

## 자동차 업계의 전략적 제휴 확대와 시사점

정진우 · 현대경제연구원 연구위원

최근 대우·GM, 기아·포드, 삼성·포드간의 전략적 제휴를 둘러싼 논란이 분분해지면서 외국 업체와의 전략적 제휴가 한국 자동차 산업 구조 조정의 키워드로 부상하고 있다. 그러나 전략적 제휴 자체가 구조 조정 문제를 대체할 수는 없으며, 전략적 제휴는 구조 조정의 수단 이상도 이하도 아니다. 따라서 제휴 쌍방의 경쟁 우위 요소와 제휴의 목표 및 조건, 기대되는 상호 보완 효과를 투명하고 분명히 함으로써 구조 조정의 방향과 목적에 부합하도록 하는 것이 중요하다. 특히, 자체적인 경쟁 우위 요소의 확보는 제휴의 성패를 결정하는 핵심 변수가 될 것이다. 한편, 외국 업체와의 전략적 제휴 논의가 시급한 국내 자동차 산업 구조 조정의 발목을 잡을 가능성을 경계해야 한다. 전략적 제휴 논의 자체에 매달려 있다 가 자칫 제휴 논의가 지지부진해질 경우, 국내 업체들의 협상력 저하로 국내 자동차 산업 구조 조정의 방향이 외국 업체들에 의해 일방적으로 결정되는 국면이 초래될 수도 있기 때문이다.

한 데 이어, 삼성도 포드社와의 전략적 제휴 추진 의사를 적극적으로 밝히고 있다. 또한 새정부가 부실 기업 처리 및 산업 구조 조정을 가속화한다는 의지를 거듭 밝히고 있어 자동차 산업 구조 조정의 뇌관이라 할 수 있는 기아 처리 방향도

### 자동차 산업 구조 조정의 키워드로 부상하는 '전략적 제휴'

자동차 업계가 구조 조정의 급류를 타고 있다. 대우가 쌍용 인수를 전격 결정하고 GM社와의 전략적 제휴를 추진하기로

곧 그 모습을 드러낼 것으로 예상되고 있다. 여기다가 IMF와 서방 선진국들의 구조 조정 압력, 최근의 극심한 내수 부진과 업체들의 수익성 악화, 업체들의 재무 구조 개선 필요성 고조 등에 따라 자동차 업계는 구조 조정이 불가피한 국면의 한가운

데로 들어서고 있는 것이다.

자동차 산업 구조 조정의 불가피성은 IMF지원 이전에 이미 예정되어 있었다고 할 수 있다. 삼성의 신규 진입과 이로 인해 촉발된 설비 증설 붐은 외국 업계에서 강력한 항의와 우려를 표시할 정도로 생산 능력 과잉 논란을 불러일으켰다. 여기다가 내수 시장이 성숙 단계에 접어들면서 성장률은 급속히 둔화되었고 이에 따른 과당 경쟁, 출혈 판매 등으로 업체들의 수익성은 크게 악화되었다. 이런 상황에서 돌출한 기아 부도 및 IMF 사태는 內燃되어오던 구조 조정의 필요성에 불을 붙인 격이었다.

기아 사태 이후 본격화된 자동차 산업 구조 조정 논의는 외환 위기 사태를 거치면서 그 구도가 크게 변화되는 양상을 보이고 있다. 우선 자금 조달 여건의 악화와 재벌 개혁 프로그램에 따른 재무 구조 개선 필요성 등은 국내 업체들의 운신의 폭을 크게 좁히고 있다. 국내 업체간 구조 조정의 여지가 크게 축소된 것이다. 게다가 자본 시장 개방, 외국인의 M&A 활성화 조치 등의 환경 속에서 대우·GM, 삼성·포드간에 제휴가 추진됨으로써 외국 업체들이 구조 조정의 강력한 주체로 등장하게

되었다. 상대적으로 소극적이었던 크라이슬러社도 한국 업체와의 제휴에 큰 관심을 가지고 있음을 거듭 표명하고 있다. 이제 외국, 특히 미국 빅3와의 전략적 제휴는 자동차 산업 구조 조정의 키워드로 급부상하고 있다.

