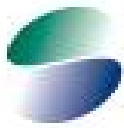


SONY의 DNA

소니 | FH



ソニーフィナンシャルホールディングス

- ❖ 소재지: 東京都港区南青山1丁目1番1号
- ❖ 설립: 1979년
- ❖ 자본금: 70,000백만 엔

## SONY의 DNA\_소니FH (No23)

### < 요약 >

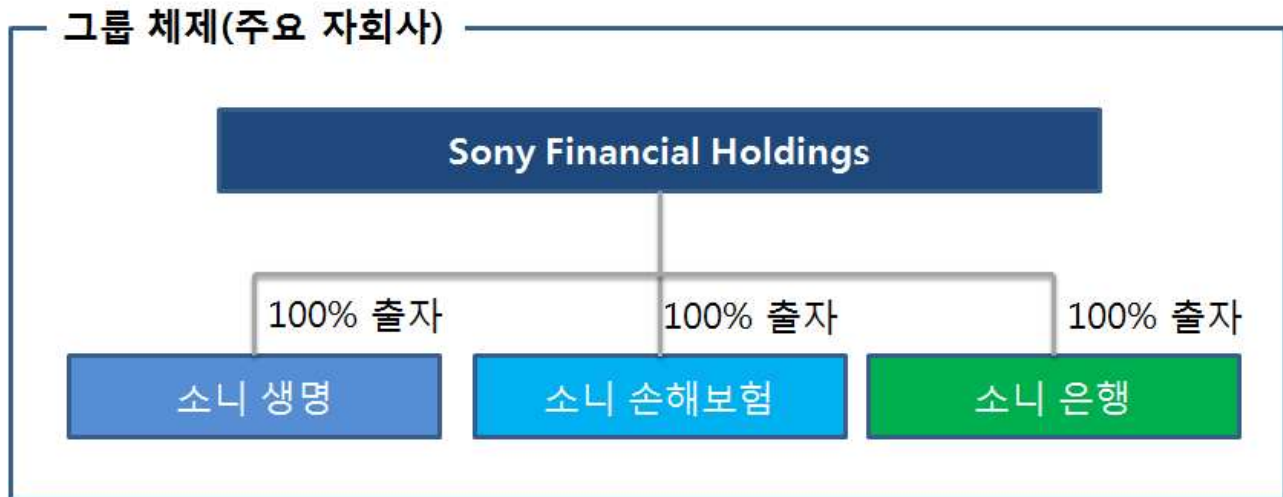
- 소니그룹의 금융관련 사업을 책임지고 있는 소니FH가 산하에 두고 있는 소니생명을 중심으로 손해보험과 은행사업으로 성장을 거듭하면서 2014년도에 사상 최고치의 이익을 달성함
- 전자분야의 사업이 부진한 소니그룹에서 금융 사업은 탁월한 실적을 올리는 효자노릇을 하고 있는 셈임
- 오래된 업계관행을 무너뜨리며 독자적인 새로운 비즈니스모델로 후발주자임에도 불구하고 사업을 확대시켜 나가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 경쟁기업이 즐비한 시장에 뒤늦게 진출해서도 사업을 확장시킬 수 있었던 비결은 업계의 관행을 벗어난 새로운 시도. 소니FH는 성숙된 산업에서 후발주자가 어떻게 생존해야 하는가를 보여주고 있다고 할 수 있음

## 1. 소니와 금융의 융합

- 우리가 잘 알고 있듯이 소니의 모체는 포터블 라디오와 워크맨 등 한 시대를 풍미했던 전기전자와 관련된 사업을 했음
  - 그런데 소니의 창업자 중 한사람인 모리타 이키오(森田昭夫)는 신용도와 사업 포트폴리오를 강화하기 위해서는 금융 분야 진출이 필요하다고 생각했었음
  - 실제 1950년대 후반에 이미 모리타는 ‘그룹 차원에서 언젠가는 금융기관을 보유하고 싶다’고 자신의 꿈을 주위사람들에게 말을 했었다고 전해짐
- 그렇게 오래전부터 염원했던 사업구상이 실현된 것은 1981년이었음
  - 미국의 대규모 보험업체인 푸르덴셜 생명보험과의 합병으로 소니 푸르덴셜 생명보험(현재 소니생명)을 설립하고 영업을 시작했음
  - 그리고 1999년에는 생명보험에 이어 손해보험에도 진출했음
  - 2001년에는 인터넷 전업은행을 설립하고 은행업계로의 진입에도 성공했음

- 100% 자회사로 운영하고 있는 생명보험회사와 손해보험회사, 은행 등 3개 사업은 모두 순조롭게 성장을 하고 있음
- 2014년도 소니FH(Sony Financial Holdings)의 결산(연결)을 살펴보면, 경상수익은 1조 3523억 엔, 경상이익은 900억 엔으로 둘 다 사상 최고의 실적을 기록한 것으로 나타남
- 소니그룹의 다른 사업영업과 비교하더라도 탁월한 이익 수준을 보이고 있음

