

주요국별 해외투자진출 유형 비교

kotra
Korea Trade-Investment
Promotion Agency



CONTENTS

목 차

<요약> / 1

<들어가기> / 3

I. 해외진출 수단으로서의 해외직접투자 동향 / 7

- | | |
|----|-------------------------------|
| 7 | 1. 세계 해외직접투자(outbound FDI) 동향 |
| 11 | 2. 해외투자진출 유형별 동향 |

II. 국가별 해외투자진출 유형 선호 및 특징 비교 / 15

15 | 종합 비교

III. 주요 경쟁국별 해외투자진출 동향과 사례 / 26

- | | |
|----|---------------|
| 26 | 1. 중국 |
| 34 | 2. 인도 |
| 38 | 3. 미국, EU, 일본 |

IV. 시사점 / 44

요 약

- 우리나라는 '07년 기준 무역규모 세계11위, GDP대비 무역비중 70%를 차지할 정도로 일견 국제화 비중이 높은 것처럼 보이나 수출이나 단순 계약 방식에 의한 진출이 아닌 해외직접 투자진출은 아직까지 경쟁국이나, 경제규모에 비해 크게 저조한 상태임.
 - 이는 우리기업의 글로벌 수준을 저해하는 주요인으로 작용
 - * '06까지 해외직접투자 잔액(Outward FDI Stock) 누계
 - : 468억불 (미국의 1/50, 일본의 1/10, 싱가포르, 대만의 1/3 수준)
 - * '06 GDP 대비 해외직접투자 비중: 5.3% (싱가포르 89%, 대만 32%, 일본 10.3%, 미국 18%, 세계평균 26.1%)
 - * 우리나라의 글로벌 지수 순위: 세계35위 (AT Kearney & Foreign Policy '07)
- 특히 해외진출 유형을 분석한 결과 우리기업들은 전략적 제휴, JV(합작투자), M&A 등 현지기업과의 파트너십을 통한 진출 보다는 그린필드 투자(신규법인 설립), 그중에서도 단독투자 방식에 지나치게 치우쳐온 것으로 나타났음.
 - 2006년 기준, 우리기업에 의한 해외기업 인수 규모는 9.2억불로 전체 해외직접투자액 (FDI Outflow, 71억불)의 13%에 불과 (세계평균 73%)
 - 전체 투자의 87%가 그린필드 방식으로 이뤄지고, 이중 70% 정도는 단독투자 방식이었음.
 - * 최근 우리기업 Cross-border M&A 급증세
 - : 38건, 10억불('05) → 75건 22억불 ('06) → 57건 72억불 ('07.1-8월) (Source: Dealogic)
- 세계측면에서는 전체 해외직접투자액의 73%('06)를 차지하는 M&A 방식이 해외투자 증가를 견인하고 있으며, 특히 outbound cross-border M&A에서 개도국에 의한 투자 비중은 15%로 2000년에 비해 3배 가까이 급증
- 외국기업과의 제휴, J/V 설립, M&A의 가장 큰 목적은 신규시장 개척, 글로벌 가치사슬 구축, 부족역량 (기술, 브랜드, 유통채널, 자금 등) 보충 등이었음.

- 특히 중국, 인도 등 신흥국 기업의 경우 신시장 개척, 부족역량 보충 등 글로벌 전략하에서 추진
- 중국 기업은 신속한 글로벌화 추진 전략과 넘쳐나는 차이나 달러의 영향으로 수년새 국제 M&A시장의 큰손으로 부각
- 최근 4년간(2003~2007) 중국의 해외직접 투자액은 29억불에서 301억불로 10배 증가, 이중 89%가 M&A 방식에 의한 투자진출이었음.
- 과거에는 에너지 확보 차원의 대 아프리카, 중앙아시아, 중남미 투자진출이 주를 이뤘지만 중국기업의 글로벌화 전략으로 신시장 개척을 위한 외국 기업과의 제휴, 인수합병이 급증세
- 지역, 분야면에서도 자원, 아시아 중심 탈피, 투자대상의 다각화 확산 추세
- 인도기업 역시 최근 2년(2006~2007)간 outbound M&A 규모가 4백억불을 넘어설 정도로 해외기업과의 제휴, 인수합병 활발
- 특히 인도 기업은 선진국 기업에 대한 인수 비중이 높는데, 이는 선진국 시장 확보, 기술 및 경영 노하우 확보를 통한 단기간의 글로벌화 전략 추진에 기인
- 전통적으로 국제 M&A시장에서 강세를 보여온 미국, EU, 일본 기업도 외국기업과 제휴, 인수합병을 통한 시장 지배력 확대 추진 지속
- 해외진출에 있어 전략적제휴, M&A, JV, 단독투자 방식간 절대적 우위를 가릴 수는 없으며, 진출유형은 기업 경쟁우위와 진출시장 특성에 따라 달라져야 할 것임.
- 그러나 우리기업이 경쟁국 및 선진국에 비해 지나치게 단독투자에 의존한 해외진출에 의존하고 있는 점은 재고할 필요가 있음.

<들어가기>

<주 : 용어풀이>

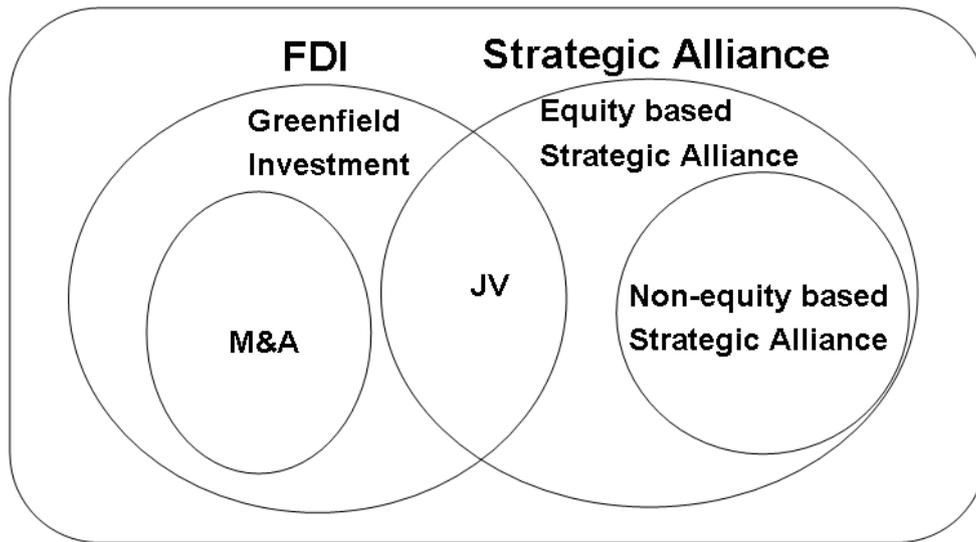
- 동 자료는 국내외 기업의 해외진출 전략과 유형을 조사 대상으로 하는바 이하 언급된 'M&A'는 별다른 명기가 없는한 'Outbound Cross-border M&A' 의미
- 또한 동 보고서의 조사대상이 M&A자체가 아닌 기업의 해외진출전략, 유형인바, 보고서상의 'M&A'는 별다른 명기가 없는한 인수, 합병, 합병후 J/V 설립 등을 포괄

- 노동, 자본, 기술 전역에 걸친 초국적화 진전으로 글로벌 비즈니스에서 해외진출 (해외직접투자)을 뺀 기업활동 설명은 어렵게 되었음.
 - 초국적 기업은 "producing where it's most cost effective, selling where it's most profitable"의 관점에서 R&D- 구매 - 자금조달 - 생산 - 판매 - 사후서비스의 전과정을 수행
 - 그러나 한국기업들은 아직까지 단순 수출에 대한 의존 비율이 크고, 특히 해외 진출에 있어서도 전략적제휴, M&A 방식보다는 단독투자 진출 비율이 지나치게 높은 것을 볼 수 있음.
- 기업의 외국기업과 제휴, J/V 설립, M&A 등은 신규시장개척, 글로벌 서플라이 체인 구축 전략하에 추진
- 글로벌화를 추구하는 기업들은 단순 교역에서 벗어나 해외에서의 글로벌 제조, 판매 방식을 구사하고 있음. 이번 조사는 이들 기업의 해외진출을 해외직접투자 (그린필드, M&A, JV)와 전략적제휴 관점에서 파악코자 함.
- 특히 이들 4가지 해외시장 진입 방식 관련, 구미 선진국 및 중국, 인도, 일본, 한국기업의 진입 유형상의 특성을 비교 분석함으로써 우리기업 글로벌 전략의 보완 방향을 제시코자 함.

[기업의 해외진출 mode]

(수출, 프랜차이징, 라이선싱 등 단순계약에 의한 진출 방식은 제외)

<해외시장 진출 유형>



- 기업의 해외진출 유형은 해외직접투자, 전략적 제휴, M&A, J/V(합작법인 설립 등) 등이 있으며, 이들 방식이 상호간 복잡하게 얽혀 있어 경계가 분명치 않은 측면이 있음.
- 해외진출 유형은 크게 해외직접투자(FDI)와 전략적 제휴로 구분할 수 있음. 해외직접투자는 그린필드 투자(단독 또는 합작에 의한 신규 법인 설립), J/V(합작법인 설립), M&A(기존기업의 인수 및 합병) 등이 포함되며, J/V의 경우 일정 투자를 동반해 파트너 기업과 신규 법인을 설립한다는 측면에서 전략적 제휴의 범주에 포함되기도 함.
 - 단 모든 J/V가 전략적제휴로 간주되는 것은 아니며 그러기 위해서는 참여기업간 지속적, 적극적 협력 관계 유지가 전제되어야함.
- 전략적 제휴는 두개 이상의 기업이 공동의 전략적 목적을 위해 협력하는 것으로 자산투자를 동반하는 Equity-based Strategic Alliance와 자산투자 없이 협력을 수행하는 Nonequity-based Strategic Alliance로 구분할 수 있음. 자산기반 투자의 경우 FDI 요건(투자기업의 지분 10% 이상 보유, 경영참여) 충족시 FDI로도 분류 됨.

- 그러나 M&A 방식이 사업부 합병을 통한 JV 설립을 동반하거나, 일부 JV는 전략적제휴에 포함되기도 하는 등 이같은 구분이 절대적인 것은 아님.

* FDI 요건 : 투자기업의 지분 10% 이상 보유

<p>FDI (Foreign Direct Investment, 해외직접 투자)</p>	<p>기업이 해외진출을 위해 현지에 법인을 설립(단독 or 합작) 하거나 현지의 기존 기업을 인수하는 방식, 현지기업에 대한 투자의 경우 10%이상 지분 보유 (IMF 정의) * M&A, 그린필드형 (합작투자, 단독투자) 투자로 구분 가능</p>
<p>Greenfield Investment</p>	<p>신규 법인 설립 방식의 직접투자진출 * 합작투자(Joint Venture), 단독투자(Wholly-owned subsidiary)</p>
<p>JV (합작투자)</p>	<p>공동투자를 통한 합작법인 설립, 단 모든 JV가 전략적제휴로 간주되지는 않음. * JV가 전략적제휴로 간주되기 위해서는 지속적, 적극적 협력 관계가 유지되어야함. - JV 설립 통한 투자이익에만 관심을 갖는 수동적 파트너쉽은 전략적 제휴로 인정되지 않음. 예시) Fuji - Xerox의 50:50 지분 투자 통한 JV 설립 : 후지는 지분 통한 투자이익에만 관심, 동 J/V는 마치 Xerox의 자회사처럼 운영되었음.</p>
<p>Strategic Alliance (전략적 제휴)</p>	<p>2개 이상의 기업이 공동의 전략적 목표(기술개발, 생산, 판매, 자본조달 협력 등) 를 달성하기 위해 협력하는 것. M&A와 달리 양 법인의 독립성은 유지 * 자본 투자를 병행하는 (JV, FDI 등 중소 자본투자) Equity based 제휴와 자본 투자 없이 계약에 의해 양방의 책임과 제휴 방법 등을 명시하는 Non-equity based (contractual) 제휴 방식으로 구분</p>
<p>M&A (인수합병)</p>	<p>기존 기업의 지분확보를 통한 경영권 인수, 합병 방식</p>

○ 해외진출 mode 별 장단점 비교

- 단독투자 vs M&A

	단독투자	M&A
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 자회사에 대한 통제 용이 - 불필요한 통합비용 방지 	<ul style="list-style-type: none"> - 스피드 (신규시장 적응성) - 경쟁사의 제거 - 회사의 자원과 역량 향상
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 단독진출에 따른 시장 적응력 저하 - 시행착오 위험 증가 	<ul style="list-style-type: none"> - 통합에 따른 적응 비용 발생 - 문화적 이질감에서 오는 기업역량 저하

- M&A vs 전략적 제휴

	전략적 제휴	M&A
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 스피드 (신규시장 적응성) - 모기업 독립성은 그대로 유지 - 파트너 변경의 용이성 - 경쟁사의 제거 - 부족한 경영자원 확보(기술, 노하우, 브랜드) - 불요 불급한 투자 방지 	<ul style="list-style-type: none"> - 스피드 (신규시장 적응성) - 파트너 기업 자산에 대한 높은 통제력 - 경쟁사의 제거 - 부족한 경영자원 확보
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 낮은 통제력(공동 의사결정 필요) - 핵심 역량(기술, 노하우 등) 유출 우려 	<ul style="list-style-type: none"> - 인수합병 비용(프리미엄 발생 가능) - 양사 문화, 직원간 충돌 가능성 - 불필요한 통합 노력 필요

I. 해외진출 수단으로서의 해외직접투자 동향

1. 세계 해외직접투자 (Outbound FDI) 동향

- 초국적기업 증가로 해외직접투자, cross-border M&A 및 J/V, 전략적 제휴 중요성 더욱 증가
 - 세계에는 6만4천여개의 초국적 기업(TNCs, transnational corporations)이 활동하고 있으며, 전세계 교역의 1/3은 이들 초국적기업에 의해 기업내부 거래 (intra firm trade)로 이뤄지고 있음.
 - * 초국적기업 : 해외에 법인을 소유하거나 해외기업에 대한 투자를 통해 경영 관련 영향력(voting power)을 행사하는 기업. 현지법인 지분의 10% 이상을 소유하거나 경영권에 영향력을 끼칠 수 있는 기업을 초국적기업으로 정의 (UNCTAD)
 - 이들 초국적 기업들은 지구적 관점에서 R&D - 조달 - 반제품, 완제품 제조 - 판매 - 사후관리 전과정의 최적화 추구. 이과정에서 자사의 비즈니스 모델을 최적화할 수 있는 외국기업들과 파트너십 (Value Chain) 구축

