

시멘트 글로벌기업의 M&A를 통한 성장 및 경쟁우위 확보 전략

이 호 준 (산은캐피탈 기업구조조정사업실장)

1. M&A의 제반여건 점검

가. 국내 시멘트산업 시장단계

(1) 시장성숙단계-정체

우리나라 제조업에서 차지하는 시멘트산업의 매출비중(금액 기준)은 약 1.8% 수준이며 내수시장 기준 5,494만톤 규모(2004년)로 전년대비 약 5.8% 감소하였다. 반면 생산능력은 크링카 기준 6,188만

톤 규모에 이르고 있다.

시멘트 내수는 1997년 6,175만톤을 정점으로 IMF 이후 건설경기의 급격한 위축으로 1998년 4,462만톤으로 격감하였다가 정부의 SOC투자확대 등 경기부양책에 힘입어 2002년 5,429만톤, 2003년 5,830만톤으로 서서히 수요가 회복세를 나타냈다. 그러다가 다시 2004년 내수경기 침체로 5,494만톤으로 감소하는 등 부침이 반복됨을 확인할 수 있다. 따라서 다음 <표-1>에서 보는 바와 같이 시장발전

<표-1> 국내 시멘트산업의 시장단계 구분

연도별	시장단계	내용	비고
1960년대	성장 초기단계	• 1962년 경제개발 계획	쌍용양회 등이 설립
1970년대	성장 지속단계	• 건설경기 활황 • 수출증대	
1980년대	성장 가속단계	• 80년대 초반 유가상승으로 성장이 둔화 • 1986년 이후 올림픽 개최, 수도권 신도시 건설, SOC확충 등 수요 집중으로 극심한 공급 부족	
1990년대	성장 말기/성숙 진입단계	• 1992년 하반기부터 정부의 강력한 건설경기 억제책 불구 5%대의 안정된 수요 증가세를 유지 • 1997년말 IMF체제 이후 건설경기 부진	라파즈(Lafarge)그룹 진출
2000년대	성숙 정체단계	• SOC투자 및 정부의 건설경기 부양 의지 등으로 건설경기가 회복 • 업계의 자구노력으로 완만한 회복세	
2010년대	성숙 감소단계	• 현상황 지속시 예상되는 단계	

〈표-2〉 연도별 생산능력 변화
(단위 : 천톤/년)

	2004년	2003년	2002년	2001년	2000년
생산능력	61,877	61,877	61,877	61,877	61,877
(전년비,%)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)

주 : 크링카 기준

단계상 성숙기 시장임을 짐작케 한다.

(2) 수요 < 공급 < 공급능력 시장

생산능력의 변화없이(〈표-2〉) 시장규모는 최근 5년간 연평균 1~2% 미만으로 큰 변화가 없는 정체현황(〈표-3〉)을 나타내고 있어 이러한 양상으로 판단하건대 시멘트산업은 성숙기 시장이라 보여진다.

이렇게 시멘트산업의 시장단계를 살펴본 것은 M&A 여건의 성숙여부를 간접적으로 보고자 한 것인데 그 이유는 M&A는 그 특성상 시장성장기에서의 확장시기와 시장성숙기에서 그 필요성이 대두되고 동시에 진행되는 특성 때문이다. 또한 이 시기는 도약을 위한 포석이 되든 아니면 위기감에 따른 위험 분산이 되든 경영진이 사업에 대한 다양한 형태의 절박한 인식변화를 초래받는 때이기도 하다.

나 시멘트산업 환경분석

(1) 경쟁강도의 심화

시멘트산업이 성숙기 시장이라는 점 말고도 M&A 여건이 성숙했다는 증거는 시장환경에서도 찾아

〈표-3〉 시장규모의 변화(최근 5년간)

	2004년	2003년	2002년	2001년	2000년
내수(천톤)	54,942	58,302	54,292	50,055	48,000
(전년비,%)	(-5.78)	(7.38)	(8.46)	(4.28)	(7.33)
수출(천톤)	4,061	3,147	3,393	4,646	4,886
(전년비,%)	(29.04)	(-7.25)	(-26.97)	(-4.91)	(-2.24)
합 계	59,003	61,449	57,685	54,701	52,886

주 : 수출은 크링카 포함, 한국양회공업협회 시멘트지

볼 수 있겠다. 그것은 주지하는 바와 같이 시장에서의 경쟁강도의 심화가 되며 이는 가장 큰 문제가 된다. 사실 성장기 단계 시장에서는 상대적으로 경쟁강도가 약화될 수 밖에 없다. 왜냐하면 시장 자체의 규모가 계속해서 커지고 있기 때문에 크게 경쟁하지 않아도 팔리기 때문이다. 더구나 수요가 너무 많아 공급이 이를 뒤따라 간다면 경쟁할 필요가 없는 비정상적인 현상이 나타나기도 한다.

1988년 시멘트 파동은 이후 정부로부터 설비의 신증설이 허용되면서 시설 신증설 경쟁으로 자연스럽게 이어졌다. 이를 통해 시멘트산업 특성상 설비확대를 통한 단위비용을 절감할 수 있는 규모의 경제(Economics of Scale)를 얻을 수 있었겠지만, 성숙기에 접어든 지금은 공급이 수요를 초과하는 원인이 된다. 이를 해결하기 위해 공급자 입장에서 가능한 방법으로

① 기존 시장과 다른 제품 차별화로 기존 경쟁시장에서 벗어나거나,

② 생산자 각자의 생산물량을 같이 줄여 전체 공급을 수요에 맞추거나

③ 생산자의 숫자를 줄이는 것 등이다.

첫째 방법은 일반 소비재 산업이라면 모를까 제품 차별화의 어려움으로 비가격 경쟁력을 통한 채산성 확보가 어려운 시멘트와 같은 중후장대 산업에서 취하기 어렵다. 둘째 방법 역시 현실적으로 성공하기 힘든데다 성공한다고해도 각 사업자의 구조조정이 대폭 이루어져야 함으로 대안이 될 수 없다. 현실적으로 세번째 방법이 가장 유효하며 효율적인데 즉, M&A를 통해 주어진 시장에서의 경쟁강도가 조절하게 되는 것이다.

