

매각위기에서 세계의 정상을 향해 하이닉스반도체

전용욱

중앙대학교 경영대학교수
(junyw@unitel.co.kr)

김태준

중앙대학교 경영학과 석사과정
(ragnarok97@empal.com)

하이닉스반도체는 1999년 현대전자와 LG반도체의 합병으로 탄생한 반도체회사이다. 합병 이후 업계 2위의 기업이었으나 합병시에 불어난 부채와 급격한 반도체 가격하락으로 인해 유동성 위기에 빠지게 된다. 그리고 2002년에는 결국 하이닉스반도체는 경쟁업체인 마이크론에게 메모리반도체 사업부를 매각해야 하는 창사 이후 최대의 위기를 맞이하였다. 그러나 하이닉스반도체는 매각을 통한 해법이 아닌 독자생존의 길을 선택하였으며 유동성 안정화와 동시에 경쟁업체들이 제기한 상계관세 문제를 극복해야 했다.

이에 대한 해결책으로 하이닉스반도체는 강도 높은 사업부구조조정과 재무구조조정을 실시하였다. 또한 구조조정을 실시하는 어려운 상황임에도 불구하고 하이닉스반도체는 기술개발에 대한 투자를 아끼지 않았고 이는 반도체경기가 활황으로 돌아선 시점에서의 높은 수익률을 올리게 해주는 원천이 되었다. 또한 낮은 생산성을 보이던 해외생산 시설의 투자의 결과로 경쟁업체의 상계관세를 극복할 수 있었다.

그리고 마침내 2004년 11월 현재, 하이닉스반도체는 업계 2위로의 재도약은 물론 창사 최대의 영업이익을 올리며 성공적인 부활을 이룩하게 되었다. 유동성 안정화는 물론 오히려 반도체 산업경쟁에서 확고한 위치를 구축한 것이다. 또한 여기에 멈추지 않고 중국에의 제2의 생산기지 건설로 업계의 정상을 노리고 있다.

경영위기에 처한 기업은 구조조정을 통한 사업부의 집중화와 유동성안정화를 최우선으로 한다. 그러나 단순한 사업부 축소와 유동성 안정화는 단기적으로는 도움이 되지만, 위기의 근본적인 문제를 해결할 수 없으며, 장기적인 관점에서 보면 위기를 연장시키는 효과에 불과할 수 있다. 이러한 경영상의 위기를 완전하게 극복하기 위해서는 핵심 역량 그리고 경쟁우위에 확보에 주력하며 핵심사업부를 중심으로 구조조정을 실시해야한다는 것을 본 사례에서 보여 주고 있다.

주제어: 경영정상화, 구조조정, 반도체, 상계관세

“Two years ago, Korea’s Hynix Semiconductor Inc. appeared headed for a slow death Today, Hynix is alive — and swimming in profits.”

- 2004년 9월 20일자 BusinessWeek -

2002년에 하이닉스반도체는 심각한 경영위기에 직면해 있었다. 반도체 산업 역사상 최악의 불황이 2001년도부터 지속되었으며, 하이닉스반도체는 막대한 적자를 기록하였다. 더구나 LG반도체와의 합병과정에서 발생한 부채는 그 이자비용만 연간 1조

원에 이르렀다. 결국 하이닉스반도체는 핵심 사업부인 메모리 사업부를 경쟁업체였던 마이크론에게 매각하는 방안까지 고려하게 되었다. 불리한 조건임에도 불구하고 그대로 부도가 났을 경우에 발생하는 국가적인 규모의 손실을 고려하면 메모리 사업부를 매각해야 한다는 전문가들의 의견이 나오고 있었다.

그러나 하이닉스반도체의 경영진들은 독자생존의 길을 선택하였으며 유동성 극복을 위한 강력한 구조조정이 실시되었다. 구조조정의 과정 중 하이닉스반도체에게 또 다른 위기가 다가왔다. 경쟁업체들의 상계관세 제소로 인해 수출의 37%를 차지하던 미

국시장과 EU시장에서 각각 57%, 37.8%의 높은 관세를 부담해야 하는 위기에 몰린 것이었다. 하이닉스반도체는 유동성 위기와 경쟁업체의 상계관세 해소라는 두 가지 문제를 극복해야만 했다.

그리고 2004년 11월 현재, 치명적인 두 가지 과제를 해결하고 하이닉스반도체는 살아남았다. 단순히 매각의 위기를 극복한 것뿐만 아니라 창사최고의 실적으로 업계 최고수준의 성과를 달성하였다. 2년 넘게 지속되던 적자에서 2003년 3/4분기부터 2004년 2/4분기까지 4분기 연속 흑자를 달성하였으며, 2년 전 매각협상을 벌였던 마이크론을 제치고 세계시장 2위를 점령했다. 1조 7000억원의 매출에 영업이익 6800억원이라는 놀라운 성적을 거둔 것이다. 영업이익률 40%는 마이크론 인피니언등 경쟁사들과 비교해 5~6배 높은 것이며 업계 1위인 삼성전자에 가까운 수준이다. 더구나 이제는 중국공장 건설을 통해 정상을 노리고 있다.

본 사례는 하이닉스반도체가 유동성 위기와 상계관세를 극복하는 과정을 통해 경영위기에 빠진 기업이 경영정상화를 이룩하는 과정을 설명하고 있다. 이후의 전개는 먼저 반도체산업의 특성을 살펴보고 하이닉스반도체의 탄생과 그 이후 맞이하게 되는 문제점들 그리고 그 해결과정을 연대순으로 보여주고 있다.

1. 반도체 산업과 하이닉스의 탄생

1.1 반도체 산업의 특징

오늘날 반도체는 '산업의 쌀', '경제의 인프라', '21C의 원유'라고 불리며 그 중요성을 인정 받고 있다. 반도체는 순수상태에서는 부도체이지만 외부의 자극을 가하면 전기가 통하는 성질을 지닌 소자

를 의미하며, 전자제품에서 전류의 변환, 정류, 증폭, 저장 등의 기능을 담당한다. 이런 특성을 이용해 반도체는 가정용 전자제품, 컴퓨터, 통신장비 등의 산업용 전자제품은 물론이고 자동차, 로봇, 공작기계 등의 기계부분 그리고 군사, 우주 등의 최첨단 장비에 이르기까지 거의 모든 분야에서 사용되고 있다. 반도체는 기능에 따라 크게 로직(Logic)형과 메모리(Memory)형 두 가지로 나누어진다. 로직형 반도체는 전자제품 안에서 논리, 연산 및 제어 등의 기능을 담당하며, 메모리형 반도체는 정보를 저장하는 역할을 하고 있다(Exhibit 1 참조).

반도체 산업은 대규모의 투자비용을 요구하면서 동시에 높은 위험부담을 수반하는 특징을 지니고 있다. 반도체는 대표적인 장치 산업으로 새로운 기술에 맞춰서 새로운 공장이나 생산 시설을 필요로 하며 이에 따라 대규모의 설비자금을 필요로 한다. 생산 라인당 투자비를 보면 8인치 웨이퍼는 18억 달러, 12인치 웨이퍼는 25억 달러 수준으로 대규모의 자본력을 지니지 않고서는 산업 내에 진입조차 불가능하다. 그러나 이렇게 막대한 자금이 필요한 반면에 투자회수에 많은 리스크를 지니고 있다. 기술혁신의 속도가 빨라 기업들은 통상 2~3년마다 설비를 교체해야 하는 부담을 지니며, 양산단계에 이르는 데에는 장시간이 소요된다. 또한 제품의 수명주기가 짧아 재고품의 가치가 급격히 하락하기 때문에 시기 적절한 생산설비 투자를 하지 않으면 막대한 손해를 볼 수 있다.

반도체산업의 또 다른 특징으로는 높은 기술력이 필요하다는 것이다. 첨단산업의 중추역할을 하고 있는 반도체는 기술의 발전에 매우 민감하게 반응하기 때문에 차세대 제품설계 및 개발기술은 기업의 중요한 경쟁요소가 된다. 비단 제품기술력뿐만 아니라 생산공정기술력도 중요하다. 마이크론(1/1000mm) 단위의 작은 제품을 생산하기 위해서는 매우 정밀한 생산기술을 지니고 있어야 하며 동시에 대량생산과

불량률 저하를 동시에 달성해야 한다. 따라서 반도체 산업에서 성공하기 위해서는 제품혁신능력과 생산 혁신능력을 지니고 있어야 한다.

또한 반도체 산업에는 거시경제 사이클이 존재한다. 반도체 산업은 보통 4년마다 주기를 갖고 있으며 호황과 불황을 반복하고 있다. 이러한 특성으로 인해 호황기에는 물량이 부족할 정도로 많은 이익을 창출할 수 있지만 불황기에는 대규모의 생산시설의 고정비용으로 인해 많은 손실을 보게 되는 경우가 많다. 그러므로 반도체 기업들은 수요의 정확한 예측을 통한 장기적인 투자계획을 수립해야만 한다.

한편 반도체 산업은 메모리형과 로직형에 따라 산업의 특성이 상이하다. 로직형의 경우 활용분야가 다양하며 다품종소량생산이 주를 이루고 있다. 따라서 생산기술보다는 설계기술이 더욱 중요하며 설계 기술에서의 경쟁력을 유지해야만 높은 부가가치를 누릴 수 있다. 반면에 D램 등의 메모리형반도체는 대부분의 수요가 PC등에 집중되어 있고 제품표준화가 이루어져 있기 때문에 차별화된 제품을 생산하는 것 보다는 수출¹⁾을 증가시키고 단가를 하락시키는 생산기술 경쟁력이 중요하며 원가우위가 산업에서 제일 중요한 경쟁우위가 된다. 이러한 특성의 차이는 경쟁구도에서도 다른 특징을 지니게 한다. 로직형의 경우 다양한 활용도와 기능성 때문에 다수의 참여업체가 존재하는 경쟁구조를 이루고 있는 반면에 메모리형 반도체의 경우 그 활용범위가 좁고 원가를 낮추기 위한 규모의 경제실현을 추구한다. 따라서 메모리반도체 기업들은 생산량을 늘리기 위한 대규모투자가 필요하기 때문에 투자여력이 있는 한정적인 기업만이 시장에 진입할 수가 있다. 이러한 특징은 결과적으로 소수의 기업들이 시장을 지배하는 구조를 형성하게 되었다.

1.2 메모리 반도체의 공룡으로 탄생한 하이닉스

하이닉스는 1983년 (주)현대전자산업으로부터 출발하였다. 현대전자는 종합 전자제품 생산업체였고, 반도체, PC, LCD, 통신, 위성통신 등 다양한 사업영역에서 확장을 하고 있었다. 그러나 1997년 한국은 외환위기를 맞았고 국내의 다른 기업들과 마찬가지로 현대전자 역시 고전을 면치 못했다. 이를 극복하기 위해 현대전자는 수익성이 높았던 반도체사업부를 중심으로 LCD사업부, 통신사업부로 사업포트폴리오를 재구성하였다. 그러나 이러한 현대전자의 구조조정에도 불구하고 1997년도 1,746억원, 1998년 -1,325억원의 적자를 내고 있었다(Exhibit2 참조).

