

Deloitte Insights

April 2026

사업 전환형 M&A

기업의 성장과 체질 변화를 이끄는
리더들의 실행 전략

Deloitte Insights

Deloitte.

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



딜로이트 인사이트 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

핵심 내용 요약	03
서론: 사업 전환형 M&A의 핵심 실행 원칙	05
(1) 리더십: 경쟁의 판을 바꾸는 사고 방식과 성장 경로를 재설계 하는 리더	05
(2) 포트폴리오 가치 극대화: 회복력, 성장, 가치 창출 과정을 상시적으로 점검하고 최적화	05
(3) 거래와 동시 전환 : 변화를 실행하는 새로운 방식 도입	06
(4) AI 중심으로 투자 전략 정립: 비용에서 기업 가치 창출 수단으로 전환	06
(5) 협업과 파트너십 구축 : 가치 증대의 수단으로 활용	06
(6) 인재 확보 및 조직 문화 혁신 : 조직의 학습·적응 역량 내재화	06
사업 전환형 M&A 추진 전략	07
(1) 리더십 - 사업 전환형 M&A의 의미와 리더십의 역할	11
(2) 전략 - 사업 전환형 M&A 추진 과제	12
(3) 실행 - 거래와 전환 동시 추진으로 가치 실현 가속화	16
(4) 전환 성과 - 성장과 가치 창출	20
성장 전환을 주도하는 기업이 집중하는 3대 전환 영역	22
(1) 비즈니스 모델 혁신과 전환	22
(2) 기술 혁신과 전환	24
(3) 인재 및 조직 역량 전환	26
결론 : 성장의 해법으로서의 사업 전환형 M&A	29

핵심 내용 요약

기업의 성장 공식이 다시 쓰이고 있다. 앞으로의 10년은 속도, 규모, 그리고 정밀성을 갖추고, 변화를 적극적으로 실행할 수 있는 기업들만이 의미 있는 성과를 창출할 가능성이 높다. 여전히 혁신과 시장 확장, 파괴적 제품과 서비스, 운영 회복력 그리고 새로운 가치 개발 등은 기업 경쟁력을 유지하는 핵심 요소이다. 다만 이 요소들을 규정하는 산업 환경과 상호 역학 관계는 빠르게 변화하고 있다.

리더십의 역할 변화: 변화 대응을 넘어 기회 창출로

현재 기업들이 직면하고 있는 변화의 속도는 경쟁의 방식과 승리를 위한 필수 조건을 완전히 바꾸고 있다.

기업들은 변화에 대응해야 하는 상황을 더 이상 고정된 목표 달성을 위해 진행되는 일회성 프로젝트로 간주해서는 안 된다. 지속적으로 변화를 학습하고, 적응할 수 있는 역량을 조직의 DNA로 내재화해야 한다.

앞으로의 10년은 변화의 신호를 조기에 포착하고, 단호하게 방향을 전환하며, 끊임없이 변화하는 상황에서도 지속적인 추진력을 유지할 수 있는 기업에게 유리하게 전개될 것이다.

현재 글로벌 경제와 산업은 새로운 구조적 변화 속에 놓여 있다. 지정학적 긴장, 행동주의 투자자의 압력, 국제 분쟁, 관세 상승, 에너지 전환, 그리고 규제 환경 변화 등이 복합적으로 작용하며 세계 경제의 구조를 재편하고 있다. 동시에 인공지능(AI)과 같은 파괴적 기술은 비즈니스 모델을 재정의하고 있으며, 소비자들의 기대 수준은 빠르게 변화하고 있다. 글로벌 공급망은 신속하게 재편되고 있고, 노동 인력은 빠른 속도로 재교육과 숙련 기술을 전환해야 하는 상황이며, 새로운 성장 영역을 찾기 위한 경쟁은 점점 더 가중되고 있다.

그 어느 때 보다 경영진의 리더십 역량이 중요해지고 있는 시점이다.

경영진들은 현재 상황을 단순히 경영상의 관리 대상이나 도전과제로 치부해서는 안 된다. 지금의 불확실성을 전략적 기회로 삼아야 한다. 이때 명확하고 대담한 비전을 제시하는 것이 조직에 영감을 주며 시장에 분명한 방향성을 전달하는

데 도움이 된다. 그러나 비전만으로는 충분하지 않다. 리더는 야망과 현실적인 실행 사이에서 균형감을 가져야 한다. 조직 외연의 성장과 내면의 회복력을 동시에 강화해야 한다는 의미이다. 무엇보다도 포트폴리오를 재편하고, 운영 프로세스를 재구성하며, 변화 대응 역량을 내재화해야 한다.

결국 기업의 경쟁력은 현재 직면한 변화를 실질적 가치로 전환하는 역량에 달려있다. 예를 들어 비전 실행을 위해 내·외부 자원을 효과적으로 동원하고, 이해관계들과 시장에 그 실행 과정과 성과를 명확히 전달할 수 있는 리더가 주주들의 기대에 부합하고 기업 가치를 실질적으로 제고하게 될 것이다.

성장 전략의 핵심 수단으로서의 M&A

M&A는 기업의 성장과 사업 전환을 추진하는 경영진들에게 그들의 전략적 비전을 지속적인 가치 창출로 연결시키는 가장 민첩하고 강력한 실행 수단이다. 단순히 규모 확대나 비용 절감을 위한 외형 확장형 M&A(Scale M&A)와 대비되는 개념으로 기업의 체질을 바꾸는 전략으로 사업 전환형 M&A(Transformational M&A)가 주목받고 있다.

사업 전환형 M&A(Transformational M&A)는 새로운 사업 영역으로의 진입, 핵심 역량 확보, 비즈니스 모델 전환 등을 통해 기업의 성장 경로와 경쟁 구조를 근본적으로 재설계하는 전략적 거래를 의미한다.

이 거래 방식은 전통적인 M&A(Traditional Deal-Making)와 달리, 기업 성장을 요구하는 압력과 이해 관계를 연결하고,

획득 가능한 자원을 활용하여, 기존 사업 구조와 성장 경로를 근본적으로 재설계하며, 새로운 기업 가치 창출을 위한 중·장기 과제들을 실행에 옮기게 하는 핵심 수단으로 자리잡고 있다.

그 결과 기업은 단기간에 운영 회복력을 확보하고, 지속가능한 성장을 위해 시장이 요구하는 조직의 규모와 변화 범위 그리고 속도를 확보하게 되며, 주주들이 기대하는 장기적 가치와 미래 성장을 실현하는 데 필수적인 토대를 마련하게 된다.

사업 전환형 M&A(Transformational M&A)는 단순히 전략 목표를 달성하기 위한 수단이 아니다. 기술과 데이터를 적극적으로 활용해 M&A 실행 방식을 재정의하고, 데이터에 기반한 통찰과 민첩한 의사결정으로 거래 성과와 실행력을 근본적으로 향상시키는 거래 방식이다. 그러나 경영진 입장에서 이를 실행에 옮기기는 결코 쉬운 일이 아니다.

기업의 미래와 성장 경로를 근본적으로 바꾸는 결정을 해야 하기 때문에 그들의 경영 역량이 직접적으로 평가받게 되며, 동시에 투자자·고객·사회의 신뢰와 지지를 확보해야 한다는 점에서 이사회의 책임 경영 능력까지 함께 검증되기 때문이다.

따라서 사업 전환형 M&A가 온전히 실현되기 위해서는 경영진의 대담함과 신중함 그리고 실행력이 필요하다. 그리고 사전에 면밀한 계획과 관리·감독이 뒷받침되어야 한다.

이 요소들이 충분히 결합될 때 비로소 사업 전환형 M&A가 기업의 장기적 가치 창출로 연결될 수 있다.

사업 전환형 M&A의 핵심 원칙

본고는 M&A에 직면한 경영진들에게 실질적인 실행 로드맵을 제시한다. 지난 10여 년간 딜로이트가 추진한 기업 간 거래와 M&A사례를 검토하고, 산업 구조를 재편해 온 기업들에게서 나타난 공통적 특성과 차별적 요인, 그리고 M&A 현장 전문가와 리더들의 실질적인 경험을 종합적으로 분석했다. 그 결과 M&A를 통해 실질적인 성과를 창출한 기업과 그렇지 않은 기업을 명확하게 구분하는 여섯 가지 핵심 실행 원칙을 도출했다.

본 고에서는 이 여섯 가지 원칙을 충실히 이행하고, M&A 실행 역량을 완비한 기업을 **‘성장 전환을 주도하는 기업(Growth Transformers), 또는 성장 전환기업’**으로 정의한다. 이들은 M&A를 단순한 거래가 아니라, 전략적 혁신과 경쟁 우위를 창출하는 핵심 수단으로 활용하기 때문이다.

기업이 이 여섯 가지 실행 원칙에 입각하여 사업 전환형 M&A를 추진할 때, 경영진은 보다 명확한 방향성과 확신을 토대로 실행력을 높일 수 있다. 그리고 기업은 새로운 가치를 확보하고, 장기간 경쟁 우위를 유지할 수 있는 회복력과 실행 역량을 갖추게 된다.



Rob Hillard

Asia Pacific Consulting Business Leader, Deloitte Asia Pacific

“사업 전환형 M&A(Transformational M&A)는 첨단 기술, 전략적 제휴, 그리고 생태계 파트너십을 적극적으로 활용하여 기업이 성장을 가속화하고, 파괴적 변화에 선제적으로 대응하며, 지속 가능한 경쟁우위를 창출하는 핵심 전략이다.”



서론: 사업 전환형 M&A의 핵심 실행 원칙

딜로이트 글로벌이 수행한 지난 10년간의 M&A 사례를 분석한 결과, 사업 전환형 M&A를 추진한 기업군이 동종 업종 내 타 기업들보다 2~3배 높은 총주주이익률(TSR)을 달성한 것으로 나타났다. 딜로이트 M&A 전문가들은 이 같은 기업 가치 변화에 대해, 그 요인을 분석했으며 그 결과로, 성장 전환을 주도하는 기업(Growth Transformers)들이 공통적으로 보여주는 여섯 가지 핵심 실행 원칙을 도출했다.



(1) 리더십: 경쟁의 판을 바꾸는 사고 방식과 성장 경로를 재설계 하는 리더

기업 성장과 사업 전환을 주도하는 기업들은 대담하면서 명확한 목적 의식과 성장 목표를 제시하고, 경쟁의 판을 바꾸는 사고방식과 성장 경로를 재설계하는 리더십을 보유하고 있다. 이들은 전략적 방향성을 외부 시장과 내부 구성원에게 설득력 있게 전달하며 조직 전반의 실행력을 결집시킨다. 그리고 유기적 성장(Organic Growth)과 비유기적 성장(Inorganic Growth) 및 협력적 방식(Collaborative Moves)을 적절히 연결하고, 과감한 전략을 실행함으로써 새로운 성장 기회를 선제적으로 포착한다. 이들은 M&A를 사업 전환의 출발점이자 가속 수단으로 활용한다.

구분	유기적 성장	비유기적 성장	협력적 접근
핵심 동력	내부 자원, R&D, 마케팅, 자체 인력 활용	M&A(인수합병), 자산 매입	조인트벤처(JV), 전략적 제휴, 지분 투자
속도	(점진적) 내부 역량을 쌓는 시간 필요	(매우 빠름) 인수 즉시 규모와 기술 확보 가능	(중간) 파트너십 체결 후 시너지 창출까지 시간 소요
리스크	(낮음) 기존 조직 문화를 유지하며 안정적 추진	(높음) 인수 비용 부담, 문화 충돌, 통합 실패	(중간) 통제권 분산, 파트너와의 갈등 가능성
목표/목적	내실 강화, 독자적 기술 확보, 브랜드 충성도	시간 단축, 시장 점유율 급증, 신기술 선점	리스크 분산, 상호 보완적 역량 활용, 시장 진입 장벽 완화



(2) 포트폴리오 가치 극대화: 회복력, 성장, 가치 창출 과정을 상시적으로 점검하고 최적화

성장 전환을 주도하는 기업(Growth Transformers)들은 포트폴리오 가치 극대화를 지속적으로 추진하며, 투자 자산을 상시적으로 재구성하는 행동주의 투자자들과 유사한 적극적인 관리 방식을 취한다. 이들은 포트폴리오의 잠재력과 가치 창출 및 성장 가능성, 비용 구조, 그리고 M&A 기회를 지속적으로 점검하고 발굴한다. 이 과정에서 M&A는 포트폴리오를 재편하고 사업 전환을 가속하는 핵심 동력으로 작용한다. 그 결과 기업은 회복력과 성장 잠재력을 동시에 갖춘 균형 잡힌 포트폴리오를 갖추게 되며, 기업 가치는 극대화된다.



(3) 거래와 동시 전환: 변화를 실행하는 새로운 방식 도입

성장 전환을 주도하는 기업들은(Growth Transformers) 가치 실현 속도(Speed to value)를 가장 중요시 여긴다. 거래 이전 전략(pre-deal)과 거래 이후 실행(post-deal)을 분리하지 않고, 동시적 전환을 선택한다. 전통적인 M&A 방식에서 과감히 탈피한다. 이들은 거래 초기 단계부터 디지털 플랫폼, 데이터 아키텍처, 기술 역량과 연계된 사업 전환 과제를 설정하고, M&A 전략과 실행 전반에 반영한다. 그 결과 초기부터 기업은 신속한 확장이 가능해지고, 거래와 동시에 전환이 가속화되며, 딜 체결 시점부터 실질적인 가치를 실현하게 된다.



(4) AI 중심으로 투자 전략 정립: 비용에서 기업 가치 창출 수단으로 전환

성장 전환을 주도하는 기업들은(Growth Transformers) AI와 같은 파괴적인 기술을 단순히 프로세스 효율화의 수단이나 사업 지원 기능으로 제한하지 않는다. 새로운 비즈니스 모델을 창출하고 수익원을 확장하며, 시장 구조를 재편할 수 있는 핵심 동력으로 인식한다. 이들 기업들은 자본 계획 수립 시에도 AI를 포함한 기술 투자를 핵심 투자 영역으로 설정하고, 그 성과 또한 비용절감이나 투자 수익률(ROI)이 아닌 기업 가치 관점에서 평가한다. M&A 추진시에 수반되는 기술 투자는 비용이 아닌 기업 가치 극대화를 위한 전략적 투자로 전환하고 있다.



(5) 협업과 파트너십 구축: 가치 증대의 수단으로 활용

성장 전환을 주도하는 기업(Growth Transformers)들은 기술, 자본, 실행 역량 측면에서 단일 기업 만으로는 시장이 요구하는 변화 속도와 범위를 모두 감당하기 어렵다는 점을 잘 알고 있다. 이들이 M&A를 외부 파트너와의 협업이 필수적으로 수반되는 전략적 과제로 보고 있다. 여기에는 딜로이트와 같은 자문 기관을 비롯해 사모펀드(Private Equity), 하이퍼스케일러(hyperscalers), 스타트업, 심지어 이종 산업 기업들과의 파트너십이 까지 폭넓게 활용된다. 이들 기업간에 협업과 파트너십의 범위가 확장될수록, 기업들이 기술 기반으로의 비즈니스 모델 전환과 가치 증대 기회를 포착할 수 있는 역량도 함께 강화된다.



