

# 제약기업의 발전을 위한 M&A의 역할

윤수영\*

LG경제연구원 화학전략실 책임연구원

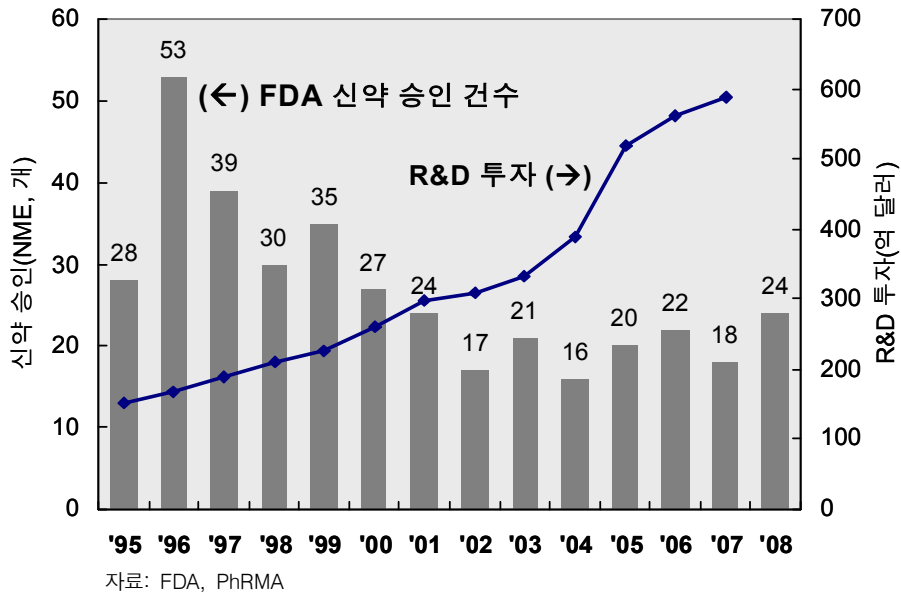
sysoon@lgeri.com

## I. 제약기업의 위기 및 대응 전략

고령화 및 만성 질환 증가에 의한 지속적인 의약품 수요 증가로 제약산업은 거침없는 성공을 지속할 것으로 기대되고 있다. 그러나 그 속을 들여다보면 제약산업도 그리 낙관적인 상황에 처해 있지만은 않다. 90년대 이후 R&D 투자는 지속적으로 증가해 왔음에도 불구하고, 신약 허가 수는 그에 비례하여 증가하지 않고 있다([그림 1] 참조). 미국 식품의약품안전청(FDA)에 따르면 임상 1상에 진입한 신약후보물질이 시장에 출시될 확률은 2005년 기준 8%로, 1990년의 14%에 비해 크게 줄었다. 또한 허가 직전의 임상 단계인 임상 3상에서의 실패율도 2005년 기준 50%로, 1995년의 20%보다 크게 악화되었다. 이는 의약품 안전성에 대한 우려로 허가 과정이 더 까다로워졌고 임상시험 기간 및 참여 환자 수도 증가하였기 때문이다.

\* 저자 학력, 경력 및 최근 연구:

- 서울대학교 약학대학 제약학과 졸업
- UC Berkeley, Haas School of Business 졸업(MBA)
- LG경제연구원 화학전략실 책임연구원