(2) 진입장벽 높은 시장, 많은 경쟁자

특히, 진입장벽이 높은 시장에 적정 공급량을 초과하는 사업자에 대한 현실적인 대안은 M&A를 통한 구조조정이 가장 효율적일 수밖에 없다. 중후장대산업의 경우 많은 국가에서 정부통제 또는 지도를 하는데 사업자의 수를 적절하게 조절하는 것을 알

〈표-4〉 산업별 진입장벽 및 경쟁강도

구 분	신규진입 장벽	경쟁 강도	보 기
1. 중후장대 산업	매우 높다	낮은 편이며 정부통제를 많이 받는다	시멘트, 철강, 전기/통신 석유 화학, 기타중공업 부문 등
2. 일반적 소비재 산업	높은 편이다	높은 편이다	제약, 과자, 식품, 음료 부문 등
3. 서비스 산업	높은 편이다	매우 높다	일반적 서비스 유형

수 있다. 이에 대해서는 전기/통신 등 우리나라에서도 많은 사례가 있다. 진입장벽이 높고 국가기간 산업일수록 사업자 수를 조절해야 하는데 이는 진입장벽이 높기 때문에 역으로 웬만한 손실없이 사업탈출하기도 어렵기 때문이다. (〈표-4〉)

2. 시멘트 글로벌기업의 M&A 개요

가. 시멘트 글로벌기업의 M&A 인식

비단 시멘트 글로벌기업의 M&A 라고해서 시멘트 업종에만 국한할 필요가 없을만큼 M&A는 업종에 관계없이 공통적인 목적을 가지고 있다. IMF 이후 M&A는 이제 우리 사회의 핫 이슈(Hot Issue)로 자리잡았다. 기업의 생존, 성장전략으로서 M&A의 중요성에 대한 새로운 조명이 일고 있지만 아직까지도 M&A가 경영권을 빼앗는 부정적인 의미로 인식되고 있는 것도 부인할 수 없는 사실이다. 본고에서는 시멘트 글로벌기업의 M&A에 대한 기본적인 인식과 정보를 정리/분석하고 이에 기반한 전략을 마련될 수 있도록 노력하였다.

미국의 경우 M&A가 1800년대 후반기부터 시작됐다. 이는 결코 짧은 역사가 아니다. 특히 1998년도의 경우 미국 기업중 약 20% 정도에서 대주주가 변동할 정도로 M&A가 활발하게 진행되었다. 사실상 미국 산업 전체를 통틀어 가장 주목해야 할 산업지도 개편은 그보다 앞선 1980년대에 발생했다. 실로 M&A를 통한 빅뱅이라 불릴만한 사건으로 미시멘트산업은 M&A를 통한 대대적인 수술을 받았다. 수술의 결과는 60%를 넘게 해외로 이식되는 결

과를 가져왔다. 미국과 같은 선진 시멘트 시장에서 단기간에 그것도 60% 이상의 시장점유율이 넘어갈 정도로 해당업체가 M&A된 것이다. 미국내 산업개편 중 매우 이례적인 사례로 이들을 인수한 외국 기업은 9개국에 걸쳐 22개 회사에 이를 정도였다.

뒤에서도 언급되었지만 세계 시멘트산업에서 M&A가 오랜 역사를 갖고 발전하게 된 것은 특히, 시멘트 업종에서의 M&A가 이익을 창출할 수 있는 막강한 힘을 지니고 있기 때문이다. 기업이 계속적인 이익 창출을 위해서는 내적 경영역량만으로 성장하는데 한계가 있기 때문에 부득이 외적 경영역량을 강화하지 않을 수가 없다. 외적 경영역량을 강화하는 방법 중 제일 효과적인 것이 M&A라 할 수 있다. 기존의 기업을 M&A함으로써 신규사업 분야에 참여하는 시간을 단축할 수 있고, 새로운 지역(시장)에 진입이 용이하고, 기존 회사의 경영 노하우 및 유능한 인력은 물론, 이미 형성된 대외적 신용을 이용할 수 있어 신규사업 분야에 새로 진출하는 것보다 투자비용을 절약할 수 있다는 장점이 있다.

그러나 M&A가 긍정적인 면만 있는 것은 아니다. 경영자나 대주주의 이익을 위하여 현재의 지배권을 강화하거나 기업의 생산적 투자를 왜곡하고 경쟁을 제한함으로써 부의 집중화를 심화시키거나 기업의 재무구조를 악화시키고 금융불안을 초래할 수 있다. 결국, M&A는 다소간의 역기능을 무시할 수는 없지만 기본적으로 기업간의 경쟁의욕을 고양시키고 생산성 향상을 촉진함은 물론 기업의 외적 성장을 달성하는데 필요한 수단이라고 보아야 할 것이다. 국내에서 실질적인 M&A는 90년대 중반부터 시작해, IMF 이후 기업구조조정 수단으로 인식되

면서 최근 관심이 고조되었다.

나. 시멘트 글로벌기업의 M&A 추진동기와 중요도

원래 M&A가 활발하였던 미국은 물론이고 최근에는 유럽, 일본 등에 이르기까지 세계적으로 M&A가 활발하게 일어나고 있다. 이처럼 활발하게 진행되는 M&A의 배경 역시 다양하다. M&A 추진동기는 크게 나누어 경영전략적 동기, 영업과 재무적 동기로 구분할 수 있는데 시멘트 글로벌기업의 경우 M&A의 추진동기는 대체로 영업적 동기>경영전략적 동기>재무적 동기순으로 고려되고 있다.

(1) 경영전략적 동기

경영전략에 관한 의미는 일반적으로 기업성장의 기본방향을 정하는 것으로 경영전략적 동기에서 M&A에 대해 검토하는 주요한 사항은 다음과 같다.

① 기업 성장과 지속성 유지

- 기업은 성장하기 위하여 다양한 방법과 전략을 구사해야 한다. 신규사업에 진출하거나 관련사업을 확대하는 것이다. 실행할 수 있는 성장전략으로 내적 성장전략과 외적 성장전략이 있다.
- 내적 성장전략은 기업이 보유하고 있는 여러가지 내부역량, 즉 인적/물적 자원과 경영노하우를 바탕으로 성장하는 것이다. 내적 성장전략은 기존의 회사 경영자원을 효율적으로 활용할 수 있는 장점이 있으나, 전혀 생소한 신규사업에 기존의 경영자원을 활용하는 경우 역효과를 볼 수가 있다.
- 외적 성장전략은 신규사업 진출을 위하여 내적 성장전략만으로 어렵다고 판단되는 때에 내리는 시장전략을 말한다. 기업이 신규사업 진출을 위하여 기존 업체를 인수한다면 성장과 수익을 창출할 수 있는 근간을 확보한 것이며 내적 성장전략을 선택한 경우보다 시장진입에 따른 시간단축 효과를 볼 수 있다.

