

세계 자동차산업의 구조개편과 시사점

李 吭 九*

기아사태 이후 국내 자동차산업이 내수 부진으로 어려움을 겪고 있는 가운데 아시아 경제위기가 러시아, 중남미로 확산되면서 세계 자동차산업의 구조개편이 가속화되고 있다. 이미 수년 전부터 세계 자동차산업의 구조개편은 예상되어 왔으나 개도국의 금융위기라는 새로운 변수에 의해 예상보다 큰 폭의 구조개편이 앞당겨 진행되고 있다. 이러한 자동차산업의 구조개편은 타이어산업의 향후 생산과 판매구조에 커다란 영향을 미칠 것으로 예상되어 국내 타이어 업체들은 전세계 자동차산업의 구조개편 동향에 촉각을 세울 필요가 있다. 이하에서는 동아시아 외환위기 이후 세계 자동차산업의 구조개편 동향과 주요업체별 구조개편(restructuring) 전략을 살펴 본 후 국내 타이어 업계에의 시사점을 도출해 보기로 한다.

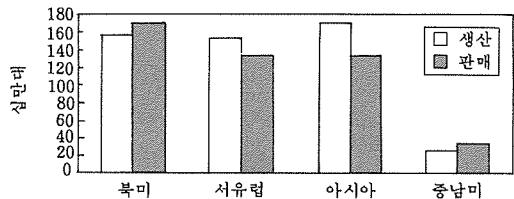
1. 전반적인 수요 위축

최근 세계 자동차산업의 구조개편에서 나타나고 있는 특징으로는 인수합병의 증가, 전략적 제휴의 확대, 분사화, 아웃소싱의 증가 등을 들 수 있다. 지역별로는 일본을 제외한 선진국 자동차시장이 성장세를 유지하고 있는 반면 개도국시장은 사상 유례없는 불황에 빠져 있다. 특히 경쟁력을 회복한 미국 자동차업체의 구조개편이 가속화되고

있으며, 80년대 이후 세계 자동차시장을 지배해 왔던 일본 자동차업체의 경영이 악화되고 있다. 이러한 가운데 자동차산업을 국가 전략산업으로 육성해 온 선발 개도국의 자동차산업은 내수 위축에 따른 생산감소와 이에 따른 과잉 생산능력 문제로 어려움을 겪고 있다.

가. 미주 시장

미주지역의 자동차시장은 미국 빅 3의 영향력이 강화되고 있는 가운데 중남미 지역의 공급과잉 문제가 대두되고 있다. 금년 상반기중 NAFTA(북미자유무역협정) 회원 3개국의 승용차 생산은 전년동기대비 0.2%가 증가하였으나, 미국내 승용차 생산은 3.9%가 감소하였다. 동 기간중 북미지역의 승용차 판매는 멕시코 시장에서의 판매 증가에 따라 0.6%가 증가하였으나, 미국과 캐나다의 판매는 1.1%와 0.3%가 각각 감소하였다. 세계 최대의 자동차시장인 미국의 자동차 판매는 금년 1~8월중 전년동기 대비 1.2%가 증가하였으며, 승용차 판매가 3.2% 감소한 반면 상용차 판매는 6.6%가



[그림 1] 주요 지역의 자동차 생산, 판매 현황(1997)

* 産業研究院, 産業國際化研究室 首席研究員

감소하였다.

한편 중남미 자동차시장은 아시아 금융위기의 여파로 인해 침체 국면에 빠져 있다. 이는 중남미 최대의 자동차시장인 브라질의 승용차 생산과 판매가 금년 상반기중 대폭 감소하였기 때문이다. 브라질의 승용차 생산은 전년동기대비 17.3%가 감소하였으며, 중남미 전체로는 13.0%가 감소하였다. 중남미 지역의 승용차 판매 역시 브라질의 판매가 동 기간중 19.5% 감소하면서 9.4%가 감소하였다. 이와 같이 브라질의 판매가 부진한 이유는 지난해 11월에 단행된 세율과 금리 인상 때문이다. 한편 브라질의 자동차 생산과 판매는 지난 8월 금년 들어서는 처음으로 전월대비 51%와 5%가 각각 증가하였으나, 여전히 전년동기에 비해서는 12%가 감소한 수준을 보였다. 이와 같이 미주 자동차시장은 미국의 승용차 판매와 남미의 전반적인 자동차 판매가 부진한 가운데 외국 자동차업체의 남미투자 진출이 증가하고 있다.

〈표 1〉 지역별 자동차 생산 추이

(단위 : 천대)

지 역	1996	1997	1998 상반기	1997 상반기
서 유 럽	13,034	13,732	7,361	7,024
동 유 럽	1,702	2,016	1,090	1,000
NAFTA	8,163	8,222	4,112	4,102
중 남 미	1,734	2,013	872	1,002
아 시 아	11,414	12,132	5,547	6,275
전 세 계	36,745	38,811	19,350	19,760

자료 : EIU.

주 : NAFTA는 미국, 캐나다, 멕시코.

