

자동차 산업의 구조 조정과 대응

이두환 · 현대경제사회연구원 선임연구위원

IMF의 정책 권고로 인하여 대기업의 부도가 잇따르고 있다. 부채 수용 능력의 한계(debt capacity)때문에 산업 구조의 새틀짜기는 불가피할 것으로 보인다. 자동차 산업은 성장 마감, 코스트 경쟁, 과잉 생산 능력 등 구조 전환의 강한 촉발 요인이 잠재하고 있어 구조 조정은 다른 산업보다 빠르게 진전될 것이다. 해외 업체의 국내 자동차 기업에 대한 자본 참여의 증대에 대비하여 구조 조정의 향방에 대응해야 할 필요성은 높아졌다. 구조 조정을 위한 사업 재구축의 방향은 국제 경쟁력의 강화, 해외 시장의 개척, 신규 사업의 개발 등의 측면에서 동시에 추진하는 것이 필요하다. 원화 가치가 앞으로 상당 기간 하락되면 종래의 해외 생산·수출 병행 전략은 수출 주도·해외 생산 보조의 형태로 수정되어야 할 것이다. 그러나 국내 생산의 부족분을 메우는 플러스 섬적인 사업보다는 포지티브 섬을 유발하도록 해외 사업 구조와 체제의 혁신이 동시에 병행되어야 한다. 구조 전환에 적극 대응하는 길은 기본적으로 수익성 위주의 경영, 환경 변화에 탄력적으로 적응하는 유연한 경영체제의 구축, 작은 고정비와 가벼운 조직체제의 확립 등에서 찾아야 하겠다.

체와의 합병 등에 이르기까지 유례 없던 여러 가지 형태의 구조 조정을 겪고 있다. 구조 조정을 야기하는 요인은 산업별로 다양하지만, 공통적으로 드러나는 문제는 경기 변동에 대한 적응력이 취약하고 차입 경영에 대한 의존도가 높아 자본 코스트의 부담을 과도하게 안고

급속히 조성되는 구조 조정 환경

지난 30여 년 동안 확대 성장을 지속해 온 우리나라 산업은 최근 조직의 통폐합, 사업 확장의 중단 등에서부터 타 경쟁 업

수익성이 낮다는 점이다. 이러한 요인은 상대적으로 성장기에는 매출 증대에 힘입어 심각한 문제를 드러내지 않았다. 그러나 수요 침체가 장기화되고 이자율이 상승하는 금융 경색 국면의 지속으로 고정 비

용의 부담은 중대한 비용 요인으로 간주된다. 특히, 자본 이동이 자유로운 개방체제에서는 환율의 변동으로 인한 환차손의 발생은 기업 경영을 예측 불가능하게 하기 때문에 심각한 문제가 아닐 수 없다.

작년초 노동법 파동으로 우려되었던 과다한 재고 압박과 내수 시장의 장기적 침체, 하반기 들어서자마자 일어난 기아의 부도로 인한 자금 시장의 혼란, 연이은 외환 위기의 급진전과 연속적인 환율 폭등으로 말미암아 차입 경영에 의존해오던 주요 산업은 환차손과 금융 비용의 급증에 노출되었다. 그리고 곧바로 과거의 차입 경영 패턴은 IMF의 정책 권고로 인하여 한계에 직면하였다. 금융 기관의 부실 구조를 개선하도록 요구하였기 때문이다. 금융 기관을 필두로 시작된 구조 개선은 산업의 차입 경영에 제동을 걸었고, 이는 결국 부도를 촉발시킨 방아쇠 역할을 했다. 불과 몇 개월 사이에 속속 부도를 내고 넘어진 대형 사업체들은 바로 그 증거로 볼 수 있다. 부채의 수용 한계(debt capacity)를 건디지 못한 것이 이유였다. 이제 낮은 성장, 긴축, 세금 인상, 차입 구조의 개선 요구 등 IMF의 요구 조건을 충족시키기 위해서는 특히 재무력이 허약한 한계 기업의 정리를 시작으로 산업 구조의 새틀짜기는 불

가피할 것으로 전망된다.

