

타이어업계의 협력 활성화를 위한 과제

이항구 [산업연구원, 자동차조선팀장]

1980년대 이후 다양한 매체를 통해 기업간 상생을 위한 협력 사례가 소개되어 왔다, 특히 미국기업들이 '80년대에 대대적인 구조개편을 추진하면서 기업간 전략적 제휴를 통해 경쟁력을 회복한 이후 전세계 기업간에는 전략적 파트너십이 확산되어 갔으나, 유독 우리 기업에게서는 이러한 사례를 좀처럼 찾아보기 힘들었다. 우리나라는 전통적으로 상부상조를 미덕으로 여겨 왔다. 그런데 언제부터인지 경제주체간에는 협력보다 경쟁과 갈등이 더 많이 표출되는 양상을 보여왔다. 이를 압축성장의 결과로도 해석할 수 있겠으나, 이 시점에서 한번은 되짚어 보아야 할 사안이다. 마침 참여정부는 경제성장의 동력인 중소기업의 경쟁력 강화를 위해서는 기업간 협력이 무엇보다 중요하다는 인식 아래 대기업과 중소기업간 협력과 함께 중소기업간 협력을 중시하고 있다. 아직까지 눈에 띄는 성과는 나타나지 않고 있으나, 서서히 협력에 대한 관심이 높아지고 있다. 이하에서는 자동차산업의 협력환경 변화와 국내 타이어업체의 협력 활성화를 위한 과제와 함께 새로운 협력 모델을 제시해 보고자 한다.

1. 자동차산업의 협력 환경 변화

대경쟁시대가 도래함에 따라 타이어업체를 포함한 자동차 대기업들은 핵심역량을 강화하면서 국내외의 우수 자원을 적극 활용하기 위해 글로벌 소싱을 확대하고 있으며, 세계화와 규모의 경제 및 범위의 경제를 달성하기 위한 투자를 확대하고 있다. 이에 따라 그 동안 대기업의 수직 계열 우산 속에 있던 중소부품업체들은 독자적으로 제품을 개발하고 판로를 개척해야 하는 상황에 직

면해 있다. 특히 제품과 기술수명주기가 단축되고 모듈 부품에 대한 수요가 증가하자 전문 중소부품업체마저 독자적으로 고객의 니즈를 충족시키기 어려워지고 있어 이러한 문제를 해결하기 위한 다양한 형태의 기업간 협력이 증가하고 있다.

최근 자동차산업의 경쟁환경은 고유가의 지속, 환경 및 안전 규제의 강화와 이에 따른 미래형자동차 기술개발 경쟁의 격화, 중국 등 신흥자동차생산국의 부상으로 인한 수급구조의 변화 등에 따라 급변하고 있다. 이러한 가운데 완성차업체의 발주형태는 상세 설계를 지시하던 형태에서 「기능발주」 및 「성능발주」로 변화하고 있으며, 종래의 계열관계나 거래관행에 얽매이지 않는 발주가 증가하고 있다. 이러한 경쟁 환경의 변화에 따라 조립대기업과 공급업체들은 다양한 고객의 요구에 신속하게 고부가가치·고기능 제품이나 서비스를 개발하여 공급할 수 있는 능력을 확보하기 위해 우수한 노하우나 기술 등을 보유한 여타 기업들과 활발한 제휴활동을 벌이고 있다.

그 동안 자동차업계는 경영의 독립성과 자율성을 강조하면서 제휴보다는 인수를 선호해 왔다. 그 결과 전세계 자동차업체 수는 잠깐해 왔으며, 경쟁구조도 개별 기업간 경쟁에서 네트워크간 경쟁으로 바뀌고 있다. 완성차업체를 중심으로 한 네트워크 경쟁이 전개되면서 자동차업체들은 협력을 더 이상 피할 수 없는 현실로 받아들이고 있다. 최근의 자동차산업 협력 환경 변화는 연구개발, 생산, 마케팅 차원에서 살펴 볼 수 있다. 우선 자동차 관련 안전

과 환경 규제가 강화되고 제품과 기술수명주기가 단축되면서 연구개발 투자 비용이 증가하자 조립대기업과 부품 공급업체간의 공동연구개발이 증가하고 있다. 이러한 현상은 미래형자동차 기술개발에서 두드러지게 나타나고 있는데, 개발 비용이 증가하자 각국 정부도 막대한 보조금을 지원하면서 산관학 협력을 주도하고 있다. 이러한 공동기술개발은 비용의 분담과 위험의 분산 뿐 아니라 새로운 모델이나 부품을 신속히 시장에 출시하기 위한 목적에서 이루어지고 있다.

