

韓國自動車企業의 글로벌化 推進現況과 問題點에 관한 研究*

文 元 錫**

目 次

- I. 序 論
- II. 글로벌化의 概念과 推進의 必要性
- III. 韓國自動車企業의 글로벌化 推進現況
- IV. 韓國自動車企業의 글로벌化에 대한 問題點
- V. 結 論

I. 序 論

오늘날 展開되고 있는 世界經營環境變化의 가장 큰 特徵은 國境 없는 經濟展開이다. 이러한 環境變化는 WTO의 出現, 冷戰體制의 終熄, EU(유럽聯合) 및 NAFTA(北美自由貿易協定) 등과 같은 블록 經濟圈의 出現, 急速한 技術의 變化, 交通 및 情報通信의 發達에 의한 市場의 世界化, 消費者 欲求의 多樣化 등이 그 代表的인 要因이라 할 수 있다.

이러한 環境變化에 대응하여 韓國企業은 國內에 投資하여 內國人을 雇傭, 生産하여 國內外 市場에 販賣한다는 既存의 戰略으로는 企業의 生存이 어렵게 되었다. 韓國 自動車産業이 世界經營環境變化에 能動的으로 對處하여 內需市場과 輸出에만 의존하지 말고 積極的인 글로벌化 戰略의 推進이 要求될 단계에 이르렀다. 國境 없는 經濟時代에는 勞動力이 가장 저렴한 國家에서 生産하고, 資本調達費用이 가장 저렴한 國家에서 資本을 調達하여, 技術開發環境이 가장 좋은 國家에서 技術開發을 행하고, 가장 利益이 되는 市場에서 판매해야 할 것이다. 生産活動에서도 完成車에 필요한 모든 部品를 품목마다 世界에서 가장 저렴한 國家에서 調達·生産하여 世界의 모든 需要者에게 供給해야 할 것이다.

최근 韓國 自動車企業들은 이러한 環境變化에 대응하여 글로벌 전략의 전개를 추진하기 위한

* 本 研究은 1994년 教育部學術研究助成費의 支援에 의한 것임.

** 經商大學 貿易學科 教授

노력을 하고 있다. 즉 韓國 自動車 3社は 政府의 自動車産業 育成方案에 힘입어 國際競爭 規模의 生産能力擴充, 國際競爭力 提高 등을 위해 오는 2000년까지 3社가 각각 200만대 生産體制를 갖춰 '글로벌 톱-10'의 일원으로 진입하겠다는 目標을 세우고 있다.

3社가 世界 10大 自動車 生産業體로 成長한다는 目標 아래 進行되고 있는 '글로벌 톱-10'의 主要內容'을 보면 現代는 2000年 國內 165만대, 海外생산 35만대 生産體制를 구축할 計劃이고, 起亞自動車는 1997년까지 國內 125만대, 海外組立 25만대로 總計 150만대 체제를 갖추고 2000년까지 生産設備 200만대 生産體制로 이끌어 간다는 것이다. 大宇自動車는 海外메이커와 合作生産을 모색하고 있는데, 2000년까지 國內 100만대, 海外 100만대 生産體制 構築을 目標로 하고 있다. 이러한 戰略을 推進하게 되면 2000년도에 3社의 生産能力은 600만대에 달하게 되는데, 現在의 輸出比重(30%)을 감안할 때 2000년도에 最少한 200만대 이상의 輸出이 이행되어야 하는 바, 이러한 輸出目標을 달성하기 위해서 이들 업체는 海外生産을 통한 現地販賣에 重點을 두는 戰略을 구사하여야 한다.

그 동안 韓國의 自動車産業은 成長을 거듭하여 世界 第6位의 生産國家로 浮上하였으며, 輸出은 1993년에 639천대를 輸出하여 世界 7위의 輸出國家로 성장하였다. 그러나 이러한 괄목할 만한 發展에도 불구하고 世界經營環境의 變化로 이제 韓國企業이 海外企業들과 競爭에서 지금까지의 輸出中心의 글로벌 戰略으로 누려왔던 優位를 계속 유지하기가 어렵게 되었으며, 특히 先進國企業들과는 技術面에서 開途國 企業들과는 原價面에서 이제까지 누려왔던 利點이나 競爭力을 상실해 가고 있다.

企業이 國際競爭力을 提高하는 데는 自國市場만으로는 限界가 있으므로 海外로 생산 또는 市場 開拓을 위한 據點을 옮겨가야 한다. 生産據點의 海外移轉을 위해 企業은 國內市場의 競爭에서 競爭力을 제고시킬 수 있는 最少한의 技術力, 마케팅 能力, 人力, 情報力, 資金力 등을 마련하여야 한다.

韓國企業이 展開하는 中·長期 글로벌化의 戰略目標을 달성하기 위해서는 韓國企業은 上記의 企業能力을 集中하여 提高시킬 필요가 있으며, 이를 통해 저렴하고 高品質의 自動車를 生産하여야 한다. 이를 위해서는 글로벌化 次元에서 可用의 經營資源을 활용하여 規模의 經濟 및 範圍經濟의 利點을 확보할 수 있는 經營戰略을 展開해야 한다.