<그림 1> ‘종합금융서비스 그룹’을 표방하는 소니FH 그룹의 체제도



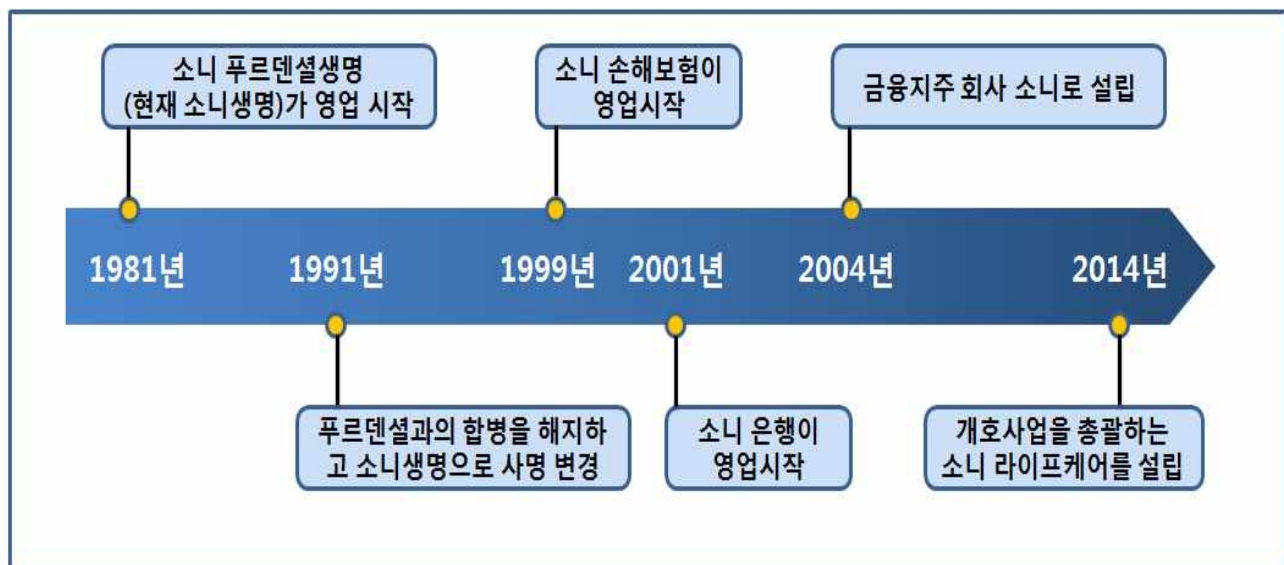
자료: 소니FH 홈페이지에서 인용

## 2. 개호사업에 진출

- 개호사업은 금융관련 사업 등 새로운 분야를 개척하면서 축적한 ‘승리의 방정식’이 집결되어 있다고 할 수 있음
  - 한마디로 요약한다면 기존사업자들은 할 수 없었던 오래된 관습에서 벗어나는 일을 했기 때문이었음
- 가령 생명보험 사업은 부유층을 중심으로 고객을 확보하여 지금은 보유한 계약금액이 국내 5위의 40조 엔 규모(2014년 도말 현재)에 도달했음
  - 소니가 업계의 후발 주자임에도 불구하고 짧은 기간 안에 업계 상위 그룹에 오를 수 있었던 비결은 국내 보험업계에서 당연하게 받아들이던 관습을 완전히 부정했기 때문이었음
  - 그 대표적인 사례는 타사와는 전혀 다른 판매 방식에 있었음

- 메뉴처럼 나열되어 있었던 범용적인 보험 상품을 주로 여성 보험설계사가 영업하는 체제였던 것이 기존의 일본 국내 보험업계임
  - 소니생명은 이와는 전혀 다른 ‘라이프플래너’로 불리는 남성 보험 컨설턴트를 육성했음
  - 또한 범용적인 보험 상품을 파는 것이 아니라, 고객의 가족구성과 인생설계 등을 컨설팅하면서 각각의 고객에 맞는 보험 상품을 설계해서 판매하는 참신한 스타일로 시장에 진입했음
- 손해보험 사업과 은행 진출도 앞서 언급한 생명보험 사업과 크게 다르지 않음
  - 손해보험 분야에서는 대면 판매가 아닌 통신판매 형태를 주로 하면서 다이렉트 자동차보험 분야에서 2014년도까지 13년 연속해서 매출액 1위를 기록했음(소니손해보험 조사 결과)
  - 은행 사업은 인터넷은행이기에 가능했던 저비용 구조를 전면에 내세워, 실제 환율에 가까운 유연한 외환거래가 가능한 서비스 등 기존의 은행이 제공하지 않았던 독자적인 금융상품을 연이어 출시하면서 고객의 이목을 집중시키는데 성공했다는 평가를 받고 있음

