

중국의 해외 M&A 사례와 시사점

- 선진기술과 경영노하우 중심 -



CONTENTS

목 차

요 약 / 1

I. 중국의 해외진출 개황 / 3

- 3 | 1. 중국의 해외직접투자 현황과 동인
- 6 | 2. 중국정부의 해외진출 관련 정책변화

II. M&A 목적별 사례 / 7

- 7 | 1. 선진기술 및 경영노하우 획득
[미국] 정시중공업 - 델파이
[일본] 닛보원성 - 닛코전기
[일본] 쉐닝전기 - 라옥스
- 17 | 2. 브랜드 이미지 제고
[미국] 레노보 - IBM
[이탈리아] 첸장그룹 - 베넬리
- 23 | 3. 생산 라인 확장
[프랑스] China National BlueStar - 로디아실리콘
[캐나다] CDC Software - 피보탈
- 29 | 4. 해외시장 진출 교두보 확보
[독일] A. S. Watson - 로스만
[독일] 골드윈드 - 벤시스 에너지
[이탈리아] 하이얼 - 메네게티

III. M&A의 시사점 및 대응방안 / 41

- 41 | 1. M&A의 시사점
- 42 | 2. 우리기업의 대응방안

요 약

세계적인 경기 침체의 영향으로 중국의 2009년 외국인투자금액은 전년대비 2.6%p 감소하였다. 그러나 동기간 중국의 비금융 해외투자액은 전년대비 6.5%p 증가한 559.1억달러였다. 2003년 28.5억달러에 불과했던 비금융 해외투자액이 20배 가까이 증가한 것이다. 특히 그중에서도 M&A투자 증가율이 2008년에는 54%에 육박해 중국의 해외 M&A에 대한 관심이 높아짐을 알 수 있다.

중국은 초기에 무역장벽을 회피하거나 자원을 확보할 목적으로 해외투자를 추진하였으나, 최근에는 높아지는 외환보유고를 앞세워 해외선진기술 및 경영노하우 획득, 브랜드이미지 제고, 생산라인확장, 해외시장 진출 교두보확보를 위해 해외투자를 늘리고 있다. 이러한 중국의 해외투자 증가에는 중국정부의 적극적인 지원정책변화도 한 몫을 하고 있다.

선진기술 및 경영노하우 획득을 위한 징시중공업의 델파이 브레이크 서스펜션 사업부문인수, Ningbo Wenzheng의 닛코전기인수, Zhuoning 전기의 라옥스인수는 중국의 내수시장확대를 목적으로 하고 있다. Lenovo의 IBM PC사업 부문인수, Chen Chang 그룹의 베넬리인수는 브랜드이미지 제고를 위해, Bluestar의 로디아실리콘인수, CDC 소프트웨어의 피보탈 인수는 기존 생산라인의 확대를 위해 실시되었다. 그밖에 해외 시장 진출을 위한 교두보의 확보를 위한 목적으로 A.S. Watson의 로스만인수, Goldwind의 벤시스 에너지인수, Haiyuel의 메네게티 인수 사례도 있다.

우리나라가 후진국에 대한 해외투자를 확대하고 있는데 반해 중국은 선진 기업에 대해 투자하고 있다는 점은 우리 기업에도 시사하는 바가 크다. 중국의 자금력과 선진기술이 합쳐져 시너지효과를 내면, 현재 중국에 대해 갖는 우리의 품질비교우위는 감소할 것이다. 또한 저가, 저품질의 중국제품 이미지가 고급브랜드의 이미지를 갖게 된다면 우리기업으로써도 피해가 클 것은 자명한 사실이다. 이를 대처하기 위한 우리기업의 대응전략 수립이 시급한 실정이다.

I. 중국의 해외진출 개황

1. 중국의 해외직접투자 현황과 동인

□ 해외직접투자(OFDI)는 경기침체에도 불구하고 확대 기조 유지

〈중국의 해외직접투자 추이(2003~2009)〉

(단위 : 억 달러)

년도	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Flow (비금융투자)	28.5	55.0	122.6	211.7 (176.3)	265.1 (248.4)	559.1 (418.6)	- (433*)
Stock	332.2	447.8	572.0	750.3	1179.1	1839.7	-

자료원 : 중국 상무부

주1 : *는 2009년도는 현재 비금융분야 통계만 발표

주2 : 금융업 해외투자는 2006년부터 집계

주3 : 2009년의 해외투자통계공보는 올 9월에 발표될 예정, stock관련 통계도 미발표 상태

- 2003년 28.5억 달러에 불과하던 해외직접 투자액(flow 기준)은 2008년 500억 달러를 돌파할 정도로 현격한 증가세 시현
 - 2009년에도 경기 침체에도 불구하고, 비금융 해외직접투자액이 전년대비 6.5%나 증가
 - 같은 기간 동안, 중국의 외자 유치액이 전년대비 2.6% 감소한 900억 달러에 그친 것과는 대조적
 - 2009년 말까지 누계 대외직접투자액(stock)은 2,200억 달러를 초과하였는데, 총 122개 국가, 2,283개 해외 기업을 대상으로 투자한 것으로 집계
- M&A가 가장 대표적인 해외투자 형태로 자리매김
 - 2008년에는 중국의 전체 해외투자 중 54%가 M&A 형태로 이뤄진 것으로 집계

〈중국의 투자방식별 해외 투자(flow) 현황〉

(단위 : 억 달러)

년도	2004	2005	2006	2007	2008	2009
주식투자	17	38.0	51.7	86.9	283.5	-
이윤재투자	28.5	31.9	66.5	97.9	99.0	-
기타투자	9.5	52.7	93.5	80.3	176.7	-
M&A	18.9 (34.4%)	65 (53%)	82.5 (39%)	63 (23.8%)	302 (54%)	175 (-)
합 계	55.0	122.6	211.7	265.1	559.1	433*

자료원 : 중국 상무부

주1 : M&A의 괄호안은 당해 해외투자액에서 차지하는 비중

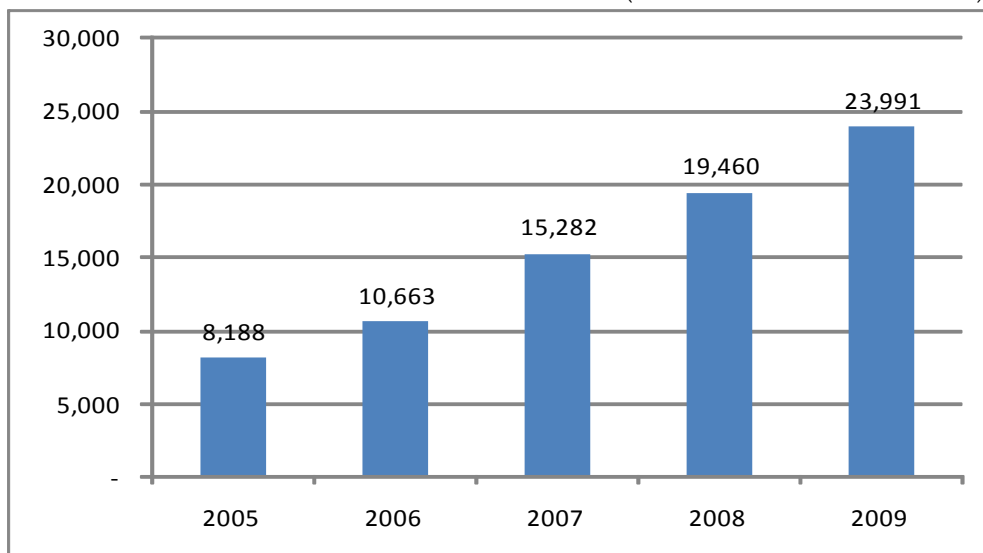
□ 해외직접투자 확대 동인

○ 중국의 외환보유고 증가에 따른 인민폐 절상압력이 가중되고 있어, 중국정부는 대외직접투자를 통해 달러 소비 지원

- 세계적인 경기침체로 인해 우수 기업의 가치 하락도 해외투자진출 자극

〈중국의 외환보유액〉

(단위 : 억달러, 연말 잔액기준)



자료 : 중국 국가외환관리국

○ 對 개발도상국 투자 동인

- **에너지 및 자원 확보** : 급속한 공업발전에 따른 에너지난이 지속되면서 아프리카나 중남미 등 자원 부국으로 투자 진출 러시
- **시장 개척** : 다국적 기업의 활동이 강화됨에 따라 내수 시장에서 경쟁이 과도해지자, 해외 시장 개척으로 초점을 이동. 한편, 선진국에서 개발도상국에 제공하는 무역특혜프로그램을 활용하기 위해서도 투자 진출
- **효율성 제고** : 규모의 경제, 노동력 등 투입 요소원가 절감

○ 對 선진국 투자 동인

- **시장 개척** : 투자 진출 초기에는 고객 응대 및 고객 충성도 제고를 위해 해외 자회사를 설립하였으나, **2000년 이후부터는** 성장잠재력이 큰 시장에서 **회사의 인지도 제고**를 위해 투자 진출 확대
- **전략적 자산 확보** : 중국의 열악한 지적재산권 보호조치, 선진기업 기술이전에 대한 소극적인 자세로 FDI 유치가 어려워 불발된 선진기술 및 경영 노하우, 브랜드나 명성 확보

※ **逆 마르코폴로 효과**

- 영국 경제연구소 Chathamhouse가 최근 발간한 'The Marco Polo Effect : Chinese FDI in Italy' 보고서에서 최근 급증하고 있는 중국의 對 이탈리아 투자 동기로 이러한 전략적 자산 확보 측면을 강조하면서, '逆 마르코폴로 효과'라고 지칭
- 약 700년 전, 마르코폴로가 중국에서 나침반 등 당시 최신 기술제품들을 이탈리아에 소개했는데, 현재는 중국이 이탈리아의 디자인, 브랜딩, 마케팅 기법 등 무형 자산을 확보하고 있다는 점에 착안한 용어

