Global Market Report 13-059
2013.10.31

유럽 M&A 시장
동향 및 진출방안

kotra
Korea Trade-Investment Promotion Agency

CONTENTS

목 차

요 약 / 1

Ⅰ. 독일 / 2

Ⅱ. 이탈리아 / 33

Ⅲ. 영국 / 60

Ⅳ. 네덜란드 / 80

Ⅴ. 스페인 / 101

부 록 / 123

요 약

■ 멀게만 느껴졌던 유럽 M&A 시장이 우리에게 새롭게 열리고 있다. 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기 이후 전체 거래규모는 종전에 비해 대폭 축소되었으나 역으로 생각하면 전에 없던 기회가 될 수 있다. 경기침체로 경영난에 빠진 유럽 유망기업들이 저가 매물로 속속 등장하였으며 대형 사모펀드도 투자금 회수를 위해 인수기업 매각에 나서고 있기 때문이다. 따라서 유럽기업을 인수하고자 하는 우리기업에게는 바로 지금이 적기로 평가된다.

■ 최근 유럽 경기가 서서히 회복 조짐을 보임에 따라 M&A 시장도 활기를 되찾을 것으로 보인다. 독일의 경우 전통적 강세종목인 자동차, 기계·금속가공이 인수합병 유망분야로 꼽히고, 이탈리아는 세계적 브랜드와 기술력의 패션, 제약산업에 기회가 엿보인다. 영국은 대규모 인프라 개발이 계획되어 관련 기업 M&A에 관심을 가질 만하다. 또한 네덜란드는 첨단기술 산업에서, 스페인은 IT·통신 분야에서 우리기업과 M&A를 통한 시너지 창출이 기대된다.

■ 유럽 M&A 시장에 성공적으로 진출하기 위해서는 우선 역내 국가에 공통으로 적용되는 EU 경쟁법에 유의하는 한편 개별국의 규제사항도 숙지해야 할 것이다. 명확한 M&A 목적 수립과 함께 위험요소에 대한 사전준비도 필수적이다. 더불어 대상 기업의 선진기술과 기존 유통망을 활용하여 신시장 진출에 성공한 기업들의 사례를 참고하는 것도 도움이 될 것이다.

■ 특히 인수 후 통합(PMI)과정은 M&A의 성패를 좌우하는 결정적인 요소이므로 각별한 주의가 필요하다. 이질적 배경의 유럽기업 인수합병 시 현지 기업문화를 이해하려는 노력이 필요하며 법률, 회계제도의 차이 뿐 아니라 노무 관련 문제도 유념해야 한다. 임금, 해고 등 민감한 사안에 대해서는 현지 전문가의 자문을 받는 것이 바람직하다.

■ 한국의 유럽기업 M&A 실적은 중국, 일본 등 경쟁국에 비해 아직까지는 저조한 실정이다. 이러한 상황에서 KOTRA는 2013년 글로벌 M&A 지원센터를 신설하여 우리기업의 해외 M&A 진출 지원에 힘쓰고 있다. 철저한 준비와 과감한 결단력을 겸비한 우리기업들이 유럽의 알짜기업 인수를 통해 역량을 강화하고 세계시장으로 무대를 넓혀 가기를 기대한다.

Ⅰ 독일

Ⅰ. 독일 M&A 시장 개황

1. 시장 동향

□ 전반적 동향

○ 독일 M&A 시장은 침체 이후 회복국면

- 2008년 금융위기 이후 약세로 전환되었으나 2012년 독일 M&A 거래액은 565억 달러로 전년대비 45% 증가

- 2013년 상반기 거래액은 443억 달러로 전년동기 대비 31% 상승했으나 아직 금융위기 이전 수준(2007년 872억 달러)에는 미치지 못하고 있음.

<독일 M&A 시장 연도별 실적>

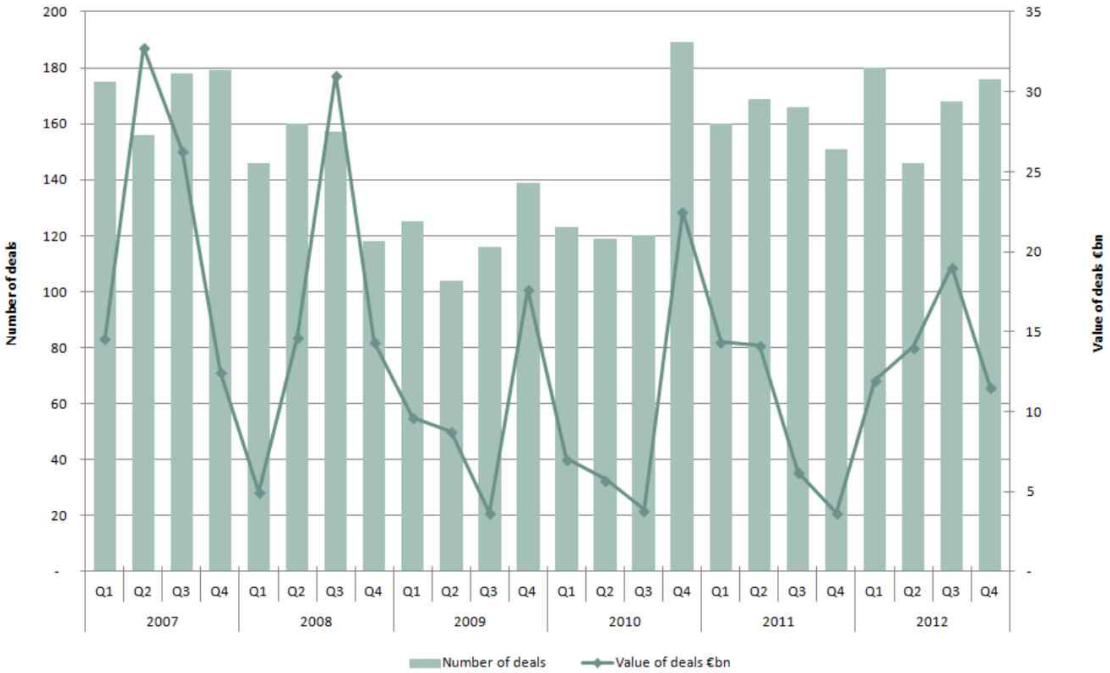
(단위: 건, 억 달러)

구분	합계(IN-IN / IN-OUT / OUT-IN)	
	건수	금액
2007년	1,266	872
2008년	1,191	663
2009년	972	396
2010년	1,014	407
2011년	975	388
2012년	917	565
2013년(상반기)	302	443

자료원 : Mergermarket(2013년은 오스트리아, 스위스 포함한 수치)

* IN-IN : 주재국 국내기업 간 인수합병
  IN-OUT : 주재국 국내기업이 해외기업을 인수합병
  OUT-IN : 해외기업이 주재국 국내기업을 인수합병

<독일 M&A 거래 실적 추이>



자료원 : Mergermarket

* 주 : 막대·좌측 세로축은 건수, 꺾은선·우측 세로축은 금액(십억 유로)

□ 산업별 현황

○ 제조업 및 통신 분야의 대형 M&A 활발

- 2012년 최대 규모 딜(deal)인 Volkswagen의 Porsche 인수(142억 달러)를 비롯하여 제조업 부문에서 가장 많은 M&A가 이루어짐.

- 영국 통신사 Vodafone의 Kabel Deutschland 인수(77억 유로) 등 TMT[1] 부문에서도 활발하게 거래 진행

○ 금융 분야는 스페인, 이탈리아 등 남유럽 금융기관보다는 상황이 양호했으나 대형 M&A를 할 정도로 여력이 있지는 않았음.

○ 제약, 건설, 유틸리티(상하수도, 에너지) 부문도 크고 작은 거래가 발생하는 등 독일 M&A 시장은 상당히 활발하다는 평가

1) TMT : 기술(Technology), 미디어(Media), 통신(Telecommunications) 산업

2. 최근 추세

□ 시장 회복세

○ 독일 M&A 시장은 단기적으로 강세 전망
- 사모펀드, 전략적 투자가들은 재정위기에도 일정한 현금흐름 및 순이익을 유지하여 위험도가 낮은 독일기업을 선호하기 때문

□ 주요 거래분야

○ 제조업 및 화학 분야가 2013년에 특히 활발
- 유럽 제조업, 화학 분야 M&A 거래액의 절반가량이 독일계 국가에서 이루어지며 중소형 딜이 많은 편
- Volkswagen의 MAN社 지분인수는 유럽 제조업 분야에서 2013년 상반기 최대 거래(28억 유로)를 기록
- GEA社는 열교환기 사업 매각계획을 최근 발표했으며 전문가들은 매각 가격을 약 12억 유로로 추정

○ TMT 분야에서는 거래 수는 적지만 대형 딜 다수
- 영국 Vodafone은 모바일 컨버전스 사업의 일환으로 독일 케이블 기업 Kabel Deutschland를 77억 유로에 인수
- 공동투자 사모펀드(EQT Partners, GIC Special Investment)는 독일 출판사 Springer Science and Business Media를 다른 사모펀드 BC Partners에 33억 유로에 매각하는 등 재매각 거래[2]도 활발

2) 재매각 거래(Secondary deal) : 사모펀드가 다른 사모펀드에 보유 매물을 매각하는 행위

- 미국 사모펀드 KKR 및 Permira도 조만간 독일 대표 TV 채널인 ProSiebenSat1을 매각할 조짐을 보이는 등 향후에도 꾸준한 거래 흐름이 예상됨.

○ E.on과 Rwe가 에너지 분야 M&A를 주도

- 2012년 순손실이 컸던 독일 최대 에너지 기업 E.on은 자회사 E.on Thueringer Energie를 9억 유로에 매도하고 헝가리 가스사업도 8억 7,000만 유로에 매각함.

- 대신 E.on은 브라질 에너지 기업 MPX의 지분 36%를 8억 유로에 매수하는 등 M&A를 통해 구조조정을 진행하고 있음.

- 독일 2대 에너지 기업 RWE도 구조조정 중으로 체코 자회사 Net4Gas를 금융 투자가들에게 16억 유로에 매각하고 하반기에 자회사 RWE DEA 매각을 검토

<2013년 상반기 독일 M&A 업종별 분포>

순위	산업	건수
1	제조업·화학	133
2	소비재	104
3	TMT(기술, 미디어, 통신)	73
4	비즈니스 서비스	51
5	에너지·유틸리티	36
6	제약·바이오	33
7	금융	32
8	건설	21
9	레저	20
10	운수	19

자료원 : Mergermarket

II. M&A 관련 정부 정책

1. 유럽연합(EU) 정책

※ EU의 독과점 관련 경쟁정책은 역내 회원국 M&A에 공통으로 적용되며 세부 사안은 각 회원국의 자율에 맡기기도 함.

가. EU 경쟁법(EC Merger Regulation 139/2004)

□ 개괄

○ EU는 공정한 경쟁을 통한 시장기능 활성화와 지속 가능한 경제 발전을 위해 EU 차원의 통일 규범인 경쟁법 입법

- 기업결합이 EU 단일시장 내에서 독과점 등 지배적 지위를 형성하여 유효경쟁(Effective competition)을 저해할 경우 규제함.
- 기업 간 경쟁을 제한(혹은 그에 해당하는 효력 보유)하거나 역내 통상에 영향을 줄 수 있는 기업 간의 공모행위 금지(EU 기능조약 제101조, 구 경쟁법 제81조)
- 역내 시장 전체 혹은 상당한 부분에서 시장점유율이 높은 회사의 과도한 가격책정, 약탈적인 부당 차별행위, 시장지배력 남용행위 역시 금지(EU 기능조약 제102조, 구 경쟁법 제82조)

○ 이러한 원칙을 근간으로 2004년부터 현재의 EU 경쟁법(기업결합 규정) 시행 중

- 각 회원국에 대한 승인 심사 요청 대신 EU 집행위에 신청 후 심사를 받게 되면 모든 회원국에 적용되는 One-stop shop 서비스

- 즉, 집행위는 자산규모에 따라 기업결합의 사전·사후 신고를 접수하고 기업결합 진행 과정 중 위법성이 발견되는 경우 이를 중단시키거나 필요한 조치를 할 수 있는 권한을 보유(EU 경쟁법 제8조)

□ 기업결합의 정의

○ 경쟁법 제3조에 따른 기업결합(Concentration)의 정의는 다음과 같음.
- 2개 이상의 독립적 기업이 단일 기업으로 탄생하는 경우
- 다른 기업의 전체 또는 부분적 경영에 대한 직·간접적 지배권 획득

□ 기업결합 신고 대상

○ 결합 관련 기업들의 세계시장 매출액 합이 50억 유로 이상이며, 2개 이상 기업의 EU 내 개별 매출액이 2억 5,000만 유로 이상인 경우 집행위에 신고

○ 아래와 같은 일정규모 이상의 기업도 기업결합을 신고해야 함.
- 결합 관련 기업들의 세계시장 매출액 합이 25억 유로 이상인 경우
- 관련 기업들의 매출액이 3개 이상의 회원국에서 각각 1억 유로 이상인 경우
- 2개 이상의 기업의 개별 매출액이 EU 내에서 각각 1억 유로 이상이며 3개 이상의 회원국에서 각각 2,500만 유로 이상인 경우

* 단, 위의 신고대상 기업 총 매출액의 2/3 이상이 동일한 회원국에서 발생하는 경우에는 적용이 배제됨.

□ 승인 절차

○ 사전 신고

- 기업결합을 원하는 기업은 원칙적으로 계약 후 결합 완료 이전에 집행위에 신고해야 하며 관련 기업들의 서명이 담긴 의향서(Letter of Intent)로도 신고 가능함.
- 결합 관련 기업들이 공동으로 신고하거나 경영 지배권을 가지는 기업이 신고해야 함.
- 다만 계약 체결 전에도 동 결합이 실질적으로 경쟁을 제한하는 행위에 해당하는지 여부에 대해 집행위에 사전 심사 요청 가능
- 또한 해당 기업은 기업결합이 특정 회원국 시장 경쟁에 심각한 영향을 미칠 가능성이 있다고 판단할 경우 관련 보고서를 집행위에 제출하여 사전 반응을 파악함으로써 대응방안 모색
- 집행위는 보고서를 받은 즉시 모든 회원국에 전달하고 기업결합의 영향을 받을 것으로 명시된 해당국은 전달일로부터 15일 내에 자체 심사를 완료해야 함.

* 기한 내 답변이 없는 경우 해당국 내 기업 결합에 대한 사전 동의로 간주

○ 사전 심사

- 신고 접수 후 집행위는 근무일 기준 25일 내에 사전 심사를 완료해야 하며 심사 결과는 승인, 조건부 승인, 거부로 나뉨.

* 신고 내용이 불충분할 시 집행위는 필요자료를 추가로 요구할 수 있고 자료가 최종 구비되는 시점부터 25일 내에 사전 심사가 이루어져야 함. (일정 요건 충족 시에는 심사기간을 35일까지 연장 가능하며 상세한 내용은 EU 경쟁법 제10조 참조)

- 기업결합에 대한 사전 승인이 완료되면 집행위는 관련 기업명과 국가, 결합의 종류(인수·합병 등), 업종 등의 사실을 공시하되 회사 기밀에 해당하는 정보는 제외함.
- 기업 결합이 경쟁을 제한할 여지가 있다고 판단할 경우 집행위는 해당 기업에 개선을 요청함.

○ 본 심사

- 사전 승인 후 집행위는 근무일 기준 90일 내에 본 심사를 마쳐야 하며 해당 기업이 시장경쟁에 부합하도록 결합 형태를 변경하는 등의 조치를 취할 경우 심사기간은 105일까지 연장 가능
- 해당 기업은 심사 착수일 기준 15일 내에 1회에 한해 집행위에 근무일 기준 최대 20일까지 심사기간 연장 요청 가능
- 심사기간 중 사법재판소가 집행위의 사전 승인에 오류가 있다고 판단할 경우 사전 신고절차를 처음부터 다시 진행해야 함.

○ 본 심사 결정

- 사전 심사와 마찬가지로 본 심사 결과는 승인, 조건부 승인, 거부로 나뉘며 집행위는 최종 결정사항을 EU 관보에 공시함.

○ 제소

- 집행위의 최종 결정에 대해 이해관계자들은 EU 하급심법원(Court of First Instance)에 제소 가능

□ 조사

○ 집행위는 관련 조사를 위해 당사자 및 이해관계자의 출석을 요청하여 의견 청취를 할 수 있으며 기업에게는 경영 관련 보고와 기타 필요자료의 제출을 명할 수 있음.

○ 또한 집행위 관계자는 해당기업 사업장에 출입하여 업무 및 경영 상황, 서류, 기타 자료를 조사할 수 있으며 종업원들에게 질의 및 관련 정보제공을 요구할 수 있음(EU 경쟁법 제13조).

○ 만일 해당 기업이 허위 정보를 제공했거나 제출한 자료가 불충분할 경우 과징금을 부과할 수 있음.

□ 과징금

○ 집행위는 부당한 공동행위를 한 기업에 대해 과징금 부과 가능
- 과징금 액수는 기간, 위반의 중대성, 고의성 여부 등에 따라 달라지며 종류에는 과징금과 이행강제금이 있음.

○ 과징금(Fines)
- 집행위는 사전 승인용 보고서, 증명서(Certification) 및 신고서가 허위이거나 조사 기간 중 허위정보 제공 및 조사 방해가 발생할 경우 총 매출액의 1%까지 해당 기업에 과징금을 부과할 수 있음.
- 기업결합을 사전 통지하지 않은 경우, 불공정한 방법에 의한 결합, 기업결합이 EU 단일시장에 위해를 끼치는 경우 총 매출액의 10%까지 해당 기업에 과징금을 부과할 수 있음.

○ 이행강제금(Periodic penalty payments)
- 집행위는 개선 요구사항의 효과적인 이행을 유도하기 위해 해당 기업 일일 매출액의 5%까지 이행강제금으로 부과할 수 있으며 일당 금액은 연체기간에 따라 증가함.

○ 단, 집행위는 과징금 부과를 최종 결정하기 전에 해당 기업 및 집행위 내 관련 부서와 사전 논의를 할 수 있음.

□ 심사의 이송

○ 기업결합이 특정 회원국 시장 경쟁에 심각한 영향을 미칠 우려가 있는 경우 해당국은 그 사실을 집행위에 통지할 수 있음.

- 이 경우 집행위는 직접적인 심사에 나설 것인지 해당국에서 직접 심사하게 할 것인지 결정할 수 있음.

○ 만약 집행위가 직접 기업결합 심사를 하게 되는 경우 EU 공통 규정을 따르게 되며, 반대로 집행위가 심사를 해당국으로 이송할 경우에는 해당국 법이 적용됨.

※ EU 경쟁법 관련 세부내용은 유럽연합 홈페이지(아래 링크) 참조

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:024:0001:0001:EN:PDF

나. EU 기업 공개매수 지침(Directive 2004/25/EC)

□ 개괄

○ 공개매수(Takeover bid)란 특정 기업의 지배권을 취득하기 위해 공개적인 방법으로 해당 기업 주식(Securities)을 매수하는 제도

- 기업 이익에 직접적 영향을 미치므로 이해관계자 및 감독기관에 명확한 가이드라인을 제시하고자 EU 차원의 통일 지침을 제정함.

- 동 지침은 소수주주 보호를 위한 제도적 장치를 마련하면서 많은 부분에서 회원국에 자율성을 부여하여 구체적 타당성도 고려함.

□ 의무공개매수와 공평가격

○ 일정 수 이상의 주식을 취득하여 대상기업(Offeree)의 지배권을 취득하려는 자는 반드시 공개매수를 해야 함(지침 제5조).

- 의무공개매수 전 각 회원국이 정하는 6개월~12개월의 특정 기간 중 매수자(Offeror)가 제시하는 최고가격이 공개매수 가격이 되며 이를 공평가격(Equitable price)이라고 함.

- 만약 동 기간 중 공개매수 가격보다 높은 가격으로 대상 회사의 주식을 매입하였다면 공개매수 가격은 해당 가격으로 상향됨.

□ 숙려기간

○ 주주는 회원국이 정하는 바에 따라 2주에서 10주까지 숙려기간(Time allowed for acceptance)을 갖고 주식매도 여부를 결정할 수 있음.

- 매수종료 2주전까지 매수자에 통지할 경우 회원국은 숙려기간을 10주 이상으로 연장 가능

□ 대상기업 이사회의 의무

○ 대상기업 이사회(Board)는 주주총회의 사전 승인이 있어야 공개매수를 무산시킬 수 있는 조치를 취할 수 있음(지침 제9조).

- 이러한 사전 승인은 공개매수결과가 공시되거나 주식의 매수가 종료되기 전까지 이루어져야 함.

○ 대상기업의 이사회는 해당 공개매수에 대한 의견서를 공시하고 이에 대해 종업원들과 협의할 의무가 있음.

- 이사회를 이중으로 운영하는 경우 여기서 이사회는 경영이사회(Management Board), 감독이사회(Supervisory Board) 모두를 의미함.

□ 잔여분 매각청구권 및 매입청구권

○ 대상기업 주식의 90~95%를 취득한 경우 매수자는 각 회원국이 정하는 바에 따라 공정한 가격(fair price)으로 잔여주주에 대해 잔여 주식의 매각을 요청할 수 있음(지침 제15조 매각청구권).

○ 동일 조건하에서 잔여주주는 매수자에 대해 잔여 주식의 매입을 요청할 수 있음(지침 제16조 매입청구권).

□ 감독기관의 지정

○ 매수대상이 시장에서 유통되는 주식일 경우 대상기업이 소재(Registered office)하는 국가의 감독기관

○ 대상기업 소재국에서 유통되지 않는 주식이 인수대상인 경우는 실제 그 주식의 거래가 가장 먼저 승인된 국가의 감독기관

□ 정보제공 의무

○ 매수자와 대상기업 모두 공개매수 관련 상세정보를 주주 등 이해관계자에게 제공할 의무가 있음.

- 매수 제안의 공시, 서류의 작성, 대상기업 이사회의 의견제시 등

□ 방어장치 적용 배제

○ 공개매수가 원활히 이루어지도록 매수기간 동안 공개매수에 대한 방어장치 적용이 일시적으로 배제됨(지침 제11조).

- 주식이전 및 의결권 행사 제한이 적용 배제되며 다수의결권 주식(Multiple-vote securities)은 주주총회에서 1개의 의결권만 부여됨.

○ 매수자가 대상기업의 의결권 있는 주식을 75% 이상 확보한 경우 방어장치가 적용 배제될 뿐 아니라 이사 임면 관련 주주권을 제한하는 어떠한 규정도 효력을 상실함.

□ 회원국의 자율성

○ 공개매수의 성공여부에 직접적인 영향을 미치는 대상기업 이사회의 의무(지침 제9조)와 방어장치 적용 배제(지침 제11조) 조항은 각 회원국에서 준수여부를 자율적으로 결정할 수 있음.

○ 대상기업이 주주총회 의결로 상기 조항의 적용을 희망하는 경우 회원국에서는 이를 승인해야 함.
- 다만 이는 매수자도 상기 조항을 적용받는 경우에 한함.

※ 공개매수 지침 관련 세부내용은 유럽연합 홈페이지(아래 링크) 참조
http://ec.europa.eu/competition/mergers/legislation/regulations.html

2. 독일 정부 정책

□ 지원사항 및 장려분야

○ 전반적인 정책기조
- 외국기업은 M&A 시 독일기업과 동일한 대우를 받고 있으며 특별 조세나 금융지원을 받을 수는 없음.

○ 현금지원 및 조세감면

- 독일 연방정부는 'GWR 프로그램'[3]에 의거, 현금지원과 구 동독 지역에 대한 조세감면을 제공 중

- 현금지원의 경우 투자지역의 낙후정도와 투자기업의 규모에 따라 차등 지원하며 일정 한도 내에서 조세감면 혜택과 중복부여 가능

- 주정부, 지방자체단체도 별도의 인센티브 제도를 시행하며 세부 내역은 지자체마다 상이

<지역별 기업규모에 따른 지원율 상한선>

지역구분	소기업	중기업	대기업
A지역	50%	40%	30%
A1지역	40%	30%	20%
C지역	35%	25%	15%
D지역	20%	10%	3년 내 최대 20만 유로
E지역	지원금 없음		

□ 규제사항 및 민감분야

○ 특정 분야에서 외국인 투자 제한

- 국방, 환경오염 산업, 금융부문(보험업, 은행업, 부동산 중개소 및 브로커, 도박, 전당포, 경매) 등 특정 분야에 투자하는 외국기업은 독일정부의 사전승인 혹은 라이선스를 취득해야 함.

○ 독과점 관련 승인 요청 필요

- 시장독점을 막기 위하여 외국기업의 독일기업 인수합병 시 전체 시장점유율이 50%를 넘는 경우 사전 승인을 요청해야 하며 관련 서류는 연방 공정거래위원회(Bundeskartellamt)에 제출해야 함.

