

## 대기업의 디지털 산업 확장 유형의 탐색적 연구

김일주 (명지대학교 융합소프트웨어학부 조교수)\*

### 국문 요약

인수합병을 비롯하여 기업은 여러 형태의 확장 방법을 가지고 있다. 한국의 온오프라인 대기업들은 신속한 디지털 산업 확장에 있어 여러 가지 목적들에 따른 다양한 확장 방식을 보여주고 있다. 기술적 이유에 의한 확장의 경우 부족한 기술적 요소 획득을 위한 목적이며, 사업적 이유로 인한 확장은 시장 경쟁력 확보를 위한 동종산업의 오프라인 기업이 온라인 진출을 목적으로 하는 합병이 있다. 다른 확장 형태 들로는 기업의 관련 사업 확장을 목적으로 내부에서 성장시킨 기업을 분사시키는 형태의 확장과 신생 관계사들에 부분적 투자를 하고 성장 후 그룹 자회사로 흡수하는 외부로부터의 인수 합병 형태의 확장 등이 있다. 다양한 형태의 확장은 상황에 따른 최적의 선택이라는 측면도 있지만, 각기 다른 장단점을 가지고 있으며 기업들은 이를 고려한 선택을 하고 있다. 그러한 이유로 기업의 확장 방법들의 목적과 장단점을 학문적으로 검토해 보는 것은 학술적으로도 이 시점에서 필요하다고 생각되며, 실무적으로도 기업들에 통찰력을 제공할 수 있는 가치가 있다고 생각한다. 동종 오프라인 기업의 멀티채널화 합병의 경우 온라인 기업 내재화의 성공 가능성 및 시너지 효과가 낮을 위험성이 있으며, 내부 성장 기업의 분사는 안정성은 있지만, 내부 자원의 제약에 따른 확장 속도가 느린 문제가 있을 수 있다. 반면 외부 창업 후 자회사로 흡수시키는 경우 법적 규제 가능성과 외부의 부정적 인식 우려의 위험성이 존재한다.

핵심주제어: 인수합병, 기술획득, 멀티채널, 사업확장, 분사, 외부 스타트업

### 1. 서론

전자상거래의 비중이 매우 빠른 속도로 성장하며, 한 해가 다르게 기업에게 전자상거래의 중요성은 커지고 있다. 온라인 대기업 입장에서는 사업의 확장을 통하여 시장에서 더욱 지배적 위치를 차지하고, 시장을 더욱 강력히 지배함으로써 이익률을 올리는 목적을 달성하기 위하여 확장은 매우 중요하다고 할 수 있다. 오프라인 대기업에게 있어 디지털 산업으로의 기존 오프라인 사업의 확장은 더욱 중요한 문제이다. 날로 그 비중과 중요성이 더해가는 디지털 산업으로의 확장은 오프라인 기업으로서 더 이상 간과할 수 없는 문제를 넘어서서, 미래 기업으로서의 성장을 위하여 필수적인 고려대상이 되었으며, 기업의 미래 가치, 나아가 생존과 흥망을 결정하는 중요한 결정이 되었다. 따라서, 어떤 방식으로 오프라인 사업을 디지털 산업으로 확장할 것인가에 대한 대안들의 이론적 장단점을 분석해 보는 것은 학문적으로 체계를 세우고 검토해 볼 필요성이 있는 매우 의미있는 일이라고 할 수 있다. 실무적 입장에서도 대기업 뿐 아니라 기존 중소기업, 스타트업들에게 확장 대안들의 장단점을 분석적으로 생각해 보는 것은, 향후 확장 시도시 최적 대안을 찾고 관련 경쟁기업 및 비즈니스 파트너들의 미래 행동을 예측하는데 있어서 많은 도움이 될 수 있을 것이다. 기업의 외연 확장을 위하여 확장할 산

업을 선택하는데 있어서, 기업이 현재 속한 온라인 또는 오프라인의 산업으로부터 어떤 관련성을 가진 산업으로 확장할 것인가를 고려하는 것은 매우 중요한 의사결정 중 하나이다. 그러한 이유로 본 논문에서는 기존 합병 연구들에 대비하여 디지털 산업 전환 및 확장을 위한 온-오프라인 기업들의 사업 확장 형태에 대하여 이론적으로 형태를 분류해 보고, 각 형태 별 해당 사례들을 실증적으로 검토, 장단점들을 검증해 보고자 한다. 또한, 기업 자체의 확장 관점에서, 외부로부터의 인수합병을 통한 확장과 분사형태의 내부로부터의 확장도 한국의 디지털 산업 확장 맥락에서 추가적으로 비교 분석해 봄으로써 합병 외에 확장 대안의 또 다른 방향성도 고려해 보고자 한다. 또한, 디지털 사업으로의 오프라인 확장은 일찌기 Porter(2001)가 역설하였던 오프라인 기업의 온라인 채널 확장 필요성과 연관되는 개념으로 이 관점에서의 파악도 매우 의의가 있다고 볼 수 있다. 멀티채널 관련 문헌 연구와 본 연구의 연관성에 대하여서도 본 연구는 파악, 분석해 보고자 한다. 더 나아가 대기업의 디지털 확장은 국가차원의 정책, 지원 등의 관점에서도 연계, 파악되어야만 충분한 이해가 될 수 있다. 이와 같은 관점에서 국가적 지원 정책, 산업 구조와 기업 확장 전략의 연관 관계에 대한 파악과 분석도 본 연구에서 제시하고자 한다.

