

자동차분야 상생협력의 필요성 및 성과

2만 7,000개 자동차 부품소재의 품질 향상이 완성차 성능향상과 연동되듯 부품소재 기업의 경쟁력 향상은 한국 자동차산업의 경쟁력 향상으로 이어지며, 이러한 경쟁력 향상의 핵심동력은 상생협력이다.

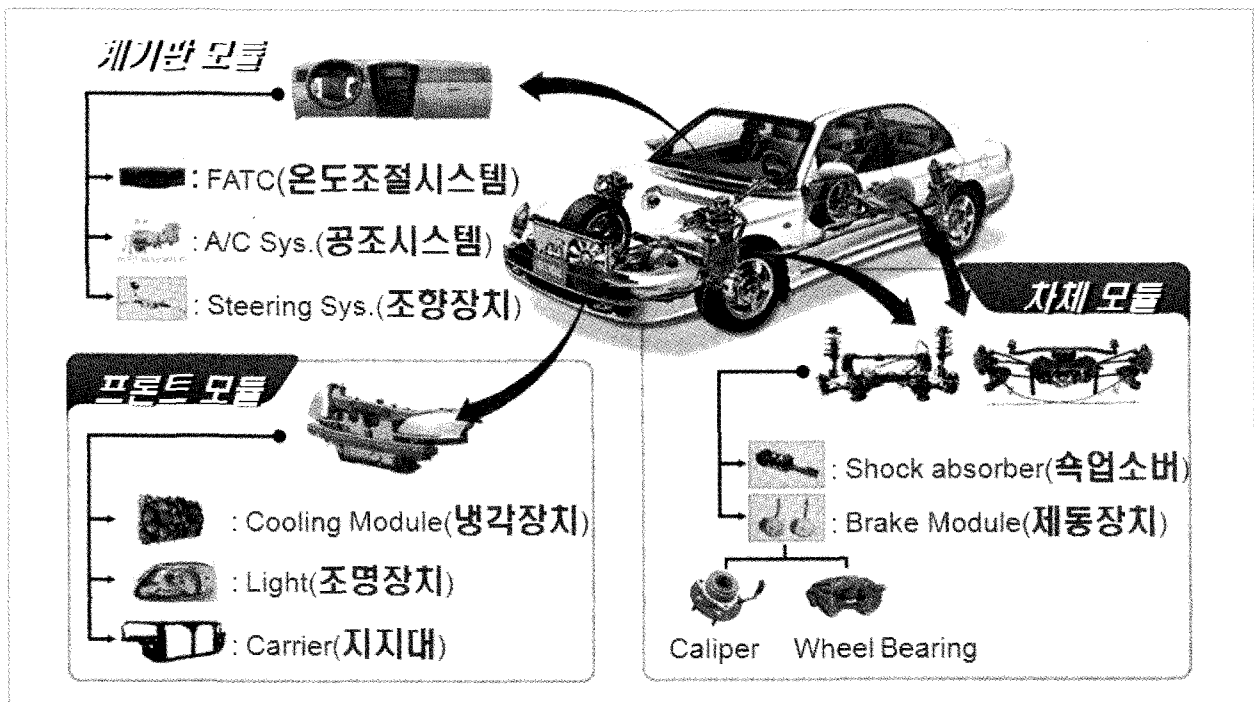
김 강 호 한국산업기술진흥원 부품소재기획팀, 팀장

e-mail : kkh6554@kiat.or.kr

최근 상생협력이 다시 화두로 떠오르고 있다. 세계 경제의 패러다임이 완제품에서 부품소재로 이전되고, 이에 따라 이미 부품소재가 산업경쟁력의 핵심이 되었다. 따라서 부품소재기업의 경쟁력 강화가 절실해지고 이 과정에서 수요기업과 부품소재업체 간의 상생협력의 중요성이 부가되었다. 이러한 요인에 따라 2006년 대중소기업상생협력법을 발효하는 등 다각적인 노력을 추진하여 왔으나 여전히 기업생태계의 건강

성은 확립되지 않은 상태이다.