나. 유럽 시장

아직까지 아시아와 러시아의 금융위기가 유럽경제에 부정적인 영향을 미치지 않고 있는 가운데 유럽 자동차시장의 판매는 꾸준히 증가하고 있다. 금년 8월 이태리 정부의 구매 유인제도 폐지와 영국내 판매 부진에도 불구하고 서유럽의 승용차 판매는 금

년 1~8월중 전년동기대비 물량기준으로 6.9%가 증가하였으며, 동유럽의 승용차 판매 역시 금년 상반기중 전년동기대비 2.7%가 증가하였다. 금년 1~8월중 주요 국별 판매 증가율은 스페인이 전년동기대비 15.1%, 프랑스가 11.6%, 이태리 4.8%, 영국 3.9%, 독일 3.8%를 각각 기록하였다. 한편 금년 상반기중 승용차 생산은 서유럽이 4.8%, 동유럽이 9.1%가 각각 증가하였다.

유럽의 자동차 생산구조는 내년 초 유럽 단일통화(EMU)의 출범과 함께 재편될 가능성이 높다. 특히 EU의 자동차산업은 독일, 프랑스업체를 중심으로 재편될 예상이며, 스페인이 유럽내 주요 자동차 생산기지로 부상할 전망이다.

〈표 2〉 주요 자동차업체 미국, 유럽 자동차시장 점유율

(단위 : %)

업 체 명	미 국	유 럽
GM	29.0(30.9)	11.2(12.1)
포드	25.1(25.2)	10.7(11.4)
벤츠	0.8(0.8)	4.2(3.6)
폴크스바겐	0.1(0.1)	17.5(17.3)
도요타	6.5(6.1)	3.0(3.1)
혼다	8.5(8.3)	1.6(1.6)
닛산	4.1(5.0)	3.0(3.1)
피아트	-	11.4(11.9)
푸조	-	11.3(11.2)
한국업체	1.5(1.4)	2.8(2.3)

자료 : 미국, 유럽 자동차협회.

주 : 미국은 1998년 1~8월, 유럽은 상반기 기준임.

다. 아시아 시장

유망시장으로 급부상하였던 동아시아 자동차시장은 외환위기가 경제위기로 비화되면서 당분간 침체의 늪에서 빠져 나오지 못할 예상된다. 1998년 상반기중 아시아 주요 국별 자동차 판매 현황을 살펴보면 인도네시아가 전년 동기대비 77%, 태국이 73%, 말레이시아가 65%, 한국이 55%가 각각 감소하였으며, 일본을 포함한 아시아국가

전체의 자동차 판매는 22%가 감소하였다.

이러한 가운데 최근 EIU는 가장 낙관적으로 평가하더라도 일본을 제외한 아시아 자동차시장의 수요가 2003년까지 1996년 수준으로 회복되지 않을 것으로 전망하였다. EIU는 아시아 경제가 내년에 더욱 악화되지 않는다면 아시아지역의 자동차 판매는 금년에 지난해 대비 38%가 감소할 것이며, 1999년 말쯤 바닥을 친 후 회복국면에 진입할 것이나 이러한 가능성은 매우 낮은 것으로 평가하였다. 또한 EIU는 동유럽과 중남미 경제가 악화되어 미국경제에 부정적인 영향을 미칠 경우 아시아 자동차시장의 회복시기가 지연될 것으로 예상하였다.

EIU는 아시아의 경기회복이 지연될 경우 내년 아시아지역의 자동차 판매는 금년보다 25%가 감소할 것으로 추정하였다. EIU는 낙관적 시나리오 임을 가정하면서 일본을 제외한 아시아지역의 자동차 판매가 금년과 내년에 360만대를 넘어설 가능성이 낮은 것으로 예상하였다. 이러한 판매 예상치는 1996년 아시아지역 자동차 판매 대수인 590만대와 1997년의 580만대를 크게 밑도는 수준이다. EIU는 2000년부터 아시아지역의 자동차 판매가 다시 증가하기 시작하여 2003년에 1996년 수준인 590만대에 이를 것으로 전망하였다.

〈표 4〉 일본 5대 자동차업체의 8월 생산 및 매출 현황

(단위: 대, %)

업체명	국내 생산	국내 판매	수출
도요타	186,322(-7.3)	86,590(-10.7)	88,952(-25.0)
닛산	96,041(-9.2)	45,595(-6.0)	49,027(-7.7)
혼다	77,416(-10.8)	39,102(-13.1)	36,682(-35.6)
미쓰비시	75,698(1.8)	33,037(-7.6)	46,871(5.5)
마즈다	56,552(0.8)	21,539(8.0)	40,053(3.4)
전체	435,477	204,324	221,532

자료: 각 업체 발표 자료.

주: ()안은 전년동기대비 증감률임.

한편 EIU는 아시아 지역의 과잉생산 문제가 더욱 심화되었으나 자동차 생산 감소율은 판매만큼 심각하지 않을 것으로 보고 있다. EIU는 한국의 경우 생산능력이 400~450만대에 달하고 있으나 내수는 60~70만대에 그칠 것이며, 수출이 이를 보전해 주지 못할 것으로 예상하였다. 이와 함께 EIU는 아시아 자동차산업의 합리화에 따른 생산공장의 폐쇄가 불가피할 것으로 내다봤다.

한편 아시아 최대의 자동차 시장인 일본의 자동차 판매는 금년 9월까지 18개월 연속 감소하였다. 금년 1~9월중 일본의 자동차 판매는 전년동기대비 14%가 감소한 340만대에 그쳤으며, 금년 전체로는 지난해보다 9.5%가 감소할 전망이다.

