

국내 자동차 업체의 제휴 네트워크 방향

윤창호 · 현대경제사회연구원 연구위원

세계 주요 자동차 업체들은 환경 변화에 적응하고 생존을 위해 기업간 자본·기술에서부터 판매에 이르기까지 다양한 협력 관계를 통해 경쟁력을 높이고 분쟁을 줄이고 있다. 즉, 제휴 네트워크를 통해 신시장 점유 확대, 무역 마찰 회피, 경쟁력 강화를 적극적으로 추진하고 있다. 국내 자동차 업체들의 제휴 네트워크는 최근 해외 현지 생산 확대 등으로 진일보하고는 있으나, 여전히 선진 자동차 업체들과의 기술 제휴에 비중을 두고 있다. 향후 국내 자동차 업체들은 경쟁이 심화되고 있는 세계 자동차 시장에서 생존하기 위해 강점을 활용하고 약점을 보완할 수 있는 제휴 네트워크를 효율적으로 이용할 수 있어야 한다. 국내 자동차 업체들은 제휴 네트워크 활용시 중점적으로 고려해야 할 사항은 비용 절감을 통한 경쟁력 강화, 시장 주도적 위치를 확보하기 위한 독자성 유지, 위험 분산을 통한 안정성 확보 등이라고 할 수 있다.

운대 관세 및 비관세 장벽을 앞세워 역외산에 대해 불리한 조건을 부과하고 있다. 이러한 세계 경제의 이중구조로 인해 세계 유수의 기업들은 서로 경쟁하는 한편, 다양한 형태의 제휴 양상을 보이고 있다.

세계 주요 자동차 업체들의 제휴 네트워크 현황

세계 경제는 WTO의 출범으로 자유무역주의 경향이 한층 더 강화되는 가운데 NAFTA, EU, ASEAN 등 지역주의 경향이 동시에 공존하고 있다. 즉, 북미, 유럽, 아시아 지역은 지역주의 경향이 팽배한 가

세계 자동차 업체들도 이러한 환

경 변화를 극복하기 위해 상품의 개발, 조달, 생산, 판매 등 분산된 경영 자원의 효율화를 극대화시키는 방안을 모색하고 있다. 즉 타 업체와의 제휴 관계를 다양화하여 경쟁력 강화와 시장 확대를 추진하고 있다. 이와 함께 90년대 들어서면서 세계 자동차 산업은 지난 20여 년간 지속된 성장이 둔화되

는 경향이 뚜렷해지고 있다. 특히, 선진 지역의 수요가 후퇴하게 됨에 따라 그동안 산재해 있던 구조적인 문제점과 함께 지역주의의 강화 경향으로 무역 마찰이 자동차 산업의 새로운 이슈로 등장하게 되었다.

따라서 세계 자동차 업체들은 환경 변화에 적응하고 생존을 위해 기업간 자본·기술에서부터 판매에 이르기까지 다양한 협력 관계를 통해 경쟁력을 높이고 분쟁을 줄이는 방향으로 세계화를 추진하고 있다. 이를 통해 세계 유수의 자동차 업체들은 신시장 점유 확대, 무역 마찰 회피, 경쟁력 강화를 적극적으로 추진하고 있다. 제휴 네트워크의 증가에 따라 자동차 업체들간의 경쟁력 격차가 좁혀지면서 1 개 업체에 의한 단독적인 개발·생산·판매는 세계 자동차 시장에서 경쟁력을 확보할 수 있는 가능성이 점차 줄어들고 있는 상황이다.