따라서 필자는 이 연구에서 이러한 問題意識을 갖고서 輸出企業을 글로벌化 I 段階, 海外現地 生産企業을 글로벌化 2段階, 글로벌企業을 글로벌化 3段階라고 한 MRI(三菱總合研究所)에 의한 日本企業의 글로벌化 段階模型을 援容하여 韓國 自動車企業의 글로벌化를 分析한다. 이 分析을 통하여 韓國 自動車企業이 현재 글로벌化의 몇단계에 와 있는지를 밝히고 그런 여건하에서 글로벌化

1) 起亞經濟研究所, 「2천년 향한 자동차산업 전략과 전망」, 1994, p. 45.

의 2段階인 海外生産企業으로 향하게 한 要因이 무엇이고, 韓國 自動車企業이 글로벌化 2段階로 진입하기 위한 조건은 어떠한 것이 있고 그에 따른 問題點을 도출하는데 본 論文의 目的이 있다.

II. 글로벌化의 概念과 推進의 必要性

1. 글로벌化(Globalization)의 概念

企業의 글로벌化(Globalization) 또는 經營 國際化의 問題를 考察하는 데는 우선 企業의 글로벌化의 概念을 분명히 해두는 것이 重要하다. 企業의 글로벌化란 世界的 多地域에서 生産, 販賣據點의 設立과 地球的 規模의 觀點에서 經營活動의 展開를 意味한다.²⁾

企業 글로벌化를 推進하는 理由는 競爭優位를 갖추는데 있다. 海外直接投資(FDI), 現地化 등은 그러한 目的을 達成하는 手段에 불과한 것으로서 經營諸資源의 世界的인 規模의 活動配置와 調整에서 競爭優位가 提高될 때 企業은 글로벌化 하는 것이다. 企業이 글로벌化를 통하여 追求하는 競爭優位³⁾는 低原價와 差別化인 바, 優位の 源泉으로서는 古典的 比較優位와 規模의 經濟(economies of scale), 範圍의 經濟(economies of scope), 連結의 經濟(economies of network) 등이 있다.⁴⁾

이를 위해서는 世界的인 觀點에서 經營諸資源을 최대한 效率의으로 活用(global sourcing and global marketing) 하는 것이다. 곧 技術, 經營機能(生産, 마케팅, 人事, 組織, 財務, 情報), 構成員의 意識, 態度와 이들의 有機的인 關係가 世界的 水準에 이르고 또한 이들 經營部門 모두가 가장 效率의이고 投入費用 效果가 큰 地域에서 活動을 展開해야 한다.

韓國 自動車企業의 경우 글로벌化의 進展은 生産·製造技術이 海外로의 技術移轉 能力의 確保와 아울러 低原價와 差別化를 어디서, 어떻게 追求할 것인가에 달려있다.

오늘날 企業의 環境은 古典的 貿易理論의 世界와는 다르고 美國企業이 多國籍化의 길을 밟았던 時代와도 다른 글로벌 經濟時代가 새로운 現實로서 등장하여 自動車 등 主要生産의 競爭이 汎世界的 水準에서 행하여 지고 있다.

여기서 글로벌化라는 用語를 사용하게 된 背景을 살펴보면 韓國企業의 海外進出을 지금까지 國際化라는 말로 표현하고 企業의 글로벌化라는 用語를 사용하지 않는다는 이유가 있다고 할 수 있다. 韓國企業의 行動特性和 國際化 段階를 파악하기 위해서는 古典的 國際貿易理論의 比較生

2) 中村久人·柔名義晴, 「最新國際經營論」, 中央經濟社, 1990, p.185.

3) M.E. Porter, Competition in Global Industrises, Harvard Business School, 1986, p.20.

4) 中村久人·柔名義晴, 「前掲書」, pp.44~48.

産費說이나 國際的 企業行動理論으로서의 多國籍企業論을 무시할 수 없었기 때문이다.

國際化라는 用語는 넓은 意味의 내용을 지니고 있다. 企業의 輸出活動은 國際事業展開의 한 段階이지만 韓國 自動車企業은 販賣面에서는 輸出을 통하여 貿易摩擦을 일으킬 정도로 충분히 國際化하고 있고 海外에서의 加工, 組立 段階의 國際化도 어느 정도 實現되어 가는 過程에 있다. 또한 海外에서의 本格的인 製造, 世界的인 視野에 의한 事業展開를 막 着手하려는 狀況인데, 이러한 事業內容의 變化는 보다 高度의 國際化를 뜻한다. 이와 같이 國際化라는 用語는 넓은 內容을 지니고 있기 때문에 現在 韓國 自動車企業이 內包하고 있는 課題나 狀況을 적절히 표현하는 用語로서는 타당하다고 할 수 없다.

韓國 自動車企業은 國際化라 하지 않고 글로벌化라는 用語를 사용하고 있다. 그 이유는 ① 새로운 發展段階에 突入해 가고 있다는 것을 表現하기 위해, ② 기업이 처해 있는 現在の 戰略的 課題를 적절히 표현하기 위해, ③ 패러다임 變革의 必要性을 강조하기 위해서이다.

글로벌化는 企業이 어떠한 方法으로 글로벌 市場에 進入하면 좋은 것인가 하는 課題를 갖게 한다. 다시 말하면, 어떻게 유용한 글로벌 戰略을 構築해야 할 것인가 하는 점이다.

