

# 부품 업체의 기술 자립 · 대형화<sup>1)</sup>

정진성 / 배재대학교 교수, 일본경제

## 머리말

자동차 산업에서의 대기업과 중소기업의 관계는 보통 하청 관계나, 완성차 업체와 부품 업체간의 관계로서 논의되고 있다. 한국의 자동차 산업의 대기업·중소기업간 관계를 대상으로 한 최근의 연구는 종래의 소박한 수탈론을 배척하고, 완성차 업체와 부품 기업의 사이에 밀접한 협력 관계가 성립하고 있음을 실증하고 있다.

일례로서 Min·Oh의 연구는 협력의 방식 특히, 정보 처리 능력의 유사성을 기준으로 하여 완성차 업체와 부품 업체와의 협력 관계를 통합형, 통제형, 독립형, 협동형으로 분류하고 있다.<sup>2)</sup> 통합형은 완성차 업체와 부품 업체가 긴밀한 협력 관계에 있고 서로 상대 기업에 대해

강하게 코미트하고 있는 유형으로서 이 유형의 기업은 완성차 업체의 직원이 그 기업을 방문하는 빈도도 다른 유형의 기업보다 현저히 높고 방문의 목적도 통제보다 조정에 있다고 한다. 그들의 분석 결과에 의하면, 한국의 경우 통합형이 35.2%, 독립형이 31.5%, 협동형이 24.1%, 통제형이 9.3%로 통합형의 기업이 가장 큰 비중을 차지하고 있음을 보여주고 있다. 한편, 홍장표는 거래의 안정성, 생산과 유통 과정에서의 모기업체에 대한 의존성, 자본 소유 및 경영 관계를 기준으로 하여 <그림 1>과 같은 유형 구분을 시도하고 있다.<sup>3)</sup> 자본 관계와 거래 유형을 믹스한 것이 이 분류의 특징이라 할 수 있다. 그에 의하면, 한국 자동차 산업에서의 전형적인 하청 관계는 유기적 하청 관계의 한 유

1) 본고는 정진성 「한국 완성차 업체의 부품 업체 육성 전략과 부품 업체의 대응 - X社の 사례를 중심으로 -」(한국경제연구원, 1994년 11월)의 내용 일부를 수정, 보완한 것임. 또한 상계서는 필자가 1993년 10월부터 11월 사이에 6 차례에 걸쳐 행한 X社와 同社의 부품 업체에 대한 면접 조사 결과를 정리한 것임.

2) Min, Kyoung-Hwie & Oh, Kyuchang, "Strategic Outsourcing and Cooperative Relationship in the Korean Automotive Industry", Korea Institute for Industrial Economics & Trade, 1993.

3) 홍장표, 「한국에서의 하청계열화에 관한 연구」, 서울대학교 박사학위 논문, 1993년, pp. 222~246.

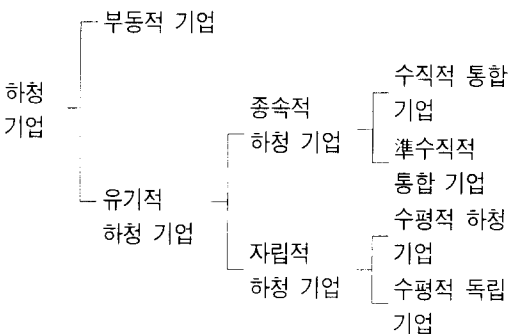
형인 종속적 하청 관계라고 한다. 종속적 하청 기업이란 모기업과 규칙적이고 안정적인 거래 관계에 있으나 소유, 경영, 생산 판매 등의 면에서 모기업에 종속적인 기업을 말한다. 홍장표의 분석 결과도 '종속'의 의미를 어떻게 이해할 것인가 하는 문제는 남아도 우선, 완성차 업체와 부품 업체 사이에는 유기적인 밀접한 협력 관계가 성립하고 있음을 보여주고 있다.

홍장표는 하청 기업의 유형을 결정하는 요인으로 모기업의 생산 체제, 하청 기업의 자본력과 기술력을 들고 있다. 그에 의하면, 80년대 우리나라 자동차 산업의 대표적인 하청 기업 유형인 종속적 하청 기업은 완성차 업체의 포드주의(fordism)적 소품종 대량 생산 체제에 가장 적합한 형태라 한다. 그러나 80년대 말부터 한국 자동차 산업의 구조적 변화와 이에 대한 완성차 업체의 대응(생산 체제의 유연화, 독자 모델의 개발과 차종의 다양화, 생산의 脫집

중 전략 등)이 계열화 전략의 변화를 가져오고 있다. 즉, 현 시점을 複社 發注, 脫系列 發注 등의 경쟁 요소를 도입하고 경직된 계열화 조직에 유연성과 개방성을 가미하고 있는 조정 국면으로 파악하고 있다. 그러나 이 조정 국면은 순조롭게 전개되고만 있지는 않다. 완성차 업체 자신의 취약한 제품 개발 능력의 결여 때문에 유연한 생산 체제의 실현이 지연되고 있는 반면, 상품 개발 기술보다는 가공 조립 기술을 중심으로 발전해온 부품 기업도 종래의 수직적 분업 조직으로부터 유연한 생산 체제에 상응하는 네트워크형의 분업 조직으로 전환하는 것은 상당히 곤란할 것으로 예상된다고 한다.