한편 전세계적인 설비과잉 속에 생산효율성을 제고하기 위한 업체간 설비공유와 위탁생산이 증가하고 있다. 이러한 과정에서 효율성이 떨어지는 공장의 폐쇄도 자연스럽게 이루어지고 있으며, 노사화합의 새로운 장이 열리고 있다. 또한 생산설비의 집적화도 가속화되고 있는데 조립대기업과 부품공급업체의 생산라인이 직접연결되어 재고를 줄이면서 적기에 부품을 공급함으로써 비용을 절감하고 있다. 이와 함께 완성차업체의 글로벌 네트워크가 구축되면서 계열 및 협력업체들이 세계 각 지역에서 생산한 자동차와 부품을 통합판매망을 활용하여 판매함으로써 수익을 제고하고 있다. 더불어 네트워크내 기업간 분업을 통해 새로운 모델의 개발과 생산 및 판매를 추진함으로써 경영 품질과 효율성을 제고하고 있다. 이러한 가운데 일부 선진국 대기업들은 타이어사업부를 매각하고 있으며, 중국 타이어업체들의 성장이 가속화되면서 세계 타이어 공급구조에 변화를 유발하고 있다.

이와 같이 선진국 자동차업체들은 경쟁관계에 있는 자동차업체와 기술개발, 생산 및 마케팅 분야에서 다양한 전략적 제휴를 확대하는 동시에 내부적으로는 부품업체들과의 협력을 강화하고 있다. 최근 조립대기업과 부품공급업체간의 협력구도는 기업의 성과에도 영향을 미치고 있

는데 계열 및 협력업체와 수평적 협력체제를 구축하고 있는 일본자동차업체들의 세계시장 점유율과 순이익이 증가하고 있는 반면 수직계열화를 해체한 후 개방형조달체제를 운용하고 있는 GM과 포드 및 이들업체의 협력업체들은 경영위기에 직면해 있다. 주지하다시피 미국의 빅 3는 90년대 초에 위기에 빠지자 부품업체와의 협력구조를 대대적으로 개편하였다. 빅 3는 부품업체와의 단기적이며 경쟁적인 관계를 개선한다는 명분을 내세웠으나, 부품업체들에게 과도한 납품가격 인하를 요구하면서 이러한 요구를 들어주지 않을 경우 여타 업체와 새로운 계약을 체결하겠다고 위협하였다. 이는 빅 3와 부품업체간의 반목과 대립으로 이어져 품질저하와 수익저하라는 결과를 초래하였다. 단지 부품업체와 상생을 위한 협력시스템을 구축한 크라이슬러사만 최근 미국시장 점유율을 유지하고 흑자를 실현함으로써 빅 3의 체면을 유지시켜 주고 있다. 크라이슬러사는 부품업체와의 공정하고 수평적인 협력을 위해 Extended Enterprise System을 구축하고 Score(Supplier Cost Reduction) 프로그램을 통해 부품업체와 함께 지속적인 개선과 비용을 절감한 후 이윤을 분배하고 있다. EU 자동차업계도 90년대 초에 EU 집행위의 권고로 완성차와 부품업체간의 능률적인 협력을 위한 업체간 공조체제를 구축하였다. 일본자동차업계 역시 완성차와 부품업체간에 상호 의존적 계열관계를 형성하여 지속적인 비용절감과 품질향상 및 첨단기술을 개발함으로써 비교우위를 강화해 나가고 있다. 일본자동차업계의 협력구조는 우리와 유사하나 부품업체의 독립성이 강한 특징을 보이고 있다. 이와 같이 각국 자동차업체는 상생을 위한 협력을 강화하고 있으며, 각국 정부는 기업간 협력을 촉진할 수 있는 여건을 조성해 주고 있다.

2. 타이어업계의 협력 활성화를 위한 과제

정부의 대중소기업 협력 촉진 정책에 부응하여 자동차 대

기업과 중소기업간의 협력이 확대되고 있으나, 대기업의 중소기업에 대한 일방적인 지원 형태에 그치고 있다. 이는 기본적으로 국내 중소기업의 경쟁력이 취약하기 때문이며, 이를 해결하기 위해서는 중소기업의 자체 역량 강화 노력과 함께 대기업과 정부의 적극적인 지원이 필요하다.

