
유럽 M&A 사업기회와 추진방안

(유럽 민영화 Program, 경쟁국 M&A 동향)



글로벌 M&A 전문위원 이진영
(nasakmgr@gmail.com)

M&A?



Initiate



Procedure



☺ **Success!**



-_-Failure!

Table of Contents



Chapter 1 세계 M&A 동향 (6 Waves, Overall)



Chapter 2 유럽 M&A 동향 및 민영화



Chapter 2-1 유럽전체, 스페인, 이탈리아, 그리스



Chapter 2-2 주요 경쟁국 M&A 동향 (중국, 일본)



Chapter 2-3 한국 M&A 동향



Chapter 3 해외M&A 유의사항



Chapter 4 M&A 사례



Chapter 1. 세계 M&A 동향

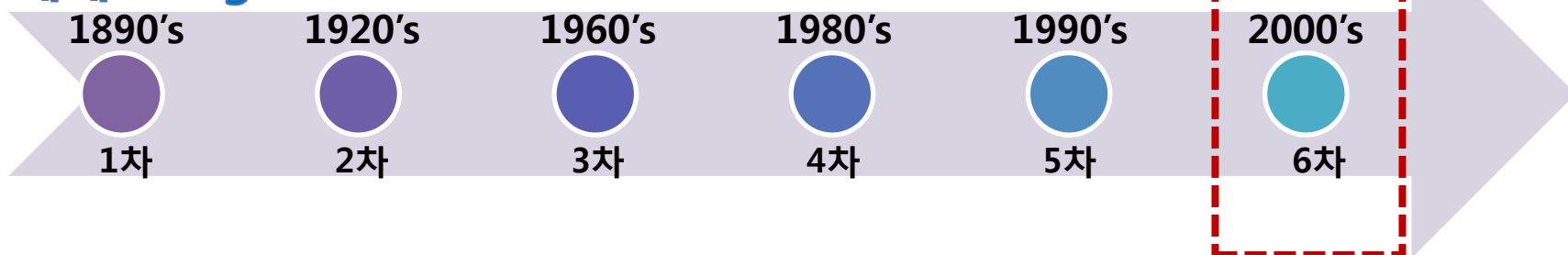
6 Waves, Overall



▶ Merger Wave란?

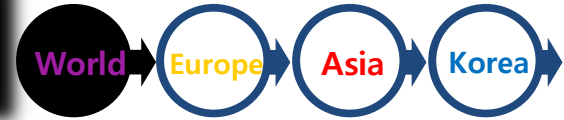
세계 M&A 시장은 주기적인 M&A 시장의 **활성기(Boom)**와 **침체기(Bust)**로 뚜렷이 구분 M&A 거래는 특정시기 및 산업을 중심으로 집중적으로 발생하는 특징이 있고 이를 Merger Wave라 지칭

세계 Merger Wave



1st	2nd	3rd	4th	5th	6th
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 미국에서 시작되었으며 경제불황, 주식매매 개시 등이 배경 ▶ 가격 지배력 강화를 위한 생산설비의 통합 (Consolidation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1차 Wave의 여파로 제정된 반독점법 피하는 방향으로 진행 ▶ 수직적 통합 및 과점구조의 형성으로 <u>지주회사의 출현</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2차 세계대전 후 회복기 동안 발생 ▶ 성장동력 확보, 이익변동성을 낮추기 위한 다각화 및 복합기업 출현 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 반독점법의 변화, 금융시장의 규제 완화, 적대적 M&A 및 LBO가 성행 ▶ 사상 유례 없는 규모 및 건수의 구조조정 기록 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 미국뿐만 아니라 유럽과 아시아 시장에서도 전개 ▶ 경제의 글로벌화, 규제완화로 국경간 M&A 급증 및 <u>사모펀드의 부상</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2000년대 초, M&A시장의 글로벌화, M&A의 급증 및 사모펀드지속적 비중강화 ▶ <u>시장활발화 및 현금지급 M&A 증가</u>

세계 M&A 동향

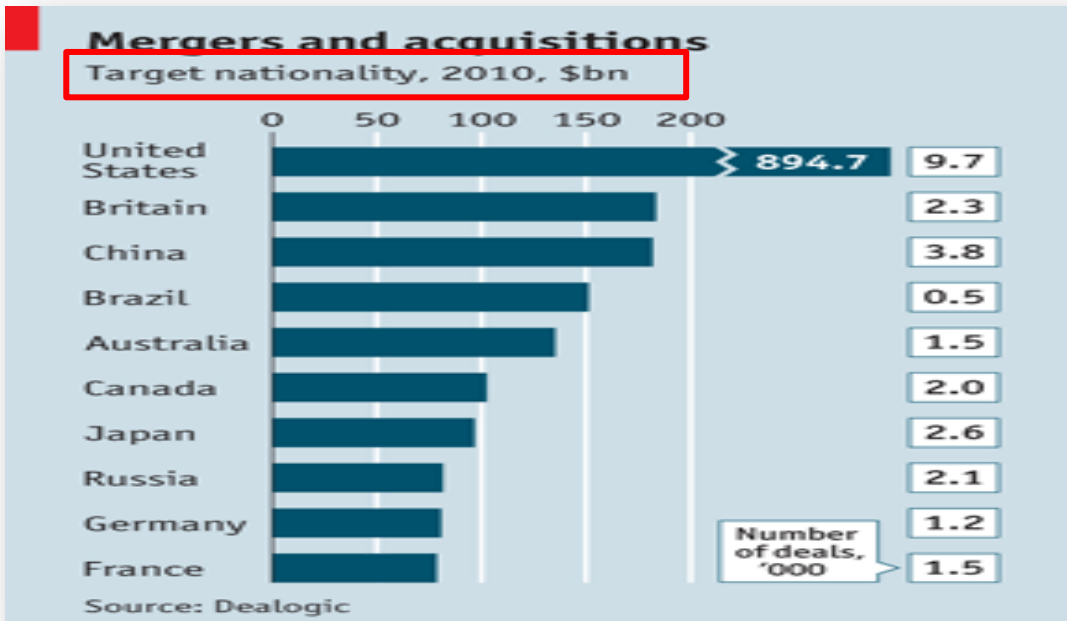


전세계 ODI 및 해외 M&A 동향

단위: 억불, %

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
해외 직접투자	8,821	14,054	21,748	19,105	11,705	13,233
해외 M&A	4,623	6,253	10,227	7,065	2,497	3,388
해외 M&A 비중	52.4	44.5	47.0	37.0	21.3	25.6

자료: UNCTAD



동향

- ▶ 리먼사태 이후 급격히 위축 되었던 해외 M&A 시장은 '10년부터 회복 추세
- ▶ 리먼사태 이후 M&A FDI가 Greenfield FDI(공장신축 등)보다 크게 위축
- ▶ 최근의 유럽발 재정위기, 미국 등 선진국들의 경기회복 부진으로 글로벌 M&A 시장에 있어 중국 등 신흥국들의 참여가 크게 증대(Buyer로 부상)
- ▶ 유럽 재정위기가 단시간에 해소될 가능성이 낮아 기업구조조정 등의 문제로 유럽이 M&A 시장의 중심이 될 전망
- ▶ 미국과 함께 전통적인 글로벌 M&A시장의 Buyer인 유럽이 최근 Seller로 M&A 매물을 다수 배출하는 상황