제휴 네트워크의 형태는 자본 참여, 합작 투자, 기술 공여, 완성차 공급(OEM), 부품 공급, 공동 개발, 공동 생산, 판매 협력 등이 있다. 세계 주요 자동차 업체들간의 제휴 네트워크를 살펴보면, 1984년에는 36 건에 머물렀으나, 1990년 102 건으로 대폭 증가하였으며, 1994년에는 121 건에 달하였다. 지역 단위로 보면 1985년에는 미일간, 유럽내가 중심이었지만, 1990년과 1994년에는 이들 지역간의 제휴 네트워크뿐만 아니라, 日·유럽간, 歐美간 및 일본 내에서도 증가

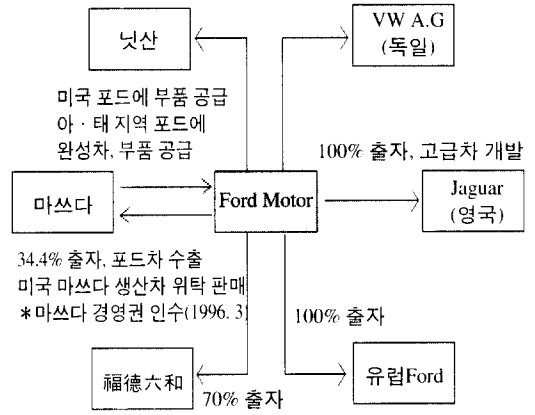
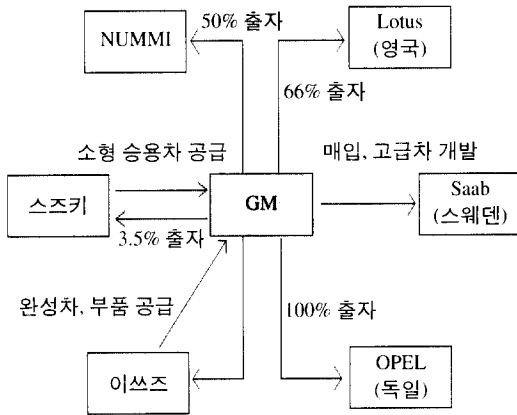
하였다. 세계 주요 자동차 업체 가운데서 제휴 네트워크 활동이 활발한 GM, Ford, 도요타, 혼다, VW 등을 살펴보면 다음과 같다.

1) 미국 자동차 업체(GM, Ford)

세계 최대의 자동차 업체인 General Motors社는 제휴 네트워크를 유럽 지역에서는 주로 기존 업체의 매수를 통해, 기타 지역은 자본 참여를 통해 구축하고 있다. 영국의 Lotus社에 66%의 자본 출자를 하였으며, 독일의 OPEL社는 매수를 통해 자회사로 소유하고 있다. 또한 도요타社와 함께 각각 50%를 출자한 합작 생산 회사인 NUMMI를 설립·운영하고 있으며 스웨덴 Saab社를 매입하였다. 일본 자동차 업체인 스즈키와 이쓰즈에 각각 3.5%, 37.5%를 출자하여 소형 승용차 및 부품을 공급받고 있다.

이외에도 영국의 복스홀(Vauxhall)을 매수하여 운영하고 있으며, 1982년에 GM 스페인을 설립하여 유럽 지역의 자동차 생산 업체로 운영하고 있다. 최근에는 자본 출자와 합작 투자 등을 통해 태국, 중국 등으로 진출하고 있다.

생산 규모 면에서 세계 3대 자동차 업체 가운데 하나인 Ford Motor社는 유럽 진출에 있어서 GM社와는 다르게 100% 자기



자료: 현대자동차(1996. 5), 「1996 자동차 산업」.
주: 1996년 3월 현재임.

자본을 투자하여 설립하였다. 영국의 Jaguar社는 고급차 개발에 특화되어 있으며, 유럽Ford社는 영국, 독일, 스페인, 벨지움에서 자동차를 생산하고 있다. VW A.G.와는 다목적차를 공동으로 개발하고 있다. 아시아 지역에서는 닛산자동차와 다목적차를 개발하고 Ford社가 생산하는 제휴 네트워크를 갖고 있으며, 마쓰다에 34.4%를 출자하여 경영권 인수와 함께 Ford차 수출, 미국 마쓰다 생산차의 위탁 판매 관계를 유지하고 있다. 최근에는 마쓰다를 통해 아시아 시장 확대 전략을 적극적으로 추진하고 있다.