2. 선진업체의 구조개편 전략

가. 합종연횡의 확대

(1) 인수합병의 증가

지난해 세계 자동차업체의 인수합병은 과잉생산능력에 대한 우려와 판매둔화가 예상되면서 700여건, 280억 달러로 증가하였다. 특히 경영합리화를 가속화하고 있는 유럽 자동차업체간 인수합병은 지난해 전년대비 50%가 증가한 371건, 150억 달러에 달하였다. 주요 자동차 업체간의 인수합병은 1995년 BMW가 영국의 로버사를 합병하

〈표 3〉 지역별 자동차 등록 추이

(단위: 천대)

지역	1996	1997	1998 상반기	1997 상반기
서유럽	12,814	13,431	7,659	6,990
동구	1,689	1,893	1,008	982
NAFTA	9,390	9,317	4,774	4,746
중남미	2,237	2,551	1,125	1,241
아시아	7,904	7,757	3,165	4,046
중동	716	835	445	419
전세계	35,884	36,895	18,739	18,992

자료: EIU.

주: NAFTA는 미국, 캐나다, 멕시코.

고, 1996년 포드가 일본 마즈다의 경영권을 인수하면서 본격화되었다.

특히 80년대 말 이후 구조개편을 추진해 온 미국 자동차업체(빅 3)들은 21세기초 10년간의 대경쟁시대에 대비하여 인수합병을 통한 대형화와 전략적 제휴를 동시에 추진하면서 세계 자동차산업의 구조개편을 선도하고 있다. 최근 빅 3는 구조개편의 목표를 비용절감에서 불황에 대비한 경영 효율성 제고로 전환하면서 분사화, 아웃소싱 등을 확대하고 있다. 특히 1979년에 파산 위기에 직면하였던 크라이슬러는 근래의 경영 실적 호전에도 불구하고 장기적인 생존을 위해 벤츠사와 합병하였다. 지난 수년간 구조개편과 함께 대중 소형 승용차의 개발과 해외 진출을 지속적으로 추진해 온 다임러 벤츠는 자동차사업을 강화하기 위해 크라이슬러를 인수하였다. 제조업 사상 최대 규모이며 보완적인 기능을 최대한 살린 양사간의 합병은 전세계 자동차산업의 구조개편을 촉진하고 있다.

이러한 가운데 최근 일부 자동차 전문가들은 세계 자동차산업이 글로벌 6를 중심으로 재편될 것이라는 종래의 주장을 강력히 제기하고 있다. 이러한 주장은 독일의 폴크스바겐이 BMW와 협상 중이던 영국의 롤스로이스사를 인수하면서 또 다시 제기되고 있다. 한편 도요타자동차가 다이하츠의 주식을 인수하여 지분율을 34.5%에서 51.3%로 증대하고, GM이 스텔라의 최대 주주로 부상하면서 일본 자동차업체의 구조개편이 가속화될 전망이다.

벤츠-크라이슬러간의 합병과 같은 양산차 업체간의 추가 합병은 생산차종의 중복, 기술적 시너지 효과의 미약 등으로 실현 가능성이 현재로서는 낮은 것으로 평가되고 있다. 일례로 그 동안 거론되어 온 피아트-르노, 폴크스바겐, 푸조 등과 같은 유럽 양산

차업체간의 합병은 이들 업체가 모두 소형차 생산 특화업체란 점에서 합병에 따른 시너지 효과가 낮고, GM-르노, 포드-피아트 등 미국과 유럽 양산차업체간의 합병은 자산규모의 현격한 차이와 유럽 포드, GM 오펜 등 빅 3의 유럽 현지 자회사의 존재로 실현 가능성이 낮은 편이다. 따라서 르노, 푸조, 피아트 등 유럽의 양산차업체들은 역내외 경쟁기업과의 전략적 제휴를 통한 독자생존을 모색할 가능성이 큰 것으로 평가할 수 있다. 다만 일본의 닛산과 미쓰비시 등은 버블경제의 붕괴 이후 심화되고 있는 경영 악화로 인해 주요 대형업체에 흡수 합병될 가능성은 배제할 수 없다. 특히, 저연비 엔진 기술과 아시아 거점을 필요로 하는 폴크스바겐과 볼보 등 유럽 양산차업체들이 지난해 1,200억엔의 대규모 적자를 기록한 미쓰비시를 인수·합병할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 더불어 최근 수년간 미국 내수 판매의 호조로 약 210억 달러의 사내유보금을 보유하고 있는 포드는 마즈다 지분을 늘릴 계획이며, GM 역시 현재의 이스즈 지분 37.4%를 늘릴 예정이어서 마즈다와 이스즈의 독립성이 더욱 약화될 전망이다.

상용차부문에서도 제품다양성이 요구되는 반면 수요에 비해 너무 많은 공급업체가 존재한다는 사실에서 상용차업체간 전략적 제휴와 인수·합병이 증가하고 있다. 대형 자동차업체들은 승용차 수요가 둔화되면서 상용차 생산에 비중을 두고 있으며, 단기간 내에 생산을 확대하기 위해 중소 상용차업체를 인수합병하거나 이들 업체와 전략적 제휴를 추진하고 있다. 이러한 예로는 폴크스바겐이 롤스로이스를 인수한 후 상용차 사업을 강화한데서 잘 나타나고 있다. 폴크스바겐 Piech 회장은 수요자 시장인 승용차의 경기순환적 수급불안을 보완하기 위해 공급자 시장의 특성이 강한 상용차 사업을

확장해야 한다고 주장하고 있다.