\* 주저자, 명지대학교 ICT융합대학 융합소프트웨어학부 조교수, pactik@gmail.com

· 투고일: 2021-11-02 · 수정일: 2021-11-08 · 게재확정일: 2021-11-10

## II. 연구 배경

### 2.1. 디지털 산업으로의 확장

현재의 시장 및 산업환경에서 기존의 기술중심 대기업이 디지털 산업으로 확장하는 것은 이제 필수적이면서도 매우 시급한 사안이며, 디지털 기업들에 비해서 그동안 상대적으로 확장 진도가 늦었던 오프라인 중심의 대기업에게는 더욱더 시급한 문제이다. 최근 화두인 디지털 트랜스포메이션을 통하여 기업의 내부를 변화시키면서, 외부적으로도 확장을 통해 고객에 대한 데이터를 수집하고, 보다 큰 가치를 획득하는데 있어서도 디지털 산업으로의 확장은 온오프라인 기업에게 공히 가장 중요하고 시급한 과제일 것이다. 현재와 미래를 위하여 성공적인 기업을 만들기 위해서는 고객의 요구와 경쟁력을 가지는 요건들을 만족시키는 디지털화를 갖추어야 하지만 이러한 조건을 만족시키는 전략과 환경은 아직 대부분의 기업들에게 이뤄지지 않은 상황이다(Riedel & Asghari, 2020).

따라서, Riedel & Asghari(2020)은 그들의 논문에서 디지털 트랜스포메이션과 디지털 인수 합병 모델을 이루기 위한 과정들을 고찰하고 이러한 과정들을 더욱 체계적으로 적용할 수 있는 새로운 통합 과정들로 발전시키고자 하는 연구를 하였다.

산업의 확장, 특히 디지털 산업의 확장과 관련된 연구는 확장의 범위에 대해 연구한 거래비용이론(TCE, Transaction Cost Economics)에서 많이 진행되어 왔다. Williamson(1979)은 기업이 거래비용을 최소화시키기 위한 과정을 통해 기업의 규모가 결정된다는 관점에서 기업의 규모를 설명하고자 하였다. 이와 같은 연구는 전자상거래의 기업 규모의 축소 또는 확장에 대한 영향에 관련 된 연구들에 근거를 제공하는 이론이 되었다.

기업의 확장 방법 중 매우 많이 활용되는 기업의 합병에는 여러 가지 목적이 있는데, Mchawrab(2016)은 하이테크 기업의 합병의 목적을 사업적 성장(Growth)을 위한 시너지 효과, 기술 기능성 강화를 위한 시너지 효과, 재무적으로 현금 유동성 확보를 위한 유동성이 좋은 기업의 합병 또는 잉여 현금 유동성을 줄이기 위한 합병, 합병 이후 인재를 활용하기 위한 동기로 나누었다. Mchawrab(2016)에 의하면, 2005년 이베이의 Skype 인수는 기능적 합병보다 두 자리 성장률을 유지하기 위한 합병 목적이 앞섰으며, 2015년 애플의 경우에는 82조에 이르는 잉여 현금을 보유하게 되어 이것이 합병을 추진할 수 밖에 없는 큰 동기 요인이었음을 설명하였다. 또한, 논문은 하이테크 기업의 합병시 기업의 가치 측정에 있어 기존의 현금할인법(DCF, Discounted Cash Flow)이나 현금몰입선(Real Option) 등의 방법으로 측정하는 것은 많은 문제가 있어서 새로운 방식의 필요성이 제기되고 있지만, 미래 가치에 대한 불확실성은 쉽게 해결할 수 없는 문제임을 지적하였다. 많은 하이테크 기업들의 상장 후 가격 하락의 사례들이 이러한 불확실성을 입증하는 사례들이다. 합병에 의한 네트워크 효과 등

다양한 기술적 요인은 가치 예측을 매우 힘들게 하여, 이러한 불확실성은 기술 기업의 빠른 성장을 주저하게 하는 원인이 되기도 한다.

### 2.2. 멀티채널 확장

Porter(2001)는 전자상거래의 등장은 기업에게 결코 좋은 소식이 아니며, 그가 제안한 Five Forces Model에서 공급자의 협상력이라는 하나의 힘을 제외하고 나머지 4가지 힘은 모두 커져서 기업에게 매우 안 좋은 상황임을 밝히며 전자상거래에 대한 막연한 기대를 경고하고 기존 경영전략의 중요성을 강조하였다. 특히 그는 기존 기업이 전자상거래를 활용하여 기존 오프라인 채널과 새로운 온라인 채널을 결합하는 멀티채널 전략을 쓰는 것이 중요하다고 일찍이 주장하였다. 멀티채널은 사업체가 다양한 여러 채널을 통해 고객과의 소통이 가능한 것을 의미한다. 멀티채널의 경우는 이메일, 전화 등 고객과 소통하는 기업 내 채널들의 종류 및 수에 상관없이 고객서비스의 과거 소통 정보가 각 채널마다 독립적으로 관리되기 때문에, 같은 고객이 다른 채널을 통해 문의했을 때 고객이 같은 프로세스를 통해 일관성 있게 고객 응대를 받을 수 있어야 한다는 전제조건은 가지지 않는다는 특징이 있다.

반면 옴니채널의 경우는 한 고객이 기업 내 다양한 채널을 통해 고객서비스를 받거나 다른 채널을 통해 그 사업체에 컨택을 하더라도 채널 간에 고객정보가 공유되고 통합되어 있기 때문에 언제든지 같은 프로세스를 통해 일관된 서비스를 받을 수 있는 소통 채널을 의미한다(Horn, 2017). 멀티채널과 옴니채널의 개념을 비교해보면 이하 <표 1>과 같다.

