

## 한국기업의 전략적 제휴를 통한 경쟁력 강화방안\*

- 자동차산업을 중심으로 -

### A Study of Competitiveness Strengthen by Strategic Alliances of Korean Companies

- With on Emphasis of Automotive Industry -

문 원 석 (Moon, Won Suk)\*\*

#### < 개 요 >

최근 시장의 글로벌화와 기술혁신에 의한 기업을 둘러싸고 있는 외부환경의 급격한 변화에 대한 대응방안으로서 전략적 제휴는 경쟁전략수단으로서 이용되고 있다. 자동차산업에서도 미·일·구의 글로벌리더기업에 의한 소수과점화경향이 강화되고 있다. 그리고 글로벌리더기업이 지역시장전략의 선병으로서 로컬기업을 활용할 움직임이 있고 글로벌리더기업에 의해 매수되던가 또는 전략적 제휴를 맺고 생존, 발전을 꾀하고 있다.

이와 같은 관점에서 본 논문은 한국자동차기업이 선진자동차업체들과 대등하게 경쟁할 수 있는 위치에 도달할 수 있는 만큼 독자적인 생산능력을 갖추 수 있다고 판단될 때까지 세계자동차 시장에서 지속적인 성장을 기해야 하므로 한국자동차기업의 글로벌화 추진의 필요성과 자동차산업의 세계적 제편상황을 점검하고 전략적 제휴를 통한 한국자동차기업의 발전에 기여할 수 있는 방향을 제시하는데 있다.

## 1. 서 론

최근 기업을 둘러싸고 있는 경영환경은 세계적 규모 또는 지역규모에도 급격한 변화를 일으키고 있다. 그것은 특정산업분야뿐만 아니라 사회전체에 영향을 미치고 있다. 특히 수송기술과 정보통신기술의 급속한 진보는 거리와 시간이라는 2가지 벽을 허물어 글로벌시장의 출현을 가능케 했다. 세계각지의 소비자의 소비패턴은 균일화하는 경향이 있고 기업은

\* 이 논문은 1998년 제주대학교 발전기금 장기국외파견 연구지원계획에 의하여 연구되었다.

\*\* 제주대학교 경상대학 무역학과 교수

그 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해 규모의 경제를 찾아 글로벌사업전개를 행하고 있다.

자동차산업에서도 세계적인 공급과잉 및 지구환경니즈의 고조 및 신기술 요구와 같은 비용상승압박과 함께 지역별 경제상황의 급격히 변화함에 따라 각국간 국경을 넘어 경쟁이 치열해지고 있다.

이 같은 환경 하에서 1990년 이후 자동차 산업에서는 범세계적인 구조개편이 이루어지고 있는 가운데 미·일·구의 글로벌리더기업에 의해 소수과점화 경향이 강해지고 있다.

과거 자동차 산업은 일부 로컬기업이 특정제품이나 특정지역에 강점을 갖고 마켓니치에서 경쟁적 지위를 누릴 수 있었으나 앞으로는 자동차메이커가 생존·발전하기 위해서는 전차종에 대한 플라인업 생산체제를 갖추어야 되는 것은 물론 범세계적인 생산 및 유통네트워크의 구축이 요구됨에 따라 각 기업들은 독자적 생존의 길보다 전략적 제휴나 인수합병을 통한 경쟁력강화전략을 전략대안으로 선택하고 있다. 1998년 독일의 다임러벤츠와 미국 크라이슬러의 합병, 1999년에는 르노가 일본 닛산을 인수한 데서 이해할 수 있다. 로컬기업은 글로벌리더기업에 의해 지역시장전략의 선병으로서 활용할 움직임이 있고 글로벌리더기업에게 인수되던지 전략적 제휴를 맺어 생존을 해나갈 것이다. 단지 특정제품이나 특정지역에 강점을 갖고 틈새시장(마켓니치)에 초점을 둔 Local니치기업은 세계경쟁의 파고를 피해 적어도 독자생존의 여지는 있다. 그들은 니치의 강점을 살려 독자적인 생존책을 강구하던지 글로벌리더기업과 제휴하여 생존을 피하던지 양자선택을 해야하는 과제를 안고 있다. 이러한 상황에서 세계자동차산업의 글로벌체제에 본격 편입되고 있는 한국자동차기업들은 21세기의 세계경쟁에서 생존발전하기 위해 그리고 세계시장에서 경쟁력을 강화하기 위한 수단으로 세계화를 추진해야 할 것이다. 세계화는 자동차업체들의 판매경쟁이 자국시장뿐만 아니라 세계를 무대로 진행되고 있는 상황에 대응하기 위한 것이다.

자동차 글로벌리더기업들은 각 지역의 기존 브랜드를 인수해 시장을 확보하고 제휴 등을 통해 상호 약점을 보완하는 한편 현지공장을 세워 원가를 줄이고 현지연구소 등에서 각 지역의 소비자의 니즈에 맞는 자동차를 개발·생산하고 있다. 한국자동차기업들도 현지 생산에 의한 판매가 아니고는 내수시장의 포화, 날로 높아가는 무역장벽과 기술자국주의에 의해 더 이상의 수출확대는 기대할 수 없을 것으로 판단되기 때문에 일본자동차산업의 경험을 참고로<sup>1)</sup> 글로벌경영체제구축을 위한 해외현지공급체제의 확대가 요구된다. 생산거점

1) 일본자동차메이커들은 1980년대 국내생산시설을 계속 확대한 결과, 엔고와 노동시간의 단축에 의한 임금비용증가, 내수경기침체에 따른 내수감소 등으로 큰 어려움을 겪어 국내생산설비의 감축과 해외생산설비의 신·증설을 추진하였다.

의 해외이전을 위해 기업은 세계경쟁에서 경쟁력을 제고시킬 수 있는 최소한의 기술력, 마케팅능력, 자본력 등을 마련해야 할 것이다. 그러나 한국자동차기업들은 핵심원천기술과 자본력에 선진국과 여전히 큰 격차를 보이고 있어 자동차관련산업의 총체적으로 발전하고 원천기술에서 선진국과 격차를 해소하는 데는 오랜 기간이 소요될 것이므로 한국자동차기업은 독자적인 설계능력의 확보 및 새로운 기술혁신의 모색이라는 장기전략과 함께 경쟁 전략의 수단으로서 부족한 부분을 보완할 수 있는 선진국 자동차업체와의 전략적 제휴의 강화가 수반되어야 한다.

이러한 기업간 전략적 제휴가 자체개발보다는 비교적 짧은 기간에 부족한 능력을 보완할 수 있기 때문에 산업내 하위시장점유율을 가진 업계에는 비교우위를 확보하고 세계시장에서 경쟁적 위치를 제고시켜줄 수 있다는 점에서 기업간 전략적 제휴를 통한 세계경쟁력이 더욱 강화될 수 있는 것이다.

이와 같은 관점에서 본 논문은 한국자동차기업이 선진자동차업체들과 대등하게 경쟁할 수 있는 위치에 도달할 수 있는 만큼 독자적인 생산능력을 갖출 수 있다고 판단될 때까지 세계자동차시장에서 지속적인 성장을 기해야 하므로 한국자동차기업의 글로벌화 추진의 필요성과 자동차산업의 세계적 재편상황을 점검하고 전략적 제휴를 통한 한국자동차기업의 발전에 기여할 수 있는 방향을 제시하는데 있다.

## II. 자동차산업의 글로벌화와 기업의 글로벌화 추진의 필요성

### 2.1 자동차산업의 글로벌화

글로벌경쟁은 세계적인 규모의 산업·기업을 대두시키고 있다. 세계시장목표의 생산과 판매를 겨냥하는 기업들이 그 산업규모의 크기에 달렸지만 대체로 그 산업분야마다 10개 정도의 기업이 살아남을 것이라고 여러 연구보고서에서 전망하고 있다.

이와 같은 과점화는 자동차산업에서도 일어나고 있다. 현재 자동차산업은 지엠, 포드, 다임러크라이슬러, 도요타, 폴크스바겐, 르노 등 빅6체제가 주도하는 과점구조하에 놓여 있다고 할 수 있다.

국제적 과점산업인 자동차에서는 국제경쟁상의 이유로서 한층 범세계적 산업으로 추진

되어 왔다. 범세계적 산업(Global Industry)이란 一國에서의 특정기업의 경쟁적 위치가 타국에서의 그 위치에 의해 영향을 받는 산업을 의미한다.<sup>2)</sup>

산업의 글로벌화를 촉진시킨 환경적 요인을 보면 첫째로, 운송수단의 발달에 의한 운송비용이 감소한 점, 둘째 기술혁신에 의한 생산, R&D(Research and Development) 등에서 규모의 경제를 증대시킨 점, 셋째 통신의 발달로 전세계적 커뮤니케이션(Communication)이 가능하여 국가간에 소비수요가 동질화되고 있다는 점, 넷째 임금, 에너지 및 일차산품 가격의 변함에 따라 최적생산 및 로지스틱스(logistics)가 글로벌하게 요구된다는 점, 다섯째 관세인하와 같은 정부의 규제가 완화되고 있다는 점이다.<sup>3)</sup> 그러나 이상의 환경적 요인이 없을지라도 한 기업의 전략혁신이 해당산업의 글로벌화를 촉발<sup>4)</sup>시킬 수 있다. 기업의 전략적 혁신으로는 다수의 시장에서 받아들일 수 있는 제품의 재규정(Redefinition), 다수의 국가시장에서 공통적이면서 동시에 이들 국가에서 거의 충족되지 않는 세분시장(Segmented market)의 확인, 기업의 기본제품을 지역적 욕구에 맞게 수정·변경하는 적응비용(Adapation cost)의 절감, 그리고 글로벌 로지스틱스를 이용하기 위한 생산과정의 분리<sup>5)</sup>를 들 수 있다.

