

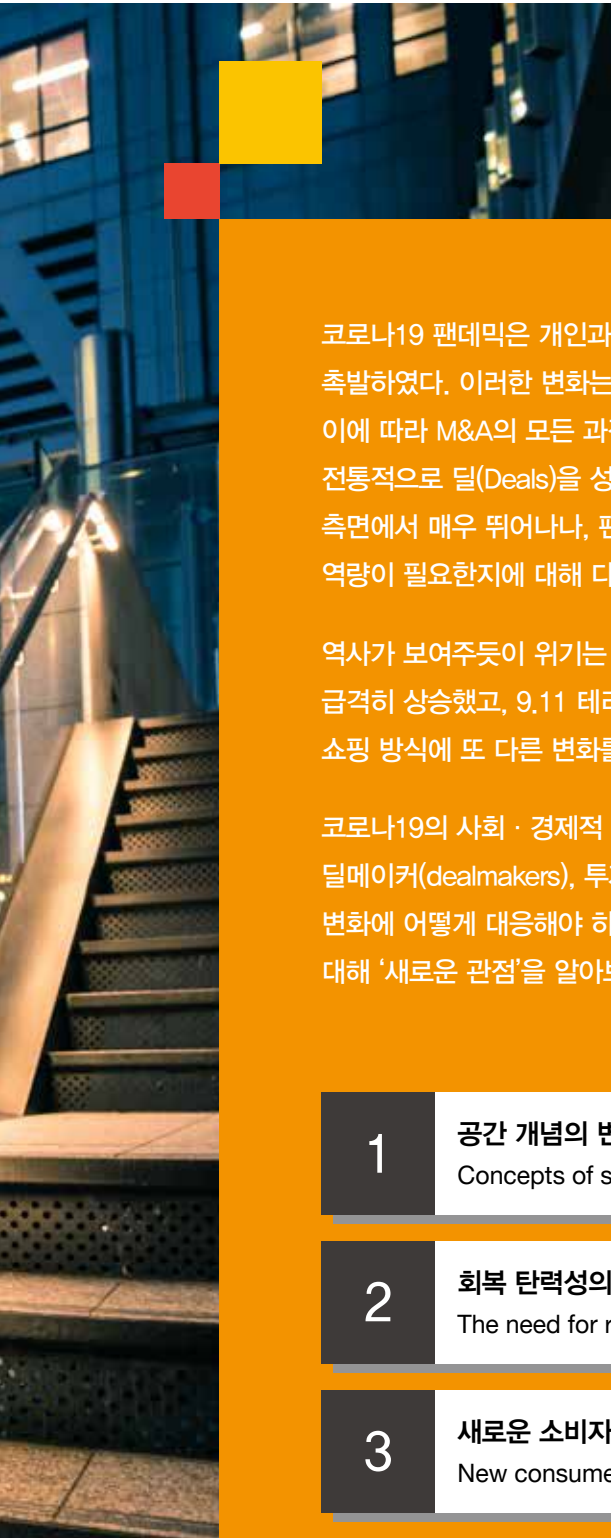
# 코로나19 이후, 주요 사회적 변화에 따른 M&A 시장의 새로운 트렌드

Tomorrow's deal dynamics: How new ways of being are  
reshaping the M&A market









코로나19 팬데믹은 개인과 집단의 행동, 기업 활동(business practices) 그리고 사회적 규범의 변화를 촉발하였다. 이러한 변화는 고객 및 소비자들의 의사결정 및 기업의 운영에 영향을 미치고 있으며, 이에 따라 M&A의 모든 과정과 결과에 있어서도 '새롭게 고려되어야 하는 사항'들이 등장하고 있다. 전통적으로 딜(Deals)을 성공적으로 수행하는 기업들은 재무, 전략, 운영, 비즈니스 프로세스 관리 측면에서 매우 뛰어나나, 팬데믹 시대를 맞이하여 기업의 M&A 전략을 재구성하고, 어떤 추가적인 역량이 필요한지에 대해 다시 한 번 점검하는 것은 필요하다.

