LG 경제연구원

2018. 11. 27.

니덱의 M&A가 성공하는 이유

장성근 박종석

급격하고 빠르게 변화하는 경영환경 하에서 기업이 지속적으로 성장/발전하기 위해서는 R&D 등을 통한 Organic Growth 전략을 넘어 M&A 기반의 Inorganic Growth 전략이 중요해지고 있다. M&A는 구글, 시스코 등 서구 기업들이 잘하는 것으로 알려져 있지만, 비서구 기업 중에도 M&A를 통해 두드러진 성과를 나타내고 있는 기업이 있다. 대표적인 사례가 바로 니덱(日本電産, Nidec)이다.

니덱은 지금까지 추진한 60 여건의 M&A 중 실패한 것이 한 건도 없을 정도로 100% 성공률을 자랑하고 있다. 니덱은 뚜렷한 사업전략과 인수목적에 기반한 Proactive 방식의 M&A를 추진하여 기술력과 가성비 좋은 기업을 인수하는데 역점을 두고 있으며, 또한 신속하고 철저한 PMI(Post-Merger Integration, 인수 후 통합) 과정을 통해 적자에 허덕이던 피인수기업을 단시간 내에 흑자기업으로 전환시키고 패배의식에 젖어있던 구성원들에게 할 수 있다는 자신감을 갖게 하고 있기 때문이다.

니덱 M&A의 성공 노하우는 Inorganic Growth 전략을 통해 기업의 생존과 성장을 모색하는 리더들에게 M&A 접근 전략, 재무적 가치평가 및 협상, PMI 추진 방식 측면에서 다양한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

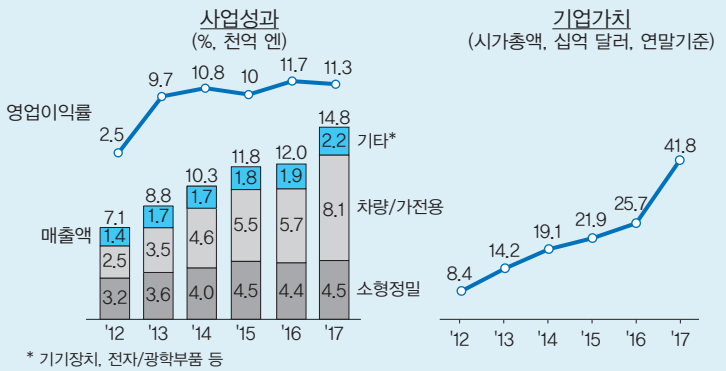
1. M&A의 중요성

최근 급격하고 빠른 경영 환경 변화에 적절히 대응하기 위해 R&D 등을 통한 Organic Growth 전략을 넘어 M&A 기반의 Inorganic Growth 전략에 대한 중요성이 더욱 커지고 있다. M&A는 구글, 시스코, GE 등 주로 서구 기업들이 잘 하는 것으로 알려져 있다. 예컨대 시스코의 경우에는 기존 사업에 필요한 기술 확보를 주 목적으로 지금까지 170건 이상의 M&A를 추진하였으며 성공률 90% 이상을 기록하고 있다.

이처럼 M&A를 잘 하는 기업들도 있지만 실패하는 기업이 더 많은 것이 현실이다. 최근 HBR 연구 결과[1]에 의하면 글로벌 기업 M&A의 70% 이상은 실패로 끝난다고 한다. 일본 기업의 경우에는 M&A 실패 사례가 전체의 88%에 달한다는 통계도 있다.

그러나 비서구 기업 중에서도 M&A를 잘 활용하여 두드러진 성과를 나타내고 있는 기업이 있다. 대표적인 사례가 바로 니덱(日本電産, Nidec: Nippon Densan Corporation)이다. 니덱의 경우는 지금까지 추진한 60건 이상의 M&A 중 실패한 것이 한 건도 없을 정도로 100% 성공률을 자랑하고 있다. 니덱은 일본의 경제 암흑기에도 M&A를 기반으로 급성장을 거듭하며 1973년 창립 이후 약 45년이 지난 2018년 3월 기준으로 매출액은 1.5조 엔에 이르고 기업가치는 약 420억 달러에 달하며 직원 수는 11만 명에 이르는 전자부품분야(특히 모터분야)의 글로벌 선도기업이다〈차트 1〉.

니덱의 경영성과 1



* 기기장치, 전자/광학부품 등

자료: Annual Report, Bloomberg, Thomson Eikon DB

2. 니덱 M&A의 성공 요인

M&A 프로세스는 상황에 따라 다양한 절차와 방법으로 실행되지만 공통적으로 포함되는 내용이 존재한다. 일반적으로 M&A 프로세스에는 사업전략 및 인수목적 수립, 대상 후보 기업 발굴 및 선정, 기업 가치평가 및 협상, 인수 및 조직통합 과정 등이 공통적으로 포함된다.

