

# 중소·중견기업, 해외 M&A에서 길을 찾다

KOTRA 지원 M&A 성공 사례집





## Part 1 KOTRA 지원 해외 M&A 성약 현황 7

1 연도별 성약 현황	8
2 인수기업 분석	8
3 해외 M&A 추진목적	10
4 해외 M&A 지역	12
5 해외 M&A 투자금액	13
6 인수후 성과	14

## Part 2 KOTRA 지원 해외 M&A 성공사례 15

1 해외 영업망 확보	16
01 삼일방	17
02 아이센스	25
03 서연인테크	29
04 진합	34
05 동국실업	38
2 해외 생산거점 확보	42
01 JW중외제약	43
02 삼구아이앤씨	48
3 원천기술 확보	54
01 아이오앤코코리아	55
02 세아제강	59
03 오이솔루션	65

## Part 3 시사점 71



# Prologue

- 해외 M&A는 영업망, 선진 기술 등 기업의 핵심 역량을 신속하게 확보하여 글로벌 경쟁력을 확충할 수 있는 매우 효율적인 수단으로 평가되고 있으며, 국내 대기업 뿐 아니라 중소·중견 기업의 해외 M&A에 대한 필요성과 관심도 증가하고 있다.
- 그러나, 여전히 많은 중소·중견기업에게는 M&A 관련 정보 부족, 복잡한 절차와 높은 비용 등으로 접근하기 어렵다고 인식되고 있으며, 중소·중견 기업이 추진하고자 하는 소규모 해외 M&A를 취급하는 민간 M&A 전문기관이 부족한 관계로, 국내 중소·중견 기업의 해외 M&A가 원활하게 추진되기 어려운 경우가 존재한다.
- 이에 KOTRA는 해외 M&A를 추진하고자 하는 국내 중소·중견기업에게 M&A 매물 발굴을 포함하여, 인수 전략 자문, 가격협상, 회계 및 법률실사 지원 등 outbound M&A 전과정에 걸친 M&A 자문을 제공하고 있다.
- KOTRA는 '13년부터 '19년까지 총 55건의 M&A 프로젝트를 모든 성약 프로젝트에 대해 M&A 유형, 전략, 성과를 분석하였다. 이 중 10개의 성공사례를 선정하고, 각 사례별 M&A 추진 동기, 진행 과정, 인수 후 운영 실태 등에 대한 상세한 내용을 분석하여 사례집을 편찬하였다.
- 다양한 해외 M&A 사례를 통해 더욱 많은 우리 기업들이 글로벌 성장 전략으로 해외 M&A를 고려하는 계기가 되고, M&A 추진 시 참고 자료로 활용하기를 기대한다.



# Part 1

## KOTRA 지원 해외 M&A 성약현황

1. 연도별 성약 현황	8
2. 인수기업 분석	8
3. 해외 M&A 추진목적	10
4. 해외 M&A 지역	12
5. 해외 M&A 투자금액	13
6. 인수후 성과	14

## 1. 연도별 성약 현황 “2013년부터 2019년까지 총 55개 해외 M&A 지원”

- KOTRA 투자M&A팀은 2013년부터 2019년까지 7년간 총 55건, 연평균 8건의 해외 M&A 성약을 달성하였다.

[연도별 M&amp;A 성약 현황]

(단위: 건, %)

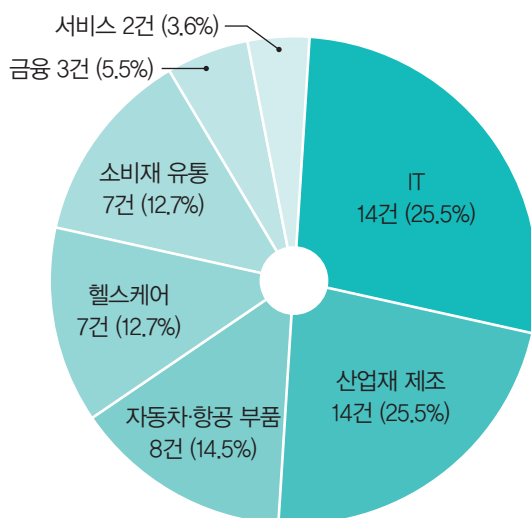
구 분	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	계
건 수	6	9	7	10	9	7	7	55
비 중	10.9	16.4	12.7	18.2	16.4	12.4	12.7	100

## 2. 인수기업 분석

### ■ 업종

- M&A를 추진한 국내 기업의 업종은 IT 14건(25.5%), 산업재 14건 (25.5%), 자동차·항공부품 8건(14.5%), 헬스케어 7건(12.7%), 소비재및 유통 7건 (12.7%), 금융 3건(5.5%), 서비스 2건 (3.6%)으로 구성되어 있다.

[인수기업 업종]

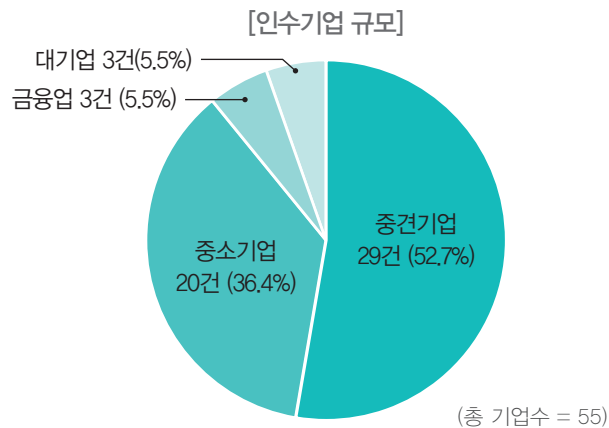


(총 기업수 = 55)



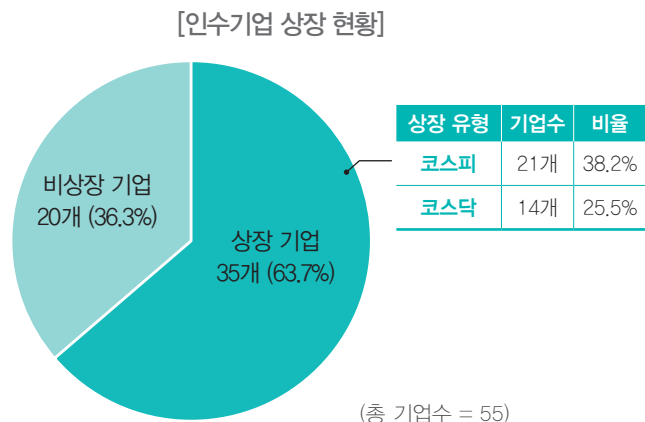
## ■ 규모

- 인수 주체는 중견기업(29건, 52.7%)과 중소기업(20건, 36.4%), 대기업(상호출자제한기업, 3건, 5.5%), 금융업(3건, 5.5%)으로 구성되었다.
- 55개 프로젝트 중 89%에 해당하는 총 49건의 프로젝트가 중소·중견 기업에 의해 이루어졌다.



## ■ 상장 현황

- 인수 프로젝트 중 상장기업에 의해 총 35건(63.7%), 비상장기업에 의해 20건(36.3%)이 각각 성약되었다.
- 상장기업 중, 코스피 상장 기업은 21개사(38.2%), 코스닥 상장 기업은 14개사(25.5%)이다.



### 3. 해외 M&A 추진 목적 “현지 영업망 확보 목적의 M&A가 가장 활발하게 추진됨”

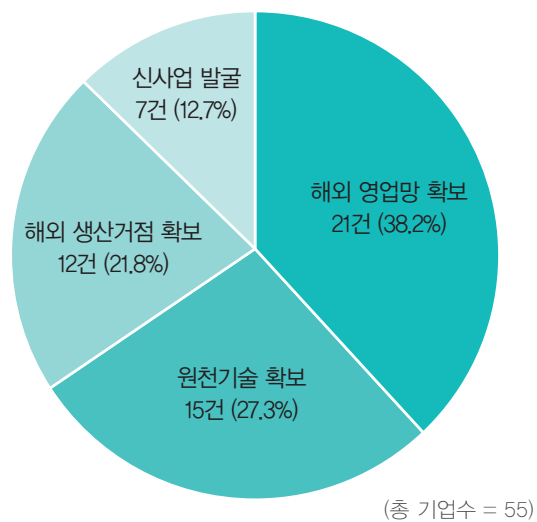
#### ■ M&A 목적 구분

- 해외 M&A 추진 목적은 기업이 보유하지 못한 핵심 경쟁 요소를 신속하게 확보하기 위한 것으로, 아래와 같이 4가지 유형으로 구분하였다.
  1. ‘해외 영업망 확보’는 현지 판매 법인 등 영업 네트워크가 구축되어 있는 기업을 인수하여 해외 유통 채널을 신속하게 확대하기 위한 것이다.
    - 소비재 및 유통, 헬스케어, 금융 분야에서 활발하며, 내수시장의 정체를 극복하고 해외 시장 확대를 목적으로 추진되었다.
  2. ‘해외 생산거점 확보’는 현지 생산 시설이 갖춰진 기업을 인수하여 현지생산 및 공급을 원활하게 할 수 있는 시스템 구축을 추구하는 유형이다.
    - 주로 자동차항공 부품 분야에서 이루어지고 있으며, 해외 생산거점 확보와 고객 접점 및 대응 강화를 추구하기 위한 목적으로 추진되었다.
  3. ‘원천기술 확보’는 국내 기업이 보유하지 못한 원천기술이나 IP 확보를 통해 인수 기업의 기술 고도화를 목적으로 한다.
    - IT와 산업재 분야에서 주로 이루어졌으며, 기존 기술의 한계를 극복하고 해외 M&A를 통해 기술 경쟁력 강화를 도모하기 위한 것으로 분석되었다.
  4. ‘신사업 발굴’은 기존 사업과 시너지를 기대할 수 있는 전·후방 산업 통합 및 사업 다각화를 도모하기 위한 해외 M&A를 의미한다.
    - 신사업 발굴 목적의 M&A는 주로 상대적으로 규모가 큰 IT 업종에서 산업간 융복합을 통한 경쟁력 강화를 도모하기 위한 것으로 분석되었다.

### ■ 해외 M&A 목적 분류

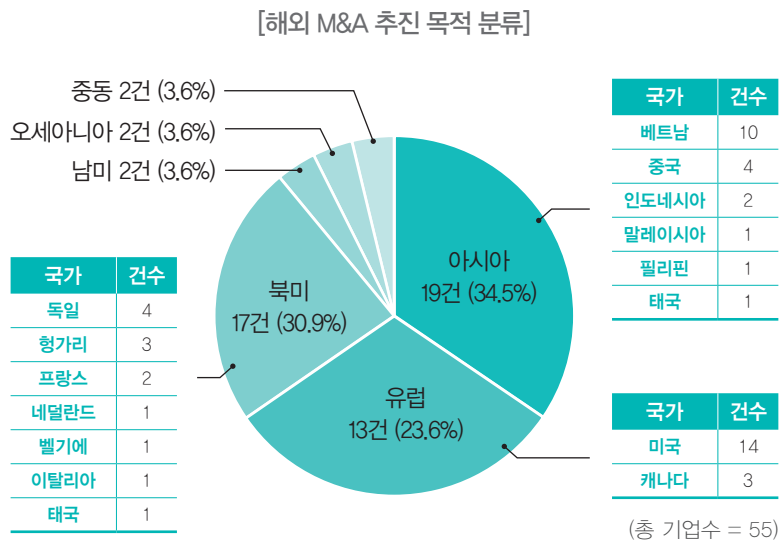
- KOTRA의 2013~2019년까지 55건의 M&A의 추진 목적을 분석한 결과,  
① 해외 영업망 확보 21건(38.2%), ② 원천기술 확보 15건(27.3%), ③ 해외 생산거점 확보 12건(21.8%), ④ 신사업 발굴 7건(12.7%) 순으로 나타났다.

[해외 M&A 추진 목적 분류]



#### 4. 해외 M&A 지역 “아시아에서는 ‘해외 영업망 확보’, 유럽 및 북미 지역에서는 ‘원천 기술 확보’ 유형의 M&A가 주로 이루어짐

- 2013~2019년 KOTRA M&A 성약 건의 피인수 기업의 소재 지역은 아시아(19건, 34.5%), 북미(17건, 30.9%), 유럽(13건, 23.6%), 오세아니아 남미·중동(각 2건, 3.6%) 순으로 분석되었다.

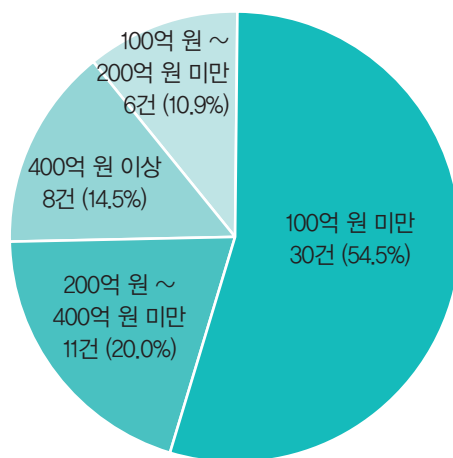


- M&A 진출 지역별로 M&A 목적을 살펴본 결과, 아시아는 ‘해외 영업망 확보’가 11건(57.9%)으로 가장 비중이 높고, 해외 생산거점 확보가 5건(26.3%)으로 나타났다.
- 북미와 유럽 지역의 ‘원천기술 확보’형 M&A는 각각 8건(47.1%)과 5건(38.5%), ‘해외 영업망 확보’형 M&A는 각각 4건(21.5%)과 3건(25.0%) 순으로 나타난다. 북미와 유럽지역의 원천기술 확보 목적의 M&A가 활발한 것은 IT 업종의 진출이 활발한 것과도 관련성이 있는 것으로 분석되었다.

## 5. 해외 M&A 투자금액 “KOTRA 성공 사례의 약 65%가 200억 원 이하, 소규모 M&A를 통해 글로벌 경쟁력 강화를 추구할 수 있는 것으로 분석됨”

- 해외 M&A 거래 건당 평균 투자금액은 약 166억 원이며, 구간별로는 100억 원 미만 30건(54.5%), 200억 원~400억 원 미만 11건(20.0%), 400억 원 이상 8건(14.5%), 100억 원~200억 원 미만 6건(10.9%) 순으로 분석되었다.

[투자 규모 현황]



(총 기업수 = 55)

## 6. 인수 후 성과

**“85.7%의 기업이 전반적으로 기대한 목적 이상을 달성하였다고 응답함”**

### ■해외 M&A 목적별 주요 성과

- 해외 영업망 확보형 M&A'는 현지 기업 인수 후 가장 큰 효과로 ① 현지 시장 점유율 증가 및 피인수 기업 매출 확대, ② 현지 영업력 증진이라고 응답하였다.
- '해외 생산거점 확보형 M&A'의 경우 실제 ① 현지의 공급 안정화와 ② 사업영역 확대를 통한 수출 증가 등의 효과가 있었다고 조사되었다.
- '원천기술 확보 목적의 M&A'는 해외 기업 인수 후, ① 기술 보유 기업으로의 위상 확립과, ② 기술 기반 확대 및 인지도 제고를 통한 신규 거래처 확보의 성과가 있었다고 응답하였다.
- '신사업 발굴 유형의 M&A'는 M&A 추진 이후 실제 ① 인수·피인수 기업 역량 통합을 통한 실적 증대, ② 글로벌 영업력 제고의 효과가 있는 것으로 나타났다.

