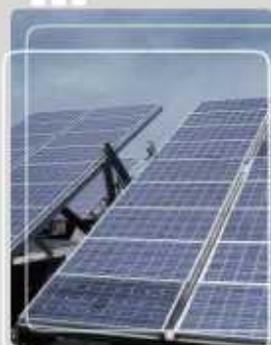


'Investing in Africa'

- 사하라 이남 아프리카 M&A 현황 및 시사점



목 차

요 약 / 1

I. 사하라 이남 아프리카 M&A 현황 / 3

1. 최근 동향
2. 주요국 M&A 현황
 - 케냐, 나이지리아, 남아공
3. 2014년도 M&A 전망

II. M&A 목적별 사례 / 20

1. 오일 & 가스전 인수
2. 현지시장 진출 교두보
3. 생산/영업라인 확장
4. 기술/인력 흡수

III. 시사점 / 43

1. M&A 추진 시 유의사항
2. 맺음말

요 약

사하라 이남 아프리카 투자에 대한 글로벌투자자들의 높은 관심이 현지 기업의 M&A 증가로 이어지고 있다. 사하라 이남 아프리카는 전세계에서 투자유망성이 가장 높은 지역으로, 신시장 개척에 나선 선진기업들은 아프리카 현지 시장에 안정적으로 정착하는 동시에 높은 수익률을 기대하며 적극적으로 M&A를 진행하고 있다.

사하라 이남 아프리카 M&A 총거래규모는 2010년에는 440억 달러를 기록했으며, 2012년에는 250억 달러, 거래건수는 531개로 상당히 활발하게 M&A가 진행되어 왔다. 2013년 9월까지의 총거래규모는 234억 달러로 연말까지 2012년도 거래규모를 초과할 전망이다. 2014년도에도 거래규모와 거래건수가 크게 증가되고, 산업분야도 도소매 유통, 통신서비스, 은행업, 보험업, 농축산업 등으로 확산되어 M&A가 더욱 활성화 될 것으로 전망된다.

최근 들어 사하라 이남 아프리카 M&A에서 두 가지 특징이 발견되는데, 지역 다양성과 산업 다각화이다. 전통적으로 남아공이 거래액 기준으로 M&A 진행국과 투자국 순위에서 1위를 차지했으나, 나이지리아, 케냐를 중심으로 서아프리카와 동아프리카 지역에서도 M&A가 증가하고 있다. 기존에는 영국과 프랑스가 M&A를 통한 투자를 주도했으나 최근 들어 중국이 역내 M&A시장을 선도하고 있다. 산업 분야로는 광물, 오일/가스전 등 천연자원 투자에만 집중되는 경향이 있었으나, 통신, 은행업, 도·소매업, 농업 등 산업 전분야에 걸쳐 M&A가 확대되고 있다.

사하라 이남 아프리카 국가에서 M&A를 진행할 때는 정치리스크 등 여타 신흥국에 비해 높은 리스크를 포함하고 있어, M&A 사전준비단계에서 현지법 및 사회통습 등을 면밀히 검토해야 한다.

M&A 추진 시 유의사항으로는 ▲경영권 확보 ▲현지인 소유권 요구사항 ▲현지 주식시장 상장 요구사항 ▲현지법의 이해 ▲지역경제공동체의 M&A 규제법 ▲재무공시 및 실사 ▲정치리스크 및 기업가치 평가 ▲현지 파트너 선정 ▲PMI(Post Merger Integration) 리스크 ▲특수한 정치 환경 이해 등을 들 수 있다.

아프리카 투자진출 성공의 핵심은 현지화이며, 선진기업들은 M&A를 통해 현지화 전략을 구사하고 있다. 아프리카 국가들은 수백 년 동안 여러 국가들에 걸쳐 식민지 지배를 경험하면서 문화, 언어, 법률 등이 독특하게 발전되어 왔으며, 기업 경영 및 정부 정책에 유럽국가들의 이해관계가 복잡하게 얽혀 있는 경우가 많다. 이러한 아프리카 시장 진출의 리스크를 줄이고 초기 진입장벽을 낮추기 위한 방편으로 선진기업들이 M&A 선택하는 사례가 크게 증가하고 있는 것이다.

사하라 이남 아프리카는 더 이상 미래의 잠재시장이 아니라 현재 투자해야 할 시장이며, 선진기업과 사모펀드 등 글로벌투자자들은 역내 시장 확대 및 높은 수익률을 추구하고 투자를 적극적으로 확대하고 있다. 우리나라에는 사하라 이남 아프리카 역내에도 M&A가 활발히 진행되고 있다는 사실이 잘 알려져 있지 않았다. 아프리카 진출을 고려하는 대기업 뿐 아니라 중소·중견기업도 M&A를 활용하여 아프리카 신시장을 개척하고 성공적인 현지화 전략을 수행할 필요가 있다.

아프리카 진출의 가장 큰 장벽은 금융조달인 바, 우리기업의 對아프리카 진출을 적극 지원하기 위해 정책금융 등을 통한 현지은행의 지분 인수를 통해 우리기업의 아프리카 진출을 우회 지원할 필요가 있다.

I 사하라 이남 아프리카 M&A 현황

1. 최근 동향

□ 최근 몇 년간 M&A는 사하라 이남 아프리카 진출을 위한 중요한 수단으로 부상

- 사하라 이남 아프리카 투자에 대한 글로벌투자자들의 높은 관심이 현지기업 인수합병(M&A) 증가로 이어지고 있음. 사하라 이남 아프리카는 인구증가 및 소비구매력 증가에 따른 소비시장 확대, 천연자원 개발, 광활한 토지 보유, ICT 산업 부흥으로 전세계에서 투자유망성이 가장 높은 지역으로, 아프리카 진출 확대를 위한 국가간/기업간의 경쟁이 치열해 지고 있음.
- 최근 들어 중국을 중심으로 그린필드(Green field)형 투자가 늘어나고 있는 있지만, 선진기업들은 투자금 회수기간 단축, 안정적인 현지 정착, 현지 생산/영업라인 확보를 위해 M&A를 선호하고 있음. 또한 M&A를 통해 아프리카 시장에서의 입지를 강화시키고 보다 용이한 시장접근성과 경쟁력을 강화해 나가고 있음.

□ M&A 시장의 탄력성 증가

- 사하라 이남 아프리카 M&A 시장은 세계 다른 지역에 비해 거래규모 및 거래건수가 미미한 편이나, 최근에는 에너지 및 광산업을 넘어 제조업, 통신, 금융업 분야의 M&A가 활성화되고 있음. 또한 아프리카 역내에서 진행된 cross-border 거래도 증가되고 있어 M&A 시장의 탄력성이 높아지고 있는 추세임.
- 또한 다수의 아프리카 국가 정부가 비즈니스-프렌들리 환경을 증진시키는 노력을 통해 외국 투자자들을 적극적으로 유치하고 있는 것도 M&A를 활성화하는데 힘을 보태고 있음.

- 대다수의 아프리카 국가들은 자본, 글로벌 시장 접근성, 효율적인 경영관리 능력, 기술이전 및 이노베이션에서 매우 취약한 편임. 이를 극복하기 위한 방편으로써 아프리카 현지기업들이 외국기업들과 전략적 제휴를 하거나, 경영권을 외국투자자에게 이전하며 선진 경영기법의 전수 등을 통한 경영효율성의 개선을 도모하고 있음.

□ M&A 시장의 다양화 - 산업 다각화, 지역적 다양화

- 최근 사하라 이남 아프리카 M&A는 두 가지 특징을 보이는데, 산업 다각화와 지역적 다양화를 들 수 있음.
 - (산업 다각화) 최근 글로벌투자자들이 광물자원 및 유전 등 천연자원을 넘어서 통신, 금융, 수송, 도소매, 서비스 분야의 M&A에 높은 관심을 보이고 있다는 것임. 2010년 인도 통신사인 Bharti사의 Zain Africa 인수, 글로벌 거대 유통기업인 월마트가 남아공의 Massmart를 24억 불에 인수한 것을 비롯하여, 아프리카 10억 인구 소비시장과 인구 분포의 다양성은 M&A 거래의 주요한 동기부여가 되고 있음.
 - (지역적 다양화) 전통적으로 남아공이 압도적으로 사하라 이남 아프리카에서 M&A가 가장 활발히 진행되는 국가였으나, 최근에는 나이지리아, 케냐, 탄자니아 등에서도 전산업에 걸쳐 M&A가 확대되고 있는 추세임.
- 투자국 순위에서는 전통적으로 영국과 프랑스가 선두에 있었으나 최근 중국과 인도가 대형 거래를 성사시키며 사하라 이남 아프리카 M&A 시장을 주도해 나가고 있음.

◆ 에티오피아의 부상 ◆

- 아프리카에서 두 번째로 인구가 많은 에티오피아는 M&A 시장에서 중요한 투자처로 떠오르고 있음. 에티오피아 정부는 국영기업의 민영화 전략으로 외국투자자들이 자국 내 국영기업 인수에 참여하는 것을 적극적으로 지원하고 있음.
- 2006년 이전까지 M&A가 전무했던 에티오피아에서 최근 에티오피아 국영 맥주회사들이 Heineken, Diageo, Duet Group과 같은 세계적인 회사들에 의해 인수되었으며, 이들 3개 기업의 M&A 거래규모는 5억 달러를 기록함.

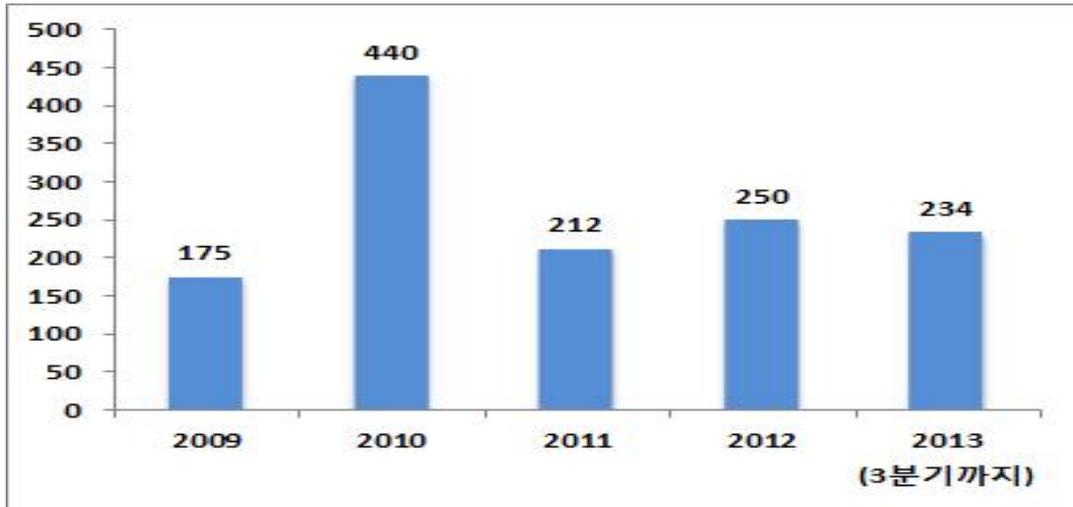
□ 2012-2013년 M&A 결과

[2013년도]

- 2013년도 9월까지 사하라 이남 아프리카 M&A 규모는 234억 달러를 기록했으며, 이는 전년 동기 80%나 증가된 규모였음.
 - 거래액 기준으로 M&A 실적은 모잠비크가 1위로 사하라 이남 아프리카 전체 M&A의 40%를 차지했으며, 이는 PetroChina사가 ENI사의 지분 28.57%를 42억 달러에 인수한 것에 힘입은 것임.
 - 모잠비크에 뒤를 이어 남아공(25%)과 나이지리아(16%)가 M&A 거래액 기준으로 2위와 3위를 기록했음.
 - 거래액 기준으로는 모잠비크 유전과 가스전 인수가 가장 컸으며, 거래전수 기준으로는 원자재와 의료산업의 거래가 가장 활발했던 것으로 조사되었음.