역사가 보여주듯이 위기는 변화를 촉진시킨다. 제2차 세계대전을 치르는 동안 여성의 노동 참여율은 급격히 상승했고, 9.11 테러는 전 세계의 운송 및 보안 정책을 바꿨다. 2003년 사스(SARS)는 소비자의 쇼핑 방식에 또 다른 변화를 가져 왔고, 이 과정에서 중국 전자상거래기업이 급성장하는 기회를 얻었다.

코로나19의 사회·경제적 충격은 수년간 지속될 것으로 보인다. 매수자와 피인수자, 그리고 딜메이커(dealmakers), 투자자 등 모든 관련 이해관계자들은 어떻게 M&A 시장이 변화하였고, 이러한 변화에 어떻게 대응해야 하는지, 실제 딜을 준비하고 추진할 때 어떤 부분을 더 반영해야 하는지 등에 대해 '새로운 관점'을 알아보고자 한다.

1

**공간 개념의 변화: 코로나19 이후, 새로운 인력 통합 방식이 요구됨**

Concepts of space: Workforce needs change how companies integrate

2

**회복 탄력성의 필요성 증대: 기업 가치 향상을 위해 '공급망 회복 탄력성'이 요구됨**

The need for resilience: The quest for cost effectiveness takes a back seat

3

**새로운 소비자 행동: 변화에 맞게 혁신하는 기업이 결국 매수자로서의 역량을 갖출 것임**

New consumer behaviors: Innovation could distinguish buyers from sellers

4

**규제 변화: M&A 추진 시, 반독점, 개인정보보호 등 강화된 규제 위험을 고려할 것**

Regulatory shifts: Privacy and antitrust laws take a different direction

5

**ESG 우선순위화: ESG가 기업의 M&A 의사결정에 점점 더 중요한 역할을 하게 됨**

Prioritize purpose and inclusion: Dealmakers respond to evolving ESG concerns



## 공간 개념의 변화: 코로나19 이후, 새로운 인력 통합 방식이 요구됨

Concepts of space: Workforce needs change how companies integrate



코로나19 팬데믹은 우리 생활에 큰 변화를 가져왔고 지금 우리가 몸담고 있는 ‘공간(space)’에 대한 개념을 다시 생각하도록 했다. 물리적 공간의 개념과 사회적 상호작용은 우리의 사회에서 매우 밀접히 연관되어 있다. 팬데믹은 역도시화의 초기 징후를 포함하여, 사회에 광범위한 영향을 미쳤다. 가장 큰 변화를 가져온 공간은 다름 아닌 ‘집’이다. 기존의 휴식처에서 교육, 엔터테인먼트 그리고 대부분의 가족 활동을 해결하는 생활의 중심(nexus)이 된 것이다.

팬데믹은 재택근무를 비롯해 업무 방식에 대한 전세계적 논의를 촉발시켰다. 사무실 출근이 완전히 배제되지는 않겠지만, 재택근무를 반영구적으로 도입한 기업이 많아졌다.

그동안 M&A와는 관련성이 적게 느껴졌던 ‘근무 환경의 변화와 새로운 세대의 등장’에 글로벌 딜메이커들은 관심을 갖기 시작했다. ‘인수 시, 피인수기업의 핵심인력을 어떻게 볼 것인가’, 그리고 ‘합병 후 통합 과정에서 피인수기업의 인력들을 어떻게 포용할 것인가’, 마지막으로 이러한 무형의 가치들을 ‘기업의 실사에 어떻게 반영할 것인가’는 향후 많은 딜 이해관계자들이 지속적으로 고민해야 하는 새로운 아젠다(agenda)가 되었다.

## Deal implications

### 합병 후 인력 통합과정에서, 유연·재택 근무 등의 근무 형태의 변화를 반영한 보상 및 급여 체계를 마련할 것

매수자에게 가장 어려운 일은 피인수 기업의 핵심인력을 유지하거나, PMI 과정에 참여시키는 일이다. 베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼, Z세대 등 다양한 세대로 이루어진 직원들은 각각 다른 역량과 니즈를 가지고 있으며, 근무 형태 또한 '사무실' 공간이 아닌 다양한 공간으로, 또 유연한 형태의 근무로 변화하고 있다. 이러한 변화들은 M&A 이후 인력 및 조직 통합 과정에서, 특히 보상과 급여 체계 재정립 시, 반드시 고려되어야 한다. 예를 들어, 가정과 업무의 균형을 중시하는 중간관리자들은 금전적 보상보다는 재택근무 등의 유연한 업무 일정과 휴가를 더 중요하게 여길 수 있다. 피인수 기업의 핵심인력들이 M&A 이후에도 안정적으로 근무할 수 있도록 하는 것은 리더들이 챙겨야 하는 가장 중요한 과제이다.