② 세계화(Globalization)를 통한 경영전략

- 세계는 EU, NAFTA 등 블록경제를 바탕으로 역내(域內)간 신보호무역주의가 대두되고 있다. 이러한 장벽을 극복하기 위해 M&A가 유용하다.
- 해외생산거점 확보와 국내개발이 곤란한 기술의 현지개발, 원/부자재의 안정적 공급 및 신제품 개발을 위하여 해외기업을 인수하는 전략을 활용할 수 있다.

③ R&D 효용성 제고(첨단기술의 도입)

- 현재의 기술개발환경은 개발속도가 빨라지고 개발에 막대한 비용이 들어감에 따라 신제품 및 하이테크 개발에 소요되는 시간과 막대한 자금소요를 보완하기 위한 방법으로 연구개발 능력이 있거나 이미 개발한 업체를 인수하기 위하여 M&A를 활용한다.

자료 : M&A 전략과 실천사례 이호준, 윤종훈, 법무법인 한결, 화인경영회계법인 공저(2005. 4 매 일경제신문 간)

(2) 영업적 동기

① 신규시장 진입에 따른 시간단축

- 제품수명주기(PLC)가 짧아지고 R&D 속도도 빨라짐에 따라 신규시장 진입시 신규사업에 투자를 하는 것보다 기존 기업의 인수를 통하여 신속하게 시장에 진입하는 것이 효과적이다.

② 신규시장 진입에 따른 충돌완화

- 기존 기업의 인수를 통하여 기존 시장 참여자와 충돌을 완화 또는 피할 수 있다.
- 기존의 진입장벽을 극복할 수 있는 가장 효율적인 방법이기도 하다.

③ 규모의 경제효과(Economics of Scale)

- 동종업종간의 수평적 M&A로 생산규모가 확대되면 생산설비 효율의 상승, 생산 직/간접비의 절감을 통한 규모의 경제효과를 누릴 수 있다.
- 이러한 기업규모의 확대는 생산, 판매, 개발 등에서 효율성을 극대화시킬 수 있는 반면에 시

장질서와 산업조직을 해할 우려가 있으므로 공정거래법에서는 일정한 행위를 규제하고 있다.

④ 시장지배력의 증대(Market Share)

- M&A를 통하여 기업규모가 대형화되거나 기업자원이용의 집중도가 커지면 시장에서의 지배력이 증대할 수 있다.
- 시장지배력의 증대는 시장질서와 산업조직을 붕괴시킬 위험성을 내포하고 있으며 사회적인 문제점으로 지적된다. 따라서 각국에서는 독과점을 규제하는 법규로 이를 제한하고 있다.

자료: M&A 전략과 실천사례 이호준, 윤종훈, 법무법인 한결, 화인경영회계법인 공저(2005. 4 매일경제신문 간)

(3) 재무적 동기

① 위험분산의 효과

- 사업다각화를 위한 M&A는 위험분산의 효과가 크며 현금흐름을 보다 원활히 하고 급격한 경제환경 변화에도 적응력이 제고됨으로 경영위험을 줄일 수 있다.

② 자금조달 능력확대

- M&A를 통해 기업규모가 커지고 위험분산 효과에 의한 파산위험이 줄어들거나 부채비율이 낮은 기업을 인수할 때 자금조달이 보다 용이해진다.

③ 조세절감

- 적자기업과 흑자기업이 합병함으로써 세금을 절감할 수 있다.
- 매수자의 입장에서 피매수기업의 이월결손금으로 인한 조세혜택을 얻을 수 있다.
- 매도기업 대주주는 M&A를 통해 주식 매각함으로써 상대적으로 낮은 양도소득세를 부담하고 현금화하여 상속세, 증여세를 부담하는 것보다 유리하다.

자료: M&A 전략과 실천사례 이호준, 윤종훈, 법무법인 한결, 화인경영회계법인 공저(2005. 4 매일경제신문 간)

3. 시멘트 글로벌기업의 M&A를 통한 성장

가. 시멘트 글로벌기업의 성장 계기

(1) 전세계 시멘트 시장분석 및 전망

향후 전세계의 시멘트 수요는 매년 4.8% 상승할 전망으로 2008년에는 1,810억달러 규모에 달할 것으로 예상되는 가운데 중국은 2008년에는 세계 수요의 44%를 차지할 것으로 예측되고 있다.

중국의 경우 2008년 북경 올림픽, 2010년에 개최되는 상하이 만국박람회와 관련하여, 신설 도로, 지하철, 발전 설비와 전송 설비의 건축이 예정되어 있다. 2003년에 8억 2,900만톤 규모이었던 중국의 시멘트 수요는 향후 5년간 매년 5.4%씩 확대되어 2008년에는 10억톤을 넘는 규모가 될 것으로 예측되고 있다. 또한 전세계 시멘트나 콘크리트 첨가제의 수요는 연 6.8%씩 상승해 2008년에는 67억달러에 달할 것으로 예상된다.

(2) 큰 시장을 찾아간 글로벌기업

<표-5>를 자세히 들여다 보면 세계적인 글로벌기업의 본점국적 및 세계 시멘트 생산량과 생산능력과는 별개라는 점이 의아하다. 세계 3위의 시멕스(Cemex)가 소속된 멕시코의 경우 생산능력은 3,500만톤, 세계 1위의 Lafarge가 소속된 프랑스는 1,900만톤에 불과하다. 과거 큰 시장에 머물러 있었던 것이 아니라 크게 될 시장을 찾아갔기 때문에 벌어진 현상이다. 특히, 멕시코와 같은 국가에서 미주 시장지배사업자인 시멕스와 같은 세계적 기업이 배출될 수 있었다는 점은 주목할 일이다.