[2009-2013년 사하라 이남 아프리카 M&A 추이(거래액 기준)]

(단위 : USD 억 달러)



(자료원: KOTRA 자체 취합 - 기사 및 기관 보고서 참조)

[2011-2013년 사하라 이남 아프리카 M&A 결과]

(단위 : USD 억 달러, 건)

	2013년 (9월까지)		2012년		2011년	
	거래액	거래건수	거래액	거래건수	거래액	거래건수
Announced	234	-	250	531	212	494
Completed	-	-	146	320	209	275

(자료원: KOTRA 자체 취합 - 기사 및 보고서 참조)

[2013년도 사하라 이남 주요 M&A 결과 (7월 현재)]

거래일	인수기업	피인수 기업	매도기업	인수자문	매각자문	거래가격 (USD 백만 달러)
3.14	China National Petroleum Corporation	Eni East Africa Spa (28.57% stake)	Eni SpA	FA: - LA: Gianni, Origoni, Grippio, Cappelli & Partners; Herbert Smith Freehills	FA: - LA: Linklaters	4,210
6.25	ONGC Videsh Ltd; and Oil India Limited	Rovuma Offshore Area 1 Block (10% Stake)	Videocon Mauritius Energy Limited	FA: Bank of America Merrill Lynch; Morgan Stanley LA: Simmons & Simmons	FA: Credit Suisse; Standard Chartered; UBS Investment Bank LA: Amarchand & Mangaldas & Suresh A Shroff & Co	2,475
6.24	China Petrochemical Corporation	Marathon Oil Corporation (Angolan offshore oil and gas filed block 31) (10% stake)	Marathon Oil Corporation	FA: - LA: -	FA: Scotiabank LA: -	1,520
6.26	Steinhoff Europe AG	Kika-Leiner Group	Koch and Leiner Familers (Private investors)	FA: - LA: Noerr	FA: Rothschild LA: Freshfields Bruckhaus Deringer	650

(자료원: Mergermarket)

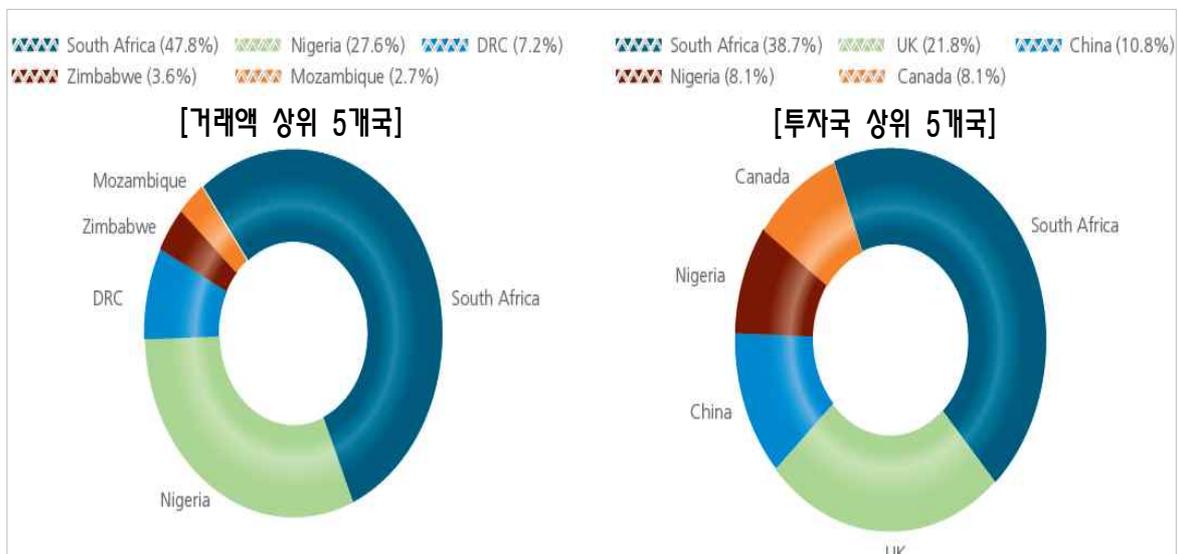
[FA: Financial Advisory, LA: Legal Advisory]

- 중국, 남아공, 인도가 2013년도에 사하라 이남 아프리카에서 M&A를 가장 활발히 진행한 국가였으며, 이들 두 나라의 거래규모는 거래액 기준으로 전체 M&A의 60%이상을 차지함.
- M&A 자문 실적은 Credit Suisse가 총 40억 달러 규모의 M&A 거래를 성사시켜 1위를 기록하였으며, 총자문수수료는 5천만 달러를 기록한 가운데 Standard Bank, Barclays, Citi Group 순으로 집계됨.

[2012년도]

- 2012년도 사하라 이남 아프리카 M&A 규모는 총 250억 달러를 기록했으며, 거래액 기준으로 남아공(47.8%), 나이지리아(27.6%), DR콩고(7.2%)에서 가장 활발히 M&A가 진행된 것으로 집계됨.
- 투자국 상위 5개국은 남아공(38.7%), 영국(21.8%), 중국(10.8%), 나이지리아(8.1%), 캐나다(8.1%) 순이며, 남아공 기업들은 자국 내 M&A 뿐 아니라, 아프리카 역내 cross-border M&A도 활발히 진행함. 그러나 남아공 기업가운데 상당수는 대주주가 유럽계로 파악됨.

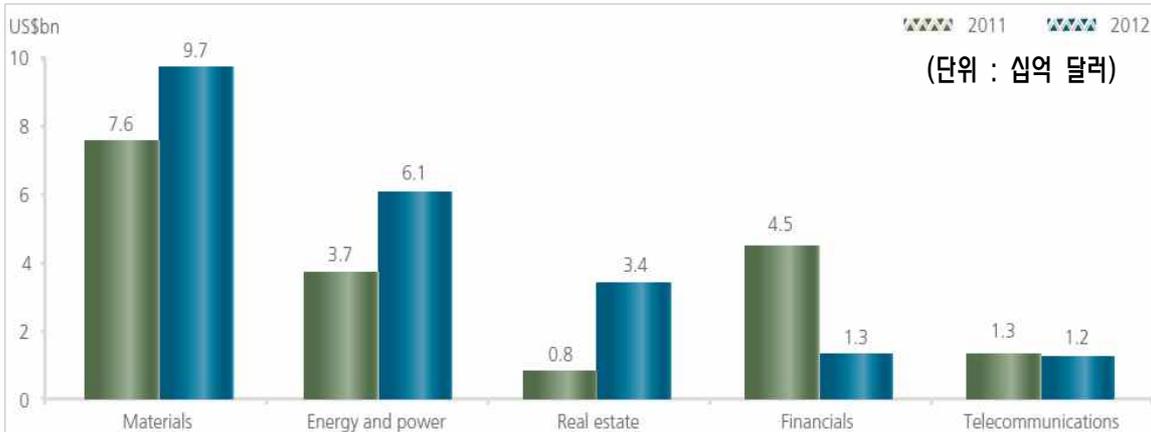
[2012년도 사하라 이남 아프리카 M&A 상위 5개국]



(자료원: Thomson Reuters)

- 분야별로는 2012년도에는 주로 자원, 에너지 및 전력 분야에 집중되어 전체 M&A 가운데 63%를 차지함. 중국과 인도의 지속적인 수요를 감안하면 동 분야의 아프리카 투자는 지속될 전망이다.

[2011-2012년 사하라 이남 아프리카 주요 산업별 M&A 거래 규모]



(자료원: Thomson Reuters)

[2012년 사하라 이남 아프리카 주요 산업별 M&A 현황]

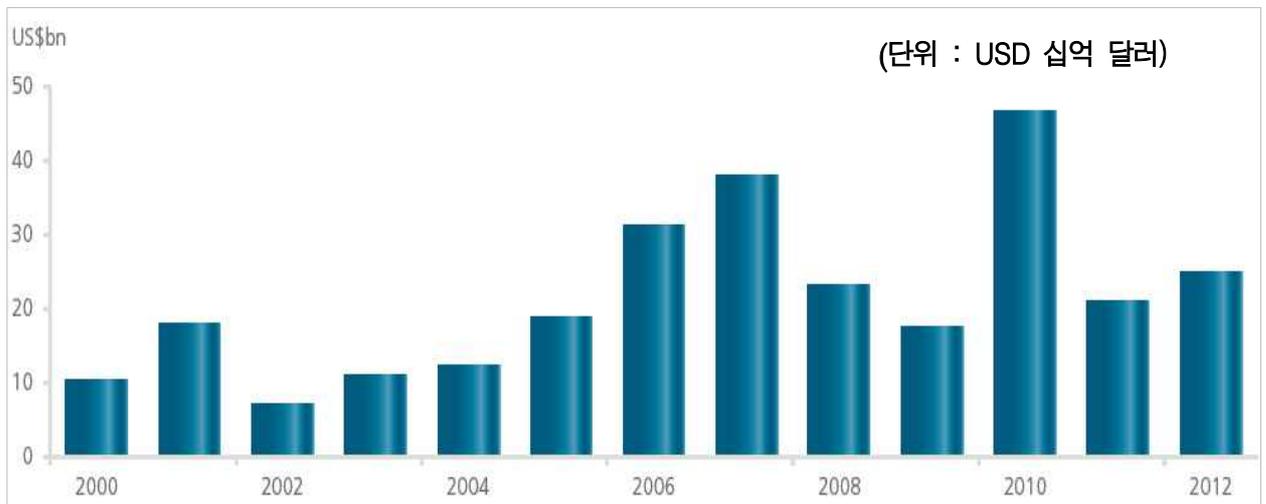
Value (US\$m)	Rank dates	Target name	Target nation	Sector	Acquirer or name	Acquiror nation
2,500.0	2012/11/19	OML 138 Block	Nigeria	Energy & power	Tiptop Energy Ltd	China
1,910.0	2012/09/07	Richards Bay Minerals	South Africa	Materials	Rio Tinto PLC	UK
1,790.0	2012/12/20	ConocoPhillips-Nigerian Assets	Nigeria	Energy & power	Oando Energy Resources Inc	Canada
1,451.2	2012/10/23	Fountainhead Property Trust	South Africa	Real estate	Growthpoint Properties Ltd	South Africa
1,250.0	2012/01/05	First Quantum-Residual Assets	DRC	Materials	Eurasia Natural Resources	UK
985.1	2012/06/05	SA Corporate Real Estate Fund	South Africa	Real estate	Capital Property Fund	South Africa
850.0	2012/06/29	Oil Mining Lease (OML)30	Nigeria	Energy & power	Shoreline Natural Resources	Nigeria
804.2	2012/07/11	Nordenia International AG	Germany	Materials	Mondi Ltd	South Africa
555.0	2012/07/24	Minas de Revuboe Ltd	Mozambique	Materials	Anglo American PLC	UK
555.0	2012/12/07	Camrose Resources Ltd	DRC	Materials	ENRC Congo BV	DRC

(자료원: Thomson Reuters)

- 2012년도 M&A 자문실적은 RBC Capital Markets사가 총 29억 달러 규모의 M&A를 성사시켜 1위를 기록하였으며, 그 뒤를 이어 Goldman Sachs가 25억 달러를 기록하였음. 총자문수수료는 3억800만 달러로 집계됨.

- 사하라 이남 아프리카 M&A는 2002년 이후 지속적으로 증가한 이후 2008년부터 글로벌 금융위기 여파로 급격히 감소하여 2009년에는 전체 거래규모 175억 달러를 기록하며 2005년 수준으로 감소하였음. 그러나 2010년에는 440억 달러를 기록하며 큰 폭으로 성장하고, 2011년에 212억 달러로 다시 감소하였으나, 2012년 250억 달러, 2013년 9월까지 234억 달러를 기록하며 다시 꾸준히 증가하고 있음.

[사하라 이남 아프리카 M&A 추이 (2000-2012)]



(자료원 : Thomson Reuters)

2. 주요국 M&A 현황

가. 케냐 및 동아프리카

□ 케냐를 중심으로 동아프리카 M&A 활발히 진행

- 2013년 1-8월 중 동아프리카에서 30건의 M&A투자가 케냐를 중심으로 이뤄졌으며, 주로 IT, 의약품, 석유 및 천연가스전에 집중되었음.
 - 동 30건의 M&A투자 중 케냐가 12건을 유치하는 등 케냐가 동아프리카 M&A투자를 주도하고 있음. 절반이상이 남아공 진출기업과 케냐 현지 기업의 M&A로 파악됨.
 - 케냐의 경우, IT분야에서 남아공의 Dimension Data사의 케냐 Access Kenya와 3500만 달러 규모의 M&A 계약이 대표적이며, 그 외 의약품, 광산(특히 석유-가스 탐사) 분야에서도 M&A가 이루어졌음.
- 케냐의 인근국 M&A 진출도 눈에 띄게 증가하고 있는데, Fanini Capital사는 르완다의 의약품 도매상인 Sophar사와 ProDevelopment 사에 각각 300만 달러씩 투자하여 M&A를 통한 투자 진출에 성공함.
 - 2013년 1-8월간 우간다 내 4건의 M&A 거래 중 케냐기업의 우간다 기업인수가 2건을 차지함. 케냐의 사모펀드회사 Fusion Capital은 우간다의 가장 오래된 출판사인 Mukono Printing & Publishing Co를 인수하였으며, 케냐 대형유통점 중 하나인 Tuskys사는 우간다 Gelp Service Stations사와 전략적 제휴를 맺어 우간다 시장에 진출함.
- 케냐의 탄자니아 M&A투자도 전력분야에서 Pan Africa Power Solution이 탄자니아 Independant Power Solutions사를, 보험분야에서는 케냐의 UAP가 탄자니아의 Century Insurance사의 지분 60%를 인수한 사례 등이 대표적임.

