

신경영전략으로서의 전략적 제휴

李 吭 九*

최근 타이어 산업내에서 기업간 협력이 중요한 이슈로 부각되고 있다. 지난해 말 스위스의 바젤에서 열린 「타이어 신기술회의」에서 화이어스톤, 미셸린, 피렐리, 스미토모 등 세계 유수의 타이어업체를 대표해 참석한 주요 인사들이 수요(고객)-공급자간의 긴밀한 협력관계와 심지어 타이어 제조 경쟁사간의 협력 필요성을 강조하여 눈길을 끌었다.

특히 주제발표에서는 자동차경기의 부진과 빠른 기술혁신이 진행되고 있는 상황에서 신기술개발이 어느 때보다도 중요하며, 타이어 산업내 경영환경의 변화에 대처하기 위한 전략의 일환으로 기업간 협력이 추진되어야 한다는 점이 강조되었다. 또한 미래에 대비한 전략적 행동을 위해 기술공유와 시의적절히 신제품을 시장에 내놓을 수 있는 능력을 배양해야 하며, 이의 확보를 위해서는 새로운 사고와 자세에 바탕을 둔 신경영기법과 성공적인 신제품개발을 위한 디자인 엔지니어링과 제조공정간의 보이지 않는 장벽이 제거되어야 한다는 의견이 제시되었다. 더불어 최단기간내에 손쉽게 생산할 수 있는 제품의 개발을 위해 기술혁신

팀의 기능·역할·책임을 강화하여 전략적 행동의 목표를 달성해야 한다는 점이 강조되었다.

한편 최근 타이어업체들은 과거와는 달리 다양한 규격과 스타일을 갖춘 연산 1백만개 정도의 공장을 자동차 조립공장에 인접해 설립하여 제품을 공급하는 전략을 적극 추진하고 있으며, 이는 자동차업체가 부품조달업체를 소수, 정예화하고 있는 추세에 부응하기 위한 조치로 평가할 수 있다. 일례로 1차 부품조달업체의 수를 2,000개에서 700개로 축소한 영국의 자동차회사인 로버사는 부품업체수를 향후 350개까지 감축해 나갈 계획이며, 사업실적, 경영자세와 관리능력에 근거하여 부품업체를 선정하고, 부품업체와 생산비용의 절감을 위한 협력과 상호지원을 확대해 나아가고 있다.

이와 같이 최근 전략적 목표달성을 위한 기업간 협력, 소위 전략적 제휴(Strategic Alliance)는 타이어 산업을 포함한 전산업 분야에서 경쟁적으로 증가하고 있으며, 이는 기업의 경쟁력 향상에 기여하고 있다. 이하에서는 전략적 제휴란 무엇이며, 어떠한 동기와 형태로 추진되고 있으며, 기대효과가 무엇인가에 대해 살펴본 후 타이어 산업내의 제휴현황에 대하여 살펴보기로 한

* 産業研究院 美洲研究室 責任研究員

다.

1. 전략적 제휴의 개념과 동기

선진국 기업들은 세계 경제의 범세계화(Globalization)에 따른 기업간 경쟁이 심화되고 기술혁신의 가속화와 교역자유화의 진일보 및 각국의 통상·기술 관련 보호주의정책이 강화되는 등 경영환경의 변화에 대응하여 국내외 다수의 기업과 전략적 제휴를 확대하고 있다. 이러한 전략적 제휴는 매우 다양한 형태로 전개되고 있어 아직까지 그 개념이 통일되지 않았을 뿐 아니라 범위와 형태 또한 연구목적과 논자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있다.

전략적 제휴란 일개 기업이 국내 혹은 다른 국가의 다수의 기업들과 독립성을 유지하며 대등한 노력과 경영자원을 투자하여 기술교환, 공동연구개발, 공동생산, 판매망의 공동이용과 특정시장에서의 공동판매 등 다양한 형태의 협력을 통해 국제경쟁력의 향상과 경영능력을 제고시키려는 새로운 기업협력형태를 말한다.

전략적 제휴는 참여 기업간에 상호보완적인 특정자산을 교환하여 경쟁우위를 확보함으로써 상승효과를 추구하는 점에서 합작투자(Joint Venture)와 유사하나 합병과 외부시장 거래, 즉 소유와 계약의 중간형태로 볼 수 있다.

기업간 전략적 제휴는 보호주의의 강화, 시장성장의 둔화, 제품시장의 통합, 기술의 융합, 기술·제품수명주기의 단축과 R & D 비용과 불확실성의 증가에 대응하기 위해 추진되고 있다. 또한 신기술개발을 통한 기업간의 기술격차 해소와 품질·성능 향상 및 규모의 경제효과를 거둘 수 있는 특화된 제품의 개발·생산으로 기존시장이나 새로

운 시장의 점유율을 안정적으로 확대·유지시켜 나아가기 위해 추진되고 있다.