(1) 타이어업계의 과제

그 동안 전세계 타이어업체간 협력은 상대적으로 부진한 편이었다. 그러나 신흥개도국 타이어업체들의 급성장에 따른 타이어업계의 경쟁구도 변화가 불가피할 예상에 따라 완성차 및 여타 부품산업에서와 같은 업체간 합종연횡이 본격화될 가능성이 높다. 세계 타이어 수요는 신흥개도국의 자동차수요가 급증하면서 꾸준히 증가할 전망이다. 미셸린은 2020년대 중반까지 전세계 주행 자동차 대수가 현재보다 배증할 것으로 내다보고 있다. 따라서 교체용타이어의 수요가 증가할 예상인 반면 런플랫타이어의 보급 확산으로 신차용 스페어타이어의 수요는 점차 사라질 전망이다. 자동차 전문조사기관과 타이어업계의 전망을 종합해 볼 때 2010~2015년경에 대부분의 신차가 런플랫타이어를 장착할 것으로 예상하고 있다. 이와 같이 신기술의 개발과 신흥시장에서의 자동차 수요는 타이어의 수급구조에 변화를 유발할 전망이며, 이는 타이어업체에게 다양한 파트너십을 포함한 대응 전략을 요구하고 있다.

1) 타이어산업의 이미지 제고

최근 고유가의 지속과 안전규제가 강화되면서 타이어에 대한 관심이 높아지고 있다. 그러나 아직까지 국내에서는 타이어의 중요성에 대한 일반의 인식이 낮은게 사실이다. 타이어업체의 지속적인 기술개발과 품질개선으로 타이어 수출이 꾸준히 증가하고 있고, 세계 자동차시장에서 국내타이어업체의 위상이 높아가고 있으나, 이에 상응한 대우를 받지 못하고 있는 실정이다. 이러한 이유는 국내

타이어산업이 산업분류상 자동차산업이 아닌 고무산업에 속해 있는데서도 원인을 찾을 수 있다. 자동차가 우리 수출 1위 품목으로 부상하고 미래형자동차에 대한 소비자들의 관심이 높아지면서 자동차산업이 첨단산업으로 평가받으면서 성장하고 있는 반면 타이어산업은 그만큼 평가를 받지 못하고 있다. 타이어산업이 첨단기술을 바탕으로 고품질과 고성능 제품을 양산하고 있는 산업임에도 불구하고 시중 타이어 판매업체들은 “신발보다도 싼 타이어”라는 광고 슬로건을 곳곳에 내걸음으로써 타이어산업을 폄하하는데 일조하고 있다. 이러한 현상은 해외에서 저가 저품질 타이어의 수입이 증가하고 있는 점에서도 원인을 찾을 수 있다. 하지만 업계 공동의 타이어산업에 대한 홍보 부족이 소비자들의 오해를 불러 일으키고 있다고 볼 수 있다. 물론 협회 차원에서 타이어산업의 홍보를 위해 휴가철이나 명절기에 무상 점검 등 많은 노력을 기울이고 있는 점은 높이 평가할 만하다. 그러나 수출 증대와 국내 자동차산업의 국제경쟁력 제고와 세계화를 통해 우리 제조업의 위상을 높이고 있는 타이어산업에 대한 소비자의 인식은 상대적으로 낮은 실정이다.

타이어가 자동차산업 뿐 아니라 제조업 전체에서 차지하고 있는 위상은 세계 1000대 제조업체 통계에서도 잘 나타나고 있다. 세계 1000대 제조업체에 속하는 완성차업체 수가 20개, 자동차부품업체 수가 15개에 달하고 있는 가운데 타이어업체 수는 10개를 기록하고 있다. 이러한 숫자는 세계 1000대 제조업체에 속하는 식품 및 통신장비 업체 수와 동일한 숫자로 타이어산업의 규모와 위상을 대변해 주고 있다.

이러한 타이어의 중요성은 안전규제의 강화와 함께 높아지고 있다. 외형상으로 단순해 보이는 타이어는 고도의 기술을 요하는 첨단제품이라 할 수 있다. 타이어업체들은 지속적인 연구개발을 통해 성능과 안전성이 뛰어난 신제품을 생산하고 있으며, 최근 유가가 고공행진을 지속하면

서 철저한 타이어관리가 유류소비를 줄일 수 있는 하나의 대안으로 강조되고 있다.