(6) 인재 확보 및 조직 문화 혁신: 조직의 학습·적응 역량 내재화

성장 전환을 주도하는 기업들(Growth Transformers)은 성공적인 전환이 회복력과 적응력을 갖춘 인재와 조직 문화에 달려 있다는 점을 인식하고 있다. 경영진들은 AI 중심의 미래 산업 환경에 대응하기 위해 조직 전반에 학습과 적응 역량을 내재화하는 데 주력한다. 이 과정에서 임직원들의 행동 변화를 유도하고 새로운 업무 방식 정착과 문화 조성을 추진하며, 과감한 투자도 병행한다. 이들은 M&A 추진 과정에서도 먼저 조직의 비전과 디지털 역량을 동기화하고, 안정성과 민첩성을 동시에 갖춘 인재 영입과 조직 재편을 통해 사업 전환의 실행력을 강화한다. 그 결과 기업들은 실질적인 사업 전환 성과를 창출하고 변화에 둔감한 경쟁사보다 더 나은 성과를 달성한다.

사업 전환형 M&A 추진 전략

사업 전환형 M&A는 무엇인가?

딜로이트 글로벌의 연구와 사업 전환형 M&A 성과 지수(Transformational Index, 그림 참조)에 따르면, 사업 전환형 M&A는 기업이 빠르고 폭넓은 성장을 달성하고 대규모 가치를 창출하는 동시에, 시장의 구조적·시스템적 변화에 선제적으로 대응할 수 있도록 하는 핵심 수단이 되고 있다.

사업 전환형 M&A는 기업의 전략 방향을 근본적으로 재 설정하는 접근 방식이다. 기존 시장의 단순 확장이 아닌, 완전히 새로운 시장으로의 진입과 혁신 기술의 확보, 그리고 비즈니스 모델의 재정립을 목표로 한다. M&A를 통해 성장 전환을 주도하는 기업들은 인수(acquisition), 매각(divestment), 파트너십(partnership)구축을 개별적인 거래가 아니라 상호 연계된 전략적 활동으로 이해하고 추진한다. 그 결과 연속적으로 추진되는 M&A 과정 속에서 기업의 사업 구조는 재편되고, 경쟁 우위는 더욱 공고해진다.

사업 전환형 M&A는 한 단계 성장하고자 하는 기업에서 핵심적인 전략 수단이다. 이 전략이 정교하게 설계되고 효과적으로 실행되어 시장에 명확히 전달될 경우, 분석 결과에서 확인되듯 주주 수익률은 유의미하게 개선될 수 있다(그림 1 참조).



사업 전환형 M&A를 추진하는 리더는 균형 감각이 필요하다. 현재 기업의 경쟁우위를 확보하는 회복력(내실)과 미래 성장을 견인하는 토대를 구축하고, 사업 영역을 확장하는 것 사이에서 치우침 없는 결단을 내려야 한다.



전통적 거래 중심의 M&A와 무엇이 다른가?

사업 전환형 M&A는 성장 전환을 주도하는 기업들(Growth Transformers)에게 기존의 전통적 접근 방식에서 벗어나는 중요한 변화이다(표 1 참조). 기존에 영위해 오던 사업을 확장하는 방식에서 벗어나 새로운 시장 진입, 기술 확보, 비즈니스 모델 전환을 통해 성과를 창출하는 방식으로 전환하는 것을 의미한다.

전통적인 M&A는 오랫동안 성장과 주주가치 창출의 수단으로 활용되어 왔다. 하지만 딜로이트 글로벌의 연구에 따르면 전략적 적합성이 부족하거나 시장 변화와의 연계가 미흡할 경우, 그 효과는 미흡하거나, 오히려 기업 가치 훼손으로 이어지기도 한다.

M&A가 지속적인 성장과 주주가치 제고 수단으로 기능하기 위해서는 사업 전환형 M&A 방식이 필요하다. 실제 실행에 있어 전통적 M&A가 명확한 종료 시점을 전제로 확실성을 추구하고, 통합 중심(consolidation-led)으로 진행되는 것과 달리, 사업 전환형 M&A는 조직 내 복수의 전략 과제를 연결해 포트폴리오를 재편하고, 핵심 기술을 내재화하며, 신규 시장 진입을 가속하는 일련의 전략적 활동이다. 따라서 조직 내 동원 가능한 자원과 다각적인 성장 동인이 효과적으로 결집되어, 지속적이고 유연한 성장을 가능하게 한다.

표 1. 사업전환형 M&A 특성

구분	기존 거래 중심적 M&A 방식	사업 전환형 M&A
핵심 동력	거래 성과의 확실성 확보와 단기 과제 해결 중심	전략적 선택지의 유연성과 적응력 확보, 단·중장기 과제 동시 대응
성장방식	M&A 거래가 주요 성장 경로	인수(Buy)-내재화(Build)-협업(Collaborate)이 연계된 복합 성장 경로
딜 실행 방식	기회 중심의 단발성(one-off) 거래	가치 극대화를 중심으로 한 연속 거래
실행 구조	선형적·분절적 실행 및 사후 통합 중심	거래 실행 과정에서 전환 과제를 내재화, 기술·조직 변화 연계
기술의 역할	비용 절감 및 효율화 수단	경쟁 우위를 창출하는 핵심 성장 동력
가치 창출 방식	통합 중심, 비용 시너지 창출이 핵심	거래와 동시에 전환 추진, 구조적 성장 및 혁신 중심
성과지표	비용 절감 및 시너지 실현	총주주이익률(TSR) 기반의 기업가치 극대화

성장 전환을 주도하는 기업(Growth Transformers)은 회복력 강화를 위한 방어적 대응과 장기 성장을 위한 공격적 실행을 동시에 고려하며, 유기적으로 상호 연결된 일련의 전략을 전개한다. 실무적으로 회복력 강화를 위한 조치에는 비용 경쟁력 확보, 가치사슬(Value Chain) 강화, 기존 시장 지위 방어, 그리고 사업 포트폴리오 재조정이 포함된다. 한편 성장을 위한 공격적 행보에는 파괴적 기술을 활용한 사업 전환, 인접 시장으로의 지속적 확장, 산업 간 경계를 넘는 융합과 파트너십 구축, 그리고 신사업 영역에서의 규모 확장 등이 추진된다.

성장 전환을 주도하는 기업들은 대규모 인수를 추진하는 '빅뱅'(Big Bang) 방식이나, 전략적으로 소규모 딜(Deal)과 파트너십을 단계적으로 축적하는 방식으로 사업 전환을 시작한다. 각 거래는 단발적 이벤트가 아니라, 지속적인 변화를 실현하기 위한 핵심 수단으로 기능하며, 시장이 요구하는 전환 속도를 확보하는 데 중요한 역할을 한다. 이들 기업들은 M&A 초기 단계부터 명확한 가치 창출 목표를 설정해 대내외에 공표하며, 전략·실행·법률·통합(PMI)을 담당하는 조직 간 긴밀한 협업 체계를 구축한다. 그리고 전 과정이 유기적으로 연결되어 일관되게 작동하도록 관리한다. 그 결과, 딜 초기부터 가시적인 성과를 신속하게 창출하고, 장기적이고 연속적인 딜 추진으로 지속적인 가치 창출을 실현한다.^{1,2,3}

사업 전환형 M&A의 성과 지수

사업 전환형 M&A의 필요성과 전략적 중요성은 그 어느때 보다 강조되고 있으나, 사실 그 효과는 이미 장기간의 성과를 통해 입증되어 왔다.

딜로이트는 지난 10년간(2015~2024) 추진된 M&A 사례를 분석해 '사업 전환형 M&A 지침서'(Transformational M&A Playbook)로 정립했으며, 해당 지침서에서 제시된 전략들은 실제로 성장 전환을 주도하는 기업들에 의해 일관되게 활용되어 왔고, 이들 기업은 유의미한 성과를 지속적으로 창출해 온 것으로 확인된다.

본 연구는 북미, 남미, 유럽, 아시아태평양 등 주요 지역과 기술·미디어·통신(TMT), 에너지·자원·산업재(ER&I), 금융서비스, 생명과학·헬스케어, 소비재 등의 산업에 걸쳐 2,000건 이상의 거래를 분석 대상으로 한다. 충분히 큰 데이터로 분석의 객관성과 신뢰성을 확보한 것이다.

분석 결과, 성장 전환을 주도하는 기업들은 전통적인 M&A 방식을 따르는 기업 대비 평균적으로 두 배 이상의 총주주수익률(TSR) 증가를 달성한 것으로 나타났다. 해당 기간 동안 사업 전환형 M&A를 실행한 기업들은 총주주수익률이 464% 증가해, 동일 기간 S&P 1,200 평균인 157%를 크게 상회하는 성과를 기록했다. 이러한 성과 격차는 10년 동안 지속적으로 확대되어 왔다.

그림 1. 사업 전환형 M&A의 성과 지수 vs S&P 1200

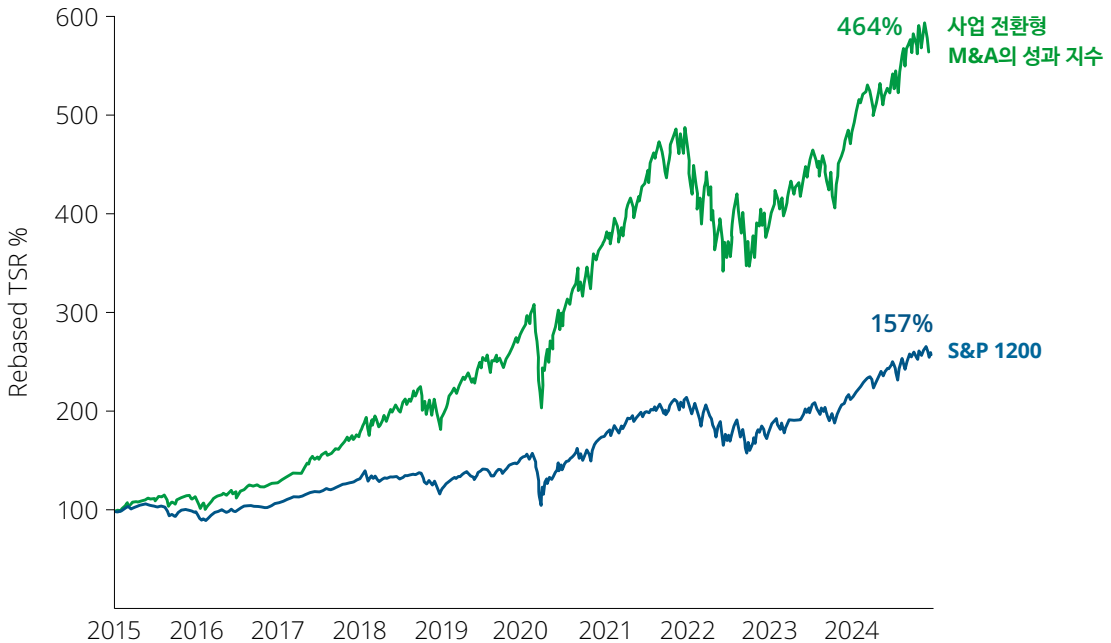
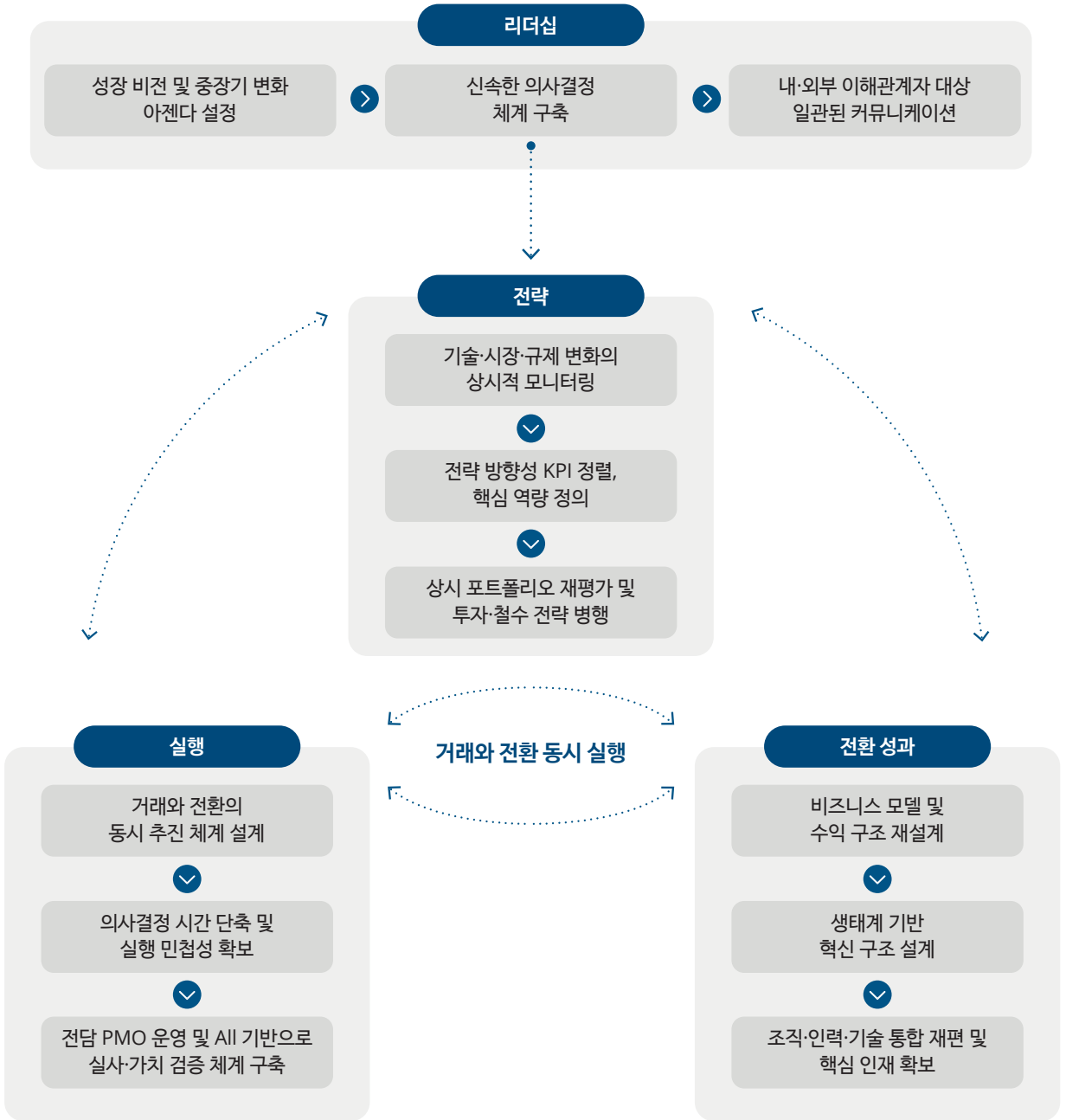


그림 2. 사업 전환형 M&A 추진 방안



(1) 리더십

사업 전환형 M&A의 의미와 리더십의 역할

대부분의 경영진에게 있어 사업 전환형 M&A는 본인의 입지뿐 아니라 기업 입장에서 중요한 전환점이 될 수 있는 순간이다. 본인들의 임기를 넘어서는 중·장기적인 과제를 설계하고, 기업의 미래를 위한 폭넓고도 도전적인 논의를 마다하지 않는 이유이다. 이들은 단발성 딜에 국한하지 않고, M&A 이전·진행 중·이후 전 과정에서 사업 구조, 조직, 운영 프로세스 등을 지속적으로 재편하며, 변화 관리 역량을 입증해 나가고 있다.

