

중소벤처기업의 성공적인 M&A 전략

오늘날 치열한 경쟁 속의 한정된 시장에서는 대기업이든 중소기업이든 판매단가 인하, 원가절감, 품질개선, 디자인 변경, 연구개발 등 기존의 경영전략만으로는 지속적인 성장이 어려운 상황이다. 이에 Cisco, MS 등 글로벌 선도 기업들은 글로벌 고객과 자원(원료, 고급인력 등)을 신속히 확보하기 위하여 경쟁사와의 제휴는 물론 M&A(Mergers and Acquisitions; 인수합병)전략을 적극적으로 활용하고 있다. 하물며 대기업보다 기업 외부환경이나 기업 내부자원(자금, 인적능력 등)측면에서 상대적으로 열위에 있는 중소기업들이 M&A를 통하지 않고 자체사업만으로 지속적으로 성장하기는 어려운 일이라고 생각된다.

글_ 신현장(주)지오투자컨설팅 M&A 전문위원 공인회계사, hyunjangshin@hotmail.com)

_ 기업, 양수가 필요할 때와 양도가 필요할 때

다른 기업을 양수하는 동기는 여러 가지가 있다. 그 중 몇 가지 예를 들면 ▲현재의 사업 아이템만으로는 수익창출에 한계가 있어서 장래 유망기업을 양수하여 사업을 일부 전환하거나 다양화함으로써 안정적으로 수익을 창출하고자 하는 기업, ▲동 업종의 다른 기업을 양수/합병함으로써 시장점유율을 확대해 선도 기업이 되고자 하거나 관리 비용 절감을 통해 시너지효과를 창출하고자 하는 기업, ▲전후방 연관기업을 양수하여 수직화함으로써 생산효율성과 부가가치율(이익률)을 증가시키고자 하는 기업, ▲현재의 기업을 자녀 다수에게 분할 증여(상속)해주기 곤란하여 새로운 기업을 양수하여 배분해 주는 경우, ▲중견/대기업에서 퇴직한 임직원이 자기사업을 빨리 시작하기 위하여 다른 기업을 양수하는 경우 등이 있다.

한편, 중소기업의 대주주 경영자가 기업경영을 종료하고 투하자본과 잉여금을 회수하고자 하여도 사전에 기업양도 전략을 준비하지 못해 원활히 회수하지 못 할 뿐 아니라 양도대상기업이 도산 직면에 처한 경우도 많은 것이 현실이다.

기업을 양도하는 동기도 여러 가지가 있다. 그 중 몇 가지 예를 들면 ▲기술력만 믿고 사업에 뛰어든 중소기업 엔지니어사장이 마케팅능력 부족과 생산자금 부족으로 타인(타 기업)에게 양도하는 경우, ▲매출처의 납품단가 인하압력과 동종 중소기업의 판매경쟁 치열 및 값싼 외국제품으로 판매마진이 적자로 전환되는 경우, ▲현 대주주 경영진이 연로하거나 건강이 좋지 않아 후계자에게 경영권을 양도하고자 하나 가족 중 승계받을 자가 없는 경우, ▲코스닥시장에 상장하고 싶지만 수익창출 여건상 자체적으로 신규상장 할 수 없어서 기존의 상장기업에 포괄 양도하는 경우 등을 들 수 있다.

_ 성공적인 M & A 를 위한 전략

M&A를 추진하고 실행한다고 해서 모두가 성공하는 것이 아니다. 몇몇 기업의 실패 사례를 보면 알 수 있듯 M&A는 사전에 철저히 목적에 맞는 전략을 수립하고 실행해야 성공할 수 있다. 다음에서는 필자가 약 15년 동안의 M&A컨설팅 경험을 바탕으로 터득한 중소기업의 성공적인 M&A전략을 제시하고자 한다.

