

# 한국과 일본 자동차 업체의 혁신 성과 공유 방식에 대한 비교 연구

## A Cross-Comparative Study of Benefit Sharing: Korea and Japan

김 경 목\*    덕성여자대학교 경영학과 교수    (kgmook@duksung.ac.kr)

### ABSTRACT

This study examines the differences of enacting models and influential causes of benefit-sharing practices between Korean automobile networks and the Japanese networks.

The case study method is chosen for this research because only small numbers of supply networks adopt benefit-sharing practices. I employ semi-structured interviews with managers from four automobile manufacturers and eight of their suppliers in South Korea and Japan.

I find that Japanese automobile networks have adopted a higher level of trust-demanding, with a higher level of value-creating models such as supplier development, joint-new-product development. Whereas, the Korean networks have adopted the lower trust demanding, also less profitable models such as supplier's suggestion and buyer's suggestion.

In terms of work-related cultural values, I find that Japanese networks emphasized collectivism. Both buyers and suppliers in the Japanese networks are supposed to have common causes. In contrast, Korean networks emphasized individualism. Both buyers and suppliers of Korea generally do not identify that they are common group members with a common cause. I also find that a slight differences of the enacting models and the causes between foreign-owned networks and domestic-owned networks within each country. Foreign-owned networks have adopted lower trust demanding, also less profitable models.

The findings demonstrate that the cultural values have a decisive influence on the adoption of benefit sharing models for the networks in Japan, and South Korea.

*Keywords: benefit sharing, profit sharing, trust, automobile networks, cultural values, suppliers*

## 1. 서론

최근 우리 사회에서는 대기업과 중소 협력사(이하 협력사) 간의 이익 공유(profit sharing)가 화두로 떠올랐다. 이익공유란 대기업이 자사에 제품이나 서비스를 공급하는 기업과 공동으로 혁신을 하고 그 성과

를 사전에 정해진 방법(예컨대, 50:50)에 의하여 공정하게 나누는 것을 말한다(김경목, 2009; Nishiguchi, 1994; Nigro and Abbate, 2011). 대기업과 협력사가 공동 혁신으로 인하여 생기는 이익을 나누는 관행을 이익공유라 부르는 학자들도 있고(예컨대, Davenport, 2004; Chen, 2006; Chen and Jeter, 2008; Nishiguchi, 1993, 1994; Nigr. and Abbate, 2011), 성과공유(benefit sharing)라고 부르는 학자들(예컨대, Giannoccaro and Pontrandolfo, 2004; Jaber and Osman, 2006; Nelson, Moody, and Stegner, 2005)도

본 연구는 덕성여자대학교 2010년도 교내연구비 지원에 의해 수행되었음.

논문접수일: 2011년 10월 26일; 게재확정일: 2011년 11월 26일

있다. 우리나라에서는 이익공유제도 대신 성과공유제도라는 용어가 정착하게 되었는데 이는 성과공유제도가 주는 부정적인 이미지 때문이다. 즉, 2005년 초까지는 성과공유 제도(이하 이익공유제도 대신 성과공유제도라는 용어를 쓴다)라는 이름이 사용되다가 2005년에는 성과공유 제도라는 용어가 자칫 사회주의적인 분배를 의미하는 것으로 오해할 소지가 있다 하여 성과공유 제도로 바꾸었다(김경목, 2007; 2011).

대기업과 협력사로 구성된 협력 네트워크들이 성과공유 제도를 도입하는 주된 이유로 글로벌 경쟁의 격화를 들 수 있다(McEvily and Marcus, 2005; Zaheer and Bell, 2005). 즉, 시장과 기술이 급변하고 이들을 구성하는 요소가 복잡해지면서 그 어떤 대기업도 협력사들의 다양하면서도 독특한 노하우(know-how)를 활용하지 않고는 세계 최고의 경쟁 지위를 지속적으로 유지할 수 없게 되었다(Dyer and Hatch, 2006; Dyer and Nobeoka, 2000; Ellram, 2002; Takeishi, 2000). 이에 따라 대기업들은 협력사가 가지고 있는 지식을 활용해야 할 뿐만 아니라 서로의 지식을 결합하여 새로운 지식을 창출해야 하는 필요성을 느끼게 되었다(강민형, 2011; Zaheer and Bell, 2005). 그런데, 대기업과 협력사가 지식을 공유하는 체계, 즉 공동으로 혁신을 하는 체계는 기회주의(opportunism)라는 문제가 도사리고 있다. 공동 혁신을 성공적으로 이끌기 위해서는 협력사가 원가, 핵심 기술, 시장에 대한 지식, 관리 체계 등에 대한 정보를 대기업에게 넘겨줘야 한다(Chen and Jeter, 2008; Clark and Fujimoto, 1991; Gensemer and Kanagaretnam, 2004). 그래서 협력사는 대기업과의 공동 혁신 과정에서 대기업이 협력사의 원가구조를 세세하게 알게 되면 추가적인 단가 인하를 요구하지 않을까라는 우려를 가지게 되고, 대기업이 협력사 부품에 대한 핵심 기술을 알게 되면 그 부품을 대기업이 직접 생산하거나 협력사의 경쟁사에게 그 기술을 넘겨주지는 않을까하는 염려도 하게 된다. 따라서 대기업은 협력사에게 그러한 기회주의적인 행동을 하지 않겠다는 신호를 보낼 필요가 있다(Dyer and Nobeoka, 2000; Wognum, Fisscher, and Weenink, 2002). 성과공유제도는 바로 대기업이 협력사와의 공동혁신 활동에서 기회주의적인 행동을 하지 않겠다는 신호로 해석할 수 있다. 성과공유제도가 성공하기 위

해서는 목표의 설정, 성과 평가, 성과 분배 등의 의사결정 과정에서 협력사가 참여하는 것이 필수적인데(김경목, 2011), 협력사는 대기업이 주관하는 성과공유제도에 참여하기에 앞서서 이러한 의사결정 시에 어느 정도 참여할 수 있을 지를 가늠한다.

대부분의 경영관행은 문화적인 정합성을 가진다(Abramson and Fairchild, 1999). 일본이나 유럽 등지에서 크게 성공한 관행이라 할지라도 우리나라 산업의 문화에 맞지 않으면 성공할 수 없다. 다수의 선행 연구들(Dyer and Chu, 2003; Dyer and Hatch, 2006; McIvor, Humphreys, and Cadden, 2006; McIvor and McHugh, 2000; Thakeishi, 2000)은 일본에서 크게 성공한 동반자적인 협력이 미국이나 유럽에서 잘 적용되지 않은 이유로 문화적인 차이를 들었다. 그리고, 앵글로 색슨 국가에서 드물게 성공한 일본의 대기업과 협력사 간의 협력 관행은 모두 도입 국가의 사정에 맞게 변형되었다는 점을 지적한다.

성과공유 제도는 이전 경로가 특이하다. 성과공유 제도는 앵글로 색슨 경제권, 즉 미국과 서유럽 국가에서 먼저 시행되었다. 미국과 서유럽에서 시행되던 이 제도를 일본의 기업들이 도입하여 자국의 문화에 맞게 변형하여 도입하였던 것이다. 1980년대에 일본의 독특한 협력 네트워크 관리 제도가 부각되자 미국과 서유럽의 기업들이 이 제도를 역수입하였다. 그런데 우리나라의 기업들은 일본이 아닌 미국 기업 - 일본의 제도를 벤치마킹한 미국 기업 - 의 제도를 벤치마킹하였다. 그리고 우리나라의 성과공유 제도는 유럽과 일본이 민간 기업들이 주체가 되어 도입했음에 비하여 정부가 주도적으로 도입했다는 점에서 일본, 미국, 서유럽의 성과공유제도와 차이가 있다.

이상의 경영 관행 벤치마킹에서의 문화적 정합성 논리, 복잡한 전이 경로, 제도 도입의 주체 차이 등을 감안할 경우 성과공유 제도 도입 이후 6년이 지난 지금 성과공유 제도가 우리나라에서 어떤 형태로 운영되고 있으며, 이 제도의 중흥지라고 할 수 있는 일본의 그것과는 어떻게 다른지에 대한 연구는 매우 흥미 있는 작업이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 성과공유 제도가 가장 활발히 시행되고 있는 자동차 산업을 대상으로 하여 일본과 한국의 성과공유 제도의 특징을 비교함으로써 '성과공유 제도는 문화적 정합성을 가진다' 라는 명제를 검증한

다. 구체적으로, 한국과 일본의 자동차 업체들이 시행하고 있는 성과공유제도가 어떠한 차이점을 가지며, 그 차이점을 유발하는 요인이 무엇인지에 대하여 심층 분석한다.

## II. 선행 연구 분석

### 1. 성과 공유 제도의 특성

글로벌 경쟁이 과열됨에 따라 완성차업체들은 신차 개발, 원가 절감, 품질 향상, 탄력성 증가 등을 놓고 경쟁을 하게 되었다(Zaheer and Bell, 2005). 그런데 이러한 경쟁에서 이기기 위해서는 부득불 협력사의 협조가 필요하게 되었다(Clark and Fujimoto, 1991; Hansen, Mors, and Lövás, 2005; Harland, 1996; McEvily and Marcus, 2005; Uzzi, 2002; Zaheer and Bell, 2005).

일본, 미국, 독일, 한국 등의 자동차업체들은 보다 세련된 네트워크를 구축하는 동시에 협력사와 공동으로 혁신을 하는 체제를 구축해 왔다. 이러한 공동 혁신을 위한 체제 중에서 가장 큰 주목을 받는 제도가 성과공유제도이다. 성과공유란 대기업이 자사에 제품이나 서비스를 공급하는 기업과 공동으로 노력하여 얻은 성과를 사전에 정해진 방법에 의하여 나누는 것을 말한다(김경목, 2007). 지금까지 진행된 성과공유에 대한 연구(Davenport, 2004; Handfield and Nichols, 2002; Macbeth and Fersuson, 1994; Nelson, Moody, and Stegner, 2005; Nishiguchi, 1994)에 의하면, 완성차업체와 협력사가 성과공유를 하는 영역은 부품의 국산화, 원가 절감, 공동 기술 개발, 배송 개선, 탄력성 개선, 품질 향상, 협력사 개발 등이다.

성과공유는 정형화된 틀이 있는 것이 아니고 협력 네트워크에 따라서 조금씩 다르다. 미국, 일본, 유럽, 그리고 우리나라 우수 기업들이 과거 및 현재에 운영하고 있는 성과 공유 방법은 첫째, 협력사가 대기업에게 협력 네트워크 각 활동에 대한 기술 혁신, 납품하고 있는 제품에 대한 품질 개선 및 원가 절감, 배송 개선, 탄력성 개선 등에 관한 혁신적인 개선안을 대기업에 제시하고, 그 제안을 대기업이 평가하고 채택된 제안을 실행에 옮겨서, 성과가 날 경우 사전에 정한 방법에 의해 나누는 협력사 제안 모형, 둘째,

대기업이 기술 개발, 원가 절감, 배송 개선, 탄력성 개선, 부품 국산화 등의 혁신 과제를 미리 제시하고, 협력사가 이에 응하여 성공할 경우 그 성과를 미리 정한 방법에 의해 나누는 과제 제시형, 셋째, 대기업과 협력사가 자금, 기술, 인력, 설비 등의 자원을 투하하여 공동으로 신제품 또는 신공법을 개발하고, 성공할 경우 신제품 또는 신공법의 경제적 가치를 미리 정한 방법에 의해 나누는 공동 개발형, 넷째, 대기업과 협력사가 기술, 품질, 원가, 이익 등에 대한 목표를 설정하고 그 목표 이상을 달성할 시에 미리 정한 방법에 의해 나누는 목표 설정형, 마지막으로 대기업이 협력사의 생산 공정, 관리 시스템 등을 개발해 주고 그 성과를 나누는 협력사 개발형 등이 있다(김경목, 2011; Nishiguchi, 1994).

성과공유 제도는 우리나라에서 2005년에 포스코가 미국의 존 디어(John Deere)사의 제도를 처음으로 도입하여 시행하고 있으나(김경목, 2008) 미국, 유럽, 일본 등은 오래 전부터 시행하고 있는 제도인 것으로 보고되고 있다. Weinstein(1998)에 의하면 미국 영화 산업에서는 무성영화 제작 시절부터 제작자와 배급사가 성과를 공유하였다. 할리우드의 영화 배급사들은 영화 제작사의 자발적인 노력과 혁신을 유도하기 위하여 영화판매 수입에서 비용을 뺀 금액을 사전에 정한 방법에 의하여 나누는 방법을 도입하였다. 할리우드 영화 배급사와 제작자 간의 성과공유는 영화 제작 자체가 프로젝트성이 강하다는 것을 감안할 경우 상시적으로 성과를 공유하는 자동차 산업의 그것과 차이가 있다고 볼 수 있다.

현대적 의미의 성과공유 제도는 도요타가 처음 도입했다고 볼 수 있다(김경목, 2007; Nishiguchi, 1994). 도요타자동차는 1959년에 처음으로 협력사 제안제도, 부품 국산화를 위한 공동 개발 등의 방법을 통하여 협력사와 성과를 공유하는 시스템을 도입하였다. 일본의 여타 자동차회사들은 1960년 중반에, 전자 및 기계산업은 1960년대 후반 및 1970년 초에 성과공유 제도를 도입하였다(Nishiguchi, 1993, 1994).

