

# 일본기업의 구조조정과 사업재편 동향

## 1. 배경 및 목적

- 엔고, 신흥국의 추격, 글로벌경쟁 격화 등으로 악화된 사업 환경을 구조조정과 사업재편을 통해 극복하기 위한 전략으로 선택

## 2. 유형 및 특징

### ① 통합·합병·매수

- 규모의 경제효과와 범위의 경제효과 외에 모든 경영자원의 통합 효과를 기대
- 기업 간의 일부 사업을 수직적 또는 수평적으로 통합
- 기업전체 또는 기업의 일부 사업부문을 매수

### ② 기업간 제휴

- 기업간 핵심역량(core competence)을 상호 보완
- 제휴형태에 따라 자본제휴, 기술제휴, 생산제휴, 조달제휴, 판매제휴 등으로 구분

### ③ 사업철수·매각

- 매각 등을 통해서 사업에서 철수
- 사업전환을 전제로 한 과잉설비의 축소·폐기를 통한 슬림화와 다운사이징 효과를 기대 등으로 구분

### 3. 최근 일본기업의 사업재편 사례

#### 가. 총괄

유형	해당기업	주요특징
통합 · 합병 · 매수	미쓰비시중공업 히타치제작소	화력발전소를 중심으로 전력시스템사업 통합
	신일본제철 스미토모금속	신흥국에서의 생산체제 확충을 위해 신일철주금 설립
	소프트뱅크 스프린트(美)	해외시장 진출을 위해 미국의 통신사를 인수
	미스미 코넬 · 인더스트리얼 · 틀 · 코퍼레이션(美)	아시아에 편중되어 있는 사업을 미국 · 유럽으로 확장하기 위한 M&A
	히타치그룹 금속과 전선부문 통합	그룹 전체로 세계시장을 개척하기 위한 전략으로 사업간 통합
	파나소닉전공 산요	가전에서 환경 · 에너지로 주력산업을 변화
기업간 제휴	소니 파나소닉	삼성전자에 대항하기 위한 체제 구축
사업매각 · 철수	르네사스	대만 및 미국에 공장 매각 도요타 등 일본기업이 출자
	도시바	액정TV생산 중단

#### 나. 기업간 사업재편 내용

##### 1) 통합 · 합병 · 매수 유형 사례

##### (1) 미쓰비시중공업-히타치제작소 간의 사업통합

- 화력발전소를 중심으로 전력시스템사업을 통합, 2014년 1월에 신설법인을 설립
  - 미쓰비시중공업이 65%, 히타치제작소가 35% 출자
  - 통합대상사업은 가스터빈, 보일러와 같은 화력발전설비 외에 이산화탄소 등 유해물질을 억제하는 장치, 지역발전, 연료전지사업 등

□ 글로벌경쟁에 대한 위기감이 통합의 배경

- 일본의 인프라사업을 리드해 온 양사가 기업그룹의 틀을 뛰어 넘어 통합의 형태로 일본 연합을 구축하게 된 배경은, 원전사고와 치열해지고 있는 글로벌경쟁에 대한 위기감 때문임
- 일본의 중전메이커들은 그동안 국내 전력회사들로부터의 안정적인 수주에 안주해 온 결과 일본 국내의존형의 사업모델이 한계를 초래
  - 해외경쟁 환경도 격화되고 있는데 2008년 리먼쇼크 이후 구미기업들이 인프라 정비 수요가 많은 신흥국시장에 몰려들고 있기 때문임

□ 다른 분야에서도 양사 간의 연대를 심화시켜 나갈 계획

- 양사는 원자력발전이나 도시교통시스템 분야에서도 사업통합을 시야에 두고 히타치와의 연대를 심화시켜 나간다는 구상임
  - 전력 외에도 저상식노면전차 등 도시교통시스템 분야에서도 보완관계가 있어 양사 간의 협업이 확대될 가능성이 있음
- 미쓰비시중공업과 히타치는 2000년에 제철기계부문, 2011년에 수력발전기사업을 통합한 사례가 있으며 스마트시티사업을 공동으로 추진하는 등 사회인프라 분야를 중심으로 협력관계를 쌓아옴
  - IT나 제어기술에 강한 히타치의 IT기반과 미쓰비시중공업의 노하우를 결합한 시너지 효과를 기대

