

자동차 산업 부품 공급 구조의 중층화

홍장표 / 부산공업대학교 교수, 산업경제

부품 공급 구조 중층화의 필요성

일본의 발달된 중층화된 부품 공급 구조는 일본 자동차 산업의 경쟁력을 뒷받침하는 중요한 원천이다. 자동차 조립에 필요한 수많은 부품은 1, 2, 3, 4차 계층화된 피라미드형 구조 속에 들어가 있는 부품 업체가 단계를 밟아 순차적으로 생산하여 공급된다. 완성차 업체와 가까워질수록 부품의 조립도는 높아지고 공급 업체의 수는 줄어든다. 완성차 업체와 멀어질수록 부품의 조립도는 낮아지고 공급 업체의 수는 많아진다.

歐美의 완성차 업체들도 일본과의 경쟁 속에서 그와 같은 부품 공급 구조를 도입하고 있다. 약화된 경쟁력을 회복하기 위해 외주 비율을 늘리는 한편, 직거래 부품 업체는 조립도가 높은 부품을 공급하도록 선별한다. 직거래 부품 업체의 수를 줄이고 부품 업체들을 대형화하고 분업 구조의 중층화를 진행시키고 있는 것이다.

중층적 부품 공급 구조가 갖는 장점은 기술 분업과 정보 전달의 효율성으로부터 나온다.¹⁾

중층화된 부품 공급 구조는 기술 분업의 효율성을 높인다. 기술 영역의 세분화에 의해 기술 개발과 개선의 기회가 모든 기업 차원으로 확대되고, 그 기술은 다시 사회적 분업 네트워크를 통해 최종 조립 공정에 흡수된다. 전문화와 장기 계속 거래에 따른 학습 효과에 바탕을 둔 부품 업체의 성과가 분업 구조를 통해 효율적으로 결합되어 최종 완성차 업체에 집약된다.

중층화된 부품 공급 구조는 정보 전달의 효율성을 높인다. 중층화된 피라미드형 분업 구조는 방사형의 분업 구조에 비해 정보 전달의 통로가 적은 수의 기업으로 구성된다. 정보 전달이 단계적이고 순차적으로 이루어지기 때문에 정보 전달 비용을 줄일 수 있다. 또 정보 전달 통로가 일단 확보되면 기존의 통로를 계속 사용하는 편이 정보 전달의 효과가 크므로, 중층화된 부품 공급 구조가 장기 계속 거래와 결합됨으로써 정보 전달의 효과를 높일 수 있다.

우리나라에서는 완성차 업체와 직거래하는 부품 업체가 많다. 완성차 업체 7 개사의 1차

1) 港撤雄, “日本型生産システムの編成機構”, 「青山

國際政經論集」, 第2號, 1984.

공급 업체는 평균 309 개사로 일본의 207 개사에 비해 많다. 1차 공급 업체 가운데 95% 이상이 중소기업이고 대기업은 5% 미만에 불과하다. 또 분업 구조의 중층화 정도도 미흡하다. 부품의 공급 단계가 4차 이상까지 나아간 일본에 비해 우리나라의 경우 2차나 3차로 끝나고 저변도 매우 좁다. 이런 이유로 우리나라 부품 공급 구조는 외양으로는 중층 구조를 취하지만, 단층 구조에 보다 가까운 것으로 평가되기도 한다.

이와 같은 차이는 한국과 일본간 자동차 산업의 발전 수준과 생산 시스템의 차이에 따라 발생된다. 일본에서는 국내 시장에서 완성차 업체간 경쟁이 치열한 가운데 제품 수명이 짧아지고 다품종 소량 생산, 유연 시스템이 일찍부터 도입되었다. 유연 생산 시스템에서는 모델 변경이 빈번하고 여러 차종이 동시에 생산되기 때문에, 차종마다 다른 수많은 부품을 완성차 업체가 직접 관리하는 것이 불가능하다. 이에 따라 1차 공급 업체를 소수 정예화할 필요성이 컸으며, 시스템 발주를 통해 중층화된 부품 공급 구조가 형성된 것이다.