따라서 M&A를 성공적으로 추진하기 위해서는 무엇보다 인수 기업의 전략적 의도와 목적이 명확해야 한다. 그리고 이에 기반하여 인수 대상 기업에 대한 전략적 가치・재

1 Martin, R. L.(2016), M&A: The one thing you need to get right, HBR 94(6), pp.43~48.

무적 가치·조직적 가치에 대한 평가가 정확히 이루어지고 세 측면이 균형을 이루며 실행되어야 한다. 본 글에서는 니덱의 사례를 통해 나타난 M&A의 성공 요인과 기업에 주는 시사점을 살펴본다.

1) 뚜렷한 사업전략과 인수목적

'아는 만큼 보인다'는 말이 있듯이 M&A 추진 기업 내부적으로 사업전략과 인수목적이 명확하게 정립되어 있으면 적합한 대상 기업 탐색이 사전적으로 가능하고 지속적인 추적/관리도 제대로 이루어질 수 있다.

니덱의 경우에는 사업전략과 인수목적이 명확하게 수립되어 있기 때문에 이와 연계하여 인수 후보군을 충분한 시간을 갖고 사전에 발굴할 수 있었고 인수 후보 기업과 지속적으로 접촉/관리하면서 인수 가능성을 높였다. 즉 사후적/대응적 차원에서 시장에 매물로 나온 기업에 관심을 갖는 것이 아니라 매물로 나오기 전부터 주도적으로 후보 리스트를 발굴/작성하고 지속적으로 1:1 관리를 하고 있는 것이다.

특히 CEO인 나가모리 회장을 필두로 M&A담당, 영업담당 등 니덱의 핵심 경영진이 인수 대상 후보 기업을 자주 접촉하면서 인수 가능성을 타진한다. 그 이유는 사업환경은 계속 바뀌므로 인수 대상 기업이 작년에는 매각하지 않겠다고 했지만 올해 생각이 바뀌어 매각 의사가 생기고 Deal이 가능해질 수도 있기 때문이다. 니덱은 인수 대상 기업 경영진을 자주 만나야 이런 기회를 놓치지 않을 수 있다고 생각하기 때문에 대상 기업을 예의 주시하면서 계속 접촉을 시도하고 있는 것이다.

이처럼 니덱은 문어발식 사업확장이 아니라 성장단계별로 사업전략을 명확히 설정하고, 이를 달성하기 위한 목적으로 M&A를 추진하고 있다〈차트 2〉.

첫째 단계인 2000년 이전까지는 주로 정밀 소형 모터 사업의 핵심기술 확보를 목적으로 M&A를 추진하였다. PC용 HDD(Hard Disk Drive) 모터에 특화되어 있던 니덱은 HDD 모터의 트렌드가 제조 원가가 저렴하고 기술적 난이도가 낮은 볼베어링 방식에서 제조 비용은

니덱의 주요 M&A 사례 2

분야	피인수기업	시기	국가
정밀 소형 모터	Tosok	1997	일본
	Kyori Kogyo	1997	일본
	Copal	1998	일본
	Shibaura Motor Business Division	1998	일본
차량/가전/상업/산업용 모터	Y-E Drive	2000	일본
	Valeo S.A. Motor & Actuator Business Division	2006	프랑스
	Home Appliance Motor Business of ACC Corporation	2010	이탈리아
	Motor & Controls Business of Emerson Electric	2010	미국
	Kinetek Group, Inc.	2012	미국
	Jiangsu Kaiyu Auto Appliance	2012	중국
	Arisa, S.A.	2015	스페인
	Motor & Electric Power Generation Businesses of Emerson Electric	2017	프랑스
	Secop Group	2017	독일
	Genmark Automation, Inc.	2018	미국

높으나 소음이 적으며 내구성이 우수한 유체동압베어링(FDB, Fluid Dynamic Bearing) 방식으로 변해가는 것을 감지한다. 이러한 트렌드를 반영하여 정밀 소형 모터 사업의 핵심인 유체동압베어링 기술 확보를 위해 1997년에 닛산자동차 계열사인 Tosok, Kyori Kogyo, 1998년에는 후지쯔 계열사인 Copal, Shibaura 모터사업부 등을 인수하였다.

둘째 단계인 2000년~2009년 사이에는 모터 사업의 다각화라는 중장기 사업전략에 부합하는 기업을 대상으로 M&A를 추진하였다. 2000년 3월에 일본의 산업용 모터 기업인 Y-E Drive를 인수하여 중형 모터 사업에 진출하였으며, 2006년 12월에 차량용 모터 사업의 확장을 위해 프랑스 기업인 Valeo S.A.로부터 Motor & Actuator 사업부를 매입하였다.

