

IB DNA를 접목하여 투자, 수주 사업의 성과를 높여라

오영일 수석연구원, 산업연구센터 (youngil@posri.re.kr)

목차

1. IB DNA를 이식 중인 제조업체들
2. IB DNA가 필요한 이유
3. IB들의 성공 방정식
4. 시사점

Executive Summary

- 신속하고 효과적인 신사업 투자와 M&A를 위해 IB(투자은행)들의 업무 방식과 노하우를 내부에 접목하는 제조업체들의 움직임이 보임
 - SK 그룹은 외부 IB 전문가를 SK SUPLEX 추구협의회 임원으로 영입하고 핵심 임직원들을 대상으로 금융 투자 관련 교육 진행
 - 현대자동차 그룹은 국내외 신사업 관련 M&A와 핵심 기술 보유 스타트업 투자를 담당할 전략기술본부를 신설하여 IB 전문가들을 영입, 배치
- 비금융권의 IB 업무 방식 도입 이유는 금융 투자 부문 경쟁력을 확보하여 산업과 금융을 겸비한 양손잡이 조직으로 거듭나기 위함임
 - 효과적인 신사업 투자, M&A를 위해 IB 전문가의 풍부한 경험과 투자 실행 관련 그들의 효율적 업무 추진 방식이 필요
 - 딜(Deal) 발굴, 가치 평가, 투자 구조화, 자금 조달, 인수 후 통합(PMI)까지 투자 사업 전반을 관리하며 중심을 잡아 줄 전문가를 확보하여 투자 사업의 속도를 내고, 그 경험을 내부에 축적하겠다는 목적
- IB들은 투자 사업 진행 단계별 각각의 원칙을 갖고 있음
 - [딜 발굴 단계] 量이 質을 결정: 검토 대상 사업 풀(Pool) 극대화
 - [딜 협상 단계] 올인(All in) 금지: 대안(Alternative deal) 카드는 필수
 - [딜 추진 단계] 속도 경영: 사업 준비 및 추진 기간도 비용
- 투자 및 수주 사업 효율성 강화를 위해 IB 업무 방식 접목 고려 필요
 - R&D, 투자 사업 개발, 협상 단계에 시간 개념 장착
 - IB들이 투자 사업에서 성과를 내는 방식과 그 방식이 작동하기 위한 조건이 무엇인지 이해하려는 노력이 필요
 - 듣고 싶은 결론을 미리 유도하지 말고 IB 전문가들의 판단과 의견을 객관적으로 받아들이는 분위기 마련 필요

1. IB DNA를 이식 중인 제조업체들

□ IB 전문가를 영입하고 핵심 임직원들에게 금융 교육을 진행하고 있는 SK 그룹

- M&A를 통한 신사업 투자와 사업구조 혁신으로 딥 체인지(Deep Change)를 실행한다는 최고 경영진의 전략에 따라 IB 업무 방식 전파
 - 올 8월 박종욱 Barclays Capital 한국 대표를 SK SUPLEX 추구협의회 임원으로 영입하며 M&A 역량 강화¹
 - 그룹의 부장, 상무급을 대상으로 한 미래 인재 양성 프로그램에 PEF를 운용 중인 유니슨 캐피탈 김수민 대표를 초청하여 IB의 사업 추진 방식과 PEF에 대한 교육 진행²

□ 현대자동차 그룹도 국내외 신사업 관련 M&A 및 투자 전담 조직을 만들고 IB 인력 영입에 나섬

- 올 9월 대형 회계법인 딜(Deal) 본부 출신 실무자 2명을 영입하였고, 사모펀드, 법무법인, 회계법인 인력 영입을 계속 추진하고 있음³
 - 이들 인력은 핵심 미래 먹거리 사업용 투자와 함께 자율주행, 인공지능 기술을 개발 중인 이스라엘 스타트업 기업 투자까지 담당할 계획
 - 기존 기획조정실과 별도로 작년 2월 신설한 전략기술본부로 IB 인력 집결

□ CJ대한통운, 한미사이언스, 한국타이어 등도 의사결정 권한이 있는 고위 임원급 자리로 IB 업무 담당 인재들을 속속 영입

- 영입 인력들은 대부분 성장전략, 재무 등 각 사의 핵심 부분을 책임지며 IB 업무 방식으로 투자 업무를 진두지휘
 - CJ대한통운은 JP모건 출신의 이희재씨를 성장전략실 부사장으로, 한미사이언스는 삼일회계법인, 대웅제약 M&A 총괄 출신의 김재식씨를 CFO로, 한국타이어는 KAMCO, 미래에셋, SK네트웍스 출신의 윤승환씨를 성장전략 팀장으로 영입⁴

