

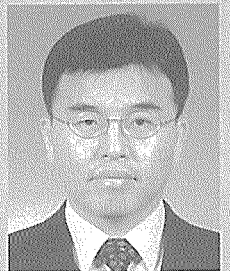
소니가 삼성을 견제하는 이유

지난 4월 하순 소니주가 폭락으로 나타난 이른바 '소니쇼크'는 소니사가 몰락하느냐, 아니면 새로운 각오와 도전을 통해 부활할 수 있을 것이냐에 의문부호를 던지는 일대 사건이었다.

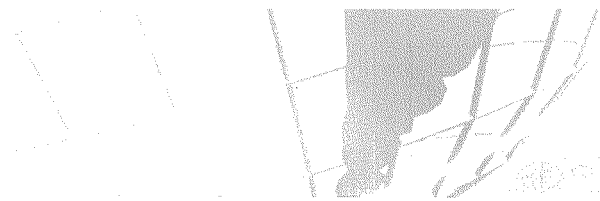
소형 트랜지스터 라디오, 워크맨, 트리니트론 컬러TV, 8mm비디오 카메라..... 세계적 기업인 소니사가 내놓은 명품들이다. 가급적 사이즈가 작으면서도 타사가 모방하기 힘든 고급제품으로 세계 시장에 브랜드명을 드높였던 소니사가 최근 경영위기감에 휩싸여 있다. 지난 4월 하순 소니주가 폭락으로 나타난 이른바 '소니쇼크'는 소니사가 몰락하느냐, 아니면 새로운 각오와 도전을 통해 부활할 수 있을 것이냐에 의문부호를 던지는 일대 사건이었다.

4월 24일 발표된 소니사의 경영실적은 '1~3월 9억 4000만달러(1100억엔)의 영업적자, 금년도에도 적자 전망'이었다. 이 충격으로 투자자가 소니 주식을 투매함으로써 이 회사 주가가 연일 하한가 행진을 지속했다. 국제신용평가기관인 무디스는 소니의 무담보 장기채무 신용등급을 Aa3에서 A1으로 한 단계 강등시켰다. 4~6월의 순익도 삼성전자의 100분의 1 수준인 920만달러(11억엔)을 기록하는데 그쳤다. 전년동기에 비해 무려 98%나 감소한 규모이다.

소니가 이처럼 경영위기에 빠진 이유는 무엇인가. 첫째는 데이노부야키(出井 伸之)회장 말대로 "소니의 스피드가 시대변화를



은 기 운
(매일경제신문사
경제학박사)



지금까지 매년 발표돼 온 경영방침이 두루뭉실했던 것에 비해 이번 내용은 중점육성 제품군을 명시하고 구체적인 수치목표까지 제시하고 있어 주목을 끌고 있다.

뒤쫓아가지 못하고 있기 때문”이었다. 종신고용이나 연공서열 등 경직적인 경영관행에도 문제가 있지만 소비자가 요구하는 제품을 제 때 출시하지 못한데 더 큰 문제가 있다.

둘째는 수직적 통합의 미흡 때문이다. 68년 색깔 번짐이 없고 고화질의 트리니트론 브라운관을 개발한 이후 소니TV는 세계시장을 제패했다. 그러나 2000년들어 LCD·PDP TV가 보급되기 시작하면서 소니는 곤경에 빠지게 됐다. LCD·PDP를 자체조달하는 수직적 통합 체제를 갖추지 못한 것이 애로를 안겨준 것이다.

소니쇼크 발생 직후 경영진은 현재의 위기를 타개하기 위한 새로운 경영방침을 내놓았다. 시장수요에 맞도록 박형(薄型)TV, DVD, 비디오·디지털 카메라, PC, 게임기, 휴대용전화 등 6개 분야를 집중 육성하겠다는 것이 핵심 내용이다. 그리고 이들 제품은 ‘퀄리아(QUALIA)’ 품질지상주의에 입각해 만들겠다는 것이다. 제품생산에 필요한 반도체나 LCD 등 부품의 자체조달을 늘리겠다는 내용도 포함돼 있다.

