

중국경제 현안 브리핑

04-16호 / 6월 17일

京東方의 “走出去” 전략¹

1. 기업 개요

- 京東方科技集團주식유한회사(京東方으로 약칭, 영문약칭은 BOE)는 1993년 4월에 설립되었으며, 경영층과 근로자들이 공동으로 seed money의 일부를 모집하여 국유기업인 北京電子管공장을 모태로 설립한 주식제 기업임. 현재 회사 등기자본은 9억 7,600만 위엔, 총자산은 144억 7,000만 위엔
- 京東方은 6대 사업群을 보유하는데 각 분야에서 중국 및 세계에서 두각을 나타내고 있음.
 - TFT 액정모니터 부품 : 중국에서 최초로 대규모 생산능력과 연구개발기술을 보유하고 있으며, TFT-LCD의 생산규모는 현재 세계 9위
 - 모니터/평판TV : CRT 모니터, TFT 액정모니터, TFT 액정TV, PDP TV 등을

포함하여 세계 제2위의 모니터 생산업체

- 소형 평판모니터 부품 : VFD, STN-LCD, OLED 등이 포함됨. 특히 VFD의 생산판매량은 중국에서 1위, 세계에서 3위를 차지. STN-LCD의 생산판매량은 세계 5위 차지
- 컬러브라운관 : PANASONIC와 TOSHIBA와 합자생산으로 중국 제2위 업체
- 디지털제품과 서비스 : 노트북, 네트워크 컴퓨터, IP카드시스템·기구 등
- 모니터 제품과 관련된 정밀전자부품과 재료

□ 창업이후 11년 동안 京東方은 다국적 기업으로 발전하여 전세계에 5개 제조기지, 6개 R&D센터 및 세계주요지역을 커버하는 마케팅·서비스 네트워크를 보유하고 있으며, 2,000 여 건의 특허 및 TFT 액정모니터 분야에서 세계 첨단인 FFS wide angle viewing 기술을 보유

2. 기업의 성장전략

□ 2000년 이후 고속 성장전략의 핵심은 “해외로 나가면서 외자를 유치(走出去, 引進來)”하는 전략으로 총괄할 수 있는데, 적기에 자금운용수단을 동원하여 시장자원과 핵심기술을 취득하여 기업경쟁력을 급속히 제고함.

- 기업의 창립 초기에는 PANASONIC와 합자한 CRT프로젝트를 중심으로 디스플레이 제품의 산업체인을 초보적으로 형성하게 됨.
- 1997년에 京東方은 심천증권거래소에서 성공적으로 B주를 발행함으로써 북경시 최초, 그리고 지금까지도 유일한 B주 상장회사가 되었음.

- 이 같은 자금조달력을 바탕으로 京東方은 디스플레이 분야의 downstream으로 확장. 冠捷科技유한회사와 합자하여 東方冠捷을 설립하고 연간 360 만 대 생산능력으로 중국 북방지역 최대의 모니터 생산기지 구축
- 이후 절강 京東方과 심천 京東方을 설립, 소형 VFD 평판모니터 부품과 LED 모니터 시스템 육성

3. TFT-LCD 사업전략

- 2000년 이후 전통적인 CRT 모니터 부문은 이미 매우 성숙되어 시장확대가 제한되어 있는 상황이며, 이를 대체하여 TFT-LCD를 위시하여 차세대 평판 모니터 부문이 유망한 발전분야로 등장
- CRT와 비교하면 TFT-LCD는 가볍고 얇으며 방사선이 약하고 건강과 환경 보호에 유리한 장점이 있기 때문에 모니터, 노트북, 액정TV, 이동전화 등 분야에서 광범위하게 응용 가능
- TFT-LCD 산업은 기술수준이 높고, 고비용·고부가가치 산업임. 또한 전후방 산업연관효과가 높은 산업임.
- 전체 TFT-LCD 산업체인에서 TFT-LCD 스크린과 모델이 핵심위치에 있고, 상류부문(upstream) 제품은 유리 基板, 액정재료, 구동 IC와 통제 IC 등등이 있고 하류부문(downstream) 응용제품은 주로 PC 모니터, 노트북, PDA, 액정 TV, 자동차의 휴대용 가이드 시스템 및 이동전화 등이 포함됨.

- 京東方은 디스플레이 산업의 이러한 발전추세에 대해 명확한 인식이 있고 처음부터 LCD분야에서 기회를 추구하였음.
 - 회사창립 초기부터 이미 TN디스플레이 부품부분을 설립하였고, 1995년부터 8년 동안 세계 거의 모든 액정모니터 생산업체와 합자모델을 추진하였음.
- 일반적으로 새로운 분야에 진출하기 위해서는 3가지 방식을 고려할 수 있음. 즉 (1) 자체 개발, (2) 합자·합영 (3) 합병·인수
 - 자체 개발 방식으로 TFT-LCD사업을 발전하는 것은 분명히 현실성이 없는 것임. 왜냐하면 TFT-LCD는 가장 전형적인 고기술업종으로서 京東方뿐만 아니라 중국 전역에서 이 방면에 관한 기술과 경험이 완전히 없기 때문임.
 - TFT-LCD분야에 진출할 기회를 찾는 과정에서 京東方은 일본의 어느 다국적 기업과 심도 깊은 접촉을 하였음. 3년 동안 교류와 담판을 거쳐 합자계약을 맺는 단계에 들어갔지만, 핵심기술이 이전받지 못한 채 투자리스크는 높은 것으로 판단하여 합자계약 포기
 - 최종적으로 京東方은 합병·인수의 방식 사용. 해외기업의 인수를 통해 가장 빠른 속도로 액정제품의 생산기술을 획득하여 세계 선두기업과의 격차 축소
- 이러한 京東方의 전략은 “해외로 나가서 중국으로 유치”하는 새로운 산업발전 전략을 개척한 것이며, “외국에서 합병·인수 - 해외 용자 - 국내 건설 - 관련 부품산업 견인”이라는 산업발전모델을 구축한 것을 의미