### 새로운 세대(Z세대) 인력이 많은 기업 인수 시에는 그들의 문화에 대한 이해가 필수적

코로나19 팬데믹은 모든 곳에 영향을 미쳤지만 특히 Z세대(1990년대 중반부터 2010년대 초반까지 태어난 세대)에게는 더 큰 영향을 미쳤다. 코로나19로 인해 비대면 교육, 디지털 환경 하의 교육 등 이전과는 전혀 다른 교육 환경이 조성되었으며, 이는 Z세대가 노동 시장에 진입할 때에 기존과는 다른 니즈, 기대, 역량을 갖도록 했다. 따라서 다른 방식으로 교육 받은 Z세대가 핵심인재 그룹인 스타트업 등의 기업을 인수할 때에는 그들의 작업 방식, 소통 방식 등에 대한 이해가 기반이 되어야 하며, 이를 바탕으로 한 역량과 가치 평가가 이루어져야 한다. 예를 들어, 대기업에서 핵심 IT 기술을 보유한 스타트업을 인수했을 때, 기존과 전혀 다른 방식의 출근 방식이나 근무 태도 등을 요구하게 되면, 피인수된 스타트업의 핵심 인력은 회사를 떠나게 되어 M&A는 실패로 이어질 것이다. 즉, 인수 또는 분할의 과정에서, 딜메이커가 인재의 가치를 결정하는 방식이 변화한 것이다.

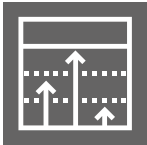
### 교육과 커뮤니케이션을 확대할 것

최근 여러 산업에 걸쳐 디지털이 접목되면서 기업은 직원들에게 적절한 교육과 커뮤니케이션을 제공하고 있으며, 이는 Deals에서도 새롭게 고려가 필요한 부분으로 떠올랐다. 인수 후 통합의 과정에서 기업의 비전이나 향후 전략에 대해서 커뮤니케이션을 할 때, 명확하고 직원들이 동기부여가 될 수 있는 방향으로, 제한된 비대면 소통을 보완하는 방향으로 이루어져야 한다. 이는 꼭 인수 후 통합의 과정에만 국한되지 않으며, 인수 프로세스 자체에 대한 소통이 필요한 경우에도 해당한다. 회사가 구성원과 '적절한 주기로 집중적으로 커뮤니케이션'하는 것은 조직의 통합에 있어 아주 중요한 부분이고, 이 때 적절한 디지털 방식을 접목시키는 것도 좋다.



## 회복 탄력성의 필요성 증대: 기업 가치 향상을 위해 '공급망 회복 탄력성'이 요구됨

The need for resilience: The quest for cost effectiveness takes a back seat



지난 50년 간 기업경영의 절대 가치는 '효율성'이었으며, 이를 위해 생산과정을 여러 국가에 분업·특화하는 글로벌 공급망 구축을 활발히 진행해왔다. 글로벌 공급망 구축을 통해 기업은 전세계적으로 낮은 비용으로 다양한 제품을 생산할 수 있게 되었으며, 인건비 절감 뿐 아니라 규모의 경제에 의한 비용 우위(cost advantage)를 도모할 수 있는 단일 공급원을 구축했다.

그러나 최근의 팬데믹 상황 및 국제관계의 변화에 따라, 기업들은 이러한 글로벌 공급망 체계에 대해 의문을 제기했고, 중국에 대한 과도한 의존도가 그 예시이다. 팬데믹은 기존의 공급망 취약성을 재인식하는 계기가 되었으며, 필수 의약품 등 필수소비재(critical goods)의 생산이 중국에 집중되어 있다는 사실은 이러한 긴장상태를 더욱 악화시켰다.

