

[시리즈]기업가치를 높이는 일본기업 경영의 청사진

사업 재편 시스템 구축

아오시마 미노루(青嶋 稔)

CONTENTS

- I. 신진대사 저하로 발생하는 문제
- II. 선진사례
- III. 사업 재편 시스템 구축을 위해

요약

1. 일본기업에서 발생하는 사업의 신진대사 저하는 ① 사업별 실적이 정확히 공시되어 있지 않다, ② 추구하는 사업 포트폴리오가 불명확하다, ③ 포트폴리오 재검토를 위한 각 사업의 방향성 제시가 미약하다 등을 원인으로 생각할 수 있다.
2. 사업재편의 선진기업의 사례로서, 히타치 제작소, 후지필름을 소개한다.
3. 사례로 제시한 두 회사에서 얻을 수 있는 시사점으로는 ① 자사 사업 도메인의 재정의, ② 사업 세그먼트의 재검토, ③ 캐시플로우 강화를 위한 KPI와 PCDA, ④ 기업 자세의 명확한 전달과 정량적 평가를 통한 현황 파악, ⑤ 자전주의에서 벗어나기 위한 포트폴리오 재검토를 들 수 있다.

I. 신진대사 저하로 발생하는 문제

일본기업의 문제점 중 하나로 사업의 신진대사 저하를 들 수 있다. 전쟁이 끝난 뒤, 정밀기기 산업과 전기 산업은 수출 덕분에 큰 성장을 이루었으나 2000년 이후 급속히 발달한 디지털화의 물결에는 완전히 뒤처졌다. 그래도 사무기기의 복합화·컬러화까지는 어떻게든 대응했으나, 네트워크화나 페이퍼리스화에는 따라가지 못했다. 전 세계의 하드웨어 수요가 급격히 감소했음에도 불구하고 기존의 사업 구조를 크게 바꾸지 않았다.

그래서 성장을 기대하기 어려운 시장에 지금도 많은 기업이 남아 있다. 예를 들어 카메라 시장에는 캐논, 소니 그룹, 니콘, 후지필름, 올림푸스, 파나소닉, 리코가 존재한다. 코니카미놀타의 소니 그룹으로의 사업 매각, 리코의 펜탁스 디지털카메라 사업 인수, 그리고 올림푸스의 디지털카메라를 중심으로 한 영상 사업 분사화·일본 산업 파트너스에 사업 매각(20년) 등 이러한 사례는 있으나, 아직 사업 재편은 충분히 이루어지지 않았다.

사무기기 시장도 리코, 캐논, 후지필름 비즈니스이노베이션, 코니카미놀타, 샤프, 도시바테크, 오키데이터, 브라더공업 등 역시 다수의 기업이 존재한다. 코로나19라는 특수 상황이 있었다고는 하지만 앞으로 오피스에서 발생하는 인쇄 수요는 과거의 양에 미치지 못할 것이다.

마찬가지로 화력 발전도 미쓰비시 중공업, 도시바, IHI, 후지전기 등의 기업이 존재한다. 과거 미쓰비시 중공업은 히타치 제작소의 화력 발전 사업을 인수하고 미쓰비시 히타치 파워시스템을 설립했다. GE(제너럴일렉트릭)와 지멘스도 사업이 재편되며 미쓰비시 중공업의 존재감은 세계적으로도 더해 갔다. 그 후 미쓰비시히타치 파워시스템은 미쓰비시 중공업의 100% 자회사화라는 재편이 있었다고는 하지만, 향후 탄소중립으로 어려워진 시장 환경에 직면한 화력 발전 사업이지만 운영하는 기업 수는 아직 많다.

여기서 짐작할 수 있는 것은 일본기업은 의견을 조정하면서 사업을 성장시키는 것은 잘하지

만, 현재와는 다른 비연속적인 미래를 예상해서 사업 포트폴리오를 변경하는 데에는 굉장히 서툴다는 것이다. 그 결과 시장 성장이 힘들어질 때까지 많은 기업이 남아 최종적으로는 가격 경쟁으로 소모하다가 신사업으로의 전환이 늦어지는 네거티브한 사이클에 빠지게 되는 거라 말할 수 있다.

이러한 상황은 ① 사업별 업적을 정확하게 공시하지 않는다, ② 추구하는 사업 포트폴리오가 불명확하다, ③ 포트폴리오 재검토를 위한 각 사업에 대한 방향성 제시가 미약하다, 등을 원인으로 생각할 수 있다. 아래에서 각각에 대해서 고찰해보도록 하겠다.

1. 사업별 업적을 정확하게 공시하지 않는다

일본기업은 사업별 업적을 확실히 제시하지 않아 각 사업 부문이 스스로 놓인 상황을 파악하지 못하는 경우가 많다. 여러 사업을 경영하는 기업은 각 사업 부문의 인건비를 본사 비용으로 조달하면 이익을 끌어올릴 수 있는데, 그렇게 해버리면 본디 적자로 공시해야 하는 사업이 재무제표상에서는 흑자가 되어 버린다.

이러한 상황은 기업에도 사업에도 결코 좋은 일이 아니다. 적어도 해당 사업이 얼마나 적자인지 파악하면 건설적인 논의가 이루어지겠지만 일본기업은 정확한 공시를 피하려는 경향이 있다.

2. 추구하는 사업 포트폴리오가 불명확

일본기업은 3년 주기로 중기 경영 계획을 세우는 것을 지침으로 삼기 때문에 큰 시장의 환경의 변화를 내다보고 계획을 책정하는 경우는 적다. 또 중기 경영 계획을 IR에서 발표하는 시장에 대한 약속이라고 생각해 안전하게 단년도의 사업 계획을 단순히 3년으로 이어 붙인 것에 불과하기 쉽다. 게다가 복수의 사업을 경영하는 기업에서는 각 사업 부문이 작성한 계획을 취합해 서류로 묶는 정도에서 끝내는 일도 적지 않다. 즉 일본기업의 전략은 중장기 사업 도메인에 대해 본사의 의사 표시가 약하고 사업 부문은 현 상황을 기준으로 계획을 세우기 때문에 현재의 연장선상에서 미래를 그릴 수밖에 없다.

따라서 사업 포트폴리오는 현 상황과 크게 다르지 않다. 그 결과 자사가 어떤 사업 도메인을 강화하는지에 대한 메시지를 시장에 전달하지 못하고 있다.

