

최근 주요 일본기업의 구조조정 사례

－ 전기전자와 자동차를 중심으로 －

사공 목 산업연구원 연구위원

<요 약>

아베노믹스 2기의 일본 전기전자 및 자동차업체, 구조조정을 통한 경쟁력 향상에 박차

‘주력인 자동차도 재편 및 구조조정을 통한 경쟁력 강화’

닛산은 경영부진에 빠진 미쓰비시자동차에 34%를 출자한다. 닛산과 미쓰비시자동차의 제휴 동기는 다음과 같다. ① 핵심 개발인력의 교류 확대, ② 신기술 자원의 공유를 통해 자동운전이나 커넥티드 카 개발 등 신기술 개발 부담을 상호 경감, ③ 경자동차 분야에서의 협력을 확대, ④ 동남아시아에서의 협력 강화를 추구, ⑤ 환경대응차 개발에 대한 협력이 필요, ⑥ 생산거점을 공유, ⑦ 플랫폼이나 부품의 공통화를 통해 개발·조달 비용을 경감하고 규모의 경제 이점을 추구하기 위해서이다. 한편 2년 연속 2조엔 이상의 순이익을 실현하고 있는 도요타는 급격한 환경변화에 위기의식을 갖고 향후 에너지문제, 환경문제, 자동운전 등의 해결에 주력할 방침이다. 도요타는 TNGA(도요타 뉴 글로벌 아키텍처) 전략을 추진하고 있다. TNGA는 부품의 공통화 외에 복수 차종의 전사적 최적시스템을 구축하면서도 개별 차종의 차별화/고급화를 동시에 추구하는 전략이다. 특히 자동운전 기술과 관련하여 AI(인공지능) 분야에 향후 5년간 10억달러를 투자할 계획이다. 2016년 1월 미국 실리콘밸리에 AI 관련 연구소를 설립한 것이 대표적인 사례이다.

‘샤프 대만회사에 인수, 르네사스도 관계 구조조정 추진’

샤프는 2015년 4-12월 결산에서 1,083억엔의 당기손실을 기록한 후 대만기업인

홍하이에 인수되었다. 세계적인 액정시황의 불황이 장기화되는 가운데, 액정 의존도가 지나치게 높은 샤프가 이를 견뎌낼 수 있을지, 홍하이가 샤프를 얼마나 뒷받침해 줄 수 있을지가 관건이다. 이번 결정에 대하여 일본 내에서는 주무 기관인 산업혁신기구와 감독 관청인 경산성에 대한 비판도 나오고 있다.

만성적인 적자에 시달리던 르네사스에 구원투수로 등장한 것이 산업혁신기구이다. 이는 산업경쟁력강화법의 의거한 민·관 펀드이다. 동 기구는 2013년부터 7년간 예정으로 르네사스에 1,383억엔을 출자하였다. 르네사스의 투자지분 구성은 산업혁신기구(주) 69.15%, NEC 8.86%, 히다치 7.66%, 미쓰비시전기 6.26% 등이다. 르네사스의 구조조정은 사실상 관제(官製) 재편이다.

‘도시바, 히다치는 핵심사업에 집중하는 선택과 집중 전략 추구’

도시바는 원전과 반도체가 부진을 보이고 있다. 동사는 백색가전, PC, 의료기기 사업분야를 매각하는 등 대규모 구조조정을 통해 2016년도에는 종래의 백화점식 종합전기(電機) 메이커에서 탈피하고자 한다. 향후 도시바는 주력인 에너지, 반도체, 사회인프라의 3개 부문을 각각 에너지시스템솔루션社, 스토리지&디바이스솔루션社, 인프라시스템솔루션社로, 또한 이들을 지원할 인더스트리얼ICT솔루션社 등 4개 컴퍼니체제로 재편할 방침이다. 냉장고 등 백색가전은 보유주식 대부분을 중국기업(미데아)에 매각할 방침이다. PC사업 분야에서는 이미 소니에 CMOS센서를 매각한 바 있으며, 채산이 맞지 않는 분야를 타사와의 경영통합 등을 통해서 과감히 정리할 예정이다. 의료사업을 담당하는 도시바메디컬시스템즈를 캐논에 6,655억엔에 매각함으로써 동사의 자기자본비율을 15%로 높일 계획이다. 2017년 3월말 그룹의 종업원 수를 18만 3,000명으로 2015년 동월에 비해 3만 4,000명 감축할 계획이다. 또한 영업이익률이 5%에 미달하는 사업은 철수하거나 재편하는 등 수익률 제고를 위한 구조개혁을 지속적으로 추진하고 있다.

히다치는 성장률 감소를 탈피하기 위해 저수익사업 분야에서의 철수뿐만 아니라 비핵심사업의 정리를 통해 핵심사업에 대한 투자를 집중할 예정이다. 히다치물류가 SG홀딩스에, 히다치캐피탈은 三菱UFJ파이낸셜 그룹에 보유 주식의 대부분을 매각한 것은 비핵심 사업분야의 정리 차원에서였다. 히다치의 CEO는 비핵심 부분의 정리로 인한 매출감소에도 불구하고 앞으로도 구조개혁을 적극 추진해 나갈 예정이다. 동사는 핵심사업 강화를 위해 M&A를 적극 활용할 예정이다.

* 본고는 산업연구원의 월간산업경제(2016년 중) 해외산업이슈 코너에 사공목이 게재된 것들을 본고에 맞도록 재구성하여 정리한 것임.

1. 자동차의 사례

(1) 닛산: 미쓰비시자동차에 대한 자본참가를 통한 재편

닛산자동차가 미쓰비시자동차에 34%를 출자한다는 전격적인 자본제휴 방침이 알려지자 세간에서는 이를 가능케 한 배경이나 이번 제휴가 향후 일본 자동차업계 재편의 계기가 될 것인지에 대한 관심이 높아지고 있다. 이번 양사의 제휴는 상호 필요성 외에도 양사 최고경영자 간의 장기간에 걸친 신뢰관계로 인해 가능하였다. 금년 8월에 닛산이 미쓰비시자동차의 사정(듀 델리전스)을 끝내고 10월에 제3자 할당 증자를 실시할 예정이다. 향후 미쓰비시자동차의 신체제가 구축되면 이사회 11명 중 회장 등 4명을 닛산에서 지명할 예정이다

이번 닛산과 미쓰비시자동차의 제휴 동기는 다음과 같다. ① 핵심 개발인력의 교류 확대다. 벌써 개발조직의 개혁을 위해 닛산의 기술고문인 야마시타씨를 미쓰비시자동차의 신개발담당 부사장으로 영입하였다. ② 신기술자원의 공유를 통해 자동 운전이나 커넥티드 카 개발 등 신기술 개발 부담을 상호 경감시킨다. ③ 경자동차 분야에서의 협력을 확대한다. 이미 양사는 경자동차 분야의 기획·개발을 담당하는 합작회사를 보유하고 있다. 향후 경자동차의 개발은 닛산, 생산은 미쓰비시자동차가 분담한다. ④ 동남아시아에서의 협력 강화를 추구한다. 닛산은 미쓰비시(자)의 SUV 나 픽업트럭의 동남아시아에서의 높은 브랜드력과, 미쓰비시상사가 개척한 판매망을 활용할 수 있다. ⑤ 환경대응차 개발에 대한 협력이 필요하다. 양사는 전기자동차의 개발에 힘을 쏟고 있으며, 닛산은 미쓰비시의 플러그인 전기자동차의 능력에 관심이 크다. ⑥ 생산거점을 공유한다. 미쓰비시(자)는 호주, 유럽, 미국 공장을 폐쇄하였으므로 닛산은 미쓰비시(자)와 르노를 포함하여 글로벌 생산거점의 최적화를 도모한다. ⑦ 플랫폼이나 부품의 공통화를 통해 개발·조달 비용을 경감하고 규모의 경제 이점을 추구한다.

향후 미쓰비시자동차는 닛산의 지원하에 대담한 개혁을 추구해 나갈 것으로 예상된다. 미쓰비시(자)는 자기자본비율이 46.8%이며, 4,500억엔의 현금 및 예금을 보유하고 있어 재화의 여력을 보유하고 있다. 향후 닛산은 미쓰비시(자)의 국내거점 재편을 추진할 것이다. 특히 아이치현 오카자키공장의 경우 생산량 27만대 중 90% 이상을 유럽에 수출하고 있어 르노, 닛산, 미쓰비시(자) 간의 생산거점 조정이 예상된다. 닛산은 이번 미쓰비시(자)와의 제휴에 그치지 않고 향후 여타 일본 업체와의 협력 등 재편노력을 강화할 것으로 예상된다. (자료 : 「주간 東洋經濟」, 2016. 6. 25)

(2) 일본 도요타, 업적호조에 위기의식을 갖고 대비책 강구 중

- 에너지, 환경, 자율운전 문제 등 해결에 관심 집중 -

세계 자동차업계 글로벌 판매대수 경쟁의 양대 라이벌은 일본 도요타와 독일의 폭스바겐이다. 폭스바겐은 작년 9월 이후 미국에서 판매한 디젤차량 48만대가 위법적인 방법으로 배기가스 규제를 회피해 왔다는 것이 발각되면서 위기적인 상황에 처해 있다. 한편 도요타는 2015회계연도 판매대수가 1,000만대로 전년도 대비 다소 감소하였으나 경영실적은 사상 최고를 기록하고 있다. 동년 매분기별로 최고이익을 갱신하면서 2년 연속 순이익이 2조엔을 초과할 전망이다. 이러한 경영실적 호조에도 불구하고 도요타는 2가지 점에서 위기의식을 가지고 있다. 첫째, 2000년대의 실패를 반복하지 않아야 한다는 위기감을 가지고 있다. 도요타는 당시 실적호조에 자만한 나머지 생산능력 증가에 매진하다가 글로벌 금융위기(리먼쇼크)로 인해 수요가 급감하자 공장가동률이 저하하면서 거액의 손실을 기록한 실패담을 생생하게 기억하고 있다. 둘째, 향후 급변하는 자동차산업의 환경변화에 대한 효율적 대응 필요성에 위기감을 가지고 있다. 도요타는 2050년까지 전세계에서 극히 일부 지역을 제외하고 내연기관만을 사용한 자동차는 생산하지 않을 방침임을 2015년 10월에 천명한 바 있다. 그러나 향후 환경 대응 주력차종이 명확하게 결정되지 않은 상황 하에서 도요타는 하이브리드차(HV), 플러그인 HV, 연료전지차(ECV), 전기자동차(EV)를 폭넓게 개발해 나갈 예정이다. 자율운전 분야의 대두로 대형 자동차부품업체나 구굴 등 IT업체까지도 라이벌로 대두되고 있는 것에 대해서도 경계감을 늦추지 않고 있다. 에너지문제, 환경문제, 자율운전 등의 새로운 문제에 대응하기 위하여 도요타는 TNGA(도요타 뉴 글로벌 아키텍처) 전략을 추진하고 있다. TNGA는 부품의 공통화 외에 복수 차종의 전사적 최적시스템을 구축하면서도 개별 차종의 차별화/고급화를 동시에 추구하는 전략이다. TNGA전략 1호로 생산된 제품은 2015년 12월 출시된 프리우스이다. 이는 휘발류 1리터당 40.8킬로를 주행하는 초저연비 하이브리드 자동차이다.

또한 도요타는 그동안 중시하였던 멕시코, 중국 등의 해외공장 생산능력 강화에 나서고 있으나 생산대수 확대보다는 질적 수준 향상에 주력할 방침이다. 향후 자율운전 기술과 관련하여 AI(인공지능) 분야에 향후 5년간 10억달러를 투자할 계획이다. 이와 관련하여 2016년 1월 미국 실리콘밸리에 AI 관련 연구소를 설립할 예정이며, CEO에는 이 분야 최고 권위자인 길 프랫씨를 영입하였다.

(자료 : 「週刊 東洋經濟」, 2015. 12. 26 - 2016. 1. 2)

2. 일본 전기전자 업체의 구조조정 사례

(1) 르네사스 : 산업혁신기구를 통한 관제(官製) 재편

르네사스는 NEC의 반도체 자회사인 NEC일렉트로닉스와 미쓰비시전기·히다치제작소의 반도체 부문을 통합한 르네사스테크놀러지의 2개사가 통합(합병)하여 2010년 4월 출범하였다. 당초 3사의 생산 및 영업거점을 합하면 설비나 인원 면에서 과잉이었으므로 대담한 구조개혁이 필요하였다. 하지만, NEC출신 초대사장의 개혁은 그다지 순조롭게 진척되지 않았다. 더구나 기록적인 엔고와 동일본대지진의 여파까지 겹쳐, 출범 3년간의 적자 누계액은 3,451억엔에 달하였다. 2012회계연도 말에는 자기자본비율도 10%까지 하락하였다. 여기에 구원투수로 등장한 것이 산업혁신기구다. 산업혁신기구는 산업경쟁력강화법의 의거하여 2009년 7월부터 영업을 개시한 민·관 펀드이다. 동 기구는 2013년부터 7년간 예정으로 르네사스에 1,383억엔을 출자하였다. 르네사스의 투자지분 구성은 산업혁신기구(주) 69.15%, NEC 8.86%, 히다치 7.66%, 미쓰비시전기 6.26% 등이다. 르네사스의 구조조정은 사실상 관제(官製) 재편이다. 산업혁신기구는 오프론의 전회장인 사쿠다(作田)씨를 르네사스의 CEO로 초빙하였다. 그는 종업원 수를 당초 4.7만명에서 2015년 3월에는 2.1만명으로 줄이고, 채산이 맞지 않는 사업에서 신속히 철수하는 등 구조조정에 박차를 가하였다. 그 결과 약 2년만에 동사 발족 후 처음으로 흑자를 기록하였다. 그러나 매출액면에서 2010년 세계 4위의 반도체메이커였던 르네사스는 2015년에 14위로 위상이 추락하였다. 2015년 6월 퇴임한 사쿠다씨의 후임으로 취임한 엔도(遠藤)씨는 반도체업계의 세계적인 재편 움직임에 발맞춰 인피니온 등 해외기업과의 제휴를 적극적으로 모색하였다. 그러나 이는 엔도사장을 취임후 6개월도 못가서 해임시키는 결과를 초래하였다. 산업혁신기구는 2014년까지 반드시 르네사스의 지분 전액(2016년 1월 18일 종가로 9,000억엔)을 매각해야만 한다. 동 기구는 소니와 대형수요처인 도요타 등 자동차업체에게도 르네사스 출자 의사를 타진하고 있으나 여의치 않은 실정이다. 대안으로 등장하고 있는 것이 기관투자자에 의한 ‘블록트레이드’이다.

르네사스는 사쿠다사장 시절부터 자사 주식의 매각보다는 외자계기업의 매수를 통한 산업재편의 맹주 자리를 꿈꿔왔다. 그러나 극심한 구조조정의 틈바구니 속에서 르네사스의 성장전략이 실현될 수 있을지 귀추가 주목되고 있다. 더욱이 관제(官製)펀드인 산업혁신기구가 기업재생에 효과적이라는 근거는 아직 없다. 특히 정부의 개입 강화에 대한 우려도 많은 실정이다. 관제펀드에 몸을 맡긴 채 구조조정에 나서는 르네사스는 과연 재편 및 재기에 성공할 것인가?(자료 : 「週刊東洋經濟」, 2016. 1. 30)

※ 르네사스는 2016.9월 미국 인터실에 인수가 결정되었음.

(2) 일본 샤프, 홍하이에 인수되어 재기 모색

일본 샤프 이사회는 지난 2월 25일 대만의 전자기기수탁기업인 홍하이(鴻海)에 인수되어 경영을 재건하기로 결의하였다. 홍하이는 4,980억엔을 출자하여 샤프의 주식 66.7%를 취득하여 최대주주가 될 예정이다. 샤프와 같은 대형 전자업체가 외국제에 인수되는 것은 처음있는 일이므로 일본에서는 충격적인 사실로 받아들여지고 있다. 샤프는 왜 홍하이의 자회사가 되려고 하는가? 2012년부터 적자에 시달려 온 샤프는 그동안 일본의 관·민편드인 산업혁신기구로부터 3,000억엔을 출자받고 액정사업을 분리하는 방안과 홍하이 안을 비교 검토해 왔다. 그 결과 가전 등의 업계재편에 주안을 둔 산업기구혁신 안보다는 샤프의 독립성, 사업의 일체성과 고용 유지, 고유 브랜드의 계속 사용과 기술유출 방지 약속을 한 홍하이 안이 채택되었다. 홍하이의 OLED(유기EL 디스플레이)에 대한 2,000억엔의 투자와 액정·가전 등 사내회사에 대한 구체적인 투자계획 제출도 샤프의 결정에 영향을 미쳤다. 그밖에도 채권은행이 보유한 2,000억엔의 우선주에 대해 산업혁신기구가 전액 채권포기를 요구한데 비해 홍하이는 절반에 대해 액면가 구입을 제안한 것도 주효하였다. 홍하이의 샤프인수를 계기로 채권은행단에서는 5,000억엔의 협조융자를 할 예정이다.

샤프는 2015년 4-12월 결산에서 1,083억엔의 당기손실을 기록하였다. 샤프가 이번 홍하이 인수로 경영재건에 성공할 것인지 관심이 집중되고 있다. 그러나 향후 홍하이가 인수과정에서 정밀실사를 요청하는 등 인수 자체의 난관도 예상되고 있다. 무엇보다 세계적인 수요부진과 공급과잉에 따른 액정 패널의 가격급락 등 액정디스플레이 분야의 업황 부진이 샤프 재건의 최대 장애요인이 되고 있다. 액정 의존도가 지나치게 높은 샤프가 이를 견뎌낼 수 있을지, 홍하이가 샤프를 얼마나 뒷받침해 줄 수 있을지가 관전 포인트다.

이번 결정에 대하여 일본 내에서는 주무 기관인 산업혁신기구와 감독 관청인 경산성에 대한 비판도 나오고 있다. 산업혁신기구는 아베노믹스 하에서 샤프의 도산회피와, 산하의 중소형 액정제조업체인 JDC(재팬 디스플레이)를 지원할 목적으로 업계재편을 염두에 두고 샤프에 대한 강압적인 지원책을 제시한바 있다. 동시에 도시바와 샤프의 가전부문을 별도의 지주회사 체제로 통합하는 방안도 양사의 생산품목이 거의 중복된다는 점에서 통합효과가 미미하다는 비판도 있었다. 한편 경산성이 그동안 한·중·대만 업체를 샤프 인수 대상에서 배제해야 한다며 구조조정에 개입해 온 것에 대해서도 비판적인 견해가 제기되고 있다.

(자료 : 「エコノミスト」, 2016. 3. 8)

(3) 일본 도시바, 원전과 반도체 부진 속 구조조정을 통해 경영재건 도모

도시바는 회계처리 부정문제의 영향으로 2015회계연도(2015. 4 - 2016. 3, 이하 년도)에는 연결실적으로 7,100억엔의 적자를 기록할 것으로 예상되고 있다. 동사는 금년 3월 18일 2016년도 사업계획을 발표하였다. 에너지, 반도체, 사회인프라의 3개 부문을 주축으로 연결매출액 4조 9,000억엔을 목표로 설정하였다. 동사는 백색가전, PC, 의료기기 사업분야를 매각하는 등 대규모 구조조정을 통해 2016년도에는 구조개혁을 완수함으로써 종래의 백화점식 종합전기(電機) 메이커에서 탈피하고자 하고 있다. 이를 통해 그룹 전체적으로 1,000억엔의 흑자달성을 목표로 하고 있다.

향후 도시바는 주력인 에너지, 반도체, 사회인프라의 3개 부문을 각각 에너지시스템솔루션社, 스토리지&디바이스솔루션社, 인프라시스템솔루션社로, 또한 이들을 지원할 인더스트리얼ICT솔루션社 등 4개 컴퍼니체제로 재편할 방침이다. 냉장고 등 백색가전은 보유주식 대부분을 중국기업(미데아)에 매각할 방침이다. PC사업분야에서는 이미 소니에 CMOS센서를 매각한 바 있으며, 채산이 맞지 않는 분야를 타사와의 경영통합 등을 통해서 과감히 정리할 예정이다. 의료사업을 담당하는 도시바메디컬시스템즈를 캐논에 6,655억엔에 매각함으로써 동사의 자기자본비율을 15%로 높일 계획이다. 2017년 3월말 그룹의 종업원 수를 18만 3,000명으로 2015년 동월에 비해 3만 4,000명 감축할 계획이다. 또한 POS시스템의 세계 최대 업체인 도시바테크(사)는 현상 유지하는 반면 도시바클라이언트솔루션(사)는 타사와 합병하고, 도시바라이프스타일(사)은 사업양도를 검토하는 등 자회사에 대한 구조조정도 본격화하고 있다.

그러나 도시바의 양대 사업분야인 반도체와 원전 부분의 전망이 불투명하여 2016년도 목표달성 여부는 여전히 불투명한 실정이다. 특히 동사는 반도체업체의 실리콘밸리 사이클의 불황기에는 메모리를 중심으로 큰 적자를 계상해 왔다. 웨스팅하우스 등 원자력분야의 부진 극복도 현안문제로 대두되고 있다. 향후 선택과 집중을 통해 안정적인 현금흐름을 유지할 수 있도록 재무체질 개선에 주력하고자 한다. 이를 위해서는 현재 동사가 기술적 우위에 있는 반도체 및 원자력 분야에 지속적인 기술개발 및 투자를 계속할 예정이다. 전술한 도시바메디컬의 매각도 반도체 투자재원(3D·NAND 메모리 개발 등) 확보와 연관이 있다. 과연 도시바가 구조조정을 통해 경영재건에 성공할 것인지 주목을 받고 있다.

(자료 : 「エコノミスト」, 2016. 4. 5)

(4) 히다치, 매출액영업이익률 제고를 위해 사업구조 전환 추진

- 핵심 사업분야에 대한 집중과 M&A의 질과 스피드가 관건

일본 전기업체 중에서 호실적을 보이던 히다치도 최근에는 다소 성장세가 둔화되고 있다. 동사는 당초 GE나 지멘스 등 경쟁기업들의 수준인 매출영업이익률 10% 달성을 목표로 하였으나 2018회계연도(4월-3월말, 이하 년도)의 매출영업이익률 목표치를 8% 정도로 설정한바 있다.

히다치는 2008년도 7,873억엔의 적자를 기록한 이후 철저한 구조개혁을 통해 급격히 실적을 개선해 왔으며, 2013-2014년도에는 사상 최고의 영업이익을 기록한바 있다. 그러나 2015년도 하반기부터 성장세가 크게 둔화되기 시작하였으며, 2015년도 3분기(2015. 9 - 12월)에는 영업이익율이 6.3%에 그쳐, 2015년도의 목표치인 7%초과에 크게 미달하였다. 성장정체로 인해 히다치 주가는 3년전 수준으로 하락하고 있으며, 시가총액도 2.3조엔으로 소니의 3.8조에 크게 뒤지고 있는 실정이다.

과거 히다치가 실적을 크게 개선한 원동력은 사업의 선택과 집중이었다. 반도체 업체였던 舊르네사스테크놀러지를 舊NEC테크놀러지와 통합한 것, 중소형액정사업을 소니, 도시바와 통합하여 출자비율을 줄인 것, 하드디스크 구동장치(HDD)사업을 미국의 웨스턴 디지털사에 매각한 것을 들 수 있다. 한편 사회이노베이션 분야(3년간 1조엔 투융자)와 중전기분야에 대한 투자를 집중하여 업계 최고 수준의 이익을 실현하는 구조를 창출한바 있다. 또한 영업이익률이 5%에 미달하는 사업은 철수하거나 재편하는 등 수익률 제고를 위한 구조개혁을 지속적으로 추진하고 있다.

히다치를 다시 성장궤도로 진입하기 위해서는 저수익 사업 분야에서의 철수뿐만 아니라 비핵심사업의 정리를 통해 핵심사업에 대한 투자를 집중할 필요가 있다. 히다치물류가 SG홀딩스에, 히다치캐피탈은 三菱UFJ파이낸셜 그룹에 보유 주식의 대부분을 매각한 것은 비핵심 사업분야의 정리 차원에서였다. 히다치의 CEO는 비핵심 부분의 정리로 인한 매출감소에도 불구하고 앞으로도 구조개혁을 적극 추진해 나갈 예정이다.

히다치는 핵심사업 강화를 위해 M&A를 적극 활용할 예정이다. 그러나 동사의 2015년도 영업 캐쉬플로우가 8,431억엔으로 사상 최고 수준을 기록하고는 있으나 동사가 상정하는 대형 M&A를 실행하기 위해 여유 있는 수준이라고 하기는 어렵다. M&A의 질과 스피드가 동사의 핵심사업 강화의 관건이다.

(자료 : 「주간ダイヤモンド」, 2016. 6. 4)