11.0%, 다이하쓰자동차에 33.4%, 대만의 國瑞汽車에 22%, 인도 DCM에 26%, 미국 NUMMI에 50%의 자본을 투자하고 있다. VW A.G.와는 하이럭스 픽업 트럭을 공동으로 생산하고, VW A.G.의 승용차를 위탁 받아 판매하는 제휴 관계를 맺고 있다.

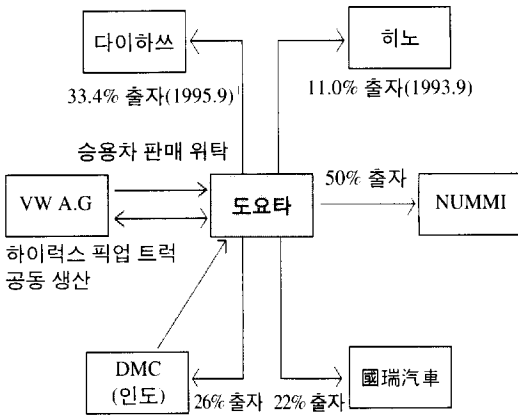
혼다기연공업은 1962년부터 자동차 제작에 착수하였으며, 1982년에는 100% 단독 출자를 통해 일본 최초로 미국 오하이오주에 현지 공장을 세웠다. 또한 영국의 Rover Group에 기술을 공여하고 있으며, 이쓰즈와는 상호 완성차를 공급하고 있다.

2) 일본 자동차 업체(도요타, 혼다)

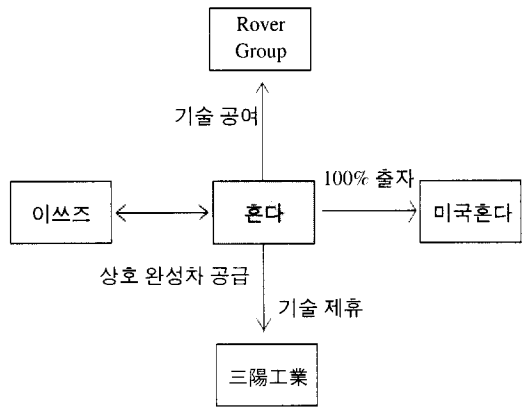
세계 3대 자동차 업체인 도요타자동차는 일본 국내 상용차 업체인 히노공업에

3) 유럽 자동차 업체(VW)

유럽 자동차 업체들은 미국과 일본 자동차 업체보다는 제휴 네트워크가 활발하지



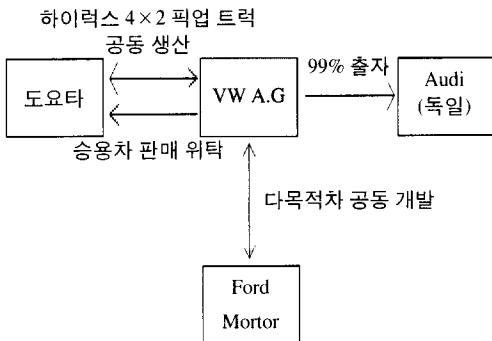
자료: 전게서.



자료: 전게서.

못한 상태이다. 그 가운데서도 제휴 관계가 활발한 유럽 자동차 업체는 독일의 VW(폴크스바겐)이라고 할 수 있다.

VW는 Audi社에 99%의 자본 출자를 하고 있으며, 도요타자동차와 하이럭스 픽업 트럭을 공동으로 생산하고 있고 VW 승용차의 판매도 위탁하고 있다. 미국 Ford社와는 다목적차를 공동으로 개발하고 있다.



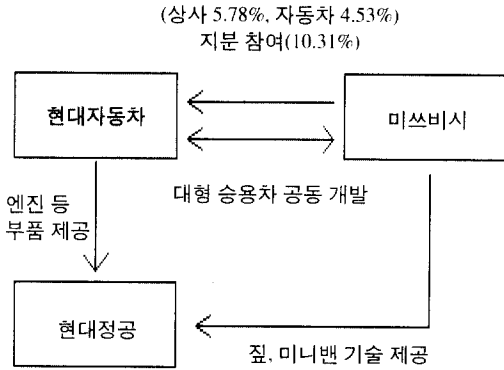
한국 자동차 업체의 제휴 네트워크 현황과 평가

1) 제휴 네트워크 현황

한국 자동차 업체들의 제휴 네트워크는 최근 들어 해외 현지 생산 확대로 자본 참가 및 합작 투자가 급속히 증가하고 있다. 국내 주요 자동차 3社の의 제휴 네트워크 현황을 살펴보면 다음과 같다.