2) 협력 모델개발 및 활성화를 위한 커뮤니티 형성

타이어산업의 역사는 자동차산업과 궤를 같이 한다. 따라서 최근 자동차산업에서의 협력구도 변화는 타이어산업에서의 협력구도의 변화를 요구하고 있다. 즉 완성차업체 및 타이어업체간의 전략적 제휴 활성화와 함께 대형 타이어제조업체와 부품업체간 및 부품업체간의 수평적인 협력을 요구하고 있다. 그 동안 국내 타이어업체의 역량이 꾸준히 개선되어 세계 수준의 기술력과 브랜드 이미지를 확보하게 되었다.

그러나 아직까지 타이어업체간 협력은 상대적으로 부진한 편이다. 타이어업체의 수직통합화 수준이 높은 점을 한 원인으로 들 수 있겠으나, 선진국 업체들도 기술개발, 생산 및 판매 분야에서 협력을 확대하고 있어 상호 대화와 신뢰를 바탕으로 협력 네트워크를 구축해 나가야 한다. 특히 대기업과 공급업체간의 종속적인 관계를 점진적으로 개선할 필요가 있다. 완성차업체와의 수평적인 협력 뿐 아니라 원자재 및 부속품을 공급해 주는 협력업체와의 관계도 수평적으로 개선해 나가야 한다. 유럽에서 발명된 자동차가 미국에서 산업으로써 꽃을 피웠으나 현재는 일본이 세계자동차산업을 지배하고 있는 이유는 일본 자동차업체들이 기본역량을 강화해 가면서 최적의 협력시스템을 구축하였기 때문이다. 전통적으로 일본 자동차업체는 수직계열화를 통해 경쟁력을 장기적인 차원에서 배양해 왔다. 그 결과 일본 조립대기업과 부품공급업체간에는 기술, 인력, 생산성과 관리 역량 등이 대등한 수준에 이르고 있다. 이에 따라 조립대기업과 부품공급업체가 공동으로 기술을 개발하고, 상호 인력을 교환하고 있으며, 생산 효율성을 제고하기 위해 공동 노력하는 한편 경영 노하우를 상호 전수하고 있다. 따라서 국내 자동차업체간의 상생을 위한 협력을 활성화하기 위해서는 국내 경영환경과

기업문화에 부응할 수 있는 새로운 협력모델을 산관학 공동으로 개발하여야 한다.

이러한 협력 모델의 개발을 위해서는 우선 타이어관련업체들이 참여하는 협력 커뮤니티를 형성하여 대화를 활성화하고 각종 정보를 교환·공유함으로써 상호 신뢰를 높여 나가야 한다. 또한 전문성을 제고할 수 있는 포럼과 세미나 등을 정기적으로 개최하여 타이어연관업체의 지식기반을 강화하여야 한다. 이미 일부 완성차업체와 관련 협회가 유사한 형태의 조직 운용을 통해 부품업체를 지원하면서 성과가 나타나고 있으나, 타이어산업을 포함한 국내 자동차산업 전체로 확산될 필요가 있다. 더불어 이러한 협력 커뮤니티를 타이어연관업체들로만 구성할 것이 아니라 다양한 경제 주체들을 참여시키고 정부의 지원도 뒤따라야 한다. 최근 일본정부는 기업간 협력을 촉진하기 위해 각 지역별로 “전략회의”를 개최하도록 제도화한 후 관련 경비를 지원하고 있다.

타이어업체의 이러한 협력 네트워크는 국내 타이어업체가 중국의 추격을 따돌리고 선진국업체와 어깨를 나란히 하기 위해서도 필요하다. 아직까지 세계 10대 타이어업체와 100대 제조업체에 속하는 국내업체 수는 1개에 불과하며, 100대 자동차부품업체에 속하는 업체는 전무한 실정이다. 숫자가 중요하지는 않지만 세계 100대 제조업체에 속하는 국내 타이어업체 수가 증가할 때 국내 타이어산업의 위상은 더욱 강화될 수 있을 것이다.