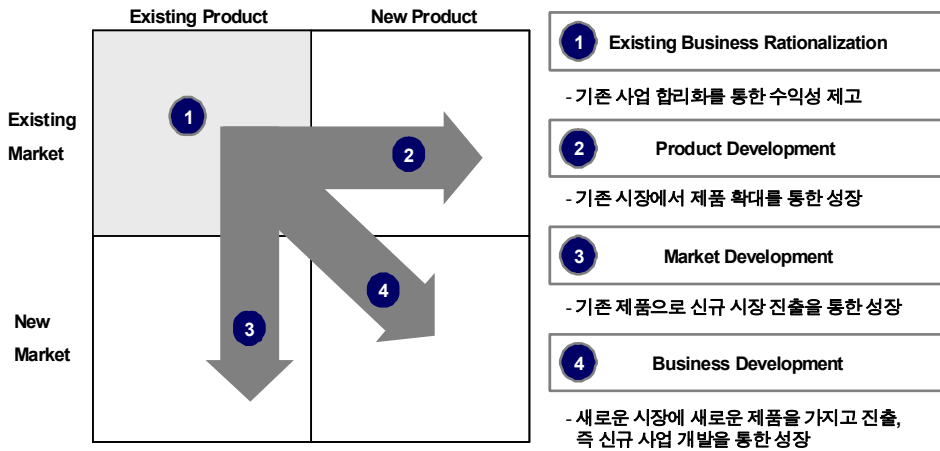


[그림 1] R&D 생산성 추이

R&D 생산성 악화에 더하여, 고령화 및 만성 질환 증가에 의한 약제비 증가로 건강 보험 재정의 부담을 느낀 각국 정부와 보험사는 약가에 대해 더욱 강력하게 규제하기 시작하였고 제네릭 제품(복제약) 사용을 독려하고 있다. 90년대 후반부터 이러한 R&D 생산성 저하 및 정부/보험사의 약가 인하 압력으로 위기를 느끼기 시작한 제약기업들은 최근 몇 년간의 경기 침체로 더욱 더 생존 및 성장에 대한 고민을 해 왔다.

제약기업들이 시장에서 생존하고 성장하기 위해 취할 수 있는 전략의 유형은 크게 4가지로 분류할 수 있다([그림 2] 참조). 첫째는 기존 사업 합리화로, 기존 시장에서 기존 제품의 매출을 향상시키고 비용을 절감하기 위해 영업/마케팅 활동을 강화하는 것을 예로 들 수 있다. CMO(Contract Manufacturing Organization, 생산 대행 기업) 등의 아웃소싱 업체를 활용하거나 생산기지를 인도/중국 등으로 이전함으로써 비용을 절감하는 등의 활동도 이에 해당된다. 기업들은 M&A를 통해서도 영업 생산성 향상 및 비용 절감 효과를 얻을 수 있다. 둘째는 Product Development로 자체 R&D, M&A, 제품 라이선싱, 제휴, 공동마케팅 등을 통해 제품 포트폴리오를 확장하는 것이다. 추가 임상 또는 제형 변경 등을 통해 기존 제품의 수명을 연장하는 제품 라이프사이클 관리도 그 방안이 될 수 있다. 셋째

는 Market Development로 글로벌 시장 진출을 예로 들 수 있다. 글로벌 시장 진출의 방안으로는 해외 지사 설립을 통한 직접 진출, 진출하고자 하는 국가의 회사를 M&A하거나 합작기업을 설립, CSO(Contract Sales Organization, 영업/마케팅 대행 기업)를 활용한 진출 등의 방법이 있다. 넷째는 Business Development로 새로운 시장에 새로운 제품을 가지고 진출, 즉 신규 사업 개발을 통한 성장이다. 신규 사업 개발 시 자사의 역량이 충분하지 않은 분야로 진출하는 경우가 많으므로 역시 M&A나 합작, 제휴 등의 방안이 많이 활용되고 있다.



[그림 2] 기업의 생존/성장 전략

본고에서는 제약기업들이 각 유형의 전략을 실행하는 데 있어 공통적으로 활용하고 있는 수단 중의 하나인 M&A에 대해 살펴보고자 한다. 글로벌 시장 및 국내 시장에서의 M&A 트렌드와 사례에 대해 알아보고 국내 제약기업에 주는 시사점에 대해 살펴 볼 것이다.