따라서 많은 기업들은 이러한 공급망 취약성에 대응하는 데 집중하고 있으며, 딜의 주요 이해관계자들도 '기업의 공급망'이 M&A에 있어 어떠한 의미를 가지는지에 대한 관심도가 높아졌다.

## Deal implications

### 상황에 따라, 기업 가치를 높이기 위해 '공급망 수직적 통합(vertical integration)'도 고려할 것

어떤 기업들은 핵심 사업 역량의 자본 효율성을 높이기 위해 핵심 사업에 주요 역량을 집중하고, 비핵심사업 영역을 매각한 후 아웃소싱하는 방식을 택하기도 한다. 그러나 이번 코로나19와 같은 대형 외부 리스크로 인해, 이러한 공급망 구조의 취약성이 심각하게 드러나기도 했다. 상황에 따라 다르겠지만, 외부 공급망 리스크에 대해 '회복탄력성(resilience)'을 갖출 수 있도록 '수직적 통합(vertical integration)' 방식도 검토해볼 수 있다. 기업의 업무영역이나 밸류체인을 수직적으로 통합하게 되면, 부품 조달 등 공급망 안정성이 강화되므로, 기업의 가치가 높게 평가될 수 있을 것이다. 따라서 기업가치 판단 시, '피인수기업이 공급망 안정성, 또는 공급망의 회복탄력성을 갖추고 있는가' 질문은 점점 중요한 요인이 되고 있다.

### 글로벌 공급망을 보호 할 수 있는 신기술에 대한 투자를 확대할 것

'글로벌 공급망'이 큰 화두로 떠오른 만큼, 공급망 안정성을 보호하기 위한 다양한 시스템 및 어플리케이션, 그리고 AI, 머신러닝 등 신기술들이 많이 나타나고 있다. 매수자와 매도자, 그리고 딜메이커들은 모두 이러한 공급망 관련 신기술에 대한 투자를 확대해야 하며, 이러한 투자는 기업가치 결정 시에도 중요한 요인이 될 것이다. 2020년 6월 Pitchbook report에 따르면, 이러한 신기술을 통해 공급망을 개선하는것은 실제로 투자를 확대시키는 결과를 만들었다고 설명하고 있다.

### 민첩한(Agile) 조세 대응 체계를 구축할 것

기업들은 M&A 추진 시, 비경상적 비용(extraordinary costs)이나 공급망 혼란 및 사업 전망 약화 등을 포함한 장·단기 위험 사항을 예측하여 대응할 수 있는 조세 대응 체계를 검토해야 한다. 예를 들면, 이전가격제도에 있어 위험과 손실 분배에 대한 관점을 검토한다든지, 발생 가능한 위험에 유연하게 대처할 수 있도록 M&A 시나리오 플래닝(scenario planning)을 하는 등의 방안에 대해 고려할 수 있다.





## 새로운 소비자 행동: 변화에 맞게 혁신하는 기업이 결국 매수자로서의 역량을 갖출 것임

New consumer behaviors: Innovation could distinguish buyers from sellers



팬데믹 이후 소비자의 취향과 선호도는 유례 없을 정도로 더욱 다양해지고 있다. 소비자들의 구매 행동 변화는 구매하는 제품 뿐 아니라 구매 방식까지 선택할 수 있도록 변화되었다. 예를 들어, 과거와 달리, 비행기 예약을 쉽게 취소할 수 없다고 한다면, 어떤 소비자는 예약을 중단할 것이며, 어떤 소비자는 더욱 기꺼이 예약을 하기도 한다. 이러한 소비자 행동 변화는 연령에 따라, 성별에 따라, 또 소득이나 배경에 따라 다른 특성을 보이므로, 기업은 올바른 비즈니스 의사결정을 위해 고객을 보다 세분화하여 접근해야 한다.

이러한 트렌드는 M&A를 수행할 때 어떤 점을 유념해야 할지에 대해 많은 시사점을 준다. 투자자들은 소비자의 행동 변화에 빠르게 적응할 수 있는 기업에 더 큰 가치를 둘 것이고, 이에 따라 일부 기업들은 소비자들의 니즈를 충족시키기 위해 기꺼이 투자하고 혁신해야 할 것이다. 끊임없이 혁신하고자 하는 기업들은 결국 고객 충성도를 높일 뿐 아니라 앞으로 몇년 간은 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있을 것이며, 신규 투자나 기업 인수를 할 수 있는 여력이 생길 수 있다. 팬데믹이 미치는 광범위한 영향을 고려할 때, 공동선(common good)을 추구 - 예를 들면, 고객과 직원 모두에게 신뢰받는 안전한 환경 조성- 하는 기업이 장기적으로 성공할 것이다.