<그림 2> 소니의 금융사업 역사

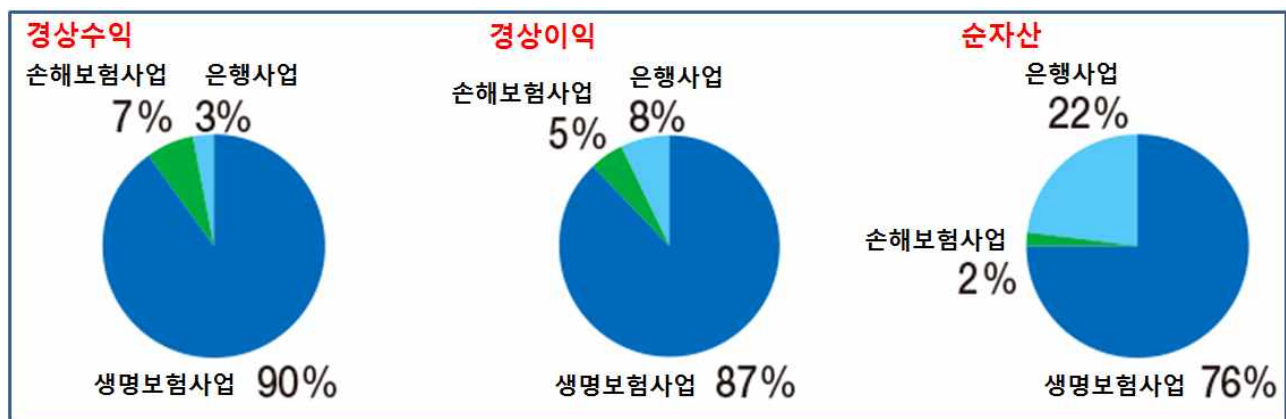


자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.2. 企業研究, Vol.64에서 인용

- 이처럼 소니FH는 생명보험, 손해보험 그리고 은행 등의 분야에서 기존 사업자의 구태의연한 부분을 과감히 무너뜨리며 새로운 영역을 개척했음

- 소니FH는 이러한 성공을 발판으로 제4의 새로운 사업 분야로 설정한 것은, 금융 분야 이상으로 오래된 가치관과 관습이 지배하는 개호사업이었음
  - 개호사업을 시작하게 된 계기는 소니생명의 라이프플래너가 ‘좋은 개호사업자를 소개해 주었으면 좋겠다’고 말하는 고객으로부터 상담을 받는 기회가 최근 몇 년 사이 급격히 늘어났기 때문이었음
- 그만큼 이용자를 만족시키는 기존사업자가 적다는 증거라고 판단한 소니FH는 곧바로 시장조사와 인재육성 등을 시작했음
- 철저하게 고객 관점에서 기존의 개호서비스에는 없는 가치를 제공하기 위한 노하위를 축적해왔다는 것이 소니FH의 설명임
  - 가령 새롭게 만들어지는 개호시설에는 케어매니저만이 아니라 ‘라이프 매니저’라고 불리는 직함의 인재를 배치할 계획임
  - 기존 개호시설에는 없는 라이프플랜을 생각하는 전임 직원을 배치함으로써 보다 안심하고 요양시설에서 생활을 할 수 있게 하겠다는 것임
- 3개의 금융 사업과 개호사업은 언뜻 보기에 전혀 다른 분야로 보일지 모르지만 모두가 ‘인간의 반생을 지원한다’는 경영방침과 일맥상통하는 비즈니스라는 것이 소니FH의 설명임
- 소니FH는 경쟁력을 보다 강화하기 위해 두 가지 시책을 적극 추진하고 있는 상황임

<그림 3> 소니FH의 사업별 구성 비율(2014년도 결산 기준)



자료: 소니FH 홈페이지에서 인용

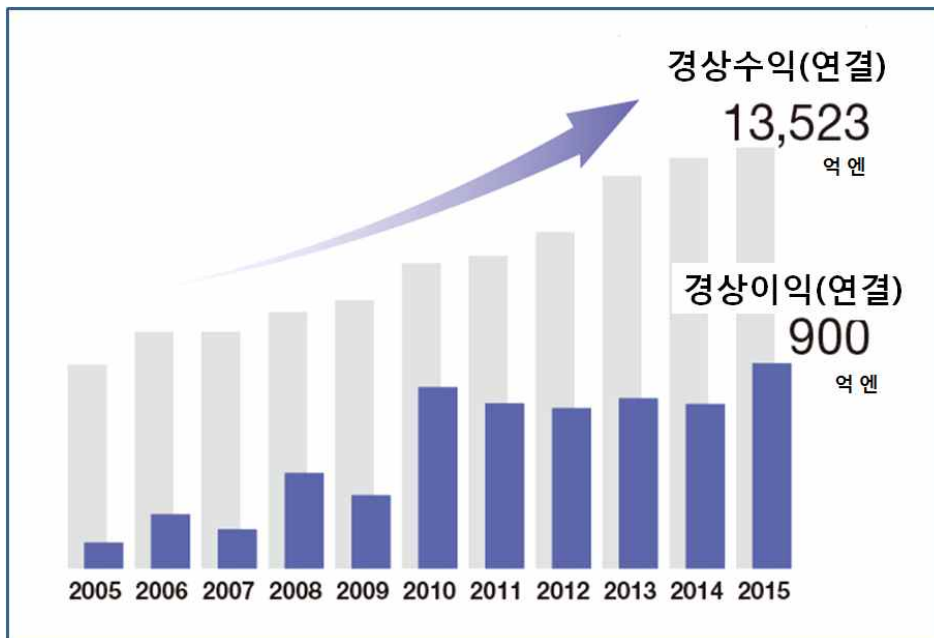
- 첫 번째는 생명보험, 손해보험, 은행, 개호의 각각의 분야에서 기존개념을 무너뜨리는 새로운 서비스를 지속해서 추진하는 것임

