

SK하이닉스

윤진한, 김상국, 이강일

목차

- 반도체산업에 대하여(윤진한)
- SK하이닉스 개요(윤진한)
- SK하이닉스 역사(윤진한)
- SK하이닉스의 성공과 위기탈출(김상국)
- 기업리스크관리에 주는 교훈(이강일)

반도체산업에 대하여

- 시장규모: USD 4,197억
- 이중 메모리 제품시장규모: USD 1,316억(약 31%)
- 이중 DRAM USD 725억(약 55%), NAND Flash USD 550억(약 42%)
- 한국의 수출 중 반도체 비중은 17.1% (한국무역협회, 2018년 2월)

단위: 백만USD

구분	2017	2016	2015	2014	2013	2012
총수출	573,717	495,426	526,757	572,665	559,632	547,870
반도체	97,940	62,228	62,917	62,647	57,144	50,431
전년비 증감률	57.40%	-1.10%	0.40%	9.60%	13.30%	0.60%
비중	17.10%	12.60%	11.90%	10.90%	10.20%	9.20%

반도체산업에 대하여

- 디지털기기의 모바일化, 스마트化 및 자동차, 의료기기 등 인터넷 기반으로 발전함에 따라 우호적 시장 여건
- 세계 반도체 시장은 제품 수명 주기가 매우 짧으며, 새로운 제품 생산을 위해서는 대규모 투자가 필요한 장치 산업
- 반도체 산업의 경쟁력
 - 기술 및 원가 경쟁력
 - 시장 대응 능력(고객확보, 제품 포트폴리오)
 - 설비투자 능력
- 최근 산업 경쟁력 패러다임 변경(표준제품 → 다양화와 융복합화)
 - 원가경쟁력 중심에서 제품 가치 증대를 통한 수익성 중심

SK하이닉스 개요

- 시가총액 64조 3,554억원(2018년 6월 12일 기준) / 코스피 2위
- AA0 신용등급
- 주요주주
 - SK텔레콤(주): 20.07%
 - 국민연금공단: 9.94%
- 주요 경영진
 - 박성욱 대표이사[前하이닉스 연구소장, 현대전자출신]
 - 이석희 사장[前SK하이닉스 미래기술연구원장, 현대전자출신]

SK하이닉스 개요

- 2017년 실적

- 매출액: 30조 1,094억원
- 영업이익: 13조 7,213억원(영업이익률 45.6%)
- 당기순이익: 10조 6,422억원

- 주요제품 및 시장점유율

- DRAM, NAND Flash, MCP 등

구 분	'17년	'16년	'15년	'14년	'13년	'12년	'11년
DRAM	27.8%	26.0%	27.3%	27.1%	26.6%	24.7%	22.8%
NAND Flash	12.2%	11.8%	12.6%	10.8%	10.7%	9.9%	11.7%

SK하이닉스 역사

구 분	연 도	주 요 내 용
태동기 (현대전자의 시작)	~1984	-현대전자의 태동 -후발업체로서 개발, 생산 열위
도약기 (제품 상용화 성공)	1985~1990	-기술도입 계약체결 -최초의 순이익 기록
성장기 (반도체 호황기)	1991~1996	-반도체 시장의 호황에 따른 성장 -일본과의 경쟁에서 우위를 보이기 시작 -현대전자 상장
제1의 위기 (LG전자 합병과 하이닉스의 탄생)	1997~2001	-반도체 시장의 불황 -LG반도체와의 빅딜 타결 -현대그룹 분리, 하이닉스의 탄생 -채권단 공동 관리 체제
재도약기 (워크아웃 종료)	2002~2006	-중국 우시공장 설립 -워크아웃 조기 졸업
제2의 위기 (업계 재편기)	2007~2009	-시장 불황에 따른 치킨 게임과 업계 재편
회복기 (SK 그룹 합병)	2010~2012	-SK그룹과의 합병 -모바일 시장 등 반도체 사업의 다각화
과점화와 호황기	2013~현재	-반도체 시장의 과점화 -매년 사상최대의 실적 경신