한편 서로 다른 국가의 기업간 제휴는 기업성장의 발판이 되었던 내수시장규모의 한계를 극복하고 신제품, 신기술개발에 필요한 비용을 분담·절감할 수 있으며 신시장 진입에 소요되는 비용의 절감과 기간의 단축, 새로운 기술·시장 관련 정보의 습득과 공유, 제품기술의 단기간내 습득, 상호보완적인 경쟁우위 자산의 공유, 불안정한 시장에서의 활동에 수반되는 정치·경제적 위험의 분산 등 다양한 동기에서 추진되고 있다.

이러한 전략적 제휴는 제휴에 참여하는 기업에게 국내에서의 수평·수직적 통합이나 해외 직접투자를 통한 내부화(Internalization)에 의해 창출되는 영업기회와는 다른 차원에서의 새로운 기회를 부여해 주고 있다.

2. 전략적 제휴의 형태

기업협력의 형태중 합작투자와 판매협력은 비교적 오랜 역사를 가지고 있으나 최근 전략적 제휴가 증가함에 따라 이러한 전통적 기업간 협력형태에 질적인 변화가 나타나고 있다. 즉, 협력형태의 다양화와 함께 협력분야의 확대 그리고 대기업간의 협력뿐 아니라 대기업-중소기업간 또는 중소기업간의 협력으로 범위가 확대되고 있다. 전략적 제휴의 형태는 자본(생산)제휴, 기술제휴, 판매(유통)제휴로 구분할 수 있다.

1) 자본(생산)제휴

과거의 생산제휴는 합작투자를 중심으로 합작에 참여하는 투자유치국 기업이 다수지분을 소유하는 형태로 이루어져 왔으나 최근에는 기술제휴, 특히 공동연구개발의 연

장선상에서 소유권에 대한 관심보다는 시장 확보와 기술습득에 목적을 두고 소수지분 참여형태나 일방의 지분참여가 배제된 형태로 추진되고 있다.

이에 따라 특정 제품기술이나 조직·기술적 노하우를 보유한 중소기업의 제휴참여 기회가 확대되고 있으며 틈새시장(Niche Market) 등 특정시장에서의 판매에 목적을 둔, 소량생산형의 제휴도 증가하고 있다. 이러한 생산제휴는 생산이 이루어지고 있는 시장과 주변시장에서의 판매를 목적으로, 기술변화속도가 빠른 첨단기술분야보다는 안정적인 성숙기술분야에서 활발히 진행되고 있으며, 성장 산업과 고부가가치 산업에서의 제휴도 점증하고 있다. 한편 과거에는 생산제휴가 선진 다국적기업의 대개도국 직접투자를 통한 현지 단순 조립생산 및 주문자상표 부착(OEM) 생산에 의해 생산된 제품을 선진국으로 재수출할 목적에서 추진되었으나 최근에는 이와 같은 개도국내의 생산이 부품 및 완제품의 현지판매와 여타지역으로의 수출로 목적이 전환되고 있다.

생산제휴의 형태로는 공동생산, OEM 생산과 아웃 소싱 등을 들 수 있다. 기업간 생산제휴는 노동비용의 절감, 노동인력 수준의 신축성 확보, 다양한 제품수요와 디자인 변화 및 제품수명주기 단축에 대한 신속한 대응성, 시장지배력 강화, 서비스 향상, 범세계적 생산 네트워크 구축 등 다양한 목적에서 추진되고 있다. 또한 생산제휴는 규모와 범위의 경제달성, 학습효과 획득, 저렴한 비용으로 보다 광범위한 시장에 제품을 공급할 수 있는 수단이 되고 있다.

이와 같이 전략적 제휴 차원에서의 생산제휴는 과거의 합작투자와 같이 두개 이상의 기업이 출자하여 새로운 사업수행을 위한 기업을 설립하거나 매수·합병을 통해

기존기업을 흡수 통합하기보다는 소수지분 출자나 외부조달방식의 공동생산형태로 이루어지고 있다. 한편 계약형태의 공급협정도 생산제휴의 일환으로 볼 수 있으며 상호 보완적인 부품과 반제품의 공급 및 부품의 공유로 생산비용을 절감하는 등 생산효율성의 제고를 위해 이루어지고 있다.

2) 기술제휴

세계 각국 정부와 기업은 신기술개발을 위한 연구개발투자를 확대하고 있으며, 경쟁심화에 따른 기술교역의 효율적인 통제 필요성과 제품 및 기술수명주기의 단축에 따른 연구개발비용의 증가로 장기적인 국가 경쟁력의 유지를 위한 기술보호주의를 강화하고 있다. 이와 같은 기술보호주의의 영향으로 기술이전의 어려움이 가중되자 기업은 기술범세계화(Technoglobalism)의 필요성, 즉 기술자산의 확보를 위해 기업활동의 국제화와 함께 전략적 기술제휴를 적극 추진하고 있다.