셋째 단계인 2010년 이후에는 글로벌 시너지 창출을 통한 그룹 역량 극대화 목적으로 Cross-border M&A를 지속적으로 추진하고 있다. 2010년 1월에는 이탈리아의 ACC Corporation으로부터 가전용 모터 사업을, 2010년 9월에는 미국의 전기전자 기업인 Emerson Electric으로부터 가전용 및 산업용 모터 사업을 인수하였다. 또한 2012년 11월에는 미국의 엘리베이터용 모터 기업인 Kinetek Group을, 2012년 12월에는 중국의 차량용 모터 기업인 Jiangsu Kaiyu Auto Appliance를 매입하였다. 최근인 2017년 7월에는 가정용 및 상업용 냉장고 컴프레서 전문기업인 독일의 Secop Group을, 2018년에는 미국의 반도체 설비용 로봇 제조업체인 Genmark Automation을 인수하였다.

2) 기술 기업의 저가 인수

기술력 있는 기업을 좋은 가격에 매입하기 위해서는 무엇보다 Target 기업 선정을 잘 하는 것이 중요하다. 니덱의 경우 검토하는 M&A 대상 기업의 대부분은 기술력을 기반으로 한때는 성공 가도를 달리다가 현재는 경영상의 문제로 적자 상태에 있는 기업들이다. 어떤 수단을 동원해도 정상화하기 어려운 기업, 벼랑 끝에 선 기업인 경우가 많았다. 니덱은 이런 기업들의 경우 오히려 구성원들의 의식과 마인드를 잘 개선하기만 하면 V자 성장 곡선을 그리며 빠르게 회복할 수 있는 잠재력 있는 기업들로 생각하고 있는 것이다. CEO인 나가모리 회장은 개선 전망이 높은 기업을 발견했을 때 인수 후 환골탈태 한 기업의 모습을 상상하며 큰 희열을 느낀다고 한다.

이처럼 니덱은 주로 인수 시점에는 매력도가 떨어져 인수 경쟁이 치열하지 않은 기술 기업을 대상으로 M&A를 추진했기 때문에 가격 협상에서 우위를 점하는 경우가 많았다. 바로 이러한 점이 잠재 기업 가치 대비 저렴한 가격에 인수할 수 있는 중요한

토대가 될 수 있었다.

둘째는 재무적 가치평가를 잘 하는 것이 중요하다. 재무적 가치평가를 제대로 하기 위해서는 적합한 평가 방법을 활용하는 것이 일차적으로 중요하다. 먼저 시장 배수평가법을 활용하여 인수 가격을 추정해 보고, 그 후 실사를 통해 구체적으로 파악/확보한 정보를 바탕으로 미래현금흐름법을 보완적으로 활용하여 적정한 인수 가격을 도출/제안하는 것이 일반적이다.

니덱의 경우에도 대표적인 시장 배수평가법인 EV/EBITDA[2](Enterprise Value/Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) 10배 이하를 인수 가격 설정 가이드라인으로 운영하였다. 만약 10 배 기준 이상으로 인수 가격이 형성되는 경우에는 가격 하락 시까지 인수를 연기하거나 인수를 포기한다고 한다. 왜냐하면 아무리 좋은 사업이라도 높은 가격에 인수한다면 투자금 회수에 오랜 시간이 걸리고 두 자릿수의 목표 영업 이익률을 달성하기 어렵다고 보기 때문이다. 최근에 니덱은 해외 기업의 인수를 위해 수십 건을 검토하였으나 내부적으로 허용되는 인수 기준 금액보다 평균 50%가 높아 사려고 했던 기업 여러 곳을 포기했다고 한다.

고가에 인수해도 좋은 경우가 종종 있기는 한데 이는 경쟁 기업이 없고 큰 시너지 효과가 예상될 때에만 예외적으로 적용한다. 니덱은 투자 회수를 빠른 시간 안에 할 수 있을까를 철저하게 계산하며 무리라고 판단한 경우에는 '휴식' 하는 것도 중요한 대안이라고 생각한다. 그 이유는 무리한 가격에 인수할 경우 재무적으로 큰 부담이 되어 추후 정말 필요한 인수 건을 단념하게 만들 수도 있기 때문이다. 니덱은 이처럼 인수 가격에 대한 원칙을 준수하여 투자 회수 가능성을 증대시키고 있는 것이다.

매력적으로 보이는 물건이 나타났을 때는 높은 가격을 지불해서라도 매입하고자 하는 것이 대다수의 경영자들이 공통적으로 갖게 되는 생각일 것이다. 그러나 이러한 매수 유혹이나 치열한 인수 경쟁에서 흔들리지 않기 위해서는 그 무엇보다 원칙을 고수하며 평정심을 유지하는 것이 중요하다. 즉 인수 기업 내부적으로 인수 가격에 대한 일정 기준과 범위를 정해 놓고 인수 대상이 아무리 매력적으로 보이더라도 그 기준과 범위를 벗어난다면 '앞으로 더 좋은 기회가 있을 거야'라는 중장기적인 시각을 갖고 인수를 포기하는 것이 필요할 수 있다.