특히 최근 대기업은 사상 최대의 실적 획득한 반면 중소기업의 경기는 침체 되는 양극화 현상이 심화되면서 상생협력은 다시금 산업계의 핵심 화두로 등장하게 된 것이다. 글로벌 경제위기 이후 대기업과 중소기업 간의 경기반등 수준은 큰 차이를 보이며 양극화의 골은 점점 깊어지고 있는 추세이고, 세계적인 저 성장 기조는 향후에도 지속될 것이며 이러한 여건에서 양극



▲ 자동차 하나에만 무려 2만 7,000여 개의 부품이 !!! 부품·소재의 개발 없이는 완제품 성능개선이 불가능

화의 해소는 건실한 국가경제구도 정착을 위한 필수 요건이 된 것이다. 금융위기, 저성장기조 등은 단기적인 경기회복을 강력하게 요구하게 되고, 이에 따른 단기지향적인 대중소기업간 지배구조는 더욱 견고해질 것이다. 따라서 상대 중소기업과의 협력과 상생은 점차로 취약해질 우려도 낮지 않다. 이 시점에서 수요기업과 부품소재기업과의 상생협력의 필요성 특히, 2만 개 이상의 부품이 결합되는 자동차산업에 있어서 상생협력의 중요성은 부언할 필요가 없다고 하겠다.

세계적인 금융위기로 인하여 2008년 말 자동차 산업은 깊은 침체에 빠지기 시작하였고, 2009년도 자동차 판매는 두 자릿수의 감소를 기록하였다. 각 국은 글로벌 경제 침체 위기에 따른 자동차산업의 경기회복을 돕기 위하여 정책적으로 보조금을 지급하는 등의 많은 지원을 하였고, 이러한 각국의 노력이 자동차산업의 상황개선에 어느 정도 긍정적인 결과를 보이기는 하였다. 각 국가별로 정부의 보조금지원 등 자동차 수요증가 지원정책의 수준과 경제상황의 차이는 있으나 특히 중국의 경우 중국 정부의 소비장려 정책의 결과로 2009년 자동차 판매는 2008년 대비 40%나 증가하게 되었다. 이러한 추세는 계속되어 중국의 자동차 수요증가는 2010년에는 10% 내외로 증가할 것으로 예상되고 있다. 반면, 미국과 스페인의 경우는 자동차 소비 장려 정책이 자동차 수요 하락을 방지하는데 그친 채 수요를 증가시키는 역할을 하지는 못하였다. 이렇듯 최근 자동차산업이 조금씩 회복되어 가고 있으나 전반적인 자동차산업의 문제점은 상존하고 있다. 향후 지속적으로 성장하기 위한 펀더멘털이 부족한 실정이고, 미국의 자동차산업이 회복하고 있고 아시아 시장의 생산설비가 증가해 감에 따라 과잉생산이 우려되며, 과잉생산과 글로벌경쟁의 강화는 가격인하에 대한 압박으로 연계될 전망이다. 이러한 가격인하의 압박은 곧 중소기업의 부담으로 전이될 가능성이 농후하여 향후 자동차산업에서의 상생협력 필요성은 더욱 증가할 것이다.

자동차산업은 부품수만 2~3만 개에 이르는 후

자동차 산업은 2~3만 개의 부품이 집약되는 산업의 특성으로 인하여 다양한 부품에 대한 품질 및 기술관리가 필수적이고, 이를 위해서는 수요업체와 부품업체간의 긴밀하고 안정적인 상생시스템이 유지되어야만 한다.

방연계성이 높은 산업으로서 자동차의 전장화 및 친환경자동차의 수요 증가 등에 따라 관련 산업의 범위는 비약적으로 확대되고 있다. 최근 산업계의 가치사슬 분포가 분업화 되는 추세를 고려한다면 완성차 업체의 독자적인 능력만으로 경쟁력을 유지·향상시키는 것은 불가능에 가까워질 것이다. 바야흐로 상생협력 정도가 자동차산업의 성패를 결정짓는 최우선 지표로 등장할 것이다. 완성차 업체

와 부품업체 간의 연계협력이 얼마나 정밀하고 긴밀하게 구축되었느냐의 여부에 따라 시장의 선도지배력을 누가 보유하고느냐가 결정될 것이라고 말해도 과언은 아닐 것이다.