小考에서는 기존의 연구 성과를 토대로 하여 최근 완성차 업체의 부품 업체 육성 전략의 중요한 기동으로서 강조되고 있는 부품 업체의 기술 자립화와 대형화의 문제에 대하여 살펴보고자 한다. 홍장표가 지적한 바와 같이 기술력과 규모(홍장표의 경우는 자본력)는 하청 기업의 유형, 또는 완성차 업체와 부품 업체간의 협력 방식을 결정하는 중요한 요인이기 때문이다. 부품 업체의 기술력이 향상되고 규모가 커지면 부품 업체는 자립화의 방향으로 나갈 가능성이 많다. 이 때 주의해야 할 것은 모기업 정책의 유효성과 정합성이다. 유효성이란 부품 업체의 기술 자립을 촉진하는 유효한 수단이 취해지고 있는가, 또는 부품 업체에 모기업의 정책에 대응할 수 있는 체제가 이루어져 있는

<그림 1> 하청 기업의 유형



주: 홍장표, 상계 논문 <그림 5-1>을 전개.

가 하는 것이다. 정합성이란 기술 자립화의 정책이 다른 정책과 정합적인가 하는 것이다. 예를 들면, 부품 업체의 기술 자립은 당연 부품 업체의 독립성을 높일 것으로 예상되지만, 그것이 부품 업체의 관리 수단과 모순되는 점은 없는가 하는 점이다.

### 1990년대 X社の 하청 계열화 전략의 변화

녹다운(KD) 생산에서 시작한 한국의 자동차 산업은 80년대에 승용차의 포드주의적인 대량 생산 체제를 갖추면서 비약적인 발전을 이룩하였다. 그 시기에 한국의 완성차 업체가 부품 공급 전략으로써 채택한 것이 부품 업체에 대한 지원·장기 발주·일원화 발주 등을 특징으로 하는 부품 업체의 수직적 계열화 전략이었다.<sup>1)</sup>

포드주의적 대량 생산 체제에 적합한 부품 업체는 소수의 부품을 대량 생산하여 특정 모기업에 계속 납품하는 전문 부품 기업이었다. 완성차 업체는 위와 같은 전문 부품 기업의 육성을 위해 기술 지도를 비롯한 각종 지원을 하였다. 이에 따라 부품 업체는 특정 부품의 가공 부문에 전문화하여 대량 생산의 원리가 관철되는 방향으로 개편될 수 있었다.

계속 발주는 부품 업체가 모기업의 수직 계열화 정책에 협력하는 데 중요한 역할을 하였

다. 대량 생산 체제의 확립을 위해서는 전용 기계와 전용 설비를 필요로 하나 전용 설비는 용도 전환이 어렵기 때문에 부품 업체가 이를 도입하는 것은 많은 위험 부담이 따른다. 이때 모기업이 계속 발주를 통해 시장을 보장해줌으로써 전용 설비의 도입을 촉진할 수 있었다. 한편 모기업은 계속 발주를 통해 부품의 안정적 조달과 함께 부품 업체가 전용 설비를 도입하도록 유도하고 부품 업체에 축적된 학습 효과를 이용할 수 있었다.

수직적 계열화의 또 하나 중요한 역할은 생산력 증진으로 인한 성과의 분배를 모기업이 관리할 수 있도록 부품 업체를 통제할 수 있게 되었다는 점이다. 전용 설비를 도입한 부품 업체는 모기업과의 밀착 관계를 강화하게 되며, 이는 부품 업체가 모기업을 변경하기 어려움을 의미한다. 뿐만 아니라 장기간에 걸친 계속적 거래 및 기술 지도 등으로 모기업은 부품 업체의 경영 사정이나 부품의 생산 상황에 대한 자세한 지식을 축적할 수 있으며, 이것은 부품 기업에 대한 완성차 업체의 모니터링(monitoring) 능력의 확보에 중요한 의미를 갖는다.

그러나 우리나라 완성차 업체의 포드주의적인 대량 생산 시스템은 80년대 후반 이후의 세계적인 자동차 시장과 생산 시스템의 변화, 그리고 국내적으로는 노사 관계의 변화 및 이를 한 요인으로 하는 임금의 상승 등의 변화에 반드시 적합한 것이 아님이 점차 명료하게 되었

1) 한국 완성차 업체의 수직적 계열화 전략에 관한 기술은 홍장표 상계 논문, pp. 101~127쪽에 의거하였음.

다. 완성차 업체는 그러한 환경 변화에 대응하기 위해 전술한 바와 같이 생산 체제의 유연화, 독자 모델의 개발과 차종의 다양화, 생산의 탈집중 전략 등의 노력을 하고 있으며, 이에 대응하여 복사 발주, 脫계열 발주 등의 경쟁 요소를 도입하여 경직된 계열화 조직에 유연성과 개방성을 가미하는 등 수직적 계열화 전략의 수정 내지 재구축을 도모하고 있다.

완성차 업체의 새로운 생산 시스템의 구축은 필연적으로 부품 업체에게도 새로운 대응을 요구하지 않을 수 없었다. 생산 공정의 일부에 특화된 전문 가공 기술만을 보유한 부품 업체는 새로운 유연한 생산 시스템에는 적합하지 않을 수 있다. 특히, 고유 모델의 개발은 부품 업체에 단지 제조 가공 기술의 향상만이 아니라 제품 기술의 확보를 요구하는 전제가 되었다. 외국 모델에 의존할 경우, 부품 업체는 주어진 설계 도면대로의 제품을 생산만 하면 좋았으므로 부품 개발이나 독자의 설계 능력의 확보가 반드시 필요한 것은 아니었다. 또 그러한 여지도 별로 없었다. 그러나 고유 모델의 개발은 완성차 업체와 부품 업체의 공동에 의한 부품 개발을 가능하게 했다. 부품 업체의 제품 개발 능력, 설계 능력의 확보가 이제부터의 경쟁력 확보에 중요한 요소로 된 것이다.

