

# 일본M&A 뉴스레터

KOREA-JAPAN M&A LETTERs

## Contents

2011.1.13 No.10

### 1 일본 M&A기업정보

- ① 리조트(호텔) 운영기업
- ② 미네랄 워터 제조판매기업

### 2 M&A column

- ① M&A 리포트  
: M&A시너지를 최대화시키는 생산전략
- ② M&A 키워드  
: MSCB (전환가격 수정조항 전환사채)

한일산업·기술협력재단 KJCF  
KOREA-JAPAN COOPERATION FOUNDATION  
FOR INDUSTRY AND TECHNOLOGY

COSMO

# 1 일본 M&A기업정보①

## ■ 회사개요

회 사 명 : B01사 (매각 희망)  
업 종 : 리조트 호텔 운영  
본 사 : 일본 쿠푸신 지역

## ■ 사업현황

- 객실: 70실
- 온천(야외온천) 있음
- 거식용 채플 있음
- 근처에 스키장, 골프장 있음

## ■ 재무상황

유동자산 : 60백만엔 (현금 및 예금: 43백만엔)  
고정자산 : 1,000백만엔 (건물 : 640백만엔, 토지 : 270백만엔)  
유동부채 : 140백만엔 (단기차입 100백만엔)  
고정부채 : 1,130백만엔 (모두 장기차입금)

※ 2010년 3월말 기준

[단위: 백만엔]			
항 목	2010.03	2009.03	2008.03
매출액	370	312	320
매출 총이익	270	250	260
영업이익	33	26	26
경상이익	1.3	▲3.6	▲5.3
순자산	1,135	1,135	1,100
유이자부채	1,230	1,240	1,200

## ■ 희망거래구조

매각대상지분 : 100% 주식 양도 (종업원 인계, 대출 이자, 부채 연대 재무 변경)  
매각제안금액 : 1엔 (단기 차입금 채무면제 가능)

## ■ 매각 이유

선택과 집중에 의한 사업분리

### 기업정보에 관한 취급 주의

제3자에게 기업정보가 배포되지 않도록 주의해 주시기 바랍니다. 기업정보는 주식회사 COSMO가 신용할 수 있다고 판단한 정보를 기준으로 작성하였습디만, 진실성, 정확성 및 완전성을 보증하는 것은 아닙니다. 보다 상세한 정보는 담당자에게 문의하여 주시기 바랍니다.

## 1 일본 M&A기업정보②

### ■ 회사개요

회 사 명 : AQ사(매각 희망)  
업 종 : 미네랄 워터 제조 판매  
본 사 : 일본 중부지방  
자 본 금 : 20백만 엔

### ■ 사업현황

- 최근 적극적인 상품개발과 희소가치가 높은 수원으로 제조한 물로 많은 상을 수상
- 생산된 미네랄 워터는 대기업, 스포츠 트레이너 등으로부터 높은 평가를 받고 있음
- 현재 상품라인에 추가하여 새로운 브랜드 물 개발 · 전개가 가능
- 벤처 기업으로 향후 상품개발 · 대리점 확보에 따라 발전 가능성 큼

### ■ 재무상황

유동자산: 9백만엔 (현금 및 예금: 2백만엔, 외상 판매금: 4백만엔)  
고정자산: 4백만엔  
유동부채: 5백만엔 (외상매입금: 3백만엔)  
고정부채: 14백만엔 (모두 장기미불금), 이월결손금: 25백만엔

※ 2010년 4월말 기준

[단위: 백만엔]

항 목	2010.04	2009.04
매출액	40	51
매출총이익	24	16
영업이익	▲9	▲12
경상이익	▲9	▲12
세후이익	▲9	▲12
순자산	▲5	3
총자산	13	24

### ■ 희망거래구조

매각거래형태 : 100% 주식양도  
매각제안금액 : 150백만 엔  
기타 희망 : 차입보증 변경, OEM계약 등 있음

### ■ 매각 이유

본업에 특화 (본 사업은 본업이 아니기 때문에 매각검토)

### 기업정보에 관한 취급 주의

제3자에게 기업정보가 배포되지 않도록 주의해 주시기 바랍니다. 기업정보는 주식회사 COSMO가 신용할 수 있다고 판단한 정보를 기준으로 작성하였습니다만, 진실성, 정확성 및 완전성을 보증하는 것은 아닙니다. 보다 상세한 정보는 담당자에게 문의하여 주시기 바랍니다.

## 2 M&A칼럼

### ▶ 일본M&A리포트 : M&A시너지를 최대화시키는 생산전략

지난 호에서 M&A전략컨설팅에서 M&A시너지 효과를 극대화시키는 “인사전략”에 대해서 설명했다. 이번에는 M&A전략 효과를 최대화시키는 6가지의 축, 「경영」, 「영업」, 「상품」, 「인사」, 「생산」, 「재무」 가운데 5번째 축인 「생산전략」에 대해서 설명하고자 한다.

생산전략은 보다 좋은 품질을 저렴한 가격으로 적절한 량을 제조하는 것이 목적이다. 이 목적을 달성시키기 위해 어떤 식으로 M&A를 활용하고, 시너지를 창조해야 하는지?에 대해, 매우 전통적인 방법이지만, 품질(Quality)·원가(Cost)·납기(Delivery) 측면에서 생산전략이 적절하게 실시되고 있는지를 검토하고자 한다.