<표 1> 멀티채널과 옴니채널 비교

구분	멀티채널	옴니채널
주체	기업	고객
운영	독립적	통합적
채널	분리	유기적 연계
전략	채널운영시 효율성 및 수익성 강조	고객경험 강화

1990년대 중반부터 출현한 인터넷의 등장 이후 고객과 소통할 수 있는 채널이 획기적으로 확장되기 시작하였고 특히 초고속 인터넷 환경의 구축에 이은 스마트폰의 등장으로 모바일 채널까지 구축되면서 기업은 다양한 고객 소통 채널을 갖게 되었다. 오프라인 점포로 고객과 직접 대면 소통을 해야 하는 전통적 단일채널에서 시대적 흐름 속에서 기술적인 발전을 통해 출현한 다양한 소통 채널들을 한 기업이 독립적으로 운영하는 멀티채널로, 그리고 이렇게 다양한 채널들을 하나로 통합하여 고객의 소통경험을 연계하는 옴니채널로 기업의 브랜딩 마케팅이 진화되고 있는 모습을 볼 수 있다(Jeon, 2020). 이러한 변화는 특히 제약 분야에서도 뚜렷이 나타나고

있다. 과거 제약바이오 산업은 병원과 약국 등의 의료기관에만 국한되어 영업 담당자가 직접 담당 의료기관들을 방문해 제약상품 정보를 제공하는 싱글채널 마케팅의 형태를 비교적 최근까지도 유지하였으나 디지털 기술에 의한 다양한 채널들이 개발되면서 화이자나 GSK 등 제약 선두 기업들이 멀티채널 마케팅을 활발하게 활용하며 의료기관 관계자뿐 아니라 환자들까지 다양한 채널들을 통해 정보를 쉽게 취득하고 필요한 제약상품들을 고객의 니즈에 맞춰 선택할 수 있게 하였다(Jeon, 2020).

멀티채널 마케팅의 도입 필요성을 가장 여실히 보여준 기업 사례로는 롯데온의 실패사례를 들 수 있다. 가장 대표적 유통 거대 기업인 롯데는 전국에 마트와 백화점 등의 싱글채널을 가장 많이 보유한 기업으로 한국의 유통시장을 오랫동안 지배하였다. 롯데는 이러한 고객과의 대면 소통을 통한 싱글채널 마케팅을 최근까지도 가장 보수적으로 유지하였다, 그러나 경쟁 유통기업인 신세계의 공격적인 온라인 마케팅 채널이 급부상하였고 네이버, 쿠팡, 이베이코리아 등의 경쟁 업체들이 연이어 등장하면서 온라인과 모바일 채널 등을 통한 동종 유통산업 마케팅 채널들이 엄청난 성장과 발전을 이뤘으며, Covid 19이라는 팬데믹의 상황은 이러한 온라인과 모바일 채널들을 더욱 성장시켰고, 그로 인해 롯데의 유통산업은 매출 격감이라는 위기상황에 봉착하였다. 이러한 복합적 시대 상황에 빠르게 대처하지 못한 롯데는 신세계 그룹의 온라인 쇼핑몰인 SSG닷컴과 같은 통합 온라인 쇼핑몰인 롯데온을 지난해 4월 출범하였다. 롯데온은 출범초기에는 매우 부진한 성과를 보였으나 출범 1년여가 지난 후에는 오프라인과 온라인, 모바일을 통합한 멀티채널로 진화한 후 어느 정도의 반등에 성공한 모습을 보이고 있다. 그러나 이커머스 후발주자인만큼 가장 높은 시장 점유율을 차지하는 네이버(28조원), 이를 잇는 쿠팡(22조원)과 이베이코리아(20조원)의 매출에 비교하면 매우 미미한 상황이다(이영아, 2021). 앞서 언급한 여러 가지 사례를 통해서 볼 때, 시대의 흐름에 부응하는 기업의 멀티채널 확장은 기업의 존폐를 좌우할 수 있는 가장 중요한 요소 중 하나라고 부상하였다고 할 수 있겠다.

### 2.3. 국가 수준 기업확장의 의의

기업의 확장은, 국가적으로는, 국내 창업 환경에 있어 스타트업의 성과에 대한(상장 이외의) 중요한 투자 회수 대안으로서도 매우 중요한 역할이 있다. 구글, 아마존 등 대기업들이 사업확장을 통하여 벤처 투자생태계의 자금 순환을 매우 활발하게 이끄는 미국의 경우에 비해 한국의 벤처 투자생태계에서 스타트업 구조 취득에 의한 회수는 상장에 비해 아직 매우 저조한 상황이다. 조병문·신현한(2020)은 벤처산업 정책에 대한 현황분석과 함께 이와 관련한 정책적 제안을 작성하였다. 그들에 따르면 벤처캐피탈 투자와 엔젤캐피탈 투자가 50:50의 비율인 미국 벤처생태계와는 달리 우리나라는 엔젤캐

피탈이 벤처캐피탈에 비해 정책적 배려에서 후대를 받고 있는 것을 지적하며 정책 개정에 대한 필요성을 주장하였다. 또한 미국의 대기업들은 내부 R&D보다는 외부 M&A에 더욱 주력하여 엔젤캐피탈의 투자금 회수가 원활히 이루어지고 있는 것을 지적하고 있다. 한국 대기업들의 경우 외부 M&A에 대한 부정적 시각도, 앞서 언급한 외부로부터의 M&A, 특히 국내 기업의 M&A에 주저하게 되는 요인이 되고 있다. 우리나라에서의 엔젤캐피탈의 활발한 유입을 위해선 중간-회수시장을 발달시켜야 하며, 이를 위해 기업주도형 벤처캐피탈(Corporate Venture Capital, CVC)로 대표되는 민간의 역할을 더욱 적극적으로 촉진시켜야 한다고 조병문·신현한(2020)을 비롯한 많은 학자들은 주장하고 있다. 초기 투자와 함께, 기업의 다음 확장 단계인 스케일업 단계에서 대기업들에 의한 확장은 다시 한번 벤처생태계의 성장과 더불어 기업들과 그 생태계의 규모 확장에 있어 더욱 큰 의미를 가진다. 이영달·오소영(2021)는 최근 ‘스타트업(startup)’과 더불어 산업, 정책 면에서 뜨거운 주제로 떠오르고 있는 ‘스케일업(scaleup)’에 대한 연구의 필요성을 주장하고, 스케일업 단계를 산업, 규모별로 더욱 자세히 분석하였다. 특히 ‘스케일업’은 고성장의 추구를 의미하며 벤처캐피탈과 함께 관련 정책이 기업을 고속 성장시키고자 하는 목표를 담고 있어, 스타트업 대비 대기업의 고속 확장을 위한 목적대상으로서도 또한 매우 큰 비중을 가진다. 국가적 입장에서 새로운 일자리, 국가 경제 성장을 위하여 스케일업 단계 기업의 육성, 나아가 유니콘 단계로의 성장 지원은 매우 중요한 일이다. Argentesi et al.(2021)은 2008년부터 2018년 사이 3개 주요 플랫폼 기업들(Amazon, Facebook, Google)의 300개에 가까운 M&A 사례들을 실증 분석하고, 경쟁법 상 사례들의 문제점들을 플랫폼의 특성과 함께 생각해 보고, M&A의 목적(기술 획득, 경쟁 감소 등)에 따라 각기 다른 M&A의 결과들을 사후적으로 평가해 보았다. 이를 통해 그들은 보다 효과적인 현재 제도하의 M&A 통제 가능성을 제시하고자 하였다.