○ 현대자동차

미쓰비시자동차공업은 10.31%의 자본을 현대자동차에 출자하고 있으며, 대형 승용차를 공동으로 개발하고 있다. 현대자동차는 현대정공에 엔진 등 부품을 제공하고 있다. 현대자동차의 경우, 제휴 네트워크가 기아자동차와 대우자동차에 비해 활발하지 못한 상태이다. 이는 현대자동차가 고유 모

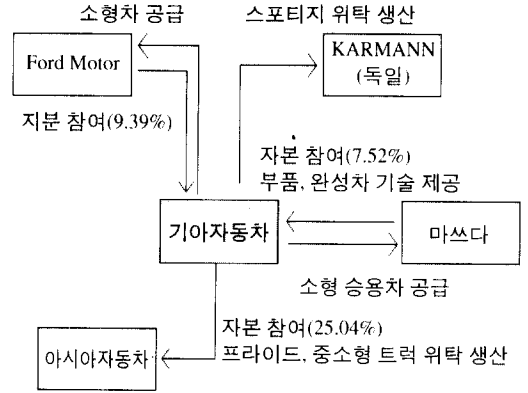


자료: 전계서.

델 및 엔진을 독자적으로 개발하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

○ 기아자동차

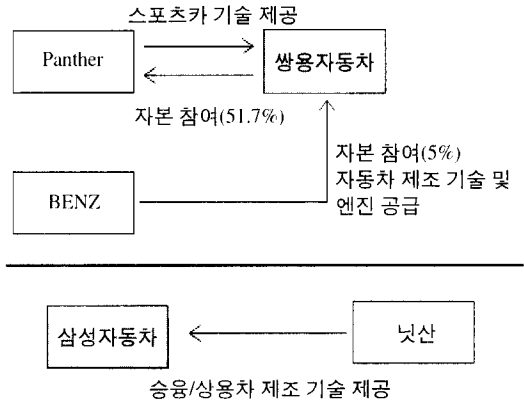
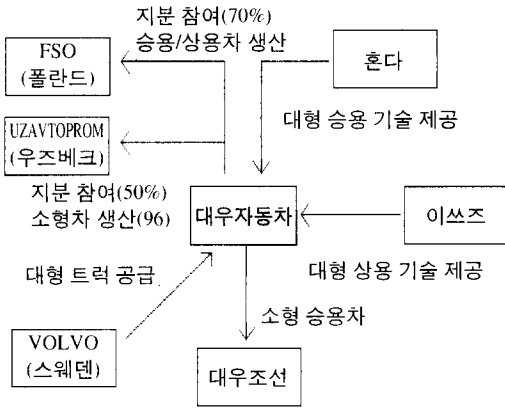
Ford社와 마쓰다社가 기아자동차에 각각 9.39%, 7.52%의 자본을 투자하고 있으며, 기아자동차는 Ford社에 소형차를 생산 공급하고 있다. 마쓰다로부터는 부품, 완성차의 기술을 제공받고 있으며, 엔진 부문에서는 영국의 Rover, 일본의 히노, 스포츠카는 Lotus와 기술 협약을 맺고 있다. 독일의 KARMANN에 스포티지를 위탁하여 생산하고 있으며, 아시아자동차에 25.04%의 자본 참여와 함께 프라이드, 중소형 트럭의 생산을 위탁하고 있다.



