

작지만 특별한, 기업 가치 창출 서비스 전문

## 딜로이트 안진 재무자문본부 VCS 팀



지난 4월에 새로 출범한 딜로이트 안진 재무자문본부 VCS팀원들이 선전을 다짐하면서 파이팅을 외치고 있다.  
(사진 왼쪽부터) 장주영 차장, 김광하 부장, 이정현 이사, 한승제 부장

딜로이트 안진 재무자문본부는 이번 달 초 VCS(Value Creation Services) 팀을 신설했다. 사모펀드운용사(Private Equity House, 이하 PE House)의 성공적인 투자 수익 실현과 기업 실사(due diligence) 부터 자금회수(exit)까지 전체 투자 단계별 최적의 기업 가치 창출 자문을 수행해 기업의 경쟁력 강화를 지원하는 VCS 팀을 소개한다.

글·사진. Brand & Communications

### 달아올린 VCS 팀, 포트폴리오 회사의 중장기 가치 향상을 이끈다

4월의 시작과 함께 딜로이트 안진 재무자문본부는 M&A 그룹 내 VCS(Value Creation Services, 이하 VCS) 팀을 신설했다. 인원은 4명에 불과하지만, 리더인 이정현 이사를 필두로 분야별 전문가가 M&A 관련 업무를 수행하고 있다. VCS 팀은 PE House의 성공적인 투자 수익 실현과 포트폴리오 회사(인수대상 기업)의 중장기 가치 향상을 위한 투자 단계 별 최적의 서비스를 제공하는 데 목적을 두고 출범했다.

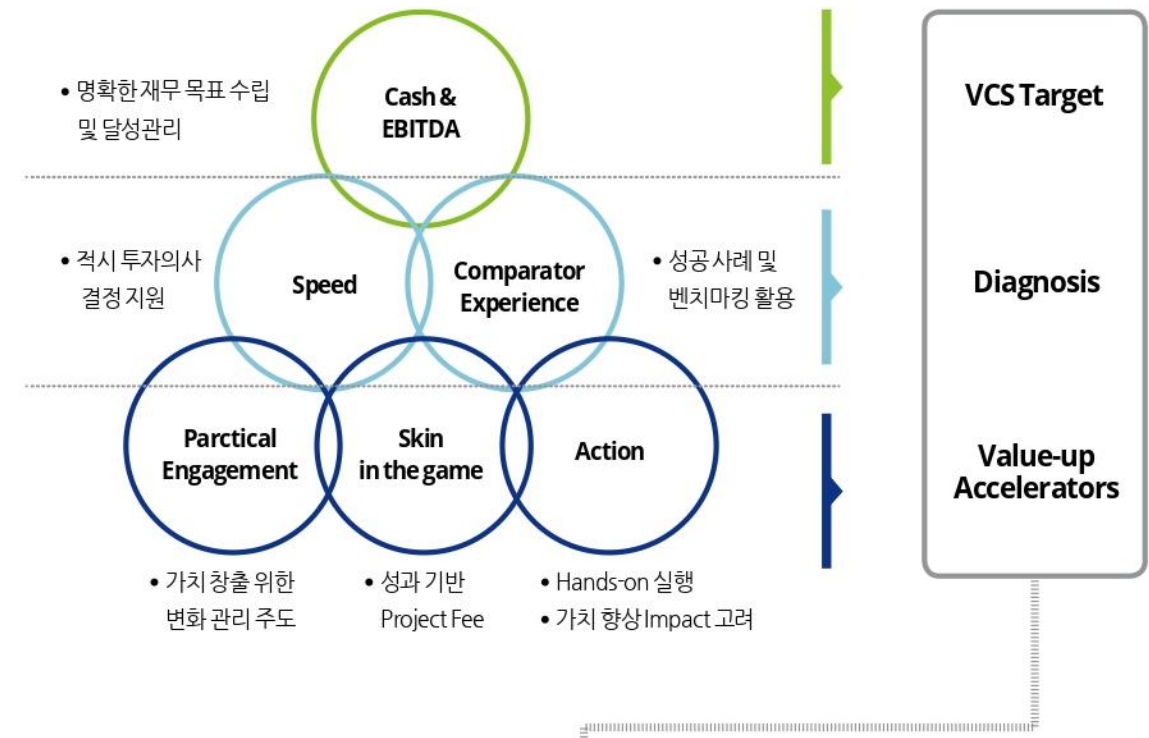
VCS는 딜로이트 글로벌 차원에서 서비스 가치를 인정 받고 성장을 위한 주요 전략과제로써 이미 추진됐던 서비스로, 국내시장에서도 VCS의 높은 성장 가능성이 예견됐는데 PE House들의 투자 접근 방식이 중장기 가치 향상에 초점을 둔 '가치 경영'으로 변화가 감지됐기 때문이다.