- 손해보험 사업에서는 전용의 운전기록을 사용하여 안전운전을 하는 계약자에게는 캐쉬백 서비스를 하는 참신한 자동차보험을 2015년 2월에 발매했음
- 일본에서 처음으로 운전자 특성에 맞춘 위험 세분화 형태의 손해보험으로 화제가 되고 있으며, 문의도 점차 늘어나고 있음
- 한편 대표상품으로 자리 잡은 외환거래와 온오프 방식을 결합시킨 주택담보대출 등 국내 최초의 서비스로 평가가 오르고 있는 은행사업도 기존 은행이 하지 않는 상품개발로 고객을 적극적으로 개척해 나간다는 방침임

□ 두 번째는 소니FH가 하고 있는 각 사업 간의 연계를 강화하는 것임

- 성장을 지속하고 있는 소니FH 그룹의 사업별 수익구조를 살펴보면 생명보험 사업이 소니FH 매출액의 90%를 차지하고 있음
- 지금까지는 개별 차원에서 사업을 강화해 왔으나 앞으로는 우량고객을 많이 확보하여 강력한 판매채널이 된 생명보험사업의 라이프플래너를 손해보험과 은행 등의 다른 사업의 판로확대에 전략적으로 활용해 나간다는 방침임

<그림 4> 소니FH의 경상수익 및 경상이익 추이



자료: 소니FH 홈페이지에서 인용

- 그러기위해 현재 4300명 정도인 소니생명의 라이프플래너를 2017년까지 4600명으로 확대할 계획임

- 채용하고 육성하는 속도를 점차 높여 현재로써는 매년 100명씩 늘리고 점차 연간 150~200명씩 늘려나갈 방침임
  - 또한 소니생명의 거점이 아직 없는 지역에도 지사를 설치하는 등 그룹의 핵심이 된 생명보험 사업의 영업기반을 강화할 계획임
- 라이프플래너에게 문의하는 상담내용은 생명보험 분야에 머무르지 않고 자동차보험의 재설정, 주택담보대출, 외화의 운영방법 등으로 점차 그 범위가 확대되는 경향이 뚜렷해지고 있음
- 이러한 금융상품과 관련한 상담에 대해 원스톱으로 서비스할 수 있는 라이프플래너는 소니FH 그룹의 강력한 무기가 되고 있음
  - 2017년 이후를 겨냥해서 조기에 라이프플래너를 6000명 규모로 확대할 가능성도 있다고 함
- 소니FH는 라이프케어를 중심으로 한 개호사업을 생명보험사업, 손해보험사업, 은행 사업에 이은 ‘소니FH의 네 번째 핵심사업’으로 설정하고 있음
- 구체적인 수익계획은 분명하지 않지만 10~15년 정도의 시간을 들여 지금의 은행 사업에 필적할만한 규모로 키우겠다는 계획임
  - 그룹에서 운영하는 시설을 늘리는 것만이 아니라 개호사업자의 인수도 적극적으로 검토하며 사업을 강화할 것으로 보임
- 그렇다하더라도 소니가 왜 노인요양시설의 경영을 시작했는지 궁금해 하는 사람이 적지 않음
- 그것을 이해하기 위해서는 우선 생명보험에서부터 시작한 소니그룹의 지난 34년간의 금융사업 역사를 알 필요가 있음
- 소니FH가 ‘피아하트 후지가오카(ぴあはーと藤が丘)’을 인수하면서 개호사업을 본격적으로 시작한 것은 2013년임
- ‘전기전자업체인 소니그룹으로부터 인수를 타진 받고 놀랐지만, 소니FH의 경영진과 논의하면서 이념이 일치했기 때문에 소니그룹으로 편입을 결정했다’고 피아하트 후지가오카의 창업자이자 현재 소니 라이프케어 산하기업인 라이프케어디자인에서 임원직을 맡고 있는 오카자키(岡崎)는 회상함



- 피아하트를 인수한 후 2015년 5월에는 노인요양시설을 운영하는 유아이홀딩스에 자본 참여도 실시했음
- 또한 2016년 4월에는 개호사업을 총괄하는 소니 라이프케어 그룹으로는 처음으로 신설하는 개호 서비스를 하는 노인요양시설을 도쿄 세다가야(世田谷)구에 오픈할 예정임
  - 인수해서 운영을 하고 있는 피아하트 후지가오카에서의 사업경험을 살려 ‘소니다운 고품질과 안심감을 느낄 수 있는’ 노인요양시설을 만들어가겠다는 계획임
- 노인요양시설 피아하트 후지가오카는 규모가 크지는 않지만 순위조사에서 항상 상위에 오르는 인기 시설임
  - 입구는 물론 시설 어디에도 ‘소니’라는 글자나 로고는 보이지 않지만 시설을 운영하는 것은 소니그룹의 개호사업회사임
  - 정확하게는 소니가 60% 출자하는 금융지주회사 소니FH의 산하기업임

