

II. M&A후 기업 통합 유형과 전략적 과제

EXECUTIVE SUMMARY

1. 논의 배경

- M&A를 통한 경쟁력 강화는 M&A 후 기업간 효과적인 통합에 달려있음
- 효과적인 기업 통합은 상황에 맞는 통합 유형의 선택과 전략적 과제의 해결에 달려 있음

2. 통합 유형 분류의 기준과 세부 유형

- (전략적 문화 통합 유무) 문화 통합으로 인해 새로운 가치를 창출하는가에 따라 물리적 통합, 화학적 통합으로 나눌 수 있음
- (통합 범위) 수평적인 관점에서 통합의 대상이 어느 정도 포함되는가에 따라 부분적 통합, 전체적 통합으로 나눌 수 있음
- (통합 속도) 통합 계획의 수행 속도가 어느 정도인가에 따라 급진적 통합, 점진적 통합, 유예적 통합으로 나눌 수 있음
- (통합 전략의 우선 순위) 통합 전략 수행시 통합의 여러 영역 중 어디에 더 역점을 두는가에 따라 조직 중심, 제도 중심, 정보 시스템 중심, 문화 중심 통합으로 나눌 수 있음

3. 통합 유형의 선택과 전략적 과제

- M&A 목적, 기업간 이질성, M&A 복잡성, M&A 우호성, 기타 상황적 특수성(사업의 이질성, M&A 기업 국적 등)에 따라 통합 유형의 선택 및 전략적 과제가 달라짐
 - (물리적·화학적 통합) 각기 문화적 통합, 체계적이고 일관적인 전략 문제가 대두됨
 - (부분적·전체적 통합) 각기 통합 핵심 영역의 선정 문제 및 소속감·공동체 의식의 결집, 분명한 공동 비전 설정 및 추진에 있어 체계성·일관성 문제가 대두됨
 - (급진적·점진적·유예적 통합) 각기 신속성과 효율성의 조화 문제, 우선 순위에 따른 단계별 전략의 구축 문제, 유예 기간의 전략적 활용 문제가 대두됨
 - (조직 중심·제도 중심·정보 시스템 중심·문화 중심 통합) 각기 조직 구조 재설계 범위의 선정 및 인력 구조 조정 관리, 종업원 저항 관리, 통합의 신속성, 문화 융화 문제가 대두됨

4. 시사점

- M&A가 선진 경영 기법의 하나로 이해되려면 M&A후 효과적인 기업 통합을 통해 경쟁력을 달성할 수 있어야 함
- M&A 후 통합 전략은 M&A의 특징에 따라 다르게 수립되어야 함

1. 논의 배경

- 궁극적인 M&A의 성공은 M&A자체가 아니라 M&A후 기업 통합을 얼마나 잘 하느냐에 달려있다는 것은 주지의 사실임
 - 97년 Business Week지 및 Booz, Allen & Hamilton사의 조사에 의하면 M&A를 수행한 회사의 30% 내외만이 M&A를 통해 경쟁력 향상을 얻은 것으로 나타남
 - 이같은 수치적 확인이 아니더라도, M&A 자체만으로 경쟁력 향상이 이루어지지 않는다는 사실은 보편적으로 인식되고 있음
- 효과적인 기업 통합은 상황에 맞는 통합 유형의 선택과 전략적 과제의 해결에 달려있음
 - M&A를 통한 경쟁력 강화는 결국 효과적인 통합에 달려있다 할 수 있음
 - 효과적인 통합은 기업의 상황적 여건을 충분히 감안하여, 부족한 부분을 보완하고 강점을 더욱 부각시켰을 때 달성되었다 할 수 있을 것임
 - 그러므로 효과적인 통합은 상황에 맞는 통합 유형을 선택하고 유형별 핵심 전략 과제를 해결하는 것에 달려있다고 할 수 있음

