

한국자동차공업사초-20

(韓國自動車工業史抄)

The History of Korean Automobile Industry

김 천 옥 / 연세대학교 명예교수
Choun-wook Kim / Yonsei University

기아의 경영위기

기아자동차의 경영위기는 어느 날 갑자기 찾아온 곳이 아니고 오랜 동안 누적된 결과였다. 그러나 파란 많은 기아산업이 성장하는 과정에서 겪은 어려움에 비하면 이번에도 극복할 수 있는 것으로 보였을지도 모른다. 김선홍 회장은 자동차산업이란 특성상 부침이 있고 기적적으로 극복할 수 있다는 강한 신념을 가지고 있었다.

그러나 한국 경제 자체가 심각한 국면에 접어들고 있으면서도 아무도 눈치채지 못하였으므로 유독 기아자동차만 대비하여야 한다는 것은 무리였는지 모른다.

그러나 1990년부터 1996년 사이의 기아자동차의 생산과 판매 실적은 매우 비관적이었다. 특히 대우자동차가 김우중 회장의 진두 지휘로 생산을 늘여가고 있어 무시할 수 없는 기세로 시장을 잠식하고 있었다. <표 1>에서는 1990년 이래 자동차 3사의 경쟁차종 생산추이를 보여준다.

이 표는 아주 중요한 사실을 설명하고 있다. 현대자동차는 주력 차종에서 세계수준의 생산을 하고 있었다. 즉, 소형승용차에서 엑셀 이래로 30만대 수준의 생산을 유지함으로써 세계적인 베스트 셀러의 단계에 들어있어 경영에 성공하고 있었다. 준중형인 엘란트라

급에서도 1992년 이후로는 연산 20만대 이상을 생산하였다.

특히 내수가 대부분인 쏘나타는 1994년 이후 20만대 수준의 판매로 경영의 중심에 있어 현대자동차의 국제화를 도울 수 있었다.

한편, 기아자동차에서는 아벨라의 실패가 현저하였다. 1995년에 동급 차종으로 볼 수 있는 액센트와의 경쟁에서 생산이 1/2에도 미치지 못하는 기아에 큰 부담이 되었다. 특히 크레도스가 1996년에도 쏘나타의 공략에 실패하고 대우자동차의 낡은 모델 프린스에 대해서도 크게 앞서지 못한 것은 주목할 필요가 있다.

더구나 1982년의 재기에 계기를 마련한 봉고신화의 주인공이 1994년부터는 현대자동차의 그레이스에 밀렸으며 1톤 트럭에서도 뒤지게 되는 상황에서는 경영의 어려움을 다만 삼성의 음모로만 볼 수 없었다.

결국 기아자동차는 선진국의 자동차업계에서 흔히 일어나는 신차개발의 실기와 시설의 비효율적 투자로 경영이 악화되었음이 명백하다. 더구나 기아계열사의 경영부실은 본사 보다 더욱 심각하여 기아자동차의 경영위기를 부채질하였다.

아시아자동차의 운명은 참으로 기구하다. 1965년 7



〈표 1〉 자동차 3사의 경쟁차종 생산추이(1990-1996년)

(단위 : 대)

종류	1990년	1991년	1992년	1993년	1994년	1995년	1996년
액셀	300,845	253,681	274,890	301,650	122,398		
액센트					180,021	342,569	356,289
엘란트라	11,809	150,435	213,196	228,008	262,157	83,834	
아반테						212,073	286,742
쏘나타	101,790	112,487	125,310	135,955	235,344	234,545	248,629
그레이스	35,298	31,648	44,449	64,318	89,923	99,252	92,670
포터(1톤)	53,345	53,460	79,782	88,496	107,081	109,140	102,461
기아자동차							
프라이드	124,612	161,992	184,129	157,182	54,333	57,301	36,931
아벨라				4,392	115,576	111,255	94,967
세피아			23,656	125,147	139,935	157,531	181,899
공코드	25,201	29,840	28,141	24,091	18,131	5,719	
크레도스						48,511	113,630
베스타	54,616	51,594	56,622	59,504	51,360	42,619	21,167
프레지오						4,385	38,440
봉고(1톤)	69,852	69,377	92,033	96,870	93,561	96,301	93,773
대우자동차							
르망	139,161	118,417	100,360	141,306	90,257	47,788	27,046
시에로 ²					62,215	165,272	182,187 ²
에스페로	9,292	47,898	47,188	83,004	90,339	125,143	107,407
프린스		12,957	16,228	58,284	76,791	95,466	96,262

주 : 1. 프레스토(노치백)가 포함됨. 2. 1996년 시에로는 내수 19,060대, 수출 195,216대를 판매함.
 자료 : 한국자동차공업협회, 한국의 자동차 산업-1997년.

월 2일 아세아자동차(주)로 설립을 마치고 1968년 이탈리아의 피아트와 자본채 및 기술도입협약을 체결하고 정부의 승인을 받기까지는 비교적 순탄하였다.