〈표-1〉 세계 100대 부품업체에 속하는 타이어업체의 지역별 판매 비중 (단위: 백만달러, %)

업체명	매출 (2004)	매출 (2003)	지역별 판매 비중 (2004)			
			북미	유럽	아시아	기타
보쉬(1)	27,200	23,200	23	61	-	16
미첼린(25)	4,582	4,676	33	53	-	14
브리지스톤(37)	3,591	3,420	28	24	40	8
굳이어(44)	3,212	3,296	47	33	16	4

자료: Automotive News, 2005. 6. 27

3) 공동 연구개발의 추진

국내 타이어업계는 정부의 각종 기술혁신과 지역혁신사업 지원대상에서 벗어나 있다. 선진국의 경우 미래형자동차의 개발에 타이어업체들이 참여하고 있으나, 아직까지 국내타이어업체의 참여는 이루어지지 않고 있다. 그동안 국내 타이어업체는 자체 연구개발 역량을 강화해 왔으나, 완성차업체와의 공동연구개발은 미미한 수준에 그치고 있어 이를 활성화할 필요가 있다. 선진국 완성차업체들은 연구개발 투자비용이 증가하자 타이어업체를 포함한 공급업체들과 공동연구개발을 적극 추진하고 있다.

영국 상무부가 매년 발표하고 있는 자동차업체의 연구개발 투자 현황과 미국 특허국의 특허 출원 현황을 분석해 볼 때 국내 자동차업계의 연구개발 투자 및 특허 출원 수준은 선진국에 비해 크게 낮은 실정이다. 최근 국내 자동차업계의 연구개발투자가 증가하면서 특허 출원이 증가하고 있으나, 공동 연구개발을 통해 비용을 분담하고 위험을 분산시키면서 신제품을 신속히 출시할 필요가 있다.

〈 표-2 〉 주요 타이어업체의 연구개발 투자 현황 (2003) (단위: 백만 파운드)

업체명	투자액	업체명	투자액
에이본 고무	5.5	미셸린	500.62
브리지스톤	369.91	피렐리(영국)	4.52
쿠퍼타이어	39.71	토요타이어	47.52
던롭타이어	2.91	요코하마고무	65.26
굳이어	195.74		

자료: 영국, 상무부, "R&D Scoreboard 2004", 2005

〈 표-3 〉 미국 특허 출원 상위 타이어업체 현황 (단위: 건)

업체명	2003	2002	2001
굳이어	259	283	228
브리지스톤	174	194	211
미셸린	109	104	63
현대자동차	105	151	118

자료: 전계서

주요 타이어업체의 연구개발투자비를 살펴 볼 때 미셸린의 투자 규모가 가장 큰 것으로 나타나고 있다. 2003/4년 세계 25대 연구개발투자 상위 자동차업체중 타이어업체는 2개사가 등재되어 있다. 미셸린(16위)과 브리지스톤(21위)으로 각각 5억 파운드와 3억 7,000만 파운드를 연구개발에 투자하였다. 미셸린의 연구개발 투자규모는 같은 해 현대자동차의 투자규모 4억 5,000만 파운드를 상회하는 수준이다. 타이어 빅3의 연구개발투자 효율성은 굳이어가 가장 높은 것으로 나타났다.

최근 정부는 국내 중소기업의 기술력을 향상시키기 위해 석박사 연구인력이 중소기업에 취업하는 경우 대기업과의 보수 격차를 지원하고 있다. 그러나 중소기업의 연구개발 하부구조가 열악하여 전문인력의 배치만으로 소기의 성과를 기대하기 어려운 실정이다. 따라서 조립대기업과 부품공급업체가 공동으로 비용을 절감하여 수익을 증대한 후 공정한 이윤분배를 통해 중소부품업체가 연구개발을 위한 하부구조를 구축할 수 있는 협력 체제를 구축하여야 한다.

〈 표-4 〉 연구개발 투자의 효율성 비교 (2003) (단위: 천만파운드, 건)

	R&D투자	특허출원건수	특허건수/R&D투자
굳이어	19.5	259	13.28
브리지스톤	36.9	174	4.71
미셸린	50.0	109	2.18
현대자동차	44.9	105	2.33

자료: 영국, 상무부, "R&D Scoreboard 2004"

4) 표준생산공정의 개발

국내 타이어업체들이 공정혁신보다 제품혁신에 치중한 결과 비용절감과 생산성 향상 수준이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 이러한 상황이 지속될 경우 향후 전개될 주문생산(Build to Order)시대에 국내 타이어업체가 신속히 대응할 수 있는 능력이 결여될 우려가 있다. 국내 타이어업체들이 다품종소량이 가능한 생산시스템을 구축하