미국과 유럽의 기업들도 성과공유제도를, 1970년대 초반부터 시행해 오던 협력사를 위한 인센티브 제도를 일본의 성과공유 제도와 접목시켜, 1970년대 후반부터 본격적으로 시행했다. 성과공유 제도를 도입한 대표적인 기업으로는 존 디어(John Deere), 다이플러

크라이슬러, 인텔, 보잉 등을 들 수 있다.<sup>1)</sup>

이러한 실무 세계의 변화에 발맞추어 대기업과 협력사 간의 공동 혁신 관행을 분석하는 연구도 크게 증가하였다. 일본, 북미, 서유럽 등지에서 수행된 연구들은, 기본적으로 대기업과 협력사의 공동 혁신이 기술 및 시장의 변화에 훨씬 민첩하게 적응할 수 있게 하고(McIvor and McHugh, 2000; Nelson, Moody, and Stegner, 2005), 시장과 기술 위협을 줄인다는 점(Okamura, 2001; Takeishi, 2000), 제품 개발의 효과성을 높이며(Clack, 1989; Clack and Fujimoto, 1991; Samson, 2005), 궁극적으로 네트워크 전체의 경쟁력을 높인다는 점(Nishiguchi, 1994)을 부각시켰다.

성과공유제도가 지니는 이러한 장점에도 불구하고 협력 네트워크를 구성하는 대기업과 협력사는 모두 성과공유제도 도입을 망설인다. 대기업은 무엇보다 교섭력의 약화를 두려워한다. 이익을 공유하는 시스템을 구축하기 위해서는 대기업은 협력사와 전략, 기술, 원가 등에 대한 핵심 정보를 공유하는 것이 필요한데 대기업은 협력사의 기회주의적인 행동에 의해서 자사의 중요 정보가 유출될 수 있다고 본다(Inkpen and Tsang, 2005; Sako and Helper, 1998). 또한, 대기업은 성과공유가 경제적 부담을 증가시킬 것이라는 우려감을 갖고 있다. 성과공유의 선행 활동인 협력사 개발, 신제품 공동 개발 등을 위해서는 추가적인 인력과 자금이 필요하다. 특히, 우월적인 교섭력을 활용하여 협력 이익을 많이 차지하는데 익숙한 대기업은 성과공유제도를 분배하지 않아도 될 이익을 분배하게 만드는 제도로 생각한다(김경목, 2007, 2011). 더욱이 대기업은 성과공유제가 자칫 공급망의 다른 활동에도 영향을 미칠 것-이를테면 협력사의 공정 거래에 대한 요구가 거세질 것-을 두려워한다.

우리나라는 조립완성품을 중심으로 고성장해 왔기 때문에 부품 및 소재 산업은 취약하다. 이렇다 보니 대기업들은 기술 등의 측면에서 볼 때 협력사에 기대할 것이 별로 없다고 본다. 특히, 성과공유제 확산 주체에 대한 불신이 커지면서 이 관행을 반시장적인 것으로 인식하는 기업들이 많다는 것도 확산의 걸림

돌로 작용한다(김경목, 2009; 윤병섭 등, 2010; 이형오, 2008).

협력사들도 성과공유 제도를 배척한다. 특정 협력사가 성과공유제도에 참여하게 되면 협력사는 자사의 세부적인 원가, 기술, 관리 체계 등에 대한 정보를 대기업에게 넘겨줘야 한다. 선행 연구에 의하면 성과공유 실시 과정에서 대기업에 의한 협력사 기술 탈취가 왕왕 일어날 뿐만 아니라(김경목, 2011; 이형오, 2008; Chen, 2006; Chen and Jeter, 2008), 원가 정보를 낱알이 안 대기업이 협력사에게 추가적인 단가 인하를 요구할 때도 있다(김경목, 2009; 윤병섭 등, 2010; Chen, 2006; Chen and Jeter, 2008; Gensemer and Kanagaretnam, 2004). 이에 따라 협력사는 대기업이 추가적인 단가 인하를 요구하고, 부품 생산을 내부화 할 수도 있다는 위협을 안게 된다. 성과공유는 협력사들 간의 경쟁 유도와 연결되어 있다. 이는 곧 협력사들이 긴장감을 가지고 끊임없이 경쟁해야 된다는 것과 혁신 성과가 저조한 협력사에게는 거래 단절 등과 같은 가혹한 징벌이 가해질 수 있다는 것을 의미한다.

이렇듯 대기업과 협력사 모두 상대방의 기회주의적인 행동을 두려워하기 때문에, 성과공유가 성공하기 위해서는 대기업과 협력사 간 신뢰를 구축하는 것이 중요하다.

## 2. 연구 동향

지금까지 많은 학자들이 일본 자동차 산업의 대기업과 협력사 간의 공동 혁신에 대하여 연구했다. 일본 자동차산업을 대상으로 한 완성차 업체와 협력사 간의 공동 혁신에 관한 연구는 신차 개발 과정에서의 협력사 참여(Asanuma, 1989; Clark, 1989; McIvor, Humphreys, and Cadden, 2006; Takeishi, 2000), 목표 원가 제도(ElIram, 2002; McIvor, 2001; McIvor and McHugh, 2000), 지식 공유(Dyer and Hatch, 2006; Dyer and Nobeoka, 2000; Nishiguchi, 1994) 등으로 요약된다. 일본의 자동차 업체는 협력사와 자동차 부품들과 관련된 핵심 지식을 서로 교환하여 보다 싸면서도 품질이 좋은 차를 만들 수 있었던 것이다(Dyer and Hatch, 2006; Dyer and Nobeoka, 2000). Dyer & Hatch(2006)에 의하면, 일본 자동차 산업에서는 네트워크

1) 미국 정부 또한 1980년 초에 대기업과 협력사 간의 건전한 분배와 공동 혁신을 유도하기 위하여 성과공유 제도를 도입하였다(Laffont and Tirole, 1993).

크 수준의 지식 공유가 일반적인 제도로서 정착되어 있다. 일본의 완성차업체들은 자사와 지식을 공유하는 협력사에 대하여 응분의 대가를 지급하였는데 이러한 관행들이 체계화된 것이 바로 성과공유제도이다.

일본의 성과공유 제도를 체계적으로 연구한 사람은 Nichiguchi(1994)이다. 그에 의하면 1959년 도요타 자동차를 필두로 하여 1960년대 초에 닛산(1964년), 마쯔다(1962년), 미쯔비시(1964년) 등 자동차 회사들이 성과공유제도를 도입하였다. 이들 자동차회사들은 부품의 국산화와 품질 및 원가 개선 제안을 대상으로 하여 공동 혁신 활동을 펼치고 그 결과를 기여도에 따라(통상 50 : 50) 1년 간 나누었다. 특히 90년대 중반 이후에 일본 자동차 회사들은 주로 원가 절감을 위한 제안, 목표원가 설정 등과 부품의 국산화 등에 초점을 맞추어 이익을 공유하였다(Nishiguchi, 1994). Nishiguchi(1994)에 의하면, 일본 전자회사들은 자동차 회사들보다 약간 늦은 1960년대 후반부터 성과공유 제도를 도입하기 시작했는데, Mitsubishi전기는 1967년에, Hitachi전기는 1968년에 도입을 했다. 이들 전자회사들도 50 : 50의 배분율을 적용했는데, 전자산업의 짧은 제품수명주기를 반영하여 공유 기간을 6개월로 제한하였다. 자동차, 전자 등의 순으로 시작된 일본의 성과공유제도는 대부분의 산업으로 확산, 1980년대 말에 이미 전자, 기계, 운송장비, 정밀기계 산업에 속한 기업의 60% 이상이 성과공유제도를 시행하고 있다.

우리나라에서는 포스코가 2004년에 미국의 존 디어(John Deer)사의 제도를 모방하여 성과공유제도를 최초로 도입하였다(김경목, 2007). 그 후 지식경제부가 성과공유제도의 확산을 적극적으로 시도하여 2011년 현재 93개의 협력 네트워크가 이 제도를 도입하였다. 이러한 짧은 연원으로 인하여 우리나라에서 성과공유에 대하여 연구를 한 논문은 그리 많지 않다. 지금까지 진행된 국내의 성과공유 제도에 대한 연구로는 제도의 특성(김경목, 2005, 2007, 2011), 공급 네트워크의 특성에 따른 성과공유 방법(이형오, 2008), 성과공유제도의 성공 요인(김용걸, 2008; 유승호, 2011; 윤병섭, 김기학, 장지인, 2010), 성과공유제도와 기업 문화(김경목, 2009), 협력사의 아이디어 제공 정도와 성과 분배(김경목, 2010), 대기업의 성과 분배 의도에 영향을 미치는 요인(김경목, 2011) 등이 있다.

### 3. 문화적 특성이 성과공유에 미치는 영향

성과공유제도의 전파 경로를 살펴보면, 일본의 제도를 미국이 모방하고 미국의 제도를 우리가 모방했다. 그런데 선행 연구에 의하면 같은 이름의 제도를 도입하였다 하더라도 그 제도의 운영은 국가마다 다른 특징을 보이고 있다. 왜냐하면, 각 국가마다 제도적 압력, 사회문화, 산업구조 등이 다르기 때문이다. 제도적 압력을 강조하는 학자들(Abrahamson and Fairchild, 1999; Greenwood and Hinings, 1996; Selznik, 1996)에 의하면 제도적 압력은 조직의 활동을 결정하는 중요한 요인인데 이 제도적 압력의 강도와 범위는 국가마다 상이하다. 문화를 강조하는 학자들(송상호, 2005; Fukuyama, 1995; Ouchi, 1980; Smircich, 1983; Song and Parry, 1997)에 의하면 특정 경영 관행은 그 관행을 도입하는 국가, 혹은 그 기업의 문화와 정합성을 가질 때에 제대로 작동된다.

이러한 논리는 실증 연구를 통하여 입증되고 있다. 일본과 미국의 대기업과 협력사의 관계를 연구한 Song & Parry(1997)는 공동 혁신과 같은 깊은 몰입을 특징으로 하는 협력 관행은 특정 국가의 문화, 가치 등과 깊이 연관되어 있다는 점을 지적한다. 즉, 공동 혁신 관행은 일본과 같이 주종 관계에 바탕을 둔 집단주의적인 문화가 형성되어 있고, 이와 연관되어 유대에 바탕을 둔 신뢰 관계가 형성되어 있는 국가에만 적용될 수 있다는 것이다. 반면에 개인주의적 성향이 강하고, 유대에 기반을 둔 신뢰가 형성되지 않은 문화권에서는 공동 혁신 관행을 적용하기 어렵다는 점을 지적한다. Song & Parry(1997)의 연구에 의거할 것 같으면 공동혁신을 바탕으로 하고 있는 성과공유는 문화권에 따라서 큰 차이를 보일 것이다.

지금까지 진행된 성과공유에 대한 연구는 제도의 전반적인 특성(Dyer and Hatch, 2006; Nelson, Moody, and Stegner, 2001, 2005; Nishiguchi, 1994), 제도 도입에 영향이 미치는 요인(Hui, 2006; Jaber and Osman, 2006), 제도의 효과(김경목, 2011; 윤병섭 등, 2010; Giannoccaro and Pontrandolfo, 2004; Jaber and Osman, 2006; Nelson, Moody, and Stegner, 2005) 등에 초점을 맞추었고 이 제도의 국가별 특성을 비교하는 연구는 거의 없었다.

한국과 일본은 문화와 가치관이 다르고, 산업의 발

전 단계 및 구조가 다르다. 한국이 일본이 원류인 성과공유 관행을 벤치마킹하였다 하더라도 그 운영 방식은 크게 다를 것이다. 본 연구에서는 이러한 점들을 감안하여 한국과 일본 자동차산업의 성과공유 제도를 비교분석한다.

