

세계 초일류 기업의 최근 경영 전략:

- 글로벌 경영과 매수 및 합병(M&A) -

朴 鎮 達*

세계시장이 하나로 통합되고 있다. 無국경의 글로벌라이제이션이 급진전되고 있는 것이다. 세계 기업들은 새로운 환경으로 대두되고 있는 글로벌化에 대한 對應을 21세기 생존 전략으로 인식하기 시작했다. 세계 기업의 경영이 글로벌化되면서 세계 기업 간 매수 및 합병(M&A)이 갈수록 활발해지는 양상이다. 기업간 경쟁이 치열해지면서 마케팅, 연구 개발, 생산, 재무 등 여러 면에서 우월한 능력이 요구돼 同種 업체 또는 異種 업체간 경영 자원의 상호 이용이 불가피해 지고 있기 때문이다. 더군다나 그간의 세계적인 불황으로 기업의 경영 효율화, 신규 사업 추진 등의 리스트럭처링 바람이 불면서 M&A는 세계 기업의 21세기에 대비한 ‘제2의 창업 수단’으로까지 여겨지고 있다. 세계기업의 글로벌 경영과 M&A를 사례 중심으로 살펴본다.

글로벌 경영

세계 기업들이 글로벌化를 느끼는 단계

는 이미 지났다. 실천의 각론 단계로 접어들었다. 10여년 전부터 글로벌化를 경영의 최우선 과제로 삼아 전략의 초점을 맞추으로써 이미 성과를 내는 기업도 부지기수이다. 글로벌 經營이란 세계시장의 모든 고객을 만족시킬 수 있는 경쟁력을 갖추는 것으로 집약된다.

다시 말해 인력, 자원 등 경영에 필요한 모든 要素를 세계 시장 전역에서 조달하고 이를 통해 세계 전역의 고객을 만족시키는 것이다. 원자재와 자금 조달의 국제화, 생산의 세계화는 물론 人事의 현지화가 실현되면서 ‘세계 횡단 인사(日本 소니社)’마저 유행처럼 확산될 조짐이다. 심지어 일부 세계 기업들은 최적의 환경을 찾아 本社마저 해외로 옮기려 함에 따라 세계 기업의 無국적 시대가 서서히 개막되고 있다. 글로벌 時代는 모름지기 세계 2위를 불허하기 때문에 세계 기업들은 세계 경제의 글로벌化 양상속에서 자칫 자신이 거대 공룡과 같은 도태 과정에 빠져들 것을 우려, 高地

* 일간무역 경제부 기자.

선점을 위한 角逐戰에 돌입해 있다.

獨逸의 3대 제약 그룹중 하나인 베링거 인겔하임(BI)은 요즘 글로벌 경영으로 떠오르는 세계 기업중 하나이다. 포춘誌가 선정하는 세계 500대 기업에 지난 91년 452위로 첫 얼굴을 내민 BI社는 작년 403위로 약진했다. 이 순위는 독일의 경쟁 업체 쾰스트(37위), 바이엘(43위)에 비해 크게 떨어지나 이들 兩社의 주력 업종이 화학이라는 점에서 주력이 제약업인 BI의 약진이 주목된다. 세계 제약 산업에서 20위로 평가되는 BI가 성장을 지속하는 열쇠는 바로 글로벌 經營이다.

‘내일의 건강, 오늘의 연구’라는 경영 모토를 내건 BI는 우선 연구 개발부터가 국제화되어 있다. 세계 8개국에 연구 센터를 설치해 놓고 있으며 매출액의 16%를 연구 개발비로 쓰고 있다. 전체 종업원이 2만 5천 명인데 이중 6 명당 1 명꼴에 해당하는 4천여 명이 R&D(연구·개발) 분야에서 일한다. 연구 개발만이 국제화된 것은 아니다. 매출 가운데 해외 매출이 차지하는 비중이 무려 73%에 달한다. 지난 80년대 초반부터 대대적인 해외 투자를 벌여온 것이다.

BI가 이처럼 글로벌化에 박차를 가해온 것은 ‘R&D 중심의 회사는 세계화가 이뤄지지 않고는 생존할 수 없다’는 판단이 섰

기 때문이라 한다.