### ■해외 M&A 목적 달성도 설문 조사 결과

- 해외 M&A 추진 목적에 대한 달성도를 조사한 결과, 총 85.7%의 기업이 전반적으로 기대한 목적을 달성하였다고 응답하며 대체적으로 해외 M&A 성과에 대해 만족하고 있는 것으로 나타났다.
  - 37.1%의 기업이 목표 수준 이상의 성과를 달성하였고, 48.6%의 기업이 기대 수준을 달성하였다고 응답하였다.
- 또한, 71.4%의 기업들이 추가적인 해외 M&A를 검토할 의향이 있다고 응답하여, 해외 M&A 투자는 지속적으로 증가할 것으로 전망된다.

# Part 2

## KOTRA 지원 해외 M&A 성공사례

1. 해외 영업망 확보	16
2. 해외 생산거점 확보	42
3. 원천기술 확보	54

## 1. 해외 영업망 확보

01. 삼일방	17
02. 아이센스	25
03. 서연인테크	29
04. 진합	34
05. 동국실업	38



## 01. 삼일방

인수기업	피 인수기업
 삼 일 방 직 주 식 회 사 SANGIL BANGJIK CO., LTD. <b>삼일방</b>	 <b>Buhler Quality Yarns(BQY)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 섬유소재 제조</li> <li>• 품 목 : 면방, 사류, 직물</li> <li>• 매출액 : 약 950억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 섬유소재 제조</li> <li>• 품 목 : 직물</li> <li>• 소재지 : 미국, 조지아</li> </ul>

● 인수시기 : 2017년 4월



## 회사소개

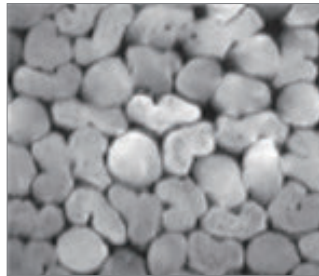
삼일방은 1979년 대구에서 설립된 방직 기업으로, 우리나라 1세대 섬유 산업의 성장을 주도해온 기업 중 하나다.

방직이란 방적(紡績)과 제직(製織)의 합성어로, 원재료로부터 실을 뽑아 내는 방적과 실을 엮어 직물 짜내는 제직을 모두 일컫는 말이다. 삼일방은 1970년대면방적(목화솜에서 원사를 생산하는 것)으로 시작하여, 합성 섬유 방적 및 제직 등으로 사업을 확장하였다. 특히 지속적인 연구개발을 통해 1992년 펄프를 소재로 한 고강력 레이온 원사 생산 기술을 국내 최초로 개발하였고, 이후에도 고강도·고탄성을 지닌 슈퍼 섬유와 고부가 가치 원사 등을 다수 개발·양산하고 있다.

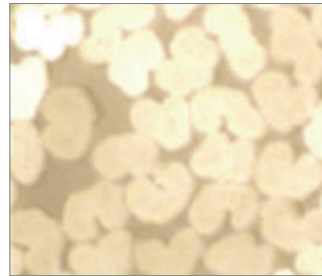
특히 삼일방 자체 개발 방적 기술이 적용된 '에코실(ECOSIL)' 원사는 전 세계 17개국에 의장 등록되어 있는 유명 원사 브랜드로서, 지식경제부가 선정한 세계 일류상품에 선정되었다. 또한, 최근 개발한 고기능 신축성 원사 '코어실(CORESIL)'의 경우, 방직사 부문 2019년 한국 패션 브랜드 대상을 받았다.

인수 해당 연도인 2017년 기준, 매출 800억 원 영업이익 30억 원을 기록하였으며, 국내 3개 공장에서 약 250여 명이 근무하고 있다.

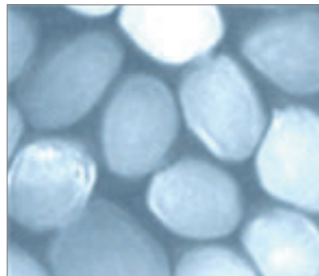
[주요 제품]



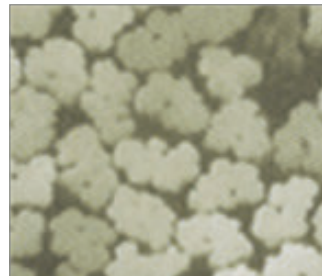
ProModal



Modal



Tencel



Viscose Rayon



## M&A 추진 배경

### 방직산업의 치열한 원가경쟁을 기술 개발 및 마케팅 강화로 대응

1970년대 수출을 견인했던 한국 섬유산업이 1990년대 이르러 쇠퇴한 것은 국내 인건비 상승 및 해외 저가 제품 출현 등의 영향이 크다. 이에 많은 봉제 기업 및 방직 기업들이 중국, 동남아 등지로 생산거점을 이전하였다. 그러나 이와 같은 인건비 기반의 원가경쟁은 개별 국가의 경제 성장에 따라 경쟁력이 쉽게 상실되며, 비숙련 노동력에 의한 품질 하락 등을 초래할 수 있다. 과거 중국으로 이전했던 1세대 봉제 기업들이 베트남을 거쳐 라오스, 캄보디아 등으로 생산 거점을 이전하는 모습을 볼 때, 단순히 인건비 기반의 원가경쟁은 지속 가능한 경쟁력이 되지 못함을 시사한다.

아울러, 2000년대 후반에 대두한 보호무역주의의 강화로, 각국 정부가 자국 산업 보호 및 일자리 확보를 우선시함에 따라, 노동집약적 상품의 관세/비관세 장벽이 전 세계적으로 강화되었다. 이는 인건비 절감을 통해 얻은 가격 경쟁력이 관세 등으로 상실되는 것을 의미한다.

또한, 동시대 의류 산업 내에서 패스트패션(최신 트렌드를 즉각 반영하여 빠르게 제작하고 유통되는 저가 의류)이 대중화되면서, 납기의 급격한 단축이 요구되었다. 이에 따라 방직 기업이 봉제 기업뿐만 아니라 최종 수요자인 의류 기업과 밀접한 관계를 형성해야 하며, 트렌드에 즉각적으로 대응하기 위해 생산의 유연성을 갖추어야 했다.

삼일방은 1990년대 심화되는 경쟁상황 속에서 여타 기업과는 다른 방식으로 위기에 대응하였다. 기업 역량의 대부분을 기술 개발에 집중시켜, 공정 자동화를 통한 인력 투입 절감, 기능성/친환경 소재 등 고부가가치 상품 개발에 주력하였다. 또한, 최종 수요자인 의류기업에 마케팅을 집중하여, 직접적인 수요 확대를 도모하였다. 이를 통해 2000년대 중반에도 해외 생산 거점 없이, 국내 생산 및 수출 형식으로 사업을 영위할 수 있었다.

### 국내 기반 사업의 성장 한계 : 미국 시장 직접 진출 전략 수립

삼일방의 이러한 지속적인 노력에도 불구하고, 2000년대 후반 관세장벽의 강화 및 패스트패션의 출현에 따라, 국내 기반의 사업 확장은 한계에 봉착하였다. 구체적으로 미국의 환태평양 경제동반자협정(TPP) 포기로 인해 관세 부담이 가중되었고, 미국 의류 기업의 수요에 즉시 대응하는 납품 프로세스 및 대량 주문을 수용할 수 있는 생산 유연성이 필요하였다.

또한, 동시대 의류 산업 내에서 패스트패션(최신 트렌드를 즉각 반영하여 빠르게 제작하고 유통되는 저가 의류)이 대중화되면서, 납기의 급격한 단축이 요구되었다. 이에 따라 방직 기업이 봉제 기업뿐만 아니라 최종 수요자인 의류 기업과 밀접한 관계를 형성해야 하며, 트렌드에 즉각적으로 대응하기 위해 생산의 유연성을 갖추어야 했다.

삼일방은 1990년대 심화되는 경쟁상황 속에서 여타 기업과는 다른 방식으로 위기에 대응하였다. 기업 역량의 대부분을 기술 개발에 집중시켜, 공정 자동화를 통한 인력 투입 절감, 기능성/친환경 재 등 고부가가치 상품 개발에 주력하였다. 또한, 최종 수요자인 의류기업에 마케팅을 집중하여, 직접적인 수요 확대를 도모하였다. 이를 통해 2000년대 중반에도 해외 생산 거점 없이, 국내 생산 및 수출 형식으로 사업을 영위할 수 있었다.

### 국내 기반 사업의 성장 한계 : 미국 시장 직접 진출 전략 수립

삼일방의 이러한 지속적인 노력에도 불구하고, 2000년대 후반 관세장벽의 강화 및 패스트패션의 출현에 따라, 국내 기반의 사업 확장은 한계에 봉착하였다. 구체적으로 미국의 환태평양 경제동반자협정(TPP) 포기로 인해 관세 부담이 가중되었고, 미국 의류 기업의 수요에 즉시 대응하는 납품 프로세스 및 대량 주문을 수용할 수 있는 생산 유연성이 필요하였다.

이에 삼일방은 미국 진출 가능성을 타진하고자, 2015년 KOTRA의 도움으로 Select USA에 참석하였다. 해당 행사에서 KOTRA 뉴욕 무역관의 협조로 섬유산업에 대한 미국 정부의 관세 지원 및 지방, 주 정부의 지원책을 확인할 수 있었다. 미국 정부는 자국 내에서 생산된 실을 사용한 의류에 대해서 수입 시 32%의 고관세를 면제하였다. 이에 더해 중미자유무역협정(CAFTA)에 따라, 미국에서 생산된 실을 사용하여 중미에서 생산된 의류는 미국에서 생산된 의류와 같게 취급되어 관세가 전면 면제되었다. 또한, 개별 주 정부의 지원정책에 따라 생산설비의 전력비용이 한국의 50% 수준으로 절감되고, 추가로 제조기업에 대한 주 정부 지원금도 받을 수 있었다.

삼일방의 자체 분석에 따르면, 국내 방직 사업의 경우 원가별 비중이 원재료가 70%, 인건비가 12%, 전력비가 10% 순이었다. 삼일방의 미국 시장 진입 시, 한국 대비 높은 인건비는 전력비 절감분으로 상쇄가 가능하고, 방대한 미국 의류시장 및 중미 원사 수출 시장의 공략이 가능할 것이라 예상하였다. 이에 미국 진출을 결심하고, 미국 의류기업의 수요에 즉각적인 대응이 가능한 M&A를 추진하였다.

## [M&amp;A 추진 배경]



● TPP : 한태평양경제동반자협정

## 기존 거래 기업의 미국 자회사, BQY의 인수 기회 포착

삼일방이 미국 진출을 위해 M&A 매물을 검토하던 중, 오랜 기간 거래해 오던 스위스의 Hermann Buhler 사로부터 미국 내 자회사인 BQY(Buhler Quality Yarns)에 대한 매각 의사를 전달받았다. BQY는 생산 규모는 작지만, 업계에서 유일하게 브랜드 의류 기업과 접촉하여 적극적인 마케팅을 추진하는 방적 기업이었다. 삼일방 역시 동일하게 국내에서 의류 기업 대상 마케팅을 통해 차별화 역량을 확보한 만큼, BQY가 보유한 미국 내 브랜드 의류 기업과의 네트워크에 높은 가치를 부여하였다.

삼일방은 BQY의 마케팅 역량을 잘 활용하면 미국 내의 추가 거래처를 확보하는 데 유리할 것이라고 판단하였다. 더불어 CAFTA 면세 혜택을 활용하여 해당 브랜드 산하의 중남미 내 봉제 기업에 대한 원사 납품 역시 가능할 것이라 예상하였다.

## [M&amp;A 추진 목적]





## KOTRA의 지원

### 해외 인수 합병에 대한 경험 부족, 기업 가치에 대한 이견

Hermann Buhler사는 매각 결정 이후, 매각 자문사를 선임하고, 순차적인 매각 프로세스를 준비하고 있었다. 그러나 삼일방은 인수합병 경험이 없고, 해외 진출도 처음인 상황이라, 매각자가 요청하는 프로세스에 대한 즉각적인 대응이 어려웠다. 특히 미국 내 법률 및 회계 등의 전문지식이 부족하여, 공략 대상인 미국 및 중미 시장으로 진출하기 위한 기반을 확보할 수 있을지 확신할 수 없었다. 또한, BQY는 매각 당시 적자를 기록하고 있었으며, 인수 이후에도 보완투자가 필요했기 때문에 적정 기업 가치의 산출에도 어려움을 겪고 있었다.

이런 상황에서 삼일방 노현호 대표는 2015년 Select USA 참여 이후 지속적으로 연락하던 KOTRA에 도움을 요청하였고, 투자M&A팀의 지원을 받게 되었다.

#### [M&A 진행과정의 어려움]

01

해외 인수 합병에 대한 전반적인 경험 부족

02

적정 기업 가치에 대한 산출 난관

### 해외 인수 합병에 대한 경험 부족, 기업 가치에 대한 이견

KOTRA 투자M&A팀은 삼일방의 최초 매각 측 접촉부터 최종 계약 체결까지의 전 과정을 지원하였다. 투자M&A팀은 착수 직후 매각 측인 Hermann Buhler 사의 매각 사유를 파악하는 데 집중하였다. KOTRA 네트워크를 이용한 평판 조사를 통해, 매각 측이 최근 세대교체에 따라 기존의 적자 사업을 철수 및 정리하는 중이라는 사실을 파악하였다. Buhler 가문의 후계자는 방직사업에 대한 관심이 없었고, 빠른 현금 회수를 선호하고 있었다.

이를 파악한 투자M&A팀은 인수 절차 전반의 신속화로 매각 측의 니즈를 충족시켜 주는 대신 면밀한 영업 실사를 통해 매매 가격의 절감을 유도하는 전략을 제시하였다. 우선, 사전 절차라 할 수 있는 정보보호 각서(NDA) 체결 및 예비입찰제안(Indicative Offer)을 투자M&A팀 자체적으로 수행하여 비용 절감과 절차 간소화를 도모하였다. 이를 통해 삼일방은 빠르게 우선 협상 대상으로 선정될 수 있었다. 이와 함께 절감된 시간과 역량을 영업 실사에 투입하여, 핵심 자산에 대한 면밀한 분석 및 가치 평가를 할 수 있었다.

또한, 투자M&A팀은 재무 및 법률 자문사 주선에 있어 미국 내 법률 및 회계 시스템의 난이도를 고려하여 삼일방 실무팀이 원활히 업무를 수행할 수 있도록 각각 한국-미국 법인 공동 협업 방식을 제시하였다. 이를 통해 삼일방은 적자인 재무 상태 진단과 미국 정부 지원 요건 등 복잡한 재무, 법률적 이슈를 한국어로 편리하게 파악할 수 있었다. 투자M&A팀은 거래 협상 및 계약서 작성 시에도 적극적으로 참여하였다. 양사 경영진 미팅 및 실무진 미팅 등에 삼일방의 자문사로 현지 동행하여, 원활한 커뮤니케이션 유도 및 협상 시 전문지식 조언 등을 지원하였다. 또한, 계약서 작성 시에도 다수의 경험을 바탕으로 문구 조정 및 일정 재조정 등 실질적인 조력을 제공하였다.