2. 중국정부의 해외진출 관련 정책변화

□ 상무부 정책 변화

- 2009년 3월 16일 중국 상무부는 '해외투자관리방법(境外投資管理辦法)'을 발표해 **해외투자 프로젝트의 심사권한을 완화**
 - 미수교국 등 특정국가 및 지역에 대한 해외투자, 투자액이 1억 달러 이상인 해외투자에 대해서만 중앙부서인 중국 상무부에서 허가하도록 규정
 - 향후 중국 해외투자 중 약 85% 정도의 해외투자 프로젝트 심사허가권을 지방정부에 일임 예정
- '해외투자합작 국별(지역)가이드라인¹⁾'과 '국별투자 경영애로 보고총편²⁾'을 발표해 **투자대상국의 투자환경 등에 관한 정보 제공**
 - '대외투자합작정보서비스시스템³⁾'을 통해 투자기업체 경영 인력에 대한 교육 강화

□ 외환관리국 정책 변화

- 2009년 6월 외환관리국은 '국내기업의 해외대출 외환관리 관련 통지⁴⁾'를 발표해 2009년 8월 1일부로 **해외대출주체 자격조건 완화**
 - 대출 주체를 중국기업 및 다국적 외국인투자 기업에서 특정 조건을 부합하는 모든 기업으로 확대
- 2010년 4월 22일 개최된 제3기 중국기업 대외투자세미나에서 국가외환관리국 자본사 순루쥘(孫魯軍)부사장은 빠른 시일안에 '국내기업의 대외직접투자 외환관리규정'을 발표할 예정이라고 언급
 - 해외투자기업의 융자난 해소를 위한 정책 발표 예정
 - 해외대출 심사절차와 수속을 간소화하고 해외투자 프로젝트의 자금 유출입 관련 통계 구축 및 예비경보체제 가동 예정

1) 對外投資合作國別指南

2) 國別投資經營障礙報告滙編

3) 對外投資合作信息服務系統

4) 關於境內企業境外放款外匯管理有關問題的通知

II. M&A 목적별 사례

1. 선진기술 및 경영노하우 획득

[미국] 징시중공업 - 델파이 브레이크·서스펜션 사업부문

(1) 회사 개요

취급품목	자동차 부품	M&A년도	2009년 3월
M&A금액	1억 달러	M&A목적	선진기술 및 경영 노하우 획득
인수기업 (중국)	징시중공업/京西重工 (Beijing West Industries Group)	설립년도	2009년
		매출액	- (투자 컨소시엄)
인수대상기업	델파이 브레이크·서스펜션 사업부문 (Delphi Corporation)	설립년도	1997년
		소재국가	미국
		매출액('08)	198억 달러

□ 인수기업 개요 : 징시중공업

- Shougang Steel, Tempo Industries Group과 북경시로 구성된 조인트 벤처 투자 컨소시엄
- 중국 최대 철강업체 중 하나인 Shougang Steel 51%, Bao'an Investment Development Co., Ltd.⁵⁾가 24%, 그리고 북경시가 25% 지분 소유

□ 인수 대상기업 개요 : 델파이

- 미국에 본사를 두고 있는 세계적인 자동차부품 및 통합 솔루션 업체
- 'Driving Tomorrow's Technology' 슬로건으로, 자동차 산업에 혁신적인 돌파구를 제공하는 부품과 시스템 신기술을 공급하는 세계적인 리더업체

5) Tempo Industries Group의 자회사

- GM 계열사로 시작한 델파이는 1995년부터 본격적으로 알려지기 시작했으나, 실제 100년 넘게 GM의 발전과 혁신 공유
- 세계 최초의 안전 파워 스티어링, 에어백, 키 도난 방지장치, 파워 슬라이딩 도어 등 수많은 세계 최초 발명품을 출시
- 1999년 말 GM 계열사에서 완전 분리, 독립

(2) M&A 사례

□ M&A 동기 및 경과

- 중국 정부는 자동차 산업을 전략산업으로 지정, 경쟁력 확보를 위해 토종 자동차 기업에 대한 지원과 업체간 인수합병을 장려
 - 선진 기술 획득을 목적으로 적극적으로 중국기업의 해외기업 인수합병을 지원
- 중국은 글로벌 경기침체기 막대한 외환보유고를 바탕으로 금융위기로 어려움을 겪는 세계적 부품업체를 인수해 단숨에 경쟁력을 높이는 전략구사
- 2009년 3월 정부(북경 시) 주도로 정시중공업 설립, 미국 델파이의 브레이크·서스펜션 사업 부문 인수에 성공
 - 베이징 시가 델파이 인수에 적극적으로 나섰던 이유는 북경시 자동차 업체의 부품 조달 의존도가 베이징현대차 등 해외 업체에 집중
 - 또한 핵심 기술 확보없는 제품 생산은 모방에 지나지 않는다는 중국 정부와 기업들의 자각도 크게 작용
 - 가장 중요한 경쟁력인 품질과 기술력이 뒷받침되지 않는 문제에 봉착
- 델파이의 매각 이유는 파산을 피하기 위한 현금 확보로, 매각 당시, 경영난 타개를 위해 구조조정 중

□ M&A 결과

- 2009년 3월 인수합병을 발표해, 아직 비즈니스 이전(Transition) 단계로 동 M&A에 대한 성공 및 실패 여부를 판단하기는 시기상조
 - 일단 중국측이 **선진기술 및 경영 노하우 획득에는 성공했으며**, 향후 중국 자동차 산업 경쟁력 확보를 위한 시금석이 될 M&A로 평가
- 델파이의 생산시설 뿐 아니라 지적재산권까지 모두 매수하는 자산인수 방식으로 기술유출 논란 사전 방지

□ M&A에 대한 평가

- 긍정적 측면
 - GM, Ferrari 등에 공급되는 품질 높은 자동차 부품 **생산기술 및 경영 노하우 획득**
 - 지적 재산권까지 인수하게 되어 델파이의 브레이크와 서스펜션 사업부가 보유한 750개 이상의 특허를 소유
 - 델파이는 이미 미국, 멕시코, 폴란드, 인도, 중국에 진출해 있어 **글로벌 기지 확보 효과**
- 부정적 측면
 - **'Made in USA'를 선호하는 고객사들의 요구에 부응하기 위한 것**이라는 중국 측의 분석과 판단
 - 다수의 기업들이 저비용을 위해 중국, 인도 등으로 생산기지를 빠르게 이전하고 있는 반면, 중국은 생산효율성과 숙련 노동력을 얻기 위해 미국 기업의 인수를 추진하고 있어서 성공여부 귀추 주목

(3) 시사점

- 중국의 델파이 인수는 중국에 진출한 한국 부품업체에게 큰 영향을 줄 것으로 예상. 대책 마련 시급
 - 우리 자동차 부품을 사용하던 중국 자동차 업체들의 수입선 변화로 수출 물량 감소 예상
- 중국이 글로벌 자동차 메카로 떠오르기 위한 준비 가속화, 지금까지 미국 서유럽 일본 위주로 편성되었던 글로벌 자동차 산업구조 판도 변화 가능
 - 중국은 빅3인 포드, GM, 크라이슬러가 보유한 자동차 브랜드와 부품업체 인수를 지속적으로 추진
- 중국 정부, 자국 기업이 적극적인 인수합병에 나설 수 있도록 지원
 - 중국정부는 완성차 업체 뿐만 아니라, 부품업체 육성을 통해 중국 자동차 산업의 펀더멘털이 형성되어야 자동차 산업의 경쟁력이 강화될 수 있다는 판단으로 M&A 적극 지원
 - 본 M&A 성공시 중국정부의 해외 유명 자동차 부품업체의 인수 증대 예상

[일본] 닝보원성 - 닛코전기

(1) 회사 개요

취급품목	자동차부품, 전기모터, 풍력발전기, 방적기계, 오르골	M&A년도	2010년 01월
M&A금액	11억7000만엔	M&A목적	기술, 경영노우하우 획득
인수기업 (중국)	닝보원성 寧波韻昇股份有限公司	설립년도	1994년
인수대상기업	닛코전기 日興電機工業(株)	매출액	18억8700만위안
		설립년도	1933년
		소재국가	일본
		매출액	약63억엔

자료원 : <http://www.yunsheng.com/> <http://www.nikkodenki.co.jp/>

□ 인수기업 개요 : 닝보원성

- 오르골⁶⁾ 제조에서 세계 최고 수준
- 사업이 급속도로 확장되는 가운데 자동차용 전장 제품은 물론 차세대 하이브리드 자동차용 부품 등을 개발 중

□ 인수 대상기업 개요 : 닛코전기

- 닛코 전기는 원래 이스즈 자동차 계열의 자동차 부품 제조 업체
- 차량의 전장품이나 모터, 유압기기, 가전제품 등을 생산하는 OEM 업체
- 도쿄증권거래소(東証二部)에 상장되었지만, 회사 갱생법에 의해 1999년 7월 10일부터 상장이 폐지 된 후 펀드에 의한 경영 재건을 추진

(2) M&A 사례

□ M&A 동기 및 경과

- 중국 자동차 부품시장은 크게 고급부품과 저급부품으로 양분화
 - 고급부품은 글로벌 기업이, 저급부품은 중국현지업체가 생산
- 중국의 자동차 시장은 빠르게 확대되고 있으며, 가격 경쟁력과 동시에 품질 경쟁력 요구
 - 중국 자동차 산업의 급성장과 함께 품질이 높은 일본 기업을 휘하에 둬으로써 기술경쟁력은 더욱 향상될 것으로 예상
- 닝보원성은 오르골 메이커에서 자동차 부품 산업 전반에 진출했지만 단독 기술 개발에 어려움 직면