### 세계 자동차 산업 전략적 제휴의 특징

세계 자동차 산업에서 전략적 제휴가 구조 조정과 경쟁력 강화의 유용한 수단으로 자리잡아왔으며 제휴 건수도 점점 늘어나고 있음은 주지의 사실이다. 경쟁의 범위가 점점 전세계적 범위로 확장되고 기술 개발, 신모델 개발, 시장 개척, 생산시스템 합리화 등 모든 부문에서의 경영 부담이 점점 커져 한 업체가 능동적으로 모두 대처하기에는 역부족이기 때문이다. 특히, 최근에는 미래형 첨단 기술 개발에 필요한 투자 규모의 대형화와 투자 리스크 증가로 선진 업체들간의 기술 제휴가 매우 활발하게 벌어지고 있다.

또한 최근 세계 자동차 산업 전략적 제휴에서 특징적인 현상 가운데 하나는 거대 기업간 수평적 제휴의 확산이라고 할 수 있다. 즉, 종래는 거대 기업과 중소기업,

선발 업체와 후발 업체, 매도 업체와 매수 업체간의 수직적 제휴 관계가 주종이었으나, 최근에는 수평적 또는 경쟁 관계에 있는 선진국 업체간 제휴의 비중이 증가하는 양상을 보이고 있다. 따라서 전략적 제휴의 형태도 기존의 자본 제휴 일변도에서 다양한 非자본 업무 제휴가 활발하게 전개되고 있다.

이것은 제휴 업체간 세력 불균형이 심하고 의존도가 높을수록 기술 종속, 경영 자율성 상실, 제휴 파기 등 위험이 높아지기 때문에, 이러한 위험을 극소화하는 동시에 제휴의 시너지 효과를 극대화하기 위한 것으로 보인다. 또한 급변하는 경영 환경 속에서 상황에 맞는 최적의 협력 관계를 구축하기 위해 제휴 관계에서의 전략적 유연성을 확보할 필요가 있기 때문인 것으로 분석되고 있다.

전략적 제휴가 부족한 경영 자원을 상호 보완함으로써 경쟁력을 강화하는 유용한 수단이긴 하지만, 모든 문제를 일거에 해결하는 만병통치약은 결코 아니며 경우에 따라서는 부작용만 일으킬 수도 있다. 전략적 제휴가 실패하는 이유로는 자체적

인 경쟁 우위 요소 미보유, 불분명한 목표 설정, 과도한 기대, 상호 불신과 기만, 기업 문화의 부조화, 경영진의 무관심 등이 꼽히고 있다.

특히, 선진 업체들간의 수평적 제휴가 확산되고 있는 환경 속에서는 자체 경쟁 우위 요소의 확보가 무엇보다 중요하다. 이를 바탕으로 상호 보완적인 시너지 효과를 극대화할 수 있어야 제휴 관계 자체의 능동적인 결성이 가능할 뿐만 아니라 소기의 목적을 달성할 수 있다. 이러한 자체 핵심 역량을 보유하지 않고서는 일류 업체와의 제휴 자체가 힘들 뿐만 아니라, 설사 제휴를 맺는다 하더라도 전략적으로 종속적인 위치에 서게 되고 전략적 유연성 확보에도 실패하게 될 확률이 커지는 것이다. 최근의 한 연구<sup>1)</sup>도 여러 가지 유형의 제휴 가운데서 직접적 경쟁 관계에 있는 강한 업체간의 주요 사업 영역에서의 제휴, 약자들간의 제휴, 강한 업체와 약한 업체간의 부츠트랩 제휴 등은 실패할 위험이 높은 유형으로 분류한 반면, 장기적인 상호 이익을 기대할 수 있는 이상적인 제휴 유형으로 자체 경쟁 우위 요소를 갖춘 상태

1) Joel Bleeke & David Ernst(Jan.-Feb. 1995), "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?" *Harvard Business Review*.

에서의 보완적이고 동등한 수준의 업체간의 제휴를 꼽고 있다.