사실 글로벌 산업으로 처음부터 출발하는 산업은 거의 없지만, 대부분의 산업들은 환경적 요인이나 기업의 전략적 혁신에 의해 시간이 지남에 따라 글로벌 산업으로 전화하는 경향이 있다. 입(George S. Yip)은 산업 글로벌화를 촉진하는 요인은 시장요인, 코스트요인, 정부요인, 경쟁요인 등 크게 4가지 그룹으로 분류 가능한데, 이들 요인이 글로벌 전략의 필요성을 결정하는 주요 산업요인이 된다.<sup>6)</sup>

자동차산업도 범세계적으로 계속 추진되어 온 산업중의 하나로서 미국을 위시한 자동차 다국적기업들이 생산, 외부조달 및 마케팅 네트워크를 전개함에 따라 자동차산업은 범세계적으로 경쟁하는 양상을 띄게 되었다. 특히 차세대자동차 개발을 위해 가중되는 기술개발 비용이나 기업이 자원부족분을 보완할 필요성은 기업간의 상호협력을 갖게끔 하여 이로부터

2) M. E. Porter, Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, 1986, p.18

3) M. E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980, Harvard Business School, Global Competition and MNC Managers, HBSO-385-287, 1985, pp.2-4

4) T. Hout., M. E. Porter and E. Rudden, "How Global Companies Win out", Harvard Business Review, Sep/Oct., 1982, pp.98-108

5) 일부산업에서는 일부 혹은 전체의 부품을 집중생산하는 반면에 조립은 현지에서 행함으로써 현지생산을 요구하는 정부규제를 피할 수 있다. 규모의 경제가 주로 몇 개의 중추적 부품에 의한 경우, 이를 부품의 집중생산에 의해 경쟁의 범세계화를 촉진할 수 있다.

6) G. S. Yip, Total Global Strategy, Prentice-Hall, 199, p.12

터 경쟁우위를 획득하고자 한다.

## 2.2 기업의 글로벌화 추진의 필요성

수송·통신 기술의 비약적인 발전은 인간이 이전에 상상할 수 없었을 정도로 세계를 좁게 만들고 있다. 특히 최근 국제정보 통신네트워크의 구축은 지구를 한층 더 좁게 만들고 있다. 그 때문에 해외로부터의 정보도 순식간에 입수할 수 있으며 또한 세계인과의 의사소통도 쉽게 할 수 있게 되었다. 그리하여 세계를 하나의 지구촌으로 간주한 마샬맥루한(Mashall McLuhan)의 '글로벌 빌리지(Global Village)'라는 비전이 현실감을 갖게 해 준다. 아울러 세계인의 요구도 점차 지구 규모로 공통화되고 있어 지구상의 많은 시장의 동질화가 가속화되고 있다.

세계인의 요구의 공통화와 세계시장의 동질화는 제품 및 서비스에 대한 국가 및 지역간 차이의 소멸을 의미한다. 지구상에서 세계시장이 출현하면 기업도 그 시장을 대상으로 사업활동을 하지 않으면 안된다.

여기에 기업의 글로벌지향이 강화되고 이른바 글로벌한 관점에서 사업활동이 전개된다. 기업의 글로벌화는 그 중요성에 따라 두 가지 각도에서 설명될 수 있다.<sup>7)</sup> 첫째 대부분의 제품 및 시장은 국내시장의 규모를 벗어난 사업활동을 확대함으로써 규모의 경제성에서 얻어지는 이점을 경영성과에 반영할 수 있는 가능성을 지니고 있다. 이러한 경제성은 제조활동뿐만 아니라 마케팅분야에서도, 또한 연구개발, 제품개발 등의 분야에서도 적용될 수 있다.

글로벌화로 말미암아 얻어지는 경쟁우위는 경영자원의 배분을 글로벌화에 집중시킴으로써 분산활동의 조정을 통하여 성취된다. 그렇게 함으로써 경쟁상대기업보다 저원가의 제품 판매를 가능하게 하기도 하고 차별화를 꾀할 수 있다. 둘째 사업기회를 글로벌하게 생각하는 것은 기업의 성장에 있어 장애에 장애가 될지도 모르는 현재의 사업전개를 시정하는데 도움이 될 수 있다.

그러나 기업의 글로벌화는 일조일석에 실현되는 것은 아니다. 로빈슨(Richard Robinson)이나 펄뮤터(H. V. Perlmutter)등의 연구에서 밝힌 것처럼 글로벌화는 몇 개의 국제화 단계를 거쳐 실현되는 것이다. 현재 미·구·일의 기업을 비롯하여 세계의 많은 기업이 국제

7) 土井秀生, 글로벌전략과 리스크관리, 다이아몬드사, 1990, pp.8-9.

화 발전단계를 거치면서 글로벌화하고 펄뮤티가 제창한 세계시장형 기업으로 성장 발전해 가고 있다.

이와 같이 기업의 글로벌화는 주로 미·구·일의 기업에서 볼 수 있는 현상이지만 앞으로는 한국을 비롯한 NISE(신흥공업국)의 기업에서도 보게 될 수 있을 것으로 예상된다. 지난날 무역자유화와 자본자유화의 진전 등에 따라 기업의 글로벌화는 경영자원이 풍부한 일부 대기업만이 해외시장에서 성장의 길을 찾을 때, 그 목적을 달성하기 위하여 고려해야 하는 전략과제로 다루어 왔다. 그러나 지금은 대기업만이 아니고 중소기업도 기술력을 살려 적극적으로 글로벌하게 사업을 전개하고 있다. 한편 해외진출뿐만 아니라 해외경쟁자들이 자국시장에서의 성장에 목표를 두고 적극 시장진입을 꾀하고 있어 기업의 글로벌화는 국내외의 양면에서 동시에 진행되고 있다.

오늘날의 기업경영에서 국내시장이나 국내기업만을 경쟁상대로 하는 시대는 사라지고 있다. 각국의 경제가 상호의존적인 글로벌 경제시대에서는 국내기업과 구별한 다국적기업이나 국제경영이라는 말 자체가 무의미하게 들린다. 이와 같이 글로벌 경제시대가 새로운 현실로 등장하여 자동차 등 주요산업의 경쟁이 글로벌 수준에서 이루어지고 있다.

자동차산업은 글로벌 산업으로서 산업의 글로벌 정도에 맞는 글로벌 전략을 실행해야 한다. 한국 자동차기업은 산업의 특성으로 미루어 세계시장에서 국제경쟁력을 강화시키기 위하여 기업의 글로벌화를 추진해야 할 필요성이 있다. 그렇지 않으면 한국 자동차기업은 점점 치열해져 가는 글로벌 경쟁에서 성장과 발전을 꾀할 수 없을 뿐더러 그 존속마저 위협을 받게 될지도 모르기 때문이다.

현재 한국 자동차기업은 미, 구, 일의 기업에 뒤지나 다국적기업으로 착실히 성장하고 있다. 그러나 한국의 자동차기업도 앞으로 국내시장중심의 경영에서 안주할 수는 없다. 한국 자동차기업은 지금까지의 한국중심의 발상을 전환하여 좀더 글로벌한 시각에서 사업구조를 재편하고 특화와 협력, 시너지효과를 추구하는 새로운 경영전략을 전개해야할 시점에 놓여 있는 것이다.

### Ⅲ. 세계자동차산업의 세계적 재편과 전략적제휴

80년대에 개도국경제가 개발되기 시작하면서 자동차산업은 급속한 성장을 이루게 됨에

따라 많은 기업들이 자동차생산에 뛰어들었다. 사실 자동차 산업은 산업간 전후방효과가 매우 큰 연관산업으로서 국가경제적으로도 매우 중요한 기간산업이다. 그러나 자동차 생산 기업의 증가와 수요의 위축 등으로 공급과잉을 초래하게 되었다.

1999년 세계자동차업계의 총생산능력은 6700만대, 하지만 총판매는 5100만대에 머물렀다.<sup>8)</sup> 1600만대가 과잉설비이다. 이와 같은 공급과잉현상속에서 기업간 경쟁은 더욱 격화하고 있다. 이에 Big3 등 대형업체들은, 90년 들어 세계시장지배력강화를 위해 합종연횡을 거듭하며 그 영향력을 넓히고 있고 2001년은 에너지와 환경을 고려한 차세대 자동차개발을 둘러싼 업체들간의 제휴, 성장둔화에 다른 경영실적개선을 위한 업체들의 구조조정이 활발하게 이루어지고 있다.

