

SERI 경영 노트

2012. 5. 18. (제150호)

IT 업계 숨은 거인, 홍하이(鴻海)

목차

1. 홍하이의 부상	1
2. 홍하이의 성장전략	5
3. 시사점	9

작성 : 장성원 수석연구원 (3780-8147)
seri@ samsung.com

《 요약 》

대만기업 **홍하이(鴻海)**는 2012년 3월 일본 샤프의 최대주주가 되면서 전 세계의 관심을 받고 있다. 1974년 전자부품 생산업체로 창업한 **홍하이**는 2001년부터 위탁생산 시장에 본격적으로 뛰어들어 10여 년 만에 매출 920억 달러, 계열사 600여 개, 종업원 100만여 명의 거대 기업으로 성장했다. 2004년 이후 세계 최대 제조전문기업이 된 **홍하이**는 HP, 노키아, 소니 등 주요 IT 기업을 고객으로 확보하고 있고, 특히 애플을 최대 고객으로 확보하면서 성장세를 이어가고 있다.

홍하이가 창업 40여 년 만에 세계적인 기업으로 성장할 수 있었던 데는 다음과 같은 전략이 주효했다. ① **경쟁력을 상실하거나 노후한 IT 기업들의 공장을 적극적으로 인수하면서 이들 기업을 고객으로 확보했다.** **홍하이**는 대형기업들의 매각설비를 인수해주는 대신 거래고객으로 끌어들여 공급물량을 확보하고 규모의 경제효과를 달성했다. 또한 중국에 거대 생산거점을 구축하여 효율적인 주문 대응체제를 수립함으로써 고객기업에 대응했다. ② **주요 부품을 내재화하고 설계역량을 강화하는 등 제조역량을 극대화해 경쟁력을 제고했다.** 위탁생산 제품에 탑재되는 부품 중 약 3분의 1을 자체 생산을 통해 조달해 원가경쟁력을 강화했고, 금형인력 양성 등 기계 설계역량을 강화해 초단(超短)납기와 제조품질 차별화를 이뤘다. ③ **현 사업 분야에 안주하지 않고 끊임없이 영역을 확장해 새로운 성장동력을 확보해나갔다.** **홍하이**는 노동 집약적인 단순 조립 분야에서 높은 제조기술을 요하는 하이테크 부품 생산 및 위탁생산 사업으로 영역을 확장해 성장동력을 확충했다. 특히, PC 등 IT 기기 분야에서 TV, 스마트폰 분야로 위탁생산 영역을 확장함으로써 PC 부문의 성장한계를 선제적으로 극복해나갈 수 있는 기반을 마련했다.

한국기업은 **홍하이**의 성장과 전략에 주목할 필요가 있다. **홍하이**는 부가가치가 낮은 단순 제조업에서 탈피하여 부가가치가 높은 하이테크 부품 제조 분야로 영역을 확장하고 있으며, 일본기업의 제조설비 및 기술을 인수하는 데 적극 나설 가능성이 커 한국기업에게 위협이 될 수 있다. 따라서 단순히 경쟁기업의 하청기업이 아닌 직접적인 경쟁자로서 향후 투자 방향과 전략을 더욱 주시해야 하고, 보급 제품뿐 아니라 고부가 제품에서도 가격경쟁력을 조기에 확보해야 한다. 또한 **홍하이**의 하이테크 부품을 이용한 제품이 출시되기 전에 우리의 앞선 기술을 활용한 제품을 먼저 출시하는 등 적극 대응해야 한다.

1. 홍하이의 부상

IT 업계의 중심에 선 홍하이(鴻海)

□ 대만의 홍하이가 샤프의 하청업체에서 최대주주로 바뀌면서 주목받음

- 2012년 3월 홍하이는 샤프의 지분 9.88%(669억 엔)를 2013년 3월까지 인수하기로 결정

· 이와는 별도로 CEO 귀타이밍 회장은 샤프의 주력 분야인 사카이 LCD 공장(10세대)을 운영하는 자회사(SDP) 지분 46.5%(660억 엔) 인수를 결정