3) 신속하고 철저한 PMI 추진

M&A를 통해 기업을 인수했다고 저절로 두 기업이 시너지를 내며 목적에 맞게 잘 운영되는 것은 아니다. M&A 추진 목적에 맞게 조직이 운영되기 위해서는 인수합병 초

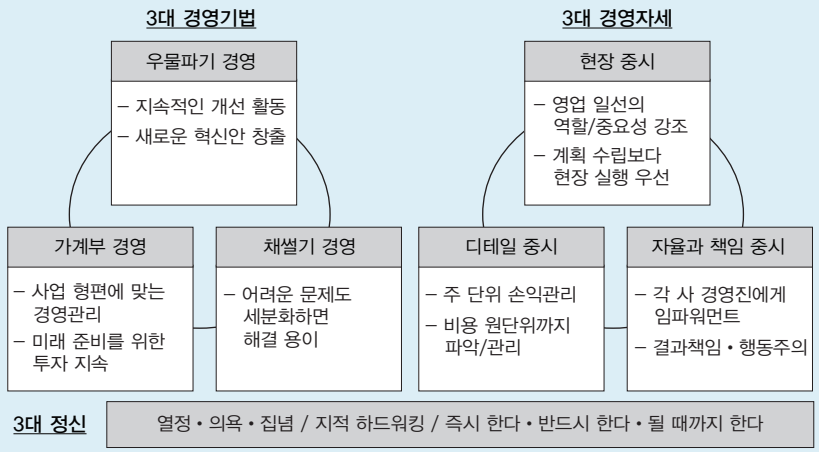
2 A 기업의 EBITDA가 100억원이고 비교대상기업들의 EV/EBITDA가 10배이면 A기업은 1000억원의 EV(Enterprise Value, 주주가치+순차입금)를 갖고 있다고 할 수 있음.

기에 이루어지는 인수 후 통합(PMI, Post-Merger Integration) 과정이 효과적으로 이루어져야 한다. 아무리 M&A 추진 목적이 명확하고 적정한 가격에 인수를 하였더라도 인수 후 통합 과정이 제대로 이루어지지 않으면 전략적 목표 달성을 위한 조직 차원의 실행이 제대로 이루어지기 어렵고 결국에는 M&A 실패로 귀결되는 경우가 많다.

그렇다면 PMI 과정이 잘 이루어지기 위해서는 어떤 점에 유의해야 할까? PMI의 핵심은 인수 후에 실행하는 것이지만, 인수 전에 미리 계획을 철저히 수립하여 인수와 동시에 신속하게 실행해야 한다는 점이다.

PMI 과정을 사전준비-계획수립-실행/모니터링 단계로 나누어 중요 포인트를 살펴보자. 첫째, 사전준비 단계에는 다양한 채널을 통해 정보 수집을 하여 두 기업간의 통합 가능성을 잘 검토하는 것이 중요하다. 니덱의 경우에는 재무제표보다는 조직의 실체 파악에 주력한다. 특히 인수 검토 초기부터 피인수 기업의 경영진을 자주 접촉하여 인간성, 경영능력을 철저히 조사하고 Nidec Way(니덱 구성원이면 반드시 내재화해야 하는 행동 양식)를 확실히 흡수하고 실천할 수 있는 사람인지를 가장 중요하게 살펴본다〈차트 3〉.

Nidec Way 3



자료: 가와가쓰 노리아키(2018), 일본전산의 독한 경영수업; 다무라 겐지(2014), 일본전산의 이기는 경영; 니케이비즈(2016.4.), 나가모리 회장 대담

만약 피인수 기업의 경영진이 니덱에 적합하지 않다고 판단되면 인수 가격의 높고 낮음과는 상관없이 인수를 포기한다. 한편 해당 기업이 니덱에 반드시 필요한 분야인 경우에는 Nidec Way를 흡수/실천할 수 있는 경영진으로 교체하는 것을 기본 방향으로 설정하고 M&A를 추진한다.

둘째, 계획수립 단계에는 실행의 주체인 피인수 기업 구성원들이 공감하고 제대로 추진할 수 있는 PMI 계획을 수립하는 것이 중요하다. 니덱의 경우에는 기본적으로 피인수 기업의 기존 시스템이나 업무 프로세스를 존중하고 니덱 본사로부터의 인력 파견은 최소화하고 있다. 예컨대 피인수 기업 구성원들의 니즈나 상황을 니덱에 정확하고 신속하게 전달하며 양쪽 입장을 조율/지원할 수 있는 CEO가 신임하는 리더급 인재 1명만 파견하고 있다. 피인수 기업 구성원들이 인수 기업에서 파견된 인력이나 PMI 추진 TFT의 말과 행동에 심하게 눈치를 보거나 수동적이 될 수 있다고

판단하기 때문이다.

