Deloitte.

글로벌 M&A 최신 동향 및 전략

기업 성장과 경쟁력 강화를 위한 핵심 전략

Deloitte Insights
June 2025

Leader's Message

"M&A, 기업 성장과 경쟁력 강화를 위한 핵심 전략"

Deloitte.

한국 딜로이트 그룹

남 상 욱

전략재무자문 리더

sangnam@deloitte.com

M&A는 단순한 성장 수단을 넘어, 기업이 직면한 경영 과제를 해결하고 사업 다각화, 시너지 창출, 기술 확보, 경쟁력 강화를 동시에 달성할 수 있는 핵심 전략으로 자리 잡고 있습니다.

글로벌 M&A 시장에서는 기술 내재화, 포트폴리오의 전략적 재편, 산업 간 경계에서 새로운 기회를 포착하려는 움직임이 뚜렷하게 나타나고 있습니다. 이는 기업들이 급변하는 환경 속에서도 유연하게 대응하며, 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하기 위한 전략적 선택입니다.

M&A가 실질적인 성과로 이어지기 위해서는 명확한 전략에 기반한 타겟 선정, 신속하고 일관된 실행, 인수 후 통합(PMI), 그리고 지속적인 성과 모니터링까지 연결되는 선순환 구조를 마련하는 것이 필수적입니다.

또한 추진 과정에서 발생할 수 있는 잠재 리스크를 사전에 식별하고, 이에 대응할 수 있는 대체 전략을 준비하는 철저한 리스크 관리 역시 성공의 핵심 요소입니다.

이 리포트는 주요 5대 산업별 M&A의 최신 동향을 분석하고, 이를 바탕으로 각 산업에 특화된 실질적인 추진 전략과 핵심 과제를 제시하는 데 목적이 있습니다. 이를 통해 기업이 변화하는 시장 환경에 효과적으로 대응하고, 지속 가능한 성장과 경쟁력 확보를 위한 전략적 시사점을 제공하고자 합니다.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

I. 글로벌 M&A 추진 동향

주요 산업별 M&A 동향

- 에너지, 자원 및 산업재 (Energy, Resources & Industrials)
- 소비자 & 자동차 (Consumer & Automotive)
- 생명과학 및 헬스케어 (Life Sciences & Health Care)
- 금융 (Financial Services)
- 첨단기술, 미디어 및 통신 (Technology, Media & Telecom)

글로벌 M&A 추진 동향과 시사점

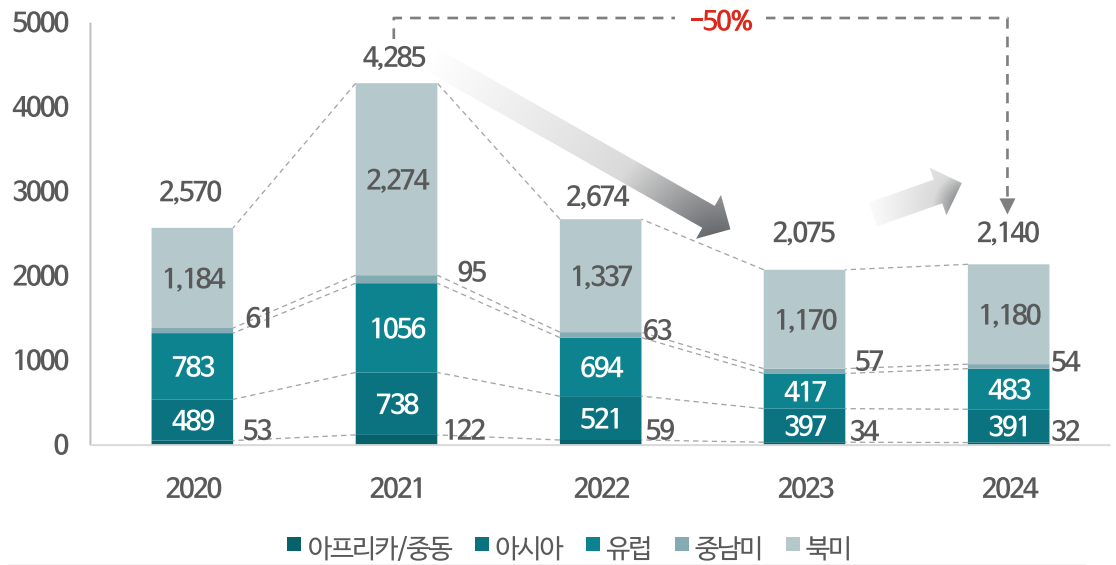
II. M&A 추진 전략 및 성과 관리

글로벌 M&A 추진 동향

2021년 팬데믹 이후 회복 기대감과 저금리 기조에 힘입어 M&A가 폭발적으로 증가했으나, 최근 금리 인상, 지정학적 불확실성, 규제 강화 등으로 전반적인 거래가 위축되었다. 현재 비핵심자산 매각, 선별적 인수, 전략적 투자가 시장 회복을 견인하고 있다.

전 세계 지역별 M&A 거래액 (2020~2024)[1)]

단위 : Deal value($ Billions)



- ☑ **(북미)** 테크/에너지 부문 대형 거래 실현 (ExxonMobil-셰브론 협상)
- ☑ **(중남미)** 리튬·구리 광산 인수 거래가 2024년 전체의 45% 차지
- ☑ **(유럽)** PE 재투자 확대 (KKR의 이탈리아 인프라 인수)
- ☑ **(아시아)** 중국의 경기 둔화로 2024년 M&A 거래액은 45% 감소(2020년 대비)
- ☑ **(아프리카 /중동)** 2024년 전체 거래의 60%가 에너지·미디어 분야

지역별 M&A 거래액 변동 요인

회복과 급등
(2020~2021)

- 미국과 유럽 중심의 초대형 거래 성사 (e.g. MS가 액티비전 블리자드를 $687억에 인수)
- 2021년 팬데믹 이후 현금 유동성 확보를 위한 비핵심 자산 매각이 급증
- 사모펀드 드라이 파우더 증가가 거래 확대에 기여

경기둔화와 지정학적 불안정
(2022~2023)

- '22년 글로벌 공급망 문제, 인플레이션 급등, 중앙은행의 금리 인상이 M&A 활동 둔화 초래
- 러우 전쟁, 미중 및 중동불안 등 지정학적 리스크로 투자 및 M&A 위축
- 북미가 상대적으로 안정적인 반면, 아시아 태평양 지역은 중국의 규제 강화 및 경기 둔화 영향으로 거래액 하락세

불확실성 지속과 선별적 회복 조짐
(2024~)

- **(대형딜 지연)** 반독점 심사 강화 등 미국 정부의 M&A 규제 강화
- **(비핵심 자산 매각 증가)** 기업 80% 이상이 향후 1~2년 내 비핵심 자산 매각 계획 보유
  - 글로벌 M&A 거래의 22%가 비핵심 자산 매각 (최근 6년간 최고 수치[2])
- **(선별적 인수 증가)** 대형 딜은 줄었으나, AI, 에너지 전환, 디지털화와 같은 핵심 산업에서 전략적 인수 증가
- **(재생에너지·배터리 관련 거래 증가)** 2024년 전체 거래의 18%

출처: 1) Refinitiv (2025. Jan. 8), Deloitte Insights Analysis, 인수자/피인수자가 복수의 산업에 소속되거나 상이한 경우 발생으로 개별 산업의 규모 합계와 상이

2) Deloitte Insights Analysis Deloitte

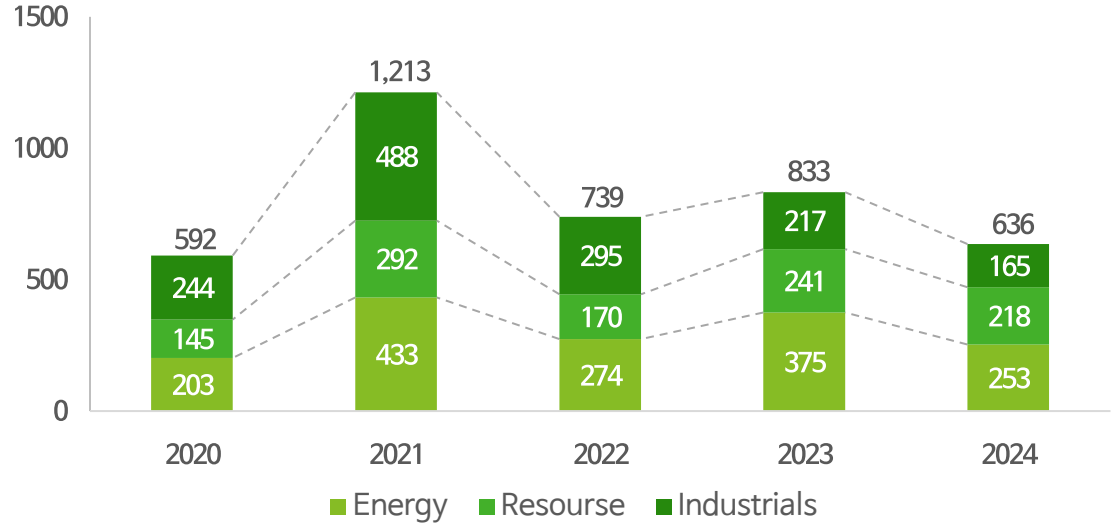
© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

주요 산업별 M&A 동향 – 에너지, 자원 및 산업재 (Energy, Resource & Industrials)

에너지, 자원 및 산업재 부문의 M&A는 포트폴리오 최적화, 핵심 자원 및 공급망 안정성 확보, 디지털 역량 강화와 혁신 기술 내재화 등을 통해 기업의 지속 가능한 성장과 경쟁력 제고에 중요한 역할을 하고 있다.