SK하이닉스의 성공과 위기탈출

태동기(~1984년) : 현대전자의 설립

- 한국, 반도체산업 시작
 - 1974년 설립한 한국반도체를 삼성그룹이 인수, 삼성반도체 출현
 - 1979년 금성사 금성반도체 설립
- 반도체산업 중요성 인식한 현대그룹 1983년 현대전자 설립
 - 삼성, 금성반도체와 달리 독자적 기술 개발 시도
 - 미국 실리콘밸리에 현지법인 설립
- 경험 부족 및 연구개발 인력 확보 어려움으로 큰 손해
 - 후발 주자로서 선발업체를 빠르게 따라잡기 위한 시행착오

도약기(1985~1990년) : 제품 상용화 성공

- 1985년, 기존 전략 수정하여 미국 회사 기술도입 선택
 - 16K S램 판매 시작
- 일본 반도체 회사 시장 점유율 확대에 위기감 느낀 미국이 일본 압박
 - 1985년 협정으로 일본 업체 반도체 가격/시장 점유율 제한
 - 결과적으로 한국 업체에 새로운 기회 제공
- 1987년 256K D램 자체 개발 성공
 - 주력 생산한 256K D램, 시장수요 맞추어 한국 업체 수익 확보
 - 삼성전자 32백억, 현대전자 3백억 흑자

성장기(1991~1996년) : 반도체 호황기

- 국내 제조사들과의 간격 좁히며 1992년, 64M D램 개발 성공
 - 1992년 초, 전 세계 PC 수요 급증에 따른 시장 특수
- 1993~1995년 매년 폭발적인 성장세
 - 통신장비, 멀티미디어, 가전제품, 자동차 등에서 반도체 활용 증가
- 반도체 품귀현상으로 대형사에 납품 기회 생기고 신뢰 획득
 - 이전까지 경쟁사에 밀려 HP, IBM, DELL 등 대형사 납품은 미미했음

제1위기(1997~2001년) : 워크아웃

- 수년간 이어지던 호황, 일본/대만 업체 대규모 투자로 서서히 끝남
 - 투자 확대에 따른 공급량 증가로 1996년 초부터 반도체 가격 하락
 - 1995년 50달러에 거래되던 16M D램, 1997년 4달러 밑으로 떨어짐
- 1997년, 한국 IMF 구제 금융 신청
 - 국내 반도체 업체, 반도체 불황/외환위기 이중고
 - 정부에서 중복과잉투자 해소를 위해 현대전자/LG반도체 빅딜 주도
 - 현대전자가 LG반도체를 흡수합병하나 결합에 난항(기업문화, 생산시설 등)
- 2001년 채권금융기관의 공동관리(워크아웃)에 들어감
 - 최악의 반도체시장 불경기/감당하기 어려운 금융비용

재도약기(2002~2006년) : 워크아웃 종료

- 2002년, 정부/채권단 마이크론에 헐값으로 매각 시도
 - 노조/소액주주 강력 반발 → 매각 철회, 확고한 독자 생존 의지



재도약기(2002~2006년) : 워크아웃 종료

- 경쟁사들과의 열세를 극복하기 위해 'T1프로젝트' 시도
 - 새로 300mm 라인 건설하지 않고 기존 라인 300mm로 개조 성공
 - 프로젝트 성공의 영향으로 2004년 시장점유율 17%, 전세계 2위 차지
- 새로운 반도체 수요시장인 중국 진출 위해 중국 우시공장 설립
 - 워크아웃 중에도 낸드플래시 메모리 개발
 - D램에 한정돼 있던 사업 구조 낸드플래시까지 확장
- 계획보다 1년 앞당겨 2005년 7월, 채권단 공동관리 조기종업
 - 2003년 3분기~2007년 3분기 연속 17분기 흑자 기록

제2위기(2007~2009년) : 치킨 게임

- 반도체 업계 2007~2008년은 암흑기
 - 2006년 이후 반도체 공급 과잉으로 D램 가격 폭락
 - 하이닉스 2007년 4분기 영업적자 3,180억원, 흑자 행진 마감
- 독일 키몬다, 일본 엘피다 파산
 - 2008년 들어서도 D램 가격 회복 안 됨
 - 물러나기 시작하면 퇴출됨을 아는 반도체 업체들, 공급 줄이지 않음
 - 사상 최악의 반도체 불황/업체 간 치킨게임 결과
- 1위 삼성전자, 2위 하이닉스가 비록 손실 입었으나 치킨게임의 승자로 부상
 - 한국이 시장을 선도하고 미국, 일본, 대만이 추격하는 형태로 시장 재편
 - 메모리 반도체 업체 : 80년대 41개 → 90년대 23개 → 08년 5개 뿐