2. 통합 유형 분류 기준

- 통합 유형 분류 기준의 의미
 - M&A의 법적 효력이 발생한 후 즉, 법적으로 같은 기업 내에서 발생하는 상호 작용의 특징(혹은 통합상의 특징)을 일컫음
- 통합 유형 분류의 4가지 기준
 - (전략적 문화 통합 유무) 문화 통합으로 인해 새로운 가치를 창출하는가 하는 개념임
 - (통합 범위) 수평적인 관점에서 통합의 대상이 어느 정도 포함되는가 하는 개념임
 - (통합 속도) 통합 계획의 수행 속도가 어느 정도인가 하는 개념임
 - (통합 전략의 우선 순위) 통합 전략 수행시 통합의 여러 영역 중 어디에 더 역점을 두는가 하는 개념임

3. 통합의 세부 유형

- 전략적 문화 통합 유무 기준에 따른 세부 유형
 - (물리적 통합) 의도적 문화 통합 전략이 결여된 기능 측면의 통합 유형임
 - (화학적 통합) 기능·문화의 통합 및 재창조를 강조하는 통합 유형임(장·단점은 <표 1> 참조)
 - 진정한 통합은 물리적 통합 외에 문화의 통합이 달성되어야 하므로, 이러한 구분은 매우 중요한 의미를 가짐
 - 문화 통합이 전제되지 않은 물리적 통합은 사업 확장이나 몸집 불리기의 전형이라고 할 수 있음

- 통합 범위 기준에 따른 세부 유형
 - (부분적 통합) 몇 가지 영역만을 통합하는 유형임
 - (전체적 통합) 모든 영역에 걸쳐 통합을 이루려는 유형임(장·단점은 <표 1> 참조)
 - 기업간 통합이란 기업 전반에 걸쳐 일어나는 결합 과정임을 감안할 때, 한 가지 영역만을 통합하는 유형은 개념적으로만 가능하며 현실적으로 일어나지 않는다고 봐도 무방함
 - 부분적 통합은 한시적 개념이며 궁극적으로는 전체적 통합을 지향하게 됨

- 통합 속도 기준에 따른 세부 유형
 - (급진적 통합) 1년 이내의 단기적 관점에서 신속히 통합을 이루려는 유형임
 - (점진적 통합) 1년 이상의 장기적 관점에서 단계별 실행 계획을 가지고 통합을 이루려는 유형임
 - (유예적 통합) 본격적인 통합 전략의 수행에 앞서 유예 기간을 두는 통합 유형임
 - 유예 기간을 두는 이유는 급격한 혼란을 막을뿐더러 완전한 통합을 이루기 위해 여러 상황적 여건을 파악하기 위해서임(장·단점은 <표 1> 참조)

- 통합 전략 우선 순위 기준에 따른 세부 유형
 - 일반적으로 통합의 주요 차원으로 일컬어지는 조직, 제도, 정보 시스템, 문화 관점에서 분류함
 - 본 논의에서는 조직 구조 및 인력 관리가 초점이 된 통합을 조직 중심 통합, 급여 제도 및 인사 제도가 초점이 된 통합을 제도 중심 통합, 정보 시스템이 초점이 된 통합을 정보 시스템 중심 통합, 조직 가치·역할·행동 기준·관리 방식 등이 초점이 된 통합을 문화 중심 통합으로 구분하였음(장·단점은 <표 1> 참조)