이상과 같은 투자M&A팀의 전방위적인 지원에 힘입어, 삼일방은 생소한 해외 인수합병을 5개월 만에 성공적으로 완수할 수 있었다. 또한, 안정적인 인수 프로세스를 통해 큰 인력 유출 없이 미국 내 영업 네트워크와 핵심 자산을 성공적으로 인수하여 즉각적인 영업 활동에 착수할 수 있었다.

#### [KOTRA의 지원 사항]

01

매각 측의 니즈를 파악한 최적화된 인수 전략 수립

02

현지 상황을 고려한 경제적이고 효율적인 기업 실사 지원

03

인수 전 과정에 걸친 상세하고 실질적인 조력 제공



## 인수 후 성과

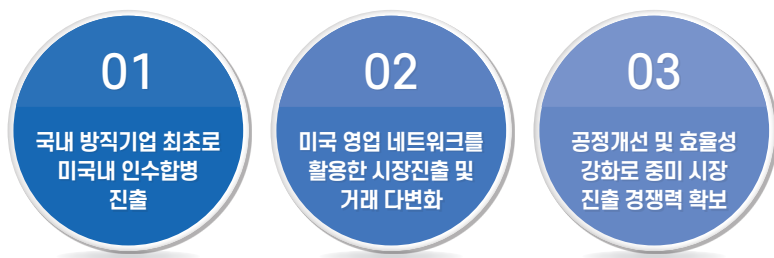
### 미국 및 중미 시장 진출의 기반 마련과 글로벌 방직 기업으로의 위상 제고

삼일방은 BQY인수 이후 공정 개편, 시설 투자 및 수익 구조 개선에 집중하고 있다. 특히 한국에서 투입된 기술 인력의 노하우 전수가 성과를 보여, 인위적인 구조조정 없이 생산설비 추가 등의 생산량 증가를 실현하고 있다. 이는 패스트패션 등 대형 수요자의 가변적인 주문을 수용할 수 있도록 생산 유연성을 확보하는 단계로서, 당초 계획했던 진입 전략에 따라 순조롭게 진행되고 있음을 의미한다.

미국 시장 진출의 경우, 목적인 바와 같이 BQY의 영업 네트워크를 활용하여 현지 군납 진출 및 거래 의류 기업 확대 등 기대하던 효과를 달성하고 있다. 관세 혜택을 활용한 중미 시장 진출의 경우, 국내에서 1차 가공 중간재를 수출하고 현지에서 최종 공정을 진행하는 식으로 프로세스를 개선하여 가격 경쟁력 및 산출량 극대화를 추진 중이다.

삼일방은 순차적인 개선활동 및 투자를 통해 향후 3년 이내에 한국 수준의 공정 자동화와 원가 개선을 목표로 하고 있으며, 이를 바탕으로 신규 시장 진출 및 매출 확대 등 중장기 성장 계획을 진행 중이다.

#### [M&A 성과]





## 02. 아이센스

인수기업	피 인수기업
 <b>아이센스</b>	 <b>CoaguSense</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 의료기기 제조</li> <li>• 품 목 : 혈당측정기 등</li> <li>• 매출액 : 1,898억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 의료기기 제조</li> <li>• 품 목 : 혈액응고 진단기기</li> <li>• 소재지 : 미국, 프리몬트</li> </ul>

● 인수시기 : 2016년 11월

● ● ● ●

## 회사소개

아이센스는 2000년도에 설립한 바이오 관련 센서 및 분석기 개·제조 회사로 주력 제품은 혈당 측정기이다. 혈당 측정기는 글로벌 시장에 진출하여 국제경쟁력을 갖춘 글로벌 업체 중 상위권에 속하고 있으며, 현재 전해질 분석기, 면역 센서 제품 등 새로운 제품들을 단계적으로 선보이며 글로벌 기업으로의 도약을 목표하고 있다.

### [주요 제품]



케어센스



케어센스 N



케어센스 프로



글리코헤모글로빈 분석장치



## M&A 추진 배경

### 미국 의료기기 시장의 안정적 진입을 위한 현지 영업망 확보 추진

미국은 글로벌 의료기기 시장에서 큰 비중을 차지하는 등 시장규모가 상위권에 속하는 국가였으나, 미국 대형 체외진단기업체의 영업력이 강해 독자적인 진출이 어려운 상황이었다. 과거미국시장 진출을 위해 2010년 현지 영업 법인을 설립하였으나, 현지의 대형 체외진단기 제조사들의 영향력으로 인해 별다른 성과를 얻지 못했다.

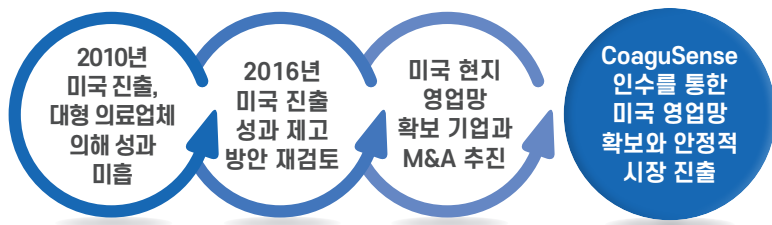
2016년에 들어서면서 미국 시장의 영업 성과를 높일 수 있는 대안을 검토하기 시작했고, 미국 현지 기업의 영업망을 확보하는 것이 안정적인 시장 진입 방안이라고 판단했다.

### CoaguSense의 영업망을 통한 안정적인 미국 시장 진출

아이센스는 미국 현지 기업의 영업망 확보를 위한 방안으로 미국 기업과의 M&A를 결정하였다. 당시 아이센스의 거래 업체가 미국 진출을 위해 Coagu Sense와의 인수합병을 검토하고 있었으나 내부 사정으로 인수합병을 철회하면서, 아이센스에게 CoaguSense의 M&A 기회를 넘겨주었다.

인수대상 기업이었던 CoaguSense는 미국 소재 바이오 진단기기 기업으로, 미국 시장 내 다수 영업망을 확보하고 있어 아이센스의 미국 진출 목적을 달성하기에 최적의 조건을 갖추고 있었다. 아이센스는 미국 영업망을 확보하고자 CoaguSense를 인수할 것을 최종적으로 결정하였다.

[M&A 추진 배경 및 목적]





## KOTRA의 지원

### 미국 의료기기 업체 인수 난관 해결을 위해 KOTRA 접촉

아이센스는 M&A를 추진하면서 M&A 진행 절차, 회계·법률 실사 등 많은 부분에서 어려움을 느끼고 있었다. 특히, 미국 의료기기 업체를 인수함에 있어 국내와 다른 의료 정책, 규제, 법률 등에 대해 어려움이 많았으며, CoaguSense에서 보유한 설비, 기술 등에 대한 실사 및 가치 평가 절차에서도 어려움을 겪어 M&A가 지연되고 있었다.

이러한 상황에서 아이센스는 KOTRA 투자M&A팀을 통해 CoaguSense의 M&A 진행 과정에서 많은 지원을 받을 수 있었다.

#### [KOTRA의 지원 사항]

01

미국 의료기기 정책·규제·법률에 대한 어려움

02

미국 회사의 회계 및 법률 실사에 대한 경험 부족

### KOTRA의 의료기기 업체 딜 Inventory를 통한 원활한 M&A 추진

KOTRA 투자M&A팀을 통해 M&A 진행 시의 절차 및 유의점에 대해 안내를 받았고, 국내외 메디컬 디바이스 업체 딜 Inventory를 받았다.

이를 바탕으로 미국 의료기기 업체 인수 과정의 특성을 파악하며 M&A 진행 계획을 수립할 수 있었다.

또한, CoaguSense와의 커뮤니케이션을 지원하고, 기술 실무 담당자와의 접촉을 주선해 주었다. 나아가 KOTRA 실리콘밸리 무역관을 통해 현지 회계·법률 실사 법인 리스트를 제공해 주어, 아이센스는 전문가의 신뢰성 있는 자문과 검증을 거쳐 신속한 의사결정을 내릴 수 있었다.

이때, 인연을 맺게 된 현지 변호사는 실사 과정에서 최종 계약서 작성까지 적극적으로 지원하였고, M&A 이후 CoaguSense의 사외이사에 선임 되고 이후 아이센스의 북미 담당 본부장까지 맡아 북미 사업을 총괄하였다.

[KOTRA의 지원 사항]

01

글로벌 진단기기업체의 산업 및 기업 분석

02

미국 회계 및 법무 실사법인 리스트 제공

03

실사 동행으로 전 과정 관리



인수 후 성과

현지 영업망 안정화를 통한 매출 성장 달성

아이센스는 CoaguSense의 인수 후, 현지 영업망을 안정화하며 매출 확대의 발판을 마련하게 되었다. 그리고 CoaguSense는 아이센스에서 보유한 기술을 바탕으로 신제품을 개발하고 인수 3년 차에 약 135%의 매출 성장을 달성하였다. 2020년부터 아이센스는 더욱 본격적인 영업활동을추진하여 미국 매출액의 연간 30% 이상 성장과 국내에서의 IPO 등을 추진하고 있다.

[M&A 성과]

01

현지 영업망  
안정화

02

아이센스를 통해  
CoaguSense의 영업  
및 생산커버리지  
확대

03

CoaguSense의  
매출 성장  
(인수 3년차  
134.4%)

## 03. 서연인테크

인수기업	피 인수기업
 <b>서연인테크</b>	 <b>Injeplastic</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>업 종</b> : 자동차 부품 제조</li> <li>• <b>품 목</b> : 자동차 시트</li> <li>• <b>매출액</b> : 1,411억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>업 종</b> : 자동차 부품 제조</li> <li>• <b>품 목</b> : 자동차 내장재부품</li> <li>• <b>소재지</b> : 브라질, 마르코니</li> </ul>

● **인수시기** : 2016년 8월

### ● ● ● ● 회사소개

서연인테크는 1994년 설립된 차량부품 제조 기업으로, 버스 등 상용차와 중장비 차량의 시트와 내장재를 전문적으로 생산 납품하는 회사이다.

설립 초기, 대형 버스의 시트를 주로 생산하다가, 사업을 자동차 내장재로 확장하여, 도어트림(도어 내 잠금장치, 스피커, 창문 등을 덮고 있는 내장 부품), 헤드라이닝(자동차 내부 천장 마감재), 선 바이저(운전자의 시야 보호를 위한 햇빛 가림막) 등 플라스틱 내장재를 폭넓게 생산하고 있다. 국내 완성차 업체의 1차 부품 공급사로서 주로 상용차(버스, 트럭) 부품을 취급하고 있다.

2020년 현재 중국, 브라질 등지에 현지 자회사를 운영중이며, 한국에는 약 180명의 직원이 근무 중이다. 매출은 1,766억 원, 영업이익은 54억 원을 기록하였다.

모회사인 (주)서연은 1972년 설립된 자동차 부품 생산 전문 기업으로, 산하에 서연인테크 외 서연이화, 서연탑메탈 등 자동차 내외장 부품 및 장비 생산 기업을 다수 보유하고 있다. 특히 플라스틱 내외장재 및 시트 등에 강점이 있으며, 일반 승용차 부품뿐만 아니라 상용차 부품 등 다양한 상품군을 보유하고 있다.

그룹 연결 매출은 2조 8,000억 원 수준이며, 중국, 인도, 미국, 폴란드, 슬로바키아 등 국내 완성차 업체의 생산거점 근처에 다수의 현지 자회사를 운영하고 있다.



## M&A 추진 배경

### 자동차 부품 업계의 본격적인 글로벌 진출 러시

2010년부터 국내 완성차 업계의 해외 생산 거점 확장이 본격화되면서, 이에 동반하여 국내 자동차 부품 업계도 적극적으로 해외 진출을 추진하게 되었다. 다수의 자동차 부품 업체가 해외에 생산거점을 설립하였고, 한국 완성차 업체뿐만 아니라 해외 완성차 업계에도 납품하는 등 글로벌 자동차 업계의 밸류체인에 편입되기 시작하였다.

서연인테크는 설립 이래 줄곧 내수 시장에서 국내 완성차 업체를 대상으로 사업을 전개해 왔다. 사업 특성상 상용차 위주의 안정적인 실적을 얻고 있었으나, 매출 기반이 국내 기업에 편중되어 있어, 매출 구조의 다각화를 고민할 수밖에 없었다. 따라서 해외 완성차 업계와의 파트너십을 구축하고, 생산 납품 구조를 다변화하는 방안을 구체적으로 검토하였다.

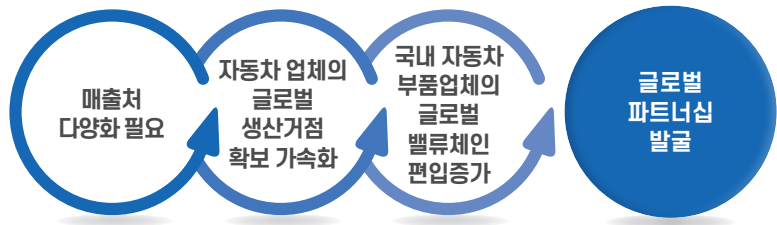
### 글로벌 네트워킹 확장 와중에 브라질 시장 진출 기회 포착

서연인테크는 글로벌 파트너십 구축을 목적으로 벤츠, 아우디 등 글로벌 완성차 업체와의 네트워킹을 추진하던 중, 이탈리아의 피아트 본사와 접촉할 수 있었다. 피아트는 서연인테크의 내장재 생산 기술력을 높이 평가했고, 비즈니스 파트너십 관계를 형성하고자 하는 의지가 강했다.

때마침 피아트의 남미 사업과 관련하여 납품을 담당하던 브라질 내장재 부품 협력사가 경영상의 어려움을 겪고 있었고, 이를 서연인테크에 공유하며, 해당 기업 인수를 제안하였다. 해당 기업은 브라질 Injeplastic 사로서, 피아트의 브라질 내 승용차 및 상용차의 1차 부품 공급사였다. 당시 Injeplastic 사는 피아트에의 납품으로 매년 600억 원 수준의 안정적인 매출 기반이 있었지만, 재무관리 부실로, 회계 처리가 불투명하고 과도한 부채가 발생하여 영업에 차질을 빚고 있었다.

서연인테크로서는 남미 시장 자체가 생소한 데다, 재무적 이슈가 큰 기업을 인수한다는 점에 대한 부담감이 상당하였다. 이를 보완하고자, 피아트 측에 인수에 따른 리스크 분담 등을 요구하였고, 합의 각서를 통해 이를 관철한 후, 최종적으로 인수를 결정하였다.

[M&amp;A 추진 배경 및 목적]



## KOTRA의 지원

### 부채 과다, 회계 불투명 등 리스크가 높은 인수 타겟

Injeplastic 사는 인수 검토 당시, 400억 원에 달하는 부채로 인해, 자본잠식 상태에 있었다. 무엇보다 원인 파악을 위한 채무 내용 분석이 어려울 정도로 기업의 회계 처리 전반이 불투명하였다.

서연인테크 입장에서는 국내에서는 생소한 브라질의 법률 제도적 환경 내에서 인수합병을 진행하는 것도 부담인 데다, 해당 인수 타겟이 재무적 리스크가 높은 상황이라, M&A 프로세스 전반에 대한 어려움을 겪고 있었다. 이런 상황에서 KOTRA 투자M&A팀의 글로벌 인수합병 지원 사업을 접하게 되었고, 2015년 3월 해당 업무 지원을 요청하였다.