히타치 제작소는 사회 과제를 해결할 사회 이노베이션 사업을 강화한다는 메시지를 시장에 전했다. 미쓰비시 중공업도 컨글로머릿(복합 기업)이지만 모빌리티와 에너지트랜지션이 중점 영역이라고 내세웠다. 이처럼 자사가 기회라고 파악한 사업의 방향성에 대해서 메시지로 시장에 밝히는 것이 필요하나 그것이 충분히 이루어지지 않은 기업이 많다.

3. 포트폴리오 재검토를 위한 각 사업에 대한 방향성 제시가 미약하다

추구하는 사업 포트폴리오가 불명확한 결과, 본사가 각 사업에 대한 의사를 표명하고 있지 않다. 전사 전략이나 강화가 필요한 포트폴리오를 고려해 어떤 사업에 크게 투자할 수 없다면 해당 사업 부문의 임원에게 그 의향을 전해야 할 것이다. 그러나 그러한 의사가 드러나지 않으면 투자 없이 그대로 방치되는 상태도 많다. 철수되는 일도 타 기업에 재편되는 일도 없이, 대기업이라는 큰 그룹 아래에 있다는 것은 언뜻 보기에 특별 대우라는 생각이 든다. 반면에 그것은 본인의 재능을 발휘하지 못하게 만든다고도 할 수 있고, 의사 결정을 미뤄서 타사와 함께 하면 크게 성장할 수 있는 사업의 성장 기회를 빼앗는 거라고 말할 수도 있다.

II. 선진 사례

여기에서는 선진 기업 사례로서 후지필름 홀딩스, 히타치 제작소에 대해 살펴보겠다.

1. 후지필름 홀딩스

(1) 기업 개요

후지필름 홀딩스는 산하에 후지필름, 후지필름 비즈니스 이노베이션을 둔 기업이다. 메디컬 시

스템이나 바이오 의약품 개발 제조 위탁, 라이프 사이언스 제품 등의 「헬스케어」, 고기능 재료 등의 「머티리얼즈」, 사무용 복합기 등의 「비즈니스 이노베이션」, 디지털카메라 등의 「이미징」 이렇게 네 가지 영역에서 사업을 펼치고 있다. 2020년도 매출은 2조 1,925억 엔이다.

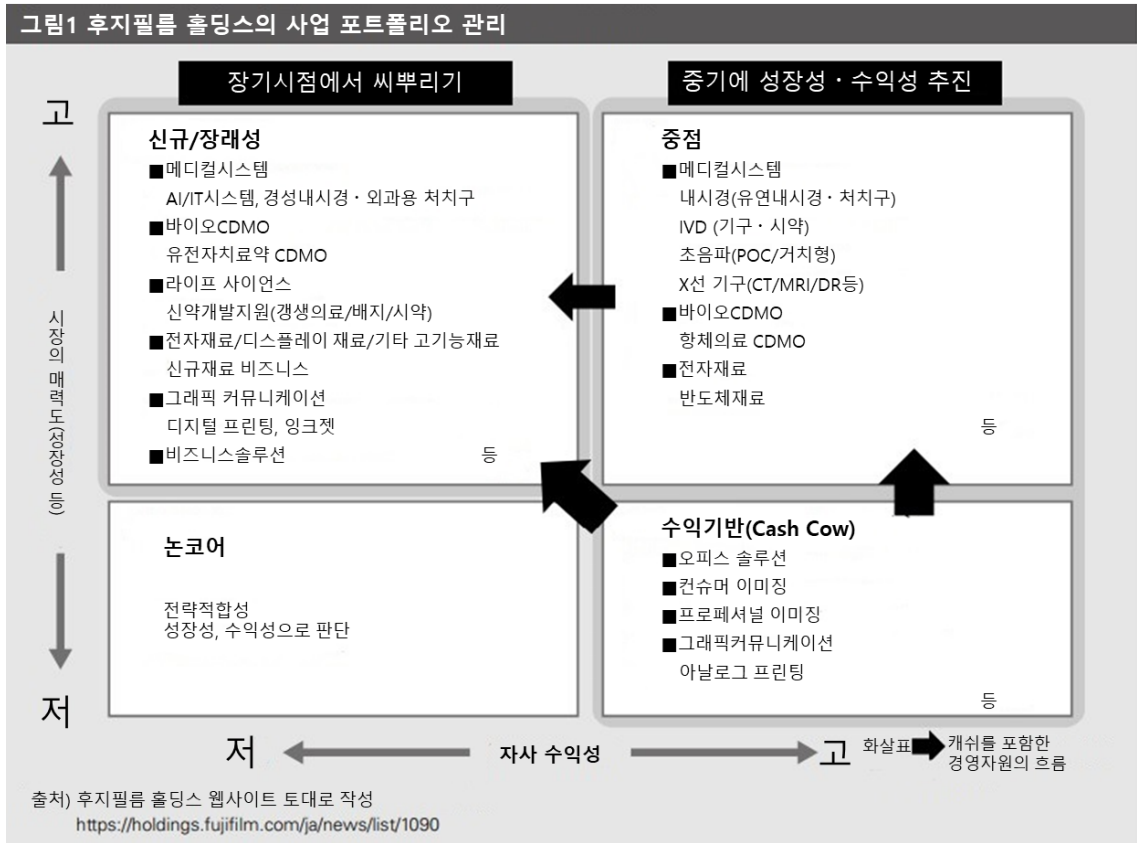
(2) 사업 재편의 구조

① 사업 포트폴리오 매니지먼트와 자원 배분의 방식

후지필름 홀딩스는 2023년도를 최종 연도로 한 21년부터 23년도의 중기 경영 계획 「VISION 2023」을 발표했다. 본 계획에서는 3년간 1.2조 엔을 투자해 헬스케어 · 고기능 재료를 중심으로 사업 성장을 가속하려고 한다. 성장이 기대되는 사업에 경영 자원을 집중적으로 투하하고 캐시의 창출과 투자의 순환을 촉진함으로써 지속해서 성장할 수 있는 사업 기반의 구축을 목표로 한다. 동사는 앞서 말했듯이 사업 영역을 4개로 재편했다. 그리고 각 사업을 「신규/장래성」, 「중점」, 「수익기반」의 영역으로 나누어서 각각의 국면에 따라 전략 시책을 추진하고 있다(표1, 그림 1).