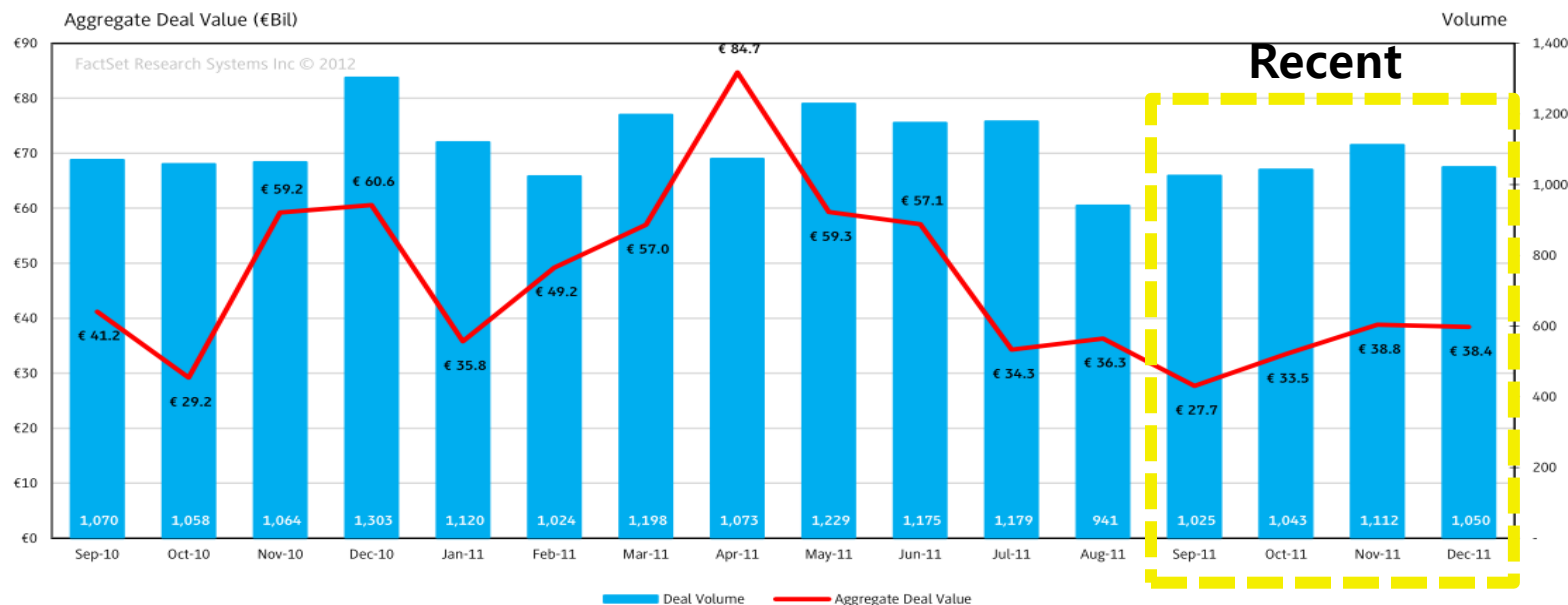


Chapter 2-1. 유럽 M&A 동향 및 민영화

Overall, 스페인, 이탈리아, 그리스

유럽 M&A 동향 > Overall

The European Mergers & Acquisitions Market Index



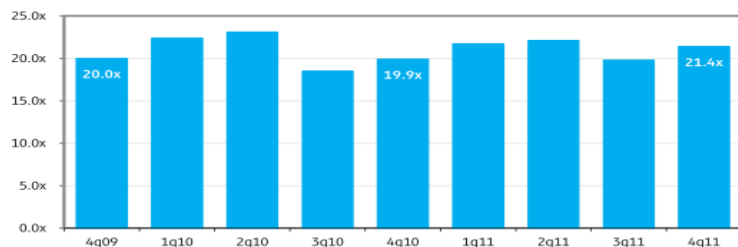
Recent Europe M&A Index

- ▶ 2011년 마지막 4달 동안 비슷한 수준의 딜 성사 개수를 보이며, 12월 1,050 딜 성사를 기록하며 마감
- ▶ 2011년 4Q는 2010년 4Q 3,425개 딜 보다 6.4% 낮은 3,205개의 딜을 기록
- ▶ Aggregate Deal Value는 2011년 4월을 기점으로 계속 감소

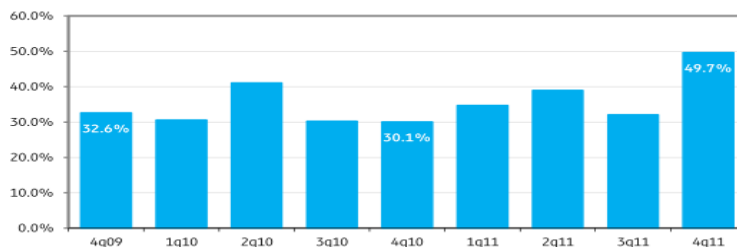
유럽 M&A 동향 > Overall

M&A at a Glance

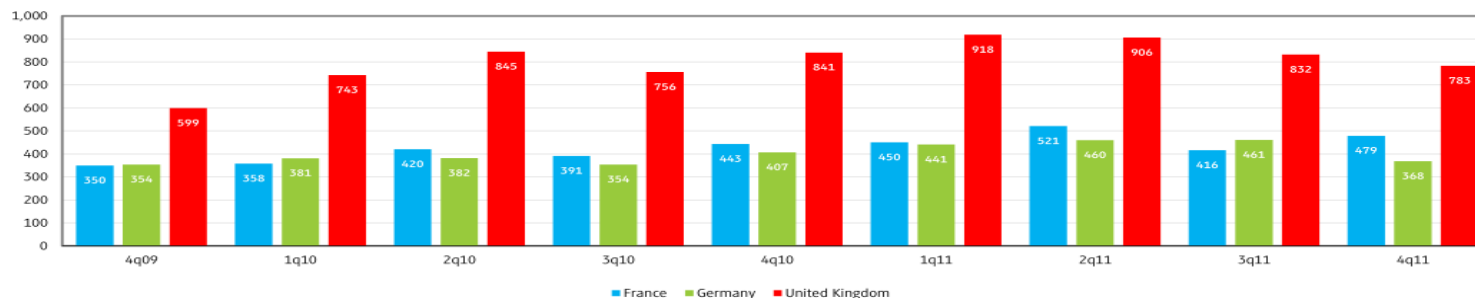
Average P/E



Average Premium



Deal Volume by Country



Decline of Largest Economies

- ▶ 2011년 3Q 1,709개의 Deal을 기록했던 유럽의 Large Economies가 2011년 4Q 1,630개의 딜을 기록하며 4.6% 감소추세
- ▶ 프랑스가 2011년 4Q에 3Q 대비 15.1% 상승, 반면 독일은 20.2%, 영국은 5.9%의 감소추세를 보임

유럽 M&A 동향 > Overall

Merger Stats

Deal Size	Number of Deals			Agg. Base Equity (€Bil)							Average P/E
	12 Months Ended			12 Months Ended							
	31/12/11	31/12/10	Change	31/12/11	31/12/10	Change					
€1 Billion +	106	98	8.2%	€ 292.6	€ 271.9	7.6%			24.8		
€500M to €999.9M	134	101	32.7%	93.3	71.7	30.1%			24.6		
€250M to €499.9M	164	133	23.3%	59.9	46.3	29.4%			23.9		
€100M to €249.9M	342	316	8.2%	55.7	51.3	8.6%			20.8		
€50M to €99.9M	329	279	17.9%	23.1	19.4	19.1%			23.2		
€25M to €49.9M	390	337	15.7%	13.8	11.9	16.0%			23.4		
€10M to €24.9M	563	508	10.8%	9.0	8.1	11.1%			20.6		
Under €10M	1,756	1,550	13.3%	4.8	4.5	6.7%			15.0		
Undisclosed	9,385	8,733	7.5%	N/A	N/A	N/A			N/A		
Total	13,169	12,055	9.2%	€ 552.2	€ 485.1	13.8%			21.2		

Merger Stats

- ▶ 2010년 12월 기준 12,055 건의 딜 보다 2011년 12월 기준 13,169 건수의 딜로 평균 9.2% 상승세를 기록함
- ▶ 5억~10억 유로, 2.5억~5억 유로 선의 대형 딜 건수가 가파르게 증가
- ▶ 0.25억 유로~1억 유로 선의 딜 건수는 평균치를 약간 상회하는 수준 증가를 보임

유럽 M&A 동향 및 민영화>스페인(Spain)



M&A동향

*시장상황

- '10년 기준 총2,427건, 경제위기 전 보다-24.7% 감소
- '11년 들어 국가경제 저성장, 민간소비 정체, 국채 조달금리 상승 등으로 투자 매력도가 떨어진 상황
- 재정위기 이후 강도 높은 금융 구조 조정으로 M&A 대출 조건은 날로 강화

*주요 투자분야 및 투자자

- 스페인 내 M&A 체결 건 중 공업 기업(Industrial Company)이 가장 큰 비중 차지
- 최근 중동 및 중국 국부펀드와 국영 기업은 경기침체로 주가가 하락한 스페인 대기업 지분 매입, 현지 M&A 시장에서 입지 확대