성과공유제도 운영의 문화적 차이를 유발하는 요소는 무엇일까? 선행 연구(Dyer and Hatch, 2006; Zaheer and Bell, 2005)에 의하면 대기업과 협력사 간 거래 형태의 차이는 주로 신뢰 특성의 차이에 기인한다. 신뢰란 거래 참가자가 거래 상대방이 거래 관계에서 발생하는 자사의 취약성을 악용하지 않을 것으로 믿는 것(김경목, 2008; Dyer and Chu, 2003; Sako, 1991)을 말하는데, 신뢰는 공급 망에서 대기업과 협력사 간의 협력 방법의 차이(Cousins, Handfield, Lawson, and Petersen, 2006; Gulati, 1995; Jones and George, 1998; Krause, Handfield, and Tyler, 2007; McEvily and Marcus, 2005)뿐만 아니라 성과공유 제도의 특성을 결정짓는 가장 중요한 요소이다. 선행 연구(김경목, 2009; Fukuyama, 1995; Lewicki and Bunker, 1996; Newell and Swan, 2002; Song and Parry, 1997)에 의하면 각 국가별로 조직 간에 형성되는 신뢰는 깊이와 넓이 측면에서 크게 다르다. 이를테면 일본 사회에는 집단적인 동류의식에 기반을 둔 신뢰, 즉 귀속적 신뢰(상대방의 욕구와 의도를 이해하고 내면화한 신뢰. 자기 조직과 상대방 조직을 동일시 함) 관계가 형성되는(Fukuyama, 1995; Kramer, 2003; Liker, 2004) 반면, 개인주의가 팽만한 한국 사회(Taras, and Steel, 2007)에는 지식에 기반을 둔 신뢰(상호작용을 통하여 얻은 지식에 기반을 둔 신뢰)가 주류를 이룬다(김경목, 2009; Chung and Kim, 2003; Dyer and Chu, 2002)

Dyer & Chu(2003)는 신뢰의 작동 방식에 대하여 연구했는데, 이들에 의하면 우리나라와 일본 자동차산업의 신뢰 작동 방식은 약간의 차이가 있다. 신뢰가 사전적 거래비용과 사후적 거래비용에 미치는 영향을 분석한 결과, 일본 자동차 산업에서는 신뢰가 사후적 거래비용 절감에 유의한 영향이 없음에 비하여 한국의 자동차 산업에서는 신뢰가 사후적 거래비용 절감에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 일본과는 달리 우리나라 자동차산업의 참여자들 간의 신뢰는 거래의 결과로 생겨난

다는 것을 의미한다. 다시 말해서, 우리나라 자동차산업의 참여자들 간의 신뢰는 상대방과 거래 경험 또는 지식에 기반을 두고 있다는 것을 의미한다.

이상에서 제시된 논리에 의거할 경우, 우리는 다음과 같은 연구 명제를 설정할 수 있다.

**연구 명제: 한국의 자동차 회사들이 도입하고 있는 성과공유제도는 일본의 그것과 차이가 있을 것이다. 즉, 일본의 자동차 회사들은 귀속적 신뢰 문화에 적합한 성과공유제도를, 한국의 자동차 회사들은 지식에 기반을 둔 신뢰 문화에 적합한 성과공유 제도를 도입할 것이다.**

### III. 연구 방법

#### 1. 조사 방법

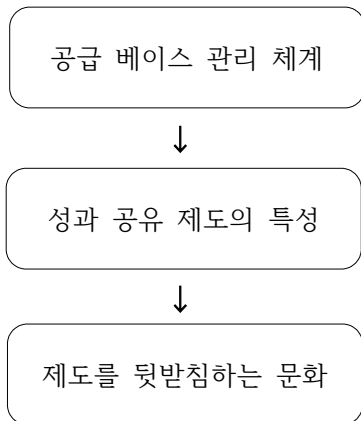
본 연구는 사례 분석 방법을 채택하였다. 사례 분석 방법은 통계적인 일반화를 할 수 없다는 한계를 지니지만, 풍부한 자료를 바탕으로 특정 조직에 대하여 광범위한 분석을 할 수 있고, 특정 사안에 대해서는 보다 정밀한 분석을 함으로써 성과공유에 대한 심화된 이해를 할 수 있다는 장점을 지닌다(Strauss and Corbin, 1998). 또한, 사례 분석은 복잡한 현상들이 뒤엉켜 있는 사안들의 인과 관계를 이해하는 데 효과적이다. 성과공유 관행 자체가 다수의 요인들이 한꺼번에 영향을 미치는 관행이라는 점에서 사례 연구가 설문조사보다 효과적인 방법이라고 볼 수 있다.

본 연구에서 저자는 심층 면담(구조화된 면담과 비구조화된 면담)은 물론 - 본 연구의 조사 목표에 부합하는 - 조직 내외에서 습득할 수 있는 1차 자료와 2차 자료들을 분석하였다.

#### 2. 분석 틀

본 연구는 한국과 일본 자동차산업의 성과공유제도 특성을 비교/분석하는데 초점이 맞추어져 있다. 따라서 본 연구의 사례분석은 <그림 1>과 같은 네 가지 항목을 집중적으로 탐구하는 가운데 진행된다.

첫째, 한국과 일본 자동차 업체들의 공급 베이스 관리 체계를 분석한다. 구체적으로 각 자동차 회사들



(그림 1) 본 연구의 분석 틀

이 전체 협력사들을 관리하는 구조, 그리고 이들을 동기부여 시키는 체계를 분석한다.

둘째, 각 자동차 회사들이 운영하고 있는 성과공유 제도의 주요 특징을 살펴본다. 즉, 일본과 한국의 자동차 회사들이 어떠한 협력사들을 성과 공유 대상으로 삼고 있으며, 주로 활용하고 있는 성과 공유 모형은 무엇이며 어떠한 방법에 의하여 성과공유를 하는지를 살펴본다.

셋째, 한국과 일본 자동차 협력 네트워크들이 도입하고 있는 성과공유 제도를 뒷받침하는 사회문화적인 특성을 분석한다. 앞에서 설정한 바 있는 명제, ‘성과공유제도는 문화적 정합성을 가질 것이다’ 라는 논리를 검증하기 위하여, 본 연구는 한국 및 일본의 자동차회사들이 즐겨 활용하는 성과공유 제도의 모형들과 이들 모형들이 실행되는데 필요한 문화적 조건들을 제시하고, 성과공유 모형과 문화적 조건들의 관계를 분석한다.

### 3. 조사 대상 기업

본 연구는 핵심 목표는 일본과 한국의 자동차 업체들이 운영하고 있는 성과공유 제도를 비교 분석하는 것이다. 본 연구의 이러한 목표를 달성하기 위해서는 조사 대상이 양국을 대표하는 자동차회사이면서 성과공유제도를 도입하여 운영하고 있는 회사여야 한다. 따라서 본 연구의 분석 대상 기업으로 일본을 대표하는 도요타자동차, 르노-닛산자동차 등과 한국을 대표하는 현대자동차, 지엠코리아(전 대우자동차) 등

을 선정하였다. 이들 자동차 회사들을 대상으로 하여 공급 베이스 관리 체계, 성과공유 제도의 특성, 성과공유제도를 뒷받침하고 있는 조직 문화 등을 조사(면담 조사)하였다. 조사는 2005년, 2007년, 2010년 등 2-3년을 주기로 하여 3차례에 걸쳐서 했고, 2010년 10월부터 2011년 2월까지 심층 면담(방문 조사)을 한 바 있다. 각 자동차회사들의 구매 담당 책임자들과 면담 내용과 제시된 자료의 사실 여부를 확인하기 위하여 2007년과 2011년에 각 자동차회사별 2개의 협력사와 심층 면담을 하였다. 면담 조사 대상자들은 완성차 회사들의 경우 협력사를 직접 담당하고 있는 부서의 책임자(구매담당 부장 또는 이사)였고, 부품 협력사의 경우 임원(사장, 부사장, 상무 등)이었다.

## IV. 사례 결과

분석은 성과공유 제도를 일본의 자동차 회사들이 우리나라 자동차 회사들보다 먼저 도입했다는 점을 감안하여 일본 업체, 한국 업체 등의 순서로 한다.

### 1. 일본 자동차 회사들의 성과 공유

#### 1.1 도요타자동차

도요타 자동차(이하 도요타)의 협력사 관리 기본 원칙은 오픈도어 방침에 입각한 공정한 경쟁, 상호 신뢰 등으로 요약된다. 이러한 원칙은 기존 협력사뿐만 아니라 잠재적 협력사, 국내는 물론 국외에도 적용된다.

과거 도요타는 한 두 개의 협력사와 장기 계속 거래를 하였으나 1990년 대 중반 이후 협력사의 혁신을 촉진하기 위하여 경쟁 입찰 시스템에 의한 복수 발주를 하는 시스템을 도입하였다. 도요타는 機密性이 높은 일부 부품을 제외하고는 경쟁 입찰에 의한 구매를 하고 있는데, 이 시스템은 기존 차종의 모델 변경 혹은 신차 개발 시에 거래선을 변경할 수 있는 가능성을 내포하고 있어 협력사는 끊임없이 혁신을 해야 하고, 엄격한 계약 이행에 대한 부담감을 지닌다.

두 번째 중요한 요소는 상생 협력 관계 형성이다. 복수 발주, 경쟁 입찰과 상호 모순되는 면이 있긴 하지만, 도요타는 특정 협력사와 장기 계속 거래를 하

면서 기술과 시장에 대한 정보를 공유하고, 협력 관계에서 발생하는 문제들을 공동 해결하는 관계를 가지고자 한다. 이러한 관계를 가짐으로써 발생하는 이익은 상호 공유하는 이른바 동반자적 관계를 구축하고자 한다.

이러한 경쟁과 신뢰라는 상호 모순된 목표의 달성을 위하여 도요타는 협력사들을 주기적으로 평가하는데, 부품 가격 외에 품질, 납기, 개발기술력, 경영 상태, 경영이념, 사회적 책무(경영철학), 도요타 개선프로그램에 관한 이해도, 장기계획, 연차계획, 경영 시스템, 경영진의 참가도, 재무상태, 지역특화 및 자립도, 개선 및 혁신 활동 등을 종합적으로 고려하여 장기적 관점에서 평가한다. 이러한 평가는 현재의 거래는 물론 미래의 거래에도 영향을 미친다. 도요타는 이러한 평가 체계를 통하여 협력사의 현재 부품 공급은 물론 거래 관계 자체에 대한 끊임없는 몰입을 유도한다.

도요타는 협력사 개선 프로그램을 운영한다. 매년 도요타는 개별 협력사의 역량에 따라 기대 목표치를 부여하고, 연말에 이러한 목표치를 실제 달성했는지를 점검한다. 목표 달성 여부는 표창 혹은 지도와 연결되는데 목표를 달성한 협력사는 협력사들이 모인 자리에서 표창장을 받게 되고 기대에 미치지 못한 협력사들은 기술 및 경영 지도를 받게 된다.

도요타와 그 협력사의 관계적 특성이 가장 극명하게 드러나는 부분이 바로 신차 공동 개발이다. 도요타와 협력사 간의 신차 공동 개발에서의 협력은 크게 3단계 - 제품의 구상 및 기초연구 단계, 선행 연구 단계, 제품 개발 단계 - 에 걸쳐서 이루어지고 있다. 제품 구상 및 기초연구 단계에서 도요타와 협력사는 기술 및 시장 동향을 분석하고 신기술의 응용 가능성을 타진한다. 선행 연구 단계에서는 기술력과 조직력이 있는 협력사와 도요타가 개발하려는 신차에 대한 구체적인 기술을 교환하고, 신차 개발을 위한 총괄 과제를 정하고, 세부적으로 각 협력사별로 2-3개의 하위 과제를 정하여 그 과제 해결을 위한 공동 노력을 경주한다. 마지막 제품 개발 단계에서는 제품 및 공정 기술을 구체화하여 제품을 생산하게 되는데, 이 단계에서 도요타와 협력사는 품질 개선과 원가절감을 위한 노우-하우를 구체적으로 교환한다.

신제품 개발 과정 참여를 통하여 협력사는 자사 부

품에 관한 지식뿐만 아니라 자사의 부품과 관련이 있는 타사의 부품과 자동차 전체 시스템에 관한 지식을 획득할 수 있다. 또한 자동차 부품에 관한 시장 및 기술의 동향과 미래 방향에 대한 정보를 입수하게 된다.

신제품 공동 개발은 모든 협력사를 대상으로 하여 이루어지는 것이 아니라 소수의 핵심 혹은 우수 협력사를 대상으로 하여 이루어진다. 도요타의 초청을 받은 협력사는 자사의 연구원이나 엔지니어를 파견하는데, 파견된 협력사의 종업원은 도요타로부터 신차 개발과 관련된 과제를 부여받는다. 도요타의 파견 요청을 받을 경우에 협력사는 대체로 우수한 종업원들을 보내게 된다. 이러한 인력 파견은 단기적인 손실로 연결될 수도 있다. 하지만, 신제품 공동 개발을 통하여 해당 연구원이나 엔지니어는 기초 기술과 응용 기술을 구체적으로 익힐 수 있는 기회를 가질 수 있을 뿐만 아니라 이들이 도요타의 요구 사항들을 자사 종업원들에게 효과적으로 전달할 수 있는 창구 역할을 하게 되어, 신제품 공동 개발을 위한 인력 파견은 협력사들이 장기적으로 도요타와 좋은 관계를 가질 수 있는 기회가 될 수 있다. 이를테면, 협력사의 도요타 신차 개발 참여는 협력사에게는 시장 및 기술에 대한 지식 획득과 새로운 사업 기회 획득의 장이라고 볼 수 있다.

도요타와 협력사는 신제품 공동 개발을 통해 제품 개발 리드타임 단축뿐만 아니라, 다양한 영역의 요소 기술 및 차량기술을 익히게 된다. 그리고 이러한 공동 개발 과정에서 특허에 준하는 기술을 얻게 되는데, 기술 개발 과정에서 협력사의 기여도가 명확할 경우 공동 특허를 하게 된다. 1993년 이후 도요타가 출원한 특허 중 50% 이상이 공동 특허이다. 이러한 공동 특허는 해당 부품의 기술을 선점한다는 것 외에 도요타와 장기 거래를 기대할 수 있으며, 타 완성차업체와의 거래 확대를 기대할 수 있다는 점에서 해당 협력사에게는 매우 큰 혜택이 주어진다고 볼 수 있다.