X社의 최근의 부품 업체 육성 전략은 완성차 업체의 부품 업체에 대한 새로운 요구를 잘 나타내고 있다. X社가 2000년까지 세계 10위의

자동차 조립 메이커가 되는 것을 목표(Global Top 10 : GT-10)로 하여 수립한 부품 업체 육성 전략에 의하면, 품질 혁신, 경영 정보 관리 능력의 향상, 국산화와 함께 부품 업체의 전문화·대형화와 기술 자립이 강조되고 있는 것이 주목된다.

1993년도 말에 작성된 X社의 '협력 업체 장기 육성 전략(이하 '전략'으로 略함)'에는 부품 업체의 대형화·전문화 및 기술 자립의 방향이 보다 구체화되어 있다. '전략'은 ① 가격 경쟁력의 확보, ② 기술 자립, ③ 부품 품질 향상, ④ 재무 구조의 개선, ⑤ 부품의 시스템 개발, ⑥ 물류 개선, ⑦ 관리의 효율화 등 일곱 개의 목표를 설정하고 있다. 여기에서도 ② 기술 자립과 ⑤ 부품의 시스템 개발이 새롭게 강조되고 있는 것이 주목된다.

'전략'에는 각 목표를 달성하기 위한 구체적인 방침이 제시되어 있다. ②의 기술 자립을 위해서 제시된 방향은 신제품 개발 능력의 향상, 신기술·신소재의 도입, 콘소시움 시스템에 의한 부품 개발 등이다. 콘소시움 시스템에 의한 부품 업체 상호간의 이해를 증진시키는 것을 의도하는 것이다.

⑤의 부품의 시스템 개발을 위해서는 차종별·부품별의 그룹핑 개발, 부품 납품 단위의 축소, 부품의 공용화 및 사업 이관 등이 구체적인 방침으로써 제시되어 있다. 부품의 차종별·부품별 그룹핑 개발이란 것은 유니트 발주와 관

련을 갖는다. 유니트 발주는 예를 들면, 종래 도어에 부착하는 각종의 부품을 각 부품마다 다수의 기업에 발주하던 것을 차종별로 특정 기업에 도어를 유니트로서 발주함을 말한다. 차종별·부품별 그룹핑 개발이란, 어떤 부품을 유니트로서 수주하는 기업을 중심으로 하여 관련 기업이 그룹으로서 개발하는 것을 의미한다.

이하에서는 부품 업체의 기술 자립과 대형화를 위해 X社가 현재 구체적으로 어떠한 정책을 실시하고 있는지를 보도록 한다.

### 기술 자립의 촉진

X社는 이전부터 부품 업체의 기술 지원에 다대한 노력을 기울여왔다. 그러나 종래의 기술 지원은 생산 가공 기술의 확보에 중점이 놓여져 있어, 부품 업체의 기술 개발 능력의 육성이란 측면에서의 지원은 그다지 큰 비중을 차지하고 있지 않았다. 예를 들면, X社가 본격적으로 부품 업체의 기술 지도를 시작한 1982년의 '업체 지도' 내용은 ① 생산성 향상을 위한 특별 캠페인의 전개 : 5整 운동, 3不 추방, 3定 운동, ② 생산성 향상을 위한 설비 재배치 산업, ③ 원자재의 공동 구매 사업의 지원, ④ 신제품 개발 지원 사업, ⑤ 기술 향상 지원 사업, ⑥ 부품대금지불제도 개선, ⑦ 前渡金 지원 등이었다.

이처럼 부품 업체 지원은 노동자의 훈련, 설

비 배치의 지도, 기술 지도 및 자금적 지원이 중심이 되어 이루어졌다. 물론, ④ 신제품 개발 지원 사업이 지도 항목의 하나로서 들어있으나, 이것이 어느 정도의 규모와 레벨에서 이루어졌는가는 확인되지 않는다. 단, 당시의 부품 업체의 기술 수준으로부터 추측한다면, 기존 설계 도면의 부분적 변경 정도의 것이 아닌가 생각된다.

그러나 최근의 부품 업체 육성 전략에서는 1993년도의 부품 업체 육성 전략에서 볼 수 있는 바와 같이 제품 기술의 확보가 보다 강조되고 있다. 부품 업체의 기술 자립을 촉진하는 완성차 업체의 구체적 정책으로써 이하에서는 게스트·엔지니어링(guest engineering)제도에 도입과 부품 업체에 대한 기술연구소의 설립 및 기술자립 5개년계획 수립의 요구를 중심으로 살펴보겠다.

게스트·엔지니어링제도는 新車 개발시, 모델 결정 前 단계부터 부품 업체의 설계자를 완성차 업체의 기술 센터에 상주시켜, 부품의 기능, 품질, 코스트 관련 사항을 공동으로 검토·협의하여 부품 기업의 개발 업무에 반영시키는 것이다. 1989년에 시작하여 P社 등 8 개사의 기술진이 8 품목에 참여하였으며, 1991년에는 S社 등 31 개사가 32 품목의 개발에 참여하였다.<sup>5)</sup> 게스트·엔지니어링은 본래 모기업과 부

5) 상계서, p. 736쪽.

품 기업간의 기술 분업을 의미하여 부품 업체가 독자의 기술을 확보하고 있음을 전제로 하고 있다. 그러나 한국의 경우, 독자의 기술을 확보하고 있는 부품 업체는 극히 소수에 지나지 않는다. 따라서 X社의 경우 게스트·엔지니어링제도는 부품의 공동 개발 이외에 그 공동 개발 과정을 통해서 부품 업체의 설계 기술 혹은 제품 기술을 높이고자 하는 의도가 있다. 사실 게스트·엔지니어링제도는 부품 업체의 제품 설계 능력의 향상에 크게 기여하고 있는 것으로 평가되고 있다.

부품 업체의 기술연구소 설립은 1986년경부터 장려되었다고 한다. 현재 기술연구소의 설립 상황은 부품 업체의 등급 심사 항목으로 되어있다. 기술연구소를 설립한 부품 업체의 정확한 숫자는 확인할 수 없었으나, 1992년 말 현재 등급 심사를 받고 있는 233 개사 가운데 67 개사에 부품연구소가 설립되어 있다.

