

## 일본 액정산업의 최대 보루, JDI의 소멸과 삼성전자의 비교

- 일본 액정산업의 최후의 최대 보루인 JDI가 대만·중국기업 연합의 산하에 들어감으로써 세계 경쟁무대에서 소멸될 운명임
- 그러나 애플사에 대한 과도한 의존, 자사의 액정기술에 대한 과신과 이로 인한 차세대 유기EL패널 분야에의 능력대응 등이 동사 쇠퇴의 주된 원인임
- 한편 반도체와 스마트폰 유기EL패널 분야에서 세계의 왕자로 군림해온 삼성전자가 영업이익이 2분기 연속 크게 감소하는 등 고전하고 있는데 고기능·고품질에의 기능 편중, 카리스마의 부재, 고인건비 등이 주된 원인으로 분석되고 있음
- 최근 한국과 일본의 전기업체를 대표하는 삼성전자와 JDI의 이 같은 사태는 기업의 경영전략에서도 과신과 편중, 고집은 부작용이 따름을 시사함

### □ 최대 액정기업인 JDI, 대만·중국 연합기업의 산하로

- 경영재건중인 일본의 최대 액정생산업체인 JDI(저팬디스플레이)가 중국과 대만의 전자부품업체 등으로 구성된 연합(대중 연합) 3개사로부터 최대 800억엔의 금융지원을 받기로 함
  - 외국기업이 의결권의 절반 이상(50%를 약간 넘는 금액)을 가지게 됨으로써, 일본의 관민펀드인 INCJ(구 산업혁신기구)는 지배주주의 자리를 뺏기게 되었음
  - 대중 연합의 산하에 들어가도 JDI의 재건은 진행되나, 일본의 대형 전기사업을 통합하여 탄생한 소위 「일본 액정 연합」은 좌절되는 셈임
- JDI는 스마트폰에 사용되는 액정의 중소형 패널 분야에서 세계적인 업체임
  - 경제산업성이 주도하여 2012년에 히타치제작소와 도시바, 소니의 사업을 통합하여 발족된 동사는, 당시 산업혁신기구에 의한 2,000억엔의 출자로 생산체재를 정비, 일본의 액정산업 부활을 목표로 하고 있었음

### □ 투자경쟁에서의 패퇴와 차세대 EL 분야로의 전환이 늦은 것이 주된 원인

- 그러나 아시아 기업들과의 투자경쟁에서 패했고, 차세대유기EL쪽으로는 전환도 늦었음

- 2016년 3월기에 1조엔에 가까웠던 매출액은 최근 2/3로 감소, 적자가 계속되었음. 미국의 애플사로부터 차입한 자금의 상환도 부담이 되어 심각한 자금난이 계속되고 있음
- 대중연합은 대만의 전자부품업체인 TPK와 금융사인 푸본(富邦)그룹, 중국 펀드인 Harvest Fund Management(嘉實基金管理)그룹으로 구성된 기업인데, JDI에 400억엔을 출자함으로써 지배주주가 됨
- 현재 지배주주인 INJC는 의결권비율이 25.3%에서 절반으로 줄어듦

## □ 일본 액정산업의 퇴조

- 일본경제신문에 따르면 “일본의 액정은 범용화로 경쟁력을 상실, 더 이상 기술의 우위성으로 승부할 수 있는 산업이 아니게 되었다”고 경제산업성 간부가 언급
- 다만 이번 지원은 JDI에 대한 채권의 주식화 등에 한정되었음. 대중 연합업체들의 출자와 합친 JDI의 자본 증강액은 1,100억엔을 초과
- 일본의 액정산업은 1970년대부터 샤프 등이 전탁용 등에서 양산에 성공, 가전에서 폭넓게 사용되게 되어, 1990년대 후반까지 일본기업들이 세계 시장점유율의 태반을 점하였음
- 그러나 2000년대에 들어 아시아 기업들의 대규모투자에 밀려 경쟁력이 저하, 2016년에는 샤프가 대만의 홍하이정밀공업 산하에 들어감
- 현재 교세라 및 파나소닉 등 생산규모가 적은 기업만 남아 일본의 액정산업은 퇴조
- 앞으로, JDI가 대중연합으로부터의 출자를 받아들이기로 결정함에 따라, 액정패널산업을 탄생시킨 일본으로부터 세계에서 경쟁할 수 있는 일본 업체가 없어질 운명에 처해있음

## □ 기술유출 우려와 미국의 승인 여부

- 대중 연합은 JDI의 기술을 기반으로 중국에서 유기EL패널 공장을 건설할 계획인데, 유기EL기술 유출에 대한 우려가 앞으로 커질 전망이다
- 미중 무역마찰을 배경으로 미국 당국이 중국기업이 관련된 JDI 매수를 승인할지도 불투명함