*** Jack Welch**

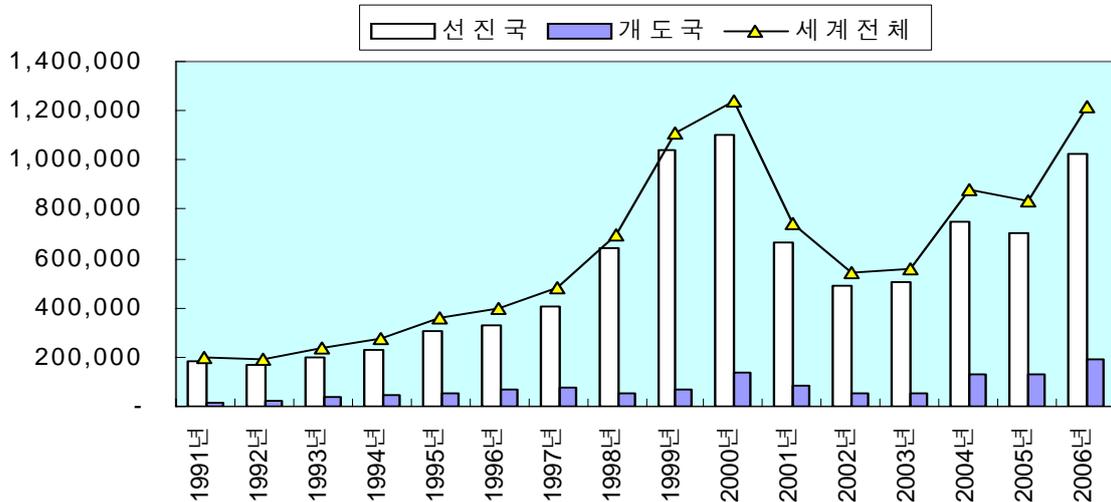
“ 타사와의 전략적 제휴(Alliances)는 글로벌 경쟁게임의 핵심 요소로 글로벌 시장에서 승리하기 위해 필수 조건임”
 “ 글로벌 게임에서 성공하기 위한 전략으로 가장 어리석은 것은 모든 것을 자사 혼자서 해결하려는 것”

- 기업 글로벌 경영 확산으로 M&A를 포함한 해외직접투자(FDI) 지속 증가세
 - 2000년 정점 기록후 미국, EU, 일본 경기 침체로 잠시 주춤했던 해외직접투자가 2003년 이후 다시 급증세
 - 2006년 기준, 세계 해외직접투자액은 1조 2,158억불, 2003년 5,601억불에 비해 최근 3년간 연평균 29.5% 증가

<전세계 해외직접투자, M&A에 의한 해외투자진출 추이>

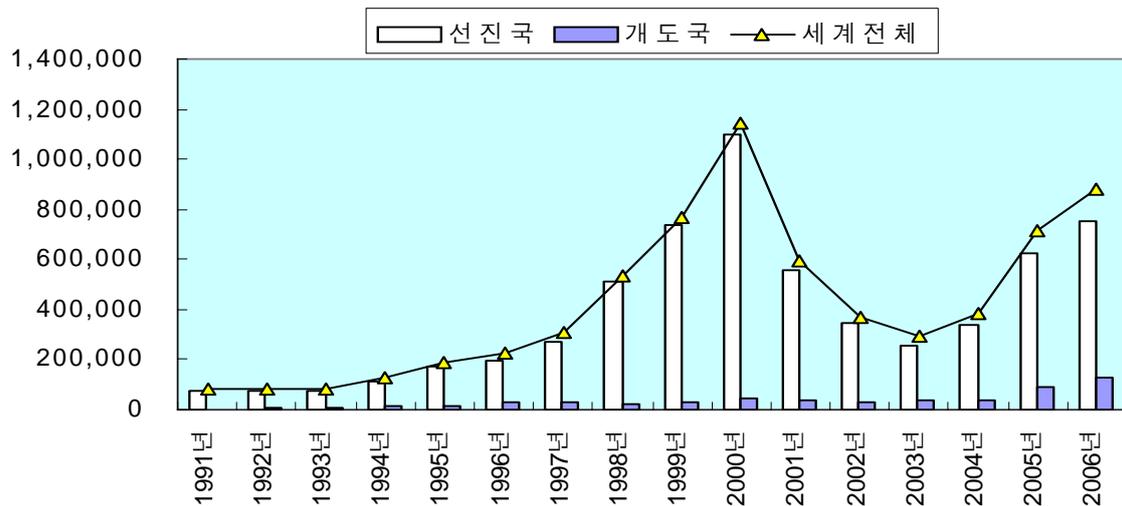
(단위 : 백만불, %)

* Outward FDI 전체 (Cross-border M&A 포함)



	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
세계전체	1,239,190	745,479	540,714	560,087	877,301	837,194	1,215,789
선진국	1,102,666	662,220	488,180	503,966	745,970	706,713	1,022,711
개도국	136,524	83,259	52,534	56,121	131,331	130,481	193,078
개도국 비중	11%	11%	10%	10%	15%	16%	16%

* Outward Cross-boredr M&A

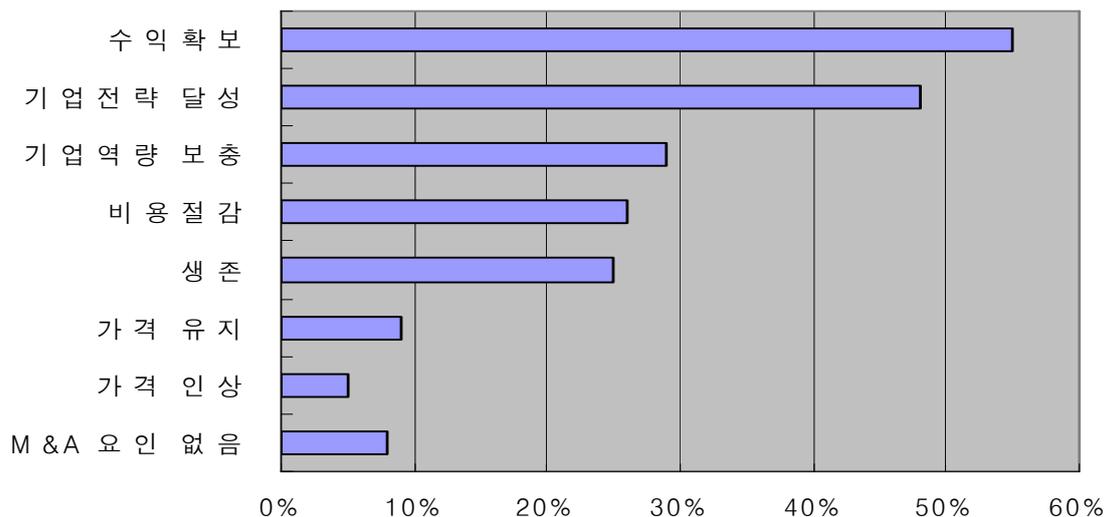


	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
세계전체	1,143,816	593,960	369,789	296,988	380,598	716,302	880,457
선진국	1,100,453	556,776	343,299	257,363	341,682	627,064	752,482
개도국	43,363	37,184	26,490	39,625	38,916	89,238	127,975
개도국 비중	4%	6%	7%	13%	10%	12%	15%

자료 : UNCTAD FDI Database

- 특히 세계 해외직접투자(Outward FDI)에서 개도국이 차지하는 비중이 2000년 11%에서 2006년 16%로 높아졌으며, 2007~2008에 걸쳐 중국, 인도기업을 중심으로 신흥국 기업의 해외직접투자 비중이 급증하고 있음.
 - '06 기준 전체 FDI의 70% 이상을 차지하는 M&A가 FDI 증가를 견인하고 있으며, 특히 cross-border M&A에서 개도국이 차지하는 비중은 15%로 2000년에 비해 3배 가까이 증가
- 외국기업과 제휴, M&A, J/V 설립의 목적
- 외국기업과 제휴, M&A 추진의 가장 큰 목적은 신규시장 개척, 글로벌 서플라이 체인 구축, 부족한 역량(기술, 브랜드, 유통채널 등)의 보충 등임.
 - 특히 중국, 인도 등 신흥국 기업의 경우 신시장 개척, 부족역량 보충 등 글로벌 신시장 개척 수단으로 외국기업과의 파트너십 활용
 - 제휴, M&A는 신시장 침투시 외국 소비자의 즉각적 확보가 가능하다는 점이 최대 강점임. 이밖에 공동기술 개발, 불요불급한 투자방지 등 규모의 경제 실현 잇점이 있음.

<외국기업 M&A 추진 목표 설문조사 결과>



자료 : Accenture /EIU Global M&A Survey 2006

주 : 미국, 영국, 독일, 스웨덴, 핀란드, 노르웨이 소재 기업 임원 420명 대상 조사

- McKinsey 조사에 따르면 글로벌 기업의 2/3는 M&A에 의한 성장 비중이 전체 성장의 2/3에 달했던 것으로 분석

<글로벌기업의 M&A 통한 성장 전략>

구분	Inorganic ¹⁾ 성장 (M&A 통한 자산가치 성장 비중 25% 이상)	Organic ²⁾ 성장 (M&A 통한 자산가치 성장 비중 25% 이하)
채택 기업	· 글로벌 기업의 2/3채택	· 글로벌 기업의 1/3 채택
기업 예시	· Dell, Microsoft, Honda, Toyota, Wal-Mart	· Mittal(인도계 철강기업), Cemex(멕시코계 시멘트기업), Teva (미국계 제약사), HSBC(영국계 금융그룹)
적용 분야	· 독과점 분야 · 확실한 기술적 우위 · 고성장 분야	· 핵심경쟁력 이전 용이 분야 · 현지 생산-유통 중요 분야 · 성숙산업

자료 : McKinsey, Strategic M&A to Compete with China and India

- Cemex, Mittal, Bharat Forge 등 M&A 통한 성장전략을 취한 기업들은 매출 신장의 60% 이상이 M&A에 기인, 나머지 40% 정도가 내부 효율화, 투자에 기인한 것

<M&A 통한 글로벌 기업 성장 예시>

구분	매출(백만불)	자산가치(백만불)	성장전략
Cemex (멕시코계 시멘트 기업)	3,145('94)→18,075('06) * M&A에 의한 매출 증가 비중 63%	5,938('94)→24,823('06) * 연평균 13% 증가	· '90년 이후 15건 이상 인수합병 수행 · 세계3위 시멘트 기업
Mittal (인도계 철강 기업)	1,925('95)→88,576('06) * M&A에 의한 매출 증가 비중 61%	2,405('98)→58,410('06) * 연평균 43% 증가	· 20건 이상 인수합병 수행 · 세계1위 철강사
Bharat Forge (인도계 철강 단조기업)	100('00)→910('06) * M&A에 의한 매출 증가 비중 62%	66('00)→1,613('06) * 연평균 70% 증가	· 7건 인수합병 수행 · 세계 2위 단조 기업

자료 : McKinsey, Strategic M&A to Compete with China and India

- 우리나라에서는 두산, 금호아시아나, STX 등이 국내외 M&A 를 성장전략으로 잘 활용한 기업으로 인식

1) Inorganic Growth: M&A 등 타기업 인수합병, 제휴 통한 성장
2) Organic Growth: 생산성 향상, 비용절감 등 내부 효율화를 통한 성장

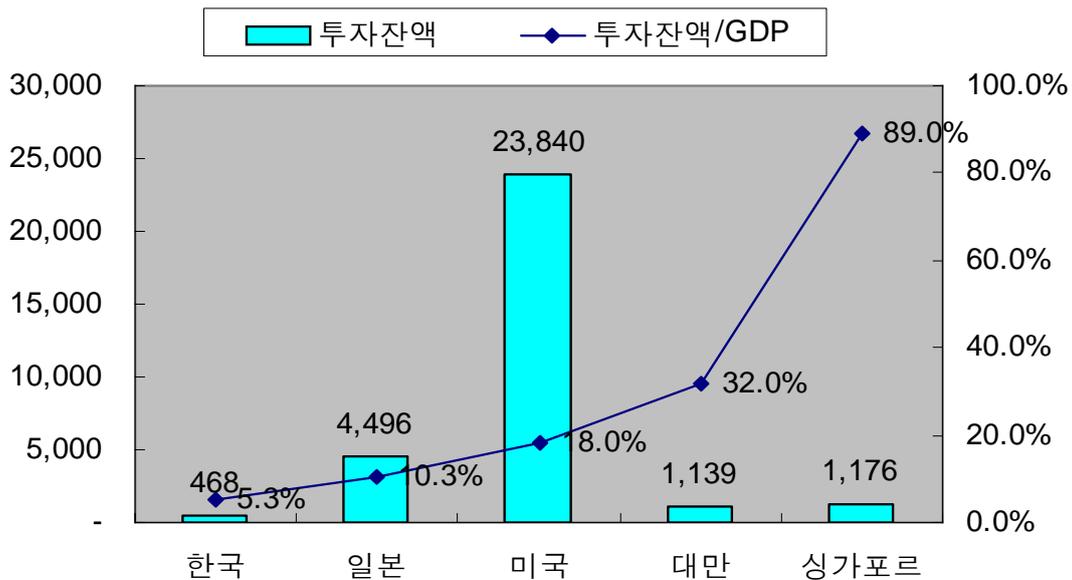
2. 해외투자진출 유형별 동향

□ FDI

- 선진국 초국적기업(TNCs)이 전세계 해외직접투자 진출(Outward FDI flow)의 84% 차지 (2006)
- 개도국기업의 outbound FDI는 세계 outbound FDI의 1/7 (2006) 정도이나 그 비중 급증세
 - 이중 상당부분은 M&A 방식으로 중국, 인도, 브라질, 멕시코 기업이 주도
- 국내시장의 한계와 비용증가의 영향으로 최근 우리기업의 해외투자진출도 급증하고 있지만 아직까지 우리기업의 해외투자잔액(Outbound FDI stock)은 468억불로(2006) 미국의 1/50, 일본의 1/10, 싱가포르의 1/3에 불과
 - 또한 GDP 대비 비중도 5.3%로 싱가포르 89%, 대만 32%, 미국 18%, 일본 10.3%에 비해 크게 낮고 세계평균(26.1%)에도 미치지 못함.