## III. 사례 분석

본 사례 분석 절에서는 기업의 확장 대안들을 크게 기술적 요인 합병과 사업적 요인 확장으로 나누고, 사업적 확장을 동종산업 확장과 이종산업 확장으로 분류하여 장단점을 분석해 보고자 한다. 마지막으로 기업 입장의 확장에서 내부로부터의 분사 형태 확장과 외부 인수합병 형태의 확장을 비교 분석해 본다.

### 3.1. 기술적 요인 합병

2015년부터 2017년에 걸쳐 미국의 세계적 거대 기업들인 Google, Amazon, Facebook, Apple and Microsoft(GAFAM) 5개의 기업들은 작은 스타트업 기업부터 1조가 넘는 유니콘 기

업에 이르기까지 총 175개의 회사를 인수했다. 흥미로운 것은 인수한 기업의 대표 상품들이 인수 후 생산중단이 되기도 했는데 그것은 그 회사들의 R&D 성과를 즉시 사업화하기 보다는 미래 산업의 경쟁력으로 쓰기 위해 인수했기 때문이다. 이러한 과정에서 인수된 많은 스타트업들은 인수 후 연구성과들만 흡수되고, 인재들이 합병 기업에 흡수된 채 사장되기도 했다(Gautier & Lamesch, 2021).

자동차 업계 역시 새로운 산업시대에 적응하기 위한 디지털 기술 혁신이 활발히 이루어지고 있는 산업이다. 특히 기존 자동차 업계가 디지털 기술 관련 인수 합병을 통해 매우 긍정적인 효과를 보이고 있는데, 이로 인해 디지털 기술이 통합된 기업들이 자동차 산업의 디지털 트랜스포메이션을 이룰 수 있는 기반을 마련해주고 있다(Hildebrandt et al., 2015). 이렇게 과거 산업화 시기에 창업한 기존 자동차 업계의 디지털 인수 합병은 디지털 기술과 디지털 지식의 습득을 기존 기업에 가능하게 하며, 기업의 디지털 혁명을 이루고 기업 성과를 높이는 역할을 하고 있음을 여러 연구사례를 통해 보여주고 있다(Hanelt et al., 2021). 국내에서는 네이버의 검색 기술업체인 컷눈의 합병(심재석, 2014), 삼성전자의 전장업체인 하만 합병(문은혜, 2017) 등이 기술 합병의 사례라고 할 수 있고, 최근 네이버의 기술관련 합병 및 스타트업 투자의 상당부분이 이 유형에 해당한다고 할 수 있다. 이와 같은 확장은 기술 취득을 통하여 기존 기술과 새로 취득된 신기술의 결합을 통한 시너지 효과를 가질 수 있는 장점이 있다. 하지만, 오프라인 대기업들의 국내 기업을 대상으로 한 기술목적 합병에 대한 부정적 시각이 대기업들로 하여금 국내 기업 합병을 주저하게 만드는 이유이기도 하며, 기존 인력과 새로운 디지털 기업 인력의 문화 차이 등으로 인한 인수 후 통합(Post Merger Integration, PMI)의 실패 위험성도 크다. Bruner & Rynbrandt(2008)은 합병의 목적과 PMI의 접근법이 연계되어 전략적으로 생각하고 접근하여야 함을 제안하였고, PMI가 실패하게 하는 어려움들을 나열하고, 결합의 속도, 지배구조 설정의 중요성 등을 역설하였다.

네이버의 컷눈 인수의 경우(심재석, 2014)는 원래 목적했던 검색기술 취득의 면에서는 그렇게 성공적이지 않았지만, 합병을 통하여 획득한 인력의 자질의 가치가 높았던 사례로 볼 수 있다. 인수 후 통합(Post Merger Integration, PMI) 과정에서 취득한 인력이 사후 일본에서의 모바일 플랫폼인 라인의 진출과 성공에 크게 공헌하였다는 측면에서 다른 형태의 성공으로 보상이 돌아온 경우라고 할 수 있다. Facebook(Mchawrab, 2016)의 2009년 FriendFeed 인수의 경우는 사전적으로 이미 인력의 자질 획득 목적의 인수라고 볼 수 있는데, 당초에는 외부 전문가들에 의해 트위터와의 전략적 경쟁을 위한 합병으로 예상되었지만, FriendFeed의 서비스는 합병 후 곧 중단되었고 구글의 Gmail과 구글 맵을 개발한 이 회사의 기술진을 획득하기 위한 목적이었음이 사후적으로 밝혀졌다.

### 3.2 동종 산업 합병 및 산업진입

동종 산업의 합병은 해당 산업의 시장 내 점유율 확장을 통해서, 시장 지배력의 확장과 이익률 증가 효과를 얻을 수 있다. 하지만, 시장 점유율이 지나치게 확대되면 자칫 독과점으로 간주되어 공정거래위원회등으로부터 규제의 대상이 되는 위험요소 또한 존재한다. 배달의 민족을 합병한 독일기업 딜리버리히어로가 요기요를 매각하는 규제까지 받는 문제가 발생한 것이 좋은 예라고 할 수 있다.