한편, X社는 1993년 봄부터 일부의 기업을 대상으로 하여 기술자립 5개년계획의 수립을 요구하고 있다. 그 계획서에 기재해야 할 내용은 ① 제품 설계 기술 향상 계획, ② 금형 설계 및 금형 제조 기술 향상 계획, ③ 기술연구소의 신설·증설 및 R&D 관련 시험 설비 보완 계획, ④ 전문 인력의 확보 및 양성 계획, ⑤ 독자적인 기술 자립 계획, ⑥ 국산화 계획, ⑦ 제조 기술 및 시설 혁신 계획, ⑧ 자금 조달 및 투자 계획 등이다. 종래 강조되었던 제조 기술 관련

항목이 ⑦ 제조 기술 및 시설 혁신 계획의 1 항목임에 반하여 설계·제품 기술 및 R&D 관련이 3 항목이나 있는 데서 X社가 힘을 기울이고 있는 분야를 추측할 수 있을 것이다. 기술자립 5개년계획의 작성 및 그 실행 상황도 부품 업체 등급 심사의 대상으로 되어 있다.

부품 업체 등급 심사란 정부의 위촉에 의해 X社가 자신의 계열사의 품질 관리를 비롯한 제반 사항을 체크하여 등급을 정하는 제도이다. X社는 1984년부터 등급 심사를 실시하여 그 결과를 부품 개발 정책에 최우선적으로 반영하고 있다. 등급은 평가 점수 100점을 만점으로 하고 평가 점수가 80점 이상은 1등급, 70점 이상은 2등급, 60점 이상은 3등급, 60점 미만은 무등급이다. 3등급의 기업에 대해서는 경고를 내고 무등급의 기업에 대해서는 발주량을 감소시킨다거나 새로운 아이템 개발의 증대 등의 인센티브를 부여한다. X社의 등급 심사는 대단히 엄격한 것으로 알려져 있으며, 부품 업체는 심사에 클리어하기 위하여 다대한 노력을 기울이고 있다.

심사시의 평가 항목은 경영 관리(25점), 기술 개발(25점), 생산 관리(15점), 품질 관리(30점), A/S 체제(5점)의 5 부문에 의한 97 항목에 달한다. 전술한 기술연구소 및 기술자립 5개년계획 수립 및 실시 여부는 기술 부문의 평가 대상으로 들어있어 부품 업체의 기술 자립을 촉진하는 유효한 수단으로써 기능하고 있다.<sup>4)</sup>

## 대형화의 촉진

부품 기업의 대형화를 촉진하기 위해서는 설비 자금의 지원이 중요하다. <표 1>은 최근의 자금 지원 상황을 나타내고 있다. 자금액은 운영 자금이 최대이나 설비 자금 지원의 경우 장비 매각이 중요하다. 운영 자금의 일부를 설비 자금을 전용하는 경우도 있으나 그 금액은 분명하지 않다. 1992, 1993년도에 운영 자금이 대폭적으로 증가한 것은 노사 분쟁에 의한 손실 보전이 컸기 때문이다. 장비 매각의 규모는 1990년의 240여억 원을 피크로 하여 매년 100억 원에서 200억 원의 수준에서 추이하고 있다.

<표 1> 자금 지원 상황

	1989	1990	1991	1992	1993 (9월까지)
운영 자금	9,338 (87)	9,780 (56)	11,577 (45)	54,056 (379)	32,729
금형비	1,689 (8)	400 (0)	12,762 (58)	6,939 (28)	4,468
장비 매각	14,336 (99)	24,059 (148)	17,734 (119)	11,397 (97)	18,698
은행 자금 보증	0	10,607 (46)	0	0	2,080
합계	25,356	44,846	42,053	72,393	57,955

자료: X社 내부 자료.

주: ( ) 내는 건수.

6) 이외에 X社는 부품 단가의 결정에 있어서도 부품 업체의 기술 개발에 대한 인센티브를 부여하고 있음. 맨더 부품 B의 경우 원가에는 재료비(a), 가공비(b), 일반 관리비(c), 이윤(d), 금형 상각비(e) 외에 위 항목의 합(a+b+c+d+e)의 3.5%에 해당하는 기술 개발비(f)가 계상되어 있음.

그것은 유상 상각이라고는 해도 실질적인 설비 자금 지원이라 보아도 좋을 것이다.

장비 매각은 최근 X社가 부품 기업에의 지원 방식으로 적극 추진하고 있는 생산 설비 이관(업체 이양 혹은 MIP 이관이라고 한다)의 다른 표현이다. X社의 社史에 의하면 생산 설비의 이관은 부품 기업의 전문화와 기술 개발을 촉진하고 계열화의 확대를 위해 추진되고 있는 것으로 설명되고 있다. 단, 여기서의 전문화, 기술 개발은 전용 설비의 도입과 가공 기술의 향상이라는 의미로 자체 기술 또는 제품 기술의 개발과는 상이한 의미이다.

최근의 생산 설비 이관은 단순한 설비 자금의 지원만이 아니라 그것에 의해 모기업의 슬림화와 유니트 발주를 시도하고 있음에 주목할 필요가 있다. 실무자와의 인터뷰에 의하면 생산 설비의 이관은 다음과 같은 목적을 갖고 있다. ① X社의 공간 부족에 의한 공간 활성화, ② X社의 적정한 종업원 수의 유지, ③ 코스트 다운, ④ 부품 업체의 안정적인 매출의 유지, ⑤ 유니트 발주를 위한 과도기적 조치이다.