II. M&A후 기업 통합 유형과 전략적 과제

<표 1> M&A 후 기업 통합의 세부 유형별 장단점

분류 기준	유형	장점	단점
전략적 문화 통합 유무	물리적 통합	· M&A의 일반적 장점만 있음 (부실 기업의 정리 등)	· 경쟁력 강화에 한계
	화학적 통합	· 경쟁력 강화에 기여	· 종업원들의 저항 및 이탈 가능성 · 적지 않은 시간, 노력, 비용 · 통합의 복잡함에 따른 내부적 혼란
통합 범위	부분적 통합	· 통합의 효율(시간, 노력, 비용 등) · 통합의 신속성	· 불완전 통합(소속감·공동체 의식 형성에 한계)
	전체적 통합	· 완전한 의미의 통합(소속감, 공동체 의식 결집에 유리) · 규모의 경제 효과	· 많은 시간, 노력, 비용 · 종업원들의 저항 · 혼란이 가중될 염려
통합 속도	급진적 통합	· 체제의 조속한 정비(환경 변화가 급격한 첨단 사업일 경우 필요성 증가)	· 혼란을 가중시킬 가능성(소속감, 공동체 의식, 종업원간 갈등 등)
	점진적 통합	· 종업원의 변화에 대한 민감도 완화 · 문화 통합에 효과적	· 체제의 조속한 정비가 어려움 · 단기간에 M&A 효과를 얻지 못함
	유예적 통합	· 유예 기간 동안의 기업 특성 파악, 충분한 의견 수렴 가능(통합을 위한 사전 충분한 준비 가능)	· 단기간에 M&A 효과를 얻지 못함 · 유예 기간으로 인한 통합의 지체 · 유예 기간 동안의 소속감·공동체 의식 결여 및 유예 기간 후의 결집의 어려움
통합 전략의 우선 순위	조직 중심 통합	· 신속성 · 인력 조정에 따른 인건비 절감	· 소속감·공동체 의식 형성에 한계 · 부서 재배치, 해고 등에 따른 종업원들의 반발 및 저항
	제도 중심 통합	· 성공적인 통합은 종업원들의 동기부여 효과	· 이해 당사자의 저항, 사기 저하, 갈등 · 소속감 및 공동체 의식 형성에 한계
	정보 시스템 중심 통합	· 통합 기업의 업무가 프로세스 중심일 경우 생산성 강화	· 정보 시스템 체제가 상이할 경우 많은 시간, 노력, 비용 · 소속감 및 공동체 의식 형성에 한계
	문화 중심 통합	· 전반적인 조직력 응집에 기여	· 상대적인 시간, 노력, 비용 문제 · 종업원의 변화에 대한 저항

4. M&A의 특징에 따른 통합 유형의 선택과 전략적 과제

- M&A의 특징에 따른 통합 유형의 선택

- M&A 목적, 기업간 이질성, M&A 복잡성, M&A 우호성, 기타 상황적 특수성(사업의 이질성, M&A 기업 국적 등)에 따라 통합 유형의 선택 및 전략적 과제가 달라짐(<표 2> 참조)

<표 2> M&A의 특징에 따른 통합 유형의 선택과 전략적 과제

M&A 특징		통합 유형의 선택	전략적 과제
M&A 목적	재무 목적(자금 확보, 부실 기업 정리 등)일 경우	물리적 통합 → 화학적 통합	· 화학적 통합 추구(문화, 가치, 역할, 관리 방식 등)
	경쟁력 강화가 목적일 경우	화학적 통합	· 시너지 효과 극대화 · 체계적이고 일관된 전략 및 전략의 실행
기업간 이질성 및 M&A 복잡성	이질성 및 복잡성이 클 경우	부분적 통합	· 통합에 주력할 핵심 영역의 선정 · 소속감 · 공동체 의식 결집
	이질성 및 복잡성이 작을 경우	전체적 통합	· 분명한 공동 비전의 구축 · 체계적이고 일관된 전략 및 전략의 실행
M&A 우호성	우호적일 경우	급진적 통합	· 체제의 조속한 정비 · 통합의 신속성과 효율의 조화
	적대적일 경우	점진적 통합	· 우선 순위에 따른 단계별 통합 전략 · 종업원과의 원활한 커뮤니케이션
		유예적 통합	· 유예 기간의 길이 및 유예 기간의 활용
기타 상황적 특수성	동종 사업 기업간 통합일 경우	조직 중심 통합	· 조직 구조의 설계 및 통합 범위의 선정 · 적정 인력 감축 규모 및 감축의 균형 · 효과적인 저항 관리
	이종 사업 기업간 통합 혹은 이국적 기업간 통합일 경우	문화 중심 통합	· 커뮤니케이션을 통한 상호 문화 이해 · 문화 융화
	급여 제도나 인사 제도가 매우 상이할 경우	제도 중심 통합	· 저항 관리 · 커뮤니케이션을 통한 합의와 타협
	정보 시스템이 생산성에 직접 영향을 미치는 경우	시스템 중심 통합	· 신속한 통합