구조 조정의 양상은 수익성이 불투명한 기존 사업의 포기, 확장 투자의 취소, 설비 축소, 한계 업체의 인수·합병, 해외 업체의 자본 참여 등에서부터 조직 개편, 감원 유도 및 인원 재배치 등에 이르기까지 광범위하다. 특히, 자본 조달 패턴이 과거와 달라져야 할 것임에 따라 해외 업체의 자본 참여 방식은 관심을 끌 것으로 보인다. 동종의 국내 업체라 하더라도 차입에 의한 자금 조달로 인수·합병이 어려워지는 환경때문에 이러한 유형은 빠르게 자리잡을 수도 있을 것이다. 해외 업체의 국내 진출이 활발해지면, 동종 산업에서의 시장 세어 변동을 초래하여 구조 조정은 가속될 것이다.

따라서 시장 보호와 확장 경영으로 확대해온 국내 산업의 국내 시장 지배력을 견지하기 위해서는 구조 조정에 보다 적극적으로 대응하지 않을 수 없다. 예컨대, 주요 기간 산업의 부도 업체에 대한 동종 기업의 공동 자본 참여, 생산, 판매, 제조 등에 대한 부문별 제휴, 부품 공용의 활성화 등 국내 업체간의 공동 대응은 외국 업체의 진출에 대한 하나의 방편이 될 수 있다.

뿌리깊은 구조 전환의 動因

자동차 산업의 구조 조정은 여러 산업 가운데서도 기업 내외적 요인으로 인하여 주목을 받고 있다. 기업내 조직 축소와 비용 절감을 위한 각종 조치와 함께 대우자동차의 쌍용자동차 인수로 시작된 기업간 구조 조정도 IMF 정책 권고의 급류를 타고 더욱 가속될 것으로 보인다. 최근 급변해진 환경 변화에 따라 구조 전환을 재촉하고 그 향방에 영향을 미치는 내적·외적 요인으로는 기본적으로 다음 네 가지를 들 수 있다.

첫째, 자동차 생산이 피크를 지나 하강 국면으로 진입함으로써 고비용 부문에 대한 재검토가 불가피해졌다는 점이다. 1994년까지 높은 성장을 거듭한 자동차 생산은 그 후 거의 정체해왔으며, 1998년에는 18년만에 처음으로 감소될 것으로 예상된다. 갑작스러운 성장의 중단은 여러 가지 심각한 문제를 일으킨다. 그 가운데서도 가장 심각한 문제는 수익성 악화이다. 성장 구조 하에서 통용되던 자동차 사업의 전과정에 대한 재검토와 내부 혁신은 수익성 확보 문제로 불가피해졌다. 시설, 인력, 사업 등 전반적인 문제가 비용 측면에서 개선되고, 이로써도 한계가 있을 경

우 타 메이커와의 인수·합병 또는 제휴도 검토하지 않을 수 없다. 최근 쌍용과 대우자동차의 합병은 이러한 자구 노력의 한 예로 볼 수 있다.

둘째, 범세계적인 코스트 경쟁의 출현이다. 90년대 들어 구 동서독의 통일, 동유럽의 체제 붕괴 등으로 자본주의 경제에서 저코스트의 사회주의 경제가 재편되는 과정에서 세계 경제는 코스트경쟁시대로 돌입하였다. 미국은 멕시코, 중남미 등을 포함한 NAFTA를, 유럽은 러시아·동구를 포함한 유럽연합을, 일본은 중국, 베트남 등을 포함한 동남아를 각각 범세계적인 저코스트 경쟁의 발판으로 삼아 저코스트 경쟁에 대응하려 하고 있다. 이러한 가격 파괴 현상은 저코스트의 생산을 요구하며 결국 생산 분업의 지리적인 재편을 촉진시킬 것이다. 해외 공장의 운영은 제도, 문화, 환경 등의 차이로 인하여 사업 위험도가 국내보다 훨씬 크다는 점에 짧은 해외 경영의 경험을 가진 우리는 특히 유의해야 할 것이다.