적자가 지속되는 상황 속에서 현대전자는 중요한 전환점을 맞게 된다. 국가적 문제인 외환위기가 좀처럼 회복될 기미가 보이지 않자 1999년 한국정부는 '중복 과잉투자가 이뤄진 사업에서 재벌간 사업 바꾸기를 통해 핵심사업에 주력'하도록 한다는 이른바 빅딜정책²⁾을 추진하였고, 반도체산업 분야에서는 부채비율이 높은 LG전자와 현대전자간의 빅딜이 제시되었다. 당시 관계당국이 현대전자와 LG 반도체의 통합으로 발생하는 시너지 효과를 계산한 자료에 따르면 향후 5년간 대략 62억달러의 비용을 절감할 수 있을 것으로 예상되었다. 생산설비 투자비 절감효과가 25억달러, 기술개발(R&D) 투자비 절감이 약 20 달러, 일반관리비 10억달러, 여기에 로열티 및 특허료도 7억달러 정도 축소할 수 있는 것으로 예상되었다. 결국 시장점유율과 자체 기술력을 보유한 현대전자가 LG반도체를 흡수합병하였고 이러한 빅딜의 과정을 거쳐 탄생한 하이닉스는 세계 메모리 시장점유율 2위의 대형 반도체 기업으로 탄생하였다.³⁾(Exhibit3 참조)

1) 공정에서 기대했던 양과 실제로 얻은 양의 비율. 불량률의 반대로 해석할 수 있음

2) Big Deal: 99년에 정부가 주도한 대기업구조정 정책

3) 2001년 3월 현재의 이름인 하이닉스로 사명을 바꿈

“통합 법인은 세계 시장 점유율 21%를 차지하는 세계 1위의 메모리 반도체 업체가 되었습니다. D램 외에 디지털 TV칩과 동영상 압축(MPEG)칩 생산에 노력해 내년에는 매출 8조원을 올릴 계획입니다... (반도체 시장은) 2001년에 최대 호황이 올 것으로 보며 최소한 2002년 상반기까지는 그 추세가 계속되리라 봅니다.”⁴⁾

그리고 이듬해인 2000년, 하이닉스는 세계 정상급의 메모리반도체 기업이 되었다. 반도체 업계의 호황에 힘입어 매출액은 48%가 상승하였고, 영업이익 1조 5000억원을 달성하였다(Exhibit4 참조). 아울러 64M 기준 DRAM생산량 증가율 역시 50%의 증가하였다.⁵⁾ 분명 LG전자와 현대전자의 생산량을 단순히 더한 것보다 더 높은 시너지 효과가 창출되었다. 매출액 기준 시장점유율 면에서 삼성전자 21%, 마이크론 19%의 뒤를 이어 17%로 빅3의 대열에 합류하게 되었으며(Exhibit3 참조), 실제 선적량 기준으로는 세계 1위를 차지하였다.⁶⁾ 하이닉스는 생산물량과 메모리 반도체공장면에서 세계 1위의 거대 반도체 기업이었다.

II. To Be or Not To Be, 매각이나 독자 생존이나

2.1 유동성 위기와 생존의 기로

1999년과 2000년 상반기까지 반도체 시장은 천국이었다. 1999년은 전년대비 20%의 성장률을 보

였고 2000년은 38%로 성장률을 기록했다. 빅딜로 탄생한 하이닉스의 장미빛 청사진은 성공하는 것처럼 보였다. 그러나 2000년 말, 시장은 불길한 조짐이 보이기 시작했다. 업체들은 Y2K⁷⁾ 특수와 IT산업에 대한 투자가 지속될 줄 알았지만, 생각만큼 Y2K효과는 지속되지 않았고 기업들은 IT투자를 축소하기 시작했다. 이에 따라 PC, 통신단말, 네트워크기 등 전반적인 IT분야의 제품수요가 부진하였고, 설상가상으로 2001년 9월11일 미국에서 테러가 발발하자 침체현상은 더욱 심화되었다(Exhibit5 참조).

2001년 전체 반도체 시장규모는 -32% 성장이라는 기록적인 불황을 맞이하였고, 메모리 분야는 -60%로 그 어느 분야보다도 타격이 컸다(Exhibit6 참조). 여기에 호황을 기대하고 있던 기업들의 시설 투자 증가는 공급과잉 현상까지 발생시켰다. 2000년 7월 18.75\$를 기록했던 128M RAM은 2001년 9월 1.60\$로, 64M램은 8.96\$에서 0.95\$로 1/10로 떨어졌다. 생산원가 수준인 2\$(128M)와 1\$(64M)가 무너지며 메모리 업체들의 심리적 마지노선까지 붕괴된 것이었다. 업체들은 투자했던 비용과 불황에 대한 부담, 최악의 이중고를 맞이하게 되었다.

1999년부터 2000년까지 세계 반도체 업체들은 지난 96년~98년의 불황에서 벗어나 경쟁적으로 설비투자를 실시하였고, 특히 2000년에는 전년대비 86%가 증가된 640억 달러를 투자하였다. 하이닉스의 전신이었던 LG전자와 현대전자 역시 무리한 설비투자로 98년 당시 5000억원의 적자를 기록하고 있었으며, 더군다나 외환위기로 인해 채무구조가 더욱 악화되어 각 회사의 장부상의 부채비율은 현대전자 935%, LG전자 617%이었으며, LG전자의 경

4) 1999년 10월 14일 김영환 현대전자 사장 기자회견 중

5) 하이닉스 반도체 2000년 경영보고서

6) 선적량 기준 2000년 1위 하이닉스(현대전자), 2위 마이크론, 3위 삼성전자(Dataquest)

7) 컴퓨터가 연도표시의 마지막 2자리 만을 인식하여 1900년 1월 1일과 2000년 1월 1일을 같은 날로 인식하게 되어 발생하는 여러 문제. 이를 대비하기 위한 대대적인 컴퓨터 대체수요가 발생하였다.

우 이연자산을 감안한 실질 부채비율은 3,400%에 이르고 있었다.

LG전자의 인수대금은 2조600억원이었으며, 여기에 3조900억원의 부채도 함께 인수 받아 하이닉스는 출발부터 총 6조5,000억원의 자금부담을 안고 시작했다. 여기에 하이닉스가 지니고 있던 부채를 더하면 총부채는 12조원 가까이 되었으며, 이에 따른 이자비용은 연간 1조원에 달했다. 거대한 규모보다 더 거대한 부채를 지니게 된 것이었다. 더욱이 IMF 금융위기 당시 이를 극복하기 위해 발행한 회사채의 만기일이 2000년 12월부터 2001년 12월까지 4조2,000억원의 회사채 만기가 집중되면서 유동성 위기에 몰리게 됐다.

2000년 하반기부터 몰아 닦친 불황은 세계 반도체 시장은 모든 업체들의 매출을 마이너스로 만들었고 많은 업체들을 적자로 내몰았다. 이 중에서 가장 큰 타격을 입은 업체 중 하나가 바로 하이닉스였다. 호황이 지속되어도 유동성위기를 극복하기 어려운 판국에 유래를 찾아볼 수 없는 불황은 하이닉스를 벼랑끝으로 내몰았다. 당장 2001년에 지급해야 할 4조원이 넘는 부채의 만기일이 다가오는데 적자전환으로 인해 수익원이 없어진 것이었다. 이에 따라 하이닉스는 2000년 12월 8천억원의 신디케이트론을 발행하였고, 2001년 5월 1조원의 회사채 발행 및 2001년 6월 국내외 투자자를 대상으로 12억5천만 달러의 해외주식예탁증서(GDR)를 성공적으로 발행하여 신규자금을 조달하였다. 내부적으로는 비핵심 자산의 매각(약 8천억원) 및 분사 등의 사업 구조조정을 단행하였고, 2001년 8월 1일 현대그룹으로부터 계열 분리하였으며 전문경영인을 영입하여 유동성 위기에 대처하였다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 심각한 반도체 경기 하락의 영향은 극복할

수 없었다.

2001년 10월 4일 하이닉스는 기업 구조조정 촉진법에 따라 채권 금융기관이 공동관리하게 되었다. 주 채권 은행이 마련한 경영정상화 방안에 동의하지 않는 채권 금융기관은 보유채권을 채권단에 매각하고 채권자 지위를 벗어나도록 함으로써 기업구조 조정을 촉진하였다. 이에 따라 2001년 10월말에는 그동안 채권 금융기관간 이견으로 채무조정, 출자전환 등 경영정상화 방안 합의가 지연되어 온 하이닉스에 대해 기업구조 조정 촉진법을 적용하여 정상화를 추진하였다. 그러나 이처럼 채권 금융기관의 수차례에 걸친 신규자금, 채무만기연장, 채권변제, 출자전환 등의 지원에도 불구하고, 불리한 시장상황 등으로 인해 유동성 문제는 좀처럼 해결되지 않았다.

2001년 12월 하이닉스 구조조정 특별위원회가 결성되고, 하이닉스와 채권단이 선정한 재정 자문사인 도이치은행(Deutsche Bank)이 구조조정 방안을 마련하였다. 이 방안에 따라 채권단은 구조조정을 추진하였고, 동시에 반도체 시장변화 등을 고려하여 메모리 사업부문의 매각도 병행하여 추진하였다. 이 매각방침에 경쟁사인 마이크론이 관심을 보여왔다. 마이크론은 재무적으로는 반도체 업계 중에서도 안정적인 상황이었으나 제품이 SDRAM의 단일 구조로 이루어져 있었으며 공정방식 역시 차세대 램을 생산하기 어려운 기술 구조를 가지고 있었다. 차세대 기술과 다양한 제품 포트폴리오를 구축하기 위해 하이닉스의 인수에 적극적으로 나섰다. 여러 번의 협상 끝에 2002년 4월 29일 마이크론에 하이닉스의 메모리 사업부를 매각한다는 내용을 골자로 하는 양해각서(MOU)⁸⁾가 채권단 회의에서 통과되었고 하이닉스의 매각협정은 2002년 4월 30일 이사회 승인만을 남겨두고 있었다.

8) 양해각서(MOU: Memorandum of Understanding): 일반적으로 기존 협정에서 합의된 내용의 뜻을 명확하게 하거나 기존 협정의 후속조치와 관련된 내용을 규정하는 절차1) Powell, Koput 및 Laurel(1996), Lane과 Lubatkin(1998), Gulati(1999), Kale, Dyer 및 Singh(2002).

2.2 독자생존으로의 선택

마이크론의 인수조건은 메모리부문 매각대금으로 당시 29달러였던 마이크론의 주식 1억860만주를 평균 35달러(현금 환산시 약 4조원)에 받고 신규자금 15억달러를 운영자금으로 장기대출하며 직원의 85% 이상을 고용승계 한다는 것이었다. 정부와 채권단은 이사회 전날인 4월29일 저녁까지만 해도 마이크론측과 합의한 조건부 매각 양해각서(MOU)가 통과될 것으로 낙관하고 있었다. 정부와 채권단의 입장에서는 반도체 경기가 아직 불확실하고, 이미 많은 자본이 투여된 소생 가능성이 희박한 부실 기업을 불황 속에서 매각한다는 것을 좋은 기회로 생각했었다. 그러나 이사회 의 입장은 달랐다.