80년대에 들어서며 선진 다국적기업은 대형·첨단기술의 개발과 기존기술의 복합화·융합화·네트워크화가 가속화되고, 기술과 과학의 공명과 기술간의 상호의존성이 높아지고, 기술개발경쟁의 심화와 시장수요의 다양화로 기업의 기술개발투자 수익성이 하락하자 전략적 기술제휴를 적극 추진하고 있다. 이들 기업간에는 종래의 단기적인 기술습득 및 기술의 다변화를 위한 특허, 상표, 기술 노하우의 교환과 일방적인 기술이전보다는 신제품·신공정 기술개발을 위한 교차 라이선싱과 공동연구개발 형태의 제휴가 증가하고 있다.

이러한 기술제휴는 기술환경이 복잡·다기화되고 상호연관성이 점증하고 있으며 기술혁신이 평준화되어 동시다발적으로 일어

나고 있는 상황에서 기술정보의 공유를 통한 기술혁신기간의 단축과 시장경쟁구조의 변화에 따른 경쟁지위 향상 및 취약기술의 보완과 기술개발효과를 극대화하기 위해 추진되고 있다. 한편 기술제휴는 공동연구개발을 중심으로 상호보완적인 기술의 교환을 통해 분산된 지식의 결합, 기술수준의 향상과 생산 제품범위의 확대를 이루고 있으며, 기술집약도가 높은 생명공학, 반도체, 컴퓨터 등 첨단산업에서 기초연구보다는 응용연구 및 개발을 목적으로 활발히 진행되고 있다.

특히 선진 다국적기업간에는 서로 보완적인 기술을 바탕으로 시장·기술정보의 교환을 통해 규모의 경제효과를 극대화하고 독점적인 기술개발을 통해 후발기업의 진입을 사전에 방지한다는 목적에서 전략적 기술제휴가 활발히 추진되고 있다.

기술제휴의 형태는 시장확보와 기술증가에 목적을 둔 시장지향형 기술합작투자와 단기기술개발에 목적을 둔 계약형 전략적 기술제휴로 대분할 수 있다. 기술합작투자는 제휴에 참여하는 기업들의 공동출자로 기술개발을 전담할 사업단위를 설립하거나 특정기술을 개발하는 형태이며, 전략적 기술제휴는 상호보완적인 기술자산의 공유를 통해 공동연구개발 등을 추진하는 형태로 비출자형태가 대부분을 차지하고 있다.

기술제휴의 형태는 일반적으로 보편화된 라이선싱, 교차 라이선싱, 프랜차이징, 세컨드 소싱과 제휴에 참여한 일개 기업이나 공동연구에 의해 개발된 기술을 공유하는 형태인 기술공유를 들 수 있다. 또한 생명공학산업에 있어서와 같이 대기업이 연구개발에 특화된 중소기업에게 특정분야의 연구를 위탁하는 형태와 화학과 전자산업내 대기업 간 유사기술분야에 있어서의 제휴형태인 연구계약과 협력기업중의 기술선도기업이 기

술공여 및 핵심부품을 생산하고 여타 기업이 일반부품의 생산과 완제품의 조립을 담당하는 형태인 수요-공급자 관계로 구분할 수 있다.

〈표 1〉 기술제휴의 형태별 목적과 사례

	경쟁 전 단계	경쟁 단계
수직적 협력	1. 국면: 기술습득 및 신제품개발 (예) 초전도체 개발을 위한 과학기기, 가전제품, 전기모터, 전자부품 업체간의 제휴	3. 국면: 시장내 유통 및 특허 공유 (예) 특정제품 개발을 위한 철강산업내 제휴
수평적 협력	2. 국면: 미래시장에의 안정적 접근 (예) HD TV개발을 위한 방송, 전자부품, 전기모터, 전자부품 업체간의 제휴	4. 국면: 기존시장에서의 제품차별화를 통한 생존 (예) 신제품개발을 위한 자동차산업내 제휴

이러한 기술제휴는 제휴 상대업체의 기술적 역량 습득을 위한 수직적 기술제휴와 안정된 시장접근·확보를 위한 수평적 기술제휴 그리고 기술수준상 경쟁단계와 경쟁전단계 기술에서의 제휴에 따라 목적을 달리하고 있다.

수직적이며 경쟁전단계의 제휴는 신기술 습득과 신제품개발을 위해, 수직적이며 경쟁단계에서의 제휴는 유통망이나 기술의 공유를 위해 추진되고 있다. 수평적이며 경쟁전단계의 제휴는 잠재시장에의 안정적인 접근과 확보에 목적을 두고 있으며, 수평적이며 경쟁적인 제휴는 기존시장내에서의 제품 차별화와 고도경쟁시장에서의 생존을 위해 추진되고 있다. 기술제휴는 일반적으로 1→2→3→4 국면의 순서로 진행되고 있다.

