

# 오일쇼크 당시 전자산업에선 무슨 일이 있었나

현재 진행되고 있는 불황 국면의 성격은 1970년대 1, 2차 오일쇼크 시기의 경제 상황과 비슷하다. 당시처럼 현재 불황은 신흥국 저원가 전자기업의 부상을 가속화시키는 기회가 될 수 있다. 한국 전자기업은 이같은 시장 경쟁구도의 변화를 예측하여 면밀히 대응할 필요가 있다.

김치현 연구원 chkim@lgeri.com

전세계적으로 경기침체에도 불구하고 물가가 계속 상승하는 스태그플레이션(stagflation), 즉 고비용 불황 현상이 갈수록 뚜렷해지고 있다. 최근 다소 진정세를 보이고 있기는 하지만 유가와 각종 원자재 가격은 작년과 비교할 때 이미 상당수준 상승한 상태이다. 이러한 원자재 가격의 급등은 기업의 비용 구조를 압박하고 생산성을 저하시키고 있다. 또한 서브프라임 모기지 사태로 빚어진 전세계 금융불안이 1년이 지난 지금까지도 계속되며 가계 소비를 위축시키고 있다. 한국 전자기업들은 원자재 가격의 상승과 수요 감소라는 두 가지 압박에 직면하여 이를 어떻게 극복할 것인지를 심각하게 고민하고 있다.

설상가상으로 신흥 개발도상국들의 저원가 전자기업들이 글로벌 시장에 속속 진출하면서 한국 기업들의 잠재적인 경쟁 상대로 급부상하고 있다. 기술과 브랜드 파워에서 한 수 아래로 여겨졌던 중국, 대만, 멕시코, 터키 등 신흥국들의 저원가 전자기업들이 최근 기술력을 확보하면서 선진 시장으로 발빠르게 진출하고 있는 것이다. 놀랍게도 이들은 2000년대 이후 일본 전자기업들보다 수익성이 높은 편이며, 고성장과 고수익을 동시에 실현하고 있다.

특히 신흥국 저원가 전자기업들의 약진은 그 자체가 한국 기업들에게 위협이 될 뿐만 아니라 그들이 글로벌 톱 브랜드 업체들의 생산과 디자인을 아웃소싱(Original Design Manufacturing)하여 선진 기업들의 원가 경쟁력을 한층 강화해준다는 점에서 톱 브랜드 업체들에 대한 차별적인 경쟁우위가 없는 한국 기업들에게는 큰 위협이 되고 있다.

스태그플레이션에 따른 고비용 및 수요 위축과 신흥국 저원가 전자기업들의 도전이라는 현재 전자산업의 여건은 과거 1, 2차 오일쇼크 당시와 유사하다. 1, 2차 오일쇼크 시기에 유가 급등으로 인해 생산자 물가가 급등했고, 소비 수요는 급격히 침체했다(〈그림1〉 참조). 또한 당시 '신흥국 저원가 기업'이라고 할 수 있는 일본 전자기업들이 기존 강자인 미국 전자기업들에게 본격적으로 도전장을 내민 바 있다. 일본 기업들은 1, 2차 오일쇼크로 인한 고비용 불황을 기회로 삼아 선진 미국 기업들과의 치열한 싸움에서 승리하고 전자산업의 헤게모니를 잡았다. 본고에서는 현재 불황과 유사한 1970년대 1, 2차 오일쇼크 기간에 있었던 일본 전자기업들의 도전과 미국 기업들의 대응 사례를 되짚어보고, 한국 전자기업들의

### 고유가로 인해 원자재 가격과 소비자 물가가 동반상승하는 현재 불황의 양상은 과거 1, 2차 오일쇼크시기 상황과 비슷하다.

입장에서 현재 불황 상황에 대한 대응과 관련한 시사점을 이끌어내고자 한다.