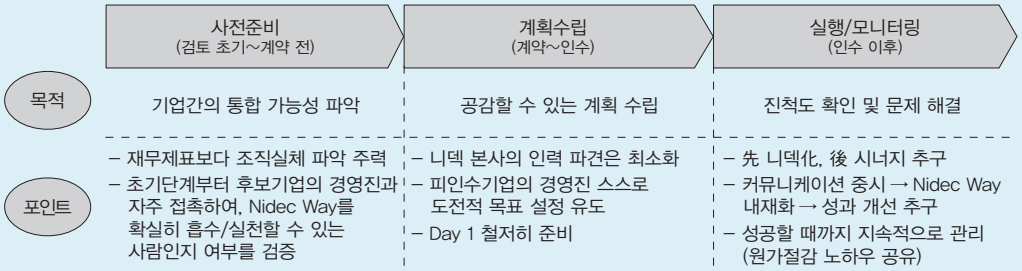
니덱은 Nidec Way의 체화 여부에 대한 검증을 통과한 피인수 기업 경영진 스스로가 도전적인 목표를 설정하고 실행력 있는 계획을 수립할 수 있도록 적극적으로 지원한다. 피인수 기업의 강점을 유지/강화하려면 해당 기업 경영진이 사업 목표와 계획을 스스로 세우고 달성하도록 하는 것이 가장 동기부여가 잘되는 방법이라고 생각하기 때문이다.

특히 PMI 계획 수립 시에는 인수 후 첫날인 Day 1 실행 내용을 철저하게 준비한다. 예컨대 계약 체결과 잔금지급일인 클로징 사이 기간에 법이나 규제에 저촉되지 않는 범위 내에서 최대한 많은 정보를 확보하고 필요 과제를 검토/리스트업 하여 Day 1을 준비한다.

셋째, 실행/모니터링 단계에는 지속적이고 일관된 커뮤니케이션[3]을 통해 피인수 기업의 조직 안정화를 우선적으로 도모하고 그 기반 하에 시너지를 추구하는 것이 중요하다. 니덱의 경우에는 인수 첫날 나가모리 회장이 직접 피인수 기업 구성원들에게 "모든 임직원들의 고용승계는 당연하며, 인위적인 구조조정은 하지 않는다"라는 메시지를 선포하여 조직내 불안감을 최소화한다. 그리고 피인수 기업의 경영진에게 Nidec Way 전파 및 성과 개선 사례 공유 등을 통해 빠른 시간 안에 성공 체험을 하고, 조직 구성원들에게도 이를 공유하여 패배주의 문화를 버리고 승리주의 문화로 변화될 수 있도록 적극 유도하고 있다. 결국 커뮤니케이션 활성화와 빠른 성공체험을 통해 Nidec Way를 내재화하고, 전구성원의 의식개혁을 달성하고 있는 것이다〈차트 4〉.

또한 니덱이 인수 후 집중적으로 추진하는 것 중 대표적인 것이 K프로, M프로 등의 비용 절감 프로젝트[4]를 통한 손익 개선 극대화이다. 예컨대 니덱에 인수된 피인수 기업의 경우 첫 해에는 모든 물품에 대해 구매 신청서를 작성해서 제출해야 한다. 그리고 이 자료는 나가모리 회장의 검토를 거친다고 알려져 있다. 전임직원이 비용에 신