3) GWR(지역경제개발을 위한 공동과제) : 낙후지역의 경제 개선 및 지역불균형 감소를 목적으로 도입한 연방 차원의 지원 프로그램

○ 대외경제법을 통한 제한

- 독일은 대외경제법(Aussenwirtschaftsgesetz)을 통해 해외기업의 자국기업 M&A를 일부 제한하고 있음.

- 2009년 대외경제법 개정으로 해외기업이 에너지, 인프라, 금융 등 전략 기업의 지분 25% 이상을 취득할 경우 경제기술부(BMWi)는 공공질서, 국가안보 위협여부 검토 후 거부권을 행사할 수 있음.

○ 조선, 기계, 우주항공, 금융산업 매각에 민감

- 러시아 국영은행은 막대한 자금력을 바탕으로 2007년 EADS(유럽 항공방위우주산업) 지분 1/3과 경영 의사결정권 획득을 노렸으나 독일 및 프랑스 정부의 반대로 단순 지분 매입에 그침.

- 2008년 독일 최대 상선사 Hapag-Lloyd 매각 입찰에 싱가포르 Neptune Orient Lines社가 참여해 최고 인수가를 제시하였으나 외국자본 매각에 대한 논란이 일어 거래가 중단됨.

III. 시장전망 및 진출방안

1. M&A 시장전망

□ 향후 독일시장 전망

○ 당분간 독일 M&A 시장전망 밝음

- 제조업, 화학 산업에서 수시로 딜이 공개되고 있으며 해외 투자가들이 높은 관심을 보여 독일 M&A 시장은 활발할 것으로 예상

- 특히 남유럽 국가의 경기부진으로 상황이 비교적 양호한 독일계 국가로 M&A 수요가 몰리고 있음.

○ 주요 산업에서 대기업이 M&A 활동을 주도

- Siemens는 저수익 사업 구조조정의 일환으로 수자원, 보안, 공항 물류부서 및 산업 환풍기 자회사 TLT Turbo를 매각할 계획

- 풍부한 자금을 보유한 Volkswagen, Daimler 등 완성차 기업들이 M&A 시장에 활발히 참여하고 있음.

- 독일 굴지의 에너지 기업인 E.on 및 RWE도 구조조정을 시도하고 있어 대형 매물이 나타날 것으로 기대됨.

○ 중국은 독일기업 M&A에 활발히 참여하며 일본과 대조를 보임.

- Weichai社가 독일 포크리프트 기업 Kion을 인수하는 등 중국은 고도기술 확보를 위해 유럽 엔지니어링 기업을 적극 겨냥함.

- 중국자본은 전략적 투자가로 M&A에 참여하는 경우도 있으며 CDH Investment 등 사모펀드를 통해 진출하기도 함.

- 반면 2012~2013년 상반기 일본 투자가가 참여한 대형 딜은 전무

○ 수많은 사모펀드 매물이 시장에 선보일 예정

- 사모펀드는 2008년 금융위기 이전에 기업을 활발히 매수했으며 당시 사들인 기업을 되파는 과정에서 매물이 대거 등장함.

* 사모펀드의 만기는 대부분 5년 내외로 기한 내에 투자금을 상환하기 위해 상대적으로 저렴한 가격에 매물을 내놓을 가능성

2. 우리기업 진출방안

□ M&A 유망분야

○ 자동차 및 관련 부품

- 독일은 세계 4대 자동차 생산국으로서 자동차 산업은 독일 전체 산업생산의 20%를 차지하는 최대 분야

- 재정위기 이후 기술력을 보유한 기업들이 파산하고 있어 저렴한 가격에 M&A할 수 있으며 이를 통해 Volkswagen, BMW, Daimler 등 고급 브랜드 완성차 기업에 납품선도 확보 가능

- 최근 EU 차원의 CO_2 방출량 규제 시행에 따라 독일 주요 기업은 차량 경량화에 돌입한 상황으로 기술 확보를 위해 해당 기업에 대한 지분 참여나 Joint Venture를 통한 R&D 협력 필요

- 특히 한-EU FTA 최대 수혜산업으로 꼽히는 자동차의 현지 판매 신장에 힘입어 우리기업의 독일 진출도 늘어날 것으로 기대

  * 2013년 1-9월 한국의 對독일 자동차 수출액은 14억 1,417만 달러로 전년동기 대비 76.7% 증가

○ 기계, 금속 가공 산업

- 독일이 전통적으로 경쟁력을 갖는 분야로 재정위기에도 큰 타격을 받지 않고 원만한 성장을 이룸.

- 뛰어난 기술력과 안정적인 현금흐름을 통해 해외 전략적, 재무적 투자가의 선호도 높음.

- 독일 히든챔피언 사모펀드 매물과 세대교체(Succession) 매물 다대

  * 현재 독일 히든챔피언 1,300개사 중 약 10%가 사모펀드 투자를 받고 있으며 창업자가 노후에 자녀에게 기업승계가 어려운 경우 매물 발생

○ 태양광 산업

- 현재 독일에서는 정부 지원이 지속적으로 감소하면서 기술력을 보유하고 있으나 투자자금 부족으로 대량생산과 기술개발을 지속하기 어려운 기업 발생

- 이를 주요 타깃으로 성장성 높은 신기술 보유 기업의 지분인수를 통해 선진기술에 대한 공동 개발 및 내수시장 진출 타진

* 2012년 한화가 세계 1위 태양광 기업이었던 Q-Cell을 인수함으로써 선진기술을 보유한 독일기업에 대한 M&A 가능성 제시

○ 풍력발전 부품

- 독일에는 풍력발전 관련 핵심부품 노하우를 보유한 기업이 많으며 한국에서 생산이 어려운 부품도 다수 생산함.

- 독일기업은 대부분 중소기업의 형태이나 높은 기술력을 보유한 경우가 많으므로 M&A를 통해 신산업 진출 및 선진기술 확보, 글로벌 시장 진출 등의 기회를 노려볼 수 있음.

□ M&A 시장 진출전략

○ GTAI 정보 활용

- 독일 투자청 GTAI(Germany Trade & Invest)는 정부의 각종 지원 프로그램과 함께 지역 연계 컨설팅 제공

- GTAI는 금융, 법률, 조세관련 상세 시장정보 및 컨설팅 등 투자 입지 선정에서부터 정착까지 포괄적으로 지원하므로 M&A 시 동 기관의 무료 서비스를 적극 활용하는 것이 바람직함.

* GTAI 외에 지방자치단체도 유사한 투자기관(예: Hessen 주 - Hessen Agentur)을 통해 지원하며 지원 체계 및 항목은 지자체별로 상이

3. M&A 단계별 유의사항 A to Z

□ 검토 단계

○ 사모펀드(PEF) 매물 추천

- 공개매각으로 나온 매물은 경쟁입찰에 시간이 소요되고 가격도 높아지게 되므로 바람직하지 못한 매수대상

- 반면, PEF와 단독협상을 통해서는 비교적 저렴한 가격에 신속한 매수가 가능하며 아울러 PEF가 매도하는 기업은 대부분 투명성이 높고 구조조정을 통해 체질이 개선되었을 가능성이 높음.

- PEF는 매수 4~5년 후 기업을 매각하여 투자금을 회수해야 하므로 PEF의 보유 매물을 평소에 파악해 두면 적당한 매각 상대가 없을 경우 양호한 기업을 저렴하게 인수 가능

○ 자산인수(Asset Deal) / 지분인수(Share Deal) 선택

- 파산으로 인해 기업 일부를 매각하는 경우 자산인수를 약정하는 경우가 많으며 이 경우 파산기업의 부채까지 떠안는 것은 아니기 때문에 비교적 위험이 낮다는 장점 보유

- 그러나 기업 전체 및 상호권까지 자동적으로 양도되지 않으므로 투자자는 전체 기업의 개별 자산이 어느 정도의 중요성을 갖고 있는지, 기업 전체가 부가가치에 상응하는지를 면밀히 검토 필요

- 지분인수의 경우 인수대상 기업의 경제적, 재정적, 법적, 세제상 위험에 대한 상세 실사보고(Due Diligence)를 수행해야 함.

- 기업인수 시 지분만 양도되고 기업 자체는 그대로 존속하며 거래 당사자 간의 매매계약에서 매도인 또는 매수인이 어떤 위험(납세, 담보관련 문제, 미결 소송 등)을 부담하는지에 대한 약정이 필요함.

○ 철저한 시장조사 및 진출전략 구축 필요

- 현지 생산제품의 목표시장을 명확히 정의하여 적합한 기업을 발굴하는 것이 관건

- 철저한 사전조사를 통해 기업의 전략에 따른 진출 타당성 여부와 인수 및 투자기업의 성장 가능성을 반드시 고려

- 특히 적자로 법정관리 대상에 있는 기업의 경우 그 원인과 향후 성장성 파악이 필수

○ 장기적 마스터플랜에 의한 현지화 전략 수립

- 기업의 장기 전략을 근간으로 현지 M&A 투자를 결정하되, 현지 기업 인수 후 별도로 정상운영 관련 세부계획을 수립하여 순차적으로 진행하는 합리적 경영전략이 필요

- 진출 초기의 한국식 경영 방식에서 벗어나 가능한 한 빠른 시일 내에 현지화를 이행하는 것도 성공 가능성을 높이는 방법

* 조기 현지화의 실패는 국가 간 M&A 실패의 주요 원인으로 평가됨.

□ 기업실사 단계

○ 기업실사(Due Diligence) 단계에서 아래 체크리스트를 바탕으로 유능한 자문가를 고용해야 M&A가 원활히 진행될 가능성이 높음.

- 자문가가 우리의 M&A 전략과 기업 전략을 이해하고 있는가?
- M&A관련 직·간접 소요비용에 대해서 정확히 설명할 수 있는가?
- 우리와 상대기업 대표 간 신속하고 직접적인 접촉을 지원 가능한가?
- 노하우가 풍부한가? 임직원들은 많은 딜에 참여한 경험이 있는가?
- 우리가 납득할 만한 투명하고 효율적인 의사결정이 진행되는가?

○ 협상 관계의 투명성

- 협상이 본격화되면 그동안 쌓은 신뢰를 바탕으로 명확한 의사결정 과정을 보여주는 것이 중요

- 인수 목적과 시너지 도출 방안을 명쾌하게 설명하고 내부 승인 과정을 투명하게 보여줄 때 피인수기업과의 신뢰가 굳건해짐.

□ 인수 후 단계

○ 현지법인 운영 관련 법규 숙지

- 독일의 경우 회사설립 절차는 단순한 편이나 그 운영에 대해서는 업종과 형태별로 복잡하게 규정하고 있어 이에 대한 사전파악이 필요하며 현지 전문가를 선임하여 자문을 구하는 것이 바람직함.

- 사회주의 시장경제를 표방하는 독일의 조세 관련제도는 잉여금에 대한 과세율이 높을 뿐 아니라 기업의 손실 발생 시 현지 금융 활용에 많은 제약이 따르므로 주의가 필요

○ 까다로운 독일 노동법 준수

- 해고보호법(Kuendigungsschutz) 등 근로자 권익을 중시하는 독일 노동법으로 인해 해고가 자유롭지 못하며 비용부담도 높음.

- M&A 시 사업장 양도의 경우에는 자산인수, 지분인수와 상관없이 기존 근로자도 고용승계 해야 함.

- 아울러 EU의 관련법규도 독일 노동법에 영향을 미치며 상이한 내용의 독일 노동법규정을 무효로 만드는 경우도 발생할 수 있으므로 유럽 법원의 판결에도 주의를 기울여야 함.

- 독일 노동법 세부규정은 아래와 같이 매우 복잡하며 우리나라와 차이점이 많으므로 관련 전문가와 상담하는 것이 필수

* 휴가 : 최소 휴가일수는 20일이나 대부분의 기업이 25~30일을 부여하며 미사용 휴가는 다음 해로 이월할 수 있음.

* 해고 : 최소 4주에서 최대 7개월 전에 서면으로 해고를 통보해야 함. 해고 사유는 경영상의 사유, 근로자 행태상의 사유, 일신상의 사유 등 3가지만 존재함. 근로자는 해고 시 일반적으로 노동법원에 소송하며 법원은 대부분 근로자의 편을 들어 고용자가 보상금을 지급하게 됨.

* 사회보험 : 고용주가 실업보험, 연금보험, 의료보험의 50%를 부담해야 하며 이는 총 직원 급여의 약 23% 규모

○ 독일과의 문화차이에 대한 이해 필요

- 이는 M&A 실패의 가장 큰 요인으로 인수·합병 이후 사업 수행 과정에서 매우 중요한 부분

- 언어 및 문화적 차이로 인해 의사결정에서 문제 발생이 가능하며 기업 생산성에도 영향을 미칠 수 있으므로 독일의 비즈니스 관습 이해를 통한 기업 내 문화적 통합이 필수

- 아울러 가족 기업의 경우 매수 후에도 가족이 경영에 참여하거나 기업에 영향력을 미칠 가능성이 있으므로 설립자 가족과의 유대 관계 구축도 필요

IV. M&A 진출 사례

1. 우리나라의 독일기업 M&A 사례

<독일 M&A 시장진출 우리기업 리스트>

진출업체명	피인수기업	취급품목	M&A 목적	M&A 년도
동국실업	ICT GmbH	자동차 부품	생산기지 및 선진기술 확보	2013년
한화케미칼	Q-Cell AG	태양광	브랜드 인지도 확보, 규모의 경제 실현	2012년
성우하이텍	WMU	자동차 부품	생산기지 및 선진기술 확보	2012년
현대중공업	Jahnel-Kestermann Getriebewerke GmbH&Co. KG	기계제조	선진기술확보, 신산업진출, 내수시장 진출	2010년
국민연금	Sony Center Berlin	서비스	베를린 최대 상업용 건물 인수	2010년
현대그룹	방코 산탄더와 JV	금융	JV 투자	2009년
삼익악기	Seiler Pianofortefabrik GmbH	피아노	선진기술 및 브랜드 확보	2008년
P社	J社	기계제조	선진기술확보, 신산업진출, 내수시장 진출	2008년
기아자동차	Messe Frankfurt GmbH	서비스	건물 구매	2005년
삼익악기	C. Bechstein Pianofortefabrik AG	피아노	선진기술 및 브랜드 확보	2002년
LG화학	M. Dohmen GmbH	화학	JV 투자를 통해 선진기술 및 유통거점 확보	2001년
한진해운	DSR Senator Lines GmbH	운송	내수시장진출, 유통거점 확보	1997년

가. M&A 성공사례

[사례1] : 삼익악기社의 Seiler Pianofortefabrik社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	피아노	M&A 년도	2008년
M&A 금액	350만 유로	목적	세계시장 진출
거래의사	우호적 M&A	법적형식	주식취득
결합형태	수평적 M&A	결제수단	현금
인수기업	삼익악기	설립년도	1958년
		소재국가	한국
		매출액	1,009억 원
		업종	악기제조
인수대상 기업	Seiler Pianofortefabrik GmbH	설립년도	1849년
		매출액	352만 5,000유로(2008년)
		업종	악기제조

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 세계적 브랜드의 독일 제조사 인수를 통해 고가 피아노 시장을 적극적으로 공략하여 정상급 악기 제조업체로 도약하기 위함.

- 'Seiler' 브랜드의 인지도를 활용해 중국 시장을 선점하려는 목적

○ 타깃 선정

- 세계적 불황 속에서 경영난을 겪는 우수 업체를 쉽게 인수 가능하므로 오히려 사업을 확장할 적기로 판단하여 타깃 선정

- 저가 중국제품과의 경쟁에서 살아남기 위해 2008년 초부터 꾸준히 브랜드 고급화를 추진한 끝에 인수 결정

○ 추진 과정

- 당시 Seiler는 적자 상태였으나 브랜드 가치와 성장 잠재력을 높게 평가한 삼익악기는 M&A 의사 타진

- 삼익악기는 2008년 10월 독일에 인수 실무팀을 파견하여 Seiler 생산팀과 함께 독일 키칭엔 공장에서 피아노 공동제조에 돌입

- M&A를 위해 2008년 11월 자본금 58억 원 규모의 별도 현지법인 Seiler Pianofortefabrik GmbH를 독일에 설립

- 유럽과 중국시장에서 Seiler의 인지도를 활용하기 위해 인수 이후에도 Seiler 브랜드는 그대로 유지

○ 인수 후 통합(PMI: Post Merger Integration)

- 2009년 초부터 Seiler와의 기술협력을 바탕으로 본격적인 생산에 돌입하였으며 인수 후에도 독일 경영진이 지속적으로 운영

- 인수 이후 삼익악기의 아시아권 판로를 Seiler와 공유해 새로운 시장 개척

- 삼익악기의 기술력을 향상시켜 세계 정상으로 부상하는 계획을 추진하였으며 고품질, 저비용을 기반으로 하는 경영원칙 제시

○ M&A 평가

- 독일 유명 브랜드 제조사 인수를 통해 삼익악기는 기존의 중저가, 대량생산의 이미지를 벗고 고급 브랜드로 영역을 확장하여 고급 피아노 시장에 대한 경쟁력 강화

- 인수 1년 후 삼익악기의 2009년 3분기 누적 매출액은 전년동기 대비 11.5% 증가한 713억 7,000만원 기록

- 자회사 Seiler도 2011년 5억 8,000만원, 2012년 26억 7,000만원의 흑자를 기록하였으며 2013년에는 중국 내 매출 30% 증가 예상

* Seiler의 2012년 흑자액은 당해 연도 삼익악기 순이익의 35% 규모

○ 시사점

- 국내 피아노 시장에서 독점적인 위치를 확보한 삼익악기는 세계 악기 산업의 선두주자를 목표로 최고 수준의 연구 개발을 위해 독일 기술기업 인수로 기술력 업그레이드 효과를 누림.

- 상대적으로 뒤쳐진 브랜드 파워를 키우기 위해서는 해당업체를 인수하는 방법이 바람직하다는 판단 하에 경쟁력을 제고했으며 특히 중국시장에서 Seiler 브랜드로 승승장구

나. M&A 실패사례

[사례1] : P社의 J社 인수

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 풍력발전 부품인 기어박스 관련 세계적인 기술력을 보유한 J社 인수를 통해 유럽시장 진출을 위한 글로벌 경쟁력 확보

○ 추진 과정

- P社는 인수 이전에 J社의 공급업체로 기존 거래관계 보유

- 풍력사업을 중심으로 한 장기 사업전략에 따라 핵심부품 기업을 모색하던 중 법정 관리에 들어가 있는 J社를 타깃으로 선정

- P社는 지주회사 W社 주식을 전량 인수함으로써 그 자회사 J社의 경영권 100% 확보

○ 인수 후 통합(PMI: Post Merger Integration)

- 인수 후 초기에는 본사에서 CEO와 CFO를 파견하였으나 향후 CFO만 파견하고 현지 고용인원이 영업 관리를 담당하였으며 구조조정을 통해 매출 개선 달성

- 다만 구조조정 시 막대한 비용이 소요되었고 법률·회계 제도상 차이로 인해 고전했으며 한국식 경영 방식을 고수한 결과 문화적 차이에 따른 생산성 차질까지 발생

- 결국 P社는 2010년 8월 J社를 1,030억 원에 처분했으며 이는 부채 인수 조건으로 실질적인 매도가격은 1유로

○ 시사점

- 자사에 비해 규모 및 기술면에서 우위를 가지는 인수대상 기업 경영에 실패함으로써 재매각 사태로 이어짐.

- 한국과 독일 간 문화적, 법률적 차이에 따른 추가비용과 생산성 문제 발생 가능

- M&A 진출 시 상대 국가의 제도 및 문화적 차이에 대한 숙지가 필요하며 한국식 경영 방식보다는 현지화 경영 전략이 바람직함.

2. 경쟁국의 독일기업 M&A 사례

<독일 M&A 시장진출 경쟁국 기업 리스트>

진출업체명	국가	피인수기업	취급품목	M&A 목적	M&A 년도
Starrag Heckert Holding AG	스위스	Doerries Scharmann Gruppe	공구연마기계	브랜드 확보	2011년
W社	대만	S社	태양광 모듈	선진기술 확보, 브랜드 확보 박막 기술 공동개발 협력	2010년

Caterpillar	미국	MWM	발전기	선진기술 확보	2010년
Dollar Thrifty Automotive Group Inc.	미국	Avis Autover-mietung GmbH	자동차 렌트	내수시장 진출, 유통거점 확보	2010년
PPL Corp	미국	E.ON US LLC	에너지 및 재활용	내수시장 진출, 유통거점 확보	2010년
Teva Pharmaceutical Industries Ltd.	이스라엘	Ratiopharm GmbH	화학, 제약	내수시장 진출	2010년
Statkraft AS	노르웨이	E.ON AG	에너지	브랜드 확보, 내수시장 진출	2009년
Aabar Investments PJSC	UAE	Daimler AG	자동차	브랜드 확보, 신산업진출	2009년
Mylan Laboratories Inc.	미국	Merck KGaA	제약	브랜드 확보, 내수시장 진출	2007년

가. M&A 성공사례

[사례1] : Caterpillar社의 MWM社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	엔진	**M&A 년도**	2010년
M&A 금액	5억 8,000만 유로	**목적**	선진기술 확보, 내수시장 진출 및 유통거점 확보
거래의사	우호적 M&A	**법적형식**	자산취득
결합형태	수평적 M&A	**결제수단**	현금
인수기업	Caterpillar	**설립년도**	1925년
		소재국가	미국
		자기자본/매출액	175억 3,200만 달러/658억 7,500만 달러(2012년)
		업종	건설기계 제조
인수대상 기업	MWM(Motoren-Werke Mannheim)	**설립년도**	1922년
		자본금/매출액	5,900만 유로/3억 8,800만 유로(2011년)
		업종	엔진 제조

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 고효율 엔진 및 혼합 엔진시스템 관련 MWM의 기술 확보

- 제조업 분야를 강화하고 향후 친환경 고효율 엔진 시장에서 입지 강화를 목표

○ 추진 과정

- 총 인수가격은 5억 8,000만 유로이며 MWM을 2007년 인수했던 영국 사모펀드 3i Group Plc는 동 매각으로 매수금액의 2.2배에 달하는 금액을 회수

○ 인수 후 통합(PMI: Post Merger Integration)

- MWM은 Caterpillar의 EPD(Electric Power Division) 영업 분과에 소속되어 가스엔진 분야 등 에너지 생산 시스템을 보완

- 경영진은 MWM의 인수 전 3년간의 영업 실적에 만족감을 표시하며 기업 경영전략 차원에서 개선 계획 시행

- 또한 인수 후 기존 기업의 독립적 경영을 허용하되, 생산시설과 R&D 부문 및 유통 네트워크 부문에 대한 투자 강화

○ M&A 평가

- Caterpillar는 MWM의 숙련된 인력, 효율적 유통 시스템 및 생산시설 인수로 선진기술과 경영 노하우를 확보하였으며 2012년 2,000만 달러를 추가로 투자하여 생산기지 현대화 추진

- 동 사는 이러한 이점을 이용해 독일을 비롯한 유럽 시장에서의 브랜드 인지도 제고 효과를 누리며 관련 시장에서 매출증대 달성

- 피인수기업 MWM 역시 Caterpillar가 확보한 글로벌 네트워크를 통해 성장 가능성을 제고하는 등 상호 시너지 효과 발생

나. M&A 실패사례

[사례1] : W社의 S社 인수

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- W社는 신생 혁신기업 S社에 대한 지분 투자로 고효율 CIGS 박막 태양 전지 및 모듈 생산 선진기술 확보를 통해 내수시장 진출과 글로벌 태양광 시장에서의 입지 제고 추구

- 동 건은 기술 협력 및 특허 협약에 대한 계약을 포함하며 이를 토대로 향후 박막 기술에 대한 공동 기술개발 협력 강화를 목표

- 피인수기업 S社는 W社의 투자를 통해 대량 생산라인 구축 및 시장점유율 상승 기대

○ 추진 과정

- W社는 자회사를 통해 적절한 투자 대상을 물색한 끝에 S社의 지분 49% 획득

- 고성장 태양광 중소기업 S社에 투자 시 정부 차원의 지원이 가능하다는 이점 활용

- 동 지분인수에 독일 작센 재건은행(Saechsische Aufbaubank)도 2,000만 유로 투자(총 투자비용은 6,000만 유로)

○ 인수 후 통합(PMI: Post Merger Integration)

- M&A 성사 외에도 특허 협약 체결로 박막기술 공동 기술개발을 추진하며 라이프치히(Leipzig) 북부 지역에 태양광 생산공장 설립

  * 생산계획 1단계에서 연간 20MW 규모의 전력생산이 가능할 전망이며 총 140명 고용 예정

  * 생산계획 2단계에서 총 180MW 용량의 생산이 가능할 전망으로 생산 확대 및 고용효과 기대

- 신 태양광 모듈 등 미래 성장기술 공동개발로 S社의 수익성 제고와 함께 태양광 시장에서 선도적 입지 강화를 모색

○ M&A 평가

- 공동 기술개발 및 활용에 대한 합의가 이루어지지 않은 상황에서 문화적 차이로 인한 갈등이 겹쳐 결국 2012년 12월 S社가 대주주 W社를 소송하는 상황까지 발생