이러한 환경변화속에서 21세기 생존가능한 생산기업은 전세계적으로 400~600만대이상의 생산능력을 갖는 빅5~빅6기업(1. 지엠네트워그룹 : 지엠-사브-피아트-Isuzu-후지, 2. 포드그룹 : 포드-재규어-마쓰다-볼보, 3. 다임러클라이슬러그룹 : 다임러클라이슬러-미쓰비시+현대, 4. 도요타그룹 : 도요타-다이하스, 5. 폴크스바겐그룹 : 폴크스바겐-SEAT-Skoda, 6. 르노그룹 : 르노-닛산-르노삼성)만이 치열한 생존경쟁에서 살아 남을 것이며, 나머지 기업들은 메이저기업들의 생산 및 판매네트워크에 편입될 것이라는 국제과점화설이 확산되고 있다.

한편 인수·합병대세속에서도 메이저는 메이저대로, 중위업체나 상용차업체 등은 나름대로 살길이 있다는 다층네트워크설도 한편에서 힘을 얻고 있다. 즉, 특정제품이나 지역에 강점을 갖고 틈새시장에 초점을 둔 니치기업은 세계경쟁이 파고를 피해 적어도 독자적으로 생존할 수 있는 길이 있다는 주장이다.

이와 같이 자동차산업의 국제적재편이 왜 일어나고 있는지에 관해 살펴보고자 한다.

### 3.1 자동차산업의 세계적 산업재편

세계적인 시장경쟁이 치열하게 전개되고 있는 가운데 자동차산업에서는 미·일·구의 글로벌리더에 의한 인수과점화경향이 강화되고 있다. 그리고 글로벌리더기업이 지역시장전략의 선병으로서 로컬기업을 활용할 움직임이 있고 글로벌리더기업에 의해 매수되던가 또

8) 한겨레신문, 2000년 10월 4일자

는 전략적 제휴를 맺고 생존을 연장하고 있다.

단지 특정제품이나 특정지역에 강점을 갖고 틈새시장에 초점을 둔 니치기업은 강점을 살려 독자적인 노선을 강구하던지 글로벌리더기업과 제휴하여 생존을 꾀하던지 양자선택의 길이 남아있다.

### 3.1.1 세계적재편을 촉구하는 3가지 요인<sup>9)</sup>

세계자동차메이커들은 앞으로 지구환경적응차 개발비용의 부담능력, 세계수준의 수급조정능력(글로벌제품 · 시장전략), 수익력의 3가지의 요인이 세계시장에서 승패를 좌우하게 될 것이다.

〈표 1〉 자동차메이커의 세계재편을 규정하는 요인

요인	환경기술개발	글로벌제품시장전략	Cash Flow
기간	장기(6~10년)	중기(3~5년)	단기(1~2년)
방향	· 21세기형의 환경 적응기술의 개발력 · 수천엔 ~ 1조엔규모의 투자부담, 리스크 부담	· 미,일,구으로의 개발력 · 성장시장아시아에 거점 구축 · 수백엔 ~ 천억엔규모의 투자가 필요	· 유동성자금의 탄탄함 · 경영혁신의 필요성
전략	· 차세대환경적응기술의 개발(하이브리드차, 연료전지차 등) · 합종연횡에 의한 국제 제표준을 둘러싼 쟁탈	· 플랫폼당 개발cost의 삭감 · 플랫폼당 생산규모의 확대	· M&A형(지배/피지배)과 전략제휴형(기능보완) · IT혁명에 적용한 새로운 사업구상이 중요
Coment	· 일본형과 구주형의 쟁탈	· 최대의 미국시장에서의 경쟁대책 · 잠재성장시장인 아시아에서의 Share획득 쟁탈	· 미국, 구주메이커가 강함

자료 : 三菱綜合研究所

#### 3.1.1.1 지구환경적응기술의 개발을 둘러싼 경쟁요인

지구환경적응차개발을 둘러싼 경쟁과 협력에 의한 전략적제휴가 광범위하게 되풀이 되

9) 土屋勉男, 大鹿隆, 일본자동차산업의 실력, 다이아몬드사, 2000, pp.28-46



는 가운데 지구환경적응차의 개발경쟁은 개솔린, 디젤 등 엔진기술의 개량이 현실적이고, 고효율, 저연비, 저공해의 엔진개발이 초점이 될 것이다.

중장기적으로 보면 차세대 지구환경차를 둘러싼 경쟁으로 옮겨지고 있다. 거기에는 연료전지차의 개발이 과제로 될 것이다. 연료전지차의 개발은 기술의 국제표준이 결정되지 않는 가운데 그 개발은 지엠, 포드, 님러클라이슬러, 폴크스바겐과 일본메이커간의 경쟁으로 발전하고 있다. 차세대 환경적응차를 둘러싼 개발에는 수천억원에서부터 수십조원까지 천문학적개발비용이 필요한 것으로 알려져 있고 또한 연료전지차의 경우에는 어떤 타입의 국제표준으로 될 것인지가 불확실하기 때문에 개발상의 리스크가 매우 크다. 왜냐하면 먼저 개발된 자동차가 국제표준으로 채택되는 경우 후속개발업체의 타격이 엄청나기 때문에 비용 및 위험부담은 매우 클 수밖에 없기 때문이다.

따라서 지엠, 포드, 님러클라이슬러, 도요타 자동차의 글로벌리더기업과 제휴해서 개발해 가는 것이 개발비용과 리스크를 분산시킬 수 있는 조건으로 된다. 최근에 제기된 도요타와 포드의 전략적 제휴도 저공해차와 차세대자동차 공동개발을 통한 비용절감이 주요배경으로 작용하고 있다. 차세대 환경적응차를 둘러싼 세계적 산업재편은 자본출자에 의한 확고한 제휴보다는 전략적 제휴를 중심으로 한 유연한 제휴관계를 찾는 경우가 많을 것이다.

### 3.1.1.2 글로벌제품·시장전략요인

자동차업계에서는 세계각국의 자동차디자인은 그 국가의 역사에 근거한 특징을 갖고 지역생활에 근거한 자동차문화라고 해야하는 특징이 있으며, 지역특성에 맞는 자동차의 개발, 생산, 판매가 필요하다는 인식이 기본이 된다. 이 때문에 글로벌한 제품인 자동차를 세계 어느지역에 어떤 자동차를 판매할 것인가는 가장 효율적이고 고수익을 가져올 수 있는 것을 추구하는 것이 글로벌 제품 시장전략이다.

중장기 성장전략을 규정하는 글로벌제품·시장전략요인으로서 제품개발은 3년에서 5년의 선행개발기간과 통상 엔진과 플랫폼을 포함, 대당 4천억~5천억원의 개발비(중형차기준)를 부담한 능력이 필요하다. 그 만큼 개발에는 대규모 비용부담과 리스크가 발생한다.

구미, 일본, 아시아 등 지역에서 세계적 관점에서 제품·시장전략을 추진함에 있어서는 제품개발상의 비용이나 리스크가 발생하고 그것을 부담하기 위한 경쟁과 협력이 국제재편을 촉진하는 것이다. 즉 글로벌관점에서 성장전략을 전개하는 데에는 지역니즈를 둘러싼 제품개발이 중요하다. 구·미·일 각각의 지역시장니즈를 분석하여 지역간 플랫폼을 공유

해야 할 때는 공유하고 플랫폼당 생산대수를 적을지라도 높여 제품이나 부품의 개발비 부담을 줄여야한다. 또한 최근 소비자니즈의 다양화가 진행되는 가운데 플랫폼을 공유하여 개발효율을 높이는 효과는 크다. 그 점에서 해외시장에 성장전략을 전개하는 경우에는 각각의 지역니즈를 숙지하여 그곳에 적합한 개발력을 갖는 유력기업과 전략적 제휴관계를 맺는 것도 메리트이다. 특히, 앞으로의 잠재시장은 중국, 대만, 말레이시아, 타이, 인도네시아 등의 아시아전략이 될 것이다.

구미메이커에서 보면 아시아시장에 많은 사업거점을 갖고 있는 자동차메이커를 매수 또는 전략적제휴를 행하게 되는 메리트도 크다. 이는 한국, 일본 및 아시아메이커와 제휴에 의해 아시아에서의 개발, 생산, 판매활동을 미리해서 장래성장전략을 확실한 것으로 하는 것이 목적이다.

### 3.1.1.3 Cash Flow(유동성 자금)요인

이것은 단기적이지만 국제재편의 직접원인이 될 수 있는 결정적 요인이다. 르노에 의한 닛산자동차에 대한 자본참가나 다임클라이슬러에 의한 미쓰비시에 대한 자본참가 등은 현상적으로 보면 일본메이커의 수지악화, 자금압박이 원인이 되어 구미메이커의 일본메이커에 대한 자본출자형태를 취한 것이다.

단, 세계적 재편의 배경에는 환경적응기술개발이나 글로벌제품·시장전략을 둘러싼 각사의 욕심이 있고, 개발활동을 둘러싼 엄청난 비용과 리스크를 어떻게 부담하여 21세기의 세계경쟁에서 살아남을까라고 하는 각사의 전략이 있음을 잊어서는 안될 것이다.