①, ②는 슬림화, ⑤는 유니트 발주와 관련된 다. 생산 설비의 이관은 1985년부터 시작되고 있으나 본격적으로 추진된 것은 1989년경부터이다. 1989년경은 X社가 종래의 경직적인 대량 생산 체제에서 보다 유연한 생산 체제에의 전환을 시도하기 시작했던 시기이다. 생산 설비 이관은 부품 업체를 육성하는 한편, 모기업의

슬림화를 도모함으로써 유연한 생산 체제의 구축이라고 하는 X社의 장기적 전략의 일환을 이루고 있다. 또 생산 설비의 이관이 유니트 발주를 위하여 준비 작업적인 성격을 보다 명확히 띠고 있는 것에도 주목해야 한다. X社는 전술한 부품 시스템 개발의 일환으로 이미 4, 5년 전부터 유니트 발주를 실시하고 있지만, 아직 본격적인 실시에는 이르고 있지 못하다. 유니트 발주는 1차 벤더가 어느 정도의 규모와 기술력을 구비하고 있지 않으면 실행할 수 없기 때문이다. 생산 설비 이관은 앞으로 유니트 발주가 가능하게끔 일부의 부품 업체를 육성하는 의미를 갖고 있다.

## 부품 기업의 대응

### 부품 업체의 개황

완성차 업체의 새로운 정책은 부품 업체에 기술 개발 능력의 확보를 요구하는 것이다. 그러나 완성차 업체의 요구에 대응하기 위해서는 부품 업체의 기술력이 어느 수준까지 도달하지 않으면 안된다. 부품 업체는 현재 어느 정도의 기술력을 갖고 있으며, 모기업의 육성 정책에 어떠한 대응을 보이고 있는가를 살펴보고자 한다.

이에 대답하기 전에 우선 X社의 부품 업체 전체를 대상으로 매출액 규모와 기업 등급을 기준으로 하여 부품 업체의 전반적인 기술 개

발력 수준에 대하여 개관해보도록 하자. 매출액을 기술 개발력의 추정 지표로 이용한 것은 기업 규모가 어느 수준 이상이 아니면 R&D 투자를 비롯한 기술 개발 투자가 사실상 곤란하다는 소박한 가정을 전제로 하고 있다. 필자의 조사에 의하면(X社의 개발 부문 담당자로부터 청취), R&D 투자가 가능한 최소 한도의 매출액 규모는 100억 원 이상, 본격적인 R&D 투자가 가능한 매출액 규모는 500억 원 이상이라고 한다.

<표 2>는 X社의 1차 벤더 가운데 등급 심사를 받고 있는 233 개사에 대한 매출액 규모별 등급 분포를 나타내고 있다(X社의 1차 벤더로 등록되어 있는 기업 수는 460여 개사이다). 등급 심사를 받고 있는 233 개사 중에 매출액 규모가 10억 원 이하의 것은 없다. 따라서 <표 2>의 1차 벤더 개황은 1차 벤더 중에서도 규모가 큰 쪽으로 바이어스되어 있다고 생각된다. 이러한 점을 염두에 두면서 <표 2>에서 1차 벤더의 매출액 규모별 분포를 보면 매출액 50억 원 미만의 기업은 69 개사(29.6%), 50억 원 이상 100억 원 미만의 기업은 39 개사(17.5%)이다. 어느 정도의 R&D 투자가 가능한 최소한의 규모인 매출액 100억 원에 달하지 못하는 기업이 전체의 절반에 가깝다(108 개사, 47.1%). 한편, 본격적인 R&D 투자가 가능하다고 하는 매출액 500억 원 이상의 기업은 25 개사로 전체의 11.2%에 지나지 않는다.



그러나 R&D 투자 능력의 판단 기준인 매출액 100억 원과 500억 원이란 규모는 개발 부문 담당자의 경험에 의거한 견해로서 개관적인 증거가 있는 것은 아니다. 매출액 규모와 기업 등급 및 매출액과 기업 부설 기술연구소의 설립 상황과의 관계는 불충분하긴 하나, 매출액과 기술 개발력의 관계에 대한 보완적 자료로써 이용될 수 있을 것이다.

우선, 매출액 규모와 기업 등급과의 관계를 보기로 하자. 기업 등급을 판정할 때는 진술한 바와 같이 기술 개발력 이외에도 여러 가지 항목이 고려되고 있으므로 등급이 기술 개발력 수준과 반드시 일치하지 않을 수 있다. 유감스럽게도 X社は 기술 개발력 관련만의 평가 점수를 따로 통계내고 있지 않다. 이러한 자료 상의 제약을 염두에 두고 대단히 강한 가정이긴 하나 기술 개발력과 등급간에는 順의 상관 관계가 있는 것으로 본다.

<표 2>로부터 우선 매출액 100억 원을 경계

로 하여 각 매출액 규모 계급 내에서의 등급 분포가 상당히 달라짐이 주목된다. 매출액 50억 원 미만과 50억 원 이상 100억 원 미만의 경우, 1등급 기업의 비율은 각각 1.4%, 2.6%에 지나지 않는다. 반면, 무등급 기업의 비율은 각각 18.8%, 21.0%에 달하고 있다. 대체로 매출액 100억 원 미만 기업의 경우, 1등급 기업의 비율이 대단히 낮고 무등급 기업의 비율이 상당히 높음을 알 수 있다. 이에 비해 매출액 100억 원 이상의 기업에서의 1등급 기업의 비율은 100억 원 이상 300억 원 미만의 경우가 12.8%, 300억 원 이상 500억 원 미만의 경우가 36.4%, 500억 원 이상의 경우가 24.0%인 반면, 무등급 기업의 비율은 모두 10% 이하이다. 특히, 매출액 300억 원을 경계로 하여 1등급 기업의 비율이 10%대에서 30%대로 크게 오르고 있음이 주의할 만하다. 3등급 기업의 비율도 300억 원을 경계로 하여 30%대에서 20%대로 하락하고 있다. 단, 무등급 기업의 비율의 뚜렷한 변화는 보이

