미국의 자동차시장 동향과 빅 3의 경쟁전략

李 吭 九*

1. 머리말

최근 미국 자동차시장의 판매대수는 경기 회복과 더불어 점증되고 있으며, 미국 자동차산업의 경쟁력 역시 기업의 자구노력과 정부의 보호주의정책에 의해 회생되고 있다. 세계 최고의 경쟁력을 보유하며 세계시장을 석권해온 GM, 포드, 크라이슬러의 미국 자동차 3사(이하 빅 3)는 1970년대 이후 일본 자동차업계의 강력한 도전과 비전문분야로의 사업다각화, 과잉설비투자 등에 의해 경쟁력이 저하되어 철옹성과 같았던 미국시장을 외국 자동차업체에게 내어주었다.

이러한 상황에 직면한 빅 3는 1980년대초 수출자율규제 수단을 통하여 대일 자동차 수입을 억제하였으나, 일본 자동차업계는 미국의 보호무역주의를 회피하며 세계 최대 자동차시장인 미국시장을 확보하기 위한 현지생산을 적극 추진하였다. 결국 일본으로부터의 수입억제를 통한 안정적인 국내시장 확보를 기대하였던 빅 3는 일본기업의 미국내 생산이라는 공세적인 전략에 대응하기 위하여 새로운 전략을 모색하여야 하였다. 즉, 빅 3는 미국정부에게 요구해왔던 대일 수입규제기간의 연장과 물량의 하향조정으로는 일본과의 경쟁에서 우위를 확보하기가 어렵다는 판단하에 양보다는 질위주의 경영전략에 바탕을 둔 대대적인 기업구조 재편(Restructuring)에 착수하였다.

1980년대 후반 이후의 빅 3의 이러한 노력은 드디어 1992년부터 결실을 맺게 되어 미국시장 점유율이 점차 증가하는 한편, 미국내 승용차 판매고에서도 포드의 토러스가 혼다의 어코드를 2년 연속 제치고 수위의 자리를 확고히 굳혔다.

한편 현지생산을 위주로 한 지역 판매전략을 추진해온 빅 3는 일본 등 대규모의 시장을 보유하고 있으나, 각종 규제 등으로 현지생산 여건이 불리한 국가와 새로운 시장으로 부상하고 있는 멕시코를 포함한 중남미시장 등으로의 수출확대를 위한 전략을 모색하고 있다.

미국 정부 역시 자국 기업에게 유리한 수출여건의 조성을 위하여 이들 국가에 대하여 다양한 통상정책을 운용할 전망이어서 세계

* 産業硏究院 美洲硏究室 責任硏究員

자동차시장은 또 한번의 지각변동을 일으킬 가능성이 높다. 이와같이 미국 자동차산업의 경쟁력은 빅 3의 실추된 명예회복을 위한 과감한 경영혁신과 새로운 노사관계의 정립, 그리고 행정부와 의회에서까지 "어떠한 경우에도 미국 자동차산업을 몰락하게 내버려둘 수는 없다."는 인식하의 지원정책으로 강화되고 있다.

이하에서는 우리 자동차 수출의 최대 시장인 미국 시장의 동향과 빅 3의 기업구조 재편전략에 대해서 살펴보기로 한다.

2. 미국 자동차산업의 경쟁력 현황

세계 자동차산업의 견인차 역할을 해온 미국 자동차산업의 경쟁력 약화는 1970년대에 들어와서 두드러지게 나타났다. 두차례에 걸친 유가파동과 비효율적인 대량생산체제, 빈번한 노사분규, 그리고 경영자의 근시안적인 경영방식 등은 미국 자동차산업의 경쟁력을 급속히 약화시켰다.