최근 도요타 사태만 보더라도 그 중요성을 체감할 수 있다. 과거 도요타는 상생의 대표적인 키워드 중의 하나였다. 신뢰를 기반으로 부품업체와의 협력관계를 구축한 대표적인 기업체였다. 신뢰형성이 밀접한 상호작용으로 이어지고 중장기적으로 효과적인 프로세스를 정착하게 하였으며, 지속적인 학습과 조직화로 인한 더욱 견고한 상호간의 신뢰확보를 키워가는 선순환 구조를 지녔다고 평가해 왔다. 이러한 모범적인 상생협력 시스템을 바탕으로 세계 자동차 시장을 선점한 도요타였다. 이러한 도요타에 문제가 발생한 것이다. 도요타 생산방식은 공정개량과 적시생산에 적합한 방식이나, 부품의 불량 또는 공정설계에 문제에 있을 경우 대규모 불량제품이 생산되는 단점을 보유한 방식이다. 더욱이 최근 대량생산방식과 무모한 생산기지 확장으로 인해 기존에 촉망받던 시스템은 불안정해지고, 이러한 불안정이 부품의 결합으로 이어져 기업 경영상 치명적인 결과를 앓게 된 것이다. 원가를 낮추기 위해서는 저렴한 부품사용이 필요하게 되고 또한 무리한 생산라인 확장은 제조역량강화의 한계를 보이게 되어 결국 부실제품이 시장에 출하되고 중국에는 미국 내 시가 총액의 13% 급락하여 22조 원이 증발되는 막대한 피해를 떠 앓게 되었다. 설계상의 오류가 직접적인 원인으로 판정되었으나, 무리한 생산라인 증설이 부품의 안정적인 관리에 한계를 가져오게 된 것이다. 즉 상생 시스템의 불안정을 초래한 것이 부실제품의 생산으로 연계된 것이다.

도요타뿐만이 아닌 많은 자동차 생산업체가 현재는 도요타의 생산방식과 유사한 형태를 띄고 있다. 따라서 완제품업체와 부품업체 간의 안정적이고 긴밀한 상생시스템을 유지·성장시키지 못한다면 제2, 제3의 도요타 사태는 여타의 다른 자동차 생산업체에게도 발생할 수 있는 문제인 것이다.

크라이슬러의 경우 초기에는 경쟁입찰제를 통해 낮은 단가를 제시한 부품업체들과 단기적인 계약관계를 형성하였으나 부품업체들과 신뢰를 바탕으로 한 이익공유가 이루어지지 않았기 때문에 장기적이고 지속적인 관계가 형성되지 않았다. 부품업체에 대한 가격압력은 제품 품질의 하락으로 이어졌고 경쟁사들에 비해 신차 개발의 기간은 오히려 길어져 비용부담은 증가하게 되었다. 이에 제품개발과 공정개선에 부품업체들을 참여시켜 공동으로 발생하는 문제를 해결하고자 노력하였으며, 1980년대 중반부터 혼다자동차를 벤치마킹하기 시작하여 시범적으로 운영하여 지프와 트럭사업부에서 성과를 거두기 시작하였다. 경쟁입찰제를 폐지하고 목표원가제를 도입하였으며 SCORE (Supplier Cost Reduction Effort) 프로그램을 통해 공급사슬 전체의

완성차업체와 부품업체 간의 신뢰확보를 기반으로 한 다각적인 노력이 부품업체는 물론 완성차 업체의 기술개발속도, 경영성과 획득, 사회적 기여 등이 가능하게 되었다.

개선 및 비용절감을 이루었다. 절감된 원가를 부품업체와 나누거나 부품업체의 평가등급을 높게 주어 주문량을 늘일 수 있도록 해주는 방법을 제시함으로써 부품업체와의 평균 계약기간도 증가하게 되는 등 중장기적으로 안정적인 동반자 관계를 구축하게 된 것이다. 이러한 노력은 실질적인 성과에서도 나타나는

바 '80년대 대비 '90년대 신차개발기간 22% 단축, 시장점유율 2.5%p 증가, 신차개발비용 약 50% 감소하게 되었다. 결과적으로 기술개발 및 원가절감을 위한 부품업체와의 공동 노력으로 기업의 경영지표를 개선함은 물론 상호 신뢰확대라는 선순환적 구조를 갖추게 된 것이다.