<국별 Outward FDI 잔액 및 GDP 대비 비중>

(단위 : 억불, %)



자료 : World Investment Report 2007, UNCTAD, 재구성

□ M&A

- 해외기업 인수합병을 의미하는 Cross-border M&A 규모 세계 총액은 2007년 2.1조 달러로 2006년의 1.2조달러에 비해 76% 증가
 - 특히 신흥국 기업에 의한 M&A가 급증. 아시아기업에 의한 외국기업 인수는 2007년 3.4억달러로 전년대비 무려 225% 증가, 중동기업의 경우 1.4억달러로 전년대비 150% 증가
 - 전세계 Cross-border M&A의 51%를 차지하는 EU기업 M&A가 1조 달러로 전년대비 67% 증가
 - 미국기업의 해외기업 인수는 2,480억 달러로 전년대비 22% 증가
 - 특히 중국기업의 해외기업 인수 급증이 두드러짐. 중국기업의 해외기업 인수합병 규모는 2006년 40억불에서 2007년 190억불로 4배 이상 급증

<세계 Cross-border M&A 증가 추이>

(단위 : 십억불)



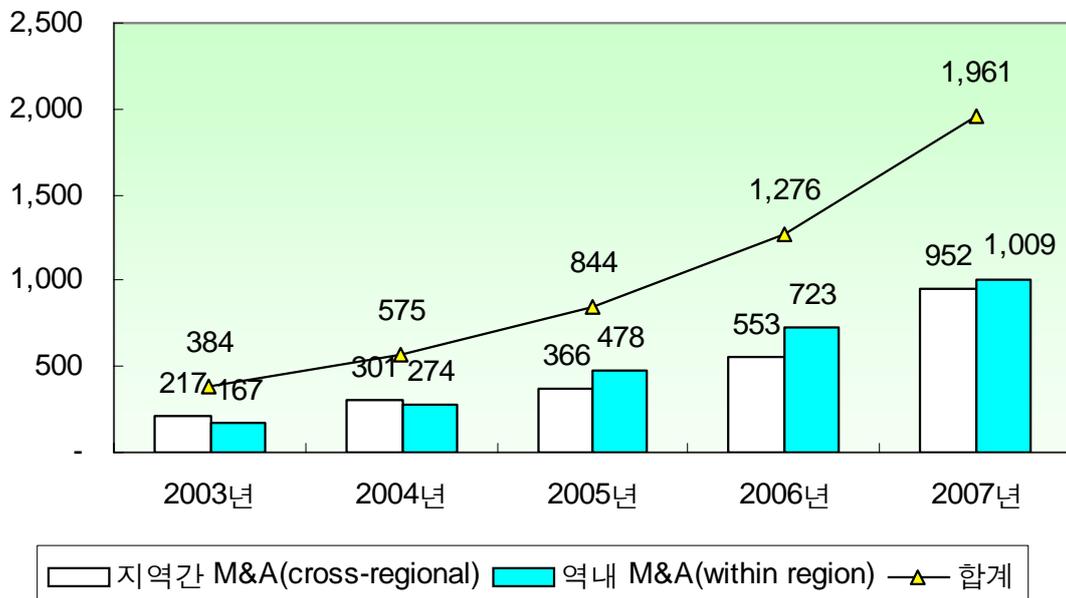
자료: Thomson Financial

○ 역내 M&A 증가세

- 2005년 이후 역내 M&A 비중이 역외 M&A 비중 초월
- 특히 아시아지역내 cross-border M&A 급증세, 아시아 역내 cross-border M&A는 2004년 352억불에서 2007년 762억불로 두배 이상 급증
- 금년들어 2008.1~6월간 아시아 역내 cross-border M&A 는 540억불로 전년동기 257억불에 비해 1년만에 다시 두배 이상 증가

<역내/역외 Cross-border M&A 증가 추이>

(단위 : 십억불)



자료 : Dealogic, Mckinsey Analysis

□ 전략적 제휴, Joint Venture

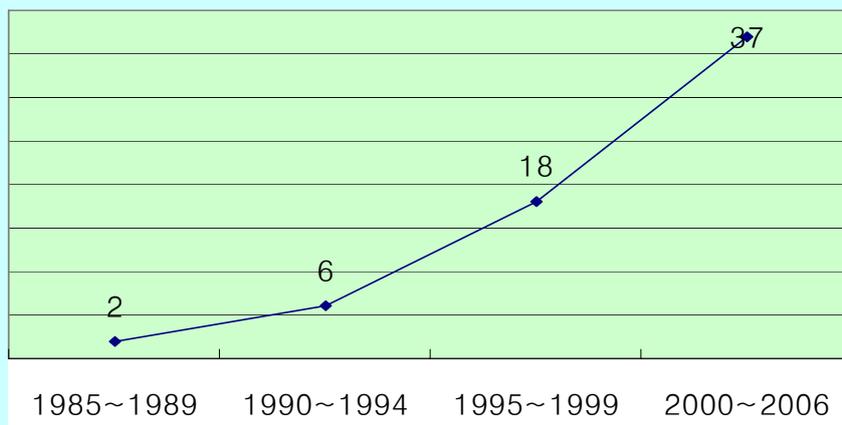
- 전략적 제휴, J/V 설립은 상호 강점을 활용한 공동 기술 개발, 불요불급한 투자 방지 등 규모의 경제 실현 잇점을 가짐.
- IT, BT, 석유화학, 제약 업계에서 활발
- 예시
 - 노키아, 모토로라에 대항기 위한 Sony(일)-Ericsson(스웨덴)간 제휴, SonyEricsson 설립

- 플레시 메모리 분야 AMD(미국)-Fujitsu(일) 간 제휴, J/V인 Spansion 설립
- Union Carbide - AlliedSignal간 제휴, J/V인 UOP 설립(석유화학 분야)
- NEC-SVA(중국, 상하이 광전) 제휴, TFT-LCD 생산 위한 J/V 설립, 동 J/V 설립은 NEC가 일본에서 제품 개발, 혁신에 전념할 수 있는 여건 조성, 제품 생산, 판매 활동은 동 J/V가 수행
- IBM의 바이오인포메틱스(생명정보학) 분야, Monsanto, Applied Biosystems사와 전략적 제휴 등

<Culmins (美) 사례>

- 연매출 130억불(2007) 규모의 중대형 엔진 제조기업(미국내 Fortune 500, 206위, 미국, 영국, 멕시코, 브라질, 중국, 인도, 일본, 한국, 터키에 제조기지 보유)
- '90년대 후반부터 외국기업과 J/V 방식의 전략적제휴 통한 글로벌 전략을 적극 추진('80년대 단순 라이선싱 계약 방식 탈피)
(총 67건의 J/V중 2/3인 44건을 외국기업과 합작)
- 2000~2006 기간중 對中, 對인도 매출 연평균 각각 23%, 17% 성장, JV 통한 매출이 전체 매출의 절반 가까이 차지

<Culmins사의 JV 설립 건수 추이>



II. 국가별 해외투자진출 유형 선호 및 특징 비교

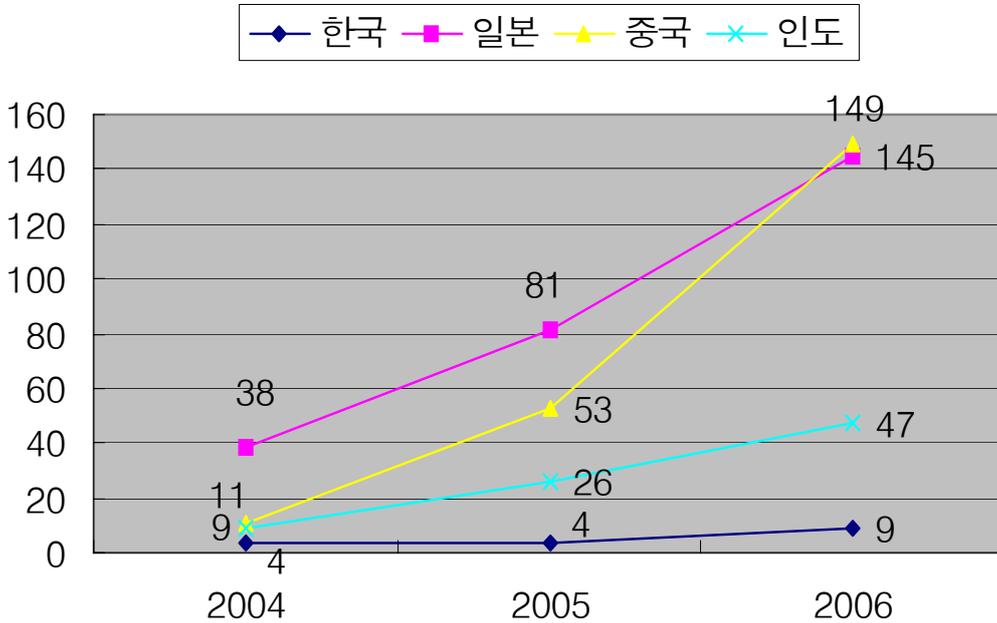
1. 종합 비교

- 2006 기준, 전세계 해외직접투자액(outflow FDI)은 1조 2,158억달러, 이중 신규 법인 설립을 통한 그린필드 방식 투자는 전체 투자진출의 28%에 불과, 나머지 72%는 기존 기업 인수합병(cross-border M&A) 방식으로 추진되었음.
 - 반면 한국기업의 경우 전체 투자진출액 71억불중 87%가 그린필드 방식으로 투자되었고, 이중 70% 정도가 단독투자 방식으로 이루어져, 외국기업과의 제휴 또는 인수합병을 통한 진출에는 아직까지 소극적인 것으로 나타났음.
 - * UNCTAD 집계 한국 기업의 해외직접투자액 71.3억불, 한국기업에 의한 해외 기업 인수 9.2억불
- 2006년 기준 우리기업에 의한 해외기업 인수규모는 9.2억불로 전년 대비 배이상 늘었지만, 그 규모는 여전히 중국, 일본의 1/16, 인도의 1/5에 불과하고 최근 중국, 인도기업의 해외 기업 인수 규모가 급증하고 있는 것과 대조적임.
 - * 우리기업 cross-border M&A 급증세(source : Dealogic)
 - ∴ 38건, 10억불('05) → 75건 22억불 ('06) → 57건 72억불 ('07.1-8)
 - 특히 최근 중국, 인도기업의 외국기업과 제휴, M&A는 시작에 불과하며, 향후 수년간 해외기업과 Partnership추진은 급증할 것이 유력

- * 중국, 인도기업의 외국기업과 제휴, 인수 급증 배경
 - 국내시장 성숙에 따른 신시장 개척 필요성
 - 세계 1(중국), 4위(인도)의 외환보유고
 - 선진 기술, 경영노하우 습득을 통한 빠른 시장진입, 글로벌화 추진 의지
 - 정부의 지원과 규제완화

<국별 자국기업에 의한 해외기업 인수합병 추이>

(단위 : 억불)



자료 : World Investment Report 2007, UNCTAD, 재구성

- **건수면**에서도 우리기업에 의한 해외기업 인수는 2005년 17건, 2006년 15건으로 주요 경쟁국들중 가장 적은 수준임. 경쟁국들중에는 역시 인도 기업에 의한 인수 건 증가가 두드러지며, 미국, EU기업에 의한 인수 건수도 지속적으로 증가하고 있음.

<국별 자국기업에 의한 해외기업 인수합병 추이>

(단위 : 건)

	2004	2005	2006		2004	2005	2006
전세계	5,113	6,134	6,974	인도	64	91	133
EU	1,951	2,442	2,833	일본	111	158	120
미국	1,301	1,421	1,602	말레이시아	108	127	120
영국	602	720	817	중국	59	58	61
프랑스	220	324	370	이스라엘	29	29	37
독일	259	305	328	한국	18	26	15
싱가포르	162	194	183	대만	15	17	15
홍콩	128	172	149				

자료 : World Investment Report 2007, UNCTAD, 재구성

- 건당 인수 규모 면에서도 2006년 10억불 이상 Cross-border M&A 건이 172건에 달했지만 이중 우리기업에 의한 인수건은 단 한건도 없었음.
- 여기에는 중국, UAE, 브라질, 사우디아라비아, 남아공, 카자흐스탄 등 신흥국 기업의 M&A건도 다수 포함

<'06년 신흥국 기업의 10억불 이상 M&A건>

인수기업 (국가)	피인수기업 (국가)	인수액 (십억불)	업종 (피인수)
Cia Vale do Rio Doce SA (브라질)	Inco Ltd (캐나다)	17.2	철강
Teva Pharma Inds Ltd (이스라엘)	IVAX Corp (미국)	7.4	제약
Thunder FZE (아랍에미리트)	Peninsular & Oriental steam (영국)	6.9	항만물류
PSA Corp Ltd (싱가포르)	Hutchison Port Holdings Ltd (홍콩)	4.4	운송
Investor Group (남아프리카 공화국)	General Healthcare Group PLC (영국)	3.9	기타
Nova Scotia Ltd (사우디아라비아)	Fairmont Hotels& Resorts Inc (캐나다)	3.6	기타
Sinopec (중국)	OAO Udmurtnaft (러시아연방)	3.5	석유
HM Rivergroup PLC (아일랜드)	Houghton Mifflin Co (미국)	3.4	기타
Tenaris SA (아르헨티나)	Maverick Tube Corp (미국)	3.1	철강
National Bank of Greece SA (그리스)	Fiabsbank AS (터키)	2.8	금융
CNOOC Ltd (중국)	NNPC-OML 130 (나이지리아)	2.7	원유, 천연가스
ETISALAT (아랍에미리트)	Pakistan Telecom Co Ltd (파키스탄)	2.6	통신
Naguib Sawiris (이집트)	Weather Investments Srl (이태리)	2.6	기타
National Bank of Greece SA (그리스)	Finansbank AS (터키)	2.3	금융

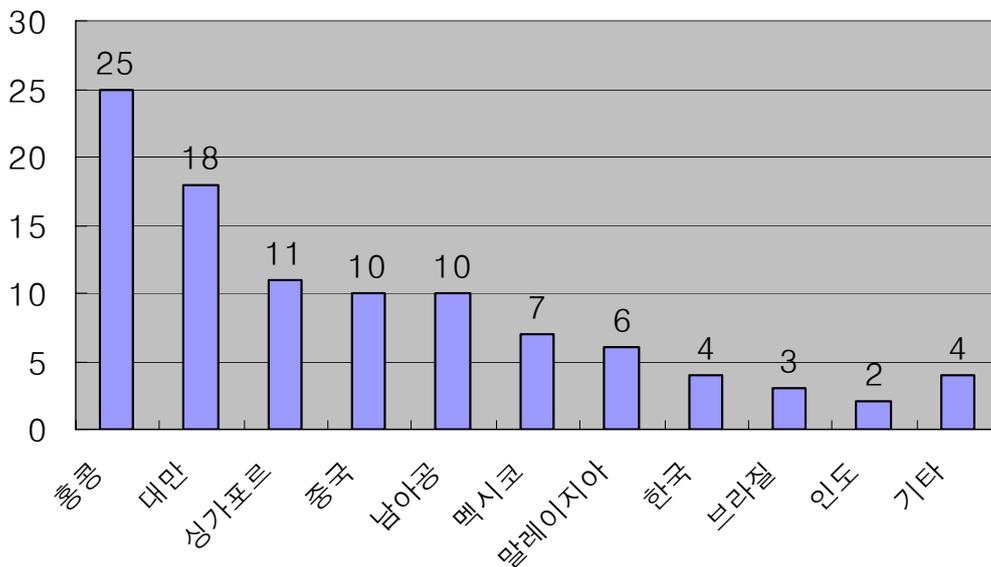
인수기업 (국가)	피인수기업 (국가)	인수액 (십억불)	업종 (피인수)
BCM Ireland Holdings Ltd(아일랜드)	Ericom Group PLC (아일랜드)	2.1	기타
CITIC Group Ltd (중국)	Nations Energy Co Ltd (캐나다)	2.0	기타
Cyprus Popular Bank Ltd (Cyprus)	Marfin Financial Group SA (그리스)	1.9	금융
Investor Group (싱가포르)	Shin Corp PCL (태국)	1.9	기타
Investor Group (싱가포르)	Shin Corp PCL (태국)	1.8	기타
Andes Petroleum Co (중국)	Encana Corp-Ecuador Assets (에쿠아도르)	1.4	원유, 천연가스
KazMunayGas JSC (카자흐스탄)	PetroKazakhstan Inc (캐나다)	1.4	원유, 천연가스
MTC Kuwait (쿠웨이트)	Mobitel (수단)	1.3	통신
Dubai International Capital (아랍에미리트)	Travelodge Hotels Ltd (영국)	1.3	기타
Hudson Waterfront Associates (홍콩)	Axa Finacial Center (미국)	1.3	부동산
China Construction Bank (중국)	Bank of America(Asia)Ltd (홍콩)	1.2	금융
Dubai International Capital (아랍에미리트)	Doncasters PLC (영국)	1.2	기타
Ambev (브라질)	Quilmes Industrial SA (아르헨티나)	1.2	식음료
Hudson Waterfront Associates (홍콩)	555 Califonia Owners LLC (영국)	1.1	부동산
EMAAR Properties PJSC (아랍에미리트)	WL Homes LLC (영국)	1.1	부동산
Rank Group Ltd (뉴질랜드)	Burns Philp& Co Ltd (오스트리아)	1.0	기타

자료 : World Investment Report 2007, UNCTAD 발취

- 신흥국 기업중 해외자산 보유 규모 100대 기업을 보면 홍콩 기업이 28개, 대만 18개, 싱가포르 11개, 중국, 남아공이 10개인 반면, 우리기업은 삼성전자, LG, 현대자동차, 기아자동차 등 4개에 불과함.
- 해외자산 보유 규모는 기업의 글로벌화를 가능할 수 있는 핵심 척도중 하나로 동 집계가 3년전 수치임을 감안할 때, 브라질, 인도, 중국 등 기업의 해외자산 규모는 더욱 증가했을 것으로 추정됨.