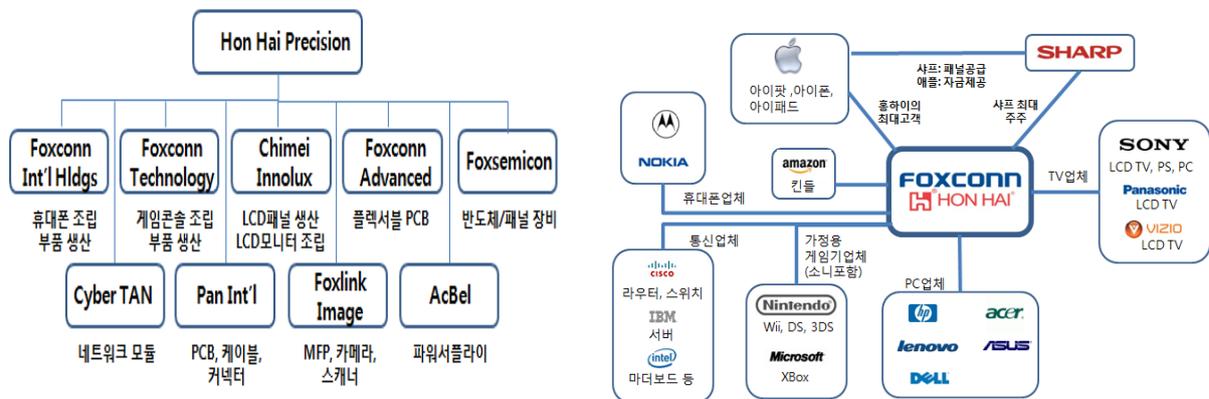
- LCD와 태양전지 사업의 부진으로 2011년 역대 최대 규모인 3,800억엔의 적자를 기록한 샤프는 홍하이와의 제휴로 활로를 모색

□ 홍하이는 글로벌 IT 기업을 대상으로 위탁생산하는 제조전문기업¹⁾

- 애플, HP, 노키아, 소니, 닌텐도 등 주요 IT 기업들의 제품을 위탁생산

· 홍하이가 조립 생산한 제품이 세계 가전제품의 약 40%를 차지²⁾

홍하이의 주요 계열사와 주요 IT 기업의 위탁생산 관계



주: 홍하이(鴻海, Hon Hai) 그룹은 모회사인 홍하이정밀공업(Hon Hai Precision Industry)과 그 계열사로 구성. 폭스콘(Foxconn)은 홍하이의 상호(trade name)이자 자회사

¹⁾ 타 기업으로부터 제품 생산을 위탁받아 전문적으로 제조하는 기업

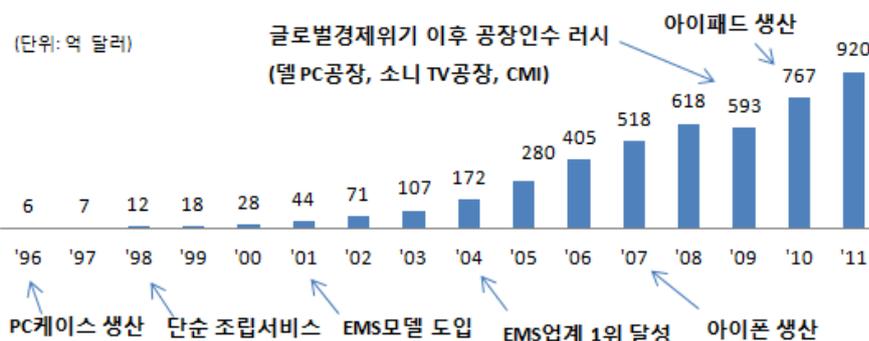
²⁾ Duhigg, C. et al. (2012.1.21.). How the U.S. Lost Out on iPhone Work. *New York Times*.

부품업체에서 제조전문기업으로 변신하는 데 성공

□ 홍하이는 위탁생산 10여 년 만에 세계적 규모의 기업으로 급성장

- 1974년 흑백 TV용 플라스틱 부품 생산업체로 창업한 홍하이는 1980년대 커넥터, 전기선 등 컴퓨터용 부품으로 사업을 확대
 - 1988년 대만 제조업체로는 처음으로 중국(선전)에 진출
- 1991년 기업공개로 확보한 자금을 기반으로 중국 생산거점(선전, 쿤산)을 확대하고, PC 케이스 생산과 단순조립 서비스를 개시
- 2001년부터 EMS³⁾ 모델을 도입해 위탁생산 시장에 본격적으로 참여, 10년간 연평균 36%의 고성장하면서 거대 기업으로 성장
 - 2011년 매출 920억 달러, 계열사 600여 개, 종업원 100만여 명
 - 2011 『포춘』 글로벌 500 기업 중 매출액 60위(IT 분야 5위), 종업원 수 5위에 랭크⁴⁾