¹ 더벨, 2017.8.22

² 매일경제, 2017.9.26

³ 인베스트조선, 2017.9.18

⁴ 더벨, 2017.11.24, 뉴스핌, 2017.3.6, 이데일리, 2016.6.13

2. IB DNA가 필요한 이유

□ 신속하고 효과적인 신사업 투자를 위해 IB 전문가의 풍부한 경험과 투자 실행(Execution) 관련 효율적 업무 방식이 필요

○ SK 그룹의 지주회사인 SK㈜는 더 이상 배당이나 브랜드 사용료에 의존하지 않고 글로벌 투자 전문 지주회사로서 그룹 신사업 투자와 M&A 선봉장으로 거듭날 것임을 선언

- SK 그룹은 올해에만 6건의 기업인수를 하며 M&A 강자로 급부상

· 도시바 반도체 사업 부문, 다우케미칼 에틸렌 아크릴산 사업 부문, 미국 카세어링 업체 투로(Turo), LG실트론, 중국 물류회사 ESR, BMS 아일랜드 공장 인수

○ 한미약품그룹은 CFO로 영입한 IB 전문가 주도로 영입 7개월 만에 제약업계 최초의 주식 스왑(지분 맞교환) 방식으로 M&A 성사

- 한미약품그룹의 지주사인 한미사이언스는 '16년 6월 의약품 관리 자동화 부문 세계 4대 메이저 업체 중 한 곳인 제이브이엠 지분 30%를 전격 인수

· 총 인수 금액 1,290억 원 중 현금은 20%만 내고 나머지는 주식 스왑(지분 맞교환)으로 진행

□ 핵심 경영진에 IB 전문가를 포진시켜 투자 관련 업무의 중심을 잡으며 IB 업무 방식 및 노하우를 내부에 전파, 축적하려는 목적

○ 실제 투자를 추진하면서 딜 발굴부터 가치 평가, 투자 구조화, 자금 조달 방안, 인수 후 통합과정(PMI)까지 투자 전반을 관리할 중량급 IB 전문가 필요

- 경험이 적은 임원이 딜을 추진하는 과정에서 시행착오가 수차례 반복되면서 내부적으로 딜에 대한 거부감이 생기는 악순환 발생⁵

- 핵심 임원급 IB 전문가를 중심으로 관련 경험이 있는 실무진들을 집결시켜 투자 관리 노하우는 물론, 딜 소싱을 위한 네트워크(개발업자, 기관투자자, IB 업계 종사자 등) 관리 노하우, 금융 투자 기법 등 전수

⁵ 시행착오 발생 시 실제 그 원인이 내부에 있음에도 이를 외부로 전가하는 경우도 적지 않음

[IB 역시 재무적 투자자(FI)로서 한계를 보완하기 위해 실물 전문가 영입]

- 맥쿼리는(Macquarie)는 이미 오래전부터 건설, 인프라 분야 인력을 확보
 - SOC, 인프라, 부동산, 자원개발 등 실물 분야 투자에서 해당 분야 웬만한 건설사보다 더 다양한 딜(Deal)을 발굴, 수행
 - 실제로 맥쿼리 코리아도 한국 내에서만 MKIF라는 인프라 펀드를 통해 12개 프로젝트(도로 11개, 항만 1개)에 1.72조원의 투자 진행 중⁶
- 골드만 삭스(Goldman Sachs)는 인공지능, 4차 산업혁명 시대에 대응하기 위해 IT, 이공계 인재 확보에 열중⁷
 - 전 세계 직원 약 3만4,000명 중 기술 담당 엔지니어가 전체의 30% 수준인 1만 명에 달하며, 최고위직인 파트너급 인력 중에서도 10%가 기술 인력
 - '16년 채용 신입 사원 중 37%가 과학, 기술, 공학, 수학 전공자였고 '17년 승진한 신임 전무(Managing director) 중 17%가 기술 인력

3. IB들의 성공 방정식

① [딜 발굴 단계] 량이 질을 결정: 검토 대상 사업 풀(Pool) 극대화

- 양질의 사업을 발굴할 확률은 대상 사업 풀의 규모와 비례하기 때문에 기본적으로 검토 대상 사업 풀(Pool) 자체가 풍부해야 함
 - 오랜 기간 축적된 IB 업계의 경험에 따르면 100건의 제안 사업 중 검토할 의미가 있다고 판단되는 양질의 사업은 10% 내외이고, 이 중 실제 사업으로 추진되는 경우는 절반도 채 안 됨
 - 핵심 딜, 전략 딜 위주의 소수 사업 집중 방식으로는 양질의 사업을 발굴해 성공적인 마무리까지 연결될 확률이 상대적으로 낮을 수밖에 없음