## II. M&A의 유형 및 최근 트렌드

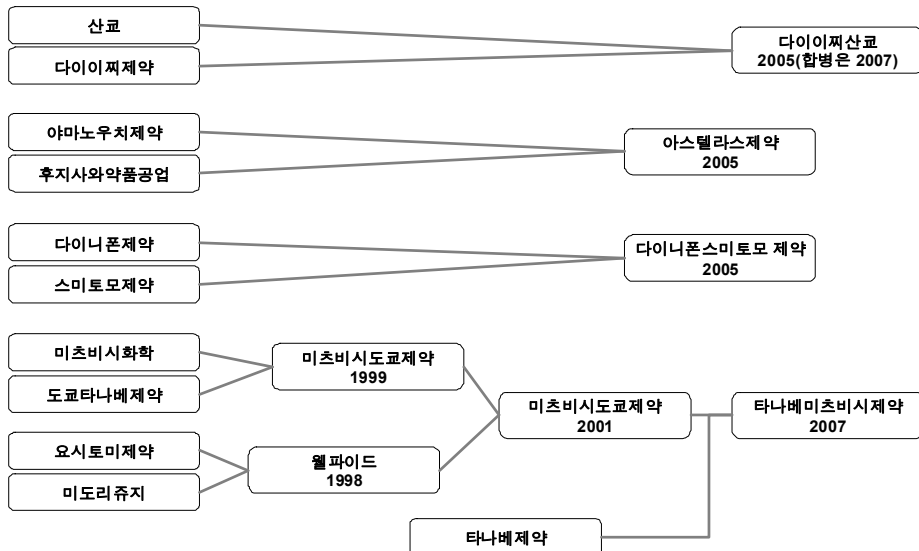
### 1. M&A의 유형

#### ○ 규모의 경제 확보를 위한 대규모 M&A

글로벌 제약기업들의 M&A 유형으로는 먼저 규모의 경제 확보를 위한 대규모 M&A를 들 수 있다. 기업별로 주요 제품의 특허 만료에도 불구하고 R&D 생산성 저하로 후속 제품 출시가 어려워짐에 따라 각 기업들은 매출은 늘리면서 비용을 절감하기 위해 M&A를 활용하였다.

1990년대에 시작된 대규모 M&A로는 화이자(Pfizer)와 워너 램버트(Warner Lambert) 및 파마시아(Pharmacia), 아스트라(Astra)와 제네카(Zeneca), 글락소 웰컴(Glaxo Wellcome) 과 스미스 클라인 비참(Smith Kline Beecham) 등의 사례를 들 수 있다.

화이자는 2000년에 워너 램버트를 890억 달러에 인수하였다. 워너 램버트 인수를 계기로 화이자는 공동마케팅을 하던 블록버스터(연 매출 10억 달러 이상 제품) 고지혈증 치료제 Lipitor를 확보할 수 있었고, 영업조직과 제품 포트폴리오에서의 시너지 효과를 통해 순환기와 정신과 계통에서 강한 경쟁력을 가지게 되었다. 또한 구강청결제인 Listerine 등 OTC(일반의약품) 제품 확보를 통해 OTC 부문으로 시장을 확대해 나갈 수 있었고(OTC 부문은 2006년 존슨앤드존슨에 매각), R&D/영업/행정 부문 등의 중복을 제거함으로써 비용 절감 효과도 얻을 수 있었다. 그 후 화이자는 2003년에 파마시아를 600억 달러에 인수하였다. 두 회사는 1998년부터 파마시아의 블록버스터 관절염 치료제인 Celebrex를 공동 마케팅하고 있었다. 파마시아와의 합병을 통해 화이자는 R&D 및 영업, 마케팅 역량을 더욱 강화할 수 있었다. 화이자의 처방약 매출은 2002년 290억 달러였으나, 2003년 파마시아 인수 후 420억 달러로 크게 뛰었고, 12개의 블록버스터 제품을 가지게 되었다. 화이자는 세계 9위(2007년 기준)의 제약회사인 와이어스(Wyeth)를 인수하며 또 한 번 업계를 흔들었다.



자료: 일본의 의약품산업의 최근 동향과 시사점, 남장근, KIET 산업경제 2008.10(재인용)

[그림 3] 일본의 M&A 사례

이러한 대규모 M&A는 미국이나 유럽만의 일은 아니다. 가까운 일본에서도 90년대 후반에서 2000년대에 걸쳐 다수의 대규모 M&A가 일어났고, 제약업계의 재편이 이루어졌다([그림 3] 참조).