□ 이제까지와는 다른 집약화를 시도

- 일본의 제조업은 이제까지도 반도체 등 분야에서 집약화를 해

왔으나 경쟁력을 상실한 주변사업을 퇴출하는 성격이 농후했음

- 그러나 이번 사례는 양사 모두 가스터빈 등의 발전설비를 핵심 사업으로 설정, 서로 힘을 합쳐 세계시장을 개척하기 위한 통합임
  - 신흥국을 중심으로 사회인프라 수요가 앞으로도 성장할 것으로 전망되고 있으나, 과당경쟁을 계속하고 있는 일본기업들의 사업규모나 수익력은 세계 라이벌기업에게 뒤지고 있어, 이를 극복하기 위한 전략적 결단으로 평가되고 있음

#### □ 업계재편의 마중물이 될 것으로 기대

- 미쓰비시중공업과 히타치제작소가 전력설비사업의 통합에 합의함으로써 중전업계의 재편움직임이 가속화될 것으로 보임
  - 통합법인은 라이벌관계인 도시바만이 아니고 히타치와 관계가 깊은 미국GE 등의 동향이 앞으로 초점이 될 것으로 보임
  - 히타치에 의하면, 히타치는 GE와 원자력발전설비분야에서 사업을 통합하고 있으며, 화력발전분야에서는 핵심설비인 가스터빈을 조달하고 있어 어느 쪽에서든 GE와 경합을 벌이게 된다는 것
- 이제까지 안정적인 공급원을 확보하고 있던 GE와 미쓰비시전기는 신설법인이 설립되면 치열한 경쟁에 직면, 새로운 합종연횡에의 마중물이 될 것으로 보임
- 향후 주목되는 것이 미쓰비시중공업, 히타치와 맞먹는 일본의 3대 중전메이커의 하나인 도시바의 움직임
  - 도시바는 화력발전설비분야에서 GE와의 관계가 깊음. 최근 중부전력으로부터 대형 가스화력 발전설비를 공동으로 수주한 바 있음

- 미쯔비시중공업-히타치연합의 탄생에 의해 도시바와 GE의 관계가 한층 강화될 가능성도 있음

## (2) 신일본제철 · 스미토모금속 합병

- 신일본제철과 스미토모금속공업이 합병하여 「신일철주금」을 설립
  - 신흥국에서의 생산체제 확충을 중점적인 목표로 ‘12.10월 신일본제철과 스미토모금속이 합병하여 ‘신일철주금’을 설립
    - 합병비율은 양사의 주가를 감안하여 스미토모금속의 주식 1주당 신일철의 주식 0.735주를 배당
  - 신규회사의 조강생산량은 세계시장점유율 3%대로 6%대의 알세롤미탈(룩셈부르크)에 이어 2위로 부상할 전망이다
    - 신흥국들의 철강수요 증가, 엔高 등 시장 환경이 급속히 악화되고 있는 가운데 양사는 합병을 통해 대응한다는 전략
    - 신일철주금은 강판 자체의 성능에 더하여, 신흥국을 포함한 글로벌한 공급망 준비가 자동차메이커들의 사용여부에 키가 되고 있음
    - 신일철주금의 자동차용 강판 전체 생산능력은 연간 850만톤으로 신흥국에서도 고성능 강판을 생산할 수 있게 되어 양적·질적인 면에서 생산체제를 강화하는 효과를 거두게 됨

## (3) 소프트뱅크, 미국 스프린트사 매수

- 소프트뱅크가 미국 휴대전화 분야에서 제 3위인 스프린트넥스텔을 매수하기로 발표
  - 매수가 완료되면 계약건수가 미국과 일본에서 약 9,600만건으

로 NTT도코모의 1.6배에 달함

- 소프트뱅크로서는 이번 매수로 단말기나 설비조달에서 유리해지며 중국 차이나모바일, 미국 버라이즌와이어리스에 이어 세계 제 3위의 휴대전화회사로 자리를 굳히게 됨

□ 해외시장에서의 정상을 목표로 한 전략

- 소프트뱅크가 매수전략을 가속시킨 배경에는 세계표준의 새로운 고속통신규격 「LTE」의 등장도 빼놓을 수 없음
  - 세계적인 규모로 인프라정비가 이루어질 전망으로 기술의 표준화나 설비조달 등에서 주도권을 장악한다는 전략임
- 소프트뱅크는 5기 연속 적자를 내고 있는 스프린트를 완전자회사로 편입함으로써, 해외에서 본격적인 통신사업에 나선다는 것임
  - 일본에서 도코모를 따라잡기에는 시간이 걸리기 때문에 해외시장을 둘러싸고 실질적인 정상을 노리는 전략이라고 할 수 있다는 것
- 일본의 휴대전화시장은 포화상태에 가깝고 국내 사양에 고집한 결과, 폐쇄적인 시장이 되어버림
  - 스마트폰이나 LTE의 등장은 일본기업이 해외에 재진출하는 호기인 만큼 소프트뱅크의 전략은 평가할 만하다고 일본경제신문은 논평