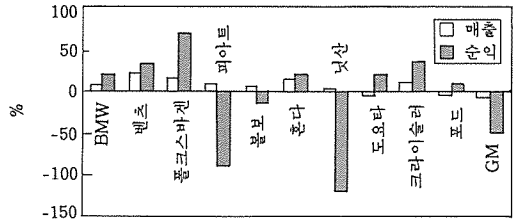
이러한 관점에서 이미 르노는 이탈리아 이베코사와 버스사업 부문을 합병하였고, 대형 트럭과 버스 생산 전문업체인 MAN 사와의 제휴를 추진하고 있으며, 푸조는 12억 달러에 Ecias사를 인수·합병하였다. 이와 함께 중형 트럭 부분에서 기술 제휴관계에 있는 볼보와 미쓰비시의 향후 행보 역시 주목된다. 최근 볼보는 북미지역의 버스 생산 능력을 확충하기 위해 멕시코 제 2위의 버스 제조업체인 마사(Masa)를 7,000만 달러에 인수하였다.

(2) 전략적 제휴의 확대

최근 벤츠는 닛산 디젤의 주식 40%를, GM은 스즈끼사의 주식 10%를 인수하는 한편 전략적 제휴를 강화하였다. 또한 푸조는 포드와 디젤엔진을 공동 개발·합작 생산하기로 합의하였으며, 폴크스바겐 역시 포세와 고급 스포츠 차량을 합작 생산하기로 합의하였다. 양사는 2002년에 10만대의 스포츠 차량을 생산하여 8만대는 폴크스바겐이, 2만대는 포세가 각각 판매할 계획이다.

이러한 선진업체들간의 전략적 제휴는 시장 점유율의 확대와 비용절감 등을 목표로 확대되고 있다. GM은 아시아시장 점유율을 현재의 5%에서 10%로 증대한다는 계획아래 스즈끼와 제휴하였으며, 스즈끼는 상대적으로 취약한 유럽과 중남미시장 진출의 교두보를 확보하기 위해 GM과 제휴하였다. 특히 GM은 스즈끼가 일본 경승용차 시장의 33%를 지배하고 있고, 스즈끼의 모델이 인도네시아, 중국, 인도시장의 경승용차 모델과 유사하다는 점에서 스즈끼를 제휴 대상으로 삼았다. GM과 스즈끼는 향후 농업용 경차량과 도시 출퇴근용 소형승용차를 공동 개발·생산할 계획이다.

벤츠 역시 닛산과의 제휴를 통해 현재 10% 수준에 머물고 있는 아시아 시장 점유



자료 : EIU.

[그림 2] 주요 업체별 영업 실적

<표 5> 주요 자동차기업군의 강약점

기업군	판매대수 (만대)	계무 상태	보유 제품군의 강약점
1 GM/사브/이스즈	950	A	신용시장 공략 차종 부재
2 포드/재규어/마즈다	790	A	소형 트럭 강세
3 도요타/다이하츠	560	A	미니밴 부재(개발중)
4 폴크스바겐	430	A	SUV, 고급차 부재
5 다임러 크라이슬러	400	A	소형차 부재
6 피아트	290	C	소형차 강세, SUV/미니밴/대형차 약세
7 닛산	280	D	고급차 약세
8 푸조	210	D	픽업, SUV, 고급차 부재
9 혼다	200	B	트럭, 중소형차 강세
10 미쓰비시	190	D	소형트럭 강세, 고급차 약세
11 르노	190	C	픽업, SUV, 고급차 부재
13 현대	120	D	SUV, 미니밴, 고급차 부족
14 BMW/로버	120	C	소형차 약세
15 대우	70	D	SUV, 미니밴, 고급차 부족
17 기아	70	E	소형차의 경우 도입기술 의존
18 볼보	50	C	소형차 부재

자료 : Automotive News Europe, 1998. 5. 25.

율을 향후 10년내에 두배로 확대할 계획이다. 또한 벤츠와 닛산은 아시아를 포함한 신용시장 공략을 위해 경트럭을 공동 개발·생산하기로 합의하였다. 양사는 새로운 경트럭을 2002년부터 생산하여 2005년에는 10만대를 생산할 계획이다.

한편 폴크스바겐과 르노의 트럭 사업부문인 르노IV의 전략적 제휴 가능성도 높은 것으로 평가되고 있다. 양사간의 제휴는 르노IV의 경우 폴크스바겐의 딜러망을 통해 북유럽 시장에서의 영업력을 강화할 수 있고, 폴크스바겐은 르노IV의 트럭 제조기술을 활용할 수 있다는 점에서 거론되고 있으

나, 르노는 트럭사업부문의 독립성을 유지할 것임을 천명하여 귀추가 주목된다. 이와 함께 폴크스바겐은 트럭 생산부문에서 볼보와의 제휴에 커다란 관심을 보이고 있으며, 스카니아사와도 제휴 협상을 계속하고 있다.