이러한 전략적 기술제휴는 최근 기초연구보다는 응용연구 및 개발을 목적으로 추진

되고 있으며, 첨단기술산업내 선도기업간의 공동연구개발 사례에서와 같이 여타 국가나 기업이 소유하고 있는 특정 생산요소를 활용할 수 있고 공동연구개발에 의해 개발된 신제품, 신공정기술의 지적재산권을 공유할 수 있는 점에서 증가하고 있다.

3) 유통·판매제휴

유통·판매제휴는 신제품개발과 판매망의 개척뿐 아니라 제휴 상대방의 기존 판매능력을 활용하여 유통망 확보에 필요한 투자자원을 여타 분야에 전용하기 위해 추진되고 있다. 또한 신시장 진입기간의 단축, 유통 및 보관비용의 절감과 고객 서비스 질의 향상, 자원이용의 효율성 제고, 그리고 빠른 재고의 순환효과를 거둘 수 있는 점에서 모색되고 있다. 이와 같은 유통·판매제휴는 80년대에 들어서며 각국 정부의 운송, 통신분야에 대한 규제완화, 정보기술의 급진전과 함께 컴퓨터를 이용한 물류관리 등 유통·판매환경의 변화에 따라 증가하고 있다. 즉, 비교우위를 확보하고 있는 외부 유통전문기업이나 기존의 유통망을 확보하고 있는 기업과의 제휴를 통해 조직의 경량화를 이루어 자산운용의 효율성을 극대화하고 투자위험을 회피하며 시장환경 변화에 신속히 대응함으로써 효과적인 시장경쟁에의 참여와 기업의 국제화에 따른 물류비용의 증가를 최소화하기 위해 활발히 진행되고 있다.

유통·판매제휴의 형태는 수직적 제휴와 수평적 제휴로 구분할 수 있으며, 유통업체간 혹은 제조업체와 유통업체간에 판매경로의 상호 공유, 자사 상표의 공동사용 등의 형태로 이루어지고 있다. 특히 최근에는 해외 직접투자를 통해 현지유통망을 구축하고 지역별, 업종별, 상품별로 선택적인 판매제휴를 체결하는 제휴사례가 증가하고 있다.

이와 같이 전략적 제휴는 기술, 생산, 금융, 마케팅 분야에서의 협력을 통해 기술습득, 자원획득, 시장확보 및 자본조달을 용이하게 해 줄 수 있으며 사전에 경쟁을 방지할 수 있는 점에서 적극적으로 추진되고 있다. 또한 전략적 제휴는 기업이 원하는 기술이나 기능을 외부시장거래나 매수·합병에 의해서 획득하는 것보다 계약상의 제약과 거래비용의 문제를 해결할 수 있는 등보다 효율적이고 저렴한 방법이기 때문에 확산되고 있다.

결국 기업은 다음과 같은 전략의 달성을 위해 전략적 제휴를 추진하고 있다.

첫째, 시장접근전략으로, 기업은 신시장 개척시 소요되는 막대한 비용 등의 문제 해결을 위해 제휴를 추진하고 있다. 가령 미국기업들은 일본시장으로 진출할 경우 일본의 수입규제, 관세, 제품표준규격, 유통구조 등으로 겪는 어려움의 극복을 위해 일본기업과의 제휴를 추진하고 있다.

둘째, 기술습득 및 통제전략으로, 기업은 신제품이나 신공정 기술개발을 위해 막대한 비용과 시간, 위험을 감수해야 한다. 이러한 연구개발과정에 수반되는 장애를 극복하고 새로운 기술개발을 통한 시장창출과 선점을 위해 기업간 국제기술제휴가 활발히 진행되고 있다.

셋째, 금융조달 및 지원전략으로, 기업은 신기술개발에 소요되는 비용의 증가와 함께 개발기간이 장기화되자 막대한 투자비의 분담과 투자회수기간의 단축 및 수익성 제고를 위해 전략적 제휴를 추진하고 있다.

네째, 경쟁실현전략으로, 기업은 단독으로 경쟁시장에 참여하는 것보다 기존의 경쟁대열에 속해 있는 기업과의 제휴를 통해 시장진입비용의 분담, 위험분산, 기간단축을 실현할 수 있다.

다섯째, 보호주의 회피전략으로, 기업은 보호무역주의와 기술보호주의의 위협으로부터 벗어나 기존시장을 유지, 확대시키며 정치적 위험을 내재한 프로젝트의 원활한 수행을 목적으로 제휴를 추진하고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 기업간 전략적 제휴는 국제분업을 통한 보다 전문화된 작업의 실행과 대량생산에 의해 학습효과를 높이고, 수익성을 제고하며, 주력업종에서의 기술혁신에 의한 탈성숙화와 제 2의 주력업종을 육성하며, 특정사업 및 특정기능을 강화하여 경쟁우위를 확보하여 범세계적인 네트워크를 구축할 목적에서 추진되고 있다.

