

## M&amp;A의 귀재

## DMG森精機

DMG MORI  
COMPANY LIMITED

- ❖ 소재지: 名古屋市中区名駅2丁目35番16号
- ❖ 자본금: 511억 엔 (2015년 3월말 현재)
- ❖ 종업원 수: 4,324명 (2015년 3월말 현재)
- ❖ 매출액: 1,747억 엔 (2014년4월1일 ~ 2015년3월31일)
- ❖ 영업이익: 142억 엔 (2014년4월1일 ~ 2015년3월31일)

## 일본기업 리포트

- 이번 M&A는 표면상으로는 이렇듯 쥐가 고양이를 삼키는 역전극으로 보이지만, 상대를 힘으로 제압해서 손에 넣은 것은 아니었음
- 모리정기가 세계시장에서 함께 할 파트너를 찾고 있을 때 DMG로부터 같이 해보자는 제안을 받았기 때문임
- DMG의 제안을 받은 모리정기는 곧바로 긍정적인 회신을 하고 논의를 진행
- 단 어디까지나 대등한 관계에서 협상을 추진하라는 조건을 내세우고, 어떻게 함께 할 것인가에 대한 방법론을 궁리하기 시작했음
- 이 두 기업이 합쳐진다는 것은 공장설비의 근간을 이루는 공작기계 분야에서 최고의 기술력을 보유한 두 나라의 대표적인 기업이 하나가 되는 것을 의미하는 특별한 사안으로, 당시 어떤 과정을 거쳐 성사되었는지 업계의 이목이 집중되었음

## 2. 준비만 6년

- 모리정기와 DMG가 서로 업무제휴를 체결한 것은 지난 2009년의 일이었음
  - 점차 경쟁력을 높여가는 한국과 중국 업체에 대한 위기감이 이들 두 기업이 M&A를 결정하게 되는 중요한 요인이 되었음
  - 처음부터 통합을 전제로 했었지만 모리정기가 DMG를 인수하는 지금의 형태는 상정하고 있지 않았음
  - 독일의 법률적인 장벽과 금리가 낮은 일본의 경제 환경을 고려해서 모리정기가 DMG를 인수하는 것이 가장 신속하고 확실하게 목표를 달성할 수 있을 것이라고 판단했음
- 당초부터 통합을 상정하면서 6년의 짧은 시간 동안 신중하게 일을 추진하는 것은 극히 드문 사례라 할 수 있음
  - 앞으로 모리정기는 출자를 확대해서 2020년을 목표로 DMG와 완전히 통합할 계획을 가지고 있음
- 모리정기는 공작기계의 성지로 일컬어지는 독일에서 그것도 조우량기업이라는 프라이드를 가지고 있는 기업을 인수하는 데 성공한 것임
  - 따라서 겉으로 드러나는 형태로나라 쥐에게 먹히는 것과 같은 방법은 피하고 싶었을 것으로 추정됨

## M&amp;A의 귀재\_DMGMORI정기(森精機) (No3)

## &lt; 요약 &gt;

- 일본 3대 공작기계 업체 중 하나인 모리정기는 저돌적인 기업 M&A(인수·합병)로 기업규모를 키워오면서 업계의 이단아로 평가
- M&A의 경험을 바탕으로 최근 공작기계의 성지로 일컬어지는 독일 최대의 공작기계 업체를 인수하는 데 성공하면서, 기존의 M&A 방식과는 차원이 다른 역발상으로 M&A로 그 과정과 이유에 대해 세간의 이목이 집중됨
- (벤치마킹 포인트) M&A는 돈보다 사람과 일이 우선이라는 생각으로 돈과 시간을 아끼지 말고 함께 할 방향을 모색해야 함