### 국내 자동차 업체들의 전략적 제휴

국내 자동차 업체들의 전략적 제휴는 제휴의 내용이나 대상 면에서 선진 업체들에 비해 크게 뒤떨어져 있는 실정이다. 우선 그 대상 면에서는 미국·일본 업체들에 치중되어 있고 내용 면에서도 선진 업체에 대한 소형차 OEM 공급, 선진 업체로부터의 기술 이전 등이 주류를 이루고 공동 기술 개발이나 해외 시장 공동 진출 등의 실적은 매우 미미한 형편이다. 특히, 외국 자동차 산업에서 흔히 볼 수 있는 국내 업체간의 전략적 제휴는 전무하다.

국내 업체들이 외국 업체들과 전략적 제휴 관계를 본격적으로 구성하게 된 계기는 80년대 미국 빅3의 소형차 해외 조달 전략에서 찾을 수 있다. 당시 일본 소형차의 미국 시장 석권에 대응하기 위해 빅3가 추진한 전략 가운데 하나는 외국 업체에서 생산한 소형차를 OEM으로 조달받아 미국 시장에 판매한다는 것이었다. 이 전략은 소형차 개발 경험이 풍부한 일본의 중하위 업체들(마쓰다, 미쓰비시, 이스즈, 스즈키

등)이나 독일 자회사가 개발한 모델을 한국, 대만, 브라질, 멕시코 등의 후발 업체들에 생산 분담시켜 조달하는 방향으로 구체화되었다.

국내 업체들은 이러한 전략의 하위 파트너로 참여함으로써 미국·일본 업체와의 제휴 관계를 본격적으로 구성하게 되었다. 대우가 독일 오펔社(GM社의 독일 자회사)가 개발한 차종을 폰티악 르망(국내 판매명은 르망)이라는 모델명으로 GM社에 공급하였고, 마쓰다가 개발한 차종을 기아가 생산하여 페스티바(국내 판매명은 프라이드)라는 모델명으로 포드社에 공급한 것이 대표적인 예이다. 현대는 수출 자율 규제(VER)로 미국 수출 대수 제한을 받고 있던 미쓰비시에 엑셀(미국 판매명은 프레시스)을 공급하였다.

성공적이었던 것으로 평가되고 있는 이 제휴에서 제휴 쌍방은 상호 보완이 가능한 명확한 목표와 경쟁 우위 요소를 가지고 있었다. 우선 미국 업체들은 저렴한 소형차를 조달받음으로써 일본차의 시장 점유율 급상승에 제동을 걸 수 있었고, 국내 업체들은 부족한 기술력을 이전받고 생산 증가로 규모의 경제 효과를 거둘 수 있었다. 또한 미국 업체들은 기술력, 국내 업체들

은 가격 경쟁력에서 확실한 경쟁 우위 요소를 갖추었고 이는 효과적으로 상호 보완 되는 것이었다. 또한 제휴 쌍방이 직접적인 첨예한 경쟁 관계에 있지 않아 미국 업체들이 과도한 경계와 견제를 하지 않았던 것도 성공 요인 가운데 하나로 꼽히고 있다.

90년대에 들어서면서 상황의 변화로 이러한 제휴 관계의 의미는 크게 변화되고 있다. 우선 국내 업체들이 자체적인 기술 기반을 확보하면서 미국 시장에 직접 진출 하였고 미국 업체들도 국내 업체들을 직접적인 경쟁자로 인식하게 되었다. 이에 따라 제휴의 목표와 상호 보완 효과가 점점 불분명해지게 되었다. 대우와 GM社가 1992년 결별하였고 최근 기아가 포드社에 대한 OEM 공급을 중단한 것 등은 이러한 사정을 반영하고 있다.