<표 2> 1차 벤더의 매출액 규모별 등급 분포(1992년 말 현재)

(단위: 社, %)

매출액 \ 등급	1등급	2등급	3등급	무등급	합계
50억 원 미만	1(1.4)	5(7.2)	50(72.5)	13(18.8)	69(100.0)[29.6]
100억 원 미만	1(2.6)	15(38.5)	15(38.5)	8(21.0)	39(100.0)[17.5]
300억 원 미만	10(12.8)	32(41.0)	31(39.7)	5(6.4)	78(100.0)[33.5]
500억 원 미만	8(36.4)	6(27.3)	6(27.3)	2(9.1)	22(100.0)[ 9.4]
500억 원 이상	6(24.0)	14(56.0)	3(12.0)	2(8.0)	25(100.0)[11.2]
합계	26(11.2)	72(30.9)	105(45.1)	30(12.9)	233(100.0)[100.0]

자료: 「협력업체실태조사」.

주: ( ) 내는 %.

지 않는다. 이와 같은 분포로부터 매출액 100억 원이 모기업의 부품 업체에 요구하는 제반 사항을 어느 정도 충족시킬 수 있는 크리티컬한 규모 수준이라고 할 수 있을 것이다. 또 그 충족도는 매출액 300억 원을 경계로 하여 다시 한번 크게 상승하고 있음을 확인할 수 있다.

기술연구소의 설립 상황은 부품 업체의 기술 개발력을 반영하는 또 하나의 지표가 될 수 있을 것이다. 필자의 조사에 의하면 1992년 9월 현재 기술연구소를 설립하였거나 설립의 계획이 있는 부품 업체는 67 개사로 등급 심사를 받는 1차 벤더 233 개사의 38.8%에 해당한다. 이를 매출액 규모별로 보면 매출액 50억 원 미만 기업의 기술연구소 설립률은 4.5%에 불과하고 매출액 300억 원 미만의 경우도 20%대에 불과하다. 이에 대하여 매출액 300억 원 이상

기업의 기술연구소 설립률은 60% 이상이다. 기술연구소의 설립을 유도하는 완성차 업체 정책에 어느 정도 대응할 수 있는 매출액 규모는 300억 원 이상인 것을 알 수 있다.

이상 매출액 규모별의 등급 분포와 기술연구소의 설립 상황으로부터 매출액 100억 원에서 300억 원 사이의 규모를 경계로 하여 기업의 기술 개발력에 상당한 차이가 있음을 알 수 있다. 이러한 판단은 전술한 기술 개발 부문 담당자의 판단을 뒷받침하는 것이다. 만일 매출액 300억 원 이상의 기업에서 기술 개발력의 확보를 기대할 수 있다고 한다면, 그것은 등급 심사 대상 1차 벤더의 약 20%에 해당한다. 이하에서는 부품 업체의 기술 자립을 위한 구체적인 노력의 모습이나 그 수준을 파악하기 위해 개별 기업의 사례를 보기로 한다.

<표 3> 기술연구소의 면적·연구 인력·설립 연도 및 R&D 투자 상황

기업	종업원수 (명)	매출액 (억 원)	기술연구소			매출액 대비 R&D 투자 비율(%)
			면적(평)	연구 인원(명)	설립 연도	
A	491	245	196	12	1990. 5	3
B	814	630	195	53	1987. 5	2.4
C	650	490	150	25	1989. 4	d.n
D	750	536	810	101	1986. 1	3.8
E	543	620	210	35	1990. 7	4.1
F	292	201	50	13	1991. 1	3
G	412	198	-	(25)		d.n
I	261	111	30	28	1992. 10	2
J	962	376	160	42	1989. 8	3

자료: 「협력업체실태조사」와 필자의 인터뷰.

주: G社の 인원은 개발부와 인원수.

필자가 인터뷰 조사를 실시한 X社의 부품 업체 9 개사는 ‘승인도 업체’<sup>7)</sup>이거나 ‘승인도 업체’로 이행 중인 기업으로 X社의 부품 기업 육성 전략에 적극적으로 호응하고 있는 것으로 평가되는 기업 중에서 선정하였다.<sup>8)</sup> 따라서 이들 9 개사의 기술력 내지 기술 개발 체제는 X社의 부품 업체 중에서 가장 선진적인 기업의 상황을 상당한 정도 대변하고 있다고 볼 수 있다. 또한 앞의 분석과의 관련을 고려하여 다양한 매출액 규모의 기업을 선택하였다. 또한 이들 9 개사는 X社와 자본 관계 및 인적 관계는 없으며 순수한 거래 관계에 있는 회사들이다.

<표 3>으로부터 9 개사의 매출액 분포를 보면 9 개사는 모두 최소 한도의 R&D 투자가 가능하다고 하는 매출액 100억 원 이상 규모의 기업들이다. 또한 절반에 가까운 4 개사가 본격적인 R&D 투자가 가능하다고 하는 매출액 500억 원 이상의 기업이다. 매출액 대비 R&D 투자 비율을 보면 대체로 2%에서 4%의 사이에 있다. 샘플이 9 개사뿐이므로 여기서 매출액과 R&D 투자 비율과의 상관 관계를 추론하는 것은 무리이나 4% 전후의 가장 높은 R&D 투자 비율을 나타내는 기업은 매출액 규모가 500억 원 이상인 D社와 E社이다. 기업연구소

의 항목을 보면 9 개사 가운데 8 개사가 기업 연구소를 설립, 운용하고 있음을 보여주고 있다. 매출액 규모가 큰 기업일수록 연구소의 설립 연도가 이르고 매출액 규모가 적은 기업은 90년대에 들어와서 비로소 연구소를 설립하고 있다. 연구 인력을 보면 100 명 이상의 연구 인력을 확보하고 있는 기업은 D社뿐이며 대개 50 명 이하이다.