#### (4) 세계 최대부품메이커 미스미, 북미 최대기업 매수

□ 금융부품의 세계 최대기업인 일본의 미스미그룹이 북미 최대 금형 부품메이커를 매수

- 매수대상 기업은 금형부품메이커의 미국 데이턴과 캐나다의 지·앵커·던리(AD)를 지배하고 있는 코넬·인더스트리얼·툴·코퍼레이션임
  - 데이턴은 북미지역에서 최대 금형부품메이커이며, AD 또한 미국외에 유럽에서 높은 시장점유율을 확보하고 있음
  - 매수대상 사업의 연간매출액은 150억엔 정도
  - 미스미나 데이튼이 취급하는 금형부품은 금형의 토대부분을 제외한 핀이나 코일 등으로 금형제조에 없어서는 안 되는 중요한 부품임
- 미스미는 최대 금형부품메이커이나 사업이 아시아에 편중되어 있어 이번 매수로 미국·유럽에서의 매출액을 3배 가까이 확대하고 해외생산거점도 크게 늘릴 계획임

#### (5) 히타치그룹, 금속부문과 전선부문 합병으로 구조개혁

- 히타치제작소의 자회사 히타치금속과 히타치전선이 2013년 4월 1일부로 합병하고 신설회사의 명칭은 「히타치머터리얼즈」
  - 히타치제작소는 이들 양사에 50%이상 출자하고 있음
    - 2012년 3월 매출액은 히타치금속이 5,560억엔, 히타치전선이 4,325억엔 합쳐 1조엔 규모임
  - 이번 합병은 히타치그룹의 현안의 하나인 히타치전선의 경영재건을 위한 근본적인 수술로서, 구조개혁이 마무리 단계
    - 히타치는 10년 전부터 구조조정을 추진, 최대 적자를 낸 2009년부터 그룹내 중복부문과 채산성이 없는 사업에서 철수하는 등 구조개혁을 본격화

- 「종합전기」의 깃발을 내리고 중전기나 철도 등 사회인프라사업과 강점을 가진 IT사업에 집중
- 2010년 히타치테크놀로지나 히타치마크셀 등 상장자회사 5개사를 TOB(주식공개 매입)방식으로 완전자회사하는 한편, IT와 사회인프라에 경영자원을 집중시킨 결과, 경영실적이 개선

□ 히타치금속과 히타치전선은 히타치그룹의 주요 5개 부문의 하나인 고기능재료의 핵심기업임

- 히타치 전체 매출액의 14%를 점하는 동 부문은 전선의 수익력이 저조한 가운데서도 5%의 영업이익율을 기록
- 금속·전선의 합병으로 합리화가 이루어지는 경우 히타치그룹의 고수익부문이 될 잠재력을 보유하고 있음
- 히타치금속은 하이브리드자동차나 전기자동차의 구동용 모터에 사용하는 고성능자석 분야에서 세계시장점유율 약 40%를 차지하고 있으며 산업인프라나 자동차, 전기용 고급금속재료에도 강함
- 히타치전선은 전력회사공급용 전선이 주력사업으로 과거에는 그룹발전의 토대가 되었으나 전선의 국내수요가 한계에 이른 데다, 반도체용 전자재료의 부진 등으로 경영이 악화

□ 히타치금속과 히타치전선이 합병방침을 굳힌 것은 그룹 전체로 세계시장을 개척한다는 히타치제작소의 전략을 반영한 것이며, 히타치그룹은 해외인프라 수요 개척에 역점을 둘 방침임

## (6) 파나소닉전공·산요 간의 합병으로 新파나소닉 탄생

□ 파나소닉이 완전자회사인 파나소닉전공을 흡수합병, 산요전기를

포함한 3개사의 사업을 통합하여 새로운 체제를 발족

- 가전에서 환경·에너지로 경영의 축을 변신하여 아시아기업들과의 경쟁에서 주도권을 장악하겠다는 의도
- 파나소닉은 이번 통합으로 16개 분야의 사업영역을 가전사업과 시스템제안 등 솔루션 사업, 디바이스 사업이 균형을 이루는 9개 분야로 구도를 재편

□ TV사업은 적자 폭이 지속되고 있기 때문에 박형TV용 패널생산 축소 등 구조개혁을 추진하면서 파나소닉전공이 강점을 가지고 있는 솔루션사업 및 산요전기의 에너지사업을 축으로 새로운 성장궤도를 목표