## 1. 강자끼리의 동침

- 2015년 5월 독일에서 '고양이를 삼킨 쥐'로 비유된 이례적인 M&A가 성립되었음
  - 공작기계 분야의 세계 5위(미국 가트너 비즈니스 미디어가 조사한 2014년 2월 시점의 순위)의 시장점유율을 보유하고 있는 DMGMORI정기(森精機)(구 모리정기제작소, 이하, 모리정기)가 업계 2위의 독일 업체 DMG MORISEIKI(구 GILDEMEISTER AG, 이하, DMG)의 주식 52.54%를 취득해서 자회사로 흡수했음
  - 이로써 업계 1위인 중국의 瀋陽机床을 누르고 매출액 4,100억 엔(2015년 12월 예상)의 세계 최대 기업이 탄생하게 되었음
- 사실 독일은 일본을 능가하는 공작기계의 성지라고 할 수 있음
  - DMG는 독일에서 1870년에 설립되어 1990년대에 주요 다른 독일 업체를 인수하면서 규모를 키워온 기업임
  - 2014년 매출액은 약22억 2,900억 유로(약 2,898억 엔)로 독일에서는 압도적인 시장점유율을 자랑하며 지명도가 매우 높음
- 한편 모리정기가 설립된 것은 1948년이며, 2015년 3월말 결산에서 매출액은 1,747억 엔이었음
  - 매출액 규모만 놓고 보면 '고양이를 삼킨 쥐'라는 표현이 전혀 틀린 것은 아니라는 것을 알 수 있음

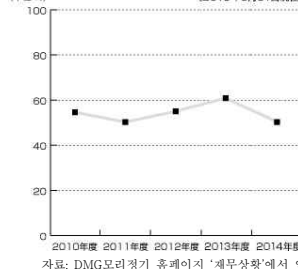
## 일본기업 리포트

- 그럼에도 불구하고 인수하는 데 성공할 수 있었던 것은 효율성을 최우선으로 생각하는 M&A의 상식과는 정반대의 차별화 전략을 선택했기 때문임

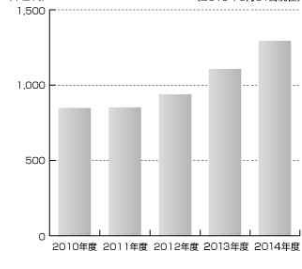
## 3. 경영진이 함께한다.

- 첫 번째는 경영의 '쌍두마차 체제'를 구축한 것이었음
  - 쌍두마차 체제란 최고경영자는 물론 개발과 마케팅, 재무 등의 모든 임원자리에 쌍방이 각각 적당한 인재를 계속해서 보내는 것임
  - 통상적인 M&A라면 하나의 부문에 각각의 기존 회사 출신자 한사람씩이 합쳐진 두 명의 담당자를 한 사람으로 줄이는 경우가 많음
  - 그러나 모리정기와 DMG는 제편을 논의할 때부터 인수 이후의 지금에 이르기까지 쌍두마차 체제를 유지해 왔음
  - 뿐만 아니라 앞으로도 당분간은 이러한 체제를 유지한다는 방침임

<그림1> DMGMORI정기의  
자기자본비율 추이  
(2015년3월31일現在)



<그림2> DMGMORI정기의  
1주당 순자산  
(2015년3월31일現在)



- 일견 비효율적으로 보이는 이러한 체제를 고집하는 데에는 또 다른 목적이 숨어있었음
  - 양측 경영진이 대등한 입장에서 먼저 신뢰관계를 쌓아간 후에 서로의 장단점을 신중하게 검토하고 상호 보완할 수 있는 관계를 구축해 나간다는 것이었음