○ 대우자동차

대우자동차는 폴란드 FSO社에 70% 자본을 출자하여 경영권을 인수하였으며, 승용/상용차를 생산하고 있다. 또한 우즈베크의 UZAVTOPROM社에 50%의 자본을 출자하여 소형차를 생산하고 있다. 혼다社로부터는 대형 승용 기술을 제공받고 있으며 이쓰즈社로부터는 대형 상용 기술을 제공받고 있다. 스웨덴의 VOLVO社로부터는 대형 트럭을 공급받고 있으며, 대우조선에는 소형 승용차의 생산을 위탁하고 있다. 최근에는 GM과 제3국에서 차종을 상호 교환 생산하는 방안을 검토하고 있는 것으로 보도되었다.

이밖에도 쌍용자동차는 Panther에 51.7%의 자본을 출자하고 스포츠카의 기술을 제공받고 있다. BENZ社는 5%의 자본 참여와 함께 자동차 제조 기술 및 엔진을 공



자료: 전계서.

급하고 있다. 삼성자동차는 닛산자동차로부터 승용/상용차 제조 기술을 제공받고 있다.

2) 평가

제휴 네트워크의 주 목적은 자사의 약점을 보완하고 강점을 효율적으로 활용하여 경쟁력을 강화시키는 것이라 할 수 있다. 이를 통해 무역 분쟁에 의한 불이익을 해소하고 세계 시장에서 주도적인 위치를 확보함으로써 시장 점유율을 확대시키는 것이다.

먼저 선진 자동차 업체의 경우, 대부분 자본 참여, 기술 공여, 완성차 공급(OEM), 공동 개발 등 다양한 형태의 제휴 관계를 맺고 있으며, 제휴 업체들도 전세계에 망라되어 있다. 즉, 개발, 생산, 판매 등 전분야에 걸쳐 제휴 관계를 맺음으로써 다층적인 제휴 네트워크를 추진하고 있다. 이를 통해 비용 절감을 통한 경쟁력 강화, 접근이 어려운

시장 개척 효과, 제휴 업체의 판매망 이용 등 시장 확대 전략에 주력하고 있다.

최근 들어 국내 업체들의 해외 현지 공장이 증가하면서 자본 참가나 합작 투자 형태의 제휴 네트워크가 급속히 증가하고 있는 추세에 있다. 이것은 한국 자동차 산업이 한 단계 발전하고 있다는 것을 의미한다. 국내 주요 자동차 3社の의 제휴 네트워크는 1996년 현재 총 37 건에 이르고 있다. 이 가운데서 자본 참가·합작 투자의 건수가 가장 많은 21 건이며, 그 다음으로 기술 협력이 8 건을 나타내고 있다. 판매 협력 및 부품 공급은 각각 5 건, 3 건으로 집계되었다.

그러나 국내 자동차 업체들의 제휴 네트워크의 특징은 주로 선진 자동차 업체의 기술을 제공받는 측면이 뚜렷하다. 이러한 현상은 국내 업체들의 기술 개발 노력으로 의미가 약화되고는 있으나 선진 업체와의 제휴의 가장 큰 목적으로 자리잡고 있다. 즉,

(표) 주요 자동차 3사의 글로벌 네트워크 현황(1996)

(단위: 건)

	현대자동차	기아자동차	대우자동차	계
자본 참가/합작 투자	5	3	13	21
기술 협력	3	1	4	8
판매 협력	-	4	1	5
부품 공급	1	1	1	3
계	9	9	19	37

자료: 이두환(1997), 「한국 자동차 조립 메이커의 해외 진출」.

아직까지의 국내 업체들의 제휴 관계는 네트워크화가 미흡한 상태에서 선진 업체들의 기술 및 판매망을 제공받고 있는 측면이 강하다. 그러나 1 개 업체에 의한 독자적인 경영보다는 개발, 생산, 판매 등 다층적 제휴 네트워크가 비용 절감에 기여하는 바가 큰 점을 감안할 때, 국내 업체들의 제휴 네트워크는 아직 미흡한 실정이라 할 수 있다.