니덱 PMI의 주요 포인트 4



3 커뮤니케이션 대상은 평사원, 경영층, 중간관리층으로 우선순위 정하여 단계적으로 실시

4 K프로: 사무용품비, 수도/광열비, 물류비, 교제비, 접대비 등 경비절감 프로젝트; M프로: 재료비와 외주비 등 구매 비용 절감 프로젝트

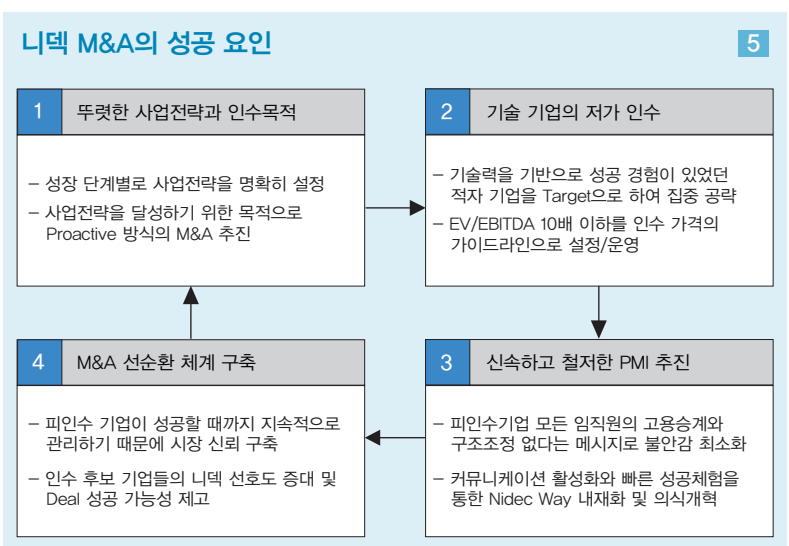
경을 쓸 수 밖에 없으며, 비용절감 문화를 내재화시켜 가는 과정이라고 볼 수 있다. 이러한 개선 활동은 처음에는 불가능해 보이던 경비 절감 목표를 결국 달성 가능하도록 구성원들의 마인드를 변화시켜 준다. 이런 성공 체험을 통해 피인수 기업의 임직원들은 더 큰 목표를 달성할 수 있다는 자신감과 추진력을 얻게 된다.

4) M&A 선순환 체계 구축

M&A는 불확실성이 높고 전략적/재무적 리스크가 크기 때문에 실패 사례가 발생할 수 밖에 없고 실패를 통해 경험과 역량을 축적하는 것이 필요하다. 그러나 그렇다고 하여 실패를 당연시하거나 합리화해서는 안된다. 가능한 한 실패를 용납하지 않고 M&A 성공을 위해 끝까지 노력하여 기필코 성공적인 M&A로 만들어 나가는 자세와 노력이 중요하다.

니덱의 경우에는 지금까지 M&A를 60건 이상 추진해서 실패해 본 적이 없다고 한다. 왜냐하면 속도와 철저함의 동시 추구라는 원칙 하에 M&A를 추진하고 성공할 때까지 지속적으로 실행/관리하기 때문이다. 인수한 기업마다 적자에서 허덕이다가 1년 만에 흑자로 전환되고 조직 체질이 바뀌어 갔다. 이처럼 성공 사례가 하나 둘씩 쌓이자 '니덱이 M&A 하면 틀림없다'라는 인식이 외부 시장에 확산되고 있으며 요즘은 피인수 기업들이 니덱으로 편입되는 것에 대하여 환영하는 분위기이다.

니덱은 2015년에 스페인의 Arisa라고 하는 중소기업을 인수했는데, Arisa는 중소기업이기 때문에 대규모 수주가 불가능했었다. 그러나 니덱에 인수되고 난 후 신용도가 향상되어 대규모 수주를 하기 시작하면서 인수 전 대비 매출액이 3배나 증가하였다. 2017년에 인수한 에머슨(Emerson Electric)의 모터 사업(Motor & Electric Power Generation Businesses)의 경우에도 계약 전에 프랑스 경제산업성에서 니덱에서 인수해 줬으면 한다고 연락이 왔다고 한다. 이렇게 시장 인지도가 니덱에게 긍정적이다 보니, M&A를 추진하기 위한 매우 우호적인 상황이 만들어지고 M&A 성공률이 높아지는 기반이 구축되고 있는 것이다.



결국 니덱은 M&A 성공 사례를 지

속적으로 만들면서 M&A 시장에서 니덱 브랜드 경쟁력을 강화시켜 왔으며 이는 곧 인수 후보 기업의 니덱 선호도 증대로 이어지면서 Deal 성공 가능성을 높이는 등 M&A 추진의 선순환 체계를 구축해 나가고 있는 것이다〈차트 5〉. M&A 추진의 선순환 체계가 구축되자 3년전부터는 니덱을 외부 시장에 보다 적극적으로 어필하고 있다. 그렇게 해서 2015년에 One Nidec 정책이 나왔고 피인수 기업 이름 앞에 '니덱'을 붙이고 있다.

3. 시사점

1) 사업 통찰력에 기반한 Proactive M&A 추진

M&A는 기업 가치를 극대화하고 지속적으로 성장하는 기업을 만들기 위한 중요 수단이다. 그러나 현실에서는 최고경영층의 개인적인 신념이나 조직 내부의 정치적인 목적이 개입되는 경우가 있다. 이러한 경우에는 성사 자체가 목적이 되는 M&A 추진으로 인해 큰 재무적인 손실을 가져올 가능성이 높다.