홍하이의 매출 추이



자료: 홍하이 홈페이지 <<http://www.foxconn.com/>> 자료 등을 토대로 작성

³⁾ EMS(Electrical Manufacturing Service)는 제조전문기업 유형 중 하나로, 위탁기업을 대신해 부품 구매-조립/생산-테스트-포장-배송-AS에 이르는 제조 토탈 서비스를 제공. 또 다른 유형인 ODM (Original Design Manufacturing)은 EMS와 유사하지만, 위탁기업이 요구하는 기술을 자체 개발해서 제품을 직접 설계하는 것까지 담당

⁴⁾ Fortune (2011.7.25.). Fortune Global 500. (IT 산업은 1위 삼성전자(전체 22위), 2위 HP(28위), 3위 파나소닉(50위), 4위 IBM(52위), 5위 홍하이(60위) 순)

세계 최대 제조전문기업으로 성장

□ 흥하이는 2004년 이후 EMS 업계 1위에 오름(2010년 시장점유율 44%)

- 2001년 시장점유율이 3%에 불과하던 흥하이는 생산거점을 중국에 집중하면서 북미지역 기반 EMS 기업들을 빠르게 제치고 EMS 시장을 주도

세계 EMS 업계 순위

순위	2000년		2005년		2010년	
	기업	점유율	기업	점유율	기업	점유율
1	Solectron	17%	Hon Hai	22%	Hon Hai	44%
2	Electronics	12%	Electronics	12%	Electronics	15%
3	Celestica	10%	Sanmina SCI	9%	Jabil Circuit	8%
4	SCI Systems	10%	Solectron	8%	Celestica	4%
5	Sanmina	5%	Celestica	7%	Sanmina SCI	4%

자료: IDC (김용균 외 (2011.6.)). "제조 전문기업의 부상과 시사점". 정보통신산업진흥원에서 재인용)

□ 흥하이는 각 제품 분야에서 IT 업계 상위기업을 고객으로 확보

- PC는 상위 5개 기업(HP, 레노버, 델, 에이서, 아수스), 게임기는 3대 기업(소니, 닌텐도, 마이크로소프트) 등 제품별 상위기업이 고객

흥하이의 사업 분야별 주요 고객

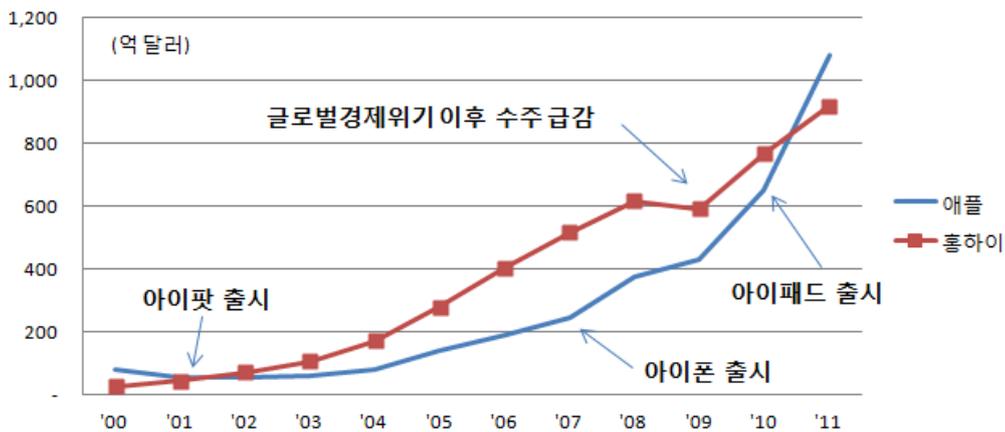
분야	매출 비중	주요 고객
가전 (TV, 게임기 등)	16%	소니, 닌텐도, 비지오, 코니카 미놀타, 팬택스, 올림푸스, 마이크로소프트, 애플
컴퓨터 (노트PC 등)	43%	HP, 델, 소니, 아수스, 인텔, 에이서, 마이크로소프트, 인텔, 레노버, IBM, 애플
통신 (스마트폰 등)	45%	애플, 시스코, 화웨이, 모토로라, 알카텔-루슨트, 노텔

자료: Dignan, L. (2012.1.27.). Apple's supply chain flap: It's really about us. ZDNet.