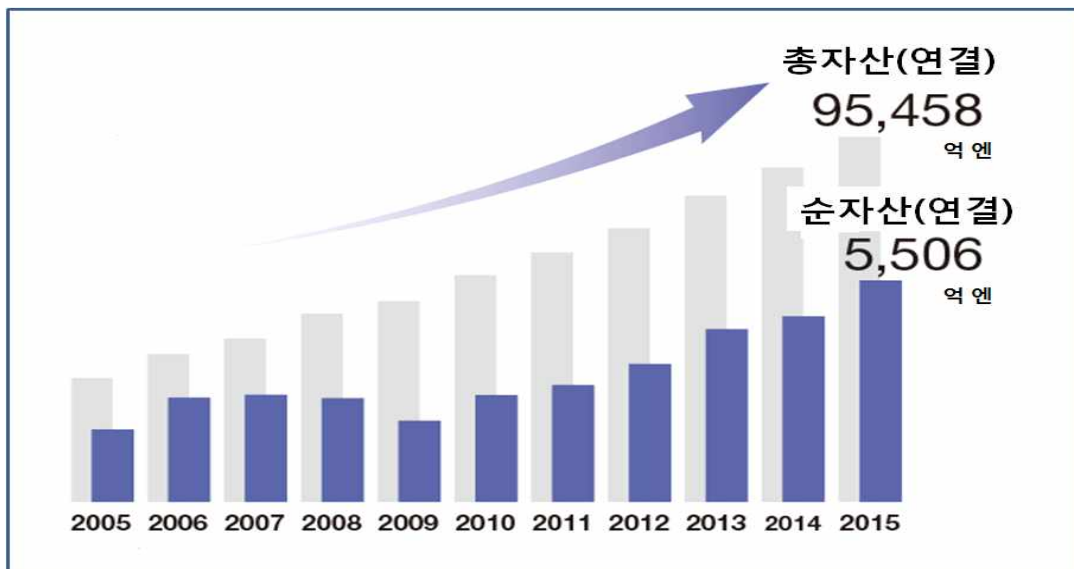
### 3. 부동산 시장에도 진출

- 한편 소니FH의 금융사업과 시너지를 기대해볼 수 있는 새로운 사업이 탄생했음
  - 2014년 8월에 영업을 시작하면서 화제가 되었던 소니부동산이 그 대상임
  - 기존의 업계은행에서 벗어나 고객에게 새로운 가치와 선택지를 제공하기 위해 설립했다는 것이 소니부동산의 니시야마(西山)사장의 설명임
  - 새롭게 설립한 소니부동산은 소니생명 등과 이념이 다르지 않기 때문에 그룹사 간의 연계에도 큰 무리가 없을 것으로 보고 있음
- 소니생명의 라이프플래너가 접수한 부동산 관련 상담을 소니부동산으로 연계하는 시책도 일부 지역에서 시범적으로 운영하기 시작했음
  - 집을 매각하기 어려워하던 고객을 소니생명이 소니부동산에 소개해서 매각에 성공하는 경우도 점차 늘어나고 있다고 함
  - ‘인생의 남은 절반을 금융측면에서 지원한다’는 소니FH의 사업포트폴리오에 부동산도 확실하게 점진적으로 가세하고 있는 양상임



- 이미 히라이(平井) 사장 겸 CEO도 ‘일렉트로닉스와 더불어 엔터테인먼트와 금융도 소니그룹의 본업’이라고 단언하고 있는 상황임
- 또한 생명보험의 라이프플래너는 소니의 간판을 짊어지고 직접 고객과 접촉할 수 있는 귀중한 존재로 평가하고 있음
  - 금융 사업은 이익 측면에서 그룹에 공헌하는 것뿐만 아니라 브랜드 파워 향상으로 다른 사업과의 시너지가 크다는 설명임