이들을 글로벌 競爭戰略面에서 보면 두 가지 類型으로 나눌 수 있다. 곧, 포터(M. E. Porter)와 竹内弘高는 마케팅의 立場에서 글로벌라이제이션에 대하여 멀티·도메스틱(multi-domestic) 戰略과 글로벌 戰略을 지적⁵⁾하고 있다. 前者는 國際企業이 他多國籍企業이나 現地企業에 대하여 競爭을 展開하는 경우 各國市場을 基本的 單位로 간주해서 競爭하는 國際戰略이며, 後者は 企業이 調整을 기본적으로 생각함으로써 世界를 하나의 市場으로 보고 戰略을 策定·實行하는 것이다. 그들은 이러한 戰略들을 조정의 정도를 기준으로 하는 對照的인 戰略이라고 그 差異點을 설명하고 있다. 멀티·도메스틱 戰略은 각 국가의 특성에 맞게 국가에 적응하는 戰略으로서 活動의 調整이 낮고 現地化를 追求하는 戰略인 반면에 글로벌 戰略은 세계적인 觀點에서 전면적인 조정을 실시하는 전략이다. 멀티·도메스틱 戰略은 퍼لمات터(Perlmutter)의 國際化 發展段階의 現地中心(Polycentric)⁶⁾의 特性을 갖는다고 할 수 있고, 글로벌 전략은 世界中心(Geocentric) 段階의 特性을 지닌다고 할 수 있다.

멀티·도메스틱戰略은 自己完結的인 獨立된 生産販賣의 事業據點을 多國化하는 類型의 글로벌 라이제이션이고, 글로벌 戰略은 가장 효율적으로 生産·販賣 등의 國際分業體制를 構築한다는 類型의 글로벌라이제이션이다.

그러나 오늘날의 多國籍企業은 다양한 事業分野에서 多角化하기도 하고 事業이나 製品의 特性에

5) M. E. Porter, 竹内弘高, "グローバル マーケティングの 戰略的 役割 - 世界的 規模でのコーディネーションの管理について-", ビジネス・レビュー, 一橋大學産業經營研究所, vol. 31, no. 1, 1983. 8.

6) D. A. Heenan and H. V. Perlmutter, Multinational Organization Development, Addison-Wesley Publishing Company, 1979, pp. 17~22.

따라 一個企業內에서도 멀티·도메스틱戰略과 글로벌 戰略을 混合하여 戰略을 展開하고 있다.

이와 같이 글로벌化란 멀티·도메스틱戰略과 글로벌 戰略을 모두 포함하는 개념으로 볼 수 있다. 이러한 뜻을 지닌 곧, 글로벌化(Globalization)와 現地化(Localization)를 동시에 달성하는 의미를 갖고 있는 글로칼라이제이션(Glocalization)이라는 日本式 新造語가 만들어져 사용되기도 한다.

본 論文에서 사용할 '글로벌라이제이션'이라는 用語 역시 글로벌化와 現地化를 동시에 포함하는 의미로 사용하기로 한다.

2. 글로벌化 推進의 必要性

輸送·通信 技術의 비약적인 發展은 人間이 이전에 상상할 수 없었을 정도로 世界를 좁게 만들고 있다. 특히 최근 國際情報 通信네트워크의 構築은 地球를 한층 더 좁게 만들고 있다. 그 때문에 海外로부터의 情報도 순식간에 入手할 수 있으며 또한 세계인과의 意思疏通도 쉽게 할 수 있게 되었다. 그리하여 世界를 하나의 地球村으로 간주한 마샬 맥루한(Mashall McLuhan)의 '글로벌 빌리지(Global Village)'라는 비전이 現實感을 갖게 해 준다. 아울러 세계인의 要求도 점차 地球規模로 共通化되고 있어 地球上의 많은 市場의 同質化가 加速化되고 있다.

世界人的 要求의 共通化와 世界市場의 同質化는 製品 및 서비스에 대한 國家 및 地域間 差異의 消滅을 意味한다. 地球上에서 世界市場이 出現하면 企業도 그 市場을 對象으로 事業活動을 하지 않으면 안 된다.

여기에 企業의 글로벌 指向이 強化되고 이른바 글로벌한 관점에서 事業活動이 展開된다. 企業의 글로벌化는 그 重要性에 따라 두 가지 각도에서 說明될 수 있다.⁷⁾ 첫째 대부분의 製品 및 市場은 國內市場의 規模를 벗어난 事業活動을 擴大함으로써 規模의 經濟性에서 얻어지는 利點을 經營成果에 反映할 수 있는 可能性을 지니고 있다. 이러한 經濟性은 製造活動뿐만 아니라 마케팅 分野에서도, 또한 研究開發, 製品開發 등의 分野에서도 適用될 수 있다.

글로벌化로 말미암아 얻어지는 競爭優位는 經營資源의 配分을 글로벌化에 集中시킴으로써 分散活動의 調整을 통하여 成就된다. 그렇게 함으로써 競爭相對企業보다 低原價의 製品販賣를 가능하게 하기도 하고 差別化를 꾀할 수도 있다. 둘째 事業機會를 글로벌하게 생각하는 것은 企業의 成長에 있어 장애에 障害가 될지도 모르는 現在의 事業展開를 是正하는데 도움이 될 수 있다.