- M&A가 실패하는 가장 큰 이유는 강한 측의 생각과 방법을 상대측에 밀어붙이며 강요하는 것임
  - 가령 2004년 다임러크라이슬러(당시)가 미쓰비시후소(당시)를 인수한 사례를 들 수 있음
  - 미쓰비시후소의 경영위기가 인수의 계기가 되었지만 다임러가 파견한 사장은 미쓰비시후소의 경영과 관리의 모든 것을 다임러 방식으로 바꾸려했음
  - 결과적으로 우수한 직원이 차례로 회사를 떠났고, 다임러크라이슬러 본사에서 크라이슬러의 핵심직원이 이탈하면서 결국 다임러는 2007년 크라이슬러를 다시 남의 손에 넘겼음
- 이러한 전철을 밟지 않기 위해서, 모리정기와 DMG는 2013년 8월, 쌍방이 각각 5명의 임원을 파견해서 공동의 경영모체 'Joint Committee'를 만들어 운영하기 시작했음
  - 중요한 경영판단은 모두 여기에서 논의해서 결정하는데, Committee의 회장에는 DMG의 카렛처 CEO(최고경영책임자)가 맡았고, Committee의 CEO에는 모리정기의 모리사장이 맡았음
- 가장 먼저 했던 일은 최고경영자 두 사람이 적대적이지 않은 서로 신뢰하는 관계를 구축하는 것이었음
  - 모리사장은 카렛처씨의 견해를 경청하고 양보할 것은 양보하는 입장을 고수했다고 함
  - 시스템을 통합하는 수순과 규칙은 독일이 뛰어난 구조를 가지고 있기 때문에 DMG 방식을 일본 측이 받아들였음
  - 반면 일본 측이 강점을 가지고 있는 생산계획과 관리전략은 독일 측이 일본의 의견을 존중해 주었음
- 실제 모리사장은 “기본적으로 DMG 방식을 채택했다. 그렇게 하면 상대 측 직원들도 고맙게 생각할 것이다.”고 말함
  - 그리고 Committee에서 결정된 내용을 DMG 직원이 수행해야 하는 경우는 반드시 DMG 임원이 전달함
  - 가령 모리정기의 방식을 도입하는 내용이라 하더라도 그런 식으로 내용을 직원에게 전달함
  - 이렇게 함으로써 일방적으로 강요받고 있다는 생각이 양사 직원의 마음에 싹트지 못하도록 했음

- 그러나 논의를 거듭하는 사이 모리정기 측은 DMG측 기술자도 자신들과 같은 사고 방식을 가지고 있다는 것을 깨닫게 되었음
  - 대립적인 생각을 가지고 있다고 생각했었는데 결국 뿌리는 같은 이야기라는 것을 알게 된 것임
  - 그것은 다른 아닌 최종적인 목표는 고객의 니즈에 최대한 대응해야 하는 것이었고, 달랐던 것은 각각의 니즈였던 것임
- 독일의 고객은 부품에는 크게 관심이 없고, 원래대로라면 작아도 될 부품이 다른 대형 기기와 공통화 때문에 다소 커지더라도 가격이 저렴해지면 괜찮다고 생각함
  - 그러나 일본의 고객은 부품을 되도록 작게 만들어서 기계 자체를 소형화해 줄 것으로 요구함
  - 일본의 협소한 공장에서는 조금이라도 공간을 확보하는 것이 중요하기 때문에 당연한 선택일 수 있음
  - 모리정기는 비용을 절감할 수 있는 DMG 방식의 장점을 도입할 계획이지만, 일본의 고객이 원하는 소형기기의 개발도 지속한다는 방침임
- 모리정기의 직원은 독일 측 직원을 만난 후, 실제 만나서 이야기를 해보면 상대의 열정이 느껴져 지금까지 보이지 않았던 것이 보이는 경우도 많았다고 말함
  - 지금은 독일의 기술자로부터 자기주장이 강한 e메일이 오더라도 냉정하게 받아들일 수 있게 되었다고 하는데 이는 고객의 이익을 생각해서 하는 것이라고 생각하게 되었기 때문임
  - 모리정기는 이러한 독일과의 공동으로 추진하는 합숙프로그램을 매년 1회 지속해 오고 있음