#### 오일쇼크 이전 전자산업의 경쟁구도

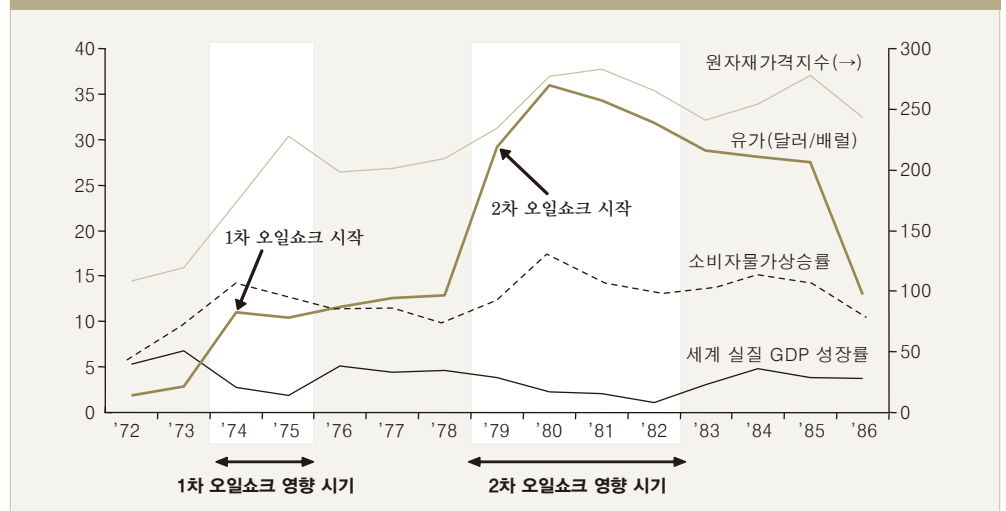
우선 오일쇼크 이전의 상황을 잠시 살펴보자. 당시 시장 선도 기업이었던 RCA(Radio Corporation of America), 필코(Philco), 갈빈(Galvin·現 모토로라) 등 미국 기업들은 라디오(1920년대), 흑백TV(1950년대), 컬러TV(1960년대) 시장을 선점해 가며 수십년 동안 세계 전자시장의 주도권을 한 번도 놓치지 않았다. 이들은 라디오, 브라운관, 트랜지스터 등 전자산업을 이끄는 대부분의 기술을 최초로 개발하였다. 특히 RCA는 미국의 다른 제조업체들의 2배 이상의 영업이익률을 자랑하는 부동의 1위였다.

그런데 60년대 후반부터 미국 전자기업들은 고수익 전자사업을 기반으로 부동산, 금융, 냉동식품, 골프, 출판사, 카펫 등의 분야를 대상으로 비관련 다각화에 주력했다. 이로 인해 전자사업의 경쟁력 강화를 위한 투자는 우선순위에서 밀리게 되었다. 하지만 미국 기업들은 전자사업의 근본적인 경쟁력 약화 가능성에 큰 문제의식을

갖지 않았다. 기존의 노동집약적인 생산구조를 그대로 유지하더라도 값싼 일본 OEM 업체를 활용하는 비중을 높이면 이전과 같은 수익성을 확보할 수 있었고, 새로 진출한 부문에서도 매출과 수익을 지속적으로 낼 수 있었기 때문이었다.

반면 50년대와 60년대 마쓰시타(現 파나소닉), 소니, 히타치 등 일본 전자기업들은 2차 세계대전의 폐허 위에서 라디오 기술을 중심으로 모방 제품이나 OEM 제품을 생산하며 가격 경쟁력을 키워나갔다. 60년대 후반부터 일본 기업들은 정부 주도로 선진 기업들과 적극적으로 합작을 추진하며 선진 기술을 국산화했고 기술 격차를 크게 줄였다. 또한 전자사업에 집중하고, OEM 물량을 꾸준히 확보하여 규모의 경제 효과를 거두었으며, 저임금의 우위를 살리면서도 지능형 메카트로닉스 기술을

〈그림 1〉 1, 2차 오일쇼크 시기의 세계 경제지표 변화



## 오일쇼크 시기에 합리적 소비행태와 원가압박 등 생산성이 높은 일본 기업들에 유리한 환경이 조성되었다.

이용한 공장자동화를 활용하는 등 다양한 제품군에서 글로벌 수준의 품질과 원가 경쟁력을 동시에 확보했다.

그러나 당시 소비자들은 전반적으로 일본산 제품을 저품질 및 저가격 제품으로 인식하고 있었다. 소비자, 비용구조, 가치사슬 등 많은 시장 요소들이 일본 기업들이 미국 시장에 진입하는데 진입장벽으로 작용했다. 미국 기업들도 일본 기업들을 경쟁자로 심각하게 고려하지 않았다.

### 오일쇼크로 인한 경쟁 환경 변화

그런데 오일쇼크의 여파로 70년대 초중반부터 유가가 계속 급등하고 물가 및 생산비가 상승하면서 다음과 같이 다양한 측면에서 변화가 나타났다.