에너지 • 자원 및 산업재 부문 M&A 거래액 (2020~2024)[1)]

단위 : Deal value($ Billions)



- 2021년 코로나19 팬데믹 직후의 회복세, 친환경 전환을 위한 재편, 그리고 저금리 환경 속에서의 대형 인수합병이 집중된 시기 (e.g. 원오크사 59억달러에 메달리온 인수 등)
- 2023년 에너지와 리소스 부문에서 일시적 반등이 있었으나, 2024년에는 다시 감소세로 전환 (2024년 금리 인상으로 자금 조달 비용 증가 → 투자 위축 및 M&A 결정 지연)
- (산업재 부문 M&A거래 지속 감소) 글로벌 공급망 불확실성, 인플레이션, 원자재 가격 변동 등 구조적 요인이 반영된 결과로 추정
  - 2022년 이후 반등세(170 → 218)는 핵심 소재 수요 증가(예: 배터리용 리튬, 구리 등)에 따른 결과

출처: 1) Refinitiv (2025. Jan. 8), Deloitte Insights Analysis

에너지 • 자원 및 산업재 부문 M&A 추진 방향

핵심 사업 집중과 포트폴리오 최적화

- **(비핵심 자산 매각)** 탄소 배출 높은 자산 매각, 에너지 전환에 부합하는 자산 인수 증가
- **(ESG와 지속가능성 강조)** 친환경 거래와 ESG 목표 달성을 위한 전략적 M&A가 증가

핵심 자원 및 공급망 안정성 확보

- **(에너지 부문: 신재생 에너지 포트폴리오 강화)** 해상풍력, 수소, CCS(탄소포집) 등 미래 기술 확보를 위한 인수 증가
- **(자원 부문: 수직 계열화 및 통합 강화)** 광물 채굴 → 정제 → 배터리 생산 공급망으로 통합

디지털 역량 강화 및 혁신기술 내재화

- **(산업재 부문: 디지털 전환·자동화 역량 확보)** 스마트 팩토리, IoT, 로보틱스 등 첨단 기술 스타트업 인수에 집중
- **(혁신기술 확보)** AI, 디지털화, 친환경 기술을 포함한 신기술 확보를 위한 전략적 인수합병 추진

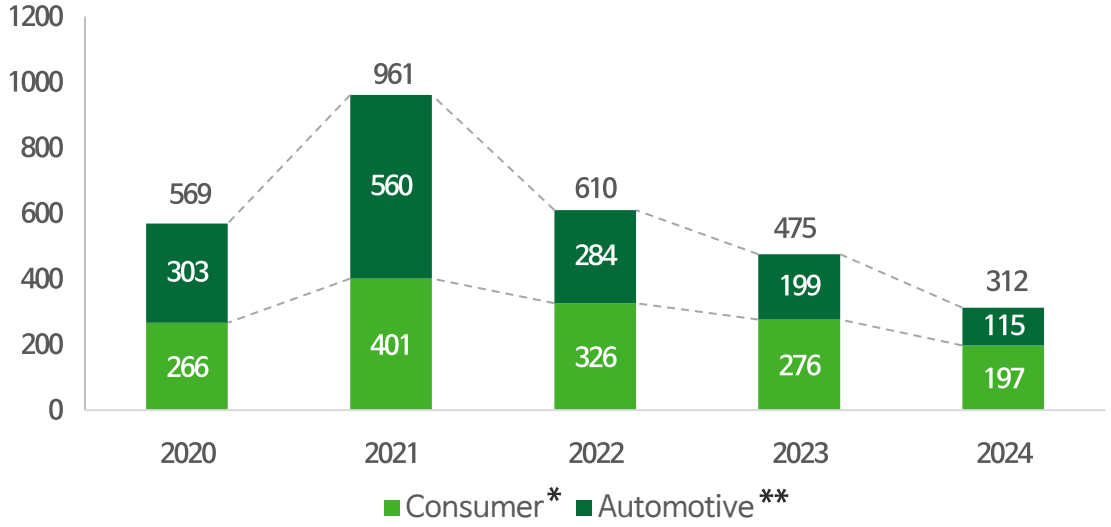
© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

주요 산업별 M&A 동향 – Consumer & Automotive

소비재 및 자동차 산업의 M&A는 비핵심 자산 매각을 통한 포트폴리오 조정, 디지털 및 친환경 혁신의 가속화 및 글로벌 생산 네트워크의 전략적 재편과 해외시장 확장을 목표로 추진되고 있다.

소비재 • 자동차 부문 M&A 거래액 (2020~2024)[1)]

단위 : Deal value($ Billions)



- 2021년 정점(961억 달러) 이후 2024년(197억 달러)까지 지속적 감소세
  - 소비 둔화, EV(전기차) 수요 부진, 고금리로 인한 자금 조달 부담, 공급망 불확실성, 기술 변화 가속화 등이 주요 요인
- (소비재 부문) 저성장·고물가 환경에서 소비 위축이 심화되며, 내수 부진과 함께 M&A 시장도 침체가 지속되나 일부 리테일·식품 등은 일부 대형 거래가 전체 거래 금액의 급격한 감소 추세를 저지
  - 홈디포(Home Depot)의 SRS 인수(183억 달러), 캐나다 알리멘타시옹 쿠쉬타르(Alimentation Couche-Tard)의 일본 세븐앤아이홀딩스(Seven & i Holdings) 인수 추진(387억 달러) 등
- (자동차 부문) 전기차(EV) 전환 지연, 글로벌 공급망 리스크, 기술 변화와 규제 부담 등으로 M&A 추진 감소세

소비재 • 자동차 부문 M&A 추진 방향

비핵심 자산 매각으로 포트폴리오 조정

- (소비재 부문) 소비재 부문 임원의 60%가 향후 3년 내에 자산을 매각할 것으로 응답 ➡ **사업 모델 간소화로 성장 가속화**
- (자동차 부문) 글로벌 생산 네트워크 재편 및 전기차· 배터리· 자율주행 등 **미래 모빌리티 기술 역량 확보에 집중**

디지털 및 친환경 혁신 가속화

- (소비재 부문) 건강, 웰빙, 지속가능성 관련 제품과 서비스 중심으로 M&A 전략 실행
- (자동차 부문) 첨단 기술 도입과 친환경 차량 개발을 위한 전략적 M&A 및 제휴 강화

글로벌 생산 네트워크 재편으로 시장 확대

- (소비재 부문) 내수 한계를 극복하고 성장 시장을 선점하기 위한 해외 브랜드 인수 및 현지화 전략 추진
- (자동차 부문) 부품사 간 합병, 생산설비 통합, 글로벌 합작법인(JV) 설립 등으로 생산 효율성과 시장 지배력 강화

출처: 1) Refinitiv (2025. Jan. 8), Deloitte Insights Analysis

*Consumer : 소비재 제조, 유통 및 물류업 ; **Automotive : 자동차 부품 및 제조사

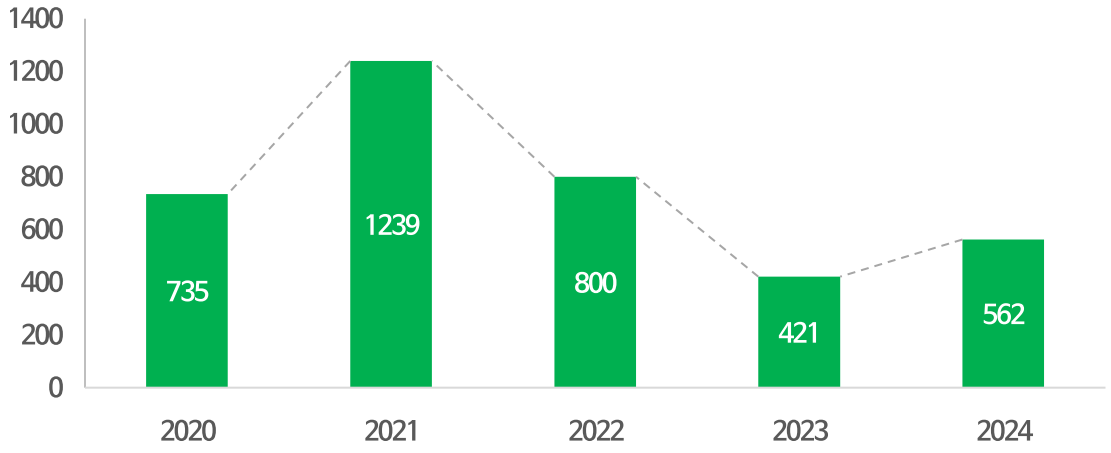
© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

주요 산업별 M&A 동향 – 생명과학 및 헬스케어 (Life Sciences & Health Care)

생명과학 및 헬스케어 부문 M&A는 디지털 헬스 케어 역량 내재화, AI 기반 정밀 의료 기술 확보 및 환자 중심의 가치사슬 통합을 목표로 추진되고 있다.