이러한 상황은 국내 업체들의 전략적 제휴가 중대한 전환점에 서있음을 말해주고 있다. 양적 성장에도 불구하고 기술력과 품질 경쟁력, 세계화 전략 등에서는 선진 업체들에 비해 아직 크게 미흡한 반면, 가격 경쟁력은 점차 약화되고 있는 현실 속에서 국내 업체들은 경쟁 우위 요소를 어디서 어떻게 확보할 것이며 어떤 업체와

의 어떠한 전략적 제휴로 상호 보완 효과를 극대화하여 경쟁력 강화의 질적 도약을 이룰 것인가를 되문게 하고 있다.

## 국내 자동차 산업의 구조 조정과 전략적 제휴

최근 대우·GM, 삼성·포드, 기아·포드간의 제휴 논란은 임박한 자동차 산업의 구조 조정과 맞물리면서 외국 업체와의 전략적 제휴를 구조 조정 논의의 한 축으로 격상시키고 있다. 외국 업체와의 전략적 제휴가 경쟁력 강화 수단의 의미를 뛰어넘어 구조 조정에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 가시권 내로 들어서고 있는 것이다. 이에 따라 국내 자동차 산업의 구조 조정 논의는 한층 복잡한 양상의 다면적인 논의 구도로 전개되고 있다.

논의의 초점을 보다 분명히 하기 위해서는 전략적 제휴를 잠시 논외로 한 구조 조정 문제를 되짚어볼 필요가 있다. 구조 조정을 필요로 하는 한국 자동차 산업의 당면 문제는 과잉 생산 능력과 수익성 악화로 요약될 수 있을 것이다. 삼성의 신규 진입, 기아 부도 사태, 쌍용의 부실 심화, 업체간 과당 출혈 경쟁 등의 이슈는 이 문

제와 직간접적이고 복합적인 인과 관계의 연장선 상에 있는 것이다.

따라서 구조 조정의 방향은 축소 가능성까지를 포함한 생산 능력의 합리적인 조정과 수익성 향상에 초점이 맞추어져야 할 것이다. 이를 위한 현실적 방안으로는 과다한 업체 수의 축소와 업체당 규모의 대형화,<sup>2)</sup> 그리고 경우에 따라서는 수익성없는 라인의 폐쇄 및 통합, 차종 정리 등을 상정할 수 있을 것이다.<sup>3)</sup> 업체당 규모의 대형화는 부품 업체의 대형화 유도를 통해 부품 업계의 숙제인 영세성 극복에도 큰 도움이 될 것이다. 구조 조정 문제에서 또한 가지 강조할 것은 구조 조정이 빠른 시일 내에 시급히 이루어져야 한다는 것이

다. 구조 조정의 지연에 따른 국제 신인도 하락과 경제 위기 재연의 가능성은 차치하더라도, 구조 조정 논의의 와중에서 붕괴일보 직전의 상황으로 몰리고 있는 부품 업계의 위기가 이를 웅변하고 있다.

전략적 제휴나 인수·합병, 기업 매각 등은 이러한 목적을 달성하기 위한 구조 조정의 수단 이상도 이하도 아니다. 따라서 전략적 제휴 특히 외국 업체와의 전략적 제휴가 성사되면 모든 문제가 해결될 듯한 환상은 경계해야 할 것이다. 단순히 전략적 제휴가 성사되느냐 여부가 중요한 것이 아니라, 어떤 수준에서 어떤 내용으로 전략적 제휴가 이루어져 구조 조정의 큰 방향에 보탬이 될 것이냐가 중요한 것

2) 업체당 규모의 대형화를 통한 규모의 경제 효과 극대화는 자동차 산업의 처음부터 끝까지 수미일관되게 추구하고 있는 양산 업체들의 기본 전략임. 최근 선진 업체들이 리스트럭처링의 핵심 전략으로 추진하고 있는 플랫폼 통합 전략도 플랫폼당 생산 규모의 확대를 통한 개발비의 절감과 규모의 경제 효과 극대화를 달성하는 데 그 기본 목표가 있다고 할 수 있음. '규모'는 공장의 생산 능력, 모델 구성의 다양성, 모델 생산 주기, 기업 내에서의 공장 수 등 여러 차원에서 논의될 수 있는 개념으로서 엄격하게는 모델 단위, 플랫폼 단위, 공장 단위, 기업 단위, 산업 단위 등으로 구분하여 고찰해야 함. 그러나 현실적으로 경쟁이 이루어지는 단위는 기업이기에 때문에 모델 단위 등의 최소 효율 규모(MES: Minimum Efficient Scale)와는 별개로 기업 단위 최소 효율 규모가 현실적 중요성을 가짐. 논자들에 따라 다르지만 양산 업체당 최소 효율 규모는 대체로 200만 대 이상인 것으로 분석되고 있음. 국내 업체들의 경우 최대 업체 현대의 생산 능력은 145만 대(1996년), 생산 실적은 124만 대(1997년)에 그치고 있음.