## Deal implications

### ‘소비자 행동 변화에 대한 대응 역량’이 높을수록 잠재적 매수자가 될 것

코로나19 팬데믹 이후 소비자의 행동 변화는 더 가속화되고 더욱 다양하게 나타나고 있으며, 이러한 변화는 많은 산업에 있어 변화를 만들어내고 있다. 예를 들어, 소비자 행동 변화에 빠르게 대응하는 기업은 좋은 재무적 성과를 거두기도 한다. 이렇게 소비자 행동 변화에 유연하게 대응할 수 있는 기업은 ‘기업 가치’를 높게 평가받을 수 있으며, 추후 매수자로서 역할을 할 가능성이 높다.

### 매도자는 새로운 기술에 대한 투자효과성을 어필, 매수자는 기술의 가치를 평가에 반영할 것

키오스크, 챗봇, 고객 관리 클라우드 시스템, 블록체인을 이용한 결제 시스템 등 소비자 행동변화로 인해 새롭게 나타난 신기술들이 많고, 기업들의 신기술에 대한 투자도 활발하다. 매도자는 거래에 있어 ‘기존에 보유하고 있던 기술 또는 새롭게 투자한 기술이 실제 고객이나 비즈니스에 어떠한 긍정적인 성과를 만들었는지’에 대해 투자자들에게 어필할 수 있다. 반대로 매수자들은 인수 대상 기업이 보유한 우수한 기술이 다른 비즈니스에 어떻게 확장성을 가질 수 있는지에 대해 딜 거래 시에 평가해야 한다. ‘기술’의 현재 가치와 잠재 가치에 대한 평가는 이미 어느 정도 인정되고 있는 가치평가의 요인이다. 추후 기업 통합 과정에 있어서 역시 ‘기술’은 주요하게 고려되어야 하는데, 인수 기업의 핵심 기술을 피인수기업에 이전하거나, 혹은 반대로 기술 이전을 하는 것 역시 중요하게 추진되어야 한다.

### ‘민첩성(Agility)’은 이제는 선택이 아닌 필수 역량, 기업의 민첩성을 거래 상대방에게 확장할 수 있는 전략을 고려할 것

소비자 행동은 앞으로도 계속해서 변화할 것이다. 이에 따라, 피인수기업이 ‘변화하는 환경에 민첩하게 반응할 수 있는 운영 모델과 역량을 갖추고 있는지’ 여부는 딜 거래의 협상 과정에서 더 중요하게 고려될 것이며, 인수 후 통합 과정에까지 영향을 미친다. 만약 매수자와 매도자 중 한 쪽이 강하고 우수한 민첩성을 보유하고 있다면, 딜메이커들은 거래의 실사 또는 통합 작업 과정에서 이러한 민첩성이 상대방 기업에, 혹은 새로운 비즈니스 영역으로 확장, 적용될 수 있는 전략을 수립해야 한다.



## 규제 변화: M&A 추진 시, 반독점, 개인정보보호 등 강화된 규제 위험을 고려할 것

Regulatory shifts: Privacy and antitrust laws take a different direction



경제적, 사회적, 정치적 위기는 종종 공공정책의 변화를 주도한다. 예를 들어, 2007년 금융 위기는 미국과 전 세계의 광범위한 규제 변화로 이어졌다.

미국의 경우, 일, 교육, 의료, 엔터테인먼트 및 기타 수많은 서비스에 대해 많은 사람들이 빅테크 기업 (구글, 애플, 마이크로소프트, 아마존, 메타 등)에 의존하고 있으며, 이에 대해 미국 의회나 사회적으로는 빅테크 기업들의 시장 독점이나 개인정보보호에 대한 우려가 커지고 있다.