생명과학 • 헬스케어 부문 M&A 거래액 (2020~2024)[1)]

단위 : Deal value($ Billions)



- (2021년 급증 - 팬데믹 특수) 코로나19 백신·치료제 개발 수요 증가로 빅파마(대형 제약사)의 M&A 증가
- (2022~2023년 급락 - 고금리 위축) 자금 조달 비용 증가로 대형 거래 위축 및 미국 FTC(연방거래위원회)의 M&A 심사 강화 (e.g. 암젠-호라이즌 인수 지연)
- (2024년 부분적 회복 - 전략적 재편) Pfizer(430억 달러로 Seagen 인수), 존슨앤존슨(146억 달러로 인트라 셀룰라 테라피 인수) 등 대형 거래 재개

출처: 1) Refinitiv (2025. Jan. 8), Deloitte Insights Analysis

생명과학 • 헬스케어 부문 M&A 추진 방향

디지털 헬스 케어 역량 내재화

- 비대면 진료 및 자동 약물관리 수요 확대에 대응
  ➡ 원격진료 플랫폼, AI 기반 약물 관리 시스템 확보
- 병원·제약사들은 디지털 헬스 플랫폼 기업 또는 AI 기반 의료 솔루션 확보에 집중

AI 기반 정밀 의료 기술 확보

- AI 기반 진단, 예측 분석, 개인 맞춤형 치료 알고리즘을 가진 스타트업 인수
- R&D 분석 플랫폼 확보를 위한 기술 제휴 또는 지분 투자
  ➡ **혁신 치료제 파이프라인 내재화, 신약 개발 기간 단축**

환자 중심의 가치사슬 통합

- 보험사·병원·유통기업 간의 가치사슬 통합형 M&A 또는 JV 설립 ➡ 환자 중심 통합 관리, 비용 절감 및 서비스 연계 강화
  - Amazon → One Medical 인수 (2023, $39억)
  - 보험사인 UnitedHealth가 지속적으로 병원, 진단검사기관, PBM(약제관리) 기업 인수

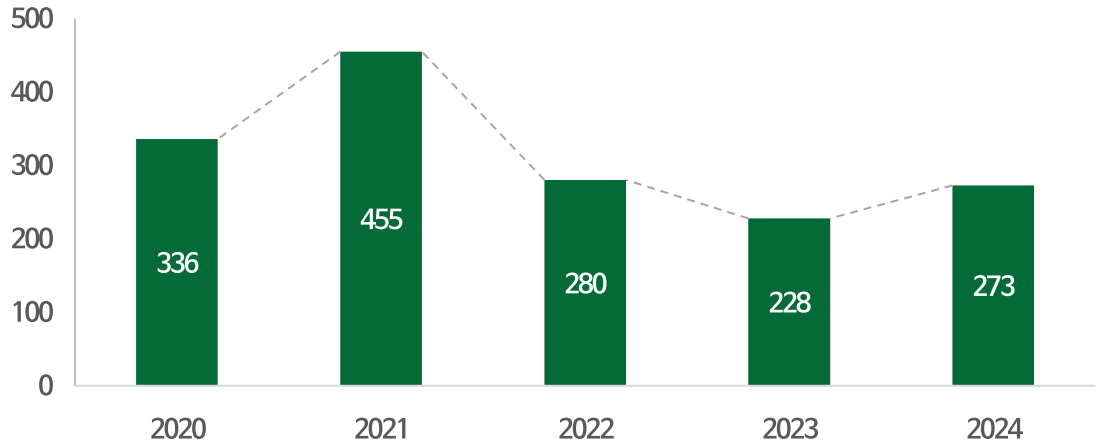
© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

주요 산업별 M&A 동향 – 금융(Financial Services)

금융 부문의 M&A는 디지털 자산 및 역량 강화, 이종 산업과의 연계를 통한 포트폴리오 재편과 ESG 분야의 전문성 확보를 목표로 추진되고 있다.

금융 서비스 부문 M&A 거래액 (2020~2024)[1)]

단위 : Deal value($ Billions)



- (2021년 급증) 디지털 금융·핀테크 기업 대상의 기술 중심 M&A 증가 및 금융사 간 규모 확대·수익 다변화 목적의 거래 급증
- (2022~2023년 급감) 금리 급등 → 조달 비용 상승 → 인수 여력 감소 및 은행 파산(예: SVB 사태) 등으로 금융업 전반의 보수적 M&A 기조 유지
- (2024년 회복조짐) 대형 은행의 핀테크 재투자 또는 자회사 구조조정 매각 및 자산운용, 보험, 대체투자 등 세부 금융 섹터 중심의 M&A 회복세

금융 서비스 부문 M&A 추진 방향

디지털 자산 및 역량 강화

- (은행/증권) 디지털 결제 플랫폼·전자거래 시스템 구축, 클라우드 기반 분석 인프라 확장 추진
- (자산운용) 암호화폐·NFT 거래소, 토큰화 자산 관리 솔루션을 보유한 디지털 자산 플랫폼 인수

이종산업과 연계로 포트폴리오 재편

- IT, 콘텐츠, 금융 외 기업과의 협업을 통한 고객·상품 확장
  ➡ **로보어드바이저, 데이터 분석 스타트업 인수**
- (보험사) 원격 의료, 만성질환자들의 헬스케어 서비스 강화
  ➡ **AI·빅데이터 기반의 인슈어테크 기업 인수 및 디지털 헬스케어 스타트업과의 전략적 제휴를 확대**

ESG 전문성 확보

- ESG 전문 역량 확보를 위한 기술 및 펀드 관리 기업의 인수 증가
  - Morningstar가 Sustainalytics를 완전 인수하며 ESG 데이터 및 분석 역량 강화
  - S&P Global이 The Climate Service 인수로 기후 변화 데이터 확충

출처: 1) Refinitiv (2025. Jan. 8), Deloitte Insights Analysis

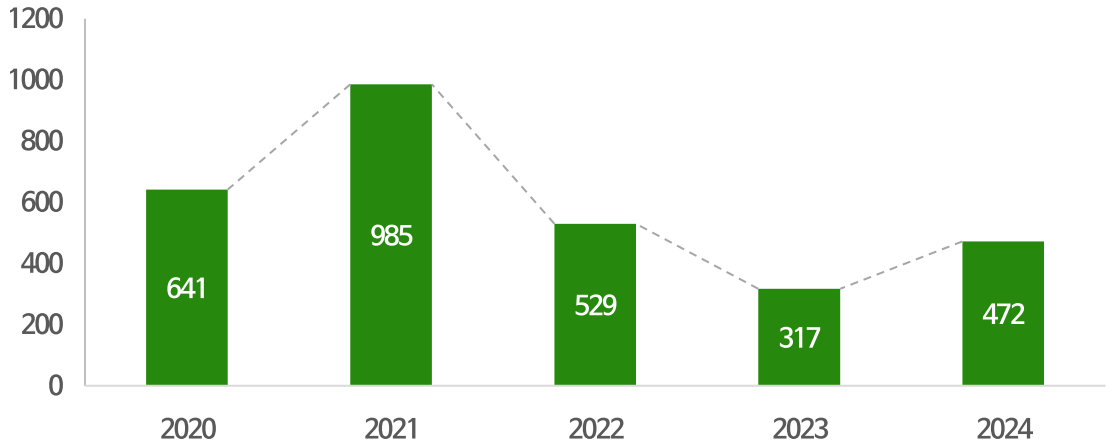
© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

주요 산업별 M&A 동향 – 첨단기술, 미디어 및 통신 (Technology, Media & Telecommunication)

첨단기술, 미디어 및 통신 부문의 M&A는 새로운 표준과 플랫폼 확보, 콘텐츠 경쟁력 확보 및 5G 인프라 확충과 트래픽 수익화를 위해 추진되고 있다.

첨단기술, 미디어 및 통신 부문 M&A 거래액 (2020~2024)[1)]

단위 : Deal value($ Billions)



- (2021년 급증) 팬데믹 이후 디지털 수요 급증, 클라우드·스트리밍·5G 투자 확대 및 저금리 환경 속 대형 M&A 성사 (e.g. Microsoft - Nuance, Amazon - MGM)
- (2022~2023년 급감) 금리 인상 → 기술 기업 밸류에이션 하락 → M&A 시장 위축
  - 빅테크 규제 강화, 경기 둔화, 실적 불확실성 → 거래 보수화
  - 스타트업 가치 재조정으로 딜 클로징 지연 및 협상 장기화
- (2024년 회복 조짐) 대형 거래는 여전히 제한적이나, 기술력 중심의 전략적 인수 확대
  - 생성형 AI, 클라우드 최적화, 통신 인프라 현대화를 중심으로 재투자 시작
  - AI, 사이버보안, 미디어 콘텐츠 IP 관련 중형 딜 증가 추세

출처: 1) Refinitiv (2025. Jan. 8), Deloitte Insights Analysis

첨단기술, 미디어 및 통신 부문 M&A 추진 방향

Technology

새로운 표준과 플랫폼 확보

- 헬스케어, 금융, 자동차 등 타 산업과의 융합을 통해 신규 서비스 기회 창출을 위한 전략적 제휴와 협력 증가
- 단일 기능 중심의 업종 특화 솔루션 → 종합 플랫폼 솔루션으로 전환하기 위한 M&A 추진 ➡ 클라우드 가치사슬 통합
- 그린 데이터센터·양자컴퓨팅·공간 컴퓨팅(AR/VR) 등 첨단 기술 역량 확보

Media & Enter.

콘텐츠 경쟁력 확보

- 글로벌 OTT 및 미디어 기업들은 고객 유지율과 생태계 완결성 확보를 위해 IP 기반 콘텐츠 제작사 인수에 집중
- 콘텐츠 기업 인수는 단순한 볼륨 확대가 아닌 개인화 경험 및 기술 역량 확보 전략과 결합

Telecommunication

5G 인프라 확충과 트래픽 수익화

- 멀티클라우드·에지 컴퓨팅·클라우드 보안 역량을 확보하기 위해 관련 기술기업을 인수하거나 JV 설립
- 특히 B2B 전환이 가속되며, 신제품 개발 속도와 유연성 확보를 위한 기술형 M&A가 증가

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

글로벌 M&A 추진 동향 및 주요 시사점

글로벌 M&A의 공통된 흐름은 기술 내재화, 포트폴리오의 전략적 재편 및 산업 간 경계에서 새로운 기회를 포착하려는 움직임으로 요약된다. 이는 급변하는 시장 환경에 유연하게 대응하고, 경쟁우위를 확보하려는 전략적 선택이라 할 수 있다.