- 태양광 산업 불황으로 인한 경영 악화로 S社의 적자액은 2010년 400만 유로, 2011년 600만 유로로 확대되었으며 결국 2013년 2월 파산을 신청

○ 시사점

- 전문가들은 태양광 산업이 기울어가던 2010년이 M&A 시기상 부적합하였으며 친환경 보조금을 감축하는 독일 정부의 정책도 파악하지 못하였음을 지적하며 M&A 시 타이밍의 중요성을 강조

- 계약사항을 엄격히 지키는 독일 문화를 간과한 W社가 인수 직후부터 S社와 갈등을 빚는 등 문화적 융합의 중요성을 보여주는 사례

II 이탈리아

I. 이탈리아 M&A 시장 개황

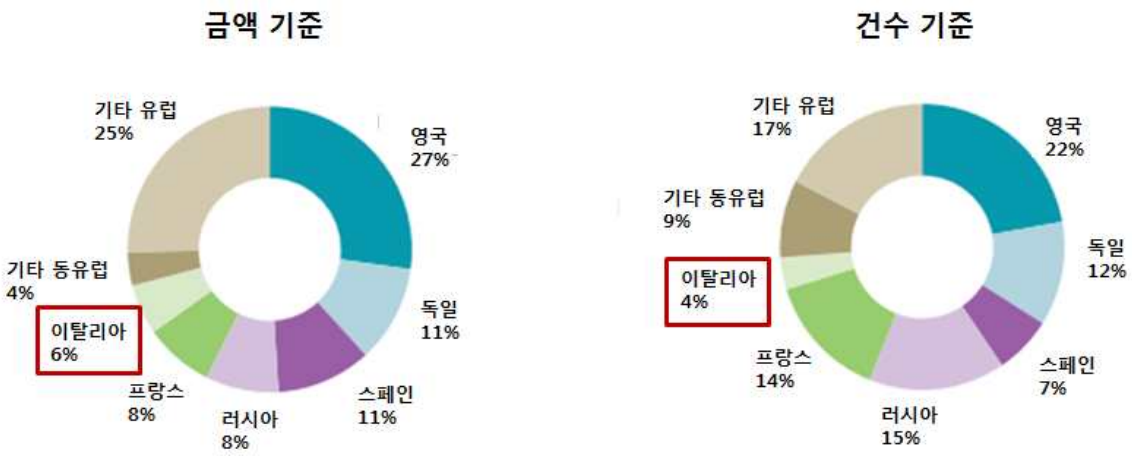
1. 시장 동향

□ 전반적 동향

○ 경제규모에 비해 저조한 이탈리아 M&A 시장

- 이탈리아는 2012년 유럽 M&A 시장에서 금액기준 6%, 거래건수 기준 4% 점유
- 최대 점유율을 차지한 영국은 금액기준 27%, 건수기준 22%이며 이탈리아는 금액기준으로 영국(27%), 독일(11%), 스페인(11%) 등에 이어 유럽 내 6번째 규모
- 거래건수 기준으로 4%를 차지하며 스페인(7%)에 이어 6위 기록

<이탈리아의 유럽 M&A 시장 점유율>



자료원 : KPMG corporate finance

□ 연도별 동향

○ 금융위기 이후 침체 속에서 회복 중

- 이탈리아 M&A 시장은 거래건수 기준 2008년 495건으로 최고치를 기록한 후 글로벌 금융위기로 인해 2009년에는 60.2% 감소한 197건에 그쳤으나 이후 M&A 거래건수가 지속적인 증가 추세

<이탈리아 연도별 M&A 추세>

자료원: KPMG corporate finance

- 2012년에는 전년대비 11건 증가한 340건의 거래가 성사되었으며 거래금액은 전년대비 8% 감소한 260억 유로에 그침.

- 이는 대규모 M&A 거래의 감소가 주요인으로 특히 5,000만~1억 유로, 1억~10억 유로 사이 중소형 M&A 규모는 2011년 대비 각각 23%, 26% 감소

- 2012년 상반기 거래금액은 60억 유로에 그쳤으나, 하반기에 197억 유로의 거래가 집중되는 등 이탈리아 M&A 시장은 경기침체에도 긍정적 결과 도출

<최근 3년간 이탈리아 M&A 규모별 거래동향>

(단위: 십억 유로)

금액 규모	2010년		2011년		2012년	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액
10억 유로 초과	4	7.0	4	10.8	4	12.8
1억-10억 유로	40	9.7	45	14.6	34	10.8
5,000만-1억 유로	20	1.3	19	1.3	14	1.0
5,000만 유로 미만	215	1.8	261	1.3	288	1.1
합계	**279**	**19.8**	**329**	**28.0**	**340**	**25.7**

자료원 : KPMG corporate finance

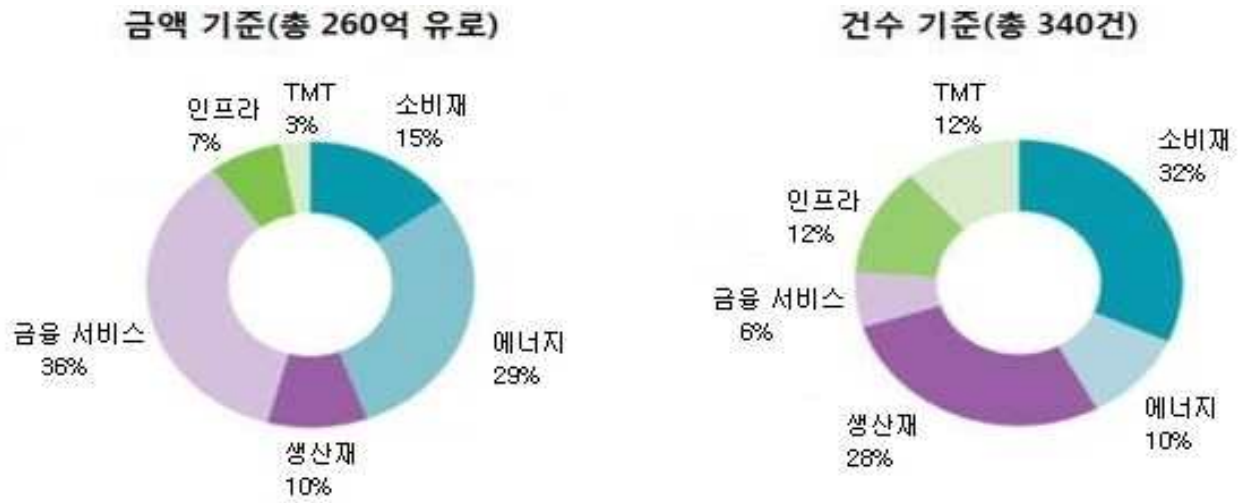
□ 산업별 현황

○ 금융, 에너지 분야에서 M&A 활발

- 금액별로는 거래규모가 큰 금융 서비스와 에너지 분야가 각각 36%, 29%로 1, 2위를 차지

- 건수기준으로는 소비재(32%)가 1위, 생산재(28%)가 2위를 기록하였으며 금액기준으로 1위인 금융서비스 분야는 6%에 그침.

<2012년 이탈리아 업종별 M&A 현황>



자료원 : KPMG corporate finance

<이탈리아 M&A 실적 추이>

(단위: 건, 십억 유로)

구분	IN-IN		IN-OUT		OUT-IN		합계	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액
2007년	256	82.5	121	39.0	82	26.4	459	147.9
2008년	256	29.0	123	13.9	116	13.1	495	56.0
2009년	117	13.3	42	13.5	38	7.4	197	34.2
2010년	149	7.4	47	2.4	83	10.0	279	19.8
2011년	158	6.7	62	3.3	109	18.0	329	28.0
2012년	186	16.5	63	1.8	91	7.4	340	25.7
2013년 (상반기)	66	4.4	27	2.0	42	4.0	135	10.6

자료원 : KPMG corporate finance

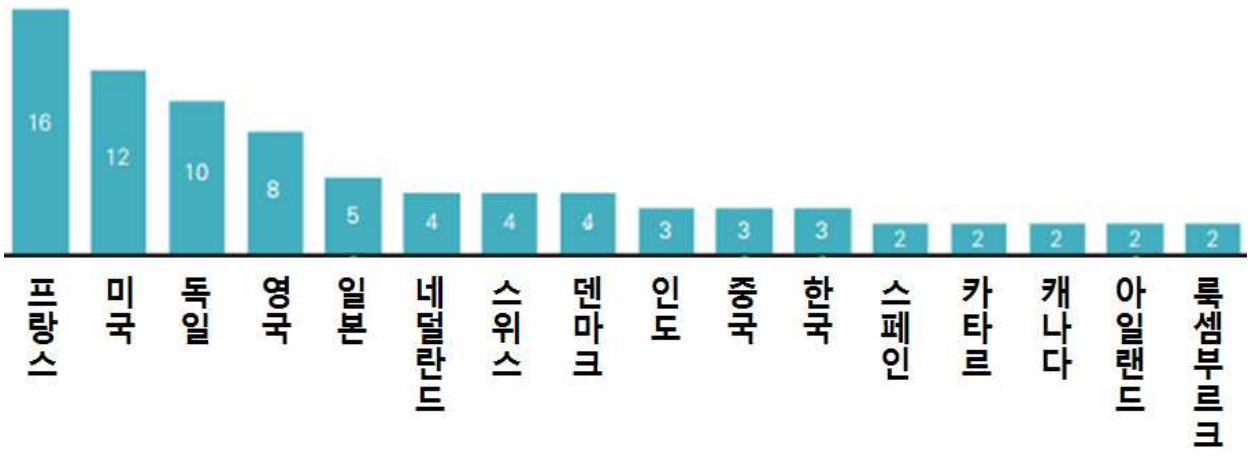
□ 주요 참여국

○ 이탈리아 M&A 시장은 유럽, 북미국가 위주이며 한·중·일도 참여

- 국가별로는 프랑스가 16건으로 1위, 미국이 12건으로 2위, 독일과 영국이 각각 3위와 4위, 일본이 5건으로 5위를 차지했으며 한국과 중국은 각 3건씩 M&A 체결

<국가별 對이탈리아 M&A 체결 현황>

(단위: 건)



자료원 : KPMG corporate finance

□ M&A 형태

○ 공기업 민영화

- 이탈리아 정부는 재정위기 극복을 위한 재원마련과 시장경쟁을 기반으로 생산성 향상을 위해 공기업 민영화에 적극적 자세 표명

- 2011년 8월에 발표된 재정긴축 예산 법안은 공기업 독점산업의 전략적 민영화를 통해 향후 3년 안에 150억 유로의 재정을 충당하는 것을 목표로 설정

- 이탈리아 정부가 소유한 공기업 지분 가치는 약 1,000억 유로로 추산되나, 공기업별 구체적인 매각 방식에 대한 정부고시는 현재까지 발표된 바 없음.

<이탈리아 주요 공기업의 정부 지분율 및 예상 가치>

(단위: %, 백만 유로)

공기업명(업종)	지분율	지분가치
Enel(전기, 에너지)	31.2	10,964
Eni(석유, 에너지)	30.3	2,132
Eur Immobiliare(부동산)	90	636
Fincantieri(조선)	99	826
Finmeccanica(항공, 기계)	32.4	1,965
Poste Italiane(우편)	100	3,422
Sace(수출보험)	100	5,993
STMicroelectronics(전자)	13.8	663
Terna(전기송전)	36.1	1,801
Ferrovie dello Stato(철도)	100	36,092
Sogei(정보통신)	100	124
Sogesid(하수처리)	100	35
Cassa depositi e prestiti(투자금융)	70	9,608
합계	-	**101,761**

자료원 : IBL Policy Paper(2013년 6월)

2. 최근 추세

□ 연도별 거래실적

○ 이탈리아 M&A 시장을 이끈 IN-IN M&A

- 2012년 성사된 총 340건의 M&A 중 절반 이상, 금액 기준으로는 64% 이상이 자국기업 간 M&A

- 특히 금액기준 상위 10건 중 국내기업 간 거래가 2011년에 전무하였으나 2012년에는 4건으로 증가

<금액기준 상위 10개 M&A 현황>

(단위: 건)

구분	2010년	2011년	2012년
IN-IN	1	0	4
IN-OUT	2	2	0
OUT-IN	7	8	6

자료원 : KPMG corporate finance

- 2013년 상반기 이탈리아 M&A 시장은 106억 유로를 기록해 전년 동기 대비 2배 이상 증가하였으며 체결 건수도 2012년 상반기 129건에서 2013년 상반기 135건으로 증가

- 2013년 상반기 역시 국내기업 간 M&A가 가장 높은 비중을 차지

II. M&A 관련 정부 정책

1. 유럽연합(EU) 정책

※ EU 회원국에 공통 적용되는 EU 경쟁법 및 기업 공개매수 지침 내용은 I 장 독일편(p.6 이하) 참조

2. 이탈리아 정부 정책

□ M&A 관련 정부 기조

○ 이탈리아 정부는 자국산업의 95% 이상을 차지하는 중소기업이 해외자본에 인수될 경우 기업의 핵심역량 및 원천기술 유출방지와 투기성 자본의 선별을 M&A 정책 기조로 삼고 있음.

○ 재정위기 이후 대규모 역외(Cross-border) M&A가 잇따르자 특정 전략산업에 대한 M&A 방어장치 도입

- 보석 브랜드 BVLGARI, 다국적 유가공 업체 Parmalat 등 대표적 대기업이 각각 프랑스 LVMH, Ligresti社에 인수되면서 이탈리아 정부의 M&A 정책이 보호 방향으로 급선회

- 2011년 3월 전략산업 M&A 보호법안(Decreto Anti-scalate)이 국무회의에서 승인되어 이탈리아 4대 전략 기간산업인 식품, 에너지, 통신, 방위산업에 대한 예금대부공사(CDP)의 지분매입 허용

○ 또한 2012년 1월 발효된 경제자율화 법안 90조 벤처캐피털 관련 규정은 이탈리아 중소기업 M&A 시장의 주요 변수로 작용

- 이탈리아에서 벤처캐피털로 등록된 펀드, 자본이 투자할 수 있는 회사는 다음의 요건을 충족해야 함.
  * 이탈리아 내에 법인 등록이 되어 있는 회사
  * 중소기업의 경우 경영권 소유를 목적으로 한 투자를 방지하기 위해 연간 투자금액이 250만 유로 이하

□ 규제사항 및 민감분야

○ 비 EU 회원국의 이탈리아 국내선 운항, 조선·방위 산업 민영화 투자 및 국가 전략산업인 에너지, 광업, 통신, 의약, 관광, 보험, 농업 분야에 대해 관련법에 의한 부분적 제약이 있음.

○ 금융산업의 경우 내·외국인 구분 없이 금융기관 지분의 5% 이상 혹은 실질적 지배권 취득을 위해서는 중앙은행의 사전승인이 필요하며 비금융 회사는 은행 지분 15% 이상 소유가 원천적으로 불가

○ 이탈리아 정부는 국방, 항공 등 특정 분야에 대해 국가 경제와 관련한 중대한 사유가 있거나 외국투자가 소속 국가가 이탈리아 기업에 대해 차별적 조치를 시행할 경우 투자 제한권 보유

○ 또한 이탈리아 방송법에 따라 타국 국적(EU 회원국 포함)의 법인 혹은 자연인은 미디어 기업의 경영권을 인수할 수 없음.

III. 시장전망 및 진출방안

1. M&A 시장전망

□ 향후 이탈리아시장 전망

○ 2012년 하반기 M&A 시장 호조는 2013년에도 이어질 전망
- 2013년 상반기 이탈리아의 M&A 거래실적은 전년동기 대비 2배 이상 증가한 135건, 106억 유로를 기록

- 이탈리아기업 간 거래(IN-IN) 증가를 이끌어 낸 사모펀드와 해외 자본을 통한 대규모 M&A가 시장을 주도해 나감에 따라 2013년 하반기 이후에도 이러한 호조세가 이어질 전망

○ 국내기업 간 M&A의 바로미터, 사모펀드

- 이탈리아에 위치한 사모펀드 관련 펀드는 총 1,135개이며 이들의 투자 건수는 1,296건에 달함.

<이탈리아 진출 사모펀드 구성>

(단위: 건, 개, %)

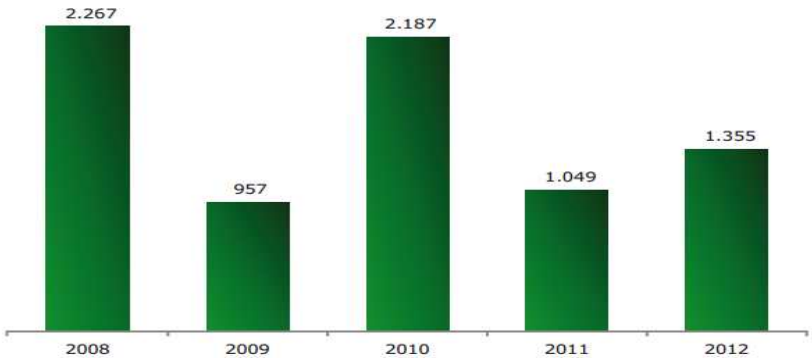
구분	이탈리아	외국	전체	외국자본 비율
투자 건수	1,217	79	1,296	6.1
법인(펀드)수	1,059	76	1,135	6.7

자료원 : AIFI

- 이탈리아 내 사모펀드는 2008년 22억 7,000만 유로로 최대규모를 기록한 후 글로벌 금융위기로 2009년에 9억 6,000만 유로로 전년 대비 57% 감소하였으나 2010년에는 다시 2008년 수준으로 회복

<이탈리아 사모펀드 규모>

(단위: 백만 유로)



자료원 : AIFI

- 2011년에는 재정위기의 영향을 받아 전년 대비 절반 이하로 감소하였으나 자금난에 빠진 중소기업 매물들이 사모펀드의 활성화를 이끌고 있으며 이러한 현상은 2013년 이후에도 계속될 전망

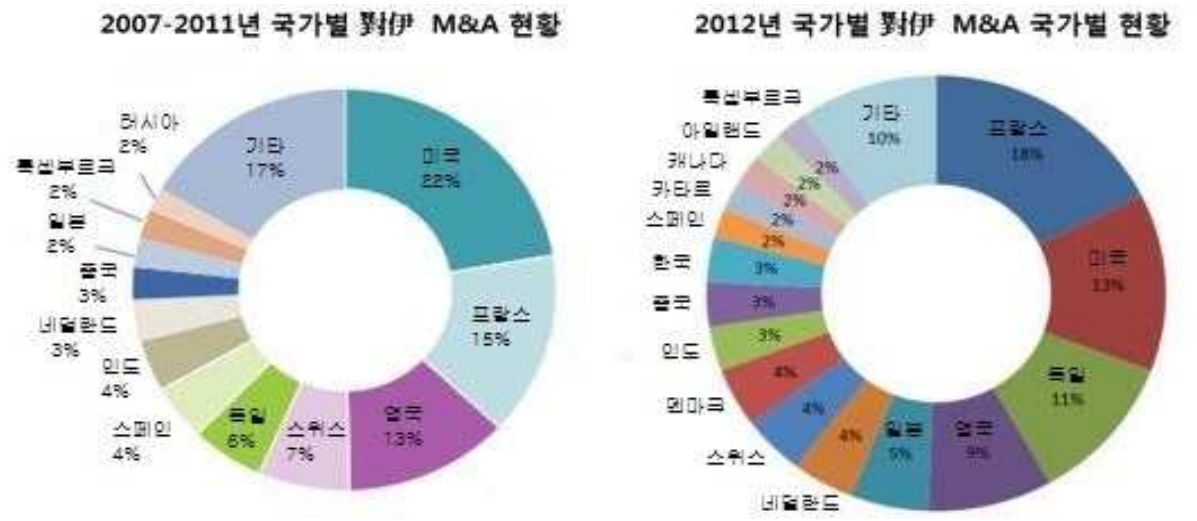
□ 경쟁국 전망

○ 주요국의 이탈리아기업 인수 현황

- 2007~2011년 해외기업의 이탈리아기업 M&A는 총 427건이었으며 그 중 미국이 22%로 1위, 뒤를 이어 프랑스(15%), 영국(13%) 순, 중국과 일본은 각각 3%, 2%를 점유

- 2012년 해외자본의 이탈리아기업 M&A는 총 91건으로 상위 4개국 점유율이 감소한 반면 한·중·일의 이탈리아기업 인수는 증가

<국가별 對이탈리아 M&A 현황>



자료원 : KPMG corporate finance

○ 중국

- 1992~2011년 사이 중국의 對유럽 M&A를 살펴보면, 이탈리아는 총 12건으로 독일 25건, 영국 23건, 프랑스 20건, 네덜란드 14건에 이어 5위를 차지

- 최근 중국의 對이탈리아 M&A는 2012년에만 3건이 체결되었으며 주로 이탈리아 명품산업에 투자 집중

- 중국은 이탈리아기업 인수를 통해 뛰어난 원천기술을 단기간에 획득하는 한편, 세계적인 유명 브랜드를 확보하여 저가 제품으로 점철된 국가 이미지를 제고하는 전략을 취하고 있음.

- 이탈리아 경기불황 장기화와 함께 위안화의 강세는 이러한 중국의 이탈리아기업 M&A 전략을 더욱 활성화 시킬 것으로 전망

  * 2012년 중국 위안화 가치는 유로화 대비 15% 상승

○ 일본

- 2011년 일본의 대외 M&A 규모는 전년대비 18% 증가한 629건, 거래금액은 80% 증가한 687억 달러를 기록

- 일본의 對이탈리아 M&A 또한 2010년 4,400만 유로에서 2011년 12억 3,000만 유로로 크게 증가하여 역대 최고치 경신

- 2012년 일본의 이탈리아기업 인수는 총 5건으로 거래규모는 6억 400만 유로를 기록하였으며 당시 이탈리아 상위 10대 OUT-IN M&A 거래 중 일본이 2건을 차지하는 등 규모의 대형화가 나타남.

- 일본의 대외 M&A 증가 원인은 금융위기 이후 지속된 엔고 현상으로 인한 구매력 상승, 자국 내수시장의 침체로 인한 시장 개척, 2011년 동일본 대지진 이후 일본 국내 생산여건의 악화 등

- 최근 엔저 정책으로 더 이상 2011년과 같은 가격 혜택을 누리기는 힘드나, 해외기업 M&A를 통한 일본의 글로벌 경쟁력 강화 전략은 향후에도 지속될 전망

2. 우리기업 진출방안

□ M&A 유망분야

○ 패션 산업

- 패션 산업은 이탈리아의 핵심 산업이며 숙련공들에 의한 뛰어난 품질과 디자인을 바탕으로 탄생한 수많은 유명 브랜드를 보유

- 경기침체 장기화에도 타 산업에 비해 선전하고 있는 것으로 평가받고 있으나, 자본력 부족으로 다양한 패션 관련 기업들이 M&A 시장에 등장하고 있음.

- 이러한 상황에서 국내기업은 충동구매를 통한 성급한 합병추진보다는 자사의 브랜드 가치 확대전략에 적합하고 세계시장에서 안정적인 수요를 확보한 기업을 중심으로 M&A를 추진할 필요

- 특히 패션 산업은 현지 장인의 숙련된 기술이 품질을 좌우하므로 인수 후 인재 유출에 대한 방지책 또한 마련해야 함.