나. 양산업체로의 전환과 세계화 경영

고급차의 대명사인 벤츠는 1995년에 세계 10위권의 양산업체로의 변신을 목적으로 소형차 사업 참여를 선언하였으며, 크라이슬러사와의 합병도 이러한 차원에서 이루어졌다. 벤츠는 스위스의 시계생산 전문업체인 스위치사와 합작으로 1998년에 소형차인 Smart를, 그리고 1999년에 또 다른 B클래스급 소형차를 출시할 예정이다.

이에 앞서 BMW는 1994년에 영국 로버사를 인수하면서 미니밴과 소형 승용차를 생산하기 시작하였으며, 로버사 인수 후에도 자체 브랜드의 소형차 개발을 계속 추진하고 있다. 이처럼 유럽의 고급차 전문업체들이 양산업체로의 변신을 모색하게 된 것은 미국 빅 3의 소형차 중심의 월드카 계획, 일본 기업의 글로벌 네트워크 전략에 대응하기 위해서는 소형차 양산 체제의 구축이 필요하였기 때문이다. 한편 벤츠와 크라이슬러의 합병으로 벤츠에 앞서 소형차 생산에 참여한 바 있는 BMW와 볼보는 양산업체와의 합병을 추진할 전망이다.

이와 함께 선진 자동차업체들은 세계화 전략을 수립·운영하고 있다. 주요 선진업체들의 21세기 경영전략으로는 GM의 글로벌 플랜, 포드의 '포드 2000', 도요다의 '도요다 2000', 폴크스바겐의 'VW 500' 등을 들 수 있으며, 이들 업체들은 개발과 구매, 생산, 판매의 범세계 네트워크 구축을 위해 다양한 전략을 추진하고 있다. 특히 선진 자동차업체들은 해외 판매를 확대한다는 목표 아래 GM이 북미 이외 지역 판매 목표를 450만대로 설정해 놓고 있으며, 포드는

개도국 시장의 15%를 점유한다는 계획 아래 해외생산을 확대하고 있다. 또한 도요타와 폴크스바겐은 전세계적으로 각각 600만대와 500만대의 생산능력을 확보할 계획이며, 닛산과 혼다는 2000년까지 각각 340만대와 250만대, 르노와 피아트도 각각 300만대로 생산능력을 확충할 계획이다.

다. 분사화와 아웃소싱의 확대

이와 같이 미국, 일본, 독일의 자동차업체들은 해외 생산체제를 강화하는 한편 부품업체의 분사화와 외주를 확대하고 있다. 조립업체중 GM은 계열 부품업체인 델파이사를, 포드는 비스티온(Visteon)사를 내년에 분사화할 예정이다. 부품업체 중에서는 ITT사가 부품사업부문을 매각하고 있으며, ITT의 브레이크 사업부문을 인수하려던 테네코(Tenneco)사가 2개 사업부문을 분사화할 것을 검토하고 있다. 타이어업체중에서는 컨티넨탈 타이어가 ITT의 브레이크 사업부문을 19억 달러에 인수하였으며, 쿠퍼사는 2개 자동차 부품 자회사를 Federal-Mogul사에 19억달러에 매각하였다. 이에 따라 컨티넨탈의 매출구조는 과거 타이어사업부문이 매출의 70%를 차지하였던 구조에서 타이어사업부와 비타이어사업부의 매출이 균등한 구조로 탈바꿈하였다. 또한 쿠퍼사는 모듈조립부품 납품이 확산되고 있는 자동차 부품업계의 경향에 따라 타이어 뿐 아니라 브레이크 등 여타 부품의 생산을 통해 수익률을 제고한다는 장기전략을 수립하여 운영하고 있다.

이와 같이 자동차 부품업체의 구조개편이 가속화되고 있는 이유는 향후 수익률에 대한 불확실성 때문이다. 일반적으로 부품업체의 수익률은 조립업체의 2배 가량인 6%에 달하고 있다. 이러한 수익률 격차로 인해 최근 조립업체들이 계열 부품업체에 대해 납품가격의 인하를 요구하면서 이러한

가격 인하 요구가 전체 자동차 부품업체로 확산되고 있다. 이에 따라 ITT와 쿠파사는 일부 부품 사업부문을 매각하였다. 또한 비용절감을 위해 조립업체들이 신제품 개발에 부품업체가 참여할 것을 요구하면서 부품업체의 자금부담이 가중되고 있다. 조립업체들은 장기적인 대량 공급계약을 내세워 부품업체의 신제품 개발 참여를 유도하고 있다.

한편 선진국 자동차 조립업체는 단순 부품업체보다는 시스템 부품업체의 인수합병을 선호하고 있다. 또한 미국의 빅 3는 생산 효율성 제고를 위해 핵심사업을 제외한 사업부문을 매각하고 공동 표준제도(QS 9000)를 도입하는 한편 외주(outsourcing)를 확대하면서 경쟁력이 취약한 계열 부품을 정리하고 있다.

3. 벤츠-크라이슬러의 합병 사례

고급 승용차의 대명사인 독일의 다임러 벤츠사가 미니밴과 경트럭 부문의 경쟁력이 강한 미국의 크라이슬러사를 전격 인수·합병함으로써 세계 자동차산업의 구조개편을 촉진하고 있다. 그 동안 전세계 자동차업체 간에는 전략적 제휴가 활발히 추진되었으나, 지난해부터 상호 보완적인 기능이 강한 자동차업체간의 인수·합병이 증가하고 있다.