<신흥국중 100대 해외자산 보유기업 숫자, 2005>

(단위 : 개)

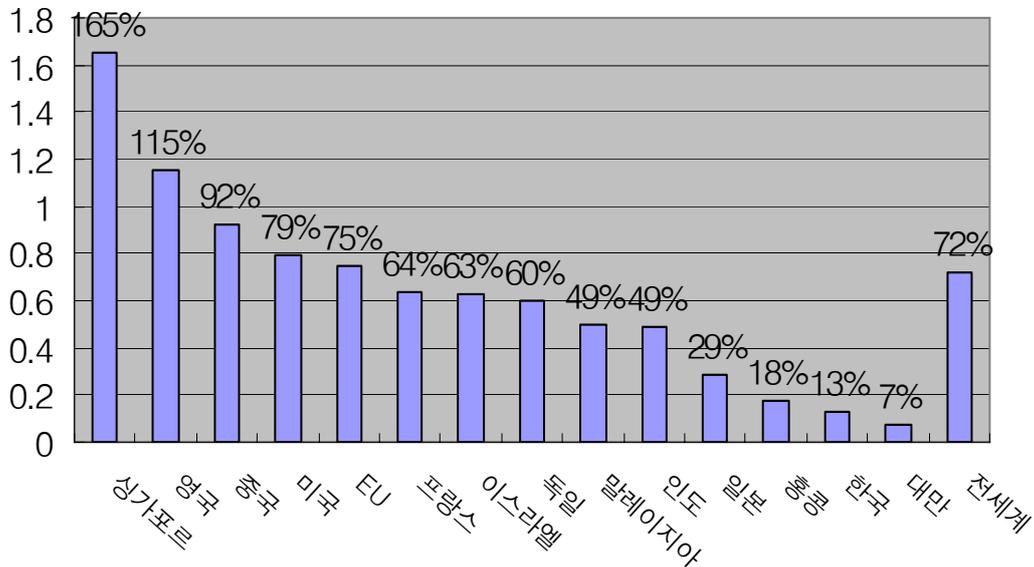


자료 : World Investment Report 2007, UNCTAD, 재구성

- 이로 인해 전체 해외직접투자액중 M&A가 차지하는 비중을 보면 우리나라는 13%로 대만을 제외한 주요 경쟁국 대비 크게 저조한 편임은 물론 세계 평균인 72%에도 못미침.
- 중국은 전체 해외직접투자의 92%를 M&A 방식으로 수행하였고, 미국은 79%, EU 75%, 말레이시아, 인도 49%, 일본도 29%에 달함.

<2006 국별 해외직접투자 대비 해외기업 M&A 방식 비중>

(단위 : 백만불, %)



구분	해외직접투자액 (Outward FDI flow)	해외기업인수 (M&A)	해외직접투자액/ 해외기업인수 비중
전세계	1,215,789	880,457	72.4%
EU	572,440	426,656	74.5%
미국	216,614	171,288	79.1%
독일	79,427	47,484	59.8%
일본	50,266	14,479	28.8%
중국	16,130	14,904	92.4%
인도	9,676	4,740	49.0%
한국	7,129	923	12.9%
영국	79,457	91,717	115.4%
이스라엘	14,399	9,071	63.0%
프랑스	115,036	73,710	64.1%
홍콩	43,459	7,817	18.0%
싱가포르	8,626	14,216	164.8%
대만	7,399	533	7.2%
말레이시아	6,041	2,985	49.4%

자료 : World Investment Report 2007, UNCTAD, 재구성

- 이는 우리기업이 해외 시장에 진출하면서 외국기업과 제휴, M&A보다는 단독투자 방식에 주로 의존해 왔음을 의미. 이는 국제금융시장에 대한 경험 부족과 외국계 다국적 기업에 비해 아직까지는 폐쇄적인 기업문화에 기인

○ 해외직접투자 법인의 지분율 구성을 봐도 우리기업은 해외투자 초기단계부터 단독투자에 의한 해외법인 설립을 선호해 왔음을 알 수 있음.

- 2007년 기준 우리기업 해외직접투자액 204억불중 단독투자 방식의 법인설립이 70%를 차지하며, 동 비율은 해외직접투자 진출 통계가 집계되기 시작한 1968년 이후 큰 변화가 없는 상태임.

* 투자건수면에서도 전체 투자액중 단독투자 비율은 70%내외로 금액 기준 비중과 유사

<우리 기업의 연도별, 지분율별 해외직접투자 추이>

(단위 : 백만불)

	2003	2004	2005	2006	2007	
10%미만	43	238	23	66	89	(0.4%)
10%이상~50%미만	454	873	750	1,158	2,780	(13.7%)
50%	141	148	299	345	572	(2.8%)
50%초과~100%미만	672	759	888	1,841	2,580	(12.7%)
100%	2,851(68.5)	4,119(67.1)	4,832(71.1)	7,548(68.9)	14,330	(70.4%)
합 계	4,161	6,137	6,792	10,958	20,352	(100%)

자료 : 한국 수출입은행

주 : ()는 전체 대비 비중

○ GDP 대비 자국기업에 의한 해외기업 M&A 비중

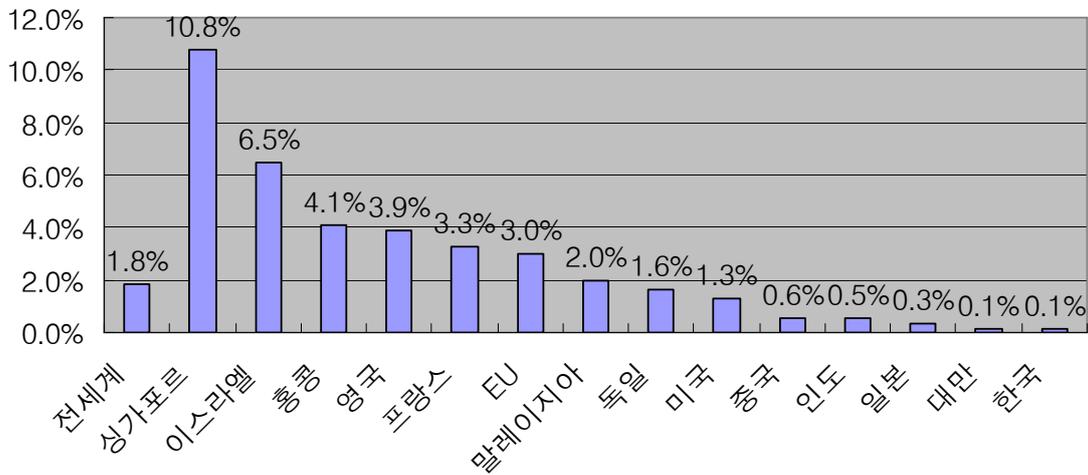
- 상기와 같은 이유로 GDP 대비 자국기업에 의한 외국기업 인수 비중도 우리나라는 0.1%로 주요 국가들중 가장 낮은 수준임.

- EU의 GDP 대비 외국기업 M&A 비중은 3.0%, 미국 1.3%, 일본 0.6%임.

- 최근 자국기업에 의한 해외기업 인수합병이 급증하고 있는 중국, 인도 경우도 GDP 대비 비중은 0.6%, 0.5% 내외, 구미 선진국의 GDP 대비 비중 감안시 향후에도 이들국 기업에 의한 외국기업 인수합병은 급증할 것으로 예상됨.

<2006 국별 GDP 대비 해외기업 M&A 방식 비중>

(단위 : 백만불, %)



구분	GDP	Cross-border M&A	Cross-borderM&A / GDP
전세계	47,794,103	880,457	1.8%
EU	14,317,739	426,656	3.0%
미국	13,244,467	171,288	1.3%
독일	2,896,478	47,484	1.6%
일본	4,364,728	14,479	0.3%
중국	2,618,929	14,904	0.6%
인도	864,267	4,740	0.5%
한국	882,264	923	0.1%
영국	2,375,319	91,717	3.9%
이스라엘	140,554	9,071	6.5%
프랑스	2,236,592	73,710	3.3%
홍콩	189,539	7,817	4.1%
싱가포르	132,112	14,216	10.8%
대만	355,969	533	0.1%
말레이시아	148,824	2,985	2.0%

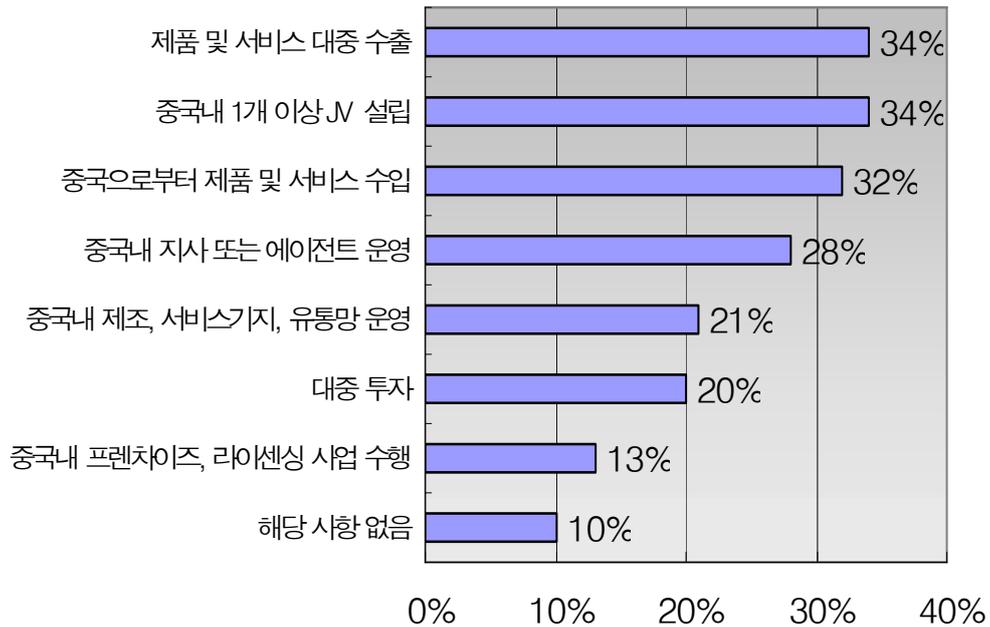
자료 : World Investment Report 2007, UNCTAD, 재구성

- 신흥시장에 대한 투자에 있어서도 전략적 제휴, M&A, J/V 방식 투자 보편화
 - 베트남, 러시아, 중국, 인도 M&A 시장 규모 급증
(Vodafone의 인도 Hutchison Essar 인수 등)
 - 최근 수년간 외국기업의 FDI(직접투자) 대상처로서 관심을 받아온 對中 투자에 있어서도 우리기업과 외국기업의 투자유형은 비슷한 차이를 보이고 있음.

- 아시아지역 임원 253명을 대상으로 설문조사 실시, 향후 5년 중국에서의 자사 비즈니스 형태에 대한 질문³⁾에 대해 가장 많은 임원(34%)이 현지에 합작기업을 운영할 것이라고 응답, 28%가 현지 사무소를 운영할 계획이 있다고 응답하였음. (복수 응답 가능)

<5년후 중국에서의 비즈니스 계획>

(단위 : %)



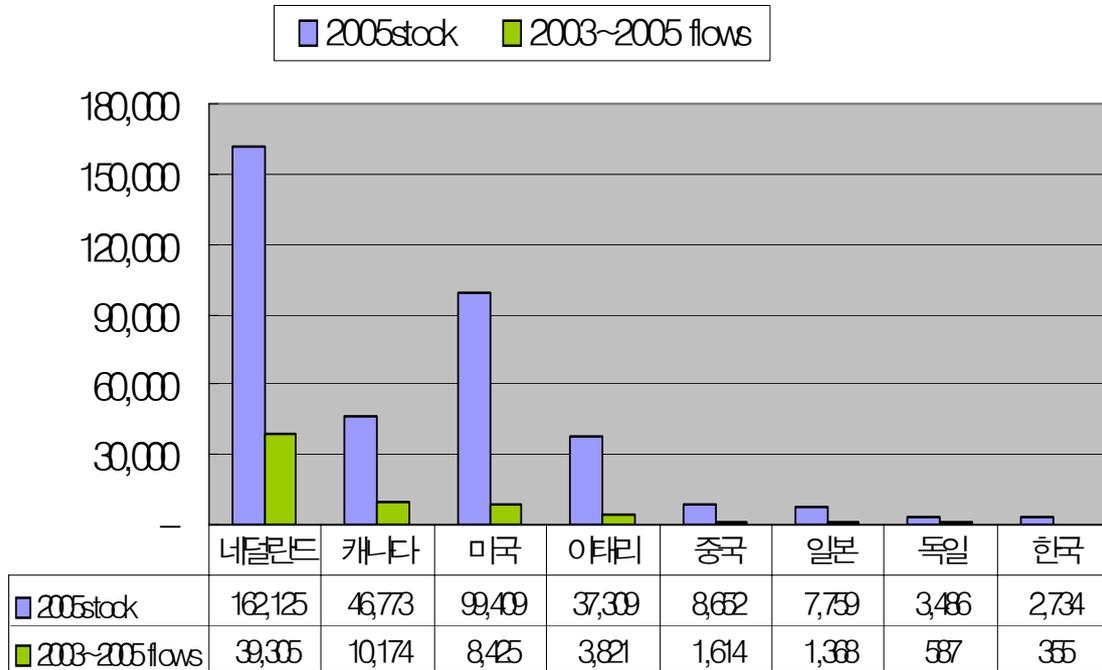
자료 : McKinsey Quarterly survey of Asian executives, 2007.1

- 한편 대중진출 한국기업에 대한 설문조사 결과, 거의 대부분 기업이 단독투자 방식(wholly owned operation)으로 현지에 진출해 있는 것으로 조사된바 있음. (대기업의 93.3%, 중소기업의 92.5%는 단독투자방식으로 진출, 2005.5 대한상의 조사)
- 에너지, 자원분야 해외투자액을 봐도 우리기업에 의한 해외투자는 3년간 (2003~2005), 3억6천만불, 2005년까지 누계 27억불로 선진국 및 중국, 일본에 크게 못미침. 최근 중국 등 기업의 공격적인 해외자원 투자를 볼 때, 그 격차는 더 벌어졌을 것으로 추정됨.