## 3.2 규모보다는 기술개발, 전략

최근 몇 년동안 치열한 인수·합병전쟁을 치른 세계자동차(승용차)산업은 연간 400만대 이상의 생산능력을 갖춘 빅6기업으로 재편성되고 세계시장에서 소수 과점체제가 구축된다는 견해가 있다. 그 이유는 발표자에 따라 구구하고 또한 반드시 근거있는 이론, 가설이 나온 것은 아니다.<sup>10)</sup> 생산규모를 400만대로 하면 상위기업에 글로벌기업이 남는 것은 확실하다(표 2). 여기서 400만대 과점체제론을 단순히 받아들일 것은 아니지만 적어도 미, 구,

10) 藤本隆宏他, 자동차산업의 세계적 재편, Business Review, Volume 47, No.2, Oct 1999

일·아시아의 3대지역에서 글로벌리더기업으로서 전개하는 기업은 각각의 지역에서 양산 효과를 낼 수 있는 생산규모, 판매규모의 획득이 필요하다.

상품기획, 개발에는 연간 10만대에서 20만대 규모이면 투자비용은 회수되지만 엔진이나 트랜스미션개발에는 30만대에서 40만대규모가 필요한 것으로 알려지고 있다.<sup>11)</sup> 엔진이나 트랜스미션 등 기간부품생산에서 양산효과를 내기 위해서는 플랫폼을 공유하여 플랫폼당 생산대수를 가능한 많게 할 필요가 있다. 또한 플랫폼당 효율을 높여도 대규모개발비용을 부담하고 선행투자로 버틸 경영규모, 체력이 필요하다.

〈표 2〉 주요 메이커별 자동차 생산

순위	업체명	1999			2000		
		국내	해외	합계	국내	해외	합계
1	GM	4,492,854	4,076,351	8,569,205	4,223,122	4,280,760	8,503,882
2	Ford	3,670,411	2,924,747	6,595,158	3,759,022	2,976,468	6,735,490
3	VW	2,206,949	2,697,103	4,904,052	2,006,218	3,100,230	5,106,448
4	Toyota	3,118,226	1,617,649	4,735,875	3,429,209	1,593,198	5,022,407
5	D-chryslе	3,072,390	2,104,595	5,176,985	2,936,094	1,879,527	4,815,621
6	P.S.A	1,614,784	881,250	2,469,034	1,720,269	1,157,169	2,877,438
7	Nissan	1,385,142	1,018,310	2,403,452	1,324,427	1,309,093	2,633,520
8	Flat	1,591,940	887,024	2,478,964	1,584,897	1,016,632	2,601,529
9	Honda	1,220,955	1,225,708	2,446,663	1,223,924	1,240,895	2,464,819
10	Renault	1,420,922	887,668	2,308,590	1,462,977	957,664	2,420,641
11	Hyundai	1,269,741	37,290	1,307,031	1,525,167	58,880	1,584,047
12	Mitsubishi	1,013,895	473,743	1,487,638	997,270	442,173	1,439,443
13	Suzuki	909,340	555,089	1,464,429	907,905	191,083	1,098,988
14	BMW	680,328	472,012	1,152,340	709,524	208,569	918,093
15	Kia	700,233	102,330	802,563	803,394	93,090	896,484
16	Mawda	781,491	132,926	914,417	778,140	108,143	886,283
17	Daihatsu	661,596	105,653	767,24	679,383	186,872	866,255
18	Vaz/Lada	717,670	-	717,670	737,502	-	737,502
19	Daewoo	758,583	171,230	929,813	624,534	92,573	717,107
20	Isuzu	260,956	156,786	417,742	261,590	391,579	653,169

11) 土屋勉男, 大鹿隆, op·cit, 다이아몬드사, 2000

그러한 관점에서 보면 세계의 4대지역에 복수플랫폼으로 전면 전개할 수 있는 기업은 소수대기업에 한정되어질 것이라는 견해는 성립할 것이다.

한편 특정지역에서 특정차종에 한정해서 활동하는 기업은 만일 100만대에 만족해도 성립할 것이고 또한 일본, 아시아지역으로 좁혀서 차종을 한정하여 니치전략을 취한 메이커의 존립도 가능할 것이다.

그러나 세계자동차기업의 과점화경향이 두드러지고 있는 것이 규모의 대수가 문제가 아니라 기술개발력, 제품·시장전략의 우열이 생존의 조건을 규정한다는 것이다.

첫째는 기술개발력이고 지구환경니즈에 대한 적응능력이다. 하이브리트차, 연료전지차 등의 지구환경적응차에 관련된 핵심기술개발력이 중요하다. 개발력이 낮은기업은 글로벌리더기업과의 제휴 및 인수·합병 등의 전략을 활용해서 생존책을 모색하게 될 것이다.

세계적 산업재편은 규모의 대소보다는 자사의 강점, 약점을 보강, 보완하기 위한 전략적 제휴를 맺는 경우가 주류를 이룬다.

둘째, 미국·구주·일본의 3대시장에 기반을 두고 있는 세계기업에 의해서 앞으로의 초점시장은 미국을 둘러싼 국제표준품의 쟁탈에 참여하여 치열한 경쟁에 승리하는 것이 산업재편을 리드하는 조건이 될 것이다.

또한 미국시장과 더불어 금후 잠재성장시장인 아시아를 어떻게 자사의 사업영역에 넣을 것인가라는 점이다.

자동차산업의 재편성은 앞서서도 살펴보았지만 규모가 생존의 절대조건이 아니고 기술개발력이나 제품·시장전략의 우열이 결정적인 것이 되고 세계적인 경쟁에 도전하여 그 치열한 경쟁에 승리하는 기업만이 산업재편성의 핵심역할을 하게 될 것이다.

### 3.3 경쟁전략으로서 전략적 제휴

최근의 급속한 경영환경변화에 대응하기 위해 과거보다 훨씬 더 많은 기업들이 전략적 제휴를 경쟁전략수단으로 이용하고 있다. 전략적 제휴는 둘 이상의 기업이 경영자원 및 정보, 기회 등을 일정기간 공유함으로써 시너지효과를 창출하려는 경쟁우위 확보전략이다. 전략적 제휴는 최신기술 및 새로운 시장에 접근할 수 있는 기회를 제공하고, 일반적으로 전략적 제휴와 자주 비교되는 인수 및 합병(M&A)보다 비용이 덜 들기 때문에 최근 들어 기업이 자원획득수단으로서 그 중요성이 더욱 부각되고 있다.

자동차산업에서 80년대 후반부터 불어닥치기 시작한 대륙간 인수·합병 및 전략적 제휴는 또 다른 경쟁에서 생존하기 위해서 협력하는 것이며 협력의 유지되는 동안 공공연하게 경쟁을 해야 한다. 이와 같이 현재 자동차산업이 세계적인 경쟁구조를 보면 기업간 경쟁력 격차를 수정, 보완하는 메카니즘을 가지고 있다. 이러한 범세계적 네트워크는 개별제품차원에서는 국제경쟁이 격화되고 있지만, 특정기업이 도태될 상황에 이르면 자본참가, 기술 제휴, 합병, OEM공급, 생산위탁 등의 제휴네트워크를 통하여 타경쟁사의 경영자원을 협력 받아 경쟁력격차가 그 이상 불가역적으로 확대되는 것을 제어한다. 즉, 개별제품차원에서는 국제적으로 기업간 경쟁이 격화되지만 이로 인한 기업도태에는 제동이 걸리는 경쟁과 협력의 균형이 이루어지는 제휴관계이다. 전략적 제휴는 위협공유, 신기술이나 시장에서의 접근, 제품 및 서비스범위의 확장, 공동연구 및 생산을 통한 규모의 경제달성 등(Powell, 1987)<sup>12)</sup> 최근과 같이 세계적 산업재편성이 진행되는 과정속에서 생존·발전을 위한 효과적인 전략대안이 되고 있다.

현재 자동차기업의 모습은 독자생존을 모색하다가 지리멸렬하거나 경쟁업체에 경영권을 넘겨주는 우를 범하기보다는 전략적 제휴나 인수·합병 등의 방법으로 경쟁력을 갖추어 세계시장에서 생존·발전하려고 노력을 기울이고 있다.

이처럼 세계자동차산업의 경쟁전략의 특성은 전략적 제휴와 인수·합병으로 요약할 수 있다. 일반적인 의미에서 인수·합병은 해당기업의 소멸로 봐야 하지만 자동차산업의 인수·합병의 양상을 보면 오히려 생존을 위한 피인수 및 피합병으로서의 성격이 강하다고 할 수 있다. 즉, 독자적인 운영으로는 생존을 기대하기 어려운 경우 오히려 자신이 갖고 있는 강점이 필요한 기업에게 인수됨으로써 제품차원에서 생존을 보장받게 된다.

예를 들어 제품 및 지역적 편중성으로 인한 약점을 보완하기 위해서는 자신이 보유하지 못하거나 취약한 부분을 보완할 수 있는 기업과의 전략적 제휴 혹은 보다 적극적인 인수합병을 통하여 위협을 분산시킬 수 있다. 다임러벤츠는 미 클라이슬러와 합병하기전 중규모메이커로서 세계시장에 고급품을 판매하는 글로벌니치기업이었다. 98년 5월에 다임러벤츠는 미 클라이슬러와의 합병에 의해 고급차 전문메이커에서 풀라인메이커로 변모하였다.