6) 자동 음악 연주기

- 경영 재건 중 **기술적 노하우**를 가진 닛코 전기를 산하에 둬 따라 신속한 기술 개발이 추진될 것으로 판단
- 닛코 전기는 본 M&A가 **기술 공동 개발 및 판로 확대에 유리**하다고 판단, 주식을 보유한 펀드의 후원에 힘입어 주식을 양도하기로 합의
- 2010년 닛보원성은 닛코전기의 지분 80% 매입

□ M&A 결과 및 성공 원인

- 닛코만의 경영 노하우를 인정하여 닛코전기의 옛 경영진과 약 200명의 종업원 고용 유지
- 2010년 1월 주식 취득 후 닛보원성은 이사 등 총 5명을 닛코전기에 파견하였지만 전원이 비상근

□ M&A에 대한 평가

- 긍정적 측면
 - 품질평가가 높은 일본 기업인수는 중국 제품의 이미지 향상에 도움이 될 것으로 평가
 - 자체 기술 개발에는 시간과 비용이 소요되므로 비약적인 발전을 하고 있는 중국은 M&A에 의한 신속한 기술 흡수 필요
 - 본 M&A의 경우, 중국에 진출함으로써 **경영 재건을 모색하려는 닛코의 의도와도 합치된 결과**라는 평가
- 부정적 측면
 - 일본 측에서는 중소기업의 기술이 해외로 유출돼 향후 자본력이 없는 일본의 중소기업이 매각될 수 있다는 나쁜 선례를 만들었다는 부정적인 평가

(3) 시사점

□ 기술향상된 중국자동차부품은 우리 자동차부품업계에 영향

- 중국의 자동차 부품업계는 가격경쟁력에만 집중하였으나, 앞으로는 친환경 자동차 도입 등 신기술 개발에 매진 계획
 - 최근 중국의 친환경자동차 개발에 대한 관심이 고조됨에 따라 닝보원성과 닛코전기는 향후 환경자동차 부품을 공동 개발할 계획
- 중국제품의 대세계 수출경쟁력 상승으로 해외에 수출하는 우리 자동차 부품업체와의 경쟁 심화 가능성 증대
 - 일본의 기술이 중국 기업에 전수됨으로써 중국제품의 기술향상 예상
- 중국 자동차 부품 업체의 품질 향상은 중국 완성차 판매 경쟁력으로 이어질 가능성이 높기 때문에 한국 자동차업계에 영향을 미칠 것으로 예상

[일본] 푸닝전기 - 라옥스

(1) 회사 개요

취급품목	가전제품	M&A년도	2009년 8월
M&A금액	8억엔	M&A목적	경영노우하우 획득
인수기업	푸닝전기 蘇寧電器股份有限公司	설립년도	1996년
		매출액	1000억위안
인수대상기업	라옥스 ラオックス(株)/LaOX	설립년도	1930년
		소재국가	일본
		매출액	약406억4800만엔

□ 인수기업(중국) 개요 : 쑤닝전기

- 중국 500대 기업 중 54 위에 선정
 - 직원수 12만명으로 중국 민간기업 중 가장 많은 고용을 창출하는 기업이자 납세액 기준으로도 민간기업 중 두번째
- 중국의 30개 성, 300개 직할시 및 자치구내에 약 850개 점포, 80개의 물류 센터를 보유한 중국 제 2 위 가전 소매 체인
- 2010년말까지 중국내에 1200개 점포, 매출액 1500 억위안을, 2020년까지 3000개 점포, 매출액 3500 억위안을 목표

□ 인수 대상기업 개요 : 라옥스

- 전자 제품의 메카, 도쿄 아키하바라의 대표적인 가전 양판점
 - 2000년대초에는 2000억엔 이상의 매출을 올린 성장하는 기업
- 동종기업과의 경쟁격화와 경기불황으로 주력 제품인 PC 판매가 부진하였고, 교외형 점포 전 매장을 폐쇄

(2) M&A 사례

□ M&A 동기 및 경과

- 중국과 일본, 양국의 가전제품 양판점내 경쟁 심화로 지속가능한 성장을 위한 질적인 변화요구
 - 중국내 가전제품 양판점의 양대 축인 구미전기와 쑤닝전기는 가격인하 경쟁으로 수익성 점차 감소
- 라옥스는 PC 판매 침체와 대형 점포 설립의 실패, 타 가전양판점과의 경쟁 심화로 실적이 점차 감소

- 쉐닝전기는 라옥스와 일본의 상품 진열과 재고 관리, 고객 관리 노하우를 흡수할 목적으로 M&A 추진
 - 중국의 가전양판점은 각 제조사의 파견직원이 자사 제품을 직접 판매하는 형식으로 다양한 제품에 대한 판매 열의가 부족하나, 일본은 가전양판점 소속 직원이 판매하므로 고객중심의 판매 가능
- 2009년 8월 라옥스의 주식 27%를 취득, 최대 주주로 등극
 - 라옥스와 프랜차이즈 관계에 있던 일본관광면세와 공동 인수

□ M&A 결과 및 성공 원인

- 2009년 10월 라옥스 아키하바라 본점을 종합 면세점으로 리뉴얼 오픈하여 중국관광객을 대상으로 한 면세제품 판매
 - 공동 인수자인 일본관광면세의 면세판매 노하우를 활용
 - 일본 정부의 중국인 관광비자 완화방침에 따라 일본 제품을 구매하는 중국인 관광객이 늘어날 것으로 전망
- 중국 쉐닝전기 매장내 생활 잡화와 악기 등을 라옥스 브랜드로 판매 계획
 - 높아진 중국 구매력, 일본 문화에 대한 관심도를 활용한 중국 내 일본 제품 판매 전략 수립

□ M&A에 대한 평가

- 긍정적 측면
 - 쉐닝전기는 본 M&A를 통해 규모의 경제를 추구하는 동시에 경영 혁신과 서비스, CSR (기업의 사회적 책임) 업그레이드
 - 일본의 경영 노하우를 흡수함으로써 중국 뿐만아니라 해외에서도 쉐닝전기의 가치를 확실히 인식시키는 등 경영 기반을 확보
 - 궁극적으로는 일본의 내수 경기 회복시 저렴한 중국 가전의 일본판매가 인수의 최대 목적

(3) 시사점

□ 일본내 한국 가전메이커의 시장점유율 축소 우려

- 쉐닝전기와 라옥스의 **M&A**로 중국내 일본제품의 판매, 일본내 중국제품의 판매가 증가할 것으로 예상됨에 따라 우리제품의 시장점유율이 축소될 가능성 다대
- 일본내 저가 중국제품의 판매가 활성화됨에 따라 우리 제품의 경쟁력은 상대적으로 감소 예정
- 일본과의 M&A를 통해, 중국내 쉐닝전기의 인지도가 상승함에 따라 중국 가전제품의 판매가 활성화
- 우리 가전제품의 글로벌 이미지를 활용한 판매전략 지속
- 일본제품이나 중국제품과의 경쟁이 아닌 글로벌제품과의 경쟁한 우리 제품의 이미지를 적극 활용한 판매전략 수립

2. 브랜드 이미지 제고

[미국] Lenovo - IBM PC 사업부문

(1) 회사 개요

취급품목	퍼스널 컴퓨터	M&A년도	2005년 5월
M&A금액	17억 5천만 달러	M&A목적	글로벌 브랜드, 선진경험 획득
인수기업	레노보/聯想中國 (Lenovo)	설립년도	1984년
		매출액('09)	149억 1백만 달러
인수대상기업	IBM PC 사업부문	설립년도	1911년
		소재국가	미국
		매출액('09)	957억 57백만 달러

□ 인수기업 개요 : 레노보

- 중국 다국적 컴퓨터 기술업체로 중국 최대, 세계 4위('09년 기준) PC 제조 업체
 - 개인용 컴퓨터, 워크스테이션, 서버, 스토리지 드라이브, IT 매니지먼트 소프트웨어 취급 및 관련 서비스 제공
- 1984년 레노보의 전신인 New Technology Developer Inc. 설립
 - 수입 컴퓨터 판매 대리점으로 시작했으나 자체 브랜드 컴퓨터 제품을 생산
 - 중국내 PC 사용자가 급증하면서 기업 성장 가속도, 중국 내 시장점유율 1위 달성
- 2003년 세계시장 진출을 위해 기업명을 레전드에서 레노보(Lenovo)로 변경, '노보(novo)'는 라틴어로 'new'를 의미

□ 인수 대상기업 개요 : IBM PC 사업부문

- 미국 소재 다국적 컴퓨터·정보기기 제조업체로서, 세계 최대의 컴퓨터 및 시스템 통합 기술업체

- 하드웨어, 소프트웨어, 호스팅서비스 등 취급
- 대규모 연구개발비 투입(총수입의 10% 이상), 독특한 경영철학, 탁월한 영업정책, 강력한 노무관리로 세계적 기업으로 성장

(2) M&A 사례

□ M&A 동기 및 경과

- 레노보, 해외시장 진출 위한 글로벌 브랜드 파워와 선진경험 획득 목표
 - 레노보 대표는 2000년도에 들어서 중국의 PC 시장이 포화상태에 이르렀으며 발전영역 또한 제한적이라고 생각
 - 투자자들의 요구를 만족시켜 레노보가 지속적으로 성장하려면 새로운 길을 가야하며, 세계시장 진출이 그 해답이라고 판단
 - 2003년 레노보의 세계 PC 판매율은 2% 남짓으로 세계시장에서 통용되는 브랜드 인지도와 경험 부족으로 해외 기업과의 인수합병을 모색
- IBM, 전체적인 경영전략상 소프트웨어와 서비스에 비즈니스 포커스를 두고, PC사업 부문 매각 고려
 - IBM의 PC 사업부는 2002년에는 1억 7천만달러, 2003년에 2억 6천만달러 손실 발생
- 중국내 업계의 부정적 시각, 위험 부담을 이유로 한 이사회에 반대의견이 만만치 않았으나 IBM의 브랜드 가치를 강조해 설득 성공
- 2003년 레노보, IBM의 ThinkPad 브랜드로 컴퓨터 출시
 - 인수 후 5년간 IBM 로고를 지속 사용할 수 있었으나, 레노보는 IBM의 브랜드 이미지를 차용 후 점차적으로 IBM 로고를 제외
 - 현재는 IBM 로고 없이 레노보 ThinkPad 제품으로 판매 중