## 2) 기업간 제휴 사례

### (1) 소니·파나소닉 간의 제휴

□ 제휴 배경은 삼성전자에 대항하기 위한 체제 구축

- 샤프와 대만의 홍하이정밀공업그룹이 제휴, 소니와 파나소닉의 제휴로 이어지는 도미노현상의 배경은 액정TV 및 휴대전화, 반도체 등 분야에서 일본기업들의 시장을 잠식해 온 삼성전자에 대항하기 위한 체제를 구축하기 위한 것임
  - 소니와 파나소닉은 유기EL TV생산기술을 결합하여 대형 패널 생산시기를 단축하는 데 협력, 금년 중 유기EL TV를 발매할 예정인 삼성에 대항하려는 것임
- 브라운관 TV분야에서 최고 이었던 소니는 액정패널 분야에서

열세를 만회하기 위해 2005년부터 삼성과 패널 합작생산에 들어갔으나, 삼성전자가 액정 TV시장을 석권

- 소니는 TV사업 분야에서 한 번도 흑자를 내지 못한 채 금년 1월 삼성과 결별

□ 일본식 「자전주의」로부터 탈피 계기

- 파나소닉 오오히라 사장은 “유기EL패널 생산에 착수하더라도 모든 분야를 자사 단독으로 설비 투자할 가능성은 매우 적다”고 하여 제휴를 시사한 바 있음
- 이는 주요 부품의 개발에서 조립에 이르기까지 자사에서 완결시키는 이른바 일본식 자전주의 노선으로부터의 탈피를 의미

□ 해외에서 생산제휴 가능성

- 소니가 오랜 라이벌이었던 파나소닉과 유기EL TV분야에서 제휴한데 이어, 앞으로 대만을 저비용 거점으로 소니와 파나소닉이 생산 면에서 제휴할 가능성도 있음

### 3) 매각·철수 사례

#### (1) 르네사스 대대적인 구조개혁으로 반도체산업 재편

- 도요타자동차, 파나소닉 등 일본 대형 기업들이 일본 제조업 기반의 붕괴를 막기 위해 르네사스에 1000억 엔(약 1조5000억원)을 출자하는 방안을 확정

- 히타치제작소와 미쯔비시전기의 NEC 반도체 부문을 통합으로

탄생한 세계 최대 마이콤(MCU:Micro Controller Unit)메이커인 르네사스일렉트로닉스가 주력공장을 대만기업에 매각하고 종업원의 30%를 감축하는 등 대대적인 구조개혁에 착수

- 르네사스는 대만적체전로제조(TSMC)와 쓰루오카공장의 매각교섭 중
  - 시스템 LSI의 최대 생산거점인 쓰루오카공장에서는 박형TV 및 디지털카메라 등 디지털기기제조용 반도체를 생산하고 있음
  - 일본 TV시장의 축소 등으로 가동률이 저하되고 있는 가운데, 막대한 고정비 부담이 경영실적 악화요인이 되고 있음
  - 고객마다 스펙을 달리하는 시스템LSI는 다품종소량생산으로 생산효율이 떨어져 쓰루오카공장을 매각하여 제품의 종류를 대폭 줄여 채산성 개선하기 위함

□ 적자의 원인인 SoC(디지털가전용 중심의 고성능 LSI)부문을 대폭 축소한다는 방침하에, 사업매각을 추진하는 한편, 액정 TV제조용 반도체를 생산하는 후쿠이공장 등 다수의 거점을 폐쇄하는 방안도 검토 중임

- 르네사스 종업원은 4만 2800명으로 사업 및 거점의 통폐합과 조기퇴직 실시 등을 통해 30%에 상당하는 12000~14000명의 인력을 조정할 예정
- 르네사스는 마이콤 분야에 사업을 집중시킬 계획인데 르네사스의 경영통합 이전 르네사스테크놀로지와 NEC일렉트로닉스의 경영실적을 단순합산하면, 2012년 3월 결산기까지 7기 연속 적자
  - 경영실적 부진은 히타치제작소와 미쓰비시전기, NEC로부터 인수한 개발 및 생산체제가 온존된 채 합리화가 늦어졌기 때문임

- 히타치, 미쯔비시, NEC 3사는 반도체 개발방법이나 생산기술이 각기 달라, 공장 통폐합을 실시하기 어려웠음
- 더구나 지방자치체나 지방출신 정치가의 고용유지 요구 등이 강한 점 등 일본적인 풍토 하에서 대규모 공장폐쇄가 어려웠던 것이 사실임