3) 질문내용 : Thinking of your company 5 years from now, which do you think will most accurately describe the majority of your operations in China?

<국별 에너지, 자원분야 해외투자액>

(단위 : 백만불)



자료 : World Investment Report 2007, UNCTAD, 재구성

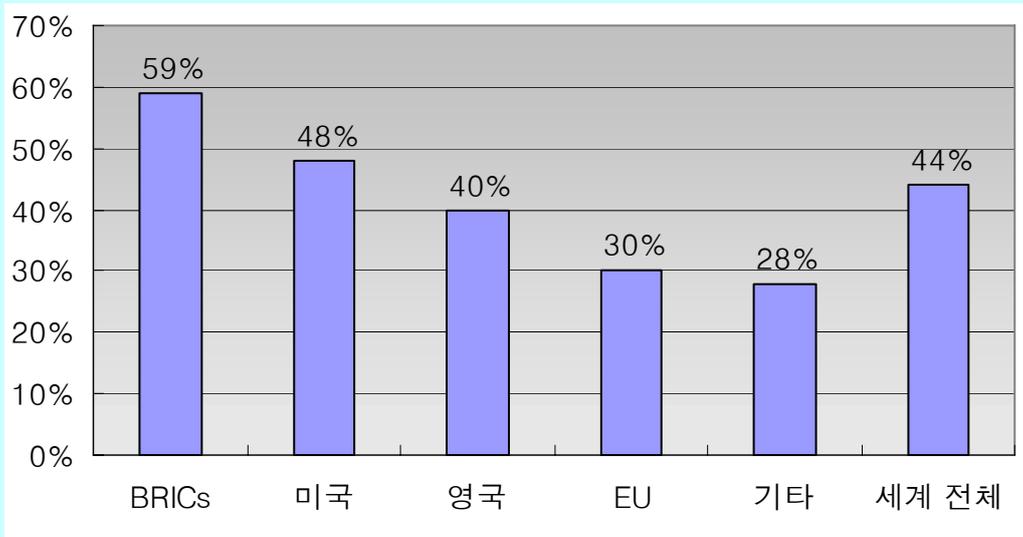
* 신흥시장에 대한 외국기업 진출

- 2007년 베트남 기업 인수(M&A) 시장 규모는 113건, 17.6억달러에 달해 전년에 비해 건수 기준 3배, 금액기준 6배 증가, 이중 절반이상이 외국기업에 의한 인수 (PWC)
- 금액기준 73%가 금융분야에 집중되고 있지만 식음료, 에너지, 부동산 분야 투자도 급증세

<참고> Grant Thomson International사 설문 조사 결과

○ 영국계 세계적 컨설팅사인 GT사 2008년초 34개국 7,800개사 대상으로 M&A 계획에 대한 설문조사 실시

* 향후 M&A를 통한 기업 성장 추진 계획을 갖고 있는냐는 질문에 'Yes'로 응답한 비율



자료 : International Business Report 2008, Grant Thomson

III. 주요 경쟁국별 기업 해외진출 선호 유형과 특징

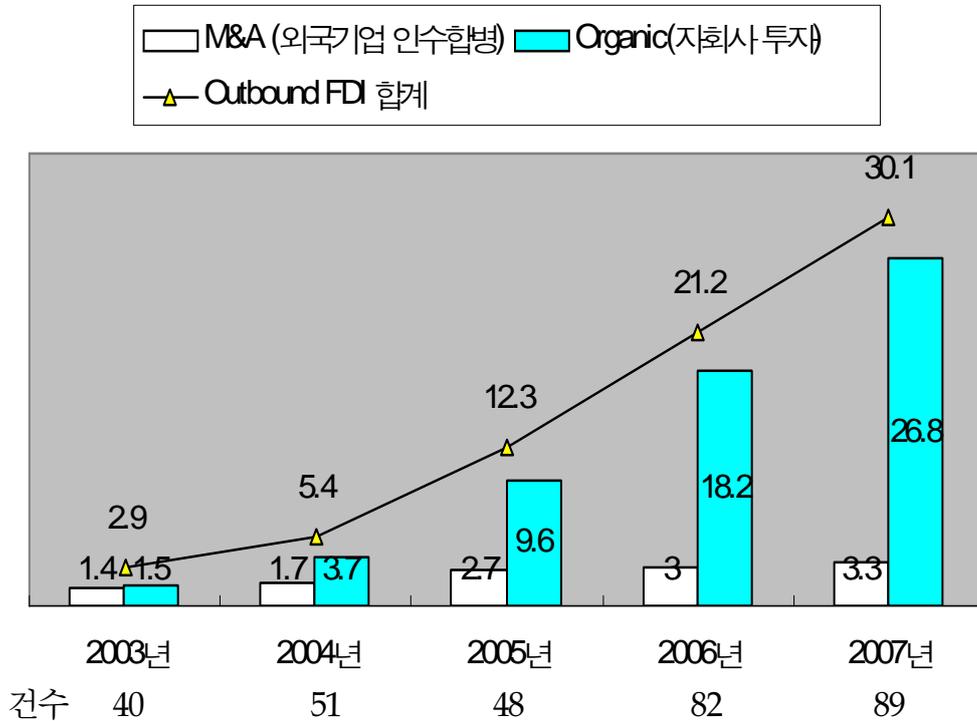
1. 중국

□ 현황

- 중국 기업은 신속한 글로벌 전략 채택과 넘쳐나는 차이나달러의 위력을 바탕으로 최근 수년새 국제 M&A 시장의 큰손으로 부상
 - 2003년 중국가전 기업인 TCL사의 Thomson(프)사 TV사업부 인수, 2004년 Lenovo사의 IBM PC사업부 인수후 국제 M&A시장의 집중 주목을 받기 시작
- 최근 4년간(2003~2007) 중국의 연평균 해외직접투자(outbound FDI)액은 29억불에서 301억불로 10배 증가, 2008.1분기 중국기업의 해외직접투자액(outflow FDI)은 260억불로 전년동기 대비 2배 가까이 급증
- 제조, 서비스 분야 기술과 비즈니스 노하우 부족을 단기간에 만회하기 위해 신규 법인, 공장설립 보다는 기존 우량기업의 M&A나 전략적 제휴 방식을 선호하고 있음
 - * 중국의 저우추취전략 : 기술, 브랜드, 에너지, 자원확보, 신규산업 진출 수단으로 활용
 - 2007 중국기업의 해외직접투자액중 89%가 M&A 방식에 의한 투자진출이었음.
 - 증가율면에서도 '03~'07기간중 M&A 방식의 해외투자진출 증가율은 15억불에서 268억불로 연평균 106% 증가, 자회사 투자방식 투자는 14억불에서 33억불로 연평균 24% 증가하는데 그쳤음.
 - * Dealogic 데이터에 따르면 2006년 중국기업은 103건, 207억불 상당의 해외기업 인수, 이는 2004년 53건, 38억불에 비해 건수 기준 2배, 금액 기준 5배 가까이 증가한 규모임
 - 달러약세, 세계 1위 외환보유고 ('07 기준, 1조 5,344억불)에 힘입어 더욱 급증

<중국기업의 해외직접투자액, M&A/자회사 투자 변화 추이>

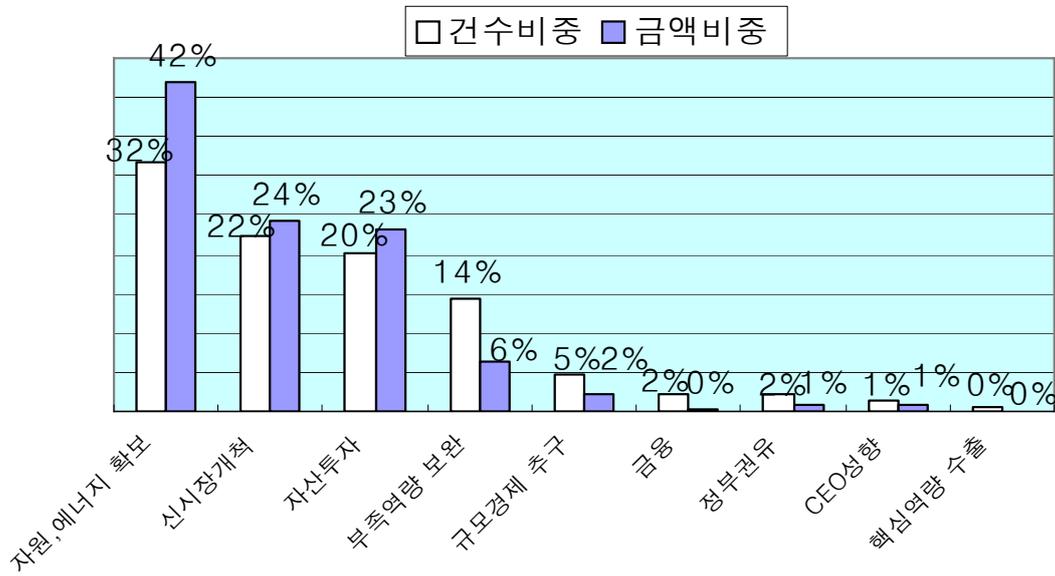
(단위 : 십억불)



자료 : Dealogic, McKinsey analysis

- 중국 기업은 해외기업 인수를 선진기술과 브랜드 파워 확보, 에너지, 자원 확보 및 과잉 유동성 해소 수단으로 사용
 - 과거에는 에너지 확보차원의 대 아프리카, 중남미, 중앙아시아 투자 진출이 주를 이뤘지만 최근들어 중국기업의 글로벌 전략으로 신시장 개척, 부족역량 (브랜드, 기술, 마케팅채널 등) 보완을 위한 외국기업과의 제휴, 인수합병 비중 증가

<중국기업의 Outbound M&A 추진 사유>



	자원 에너지 확보	신시장 개척	자산 투자	부족역량 보완	규모경제 추구	금융	정부 권유	CEO 의지	핵심역량 수출	합계
건수(건)	68	48	43	31	10	5	5	3	1	214
금액(금액)	27,083	15,753	15,055	4,026	1,448	184	448	577	14	64,588
건수비중	31.8%	22.4%	20.1%	14.5%	4.7%	2.3%	2.3%	1.4%	0.5%	100%
금액비중	41.9%	24.4%	23.3%	6.2%	2.2%	0.3%	0.7%	0.9%	0.0%	100%

자료 : Dealogic, McKinsey analysis

주 : 분석대상: 1995~2007 기간중 중국기업의 cross-border M&A 214건

- 지역, 분야면에서도 과거 중국기업의 외국기업과 제휴, 인수는 자원, 에너지 분야를 제외하면 아시아 지역에 집중된 측면이 강했지만 최근 중국기업의 글로벌 성장전략이 확산되면서 M&A 분야, 지역이 다각화되고 있음.
- 중국기업의 해외기업과 제휴, 인수를 통한 글로벌전략은 2001년 WTO가입이후 본격화 되었으며, IT 분야와 에너지 개발에 집중되고 있음.
- IT분야 해외기업인수는 잘 알려진 레노보의 IBM PC 사업부 인수외에도 북경 기반의 컴퓨터 디스플레이 제조사인 BOE Technology Group의 대만 TPV Technology (디스플레이 벤더)와 하이닉스의 LCD사업부 인수 등을 들 수 있음

<중국기업의 outbound M&A 지역/산업별 현황, 1995~2007>

(단위 : 십억불, 건)

북미	2.0 (9)	4.3 (3)			0.1 (1)	0.1 (2)	1.4 (5)	0.3 (3)	0.2	0.2 (1)
서유럽		3.4 (4)	0.5 (1)		0.04 (2)	0.1 (1)	1.0 (2)	0.1 (1)		0.1 (2)
아시아	2.9 (20)	3.9 (36)	0.5 (7)	0.2 (2)	0.3 (5)	0.1 (3)	0.6 (5)	9.3 (16)	4.9 (12)	6 (11)
중남미			0.1 (3)			0.1 (1)	0.3 (2)	3 (5)		
아프리카		5.5 (1)					0.3 (20)	3.9 (5)		
기타		2.5 (2)				0.4 (2)	1.4 (10)	4.7 (8)		
	하이테크	금융	식음료	건강, 보건	기계	금속, 철강	광물	석유, 가스	통신	운송, 물류

자료 : Dealogic, Mckinsey analysis

- 영국 자동차 기업인 MG로버, 이태리 모터사이클 기업인 베넬리 같은 침체에 빠진 유명 브랜드 유럽기업 또는 특화된 중견기업 인수, 아프리카 등 개도국 자원개발 투자에 적극적

* 공상은행의 Standard Bank(남아공) 인수 ('07.10, 56억불)

: 동 인수건은 단순히 금융권 M&A차원 탈피, 그동안 아프리카 개발, 자원외교에 힘써온 중국은 아프리카내 중국자본에 대한 반발을 피해, SB를 통한 우회 진출 추진 (SB는 아프리카 19개국에 네트워크 보유)

<중국기업의 해외기업 인수, 제휴 사례>

중국기업(업종)	피인수기업(국명)	내역
China Telecom (이동통신)	Paktel (파키스탄)	- 2.8억불 투자, 룩셈부르크 Millicom사가 갖고 있는 Paktel 지분 89% 인수 ('07.4)
工商銀行 (금융)	Standard Bank (남아공)	- 남아프리카 최대은행인 Standard Bank를 54.6억불에 인수, 최대 주주 등극 ('07.10)
중국국가전망 (전력)	국가 전력망 (필리핀)	- 39.5억불 투자, 25년간 필리핀 전력망 운영권 획득 ('07.12)
Huaneng Power Int'l (전력)	OzGen (호주)	- 발전회사인 OzGen사의 주식 50% 획득
중국투자공사(CIC)	Blackstone(미국)	- 30억불 ('07.5), 10% 지분 확보

중국기업(업종)	피인수기업(국명)	내역
상하이자동차(자동차)	쌍용(한국)	- 5.6억불 투자, 쌍용 자동차 지분 49% 확보('05)
난징자동차(자동차)	MG(영국)	- 1억불('06)
첸장 그룹(모터사이클)	베넬리(이태리)	- 이태리 최고의 모터사이클사 인수
Lenovo(PC)	IBM PC사업부(미국)	- PC사업부 인수('04), 12.5억불 * 레노보사는 IBM PC 부문 인수로 세계시장 점유율이 2%~4%로 급증
TCL(가전)	RCA-툼슨 TV 사업부 (프랑스)	- ('03) TCL이 Thomson TV사업부 인수, J/V인 TTE Corporation 설립