[M&amp;A 진행과정의 어려움]

- 01 부채 과다에 따른 자본 잠식
- 02 회계 처리의 부실
- 03 브라질 법인 인수에 대한 제반 정보 부족

### 투자 M&A팀의 전문성과 상파울루 무역관의 현장감을 결합한 효과적 지원

KOTRA 투자 M&A팀은 착수 직후, 가장 큰 리스크 요소인 타깃의 재무 상태 파악에 집중하였다. 투자 M&A팀의 변호사, 회계사 출신 전문가들이 현지에서 진행된 1차 재무실사 결과를 자세히 검토하여, 과다 부채 등의 주요 이슈에 대한 분석 결과를 서연인테크 실무진에 제공하였다. 또한, 계약 구조를 통한 대안 마련 및 제도적 보안 방안 등을 구체적으로 제시하였다.

이에 더해, 원격지인 브라질에서 진행되는 실사의 절차적 불안감을 해소하고자, 2차 실사 자문 법인 선정에 참여하여, 한국과 브라질 자문 법인의 공동 수임을 통해 원활한 소통과 효율적인 의사결정이 가능하도록 지원하였다.

아울러, 상파울루 무역관을 통해, 현지의 생생한 정보를 전달함으로써, 서연인테크의 인수 협상을 측면 지원하였다. 구체적으로, 브라질 현지의 조세법, 환경 관련 규제, 지역 부동산 가격 정보 등 현지 정보를 실시간으로 입수하여 공유함으로써, 서연인테크가 매각 측과 가격을 협상하면서 정보 부족에 따른 실기를 예방하고, 협상 우위를 유지할 수 있도록 지원하였다.

#### [KOTRA의 지원 사항]

01

전문성을 활용한 재무적 이슈 분석 및 대안 제시

02

한국 기업에 최적화된 실사 방법론 제공

03

브라질 지역 정보의 실시간 제공을 통한 협상 지원





## 인수 후 성과

### 성공적인 글로벌 파트너십 구축과 피인수 기업의 빠른 실적 개선

이상과 같은 KOTRA 투자 M&A팀의 밀접한 지원을 통해, 서연인테크는 2016년 Injeplastic 사를 성공적으로 인수하였다. 특히 장시간의 지지 부진한 협상에도 쟁점 및 리스크를 분명히 알고 있던 서연인테크 경영진은 시종일관 협상의 우위를 잃지 않으며, 소기의 성과를 달성하였다. 무엇보다도 해당 인수를 통해, 유럽과 남미에서 큰 영향력을 가지고 있는 파이트사와 직접적인 파트너십을 구축하고, 남미 시장에 안정적으로 진출할 수 있었다는 점에서 큰 의미가 있다.

해당 Injeplastic 사는 인수 다음 연도에 성공적으로 영업이익 흑자 전환을 달성하였다. 현재 인수 후 3년이 지난 시점에도 안정적인 경영상태를 유지하면서, 피아트사의 1차 부품 공급사로서 지위를 공고히 하는 중이다.

또한, 서연인테크는 한국 시장에 국한된 매출 구조를 탈피하여, 국내 자동차 산업 경기에 따른 매출의 변동성을 어느 부분 보완할 수 있었다. 또한 (주)서연계열사와의 네트워크 전파 및 시장 정보 공유 등으로 그룹 차원의 글로벌 밸류체인 합류에 기여할 수 있었다.

#### [M&A 성과]



## 04. 진합

인수기업	피 인수기업
 <b>진합</b>	 <b>Semblex</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 자동차 부품 제조</li> <li>• 품 목 : 볼트, 너트</li> <li>• 매출액 : 3,367억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 자동차 부품 제조</li> <li>• 품 목 : 볼트 및 냉간 단조부품</li> <li>• 소재지 : 미국, 일리노이</li> </ul>

○ 인수시기 : 2014년 3월

● ● ● ●

## 회사소개

진합은 1978년 설립된 산업용 파스너(볼트, 리벳 등 물건을 고정하기 위해 사용되는 금속 철물) 전문 기업으로, 주로 자동차용 파스너를 생산하고 있다. 국내 산업용 파스너 시장 점유율 40%, 특히 자동차용 브레이크 호스 피팅 파스너의 90%를 담당하고 있는 시장 선도 기업으로, 국내 4개 생산 공장 외에 중국 내 2개 자회사, 미국 내 1개 자회사를 보유하고 있다.

2000년대부터 본격적으로 글로벌 확장을 추진하여, 2004년 중국 강소성 생산 자회사 설립, 2013년 중국 강소성 내 생산 자회사 추가 설립, 2014년 독일 Bollhoff와의 합작법인 설립 및 미국 Semblex 사 인수 등 사업 확장을 지속하고 있다.

2018년 기준, 매출 3,367억 원, 영업이익 123억 원을 기록하였으며, 국내 사업장에 총 620명의 임직원이 근무 중이다.

● ● ● ●

## M&amp;A 추진 배경

## 내수 사업의 한계 체감, 시장 확장의 필요성 대두

진합은 국내 완성차 업계의 1차 부품 공급사로서, 안정적인 매출 기반을 확보하였으나, 내수 위주 사업의 특성상 성장의 한계를 절감하였다. 2010년대 초기 국내 완성차 업계의 해외 생산 거점 확장에 따라, 다수의 국내 자동차 부품 업체가 해외 진출을 추진하였고, 진합 역시 이와 같은 신시장 개척을 검토하였고, 최대 시장인 미국에 관심을 집중하였다.

진합의 파스너 상품은 자동차 제조 공정상의 필수 부품으로, 차체 강성과 직접적인 연관이 있어 품질 요구 조건이 높다. 따라서 개별 완성차 업체의 요구 조건에 맞춘 상품의 개발이 필요하고, 대량의 제품을 안정적으로

공급할 수 있어야 한다. 무엇보다 내구성 및 강성 부분에 대한 지속적인 연구개발이 필요하다. 이는 완성차 기업에 납품하기 위해서는 오랜 거래를 통해 신뢰 관계를 구축하여야 한다는 뜻이기도 하다.

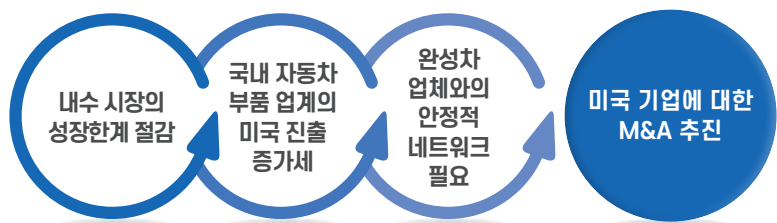
진합은 GFA(Global Fastener Alliance, 1998년 설립된 전 세계 파스너 기업들의 협력체)에 가입된 유일한 한국 기업으로, 전 세계 파스너 산업에서 완성차 기업과의 협력관계를 잘 파악하고 있었다. 따라서 최대 시장인 미국시장 개척에 있어, 기존 중국 진입 시와 같은 법인 신설이 아닌, 기 영업 법인의 M&A로 진입 전략을 설정하였다.

### 기존 영업망 보유 기업의 인수를 통한 안정적인 미국 시장 진입 추진

진합이 미국 내 영업 법인의 인수로 진입 전략을 설정하고, 후보군에 대한 정보를 수집하던 중, 시카고 소재 Semblex 사의 매각 정보를 입수하였다. Semblex 사는 진합과의 직접적인 거래 관계는 없었지만, GFA 활동 등을 통해 양사 경영진 간의 교류가 있었다. Semblex 사는 1968년에 설립된 파스너 전문 생산 기업으로 시카고 근교의 4개 공장에서 200여 명의 직원이 근무 중이며, GM, Ford 등 글로벌 완성차 업계와 오랜 거래 관계를 유지하고 있었다. 긴 역사만큼 안정적인 영업망을 구축하고 있었으나, 창업주의 별세로 인해 전체 지분 매각을 계획하고 있었다.

진합은 우선 Semblex 사의 기존 거래 관계, 영업망, 상품 구성 및 매출 증가 가능성 등 영업 측면에서의 역량을 종합적으로 검토하였다. 검토 결과, 진합의 미국 시장 진출에 있어 안정적인 매출 기반 확보가 가능하며, 완성차 업계와의 네트워크를 통해 추후 성장 가능성이 크고, 상품 구성 역시 진합과의 상호보완이 가능해 인수 매력도가 상당히 높았다. 이에 양사는 본격적으로 M&A를 추진하기로 하였다.

[M&A 추진 배경 및 목적]





## KOTRA의 지원

### M&A 프로세스 전반에 대한 이해 필요

진합 실무진은 Semblex 인수 결정 이후 인수의향서를 제출하였으나, 이후 진행하여야 할 M&A 프로세스에 대한 이해가 부족하였다. 실사, 협상, 계약 구조 등의 기본적인 절차뿐만 아니라, 미국 법인의 인수합병과 관련한 법률, 회계적인 조언 및 Semblex 사가 위치한 일리노이 주의 특성 등을 확인할 필요가 있었다.

이 상황에서 GP USA 2012 행사를 통해 알게 된 KOTRA 시카고 무역관에 도움을 요청하였고, 이를 계기로 투자 M&A팀의 전문적인 지원을 받을 수 있었다.

### 실사부터 인수 후 통합과정(PMI)까지 포괄한 KOTRA의 전방위 지원

KOTRA 투자M&A팀은 가장 먼저 M&A 전반에 대한 교육 및 향후 절차에 대한 가이드를 제공하였다. 이후 당면한 실사를 위해 우선하여 필요한 자문법인 선정에 집중하였다. 타깃이 미국 내에서 안정적인 사업을 영위하고 있었고, 설립 형태도 보편적이었기에, 인수 난이도는 비교적 낮아, 비용 절감을 위해 한국 법무법인과 회계법인을 선정하도록 지원하였다.

실사에서 주안점을 둔 것은 해당 산업의 특성상 재고 비중이 높다는 점이었다. 이에 투자M&A팀 회계 전문가가 직접 동행하여, 시카고 근교 4개 공장의 실물 재고자산 실사를 진행하였다. 이때 파악한 정보를 토대로, 향후 인수가액 산정 시 적정 재고자산의 수준을 반영할 수 있었다.

본 건이 여타 M&A와 다른 점이 있다면, 오랜 시간 회사를 경영해 온 창업자가 타계하고, 대주주가 교체되는 상황이기 때문에 전 임직원의 심적동요가 컸다는 점이다. 적절한 PMI 계획(Post Merger Integration, 인수 후 조직 통합 과정)이 수행되지 않는다면, 주요 거래사 영업인력 등 핵심인력의 유출이 발생하여, 기업가치에 손상을 입을 가능성이 컸다. 투자M&A팀은 진합 실무진에게 PMI의 중요성을 강조하고, 영업, 구매, 인사, 재무관리 등 전반적인 운영에 대한 PMI 매뉴얼을 제공하여, 진합 파견 인원 등이 즉각적으로 이를 수행할 수 있도록 지원했다.

## [KOTRA의 지원 사항]

01

M&amp;A 프로세스 전반에 대한 교육 및 가이드 제공

02

비용 절감까지 고려한 자문 법인 선정 지원

03

전문 인력의 실사 참여를 통한 프로젝트 관리

04

안정적인 경영 착수를 위한 PMI 지원



## 인수 후 성과

## 글로벌 스탠다드 기업으로 성장

진합은 Semblex 사를 성공적으로 인수하고, 조직 통합을 마무리한 후, 가시적인 성과를 창출할 수 있게 되었다. 무엇보다 GM, Ford 등 신규 공급처를 확보함으로써, Semblex 상품뿐만 아니라, 진합 상품의 미국 본격 수출이 가능하게 되었다. 또한, 양사 간 공동 개발 및 기술 제휴 등을 통해 안정적으로 상품군을 확장할 수 있었다.

인수 후 3년 차인 2017년 기준으로 진합은 영업이익 약 24억 원 순증, 고용인원 약 360명의 증가 등을 보이며, 국내 시장의 성장 한계를 극복하고 성장세에 있다.

## [M&amp;A 성과]

01

내수 기업의  
한계 극복

02

글로벌 기업으로서  
입지 확보

## 05. 동국실업

인수기업	피 인수기업
 <b>KBI 동국실업</b> 동국실업	 ICT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 자동차 부품 제조</li> <li>• 품 목 : 자동차 내·외장재</li> <li>• 매출액 : 6,508억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 자동차 부품 제조</li> <li>• 품 목 : 자동차 외장재</li> <li>• 소재지 : 독일, 레네슈타트</li> </ul>

● 인수시기 : 2013년 8월

● ● ● ●

## 회사소개

1955년 섬유업을 주요 사업으로 설립한 동국실업은 1996년 자동차 부품 제조로 사업영역을 확대하고 자동차 내·외장재, 공조 관련 부품, 램프 관련 부품 등을 제조하고 있다. 2007년 중국 공장 설립 이후 2013년 독일 ICT 인수를 하며 해외 시장을 적극적으로 공략하고 있다.

현재 국내 현대, 기아차를 비롯하여 유럽의 BMW, Audi, Mercedes Benz 및 북미 Chrysler, 중국 Shanghai GM, Shanghai VW 등 다양한 글로벌 자동차 업체에 공급하고 있다.

● ● ● ●

## M&amp;A 추진 배경

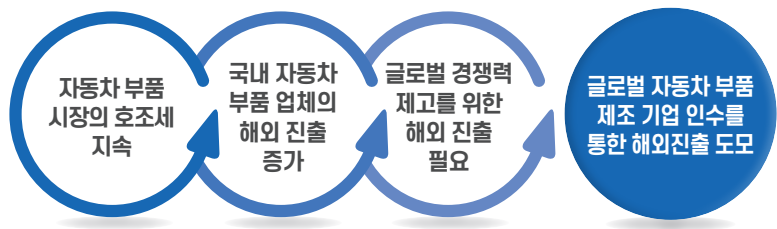
## 공격적인 해외 투자 및 시장 개척으로 자동차 산업의 위기 극복 전략

동국실업은 자동차 부품과 공조 부품 전문 업체로서 급변하는 글로벌 시장에서의 경쟁력을 확보하기 위해 적극적인 해외시장 공략을 추진하였다. 해외 첫 투자로 2007년 중국의 염성 현지법인이 설립되었고, 2007년 진출 당시 13억 원에 불과하던 매출액이 2016년 1,700억 원까지 신장되었다.

2013년도 독일 ICT 인수 당시 현대·기아차의 해외 진출 공략이 본격화 되면서 국내 자동차 부품회사의 유럽 진출이 활발하게 이루어지고 있었다. 중국 진출 이후 글로벌 시장 확대를 계속 추진 중이었던 동국실업도 더욱 다양한 고객 군 확보, 선진 기술 확보를 위해 유럽 시장으로의 진출이 필요하다고 판단했다.

동국실업은 글로벌 시장 진출 방안으로 현지 생산공장 설립을 우선 검토하였으나, 유럽시장에서의 낮은 인지도로 고객 확보가 쉽지 않을 것으로 판단하고 M&A 기회를 탐색해보기로 하였다.

[M&A 추진 배경 및 목적]



## KOTRA의 지원

### 법정관리 자동차 부품 기업, 유럽 영업망 확보의 기회로 활용

해외 M&A 경험이 없었던 동국실업은 유럽 내 자동차 부품회사 매물 정보 확보 단계부터 난관에 봉착하였다. 2013년 KOTRA에서는 우리나라 중견중소기업의 해외 M&A 지원 사업을 시작하였고, 그 소식을 접한 동국실업은 KOTRA에 문의하게 되었다.