품질·원가·납기를 관리하기 위해서는 이것들에게 영향을 끼치는 각 공정에 대해 이해하고 있어야 한다. 여기에서 주의해야 될 것은 보통 생산전략은 공장에서 어떻게 생산해야 하는지 라는 협의의 생산전략을 생각하는 경향이 있으나, 자사와 M&A대상회사에서의 폭넓게 「생산」이라는 것을 재검토할 필요가 있다는 것이다.

가장 먼저, 생산라인에 따라 품질, 원가, 납기에 영향을 주는 요소를 생각하여야 한다.

- ① 어떻게 제품설계를 했는지 (제품설계)
- ② 설계된 제품을 어떤 가공 공정에서 제조하는지 (공정설계)
- ③ 어떤 생산 설비를 투입하고, 어떤 레이아웃으로 몇 명의 인원으로 제조하는지 (설비 설계)
- ④ 이 설비의 생산성을 어떻게 높게 가동시키는지 (생산관리)

이상 4단계는 품질·원가·납기 등 모두에게 영향을 끼친다. 단, 품질은 제품설계, 공정설계, 설비설계, 생산관리의 영향을 받지 않는다. 그러나 원가는 각각 단계에 따라 크게 바뀌며 납기도 마찬가지다.

납기변경 가능성이 있는 제품설계의 경우, 처음부터 납기를 지킬 수 없는 것은 당연한 것이다. 물론 제품설계가 좋아도, 생산관리가 잘 안되면, 납기는 지킬 수 없게 된다. 따라서 생산의 3요소와 이들을 결정하는 4개의 공정에 대해 하나하나를 검토해야 완벽한 생산전략이 된다.

생산은 공장에만 한정된 것이 아니다. 레스토랑이나 도매상, 소프트웨어에도 생산현장이 있다. 레스토랑은 조리장이 생산현장이고, 도매상은 포장라인이 생산현장이다. 그리고 소프트웨어에서는 프로그램을 만들고 있는 곳이 생산현장이라고 할 수 있다. 서비스 상품을 공급하고 있는 기업 중에 서비스의 질을 높여, 보다 싸게 공급하고, 보다 빨리 납품해야 된다고 생각하는 기업은 생산전략 수립이 필요하다.

예를 들면 레스토랑에서 어떤 요리를 만들 것인지에 대해 생각하는 것이 제품설계이고, 그리고 어떤 순서로 만들어 갈 것인가는 공정설계라고 할 수 있다. 또 그 조리현장에 어떤 설비를 준비하는지가 설비설계다. 마지막으로 어떻게 효율적으로 요리를 만들어 고객에게 서비스할 것인가가 생산관리이다.

생산전략은 현장에 꼭 필요한 것이다. M&A를 검토할 때, 자사와 대상회사의 생산노하우를 재검토하는 것은 생산성 향상에 크게 기여할 것이다.

### M&A키워드

#### 『MSCB』란

MSCB란 「Moving Strike Convertible Bond」의 약어로 「전환가격 수정조항 전환사채」를 말한다.

전환사채와 달리 주가하락 시 전환 가격의 인하가 가능하기 때문에 MSCB에 투자를 한 투자자는 손해를 보지 않는다는 특성이 있다. 이런 특성을 활용하게 되면, 신용이 낮은 기업도 자금조달이 가능해지지만, MSCB를 발행한 뒤, 주가하락과 대량주식 발행으로 주 당 가치를 떨어뜨리기 쉽다. MSCB는 M&A를 목적으로 한 자금조달 방법으로 활용되는 사례가 많다는 특징도 있다.

## 뉴스레터에 관한 문의

기 관 명  
주 소  
대 표 자 명  
업 무 내 용  
담 당  
E - mail  
T E L  
F A X  
U R L

재단법인 한일산업기술협력재단  
서울특별시 강남구 논현2동 112-15  
조석래 이사장  
한일 양국간 산업기술 교류협력 촉진  
요시모토 코지  
koji7@kjc.or.kr  
+82-2-3014-9825  
+82-2-3014-9800  
<http://www.kjc.or.kr>



회 사 명  
주 소  
대 표 자 명  
업 무 내 용  
담 당  
E - mail  
T E L  
F A X  
U R L

주식회사COSMO  
도쿄도 중양구 긴자1-20-14 공동 빌딩 8F  
타나카 히데오 대표이사 사장  
M&A, 사업승계, 경영합리화 등에 관한 컨설팅업무  
스즈키 타몽  
info@cos-mo.co.jp  
+81-3-3538-2470  
+81-3-3538-2461  
<http://www.cos-mo.co.jp>



뉴스레터는 한일 M&A를 통한 양국의 경제발전을 목적으로 재단법인 한일산업기술협력재단과 주식회사 COSMO가 협력하여 제공하고 있습니다. 본 뉴스레터의 저작권은 재단법인 한일산업기술협력재단과 주식회사 COSMO에 있으므로 허가 없이 복사 또는 전제하는 행위를 금합니다