## 5. 업무통합을 자본관계보다 우선시한다.

- 세 번째 포인트는 제휴 당초부터 M&A를 전제로 하기는 했지만 사업의 통합을 자본관계보다 우선시한 것임
  - ‘상대에 대해 잘 알지도 못하면서 매출액의 3~4배나 지불하고 인수하는 것은 잘 될 리가 없다’는 모리사장의 신념이 그 배경에 있었음
  - 사실 일반적으로 행해지는 대부분의 M&A와는 정반대의 패턴이라고 할 수 있음

## 4. 직원도 함께한다.

- 두 번째 포인트는 직원끼리 머리를 맞대고 서로 이해할 수 있는 기회를 돈을 아끼지 않고 만드는 것임
  - 그 상징적인 이벤트가 지난 2014년 7월에 열렸는데, 양사 직원이 협력해서 하나의 회사로 앞으로 어떻게 발전할 것인지의 방향을 결정하는 1박 2일 동안의 합숙이였음
  - 장소는 독일의 프론펜(Pfronten)공장이고, 모리정기는 공장기계를 설계하는 기술자 약 100명을 참가시켰음
  - 직원의 왕복 항공료만 무려 3,000만~4,000만 엔의 부담되는 금액이었지만, 투자액 이상의 효과를 봤다는 것이 모리정기의 설명임

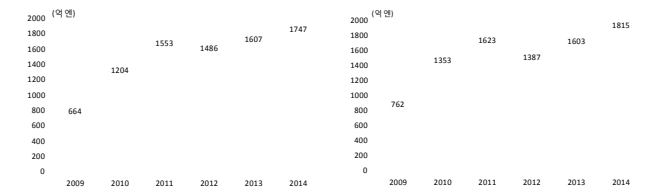
<표1> DMG모리정기의 지역별 매출액 구성비(%)

사업연도	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
일본	37.0	35.0	34.0	33.0	31.0
미국	25.0	28.0	32.0	33.0	36.0
유럽	22.0	21.0	18.0	20.0	20.0
중국	9.0	8.0	7.0	6.0	7.0
아시아/오세아니아	8.0	7.0	9.0	8.0	6.0

자료: DMG모리정기 홈페이지 '재무상황'에서 인용

- 합숙에 참가했던 영어가 능통한 직원도 독일 기술자의 진의를 정확하게 파악하기 어려웠고 설계에 대한 생각이 달랐다고 회상함
  - 일례로 DMG의 선반(旋盤)은 다른 기종과 공통으로 사용하는 부품을 많이 사용하고 있어 비용이 저렴함
  - 반면 모리정기는 고객이 요구하는 세세한 요구를 모두 다 수용해서 제작하기 때문에 비용을 절감할 수 있을 것으로 예상되더라도 부품공통화를 추진하지는 않음

<그림3> DMG모리정기 매출액 추이 <그림4> DMG모리정기 수주실적 추이



자료: DMG모리정기 홈페이지 '재무상황'에서 인용

- 자본관계보다 판매와 공동개발과 같은 실무를 우선시하는 것이 M&A가 성공할 가능성이 높다고 판단함
  - 다행히도 많은 감정이 보완관계에 있었기 때문에 실무적 통합을 도모하기 쉬웠다고 함
- 기업을 인수하는 경우 먼저 상대 주식의 과반수를 매입하고 재산성이 안 좋은 부문을 폐지하고 인원을 삭감하는 구조조정을 단행하는 것이 일반적인 형태라고 할 수 있음
  - 그 이후 제품 공동개발, 판매망 공유 등 사업통합을 추진하게 됨
- M&A에서 실패가 많은 것은 자본관계를 체결한 시점에서 사업의 통합작업도 완결되었다고 잘못 생각하기 때문임
  - 실제로는 사업이 통합되고 그것이 성공해야 비로소 M&A의 진정한 가치가 만들어지는 것임
  - 그러나 많은 기업은 M&A를 서두르기 때문에 ‘뚜껑을 열어보니 상대는 생각했던 것과 달랐다’고 늦은 후회를 하는 경우가 종종 있음