지난 몇 년 간의 M&A 방식의 변화와 빠르게 변화해 가는 경영 환경을 고려할 때, 리더십의 역할은 그 어느 때보다 중요해지고 있으며, 성장 전환을 주도하는 기업들은 일반 기업과는 차별화된 리더십과 사고방식을 보이고 있다.

💡 변화를 이끄는 리더들의 마인드 셋

- 1 전환은 안이한 접근으로 달성될 수 없다는 인식
- 2 변화를 주도하는 대담한 비전 수립과 결단력 있는 실행
- 3 지속적인 전환과 민첩성 확보 추진
- 4 변화는 본인의 임기를 넘어 중·장기적인 과제로 이해
- 5 모든 이해관계자와의 지속적 커뮤니케이션

변화를 선도하는 리더십

사업 전환형 M&A를 적극적으로 추진하는 경영진은 명확한 전략과 결단력 그리고 정교한 실행력을 보유하고 있다. 이들은 점진적인 개선만으로는 시장이 요구하는 민첩성과 성과 확보가 어렵다는 점을 인식하고 있다. 따라서 조직의 신속한 재포지셔닝을 통해 새로운 역량 확보와 신규 시장 진입에 집중한다.

성장 전환을 주도하는 기업의 경영진들은 명확한 미래 비전을 기반으로 거래 중심 전략과 실행 체계를 구축한다. 이들은 이사회와 협력해 내·외부 환경 변화를 신속히 파악하고, 경영 시나리오를 구상하는 한편, 필요한 역량 확보와 신규 시장 진입을 위해 현재의 포트폴리오 재편 방향과 자본 배분 전략을

구체화한다. 동시에 실행 주체가 되는 중간관리층이 상시적인 변화에 대응할 수 있는 역량을 강화해 나간다. 결국 지속적인 변화에 안정적으로 적응할 수 있는 조직 체질을 구축한다.

이들은 안정적인 조직 기반위에서 다각적인 전략 실험을 병행해 나간다. '안전한 의사결정'에 머무르지 않고, 성장 전환 전략을 조직내 모든 의사 결정의 기준으로 삼고, 변화를 이끌되 지속적으로 학습하고 빠르게 수정하는 유연성을 유지한다.

이 같은 사고 방식은 단기 성과를 가속화할 뿐만 아니라 재무·기술·운영·조직 문화 전반에서 협력과 가치 창출을 가능하게 하는 안정적인 기반으로 작용한다.

이해 관계자들과의 커뮤니케이션 수행

성장 전환을 주도하는 기업들은 장기간에 걸친 사업 전환 과정에서, 투자자, 공급업체, 임직원 등 조직 내·외부 모든 이해관계자들로 부터의 공감과 지지를 확보하는 것이 필수적이다. 경영진들은 이들과 단순한 재무 지표를 제시하는 수준이 아닌, 조직의 역량 개발 방향, 운영 체계의 변화 그리고 미래 기업의 전략적 포지셔닝에 대해 명확하게 설명해야 한다.

이해관계자들은 '무엇을 하고 있는가'보다 '왜 지금 이 전환이 필요한가', '어떻게 실행될 것인가', '궁극적으로 어떤 가치를 창출할 것인가'에 대한 구체적이고 투명한 커뮤니케이션을 요구한다.

경영진은 현재 기업의 전환 필요성과 실행 경로, 그리고 통할 이후의 목표 상태를 명확히 제시함으로써, 변화에 대한 신뢰와 공감대를 형성해야 한다. 결국 성장 전환의 성패는 전략 자체보다, 이를 둘러싼 이해관계자와의 지속적이고 개방적인 커뮤니케이션을 통해 강한 실행 동력을 확보하는가에 달려 있다. 투자자들에게는 내부 목표 대비 보다 보수적인 목표를 공표하되, 일관된 실행력으로 공표된 약속을 이행하여 주주 신뢰를 공고히 한다.⁴ 임직원들에게는 새로운 사업의 방향성과 명확히 연결된 성과 보상 체계(Incentive)를 제시하여, 변화 과정에 적극적으로 참여할 수 있도록 유도한다.⁵ 이 과정에서 조직 내부 결속 필요하며, '딜 발표 시점'의 메시지와 문화적 톤(Tone)이 신규 인력 통합을 결정 짓는 핵심 요소로 작용한다.⁶

거래 발표 당일 전달되는 메시지의 명확성과 기대 가치는 시장의 초기 반응을 결정짓는다. 긍정적이든 부정적이든 초기 형성된 시장 반응은 사업 전환의 실행 과정 전반에 영향을 미치며, 결과적으로 장기 성과의 방향성과 수준을 규정하는 핵심 요인이 된다. 따라서 발표 메시지는 거래의 전략적·재무적 타당성과 정렬되어야 하며, 시장의 긍정적 모멘텀을 강화하는 방향으로 설계되어야 한다.

딜로이트 글로벌 분석에 따르면, 긍정적인 시장 반응으로 시작하고 공표된 목표를 충실히 이행한 기업은 부정적 반응으로 시작한 기업 대비 약 60%p 높은 성과를 달성한 것으로 나타났다. 또한 거래를 통해 비용 절감 목표를 달성하거나, 초과한 기업들은 평균적인 공표치의 1.3배에서 최대 2배 이상의 실질적인 성과를 기록했다. 결국, 거래 발표 시점 투명한 소통과 신뢰 확보는 긍정적인 시장 반응을 이끌어내고, 지속가능한 성과를 보장하는 핵심 요인이다.⁷

(2) 전략 사업 전환형 M&A 추진 과제

미래를 준비하고 지속 가능한 성장을 추구하는 기업은 최신했된 '사업 전환형 M&A 실행 지침서'(M&A playbook)를 마련해야 한다. 이 지침서의 모든 실행 방안은 '어떤 시장에서 경쟁할 것인지'(Where to play), 그리고 '승리하기 위해 어떤 역량을 확보해야 하는지'(How to win)에 대한 전략에 근거한 것이어야 한다. 성장 전환을 주도하는 기업들은 우선적으로 다음과 같은 전략을 실행하고 있다.

💡 전략 추진시 고려사항

- 1 미래 탐색 역량으로 변화를 선제적으로 탐색 및 포착
- 2 대담한 목표를 설정하되, 동시에 유연한 대응 역량 구축
- 3 핵심 역량을 정의하고, 동시에 성장 경로 설계 및 추진
- 4 상시적인 포트폴리오 관리는 가치 창출의 핵심
- 5 회복탄력성과 혁신적 성장을 균형 있게 확보

미래 탐색: 미래 변화를 선제적으로 탐색 및 포착

기업은 앞으로 나타날 가능성이 있는 새로운 변화를 파악하기 위해 정교한 탐색 역량을 갖추 필요가 있다. 미래 탐색 역량과 활동은 신기술과 경영환경 변화에 따라 산업이 어떻게 재편되는지 조망하게 하며, 새로운 운영방식에 따라 가설적으로 설정한 미래 사업기회를 재 검토할 수 있게 한다. 탐색 역량을 보유한 경영진은 기술 진보, 소비자 행동 변화, 산업 간 융합 등에서 나타나는 파괴적 변화를 초기 단계에서 포착하고, 규제 변화, 지정학적 리스크, 인력 수급 등 경영 환경 전반의 변동성까지 선제적으로 감지한다. 그리고 탐색 활동 결과는 앞으로의 변화 대응에 활용되며, 각 변화 요소는 '대응하지 않을 경우의 리스크'와 '잠재적 기회의 가치'를 기준으로 평가되고 전략 수립에 반영된다.

실무적으로는 뉴스, 특허 출원, 기술 블로그, 인접 산업 동향, 컨퍼런스 등 다양한 채널에서 수집된 방대한 정보가 다각도로 분석된다. 이 과정에서 AI를 활용한 데이터 분석과 전문가의 통찰이 결합되어 산업을 변화시키는 핵심 신호를 식별한다. 그 결과로 경영진들과 실무진들은 '에이전틱 AI(Agentic AI)와 로보틱스의 확산부터 '소유에서 접근으로, 경쟁에서 협력으로'의 가치 전환, 그리고 산업 간 융합에 이르기까지 광범위한 신호를 선제적으로 포착할 수 있다.⁸ 또한 스타트업, 벤처캐피탈, 기술 전문가, 학계 등의 각각의 생태계 구성원들과 긴밀히 협력하고 글로벌 혁신 허브에서 활동함으로써, 변화에 대응하기 위한 지식과 인사이트를 지속적으로 확장한다. 이러한 개방형 혁신 체계는 기업이 불확실한 미래를 선제적으로 조망하고 전략적 우위를 확보하는 핵심 동력이 된다.^{9,10,11,12,13}

전략 정의: 사업 전환을 위한 전략적 비전과 목표 설정

전략적 비전은 우선 '어디에서 경쟁할 것인지'(Where to play)를 정의해야 하며, 해당 M&A 거래가 어떻게 지속 가능한 성장을 창출할 것인지에 대한 방향을 제시해야 한다.

성장 전환을 주도하는 기업은 앞으로 조직 내·외부에서 전개될 구조적·시스템적 변화를 M&A 비전과 구체적인 목표 설정을 위한 기회로 활용한다. 일반적으로 이들의 목표는 특정 시장 내 입지 공고화 및 확장, 혁신적 방식의 시장 진입, 신규 영역으로의

사업 확장, 차세대 제품군 구축, 또는 서비스 중심으로의 비즈니스 모델 전환 등(Servitization)을 포함한다.

우선 경영진들은 미래 변화 분석을 바탕으로 복수의 시나리오를 설계하고, 기존 비즈니스 모델을 재설계 하기 시작한다. '어디에서 경쟁할 것인지'(Where to play)를 정의하는 전략적 비전 설정을 시작으로, 인수합병(M&A) 이후 통합 법인이 시장 기회를 선점하고 경쟁 위협에 대응하며, 지속 가능한 성장 기반을 구축하기 위한 구체적인 실행 로드맵까지 수립한다. 이후 이들은 전략적 토대 위에서 수립된 목표가 미래 지향적이면서도 시장 현실에 기반하고 있다는 확신을 바탕으로 과감한 투자 결정을 내린다. 결과적으로 실행 가능한 전략 수립과 자원의 효과적인 할당이 성장 전환과 실질적인 성과로 연결된다.¹⁴

핵심 역량 정의: 성공에 필요한 핵심역량 정의

강력한 승리 전략 논리는 이해관계자 간 공동 목표와 기대치를 정렬하고, 통합 계획 수립과 실행을 위한 견고한 기반을 마련한다.

성장 전환을 주도하는 기업은 사업 영역(Where to play)을 결정한 후, 선택한 시장에서 성공하는 데 필수적인 핵심 역량을 식별함으로써 승리 전략을 구체화한다. 이 과정에서는 대담한 목표 실현에 요구되는 전략적·운영적 역량을 명확히 평가해야 하며, 여기에는 시를 포함한 첨단 기술, 전문 인재와 조직 역량, 핵심 지식재산(IP), 전략적 시장 입지, 그리고 주요 고객 접점이 포함된다.

정교하게 수립된 승리 전략 논리는 결합된 조직이 달성하고자 하는 방향과 재무적 지표를 넘어선 성공 측정 기준을 명확히 제시한다. 이 단계에서 인수(Buy), 자체 구축(Build), 파트너십(Partner/Collaborate) 중 최적의 경로를 결정하는 전략적 의사결정이 이루어지며, 모든 선택은 기업의 미래 비전을 실현하는 방향으로 정렬된다. 결과적으로 핵심 역량의 정의는 모든 전략적 행보에 명확한 의도를 부여하고, 재정의를 기업의 미래를 보다 신속하게 현실화하는 근간이 된다.

전략 옵션: 단일 경로가 아닌 복수의 성장 경로 활용

성공적으로 성장 전환에 이른 기업은 인수(Buy), 자체 구축(Build), 협력(Collaborate)이라는 복수의 경로를 통해 기회를 검토한다.

성장 전환 기업은 인수·자체 구축·협력의 세 가지 경로를 복합적으로 활용하며 기회를 모색한다. 세 경로 중 하나 또는 두 가지만 선택할 수도 있으나, 일반적으로는 세 가지를 조합하는 방식이 요구된다.

첫 번째 경로인 인수(Buy)는 대상 기업의 핵심 솔루션이 명확한 시너지를 창출하고, 해당 시장에 대한 충분한 이해가 전제되며, 경영권 확보가 중요한 경우에 적합하다.

두 번째 경로인 자체 구축(Build)은 목표하는 역량이나 서비스가 기존 역량과 연계성이 높을 때, 이를 유기적으로 내재화하는 방식이다.

세 번째 경로인 협력(Collaborate)은 생태계 연합, 합작투자(JV), 공동개발, 파트너십 등 다양한 형태로 이루어진다.

인수대상이 핵심 기술의 보유자이거나, 탄소 감축·자동화 고도화 등 공동의 목표를 공유하는 경우에 효과적이다. 그리고 협력 관계는 인수합병에 준하는 수준의 실사와 관리가 요구되며, 이를 통해서만 공동의 성과를 담보할 수 있다.