공기업 민영화

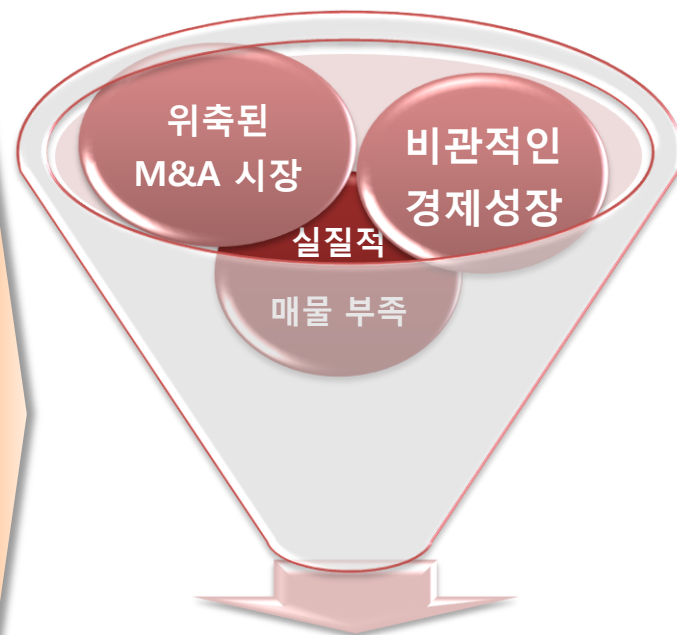
*민영화 정책

- 스페인 정부는 경영 효율성 제고, 공공예산 부담 경감, 국가경쟁력 향상 등의 목적으로 70여개 공기업 민영화 완료('80~'00 400억 유로 확보)
- 최근 재정적자 타계 방안으로 공항 및 국영 복권회사(Loterias del Estado)의 민영화 추진

*최근 추이

- 경기침체로 인한 기대보다 적은 입찰자로 인해 현재 대부분 취소되거나 무기한 연기되고 있음
- 일부 공영 방송국, 상수도, 국영 호텔 체인 등에 대한 민영화 가능성이 제기되고 있으나 정부의 공식발표는 없는 상태

시사점



투자매력도 및 사업추진성 낮음

기회요인

- 항공, 광업, 방산 등의 일부 전략산업을 제외하고 외국기업의 현지기업 M&A 제한이 없어 진출 자체는 용이
- 경기침체로 스페인 내 대부분의 기업이 실제보다 저평가 된 상황

유럽 M&A 동향 및 민영화>이탈리아(Italy)



M&A동향

공기업 민영화

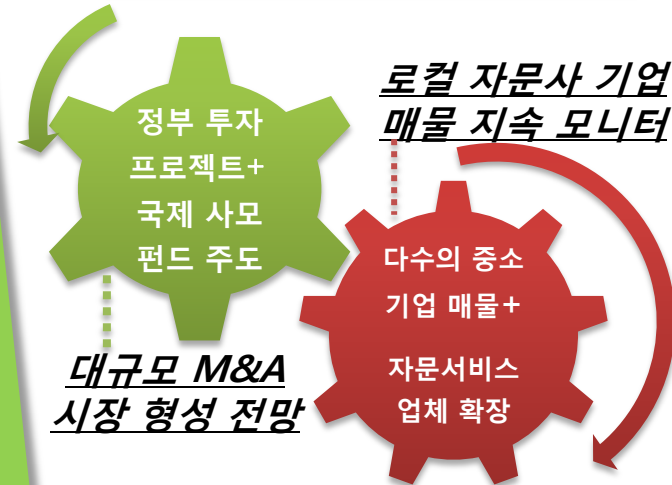
시사점

*시장상황

- 유럽 재정위기 및 미국의 더블딥 우려로 '11년 하반기부터 시장 축소 (M&A 총액은 GDP대비 2.5% 수준 하락)
- '11년 긴축 예산안 발효 및 재정위기 확산 우려로 M&A투자 감소양상
- 금융비용 상승과 투자심리 경직으로 In-In 및 In-Out M&A 실적 감소

*민영화 정책

- 최근 재정위기 극복을 위한 자원과 생산성 향상을 통한 성장을 위하여 이탈리아 정부 공기업 민영화에 적극적
- '11년 8월 12일 정부 입법된 재정긴축 예산법안에서 3년 안에 공기업 민영화로 150억 유로 수입 목표



*Out-In M&A 동향

- 이탈리아 Out-In M&A 건수는 '10년 45건에서 '11년 33건으로 감소 (국가신용도 하락과 투자심리 냉각)
- '11년 해외 M&A 피인수 건수 33건으로 세계 11위, 유럽에서는 독일, 프랑스, 스페인에 이어 4위 기록

*최근 추이

- 정부의 민영화에 대한 입장은 확고하지만 구체적인 방식에 대한 검토 과정은 장기화 전망
- 공기업의 참여도가 높은 전력, 철도 교량사업 등 신설 SOC 시공 및 경영 민간자본 참여 관련 큰 관심 및 논의
- 재정부에 의해 지배되고 있는 26개 공기업은 50만명의 직원 보유
- 정부소유 공기업 지분의 가치는 약 1천억 유로 추산

'12 이탈리아 M&A 시장 2원화

순위	국가	피인수건수
1	미국	179
2	영국	110
11	이탈리아	33

유럽 동향 및 민영화 > 그리스(Greece)



상황 개관

* 시장상황

- 1차 구제금융(2010.5) 이후에도 정부 부채 지속증가 및 신용리스크 최고치
- 유로존이 1,090억 유로의 추가 구제 금융 지원 결정(2011.7, 2차 구제금융)
- 재정긴축 및 경제회복 미흡으로 '11 재정적자 확대
(전년 동기간 보다 13.5% 증가)

* 추가 긴축정책

- 채권단의 통제 강화로 보다 강도 높은 긴축정책 추진 예상
- '11~'15 수입증대, 지출절감을 통하여 재정적자 238억 유로 감축

긴축방안

수입증대↑

- ▶ 조세감면 축소
- ▶ 특별세 부과
- ▶ 소득세 인하

지출절감↓

- ▶ 기관 통폐합
- ▶ 보조금 삭감
- ▶ 국방비 축소

공기업 민영화

* 민영화 정책

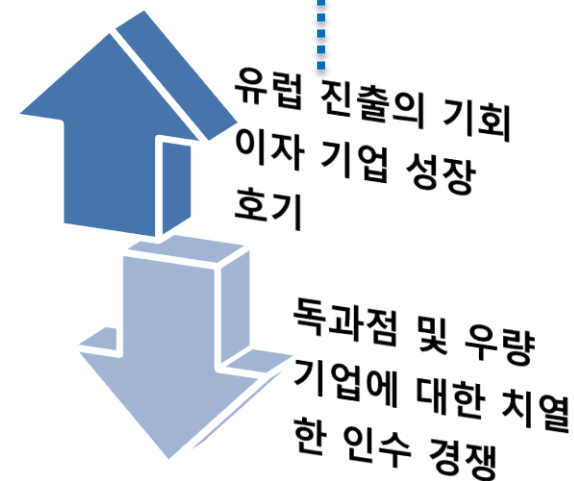
- EU/IMF 구제금융 지원 조건인 재정 건전화 조치 일환으로 추진
- '15까지 공기업 민영화로 500유로 확보 및 GDP대비 국가채무비율 20% 감축 계획
- 민영화 대상으로 항만, 정유, 가스, 광산, 복권, 카지노, 은행 등 포함

* 최근 추이

- 민영화 업무를 독립적으로 전담할 실무집행기관인 '국부펀드(National Wealth Fund, NWF) 7월 구성·출범
- 국부펀드(NWF)는 매각대상 국유자산 유일한 주주로 자산처분 의무가 있음
- NWF는 매분기 매각 보고서 제출 의무 EU/IMF의 개입으로 보다 가속화
- 매각 입찰 등 구체적 일정은 아직 나오지 않았음, 9월 중 매각 세부사항 발표 예정

시사점

- 금번 민영화는 국가 SOC 사업의 핵심기업 및 수익성 높은 우량 공기업 다수 포함
- 그리스 재정위기 및 민영화는 과다한 국가채무가 주원인
(위기 이전에는 금융권과 다수 기업들은 재정건전성 보여줌)