경제적으로 볼 때 기업의 과점 정도가 높아지면, 소비자 잉여(Consumer Surplus)가 줄고, 소비자 잉여와 생산자 잉여의 합인 사회적 후생(Social Welfare)이 줄게 된다. 이와 같은 현상을 근본적인 이유로 미국의 공정거래위원회인 FTC(Federal Trade Commission, FTC)는 독과점, 특히 경쟁을 줄이고자 하는 기업의 행위를 불법으로 규정하고 여러가지 형태로 규제하고 있다. 자본주의를 대표하는 미국의 공정거래위원회인 FTC가 기업의 독과점을 규제한 역사를 살펴보면 지금까지의 세계 자본주의가 어떠한 방향으로 독과점을 규제하며 발달하여 왔는지를 알 수 있다(조운학·박세미, 2017). 미국의 초기 자본주의는 소수의 대기업이 시장을 독과점 하면서 규모가 작은 기업들은 제대로 경쟁할 기회조차 가져보지 못한채 시장에서 사라지게 되었고, 결국 이러한 소수 대기업들의 독과점이 시장경제 질서를 혼란으로 몰아넣으며 극심한 반부격차를 낳아, 결국 사상 초유의 경제 대공황이라는 경제 위기에 몰아넣는 결과를 가져왔다. 그 대표적인 예로 인플레이션 등을 고려할 때 인류 역사상 최고의 부자라고 평가되는 석유왕 록펠러가 석유업계의 기업들을 인수 합병해 만든 ‘스탠더드 오일 트러스트(Standard Oil Trust)’는 전체 미국 석유시장의 90%를 점유하게 되었다. 이렇게 시장을 독점한 소수의 거대 기업들이 가격과 생산량을 조정하면서 시장혼란과 반부격차는 과증되었다. 이러한 상황을 해결하기 위해 1901년 취임한 시어도어 루즈벨트 대통령이 적극적인 기업 규제를 시작하였다. 이 때 다수의 기업규제 법들이 제정되었는데, 특히 1890년 제정된 셔먼법이라는 반독과점법을 바탕으로 스탠더드 오일 트러스트를 30여개로 분할시키면서 거대기업의 독과점을 막게 되었다. 이후에도 미국정부는 적극적인 기업규제로 기업의 독과점을 막고 시장의 균형을 유지하기 위한 노력을 계속해 왔다. 이후 셔먼법은 세계 여러 나라의 독과점 금지법을 위한 규제법의 근간이 되었다(조운학·박세미, 2017). 이와 같은 독점의 규제는 AT&T의 강제 기업 분사 사례에서도 볼 수 있다.

정의길(2021)은 이와 같은 규제가 최근 아마존, 구글 등 미국의 4대 첨단 기업에 대해서도 분할 등을 초래할 수 있는 강력한 법안으로 발의되고 있음을 지적하였다. 미국 하원에서 발의된 이같은 규제안은 ‘플랫폼독점 종식법’ 등 4대 법안으로 15개월에 걸친 조사를 통해 과도한 수수료 징수, 가혹한 계약조건 강요, 개인과 기업들의 자료 추출 등으로 이들 기업

들이 시장지배력을 남용하고 있다는 판단에 근거한다. 그러나 현재에도 독과점의 양상은 여러 가지 형태로 여전히 나타나고 그에 따른 규제 역시 여전히 필요한 상황이다. 해외의 경우 2020년에는 이탈리아의 두 경제업체 넥시와 시아의 합병으로 시가총액 20조가 넘는 유럽 최대 핀테크그룹의 탄생을 보도되었다. 또한 일본 NEC 역시 유럽 최대 규모의 스위스 금융소프트웨어 기업 아발록과의 인수 합병을 추진하는 등 코로나 19 사태를 맞아 글로벌 디지털 금융과 온라인 결제시장을 인수합병하고자 하는 시도들이 전 세계적으로 활발히 진행되는 것을 볼 수 있다(노진영·김기혁, 2020). 유통업계 역시 활발한 M&A가 이뤄지고 있다. 이마트가 패션 플랫폼인 더블유컨셉코리아와 이베이코리아를 인수하였고 GS리테일은 배달앱 요기요 지분을, 롯데쇼핑은 중고나라와 한샘 지분을 인수하면서 M&A를 통한 디지털 트랜스포메이션에 박차를 가하고 있는 모습이다(이주혜, 2021). 동일 산업 합병이지만 디지털 기업의 디지털 기업 합병 대비 오프라인 기업의 디지털 기업 합병은 빠른 디지털 시장 진출과 함께 멀티 채널 전략을 구사할 수 있다는 면에도 그 추가적 목적이 있다고 할 수 있다.

### 3.3. 이종 산업 합병 및 산업진입

상기의 동종산업 확장에 대한 독과점 규제를 피하면서 확장을 하는 방법으로, 콩그로머레이트(Conglomerate)로 불리는 전혀 다른 이종산업으로의 확장은 기업들의 확장 전략으로 매우 인기가 있었는데, 대표적인 콩그로머레이트인 한국의 재벌 사례들은 특히 ‘Chaebol’이라는 학술 용어로까지 세계적으로 인정되게 되었다. Mueller(1969)는 일찍이 외면적으로 볼 때 전혀 연관되지 않는 기업간의 합병이 기업 규모 확장을 통하여 이익을 극대화하고자 하는 전략으로 의미가 있음을 수리경제학적 모델로 분석하였다. 콩그로머레이트와 관련된 한국 재벌에 대한 연구는 많은 해외 유명학자들에 의해서 이루어졌는데 Campbell & Keys(2002)는 한국을 개발도상국 중 소수의 재벌 그룹들에 의하여 성장한 독특한 나라로 분류하고 기업을 성과에 의해서 경영하지 않는 재벌이 저술 당시인 2000년대 초반 경제 위기를 초래하는 원인이 될 수 있다고 비판하였다. 하지만, 과거와 달리, 최근의 이종 산업 합병의 경우에는 카카오가 패션플랫폼업체 지그재그를 합병한 사례와 같이 보기에는 관련성이 없는 이종 산업이지만 그 결합을 통해 시너지 효과를 내는 형태의 합병이 활발히 이루어지고 있다. 금융산업의 이종산업 진출의 경우 연관 산업으로의 진출을 통한 우위적 위치 확보(채진술, 2017)가 목적일 수 있고, 일부 은행들의 전혀 연관성이 없는 이커머스 사업(김대훈, 2021) 진출들의 경우는 목적이 불투명해 보이고 효과가 적을 위험이 있어 보일 수 있지만, 이 역시 디지털 트랜스포메이션 관점에서는 향후 이종 데이터의 통합을 통한 시너지 효과가 클 수 있을 것으로 보인다.