“마이크론사에 대한 매각은 회사와 주주, 임직원, 채권단 등 모든 이해당사자를 위한 대안이 될 수 없다는 결론을 만장일치로 내렸습니다. 반도체 시장의 여건 호전, 신기술 개발로 인한 사업 경쟁력의 향상 등을 고려할 때 독자생존이 충분히 가능하다고 판단 하였습니다.”⁹⁾

마이크론이 제시한 매각안은 메모리라인만을 떼서 파는 현재의 자산부채분할방식(P&A)의 주된 방식에 고용승계의 추가옵션을 갖춘 것이었다. 그러나 주 사업분야인 메모리 사업부를 매각하면 잔존하게 되는 경쟁력이 약한 비메모리 분야나 다른 사업부만 으론 생존이 불가능하고 결과적으로 하이닉스전체의 존립자체가 어려운 것으로 판단하였다. 또한 반도체 경기의 흐름상 불황의 단계에서 안정화 단계로 진행될 것으로 예측하고 있었으며 이러한 상황 속에서 마이크론보다 우위에 있는 인력이나 기술 등의 가치는 고려하지 않은 채 생산설비의 가치조차도 제대로

평가되지 않았다고 생각하였다. 여기에 주식으로 설정한 대금지급방안 역시 문제로 작용하였다. 이미 협상이 시작되었던 2002년 3월 5일 마이크론의 주식은 39.5달러를 기록하였다. 만약 마이크론의 주식이 더 상승하게 된다면 매각에 따른 실익을 거두기도 어려운 상황이었다. 따라서 MOU에 명시된 주식으로 인한 지불방법을 이사회는 합당하다고 평가하기 어려웠다. 결국 하이닉스 이사진들은 당면한 6조원 가량의 부채는 치명적이나 주력 사업부의 매각을 통해 부채를 해결한다 해도 하이닉스는 살아남기 어려우며 또한 매각금액 역시 적절하지 못하다고 판단, 매각안을 효과적인 대안으로 보지 않았다. 이러한 판단 하에 이사회 의 결정은 채권단이 승낙한 매각협정을 결국 무산시켰다. 매각을 선택하지 않은 하이닉스는 독자생존의 길을 선택하였다. 생존을 위한 하이닉스의 험난한 여정이 시작된 순간이었다

III. 생존의 원동력: 구조조정과 기술개발

3.1 핵심사업부를 중심으로 한 구조조정

마이크론과의 매각협상 결렬 이후 하이닉스는 해결되지 않은 유동성 문제를 극복하는 것이 우선과제였다. 그러나 불황으로 인해 수익성이 악화된 상태에서 하이닉스가 유동성 위기를 극복하는 것은 쉽지 않았다. 따라서 하이닉스는 다방면에서 강력한 구조조정을 실시하여 부채비율을 줄이려고 노력했다. 하이닉스가 먼저 실시한 구조조정은 사업구조조정이었다. 사업영역의 축소는 기존에 구축해 놓았던 포트폴리오로부터 발생하는 시너지를 감소시키기 때문에 주력산업에도 악영향을 끼치기 마련이다. 그러나 추

9) 2002년 4월30일 박종섭 전 하이닉스 사장이 발표한 이사회 의 입장 중

가적인 재무지원이 불가능한 상황에서는 어쩔 수 없는 선택이었다. 하이닉스 반도체는 한계사업뿐만 아니라 주력사업의 하나라도 시너지의 극대화에 기여하지 못하면 과감히 정리하는 방침을 세웠다.

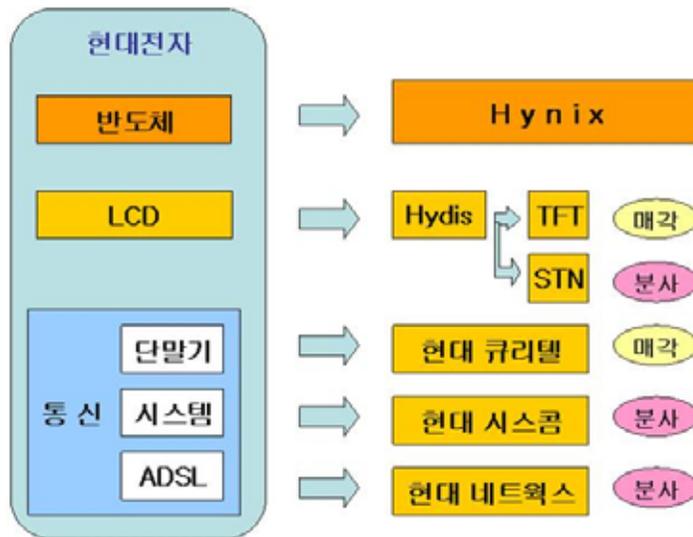
경영진들은 하이닉스의 회생전략으로 반도체사업부를 제외한 비 반도체사업부의 매각과 분사를 통한 사업영역의 집중화를 추구했다. 수익성이 높은 반도체사업부를 중점 육성키로 하고 반도체의 전방사업부였던 LCD사업부와 통신사업부를 정리하기로 한 것이다. 말 그대로 살을 내주고 뼈를 취하는 구조조정을 실시한 것이다. 이러한 구조조정의 일환으로 TFT-LCD 사업부문 매각 3억8천만 달러, 기존 분사사업 부문 매각 2천7백76억 원, 유가증권 매각 4백91억 원, 부동산 매각 2천7백67억 원 등 비 핵심 자산 매각으로 1조 1천억 원의 자금을 조달했다. 결국 하이닉스는 전신이었던 현대전자 시절의 종합전자기업이 아닌 순수한 반도체 기업으로 사업영역이 재편되었다.

동시에 하이닉스는 재무적인 구조조정방안을 실시하였다. 자문기관인 도이치은행은 실사보고서를 통

해 “하이닉스는 기술 및 원가, 사업측면에서의 경쟁력을 확보하고 있으나, 재무구조가 경쟁사에 비해 매우 취약하다”라고 말하면서 하이닉스의 재무구조 조정의 필요성을 강조했다. 그리고 이에 따른 방안으로 무담보채권의 50%인 1조 9000억 원의 출자 전환과 나머지 부채 3조원 가량은 2006년까지 연장에 주고 이자 부담도 줄여 이자의 3.2%는 2006년 말까지 지급을 유예하는 내용의 채무재조정안을 채권금융기관에 설명했다. 도이치은행은 이러한 구조조정안을 채권단이 수용하게 되면 2006년까지 채무재조정안 등을 통해 4조 4000억 원의 시설투자 여력을 확보하게 되어 선경영정상화를 이룰 수 있다고 제공할 수 있다고 분석했다.

결국 채권단은 자본금을 21대1의 균등감자를 하는 조건으로 1조 9000억 원의 출자전환 및 잔여 부채 3조원의 만기 연장, 연6.7%의 이자 중 3.2%를 지급유예하고 3.5%만 현금으로 지불하는 재무구조조정안을 통과시켰다. 이에 대해 소액주주들이 감자에 반발하고 나섰고, 채권단의 지분율은 80%에 도달하는 등 경영진들에 대한 감시효과와 채권단의 지

〈그림 1〉 하이닉스의 사업구조조정



배력이 강해졌다. 또한 미국의 반도체 회사인 마이 크론은 채권은행들의 출자전환이 한국정부의 불법보 조금이라며 주장했다. 이러한 여러 반향에도 불구하고 하이닉스는 매년 1조에서 2조의 신규 투자가 필 요한 반도체 산업에서 투자여력을 확보하게 되었고, 부채비율은 147%에서 71%로 건설해졌고 지급능력을 나타내는 유동비율(유동자산/유동부채)은 2001 년 45%에서 2003년 98%로 빠르게 개선되는 등 유동성의 위기는 어느 정도 해소 시킬 수 있었다.

3.2 원가경쟁력으로 다시 일어서는 하이닉스

구조조정이 하이닉스의 유동성을 극복시켜 위기를 벗어날 수 있는 조건을 만들었다면 하이닉스가 다시 일어서게 만든 원동력은 하이닉스의 기술력이라 할 수 있다. 2001년 최악의 불황을 맞이했던 반도체 시장은 2002년 4/4분기를 기점으로 점차 안정화 단계를 맞이하고 있었다. 경기의 호전은 하이닉스가 다시 살아남에 있어 결정적인 요인으로 작용한 것은 분명하다. 그러나 단순히 경기의 호전만으로 하이닉 스가 살아났다고 할 수는 없다. 하이닉스는 신규투 자의 여력이 없는 상태에서도 기술력 확보에 대한 노력을 아끼지 않았다.

우선적으로는 하이닉스가 지니고 있던 연구원들을 유지하기 위한 노력을 실행했다. 하이닉스는 LG전 자와 현대전자가 합병하면서 탄생된 양질의 R&D 연구 인력들을 보유하고 있었다. 유동성의 위기를 맞이한 하이닉스이지만 이러한 연구인력을 유지하기 위해 최선을 다했다. 강력한 구조조정을 실시하는 과정 중에도 하이닉스는 인력의 소중함이 회사가 생 존할 수 있는 핵심역량이라 믿고 우수인력의 유출을 최소화하기 위해 노력했다. 또한 조직적인 차원에서

의 노력도 병행하였다. 매각안을 통해 흐트러져 있 던 조직내부의 분위기를 개선하기 위해 노사간의 협 력을 추진하였다. 노사와의 화합으로 조직구조조정을 무리없이 진행할 수 있었으며 5년간의 임금동결 도 약속하였다. 또한 2001년도에 지식관리 시스템을 도입함으로써 생산현장과 연구현장은 물론 경영 지원팀과 영업팀 등 전사적 차원에서의 의사소통 및 지식공유를 할 수 있도록 했다.

하이닉스가 지니게 된 칩패밀리 기술¹⁰⁾은 바로 이 러한 전직원들의 노력이 만들어낸 산물이다. 칩패밀 리 기술이란 기존의 생산시설을 이용하여 더 높은 생산성을 창출해내는 기술이다. LG반도체와 현대전 자가 합병한 후 각기 다른 생산공정 중 장점을 접목 시키려는 노력이 만들어 낸 것이 바로 블루칩 기술 이다. 다른 경쟁사들은 신제품을 생산해 내기 위해 서는 새로운 공정을 설계하고 구축해야만 했다. 그 러나 하이닉스는 필요한 공정만을 개선시키는 노하 우를 습득하게 된 것이다.

“하이닉스는 128M DRAM 생산 시설인 0.18 미 크론 공정장비시설을 가지고 256DRAM 생산을 할 수 있는, 소위 블루칩 기술을 세계 최초로 보유하고 생산에 적용하고 있습니다. 또한, 같은 0.15 미크론 시설에 최소한의 투자, 말하자면 타회사의 3분의 1 정도 수준만으로도 각각 512M DRAM 생산 공정 인 0.13 미크론 기술을 달성하는 프라임칩 기술과, 1G DRAM 생산 공정인 0.11 미크론 기술을 달성 하는 골든칩 기술을 이미 확보하였습니다.”¹¹⁾

이렇게 탄생된 칩패밀리 기술을 신뢰하고 설비투 자를 실시하였다는 것은 하이닉스가 살아남을 수 있 었던 계기가 되었다. 하이닉스 경영진들은 연구원들

10) 칩패밀리 기술: 하이닉스가 지닌 블루칩(Blue Chip), 프라임칩(Prime Chip), 골든칩(Golden Chip)기술을 말한다.