#### ● 소비자의 합리적 소비 형태

과거에는 RCA, 제니스 등 기성의 브랜드 제품을 선호하던 소비자들이 오일쇼크 이후 일본 제품을 대안으로 신중하게 고려하기 시작했다. 미국 브랜드를 선호하던 소비자들이 가격에 민감해져 OEM으로 제조되는 일본 제품으로까지 제품 선택의 폭을 넓힌 것이다. 일본 기업들은 이를 기회로 삼아 '메이드 인 저팬'과 자사 브랜드를 리포지셔닝(repositioning)하며 글로벌 브랜드로 성장했다. 예를 들어 마쓰시타는 미국 시장 내 브랜드를 강화시키며 OEM 비중을 지속 줄여나갔다. 소니는 1차 오일쇼크 이후인 76년 "OEM 생산은 하지 않겠다"고 공

식 선언하기도 했다. 반면 RCA, 제니스 등은 일본 기업들을 반덤핑으로 제소하는 법적 대응에 치중했을 뿐 기술 개발, 마케팅 및 브랜드 강화 등을 소홀히 하였다.

#### ● 원가에 대한 직접적인 압박

오일 쇼크 이전부터 미국 기업들은 OEM 사업의 비중을 늘리며 브랜드 장사에 집중하였고 생산성 향상이나 기술 개발은 등한시하였다. 오히려 자사 기술을 일본 기업들에 전수하고, 자사 라인이 아닌 일본 기업들의 생산 라인에 투자함으로써 일본 기업들의 생산성을 더 높여주기도 하였다. 한편 일본 기업들은 이를 기반으로 전통적인 강점인 낮은 임금, 내수 시장과 위탁 물량을 포함한 규모의 경제, 지능화 메카트로닉스 기반의 공장자동화 등을 이용하여 원가 경쟁력을 더욱 키워나갔다.

그러던 중 오일쇼크로 원자재 가격이 단기간에 급격히 상승하였다. 전자기업들은 생산비 상승을 제품 가격에 그대로 반영해야 했다. 그러나 수요 역시 급격히 감소했기 때문에 기업들은 가격을 인상할 경우 시장을 상실할 수 있다는 점을 우려하여 비용 상승의 상당 부분을 고스란히 떠안아야 했다. 생산성 향상에 적극적이었던 일본 기업들은 이 충격을 완충시킬 수 있는 여유를 가지고 있었지만 생산성 향상을 등한시했던 미국 기업들은 속수무책이었다. 결국 미국 기업들의 라인 생산성은 극도로 악화되었다. 설상가상으로 일본 기업들이 OEM이 아닌 자사 브랜드 생산에 집중하자 미국 기업

미국 기업들이 뒤늦게 다운사이징에 나설 때  
일본 기업들은 미국 시장에 적극 진출하였다.

들은 OEM 제품에서도 일본 기업들과 뚜렷이 대비되는 차별화 포인트를 찾지 못하고 시장에서 점점 우위를 잃기 시작하였다.











● 유통업체의 후발 제품에 대한 선호

오일쇼크가 시작되자 여러 소매 채널 중에서 특히 대형 할인점이 급격히 성장하기 시작하였다. 소비자들이 대형 할인점을 통한 저가 제품의 구매를 선호했기 때문이었다. 제조업자들은 물론 대형 할인점과 경쟁관계에 있던 소매점들 까지도 불황으로 쌓여만 가는 재고의 압박을 덜고자 대형 할인점으로 재고품을 낮은 가격에 밀어내기 시작했다. 대형 할인점들은 고객을 유인하기 위해 가격이 낮고 품질은 일정 수준 이상인 일본 제품들을 주력 상품으로 선택하기 시작했다. 이에 힘입어 일본 기업들은 상대적으로 열세를 보였던 선진 시장 내 마케팅 및 유통 부문에서 탄력을 받게 되었고 미국 기업들과의 격차를 크게 줄일 수 있게 되었다.

● 후발자의 선진시장 직접 침투의 기회

예상치 못하게 오일쇼크가 발생하자 비관련 다각화로 인해 재무 구조가 약화되었던 미국 기업들은 재무 건전성을 확보하기 위해 다운사이징을 서둘렀다. 원가 절감을 위해 공장을 폐쇄하고 부채 탕감을 위해 생산시설과 자회사 매각에 착수했다. 반면 일본 기업들은 내수시장의 안정된 수요 확보와 선진시장 진출을 통해 축적한 자본으로 오히려 이들을 인수 또는 합병하며 선진 시장에 직접 침투해 들어갔다.