□ M&A 결과 및 성공 원인

- M&A 인수 후 첫째 이익 발표, 성공한 인수합병으로 평가
 - 2004년 대비 84.5% 하락했지만, 2천2백만 달러 이익 발표
 - 일반적으로 인수합병 이후, 손실을 기록하던 관례에 비추어 비교적 성공적인 인수합병으로 평가
- 해외 판매시장 확장, 글로벌 인지도 획득
 - 2005년 레노보의 지역별 판매 비중이 중국 시장 36.7%, 북미 29.8%, 아시아·태평양 12.6% 등으로 나타나 판매지역 다변화 실시
 - 신규 개척한 북미 시장에서의 판매 비중이 증가해 미국 시장에 성공적으로 안착한 것으로 평가
- 글로벌 PC 업계 3위 차지
 - 레노보의 2009년 세계 PC시장 점유율 1위 HP(20%), 2위 에이스(14%)에 이어 8.9% 비중으로 3위 차지
 - 인수 이전까지는 데스크탑 PC가 주력상품이었으나 현재 노트북 PC 판매가 50% 이상 차지. 노트북 PC 주력 업체로 변화 성공

□ M&A에 대한 평가

- 긍정적 측면
 - IBM 브랜드 파워에 힘입어 레노보를 세계적으로 알리는 효과
 - 기존보다 4배가 커진 매출액 규모
- 부정적 측면
 - PC 시장 점유율은 인수 전보다 하락
 - IBM의 자산(7천만 달러)을 정리하는 과정에서 대규모의 지출 발생

- 이후 PC 시장 자체의 경쟁이 더욱 심화, 포지셔닝 난해
 - 대만의 Acer 브랜드가 저가 제품을 앞세워 북미 시장을 적극 공략하면서 2009년에는 매출 및 마진의 급격한 위축
- 굵직한 뉴스거리를 제공하며, 인지도는 획득했지만 가시적인 성과 부재

(3) 시사점

- 기술력 확보 차원을 넘어, 글로벌 시장에서 활약하기 위해 브랜드 가치의 중요성 깨달아, 중국 IT 산업 글로벌 인지도 확보
- 아직도 넘어야 할 과제들이 있지만 장기적인 안목에서 전략 산업에 대한 글로벌 경험을 체계적으로 쌓고 있는 것으로 평가
- 해외 첨단기술 기업에 대한 인수합병은 위험성이 낮고, 중국 경제발전에 큰 도움을 줄 수 있기 때문에 더욱 적극적임.

[이탈리아] 첸장그룹 - 베넬리

(1) 회사 개요

취급품목	모터사이클	M&A년도	2005년
M&A금액	5천6백만 유로	M&A목적	브랜드 이미지 제고
인수기업 (중국)	첸장 그룹 (錢江集團有限公司)	설립년도	1993년
		매출액	905,692(만위안)
인수대상기업	베넬리(Benelli)	설립년도	1911년
		소재국가	이탈리아
		매출액('04)	2천만 유로

☐ 인수기업 개요 : 첸장 그룹

- 연간 150만대 가량의 모터사이클을 생산하는 중국 최대 모터사이클 제조 기업

- 모터사이클, 스쿠터, ATV, 전기자전거, 골프 카트, 펌프 등 생산

○ 생산 제품의 40% 이상을 전 세계 110개국에 수출

□ 인수 대상기업 개요 : 베넬리

○ 1911년 설립되어 100년의 전통을 갖고 있는 베넬리는 이탈리아를 대표하는 모터사이클 제조기업

○ 1960년대부터 혼다 등 일본 기업에 주력시장인 미국시장을 빼앗기는 등 고전

(2) M&A 사례

□ M&A 동기 및 경과

○ 첸장 그룹은 자국내 소형 모터사이클 분야에서 확고한 위치를 점하고 있었으나 중대형 모터사이클 제조기술 부족과 신흥기업으로서 낮은 브랜드 이미지 때문에 고전

○ 베넬리 또한 일본 브랜드와의 경쟁에서 받은 타격을 만회하기 위해 중국과의 합작 희망

○ 동 M&A의 목표는 베넬리의 특화된 기술과 디자인, 브랜드를 획득함으로써 첸장기업의 부족한 부분을 보충하는 한편, 중국 특유의 생산력의 강점을 결합한 시너지 효과 창출

- 본 M&A로 첸장 그룹은 모터사이클 부문의 메이저 회사로 도약

□ M&A 결과 및 성공 원인

○ 베넬리 인수 이후 첸장 그룹의 시장점유율은 눈에 띄게 증가하지 않았으나 몇 가지 측면에서 뚜렷한 성과를 거둔 것으로 평가

- ① 저가 소형 모터사이클(스쿠터 포함)에 치우친 라인업이었으나 베넬리를 인수함으로써 고급 경주용 모터사이클 라인업까지 완비
 - ② 베넬리의 모터사이클 제작기술은 물론 브랜드와 디자인이라는 무형자산을 획득함으로써 중국산 모터사이클에 대한 시장평가 급상승
 - ③ M&A 직후 쉐강그룹은 기존에 아웃소싱을 통해 조립생산하던 모터사이클용 엔진을 베넬리 공장으로 일괄 이전, 생산함으로써 설계·디자인·생산작업을 일원화
- 원가관리와 품질관리가 용이해짐에 따라 제품 경쟁력 상승

(3) 시사점

☐ 전형적인 뒷문 확장식(Backdoor Expansion)7) 전략 사례

- 베넬리 인수에 보이는 중국기업의 M&A 전략은 전형적인 뒷문 확장식 전략으로 지속 증가하는 외환보유고를 활용하여 단기 재무위험에 노출된 기업 인수
- 선진국의 특정 품목에 특화된 중견기업을 사들임으로써 기술, 디자인, 브랜드를 흡수하는 전략은 단기적으로 큰 성과 거양 가능

☐ 우리 기업의 대응전략 마련 시급

- 최근 중국의 아프리카 자원지대 선점에서 알 수 있듯이 중국의 해외진출 전략은 거시적인 계획 하에 움직이는 경우가 다수
 - 해외 유명 기업에 대한 M&A도 이와 다르지 않으며 자국기업에 상대적으로 부족한 무형자산을 획득하기 위한 M&A 급증
- 이는 비용절감 및 소비시장 접근을 위한 우리 기업의 M&A 유형과 대조

7) 뒷문 확장식 전략이란 자사브랜드를 키워 해외로 진출하는 대신 세계적인 인지도를 가졌으나 일시적인 경영난에 빠진 외국기업을 매입함으로써 사업을 확장하는 전략

3. 생산 라인 확장

[프랑스] China National BlueStar Corp. - Rhodia Silicones

(1) 회사 개요

취급품목	화학제품	M&A년도	2007년
M&A금액	4억 유로	M&A목적	생산라인 확장
인수기업	China National BlueStar Corp. (中國藍星集團)	설립년도	1984년
		매출액('07)	45억 유로
인수대상기업	Rhodia Silicones	설립년도	1944년
		소재국가	프랑스
		매출액('06)	4억30백만 유로

□ 인수기업 개요 : China National BlueStar Corp.

- 중국 최대 화학기업 China National Chemical Corp.의 8개 자회사 중 하나로 2000년 중국 정부의 산업화 정책으로 국영화되면서 급속도로 성장
- 1984년 창립 이후 10개 이상의 업체를 인수합병, 화학분야 대표 국영기업으로 150개국에 진출, 35억 유로의 매출액 기록
- 사업영역은 실리콘 외에도 원유, 무기화학물, 화학설비/제조물 등을 포함, 동 분야 세계적인 기업으로 성장

□ 인수 대상기업 개요 : Rhodia Silicones

- Rhodia Silicones는 프랑스 대표 화학기업 Rhodia의 실리콘 부문 계열사로 동사는 폴리아마이드 생산공장을 통해 한국 온산에 기진출한 화학분야 대표 기업
- 인수합병이 추진될 당시 매출액 430백만 유로(세계 시장점유율 5%)로 Dow Corning, GE Silicone, Hinetsu, Wacker에 이은 업계 5위 업체

(2) M&A 사례

□ M&A 동기 및 경과

- BlueStar는 실리콘 관련 제품에 있어 세계 선두주자로 발돋움하기 위한 전략의 일환으로 유럽 실리콘 시장에서 상당한 비중을 차지하고 있던 Rhodia의 실리콘 부문 인수를 검토
- Rhodia의 경우 구조조정의 일환으로 세계시장에서 1, 2위의 점유율을 보유하고 있는 다른 사업부문에 집중하는 전략을 채택하면서 5위권에 머물던 실리콘 부문 매각을 검토
- 특히 Bluestar의 실리콘(실리콘 원료) 생산능력과 자금력, Rhodia의 비즈니스 개발 노하우가 결합, 시너지 효과를 창출할 것으로 기대
 - 실리콘 부문의 경우 자본집약적 성격이 강해 자금력이 상당히 중요
- 동 인수합병은 사업부문, 관련 제품, 인력을 비롯, 당시 북미에서 가동 중이던 두 곳의 생산기지를 모두 포함