그러나 企業의 글로벌化는 一朝一夕에 實現되는 것은 아니다. 로빈슨(Richard Robinson)이나 펄뮤터(H. V. Perlmutter) 등의 研究에서 밝힌 것처럼 글로벌化는 몇개의 國際化 段階를 거쳐

7) 土井秀生, グローバル戰略とリスク・マネジメント, ダイヤモンド社, 1990, pp.8~9.

實現되는 것이다. 現在 美, 歐, 日의 企業을 비롯하여 世界의 많은 企業이 國際化 發展 段階를 거치면서 글로벌화 하고 컴퓨터가 提唱한 世界市場型 企業으로 成長 發展해 가고 있다.

이와 같이 企業의 글로벌화는 주로 美, 歐, 日의 企業에서 볼 수 있는 現象이지만 앞으로는 韓國을 비롯한 NIES(新興工業國)의 企業에서도 보게 될 수 있을 것으로 豫想된다.

오늘날의 企業經營에서 國內市場이나 國內企業만을 競爭對象으로 하는 時代는 사라지고 있다. 글로벌 經濟時代가 새로운 現實로 登場하여 自動車 등 主要産業의 競爭이 글로벌 水準에서 이루어지고 있다.

自動車産業은 글로벌 産業으로서 産業의 글로벌 정도에 맞는 글로벌 戰略을 實行해야 한다. 韓國 自動車企業은 産業의 特性으로 미루어 世界市場에서 國際競爭力을 強化시키기 위하여 企業의 글로벌화를 추진해야 할 필요성이 있다. 그렇지 않으면 韓國 自動車企業은 점점 熾熱해져 가는 글로벌 競爭에서 成長과 發展을 꾀할 수 없을 뿐더러 그 存續마저 威脅받게 될지도 모르기 때문이다.

현재 韓國 自動車企業은 美, 歐, 日의 企業에 뒤지나 多國籍企業으로 착실히 成長해 가고 있다. 그러나 韓國의 自動車企業도 앞으로 國內市場中心의 經營에 安住할 수는 없다. 韓國 自動車企業은 지금까지의 韓國中心의 發想을 轉換하여 새로운 經營戰略을 展開해야할 時點에 놓여 있는 것이다.

Ⅲ. 韓國自動車企業의 글로벌화 推進現況

本章의 研究에서는 MRI에 의한 企業의 글로벌화 段階와 進入條件모델을 韓國 自動車企業에 적용하여 韓國 自動車기업의 글로벌화 現況을 設問調査에 의해 分析·評價한다.

1. 企業의 글로벌화 段階모델 設定과 研究調査方法

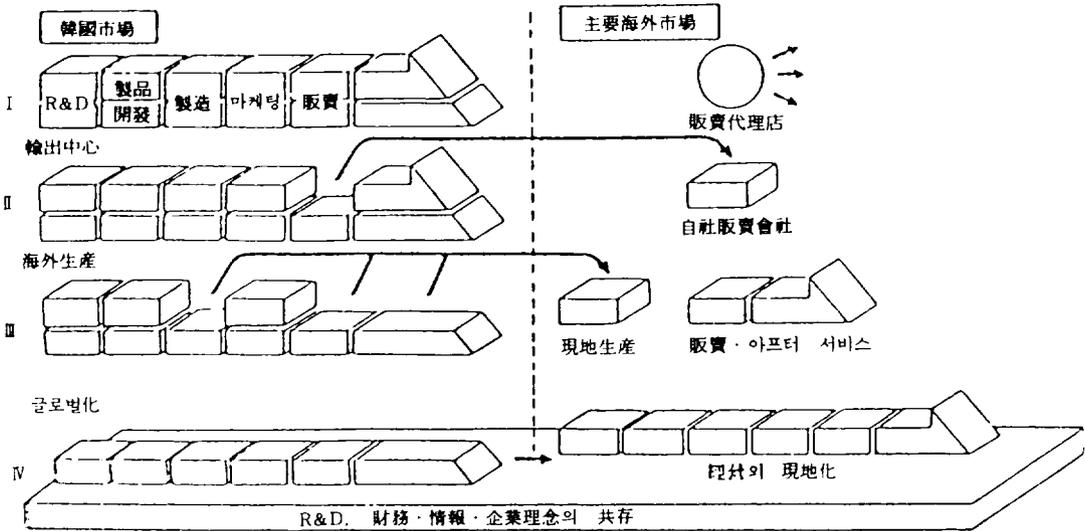
1) 企業의 글로벌화 段階모델 設定

글로벌經營은 國內經營과 달리 環境에 대한 異質性和 多樣性으로 인해 글로벌하게 展開되고 있는 企業에 대해서 여러가지 問題와 리스크를 提唱할 뿐만 아니라 동시에 國內經營에는 없는 커다란 利益擴大機會도 가져다 준다. 이러한 利益機會를 초래하는 글로벌經營에 있어서 企業은 어떠한 段階를 거쳐 到達하는가에 관한 國際經營접근에서는 企業이 글로벌화를 推進하는 過程과

方向 및 最終指向形態를 보여주는 모델정립이 많은 學者에 의해 試圖되어 왔다.