벤츠와 크라이슬러간의 합병은 최근 미국 자동차업체가 불황에 대비한 구조개편을 재개하고, 경영합리화를 추진하고 있는 유럽 자동차업체의 인수·합병이 증가하고 있는 가운데 전격적으로 이루어졌다.

가. 보완적인 기능의 결합

크라이슬러와 벤츠의 합병은 여러가지 면에서 주목을 끌고 있다. 우선 벤츠의 크라이슬러 인수금액이 390억 달러로 제조업체 인수합병 사상 최대규모라는 점이다. 또한 판매대수 기준 세계 6위와 15위 기업이 합병하여 5위 기업으로 재출범하고, 가격, 시장, 차종 면에서 중복이 거의 없는 완벽한 합병이란 점에서 의의가 크다. 즉 벤츠는 중대형 고급 승용차와 대형트럭을 생산하고 있는 반면 크라이슬러는 중저가 승용차와 지프를 포함한 스포츠 유틸리티 차량, 미니밴 및 경트럭을 생산하고 있어 합병을 통해 새로 탄생한 다임러크라이슬러사는 생산 차종의 다양화를 이룰 수 있게 되었다.

이와 함께 벤츠의 비교우위분야인 연구, 첨단기술, 후륜구동승용차 생산능력을 크라이슬러의 비교우위분야인 신속한 제품개발, 디자인 전문성, 전륜구동기술과 결합함으로써 다임러크라이슬러사의 경쟁력은 세계 최고 수준으로 강화되었다. 더불어 판매시장 면에서도 크라이슬러는 북미 판매가 전체

〈표 6〉 양사의 비교우위

	제 품	공 정	전 문 성
벤츠	-고급승용차, 대형 트럭 -후륜구동 고성능 자동차 -첨단 V-8 엔진과 디젤 기술 -세계가 인정하는 전통적 디자인	-엄격한 품질표준 -관료주의 탈피 -완전 가동 -유럽시장에서의 확고한 지위 -유럽 최고부품업체와의 장기 조달협력	-연료전지, 지능고속도로, 주행시스템, 다양한 트랜스미션 관련 첨단 연구 -충돌, 어린이 안전보호, 측면에 어백, 자동 미끄럼방지 제어
크라이슬러	-미니밴, 스포츠 유틸리티, 픽업트럭, 소형 승용차 -전륜구동 및 보다 넓은 승차 공간 디자인 -특세시장 자동차	-저비용 대량생산기술 -생산능력 초과 가동 -강한 북미시장 경쟁지위 -저비용 부품업체와의 협력체제	-‘플랫폼’팀이 개발한 신기술의 신속 적용 -24개월내 신차종 개발 -경쟁업체의 미생산 차종부문에 혁신적인 디자인을 이용하여 신 시장 창출

판매의 94.7%에 달하고 있으나 벤츠는 북미 판매 비중이 21.5%인 반면 서유럽지역의 판매가 62.9%에 달해 판매 지역에서의 경합수준이 낮은 실정이다. 이에 따라 합병 후 양사의 판매시장 비중은 북미 72.8%, 서유럽 25%, 아시아 1%, 기타 1.8%로 시장 다변화를 이루면서 시장 편중현상을 완화하는 효과를 거둘 수 있게 되었다.

나. 시장 점유율 증대 목표

벤츠와 크라이슬러는 선진국 자동차업체 중 해외진출이 상대적으로 부진하였다. 이는 벤츠의 경우 첨단기술과 고품질로 대표되는 독일산(Made in Germany)이라는 이미지를 유지하기 위해 해외생산을 억제하였고, 크라이슬러는 70년대 이후 경영이 악화되면서 해외공장을 매각하거나 폐쇄하였기 때문이다. 이에 따라 크라이슬러의 지난해 유럽시장 점유율은 0.7%, 미국시장 점유율은 15.3%를 기록하였으며, 벤츠의 유럽 승용차시장 점유율은 3.7%, 미국시장 점유율은 0.8%에 불과하였다. 이와 같이 양사 모두 세계 양대 자동차시장인 미국과 유럽시장 점유율이 낮아 합병을 통해 기존 생산설비 및 유통망을 통합할 경우 상승효과에 따른 판매 증대 효과를 거둘 수 있을 것으로 예상된다.

또한 최근 벤츠는 유럽지역의 생산비용이 급증하고 생산차종을 다양화하면서 해외생산을 추진하고 있고, 크라이슬러도 자동차산업의 세계화 추세에 따라 해외생산을 적극 모색하고 있어 양사간의 합병은 효율적인 세계화 전략의 추진에도 기여할 전망이다.