- 에너지, 자원분야에서는 아프리카, 중남미, 중앙아시아 지역에 대한 투자 활발
- 최근 수요부족 현상 격고 있는 원유, 석탄, 철광석, 구리 등 에너지, 자원 확보에 집중
- CNOOC의 인도네시아 Repsol Exploration, 스페인 에너지기업 인수, 중국국영석유공사(CNPC) 자회사인 PetroChina의 미국 Drvon사의 인도네시아 오일, 개스 개발권 인수, CNPC의 카자흐스탄 북부자치 오일필드 인수 (2005) 등 다수

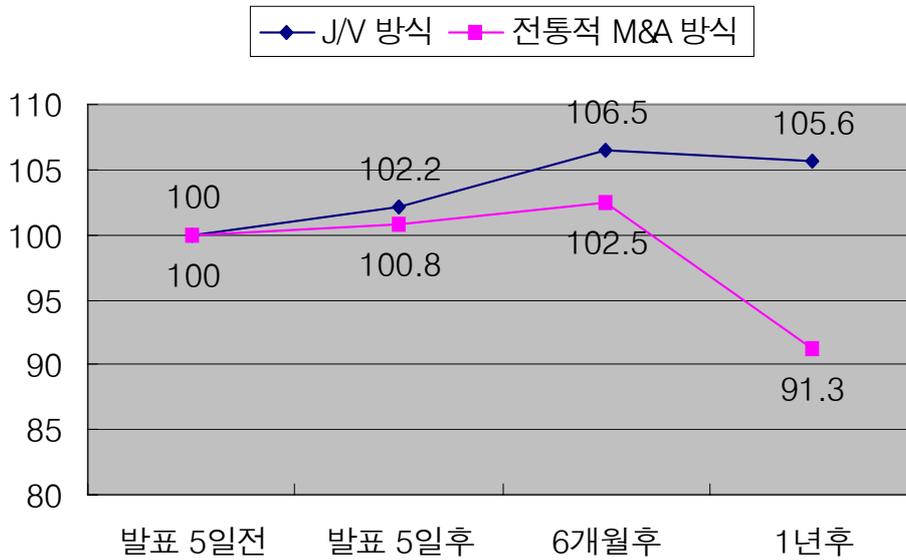
<중국기업의 에너지, 자원분야 글로벌 제휴, 인수 사례>

중국기업(업종)	피인수기업(국명)	내역(인수가액 등)
Chinalco (알루미늄)	Rio Tint (영국)	· Chinaalco, 미국 알루미늄 제조사인 Alcoa사와 협력, 영국계 Rion Tint사 지분 12%를 143억불에 인수('08.1)
Sinopec (중국석유화학공사)	AED Oil사의 Puffin & Talbot Oilfields (호주)	· Puffin & Talbot 유전 지분 60%를 5.6억불에 인수 · J/V 설립, Sinopec vs AED 지분 60:40 보유('08.3)
Sinosteel (철강)	Midwest (호주)	· 13억불 투자, 호주 광산기업인 Midwest 지분의 51% 인수 ('08.7)
Huaneng Power Int'l (전력)	Tuas Power (싱가포르)	· 30억불
CNOOC (원유)	Awilco (노르웨이)	· 25억불 투자, 중국해외석유공사 자회사인 China Oilfield Services사의 노르웨이 오일서비스사인 Awilco사 인수 ('08.7)
CNOOC (원유)	UNOCAL (미국)	· 미 의회 반대로 인수 실패

□ 전망과 의의

- 보스턴 컨설팅 그룹은 중국기업에 의한 해외기업 인수가 향후에도 급증할 것으로 전망
 - 이는 중국기업이 더 이상 내수에 만족하지 못하고 있고, 정부의 저우추취 전략과 세계 1위의 외환보유고를 감안할 때, 중국에서 M&A는 기업 글로벌화를 가장 단시일내 이뤄낼 수 있는 전략으로 인식
 - 중국의 GDP, 교역, 외국인 투자유치 규모를 감안할 때 cross-border M&A 규모는 같은 BRICs 국가인 인도, 남아프리카 공화국에도 미치지 못하고 있으며, 미국의 경우에 비추면 아직 10배 이상 국제 M&A 규모가 커질 여지가 있음.
 - McKinsey가 중국 경영자 39명을 대상으로 실시한 인터뷰 조사에서도 응답자의 55%가 글로벌 전략으로 'cross-border M&A와 전략적 제휴' 응답
- 주목할 만한 것은 중국기업의 M&A는 외국기업 지분을 100% 인수 하는 방식보다, M&A를 통해 50% 이상의 지분을 확보하되, 피인수 외국기업도 주요 주주로 남겨놓는 J/V 방식이 성과 창출에 효과적이었다는 점임.
 - 중국기업은 아직까지 M&A를 통한 경영관리에 전문성이 부족, 이로 인해 전격적인 외국기업 인수보다는 외국기업과 J/V 비중이 더욱 커질 예정임.
 - 실제 2001년 이후 중국기업에 의한 외국기업 인수 16건 사례 분석 결과 외국 기업 지분의 100% 인수 보다, 인수 대상 외국기업을 J/V에 참여시켰을 때 보다 좋은 성과를 창출했던 것으로 판명되었음.

<전통적 M&A와 J/V 방식 해외진출의 성과 변화>



자료 : Thomson Financial, BCG

주 : M&A 발표 5일전 주가를 100으로 가정, 5일후, 6개월, 1년 후의 주가 비교

- 중국기업의 최초 대형 해외 M&A로 잘 알려진 TCL의 Thomson TV사업부 인수건도, 세부 내용을 보면 양사는 TCL이 67%, Thomson이 33% 지분을 갖는 TTE라고 하는 J/V설립 방식이었음.

TCL-Thomson, M&A 및 J/V 설립 조건

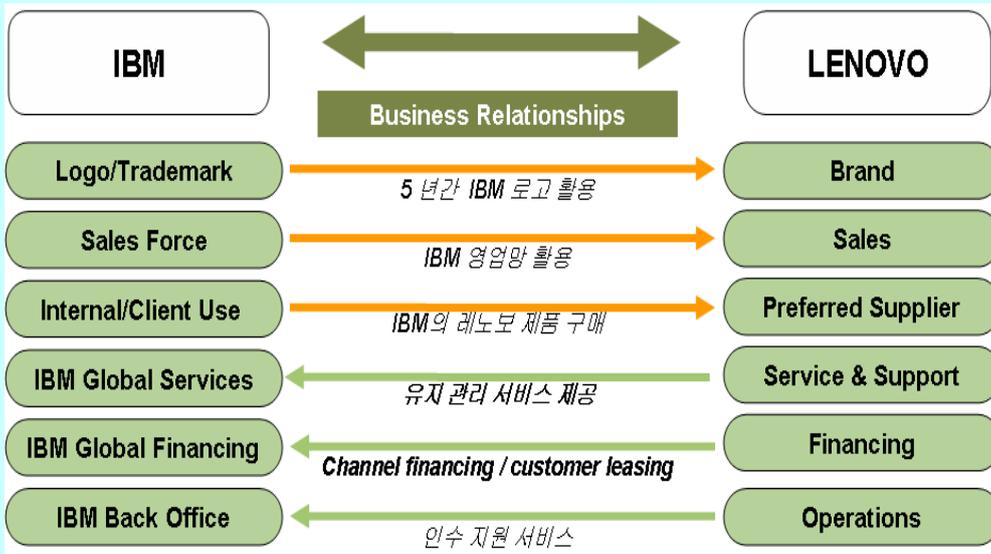
- Thomson이 운영하던 독일, 미국, 싱가포르 R&D센터 인수
- 멕시코, 폴란드, 태국 제조공장
- 9천명의 종업원 인수
- Thomson사 브랜드 사용 (EU의 Thomson, 미국의 RCA)
- Thomson 특허에 대한 라이선싱
- Thomson은 TTE수익에 대한 로얄티 획득

- Lenovo사의 IBM PC사업부 인수 역시 단순 M&A라기 보다는 전략적 제휴에 가까운 partnership으로 평가해야 할 것임. IBM은 지분 매각후에도 레노보 PC의 19% 지분 보유

* Lenovo 간부급 직원의 70%는 비중국계

<Lenovo-IBM 의 PC 부문 제휴>

- IBM의 일본, 미국(북캐롤라이나) R&D 센터 인수
- 중국 Shenzhen 공장 및 IBM 종업원 1만여명 인수
- 5년간의 IBM브랜드 사용, IBM의 세일즈/마케팅 지원
- IBM의 레노보에 대한 leasing, warranty, maintenance서비스 제공



자료 : IBM analysis, Lenovo website

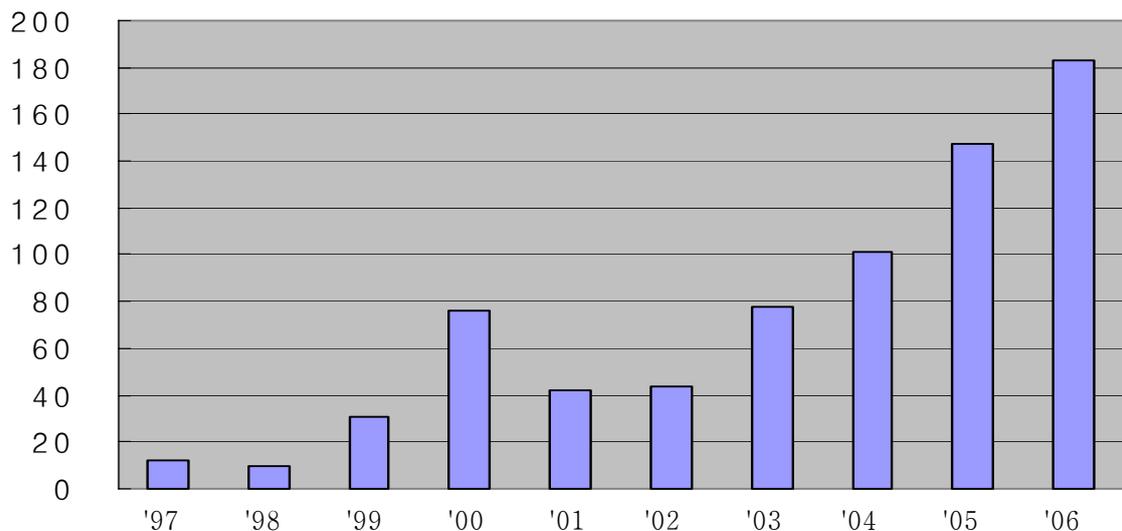
2. 인도

□ 현황 및 특징

- 아웃소싱과 IT서비스의 메카로 인식되온 인도가 최근 2~3년을 기점으로 해외기업 인수를 통한 글로벌 전략 핵심국가로 부상
 - 인도기업은 해외기업 인수합병을 통한 신시장 개척, 제품다각화, 자산과 기업역량 증대 추구
 - 인도정부도 세계 4위의 외환보유고를 바탕으로 규제완화, 국내의 대출 규제완화 등 해외진출기업에 호의적 환경 조성
- 2007년 인도기업의 outbound M&A는 314억불로 전년대비 70억불 증가 (출처 : Thomson Financial)
 - 건수면에서는 2002년 20건에서 2006년 183건, 2008.1분기에만 52건 기록
 - M&A 건당 인수 규모도 2005 상반기 32백만불에서 2006 상반기 47백만불로 대형화

<인도기업의 연도별 Cross-border M&A 건수 추이>

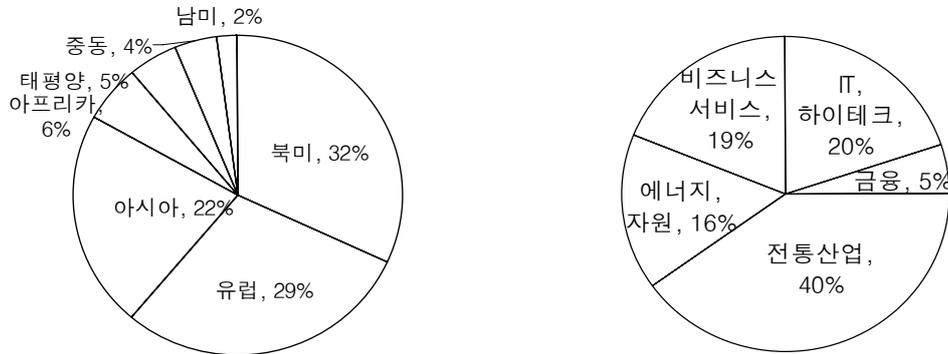
(단위 : 건)



자료 : Accenture, India goes global

주 : 2006년 건수는 예측치

<인도기업의 Cross-border M&A 지역별, 업종별 비중>



자료 : Accenture, India goes global
 주 : 역별, 업종별 비중은 1995~2006.8 누계

- 특히 인도기업은 선진국 기업 인수 비중이 높는데, 이는 선진국 시장 확보, 기술 및 경영노하우 확보 통한 단기간의 글로벌화 전략 추진에 기인. 선진국 시장의 경우 기존 시장구조가 성숙해 있어 외국기업과 제휴, 인수합병 없이 단독진입이 어렵기 때문
 - 1995~2006.8월까지 인도기업에 의한 해외기업 인수합병건중 32%가 북미, 29%가 유럽지역에 집중되었고, 2006년 아시아 기업에 대한 M&A건중 40% 이상이 싱가포르, 홍콩, 한국 등 해당지역 선진국에 집중
- 에너지, 자원, 제약 분야 중심으로 해외기업 인수를 활발히 추진
 - 최근 M&A 분야가 더욱 다양해지고 있으며, 2000년 이후에는 IT서비스, 전력, 하이테크 산업분야 인수합병이 주를 이루고 있음.
 - '07년 Tata Consultancy, Infosys Technology, Wipro, Satyam 같은 IT기업들이 미국시장 의존 축소와 시장확대를 목적으로 유럽, 아시아, 중남미의 소규모 기업들을 인수
- TATA그룹은 2001년 이후 30여건의 해외기업 인수 단행, 2006년 이후 외국기업 인수 21건, 185억불 규모임.
 - * TATA 그룹 : 통신, 자동차, 에너지, 철강, 호텔, IT, 전력, 차(tea) 등 업종에 걸쳐 93개 자회사 보유

- TATA는 M&A를 통해 글로벌 Value Chain 구축, 통합솔루션 제공을 추구
- 동사는 제조, 전통산업 분야에서는 개도국기업 인수, 서비스 분야에서는 선진국 기업 중심 인수합병 전략 추진