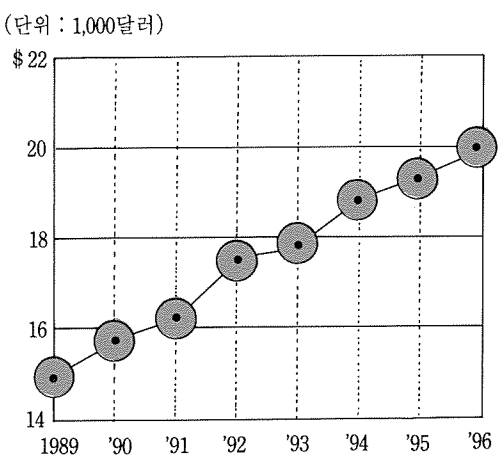
이와같은 경쟁력 약화로 빅 3의 미국 승용차시장 점유율은 1980년 76%에서 1991년에는 69%로 감소하였고, 미국내 생산점유율도 1980년 97%에서 1990년에는 78%로 낮아졌을 뿐만 아니라 공장가동률이 1991년에는 60~65% 수준으로 하락하였다.

더우기 국내 경기침체로 빅 3는 1990년에 9년만의 적자를 기록하였으며, 1991년에는 적자폭이 사상 최대로 확대되었다. 빅 3의 내수지향적이며 현지생산 위주의 경영방식은 미국의 자동차 무역수지 적자를 확대시켜 미국의 총무역수지 적자에서 차지하는 자동차부문의 비중이 지난해에는 44%에 달하였으며, 자동차무역 적자의 절반 가량이 일본과의 교역에서 발생하였다.

한편 미국에서는 자동차산업의 경쟁력을 강화하기 위하여 우선 자국 자동차산업의 경쟁력에 대한 평가가 여러 기관에서 실시되었다. 미국 경제전략연구소가 발표한 「미국 자동차산업의 장래」라는 보고서는 미·일 자동차산업의 완전가동 가정하에서 표준 소형 승용차의 직접생산비용을 비교하여 경쟁력을 평가하였다. 이 보고서는 미국 전체 승용차의 평균직접생산비용이 1991년 6,395달러로 일본의 6,644달러보다 낮은 것으로 평가하였다.

업체별로는 빅 3중 생산성향상이 두드러졌던 포드의 생산비용이 5,415달러로 가장 낮은 수준을 보였으며, 크라이슬러도 5,841달러를 기록하여 일본 자동차업체보다 저렴한 직접생산비용을 나타냈으나, GM은 7,205달러로서 조사대상 일본기업중 직접생산비용이 가장 높게 나타난 마즈다의 6,826달러를 상회하고 있는 것으로 분석하였다.

그러나 간접생산비용면에서 미국기업이 일본기업을 크게 상회하여 경쟁력 열위의 직접적인 원인으로 작용하고 있으며, 미국내 자본조달비용이 일본보다 높은 점과 공장가동



자료 : Wall Street Journal
주 : 1994년의 평균가격은 18,800달러이며 '94~'96년의 가격은 전망치임.

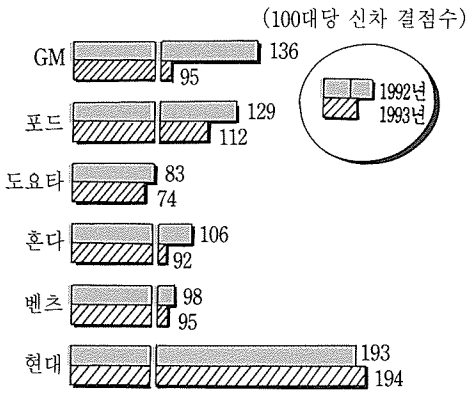
〔그림 1〕 미국내 자동차 연초 판매가격 추이 및 전망

률에서도 1991년 일본이 95% 수준을 보였으나, 미국은 과잉생산능력으로 62% 수준을 나타내는 등 생산효율성의 격차가 미국 승용차의 생산비용을 일본보다 800~1,500달러 상승시키고 있다고 평가하였다[1].

결국 모든 비용을 감안할 때 미국의 평균 생산비용은 7,921달러로서 일본의 6,850달러를 크게 상회하여 경쟁력 약화의 원인이 되고 있다고 지적하였다. 미·일 비교 대상 기업을 모두 포함한 업체별 비교에 있어서도 도요다가 6,342달러로 가장 낮고 포드가 6,591달러로 2위를 차지한 반면, 크라이슬러는 7,160달러, GM은 9,068달러로서 도요다와 GM의 생산비용 격차는 무려 2,726달러에 달하였다.