제휴 네트워크의 기본 방향

세계 자동차 산업은 최근 들어 국내외 업체간 경쟁이 더욱 심화되고 있다. 따라서 세계 자동차 업체들은 다층적 제휴 관계를 통해 경쟁력 확보에 힘쓰고 있다. 이러한 상황에서 국내 자동차 업체들은 내수 시장의 성장 둔화로 어려움이 더욱 과중되고 있다. 특히, 내수 시장 규모가 작기 때문에 국내 업체들로서는 해외 시장 확대가 무엇보다도 절실한 상황이다. 따라서 생존 전략의 일환으로써 타 업체와의 제휴 네트워크를 통해

강점을 효율적으로 활용하고 약점을 보강할 수 있는 전략 추구가 필요한 시점이다. 이를 통해 경쟁력 향상, 무역 분쟁 회피, 신시장의 효율적인 개척 등의 과제를 해결할 수 있도록 노력해야 한다. 제휴 네트워크를 구축하는 데 있어서 우선적으로 고려해야 할 사항은 경쟁력 강화, 세계 시장을 주도할 수 있도록 독자성을 유지해야 하고, 개발에 따르는 위험 분산을 통한 업체의 안정성 확보 등이라 할 수 있다.

1) 경쟁력 강화

국내 자동차 업체들은 제휴 네트워크를 통해 취약점을 보완하고 강점을 효율적으로 활용하여 시장 확대에 연결시켜야 한다. 따라서 제휴 네트워크에서 우선적으로 고려해야 할 사항은 경영 자원의 효율적인 배치와 비용 절감을 통한 가격 및 품질 경쟁력 강화라고 판단된다. 세계 자동차 시장은 개방 확대에 의해 무한경쟁시대에 돌입하고 있기

때문에, 세계 자동차 시장의 주도권은 가격 및 품질 경쟁력 확보에 달려 있다. 따라서 국내 자동차 업체들은 비용 절감을 위한 제휴 네트워크를 우선적으로 추진해야 할 것이다. 이와 함께 세계 자동차 산업에 있어서 기술 수준이 평준화되는 추세에 있으나, 아직까지 국내 업체들의 기술 수준은 선진 업체에 비해 뒤떨어진 상태이다. 따라서 품질 경쟁력을 확보할 수 있는 제휴 네트워크도 동시에 추진해야 한다. 이러한 가격 및 품질 경쟁력 확보를 위해서는 개발, 생산, 부품 조달, 연구 개발(R&D) 등에 관한 제휴 네트워크를 효율적으로 구축할 수 있도록 노력해야 한다.

2) 시장 주도적인 위치를 확보할 수 있는 독자성 유지

국내 자동차 업체들은 지금까지 선진 자동차 업체들로부터 기술이나 경영시스템을 이전받아왔다. 이러한 과정을 통해 한국 자동차 산업은 서구 자동차 산업이 100 년에 이룩한 성과를 30 년 만에 달성하는 쾌거를 이룩했다. 그러나 제휴 네트워크에 대한 지나친 의존은 자칫하면 선진 자동차 업체의 하청 업체로 전락할 가능성도 충분히 있다. 즉, 선진 업체의 생산 기지로 전락할 수도 있고, 공동 개발의 경우 지나치게 제휴에 의존하면 자사 제품의 통일성을 잃어버릴 우

려도 있다. 마쓰다자동차가 Ford社에게 경영권을 인수당한 것은 수익성 악화에도 문제가 있으나 독자성의 결여에도 그 원인이 있는 것으로 판단된다. 따라서 이러한 점을 충분히 감안하여 제휴 네트워크를 추진해야 할 것이다.

3) 위험 분산을 통한 안정성 확보

신차 개발, 판매 등의 제휴 네트워크를 효율적으로 운영함으로써 이에 따른 위험을 줄일 수 있는 방안을 마련해야 한다. 즉, 수요가 한정되고 막대한 투자가 소요되는 고 가격 부품 개발을 위하여 국내외 업체와의 공동 개발로 위험을 분산시킬 수 있도록 해야 한다. 또한 수익성 확보가 불투명한 시장이나 판매 네트워크의 구축이 어려운 지역 일수록 제휴 네트워크의 중요성이 커질 수 있다. 따라서 위험 분산 차원에서 제휴 네트워크의 활용도 적극 추진해야 할 것이다. 