따라서 이러한 현실적인 문제점을 최소화하고 M&A를 성공적으로 추진하기 위해서는 명확한 전략적 의도와 목적 기반 하에 실행되어야 한다는 점을 아무리 강조해도 지나치지 않다. 인수목적이라는 첫 단추가 잘 끼워지면 이후 추진 단계도 순탄할 가능성이 높다. 니덱 사례는 인수목적이 명확하고 구체적일수록 적합한 후보 기업 발굴 및 지속적 관리가 가능하고, 공감할 수 있는 PMI 계획 수립 및 신속한 실행이 이루어져 높은 성과 창출로 연결될 수 있다는 점을 잘 보여주고 있다.

Proactive 방식의 M&A 추진을 위해서는 경영층이 사업에 대한 경험과 통찰력을 바탕으로 성장 단계별 사업전략과 인수목적을 잘 수립하는 것이 매우 중요하다. 큰 그림을 그린 후 퍼즐을 맞춰나가듯이 전략에 기반하여 지속적으로 적합한 기업을 찾고 Deal을 성사시켜나가는 과정을 반복해야 한다.

니덱 나가모리 회장의 경우에도 사업에 대한 깊은 통찰력과 강한 추진력을 바탕으로 M&A를 성공적으로 실행했다. 그는 1990년대 초반부터 니덱의 주력 사업이었던 정밀 모터 사업의 성과에 안주하지 않고 향후 시장 트렌드가 유체동압베어링 중심으로 변할 것에 대비해 기술개발 및 인재확보를 위한 큰 그림을 그리고 이에 맞춰 순차적으로 M&A를 추진하였다. 정밀 모터 사업을 위한 기술 확보 이후에는 점진적으로 차량/가전/상업/산업용 모터 등으로 이어지는 사업 다각화, 글로벌 시너지 창출이라는 큰 그림을 그리고 여기에 적합한 기업들을 인수해 나갔다.

그리고 M&A를 많이 추진하는 기업일수록 체계적인 인수 준비 및 Deal 실행을 위해 전담 지원 기능을 내부에 보유하고 있는 경우가 많다. 니덱의 M&A추진팀은 물론 GE의 사업개발팀, 시스코의 전사개발팀 등이 대표적인 사례이다. 예컨대 시스코 전사개발팀의 경우에는 회사의 전략적 목표에 대한 깊은 이해를 바탕으로 잠재 후보 기업들을 지속적으로 물색하고 접촉을 시도하면서 최신 기업 정보를 추가하고 보완하는 방식으로 'Evergreen List'를 유지/관리한다. 또한 원활한 PMI를 위한 Cross-Functional Team 구성, 공통 운영원칙[5] 제시, PMI 단계별 정기적인 보고 등을 주관한다.

이처럼 Proactive 방식의 M&A는 최고경영진의 사업에 대한 통찰력, 강력한 실행 의지와 추진력, 전담 지원 기능이 결합되어야 가능할 수 있는 것이다.

2) 경영진의 과감한 의사결정과 전문가 활용

기술력 있는 기업을 좋은 가격에 인수하기 위해서는 Target 기업의 적절한 선정 및 공략, 인수 가격 기준 설정 및 운영이 중요하다. 특히 기업 상황에 맞는 내부 인수 가격 기준을 정해 놓고 그 기준에 부합하지 않을 경우 경영진이 과감하게 해당 Deal을 포기하는 의사결정을 할 수 있어야 한다. 인수 Deal 성사 자체에 너무 매몰되어 경영진이 무모한 의사결정을 하는 것을 경계해야 하는 것이다.

또한 M&A 프로세스 전반에 걸쳐 외부 전문가를 적절하게 활용하는 것은 Deal 성공률을 높이거나 좋은 가격에 기업을 인수하는데 큰 도움이 될 수 있다. 일반적으로 피인수 기업은 인수 기업에게 충분한 정보를 제공하지 않거나 약점에 대해서는 포장하고 숨기는 경우가 많다. 따라서 계약서를 철두철미하게 검토하고 다양한 정보원을 통해 조직 실체를 정확하게 파악하는 것이 중요하다.

니덱과 같이 M&A를 많이 추진한 기업은 이러한 일련의 과정들을 내부의 전문가들이 노련하게 이끌어갈 수 있지만, 경험이 부족한 기업들의 경우에는 외부 전문가의 도움이 절실하게 필요할 수 있다. 예컨대 계약서상의 문제점이나 허점을 정확히 파악하고 가격 협상 방안을 제시하는 등 자문을 잘 해 줄 수 있는 실력 있는 변호사 선임 등 전문가를 적재적소에 잘 활용하는 것이 중요하다.

한편 계약 체결 전 실사 과정에서 원가, 경쟁 자료 등 민감한 기업 정보를 제대로 파악하고 분석해서 인수 과정에 도움을 줄 수 있는 Clean Team의 운영도 고려해볼 필요가 있다. Clean Team은 로펌, 컨설팅 회사 등 전문가들로 구성할 수 있으며 피인수 기업과 인수 기업 중간에서 상호 의견을 조율하며 법적으로 허용되는 범위 내에서

5 통합의 효율성을 높이기 위한 표준 프로세스 운영, PMI 경험으로부터 배운 Lesson 적용, 핵심인재확보율 등의 정량적/정성적 Metrics 관리/모니터링 등

필요 정보를 제공하고 인수 프로세스를 원활하게 지원하는 기능을 수행한다.