상생의 개념과 범위를 혁신한 사례도 있다. 1980년대 말 이후 세계 자동차 시장의 전반적인 과잉생산과 경쟁격화로 독일자동차산업은 '93년 이후 수출정체와 내수부진의 심각한 문제에 봉착하게 되었다. 독일의 대표적인 자동차생산 업체인 폭스바겐은 지역 총 일 자리의 60%를 소화하며 볼프스부르크 지역경제의 중추적인 역할을 담당하고 있었다. 그러나 자동차산업의 침체와 폭스바겐의 경쟁력 약화로 인하여 지역실업률은 급상승하게 되었고, 폭스바겐과 시(市)는 공동출자로 볼

프스부르크 주식회사를 설립하여 볼프스부르크의 고용을 창출하기 위한 'AutoVision' 프로젝트 실시하게 되었다. 혁신캠퍼스를 통해 창업활동과 기술이전을 촉진하고, 부품단지를 조성하여 중소기업 유치와 혁신역량을 강화하였으며, 도시생활환경의 개선을 통해 정주여건 개선에 따른 고용유입을 시도하였다. 그 결과 1997년 17.2%에 이르던 지역실업률은 2003년에 이르러서는 8.4%까지 감소되



▲ 수요기업과 협력업체 직원의 기술협력을 통한 신차 개발

었으며, 볼프스부르크 사의 매출이익 또한 1999년 약 2,500만 유로에 머물던 것을 2003년에는 약 8,100만 유로에 달하는 규모로 증가하게 되었다. 기업유치도 활발하여 100개 이상의 부품업체가 단지 내로 이주하였고, 160개 이상의 기술집약 벤처기업과 기업지원 서비스업체가 지역 내에서 탄생하게 되었다. 기업과 지역정부와의 협력을 통해 산업클러스터를 형성하였으며, 많은 부품업체와의 협력시스템을 지역 내에 정착시킴으로써 기업은 경쟁력 강화와 사회적 책임을 달성할 수 있게 되었다.

현대자동차도 협력업체의 기술/품질 향상이 완성차 업체의 경쟁력 확보로 이어진다는 판단 하에, 국내 자동차 부품업체의 글로벌 경쟁력 확보를 위한 육성/지원을 적극 추진하고 있다. 현대자동차는 해외 프로젝트 지원팀을 중심으로 부품업체의 글로벌 시장진출을 지원하고 있으며, 협력업체의 납품대금을 전액 현금 지급화하여 협력업체의 직접적인 경영안정화뿐만 아니라 2,3차 협력업체에 대한 간접적인 지원까지 노력을 아끼지 않고 있다. 게스트엔지니어 제도, 기술교류회 등을 통한 기술협력 및 공동기술개발을 통하여 협력업체의 기술경쟁력 확보를 지원하고 있다. 현대자동차에 납품하는 모 부품업체의 경우 현대자동차와 공동의 품질개선활동을 통해 불량률 0%, 국내 시장점유율 96%의 성과를 달성한 사례도 있다. 또한 현대자동차는 부품소재기업 및 신뢰성연구기관과의 신뢰성 상생협력 사업을 통하여 내구신뢰성지수 개선을 이루기도 하였다.

자동차산업은 대격변기에 놓여 있다. 시장 및 경쟁구도의 변화, 탄소에너지의 한계, 고유가시대의 도래, 기술환경의 변화 등으로 하루하루가 다르게 시장구와 경쟁구도가 변화하고 있다. 향후 자동차산업의 시



▲ 협력업체에 대한 기술지원

장수요는 급변하고 고객의 요구는 더욱 다각화 될 것이다. 또한 공급과잉에 따른 가격경쟁은 더욱 치열해질 전망이다. 품질문제는 단숨에 기업의 몰락을 유발할 우려도 있다. 따라서 자동차산업에 있어서 적시성(right time), 적가성(right cost), 적품성(right quality)의 중요성은 더욱 커질 것이다. 핵심부품 및 시스템에 대한 완성차업체와 부품업체 간의 선행기술개발을 통해 요소기술을 확보하고 비용을 지속적으로 낮춰야 할 것이다. 기술혁신에 대응하기 위해서는 완성차 업체와 부품업체 간의 기초기술설계단계에서부터 보다 긴밀한 협력이 필요하다. 이러한 공동 기술개발은 양자의 전문성 향상은 물론 규모의 경제를 실현할 수 있고, 투자비 및 위험 부담의 경감에도 유효할 것이다.

상생협력은 단순한 수요기업의 부품업체에 대한 수혜성 지원이 아니다. 부품업체가 수요기업과의 대등한 협력관계가 이루어져야 그 관계가 지속될 수 있다. 2만 개가 넘는 부품을 필요로 하며, 완제품의 원가 비중이 75%에 이르는 자동차산업에서 상생협력의 철학을 실천하고 확산할 수 있는 더 많은 사례들이 나온다면 한국 자동차산업은 한국의 대표산업에서 세계의 대표산업으로 부각 될 것이다.