KOTRA는 동국실업의 구체적인 M&A 목적과 전략을 공유하고, 독일 현지 M&A 자문사 네트워크를 통해 적합한 매물 확보를 시작하였다. 매물 탐색 결과 법정관리 중인 독일 기업 ICT(현 KDK 오토모티브)를 발굴하게 되었다.

당시 ICT는 독일과 스페인, 체코에 공장을 보유하고 Volkswagen, Audi, SEAT 등 글로벌 자동차 기업에 연간 1.5억 유로 규모로 납품하고 있는 건실한 업체였으나, 유럽 경기의 지속적인 침체와 몇 차례의 주주변경 과정에서 유동성 부족으로 2012년 법정관리를 신청하였다.

동국실업의 유럽 기업 인수 of 가장 중요한 목적은 현지 시장 진출이었으므로, KOTRA와 동국실업은 ICT가 현재 유럽 자동차 업체의 1차 협력사 지위를 유지할 수 있는지에 대해 우선 확인하기로 하였다. 동국실업이 ICT를 인수한 후에도, ICT 매출액의 80% 이상을 차지하고 있는 Volkswagen에 지속적으로 납품이 가능한지 확인하였고(Trade Agreement), 유동성 지원 시 ICT의 경영을 정상화할 수 있다는 결론을 도출하고 본격적인 인수 작업에 착수하였다.

### 생소한 독일 법정관리 기업 인수, 현장의 전문적인 지원으로 원활하게 완수

그러나 생소한 법정관리 기업 인수 절차가 걸림돌로 작용하였다. 국내 법정 관리 기업 인수 절차 과정도 법원 감독 과정이 수반되어 통상적인 M&A와의 차이점이 존재하였고, 전체적인 관련 정보 취득이 쉽지 않았기 때문이다. 특히 당시 동국실업은 해외 기업 인수 및 유럽 기업 운영 경험이 없었던 관계로, 독일 관련 법률 및 규제사항, 경영 활동에 필요한 유의 사항 등에 대한 자문도 필요한 상황이었다.

무엇보다 ICT가 법정관리 상태에 있었던 관계로 기업 이미지 및 고객 관계 훼손, 주요 투자 지연에 따른 자산 노후화, 주요 인재의 이탈 등 재무제표에 나타나지 않는 위험 요인에 대한 면밀한 검토 또한 필요하였으나, 의사 소통도 원활하지 않은 상황에서 동국실업에는 매우 큰 부담으로 다가왔다.

#### [M&A 진행과정의 어려움]

01

생소한 독일 법정 관리 기업 인수 절차

02

관련 법률 및 규제 사항 등 정보 확보의 어려움

03

법정 관리 기업의 경영부실 여부 확인

이에 KOTRA는 독일 법정관리 기업 인수를 위한 법적인 절차와 정보 전반을 확인하고 필요한 규정과 절차에 대한 정보를 제공하였다. 이와 동시에 KOTRA 투자M&A팀의 M&A 전문가들이 사전 문서 검토를 통해 예상되는 주요 실사 이슈와 실사 과정에서 필요한 사항에 대한 가이드를 제공해 주었다.

또한, KOTRA 프랑크푸르트 무역관에서는 실사에 직접 참여하여 현장 인터뷰 및 시스템 적정성 검토 등을 수행하며 필요한 조치에 대해서도 도움을 주었다. 실사 과정에서 ICT가 보유하고 있는 사출성형 기술과



판매망을 통해 정상화가 가능하다는 최종 결정을 하고, 2013년 8월 ICT 인수계약을 체결하였다.



## 인수 후 성과

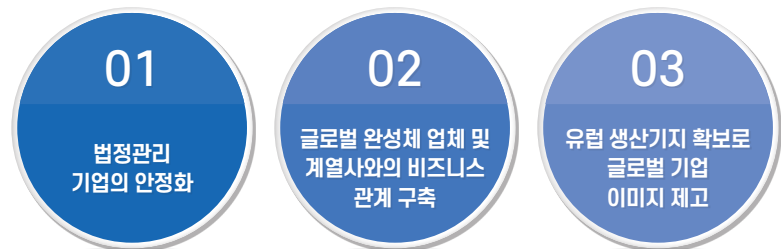
### 국내 제일의 자동차 부품 업체에서 글로벌 자동차 부품 업체로 도약

동국실업은 인수 후, 사명을 KDK 오토모티브로 바꾸고 과감한 비용 절감과 영업 확대 등 경영 정상화 계획을 실행하였다. 또한, 인수 초기 그룹 핵심 임직원을 투입하며, 양 기업의 통합 작업을 착수한 결과, 2012년 매출액 200억 원과 영업이익 60억 원의 적자를 기록한 ICT는 2018년 2,600억 원의 매출액을 달성하고, 인수 직후 흑자로 전환한 이래 수익성이 개선되고 있다.

또한, 동국실업은 기존 ICT가 보유한 스페인 공장을 기반으로 빠른 증설 투자를 결정하며 회사의 성장 동력을 확보할 수 있었다. 스페인은 유럽에서 두 번째로 큰 자동차 생산국으로 유럽 내 상대적으로 저렴한 인건비와 적극적인 정부 지원정책으로 매출 증대와 수익률 증가에 긍정적인 것으로 판단하였다. ICT의 생산 및 고용 확대 계획으로 스페인 정부로부터 신규 부지를 무상으로 이전 받는 등 투자 의사 결정과 집행이 빠르게 추진될 수 있었다.

2017년 동국실업의 계열사인 갑을오토텍은 벤츠와 800억 원 규모의 신규 계약을 체결하는 성과도 이루어냈다. 동국실업은 유럽 현지 생산기지 확보 및 제품과 서비스 신뢰도 제고를 위해 M&A 성과가 가시적으로 실현된 것으로 판단하고 있으며, 다양한 신규 시장 진출 기회를 확보하여 글로벌 자동차 부품사로의 성장을 지속할 예정이다.

#### [M&A 성과]



## 2. 해외 생산거점 확보

01. JW중외제약	43
02. 삼구아이앤씨	48

## 01. JW 중외제약

인수기업	피 인수기업
 <b>중외제약</b> JW중외제약	 <b>Euvipharm</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 의약품 제조</li> <li>• 품 목 : 수액, 전문의약품</li> <li>• 매출액 : 5,371억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 의약품 제조</li> <li>• 품 목 : 일반 의약품</li> <li>• 소재지 : 베트남, 빈띠엔</li> </ul>

○ 인수시기 : 2019년 8월

### 회사소개

JW중외제약 및 계열사는 기초 수액 및 TPN (Total Parenteral Nutrition, 종합 영양수액제) 시장에서 국내 시장 점유율 40% 이상을 차지하는 전문의약품 제조 업체이다.

수액 공급 확대를 위해 당진공장 증설 이후, 2018년 아시아 최초로 영양 수액제 EU GMP 승인을 완료하고 글로벌 시장 진출을 본격적으로 추진하고 있다. 또한, 최근 신약 개발을 통해 아토피 치료제, 통풍치료제의 해외 기술 수출을 이루었으며, 그 외 백혈병, 다발성 골수종, 항암제 등 다양한 R&D 파이프라인을 구축하고 있다.

### M&A 추진 배경

#### 글로벌 파머징(Pharmerging) 시장에서의 경쟁력 제고를 위한 베트남 진출

동남아, 중동, 중남미 등 신흥국 제약시장이 성장함에 따라 국내 제약사들의 진출 수요도 증가하고 있다. 제약(Pharmacy)과 신흥(Emerging)을 합친 신조어로서, 파머징(Pharmerging)이라 불리는 신흥 제약시장의 규모는 연간 5~8%의 성장세를 보이며, 2020년 약 400조 원에 이를 것으로 전망되고 있다.

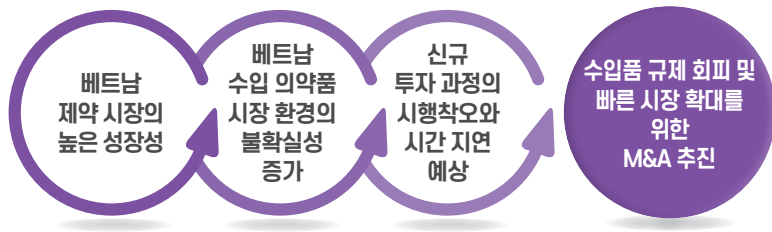
그중 베트남 제약시장은 2016년 기준 46억 달러 규모에서 2020년 70억 달러 규모로 연평균 11% 성장할 만큼 파머징 시장 국가 중에서도 성장세가 높은 시장이다.

실제로, JW중외제약은 1995년 파머징 시장을 공략하고자 아세안 전초 기지로 베트남에 판매 법인을 설립하였고, 2018년 연간 100억 원 규모의 수출을 하고 있었다.

베트남 시장이 높은 성장세를 보이고 있지만, 베트남 정부의 수입의약품에 대한 규제, 높은 원가 구조로 인한 가격 경쟁력 약화 등의 문제로 수출 경쟁력을 유지하는 것에 대한 어려움이 증가하고 있었다.

JW중외제약은 베트남 수입의약품의 불리한 여건을 극복하고 더욱 적극적인 시장 공략을 위해 현지 생산시설을 확보할 것을 결정하였다. 그러나 부지 확보 및 인허가 취득 등 시설투자 단계의 어려움과 현지 인력 채용·교육, 영업망 확충 등 운영 단계의 난관들이 예상되어 신속하고 효과적인 M&A를 우선 검토하기로 하였다.

[M&A 추진 배경 및 목적]



## KOTRA의 지원

### 적정 M&A 매물 확보의 난관 타개를 위해 KOTRA 접촉

JW중외제약은 우수 의약품 제조 관리 기준을 충족하는 시설을 보유한 기업을 Target으로 탐색하고자 하였으나, 베트남 현지 중소 규모의 제약사 리스트 및 생산규모, 인증현황 등 관련 정보를 확보하는 단계부터 어려움을 겪었다.

[M&A 진행과정의 어려움]

01

M&A 매물 및 현지 정보 확보의 어려움

02

매각측의 높은 기대 가격

03

토지 및 인허가에 대한 복잡한 규제 사항

### KOTRA의 매물 탐색을 통해 성사된 Euvipharm과의 만남

이러한 난관을 극복하고자 JW중외제약은 2018년 4월 KOTRA 투자 M&A팀에서 담당하는 글로벌 M&A 지원 사업에 참여하였다. KOTRA 투자 M&A팀은 JW중외제약의 애로사항을 인지하고, 현지 시장정보 입수와 인수 후보기업 물색부터 시작하였다.

KOTRA는 딜 정보를 주기적으로 공유하는 베트남 현지 M&A 자문사와의 협업을 통해 베트남 제약회사 4곳의 인수 후보 리스트와 관련 정보를 JW중외제약에 제공하였다.

JW중외제약은 그중 2개 업체를 선정하여 현장 실사를 다녀왔고, Euvipharm이라는 베트남 제약 기업을 최종 인수 후보로 결정하였다. 현장 방문 단계에서는 베트남 호치민 무역관이 직접 통행하여 초기 검토 단계에 많은 정보를 확보하는 데 도움을 주었다.

2005년 설립된 Euvipharm은 세계보건기구(WHO)에서 의약품 제조·품질 관리 기준(GMP) 인증을 받았다. 또한, 연면적 3만 5,000㎡ 규모 공장을 갖고 있었으며, 연간 19억 3,700만 개 수준의 의약품을 생산할 수 있는 능력을 보유하고 있었다.

JW중외제약은 Euvipharm의 공장 규모와 생산능력이라면 JW중외제약이 원하는 수준의 의약품을 베트남 현지에서 빠르게 생산할 수 있을 것으로 판단하였다. 더욱이 유럽식 생산시설을 보유하고 있어 향후 유럽 진출을 위한 EU GMP 인증에도 훨씬 쉬울 것으로 예상하였다.

하지만 인수 협상 초기 단계에서 매도자와 매수자의 희망 가격의 차이가 최종 인수가액의 50%에 달하는 문제가 발생하였으며, 외국인 주주 변경에 따른 각종 인허가 및 토지사용권 인계 여부가 불투명하였다.

이에 KOTRA는 JW중외제약의 의견을 베트남 현지의 눈높이로 설득하며, 매도 자문사와 합리적인 중재안을 마련하였다. 또한, 법률 이슈에 대해 법무법인의 의견과 호치민 무역관의 변호사 의견을 교차 검사하며 전체 프로젝트 진행을 관리하였다.

이처럼 KOTRA 투자M&A팀은 JW중외제약의 M&A 자문사 역할을 수행하며, Euvipharm이라는 인수 Target 기업의 발굴뿐만 아니라 인수 진행과정을 밀착 지원하였다.

특히 해외에서 주요 협상이 진행되는 탓에 국내 기업이 우위를 점하기 어려운 상황이었으나, 낯선 협상 현장에 KOTRA 본사 및 무역관 직원이 항상 동행하며 든든한 지원군 역할을 수행하였다. 그 결과, 동등한 협상 지위를 유지하며 성공적으로 협의안을 도출할 수 있었다.

### [KOTRA의 지원 사항]

01

M&A 매물 리스트 확보 및 정보 제공

02

인수 조건 협상 및 M&A 프로세스 진행

03

KOTRA 현지 변호사의 복잡한 이슈 이중 확인



## 인수 후 성과

### 베트남을 넘어 동남아시아·유럽 시장 진출의 전초기지 마련

실사 과정에서 JW중외제약 본사 생산·판매 담당 임원이 직접 Euvipharm을 방문하여 생산시설을 점검하였고, 인수 이후에는 추가로 생산·판매할 수 있는 제품을 선정하기 위해 노력했다.

철저한 사전 준비 작업으로, JW중외제약은 인수 직후 구상했던 계획을 실현할 수 있었고, 5년 이내에 현재 수출액이 2배 이상으로 성장할 것으로 기대하고 있다. 또한, JW중외제약은 Euvipharm의 운영 계획과 비전을 신속하게 임직원들과 공유하고자 하였다. Euvipharm은 기존 모회사로 부터의 지원과 관리가 미흡했고, 가동률도 낮았기 때문에 인력 구조조정 이슈가 늘 존재해 왔다.

자칫 직원들 사이에 동요가 일어날 수 있는 상황에서 JW중외제약은 숙련 직원 양성과 직원의 자긍심 향상을 위한 프로그램을 개발하여 잉여인력 문제를 해소하고자 하였다. 구체적으로 JW중외제약 본사 직원이 직접 베트남에서 현지 직원을 교육하고, 사내 급식 수준을 향상시켰다. 또한, 베트남 직원을 한국 본사로 파견시키고, 이들을 위한 교육 프로그램을 마련하여 베트남 현지 직원과 본사 임직원이 상생하고자 하는 JW중외제약의 의지를 전달하였다.

Euviopharm의 인수로 첨단 기술과 현대적인 장비를 갖춘 대규모 공장을 확보한 JW중외제약은 향후 베트남을 거점으로 라오스, 캄보디아 등의 동남아 지역으로 사업을 확장할 계획이다. 또한, 동시에 베트남의 낮은 인건비를 통해 확보한 가격 경쟁력을 바탕으로 유럽 진출을 구상하고 있다.

동남아 시장 및 유럽시장으로 확장된 JW중외제약의 사업영역은 한국 본사의 R&D 기능을 강화하고, 고부가가치 사업을 추진하는 데 원동력이 될 것으로 기대하고 있다.

