

히타치의 사업구조 개혁방안

- 일본의 최대 전기·전자기기 제조업체인 히타치가 비핵심사업의 매각, 선택과 집중을 통한 수익력 향상을 통하여 사업구조 개혁을 가속화
- 히타치는 창업 이래 고성능제품을 생산하여 판매하는 패턴을 계속해왔으나, 앞으로는 인프라와 IT 기기 등의 제어기술을 조합하여 보수 등 서비스사업에 중심축을 옮기는 비즈니스모델의 전환을 서두르고 있음
- 나아가, 최근 일본의 대형 전기업체들이 매출에 급급하지 않고 수익성을 높이는 전략으로 다시 경쟁력을 되찾고 있는 점도 주목됨

□ 사업구조 개혁과 비핵심사업의 매각

- 히타치제작소가 그룹의 공구사업과 반도체제조장치사업을 매각함으로써 조정에 들어감
 - 주요 그룹사인 히타치공기가 가진 자사주를 포함하여 동사 발행완료주식의 50% 이상을 보유, 2017년 전반까지 매각완료를 목표로 입찰수속에 들어감
 - 매각액은 500억 엔을 넘을 전망이며 미국의 투자펀드사인 카라일그룹 등이 취득에 관심을 보이고 있음
 - 히타치공기 외에 히타치국제전기의 일부사업이 매각대상으로 매각총액은 1천억 엔을 상회할 전망
 - 50% 이상을 보유하고 있는 자회사인 히타치국제전기에서 반도체제조장치사업을 2017년에 매각하는 안이 나오고 있음
 - 시장에 유통되는 나머지 주식 전체를 TOB(주식공개부)로 히타치제작소가 일단 취득한 후에 사업을 매각하는 방안 외에도 현재 보유주의 일부를 사업회사에 직접 매각하는 구상도 있음
- 히타치제작소가 2개 그룹 사업에 대한 매각을 검토한 것은 최근 정체가미를 보이고 있다는 지적도 있던 사업구조개혁을 다시 가속화하기 위해서임
 - 앞으로도 비핵심이라고 판단되는 자회사와 사업에 대해서는 매각 등을 근본적으로 재검토할 방침

□ 선택과 집중을 통한 수익력 향상

- 히타치는 일본의 전기 업체 중에서는 비교적 잘 나가는 편이나 세계경기의 향방이 불투명한 가운데 선택과 집중을 가속화하여 수익력 향상에 박차를 가하고 있음
 - 히타치는 2009년 3월 결산기에 리먼쇼크의 영향 등으로 제조업으로서는 과거 최대인 7,873억 엔의 최종적자를 계상(연결베이스), 그 후 사업을 재검토하여 수익체질을 되찾는 한편, 기기판매에서 서비스 중심으로 경영을 재검토하고 있음
 - 그러나 구미의 대형업체들에게 대항하기 위해서는 10% 정도의 영업이익율이 필요하기 때문에, 좀 더 구조개혁이 필요하다고 판단하고 그룹 내 비핵심 사업들을 정리하고 있음

□ 일련의 사업 분리·통합 작업

- 히타치는 2012년 하드디스크구동장치(HDD)사업을 매각한데 이어 액정패널사업도 분리, 그룹회장의 진두진휘하에 선택과 집중을 추진하면서 미국 GE 등 구미의 대형 중전기업체에 대항하는 수익력 확보를 목표로 해오고 있음
 - 그 후에도 2010년에 완전자회사한 히타치마크셀을 2014년에 재 상장시켜 지분법적용회사로 전환한데 이어, 화력발전시스템사업은 2014년에 미쓰비시중공업과, 공조사업은 2015년에 미국의 존슨컨트롤즈사와 각각 통합했음

□ 일본 전기업체들의 수익성 제고를 통한 경쟁력회복 전략

- 일본의 대형 전기업체들은 매출에 급급하지 않고 수익성을 높이는 전략으로 다시 경쟁력을 되찾고 있음
 - 파나소닉은 주택·자동차 등에 집중하는가 하면, 소니도 디지털기기와 엔터테인먼트 사업으로 공세를 펴고 있음
 - 히타치는 공구와 반도체제조장치사업과는 상승효과가 약하다고 판단, 인프라와 IT 사업 쪽으로 전환
 - 히타치는 2016년 3월 결산기에 6%대로 일본 내 경합타사에 비하여 높은 영업이익율을 더욱 끌어올려 세계시장에서 대항할 수 있는 수익기반을 확립

□ 서비스사업을 중심으로 한 히타치의 비즈니스 모델 전환

- 히타치는 대형 사업매각에 추진함으로써 인프라와 IT의 기기판매에 관여하면서 보수 등 서비스사업에 중심축을 옮기는 비즈니스모델의 전환을 서두르고 있음
 - 전통공구와 반도체제조장치는 기기판매가 주체로, 서비스를 중시하는 그룹 전략에도 맞지 않다고 판단
- 히타치는 또 2016년 들어 SG홀딩스와 물류분야에서, 미쓰비시UFJ파이낸셜그룹과는 금융 분야에서 각각 자본·업무제휴를 하여 히타치물류와 히타치캐피털 대한 출자를 받아들임

□ 시사점

- 미국의 GE나 독일의 지멘스가 전략적으로 사업재편을 추진한데 비하여, 히타치를 포함한 일본의 대형전기업체들은 경영위기를 계기로 사업구조개혁을 추진한 사례가 많음
- 특히 히타치의 경우는 2008년에 경영적자가 발생하면서 사업을 선별하고 IT를 구사하여 선진적인 인프라를 제공하는 모델로의 전환을 서두르고 있음
 - 히타치는 이제까지는 고성능제품을 생산하여 판매하는 패턴을 창업 이래 계속해왔으나, 앞으로는 고객의 니즈를 같이 고려하여 IT와 기기 등의 제어기술을 조합하여 고효율의 서비스를 제공하고 부가가치를 창출해나갈 계획
 - 이에 공장에 대한 설비투자를 지양하고 연구개발과 매수에 대한 투자를 늘릴 계획
- 「선택과 집중」, 「외국기업의 활용(제휴·협업)」, 「사업의 분리·통합」은 사업구조개혁의 기본적인 키워드로서 일본기업만의 전유물은 아님
- 다만 종전과 다른 점이 있다면 일본의 대형 전기업체들이 매출에 급급하지 않고 수익성을 높이는 전략으로 다시 경쟁력을 되찾고 있는 점임
 - 이는 넓게는 일본기업들의 행태가 점유율 지향에서 수익성 지향으로 바뀌고 있는 점과 궤를 같이하고 있음 