- 미중 마찰의 장기화되는 가운데, 앞으로 對美외국투자위원회(CFIUS: 미국정부가 외국기업에 의한 첨단기술과 지적재산권의 매수계획을 심사하는 기구로서 1975년에 설립)가 중국기업에 의한 JDI에의 출자를 어떻게 평가하는가가 초점이 될 전망이다
- JDI 측은 CFIUS의 심사대상이 되지 않는다고 보고 있으나, 과거 일본기업 LIXIL그룹이 이탈리아 자회사의 중국기업에의 매각을 단념한 경위가 있음

#### □ 액정기술에 대한 과신이 새로운 분야로의 전환에 장애요인

- 한국과 대만에 경쟁자가 탄생, 추격당하는 가운데서도 액정기술을 과신한 나머지, 유기EL을 비롯한 새로운 분야로의 전환이 늦어진 것이 원인임
- 일본에서는 과거 10개사 이상의 대형 전기업체가 액정패널 생산, 액정왕국이라 불렸음. 1990년대 후반까지 세계시장점유율의 태반을 장악하였음
- 그러나 한국과 대만의 업체들이 신속한 투자판단으로 일거에 역전되고, 2000년대 중반에는 일본기업들의 시장점유율은 20%까지 저하됨
- 일본정부의 주도하에 2012년 존속을 걸고 히타치제작소와 도시바, 소니 등 3개사가 액정사업을 통합하여 JDI를 발족
- 관민펀드인 산업혁신기구(현 INJC)가 2,000억엔으로 70%를 출자함. 이 자금으로 JDI는 파나소닉의 모바라(茂原, 치바현) 공장을 매입, 첨단공장으로 전환했음
- 혁신기구는 그 후도 지원을 계속했음. 뒤늦어있던 유기EL패널의 개발비로서, 2016년 말에 750억엔의 용자를 결정했으며, 2018년 3월에는 애플사에의 공급용 액정패널의 증산자금으로 200억엔을 지원했음
- 그러나 사업재건에는 이르지 못했는데, 그 배경은 경쟁구조의 변화에 있음. 중국의 패널 업체가 정부의 두터운 지원을 배경으로 급성장, 수급사정의 이완으로 가격이 하락, 채산이 악화됨
- 유기EL에 대한 대응에서도 뒤늦었음. 한국 삼성전자는 중국기업과의 경합을 피하기 위해, 신속하게 자사의 스마트폰에 사용하는 형태로 유기EL을 실용화했음
- 스마트폰의 세계시장점유율 1위의 강점을 살려 생산량을 확대, 비용도 저하되고 있었음

- 일본 기업들도 유기EL에 관한 연구는 하고 있었음
- JDI뿐만 아니라 샤프도 기술축적은 하고 있었으나 액정의 다음도 액정이라는 과신 때문에 실용화에는 실패함
- JDI 발족 시 합류를 거절한 샤프도 2016년에 대만의 홍하정밀공업 산하에 들어감

## □ 애플에 대한 과도한 의존

- 원래 JDI를 설립한 것은 애플에의 과도한 의존도를 낮추기 위해 애플 이외의 신규 고객 개척이나 차대 등의 용도개발을 추진하기 위한 전략 때문이었음
- 애플에 대한 의존도는 JDI가 설립된 2012년 당시 20.9%에서 2017년도 시점에서는 54.9%까지 상승함
- 경제산업성이 설립을 주도했으나, 가격경쟁이 격화되는 등 당초 관료들이 그린 시나리오와는 다른 전개가 계속되고 설상가상으로, 애플제품의 판매부진이 계속되었음
- 이 때문에 경제산업성 내에서는 JDI에 대한 지원 구조조정, 재편이 계속될 때마다 좀비기업에 대한 구제라는 낙인을 떼고 싶다는 목소리가 커졌음
- 현재 액정의 생산은 베트남과 방글라데시에서 확대되고 있고, 대만·중국이 JDI를 산하에 둔다고 해도, 이번에도 이들 기업이 고전을 하게 될 것이라고 함

## □ 일본정부의 개입, 주 고객인 애플사의 수요 감소도 경영 악화의 원인

- 설상가상으로 JDI에서는 관민펀드가 지배주주로 된 병폐도 나왔음. 2015년에는 혁신기구 출신 이사가 주도하여 하쿠산(白山, 이시카와현) 공장의 건설을 결정했으나 이미 시장은 포화상태의 조짐이 나타나고 있었음
- 결과적으로 과잉생산능력을 안게 되었음. 여타 공장의 폐쇄도 검토했으나 정부와의 알력 때문에 결정할 수 없었다고 함
- 결정타가 된 것이 주요 고객인 애플에 대한 공급의 부진임. 애플은 2017년 일부 스마트폰에서 유기EL을 사용함
- 그러나 JDI는 납품 분량이 감소하여 1,400억엔 이상을 들여 종업원과 공장의 구조조정이 불가피해졌음
- 액정을 사용한 스마트폰도 2018년 발매한 신제품이 부진하여 JDI에 타격이었음