- 케냐 외에도 모리셔스가 인근국 M&A투자 진출을 시도하고 있는데, 탄자니아에서는 Tanzania Hair Industries사를 인수하였으며, 르완다에서는 2011년부터 파산 상태였던 Rwandatel사를 인수하여 아프리카 내 광케이블 사업 확대를 시도하고 있음.
- 아프리카개발은행(AfDB)은 사하라 이남 아프리카에 대한 M&A투자가 글로벌 M&A투자에 비해 약 3% 수준으로 미약한 상태이지만, 향후 중산층 증가에 따른 소비재 (화장품, 생활용품 등)분야, IT분야, 부동산 개발 분야, 금융업, 통신업 등이 활기를 띄면서 M&A가 증가 추세를 보일 것으로 전망하고 있음.

[케냐 및 동아프리카 M&A 현황 (2013년 1-8월)]

(단위: USD 만 달러)

인수기업	피인수기업	분야	금액	기타 참고사항
케냐				
International Finance Corporation	Actis Garden City	부동산	980	케냐 내 부동산 투자(5만 제곱미터 정도의 소매점, 420개의 아파트, 사무실, 12,000제곱미터의 공원 유치 가능)
Pan Africa Insurance	Sanlam Asset Managers Kenya	보험	비공개	2008년 부터 진행 중
Co-operative Bank of South Sudan	CIC	보험	비공개	M&A를 통한 우간다시장 진출
Norwegian Investment Fund	Private equity fund Actis	Fund	4,320	45.02% 주식 인도
Dimension Data	Access Kenya	IT	3,640	일본 NTT의 자회사인 Dimension Data의 케냐 시장 진출은 일본IT업체의 케냐진출로 봐도 무방
Al-FuttaimGroup	CMC Holdings	자동차	8,667	5억 8270만 달러 정도의 CMC Holdings 주식 매입
Amethis Finance	Chase Bank	은행	1,050	아프리카 시장 진출

인수기업	피인수기업	분야	금액	기타 참고사항
Vanoil Energy Ltd	Avana Petroleum Ltd	오일, 에너지	1,500+	Lamu Basin지역(L9) 탐사권 10% 인수
FAR Ltd	Avana Petroleum Ltd	오일, 에너지	1,100	Lamu Basin지역(L9) 탐사권 30% 인수(L9지역 탐사: Ophir Energy Plc(60%), FAR Ltd(30%), Vanoil(10%))
탄자니아				
CatalystPrincipal Partners	Chai Bora	투자	비공개	95% 주식 인수
Agri-Vie	Tanzania Food Corporation	요식업	600	가공 소고기 생산 증가로 인한 시장진출
Pan Africa Power Solutions(탄자니아)	IPTL	디젤 파워 에너지	비공개	30% 주식 인수(동일 국가)
UAP	Century Insurance	보험	비공개	60% 주식 인수 후, 탄자니아 시장 진출. 인수 후 기업 이름을 UAP Century Insurance Company로 변경. UAP는 우간다와 남수단에 자회사가 있음
우간다				
AbraajGroup	Vine Pharmaceuticals Ltd	의약품	비공개	아프리카 의약품 시장 진출
FusionCapital	Mukono Printing, Publishing Company Ltd	출판	비공개	케냐 투자기업, 우간다에서 가장오래된 출판사 인수
Gelp Service Stations Ltd(우간다)	Tuskys Uganda	유통업	비공개	동일 국가 기업 간 M&A로 빠르게 성장하는 유통업체 Tuskys인수
Norfund and Rabobank	DFCU	농업	4,300	45.02% 주식 인수
르완다				
Liquid Telecom	Rwandatel assts	통신	400	2011년 부도 기업 인수

(자료원 : The East African)

나. 나이지리아

□ 2012년도 나이지리아 M&A 결과

- 2012년도 나이지리아의 M&A 규모는 총 74억 1,500만 달러로 전년 대비 379% 증가함.
- 분야별로는 석유·가스 분야가 전체 M&A의 77%를 차지하였으며 이는 전년도 62%에 비해 크게 증가된 것임. 반면 소비재 부문의 경우 2011년 전체 금액의 16%를 차지하였으나, 2012년은 전년에 비해 6% 감소함.
- 2012년도 나이지리아 최대 M&A 사례로는 중국석유화학집단공사(SINOPEC)가 TOTAL Nigeria로부터 OML 138 석유광구의 지분 20%를 획득한 것으로 인수대금은 25억 달러에 달했음. 또한 석유·가스 분야의 업체인 나이지리아의 오안도(Oando Plc)는 자회사인 오안도 에너지리소스(Oando Energy Resources)를 통해 코노코 필립스(Conoco-Philips)의 자산을 18억 달러에 인수함.
 - 헤리티지석유회사(Heritage Oil Plc)는 OML 30 석유광구를 인수하였으며, 인수규모는 8억 5천만 달러에 달했음. 또한 ND Western Limited사가 Shell사로부터 4억 달러에 OML 34 석유광구를 인수했음.
- 이밖에 2012년에 이루어진 주요 M&A로는 Shanduka Group의 MTN Nigeria 인수건(3억 3,500만 달러)이었으며, 역시 통신분야에서 CAPCOM의 Starcomms, Multilinks 및 MTS 인수를 들 수 있음.

□ 향후 나이지리아 M&A 전망

- 2013년도에는 국가가 관리하는 은행부문의 M&A가 가시화될 전망이다. 나이지리아 정부가 금융산업 구조조정 과정에서 인수한 은행들에 대한

자본 재구성(Re-capitalization) 및 민간부문으로의 매각처분이 예상된다. 은행 이외에 모기지 금융, 보험 등 금융부문 전반의 M&A가 예상되며, 보험 분야의 경우 나이지리아 국내기업 및 외국기업들이 모두 관심을 보이고 있는 것으로 알려짐.

- 전력산업 분야도 M&A가 활발해 질 전망이다. 국영 전력회사(PHCN; Power Holding Company of Nigeria)의 발전 및 배전 부문 민영화가 급물살을 탈 예정이며, 이미 입찰참여 우선협상 대상자들이 정해진 상태임.
- 투자자의 관점에서 나이지리아는 투자수익률이 높기 때문에 높은 관심을 보이고 있음. 현재 나이지리아는 아프리카에서 남아공 다음으로 큰 경제규모를 자랑하고 있고 서부 아프리카 지역 최대 경제권이며, 시장규모 및 지정학적인 위치로 인해 여타 아프리카로 진입하기 위한 게이트웨이의 역할을 할 것으로 기대됨.

◆ 나이지리아 M&A의 법적 근거 ◆

- 나이지리아에서 공개법인의 M&A는 투자증권법(Investment and Security Act 2007; ISA)에 의해 규정되고 있음. 또한 M&A를 관리감독하는 규제 기관은 증권위원회(SEC; Securities and Exchange Commission)임. 증권위원회는 또한 특정의 인수합병 거래가 자유 시장거래에 어떤 영향을 미치는지를 평가하는 권한과 책임을 가지고 있음.
- 이밖에 M&A를 규제하는 법률로는, 은행의 경우 2004년의 나이지리아 연방법인 금융기관법(Financial Institutions Act, Cap. B3), 보험산업의 경우 보험업법(Insurance Act 2003)이 있음. 또한 전력 분야의 경우 전력산업 개혁법(Electric Power Sector Reform Act 2005)이 있는데 이들 법률은 증권위원회와 더불어 해당 산업에 대한 M&A의 근거를 이룸.

다. 남아공

- 2012년 남아공에서는 총 410건의 M&A 거래가 성사됨. 분야별로는 거래액 기준으로 금속 및 금속제품 분야가 거래규모가 가장 높았으며, 1차산업과 도·소매 유통업, 은행업이 그 뒤를 이었음.

[2010-2012년 남아공 산업별 M&A 결과]

(단위: USD 백만 달러)

분야	2010		2011		2012	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액
Other Services	70	7,932	108	1,679	106	2,318
Wholesale & Retail Trade	40	2,976	58	872	71	2,505
Machinery, equipment, furniture, recycling	21	683	19	87	36	946
Banks	23	2,082	46	2,473	36	1,761
Metal & Metal products	28	4,031	26	3,764	26	3,098
Chemicals, rubber, plastic	14	1,192	34	363	23	447
Primary Sector	29	567	38	2,406	20	2,758
Transport	17	165	16	1,398	20	65
Food, beverages, tobacco	7	78	13	831	18	99
Education, health	4	239	9	432	14	776
Construction	12	77	15	118	13	63
Insurance companies	2	0	6	260	10	34
Wood, cork, paper	3	299	2	1,117	4	50
Hotels & Restaurants	4	2,610	9	84	3	16
Textiles, wearing apparel, leather	0	0	3	13	2	51
Post and telecommunications	0	0	0	0	1	15
Gas, water, electricity	2	21	2	11	0	0
Public administration and defence	0	0	0	0	0	0
Publishing, printing	3	702	2	36	0	0

[투자국가별 對 남아공 M&A 현황]

(단위 : USD 백만 달러)

국가	2010년	2011년	2012년
미국	805,778	969,666	886,756
영국	208,378	169,248	205,168
중국	301,382	247,786	181,584
캐나다	120,993	139,584	155,870
일본	145,000	116,545	134,520
브라질	192,301	104,573	125,096
스페인	69,722	123,491	123,169
호주	179,648	154,724	118,794
독일	84,467	68,468	79,779
러시아	168,529	154,296	77,498
이탈리아	74,784	81,972	74,286

◆ 남아공 M&A 법적 근거 ◆

- 남아공의 구회사법에서는 '유가 증권 규율 평가단(Securities Regulation Panel : SRP)'에서 M&A, 주식 매입 등 특정 유가 증권의 거래를 규율함.
- 신회사법은 SRP를 폐지하고, '인수 규율 평가단(Takeover Regulation Panel : TRP)으로 대체하였으나 기본적인 기능은 SRP와 동일
 - TRP는 특정 형태의 거래를 규율하는 책무를 갖고 있는데, 이러한 거래를 '영향을 주는 거래(affected transaction)'라고 하며 규율을 받는 회사가 이러한 거래를 할 경우 TRP의 규제를 받게 됨. 규율을 하는 이유는 주식거래 시장의 거래 상도덕을 지키며 모든 주주가 동일한 대우를 받도록 하기 위함임.
 - 거래규율을 받는 회사는 정부 소유의 국영회사, 주식 공모 회사, 개인 회사 중에서 정관에 인수합병 규율의 적용을 받는다고 명시한 경우에 해당함. 이러한 규율을 받는 회사가 영향을 주는 거래를 할 경우 TRP의 규제를 받게 됨.
- 신회사법은 인수, 합병 및 주식 매입과 관련하여 새로운 개념인 담합을 도입하였고 의무적 매매 제의, 강제 취득 및 계획적으로 파산시키는 것, 동등한 매매 제의 및 일부 매매 제의, 거래 시 상대방을 좌절시키는 행위 금지, 금지된 거래 등을 다루고 있음.

3. 2014년도 M&A 전망

□ 지속적인 경제성장 전망으로 M&A 증가 추세 지속

- 아프리카는 세계에서 가장 빠른 성장을 보이는 지역으로, IMF와 World Bank는 당분간 이 같은 성장이 계속될 것이라고 전망하고 있으며 2014년도 경제성장률을 5~7%로 전망함. 2014년도에도 사하라 이남 아프리카 M&A는 증가될 것이며, 천연자원 및 소비재분야가 강세를 보일 것으로 기대

□ 중국 영향력 확대

- 중국기업들이 에너지·광물 분야에서 대형 M&A를 추진할 것으로 예상되며, 특히 중국기업들은 2014년도에 아프리카 현지 제조공장을 인수하여 제품 생산 및 아프리카 역내 판매를 확대해 나갈 것을 계획하고 있음.

□ 중산층 영향력 확대

- 중산층 인구가 증가되고 이들의 구매력이 높아짐에 따라, 소비재 분야 M&A가 크게 증가할 것으로 전망되고 있음. 또한 소비시장 확보를 위한 아프리카 역내 기업간 거래도 증가될 것으로 예상됨.

□ 아프리카 역외 Outbound M&A 증가

- 아프리카 기업들의 기술획득 및 선진 경영기술 습득 수요가 높아짐에 따라 유럽 기업들을 M&A하는 사례가 증가될 것으로 전망됨.

□ 아프리카 역내 현지기업간 Cross-border M&A 증가

- 아프리카 기업 가운데 현금보유비율이 높은 기업들이 증가하고 있고 이들 기업이 아프리카 역내에서 새로운 투자처를 찾고 있어, 역내

Cross-border M&A가 증가될 전망이다. 특히 남아공, 나이지리아, 가나 등 오일머니가 풍부한 국가들의 기업이 M&A를 주도할 것으로 예상된다.

□ 사모펀드의 M&A 투자 및 M&A를 통한 회수 증가

- 사모펀드의 아프리카 투자가 증가하고, M&A 시장을 통한 회수가 급증할 것으로 예상되면서, 전체 M&A 시장이 활성화되고 규모도 크게 확장될 것으로 예상된다.