- 우리기업의 이탈리아 패션 브랜드 M&A 주요 목적
  ① 이탈리아 유명 브랜드 인수를 통한 인지도 상승
  ② 글로벌 유통망 확보를 통한 한국 패션 브랜드의 세계 진출
  ③ 이탈리아 장인기술 획득을 통한 국내 인재양성 및 전수
  ④ 고급 브랜드 인수를 통한 다양한 브랜드 포트폴리오 구축
  ⑤ 브랜드 인수 후 한국 내 수요를 바탕으로 사업 안정성 확보
  ⑥ 세계 고급 브랜드에 한국 섬유를 수출하는 가교 역할

- 이탈리아 섬유·의류 산업은 뛰어난 품질과 디자인으로 EU 전체 매출의 31%를 차지하고 있으며 관련 유럽 기업의 27.6%가 이탈리아에 위치하는 등 세계 최고수준의 경쟁력 보유

- 최악의 경기침체로 2012년 이탈리아 섬유·의류 산업 매출과 수출 실적은 전년대비 각각 3.2%, 0.8% 감소하였으나, 동 기간 타 산업 실적이 10% 이상 감소한 것에 비하면 경기불황 속에서도 선전

- 특히 이탈리아 의류 산업은 한국에서 지속적인 수요를 확보하여 우리나라의 對이탈리아 의류 수입은 2013년 상반기에 전년동기 대비 5% 증가하는 등 對이탈리아 8대 수입품목으로 자리매김

○ 제약 산업

- 의약품은 이탈리아의 5대 수출품목 중 하나로 2013년 상반기에 89억 유로의 수출액 기록

- 대기업보다는 제품별로 특화된 중소형 제조기업 비중이 높으며 우수한 인력과 R&D 능력으로 글로벌 제약기업의 생산기지 분포

- 특히 제약 산업의 기술 척도가 되는 원료의약품 분야에서 세계적 강점 보유

- 이탈리아 재정위기 이후 가족기업 중심의 중소형 제약기업 지분 투자는 물론, 글로벌 제약회사가 운영하던 대규모 생산시설까지 M&A 매물화 현상

- 이에 따라 상대적으로 기술수준이 떨어지는 비 유럽권 기업과의 합작에 대한 거부감이 감소하는 추세이며 특히 한국 제약업체와 비즈니스 파트너십에 대해 상당한 우호감 표시

- EMA로 대표되는 유럽권 제약 인증은 취득이 매우 어려워 국내 제약업계의 對유럽 수출에 있어 대표적 비관세 장벽으로 작용

* EMA(European Medicines Agency) : EU 내 의약품 판매허가를 심사하는 유럽 의약청으로 판매허가를 획득하면 개별 회원국의 별도 승인절차 없이 행정절차를 통해 의약품 판매 가능

- 이미 유럽 인증을 확보한 이탈리아기업을 M&A하거나 라이선싱 계약(Licensing out)을 체결함으로써 기술무역장벽 우회돌파 가능

- 현지 재정위기로 촉발된 우호적인 M&A 환경을 적극 활용하여 수출 비관세장벽을 극복하는 M&A-수출 연계 전략 추진

□ M&A 시장 진출전략

○ 이탈리아, 하드파워와 소프트파워의 최적의 조합
- 이탈리아는 세계 8대 경제대국이자 7대 제조업 생산국으로 자동차, 조선, 항공우주 등 첨단분야 경쟁력을 보유한 하드웨어 강국

- 이와 동시에 디자인, 브랜드 등 세계 최고의 비정형 전략자산을 보유한 소프트파워 강국

- 가족기업을 중심으로 오랜 역사와 전통의 장인기업 비중이 높아 영세한 규모에도 뛰어난 노하우를 보유한 히든챔피언 다수

○ 경기침체로 M&A 환경 유리
- 가족 중심의 이탈리아기업은 보수적, 방어적 성향으로 유명하나 재정위기를 겪으며 외국인투자에 대해 호의적 분위기로 전환

- 특히 가족기업의 역사와 전통을 지키기 위해 경영권 양도 수준의 M&A 보다는 지분투자 중심의 자본 투자 환영

- 경영권 확보를 위한 대규모 투자보다 소규모 지분투자가 가능해 M&A 진출 시 투자 리스크를 경감시킬 수 있는 장점

○ 이탈리아기업의 무형자산 체화를 위한 M&A 전략
- 디자인과 브랜드 등 이탈리아기업 특유의 무형자산을 체화하기 위해 M&A 활용

- 중국의 '逆마르코 폴로 효과'[4]와 같이 이탈리아기업의 무형자산을 우리 것으로 체화함으로써 비정형 자산 중심으로 부가가치 창출

○ 정보획득 경로

- M&A 시장은 정보획득이 극히 어렵고 비밀리에 진행되는 것이 일반적이므로 현지 M&A에 특화된 자문사 및 부티크를 활용하는 것이 바람직함.

- 정부의 M&A 제한분야, 부동산 등 자산매입, 노무관리 등 로펌 활용분야는 다양하며 PMI(Post Merger Integration) 과정을 위해서도 현지 로펌과 딜 초기부터 협업 진행을 추천

- 현지 로펌, 부티크와 네트워크를 확보하고 있는 KOTRA 밀라노 무역관을 통해 M&A 매물발굴 및 현지실사 수행

3. M&A 단계별 유의사항 A to Z

□ 법적형식 고려사항

○ 주식 매입에 의한 인수 시

- 다음 조건을 만족하는 피인수기업은 본 거래에서 발생한 자본소득에 대해 PEX(Participation exemption) 명목으로 일체의 세금이 면제됨.
  * 매도자가 1년 이상 매도주식을 소유
  * 매도자의 주식소유 사실이 재무제표에 기재
  * 매도자가 조세회피지역에 살고 있지 않을 것
  * 피인수기업은 계속 영업을 할 것

- 그로 인해 이탈리아에서는 M&A 시 주식 매입 방식을 주로 사용

4) 逆마르코 폴로 효과(Reverse Marco Polo Effect) : 마르코 폴로가 동방견문록을 통해 중국의 선진문물을 유럽에 전파했던 것과 반대방향으로 중국이 유럽 유량기업을 집중적으로 M&A하는 현상

- 다만 EU 역외국의 자연인과 법인은 M&A가 제한된 특정산업의 경우에는 M&A 자체가 제한됨.

○ 자산 매입에 의한 인수 시
- 이탈리아 법에 의하면 기업의 자산 및 법적지위에 대한 승계는 단일 매매계약(Single sale and purchase agreement)의 규율을 받음.

- 이 경우 기업의 자산은 물론, 채권 및 채무의 일괄 승계와 계약의 승계(직원과의 고용계약 포함)를 의미하며, 제 3자에 의한 공증 등의 절차는 요구되지 않음.

- 관련 법률요건

* (매도자) 기업 구성원이 아닌 법인 자체이거나 법인의 소유주이어야 함.
* (매수자) 이탈리아인일 필요는 없으나 계약상 명의자와 동일해야 함. 이탈리아에 고정사업장(Permanent establishment)을 갖고 법인 등록, 법인세 납부 등의 의무를 이행해야 함.

○ 현물출자(Contribution in kind) 후 자회사(Newco) 매각의 경우
- 이 경우는 모회사가 하나의 사업부를 자회사로 설립하는 과정과 자회사의 지분을 매수자에게 매도하는 두 단계로 성립

- 또한 분리되는 회사가 세액공제 조건을 만족하는 경우 매도자는 본 거래에 의해 과세되지 않음.

- 이 경우 매수자는 영업권(Goodwill)의 감가상각의 기회를 잃어 세무적인 이득이 감소되는 것에 유의

○ 사업부문의 임대(Lease of business)
- 부진한 사업체를 인수했을 경우 해당 사업체를 구조조정 회사에 임대하는 선택을 고려할 수 있음.
- 이 경우 사업체는 소유권이 이전되는 것이 아니라 임대차 계약 형식으로 이전됨.

- 소유권이전과 임대차의 가장 큰 차이는 명의이전 이외에 임차된 사업체의 채무가 그대로 원 소유자에게 귀속된다는 점

- 임대차 계약 종결 시 사업체의 구조조정이 성공적이면 일반 임대계약상 존재하는 매수옵션이 있을 경우 임차인은 사업체에 대한 해당 옵션을 사용할 수 있음.

- 따라서 이러한 사업의 임대 전략은 세부적인 기업가치 산정 및 기업운용에 대한 치밀한 계획이 요구됨.

□ PMI 시 유의사항

○ M&A 이후 통합과정(PMI)이 성공의 관건

- 주주이익 중심의 미국기업과는 달리 오너기반의 이탈리아 기업문화와 강성노조에 대한 이해와 특성 파악이 선행되어야 함.

- 한국식 기업문화의 강요가 아닌 현지 기업문화 이해 및 경영방식 합리화를 통해 현지 핵심인력 유출을 방지해야 함.

- 노무관리는 PMI의 핵심으로 아래 부문별 유의사항을 명심해야 함.

○ 임금 관련

- 급여는 기본급과 수당으로 구분되어 있으며 고용주는 피고용인을 위하여 INPS[5], IRAP[6] 등의 세금을 납부해야 함.

- 이탈리아 노동법에 의거, 고용주는 해고 또는 사직에 관계없이 퇴직 후 30일 내에 퇴직금을 지불할 의무가 있음.

5) INPS : Italian National Institute for Social Security(사회보장세)
6) IRAP : Italian Regional Tax on Productive Activities(고용주세)

○ 근로시간

- 근로시간은 주당 40시간이며 최대 48시간을 초과할 수 없음.
- 단, 법령(Decree 66/2003)에 의해 농민, 언론인, 여행사 직원 등 일부 직종에 한해 주당 근무시간이 40시간에서 48시간으로 변경
- 근로자는 24시간 중 11시간, 1주일에 24시간 동안 노동하지 않을 권리가 보장되며 야간 근무는 24시간 내 8시간을 초과하지 못함.
- 초과근무시간 관련 규정은 단체협약을 통해 정하며 단체협약에 별도로 규정되지 않는 한 연간 250시간을 초과할 수 없고 이를 위반 시 고용주에게 과태료가 부과됨.

○ 휴일·휴가 제도

- 근로자는 일주일에 1일 휴식이 보장되고 법정 공휴일(연간 11일) 및 연간 4주일(근로일 기준 20일)의 휴가를 보장받게 되어 있음.
- 전년도 미사용 휴가는 다음 해에 사용 가능하며 재직 중 미사용 휴가는 퇴직 시에 일시불로 지불하게 되어 있음.
- 병가는 6개월까지(단체협약에 따라 6개월 이상 가능) 정규 급여 및 직위를 유지하며 신청 가능
- 본인 결혼, 친척 경조사, 자녀 간호 등을 위해 연간 15일의 별도 유급휴가 가능
- 여성은 출산 전 2개월, 출산 후 3개월 간 100% 유급(80% 고용주 부담, 20% INPS 부담) 휴가가 주어지며 추가 6개월 간은 30% 유급휴직이 보장됨(전액 INPS 부담). 남성 역시 육아휴직이 필요할 경우 동일한 조건으로 육아휴직 사용 가능
- 법정 공휴일이 주말 및 휴일과 겹치는 경우 근무일로 간주하고 급여에 포함

○ 직원 해고 시 유의사항

- 인수대상 기업의 고용 승계 후 다수의 국내기업들이 법적 절차에 따른 직원 해고가 아닌, 한국에서의 관행대로 진행함에 따라 한국 기업과 현지직원 간 소송 및 분쟁이 잇따르고 있음.

- 생산 활동과 직접 관련된 사유 외에는 해고가 거의 불가능했던 이탈리아는 2012년 6월, 40년 만에 노동법이 개정됨으로써 평생 고용 폐지가 이루어짐.

- 그러나 이는 아직까지 내부에서 첨예하게 대립하고 있는 사항인 만큼 직원해고 문제는 관련 법률의 충실한 이행과 함께 변호사 및 노무사와의 상담을 통해 진행할 필요

- 개정 노동법 제18조에 따른 해고 관련 상세 내용은 아래와 같음.

* 요건 : 고용주는 경제적 사유, 구조조정, 기타 기업경영과 관련하여 크게 3가지 요건에 맞추어 해고를 진행 할 수 있음.

* 절차 : 고용주가 해당지역 노동기관에 반드시 해고사유를 사전 통지해야 하며 해고 대상자는 변호사, 노무사의 도움을 받아 조정신청이 가능함. 이후 노사간 조정실패 시 고용주는 감원 대상자를 해고할 수 있으며 통지부터 조정까지의 모든 과정은 20일 내에 이루어져야 함.

* 이의제기 : 해고 당사자가 소송을 제기할 경우 법원이 해고 사유에 대한 명확한 근거를 발견하지 못한 경우에 한해 부당해고로 간주되어 피고용자의 복직 혹은 보상금 지급과 사회보장보험이 지원됨.

* 보상 : 합법적 절차에 의해 해고된 근로자에 대한 보상은 고용기간, 근로자 수, 사업규모, 당사자의 활동·약관, 근로자의 구직활동 등이 다방면으로 검토되어 법원에 의해 결정됨. 최종연봉 기준 12~24개월 동안 지급되며 사회보장 부담금 또한 고용주가 지불함.

IV. M&A 진출 사례

1. 우리나라의 이탈리아기업 M&A 사례

<이탈리아 M&A 시장진출 한국기업 리스트>

진출업체명	피인수기업	취급품목	M&A 목적	M&A 년도
FILA 코리아	FILA	의류, 패션	브랜드 확보 및 경영자 인수를 통한 구조조정	2005년
현대자동차	Gruppo Koelliker	자동차 판매	유통거점 확보 및 마케팅전략 플랫폼 확보	2008년
이랜드	Lario 1898	여성구두	신흥시장 진출을 위한 고급브랜드 포트폴리오	2010년
이랜드	Belfe	스포츠의류	신흥시장 진출을 위한 브랜드 포트폴리오	2010년
제일모직	Colombo via della spiga	피혁	명품사업 확대	2010년
이랜드	Mandarina Duck	가방, 잡화	글로벌 유통망 확보 및 유럽시장 진출, 중가 잡화 포트폴리오	2011년
LG패션	Allegri	의류, 패션	수입브랜드확보 및 중국시장 진출	2011년
이랜드	Coccinelle	가방, 잡화	고급 잡화 브랜드 포트폴리오	2012년
S社	R社	피혁	명품산업 진출 및 신흥시장 진출	2012년
씨젠	Arrow Diagnostics Srl	분자진단시약	이탈리아 내수시장 진출 및 유통거점 확보	2012년
포스코	Ted Metals	스테인리스코일	유럽 스테인리스 시장 사업 강화	2013년

가. M&A 성공사례

[사례1] : 씨젠社의 Arrow Diagnostics Srl社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	분자진단시약	M&A 년도	2012년
M&A금액	700만 유로	목적	내수시장 진출 유통거점 확보
거래의사	우호적 M&A	법적형식	자산취득
결합형태	수평적 M&A	결제수단	현금
인수기업	(주)씨젠	설립년도	2000년
		매출액	517억 원
		업종	분자진단 시약·장비제조
인수대상 기업	Arrow Diagnostics Srl	설립년도	n/a
		매출액	700만 유로
		업종	분자진단시약

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 이탈리아 내 판매·유통망을 보유한 기업을 인수해 현지 내수시장 진출 및 유럽 지역 유통망 거점으로 활용

○ 추진 과정

- KOTRA 밀라노무역관을 통해 이탈리아 분자진단 관련 시장정보 및 투자환경 조사
- 현지 Deal Partner list 소개로 매물 발굴 후, 2012년 12월 1단계 인수과정을 통해 지분 30% 인수

○ 인수 후 통합(PMI: Post Merger Integration)

- 현재 2단계 진행 중에 있으며 추가지분 40% 인수를 통해 경영권 취득 이후 밀라노무역관을 통한 현지법인의 마케팅 지원 계획

○ 결과 평가

- 최종 인수 후 10여 곳의 유통망 확보로 연 500만 유로 이상 매출 증가 예상

- 씨젠社 수출의 60% 이상 비중을 차지하는 유럽지역 거점 확보로 이탈리아 뿐 아니라 유럽 전역으로의 수출 증대 및 다각화 기대

○ 시사점

- 사전조사를 바탕으로 이탈리아 의료장비 업체를 인수하여 주력 시장인 유럽 내 영업망 확보

[사례2] : 이랜드社의 Lario 1898, Mandarina Duck, Coccinelle社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	패션(가방, 잡화)	**M&A 년도**	2010년~2012년
M&A금액	Mandarina Duck(700억 원) Coccinelle(500억 원)	**목적**	유럽시장 진출 유통거점 확보
거래의사	우호적 M&A	**법적형식**	자산취득
결합형태	수평적 M&A	**결제수단**	복합
인수기업	이랜드	**설립년도**	1980년
		매출액	9조 6,000억 원(2012년)
		업종	패션, 유통, 리조트
인수대상 기업	Lario 1898 Mandarina Duck Coccinelle	**설립년도**	Lario 1898: 1898년 Mandarina Duck: 1977년 Coccinelle: 1978년
		매출액	Lario 1898: 650만유로(2012년) Mandarina Duck: 4,000만 유로(2011년) Coccinelle: 5,000만유로(2011년)
		업종	가방, 잡화

□ 상세 내역

○ M&A 목적
- Lario 1898 : 명품 브랜드 확보, 향후 중국 제화시장 진출
- Mandarina Duck : 브랜드 포트폴리오 확보, 글로벌 유통망 확보
- Coccinelle : 고급 가방·잡화 브랜드 확보 및 중국시장 진출

○ 추진 과정
- 이랜드는 글로벌 확장 및 M&A 전략을 유럽권에서 효과적으로 실행하기 위해 1994년 유로 이랜드를 영국에 설립
- 기업 내 M&A 사업팀을 통해 자체적으로 인수대상 기업을 선정, 추진하며 2010년 이탈리아 고급제화 브랜드 Lario 1898 인수를 시작으로 2011년 Mandarina Duck, 2012년 Coccinelle 인수

○ 인수 후 통합(PMI: Post Merger Integration)
- 효과적인 인수를 위해 영국에 이어 이탈리아에 현지 지사를 설립하여 철저한 계획 하에 M&A를 진행
- 품질 유지와 현지 핵심인력 유출 방지를 위해 성급한 해외진출 대신 현지 시장에서의 경영 정상화에 주력

○ 결과 평가
- 중국시장 공략을 최우선 과제로 삼고 있는 이랜드는 2016년까지 중국에서만 연매출 10조원, 영업이익 2조원 달성 목표
- 현재 중국시장에서 강세를 보이고 있는 캐주얼 사업 뿐 아니라 고급 해외 잡화 및 제화 브랜드 인수를 통해 고급제품 시장 진출 및 공략이 가속화될 전망

○ 시사점

- 이탈리아 재정위기로 현재 시장에는 다양한 저가 매물이 있으나 현지기업 인수에 나선 해외자본들은 매물기업 가치 과대평가와 성급한 합병추진으로 실패사례 양산

- 반면, 캐주얼 가방, 잡화 브랜드, 고급 제화 등 이랜드의 이탈리아 패션기업 인수는 단순히 명품사업 진출을 넘어 철저한 브랜드 포트폴리오 전략에 기반을 둠.

- 또한 중국시장이라는 구체적 진출 목표를 설정한 이후 실행되어 성공적인 M&A 사례로 평가받고 있음.

나. M&A 실패사례

[사례1] : S社의 R社 인수

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 명품사업 진출과 명품브랜드를 통한 중국시장 진출을 목적으로 해외 유명 브랜드를 물색

○ 추진 과정

- 2012년 7월 악어·타조 가죽 등 고가의 소재를 사용한 가방으로 유명한 이탈리아 명품 피혁 브랜드인 R社 인수

- M&A 대상기업 선정 후 이탈리아 현지로펌을 통해 진행함으로써 순조롭게 계약을 체결할 수 있었음.

○ 실패 원인

- 순조롭게 진행된 M&A 체결 과정과는 달리 현재 운영에 어려움을 겪고 있으며, 인수 후 이탈리아 밀라노에 오픈한 플래그쉽 스토어와 현지 지사 철수를 고려하고 있는 것으로 알려져 있음.

- 브랜드 유망성에 대한 철저한 가치분석보다 기업가치 과대평가에 따른 명품 브랜드 인수 및 중국시장 진출만을 위한 성급한 합병 추진이 실패의 원인으로 분석

2. 경쟁국의 이탈리아기업 M&A 사례

<이탈리아 M&A 시장진출 경쟁국 기업 리스트>

진출업체명	국가	피인수기업	취급품목	M&A 목적	연도
LVMH	프랑스	Bulgari	럭셔리제품	신시장 진출, 브랜드 포트폴리오	2011년
Volkswagen	독일	Ducati Motor	모터사이클	브랜드 포트폴리오	2012년
Pamplona capital Management	영국	Unicredit SpA	금융	지분 확보	2012년
Mayhoola for Investment Spc	카타르	Valentino Fashion Group	럭셔리제품	명품 브랜드 인수	2012년
Nidec Corporation	일본	Ansaldo Sistemi Industriali SpA	모터, 발전기	사업분야 확장, 신시장 진출	2012년
NTT Docomo Inc.	일본	Buongiorno SpA	미디어	사업분야 확장, 신시장 진출	2012년
Tokai	일본	Dytech	자동차부품	사업분야 확장	2012년

가. M&A 성공사례

[사례1] : Nidec社의 Ansaldo Sistemi Industriali社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	산업용 모터, 발전기	M&A 년도	2012년
M&A 금액	3억 8,000만 유로	목적	사업분야 확장 및 신시장 진출
거래의사	우호적 M&A	법적형식	자산취득
결합형태	수평적 M&A	결제수단	현금
인수기업	Nidec Corporation	설립년도	1973년
		소재국가	일본
		매출액	1,320억 엔(2012년)
		업종	산업용 모터
인수대상 기업	Ansaldo Sistemi Industriali	설립년도	1853년
		매출액	2억 9,200만 유로
		업종	산업용 모터, 발전기

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- Nidec社의 기업전략인 'Vision 2015' 계획 하에 해외기업 인수를 통한 산업용 모터 생산으로 사업 확장 및 신시장 진출 목적

○ 추진 과정

- Nidec社는 Vision 2015 계획 달성을 위해 2010년 미주지역에서 산업용 모터 사업을 전개 중인 Nmc社를 인수 후 이탈리아의 Ansaldo Sistemi Industirali社 인수를 추진하였으며 2012년 4월 인수대상 기업의 자산 100%를 매입하며 인수 마무리

○ 인수 후 통합(PMI: Post Merger Integration)

- 기존 사업장은 유지하되 조직 구조 재편성 및 제품생산과 경영에 관한 결정권한은 Nidec社에 귀속됨.

○ 결과 평가

- 동 인수를 통해 Nidec社는 소용량에서 대용량 산업용 모터까지 다양한 상품군의 생산이 가능해졌으며 유럽, 인도, 러시아, 중동 지역까지 신시장 진출이 용이해짐.

