

# 일본 전자산업의 새로운 경쟁전략

- 핵심역량을 강화하는 '샤프' 를 중심으로 -

산업기술연구원

'잃어버린 10년'으로 표현되는 장기불황을 끝내가고 있는 일본이 주목받고 있다. 거시적 관점에서는 일본이라는 경제거목이 다시 힘을 얻어가는 과정과 배경에 관심이 모아지고 있다. 또한, 산업적으로는 경제회생을 주도하는 전자산업의 부활이 특히 주목을 받고 있다. 전자산업은 세계시장에서 한국과 치열하게 주도권 다툼을 전개하는 과정이기 때문에 더욱 그러하다.

일본 경제가 10여년 장기불황을 이겨내고 재기하는 배경에는 정부와 기업이 불황기에도 기술개발(R&D)을 소홀히 하지 않았고, 그 결과로 국제경쟁력을 회복했다는 사실이 버티고있다. 여기에서는 일본 전자산업 회생의 작지만 중요한 한 축을 형성하고 있는 기업 '샤프'에 초점을 맞춰 글로벌 시대에 대응하는 경영전략의 핵심과 성과를 통해 한국 산업에 주는 시사점을 살펴보고자 한다.

샤프는 2004년 10월 5일 개최된 2004 첨단기술종합전시회에서 세계최초로 65인치 LCD TV를 개발했다고 밝혔다. 샤프의 신모델은 삼성전자가 2003년 말에 발표한 57인치 기록을 갱신한 것이다. 65인치 LCD TV개발에 대해, 샤프는 LCD TV가 40인치 이하용이라는 통념을 돌파하는 동시에 LCD TV는 '샤프가 세계최고'라는 기존 관념을 그대로 지속시키는 것을 확인하는 것이라며 강한 자신감을 표출하였다.

샤프의 가치상승은 브랜드 가치 평가에서도 나타나고 있다. 「일본경제신문」과 히토츠바시 대학이 공동으로 평가한 브랜드가치에 의하면, 이번이 네 번째인 2004년 12월 발표한 순위에서 샤프는 전년의 20위에서 금년 18위로 두 단계 상승하였으며, 브랜드 가치도 전년비 10% 이상 상승하였다. 전자기업만을 대상으로 한다면, 샤프는 캐논, 소니, 마쓰시타

전기에 이은 4위이며 가치상승률은 캐논의 11.9%보다 약간 낮은 두 번째로 높은 수준이다. 순위 상승속도는 낮지만 절대 가치 평가에서는 빠르게 상승하고 있는 것을 알 수 있다.

샤프는 매출액 영업이익률이 주요기업 중에서 캐논을 제외하고는 가장 높다. 초대형 기업인 소니, 마쓰시타는 물론 경영실적이 양호한 산요전기에 비해서도 매년 높은 수준을 유지하고 있다. 업계 불황이 극심했던 2001년의 경우에도 샤프는 4%가 넘는 영업이익률을 달성하였으며 그 다음으로 높은 산요전기가 2.5%에 불과했던 것과는 상당한 격차를 두었다.

일본 주요 전자기업의 경상이익 · 당기순익 비교

단위 : %

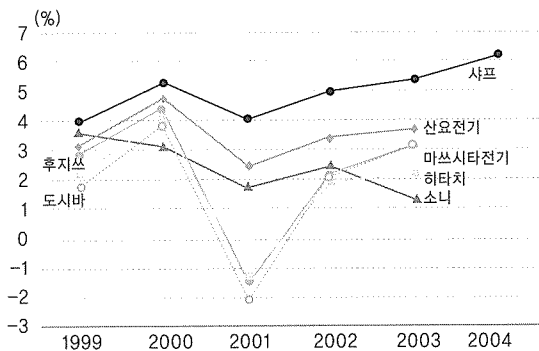
	1999	2000	2001	2002	2003	
경상이익률	소니	3.95	3.63	1.22	3.31	1.92
	샤프	3.17	4.01	2.71	4.09	4.94
	마쓰시타	2.99	1.31	-7.6	0.93	2.28
당기순이익률	산요전기	1.83	3.28	0.16	-3.26	1.77
	소니	1.82	0.23	0.2	1.55	1.18
	샤프	1.52	1.91	0.63	1.63	2.69
	마쓰시타	1.37	0.54	-6.05	-0.26	0.56
	산요전기	1.08	1.88	0.08	-2.71	0.52

2003년도(2003년 4월~2004년 3월)에는 5.4%로 1990년대 말 이후 가장높은 이익을 기록하였다.