소니는 경영혁신과 구조조정을 통해 창업 60년째인 2006년에 매출액영업이익률을 10%로 끌어올린다는 목표도 제시했다. 지금까지 매년 발표돼 온 경영방침이 두루뭉실했던 것에 비해 이번 내용은 중점육성 제품군을 명시하고 구체적인 수치목표까지 제시하고 있어 주목을 끌고 있다.

소니가 위기감을 느끼는 배경에는 경쟁사들의 눈부신 약진이 있다. 한국 삼성전자는 가장 강력한 라이벌의 하나로 인식되고 있다. 인터내셔널헤럴드 헤럴드 트리분지는 최근호에서 “소니의 실적악화는 삼성전자같은 경쟁업체에 밀렸다는 것을 반응한다”고 분석했다.

소니는 지금까지 삼성의 약점으로 콘텐츠나 소프트웨어 등의 취약성을 지적해 왔다. 그러나 최근 디지털 제품에서 삼성이 발군의 실력을 보이자 하드웨어 부문의 경쟁력 강화 필요성을 새삼 절감하게 됐다. 지난해 삼성의 대형TV 세계시장 점유율은 32%로 1위였으며 2위인 소니의 25%를 크게 웃돌았다. 휴대용전화는 삼성이 10%로 소니·에릭슨의 5%를 앞질렀다. DVD는 삼성이



11%로 소니의 14%를 바짝 추격하고 있다. 삼성은 세계 최초로 1기가 DDR 반도체 양산을 개시한데 이어 세계 최고의 모바일 CPU 개발에 성공하는 등 신제품 개발에 적극 나서고 있다. 특히 휴대폰, TV, 카메라, MP3플레이어 등을 집약해 디지털컨버전스 추세에 부응하고 있다.

삼성은 수직적통합 체제에서도 비교우위를 갖고 있다. 반도체, LCD 등의 부품조달 능력이 뛰어난 것이다. 삼성은 내수침체와 IT회복지연 등에도 불구하고 지난해 59억달러에 이어 올 2분기에 도 1조 1600억원의 영업이익을 기록했다. 6분기연속 1조원 이상의 이익을 내고 있는 것이다.

아날로그 시대에는 후발업체가 선발업체를 추격하기가 쉽지 않았다. 그러나 기술이 불연속적으로 변하는 디지털시대에는 2~3개월만 뒤져도 패자가 될 수 밖에 없다. 스피드가 그만큼 중요하다는 얘기다. 삼성은 이 점에서 발군의 실력을 보이고 있다. 삼성은 신제품 개념수립에서 출시까지 대략 5개월이 소요된다고 한다. 다른 경쟁사보다 매우 짧은 것이다. 플랫폼포도 다양하다. 휴대용전화 생산을 위한 플랫폼포의 경우 노키아는 2~3개 밖에 안되는데 비해 삼성은 무려 78개에 달한다.

소니의 데이 회장은 삼성의 공격적 경영에 자극을 받아 "글로벌 기업으로서 생존하기 위해서는 우리도 변해야 한다"고 말한 바 있다.

그러나 삼성이 직시해야 할 것이 있다. 바로 중국기업의 추격이다. 중국은 이미 데스크톱 PC나 휴대용전화 등에서 한국을 능가해 세계 1위 생산국으로 부상했다. 디지털 제품의 경쟁력을 유지하기 위해서는 끊임없는 기술개발과 막대한 투자가 요구된다. 장기적으로 볼 때 하드웨어 만으로는 지속적인 성장을 해나가는 것이 벅차다는 얘기도 된다. 따라서 시대를 끌어가는 원천기술 개발에 노력해야 함은 물론 영화나 게임, 음악 등과 같은 콘텐츠나 소프트웨어 쪽으로 사업영역을 다각화하는 것도 적극 고려할 필요가 있다고 여겨진다.

소니의 데이 회장은 삼성의 공격적 경영에 자극을 받아 "글로벌 기업으로서 생존하기 위해서는 우리도 변해야 한다"고 말한 바 있다.