연구 인원에 관해 보다 자세히 살펴보면, <표 3>의 연구 인원은 반드시 연구 전담 인원을 의미하는 것이 아니며, <표 4>에서 알 수 있는 바와 같이 연구 보조 인원이나 설계 업무 종사자, 혹은 전산실의 인원도 포함되어 있는 경우가 많다. 예를 들면, B社의 연구 인원은 53 명으로 상당히 큰 규모이나 그 대부분은 설계 부문의 인원이고 기술 개발과 직접 관계하는 재료 연구부의 인원은 11 명에 불과하다. J社의 연구 인원도 42 명으로 되어 있으나 연구 전담 인원의 수는 14 명뿐이다. 또 연구 인력도 고급 인력이라고는 말하기 어렵다. 연구 인력의 학력별 구성을 보면 C社와 D社를 제외하면 박사급의 고급 인력은 거의 보이지 않고 석사급의 인력도 드물다는 것을 알 수 있다.

이상, 연구소 설립 상황, 연구 인력, R&D 투자 면에서 보면, 본격적인 기술 개발 능력을 구

7) 승인도 업체는 모기업으로부터 제시받은 기본 사양에 기초하여 자체 설계가 가능한 기업을 의미함. X社의 경우, X社의 설계 요구 사양도를 기초로 하여 부품 업체가 작성한 도면을 업체 원도라 하고 X社의 설계 부서가 승인하여 품번을 부여한 업체 원도를 승인도라 함.

8) 9 개사 각 사에 관한 보다 상세한 내용은 설계 출처 「한국 완성차 업체의 부품 업체 육성 전략과 부품 업체의 대응」 제4절을 참고하기 바람.

비하고 있는 것으로 보이는 기업은 D社뿐이다. 사실, D社는 자체 기술을 확보하고 있으며 자신의 기술 부문에서는 모기업을 선도할 수 있는 얼마 안되는 기업의 하나로 평가되고 있다. 특히, CAD/CAM의 도입은 모기업에 앞서 1983년경에 이미 도입하고 있었다.

그 외에 기업의 기술 수준을 정확히 파악하는 것은 곤란하지만, 승인도 업체 여부와 기술 자립 5개년계획을 통해 그 일면을 추측하는 것은 가능할 것이다. 조사 대상 9 개사의 경우 그 과반인 5 개사가 승인도 업체이고 나머지 4 개사는 일부 품목의 경우 아직 모기업으로부터 설계도를 받아, 부품을 제작하고 있다. 그러나 승인도 업체라는 것이 곧바로 자체 기술력이나 기술 개발력의 확보를 의미하는 것은 아니다.

한국의 경우, 일본 등의 외국 기업에서 도입한 기술에 의존하여 생산하는 기업이 많으며, 그 중에는 부품의 품질 보장을 기술 도입선에서 하는 경우도 있다. 또 C社와 F, J社는 각각 프랑스와 일본 기업과의 합작 기업이며 합작의 가장 중요한 이유는 보다 원활한 기술 도입에 있다고 한다. 이처럼 승인도 업체이어도 자체 기술 개발력은 취약하고 해외 의존적인 것이 실정에 가깝다.

#### 앞으로의 문제점

부품 업체의 대형화·전문화 및 기술 자립의 문제를 중심으로 X社의 새로운 부품 업체 육성 전략을 보았다. 부품의 공동 개발, 생산 설

<표 4> 연구 인력의 학력별 구성

(단위: 명)

기업	박사	석사	학사	전문대졸	기타	계	비고
A	-	-	7	4	1	12	
B	-	-				53	재료 연구부는 11 인, 그 중 5 명이 학사 1997년까지 41 명의 연구 전문 인력의 양성을 목표로
C	1	2	14			25	연구 전담 인력은 17 인. 1997년까지 35 명 이상의 연구 전문 인력의 확보를 목표로
D	5	11	50	40		101	박사는 겸직
E						35	
F	-	2				13	
G	-	-	-	10		25	개발부 인력
I	-	-	10			28	전산실 인원을 포함. 연구부만은 15 인 1997년까지 연구 전문 인원 20 인 총원 계획
J	-	-	18	8	16	42	연구 전담 인력은 14 인으로 전원 학사

자료: 필자의 인터뷰 조사.

주: -는 해당급의 인력이 없음을 의미. 공란은 인원수가 불명.

비의 이관, 유니트 발주, 기술연구소의 설립 및 기술 자립 계획의 수립 유도 등은 X社의 새로운 노력으로 주목할 만한 것이다. 이처럼 구체적인 방침을 설정하여 추진하고 있는 데에서도 육성 전략이 캐치 플레이가 아니라 진지하게 실현해가고 있음을 알 수 있다.

또 부품 업체에서도 이에 대응할 수 있는 기업이 나타나고 있는 점에도 유의해야 한다. 매출액 규모로 보아도 등급 심사를 받는 기업의 약 2할은 어느 정도의 R&D 투자가 가능하며 이미 독자의 기술을 확보하고 있는 기업도 나타나고 있다. 이로부터도 부품 업체의 기술 자립은 가까운 장래에 실현 가능한 목표인 것으로 보인다.

그러나 X社의 정책에는 몇가지 문제점이 없는 것은 아니다. 예를 들면, 부품 업체의 대형화 혹은 기술 자립을 위한 자금 조달의 측면에 관해서 명확한 방향이 제시되고 있지 않다. 일부의 기업에 대한 집중적인 지원에 의한 1차 벤더 기업의 소수 정예화가 하나의 방법이 될 수 있을지도 모른다. 그러나 1차 벤더 기업의 소수 정예화에도 문제는 많다. 1차 하청 기업을 소수 정예화하는 경우 일차 하청에서 탈락하는 기업의 반발을 어떻게 흡수하는가 하는 것이 우선 큰 문제가 될 것이다.