현재까지 3가지 형태의 디지털 산업 확장 형태를 비교, 요약하면 <표 2>과 같다.

<표 2> 디지털 산업 확장 유형

확장방법	장점	단점	사례
기술적 합병	기술획득을 통한 시너지 효과, 합병관련 논란 상대적으로 적음	오프라인 대기업의 국내 중소기업 취득시 비관 가능성, PMI 인력획득 실패가능성	네이버 찾는 인수 등 기술목적 합병, 삼성전자 허만 인수, 구글 기술기업 합병,
동종산업 합병	시장 내 규모경제 달성, 오프라인 기업 온라인 진출에 효과적	고 시장점유율에 의한 정부 독과점 관리대상 포함 위험	배민-요기요 합병, 신세계-이베이 인수
이종산업 합병 & 진입	데이터 통합 시너지 효과	합병 연관 효과 적을 위험	구글 사업적 목적 합병, 카카오 사업목적 합병, 신한은행 배달사업, KB은행 이커머스사업

### 3.4. 내부 분사 확장과 외부 인수합병 확장

디지털 산업 확장의 형태 중 기업 자체의 확장 형태는 두 가지 유형으로 분류할 수 있는데, 내부로부터의 확장인 내부 분사(Spin-off)와 외부로부터의 확장인 외부 인수합병(이성진, 2021)으로 나눌 수 있다. 앞서 논의된 인수합병에 대비하여 분사는 다른 특성을 보이며 또한 다른 성격의 확산에 활용되는데, Corley & Gioia(2004)는 기업 사업의 특성이 변화되고 기업의 성격이 모호해지며, 기업의 임원들에게 변화에 대한 부담감이 너무 커질 때 이를 해결하기 위하여 기업은 분사를 실행하게 된다는 일반적 성격을 도출하였다.

디지털 기업의 경우는 이와 같은 목적과 함께 확장의 한 방법으로 분사를 사용하는데, 국내 대표 인터넷 기업인 네이버와 카카오는 비슷하면서도 매우 다른 확장 형태를 보여주고 있다. 네이버의 경우 내부 사업들이 확장되고 안정되면 분사하여 자회사 형태로 성장시키고 차후 상장을 노리는 형태의 확장을 한다. 이 경우 안정적 형태의 성장과 함께 내부 인력의 성장을 동시에 피할 수 있는 장점이 있지만, 디지털 산업 경쟁에서 확장의 속도전이 필요한 경우 속도가 뒤지는 단점이 있다. 카카오의 주확장 방법인 외부 인수합병의 경우 확장 속도에 있어 매우 장점이 있고 필요한 사업을 선택하는데 있어서 역시 유리하다는 장점이 있지만, 자칫 지나치게 많은 계열사를 가지게 되어 대기업의 과도한 합병 형태가 되는 문제와 대기업으로서의 독과점 행동의 부정적 인상이 정부의 규제를 받동시킬 위험이 있는 등의 단점이 있다(박소연·정세진, 2021). 내부 분사와 외부 인수합병의 비교, 요약은 <표 3>에서와 같다.

<표 3> 내부 분사 VS 외부 인수합병

	내부 분사	외부 인수합병
장점	안정성	확장 속도 빠름, 필요사업 선택 용이성
단점	확장 속도 느림	정부 법적 규제 가능성
사례	네이버 내부 분사	카카오 사업목적 합병

#### IV. 결론 및 시사점

본 연구에서는 온오프라인 대기업의 디지털 산업 확장 유형을 목적에 따라 기술 획득 목적과 사업 확장 목적으로 나누고, 사업 확장 목적을 다시 동종 산업 확장 및 이종 산업 확장으로 나누어 각각의 장단점과 사례들을 비교 분석하였다. 본 논문은 이를 통하여, 기술 목적 합병의 경우 기존 기술과 결합을 통한 시너지를 획득할 가능성이 높은 장점을 가지는 대신, PMI 실패시 이익 실현이 안될 위험이 있음을 제시하였다. 외부 확장에 있어서는, 동종 산업 진출시 시장 점유율 확대를 통하여 이익률을 단기간에 매우 효과적으로 증가시킬 수 있는 장점이 있는 대신, 독과점 규제의 대상이 될 수 있고 또한 대중으로부터 부정적인 인식을 받을 수 있다는 단점이 있음을 이야기하였다. 또한 이종 산업 진출의 경우, 연관되는 디지털 산업과의 상보적 관계에 의한 효과를 가질 수 있는 장점이 있고, 표면적으로는 업종의 성격상 사업적으로 직접 연관되지 않아 보이는 사업들도 관련 데이터의 통합을 통해 큰 시너지 효과를 가질 수 있다는 장점이 있음을 제시하였다. 또한 마지막으로 기업의 관점에서 내부로부터의 분사 형태의 확장과 외부로부터의 인수합병을 통한 확장의 장단점을 분석한 부분에서는, 한국의 대표적 인터넷 기업인 네이버와 카카오로 대표되는 두 접근법의 차이를 분석하여 각각 안정성과 확장 속도에서의 장점과 법적 규제 위험성을 포함한 단점들을 비교해 보았다. 많은 장점과 단점들이 있지만, 디지털 산업으로의 확장 방향은 피할 수 없는 진행 방향이며, 실패 속에서도 많은 도전이 있을 것이고 단점들 속에서도 장점을 실현시킬 수 있는 기업들의 노력, 특히 디지털 전환 노력이 필요할 것으로 보인다.