주요 5대 산업별 M&A 추진 동향

Energy, Resources & Industrials

전통 산업의 에너지 전환과 디지털 혁신

전략 방향

- **(에너지 전환 대응형 M&A)** 탄소집약 자산 매각, 신재생·수소·탄소포집 기술 인수
- **(핵심 소재 및 자원 확보)** 리튬·니켈 등 핵심광물 확보형 거래 증가
- **(운영 효율·디지털 전환형 인수)** 자동화, 스마트제조, ESG 모니터링 솔루션 확보

- ESG 규제 대응과 기술 내재화가 병행된 복합형 M&A
- 전통 에너지 기업은 생존을 위한 인프라 매각 통한 성장 투자 재편

Consumer & Automotive

소비 트렌드 변화와 기술 진화에 따른 가치사슬 전환

전략 방향

- **(디지털·옴니채널 강화)** 이커머스, 리테일 테크, 로보틱스 중심 인수
- **(브랜드 포트폴리오 재편)** 프리미엄·친환경·로컬 브랜드 인수
- **(미래차 대응형 기술 확보)** EV, 자율주행, 배터리, 전장 소프트웨어 기술 중심 M&A

- 기술·브랜드·시장 접점 통합 중심의 전략형 M&A 확대
- 소비자 중심 전환(CX)과 지속가능성 대응이 인수 기준의 핵심

Life Sciences & Health Care

R&D 혁신과 디지털 헬스의 급속한 융합

전략 방향

- AI 기반 신약·진단기술 확보형 인수
- 정신건강, 원격의료 등 헬스테크 스타트업 인수 확대
- 글로벌 규제·시장 다변화를 고려한 파이프라인 보완형 M&A
- 환자 중심 플랫폼과 보험·유통 연계형 수직 통합 추진

- 기술 내재화와 규제 대응 능력이 M&A 성공의 핵심
- 기존 바이오텍 중심에서 헬스 플랫폼 중심으로 확장 중

Financial Services

기술 혁신과 신뢰 기반의 자본시장 재정의

전략 방향

- 핀테크·AI 기반 결제·대출 플랫폼 인수
- 비핵심 자산 매각 → 핵심 금융기능 집중 (운용, 보험, 데이터 분석 등)
- 지속가능 금융·ESG 투자 기술 확보형 M&A 증가
- 글로벌 규제 리스크 회피를 위한 포트폴리오 조정

- 금융 플랫폼화 흐름 속에서 디지털-자산운용-보안 연계형 M&A
- 기술경쟁력과 데이터 분석 역량 확보가 필수 전략

Technology, Media & Telecom

디지털 전환의 플랫폼·인프라 경쟁 심화

전략 방향

- AI·클라우드·사이버보안 중심의 기술 인수 확대
- 데이터센터·방송탑 등 인프라 자산 매각 → 5G·IoT·클라우드 재투자
- 콘텐츠 IP 확보를 위한 스트리밍·미디어 제작사 인수 증가
- 헬스·금융 등 타 산업과 융합형 크로스섹터 M&A 확대

- 비즈니스 모델이 '기술 + 콘텐츠 + 유통'으로 통합 중
- 기술 내재화와 사용자 락인(lock-in)을 위한 포트폴리오 재정비

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

I. 글로벌 M&A 추진 동향

II. M&A 추진 전략 및 성과 관리

M&A 추진 목적 및 전략적 방향

M&A의 핵심 성공 요인

M&A 성과 관리 전략

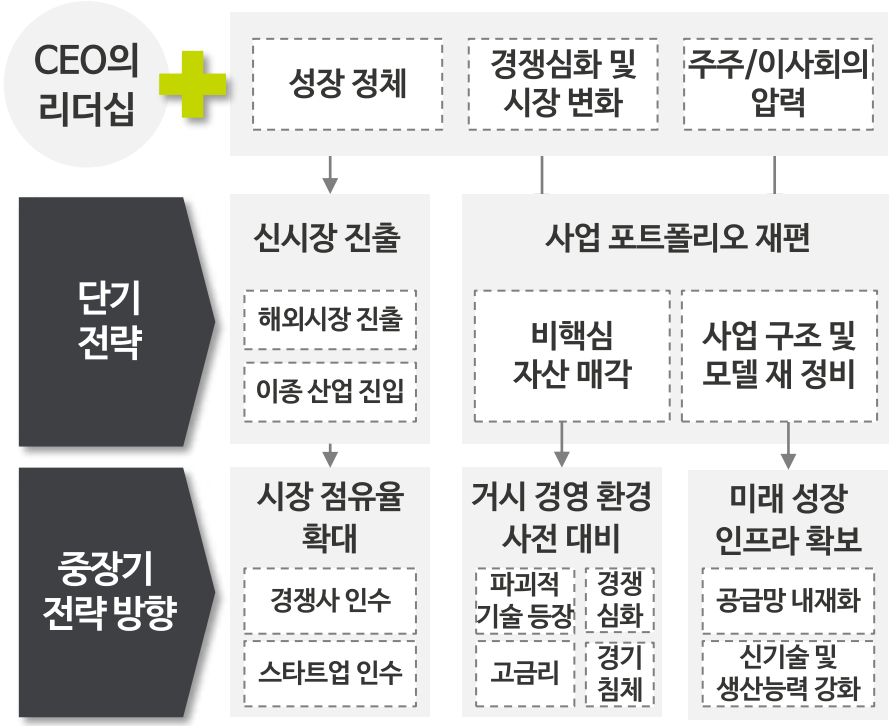
딜로이트 제언: M&A 추진 방향 및 전략 과제

M&A 추진 목적 및 전략 방향

딜로이트 분석에 따르면 M&A는 인접시장 거래, 산업 간 거래, 역합병 등의 형태로 추진되며, 이는 기업의 문제 해결과 성장, 다각화, 시너지 창출 및 경쟁력 강화를 위한 전략적 선택이다. 이 과정에서 CEO의 명확한 비전과 대담한 의사결정이 필수적이다.

M&A 추진 전략

M&A는 기업이 직면한 경영상의 이슈를 해소하기 위한 전략적 선택이며, 이 과정에서 CEO의 리더십이 요구된다.



딜로이트 분석 결과 : M&A 추진 전략 방향

1 인접 시장 거래 (Adjacent market Deals)

- **기존 산업 가치사슬 내에서의 수평적 확장과 새로운 기술 확보를 통한 시장 내 경쟁력 강화**
  - (특장점) 기존 브랜드·유통망·기술 활용 으로 신규 시장의 신속한 진입
  - (고려사항) 경쟁 심화 및 규제 이슈 발생➡규제 리스크 모니터링 및 기존 브랜드 이미지 및 수요 기반 유지 전략 수립

2 산업 간 거래 (Cross-Industry Deals)

- **신사업 진출, 사업 포트폴리오 다각화 및 미래성장 동력 확보**
  - (특장점) 신시장 진입에 따른 리스크 분산 및 혁신 역량 확보
  - (고려사항) 산업 구조·문화 차이로 인한 부작용 발생 리스크, 실패 시 투자 손실 위험➡PMI 등 사전 변화 관리 및 통합 전략 수립

3 역합병 (Reverse Merger)

- **자본 시장 접근성 및 기존 주주 유동성 확보로 투자 역량 강화**
  - (특장점) 비상장사가 상장사를 인수해 우회적으로 상장하는 방식으로 IPO 대비 신속하고 저렴한 상장(우회상장) 실현
  - (고려사항) 인수 대상 상장사의 부실/잠재 리스크 및 시장/투자자들의 신뢰 부족➡면밀한 실사로 사전 리스크 식별 및 해소방안 마련 필요

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

M&A 추진 목적 및 전략 방향 – 경쟁력 강화 및 성장 동인 확보

M&A 거래마다 각기 다른 전략적 방향성이 존재한다. 이를 유형 별로 분류하면 기업이 어떤 방식으로 성장하고 시장에서 경쟁 우위를 확보해 가는지 이해할 수 있다.

딜로이트가 총 300건이 넘는 M&A 사례를 분석한 결과, M&A 거래 유형은 인접시장거래 (Adjacent market Deals), 산업 간 거래(Cross-Industry Deals) 그리고 역합병(Large Relative Market Capitalization Deals, 높은 시가총액의 기업 인수) 거래 3가지로 분류되었다.

먼저 **인접 시장 거래(Adjacent market Deals)**란, 기존 영위 산업의 가치사슬 내에서 수평적 확장과 새로운 기술 확보가 주 목적인 거래이다.

- **Home Depot와 SRS Distribution (2024):** Home Depot은 주거용 전문 유통업체인 SRS Distribution을 182억 5천만 달러에 인수하며, 인접 산업의 물류 역량을 확장하고 총 시장 규모를 1조 달러로 확대했다.
- **Pfizer와 Seagen (2023):** Pfizer는 바이오테크 기업 Seagen을 430억 달러에 인수하며 항체-약물 접합체(ADC)와 같은 혁신적인 암 치료 기술을 확보했다.

둘째, **산업 간 거래(Cross-Industry Deals)**는 기존에 영위하던 산업과 연관성이 없는 다른 산업에 속한 기업을 인수하는 거래로 사업 다각화와 신규 산업 진입을 통해 시너지 효과를 창출하려는 것을 목적으로 한다.