#### ○ 제품 및 기술 확보를 위한 중·소규모 M&A

로슈(Roche)는 '진단'과 '치료'를 동시에 제공하는 사업모델을 지향하고 있다. 따라서 M&A를 하는데 있어서도 항암제 및 진단 기술에 집중하고 있다. 1990년에 바이오테크 회사인 제넨테크(Genentech)의 지분 56%를 인수함으로써 그 당시에는 생소했던 단일클론항체(Monoclonal Antibody, 항체의약품)에 최초로 투자하는 회사가 되었으며, 1997년에서 2004년 사이에 3개의 블록버스터 단일클론항체 의약품을 확보할 수 있었다. 로슈는 2008년에 소규모 제약사인 피라메드(Piramed)를 인수함으로써 항암제 분야 전문성을 더욱 강화했다. 또한 2007년 진단 기기 전문 회사인 벤타나(Ventana Medical Systems)를 인수함으로써 유방암 치료제인 Herceptin이 환자에게 반응할지 사전에 진단하는 진단 기기를 동시에 판매할 수 있게 되었다.

화이자는 대규모 M&A 이후에도 제품 포트폴리오 보강을 위해 지속적인 M&A를 하고 있다. 2007년에는 화이자의 약한 바이오 제품 라인을 보강하기 위해 백신 전문 회사인 콜리(Coley Pharmaceuticals)와 바이오 기술 플랫폼을 가진 코브엑스(CovX)를 인수했다. 또한 당뇨병 파이프라인을 강화하기 위해 새로운 단백질 개발 기술 플랫폼을 가진 바이오렉시스(BioRexis)를 인수했고, 2006년에는 통증 및 치매 치료제를 가진 리나 뉴로사이언스(Rinat Neuroscience)를 인수했으며, 2008년에는 고혈압 치료제인 TheLin을 가진 인사이시브(Encysive)를 인수했다.

최근의 글로벌 경제 위기로 큰 규모의 R&D 투자를 필요로 하는 바이오테크 회사들은 자금 확보에 어려움을 겪고 있다. 주식공모(IPO)를 통한 자본획득도 기업가치평가 하락으로 용이하지 않고, 벤처 캐피탈리스트도 고위험/고수익의 R&D 초기단계 회사에 자본을 투입하는 것을 더욱 꺼려하고 있다. Rodman & Renshaw의 연구에 따르면 2008년 11월 현재 미국의 바이오테크 회사 중 113개 업체가 1년 운영에 필요한 금액 이하의 현금을 보유하고 있다고 한다. 따라서 충분한 현금을 보유하고 있는 바이오/제약 기업들은 기술 및 제품 확보를 위한 중·소규모 M&A에 더욱 박차를 가할 것으로 예상된다.

○ 글로벌 진출을 위한 특정 지역 회사 M&A

M&A는 새로운 지역에 용이하게 진출하는 수단으로도 활용된다. 기존 기업의 인수를 통해 인력, 유통망 등을 구축하는데 필요한 시간을 단축하고 그 지역에서의 사업 경험을 통해 실패 확률을 낮출 수 있다. 이러한 M&A의 예로는 일본 제약사인 츠가이(Chugai)를 인수한 로슈의 예를 들 수 있다. 로슈와 츠가이의 파트너십 관계는 2001년에 시작되었는데, 2002년 로슈는 츠가이의 지분 50.1%를 샀고, 2008년 지분율을 59.9%로 높였다. 이를 통해 로슈는 진입장벽이 높은 일본시장에 성공적으로 진입할 수 있었고, 당시 일본 시장에서 32위였던 츠가이는 로슈의 일본 지사로서 일본 내 5위의 제약회사가 되었다.

세계에서 가장 큰 제약시장인 미국의 시장성에 더하여, 2007년 하반기 이후의 달러 약세는 미국 기업들을 더욱 매력적인 인수대상으로 만들었다. 일본 제약사인 예자이(Eisai)는 2007년 미국 바이오테크 회사인 MGI를 39억 달러에 사들였고, 다케다(Takeda) 역시 2008년 미국 바이오테크 회사인 밀레니움(Millennium)을 88억 달러에 사들였다. 두 회사 모두 기존에 미국에서 사업을 운영하고 있었지만, 추가적인 M&A를 통해 미국 시장에서 자사의 세력을 더욱 확장하고 항암제 위주의 제품군을 추가할 수 있게 되었다.