본 연구는 대기업의 확장형태를 유형별로 나누어 장단점을 비교해 봄으로써 이론적으로 기업의 합병 및 사업 확장 관련 연구에 공헌도가 있을 것으로 기대되며, 실무적으로는 확장 형태 및 확장 목표 산업 결정에 있어 통찰력을 제시해 줄 수 있다는데에 그 의미가 있다 하겠다. 하지만 아직 디지털 산업의 확장이 매우 초기 진행 단계이며 보다 다양한 형태의 인수합병 등 확장들이 있을 것으로 예상되어, 보다 긴 시간에 걸친 관찰과 이에 따른 유형 분류의 세분화가 필요할 것으로 보인다. 또한 향후 연구에서 미국, 중국, 유럽 등 디지털 산업이 발전되고 창업이 활발한 주요국가들에서의 산업 확장 양상 및 환경에 따른 그 차이점의 비교연구를 진행할 예정으로 있으며, 본 논문을 포함한 이와 같은 노력들은 우리기업의 확

장과 또한 스타트업의 M&A에 있어서의 미래 발전 방향의 분석과 제시에 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

#### REFERENCE

김대훈(2021.05.12.). *신한은행이 140억 들여 ‘배달 앱’ 만드는 이유 알고보니...* 한국경제신문, Retrieved from <https://www.hankyung.com/economy/article/202105111447i>.

노진영·김기혁(2020.10.05.). *팬데믹붐 ‘디지털금융 M&A’ 판 커진다*. 서울경제, Retrieved from <https://www.sedaily.com/NewsView/1Z90JK26BB>.

문은혜(2017.2.18.). *미 전자업체 하만 삼성전자 품으로.. 주총서 합병안 통과*. EBN, Retrieved from <https://www.ebn.co.kr/news/view/877558>.

박소연·정세진(2021.10.8.). *카카오T 수수료 부담. 살기 어렵다. 머니투데이*, Retrieved from <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2021100817042358431&type=1>.

심재석(2014.5.27.). *8년전 네이버의 첫눈 인수합병을 기억해야 할 이유*. 디지털데일리, Retrieved from [http://m.ddaily.co.kr/m/m\\_article/?no=119847](http://m.ddaily.co.kr/m/m_article/?no=119847).

이성진(2021.06.18.). *‘세포분열’ 네이버나 ‘인수합병’ 카카오냐, e커머스발 3라운드 주간조선*, Retrieved from <http://weekly.chosun.com/client/news/viw.asp?ctcd=C05&nNewsNumb=002663100001viw.asp?ctcd=C05&nNewsNumb=002663100001>.

이영달·오소영(2021). *초고성장 기업의 산업/시장 특성과 전략 선택에 대한 탐색적 연구: ‘inc. the 5,000 Fastest-Growing Private Companies in America’ 기업 중 연간 매출액 1억 달러 이상 기업을 중심으로*. 벤처창업연구, 16(2), 51-78.

이영아(2021). *롯데ON의 각성? 1년새 이용자 80% ‘쑈’...SSG와 격차 줄인 원동력은*. TechM, Retrieved from <https://www.techm.kr/news/articleView.html?idxno=86533>.

이주혜(2021.10.09.). *전략적 투자가 돋보이는 M&A 시장*. Newsis, Retrieved from [https://newsis.com/view/?id=NISX20211006\\_0001604788&cID=15001&pID=15000](https://newsis.com/view/?id=NISX20211006_0001604788&cID=15001&pID=15000).

정의길(2021.6.13.). *아마존 구글, 둘로 쪼개지나... ‘IT 공룡’ 반독점법 발의. 한겨레*, Retrieved from <https://www.hani.co.kr/arti/international/globaleconomy/999154.html>.

조병문·신현환(2020). *스타트업관련 정책의 현황분석과 정책제안: 창업, 성장, 회수 등 단계별 시사점을 중심으로*. 벤처창업연구, 15(2), 97-110.

조운학·박세미(2017.9.22.). *‘경제 이야기’ 카네기 록펠러... 독과점 폐해 키지자 규제 시작했죠* 조선멤버스, Retrieved from [http://newsteacher.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/09/21/2017092100096.html](http://newsteacher.chosun.com/site/data/html_dir/2017/09/21/2017092100096.html).

채진솔(2017.12.14.). *4대 금융지주 ‘디지털 M&A’로 승부 가른다*. 뉴데일리경제, Retrieved from <http://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2017/12/14/2017121410043.html>.

Argentesi, E., Buccirossi, P., Calvano, E., Duso, T., Marrazzo, A., & Nava, S.(2021). *Merger Policy in Digital Markets: An Ex Post Assessment*. *Journal of Competition Law & Economics*, 17(1), 95-140.

Bruner, R. F., & Rynbrandt, C.(2008). *Exercises in the Strategy of Post-Merger Integration (Darden Case No. UVA-F-1303)*. University of Virginia, Darden Business Publishing.