(3) M&A를 통한 글로벌기업의 생산능력 집중

현재, 세계 약 230개국에서 시멘트가 소비되고, 그중 약 130개국에서 시멘트가 생산되고 있는데, 1999년에는 전세계 생산량의 34%를 상위 7개사가 생산했는데 2003년말 기준으로는 생산량의 41% 가량을 불과 6~7개 회사의 글로벌기업이 차지하고

<표-5> 세계 생산량 및 생산능력

(단위 : 천톤)

국 가 별	시멘트 생산량		크림카 생산능력	
	2003년	2004년	2003년	2004년
미국(푸에르토리코 포함)	94,300	96,500	102,000	103,000
브 라 질	38,000	38,000	45,000	45,000
중 국	813,000	850,000	750,000	750,000
이 집 트	29,100	35,000	35,000	35,000
프 랑 스	20,000	19,000	22,000	22,000
독 일	30,000	28,000	31,000	31,000
인 도	110,000	110,000	120,000	130,000
인 도 네 시 아	35,000	30,000	50,000	50,000
이 란	30,000	30,000	33,000	35,000
이 탈 리 아	38,000	38,000	46,000	46,000
일 본	71,000	69,000	78,000	78,000
한 국	59,200	60,000	62,000	62,000
멕 시 코	32,000	35,000	40,000	40,000
러 시 아	41,000	46,000	65,000	65,000
사우디 아라비아	23,000	25,000	24,000	24,000
스 페 인	42,000	40,000	40,000	40,000
태 국	32,500	35,000	49,000	50,000
터 어 키	33,000	34,000	35,000	35,000
기 타	380,000	380,000	330,000	350,000
세 계 합 계	1,951,100	1,998,500	1,957,000	1,991,000

자료 : 미국 GS광물련, 2005년 3월 14일 추정보완된 자료임, 국가에 따라 수입물량이 합산된 곳도 있음.

있다. 이렇게 된 주요 원인으로는 가속화되고 있는 M&A에 의한 영향이 가장 크다 하겠다.<<표-6>>

2005년 현재 Holcim은 1억 5,000만톤의 생산량을 나타내며 전세계 70개국에서 공장을 가동하고

있다. 2001년도에 Blue Circle을 M&A 한 Lafarge는 현재 75개국에서 사업을 영위하고 올해 영국 RMC 그룹을 인수한 Cemex는 1억톤을 넘게 된다. (2005년 기준임)

<표-6> 시멘트 글로벌기업의 생산능력(2003년)

(단위 : 백만톤)

구 분	킬른능력 (A)	Holcim	Lafarge	Heidel-berg	Italcem-enti	Cemex	태평양	합계(B)	능력비 B/A(%)
전세계합계(133개국)	1,363	145.2	143.5	80.8	61.3	81.5	42.0	554.3	40.7
구 성 비	100%	10.65	10.53	5.93	4.50	5.98	3.08	40.67	
진 출 국 가		45개국	29개국	22개국	14개국	10개국	3개국	71개국	

자료 : International Cement Review

〈표-7〉 2004년말 기준 글로벌기업 요약재무 및 종업원 현황

글로벌기업명	Lafarge	Holcim	Cemex	Heidelberg
순 위	1위	2위	3위	4위
매출액(억 \$)	195.6	101.4	81.5	94.5
매출 성장율	13.9%	8.2%	13.6%	18.2%
순이익(억 \$)	11.8	5.5	13.1	-4.9
순익 성장율	28.5%	51.4%	107.6%	-
종업원수(명)	77,075	48,220	26,000	42,062
채용 성장율	2.3%	-5.74%	0.1%	11.4%
본점 국가	프랑스	스위스	멕시코	독일

자료 : 각 본사의 공시자료(2005년)

(4) M&A를 통한 글로벌기업의 경영성과

거대기업의 경영 규모를 보면, 차이가 큰 편인데 그 배경에는 경영 환경, 경영 철학 등의 차이가 있다. 글로벌기업 모두 시멘트 전업사이지만, 동시에 레미콘, 골재 등의 시멘트 관련부문의 수직적 계열화를 추구하고 있다. 이들 글로벌기업의 경영성과를 들여다 보면 최근 초대형 M&A를 한 Cemex와 Lafarge의 실적이 무엇보다 돋보인다. Holcim은 구조조정과 동시에 지역별로 독립, 분사하는 등의 노력으로 좋은 실적을 나타냈다.〈표-7, 8〉

기 어려우므로 공통점을 정리하고 그 과정을 분석하는 것이 좋겠다.

(1) 국내시장 평정후 해외진출

글로벌기업의 사업 전개 특징은 해외 시장에서의 진출하기 앞서 국내 시장에서 기반을 충분히 다졌으며 진출목적은 경영 자원의 확충, 경영 기반의 글로벌 지역분산이 가져오는 경영위험의 분산이었다.

(2) 글로벌기업의 탄생단계 및 핵심역량

글로벌기업의 탄생에는 3단계가 있다고 판단된다. 1단계는 국내거점 기업, 제2단계는 지역 기업, 그리고 최종 단계의 글로벌기업이며 핵심역량은 〈표-9〉와 같고 각 단계별 주요내용을 살펴보면 다음과 같다.

나. 시멘트 글로벌기업의 탄생과정 분석

시멘트 글로벌기업이 탄생되기까지 개별기업을 소개하면 좋겠지만 너무나 광범위하고 지면상 다루

〈표-8〉 글로벌 선도기업(Market Leader)의 연도별 매출 및 순익현황

연도별	Lafarge		Holcim		Cemex		Heidelberg	
	매출(억 \$)	순익(억 \$)	매출(억 \$)	순익(억 \$)	매출(억 \$)	순익(억 \$)	매출(억 \$)	순익(억 \$)
2004년	195.6	11.8	101.4	5.5	81.5	13.1	94.5	-4.9
2003년	171.7	9.2	93.8	3.7	71.7	6.3	79.9	1.5
2002년	153.2	4.8	81.6	4.9	65.4	5.2	68.9	2.6
2001년	122.1	6.7	87.0	5.5	69.3	11.8	59.3	2.2
비고	2001년 영Blue Circle M&A		-		2005년 영RMC그룹 M&A		-	

자료 : 각 본사의 재무자료(2002년~2005년)

〈표-9〉 글로벌기업 단계와 핵심역량

기업단계	기업	핵심역량
1단계	국내거점 기업 (Home-Based Enterprise)	국내기반 확고한 성장동력 구축
2단계	지역 기업 (Regional Enterprise)	2개국 이상 지역적인 역량 구축
3단계	글로벌 기업 (Global Enterprise)	글로벌 네트워크 구축

① 1단계 국내거점 기업(Home-Based Enterprise)

- 국내 시장 지위 확립과 대외 경쟁력의 강화

이 단계의 기업은, 우선 국내 시장에서의 확고한 지위 확립을 위해서, 동업 타사와의 M&A에 의한 업계 재편을 강력하게 추진함과 동시에, 시멘트 연관사업의 수직계열화를 노력하게 된다. 그 결과 상위 3사의 시장 점유율이 70% 이상 점하게 된다. 또한 해외재휴 강화와 선진 외국동향 파악을 겸한 수출입을 진행한다.