딜로이트 안진은 이에 대비할 수 있는 서비스 구축을 위해 노력해왔으며, VCS 팀 출범으로 공식적으로 한국시장에 딜로이트 VCS를 알리게 됐고, 재무자문본부 내 기존 서비스들과 시너지를 낼 수 있는 기회가 많을 것으로 기대하고 있다.

## VCS(Value Creation Services)팀 주요 서비스

기업경영활동의 가치사슬(value chain) 관점에서 영업/마케팅, R&D, 구매, 생산 등 각 영역 별, 그리고 반도체·가전·자동차·부품·중건설·에너지 등 다양한 산업 별로 수익성 개선, 원가절감 등 경영 효율 개선에 관련된 풍부한 경험을 기반으로 포트폴리오 회사들의 가치 향상 니즈에 대응하고 있다.

### VCS 핵심 원칙

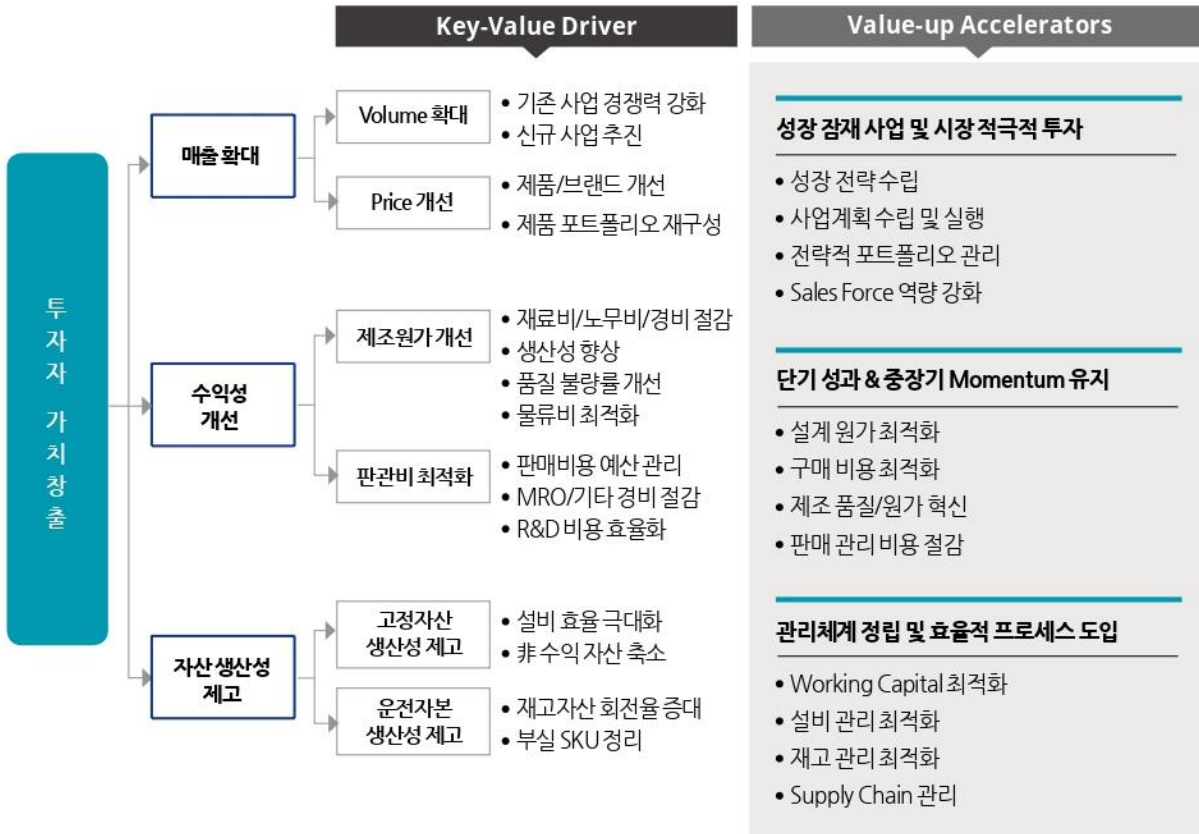


### PE Lens Approach

VCS Target	Diagnosis	Value-up Accelerators
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>투자 가치 증대</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;">매출 확대</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;">수익성 개선</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;">자산 생산성 제고</div> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Volume 확대 / Price 개선</li> <li>제조원가 개선 / 판관비 최적화</li> <li>고정자산 생산성 제고 / 운영자본 관리</li> </ul>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>경험 기반의 가설을 중심으로 신속한 진단 수행</li> <li>컨설팅 및 재무자무본부 내 축적된 경험과 Data 확보</li> </ul>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>매출/수익성/자산 영역 별 Hand-on 중심 가치 창출 Tool 제공</li> <li>가치 창출 목표 달성 위한 변화 관리 주도</li> </ul>