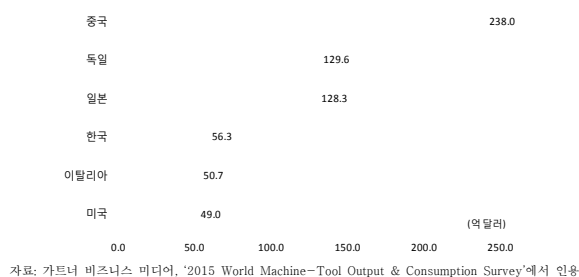
<표2> 양사의 특징과 보완 관계

	DMG MORI SEIKI		DMG森精기
판매형태	직접 판매	융화	직접 판매 + 딜러판매
주요 판매지역	유럽, 아시아, 중국	보완	일본, 미국, 동남아시아
주력제품	5축가공기, 선기술(레이저, 초음파가공기)	보완	융합선반, 평형(橫形)머신센터, 복합가공기
생산기점	독일, 폴란드, 이탈리아, 중국, 러시아	보완	일본, 미국, 스위스, 중국
기타강점	마케팅, IT시스템, 인터스터티 4.0	보완	주력 기계부품의 자체 생산, 조립소프트웨어, IoT

- 모리정기는 2009년 제휴 당시 DMG에 대한 출자를 5%만 하고, 공동개발과 판매망 공유 등을 우선 추진했었음
  - 2015년 5월 완전 자회사로 만들었을 시점에서는 거의 모든 사업영역에서 50%이상의 통합작업이 끝나 있었음
  - 사업을 완전히 통합할 수 있을 것으로 전망했을 무렵부터 실제 인수 작업에 착수했음
  - 가령 그 과정에서 해결할 수 없는 트러블이 발생했다면 인수를 단념했을 가능성도 있었음

- 상대가 자신과 맞지 않는다는 것을 더 늦기 전에 알아차리는 것은 M&A실패의 리스크를 줄이는 데 매우 중요하다고 할 수 있음
- 모리정기는 결코 짧다고 할 수 없는 6년이라는 긴 시간을 통합작업에 쏟아 부은 것임
  - 그렇게까지 시간과 공을 들여 손에 넣고 싶었던 것은 도대체 무엇이이었을까?
  - 그것은 공작기계 업체로서 세계 톱 브랜드가 되어, 세계 시장이 격변하는 중에서도 지속가능한 회사가 되는 것이었음
  - 모리사장은 이번 M&A가 일생일대의 중요한 도박을 한다면 지금이 최적의 타이밍이라고 생각했다고 함
- 왜냐하면 이미 앞서 언급한대로 한국과 중국의 업체가 경쟁력을 키워가고 있는 것이 양사가 공통으로 느끼는 시장의 위요인이었기 때문임
  - 품질보다 낮은 가격을 추구하는 신흥국을 중심으로 시장을 뺏길 우려가 점차 높아지고 있기 때문임
  - 양사가 서로 힘을 합쳐 효율성을 높이고 판매망을 확장한다면 추격해 오는 세력을 피해갈 수 있을 것으로 판단한 것임
  - 앞으로는 공동으로 부품을 조달하여 취급하는 기종을 약300개에서 약100개로 줄여나갈 방침임

<그림1> 2014년 국별 공작기계 매출액(상위 6개국)



- 우선 세계 공작기계 시장점유율을 현재의 8%에서 2020년에는 10~12%로 끌어올린다는 계획임
- 2015년 5월 12일 결산보고에서 모리 사장은 2030년까지 20%의 시장점유율을 목표로 하고 있다고 밝힌바 있음
- 시장점유율 뿐 아니라 앞으로 공장에 있는 모든 생산설비는 인터넷을 통해 연결되게 됨
  - 바로 독일에서 국가적인 차원에서 추진하고 있는 '인더스티리 4.0'이 적용될 것으로 보이기 때문임
- 모리정기는 설비를 인터넷으로 연결해서 관리하는 수법을 이전부터 도입하고 있으며, 이와 관련한 핵심부품인 센서 분야에서도 높은 기술력을 보유하고 있음
- 독일에서 '인더스티리 4.0'에 핵심기업으로 참여하는 DMG와 협업하면 전 세계 공장에 '혁신'을 불러일으킬 수 있을 것이라는 기대도 하고 있음