나. M&A 실패사례

[사례1] : S社의 P社 인수

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 상하이를 거점으로 한 중국 유통기업 S社는 이탈리아 명품 브랜드 인수를 위해 P社의 지분인수 추진

○ 추진 과정

- S社는 금융위기 이후 채권은행이 처분한 P社 지분 13%를 2년에 걸쳐 인수하는데 성공

- P社 지분을 20%까지 추가 인수함으로써 경영권 확보 및 저가형 제품을 통한 공격적인 중국시장 공략 목표

○ 실패 원인

- P社 측은 대주주가 중국 사업가로 변경될 경우 브랜드 이미지와 품질이 저하될 것을 우려하여 지분 판매를 거절

III 영국

I. 영국 M&A 시장 개황

1. 시장 동향

□ 전반적 동향

○ 영국 M&A 시장은 다소 침체
- 글로벌 금융위기로 침체된 M&A 거래가 점차 회복되는 모습을 보였으나 2011년 이후 다시 부진 국면에 돌입

- 2013년 상반기 영국 M&A 거래는 485건, 406억 4,700만 파운드로 전년동기(581건, 456억 900만 파운드) 대비 11% 감소

○ 통신 관련 M&A 딜은 대폭 증가
- 2013년 상반기 통신 분야에서 238억 파운드의 거래가 이루어져 전년동기(44억 파운드) 대비 4배 이상 증가

- 최대 규모 OUT-IN 거래는 미국의 Liberty Global이 영국기업 Virgin Media를 인수한 것으로 거래규모는 약 150억 파운드

- 통신 분야 IN-OUT 거래 중 최대 규모는 영국기업 Vodafone이 독일 Kabel을 66억 파운드에 인수한 사례

□ 산업별 현황

○ 전반적인 거래 감소에도 교통, 미디어, 국방 부문에서는 전년동기 대비 M&A 증가

- 교통분야는 11건, 16억 3,400만 파운드(58.5% 증가), 미디어분야는 23건, 7억 9,500만 파운드(13.6% 증가), 국방분야는 3건, 2억 5,400만 파운드(34.4% 증가)로 거래 활발

○ 첨단기술 분야는 금액기준 감소폭이 가장 큰 산업으로 76.8%의 감소를 기록

<산업별 M&A 실적 추이>

(단위: 백만 파운드, %, 건)

분야	2012년 상반기			2013년 상반기			증감	
	금액	시장 점유율	건수	금액	시장 점유율	건수	금액(%)	건수
통신	1,143	2.5	5	16,291	40.1	6	1,325.3	1
에너지 광물	13,274	29.1	30	7,817	19.2	28	-41.1	-2
금융 서비스	4,206	9.2	58	2,704	6.7	40	-35.7	-18
소비재	4,388	9.6	88	2,601	6.4	63	-40.7	-25
비즈니스 서비스	4,807	10.5	98	2,113	5.2	90	-56	-8
레저	2,245	4.9	32	2,102	5.2	31	-6.4	-1
교통	1,031	2.3	10	1,634	4	11	58.5	1
첨단기술	5,656	12.4	63	1,315	3.2	55	-76.8	-8
제조업 화학	2,486	5.5	94	1,106	2.7	79	-55.5	-15
부동산	1,193	2.6	9	816	2	10	-31.6	1
미디어	700	1.5	32	795	2	23	13.6	-9
의약	2,497	5.5	36	722	1.8	25	-71.1	-11
건축	1,794	3.9	21	377	0.9	16	-79	-5
국방	189	0.4	4	254	0.6	3	34.4	-1
농업	-	-	1	-	-	5	-	4
합계	**45,609**		**581**	**40,647**		**485**	**-10.9**	**-96**

자료원 : Mergermarket

2. 최근 추세

□ M&A 침체 지속

○ 2013년 1분기 영국기업 관련 M&A 건수는 전년동기 대비 61% 감소하여 2008년 이후 최저를 기록

- 이는 대내외적인 경제의 불확실성과 함께 다수의 매장을 보유한 대형 하이스트릿 기업인 Blockbuster, Jessops, Republic, HMV, Ethel Austin 등의 파산으로 시장이 경색되었기 때문

- 영국의 2013년 1분기 성장률이 0.3%로 나타나 경기회복 청신호가 보였으나, 가계소비지수는 약세를 유지하는 등 M&A 시장이 본격적으로 활력을 되찾기까지는 다소 시간이 필요

* 2013년 2분기 가계소비(Household Spending)는 6억 6,100만 파운드를 기록하여 정점이었던 2007년 4분기에 비해 2.8% 감소

○ 영국기업과 해외기업 간 M&A는 더욱 큰 폭으로 감소

- 2013년 1분기 OUT-IN 거래는 12건으로 전년동기 대비 76% 하락했으며 IN-OUT 거래는 14건으로 44% 감소

<영국 M&A 실적 추이>

(단위: 건, 억 파운드)

구분	IN-IN		IN-OUT		OUT-IN		합계	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액
2007년	869	268	441	578	269	821	1,579	1,167
2008년	558	365	298	297	252	526	1,108	1,188
2009년	286	122	118	101	112	320	516	543
2010년	325	126	199	124	212	366	736	616
2011년	373	81	286	502	237	330	896	913
2012년	266	34	122	179	161	174	549	387
2013년 (1분기)	24	10	14	7	12	32	50	49

자료원 : 영국 통계청

□ 주요 참여국

○ OUT-IN M&A 현황

- 2012년 해외기업의 영국기업 M&A는 전년대비 큰 폭으로 감소

- 대부분의 국가에서 對영국 M&A 건수 및 금액이 감소하였으나, 중국, 일본 등 아시아국가의 영국기업 인수 금액은 76% 증가

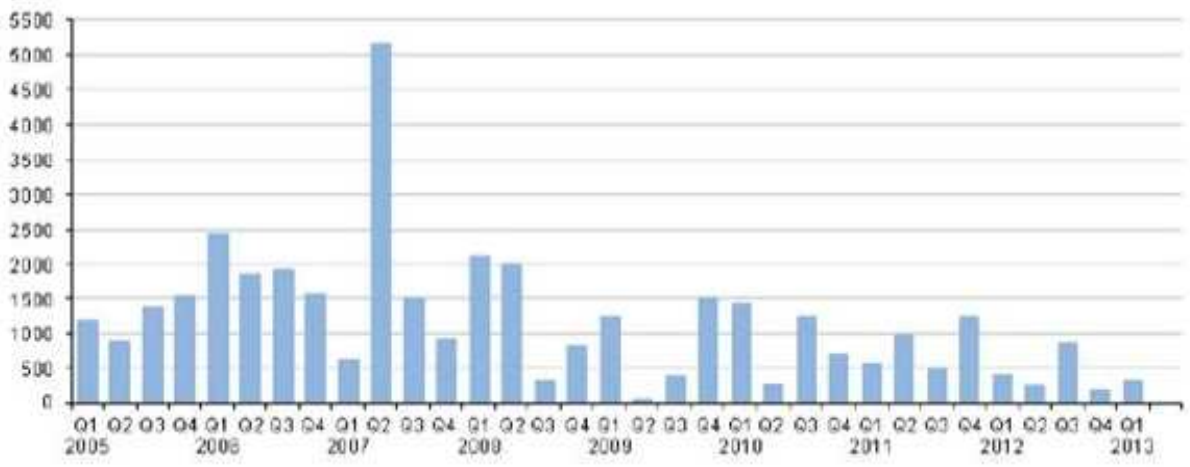
<영국 OUT-IN M&A 지역별 현황>

(단위: 건, 억 파운드)

구분	유럽		미주		아시아		기타		합계	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액
2007년	127	399	107	195	19	155	16	72.2	269	821.2
2008년	125	290	90	176	26	48	11	6.6	252	520.6
2009년	51	192	45	125	12	2	4	1	112	320
2010년	76	79	115	243	16	42	5	2	212	366
2011년	92	76	109	232	18	13	18	9	237	330
2012년	74	46	71	105	12	23	4	0.4	161	174.4

<영국 OUT-IN M&A 거래금액 추이>

(단위: 억 파운드)



자료원 : 영국 통계청

○ IN-OUT M&A 현황

- 2012년 영국기업의 해외기업 인수는 전 지역에서 위축되어 금액 기준 전년대비 64% 감소

- 이는 OUT-IN 거래보다 감소폭이 큰 것으로 영국 내 경기상황이 아직까지 여의치 않기 때문

<영국 IN-OUT M&A 지역별 현황>

(단위: 건, 억 파운드)

구분	유럽		미주		아시아		기타		합계	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액
2007년	199	85	153	467	35	4	54	22.1	441	578.1
2008년	131	153	105	76	29	8	33	53.7	298	290.7
2009년	44	20	41	50	14	10	19	20.2	118	100.2
2010년	84	35	73	71	16	6	26	8.4	199	120.4
2011년	104	234	113	117	33	68	36	81.2	286	500.2
2012년	46	88	59	80	7	4	10	7	122	179

자료원 : 영국 통계청

II. M&A 관련 정부 정책

1. 유럽연합(EU) 정책

※ EU 회원국에 공통 적용되는 EU 경쟁법 및 기업 공개매수 지침 내용은 I 장 독일편(p.6 이하) 참조

2. 영국 정부 정책

□ 지원사항 및 규제분야

○ 일반기업

- 특별히 M&A만을 관장하는 규제나 법규는 없으나 M&A에 따라 발생하는 분야별 사안은 해당 법규를 따라야 함.

- 세금, 고용승계, 연금, 부동산 등의 분야에서 관련 영국 현지법을 준수해야 함.

○ 공개기업(UK public limited companies)

- 인수합병위원회(The Panel on Takeovers and Mergers)가 공표한 법령(The City Code) 세부규정에 따라 M&A가 진행되어야 함.

- 총 발행주식의 30% 이상을 취득하고자 할 경우 또는 30% 이상 50% 미만의 지분 보유자가 12개월 내에 주식을 1% 추가 취득할 경우 공개매수청약을 통해 잔여주주에게 공개적으로 통보해야 함.

- 사전 통보 이후 주식 취득방법은 사적매입 혹은 시장매입 모두 무방하나, 본인이 취득한 주식을 포함하여 의결권을 가진 주식 50% 이상의 주주들로부터 승인을 받는 조건을 충족해야 함.

- 의무공개매수는 공개매수 전 12개월 내에 매수자가 동일한 종류의 회사 주식에 대하여 지급했던 최고가격 이상이어야 함.

- 매수대가는 현금 또는 현금대용물로 제한되며 이미 회사 주식 50% 이상을 보유한 경우에는 공개매수 의무가 없음.

○ 런던 주식시장(London Stock Exchange)에 상장된 기업

- 금융감독청(FSA) 규정에 따라 범법행위 방지 의무를 모든 기업에 부여하고 있으며 문제점 발견 시 기업이 자발적으로 FSA에 보고하도록 하고 있음.

- 기본법령인 '금융서비스 및 시장에 관한 법률(FSMA: Financial Services and Market Act 2000)'을 준수해야 함.

- 상기 법령에 의거, 내부자거래와 같은 형사적 위법사실 적발 시 누구든지 FSA에 출석하여 조사에 응하고 자료를 제출해야 하며 이는 민사소송에서 증거물로 사용될 수 있음.

- FSA의 조사대상이 되는 행위는 내부자거래, 주가조작, 시장교란 행위(허위사실 유포 등), 자금세탁이며 FSA는 상기 행위에 대해 형사기소를 할 수 있는 권한을 보유

III. 시장전망 및 진출방안

1. M&A 시장전망

□ 향후 영국시장 전망

○ M&A 시장의 전반적인 침체 속, 전략적 M&A 거래 예상
- 현재의 거래부진 분위기는 당분간 지속될 것으로 보임.

- 공격적 입찰 혹은 입찰 경쟁은 없을 것으로 예상되며 지속적으로 바이어들이 시장을 주도하는 시장이 형성될 것으로 전망됨.

2. 우리기업 진출방안

□ M&A 유망분야

○ 인프라 건설업
- 영국 정부는 경기회복을 위해 향후 20년간 1,000억 파운드 규모의 인프라 프로젝트 투자를 계획 중

- 철도, 도로, 주택건설에 향후 대규모 투자가 예정되어 있어 부동산 투자기업 및 건설기업을 타깃으로 관심을 가질 필요가 있음.

  * 철도 : Cross Rail, Northern Hub, Electric Spaine, 68마일의 고속철도 건설 프로젝트 등 90억 파운드 투자 계획

  * 도로 : A14 국도 개선, 영국 최대 물류항인 Felixstowe항 연결 도로 개선, 혼잡 고속도로의 차선 증설 등 280억 파운드 투자 예정

- 동 분야에 우리기업이 단독으로 진출하기 보다는 현지 관련 기업 M&A를 통한 진입이 유리할 것으로 전망되며 분야별 주요 업체는 아래와 같음.

* **주택건설(부동산 개발) 기업**
  Taylor wimpey(www.taylorwimpey.co.uk), Bellway(www.bellway.co.uk), Barratt Development(www.barratthomes.co.uk)

* **철도건설 기업**
  Costain ltd(www.costain.com), Kier MG ltd(www.maygurney.co.uk), Balfour Beatty Rail ltd(www.bbrail.com)

* **철도기술(엔지니어링) 기업**
  AECOM(www.aecom.com), Atkins(www.atkinsglobal.com), Bechtel ltd(www.bechtel.com)

* **도로건설 기업**
  Jacobs(www.jacobs.com), Mott MacDonald(www.mottmac.com)

○ 소비재

- 영국 소비시장이 2013년에 서서히 회복세를 보이고 있고 아시아 리테일 기업들이 영국기업에 관심을 나타내고 있음.

- 영국의 온라인 식료품 판매는 매년 8.2%의 성장을 거듭하여 2018년에는 2,060억 파운드 규모 시장으로의 성장이 예상되며 Aldi와 Lidl과 같은 저가위주 할인점의 성장이 두드러질 것으로 전망

- 소매 협회의 Joanne Denney 회장은 특히 온라인, 편의점, 할인 매장 등 세 분야의 성장이 두드러질 것으로 예상

□ M&A 시장 진출전략

○ M&A 매물 정보에 대한 지속적이고 포괄적인 정보 수집
- 매물기업에 대한 정확한 정보 수집이 중요하며 매물 자체의 상황 뿐 아니라 해당 기업이 속한 산업의 현재 상황 및 향후 이슈에 대한 충실한 조사가 필요
- 산업 환경 및 피인수기업의 역량을 고려하여 M&A 이후 피인수기업이 어떠한 신규 부가가치를 창출할 수 있는지에 대한 고찰

○ M&A 매물 정보 참고 웹사이트
- Mergermarket(www.mergermarket.com)
- Woodbridge(www.woodbridgegrp.com)
- Growthbusiness(www.growthbusiness.co.uk)

3. M&A 단계별 유의사항 A to Z

□ 검토 단계

○ 분명한 비즈니스 전략 구축
- M&A 타깃을 설정하기 전에 어떠한 전략으로 기업을 성장시켜 나갈지에 대한 명확한 전략이 필요
- 기업의 성장전략이 완성된 후 그에 부합하는 타깃기업의 조사가 이루어질 수 있음.

○ 철저한 시장조사 필요

- 목표 시장에 대한 정확한 개념정리가 필요하며 이를 통해 유사한 기업에 대한 잘못된 접근을 방지하고 정확한 타깃팅이 될 수 있음.
- 사전에 철저한 조사를 통해 기 수립한 전략에 따른 인수기업의 성장 가능성을 반드시 검토해야 함.

□ 기업실사 및 협상

○ 기업실사 단계

- M&A 협상에 앞서 기업실사 시행 시 여러 분야 전문가의 도움을 바탕으로 잘못된 평가가 발생하지 않도록 주의
- 전문가 집단으로는 로펌, 회계법인, 투자전문 자문가 등이 있음.

○ 협상단계

- 피인수기업과 인수기업 간의 신뢰가 중요하며 의사결정 과정의 투명성을 보여줄 필요가 있음.
- 양측 모두 목적하는 바를 획득하기 위해 인수기업은 협상과정에서 명확한 설득과 수긍의 자세를 유지해야 함.

□ 인수 후 단계

○ 인수 후 기업운영

- 기업 인수 후 현지 사정에 맞는 노무관리가 필요함.
- 영국의 고용주와 종업원 간 법적 권리는 주로 영국 판례법에서 파생한 계약법과 법령에 따라 결정됨.

- 법령은 주로 종업원 보호를 위한 내용이며 고용계약은 고용주가 종업원에게 일정한 요구를 할 수 있는 기회를 부여하기 위한 것
- 영국의 고용법은 지속적으로 변화하므로 고용관련 사안을 보편화하여 적용하는 것은 위험하며 반드시 개별적으로 검토해야 함.

IV. M&A 진출 사례

1. 우리나라의 영국기업 M&A 사례

<영국 M&A 시장진출 우리기업 리스트>

진출기업	피인수기업	취급품목	M&A 목적	M&A 년도
한국투자공사	런던소재 빌딩	부동산	부동산 투자	2011년
이랜드	Peter Scott	패션브랜드	캐시미어 브랜드 인수	2011년
인피니트헬스케어	Ferrania UK	의료장비	영업망 확보	2010년
국민연금	Gatwick Airport	공항	공항 운영	2010년
한국석유공사	Dana Petroleum	석유	북해지역 개발	2010년
KP케미칼	Artenius	PTA 및 PET 생산설비	유럽시장 진출	2010년
SK	BP	전기	지분 확장	2010년
국민연금	런던 HSBC 타워	부동산	부동산 투자	2009년
동아타이어	Avon Automotive社의 VMS사업	자동차부품	기술 확보	2009년
제일기획	Beattie McGuinnes Bungay	광고	유럽 내 경쟁력 강화	2008년
잉크테크	LFP Products	잉크	유통거점 확보	2006년
두산중공업	Mitsui Babcock	발전설비 원천기술	기술 확보	2006년
YG-1	Hydra Clarkson	초정밀 절삭공구	글로벌 시장 진출	2006년
대우자동차	IAD	자동차	개발능력 향상	1994년

가. M&A 성공사례

[사례1] : 잉크테크社의 LFP Products社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	잉크	M&A 년도	2006년
M&A금액	5억 원	목적	유통거점 확보
거래의사	우호적 M&A	법적형식	주식취득 및 유상증자
결합형태	수평적 M&A	결제수단	현금
인수기업	잉크테크	설립년도	1992년
		매출액	800억 원
		업종	잉크제조
인수대상 기업	LFP Products	설립년도	2003년
		매출액	n/a
		업종	잉크유통

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 영국에서 유통·판매 네트워크를 보유한 LFP Products社 인수를 통한 현지 판매망 확보와 시장점유율 증가

○ 추진 과정

- LFP Products社를 통해 영국에 자사 제품을 판매하던 잉크테크社는 영국시장의 가능성을 발견하고 직접 판매를 결정
- LFP Products社 지분의 51%를 인수하고 동시에 유상증자를 통한 투자로 M&A가 이루어졌으며 이후 33%를 추가로 인수

○ 결과 평가

- 잉크테크社는 LFP Products社 인수로 영국 내에서 매년 약 10% 판매성장 달성

○ 시사점

- 기존에 거래관계가 있는 기업을 인수함으로써 리스크를 줄이고 인수 후 효과를 극대화

- 타깃 국가에서 시장 확대를 꾀할 경우 현지에 유통망을 확보하고 있는 기업을 M&A 하는 것이 적합함.

[사례2] : 인피니트헬스케어社의 Ferrania UK社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	의료장비	M&A 년도	2010년
M&A금액	n/a	목적	영업망 확보
거래의사	우호적 M&A	법적형식	주식취득
결합형태	수평적 M&A	결제수단	현금
인수기업	인피니트헬스케어	설립년도	1996년
		매출액	460억 원
		업종	의료영상장비 생산
인수대상 기업	Ferrania UK	설립년도	1999년
		매출액	n/a
		업종	의료장비 유통

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 영국 의료장비 유통시장의 폐쇄성을 극복하기 위해 기존 영업망을 확보하고 있는 에이전트 기업 인수를 통한 시장진출

○ 추진 과정

- Ferrania UK는 기존에 인피니트헬스케어의 의료영상장비를 영국으로 수입하여 판매하였음.

- 인피니트헬스케어는 영국에서 직접 영업하기 위해 Ferrania UK를 인수하기로 결정하고 지분의 70%를 현금으로 인수하였으며 Ferrania UK의 회사명을 인피니트헬스케어로 변경함.

○ 결과 평가

- Ferrania UK의 기존 거래선에 의료장비를 공급할 수 있게 되었으며 베테랑 영업사원의 역량을 그대로 활용하여 폐쇄적인 영국 의료장비 시장에 성공적으로 진출

○ 시사점

- 동일 분야에 기존 영업망이 있는 기업을 인수함으로써 신규시장 진출에 성공

- 기존 거래관계를 통해 피인수기업의 능력을 검증한 뒤 인수대상으로 설정하여 M&A 시 위험을 방지

2. 경쟁국의 영국기업 M&A 사례

<영국 M&A 시장진출 경쟁국 기업 리스트>

진출업체명	국가	피인수기업	취급품목	M&A 목적	M&A 년도
B社	아이슬란드	H社	소비재	내수시장진출	2006년
Thomson Reuters	미국	Breaking Views	미디어	브랜드확보	2009년
Royal Bank of Canada	캐나다	BlueBay Asset Management	금융	시장확대	2010년
G社	말레이시아	R社	카지노 레저	브랜드확보	2011년
Sumitomo	일본	SMBC Aviation Capital ltd	금융	시장확대	2012년

가. M&A 성공사례

[사례1] : Thomson Reuters社의 Breaking Views社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	미디어	**M&A 년도**	2009년
M&A 금액	1,100만 파운드	**목적**	브랜드 확보
거래의사	우호적 M&A	**법적형식**	주식취득
결합형태	수평적 M&A	**결제수단**	현금
인수기업	Thomson Reuters	**설립년도**	2008년 (Thomson-Reuters 합병)
		소재국가	미국
		매출액	33억 3,000만 파운드
		업종	미디어
인수대상 기업	Breaking Views	**설립년도**	1999년
		매출액	400만 파운드
		업종	미디어

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- Thomson Reuters社는 영국 금융 온라인 매체 Breaking Views를 인수하여 금융관련 분야로 영역을 넓히고자 함.

- 경쟁사 Bloomberg가 2009년 경제전문지 Businessweek를 인수한 것도 동 M&A 추진에 영향을 미침.

○ 추진 과정

- Breaking Views 이사회가 인수 제안을 받아들여 2009년에 M&A 거래가 성사되었으며 Perella Weinberg Partners社가 Breaking Views의 자문으로 활동하였음.

○ 결과 평가

- Thomson Reuters社는 Breaking Views의 인수를 통해 영국에서 금융관련 논평의 인지도와 신뢰도를 높이며 금융부문이 활성화

- Breaking Views의 브랜드는 그대로 유지되었으며 현재 Thomson Reuters의 핵심적인 부분을 차지하고 있음.

○ 시사점

- 타깃기업 인수를 통해 브랜드 파워와 유능한 직원을 확보하여 기존 고객들에게 새로운 서비스를 판매할 수 있게 됨.

[사례2] : RBC社의 BlueBay Asset Management社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	금융	M&A 년도	2010년
M&A 금액	9억 8,300만 파운드	목적	시장확대
거래의사	우호적 M&A	법적형식	주식취득
결합형태	수평적 M&A	결제수단	현금
인수기업	RBC(Royal Bank of Canada)	설립년도	1864년
		소재국가	캐나다
		매출액	136억 2,900만 파운드
		업종	금융
인수대상 기업	BlueBay Asset Management	설립년도	2001년
		매출액	1억 700만 파운드
		업종	금융

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- RBC는 글로벌 채권시장에서 자산관리 선두기업 입지를 굳건히 하기 위함.

- 피인수기업 BlueBay는 유럽, 아시아에서 RBC 브랜드와 신용도를 이용하여 시장 확대

○ 추진 과정

- 2010년 10월 RBC는 BlueBay 인수제안 발표

- BlueBay 주가를 현금결제 조건으로 29% 프리미엄이 포함된 주당 485 펜스로 제안

- BlueBay의 기존 주주들은 7.5 펜스의 배당을 그대로 받는 조건

○ 결과 평가

- 인수 발표 다음날 RBC의 주가가 3% 상승하였으며 이는 동 M&A에 대한 시장의 긍정적인 평가를 나타냄.

- RBC가 목표했던 바와 같이 채권 자산관리 시장에서 활동영역을 넓힐 수 있었음.

- BlueBay의 상품이 RBC의 상품과 조화를 잘 이루고 지역적으로 중복되지 않아 시너지 효과 발휘

○ 시사점

- 명확한 시장 분석과 기업 성장전략의 조화를 통해 M&A 시너지 효과를 극대화함.

나. M&A 실패사례

[사례1] : B社의 H社 인수

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 소비재 기업 B社는 이미 영국시장에 진출하였으나 동 거래를 통해 현지에서의 시장점유율 확대를 이루고자 하였음.

○ 추진 과정

- H社는 공기업으로 이미 2003년과 2006년에 두 차례 민영화를 시도하였으나 실패함.

- H社의 전체 주식을 인수하는 조건으로 B社는 주당 1.48 파운드에 인수하기로 함.

○ 결과 평가

- 인수 후 H社의 실적은 예상보다 저조하였으며 특히 영국에서의 B社의 사업 확장이 결정적 문제를 초래함.

- 무리한 확장에 글로벌 금융위기가 겹쳐 B社는 결국 2009년 파산함.

○ 시사점

- 지나친 레버리지를 이용한 무리한 확장은 리스크가 큼.

- 인수를 통한 신규시장 진출 및 점유율 확대 시 사업전반에 대한 철저한 분석과 전략을 바탕으로 시행해야 함.

[사례2] : G社의 R社 인수

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- G社는 레저산업에 집중 투자하는 기업으로 해당 산업의 글로벌 기업인 R社에 대한 전략적 투자를 결정함.

- 기존에 보유한 R社의 지분을 확대하고자 함.

○ 추진 과정

- G社는 2011년 5월 R社의 잔여지분에 대해 0.8% 프리미엄이 적용된 주당 150 펜스로 인수하는 것을 제안함.

- R社의 이사회에서는 제안 가격이 저평가되었다는 이유로 초기에 제안을 거절하였으나 진통 끝에 결국 6월 8일 제안을 수용함.

○ 결과 평가

- 인수과정에서의 의견 불일치는 현재까지도 주식 가격의 불안정, 간부급 조직구성원 간 화합 저해 등 부정적 영향을 미치고 있음.

○ 시사점

- M&A 시행 이전에 인수기업은 진행절차와 제안에 대한 충분한 준비가 필요함.
- 무리하게 M&A를 진행할 경우 인수대상 기업의 저항이 인수합병 이후에도 이어질 수 있음.