한편 미·일간 생산비용을 비교한 Harbour & Associates 보고서에서도 1981년 양국간의 생산비용 격차는 1,500달러 수준이었으나, 1980년대말에는 2,500달러로 확대되었다고 평가하고 있다. 양 보고서 모두 포드와 크라이슬러의 경쟁력이 점차 회복되고 있으나, GM의 생산효율성이 상대적으로 뒤떨어지고 있음을 지적하였다.

그러나 최근 일본 자동차산업의 임금인상에 따른 생산비용 증가와 미국 자동차업계의 생산성향상 및 비용절감 노력 등으로 미·일 양국간의 생산비용 격차는 크게 완화되었다. 또한 엔화 강세는 대미수출 일본 자동차의 가격인상을 초래하고 있다. 미국내 자동차전문가들의 분석에 의하면 최근의 달러화 약세 기조로 수입 일본 자동차의 가격이 북미산



자료 : J. D. Power & Data Associate.

〔그림 2〕 주요 자동차 메이커의 신차 품질 평가

자동차의 가격보다 평균 1,500~3,000달러가 비싸 성능과 품질상의 차이를 감안하더라도 미국산 승용차의 가격경쟁력이 회복되고 있는 것으로 평가하고 있다[2].

또한 빅 3의 품질향상 노력으로 지난 1980년 미국 자동차의 결함률이 일본 자동차보다 6배 이상 높았으나 최근에는 1.4배로 격차가 축소된 것으로 분석하였다.

3. 미국의 자동차시장 동향

미국내 자동차 판매는 경기회복과 함께 운행중인 자동차의 차령이 1950년대 이후 최고수준인 평균 8.5년으로 교체시기가 도래함에 따라 증가하고 있다. 1980년대 전반 미국내 인플레이션과 고금리로 인하여 자동차 수요는 연비가 높고 고장이 적은 소형차에 집중되었으나, 최근에는 유가하락에 따라 소비자의 기호가 중형의 보다 성능이 향상된 고급차로 전환되고 있다.

이와같은 시장환경 변화에 따라 미국의 자동차산업은 다양하고 새로운 모델의 개발과 제품의 수명주기 단축에 대응한 생산요소시

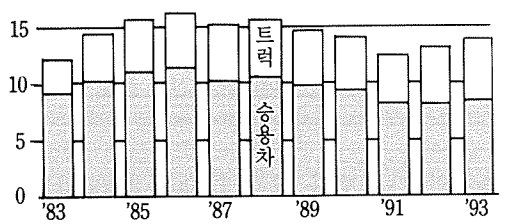
주 1) : 일본 주요업체의 직접생산비용은 혼다 6,618달러, 닛산 6,782달러, 도요다 6,216달러로 조사됨.

주 2) : 미국의 페인웨버사의 분석에 따르면 1985~1992년 사이에 수입 일본 자동차의 가격은 평균 51%가 인상된 반면 북미산 자동차의 가격은 27%의 인상에 그친 것으로 나타남.

〈표 1〉 미국 자동차시장의 환경변화

· 상표의 선호(brand loyalties)와 소비자 기호의 빠른 변화
· 미니밴, 스포츠카 등 특수 자동차에 대한 수요 증가
· 미국내 일본 제조업체의 생산라인 확충
· 보다 효율적인 생산요소의 투입과 유연 제조공정에 의한 제품 수명주기의 단축
· 개도국 업체의 대미 시장진출
· 공해방지, 안전, 연비와 관련된 규제강화

(단위 : 100만대)



자료 : New York Times.

〔그림 3〕 미국내 자동차 판매 추이

〈표 2〉 주요 업체별 시장점유율

(단위 : %)

회사별 \ 연도	1992	1993	1993/12
GM	34.2	33.6	33.8
포드	24.8	25.6	26.2
크라이슬러	13.3	14.7	14.4
도요다	8.0	7.4	7.4
혼다	6.0	5.2	4.8
닛산	4.5	4.9	4.6
마즈다	2.6	2.5	2.5
미쓰비시	1.4	1.4	1.6
현대	0.8	0.8	0.7

자료 : Wall Street Journal.

간의 단축에 노력을 기울이고 있다[3].