첫째, 기업을 양도하고자 한다면 기업의 가치가 훼손되기 전에 기업 양도 전략을 수립하고 추진해야 성공 확률이 높고 제값을 받을 수 있다. 대부분의 중소기업 경영자들은 기업의 손익이 악화되고 자금이 고갈될 때야 비로소 기업을 양도한다. 그러나 기업을 양도하기 위해서는 평균적으로 6개월 이상이 소요되므로 이 기간에 운전자금이 고갈되어 급여가 연체되고 우수한 인력은 대부분 퇴사하게 된다. 즉, 기업의 가치 요소(자금, 핵심인력, 주요 매출처 등)가 훼손되어 기업 양도 가격 결정 시 불리한 입장에서 상대방과 협상하게 되고 결과적으로 제값을 못 받거나 실패로 끝나게 된다. 따라서 앞으로 당해 기업의 경영환경(손익)이 악화될 것인지, 또는 현 경영자(대주주)가 이런 환경을 극복할 수 있는 재정적, 전략적 경영능력이 있는가에 대하여 주기적으로 점검해야 한다. 이러한 사항은 경영자(대주주) 스스로 판단하기 쉽지 않으므로 M&A전문가(M&A자문 전문기관이나 회사)로부터 사전에 기업양도 필요성 여부와 추진시기 등에 대해 경영진단을 받아 그 결과와 전략에 따라 충분한 시간을 가지고 추진해야 한다.

둘째, 기업을 설립하고 자본을 투입할 때부터 그 투입자본과 잉여금을 언제 어떤 식으로 회수할 것인지를 생각하고 그에 부합되도록 경영전략을 실행해야 한다. 투입자본과 잉여금을 회수하는 방법은 급여나 배당을 통해 장기적으로 회수할 수도 있으나, 궁극적으로는 청산

을 통해 순자산을 배분받거나 주식지분을 모두 매도하여 회수해야 한다. 그러나 청산방법은 기업이 소멸되어 고용이 유지되지 않는다는 측면에서 바람직하지 않으므로 주식지분양도가 바람직하다. 특히 중소기업주식 양도 시 부과되는 세금은 양도차익의 11%(양도소득세 10%와 그 주민세)에 해당하는 양도소득세와 총양도금액의 0.5%에 해당하는 증권거래세만 납부하면 되므로 다른 소득에 비해 세 부담이 상대적으로 적은 편이다. 한편, 우리나라 중소벤처기업 경영자들은 대부분 코스닥시장에 상장한 뒤 일정기간 후에 주식을 양도하여 투입 자본과 잉여금을 회수하고자 하지만, 코스닥시장에 상장하기가 결코 쉽지 않으므로 상장 전 적절한 시기에 M&A를 통해 주식을 양도하는 방법을 적극 활용해야 한다(참고로 미국에서는 투입자본 회수방법에 있어서 비상장주식 M&A방법이 거의 85%이고 증권시장 상장 후에 지분 양도하는 경우는 미미하다고 함).

셋째, M&A는 고도의 전문적인 의사결정이므로 실패(Risk)를 줄이기 위해서는 반드시 M&A전문가의 자문을 받아 실행하는 것이 바람직하다. 과거 중소벤처기업들의 M&A실행 사례를 분석해보면 실패한 경우도 많았다. 즉, 성공적인 M&A로 평가 받으려면 M&A주체기업

이나 M&A대상기업에 대한 정밀진단을 통해 M&A의 목적(또는 필요성)을 명확히 정립하고 그에 부합된 M&A전략과 절차를 수립해야 하며 적합한 대상기업 발굴(Finding), 예비조사와 현장답사, 양해각서(MOU)작성과 체결, 기업실사(일반사항, 재무, 환경, 기술, 법률부문 등)와 가치 평가, 최종 계약조건에 대한 협상, 계약체결 및 PMI(합병 이후 기업통합) 등 전반적인 부문을 체계적이고 목적이 맞게 실행해야 한다. 따라서 비용부담이 되더라도 M&A전문가에게 자문 의뢰하여 실행하는 것이 손실을 줄이고 성공적으로 M&A를 완료하는 방법이다.