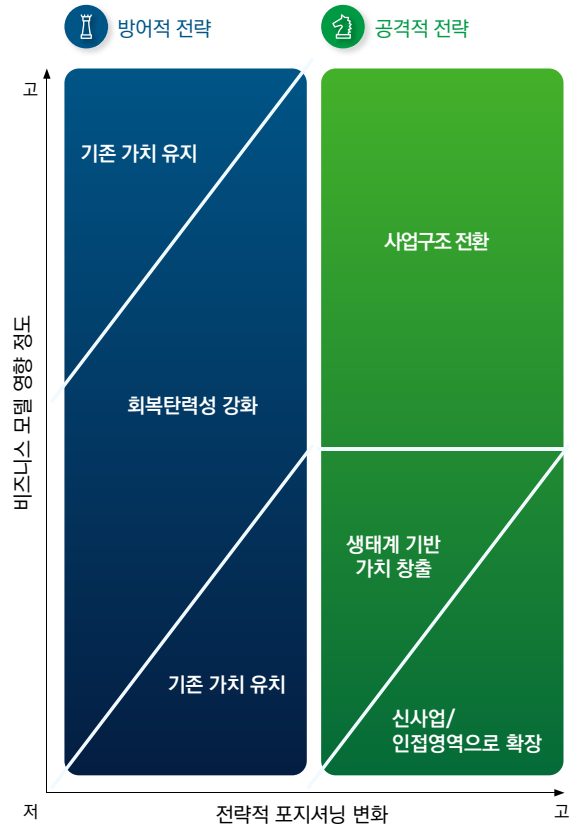
딜로이트 전략: 회복과 장기 성장 간의 균형

사업전환형 M&A는 현재의 경쟁적 포지셔닝을 공고히 하는 동시에, 장기 성장을 위한 플랫폼을 구축하는 '두 축의 균형'을 경영진에게 요구한다. 따라서 사업 전환 전략의 중심에는 회복탄력성(Resilience)과 과감한 확장(Bold Expansion)이 상호 보완적으로 자리해야 한다. 다수의 기업들이 이 균형을 유지하지 못해 시장 내 존재감을 상실하는 오류를 범하는 반면, 성장 전환을 주도하는 기업은 두 영역을 동시에 아우르는 복합적인 전략 행보를 구사한다.

대규모 딜은 일반적으로 일련의 소규모 전략적 행보와 병행될 필요가 있다. 예를 들어, 불리한 시장 환경이나 가치 창출 압박에 직면했을 때, 기업은 비핵심 자산 매각을 통한 상시적인 포트폴리오 재조정과 시의 적절한 딜 추진 등 방어적 전략에 집중할 수 있다. 그러나 성장 전환 기업은 이러한 역풍을 일시적인 현상으로 인식하며, 방어적 행보를 장기적 확장이라는 맥락 안에서 검토하고 실행한다. 시장은 새로운 가치 창출을 기대하는 만큼, 경영진은 사업 구조를 근본적으로 혁신하고 혁신적 확장을 이끄는 공세적 행보를 병행해야 한다.

딜로이트의 사업 전환 M&A 프레임워크는 가치 보존(Value Preservation)과 성장 주도(Growth Driving) 간의 상호작용을 중심으로 최적의 전략적 선택지를 제시한다. (그림 3 참조)

그림 3. 사업 전환형 M&A 프레임워크



포트폴리오 관리: 상시적 포트폴리오 관리

포트폴리오 관리는 진화하는 고객 니즈, 신기술의 부상, 시장 변동에 대응하여 사업 구조를 상시적으로 재편함으로써 기업 가치를 극대화하는 핵심 경영 활동이다.

성장 전환을 주도하는 기업은 포트폴리오 조정을 사업 추진 과정에서 주기적으로 실행하는 리밸런싱 작업으로 보는 시각에서 벗어나, 조직 전반에 내재화된 상시적인 전략 과제로 규정하고 운영한다. 전통적인 포트폴리오 관리는 저성과 또는 비핵심 자산을 정리해 자본을 확보하고 인접 영역에서 규모를 확대하는 등 현재의 사업 구조를 최적화하는 데 초점을 맞췄다. 반면, 현재의 포트폴리오 관리는 진화하는 고객 니즈, 첨단 기술의 등장 그리고 시장 변동에 대응하여, 사업구조를 상시적으로 재편하며 가치를 창출하는 활동이다.

이들에게 포트폴리오 관리는 기업의 인수와 통합에만 국한되지 않으며, 필요시 사업 매각까지 포함한다. 이때 새로운 사업 기회 탐색을 위해 시를 활용한 분석과 전문가 판단을 적극 활용하며, 유망 인수 후보군을 식별하고, 최적의 추진 전략을 도출한다. 동시에 미래 시나리오 기반으로 전략적 가치를 설정하고, 검증 을 반복하며 자본을 재 할당함으로써, 조직이 사후 대응이 아닌 변화에 선제적으로 대응할 수 있는 민첩성을 유지하도록 한다.

기업이 반드시 상시 매수자(Always-on acquirer)가 될 필요는 없으나, 적시에 핵심 대상을 확보할 수 있는 '준비된 상태'를 유지하는 것이 중요하다.¹⁵ 따라서 경영진은 수백 단위의 유망 인수 후보군(Long-list)과 핵심 후보군(Short-list)을 상시적으로 관리하고, 즉각 실행 가능한 생태계 협업 방안을 병행하며 구축해야 한다.

결국 성공적인 사업전환형 M&A는 포트폴리오 관리를 일회성 이벤트가 아닌 지속적인 경영 프로세스로 정착시키는 데서 출발한다. 경영진은 시나리오 기반으로 가설 검증을 통해 전략적 가설을 지속적으로 점검하고, 변화하는 시장 환경 속에서 가치 창출 기회를 선점할 수 있는 최적의 포지션을 확보해야 한다.

가치 창출: 혁신 가치 극대화에 집중

지능형 기술을 활용한 혁신적 행보는 사업 전환의 핵심이어야 한다.

사업전환형 M&A의 본질은 가치 창출 규모를 극대화하는데 있다. 성장 전환을 주도하는 기업은 최신 기술을 활용해 신속하고 지속적인 가치 포착이 가능한 환경을 설계한다. 이들은 단순히 비용 절감과 프로세스 혁신에 그치지 않고, 회복탄력성 강화, 자본 구조의 최적화, 그리고 신규 시장·고객·제품군으로의 확장을 통해 다각적인 가치를 창출한다. 특히 부족한 역량을 단기에 확보하기 위해 하이퍼스케일러(Hyperscaler)와 전략적으로 협력하며, AI와 같은 지능형 기술을 혁신의 핵심 동력으로 활용한다. 다만, 기술 기반의 성과는 가시화되기까지 상당한 시간이 소요될 수 있으므로, 기업은 현실적인 기대치를 유지하며, 기술 투자가 전환 전략에 부합하도록 관리해야 한다.

자본 비용과 조달 방식은 거래 성과에 결정적인 영향을 미친다. 내부 유보금, 부채, 지분 활용 등의 조달 방식은 고유의 비용과 리스크를 동시에 수반하며, 이는 투자 가치와 재무 안정성에 직결된다. 따라서 성장 전환 기업은 자본 구조 선택이 갖는 의미를 면밀히 검토하며, 내부 유보금, 부채, 주식 발행 등 M&A 자금 조달 방식에 따라 상이하게 나타나는 비용·계약·잠재적 리스크와 가치 그리고 재무적 영향을 동시에 고려한다.

가치 극대화는 비용 절감뿐만 아니라 매출 확대로도 달성될 수 있다. 인수 기업이 비용과 동일한 수준으로 매출 증가 효과를 적극적으로 발굴·추진·추적하는 경우에는 목표 성과를 평균 23% 초과 달성하는 것으로 나타난다.^{16,17} 결국 기업은 단순히 거래(Deal)의 완료에 매몰되지 않는다. 거래를 추진하는 과정 자체를 사업 전환의 기회로 삼아, 거래와 혁신을 동시에 실행해 나간다. 이는 다음 장에서 다루는 실행(Execution) 단계에서 심층적으로 논의된다.

AI와 사업 전환형 M&A

인공지능(AI)은 기업 경쟁의 근간과 가치 창출 방식을 근본적으로 재편하고 있다. CEO의 과반(52%)이 AI를 매출 성장의 핵심 동력으로 전망하는 만큼, 정교한 AI 전략은 딜(Deal) 설계와 가치 산정(Valuation) 과정의 필수 요소로 내재화되어야 한다.

기업은 운영 효율화와 혁신적 판매 모델이 유효한 모든 영역에서 생성형 AI(GenAI), 자동화, 로보틱스 등의 역량을 확보하기 위해 인수·협력·파트너십을 적극적으로 활용해야 한다. 이와 동시에, AI 기술의 확산으로 인해 상대적 경쟁력이 저하된 자산에 대해서는 과감한 사업 매각(Divestiture)을 검토해야 한다.

AI를 통한 주주 가치 극대화에 성공하기 위해서는 모든 의사결정이 전사적 사업 전략과 정밀하게 부합되어야 한다. 또한, 관련 전문 인력과 긴밀한 협업을 바탕으로 자동화 프로세스를 신중하고 단계적으로 추진할 필요가 있다.

AI가 제공하는 기회를 선제적으로 포착하기 위해 기업은 시장 감지 역량을 고도화하고, 기술적 이해도와 상업적 통찰력을 겸비한 융합형 전문가를 확보해야 한다. AI를 활용한 사업 전환에는 높은 수준의 책임감과 전문성이 요구되며, 이사회 구성원 역시 AI의 전략적 잠재력과 리스크에 대한 깊이 있는 이해를 갖추어야 한다.

딜로이트의 AI 거버넌스 로드맵은 이러한 장기 전략, 적응력, 역량 확보 및 리스크 관리와 신뢰 구축에 관한 명확한 방향성을 제시한다.

(3) 실행

거래와 전환 동시 추진으로 가치 실현 가속화

거래 이후 통합(Post-deal Integration)에 소요되는 시간이 짧을수록, 경영진이 약속한 성과를 달성할 가능성은 높아진다.

사업 전환형 M&A는 그 중요성과 복잡성이 매우 크기 때문에, 기존과는 다른 실행 접근 방식이 요구된다. 딜로이트 글로벌 분석에 따르면, 성장 전환을 주도하는 기업은 거래 이후에 변화를 추진하는 것이 아니라, 거래를 진행하는 과정에서 동시에 사업 전환을 추진하는 방식을 점점 더 적극적으로 채택하고 있다. 이는 가치 창출 시점을 앞당기고, 장기적인 성과를 보다 확실하게 확보하기 위한 전략이다. 높은 인수가격이 요구되거나, 대규모 가치 창출이 기대되는 경우, 또는 디지털 기술에 대한 의존도가 높은 거래일수록 더욱 효과적으로 작동한다.^{18,19} 성장 전환을 주도하는 기업에게는 다음과 같은 실행 요소들이 성공의 핵심으로 작용한다.

💡 전략 추진시 고려사항

- 1 거래와 사업 전환 동시 추진
- 2 변화 추진 및 관리 도구의 신중한 선택
- 3 속도와 민첩성에 집중
- 4 미래지향적 사고와 AI 기반 실사 추진
- 5 비즈니스 모델 전환을 위한 인프라 마련

속도와 민첩성이 핵심

거래 이후 통합(Post-deal Integration)에 소요되는 시간이 단축될수록, 경영진이 약속한 가치 창출 목표를 달성할 가능성은 더욱 높아진다.²⁰ 성장 전환을 주도하는 기업은 전략 수립뿐만 아니라 실행의 속도와 품질에도 동일한 비중을 둔다. 이를 통해 인수 가격과 목표 가치의 현실성을 확보하고, 실사 과정에서 조직 문화와 리더십의 적합성을 면밀히 검토한다. 또한, 이해관계자와의 투명한 소통을 유지하며 통합 첫날부터 실질적인 가치가 창출되도록 설계한다.

이들 기업은 반복적인 딜 수행 경험을 통해 사업전환형 M&A 역량을 조직 내에 체계적으로 축적하며, 실행의 완성도를 지속적으로 높여 나간다. 특히 거래 담당 부서와 현업 사업부간의 긴밀한 협업이 성공의 핵심 동력임을 명확히 인식하고 있다. 거래와 동시에 변화를 추진하기 위해서는 활용 가능한 변화 레버(변화 추진 수단, Change levers)를 사전에 식별하는 것이 필수적이다. 레버가 정의되면 거래팀은 딜 진행 과정에서 이를 다각도로 실행할 수 있다. 예를 들어, 신규 기술 및 역량 검증에 위한 파일럿 테스트를 수행하거나, 하이퍼스케일러와 협력하여 운영 체계를 신속하게 구축하는 방식이 대표적이다.²¹

실사 이전 단계부터 실행 프로세스를 향후 통합을 담당할 조직과 정밀하게 정렬시켜야 한다. 주요 프로세스를 명확히 정의하고, 역할과 책임(R&R)을 구체화한 프레임워크를 마련해야 한다. 이 프레임워크는 가변적인 상황에 유연하게 대응할 수 있는 구조를 갖추되, 전체적인 전략 방향을 제시하는 견고한 기준점 역할을 수행해야 한다. 이와 같은 실행의 유연성은 매우 중요하다.²² 성공적인 사업 전환은 인수, 매각, 파트너십 등 전략적 행보가 동시다발적으로 일어나는 환경에서 가능하기 때문이다. 표준화된 프로세스를 기반으로 복수의 전략을 병행 실행할 수 있는 역량을 갖출 때, 기업은 비로소 빠르고 효과적인 변화를 완수할 수 있다.

미래지향적 사고와 AI 기반 실사

성장 전환을 주도하는 기업은 기존보다 한층 진화된 방식으로 실사를 수행하며, 인간의 전문성과 AI를 결합해 실사의 수준을 크게 높인다. 전통적인 실사가 과거 재무 성과나 기본 지표를 중심으로 '거래를 진행할 것인지 여부'를 판단하는 데 초점을 맞췄다면, 이들은 실사를 미래 사업 기회의 발굴과 평가 과정으로 확장한다. 해당 거래 또는 일련의 전략적 움직임을 통해 어떤 사업 모델이 가능하고, 어느 수준의 가치 창출이 가능한지를 함께 검토한다. 이 과정에서 단순한 비용 절감 효과를 넘어, 매출 확대와 전략적 시너지까지 정교하게 모델링하여 추가적인 성장 기회와 장기적인 경쟁 우위를 평가한다. 또한 기대되는 미래 현금흐름을 현재 가치로 환산해 인수가격 프리미엄과 비교함으로써, 거래가 주주에게 실질적인 가치를 제공하는지 객관적으로 검증한다. 이러한 평가는 지속 가능한 사업 모델의 가능성뿐 아니라, 적합한 리더십, 세무 및 지식재산(IP) 구조, 그리고 효과적으로 통합된 기술 환경까지 함께 고려해야 한다.

각각의 인수, 매각, 협력은 전략적 타당성, 잠재적 가치 창출, 그리고 조직이 이를 수용할 준비가 되어 있는지 측면에서 면밀히 검토되어야 한다. 또한 통합 이후 조직이 어떻게 운영될 것인지, 어떤 변화가 필요한지, 완전 통합할 것인지 또는 독립적으로 유지할 것인지 등을 사전에 모델링함으로써 보다 빠르고 정교한 의사결정을 가능하게 한다.