LCD 분야만의 영업이익률을 보면, 일본 다이와(大和)증권 자료에 의할때 2004년 3분기에 한국의 LG필립스가 전 분기의 34%에서 14%로, 삼성전자가 33%에서 12%로 수직 하락한 반면 샤프는 이 기간에 7%에서 9%로 상승하였다. 4 분기의 영업이익률 전망도 한국 기업들이 계속 하락하는 반면 샤프는 동일한 9% 수준을 유지할 것으로 전망되고 있다.

영업이익과 더불어 주요한 경영성과 지표인 경상이익과 당기순이익을 비교해 볼 때 샤프는 주요 기업들에 비해 우수한 실적을 보였다. 경상이익률은 2001년도 2.7%에서 2003년도에 5%로 도약하여 최근 실적이 개선되고 있는 마쓰시타나 산요전기를 능가하였다. 당기순이익률에서도 샤프는 2000년도 이후 다른 기업들에 비해 2배 이상 높은 실적을 기록해오고 있다. 2003년도의 경우 샤프의 순이익률은 2.7%로서 산요전기보다 5배 높은 실적을 나타냈다. 최근 실적인 2004년도 중간결산(3~9월) 발표에 의하면, 샤프는 전년 동기비 매출액14.9% 증가, 영업이익률 6.2%, 경상이익률 5.7%, 당기순이익률 3.2%로 모든 실적들이 더욱 향상되었다.

샤프와 일본 전자기업간 매출액 영업이익률 비교



자료: 일본경제신문, 종합기업정보 DB, 샤프 IR보고서

**샤프의 사업구조와 위상**

규모가 상대적으로 작은 샤프가 경기변동의 영향을 덜 받으면서 이처럼 양호한 실적을 유지하고 있는 것은 핵심역량에 자원을 집중하여 높은 수익성이 예상되는 분야를 중심으로 사업구조가 형성되어 있기 때문이다. 사업구조를 보면 샤프의 캐시카우(cash cow)가 어디에 있는가가 비교적 분명하게 드러난다.

샤프의 사업 포트폴리오는 AV 및 통신기기, 백색가전, 정보기기, IC, LCD, 전자부품 등으로 형성된다. 이 중에서 AV 및 통신기기는 LCD TV, 가전제품은 냉장고, 공기청정기, 정보기기는 전자사전 및 전자계산기, LCD모니터, LCD는 액정 디스플레이 모듈, 전자부품은 태양전지가 각각 주력제품이다.

매출액을 기준으로 업종의 구성비를 보면, 2003년도를 기준으로 AV·통신기기가 37%로 가장 높고, 전자부품이 36%, 정보기기가 17%, 일반 가전제품이 9% 등의 순이다. 2001년도의 구성비와 비교하면, AV·통신기기, IC, 액정, 기타전자부품은 증가하였으며 가전제품, 정보기기만이 비중이 하락하였다. 구체적으로 보면, 현재의 주력인 액정 외에 IC, 태양전지의 비중이 증가하는 추세여서 향후 주력분야의 변동 가능성이 예측된다.

샤프의 사업 포트폴리오

단위: %

사업영역	매출구성비 (2001-2003)	제품군	2001~2003년도 연평균 매출증가율
AV·통신기기	36.3 → 37.3	액정 컬러TV, 카메라폰, 디지털방송 수신기, DVD 레코더, DVD 플레이어, 프로젝터 등	13.0
가전제품	13.1 → 9.2	세탁기, 냉장고, 에어컨, 공기청정기 등	-6.0
정보기기	21.2 → 17.4	PC, 전자사전, 전자계산기, LCD모니터, PC 주변기기, 각종 복합기·복사기 등	1.4
IC	6.4 → 7.5	플래시 메모리, 복합 메모리, CCD·CMOS, 액정용 LSI 등	20.9
액정	14.5 → 18.7	TFT-LCD 모듈, 시스템 액정 디스플레이 모듈, EL디스플레이 모듈	27.0
기타 전자부품	8.4 → 10.1	전자 튜너, 위성방송용 부품, 반도체, 홀로그래프 레이저, DVD픽업, 광반도체, 태양전지, LED 등	22.1

자료: 샤프 연차보고서

주: 회계연도 기준으로 예를 들면, 2003년은 2003. 4~2004. 3 기간임.