이에 비해, 우리나라는 얼마 전까지 한 두 개의 모델에 특화된 대량 생산 시스템을 유지해왔으며, 이에 따라 부품 공급 업체를 계층별로 분할 관리할 필요성은 그리 크지 않았다. 또 주요 기능 부품에 대한 해외 기술 의존도가 높고 독자 개발 능력이 취약하여 시스템 발주를 행하는 것도 용이하지 않았다. 중층화가 제대로 이루어지지 않은 부품 공급 구조는 효율성이

낮다. 완성차 업체가 직접 관리해야 할 공급 업체의 수가 많으므로 정보 전달 비용이 커지고 정보 교류의 깊이도 얕아진다.

90년대 이후 독자 모델 개발이 본격적으로 진행되고 생산 모델이 다양해졌으며, 하나의 생산 라인에서 여러 가지 차종과 모델이 생산되는 유연 생산 시스템이 도입되었다. 그리고 부품의 자체 개발이 이루어지고 부품 업체의 기술 능력 향상의 과제가 제기되면서 중층화된 부품 공급 구조의 필요성은 점차 커지고 있다. 완성차 업체의 입장에서는 공급 구조를 중층화함으로써 구매 부품의 종류와 공급 업체의 수를 줄여 외주 관리 비용을 줄이고 정예화된 공급 업체와 심도있는 협력 관계를 구축할 수 있는 것이다.

부품 공급 구조의 중층화 방안을 둘러싼 논란

부품 공급 구조 중층화의 필요성이 커지고 있는데, 과연 어떤 방법으로 추진할 것인가가 문제이다.

부품 공급의 중층화는 거래를 주도하고 있는 완성차 업체의 발주 전략을 통해 유도된다. 완성차 업체가 1차 공급 업체의 수를 줄이고 분업 구조의 중층화를 유도하는 유력한 발주 방식은 시스템 발주, 유니트 발주이다. 시스템 부품은 여러 부품이 결합된 하나의 세트화된 부품이기 때문에, 시스템 발주를 통한 완성차 업체는 부품 조립 비용은 물론 공급 업체 관리

비용을 절감할 수 있다. 시스템 부품의 생산은 다른 업체와의 연관을 요하기 때문에 공급 업체간 분업 관계를 촉진시키게 된다.

공급 구조의 중층화를 실현하는 시스템 발주는 이를 실시할 수 있는 여건이 갖추어져야 가능하다. 완성차 업체가 시스템 발주를 행할 수 있을 만큼 기술력을 충분히 갖추고 있어야 함은 물론이고, 공급 업체가 시스템 부품을 소화할 수 있는 능력을 구비하고 있어야 추진될 수 있다.

시스템 발주는 기업 규모가 일정 수준에 도달한 공급 업체에 대해서 실시될 수 있다. 시스템 부품을 조립하고 2차 공급 업체를 관리하기 위해서는 기업 규모가 대형화되어야 한다. 또 시스템 발주는 기술 개발력을 갖춘 공급 업체에 실시될 수 있다. 시스템 부품은 부품 개발 능력을 보유한 부품을 생산하는 승인도 업체에 발주될 때 효과적이다. 완성차 업체와 부품을 공동 개발함으로써 협력의 깊이를 더할 수 있는 것이다.

일본의 자동차 산업에서 1차 공급 업체는 대부분 부품 설계 능력을 보유하고 있다. 승인도 업체의 비중이 70%를 웃돌고 있는 것이다. 이에 비해 우리나라는 30% 정도에 불과하고 공급 업체의 부품 설계 능력이 전반적으로 취약하며 승인도 방식의 시스템 부품을 소화할 수 있는 능력도 아직 부족하다. 부품 업체의 기술 수준은 품목별 전문화 수준에 머물고 시스템별 전문화 수준까지 도달해 있지 못한 것이다.