회복기(2010~2012년) : SK그룹 합병

- 2010년 반도체 대호황의 주역은 단연 스마트폰
 - 스마트폰에는 기존 피쳐폰보다 훨씬 많은 반도체 필요
 - 디지털기기의 스마트화, 네트워크의 모바일화로 더 많은 반도체 필요
- 반도체 호황에 순풍 더한 것들
 - 2008년 금융위기 후 반도체업체 생산설비 증설 중단으로 공급 부족
 - 2009년 마이크로소프트의 윈도우7의 성공적인 출시
- 모바일 시대에 성공적으로 대응한 하이닉스, 모바일 D램 시장 장악
 - 모바일/그래픽/서버용 등 고부가/고품질 제품 포트폴리오 확대
- 채권단의 하이닉스 매각
 - 석유화학/통신에 이은 제3의 성장 동력을 필요로 한 SK텔레콤이 인수

과점화와 최대 호황기(2013~현재)

- 반도체 업체 삼성, 하이닉스, 마이크론 3개사로 재편
 - 기나긴 D램 시장의 치열한 경쟁이 안정화
- 사상 최대 매출과 영업이익 갱신
 - 2012년 2분기 영업이익 흑자 전환
 - 2016년 한해 제외, 2013~2017년 사상 최대 매출 영업이익 기록
- SK그룹의 최대 캐시카우로 성장
 - 대규모 투자 지속
 - 선제 투자를 통한 원가 경쟁력 강화에 집중
 - 고품질, 고사양의 제품으로 시장 선도

기업리스크관리에 주는 교훈

교훈 1: 사업을 정확히 파악하라

- 경영자 + 모든 임직원 : 사업을 정확히 파악
 - 경영자: 모든 리스크를 총체적으로 파악(macro)
 - 개별 직원 : 자기가 하고 있는 일의 의미, 권한과 책임, 일의 중요성, 잘 못되었을 때 기업에 미치는 영향 숙지 (micro)
- 기업의 손익 구조 / 리스크 구조 파악
 - Credit risk mgr : 고객 파악
 - risk 평가없는 단순 성과주의는 부실 잉태
 - 어디서 이익이 나고 어디서 손해가 나는지?

신속한 추격자(Fast Follower) 전략

- First mover Vs Fast follower
 - 기술집약적 산업에서 각종 자원과 기술 선점 시장의 우세 차지
 - 역사적으로 First mover 보다 Fast follower가 보다 효과적
 - Fast follower의 무임승차효과 및 기술이나 시장의 불확실성 회피
- SK하이닉스 first mover보다 삼성전자(Fast Follower)를 쫓는 전략
 - 최소한의 자원으로 신제품개발에 대한 위험을 최소화
 - 256K D램 파운드리 생산(텍사스 인스트루먼트 기술제휴, 1986년)
 - 플래쉬 메모리 생산(뉴모닉스 기술제휴, 2000년대)

생존에 최적화된 기업문화

- 1955년 포춘지가 선정한 500대 기업 중 50년 후 생존기업 71개(14%)
- 강한 기업 보다 위기에 대처하여 생존하는 것이 중요
- 내부의 강한 단결
 - 위기시 임금협상권한 회사로 이양, 임원의 자발적 상여금 반납
 - 반도체 공장의 직업병 피해자 보상(삼성전자와 다른 접근)
 - 노사불이(노조와 회사는 하나다)
- 생존을 위한 과감한 매각 결단
 - 기업가치가 높은 심비오로직 매각
 - 2000년 초반 유동성 확보를 위해 현대큐리텔, 현대시스콤 등 매각

공격적 기술 투자

- 반도체 산업의 특성상 제품 사이클은 짧은 반면 기술개발비가 매출액의 10%에 이릅니다
- 하이닉스는 불황기에도 막대한 기술 투자와 설비 확장 추진
- 중국 우시와의 전략적 제휴