□ **홍하이**는 최대 고객인 **애플**의 급성장에 힘입어 성장세를 지속

- 홍하이 매출 중 애플 비중은 2010년 26%, 2011년 33%, 2012년 1/4분기 45%로 증가⁵⁾
- '아이폰', '아이패드'는 홍하이가 거의 독점 생산
- 애플의 위탁생산 중 홍하이의 비중은 60% 이상

홍하이-애플 매출성장 추이



자료: 홍하이 홈페이지 <<http://www.foxconn.com/>>;
 애플 홈페이지 <<http://www.apple.com/>> 자료 등을 토대로 작성

□ 창업 40여 년 만에 1,000억 달러 규모의 거대 기업으로 성장한 **홍하이**의 비결에 관심이 집중

- 경쟁력을 상실했거나 노후한 IT 기업의 공장을 인수하면서 거래물량을 확보
- 주요 부품을 내재화하고 설계역량을 강화하는 등 제조역량을 극대화해 경쟁력 제고
- 현 사업 분야에 안주하지 않고 모바일, TV 등 끊임없이 영역을 확장하여 새로운 성장동력 확충

⁵⁾ Kwong, R. (2012.2.15.). Hon Hai: a recovery stock? *Financial Times*.

2. 홍하이의 성장전략

① 공장 인수를 통한 고객 확보

□ 홍하이는 대형 IT 기업의 공장을 인수하면서 그 기업을 고객으로 확보

- 2000년대 들어 제조전문기업의 부상으로 제조 경쟁력을 상실한 IT 기업들이 고부가가치·신규 사업영역으로 전환하면서 기존 제조설비를 매각
- 홍하이는 모토로라, 소니, 델, 시스코 등 대형 기업들의 매각설비를 인수하는 대신 설비 매각 기업을 거래고객으로 끌어들여 공급물량을 확보
 - 멕시코, 폴란드 등의 TV, PC, 휴대폰, LCD 관련 부품 공장을 인수

홍하이의 주요 M&A 현황

연도	인수기업	분야	연도	인수기업	분야
2003	모토로라	휴대폰 공장(멕시코)	2009	델	PC 공장(폴란드)
2005	CyberTAN	EMS	2009	CMI	LCD 공장(대만)
2006	Premier Image Tech.	EMS(게임기, 디지털카메라)	2010	소니	TV 공장(슬로바키아)
2008	Sanmina SCI(PC사업)	EMS	2011	시스코	셋톱박스 공장(멕시코)
2009	소니	TV 공장(멕시코)	2012	샤프	TV, LCD

자료: Thomson One Banker

□ 대형고객 확보는 대량 수주로 이어져 규모의 경제효과를 달성

- TV, PC 등의 부문에서 주요 고객을 확보함으로써 대량 수주를 달성
 - 멕시코와 슬로바키아 TV 공장 인수로 소니를 고객으로 확보하면서 홍하이의 TV 생산 대수는 2009년 40만 대에서 2010년 850만 대로 확대

- 인건비가 저렴한 중국에 생산거점을 집중시켜 고객기업에 대응
 - 그룹 매출의 80% 이상이 중국을 비롯한 아시아 지역에서 발생하고, 전체 종업원 중 중국 종업원 비중이 85%