[2012년도 사하라 이남 아프리카 사모펀드 M&A 주요 거래 결과]

거래일	피인수 기업	분야	M&A 대상지 국가	인수기업	인수 기업 국가	M&A 방식	거래 가격 (\$ Mil)
7.12	Pretoria Portland Cement Company	건설	남아공	Nozala Investments (Pty) Ltd; Peu Group (Proprietary) Limited; iLima Portland Consortium (Proprietary) Limited; Palama Cement Consortium; Bafati Investment Trust; Pretoria Portland Cement Company Limited (EBO vehicle)	남아공	EBO	131
2.12	Dashen Brewery Share Company Ltd (41% 지분 인수)	주류	에티오피아	Duet Group	영국	IBI	118
1.12	Kevro (72% 지분인수)	서비스	남아공	Ethos Private Equity Ltd	남아공	IBO	109
6.12	UAP Holdings Limited (40% 지분 인수)	금융 서비스	케냐	Swedfund International AB; Aureos Capital Limited; Tuninvest	영국	IBI	55
4.12	Spring Lights Gas Limited (51% 지분 인수)	유틸리티	남아공	Zungu Investments Company Ltd; Kwande Group Ltd	남아공	IBI	46
2.12	Dynamic Fibre Moulding Ltd	제조업	남아공	Horizon Equity	남아공	IBO	24
3.12	Chayton Atlas Investments (81% 지분 인수)	농업	잠비아	Abraaj Capital Holdings Ltd	남아공	Exit	10

(자료원 : Mergermarket)

II M&A 목적별 사례

1. 오일 & 가스전 인수

사례 1 중국 SINOPEC(인수기업) - 나이지리아 TOTAL(피인수기업)

□ M&A 개요

산업군/취급품목	오일/정유	M&A 년도	2012년
M&A 금액	USD 25억 달러	M&A 목적	전략적 투자진출 : 나이지리아 남부 해상 광구 OML 138의 지분 20% 인수
인수기업	중국석유화학 집단공사 (SINOPEC)	설립년도	1998년
		매출액('11)	USD 3,997억 달러
		금융자문사	Vinson & Elkins
피인수기업	TOTAL E&P Nigeria Limited	설립년도	1962년 5월
		본사 소재국가	프랑스
		매출액('12)	n.a.
		M&A 대상지 국가	나이지리아
		금융자문사	n.a.

□ 인수기업 개요 : 중국석유화학집단공사(SINOPEC)

- 중국석유화학집단공사(SINOPEC; China Petrochemical Corporation)는 아시아 최대 석유화학기업으로 1998년 중국 베이징에서 설립되었음.
- SINOPEC의 자회사인 Addax Petroleum사는 나이지리아 국영석유공사인 NNPC(Nigerian National Petroleum Corporation)와 생산물 분배계약(PSCs; Production Sharing Contracts)을 체결하고 1998년부터 나이지리아에서 사업을 시작하였음. 초기 일일 생산량은 평균 8,800 배럴이었음. 2009년 SINOPEC이 Addax Petroleum사를 인수함.

- 나이지리아 내 Addax Petroleum의 석유생산 자산은 60개의 시추공을 가진 11개의 유전(Field complex)을 보유한 OML 123광구, 20개의 시추공을 가진 유전 2개가 있는 OML 124광구, 유전 2개에 14개의 시추공을 가진 OML 126광구 등임. 현재 진행 중인 유전개발 계획에 따르면 OML 123, OML 124 및 OML 126 광구에서 현 1일 75,000배럴을 생산하고 있으나 이를 85,000배럴 이상으로 확장할 계획임.

□ 피인수기업 개요 : TOTAL E&P Nigeria Limited

- TOTAL은 세계 130개국에 진출하였고, 종업원수 96,000명에 이르는 다국적 에너지 회사이며, 시장 공개거래 기준으로 세계 5위의 석유 회사임.
- TOTAL은 나이지리아에 1962년 SAFRAP이란 이름의 회사로 설립되었으며, 투자를 통해 50개 이상의 광권을 보유하고 9개의 사업장을 운영하고 있는 나이지리아 4대 석유·가스 생산업체임. TOTAL이 운영하는 OML 138 광구는 Usan 유전에 위치하고 있고, 2012년 2월 석유채굴을 시작하였음.
- 나이지리아에서 TOTAL 그룹의 핵심 비즈니스는 Total E&P Nigeria Limited 및 Total Upstream Nigeria Limited (TUPNI)가 있음. 이밖에 Total Nigeria Plc (윤활유 및 엔진오일 판매), Total LNG Nigeria Limited(Nigeria LNG의 지분 15% 보유), Brass Holding Company Limited(Brass LNG Limited 지분 17% 보유) 등임.

□ M&A 동기 및 추진경과

- TOTAL은 2012년 11월 18일 나이지리아 OML 138광구에 대한 석유 탐사 생산에 관한 권리 중 20%를 중국 SINOPEC으로 판매한다고 발표했으며, 이는 TOTAL의 자산 매각처분 계획의 일환이라고 밝힘.

□ M&A 결과 및 성공 요인

- TOTAL은 지난 5년간 나이지리아 석유 탐사 개발분야에 있어서 가장 공격적인 투자자였음. 다른 오일 메이저들이 나이지리아 투자 여건이 매우 어려워 투자를 보류하였음에도 불구하고 TOTAL은 심해광구 개발을 위한 프로젝트 2건을 발주한 바 있음.
- TOTAL은 2012년부터 2014년간 150억 달러에서 200억 달러에 이르는 자산 매각처분 계획을 추진할 예정이며, OML 138 광구 매각도 그의 일환임.
- 만일 TOTAL이 나이지리아에 보유한 핵심자산 중 하나인 OML 138 광구 매각 작업을 순조롭게 진행된다면, 여타 자산들에 대한 매각도 급물살을 타게 될 것임. 전문가들은 OML 138 광구의 잠재력이 크고 경제성도 상당한 것으로 간주하고 있음.

사례 2 중국 Sino Steel(인수기업) - 남아공 Samancor Chrome(피인수기업)

□ M&A 개요

산업군/취급품목	오일/정유	M&A 년도	2009년
M&A 금액	USD 2억 달러	M&A 목적	전략적 투자진출
인수기업	중국 Sino Steel	설립년도	1993년
		매출액('12)	USD 164억 달러
		금융자문사	n/a
피인수기업	Samancor Chrome	설립년도	1975년
		본사 소재국가	남아공
		매출액('12)	USD 1,975억 달러
		M&A 대상지 국가	남아공
		금융자문사	n/a

□ 인수기업 개요

- 중국 제2위 철강 유통업체 Sino Steel은 남아공 사만코 크롬 (Samancor Chrome; chrome mine and metallurgical plant)과 50:50 지분 투자(230만 달러)로 페로크롬 광산개발 및 제련 설비 건설 프로젝트에 투자

□ 피인수기업 개요

- 다수의 중국 기업과 페로크롬 광산 개발 및 제련설비 건설 프로젝트를 공동으로 추진

□ M&A 동기 및 추진경과

- 중국 투자자들은 자국 내 고성장 뒷받침을 위한 원자재 수요 급증에 따라 남아공 내 광산 개발 투자진출을 확대해 오고 있음.
 - 특히 크롬광산에 대한 투자가 집중적으로 이루어지고 있는데, 이는 중국 내 크롬수요 증가에 따라 풍부한 크롬을 보유하고 있는 남아공에 대한 전략적인 투자진출을 확대하기 위함임.

사례 3

캐나다 Taipan Resource(인수기업) - 케냐 Lion Petroleum(피인수기업)

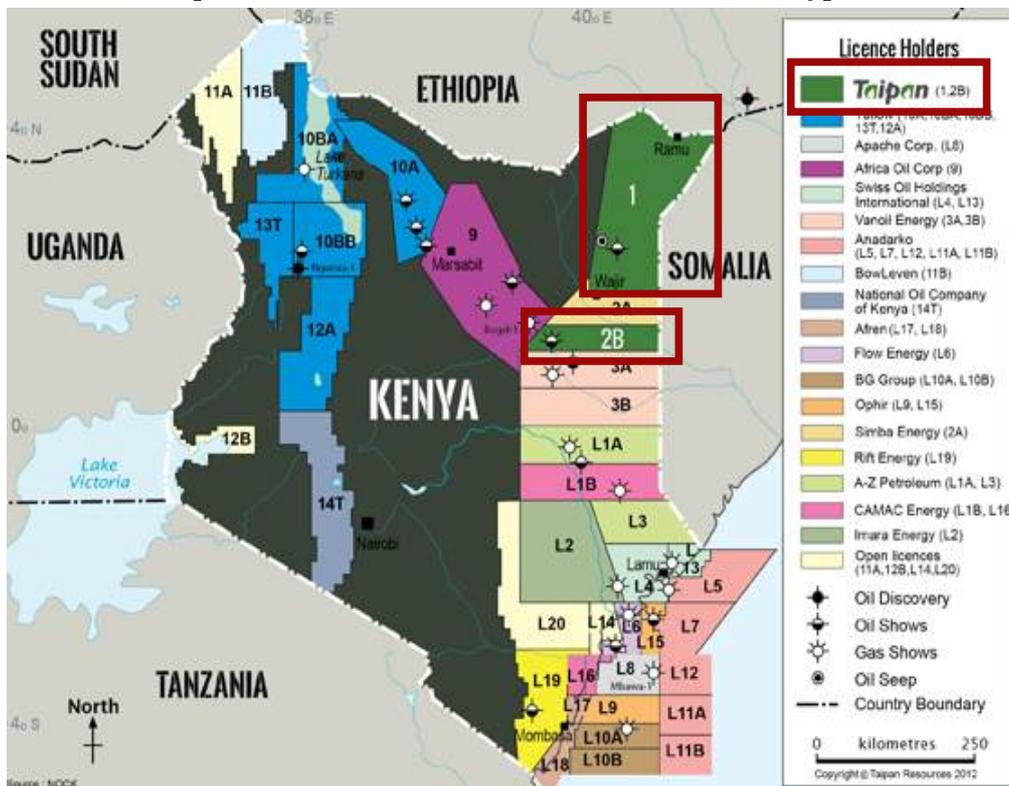
□ M&A 개요

산업군/취급품목	석유/가스	M&A 년도	2012년 6월
M&A 금액	USD 1,424만 달러	M&A 목적	케냐 석유탐사
인수기업	캐나다 타이판 리소스 (Taipan Resource)	설립년도	2006년
		매출액('12)	n.a
		금융자문사	Maxell Birley
피인수기업	라이언 석유 (Lion Petroleum)	설립년도	2007년
		본사 소재국가	케냐
		매출액('12)	n.a
		M&A 대상지 국가	케냐
		금융자문사	Alec Robinson

□ 인수기업 개요 : Taipan Resource

- 토론토 벤처 거래소(Toronto Venture Exchange)에 등재되어 있는 Taipan Resource사는 캐나다 밴쿠버와 케냐 나이로비에 두 개의 본사를 두고 있음.
- Taipan Resource사는 아프리카, 중동 오일, 가스 탐사 및 시추 사업 진출에 집중하고 있으며, Lion Petroleum사를 인수하면서 케냐 내 석유, 가스 탐사 프로젝트 진출 기업 중 4번째로 넓은 지역(39,588km²)의 라이선스를 확보함.

[기업별 케냐 석유-가스 탐사 라이선스 보유 현황]



(자료원: Taipan Resource사)

□ 피인수기업 개요 : Lion Petroleum

- Lion Petroleum사는 석유 탐사 및 시추에 관련한 120년간의 경험과 노하우를 축적해 왔음.

- Lion Petroleum사는 2009년 케냐 석유 시추와 관련해서 1블록(50%), 2블록 전체의 시추권을 획득하여 석유 탐사를 시작함. 그러나 1블록 50% 가운데 30%를 나머지 50%의 시추권을 가진 Afren사에게 1,200만 달러에 양도한 후, 1블록(20%), 2블록 전체 지역의 석유 탐사 활동을 동 M&A전까지 수행해 왔음.

□ M&A 동기 및 추진경과

- Taipan Resource사는 중동과 아프리카의 석유 시추 상황을 주시해 오며 현지 기업과의 M&A를 시도해 왔음.
- Taipan사는 케냐 오일 시추지역 블록1, 블록2B와 관련된 은행보증서와 토론토 증권거래소에 등재된 Taipan사의 20,124,817주의 주식을 Lion Petroleum에게 제공하고, Lion사의 최고 경영자인 Alec Robinson와 Andy Bell를 이사로 영입하면서 기업경영 노하우를 전수함.
- Taipan사는 Lion사가 갖고 있던 블록1(20%, 80%는 Afren사가 차지), 블록2B의 시추권을 획득함으로써, 오일 채취 연구 및 발견 작업에 집중하고 있으며, 이 지역은 11억 배럴정도 석유가 매장된 것으로 추정되고 있음.