기 위해서는 품질, 인력, 재고 관리 등 생산공정 전반에 걸쳐 기본역량을 강화하여야 한다. 또한 지속적인 생산성 향상을 통해 비용을 절감해야 한다. 일본 자동차업체가 세계 최고의 경쟁력을 확보하고 있는 배경에는 도요타 생산방식(TPS)이 뒷받침해 주고 있으며, 유럽업체들은 모듈생산방식을, 미국업체들은 민첩생산(Agile) 방식을 운용하여 생산효율성을 제고하고 있다.

그 동안 국내 타이어업체들도 생산시스템을 개선해 왔으나, 선진국업체와 같은 독자적인 생산시스템을 보유하고 있지는 못하다. 따라서 국내 타이어업계 공동으로 한국형 생산시스템을 개발한 후 이를 응용한 업체별 생산시스템을 개발해 나가야 한다. 최근 VMI와 마랑고니메카니카사는 공동으로 자동화된 타이어생산시스템을 개발하고 있다. 이러한 공동개발은 전술한 자본투자 및 비용을 절감할 수 있다. 한편 타이어업계가 생산공정의 혁신을 위해 공동의 노력을 기울일 경우 정부의 적극적인 지원이 이루어져야 한다.

5) 규모 및 범위의 경제 달성

최근 전세계 완성차업체들은 1차 부품업체 수의 축소를 도모하고 있다. 델파이사는 9,000개에 달하였던 납품업체 수를 4,000개로 축소한 후 3년내에 1,000개로 추가 축소할 계획이다. 이러한 전략은 관리비용의 절감과 1차 부품업체의 역할 강화 및 단순하고 신속한 공급망의 구축에 목적을 두고 있다. 국내 자동차산업도 일본과 같이 중층구조를 형성하고 있으나, 외형상의 구조일 뿐 내실화는 크게 못미치고 있다. 한편 타이어산업을 포함한 국내 부품산업의 중요소생산성을 분석한 결과 규모의 경제 미달과 자원배분의 비효율성이 생산성 향상의 걸림돌로 작용하고 있는 것으로 나타났다.

따라서 국내 자동차부품업체들은 대형화와 전문화를 추진할 필요가 있다. 대형화는 부품업체 스스로의 자본투자

와 업체간 인수합병을 통해 추진하는 것이 효율적일 수 있다. 컨설팅업체인 액센츄어가 조사한 바에 따르면 혁신적인 부품업체는 매출액의 5% 정도를 설비에 투자하고 있는 것으로 나타났다. 한편 국내 자동차업계의 중층화가 상당히 진전된 상황에서 부품업체가 추진해야 할 과제는 모듈화와 시스템화라고 볼 수 있으며, 이를 통해 완성차업체와의 협력을 강화해야 한다.

6) 국제화 및 현지화의 추진

타이어업체의 해외직접투자가 증가하고 글로벌 소싱이 증가하면서 부속품업체 등 관련업체의 해외직접투자도 증가하고 있다. 국내 타이어업체는 완성차업체와 해외에 동반진출하고 있으나, 타이어 연관 부품업체중 독자적인 해외 경영능력을 보유한 업체가 상대적으로 적은 편이다. 따라서 해외에 진출한 국내 부품업체를 지원할 수 있는 하부구조를 대기업과 정부가 공동으로 구축하여 중소부품업체의 국제화와 현지화를 지원하여야 한다. 글로벌시대에 걸맞는 전략과 정책을 운용하기 위해서는 국내에서 활동하고 있는 기업뿐 아니라 해외에서 활동하고 있는 국내기업에 대한 지원과 현지에서의 협력을 촉진하기 위한 지원책도 필요하기 때문이다.

타이어산업의 국제화는 내수시장의 한계를 극복하고 해외시장을 개척하기 위해 불가피하다. 또한 해외 진출 타이어업체의 증장기적인 현지화는 해외시장의 안정적인 유지 확대를 위해 필요하다. 타이어업체의 국제화는 국내 완성차업체와의 현지 협업생산 뿐 아니라 선진국 완성차업체와의 사업기회를 발굴할 수 있는 기반이 될 수 있다. 또한 현지업체와의 다양한 협력을 통해 국내 타이어업체의 이미지를 제고하여 새로운 수요를 창출할 수 있는 계기가 될 수 있다.