#### [M&A 성과]



## 02. 삼구 아이앤씨

인수기업	피 인수기업
 삼구아이앤씨	 MatBao BPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 서비스업</li> <li>• 품 목 : 생산도급, 시설관리 등</li> <li>• 매출액 : 6,160억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 사업 서비스업</li> <li>• 품 목 : 생산도급 OEM</li> <li>• 소재지 : 베트남 (호치민·하노이)</li> </ul>

○ 인수시기 : 2019년 6월

### 회사소개

삼구아이앤씨는 1968년 청소용품 제조에서 출발하여 생산 도급 및 건물 시설 종합 관리 등의 다양한 아웃소싱 서비스를 제공하고 있다. 현재 임직원 포함 전 구성원이 3만 5천여 명의 규모로, 고객사의 80% 이상이 10년 이상 장기 계약을 유지하고 있는 대표적인 대한민국 아웃소싱 서비스 기업이다.

아웃소싱 서비스는 고객이 핵심 역량에 집중할 수 있도록 비핵심 부분을 책임지고 수행하는 것을 말한다. 컨대, 고객이 반도체 제조사일 때 관련 장비 검사 및 관리, 부품 운반 등 주요 생산활동의 지원 업무를 아웃소싱 서비스 업체가 수행한다. 이는 제품의 품질과 생산성 결정에 밀접히 관련되어 있으므로 고객 사업에 대한 높은 이해도 및 전문성이 필요한 분야이다.

“고객이 핵심 기술 및 생산에 집중하며 역량을 키울 수 있도록 돕는 것이 삼구아이앤씨의 역할이다”

(2019년 CEO 인터뷰 기사 중에서)

### M&A 추진 배경

#### 해외 진출 한국 기업 현지 운영의 어려움 당면, 동반 진출 요청

삼구아이앤씨는 400개 이상의 고객사의 업무를 수행하고 있으며, 고객사의 80% 이상이 상장사로 구성되어 있다. 고객들의 해외 진출이 활발해지면서 해외 현지에서 겪는 어려움을 토로하는 이들 또한 증가하고 있었다.



특히, 최근 우리 기업의 진출이 활발한 베트남에 해외 사업장을 두고 있는 한국 기업들로부터 삼구아이앤씨가 베트남에 진출하여 한국과 같은 수준의 서비스를 제공해 달라고 요청하는 문의가 증가하고 있었다. 하지만 삼구아이앤씨는 2010년 카타르에 해외법인을 설립한 후, 현지 경영 노하우 및 문화 차이에 대한 이해 부족으로 철수했던 실패 사례가 있어 해외 진출을 망설이고 있었다.

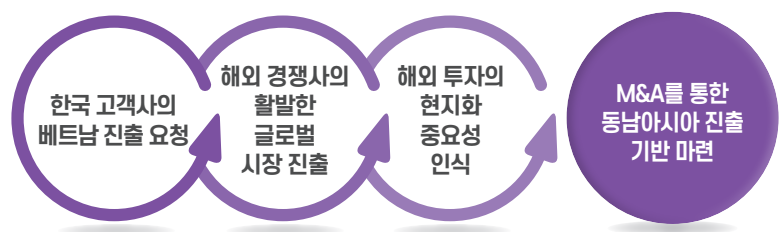
고객사의 지속적인 요청에 따라 해외 진출의 성공사례를 조사해본 결과, 덴마크의 아웃소싱 서비스 업체가 연 매출 15조 원 이상의 실적을 내고 있으며, 일본 역시 동 분야의 해외 진출이 매우 활발하다는 정보를 입수 하였다. 아웃소싱 서비스 분야도 글로벌 시장의 개척이 가능하다는 생각에 도달한 삼구아이앤씨는 베트남 진출을 결심하게 되었다.

### 과거 해외 진출 실패의 교훈, 신속하고 효율적인 현지화를 위한 M&A 결정

삼구아이앤씨는 단기에 안정적인 서비스를 제공하는 방법으로 현지 법인을 설립하는 것과 현지 기업과 M&A를 진행하는 것을 동시에 검토 하였다. 검토결과, 베트남에 현지 법인을 설립할 경우 현지 규제 등에 의한 인허가 지연으로 사업 개시 시점이 늦춰질 수 있다고 판단하였다. 또한, 국가간 제도적 차이를 극복하고, 채용한 많은 해외 삼구 구성원을 교육 하여 현장에 투입하는 데 많은 시간과 시행착오가 동반될 것을 예상하였다.

특히, 카타르 진출의 실패 경험을 바탕으로 현지화의 중요성을 체감한 삼구아이앤씨는 단독으로 법인을 설립하여 진출하는 전략 대신 신속하고 안정적인 서비스 제공을 위해 현지 기업과 M&A를 추진하기로 하였다.

[M&A 추진 배경 및 목적]





## KOTRA의 지원

이후 삼구아이앤씨는 M&A 추진을 위해 다방면으로 노력하였으나, 현지 기업 현황·시장 상황·각종 규제 등 파악할 수 있는 정보가 부족하여 추진 일정이 지연되고 있었다. 특히, 베트남 현지 기업의 정보를 확보하기 어려워 후보 기업을 파악하는 단계부터 차질을 빚었다.

### [M&A 진행과정의 어려움]

01

M&A 매물 및 기업 정보 확보의 어려움

02

베트남 규제 및 제도 변화에 대한 불확실성

03

매각 자문사 부재로 인한 협상의 어려움

### KOTRA에서 맺어준 MatBao와의 인연

그러던 중 KOTRA 해외 M&A 사업을 소개받고 2017년 6월 KOTRA 투자 M&A팀과 처음 접촉하였다. KOTRA는 베트남의 아웃소싱 서비스 기업의 규모가 영세하여 M&A 전문기관에서 지원할 수 있는 일이 아니라고 판단했고, 현지 자문사를 통해 매물 정보를 확보하는 대신에 직접 산업 분석을 통해 후보 기업을 발굴하였다. 그 결과, 동종업종 14개 기업을 파악하고, 개별 접촉을 통해 경영권 지분 매각 및 한국 기업과의 전략적 제휴 의사를 확인하여 최종 5개 업체를 인수 후보로 결정하였다.

삼구아이앤씨는 베트남 5개 후보 업체와 직접 면담을 진행한 결과 그 중, MatBao가 직원을 대하는 태도와 직원의 근무환경 개선에 노력하는 모습이 삼구아이앤씨의 직원 존중 문화와 유사한 것을 확인하고 MatBao BPO를 1순위 후보 기업으로 선정하였다.

2002년 설립한 MatBao BPO는 IT 사업을 모태로 하는 MatBao 그룹의 계열사이며, 호치민과 하노이에 각각 본사와 지사를 두고 콜센터, 텔레마케팅, 문서 관리, 인력 아웃소싱, 교육 등의 서비스를 제공하고 있었다. 약 1,200명의 직원 규모(MatBao GROUP 3,800명 중 MatBao BPO 인원)로 MicroSoft, DHL, H&M, Fedex, Sony 등 글로벌 기업을 포함한 200여 개 기업을 고객사로 확보하고 있었다.

MatBao BPO의 기존 사업과 시스템을 활용하면, 삼구아이앤씨가 계획한 베트남 진출이 매우 안정적이고 신속하게 이루어질 수 있으며, 이른 시일 내 성과를 낼 수 있다는 확신을 가지고 지분 인수를 진행하기로 하였다.

### 협상 과정에 난관을 KOTRA 투자M&A팀의 지원으로 극복

삼구아이앤씨는 KOTRA의 도움으로 실사단을 구성하고, 2018년 2월 MatBao BPO에 대한 회계·법률 실사를 하였다. 실사 결과 특이사항은 없었으나, 2019년부터 베트남 사회보험료의 산정 기초가 되는 기본임금이 변경되어 보험료가 큰 폭으로 상승할 것이 예견되었다.

원가의 90%가 인건비로 구성된 아웃소싱 서비스 기업의 특성상, 사회보험 이슈는 기업의 수익성에 큰 영향을 미치기 때문에, 고객사의 계약 금액 변경이 불확실한 상황에서 MatBao BPO의 적정 기업 가치를 산정하는 것이 매우 어려운 상황이었다.

이에 KOTRA는 민감한 가격 이슈를 직접 조정하는 것보다, 양 사의 협력을 통해 창출 가능한 성과를 보다 구체적으로 산정해볼 것을 조언하였다. 2018년 8월까지 양사는 상호 방문을 하면서 모든 프로세스에 대한 검증 과정을 통해 인수 후 운영 방향과 목표를 설정하였다.

초기 협상 단계에서 100% 지분을 모두 매각하겠다는 MatBao BPO 측은 지분 30%를 남기고 삼구아이앤씨와 함께 경영을 지속하고 싶다는 제안을 하였다. 초기 단계의 가격 차이 문제는 앞선 투자 구조 변경을 통해 해결할 수 있다는 생각으로, 본격적인 가격 조율 및 세부 인수 조건을 논의하기 시작하였다

피인수 기업의 자문사가 없었던 관계로, 양 사의 이해관계가 대립하였을 때 중재안을 찾기가 매우 어려울 수 있었다. 하지만 KOTRA는 중요한 협상 자리에 삼구아이앤씨의 인수 자문사로서 동행하며 양쪽이 만족할 수 있는 대안을 모색하는 역할을 지속하였다. 후보 업체 물색부터, 실사단 구성, 협상 과정 등 M&A 전 과정에 걸쳐 지원하여 2019년 1월 성공적으로 딜을 성사시켰다.

“이번 딜은 삼구에게는 어두운 동굴 속을 탐험하는 것과 같았어요. 정보와 경험이 없으니 어떤 길을 선택해야 할지 정말 막막했거든요. KOTRA 투자M&A팀은 마치 어두운 동굴 속을 환히 비춰주는 등불과 같았습니다. 우리보다 앞서 길을 밝혀주니 동굴 속 웅덩이, 낮은 천장을 피해가며 안전하게 통과할 수 있었습니다.”

(삼구아이앤씨 대표 인터뷰 중)

### [KOTRA의 지원 사항]

01

M&A 후보 기업 리스트 및 정보 제공

02

인수 후보 기업의 경영권 매각 의향 확인

03

베트남 인허가 및 규제 사항 확인

04

인수조건 협상 및 M&A 전 과정 지원



## 인수 후 성과

### 신속한 시장 진입 및 사업 확장, 동남아 진출 기반 마련

삼구아이앤씨는 장기간의 실사를 진행하며 MatBao에 대한 이해도를 높이고, 구체적인 사업 계획까지 수립하였다. 이 덕분에 베트남 정부의 인허가가 모두 완결된 2019년 6월 직후, 곧바로 사업을 확장할 수 있었다. 예상대로 삼구아이앤씨는 베트남 현지에 진출한 다수 국내 기업들에게 서비스 제공 요청을 받고 있으며, 인터뷰가 이뤄진 2019년 10월 현재, 베트남 현지 구성원 수는 이미 1,900명을 초과하였다.

삼구아이앤씨는 베트남을 교두보로 한국 기업의 진출이 이루어지고 있는 동남아시아 주변국으로의 진출도 가속할 계획이다. 콜센터, 통합물류 관리, 건물·시설 종합 관리, 생산공장 도급 등 한국 기업들이 필요로 하는 사업 서비스를 원스톱으로 제공하여 한국 기업의 생산성 향상을 위한 지원을 지속할 예정이다.

#### [M&A 성과]



“50년 이상 국내에서 사업하며 노하우를 쌓았습니다. 이로써 베트남, 동남아 진출 국내외 기업들에게 삼구의 기업문화와 시스템이 탑재된 사업 지원 서비스가 국외 고객들에게 도움이 되기를 약속드립니다. 다시 한번 KOTRA 해외 M&A 지원팀에게 고마움을 전합니다”

(삼구아이앤씨 대표 인터뷰 중)

### 3. 원천기술 확보

01	아이오앤코코리아	55
02	세아제강	59
03	오이솔루션	65

## 01. 아이오앤코 코리아

인수기업	피 인수기업
 <b>아이오앤코코리아</b>	 <b>Euvipharm</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 서비스</li> <li>• 품 목 : 물류 서비스</li> <li>• 매출액 : 200억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : IT</li> <li>• 품 목 : 물류 솔루션</li> <li>• 소재지 : 미국, 뉴저지</li> </ul>

○ 인수시기 : 2018년 12월

### 회사소개

아이오앤코는 뷰티 제품에 특화된 B2B 물류 풀필먼트(fulfillment) 서비스 업체로 이커머스 회사들을 위한 이커머스 회사로서, 해외 바이어들로부터 주문을 받으면 제품 확보(소싱)-포장-통관-배송까지의 전체 과정을 하나의 서비스로 제공하고 있다.

2014년 베이징대 한국 유학생들이 창업한 스타트업으로 시작했으나, 현재는 매출 200억 원(2018 기준) 규모의 기업으로 성장했다.

#### [주요 제품]

		
AIONCO Fulfillment Service	Drop-Shipments	Global Wholesale
		
Global Logistics	Image Production	AFS MALL



## M&A 추진 배경

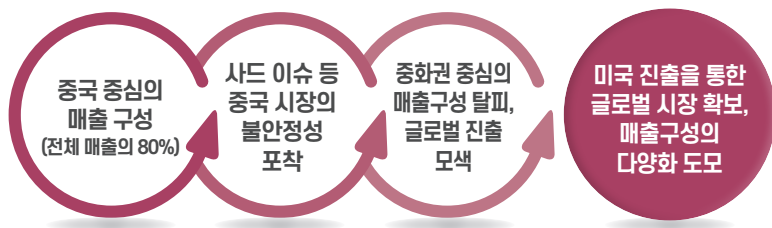
### 중국 시장의 불안정성에 의한 신규 시장 확보 검토

아이오앤코는 중국을 중심으로 사업을 진행했으며, 전체 매출의 80% 이상을 중국 시장에서 확했다. 중국 사드 이슈에도 불구하고 2018년 기준 200억 원 매출을 달성하며 높은 성장세를 보였으나, 중국 시장에 대한 의존도가 높아 시장 다변화가 필요한 상황이었다.

이에 아이오앤코는 중화권 중심의 매출 구성에서 벗어나 글로벌 시장으로 진출을 모색하게 되고, 미국 진출을 통해 전 세계 여러 바이어들과의 대형 거래를 성사시킬 기회를 얻어, 매출 구성을 다양화하고자 했다.

미국 진출의 방안으로 현지 지사 설립도 고려했으나, 해당국 시장에 대한 이해도에서 오는 여러 문제점을 생각하면 현지 회사를 인수해서 활용하는 것이 더욱 효율적일 것으로 판단했다.

[M&A 추진 배경]



### IT 서비스 기업 인수를 통한 ‘디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)’ 시도

아이오앤코는 미국 시장 진출에 앞서 증가할 것으로 예상되는 주문량을 처리할 공급망 관리 및 창고관리 시스템을 자동화할 필요가 있다고 판단했다. 이에 따라 창고관리와 공급망 관리 자동화 기술을 갖춘 업체의 인수를 검토하였고, 미국 현지조사 과정에서 미국 물류 IT 서비스 기업 ThreeOn을 발굴하였다.

ThreeOn은 창고관리와 공급망 관리 자동화 시스템을 위한 물류 솔루션 서비스 기업으로, 발굴 당시 미국 대형 유통 업체 10여 곳에 물류 자동화 기술을 제공하고 있었다.