중국에 집중된 홍하이의 생산거점

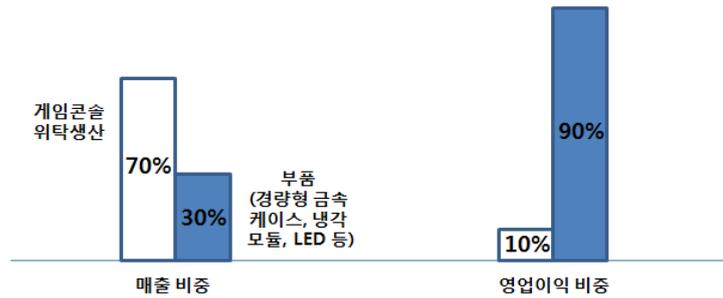
- ▷ 아시아(중국, 인도, 말레이시아), 유럽(헝가리, 슬로바키아, 체코), 미주(브라질, 멕시코) 등에 흩어져 있는 30여 개 생산거점 중 13개가 중국에 집중
 - 세계 최대 규모를 자랑하는 선전 공장 단지는 근로자만 45만 명에 면적은 3km²에 달하고, 공장 건물 15개에 기숙사, 병원, 상가 및 각종 편의시설 등이 구비(일명 'Foxconn City')
 - 다음으로 큰 공장은 허난 성 정저우 공장(종업원 12만 명)
 - 최근 쓰촨 성, 후베이 성 등 인건비가 보다 저렴한 내륙으로 공장 이전 중

② 제조역량 극대화를 통한 경쟁력 제고

□ 홍하이는 주요 부품 내재화를 통해 원가경쟁력을 강화

- LCD, PCB, 케이블, 커넥터, 케이스 등 범용부품을 내재화
 - 위탁생산 제품에 탑재되는 부품 중 약 3분의 1을 자체 생산으로 조달
- 위탁생산 사업의 낮은 수익성을 마진이 높은 부품 판매로 보전
 - 계열사인 폭스콘 테크놀로지(Foxconn Technology)의 경우, 게임기 위탁생산과 부품판매의 매출 비중은 7:3이나 영업이익 비중은 1:9로 부품 수익성이 高

폭스콘 테크놀로지의 매출 및 영업이익 비중



자료: 김용균 외 (2011.6.). "제조 전문기업의 부상과 시사점". 정보통신산업진흥원.

□ 기계 설계역량을 강화해 초단(超短)납기와 제조품질 차별화를 모색

- 부품과 모듈을 신속하게 공급하기 위해 기계 설계역량을 강화
 - CEO인 귀타이밍 회장은 창업 초기부터 금형기술에 대한 관심이 높았음
 - 숙련된 금형 기술자를 양성하기 위해 '금형학교'를 설립하고 매년 3,000명의 졸업생을 배출하여 약 3만 명의 고급 기술자를 확보
- 자체 금형제작 역량을 기반으로 고객의 요구에 신속하고 유연하게 대응
 - 외주업체에 의존하는 회사는 휴대폰 케이스 금형 제작에 통상 4~6주가 걸리는 데 비해, 흥하이에는 1주일 만에 제작이 가능

③ 영역 확대로 성장동력 확충

□ 2001년 위탁생산 사업 초기부터 흥하이의 성장을 이끈 것은 데스크톱 PC

- 흥하이에는 1990년대 후반 IBM으로부터 데스크톱 PC 케이스를 수주하면서 PC 제조 경험을 축적했고, 이를 바탕으로 마더보드, 휴대폰, 게임기, 디지털카메라 등으로 사업영역을 확대
- 데스크톱 PC는 아직까지 흥하이에서 생산 비중이 가장 큰 제품
 - 2012년 생산제품 비중은 데스크톱 PC 26%, '아이폰' 18%, '아이패드' 17%, 네트워킹 10%, 휴대폰 8%, 가전 8%, TV 8% 順⁶⁾

⁶⁾ Dignan, L. (2012.1.27.). Apple's supply chain flap: It's really about us. *ZDNet*. <<http://www.zdnet.com/blog/btl/apples-supply-chain-flap-its-really-about-us/68081>>

- **홍하이**는 2000년대 중반 이후 TV와 모바일(스마트폰, 노트북 등) 분야를 강화하면서 성장을 지속
 - 소니 TV와 애플 '아이폰·아이패드' 위탁생산, 그리고 LCD 패널 사업 인수(CMI)를 계기로 TV 및 모바일 분야 위탁생산 사업을 본격화
 - 애플, 소니, 파나소닉, 샤프, 비지오 등의 생산 위탁이 확대
 - **홍하이**는 샤프와의 제휴로 LCD 기술 수준 향상을 기대
 - 샤프의 TV용 대형 LCD 패널은 물론 중소형 패널 기술도 확보할 것으로 예상