□ M&A 결과 및 성공 요인

- 동아프리카 및 중동 시장 진출을 원하던 Taipan사는 자금을 투입하고, Lion사는 석유 탐사 및 시추관련 노하우를 제공하는 방식으로 M&A가 이뤄졌음. 결국 양 회사간의 공동 목표인 케냐 석유 시추 영역 공동 진출을 달성함.

□ 시사점

- 2012년 5월 Tullow 오일사가 케냐 오일 시추를 성공한 투르카나 지역을 비롯하여 현재까지 발견되거나 혹은 발견, 시추되지 않은 석유 매장지는 여전히 케냐에 넓게 분포되어 있음.
- 케냐 오일 시추의 대부분은 다국적 기업들이 라이선스를 획득하는 형태로 진행되고 있음. 다른 시장에 비해 경쟁이 과열되지 않은 모습을 보이고 있지만 빠른 속도로 석유가 발견되고 있기 때문에 우리기업들도 실제 석유 탐사 또는 시추 사업을 하지 않더라도, 케냐 내 진출한 유력 기업과의 전략적 M&A를 통해 동아프리카 석유-가스 시장 점유를 위해 노력을 기울일 필요가 있음.

2. 현지시장 진출 교두보

사례 1 일본 Dimension Data(인수기업) - 케냐 AccessKenya(피인수기업)

□ M&A 개요

산업군/취급품목	인터넷 공급	M&A 년도	2013년 8월
M&A 금액	USD 3,430만 달러	M&A 목적	케냐 시장 확보
인수기업	남아공 다이멘션 데이터 (Dimension Data) - 일본 NTT 자회사	설립년도	1983년
		매출액('12)	USD 58억4,000만 달러
		금융자문사	Brett Dawson
피인수기업	엑세스 케냐 (Access Kenya)	설립년도	1995년
		매출액('12)	USD 2,172만 달러
		M&A 대상지 국가	케냐
		금융자문사	Daniel Ndonge

□ 인수기업 개요 : Dimension Data

- 남아공에 본사를 둔 Dimension Data사는 일본 통신 전문업체 NTT의 자회사임. NTT는 세계에서 두 번째로 규모가 큰 통신업체이며, 51개국 15,000명 이상의 직원을 보유한 정보통신기술(ICT)서비스 및 솔루션 전문업체임.
- NTT사는 자회사인 Dimension Data사를 활용하여 아프리카 신시장 개척을 목적으로 Access Kenya사를 인수함.

□ 피인수기업 개요 : Access Kenya

- Somen 형제에 의해 1995년 Communication Solutions Ltd로 설립, 2000년 IT사업업체 Access Kenya로 명칭을 변경함. 케냐에서는 첫 IT사업 업체임.

- 케냐에서 급성장세를 보이는 IT분야의 사업 기회를 이용하여 저렴하고 믿을만한 소비자 맞춤형 전략으로 시장에 진출함. 현재 CISCO, IBM 등 10개 업체와 파트너를 맺고 있음.
- 케냐에서 매년 실시하는 100대 중소기업 선발대회에서 인터넷 업체로는 유일하게 5년(2001-2005)연속 최우수 기업상을 수상하였으며, 나이로비 증권 거래소(NSE)에 상장된 회사임.

□ M&A 동기 및 추진경과

- 케냐 IT분야 사업 급성장과 함께 인터넷 서비스 이용자 급증으로 Access Kenya의 이익이 2012년 기준 미화 2,300만 달러에 달했음. 사하라 이남 아프리카 시장 확장과 동아프리카 시장 확보에 계획이 있던 Dimension Data는 Access Kenya사의 인수에 관심을 보임.
- 2013년 5월 Dimension Data의 Access Kenya 인수 기사와 함께 지분 획득을 시작하였으며, 8월 Dimension Data사가 Access Kenya사의 모든 지분을 3,430만 달러에 인수하였음.

□ M&A 결과 및 성공 요인

- M&A 결과 Dimension사는 Access Kenya의 나이로비와 몸바사를 잇는 430km의 네트워크라인과 560여 개의 영업점을 인수함.
- 동 M&A는 남아공 기업 Dimension Data의 케냐 진출로 보이지만, Dimension사가 일본 통신업체 NTT의 자회사이기 때문에 일본기업의 아프리카 시장진출로 볼 수 있음.
- 일본은 케냐 최대 인터넷 서비스 공급업체를 인수함으로써 동아프리카 시장진출의 교두보를 확실히 구축하여 경쟁자들과의 시장점유율 다툼에서 한 발 앞서갈 수 있는 환경을 마련함. 또한 케냐의 IT분야 시장의 급성장과 함께 인터넷 사용인구가 확대됨에 따라, 더 빠르고 저렴할

뿐만 아니라 안정적인 데이터 서비스 요구에 부합하는 사업환경을 제공할 수 있게 됨.

- 일본기업의 관계중심(Relationship-Based) 시장형성 비즈니스 전략으로 인한 이미지 제고 등이 동 M&A 성공요인으로 부각됨.

□ 시사점

- 케냐는 국가 정책적인 지원에 따라 ICT분야가 매년 발전하여 2012년 기준 전체 휴대폰 가입자 수는 3,000만 명을 돌파하였으며, 인터넷 가입자 수도 800만 명에 달하는 등 급성장세를 유지하고 있음. 그러나 동 성장세도 향후 5-6년내에 완급한 시장 유지 상태로 전환될 가능성이 커져 지금이 동아프리카 IT시장 진출 적기로 판단됨.
- 일본기업이 남아공기업을 통해 케냐 시장을 확보하는 전략을 구사하는 것처럼, 우리도 이동통신 서비스, 콘텐츠개발, 4G 또는 LTE (케냐 정부는 이미 동 서비스 도입 구상을 구체화 하고 있음) 분야에 현지 유력 기업을 파악하여 전략적 M&A 진출을 구사할 필요가 있음.

사례 2 남아공 Tiger Brands Limited(인수기업) - 나이지리아 Dangote Flour Mills Ltd(피인수기업)

□ M&A 개요

산업군/취급품목	식품업	M&A 년도	2012년
M&A 금액	USD 1억9천만 달러	M&A 목적	나이지리아 시장진출
인수기업	남아공 Tiger Brands Limited	설립년도	1998년
		매출액('11)	USD 25억 달러
		금융자문사	Standard Bank, ACL Capital Partners
피인수기업	Dangote Flour Mills Ltd	설립년도	1999년
		본사 소재국가	나이지리아
		매출액('12)	USD 4억 2,700만 달러
		M&A 대상지 국가	나이지리아
		금융자문사	Vetiva Capital Management

□ 인수기업 개요 : Tiger Brands Limited

- Tiger Brands 그룹 본사는 남아공에 있으며 아프리카 대륙 내 28개국에 진출해 있음.
- 주요 사업분야로는 ① 곡물(도정, 제분, 음료, 쌀), ② 소비재, 식료품, HPCB (Home, personal, and baby care), 가공 육류(VAMP; Value added meat products), 스낵류 등임.
- Tiger Brands 그룹의 2011년도 매출은 25억 달러에 달하였고 2009년부터 2011년까지 3년간 영업이익 증가율은 연평균 2.2%였음.

□ 피인수기업 개요 : Dangote Flour Mills Ltd

- 당고테 제분(Dangote Flour Mills Plc)은 나이지리아 Dangote Industries Limited의 자회사로 밀가루 제분을 가공 및 판매하는 회사임. Dangote Flour Mills Ltd사는 자회사인 당고테 파스타(Dangote Pasta Limited), 당고테 누들(Dangote Noodles Limited) 및 당고테 아그로색(Dangote Agrosacks)을 통해 밀가루 하류(Downstream) 부분의 부가가치 제품을 공급하고 있음.
- 당고테 제분은 2006년 모회사인 당고테산업(Dangote Industries Limited)의 회사분할 전략에 따라 별도의 주식회사로 분리되었으며, 2008년 2월 나이지리아 주식시장에 상장된 이래 나이지리아 소비재 시장에서 식품분야의 선도주자로 성장하였음.

□ M&A 동기 및 추진경과

- 당고테 산업은 그룹 내 비즈니스 전략의 일환으로 사업최적화 및 다각화를 모색하였으며, 나이지리아 소비재 분야에서 당고테 제분에 대한 남아공 Tiger Brands와의 전략적 파트너십을 통해 이를 달성할 수 있을 것으로 판단하여 M&A를 추진함.

- Tiger Brands사의 Dangote Flour Mills 인수는 당고테 산업 이사회에서 Tiger Brands와의 지분 매매계약(SSPA; Share Sale and Purchase Agreement)의 승인을 통해 성사되었음. 나이지리아 주식시장 및 증권 위원회(Security and Exchange Commission)에서 최종 승인함으로써 거래가 완결됨.
- 지분 매매계약에 따르면, 당고테산업(DIL)은 매각조건으로 당고테제분(DFM)의 일반주 주식지분 10%를 5년간 보유하며, 당고테 제분 이사회에 2명의 이사를 지명할 수 있도록 하였음. 또한 당고테제분 회장 역시 Alhaji Aliko Dangote가 그대로 맡기로 함.

□ M&A 결과

- 타이거 브랜드(Tiger Brands)가 당고테제분과의 M&A를 추진하게 된 배경은 나이지리아 시장의 중요성이 더욱 커지고 있는 시점에서, 아프리카 시장진출 확대전략의 일환으로 나이지리아에 대한 투자를 늘리기로 결정했기 때문임. 타이거 브랜드로서는 Dangote Flour Mills를 인수하는 것이 중장기 전략에 필수 불가결한 것으로 판단하였음.
- 특히 나이지리아 공장을 인수함으로써 현지 생산 및 영업체제를 확고히 하는 한편, 나이지리아 소비자들에 대한 제품의 적기 공급, 장기적으로는 주주가치 확대를 도모할 수 있을 것으로 보임.

사례 3 미국 월마트(인수기업) - 남아공 Massmart Holdings(피인수기업)

□ M&A 개요

산업군/취급품목	도소매 유통업	M&A 년도	2011년
M&A 금액	USD 25억 달러	M&A 목적	남아공 시장 확보
인수기업	미국 월마트(Walmart)	설립년도	1962년
		매출액('10)	USD 1,153억 달러
		금융자문사	Goldman Sachs
피인수기업	Massmart Holdings	설립년도	1990년
		본사 소재 국가	남아공
		매출액('10)	USD 43억 1,287만 달러
		M&A 대상지 국가	남아공
		금융자문사	n/a

□ 인수기업 개요

- 월마트는 2012년 기준 매출액 4,439억 달러로 미국 최대 매출 기업이며, 미국 식료품 판매의 19%를 장악하고 있는 세계 최대 기업중 하나임. 종업원 수가 190만 명으로 세계에서 가장 많은 근로자를 고용하고 있음.

□ 피인수기업 개요

- 남아공 최대 소매업체인 Massmart Holdings는 가나, 짐바브웨 등 13개의 아프리카 국가에서 다양한 브랜드의 점포 290여개 이상을 소유하고 있는 아프리카 3대 도매유통 기업임.

□ M&A 동기 및 추진경과

- 월마트는 2013년 6월 남아공 내 유통업 지주회사인 Massmart Holdings사의 주식 51%를 25억 달러에 인수함으로써 최대 주주가 됨.

- 남아공 노동단체 등이 월마트의 Massmart Holdings사 인수를 강하게 반대하는 캠페인을 벌였는데, 이는 월마트가 해외에서 값싼 물품을 Massmart Holdings 매장에 직도입, 남아공의 경제와 고용시장에 악영향을 미칠 것을 우려했기 때문임. 이에 Massmart Holdings는 향후 5년 동안 600억랜드(약 58억 달러)어치의 남아공산 식품과 소비재를 구입할 것이라고 약속했음.
- 남아공 공정거래재판소는 월마트 합병안을 "합병이 성사돼 월마트가 남아공에 진입하면 제품 가격이 낮아져 소비자에게 혜택이 될 것"이라며 승인하였음. 동시에 월마트가 고용 유지와 현지 제조업체 발전을 위해 힘써야 한다고 당부함.
- 또한 남아공 공정거래재판소는 향후 2년 동안 Massmart Holdings 근로자들의 고용을 보장하고 현지 제조업체 발전을 위해 앞으로 3년 동안 1억랜드(약 967만 달러)를 투자해야 한다"고 언급함.
- 현재 남아공 실업률은 25%에 육박할 정도로 심각한 사회문제임. 이를 해결하고자 남아공 정부는 2020년까지 500만개 일자리를 창출하고 실업률을 15%로 끌어내린다는 신성장정책을 펼치고 있어, 정부는 월마트에 매스마트 근로자들의 고용 보장을 강하게 압박했음.

□ M&A 결과

- 월마트는 Massmart Holdings 인수로 폭발적인 인구증가 및 소비구 매력 증가로 급성장하는 아프리카 소비시장을 확보하기 위한 첫 발판을 마련함.