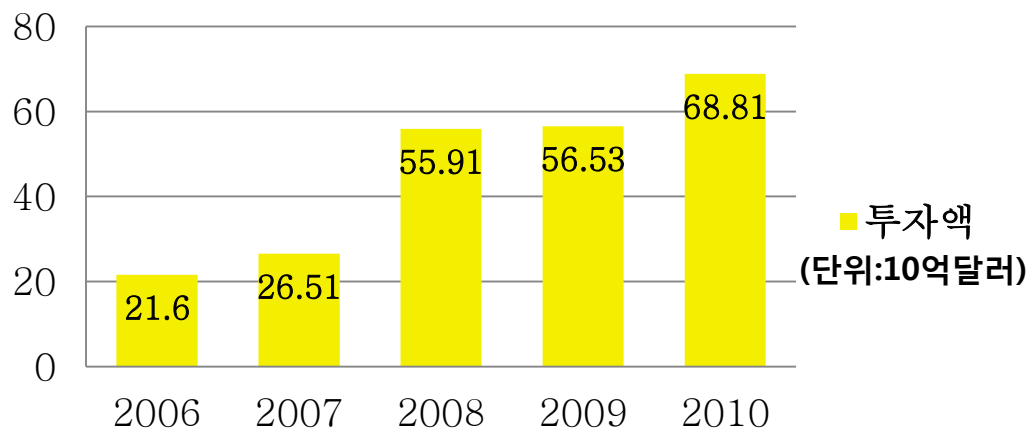
Chapter 2-2. 주요경쟁국 M&A 동향

중국, 일본

주요 경쟁국 M&A 동향>중국

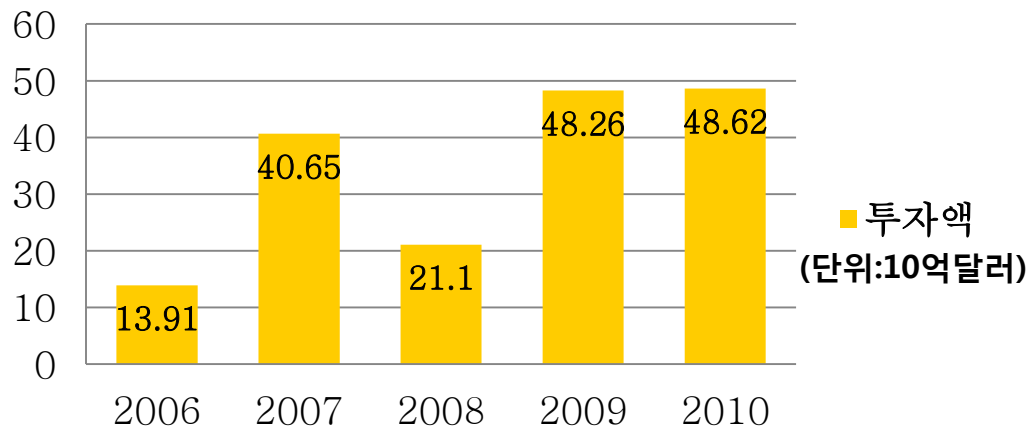


해외 직접 투자액(ODI)



자료:중국상무성

해외 M&A 투자액



자료:Thomson Reuter

동향

- ▶ 중국의 해외직접투자(ODI)는 '00년 이후 지속적 무역수지 흑자에 따른 외환보유고 증대로 빠르게 증가
- ▶ 특히 경제성장 및 에너지 수요 증가에 대비해, 국유 기업을 중심으로 에너지 및 자원 M&A가 대부분
- ▶ 주요 M&A 대상국은 브라질, 캐나다, 호주 등 자원부국에 집중

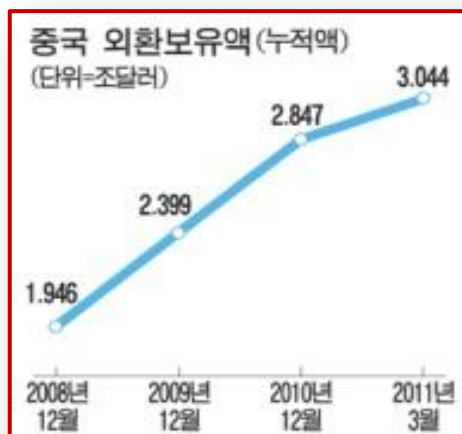


주요 경쟁국 M&A 동향>중국



기본방향

- ▶ 중국은 자원확보 및 글로벌 경쟁력 강화 등의 차원에서 막대한 외환보유액을 활용하여 다양한 해외 M&A 지원책 마련



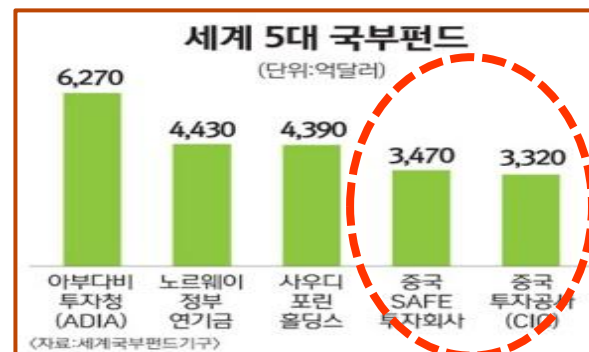
- ▶ 기 확보된 지원제도 외에도 해외 M&A 전용 대출제도, 해외투자 장려산업 우대금리 적용, 투자국별 가이드라인 제시 등의 다양한 정책이 추진 중에 있음

지원제도

- ▶ 풍부한 외환보유액을 활용하여 해외주식·자원개발 등에 투자하기 위해 '07년 중국투자공사 설립

 中国投资有限责任公司
CHINA INVESTMENT CORPORATION

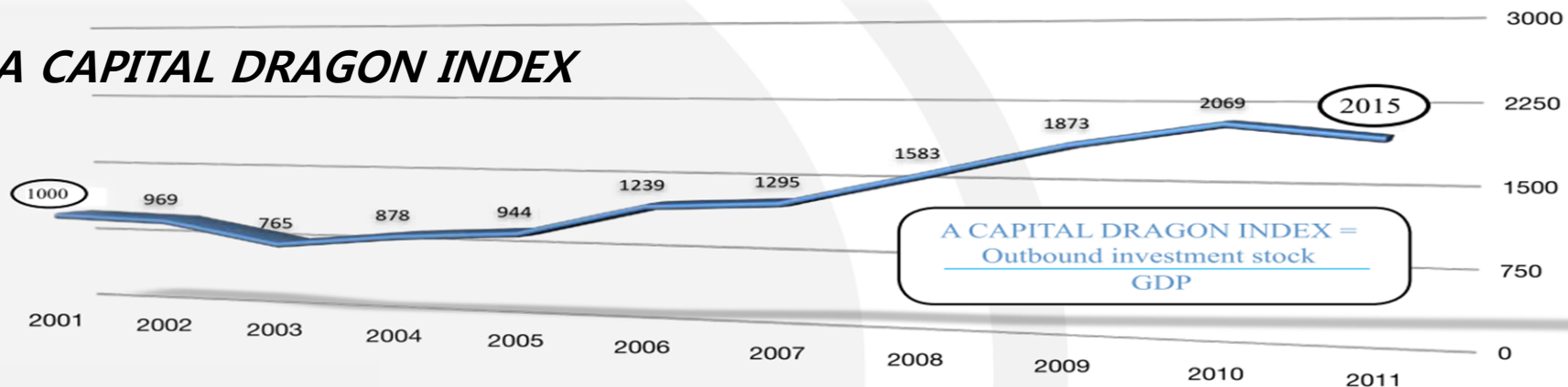
- ▶ '10년말 중국의 국부펀드 규모는 1.1조 달러(전세계 국부펀드 26%)