② 2단계 지역 기업(Regional Enterprise)

- 국내 시장의 강화와 해외 전개 추진

지역기업은 특정 지역에 초점을 두고 해외사업을 전개하고 있는 기업을 지칭한다. 동남아, 북미, 유럽과 같은 특정지역에서의 경쟁력을 가지고 사업을 전개해나가는 지역기업에게는 무엇보다도 지역적인 역량의 구축이 절실히 요구된다. 이 단계의 경영 목표는 수익 기반의 해외 의존율을 약 50%로 두고 이를 꾸준히 상승시켜 나가는 것이다. 그러기 위해서는 국내 시장에서의 구조조정을 통한 경영 슬림화가 요구되며 두뇌를 양성해야 한다.

해외 진출은 먼저 사회 문화적 측면에서 공통점이 많은 지역부터 시작하는 것이 추천된다. 지역기업의 수출은, 투자선으로부터의 수출을 중심으로 한 그룹내 거래가 일반적으로, 본국에서의 직접 수출은 최소화한다는 점이 특징이다. 이와 같은 지역기업으로서의 역량을 키우기 위해서는 지역적 특성에 맞는 제품을 출시하고 특정지역내에서의 사업경험을 계속적으로 축적해 나가야 할 것이다. 대표적인 지역

기업으로 RMC 그룹을 인수하기 전의 Cemex를 꼽을 수 있다. Cemex는 내수시장의 규모가 협소한 한계를 극복하기 위하여 지리적으로 근접한 북미를 중심으로 사업을 전개해 나가고 있었으며, 급기야는 매출액의 50% 이상을 북미시장에서 벌어들이는 개가를 올리는 것과 동시에 이 지역에서 시장지배적 위치를 굳히게 된다. 또한 미주지역에서 축적한 역량을 바탕으로 영국 RMC 그룹을 M&A 하여 지금은 제3단계인 글로벌기업으로 거듭나고 있다.

③ 3단계 글로벌기업(Global Enterprise)

- 해외거점의 육성, 세계 규모의 무역과 세계 단일 시장화

글로벌기업(Global Enterprise)은 세계시장을 대상으로 지역적 거점으로 특유의 산업육성에 초점을 두고 해외사업 활동을 전개하는 기업이다. 즉, 수출과 적극적인 투자활동을 겸한다. 초일류 기업으로 살아남기 위해 해외사업 거점을 효율적으로 연계시켜 줄 수 있는 글로벌 네트워크를 가지며 정보교환을 위하여 글로벌 정보체제(Global Information System)를 구축하여야 한다.

Cemex가 멕시코의 외환위기 속에서도 세계 3위로 부상할 수 있었던 것은 호텔, 석유화학 등 비관련 사업들을 정리하고 시멘트사업에 집중함과 동시에 M&A를 하였기 때문이다. 시멘트사업을 핵심사업으로 하여 1992년 이후 미국, 스페인 등지에 자회사를 설립하였고, 스페인, 베네주엘라, 콜롬비아에 생산공장을 설립하였다. 사업전문화와 국제화는 Cemex를 1995년 멕시코 외환위기로부터 구할 수 있었다. 이에 멈추지 않고 벌어들인 자본으로 제2의 도약을 하게 되는데 2005년에는 영국 RMC그룹을 M&A 함으로써 세계 시멘트 선두그룹을 확고히 하게 된다. 특히 RMC그룹 인수 후, 매출 구조변화로 유럽매출이 50%를 넘고 있다.

다. 시멘트 글로벌기업의 해외진출 사례분석

글로벌기업의 해외진출은 시기적으로 선도기업

〈표-10〉 선도기업의 해외 진출시기와 진출경로

해외진출 시기	기업명	진출국과 방법
1880년	Lafarge (프랑스)	알제리아 (공장 건설)
1909년	태평양 시멘트 (일본)	중국 (공장 건설)
1912년	Blue Circle (영국)	캐나다 (공장 건설)
1925년	Holcim (스위스)	프랑스 (기업 M&A)

(참고) Blue Circle은 2001년 Lafarge에 M&A되었다. 인수 직전 2000년 5월, Blue Circle 주식 20%를 먼저 취득하였다.

(Market Leader) 4개사와 중위기업(Market Challenger) 3개사 그리고 후발기업(Market Follower)으로 나눌 수 있으며 선도기업은 19세기말 경부터 해외진출이 시작된 것에 비해, 중위기업은 20세기말인 90년대초가 되고 있다. 그리고 후발기업은 80년~90년대에 미국 기업의 자산을 양수한 중견 업체군이다.

(1) 선도기업(Market Leader)

선도기업의 해외진출은, 시멘트 공장 과다에 비롯한 공급과잉과 경쟁심화로 시작된 것이지만, 일본, 프랑스, 영국은 본국 정부의 식민지 정책에 의한 진출이었던 반면, 스위스는 내수시장의 크기 자체가 부족했기 때문에, 애초부터 해외진출을 지향한 것이었다.〈표-10〉

(2) 중위기업(Market Challenger)

중위기업 3개사 중 시멕스(Cemex)의 경우는 90년의 대미 수출 덩핑 문제가 되면서, 당시 적자기업이었던 스페인 기업을 매수하여 스페인을 경유한 대미 수출로 바꾸었다. 시멕스의 경영의사 결정은 오래전부터 과감하고 신속하기로 평평이 나 있다.

이탈리아와 독일의 경우는, EU(유럽연합) 성립직전에 대형 M&A를 성사시킨 것으로 양사는 내수

〈표-11〉 중위기업의 해외 진출시기와 진출경로

해외진출 시기	기업명	진출국과 방법
1992년	Cemex (멕시코)	스페인 (기업 M&A)
1993년	Italcementi (이탈리아)	프랑스 (기업 M&A)
1993년	Heidelberg (독일)	벨기에 (기업 M&A)

시장에서는 최대규모 기업이지만, 해외진출은 없었기에 계속해서 인수기업을 찾고있던 중이었다.