3. 생산/영업라인 확장

사례 1 프랑스 L'Oreal사(인수기업) - 케냐 Interconsumer Products사(피인수기업)

□ M&A 개요

산업군/취급품목	화장품 소비재	M&A 년도	2013년 4월
M&A 금액	USD 1,143만 달러	M&A 목적	현지 생산/영업라인 확보
인수기업	프랑스 로레알 (L'Oreal)	설립년도	1909년
		본사 소재국가	프랑스
		매출액('12)	USD 294억 8,000만 달러
		금융자문사	Jean Pual Agon
피인수기업	인터컨슈머 프로덕트 (Interconsumer Products)	설립년도	1995년
		본사 소재국가	케냐
		매출액('12)	USD 1,900만 달러
		M&A 대상지 국가	케냐
		금융자문사	Paul kinuthia

□ 인수기업 개요 : L'Oreal

- L'Oreal사는 100년 이상의 전통을 가진 화장품 전문 회사이며, 연매출 300억 달러에 달하는 세계적인 기업임. 본사는 프랑스에 위치하고 있으며, 27개의 글로벌 브랜드와 함께 130개국 시장에 진출해 있음.
- 총 직원 수는 72,600명이며, 직원들의 역량과 전문지식 개발을 위하여 5개의 글로벌 교육센터를 갖추고 있음. 연구개발 예산의 3분의 1을 선진연구(Advanced Research)에 투자하고 있음.

□ 피인수기업 개요 : Interconsumer Products

- Interconsumer 설립자는 초기에 자본금 케냐 3,000실링(약 35달러)으로 샴푸와 린스를 공급하는 뷰티샵을 설립함. 사업초기에는 나이로

비의 작은 사무실에서 시작하였으나, 제품을 다양화하면서 케냐 미용 산업 분야의 선도적 입지를 확보하게 되었으며 동아프리카 시장에서 화장품 전문딜러로 알려지게 됨.

- 동 회사는 나이로비에 생산 공장을 세워 현지 소비자들에게 맞는 현지화된 브랜드도 조달하고 있음. 화장품 관련 케냐 내 외국 브랜드의 경쟁이 심해지면서 시장경쟁력을 확보하기 위해 자체적으로 제품연구 및 기술개발부를 두고 현지화된 제품 개발에 박차를 가하고 있었음.

□ M&A 동기 및 추진경과

- L'Oreal사는 2011년 L'Oreal East Africa 사무실을 나이로비에 설립 하고, SoftSheen Carson, Mizani의 브랜드를 통해 케냐, 우간다, 탄자니아, 르완다, 브룬디, 에티오피아를 포함한 동아프리카 시장진출을 시도하고자 하였음.
- 2012년 Interconsumer Products사가 1,900만 달러의 매출액을 기록 하자 동아프리카 시장점유율 확대가 목적인 L'Oreal사는 회사 인수에 관심을 가짐.
- L'oreal사는 당사 제품의 동아프리카 시장 확대는 물론 제품군 확대 및 생산 설비 확보에 Interconsumer Products를 최적의 인수기업으로 선정, 2013년 4월 Interconsumer Products사의 지분을 100% 매입하여 회사를 인수함.

□ M&A 결과 및 성공 요인

- 동 인수가 2013년에 마무리되었기 때문에 성공여부를 결정하기에는 이르지만, 동 인수를 통해 L'Oreal사는 케냐 시장 및 아프리카 맞춤형 시장진출 전략을 취할 수 있을 것으로 보여 동산업 경쟁국인 남아공, 인도산 제품과의 경쟁에서 앞서 나갈 수 있을 것으로 기대되고 있음.

- 아프리카 내 소비자들은 화장품 구입에 있어 현지제품보다는 수입제품을 선호함. 특히 동아프리카 화장품 시장은 지리적 요인으로 인해 케냐가 주로 해외 화장품을 수입하여 지역에 공급하는 형태를 갖추고 있음. L'Oreal사 입장에서는 상류층 대상 고가 화장품은 유럽에서 수입하여 공급하고, 현지 서민층 대상 화장품은 현지에서 제조하여 비교적 저렴한 가격으로 공급할 수 있어 다양한 소비자 층을 함께 공략할 수 있는 입지를 확보함.

□ 시사점

- 케냐를 비롯해 동아프리카 내 중산층의 증가와 젊은 세대들의 외모에 대한 관심의 증대로 인해 화장품을 포함한 샴푸, 비누, 바디워시 등의 미용용품의 수요가 지속적으로 확대되고 있음.
- 금번 M&A를 통해 Interconsumer사는 매도 차액의 수입을 얻을 수 있었고, 회사 지분 양도에 있어서 부정적이지 않아 인수절차가 빠르게 진행될 수 있었음.
- 현지 서민 친화형 소비재 제품은 현지 제조투자를 통한 진출이 유리한 바, 한국 기업들도 플라스틱 고급 포장 용기, 여성용 생리대, 고급 화장지 등 서민 친화형 소비재 상품의 현지 유력 기업을 인수 또는 합작투자 방식으로 접근하여 현지 맞춤형 제품을 개발하는 방식으로 진출할 필요가 있음.

사례 2

**남아공 Shanduka Group(인수기업) -
나이지리아 MTN Nigeria Communications(피인수기업)**

□ M&A 개요

산업군/취급품목	통신서비스	M&A 년도	2012년
M&A 금액	USD 3억 3,500만 달러	M&A 목적	영업라인 확장
인수기업	남아공 Shanduka Group (Pty) Ltd	설립년도	2001년
		매출액('12)	n.a.
		금융자문사	Standard Chartered
피인수기업	MTN Nigeria Communication	설립년도	2001년 8월
		본사 소재국가	나이지리아
		매출액('12)	USD 48억 달러
		M&A 대상지 국가	나이지리아
		금융자문사	n.a.

□ 인수기업 개요 : Shanduka Group (Pty) Ltd

- Shanduka Group은 2001년 설립된 남아공 소재 투자회사임. 자원개발 또는 식품 및 음료 등 사업부문에서 상장 및 비상장 기업을 투자하는 다양한 투자 포트폴리오를 구사하고 있음.
- Shanduka Group의 여타 투자 분야로는 금융서비스, 에너지, 통신, 부동산 및 제조업 등임. 아프리카 내 주요 투자처로는 남아공, 모잠비크, 모리셔스, 가나, 나이지리아 등임. 그룹 본사 직원은 약 60명, 투자회사 종업원들은 18만명 이상에 달함.
- Shanduka Group 지분의 25%(2대 주주)는 중국국부펀드(China's Sovereign Wealth Fund)가 보유하고 있음.

□ 피인수기업 개요 : MTN Nigeria Communications Ltd

- MTN Nigeria Communications사는 나이지리아 및 서아프리카 최대 무선통신사업자이며, 이동통신 가입자수는 4,700만명에 달함. 동 사는

GSM 방식의 이동통신 서비스를 공급하는 모기업 MTN Group의 최대 자회사임.

- MTN Nigeria는 2001년 설립되어 라고스에 본사가 있으며, 나이지리아 국토면적의 88.8%에 해당하는 네트워크 서비스 지역을 포괄하고 있음. MTN 나이지리아 사는 모리셔스의 MTN International (Mauritius) Ltd를 자회사로 두고 서비스를 제공하고 있음.
- MTN Nigeria의 모기업인 MTN Group은 다양한 이동통신 패키지, 부가가치 서비스, 인터넷 서비스, 국제 로밍서비스 등을 제공하고 있으며, 아프리카 및 중동지역 21개국에 진출, 총 1억 8,200만명의 가입자를 보유한 다국적 통신서비스 기업 그룹임.

□ M&A 동기 및 추진경과

- M&A를 위한 투자는 금융자문을 맡은 Standard Chartered의 투자 참여로 성사되었음. 또한 Shanduka Group이 전액 출자 소유하고 있는 Shanduka Telecommunication(모리셔스)를 통해 MTN Nigeria의 최소지분을 확보하였으며, 3개의 민간 투자자로부터 잔여 지분을 인수함.

□ M&A 결과 및 성공 요인

- Shanduka Group은 MTN Nigeria 지분 인수를 통해 MTN Nigeria사의 3대 주주로 부상함. Shanduka Group의 MTN Nigeria 인수는 나이지리아 이동통신사업 뿐 아니라 나이지리아 경제 전반에 대한 긍정적 전망을 반영한 것임.
- M&A에 소요된 금액 3억 3,500만 달러는 Shanduka Group이 남아공을 제외한 아프리카 국가에서 행한 최대 규모의 투자로, 급부상하는 핵심 산업 분야에 대한 그룹의 전략적인 투자의 일환이었음. 또한 투자 대상지로서의 나이지리아 시장의 중요성을 반영한 결과였음.

사례 3 중국 工商银行(인수기업) - 남아공 Standard Bank(피인수기업)

□ M&A 개요

산업군/취급품목	은행업	M&A 년도	2008
M&A 금액	USD 55억 달러	M&A 목적	아프리카 영업망 확대 및 현지 진출 자국기업 지원 (지분 20% 인수, 최대주주 등극)
인수기업	중국 工商银行	설립년도	1984년
		매출액('12)	USD 1,336억 달러
		금융자문사	n/a
피인수기업	Standard Bank	설립년도	1862년
		본사 소재국가	남아공
		매출액('12)	USD 14.3억 달러
		M&A 대상지 국가	남아공
		금융자문사	n/a

□ 인수기업 개요

- 중국 工商银行은 총자산규모 1.9조 달러의 세계 최대 상업은행 중 하나이며, 해외지점 108개를 포함하여 총 18,000개의 지점을 운영하고 있음. 현재 홍콩 및 상하이 주식시장에 상장되어 있음.

□ 피인수기업 개요

- Standard Bank는 자산규모 1,467억 달러, 시가총액 188억 달러의 아프리카 최대 은행임.
- Standard Bank는 150년의 역사를 가진 아프리카 최대 은행으로 아프리카 17개국에 진출해 있으며, 광산 투자에 대한 노하우 등 고급 정보를 대거 축적하고 있음.

□ M&A 동기 및 추진경과

- 중국 工商은행은 아프리카 금융부문 진출 및 자국 기업의 아프리카 진출 확대를 아프리카 최대 은행이자 아프리카 내 광대한 영업망을 보유하고 있는 Standard Bank와의 협력이 필요했음.
- Standard Bank는 중국 및 아시아 금융부문 진출을 모색하고 있었으며, 금융 산업이 급팽창하고 있는 중국 진출을 통해 해외 영업망을 확충하고 이를 바탕으로 아시아 신흥시장에도 진출하기 위해 工商은행과의 협력이 필요했음.

□ M&A 결과 및 성공 요인

- 중국은 Standard Bank지분 인수를 통해 아프리카 자원 정보망 확보는 물론 금융부문에서의 입지를 넓히게 됨. 또한 자국 기업의 현지 진출 시, 현지은행의 이점을 활용하여 보다 폭넓은 금융서비스를 제공하게 됨.
 - 중국 工商은행의 Standard Bank 지분 인수 비용은 55억 달러로, 단일 건으로는 중국 역사상 최대 규모의 해외투자 사례였음.
- 중국 工商은행의 55억 달러 투자는 남아공 및 아프리카 경제에 대한 신뢰도 향상에 기여함.
 - 동 투자는 아프리카 최대 규모의 외국인 투자유치 사례였음. 이전까지 최대 규모의 외국인 투자 건은 영국 Barclays 은행의 남아공 ABSA 은행 인수였으며, 인수금액 53.4억 달러였음.

4. 기술/인력 흡수

사례 1 영국 WPP Group사(인수기업) - 케냐 Scan Group(피인수기업)

□ M&A 개요

산업군/취급품목	마케팅 서비스	M&A 년도	2013년 현재 진행 중
M&A 금액	9,366만 달러	M&A 목적	기술, 인력 흡수
인수기업	영국 WPP	설립년도	1971년
		본사 소재국가	영국
		매출액('12)	USD 163억 달러
		금융자문사	n.a
피인수기업	스캔 그룹 (Scan Group)	설립년도	1982년
		본사 소재국가	케냐
		매출액('12)	USD 4,797만 달러
		M&A 대상지 국가	케냐
		금융자문사	Bharat Thakrar

□ 인수기업 개요 : WPP

- WPP사는 세계 최대 규모의 마케팅커뮤니케이션 그룹으로 영국에 본사를 두고 있으며, 미국 NASDAQ과 영국 London Stock Exchange에 상장되어 있음. 110개국 약 3,000개의 지사에서 다양한 국적을 가진 약 165,000명의 직원을 고용하고 있음. 아프리카에서는 남아공에 지사를 세워 24,000명의 직원을 고용해 운영하고 있음.

□ 인수 대상기업 개요 : Scan Group

- 1982년에 설립되었으며 선도적인 마케팅서비스그룹으로 2006년 나이로비 증권거래소에 상장됨. 광고, 미디어 투자관리, 마케팅, 컨설팅 등 다양한 마케팅 분야 상품을 케냐, 가나, 나이지리아, 르완다, 탄자니아, 남아공, 우간다 시장에 제공해 오고 있음.