다임러벤츠와 클라이슬러의 합병이유에 관해서는 다임러벤츠는 미국에서 고급차전략이 위협이 됨과 동시에 지구환경니즈에 대한 적응을 해야 하는 시대를 맞이하여 상대적으로

12) Powell, Walter, Hybrid Organizational arrangement : New form or traditional development?, California Management Journal, Fall, 1987, pp.67-87

연비효율이 우수한 소형차에 대한 진입이 불가결했다. 그리고 소형차에 강한 클라이슬러의 생산기술을 활용함과 동시에 신규개발한 RV와 상급소형차를 미국시장에서 판매확대를 꾀하여 클라이슬러의 판매채널이나 마케팅기술, 노하우를 활용하고자 한 것이다. 한편 클라이슬러는 환경적응기술차를 자력으로 개발할 능력이 없었다. 21세기초의 기술개발경쟁에서 다임러벤츠가 개발한 직분디젤엔진차, 직분디젤하이브리트차, 연료전지차의 기술을 도입할 필요가 있었다. 다임어벤츠와 클라이슬러의 합병은 쌍방의 강점을 결합되는 성과를 가져와 향후 상당한 비용절감효과를 거둘 수 있을 것이다.

〈그림 1〉 자동차메이커의 국제재편지도  
(글로벌리더기업과의 제휴가 진행되는 국제지도)



자료 : 三菱綜合研究所 자동차 산업팀

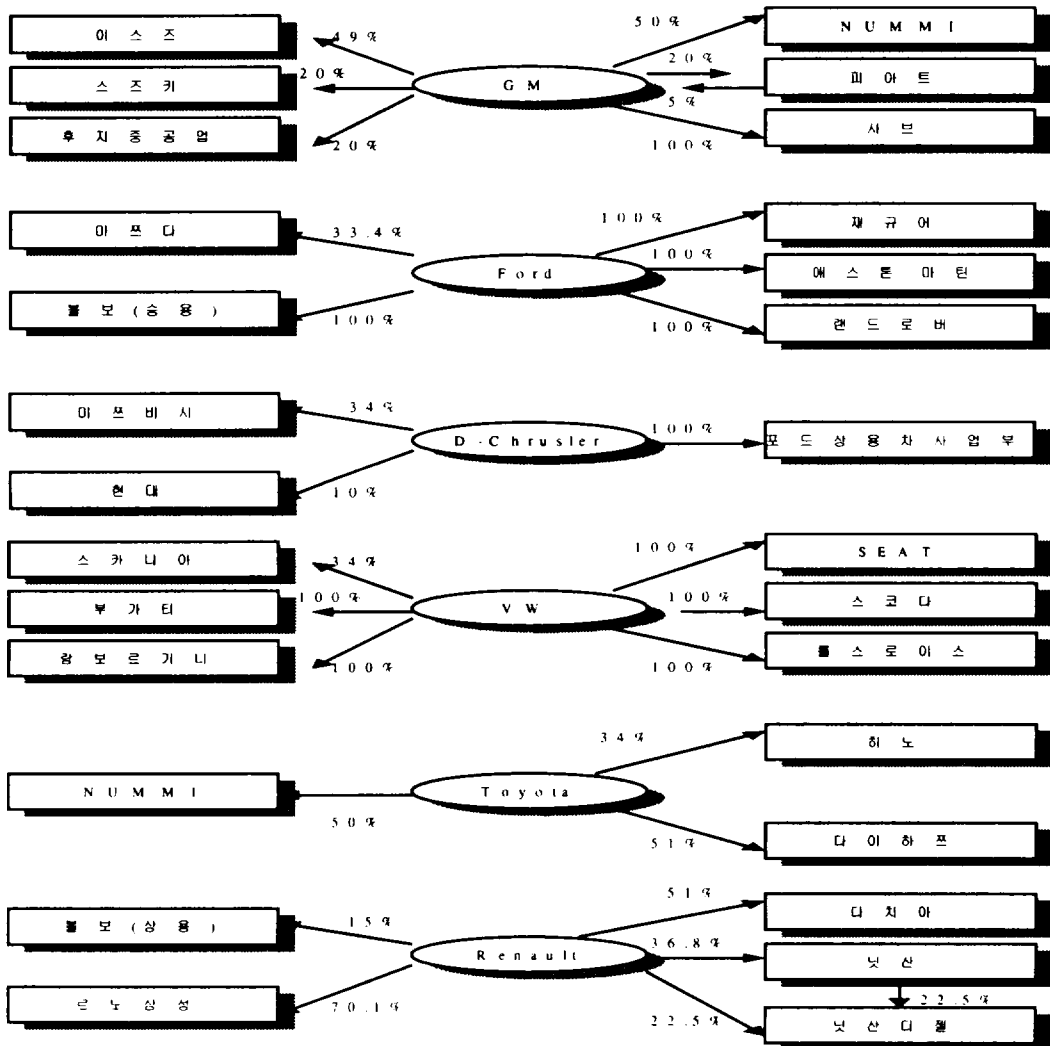
〈그림 1〉에서 보듯이 지엠, 포드, 다임러클라이슬러, 폴크스바겐, 도요타 등의 기업들은 제품 및 시장의 범위에 있어서 이미 세계화가 상당히 진척된 글로벌리더기업으로서 세계적인 생산 및 유통망을 구축하였고 차종에서도 풀라인업을 구축한 기업들이다.

다임러벤츠와 클라이슬러 합병이 계기가 되어 미국, 구주의 글로벌리더기업은 로컬니치기업이나 중간층을 인수·합병 혹은 제휴에 의해 자기그룹산하에 넣고 있고 넣으려는 움직임이 두드러지고 있다.

로컬니치기업은 거의 글로벌리더기업과 제휴관계를 취하면서 생존의 길을 찾는다. 이들 기업군은 글로벌 리더기업의 자본참가를 받아들여 실질적인 경영지배를 받아들일 것인가, 특정업무와 활동에서 제휴하기 위해서 산하에 들어갈 것인지, 분야를 좁혀서 전략적 제휴에 의해 완만한 관계를 구축하여 생존을 모색하는 기업으로 나눌 수 있다.

이와 관련하여 포드와 마쯔다는 전자의 예이고, 마쯔다는 포드의 세계전략의 틀내에서 소형차개발, 일본·아시아시장전략을 담당하고 플랫폼을 공유하여 글로벌사업의 효율성을 추구하고 있다.

〈그림 2〉 주요 메이커별 자본제휴



한편 지엠과 스즈키, 지엠과 후지중공업은 후자의 예로서 지엠과 각각의 기업간의 관계는 특정제품이나 특정지역에서 한정적인 업무협력이 중심이고 완전한 제휴하에서 각사의 생존을 건 경쟁을 전개하려고 한다. <그림 1>의 중간층 가운데 르노는 닛산에 34%, 삼성르노에 75%자본출자로 제휴하여 글로벌리더기업을 겨냥하고 있다.

다임러클라이슬러가 미쓰비시사에 이어서 현대와의 자본제휴도 장래잠재성장시장인 아시아에서 존재위상의 확대이고 일본·한국 등 아시아에서 10%채어를 확보할 가능성과 자사의 취약한 소형차공동개발에 착수할 수 있는 메리트도 있다. 더욱이 새로운 엔진, 환경기술 등 다임러클라이슬러의 제휴 네트워크 그룹간 협력할 가능성과 그 영역은 클 것이다.

남은 것은 지금까지 경쟁력을 갖춘 혼다, 구주의 푸조, BMW 등 극히 일부기업인데 그들은 자사의 강점을 살려 독자적인 길을 가던지 아니면 글로벌리더기업과 제휴해서 생존·발전을 꾀하던지 양자의 선택이 여지는 남아있다. <그림 2>에서 보듯이 자동차 산업의 세계적 재편은 국가내에서 이루어지는 것이 아니라 범세계적으로 통합된 산업구조의 틀속에서 전개되고 있다.

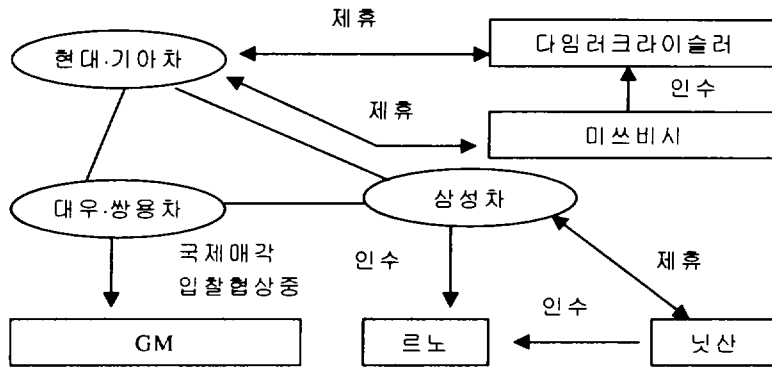
#### IV. 전략적 제휴를 통한 경쟁력 강화

21세기 초두부터 한국자동차산업은 세계자동차산업의 글로벌재편과정에서 현대는 다임러클라이슬러와 전략적 제휴를 맺음으로서 글로벌재편에 본격편입되어 현대는 현대-다임러클라이슬러-미쓰비시네트워크의 일원으로서, 국내생산기반을 확보한 르노-닛산-삼성네트워크그룹, 그리고 대우승용차부문자산과 관련사업부문의 인수를 위한 공식협상에 들어간 지엠이 대우를 인수할 경우 지엠-피아트-사브-스즈키-대우네트워크그룹 등 3강구도로 재편될 전망이다.<그림 3> 내수규모 150만대의 국내시장에 대한 메어저업계의 본격적인 공격과 함께 수입선다변화 해제조치로 일본차의 본격적인 상륙 등 다수의 해외업체들과 치열한 경쟁을 해야한다.