셋째, 과잉 공급 능력의 문제이다. 생산 능력이 과잉이나 아니냐는 시간과 지역 시장의 변동에 따라 유동적이어서 판단하기 어렵지만, 최근 몇년간 생산 설비의 과잉 징후는 지속되고 있다. 통계 상으로는 작

년 한국 자동차의 생산 능력은 395만 대이고 생산 대수는 285만여 대였다. 만일 생산 능력이 완전히 가동될 경우를 상정하면 공급 과잉은 110만 대에 달한다. 여기에 올해부터 시작되는 삼성의 생산 능력(24만 대)을 고려하면 공급 과잉의 폭(145만 대)은 작년보다 더욱 확대될 것으로 예상된다. 통상적으로 유지돼오던 75% 내지 80%의 가동률을 감안하더라도 50만 대 안팎의 실질 공급 과잉 능력은 존재한다고 생각할 수 있다. 이러한 과잉 능력은 시장 침체기에 국내 메이커 자체에게 비용 상승을 초래할 뿐만 아니라, 저가 공세로 해외 시장 경쟁을 어지럽힌다는 비판을 야기하는 요인이다. 특히, 한국 메이커의 해외 메이커 인수, 현지 공장의 건설 등이 최근 빠르게 진척됨에 따라 선진 메이커들의 과잉 시설에 대한 비판은 끊이지 않았다. 이처럼 생산 능력의 조정에 대한 압력은 국내 외로부터 높아지고 있다.¹⁾

넷째, 작년말 예상하지 못했던 외환 위기의 과급 영향이다. 내핍과 긴축을 기조로 하고 있는 IMF의 정책 권고로 인한 충격

은 내수 시장의 위축과 경영 패턴의 일대 수정, 사업 추진의 차질 등 경영 전반에 변지고 있다. 완성차 메이커를 비롯한 대부분의 기업들은 차입 경영에 대한 의존도가 높아 금융 비용의 부담은 심각하다. IMF의 조치로 긴축 금융, 외화 조달의 곤란, 세금 인상, 금리 상승, 일본 차의 조기 수입, 유가 등 각종 물가 상승과 가처분 소득의 감소 등으로 수요 여건은 종전보다 더욱 더 악화되고, 자본 코스트도 급상승하여 수익성 확보를 위한 메이커의 근본적인 대응이 요구되고 있다. 종전에 의존하던 기업 자체 내의 인력, 조직, 각종 비용 절감 등으로도 한계에 직면할 경우 타 메이커와의 인수·합병도 불가피할 전망이다. 특히, 부품 제조 업체의 자금난과 도산으로 해외 자동차 메이커의 경영 참여 가능성은 크게 높아졌다. 부품 업체의 재편은 완성차 메이커의 재편에도 역으로 영향을 미칠 것이다.

이러한 산업 내외적인 요인은 시간의 경과와 더불어 구조 조정의 압력을 확대시켜갈 것으로 예상된다. 기아의 법정 관리와 대우의 쌍용 인수 등이 시차를 두고 일

1) 과잉 설비에 대한 우려는 경쟁력 강화를 위하여 오히려 삼성의 신규 진입이 타당하다는 주장에 대한 반대 의견으로 이미 1994년에 심각하게 제기되었지만, 주목을 받지 못했다. 신규 진입의 논리적 근거가 오류였다는 인식은 그로부터 3년이 지난 후 겨우 공감을 얻고 있는 듯함. 삼성의 신규 진입을 주장했던 논거로는 유승민·김주훈·정진성·김승진(1994. 1), 「자동차 산업의 신규 진입과 산업 조직 정책」, 한국개발연구원, p. 123 중간 “어쨌든 우리는 … 자동차 산업에 진입하려는 것이 삼성의 계산 착오라고 판단하지 않는다” 이하 참조.

〈표 1〉 자동차 수급 갭의 최근 추세

	1990	1992	1994	1996	1997	1998
생산 대수	1,322	1,730	2,312	2,813	2,824	2,740
생산 능력	2,065	2,795	3,055	3,511	3,953	4,193
가동률	64.1	61.9	75.7	80.1	71.4	65.3
수급 갭	743	1,065	743	698	1,129	1,453

(단위: 천 대, %)

자료: 한국자동차공업협회(1997), 「한국의 자동차 산업」.

주: 1) 가동률=생산 대수/생산 능력(%), 수급 갭=생산 능력-생산 대수임.