일반적으로 企業의 글로벌化는 <圖 Ⅲ-1>에서 보는 바와 같이 國內市場指向段階, 輸出指向段階, 海外生産指向段階, 글로벌生産指向段階의 4段階를 거치면서 漸進的으로 이행된다.

<圖 Ⅲ-1> 글로벌企業으로의 成長過程 - 海外戰略의 發展段階



註 : 정인철, 日本 企業의 新國際化 戰略, 韓國能率協會, 1989, p. 15.

趙東成(1989)은 企業成長에 따라 企業의 國際化 정도를 第1段階 : 國內指向企業 → 第2段階 : 海外指向企業 → 第3段階 : 現地指向企業 → 第4段階 : 世界指向企業 등으로 구분하고 있다.⁸⁾

本 論文에서는 <圖 Ⅲ-2>에서 보는 바와 같이 輸出企業을 글로벌化의 1段階, 海外指向企業을 글로벌化의 2段階, 글로벌企業을 글로벌化의 3段階라고한 모델을 設定하여 韓國 自動車企業에 適用하여 考察하기로 한다.

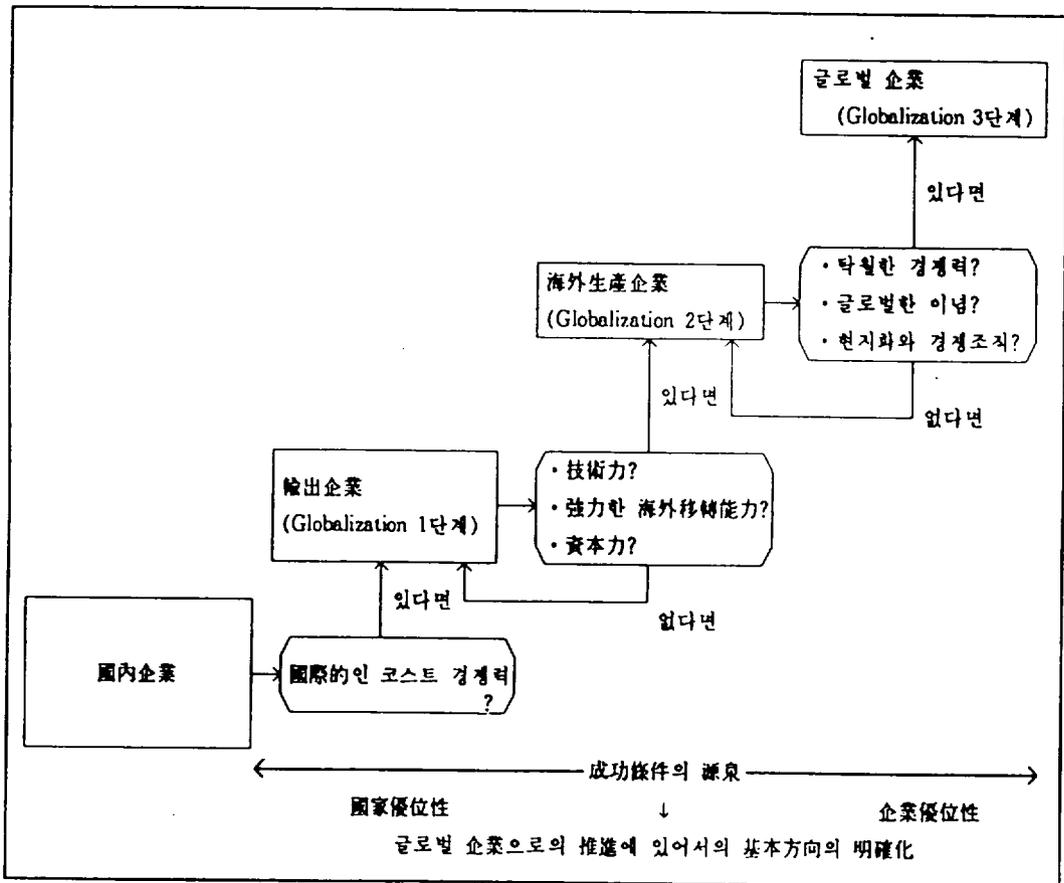
글로벌化 段階에 있어서 段階마다 즉, 前段階에서 다음 段階로의 移行이 있을 때마다 企業내부의 質的·構造的 變化를 促進시킨다고 말할 수 있다.

韓國 自動車企業이 輸出企業인 글로벌化 1段階까지 오는 데는 集中化된 原價優位, 依存的인 國際化 그리고 内部化의 活用に 크게 依存해 왔다고 볼 수 있다. 그러나 지금은 價格과 品質 및 서비스面에서 高度의 競爭力을 갖추고 熾熱한 競爭을 벌이고 있는 美國市場에서의 韓國自動車의 輸出減少現狀이 나타나고 있어 큰 問題가 아닐 수 없다. 물론 輸出市場 多邊化에 대한 努力의 成果도 나타나고 있지만 美國自動車 市場을 장악하지 않고는 世界 어느 市場에서도 競爭力을

8) 趙東成, 「國際經營學」, 法文社, 1989, pp. 41~48.