빅테크 기업들과 IT 산업군에서 많은 M&A가 실제로 일어나는 만큼 이러한 규제 환경의 변화는 M&A 시장에도 영향을 준다. 인수와 합병의 과정에서 '규제 환경의 변화와 정부의 규제 리스크'는 중요하게 고려되어야 한다.

## Deal implications

### 개인정보보호에 대한 기업의 준비도가 딜 과정에 중요하게 고려될 것

코로나19로 인해 헬스케어 부문의 원격진료 규제가 완화되었지만, 이것이 기업들의 개인정보 수집 및 데이터를 침해하는 목적이 되어서는 안된다. 딜메이커들은 잠재적 매수자와 매도자가 인수 기업의 고객과 직원의 신뢰를 쌓는데 얼마나 노력을 하는지, 그리고 개인정보보호 친화적 정책(privacy-friendly policies)을 추구하는지 여부를 평가해야 한다. 예를 들면, 고객 충성도 프로그램(customer loyalty programs)에 대해 개인정보보호 원칙을 수립하거나, 임직원들의 개인정보 보호를 위한 프로그램을 개발하는지 등을 볼 수 있다.

### 빅테크 기업들의 독점 환경을 확대할 가능성이 있는 딜을 추진할 경우, 더욱 강화될 반독점 규제에 대비할 것

코로나19의 확산 방지에 빅테크 기업의 기술이 적절히 활용되어 위기 극복에 큰 역할을 했으나, 빅테크 기업의 규모가 크게 확대되면서 독과점 시장구조가 형성되어, 이에 대한 우려가 높아지고 있다. 빅테크 기업이 더욱 독점 구조를 확대할 가능성이 있는 인수합병에 대해 딜메이커들은 현재의 규제 환경과 앞으로 더욱 강화될 규제들에 대하여 대비할 필요가 있다.

### 개인정보 규제 강화에 맞춰, 딜메이커들은 다양한 정책 환경을 면밀히 검토할 것

코로나19 팬데믹 이전부터 미국 주정부와 지방정부는 데이터가 비즈니스의 중요한 부분을 차지하는 산업들을 규제하기 위해 자체적으로 조치를 취했다. 예를 들어, 2020년 캘리포니아 주와 메인(Maine) 주에서 개인정보보호법이 발효되었으며, 다른 지방정부들도 개인정보보호를 위한 제도적 장치를 마련하였다. 딜 메이커들은 이와 같은 정부의 다양한 규제 및 규제 개선 정책들에 대해 면밀히 검토하는 것이 중요하다.



## ESG 우선순위화: ESG가 기업의 M&A 결정에 점점 더 중요한 역할을 하게 됨

Prioritize purpose and inclusion: Dealmakers respond to evolving ESG concerns



사회적 평등과 정의를 요구하는 시위가 계속되는 가운데, 많은 사람들은 구조적 인종차별(systemic racism)의 종식을 위해 해야 할 일이 훨씬 더 많다는 것을 깨달았다. 팬데믹은 미국의 고질적인 인종차별 문제를 다시 한번 수면 위로 끌어 올렸다. 게다가, 기후변화는 세계 경제에 현실적 위협으로 대두되고 있다.

기업 차원에서, 기업의 노동 관행, 인재 관리, 제품 안전, 위험 평가, 위기 대응, 데이터 보안 등에 대한 주주와 고객의 관심은 그 어느 때보다 높으며, 이는 소셜 미디어를 통해 크게 확산되었다. 기업 임원들과 이사회는 이사회의 다양성, 임원 보수, 비즈니스 윤리 및 ESG(환경, 사회, 거버넌스) 요소를 더 많이 검토하고 있다.

LP 및 잠재적 투자자들은 미래의 달과 현재 진행중인 투자에 대해 이러한 ESG 요소들을 어떻게 반영할지에 대해 관심이 많아졌으며, PE들도 이러한 시장 환경의 변화에 대응을 준비해야 한다. 기업들이 장기적이고 지속가능한 성과, 더 높은 주주 가치 및 투자 수익의 확보를 위해 ESG를 고려해야 하는 것은 이제 필수적인 사항이다.