〈그림 2〉 1982년 상위 10대 전자기업의 매출액

순위	이름	소속 국가	매출비중
1	IBM		20%
2	파나소닉		16%
3	NEC		10%
4	히타치		9%
5	후지쯔		8%
6	소니		8%
7	Philips		8%
8	도시바		7%
9	GE		7%
10	Siemens		7%

주 : 매출 비중은 10대 기업 매출 총액에서 차지하는 비중을 뜻함.  
자료 : Electronic News, 일본전자신문사 전자공업연감, 1983

마쓰시타 등은 실리콘 밸리 기업들을 인수하고 연구소를 세워 선진 기술 획득을 획책했다. 소니(72년), 마쓰시타(74년), 도시바(78년), 미쓰비시(78년) 등은 오일쇼크 기간에 미국 내 생산 공장을 적극 인수·설립하고 미국 시장에 직접 진출하였다.

오일쇼크 이후 전자산업 경쟁구도 변화

이처럼 오일쇼크는 전자산업의 경쟁구도를 크게 변화시켰다. 시장 리더 제품에 대한 고객의 브랜드 충성도가 낮아지면서 일본 기업 브랜드로의 전환이 가속화되었다. 원가에 대한 직접적인 압박은 품질 경쟁력과 원가 경쟁력을 동시에 갖춘 일본 기업들에게는 기회를 제공했지만, 비관련 다각화로 재무건전성이 약화되고 생산성 투자 미흡으로 원가 경쟁력에서 밀렸던 미국 기업들에게는 위협으로 다가왔다. 대형 할인 유통점의 급격한 성장은 후발 기업들의 제품이 시장에서 빠르게 확산될 수 있는 통

## 오일쇼크를 통해 일본 기업은 미국 기업을 추월하고 전자산업의 헤게모니를 잡기에 이른다.

로를 제공하였다. 그리고 후발자들이 선진 기술을 가진 기업들과 선진 시장 내 생산 기지를 호황기보다 저렴하게 인수·합병할 수 있는 토대를 마련해주었다. 이처럼 오일쇼크는 신흥국 저원가 도전자들을 가로막던 선진시장의 진입 장벽을 상당부분 약화시켰으므로써, 시장 리더였던 미국 기업들의 우위를 약화시키는 동시에 후발자인 일본 기업들에게 기회를 제공하는 촉매로 작용하였다.

오일쇼크 이후 일본 기업들은 수십년 동안 한 번도 시장 리더 자리를 잃지 않았던 미국 기업들을 제치고 가전시장의 새리더로 등장했다(〈그림 2〉 참조). 반면 미국 가전 기업들은 오일쇼크 기간 중이나 그 이후에 모두 외국 기업들에게 팔리게 되었다. TV 회사인 매그노복스(74년), 필코(81년), 실베니아(81년)는 필립스에, 워윅(Warwick)과 에머슨 일렉트릭의 라디오 부문은 산요(76년)에, 록웰 인터내셔널(Rockwell International)은 멕시코, 타이완, 캐나다 회사에게 넘어갔다. 부동산의 시장 리더였던 RCA의 가전 사업부는 GE에게 매각되었다가(82년) 80년대 말 프랑스 톰슨(Thomson)에게 다시 매각되었다. 한마디로, 미국 가전 기업들이 완전히 무너지게 된 것이다. 그리고 반도체나 PC 사업에서도 HP, IBM, Intel 등 차별화 역량을 갖춘 초우량 기업들을 제외한 나머지 기업들은 대부분 쇠퇴하였다.

### 2008년 불황과 과거 1, 2차 오일쇼크의 비교

현재 불황기의 전자산업의 환경은 과거 1, 2

차 오일쇼크 때와 상당 부분 유사하다고 판단된다.

첫째, 경제적 측면에서 살펴보면, 현 불황기의 유가 및 각종 거시경제 지표가 1, 2차 오일쇼크 당시와 같은 양상으로 전개되고 있다. 유가가 단기간에 급등하였고 동시에 각종 원자재 가격이 동반 상승하였다. 소비자 물가도 덩달아 크게 상승했으며 소비자 수요는 크게 위축되었다. 상승한 생산자 물가와 소비자 물가는 이미 생산과 소비 양면에서 기업들을 압박하고 있고, 이 추세는 상당 기간 이어질 것으로 예상된다.