○ M&A 목적

- M&A의 목적이 재무 목적(자금 확보, 부실 기업 정리 등)일 경우
 - 물리적 통합만으로 충분하나 궁극적으로 문화 통합으로 인한 화학적 통합을 이룸으로써 경쟁력을 강화하는 것이 필요하게 됨
 - 문화 통합에는 문화 외에 가치 · 역할 · 관리 방식 등의 통합이 포함됨
- M&A를 통해 경쟁력 강화가 목적일 경우
 - (화학적 통합) 시너지 효과의 극대화 관점에서 물리적 통합과 문화적 통합을 추진하여야 함
 - 양쪽 모두에서 성공을 거두기 위해 체계적이고 일관된 전략 수립 및 전략의 실행이 필요하게 됨

II. M&A후 기업 통합 유형과 전략적 과제

○ 기업간 이질성(규모, 체제 등) 및 M&A 복잡성(다기업 M&A 등) 정도 관점

- 이질성 및 복잡성이 클 경우

- (부분적 통합) 통합에 주력할 핵심 영역의 선정이 가장 중요한 과제로 대두됨
- 한편, 자칫 소홀해지기 쉬운 소속감·공동체 의식 결집 측면에서 노력이 필요하게 됨

- 이질성 및 복잡성이 적을 경우

- (전체적 통합) 통합이 전체적으로 진행되므로 분명한 공동 비전의 구축이 무엇보다도 필요하게 됨
- 나아가 그 비전을 구심점으로 체계적이고 일관되게 전략을 추진해 나가는 것이 필요하게 됨

○ M&A 우호성 관점

- M&A 성격이 우호적일 경우

- (급진적 통합) 체제의 조속한 정비 차원에서 통합을 신속히 진행해 나가는 것이 필요하게 됨
- 이 경우 통합의 신속성과 효율의 조화가 요구됨

- M&A 성격이 적대적일 경우

- (점진적 통합) 종업원의 회유와 유화 관점에서 M&A 구상 단계에서부터, 우선 순위에 따른 단계별 통합 전략이 마련되어야 함. 특히 종업원과의 커뮤니케이션 측면에 역점이 두어져야 함
- (유예적 통합) 유예 기간을 어느 정도로 할 것인가와 유예 기간을 어떻게 전략적으로 활용할 것인가 하는 문제가 대두됨

○ 기타 상황적 특수성 관점

- 동종 사업 기업간 통합일 경우

- (조직 중심 통합 : 조직 구조) 이질성을 감안한 조직 구조의 재설계 및 통합 범위의 선정이 중요 문제로 대두됨
- (조직 중심 통합 : 인력 구조 조정) 적정 감축 규모의 설정과 감축의 기업 간 균형을 이루는 것이 중요 문제로 대두됨. 이 경우 종원원들의 저항이 예

상되므로, 저항을 효과적으로 관리하는 방안이 필요하게 됨

- 이종 사업 기업간 통합 혹은 이국적 기업간 통합일 경우
 - (문화 중심 통합) 커뮤니케이션을 통한 상호 문화 이해에 바탕을 두고 문화 융화 관점에서 통합이 이루어져야하는 숙제가 있음
 - 문화 통합의 경우 문화의 성격상, 여러 여건에 관계없이 점진적(혹은 유예적)인 통합이 이루어질 필요가 있음

- 급여 제도나 인사 제도가 매우 상이할 경우
 - (제도 중심 통합) 급여, 인사 문제 역시 종업원에게 민감한 사안이므로 저항 관리가 중요 문제로 대두됨
 - 이 경우 경영층 주도의 체계적인 커뮤니케이션으로 최적의 합의와 타협의 구심점을 찾아나가는 것이 필요하게 됨

- 통합 기업의 업무 성격상 정보 시스템이 생산성에 직접 영향을 미치는 경우
 - (정보 시스템 중심 통합) 정보 시스템 통합은 업무 프로세스에 영향을 주므로 가급적 신속한 통합을 이루는 방향으로 전략이 모색되어야 함