11) 오마이 뉴스의 2002년 5월13일 카이스트 경중민 교수와의 인터뷰 내용중 일부

이 만들어낸 기술을 믿고 생산공정라인의 개선을 실시했다. 아무리 기존의 시설을 재사용하는 방안이 저렴한 비용이 든다고 하지만 부도의 위기에 직면해 있던 하이닉스에게 시설투자라는 것은 큰 부담이었고 아직 검증되지 않은 방법을 적용시키는 것은 일종의 모험이었다. 이렇게 도입되기 시작한 블루칩 기술을 활용한 0.15미크론 공정과 프라임칩을 활용한 0.13미크론 공정이 2002년도부터 2003년도 사이에 설치되었다.

“당시에는 가용할 수 있는 모든 자원을 끌어 모아서 최대한의 효과를 올리는 기술을 자체적으로 개발할 수밖에 없었습니다. 칩패밀리 기술은 그런 과정을 거쳐 탄생한 것입니다. 당시에 도박과 같은 칩패밀리 기술을 적용하지 않았다면 지금의 하이닉스는 없었을 정도로 당시에는 절실했습니다. 당시 자체 기술력만가지고 경쟁사대비 5배의 생산성을 올린 것은 하이닉스 엔지니어들의 자부심으로 남아있으며 이는 돈으로 바꿀 수 없는 가치가 있습니다.”¹²⁾

위기의 상황에서도 경영진들은 연구원과 직원들에 대한 투자, 그리고 시설투자를 아끼지 않았고 이러한 하이닉스 전 직원의 노력은 메모리 반도체업계에서 최고 수준의 원가우위를 창출해내는 데에 성공했다. 특히 당시에 사용된 블루칩 기술은 기존 0.18미크론급과 비교하여 생산성이 1.7배에 달하고 경쟁사 대비 웨이퍼당 칩 갯수도 최대 10% 증가하는 효과를 가져왔다. 이런 칩패밀리 기술은 하이닉스에게 신규 투자에서 9500억원을 절감하고도 경쟁사와 같은 성과를 이루어냈다는 점에서 중요하다. 최소한의 자금을 동원해서 원가경쟁력을 높인 기술력이 있었기에 하이닉스는 다시 살아날 수 있었다.

IV. 상계관세 위협과 유진공장

4.1 반도체 시장의 생존경쟁

하이닉스가 독자생존을 위해 노력하던 2003년 당시는 다른 경쟁사들 역시 위기를 맞고 있었다. 역대 최악의 반도체 가격 하락은 반도체 업계의 모든 기업에게 막대한 손실을 입히고 있었다. 세계 2위 업체인 마이크론과 3위 업체인 인피니언은 이미 제조원가를 위협받고 있었고 점점 불어나는 적자로 인해 치명적인 상황을 맞이하고 있었다. 또 일본의 반도체 기업인 히타치, NEC 등은 이미 원가경쟁력을 상실한 채 최악의 위기에 몰리고 있었다. 심지어는 고른 포트폴리오와 최고의 원가 경쟁력을 가지고 있던 메모리반도체 업계 1위인 삼성전자마저도 2003년도에는 -0.8%의 매출 성장을 기록하며 불황의 여파에서 벗어날 수 없었다. 90년대 중반 15개에 달했던 반도체 업계가 2003년 9개로 줄어든 것을 보면 이러한 반도체 업계의 어려운 상황을 잘 대변해주고 있다.

이에 따라 다른 반도체 업체들 역시 생존을 위한 강력한 구조조정을 실시하고 있었다. 감원을 통한 인력 구조조정은 물론 사업포기 등의 사업구조조정까지 벌어지고 있었다. 세계 2위의 DRAM 생산업체였던 마이크론의 경우 전체 인력의 10% 감원을 실시했다. 2000여명 가량의 직원을 줄임으로 비용을 절감하고 생산단가를 줄이려 한 것이었다. 인피니언의 경우도 본사를 스위스로 이전하고 직원감축을 통한 5억 유로의 비용감축 방안을 수립했다. 일본 기업들 역시 강력한 구조조정을 실시했다. 히타치는 반도체 경기침체에 관한 대응조치로 전체 근로자의 6%를 감원했다. 또한 합병을 통한 구조조정과

12) 2004년 9월 15일, 우의제 하이닉스사장, 기자회견 중

정에서 일본의 NEC와 미쓰비시는 르네상스로 합병되었고, NEC의 일부 사업부와 히타치가 뭉쳐 엘피다라는 별도의 회사가 만들어졌다. 도시바, 후지쓰, IBM 등은 D램 사업에서 아예 철수했다.

이처럼 감원 등을 통한 구조조정을 실시하는 최악의 상황에서도 반도체 업체들은 감산을 추구하지는 않았다. 감산이 수급개선 효과를 낼 수 있는 가장 확실한 방법임이 확실하나 감산을 실시할 경우 선두권 업체와의 격차가 심화되어 경쟁력을 상실할 것을 우려했기 때문이었다. 생산시설을 구축하기 위해 막대한 비용과 시간을 투자한 만큼 가격이 하락되거나 수요가 줄어든다 하더라도 생산량을 쉽게 줄일 수는 없었다. 또한 생산량을 줄일 경우 시장점유율의 하락을 불러일으키고, 이는 결과적으로 기업의 경쟁력을 떨어뜨리게 된다. 이러한 반도체시장의 치열한 생존환경은 반도체 기업들의 경쟁전략에 있어서도 더 강도 높은 방법을 선택하도록 만들었다. 기업내부적인 면에서는 구조조정 등의 초 강수를 선택하였으며 기업 외부적인 면에서는 경쟁사들의 시장점유율을 낮추기 위한 전략을 수립하였다. 공급과잉의 현상을 극복하기 위해서는 자신의 기업이 아닌 다른 기업의 시장점유율을 줄여야만 했다. 이러한 이유로 인해 반도체 업계의 2위와 3위였던 마이크론과 인피니언은 지속되는 위기를 돌파하기 위해 경쟁기업을 견제하는 방법을 사용했다.

4.2 마이크론과 인피니언의 상계관세 위기

2003년 4월 2일 하이닉스는 미국정부로부터 충격적인 소식을 접하게 되었다. 마이크론은 2002년 11월에 하이닉스 채권단이 지원한 15조원의 자금지

원 중 3조 2500억 원이 정부 보조금에 해당하고 이로 인해 하이닉스 D램의 저가공세로 마이크론 영업력이 훼손당했다고 주장하면서 미국 상무부에 하이닉스에게 상계관세를 부과하도록 제소하였다. 그리고 미 상무부는 마이크론(Micron)의 주장을 받아들여 하이닉스에게 57%라는 예비 상계관세를 부과한 것이다.¹³⁾ 상계관세란 수출국 정부가 수출기업에 보조금을 지급했을 경우 수입국이 해당 기업 제품에 부과하는 누진관세를 뜻하는 것으로, 상계관세를 부과 받은 기업은 최종판정이 나오기 전이라도 수출할 때마다 수출액의 일정 부분을 미 정부에 예치금으로 납부해야 한다. 그렇지 않아도 적자에 시달리는 하이닉스로서는 대미수출에 큰 차질이 생겼을 뿐만 아니라 조기 경영정상화에 큰 제동이 걸린 것이었다. 특히 2002년 전체 수출액 중 미국으로 수출되는 규모가 25%라는 것을 고려할 때 이번 예비 상계관세 판정은 하이닉스에게 치명타가 아닐 수가 없었다. 또한 57%의 관세가 부과됨에 따라 매달 최소 2300만 달러가량을 납부해야 하는 예치금은 하이닉스를 재정적으로 심하게 압박하였다.

2003년 4월 미국정부가 하이닉스에 57% 상계관세 예비판정이 내리는데 이어 유럽연합(EU) 집행위원회에서도 4월 24일 하이닉스 반도체에 대해 33%의 상계관세 예비판정을 내렸다고 외교통상부가 밝혔다. 이는 2002년 6월 하이닉스의 경쟁사인 독일 인피니언이 하이닉스에 대한 채권단의 자금지원이 정부의 보조금이라고 주장하면서 소송을 제기했던 것이 받아들여져 미국에 이어 EU에서도 상계관세 판정이 내려진 것이었다. 이로 인해 하이닉스는 2002년에 2억7000만 달러가량의 D램을 EU에 수출했으나 상계관세가 부과되면서 가격 경쟁력이 크

13) 미 상무부는 한국정부가 금융기관에 반도체 산업으로의 대출을 지시하였고 기타 금융지원에 개입하였다고 판정하였다. 구체적으로는 하이닉스 반도체에 대한 8,000억원의 신디케이트 론(2000.12), D/A 금융 한도 확대(2001.1), 하이닉스반도체에 대한 전환사채(CB)인수, 대출 만기 연장 등의 1차 구제금융(2001.5), 신규대출, 출자전환, 부채탕감 등의 제2차 구제금융(2001.10), 산업은행의 회사채 신속인수제도(2000~2001) 등을 보조금으로 판단하였음.

게 떨어져 수출에 차질을 빚게 되었다. 또한 EU시장 점유율이 15% 정도일 것을 감안할 때 매달 90억 원 가량의 예치금을 납부해야 부담을 떠안게 되었다.

이러한 상계관세 예비판정으로 인한 예치금 부담 만으로도 위협적이지만 만약 상계관세부가가 확정된다면 하이닉스에게는 수출 시장의 40%정도를 사실상 포기해야 하는 입장에 있었다. 위기에 봉착한 하이닉스 측은 강력히 반발하며 미국 및 유럽의 상계관세 최종판정에서 하이닉스가 한국정부로부터 보조금을 받지 않았다는 것과 함께 미국과 유럽의 반도체업계에 피해를 주지 않았다는 것을 주장하였다.

그러나 이러한 하이닉스의 노력에도 불구하고 2003년 6월 19일 미국 상무부가 하이닉스에 대해 44.71%라는 고율의 상계관세를 부과기로 최종 판정이 났으며, 2003년 8월 12일 유럽연합(EU)이 하이닉스 제품에 대한 34.8%의 상계관세 부과를 공식적으로 승인하였다. 하이닉스 경영진은 유동성 위기에서 한숨을 돌리자마자 경쟁업체의 상계관세라는 또 다른 위기를 극복해야만 했다.