도요타의 이러한 기술취득 및 지식획득, 비즈니스 기회 획득, 기술개발의 방향성, 기술특허의 공동취득 등은 협력사들의 적극적인 참여를 촉진시키는 역할을 한다.

도요타의 성과공유 제도: 도요타는 일본 기업들 중에서 가장 먼저 성과공유제도를 도입하였다. 도요타는 협력사들이 지니고 있는 여러 가지 혁신 아이디어를 체계적으로 발굴하기 위하여 혁신 성과를 공유하

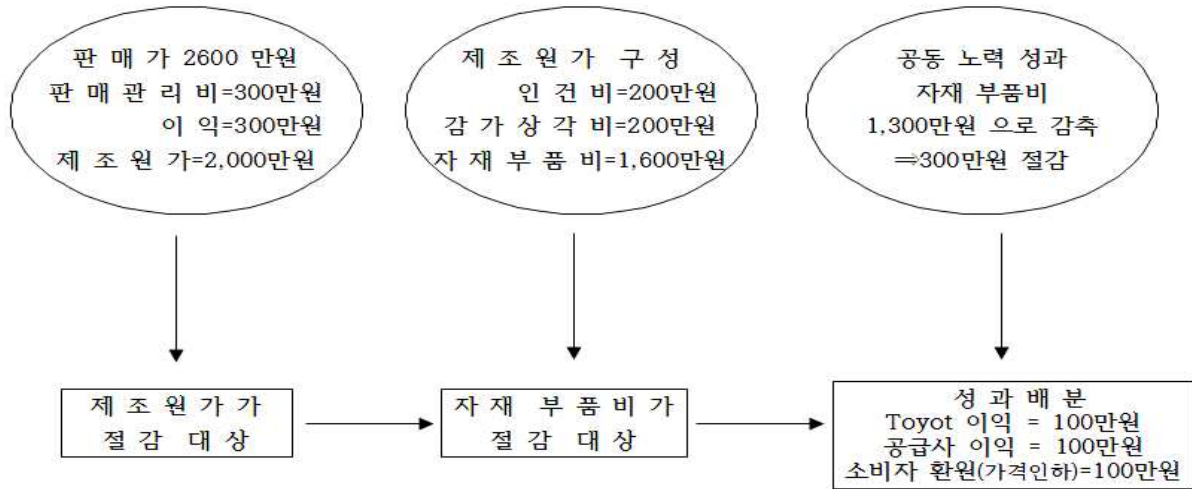


는 체계, 즉 성과공유제를 1959년에 도입하였다. 도요타는 먼저, 부품의 국산화, 협력사 제안 등을 통하여 협력사와 공동 혁신을 하였는데, 도요타는 협력사들의 적극적인 참여를 유도하고 부가가치가 높은 제안을 많이 받기 위하여, 제안을 통하여 이익이 날 경우 협력사와 50 : 50으로 나누는 정책을 도입했다. 도요타는 협력사 제안을 보다 체계적으로 관리하기 위하여 협력사의 제안을 전담하는 기구를 만들었고, 성과 측정에 대한 협력사의 불만을 해소하고, 내부 기능부서 간의 원활한 의사소통을 통한 제안의 빠른 처리를 위하여 제안 평가 위원회도 만들었다. 이러한 제도 덕택에 협력사의 제안이 쏟아졌다.

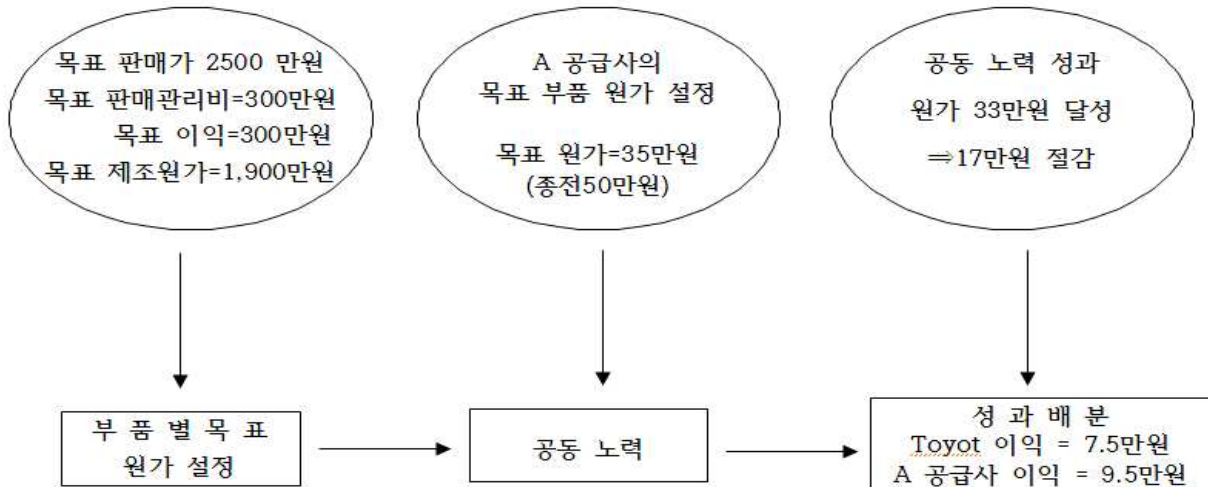
도요타는 제안제도와 2-3년의 시차를 두고 협력사

개발과 목표 설정형(목표원가) 성과공유 기법을 도입하였다. 도요타의 이러한 성과공유 제도 도입 과정(협력사 제안형→협력사 개발형→목표 설정형<목표원가>)은 혁신의 효과, 그리고 공동 작업, 평가, 성과 배분 등의 용이성에 기반을 두고 있다. 즉, 처음에는 쉬운 것을 도입하여 점차 심화시키는 과정을 겪었다. 도요타는 이러한 성과공유 제도의 도입에서 별다른 어려움을 겪지 않았다. 그 이유는 일본 공급망의 일반적인 특성인 대기업과 협력사 간에 깊은 신뢰 - 귀속에 기반을 둔 신뢰 - 가 형성된 토대 위에 성과공유 제도를 도입했기 때문이다.

<그림 2>와 <그림 3>은 도요타의 목표원가에 의한 성과 공유 방식을 묘사한 것이다. <그림 2>는 전



(그림 2) 도요타 자동차의 성과공유 모형(전체모형)



(그림 3) 도요타 자동차의 성과공유 모형(부분 모형)

체 제품의 목표원가 설정과 배분 방식을, <그림 3>는 개별 부품의 목표원가 설정과 배분 방식을 표시한 것이다. <그림 3>에서 예시한 바와 같이 A 공급사가 현재 50만원에 생산하는 부품을 35만원에 생산하는 목표를 정하고 도요타와 공급사A가 공동 노력을 하여 33만원에 생산할 수 있게 되었다면, 17만원 절감액 중 7만 5천원(목표절감액의 50%)은 도요타가 가지고 9만 5천원(목표절감액의 50%+추가 절감액의 100%)은 공급사가 가지게 된다. 이러한 목표 설정형 성과공유를 연속해서 성공할 경우, 공급사는 매출이익률이 크게 올라갈 뿐만 아니라 납품 물량 증대, 신규 사업 우선권 획득, 경쟁력 증대에 따른 타 자동차회사에 대한 부품 판매 기회 획득 등의 효익도 누리게 된다.

도요타는 자동차라는 통합형 아키텍처의 효과적이고 효율적인 개발과 제품 경쟁력을 유지하기 위해서는 성과공유가 필수 불가결하다고 인식하고 있다. 반면에 협력사들은 목표 설정형 성과공유제도(목표원가 제도)에 참여할 경우에 부품의 원가 경쟁력이 향상될 뿐만 아니라 이익이 향상되므로 별 거리낌 없이 제도에 참여한다.

도요타의 협력 네트워크가 협력사 제안형, 협력사 개발형, 신제품 공동개발형, 목표 설정형 등 대기업과 협력사 간의 몰입 정도가 낮은 것부터 몰입 정도가 높은 것에 이르기까지 다양하게 도입할 수 있었던 것은 도요타가 협력사들과 오랫동안 신뢰를 쌓아온 것에 기인하기도 하지만 일본의 독특한 문화에 기인한 바가 크다. 일본 사회는 같은 조직 내의 성원들 간뿐만 아니라 조직과 조직 간에 강한 유대가 형성되어 있다. 가령 협력 네트워크 내 협력사는 네트워크, 특히 대기업과의 관계에 대하여 강한 귀속감을 갖고 있다(Dyer and Nobeoka, 2000). 이러한 강한 귀속감 때문에 도요타의 협력사들은 몰입도가 약한 협력사 제안제도는 물론, 핵심 기술, 원가 구조 등의 노출 위험이 있는 신제품 공동 개발, 목표 원가 등과 같은 제도에도 적극적으로 참여하는 것이다.

## 1.2 닛산자동차

닛산자동차(이하 닛산)는, 르노사가 지분을 인수한 이후, 르노사의 구매 전략에 많이 의존하고 있다. 르노사 인수 이전에 닛산은 다소 폐쇄적인 부품 조달 방식을 가지고 있었다. 그러나 르노사의 인수 이후

닛산은 글로벌 시장을 대상으로 공동 구매를 하는 체제를 구축하였다. 닛산의 전략적인 구매조직인 르노-닛산 구매조직(Renault-Nissan Purchasing Organization)은 전 세계를 대상으로 하여 부품 당 1개 내지 2개의 협력사를 선택하여 그 협력사로부터 르노 그룹에 속한 자동차에 들어갈 부품을 일괄 조달하는 방식을 채택하고 있다. 구체적으로, 구매와 관련된 전략적인 결정은 RNPO에서 하고 실제적인 구매 업무는 각 지역별 사업부가 맡는다.

이러한 구매 방식은 르노-닛산 그룹의 플랫폼 공동화, 부품의 공동화 및 표준화와 맥을 같이 한다. 르노-닛산 그룹은 품질 관리, 원가 절감 상 규모의 경제 실현 등을 위하여 지역 사업부 간, 차종 간 부품의 공유를 적극적으로 추진하였다. 예컨대, 부산의 삼성자동차 공장과 큐슈의 닛산 공장은 동일 플랫폼을 사용하는 차를 생산한다. 그리고 부산의 삼성자동차 공장과 큐슈의 닛산 자동차 공장에서 생산되는 자동차는 상당 부분 부품을 공유한다.

르노-닛산 그룹의 플랫폼 공동화, 부품의 표준화 등은 닛산의 일괄 집중 발주와 연결된다. 즉, 닛산은 세계 시장을 상대로 하여 부품 협력사를 찾아 그룹의 자동차에 부품을 납품할 협력사를 선정하고 그 협력사로부터 복수의 차종에 들어갈 부품을, 혹은 복수의 사업장에 들어갈 부품을 일괄(집중) 발주한다. 현재 이렇게 일괄(집중) 발주하고 있는 부품의 수는 100여 개에 이르고 있다. <그림 4>는 닛산의 과거 부품 구매 방식과 집중 구매 방식을 비교한 것이다.

닛산의 이러한 1사 집중 구매 정책과 협력사 슬림화 정책으로 인하여 협력사의 수는 1999년의 1,145개에서 2010년 말에는 1/5 수준인 190개로 급감하였다.