스위스 선들러社는 세계 엘리베이터 시장에서 美오티스(OTIS)에 이어 두번째를 달리는 기업이다. 독일 프랑크푸르트의 메세투름, 미국 뉴욕의 엠파이어스테이트 빌딩, 캐나다 토론토의 스코티나 빌딩, 홍콩의 컨벤션센터 등 선들러가 제작한 엘리베이터가 설치된 빌딩의 이름만 들어봐도 선들러의 명성과 기술이 쉽게 짐작된다. 自社가 설치한 승강기로 하루 5억 명을 수송한다고 자랑하고 있는 이 업체는 스위스 재계의 베스트 10 가운데 하나로 랭크돼 있다. 1874년에 탄생해 지금까지 줄곧 엘리베이터를 생산·공급해 온 이 회사는 세계 經營에 관한 한 두번째라면 서러워할 정도다. 이들 단적으로 보여주는 것이 작년 총 44억 9,800만 스위스 프랑에 달한 선들러의 매출액 구조이다. 국내 시장인 스위스내의 매출 비중이 21%에 그치는 반면 EU(유럽연합)지역의 매출이 37%, 미국이 27%이다. 동구권, 아시아, 대양주, 아프리카 지역의 매출이 나머지 15%의 비중을 차지하고 있다.

또 선들러 계열 85 개社의 총직원 3만 3천 명중 41%인 1만 3천여 명이 스위스밖의 EU에서, 29%인 9천여 명은 미국에서 일하고 있다.

선들러의 국제화는 여기서 멈추지 않는

다. 근년의 경기 침체가 건축 경기 위축으로 이어져 승강기 수요가 창출되지 못하자 연구 개발 강화를 통해 제품과 기술의 우위를 추구하는 한편 중국을 비롯 經濟成長이 두드러지는 아시아 시장 개척에 본격적으로 열을 올리기 시작했다.

프랑스 화장품 메이커 로레알社は 다소 생소하게 들리는 이름이지만 ‘랑방’, ‘랑콤’ 상표의 주인이라면 금방 이해되는 기업이다. 한국에는 물론 세계 150여 개국에 300여 개의 지사와 100 개의 대리점을 운영하고 있으며 무려 2만 5천 개의 상표를 보유하고 있는 다국적기업의 전형이라고 할 수 있다. 로레알社は 지난 80년대 말부터 최근까지 세계를 휩쓴 不況속에서도 비약적인 성장세를 보여 세계 기업으로서의 위상을 강화했다. 지난 89년 42억 달러이던 외형이 작년 62억 달러로 커졌다. 純利益도 외형에 비례해 연평균 10%씩 늘었다. 탁월한 마케팅 전략과 상표 관리, 매년 매출의 5%를 R&D(연구 개발)에 쏟아 붓는 기술 개발로 히트를 거듭해 온 로레알은 최근 또 다시 세계 화장품 업계에 태풍의 눈이 되고 있다. 세계 최대의 시장인 美國과 최대의 잠재 수요를 가진 아시아 市場을 적극 공략하기 시작한 까닭이다. 로레알의 오언 존스 회장은 미국 시장의 점유율을 10년내 2~3배로 끌어 올리겠다고 선언해 놓고 있다. 이를 위해 美國내 유통망 확충을 위한 투자에 돈을 아끼지 않고 있다. 아울

러 현지 유통 업체인 코스메어社の 인수를 추진하는 한편, 홍보전에도 총력전을 펴고 있다. 이때문에 미국의 화장품 업체인 프로cter 앤 갬블(P&G)社, 유니레버社 등에는 긴장감이 감돌고 있는 상황이다.

이같은 처지는 아시아의 토착 화장품 업계도 마찬가지이다. 매출액의 5% 정도만을 아시아 시장에서 올리고 있는 로레알社は 그간 잠재력으로 간주했던 이 시장의 수요가 구매력으로 나타나기 시작한 것으로 보고 아시아 시장의 공략에 돌입하고 있다. 특히 중국 시장을 일차 목표로 삼아 低價 화장품 판매에 열을 올리고 있다.

유명한 꼬냑 ‘헤네시’를 생산하는 프랑스 헤네시社は 지는 일본에서 떠오르는 중국에 대한 수출 공세를 강화하고 있다. 헤네시社에게 아시아는 전세계에서 팔리는 꼬냑의 반이상이 소비되는 중요한 시장이기 때문이다. 특히 일본은 그간 꼬냑 수출의 黃金 시장이 돼 왔으나 최근 경기 침체로 꼬냑 소비량이 크게 줄어 들면서 헤네시社에게 시련을 안겨 주었다. 東京의 술집에서 1만 엔에 팔리던 VSOP급 꼬냑 한병이 최근 6천 엔으로 떨어져도 쉽게 손님이 물리지 않는 상황이다. 이에 따라 헤네시社가 새로 찾아나선 시장은 中國이다.