2) 1997년/98년 수치는 예상치이고, 생산 능력은 연말 연간 생산 능력임.

어난 것도 이러한 내부의 조정력에 의하여 자동적으로 표출된 구조 조정의 사례로 이해할 수 있다.

사업 구조 포지티브섬체제로 재구축해야

자동차 사업의 구조 조정이 어떤 방향으로 전개될 것인지는 궁극적으로 재편 후의 사업 경쟁력과 관련되어 있다. 기술력, 경영력, 재무력, 시장 판매력, 상품력 등의 변화는 메이커 자체의 구조 조정뿐만 아니라, 메이커간 인수·합병, 제휴 등에 있어서 고려해야 할 중요한 포인트이기 때문이다. 변동비와 고정비 삭감 문제와의 대응, 특히 관리 부문, 판매 부문, 개발 부문의 리엔지니어링에 의한 국내 부문의 구조 조정과 지역별 분업 추진, 현지 공장의 부품 공급 확대, 니치 사업의 개발을 위한 성장 시장과 신규 사업에의 효율적인 자원 배분

등 사업 재구축을 위한 조정 노력은 구조 조정의 실천에 있어 필수적이다.

사업 재구축에 있어 국제 경쟁력의 강화, 해외 시장의 개척, 신규 사업의 개발 등 세 가지를 단계적으로 추진하는 것이 순서이지만, 지금의 단계에 있어서는 동시에 추진하는 것이 필요하다. 즉, 경쟁력을 강화하기 위하여 과잉 능력과 고용을 조정하고 원低 활용의 극대화에 의한 해외 시장 확대는 실기하지 말아야 할 것이다. 원低 가치가 앞으로 상당 기간 하락되면 종래의 해외 생산·수출 병행 전략은 수출 주도·해외 생산 보조의 형태로 수정되어야 할 것이다. 이에 따라 국내 시장에서는 생산의 현상 유지 또는 원低 여하에 따라 확대 기조로 구조 조정을 추진하는 것이 필요하다. 원低 현상이 지속되는 한 국내 생산·수출 전략은 가격 경쟁력 면에서 유리할 것이기 때문이다. 이는 완성차뿐만

아니라 부품의 생산·수출도 마찬가지이다. 반면에, 국내 시장에서의 성장시대와 같은 출혈 경쟁은 코스트 상승에 따른 경쟁력 약화만을 초래한다. 따라서 양적 경쟁보다는 수익성 위주의 질적 경쟁으로 전략 전환이 요구된다. 미국, 유럽 등 선진국 시장에서는 한국에서 생산 수출하는 편이 원화 가치의 하락폭만큼 종전보다 유리해졌다. 그러나 인접 지역 즉, 동구권의 현지 생산과 수출의 관계는 템포를 조절하면서 현지 공장을 활용해야 할 것이다. 현지 생산의 확대 정도는 수출과 현지 생산의 경쟁력 비교 우위에 달려 있다.

끝으로 성장 지역 시장에서 사업 구축이다. 동구, 구소련, 인도, 동남아시아, 남미 등 성장 잠재력이 큰 시장에서의 국제 분업은 완성차, 부품, KD 조립, KD 세트 등의 현지 생산이다. 이 지역에서의 생산은 현지 수요와 인접 지역으로의 수출 등 두 가지 목적으로 추진되고 있다. 현지 조달률과 부품의 국내 생산, 공급 또는 현지 생산에 대한 사업성 검토, 현지 적응력이 높은 상품 개발 등이 현지화의 성공 여부를 결정짓는 중요한 변수가 된다. 이처럼 국내 시장, 선진국 시장, 성장 시장에서의 사업 구조의 기본 방향을 기초로 국내의 개별 메이커는 구조 혁신을 추진해야 할 것이다.