제네릭 업체들의 경우 제네릭 사용의 빠른 성장이 예상되는 중유럽 및 동유럽으로 진출하기 위해 M&A를 이용하고 있다. 아이슬랜드의 악타비스(Actavis)는 루마니아의 신단(Sindan), 러시아의 지오 즈도로비(Zio Zdorovie), Turkey의 파코(Fako) 등을 인수하며 지역적 확장을 가속하고 있다.

○ 신규 사업 진출을 위한 M&A

각국 정부 및 보험사의 약가 인하 압력으로 제네릭 사업에 진출하거나, 헬스케어 관련 타 업종을 강화하기 위한 M&A도 활발하게 이루어지고 있다. 일본의 다이이찌산쿄는 2008년 인도 기반의 글로벌 제네릭 회사인 란박시(Ranbaxy)의 지분 64%를 46억 달러에 사들이면서 사업 다각화를 시도했고, 사노피아벤티스(Sanofi-Aventis) 역시 체코 제네릭 회사인 젠티바(Zentiva)를 26억 달러에 사들였다.

애보트(Abbott)는 지난 1월 AMO(Advanced Medical Optics Inc)를 28억 달러에 인수하기로 계약했다고 발표했다. AMO는 백내장 수술기기, 레이저 시력교정 기기, 아이케어 제품 전문 기업으로, 애보트는 M&A를 통해 의료기기 사업분야를 더욱 다각화할 수 있게 되었다. 존슨앤드존슨은 2008년 유방 확대 소재 업체인 멘토(Mentor)를 11억 달러에 인수하여

콜라겐 피부 필러에 이어 미용성형 분야에 주력하겠다는 의지를 표명했다.

## 2. M&A의 트렌드

세계 제약산업의 M&A 트렌드를 살펴보면 첫째, 90년대부터 2000년대 초반까지 규모의 경제 확보의 수단으로 주로 이용되던 대규모 M&A는 줄어들고 있고, 제품 포트폴리오 개선을 위한 소규모 M&A가 증가하고 있다는 점을 발견할 수 있다. 대규모 M&A가 단기적으로 규모의 경제를 실현해주고 제품 포트폴리오를 개선시키지만, R&D 생산성을 향상시키기 위한 노력을 지속적으로 하지 않는 한 장기적으로 그 효과가 지속되기는 힘들다. 따라서 대규모 M&A 이후 후속적인 소규모 M&A가 계속되고 있고, 또한 경제 위기 속에서 상대적으로 위험도가 낮은 소규모 M&A가 더욱 선호되기 때문에 소규모 M&A는 지속적인 M&A 트렌드가 될 전망이다.

둘째, 합성 의약품에 비해 상대적으로 제네릭과의 경쟁이 적고 차별적인 치료효과를 제공하여 높은 성장률을 담보하는 바이오 의약품을 가진 바이오테크 회사들이 주요 M&A 타깃이 되고 있다. 가장 주목 받고 있는 회사는 단일클론항체를 보유한 회사이고, 최근에는 RNA interference 관련 회사도 주목 받고 있다. RNA interference 관련 기술은 유전자 차단을 통해 비정상적인 단백질 생산을 막는 기술로, 관련된 여러 가지 질병에 응용될 수 있으나 아직 상업화가 되지 않았다. 따라서 상당수의 기업들은 위험 감소를 위해 M&A보다는 제휴관계 구축을 선호하고 있지만 상업화가 가까울수록 관련 M&A도 증가할 전망이다.

셋째, 치료군에 있어서는 환자들의 미충족 요구가 높고 차별적인 제품이 소개되고 있는 항암제 및 정신과 분야가 가장 인기 있는 타깃이 되고 있다. 2008년에 이 두 치료군과 관련된 계약 건수는 다른 모든 치료군의 계약 건수를 합한 것보다 많았다. 반대로 순환기 분야와 당뇨병 분야는 선호도가 떨어지고 있다. 순환기와 당뇨병 분야는 이미 많은 치료제가 소개되어 획기적인 개선을 보이지 못하는 신약의 경우 정부와 보험사의 건강 보험 적용을 받기가 힘들 것으로 예상되기 때문이다.