중국 당국은 아직 수입을 판매를 제한하고 있으나 공산정권아래서 입맛을 죽이고

있던 애호가들이 경제 성장을 틈타 다시 꼬박을 찾기 시작한 것이다. 헤네시社가 작년에 홍콩으로 수출한 꼬박은 21억 프랑으로 전년대비 32%의 신장세를 보이면서 홍콩을 단숨에 최대 수출 시장으로 바꿔 놓았다.

‘家電의 왕자’로 불리우는 마쓰시다 역시 中國 진출에 열을 올리고 있다. 日本과 歐美 시장에서 거의 모든 가전 제품이 성숙화 단계에 이르면서 경영에 새 돌파구를 찾아야 하는 것이 요즘 마쓰시다의 속사정이다. 올해 매출액은 작년보다 4% 줄고 경상 이익은 무려 35%나 감소할 것이라는 참담한 전망도 이런 상황이 반영된 것이다. 이런 점에서 중국 시장의 부상은 마쓰시다에게 엄청난 희소식이 아닐 수 없다. 마쓰시다는 지난 87년 北京에 브라운관 공장을 설립, 對중국 진출의 교두보를 마련했다. 92~93년 중에만 무려 11 개의 현지 법인을 만들어 경쟁 기업들의 ‘氣’를 죽이고 있다.

현지 생산 품목은 브라운관, VTR 부품, 세탁기, 다리미, 선풍기, 에어컨, 건전지, 무선 호출기 등 다양하며 TV와 정보 통신 기기의 현지 생산도 추진되고 있다. 마쓰시다는 지금부터 꼭 2년전 인원 1백 명 규모의 中國 본부를 설치하기도 했다. 앞을 다투어 중국에 진출하는 각 사업부를 지원해 가전 제품을 ‘물처럼 대량으로 생산해 대량으로

판매하는’ 마쓰시다의 創業 철학을 중국에서 다시 꽃피우려 하는 것이다.

21세기 성장의 기반을 美國에서 아시아, 남아메리카 등 해외로 눈을 돌리기 시작한 美國의 거대 기업은 한 둘이 아니다. 이중 GE(제너럴 일렉트릭)社는 중국, 인도, 멕시코, 동남아에 대규모 투자를 벌이고 회사의 미래 운명마저 이 지역에 걸다시피한 사례중 하나다. GE社는 2000년께 이들 開途國을 통한 매출이 연 200억 달러에 달할 것으로 예상하고 있다. 이는 지금 이 지역을 통한 매출액의 2배 이자 GE社 총매출액의 4분1 수준이다. 개도국에 대한 투자에는 정치적, 경제적 위험이 없는 것은 아니지만 투자를 분산함으로써 위험을 줄일 수 있다는 것이 GE社의 생각이다.

GE社의 이같은 전략은 지금까지 꽤 잘 맞아 떨어지고 있다. 실례로 외국 기업의 투자에 대해 심한 반감을 노출시키고 있는 인도에 1억 달러를 투자해 간판 상품인 電球를 비롯 의료 기기, 플라스틱 주방 기기 등의 생산에 나섰다. 작년말까지 인도내에서 생산, 판매한 누계액은 4억 달러 규모이며 금세기 말까지는 이를 10억 달러까지 늘어날 것으로 기대하고 있다. 항공기 엔진 사업 부문에서는 지난해 4억 2,500만 달러의 주문을 중국에서 따냈다. 의료 시스템 분야의 경우 해외 사업이 차지하는 비중이 지난 85년 15%에서 50%로 향상되는 등

GE社는 벌써 글로벌 經營의 재미를 톡톡히 누리기 시작했다.

새 국면의 M&A

글로벌 時代를 맞아 세계 기업의 매수 및 합병(M&A)이 새로운 국면을 맞이하고 있다. 그간 성행하던 단기 매매 차익 위주의 머니 게임식 M&A 풍조가 열어지고, 건전하고 우호적인 합병이 제자리를 잡아가고 있다. 장단기 경영 전략에 입각한 사업 확대와 구조 개편, 사업 전문화, 경영난 타개 등 수단으로 M&A가 적극 활용되는 양상이다.