⁶ '16년 말 기준 약 5% 수준의 수익률을 보이고 있음(자료: Macquarie Infrastructure and Real Assets, Investor Presentation, Oct. 2017)

⁷ 매일경제, 2017. 11. 12

- 얼마나 튼튼한 딜 파이프 라인(Deal pipe line)을 보유하고 있는 지가 해당 IB의 경쟁력 판단 기준이 되는 만큼 IB 업계에서는 딜 소싱(Deal sourcing) 및 소싱 프로젝트 검증에 가장 많은 시간을 투입
 - 우량 프로젝트가 어디서 나올 지 장담할 수 없기 때문에 사업주(발주처), 개발업자(Developer), 부티크⁸, 기관 투자자, 해외 네트워크 등 서로 다른 영역에 있는 다양한 플레이어들과 부단히 교류

② [딜 협상 단계] 올인(All in) 금지: 대안(Alternative deal) 카드는 필수

□ 딜은 언제든지 깨질 수 있기 때문에 항상 대안을 염두에 두고 진행해야 하며, 대안이 풍부할 때 협상력도 극대화됨

- IB들은 진행하던 딜이 깨졌을 때 조직의 인력과 자원이 후속 딜로 지체 없이 옮겨갈 수 있도록 늘 준비함(Soft shifting)
 - 딜이 깨져도 사업용으로 즉시 검토 가능한 또 다른 딜이 있어야 업무 연속성도 유지하고 인적·물적 자원의 손실을 최소화할 수 있음
 - 운동 경기에서 반드시 선수 교체를 하지 않더라도 후보 선수를 미리 워밍업 시켜두는 것과 유사한 이치
- 대안없이 특정 프로젝트에 집중할 경우 협상 막바지로 갈수록 협상 결렬에 대한 부담이 커져 상대방에게 끌려가게 되고, 이는 결국 부실 계약 및 수익성 악화로 연결
 - 곧 성사될 듯한 아쉬움에 미련이 남아 지속한 협상은 시간만 끌다 결렬되거나 성사가 되어도 결국 안 좋은 결과를 초래할 확률 농후
 - 유사한 대안 프로젝트를 갖고 있으면 자연스럽게 프로젝트 간 비교가 되기 때문에 불필요한 실수를 줄이고 협상력도 높여 줄 뿐 아니라 좀 더 객관적인 판단을 할 수 있음

⁸ 부티크(Boutique)란 금융권 출신 전문가들이 모여 M&A, 실물 투자, IPO, 증자, 채권발행 관련 자문을 제공하고 수수료를 받는 소규모 금융투자 전문 회사를 뜻함

③ [딜 추진 단계] 속도 경영: 사업 준비 및 추진 기간도 비용

□ 상황 변화에 일희일비하지 않고 의사결정 단계에서 합의한 일정 및 계획에 따라 움직여야 함

○ 사업 준비 및 추진 기간 지연은 금융 비용 증가 또는 기대 수익 감소로 이어지기 때문에 의사결정 후에는 최대한 신속하게 사업 진행

- 발굴된 딜은 주단위로 진도를 체크하며 옥석을 가리는데, 진행이 더딘 프로젝트는 그 원인에 따라 보류하거나 과감히 폐기(Drop)
- 딜 참여자들과 합의 및 내부 의사결정이 이루어지면 이후에 발생할 수 있는 변화를 최소화하기 위해 초반 작업에 속도를 냄⁹
 - 특히 구두 또는 구속력이 없는 비공식 합의 이후 내부 사정이나 시장 상황 변화로 사업 진행이 방해받는 경우가 빈번하기 때문에 최대한 빠른 시간 내에 정식 계약을 체결하도록 총력을 기울임

○ 목표 수익 외의 추가 수익(Upside potential) 기대감 때문에 전체 사업 일정이 흔들려서는 안 됨

- 추가 수익 기대감에 미련이 남아 당초 사업 일정에 변화를 주다 예기치 않은 변수(Downside risk)를 만나는 경우 빈번¹⁰
- 내부적으로 설정한 목표수익률이 영향을 받지 않는 한 추가 수익은 일종의 보너스 개념일 뿐 그 이상의 기대에 현혹되는 것은 금물

4. 시사점

□ R&D, 투자, 수주 사업의 각 단계(개발, 협상)에 시간 개념 장착

○ R&D나 투자에서 단계별 적정 기간을 정해 그 기간을 과도하게 초과할 경우 원인을 점검하고 이에 따른 새로운 의사결정 도출

⁹ 상대방의 동향을 모니터링하는 것은 기본이고 실무진, 경영진 레벨의 다양한 회동 등을 지속적으로 만드는 등 소위 변심의 여지를 없애기 위해 다양한 노력을 기울임