- 케냐에 본사를 두고 우간다, 탄자니아 등 사하라 이남 아프리카 지역에만 지사가 있으며 790명 이상의 직원을 고용, 14개의 브랜드의 계열사를 운영하고 있음.

□ M&A 동기 및 추진경과

- WPP사는 빠르게 성장하는 아프리카 마케팅시장을 확보하기 위해 2011년부터 아프리카 역내 선도 마케팅 회사인 Scan Group사와의 M&A를 추진함.
- 2012년 Scan Group사의 주 수입원(79%)인 광고, 미디어투자 부분은 성장률이 6%대로 더딘 성장률을 보였지만, Scan Group 수익의 6%를 차지하고 있는 디지털 분야의 성장률은 90%에 달했음.
- 2013년 8월 WPP는 Scan Group사의 지분 16.5%를 매입하고, 향후 50%까지 매입할 예정임.

□ M&A 결과 및 성공 요인

- 현재 두 기업 간 M&A는 진행 중이며, WPP는 아프리카 광고시장 교두보 확보를 통해 아프리카 내 마케팅 시장 네트워크 확보가 가능해졌음.
- Scan Group은 세계적 마케팅업체인 WPP와의 협력을 통해 고급기술 및 경영노하우를 습득할 것으로 예상됨.
- 아프리카 시장의 급속적인 성장, 글로벌화에 따른 기술력 보완의 필요성이 동 M&A의 진행을 가속시키고 있음. 아프리카 전통 마케팅 기법과 글로벌 마케팅 기법의 적절한 기술 조화를 통해 두 기업은 M&A 시너지를 최대한 발휘하여 Win-Win 할 것으로 예상됨.

□ 시사점

- 현재 아프리카 마케팅 서비스 주 전달 매체는 라디오이지만 중산층의 지속적인 증가로 TV 보급률이 증가하고, 2014년 말까지 아프리카 대부분의 지역이 디지털 방송으로 전환할 예정이어서 TV 등 디지털 매체를 활용한 마케팅 서비스 비율이 급증할 것으로 예상됨.
- 또한 기술력의 증가로 인해 아프리카 사람들의 현대적 감각이 세련되어 지고 있으며, 관련 기업들은 디지털 광고 같은 고품질 매체를 통해 제품을 마케팅하기 위한 전략을 새로이 구상하고 있음.
- Scan Group과 WPP는 M&A를 통해 아프리카 특유의 기술과 글로벌 고품격 기술을 융합한 마케팅 서비스를 개발함으로써 아프리카 시장에서 높은 자리를 차지할 것으로 보임. 우리의 경우는 한국에서 잘 알려지지 않고 직접 입수가 불가능한 아프리카 특유의 영상물 제작 등을 현지 방송매체 등과 전략적 제휴를 통해 역 수입하는 방식으로 M&A가 가능함.

사례 2

나이지리아 Transnational Corporation of Nigeria(인수기업) - 나이지리아 Ughelli Power Plc(피인수기업)

□ M&A 개요

산업군/취급품목	전력	M&A 년도	2012년
M&A 금액	USD 2억 1500만 달러	M&A 목적	현지 진출 노하우 및 인력 확보
인수기업	Transnational Corporation of Nigeria Plc	설립년도	2004년
		매출액('12)	n.a.
		금융자문사	Africa Finance Corp.
피인수기업	Ughelli Power Plc	설립년도	1966년
		본사 소재국가	나이지리아
		매출액('09)	USD 2,600만 달러
		M&A 대상지 국가	나이지리아
		금융자문사	CPCS

□ 인수기업 개요 : Transnational Corporation of Nigeria Plc

- Transnational Corporation of Nigeria Plc (Transcorp) 그룹은 2004년 11월 설립되었으며 호텔, 농업 및 에너지 부분 회사를 보유하고 있음. 현재 Transcorp 그룹은 29만명의 투자자를 보유하고 있으며, 자회사로 투자회사인 Heirs Holdings Ltd를 보유하고 있음.
- 트랜스코프(Transcorp) 그룹의 주요 계열회사로는 아부자 힐튼 호텔(Transcorp Hilton Hotel, Abuja), 칼라바 호텔(Transcorp Hotels, Calabar), Teragro Commodities Limited, Teragro Benfruit Juice concentrate plant, 우겔리 전력(Transcorp Ughelli Power Limited) 및 Transcorp Energy Limited(석유 광구 OPL281 운영) 등이 있음.
- 트랜스코프 우겔리 전력(TUPL; Transcorp Ughelli Power Limited)은 트랜스코프 그룹의 자회사로 나이지리아 정부가 보유하던 우겔리 전력(Ughelli Power Limited) 인수(3억 달러)를 위한 우선협상자로 성공적으로 발돋움하였음.

□ 피인수기업 개요 : Ughelli Power Limited

- 우겔리 전력은 나이지리아 남부 델타 주(Delta State) Ughelli에 소재한 가스화력 발전소로, 2012년 7월 나이지리아 국영전력공사(PHCN; Power Holding Company of Nigeria)의 민영화의 일환으로 매각 처분된 6개의 발전소 중 하나임.
- 1964년 건설된 우겔리 전력은 최초 72MW의 설비 용량을 보유하고 있었으며, 이후 General Electric(GE) 터빈 추가 등 발전설비 확장을 지속하였으며, 현재는 총 900MW의 설비 용량을 보유하고 있음. 발전소에서 생산된 전력의 대부분은 국가전력망(National grid)을 통해 공급되고 있음.

□ M&A 동기 및 추진경과

- 2012년 7월 트랜스코프 우겔리 전력(TUPL)은 전력회사 민영화 입찰에 참여하여 성공적으로 Ughelli Power Limited을 인수하였으며 인수금 3억 달러를 지불함.
- 인수기업측 자문사는 아프리카 금융공사(AFC; Africa Finance Corporation)를 주간사로 하여 UBA은행(United Bank for Africa), FCMB은행(First City Monument Bank) 및 Fidelity은행이 참여하였음. 피인수기업측 자문사로는 CPCS를 주간사로 하여 Taylor-DeJongh, Herbert Smith, Castalia, BM & I, Adeptun Caxton Martins Agbor & Segun, MTL, KOO & Partners 등이 함께 참여함.

□ M&A 결과 및 성공 요인

- 트랜스코프(Transcorp) 그룹은 우겔리 전력(Ughelli Power Limited)의 인수를 위한 국제 투자자 참여유도 및 Public-Private Partnership 프로젝트 투자를 성공시킴으로써 그룹 사업추진전략에 따른 전력부문의 사업다각화에 성공적함.
- 전력회사 인수에 성공하면서, 해당 분야에서의 트랙 레코드(Track Record)를 쌓았을 뿐만 아니라 정부 입찰에 따른 각종 규제환경에 대한 이해, 발전소 운영과 관련한 지역 커뮤니티와의 관계 구축 등 관련 경험을 쌓을 수 있었음.
- 또한 향후 실제로 발전소를 운영하는데 따르는 장비 등 자원 활용, 자금 및 인력조달, 정부와의 협력관계 구축 등에서 유리한 입장에 처하게 됨은 물론 향후 나이지리아 전력분야에서의 교두보를 확보하게 되었음.

- 가장 큰 인수 성공요인으로는 공기업 민영화를 담당하는 나이지리아 공기업국(BPE; Bureau of Public Enterprises)으로부터의 신뢰가 높았다는 것임. 발전소를 운영하는데 있어 기술적으로나 자금적인 측면에서의 능력과 가능성에 대한 신뢰구축이 유효했음.

□ 시사점

- 트랜스코프 우겔리 전력(TUPL)은 현행 300MW에 불과한 전력생산을 향후 5년 내 1,070MW로 확장할 계획이며, 이를 위해 미국 기업 2개사와 파트너십을 구축할 예정임.
- 나이지리아의 전력 부문은 낮은 투자와 설비확충의 지연, 만성적인 전기 공급부족에 시달리고 있는데, 트랜스코프 그룹의 전력부문에 대한 투자 및 성공은 향후 나이지리아 국가경제에 미치는 파급효과가 상당할 것으로 보고 있음.

III 시사점

1. M&A 추진 시 유의사항

① 경영권 확보

- 아프리카 기업들 가운데 대주주가 가족들로 구성되어 있거나 경영권이 가족에게 승계되는 기업들이 상당수여서 외국인 주주가 경영권을 확보하는 것이 쉽지 않음.
- M&A 진행시 경영권 확보에 상당한 시일이 거릴 수 있으므로, MOU 및 Agreement 체결 시 거래가격 산정 기준 및 단계별 소요 기간을 명시할 필요가 있음.

② 현지인 소유권 요구사항

- 많은 수의 아프리카 국가들이 최근 Citizen Empowerment Laws를 도입하고 있으며, 이 법은 현지인의 기업주주 참여 및 최소한의 지분 보유 요구사항을 명시하고 있음.
- 자본집약사업의 경우 현지 주주들의 투자여력이 현저히 낮은데도 불구하고 Citizen Empowerment Laws 때문에 사업추진이 어려움을 겪을 수 있는데, 주주가 단순히 지분만 보유하는 것이 아니라 투자에 적극적으로 참여해야 한다는 인식을 사전에 인지시켜야 함.

③ 현지 주식시장 상장 요구사항

- 아프리카에서 영업활동을 하고 있는 글로벌기업들은 최근 들어 남아공, 나이지리아, 가나, 케냐 등 아프리카 정부로부터 현지 주식시장에 상장하라는 강한 압력을 받고 있음. 이는 자국 주식시장의 유동성과

탄력성을 높이기 위한 정부의 정책의 일환으로, 아프리카 현지기업을 인수 고려중인 기업들은 정부의 정책에 반감을 표하기 보다는 현지법 대응에 능동적으로 대처해야 할 것임.

④ 현지법의 이해

- 아프리카에서 M&A를 추진하는데 있어 사전에 신중하게 검토되어야 하는 사항은 현지법의 적용문제임. 한 국가 내에서도 다양한 법이 적용될 수 있는데, 보통법(Common law), 시민법(Civil law), 샤리아법(Sharia law) 등이 대표적이다. 또한 지방정부가 공표한 지방법도 매우 중요한데, 특히 지방정부가 공표한 세금법, 노동법, 토지법 등은 피인수기업에 직접적인 영향을 끼치므로 주의 깊게 검토해야 함.
- 국가별로 외국기업의 투자에 대한 규제, 노동법 등이 매우 상이하므로 타국에서 진행된 유사사례를 M&A를 진행하려는 국가에 적용하는 것은 무리가 있음.

⑤ 지역경제공동체의 M&A 규제법

- 아프리카는 경제통합이 가장 활발히 진행되는 대륙으로, 지역경제공동체(REC: Regional Economic Community)를 중심으로 경제통합 작업이 가속화되고 있음. 아프리카 대륙에서 가장 많은 회원국을 보유하고 있는 COMESA(Common Market for Eastern and Southern Africa)가 모든 회원국에서 발생하는 M&A를 규제하는 'COMESA Competition Regulations' 제정하여 2013년 1월14일부터 적용하기 시작함. 따라서 COMESA에 가입한 회원국에서 M&A를 진행할 경우에는 M&A에 관한 모든 활동이 동 법에 적용되기 때문에 대상국 현지법 뿐 아니라 COMESA Competition Regulations도 면밀히 검토해야 함.

◆ COMESA 회원국 ◆

케냐, 에티오피아, 르완다, 우간다, 잠비아, 짐바브웨, 남수단, 북수단, 브룬디, 스와질랜드, DR콩고, 지부티, 이집트, 에리트리아, 리비아, 말라위, 마다가스카르, 모리셔스, 세이셸

⑥ 재무공시 및 실사

- 비상장기업 뿐 아니라 상장기업들의 재무제표도 부실한 경우가 많아 기업가치 및 가격산정에 어려움이 있으며, 특히 실사단계에서 투자자들이 어려움을 겪는 사례가 증가되고 있음. 부정확한 재무공시 및 실사로 인해 향후 분쟁소지가 높으므로 법률적 검토 등을 사전에 면밀히 검토해야 함.

⑦ 정치리스크 및 기업가치 평가

- 정치리스크는 다수의 아프리카 국가들이 가지고 있는 문제이며, 기업 활동에 있어 정치리스크는 특히 아프리카에서 가장 크게 영향을 미치고 있음. 이러한 정치리스크로 인해 기업가치 평가에 있어 해외투자자들과 현지 피인수기업간에 큰 격차가 자주 발생하는데 협상단계에서 상당한 기간이 소요될 수 있으므로 협상기간을 사전에 충분히 검토해야 함.