<그림 5> 소니FH의 총자산 및 순자산



자료: 소니FH 홈페이지에서 인용

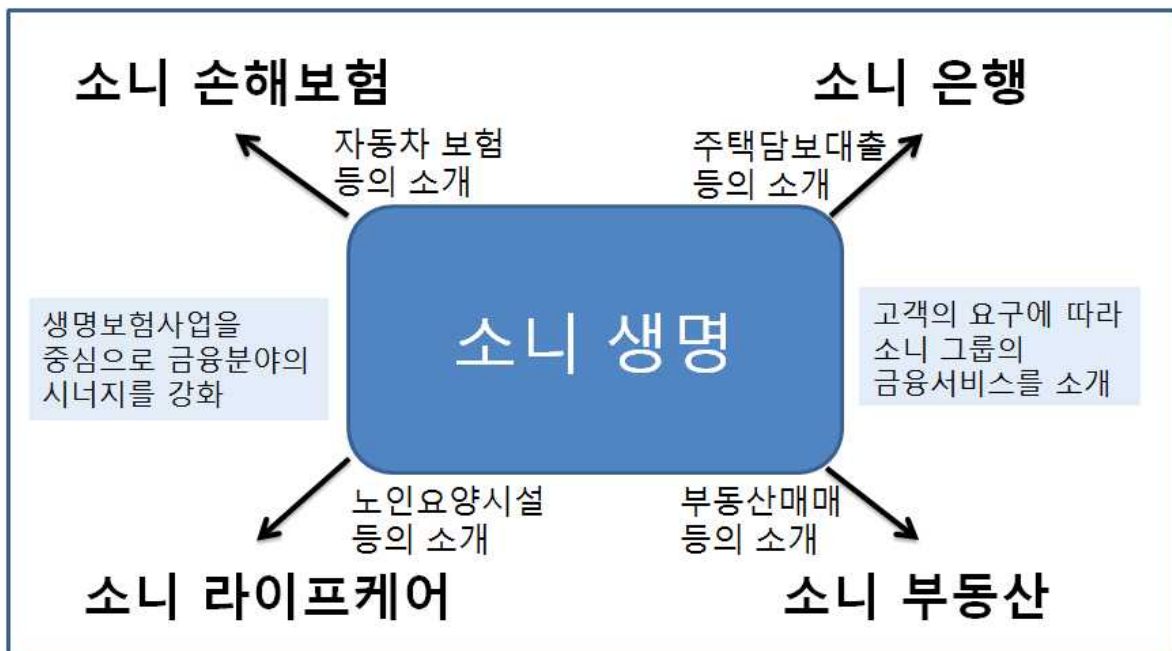
<그림 6> 소니 그룹의 사업별 영업손익



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.2. 企業研究, Vol.64 인용

- 최근 일반 소비자에게 놀라움을 선사하는 히트상품을 출시하지 못하고 하락세를 이어가던 소니였음
- 일렉트로닉스 사업의 연이어 구조조정으로 실적은 다소 호전되었지만 새로운 성장축은 영화, 음악, 이미지센서 등과 같은 ‘흑자 사업’ 중심임
- ‘고객의 목소리에 귀를 기울이는 힘’과 ‘기존 관습을 파괴하는 힘’으로 참신한 금융상품을 출시하면서 고객의 높은 평가를 받고 있는 소니FH는 소니그룹 안에서 이미 독특한 존재가 되어 있음
- 혁신적인 상품으로 일반 소비자를 매료시키던 ‘창업 당시의 소니 DNA’를 가장 확실하게 승계하고 있는 것은 사실 소니FH일지도 모름

<그림 7> 소니그룹의 금융서비스 시너지 효과



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.2. 企業研究, Vol.64인용

#### 4. 소니FH의 핵심역량

- 소니FH그룹에 속해있는 모든 기업에 공통적으로 적용되는 핵심역량의 첫 번째는 독특한 비즈니스모델로 성장을 도모한다는 것임
- 소니생명은 각자의 라이프플랜에 따라 보험을 설계하고 장기간에 걸친 관리의 필요성으로 생명보험 영업의 상식을 바꾼 ‘라이프플래너에 의한 컨설팅영업’으로 규모를 확대해 왔음

- 또한 인터넷사회의 도래를 확신하고 시작한 소니은행과 소니손해보험 사업은 성장가도를 순조롭게 달리고 있음

□ 두 번째의 핵심역량으로는 업계 최고 수준에 있는 높은 건전성을 들 수 있음

- 오래 전부터 소니FH 그룹의 이익을 대부분을 차지하고 있는 소니생명의 지급여력비율(SMR: Solvency Margin Ratio)은 업계 톱클래스인 1,980.4%임
- 운영측면에서는 보험채무 특성에 맞게 초장기의 일본국채로 약90%를 운영하는 등 금융시장 환경의 영향을 받기 어려운 강인한 재무체질을 보이고 있음
- 또한 소니손해보험의 지급여력비율도 557.8%로 충분한 수준을 유지하고 있으며, 소니은행의 자기자본비율도 11.58%로 건전한 상태임(모두 2013년 3월말 현재 기준)

□ 마지막 세 번째의 핵심역량으로 들 수 있는 것은 높은 고객만족도임

- 소니FH의 각 사업은 주로 각각의 개인고객을 대상으로 하고 있기 때문에 고객만족도의 수준이 성장의 중요한 열쇠가 됨
- 이점을 모든 사원이 의식하고 철저히 실행하고 있는 점도 소니FH 그룹의 강점이 되고 있음
- 소니 생명은 고객의 의견을 경영에 반영할 목적으로 ‘VOC추진실’을 설치하여 운영하고 있음
- 소니 손해보험에서는 ‘고객과의 커뮤니케이션 사이트’를 만들어 고객의 의견에 대해 담당자가 직접 회답하는 등 고객만족도 향상에 노력하고 있음
- 소니 은행에서도 고객의 의견을 모아 경영에 반영하고 있는데, 인터넷은행으로는 최초로 대면 형태의 상담창구인 ‘주택론 플라자’를 개설해서 운영하고 있는 것이 대표적인 사례임