이렇게 볼 때 부품 공급 구조를 중층화하기

위해 선결되어야 할 과제는 시스템 발주가 가능하도록 부품 업체의 기술력과 생산 기반을 강화시키는 일이다. 그리고 완성차 업체의 발주 방식이 그러한 과제 수행에 부합되는 쪽으로 개선될 필요가 있다. 완성차 업체의 발주 방식 중에는 부품 업체의 대형화를 어렵게 하고 영세화를 유발하는 것들이 존재한다.

첫째, 수직적 계열화 방식이다. 수직적 계열화란 완성차 업체별로 부품 공급선을 따로 두는 것을 말한다. 80년대 초반부터 수직적 계열화가 진행된 결과, 하나의 완성차 업체에 전속 공급하는 부품 업체들이 양산되었다. 1993년 완성차 업체 7 개사의 1차 부품 업체(1,187 개사) 가운데 1 개 완성차 업체에 전속 공급하는 기업이 698 개사(58.7%)에 이른다.

둘째, 복사 발주이다. 복사 발주란 하나의 부품을 둘 이상의 공급 업체에 분산해서 발주하는 방식이다. 우리나라에서 복사 발주는 노사 분규로 인한 생산 차질에 대비할 목적으로 80년대 후반부터 크게 늘어났다. 최근 노사 분규가 줄면서 더이상 늘지 않고 있지만 복사 발주는 폭 넓게 자리잡고 있다. 복사 발주로 완성차 업체는 부품의 공급 차질에 대비할 수는 있지만, 기존 공급 업체의 시장 규모는 그만큼 협소해지고 영세 업체가 늘어나게 된 것이다.

이와 같은 문제점을 극복하는 방법으로, 완성차 업체의 발주 방식을 개선하여 부품 업체를 전문화·대형화시키는 방안이 유력하게 제기되고 있다. 부품 업체의 영세성을 탈피하고 대형화시키기 위해서는 전문화가 필요하다. 이

를 저해하고 있는 수직적 계열화와 복사 발주 방식이 변경되어야 한다. 하나의 부품을 다수의 부품 업체에 발주하는 복사 발주를 줄이고 부품 공급선을 일원화한다. 그리고 전속 거래, 계열 거래보다는 계열외 거래를 활성화시킨다. 이에 따라 완성차 업체의 발주 방식은 복사 발주를 줄여 부품 공급선을 단일화하고 계열 부품 업체의 계열외 거래를 유도하는 방향으로 개선해야 한다는 것이다.

부품 공급선의 축소와 계열외 거래의 확대, 두 내용을 모두 담고 있는 것이 부품 공용화이다. 차종간, 메이커간 부품의 공용화는 규모의 경제를 이용해 원가 절감을 기할 수 있고 부품 업체의 전문화를 유도한다. 그리고 기술 노하우를 공유함으로써 업체간 기술 격차도 완화된다. 부품 공용화를 통해 경쟁력있는 1차 공급 업체를 선별 육성한다. 이들 업체들의 개발 능력을 향상시켜 2, 3차 공급 업체를 관리할 수 있는 수준으로 대형화시킨다. 외국의 수입 모델이 생산되던 종전과 달리 고유 모델이 생산되고 있기 때문에, 차종간 부품 공용화는 물론 메이커간 공동 부품의 개발이 가능하고 이를 통해 전문 부품 업체의 성장이 유도될 수 있는 것이다.

그러나 이러한 방안에 대해 우려의 목소리도 만만치 않다. 우려의 주된 내용은 공급 업체의 감소와 계열외 거래의 확대가 경쟁과 협력을 약화시킨다는 점이다. 먼저 부품의 공급 업체가 감소하면 부품 업체간 경쟁이 약화될 것이라는 점이다. 복사 발주가 축소될 경우, 공급이

일원화된 부품 업체에서 발생하는 공급 차질에 대비할 수 없을 뿐더러 부품 기술이 독점화된다. 부품 공용화도 마찬가지이다. 소수의 부품 업체가 여러 차종, 여러 완성차 업체에 공급함으로써 업체간 경쟁이 줄고 이로 인해 기술 개발 유인이 반감된다는 것이다.