- **Siemens Healthineers와 Varian Medical Systems (2020):** 독일의 의료 기술 회사 Siemens Healthineers는 암 치료 기술을 보유한 Varian Medical Systems를 164억 달러에 인수했다. 이 거래를 통해 Siemens Healthineers는 암 치료 포트폴리오를 확장하며 헬스케어 기술 분야에서의 리더십을 강화했다.
- **Cisco와 Splunk (2023):** Cisco는 데이터 분석 및 보안 소프트웨어 회사인 Splunk를 280억 달러에 인수했다. 이를 통해 Cisco는 사이버 보안 및 데이터 관리 역량을 강화하며, 디지털 전환을 가속화할 수 있는 기반을 마련했다.

마지막으로 ,일반적이지는 않지만 자사보다 상대적으로 높은 시가총액을 보유한 기업을 인수하는 **역합병(Large Relative Market Capitalization Deals)**이 있다. 인수 대상 기업의 시가 총액 규모가 매수 기업의 50% 이상인 거래로, 주로 동종 산업 내에서 시장 점유율 확대, 경쟁력 강화, 또는 새로운 지역으로의 확장을 목표로 진행된다. 매수자에게 재정적 부담이 될 수 있지만, 성공할 경우 시장 점유율을 높이고 경쟁력을 강화하는 데 크게 도움이 된다.

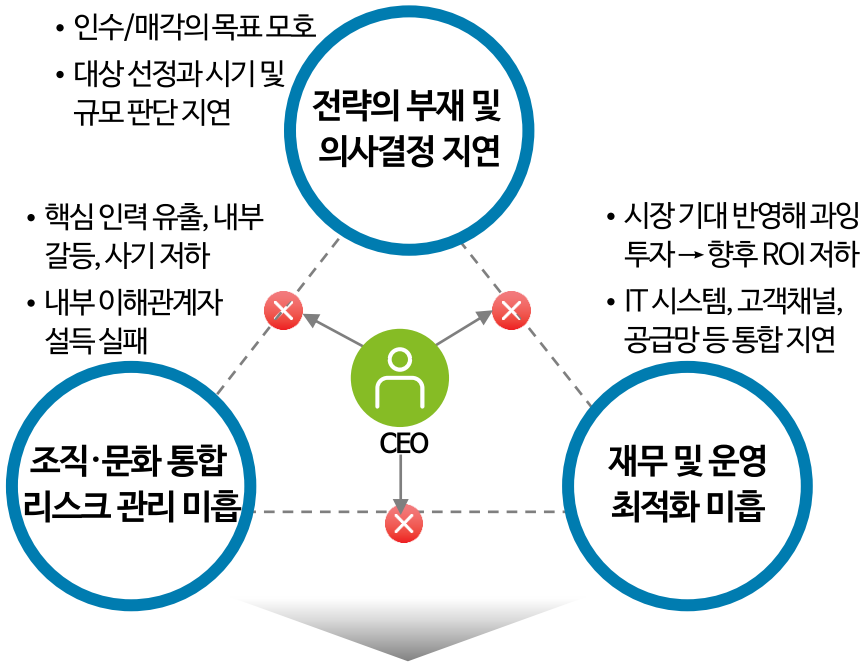
- **CareTech Holdings와 Cambian Group (2018):** CareTech Holdings가 Cambian Group 인수 시 Cambian Group의 규모(시가총액)는 CareTech Holdings의 약 96%에 달했다. 이 거래는 CareTech Holdings가 지리적 확장과 서비스 포트폴리오 강화를 목표로 한 사례이다.
- **Broadcom과 VMware (2023):** Broadcom은 VMware를 약 610억 달러에 인수했다. 이는 Broadcom의 시가총액 대비 상당한 비중을 차지하는 대규모 거래였다. 이를 통해 Broadcom은 클라우드 소프트웨어 시장에서 입지를 강화했다.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

M&A의 핵심 성공 요인

M&A를 추진할 때 CEO는 명확한 비전과 리더십을 바탕으로 신속하고 대담한 의사결정을 실행해야 하며, 효과적인 사후 통합 관리 또한 필수적으로 수행해야 한다.

M&A 추진 시 주요 이슈



성과 실현 지연

- 전략적 미스 매치 → 본업 집중도 저하, 성장 시너지 미실현
- 통합(PMI) 실패 → 인력 이탈, 역량 중복, 문화 충돌
- 부채 기반 인수 시 재무 건전성 악화 → R&D 등 성장 투자 여력 부족

CEO 들의 리더십 과제

전략적 방향성 및 비전 설정

목적과 성장 방향 수립
- 인수합병의 목적과 비전 및 기대 효과 설정
- 기업의 장기적 성장 방향 수립

내부·외부 관계자 설득
- 이해관계자와의 소통 및 신뢰 확보
- 이사회, 주주, 임직원, 노조, 규제기관 등과 설득 커뮤니케이션 실행

적합한 거래 구조 및 가치평가

거래구조 설계
- 지분/자산 인수 등 설계
- 거래 조건 협상, 자금 조달 방식 등 결정

가치평가
- 인수 대상 기업의 내재적 가치, 시너지 효과 평가

사후 통합 관리 (PMI, Post-Merger Integration)

실사(Due Diligence) 및 리스크 관리

실사
- 재무, 법무, 세무, 인사 등의 실사
- 각 부문별 리스크 식별

KPI 설정 및 관리
- 단기/장기적 가치 설정
- 정량적 성과 지표 및 평가 주기 설정

리스크 관리
- 식별된 리스크의 관리 주체(전담 팀) 정립
- 외부변수 및 잠재적 리스크 대응 전략 수립

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

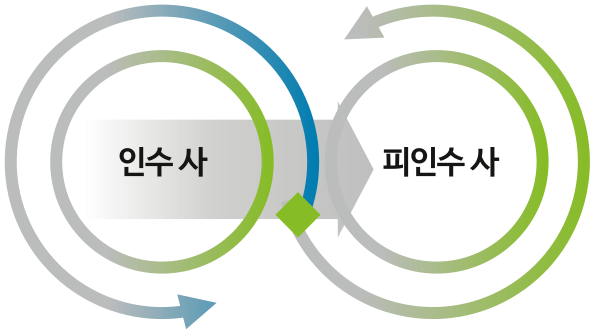
M&A의 핵심 성공 요인 – 대담한 변화 (Bold Change) 요구

인수합병(M&A)은 기업에 대담한 변화(Bold change)를 요구한다. 초기에는 주목할 만한 성장이 나타날 수 있지만, 장기적인 성공으로 이어지기까지는 리더들의 대담하고 시의적절한 의사결정이 필수적이다.

인수합병(M&A)은 기업에 대담한 변화(Bold change)를 요구한다. 초기에는 새로운 가능성을 열어주고, 주목할 만한 성장을 창출하기도 한다. 하지만 이들의 거래가 장기적인 성공으로 이어지는 경우는 상대적으로 드문 편이다.

이 대담한 변화를 이끄는 기업들의 목적은 새로운 산업과 업종으로의 진입이거나, 완전히 새로운 비즈니스 모델을 수용하는 데 있다. 하지만 다수의 리더들은 내부 이해관계자들의 반발과 시장의 지지를 얻지 못해 어려움을 겪는다.

M&A는 조직에게 광범위한 변화를 가져온다. 리더들은 조직의 포괄적인 과제를 정의 하고, 우선순위를 설정하며, 그 성과를 정량화 할 방안을 모색해야 한다. 그리고 이러한 변화를 기업의 성장으로 이어가기 위해서는 어떤 의사결정이 효과적인지에 대한 심도 있는 분석 또한 필요하다.



본질적으로 모든 M&A는 기업의 사업 방향에 영향을 미친다. 이를 통해 새로운 시장에 진입하고, 새로운 기술과 역량을 획득할 수 있지만, 상당한 투자가 필요한 만큼 리스크도 뒤따른다.

리더들의 시의적절한 의사결정은 높은 시장 점유율, 수익성 그리고 장기적인 성장을 가져올 수 있는 반면, 잘못된 의사결정은 조직에 부정적인 영향을 미치며 그 여파가 수년간 지속될 수 도 있다.

딜로이트는 M&A 에 수반되는 리더들의 의사 결정과 그 효과를 분석하기 위해 최근 5년간 진행된 총 321건의 M&A 사례를 심층적으로 분석했다.

분석 대상 기업

- 2019년 1월부터 2023년 3월까지의 거래 (총321건)
- 글로벌 거래소에 상장된 기업
- 거래 발표 시점 매수자의 연간 매출은 최소 1억 달러 이상, 평균 연간 매출은 110억 달러
- 거래 규모는 최소 1,000만 달러 이상, 평균 거래 규모는 24억 달러
- 모든 거래는 매수자의 전체 시장 점유율의 최소 3% 이상 점유
- 사모펀드 거래는 분석에서 제외

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

M&A의 핵심 성공 요인 – CEO들의 전략 과제

M&A 후 단기적인 매출 증가와 수익성 향상은 착시 효과일 수 있다. M&A의 진정한 성공은 단기적 성과 뿐만 아니라 장기적으로 지속 가능한 성장과 가치를 창출하는 데 달려 있다.

M&A의 성공은 쉽게 관찰하거나 측정하기 어렵다. 이는 기업마다 M&A 목표에 따라 성공의 척도 또한 달라지기 때문이다.

M&A를 경험한 리더들은 성공의 핵심 요소로 리더십, 조직문화, 자금 조달을 꼽지만, 가장 복잡한 문제는 단기적인 성과가 반드시 장기적인 성공으로 이어지지 않는다는 점이다.