## 5. 소니FH의 향방

□ 일본최초로 보험사업과 은행사업을 산하에 두고 있는 금융지주회사가 소니FH임

- 소니그룹의 금융부문을 담당하고 있고 2007년 10월에 도쿄증권거래소 1부에 상장을 했음

- 현재도 ‘다른 사람이 하지 않는 것을 한다’라는 소니 정신을 이어받아 독특한 비즈니스모델을 전개하면서 성장을 거듭하고 있음
- 소니라는 이름을 들으면 누구나 전자업체로 이른바 일렉트로닉스를 연상하기 마련임
  - 그렇다면 소니그룹에서 생명보험, 손해보험, 은행과 같은 금융 사업을 주로 담당하는 소니FH가 탄생한 이유는 무엇일까
  - 소니는 물론 일렉트로닉스로 출발한 기업이면서 항상 다각화를 추구해 왔으며 결국 금융 사업에도 진출한 매우 독특한 기업이라고 할 수 있음
  - 특히 앞서 언급한대로 창업자의 한 사람인 모리타 아키오는 금융관련 사업이 회사 번영을 위해 필요하도 보고 있었음
- 1950년대에 모리타 아키오가 트랜지스터라디오의 판로확대를 위해 미국 시카고를 방문했을 때 당시 최대 보험회사였던 푸르덴셜의 거대한 건물을 보고, 그때부터 ‘그룹 안에 금융 사업을’이라는 꿈을 품었던 것이 계기가 되었다고 함
  - 염원했던 금융시장 진출을 생명보험 사업으로 성공한 것은 지난 1981년이었으며, ‘다른 사람이 하지 않는 일을 한다’라는 소니정신을 이어받아 기존의 생명보험 회사들이 하지 않는 새로운 시도를 연이어 도전하게 됨
- 지금까지의 생명보험 분야에서는 없었던 개별 고객에 대한 컨설팅을 바탕으로 주문형 생명보험 상품을 ‘라이프플래너’가 판매하고, 그 후 고객의 일생과 함께하는 애프터 팔로우의 자세는 당시로써는 획기적인 것이었음
  - 그 후 소니손해보험, 소니은행이 개업을 했고, 지금은 라이프플래너가 두 회사의 상품도 판매를 하면서 그룹의 강점을 활용하고 있음
  - 소니FH 그룹에서는 직원 한 사람 한 사람이 항상 새로운 도전으로 질 높은 서비스를 제공하고 있다고 함
- 기존의 금융그룹에서는 찾아볼 수 없는 고객만족도를 높이는 독특하며 품질 높은 서비스를 창조해 나가겠다는 것이 소니FH의 목표임
  - 이를 위해 직원 모두가 소니의 DNA와 철학을 금융 분야에 접목시키기 위해 노력하고 있음

이하라 가즈미(井原勝美)사장 인터뷰

### 일본 생명보험은 성장시장

생명보험 사업을 시작하고 약 35년 동안 손해보험, 은행으로 사업을 확장해 왔다. 명성 높은 대기업이 즐비한 금융업계에서 후발주자로 경쟁할 수 있도록 ‘작은 고추가 맵다’는 특징 있는 비즈니스 모델을 계속해서 만들어왔다. 그런 점들을 고객이 인정해 주었기 때문에 지금의 소니FH가 가능했다고 생각한다.

네 번째 핵심사업인 개호사업은 그룹의 사업볼륨으로 보면 아직 작다. 그렇지만 작게 낳아 크게 키울 수 있는 사업이라고 생각하고 있다.

최근 대규모 생명보험 회사가 해외의 생명보험 회사를 인수하는 움직임이 활발히 전개되고 있다. 이런 상황을 지켜보면 ‘역시 국내 생명보험 시장은 성숙단계에 접어들어 저출산/고령화로 이제는 해외에서 성장하는 길밖에 없겠구나’고 생각할 것이 틀림없다. 그러나 우리는 국내 생명보험 시장은 성숙했다고 보지 않고 있으며 아직 성장할 수 있는 시장이라고 판단하고 있다.

실제 최근 10년 동안의 다양한 데이터를 보더라도 개인이 계약한 보험 건수가 늘어나고 있고 보험료 수입도 증가하고 있다.

보험 분야는 기술 진화와 세상의 변화에 맞춰 새로운 상품을 만들어 제공하고 있는 업계라고 할 수 있다. 예를 들어 암보험만 하더라도 새로운 치료방법이 연이어 개발되면서, 그러한 고도의 치료에 대응한 보험이 새롭게 필요해지고 지금까지는 없었던 새로운 시장이 열리게 된다.

일하는 여성이 늘어나면 그 동안 여성을 대상으로 판매했던 보험과는 다른 유형의 보험 상품도 필요해 진다. 이렇듯 세상의 변화를 따라가면서 고객 수요를 현재화시키는 상품개발을 해 나간다면 아직 국내의 보험시장은 커질 수 있다.

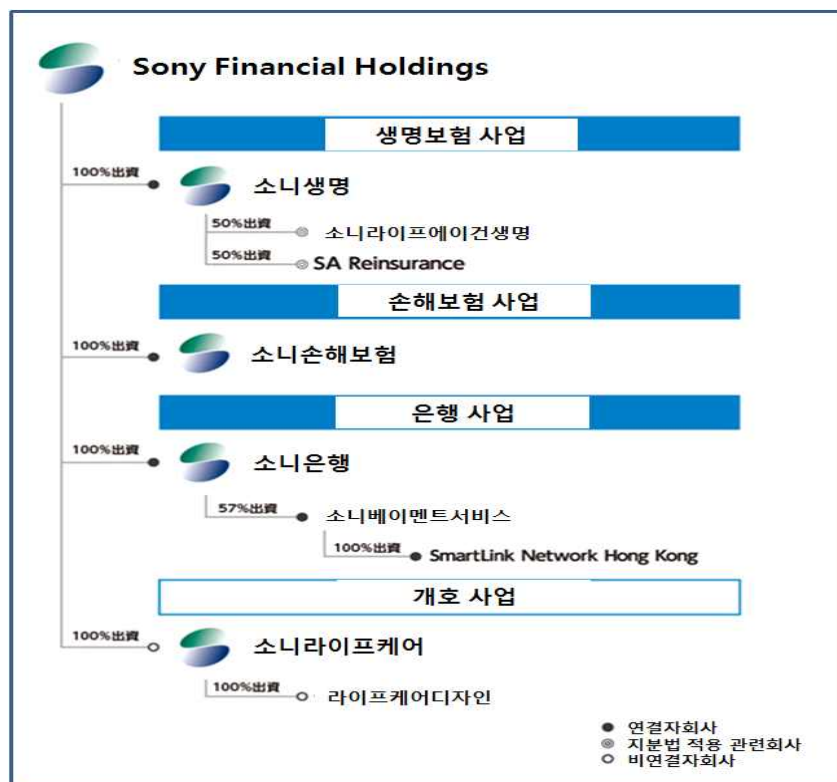
해외시장으로의 진출에 대해서는 전적으로 부정하는 것은 아니며 장기적인 관점에서 생각하고 있다. 시장 환경과 규제 등이 나라마다 다르고, 기업인수를 통해 줄속으로 해외에 진출하더라도 현재의 소니FH 역량으로는 잘 관리를 할 수 있을지 확신하기 어렵다. 지금은 해외 보험회사에 임원을 연수 보내는 등 시간을 들여 해외 사업을 담당할 수 있는 인재를 육성하고 있는 단계이다.