「신규/장래성」으로 구분한 사업은 차세대 성장 사업으로 지정하고 「중점」, 「수익기반」으로 구분한 사업에서 얻은 경영 자원을 투자한다. 사업 자체 또는 그 사업을 추진하는 인재를 육성, 이른바 장기 시점의 미래를 위해 씨를 뿌리는 것이다. 「중점」 사업은 경영 자원을 집중 투자해 매출 성장과 이익률 상승을 꾀한다. 또 「수익기반」 사업은 수익성 · 효율성을 중시하고 캐시 창출의 최대화를 도모하며 창출한 캐시를 「신규/장래성」, 「중점」 사업에 할당해 차세대 성장 사업의 육성이라는 매우 중요한 역할을 하고 있다.

더욱이 전략 적합성, 성장성, 재산성으로 판단해 「논코어」라고 평가할 만한 사업이 발견되었을 경우에는 「수익기반」으로 개선을 시도하거나 매각 · 철수 등을 검토한다. 동사는 이처럼 시장 상황을 고려한 자사 기술의 우위성을 기준으로 각 사업을 각각의 스테이지로 나누었다. 사업의 수익성을 매출과 영업 이익으로 또는 경



영의 효율성을 ROIC(투자자본이익률)로 평가함과 동시에 자사의 기술이 시장에서 우위성을 차지할 수 있을지를 객관적으로 평가한다.

이러한 사업 포트폴리오의 최적화 사례로 바이오 의료 사업 영역의 재편을 소개하겠다.

동사는 21년 3월 바이오 의료 영역 사업 포트폴

리오의 최적화를 위해 피부나 연골 등의 조직 재생을 중심으로 한 재생 의료 제품의 연구 개발 · 제조 · 판매를 수행하는 저팬 티슈 엔지니어링(J-TEC)을 테이진에 매각했다. J-TEC의 사업이 동사의 성장 전략과 맞지 않는다고 판단해 매각이 추진된 것이었다. 또 조직 재생을 중심

표1 후지필름 홀딩스의 사업 세그먼트		
세그먼트	서브 세그먼트	
헬스케어	■메디컬시스템 ■바이오 CDMO	■라이프사이언스 · 라이프 사이언스(신약개발지원:재생의료 ·배지 ·시약) · 의약품 · 컨슈머헬스케어(화장품, 서플리먼트)
머티리얼즈	■전자재료 ■디스플레이 재료 ■고기능재료	■기타 고기능재료 · 산업재료 · 정밀화학 · 기록미디어 ■그래픽 커뮤니케이션 · 그래픽 커뮤니케이션 · 잉크젯
비즈니스 이노베이션	■오피스솔루션 ■비즈니스솔루션	2021년도부터 「4세그먼트(헬스케어 · 머티리얼즈 · 비즈니스 이노베이션 · 이미징) 및 11서브 세그먼트(■)로 업적공시*
이미징	■컨슈머이미징 ■프로페셔널이미징	

*4세그먼트는 매출/영업이익, 11서브 세그먼트는 매출 공시
출처) 후지필름 홀딩스 「중기경영계획 VISION2023」을 토대로 작성
https://ir.fujifilm.com/ja/investors/policies-and-systems/plan/main/00/teaserItems2/00/link/210415_vision2023j1.pdf

으로 한 재생 의료 사업을 펼친 J-TEC는 성형 분야의 기존 제품과 상승효과를 볼 수 있는 등 전략적 합치도가 높은 테이진과 함께 사업을 추진하는 쪽이 높은 성장을 기대할 수 있다는 판단에 따른 매각이었다. 동사는 AI 기술, 바이오 기술, 광제어재료기술^{주1} 등 강점을 살린 영역에 투자를 계속하고 신규 시장 진출을 계획하고 있다.

동사에서는 사업 포트폴리오를 검토할 때 너무 상세한 SBU(Strategic Business Unit: 전략 사업 단위)가 되지 않도록 하고 있다. 제품 단위에서 생각하면 시장에서의 사업 기회를 놓치기 쉽기 때문이다. 재생 의료라면 IPS 세포, 자가 세포처럼 어느 정도 크게 묶어서 파악하고, 보유한 기술과의 친화성, 차별화, 판매와 같은 자원의 강점을 얼마나 발휘할 수 있는지가 중요하다.

② 자원 배분의 최적화를 실현하는 캐시플로우 매니지먼트의 강화

후지필름 홀딩스는 자원 배분을 최적화하기 위해 매출액·영업이익과 함께 ROIC와 CCC를 지표로 참고해 캐시 창출을 강화하고, 3년간 누계로 1조 엔의 영업 캐시플로우를 창출하려고 한다. 그렇게 만들어낸 자금을 성장 투자에 최우선으로 배분할 계획이다.

동사는 모든 사업에 대해서 매출액·영업이익, ROIC, CCC를 지표로 관리하고 있다. 물론 초기라면 그 사업의 영역에 따라서 목표를 할당하지만, 어떤 영역에 있는 사업이든 상시 이것을 KPI로 의식하고 투하 자본에 대한 효율성을 고려한 사업 경영을 추구하고 있다.

이번 중기 경영 계획에서는 특히 투하 자본의 유효 활용에 힘을 쏟아 2023년도의 ROIC 목표를 6.1%로 끌어올리려고 한다. ROIC는 투자나 경영 자금을 활용해 이익을 얼마나 냈는지 나타내기 때문에 전략의 진척 상황을 확인하기에 적합한 지표이다.

이러한 분위기 속에서 21년 1월 말에 앞서 언급한 J-TEC의 주식 매각을 발표했다. 자가 세포를 이용한 재생 의료 시장 진출에는 시간도 걸리고 20년 3월기 등 5년 내 최종 적자를 3회 예상하여 21년 3월도 적자가 예상되기 때문이다.

동사에서는 재생 의료의 강화 포인트로 의료품 생산을 위한 배지 개발, 바이오 의약품의 생산 위탁 등 자사의 장점을 살리는 사업에 경영 자원을 집중하도록 결정했다. 이러한 의사 결정은 자사의 포지션이 시장에서 우위성을 획득할 수 있을지에 대해 평가하고, ROIC 지표를 살핀 다음 어느 사업 영역에 집중해야 투하 자본에 대한 이익을 극대화할 수 있을지를 기반으로 내린 판단이다.

2. 히타치 제작소

(1) 기업 개요

히타치 제작소는 직원 수 35만 명(2021년 3월 시점), 매출 규모 8조 7,000억 엔의 글로벌 기업이다. IT, 에너지, 인터스트리, 모빌리티, 라이프, 오토모티브 시스템 영역에서 데이터를 활용한 사회 이노베이션 사업을 추진하고 있다.