실사와 기업가치 평가의 수준을 높이기 위해서는 대상 기업, 산업, 과거 거래 데이터를 기반으로 한 AI 분석을 적극 활용해야 한다. 이를 통해 과거에는 파악하기 어려웠던 인사이트를 도출할 수 있으며, 특히 인수나 협력, 또는 복수의 거래가 현금 흐름, 운영 구조, 비즈니스 모델에 미칠 영향을 예측하고 잠재적 리스크를 사전에 식별할 수 있다.

이와 같은 접근을 통해 성장 전환을 주도하는 기업은 단순한 '진행 여부'(Go/No-Go) 판단을 넘어, 다양한 가치 창출 가능성을 종합적으로 평가하는 체계를 구축한다. 동시에 경쟁 환경, 시장 수요, 향후 사업의 지속 가능성을 중심으로 한 상업적 실사(Commercial due diligence)의 중요성도 더욱 강화된다.

변화 관리 수단

사업 전환은 기업이 전략적으로 선택한 핵심 변화 수단(Change Levers)들을 유기적으로 조합할 때 완성된다. 우선, 프로세스 재설계는 업무의 단순화와 표준화를 통해 자동화의 기틀을 마련하며, 조직 설계는 역할, 인센티브, 보고 체계의 명확화를 통해 실질적인 성과 개선을 이끈다. 또한, 인재 및 역량 개발은 시장 진출 모델을 강화하고 구성원의 전문성을 높이며, 비즈니스 및 운영 모델 설계는 제품과 서비스의 제공 방식을 근본적으로 혁신하는 토대가 된다.

최근에는 데이터 과학과 인공지능(AI)을 활용한 지능형 기술의 고도화가 가장 강력한 변화 수단으로 부상하고 있다. 디지털 핵심 인프라와 데이터 설계의 고도화는 정형·비정형 데이터로부터 얻는 인사이트를 활용하게 하고, 기업의 적응력을 획기적으로 향상시키며, 새로운 비즈니스 모델로의 확장을 가능하게 한다.

사업 전환 초기 단계에 에이전틱 AI(Agentic AI)나 로보틱스를 도입하면, 인수 및 매각 전 과정에서 변화의 속도와 성과를 극적으로 높일 수 있다. 다만, 이러한 AI 기술이 실질적인 효과를 거두기 위해서는 이를 운용할 수 있는 리더십과 인적 역량의 뒷받침이 필수적이다.

기업은 M&A를 통해 신속하고 대규모의 변화를 추진하는 과정에서 이러한 변화 수단들을 전략적으로 선택하고 조합해야 한다. 반복적인 딜(Deal) 실행 경험은 이러한 혁신 수단들을 조직 내에 안정적으로 내재화하는 강력한 촉매제가 된다.

사업 전환 시 세무 전략 및 고려사항

성장 전환을 주도하는 기업은 세무를 핵심 가치 창출 요소로 인식하며, 인수 대상 검토 초기 단계부터 세무 전문가를 전략적으로 참여시킨다. 세무는 거래 전 과정에서 고려되어야 하며, 직접세와 간접세 절감 효과는 전체 시너지의 최대 20%를 차지할 정도로 중요하다. 이러한 효과는 일부 거래에서 투자 자금을 자체적으로 충당할 수 있을 만큼 크며, 추가 투자 여력 확보와 향후 전략 실행에 대한 확신을 높이는 기반이 된다.

세무는 사업 매각(Divestiture) 단계에서도 중요한 전략적 고려 사항이다. 성공적인 실행을 위해서는 거래 규모에 맞춰 실사, 통합, 가치 창출 전 과정에 적용 가능한 표준화된 세무 프레임워크를 구축해 운영 효율을 제고해야 한다. 최근 많은 기업은 세무 조직 구조를 재편하고, AI 활용과 외부 아웃소싱을 병행함으로써 효율성을 높이는 동시에 새로운 가치 창출 기회를 발굴하고 있다. 또한 기업은 글로벌 최저한세 등 국제 조세 규정을 준수하면서도, 지식재산(IP) 구조와 공급망, 생산 거점을 전략적으로 설계해 세부담을 최적화할 수 있다. 이는 해외 자금을 본사로 이전해야 하는 요구(자금 환류, Repatriation)와 주요 시장에서 사업 운영 간의 균형을 동시에 고려해야 하는 복합적인 의사결정이다.

결국 성장 전환을 주도하는 기업은 세무를 단순한 사후 관리 영역이 아닌, 사업 구조 전반을 최적화하는 전략적 레버로 활용한다.

운영 프로세스 및 신규 비즈니스 모델 검토

전통적으로 M&A 리더들은 비즈니스 및 운영 모델의 혁신을 인수 이후, 가장 마지막인 가치 실현 단계로 미루는 경향이 있었다. 반면 성장 전환을 주도하는 기업은 인수 검토 단계부터 사업 운영 모델 설계를 병행하면서 조기 가치를 실현한다. 인수 대상을 검토하는 시점부터 새로운 운영 모델을 설계하면, 계약 체결 시에는 시너지 창출, 조직 문화 적합성, 전략적 정렬에 대한 명확한 로드맵을 확보하고, 통합된 조직이 어떻게 운영될지에 대한 구체적인 그림을 확보한 상태에서 실행에 돌입할 수 있다.

이 과정에서 기업은 인수 대상의 혁신적인 제품이나 기술이 기존 고객 가치를 어떻게 강화할 수 있는지 면밀히 검토해야 한다. 예를 들어, 고객 세분화 및 타겟팅 고도화를 위해 분석 역량을 보유한 기업을 인수하거나, 구독 기반 비즈니스 확대를 위해 플랫폼 기업을 확보함으로써 새로운 고객 세그먼트를 창출하는 사례가 이에 해당한다. 더 나아가 자동차 기업이 자율주행 기술 확보를 위해 AI 기업을 인수하는 것처럼, 비즈니스 모델의 근본적인 전환까지 고려해야 한다.²³ 한편, 운영 측면에서는 목표한 성과를 극대화할 수 있는 운영 모델의 유형, 일상 운영과 통합에 필요한 자원 배분, 그리고 초기 단계부터 요구되는 통제 및 통합 수준을 우선적으로 검토해야 한다. 이러한 요소들은 재무 및 인사(HR) 기능의 완전 통합 여부, 자동화 역량을 활용한 반복 업무 효율화 방식, 그리고 고객 접점 기능을 초기 일정 기간(통상 1년) 독립적으로 유지할지에 대한 의사결정에 직접적인 영향을 미친다.²⁴ 일반적으로 조직 문화, 규모, 기술적 공통점이 많을수록 단기간 내 완전 통합이 가능하다.^{25,26}

실사와 계약 체결이 이루어지는 실행 단계에서 이러한 운영 계획을 완성함으로써, 기업은 통합 초기부터 효과적인 가치 포착이 가능한 최적의 출발점을 확보하게 된다.

사업 전환형 M&A 추진 시 PE(사모펀드)의 역할

성장 전환을 주도하는 기업들은 PE(사모펀드)와의 협력을 확대하고 있다.

일반 기업과 마찬가지로 사모펀드(PE) 역시 강력한 사업 전환의 압박을 받고 있다. 약 2.3조 달러 규모의 미집행 투자 자금(Dry Power, 드라이파우더)을 보유한 가운데, 시장 침체와 차입 비용 상승 환경이 지속되면서, 기존 레버리지와 비용 절감 중심 전략은 한계에 봉착했다. 이들은 포트폴리오 기업 전반의 보다 근본적이고 변화를 추진하는 방향으로 전략을 전환하고 있다. 이 과정에서 일부 역량은 개별 기업을 넘어 포트폴리오 전반에 공유되는 '생태계형 운영 모델'로 확장되고 있다.

최근 사모펀드는 시장 내 3~4위 기업을 주요 투자 대상으로 삼는 경향을 보이고 있다. 해당 기업들이 구조적 개선을 통해 경쟁력을 빠르게 끌어올릴 수 있는 여지가 더 크기 때문이다. 사모펀드 운용사(GP)사 역시 포트폴리오 기업의 사업 구조 변화에 관여하기 시작했으며, 수익성과 개선과 가치 상승을 동시에 추구한다. 이들에게 산업 전반이 아닌 세부 하위 영역(Subsector)에서의 전문성이 중요해지고, '헬스케어'나 '물류'가 아닌 '진단 중심 헬스케어'나 '산업 물류'와 같은 정밀한 전문 역량이 요구되고 있는 이유이다.

대부분의 사모 펀드는 포트폴리오 기업의 매출이나 이익을 두 배 이상 성장시키는 것을 목표로 설정하고 있다. 이를 위해 사업 전환 실행 역량을 핵심 우선순위로 두며, 딜로이트 연구에 따르면 약 75%의 사모 펀드가 포트폴리오 기업의 재무 책임자를 교체하는 것으로 나타났다. 동시에 일부 사모펀드는 기존 경영진에게 보다 빠른 의사결정 권한을 부여하는데, 이는 조직 문화와 구성원의 지지가 지속적인 사업 전환의 성과를 좌우한다는 인식에 기반한다. 사모펀드는 투자 초기 단계부터 디지털 기반 가치 창출을 투자 논리에 반영한다. 인수 이후에는 AI 도입과 데이터 통합을 신속히 추진하여, 인수 초기 약 18개월 내 가치 창출을 앞당기는 전략을 구사한다.

최근 혁신을 추진하는 기업들은 사업 부문의 전환을 가속화하기 위해 사모펀드와의 협력을 확대하고 있다. 이들은 단기간 내 기업을 전환한 경험을 바탕으로 강력한 변화 관리 역량을 보유하고 있으며, 산업별 전문성과 첨단 기술 역량을 함께 제공한다.

다만 이러한 협력은 지분 구조와 역할 분담에 대한 신중한 설계를 전제로 한다.

성공적인 사례에서는 사모펀드가 특정 사업에 지분을 투자해 5~7년 동안 구조 개선과 성장을 추진한 후, 기존 기업이 해당 지분을 재인수하는 구조가 나타난다. 최근 사모펀드는 포트폴리오 기업에 대해 보다 깊이 있는 운영 개선과 사업 전환을 추진하며, 특정 지역이나 산업의 문제 해결, 신규 비즈니스 모델 개발, 수익성 개선, 자본 효율성 제고를 단기간 내 달성하고 있다.

실제 사례를 보면, 글로벌 패스트푸드 기업은 중국 사업 지분 일부를 PE에 매각한 이후 매장 수를 두 배로 확대하고 매출을 30% 증가시키며 고객 참여도를 높였고, 이후 일부 지분을 다시 인수했다. 또한 한 식품 기업은 성장성이 높은 피자 사업 확대를 위해 사모펀드와 합작 투자를 추진했으며, 프랑스의 바이오 제약 기업은 중앙 항체 개발을 가속화하고 리스크를 분산하기 위해 사모펀드의 대규모 투자를 유치했다.

(4) 전환 성과 성장과 가치 창출

성장 전환을 주도하는 기업은 기술과 사람 간의 접점을 전략적으로 관리함으로써, 변화의 속도를 높일 뿐만 아니라 그 변화가 확장 가능하고, 회복탄력성을 갖추며, 지속 가능하도록 만든다. 성장 전환의 본질은 기술·인재·생태계·실행을 동시에 정렬하고, 이를 지속적으로 반복하는 체계에 있다.

지속적인 사업 전환을 달성하기 위해서는 사후 대응을 넘어선 선제적 접근(Proactive Approach)이 필수적이다. 이는 끊임 없는 혁신, 인적 자원과 기술 간의 유기적 정렬, 그리고 기업을 둘러싼 상호 연결된 생태계에 대한 깊은 이해를 기반으로 한다. 따라서 성장 전환을 주도하는 기업에게 거래 종결 이후(Post-deal) 단계의 다음 요소들은 성공을 결정짓는 핵심 요인으로 작용한다.

💡 사업 전환 추진 시 고려사항

- 1 과거 경험을 토대로 변화 대응 기반 구축
- 2 사람 - 기술 간 상호작용에 대한 전략적 관리
- 3 생태계 혁신을 변화의 핵심 동인으로 활용
- 4 시와 클라우드를 통해 확장 가능한 가치 실현
- 5 유연하고 기술 친화적인 인재 조직 구축

사업 전환의 기반 구축

성공적인 사업 전환의 핵심에는 사업 전환의 마인드셋을 갖춘 리더가 있다. 이들은 지속적인 변화가 단발성의 조치가 아니라, 동시 다발적으로 실행되는 전략적인 행보가 유기적으로 실행된 결과라는 점을 이해하고 있다. 또한 비즈니스 모델, 기술, 인재 등 전반에 변화 관리 수단(Change Levers)을 적절히 선택하고 실행함으로써, 변화가 신속하면서도 지속적으로 이루어지도록 한다. 이들의 활동은 변화 실행의 속도를 높이는 역할을 한다. 단기간에 가시적 성과를 만들어, 조직 전체의 변화를 이끄는 동력(체인지 스프린트, Change Sprint)이 되고, 동시에 성과 측정의 기준으로 활용된다. 무엇보다도 이들은 강력한 리더십을 갖추고 핵심 조직과 긴밀히 연결된 전담 전환 조직(Transformation Unit)을 구축하고, 전략 수립, 실행 가속, 그리고 추가적인 M&A를 통한 변화 방향을 조정한다.²⁷

인간과 기술의 접점 이해

성장 전환을 주도하는 기업은 기술 전략을 중심으로 변화를 추진하되, 지식재산(IP)과 데이터 자산을 포괄하는 정교한 접근 방식을 취한다. 지능형 시스템과 자동화 기술이 운영 효율성, 비즈니스 모델, 고객 경험 등 조직의 사업 구조를 전방위적으로 혁신할 수 있는 잠재력을 지니고 있기 때문이다. 하지만 기술만으로는 지속적인 변화가 이루어지지 않는다. 그 잠재력은 인간의 역량, 조직 문화, 리더십과 결합될 때 비로소 실현된다.