4.3 미운 오리에서 백조로 전략적 생산거점 유진공장

경쟁업체의 상계관세를 극복하는데 가장 큰 효자 역할을 한 것은 미국의 오리건 주에 위치한 유진공장이었다. 유진공장은 하이닉스의 전신인 현대전자가 1996년 2월에 착공하고 1998년에 가동에 들어간 전략적 생산기지였다. 그러나 2001년에 접어들면서 D램 경기가 하강함에 따라 하이닉스는 재정적으로 큰 위협을 맞이하게 되었고 공급량을 줄이기 시작했다. 급기야 2001년 7월 유진공장은 6개월 동안 가동 중단하고, 직원 8백명 중 6백명을 한시적으로 감축하는 등 운영에 큰 위기를 맞이하고 있었다. 매각 협상이 진행되던 중 마이크론(Micron)은 유진공장에 대해 큰 관심을 표명했고, 막대한 투자자금이 요구되는 유진공장은 매각대상에 오르게 되었다.

그러나 매각협상이 결렬되고 하이닉스의 독자생존을 결정함에 따라 유진공장은 뜨거운 감자가 되었다.

부도의 위기에서 유동성 극복이 최우선 과제였던 하이닉스에게 생산성이 떨어지는 유진공장은 재무구조 개선을 위해 매각하는 것이 당연하게 보였다. 또한 도이치은행의 구조조정방안에서도 생산원가가 높고 아직 현지법인의 부채조차 갚지 못한 상황에서 유진공장을 매각하자는 옵션이 존재하였다. 그러나 경영진의 입장은 달랐다. 유진공장은 단순히 생산시설에 불과한 것이 아니라 북미시장의 교두보역할을 하는 전략적 거점이었기 때문이다. 아무리 생산성이 떨어진다고 하더라도 전략적 기지를 매각하는 것은 허락할 수 없었기 때문이었다. 유진공장은 없애지도 못하고 유지하지도 못한 채 큰 고민거리로 자리 잡았다.

결국 하이닉스 경영진은 유진공장을 계속 유지하기로 결정하였다. 본사에서 추가적인 투자지원이 필요하더라도 장기적인 관점에서 글로벌 전략거점인 유진공장의 필요성에 손을 들어준 것이다. 비록 생산원가와 부채라는 부담감이 있기는 하지만 유동적인 지속운명을 결정하였고 본사의 상황이 어려운 가운데 오히려 설비투자를 증강하여 생산성을 높였다. 적자를 내고 있으며 한국공장에 비해 20%정도 생산원가가 높았음에도 불구하고 하이닉스 경영진들은 전략적 필요성을 더 중요히 인식하였다.

유진공장의 설비가 개선되고 생산량이 증대되었을 그때, 하이닉스는 미국과 유럽에서 잇달아 상계관세에서 패소하였다. 이때부터 유진공장은 미운 오리새끼에서 백조로 변모하였다. 상계관세의 영향으로 한국공장에서 생산된 제품의 직접 수출이 어려워진 시점에서 하이닉스가 취할 수 있던 방법은 우회수출과 현지생산 2가지의 방법이 있었다. 이중 가장 이상적인 방법은 현지법인에서 생산함으로써 상계관세의 영향을 피하는 것이었다. 하이닉스 경영진은 미국 및 유럽 지역 수출물량 대부분을 상계관세 영향을 받지

않는 미국 유진공장으로 돌린다는 계획을 세우고, 이를 위해 추가적으로 약 1억 달러를 투자하여 0.13 마이크론 공정을 도입하는 등 생산능력을 50%가량 향상시키는 계획을 수립했다. 또한 유진 공장에서 생산된 반도체 웨이퍼(wafer)를 국내에서 D램 모듈로 조립하여 수출하는 방식¹⁴⁾ 통해 원산지를 미국으로 유지하면서 유럽시장을 공략하였다.

하이닉스는 미국법인인 유진공장을 통해 미국과 유럽시장의 수요를 80%정도를 충당하였다. 전체적으로는 미국지역의 시장비중을 줄이면서 피해를 최소화했으며 중국 동남아 등 아시아지역 등에 대한 수출을 늘려 수익을 안정화했다. 한때 EU시장에서 유진 공장에서 생산된 반도체 웨이퍼(wafer)를 국내에서 D램 모듈로 조립하여 유럽에 수출해온 물품이 EU의 상계관세를 적용받으면서, 하이닉스의 매출구조는 크게 흔들렸으나 하이닉스의 끈질긴 설득작업을 통해 영국정부로부터 원산지 미국관정을 받고 실질적으로 EU시장에서 상계관세도 무력화시켰다. 미국과 EU의 상계관세의 위협으로부터 사실상 탈출한 것이었다. 미운 오리였던 유진공장의 활약으로 인해 하이닉스는 경쟁사들의 상계관세 체소의 피해를 최소화함으로써 위기를 극복하였고, 지니고 있던 원가 경쟁력으로 다시 성장하기 시작했다.

V. 세계 정상을 향한 발걸음

5.1 하이닉스 부활의 몸짓

상계관세를 극복한 하이닉스는 성장을 거듭했다. 2003년 3분기에 연결기준(유진공장 등 해외법인

포함) 영업이익이 940억원을 기록하여 전 분기 1830억원의 적자에서 흑자로 전환하였다. 6분기 만에 다시 흑자로 돌아선 것이다. 세계시장 점유율에 있어서도 인피니언을 제치고 3위를 탈환하였다. 이러한 실적은 회사 신용에도 즉각적으로 반응했다. 세계적인 신용평가기관인 스탠더드 앤드 푸어스(S&P)는 2003년 11월 말 하이닉스반도체 장기기업신용등급을 4단계 상향 조정했다. S&P는 하이닉스 장기신용등급을 기존 선별적 지급불능(SD·Selective Default)단계에서 CCC+(지급불능 가능성 있음)로 4단계 상향 조정했다고 밝혔다. S&P는 또 하이닉스 미국 현지법인에 대한 장기신용등급도 CC(지급불능 가능성 높음)에서 CCC+로 올렸다고 발표했다. 경쟁업체인 마이크론과 인피니언이 적자를 기록하고 있는 상황에서의 흑자전환은 단순히 경기회복이 하이닉스를 부활시킨 것이 아니라는 증거가 된다.

D램경기가 회복하기 시작하자 하이닉스는 마치 기다렸다는 듯이 더욱 놀라운 성장을 보여주었다. 2003년 3분기부터 시작된 흑자행진은 2004년 2분기까지 지속되었고 2004년 2분기는 창사최고의 실적을 올렸다. 매출액 1조 6981억원을 기록하며 전 분기 대비 26% 증가하였으며 영업이익은 6813억원으로 전분기 대비 79% 증가했다. 또한 순이익은 6194억원으로 62% 늘어났다. 시장점유율에서 17.1%를 차지하며 15.3%에 그친 마이크론을 3위로 밀어냈다. 99년 2위였던 하이닉스는 2000년 3위, 2002년 4위로 추락하였으나 2003년 4분기를 기점으로 3위를 회복하고 다시 2분기만에 2위의 자리로 도약한 것이다. 또한 영업이익률 역시 40%는 세계 1위의 삼성과 비슷한 수준이며 3위 4위인 마이크론(9%)과 인피니언(16%)을 큰 차이로 따돌리며 원가경쟁력의 우수성을 입증했다.

14) 반도체제조 공정은 웨이퍼를 가공하여 반도체 회로를 구성하는 반도체 생산공정과 생산된 웨이퍼를 가공하여 CHIP 형태의 반도체 제품을 만들어내는 반도체조립 공정으로 분리된다.

“4분기 연속 흑자는 단순히 경기 상황뿐만은 아니
 예요. 이것은 경쟁력이죠. 경기가 좋아진다는 것은
 수익이 더 나는 것일 뿐이지 하이닉스가 생존한 유
 일한 이유는 아니라는 것입니다. 어려움을 겪으면서
 도 우리는 기술을 개발한 것이 경쟁력이라 할 수 있
 는 것입니다”¹⁵⁾

부활의 궤도에 올라선 하이닉스이지만 아직도 위
 기를 완전히 극복했다고는 할 수 없었다. 이러한 원
 가경쟁력을 지속적으로 유지하기 위해서는 중장기적
 으로 대규모의 설비투자가 필요한 상황이었으며, 부
 채상환 능력은 여전히 다소 취약하고 경기순환에 민
 감하게 반응할 수 있기 때문이다. 또한 미국의 유진
 공장은 생산성이 입증되었지만 여전히 상계관세의
 위협이 잔존하는 가운데 충분한 공급량을 생산하
 지는 못하고 있다. 2003년도부터의 흑자를 계기로
 투자여력이 생긴 하이닉스는 또 다시 한번 도약하기
 위해 새로운 발판을 마련해야만 했다.

5.2 중국공장 건설계획

2006년 말까지 2년 반 남은 경영정상화 프로젝트
 의 ‘클라이막스’로 하이닉스는 중국을 선택하였다.
 상계관세를 비롯하여 경쟁업체들의 견제를 뿌리치고
 최근 괄목할 만한 경영성과를 이루어낸 하이닉스는
 중국행을 통해 이천공장-유진공장-중국공장을 묶는
 ‘트라이앵글’ 생산체제를 갖추으로써 향후 수년간 반
 도체 산업에서 우위를 점할 수 있는 전기를 마련한
 다는 전략을 수립하였다.

이렇게 하이닉스 경영진들이 중국행을 계획한 요
 인은 크게 두 가지로 해석할 수 있다. 첫째는 유진공
 장을 계기로 현지생산의 중요성을 인식하게 된 것이
 다. 단순히 원가경쟁력만으로는 시장을 지배하기가

어렵다고 판단한 것이다. 게다가 유진공장의 생산력
 과 제품군에 한계가 존재했기에 또 다른 공장이 절
 실히 필요했다. 상계관세 등의 위협이 존재하는 한
 하이닉스는 한국 이외의 현지생산체제를 구축해야
 할 필요성을 느끼게 된 것이다. 두 번째 이유는 중국
 시장의 무한한 시장성에 기인한다. 최근 중국의 IT
 시장은 급성장하고 있으며 잠재력 역시 무한하다.
 마침 중국반도체 시장점유율에서 하이닉스가 1위를
 차지하고 있었기에 중국의 IT업체들 사이에서 하이
 닉스의 신뢰도도 높았다. 이러한 상황 에서 현지업
 체들과의 유기적인 관계를 통해 시장을 지배하기 위
 해서 중국 공장이 필요했다.

하이닉스 경영진은 중국 진출을 위해 적극적으로
 후보지 물색에 나서기 시작했으며, 자국 산업발전을
 위해 첨단업종 유치에 열을 올리고 있는 중국 지방
 정부로부터 많은 제안을 받기 시작했다. 이 과정에
 서 중국 장쑤성 지방정부는 우시시에 생산공장을 설
 립할 경우, 1조원에 가까운 투자를 약속한 동시에
 공장부지 및 공장건물의 무상제공 등 파격적인 제의
 를 통해 하이닉스의 낙점을 받는데 성공하였다. 우
 시시는 산업중심지인 양쯔강 삼각주의 핵심 경제도
 시로 대도시 상하이 및 난징과 인접해 있어 시장 접
 근성이 뛰어났다. 또한 도로, 철도, 항만 등 교통망
 이 잘 갖추어져 있어 한국 기업들의 투자가 밀집되
 어 있으며, 특히 반도체 공장입지에 있어 최대 선결
 조건인 전력과 용수가 풍부하고 손재주가 뛰어난 고
 급인력들이 많이 존재하여 하이닉스에게 최적의 공
 장 후보지였다.