## Our Service - 기업 가치 제고

Deloitte VCS는 PE House의 성공적인 투자 회수와 포트폴리오 회사의 중장기 성장 모멘텀 유지를 위해 실질적 성과기반의 기업 가치 제고 서비스를 제공합니다.



### 기업의 미래 가치창출, VCS 에 달렸다

실제로 M&A 투자의 성공 및 실패 요인을 분석해 보면, 경제상황 혹은 정부규제 등과 같은 외부 환경과 관련한 영향보다는 포트폴리오 회사에 대한 정확한 가치 평가, 원활한 기업 인수합병 후 통합관리(Post Merger Integration, 이하 PMI), 경영 개선을 위한 합리적 목표 선정 등 ‘투자 실행 및 회사 인수 후 운영’의 측면에서 더 큰 영향을 받는다는 점을 알 수 있다. 즉, 바이아웃 투자의 성공 여부는 포트폴리오 회사에 잠재된 가치 요소 발굴과 투자 단계 별 가치창출 활동의 지속적인 수행 및 관리에 달려있다고 해도 과언이 아니다.

이를 위해 VCS는 변화 에이전트(transformation agent)로서 PE House 관점의 마인드셋을 기반으로 투자회사 결정을 지원하고 포트폴리오 회사의 신속한 가치 창출을 지원한다. PE House의 관점으로 접근한다는 것은 수익 실현이라는 근원적 목적을 달성하기 위해 신속한 진단 수행과 이를 통해 발견된 이슈를 해결할 수 있는 명확한 솔루션을 도출하는 것을 의미한다.

VCS는 투자 실행 단계에서 세밀한 진단을 통해 핵심 이슈 파악 후 개선 방향성을 도출한다. 포트폴리오 회사를 인수한 단계에서는 PMI 수행으로 Day 1 / 100 Day Plan<sup>1</sup>과 같은 통합에 대한 미래 청사진을 수립하고 핵심 개선과제들을 제시한다. 인수 후 운영 단계에서는 기업 가치 제고 서비스를 제공함으로써 중장기적 관점에서의 포트폴리오 회사의 경쟁력 강화를 위한 가치상승(value-up) 서비스를 제공한다.