한국자동차산업의 경쟁구조를 보면 국내외시장에서 네트워크그룹간 경쟁과 협력 그리고 네트워크그룹내의 경쟁과 협력으로 매우 복잡하면서도 다차원적이며 동태적인 양상을 띄게 될 것이다. 이처럼 국내에서도 글로벌 경쟁이 시작된 만큼 한국자동차기업이 지향할 방향은 세계시장으로 향한 현지생산거점확보와 전략적 제휴를 통한 확고한 기술자립기반확립이다.



〈그림 3〉 국내자동차업계 재편과정



#### 4.1 현지생산거점확보

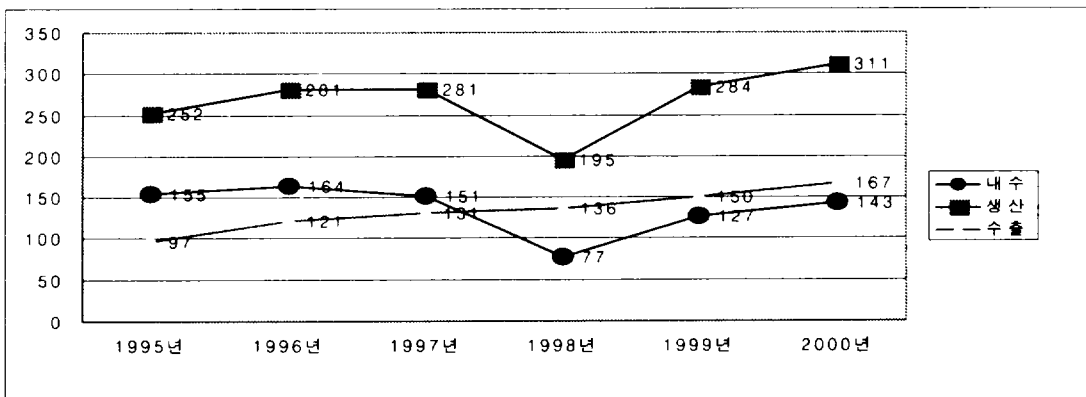
한국자동차기업들은 해외현지생산체제구축을 위한 노력을 기울여 세계화에 박차를 가해야 하겠다.

이는 한국자동차기업이 세계 5~6위 자동차메이커가 되는 것을 중·장기목표로 잡고 있어 지속적인 성장을 위해서 해외지향적인 발전전략을 전개하여 생산능력을 세계규모로 갖추어야 하기 때문이다.

2000년에 한국자동차산업은 〈그림 4〉에서 보듯이 생산은 311만대, 수출은 167만대를 수출하여 외향적으로는 만족할만한 성과를 거두었다.

〈그림 4〉 국내자동차 생산·내수·수출실적

(단위 : 만대)



현재 한국자동차 수출은 기업들이 적극적인 시장개척과 국산차 품질향상의 결과이기도 하지만 내면을 자세히 살펴보면 외향적인 결과에 만족하고 있을때는 아닌 것 같다.

선진자동차업체들은 전략적 제휴를 통해 개발, 생산, 기술, 경영자원 등에서 기업간의 비교우위를 공유하는 한편 저코스트 공급체제구축을 통해 가격경쟁력도 강화시키고 있다. 또한 한국산 자동차수출량을 급격히 확대시키는 경우 일본과 선진국과의 경우처럼 선진국 국가와의 무역마찰가능성은 항상 존재하는데 한국자동차기업은 지속적인 수출증진을 위해서도 해외현지생산이 불가피한 것이다. 이와 같은 관점에서 한국자동차기업의 현지생산상황을 살펴보면 <표 3>에서 보듯이 2000년도에 국내자동차 3사의 해외생산대수는 244,000대로 이는 지엠의 해외생산대수 428만대의 5.7%, 포드 297만대의 8.2%에 불과한 규모이고 국내업계의 해외생산이 전체생산에 접하는 비중이 7.6에 그친 반면 지엠과 포드는 해외생산비중이 제휴업체를 제외하고 40~50%에 이른다.

<표 3> 한국 자동차업체 해외 생산기지 현황

	대우	현대	기아
폴란드	2만 7천대(승용) 3만 2천대(상용)	-	-
체코	2만대	-	-
우크라이나	13만대	-	-
루마니아	10만대	-	-
터키	-	6만대	-
리비아	2만대	-	-
이집트	2만 4천대	-	-
이란	4만 8천대	-	-
우즈벡	16만대	-	-
인도	6만 4천대	12만대	-
중국	5천대	3만대	5만대→30만대 추진
베트남	2만 6천대	-	-
말레이시아	-	1만대	-
인도네시아	-	-	1만 5천대

도요타, 닛산 등 일본업체도 해외 생산비중이 32~49%를 점하고 있다. 이는 아직도 한국 자동차기업의 해외생산비중이 미미함을 알 수 있다.

그동안 국내자동차산업의 해외진출에서는 대우가 세계경영가치하에 가장 적극성을 보여 2000년까지 해외생산능력을 총 100만대까지 확보할 계획으로 우즈베키스탄(16만대), 베트남(2만 6천대), 폴란드(승용차 27만대, 상용 3만 2천대), 루마니아(10만대), 체코(2만대) 등 동구권과 인도(12만대), 이란(4만 8천대) 등 아시아지역에 거점공장을 세웠지만 2000년 7월에 부도 및 법정관리를 거쳐 현재 지엠과 대우 매각인수협상 중이고 현대는 회사규모에 비해 해외진출이 상대적으로 뒤쳐져 있다. '96년에 중국에 3만대 규모의 그레이스 공장 설립을 시작으로 '97년대 터키(6만대), '98년도에 인도(12만대), '99년에 말레이시아(1만대) 등으로 계속 확장하고 있다. 현대는 기아와 함께 중국 열달기차와 함께 감소성에 소형승용차공장을 세우고 5만대에서 30만대 규모로 확장할 계획으로 있다. 현대는 아직 큰 시장인 미국이나 유럽에는 생산기지를 확보하지 못한 상태이다. 기아는 인도네시아 국민차생산을 위한 사업을 추진 중에 있다.

이상과 같이 지금은 한국자동차기업의 현지생산비중이 미미한 수준이지만 본격적인 해외생산이 이루어져야 한다. 한국자동차기업의 해외현지생산공장의 설립전략방향은 크게 두가지로 나누어 고찰할 수 있다. 하나는 개도국에 대한 현지 생산공장설립은 제품수명주기상 성숙기를 지난 구모델을 포함하여 국민차, 상용차 등을 진출시키기 위한 목적에서, 또 하나는 선진국에 대한 전략적 신모델의 현지생산을 통해 효율적인 시장확대를 꾀하기 위한 방향에서 강구해야 할 것이다. 물론 본격적인 해외생산을 위해서는 정상적인 공장가동율을 보장해주는 마케팅이 필수적이다. 이는 품질경쟁력향상을 통한 브랜드이미지구축이 전제되어야 하며 또 이를 위해서는 품질향상이 필수적이다.

## 4.2 독자적인 기술개발능력 확보

한국 자동차기업의 독자기술 개발능력의 확보는 부가가치의 증대, 고용증대, 산업구조의 고도화, 기술진보 등의 효과를 가져와 로얄티 비용의 절감과 함께 수출지역 및 가격, 차종구성, 차형 등에서의 독립적 전략수립이 가능해지며, 이에 따라 수출증대는 물론 해외직접투자에 의한 해외현지 생산의 본격적인 전개가 가능하다. 앞으로 4~5년간 독자기술개발, 품질향상에 전력투구하여 선진글로벌리더기업과의 경쟁력면에서 차이를 줄여나가야 할 것이다.

이를 위해서는 한국 자동차기업이 가격경쟁력뿐만 아니라 품질 및 기술경쟁력을 갖추어 세계 자동차시장에서 세계 5대 생산국은 물론 기술수준에 있어서도 명실공히 5위로 생존,

발전할 수 있도록 대규모의 기술개발투자가 필요하다. 그러나 한국 자동차산업이 세계 5대 생산국으로 도약하기 위해 개발해야 할 신기술은 전기자동차, 미래형자동차, 안전, 공해방지 등 한 개 기업으로서는 해결하기 곤란한 것들이 대부분이다.