지탱하지 못할 뿐만 아니라 自國內의 市場마저도 競爭者에게 넘겨주게 될 危險이 內包하고 있기 때문이다. 더욱이 先進自動車企業들은 글로벌 市場目標의 生産과 販賣를 겨냥하여 "글로벌 10"의 일원으로 살아 남기 위하여 歐美에 生産 및 販賣據點을 마련하고 기타 지역에도 組立工場이나 販賣網을 構築하고 있다.

〈圖 III-2〉 企業의 글로벌化 段階와 進展條件



資料 : MRI, 牧野昇, 「監修」, 三菱綜合研究所經營開發部; 日本企業의 글로벌戰略, 그레이モンド社, 1992, p. 186.

이와 같이 글로벌競爭이 치열하게 展開되고 있는 狀況에서 韓國自動車企業이 글로벌化를 推進함에 있어서 지금까지의 競爭優位를 分析·評價해서 이를 더욱 強化하지 않으면 안된다.

이러한 觀點에서 韓國自動車企業의 그나마 글로벌化 1段階인 直接輸出段階에서 글로벌化 2단계인 海外直接投資에 의한 海外現地生産으로 이행하는 과정에 있다. 글로벌化 1段階인 輸出企業으로

향하게 한 要因과 韓國企業을 글로벌化의 2段階인 海外生産企業으로 향하게 한 要因들은 어떠한 것이 있고, 韓國自動車企業이 글로벌 2段階로 進展시키기 위한 條件들은 어떠한 狀態에 있는가를 分析·評價한다.

2) 研究調査方法

앞절에 있는 MRI에 의한 企業의 글로벌化와 進展條件模型에 의거한 韓國自動車企業의 現況把握과 함께 問題點을 導出하기 위하여 設問紙 調査와 面接方法을 並行하였다. 設問調査對象은 韓國의 自動車 3社(現代, 大字, 起亞)로 한정하였다. 이는 사실상 完成車 製造業은 이들 3社에 의해 지배되고 있을 뿐만 아니라 현재 글로벌化 戰略推進이 가능한 會社들이기 때문이다.

設問紙 問項은 自動車企業들과의 接觸經驗과 關聯論文을 토대로 하여 設問紙를 開發하였고 調査 對象企業들의 글로벌化 段階移行에 있어서 優位要因의 糾明項目과 輸出段階에서 海外生産을 위한 條件項目들로 구성되어 있다.

設問紙 調査期間은 1994년 8월 22일부터 9월 7일까지였으며, 設問紙는 各社(企劃 및 輸出業務擔當 任職員)에 10부씩 送付, 回收함에 있어서 2社는 韓國 自動車工業協會를 통해, 1社는 본인이 직접방문하여 回收率의 90%인 27부를 회수하였다.

蒐集된 資料의 統計分析은 SAS package(version 6.04)를 이용하여 처리하였다. 全體 標本の 規模는 27로서 設問 項目에 대한 資料는 範疇型 資料와 順位 資料로 표현되었다. 順位資料의 處理는 각 問項의 項目에 따라 加重수를 計算하여 그 수가 제일 적은 항목을 1 順位로 처리하고 그 다음으로 큰 수를 2 順位 등으로 要約하였다.

필요한 경우에는 3社間의 차이가 있는지 檢討하기 위해 카이제곱 檢定을 실시하였다.

2. 글로벌化에 대한 設問調査와 分析

1) 韓國 自動車企業의 글로벌化 段階와 競爭優位要素

(1) 글로벌化의 段階

本 研究에서는 韓國企業의 글로벌化 段階上에 어디에 위치해 있는지를 確認하기 위해 韓國 自動車企業의 國際化 段階를 國內指向段階, 間接輸出段階, 直接輸出段階(販賣支店 및 子會社), 直接輸出에서 海外直接投資段階로 이행하는 中間段階, 본격적인 海外直接投資段階, 글로벌 네트워크 연결(linkage)의 段階 등 6가지로 구분하여 設問調査 하였다.

同 調査에 의하면 韓國 自動車 3社간 글로벌化 進展程度에 관한 차이는 <表 Ⅲ-1>에서 볼 수 있는 바와 같이 3社 중 起亞自動車는 直接輸出段階에서 海外直接投資段階로 이행하는 중간

段階에 있다고 過半數가 應答하였다. 반면 나머지 現代自動車와 大宇自動車는 絶對多數가 本格的인 海外直接投資段階에 있다고 應答하였다.

〈表 Ⅲ-1〉 自動車企業의 國際化 段階

국제화 단계구분	국제화 단계				
	H	D	K	빈도수	비율(%)
국내시장지향단계					
간접수출단계					
직접수출단계	1		4	5	19
직접수출과 해외직접투자 와의 중간단계	1	2	5	8	29
본격적인 해외직접투자	7	7		14	52
글로벌 네트워크단계					
합 계	9	9	9	27	100

이는 韓國自動車企業 3社가 KD輸出증대 및 海外 現地生産體制의 확대에 본격적인 努力을 경주해 온 결과이고 1993년말 현재 국산차의 海外 組立生産能力은 약 27만대의 輸出이고 向後 稼動確定分까지 합하면 약 62만대에 이르게 되고, 또한 向後 2-3년이면 世界 20여개국에 韓國 自動車工場이 들어설 것으로 豫想되고 있다.