<sup>1</sup> Day 1 / 100 Day Plan  
인수합병 당일 포트폴리오 회사의  
기능별 요구되는 사항 정의 및  
최초 100일간 수행할 과제 도출





## 국내시장 공략 열쇠, 딜로이트글로벌 VCS Best Practice

딜로이트 글로벌에서 VCS를 얼마나 비중 있게 다루고 있는지를 직접적으로 느낄 수 있었던 계기는 딜로이트 아시아-태평양 지역의 VCS 교육만 봐도 알 수 있다.

본격적인 홍보활동을 진행하기 앞서 VCS 역량 강화 목적으로, 지난 4월 초 일본 도쿄에서 VCS 교육이 진행됐는데, M&A 전략을 비롯해 커머셜 실사, 카브아웃(Carve-Out)<sup>2</sup>, PMI 등 VCS와 관련된 다양한 주제와 사례 위주의 토론을 통해 본격적인 한국 내 VCS 서비스 제공을 위한 힘을 얻게 됐다.

<sup>2</sup> Carve-out 기업공개를 통해 전체 사업 부문 가운데 특정한 사업 부문을 분리하거나 모회사가 보유하고 있는 자회사 지분을 증권시장에 상장하는 것

과거 PE House들의 바이아웃 투자는 단기성과를 창출하는데 초점을 두고 진행돼 포트폴리오 회사의 투자를 억제해 현금흐름을 개선하거나, 자산 구조조정 혹은 특정 사업부문의 매각 등을 통해 단기적인 재무 제표 건전성을 제고하는 것에 집중했다. 하지만, 현재 PE House의 전략은 지속적 변화의 과정에 있는데, 단기적 관점의 접근에서 벗어나 포트폴리오 회사의 중장기 가치 향상을 위한 근본적 체질 개선 유도과 경쟁력 강화 목적의 경영 활동으로 중심축이 이동하고 있다.

이러한 PE House의 변화에 발 맞추어 딜로이트는 기존의 우수한 재무적 역량과 더불어 VCS를 통한 사업 운영 측면의 인사이트를 결합해 차별화된 서비스로 시장 내 선도적인 위치를 향해 전진할 수 있을 것으로 보인다.

## 성공을 위한 발걸음, 투자실행부터 인수 후 Exit 단계까지 Total 서비스로 확대

VCS 팀은 아직 걸음마 단계이긴 하지만, VCS가 성공적으로 국내 시장에 자리잡기 위해 변화 에이전트(transformation agent)로서 PE House를 설득할 수 있는 실질적인 솔루션을 분명하게 제안할 수 있다고 자부한다. 구매 비용, 생산 효율 제고 등 숫자로 제시할 수 있는 수익성 개선을 통한 신속한 재무성과 실현과 함께, 매각가치의 극대화를 위한 매각측(sell-side) 지원 업무에 이르기까지 딜로이트만의 차별화된 VCS 포지셔닝을 만들어갈 것이다.

또한, 딜로이트 안진 재무자문본부는 오랜 과거부터 M&A 자문서비스를 제공해오면서 쌓은 명성과 국내 최고 수준의 PE House 자문 네트워크를 구축하고 있다. 이는 어떤 것으로도 대체될 수 없는 딜로이트의 고유 자산이기에 4월부터 고객들을 대상으로 홍보와 세일즈 활동을 확대하고 있다.

VCS팀은 앞으로도 PE House의 동향, 특성, 포트폴리오 분석 등을 통해 바이아웃 투자 라이프 사이클 각 단계별로 적합한 서비스를 차별적이고도 선제적으로 제시함으로써 빠른 시간 안에 스케일업(scale-up) 단계로 나아갈 수 있도록 노력할 것이다 ●