다음으로 계열외 거래는 완성차 업체와 부품 업체간 협력을 약화시킬 것이라는 점이다. 개발된 부품이 다수의 완성차 업체에 공급되므로 무임 승차 문제가 발생할 수 있다. 어떤 완성차 업체가 비용을 들여 부품 업체를 지원할 경우 그로부터 나오는 이득은 다른 업체가 비용없이 누릴 수 있다. 또 부품 업체도 여러 업체에 공급하기 때문에 전속 공급할 경우보다도 협력이 약해진다. 이런 사유로 계열외 거래가 늘어나면 협력이 약화될 수 있다는 것이다.

부품 업체의 전문화와 대형화가 이루어지지 않고서는 분업 구조의 중층화는 실현되기 어렵다. 하지만 부품 업체의 대형화를 달성하는 대가로 협력과 경쟁이 약해진다면 그것 또한 바람직하지 않다. 기업 규모의 확장으로부터 곧 경쟁력이 나오는 것은 아니다. 부품 업체를 대형화하여 경쟁력을 높이는 것이 목표이지 대형화 그 자체가 목표는 아니다. 복사 발주의 축소, 계열외 거래의 확대, 부품 공용화의 문제점에 대한 우려는 그 나름의 근거를 갖고 있다. 문제는 경쟁과 협력을 유지하면서 부품 업체의 전문화와 대형화를 유도할 수 있는 방법을 찾는 것이다.

완성차 업체와 부품 업체간 협력과 부품 업체

간 경쟁을 유지하는 가운데 부품 업체의 대형화와 전문화를 추진할 수 있는 방안은 무엇인지 이웃 일본의 경험을 토대로 검토해보기로 하자.

일본의 경험

개방적 계열 체제와 주식 소유

일본의 하도급 시스템은 계열 체제이고 하도급 거래에서는 계열 거래가 중심을 차지하고 있다. 일본에서는 장기 계속 거래를 통해 완성차 업체와 부품 업체간 긴밀한 협력을 유지하는 가운데 이에 걸맞는 거래 관행들이 형성되어 있다. 분업 구조 또한 계열 거래를 맺는 공급 업체들이 완성차 업체를 정점으로 하여 순차적으로 편입된 피라미드 형태를 취하고 있다.

그러나 엄밀히 말하자면, 이와 같은 설명은 일면적이다.²⁾ 일본의 하도급 시스템은 폐쇄적 계열 체제가 아닌 개방적인 계열 체제이다. 일본 자동차 산업에서 완성차 업체와 계열 부품 업체간의 거래는 폐쇄적이지 않다. 계열 거래

가 중심이지만 계열을 벗어난 거래도 활발히 이루어지고 있다. 1차 공급 업체 가운데 하나의 완성차 업체와 거래하는 기업은 20%에 불과하고 대부분의 기업은 둘 이상의 완성차 업체와 거래하고 있다. 또 부품 업체의 80%가 둘 이상의 협력회에 가입되어 있다.

그리고 일본의 분업 구조는 11 개 완성차 업체가 독자적인 피라미드형 분업 구조를 갖고 있는 것이 아니다. 단일 완성차 업체를 정점으로 하는 배타적인 피라미드 형태(=독립봉형)가 아니라 도요타와 닛산 계열을 필두로 하고 후발 메이커들이 그 계층 구조를 공유하는 산맥 형태(=알프스형)를 취하고 있다.

최근 일본에서는 엔고와 통상 마찰의 경제 여건 변화 속에서 계열을 벗어난 거래가 크게 늘어나는 추세이다. 계열외 거래의 확대로 계열 체제가 붕괴될 것이라는 대담한 주장도 나오고 있다. 하지만 일본에서 계열외 거래는 근래에 등장한 새로운 현상은 아니다. 자동차 산업이 지난 수십 년간 발전해오면서 계열외 거래는 꾸준히 늘어났으며 최근 한층 가속화되고 있을 뿐이다. 그 속에서 도요타 계열과 닛산 계열 사이의 마지막 장벽이 허물어지고 있다.