Campbell, T. L., & Keys, P. Y.(2002). *Corporate Governance*

- in South Korea: the Chaebol Experience. *Journal of Corporate Finance*, 8(4), 373-391.
- Chae, J. S.(2017.12.14.). *Big four Finance Holding Companies Contending for 'Didital M&A'*. New Daily Economy, Retrieved from <http://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2017/12/14/2017121410043.html>.
- Cho, B. M., & Shin, H. H.(2020), Analysis and Proposal of Startup Policy:focusing on step-by-step Implications such as Staertup, Growth, and Recovery. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(2), 97-110.
- Cho, W. H., & Park, S. M.(2017.9.22.). [*Economy Story*] *Carnegie-Rockfeller... Monopoly regulations Enforced to Prevent the Evil Influence of Monopoly & Oligopoly*, Chosun Members, Retrieved from [http://newsteacher.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/09/21/2017092100096.html](http://newsteacher.chosun.com/site/data/html_dir/2017/09/21/2017092100096.html).
- Corley, K. G., & Gioia, D. A.(2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Gautier, A., & Lamesch, J.(2021). Mergers in the Digital Economy. *Information Economics and Policy*, 54, 1-15.
- Hanelt, A., Firk, S., Hildebrandt, B., & Kolbe, L.(2021). Digital M&A, Digital Innovation, and Firm Performance: an Empirical Investigation. *European Journal of Information Systems*, 30, 3-26.
- Hildebrandt, B., Hanelt, A., Firk, S., & Kolbe, L.(2015). *Entering the Digital Era-The Impact of Digital Technology-related M&As on Business Model Innovations of Automobile OEMs*. Fort Worth, Texas, USA: Thirty sixth International Conference on Information Systems.
- Horn, C.(2017). *Omnichannel vs. Multichannel*, Genesys, Retrieved from <https://www.genesys.com/ko-kr/blog/post/%EC%98%B4%EB%8B%88%EC%B1%84%EB%84%90%EA%B3%BC-%EB%A9%80%ED%8B%B0%EC%B1%84%EB%84%90-%EB%B9%84%EA%B5%90>.
- Jeon, B.(2020). *Multichannel? Omnichannel?*. biomarketinglab.com, Retrieved from <https://www.biomarketinglab.com/post/%EB%A9%80%ED%8B%B0%EC%B1%84%EB%84%90-%EC%98%B4%EB%8B%88%EC%B1%84%EB%84%90>.
- Jeong, E. G.(2021.6.13.). *Amazon-Google. Split into Two?...Move to the monopoly law against the 'IT Giants'*, Hankyoreh, Retrieved from <https://www.hani.co.kr/arti/international/globaleconomy/999154.html>.
- Kim, D. H.(2021.05.12.). *The reason why Shihan Bank is spending 14billion won to make 'delivery app'...*. The Korea Economic Daily, Retrieved from <https://www.hankyung.com/economy/article/202105111447i>.
- Lee, J. H.(2021.10.09.). *M&A market led by the strategic investment*, Newsis, Retrieved from [https://newsis.com/view/?id=NISX20211006\\_0001604788&cID=15001&pID=15000](https://newsis.com/view/?id=NISX20211006_0001604788&cID=15001&pID=15000).
- Lee, S. J.(2021.6.18.). *'Cell division' Naver vs. 'M&A' Kakao: eCommerce battle, the 3rd round*. Weekly Chosun, Retrieved from <http://weekly.chosun.com/client/news/viw.asp?ctcd=C05&nNewsNum=002663100001>.
- Lee, Y. A.(2021). *Lotteon's Awakening? 80% Growth of Users in 1 Year...How the Company Caught Up with SSG So Fast*. TechM, Retrieved from <https://www.techm.kr/news/articleView.html?idxno=86533>.
- Lee, Y. D., & Oh, S. Y.(2021). An Exploratory Study on the Industry/Market Characteristics of the 'Hyper-Growing Companies' and the Firm Strategies: A Focus on firms with more than annual revenue of 100 million dollars from 'Inc. the 5,000 Fastest-Growing Private Companies in America. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 16(2), 51-78.
- Mchawrab, S. (2016). M&A in the High Tech Industry: Value and Valuation. *Strategic Direction*, 32(6), 12-14.
- Moon, E. H.(2017.2.18.). *Samsung Electronics to Acquire Harman, the U.S. electronics company*. EBN, Retrieved from <https://www.ebn.co.kr/news/view/877558>.
- Mueller, D. C.(1969). A Theory of Conglomerate Mergers. *The Quarterly Journal of Economics*, 83(4), 643-659.
- Noh, J. Y., & Kim, G. H(2020.10.05.). *Pandemic leads 'Digital Finance M&A'*. Seoul Economic Daily, Retrieved from <https://www.sedaily.com/NewsView/1Z90JK26BB>.
- Park, S. Y., & Jeong, S. J.(2021.10.8.). *KakaoT charges commission too high*. Money Today, Retrieved from <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2021100817042358431&type=1>.
- Porter, M.(2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Riedel, L., & Asghari, R.(2020). *Mergers and Acquisitions as Enabler of Digital Business Transformation: Introducing an Integrated Process*. In: Sangwan K., Hermann C.(eds) *Enhancing Future Skills and Entrepreneurship. Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management*. Cham: Springer.
- Shim, J. S.(2014.5.27.). *The reason we have to remember Naver's merger of Cheotnoon(Virgin Snow) 8 years before*. Digital Daily, Retrieved from [http://m.ddaily.co.kr/m/m\\_article/?no=119847](http://m.ddaily.co.kr/m/m_article/?no=119847).
- Williamson, O. E.(1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

# An Explorative Study of Big Companies' Expansion Strategies to Digital Businesses

Iljoo Kim\*

## Abstract

Firms have many ways to expand their businesses including M&A. Big companies in online and offline businesses show different ways of expansion with different objectives to expand their digital businesses quickly. Expansions for technical reasons are to acquire technologies they do not have while those for business reasons are M&A for offline companies to have competence in markets by acquiring online companies. Other ways of expansions include spin-off and group participation after investments for startups. Various ways of expansions are chosen because they are optimal choices depending on situations the companies face, and they have different strengths and weaknesses. To analyze the strengths and weaknesses of those options for expansion at this stage would be academically valuable, and also practically meaningful in terms of providing insights for companies' decision making in choosing options for expansions. M&A of online companies to make multi-channels by offline companies have risks of failing to internalize online companies and have enough synergy effects. Also, spin-off is a relatively less risky way of expansion while the speed of expansion is slower than establishing external startups with some shares of equity and making them as affiliated companies. External startups are good for speed of expansion while there are risks of legal regulations and negative awareness by the public.

*KeyWords: M&A, Technology Acquisition, Multi Channels, Business Expansion, Spin-off, External Startup*

---

\* First Author, Assistant Professor, School of Software Convergence, College of ICT Convergence, Myongji University, pactik@gmail.com