따라서 성장 전환 기업은 구성원에게 필요한 역량을 갖추게 하고, 변화에 유연하게 대응하는 사고방식을 확산시키며, 협업과 신기술 도입을 촉진하는 조직 구조를 설계한다. 기술과

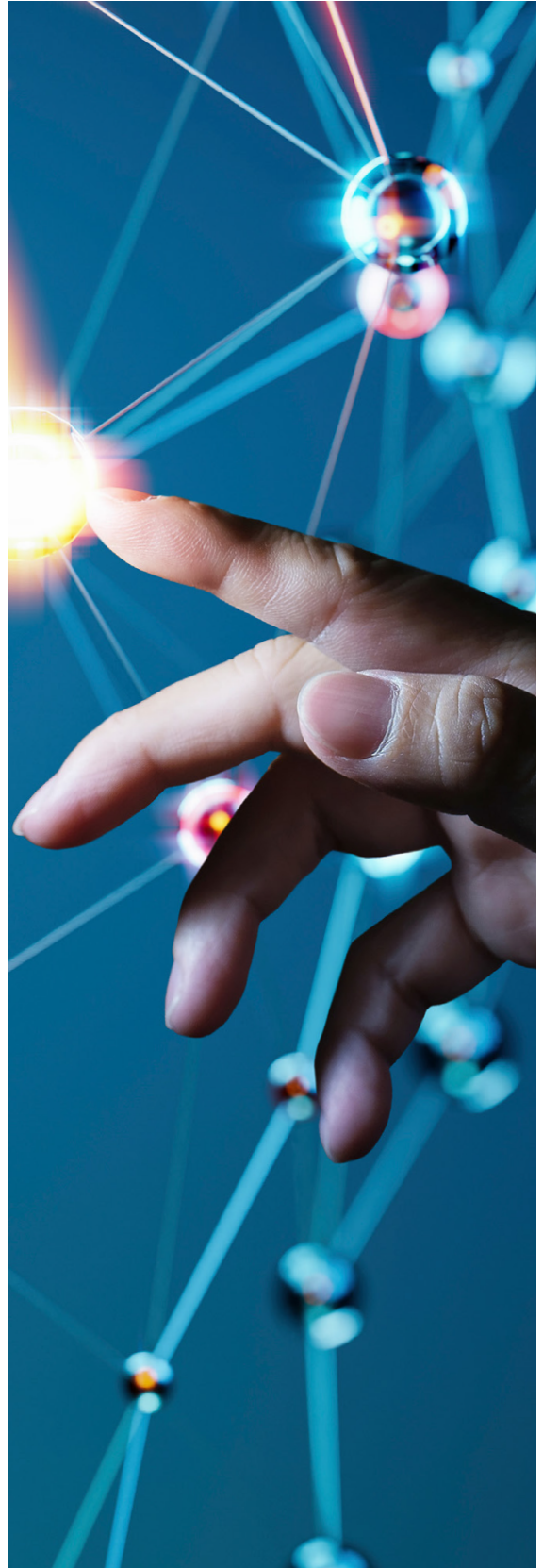
사람의 접점을 의도적으로 관리하고, 인재 개발·보상 체계·조직 구조를 디지털 혁신과 정렬함으로써, 변화는 단순히 빠르게 진행되는 것을 넘어 확장 가능하고, 회복탄력성을 갖추며, 지속 가능한 형태로 구현된다.

생태계 협력 기반의 변화 가속

성장 전환을 주도하는 기업은 영위 산업내 생태계를 전략적으로 조율함으로써 성과를 창출한다. 협력 파트너를 선정할 때, 기업은 먼저 자사의 핵심 과제를 정의하고, 생태계 내에서 이 과제를 해결할 수 있는 역량을 갖춘 기업을 식별한다. 또한 공급망 내 특정 문제를 해결하기 위한 협력, 핵심 기술의 결합을 통해 새로운 가치 창출 가능성도 함께 고려한다. 각 협력 주체는 명확하고 차별화된 가치를 제공하며, 상호 간 실질적인 이해관계를 기반으로 참여한다. 이들은 아마존, 구글, 마이크로소프트와 같은 하이퍼스케일러와 협력해 클라우드 기반 대규모 프로세스를 신속히 구현하고, Salesforce, SAP, Workday와 같은 주요 시스템 제공업체와도 협력한다. 동시에 딜로이트와 같은 자문 기관과 협력하여 시스템 선택과 통합을 지원받고, 검증된 방법론과 프레임워크를 내재화한다. 생태계 협력은 변화 속도를 높이고 경쟁 우위를 창출하는 핵심 요인이다.

과거 변화 경험과 학습을 통한 성과 개선

경영진은 자사뿐 아니라 타사의 과거 변화 경험으로부터 전략적 교훈을 도출해야 한다. 과거에는 일정 수준의 실행 속도와 품질, 그리고 제한적인 민첩성만으로도 시장 요구를 충족할 수 있었다. 그러나 오늘날과 같이 변화의 속도가 가파르고 구조적·시스템적 복잡성이 심화된 환경에서는, 과거 대비 훨씬 더 정교하고 신속한 접근이 필수적이다. 앞으로 성장 전환을 주도하는 기업은 혁신, 적응성, 실험을 기반으로 한 다층적이고 지속적인 변화 프로세스를 구축해야 한다. 또한 전략 목표, 기술 투자, 인재를 유기적으로 정렬하는 통합적 접근(Integrated Approach)을 통해 전환 실행력을 고도화해야 한다. 마지막으로 투자자, 협력사, 임직원, 고객 등 주요 이해관계자의 지지를 확보하기 위해, 전환 계획과 진행 상황을 전 과정에 걸쳐 투명하고 명확하게 공유하는 전략적 커뮤니케이션이 필수적이다.



성장 전환을 주도하는 기업이 집중하는 3대 전환 영역

성장 전환을 주도하는 기업은 생태계를 정교하게 조율함으로써 성과를 창출하며, 세가지 핵심 영역(1) 비즈니스 모델, (2) 기술혁신, (3) 인재 확보 등에서 지속적으로 변화를 주도한다.

(1) 비즈니스 모델 혁신과 전환

지속 가능한 비즈니스 모델 혁신은 성공적인 사업 전환의 본질이며, 이는 인수·매각·협력·파트너십을 통해 기업의 가치 창출·전달·수익화 방식을 근본적으로 재구성하는 것을 의미한다.²⁸

성공적인 사업 전환형 M&A를 위해서는 경영진이 포트폴리오를 단발적인 이벤트가 아닌, 지속적이고 일관된 관리의 대상으로 인식해야 한다. 이는 급변하는 경영 환경 속에서 성장 목표를 달성하기 위한 핵심 전제이다. 기업은 인수를 추진하는 과정에서도 시나리오 모델링을 통해 기존의 전략적 가정을 지속적으로 검증해야 한다. 어떤 자산을 매각하여 자원을 회수할지, 그리고 어떤 핵심 역량을 인수(Buy), 자체 구축(Build), 또는 생태계 파트너십(Partner)을 통해 확보할지를 상시적으로 평가해야 한다.

성장 전환을 주도하는 기업에게 M&A는 단순히 개별 시스템과 프로세스를 연결하는 수준이 아니다. 이들은 포트폴리오 내 각 자산의 고유 역량과 생태계 참여자들의 잠재력을 유기적으로 결합해 새로운 비즈니스 모델과 가치 창출 가능성을 설계한다.²⁹

기업은 아직 개척되지 않은 시장과 목표 고객군을 발굴하고, 혁신적인 수익원을 식별하며, 고객의 변화하는 기대에 대응할 수 있는 새로운 제품과 서비스를 개발한다. 경영진은 기존 재무 모델을 재편하고 비용 구조를 최적화하며 지속 가능성을 내재화하는 한편, 제품·기술·파트너십 전환에서 과감한 전략적 선택을 통해 기업의 회복탄력성과 미래 경쟁력을 확보해야 한다.³⁰ 비즈니스 모델 수립 시 고려해야 할 사안들은 다음과 같다.



수익모델과 가치 창출

성장 전환을 주도하는 기업은 교차 판매나 가격 조정과 같은 유기적 성장에 안주하지 않는다. 이들은 외부 사업자들의 혁신으로 시장 주도권을 상실하기 전에 인수합병(M&A)을 추진하고 수익 구조를 근본적으로 재편한다. 혁신 기업과의 인수, 협업, 파트너십을 통해 구독형 또는 성과기반(Outcome-based)의 플랫폼 비즈니스 등 차세대 수익 모델을 적극적으로 실험하고 도입한다. 정제된 내부 데이터를 자산화해 수익을 창출하고,

새로운 서비스 라인을 구축하는 동시에 전략과 부합하지 않는 사업은 신속히 정리하는 포트폴리오 재편을 병행한다.

결국 대담한 경영진들이 인수와 협력을 통해 확보한 자산, 고객 기반, 핵심 역량을 결합해 인접 산업으로 확장하거나, 새로운 시장 카테고리를 창출하며 경쟁 우위를 확보한다.

공급망의 수익화

전통적으로 공급망 관리(SCM)는 비용 절감과 효율성 극대화에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 성장 전환 기업은 공급망 전반의 규모와 운영 역량을 활용해, 물류 서비스화(Logistics-as-a-Service, LaaS) 또는 위탁 생산(Contract Manufacturing)과 같은 새로운 수익원을 창출한다. 이들은 실시간 데이터 분석과 지속가능성을 공급망 운영의 핵심에 두고, 운영 효율성과 시장 경쟁력을 동시에 강화한다. 무엇보다도 디지털 기술 기반의 가시성 확보는 공급망을 유연하고 수익성 있는 자산으로 전환하는 핵심 동력이다. 기업의 영향력과 규모가 확대됨에 따라 주요 공급업체를 전략적으로 통합하는 한편, 공급망 일부를 생태계 파트너나 경쟁사에 개방하기도 한다. 결국 '공급망 개방 전략'은 새로운 서비스 수익을 창출하는 동시에, 외부 데이터 확보를 통해 생태계 주도권을 강화하는 기반이 된다.

파괴적 확장

성장 전환을 주도하는 기업은 시장 확장에 있어 파괴적 혁신가(Disruptor)처럼 긴박하고 대담하게 접근한다. 이들은 포트폴리오 자산과 생태계 파트너의 역량을 결합해 새로운 지역과 고객 군에 신속하고 깊이 있게 진입한다. 디지털 플랫폼과 현지 전략적 제휴를 활용해 전통적인 진입 장벽을 우회하고 시장 내 존재감을 신속히 확대하며, 파일럿 실행·학습·반복의 과정을 통해 전략을 실시간으로 고도화한다. 이들은 기존 관행을 과감히 재정의하고 공격적인 시장 점유율 목표를 설정한다. 때로는 경쟁사는 물론 내부 조직까지 긴장시키는 결정도 주저하지 않는다.³¹

기존 질서를 바꾸는 생태계 연합

대담한 성장 전환을 달성한 기업은 거래 중심의 파트너십을 넘어, 실험과 혁신을 기반으로 한 깊이 있는 전략적 연합을 구축한다. 이는 경쟁사, 규제기관, 나아가 행동주의 투자자와 같은 비전통적 파트너와의 합작투자(JV)를 통해 새로운 제품·서비스를 공동 개발하고, 미개척 시장을 함께 확장하는 방식으로 나타난다. 경영진들은 이 연합을 효과적으로 작동하기 시키기 위해 리스크·보상·정보를 투명하게 공유하고, 협업을 촉진하는 인센티브 구조를 설계해야 한다. 모든 참여 주체가 공동 목표 달성을 위해 적극적으로 참여할 때, 생태계는 강력한 경쟁 우위를 창출하는 기반이 된다.

생태계 기반 사업 전환

기업들이 첨단 기술을 도입하고 필요한 역량을 확보하려는 과정에서, 변화 속도를 가속화하기 위해 생태계 기반 협력(Ecosystem Alliance)을 적극 활용하고 있다. 주요 사례는 다음과 같다.

1. **(식품 혁신 생태계)** 약 30개의 기업과 8개 산업 협회, 6개 연구기관이 결집하여 식품 시스템의 대전환을 도모하는 대규모 혁신 파트너십, '퍼망 뒤 퓨튀르'(Ferments du Futur)
2. **(이중 산업 간 소재 개발)** 타이어 제조사, 식품 기업, 바이오 스타트업, 대형 금융기관의 협력으로 바이오 기반 신소재 공동 개발
3. **(디지털 인재 공유 및 교류)** 아시아 지역 제조 기업들이 핵심 디지털 인재를 상호 파견·교환하는 '탤런트 스왑'(Talent Swap) 모델을 통해 조직 역량을 강화하고 혁신적 아이디어 창출을 가속화
4. **(헬스케어 가치사슬 통합)** 글로벌 헬스케어 기업들이 병원, 보험사, 헬스테크 스타트업과의 전략적 제휴 및 인수를 통해 진단부터 치료, 보장까지 이어지는 가치사슬(Value Chain) 전반의 지배력 확보

(2) 기술 혁신과 전환

미래 경쟁력은 기술에 기반한 지속적인 사업 전환에 달려 있으며, 성공적인 통합은 초기 기술의 도입과 투자에 대한 의사결정에서 시작된다. 핵심은 기술 투자를 전략적 우선순위와 정밀하게 정렬하는 것이다.

AI를 비롯한 파괴적 기술은 혁신과 민첩성, 그리고 새로운 대규모 수익원을 중심으로 가치 창출 방식을 근본적으로 재정의한다. 그러나 실질적인 성과를 위해서는 신속하고 정교한 의사결정, 기업 가치와의 명확한 연계, 이사회와 강력한 거버넌스, 리더십·운영·조직 문화 전반의 정렬, 그리고 이를 실행할 적합한 인재 확보가 필수적이다.



딜 초기 단계부터 기술·전략 정렬

사업 전환형 M&A의 잠재력을 극대화하기 위해서는 인수, 협업, 파트너십의 초기 단계부터 기술 변화를 내재화해야 한다. 이는 전사 전략과 정밀하게 정렬되어야 하며, 실행 과정의 기술을 통제할 수 있는 정교한 인재 전략과 거버넌스 체계에 의해 뒷받침되어야 한다.

성장 전환을 주도하는 기업은 각 기술 의사결정과 투자가 새로운 비즈니스 모델을 어떻게 뒷받침하는지를 계획적이고 투명하게 관리한다. 특히 딜이 최종 종결되기 이전부터 기술 의사결정을 선제적으로 검토하는 기업일수록, 가치 창출을 보다 빠르게 가속화하고 이를 지속적으로 확대할 수 있는 유리한 위치를 확보한다.

투자 수익률(ROI)에 대한 통합적 접근 방식 채택

성장 전환을 주도하는 기업은 전통적인 투자 수익(ROI) 관점만으로는 혁신 기술의 가치를 충분히 평가할 수 없음을 인식하고 있다. 기술 투자는 단순한 비용이 아니라 기업 가치에 미치는 영향 관점에서 판단되어야 한다. 수백만 달러 규모의 인수나 투자 역시, 해당 기술이 창출할 잠재적 가치 확대 효과 (Growth Multiplier)를 고려하면, 해당 투자로 인한 리스크는 감수할 만한 수준이다.

기업은 기술 투자를 개별 지출이 아닌, 명확한 가치 창출을 전제로 한 자본 배분 체계의 일부로 관리해야 한다. 성공의 핵심은 기술 자체가 아니라 이를 활용할 수 있는 조직 역량, 거버넌스 체계, 그리고 문화적 준비 수준에 있다. 핵심 혁신을 보호하고 수익화하기 위한 선제적 지식재산(IP) 및 데이터 전략 또한 필수적이다.