Ⅳ 네덜란드

I. 네덜란드 M&A 시장 개황

1. 시장 동향

□ 전반적 동향

○ 네덜란드 M&A 시장은 2012년 회복세로 전환

- 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기로 2009년 이후 주춤했던 네덜란드 M&A 시장에서 2012년 949억 유로, 총 534건의 거래 발생

- 2012년 네덜란드 M&A 시장의 특성은 전년에 비해 거래규모가 증가하였지만 거래건수는 감소한 것으로 이는 중대형 M&A 거래 증가에 기인

* 거래규모 : '11년 445.3억 유로 → '12년 949.9억 유로(113.3% 증가)
* 거래건수 : '11년 581건 → '12년 534건(8% 감소)
* 평균규모 : '11년 7,666만유로 → '12년 1억 7,789만 유로(132.1% 증가)

<최근 네덜란드 M&A 거래현황>

(단위: 백만 유로, 건)

연도	금액	건수
2007년	196,008	713
2008년	121,538	619
2009년	43,323	413
2010년	68,583	466
2011년	44,538	581
2012년	94,992	534

자료원 : Thomson One

□ 산업별 현황

○ 제조업 및 하이테크 등 강점산업을 중심으로 거래 활발

- 네덜란드에는 특히 반도체, 화학, 나노 등 첨단과학을 기반으로 기술개발에 중점을 두는 제조 및 연구기업들이 다대

- 네덜란드 전략적 투자가에 따르면, 유럽의 경기침체가 장기화됨에 따라 기술력과 시설을 보유한 기업들이 매물로 쏟아져 이를 확보하려는 국내외 기업들의 M&A 시장 참여가 활성화

<산업별 M&A 거래현황>

(단위: 건)

구분	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
첨단산업	105	79	51	47	76	83
제조업	98	119	71	57	95	102
서비스	92	97	61	83	94	79
소비재	68	59	32	34	39	38
에너지	23	26	27	23	33	18
금융	80	56	41	53	68	32
보건	26	7	22	18	19	28
원자재	57	32	31	36	28	44
미디어	86	57	40	46	59	40
부동산	24	37	16	25	13	15
유통	31	41	15	31	41	39
통신	23	9	5	11	15	15
공공사업	-	-	1	2	1	1
합계	**713**	**619**	**413**	**466**	**581**	**534**

자료원 : Thomson One

2. 최근 추세

□ 네덜란드 M&A 시장 특성

○ 글로벌 금융시장의 불안정에도 신기술 등장, 투명성 강화 등이 M&A 요인으로 작용

- 삼성전자는 2012년 네덜란드 반도체 리소그래피[7](노광) 장비업체 ASML에 총 7억 7,900만 유로를 투자

  * 삼성전자는 5억 300만 유로로 ASML의 지분 3%를 인수한 후 5년 간 2억 7,600만 유로를 투자해 차세대 리소그래피 기술 공동개발

- 침체된 세계경기는 투자 장애요인이지만, 세계적 기술력을 보유한 네덜란드 글로벌 기업 인수를 통해 새로운 성장동력을 확보할 수 있는 기회

□ 최근 거래실적

○ 글로벌 금융위기 및 유럽 재정위기 이후 네덜란드에는 신중한 M&A 분위기가 형성되었으며 특히 중대형 거래가 확대됨.

- OUT-IN M&A 평균거래 규모는 대폭 증가

  * 거래규모 : '09년 277억 유로 → '11년 202억 유로 → '12년 568억 유로
  * 거래건수 : '09년 104건 → '11년 166건 → '12년 184건
  * 평균규모 : '09년 2억 6,623만 유로 → '11년 1억 2,170만 유로 → '12년 3억 846만 유로

- IN-OUT M&A 평균거래 규모도 2012년에 급증

  * 거래규모 : '09년 56억 유로 → '11년 62억 유로 → '12년 77억 유로
  * 거래건수 : '09년 78건 → '11년 101건 → '12년 60건
  * 평균규모 : '09년 7,230만 유로 → '11년 6,115만 유로 → '12년 1억 2,840만 유로

7) 리소그래피(lithography) : 반도체 재료인 웨이퍼(원판)에 극자외선(Extreme Ultraviolet)을 쬐어 미세 전자회로를 만드는 데 필요한 노광(露光)기술

<네덜란드 M&A 실적 추이>

(단위: 백만 유로, 건)

연도	OUT-IN		IN-OUT		IN-IN	
	금액	건수	금액	건수	금액	건수
2008년	25,554	145	41,742	155	54,243	319
2009년	27,688	104	5,639	78	9,996	231
2010년	35,674	148	25,732	77	7,177	241
2011년	20,202	166	6,176	101	18,160	314
2012년	56,756	184	7,704	60	30,532	290

자료원 : Thomson One

- 아울러 네덜란드 국내기업 간 M&A 규모는 해외보다 상대적으로 작지만 중소기업 M&A 거래가 활성화되어 2012년 총 290건, 305억 유로의 시장을 형성

II. M&A 관련 정부 정책

1. 유럽연합(EU) 정책

※ EU 회원국에 공통 적용되는 EU 경쟁법 및 기업 공개매수 지침 내용은 I 장 독일편(p.6 이하) 참조

2. 네덜란드 정부 정책

□ 지원사항 및 규제분야

○ 네덜란드는 내·외국인 간의 차별은 없으며 기본적으로 기업 간 공정한 경쟁을 통한 시장경제 활성화에 초점을 맞추고 있음.

○ 중앙은행 및 공영방송(TV, 라디오) 사업에 대한 외국기업의 지분 참여 및 유사 형태 기관의 설립은 금지
- 상업 목적의 은행, 방송 사업은 진출이 허용되며 그 외 제조업, 서비스업 등 대부분 분야에 외국인 진출이 가능하여 실질적 제한 및 금지 업종은 없음.

○ 네덜란드 정부 지원분야인 친환경, 기술혁신, R&D 관련 부문은 자국기업과 마찬가지로 정부정책 수혜 가능

□ M&A 관련 네덜란드 핵심법률

○ The Financial Supervision Act(Wet op het Financieel Toezicht)
- 공공 인수합병 등 상장기업을 규제하는 금융감독법

○ The Public Offer Decree(Besluit Openbare Biedingen)
- 공개 공모의 절차를 관리하는 상세한 조항이 담긴 시행령

○ The Dutch Civil Code(Burgerlijk Wetboek)
- 네덜란드 민법으로 M&A 관련 사항은 Book2 Legal Entities, Book6 Contracts, Obligations에 포함

○ The Works Council Act 1979(Wet op de Ondernemingsraden) and the SER Merger Rules 2000(SER Besluit Fusiegedragsregels 2000)
- 인수합병 기업이 노동조합, 노동자평의회(OR, Ondernemingsraad), 사회경제이사회(Sociaal-Economische RAAD; SER)에 M&A 관련 통지 및 협의하도록 하는 의무 규정

□ 관련 규제기관

○ AFM(Autoriteit Financiële Markten, The Netherlands Authority for the Financial Markets)
- 재무장관의 정치적 책임 하에 예금, 대출, 투자, 보험시장의 행위 감독에 초점을 맞추고 공공 인수합병을 모니터링 하는 주요기관
- 인수합병제안서 및 결의서(offer memorandum)를 승인하며 관련 규정을 위반하는 경우 AFM은 벌금을 부과

○ DNB(De Nederlandsche Bank, The Dutch Central Bank)
- 네덜란드에 등록된 사무소를 보유한 은행, 투자기업, 보험회사에 대한 관리 권한을 보유
- 인수기업이 이러한 기업 중 하나를 취득하고자 할 때 중앙은행의 인수합병 승인 확인서 필요

○ NMA(De Nederlandse Mededingingsautoriteit, The Netherlands Competition Authority)
- 기업 간 공정한 경쟁을 적용하게 하고 카르텔 및 지배적 위치를 악용하는 시장 참여자를 규제하며 제안된 합병 당사자가 제출한 공고를 검토

○ NYSE Euronext Amsterdam
- Euronext NV는 암스테르담에 공식 주식시장(Officiële Markt)을 구성하고 투자자에게 제공하는 정보를 감독

○ The Merger Committee(Geschillencommissie Fusiegedragsregels)
- 사회경제이사회 합병 규칙(SER Besluit Fusiegedragsregels 2000) 관리

III. 시장전망 및 진출방안

1. M&A 시장전망

□ 향후 네덜란드시장 전망

○ 현재까지는 독일, 영국, 스페인 등 유럽 국가와 미국 중심의 시장
- 산업수준이 유사하고 문화적 차이가 덜해 M&A 이후 통합과정이 수월한 점이 작용한 것으로 분석

○ 점차 중국 등 아시아 국가와의 대외 M&A 거래 활성화 예상
- 최근 중국기업들의 해외시장 진출이 활발해지면서 네덜란드로 M&A 진출 증가
- 네덜란드기업도 신흥시장 진출 확대를 위해 중국 등 아시아 기업 M&A에 대한 관심이 높아지는 추세

□ 주요 M&A 분야

○ OUT-IN 부문은 전력, 에너지, 통신 등 인프라 분야의 M&A가 증가세를 보임.
- 원유, 가스 등 천연자원 가격이 상승하고 통신시장이 포화되면서 수익성이 저하되어 이를 극복하기 위해 통합을 추진하는 경향

○ IN-OUT 부분은 의료를 비롯하여 제약, 물류 및 글로벌 채용 등 비즈니스 서비스 분야가 활발
- 이는 네덜란드기업들의 해외 M&A 진출 목적이 사업영역 확장 및 강화에 있기 때문

○ 최근 금융위기로 인해 부실화된 금융기관들이 늘어나 국유화 및 금융기관 간 M&A도 증가세

2. 우리기업 진출방안

□ M&A 유망분야

○ 첨단산업

- 네덜란드는 반도체, 태양광, 풍력, 바이오매스를 비롯하여 농업 등 다양한 분야에서 우수한 기술력과 상용화 단계의 IP(지적재산권)를 보유한 중소기업 다수

○ 석유화학

- 네덜란드에는 Royal Dutch Shell, Akzo Nobel, DSM 등 글로벌 석유화학 기업이 소재하며 석유가스, 차세대 석유화학제품 개발과의 연계를 통한 오일허브 프로젝트 투자기회 발굴 가능

○ 신재생에너지

- 2008년 7월에 발효된 Unbundling Act[8]에 따라 네덜란드 에너지 산업분야에서 대규모 M&A 거래 가능
- 신재생에너지에 대한 각종 인센티브, 보조금 등 네덜란드 정부의 강력한 지원정책이 신재생에너지 기업 가치 향상의 계기 제공
- 신재생에너지 기술 보유 인큐베이터 기업을 위해 벤처캐피털을 통한 펀딩 활성화

8) Unbundling Act : 에너지 시장의 경쟁촉진과 안정성 확보를 위한 법안으로 전력생산 기업과 송전 기업 간 분리가 핵심 내용

3. M&A 단계별 유의사항 A to Z

□ 유형별 고려사항

○ 지분인수(Aandelenfusie)

- 피인수회사의 주식을 인수기업의 주주가 매수하는 방식으로 이를 통해 소유권을 인수하고 경영자 및 임원진을 교체하는 방식
- 주식매수 조건은 매매 계약에 규정되며 주식양도는 공증변호사가 공증한 주식양도증서(Deed of Transfer)에 따라 유효함.
- 지분인수 방식으로 기업을 인수할 경우 피인수회사의 부외부채에 대한 리스크에 노출될 수 있기 때문에 주식 매매계약은 매매인과 매수인의 잠재적 위험부담에 대한 약정을 포함
- 네덜란드는 자본이득 면세제도(Participation exemption)를 시행하고 있어 지분인수한 기업을 매각할 경우 양도인은 양도차액에 대한 특정조건 충족 시 100% 면세 혜택을 받을 수 있음.
- 단, 주주의 소재국과 네덜란드의 조세조약에 의해 과세권이 결정되므로 자세한 사항은 조세조약 검토와 함께 세무자문이 필요

* 우리나라의 경우 네덜란드 주식 처분 시 일반적으로 한국에 과세되며 네덜란드 자회사를 통해 인수한 주식을 처분할 경우 자본 이득 면세 제도를 적용받으나 특정 조건을 충족해야 함.

○ 자산인수(Bedfijfsfusie)

- 자산인수 방식은 투자자가 해당 기업이 보유한 특정 경제적 재화(상표, 특허, 설비재산, 채권 등), 영업상의 보호권 등 기업의 일부를 매수하거나 사업의 일체를 인수(사업양수도)하는 방식

- 특정 자산의 인수가 아닌 영업양수도일 경우 영업 일체와 관련된 유발 채무 및 계약관계가 포괄적으로 이전되어 합병과 유사한 효과를 보이므로 잠재적 위험부담에 대해 신중한 고려가 필요

○ 흡수합병(Onder Algemene Titel)

- 흡수합병은 합병회사가 피합병회사의 재산, 권리 및 이익, 부채 등 포괄적으로 회사를 인수하고 피합병회사는 소멸되는 형태로 법인은 동일한 유형의 법인과 합병할 수 있음.

- 네덜란드의 BV(민간 유한책임회사)의 경우 동일한 형태인 BV만 합병할 수 있음.

- 동일한 유형의 법인이 아닌 경우 사전에 동일 유형으로 법인형태를 변경한 후에 합병이 가능하며 EU 회원국 간 합병의 경우에도 유사한 형태의 법인만 가능

* 예 : 영국 개인유한회사(Private Limited Company, Ltd)와 네덜란드 BV 간 합병

- 아울러 피합병회사의 부외부채 관련 리스크에 노출될 가능성이 있으므로 흡수합병 시 유의해야 함.

- 실무적으로는 국가별 법률규정이 적용되므로 각 국가의 법률 및 세무규정에 대해 면밀한 검토가 필요함.

○ 신설합병(Juridische Fusie)

- 신설합병은 신규기업이 타깃기업의 재산, 권리, 이익, 부채를 인수하며 피합병회사는 소멸되는 형태이며 원칙적으로 피합병회사의 주주는 신설합병한 기업의 주주로 선임

- 신설합병 역시 포괄적 승계가 이루어지므로 피합병회사의 부외부채에 대한 리스크에 노출될 가능성이 높으며 흡수합병과 같이 동일한 유형의 법인 사이에서만 가능

□ 노무 관련 유의사항

○ M&A 이후 근로자 고용 승계

- EU 승계권리 지침(Acquired Right Directive)에 따라 제정된 네덜란드 민법 7장(인수합병 시 노동자 권리조항)에 의거, 인수기업은 기존 기업 근로자도 인수해야 함.

○ 노동자평의회와 사전협의 필요

- 네덜란드 합병관련 법규(SER Fusiegedragsregels)에 따라 근로자 50인 이상 기업은 노동자평의회에 인수합병 및 인력조정 관련 정보를 제공해야 함.
- 단체협약을 통해 인수합병 시 노동자평의회와 사전에 협의하도록 강제할 수 있으나 노동자평의회가 인수합병을 거부할 권리는 없음.
- 그러나 경영진과 노동자평의회가 인력 구조조정에 대한 합의점을 찾지 못할 경우 인수합병이 지연될 수 있기 때문에 기업은 절차상 노동자평의회와 협의할 필요가 있음.
- 사전협의는 M&A 협상의 초기단계에서 이루어져야 하며 협상이 완료되어가는 시점에 기업은 노동조합에 이를 통지해야 함.
- 노동조합에 통지하였다는 사실을 사회경제이사회(SER) 내의 인수합병위원회(Geschillencommissie Fusiegedragsregels)에도 반드시 알려야 함.

IV. M&A 진출 사례

1. 우리나라의 네덜란드기업 M&A 사례

<네덜란드 M&A 시장진출 우리기업 리스트>

진출업체명	피인수기업	취급품목	M&A 목적	M&A 년도
삼성전자	ASML	리소그라피	차세대 반도체 기술확보	2012년
S社	L社	EWD	원천기술 확보	2011년
현대상선	Rotterdam World Geteway	해상운송	운영권 확보	2012년
SK네트웍스	Novoko	광산개발	자원확보	2011년
대한뉴팜	BNG Energy	유전개발	자원확보 수익확보	2010년
대한뉴팜	Galaz Energy	유전개발	자원확보 수익확보	2010년
STX중공업	Harakosan Europe	풍력발전	기술확보	2009년

자료원 : Thomson One

가. M&A 실패사례

[사례1] : S社의 L社 인수

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 디스플레이 부문의 선진 원천기술 확보를 통한 자사제품의 품질 향상 및 경쟁력 제고

○ 추진 과정

- S社측은 KPMG, L社측은 벤처캐피털 Prime Venture가 자문사로 참여하였으며 M&A 형식은 주식 100% 매입방식으로 진행

○ 인수 후 통합(PMI : Post Merger Integration)

- CEO가 L社의 설립자인 Mr. Feenstra로 바뀌었고 관리자급 간부들도 교체되었으나 기타 직원들은 고용 승계됨.

○ M&A 평가

- 자사제품과 연관성이 높은 디스플레이 분야 선진기술을 확보함에 따라 제품개발 및 경쟁력 강화에 크게 기여할 것으로 기대되었음.
- 그러나 이후 S社는 OLED 기술에 집중해 스마트폰, 태블릿 분야로 사업에 주력하면서 e-Book 사업 철수 움직임이 포착됨.
- 결국 S社는 2013년 5월 L社를 A社에 매각 완료

○ 시사점

- 면밀한 조사를 통해 시장수요를 전망하고 핵심기술을 획득하기 위한 중장기 경영전략 수립 필요
- S社는 e-Book의 수요 증가를 전망하며 2011년 L社를 인수했지만, 스마트폰 보급 확대로 2년 만에 e-Book 사업 철수
- 네덜란드는 창조적 아이디어를 중시하는 사회풍조로 연구개발을 꾸준히 추진하여 전기전자, 화학, 신재생에너지, 바이오 분야에서 세계적인 기술수준을 보유
- 따라서 첨단기술 확보를 위한 M&A가 유망하며 특히 네덜란드의 첨단기술이 우리의 제조업과 결합하는 형태의 M&A는 타당성이 높을 것으로 전망

2. 경쟁국의 네덜란드기업 M&A 사례

<네덜란드 M&A 시장진출 경쟁국 기업 리스트>

진출업체명	국가	피인수기업	취급품목	M&A 목적	M&A 년도
Cheung Kong Holindgs	중국	AVR Afvalverwerking BV	에너지, 전력	기술획득 시장선점	2013년
Nikkiso Co Ltd	일본	Geveke BV	기계	신규시장진출 시장지배강화	2013년
VPS Holdings Ltd	영국	FMT Beheer BV	취업 서비스	신규시장진출 시장지배강화	2013년
COMPAREX Deutschland AG	독일	Agile Software, InfraControl	소프트웨어	신규시장진출 시장지배강화	2012년
Trelleborg Wheel Systems SpA	이탈리아	Industriebanden-Tire Business	자동차, 부품	신규시장진출 시장지배강화	2012년
Transdev SA	프랑스	Connexxion Holding NV	교통, 인프라	신규시장진출 시장지배강화	2011년
Bharti Airtel	인도	Zain Africa (formaly Celtel International)	통신	신규시장진출 시장지배강화	2010년
Telefóonica	스페인	Brasilcel(Vivo)	통신	신규시장진출 시장지배강화	2010년
Vattenfall	스웨덴	Nuon	에너지, 광업	내수시장진출 시장지배강화	2009년
RWE	독일	Essent	에너지, 광업	내수시장진출 시장지배강화	2009년
Staples	미국	Corporate Express (voorheen Buhrmann)	비즈니스 서비스	시장점유확대 시장지배강화	2008년
R社, F社, S社	영국 스페인 벨기에	A社	금융	내수시장진출 시장지배강화	2007년
Rexel, Sonepar	프랑스	Hagemeyer	제조업	시장점유확대 시장지배강화	2007년
Danone	프랑스	Koninklijke Numico	소비재, 식품	내수시장진출 시장지배강화	2007년
Schering-Plough	미국	Organon Biosciences	의약	사업영역확장 시장지배강화	2007년
Tata Steel	인도	Corus Group	제조업	생산기지확보 현지시장진출	2007년

NYSE Euronext	미국	Euronext	금융	사업역량강화	2006년
Cinven Limited, Warburg Pincus	영국 미국	Essent Kabelcom	미디어	신규시장진출	2006년
Access Industries, The Chatterjee Group	미국 인도	LyondellBasell Industries (formarly Basell Holdings)	제조업	시장점유확대 시장지배강화	2005년
Zain Group (formaly MTC)	쿠웨이트	Zain Africa (formaly Celtel International)	통신	신규시장진출 시장지배강화	2005년
Jefferson Smurfit Group	아일랜드	Kappa	제조업	시장점유확대 시장지배강화	2005년

자료원 : Thomson One

가. M&A 성공사례

[사례1] : Air France社의 KML社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	항공, 화물	**M&A 년도**	2003년
M&A 금액	7억 8,400만 유로	**목적**	시장점유율 확대 시장지배력 강화
거래의사	우호적 M&A	**법적형식**	합병
결합형태	수평적 M&A	**결제수단**	주식스왑
인수기업	Air France	**설립년도**	1993년
		소재국가	프랑스
		매출액	210억 유로
		업종	항공/운송
인수대상 기업	KLM	**설립년도**	1919년
		매출액	210억 유로
		업종	항공/운송

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- KLM과 Air France의 장거리 취항노선 106개 중 중복되는 지역의 합병을 통해 양 사 기존 고객들에게 신규노선 제공

- 프랑스 Charles de Gaulle 공항과 네덜란드 Schiphol 공항의 통합으로 유럽지역 대형공항 간 불필요한 경쟁을 줄이며 효율적 운영을 통해 분산된 허브공항 기능을 강화

- KLM과 Air France의 합병으로 양 사의 강력한 경쟁사인 British Airway를 견제하며 유럽 취항노선의 주도권 확보

○ 기업평가 및 M&A 대상 선정

- Air France는 KLM과 합병 시 상당한 시너지 효과가 있을 것으로 평가한 후 자사의 성장과 경쟁력 강화에 KLM이 적합한 대상임을 확인하고 M&A 대상으로 선정

○ M&A 추진원칙 제시

- Air France는 일방적인 흡수통합이 아닌 상호존중의 원칙하에 양 사가 공존할 수 있는 M&A를 선택

- Air France는 KLM과의 합병 후 구조조정은 없으며 기존 직원의 재교육을 통해 타부서에 배치한다는 원칙을 제시하여 직원들의 실직불안을 해소하는 등 우호적 M&A 방식을 견지

- Air France는 과거 Air Inter, UTA와의 M&A를 통해 얻은 경험을 바탕으로 KLM의 기업문화를 존중하고 이질적인 문화를 융합하기 위해 노력

○ 이해당사자 의견조율

- M&A 초기 네덜란드 정부는 Air France가 KLM 인수 이후 핵심 기능을 네덜란드에서 철수시킬 것에 대한 우려 표명

- Air France는 핵심기능 및 비즈니스 영역을 KLM에 그대로 두겠다는 사회적 합의에 서명하였으며 분기마다 내부직원들의 만족도 조사를 시행하기로 결정

○ M&A 추진방식

- Air France는 주식교환 방식으로 자사 주식 11주당 KLM 보통주 10주와 함께 10주의 신주인수권을 교환조건으로 제시했으며 해당 신주인수권 3주로 Air France 주식 2주 인수 가능

- 행사가격은 20 유로, 만기 3.5년, 교환기간은 2004년 5월 4일부터 5월 21일까지로 정했으며 이후에도 교환이 가능하도록 함.

- Air France는 호의적인 교환조건을 제시함으로써 대부분의 KLM 주주들이 주식교환에 참여하여 성공적으로 M&A를 마무리

○ 결과 평가

- Air France-KLM의 지분은 민간에서 81.4%를 보유하게 되었으며 이 중 기존 Air France 주주 37%, 기존 KLM 주주 21%, 나머지가 부동주(floating stocks)이며 프랑스 정부가 18.6%를 보유하게 됨.

○ 인수 후 통합(PMI: Post Merger Integration)

- 세미나를 통해 서로 다른 문화를 이해하는 기회를 마련하기 위한 팀워크 프로그램(optimizing teamwork) 운영

- 매니저 대상 장·단기 직원교환 프로그램(exchange programme)을 운영하였으며 의사소통 문제 해결방안으로 영어교육 실시

□ M&A 평가

○ 동종 업종 간 시너지를 창출할 수 있는 인수합병으로 시장점유율 확대와 시장지배력 강화라는 성장전략에 부합하는 M&A로 평가
- Air France의 KLM 합병은 상호존중 원칙 하에서 '하나의 경영층 아래 두 개의 회사'로 표현되는 형태

○ 고용 안정을 보장하여 현실적으로 M&A를 원활하게 진행할 수 있다는 사례를 보여줌.
- 이해관계자의 반발을 방지하고 사회적 책임에도 기여하는 새로운 방식의 M&A로 긍정적인 평가를 받음.

○ 다만 비용측면에서는 불가피한 손실이 발생할 가능성도 존재
- 구조조정 없이 재교육을 통해 기존 인력을 재배치할 경우 비용과 시간 면에서 신규 전문인력 채용 시에 비해 효율성이 낮음.

□ 시사점

○ 브랜드 가치를 보존하는 M&A 방식으로 긍정적 효과 발휘
- Air France는 합병 후 KLM 브랜드를 유지해 네덜란드 국민들은 KLM을 여전히 자국 국적기로 인식하고 지속적으로 이용
- 이를 통해 기존 고객의 이탈을 방지하고 합병으로 인해 나타나는 시장공백을 채울 수 있었음.