한편 기업간 전략적 제휴는 협력기업의 경쟁력과 생산성 향상에 기여할 뿐 아니라 새로운 시장에서의 접근기회를 부여하고 있으나 특정산업에 있어서의 독점이나 과점체제를 유발할 가능성도 배제할 수 없다.

3. 국제전략적 제휴현황

국제전략적 제휴는 80년대 후반 이후 미국, 일본, EU 기업을 중심으로 활발히 진행되고 있으며, 기술제휴가 주도하고 있다.

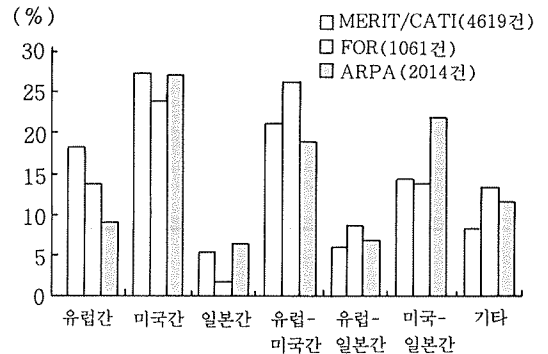
국별 제휴현황은 조사자료에 따라 차이를 보이고 있으나 미국 기업간의 제휴가 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 일본 및 유럽 기업의 경우 국내 혹은 역내기업간 제휴보다는 외국기업과의 제휴가 더 큰 비중을 차지하고 있다.

이러한 전략적 제휴는 시장진입장벽이 높고, 규모의 경제효과가 크며, 기술변화속도가 빠르고, 기술개발에 많은 비용이 소요되며, 경영위험이 큰 산업내 기업간에 활발히 진행되고 있으며 제휴에 참여하는 기업의 핵심사업분야보다는 비주력사업분야나 다각

화를 위한 새로운 사업분야에서 증가하고 있다. 국제전략적 제휴가 활발히 추진되고 있는 산업으로는 정보통신, 생명공학, 반도체, 컴퓨터, 자동차, 화학산업 등을 들 수 있다.

한편 전략적 제휴는 80년대까지만 해도 경쟁력이 강한 기업간에는 회피되어 왔으나 90년대에 들어서며 경쟁력이 강한 경쟁기업간의 제휴가 활발히 추진되고 있으며, 제품시장의 선두기업보다는 추종기업간에 비교적 활발히 진행되고 있다.

또한 경영관행의 유사성과 정부의 지원이 용이한 점에서 국내 기업간에 추진되어 왔으나 최근에는 국제경제환경의 변화에 능동적으로 대처하기 위해 서로 다른 국가 기업간의 국제전략적 제휴가 점증하고 있으며 제휴체결과 관련한 각국 정부의 역할이 증대되고 있다.



[그림 1] 국제기업간 전략적 제휴현황

4. 타이어 산업내의 전략적 제휴현황

타이어 산업내의 전략적 제휴 역시 기술, 생산, 판매 차원에서 살펴볼 수 있다.

1) 기술제휴

타이어업체의 기술제휴는 선진국 업체와

개도국 업체간의 기술이전의 형태로 추진되고 있다. 현재 상위 10대 타이어 제조업체가 기술제휴를 주도하고 있으나 중소기업간의 제휴활동도 활발히 진행되고 있다. 상위 업체중에는 피렐리의 여타 업체와의 제휴가 두각을 나타내고 있는데, 피렐리는 성장잠재력이 큰 시장을 보유하고 있는 중국업체와의 기술제휴를 확대하고 있다. 주요 타이어 생산업체의 중국기업과의 기술제휴사례로는 피렐리사가 80년대 중반 이후 7개의 중국내 설비 프로젝트를 지원해 오고 있는 경우와 에이본사가 중국업체와 자본투자가 배제된 기술·엔지니어링 협력을 실시하고 있는 사례 및 브리지스톤사가 중국업체의 신규 프로젝트를 지원하고 있는 경우를 들 수 있다. 이외 스미토모(던롭), 브리지스톤/화이어스톤, 미셸린의 제휴활동이 활발한 반면 요코하마와 토요 등의 일본기업과 굿이어, 컨티넨탈의 기술제휴활동은 상대적으로 부진한 편이다(그림 2 참조).

한편 중견기업으로는 이노우에 고무산업이 아시아지역의 타이어업체와 기술제휴를 적극 추진하고 있으며, 에이본사도 동지역 업체와의 제휴를 확대하고 있다.