완성차 업체는 계열 부품 업체에 대해 일찍부터 계열을 벗어난 거래를 허용하였으며 또 이를 유도하였다. 계열 업체의 거래선 확대는 완성차 업체측으로서는 양산 효과의 이익을 얻을 수 있고, 비인기 차종 부품 업체의 수익성 악화를 補填할 수 있다는 점에서 이득이 있다. 혼다, 미쓰비시, 마쓰다 등 일본의 후발 메이커

2) 일본 자동차 산업 하도급 시스템의 형성 과정과 특징에 관해서는 다음의 문헌 참조.

Nishiguchi, T., *Strategic dualism: An Alternative in Industrial Societies*, Oxford University, 1989.

Ueda, H., "The Subcontracting System and Business Groups: The Case of the Japanese Automotive Industry", *The 22nd Annual Fuji Conference on Business History*, Kyoto University, 1995.

伊丹敬之 外, 「競争と革新」, 東洋經濟新報社, 1988.
藤本隆宏, 「日韓自動車産業の形成と産業育成政策」, 『經濟學論集』, 第60卷 1號, 1994.

는 도요타와 닛산같은 선발 메이커의 네트워크를 이용하여 진입하고, 선발 메이커의 개발 이익을 누리는 대신 이들 계열 업체의 성장 기반을 강화시켰다.

한편, 계열의 부품 거래는 계열 완성차 업체와의 협력 관계를 약화시킬 소지가 있다. 이 문제는 어떻게 해결되었는가? 기회주의적 행위를 억제하는 일본의 사회 문화적 전통 속에서 거래 쌍방의 선의(goodwill)에 의해 일정하게 조정된다. 그러나 보다 직접적인 수단은 자본 소유이다. 완성차 업체는 공급 업체의 주식을 소유하는 것이다. 또 완성차 업체가 일방적으로 출자하는 것은 아니고 비록 소액이지만 부품 업체가 완성차 업체의 주식을 소유한다. 자본 투자는 완성차 업체의 안정 주주 대책으로서 그리고 공급 업체와의 상호 신뢰 관계를 강화할 목적으로 실시되었다. 부품 업체는 주식을 소유하고 있는 완성차 업체로부터 거래선을 제한받지 않으며 다른 업체와 거래하는 것이 허용된다. 자본 투자는 부품 업체의 거래선을 제한하지 않으면서 완성차 업체와 부품 업체의 협력을 강화하는 역할을 행한 것이다.

자본 투자가 계열의 거래를 억제하고 계열 거래를 강화한 것은 아니다. 계열 부품 업체에 단일 완성차 업체가 자본 투자하고 있는 경우 이외에 다수의 완성차 업체가 동시에 출자하고 있는 경우도 적지 않다. 후자와 같은 공동 출자는 중요도가 큰 부품 업체에 대해서 실시된다.³⁾

계열화된 부품 업체는 주거래인 모기업과의 협력 관계를 지속하는 한편, 다른 메이커와도 거래함으로써 전속 거래의 한계로부터 벗어나 대형 전문 업체로 성장할 수 있었다.

이처럼 계열의 거래가 허용되고 유도되는 분위기 속에서 계열 부품 업체뿐 아니라 계열화되지 않은 독립 계열 기업 또한 폭 넓게 성장하였다. 오늘날 일본의 1차 공급 업체 1,200여 개사의 1/4에 해당하는 300여 개사가 독립 계열로 분류된다. 이와 같은 독립 계열 기업은 계열 업체와 경쟁을 벌이면서 부품 업체간의 경쟁을 촉진하였을 뿐 아니라 대형 전문 업체로 성장하면서 부품 공급 구조 중층화의 중간 매개자로 부상할 수 있었던 것이다.⁴⁾

복사·복수 발주와 경쟁 관리

일본 자동차 산업 부품 거래에 관한 권위있는 연구자인 淺沼萬里씨는 일본식 하도급 시스템의 특징을 ‘평가와 경쟁이 수반되는 장기 계속 거래’로 표현한다.⁵⁾ 또 伊丹敬之씨는 부품 업체의 경쟁이 완성차 업체에 의해 관리되고 조직되고 있다는 점에서 ‘보이는 손에 의한 경쟁(competition by visible hand)’ 체제로 부른다.⁶⁾ 공급 업체간 경쟁을 관리하면서 그 성장을 촉진하는 일본 완성차 업체의 대표적인 발주

4) Ueda, 앞의 논문, p. 28.