□ M&A 결과 및 성공 원인

- 동 인수합병 건으로 탄생한 Bluestar Silicones는 북미, 남미, 유럽, 아태지역 등 전세계 전략지역에 생산 공장을 보유한 거대 기업으로 발돋움
- 특히 실리콘을 기반으로 한 거의 모든 제품을 생산, 공급할 수 있는 노하우를 통합함으로써 명실상부한 최강기업으로 도약
- 매출액 분야에서 동 사는 07년과 08년 각각 3억78백만유로, 3억81백만 유로를 기록, 인수합병 전인 06년 3억67백만 유로와 비교, 소폭이지만 꾸준한 성장세를 기록
- 중국에 집중되었던 사업 영역을 유럽을 비롯한 전 지역으로 확대할 수 있었다는 점에 큰 의의를 둘 수 있으며, 동 분야 톱플레이어들과 본격적으로 경쟁할 수 있는 토대 마련

- 성공의 핵심 부분은 BlueStar사의 자금력에 오랫동안 화학분야에서 성장한 Rhodia측의 경영 노하우를 통해 시너지 효과가 가능했다는 점

□ M&A에 대한 평가

- 인수합병 전 BlueStar기업은 중국에서 정부의 전폭 지원에 따라 실리콘을 비롯한 화학제품 분야의 강자로 발돋움
- 동 인수합병 건을 통해 유럽 시장 및 북미시장을 필두로 다른 지역의 실리콘 시장을 공략하는 데 성공
 - 동 건 이후로도 크고 작은 인수 실시, 후발주자로서 시장 공략 성과를 거두고 있는 것으로 판단

(3) 시사점

□ 해당기업간의 인수합병 이해관계 일치에 따른 시너지 효과 달성

- 중국과 프랑스 간의 인수합병 건은 단순한 지분 참여 등을 제외한 경우, 특히 생산시설을 인수한 경우는 극소수
- 동 건은 인수기업과 대상기업간의 이해관계가 일치, 이에 따른 시너지 효과 등 소기의 목적이 빠른 시일 내에 달성
- 이는 인수기업이나 대상기업 모두 동 건을 통해 이루고자 하는 목적을 사전에 명확히 하고 이에 부합하는 파트너쉽을 찾기 위해 전략적으로 치밀하게 추진한 결과

□ 인수합병 이후 조직 안정, 일관된 사업전략 추진의 중요성

- 동 건의 경우 생산시설 인수가 주된 목적이었으나 그 과정에서 고용 보장 등, 그 이외의 사업 필수 요소들 역시 대부분 보존
 - 일부 M&A에서 볼 수 있는 기존 조직과 신규 조직간의 괴리나 갈등이 최소화
- 합병 이후 조직의 안정과 초기 목적에 부합하도록 일관적인 사업 추진 중요

[캐나다] CDC Software- Pivotal

(1) 회사 개요

취급품목	소프트웨어	M&A년도	2004년 3월
M&A금액	U\$59,000천불	M&A목적	생산 라인확대 시장 진출
인수기업	CDC Software Corporation (中華网軟件)	설립년도	2002년
		매출액('08)	U\$350,487천불
인수대상기업	피보탈 (Pivotal Corporation)	설립년도	1990년
		소재국가	캐나다
		매출액('02)	U\$69,616천불

□ 인수기업 개요 : CDC Software

- 세계적 기업 통합 소프트웨어와 모바일 어플리케이션 기업인 CDC Corporation(구 chinadotcom)의 소프트웨어 부문 자회사
 - CDC Corporation은 전 세계 14개국 1,000명 이상의 종업원을 보유
- CDC Software 주력 품목은 Enterprise Resource Planning(ERP) 소프트웨어와 솔루션
 - 제조, 금융 서비스, 헬스 케어, 부동산, 유통산업 등 다양한 산업에 걸쳐 전 세계 6,000개 이상 고객 보유
- CDC Software 본사는 미국 조지아주 애틀랜타 시에 소재
- 2002년 창립 이후 2010년 4월까지 14건의 활발한 M&A를 통해 회사 규모 확대

□ 인수 대상기업 개요 : Pivotal

- 피보탈은 중견기업으로 CRM 소프트웨어 전문 제작업체

- 중견기업뿐만 아니라 대기업인 Royal Bank of Canada, Sharp Electronics Corporation, Hitachi Telecom 등 전 세계 1,700개 이상 기업에서 피보탈 CRM 소프트웨어 사용

(2) M&A 사례

□ M&A 동기 및 경과

- CDC Software Corporation, 중견기업용 CRM 소프트웨어 시장 확대를 목표로 피보탈 주식 전량 매입 제안
 - 2003년 11월 12일, 미국 CRM 소프트웨어 기업인 Onyx Software Corporation는 자사주식과 피보탈 주식을 교환하자는 적대적 인수합병 제안
 - 2003년 11월 16일 피보탈은 해당 인수합병 제안 거부
 - 2003년 11월 17일, CDC Software Corporation는 주당 2~2.14달러에 피보탈 주식 전량 매입 제안
- 피보탈은 CDC Software Corporation의 전세계에 퍼져있는 다양한 네트워크와 막강한 자금력이 회사 성장에 더욱 득이 될 수 있을 것으로 판단
 - 2004년 3월 2일 최종 가격 5,900만달러에 인수 확정

□ M&A 결과 및 성공 원인

- 2003년 U\$ 5,070만달러던 CDC Software 매출은 인수합병 후인 2004년 U\$ 1억 4,784만달러로 3배 가까이 확대
- 그 후에도 CDC Software 매출은 지속적인 성장국면을 기록하며 2008년에는 3억 5,049만달러까지 매출 확대

□ M&A에 대한 평가

- 초기 CDC Software와 피보탈의 목표인 매출확대와 중견 기업용 CRM 소프트웨어 시장 진출 확대면에서 성공적인 M&A로 평가

(3) 시사점

□ 인수대상기업의 장점을 최대한 살리기 위해 기존방식 존중

- CDC Software Corporation사는 피보탈 인수 후 인수기업의 R&D(35% 확대)와 기술지원(40% 확대)인력 확대, 그리고 지속적인 기존 전략과 운영 보장을 통해 최대의 시너지효과 발판 마련
- 인수대상 기업의 장점을 최대한 살리기 위한 이러한 운영방식은 우리 기업들에게 해외기업 인수시 요구

4. 해외시장 진출 교두보 확보

[독일] A. S. Watson & Co. Limited - ROSSMANN

(1) 회사 개요

취급품목	생활용품 유통 (드럭스토어)	M&A년도	2005년 5월
M&A금액	€5억 (40% 지분 인수)	M&A목적	독일시장 확보
인수기업	A.S. Watson & Co. Limited 屈臣氏个人護理店 (Hutchison Whampoa Limited 계열사)	설립년도	1828년
		매출액('09)	1,161억 홍콩달러
인수대상기업	로스만 (DIRK ROSSMANN GmbH)	설립년도	1972년
		소재국가	독일(Burgwedel市)
		매출액('09)	€31.3억

□ 인수기업(중국) 개요 : A.S Watson

- A.S. Watson은 34개국, 8,600개 매장을 보유한 생활용품 유통점
 - 중국내에 약 400여개의 매장을 보유, 홍콩계 유통기업 중 최대 규모
- 건강/미용용품, 화장품, 식품, 전자제품 등 약 2만5천개 상품 취급
- A.S. Watson은 HWL(Hutchison Whampoa Limited)의 계열사로, 모기업인 HWL은 180년 역사의 홍콩기업이며 홍콩 증시에 상장된 기업 중의 하나
 - HWL은 세계 54개국에 호텔·소매·에너지·인프라·투자·무선통신 등 다양한 분야에서 활동

□ 인수 대상기업 개요 : DIRK ROSSMANN GmbH(Rossmann)

- 1972년에 설립된 로스만은 독일 3대 drug store로서, 주요도시를 중심으로 폭넓은 유통망을 보유(독일 11대 식료품 유통기업)

- 2005년 KD 등 동종업계 경쟁기업과의 M&A를 통해 급성장, 독일내 점포 1,100개 확보 현재 유럽 최대 규모인 2,000호 점포 개설
- 가족 운영기업으로 대부분의 지분을 로스만 일가가 보유

(2) M&A 사례

□ M&A 동기 및 경과

- 중국은 이미 산업자본의 해외 M&A에 적극적인 태도를 보이고 있으며, 제조업 뿐만 아니라 유통 및 금융 분야에도 관심 있음.
- 2002년 8월 : Hutchison, 네덜란드 Kruidvat의 영업점 1,900개 인수의사를 표명(13억 유로 규모)
 - 당시 Kruidvat는 로스만 주식을 Hannover Finanz부터 인수한 상태였으며, Hutchison도 로스만에 대한 지분 인수 의사 표명
- 2003년 8월~2005년 5월 : A.S. Watson, Kaiser's Drugstore 인수완료
 - 로스만은 전체 약 400개의 KD 영업점을 인수
- 2008년 : 로스만, 독일북부의 유통체인인 Kloppenburg 지분 인수

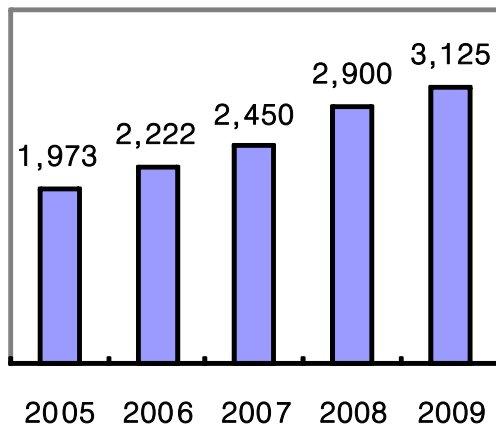
□ M&A 결과 및 성공원인

- 본 사례는 당시 독일 투자청이 인정한 투자유치 성공사례
- A.S. Watson이 인수한 KD 영업점이 로스만 영업점으로 통합됨에 따라, 로스만은 최초로 독일 전역에 영업망 확보
 - 또한 고전을 면치 못했던 KD 영업점을 인수하면서 인수 첫해인 2003년 로스만의 매출은 14.7억 유로로 전년대비 18% 증가