넷째, M&A 전부터 공동 R&D, 공동마케팅 등을 통해 협력 관계를 구축한 후 M&A 계약을 체결하는 사례가 증가하고 있다. 머크(Merck)는 글라이코파이(Glycofi)를 2006년에 인수했는데, 2005년에 공동 R&D 계약을 체결한 바 있다. 또한 아스트라제네카도 캄브리지 안티바디 테크놀로지를 2006년에 인수하기 전에 파트너십을 체결한 바 있다. 사전에 협력 관계를 구축하는 경우 단기적인 실사를 통해 쉽게 파악되지 않는 타깃 회사의 장단점과 문화적 차이 등을 미리 파악할 수 있다는 이점이 있다.

The weekly corporate growth report(2008.11.)에 의하면 제약업계에서의 M&A의 인기는 지속될 것으로 보인다. 글락소스미스클라인의 CEO Andrew Witty는 최근의 경기 불안은 투자 기회를 오히려 증가시키므로 추가적인 M&A를 위한 자금 마련을 위해 주식 환매를 줄이겠다고 말했으며, 로슈와 화이자도 M&A를 지속적으로 추진하겠다고 밝혔다. 바이오테크 기업들을 대상으로 한 MarketWatch의 조사에 따르면 68% 이상의 응답자들이 M&A가 지속적인 성공을 위해 필수적이라고 대답했다.

### III. 국내 제약기업 M&A 현황

국내 제약 기업의 M&A는 그 사례가 많지 않고, 주로 대기업들이 경영위기에 처한 중소 제약사를 인수하는 형태가 주를 이루었다. 녹십자는 2001년 상아제약 인수를 통해 일반약 분야를 강화했고, CJ는 2004년 한일약품 인수를 통해 제품 포트폴리오를 확장했으며, KT&GD도 2004년 영진약품을 인수하며 사업 다각화를 시도했다. 또한 SK케미칼은 2006년 동신제약을 합병하며 백신, 혈액제제 등으로 제품 포트폴리오를 확장하며 국내제약업계 10 위권으로 발돋움했다. 이후 2007년 신약개발 전문기업인 인투젠을 합병했고, 2008년 의료정보화 솔루션 분야 기업인 이수유비케어를 인수했다.

국내 제약업계에서 M&A가 활성화되지 않은 이유로는 먼저 M&A의 효과에 대한 확신 부족을 들 수 있다. 글로벌 제약시장에서 M&A의 주목적이 규모의 경제 확보를 통한 영업/R&D 효율화와 제품 포트폴리오 확대라고 전술한 바 있다. 그러나 국내 주요 제약사의 경우 신약의 매출 비중이 높지 않고 대부분 전 치료영역에 걸쳐 100여 품목 이상의 제네릭 제품을 보유한 백화점식 제품 포트폴리오를 가지고 있어 M&A를 통해 추가로 얻을 수 있는 제품군이 많지 않은 실정이다. 또한 영업조직이 타깃으로 삼는 병원과 의사도 중복되는 경우가 많아 국내 상위 제약사간의 M&A를 통해 매출규모 확장이 가능할 지에 대해 확신을 갖지 못하는 의견이 있다.

두 번째로 재무적 역량의 부족을 들 수 있다. 2009년 9월 기준 KOSPI 상장 제약사의 평균 시가총액은 3,100억 원에 달한다. Top 5 회사를 제외한 평균 시가총액도 1,500억 원 수준에 이른다(<표 1> 참조). 경영권 프리미엄을 제외하더라도 40~50%의 주식을 보유하기 위해서는 적어도 600억 원 이상의 현금이 필요한 것이다. 그러나 2008년 말 공시자료 기준으로 현금 보유액이 600억 원 이상인 회사는 2개에 불과하다(<표 2> 참조). KOSPI 상장



제약기업의 2008년 기준 부채비율 평균이 66%로 차입이나 회사채 발행을 통한 M&A도 고려해볼 수 있지만, 이 역시 M&A 이후의 매출/이익 성장에 대한 확신이 있을 때만 가능한 일이다. 재무적 투자자의 지원을 통한 M&A가 활성화되어 있지 않은 국내 상황도 M&A 활성화를 저해하는 요인으로 작용한다.