(2) 사업 포트폴리오 재편

① 강화 영역

히타치 제작소는 리먼 쇼크에 직면한 2008년도, 당기순손익 7,873억 엔의 적자를 발표했다. 이를 계기로 동사는 사회 이노베이션 사업을 강화할 것을 선언하고 사업 포트폴리오를 더욱 명확히 했다. OT(오퍼레이션 테크놀로지)×IT×프로덕트를 패키지로 제공함으로써 환경, 리질리언스, 안심·안전이라는 세 영역에 주력해 사회적 과제와 기업 경영의 과제 해결을 추구하고 있다. 동사가 사업 구조를 대대적으로 바꾸기 위해 16년에 발표한 것이 「Lumada」이다. 제조 현장, 전력, 교통 시스템 등의 제품을 제어하는 OT와 정보 시스템인 IT를 융합한 강점을 최대한 살려서, 고객의 DX(디지털 트랜스포메이션)를 가속하기 위해 선진적인 디지털 기술을 활용한 솔루션/서비스/테크놀로지 사업을 전개하기 시작했다. 그 후 17년 9월, 미국 자회사인 Hitachi Data Systems(HDS)와 HDS가 15년에 인수한 BI(비즈니스 인텔리전스) 톨을 제공하는 벤더인 미국 Pentaho사를 통합해 산업 IoT의 신규 회사인 히타치벤틀라를 설립했다.

그리고 Lumada를 전개하며 외부 협력 기업과 연계해 오픈 이노베이션을 추진하기 위해 얼라이언스 프로그램을 20년 11월에 시작했다. 21년 7월에는 글로벌로직을 인수해 글로벌 디지털 엔지니어링을 강화하고 디지털 사업의 글로벌 확대를 추진하고 있다. Lumada를 중심으로 한 사회 이노베이션사업에 대해 21년도는 1.6조억 엔을 매출 목표로 잡았다(그림2).

사회 이노베이션 사업의 글로벌 확대를 위해 OT×IT×프로덕트 강화에 필요한 자산을 매수하였다. 철도 분야에서는 15년에 안살도(Ansaldo) STS를 매수하였다. 인더스트리 분야에서는 17년 7월(완료 시점의 시기를 기재), 미국의 컴프레서 대기업·솔레어(Sullair)를, 19년에는 미국의 로봇틱스 시스템 인테그레이터, JR 오토메이션을 매수하였다. 그리고 글로벌 그린 대응을 강화하기 위해, 에너지 분야에서 20년 7월에 히타치 ABB 파워그리드를 통합, 오토모티브 분야에서 21년 1월에 히타치 오토모티브 시스템과 게이힌, 쇼와, 닛산 공업을 경영 통합해 히타치 Astemo를 설립하였다.

② 사업 재편

히타치 제작소는 2008년 리먼 쇼크 이후 사회

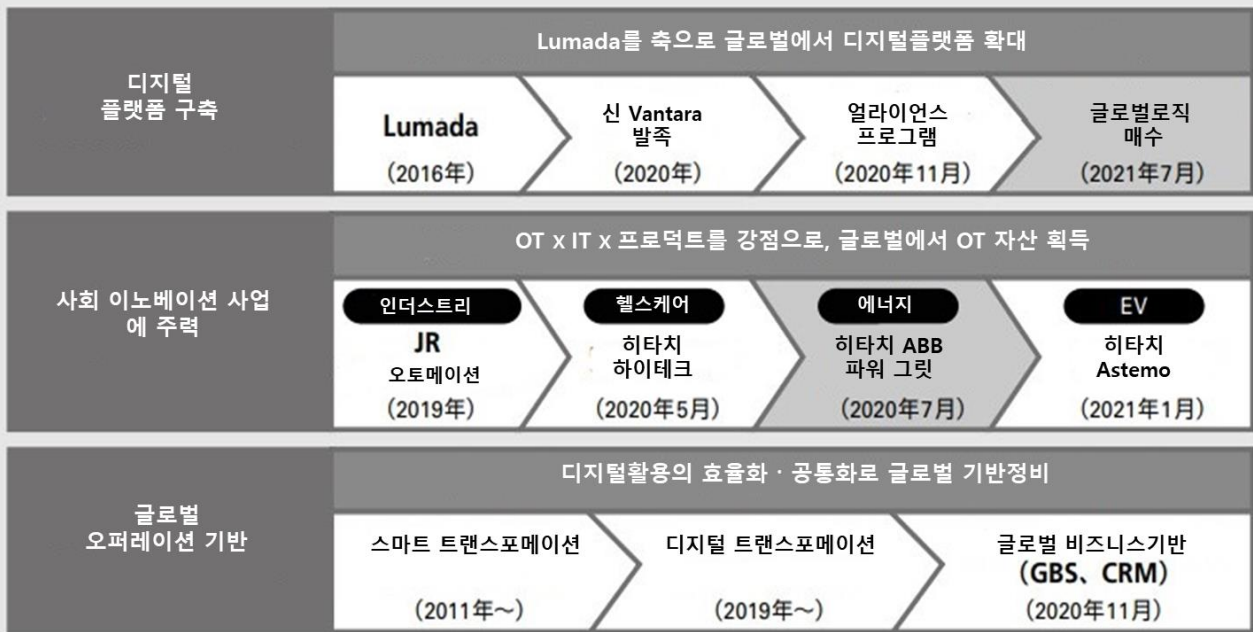
이노베이션 사업의 주력·강화를 위해 이처럼 사업 재편을 계속 추진했다.

그림3에서 보이듯이 10년부터 12년까지의 2012 중기 경영 계획에서는 사회 이노베이션 사업으로 이행하며 경영 위기에서 벗어나려고 노력했다. 2015 중기 경영 계획에서는 사업의 교체를 진행해 성장을 위한 기반을 구축하였다. 또한 2018 중기 경영 계획에서는 사회 이노베이션의 성장 실행을 위해, 디지털 기술을 활용해 글로벌화, 프론트/플랫폼의 강화, 나아가 자산 수익성 향상을 추진하였다(표2).

그리고 동사는 02년부터 지금까지 매출액의 30% 이상을 차지하는 사업을 매각해 교체를 진행하였다. 이처럼 사업 재편을 가능하게 만든 요인은 사업 평가를 정확히 실시한 뒤에 철수나 매각을 추진한 점이 크다. 각 사업의 경영진에게 회사가 추구하는 방향성을 정확히 전달함으로써 실현할 수 있었다.