5) 淺沼萬里, “國際的展望の中で見た日本のメカとサプライヤーとの關係:自動車産業の事例”, 『經濟論叢』, 第149卷, 第4, 5, 6號, 1992, pp. 41~43.

6) 伊丹敬之 外, 앞의 책, pp. 144~145.

3) 公正取引委員會, 『自動車部品の取引に關する實態調査』, 1993, pp. 27~40.

방식이 복사·복수 발주이다.

같은 종류의 부품은 둘 이상의 부품 업체에 발주한다(=複社 發注). 복사 발주는 순차종의 부품에 대해서 적용하는 것이 아니라 차종별로 부품 업체를 달리하는데, 전체적으로 볼 때 복수의 업체에 발주된다. 그러므로 부품은 차종별로 1 개사가 공급하고 전체로서는 복수의 업체가 공급한다. 하나의 부품 기술에 대해서 복수의 부품 업체가 보유토록 함으로써 기술이 오버랩되고 부품 업체간 경쟁이 유지된다. 이와 같은 복사 발주 방식으로 한 차종의 특정 품목을 1 개사가 공급함으로써 대량 생산에 따른 규모의 경제를 얻도록 하는 한편, 경쟁 업체를 돕으로써 부품 기술이 특정 업체에 독점될 위험에 대비한다.

다음으로 하나의 부품 업체에 대해 기술적으로 유사한 둘 이상의 부품을 발주한다(=複數 發注). 이에 따라 부품 업체는 기술적 연관성이 있는 다수의 부품을 생산한다. 부품 업체가 보유한 기술은 복수의 부품에 오버랩되어 적용되고 그 결과 범위의 경제를 얻을 수 있는 것이다. 도요타 1차 공급 업체의 95% 이상이 복수의 부품을 공급하고 있으며, 또 절반 이상이 4 품목 이상의 다양한 부품을 공급하고 있다.

이와 같은 복사·복수 발주 방식으로 하나의 부품은 둘 이상의 부품 업체가 공급을 담당하고 있으며, 부품 업체는 대부분 다수의 부품을 공급하고 있다. 부품 업체간의 경쟁이 유지되는 한편, 규모의 경제와 범위의 경제를 토대로 전문 부품 업체가 성장할 수 있는 것이다.

부품 공급 구조의 중층화 방안: 일본의 경험이 주는 시사점

일본의 경험은 부품 업체의 전문화와 대형화가 협력과 경쟁의 촉진과 상충되지 않고 추진될 수 있음을 말하고 있다. 부품 공용화나 계열의 거래는 부품 업체간 경쟁을 약화시키는 것이 아니라 오히려 경쟁을 촉진시킨다. 그리고 협력 약화의 위험은 제도적 장치를 통해 적절히 조정되고 통제될 수 있다. 협력을 유지하고 경쟁을 촉진시키는 가운데 부품 업체의 전문화와 대형화가 이루어질 수 있다는 것이다. 말하자면, 협력과 경쟁은 완성차 업체의 공급 업체 관리와 발주 전략에 의해 조정되고 해결될 수 있는 문제이다. 이제, 일본의 경험이 주는 시사점을 토대로 우리의 방안을 몇가지 정리해보자.

첫째, 경쟁력있는 부품 업체를 집중 육성하여 대형 전문화 업체로의 성장을 유도하기 위해서는 계열외 거래가 허용되고 장려되는 분위기가 조성되는 것이 중요하다. 차종간·메이커간 부품의 공용화를 통해 전문화를 유도하고 계열외 부품 거래를 활성화시킬 필요가 있다. 비인기 차종간, 중하위 업체간의 부품 공용화부터 시작하여 점차 인기 차종, 상위 업체로 나아가간다.