이와 같이 타이어업체의 기술제휴는 선두기업과 추종기업간에, 중국과 인도 등 시장 성장잠재력이 큰 지역의 업체와 타이어 원료인 고무원산지지역의 업체를 대상으로 추진되고 있으며, 기술수준이 향상되고 있는 선발 개도국 업체와의 제휴로 확대되고 있다.

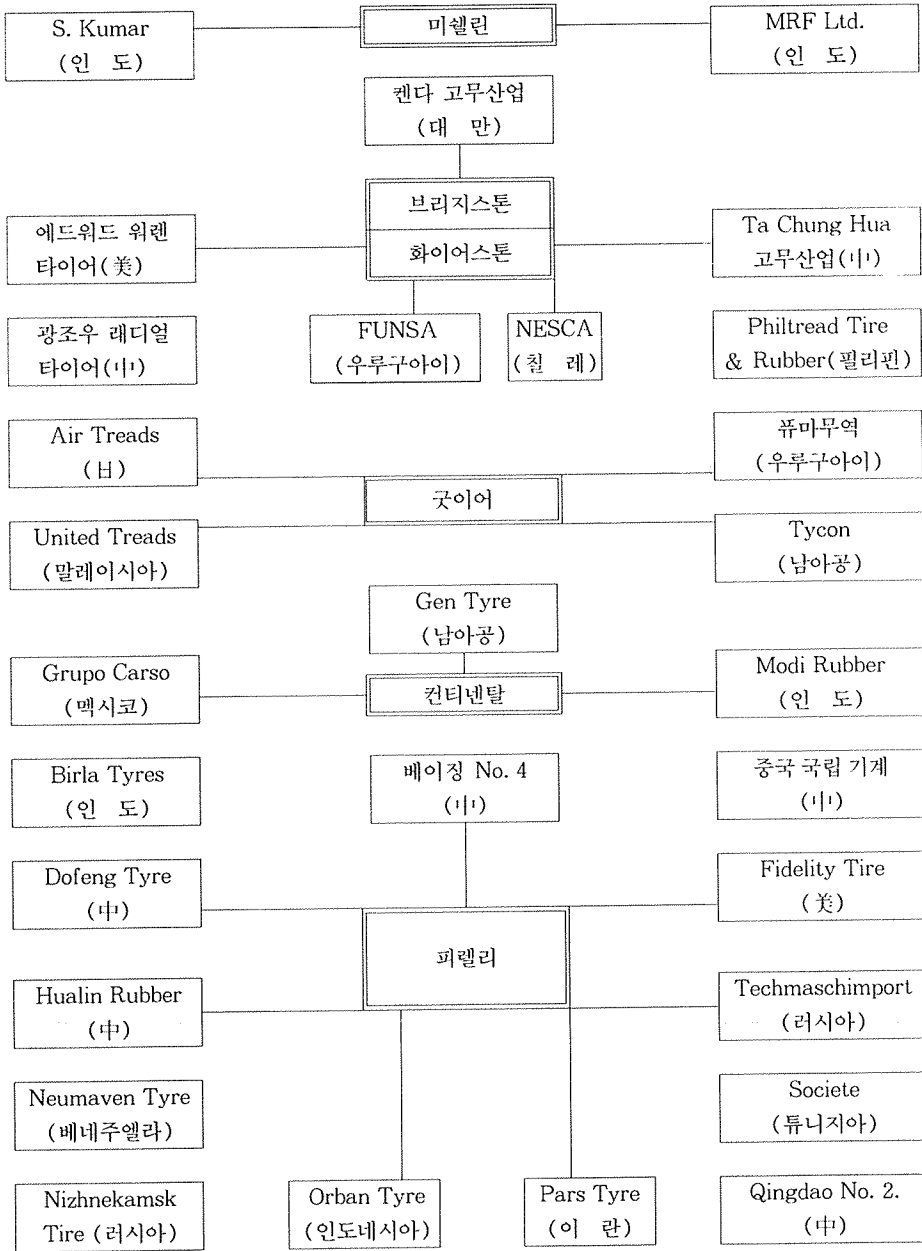
2) 자본제휴

타이어업체의 자본제휴는 합작투자와 출자측면에서 살펴볼 수 있다. 상위업체인 컨티넨탈, 미셸린, 브리지스톤/화이어스톤사가 자본제휴를 주도하고 있으며, 컨티넨탈은 아시아, 아프리카, 동유럽, 중남미지역

업체의 지분보유와 일본업체와의 합작투자를 실시하고 있다. 미셸린과 브리지스톤은 아시아지역 업체의 지분을 소유하고 있으며 굿이어는 일본업체와의 합작투자와 호주업체의 지분을 소유하고 있다. 이와 같이 타이어업체의 자본협력은 상위 5대 기업이 주도하고 있으며, 아시아지역 업체의 지분을 소유하거나 일본업체와의 합작투자형태로 진행되고 있다(그림 3 참조).