- 2005년 매출 20억 유로 달성, '09년에는 31.3억 유로의 매출을 달성하여, '03년 대비 약 2배 이상 증가
- 로스만은 M&A 이후 독일 전역에 유통망을 확보
 - 로스만은 여전히 60%의 지분을 보유하고 있으며, 경영자인 Mr. 로스만 및 독일 현지임원이 최종 결정

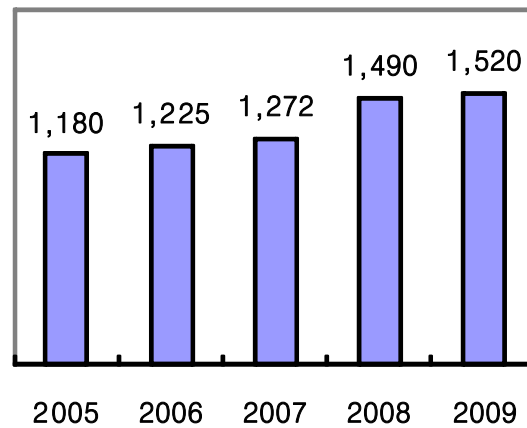
〈로스만 매출규모 추이〉

단위 : 백만 유로



〈로스만 영업망 확장 추이〉

단위 : 개



자료원 : Rossmann 홈페이지

- 인수직후 직원이 만명 이상으로 증가하는 등 고용효과가 다대
 - KD 직원 2,500명의 고용승계로 실업률 증가억제 및 고용안정

□ M&A에 대한 평가

- 긍정적 측면
 - A.S. Watson은 로스만 지분인수를 통해 독일 및 동유럽을 거점으로한 유통망을 확보
 - 목표였던 인수 5년 이내 30억 유로의 매출을 이미 '09년에 달성
 - A.S.Watson 역시 2008년 매출액 1,185억 홍콩달러를 달성하여, 전년대비 매출이 8% 신장하였으며, 세전수익도 약 18% 증가

- 현재 A.S.Watson가 유럽에서 운영하고 있는 브랜드는 로스만을 비롯, 총 12개
 - Kruidvat, Trekpleister, ICI PARIS XL, Superdrug, Savers, Marionnaud, Drogas, Spektr, DC, The Perfume Shop, Badaracce 등
- 글로벌 경기불황에도 A.S. Watson사는 소매(홍콩) 및 건강/미용제품(아시아·베네룩스 3국) 부문 선전

○ 부정적 측면

- 세계적인 글로벌 기업이 독일의 가족경영 기업을 인수함으로써 글로벌 시장에서 일부 대기업들의 과점 우려
- 로스만의 지분을 중국기업에게 매각한 CEO(Mr. 로스만)는 자신을 비롯한 가족의 지분 양도로 자존심에 상처
- 저가이나 엄격한 품질 기준을 준수한 로스만의 지분을 중국기업이 보유하고 있다는 사실은 로스만의 이미지에 부정적인 영향 미칠 가능성 존재
 - 로스만은 독일기업의 이미지를 최대한 강조하는 전략 추진 중

(3) 시사점

□ 글로벌 시장 공략으로 유통망 확보

- A. S. Watson의 독일 로스만 인수는 중국계 기업이 유럽 뿐만 아니라 세계 전역으로 유통망을 확충할 수 있는 계기를 마련
 - 특히 독일을 비롯한 기타 유럽지역에 진출해 있는 로스만의 유통망을 활용한 중국기업의 진출 용이
- 중국기업은 확보한 유통망을 활용하여 품질이 보장된 제품을 합리적인 가격으로 판매, 불황에도 인기몰이
 - 상대적으로 유럽내 유통망 기반이 부족한 한국기업은 불리

- 향후 한국기업은 선진국 M&A를 제조업에만 국한하지 말고 유통부문까지 확장 필요
 - 유통체인을 통한 supplier의 수출도 동시에 증가하는 후광효과 가능
- A.S. Watson은 지분인수 이후, 유통 체인망 확충과 아울러 공동구매 공급체인 구축계획을 발표
 - 이에 한국제품의 가격 경쟁력을 인정하고 한국산 제품 구매에도 긍정적인 입장을 보이고 있는 A.S. Watson 납품 가능성 증가
 - A. S. Watson의 기타 국가 구매물량(한국 등) : 총규모의 약 20%

[독일] 골드윈드 - VENSYS Energy AG

(1) 회사 개요

취급품목	풍력 터빈	M&A년도	2008년 4월
M&A금액	€4,142만 (지분 70.8% 인수)	M&A목적	독일 및 유럽시장 공략
인수기업	골드윈드 新疆金風科技股份有限公司 (Science & Technology Co)	설립년도	1998년
		매출액('08)	64.5억 위안
인수대상기업	벤시스 에너지 (VENSYS Energy AG)	설립년도	2003년
		소재국가	독일(Neunkirchen市)
		매출액	N.A (인수시 약 €500만)

□ 인수기업 개요 : 골드윈드

- 풍력터빈 생산기업 골드윈드는 '98년 풍력산업 진출 이후 기술확보 전략으로 급성장, 10여년 만에 세계 풍력 발전기 부문 7위의 기업으로 부상
 - 풍력터빈 기술을 확보하기 위해 '04년 독일의 리파워(REpower)와 기술 라이선스 계약을 체결한 바 있으며, 독일 벤시스(VENSYS)와도 2.5MW급 풍력터빈을 공동 개발

- 골드윈드는 중국 풍력설비 3대 기업 중의 하나로 2008년에는 시노벨 · 동판전기와 함께 58%의 시장점유율을 기록
 - 8년 연속 100% 이상의 매출증가율을 기록하고 있으며, 중국에서 유일하게 특허권을 비롯한 R&D 능력을 갖춘 기업

□ 인수 대상기업 개요 : VENSYS Energy AG

- 친환경적인 자재를 사용, 풍력발전 시설을 생산하고 있어 환경과 기후보호에 이바지하고자 하는 뚜렷한 친환경 기업이미지를 구축
- VENSYS 풍력 발전기는 조립이 간편하고 품질이 좋으며, 철저히 검증된 제품으로 혁신기술 보유

(2) M&A 사례

□ M&A 동기 및 경과

- 세계 풍력발전 시장은 유럽이 65%를 차지하고 있으며, 최근 북미와 아시아가 신흥시장으로 부상하고 있는 상황
 - 중국기업은 풍력발전 분야에서 노하우를 가진 독일의 일부기업과 기술협약을 체결하여 고성장
 - 골드윈드는 이미 2003년에 VENSYS의 특허사용을 인가받아 기술협력 체계를 구축
- 2008년 2월 골드윈드가 VENSYS 지분의 70%를 인수하고자 한다는 보도 이후 2008년 4월 인수 계약 성사
 - VENSYS는 500만 유로 규모의 매출을 기록하고 있었으나, 인수 2~3년 전부터는 마이너스 성장을 기록하는 등 실적이 매우 저조
 - 골드윈드의 자회사인 골드윈드 Windenergy GmbH가 VENSYS의 대주주

□ M&A 결과 및 (성공 및 실패) 원인

- 본 M&A로 VENSYS의 풍력발전 설비 생산공장의 개선 및 확장 가능
 - VENSYS의 지분 70% 인수 이후 골드윈드는 VENSYS와 풍력 터빈 조인트 벤처를 설립(약 500만 유로 투자)
 - 임직원 수도 인수직전의 40명에서 64명으로 증원
 - '09년에는 자체 공장내부에 곤델(Gondel) 및 회전날개 조립 제작을 시작하였으며, 새로운 2.5 MW 풍력 발전기를 출시
- VENSYS는 골드윈드의 지분인수 이후, 본격적으로 글로벌 시장 진출에 성공하여 세계 다수의 국가에 성공적으로 풍력터빈 설치
 - 특히 남미시장에도 진출하는 등 성과를 보이고 있으며, '10년의 경우 이미 1,732개의 풍력터빈(총 2,590 MW) 설치완료
 - VENSYS는 스페인 Eozen · 인도 Regen Powertech · 브라질 Enerwind 등을 특허 파트너로 확보하여 개도국 시장에도 활발히 진출
- 특히 VENSYS의 기술은 독일 연구소와 대학의 우수한 R&D 성과를 바탕으로 하며, 유능한 엔지니어와 기술자들로 기술팀을 구성

□ M&A에 대한 평가

- 긍정적 측면
 - 독일기업 인수로 인해 풍력 발전설비 기술이전에 성공, 중국의 풍력시장 입지강화 및 글로벌 경쟁력 확보
 - 유럽진출의 요충지 및 인프라·유통망을 동시에 확보하여 기타 EU 국가 대상 교두보 구축이 가능
 - 특히 골드윈드는 M&A 이후 시장점유율 상승효과를 보고 있으며, 풍력발전 설비기업으로 글로벌 입지를 탄탄히 하는 계기로 작용
 - '10년 골드윈드 풍력발전 시장 순위: 5위(시장점유율 7.2%)

- 기타 : 덴마크 베스타스(1위, 12.5%), GE(2위, 12.4%), 중국 시노벨(3위, 9.2%), 독일 에너콘(4위, 8.5%)_덴마크 BTM 컨설팅 선정
- 골드윈드는 VENSYS 인수를 통해 중국 내에서 유일하게 독자적인 R&D 능력을 갖춘 풍력 발전설비 제조기업으로 재탄생
 - VENSYS는 2009년에도 세계 1,000개 이상의 풍력 발전시설을 신규 건설하였고, 발전규모는 총 1,600 MW에 이르는 등 지속적 성장세
 - 2010년 현재 1,732개의 풍력 발전시설을 보유, 발전설비 용량은 2,590 MW