그런데 앞에서도 살펴보았지만 한국 자동차기업들이 수익구조상 투자 재원이 부족한 상황인바, 수익성을 최우선으로 하는 기업운동을 해야하는 과제를 안고 있다. 이러한 한정된 투자재원을 국민경제적 차원에서 얼마나 효율적으로 활용할 수 있는가에 초점을 맞추어서 주요 핵심기술에 대한 독자개발은 당장 개발에 필요한 모든 기술을 확보할 수 없기 때문에 개발우선순위에 따라 단계적으로 추진방안을 마련하는 한편, 현재 해외직접투자단계를 본격화하려는 개도국에 대해서 완성차 수출이나 현지공장 설립에 필요한 기술수준은 아직 선진국에서 요구하는 것과는 달라 이들 개도국에서 요구되는 제품과 기술을 우선적으로 개발할 필요성이 있다.

이와같은 관점에서 한국 자동차기업이 기술개발능력 확보를 위해 다각적인 노력이 강구되어야 하는 바 이에 대한 대응방안으로서 기술개발을 위한 전략적 제휴 그리고 연구개발의 국제화 측면에서 살펴보고자 한다.

#### 4.2.1 기술개발을 위한 전략적 제휴

글로벌 수준의 경쟁의 격화와 함께 국제적 기업간 협력이 활발해지고 있다. 세계소비자들의 선호가 동질화되어 가고 있고, 기술의 급속한 확산이 이루어지며 고정비용이 상승하고 보호주의가 강화됨에 따라 기업들이 세계시장에서 전략적 제휴가 기업전략으로서 취할 수 있는 최상의 수단이 되고 있다.<sup>13)</sup>

아무리 거대한 기업일지라도 단독으로 사업활동의 전개하는 것이 곤란하게 된 환경에서 향후 기업성장을 결정하는 능력은 어떤 의미에서 자기가 축적한 내부자원에 외부자원을 얼마나 유연하게 활용하면서 사업발전과 제품개발을 꾀할 수 있을 지 여부에 관계되어 있다고 해도 과언이 아니다.

한국 자동차기업들은 경쟁우위를 확보하기 위해서 부족한 핵심기술을 지속적으로 향상시켜야 한다. 이를 위해서는 적절한 기술의 개발, 접근, 확산 등에 관한 기술개발을 위한 전략이 요구된다.

물론 한국 자동차기업들은 선진기업들과 전략적 제휴를 통해 취약한 부분을 보완해 크

13) Ohmae, Kenichi. The Borderless World : Power and Strategy in The Interlinked Economy. 1990. p.136

계 성장하였는데 현재자동차는 4.36%의 지분을 갖고 있는 미쓰비시와 전략적 제휴를 통해 초창기의 기술열위를 극복하였으며, 이를 기반으로 하여 독자모델 개발에 의한 독자적 기술력을 강화해오고 있으며 현재까지 협력관계가 지속되고 있다.

2000년 6월에 현대는 세계최고의 기술력을 가진 다임클라이슬러와의 전략적 제휴를 하면서 다임러의 기술력과 경영노하우를 수혈받아 글로벌경쟁에 동참할 수 있는 기틀을 마련하게 되었다. 또한 다임러클라이슬러와 공동으로 차세대 중대형 상용차용 디젤엔진을 생산하는 합작법인을 설립키로 하였다. 이는 다임러클라이슬러와의 관계를 한 단계 진일보시킴으로서 재편과정에 놓여있는 세계자동차업계에서 현대차의 생존가능성을 한 차원 높였다고 할 수 있다. 또한 현대자동차, 다임러클라이슬러, 미쓰비시 3사가 전략적 제휴의 시너지 효과를 올리기 위한 승용차 전차종에 걸쳐 핵심부문공유를 시도할 수 있는 기회를 가질 수도 있는 반면 현대·기아는 국내외 경쟁에서 문제가 되는 경우 기업의 입지와 위상은 보잘 것 없는 절반장 수준으로 떨어지던지 아니면 주체적 경영권을 상실할 수도 있다. 따라서 현대, 기아차는 지속적인 품질향상을 통해 국내외 브랜드이미지를 높여야 할 것이다.

이상에서 본바와 같이 한국 자동차기업들이 전략적 제휴가 일부기업은 실패한 경우도 있었지만 그 동안 독자기술 기반을 갖추는데 큰 역할을 해 왔다고 할 수 있겠다. 그러나 최근 세계 각국은 환경, 연비, 안정성에 대한 규제가 강화하고 있고, 또한 소비자는 편의추구, 쾌적한 승차감에 대한 욕구가 더욱 증대됨에 따라 한국 자동차기업들은 이에 대처해 나가기 위해 첨단기술 개발이 더욱 요구되고 있다.

앞으로 한국 자동차기업이 개발해야 할 미래첨단기술과제들은 개별기업의 차원에서 해결하기 어려운 기술과제들이 산적해 있는데 이러한 기술목표를 어떻게 달성 할 수 있을 것인가, 자사가 개발할 것인지, 외부에서 조달·투입할 것인지 혹은 타사와 공동으로 개발할 것인지를 선택이 중요한 전략과제이다. 우리가 취할 수 있는 가장 바람직한 선택방안은 한국 자동차기업이 필요로 하는 첨단기술을 독자개발하는 것이다. 여기에는 대규모의 투자와 인력 그리고 상당한 기간을 요하고 리스크도 크기 때문에 가능한 범위에서 독자개발노력을 기울임과 동시에 국내에서 개발하기 어려운 최고의 신기술에 한해 부분적으로 선진국과 전략적 제휴를 통해서 확보할 수 있다. 이를 보다 구체적으로 살펴 보고자 한다.

#### 4.2.1.1 기술개발을 위한 외국기업간의 전략적 제휴

급속한 기술개발, 광범위한 혁신(innovation), 끊임없는 신제품의 출현 등으로 제품 수명

주기를 단축시키고 위험을 증대시켜서, 결국 비용과 위험부담을 줄이기 위한 수단으로 하나로 협력이 유발되게 된다.

특히 선진국기업과의 전략적 제휴를 통하여 선진기술의 개발이나 도입은 물론 글로벌기업의 첨단기술 대열에 참여하여 경쟁할 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

그러나 기술습득을 위한 외국기업과의 전략적 제휴는 막대한 독자기술 개발비용을 줄이는 효과는 있지만 기술자립화가 늦어져 독자모델개발, 수출 더 나아가 성장전략추진의 장애요인으로 작용할 가능성이 있고, 또한 기술종속화가 우려되기 때문에 전략적 제휴에 관한 신중한 의사결정이 요구된다.

한국기업들이 기술개발을 위한 전략적 제휴를 활용하기 위해서 경영전략상 고려할 사항을 보면 다음과 같다.

첫째, 세계 자동차기업의 과점화 경향이 두드러지고 있는 것이 규모의 대소가 문제가 아니라 기술개발력, 제품·시장전략의 우열이 생존의 조건을 규정하기 때문에 내부역량축적을 위한 노력이 경쟁력강화를 위한 보다 직접적이고 그 효율적인 방법일 것이다. 상호간의 전략적 제휴를 통해 서로의 강점을 어떻게 학습하여 자기의 약점을 보완하고 나아가 경쟁력을 강화해 나갈 것인가 하는 과제를 해결할 수 있어야 한다.

둘째, 이미 제휴가 추진되고 있는 분야를 강화하는 동시에 국내에서 개발이 어려운 고도의 신기술 등에 한해 부분적으로 전략적 제휴를 통한 기술을 습득한다.

셋째, 제휴선에 제공할 수 있는 확고한 보완적 자산을 보유해야만 제휴전략의 활용이 가능하기 때문에 차별적 경쟁우위의 확보에 주력한다. 보완적 자산은 기술력, 자본력, 생산능력, 국내시장기반 등 여러 가지가 있을 수 있지만 가장 필요로 하는 것은 기술력의 향상이다. 다임러벤츠인 경우 고급 승용차 개발에서의 경쟁력, 강력한 엔진개발능력 등을 관련업체에게 제공할 수 있을 것이며, 미쓰비시는 네트워크그룹내에서 일본식 생산방식을 전파하는데 일조할 수 있을 것으로 보인다. 한국 자동차기업은 특히 기술개발보다 생산기술과 응용기술에 특화하여 선진국의 첨단기술과 상호기술공여가 가능하도록 한다.

넷째, 네트워크그룹간의 협력에 있어서 종속적 관계를 대등한 관계로 전환하도록 노력해야 할 것이다. 글로벌리더기업이 세계적 전략에 의한 제휴관계를 계속수행할 경우에도 초기의 종속적 관계뿐만 아니라 대등한 입장에서 형성된 전략적 제휴도 점차 상호 힘작용에 의해 차이가 생기고 우위의 기업은 상대기업을 독립기업으로 인정하면서 사실상 지배하고 기업의 사업부와 같은 위치로 규정지어 나갈 가능성이 높다. 그래서 네트워크그룹간의 협력에

있어서 종속적 관계를 대등한 관계로 전환시키도록 노력해야 하겠다. 이를 위해서는 고급핵심부품의 자체개발이나 고유모델, 품질, 성능면에서 인정하는 평가가 선행되어야 한다.

