

2. 벤츠-크라이슬러 합병 이후 부품조달 정책의 재편

□ 배경

통합의 시너지 효과가 가장 쉽게 가시화될 수 있는 부품조달 분야에서 새로운 정책 정립이 필요

- 부품 조달 분야는 합병에 따른 시너지 효과를 가장 쉽게 가시화할 수 있는 분야로서, 양사 통합에 따른 일관된 정책 방향을 제시할 필요가 제기됨
 - 다임러 벤츠와 크라이슬러 양사는 합병에 따른 비용 절감액이 합병 후 수년간 매년 약 30억 달러 정도에 이를 것이라고 발표한 바 있음. 이는 상당히 과장된 것이라는 평가가 나오고 있으나 비용 절감액의 상당 부분이 부품조달의 통합에서 얻어질 것이라는 데는 의견이 일치되고 있음
 - 양사는 최근 양사의 구매 부문을 글로벌 구매부문으로 통합시켜, 부품조달 부문 통합의 제도적 기반을 마련했음
- 플랫폼 통합 추진 계획과 부품 모듈·시스템화, 글로벌 소싱 확대 등에 대응한 부품업체 정비의 필요성이 제기됨
 - 플랫폼 통합은 중장기적으로 시너지 효과를 극대화하기 위한 핵심 부문이라고 할 수 있으며, 이에 대비하기 위해서는 플랫폼 통합 작업을 뒷받침할 수 있는 모듈·시스템 부품업체의 선정과 육성이 시급한 실정임
 - 또한 통합에 따른 비용 절감 효과를 극대화하고 글로벌 사업 전개를 강화하기 위해서는 글로벌 소싱 및 집중 발주 확대의 필요성이 제기되고 있음

□ 주요 내용

부품업체들의 자발적 원가 절감 노력을 자극해 획기적 비용 절감을 가능케 한 크라이슬러의 SCORE 프로그램이 확대 시행될 전망

- 양사는 당분간 크라이슬러의 기존 부품조달 정책 및 시스템을 통합 구매부문의 기본 정책 방향으로 채택할 것으로 알려지고 있음

주요 경제 현안

- SCORE(Supplier COst Reduction Effort) 프로그램을 근간으로 구축된 크라이슬러의 부품조달 시스템은 미국 Big3 중 일본식 부품조달 시스템의 장점을 가장 잘 흡수하고 있는 것으로 평가됨
- 반면에 벤츠는 전통적으로 부품 內製率이 높은 데다 해외 사업이 많지 않아 국내 조달 비율도 높기 때문에(현재 독일 국내 조달 비율은 약 90% 수준), 벤츠의 부품조달 시스템은 글로벌 사업의 강화를 목표로 하고 있는 통합사의 부품조달 시스템으로는 부적절하다는 평가가 지배적임
- SCORE 프로그램은 각종 인센티브 장치를 통해 부품업체의 자발적인 원가절감 노력을 자극함으로써 큰 성과를 거두고 있음
 - 크라이슬러의 부품조달 시스템은 장기 거래, 디자인 인(Design-In), 절감된 비용의 동등한 배분, 팀워크 향상, 목표비용 설정을 통한 부품가격의 결정, 부품업체 지원 프로그램 등을 특징으로 하고 있음
 - 특히 89년부터 시행되고 있는 SCORE 프로그램은 부품업체와 공동으로 비용 절감 성과를 거두었을 때 그 이익의 일부분을 부품업체에 돌려줄 뿐만 아니라, 부품업체의 실효성 있는 제안에 대해서는 별도의 인센티브를 제공함으로써 부품업체의 자발적인 비용 절감 노력을 이끌어내고 있음
 - 즉 SCORE 프로그램의 핵심은 완성차업체가 부품업체에 비용을 전가시키는 것이 아니라 협력을 통해 비용 요인을 제거하고 그 이익을 공유한다는 것임
 - 또한 부품업체들의 제안 활동을 고취하기 위하여 린생산방식(Lean Production)에 대한 연구회를 개최하는 한편, 팀워크 향상을 위해 크라이슬러 기술센터 내에 부품업체용 사무실을 제공하여 부품업체간 정보교류를 강화하는 등 다양한 부품업체 지원 프로그램을 실시하고 있음
 - SCORE 프로그램에 따른 가시적인 비용 절감액만도 93년 2.6억 달러 수준에서 97년에는 12.5억 달러(크라이슬러 연간 총 구매액의 약 3%)로 무려 5배 가까이 늘어났음
- 양사는 또한 부품의 모듈화를 확대하여 1차 납품업체를 모듈 업체 중심으로 재편함으로써 1차 업체 수를 대폭 축소한다는 전략을 추진할 것으로 알려짐
 - 통합사의 1차 업체 수 감축 목표는 정확히 밝혀지고 있지 않으나, 크라이슬러는