경합이 너무 극심하면 업계 전체가 낮은 이익률에 시달리게 된다. 그럴 때는 합병·통합 등 업계 내에서 재편을 추진해 건전화를 시도하는 것이 현명하다. 히타치 제작소는 자사의 코어 사업으로서 살아남을 확신이 없는 것은 매각이나 외부 기업과의 통합(JV 설립 등)으로 방향을

그림2 히타치제작소의 사회 이노베이션 사업의 글로벌 확대와 디지털·구조개혁



출처) 히타치연구소 웹사이트 토대로 작성
https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2021/04/0428a/f_0428apre.pdf

그림3 히타치 제작소의 사업재편의 경위



전환하였다

예를 들어 하드디스크 사업은 03년에 약 20억 5,000만 달러를 투자한 IBM의 하드디스크 드라이브 부문을 인수해 경영 재건을 시도한 후, 11년 3월에 미국 웨스턴 디지털에 매각할 것을 발표했다. 당시 플래시 메모리가 나오면서 사업 내의 경쟁이 격화되고 승자가 되려면 상당한 금액을 투자해야 한다고 생각했다. 동사가 강화하고 싶은 사회 인프라의 사업 영역에 막대한 투자가 필요하다는 점을 숙고한 끝에 매각을 결정했다.

또한, 15년 10월에는 미국 존슨컨트롤즈와 히타치어플라이언스(현 히타치 글로벌 라이프 솔루션즈)가 글로벌 공조 합작 회사 존슨 컨트롤즈 히타치 공조를 설립하였다. 존슨컨트롤즈가 60%, 히타치어플라이언스가 40%의 주식을 보유하는 형태로 재편되었다. 존슨컨트롤즈의 강점인 HVAC^{주3} 및 빌딩 오토메이션 솔루션과 히타치 제작소가 가진 세계 유수의 VRF^{주4} 시스템, 가정용 에어컨, 고효율 칠러, 최첨단 로터리 및 스크롤 압축기 등 다양하고 광범위한 공조 관련 제품을 조합함으로써 경쟁력 강화를 노렸다. 21년 3월(완료 시점의 시기를 기재)에는 히타치메디코 등이 다루던 자기공명영상장치(MRI)나 컴퓨터단층촬영장치(CT), 초음파진단장치를 중심으로 한 영상진단기기사업을 후지필름 홀딩스에 매각하였다.

반대로 17년 7월(완료 시점 시기를 기재)에는 미국 컴프레서 대기업 솔레어를 12억 4,500만 달러에 인수. 북미 전역에 분포한 약 4000개사의 고객 기반을 획득하였고, 이는 산업 고객에 대한 Lumada의 판매 확대에 이어졌다. 또 18년 12월에는 스위스의 중전기 대기업 ABB로부터 송배전 등 파워그리드 사업을 인수할 것을 발표했다. 변압기 등으로 세계 톱 셰어를 차지한 ABB의 사업 기반을 편입해 재생 가능 에너지 등으로 확대가 기대되는 송배전 분야를 강화하고 Lumada에서 키운 데이터 사업 간의 상승효과를 노려 사업을 성장시키려는 전략이다.

그리고 히타치 제작소는 ABB의 파워그리드 사업 주식의 80.1%를 20년 7월 1일부로 획득하고, 21년 10월에는 사명을 히타치ABB파워그리드에서 히타치에너지로 변경했다. 동사의 매출액은 21년도의 21년 7월 시점 전망으로 9,929억 엔인데, 매수 완료 전 직전의 히타치에너지 사업의 매출액 4,000억 엔(20년 3월기)에서 2배 이상 확대되었다. ABB가 계속 보유한 20% 미만의 주식에 대해서는 23년 이후에 동사가 취득하게 됨으로써 완전 자회사화를 목표로 하고 있다. 이 매수를 통해 ABB가 세계 제일의 점유율을 가진 고압직류송전(HDVC) 등의 파워그리드 사업과 동사의 IT를 조합해 더 효율적인 운용으로 송배전망을 구축해 세계 시장에서의 경쟁력을 높이려고 하고 있다.

표2 히타치 제작소 포트폴리오 재검토와 내용변경

2002년부터 매출의 약 30%를 변경, 포트폴리오의 재검토 가속화

사업매각 · 철퇴

◆2002~2015년
반도체 사업이관 ▲6,000억 엔
사업매각 · 사업철퇴 ▲3,000억 엔
HDD 사업매각 ▲5,000억 엔
그룹회사 비연결화 ▲1,500억 엔
사업재편(화력발전시스템,공조) ▲5,000억 엔

◆2016년~
히타치그룹 외 ▲13,000억 엔
(히타치물류, 히타치공기(日立工機), 히타치캐피탈,
히타치 국제전기, 클라리온)
영상진단 사업양도 ▲1,400억 엔
해외가전사업 마이너리티화 ▲1,000억 엔

합계) 35,900억 엔

매수 · 연결화

◆2002-2015년
HDD 사업매수 +5000억 엔
사업매수(물류, IT관련, 철도 등) +7,000억 엔
JV설립 · 흡수합병 +1,500억 엔
그룹회사 연결화(히타치공기, 히타치국제전기 등)
+5,000억 엔

◆2016년~
사업매수 (솔레어(Sullair), JRA, ABB파워그리드 등)
+17,000억 엔
히타치 Astemo(케이힌, 쇼와, 닛산공업 등 3사)
+8,000억 엔
글로벌로직 +약 1,000억 엔

합계) 44,500억 엔

출처) 히타치 제작소 제공자료 토대로 작성

이렇게 동사는 코어 사업으로 편입해야 할 사업이라면 동사가 다수를 차지하고 그렇지 않으면 상대방에게 사업을 강화하게 함으로써 그 사업 자체를 성장시키는 것에 주안점을 두고 있다.

상장 자회사의 재편에 관해서는 09년 7월에는 사회 이노베이션 사업 강화를 위해 상장 자회사 5개사(히타치 정보시스템즈, 히타치 소프트웨어 엔지니어링, 히타치 시스템 앤드 서비스, 히타치 플랜트 테크놀로지, 히타치 맥셀)를 완전 자회사로 만들 것을 발표했다. 동사가 강한 사업군인 전력 시스템, 환경 · 산업 · 건강 시스템, 도시 개발 · 교통 시스템, 정보 · 통신 시스템, 사회 이노베이션 사업을 차별화할 재료 · 키 디바이스 · 서비스 등을 강화하고, 그룹 통합력에 의한 환경 가치의 창조, 고신뢰성 사회 기반 · 관련 서비스의 글로벌 전개, 정보 기술을 구사함으로써 안전 · 안심하는 사회 기반의 창조를 실현하려고 한 것이다.