세계 4위의 텔레커뮤니케이션 회사인 美 GTE社가 자본과 경영을 텔레콤 분야에 집중시켜 글로벌 리더가 되겠다며 그간 애지중지 해오던 조명 기구 분야를 과감히 버리는 대신 100억 달러나 소요된 컨텔社 인수를 통해 텔레콤 사업을 확대한 것은 M&A를 ‘제2의 창업’으로 활용한 전형적인 예이다. 글로벌 경영이 진전 되면서 국경을 넘어선 M&A도 두드러지는 양상이다. 유럽의 간판격 특수 화학 업체인 네덜란드 악조그룹은 작년말 같은 업종인 노벨그룹을 20억 달러에 매입해 세계 최대의 염료 업체로 부상한 것은 국경을 넘어선 M&A를 보여주는 대표적인 예이다.

(Thorn)EMI社는 생존을 위해 M&A의 몸부림에 나선 세계 기업중 하나이다. 음악, 대여업, 전자, 조명, 유통 등 다양한 사업영역을 구축 해온 EMI社는 그러나 유럽을 휩쓴 불황을 견디지 못하고 최근 8년간 수십 개의 子會社를 매도하는 극약 처방을 취했다. 그 대신 음악과 대여 사업을 양대 사업으로 사업 채신에 나섰다. 미처 처분하지 못한 전자 업체가 EMI社의 속을 썩이고 있긴 하나 지금까지의 M&A를 통한 사업채신은 상당히 성공적인 것으로 평가되고 있다. 주력 사업으로 삼은 음악 및 시설 대여외의 자회사를 처분하는 한편, 유망한 음악 관련 기업을 매수한 것이 주효했다. 현재 EMI社의 음악 사업에서 주역은 1992년 3월 리처드 브랜슨으로부터 사들인 버진뮤직이다. EMI社의 음악 분야 매출액중 버진뮤직이 차지하는 비중은 합병 당시 25%정도로 예상했으나 결과는 40% 이상을 차지할 만큼 성공적인 합병이 됐다. EMI社는 계속 다른 기업을 사들여 음악 사업을 확대하고 있다. 작년 10월에는 마이클 잭슨이 소유하던 美ATV뮤직社의 운영권을 7천만 달러에 인수했고 파라마운트의 자회사로 수많은 명곡의 판권을 소유한 페이머스뮤직社도 넘보고 있다. 영국 손EMI社는 M&A를 통해 경영난을 타개하고 경쟁력 강화에도 성공한 좋은 사례로 손꼽히고 있다.

音盤으로 우리에게 낯익은 영국계 손

스위스 제약 회사인 산도스社는 지난 5

월 歐美 기업을 흥분의 도가니로 만들었다. 美國의 유명 유아식 회사인 거버社를 전격 인수한 까닭이다. 거버社는 국내에서도 아이를 키운 사람이면 누구나 알 만한 업체이다. 특히 미국에서는 유아식 시장의 70% 이상을 차지하고 있어 거버 제품은 미국 가정의 필수 용품이나 마찬가지로 돼 있다. 미국 유아식 업계의 代父로 떠오른 산도스의 거버社 매수 의도는 EMI社의 경우와 사뭇 다르다. 결론부터 보면 의약 산업의 비중을 낮추고 식품 부문의 비중을 높이기 위해 거버 브랜드가 필요했다는 것이다. 1993년 산도스 매출 총액은 103억 달러이다. 이중 의약 분야가 49%의 비중을 차지하고 화학 16%, 식품 11%, 농업 9%, 건설 및 환경 8%, 종자 7% 등의 순이다.

하지만 의약 분야의 비중을 낮춰 나간다는 것은 산도스社가 지난 67년 스위스 건강 식품 회사인 원더社를 인수한 이후 일관되게 추진해 온 것이고, 이번에 37억 달러를 투자한 거버社 인수 역시 같은 맥락이라고 산도스社 스스로가 밝히고 있다. 유럽 식품의 强者인 하인츠社 등과의 경쟁을 위해서 강력한 브랜드가 필요했던 산도스社의 기업 쇼핑 리스트에는 거버라는 이름이 오래 전부터 올라 있었던 것이다. 산도스社는 이번 거버社 인수를 계기로 의약 분야의 매출 비중이 44%로 줄고 식품 분야는 20%로 높아질 것으로 분석하고 있다.