(2) 새로운 협력 모델의 예시 : 기능 연계형 협력 모델
1990년대 중반 이후의 정보기술의 접목과 아웃소싱의 확

산은 자동차산업 협력 모델에 새로운 변화를 요구하고 있다. 새로운 협력 모델은 기본적으로 조립대기업과 부품공급업체간에 실시간 대화, 정보 공유, 공동 연구개발, 공동 구매, 생산효율성 제고, 재고 축소, 새로운 판매 경로의 공동 구축 등이 가능한 방향으로 모색되어야 한다.

국내외시장에서의 경쟁이 심화되고 중국을 포함한 신흥개도국들이 빠른 속도로 우리를 추격해 오고 있는 상황에서 국내 자동차 대기업이 공급망의 전단계를 관리하기가 점차 어려워지고 있다. 따라서 국내 자동차업체들은 공급망의 기능별 전문화를 추진하고 협업화를 통해 보완적인 분야를 결합하여 효율성을 제고하여야 한다. 또한 중소기업업체들은 품질이 우수한 다양한 부품을 저가에 신속히 공급할 수 있는 시스템을 구축한 후 공동 수발주를 통해 사업기회를 확대하여 완성차업체와의 동반성장을 모색해야 한다.

그 동안 정부는 자동차 대기업과 중소기업의 균형적인 성장을 위해 다양한 정책을 수립하여 운용해 왔으나, 그 성과는 기대에 못미치고 있다. 수 많은 외국의 우수 협력사례와 정책을 벤치마킹하여 부품산업육성 정책을 수립했던만큼 미미한 성과를 거둘 수 밖에 없었던 이유는 급변하고 있는 경영환경에 신속히 효과적으로 부응할 수 있는 비즈니스 모델과 전략에 대한 이해가 부족했기 때문이다. 또한 국내 자동차업체간 전략적 제휴, 즉 보완적인 기능을 보유한 기업간 수평협력이 부진했기 때문이다.

최근 완성차업체들이 수직통합수준을 심화시키고 글로벌 소싱을 확대하고 있으나, 중소기업업체들은 대기업의 존적인 하청형태의 사업구조에서 벗어나지 못하고 있어 조만간 부품업체의 구조조정이 이루어질 가능성이 높다. 따라서 이러한 문제점을 해결하면서 자동차업체간 실질적이며 수평적인 협력을 활성화할 수 있는 모델로 기능연계형 협력 모델인 ICMS(Integrated Contract

Manufacturing & Service) 모델을 제시해 보고자 한다.

산업연구원이 2002년에 제시한 ICMS 모델은 자동차업체들이 급변하고 있는 경영환경에 신속하고 유연하게 대응하면서 국내 기업과의 협력뿐 아니라 외국기업과의 국제협력을 촉진하여 안정적인 성장기반 위에서 수출을 증대하고 고용을 창출하는 한편 산업공동화를 방지하기 위한 목적에서 고안되었다. ICMS모델은 1980년대부터 미국 등 선진국을 중심으로 확산되어 왔던 아웃소싱모델, 전자제조서비스(Electronic Manufacturing Service) 모델을 포함한 계약서비스(Contract Service)모델, 전략적 제휴(Strategic Alliance) 모델, 네트워크모델, 가상기업 모델 등을 통합·연계하여 우리 실정에 맞게 개량한 모델이라 할 수 있다. 동 모델은 국내외 자동차 대기업들이 해외직접투자와 글로벌 소싱을 확대하고 모뎀화를 추진하면서 부품업체들의 역할이 점차 강화되고 있는 가운데 규모나 역량면에서 경쟁국에 비해 취약한 국내 중소기업업체들이 핵심역량을 강화하면서 지속적인 성장을 구가하기 위해서는 새로운 협력 모델이 필요하다는 점에서 모색되었다.