한편 최근 타이어업체의 신규공장설립이 점차 소형화되어 가는 추세를 나타내고 있으며, 타이어업체의 자본협력은 중국기업과의 합작투자를 통해 확대되고 있다. 세계 유수의 타이어업체들은 96년까지 중국내의 타이어 수요가 배증할 것이며 이후에도 두 자리수의 높은 판매신장세가 기대됨에 따라 중국시장 진출을 가속화하고 있다. 또한 미국의 빅 3을 비롯한 자동차 조립업체의 대 중국 합작투자 진출이 확대됨에 따라 이들 업체에 대한 제품공급을 목적으로 중국업체와의 협력을 추진하고 있다.

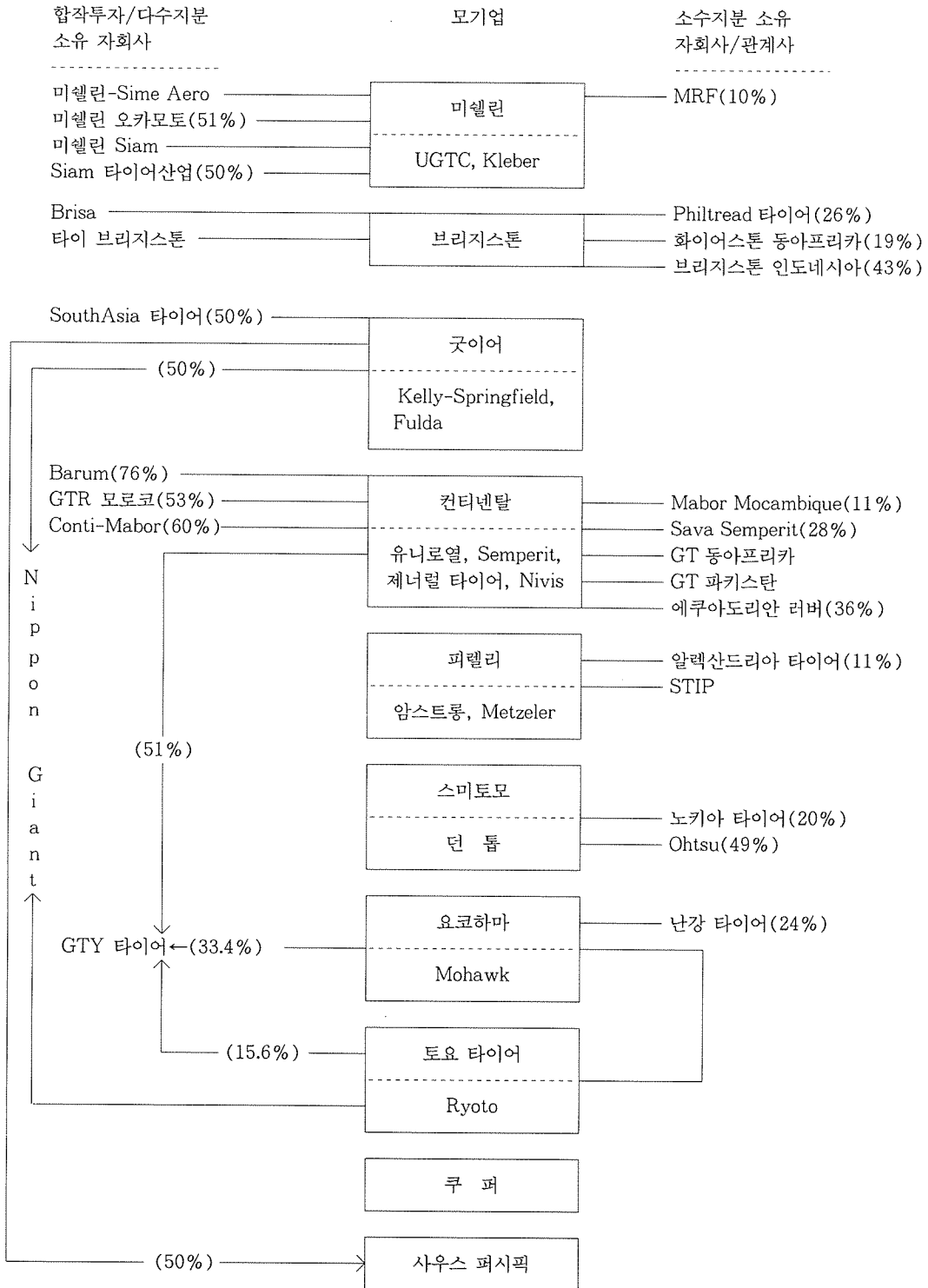
이미 피렐리, 던롭, 에이본, 브리지스톤이 그동안의 턴키 엔지니어링이나 생산 노하우의 이전 형태를 벗어난 합작투자를 실시한 데 이어 굿이어와 미셸린이 대중국 직접투자 진출을 추진하고 있다. 굿이어사는 지난 4월 '중국 타이어사'와 3천만달러 규모의 합작투자 계약을 체결하였으며 합작투자에 의해 설립될 기업의 지분을 75% 확보하였다. 합작투자에 의한 제품의 생산은 지난 92년에 설립된 Lianong주의 공장에서 실시될 예정이며, 기존공장의 생산현대화와 함께 승용차용 래디얼 타이어의 생산을 연산 140만개로 확대할 계획이다. 굿이어사는 향후 중국내에서의 생산제품 다양화와 시장점유율의 확대를 위한 합작투자를 확대해 나갈 예정이다. 이와 같이 외국기업이 중국