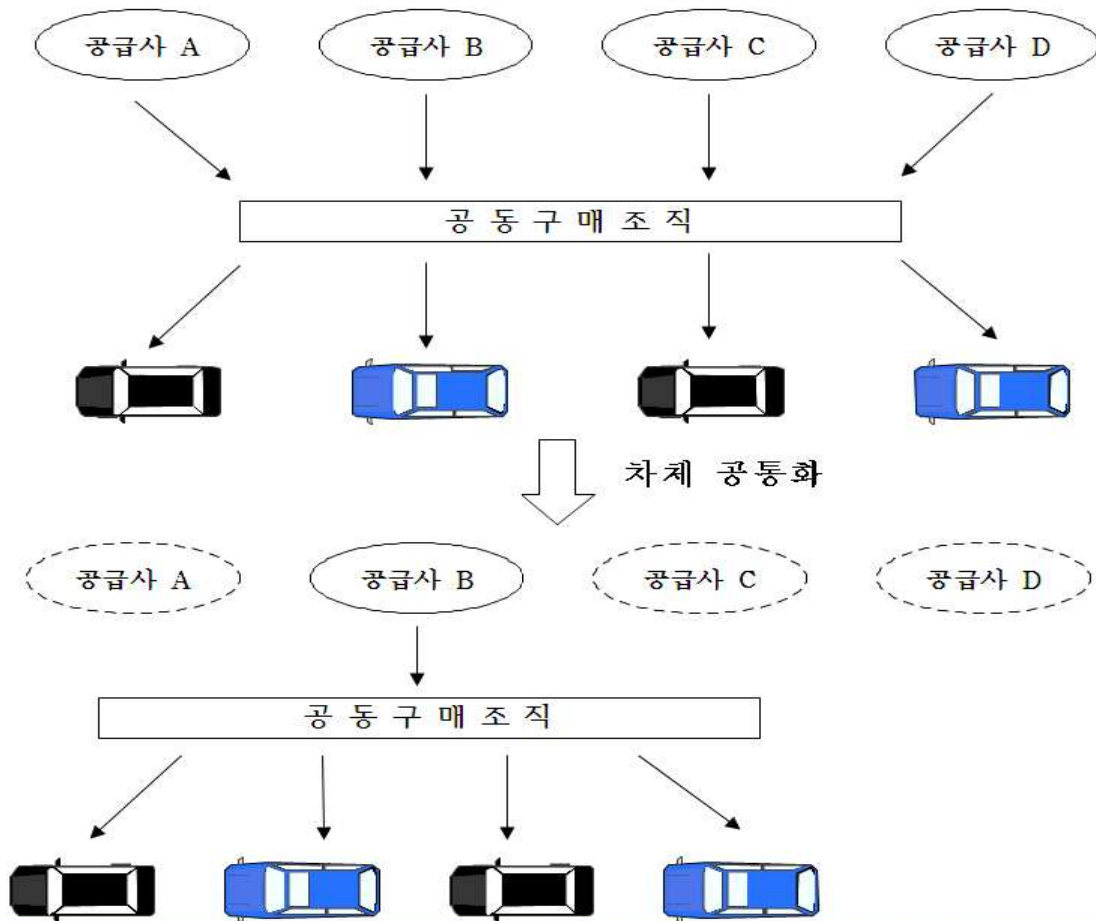
닛산의 일괄, 집중 발주 방침에 따라, 원가 및 품질 측면에서 경쟁력이 있는 협력사는 입지에 상관없이 엄청난 양의 물량을 확보할 수 있다. 닛산의 입장에서 보면 부품 당 1개의 협력사를 갖게 되는 셈이다. 협력사 역시, 특이성이 강한 자동차 부품의 특성을 감안한다면, 1개의 대기업을 갖게 된다. 이러한 형태의 거래 - 거래자 소수 - 는 쌍방 독점에 따른 문제, 즉 기회주의적 행동 문제를 유발할 가능성을 높였다. 이를테면, 닛산 입장에서 일괄, 집중 발주가 협력사 탐색, 계약유지 등을 위한 비용을 절감하고 규모의 경제를 추구할 수 있다는 이점이 있지만,

축쇄(hold-up)에 따른 협력사의 기회주의적인 행동에 노출될 가능성이 커졌다.

닛산의 일괄, 집중 발주 정책은 새로운 차종을 개발할 때마다 실시된다. 그런데, 닛산의 이러한 구매 방침은, 일본 안의 협력사 입장에서 보면, 자칫 거래 불확실성의 증가와 연결될 수 있다. 이전에는 닛산의 경우 일본 안에 있는 협력사들과 안정적으로 거래를 했기 때문에 협력사들은 차종이 바뀌더라도 계속 납품을 할 가능성이 컸다. 하지만, 글로벌 일괄(집중) 발주 체제 하에서는 국내 부품업체는 물론 외국의 부품업체와 경쟁을 해야 하기 때문에 협력사들이 닛산과 계속 거래를 할 가능성이 이전보다 낮아졌다. 닛산의 1사 집중 구매 정책으로 인하여 기술개발, 원가, 품질, 납기 측면에서 전 세계적으로 경쟁력을 갖춘 협력사만이 살아남을 수 있게 되었다. 따라서, 일본 내 닛산의 협력사들은 기술 특이성이 높은 부품을 생

산하거나 세계 최고의 품질 및 원가 경쟁력을 갖추지 못했다면, 극심한 경쟁에 시달려야 하고, 때로는 시장의 상실로 막대한 투자 손실을 입을 가능성을 안게 되었다. 이러한 닛산의 공급 베이스 관리 전략 변화에 맞춰 닛산의 협력사들은 높은 수준의 기술력, 매력적인 원가 구조를 확보하기 위하여 국내외 기업들과의 네트워크를 확대하고 있다.

닛산의 성과공유: 닛산은 1964년에 성과공유제를 도입하였다. 이 회사는 초기에 주로 협력사 제안 모형을 활용하여 성과공유를 하였다. 1964년 첫 해에 협력사와 제안을 촉진할 목적으로 “가치 판매(Value Sales)”라는 대단위 회의를 개최했는데 300개 이상의 제안이 협력사로부터 쏟아졌다. 닛산은 이에 고무되어 1966년에 시판된 Sunny 모델(미국 모델명은 Sentra)에 목표원가법을 적용하였다(Nishiguchi, 1994). 닛산은 협력사가 제안한 혁신적인 아이디어를 기반으



(그림 4) 르노-닛산자동차의 공동 구매 방식의 변화

로 하여 차량 무게와 원가를 줄이고, 출력을 높이고, 부품을 단순화하였다. 그 결과, Sunny는 동급 중 가격, 성능, 연비 측면에서 가장 우수한 제품으로 판명되었다. 닛산은 1964년 협력사 제안 모형에 이어 1965년에는 협력사 개발 모형과 목표 설정 모형을 도입하였다.

2000년 이후 닛산은 목표원가 모형에 의한 성과공유를 주로 하고 있다. 현재 생산하고 있는 제품을 대상으로 하여 원가 개선 활동을 펼치고 있고, 신제품을 대상으로 사양과 제조를 전면 재검토하여 원가를 줄이는 활동을 닛산과 협력사가 공동으로 수행하고 있는 것이다. 닛산은 제품 구상 단계 및 설계 단계에서 협력사들과 지식을 교환하여 신차의 상품성, 성능, 기능, 제작 방식, 구조, 형상, 재질, 판 두께, 공용화, 종류, 결합 방법, 표면처리, 설계 기준 등의 사양과 제작 방법, 공정 설계, 생산 방식, 설비, 금형, 치구, 가공방법, 작업 방법, 검사 방법, 금형 교체, 재고, 불량 등 제조 관련 사안들을 고려하여 설계를 하고 있다.

닛산은 20% 이상의 원가절감을 위해서는 50% 이상의 목표원가 활동이 필요하고, 40% 이상의 원가절감을 위해서는 70% 이상의 목표원가 활동이 필요하다고 본다. 이에 따라 닛산은 목표원가 활동에 많은 관심을 기울인다. 제품 설계 단계에서 닛산과 협력사는 목표원가를 정하고 원가절감을 위한 이정표를 짜게 되는데, 협력사의 원가절감 동기를 자극하기 위하여 목표 이익의 일정 비율(예컨대 50%)을 협력사에게 배분하고 목표원가를 초과 달성하는 경우에는 그 몫 모두를 협력사가 가지는 체제를 구축하고 있다. 닛산은 도요타와는 달리 성과공유 비율과 기준을 사전에 명확하게 제시하고 있다. 닛산의 성과공유제도는 목표원가 모형과 같이 대기업과 협력사의 강한 신뢰를 수반하는 모형을 도입하고 있다는 점에서 공통점을 지닌다. 하지만, 닛산은 대기업의 자본 투자가 큰 협력사 개발 모형을 실시하고 있지 않은 점, 성과공유와 관련된 약정서를 사전에 작성하고 있다는 점에서 도요타와 차이가 있다. 이러한 닛산의 성과공유 관행은 귀속에 기반을 둔 신뢰가 형성된 일반적인 상황에서 깊은 몰입을 필요로 하는 성과공유 제도를 유지하되 그 적용에 있어서는 계약과 독립을 중시하는 르노 그룹의 문화에 맞추겠다는 경영층의 의도가 서려있다고 할 수 있다. 르노 그룹이 중시하는 글로벌

일괄, 집중 발주 전략에서는 협력사를 육성/개발할 필요가 없다. 또한, 이러한 르노 그룹의 공급 베이스 관리 정책과 계약 중시 문화에서는 성과공유 활동 전에 계약서를 작성하는 것이 당연하다.

## 2. 한국 자동차 회사들의 성과공유

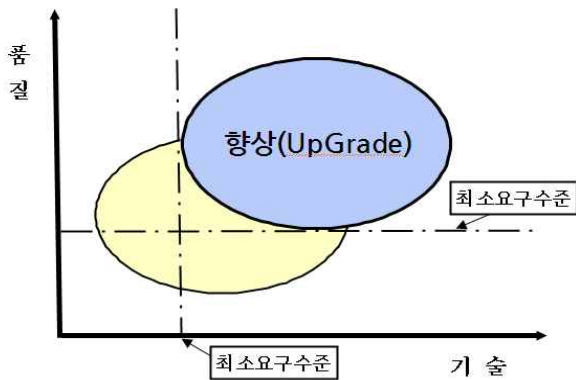
### 2.1 현대자동차

1967년 12월에 설립된 현대자동차는 승용차의 전차종을 비롯하여 RV, 트럭, 상용차에 이르는 Full-Line-Up을 구축하고 있는 국내 1위의 완성차 업체로서, 울산, 충청남도 아산, 전북 전주 등에 연간 생산능력 200만대(2011년, 완성차 기준)의 국내 공장을 보유하고 있다. 또한, 미국, 캐나다, 호주, 일본, 폴란드, 헝가리, 노르웨이, 영국 등지에 수출을 위한 해외 현지 판매 법인을 보유하고 있을 뿐 아니라, 미국 앨라배마, 인도, 중국, 터키, 체코 등 5개의 해외 생산법인을 가동하고 있다.

2010년 기준으로 현대자동차는 구동 부문 93개사, 사시 부문 85개사, 의장 부문 91개사, 전장 부문 25개사, 차체 부문 61개사 등 355개의 1차 협력사를 거느리고 있다. 2000년 이후 공급 베이스 슬림화를 집중적으로 진행, 1차 협력사의 수를 과거 800 여개의 44% 수준으로 줄였다.

현대자동차는 크게 3가지 방법, 즉 공개입찰, 심의입찰, 지정발주(전략 발주) 등의 방법에 의해서 납품 업체를 선정한다. 그런데 이들 3가지 선정 방법은 납품받는 부품의 특성에 의하여 주로 결정된다. 공개입찰은 가격견적요청서에 최저 가격으로 응찰한 업체를 선정하는 것으로 프레스, 단순 사출물, 일반 가공물, 타이어 등이 여기에 해당한다. 심의입찰은 대상 업체들의 부품 가격, 품질 수준, 기술 수준, 개발 능력 등을 종합 평가하여 선정하는 방식을 말하는데 클러스터, 내장 부품, 램프류, 거울/유리 등이 이 집단에 속한다. 지정 발주(전략 구매)는 현대자동차가 정책적으로 - 수의 계약 - 업체를 선정하는 것을 말하는데 핵심 품목, 독점 품목, 신기술을 적용한 품목, 긴급 품목 등이 이 집단에 속한다.

현대자동차는 자사와 거래를 하고 있는 협력사에 대하여 교육훈련, 공동구매, 기술 개발 등의 지원 프로그램을 도입하여 시행하고 있다. 먼저 교육 훈련의



(그림 5) 현대자동차의 5-스타 제도의 기본 열개

경우 협력사 설계 담당자들을 대상으로 3차원 시스템 교육, 실차 조립 교육, 식스시그마 전문가 육성 교육 등을 실시하고 있으며, 협력사와 공동으로 직업훈련 컨소시엄을 구성하여 협력사 기술자들을 훈련시킨다. 또한 현대자동차는 자동화 기술, 자동차 기술, 사무 자동화, 자동차 제조 등 37개의 전문기술 교육 과정을 개설하여 운영하고 있다.

그리고 현대자동차는 협력사의 기술 안목을 확장시키기 위하여 해외 선진 부품업체의 기술 전시회 및 세미나에 협력사를 참관시키고 있다.

현대자동차는 협력사들의 자체 개발을 유도하기 위하여 <그림 5>에서 보는 바와 같은 5-스타(Five Star) 제도를 운영하고 있다. 즉, 현대자동차는 협력사들의 품질과 기술 수준을 높이기 위해서 협력사들의 품질 및 기술 수준을 평가하여 우수한 협력사에게 인증패를 수여하고, 선정된 협력사에게 납품 대금을 현금으로 지급하는 혜택을 부여한다. 이 제도는 협력사의 품질 수준과 관리 체제를 평가하는 품질 5-스타와 기술 수준과 기술 잠재력을 평가하는 기술 5-스타로 구성되어 있다. 현대자동차는 이 제도를 통하여 협력사를 세계적인 수준으로 끌어올리고 있다.

현대자동차의 이러한 협력사 개발 방식은 일본의 자동차 회사들의 협력사 개발 방식과는 다르지만 성과공유 관행 중 하나인 '협력사 개발 모형'의 초기 모습을 보여 주고 있다.

현대자동차의 성과공유 제도: 현대자동차의 대표적인 성과공유는 협력사 제안형이다. 이 제도는 협력사에서 생산하는 부품의 설계 사양, 공정, 국산화 등과 관련하여 협력사가 현대자동차에 개선 아이디어를 제시하면 현대자동차가 그 타당성을 판단하고, 타당성

이 있다고 판단되면 실행에 옮기는 제도를 말한다. 현대자동차는 협력사의 아이디어 제안에 대하여 물량 확대, 해외 동반 진출 등의 인센티브를 제공한다. 현대자동차는 이러한 공유 방식 - 물량 확대, 해외 동반 진출 등 - 은 일반적인 성과공유 방식(현금 지급 또는 납품 단가 반영)과 크게 다르다.