공격적 행보를 지원하는 기술 생태계

사업 전환의 가치를 단기간 내 실현하기 위해 기업은 초기 단계부터 생태계 내 파트너와 협력해야 한다. 이러한 파트너는 첨단 기술, 글로벌 인프라, 특화된 전문 역량을 제공함으로써 혁신과 시장 확장을 효과적으로 지원한다. 성과를 창출하는 경영진들은 디지털 생태계를 지속적으로 확장하며, 파트너·공급 업체·유통 채널을 가치사슬에 유기적으로 통합한다. 이를 통해 개방형 혁신을 촉진하고 실질적인 가치 창출을 가속화한다.³²

AI와 디지털 모델 중심의 전환

기업은 AI, 로보틱스, 양자컴퓨팅, 지속가능 기술과 같은 첨단 기술을 통해 변화를 기대할 수 있다.³³ 성장 전환 기업은 이러한 기술이 기존 운영에 부정적 영향을 줄 수 있다는 점을 인식하는 동시에, 비즈니스 모델을 근본적으로 재편하고 장기적이고 지속적인 가치를 창출할 수 있는 기회로 바라본다. 나아가 이들은



이러한 기술이 '가능한 변화의 범위' 자체를 재정의할 수 있다고 본다. 현재 CEO의 약 47%가 AI 투자를 최우선 과제로 두고 있는 가운데, 지능형 기술과 혁신은 이제 선택이 아닌 필수적인 전략 요소로 자리잡고 있다.³⁴ 이에 따라 이사회 역시 시가 지닌 전략적 가능성과 리스크를 충분히 이해해야 한다. 시를 통한 주주가치 창출의 성패는 전사 전략과의 정렬에 달려 있으며, 선도적 도입과 리스크 관리 간의 균형이 중요하다. 우수한 경영진들은 생성형 AI와 에이전틱 시를 비롯한 초기 단계 기술에 대해 과도한 기대를 경계하며, 과거 혁신 기술의 과대 기대 사이클을 참고해 현실적인 관점을 유지한다. 동시에 실험을 장려하고, 성공 사례를 빠르게 확산할 수 있는 실행 역량을 함께 갖추고 있다.

성장 전환 기업은 M&A와 파트너십을 통해 확보한 AI 및 파괴적 기술을 핵심 가치 창출 레버로 활용하여 비즈니스의 중심을 재구성한다.³⁵ 내부적으로는 재무, 공급망, IT 프로세스를 자동화하여 인수 후 통합(Post-deal integration)을 가속화하고,³⁶ 외부적으로는 통합된 고객 및 제품 데이터를 기반으로 인사이트를 도출해 교차 판매, 동적 가격 책정, 이탈 예측, 개인화된 고객 경험을 구현함으로써 새로운 수익을 창출한다.³⁷ 궁극적으로

이는 비즈니스 모델의 전환으로 이어진다. 실제 사례로, 한 석유 기업은 지능형 시스템을 활용해 서비스 기업으로 전환하고 있으며, 중형 은행들은 합병을 통해 대형 금융기관과 경쟁할 수 있는 지능형 기술 역량을 구축하고 있다.³⁸

레거시 시스템의 재 정의

성장 전환 기업은 사업 전환형 딜(Deal)을 기술 인프라를 근본적으로 재설계할 수 있는 결정적 기회로 활용한다. 이들은 모든 레거시 애플리케이션, 데이터베이스, 인프라를 정밀하게 진단하여 과거의 기술 선택으로 누적된 구조적 비효율(기술 부채, Technical Debt)과 잠재 리스크를 식별하고, 핵심 데이터 및 지식재산(IP) 자산의 상태, 소유 구조, 통합 가능성을 함께 평가한다. 성공적인 리더는 무엇을 폐기할지, 무엇을 클라우드로 전환할지, 그리고 어디에 혁신 투자를 집중할지를 명확한 우선순위에 따라 결정한다.³⁹ 또한 하이퍼스케일러와의 파트너십을 통해 이러한 전환을 가속화한다. 레거시 유지에 투입되던 자원을 성장 투자로 재배분함으로써, 신규 제품과 고객 경험을 신속히 출시할 수 있는 실행 역량을 확보한다.



성장 전환 기업은 각각의 기술에 대한 의사결정과 투자가 어떻게 가치를 지속시키고, 가속화하는지를 의도적이고 투명하게 밝히고 있다.

(3) 인재 및 조직 역량 전환

성장 전환을 주도하는 기업은 성공을 보장하기 위해 회복탄력성과 적응력을 갖춘 인력 및 문화를 구축한다. 이는 재무적·운영적 변화에만 치중하는 대다수 경쟁사와 차별화되는 핵심 요소다. 경영진은 조직 구성원에게 동기를 부여하고 상호 성공을 뒷받침하는 요인이 무엇인지 파악하는 등 문화적·행동적 측면에 집중해야 한다. 이러한 문화적 격차는 기업의 정체성과 일하는 방식이 급변하는 사업 전환형 거래(Transformational Deal) 과정에서 더욱 증폭되기 마련이다.

딜로이트 글로벌 연구에 따르면, M&A 전 과정에 걸쳐 이러한 인적 요소를 고려하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 최대 30% 더 높은 수준의 혁신을 실현하는 것으로 나타났다.⁴⁰ 성장 전환 기업은 명확한 비전을 바탕으로 주주, 규제기관, 임직원, 지역사회에 이르는 다양한 이해관계자를 결집하며 앞장서서 변화를 주도한다.⁴¹ 많은 리더에게 이 과정은 가장 고된 작업이다. 이는 일관된 소통과 투명성, 단기 실적주의(Short-termism)에 맞서는 용기, 그리고 미래를 위한 역할과 기술의 재정을 요구하기 때문이다. 동시에 가치 창출에 대한 적응력과 책임감(Accountability)이 살아있는 문화를 조성해야 한다. 성공적인 인력 전환을 위해서는 다음과 같은 상호 연결된 핵심 요소들을 고려해야 한다.



미래 인재 기반 구축이 성공을 결정

사업 전환형 M&A의 성공을 위해서는 기술을 깊이 이해하고 주인 의식을 갖춘 민첩한 인력(Agile Workforce), 그리고 AI 활용 능력과 창의적 발상(Ideation), 커뮤니케이션 역량을 겸비한 미래형 인재를 육성해야 한다. 성공적인 전환은 구성원들이 변화에 신속히 적응하고, 새로운 필요 역량을 개발할 수 있도록 전폭적인 지원을 받는 환경에서만 가능하다.

이와 같은 환경을 구축하려면 조직 문화와 인재 개발 방식, 일하는 방식(Ways of working)의 근본적인 변화가 필요하다. 동시에, 디지털 역량과 인적 자원이 전 세계에 분산되어 있는 현실을 반영하여 업무 공간(Work locations)에 대한 유연한 접근이 병행되어야 한다.

리더는 구성원들이 변화를 수용하고 실행할 수 있는 역량(Capacity)을 갖추고 있는지 살펴야 하며, 동시에 직원들이 AI를 포함한 신기술을 활용해 자신의 역할을 고도화할 수 있도록 공감적이고 동기부여 중심의 지원을 아끼지 말아야 한다. 나아가 리더는 기술적 잠재력과 직원의 숙련도를 극대화할 수 있도록 직무를 재설계(Reshaping jobs)해야 한다. 이는 심화되는 글로벌 인재 부족 현상 속에서 해당 직무의 매력도를 높여 우수 인재를 확보하는 전략적 방안이기도 하다.

목적과 성과에 기반한 조직 설계

조직 인력의 전환은 기업이 지향하는 대담한 비전의 목적(Purpose)에 기반해야 한다. 성장 전환 기업은 M&A 전 과정에서 역량 강화, 직무 설계 고도화, 경력 개발 기회 확대, 그리고 기업 목적과 부합되는 인간 가치 중심의 성과(Human Outcomes)를 명확히 정의하고, 변화 관리 이후에도 지속적으로 관리한다. 전환에 대한 기여와 성과를 명확히 배분하는 것은 조직 내 신뢰와 실행 동력을 강화하는 핵심 요인이다.

기술이 미래 인력 구조에 미치는 영향은 사전에 정교하게 모델링되어야 하며, 기업은 실험과 학습이 가능한 AI 기반 인력(AI-enabled workforce)을 구축해야 한다.⁴² 이사회는 이에 맞춰 거버넌스 체계를 유연하게 조정하고, 필요 시 직무 역할을 재설계할 준비가 되어 있어야 한다.⁴³ 또한 역량과 목표 성과를 중심으로 구성된 글로벌 협업 조직을 운영할 수 있다. 기업은 업무 프로세스 역시 근본적으로 재편해야 한다. 생성형 AI가 반복 업무와 초기 아이디어 도출을 담당하고, 인간은 전략, 창의성, 관계 구축, 판단과 같은 고부가가치 영역에 집중하는 구조를 설계해야 한다.⁴⁴

초 개인화된 접근 방식 채택

사업 전환은 구성원에게 긍정적이고 몰입도 높은 경험으로 설계되어야 한다. 이를 위해 리더는 구성원을 깊이 이해하고, 특성에 따라 세분화(Segmentation)하며, 변화 여정을 설계하고, 각 개인의 핵심 동기 요인을 정밀하게 파악해야 한다. 또한 최고경영진과 부서 리더 역시 이러한 경험을 개인별로 맞춤화해야 한다. 이러한 접근은 단순한 커뮤니케이션 차별화를 넘어, 개인 또는 초세분 집단 단위로 메시지와 경험을 정밀하게 설계하는 마이크로 타겟팅(Micro-targeting) 전략을 의미한다.

대규모 조직에서 이를 효과적으로 구현하기 위해서는 데이터, 디지털 도구, 그리고 생성형 AI의 활용이 필수적이다. 예를 들어, 뉴로아바타(Neuro-avatar) 기술은 개인의 심리적 특성과 동기 요인을 반영해 상호작용을 개인화하는 AI 기반 가상 인터페이스로, 화면 상의 가상 인간 가이드 형태로 구현된다. 이 아바타는 영향력, 관계, 안정성 등 개인이 중시하는 핵심 동기 요인에 맞춰 설명 방식과 커뮤니케이션 방식을 동적으로 조정한다.⁴⁵

실제로 한 독일 기업이 미국 상장사에 인수된 이후 진행된 PMI(Post-Merger Integration) 과정에서, 뉴로아바타를 활용해 미국 외부 재무보고 요건에 대한 교육을 개인별로 맞춤 제공한 사례가 있다.

안정성과 민첩성 간의 균형 확보

안정성과 민첩성 사이의 절묘한 균형을 의미하는 '스테이질리티'(Stagility) 개념은 성공적인 사업 전환을 위한 핵심 요소다.⁴⁶ 거버넌스, 명확한 평가지표, 일관된 보고 체계가 조직의 안정적 근간(Backbone)을 형성한다면, 적응형 리더십, 개방형 피드백 루프, 그리고 공동 설계된 해결책(Co-created solutions)은 복잡한 환경에 대응하는 데 필요한 민첩성(Agility)을 확보한다. 성장 전환을 주도하는 기업은 이 두 요소를 결합하여 회복탄력성이 뛰어나고, 기민하게 움직이며, 미래를 준비하는 인력 구조를 구축한다.

리더는 각 딜 진행 과정에서 실행 단계와 계획 프레임워크 뿐 아니라, 고객 서비스, 잠재 고객의 유입부터 실제 구매로 이어지는 전환 과정 전반, 백오피스 운영, 인재 유지 전략 등 운영 전반에 걸쳐 데이터를 수집하고 피드백을 지속적으로 반영해야 한다. 또한 리스크 수용 범위(Risk appetite)와 자본 배분(Capital allocation) 전략 역시 전략적 근거에 따라 유연하게 조정되어야 한다.⁴⁷ 기업은 기존 운영의 주변 영역에서도 새로운 가치 창출 기회를 발견할 수 있으며, 항공사의 로열티 프로그램이 핵심 수익원으로 전환된 사례가 이를 보여준다.



반복가능하고 절제된 변화 관리

전환이 일시적 이벤트가 아닌 상시적인 노력이 됨에 따라, 리더는 이를 통합적인 관점(Holistic view)에서 바라보아야 한다. 또한, 구성원들에게 과도한 부담을 주지 않으면서도 변화의 동력(Momentum)을 지속적으로 유지하는 것이 핵심이다.

성공적인 전환을 위해서는 정교한 거버넌스 구조, 체계적인 성과 측정 지표, 명확한 보고 체계가 필수적이다. 이러한 요소들은 각각의 M&A 단계마다 내재화되어야 하며, 전담 변화 추진 부서(Transformation unit)는 전략적 집중력을 유지하고 실질적인 성과를 도출하는 엔진 역할을 수행해야 한다.

인력 전환의 가속화를 위한 5대 핵심 동력

인적 가치 중심의 변화를 실현하고 그 성과를 극대화하기 위한 5가지 핵심 실행 방안은 다음과 같다.

1. **공감과 몰입을 이끄는 스토리텔링 (Compelling story):** 구성원들이 변화의 당위성을 체감하고 적극적으로 동참할 수 있도록 설득력 있고 공감 가능한 비전을 제시한다.
2. **변화의 가교 역할을 하는 중간 관리자 육성 (Middle managers):** 실질적으로 현장의 변화를 주도하고 실행하는 중간 관리자 계층을 혁신의 핵심 주체로 세운다.
3. **변화의 임계점(25%) 확보와 풀뿌리 동력 지원 (Grassroots momentum):** 변화에 헌신적이고 열정적인 핵심 인력 25%를 조기에 발굴하고, 이들이 자발적인 혁신 에너지를 확산할 수 있도록 전폭적으로 지원한다.
4. **직무 재설계 및 신규 역량 확보를 위한 재교육 (Reskill):** 미래 비즈니스 모델에 맞춰 직무 역할을 재정 의하고, 구성원들이 새로운 핵심 역량을 갖출 수 있도록 재교육(Reskilling) 프로그램을 가동한다.
5. **생성형 AI를 활용한 정서 분석 및 맞춤형 커뮤니케이션 (Sentiment & Personalise):** 생성형 AI의 강력한 기능을 활용해 조직 내 여론과 정서를 실시간으로 모니터링하고, 개별 구성원에게 최적화된 맞춤형 메시지를 전달하여 변화의 수용성을 높인다.

사업 전환을 위한 핵심 시사점

사업 전환형 M&A는 단기와 장기적 실행이 동시에 요구되는 접근이다. 초기에는 안정화와 효율성 확보에 초점이 맞춰지지만, 진정한 전환은 비즈니스 모델 재설계, 디지털 생태계 최적화, 업무 프로세스 내 AI 내재화, 미래 인재 역량 강화 등을 통해 장기적으로 완성된다. 성장 전환을 주도하는 기업은 다음과 같은 특징을 가진다

- 전략·기술·인재를 초기 단계부터 통합적으로 설계
- 조직 구성원을 변화의 주체(Agent of change)로 적극 활용
- 대담한 비전과 엄격한 실행 간 균형 유지
- 실험과 장기적 사고를 장려하는 조직 문화 구축
- 생태계 전문가와의 협업을 통해 전환 성과 극대화

결론 : 성장의 해법으로서의 사업 전환형 M&A

오늘날 모든 산업의 기업들은 근본적인 변화를 요구받고 있다. 기업은 시스템적·구조적 변동 속에서도 성장을 견인하고 기업 가치를 제고해야 한다.