한편 지난해 미국 자동차시장의 판매규모는 전년대비 8%가 증가한 1,391만대에 달하였으며, 빅 3의 시장점유율은 2년 연속 증가하여 73.9%를 기록하였다. 반면 일본 자동차업체의 점유율은 닛산을 제외하고는 모두 감소하여 전체적으로 23.2%에 그쳤다. 금년 1월중 빅 3의 미국시장 점유율은 전년 동기보다 1.6% 포인트 증가한 74.1%를 기록하였으나, 일본 자동차업체의 점유율은 0.5% 포인트가 감소한 21.9%로 하락하였다.

주 3) : 「오토모티브 뉴스」에 의하면 시장환경 변화에 대응하여 1985~1991년중 미국의 자동차시장에 소개된 자동차 모델은 591건에 달하고 있음.

4. 빅 3의 경쟁력 강화전략

빅 3는 1980년대 후반 이후의 경쟁력 회복과 미국 자동차시장의 환경변화에 신속히 대응할 수 있는 다양한 전략개발에 착수하였다. 즉, 범세계적 차원에서의 경영전략 수립을 위해 조직을 대폭 개편하고 외국 경쟁사와의 협력을 강화하는 한편 새로운 시장의 개척과 신제품 개발을 위한 투자를 확대하고 생산방식의 혁신을 도모하고 있다. 빅 3중 가장 많은 문제를 안고 있는 GM은 불필요한 인력의 감원과 생산성향상, 신제품개발 및 제품생산에 소요되는 시간의 단축과 함께 품질과 효율성을 강조하는 과감한 경영혁신을 추진하고 있다.

한편 일본 두드리기에 앞장서 왔던 크라이슬러 역시 일본에 대한 연구를 강화하는 한편 일본의 팀제 생산방식을 본따 자동차 생산공정 각 분야의 전문가들이 신제품개발에 공동참여하는 「플랫폼」 방식을 도입하였고, 포드도 이와 유사한 「신분업화」 생산방식을 채택하였다. 아울러 빅 3는 일본에 대한 미국 정부의 통상압력을 가중시키게 함으로써 미국산 자동차 및 부품의 일본시장 진출을 확대시키고 일본산 자동차의 대미진출을 억제하고 있다.

또한 미국 정부와 획기적인 무공해 자동

차의 개발을 위해 공동보조를 맞추어 나가고 있다. 이러한 빅 3의 전략을 일본에 대한 통상압력과 시장변화에 부응한 대내외 경쟁력 강화전략을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 일본 두드리기(Bashing)

1970년대에 들어와 외국산 승용차의 수입이 점증함에 따라 빅 3는 미국내 자동차 판매의 새로운 경쟁시대를 맞이하게 되었다. 특히 1980년대초 일본 자동차업체의 미국내 생산을 적극 권장하였던 빅 3는 단기간내에 일본 자동차업체의 대미수출이 급증하자 미국 행정부와 의회에 일본 승용차의 수입을 억제해줄 것을 요구하여 미국은 일본과 1982년에 승용차의 "수출자율규제협정"을 체결하였다. 그러나 일본 자동차제조업체들의 미국내 생산과 미국 소비자의 일본 자동차에 대한 수요증가로 일본 승용차의 미국시장 점유율은 1990년에 1980년 대비 8% 포인트가 증가한 27.8%를 기록하였으며, 1991년에는 31%로 사상 최고수준을 나타내었다.

일본 승용차의 미국시장 점유율이 지속적으로 증가한 또다른 원인은 일본 자동차업체가 대미수출 승용차를 고급 모델로 전환하는 한편 보다 성능이 향상된 신차종의 개발을 위한 투자를 적극 추진한 반면 빅 3는 연구·개발투자를 등한시한 채 증설투자를 실시하였기 때문이다.

한편 미국 행정부는 1992년초 빅 3의 강력한 요청과 대일 무역적자 해소를 위해 일본과 일정량의 미국산 부품을 구매하는 내용의 자동차협정을 체결하여 미국의 대외통상정책이 "관리무역"형태로 변모하고 있다는 우려를 불러일으켰다.