현대자동차의 또 다른 성과공유 방법으로 부품의 국산화를 들 수 있다. 현대자동차는 해외 부품업체로부터 수입하고 있는 부품들을 선정하여 그 부품을 가장 잘 생산할 것으로 판단되는 협력사 - 보통 연관 부품 생산 협력사 - 와 공동으로 부품을 국산화하여 성공할 경우 그 협력사에게 부품의 공급을 맡긴다. 이러한 부품 국산화를 통한 공동 개발은 현대자동차 입장에서는 특정 부품을 저가로 공급받을 수 있는 이점이 있고, 협력사 입장에서는 현대자동차 신규 사업에 참여할 수 있다는 이점이 있다. 현대자동차는 협력사의 몫을 부품 가격에 반영하여 지급하거나 현금으로 일시에 지급한다.

현대자동차의 마지막 성과공유 방법으로 신기술(공법) 공동 개발을 들 수 있다. 현대자동차는 특정 부품에 새로운 기술을 도입하거나, 특정 부품을 생산하는 공정을 개선할 필요가 있을 때에 협력사와 공동 혁신 활동을 벌인다. 공동 혁신 과정에서 현대자동차는 개선 혹은 변경 안을 검토하여 개발 방향을 잡고 개발에 필요한 자료나 자원을 지원한다. 반면에 협력사는 설계 및 개발과 관련된 실질적인 아이디어를 현대자동차와 공유하고, 개발의 실행을 담당한다. 이러한 신기술(공법) 공동 개발이 성공할 경우에 현대자동차는 완성차의 원가 절감, 상품성 개선 등의 효과를 누릴 수 있고, 협력사는 부품 경쟁력 향상과 매출 증대 효과를 누릴 수 있다. 현대자동차는 협력사의 신기술(공법) 공동 개발 참여를 독려하기 위해서 동관행의 성과를 계산하여 협력사와 공유하기도 한다. 그리고 공동 개발로 인하여 도출되는 신기술은 공동으로 특허 출원을 하기도 한다.

현대자동차가 현재 도입하고 있는 성과공유제도의 특징을 살펴보면, 첫째, 협력사와의 몰입 수준이 낮은 모형이 주종을 이룬다. 현대자동차는 몰입의 정도가 낮은 협력사 제안 모형과 과제 설정형 부품 국산화를 통하여 성과공유를 하고 있다. 신기술 공동 개발의 경우에는 계획-실행-평가-유지 등 개발 과정에

서 협업이 이루어지는 것이 아니라 현대자동차는 과제 제시, 기초 자료 제공, 시험에 필요한 차량 제공 등에 그치고 실질적인 개발은 협력사가 주도적으로 수행한다. 둘째, 성과공유제도에 참여하는 협력사의 수가 매우 적다. 1년에 10개미만의 업체와 성과공유를 하고 있다. 셋째, 성과공유와 관련된 의사결정 과정에서 협력사의 참여 정도가 작다. 목표 설정, 실행 방법 결정, 성과평가, 분배율 분배 방법 결정 등은 거의 대부분 현대자동차가 단독으로 한다. 넷째, 협력사의 몫을 현금을 지급하기보다는 해외 동반 진출 등 비금전적인 방법으로 지급한다.

이러한 현대자동차 협력 네트워크의 성과공유제도는 모두 낮은 신뢰, 현대자동차의 강한 리더십 표방 등과 연계되어 있다. 현대자동차의 협력사들은 현대자동차에게 자신들이 가지고 있는 핵심 기술이나 원가 정보를 공개할 만큼 충분히 현대자동차를 믿지 못한다. 게다가 현대자동차가 당초에 약속한 성과 분배를 할 것으로 기대하는 정도가 낮다.

과거에 현대자동차가 제시한 과제에 참여한 적이 있었는데 경영 사정 악화를 이유로 사전에 약속한 우리 몫을 지급하지 않았습니다. 현대자동차는 호주머니에 돈이 있을 때는 약속을 지키고, 호주머니에 돈이 없으면 지키지 않는 기업입니다. (현대자동차에 부품을 납품하고 있는 D사 임원의 말)

현대자동차 또한 성과공유 제도와 같은 평등한 분배에 바탕을 둔 동기부여 정책을 채택하고 싶지 않고 한다.

우리 회사의 스타일은 강력하고 일사 분란한 리더십을 구사하는 것입니다. 우리는 기술, 품질, 원가 등 모든 면에서 우리 협력사를 이끌어 가고 있습니다. 이런 것들이 성과공유 제도와 같이 협력사와 조곤조곤 이야기하는 방법보다 훨씬 효과적입니다. 글로벌 경쟁 체제 하에서 우리는 우리 나름대로의 스타일로 경쟁합니다. (현대자동차 구매담당 간부의 말)

이렇듯 현대자동차와 협력사 간에 상호 신뢰 정도가 낮기 때문에 현대자동차는 몰입의 정도가 낮은 성과공유 모형을 중심으로 소수의 협력사와 성과공유를 하고 있다.

## 2.2 한국지엠

한국지엠은 1965년에 설립된 신진자동차 공업(주)에서부터 시작했다. 신진자동차는 60년대에 도요타와의 제휴로 퍼블리카, 코로나, 크라운 등을 생산했고, 도요타가 철수한 1972년부터는 미국 GM과 합작으로 GM Korea를 설립하여, 제미니, 레코드 로얄 등 GM 계열인 독일 오펔(Opel)의 모델을 국내에 소개하였다.

대우자동차는 1998년에 정부의 종용에 의해 쌍용자동차를 인수하는 등 지나친 확대 경영에 따른 재무구조 악화로 1999년 8월에 워크아웃(Workout) 대상이 되었다. 이 때 대우자동차는 우선 협상 대상자인 포드자동차가 인수를 포기하는 등의 곡절을 겪은 끝에 2002년, GM과 본 계약을 체결하고 GM대우 코리아가 되었다.

2011년 1월에 GM대우코리아는 한국지엠주식회사(GM Korea Company)로 사명을 바꿨다. 한국지엠은 한국 내 판매보다는 녀다운 시스템(knockdown system)에 의한 북미 판매에 주력하고 있다.

한국지엠의 사업 영역은 기본적으로 부품 및 자동차 제조로서, 대우자동차 시절에는 승용차, 버스 및 트럭을 생산하였으나, 외환위기를 겪으면서 버스는 영안 모자로, 트럭은 인도의 타타 자동차로 매각되고, 부평 및 창원 공장 등이 GM으로 매각되면서 승용차 및 SUV를 생산하기 시작하였다

한국지엠의 공급 베이스 관리 방식은 GM의 글로벌 구매 정책에 많은 영향을 받는다. 한국지엠의 주요 부품은 시판용 부품, 대여도 부품, 승인도 부품 등으로 구분할 수 있는데, 중점 관리 협력사는 승인도 부품을 공급하는 업체이다. 한국지엠은 승인도 부품을 기준으로 전기/전자(Electrics/ Electronics), 공조(HVAC System), 샤시(Chassis), 내장(Interior), 외장(Exterior), 파워트레인(Power Train) 등 6개 부문으로 구분하여 부품을 개발/구매하고 있다.

대우자동차 시절에는 협력사의 장기적인 육성 정책에 따라서 대우자동차와 협력사가 장기적 거래 관계를 갖는, 이른바 팀 기반 경쟁(Team Based Competition)이 주를 이뤘다. 그러나 GM대우 코리아로 바뀌면서 한국지엠의 공급 베이스 관리는 GM의 글로벌 구매 전략에 편입되었다. 한국지엠은 주요 품목에 대하여 GM 글로벌 조달 원칙인 입찰 방식에 의하여 협력사를 선정하고 있다. 즉, 한국지엠은 GM의

글로벌 부품 구매 부사장이 정하는 원칙에 따라서 글로벌 부품기업들을 대상으로 입찰을 하는데, 기술력을 갖고 있으면서, 가장 낮은 가격에 해당 부품을 공급할 수 있는 기업이 해당 부품을 공급하는 기업으로 선정된다. 한국에 있는 중소 부품기업들이 한국지엠에 부품을 납품할 수 있는 기회는 대형, 고가의 부품을 제외한 부품에 한한다. 즉, GM은 대형, 고가의 부품을 제외한 부품은 근거리 조달 원칙을 정하여 해당 공장이 위치한 지역에서 조달한다. 한국지엠은 2011년 현재 약 320여개의 협력사를 관리하고 있다.

한국지엠은 협력사와 PICOS 기법을 활용하여 공격적으로 낭비 요소를 제거하고 품질(Quality), 서비스(Service) 등을 높이는 활동을 하였다. PICOS는 협력사 개발(Supplier Development)과 유사한 관행으로서 1차 협력사는 물론, 2, 3차 협력사의 생산성 향상, 설계 능력 향상, 품질 개선, 가치 향상 등을 목표로 했는데, 한국지엠은 이 관행의 시행 기간 동안 많은 경제적 효과를 보였다. 그러나 협력사들은, 구매기업인 한국지엠이 이러한 활동을 통하여 성과가 창출될 시에 그 성과 대부분을 가져갔기 때문에 이 관행을 점차 싫어하게 되었다. 이를테면, 한국지엠은 PICOS를 통하여 성과가 창출될 경우에 그 성과를 차지하기 위하여 협력사들에게 과도한 납품 단가 인하를 요구하였다. 이에 따라 PICOS는 후에 협력사들이 매우 싫어하는 관행이 되었다.

한국지엠의 성과공유 제도: 한국지엠은 제안제도를 통하여 성과공유를 하고 있다. 좀 더 구체적으로 말하자면, 한국지엠은 GM 본사가 활용하는 글로벌 협력사 제안 제도(Global Supplier Suggestion System, SUGS)를 국내에서 그대로 적용하고 있다. 품질 개선과 원가절감과 관련한 아이디어가 있는 협력사는 SUGS(www.gmsupplypower.com)에 접속하여 아이디어(부품의 설계 사양 변경, 공정 개선, 소스 변경, 중량 감소 및 재질 변경 등)를 입력하고, 이 아이디어를 글로벌 협력사 제안제도 팀과 구매 및 엔지니어링 팀이 아이디어의 타당성을 검토하고, 타당성이 있다고 판단되면 채택 여부를 협력사에게 통보하는 체계를 갖추고 있다. 아이디어를 실행에 옮기기로 결정한 다음, 한국지엠의 엔지니어링 팀은 협력사 개발 관련 팀과 공동으로 아이디어를 실행에 옮기는 작업을 한다. 그리고 나서, 최종적으로 성과가 날 경우에는 실

행 비용을 제하고 남는 이익을 기여도(대체로 50:50)에 따라 나눈다. 협력사의 아이디어 제시로 인한 성과공유 기간은 부품 생산 종료 시까지이며, 협력사 몫의 지급은 부품 단가에 반영하는 방식을 취한다.

한국지엠은 때때로 과제를 웹 시스템에 게시하거나 특정 협력사를 지정하는 방법(과제 제시형)으로 혁신 아이디어를 모은다. 이러한 방식에 의하여 협력사가 아이디어를 처리하는 방법은 협력사 스스로가 아이디어를 제시하는 경우와 거의 같다. 차이점은 한국지엠이 과제를 제시한 경우가 협력사가 자발적으로 아이디어를 제시한 경우보다 분배율이 낮다는 것이다.

한국지엠은 협력사 개발형, 목표 설정형, 신제품 공동 개발 등 몰입도가 높은 성과공유 모형은 채택하지 않고 있다. 현대자동차와 마찬가지로 한국지엠의 협력 네트워크에서 성과공유 제도에 참여하는 협력사가 적다.

한국지엠이 대기업과 협력사 간 가장 낮은 수준의 몰입을 요구하는 성과공유 모형인 협력사 제안형과 과제 제시형을 채택하고 있는 것은 대기업과 협력사 간에 낮은 신뢰가 형성되어 있는 우리나라 기업 문화가 '계약에 기반을 둔 관계'를 특징으로 하는 GM 본사의 문화와 어울린 결과이다. 한국지엠과 협력사의 관계는 Lewiki & Bunker(1996)와 김경묵(2009)이 주장하는 지식 기반 신뢰, Shapiro 등(1992)이 주장하는 복종기반 신뢰(약속을 지키지 않거나 상대방의 기대에 어긋난 행동을 했을 때 돌아오는 보복이 두려워 상대방이 요구하는 행동을 하는 것)가 중심을 이루고 있다고 볼 수 있다. 이에 따라 한국지엠은 높은 수준의 신뢰가 필요한 협력사 개발형, 신제품 공동 개발 등과 같은 성과공유 모델을 도입하지 못하고 있다.

<표 1>은 지금까지 분석한 바 있는 도요타, 닛산, 현대자동차, 한국지엠 등의 자동차회사들이 도입하고 있는 성과공유 제도와 그 제도를 뒷받침하고 있는 문화를 요약한 것이다.