한편, 계열외 부품 거래는 협력 약화의 위험이 따른다. 일본처럼 선의(goodwill)가 발달되어 있지 않은 우리나라에서 계열외 거래는 완성차 업체와 부품 업체 양쪽 모두 부담이 있다. 그렇기 때문에 거래 쌍방간 거래의 안정성과 협력을 강화하기 위해 자본 소유를 행할 필요가 있다. 더

구나 경영 자원이 부족한 중소기업이 대다수인 우리나라에서 완성차 업체의 자본 투자는 부품 업체에 자금과 기술을 지원한다는 점에서 긍정적인 측면을 갖는다. 하지만 부품 업체에 대한 완성차 업체의 자본 투자는 부품 업체의 경영권을 위협하는 등 부작용이 있을 수 있다. 특히, 우리나라 거래 구조의 중요한 문제점으로 부각되어 있는 폐쇄적인 계열 거래를 조장할 수도 있을 것이라는 점에 대해 우려가 크다.

이런 점을 감안할 때, 자본 투자는 부품 업체의 경영권을 침해하지 않는 수준에서, 또 계열 외 거래를 허용하고 촉진하는 방향으로 진행되어야 할 것이다. 이를 위해서는 부품 공용화와 연계되어 자본 투자가 이루어지는 것이 바람직하다. 공용화가 추진되는 부품 업체에 대한 완성차 업체들이 공동으로 자본 투자하는 것이다. 부품 공용화 업체로부터 공급받는 비율에 따라 투자 지분을 분할함으로써 경영권 침해 문제와 무임 승차 문제를 완화시킬 수 있다.

둘째, 완성차 업체가 부품 업체의 경쟁을 효율적으로 관리하고 조직하는 발주 전략이 필요하다는 점이다. 일본과 비교할 때, 우리나라에서 복수 발주는 폭 넓게 이루어지고 있다. 동일 차종에 대해서 복수 발주를 적용하는 경우도 적지 않다. 이에 비해 복수 발주는 제대로 이루어지고 있지 않다. 1차 공급 업체 중 단일 품목만 공급하는 업체가 절반 이상을 차지하고 있다. 복수 발주는 지나칠 정도로 일반화되어 있지만 복수 발주는 제대로 정착되어 있지 않다. 지금의 상황은 과잉 복수 발주와 과소 복수 발주로 평

가된다. 경쟁의 과잉으로 부품 업체의 전문화와 대형화가 심각하게 저해되고 있는 것이다.

부품 업체의 전문화와 대형화를 위해서 기존의 복수 발주 방식은 개선되어야 한다. 하지만 복수 발주를 완전히 없애고 공급 업체를 일원화하는 것은 바람직하지 않다. 경쟁을 유지하는 가운데 전문화와 대형화를 유도할 수 있어야 한다.

우선, 동일 차종의 동일 부품을 복수 발주하는 것을 지양하는 대신, 차종별 일원화 원칙을 견지하면서 개방적인 품목별 이원화 방식으로 운영할 필요가 있다. 품목별 이원화는 처음에는 계열 업체 내에서 시작하여 자사 계열 업체와 독립계 부품 업체, 혹은 자사 계열 업체와 타사 계열 업체로 이원화하는 방향으로 나아가는 것이 바람직하다.

다음으로, 부품 업체가 범위의 경제 효과를 얻을 수 있도록 동일 시스템 내의 관련 품목을 묶어서 공급토록 하는 복수 발주가 활성화되어야 한다. 복수 발주는 부품 업체의 대형화를 유도할 수 있을 뿐 아니라 시스템 발주를 준비한다는 의미를 갖는다. 복수 발주를 충분히 활용함으로써 시스템 발주로 나아가는 것이 용이해질 것이다.

끝으로, 시스템 발주는 부품 업체의 혁신 활동을 자극하는 매우 영향력이 큰 유인 수단이다. 그러므로 시스템 발주를 받는 기업은 많은 혜택을 누리는 만큼, 부품 개발 능력 향상과 시스템 발주가 연계되어 운영될 필요가 있으며, 부품을 독자적으로 개발한 기업을 중심으로 시스템 발주가 이루어져야 할 것이다.♣