<표2> 모리세이키가 경영위기를 극복하기 위해 실시한 M&A 실적

시기	M&A의 구체적 내용
2001년	▷ 입형연삭반(立形研削盤)의 일본 국내 최고 시장점유율을 보유한 태양공기(太陽工機)를 자회사로 인수함
2002년	▷ 히타치정기(日立精機)의 사업을 계승함
2007년	▷ 스위스의 DIXI Machines를 자회사로 인수함
2008년	▷ 프랑스의 SANDVIK Tolber를 자회사로 인수함
2010년	▷ Sony Manufacturing Systems의 설계기기사업을 인수해서 magnescale라는 이름의 자회사로 영입함
2015년	▷ AMADA MACHINE TOOLS의 선반사업을 인수함

- M&A를 바탕으로 세계 톱 브랜드의 자리를 굳히려고 동분서주하고 있는 모리정기이지만, 앞으로 해결해야 할 과제도 적지 않음
  - 무엇보다 먼저 연제가 쌍두마차 체제를 잡고 1인 체제를 하지 않으면 안 되는 시기가 올 것임

- 물론 두 회사가 효율성만 추구하는 것은 아니며, 성장전략을 위해서라도 서로 없어서는 안 될 중요한 파트너라는 인식을 공유하고 있음
  - 새로운 기술이 창출해내는 시장에서 주도권을 잡겠다는 공통의 목적이 있음
- 지금 공작기계계의 기술은 새로운 단계에 진입하고 있는 것이 사실임
  - 지금까지 주로 공작기계에서 쓰였던 공법은 금속의 모체를 기계로 깎는 '절삭'이었음
  - 여기에 새로운 공법이 추가되고 있는데, 바로 금속분말을 쌓아올려 레이저 등으로 고체화시켜 부품을 만드는 금속적층조형이라고 불리는 'Additive Manufacturing (쌓는 공법)'이 바로 그것임
  - 점차 확산되고 있는 3D프린터 역시 이와 동일한 공법을 채택하고 있음
- 절삭하는 경우는 여러 단계의 복수 공정이 필요했던 부품을 쌓는 공법을 이용하면 단 한 번에 만들 수 있음
  - 효율성을 높일 수 있을 뿐 아니라 가볍고 작게 만들기 쉬워지는 장점도 있음
  - 항공기와 자동차 등 엔진부품과 같이 주로 부가가치가 높은 부품 분야에서 점차 쌓는 공법으로 전환되어 갈 것으로 보임
- 모리정기는 DMG와의 통합으로 이 분야에서 타사를 압도하는 유효한 수단이 될 것으로 보고 있음
  - DMG는 쌓는 공법에 강한 레이저 기술의 회사를 인수하는 등 선구적인 존재로 인식되고 있기 때문임
  - 모리정기가 잘하는 5축가공 기술과 부품의 제조노하우를 조합하면 고성능 공작기계를 제발리 개발해서 새로운 시장에서 주도권을 잡을 수 있을 것으로 보고 있음
  - 이미 양사는 공동개발을 시작했으며, 2013년 12월에는 쌓는 유형의 새로운 공작기계 'LASERTEC 65 3D'를 발매했음

## 6. 향후 전망

- 흔하지 않은 일본과 독일 기업의 통합을 이루어낸 모리정기가 생각하는 앞으로의 목표는 어떤 것인지 업계의 이목이 집중되고 있음

- 모리 사장은 "구성을 반반으로 한다."고 밝히고 있지만, 앞으로 계속해서 과연 양사의 일체감과 구심력을 유지해 나갈 수 있을지 모를 일임
- 만약 시간이 지나 최고경영자와 임원이 교체되었을 때도 지금과 같은 신뢰관계를 유지할 수 있을지 장담하기 어려움
- 이러한 인적구성의 문제 등 해결해야 할 새로운 과제들이 속속 드러날 것으로 예상됨