그 후 20년 1월에는 히타치 하이테크놀로지의 완전 자회사화를 발표했다. 헬스케어 · 애널리틱스 분야에 진출해 히타치 하이테크놀로지의 파트너와 연계한 보험자 · 의료 기관을 대상으로 한 분석 플랫폼 서비스 제공을 통해서 Lumada 사업의 강화를 노리고 있다. 이렇게 헬스케어 ·

산업 영역에서 사업 포트폴리오의 변혁과 솔루션의 확대를 추진하고 있다.

한편 히타치 전선, 히타치 금속, 히타치 카세이 「고산케(트로이카, 3대 핵심 기업이나 인물을 가리키는 일본식 표현-역주)」라 불렸던 그룹 3사에 대해서는 매각을 추진했다. 히타치 전선은 13년 7월 1일 히타치 금속에 흡수 합병되었고, 21년 4월에 히타치 금속의 주식을 미국 투자 펀드인 베인캐피탈이 주도한 일미(日美) 기업 연합에 매각한다고 발표했다. 히타치 카세이는 19년 12월 쇼와전공에 매각한다고 발표하였다. 09년에는 22개사나 되었던 히타치 상장 자회사는 히타치 건설 1개만이 남게 되었다.

이처럼 사업 매각이 진행된 배경에는 동사의 경영진이 추구하는 방향성이나 사업 환경에 관한 이해를 공유하고 논의를 펼쳐온 데 있다. 사업 부문의 임원은 사업에 관한 객관적 평가, 전사에서의 위치를 항상 확인하면서 사업을 성장시키려면 어떠한 환경을 선택해야 하는지를 염두에 두고 있다.

히타치 제작소 취재를 통해서 필자가 느낀 것은 이러한 히타치 제작소의 사업 재편은 한 기업 내의 자원 배분이라는 관점만이 아니라 각각 업계의 전 세계적인 성장 촉진으로 이어지게 만든다는 점이다

III. 사업 재편의 시스템 구축을 위해

사업 재편의 시스템 구축으로서, 제2장에서 다룬 두 기업의 선진 사례에서 얻은 시사점은 ① 사업 도메인의 재정의, ② 세그먼트 분배의 재검토, ③ 캐시플로우의 강화, ④ 기업 자세의 명확한 전달과 정량적 평가로 현상 파악, ⑤ 자전주의(기업이 개발부터 생산까지 직접 하는 것-역주)에서 벗어나기 위한 포트폴리오 재검토를 들 수 있다.

1. 사업 도메인의 재정의

메가 트렌트 등 장기 시장 트렌트를 파악한 다음 자사가 어떤 사업 도메인에서 경쟁해야 하는지를 재정의한다. 이는 복합 기업에도 단일 사업의 기업에도 동일하다. 앞서 말한 것처럼 히타치 제작소는 사업 도메인을 재정의했지만, 예를 들어 사업 영역이 일정 부분 축소된 코마츠도 「단도쓰 밸류(다른 것에 비해 단연 앞서는 가치-역주)」라는 개념으로 방향성을 드러내며 그 사업 도메인을 재정의했다.

코마츠는 건설 기계, 광산 기계 및 프레스 기계를 가진 코마츠 산업기계 등도 사업 영역이지만, 추구하는 바는 고도의 시공을 보급하는 것이다. 스마트 컨스트럭션 기술 적용으로 클라우드 환경에서 데이터를 수집하고 건설 현장 전체의 가시화를 추진해 그 실현을 도모하고 있다. 거기에는 데이터 사업이나 컨설팅에 가까운 사업도 포함되어 이제는 건설 기계를 단순히 판매하는 사업과는 양상이 크게 달라졌다. 이는 건설 기기 판매와 애프터서비스만으로는 동사가 설정한 사회 과제를 해결할 수 없다고 생각했기 때문이다.

그래서 측량부터 시공 계획, 시공, 그리고 검사에 이르는 프로세스에서 ICT를 이용해 토목 현장 전체의 디지털화·가시화를 추진해 과제 해결을 시도하고 있다. 아무리 건설 기계가 ICT에 대응해도, 예를 들어 공사 현장에 성토가 도착하지 않았다, 시공 계획이 최적이지 않다, 이런 상황에서는 효율화, 안전성 향상을 위한 기여는 한정적이기 때문이다.

자사의 사업 도메인 제시가 가능해지면 여기에 필요한 자원도 자연스럽게 명확해진다. 후지필름 홀딩스도 헬스케어와 고기능 재료에 자원을 투입해 지속적인 성장을 실현하려고 하고 있다.

그때 중요한 것은 자사의 제품이 아니라 사회 과제를 기점으로 생각하는 것이다. 즉, 시장 중심으로 생각하라는 것이다. 앞서 말했듯 코마츠는 2019년 중기 경영 계획에서 「단도쓰 밸류」를 내세웠다. 코마츠가 보유한 스마트 컨스트럭션, ICT 건설 기계 등의 클라우드 솔루션의 사업 전개력으로 인구 감소나 고령화에 따른 노동력 부족 같은 토목 업계가 안고 있는 문제를 해결하기 위한 실마리를 찾아내려고 하고 있다.

이처럼 사업 도메인은 자사에 어떠한 제품·기술이 있는가 만을 따지는 게 아니라 해결하고자 하는 사회 과제와 고객 과제에 대해 시장의 매크로 트렌드, 자사의 기술, 판매 채널과 같은 강점에서 도출해야 한다.

2. 세그먼트 분배의 검토

사업 세그먼트의 조건에는 사업 활동으로 인한 수익 획득·비용 부담으로 구분할 수 있는 것과 사업 책임자가 사업 구성 요소의 자원 배분에 관해 의사 결정을 하고 업적을 평가하는 것이 있다. 한편 사업 세그먼트를 지나치게 세분화하면 단독 사업 도메인 제품이 위기에 처했을 때, 도메인 내에서의 자원을 이행하기 위한 검토가 어려워진다.

후지필름 홀딩스의 사례에서 보았듯이, 사업 세그먼트는 어느 정도 크게 나누고 묶어 두어야 세그먼트 내의 자원을 재분배하는 것도 가능하다. 어떤 제품의 실패한 영역을 되살리면서 새로운 기회를 발견할 수도 있다. 바꿔 말하면 세그먼트는 어느 정도 전환(피벗)이 가능한 규모를 가지는 것이 중요하다. 이로 인해 실패를 성공으로 바꾸는 피벗을 반복해 성공 확률을 높일 수 있을 것이다.