#### 4.2.1.2 연구개발(R&D)의 국제화 추진

한국 자동차기업은 현재 미약한 자체기술개발력을 향상시키기 위해서는 연구개발거점의 확보, 해외연구소의 기능강화와 정보능력의 강화를 꾀해야 한다. 왜냐하면, 해외에 연구개발거점을 설립하면 첫째, 해외의 지역특성에 적합한 제품개발, 둘째 해외연구자와 기술자의 획득가능, 셋째 해외의 과학·기술동향이나 정보수집 등의 이점을 갖고 있는 바, 이를 통해 해외기술을 조기에 습득할 수 있기 때문이다. 이와 같이 해외연구소의 설립은 현지의 기술정보와 인력자원을 최대한으로 활용할 수 있는 중요한 전략방안이다.

그리고 세계의 복수지역에 연구개발 거점을 설립하고, 연구소간에 네트워크를 구축하여 세계의 많은 지역에 분산된 연구개발 거점간의 이질적인 정보나 지식을 교환하고 또 공유하게 하여 기술이나 제품에 관한 새로운 정보나 지식을 창조할 수 있는 여건을 조성하여야 할 것이다.

## V. 결 론

21세기를 맞이하여 시장의 글로벌화와 기술혁신에 의한 기업을 둘러싸고 있는 외부환경이ダイナ믹하게 변화하고 있는 가운데 다양한 업종에서 각 국간 국경을 넘어 시장경쟁이 치열해지고 있다.

자동차산업에서도 세계적인 공급과잉, 지구환경니즈의 고조 및 신기술의 요구와 같은 비용상승 압박 속에서 세계자동차리더기업들은 세계자동차시장에서의 경쟁우위를 확보하기 위해 합종연횡을 거듭하며 그 영향력을 넓히고 있고, 에너지와 지구환경을 고려한 차세대 자동차 개발을 위해 각기업들은 연구개발에 심혈을 기울이고 있다.

이와 같이 산업의 세계적 재편과정에서 세계적으로 연간 400만대이상의 생산능력을 갖춘 Big6기업만이 치열한 경쟁에서 생존, 발전할 것이며, 나머지 기업들은 생산 및 판매네트워크에 편입될 것이라는 국제과점화설이 확산되고 있는 한편 특정제품이나 지역에 강점을 갖고 틈새시장에 초점을 둔 니치기업은 적어도 독자적인 생존이 가능하다는 주장도 힘

을 얻고 있다.

그러나 세계자동차기업들은 앞으로 지구환경적응차 개발비용의 부담능력, 세계적 수준의 수급조정능력(글로벌제품 · 시장전략), 수익력의 3가지 요인이 세계시장의 승패를 좌우하게 될 것인바, 산업의 세계적 재편과정에서 각 기업들은 자사의 강점, 약점을 보강 · 보완하기 위한 전략적 제휴를 맺는 경우가 주류를 이루고 있다. 전략적 제휴는 둘이상의 기업들이 경영자원 및 정보, 기회 등을 일정기간동안 공유함으로써 시너지효과를 창출하려는 경쟁우위확보전략이기 때문에 많은 기업들이 전략적 제휴를 경쟁전략수단으로 활용하고 있다.

한국 완성차기업으로서는 현대가 유일하게 세계 최고의 기술력을 지닌 다임러클라이슬러와 전략적인 제휴를 맺음으로서 국제적 재편에 본격 편입되어 글로벌경쟁체제에 동참할 수 있는 기틀을 마련하게 되었다.

그러나 현대, 기아는 지엠이 대우를 인수할 경우 지엠대우와 삼성르노의 3강구도하에서 내수시장 150만대의 국내시장에서 치열한 경쟁을 하게 되었다.

이처럼 국내에서도 글로벌경쟁이 시작된 만큼 한국기업이 지향해야할 방향은 세계시장을 향한 현지 생산거점확보와 전략적 제휴를 통한 확고한 기술자립기반확립이다.

한국 자동차기업의 해외 현지생산공장의 설립전략 방향은 개도국에 대한 현지생산을 성숙기를 지난 구모델의 현지생산을 통해 효율적인 시장확대를 꾀해야 할 것이다. 물론 해외 현지생산을 위해서는 품질경쟁력향상을 통한 브랜드이미지 구축이 전제되어야 하고 또한 이를 위해서는 품질향상을 가져올 수 있는 기술력이다.

따라서 한국 자동차기업은 가격경쟁력뿐만 아니라 기술경쟁력도 갖추어 세계자동차시장에서 세계 5대 생산국은 물론 기술수준에서도 명실공히 5위로 생존, 발전할 수 있도록 대규모기술개발투자가 필요하다.

한국 자동차기업이 세계 5대 생산국으로 도약하기 위해서 개발해야 할 신기술은 전기자동차, 미래형차동차, 안전 · 공해방지를 위한 자동차개발인데 이는 개별기업의 차원에서 해결하기 어려운 기술과제들이다. 물론 우리가 취할 수 있는 가장 바람직한 선택은 한국 자동차기업이 필요로 하는 첨단기술을 독자개발하는 것인데 독자개발은 리스크가 크기 때문에 가능할 경우에 한해서 독자개발노력을 기울임과 동시에 국내에서 개발하기 어려운 최첨단기술에 한해 부분적으로 선진국과 전략적 제휴를 통해서 확보할 수 있다.

더욱이 한국 자동차기업은 글로벌리더기업과 제휴함으로써 세계적 재편에 편입되어 선진기술의 개발이나 도입은 물론 글로벌기업의 첨단기술대열에 참여하게 되어 막대한 독자



기술 개발비용을 줄여 첨단기술을 확보할 기회를 갖게 되었다.

이를 위해서는 한국기업이 첫째, 세계 자동차기업의 과점화경향이 두드러지고 있는 것이 규모의 대소가 문제가 아니라 기술개발력, 제품·시장전략의 우열이 생존의 조건을 규정하기 때문에 내부역량축적을 위한 노력이 경쟁력강화를 위한 보다 직접적이고 그 효율적인 방법일 것이다. 상호간의 전략적 제휴를 통해 서로의 강점을 어떻게 학습하여 자기의 약점을 보완하고 나아가 경쟁력을 강화해 나갈 것인가 하는 과제를 해결할 수 있어야 한다.

둘째, 제휴선에 제공할 수 있는 확고한 보완적 자산을 보유해야만 제휴전략의 활용이 가능하기 때문에 차별적 경쟁우위의 확보에 주력한다. 한국 자동차기업은 특히 기술개발보다는 생산기술과 응용기술에 특화하여 첨단기술과 상호기술공여가 가능하도록 한다.

셋째, 대등한 입장에서 형성된 전략적 제휴도 점차 상호 힘작용에 의해 차이가 생기고 우위의 기업은 상대기업을 독립기업으로 인정하면서 사실상 지배하고 기업의 사업부와 같은 위치로 규정지어 나갈 가능성이 높기 때문에 네트워크그룹간의 협력에 있어서 종속적 관계를 대등한 관계로 전환시키도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해서는 고급핵심부품의 자체개발이나 고유모델, 품질, 성능면에서 인접하는 평가가 선행되어야 한다.

이상과 같이 한국 자동차기업이 현지생산거점확보와 독자적인 기술능력확보라는 전략과 함께 앞에서 언급한 경쟁전략의 수단으로서 부족한 부분을 보충할 수 있는 협력체제의 강화방안이 추진된다면 한국 자동차기업은 첨단기술에서 선진글로벌리더기업과의 격차를 보다 빨리 해소하게 되고 선진글로벌리더기업들과 대등하게 경쟁할 수 있는 위치에 도달할 수 있을 만큼 독자적인 생산능력을 갖추게 됨으로써 한국 자동차기업의 글로벌화는 더욱 촉진될 것이다.

## 참고 문헌

- 이강용 · 백유미, 세계자동차산업의 구조조정과 글로벌전략적 연합, 국제학술대회발표 논문집, 한국무역학회, 2000
- 조대우 · 송우용, 세계자동차산업의 전략적 제휴의 유형 및 전략특성, 학술발표 논문집, 한국무역학회, 1999
- 한겨레신문, 2000. 10 ~ 2000. 12
- 내외경제신문, 2000. 12
- 한국경제신문 환경비즈니스, 2000. 4
- 한국자동차공업협회, 2001년 한국의 자동차산업, 2001
- 한국의 자동차산업 자동차회보, 2000. 1 ~ 2000. 7
- 土井秀生, 글로벌전략과 리스크관리, 다이아몬드사, 1990
- 土屋勉男, 大鹿隆, 일본자동차산업의 실력, 다이아몬드사, 2000.
- 藤本隆宏他, 자동차산업의 세계적 재현, Business Review, Volume 47, No.2, Oct 1999
- G. S. Yip, Total Global Strategy, Prentice-Hall, 1990
- M. E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980, Harvard Business School, Global Competition and MNC Managers, HBSO-358-287, 1985.
- M. E. Porter, Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, 1986
- M. E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980, Harvard Business School, Global Competition and MNC Managers, HBSO-358-287, 1985.
- Ohmae, Kenichi, The Borderless World : Power and Strategy in The Interlinked Economy, 1990
- Powell, Walter, Hybrid Organizational arrangement : New form or traditional development?, California Management Journal, Fall, 1987
- T. Hout., M. E. Porter and E. Rudden, "How Global Companies Win out", Havard Business Review, Sep/Oct., 1982