이상과 같은 문제 외에 여기서 특히 주의해야 할 것은 기술 자립과 대형화를 달성하기 위한 수단과 그것이 가져올 결과가 서로 모순되는 측면이다.

부품 업체의 대형화와 기술 자립을 달성하기 위한 완성차 업체는 부품 업체에 각종 지원을 하는 한편, 그 지원이 효과를 거둘 수 있도록 또 그 지원의 효과를 정확히 판단하고 그 효과가 될 수 있는 한 완성차 업체도 환류하도록 부품 업체를 모니터하고 통제할 필요가 있다. 모니터링 또는 통제 시스템은 여러 가지가 있으나 여기서는 수급기업협력회를 예로 살펴보고자 하자.

X社의 수급기업협의회인 '協同會'의 회칙은 그 회원의 자격을 대단히 엄격하게 규정하고 있다. 회원의 자격은 X社의 생산에 긴요한 관계를 갖는 부품 업체로서 X社와의 거래 관계가 2년 이상이고 X社에의 납품 비율이 40% 이상이 되지 않으면 안된다. 협동회의 경비는 회비와 보조금으로 충당하고 있으나 실제로는 거의 100%를 X社가 보조금으로 부담하고 있다. 또 협동회의 사무국은 X社 내에 있으며 사무국의 업무를 위하여 X社의 사원이 전담 요원으로 일하고 있다. 이상에서 협동회는 X社에 의 의존도가 높은 기업을 대상으로 하고 있으며 그것은 부품 업체의 자주적인 협의회라기보다는 부품 기업에 대한 지원·관리 조직이란 성격을 강하게 갖고 있음을 알 수 있다. 실제 협동회의 활동도 X社의 지원에 의한 교육 활동이 대부분이며 부품 업체간의 기술 교류, 정보 교환, 공동 개발은 부진한 상태이다.

수급기업협의체가 이러한 성격을 갖게된, 혹은 갖지 않을 수 없었던 현실적 이유로 부품

업체의 기술 수준의 저위를 지적할 수 있다. 수급기업협의회가 독자의 기술이 있는 기업간의 농밀한 교류를 통하여 시너지 효과를 창출할 수 있는 場으로서 기능을 수행할 수 없다면 완성차 업체로서는 수급기업협의회를 자신의 부품 업체 육성을 위한 하나의 수단으로써 이용하는 것이 보다 현실적인 방법일 것이다. 이를 위하여 완성차 업체가 협의회의 운영권을 장악하고 또 지원의 효과가 외부로 유출하지 않도록 회원의 자격을 의존도가 높은 기업에 한정하는 것이 합리적인 행동일 것이다.

그러나 이러한 협동회의 운영 방식은 X社의 부품 업체 육성 전략과 모순이라는 점을 내포하고 있다. 앞으로 부품 업체가 커지고 또 기술 자립도가 높아질수록 부품 업체의 특정 완성차 업체에의 의존도는 낮아지고 그 독자성은 강하게 될 것이 예상된다. 이 경우 현재와 같은 엄격한 회원 자격 기준은 기술력이 있는 유력한 부품 업체를 회원에서 배제시킬 우려가 있다. 또 협동회 운영에서 자신의 발언권을 강화하고자 하는 유력 부품 업체의 행동이 지금까지의 X社 주도의 운영과 갈등을 일으킬 가능성도 있다.

수급기업협의회에 예에서 알 수 있는 바와 같이 지금까지의 완성차 업체의 對부품 업체 기본 전략은 적극적인 지원과 철저한 모니터링에 의한 지원 효과의 최대한의 흡수라고 말할 수 있다. X社가 성공한 이유의 하나는 同社가 부품 업체에 대한 지원이 적극적이며 또한 모

니터링 능력이 뛰어난 점에 있다. 또 하나의 중요한 요인은 고도 성장이 계속되었기 때문에 부품 업체는 설사 지원 효과의 분배에 불리한 위치에 있었다고 하여도 완성차 업체의 성장과 함께 확대·발전할 수 있었다.

그러나 이러한 종래의 對부품 업체 전략의 유효성은 점차 소멸되어가고 있다. 우선, 과거와 같은 고도 성장은 기대되지 않는다. 성숙한 시장에서 완성차 업체간의 치열한 경쟁이 예상된다. 부품 업체에의 코스트 다운의 요구도가 열리고 이에 따라 부품 업체의 대형화·기술향상에의 요구도 더욱 강화된다. 경우에 따라서는 계열 외에서의 발주도 필요하게 되고 종래와 같은 수직적 계열을 유지하는 것은 오히려 모기업에 부담이 될 수 있다. 부품 업체측에서도 종래와 같은 고도 성장의 과실을享受할 수 없게 되면, 부품 업체의 상층부 특히, 제품 기술을 보유하고 있는 기업을 중심으로 脫계열의 움직임이 활발히 될 것도 예상된다. 이들 기업에 대한 완성차 업체의 모니터링 능력 또한 약화될 것이다. 이러한 움직임은 이미 일본에서는 돌이킬 수 없는 흐름으로 현실화되고 있다.

부품 조달의 새로운 환경은 완성차 업체와 부품 업체간의 관계를 수직적 계열에서 네트워크적인 것으로의 발전을 요구하고 있다. 이러한 움직임에 효과적으로 대응하기 위한 부품 업체 지원 및 관리 방법에 대한 재검토·재구축은 우리나라 완성차 업체의 시급한 과제이다.♣