또한, 세그먼트는 제품만이 아니라 대상 시장 별로 나누는 것도 하나의 방법이다. 시장이나 고객의 변화를 살피면서 사업 영역을 피벗하는 것도 가능하기 때문이다.

피봇은 전략이나 아이디어를 시장의 니즈에 맞추는 프로세스이다. 기존 사업에서 새로운 사업을 창출하고 시장 환경에 따라 사업을 지속적으로 변화시켜야 한다.

3. 캐스플로우의 강화

사업 포트폴리오는 시장의 성장성과 사업의 수익성으로 사분면 관리하는 케이스가 많은데, 수익성은 높으나 시장 성장성이 낮은 「화수분」 사업으로부터 시장 성장성은 높으나 수익성이 아직 부족한 미래 사업에 자원을 투입하도록 배분해 나가는 것이 필요하다. 그때 어느 정도 현금을 창출하고 있는지가 포인트가 된다. 「계산상으로는 맞는데 현금이 모자라다」라는 말이 있듯이 손익계산서상 이익이어도 현금을 창출하지 않으면 자원을 투하할 수 없다.

후지필름 홀딩스에서는 자원 배분의 최적화를 위해 ROIC와 CCC2^{주2}를 지표로 하여 캐시 창출을 강화하고 있는데 이러한 지표 관리는 사업 단계에 상관없이 이루어져야 한다. 물론 초창기의 사업 관리에서는 그 나름의 허용 범위를 설정해 결과로 나온 숫자보다 전략의 실행 상황에 따라야만 하나, KPI는 동일한 지표로 관리하고 상시 캐시플로우를 의식해야 한다. 이를 통해 투하 자본에 대한 효율성을 고려하고, 사업 경영을 지속적으로 의식할 수 있기 때문이다.

이러한 사고방식을 침투시키려면 사업의 임원이 손익계산서 중심이 아니라 대차대조표, 즉 BS를 중심으로 한 사업 관리를 습득해야 한다. 캐시플로우 컨버전 사이클 등의 지표를 바탕으로 BS를 중심으로 경영하면 제품 재고, 재고, 외상매출대금, 외상매입대금 등의 관리를 하게 되는 셈이다. 본 시리즈 제7회 「PL 중심의 경영에서 탈출」(2021년 12월호)에서도 말했지만, BS 중심으로 경영함으로써 총자산 회전율은 올라가고 더 많은 캐시가 창출된다. 이를 위해서는 사업 임원에 대한 교육과 그것을 관리하는 KPI, 나아가 사업 임원을 지원하는 스태프 육성 등의 체제 구축도 필요하다.

4. 기업 자세의 명확한 전달과 현상을 정량적 평가로 파악

기업이 추구하는 방향성을 그 사업 도메인에서 확실히 밝히고 각 사업의 현주소를 포트폴리오 관리의 지표로 명확히 드러내는 편이 좋다. 제2장 후지필름 홀딩스의 사업 포트폴리오 관리(그림 1)에서는 「중점」, 「수익기반(캐시카우)」, 「신규/장래성」, 「논코어」의 사분면으로 사업을 구상하였다. 시장의 매력도와 자사의 수익성으로 만든 포트폴리오의 관리는 매우 정통적이며 이 자체에 특수성은 없다. 즉 어떤 회사가 실시해도 그림 자체는 비슷한 모양이 될 것이다.

여기에서 중요한 것은 이와 같은 사업을 구상해 외부 및 전사에 각각의 위치를 제시하는 것이다. 기업에 따라서는 이렇게 공개하면 「캐시카우」나 「논코어」에 배치된 사업에 종사하는 직원의 의욕을 떨어뜨리지 않을까 우려할 수도 있다. 그러나 결과적으로 이러한 사업에는 큰 자원이 투입되지 않기 때문에 기업으로서 명확한 의사 표시를 해야만 한다. 한편 캐시카우 사업은 캐시플로우를 철저하게 창출하는 등 현재 놓인 위치와 상황에서 제 역할을 다하는 것이야말로 필요하다.

히타치 제작소는 자사의 방향성과 그 사업의 현 상황에 대해서 경영진과 사업 책임자 사이에 인식을 공유하고 있다. 예를 들어 어떤 사업에 적극적으로 투자하기 어렵다는 사실도 솔직하게 전달하고 미래를 위해 어떻게 해야 할지에 대해서 분명히 논의한다. 이처럼 자유로운 토론이 가능한 분위기가 조성되었기 때문에 사업 재편이 추진된 것이라 생각된다.

5. 자전주의에서 벗어나기 위해 포트폴리오를 재검토

본사는 각 사업 부문의 사내 포지셔닝 또는 그 성적을 명확히 하는 과정에서 자사만으로 살아남기 어렵다는 사실을 인지했다면 적극적으로 외부 기업과 제휴를 모색해야 한다. 가장 좋지 않은 것은 충분한 투자 없이 논코어인 상태 그대로 자사 내에 머무르는 것이다.

어떤 사업을 본격적으로 키우고 싶어 하는 사업자가 외부에 있다면 적극적으로 외부와 교섭을 진행해야 한다. 자사가 단독으로 진행해서 성장할 수 없는 사업은 매각하거나, 소수의 입장에서 JV를 설립하거나, 자사의 연결을 끊어내고 타사의 힘을 빌려 재건을 시도하는 수단도 있다. 물론 코어 사업이라면 타사를 매수하거나 타사와 JV를 설립해 자사가 다수를 차지하는 방법도 있다.

본 시리즈 제7회 「PL 중심의 경영에서 탈출」(2021년 12월호)에서도 말했지만, 미쓰비시 중공업은 도메인 제도로 이행한 후, 전략적 사업 평가 제도를 도입해 각 SBU의 업적을 명시한 다음 단독으로 살아남기 어려운 사업에 대해서는 외부와 제휴, JV의 설립을 추진했다. 유망 사업이 있는 반면 단독으로 살아남기 어려운 사업도 있다. 이때는 매각 혹은 상대 기업을 다수로 만들어 JV를 설립하는 등 재편·매각을 진행함으로써 사업 포트폴리오를 교체할 수 있다. 이처럼 자사의 산하에서는 성장할 수 없더라도 타사와 함께함으로써 재생하는 사업도 있다.

미쓰비시 중공업은 산업용 크레인 사업을 스미토모 중기계공업에 매각했다. 이로 인해 스미토모 중기계공업이 강점을 가진 조선소용 골리야스 크레인, 지브 크레인과 미쓰비시 중공업이 우수한 항만 하역용 컨테이너 크레인, 발전소용 양탄 크레인을 조합해 제품 라인업을 두텁게 했다. 그리고 스미토모 중기계공업이 가진 고도의 가공·용접 기술과 미쓰비시 중공업의 자동화 기술, 서플라이어 활용력이 만나 시장의 경쟁력 강화로 이어지며 시너지를 창출하고 있다.