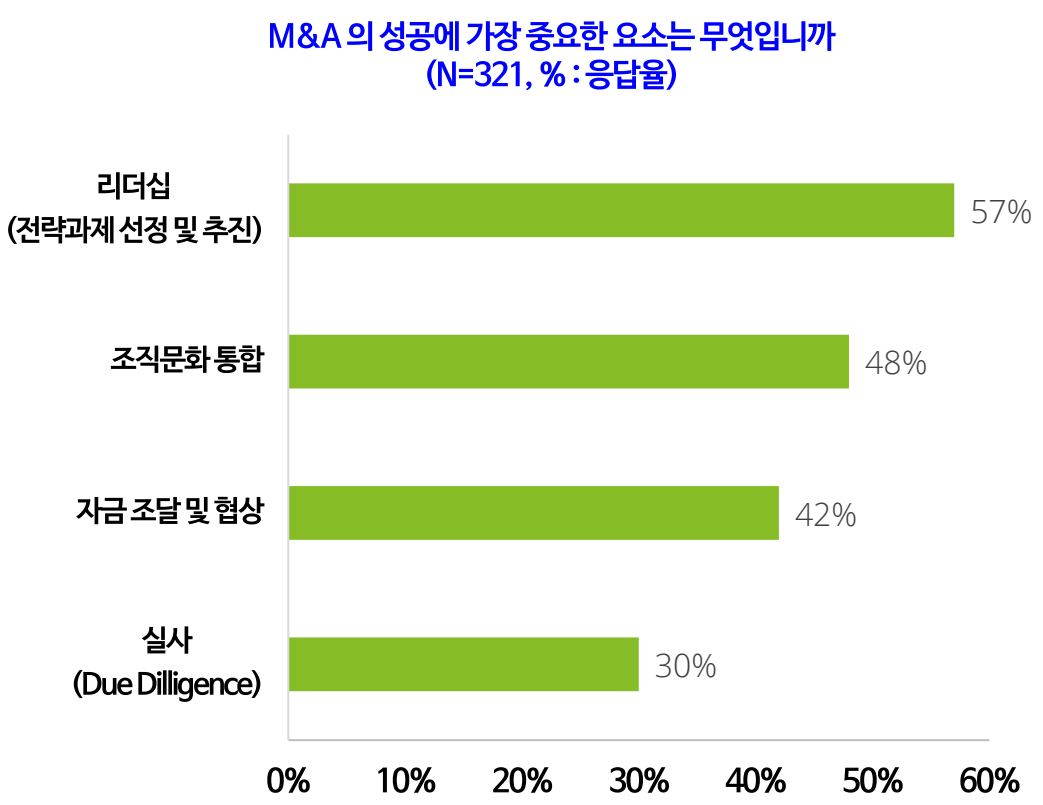
예를 들어, 신제품 출시 발표로 일시적으로 주가 상승을 이끌 수는 있지만, 3년 후 해당 제품이 시장에서 자리 잡지 못해 재고 과잉과 부채만 남는 경우도 적지 않다. 기대했던 매출 증가와 수익성 향상이 실현되지 않는다면, M&A의 성공은 단기적인 착시 효과에 불과할 수 있다.

결국, M&A의 진정한 성공은 단기적 성과 뿐만 아니라 장기적으로 지속 가능한 성장과 가치를 창출하는 데 달려 있다.

그럼에도 불구하고, 주가 변화 측면에서 M&A 사례를 분석해 보면 두 가지 주목할 만한 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, M&A 첫해에는 인접 시장에서 이루어진 거래가 다른 유형의 거래보다 상당히 우수한 성과를 보인다는 점이다. 둘째, 3년이 지나면 산업 간 거래와 역합병 거래가 전체 평균을 상회하는 성과를 보인다는 점이다. 이는 결과적으로 더 많은 자본이 투자된 거래일수록 시장에서 성과를 내기까지 시간이 걸린다는 것을 의미한다.

M&A를 추진하는 리더들은 성과가 실현될 시점을 인식하고, 변화관리와 전략 과제 선정 시에 명확한 비전을 제시하는 동시에 조직문화와 자원의 적합성을 신중히 고려해야 한다.

M&A 핵심 성공 요인



출처: Deloitte analysis of S&P global market intelligence, LLC-S&P capital IQ database

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

M&A 성과 관리 전략

M&A 대금 지급 방식과 거래 유형별 성과 관리는 단순한 재무적 의사결정이 아닌 전략적 리스크 관리의 핵심 요소이다. 기업은 산업 환경, 자금 여력, 통합 역량을 종합적으로 평가해 거래 유형과 최적의 대금 지급 방식을 선택해야 한다.

M&A 대금 지급 및 거래 유형별 성과

대금 지급 유형별 성과

지급 유형	단기 성과	장기적 영향	리스크
현금	• 주가 상승 및 신속한 통합 가능성	• 현금 유동성 압박으로 성장 투자에 제약	• 자금조달 부담 (부채 증가 리스크)
주식	• 주식 희석 우려로 주가 변동성 증가	• 시너지 실현 시 지속적 가치 창출 가능	• 경영권 분산 (주주 간 이해관계 충돌 등)
혼합형	• 유연한 자금 운영으로 거래 성사율 증가	• 목표 달성 실패 시 복합적 리스크 발생	• 현금·주식 비율 조정 과정에서 갈등/분쟁 발생

거래 유형별 성과

거래유형	단기 성과	장기적 영향	리스크
인접 시장	• 높은 시너지 창출로 주가 상승률이 타 유형 대비 우수	• 기존 역량 활용으로 안정적 수익성 유지 가능	• 기존 시장 경쟁 심화 및 반독점법 적용 리스크
산업간 거래	• 3년 후 평균 수익률이 인접 시장 거래 대비 높음	• 사업 다각화로 재무적 안정성 증가	• 통합 실패 및 자원 소진 위험
역합병	• 신속한 상장으로 자본조달 • 주가 변동성 증가	• 재무 투명성 확보 시 지속적 성장 가능	• 잠재적 법적·재무적 리스크 (e.g. 증권법 등)

성과 달성을 위한 주요 추진 과제

현금 거래	재무건전성 확보 및 PMI를 위한 예산 편성
주식 지급	주주간 커뮤니케이션 강화로 장기 비전 공유 및 신뢰 구축
혼합형	명확한 계약조건 제시 및 리스크 대비 시나리오 사전 수립
인접 시장 거래	신속한 통합으로 단기 시너지 확보
산업간 거래	3~5년 장기 로드맵 수립 후 지속적 투자 필요
역합병	투명성 제고를 통한 시장 신뢰 회복이 우선

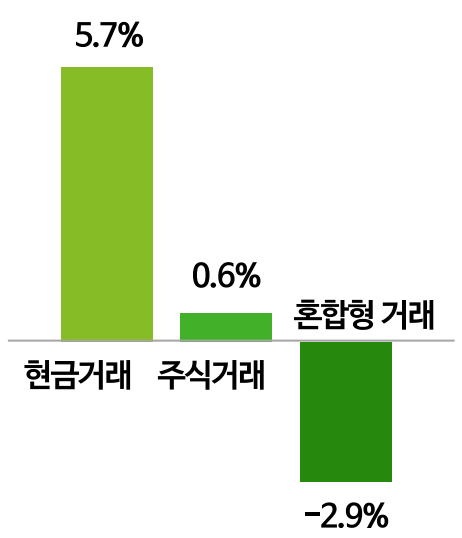
© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

M&A 성과 관리 전략– M&A 대금 지급 유형별 성과

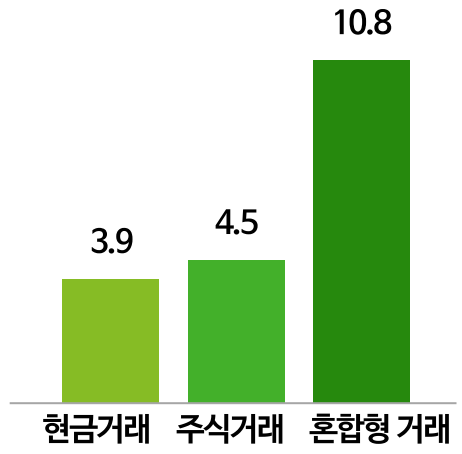
기업이 M&A를 전적으로 현금 거래로만 추진하는 것은 현실적으로 어려운 일이나, 현금 거래가 평균적으로 더 높은 성과를 내는 이유에 대해서는 면밀한 분석이 필요하다.

M&A 거래에서 현금 거래(all-cash)와 주식 거래(all-stock)는 일관되게 높은 성과를 보이고 있다. 1년 후 주가 상승률은 현금 거래가 평균 5.7%, 주식 거래가 0.6%의 성장을 기록한 반면, 혼합형 거래는 평균 -2.9%의 가치 하락을 나타내고 있다.

1년 후 주가 상승률



1년 후 기업가치 변화(억 달러)



기업이 M&A를 오직 현금 거래로만 추진하는 것은 현실적으로 어려운 일이다. 그러나 현금 거래가 평균적으로 더 높은 성과를 내는 이유는 면밀히 분석해야 한다.