5. 시사점

- M&A가 선진 경영 기법의 하나로 이해되려면 문화 통합을 포함한 효과적인 기업 통합을 통해 경쟁력을 달성할 수 있어야 함
 - 많은 기업들이 M&A 활동을 활발히 수행하고 있는 이유는 경쟁력 강화를 달성하기 위해서임
 - 과거 M&A 실패 확률에서 보듯이 경쟁력 강화를 위해서는 M&A 자체보다 M&A후 기업간 통합에 더 많은 관심과 주의가 필요함
 - 기업 간 통합은 물리적 통합(조직, 제도, 정보 시스템 등)외에 문화적 통합을 포함한 효과적인 기업 통합을 통해 경쟁력 강화를 달성할 수 있어야 함

- M&A 후 통합 전략은 M&A의 특징에 따라 다르게 수립되어야 함
 - 모든 통합 기업에 일률적으로 적용되는 통합 전략은 존재하지 않음
 - 그러므로, M&A 목적, 기업간 이질성, M&A 복잡성, M&A 우호성, 사업의 이질성, M&A 기업 국적 등의 M&A 특징에 따라 다르게 수립되어야 함

< 부록 >

- 화학적 통합 및 조직 구조 중심 통합 유형 사례

- 1995년 유럽의 제약 회사인 Glaxo와 Wellcome은 합병에 동의함
- Glaxo는 사업 위주 문화에 기반을 둔 분산형 조직인 반면, Wellcome은 리서치 문화에 기반을 둔 중앙집중형 조직으로, 두 기업은 조직·문화 모두 상이했음
- 제약 산업에서는 기술 개발과 개발된 기술의 상품화가 중요함을 생각하면, 두 문화의 적절한 통합은 시너지 효과를 낼 수 있는 잠재력이 매우 컸음
- 경영층은 통합 목표를 정하고, 체계적인 전략에 의거하여 비핵심 사업 부문 매각, 리서치 센터의 통합, 문화 공동화 전략 등의 통합 전략을 수행하였음
- 그 결과 두 통합 기업의 이익은 급등하였으며, 합병 당시 39억 달러 정도의 주가 총액이 97년에는 51억 달러로 증가하였음

- 전체적 통합 유형 사례

- 1997년 12월 스위스 UBS와 SBC는 전격적인 합병을 발표함
- 이 합병은 은행 합병 규모 면에서 세계 10위안에 드는 거대 기업들끼리의 합병이었지만 이 두 기업은 매우 높은 유사성을 갖고 있었음
- 즉, 같은 업종끼리의 합병이었을 뿐더러, 기업의 상대적 규모가 거의 비슷했으며(97년 미 \$ 기준, UBS의 총 자산 3,248억 \$; SBC의 총자산 3,400억 \$), 유럽에서 적지 않게 볼 수 있는 이국간 합병이 아닌 스위스 기업간 합병이었음
- 이로 인해 통합은 비교적 수월하게 모든 영역에 걸쳐 진행될 수 있었음
- 합병 UBS는 2002년까지 세후 순이익이 74억 달러, 자본 이익률이 15~20%에 달할 것으로 예상하고 있음

- 제도 중심 통합 및 유예적 통합 유형 사례

- 사쿠라 은행은 1990년에 타이요 고베와 미쓰이 은행의 합병에 의해 탄생한 기업임
- 사쿠라 은행은 기존 타이요 고베 은행이 역할보다는 경력에 따라 급여 차이를 두고 있었고, 미쓰이 은행이 근무 경력보다는 역할에 따라 급여 차이를 두고 있었기 때문에, 일본 은행간 합병임에도 불구하고 초기에는 기존 제도를 유지할 수밖에 없었음
- 이에 따라 경영진은 유예 기간을 두어 제도 측면에서 이원화 체제를 유지하였음
- 유예 기간 중 경영진은 충분한 검토 끝에 점진적인 융화 대책을 마련하기에 이르렀음(급여를 일괄 인상하고 일괄 하향 조정을 억제함)
- 효과적 통합으로 인해 사쿠라 은행은 결국 원래의 의도대로 대형화를 이룰 수 있었으며, 수익도 대폭 개선되는 성과를 올렸음

(황인석 : hwangis@hri.co.kr ☎ 3669-4062)