2) 경쟁기업과의 협력강화 및 신시장 개척

북미, 유럽, 아시아의 3대 시장에서 외국기업뿐만 아니라 서로간의 경쟁을 벌여온 빅 3는 현지기업을 매수·합병하는 한편 경쟁사와의 생산 및 판매협력을 확대해나가고 있다. 이러한 협력의 강화는 그동안 북미와 유럽시장을 중심으로 생산·판매활동을 벌여온 빅 3가 유럽기업의 대동구진출과 일본기업의 범세계적 영업활동에 신속히 대응하기 위하여 마련한 전략으로 해석할 수 있다.

빅 3와 유럽기업들간의 제휴는 일본업체들의 도전을 물리치고 매출 및 수익성을 확보한다는 기업의 생존전략 차원에서 이루어지고 있다. 이미 일본, 영국, 스웨덴, 이탈리아, 한국 등 세계 자동차생산국 기업과의 합작 및 매수·합병을 통하여 현지생산을 추진해온 빅 3는 GM과 포드를 중심으로 합작투자를 통한 동유럽진출을 시도하고 있다.

또한 크라이슬러도 1970년대말 재무구조의 견실화를 위하여 해외자회사들을 매각한 후 10여년만인 1990년 3월에 오스트리아 기업과 미니밴의 유럽내 생산·판매를 위한 협력체제를 구축하여 1988년 AMC의 인수에 따른 중국내 지프 생산공장 소유후 처음으로 외국기업과의 합작투자를 실시하였다. 또한 최근에는 태국 기업과의 현지 합작판매협정을 체결하였고 소형차와 지프의 현지생산을 계획하고 있다.

빅 3의 일본기업과의 협력으로는 크라이슬러와 미쓰비시간의 소형차 공동개발 및 부품공급협력, 크라이슬러와 도요다간의 부품공급협력, 포드의 미국내 마즈다사 지분인수를 통한 생산협력과 일본내 판매합작법인에 대한 지분증대, GM과 도요다의 미국내 공동생산 및 호주 합작투자진출 등을 들 수 있다. 한편 빅 3간의 협력도 확대되어 가고 있는데, GM과 크라이슬러는 수동변속기 및 4륜구동 자동차용 부품의 공용화를 실시하고 있다.

또한 빅 3는 작년에 클린턴 행정부와 슈퍼카 프로그램을 마련하여 향후 10년 안에 연비를

갤런당 80마일(리터당 34km)이라는 놀라운 수준으로 높여 가스배출이 거의 없는 자동차를 만든다는 계획을 추진하고 있으며, 에너지성과 합작으로 전기자동차의 핵심부품인 축전지의 공동개발을 위해 2억 6,000만달러를 투자하여 「첨단 배터리 컨서시엄」을 형성하였다.

한편 빅 3는 대유럽 수출증대를 위한 틈새(niche)시장의 개척, 동유럽권 및 중국의 개방화에 따른 현지생산체제 구축 및 지역생산공장으로부터의 수출증대, 그리고 북미자유무역협정 발효와 범미주자유무역협정 추진에 따른 중남미시장으로의 투자진출 및 수출확대를 통한 신시장개척에 노력을 기울이고 있다.

3) 신경영전략

빅 3는 경쟁력강화를 위하여 감량경영과 기술혁신을 추진하는 한편 노사협조와 근로자의 분발을 유도하는 기업구조 재편전략을 추진하고 있다. GM은 도산위기에 직면하였던 크라이슬러의 경영합리화전략과 포드의 「신분업화」 생산전략이 실효를 거두자 생산비용 절감을 중심으로 한 새로운 경영전략을 수립하였다.

GM의 신경영전략은 1980년대초 연비가 높은 소형차의 개발에는 성공하였으나, 신차종개발, 부품생산, 마케팅 등을 계열화된 조직내에서 총괄함으로써 전문·특화된 부품업체의 제품을 사용하지 않은 점과 설비자동화 과정에서 발생된 빈번한 노사분규로 생산성이 둔화되어 경쟁력이 약화되자 이를 극복하기 위하여 추진되고 있다. GM은 1980년대중 설비투자 확대로 1991년 북미지역 공장가동률이 50% 수준에 그치고, 포드의 2배를 상회하는 756,000명의 고용인원으로 인하여 1인당 판매액이 빅 3중 가장 낮은 162,700달러(크라이슬러 238,800달러, 포드 265,400달러)에 그치자 생산비용 절감과 효율성을 제고시키기 위한 전략을 수립하여 운용하게 되었다.