둘째, 소비자 측면에서 살펴보면, 현 불황기의 소비자가 과거 1, 2차 오일쇼크 불황의 소비자와 유사한 행동 패턴을 보이고 있다. 현 불황의 소비자들도 실질소득이 감소하고 고용이 불안해짐에 따라 현재의 구매를 포기하거나 미래로 연기하고 있다. 또한 가격에는 더 민감하게, 브랜드에는 덜 민감하게 반응하는 모습을 보이고 있다.

셋째, 가치사슬 측면을 살펴보면, 1, 2차 오일쇼크 때 대형 할인점이 크게 성장한 것처럼 현재 불황에서도 대형 할인점이나 대형 카테고리 킬러가 커다란 시장 지배력을 가지고 있다. 이들의 교섭력은 과거보다 더 커졌다고 볼 수 있다.

현재 불황기의 시장 환경뿐만 아니라 전자시장 내 경쟁 패턴도 과거 1, 2차 오일쇼크기와 유사하다. 오늘날 신흥국 저원가 전자기업들이 과거 1, 2차 오일쇼크 당시 미국 기업

## 2008년 불황을 계기로 신흥국 저원가 전자기업들이 급부상할 가능성이 있다.

들을 추월한 일본 기업들의 움직임을 재현하고 있는 것이다.

우선, 신흥국 저원가 전자기업들은 과거 일본 기업들과 같이 고유가로 인한 생산비 압박을 감당할 수 있는 차별적인 저원가 체제를 구축하고 있다. 홍하이(Hon Hai), 화웨이(Huawei) 등은 저임금 노동력뿐만 아니라 부품 내재화, 협력 부품 기업들의 엄격한 관리, 리버스 엔지니어링 등에서 강점을 갖고 있다. 중국, 인도, 러시아 등의 저원가 인력을 활용한 연구개발 활동을 활발히 펼치고 있으며, 이미 저가격에다 기본 수준의 품질을 담보하는 고생산성 체제를 구축해가고 있다. 나아가 저원가 토털 솔루션까지 제공하는 기업들도 있다. 예컨대 화웨이는 기지국부터 가입자 점점 장비까지 거의 모든 유무선 네트워크 장비를 취급하고 경쟁사에 비해 40% 이상 낮은 가격을 앞세워 세계 시장을 공략하고 있다.

둘째, 이들은 1, 2차 오일쇼크 기간에 일본 기업들이 브랜드를 강화한 것처럼 기존 OEM 사업구조나 지역 중심에서 벗어나 자체 브랜드를 점차 강화하고 있다. 중국의 레노보(Lenovo)는 IBM의 노트북 부문을 인수함으로써 이미 싱크패드(Thinkpad)라는 글로벌 브랜드를 확보하였고, 대만의 아서스텍(Asustek)도 자체 브랜드를 강화하고 있다. 터키의 아첼릭(Arcelik)은 2003년부터 독일의 블롬버그(Blomberg), 오스트리아의 엘렉트라브레겐즈(Electrabregenz), 루마니아의 악틱(Arctic), 영국의 레저(Leisure), 독일의 대표

가전기업인 그룬디히(Grundig) 등 해외 브랜드 기업들을 인수하며 유럽시장을 적극 공략하고 있다.

셋째, 이들은 1, 2차 오일쇼크 기간의 일본 기업들처럼 적극적으로 글로벌화를 추진하고 있다. 레노보, 하이얼 등 중국 기업들은 최근 거대 내수시장에서 얻는 안정된 수익을 바탕으로 적극적으로 글로벌시장 진출을 꾀하고 있다. 멕시코의 마베(Mabe)나 슬로베니아의 고렌제(Gorenje) 등도 백색가전 부문에서 비록 규모는 작지만 높은 성장세를 이어가고 있다. 터키의 아첼릭이나 베스텔(Vestel) 등은 지역적 이점을 살려 유럽과 러시아를 적극 공략하고 있다.

넷째, 이들은 M&A를 통한 공격적인 사업 확장에 주력하고 있고, 몇몇 기업들은 다각화된 사업구조를 유지하며 풍부한 자금 동원력을 갖추고 있기도 하다. 과거 1, 2차 오일쇼크 당시 선진시장 진출을 위해 인수·합병을 적극 활용한 일본 기업들의 전략을 재현할 만한 충분한 역량을 보유하고 있는 것이다.