- **애플**과의 제휴를 강화 중인 **홍하이**는 '애플 TV'를 새로운 성장동력으로 기대
 - 대형 화면에 'iOS'를 탑재한 신형 '애플 TV'의 등장 가능성이 고조 되면서 **홍하이**의 TV 제조, 샤프의 고정밀 패널 탑재가 유력시
 - **홍하이**는 애플을 기반으로 모바일에 이어 TV에서도 큰 도약을 기대

애플 수주를 위해 생산설비 투자에 적극적인 홍하이

- ▷ **홍하이**는 독특한 디자인의 '아이폰4' 금속 프레임 때문에 일본 화낙으로부터 2만 달러 이상의 시제품 제작 기계를 1,000대 구입
- ▷ **홍하이**는 '아이폰4'의 앞·뒷면 유리로 겹쳐진 연결부분과 '아이패드'의 뒷면 연결흔적이 남지 않도록 금속 삭출용 소형 머시닝 센터를 1만 대 구매

(자료: 後藤直義 外 (2011). "家電淘汰!" 『ダイヤモンド』, 4405, 30-75.;
大槻智洋 (2011). "どこまで廣がるのか, 社員10万人の「鴻海」圏." 『日経エレクトロニクス』, 1047, 73-88.)

3. 시사점

고부가 영역 진출로 단순 제조업에서 탈피

□ 흥하이 가 단순 제조에서 고부가가치 제조 영역으로 이전하고 있음에 주목

- 부가가치가 낮은 단순 제조업에서 탈피하여 부가가치가 높은 하이테크 부품 제조 분야로의 확장을 추진
 - 애플 '아이폰 3S'는 생산비 179달러 중 부품원가가 172.5달러인 반면, 조립비용은 6.5달러에 불과
 - 흥하이 가 샤프와 제휴를 맺은 배경은 고부가가치인 고해상도·중소형 LCD 기술의 확보
- 최근 실적 부진으로 고전하는 일본 IT 기업의 제조설비 및 기술을 인수하는 데 적극 나설 가능성이 큼
 - 향후 핵심부품인 반도체 제조 분야까지 진출한다면 한국기업에 상당한 위협이 될 전망

내실 위주 성장전략을 이용해 글로벌 기업으로 도약

□ 외형이나 이미지를 중시하기보다는 자기 전문 분야에서 역량을 축적하는 데 주력함으로써 글로벌 리딩 기업으로 성장

- 일개 부품업체에 불과했던 흥하이 는 서구 제조업체의 경쟁력 하락에 대응해 제조역량 강화에 집중하면서 고객과 생산거점을 글로벌화하는 전략으로 성공

- 제조(생산)라는 특정 가치사슬 부문에 특화했던 작은 기업 **홍하이**는 철저하게 실용성을 추구하여 자사의 주력 부문에서 최고에 도달
- 그러나 **홍하이**는 제조능력을 극대화하는 과정에서 노동·환경 문제 등에 직면

임금·노동 환경으로 이슈화된 홍하이

- ▷ **홍하이**는 수익률이 낮은 사업 특성상 생산성 극대화에 초점을 맞춘 결과, 열악한 노동환경과 노동력 착취 혐의로 사회적으로 이슈화
 - 중국 폭스콘 공장에서 2010년 이후 2년간 종업원 18명이 연쇄 자살하는 사건이 발생
 - 이로 인해 시민단체들이 애플에게까지 압력을 가하는 상황으로 발전
 - **홍하이**는 사건 발생 후 3차례에 걸쳐 총 30% 정도의 임금을 인상하고, 근로시간을 주 60시간에서 49시간으로 줄이는 등 근무환경 개선을 추진

끊임없는 영역 이동을 통해 지속 성장

- 현 사업 영역에 안주하지 않고 끊임없이 새로운 영역으로 이전해가는 것이 지속 성장의 필수 조건
 - **홍하이**는 처음에 컴퓨터 부품을 생산하다가 PC 케이스/조립 → IT 부품 및 기기 제조 → TV 및 스마트폰 제조로 영역을 이전함으로써 성장동력을 확충
 - TV, 스마트폰 분야로 영역을 확장함으로써 PC 부문의 성장한계를 선제적으로 극복해나갈 수 있는 기반을 마련
 - 계속해서 영역을 넓혀가기 위해서는 새로운 사업 영역에 속한 기업과의 기술협력, M&A 등을 적극 활용할 필요
 - **홍하이**는 소니 공장을 인수하면서 TV 사업을 본격화