<인도기업의 글로벌 제휴 및 M&A 추진 내역>

인수추진 인도기업 (업종)	피인수기업 (국가)	내역 (인수가)
TATA Motors(자동차)	대우상용차(한국)	· 1.2억불
TATA Motors(자동차)	INCAT Int'l	· 0.9억불
TATA Motors(자동차)	랜드로버, 재규어(미국)	· 23억불('08.3) - Ford사로부터 재규어, 랜드로버 사업부 인수
Mittal(철강)	Arcelor(스페인/룩셈부르크/프랑스 합작사)	· 당시 세계 1위 철강사인 아르셀로를 380억달러에 인수, Arcelor Mittal 설립
TATA Steel(철강)	NatSteel(싱가포르)	· 2.8억불('05)
TATA Steel(철강)	Corus(영국)	· 134억불에 인수, 세계 5위 철강사로 도약('06.10)
TATA Steel(철강)	Millenium Steel(태국)	· 4억불
Essar Steel(철강)	ESMAK(미국) Algoma Steel(캐나다) Minnesota Steel(캐)	· 30억불('07)
Hindalco(알루미늄)	Novelis(캐나다)	· 60억불('07.2)
Aban Loyd(정유)	Sinvest(노르웨이)	· 4.5억불
OVL(에너지, 국영)	앙골라 유전 매입	· 6억불
OVL(에너지, 국영)	정유공장 건설(수단)	· 12억불
VSNL(통신, TATA 계열)	Tyco Global(미국)	· 1.3억불
VSNL(통신, TATA 계열)	Teleglobe Int'l(버뮤다)	· 2.5억불
Suzlon(발전)	Hansen Transmissions Int'l(벨기에) RE Power(독일)	· Suzlon사는 섬유업체로 출발, M&A를 통해 세계5위의 풍력터빈 제조사로 성장 · 2개사 인수에 20억불 투자

인수추진 인도기업 (업종)	피인수기업 (국가)	내역 (인수가)
TATA Chemicals(화학)	General Chemical Industrial Products(미국)	· 10억불('08.1)
TATA Chemicals(화학)	Indo Maroc Phosphate	· 1억불
TATA Chemicals(화학)	Brunner Mond(영국)	· 1.1억불
TCS (IT, TATA Consultancy Group)	Financial Network Service	· 0.3억불
TCS (IT, TATA Consultancy Group)	Comicrom	· 0.2억불
TATA Tea(차, tea)	Tetley(영국)	· 4.3억불에 인수('00.2)
TATA Tea(차, tea)	Good Earth(미국)	· 프리미엄 Tea('05.10)
TATA Tea(차, tea)	JEMCA(체코)	· 블랙티, 허브, 과일티('06.5)
TATA Tea(차, tea)	Vitax, Flosana(폴란드)	· 허브, 과일티
TATA Tea(건강음료)	Glaceau(미국)	· 6.8억달러를 투자, Glaceau사 지분 30% 취득
Dr.Reddy's(제약)	Betapharm (독일 4위 제약사)	· 5.7억불('06.2)
Matrix(제약)	Doc Pharma	· 4억불
Ranbaxu(제약)	Terapia	· 3.2억불
Dishman Pharma(제약)	Solutia's Pharma	· 74.5억불
Nicholas Piramal(제약)	Pfizer's Morpeth Facility	· 50억불
TATA Coffee(커피)	Eight O'clock Coffee	· 2.2억불

자료 : 각종 자료 종합

3. 선진국 기업(미국, EU, 일본)

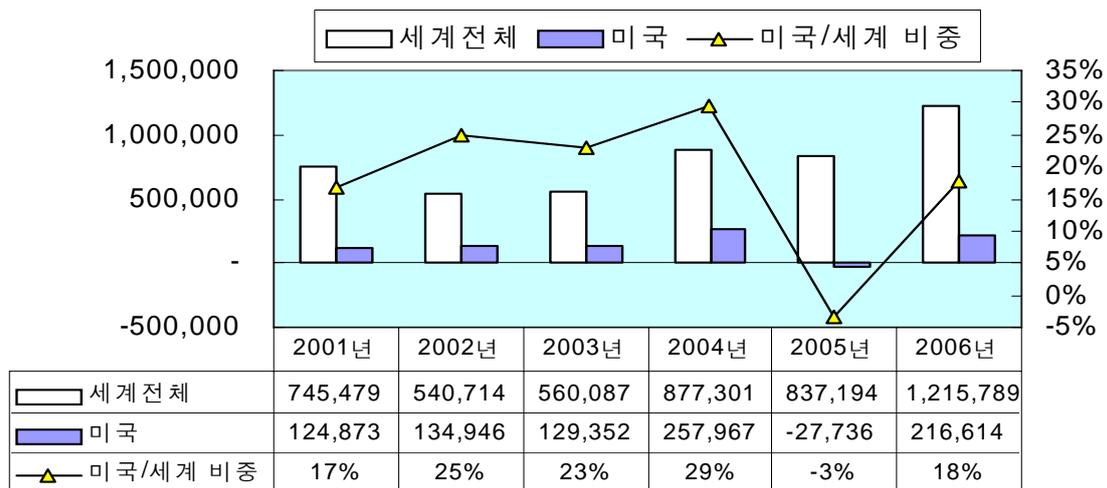
□ 미국

- 2006년 기준 미국기업에 의한 해외직접투자액은 2,166억달러, 이중M&A가 1,713억달러로 EU를 제외하면 단일국가로는 세계 최대 규모
- 세계전체 FDI, M&A 대비 비중 2004년 29%를 차지한 이후 신흥국 M&A 확대로 비중 다소 하락세

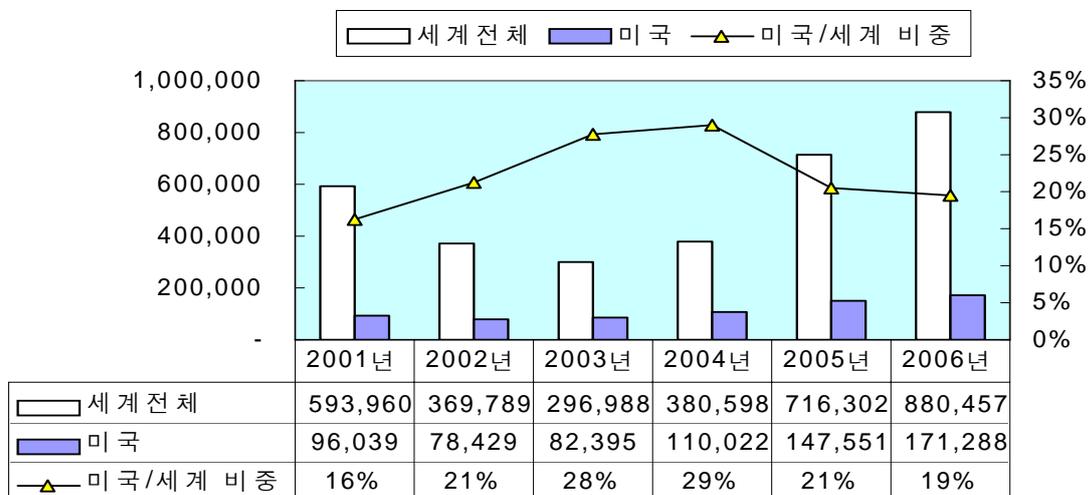
<미국기업의 outbound FDI flow / M&A 추이>

(단위 : 백만불, 건)

* Outbound FDI



* Outbound Cross-border M&A



자료 : UNCTAD, FDI Database

<공격적 전략적 제휴, M&A 통한 성공사례 : e-bay>

- 1995년 온라인 벼룩시장으로 출발한 e-bay는 2007년말 회원수 2.8억명, 전세계 50만개의 온라인몰을 통합하는 기업으로 성장
- 웹사이트 인수, 합작 방식을 통해 세계 25개국에서 비즈니스 수행중 (중국, 인도, 한국, 스페인, 스위스, 대만, 멕시코 등)
- 2002, 온라인 결제회사인 paypal을 인수, 1.6억개 계좌에 대한 결제 보안시스템 구축
- 2006, Yahoo와 전략적 제휴, 공동광고, Paypal 공동사용 협약
- 2006, Google과의 공동 광고 제휴
- 2007, 온라인 티켓 판매사인 StubHub를 3억달러에 인수, 티켓 판매 기능 강화
- 2007, StumbleUpon을 75백만달러에 인수, 웹서핑 기능 강화
- 2007, 독일 Via-online 인수를 통해 웹사이트 운영 강화

* 2007년 경우, Sub-prime 모기지 사태에 이은 달러약세로 유럽, 아시아기업의 미국 기업 인수가 급증, 2007 외국기업에 의한 미국기업 M&A 3,540억불로 '06년 1,810억불에 비해 2배 가까이 증가
(Bain & Company)

- 이중 유럽 등 선진국으로부터 투자가 77%, 중국, 인도 등 신흥시장으로부터 투자가 23% 차지
- 신흥국의 대미 투자진출 급증은 신흥국 기업의 글로벌 전략(시장확대 및 부족한 경영자원 확보, 브랜드, 기술, 유통채널 등), 달러약세, 신흥국 수출호조, 에너지, 자원가격 상승에 따른 풍부한 외화유동성에 기인

□ EU

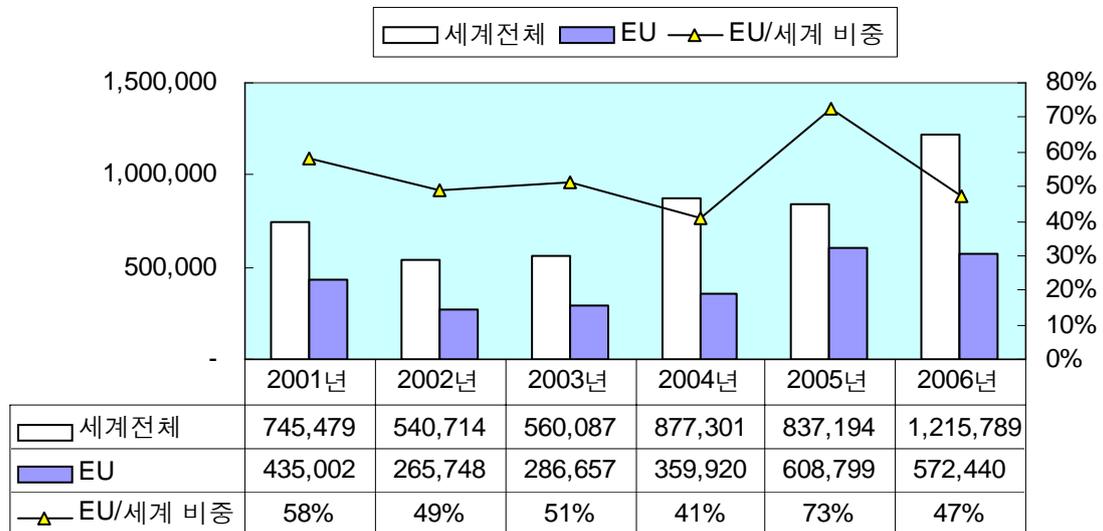
○ 2006년 기준 EU기업에 의한 해외직접투자 5,724억달러, M&A는 4,267억달러로 세계의 FDI와 M&A 투자를 선도

- 세계전체 FDI, M&A 대비 비중 50% 내외에서 변동

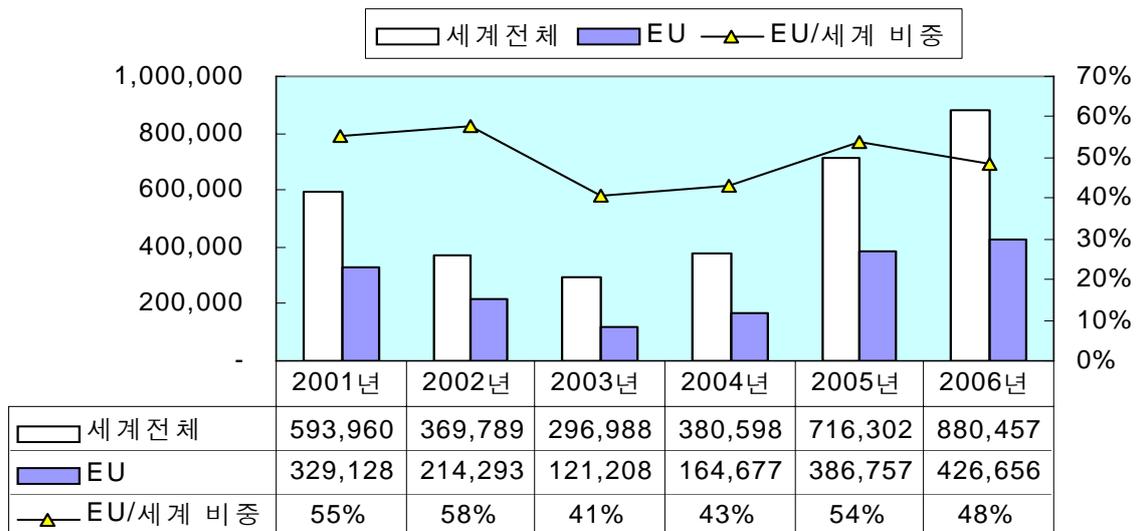
<EU기업의 outbound FDI flow / M&A 추이>

(단위 : 백만불, 건)

* Outbound FDI



* Outbound Cross-border M&A



자료 : UNCTAD, FDI Database

- '07년에는 영국계 세계최대 이동통신사인 Vodafone이 인도 4위의 이동통신사인 Hutchison Essar사를 111억달러에 인수
 - 인수전 Hutchison Essar사는 홍콩의 허치슨 그룹이 67%, 인도계 에사르 그룹이 33% 지분 보유한 합작기업, 허치슨 그룹이 67% 지분을 Vodafone에 매각함으로써 영국-인도계 합작사로 탈바꿈.