○ M&A 이후 내부통합(PMI)이 성공의 열쇠
- Air France는 기존 경험을 통해 피인수기업과의 성공적인 통합이 M&A의 성공여부를 결정한다는 점을 깊게 인식

- 합병 초기단계부터 소통과 협력을 강조하여 직원 간 결속을 강화하고 기업문화 통합을 위한 프로그램을 시행

- 이를 통해 부작용을 최소화하고 성공적 M&A의 발판을 마련하여 합병 이후 언어, 사회, 문화적 통합 및 현지화에 어려움을 겪는 우리기업이 벤치마킹해야 할 우수사례로 평가

나. M&A 실패사례

[사례1] : R社 컨소시엄의 A社 인수

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 컨소시엄 주체인 R社, F社, S社는 분할 인수방식을 채택하여 각사의 목적에 맞는 분야에서 사업역량 강화

* R社 : 소매금융, 투자은행 분야와 아시아지역 운영부문 인수
F社 : 네덜란드 내수부문과 자산관리 부문 인수
S社 : 이탈리아 및 브라질 사업부문 인수

○ A社 브랜드 가치 이용

- 네덜란드 대표 금융사로 널리 알려진 A社의 브랜드를 적극적으로 활용하는 전략 추진

- 특히 네덜란드 내수부문을 인수한 F社는 네덜란드에 자사 지점이 상당수 진출해 있음에도 A社 은행명을 이용

○ 추진 과정

- A社의 수익성이 날로 하락하자 해당 주주들은 M&A를 통한 개선방안을 요구

- 동 M&A에 관심을 나타내는 금융사들이 나타났으며 영국 B社가 높은 관심을 보여 우선협상 대상자로 선정

- R社가 F社, S社와 컨소시엄을 구성하여 인수전에 뛰어들면서 양측 간 치열한 경쟁이 시작

○ 월등한 인수 조건을 제시한 R社 컨소시엄이 최종 인수자로 선정
- R社 컨소시엄은 인수가격으로 710억 유로를 제시하고 현금 93%, 나머지는 RBS 주식으로 제공하는 조건 제시

- 반면 B社는 670억 유로를 대부분 주식으로 지불하는 조건 제시

○ 주주, 네덜란드 정부 등 이해당사자들의 승인이 필요
- 컨소시엄 구성사 내부적으로도 회사경영상 중요 의사 결정이므로 주주들의 M&A 승인을 요함.

- 상당한 시간이 소요되었으나 결국 주주 승인을 얻는데 성공

○ 추진 단계부터 우호적 M&A를 지향하고 협의와 설득에 기반을 둔 M&A 원칙을 견지
- 이에 따라 강력한 반발을 사지 않고 비교적 원활하게 M&A 진행

○ 인수 후 통합(PMI : Post Merger Integration)
- 각 사의 전략에 따라 통합을 진행하였으며 네덜란드에 이미 진출해 있던 F社의 경우 지점망 합리화 프로그램으로 일부 직원들의 보직이동 및 정리해고 시행

- PMI 작업이 진행되던 2008년 글로벌 금융위기가 발생하자 거대 금융사를 인수한 후유증으로 M&A 이전보다 더욱 어려운 상황을 맞게 되는 사태 발생

○ M&A 평가

- 단일기업이 인수하기 어려운 거대기업을 필요에 따라 컨소시엄을 구성해 인수함으로써 다양한 형태의 M&A도 가능함을 보여줌.

- 자사의 역량 강화를 위해 기업전체를 인수할 필요 없이 컨소시엄 구성을 통해 작은 기업도 부채부담을 줄이면서 대형 기업을 인수할 수 있다는 점을 제시

- 과도한 부채를 활용한 M&A는 기업 재무상태를 악화시키고 시장상황에 따라 커다란 위험에 직면할 가능성 상존

  * F社는 동 인수를 위해 30억 유로에 달하는 전환사채를 발행했으나 금융위기 이후 적자 누적으로 공적자금을 지원받는 상황에 처함.

○ 시사점

- 과도한 위험을 수반하는 M&A는 기업의 존망과 직결

- 기업이 한 단계 도약하기 위해서는 위험을 감수할 수도 있지만 무리한 부채부담은 독이 될 수 있음을 보여준 사례

- M&A는 재무문제, 조직문제, 문화적 충돌 등 내부적 위험과 함께 경기불황 등 시장위험에도 노출되므로 내·외부 각종 위험에 대한 충분한 사전 검토와 준비가 필요

V 스페인

I. 스페인 M&A 시장 개황

1. 시장 동향

□ 전반적 동향

○ 재정위기 이후 M&A 시장이 위축된 가운데 금융분야는 선전

- 유럽 재정위기의 여파로 스페인 M&A 시장 거래는 2009~2012년 909건으로 위기 이전(2007~2008년 평균 1,447건) 대비 62.8% 감소
- 재정위기 이전에 M&A 업종이 원자재, 설비 등 산업재에 편중된 반면, 2010년 이후에는 금융분야의 활발한 M&A 거래가 특징

○ 부문별 비중변화

- 전반적으로 재정위기 이후에도 국내(IN-IN) M&A가 65% 정도의 비중을 유지하고 있으며 이는 스페인의 보수적 투자 관행에 기인
- 2007년 이후 M&A 현황을 살펴보면 여전히 스페인 국내거래가 두드러지지만, 점차 외국인의 스페인 투자(OUT-IN)도 증가 추세

○ 소규모 프로젝트 위주

- 스페인 M&A 프로젝트는 재정위기 전후 모두 1억 달러 이하의 거래가 주를 이룸.
- 2007~2013년 상반기 중 소수지분 획득, 잔여권리 취득 등 소규모 거래가 전체의 75% 차지

<스페인 M&A 실적 추이>

(단위: 억 달러)

구분	IN-IN		IN-OUT		OUT-IN		합계	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액
2007년	667	1,939	523	2,185	265	2,583	1,455	6,707
2008년	1,018	881	191	959	231	727	1,440	2,567
2009년	562	1,290	103	461	183	894	848	2,645
2010년	627	583	119	781	212	257	958	1,621
2011년	649	1,259	120	733	204	1,136	973	3,128
2012년	528	1,693	116	110	214	129	858	1,932
2013년 (상반기)	275	393	49	20	112	110	436	523

자료원 : Thomson Financial(2007년～2013년 상반기)

* 주 : M&A 금액은 전체 건수 중 일부만 공개된 수치

□ 산업별 현황

○ 전통적 강세 유지 분야

- 원자재, 설비 등 산업재는 2007년 이래 꾸준히 강세를 나타내는 품목이며 소비재 및 금융도 주요 거래부문

○ 재정위기 이후 부각된 분야

- 재정위기 이전에는 거의 전무했던 정부기관 민영화를 위한 M&A 거래가 최근 이루어지고 있으며 스페인 국내 거래가 일반적

<업종별 M&A 실적 추이>

(단위: 건)

구분	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년 (상반기)
소비재서비스	146	110	96	90	82	91	39
필수 소비재	137	153	89	114	96	79	57
에너지	107	107	80	81	92	62	18
금융	117	144	56	110	110	109	49
정부기관	1	0	1	1	8	6	1
의료보건	73	66	49	60	55	50	29
첨단기술	101	95	63	56	74	78	30
산업재	284	239	137	145	134	121	76
원자재	136	128	68	69	70	49	38
미디어	142	107	88	88	114	89	42
부동산	111	188	63	72	65	42	18
소매	72	83	45	58	56	60	32
통신	28	20	13	14	17	12	7
합계	**1455**	**1440**	**848**	**958**	**973**	**848**	**436**

자료원 : Thomson Financial

□ 국가별 특징

○ 미국

- 미국의 對스페인 M&A 중 제조업(29.5%)과 에너지·전력(27.3%) 부문 비중이 전체의 절반을 상회

- 글로벌 금융위기가 발발한 2008년을 제외하고 꾸준한 투자 유지

<미국의 對스페인 산업별 M&A 실적 추이>

(단위: 백만 달러, %, 건)

타깃 산업	인수부채 포함 거래액	시장점유율	거래 건수
제조업	4,865.08	29.5	33
에너지, 전력	4,496.52	27.3	23
금융	2,358.25	14.3	27
소비재, 서비스	1,667.73	10.1	27
필수 소비재	972.64	5.9	9
부동산	683.23	4.1	14
첨단기술	482.62	2.9	32
소비재	353.30	2.1	13
헬스케어	323.23	2.0	16
미디어	234.49	1.4	14
원자재	41.97	0.3	17
통신	11.16	0.1	3
합계	**16,490.21**	**100.0**	**228**

자료원 : Thomson Financial(2007년～2013년 9월 9일 거래완료)

<미국의 對스페인 연도별 M&A 실적 추이>

(단위: 백만 달러, %, 건)

발표 년도	인수부채 포함 거래액	시장점유율	거래 건수
2007년	2,621.37	15.9	32
2008년	1,074.00	6.5	35
2009년	3,533.05	21.4	19
2010년	3,420.46	20.7	37
2011년	2,359.82	14.3	43
2012년	2,700.43	16.4	39
2013년	781.09	4.7	23
합계	**16,490.21**	**100.0**	**228**

자료원 : Thomson Financial(2007년～2013년 9월 9일 거래완료)

○ 일본

- 일본의 對스페인 M&A 실적은 경제규모에 비해 미미한 수준으로 2007년~2013년 9월 기준 총 11건(2억 7,861만 달러) 거래

<일본의 對스페인 산업별 M&A 실적 추이>

(단위: 백만 달러, %, 건)

타깃 산업	인수부채 포함 거래액	시장점유율	거래 건수
원자재	181.42	65.1	4
에너지, 전력	62.98	22.6	1
헬스케어	30.70	11.0	1
소비재	3.51	1.3	1
합계	**278.61**	**100.0**	**11**

자료원 : Thomson Financial(2007년～2013년 9월 9일 거래완료, 금액 부분공개)

<일본의 對스페인 연도별 M&A 실적 추이>

(단위: 백만 달러, %, 건)

발표 년도	인수부채 포함 거래액	시장점유율	거래 건수
2008년	-	0.0	2
2009년	148.31	53.2	2
2010년	-	0.0	1
2011년	99.61	35.8	3
2012년	-	0.0	2
2013년	30.70	11.0	1
합계	**278.61**	**100.0**	**11**

자료원 : Thomson Financial(2007년～2013년 9월 9일 거래완료, 금액 부분공개)

○ 중국

- 중국의 對스페인 M&A는 2007년~2013년 9월 기준 6건으로 3억 779만 달러 규모

- 공개된 거래액 기준으로 미디어 부문이 압도적 비중을 차지

<중국의 對스페인 산업별 M&A 실적 추이>

(단위: 백만 달러, %, 건)

타깃 산업	인수부채 포함 거래액	시장점유율	거래 건수
미디어	307.79	100.0	1
원자재	-	0.0	2
제조업	-	0.0	2
첨단기술	-	0.0	1
합계	**307.79**	**100.0**	**6**

자료원 : Thomson Financial(2007년～2013년 9월 9일 거래완료, 금액 부분공개)

<중국의 對스페인 연도별 M&A 실적 추이>

(단위: 백만 달러, %, 건)

발표 년도	인수부채 포함 거래액	시장점유율	거래 건수
2007년	-	0.0	1
2010년	-	0.0	1
2012년	-	0.0	2
2013년	307.79	100.0	2
합계	**307.79**	**100.0**	**6**

자료원 : Thomson Financial(2007년～2013년 9월 9일 거래완료, 금액 부분공개)

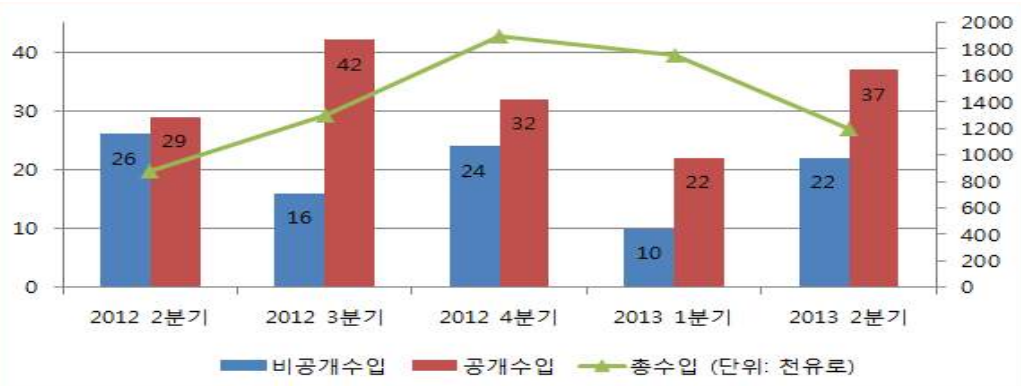
2. 최근 추세

□ 최근 스페인 M&A 개황

○ M&A 금액 감소 속에서 금융분야 거래 활발

- 최근 1년간 M&A 추이를 살펴보면 투자금액이 전년동기 대비 75% 감소하는 등 예년에 비해 거래 약화가 특징

<최근 1년간 투자 거래건수 및 금액>



자료원 : Transacional Track Record

- 스페인 내·외적으로 금융분야의 M&A 거래가 활발

* Bankia 은행의 Aseval, Aviva Europa 50% 지분 확보

* BBVA 은행의 AFP Horizonte(콜롬비아), AFP Horizonte(페루) 투자금 회수

<2013년 상반기 주요 M&A 거래>

(단위: 백만 유로)

인수기업	국가	분야	인수대상기업	자문사	금액
Bank Zachodni	폴란드	금융,보험	Kredyt Bank	KBC Bank	3,000
Afore XXI banorte	멕시코	금융,보험	Afore Bancomer	BBVA Bancomer	132,889
Temasek Holdings	싱가포르	석유,가스	Repsol	-	1,036
Fondo de Reestructuracion Ordenada Bancaria	스페인	금융,보험	Banco Mare Nostrum	-	730
Bankia	스페인	금융,보험	Aseval	Aviva Europe	608

자료원 : Transacional Track Record

○ 교통·유통 분야 거래도 활발

- Vueling 항공은 IAG(이베리아 항공)의 지분인수(1억 2,300만 유로)

- RENFE(스페인 철도공사)는 3건의 투자금 회수로 자금 여력 확보

- Ebro Foods는 싱가포르 농식품 기업 Olam International로부터 인도 Taraori Rice Mills Private 지분 100% 인수(1,450만 유로)

□ 주요 참여국

○ 對스페인 주요 M&A 투자국은 프랑스, 미국 등

- 프랑스 물류회사 Norbert Dentressangle는 Fiege의 스페인 지사를 1억 유로에 인수

- 미국 Spark Capital Partners社는 벤처기업 Peertransfer에 대한 지분투자 확대

○ 스페인의 대외 M&A에서 중남미와의 거래가 증가 추세

- 종전에는 미국, 유럽에 IN-OUT 거래가 집중되었으나 최근 언어, 문화적 동질성을 지닌 브라질기업에 대한 M&A 다수 발생

* 엔지니어링社 Sener는 브라질 Setepla 지분 48%, Exen Engenharia 지분 100% 인수

* 엘리베이터 제조사 Orono는 브라질 AMG Elevadores 지분 100% 인수

* 폐기물 컨테이너 제조사 Contemar는 브라질 Contemar Ambiental 지분 51% 인수

- 對칠레기업 M&A도 성사되는 등 스페인은 향후 중남미 국가와 M&A 거래를 확대해 나갈 것으로 예상

* Joyvio Spain은 칠레 Agricola El Retorno, Fruticola Porvenir, Agricola Tres Vias, Arandanos del Sur, Nuts del Sur 지분 100% 확보

□ 스페인 M&A 시장 총평

○ 남유럽 재정위기가 본격화된 2010년 이후 스페인 주식시장이 큰 타격을 입어 저평가 되었다는 의견이 지배적

- 스페인은 장기적 관점에서는 투자 매력이 있으나, 재정위기 회복 속도가 더디어 주요국은 스페인과의 M&A에 주저하는 분위기

○ 그러나 2014년부터 스페인 경기의 점진적 회복이 기대됨에 따라 부진했던 M&A 시장도 활발해질 것으로 전망

- 저평가된 기업에 대한 투자 및 해외 투자금 회수로 자금 여력을 보유하게 된 스페인기업이 해외기업과의 M&A 늘릴 것으로 기대

○ 주요 컨설팅 업체

<스페인 주요 M&A 재무 컨설팅 업체>

(단위: 백만 유로, %, 건)

순위	업체명	매출액	시장점유율	거래수	'12년 순위
1	Goldman Sachs	8,111.97	28.31	6	1
2	Santander Global Banking & Market España	4,218.3	14.72	5	5
3	BBVA Corporate Finance	3,532.55	12.33	15	3
4	Bank of America Merrill Lynch	2,595.39	9.06	2	-
5	Citi Group	1,886.9	6.59	4	-
6	Casey Quirk	1,023.5	3.57	1	-
7	Deutsche Bank US	1,023.5	3.57	1	-
8	ABG Sundal Collier	463.54	1.62	1	-
9	Carnegie	463.54	1.62	1	-
10	DNB Markets	463.54	1.62	1	-

<스페인 주요 M&A 법률 컨설팅 업체>

(단위: 백만 유로, %, 건)

순위	업체명	매출액	시장점유율	거래수	'12년 순위
1	Linklaters	6,933.51	6.89	11	11
2	Uria Menendez	6,872.36	6.74	32	3
3	DLA Piper	4,370	4.34	5	25
4	Allen & Overy	3,025	3.01	4	13
5	Cuatrecasas, Goncalves Pereira	1,744.19	1.73	22	2
6	Garrigues	1,671.78	1.66	23	1
7	Freshfields Bruckhaus Deringer	1,075	1.07	2	-
8	Ashurst	608	0.6	4	16
9	Gomez-Acebo & Pombo	438.25	0.44	13	36

자료원 : Transactional Track Record

* 주 : 2013년 상반기 기준

II. M&A 관련 정부 정책

1. 유럽연합(EU) 정책

※ EU 회원국에 공통 적용되는 EU 경쟁법 및 기업 공개매수 지침 내용은 I 장 독일편(p.6 이하) 참조

2. 스페인 정부 정책

□ 지원사항 및 장려분야

○ M&A 지원에 대한 스페인 별도의 법규는 없으며, EU 법규 준수
- 해외기업이 스페인과 M&A 성사 시 정부 차원의 인센티브(조세, 금융 혜택)는 없음.

- 고용창출 등의 이유로 자치주에서 부여하는 혜택은 개별 케이스로 스페인 정부의 전반적인 지원정책이라고 볼 수 없음.

□ 규제사항 및 민감분야

○ M&A를 제한하는 별도의 법규는 없으나, 대외투자법 준수 필요
- 다음 분야와 연관된 투자는 해당 산업 특별법 규정을 따라야 함.
  * 조세피난처로부터의 투자, 국가안보와 직결된 해외투자

  * 항공, 전략적 목적의 광물/원자재 및 광물 채굴권, 방송, 통신, 무기 및 폭발물 제조/판매, 국가안보 관련 분야

○ 왕령 664/1999를 통해 대외투자법 관련 규제를 대폭 철폐
- 이에 따라 외국인투자 및 해외투자 시 사전허가 취득의무가 원칙적으로 폐지되었으며 투자 후 사후신고만 요구됨.

- 300만 5,060유로 이하의 부동산 취득, 재단 및 협동조합 설립 등 일부 외국인투자에 한해 사후신고 의무 면제(조세피난처를 통한 투자 제외)

○ 기업인수에 관한 규정
- 스페인 정부는 국내 및 EU 역내 기업 간 투자 촉진을 목적으로 2009년 영리회사 구조변경법을 개정하여 인수 관련 절차 완화

- 인수 단계에서 무한회사, 합자회사 외 기타 형태의 회사에 한해 당국에 기업인수기획안, 감사보고서 등 제출 의무 면제
  * 무한회사도 투표권 행사가 가능한 주주들의 만장일치로 인수 협상이 완료 되었을 시 감사보고서 제출 의무가 면제됨.

- 과거 법령이 M&A를 목적으로 한 대출, 보증 등 금융지원을 전면 금지한 데에 반해, 동 법령은 인수합병 과정의 정당성을 평가한 외부감사 보고서를 당국이 심사하는 조건으로 차입매수(LBO) 허용

- 동 법안은 스페인기업 또는 EU 역내기업 간의 인수 시에만 유효하며 역외기업 간의 인수는 해당국 법령을 반영해 건별로 처리됨.

○ 공개매수에 관한 시행법

- 스페인 정부는 소액주주 보호와 공개매수 표적회사 및 매수자의 효과적인 규제를 위해 2007년 자본시장법을 개정
- 매수자가 타깃기업의 절반 이상을 장악하거나 30% 이상 투표권 행사 시 해당 기업 지분 100%에 대한 의무공개매수를 개시해야 함.
- 의무적 공개매수는 조건부를 달 수 없으며 매수가격은 의무자가 공개매수 전 12개월 사이에 지불한 최고가로 산정

III. 시장전망 및 진출방안

1. M&A 시장전망

□ 향후 스페인시장 전망

○ 경기회복 기대에 따른 M&A 시장 활성화 예상

- 2007년 하반기 이후 주춤했던 M&A 시장은 2014년부터 스페인 경기가 회복됨에 따라 활성화될 전망
- 스페인 자국 내 M&A 보다는 해외기업과의 M&A가 더욱 활발할 것으로 예상
- 장기 침체로 스페인 주요 대기업 BBVA, Banco Santander(금융), Telefonica(통신)이 회수했던 해외 투자금을 재투자하는 시기가 도래할 전망

- 중국의 對스페인 투자 증가로 향후 M&A 시장에서 비중이 커질 것으로 기대되나, 향후 미국, 일본과 스페인 간의 M&A 거래는 현재 수준을 유지할 것으로 보임.

- 대기업의 경우 규모가 큰 에너지, 인프라 및 정보·통신 프로젝트, 중소기업은 소비재, 서비스, 일반 제조업 분야가 유망

2. 우리기업 진출방안

□ M&A 유망분야

○ IT·통신

- 스페인과 한국 모두 강점을 가진 분야로 협력 시 윈-윈 효과 기대

- 세계적인 IT기업 Telefonica는 스페인은 물론 중남미에 진출하여 넓은 시장을 보유하며 우리의 IT 기술과 시너지 창출 가능

- 스페인 Indra社는 세계 항공교통 관리시스템을 석권하고 지속적으로 해외 프로젝트를 개발한 기업이므로 우리기업에게는 신시장 개척 및 신기술 도입의 이중 효과 기대

○ 자동차 및 관련 산업

- 스페인은 유럽 1위 자동차 생산국으로 자동차 부문은 스페인에서 최대 비중을 차지하는 산업이며 파급효과가 다대

- 최근 스페인의 노동개혁 실시 후, 동유럽으로 생산거점을 옮겼던 글로벌 자동차업체들이 스페인 국내생산 증대를 결정하여 향후 자동차 및 관련 산업의 낙관적인 전망 기대

  * 일본 Nissan은 2013년 2월 바르셀로나 공장에 1억 3,000만 유로 투자 결정, 미국 Ford, 프랑스 Renault, 독일 Volkswagen도 스페인 내 생산 증대 예정

○ 유통산업

- 스페인은 유럽 국가이면서 지리적으로 중동, 아프리카에 근접해 있어 유럽-중동-아프리카를 잇는 생산·물류의 전략적 중심지

□ M&A 시장 진출전략

○ 문화적 차이 이해

- 국가 간 M&A 시 이질적 문화 충돌과 적응과정에서 애로 발생

- 스페인은 노동개혁을 실시하는 등 점진적인 변화를 보이나 아직 다른 나라에 비해 노동시장이 유연하지 못하여 해당 부분에 대한 충분한 이해가 없을 경우 M&A 진출에 실패할 확률이 높음.

○ 신뢰할 수 있는 컨설팅사와 파트너십 구축

- M&A 검토 단계에서 확인해야 할 법적, 재무적, 경영위험, 기업가치 등에 있어 신뢰할 수 있는 컨설팅사의 협력 필요

○ 유망기업 선정

- 스페인의 경기침체에도 유망기업은 단기간 내 기업가치 하락에 따른 헐값 매각을 용인하지 않음.

- 가격을 최우선으로 고려할 경우 M&A 성공을 보장할 수 없으며 단순 가격조건 보다는 유망기업 선정에 주력하는 전략구사 필요

3. M&A 단계별 유의사항 A to Z

□ 검토 단계

○ 계약 추진 전

- 스페인에서는 '주식'이라는 용어가 무한회사의 경우 'Acciones(shares)', 유한회사의 경우 'Participaciones sociales(participations)'로 혼용되나 둘 다 같은 의미로 해석됨.

- 스페인 유한회사법 상 무기명 주식 또는 중개기관(브로커/딜러)을 거치지 않는 방식의 양도 시 공증식 입회를 요함.

- 스페인기업의 정관에 주식양도와 관련한 제한 사항이 명시되어 있는 것이 일반적이므로 사전검토 필요

○ 계약 추진 중

- 본격적인 M&A 협상은 의향서(Letter of Intent) 또는 양해각서(MOU) 체결을 통해 시작되며 이 때 해석이 모호한 표현은 가급적 피하고 해당 문서가 법적 구속력이 없음을 확실히 명시해야 함.

- 이는 인수합병에 대한 구체적인 윤곽이 잡혀가는 단계에서 상기 문서가 상황에 따라 구속력을 갖게 될 위험이 있기 때문

- 반면, 계약 논의 과정 중 비밀보장이나 타 업체와의 병행협상(parallel negotiation) 방지 관련 조항은 예외적으로 법적 구속력을 갖게 하는 것이 효과적일 수 있음.