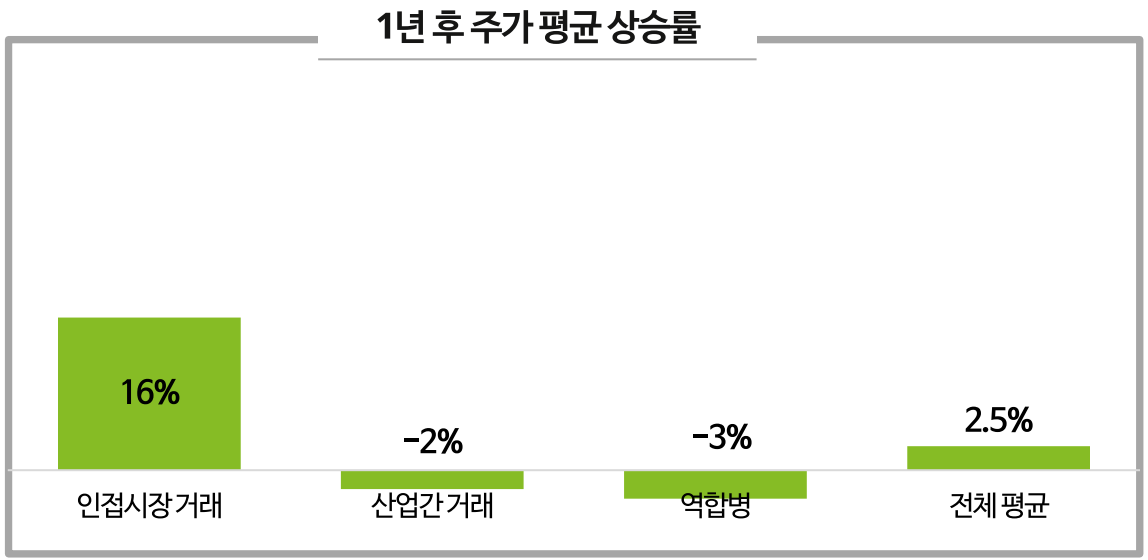
먼저, 현금 거래는 M&A와 같은 대규모 변화에서 조직 차원에서 발생할 수 있는 마찰 요소를 제거하고, 실행 프로세스를 단순화하며 신속한 진행을 가능하게 한다. 이는 주식을 포함하는 거래와는 달리 규제와 법적 장애물이 상대적으로 적다. 새로운 이해관계자들이 등장해 회사의 미래 방향에 대한 발언권을 가지게 되면, 기존 주주 들과의 이해관계 충돌 가능성이 있고 M&A를 통한 장기적 비전 실행에서 리더들의 자율성이 제한될 수 있기 때문이다.

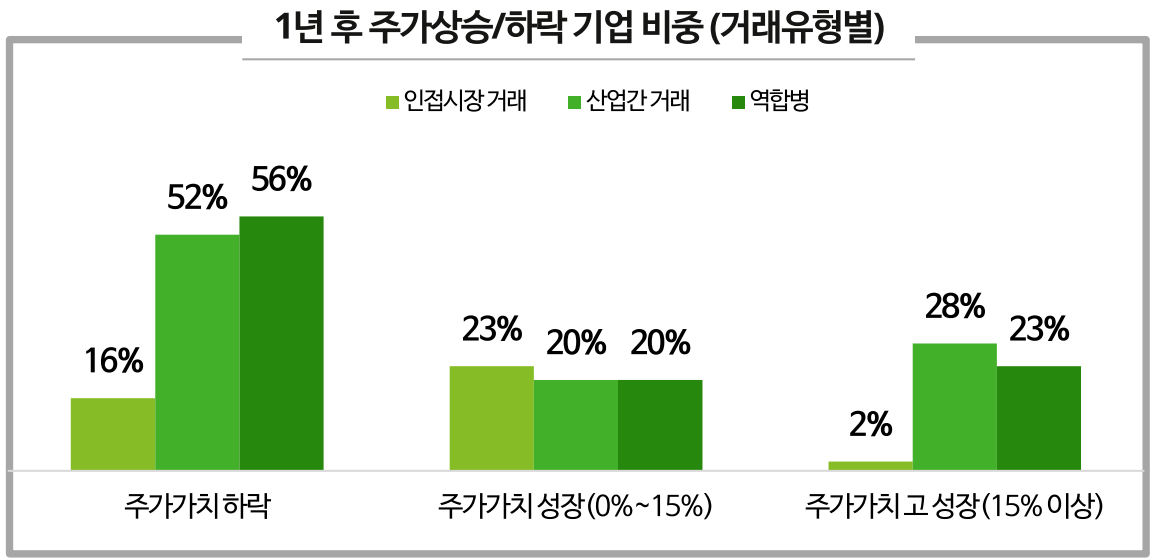
M&A 대금 결제 유형	특·장점
현금 거래 (All-Cash Transaction)	• 완전한 통제 유지 및 시장의 신뢰 확보 가능 • (단점) 매수 기업 입장에서는 대규모 현금 유출로 자금 조달에 부담
주식 거래 (All-Stock Transaction)	• M&A 거래 후 기업의 미래 성과에 대한 리스크 분담 • (단점) 주식가치 변동성 및 의사결정 과정의 복잡성 증가
혼합 거래 (Mixed Offering)	• 매수 기업은 현금 유출 부담을 줄이고, 동시에 기존 주주의 소유권 희석이 최소화 • (단점)거래 과정의 복잡성 증가와 조정 과정에서 추가적인 마찰 발생 가능

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

M&A 성과 관리 전략– M&A 거래 유형별 성과

인접 시장 거래는 손실 위험이 낮은 거래 유형으로 볼 수 있으며, M&A 첫해에 다른 거래 유형에 비해 안정적인 성장을 제공한다.





1년 후 인접 시장 거래는 다른 두 유형의 거래보다 우수한 성과를 보이고 있다. 전체 조사 표본 기업의 평균 주가 상승률(2.5%)과 비교해도 높은 성과를 나타냈다. 구체적으로 인접 시장 거래는 평균 15.9%의 주가 상승을 기록한 반면, 산업 간 거래와 역합병 거래는 동일한 기간 동안 각각 -2.1%와 -3.0%의 가치 감소를 초래했다. 인접 시장 거래의 표본이 상대적으로 적다는 점을 감안할 때, 소수의 거래가 이러한 성과 차이를 만들어냈을 가능성을 제기할 수 있다. 그러나 지난 1년간 주가 성장률 분포를 살펴보면, 인접 시장 거래는 가치가 감소한 사례(16%)가 적을 뿐만 아니라, 성장률이 15%를 초과한 사례(23%)도 다른 거래 유형에 비해 높은 것으로 나타났다.

주목할 만한 점은 1년 성장률이 0%에서 15% 사이의 범위에서는 세 가지 거래 유형 모두 대략 20%에서 23%수준에서 유사한 빈도로 성장을 기록했다는 것이다. 이러한 결과는 인접 시장 거래가 단순히 손실 위험이 낮은 거래로 평가되는 것을 넘어, M&A 첫해에 다른 거래 유형보다 더 높은 잠재적 보상을 제공할 가능성이 있음을 시사한다.

출처: Deloitte analysis of S&P global market intelligence, LLC-S&P capital IQ database

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

M&A 성과 관리 전략 – M&A 거래 유형별 성과 도래 시점

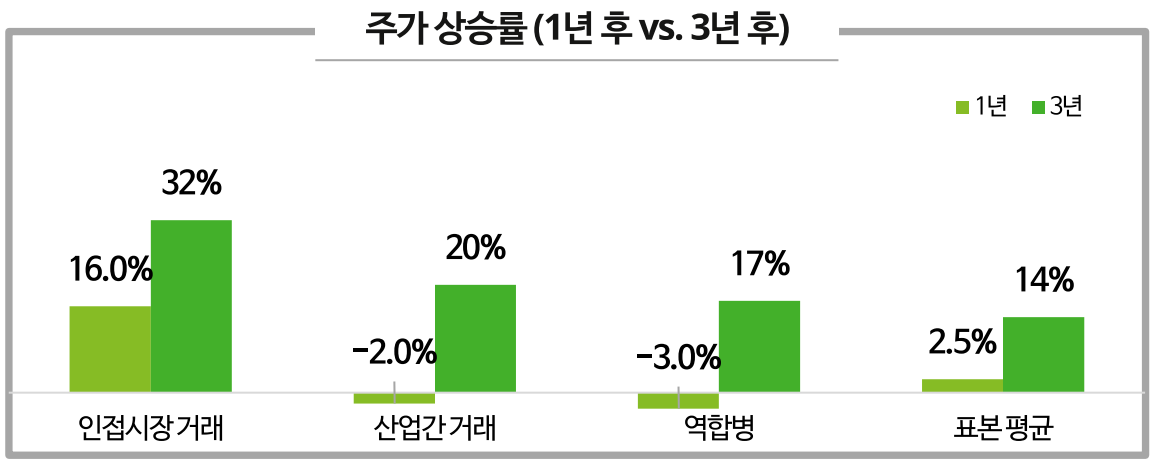
리더들은 현재의 사업 영역, 고객 기반 및 내부 역량을 고려할 때, 인접 시장 거래를 선호하는 경향이 있다. 그러나 미래의 잠재적인 성장을 염두에 두고 전략을 수립해야 한다.

리더들은 현재의 사업 영역, 고객, 그리고 내부 역량을 고려할 때, 조직 변화에 따른 손실 위험을 완화하기 위해 인접 시장 거래를 선호하는 경향이 있다. 이는 조직 문화와 핵심 역량의 변화에 큰 부담을 주지 않으면서, 새로운 아이디어를 창출하고 사업을 확장하는 데 효과적인 전략으로 평가되기 때문이다. 마이크로소프트(Microsoft)는 링크드인(Linked In) 인수 발표 당시, 이 거래의 목적을 "링크드인의 방대한 사용자 기반에 효과적으로 접근하고, 세계에서 가장 성공적인 소셜 네트워크에 마이크로소프트의 판매 및 유통 역량을 결합하기 위함"이라고 설명했다. 이는 인접 시장 거래의 목적에 가장 잘 부합하는 성공 사례로 볼 수 있다. 산업 간 거래는 새로운 기회를 모색하고 사업 영역을 확장하려는 공통된 목표를 추구하는 경우가 많다. 이러한 거래는 완전히 새로운 고객 기반이나 시장을 이해해야 하는 내재적 위험을 수반한다. 반면 동종 산업내에서 이뤄지는 역합병 거래는 기존 시장에서 사업을 지속할 수 있는 장점이 있지만, 인수로 인한 가시적인 효과를 실현하기 위해서는 더 많은 투자가 요구된다. 이는 M&A가 기업에게 새로운 기회를 포착할 가능성을 열어주지만, 조직의 역량을 면밀히 진단하고, 이를 효과적으로 활용할 수 있는 영역을 모색하는 것이 더 본질적이며, 실질적인 가치를 창출하는 핵심이라고 할 수 있다.