(3) 시사점

□ 해당 사례가 우리기업에게 주는 시사점

- 중국 정부는 전략적으로 풍력발전과 신소재 개발 등을 포함한 신 에너지 산업을 향후 중국 산업구조 변화의 주요 동력으로 육성
- 중국은 건실한 경영구조와 기술력을 보유한 독일 중소기업에 대한 M&A를 집중지원하여, 단기간 세계 풍력발전 시장에서 선도적인 입지를 차지할 수 있는 경쟁력 확보 희망
- 이들 기업이 한국기업의 경쟁상대로 부상하면서 신재생에너지 분야의 세계 경쟁판도에 큰 변화
- 중국은 선진국 기업 대한 M&A를 통해 시장의 입지를 제고해 나가고 있는 데에 반해, 한국은 후진국 중심으로한 M&A가 주로 실시
- 조인트벤처 등을 통한 기술협약 및 R&D 협력사업을 중심으로 신산업 분야에서 보다 적극적인 M&A 전략구사 필요
- 2010년 그리스 재정위기 등의 요인으로 인해 발생한 유로화 환율 약세를 기회로 삼아 적극적인 기술기업 M&A 필요

[이탈리아] 하이얼 - 메네게티

(1) 회사 개요

취급품목	백색가전	M&A년도	2001년
M&A금액	8백만달러	M&A목적	유럽시장 공략 거점 확보
인수기업 (중국)	하이얼/ 青島海爾集團 (Haier)	설립년도	1984년
		매출액('08)	178억달러
인수대상기업	메네게티 (Meneghetti SpA)	설립년도	1960년
		소재국가	이탈리아
		매출액('08)	6천3백만유로

□ 인수기업 개요 : 하이얼

- 하이얼(海爾)은 중국 최고의 가전회사, 현재 세계 가전업계 3위
- 본사는 칭다오에 있으며, 주로 냉장고, 세탁기 등의 백색가전과 TV, 컴퓨터 등을 전세계 160개국에 수출

□ 인수 대상기업 개요 : Meneghetti SpA

- 메네게티는 1960년에 설립된 이탈리아 빌트인 가전 전문 제조기업

(2) M&A 사례

□ M&A 경과

- 하이얼은 1990년 이탈리아 북부 바레제(Varese)에 유럽본부를 설립한 이후 밀라노에 마케팅 본부를 설립하는 등 이탈리아를 유럽시장 공략의 거점화

- 2001년 6월 이탈리아 북동부 파도바 근처에 위치한 메네게티의 냉장고 생산공장을 100% 인수하면서 본격적인 유럽시장 공략 시작
 - 이는 가전 부문에서 중국기업 최초의 해외 M&A 사례
- 2001년 8백만 달러에 메네게티의 생산공장을 인수한 하이얼은 2008년 천 2백만 유로의 증액투자를 통해 생산능력 확충

□ M&A 동기

- 하이얼은 메네게티의 냉장고 공장 인수를 통해 하이얼 냉장고를 **"Made in China"** 대신 **"Made in Italy"**로 생산하며 유럽 빌트인 가전시장 공략
- 하이얼의 적극적인 이탈리아 투자는 중국저가 이미지 대신 이탈리아의 고급품 이미지를 제품에 투영시키는데 목적
 - 매출규모 면에서는 세계 최고의 가전업체 가운데 하나로 발전했으나 초창기의 가격경쟁력을 가능케 하였던 "Made in China"의 이미지로 인해 고급 브랜드로 옮겨가려는 하이얼의 글로벌 전략에 지장 초래
 - 하이얼 제품에 "Made in Italy"를 부착함으로써 하이얼을 고급 가전브랜드로 탈바꿈시키려 노력의 일환

□ M&A 결과 및 성공 원인

- 메네게티 공장 인수 이후 하이얼의 시장점유율 급상승
 - 10년 전만 해도 유럽시장에서 찾아보기 힘들었던 하이얼 제품은 현재 유럽 시장 점유율 1%를 기록하고 있으며, 3년 내에 이를 3~4%까지 끌어올린다는 계획
- 하이얼의 유럽시장 공략 성공비결은 적극적인 M&A를 통해 생산시설은 물론 생산기법, 브랜드, 원산지 표기를 체화시킨 데 기인

- 보수적인 유럽소비자들의 특성상 신홍 브랜드를 쉽게 신뢰하지 않는 경향이 있으며, 이는 전자제품과 같은 내구재 구입시 뚜렷
- 외국계 신홍 브랜드의 유럽시장 공략시 상반된 전략 구사
 - ① 오랜 시간과 마케팅 비용을 들여 자사 브랜드의 성능과 신뢰성 평판을 형성하는 전략(대부분의 일본 및 한국기업 구사전략)
 - ② 유럽내 기존 브랜드를 인수합병하여 피인수 기업의 생산·마케팅 시설 및 브랜드를 활용함으로써 단기간에 시장점유율 획득
- 중국의 하이얼은 ②번 전략을 통해 단기간에 시장점유율 상승

□ M&A에 대한 평가

○ 긍정적 측면

- 이탈리아 가전기업 인수를 통한 시장점유율 확대로 유럽내 하이얼 제품의 확고한 입지 구축
- 대형 전자제품 상가에 하이얼 제품은 삼성 및 LG 등 국내 유명브랜드와 동등한 조건으로 디스플레이되고 있으며, '합리적인 가격에 쓸만한 제품'이라는 브랜드 이미지를 착실하게 구축 중

○ 부정적 측면

- 시장점유율 확대로 입증되는 하이얼의 유럽시장 공략 성공에도 불구하고 개선과제 남아
- 이탈리아 기업 인수로 성과를 거두고 있으나 Made in China 제품에 대한 소비자들의 불신은 여전
- 중국산 브랜드 이미지 탈피를 위해 이탈리아 기업을 인수하는 등 적극적인 움직임을 보이고 있으나 단기적·단발성 마케팅 전략보다 장기적이고 근본적인 브랜드 가치 제고 전략 필요

(3) 시사점

☐ 중국산 브랜드 이미지를 탈피

- 유럽시장에서 눈에 띄는 하이얼의 상승세는 고속성장을 이어가는 중국의 모습을 대표
 - 유럽진출 초창기 하이얼은 소비자들에게 철저히 외면당했지만 현재 대형 전자상가에서 판매되고 있을만큼 비약적으로 성장
- 자국 브랜드의 약점인 디자인과 브랜드 파워를 보강하기 위해 과감히 이탈리아 기업을 인수한 중국의 전략적 움직임 주목 필요

☐ 중국 가전업계의 고속성장 경계해야

- 과거 일본 브랜드를 목표로 삼아 성장했던 한국처럼 중국 부상
 - 과거 동경의 대상이었던 일본 가전업계의 전체 이익이 삼성전자 1개사의 이익에도 미치지 못하듯 중국의 고속성장 경계 필요
- 한국 기업에게 1위 자리를 빼앗긴 일본 가전업계를 타산지석으로 삼아 끊임없는 혁신과 공격적인 마케팅 요구

III. M&A의 시사점 및 대응방안

1. M&A의 시사점

(1) 향후 전망

- 중국은 증가하는 **외환보유고**를 앞세워 M&A 추세를 지속할 것으로 전망
 - 전세계적인 경기침체가 단기적으로 회복되지 않을 것이라는 전망도 선진 기업의 자금조달력에 악영향, 기업 매매가치 하락
- FDI만으로는 중국정부가 원하는 선진기술 및 선진시장개척이 어렵다는 점에 봉착, **적극적인 해외투자 규제 완화 및 지원 정책 수립** 예상
- 선진국의 중국에 대한 기술유출에 대한 거부감 축소
 - 중국과의 M&A로 중국내수시장 접근이 용이해 짐에 따라 인수합병된 기업의 시너지도 함께 상승
 - 중국의 자금 조달력으로 꾸준한 기술 투자가 가능

(2) 우리기업에의 시사점

- 중국의 해외투자의 대상과 목적이 다양해짐에 따라 **중국과 경합하고 있는 산업 및 제품에 대한 경쟁력 저하**
 - 현재까지 중국대비 우위에 있던 품질경쟁력이 중국기업과 선진기업간의 M&A가 체결됨에 따라 저하
 - 중국의 저가이미지가 선진기업과의 M&A를 통해 상승
- 해당 중국기업의 중국내 유관 기업의 **해외진출이 용이함**에 따라 해외시장 점유율 감소 우려

- 자동차 부품 제조기업인 징시중공업의 델파이인수를 통해 중국의 완성자동차의 해외진출 확대 가능성 농후
- 중국의 자금력과 선진기술이 결합되어, 신성장동력산업에 신속히 진출할 수 있으므로 우리기업의 해당 산업의 선점효과 희석

2. 우리기업의 대응방안

□ 우리기업의 대응방안 1. 선진국 대상 M&A 확대

- 기존의 후진국대상 M&A에서 선진국 대상 M&A로 인수 대상 확대
 - 현재 집중되어 있는 후진국 대상 M&A에서 M&A대상을 다각화하여, 선진노하우, 기술습득, 해외시장 교두보확보를 위한 선진국 대상 M&A 실시
- 최근 선진국의 경기침체를 활용한 적극적인 M&A 실시시, 환율상승 및 선진기업가치하락으로 인해 기회 발굴 용이

□ 우리기업의 대응방안 2. 확대되는 중국기업 견제

- 중국의 M&A로 인한 품질경쟁력 하락 방지를 위한 지속적인 R&D 투자
 - 선진기술을 보유한 기업과의 적극적인 협력체제 강화

□ 우리기업의 대응방안 3. 우리 정부에 해외진출 지원 정책 수립 촉구

- 중국의 해외 진출 지원을 위한 정부 정책을 지속적으로 모니터링함으로써 우리 정부에 해외 진출 지원정책 수립 촉구
 - 현재 후진국 해외진출에 집중되어 있는 정부 정책을 선진국대상 진출로 확대 요구