사업 구조의 혁신과 관련하여 메이커의 구조 조정이 성공적으로 진행되고 원低가 지속되는 한 코스트의 원化가 유리하므로 국제 분업을 빠른 템포로 추진하는 것은 바람직하지 않을 것으로 보인다. 그러나 수출이 경쟁력 개선으로 증가한다 해도 국내 생산이 앞으로 생산 감소의 경향을 띠며 횡보 걸음을 보일 것이므로 이를 메울 수 있는 해외 사업의 확대는 중단할 수 없다. 물론, 국내 생산의 부족분을 메우는 플러스 섬적인 사업보다는 포지티브 섬을 유발하도록 해외 사업 구조와 체제의 혁신이 동시에 병행되어야 한다. 즉, 해외 생산, 부품 수출, KD 수출 등 해외 지원 사업은 멈추어진 자동차 생산의 성장을 지속적으로 이끌 수 있도록 전개되어야 한다.

또한 신규 사업의 개발에 있어 개발 투자의 확대, 개발 효율의 혁신, 전략 제휴의 추진 등은 중점을 두어야 할 분야이다. 이러한 사업 전개와 더불어 한국 자동차 메이커에게는 현장을 중시하는 경영력을 길러 지속적으로 코스트 절감을 추진하고 톱다운보다는 미들업/다운의 지지를 바탕으로 전략 기획력과 현장 실천력을 배양하는 것이 필요하다. 미국 메이커나 일본의 메이커들은 전략 기획력이나 현장 실천력이 뛰어나기 때문에 우리는 이를 결코 소홀히

할 수 없다.

수익성 위주의 경영 패턴 정착

IMF의 구제금융 조치로 급변해진 여건에 대응하기 위해서는 사업과 조직의 구조 조정을 통하여 경기 변동을 잘 이겨내는 기업 체질을 확립하는 원칙 이외 별다른 왕도가 없다. 90년대 중반 이전까지는 매출액 위주의 양적 성장을 목표로 하는 소위 스케일 메리트형 위주였다. 생산, 판매, 조직, 인력 등이 모두 확장 경영에 초점을 두었다. 그러나 시장 침체와 무역 마찰, 차입 경영의 한계 등 환경 변화로 이익 위주 경영으로의 전환은 불가피하게 되었다. 이처럼 구조 조정은 환경 변화로 인하여 타의적으로 요구되고 있기 때문에, 이에 대응하는 데는 몇가지 준칙이 필요할 것이다.

첫째, 수익성에 기초하여 경영 자원을 배분하는 경영 활동의 지침을 고수해야 할 것이다. 관리, 생산, 조달, 판매, 개발 부문, 현지 공장 운영 등의 전부문이 이에 해당된다. 그러나 인력 조정에 있어 미국식의 단기적인 레이오프, 희망 퇴직 등 대중요법에만 의존하면 경영 풍토를 악화시킬 우려도 있다는 점에 유의해야 할 것이다.

둘째, 구조 조정 후의 경영시스템은 환

경 변화에 유연하게 대응할 수 있는 유연한 체제로 되어야 할 것이다. 유연한 경영시스템이란 환율 변동이나 생산 변동에 유연하게 적응할 수 있는 환경 변동에 대한 적응력이 강한 체제를 말한다. 성장 경제의 마감으로 생산 축소 조정은 예상되며 이에 대한 유연한 대응은 단기에서는 작은 고정비, 노동 투입의 조절에 의하여 이루어질 수 있다. 환율 상승이 지속되면, 각종 코스트의 원화를 도모해야 할 것이다.

셋째, 작은 고정비와 가벼운 조직으로의 조직 혁신이 추진되어야 할 것이다. 자동차 사업은 앞으로 생산이 갈짓자 걸음을 하고 경기에 따라 순환 변동할 가능성이 크다. 따라서 생산, 유통, 개발 등 각 부문에 있어 생산성의 부문간 균등화를 달성하여 고정비를 최소화시켜야 한다. 이를 위하여 본사의 관리 부문을 비롯한 간접 인원의 축소 조정과 국내외 사업의 분권화가 이루어지도록 조직 개편이 필요할 것이다.

이러한 준칙들은 기존 시장 지배력의 고수와 신규 시장에서의 진출을 강화하기 위하여 구조 조정을 진전시키는 데 있어 몇 가지 예에 불과하다. 그러나 선진 메이커들이 구조 조정을 겪으면서 이와 유사한 원칙을 지켰다는 점에서 시사하는 바가 크다 하겠다. ■