세 번째로 전반적인 경기 침체와 함께 선별등재시스템(치료적·경제적 가치가 우수한 의약품의 선별 보험 등재 제도) 도입과 강력한 약가 통제 등으로 어려운 제약업계 환경 속에서도 국내 제약기업의 매출성장이 지속돼 왔다는 점을 들 수 있다.

네 번째로 국내 제약기업의 강한 오너십 문화를 들 수 있다. 시너지에 대한 확신이 있고 재무적 역량이 있다 하더라도 타깃이 되는 회사의 최대주주가 회사를 팔 의향이 전혀 없는 경우 M&A는 실현되기가 쉽지 않은 것이다.

〈표 1〉 KOSPI 상장 제약사 시가총액(2009.9.22 기준)

(단위: 억 원)

사명	시가총액	사명	시가총액
유한양행	19,736	보령제약	1,367
녹십자	14,554	환인제약	1,246
LG생명과학	11,007	유나이티드제약	1,244
한미약품	10,571	종근당바이오	926
동아제약	9,578	우리들생명과학	910
대웅제약	5,943	신풍제약	894
일양약품	4,957	현대약품	741
부광약품	3,922	태평양제약	710
종근당	2,564	대원제약	572
동화약품	2,128	국제약품	492
중외제약	2,091	명문제약	467
삼진제약	1,994	근화제약	430
한독약품	1,827	삼일제약	377
한울제약	1,817	동성제약	360
광동제약	1,809	유유제약	352
일성신약	1,758	삼성제약	257
영진약품	1,745	한국슈넬제약	226
제일약품	1,604	평균	3,131
일동제약	1,534	Top5 제외 시	1,525

<표 2> TOP 20 기업 재무자료(2008)

(단위: 억 원)

사명	매출액	영업이익	영업이익율	R&D 투자	R&D 투자율	현금보유액*	부채비율	수출비중
동아제약(주)	7,023	817	11.6%	450	6.4%	480	109%	3.7%
(주)유한양행	5,957	691	11.6%	343	5.8%	2,147	18%	14.5%
한미약품(주)	5,583	608	10.9%	567	10.1%	314	108%	13.9%
(주)녹십자	5,161	679	13.2%	381	7.4%	117	106%	9.1%
(주)대웅제약	4,842	742	15.3%	305	6.3%	293	47%	1.0%
(주)종외제약	4,376	367	8.4%	199	4.6%	178	138%	0.0%
제일약품(주)	3,194	157	4.9%	89	2.8%	191	72%	5.9%
(주)종근당	3,032	420	13.9%	273	9.0%	335	87%	4.3%
(주)LG생명과학	2,819	251	8.9%	608	21.6%	623	40%	42.5%
광동제약(주)	2,762	299	10.8%	61	2.2%	424	36%	0.8%
(주)한독약품	2,751	251	9.1%	96	3.5%	5	56%	1.7%
일동제약(주)	2,704	394	14.6%	208	7.7%	80	58%	1.3%
보령제약(주)	2,233	78	3.5%	115	5.2%	55	39%	5.9%
신풍제약(주)	1,814	301	16.6%	80	4.4%	5	107%	10.3%
동화약품(주)	1,751	335	19.2%	91	5.2%	572	23%	4.6%
부광약품(주)	1,556	422	27.1%	61	3.9%	572	27%	0.6%
(주)태평양제약	1,534	116	7.6%	70	4.6%	200	49%	0.5%
삼진제약(주)	1,480	126	8.5%	40	2.7%	86	74%	1.9%
삼일제약(주)	1,255	72	5.8%	45	3.6%	99	93%	0.0%
현대약품(주)	1,205	42	3.5%	72	6.0%	132	41%	0.0%
평균			11.2%		6.1%		66%	6.1%

\*현금보유액= 현금 및 현금성 자산+ 단기금융상품

#### IV. 국내 제약기업의 발전을 위한 M&A의 역할

이상의 이유로 국내 제약업계에서의 M&A를 비롯한 구조조정은 아직 활성화되지 않았다. 그러나 업계에서는 정부의 약제비 적정화 방안과 한미 FTA 효과, GMP(Good Manufacturing Practice, 의약품 제조 품질 관리 기준) 기준 선진화 추진 등의 효과가 본격화될 2010년 이후에 제약업계 구조조정이 시작될 것으로 내다보고 있다. GMP 기준 선진화와 높은 수준의 품질 관리 요구는 수백억 원 대 자본 투자를 수반해야 함에도 불구하고, 선별등재시스템과 강력한 약가 통제로 국내 제약시장의 성장에는 한계가 있을 것으로 예상되기 때문이다.