현재의 성과에만 집중하지 말고, 미래 잠재적인 성장을 전망하고 전략을 수립해야 한다.
모든 거래에서 첫해에 성과를 내는 것은 매우 중요하다. 이는 리더들이 결정한 사안들에 대한 정당성이 입증되는 계기가 되며, 향후 사업 추진의 신뢰 기반이 된다. 그러나 딜로이트 조사 결과 산업간 거래와 역합병 사례에서 반전을 확인할 수 있다. 두 거래 유형 모두 첫해에는 부정적인 결과를 보였으나, 3년 후 산업간 거래는 약 20%, 역합병의 거래는 약 17%의 주가 상승률을 보였다. 조사 표본의 평균 주가상승률(14%) 보다 높은 수치를 보였다.

M&A로 긍정적인 결과를 얻기 위해서는 시간이 필요하다. 이는 실질적인 이익이 실현되기까지 시장과 내부·외부 이해관계자들이 얼마나 기다릴 수 있는지, 그리고 리더들에게 주어진 시간이 얼마나 남았는지를 신중히 고려해야 한다는 의미이다. 리더들은 허용된 시간 내에 실질적인 성과를 이루거나 또는 성과를 낼 수 있는지에 대해 다각적인 전략을 모색해야 한다.

M&A는 단발적인 사건이 아니라 장기적인 변화를 만들어내는 과정이다. 수십억 달러 규모의 거래라 하더라도 거래 그 자체로 끝나는 것이 아니라, 조직의 변화 관리의 시작이라고 봐야 하는 이유이다. 이를 성공적으로 추진하려면 리더십 팀의 안정성과 명확한 비전이 필수적이며, 이해관계자들의 기대와 압력을 균형 있게 관리하는 것이 중요하다.

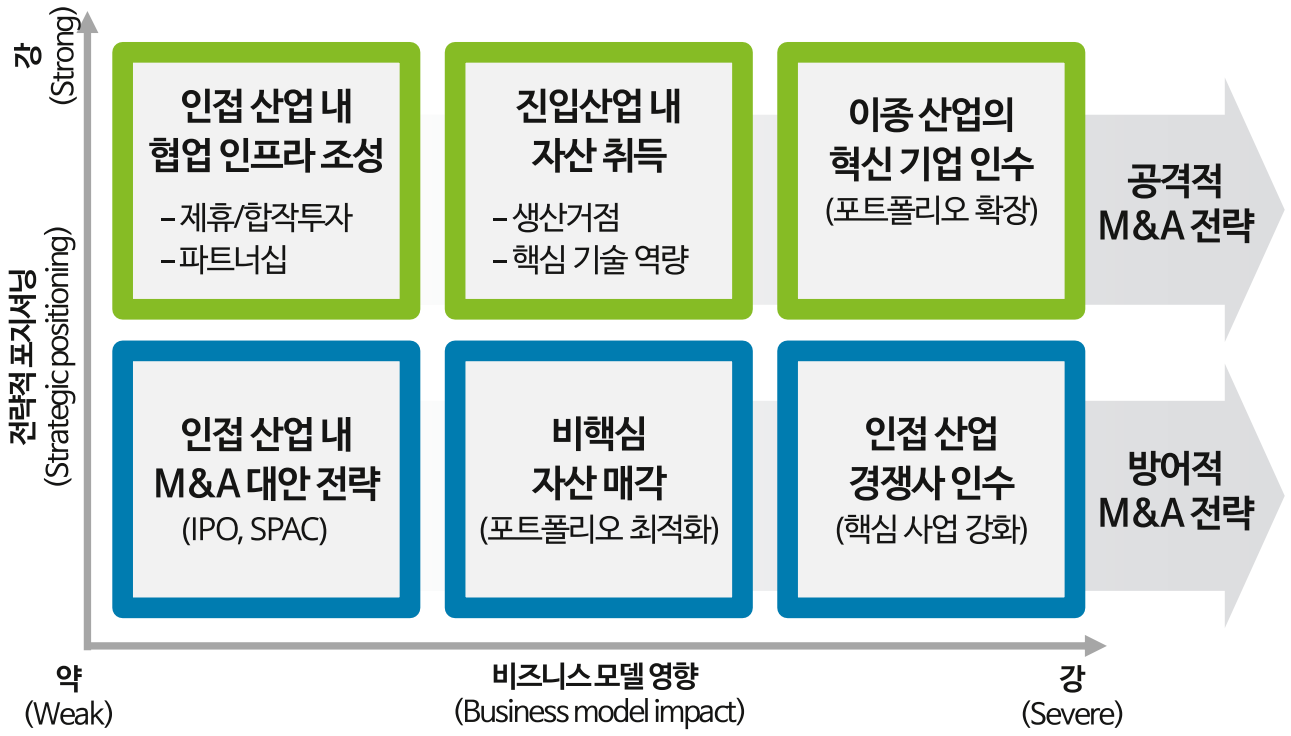


© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

딜로이트 제언: M&A 추진 방향 및 전략 과제

M&A는 추진 방향과 전략에 기반한 인수 타겟 선정, 신속한 실행, 통합 및 지속적 모니터링의 선순환 프로세스 구축이 핵심이며, 추진 과정에서 잠재적 리스크의 사전 식별과 대체 전략 마련이 필수적이다.

딜로이트 M&A 전략 프레임



비즈니스 모델 영향	• 고객, 공급자 및 사업 운영 모델에 미치는 영향
전략적 포지셔닝	• 시장내에서 경쟁 우위를 확보하기 위해 요구되는 역량의 보유 수준 (유동성, 재무 건전성, 자본조달 능력, 파괴적 기술 및 차별화된 제품/서비스 등)

주요 전략 과제

성장 동력 확보

- **(전략적 타겟팅)** 인접 산업 분석을 통한 보완적 자산 식별
  ➡ 인접/이종 산업에서의 시장조사/신호탐지 체계 구축
- **M&A 거래 유형별 맞춤형 전략 수립**
  - 신속한 의사결정 체계 구축
  - 경영진 산하 전담 추진 조직 운영으로 실사→협상→통합 프로세스 가속화

회복력 강화

- **전략적 타겟 선정 및 실사 강화**
  ➡ 재무·규제·조직 차원의 복합적 과제 식별 및 대응안 마련
- **비핵심 자산 매각시 가치 평가의 적절성/정확성 제고**
  ➡ 매각 자산의 시장 가격/변동성 및 매수자 수요 예측 필요
- 인수 대상의 시장 점유율과 성장 잠재력 평가

주요 고려 사항

- **(내부 협업 및 실행 역량 강화)** 전략, 재무, 법무, IT 등 타 부서 협업 기반의 M&A 실행 체계 정착
- **M&A 실행을 위한 외부 전문가 적극 활용**
- 조직문화 통합과 핵심 인재 유지를 위한 전략과 프로그램 마련

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

참고자료

1. Deloitte Center for Integrated Research (2024), The ‘bold change’ blueprint: Potential lessons from bold moves in mergers and acquisitions
2. Deloitte Global (2025), 2025 M&A trends survey: A time to pivot for M&A markets
3. Deloitte Global (2023), 2024 Global Divestiture Survey

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

한국 딜로이트 그룹 One M&A 전문팀

한국 딜로이트 그룹의 One M&A 팀은 국내에서 사모펀드 업무 경험과 사모펀드 특화 서비스팀을 보유하고 있어,
인수합병 전략 수립부터 실사, 협상 지원, 통합 관리, 가치 창출까지 모든 과정을 한 번에 지원하는 종합 서비스를 제공합니다

Professionals

남상욱
파트너 | One M&A 리더 | 경영자문 부문
Tel : 02 6676 1537
E-mail : sangnam@deloitte.com

송준걸
파트너 | 경영자문 부문
Tel : 02 6676 1680
E-mail : joosong@deloitte.com

조병왕
파트너 | 경영자문 부문
Tel : 02 6676 2258
E-mail : byjo@deloitte.com

최정훈
파트너 | 경영자문 부문
Tel : 02 6676 2027
E-mail : jeochoi@deloitte.com

김재환
파트너 | 경영자문 부문
Tel : 02 6676 2032
E-mail : jaewkim@deloitte.com

김희준
파트너 | 경영자문 부문
Tel : 02 6676 3856
E-mail : heejookim@deloitte.com

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

Deloitte.

전 세계 경제·산업·경영 트렌드와 인사이트를

실시간으로 확인하세요!

- MZ세대 소비자, ESG, 경제전망 등 **이슈 분석 리포트**
- CEO·CFO 분기 서베이, 자동차구매의향지수 등 **경영·산업 동향 지표**
- 딜로이트 전문가의 생생한 경험이 녹아있는 **영상 콘텐츠**
- 채용공고, 임직원 브이로그, 이벤트 안내 등 **다양한 딜로이트 소식**

카카오채널

앱

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

#기후변화

#MZ세대

#ESG

#디지털 전환

#경제전망

앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 **'딜로이트 인사이트'** 를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte. Insights

성장전략부문 대표	딜로이트 인사이트 편집장	연구원	Contact us
손재호 Partner	박경은 Director	배순한 Director	krinsightsend@deloitte.com
jaehoson@deloitte.com	kyungepark@deloitte.com	soobae@deloitte.com	

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other.

DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more. Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.
This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인 ("저작권자")에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고,
내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용 시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC