

## 샤프, 홍하이그룹과 자본제휴로 경쟁력 강화

- 샤프사가 EMS분야의 세계 최대기업인 대만의 홍하이 그룹과의 제휴로 코스트경쟁력 강화와 경영재건을 모색
- 홍하이 그룹은 샤프의 주식 10%를 취득, 사실상 최대주주가 됨에 따라, 이번 샤프사의 자본제휴는 홍하이그룹에게 구제를 요청한 것이라고 볼 수 있음

### □ 홍하이, 사실상 샤프의 최대주주

- 샤프가 27일 EMS(전자기기의 수탁제조 서비스)분야에서 세계 최대기업인 대만 홍하이정밀공업과 자본제휴를 발표
  - 홍하이그룹이 샤프사의 주식 9.88%를 취득, 사실상 최대주주가 되었음(10% 이상 취득 시 사업해지권이 있어 10%로 이하로 제한)
- 홍하이는 액정패널을 제조하는 샤프의 일본내 주력 거점인 사카이공장에도 46%를 출자하여 사카이공장의 생산량 절반을 소화

### □ 홍하이와의 제휴는 경쟁력 강화와 경영재건의 돌파구

- 샤프는 그동안 액정 패널에서 박형 TV에 이르기까지 수직계열화를 추구해왔으나, 일관생산모델을 전환, 홍하이와의 제휴로 코스트경쟁력 강화와 경영재건을 모색

- 일본의 전자메이커로서는 NEC가 중국 레노보그룹과 PC사업을 통합한 것 외에 파나소닉이 산하의 산요전기를 중국 하이얼그룹에 백색가전 사업을 매각, 이 모두 생존전략의 일환으로 성장일로에 아시아기업과의 제휴를 택한 것임.
- 샤프사가 5월부터 2013년 3월까지 실시하는 제3자 할당증자를 홍하이그룹 4개사가 인수, 합계 10%를 출자
  - 사카이공장을 운영하는 샤프사의 자회사인 샤프디스플레이프로덕트에는 홍하이의 창업주가 개인주주로 약 46%를 출자
  - 샤프사의 출자비율은 현재의 93%에서 약 46%로 저하되었고, 약 7%를 출자한 소니는 보유주식을 샤프에 매각할 가능성이 큼
  - 샤프는 경영위기를 해결하기 위해 증자와 자회사주식의 매각으로 약 1300억엔을 조달, 액정 등 새로운 기술개발에 충당할 계획임
- 2009년 10월 가동한 사카이공장은 세계 최대 규모로 유리기판을 사용, 60인치 이상의 초대형 액정패널을 생산. 홍하이 그룹은 10월부터 동 공장에서 생산되는 액정패널을 구입
  - 사카이공장은 작년 말까지 80~90%의 가동율을 유지했으나 최근 세계적인 TV의 판매부진과 가격하락으로 가동율이 50%로 하락
  - 사업제휴는 액정패널만이 아니고 태양전지 등 폭넓은 분야에서 제휴를 검토하고 있음
- 샤프는 홍하이그룹과 액정패널부재의 공동조달 및 에너지절약 성능이 뛰어난 패널제조 기술공여 등을 둘러싸고 제휴를 협의해 왔으며, 제휴를 심화시켜 가기로 합의

## □ 수직적 통합모델의 한계에 도달한 샤프의 결단

- 샤프사가 대만 자본을 수요한 배경에는, 1990년대부터 액정산업을 주도, 개발에서 생산까지 단독으로 실시한 「수직적 통합모델」을 일관되게 지향해왔으나 그 전략이 이제 한계에 달한 것임
- 홍하이 정밀공업은 그동안 전자기기 분야에서 세계적인 하청생산 기업으로 급성장해옴
  - 샤프가 대만기업으로부터의 출자요청에 응한 것은 일본의 전기산업이 일대 전환점을 맞게 됨을 의미
- 액정패널의 자사생산에 집착, TV조립과의 일관라인으로 고품질·저비용의 대량생산을 실현, 그 상징이 바로 사카이시에 있는 세계 최대규모의 카메야마공장의 패널기관 생산임
- 이와 같은 수직적 통합모델은 지속적으로 첨단을 추구하는 기술과 수천억엔 단위의 설비투자를 위한 자금이 필요
  - 그동안 경합이 치열하지 않았던 탓으로, 2000년대 중반까지는 샤프는 그야말로 자타가 인정하는 성공 모델이었음
- 그러나 삼성전자 등 한국기업에 이어 대만, 중국기업들까지 가세함에 따라, 기술이 진부화된데다가 자금력에서도 열세인 일본기업들이 경쟁에서 탈락

## □ 새로운 수직적 통합 모델

- 홍하이-샤프의 단일팀에서 상호 공장을 운영, 개발, 제조, 조달업무 등을 추진할 예정이나, 해결해야 할 과제도 있음
- 홍하이가 샤프에 출자를 결정한 이면에는, 조립수탁만으로는 이익률 저하를 방지할 수 없기 때문임
- 홍하이 회장은 일본기업이 대만과 손잡으면 100% 삼성에 승산이 있다고 보고, 일본의 전자메이커들에게 제후를 요구한 것임
- 사카이공장이 비교우위가 있는 60인치 이상의 패널을 홍하이가 확보함으로써 결과적으로 대형TV분야에서 새로운 라이벌이 탄생할지도 모름
- 진입기업의 증가는 가격하락으로 이어져 일본기업들이 고전해 온 것도 사실. 이러한 의미에서 쌍날의 검(사용 여하에 따라 유용하기도 하고 위험하기도 함)이라는 평가도 있음
- 일본의 전자메이커들이 코스트절감 수단으로 대만의 EMS기업들을 적극 활용하려 하고 있음
- EMS의 정점에 있는 홍하이가 일본의 전자메이커의 중견인 샤프의 최대주주가 되는 것은 이업종을 포함한 업계재편이 본격화될 징조임을 암시

## □ 샤프사의 표적

- 샤프가 노리고 있는 것은 미국 애플사가 개발 중인 신형TV용 패널 생산임

- 샤프의 사카이공장은 일부 라인을 고성능패널 라인으로 대체, 최근 30~50인치 다양한 해상도의 액정패널을 애플사 간부에 보여준 바 있는 것으로 전해지고 있음
- 애플은 공식적으로 발표하지 않았지만, 새로운 타입의 TV를 개발 중이며 iPhone이나 iPad만큼 신제품에 대한 기대가 크며, 패널 및 전자부품메이커들로서는 대량납품이 가능한 대형 상품임
- 사카이 공장은 금년 1월부터 50%정도 감산을 실시 중, 가동하지 않는 일부 생산라인을 고성능패널용으로 개조
  - 사카이사회의 관계자에 의하면 애플TV에 사용되도록 하는 것이 궁극적인 목표라는 것임

## □ 삼성전자에 대응

- 새로운 라인을 사용하는 기술은 액정제어에 「IGZO」로 불리는 산화물반도체를 사용하는 것으로서, 액정패널의 해상도 및 에너지 절약 성능을 대폭 향상
  - 애플은 화소수가 풀하이버전의 4배 이상인 4k로 불리는 패널을 사용할 계획인 바, IGZO는 이 기준을 충족시킬 수 있다는 것임
  - IGZO 라인이야말로 홍하이가 노리고 있는 것이라고 일본 업계는 예상하고 있는데, IGZO패널 제조의 어려움을 누구보다도 샤프가 잘 알고 있음
  - 사카이공장에 앞서 IGZO라인을 도입한 카메야마 제2공장에서는 작년 말부터 더블레트용 중소형 액정패널을 양산할 계획이었으

나 지연되고 있음

## □ 시사점

- 일본의 대형전자메이커가 해외기업으로부터 출자를 받아들이는 것은 극히 이례적인 현상으로, 이번 샤프의 자본제휴는 홍하이사에 대한 사실상의 구제요청이라는 평가
- 샤프가 오랫동안 유지해 온 수직적 통합모델은 경영환경 변화에 대응한 비즈니스 모델의 변화 필요성을 말해주지만, 동시에 그것이 결코 쉽지만은 않다는 점을 시사해 주고 있음.
- 또한, 샤프사가 홍하이사와의 자본제휴 등을 통해서 경영재건과 경쟁력 강화에 주력하고, 특히 애플사에 대한 고품질제품 공급이 사업의 중요한 비중을 차지하나, 애플에 대한 의존이 클수록 그만큼 리스크도 따를 것으로 보임
  - 샤프의 주력 공장인 사카이 공장이 애플제품의 판매동향에 따라 경영실적이 크게 좌우될 수 있음

## <참고자료>

일본경제신문(2012.3.28/29) 외