3) PMI 방향 설정과 적합한 리더 선임

PMI가 M&A 성공에 매우 중요한 요인임에도 불구하고 많은 기업의 경우에 인수 시점에 가까워서야 PMI를 시작하거나 PMI 리더가 바뀌는 경우가 많다. 또한 공감도가 낮은 계획을 수립하고 실행 시에는 조직 안정화보다 시너지 추구를 우선시 하는 경향이 자주 나타난다. 이러한 문제점들을 개선하기 위해서는 먼저 PMI 방향을 명확히 설정할 필요가 있다.

니덱의 경우에는 자율경영을 PMI 방향으로 설정했으나, 이 기조가 모든 기업에게 만병통치약이 되는 것은 아니다. 인수 목적, 피인수 기업 특성과 역량 등을 종합적으로 고려하여 PMI 방향을 자율경영 기조로 가져갈 것인지 아니면 인수기업 중심의 완전통합 기조로 갈 것인지를 명확히 설정해야 한다. 그래야 통합 방식에 대한 혼란이 적고 신속하고 일관성 있는 통합이 가능하다. 예컨대 기존 사업 강화 목적으로 M&A를 추진하고 인수 기업의 역량이 뛰어난 경우에는 완전통합하는 방향으로 PMI를 추진할 수 있다.

둘째는 PMI 계획을 치밀하게 수립하고 실행 과정을 제대로 관리하기 위해서는 PMI 방향에 맞는 적합한 리더를 선임하고, 역할을 제대로 수행할 수 있도록 충분한 권한 부여와 경영층의 지원이 필요하다. 자율경영 또는 완전통합 등 통합 방향에 따라 PMI 리더는 비즈니스 리더 출신 또는 경험 많은 통합관리 전문가가 선임/파견될 수 있다.

예컨대 자율경영 기조로 PMI를 추진하는 경우에는 피인수 기업의 CEO를 보좌하며 특정 부문에 얽매이지 않고 전체 관점에서 통합 작업을 계획/관리할 수 있는 통합관리 경험자가 선임되는 것이 효과적일 수 있다. 이런 경우 PMI 리더가 보유해야 할 중요 역량은 커뮤니케이션 역량이다. 피인수 기업 구성원들이 불안감을 해소하고 안정감을 가질 수 있도록 배려/존중하는 마인드를 바탕으로 구성원들의 니즈나 상황을 정확하고 신속하게 파악하며 양 기업간의 이해 관계를 원활하게 조율/지원하는 등 Communicator로서의 역할 수행이 중요하기 때문이다.

급변하는 경영환경 하에서 기업이 정체되지 않고 지속적으로 성장/발전하기 위해서는 M&A를 적극적으로 활용해야 한다. 그러나 대규모의 M&A는 한 번의 실패만으로도 기업을 쇠락의 길로 이끌 수 있기 때문에 처음에는 작은 규모의 M&A를 다양하게 시도하여 성공 체험을 축적하고 추진 노하우를 체계적으로 공유하는 것이 필요하다.

M&A는 기업에게 무한한 성장 기회와 발전 가능성을 제공할 수 있기 때문에 분명히 시도해 볼만한 가치가 있다. 내부적인 필요성이 높고 기대효과가 클 것으로 판단된다면 실패를 두려워하기보다 성공을 목표로 마음껏 시도해 볼 수 있도록 적극적으로 지원하고 격려해야 한다. 한편 M&A는 실패 리스크가 항상 존재하므로 실행 시 예상되는 리스크에 대해서는 철저히 대비하는 고민과 노력이 더해져야 할 것이다.

교세라의 창업자이며 경영의 신이라고 불리는 이나모리 가즈오 회장이 강조한 경영철학 중에 '낙관주의적 비관주의'라는 것이 있다. 목표를 설정할 때는 낙관적이며 도전적으로 구상하지만, 실행 준비를 할 때는 철두철미하게 비관적으로 계획하여 디테일한 리스크까지 세심하게 고려하여 실행하라는 말이다. 이는 M&A를 추진할 때에도 염두에 두어야 할 금언(金言)이라고 생각된다.

결국 M&A는 기업의 지속적인 생존과 성장을 위해 적극적으로 활용될 수 있는 전략적 수단이며, 추진하기로 의사결정하였다면 집요하게 실행하여 성공으로 이끌어야 하는 혁신 과제인 것이다. www.lgeri.com

LG 경제연구원

본 보고서에 게재된 내용이 LG경제연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.