

## 국내 M&A의 장애요인과 활성화 방안

### ❖ 벤처기업의 경쟁력 : 도전정신과 역동성

흔히 벤처기업의 본질은 '누가 소유하는 것인가가 아니라 끊임없는 혁신과 변화를 수행하는 도전정신'이라고 지적한다. 이는 매우 시의 적절한 표현이라고 생각한다. 2006년 마이크로소프트사의 빌 게이츠는 인터뷰에서 마이크로소프트의 가장 큰 적은 경쟁업체가 아니라 대기업 병에 걸린 것이라고 했다. 즉, '성공한 MS'가 가장 무서운 적이라는 것이다.

1990년 대 쓰러져 가는 IBM과 같은 거대 공룡기업을 일으켜 세운 것도 과감한 도전정신이었다. 해결사로 나선 루 거스너 신임 회장은 수익성이 악화일로로 걷던 컴퓨터 하드웨어 제조사업에서 과감하게 서비스 중심회사로 업종 전환을 하여 당시 '코끼리' 기업이라고 조롱 받던 IBM을 चु추게 만들어 부활시켰다.

### ❖ 국내벤처기업의 M&A 장애요인

우리나라에서 일반기업들도 관심을 가질 정도로 M&A가 본격화되기 시작한 것은 1990년대 중반 이후로 보는 것이 옳을 것이다. 그 짧은 M&A역사에서 부작용으로 많은 기업들이 파산하였다. 그리고 1997년 외환위기를 맞으면서 기업인수를 위한 M&A보다 살아남기 위하여 기업 혹은 사업부를 처분하는, 기업매각을 위한 M&A가 매우 활발히 전개되면서 기업구조조정이 일반적으로 넓게 전파되었다.

하지만 그 와중에서 국내 기업들간에 글로벌 경쟁력을 갖추기 위한 기업인수와 합병은 부족했던 것이 사실이다. 예를 들어 삼보컴퓨터는 왜 부실화되기 이전에 기업매각을 추진하지 못하였으며, 휴대폰 제조회사인 팬택과 브이케이이는 왜 살기 위한 합병을 하지 못했을까? 그리고 지금도 왜 삼성전자와 LG전자의 휴대폰 제조사업부는 세계시장 1위인 노키아에 대항하기 위해 자발적으로 합병하지 않을까?

국내에서 M&A가 활발하게 일지 않는 것은 대체로 다음과 같은 원인들이 복합적으로

여여있기 때문이다.

1. M&A에 대한 잘못된 인식
2. M&A에 대한 부정적인 기업문화
3. 재테크 혹은 머니게임 성격의 M&A 문화
4. M&A 전문가의 부족
5. 경영전략으로서의 Win-Win Game에 대한 이해 부족
6. 기업가치평가에 대한 이해 부족

### ❖ M&A 활성화를 위한 제언

#### 1. 유연한 사고와 개방적 경영

M&A를 부정적으로 생각하는 이유 중 하나는 대표가 회사를 자신만의 것이라고 생각하는 점이다. 그러나 회사는 하나의 유기체이며 주주, 구성원의 것이다. M&A가 곧 회사의 죽음을 의미한다는 사고는 크게 잘못된 것이다. 따라서 M&A 활성화를 위해서는 유연한 사고와 회사를 먼저 생각하는 개방적 경영 자세가 필수적이다.

미국의 재미사업가 김종훈 사장의 유리시스템즈사의 매각과 고범규 사장의 인티그런트테크놀로지사의 M&A사례에서 아주 좋은 예를 볼 수 있다. 김종훈 사장은 자신이 창업한 유리시스템즈사를 1998년



과감하게 루슨트테크놀로지사에 약 10억 달러에 매각하고 계열사 사장으로 취임하였다. 그리고 국내 DMB 칩셋 전문기업인 인티그런트테크놀로지사의 고범규 사장이 2006년 미국 Analog Devices Inc.에 매각하고 디지털TV사업부의 사장으로 취임하였다.

## 2. 경쟁력 강화를 위한 전략으로서의 M&A에 대한 사고의 전환

김중훈 사장과 고범규 사장은 자신이 직접 창업하여 성장시킨 회사를 매각하고 벤처정신을 잃어버린 것이 아니라 더 큰 경쟁자와의 경쟁이라는 새로운 도전을 위하여 큰 조직으로 들어간 것이라 보는 것이 올바른 평가일 것이다. 물론 개인적인 유동성을 확보하고 리스크를 낮출 수 있었다는 것도 일종의 보너스로 볼 수 있다.

그러나 국내 수많은 벤처기업가들은 오로지 기술적인 측면만을 보고 경영적인 마인드를 잃는 우를 범하는 경우가 많은 것 같다. 왜냐하면 기술을 개발하고 나더라도 정작 대량 생산 시설의 확보 혹은 마케팅을 위한 자금이 필요할 때가 되면 자금조달에 애를 태우는 경우가 대부분이기 때문이다.

## 3. 조기에 수시로 M&A 전문가와 상담

M&A라는 것은 최고경영진이 내려야 하는 의사결정 가운데 '가장 복잡하고 어려우며 가장 위험한' 비즈니스로 꼽힌다. 따라서 M&A를 직접 실행하는 것보다 수시로 주위의 전문가와 상담하는 것이 필수적이다. 이 때 전문가는 회계 혹은 법률전문가가 아니라 경영전략과 재무적인 이론과 경험으로 무장된 전문가이어야 한다.

그리고 많은 벤처기업들이 사업이 어려워지거나 자금이 쪼들리게 되면 그때서야 M&A를 시도하는 경우가 많다. 이 때는 이미 M&A를 하기에는 너무 늦거나 시간이 촉박하여 M&A전략 수립이나 협상력에 어려움을 겪게 된다. 따라서 성공적인 M&A를 위해서는 상시 관심을 갖고 전문가와 상담하려는 자세가 필요하다.

국내 벤처기업의 M&A 유형은 전통적인 방식의 M&A와는 다른 형태로 M&A를 추진하고 있는데, 주식맛교환, A&D, 백도어리스팅(back door listing), 벤처지주회사 등의 유형이 그 대표적인 예이다. 이들 신종 M&A 유형은 벤처기업이 처한 특수성을 고려한 적합한 형태의 M&A 방식으로 현금 동원의 최소화, 지속적인 벤처기업의 기술개발, 기존 상장 기업과 M&A를 통한 자동 상장, 신기술의 도입 등의 장점을 가지고 있다.

이렇듯 벤처기업의 M&A는 각 회사의 특성과 여건에 맞도록 발전, 적용되어 해당 분야에 새로운 영역을 만들기도 하고 활력을 불어넣는 역할을 하기도 한다. 이러한 국내 벤처기업의 M&A 활성화를 위해서는 앞에 언급한 바 M&A에 대한 인식 개선과 기업 문화에 대한 제고가 필요하며 M&A전문가를 통한 구체적이고 체계적인 접근이 중요하다.

### ※ 제 해 진

- 블루아이콘(유) 대표이사(mnahit@hanmail.net)
- M&A스쿨(www.mnaschool.co.kr) 교수