¹⁰ 당초 일정에 따라 계약한 설비, 자재, 부품 공급 기간 등을 조정하는 과정에서 추가 비용이 발생하거나 사업 기간이 늘어나 전체 사업비에 변동이 발생하면서 투자자들에게 약속한 수익률을 지키지 못하는 사례 빈번

- 원하는 기술을 완성하고 투자 합의에 이르러도 그 시간이 과도하게 길어졌다면 시간 비용 고려 시 이는 당초 설정한 조건에 미달하는 것임
- 기술 개발이나 투자 진행이 지연될 때는 그 이유가 타당한 지, 어딘가에 문제가 내포되어 있는 것은 아닌 지 점검해야 함
- 기술은 빠르게 발전하고 시장 상황도 급변하기 때문에 사업을 염두에 둔다면 엄격한 시간 관리가 필요

□ 수주 사업의 경우 국내외 딜 소싱 라인을 확대하고 금융 주선 능력을 강화할 수 있는 다양한 방안 마련 필요

- 딜 소싱 능력과 금융 주선 경쟁력을 겸비한 국내외 메이저 IB 또는 은행과의 전략적 제휴는 다방면의 효과를 가져올 수 있음
 - IB가 보유한 딜 소싱 라인과 금융 주선 능력을 간접적으로 공유하며 전략적 투자자(SI)와 재무적 투자자(FI)의 결합이라는 시너지 효과도 기대
 - 금융 기관과의 우호적, 전략적 관계에 따라 조달 금리도 소폭 조정 가능

□ R&D, 신사업 투자, 수주 사업에서 성과를 내기 위해서는 관련 실무자와 임원진이 금융 투자와 IB 업무 방식을 이해하려 노력해야 함

- IB와의 협업, PF 방식 추진, PEF 활용 등 막연한 문구 나열 수준을 뛰어 넘으려면 그러한 방식이 구동할 수 있는 조건이 무엇인지부터 이해해야 함
 - IB들의 일하는 방식, 기본적인 투자 구조화 스킬, 금융투자 구조 등에 대한 지속적 교육 필요
 - R&D 역시 사업화를 염두에 두고 진행되어야 한다는 점에서 연구 개발자도 투자 관점의 업무 흐름을 반드시 이해하고 있어야 함
- 금융투자기법, M&A 등에 필요한 역량은 이론적 학습이 아닌 경험의 축적으로 이루어진다는 점에서 필요 시 고위급 전문가 영입 등 외생적 성장(Non-organic growth) 방식도 적극 고려해야 함
 - 단기 가시적 성과 창출이 필요한 상황이라면 고위급 인사를 영입하는 것이 효과적
 - IB 업무에 대한 경영진의 이해가 충분하지 않다면 실무급 IB 전문가 영입만으로는 효과를 기대하기 곤란

- IB 전문가 역량을 최대한 활용하려면 듣고 싶은 결론을 미리 유도하지 말고 그들의 판단과 의견을 객관적으로 받아들이는 분위기 마련 필요
 - 명망 있는 M&A 전문가들이 포진하고 있어도 이들의 의견을 수용하기 보다 고위 경영진의 판단에 의존할 경우 오판의 길로 빠지기 쉬움
 - 적어도 딜을 발굴하고 개발하는 부분이나 투자의 실행(Execution) 측면에서 IB 들이 제조업, 건설사 등보다 경험이 많고 성과도 뛰어났다는 점을 인정해야 함

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서]

Macquarie Infrastructure and Real Assets, Investor Presentation, Oct. 2017

[언론]

김은정, “미래차 M&A ‘주도’ 현대차 전략기술본부, IB인력 영입에 분주”, 인베스트조선, 2017년 9월 18일

민경문, “박종욱 전 바클레이즈캐피탈 대표, SK 수펙스로”, 더벨, 2017년 8월 22일

이연호, “한미약품그룹 첫 M&A 산파, 김재식 부사장…추가 인수 모색”, 이데일리, 2016년 6월 13일

_____, “M&A 전문가 영입보다 더 중요한 것”, 이데일리, 2017년 3월 9일

전경운, “IB, 사람이 먼저다…골드만삭스, 실리콘밸리와 인재 쟁탈전”, 매일경제, 2017년 11월 12일자

정승환, “IB 노하우 장착한 SK…글로벌 M&A 공룡으로 급부상”, 매일경제, 2017년 9월 26일자

한기진, “CJ대한통운 부사장에 M&A 전문가 이희재씨 영입”, 뉴스핌, 2017년 3월 6일

한형주, “SK네트웍스 윤승환 M&A파트장, 한국타이어로”, 더벨, 2017년 11월 24일