## V. 연구 결과의 토의

위에서 살펴보았듯이, 엔고, 글로벌 경쟁 과열 등에 대응하기 위해 일본 자동차 회사들은 혁신의 효과가 큰 신제품 개발 단계에서 서로의 지식을 교환하여 혁신을 하는 전략을 취하고 있다. 특히, 다양한 요소

(표-1) 한국과 일본 자동차 협력 네트워크의 성과공유제도 특성 비교

회사명 제도특성	현대자동차	지엠한국	도요타	르노-닛산
공급 베이스 관리 특징	현대 자동차 주도형 리더십, 전략적 차별화, 슬림화	글로벌 발주, 본사 중심의 통합적 관리, 입찰에 의한 협력사 선발	슬림화(중층화), 동반자적 관계, 부품 공용화, 목표 관리	집중(일괄) 발주, 부품 공용화, 입찰과 동반자적 관계 공존, 목표 관리
성과공유제도 도입 단계	유년기	유년기	성숙기	성숙기
도입 중인 성과공유제도	협력사 제안형, 과 제 제시형, 공동 개발형 (부품 국산 화에 국한)	협력사 제안형	협력사 제안형, 신 제품 공동 개발형, 협력사 개발형, 목 표 설정형 (목표원 가)	협력사 제안형, 신 제품 공동 개발형, 목표설정형(목표원 가)
신뢰유형	지식에 기반을 둔 신뢰	지식에 기반을 둔 신뢰 + 계약에 기반을 둔 신뢰	귀속에 기반을 둔 신뢰	귀속에 기반을 둔 신뢰 + 계약에 기반을 둔 신뢰
사회문화적 배경	개인주의	개인주의	집단주의	집단주의

들을 종합적으로 고려하는 목표원가 제도를 활용함으로써 제품 개발 초기부터 비용을 회피하고 있다. 목표원가 제도를 활용함에 있어서 일본 자동차 회사들은 협력사들의 적극적인 참여를 유도하기 위하여 제도 도입에 따른 이익을 협력사와 공유한다.

일본의 협력사들은 공동 기술 개발 과정에서 발생하는 특허 기술을 공동 출원함으로써 해당 기술을 선도할 수 있는 기회까지 얻게 된다. 또한, 협력사는 기술 및 시장의 방향성을 획득함으로써 기술 및 시장에서 오는 불확실성을 줄일 수 있는 이점을 얻게 된다.

일본 자동차 회사들이 목표원가를 통하여 성과공유를 할 수 있는 것은 무엇보다 일본 자동차 산업의 문화가 이러한 제도를 뒷받침해 주기 때문이다. 원가 목표를 설정하고 공동으로 신제품을 개발하기 위해서는 협력사와 완성차 업체 간에 깊은 신뢰가 형성되어야 한다(김경목, 2008; Cooper and Slagmulder, 2004; Ellram, 1996, 2002). 왜냐하면 목표원가를 수립하고, 효과적으로 신제품을 개발하기 위해서는 원가, 기술, 시장 등에 대한 정보를 있는 그대로 상대방에게 공개

해야 되기 때문이다. 일본 자동차산업을 주도하는 가치와 규범에 의하면, 협력사들은 완성차 업체가 요구하는 사항들을 여과 없이 들어줘야 한다(Dyer, 1996; Katayama and Bennett, 1996). 반면에 완성차업체는 협력사가 제공한 원가, 기술 등에 대한 정보를 사취 또는 누설해서는 안 되며, 협력사의 협력에 대해서는 충분한 대가를 지불해야 한다(Nishiguchi, 1994; Takeishi, 2000).

목표원가 관행은 기본적으로 거래 부품과 연관된 모든 정보의 공유를 특징으로 한다(Kato, 1993; Lamming et al., 2005; McIvor, 2001). 이러한 관행을 원활하게 수행하기 위해서는 완성차 업체와 협력사 간에 강한 유대가 형성되어야 한다(Cooper and Slagmulder, 2004). 일본의 자동차회사들이 목표원가 모형을 잘 활용하는 것은 목표원가 제도를 통하여 창출된 성과를 협력사들과 잘 분배하는 것 외에 협력사와 완성차업체가 동일한 집단이라고 인식하는 데에서 오는 신뢰, 즉 귀속에 기반을 둔 신뢰가 형성되어 있기 때문이다.



물론 일본 자동차 회사들의 목표원가 제도를 비판적인 시각으로 보는 학자들(예컨대, Ellram, 1996, 2002; McIvor, 2001)도 있다. McIvor(2001)는 일본의 자동차 협력 네트워크에서도 근본적으로 대기업과 협력사 간의 심한 교섭력 불균형 상태가 존재하며, 대기업은 우월적인 교섭력을 목표원가제도와 같은 관행에서도 강하게 행사하고 있다는 점을 지적한다. 협력사들이 원가에 대한 정확한 정보를 제공하는 것을 꺼리는 것을 잘 알고 있는 완성차 업체들은 이들로부터 기술, 원가 등에 대한 보다 정확한 정보를 알아내기 위하여 목표 원가제도 같은 공동 혁신 활동을 활용한다는 것이다. 즉, 공동 혁신, 협력 성과의 공유 등의 구호는 허울에 불과하고, 실제로는 공동 혁신 활동을 통하여 협력사의 원가구조를 보다 세세하게 파악하여, 협력사가 부품의 가격을 낮추도록 압력을 넣는다는 것이다.

일본의 협력 네트워크도 변화하고 있다. 닛산의 글로벌 집중 발주, 도요타의 복수 발주 등은 일본 자동차 산업의 협력사 관리 체계의 변모를 엿볼 수 있는 관행이다. 일본 자동차 산업은 과거의 관계적 거래, 장기 계속 거래 관계에서 벗어나서 복수 협력사들을 대상으로 한 경쟁 발주 체제로 전환하였다. 이는 완성차업체의 필요성뿐만 아니라 협력사의 필요성에 의한 것이기도 하다. 즉, 협력사 입장에서는 단일 거래를 하면서 완성차 업체의 기술 및 정보 공유, 원가 공개 등에 시달리는 것보다 복수 공급자로 남으면서 기술, 운영, 원가 등에 관한 정보를 공개하지 않는 것이 자사에게 더 유리하다고 판단한다. 이러한 해석은 실증 연구에 의해 뒷받침된다. 일본 자동차 산업을 대상으로 한 Nobeoka 등(2002)의 연구에 의하면 특정 완성차업체와 단독으로 거래를 하고 있는 협력사보다는 복수의 완성차 업체에 부품을 공급하고 있는 협력사의 성과가 더 높다.

일본 자동차 산업의 최근 공급 베이스 관리 체계 변화, 특히 글로벌 집중 발주, 복수 납품 등은 대기업과 협력사의 영업 위험 분산과도 관련이 있다. 2008년 글로벌 금융위기 이후 엔고 등으로 인하여 완성차 업체와 협력사 모두 영업이익률이 크게 떨어졌는데, 완성차 업체는 이러한 영업이익률 하락에 대응하여, 복수 발주 체계를 가지든, 단수 발주 체계를 가지든 상관없이, 전 세계 공급사를 대상으로 하여

경쟁 발주를 하고 있다. 일본 내 공급사들도 특정 완성차업체에 매여 있기보다는 국내와 국외를 가리지 않고 다수의 수요처를 확보하는 전략을 강하게 밀어붙이고 있다. 이러한 현상은 과거 협력사들이 특정 완성차업체와만 거래하는 체계는 안정적인 영업이익률을 유지함으로써 영업 위험이 줄어든다는 논리(Okamuro, 2001)를 뒤집는 것이라고 할 수 있다.

또한, 우리가 주목해야 될 사항은 일본의 완성차 업체들은 자사와 기술, 원가 등의 핵심 정보를 공유하고 있는 협력사들까지 타 업체와 거래를 하는 것을 허용한다는 사실이다. 즉 도요타, 혼다, 닛산 등의 일본 완성차업체들은 각각 자사와 거래하는 협력사들이 타 완성차업체에 부품을 공급하는 것을 권장하고 있다. 일본 완성차 업체들은 협력사가 타사에도 부품을 공급하여 규모의 경제를 누리는 것이 부품 가격의 인하에 더 유리하다고 생각하고 있다. 이러한 전략의 이면에는 완성차업체들의 자신감이 깔려있다. 일본 자동차 회사들은 협력사들이 성과공유와 같은 공동 혁신을 통하여 자사의 민감한 지식을 습득한다고 할지라도 그 지식은 자산특정성이 심하기 때문에 타 자동차 업체에 공급하는 부품에 적용하는 것이 쉽지 않다고 판단한다는 것이다. 일본의 완성차업체들은 자사의 부품 관련 기술이 경쟁사에 흘러갈 가능성에 대해서도 크게 염려하지 않는다. 우선 자사와 목표원가, 신제품 공동 개발과 같은 몰입성이 강한 공동혁신 활동을 하는 협력사들을 믿는다. 그리고 특정 협력사가 자사의 기술이나 노우-하우를 경쟁사에 제공하더라도 기술 상 큰 손해가 없을 것으로 판단한다. 즉, 경쟁사가 도요타나 닛산이 협력사에게 제공한 기술이나 노우-하우를 활용한다고 하더라도 그 기술을 활용할 때쯤이면 도요타나 닛산은 먼발치로 앞서 나가기 때문에 기술 및 노우-하우의 공개는 큰 문제가 되지 않는다는 것이다.

한국의 자동차 협력 네트워크도 상당한 변화를 겪고 있다. 우선 협력 베이스의 슬림화가 급격하게 진행되고 있다. 즉 2000년 초반에 1,000개 이상이던 1차 협력사가 300개 내외로 크게 감소하였다. 둘째, 협력사들을 기술 수준, 납품하는 부품의 가치 등을 기준으로 전략적으로 관리한다. 현대자동차는 부품의 기술 수준, 거래 기간, 위험 수준, 사업 의존도(협력사의 중요도), 도전 정신, 기대 거래 기간 등의 요소

들을 기준으로 하여 1차 협력사들을 공개입찰 집단, 심의입찰 집단, 전략적 구매 집단 등으로 구분한다. 한국지엠의 경우도 분류체계는 과거와 같이 승인도 부품 집단, 대여도 부품 집단, 일반 표준품 집단 등으로 구분하나 과거와는 달리 집단에 따라 거래방식, 지원, 기술 및 정보 공유, 관리 방식 등을 확연하게 차별한다.

하지만, 같은 국내 기업이라 하더라도 현대자동차와 한국지엠은 부품 협력사 선정 방식에서 차이가 있다. 현대자동차는 현대 모비스 등 계열사에게 핵심 부품을 공급받으면서 나머지 부품을 장기적인 거래 관계를 맺고 있는 국내의 협력사들에게 공급받고 있다. 이를테면, 현대자동차와 현대자동차에 부품을 납품을 하고 있는 협력사의 관계는 장기적이라고 할 수 있다. 반면에 한국지엠은 미국 GM사의 글로벌 구매 정책에 주로 의존하여 부품을 구매한다. 미국 GM은 일본의 닛산과 같이 글로벌 일괄, 집중 발주를 하는 방식을 도입하고 있다. 이에 따라 일부 극소수 대형 협력사를 제외한 대부분의 국내 협력사는 (한국지엠에) 지역에 기반을 둔 단순 부품을 납품하고 있다. 그리고, 한국지엠과 협력사들의 관계는 현대자동차 협력 네트워크에 비하여 단기적이라고 할 수 있다.

현대자동차는 한국지엠에 비하여 자사에 부품을 공급하는 협력사에 대하여 비교적 강한 목소리를 내고 있다. 이를테면 현대자동차는 자사의 협력사에 대하여 원가, 품질 등은 물론 일반 관리에 이르기까지 깊숙이 개입하고 있다. 이러한 현대자동차의 강한 리더십은 형식적인 측면에서 협력사들의 협력 네트워크에 대한 소속감으로 높여 줄 뿐만 아니라, 현대자동차가 톱다운(top down)식 혁신을 하는데 긍정적인 요소로 작용한다.

현대자동차와 한국 지엠의 공급 베이스 관리 방식 차이는 성과공유제도의 운영에도 그대로 나타나고 있다. 한국지엠의 경우 가장 낮은 신뢰를 필요로 하는 협력사 제안 모델만을 활용하여 성과공유를 하고 있음에 비하여 현대자동차는 협력사 제안 모델 외에 부품 국산화에 국한되긴 하지만 부품 공동 개발 모델을 도입하고 있다. 그리고 초보적인 형태이긴 하지만 협력사 개발 모델도 도입하고 있다.

요컨대, 현대자동차가 한국지엠에 비하여 다양하면서도 좀 더 심화된 형태의 성과공유를 할 수 있는

것은 현대자동차가 한국지엠에 비하여 보다 심화된 형태의 신뢰 관계를 구축하고 있기 때문이다. 보다 근본적으로 한국지엠 네트워크에는 계약을 중시하는 미국문화와 집단주의에서 개인주의로 옮겨가고 있는 우리나라의 과도기적인 문화가 혼합되어 있기 때문에 현대자동차에 비하여 몰입의 정도가 낮은 성과공유제도가 활용된다고 볼 수 있다.