○ 사전실사(Due Diligence)

- 협상 진행과정에서 매수 희망업체는 전문 컨설팅 기관 등을 통해 매수 대상업체에 대한 사전실사를 필히 시행해야 함.

- 이를 통해 타깃기업에 대한 위험요소, M&A 후 잠재시너지, 최적 구매방식 등을 철저히 분석할 필요가 있음.

□ 인수 후 애로사항

○ 경직된 노동시장

- 스페인 노동법은 노사관계의 기본원칙들을 지정하고 있으나, 이는 최소요건이며 일반적으로 노동법 기준보다 유리한 조건의 업종, 지역별 단체협약이 적용되어 고용주의 부담이 높은 경우가 많음.

- 이를 개선하기 위해 정부는 수차례에 걸쳐 고용시장의 유연성을 높이는 노동개혁을 단행했으나, 아직 관행적인 부분에 있어 가시적인 성과는 보이지 않는 것으로 평가됨.

○ 근무·휴가 제도

- 스페인 법정 근로시간은 주당 40시간

- 휴가는 1년 이상 근무 시 매년 최소 22일의 유급휴가(근무일수 기준)가 주어지며 그 밖에 이사 1일, 결혼 15일(자연일수), 출산 16주, 수유 1일 1시간 등의 휴가가 의무화되어 있음.

- 업종별로 교대근무, 휴일 근무제 등에 대한 규정을 별도로 정하는 경우도 있어 이에 대한 규정은 각 기업의 단체 노사협약을 통해 파악해야 함.

○ 임금·사회보장세·초과근무수당

- 일반적으로 연간 14개월 분(기본급 12개월+100% 상여금 2회) 지급

- 인건비 개념으로 급여 이외에 사회보장세 36.25%(고용주 29.9%, 고용인 6.35%) 납부

- 예외적인 경우를 제외하고 초과근무는 연 80시간을 넘기는 것이 불가능하며 근로자는 초과근무수당 또는 초과 시간만큼의 대체 휴무 중 선택 가능

- 초과근무수당은 통상 정상급여의 50~75% 선에서 지급되나, 소속 업종이나 지역노조의 단체협약에 따라 정해질 수 있음.

○ 해고·퇴직금

- 자진퇴직 시 고용주는 퇴직금 지급 의무가 없으며 근무기간에 비례하여 미사용 휴가보상금 및 법정상여금을 월할 계산해 지급하면 됨.

- 단, 직원 해고 시에는 별도로 퇴직금을 지급할 의무가 있으며 신노동법 발효(2012년 2월 12일) 이후 퇴직금 산정기준이 변경됨.

* 발효 이후 퇴직금 산정기준 : 33일분 급여×근속연수(최대 24개월분 급여 한도), 기존 근무 직원은 발효 이전의 기간에 대해 45일분 급여×근속연수 적용

IV. M&A 진출 사례

1. 우리나라의 스페인기업 M&A 사례

<스페인 M&A 시장진출 우리기업 리스트>

진출업체명	피인수기업	취급품목	M&A 목적	M&A 년도
국민연금	Cia Logistica de Hidrocarburos	파이프라인	투자	2011년
GS건설	OHL Medio Ambiente Inima SAU	수처리	신시장 개척	2012년

가. M&A 성공사례

[사례1] : GS건설의 Inima社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	수처리 엔지니어링	M&A 년도	2012년
M&A금액	2억 3,000만 유로	목적	신산업 진출 선진기술 확보
거래의사	우호적 M&A	법적형식	주식취득
결합형태	복합적 M&A	결제수단	현금/복합
인수기업	GS건설	설립년도	1969년
		매출액	9조 2,896억 원(2013년)
		업종	건설
인수대상 기업	OHL Medio Ambiente Inima SAU	설립년도	1957년
		매출액	1억 3,000만 유로(2010년)
		업종	건설

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- 스페인 주요 건설사 OHL의 자회사인 Inima를 M&A 함으로써 중남미 및 북아프리카 지역으로 진출기회 확대 모색
- 수처리 엔지니어링 부문 육성을 통한 신성장동력 발굴

○ 추진 과정

- Inima社 입찰에는 GS건설과 포스코건설, 브라질 Odebrecht, 중국 Hutchison Whampoa 그룹, 일본 Sumitomo 그룹 등이 참여
- GS건설은 2011년 6월 예비 입찰서를 제출한 후 9월에 인수 우선 협상자로 선정되어 OHL와 협상개시

- 수출입은행, HSBC가 2,020억 원을 대출했으며 국민연금이 재무적 투자자로 약 700억 원을 투자

○ 시사점

- 세계 10위권 수처리 업체 Inima의 역삼투압 담수 프로젝트 기술을 바탕으로 중동 및 아시아에서 대형 프로젝트 수주 계획
- GS건설은 Inima가 운영 중인 알제리 사업장까지 추가 비용 없이 인수에 성공하면서 북아프리카 시장 진출의 교두보 확보
- 동 M&A는 국내 건설사가 최초로 유럽 기업을 인수한 사례로 글로벌 우량기업 인수를 통한 신사업 진출 가능성 제시

2. 경쟁국의 스페인기업 M&A 사례

<스페인 M&A 시장진출 경쟁국 기업 리스트>

진출업체명	국가	피인수기업	취급품목	M&A 목적	M&A 년도
Brain Capital LLC	미국	Atento Inversiones	서비스	신시장 개척	2012년
Protector & Gamble Co	미국	Arbora y Ausonia SL	가정용품	생산기지 내수시장진출	2012년
Dresser-Rand Group Inc	미국	Grupo Guascor	대체 에너지	신시장 개척	2011년
Sealed Air Corp	미국	Proaseptic Technologies SL	기계	생산기지 내수시장진출	2010년
Goldman Sachs Group Inc	미국	Endesa Gas SA	오일·가스	신시장 개척	2010년
PREEF Alternative Investments	미국	Autovia del Camino SA	교통·인프라	신시장 개척 내수시장진출	2010년
Investor Group	미국	BBVA-Branches(948)	은행	신시장 개척 내수시장진출	2009년
Shenzhen Leaguer Venture	중국	Neoker SL	금속&광물	신시장 개척 내수시장확보	2013년

HNA Group Co Ltd	중국	NH Hoteles SA	호텔·숙박	내수시장확보 경영기법도입	2013년
Huayi Compressor Co Ltd	중국	Cubigel Compressors SA	기계	생산기지구축 내수시장진출	2012년
HiSoft Tech Intl Ltd	중국	Logoscript SL	소프트웨어	내수시장확보 선진기술도입	2012년
CITIC Group	중국	Gandara Censa SA	기타산업	생산기지구축 내수시장진출	2010년
Toyobo Co Ltd.	일본	Sprinreact SA	컨테이너·포장	생산기지구축	2013년
Azbil Corp.	일본	Telstar SA	전자	생산기지구축 내수시장진출	2012년
Rakuten Inc.	일본	Wuaki TV SL	E-Commerce /B2B	신시장 개척 내수시장진출	2012년
The Nisshin OilliO Group Ltd	일본	Industrial Quimica Lasem SA	음·식료품	생산기지구축	2011년
Mitsubishi Corp	일본	Acciona Termosolar SL	기타 산업품	신시장 개척 내수시장진출	2011년
Nexon Co Ltd	일본	BoomBang Games SL	소프트웨어	생산기지구축	2010년

자료원 : Thomson Financial(2007년～2013년 9월 9일 거래완료)

가. M&A 성공사례

[사례1] : HNA Group의 NH Hoteles社 인수

□ M&A 기본 정보

취급품목	호텔	**M&A 년도**	2013년
M&A금액	2억 3,400만 유로	**목적**	내수시장 진출, 경영노하우 확보
거래의사	우호적 M&A	**법적형식**	주식취득
결합형태	수평적 M&A	**결제수단**	유상증자
인수기업	HNA Group	**설립년도**	1989년
		소재국가	중국
		자본금/매출액	620억 달러/196억 달러
		업종	서비스(항공)
인수대상 기업	NH Hoteles SA	**설립년도**	1981년
		자본금/매출액	6억 1,654만 유로/8,993만 유로
		업종	서비스(숙박)

□ 상세 내역

○ M&A 목적

- NH社의 인프라와 영업 노하우를 활용하여 경쟁력 제고
- 중국과 유럽시장을 대상으로 호텔사업 신규 진출

○ 추진 과정

- 2011년 5월 HNA Group은 NH社 지분의 20%를 인수하기 위해 총 4억 3,160만 유로(주당 7유로)를 지불하기로 잠정 합의
- 이후 HNA는 글로벌 경기불황으로 인한 전반적 기업매입 시세 하락을 감안해 주당 매입가를 7유로에서 5.35유로로 인하를 요구했으며 NH社는 이와 같은 조건 변경에 응함.
- 2012년 11월 HNA는 불안정한 세계 금융시장 상황 등을 이유로 M&A 협상을 전면 중단하기로 결정
- 2013년 2월 주당 가격을 5.35유로에서 3.8유로로 낮춘 조건으로 M&A 협상이 다시 급물살을 타 HNA는 최종적으로 NH社 지분 20%를 2억 3,428만 유로에 매입하는 데 성공

○ 인수 후 통합(PMI: Post Merger Integration)

- 동 주식 매입으로 HNA Group은 NH社의 2대 주주가 되어 해당 업체 경영진에 중국계 CEO를 투입
- 양 사는 향후 5년간 중국시장에 200~300여 개에 달하는 비즈니스 호텔을 개점할 예정으로 이를 위한 합작회사 설립을 논의 중

○ 시사점

- HNA는 금융시장 상황을 적절히 활용해 끈질기게 협상을 주도해 감으로써 당초 매입가의 절반에 가까운 가격으로 M&A를 체결할 수 있었던 것으로 평가

- NH는 2012년 약 3억 유로의 순적자를 내 유동성 수혈이 긴급한 상황이었으나 미국계 펀드의 인수 제안을 거절하고 HNA와 M&A를 체결한 것은 양 사의 결합이 향후 유럽과 중국에서의 성장에 시너지 효과를 불러올 것으로 판단했기 때문으로 사료됨. 끝.

부록 KOTRA「글로벌 M&A 지원센터」소개

1. 센터 현황

○ 설립배경

- 중소·중견기업의 경우 M&A 필요성에 대한 인식 부족, 매물 발굴 어려움, 경험 부족, 초기 실행비용 부담 등으로 M&A에 소극적

- M&A를 중소기업의 새로운 글로벌화 수단으로 육성하기 위해 KOTRA 해외 조직망을 활용한 체계적 지원을 목적으로 글로벌 M&A 지원센터 설립(2013년 2월)

○ 중점 지원사항

- (전문 서비스) M&A 전문가들이 인수희망 기업의 T/F 일원으로 참여하여 M&A 전 단계에 걸친 자문서비스를 지원하며 KOTRA 해외무역관은 타깃기업에 대한 현장정보 제공

- (중·소형 딜 소싱) 수익성 부족으로 민간부문의 도움을 받기 힘든 300억 원 내외의 중·소규모 딜 중점 지원

- (실사비용) 결과가 보장되지 않는 초기 실사비용 일부를 지원하여 중소기업의 진입부담 경감

○ 지원역량 : 국내·외 분야별 M&A 전문가 배치

- (국내) M&A 단계별 전문가를 영입하여 전문적인 서비스 제공
  * 변호사·회계사, M&A금융전문가 등이 1:1 맞춤서비스 제공

- (해외) 딜 소싱 확대를 위해 거점 무역관에 현지 전문가 채용
  * 유럽 : 런던무역관, 북미 : 실리콘밸리무역관, 아시아 : 홍콩무역관

2. 운영 방향

<해외 M&A 지원사업 중장기 성장전략>

3. 지원 세부내용

<M&A 단계별 지원 서비스>

* NDA : Non-Disclosure Agreement(기밀유지 협약)
* TM : Teaser Memo(매각 안내문)
* DD : Due Diligence(기업실사)

4. 주요 지원사례(예시)

○ 동국실업, Volkswagen 1차 벤더 독일 ICT社 인수(2013년 9월)

- KOTRA 글로벌 M&A 지원센터 설립 후 최초의 인수 성공사례로 자동차 부품기업인 동국실업은 동 M&A를 통해 글로벌 완성차 기업에 대한 납품기반과 함께 현지 생산라인 및 노하우 확보

- 글로벌 M&A 지원센터는 재무 및 법무실사 범위 기획, PMI(인수 후 통합과정)를 포함한 M&A 전반에 관한 자문 수행

- KOTRA 프랑크푸르트무역관은 재무제표 분석, 회계 자문, 감정평가보고서 검토, 관련 법률 및 회계시스템 확인 등 현지에서의 M&A 전 과정 지원

- 체코와 스페인에 위치한 ICT社의 해외공장 자산실사 과정에서도 KOTRA 프라하 및 마드리드무역관이 현장실사 지원

○ I社, PCB 제조기업 중국 T社인수(2013년 10월)

- PCB(인쇄회로기판) 전문업체인 I社는 중국 내 생산기반 확보를 발판으로 대형서버용 PCB 시장 진출 계획

- 글로벌 M&A 지원센터는 실사보고서 검토를 지원하였으며 특히 KOTRA 창사무역관은 협상 쟁점(인수 후 현지 사회보험 부담) 관련 현지 진출기업의 유사 사례조사 지원을 통해 협상 타결에 결정적 역할 수행

※ KOTRA 글로벌 M&A 지원센터 연락처

- E-mail : MnA@Kotra.or.kr
- Tel : 02-3460-7588, Fax : 02-3460-7955

2013년 KOTRA 발간자료 목록

□ GMR (Global Market Report)

번 호	제 목	발간일자
13-001	오바마 재선에 따른 경제.통상정책 방향 전망과 시사점	2013.1
13-002	2013년 1분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.1
13-003	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 공작기계 (머시닝센터) -	2013.1
13-004	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타골프용품 -	2013.1
13-005	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 안경테 -	2013.1
13-006	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 폴리에스터 단섬유 -	2013.1
13-007	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 폴리프로필렌 테이프 -	2013.1
13-008	선진국의 미래산업 육성정책	2013.2
13-009	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 광케이블 -	2013.2
13-010	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타전동공구 -	2013.2
13-011	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타컴퓨터주변기기 -	2013.2
13-012	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 펌프 -	2013.2
13-013	미국 제조업 경쟁력 강화 정책 및 시사점	2013.2
13-014	한-콜롬비아 FTA 효과 및 활용방안	2013.2
13-015	떠오르는 이라크 재건시장을 선점하라	2013.2
13-016	주요국 환율변동에 다른 해외시장 동향과 진출여건	2013.2
13-017	엔저하의 수출 경쟁력 현황 및 전망	2013.2
13-018	한미 FTA 발효 1주년, 대미 수출 성과 분석	2013.3
13-019	일본의 대인도 진출전략 및 대응방안	2013.3
13-020	독일 직업교육 훈련제도 현황 및 시사점	2013.3
13-021	중소기업 신규 수출확대 유망품목 주요 시장 동향 <기타 무선통신기기>	2013.3
13-022	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 플라스틱 가공제품 -	2013.3
13-023	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 편직물 (인조섬유제) -	2013.3
13-024	세계의 공장으로 부상하는 멕시코	2013.3
13-025	인도의 CSR 정책과 시사점	2013.3
13-026	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 유리 저장 용기 -	2013.3
13-027	미국-EU FTA 추진현황과 향후 시사점	2013.3
13-028	日 제조업 경쟁력 강화 정책 현황 및 시사점	2013.3

13-029	2013년 2분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.4
13-030	중소기업 신규 수출확대 유망품목 < X선 및 방사선기기부품 >	2013.4
13-031	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기초화장품 -	2013.4
13-032	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 합성수지·합성고무 -	2013.4
13-033	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 밸브·기타기계류 -	2013.4
13-034	중소기업 신규 수출확대 유망품목 시장동향 및 진출방안 <스키 헬멧>	2013.4
13-035	Post Chavez, 변화와 전망	2013.4
13-036	2013년 美 USTR 무역장벽보고서 평가 및 시사점	2013.4
13-037	한·터키 FTA 10대 수출 유망품목 및 진출방안	2013.4
13-038	최근 대한 수입규제 동향과 향후 전망	2013.4
13-039	Putin 취임 1주년 경제 진단 및 전망	2013.5
13-040	유럽 온라인 유통시장 현황 및 진출방안 - 서유럽편 -	2013.5
13-041	유럽 온라인 유통시장 현황 및 진출방안 - 동유럽·북유럽편 -	2013.5
13-042	미얀마 경제제재 완화 1년과 향후 전망	2013.5
13-043	핀란드 창업·재취업 프로그램 현황 및 시사점	2013.5
13-044	日 엔고극복 사례가 주는 엔저원고시대의 시사점	2013.5
13-045	CIS 대형 유통망 현황 및 진출 방안	2013.6
13-046	기업에 공유가치를 입혀라~창조경제를 만든 해외기업의 CSV 사례~	2013.6
13-047	방글라데시 의류산업 사업환경 변화와 시사점	2013.6
13-048	호주 자원개발 현황과 진출전략	2013.6
13-049	2013년 3분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.6
13-050	한-EU FTA 2주년 성공사례 및 주요 바이어 반응조사	2013.6
13-051	2013년 하반기 지역별 수출입 전망과 시장여건	2013.7
13-052	북미셰일가스 개발 동향 및 한국기업 진출전략	2013.7
13-053	'Rich Africa, Blue Africa' - 경제통상 협력을 통한 아프리카 진출 확대 방안	2013.8
13-054	북미 온라인 유통시장 진출방안 - 미국편 -	2013.9
13-055	북미 온라인 유통시장 진출방안 - 캐나다편 -	2013.9
13-056	독일 메르켈 총리 재집권에 따른 정책 방향 및 시사점	2013.9
13-057	태평양동맹 현황 및 활용전략	2013.9
13-058	2013년 4분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.10
13-059	유럽 M&A 시장 동향 및 진출방안	2013.10

□ KOCHI자료

번 호	제 목	발간일자
13-001	대만시장에서 한류 활용하기	2013.1
13-002	[중국 석학에게 듣는다] 2013 중국 경제 전망	2013.2
13-003	한중 FTA 전문가 간담회 회의록	2013.5
13-004	中國寶庫-양회시리즈	2013.5
13-005	중국을 움직이는 파워엘리트 400인 (Who's who in China's Leadership)	2013.6
13-006	중국 온라인쇼핑 시장현황과 히트상품 분석	2013.8
13-007	중국 중서부 투자 우대산업 목록	2013.9

□ KOTRA자료

번 호	제 목	발간일자
13-001	해외 주요국 투자인센티브 현황 및 사례조사	2013.1
13-002	외국인을 위한 법인설립 안내	2013.1
13-003	Guide to Business Establishment in Korea	2013.1
13-004	2012년도 북한의 대외교류동향	2013.2
13-005	GCF시대에 대비한 세계그린프로젝트 수주방안	2013.3
13-006	국가IR 개선 방안 연구	2013.3
13-007	2009~2012 KOTRA 수출인큐베이터 운영 성공사례집	2013.3
13-008	2013 외국인투자 가이드	2013.4
13-009	2013 서울국제식품산업대전 참가업체 디렉토리	2013.5
13-010	각국별 해외전시회 참가 가이드	2013.5
13-011	2013 이라크-요르단 시장조사단 종합 결과 보고서	2013.5
13-012	2012 외국인투자옴부즈만 연차보고서	2013.5
13-013	Foreign Investment Ombudsman 2012	2013.5
13-014	엔저가 일본의 對한 투자에 미치는 영향	2013.5
13-015	세계 주요국 전력시장 현황	2013.5
13-016	미얀마 투자실무가이드	2013.5
13-017	2013 외국인투자상담 Q&A	2013.5
13-018	2012년도 북한의 대외무역동향	2013.5
13-019	Global Green Hub Korea 2013 결과보고서	2013.5
13-020	2013 글로벌취업창업대전 결과보고서	2013.6
13-021	중소기업을 위한 온라인 수출 마케팅 가이드	2013.6

13-022	이것이 글로벌 명품전시회다	2013.6
13-023	2013 Doing Business in Korea	2013.6
13-024	러시아 프로젝트 진출 가이드	2013.6
13-025	유럽 비즈니스 위크 개막 세미나 (공공조달 진출 전략)	2013.6
13-026	브라질 태양광 프로젝트 예비조사 보고서	2013.6
13-028	UNCTAD World Investment Report 2013 요약 번역본 (국제기차시슬: 성장을 위한 투자와 무역)	2013.7
13-029	2013 전략적제휴 안내서	2013.8
13-031	글로벌 중소기업, DNA부터 다르다	2013.8
13-032	사하라이남 아프리카 전력인프라 현황 및 진출방안	2013.8
13-033	2013 서울국제식품산업대전 결과보고서	2013.8
13-034	멕시코 투자실무가이드	2013.8
13-035	투자실무가이드 - 네덜란드 -	2013.8
13-036	2012년 글로벌 FDI 동향	2013.8
13-037	2013 U턴기업 지원 종합가이드	2013.9
13-038	신흥국 제조업 지도 : 어디서? 무엇을?	2013.9
13-039	신흥국 온라인 유통시장 동향과 진출방안	2013.9
13-040	글로벌 창업 종합가이드	2013.3
13-041	신흥국 진출의 패러다임을 바꾸다: Volume Zone & Reverse Innovation	2013.9
13-042	2012년도 Invest KOREA 연차보고서	2013.10
13-043	러 물류-운송 서비스 시장동향 및 전망	2013.9
13-044	2013년 주요 투자유망국(중국, 베트남, 인도네시아, 브라질, 미얀마) 투자환경 비교	2013.10
13-045	신흥국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안	2013.10
13-046	터키 투자실무가이드	2013.10
13-047	UN근무 30년 경력자가 들려주는 UN조달 쉽게하기	2013.10

□ 설명회자료

번 호	제 목	발간일자
13-001	2013 세계시장 진출전략 설명회	2013.1
13-002	2013 중국3대 유망시장 설명회	2013.1
13-003	2013년 전략시장 협력 파트너쉽 포럼	2013.1
13-004	Iraq-Korea Business Forum	2013.3
13-005	Reshoring to KOREA - 국내 U턴기업 지원제도 및 투자환경 설명회 -	2013.4
13-006	2013년 제1회 차이나 커뮤니티 세미나	2013.3
13-007	Global Project Plaza 2013	2013.5

13-008	2013 철도 기자재 조달 플라자 Railway Procurement Plaza 2013	2013.5
13-010	2013년 유럽 주요국 대형유통망 현황 조사	2013.6
13-011	선진 ESCO시장 진출전략 설명회	2013.6
13-012	Europe Business Week 2013 - 유럽 유통망 진출전략 설명회 -	2013.6
13-013	Europe Business Week 2013 - 유럽 공공조달 진출전략 설명회 -	2013.6
13-014	한-미얀마 비즈니스 포럼	2013.6
13-015	2013 국제금융기구(MDB) 조달 설명회	2013.6
13-016	벵골만연안국 비즈니스포럼	2013.7
13-017	이란 대체시장 설명회	2013.7
13-018	'중국新도시화 정책과 활용전략' 설명회 Korea-China Biz Plaza 2013	2013.9
13-019	신흥시장 주요 트렌드 및 진출방안	2013.9
13-020	자동차, 프로젝트 분야 진출전략 세미나	2013.9
13-021	ICT, 유통업, 의료서비스업 분야 진출전략 세미나	2013.9
13-022	중남미 새로운 기회: Post Chavez, 그리고 태평양 동맹	2013.9
13-023	CIS 대형 유통망 진출전략 세미나	2013.9
13-024	아프리카 진출 파이낸싱 전략 세미나	2013.9
13-025	아시아 온라인 유통망 진출전략 세미나	2013.9
13-026	신흥시장 투자진출 리스크와 기회 포럼	2013.10
13-027	Korea-Iraq Rebuilding Project Plaza	2013.10
13-028	2013 UN 조달 설명회	2013.10

작성자

◈ 프랑크푸르트무역관 강환국 과장
◈ 밀라노무역관 김태형 과장
◈ 런던무역관 박일규
◈ 암스테르담무역관 심자용 과장
◈ 마드리드무역관 전수연 과장
◈ 브뤼셀무역관 이재욱 과장
◈ 선진시장팀 이연주 과장
◈ 선진시장팀 이동훈 대리

Global Market Report 13-059

유럽 M&A 시장 동향 및 진출방안

발 행 인 | 오 영 호
편 집 인 | 김 성 수
발 행 처 | KOTRA
발 행 일 | 2013년 10월
주 소 | 서울시 서초구 헌릉로 13 (우 137-749)
전 화 | 02)1600-7119(대표)
홈페이지 | www.globalwindow.org

Copyright ⓒ 2013 by KOTRA. All rights reserved.
이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.