⑧ 현지 파트너 선정

- 현지전문성이 높은 파트너를 선정하는 작업은 모든 M&A 거래에서 중요하지만, 특히 아프리카 국가에서 M&A를 추진할 때 현지파트너 선정의 중요성은 더욱 커짐.
- 중앙정부 뿐 아니라 지방정부와의 관계, 현지 법률, 회계, 현지 문화 및 사회특성, 노조관계 및 조직문화에 대한 이해도, 특수한 기업 환경

, 선진국들과의 이해관계 등에 대해 포괄적으로 검토할 수 있는 역량 및 경험이 축적되어 있는 현지파트너를 선정해야 함.

⑨ PMI (Post Merger Integration) 리스크

- 합병후통합과정(PMI)은 모든 M&A 시작전부터 가장 중요하게 고려되어야 하는 사항이지만, 아프리카의 독특한 문화적, 언어적, 사회적 차이 때문에 더욱 중요하게 검토되어야 함. 특히 외국기업의 자국기업 인수 시, 피인수기업 직원의 고용보장 등을 정부가 직접 요구하거나 노조가 인위적인 구조조정을 강하게 반발할 가능성이 높고, 정부의 개입여지가 높으므로 PMI에 대해 사전에 면밀히 검토해야 함.

⑩ 특수한 정치환경 이해

- 중앙정부 및 지방정부 선거 등의 정치이슈는 아프리카에서 기업활동에 큰 영향을 끼치는데, M&A 추진과정에서 대통령선거 뿐 아니라 지방선거까지도 염두 하여, 각종 규제 및 승인 등 M&A 거래에 직간접적으로 영향을 줄 수 있는 인사가 있는지 사전에 파악하고 대처할 필요가 있음.

2. 맺음말

□ 사하라 이남 아프리카 투자에 대한 인식 전환 필요

- 사하라 이남 아프리카는 더 이상 미래의 잠재시장이 아니라 현재 투자해야 할 시장이며, 선진기업과 사모펀드 등 글로벌투자자들은 역내 시장 확대 및 높은 수익률을 추구하며 투자를 적극적으로 확대하고 있음.
- 사하라 이남 아프리카 M&A 거래규모는 이미 2010년도에 440억 달러를 기록했으며, 2014년도에도 거래규모와 거래건수가 크게 증가되고, 산업 분야도 도소매 유통, 통신서비스, 은행업, 보험업, 농축산업 등으로 확산되어 M&A가 더욱 활성화 될 것으로 전망됨.
- 우리나라에는 사하라 이남 아프리카 역내에도 M&A가 활발히 진행되고 있다는 사실이 잘 알려져 있지 않았음. 아프리카 진출을 고려하는 대기업 뿐 아니라 중소·중견기업도 M&A를 활용하여 아프리카 신시장을 개척하는 방안을 적극 검토할 필요가 있음.

□ M&A를 통한 '현지화' 전략 구사

- 아프리카 투자진출 성공의 핵심은 현지화이며, 선진기업들은 M&A를 통해 현지화 전략을 구사하고 있음. 아프리카 국가들이 수백년 동안 여러 국가들에 걸쳐 식민지 지배를 경험하면서 문화, 언어, 법률 등이 독특하게 발전되어 왔으며, 기업 경영 및 정부 정책에 유럽 국가들의 이해관계가 복잡하게 얽혀 있는 경우가 많음. 이러한 아프리카 시장 진출의 리스크를 줄이고 초기 진입장벽을 낮추기 위한 방편으로 선진기업들이 M&A를 더욱 선호하고 있음.
- 일본의 경우, 아프리카 진출 수단 중 하나로 M&A를 선택하는 일본 기업이 증가하고 있는데, 2000년부터 2012년 12월까지 일본기업에 의한

아프리카기업 매수건은 40건 이상이었음. 일본기업은 본격적인 아프리카 사업을 추진하기 위해서는 현지에 거점을 두는 것이 필수적이라고 결정하고 현지기업 인수 및 현지직원 고용을 적극 활용하고 있음.

- 특히 남아공의 경우, 흑인을 우대하는 차별철폐조치(BEE정책)이 채택되어 공공기관으로부터 발주를 받을 경우에는 현지 생산 및 현지인 고용이 필수적으로 요구됨. 일본기업은 남아공에서도 현지 제조기업과의 협업 하에 제품을 생산하며, 관리자도 일본인과 현지인을 동시 고용해 현지인의 경우에 기술이 부족할 경우 자사에서 추가적인 교육을 하고 있음.

□ 정부의 현지은행 지분인수를 통한 우리기업 진출 우회 지원 필요

- 사하라 이남 아프리카 국가에 직접투자를 하고 영업활동을 하는 기업들에게 가장 어려운 부분 가운데 하나가 금융서비스임. 또한 대규모 건설·인프라사업을 수주하고 성공적으로 수행하기 위해서는 안정적인 자금조달이 필수적이거나, 현지은행으로부터의 재원조달은 매우 어려우실정임.
- 중국은 상기와 같은 한계를 극복하고 자국 기업의 對아프리카 진출을 적극 지원하기 위해 중국공상은행을 통해 Standard Bank 지분을 인수하여, 자국 기업의 현지 진출 시 현지은행의 이점을 활용하여 보다 폭넓은 금융서비스를 제공할 수 있게 되었음. 또한 Standard Bank가 보유한 방대한 아프리카 자원 정보망 확보는 아프리카 역내에서 금융부문에서의 입지를 넓히게 됨.
- 또한 중국정부는 아프리카 최대 경제공동시장인 COMESA 산하 PTA Bank(Eastern and Southern African Trade and Development Bank) 지분(12.3%)을 인수하고 차관을 제공하여, PTA 은행의 정식 이사국 자격을 획득함. 매년 이사회에 참석하여 정책 결정을 할 수 있는 권한을 가지고 있으며, 이를 활용하여 COMESA 회원국에 진출하는

자국기업에게 수출금융과 인프라파이낸스를 우회적으로 지원하고 있음.

- 아프리카 진출의 가장 큰 장벽은 금융조달인 바, 우리기업의 對아프리카 진출을 적극 지원하기 위해 정책금융을 통한 현지은행의 지분 인수 등을 검토할 필요가 있음.

◆ KOTRA 글로벌 M&A 센터 활용 ◆

- KOTRA 글로벌 M&A지원센터(Global M&A Center)는 M&A를 통한 중소·중견기업의 해외 판로개척과 글로벌화 지원을 목적으로 M&A 전문가들을 중심으로 2013년 1월 1일에 발족
- 국내외 투자은행(IB) 및 M&A 전문기관들과 역할분담 및 협업을 통해 Cross-border M&A의 비용부담 요인을 낮추고 상생협력을 추구함과 동시에 해외무역관을 활용하여 Deal sourcing을 역점 추진함으로써 Cross-border M&A 시장 전반을 활성화 하고 있음.
 - (Deal Sourcing 지원) 해외무역관 및 부티크를 활용하여 타깃이 명확한 국내 중소·중견기업 지원을 위해 타깃지역 부티크 알선을 통해 매물발굴 지원
 - (Origination 및 Deal management 지원) 해외 M&A 경험 부족으로 M&A를 시도조차 하지 못하는 국내 중소·중견기업을 위해 타깃시장 기업의 정보조사, 부티크를 통한 매물 발굴, Pre-valuation, 실사가이드라인 제시 등 M&A 전반 지원
 - (국내외 인수금융 및 M&A 전문기관 연계 및 알선) 중소·중견기업의 글로벌 경영 기반이 취약하다는 점을 고려하여 국내외 PEF, VC와 연계한 글로벌화 진출을 중점 추진. 타깃 지역, 품목을 고려해 국내외 M&A 자문사, 실사기관(법률, 회계법인 등) 및 인수금융 알선

2013년 KOTRA 발간자료 목록

□ GMR (Global Market Report)

번호	제목	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 - 기타컴퓨터 주변기기 -	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 따른 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	북미세일가스 개발 동향 및 한국기업 진출전략	2013.7
13-053	'Rich Africa, Blue Africa' - 경제·통상 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
13-060	일본경제 및 한일협력 확대 방안	2013.10
13-061	日 아베노믹스 실시성과 중간점검 및 시사점	2013.10
13-062	세계 경영환경을 바꾸는 혁신 : Reverse Innovation	2013.10
13-063	신홍국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(아세안편)	2013.11
13-064	신홍국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(중남미편)	2013.11
13-065	신홍국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(중동편)	2013.11
13-066	신홍국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(CIS편)	2013.11
13-067	2014 칠레 신정부 출범과 향후 전망	2013.11
13-068	2014년 지역별 수출입 전망 및 시장여건	2013.12
13-069	떠오르는 신흥공업국, 베트남	2013.12
13-070	기술로 빛은 특화된 제조국, 이스라엘	2013.12
13-071	유럽 제조업 경쟁력 2위, 폴란드	2013.12
13-072	MENA지역의 제조업 MEKA, 이집트	2013.12
13-073	개방으로 눈뜬 제조업, 인도	2013.12
13-074	신홍국 온라인 유통시장 동향과 진출방안-필리핀	2013.12
13-075	신홍국 온라인 유통시장 동향과 진출방안-싱가포르	2013.12
13-076	신홍국 온라인 유통시장 동향과 진출방안-인도네시아	2013.12
13-077	신홍국 온라인 유통시장 동향과 진출방안-터키	2013.12
13-078	신홍국 온라인 유통시장 동향과 진출방안-바르샤바	2013.12
13-079	신홍국 온라인 유통시장 동향과 진출방안-바르샤바	2013.12
13-080	주요국의 서비스규제조치 현황 : 8대 수출유망산업을 중심으로	2013.12
13-081	디자인이 밥먹여준다	2013.12
13-082	러시아 그린산업 현황 및 진출 방안	2013.12

□ KOCHI자료

번호	제목	발간일자
13-001	대만시장에서 한류 활용하기	2013.1
13-002	[중국 석학에게 듣는다] 2013 중국 경제 전망	2013.2
13-004	中國寶庫-양회시리즈	2013.5
13-005	중국을 움직이는 파워엘리트 400인 (Who's who in	2013.6

	China's Leadership)	
13-006	중국 온라인쇼핑 시장현황과 히트상품 분석	2013.8
13-007	중국 중서부 투자 우대산업 목록	2013.9

□ KOTRA자료

번호	제목	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	국가HR 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	국별 해외전시회 가이드	2013.5
13-011	2013 이라크-요르단 경제통상사절단 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 워크 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 (국제가치사슬: 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	신홍국 제조업 지도 : 어디서? 무엇을?	2013.9
13-039	신홍국 온라인 유통시장 동향과 진출방안	2013.9
13-040	글로벌 창업 종합가이드	2013.3
13-041	신홍국 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	신홍국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안	2013.10
13-046	터키 투자실무가이드	2013.10
13-047	UN근무 30년 경력자가 들려주는 UN조달 쉽게하기	2013.10
13-048	제 10회 대전 국제 농기자재 및 우수종자 전시회(TAMAS 2013) 디렉토리	2013.10
13-049	2013 Labor Law Guide for Foreign Investors	2013.10
13-050	2014년 해외시장 진출 호부진 품목	2013.10
13-051	국제 CSR 동향분석 및 시사점	2013.10
13-052	2014년 해외 수출유망 품목 및 국가 현황	2013.11
13-053	러시아 바이오매스 프로젝트 예비조사 보고서	2013.11
13-054	2013 외국인투자기업경영환경애로조사	2013.11
13-055	2013 외국인투자기업생활환경애로조사	2013.11
13-056	2013 외국인투자기업 투자환경조사 ~15개사 외투기업 심층인터뷰 결과~	2013.11
13-057	Invest KOREA Annual Report 2012	2013.11
13-058	내수 및 수출초보기업의 수출성공시대를 향한 힘찬 첫걸음	2013.12
13-059	2013 Q&A on FDI in Korea	2013.12
13-060	해외 주요국 글로벌 인재 동향보고	2013.12

13-061	2014 Guide to Living in Korea	2013.12
13-062	2014 韓國生活 가이드북	2013.12
13-063	2014 韓國 生活指南	2013.12
13-064	중소기업 10대 수출유망품목 해외인증제도	2013.12
13-065	신홍국 비관세장벽을 넘어서	2013.12
13-066	2014년 외국인투자유치 전망	2013.12
13-067	나도 쉽게 활용하는 직무지식 60선	2013.12
13-068	2013 Global FDI Briefing	2013.12
13-069	국내외 투자를 위한 개성공단 홍보자료	2013.12

작성자

- | | |
|--------------|-----|
| ❖ 신홍시장팀 | 이미경 |
| ❖ 라고스 무역관 | 편보현 |
| ❖ 나이로비 무역관 | 윤구 |
| ❖ 요하네스버그 무역관 | 권의진 |

Global Market Report 13-083

**‘Investing in Africa’ -
사하라 이남 아프리카
M&A 현황 및 시사점**

발행인 | 오영호
발행처 | KOTRA
발행일 | 2013년 12월
주소 | 서울시 서초구 헌릉로 13
(우 137-749)
전화 | 02) 3460-7114(대표)
홈페이지 | www.kotra.or.kr

Copyright © 2013 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로
무단전재와 무단복제를 금합니다.