2004년 3월 하이닉스는 우시시와 바인딩 계약(구
 속력이 있는 계약)을 체결하였고, 투자규모는 월 웨
 이퍼 생산량 3만장으로 합의했다. 이는 단일공장에
 로 세계 톱 10위 안에 드는 수준으로 중국 진출에
 대한 하이닉스 경영진의 기대감은 한껏 부풀어 올랐

15) 2004년 10월 11일 하이닉스 IR팀 인터뷰

다. 또한 제휴사인 ST마이크로닉스는 300mm 웨이퍼 공장을 세울 경우 막대한 자금 지원을 약속하면서 하이닉스의 중국진출계획은 박차를 가하게 되었다. 특히 하이닉스가 ST마이크로닉스와 함께 200mm 웨이퍼 보다 생산성이 2.25배 뛰어난 300mm 웨이퍼 공장을 세울 경우 생산력 있어 40% 향상 기대할 수 있었으며, 현지화 하는 과정에 있어 위협을 분산시킬 수 있어 중국 진출에 대한 하이닉스 경영진의 의지는 확고해져 갔다.

그러나 하이닉스의 정상을 향한 계획에 재계와 언론의 반응은 냉담하기만 했다. 우선 가장 우려가 되고 있는 것은 2006년부터 IT산업과 함께 D램 경기가 하강할 것이라는 시장분석이다. 이러한 분석은 지금의 하이닉스 주가에 반영되어 하향세를 거듭하고 있으며 세계시장 D램 매출액 또한 성장률이 조금씩 감소하고 있다. 만약 이러한 시장전망이 현실화될 경우 막대한 투자자금을 통해 중국에 생산시설을 늘리려는 하이닉스의 계획은 모험이 아닐 수 없다. 게다가 D램을 포함하여 메모리 반도체 사업 중심의 단순한 사업구조를 가진 하이닉스에게 있어 D램 경기의 하강은 치명타나 다름이 없다.

또한 하이닉스의 중국진출과 관련하여 많은 위협들이 제기되고 있다. 특히 중국내 생산기지를 설립하고 ST마이크로닉스와 제휴하는 과정에 있어 기술 유출 위험이 도사리고 있다. 이에 관련하여 대부분 전문가들은 삼성전자가 300mm 웨이퍼 공장을 국내에 설립하고 있는 반면 하이닉스가 중국에 공장을 설립할 경우 300mm 웨이퍼의 핵심기술이 유출될 수 있고, 이에 따라 최악의 경우 한중 기술격차가 4년이나 줄어들 수 있다고 경고했다. 더구나 과거 하이닉스 LCD 자회사인 하이디스를 중국의 BOE 그룹이 인수한 후, LCD 분야의 기술격차가 2002년에 3년으로 좁혀진 사례를 볼 때 이러한 경고를 무시할 수 없는 입장이다.

이와 함께 하이닉스가 중국 진출을 이루어질 경우

ST마이크로닉스 제휴 문제 또한 큰 고민거리일 수 있다. 현재 ST마이크로닉스가 막대한 지원금을 약속하고 있으나, 과거의 외국 기업들이 그랬듯이 하이닉스에 대해 적대적 M&A 시도할 가능성 또한 배재할 수 없다. 이로 인해 하이닉스의 채권단은 경영권 방어를 위해 ST마이크로닉스와 합작투자자에 대해 심한 부담감을 들어내고 있으며, 하이닉스 경영진들은 큰 혼란에 휩싸이고 있다. 게다가 ST마이크로닉스가 같이 진출하기 원하는 300mm 웨이퍼 시장 전망 또한 그리 밝지는 않다. 삼성전자를 비롯하여 많은 기업들이 시장에 먼저 진출하여 원가경쟁력을 갖춘 상태여서 하이닉스가 선두기업을 따라잡기에는 많은 시간과 투자가 필요하다.

재계와 언론의 우려 섞인 목소리에도 불구하고 하이닉스 경영진은 이사회에 '하이닉스 경영 정상화 방안 수정계획'이라는 안건을 상정하였다. 그러나 채권단은 '하이닉스 경영 정상화 방안 수정계획'이라는 안건에 대해 서면결의를 벌인 결과 채권 금융회사의 20% 정도만이 찬성하게 되었다. 그리고 결국 채권단 간사인 외환은행은 2004년 4월 26일 하이닉스에 부결을 통보해왔다.

채권단의 80%가 반대한 이유는 무엇보다도 '추가 자금부담'에 대한 우려 때문이었다. 2006년까지 하이닉스의 경영 정상화를 목표로 하는 시점에서 중국 사업 같이 장기적인 많은 투자자금이 필요한 사업은 자금을 빨리 회수하길 바라는 채권단 입장에서 큰 부담이 아닐 수 없었다. 또한 우시 정부와 ST마이크로닉스가 지원하는 투자금은 사업이 계획대로 추진되지 못할 경우 자칫 출자전환을 통해 지분으로 바뀌어 경영권이 넘어갈 수 있는 불씨가 존재하였다. 다행히 경영권이 넘어가지 않는다 해도 사업이 실패할 경우 그 부담은 고스란히 채권단이 지게 되기 때문이었다. 마지막으로 채권단이 입수한 정보에 의하면 공장이 준공될 시기에 반도체 경기가 하향 곡선을 그려 공장을 가동해도 이익은 그리 크게 나지 않

고 엄청난 이자비용만 부담하게 된다는 분석도 나왔다. 정상을 향한 하이닉스의 발걸음에 다시 장애물이 등장한 것이다.

VI. 하이닉스가 넘어야 할 과제들

6.1 계속되는 경쟁업체들의 견제

하이닉스 경영진들이 중국 진출 문제를 가지고 고민에 빠져있던 중 일본에서 뜻밖에도 소식이 들려왔다. 2004년 6월 16일 일본의 반도체 제조업체인 엘피다(Elpida)와 마이크론 재팬(Micron Japan)이 하이닉스가 일본으로 수출하는 D램에 대해 상계관세를 부과해 줄 것을 요청하는 신청서를 일본 재무성에 제출했다고 외교통상부가 밝혔다. 이에 따라 하이닉스와 한국 정부는 미국, EU와 벌였던 지루한 싸움을 일본과도 다시 시작하게 됐다. 이번 일본의 상계관세 문제가 현실화되면 하이닉스에게 적지 않은 영향을 미칠 것으로 예상된다. 하이닉스가 현재 유럽과 미주 지역의 높은 관세로 인해서 일본을 비롯한 아시아 지역 시장에만 주력하고 있었기에 일본 매출 비중이 10%가 넘고 고가 제품 위주로 전략적으로 하이닉스에게 있어 중요한 시장이라는 점을 감안할 때 이러한 현상을 더욱 심해질 것으로 예상된다. 또한 이러한 우려는 현재 하이닉스의 주가로 이어져 일본 엘피다(Elpida)의 상계관세 제소가 발표된 직후 주가는 한달 사이 급락을 거듭하였고, 이와 관련하여 한때 주가가 5% 넘게 하락하는 등 주식시장에서도 큰 변동을 가져왔다(Exhibit11 참조). 특

히 중국 진출로 인해 막대한 투자자금이 필요한 시기에 일본의 상계관세와 추가급락의 사태는 하이닉스에게 있어 커다란 걸림돌과 같았다.

하이닉스는 상계관세가 부과되는 최악의 경우를 대비하여 '해외 공장 및 파운드리 적극 활용', '관세 부과와 상관없는 메모리 제품 매출의 증대', '적극적인 신규시장 개척' 등을 통해 피해를 최소화할 수 있는 방안들을 구상 중이다."라고 발표했다. 그러나 경쟁기업들이 지속적으로 자국의 시장을 지키려는 움직임이 심화되고 있는 상황에서 이와 같은 방안들은 궁극적인 해결책이 될 수는 없다. 무역자유화가 이루어지던 시점과는 달리 거대한 시장을 중심으로 한 경제 블록화 현상¹⁶⁾ 극복하기 위해서는 원가우위나 차별화 우위와는 다른 경쟁우위를 가지고 있어야만 한다. 자국 내 산업을 보호하려는 경제 블록의 강력한 무역장벽을 돌파할 수 있는 전략적 거점의 필요성을 하이닉스는 어느 누구보다도 절실히 느끼고 있다. 하이닉스가 치열해져만 가는 반도체 시장에서 살아남고 나아가 세계 1위의 메모리반도체 기업이 되기 위해서는 아직도 넘어야 할 많은 과제가 남아 있다.

6.2 하이닉스 경영진의 고민

독자생존을 결정하고 2년 동안 경영정상화의 길을 열심히 달려온 하이닉스는 이제 새로운 갈림길에 놓이게 되었다. 하이닉스 우의제 사장은 중국진출과 관련하여 큰 고민에 빠지게 되었다. 이미 1차 회의에서 채권단의 반대로 하이닉스의 중국진출은 부결된 가운데 안 좋은 소식들이 잇따르고 있기 때문이었다. 기술유출의 위험에 대한 우려의 목소리는 더

16) 경제블럭이란 자유무역협정(FTA: Free Trade Agreement)을 통해 관세 및 비관세 등 모든 무역장벽을 제거하여, 회원국간에 자유로운 교역이 이루어지는 자유무역지대, 또는 나아가 노동시장의 통합, 다른 나라와의 통상무역정책도 통합조정기구에서 일괄적으로 수행하는 공동시장(Common Market)형태의 경제통합을 말한다. 2005년을 전후로 세계경제는 유럽연합(EU), 미주자유무역지대(FTAA), 동아시아자유무역지대의 3개의 거대한 경제블럭으로 나누어 질 것이라는 전망이 나오고 있다.

욱 커져만 갔고, 각종 기관에서 발표되는 향후 D램 경기의 전망은 한결같이 비관적이었다. 또한 미국 정부가 새로이 착수한 반 독점조사는 하이닉스의 재정상태를 더욱 압박해갔다. 이에 따라 중국 내에 생산기지를 건설함으로써 글로벌 생산체제를 구축하고자 하는 하이닉스 경영진의 계획은 점차 흔들리기 시작했다. 중국진출이 난항을 겪고 있는 가운데 하이닉스 경영진 내에서 다양한 의견들이 터져 나오기 시작했다. 일부에서는 유진공장의 중요성을 강조하면서 막대한 투자자금이 필요한 중국진출을 포기하고, 기존의 유진공장에 대한 투자를 강화할 것을 주장하였다. 또한 다른 일부에서는 비록 생산성은 낮지만 300mm 웨이퍼 보다 기술 유출의 위험성이 적은 200mm 웨이퍼 생산라인을 중국에 세우자고 주장하였다.