4. 시사점

이와 같이 벤츠와 크라이슬러의 합병을 계기로 확대되고 있는 세계 자동차업체간 인수·합병과 포괄적 제휴 등을 포함한 구조개편은 당분간 지속될 전망이다. 자동차업

체간 합병의 경우 고급차 전문생산업체와 양산차업체간, 그리고 양산차업체와 상용차업체간 합병 가능성은 높은 반면 양산차업체 상호간의 합병 가능성은 낮은 것으로 평가할 수 있다. 따라서 최근 거론되고 있는 세계 자동차산업의 빅 6 중심체제로의 재편 가능성은 단기적으로 볼 때 실현 가능성이 그다지 높지 않다고 볼 수 있다. 이보다는 중소형 자동차업체들이 대형업체와의 제휴를 통해 독자생존을 모색할 가능성이 높아 자동차업체간의 합작투자, 기술제휴 등 전략적 제휴가 활발히 추진될 예정이다.

그러나 중장기적으로 볼 때 세계 자동차업체가 6개 대형업체와 중소기업간의 경쟁체제로 재편될 가능성을 배제할 수 없다. 즉 일본시장에서 강력한 경쟁지위를 확보하고 있는 도요타와 혼다, 미국시장에서 막대한 순익을 올리고 있는 GM과 포드, 미국인 경영자를 영입하고 있는 폴크스바겐과 다임러크라이슬러가 세계 자동차시장을 분할할 가능성이 높으며, 중소형 자동차업체들은 대형업체와의 생산 제휴와 함께 지역이나 특정 차종의 틈새시장에서 치열한 경쟁체제에 돌입할 예정이다.

미시간대학 자동차연구소는 풍부한 현금, 활발한 생산활동, 범세계적인 영업망과 높은 인지도를 가진 이들 6대 업체와 BMW가 향후 세계 자동차산업의 인수·합병을 주도할 것으로 예상하였다. 반면 막대한 부채, 시장 점유율 하락, 취약한 현금보유 수준, 국내자동차시장의 침체에 직면해 있는 일본의 닛산, 미쓰비시, 수바루와 한국의 자동차 4사를 피인수 대상으로 평가하였다.

또한 경쟁력을 회복한 미국 빅 3의 최고 경영자들은 최근 미국 언론과의 인터뷰에서 전세계적으로 80개에 달하는 자동차 메이커들중 절반이 향후 5년내에 도산하거나 합병되고, 생산규모는 50% 정도 감소할 것으

로 내다봤다. 포드자동차의 작퀴스 나세르 사장은 향후 세계 자동차시장에서 500만 내지 600만대의 자동차를 생산할 수 있는 업체 수는 6~7개에 불과할 것으로 전망하였다. 포드 자동차의 이튼 회장은 이에 덧붙여 기아를 제외한 한국 3개 자동차업체가 모두 생존할 것으로 생각하지 않는다고 강조하였다.

한편 국내 자동차업체는 IMF관리 체제 이후 내외외환에 시달리고 있다. 내수부진 속에 국내 자동차 업체의 공장 가동률이 40% 대로 떨어지는 등 내수기반이 붕괴위기에 놓여 있는 가운데 해외공장들도 극심한 경영난에 봉착해 있다. 이와 같이 국내 자동차업체의 해외 경영이 어려워지면서 수출기반의 와해 현상이 나타나지 않을까 하는 우려가 일고 있다. 국내 자동차업체의 해외영업을 위협하는 요소는 많으나 특히 미국과 중남미, 러시아 경제의 향후 행보가 초미의 관심사가 아닐 수 없다. 국내 자동차업체중 대우자동차가 미국시장에 신규 진입하였으나 미국 승용차시장의 판매가 점차 둔화될 예상이어서 미국시장에서의 효과적인 경쟁을 위한 전략이 요구된다. 한편 기아 자동차는 이미 연산 5만대 규모의 러시아 '기아 발티카'공장에 대한 부품공급을 중단한 상태이다. 현대와 대우 역시 그 동안 추진해 온 러시아 진출 계획을 무기한 연기했다.

최근 심화되고 있는 러시아 외환위기는 루마니아, 우즈베키스탄, 우크라이나 현지 공장에도 부정적인 영향을 미치고 있다. 특히 이들 지역은 국내업체들이 신흥시장으로 간주하면서 그 동안 진출 확대에 노력을 기울여 온 시장이어서 국내업체의 해외영업이 커다란 차질을 빚을 예상이다. 현대는 당초 루마니아 다치아사와 합작으로 올 3월부터 연 5만대의 액센트를 생산할 계획이었으나, 아직까지 생산에 착수하지 못하고 있다. 대

우 역시 연산 10만대 규모의 루마니아 로데 공장과 15만대 규모의 우즈베키스탄 공장, 8만대 규모의 우크라이나 공장을 가동 중에 있으나 앞날이 매우 불투명한 실정이다.

국내 자동차업체의 동남아 현지 경영도 어려움에 직면해 있다. 기아자동차는 당초 연산 12만대 규모의 국민차 생산공장을 인도네시아에 건설할 예정이었으나, 공장 착공도 못한 채 사업이 취소될 위기에 직면해 있다. 현대자동차도 인도네시아의 비만트라 그룹과 합작으로 연산 10만대 규모의 공장 건설에 합의하였으나 인도네시아의 경제 위기가 심화되면서 모든 계획을 백지화하였다. 한편 현대자동차는 인도에 11억 달러를 투자하여 연산 10만대 규모의 자동차 생산공장을 금년 10월에 준공할 계획이었으나 현지 경제상황의 악화로 생산규모를 축소할 계획이다.