## Deal implications

### ESG 리스크 및 기회요인에 대한 평가가 이루어져야 할 것

ESG 관련 리스크가 사회경제적으로 중요하게 논의됨에 따라, 인수 실사를 할 때는 중대한 ESG 리스크(material risk)가 있는지 반드시 고려해야 하며, 특히 인수 대상 기업이 주주와 투자자, 이해관계자들로부터 ESG 관련 지적이나 압박을 얼마나 받았는지를 점검해야 한다. 또한, 매수자는 인수 대상 기업이 기업의 전략에 ESG 전략을 반영했는지 여부를 평가해야 한다. 기업이 ESG 관련된 정보를 제공하는 것은 장기적인 가치 창출을 위한 기반이 되기도 하며, 단기적으로 기업의 평판에 부정적인 영향을 줄 수도 있는 리스크를 헷징하는 의미도 있다. '대상 기업이 ESG 리스크와 기회를 어떻게 관리하고 있는가'는 투자 결정의 중요한 요소이다. M&A 딜에서의 ESG에 대한 세밀한 검토는 앞으로도 계속될 것이다.

### 인수 대상 기업의 조직 다양성(diversity), 공정성(equity) 그리고 포용성(inclusion)에 대해서도 고려할 것

인력에 대한 실사 시, 전통적으로 직원 수, 급여 등을 평가하던 과거의 평가 방식이 변화되어야만 한다. 매수자의 경우, 인수 대상 기업의 성·인종 다양성과 포용적인 조직 문화를 지원하는 프로그램을 추가로 파악해야 하며, 이러한 부분들이 인수 기업의 관행이나 문화와 통합이 가능한지에 대해서도 비교해야 한다. 이러한 부분은 인력에 대한 가치 평가에도 영향이 있을 뿐만 아니라, 추후 통합 계획을 수립하는 것에도 반영되어야 한다. 또한, 이러한 관점은 인수 대상 기업의 경영진과 이사회를 볼 때에도 동일하게 확대 적용되어야 할 것이다.

### 인수 대상 기업의 환경 프로파일과 클레임에 대해서도 점검해야 할 것

환경규제는 국가와 지방정부별로 다르며, 매우 중요한 컴플라이언스 리스크(compliance risk)가 될 수 있다. 딜메이커들은 인수 대상 기업의 환경 프로파일(environmental profile) 및 클레임(claim)에 대해 면밀한 실사를 진행하여, 해당 기업이 실제로도 환경 친화적인 제품과 서비스를 제공하고 있는지 확인해야 한다. 딜메이커는 인수 대상 기업의 배출량, 탄소 발자국(carbon footprint) 및 기타 기후관련 리스크와 기회를 검토할 뿐만 아니라, 원자재 소싱(raw material sourcing), 물 사용량 및 기타 요소들 또한 평가해야 할 것이다. 고객과 투자자 모두 구매 결정에 따른 영향에 점점 더 집중함에 따라, 딜메이커들은 인수 대상 기업의 상품 및 서비스의 라이프사이클 전체 과정의 환경 영향을 종합적으로 살펴봐야 할 것이다.



## Deals Platform Contacts

**박대준 Partner**

Deal LoS Leader

dae-joon.park@pwc.com

02-709-8938

**탁정수 Partner**

Deals Platform Leader

jeongsoo.tak@pwc.com

02-3781-1481

**김우성 Partner**

Assurance

woo-sung.kim@pwc.com

02-709-0688

**김성호 Partner**

Assurance

sung-ho.kim@pwc.com

02-3781-9104

**김경호 Partner**

Tax

gyungho1.kim@pwc.com

02-709-7975

**정경수 Partner**

Deals

kyungsoo.jung@pwc.com

02-709-0957

**성낙필 Partner**

Deals

nack-pil.sung@pwc.com

02-3781-2541

**곽윤구 Partner**

Deals

yun-goo.kwak@pwc.com

02-3781-2501

**김용현 Partner**

Deals

yonghyun.k.kim@pwc.com

02-3781-9794

**장유신 Partner**

Consulting

yoo-shin.chang@pwc.com

02-3781-1696

**장은영 Director**

Market

celia.e.jang@pwc.com

02-3781-0057

**최지원 Manager**

Market

jiwon.choi@pwc.com

02-709-0913



[www.samil.com](http://www.samil.com)

S/N: 2301T-RP-003

© 2023 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.