주요 경쟁국 M&A 동향 > 중국



A CAPITAL DRAGON INDEX



68,0
billion USD

Chinese overseas
investments in 2011

44%
M&A

56%
greenfield

10.4
billion USD

Invested in European
companies

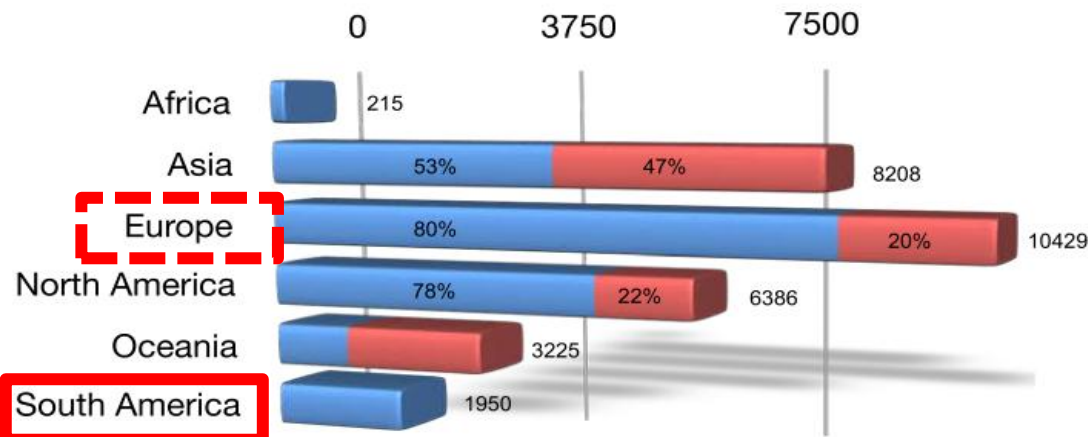
중국 투자 세부 분석

- ▶ A CAPITAL DRAGON INDEX™에 따르면 중국의 GDPI대비 ODI 수치가 지난 10년 동안 2배나 올랐으며, 2016년에 이르면 4400 포인트를 기록할 것으로 예상



By Regions 2011

지역별



▶ 중국의 대 유럽 및 라틴 아메리카에 대한 M&A가 가파르게 증가하고 있는 추세

▶ 2011년 중국의 Outbound M&A 세계 지역별 수치 중 유럽이 가장 큰 비중 차지

■ SOE ■ PRIVATE

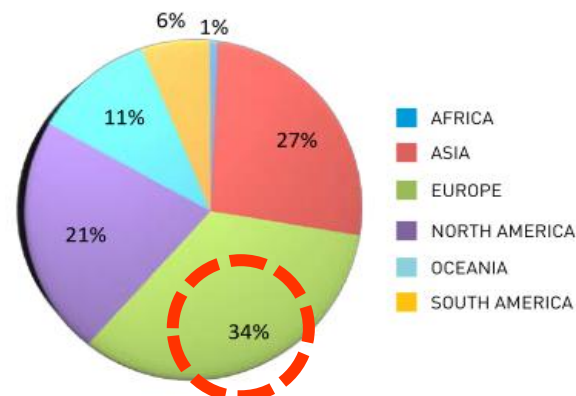
(by deal value in USD million, M&A only, 2011)

By Regions 2010



■ SOE ■ PRIVATE (by deal value in USD million, M&A only, 2010)

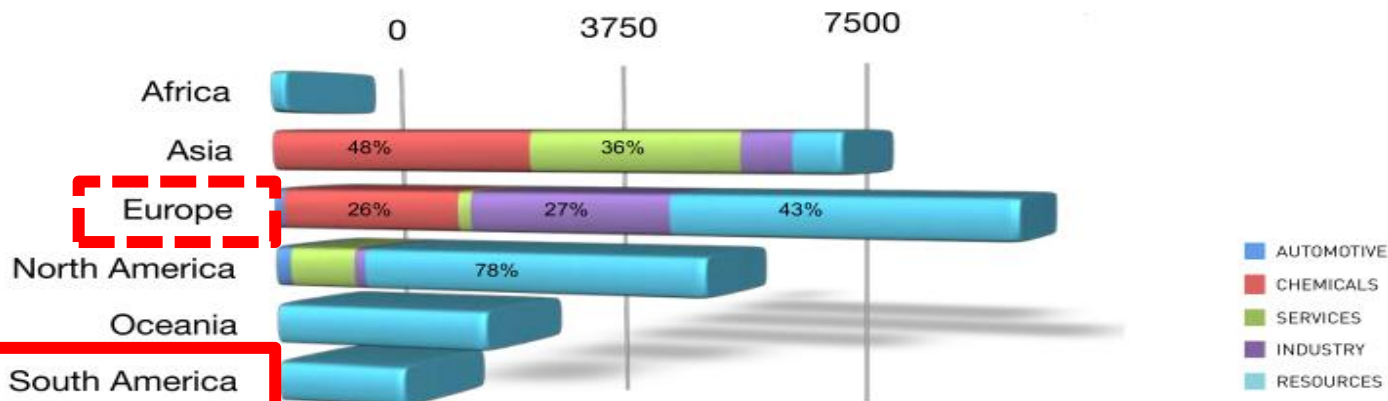
Total Regions 2011



주요 경쟁국 M&A 동향 > 중국



By Sectors 2011



AUTOMOTIVE
CHEMICALS
SERVICES
INDUSTRY
RESOURCES

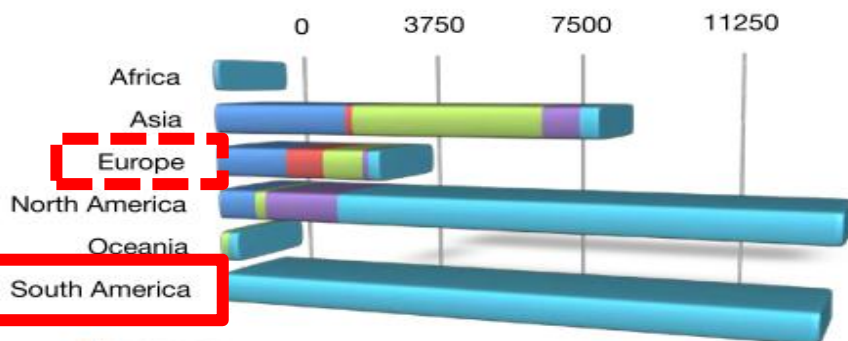
(by deal value in USD million, M&A only, 2011)

분야별

▶ 대 유럽 M&A는 화학 및 산업 투자 비중 크게 증가

▶ 중국의 해외 M&A 분야는 천연 자원에 상당히 집중됨

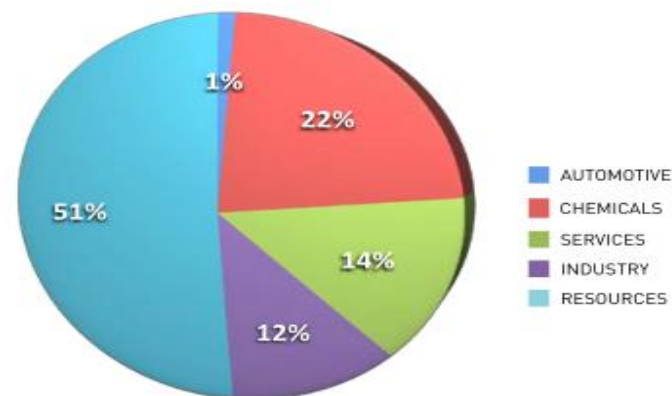
By Sectors 2010



AUTOMOTIVE
CHEMICALS
SERVICES
INDUSTRY
RESOURCES

(by deal value in USD million, M&A only, 2010)

Total Sectors 2011



AUTOMOTIVE
CHEMICALS
SERVICES
INDUSTRY
RESOURCES

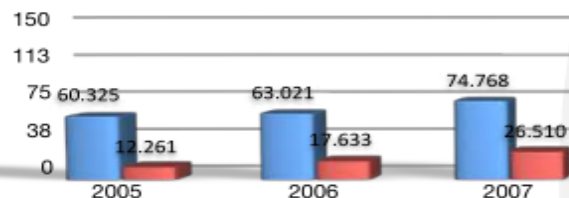


TOP 10 outbound deals 2011

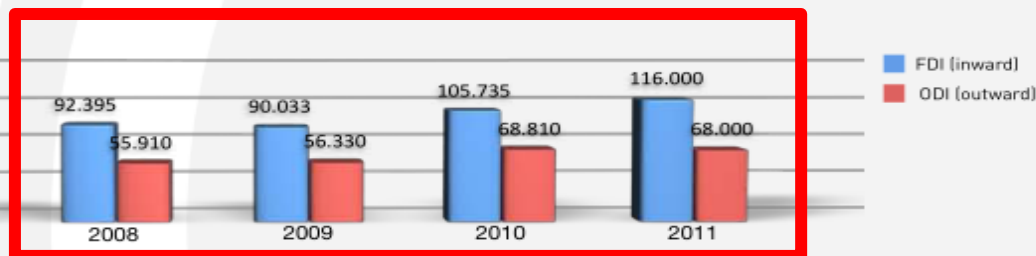
Target Company	Sector	Country	Stake	Bidder Company	USD M
GDF SUEZ E&P	Resources	France	30%	China Investment Corporation	3,187
Daylight Energy Ltd	Resources	Canada	100%	Sinopec Group	2,760
Makhteshim Agan Industries Ltd	Chemicals	Israel	60%	China National Chemical Corp	2,508
Elkem AS	Chemicals	Norway	100%	China National Bluestar	2,349
CBMM	Resources	Brazil	15%	Chinese steel consortium	1,950
Australia Pacific LNG	Resources	Australia	15%	Sinopec Group	1,765
BorsodChem Zrt	Chemicals	Hungary	58%	Wanhua Industrial Group	1,701
Sino Polymer New Materials	Chemicals	Hong Kong	95%	China Lumena New Materials Corp.	1,425
InterGen N.V.	Resources	USA	50%	China Huaneng Group	1,232
GE SeaCo SRL	Services	Singapore	100%	Hainan Airlines Group	1,049

ODI versus FDI

✓ 2011년 중국 상위 10개의 Outbound M&A 상위 4위 까지(Big Deal들) 중 2개의 Deal이 유럽국가 대상



[investment flows, Greenfield and M&A in billion USD]



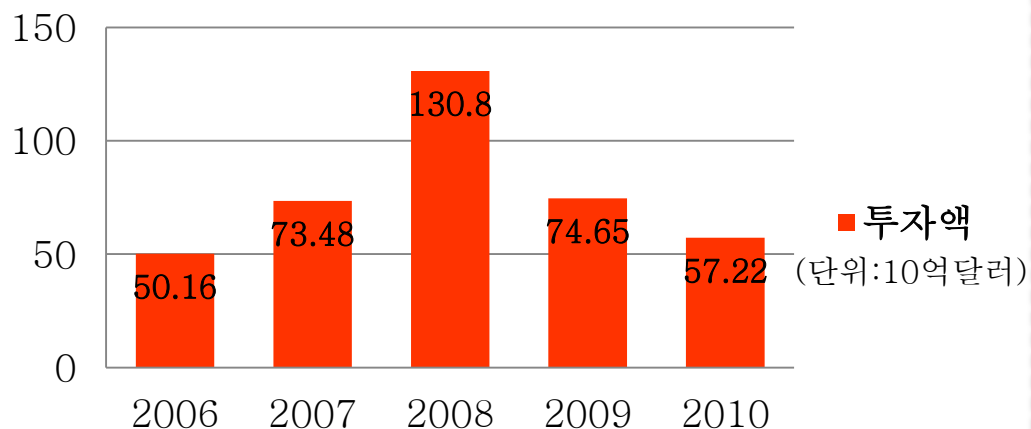
✓ 지속적으로 상승하고 있는 FDI 대비 ODI

주요 경쟁국 M&A 동향>일본



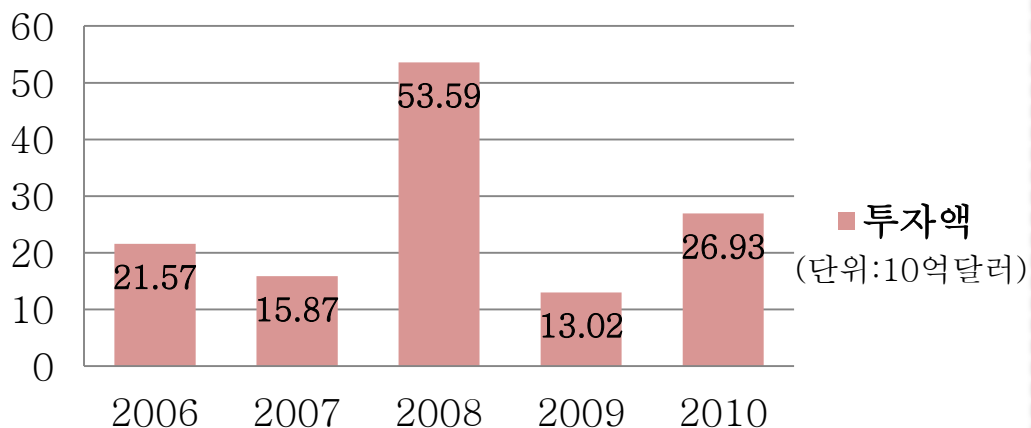
동향

해외 직접 투자액(ODI)



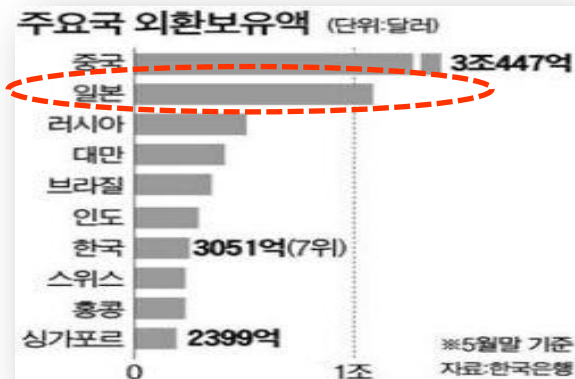
자료:일본JETRO

해외 M&A투자액



자료:Thomson Reuter

- ▶ 적극적인 해외직접투자(ODI)를 추진하고 있음, 특히 리먼사태 이후 해외 M&A 투자가 크게 증가함
- ▶ 풍부한 현금유동성을 기반으로 '12년에 과잉부채로 고전하는 유럽기업 인수에 적극적으로 나설 것으로 예상 ('11년 무역수지는 적자이나 소득수지 흑자로 경상수지 흑자 기조 유지 예상)





지원제도

- ▶ 해외직접투자 지원책으로 정보제공, 자금지원, 인력지원, 세제 지원 등의 정책 시행 중

- ▶ 일본무역진흥기구(JETRO)와 같은 유관기관을 통해 해외 진출 기업 개별투자상담, 투자진출 결정단계에 있는 기업에 대해서 현지조사 지원, 개별 자문 등을 지원

JETRO

- ▶ 해외투자 대출제도(일본 투자기업 뿐 아니라 일본 기업이 참여 하는 합작투자에 속해 있는 외국 정부나 기관까지 포괄) 시행

- ▶ 해외투자 기업에 대한 현지 금융기관을 통한 장기융자 제공 (일본 재무성은 '11년 8월 외환보유고 1,000억 달러 규모를 국제협력 은행을 통해 기업에 융자할 계획 발표)

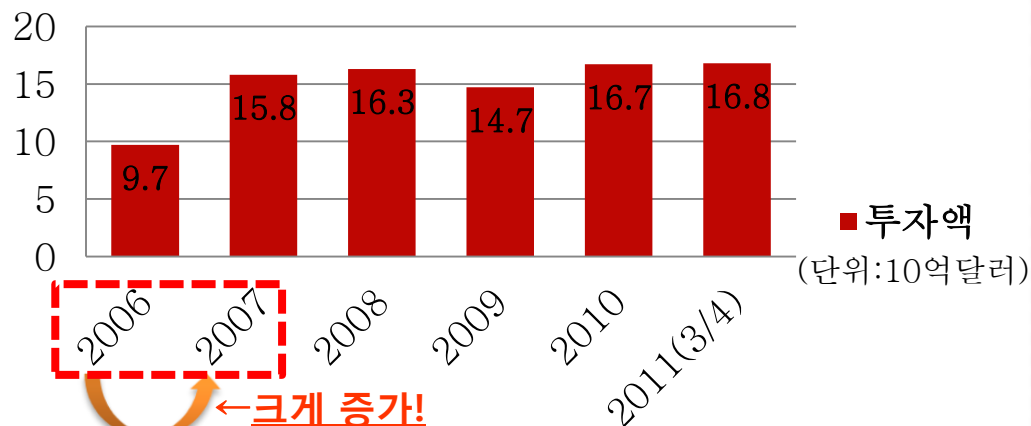


Chapter 2-3. 한국 M&A 동향

한국 M&A 동향 > FDI 동향



해외 직접 투자액(ODI)



자료: 한국수출입은행

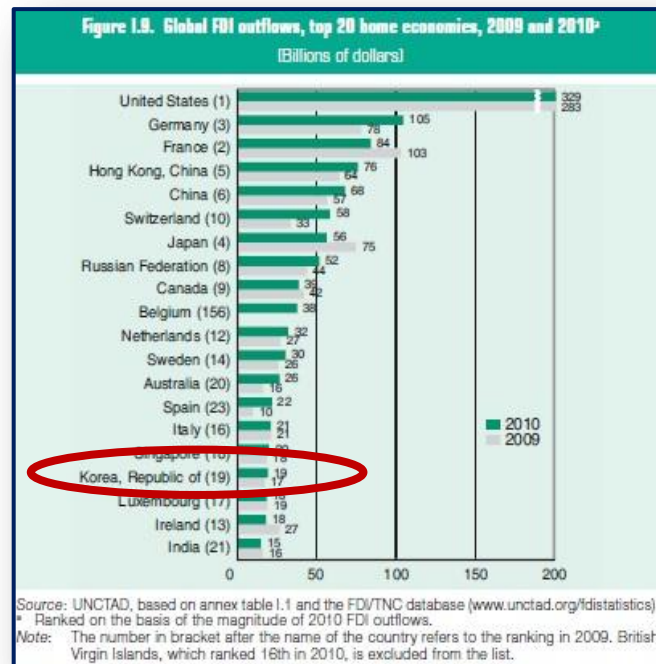
평균치	GDP대비 ODI 누계 ('09년도 기준)	분석
세계 평균	26.9%	✓ 세계 및 선진국과 차이가 큼 ✓ 전 세계 해외직접 투자에서 1%차지
선진국 평균	33.0%	
한국 평균	10.3%	

자료: UNCTAD

ODI 동향

▶ 전체 해외투자는 '07년부터 크게 증가함, 하지만 절대적 금액이나 GDP대비 누계금액은 다른 경쟁국과 비교시 미흡

(세계 주요국 '09~'10 FDI금액)



한국 M&A 동향>시장규모 및 투자액

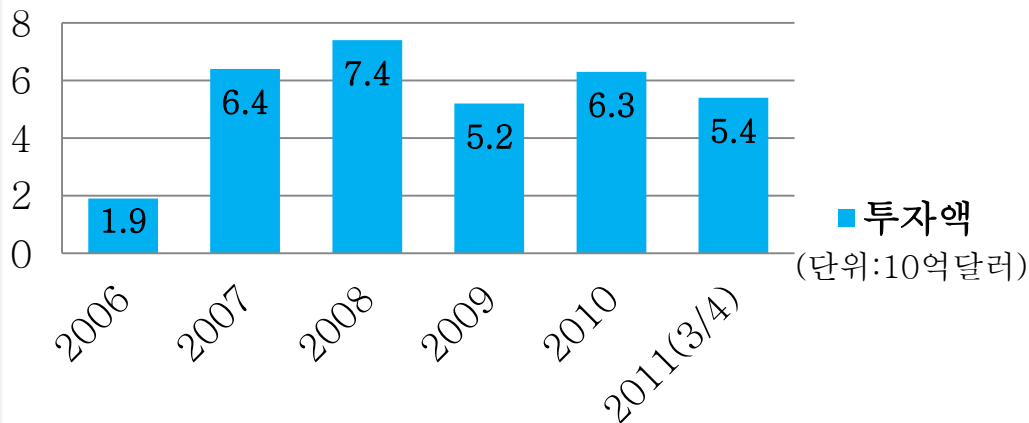


국내 M&A 시장 규모(In-In/ In-Out/ Out-In)

	2006	2007	2008	2009	2010
건수	744	857	550	413	499
금액 (조원)	253.4	297	142.8	150.3	215.4
국내기업 관여 비율	8.6%	11.4%	15.1%	19.1%	14.4%

자료: 공정위 공정거래백서(2011)

해외 M&A투자액



자료:한국수출입은행

시장규모 및 M&A 투자액

- ▶ 우리나라의 M&A 시장은 금융위기의 영향으로 '08년부터 시장침체를 겪다 '10년부터 회복추세에 있음
- ▶ '10년 기준 총 215조원 규모 이중 국내에서 이루어진 외국계 기업 간 M&A 규모인 184조원을 제외하면 국내 기업이 관여한 M&A 규모는 31조원 수준으로 14.4%에 불과
- ▶ 우리나라는 M&A 해외투자 비중이 20% 수준에 불과한 정도로 Greenfield 해외투자 집중으로 인한 투자 불균형이 상당한 실정

한국 M&A 동향>업종 및 투자자 규모



국내기업 해외 M&A 업종별 비중('08~'11)

업종 및 투자자 규모별 비중

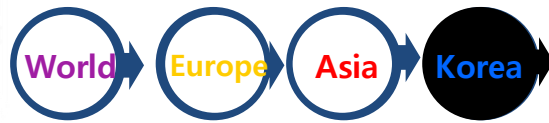
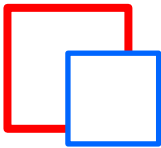
에너지	금융	광업	소비자	산업제품 및 서비스	화학 및 제품	전자	통신	컴퓨터	서비스	부동산
42.5%	17.1%	12.6%	8.5%	6.7%	3.7%	2.8%	1.5%	1.3%	0.7%	0.6%

- ▶ 현재까지의 국내기업에 의한 해외 M&A의 주된 목적: 자원 확보와 거대 소비시장 진출
- ▶ 국내 기업들은 공기업과 일부 대기업 중심으로 에너지, 금융, 광업 및 소비재 기업 인수에 주력

해외 직접투자액 투자자 규모별 현황

	'06	'07	'08	'09	'10	'11
대기업	7,537	15,012	16,827	16,620	20,215	15,402
중소기업	3,324	5,744	5,936	3,342	3,687	3,165
개인기업	125	155	86	40	58	39
개인·기타	754	1,158	968	326	376	588
합계	11,739	22,231	23,817	20,327	24,245	19,193

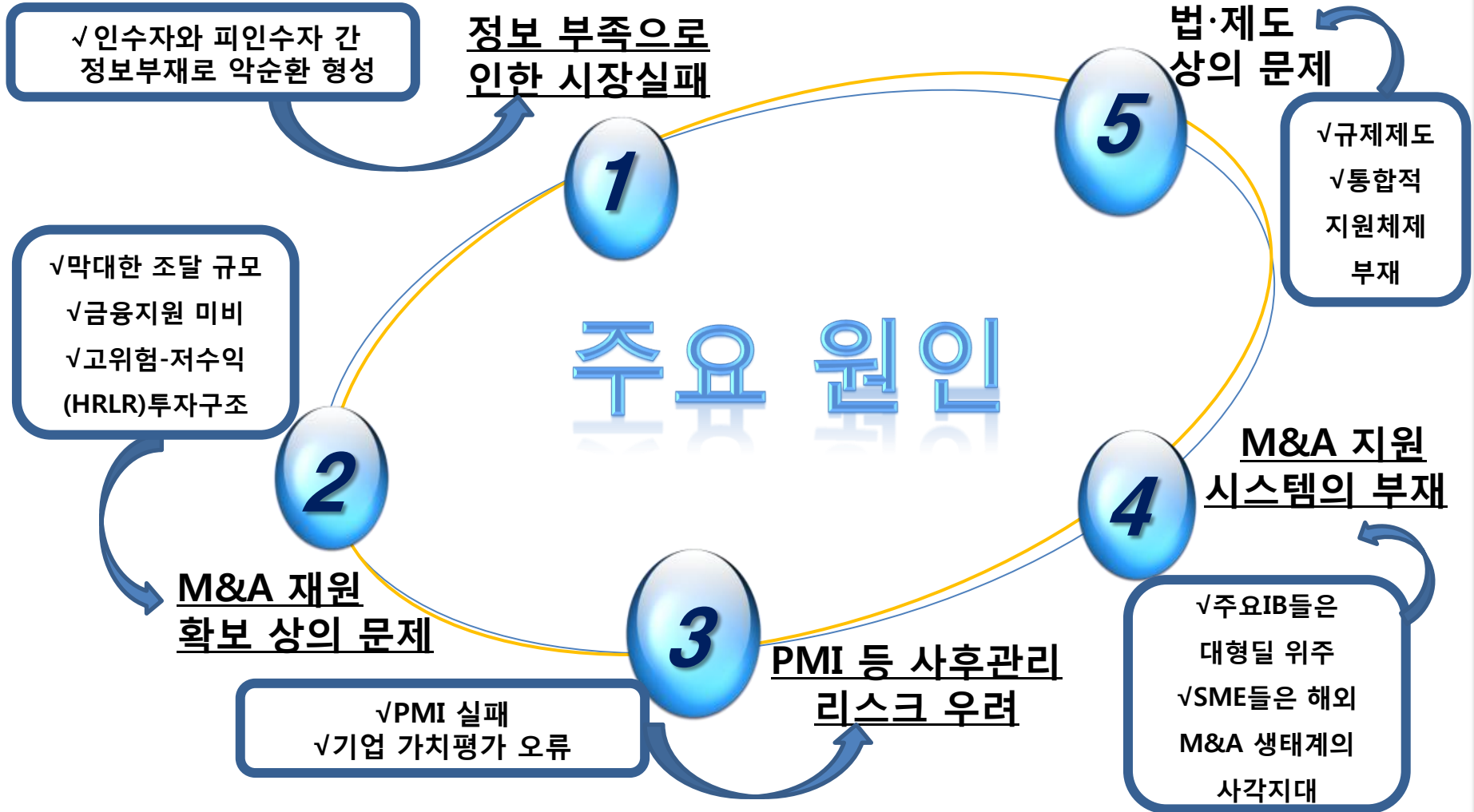
- ▶ 우리나라 해외 직접투자액은 대기업 중심으로 이루어짐, 그만큼 해외 M&A도 대기업 중심으로 성공사례가 나오고 있으며 중견·중소기업의 M&A에 대한 관심도 증대하고 있음



한국 M&A 동향>해외M&A 저조 원인

해외M&A 저조 원인

주요 원인





Chapter 3. 해외M&A 유의사항

- ▶ M&A는 기업 경영 전략 실행을 위한 수단이지 목적은 아니라는 것을 필히 인식
- ▶ 이를 위해 올바른 기업전략 및 사업 전략이 요구됨
- ▶ 이에 따라 실행 대안들의 장단점 및 실행 가능성을 비교

기업 자체역량 /사업방향

(Option Pools)

1. 면밀한 검토 후 결정

- ▶ 대안 실행에 필요한 시간, 자원, 실현 가능성 및 리스크 등을 면밀히 비교 후 전략 구현을 위한 **최적 수단** 선정

M&A

JOINT
VENTURE

GREENFIELD
DEVELOPMENT
(자체개발)

2. 시너지 창출 고려 / 구체적 달성 방안 수립



Synergy Effect



- ▶ M&A 초기 검토 시부터 M&A를 통해 어떤 시너지 (Synergy)를 창출할 수 있는지를 명확히 설정하고 이에 따른 구체적 방안 수립
- ▶ 실제로 M&A를 통해 창출될 수 있는 시너지의 객관적 측정은 매우 어려움
하지만 구체적 방안 수립 과정에서 어느 정도 예측 가능
- ▶ 더불어 혹시라도 피인수 기업의 역량 및 시너지 창출 효과를 과대평가 하고 있지 않은지 반복 검토
ex) 일반적으로 인수 경쟁자가 많다면 과잉경쟁으로 프리미엄, 인수 후에는 반드시 프리미엄 이상의 효과를 기대



PMI Failure = M&A Failure

3. 통합적 PMI 방안 수립

- ▶ PMI실패는 M&A의 실패 사유 중 43%정도의 가장 큰 비중을 차지함(PwC Global)
- ▶ 전략이 올바르고 시너지에 대한 면밀한 검토 후에도 인수 후 통합(PMI) 과정을 실패하면 M&A의 실패
- ▶ 특히 최근 증가하고 있는 국경간 인수(Cross-border M&A)에서는 PMI가 특히 중요

성공적인
PMI

일관된 통합 전략

명확하고 적극적인
커뮤니케이션

빠른 실행속도

평가/보상과의 연계

4. 상대적 리스크 적은 M&A 수행 /실행역량 구축

- ▶ 축적된 역량 없이 처음부터 리스크(Risk)가 지나치게 큰 M&A에 뛰어드는 것은 위험성이 큼
- ▶ 상대적으로 리스크가 적은 M&A를 수행하면서 M&A에 대한 실행역량을 착실히 구축하는 것이 성공적 M&A를 위한 필수 요건

No!



지나친
M&A
리스크
(Risk)

Yes!



착실히
축적된
실행역량



지속적인 M&A
실행역량 구축





Chapter 4. M&A 사례

두산중공업, STX

M&A 사례



Doosan Babcock

두산(Doosan)&밥콕(Babcock)

원천기술 확보를 위한 시도

- ▶ 세계 보일러 시장은 장벽이 굉장히 높아 신규진입이 용이하지 않은 시장
- ▶ 미국 B&W, 포스트 휠러, 프랑스 알스톰 일본소유 영국계인 미쓰이밥콕만 원천 기술 소유
- ▶ 이에 두산중공업은 원천기술을 보유한 미쓰이밥콕을 인수하는 전략적 M&A 선택

M&A 후 다양한 수익원 창출

- ▶ M&A는 기대 이상의 시너지 창출
- ▶ 보일러 제작, 마케팅 등의 분야에서 세계적인 경쟁력 보유한 두산중공업
- ▶ 엔지니어링 능력과 발전 서비스 분야에 경쟁력을 갖추고 있는 미쓰이밥콕
- ▶ 로열티 등 원가절감, 보일러 설계, 제작, 엔지니어링, 마케팅 서비스 등 전 분야 비즈니스구도 완성

확실한 M&A 원칙

- ▶ 시장확대와 기술 확보 신사업 진출 등 명확한 Target 설정
- ▶ 밥콕을 인수 시에 보일러발전 중 플 라인확보와 글로벌 판매량 확대라는 명확한 전략적인 목표 하에 추진
- ▶ 두산이 100여 년을 이어온 소비재 사업을 접고 중공업분야로 진출할 수 있었던 것은 확립된 M&A 원칙과 목표 때문

작은 Deal 부터

- ▶ 두산그룹은 2001년 한국중공업 인수 후 지속적으로 다양한 중소규모의 M&A 딜 수행
- ▶ 이에 자연스럽게 M&A의 경험과 역량 축적
- ▶ 두산 인프라코어의 밥캣 당시 인수시 거래액 49억 달러로 한국기업 인수 사례 중 가장 높은 액수



STX그룹

M&A를 통한 수직계열화

- ▶ 외환위기 이후 위기에 빠져있던 쌍용중공업을 모태로 2001년 새롭게 출범
- ▶ 출범 6년만에 13개 계열사, 8조원 매출로 중견그룹 변모
- ▶ 지속적인 회사설립 및 M&A로 조선-기계-해운부문의 수직계열화 달성

조선경기 호황과 고속성장

- ▶ 인수 이후 대형 컨테이너선과 LNG선 등으로 품목을 다변화하고 재무구조를 개선하는 효율경영과 당시의 조선경기 호황이 맞물림
- ▶ 인수 당시 4,428억원이던 매출 규모가 6년만에 2.1조원으로 급증하는 효과를 봄

인수기업 미래가치에 초점

- ▶ 자체 성장의 한계를 인식하면서 성장전략의 일환으로 M&A 채택
- ▶ 사업추진에 필요한 자원 확보와 동종 산업 내 시장 지배 확대를 위해 추진
- ▶ 미래가치에 초점을 둔 관련기업 지속적 인수로 급속도의 성장

해외기업 M&A와 신규시장 개척

- ▶ 국내 업체들을 중심으로 한 범용 선박 위주의 패턴에 한계를 느낌
- ▶ 새로운 성장동력을 찾기 위해 고부가가치 크루즈 업체인 아커야즈 8억달러 인수
- ▶ 당시 두산그룹이 밥캣 등 3개 부문을 49억달러에 인수한 것에 이은 두 번째로 큰 금액