한편, 프랑스와 벨기에의 시멘트 기업들은 기존의 과다했던 투자의 여파로, 공통적으로 경영여건상 재무적 측면의 보강이 시급했던터라, 상호 이해 일치로 최종적으로는 4개 회사의 흡수 합병이 성립했다. 그 결과, 이들 중위기업의 3개 회사는 일약, 세계적인 기업으로 등극하게 된다.〈표-11〉

(3) 후발기업(Market Follower)

20세기중 시멘트 글로벌기업의 해외투자 건수 중, 약 60%는 90년대에 집중되었다. 지역별로는 남유럽 26건, 동구 41건, 중남미 21건, 동남아시아 25건 등, 이른바 신흥공업국, 구사회주의국, 개도국에 대한 투자가 급증했는데 그 배경은 미국 기업의 매각에 따른 중견 기업의 대두 때문이었다.

1970년대까지의 해외투자 기업은, 대기업 3개사(Holcim, Lafarge, Blue Circle)가 시장지배적 위치를 워낙 공고히 했기 때문에 투자 건수는 연간 1~2건 정도로 미미했다. 그러던 것이 80년대에 들어 미국 기업의 붕괴로 힘의 균형이 깨지면서 시장판도는 급변하게 된다. 당시 미국 경제는 재정, 무역적자, 달러화 하락 등 3중고에 빠졌고 시멘트 수요도 급감했다. 파산에 직면한 시멘트 각사는 최후의 수단인 매각을 통해 시장의 60% 정도가 해외 9개국 22개 회사로 넘어가 새로운 중견기업이 탄생한 것이다.

여기에 참가한 해당기업으로 아시아계에서는 일

본 미츠비시 Material사와 오노다 시멘트사(현 태평양 시멘트)이고, 유럽계에서는 프랑스의 시만·프랑세사, 이탈리아의 부치사, 벨기에의 CBR사, 스웨덴의 스캔셈사, 영국의 RMC사, 독일의 디카호프사 등이다.

당시 주목할 기업으로는 스웨덴의 스캔셈사로 원래는 스칸디나비아 시장(노르웨이, 스웨덴, 핀란드)의 독점 기업이고, 해외는 주로 미국, 영국, 서아프리카에 생산거점을 가지고 있는 시멘트 중계사로 유명했다. 그러나, 1999년에 독일의 Heidelberg에 M&A 된다. 또 영국의 RMC 그룹은 레미콘 분야의 다국적 기업으로 동시에 독일, 미국, 동유럽에서 시멘트를 생산하고 있었다.

라. 시멘트 글로벌기업의 아시아 진출 및 향후 예상

자! 이제는 이들 선진 글로벌기업들이 우리나라를 비롯해 아시아 지역에 어떠한 관심을 가지고 있는지를 연대별로 간단히 정리해 보고 2000년대로 접어들면서 고조되고 있는 M&A 분위기를 살펴본다.

(1) 1950년~80년대 미미한 관심

세계2차대전 이후 아시아 지역에서의 진출은 거의 없었으며 1953년, Blue Circle사의 말레이시아 진출을 시작으로 1974년에는 태평양 시멘트의 인도네시아 진출, 1984년에 Blue Circle사의 인도네시아 진출, 1986년에 Holcim사의 필리핀 진출의 4건에 불과했다.

(2) 1990년대 본격적인 아시아 진출

80년대 중반부터 시작된 15년간에 걸친 고도 성장의 영향으로 특히 90년대에는 시멘트 수요가 폭증하는 등 공급부족을 초래하여 각국 모두 대규모로 생산설비를 늘려나갔다. 아시아 진출의 주요 내용을 지역별로 정리해 본다.

〈표-12〉 중국진출 글로벌기업과 진출내역

진출 연도	기업명	진출 방법
1992~97년	태평양 시멘트 (일본)	공장건설 (3개소)
1994년	Lafarge (프랑스)	기업 M&A
1995년	Holcim (스위스)	기업 M&A
1995년	Heidelberg (독일)	기업 M&A

① 중국시장 진출

1987년의 중국개혁과 개방정책에 의해, 글로벌기업의 진출이 활발해졌는데 글로벌기업 4개 회사 이외의 투자건까지 포함시키면 90년대에 10여건 이상 M&A 되었다.〈표-12〉

② 동남아시아 시장으로 진출

IMF 시장환경하에서 Cemex의 필리핀 진출(1997년 10월)을 시작으로 1998년들어 불과 1년만에 아시아 시장의 약 60% 가량이 시멘트 글로벌기업 5개 회사에 넘어가게 되었다. 80년대 미국 시멘트 시장의 대대적 M&A를 보는 듯하다.〈표-13〉

③ 한국 시장에서의 진출

국내 시멘트 업계도 불황에 빠져, 국내 상장 기업 8개사 중에, 중견 기업 2개 회사가 도산, 대규모 기업 2개 회사가 정리 통합, 기타 여러 회사는 합리화 등, 상당 기업이 경영난에 빠졌고, 결국 Lafarge가 진출하게 된다.

④ 극동 러시아 시장에서의 진출

1994년 Holderbank(현 홀심)는 스파스크 공장을 M&A 함으로써 러시아 시장에 진출해 교두보를 마련했다.

(3) 2000년대 전세계 핵심시장

: 아시아 집중 그리고 M&A

〈표-14〉에서 보는 바와 같이 글로벌기업 순위와 는 별도로 시멘트 생산량과 능력면에서는 아시아 국

〈표-13〉 2003년 글로벌기업 5개사의 동남아 생산점유율

(단위 : %)

국 명	5사 계 (%)	Holcim	Lafarge	Cemex	Blue Circle	Italcementi
캄 보 디 아	100	100	-	-	-	-
필 리 핀	94	41	18	22	13	-
인 도 네 시 아	69	22	3	44	-	-
말 레 이 지 아	52	-	-	-	52	-
태 국	48	28	-	17	-	3
베 트 남	15	15	-	-	-	-

가에 집중되어 있다. 전세계 시장의 50% 이상의 절대적 비중을 차지하고 있는 아시아 시장을 글로벌기업들이 그냥 둘 것으로 보이지 않는다.

더구나 최소한 향후 10년간은 더욱 아시아 시장의 규모가 커지고 생산량 및 생산능력이 심화될 것이라는 점에 이견이 없을 것이다. 그렇다면 시멘트 글로벌기업들의 M&A를 통한 진출이 예상된다는 점도 이견이 없을 것이라 판단된다.