- 2001년 11월 23일, 京東方은 한국 현대의 STN-LCD와 OLED업무의 45%의 지분을 인수하여 STN-LCD와 OLED분야에 진입하게 됨. 이번 인수를 통해 소형평판 디스플레이 부문에서 京東方의 산업규모를 확대하게 되었고, 또한 해외경영 경험의 축적, 한국의 현대전자(하이닉스)와 TFT-LCD 부문에서 지속적인 협력 여건 마련
- 2003년 1월 22일, 오랜 협상을 통해 京東方은 드디어 3억 8,000만 달러의 가격으로 한국 현대전자(하이닉스)의 TFT-LCD 업무를 인수하였음. 이는 현재까지 중국에서 최대 금액의 해외 첨단기술산업 인수 사례임. 이번 인수를 통해 京東方은 현대전자(하이닉스)의 관련 고정자산과 무형자산을 취득했을 뿐만 아니라 동시에 첨단 디스플레이 분야에서 세계 시장으로의 직접 진출 통로를 획득했음.
- 2003년 8월 6일, 京東方은 다시 10억 5천만 홍콩달러를 동원하여 冠捷科技유한회사의 지분 26.36%를 매입, 디스플레이 부문의 downstream 배치를 기본적으로 완성하였음.
- 京東方 집단의 王東升 이사장은 한국 현대전자 TFT-LCD 인수합병과 상기 합병인수를 성사시킴으로써 세계인수합병연구센터 및 중국인수합병거래網에 의하여 “인수합병 10대 인물” 중에서 첫번째로 선정된 바 있음.
- 해외에서 인수합병을 성사하기 위한 자금을 조달하기 위해 우선 은행차입 및

채권방행에 의한 자금조달방식을 활용, 국제은행 신디케이트로부터 인수합병 자금의 일부를 조달하였으며, 또한 2004년 1월 3억 1,640만 주의 B주를 추가 발행하여 19억 2,200만 홍콩달러(20억 4,800만 위엔)를 모집하였음.

- B주의 추가 발행을 통해 자산·부채비율을 크게 낮추어 재무상황을 효과적으로 개선하였으며, 전면적으로 해외 TFT-LCD 사업을 추진하기 위해 해외 증권시장에 상장하는 것을 준비하고 있음. 이를 통해 국제자본시장에서의 유자 경로를 확대 가능

□ 그러나 해외로 나가는 것이 최종 목적은 아님. 중요한 것은 외자를 유치하는 것임. 인수합병 이후 京東方은 당장 관련 산업의 “국내 着地” 계획을 실시하기 위한 준비에 들어갔음.

- TFT-LCD 모델공장은 이미 2003년 11월에 정식으로 착공한 바 있는데 월 생산량은 6만 개이고 중국계 기업이 자체로 건설한 최초의 대규모 생산능력을 갖춘 TFT-LCD 모델공장임.

- 현재 북경경제기술개발구에 2,000무(畝) 규모의 TFT-LCD 산업을 핵심으로 하는 과학기술단지(京東方顯示科技園)건설을 적극 계획 중임.

□ 현재 京東方顯示科技園에 상류부문 생산업체의 유치계획은 순조롭게 진행되어 국내외 기업의 투자와 공장 설립이 진행 중이며 향후에도 유치사업을 지속함으로써 京東方은 이들과 함께 세계적으로 경쟁력을 보유한 TFT-LCD 산업클

러스터(産業集群)를 구축할 것임

- 현재 이미 8개의 외국업체가 확실하게 투자할 예정이며, 다른 6개의 우수한 해외기업이 북경에 공장 설립을 검토하고 있음. 이는 해당업종에서 京東方이 세계적으로도 높은 인정을 받고 있음을 의미
- 京東方은 향후 5년 내에 제6대 및 제7대 TFT-LCD 생산라인을 계속 투자할 계획이며, 현재 건설 중인 제5대 생산라인에 합하면 전체적으로 생산규모는 약 1,000억 위엔에 해당하며 약 2만 여 개의 신규 일자리를 창출할 것으로 전망

4. 시사점

- 요약하면 京東方이 TFT-LCD 사업에서 채택한 “외국에서 인수합병 - 해외에서 용자 - 국내 건설 - 부품산업 견인”의 발전모델은 외자 유치에 있어서 주로 외국인투자기업에 의존한 종전의 모델에서 탈피한 새로운 발전모델로 평가할 수 있음.
- 외국 첨단기업을 인수합병함으로써 기술과 시장을 취득한 이후, 관련 사업에 대한 선도적인 투자를 통해, 관련 외자기업의 투자를 유치함.
- 이것은 京東方이 주도적인 위치에서 “해외진출”과 “외자유치”를 진정으로 상호 결합하는 효과를 초래하여 외자 유치의 품질 및 수준을 제고

- 또한 기업 자신의 발전과 확대에 유리한 조건을 마련할 뿐만 아니라 대량의 해외자금, 선진기술 및 관리경험을 도입함으로써 비교적 짧은 시간 내에 기업의 도약적인 발전을 촉진할 수 있음.(***)

¹ 본 자료는 2004년 5월 25-26일 北京에서 개최된 「中國企業 ‘走出去’ 國際論壇」에서 梁新淸 京東方科技集團 총재가 발표한 내용을 발췌한 것임. 京東方은 한국 하이닉스의 TFT-LCD 부문을 인수한 중국기업으로서 첨단기술부문 중국기업의 ‘走出去’ 전략을 이해하는데 도움이 될 것으로 사료됨.