ICMS 모델의 기본 개념은 다양한 분야에서 전문성이 뛰어난 중소기업업체들이 네트워크를 형성하여 정보를 공유하면서 국내외 완성차 및 부품 대기업들과 협력함으로써 국내 중소기업업체의 과제인 전문화, 협업화와 국제화를 이루어 나간다는 것이다. 이미 일부 부품업체간에 비교우위 분야를 연계하여 한시적이며 다양한 형태의 협력조직(CF²; Cross Functional Consortium Family)을 형성하여 사업을 추진한 결과 양호한 성과를 거두고 있다. 일본이 최근 추진하고 있는 '신연휴' 모델과 유사점이 많으나 유연성과 적용범위가 더 우수하다는 평가를 받고 있다. 따라서 국내 중소기업업체들은 동 모델을 활용한 협력을 추진하여 자생력을 배양하면서 자동차 대기업들과 협력을 강화할 필요가 있다.

(3) 정부의 과제 :

지원 하부구조의 통합과 협력 촉진법의 제정

조립대기업과 부품공급업체간의 협력을 활성화하기 위한 전제 조건으로 부품업체의 경쟁력이 강화되어야 하나 조립대기업이 이를 전적으로 지원하기는 어려운 실정이다. 따라서 정부가 구축해 놓거나 구축중인 각종 자동차 부품 지원센터를 지역 중소부품업체들이 공동 연구개발 센터와 생산공정개선센터 및 시제품 생산센터로 활용할 수 있도록 제도를 개선하여야 한다. 또한 동 센터에 정부가 지원하고 있는 중소기업 석박사 연구인력들을 공동 배치하여 중소부품업체의 신기술개발과 애로기술을 해결해 나가야 한다. 더불어 각종 자동차부품 지원센터가 보유하고 있는 장비 DB를 통합한 후 중소부품업체들이 온라인을 통해 탐색한 후 활용할 수 있는 기반을 구축하고, 정부의 각종 연구개발 지원사업을 연계하여 협력업체에게 우선 지원함으로써 중소부품업체의 기술력을 향상시켜 나가야 한다.

이와 함께 대중소기업과 중소기업간 협력 활성화를 위해 제정했거나 추진중인 입법 내용을 보다 구체화할 필요가 있다. 지난 5월 일본은 기업간 협력을 촉진할 수 있는 “신연휴” 법안을 마련하였다. 일본제조업의 경쟁력이 세계 최고 수준을 유지하고 있으나, 향후 전개될 경쟁에서는 기업간 협력이 필수적이라는 인식 아래 동 법을 제정한 것이다. 법안의 내용이 매우 구체적이어서 입법화되자마자 자동차업체를 포함한 기업간 협력이 증가하고 있다. 따라서 우리 정부도 조립대기업과 부품공급업체간에 실질적인 협력이 이루어질 수 있도록 세제, 금융 등의 구체적인 지원 방안을 강구할 필요가 있다.

3. 맺음말

끝으로 국내 자동차업체간 상생을 위한 협력을 활성화하여 세계 4위의 자동차 강국으로 부상하기 위한 “FIST2237” 전략을 제안해 보고자 한다. 현재 우리나라

는 자동차생산 6위, 타이어생산 5위의 위치를 차지하고 있다. 이러한 위상은 자동차산업내 기업간 협력을 확대함으로써 강화될 수 있다. 특히 국내 완성차산업의 지속적인 성장은 타이어산업의 병행 성장을 위해서도 중요하다. 따라서 완성차산업의 경쟁력 강화를 이룰 수 있는 협력 전략으로 다음과 같은 전략을 수립하여 목표를 달성할 필요가 있다. FIST는 주먹, 즉 단결을 의미한다. 자동차 관련 업체간의 협력을 통해 유연성(Flexibility)을 제고하고, 정보(Information)를 공유하며, 스피드(Speed) 경영과 리드타임 단축, JIT 및 적기출시 등의 시간(Time) 전략을 강화해야 한다. 물론 이외에도 다양한 전략이 요구되나 기본적인 역량과 협력을 활성화하기 위한 전략으로 이를 제시해 본 것이다. 여기에 기업간 협력(2)과 더불어 노사협력(2), 나아가 산관학협력(3)이 효율적으로 이루어질 때 우리 자동차산업은 내수 200만대, 해외생산 판매 200만대, 수출 300만대 등 700만 대의 자동차를 세계시장에서 판매하여 세계 시장 점유율을 9.5%로 제고함으로써 명실공히 일본, 미국, 독일 다음의 세계 4위의 자동차 강국으로 부상할 수 있을 것이다. 이러한 자동차산업의 성장은 타이어산업의 성장에도 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 자동차 연관산업내 기업간 협력이 그 어느 때보다도 필요한 시점이다.