그렇다면 전세계 1, 2위 시장을 자랑하는 중국과 인도에서의 M&A와 관련된 일련의 진척을 살펴보

기로 하자

① 중국에서의 시장현황과 M&A

중국은 일련의 국민경제 및 사회발전계획 시행으로 지속적 성장을 보여왔고 최근 제10차 계획(2001~2005) 기간중 연평균 13.5%의 생산증가율을 기록하였다. 생산대비 판매율과 재고감소, 가격 등을 전반적으로 볼 때 시장단계상 전형적인 성장확대 단계이다. 통상 이 단계에서 나타나는 생산비 증가(유연탄, 전력, 그리고 운송 가격상승) 현상이 나타나게 된다.

〈표-14〉 국가별 시멘트 생산량 및 생산능력 상위 순위

(단위 : 천톤)

국 가 별	시멘트 생산량		크링카 생산능력	
	2003년	2004년	2003년	2004년
중 국	813,000	850,000	750,000	750,000
인 도	110,000	110,000	120,000	130,000
미국(푸에르토리코 포함)	94,300	96,500	102,000	103,000
일 본	71,000	69,000	78,000	78,000
한 국	59,200	60,000	62,000	62,000
아시아 4개국 합계	1,053,200	1,089,000	1,010,000	1,020,000
아시아 4개국 비중(%)	(54.0%)	(54.5%)	(51.5%)	(51.0%)
인 도 네 시 아	35,000	30,000	50,000	50,000
태 국	32,500	35,000	49,000	50,000
아시아 6개국 합계	1,120,700	1,154,000	1,109,000	1,120,000
아시아 6개국 비중(%)	(57.5%)	(57.7%)	(56.6%)	(56.0%)
세 계 합 계	1,950,000	2,000,000	1,960,000	2,000,000

자료 : 미국 GS광물편, 2005년 3월 14일 추정보완된 자료임.

〈표-15〉 중국 시멘트 연간 수급율(%)

연도별	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년
수급율	98.7%	99.0%	99.8%	99.2%	99.4%

자료 : 중국 시멘트 산업전망 보고서 2005.2
 주) 수급율 : 생산대비 판매비율

그리고 시장가격은 강보합 수준이며 업계수익은 2003년, 기록적인 경상이익을 달성함과 동시에 부채율 감소, 유동성이 급증한 반면 2004년부터 경기조절을 위한 정책으로 증가추세가 수그러지는 양상이다.(〈표-15〉)

국가차원에서 생산설비의 투자경계에 나서고 있으며 대기업은 M&A를 통한 구조조정(주로 합병)을 진행중이고 국영기업들도 구조조정에 착수했다. 더불어 경쟁력 확보와 함께 규모의 경제를 이루기 위해 대규모 합병이 목차 진행되고 있다. 중국 시멘트 산업에 있어 M&A 필요성은 시장에 참가하고 있는 생산자만 5000여개로 과다한 구조적 문제와 전반적인 구식설비로(소규모 업체일수록 설비낙후) 경쟁력을 상실하고 있기 때문이다. 특히, 소규모 업체들은 구조조정은 물론, 합병 또는 시장퇴출의 양자택일의 귀로에 서 있다.

결국, 대규모 대형 플랜트 건설을 위한 자본금 확충과 합병을 통해 저자가 전술한 바 있는 글로벌기업 1단계: 국내거점 기업으로 발전하고 있다. 작년말

(2004년말)까지 1천만톤급 이상의 생산능력을 보유한 업체는 〈표-16〉과 같으며 이 중 Qi Dong그룹을 제외하고는 모두 M&A를 통해 성장한 업체들을 알 수 있다.

현재 시멘트 글로벌기업의 중국진출 현황을 중국 시장을 기준으로 분류해 보면 〈표-17〉과 같이 정리된다.

② 인도 시장현황과 M&A 예상

생산능력에서 있어 전세계 1위 중국에 이어 2위를 나타내고 있는 인도(2005년 기준 연 1억 4,400만톤)는 6개 기업이 60% 시장점유, 나머지 57개 기업이 40%(Pradeep Rane 인용, 2005년 5월 기준)를 차지하고 있다.

지난 2년간 인도 시멘트 산업은 L&T 시멘트 사업부문의 인수에 사활을 걸었던 ACC와 Grasim 대신 Cemco가 인수함으로써 M&A 촉발을 일으키고 있다. 상위 4개사(Grasim, Cemco, ACC, Gujarat Ambuja)가 생산능력의 41%를 점하게 되고 경쟁을 가속화시키고 있다.

인도에 밝은 M&A 전문가들은 조만간 공격적인 M&A를 통해 2~3개 업체를 중심으로 과점시장이 될 것으로 예상하고 있다.

〈표-18〉에서 알 수 있듯이 최근 5년간 생산)수요 구조로 인해 가격 등 구조가 엉망인 상황으로 이 대로는 모든 업체가 견디기 힘든 상황이다.

〈표-16〉 2004년 중국 주요 시멘트 업체의 생산라인 및 생산능력 현황

순 위	기 업 집 단	기 존		계 획	
		생산라인 수	연산능력(백만톤)	생산라인 수	연산능력(백만톤)
1위	Conch그룹	43	49.95	11	23.25
2위	Hua Xin그룹	20	14.32	7	7.92
3위	San Shi그룹	21	13.35	4	5.44
4위	Shan Shui그룹	12	12.08	3	4.65
5위	Qi Dong그룹	10	11.63	5	6.45
6위	Zhong Lian그룹	27	11.32	3	4.03
7위	홍콩 Rui An그룹	34	10.02	4	3.78

자료 : World Cement 2004.12월호

〈표-17〉 글로벌기업의 중국시장내에서의 기업분류

기업분류	소속기업군	내용
선도기업 (Market Leader)	Lafarge	• Beijing, Chengdu, Zhongqing에 공장설비 건설 • Yunnan, 북동부, 북서부 지역 기반의 국내업체 M&A 계획
중위기업 (Market Challenger)	Holcim Heidelberg	• 주로 신 설비 플랜트 사업에 투자를 지속하고 있음.
틈새기업 (Market Nitcher)	대만, 홍콩기업군	• 비 글로벌기업이지만 지역적, 유대적 강점을 보유한 업체군. • 대만기업으로 Chia Hisn, Asia Cement, Taiwan Cement과 홍콩기업으로 Rui An 등이 M&A를 통한 구 설비공장을 확장하는데 주력하고 신 설비공장을 준비하고 있음.