2010년 KOTRA 발간자료목록

● Global Business Report

번 호	제 목	발간일자
10-001	2010년 세계시장의 기회와 위협	2010.1
10-002	CIS 레저시장, 이것이 대세!	2010.1
10-003	일본시장 투자진출 유망분야 및 진출전략	2010.2
10-004	2010년 세계시장의 뉴노멀 트렌드	2010.3
10-005	일본 실버산업 현황과 비즈니스 기회	2010.4
10-006	美·獨 강소기업에게 배운다	2010.4
10-007	요르단, 중동의 의료허브 꿈꾸다	2010.4
10-008	요르단, 중동의 의약품 수출 교두보 된다	2010.4
10-009	불황을 이긴 세계시장의 우수 중기제품들	2010.4
10-010	아시아 주요국 정보통신현황	2010.5
10-011	부상하는 아시아 유망 시장&산업	2010.5
10-012	미국 건강보험 개혁과 국내 업계 진출확대 방안	2010.6
10-013	글로벌 주요국 3D 산업 현황과 진출방안	2010.6

● Global Issue Report

번 호	제 목	발간일자
10-001	최근 대한수입규제전망과 2010 전망	2010.2
10-002	최근 환경규제 동향 및 2010년 전망	2010.3
10-003	G-20 출구전략 논의 동향 및 전망	2010.3
10-004	러시아-벨로루시-카자흐스탄 관세동맹 체결과 그 영향	2010.4
10-005	러시아 Skinhead 테러주의	2010.4
10-006	한·중·일 3국의 대아시아 경제협력 현황 및 성공사례	2010.5
10-007	한국-러시아 앞으로 20년을 대비하라	2010.5

● KOTRA Executive Brief

번 호	제 목	발간일자
10-001	중동의 미개척 시장 시리아	2010.1
10-002	오바마 취임 1년, 평가와 전망	2010.1
10-003	일본 글로벌 기업의 전략 변화와 시사점	2010.2
10-004	도요타 리콜 사태의 국내 자동차 부품업체 파급효과 분석	2010.3
10-005	G20 수입시장에서의 한국상품 점유율 변화 동향 및 전망	2010.3
10-006	2010년 1분기 KOTRA-SERI 수출종합지수	2010.3
10-007	2010 美 USTR 무역장벽 보고서 주요 내용 및 시사점	2010.4
10-008	2010년 2분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2010.4
10-009	떠오르는 녹색강국 중국시장 집중조명	2010.4
10-010	일본 차세대자동차전략 2010	2010.4
10-011	브라질 페트로브라스 심해유전개발 프로젝트 동향	2010.5
10-012	유럽발 경제위기와 진출기업 동향	2010.5

번 호	제 목	발간일자
10-013	내전종식 후 1년, 스리랑카의 새로운 기회를 점검하다	2010.5
10-014	2010 콜롬비아 대선동향	2010.5
10-015	칠레 OECD가입과 시사점	2010.5
10-016	태국 시위사태 현황과 전망, 경제 파급영향	2010.5

● KOCHI 자료

번 호	제 목	발간일자
10-001	KOTRA가 바라본 중국 성시별 비즈니스 기회와 진출전략	2010.2
10-002	세수로 보는 2010 중국경제	2010.4
10-003	KOTRA가 선정한 올해의 차이나 키워드	2010.4
10-004	상하이 엑스포 참가효과와 경제적 가치	2010.4
10-005	상하이엑스포 이후 중국, 이렇게 바뀐다	2010.4
10-006	아시아, 대양주 녹색시장 현황 및 협력방안	2010.5

● FDI Theme Report

번 호	제 목	발간일자
10-001	PIIGS 국가 경제위기 동향 및 외국인직접투자 영향 분석	2010.2
10-002	글로벌 기업의 CVC 운영현황 및 투자동향	2010.3
10-003	글로벌기업의 일본내 사업 철수, 축소 동향 및 투자유치 시사점	2010.3
10-004	중국 위안화절상이 국내 FDI에 미치는 영향 분석	2010.3
10-005	'10년 1분기 미국·일본·유럽 대한투자현황 및 향후전망	2010.6

● KOTRA자료

번 호	제 목	발간일자
10-001	2010년 지역별 진출여건	2010.1
10-002	2010年 1000大 수출유망상품	2010.1
10-003	캄보디아 투자유의사항 가이드북	2010.1
10-004	KOTRA 중장기 경영전략 G-LEAD 2020	2010.1
10-005	프랜차이즈 해외진출가이드 (미국편)	2010.1
10-006	프랜차이즈 해외진출가이드 (중국편)	2010.1
10-007	프랜차이즈 해외진출가이드 (일본편)	2010.1
10-008	프랜차이즈 해외진출가이드 (베트남편)	2010.1
10-009	중국 지식재산권 관련 법령 및 규정집	2010.2
10-010	Living in Korea Q&A	2010.2
10-011	세계 발주처 및 발주임박 프로젝트 (최신판)	2010.2
10-012	중동·북아프리카 비즈니스 & 문화 가이드	2010.2
10-013	[ITS]신성장 동력 글로벌 시장동향과 진출전략	2010.3
10-014	[바이오의약품]신성장 동력 글로벌 시장동향과 진출전략	2010.3
10-015	[태양광]신성장 동력 글로벌 시장동향과 진출전략	2010.3
10-016	2009 중국시장 진출확대사업 보고서	2010.2
10-017	2009 일본시장 진출확대사업 보고서	2010.2
10-018	중국 상품류 구분집	2010.3
10-019	한-아부다비 비즈니스 포럼 종합 결과 보고서	2010.3
10-020	IPP(민자발전) 프로젝트 수주 가이드	2010.5

번 호	제 목	발간일자
	(필리핀, 베트남, 인도네시아, 이집트, 케냐)	
10-021	주요국 Smart Grid 정책/시장 조사	2010.4
10-022	'09년 해외 외국인직접투자 동향	2010.4
10-023	그린리포트 (Vol 7. 2010 Spring)	2010.4
10-024	국내 금융기관의 해외 Network 2010	2010.4
10-025	주요국 정보통신 현황 - 유럽편	2010.4
10-026	주요국 정보통신 현황 - 미주편	2010.4
10-027	주요국 정보통신 현황 - 아시아/대양주편	2010.4
10-028	주요국 정보통신 현황 - 중동/아프리카/CIS편	2010.4
10-029	북미 온라인 대형 유통망 진출 전략	2010.4
10-030	2009 외국인투자옴부즈만 연차보고서	2010.5
10-031	Foreign Investment Ombudsman Annual Report 2009	2010.5
10-032	러시아 건설시장 진출가이드	2010.5
10-033	중동유통시장공략포인트	2010.6
10-034	주요산업별 국가 투자유치 경쟁력 분석	2010.6
10-035	주요산업별 FDI 프로젝트 동향	2010.6
10-036	우리기업의 업종별 해외투자지도	2010.6
10-037	SW수출강국도약-이스라엘성공사례분석	2010.6
10-038	2009년 북한의 대외무역동향	2010.6
10-039	중동CIS 의료기기 시장동향	2010.6
10-040	중동CIS 의약품 시장동향	2010.6

● 설명회자료

번 호	제 목	발간일자
10-001	2010 세계시장진출전략 설명회	2010.1
10-002	2010 세계시장진출전략 비즈니스 포럼	2010.1
10-003	“물류센터를 활용한” 북미대형온라인유통망진출전략설명회	2010.3
10-004	세계 전력 시장 진출 설명회	2010.3
10-005	앞으로 5년, 미리보는 중국시장과 사업기회	2010.3
10-006	[ITS]신성장 동력 해외 진출전략 설명회	2010.3
10-007	[바이오의약품]신성장 동력 해외 진출전략 설명회	2010.3
10-008	인도 비즈니스 환경변화와 성공전략	2010.3
10-009	중소기업 글로벌 진출전략 포럼	2010.3
10-010	GATEII 글로벌 바이오기술 투자세미나	2010.3
10-011	KOTRA 중남미클럽 창립 포럼	2010.3
10-012	2010 글로벌 채용박람회	2010.3
10-013	KOTRA-Alibaba 온라인 한국 상품관 설명회	2010.4
10-014	제 2차 중소기업 글로벌 진출전략 포럼	2010.5
10-015	2010 춘계 글로벌 파워텍 연계 세미나	2010.5
10-016	GE 투자설명회	2010.5
10-017	Global Project Plaza 2010	2010.5
10-018	Global Project Plaza 2010 - Asia Session	2010.5
10-019	Solvay Venture Initiative	2010.6
10-020	인도 비즈니스 포럼 창립 세미나	2010.6
10-021	중국 노동환경의 변화에 따른 대응전략	2010.6
10-022	중동CIS 의료시장 진출 설명회	2010.6

작성자

◆ 베이징 KBC	강병수
◆ 오사카 KBC	김광수
◆ 프랑크푸르트 KBC	김연재
◆ 파리 KBC	이연주
◆ 밀라노 KBC	김태형
◆ 뉴욕 KBC	최정은
◆ 토론토 KBC	박정훈
◆ 구미팀	김한나

Global Business Report 10-016

중국의 해외 M&A 사례와 시사점
-선진기술과 경영노하우 중심-

발행인 | 조환익
발행처 | KOTRA
발행일 | 2010년 7월
주소 | 서울시 서초구 헌릉로 13
(우 137-749)
전화 | 02) 3460-7114(대표)
홈페이지 | www.kotra.or.kr

Copyright © 2010 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로
무단전재와 무단복제를 금합니다.