일단 현재 약 900社에 달하는 1차 업체 수를 2000년까지 약 300社로 감축한다는 계획을 추진하고 있음

- 벤츠의 소형차 스마트카 조립 공정, 크라이슬러 브라질 공장의 '롤 인 새시'(roll-in-chassis) 방식의 예에서 볼 수 있듯이, 양사는 이미 부품 모듈화에 대한 상당한 노하우를 축적하고 있음
- 특히 크라이슬러는 브라질의 Dakota 트럭 조립 공장에서 부품업체인 Dana로부터 약 220점의 부품으로 구성된 '롤 인 새시'(중량은 약 700kg, 완성차 전체 코스트의 약 33% 비중 차지)를 모듈로 공급받는 혁신적인 조립 공정을 도입함으로써 향후 모듈화의 진행 속도와 폭을 짐작케 하고 있음

□ 부품업체에 미치는 영향과 전망

부품 모듈화의 급진전으로 대형 부품업체의 영향력 확대 및 인수·합병도 활발해질 것임. 반면 소규모 부품업체중 상당수는 흡수 합병되거나 도태될 가능성이 높음

- 양사에 모두 납품하던 부품업체들이 일차적으로 납품 기회 확대의 혜택을 누릴 것으로 예상되며, 소규모 부품업체의 도태가 가속화될 것으로 전망됨
 - 크라이슬러 계열의 부품업체들은 다소 폐쇄적이라고 평가받아온 벤츠의 부품조달망이 개방될 것으로 기대하고 있으며, 벤츠 계열의 부품업체들은 SCORE 프로그램의 확대 시행을 기대하고 있음
 - 특히 크라이슬러가 벤츠로부터 도입할 것으로 예상되는 주요 기술 분야(연료전지, 직접분사엔진, 안전제어시스템 등)의 핵심 기술을 보유한 벤츠의 기존 부품업체(보쉬, 지멘스 등)가 새로운 사업 확대의 기회를 맞을 것으로 보임
 - 반면에 글로벌 사업 확대, 가속적인 모듈화, 환경·안전 관련 기술 기준 강화 등 새로운 합병 회사(다임러크라이슬러)의 요구에 대응하기 어려운 소규모 부품업체들의 도태는 더욱 가속화될 것으로 보임
- 세계적인 대형 부품업체들간의 인수·합병이 더욱 촉진될 것임
 - 특히 크라이슬러나 벤츠 가운데 어느 한 회사와만 거래해온 부품업체들은 양사 통합에 대한 대응력을 높이기 위해, 自社에 부족한 부문을 보완하는 인수·합병에 더욱 적극적으로 나설 것임

주요 경제 현안

- 최근에는 유럽이나 북미 내에서의 인수·합병 붐 이외에 미국과 유럽 부품업체들 간에 대륙간 인수·합병이 크게 활발해지고 있음

<크라이슬러와 벤츠의 10대 부품업체 현황>

매출액 기준순위	크라이슬러		벤츠	
	부품업체	조달 부품	부품업체	조달 부품
1	Magna	내외장부품	Robert Bosch	전자부품
2	Johnson Controls	시트	Magna	내외장부품
3	Dana	새시	Johnson Controls	시트
4	Textron Automotive	내장부품	Mannesmann	현가부품
5	美國矢崎總業	전장품	Wolhelm Karmann	차체부품
6	New Venture Gear	MT	Lisa Draxlmaier	전장품
7	Lear	내장부품	Lear	내장부품
8	TRW	에어백	Behr	HVAC시스템
9	덴소	전자부품	ITT	전장품
10	Goodyear	타이어	Thyssen	차체부품

자료 : FOURIN, 「自動車調査月報」, 1998. 11.

- 크라이슬러의 부품조달 시스템에 기초하여 통합사의 부품조달 정책을 전개한다는 것은 당분간 부품 조달의 '가격' 기준을 강화한다는 의미로 해석됨
 - 크라이슬러의 SCORE 프로그램은 부품업체의 자발적인 제안과 개선을 통한 획기적인 비용 절감으로 부품조달 코스트를 낮추는 것을 핵심으로 하고 있음
 - 부품 조달 부문이 통합되고 '가격' 기준이 강화될 경우, 벤츠는 大衆 量産車 부문 경쟁력이 크게 강화되고 크라이슬러는 품질 향상 효과를 얻을 수 있음
 - 하지만 '가격' 기준에 대한 강조가 전통적으로 품질을 최우선 가치로 강조해 온 벤츠의 경영 철학과 상충될 가능성도 있음. 결국 통합사는 품질 수준을 떨어뜨리지 않으면서도 비용 절감을 이루어야 하는 딜레마를 해결해 나가야 함
- 향후 다임러 크라이슬러의 신흥 시장 진출시, 브라질 조립 공장의 '롤 인 새시' 방식이 확대 적용되어 글로벌 대형 부품업체의 비중이 더욱 커질 것임
 - 크라이슬러 브라질 조립 공장의 사례는 개도국의 소규모 조립 공장에서 초기 투자 부담을 크게 줄일 수 있고 비용 절감 효과도 커서 개도국 진출의 새로운 패턴으로 평가되고 있음

(김 건 kkim@hri.co.kr ☎724-4043, 정 진 우 jwjeong@hri.co.kr ☎724-4041)