## 7. 한국기업에 주는 시사점

- 야마자키마작, 오키마와 함께 일본 공작기계 3대 명문기업으로 불리는 모리정기는 적극적인 기업 인수·합병 정책을 이유로 업계의 이단아로 평가받아 왔음
  - 특히 IT버블 붕괴로 여러 전통업체가 경영 위기를 맞았던 지난 2000년대 초 풍부한 자금력을 바탕으로 연이어 M&A를 성사시켰음
  - 파란한 이케가이(池貝)의 산하기업이었던 태양공기(太陽工機)를 2001년에 자회사로 끌어들었고, 명문 히타치정기(日立精機)의 사업을 2002년에 양도받았음
  - 2004년에는 창업했던 도시 나라(奈良)를 떠나 전통적인 공작기계업체가 밀집해 있는 나고야(名古屋)로 본사기능을 이관했고, 스위스 굴지의 공작기계업체인 DIXI Machines(2007년)와 프랑스의 부품업체 SANDVIK Tolber(2008년)를 연이어 인수했음
- 원래 공작기계계 업체는 합병과 인수가 일어나기 어렵다고 알려져 있음
  - 오너 기업이 많을 뿐 아니라 특수기술에 특화된 '틈새 최고' 기업이 각각의 분야에서 고객을 확보하고 있기 때문에 업계제련의 필요성이 높아지기 어려움
  - 그럼에도 불구하고 M&A의 결과 모리정기의 실적은 2003년 3월부터 리먼 사태 직전인 2008년 3월까지 가파르게 성장했음
  - 이러한 M&A실적을 바탕으로 과거 최대 규모의 대규모 투자를 하면서 DMG를 인수하는 데 성공했음

- 이번 DMG와의 M&A는 기존의 기업 인수·합병의 일반적인 방식과는 차원이 다른 새로운 발상으로 접근했다는 점이 높은 평가를 받고 있음
  - 무엇보다도 먼저 자본통합을 뒤로 미루고 업무를 최우선의 통합분야로 설정한 것이 M&A의 실패요인을 제거하는 데 큰 역할을 했다고 볼 수 있음
  - 동상이몽이 되지 않도록 긴 시간과 돈을 들여 서로의 장단점을 확인하고 함께 했을 때 발휘할 수 있는 시너지효과도 시뮬레이션을 통해 거듭 확인하는 작업을 소홀히 하지 않았음
- 성질이 다른 두 기업이 하나가 되는 방법은 하나가 된 다음 맞지 않는 것을 정리하는 것도 가능하지만, 더 효과적인 것은 서로 맞는지 시간을 가지고 면밀히 타진하고 하나가 되는 방법도 있음
  - 이윤창출의 기업적 측면 뿐 아니라 이질적 문화의 충돌이 예상되는 다른 나라기업과의 M&A는 더욱더 후자의 방법이 유용하다고 할 수 있음
- 지금은 일본기업도 해외기업과 M&A 등의 방법으로 연계하지 않으면 세계시장에서 생존하기 어려운 국면이 점차 늘어나고 있음
  - 그러나 당초 생각했던 대로의 통합성공을 내지 못한다든지, 통합하고 다시 분리되는 등 잘 안 되는 경우가 적지 않음
  - 모리정기 방식의 M&A의 진가는 앞으로가 중요할 것으로 보이지만, ‘바벨수륙 돌아가라’는 말을 실천에 옮기면서 새로운 성장을 위한 출발선에 설 수 있었던 수법에는 배워야할 점이 결코 적지 않음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.05.25., 企業研究 Vol.49
2. 東洋経済Online, 2011年9月7日, ‘異端の工作機械メーカー・森精機が挑む世界戦略の成否’
3. DMG모리세이키 홈페이지(<http://www.dmgmori.co.jp>)