GM의 주요 경영혁신전략으로는 생산효율성이 낮은 공장폐쇄를 통한 적정생산규모의 달성과 대폭적인 감원, 조직개편을 통한 업무중복 회피와 간접비용의 절감, 투자효율성의 제고 등을 들 수 있다. 1986년에 미국내 11개 조립 및 스탬핑공장의 폐쇄를 발표하였던 GM은 1991년 12월에는 사상 최대의 적자가 예상되자 크라이슬러의 생산규모와 비슷한 6개 승용차 조립공장과 4개 엔진 및 자동변속장치 생산공장 그리고 11개 부품공장 등을 향후 4년간에 걸쳐 점진적으로 폐쇄해 나간다는 대폭적인 공장폐쇄와 감원계획을 발표하였다. 이러한 GM의 공장폐쇄와 감원전략의 이면에는 근로자들에게 근로규칙을 준수하게 함으로써 생산성을 향상시키고 적정규모의 생산능력을 유지함으로써 규모의 경제효과를 극대화시킨다는 전략도 아울러 포함되어 있다.

또한 6개 독립생산부문의 통폐합과 3개의 승용차와 트럭 생산부문을 1개의 북미그룹으로 통합함으로써 비용절감을 꾀하는 동시에 연구·개발투자와 자동화투자를 제외한 증설투자를 억제함으로써 투자의 효율성을 제고시키고 있다.

한편 크라이슬러는 1991년 기능위주의 사업그룹을 해체하여 소형차, 대형차, 미니밴과 지프/트럭의 4개 플랫폼팀으로 조직을 재편하였다. 또한 1992년에는 10억달러를 투자하여 설립된 기술센터에 이들 4개팀을 배치하여 팀웍과 자율을 강조함으로써 경직된 조직을 근본적으로 뜯어고치고 있으며, 작년에는 경영혁신 5개년계획을 수립하여 미국 자동차시장의 환경변화에 능동적으로 대응해 나가고 있다.

① 교육훈련의 강화

빅 3는 잘 관리되고 동기부여된 인력이야말로 적은 비용으로 품질과 생산성향상을 극대화시킬 수 있는 수단이라는 판단 아래 노사협조하에 근로자의 교육·훈련을 강화하고 있다. 포드는 1983년부터 "기능제고 프로그램"을 추진하고 있으며, 크라이슬러는 1987년부터 "기술예비 프로그램"을 운용하여 문맹퇴치 등 기초교육에서부터 근로자의 재교육까지 다양한 프로그램을 통한 경쟁력향상에 노력하고 있다. 한편 GM은 1990년부터 "우수근로자개발 프로그램"을 운용하여 설비현대화 투자에 따른 재교육을 통하여 근로자 스스로가 제품조립, 검사와 수리를 할 수 있는 능력을 배양하고 있다.

② 신차종개발 추진

빅 3는 환경문제 등을 고려한 미래의 자동차 수요에 대비하기 위하여 전기자동차를 공동으로 개발하는 한편 비용절감을 위하여 세계 어디서나 생산되고 판매될 수 있는 월드카를 개발하고 있다. GM은 1983년에 수입 소형승용차에 대항하기 위한 「새턴계획」을 수립하여 8년간의 연구·개발 결과 신형 소형승용차인 「새턴」을 출시하였다. GM은 「새턴」의 생산비용절감을 위하여 기존 생산라인의 변형을 통한 생산을 추진하여 왔으며, 대폭적인 생산증가가 이루어질 경우 우려되는 품질관리문제를 해결하기 위한 방안을 강구하여 왔다.

또한 GM은 「새턴」의 모델을 다양화하고 고급형의 생산을 위한 계획도 수립해 나가고 있다. 한편 GM의 신차종개발은 소량의 부품과 표준화된 제조공정에 적합한 모델개발에 촛점이 맞추어지고 있으며, 올 상반기중 6개의 새 모델을 동시에 내놓을 예정이다.