현명한 리더들은 이러한 변화에 대응하기 위해 '사업 전환형 M&A'(Transformational M&A)에 주목하고 있다. 이는 시장이 요구하는 변화 규모와 속도에 맞춰 혁신적인 운영 체계와 비즈니스 모델을 재설계하는 것을 목표로 한다.

사업 전환형 M&A를 성공적으로 추진하는 '성장 전환 기업'(Growth Transformers)에게는 고도의 집중력과 실행 역량이 요구되며, 동시에 다양한 이해관계자를 변화의 여정에 긴밀히 참여시키는 것이 필수적이다.

사업 전환형 M&A는 철저한 계획, 강력한 실행력, 그리고 포괄적인 가치 창출을 요구하는 통합적이고 대담한 전략이다. 도전이 수반되지만, 이는 기업의 근본적 변화를 촉진하는 강력한 동력이 될 수 있다.

사업 전환형 M&A를 추진하는 성장 전환 기업 앞에는 다양한 전략적 고려사항이 존재한다. 성공을 위해서는 미래를 선제적으로 설계하고, 다수의 M&A를 병행적으로 추진하며, 비즈니스 모델·기술·인력 전반에 걸친 전환을 동시에 실행해야 한다. 또한 파트너 및 협력사와의 생태계를 구축하고 이를 조율·통합하여 공동의 성과를 창출하는 역량이 요구된다.

현재 기업들이 직면한 압박과 기회를 고려할 때, 지금이야말로 사업 전환형 M&A를 성장 아젠다의 중심에 두고 추진해야 할 결정적 시점이다.



주석

1. Deloitte, "The Catalyst: Transforming while Transacting," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/ma-catalyst-pov.pdf>, 2020.
2. Harvard Business Review, "M&A Should Be Transformational Not Transactional," <https://hbr.org/2024/05/ma-should-betransformational-not-transactional>, May 29, 2024.
3. Deloitte, "The path to thrive: M&A strategies for a brave new world," <https://www.deloitte.com/uk/en/issues/resilience/gxcharting-new-horizons.html>, July 23, 2024.
4. Deloitte, "The 'bold change' blueprint: Potential lessons from bold moves in mergers and acquisitions," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/mergers-and-acquisitions-trends.html>, December 6, 2024, and Deloitte, "Behind the scenes of bold change," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/successful-change-management.html>, October 5th, 2023.
5. Deloitte, "Behind the scenes of bold change," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/successful-changemanagement.html>, October 5th, 2023.
6. Mark L Sirower, and, Jeffrey M Weirens, "The Synergy Solution: How Companies Win the Mergers and Acquisitions Game," <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/services/synergysolution.html>, published by Harvard Business Review Press, March 15, 2022.
7. Mark L Sirower, and, Jeffrey M Weirens, "The Synergy Solution: How Companies Win the Mergers and Acquisitions Game," <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/services/synergysolution.html>, published by Harvard Business Review Press, March 15, 2022. 1.3 times figure is from Deloitte analysis of synergy database.
8. Deloitte, "Small Gains, Big Wins," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/usmna-small-gains-big-wins.pdf>, July, 2019.
9. Deloitte, "Small Gains, Big Wins," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/usmna-small-gains-big-wins.pdf>, July, 2019.
10. Deloitte, "Artificial intelligence and mergers and acquisitions," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-artificialintelligence-and-mergers-and-acquisitions.pdf>, June 21, 2024, and, Deloitte, "Small Gains, Big Wins," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mna-small-gainsbig-wins.pdf>, July, 2019.
11. McKinsey, "Using M&A as a launchpad for transformation," <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporatefinance/our-insights/using-m-and-a-as-a-launchpad-for-transformation>, March 11, 2024.
12. McKinsey, "Using M&A as a launchpad for transformation," <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporatefinance/our-insights/using-m-and-a-as-a-launchpad-for-transformation>, March 11, 2024.
13. CIO, "Beyond growth: M&A as a strategic transformation enabler," <https://www.cio.com/article/3485721/beyond-growth-maas-a-strategic-transformation-enabler.html>, August 15, 2024.

14. <https://www.unilever.com/investors/results-presentations-webcasts/overviewfull-year-2023/#:~:text=%222023%20Full%20Year%20results%20show%20an%20improving,Unilever%20into%20a%20consistently%20higher%20performing%20business.> And https://tracxn.com/d/acquisitions/acquisitions-bytelstra/_pc1F3JzikB6vDAn7ElbbbpPU_BUbZRw1rZV23Ceals and <https://www.telstrainternational.com/en/news-research/articles/telstra-international-unveils-visionfor-network-of-the-future>
15. Mark L Sirower, and, Jeffrey M Weirens, "The Synergy Solution: How Companies Win the Mergers and Acquisitions Game," <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/services/synergysolution.html>, published by Harvard Business Review Press, March 15, 2022
16. Harvard Business Review, "M&A Should Be Transformational Not Transactional," <https://hbr.org/2024/05/ma-should-betransformational-not-transactional>, May 29, 2024.
17. Deloitte, "Fortune/Deloitte CEO Pulse survey," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-fortune-ceo-pulse-survey-fall-2024.pdf>, 2024, and, Deloitte, "Artificial intelligence and mergers and acquisitions," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-artificial-intelligence-and-mergersand-acquisitions.pdf>, June 21, 2024, and, Deloitte, "Strategic Governance of AI: A roadmap for the future," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/usartificial-intelligence-and-mergers-andacquisitions.pdf>, February 24, 2025. 23% statistic is from Deloitte analysis of synergy database.
18. Deloitte, "The Catalyst: Transforming while Transacting," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/ma-catalyst-pov.pdf>, 2020.
19. Deloitte, "The Catalyst: Transforming while Transacting," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/ma-catalyst-pov.pdf>, 2020.
20. Deloitte, "The path to thrive: M&A strategies for a brave new world," <https://www.deloitte.com/uk/en/issues/resilience/gx-charting-new-horizons.html>, July 23, 2024, and, Deloitte, "Strategic Alliances: An essential weapon in the growth arsenal," 2019.
21. Deloitte, "The Catalyst: Transforming while Transacting," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/ma-catalyst-pov.pdf>, 2020.
22. Deloitte, "Behind the scenes of bold change," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/successful-changemanagement.html>, October 5th, 2023.
23. IN PRACTICE – EXECUTION BOX – <https://thefinancialbrand.com/news/mergersacquisitions/how-ma-readiness-is-fuelingbank-modernization-189294>, <https://aif.nl/news/ma-pioneer-timothy-galpin-on-howto-succeed-in-the-ma-game/>, <https://www.carlyle.com/media-room/news-releasearchive/mcdonalds-acquire-carlyle-s-stakemcdonalds-china>, <https://www.paipartners.com/mediaitem/nestle-and-pai-to-createjoint-venture-for-frozen-pizza-in-europe/> and <https://www.biospace.com/blackstonelife-sciences-backs-sanofi-s-subcutaneousclisa-formulation-with-300-millioninvestment>, <https://www.iom3.org/resource/in-a-spin-about-spin-outs.html>, <https://www.gov.uk/government/news/university-spinouts-to-grow-industriesof-the-future-with-new-governmentbacking>, <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/energy/perspectives/oiland-gas-mergers-and-acquisitions.html>, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/digital-transformationin-oil-and-gas.html>
24. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergersacquisitions/us-mna-small-gains-big-wins.pdf>
25. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergersacquisitions/us-mna-small-gains-big-wins.pdf>
26. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergersacquisitions/us-mna-small-gains-big-wins.pdf>

27. Deloitte, "Behind the scenes of bold change," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/successfulchange-management.html>, October 5th, 2023, and, Deloitte, "The 'bold change' blueprint: Potential lessons from bold moves in mergers and acquisitions," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/mergers-and-acquisitions-trends.html>, December 6, 2024.
28. Deloitte Perspectives, "So, you've decided to evolve your operating model, what's next?," <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/operating-modeltransformation.html>, accessed June, 2025.
29. Asia Pacific, "Rebalancing your Portfolio to Fuel Growth," <https://www.deloitte.com/global/en/offices/apac/perspectives/portfolio-rebalancing.html>, July 15, 2024.
30. Deloitte Switzerland, "Strategic Cost Transformation," <https://www.deloitte.com/ch/en/services/consulting/perspectives/strategic-cost-transformation.html>, January 11, 2024.
31. Deloitte, "Setting change in motion: The five force multipliers of transformation," <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/perspectives/setting-change-inmotion.html>, March 3, 2025.
32. ECOSYSTEM TRANSFORMATION IN PRACTICE BOX <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Work/Hitachi-and-Sony-to-launch-employee-swaps-in-cutting-edge-fields>, <https://www.ft.com/partnercontent/danone/why-biotics-are-vital-for-the-future-of-health.html>, <https://worldbiomarketinsights.com/industry-leaders-unite-to-drive-biobased-innovations-biotech-open-platform> and <https://www.michelin.com/en/publications/group/creation-cutting-edge-biotechnology-platform>, <https://www.reuters.com/legal/transactional/unitedhealth-plays-long-game-with-ma-strategy-2022-03-29/> and https://www.optum.co.uk/content/dam/optumUK/emis/Acquisition_Update_6_April_2023.pdf and <https://www.modernhealthcare.com/digital-health/hospital-medtech-partnerships-sutter-osf-healthcare/> and <https://www.jnj.com/media-center/press-releases/johnson-johnson-medical-devices-companies-announces-strategic-partnership-with-microsoft-to-further-enable-its-digital-surgery-solutions>
33. Harvard Business Review, "M&A Should Be Transformational Not Transactional," <https://hbr.org/2024/05/ma-should-be-transformational-not-transactional>, May 29, 2024.
34. Deloitte, "Fortune/Deloitte CEO Pulse survey," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-fortune-ceo-pulse-survey-fall-2024.pdf>, 2024, and, Deloitte, "Artificial intelligence and mergers and acquisitions," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-artificial-intelligence-and-mergers-and-acquisitions.pdf>, June 21, 2024, and, Deloitte, "Strategic Governance of AI: A roadmap for the future," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-artificial-intelligence-and-mergers-and-acquisitions.pdf>, February 24, 2025.
35. Deloitte Insights, "Generating value from generative AI," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digitaltransformation/companies-investing-in-ai-to-generate-value.html>, October 27, 2023.
36. Deloitte Insights, "The intelligent core: AI changes everything for core modernization," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2025/tech-trends-impact-of-future-state-it-core-modernization.html>, December 11, 2024.
37. AI TRANSFORMATION IN PRACTICE BOX <https://thefintechtimes.com/banksto-evolve>, <https://www.fintechfutures.com/m-a/bb-t-and-suntrust-66bn-merger-leads-to-mega-tech-revamp>, <https://www.therobotreport.com/notable-robotics-acquisitions-2023/>, <https://standardbots.com/blog/how-robots-have-transformed-every-manufacturing-line-from-tesla-to-toyota>, <https://industryinsider.eu/industry-news/fanuc-delivers-1300-robots-to-volkswagen-and-audi-factories/>, <https://www.slb.com/resource-library/updates/2025/slb-acquires-int-a-global-leader-in-energy-data-visualization-technology> and <https://www.slb.com/news-and-insights/newsroom/pressrelease/2024/slb-announces-agreement-to-acquire-champion-x-in-an-all-stock-transaction>

38. <https://www.slb.com/news-and-insights/newsroom/press-release/2022/pr-2022-10-24-schlumberger-becomes-slb>, October 24, 2022 and <https://www.omdena.com/blog/top-15-mid-sized-banks-driving-aidriven-customer-engagement-in-2025> and <https://www.retailbankerinternational.com/comment/how-ai-can-deliver-for-small-andmid-sized-banks-dmitry-binkevich/?cf-view>
39. Deloitte Insights, "Optimizing digital ecosystems to create more value," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/optimizing-digitalecosystems.html>, August 8, 2024.
40. Deloitte, "Culture in M&A: Managing culture change to enhance deal value," <https://www.deloitte.com/ch/en/services/consulting/perspectives/culture-in-m-and-a-managingculture-change-to-enhance-deal-value.html>, September 6, 2022, Deloitte, "The human resources megatrends of 2025," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-the-human-resources-megatrends-of2025-s10ep17.pdf>, February 12, 2025.
41. Deloitte Insights, "2025 Global Human Capital Trends," https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf, December 10, 2024.
42. Deloitte Insights, "AI is revolutionizing work. You need a human value proposition for the age of AI," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capitaltrends/2025/why-you-need-employeevalue-proposition-for-age-of-ai.html>, March 24, 2025.
43. Deloitte Insights, "Closing the experience gap," <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2025/closing-the-experience-gap-through-talentdevelopment.html>, March 24, 2025.
44. Deloitte, "Generative AI and the future of work," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/usai-institute-generative-ai-and-the-future-ofwork.pdf>, August 11, 2023.
45. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2025/employee-personalization.html>
46. Deloitte New Zealand, "Stagility: Creating stability for workers while organisations move at speed," <https://www.deloitte.com/nz/en/services/consulting/research/stagility-creating-stability-for-workerswhile-organisations-move-at-speed.html>, May 13, 2025
47. Harvard Business Review, "M&A Should Be Transformational Not Transactional," <https://hbr.org/2024/05/ma-should-betransformational-not-transactional>, May 29, 2024.

한국 딜로이트 그룹 전문가

딜로이트 One M&A 전문팀

딜로이트 One M&A 팀은 국내 최다 PE 업무 경험, PE 특화 서비스팀 보유를 토대로 PE 맞춤형 서비스를 지원합니다. 특히 M&A 전략부터, 실사, 협상지원 등 실행은 물론 PMI, Value Creation 까지 End-to-End M&A 서비스를 One-Stop 으로 지원합니다.

남상욱 파트너

One M&A 리더 | 경영자문 부문

☎ 02 6676 1537

@ sangnam@deloitte.com

이동영 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6676 2304

@ dongylee@deloitte.com

조병왕 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6676 2258

@ byjo@deloitte.com

최정훈 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6676 2027

@ jeochoi@deloitte.com

박상은 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6138 5194

@ sangeunpark@deloitte.com

김희준 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6676 3856

@ heejookim@deloitte.com



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Download on the
App StoreGET IT ON
Google Play

Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표

손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com

연구원

배순한 Director
soobae@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant
keunrpark@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 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.