아이오엔코는 ThreeOn의 기술을 토대로 글로벌 스탠다드 물류 시스템 자동화(ERP)를 실현, 기존의 유통망과 물류 시스템에 IT 기술을 융합한 ‘디지털 트랜스포메이션’(Digital Transformation)을 시도하고자 M&A를 결정하였다.



## KOTRA의 지원

### 창업기업의 M&A를 위한 KOTRA의 단계별 밀착 지원

아이오엔코는 창업 초기 기업으로, 해외 기업을 인수하기 위해 무엇을 어떻게 진행해야 하는지 알지 못해 어려움을 겪고 있었다. 때마침 KOTRA에서 글로벌 M&A 지원 사업을 제공한다는 것을 알게 되어 지원을 요청했고, 담당 부서인 KOTRA 투자M&A팀으로부터 M&A 전반에 대한 자문을 제공받을 수 있었다.

일반적인 상거래와 달리, M&A는 양 기업 간의 중요한 의사결정으로 신중하게 진행되어야 함에도 양의 신경전으로 중단되는 경우가 드물지 않다. 형식보다 실질이 중요하지만, 통상적인 절차를 따르는 경우 불필요한 오해를 어느 정도 피해 갈 수 있다. KOTRA는 해외 M&A의 절차와 각 단계에서 이루어 지는 실무적인 행위들을 아이오엔코가 미리 이해하고 준비할 수 있도록 전체 과정을 지원해 주었다.

KOTRA는 기업 실사 과정에도 동참하여 재무자료 검토 및 법률 실사를 지원해 주었으며, 딜 구조 및 인수가격 확정과 가치평가를 위한 의견도 제시해 주었다.

그 결과 아이오앤코는 시간 소모 없이 효율적으로 성약까지 진행할 수 있었으며, 비용도 상당 부분 줄일 수 있었다.

[KOTRA의 지원 사항]

01

해외 M&A에 대한 전반적 가이드 제공 및 딜 전략 수립

02

인수 후보 기업의 경영권 매각 의향 확인



인수 후 성과

신규 시스템 개발과 미국 시장 마케팅 강화

아이오앤코는 ThreeOn 인수를 통해 창고관리 시스템, 내부 오더 자동화 시스템 등의 신규 시스템을 개발할 수 있게 되었다. 또한, ThreeOn을 거점 삼아 미국에 세일즈 팀을 만들었으며, 이를 통해 미국 바이어와 직접 대면해야 하는 상황을 보다 신속하게 대처할 수 있게 되었다. 이 세일즈 팀 덕분에 미국의 6조 원 규모의 오프라인 점포에 클라이언트의 마스크팩 제품을 납품하는 성과를 이뤄냈다. 또한, ThreeOn를 통해 중화권·아시아권 회사라는 이미지를 탈피하고, 글로벌한 회사라는 인식을 얻기 시작했다.

[M&A 성과]

01

신규 시스템 개발  
· 창고관리 시스템  
· 내부 오더 자동화 시스템

02

미국 세일즈 팀 구성,  
미국 바이어 대면의  
효율성 증대

03

미국 세일즈 팀 구성,  
미국 바이어 대면의  
효율성 증대

## 02. 세아제강

인수기업	피 인수기업
 <b>세아제강</b>	 <b>InoxTech</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 강관제조</li> <li>• 품 목 : 탄소강관, 특수관</li> <li>• 매출액 : 4,334억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 강관제조</li> <li>• 품 목 : 스테인리스 강관</li> <li>• 소재지 : 이탈리아, 렌디나라</li> </ul>

○ 인수시기 : 2014년 2월

### 회사소개

1960년에 설립된 세아제강은 국내 강관 시장 점유율 1위 기업으로 포항, 군산, 창원, 순천에 공장을 두고 연간 169만 톤 생산능력을 보유하고 있다. 강관이란 봉 형태의 철강제품으로 배관용, 구조용, 배관용, 송유관, 유정용, 전선관 등 활용 범위가 매우 넓다.

세아제강은 에너지산업 전 분야에 걸쳐 고품질이 요구되는 다양한 배관재를 취급하며 유럽, 미국, 중국, 일본, 베트남 등에 사업장을 두고 매출의 50% 이상을 수출하며 글로벌 경쟁력을 키우고 있다.

### M&A 추진 배경

#### 고부가가치 특수강관 시장 진출을 통한 철강산업 침체 극복 전략 수립

세아제강의 이탈리아 InoxTech 인수 검토가 이루어지던 2013년에는 자동차, 조선, 건설 등 철강 수요산업은 글로벌 경기 침체가 지속되며 경기 회복 가능 시기를 예측할 수 없었다.

또한, 중국의 도시화 정책과 부동산 활성화 정책에 따른 철강 생산량 확대에 의해 전 세계적으로 철강 제품의 공급과잉이 심화되고 있었다.

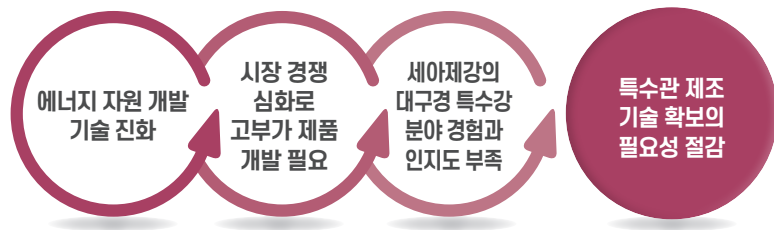
우리나라 강관 제품 중 부가가치가 낮은 일반 탄소강관 제품은 중국, 동남아 등 후발국가 제품과의 기술격차가 점차 좁혀지고 인건비 등의 상승으로 가격경쟁력이 약화되고 있는 관계로 고품질·고부가가치 제품 개발이 시급히 요구되고 있었다.

세아제강은 사업 다각화 전략의 목적으로 2012년 대구경 후육강관을 제조하는 국내 기업 SPP강관을 인수하였다. 후육강관이란 두께가 20mm 이상인 철판을 이용해 만드는 특수강관으로 해양 플랜트나 대형 건축물에 사용되며 고온, 고압을 견뎌내야 하는 특수 처리가 필요한 제품이다. 당시 철강산업의 부진에도 불구하고, 세일가스전 및 가스 플랜트 개발사업이 활발하게 이루어지면서 이와 관련된 특수강관 발주가 증가하고 있었다.

세아제강은 SPP강관 인수 후, 유희부지에 공장을 신축하여 기존 SPP 강관의 탄소강 제품 외, 더 높은 기술력이 요구되는 에너지 분야의 대구경 특수관 제품 개발을 통한 혁신을 계획하였다.

그러나 스테인리스 대구경 강관 기술은 글로벌 소수 업체만 보유할 정도로 기술 장벽이 높았으며, 기술 개발이 성공적으로 이루어지더라도 글로벌 오일 및 가스회사의 벤더 등록을 위해서는 관련 제품의 납품 실적이 필요했다. 이에 세아제강은 단독으로 시장 진출을 하는 것보다는 글로벌 시장에서 M&A 기회를 탐색하는 것이 합리적인 전략이라고 판단하였다.

[M&amp;A 추진 배경]



### 대구경 특수관 분야의 세계 일류 기술 확보를 위한 M&A 추진

구체적인 M&A 전략과 목표를 정하고 매물 정보를 탐색하는 과정에, 대구경 특수관 선두 기업 InoxTech가 매각된다는 소식을 접하게 되었다. InoxTech는 이탈리아 기업으로 매출 1,500억 원에 10%대 영업이익을 기록하는 건실한 기업이었으나, 모회사 론다 그룹의 사업 확장에 따른 자금난과 전문 경영능력의 한계로 시장에 매물로 나오게 되었다.

해양 플랜트와 원유 수송용 강관은 원유에 포함된 황이산화탄소와 해수

에 포함된 산성분에 의해 부식되는 것을 방지하는 것이 중요하다. 일반 탄소강관 설치 시 부식 속도가 빨라 강관의 연간 교체 비용이 전체 강관 설치비의 30%에 달하게 된다. 이에 특수관 혹은 클래드 강관(Clad Pipe, 고난도 접합기술이 적용된 신소재 특수강)이 석유화학·가스 플랜트, 해양 구조물 및 석유·가스 시추선 등에 사용할 수 있는 차세대 강관으로 주목 받고 있었다. InoTech는 이 분야의 소수 글로벌 선도 업체 중 하나로, 세계적 수준의 기술을 보유하고 있었다.

세아제강은 향후 에너지 산업을 중심으로 특수강관 수요가 급성장하는 것으로 예상하였으며, InoTech가 보유하고 있는 기술, 실적, 고객 군 등이 세아제강의 전략 방향과 상당히 일치한다고 결론을 내리고 본격적으로 인수전에 참여하게 된다.



## KOTRA의 지원

### 이탈리아의 불안정한 정국과 경기 침체, KOTRA의 정확한 현장 정보 제공으로 극복

세아제강은 M&A가 이뤄지기 전 관련 산업과 시장에 대해 충분한 검토 과정을 거쳐 구체적인 사업 전략 수립을 하였으며, InoTech가 동일 업종의 기업이기 때문에 M&A 진행에 큰 어려움이 없을 것으로 예상했다.

그러나 해외 기업 인수 경험이 없었고 특히 이탈리아에 관련된 정보가 부족했던 관계로 이탈리아 시장 현황, 제도, 문화적 특성 등에 대한 지원이 필요했다.

당시 이탈리아는 총리 사퇴 및 조기 총선 실시 등 극심한 정치적 불안과 8분기 연속 마이너스 성장을 하며, G7 국가 중에서도 유일하게 마이너스 성장을 벗어나지 못하고 있었다.

또한, 2011년 재정위기 및 2012년 노동법 개정 등으로 실업률이 12%를 초과하고, 청년실업률이 40%에 육박하는 등 경기 회복의 가능성이 매우 불투명했다. 이에 따라 이탈리아 거시적인 경영 환경에 대한 불확실성이 큰 이슈로 부각되었다.

#### [M&A 진행과정의 어려움]

01

이탈리아 기업 인수의 경험 부재

02

현지 시장상황, 비즈니스 정보, 문화적 특성 등의 정보 부족

03

현지 정보 부족으로 인한 M&A 타당성 평가 지연

세아제강은 KOTRA에 글로벌 M&A 지원 사업이 있는 것을 확인하고 현안을 공유하였다. KOTRA 투자M&A팀은 KOTRA 밀라노 무역관과 함께 이탈리아 정치와 경제가 불안정한 가운데 세아제강의 진출 타당성에 대한 검토를 수행하였다.

현재 정치적 이슈와 향후 시나리오 및 철강 관련 산업 전망에 관련된 상세한 정보를 제공하였고, 특히 사회적 문제가 되고 있는 노사분쟁 관련 사례를 분석하고, 추후 실사 과정에서 주의해서 살펴봐야 하는 사항에 대한 의견을 제시하였다.

또한, 관련 산업과 시장 조사 과정에서 당시 이탈리아 최대 철강업체 일바(Ilva)의 환경오염 스캔들로 제철소 폐쇄 명령이 내려지며 이탈리아 철강 산업 전반에 걸쳐 큰 변화가 발생할 수 있는 것이 이슈로 주목받았다.

이에 KOTRA는 환경 이슈와 관련된 정부와 법원의 움직임을 자세히

검토하고, 세아제강이 인수 후 운영 과정에서 주의해야 할 사항에 대한 조언도 제공하였다. 또한, 이탈리아 철강 업체의 생산량 감소로 EU 역외 주요 철강 생산국으로부터의 수입이 2배 이상 증가하고 있었던 만큼 세아제강의 유럽 진출 기회가 될 수 있다는 점도 함께 확인하였다.

이후 본 실사 단계에서 자문사 구성의 지원뿐 아니라, KOTRA 밀라노 무역관은 실사 진행 시 전체적인 과정을 현장 동행하는 등 밀착 지원을 제공하여, 세아제강의 원활한 M&A를 추진할 수 있었다.

#### [M&A 지원 사항]

01

경제·정치·노동·사회적 이슈에 대한 정보 제공

02

철강 환경 규제에 주의사항과 기회 요인 점검

03

본 실사 단계의 현장 지원



### 인수 후 성과

#### 우수 기술력 확보를 통한 매출 상승과 글로벌 기업으로의 가치 제고

InoxTech 인수 시점에 고유가에 힘입어 에너지 개발 프로젝트가 활발했고, 이에 필요한 특수강관 시장에서 InoxTech는 선도 기업의 입지를 확보하고 있었으므로 인수 직후 InoxTech의 STS 강관 판매량이 전년 대비 45.3% 증가하고, 전체 매출의 70%가 수출로 이어지는 등 인수 직후 성과를 바로 확인할 수 있었다. 그러나 원유의 지속적인 공급 과잉 현상으로 2014년 하반기부터 국제 유가가 하락하면서 다수의 에너지 관련 프로젝트가 보류되고 에너지용 강관 수요가 감소하며 침체 국면에 접어들게 되었다.

그러나 중장기 관점에서 지속성장 기반을 마련하기 위한 M&A 추진 목적은 성공적으로 달성하고 있다는 내부적인 평가이다. InoxTech의 인수 성과는 InoxTech의 기술력과 고객을 활용하여 세아제강이 높은 진입장벽을 뛰어넘어 높은 고부가가치 에너지 강관 분야로 진출 기반을 마련한 것이다.

InoxTech은 특수강관 분야의 세계적인 수준의 기술을 보유하고 있을 뿐 아니라, 전 세계 오일 및 가스회사, EPC(설계·구매·시공)업체와 거래 관계를 구축하고 있다. 예상치 못한 경기 침체기에 세아제강은 오히려 InoxTech와의 신뢰관계 및 상생관계 구축에 매진하였다. 인수 전 InoxTech 영업이익의 많은 부분이 모회사의 경영부실을 메우기 위한 용도로 배당되며 InoxTech의 재투자가 원활하게 이루어지지 못했던 것을 인지한 세아제강은 InoxTech의 실적 감소에도 불구하고 지속적인 투자를 통해 노후설비 개선과 품질향상 등 경영 안정화를 도모하며, 미래 성장의 기반 구축을 위한 R&D를 강화하였다.

또한, 피인수 기업에 대한 가장 효과적인 관리는 일반적인 통제가 아닌, 철저한 현지 책임 경영과 상호 간 사업 파트너로 도움이 되는 관계가 되어야 한다는 관점으로 InoxTech의 독립 경영 체계를 유지하며 Win-Win 기회를 보다 적극적으로 모색하였다. 세아제강의 InoxTech 인수로 일반 강관 제품부터 특수강관 제품까지 넓어진 포트폴리오의 경쟁력을 기반으로 두 회사가 보유한 고객사를 공유하며 다양한 고객의 수요에 두 기업이 함께 대응하며 공동 수주 기회도 확대하고 있다.


세아제강은 InoxTech 인수 이후, 2016년 미국 유정용 강관 기업을 추가로 인수하며 생산거점을 다변화하고, 제품 포트폴리오를 강화하고 있다. 보호무역주의가 심화되고 있는 유럽, 북미에서는 전 세계 각지의 인수 기업들과 함께 합작 수주와 다양한 요구에 대한 유기적 대응을 통해 글로벌 입지를 강화하고 있다.