국내 제약기업들이 제네릭 제품 중심, 내수 중심의 현재 사업모델을 확장하여 생존하고 성장해 나가기 위해서는 자체 R&D 역량 강화 및 글로벌 진출 등이 필요한데, 현재 국내 제약기업의 규모로는 이를 실현하기가 용이하지 않아 보인다. 현재 국내 제약산업의 의약품 기술 수준은 최고 기술 보유국 대비 64% 수준으로, 58개월의 기술 격차를 보인다. 그

러나 국내 상위 20개 제약사의 평균 R&D 투자율은 6.1%로 글로벌 상위 제약사와 비교해 절대 금액은 물론 비율 면에서도 크게 떨어지는 실정이다(<표 2> 참조). 규모의 경제를 통해 R&D 투자를 확대하고, 글로벌 판매망 확장을 하기 위해서 M&A의 역할은 매우 크다고 볼 수 있다. M&A를 통해 기업 규모 및 경쟁력이 향상될 경우, M&A 이외의 생존 및 전략 방안인 제품 라이선싱, 공동마케팅, 제휴 등의 기회를 얻기도 더욱 용이한 것은 자명한 일이다.

국내 제약업계에서의 성공적인 M&A의 전제조건으로는 전략 방향의 명확화 및 차별화를 들 수 있다. 전문한 바와 같이 차별성이 없는 기업끼리의 합병은 큰 시너지 효과를 얻기가 어렵다. 따라서 각 사 별로 자사의 경쟁력을 진단하고 가치사슬 상에서 집중 영역을 선택하여야 할 것이다. 즉, R&D, 영업/마케팅, 생산 등 각 단계에서 집중할 분야, 집중 치료군 및 타겟 고객군 등을 선택하여 차별화하는 노력을 기울여야 하는 것이다.

이런 노력이 어느 정도 가시적인 성과를 보여야만 향후 M&A를 통해 무엇을 얻고 싶은가, 즉 가치사슬 상에서 어느 부분을 강화해야 하는가, 어떤 치료군을 보완해야 하는가, 어느 지역으로 진출해야 하는가 등이 명확히 드러날 것이고 이러한 타겟팅이 분명히 되어야 최적의 M&A 대상을 선별해 성공적인 M&A를 이끌 수 있을 것이다.

M&A와 관련하여 제약기업들이 또 하나 고려하여야 할 사항은 M&A는 기업 전략 실행을 위한 수단이지 목적이 아니라는 것이다. 따라서 M&A 이외의 생존/성장 수단인 제품 라이선싱, 공동마케팅, 제휴 등의 대안과 늘 상호 비교하여 가장 적절한 수단을 선택해야 한다. 또한 대규모 M&A 이후에도 지속적으로 중·소규모 M&A와 제품 라이선싱, 공동마케팅을 지속하고 있는 글로벌 제약기업들의 예에서 볼 수 있듯이 한 번의 M&A가 모든 것을 해결하지는 못 한다는 것을 주지하고 각 대안들이 상호 보완적으로 작용할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

참고문헌

- Strategy in the twenty-first century pharmaceutical industry: Merck & Co. and Pfizer Inc., *Harvard Business School* Nov.2007
- The new deals, *Pharmaceutical Executive* Dec.2008
- M&A continues in the pharmaceuticals sector, *Weekly Corporate Growth Report* Nov.2008
- 2007 KHIDI 보건산업통계집, 한국보건산업진흥원
- 데일리팜([www.dreamdrug.com](http://www.dreamdrug.com))
- 각 제약사별 공시자료 및 홈페이지