## □ 대중연합, JDI 기술을 활용, 유기EL패널 분야의 새로운 강자로

- 대중연합은 JDI의 기술을 활용하여 중국에 유기EL패널 공장을 건설할 계획임
  - 중국은 패널의 국산화를 추진하고 있기 때문에 지방정부의 보조금을 기대할 수 있기 때문임
- 한편 일본 국내에서는 공장의 정리나 인원삭감이 피할 수 없게 됨. 대중연합은 경영진의 쇄신도 요구하고 있음
- 그러나 이번에 지원을 결정한 대중연합도 저마다 다양함
  - INCJ도 주주로서 영향력을 남기고 있음. 복잡한 이해관계를 안고 있는 가운데, 신속한 의사결정이 가능한 체제를 정비할 수 있을지가 재건의 성패를 좌우할 것으로 보임

## □ 삼성전자와의 비교 및 시사점

- JDI가 대만·중국 기업연합의 산하로 들어가게 된다는 보도 시점(일본경제신문 (2019/4/4)과 거의 때를 맞추어 반도체와 스마트폰 등 분야에서 세계 왕자의 자리에 있는 삼성전자의 위용이 떨어지고 있다는 보도(일본경제신문 2019/4/6)가 나옴
  - 삼성전자는 4월 5일 발표한 2019년 1-3월기 연결영업이익이 60%나 감소함으로써 2분기 연속 대폭적인 감익과 중국시장점유율의 급락(20%에서 1%로)에 직면
- JDI의 부진원인이 유기EL 등 새로운 분야로의 전환 지체와 애플사에의 과도한 의존에 있다면, 삼성전자의 영업부진은 기능의 편중(고기능·고품질에 집착), 고비용 구조(고인건비), 카리스마(이건희 회장 체제에서 신속한 의사결정과 대담한 설비투자)의 부재에서 비롯되고 있다는 보도임
- 그동안 양사의 대응과정을 비교함으로써 시사점을 도출할 수 있음
- 첫째, 삼성전자는 반도체를 핵으로 스마트폰, 액정패널 등 다양한 제품군을 무기로 성장노선을 걸어온 결과, 균형 잡힌 사업포트폴리오가 강점임
  - 과거 10동안 반도체, 스마트폰이 성장의 견인차로 바뀌가면서 서로를 보완해왔으나 이번에 이것이 불발로 그친 것임
  - 삼성전자와 비교하여 JDI는 스마트폰에 사용되는 중소형 패널 분야에서 일본을 대표하는 세계적인 업체로서 일본 액정산업의 최후의 최대 보루임

- 그러나 JDI는 삼성전자와는 달리, 그동안 정부의 지원과 구조조정, 재편을 반복해왔고, 일각에서는 좀비기업이라는 평가를 받을 정도로 경영이 부실했음
- 둘째, JDI의 패망원인의 하나가 유기EL패널에 대한 소극적인 대응에 있는 비하여, 반대로 삼성전자는 유기EL패널 및 폴더블폰(갤럭시 폴드) 등 신제품 분야로 신속하고도 대규모로 대응했으나, 수요가 받쳐주지 못함
- 1980년대 일본의 대형 전기업체들의 쇠퇴원인이 기능과 품질에 치우쳐 소비자들의 니즈를 방치한데 있었던 것처럼, 현재 삼성전자에 이러한 징후가 나타나고 있고, 결국 이것이 삼성전자의 고전으로 이어지고 있음
- 셋째, 애플사와의 관계에서 보면 삼성전자는 애플사와 경쟁관계(스마트폰분야에서 판매경쟁)이자 보완관계(애플사에 액정 및 유기EL패널 공급)에 있는데 비하여, JDI는 보완관계(애플사에 액정 및 유기EL 공급)에 있음
- 2018년에 삼성전자는 고가격대 스마트폰의 중국시장점유율이 2018년에 1%로 급락한데 비하여 경쟁사인 애플은 10%의 중국시장점유율을 유지
- 한편, JDI는 액정 및 유기EL패널의 애플 의존도가 50%이상을 점한 결과, 애플이 2017년부터 일부 스마트폰에 유기EL을 사용했음에도, JDI의 공급량이 감소함에 따라, 적자발생과 함께 종업원과 공장의 대폭적인 구조조정이 불가피해졌음
- 넷째, 기술력의 과신이라는 점에서 삼성전자와 JDI는 크게 다를 바 없으나, JDI의 경우는 이것이 사업전환의 발목을 잡았으며, 삼성전자의 경우도 제조업에의 집착과 완고함이 언제 사업경영의 발목을 잡을지 모름
- 결론적으로, 한국과 일본의 전기업체를 대표하는 삼성전자와 JDI의 최근 사태는 기업의 경영전략에서도 과신(액정기술에 대한 JDI의 과신) 편중(삼성의 고기능·고품질 제품에 대한 편중, JDI의 과도한 애플사 의존), 그리고 고집(제조업에 대한 삼성전자의 집착)은 부작용이 따름을 시사함

#### < 참고자료 >

일본경제신문(2019/4/4, 2019/4/6), 일간공업신문(2019/4/5)