포드도 중형인 「토러스」의 적기개발·판매에 성공하여 미국내 승용차 판매 1위의 자리를 2년 연속 일본업체로부터 빼앗아 빅 3의 체면을 유지시켜주고 있으며, 작년초 월드카인 「몬디오」를 출시한 이후 15억달러를 들여 개발한 미니밴 「윈드스타」를 3월에 판매할 예정이다.

크라이슬러 역시 소형차인 「네온」의 개발·판매와 함께 일명 「JA」로 명칭되고 있는 컴팩트 세단의 출시를 앞두고 있다.

③ 새로운 생산방식으로의 전환

GM의 대표적 대량생산방식이 일본의 린 생산방식보다 효율성면에서 뒤지자 빅 3는 일본식 생산방식을 채택하였다. 즉, 재고, 공장규모, 장비와 인원을 감축함으로써 비용을 절감하고 생산효율성을 제고시키고 있다. 또한 부품조달비용의 절감을 위하여 그동안 계열사로부터 공급받아 왔던 부품도 경쟁입찰을 통하여 국내외 모든 부품업체로부터 조달하는 동시에 품질향상을 유도하고 있다[4].

이러한 GM의 새로운 부품조달전략은 공급체인을 활성화함으로써 불필요한 단계를 제거하고 인력낭비를 최소화함으로써 비용을 절감한다는 목표 외에 계열사내 부품업체와의 장기공급계약을 지양하고 품질, 가격, 서비스를 기준으로 공급자를 선정하며, 해외공급자의 참여를 유도하여 국제적인 부품공급망을 구축하는 데 목표를 두고 있다. 또한 계열 부품사의 생산성향상과 외부 판매에 대한 자율성을 부여하여 수익성향상을 유도하고 있다[5].

한편 빅 3는 유연 생산체제를 갖추기 위하여 1개 생산라인에서 비슷한 규모의 다양한 승용차를 생산할 계획이다. 즉, 다양한 모델에 사용될 수 있는 부품의 개발과 더 적은 수의 부품을 사용하여 보다 빠른 시간 안에 완성

주 4) : 계열사 부품조달비율은 GM 70%, 포드 50~60%, 크라이슬러 30%에 달하고 있음.

주 5) : 지난 2년간 GM 부품 계열사의 생산성은 연평균 12%가 증가하였으며, 올해에도 10%의 생산성 증가를 이룰 것으로 예상되고 있음.

차를 조립함으로써 생산성향상을 도모하고 있다.

최근 빅 3의 생산성향상으로 지난해 GM은 자동차 1대의 생산에 소요되는 시간을 1992년의 34시간에서 30시간으로 단축하였다. 또한 생산직 근로자를 3개조로 나누어 1주일에 4번 1회 10시간씩의 생산교대방식을 통하여 공장가동시간을 연장함으로써 수익성향상을 꾀하고 있다.

포드는 신분업화 생산방식에 의한 효율성 제고로 대당 생산시간을 이미 1992년에 24시간으로 단축시켰으며, 크라이슬러도 현재의 1일 8시간 2교대 근무에 의한 주당 80시간의 공장가동시간을 20% 연장하여 연간 자동차 생산대수를 현재의 250만대에서 350만대로 증가시킬 계획이다.

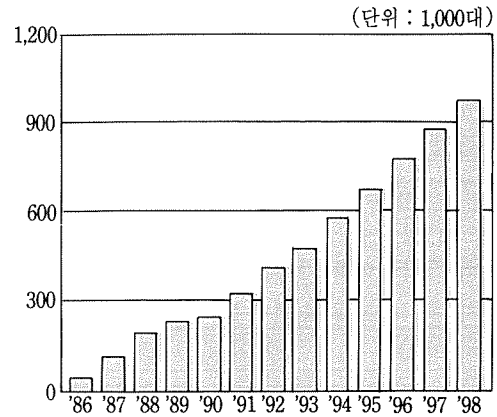
④ 판매전략의 수정

GM은 그동안의 대량판매(Mass Marketing)전략을 수정하는 동시에 내수지향형 판매전략에서 탈피하여 수출증대전략을 수립하고 있다. GM은 지난 3년간 신장세를 보였던 「새턴」의 판매가 최근 부진하자 광고전략을 강화하는 한편 보다 좋은 조건에서의 리스전략을 강구하고 있다.