〈표-18〉 인도의 생산능력 대비 수요의 격차(최근 5년간)

구분	생산능력 ~ 수요간의 격차
2001년 ~ 2002년	25%
2003년 ~ 2004년	12%
2005년	9%

③ 동남아시아 5개국 M&A 현황

글로벌기업이 동남아시아 5개국에서 인수 또는 출자한 기업은 모두 27개사로 생산능력은 55%를 차지한다.

구체적으로는 Holcim 4개국 7개사, Cemex 2개국 6개사, Lafarge(Blue Circle 포함) 3개국 11개사 이 중 Holcim이 전체 25%, Cemex가 20%, Lafarge 15%를 점유하고 있다. 즉, 동남아시아 5개국은 이미 글로벌기업에 의해 점유된 상황이라고 해도 과언이 아니다.

마. 시멘트 글로벌기업의

성장 및 경쟁우위 확보전략 : M&A

종합적으로 볼 때 시멘트 글로벌기업이 진출하지 못한 아시아 국가로는 일본과 대만이며 진출은 했으나 미진한 국가로는 인도와 한국, 중국 등이 된다. 반면 전세계적으로 가장 가치있는 시장으로는 중국, 인도, 일본, 한국, 동남아시아 5개국 등의 순이다.

세계적 글로벌기업들의 아시아 시장에서 M&A는 이제 시작에 불과하다고 판단된다. 왜냐하면 전

세계 시장의 70% 이상의 비중을 차지하는 극동아시아 시장에서 승자가 되는 것이야말로 전세계를 제패하는 일이기 때문이다. 지금의 글로벌기업들도 아시아 시장에서 성패로 하위기업으로 몰락하거나 아니면 진정한 글로벌기업으로 거듭날 수 있는 기회가 상존하는 만큼 항상 시장의 빈자리를 찾으려 노력할 것이다. 현재 글로벌기업들의 목표는 아시아 시장에서 강력한 지위를 확보하는 것이다. 그러므로 현재 진행중인 아시아 국가들의 산업 구조조정 과정에 참여할 수 있는 방법을 시나리오별로 대비하고 있다. 그중 가장 강력하면서도 효율적인 제1의 시나리오는 당연히 M&A 라는 점을 주목해야 한다.

마지막으로 글로벌기업 중 최근 10년간 가장 눈부신 경영성과를 보인 Cemex의 경영전략을 정리하여 보자. Cemex는 시멘트 업계에서 M&A를 통해 가장 절묘하게 성장했기 때문이다. 이를 통해 기본적인 대응전략을 구상할 수 있겠다.

① 우여곡절이 있었지만 먼저 핵심 사업인 시멘트, 레미콘 사업으로의 특화했으며

② 발전하는 해외시장을 사전에 분석하고 집중하여 빠르게 대처했으며

③ 투자 확대와 M&A 대상기업의 선택기준은 해당기업의 현금보유 및 창출(Cash Flow) 능력을 중요하게 고려하지만 그보다는 M&A 과정과 M&A 후에 선진금융기법을 이용하여 창출될 자금과 재무안정성이 가장 중요하다. 그러므로 이에 기여할 수

〈표-19〉 글로벌기업의 동남아시아 5개국 진출 분석

국 가	진 출 종 합	주요 글로벌기업의 진출내용
필 리 핀	<ul style="list-style-type: none"> • 생산능력 측면에서 글로벌 기업의 비중이 가장 큰 국가 • 글로벌기업 4개사가 진출, 현지 기업 15개사의 경영권을 확보하고 있으며 생산능력으로는 전체의 90% 수준임. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lafarge 1998년에 진출해 Blue Circle과 공동 출자한 1사를 포함하여 5사에 18%에서 64% 사이로 출자함. 또한 Lafarge에 합병되기 전까지 Blue Circle은 4개사에 51% 이상 출자하여 경영권을 확보하고 있었음. • Holcim 1996년까지 1개사 출자, 98년에 3개사에 추가 출자함. • Cemex 1997년에 필리핀 Rizal시멘트 등 2개사 출자함. 처음에는 주식 30%지분이었으나 계속 늘려나가 50%에 근접함. 1999년 Apo시멘트의 주식 99.9%를 취득함. 1999년 Cemex Asia Holding를 설립하고 77% 출자함. • 太平洋시멘트 100만톤의 생산능력을 가진 1개사를 경영하고 있음.
인도네시아	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌기업 3개사가 진출, 현지기업 5개사에 출자하고 있으며 그 생산능력은 전체의 60% 수준임. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lafarge 1994년 1개사에 출자(71%). • Holcim 1998년 Cibinong시멘트 출자(5%에서 49%로) 확대함. • Cemex 1998년 국영 Gresik시멘트 그룹 3사에 17% 출자하였으며 지금은 25% 이상 지분을 높임.
말레이시아	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌기업 2개사가 진출, 현지기업 3개사 출자하여 55%의 생산비중을 차지함. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lafarge(Blue Circle) 1967년부터 APMC에 29% 출자, 98년 1개사에 65% 출자.
태 국	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌기업 2개사 진출, 3개 현지기업 출자, 시장점유율 45%를 점함. 	<ul style="list-style-type: none"> • Holcim 시장 2위 업체인 Siam City(25%)사 인수. 2004년 Thi Vai지역에 시멘트 생산능력은 130만톤 규모의 크링카 분쇄공장 가동.(태국, 인도네시아 Holcim공장에서 크링카 조달) • Lafarge Jalaprathan 시멘트를 인수
베 트 남	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌기업 2사가 진출, 공장 신설하여 25%를 차지함. 	<ul style="list-style-type: none"> • Holcim 1997년에 현지 신공장을 건설. • 太平洋시멘트 200만톤 생산능력을 가진 현지기업 1개사 보유.

있는 대상기업의 유/무형의 자산은 어떤 형태로든 활용하게 된다. 특히 또다른 M&A를 위한 지렛대로 활용하게 된다.

이를 위해 무엇보다도 M&A에 정통한 전문가를 통해 과거 경험과 재무목표, 수익률 등을 고려해 투자되고 있으며 또한 경영 위기상황 특히, 역 M&A

등에 처음부터 대비하여 시나리오별로 준비하고 이에 맞춰 대응 진행하게 된다. M&A를 위한 기업물색에서부터 M&A 과정을 글로벌기업의 입장에서 역지사지하여 분석, 추론하면 대개의 경우 완벽한 역 M&A 전략이 도출된다. 이는 방대하고 전문적이므로 다음을 기약하기로 한다. ▲