### 기존 플레이어들은 차별적 경쟁력 확보에 주력해야

1, 2차 오일쇼크가 일본 전자기업들에게 기회를 제공했듯이 1, 2차 오일쇼크와 유사한 특성을 지닌 현재 불황도 급부상하는 신흥국 저원가 기업들에게 기회가 될 수 있다. 그리고 한국 전자기업들은 과거 1, 2차 오일쇼크 당시 일본 기업들의 거센 도전을 받은 미국 전자기업들처럼

## 한국 기업은 신흥국 저원가 전자기업들을 예의주시하며 신속하게 차별화된 경쟁력을 확보해야 한다.

럼 신흥국 저원가 전자기업들의 강력한 도전을 받을 수 있다. 그렇다면 한국 전자기업들은 현재 불황에 어떻게 대응해야 할 것인가?

첫째, 기존 경쟁상대뿐만 아니라 불황을 틈타 급부상할 수 있는 신흥국 저원가 기업들을 포함해서 미래 경쟁구도의 변화를 예측해야 한다. 과거 미국 전자기업들은 일본 전자기업들의 잠재적 위협을 인식하지 못하고 불황 시 안이하게 대처하는 실수를 저질렀다. 그 결과 그들은 1, 2차 오일쇼크를 틈타 급부상한 일본 전자기업들의 공격을 받고 제대로 반격도 해보지 못한 채 산업의 헤게모니를 넘겨줄 수밖에 없었다.

둘째, 불황기에 저원가 도전자들에 맞대응하면서 원가 경쟁에 끌려가는 것은 바람직하지 않다. 불황 초기부터 제조 위주의 사업모델에서 탈피해 기술 우위 및 마케팅 중심의 차별화된 사업 구조로 전환하기 위해 노력해야 한다. 이를 통해 불황을 이길 수 있는 역량을 강화하고 불황을 미래 성장의 기회로 이용해야 할 것이다. 미국 기업들은 비관론 다각화로 몸집은 거대하게 불렀지만 이에 상응해 체질을 강화하지는 못했다. 이런 상황에서 예상치 못하게 불황을 만나자 재무 건전성이 급격히 악화되고 역량은 분산되어 몸집 줄이기에 급급하게 되었다. 그러다가 일본 기업들의 공격에 맥없이 주저앉았다. 미국 기업들의 전철을 밟지 않기 위해서 한국 기업들은 불황 초기에 빠르게 원가 경쟁 위주의 게임에서 벗어나 차별적인 경쟁력을 확보해야 할 것으로 판단된다.

먼저 핵심과 무관한 사업에 대한 무분별한 확장은 지양하고, 원가 경쟁력을 높일 수 있는 부분은 지속적으로 확대한다. 원가 경쟁력이 부족한 기능은 아웃소싱이나 제휴를 통해 확보함으로써 몸집을 줄여야 한다. 이 경우 생산비용 절감을 위해 제휴나 아웃소싱을 하더라도 기술 리더십을 상실하거나 핵심 기술을 이전하는 우를 범하지 말아야 한다. 그렇지 않으면 후발주자의 캐치업을 허용해 경쟁력을 상실하고 말 것이다. 그리고 이런 활동을 통해 축적된 가용 자원을 기술이나 마케팅에 지속적으로 투자하면서 시장에서 차별적인 우위를 확보해야 한다. 내부 기술 역량으로 후발 주자들과 차별화시키는데 한계가 있을 수도 있는데, 불황으로 인해 상대적으로 저평가된 기술 경쟁력이 있는 기업들을 저렴하게 사들이는 방법을 고려할 수 있다. 또한 몸집을 가볍게 가져가는 가운데 제조와 판매 프로세스의 원활한 연결을 위해 가치사슬을 조정하는 역량을 키워야 한다는 점도 염두에 두어야 할 것이다.

요컨대 고유가 및 고비용 구조로 인한 현재 불황은 일본 전자기업들이 미국 전자기업들을 밀어내고 급부상한 70년대 1, 2차 오일쇼크와 상당부분 유사하다. 그리고 신흥국 저원가 전자기업들이 과거 일본 기업들의 도전을 재현하고 있다. 한국 전자기업들이 1, 2차 오일쇼크 기간 무력하게 무너진 미국 기업들의 전철을 밟지 않으려면 전자시장의 경쟁구도의 변화를 미리 내다보고, 면밀히 대응해야 할 것이다. [www.lgeri.com](http://www.lgeri.com)