한편 1980년대 중반까지만 해도 빅 3가 생산한 자동차의 수출은 품질문제 및 높은 생산비용과 달러화 강세로 인한 가격경쟁력 열위로 부진하여 1986년 GM과 포드의 수출물량은 48,000대에 불과하였으며, 크라이슬러의 수출은 전무한 상태였다.

그러나 국내 자동차시장의 침체로 적자가 발생하자 빅 3는 수출증대에 노력하여 1992년부터 해외에서 생산하여 자사 상표를 달고 미국으로 수입되는 물량을 초과한 수출실적을 기록하기 시작하였으며, 지난해에는 전년대비 18%가 증가한 35만대를 수출하였다.

GM은 세계 주요시장 공급을 위한 현지생산을 강화하는 한편 1990년대 중반까지 북미생산공장에서의 수출물량을 25만대로 설정하는 한편 고급승용차의 수출을 추진하고 있다. 포드도 10만대 수출을 목표로 해외광고를 강화하고 있으며, 경영부실로 유럽내 생산을 중단하였던 크라이슬러 역시 유럽, 중동 및 일본에 새로운 딜러망을 구축하여 미니밴과 지프를 중심으로 한 수출전략을 강화하고 있다.



자료 : New York Times.
주 : 1994~1998년은 전망치임.

〔그림 4〕 북미산 자동차의 수출전망

5. 향후 전망

빅 3의 과감한 경영혁신을 통한 비용절감과 공정기술 및 품질향상을 위한 기술개발투자 그리고 미국 행정부와 의회의 보호정책으로 빅 3의 지난해 영업실적은 흑자로 돌아섰으며 미국내 시장점유율도 2년 연속 증가하였다.

한편 미국 자동차시장의 판매는 점증하여 올해에는 전년대비 7.8%가 증가한 1,500만대, 1997년에는 1,720만대로 최고수준을 기록한 후 점감하여 2000년에는 1,600만대 수준에 머물 전망이다. 이와같은 시장규모의 확대와 함께 빅 3의 미국시장 점유율 역시 당분간

완만한 증가세를 유지할 것으로 보인다.

빅 3의 경쟁력향상과 함께 최근 미국 소비자의 미국산 자동차에 대한 수요가 증가하고 있으나, 품질향상 등 신뢰성의 회복이 이루어지지 않는 한 이러한 추세가 장기적으로 유지될지 의문이다.

행정부와 의회의 대외시장 개방을 중심으로 한 보호주의정책도 1980년대초 크라이슬러의 도산을 막기 위한 구제금융과 대일 수입규제를 위한 수출자율규제협정이 빅 3의 자구노력 부족으로 소비자에게 부담만 가중시킨 점을 어떻게 회피할 수 있느냐에 따라 효과를 달리할 것이다.

결국 빅 3의 기업재편 노력이 현재 어느 정도의 성과를 거두고 있으나, 장기적인 성과를 위해서는 보다 혁신적인 비용절감과 생산성향상이 뒤따라야 할 것으로 평가할 수 있다.

〈표 3〉 미국내 판매 상위 10대 자동차 현황

(단위 : 대)

모 델 명	판 매 대 수
포드 픽업트럭	565,089
쉐비 픽업트럭	544,373
포드 토러스	360,448
포드 레인저	340,184
혼다 어코드	330,030
포드 익스플로러	302,201
도요다 캄리	299,737
쉐비 캐버리어	273,617
닷지 캐라반	271,523
포드 에스코트	269,034

자료 : Wall Street Journal.

여러분의 원고를 기다립니다.

○종　　류 : 타이어산업에 관련되는 국내외 정보 및 자료, 각종 리포트 등
○원고매수 : 제한없음.
○마　　감 : 홀수달 5일을 원칙으로 하나 수시로 접수
○원 고 료 : 채택된 원고는 소정의 원고료를 드립니다.
○보내실곳 : 서울시 강남구 삼성동 159(무역회관 1910호)
　　대한타이어공업협회 「타이어」지 담당자 앞
○문 의 처 : TEL : (02)551－1904 (이원택 과장)