企業體別로 보더라도 2-3年前만 하더라도 大宇自動車와 起亞自動車が 間接輸出, 直接輸出段階에 머물고 있다는 調査가 있었지만 이번 調査에서는 起亞는 모두가 海外直接投資로 이행되는 中間段階라고 應答하였고 大宇自動車는 本格的인 海外直接投資段階라고 應答하였다. 이에 대한 根據로써 企業體別로 1994년 計劃을 살펴보면 現代自動車の 경우 1994년에 輸出對象國數를 172개국에서 191개국으로 늘린다는 計劃을 세워놓고 있고 이같은 輸出車種多樣化와 市場多邊化 努力 이외에 아프리카, 中東, 아시아 등지에 生産據點확보를 통한 KD輸出도 적극 推進할 방침인 것으로 알려지고 있다.

起亞自動車도 1994년 輸出目標를 60% 이상 증가된 26만대로 잡고 輸出對象國의 수를 1993년의 93개국에서 1994년에 103개국으로 擴大한다는 方針下에 新規市場開拓에 더욱 拍車를 가할 計劃을 樹立하고 있다.

大宇自動車の 경우 1994년에 開途國을 중심으로 10개의 現地 販賣法人網 設立을 통해 輸出物量의 지속적인 확대와, 한편으로는 構築중인 現地 生産據點에 KD輸出을 본격적으로 開始한다는 計劃을 세워 놓고 있는 것으로 알려지고 있다. 이에 따라 輸出 對象國數를 현재 100개국에서 1994년 125개국으로 늘린다는 방침하에 新規 市場開拓을 통한 市場多邊化 戰略을 마련해 놓은

것으로 알려지고 있다.

이상에서 韓國 自動車産業과 企業의 글로벌化 段階는 國內指向段階 → 輸出指向段階 → 海外 直接投資段階 → 글로벌生産段階로 이행하게 되는데 현재는 輸出志向段階에서 海外直接投資段階로 이행하는 段階에 머물고 있다고 할 수 있겠다.

이처럼 韓國 自動車産業 및 企業의 글로벌化는 매우 빠른 속도로 진전되어 오고 있다.

<表 Ⅲ-2> KD 輸出 對象國

(單位 : 천대)

業體名	對象地域	規模	船積開始	비 고
現 代	캐나다	100	89년	現地生産 工場, 쏘나타
	태국	10	93년	엑셀
	보츠와나	10	93년	엘란트라, 엑셀, 쏘나타
	이집트	10	94년 예정	엑셀
	말레이시아	11	95년 예정	1.25톤 트럭
起 亞	대만	25	89년	프라이드
	필리핀	15	89년	세레스, 프라이드
	베네스웰라	7	92년	프라이드
	베트남	2	93년	프라이드, 세레스, 베스트
	이란	100	93년	프라이드
	인도네시아	50	94년 예정	합작(지분30%), 프라이드, 세피아
大 宇	우즈베크	180	95년 예정	合作(지분50%), 경자동차
	이란	50	95년 예정	合作(지분34%), 르망, 에스페로
	필리핀	10	94년 예정	合作(지분60%), 르망, 에스페로
	베트남	20	94년 예정	合作(지분65%), 르망, 프린스, 에스페로
	중국	5	94년 예정	合作(지분60%), 대형버스

資料 : 기아경제연구소, KAMA

韓國 自動車企業의 글로벌化 과정은 輸入代替化 → 先進國輸出 → 先進國生産 → 開途國輸出 및 生産의 段階를 거치고 있는데 비해 日本은 일반적으로 輸入代替化 → 開途國輸出 → 先進國輸出 → 開途國生産 → 先進國生産 등의 過程을 거쳐 글로벌化가 진전되었다. 따라서 韓國 自動車企業은 日本 自動車企業의 글로벌化 過程과는 다른 패턴을 가지고 있다. 이는 韓國 自動車が 先進 多國籍企業의 아웃소싱戰略에 의해 先進國에 대한 輸出 및 生産이 開途國보다 먼저 전개되었다고 할 수 있다.

韓國 自動車生産의 發展過程과 日本의 自動車産業의 그것을 비교하면 日本은 1950년부터 1960년대에 걸친 輸入代替期間 동안 國內需要가 크게 확대되었고 그에 따른 生産의 擴大 및 價格·非

價格競爭力의 強化를 背景으로 輸出成長段階로 이행하였다. 이에 대해 韓國은 國內需要 規模가 적은데다 그것도 충분히 輸入代替로 成長되지 못한 段階에서 乘用車의 輸出에 치우쳤고, 그것도 美國과 같은 先進國市場을 중심으로 輸出이 확대되었다. 현재 韓國에서 內需가 擴大된 것은 거의 최근의 일이며 이러한 現狀을 보면 韓國 自動車産業의 발전이 日本의 經驗에서 나타난 것과 같이 輸出이 國內需要의 擴大·鈍化를 補完하는 形態로 輸出이 확대된다고 하는 發展패턴과는 다른 發展形態를 취해온 것을 意味하는 것이 된다고 한다.⁹⁾

韓國 自動車産業의 輸出指向段階는 量産體制의 構築과 더불어 점차 시작되었다고 할 수 있다. 1962년에서 1982년까지 20여년의 기간동안 韓國 自動車産業은 國內指向段階에 머물러 있었던 것과는 대조적으로 輸出指向段階에 들어서면서부터 빠른 속도로 글로벌化 推進方向으로 옮겨지고 있다.