기본적으로 주력으로 하고 있는 생명보험을 중심으로 사업을 강화해 나갈 방침에는 변함이 없지만 소니그룹답게 항상 새로운 분야에 도전하는 것은 멈추지 않을 것이다. 소니FH의 경영자원과 경험을 활용할 수 있는 새로운 사업을 할 수 있다고 판단되면, 참신한 비즈니스모델과 서비스 품질을 앞세워 주저 없이 진출할 생각이다. IT의 새로운 기술도 신속하게 흡수해나갈 계획이다.

## 6. 한국에 주는 시사점

- 일본 제조업의 상징이었던 소니가 빠른 속도로 서비스업으로 변화해 가고 있음
  - 선두그룹을 형성하고 있는 것이 소니FH이며, 성과도 괄목할만한 수준으로 국내외의 높은 관심을 받고 있음
  - 창업자의 관심사항이었다고는 하지만, 생명보험을 시작으로 금융 산업으로 진출할 당시만 하더라도 그룹의 핵심적인 역할을 하며 성장해 갈 것으로 예상하는 사람은 그렇게 많지 않았던 것이 사실임

<그림 8> 소니FH그룹 분야별 해당 기업



자료: 소니FH 홈페이지에서 인용

- 금융관련 사업은 소니그룹 전체로 보면 전자분야는 물론 영화, 음악관련 사업과는 비교가 안 될 정도의 높은 영업이익을 달성하고 있음
  - 더욱 고무적인 것은 최근 몇 년 사이의 실적이 더 좋아지고 있다는 점이며, 이러한 경향은 앞으로도 당분간 지속될 것으로 전망하는 전문가가 많다는 점임
  - 대대적인 구조조정을 단행하면서도 밝은 미래를 전망하기 어려운 상태에 놓여 있는 전자분야는 이렇다 할 성장전략이 아직도 없는 상황임



- 소니의 전자분야 사업이 몰락에 가까운 실적악화에 허덕이고 있는 원인은 시장의 변화를 잘 빠르게 따라가지 못했다는 지적이 지배적임
  - 소비의 급격한 변화를 반영하는 산업 트렌드를 이해하지 못한 채 독자적인 노선을 고집한 결과라는 분석임
  - 반면 금융 분야에서 성장을 거듭하고 있는 소니FH는 소니DNA를 이어받아 새로운 시장을 적극적으로 개척하며 시장의 선도자로 변모해가고 있음
- 소니그룹 내에서 소니FH가 얼마나 더 큰 존재로 부상할 수 있을지는 좀 더 지켜봐야 할 것으로 보임
  - 새롭게 시작하는 개호서비스 사업은 수익 창출이 쉽지 않은 것으로 잘 알려진 업계인 만큼 소니만의 독특한 서비스로 무장하지 않으면 괄목할만한 성과를 거두기는 쉽지 않을 전망이다
  - 특히 저출산 고령화로 높은 성장을 기대하기 어려운 국내시장에서 영업에 전념하고 있는 사업구조를 언제까지 유지할 수 있을지도 관건임
- 한국의 전자산업도 소니그룹의 변모를 거울삼아 산업 트렌드를 주시하면서 미래를 대비하는 포석을 서둘러 확보할 필요가 있음
  - 제조업 중심의 기업구조에서 서비스업으로의 전환은 핵심역량을 활용한다기보다 사업기회에 초점을 맞추기 때문에 그만큼 성공가능성이 낮은 것이 사실임
  - 특히 서비스업은 수익창출 측면에서 제조업과는 달리 평균적으로 낮게 분포된다는 점도 간과해서는 안 됨
- 한국도 인구구조의 변화에 따른 산업구조의 변화가 불가피할 것으로 예상되기 때문에 제조업 중심의 사업구조에 안주해서는 미래를 보장받기 어려운 시대가 도래할 것이 분명함
  - 따라서 성장의 틀을 마련한 제조업이었다면 이제는 제조업을 기반으로 한 서비스 산업과의 융합분야를 적극적으로 개척할 필요가 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.11.2. 企業研究, Vol.64
2. 소니FH 홈페이지
3. 소니그룹 홈페이지