2차 회의를 앞둔 우의제 사장의 머리 속은 복잡하거만 했다. 중국진출을 계속 추진할 경우 막대한 투자자금과 기술유출의 위험 부담을 떠안아야 하며, 실패할 경우 제2의 매각위기를 불러올 수 있기 때문이다. 그러나 반대로 중국진출을 포기할 경우 세계관세 문제 부담감과 함께 점점 치열해져 가는 반도체 산업 경쟁에서 뒤떨어질 수 있기 때문이다. 특히 최근에 경쟁사인 마이크론과 인피니언이 해외생산 및 해외투자를 늘리고 있어 이러한 부담감은 더해갔다. 2차 회의를 일주일 앞두고 하이닉스 경영진의 문제는 분명했다. 중국 내에 생산기지 진출을 추진할 것인지 포기할 것인지 결정을 내려야만 했다. 또한 진출을 선택할 경우 장기적인 투자를 꺼려하는 채권단의 반대를 어떻게 설득시킬 것이며, 어떻게 진출할 것인지 결정해야 했다. 매각위기 이후 지금까지 고속성장을 거듭해온 하이닉스에게 있어 이번 선택은 큰 의미를 가지고 있었다. 초기 경영정상화는 물론 세계 반도체 산업에서 확고한 위치를 차지

할 수 있는 기반을 마련할 수 있는 반면에 제2의 매각위기를 불러올 수 있기 때문이다. 하이닉스의 중국진출이 점차 미국 속에 빠진 가운데 세계 반도체 산업은 2차 이사회 회의를 앞두고서 바빠지기 시작한 하이닉스 경영진들의 행보에 주목하기 시작했다.¹⁷⁾

참고문헌

- 박철수, "경제단상: 한국의 반도체 산업 전망," 2000.
이 근, "국가관계에 있어서 관성의 구성요리적 이해: 미일 반도체 무역분쟁 사례를 중심으로," 2001.
김왕동·김인수, "기술능력의 축적과정 및 영향요인에 대한 연구: 중소 반도체 제조업체를 중심으로," 2002.
김병진·전용욱·박찬희, "기업간 전략적 연결과 산업구조: Nohria & Garcia-Pont 모델의 세계 반도체 산업에 대한 적용," 2004.
김진삼·이위범, "기업의 전략전환과 국제화: 한국반도체기업에 대한 개념 틀의 구축," 2002.
오성동, "반도체 가격하락과 수출에 관한실증분석," 2001.
박상수, "중국의 반도체산업에 대한 연구: 반도체 시장에 대한 평가와진출 전략을 중심으로," 2003.
모수원·김창범, "철강제품과 반도체의 수출행태," 2003.
이윤우, "한국공학한림원 소식 제9회 CEO 초찬집담회 - 반도체 시장현황과 우리의 전략," 2002.
남정곤, "IE 관련 부서 탐방: 하이닉스반도체 자동화 부문," 2000.
이동기·이윤철·이동현, "전략 집단과 전략적 제휴: 반도체 산업을 중심으로" 2000.
산업경제정보, "미국의 하이닉스반도체 상계관세 부과와 대응방안," 2003.
박용우, "정보통신산업동향: 반도체" 2003.
산업연구원, "반도체산업의 기초분석" 2003.
"세계 반도체산업 Market Report," 세계 반도체 협의회 (WSC) 제7차 총회 중, 2003.

17) 위의 상황은 케이스작성을 위해 설정된 픽션입니다

- 전자정보센터(EIC), "세계 반도체시장 현황 및 전망," 2004.
- 김경훈·박영근·강정식, "기업의 구조조정성과 성과에 대한 연구," 1999.
- 어윤대, "대출금 출자전환의 성공적 정착을 위한 개선책," 1999.
- 임춘수, "한국에서 출자전환 재무적 분석," 1999.
- 겸경묵, "기업의 지배구조가 사업구조조정에 끼치는 영향," 2002.
- 이용희, "시너지를 활용한 사업구조조정 전략," 2002.
- 전상경, "규모의 확대와 사업다각화에 따른 기업가치의 변화: 구조조정의 영향을 중심으로," 2003.
- 권기환·조동성, "기업의 구조조정: 선행요인과 구조조정 성과에 관한 비판적 고찰," 2003.
- 김인수·조명현, "기업회생 과정의 추적연구: 이론과 사례," 2003.
- 박경서·이은정·장하성, "워크아웃 기업의 출자전환에 관한 연구," 2002.
- 김희천·조연진·김동욱, "(주) 현대멀티캡으로의 시작: 분사에 관한 전략적 조명," 2001.
- 장세진, 「글로벌 경쟁시대의 경영전략」, 박영사 2003
- 전옥옥·김주현·윤동진, 「국제경영」, 문영사, 2002.
- 박광우, "기업고객의 채권자와 주주가 동시에 되어 거래기업을 Monitor해라," 금융지주회사국제 심포지엄 중, 2004.
- 하이닉스 Annual Report(1999~2004)
- 하이닉스 사업보고서(1999~2003)
- Merrill Lynch, "Global Semiconductor," 2001
- UBS Warburg, "Global DRAM Update," 2001.
- Gartner, "Final 2002 Asia/Pacific Semiconductor Market Shares," 2003.

EXHIBIT

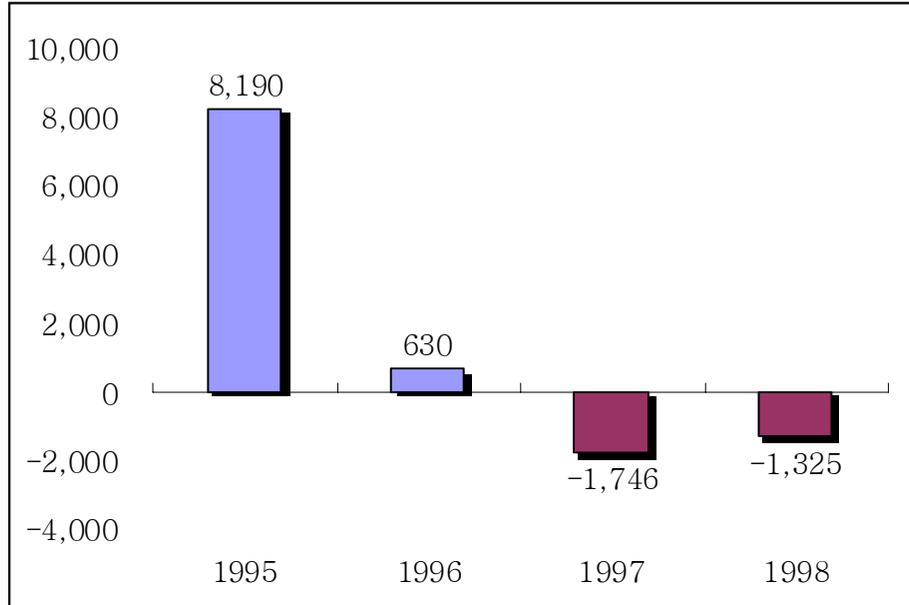
(1) 반도체 분류체계

메모리	휘발성 메모리	DRAM	전원이 공급되고 있는 동안이라도 일정기간 내에 주기적으로 정보를 다시 넣지 않으면 기억된 데이터가 없어지는 메모리로 범용, EDO(Extended Data Output), Synchronous의 순으로 발전
		SRAM	전원이 공급되는 동안은 항상 기억된 내용이 그대로 남아있는 메모리
		고속 DRAM	DDR(Double Data Rate) DRAM, Rambus DRAM 등 기존 DRAM의 단점인 컴퓨터 프로세서와의 정보처리속도 차이를 극복하기 위하여 등장
	비휘발성 메모리	Mask DRAM	제조공정시에 고객이 원하는 정보를 저장함으로써 전자사전, OA 기기의 문자정보 저장 등에 이용
		EPROM	Erasable & Programmable ROM, 자외선을 이용, 정보를 지우거나, 기억할 수 있는 메모리
		EEPROM	Electronically Erasable & Programmable ROM, EPROM보다 발전된 개념의 제품으로 전기적으로 정보를 기억 및 저장할 수 있는 메모리
		Flash Memory	EEPROM의 집적도 한계를 극복하기 위하여 일괄소거방식의1TR-1Cell 구조 채용. 전력소모가 적고 고속 프로그래밍이 가능하여 자동응답기나 전자수첩 등 메모리를 자주 변경해야 하는 제품에 주로 채용됨
비메모리	IC	Micro-Component	마이크로 컴퓨터를 구성하기 위한 핵심부품으로 MPU(Micro Processor Unit), MCU(Micro Controller Unit), MPR(Micro Peripheral), DSP(Digital Signal Processor) 등을 총칭
		Logic/ASIC	고객의 주문에 의하여 설계된 특정회로를 반도체 IC로 응용설계하여 주문자에게 독점 공급하는 User 전용 규격의 주문형 IC임
		Analog IC	제반 신호의 처리를 연속적인 신호변환에 의해 인식하는 IC로 Audio/Video IC, 통신용 IC, 신호변환용 IC 등이 있음
	개별소자	IC에 반대되는 개념으로 TR, Diode, 저항기, 콘덴서 등 개별품목으로서의 단일 기능만을 가지고 있는 개별소자를 총칭	
	기타	Opto, Hybrid IC 등	

▷자료출처: 30대 품목 기술/시장 통합 요약보고서, 한국전자통신연구원(2002년)

(2) 현대전자 순이익 추이(1995년~1998년)

(단위: 억원)



▷ 자료출처: 하이닉스 반도체 Fact Book(2000년)

(3) 세계 메모리 시장점유율(1999년~2004년)

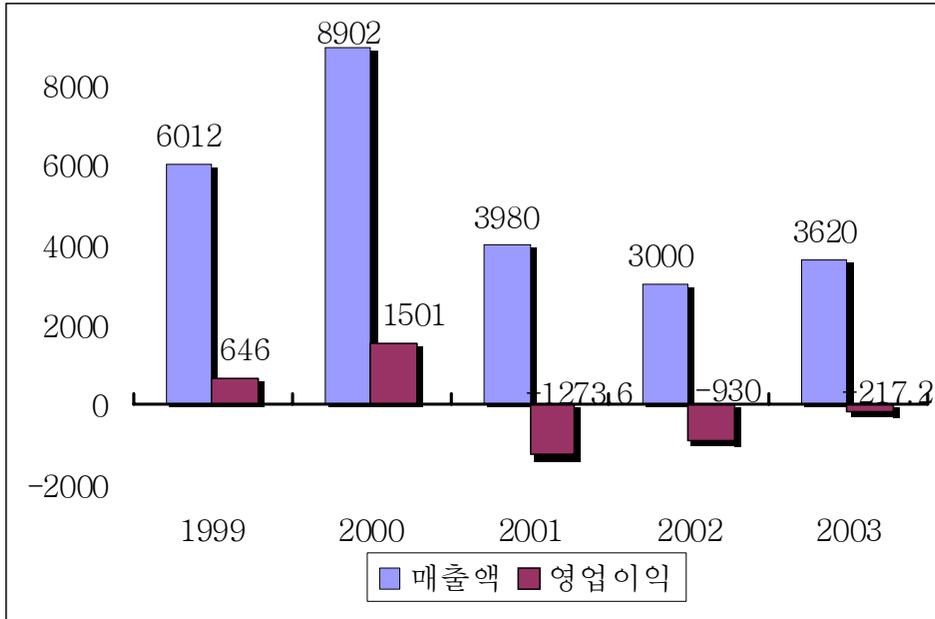
(단위: %)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004 2Q
삼성전자	20.7	20.9	27.0	30.8	28.6	29.7
Micron	14.4	18.7	19.1	17.2	19.1	15.3
인피니언	7.3	9.4	9.7	12.2	16.3	14.1
하이닉스	19.3	17.1	14.5	13.0	14.7	17.1
난야			2.3	4.8	4.6	4.6
엘피다			8.5	6.4	4.3	4.6