3) 최근 산업연구원(KIET)의 한 연구(조 철(1998. 2), "한·일 기업 비교에서 나타난 자동차 산업의 구조 조정 방향", 「KIET 실물경제 REVIEW」, 산업연구원)에 주목하는 이유도 여기에 있음. 산업연구원은 한·일 자동차 업체들의 규모 및 범위의 경제 실현 정도, 경영 성과 등의 비교를 통해 한국 자동차 업체들의 경영 부실은 국가간 차이나 부채 비율 등에 기인하는 것이 아니라, 기업이 대형화나 전문화, 전략적 제휴를 통한 범위의 경제나 규모의 경제를 얼마나 실현할 수 있느냐에 달려있는 것으로 분석하고 있음. 산업연구원은 이에 따라 구조 조정의 방향도 전자종을 생산하는 업체의 경우 범위의 경제를 실현할 수 있을 정도로 업체당 규모의 대형화를 달성하고, 그렇지 못한 업체는 특정 차종에 특화하는 전문화가 필요하다고 주장하고 있음.

이다. 이 과정에서 제휴 쌍방의 경쟁 우위 요소와 제휴의 목표와 조건, 기대되는 상호 보완 효과를 투명하고 명확히 해야 함은 물론이다.

더 더욱 경계해야 할 것은 외국 업체와의 전략적 제휴 논의가 시급한 국내 자동차 산업 구조 조정의 발목을 잡을 가능성이 있다. 이는 국내 업체와 외국 업체간 다른 조건에서의 불균형은 차치하고라도 시간적 긴박성의 차이에서 발생할 수 있는 문제이다. 즉, 국내 구조 조정이 시급히 처리되어야 할 사안임에 비해 외국 업체들은 조급하게 제휴 파트너나 내용을 결정할 필요를 느끼지 못하고 있어 구체적인 제휴 성사까지는 장기간의 시간이 소요될 가능성이 크다는 것이다. 이 경우 구조 조정이 지연되면서 국내 업체들의 협상력은 더욱 약화되고 자동차 산업 구조 조정의 방향이 외국 업체들에 의해 일방적으로 결정될 가능성도 배제할 수 없다. 일부에서는, 외국 업체들이 국내의 기류 변화를 탐색하면서 국내 시장 판매 확대에 최대의 목표를 두고 보다 유리한 조건의 탐색에만 열중하는 한편, 강력한 경쟁자의 출현을 우려하여 업체당 규모의 대형화를 저지하는 등, 국내 자동차 산업의 경쟁력 강화를 견제할

가능성에 대한 우려의 목소리도 나오고 있는 실정이다.

국내 산업의 시급한 구조 조정 필요성을 배경으로 외국 업체와의 전략적 제휴, M&A 등을 활성화해야 한다는 목소리가 그 어느 때보다 설득력을 얻고 있는 시점이다. 굳이 세계화시대임을 상기하지 않더라도 때늦은 감마저 드는 주장이다. 그러나 경제 위기 상황이라는 긴박한 상황과 그동안 우리 산업계가 이러한 측면에서 경직적이었던 것에 대한 반동으로 또 다른 극단적인 방향으로 경사되지 않을까 하는 우려 또한 떨치기 어렵다. 외자 유치나 외국 업체와의 전략적 제휴 그 자체가 모든 문제를 해결하지 않는 이상 그 내용이나 조건, 효과에 대한 엄밀한 검토는 당연한 전제일 것이다. HR