#### [M&A 성과]





## 03. 오이솔루션

인수기업	피 인수기업
 <b>오이솔루션</b>	 <b>AimValley</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 무선통신장비</li> <li>• 품 목 : 광트랜시버</li> <li>• 매출액 : 2,100억 원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업 종 : 시스템 엔지니어링</li> <li>• 품 목 : 스마트 통신 시스템</li> <li>• 소재지 : 네덜란드, 힐베르섬</li> </ul>

○ 인수시기 : 2013년 9월




● ● ● ● ●

### 회사소개

오이솔루션은 2003년 미국 벨연구소와 삼성전자 출신의 전문가들이 모여 창업한 회사로, 광통신시스템에 사용되는 광트랜시버(Transceiver)를 개발하고 생산하는 회사이다.

광트랜시버는 송신기(Transmitter)와 수신기(Receiver)의 기능이 결합된 장치로 라우터 및 스위치 등 광통신 장치 내에서 전기신호를 광신호로, 광신호를 전기신호로 변환해 주는 핵심 모듈이다.

## [주요 제품]

		
Optical Transceivers	PON/Burst-mode Transceivers	Smart SFPs

● ● ● ● ●

### M&A 추진 배경

#### 대용량 통신장비 수요 증가 예상, 선진 기술 확보를 위한 M&A 계획 수립

인공지능(AI)과 IoT로 대변되는 4차 산업혁명은 방대한 데이터를 기반으로 하는 만큼 데이터 관련 산업은 '21세기의 원유'라고 표현될 정도로 성장성과 중요성이 주목받고 있는 분야이다. 트랜시버의 세계 시장 규모는 2019년 기준 약 8조 원이며, 5G 상용화 등으로 향후 5년간 10% 이상의 고성장이 예상되는 분야이다.

오이솔루션은 2013년 M&A 추진 당시 광 모듈을 활용한 대용량 데이터 전송 기술이 통신 시장 성장을 견인할 것을 예측하고, 이와 관련된 기술 개발이 필요하다고 판단했다.



### AimValley 기술력에 대한 확신, 독점적 협력관계 형성을 위한 지분 투자 결정

AimValley는 2003년 벨연구소 출신들이 네덜란드에 설립한 통신 시스템 엔지니어링 강소 업체이다. 당시 AimValley는 스마트시스템을 광트랜시버에 접목하여 스스로 제어할 수 있는 기술을 성공적으로 개발 하였으나, 통신장비의 특성상 장기간의 검증 절차를 거쳐야 하는 관계로 실제 납품 전까지 추가 운영 자금이 필요한 상황이었다.

오이솔루션의 박용관 대표는 AimValley 창업자들과 벨연구소에서 함께 근무한 이력이 있으며, 동일 분야를 연구하며 지속적인 교류를 맺어왔다. 이에 따라 자연스럽게 AimValley가 개발하고 있는 기술력과 공동 개발 시 시너지 효과에 대해 확신했다. 또한, AimValley의 기술이 타 경쟁사로 흘러갈 경우, 오히려 오이솔루션에게 큰 위협이 될 것으로 판단했다.

오이솔루션은 당시 국내 증시 상장을 추진하고 있어 오이솔루션 유상 증자 대금으로 AimValley의 투자 재원을 마련하는 것으로 계획하고 AimValley 지분 투자에 대한 내부적인 결정을 확고히 했다.

## [M&amp;A 추진 목적]



## KOTRA의 지원

## WIN-WIN 투자 구조 수립을 통한 원활한 지분 인수 완료

지분투자 제안은 여러 이해관계와 입장 차이를 모두 고려해야 하기 때문에 양 기업의 대표자 간에 친분이 있음에도 신중한 접근이 필요했다. 특히, 우수한 기술을 보유하고 있으나 매출이 발생하지 않은 기업에 대한 가치 평가는 지극히 주관적인 영역으로 가격 제안 단계에 상당한 어려움을 겪을 수 있다.

벨연구소 출신으로 기술 개발에 매진한 오이솔루션 박용관 대표는 M&A 프로세스 개시를 앞두고 AimValley와의 투자 의향 전달 방법, 제안해야 할 조건과 가격, 인수 Risk 파악을 위해 확인해야 할 사항 등 M&A 전반에 대한 고민이 깊었다.

## [M&amp;A 진행과정의 어려움]

01

M&amp;A 경험 부재, 노하우 부족

02

초기 투자 제안 및 전략 수립의 어려움

03

기술 보유 기업에 대한 가치 평가의 어려움

오이솔루션은 2013년 KOTRA의 월드챔프 사업에 참가하며 KOTRA와 활발히 교류하던 중 KOTRA에서 해외 M&A 지원 서비스를 받을 수 있다는 소식을 접하고 KOTRA 투자M&A팀을 소개받았다.

회계법인, 증권사 등에서 M&A 전문가로 활동했던 KOTRA M&A 담당자를 소개받고, AimValley에 대한 투자 전략과 제안 방법을 함께 논의하였다. 이번 투자의 목적은 AimValley가 보유하고 있는 기술을 인수하는 것뿐 아니라, 향후 지속적인 연구 개발의 토대를 마련하는 것임을 명확히 하였다. 따라서 인수 이후 우수한 기술진의 이탈을 방지하고, 두 기업이 더욱 활발하게 협력할 수 있는 투자 전략과 방안을 고안하기로 하였다.

오이솔루션은 유수 통신장비업체인 삼성전자 및 KT, SKT 통신사와의 협력관계를 활용하여 AimValley와 공동 개발할 제품을 빠르게 납품할 수 있으며, 양사가 함께 할 때 AimValley의 기존 가치보다 더 큰 성과를 창출할 수 있음을 강조했다. 이에 AimValley는 오이솔루션이 어렵지 않게 수용할 수 있는 기업 가치를 기준으로 투자유치를 받겠다는 의사를 전달하였다.

이후 M&A 검토 과정이 본격적으로 진행되었고, KOTRA 투자M&A팀 담당자들은 회사의 M&A TFT 멤버로 참여해 M&A 전 단계를 지원하였다. 특히, 네덜란드의 산업 환경, 세무·법률·정책 등에 대한 정보가 매우 낮설었으나, KOTRA 암스테르담 무역관에서 오이솔루션의 요청사항을 직접 조사하고 정보를 제공해 주는 등 적극적으로 지원해 주어 거래를 성공적으로 마무리하였다.

## [KOTRA의 지원 사항]

01

투자 목적에 적합한 성공적인 투자 구조 도출

02

Win-Win 전략 수립으로 유리한 인수가격 산정

03

네덜란드 산업환경, 제도 등 현지 정보 제공



## 인수 후 성과

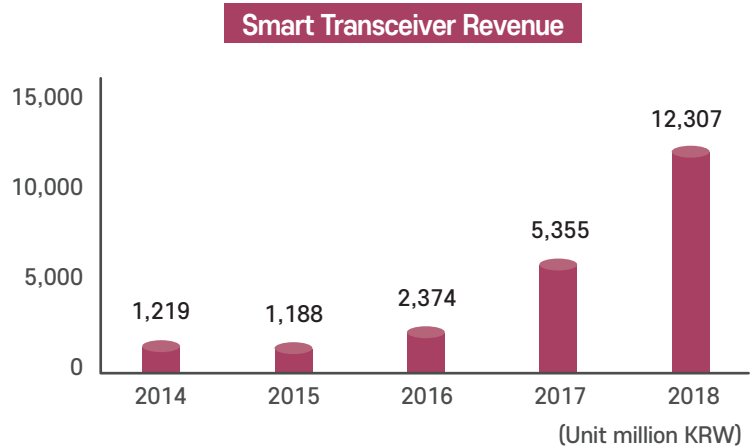
## 세계 최초 신제품 개발 및 Smart Transceiver 시장 선점

오이솔루션의 AimValley에 대한 지분 투자 이후, 두 회사는 긴밀한 기술 협력을 진행하여 '스마트 트랜시버'라는 새로운 제품을 세계 최초로 출시하게 되었다. 기존 트랜시버에 통신시스템을 탑재하여 자가 진단을 통한 통신 품질 측정 및 원격 수리를 가능하게 하였고, 운영 효율성 제고 및 비용 절감 효과를 창출하였다. 또한, 소형 제품으로 개발하여 통신 사업자의 시설 투자비를 절감시켰다.

스마트 트랜시버는 세계 유일의 제품이며, 고객의 획기적인 원가 절감이 가능한 만큼 높은 가격 책정이 가능했다. 스마트 트랜시버 제품 매출로 2018년 기준 120억 원이 달성되었으며, 높은 수익률로 회사의 수익성 향상에 매우 큰 기여를 하고 있다.

오이솔루션은 스마트 트랜시버의 개발로 기술력과 시장성을 인정받고 세계 통신 시장에서 기술 보유 기업으로의 인지도를 향상시키고, 이를 통해 Cisco, Ciena, Juniper 등 글로벌 통신 장비 업체와의 거래 관계를 확보하게 되었다. 또한 AimValley와의 공동 연구 개발과 협업 체계를 유지하면서 고객의 요청에 대해 더욱 폭넓게 대응하며 시장을 확대하고 있다.

[오이솔루션 신제품(스마트 트랜시버) 매출액 현황]



오이솔루션은 M&A를 시행했던 당시 2013년 매출액 600억 원에서 높은 성장세를 유지하며, 2019년 2,000억 원 이상의 매출액을 달성할 것으로 예상하고 있다.

또한, 최근 오이솔루션은 일본과 미국에서 수입하고 있는 광트랜시버의 광소자(레이저다이오드) 관련 기술 개발을 완료하여 핵심 부품의 국산화 목표 달성을 앞두고 있다. 이처럼 높아진 기술력과 글로벌 시장에서의 위상으로 세계 광트랜시버 시장 선점 및 통신장비 트랜시버 분야의 글로벌 5위 진입이라는 목표를 이루기 위해 지속적으로 노력하고 있다.

[M&amp;A 성과]



# Part 3

시사점



## 해외 M&A 추세

### 우리 기업의 글로벌화에 따른 해외 M&A 수요 증가

- 급변하는 시장 환경에 적극 대응하고, 기업의 지속 성장을 추구하기 위해 기술, 영업망, 인적자원 등 다양한 경영자원을 기업 외부에서 신속하게 확보하는 수단으로 M&A가 활용되고 있음
- 국내 기업의 글로벌화가 지속되고, 해외 진출이 증가하면서 해외 M&A도 증가하여 2019년 우리나라의 해외 M&A는 177억 달러, 78건으로 사상 최대 규모를 기록함. 이는 2015년 투자규모(36억 달러)와 성약 건수(47건)에 비해 각각 약 5배, 2배 성장한 수치임 (출처 : Mergermarket)
- 우리나라 중소·중견기업에 의해 성약 된 딜은 전체 해외 M&A의 30%로 최근 대기업 외 중소·중견 기업의 해외 M&A 참여도 활발해지는 추세임 (출처 : Mergermarket)



## M&A 추진 목적

### 명확한 M&A 전략수립은 성공적인 M&A의 기반

- M&A는 기업의 새로운 성장 동력을 확보할 수 있는 매우 효과적인 수단이지만, 성공적인 M&A를 위해서는 구체적인 M&A 추진 목적과 전략 수립이 필요함
  - M&A 전략과 M&A 추진 필요성이 기업 내부에 공유되어 강력한 M&A 추진 동력을 마련할 수 있음
  - M&A를 통해 확보하고자 하는 핵심 역량을 명확히 규정함으로써, 타깃 선정과 검증의 정확성을 제고하여 올바른 의사결정이 도출될 수 있도록 기여함
  - 인수 직후 인수 전략과 비전을 피인수 기업 임직원들과 투명하게 공유함으로써 인수 초기의 혼란을 최소화하고, 구체적인 사업 계획을 수립하여 인수 후 안정적인 운영 기틀을 마련할 수 있음
- KOTRA의 M&A 성공 사례를 살펴본 결과, 동종 업종의 업체를 인수 하거나, 혹은 직간접적인 거래 관계에 있었던 업체에 투자한 건이 다수임. 인수 대상 기업이 속한 산업 및 시장에 대한 깊이 있는 이해로 M&A를 통해 달성하고자 하는 명확한 전략 수립이 가능했다는 공통점이 있음





## 전문가의 참여 필요

### 해외 M&A 자문기관의 참여와 지원 필요

- 장기간 소요되는 M&A 진행과정에서 다양한 변수가 발생할 수 있으며, 다수의 이해관계자들과의 이해 상충 문제가 부각되는 경우가 많음
  - 특히, 해외 M&A의 경우 서로에 대한 이해가 부족한 관계로 불필요한 오해와 분쟁이 발생할 가능성이 더욱 높으므로 인수 기업과 매각 기업의 커뮤니케이션을 효과적으로 지원할 수 있는 자문기관의 역할이 중요함
- 국내 기업에게 생소한 해외 지역의 법률, 제도 및 규제사항 등에 대한 면밀한 검토가 이루어질 수 있도록 실사 단계에서는 현지 전문가의 참여가 반드시 필요함



## KOTRA 해외M&A사업

### M&A 전문인력과 KOTRA의 해외네트워크를 활용한 중소·중견기업의 해외 M&A 전담지원

- 해외 M&A의 필요성과 관심은 증가하고 있으나, 복잡한 절차와 높은 비용, 관련 정보 부족으로 여전히 많은 중소·중견기업이 스스로 해외 M&A에 적극 나서지 못함
  - IB, 회계법인, 법무법인 등 M&A 자문사에서 수행하는 M&A의 규모는 국내 중소·중견기업들이 목표로 하는 투자 규모를 크게 상회하는 경우가 많은 관계로 이들을 통한 투자기회 발굴이 어려움
- KOTRA는 해외 M&A 지원 사업을 통해 매물 발굴 단계부터 인수 전략 자문, 가격 협상 및 실사 지원 등 M&A 전 과정에 대한 지원을 제공하고 있음
  - M&A 전문가를 배치하고, 기업별 PM을 지정하여 개별 기업의 필요에 따른 지원을 하고 있으며, 특히 중소형 해외 매물 발굴 및 타깃 기업 탐색 등 M&A 초기 단계 차원을 유해하고 있음
  - 전 세계 43개 해외 M&A 거점 무역관을 통해 정확한 해외 정보 확보, 적시성 있는 현지 지원으로 국내 기업의 합리적인 의사결정과 원활한 M&A 진행을 지원함
- KOTRA의 지원 성공사례 55개 중 49개 프로젝트가 중소·중견기업에 의해 이루어졌으며, 36개 프로젝트가 200억 원 이하 규모로 분석되는 바, 많은 중소·중견기업이 소규모 해외 M&A를 통해 글로벌 경쟁력을 강화하고 있는 것으로 나타남

KOTRA자료 20-180

## 중소·중견기업, 해외 M&A에서 길을 찾다

KOTRA 지원 M&A 성공 사례집

발행인 | 권평오

발행처 | KOTRA

발행일 | 2020년 6월

주소 | 서울시 서초구 헌릉로 13  
(06792)

전화 | 02-1600-7119(대표)

홈페이지 | [www.kotra.or.kr](http://www.kotra.or.kr)

문의처 | 투자M&A팀  
(02-3497-1110)

주저자 | 투자 M&A팀 박지언

ISBN | 979-11-6490-427-3 (93320)  
979-11-6490-428-0 (95320)  
(PDF)

Copyright © 2020 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로  
무단전재와 무단복제를 금합니다.



# 중소·중견기업, 해외 M&A에서 길을 찾다

KOTRA 지원 M&A 성공 사례집