## (2) 도시바의 생산중단과 일본 TV산업의 축소·재편

- 소니·파나소닉의 제휴발표 직후, 도시바가 후카야시공장의 액정 TV생산을 완전 중단하겠다는 방침을 발표
  - 후카야시공장은 고급기종 텔레비전의 주력공장으로서 최근 중국이나 인도네시아, 이집트 등에서의 해외생산 및 대만기업 등에의 생산위탁을 확대하고 있음
  - 제휴교섭을 벌이고 있는 소니와 파나소닉도 내년도 텔레비전 세계판매 대수를 전년도 대비 각각 11%, 7%줄이기로 함
- 도시바에 앞서 발표한 히타치의 TV국내생산 종료까지 포함하면 일본의 TV산업은 대폭 축소·재편

## 4. 평가 및 시사점

- 일본은 1970년 신일본제철의 전신인 야하다제철-후지제철 간의 대규모 합병을 필두로 사업통합 제휴, 사업철수, 집약화, 매각 등 다양한 형태로 사업재편을 추진해 옴
  - 이러한 사업재편은 70년대의 구조불황법, 80년대 구조전환법, 90년대 사업혁신법, 2000년대 산업재생법 등 정부차원에서 지원

- 일본의 사업재편은 주로 구조조정과 경쟁력강화에 중점을 둔 방위적 산업조정 차원에서 과잉설비 축소, 기업조직 개편 등이 추진되어 왔으며, 사업전환과 같은 적극적인 산업조정 차원의 사업재편은 상대적으로 부진
  - 「실패한 기업 세 곳을 합병하면 규모의 경제에 입각해 하나의 성공적인 기업이 탄생한다.」는 논리로 기업이나 제품이 실패했을 때 일본정부의 통상적인 해결책은 자금을 지원하는 방식을 도입
    - 일본 제조업이 이제까지 난국타개를 위해 추진해 온 것은 사업 모델 혁신이나 기술혁신 보다는 「통합·합병」이었음
  
- 일본 최대 DRAM 칩 제조사였던 엘피다는 「통합·합병」 유형의 사업재편으로 전형적인 실패 사례임
  - 엘피다는 미쯔비시전기, 히타치제작소, NEC 등 3개사의 DRAM사업 통합에 의해 2003년에 탄생
  - 최근 구조조정 미흡으로 위기에 직면한 르네사스의 재편안을 놓고 문제해결 기간을 연장시키는데 불과한 미봉책이라는 비판이 일고 있음
    - 르네사스 역시 미쯔비시전기, 히타치제작소, NEC 등 3개사의 비 DRAM사업통합에 의해 2010년에 탄생
    - 최근 위기에 직면하자, 산업혁신기구의 주도로 르네사스와 후지츠, 파나소닉의 반도체 설계부문을 하나로 재통합하는 방향으로 조정중임
    - 그러나 각사 제품의 대부분은 용도나 고객별로 세분화되어 있기 때문에 규모의 경제가 없으며 반도체는 다른 종류의 제품을 통합하려고 하면 비용이 크게 상승함

- 한국과 대만 기업 등 후발기업들의 추격, 최근에는 리먼쇼크와 동일본 대지진 등 경제 환경 변화 요인도 결코 과소평가할 수 없지만, 결국 구조조정의 미흡, 정부까지를 포함한 일본적인 비즈니스 모델 등이 현재의 위기를 초래했다고 볼 수 있음
  - 통합·합병 등 사업재편 위주로 구조조정과 경쟁력강화를 추진한 결과, 제품이나 비즈니스모델이 갈라파고스화한 일본의 메이커 들은 세계시장에서 완전히 뒤처지고 그 결과 적자를 기록
  - 구조조정과 경쟁력 강화는 시장과 기술 환경 변화에 맞추어 통합·합병, 제휴, 사업전환 등의 사업재편과 기업모델, 구조조정 등이 같이 한 세트로 완결되어야 실패할 가능성이 적음
  - 최근 미쓰비시중공업과 히타치제작소 등의 사례는 뒤늦게나마 이러한 방향으로 사업재편의 해법을 찾고 있는 것 같음
  
- 신일본제철과 스미토모금속공업이 10월 1일 합병해서 설립한 신일철주금은 합병효과를 조기에 실현하기 위해 생산체제 재편에 착수하고 있음
  - 일본기업의 사업재편 효과가 어떻게 나타나는지를 중장기적으로 추적 분석하여 우리기업들이 사업재편을 재편할 때, 참고할 필요가 있음을 시사

<참고자료>

일본경제신문, 각사 홈페이지 등에서 정리