[그림 2] 주요 타이어 업체의 기술협력 현황

기업과의 합작투자를 선호하고 있는 이유는 외국업체의 입장에서 볼 때 경영통제 필요성과 보유기술을 보호하기 위해서인 것으로 평가할 수 있다.

한편 중국내의 기존공장 증설과 신규공장의 설립에 필요한 설비는 미국을 비롯한 선진국의 유휴설비를 도입함으로써 해결하고 있다. 이러한 생산설비의 공급은 제너럴 타



[그림 3] 타이어산업내 합작투자 및 출자현황(1993년)

< 17 page에 계속 >

비스시장의 추가개방, 그중에서도 資本自由化 및 金融市場開放問題와 선진국 대열에 진입하는 데 필요한 경제적 부담문제가 결부된다고 할 수 있다. 따라서 이들 사안이 우리 경제에 미칠 영향에 대한 면밀한 검토가 필수적이다.

OECD 가입사까지의 기간중 자본·금융 시장개방문제, 국제투자의 자유화문제, 환경분야의 기준충족문제, 제반 법, 제도, 관행의 국제화문제 등 주요 핵심분야의 내용과 영향을 확실히 인식하고 이에 대한 대응방향을 명확히 정하는 것이 우리의 OECD 가입 추진에 관건이 될 것이다. 이러한 취지에서 현재 經濟企劃院이 중심이 되어 OECD 가입에 대비한 각 분야별 심층 검토

작업이 진행중에 있다.

OECD 가입에 대비한 작업을 추진함에 있어 우리가 명백히 짚고 넘어가야 할 것은 先進經濟를 지향하고 있는 우리 경제는 OECD가 요구하고 제안하고 각종 선진규범을 반드시 우리의 것으로 체질화하여야 한다는 것이다. 이는 우리가 필연적으로 지불해야 할 코스트로 보아야 할 것이다. 따라서 단기적인 「부담」이 중장기적으로는 오히려 「이득」이 될 수도 있으며, 「이득」은 「부담」보다는 나중에 시현되고 계량화하기 어려운 점이 있다는 것을 OECD 가입 추진에 따른 대응전략수립과 관련하여 간과해서는 안될 것이다.

<11 page에서 이어짐>

이어, Kelly Springfield, 미셸린 계열의 UGTC사 등이 추진하고 있으며 승용차용 래디얼 타이어와 바이어스 타이어의 생산에 이용되고 있다.

중소업체의 중국내 생산활동으로는 캐나다의 UTRB사가 산업용 타이어를 생산하고 있으며, 대만의 Cheng Shin Rubber사와 Kenda Rubber사가 각각 자전거 및 산업용 타이어를 생산하고 있다. 이외 벨기에의 NV Bekaert SA가 합작투자를 통해 타이어와 고무제품용 Steel Cord를 생산하고 있다.

이와 같이 타이어업체의 전략적 제휴중 가장 큰 비중을 차지하고 있는 기술제휴는 선진국 기업을 중심으로 한 선도기업과 개도국기업이 중심이 된 추종기업간에 활발히 진행되고 있으며 자본제휴는 중국업체를 대상으로 이루어지고 있다.

지금까지 살펴본 대로 타이어업체를 포함한 세계 유수의 기업들은 전략적 제휴로 연구개발의 중복성회피 및 기회확대와 규모 및 범위의 경제 실현에 의한 매출증대와 생산비용의 절감, 그리고 신규사업의 위험분산 및 불확실성의 제거와 제품개발 및 생산공정의 효율성을 제고시켜 나아가고 있으며, 기술개발비용의 분담과 신시장 및 신기술에의 신속한 접근 등의 효과를 거두고 있다.

이러한 전략적 제휴는 상호연관성이 높은 사업부문에서 자율적이며 신축적으로 이루어지고 있으며, 가속화되고 있는 기술환경의 변화에 능동적으로 대처할 수 있고 개발기술의 단기간내의 상용화와 전통사업영역에서의 경쟁지위의 재정립 및 자본의 국제화를 통한 기업경영의 범세계화를 촉진시켜 세계 기업간 경쟁체제를 변화시킬 전망이다.