중남미지역의 경우도 예외일 수 없다. 기아자동차의 계열사인 아시아자동차는 브라질의 AMB사와 연산 6만대 규모의 베스타 생산공장을 합작 건설하여 1999년 말부터 양산할 계획이었으나 부도후 공장건설을 전면 중단하였다. 동 공장은 지난해 8월 착공되어 공장부지 조성 작업까지 마친 상태인 것으로 알려졌다.

이와 같이 국내 자동차업체들이 심혈을 기울여 설립하거나 장기 계획하에 건설을 모색해 왔던 해외 자동차 공장들이 세계 경제위기로 인해 어려움에 직면해 있고 이들 공장들이 국내업체의 핵심 해외 거점이라는 점에서 국내 자동차업체에 미치는 부정적인 영향은 심각할 것으로 예상된다.

한편 자동차산업의 생산과잉으로 인한 공급초과는 조립업체들의 가격인하 경쟁을 유발하거나 큰 폭의 비용 절감을 요구할 전망이다. 이는 부품업체에 대한 공급가격 인하 압력으로 이어질 가능성이 커 타이어업체들

은 향후 다각적인 분석을 통해 가격전략을 수립해 나아가는 한편 비용 절감에 박차를 가하여야 한다. 세계 주요 타이어업체들은 세계경제 위기가 확산되면서 자동차산업에 부정적인 영향을 미치자 다양한 대응전략을 강구하고 있다. 특히 전반적인 수요 위축으로 인해 매출과 순익 증가율이 둔화되자 주요 타이어업체들은 비용절감과 새로운 마케팅 전략의 수립에 몰두하고 있다.

일본의 브리지스톤사는 동아시아 금융위기가 장기화될 조짐을 보이자 당분간 동남아시아에 대한 투자를 전면 중단하기로 결정하고 현지 영업망을 재구축하기 위한 검토에 착수하였다. 반면 브리지스톤사는 유럽지역에서의 사업을 확대하기 위해 현지 소매 유통업체를 추가 확보하는 한편 중부 유럽에 생산공장을 건설하기 위해 입지 선정에 착수하였다. 브리지스톤사는 현재 12~13%로 추정되는 유럽시장 점유율을 가격을 인하하지 않고 확대할 수 있도록 현지 브랜드인지도 제고에 목표를 둔 Formula One 전략을 포함한 판매 증대 전략을 강구하고 있다. 또한 브리지스톤사는 현지 유통업체들이 자사제품 판매를 강화할 수 있도록 판매마진을 확대할 수 있도록 노력하고 있다. 즉 브리지스톤사는 향후 판매 확대를 위해 달러 뿐 아니라 소매 판매업체를 중점 관리할 수 있도록 현지 유통체제를 개편할 방침이다.

브리지스톤사는 이를 위해 미국내 소매 판매 프로그램인 MasterCare와 영국에서 실행중인 First Stop 소매 판매 프로그램을 유럽대륙에서 응용·운용할 계획이다. 또한 브리지스톤사는 중장기적으로 수익 제고에 목표를 둔 판매전략을 강화할 계획이며, 달러와 소매 판매업체의 수익성을 고려한 전략을 모색할 예정이다. 브리지스톤사의 다케시 우치야마 회장은 수익증대를 위해서는

소매 판매가격의 인상이 불가피할 것으로 내다보면서, 소매 판매가격의 결정은 소매 판매상의 수익을 충족시켜 줄 수 있는 수준에서 결정될 것이라고 피력하였다. 한편 우치야마 회장은 브리지스톤사가 슬로바키아의 타이어업체인 마타도르사의 지분을 인수하고 폴란드에 타이어 생산공장을 건설하려 한다는 루머에 대해 마타도르사와 협상을 계속하고 있으며, 동부 유럽내 생산공장 건설을 위한 입지 선정 작업을 진행하고 있다고 답변하였다. 또한 브리지스톤사는 러시아에 판매 자회사를 설립하였으나 현지생산을 위한 공장 건설 계획은 가지고 있지 않은 것으로 나타났다.

한편 굳이어사의 금년 3/4분기 순익은 아시아와 중남미 지역의 판매 부진과 달러화 강세 및 GM의 파업 등으로 예상보다 큰 폭으로 감소하였다. 이에 따라 굳이어사는 제조와 유통분야에서의 비용절감을 위해 최근 800명을 감원하는 등 적극적인 대응전략을 운용하고 있다. 미셸린의 금년 상반기 매출은 물량 기준으로 전년동기비 7.4%가 증가하였으나 동남아 판매는 13%가 감소하였으며, 평균 판매가격은 1.4%가 하락하였다.

이와 같이 미국, 유럽 자동차업체의 구조개편이 가속화되면서 일본, 한국, 중국, 말레이시아, 인도네시아, 인도 자동차산업의 구조개편과 경쟁력 강화를 요구하고 있어 국내 자동차업계는 생존을 위한 최선의 전략이 무엇인가를 시급히 판단하여 대응책을 마련하여야 할 것이다. 또한 국내 타이어업체도 선진 자동차업체들의 목표 시장이 아시아 시장이란 점을 감안하여 자동차업체의 목표시장, 신차 개발계획, 구조개편 동향 등을 파악하여 이들 업체와 제휴관계를 구축하여 타이어를 공급할 수 있는 전략을 모색해 나아가야 할 것이다.