위에서 언급했듯이, 우리나라 자동차 협력 네트워크는 일본의 자동차 협력 네트워크가 도입하고 있는 신제품 공동 개발, 협력사 개발, 목표원가제도 등과 같은 성과공유 모델을 제대로 도입하지 못하고 있다. 우리나라 자동차 협력 네트워크가 이와 같은 모델들을 도입하지 못하는 것은 일본 자동차 산업을 뒷받침하고 있는 귀속에 기반을 둔 신뢰가 형성되어 있지 않기 때문이다. 일본과 한국의 자동차 네트워크에서 도입하고 있는 성과공유제도의 차이는 한국이 제도를 도입한 지 얼마 되지 않았다는 이유뿐만 아니라 한국의 자동차 산업 문화가 일본의 그것과 크게 다르다는 데 기인한다.

나는 지금까지 일본의 도요타와 닛산 자동차, 한국의 현대자동차와 한국 지엠 사이, 그리고 한국과 일본 사이에 공급 베이스 관리 체제 및 성과공유 제도 관행의 차이가 있다는 것을 밝혔다. McIvor(2000)에 의하면 국가 간, 기업 간 협력 관행이 다른 것은 문화적 차이에 기인한다. 한국 자동차 협력 네트워크가 일본 협력 네트워크가 도입하고 있는 모델들을 도입하지 못하는 것은 바로 일본과 한국의 기업 문화가 다르기 때문이다. 또한, 동일 국가에 속한 도요타와 닛산, 현대자동차와 한국지엠 사이의 성과 공유 차이 또한 문화적 차이로 설명할 수 있다. 닛산과 한국지엠은 같은 국가의 자동차회사인 도요타와 현대자동차에 비하여 다양성과 몰입의 정도가 낮은 성과공유제도를 도입하고 있는 것은 개성이 강한 외국 기업에 인수된 기업이기 때문이다. 닛산은 일본 문화와 프랑스 문화가, 한국지엠은 한국 문화와 미국 문화가 접목되었다.

이상에서 제시된 논의들에 터 잡아 볼 때, 우리는 성과공유제도는 문화적인 정합성을 가지고 있다고 조심스럽게 결론지을 수 있다.

특정 조직이 다른 조직에서 행해지고 있는 협력 관행을 성공적으로 벤치마킹하기 위해서는 문화적 변

화를 피해야 한다(Abramson and Fairchild, 1999). 문제는 이러한 문화적 변화는 그 조직이 몸담고 있는 사회의 가치 체계와 깊이 연관되어 있기 때문에(김경목, 2009) 쉽게 일어나지 않다는 점이다. 따라서 목표 원가제도, 신제품 공동 개발 등과 같은 혁신의 효과가 크지만 대기업과 협력사 간의 강한 신뢰를 기반으로 하는 성과공유제도는 우리나라 자동차 산업에 보편적인 제도로 정착시키는 데는 한계가 있다고 볼 수 있다. 만약 특정 협력 네트워크가 이러한 제도를 굳이 도입하고자 한다면, 우리 실정에 맞게 변형시키거나 대기업과 협력사 간의 관계 개선, 특히 신뢰 구축 작업을 먼저 실시해야 된다고 볼 수 있다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 강민형 (2011), 지식 이전 행위, 어떻게 측정해야 하나? - 제공자와 수용자 관점 비교, 지식경영연구, 제12권, 제2호, 1-16.
- [2] 김경목 (1999), 조직 간 핵심 지식의 교환: 자동차 부품 하청기업의 신모델 참여 결정 요인, 참여의 성과에 대한 연구, 경영학연구, 제27권 제5호, 1253-1276.
- [3] 김경목 (2007), 성과공유(Benefit sharing), 대.중소기업 성과공유제 사례집, 서울, 산업자원부.
- [4] 김경목 (2008), 지식 공유 네트워크(network)의 효과, 지식경영연구, 제9권, 제2호, 109-127.
- [5] 김경목 (2009), 상생 협력의 문화 정합성에 관한 연구: 한·미·일 성과공유(Benefit Sharing) 관행 비교를 중심으로. 경영학연구, 제38권 제1호, 133-163.
- [6] 김경목 (2011), 공동 혁신과 통합적 협상(Integrative Negotiation): 협력 네트워크에서 구매기업의 공급사 의견 반영 및 성과공유(Benefit-Sharing) 결정 요인에 대한 연구, 인사·조직연구, 제19권, 제2호, 299-341.
- [7] 김용걸 (2008), 국내 건설 산업의 성과유제 적용방안에 관한 연구, 동아대학교.
- [8] 김진영 (2008), 바람직한 성과공유 모델에 관한 연구: 상생협력을 중심으로, 숭실대 국제 통상원 대학원.
- [9] 송상호 (2005), 중소기업에서 지식경영 결정요인이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 지식경영연구, 제6권 제2호, 47-66.
- [10] 유승호 (2011), 공급망 상생협력 활동과 성과 공유 전략, 한국경영과학회지, 제36권 제1호, 69-84.
- [11] 윤병섭, 김기학, 장지인 (2010), 대기업과 중소기업 사이 성과공유제 성공요인 분석, 중소기업연구, 제32권 제2호, 83-113.
- [12] 이형오 (2008), 거래 특성이 대중소기업 협력 패턴에 미치는 영향: 성과공유제 사례를 중심으로, 한국경영학회 *Working Paper*.

### [국외 문헌]

- [1] Abramson, E. and G. Fairchild (1999), Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, *American Science Quarterly*, 44, 708-740.
- [2] Asanuma, B. (1989), manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill, *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1), 1-30.
- [4] Chen, H. and D. Jeter (2008), The role of auditing in buyer-supplier relations, *Journal of Contemporary Accounting &*

- Economics*, 4(1), 1-17.
- [5] Chung, S. and G. Kim (2003), Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: The supplier's standpoint, *Research Policy*, 32, 587-603.
- [6] Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, Management in the World Auto Industry*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [7] Cooper, R. and R. Slagmulder (2004), Interorganizational cost management and relational context, *Accounting, Organizations and Society*, 29, 1-26.
- [8] Cousins, P. D., R. B. Handfield, B. Lawson, and K. Petersen (2006), Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes, *Journal of Operations Management*, 24, 851-863.
- [9] Davenport, T. H. (2004), *Outsourcing for Radical Change*. New York: Amacom.
- [10] Dyer, J. H. (1996), How Chrysler created an American Keiretsu, *Harvard Business Review*, August, 2-11.
- [11] Dyer, J. H. and K. Nobeoka(2000), Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- [12] Dyer, J. H. and N. W. Hatch (2006), Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships, *Strategic Management Journal*, 27, 701-719.
- [13] Dyer, J. H. and W. Chu (2003), The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization Science*, 14(1), 57-68.
- [14] Ellram, L. M. (1996), A structured method for applying purchasing cost management tools, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32, 11-19.
- [15] Ellram, L. M. (2002), Supply management's involvement in the target costing process, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 235-244.
- [16] Fukuyama, F. (1995), *Trust*. New York: Free Press.
- [17] Gensemer, S. and K. Kanagaretnam (2004), Alliances and cost declaration, *Managerial and Decision Economics*, 25, 121-136.
- [18] Giannoccaro, I. and P. Pontrandolfo (2004), Supply chain coordination by revenue sharing contracts, *International Journal of Production Economics*, 89(2), 131-139.
- [19] Greenwood, R. and C. R. Hinings (1996), Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism, *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- [20] Gulati, R. (1995), Does familiarity breed trust? The implications of

- repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- [21] Handfield, R. B. and Nichols, E. L. (2002), *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [22] Hansen, M. T., M. L. Mors, and B. Løvdås (2005), Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases, *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- [23] Helper, S. and M. Sako(1994), Supplier relations in Japan and the United States: Are they converging?, *Sloan Management Review*, 36(Spring), 77-84.
- [24] Hui, C. (2006), *Supplier Contracts with Profit Sharing, Openbook Costing and Associated Audit Rights*, Ann Arbor: UMI.
- [25] Inkpen, A. C. and Tsang E. W. (2005), Social capital, networks, and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- [26] Jaber, M. Y. and I. H. Osman (2006), Coordinating a tow-level supply chain with delay in payments and profit sharing, *Computers & Industrial Engineering*, 50, 385-400.
- [27] Jones, G. and J. George (1998), "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork," *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- [28] Katayama, H. and Bennett, D. (1996), Lean production in a changing competitive world: Japanese perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 8-23.
- [29] Kato, Y. (1993), Target costing support systems: Lessons from leading Japanese companies, *Management Accounting Research*, 4(1), 33-47.
- [30] Kramer, R. M. (2003), "Organizational psychosis versus virtues of trust", In R. Westwood and S. Clegg(Eds.), *Debating Organization*, Malden MA. Blackwell, 339-356.
- [31] Kraus, D. R., R. B. Handfield, and B. B. Tyler (2007), The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement, *Journal of Operation Management*, 25(2), 528-542.
- [32] Lamming, R., N. Caldwell, W. Phillips, and D. Harrison (2005), The flaws in one-way open-book negotiation and the need for transparency, *European Management Journal*, 23(5), 554-563.
- [33] Lewicki, R. J. and B. B. Bunker (1996), Developing and maintaining trust in work relationships, In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*. London: Sage, 114-139.
- [34] Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.
- [35] McEvily, B. and A. Marcus (2005), Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.
- [36] McIvor, R. (2001), Lean supply: the

- design and cost reduction dimensions, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 227-242.
- [37] McIvor, R., P. Humphreys, and T. Cadden (2006), Supplier involvement in product development in the electronics industry: A case study, *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, 374-397.
- [38] McIvor, R. and M. McHugh (2000), Partnership sourcing: An organization change management perspective. *The Journal of Supply Chain Management*, 12-19.
- [39] Nelson, D., P. E. Moody, and J. R. Stegner (2001), *The Purchasing Machine*. New York: Free Press.
- [40] Nelson, D., P. E. Moody, and J. R. Stegner (2005), *The Incredible Payback*. New York: Amacom.
- [41] Newell, S. and J. Swan (2002), Trust and inter-organizational networking. In S. Clegg(Eds.), *Central Currents in Organization Studies Vol. VI*, London: Sage, 145-179.
- [42] Nigro, G. L. and L. Abbate(2011), Risk assessment and profit sharing in business networks, *International Journal of Production Economics*, 131, 234-241.
- [43] Nishiguchi, T. (1994), *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. New York: Oxford University Press.
- [44] Nishiguchi, T. (1993), Governing competitive supplier relations: New auto industry evidence, Working paper, University of Pennsylvania.
- [45] Nobeoka, K., J. H. Dyer, and A. Madhok (2002), The influence of customer scope on supplier learning and performance in the Japanese automobile industry," *Journal of International Business Studies*, 33(4), 717-736.
- [46] Okamuro, H.(2001), "Risk sharing in the supplier relationship: New evidence from the Japanese automotive industry, *Journal Economic Behavior & Organization*, 45, 361-381.
- [47] Ouchi, W. G. (1980), Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- [48] Sako, M. (1992), *Prices, Quality and Trust: How Japanese and British Companies manage Buyer-Supplier Relations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- [49] Selznick, P. R. (1996), Institutionalism old and new, *American Science Quarterly*, 41, 270-277.
- [50] Shapiro, D., B. H. Sheppard, and L. Cheraskin (1992), Business on handshake, *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- [51] Song, X. M. and M. E. Parry (1997), A cross-comparative study of new product development processes: Japan and the United States, *Journal of Marketing*, 61(2), 1-18.
- [52] Strauss, A. and J. Corbin (1998), *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd ed. Thousand Oaks CA.: Sage Publications.

- [53] Takeishi, A. (2000), Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development, *Strategic Management Journal*, 22, 403-433.
- [54] Taras, V. and P. Steel (2007), Improving cultural indices and rankings based on a meta-analysis of Hofstede's dimensions, *Working Paper-Temple/AIB Best Paper*.
- [55] Weinstein, M.(1998), Profit sharing contracts in Hollywood: Evolution and analysis, *Journal of Legal Studies*, 27(1), 67-112.
- [56] Wognum, P. M., O. A. Fisscher, and S. A. Weenink (2002), Balanced relationships: Management of client-supplier relationships in product development, *Technovation*, 22, 341-351.
- [57] Zaheer, A. and G. G. Bell (2005), Benefiting from networking position: Firm capabilities, structural holes, and performance, *Strategic Management Journal*, 26(9), 809-825.

● 저 자 소 개 ●



**김 경 목 (Gyeong Mook Kim)**

현재 덕성여자대학교 경영학과 교수로 재직 중이며, University of California Berkeley, Haas School of Business에서 방문교수로 있었다. Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development (*Research Policy*) 등 국내외 우수 저널에 42 편의 논문을 게재/발표 했으며, 「*Transformative Organizations: Performance Drivers of Corporate Restructuring in Korea*」, 「경쟁론」 등 다수의 저·역서를 내놓았다. 대·중소기업 동반성장, 문화산업, 공기업 경영, 역량 기반 인적자원관리 등과 관련된 사항들에 대하여 정부 및 민간 기업들에게 자문해 주고 있다.