**일본 전자산업의 새로운 경쟁전략을 선도하는 샤프**

**(1) 경쟁전략의 핵심**

상대적으로 기업규모가 작고 브랜드 지명도도 열위인 샤프는 어떻게 소니, 마쓰시타, 히타치와 같은 거대기업의 틈바구니 속에서 견실한 초우량기업으로 성장할 수 있었을까? 여기

에는 샤프만의 독창적인 경쟁전략이 숨어있다. 샤프식전략은 글로벌 경쟁이 치열해지면서 전자산업의 새로운 경쟁전략 코드로 주목받는 모델이 되고 있다.

첫째, 자신에게 맞는 선택과 집중전략이다. 거대기업과의 자본력 싸움에서 승리하기 어려운 샤프는 틈새시장이면서도 미래시장성을 갖춘 분야에 일찍부터 눈을 돌렸다. 이들 분야에 자원을 집중하여 핵심역량화 함으로써 수익성을 확보한다는 전략이다. 샤프의 경영전략상 핵심 키워드는 액정사업, LCD TV, 태양전지, IC 등 주력분야에서 세계적인 경쟁력을 확보하고 유지하는 것이다. 그 결과 액정, 태양전지, 가전분야에서의 공기청정기 등 현재의 사업 포트폴리오에서 샤프는 모두 세계적인 선두기업이 되었다.

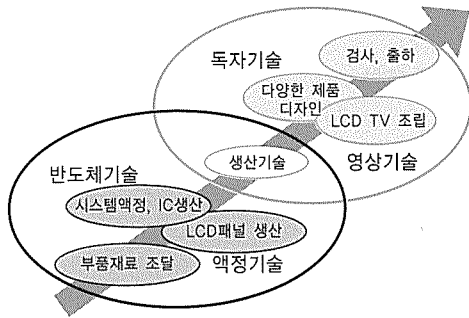
둘째, 기업의 목표로 독자기술에 바탕을 둔 '온리 원'(only-one) 기업을 추구하고 있다는 점이다. 단 하나뿐인 제품으로 시장을 창조한다는 것이다. 이를 통해 '가치있는 온리 원 기업'으로서의 이미지 확립과 '기술 브랜드' 력의 강화를 도모하고 있다. 샤프는 오래전부터 「독자 디바이스(device)를 기반으로 하여 신기술 제품을 창출한다」라는 제품과 부품의 스파이럴(spiral) 전략을 강력하게 추진해 왔다. 스파이럴 전략은 다름아닌 핵심역량의 확산·시너지효과라 할 수 있다. 지속적으로 신기술 상품 및 독자 디바이스의 개발을 가속시켜, 부가가치가 높은 '온리 원 기업'을 목표로 삼고 있다. 액정을 시작으로 하는 자사개발의 핵심부품(key device)을 활용하여 액정 TV, 카메라폰, 태양전지 등의 온리 원 상품을 통해 디지털 시장에서 샤프 고유의 새로운 시장을 창조한다는 전략인 것이다.

스파이럴 전략의 대표작은 새로운 휴대전화의 탄생이다. 샤프는 2000년 세계 최초로 카메라 부착 휴대전화인 카메라 폰의 상품화에 성공했다. 이를 두고 샤프는 휴대전화의 상식을 바꾸었다고 주장한다. 실현의 열쇠가 된것은 스파이럴 전략아래 개발한 CMOS 카메라 모듈, 신호처리 LSI 등의 독자 디바이스였으며 그 후 메가픽셀 CCD 카메라 모듈이나 고밀도 시스템액정 등 독자 핵심부품을 활용한 최첨단의 휴대전화를 개발했다. 휴대전화의 주요 디바이스인 액정 패널, 최첨단 기능의 CCD·CMOS, 플래시 메모리를 모두 보유하고 있으므로 이것들을 융합하여 시대를 선도하는 신제품을 창출한다는 전략의 산물인 것이다.

셋째, 샤프는 세계적으로 친환경 경영을 실천하는 기업답게 친환경 제품개발에 많은 관심을 가지고 있다. '에너지 절약'의 액정과 '에너지 창조'의 태양전지를 핵으로, 지구환경 보전에 공헌하는 독자기술의 개발을 강화해 환경 선진기업을

목표로 하고 있다. 이러한 활동을 통해서, “가치 있는 온리 원 기업”으로서의 이미지를 확립해, 샤프 브랜드의 명품화를 추구하고 있다.