코니카미놀타는 06년 1월 DSLR 카메라의 일부 자산을 소니에 양도할 것을 발표했다. 창업 사업 철수라는 힘든 결단이었지만, 그 후 소니의 미러리스 카메라의 약진은 코니카미놀타에서 소니로 옮겨 간 기술자의 활약이 컸다고 할 수 있다. 또 이러한 재편은 사업의 현재 스냅샷만이 아닌 메가 트렌드를 파악해 그 사업 영역에서 살아남을 조건을 냉정하게 생각해 판단한 결과이다.

오므론은 19년 10월 31일 차량용 부품 사업을 일본전산에 양도했다. 연간 약 1,300억 엔의 매출과 60억 엔을 넘는 영업이익도 내고 있었고,

ROIC도 계속 10%를 유지해 사업 성적도 결코 나쁘지 않았다. 그러나 이것은 그 시점의 스냅샷에 불과하다.

차량 관련 비즈니스는 CASE라고 불리는 자동차 산업의 커다란 변화 속에서 막대한 투자가 필요한 사업이다. 오므론이 차량용 부품 사업을 코어 사업이라고 판단했다면 자사 내에 그대로 두는 결단을 내렸을 터이다. 그러나 공장 자동화와 헬스케어를 중점 사업이라고 생각한 오므론은 보쉬 등의 구미 대기업 Tier1 등이 대규모 투자를 감행하여 경쟁 환경이 변하고 있는 이 시장에서는 이기기 어려울 거라 판단했다. 야마다 요시히토 CEO를 비롯한 오므론의 경영진은 단장의 심정으로 결단을 내렸을 터이다.

이러한 결단을 내릴 수 있었던 것은 오므론의 경영진이 자동차 업계에서 일어나는 변화를 보고 냉정하게 판단했기 때문이다. 자동차 부품의 모듈화가 진행되면서 당초 70개였던 전자 제어 유닛이 3개의 차량용 컴퓨터에 집약되었고 더욱이 하드웨어와 소프트웨어의 분리가 진행되는 추세 속에서 전자 제어 유닛 제어 기술로 가치를 발휘했던 오므론은 이 변화 속에서 살아남을 수 없다고 생각했다. 막대한 투자가 가능한 보쉬 같은 메가 Tier1이나 숨겨진 강자 Tier2와 비교하면 방대한 개발 리소스 투입은 어렵다고 생각했던 모양이다.

그래서 모터에 막대한 투자를 실시하여 차량용 부품 사업을 강화 중이던 일본전산에 사업을 양도한 것이다. 그것이 해당 사업에서 일하는 인재에게도 일본 산업에도 좋은 결과라 고심한 끝에 결단을 내린 거라고 필자는 생각한다.

즉 사업 재편은 적자가 난 뒤 생각하는 것이 아니라, 앞으로 일어날 수 있는 시장 환경의 변화를 예측하고 그 사업 영역에서 정말로 살아남을 수 있을지, 투자할 각오를 다질 수 있는 자사의 코어 사업인지를 생각해 결단해야만 한다. 그 결과 코어 사업이 아니라고 판단했다면 타사의 힘을 빌려 사업 재편을 단행하는 편이 좋다.

반대로 적극적으로 투자할 사업에는 외부와 제휴하거나 매수를 진행할 필요가 있다. 그때 그 사업이 추구하는 모습을 명확히 그려내 두어야만 한다.

히타치 제작소가 글로벌로직을 인수한 것은 Lumada를 중심으로 사업 성장을 실현하기 위해 글로벌로직이 보유한 디자인 사고를 바탕으로 한 고도의 디지털 엔지니어링, 경험 디자인 및 데이터 서비스 전문성을 살려 사회 과제, 고객의 과제를 해결할 수 있다고 생각했기 때문이다. 크게 키우고 싶은 사업에 대해 자사에는 뭐가 부족한지 또 어떤 모습으로 성장시켜야 하는지를 명확히 한 다음 인수나 통합 등 얼라이언스를 추진해야 한다.

일본에는 같은 제품 영역에 수많은 기업이 존재해 경합 관계가 형성되기 쉽다. 물론 모든 기업이 성장할 수는 없다. 시장이 레드오션이 되면 경쟁에 몹시 지칠 수도 있다. 그런 상황에서 벗어나기 위해서도 자사의 사업 도메인을 재정 의하면서 자전주의에서 벗어나 미래를 위한 포트폴리오를 구축해야 한다.

그때 명심해야 할 것이 자사의 자원은 한정되어 있다는 점이다. 어떠한 분야를 키우기 위해서는 타 분야를 분리해 축소나 철수, 타사와의 제휴 등 의사 결정을 내려 사업의 신진대사를 촉진할 필요가 있다.

주

1. 빛을 제어함으로써 여러가지 광학 특성을 실현하는 기술. 시야각 확대효과를 얻을 수 있는 편광판 보호필름(디스플레이재료) 및, 고해상력 · 저노이즈 · 충실한 색재현을 실현하는 이미지센서용 컬러 레지스트(전자재료) 등에 활용된다.
2. 기업이 원재료 및 상품구입 등의 현금 투입부터 최종적으로 현금화되기까지의 일수를 및 자금효과를 나타내기 위한 지표
3. Heating, Ventilation, Air Conditioning 의 약자 (온난 · 환기 · 공조)
4. Variable Refrigerant Flow 의 약자. (빌딩용 멀티에어컨)

필자

아오시마 미노루(青嶋 稔)

NRI 전문연구원

전문은 비전책정, 중장기경영계획책정, M&A, PMI, 본사개혁, 마케팅 전략책정, 조직개혁

미국공인회계사, 중소기업진단사

「Recurring Shift」(일본경제신문출판), 「마케팅 기능의 재구축」 「사업을 창조하다」 「전략실행력」(중앙경제사) 등 저서 다수

본 기사는 知的資産創造 2022년 2월호에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소 서울로 연락 바랍니다.

문의처 : inquiry@nri-seoul.com

홈페이지 www.nri-seoul.com 의 insight 메뉴에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한 知的資産創造 2022년 2월에 대한 전문 및 기사는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본 기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다. 모든 내용은 일본의 저작권법 및 국제조약에 따라 보호받고 있습니다.

Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.