그러나 납입자본이 부족한 상태에서 시작된 광주지역의 자동차산업은 처음부터 난항을 겪고 있었다. 우선 영세한 자본 때문에 공장건설이 지지부진하였고 SKD조립생산에 필요한 최소한의 공장만을 건설하면서 조립차를 시판하기에 바빴다.

결국 이탈리아 피아트사의 인기모델 피아트124를 양산하면서 국내 시장의 상당한 점유율을 유지하였으나 정부의 국산화율 향상지시는 이행할 수 없었다.

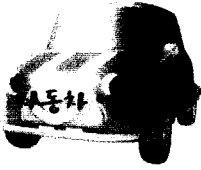
정부의 100% 국산화계획이 강력하게 추진되면서 아세아자동차는 도저히 자동차메이커의 대열에 참여할 능력을 갖추지 못하고 있었다. 결국 정부는 아세아자동차를 100% 국산화계획 추진대열에서 제외하게



〈그림 1〉 참으로 오래 이어온 로얄시리즈의 막내 프린스-끈질긴 수명으로 레간자까지의 다리를 훌륭히 놓았다.

되었고 1974년부터는 쇠락의 길을 걸었다.

정부는 우리나라에 대규모 자동차메이커가 3사 이상 되는 것은 무리라고 생각하여 1976년 8월 기아산업에 인수시켜 승용차 생산대열에서 물러나게 하였다. 아세아자동차는 기아산업의 상용차 개발능력을 높이 산 정부의 지원에 의하여 군수차량 전문생산업체로 되



면서 발전의 한계가 그어졌다.

군수산업은 수요가 한정되어 있으며 매년 계속되는 것이 아니고 단기간에 집중되기 때문에 개발비의 지원이 있더라도 자동차메이커로 독립할 수는 없는 것이 일반적이다. 아세아자동차도 시설가동율을 높이기 위해서는 민수용 차량의 생산을 병행할 수밖에 없었다.

민수용 상용차의 주 생산차종은 고속버스와 시내버스, 덤프트럭 및 대형 카고트럭이었는데 번번히 현대자동차의 끈질긴 추격을 받아 처음의 시장세어를 유지하지 못하고 크게 위축되곤 하였다. 이유는 여러 가지 있겠으나 아세아자동차 스스로의 시장장악 능력이 육성되지 않았고 군수산업의 특혜성 지원에 안주하여 안이한 경영전략을 계속한 것으로 판단된다.

1990년부터는 군용지프의 기술을 바탕으로 한 록스타를 시판하였으나 세상은 이미 신진지프가 팔리던 시대는 아니었다. 이제는 악로를 달리는 4륜구동의 지프가 있으면 팔리는 세상이 아니었고 레저용 다목적 차량의 수요가 서서히 융솟음치고 올라오는 때였다.

이 작은 지프는 디젤엔진의 강점을 엮은 다목적용 코란도에도 밀리고 말았다.

기아의 아세아자동차 살리기는 계속 전략적 타이밍과 과감성을 놓치고 있었다. 대우중공업이 경승용차와 경트럭의 생산에 들어선 1991년에도 아시아자동차는 머뭇거리고 있었다.

1992년에야 일본 다이하쓰(DAIHATSU)의 기술 공여로 경트럭 타우너의 생산에 들어갔으나 대우중공업의 다마스를 추월할 수는 없었다. 이렇게 모든 차종에서 시장을 빼앗기니 경영이 잘 될 리 없었다. 아시아자동차는 1995년 결산에서 적자를 나타내었다. 부채총계가 2조원을 넘어 자산총계 2조 4천억원에 육박하고 있었다. <표 2>에서는 아시아자동차와 현대자동차 및 대우중공업과의 경쟁차종간 생산실적을 보여준다.

이 표에서 보면 아시아자동차는 처음 시작은 좋았으나 몇 년 유지하지 못하고 생산대수가 부침이 심한 것을 알 수 있다. 특히 수요가 컸던 시내버스에서 초기의 시장점유율을 유지하지 못하고 크게 위축된 것이 주목

<표 2> 아세아자동차 주력 차종의 생산추이

(단위 : 대)

연도	1988년	1989년	1990년	1991년	1992년	1993년	1994년	1995년	1996년
아세아자동차									
고속버스	226	199	196	136	358	286	389	221	187
시내버스	1,021	822	814	984	691	417	297	467	654
11톤카고	433	854	2,377	2,067	407	618	936	668	447
15톤덤프	-	-	-	-	-	260	801	256	1,611
23톤카고	512	771	1,256	1,908	617	471	363	396	463
타우너	-	-	-	-	4,964	5,955	7,748	8,075	5,224
현대자동차									
고속버스	150	310	558	144	164	339	275	227	248
시내버스	2,620	2,494	2,246	2,287	1,820	1,733	1,870	1,358	2,017
11톤카고	1,070	1,376	2,172	3,604	1,988	842	1,068	907	778
15톤덤프	1,068	1,405	3,724	5,532	1,554	1,656	2,419	2,173	3,753
18톤카고	-	-	-	-	-	55	514	1,525	602
대우중공업									
다마스	-	-	-	4,034	9,683	6,212	7,040	4,705	5,630

자료 : 한국자동차공업협회, 한국의 자동차 산업-1997년.