샤프의 독자부품과 신기술제품 스파이럴 전략



시장규모가 작더라도 친환경 기술을 개발하여 제품 부가 가치를 높이면서 시장점유율도 확보하는 효과를 달성하고 있다. 샤프는 연구, 개발, 제조과정에서 사용한 화학물질의 정보를 투명하게 공개하고 각 국가의 환경법 보다 더욱 엄격한 수준의 내부기준을 준수하고 있다. 친환경 제품 개발은 소형화를 통한 자원절감, 재활용, 긴수명의 에너지절약형 제품 개발 등으로 구체화된다. 또한 에너지 절약형 신기술이나 태양 전지와 같은 천연 에너지 자원 등을 개발하는 데도 역점을 두고 있다. ISO(국제표준화기구)에서 제정하는 국제 환경 경영 시스템 인증을 획득하기 위해 꾸준히 노력해왔다. ISO 14001의 경우 일본내 총 9개 생산 사업장은 이미 인증을 획득했다. 또 해외 총 22개 생산사업소 중 20개(한국내 생산법인인 한국샤프 포함)와 비생산 사업소 9개 중 8개가 인증을 획득했다.

넷째, 샤프는 수요자의 니즈(needs)를 적기반영하기 위해 고객밀착 전략을 적극추진하였다. 주력사업인 소형액정에서 용도개발 및 기술축적이 진가를 발휘한 것은 시장의 불황기에 나타났다. PC용 액정모니터의 과잉생산으로 불황이 닥칠 무렵 샤프는 고객의 니즈를 적극 반영하는 ‘디자인·인’(design-in) 전략으로 시황변동의 영향을 최소화하는 데 성공하였다. 수명주기가 짧은 디지털시장에서 제품마다 상이한 사양에 대해 적극 대처하여 주력분야에서만은 업계 최대의 기술진으로 고객밀착체제를 구축하였다. 고객밀착이 가장 강조된 분야는 사업의 성격상 소형액정 분야였다.

다섯째, 샤프 특유의 재무 및 인력 관리 경영스타일도 주목된다. 우선, 샤프의 경리업무는 일본업체에서 가장 견실한 것

으로 정평이 나있다. 손익에서 예금까지 사업별로 세분화하여 관리한다. 1990년대 전반, 국내외 액정 및 반도체의 설비투자 경쟁이 심화되고 있을 당시 재무의 건전성을 유지하기 위해 설비투자의 상한은 매출액의 10%, 부품의 경우 1년에 투자액의 절반을 세금전의 부문별 이익에서 회수하는 등 강력하게 설비투자 한도를 엄격하게 적용하였다.

기술개발의 중시

이상에서 언급한 샤프의 경영전략과 환경경영 시스템이 잘 반영된 제품은 LCD TV, 태양광 발전 시스템, 공기청정기 등이 대표적이다. 모두 세계적인 경쟁력을 확보하고 있는 제품이라는 공통점을 지닌다.

이러한 경영전략을 바탕으로 샤프는 경쟁우위에 있는 분야에서 기술개발 노력을 강화하였다.

샤프는 그동안 전형적인 연구개발형 기업으로 분류되었다. 설비투자율과 연구개발비율을 비교할 때 <그림 5>에서와 같이 연구개발 비율이 언제나 설비투자율보다 크게높은 수준을 유지해 왔기 때문이다. 다만 2000년과 2003년에는 설비투자율이 상대적으로 높아졌는데, 이는 기본적으로 주기적인 설비투자가 요구되는 LCD산업 특성이 반영된 것이다. 2003년의 높은 설비투자율은 한국기업과의 6세대, 7세대 LCD 투자경쟁이 심화되면서 상대적으로 생산라인에 대한 투자가 대폭 강화되면서 나타난 현상이다.

LCD TV 관련 주요한 회로기술(주사 기술, 고속 구동방법, 저전력 소모구동 기술, 동영상 구동회로 기술, 인터페이스 기술)을 대상으로 1995~2004년 미국에 출원된 특허기술 수에서 샤프는 세계 1위를 차지하였다.

샤프의 R&D와 설비투자