- 독일계 다국적 화학기업인 BASF는 M&A를 통해 중국에서 전방위 세력 확장 추진
 - '06년에만 18개 중국기업을 인수합병, 중국내 자회사가 33개로 증가
 - 통합과 네트워크를 의미하는 페어분트(Verbund) 전략의 일환
 - * Verbund 전략 (통합 및 네트워크 전략)
 - 바스프의 대표적 경영전략으로 수백개 공장을 유기적으로 결합하여 특정공장에서 생산되는 제품을 타 공장이 원료로 쓰도록 함으로써 에너지, 원료비, 물류비 최적화 도모

<BASF의 '06 중국기업과 제휴, 인수 내역>

제휴, 인수 대상 중국기업	시 기	내역
Sinopec	'06.9	J/V인 양쯔석유화학-바스프 설립, 29억불을 투자하여 페어분트 공단 조성, 에틸렌, 아크릴산 등 생산
桂林利凱特 축매회사	'06.12	오염방지 시장 진출

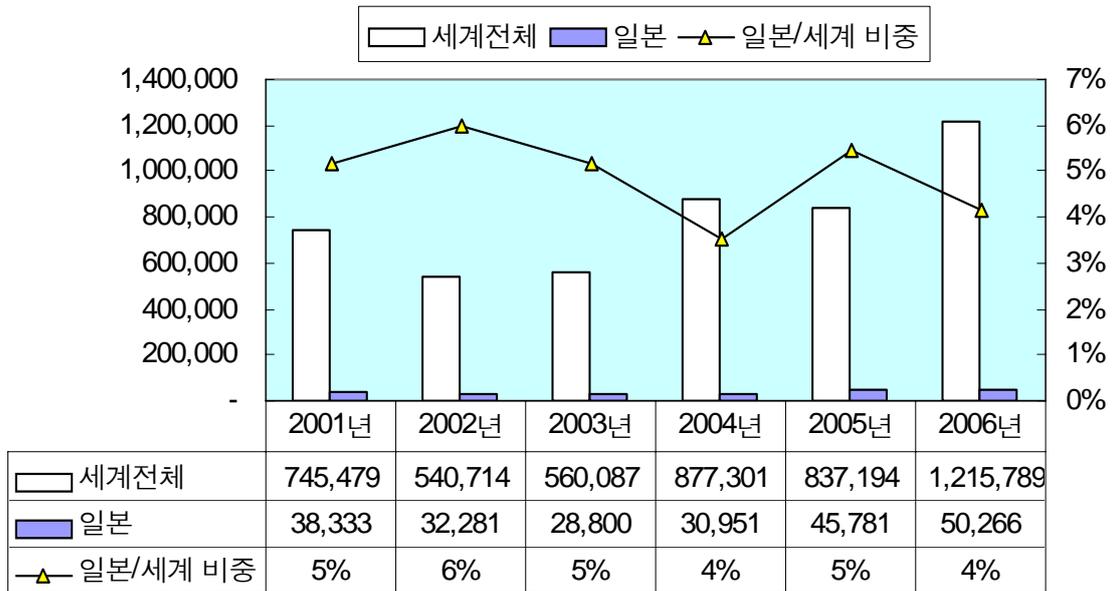
□ 일본

- 2006년 기준 일본 기업에 의한 해외직접투자 503억달러, M&A는 145억달러, 특히 최근 2~3년간 M&A에 의한 해외투자진출 급증세

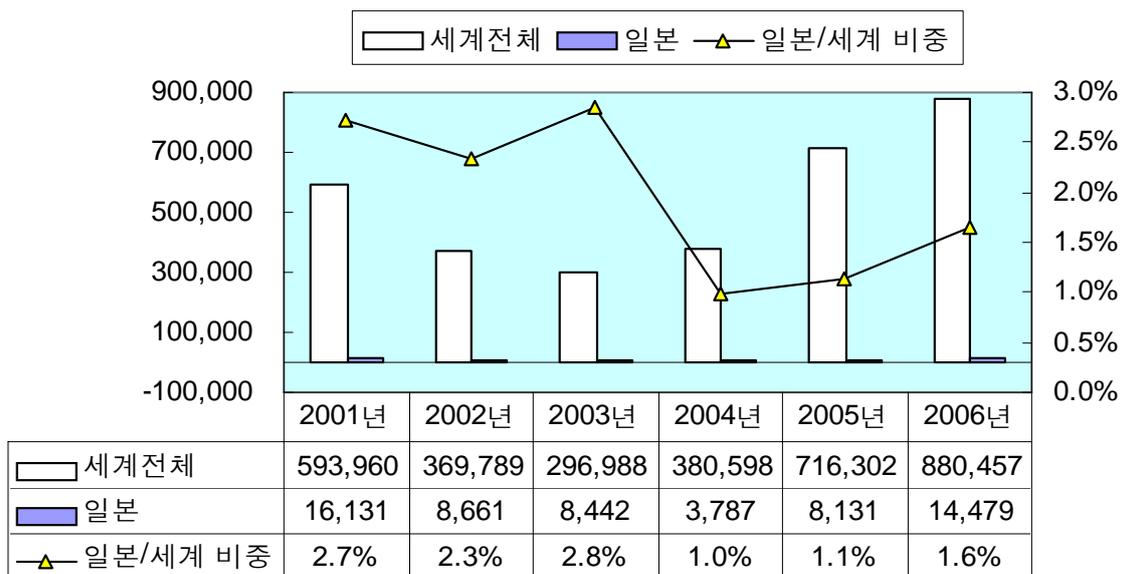
<일본 기업의 outbound FDI flow / M&A 추이>

(단위 : 백만불, 건)

* Outbound FDI



* Outbound Cross-border M&A

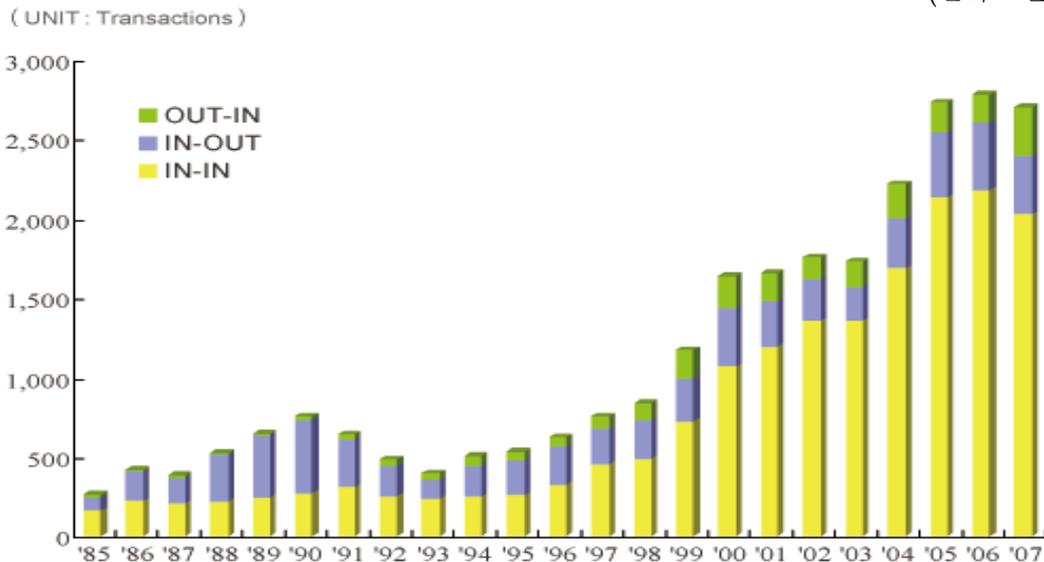


자료 : UNCTAD, FDI Database

- 일본은 자국기업의 해외기업 인수에는 공격적인 반면 외국기업에 의한 자국기업 인수에는 부정적인 정서가 강했음. 그러나 최근 이런 인식에도 빠른 변화가 일고 있음.
- 일본에서는 기업이 이익 추구단체인 동시에 사회적 자산으로 인식되어 매매 대상이 되는 것에 대한 거부감이 많았지만 '90년대 장기 불황을 겪으면서 기업들은 M&A를 통한 체질개선에 적극 나서고 있음.
- 2006년 기준, 일본내 M&A 거래액은 1,290억달러로 급증, 이는 전체 GDP의 3% 규모(미국, 유럽의 경우 10% 수준)
- 일본 M&A 전문기업인 RECOF 자료에 따르면, 최근 수년간 일본기업에 의한 해외기업 인수합병 급증세

<일본기업의 연도별 M&A 건수 추이>

(단위 : 건)



자료 : RECOF

주 : In-Out (일본기업에 의한 외국기업 인수), Out-In (외국기업에 의한 일본기업 인수), In-In (일본기업간 M&A)

<사례>

- 일본 3위의 제약사 다이치 산쿄는 독일 바이오텍 기업인 U3 Pharma사를 1.5억 유로에 인수, 이는 독일 제약업계 최대 M&A건으로 기록('08)
- 동사는 인도 최대 제약사인 Ranbaxy Laboratories사를 46억불에 인수할 계획 이라고 발표 ('08.6)

III. 시사점

- 기업의 국제화 단계는 수출 과정을 거쳐 프랜차이징, 라이선싱 등 계약에 의한 진출, 최종적으로 진정한 글로벌 기업으로 성장하기 위해 필연적으로 현지투자 진출을 추진하게 됨.
- 단순 수출방식에서 벗어난 해외진출 방식으로는 단독투자에 의한 현지 자회사 설립(wholly-owned subsidiary), 타기업 인수합병(M&A), 자산투자를 동반한 J/V 설립(Equity-based JV) 또는 자산투자를 동반하지 않는 전략적 제휴(Strategic Alliance) 방식을 택하게 됨.
- FDI(해외직접투자), M&A(인수합병) 통계나 현지에서 기업활동을 보면 우리 기업은 상대적으로 단독 법인 설립 비율이 월등히 높음.
 - 그러나 구미 선진국 기업은 물론 중국, 인도 등 신흥국 기업들도 다양한 형태로 외국기업과의 전략적 제휴, M&A, JV 등의 방식을 택하고 있음.
 - 실제 미국이나 유럽에서 활동하는 구미기업이나, 중국기업들조차 이들 기업의 국적을 구분하기 쉽지 않은 경우가 많음. 이는 더 이상 기업활동에서 모기업의 국적이 의미를 갖지 못하기 때문
- 단독 투자 방식이 반드시 불리한 것은 아니지만 낯선 시장에 진입하는 방식으로 외국기업들이 Alliance, JV, M&A 선호 비율이 높은 점은 주목할 필요가 있음.
 - 단독투자 방식에 비해 M&A 방식은 Speed, 경쟁자의 제거, 회사의 자원과 역량 향상 등의 잇점이 있는 반면 불필요한 적응비용, 문화적 이질감에서 오는 조직역량 저하 우려가 있음.
 - 이에 대한 대안으로 전략적 제휴가 주목받고 있으며, 이는 Speed, 상호간의 독립성 유지, 파트너 변경 용이 등의 잇점이 있음.
- 특히 중국, 베트남 등 신흥시장의 경우 경제사회 시스템이 글로벌화 되어있지 못하다는 측면에서 현지 유력 파트너와 제휴는 필수적임.
 - 현지기업과 제휴를 통해 불확실성을 최소화하고 시장에 보다 빠른 침투가 가능함.

- 전략적 제휴 파트너가 선정되었다면 양사의 환경을 고려하여 제휴대상(상품, 서비스), JV, 설립시 지분관계, 이사회, Management, 합작의 개시와 종료, 분쟁해결 방법 등을 명확히 할 필요가 있음.
- 과거 글로벌 제휴, M&A 등은 선진국 다국적 기업의 전유물로 인식되었으나 최근 이러한 경향 탈피
- 신흥국 중소형 기업에 이르기까지 외국기업과 제휴, 인수합병을 통한 성장전략이 보편화되고 있는 점에 주목해야 할 것임.

2008년 KOTRA 발간자료목록

● GBR

번호	제목	발간일자
08-001	한-EU FTA가 수출/투자유치에 미치는 영향 : 유럽 바이어 및 대한 잠재투자가 설문조사 결과	2008.1
08-002	대중 섬유수입규제 해제와 세계 섬유시장의 변화	2008.1
08-003	일본 소비패턴 동향 및 시사점	2008.2
08-004	주목해야 할 이머징 마켓의 소비 패턴 변화	2008.3
08-005	아세안 주요국 프랜차이즈 산업 분석 및 진출 전략	2008.3
08-006	유럽 그린구매 동향과 진출확대를 위한 키워드	2008.3
08-007	한-GCC FTA 체결에 대한 시각 및 반응	2008.3
08-008	중국의 최저임금 인상 동향과 전망	2008.4
08-009	중동·아프리카 프론티어 시장 유망품목과 성공전략	2008.4
08-010	중남미 보안시장 동향	2008.4
08-011	중국·인도·일본의 아프리카 시장쟁탈전	2008.4
08-012	러시아기업의 해외진출확대에 따른 우리의 대응방안	2008.4
08-013	2008 서남아시아를 주목하라	2008.4
08-014	미국 FDA 통관정책 및 우리 상품 통관거부에 대한 대응	2008.4
08-015	노동계약법 실시조례(초안)의 해석	2008.5
08-016	해외자원개발 피해사례 및 국가별 유의사항	2008.5
08-017	주요국의 서비스장벽 현황과 대응방안	2008.6
08-018	세계 섬유시장변화와 우리 해외생산전략	2008.6
08-019	베트남 경영환경 변화와 대응전략	2008.6
08-020	해외무역관에서 바라본 2008년 하반기 수출전망	2008.6
08-021	중, 하이테크 기술기업 우대혜택 변화와 전망	2008.6
08-022	대중국투자 뉴 트렌드와 시사점	2008.6
08-023	중동 주요국의 제조업 육성정책 및 우리의 진출전략	2008.6
08-024	떠오르는 마그레브 시장, 이렇게 공략하라	2008.6
08-025	베이징올림픽의 중국 소비경제 효과	2008.6
08-026	초고유가 시대 : 해외 주요국의 에너지 절약상품 동향	2008.7
08-027	아프리카 이동통신시장 빅뱅	2008.7
08-028	유가상승에 따른 주요국 경제적 파급효과 및 대책	2008.7
08-029	주요국의 중소기업 지원정책 : 글로벌 중소기업을 향해	2008.7

● KOTRA자료

번호	제목	발간일자
08-001	2008년 지역별 진출확대 전략	2008.1
08-002	러시아 투자실무 가이드	2008.1
08-003	중국 최고인민법원 지식재산권 10대 판례집	2008.2
08-004	멕시코 투자실무 가이드	2008.4
08-005	청산매뉴얼	2008.5
08-006	중국지재권대리사무소 디렉토리	2008.5
08-007	중국 유통시장 진출 가이드	2008.5
08-008	EU 현지 기업들의 REACH 대응사례와 시사점	2008.5
08-009	중국 신노동법 下 인력관리 매뉴얼	2008.5
08-010	2007 외국인투자유무부즈만 연차보고서	2008.6
08-011	Foreign Investment Ombudsman Annual Report 2007	2008.6
08-012	북미 유통시장 진출 가이드	2008.6
08-013	중국투자가 심층조사 보고서	2008.6
08-014	말레이시아 투자실무가이드	2008.6
08-015	2007년 북한의 대외무역동향	2008.6

● 설명회자료

번호	제목	발간일자
08-001	2008 세계시장진출전략 설명회	2008.1
08-002	2008 세계시장진출전략 비즈니스포럼	2008.1
08-003	2008 세계시장진출전략 설명회 및 비즈니스 포럼 가이드북	2008.1
08-004	한-아세안 FTA순회설명회 (Korean -Asean FTA Seminar)	2008.5
08-005	몽골투자포럼(Mongol Korea Investment Forum)	2008.5
08-006	러시아 우랄시장 설명회	2008.5
08-007	극동 시베리아 개발 프로젝트 설명회 및 상담회	2008.5
08-008	중국 사업환경 변화와 대응전략 설명회	2008.5
08-009	중동 산유국 진출전략 설명회 및 상담회	2008.6
08-010	Global Project Plaza 2008	2008.6
08-011	한일 에너지절약환경 포럼	2008.6
08-012	2008 한중일산업교류회 심포지움	2008.6
08-013	러시아 중앙아시아 진출전략 설명회	2008.6
08-014	2008 한중일산업교류회 심포지움	2008.6
08-015	미국 유통시장 진출전략 설명회	2008.6

작성자

◆ 임성주 과장(통상전략팀)

Global Business Report 08-030

주요국별 해외투자진출 유형 비교

발행인 | 조 환 익
발행처 | KOTRA
발행일 | 2008년 7월
주소 | 서울시 서초구 현릉로 13
(우 137-749)
전화 | 02) 3460-7114(대표)
홈페이지 | www.kotra.or.kr

Copyright © 2008 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로
무단전재와 무단복제를 금합니다.