할 만 하다. 또한 스웨덴의 스카니아와 기술제휴로 생산한 23톤 카고트럭은 국내에서 경쟁이 없었으나 지속적인 수요를 확보하지 못하고 있었다.

기아기공과 기아특수강은 불운의 엔지니어 김연규 씨가 1955년 설립한 대한중기의 후신이다. 대한중기는 철도차량과 광산기계제로 어려운 1960년대 초를 간신히 견디고 정부의 경제개발 5개년 계획에서 기계공업의 비중이 커지기 시작하자 의욕적으로 시설확대정책을 추진하였다.

1967년 3월 30일 정부가 「기계공업진흥법」을 발표하고 시설투자자와 내수를 정책적으로 지원하자 김연규 씨는 기계공업인의 대표(기계공업협회 회장)로서 활동하면서 사세를 넓혀나갔다.

1969년 2월 6일에는 사단법인 「한국기계공업진흥회」를 창립하고 초대 회장에 취임하여 정부의 기계공업정책에 적극 참여하였으며 1973년의 중화학공업화 정책선언 이후 창원에 기계공업단지가 조성되자 1차로 입주하는 등 적극적인 확대정책을 이어 나갔다.

대한중기 창원공장은 정부의 강력한 방위산업육성 정책에 호응하여 최신의 대형정밀가공시설과 측정설비를 완비하였다. 그러나 방위산업의 수요가 한정되어 있고 시기적으로 집중되자 대한중기의 막대한 시설투자는 경영에 큰 압박을 가하게 되었다. 적절한 민수용 양산제품이 필요하였으나 대한중기의 고도의 정밀가공시설을 가동시킬 품목은 찾기 어려웠다. 부득이 공작기계를 생산하기 시작하였으나 경쟁력을 가지지 못하고 치열한 경쟁 속에서 고가의 정밀공작기계만을 생산하게 되어 경영은 호전되지 않았다.

이런 가운데서도 대한중기는 창원에 제 2, 제 3공장을 설치하고 업종 다각화를 꾀했으나 투자한 시설이 너무 고가이어서 오히려 경영을 어렵게 만들었다.

1978년 7월 자동차부품 전문공장 지정을 받고 양산제품으로 선택한 자동차 동력전달장치부품은 전망이

밝았으나 결국 자동차 종합메이커에게 인수되는 계기를 마련한 것 뿐이었다.

대한중기의 경영이 표류하는 동안에도 금융비용은 누적되어 결국 법정관리에 들어갔다. 대한중기는 1986년 5월 기아그룹에 인수되면서 창원의 기계공장은 기아기공으로 변신하고 수도권에 있던 철강부분은 기아특수강이 되었다.

기아그룹에 인수된 기아특수강은 1990년 이후 군산공업단지에 입주하여 대규모 설비투자로 1, 2단계 공사를 완료하고 연산 52만톤의 조강능력을 확보하였으나 제 3기공사를 강행하면서 1조원이 넘는 투자를 감행하였다.

이와같은 투자로 자산총계는 1조1,742억원이 되었으나(1995년말 현재) 매출액은 2,847억원에 불과하여 709억원의 경상손실을 입었다.

그럼에도 불구하고 기아특수강은 기아자동차의 지급보증으로 계속 차입을 진행하면서 조강능력 80만톤의 대규모 특수강공장을 준공하였으나 경영난에 부닥친 기아자동차로서는 도저히 처리할 수 없는 부담이 되고 말았다.

아세아자동차와 대한중기의 인수는 기아산업이 승용차생산에 참여하고 자동차전문그룹으로 성장할 기초를 마련하여 주었으나 적절한 단위경영을 외면하고 시설확장에 의한 완벽한 생산설비의 욕심이 앞서 기아자동차의 경영에 큰 짐이 되고 말았다. 대한중기는 경기인지역에 대규모 전기로 제강설비를 계획하고 있었고 부지도 마련되었으므로 무리한 투자를 지양했다면 기아자동차의 입지를 강화시킬 수도 있었다.

그러나 이 거대부실회사의 인수를 재벌로의 디딤돌로 삼으려는 기아경영진의 성급함이 기아산업의 숙원인 자동차종합메이커의 꿈을 산산이 부수어 버렸으니 기아산업의 건실성을 기억하는 많은 사람들의 아쉬움을 버리지 못하게 하였다.

(김천욱 명예교수 : solid178@yonsei.ac.kr)