▷자료출처: Dataquest, iSuppli(1999~2004)

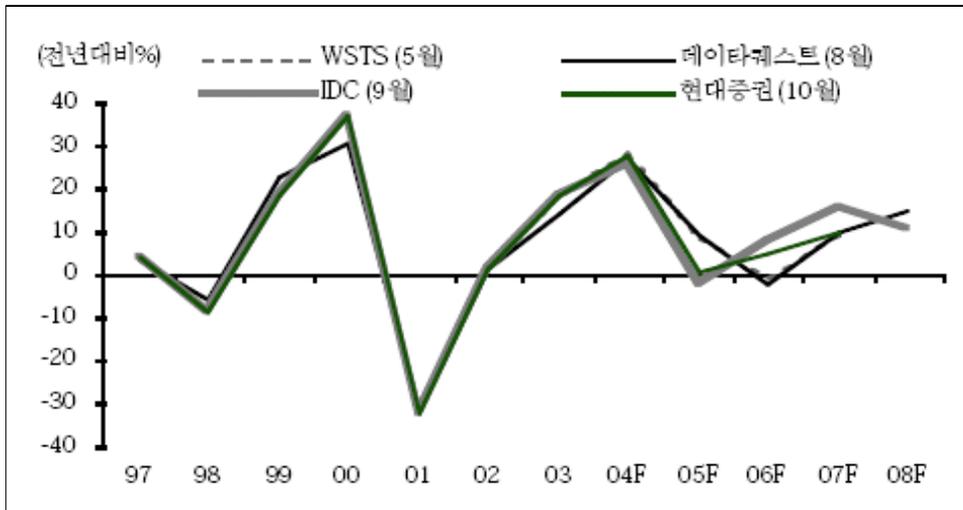
(4) 하이닉스 반도체 매출액 및 영업이익 추이(1999년~2003년)

(단위: 십억원)



▷자료출처: 하이닉스 반도체 경영보고서(1999~2003)

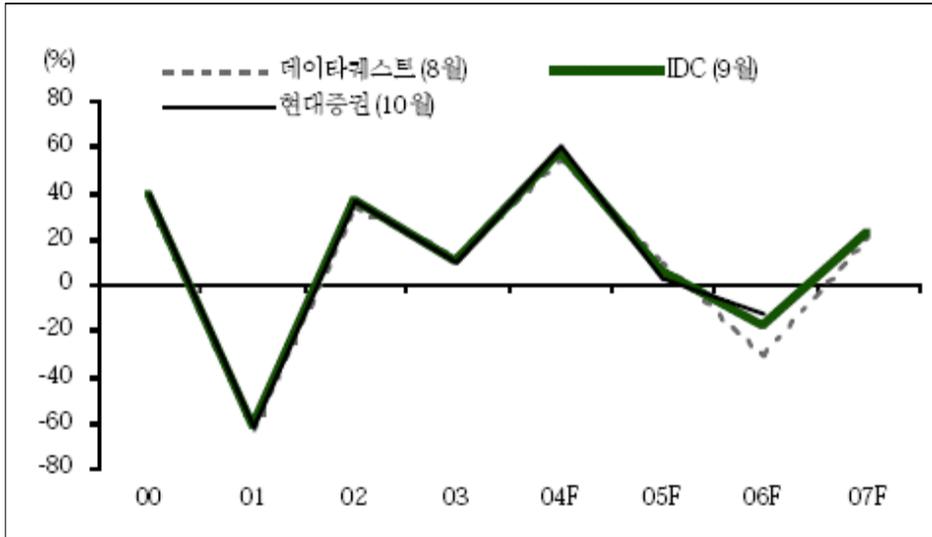
(5) 세계 반도체 시장 추이 및 전망(1997년~2008년)



▷ 자료출처: 현대증권

(6) 세계 DRAM 시장 성장률(2000년~2007년)

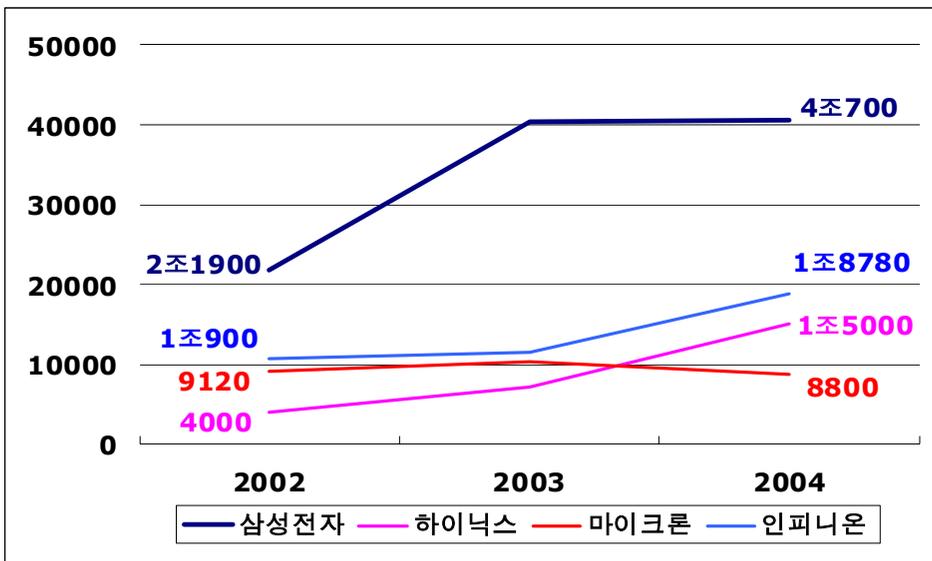
(단위: 전년대비%)



▷자료출처: 현대증권

(7) 주요 반도체업체간의 연도별 메모리반도체 부문 투자 비교(2002년~2004년)

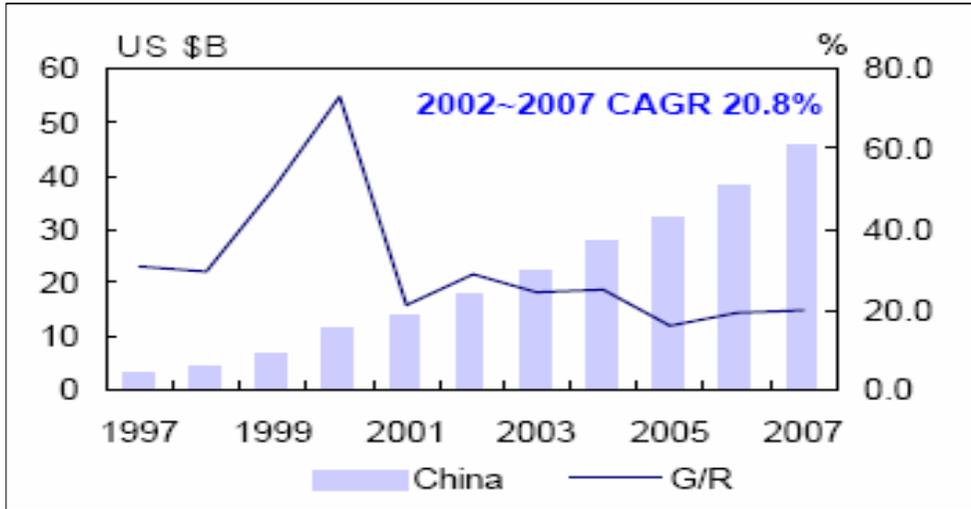
(단위: 억원)



▷자료출처: 조선일보(2004년 11월 17일자)

(8) 중국 반도체 시장 추이 및 전망(1997~2007년)

(단위: 십억달러, G/R: 성장률, CAGR: 평균성장률)



▷ 자료출처: IDC, 대신경제연구소

(9) 중국 반도체시장 규모 및 자금률 추이

구분		2000	2001	2002	2003	연간성장률
수량	시장규모	215	224	332	415	24.5%
	자금률(%)	25.9	26.0	25.7	27.9	
금액	시장규모	13	11.1	15	23	20.9
	자금률(%)	16.5	19.5	21.0	14.7	

주: 자금률= 중국내 생산 / 중국내 수요

▷ 자료출처: 반도체 강국으로 부상하고 있는 중국, 삼성경제 연구소(2004)

(10) 국별 반도체업체의 對중국 투자 현황 및 특성

	미국 업체	일본 업체	유럽 업체	대만 업체	한국 업체
투자 형태	독자 위주	합잡, 기술협력	합작위주 독자 모색	합작위주 일부합작	독자위주
진출 방식	후공정 중심	판매/조립 생산/설계	초기 전공정 후공정위주	파운드리 생산 위주	후공정 위주
주요 업체	모토롤라, 인텔, AMD, 암코	NEC, 후지쯔, 도시바, 히타치	ST 마이크로, 벨, 필립스	마이크로닉스, TSMC, UMC	삼성전자, 광전자, KEC

▷ 자료출처: 반도체 강국으로 부상하고 있는 중국, 삼성경제 연구소(2004)

(11) 하이닉스 반도체 주가변동(2003년 1월 ~ 2004년 6월)



▷ 자료출처: 현대증권

The Way of Live from Death: Hynix Semiconductor

Yongwook Jun* · Taejun Kim**

Abstract

Hynix is a semiconductor corporate that united Hyndai-Electronic with LG-semiconductor in 1999. After union, Hynix was second in the field of the semiconductor market but ran into the liquidity crisis due to a increased debt from the process of the merging and a fallen price of semiconductor. Eventually, Hynix faced a huge crisis to sell a division of the memory to their competitor, Micron at 2002. But Hynix took the way of not the sales of the memory but their own survival at the liquidity crisis moment. And they had to get through the problem of liquidity stability and the checks through compensation duties from competitors simultaneously.

Hynix settled down the restructurings of finance and divisions intensively. Though tough situation, Hynix fully invested in Research and Development and it has obtained high earning ratio at the moment of turning boom in semiconductor industry. And with investments to overseas operation they overcame the pressure, the compensation duties from competitors. At last, November in 2004, Hynix not only is the second againbut also obtain the biggest operating profit since their opening, so made a successful comeback. They also attain liquidity stability. And they wait for a chance to get the first in their field as constructing second manufacturing plant in China.

The primary concern of the corporate got in trouble in a critical situation is the priority order on the liquidity stability and the centralization of division as restructuring. But simply cutting down divisions and trying to stable liquidity is not the fundamental solution but the extension of crisis at a point of macro. So, this case shows that the core to overcome the crisis of management is to restructure a central division by means of attaining superiority over competition with the others and centralizing theircompetitive advantage.

Key Words: Workout, Restructuring, Semiconductor, Compensation duties

* Professor of College of Business Administration, Chung-Ang University

** Graduate school of Business Administration, Chung-Ang University