泥田鬪狗 양상의 美컴퓨터 업계의 ‘大勢’는 방대하게 벌여왔던 계열사, 조직, 인력을 줄여 몸집을 날렵하게 만드는 슬림(Slim) 經營이지만 美컴퓨터 업체인, AST리서치社는 巨巨益善의 팽창 경영으로 급성장을 구가하고 있어 세계 비즈니스계의 이목을 집중시킨다. 미국의 한 시장조사 기관은 연초 이런 AST리서치社를 두고 ‘컴퓨터 업계의 신데렐라’라고까지 표현했다. 작년 3월 중견 컴퓨터社이던 탠디社의 컴퓨터 생산 라인을 1억 1,000만 달러에 사들이면서 매출이 급신장하게 되었다. 델컴퓨터, 게이트웨이2000 등을 제치고 IBM, 애플, 컴팩에 이은 미국내 4위 업체로 부상한 것이다.

AST리서치社가 세계 컴퓨터 업계의 경쟁 심화 및 가격 인하 경쟁에 대응해 택한 전략은 다름아닌 M&A이며 여기에다 해외 미성숙 시장의 개척을 가미했다. AST리서치社가 IBM社를 비롯한 경쟁사들의 슬림 경영을 일축하고 M&A를 통한 확대 경영에 나선 것에도 나름대로의 이유가 있다. AST리서치社는 탠디社를 인수하면서 부품 구매량이 늘어나 부품 구입에 할인 가격을 적용받게 되었으며 또 해외 생산라인이 확보돼 수출품 운송비용도 대폭 줄일 수 있었다. 탠디社 브랜드인 ‘그리드’ ‘빅터’ 등을 합병하면서 AST리서치社의 브랜드가 7 개로 늘어난 것도 플러스 요인으로 작용하고 있다. AST리서치社는 탠디社 인

수의 여세를 몰아 대만, 홍콩 등 동아시아에 생산 라인을 갖춰 이 시장을 파고 들고 있다. 특히 중국에서 이 전략이 적중하여 요즘 중국에서 판매되는 컴퓨터 4 대 가운데 1 대는 AST리서치社 제품이다. AST리서치社는 총매출액중 10%를 중국에서 끌어내고 있다.

AST리서치社는 아직 탠티社 인수에 휴증을 완전히 벗어나지는 못한 상태이지만 M&A를 통한 무차별적인 확대 경영이 때론 승부의 활로가 될 수 있다는 것을 상기시켜 준다.

벨(Bell)연구소에서 출발한 미국의 AT&T(America Telephone & Telegraph)사는 두 말이 필요없는 電話의 대명사이다. 과거 미국의 전화 사업을 독차지한 독점 업체였지만 이제 더 이상 전화 회사가 아니다. 장거리 통신, 무선 통신 서비스뿐만 아니라 각종 통신 관련 기기에서부터 컴퓨터까지 제작하는 미국 최대의 첨단 기업으로 부상했다. 사실 AT&T는 지난 1984년 정부의 독점 금지 방침에 따라 7 개의 베이비 벨(지역전화회사)이 분리, 독립되면서 영업 실적이 악화되는데 이어 장거리 통신 시장의 30%를 MCI와 스프린트社에게 빼앗기면서 큰 위기에 빠져 들었다. AT&T는 이같은 위기를 탈출하고 세계 정보·통신 시장의 대지배자로 우뚝 서기 위해 M&A를 지렛대로 사용했으며 앞으로 이

지렛대를 놓지 않을 태세이다.

특히 AT&T社는 M&A를 통해 엄청난 大魚를 낚았다. 3년전인 지난 1991년 9월 미국의 컴퓨터 메이커인 NCR社를 75억 달러에 매수했다. 게다가 지난해에는 미국 최대의 무선 통신 회사인 맥코우社의 주식 33%를 무려 126억 달러에 인수해 세계를 깜짝 놀라게 하였다. AT&T는 세계 컴퓨터 시장의 불황으로 NCR 사업 자체를 통해 당장 큰 이익을 올리지 못했지만 NCR社의 해외 사업망을 이용해 해외 사업에 박차를 가할 수 있게 됐다.

또 맥코우社의 인수를 통해 무선 통신 분야의 휴대용 무선 전화bum이 불고 있는 中國을 포함한 동남아 지역의 사업을 확대하는데 큰 힘을 얻게 되었다. AT&T社 이외에도 실리콘 벨리의 반도체 및 소프트웨어 업체를 비롯 수십 개의 첨단 업체에 자본을 투자해 놓고 있는 등 M&A를 통한 攻擊 경영에 급피치를 올리고 있는 것은 똑같은 글로벌 시대를 맞이한 국내 기업에 많은 것을 시사해 주는 것 같다.♣