現代自動車는 캐나다에 진출한 지 불과 2년만에 世界 最大市場이면서 치열한 競爭을 벌이고 있는 美國市場에 본격적으로 진입하였으며, 1987년에 캐나다 퀘벡주에 自動車部品 生産工場을, 1989년 7월에 캐나다 브르몽市에 完成車 現地組立 生産工場을 준공함으로써 소극적인 海外投資의 새로운 章을 열었다. 그 후 韓國 自動車企業 3社는 KD輸出증대 및 海外 現地生産 體制의 擴大를 통한 글로벌化로의 推進을 본격적으로 着手하기 시작했다. 앞의 <表 Ⅲ-2>에서도 보았듯이 1993년 말 現代自動車는 태국과 아프리카 보츠와나에서, 起亞는 베트남과 이란에서 각각 現地 組立工場 稼動을 시작하였고, 大宇는 우즈베크, 이란, 필리핀, 베트남, 중국 등 5개국과 合作進出契約을 締結했다. 이로써 최근 4년 사이에 총 12개국에 15개 韓國車 生産工場이 稼動을 시작했거나 건설되기 시작한 셈이다.

이와 같은 급속한 글로벌化에로의 進展으로 미루어 보아 韓國 自動車企業은 조만간 본격적인 海外直接投資段階로 진입하게 될 것으로 예상된다. 그렇다면 이러한 급속한 글로벌化에로의 進展에 대한 決定要因은 무엇인가라는 設問調査에서 나타난 <表 Ⅲ-3>에서 의하면 韓國 自動車産業의 발전과 글로벌化에로의 진전에 있어서 가장 寄與度가 큰 要因들을 순위별로 보면 自動車企業들의 꾸준한 技術開發 能力, 規模의 經濟 등 生産能力, 資金과 金利水準, 經營者의 意志 및 經營能力 등의 順으로 把握하고 있다.

9) 任千錫, "自動車産業의 競爭力 強化와 下請分業生産의 役割", 對外經濟政策研究院, 1993, pp. 113~114.

〈表 Ⅲ-3〉 韓國 自動車産業의 發展과 決定要因

결 정 요 인	순 위 *	합
기술개발능력	1	56
규모의 경제등 생산능력	2	85
임금 및 금리수준	3	102
경영자의 의지 및 경영능력	4	114
정부의 수입금지 및 신규진입금지 등 무역 및 산업정책지원	4	114
양질의 노동력	6	135
엔高 등 외부환경여건	7	150

* 순위에 따른 加重重으로 표시한 관계로 합이 작을수록 순위가 높다.

(2) 競爭優位의 要素

韓國 自動車産業의 歷史는 비교적 일천하지만 이와 같은 급속한 글로벌化에로의 진전과 輸出성장을 가져오게 한 要因은 무엇인가에 관한 設問調査의 結果를 토대로 競爭優位 源泉을 보면 다음과 같다.

〈表 Ⅲ-4〉 韓國 自動車産業의 競爭優位의 源泉

경쟁우위의 원천	순 위	합*
가격경쟁력	1	39
소형차부문에 있어서 해외경쟁자의 경쟁력의 상대적인 약화	2	85
엔高 등 외부환경	3	91
歐美人들에게 補助車輛(second car)으로 쉽게 어필	4	101
강력한 성장의지 및 탁월한 경영능력	5	120
정부의 강력한 지원정책	6	131

* 順位에 따른 加重重으로 표시한 관계로 합이 작을수록 順位가 높다.

첫째는 韓國 自動車가 國際 價格競爭力을 갖추고 있었다는 점이다. 〈表 Ⅲ-4〉에서 보는 바와 같이 設問紙 응답자의 절대다수가 韓國 自動車의 競爭優位의 源泉으로서 價格競爭力을 들고 있는 것으로 보아도 알 수 있다. 즉 韓國 自動車産業 특히 現代自動車의 경우 內需市場을 위한 小型乘用車를 生産해 온 결과, 그 회사들은 충분한 經驗을 축적해 왔고 저렴한 勞動費用으로 生産한 乘用車의 生産費가 낮아서 韓國 自動車가 他國産 自動車에 비해 價格競爭力을 가질 수 있었다.

이러한 가격경쟁력이 韓國 自動車輸出에 있어서 가장 중요한 競爭優位 源泉으로 作用했다고 할 수 있다.

둘째, 小型 乘用車部門에서 海外競爭者들의 競爭力이 상대적으로 약하다는 데서 찾을 수 있다는 점이다. 이는 韓國 自動車企業들 중 특히 美國市場 進出決定 時期에 관한 現代自動車의 意思決定들이 環境條件과 시간적으로 잘 맞아 떨어진 것과 관련이 있다. 美國은 傳統的으로 大型車 위주로 발전되어 大型車 生産에 比較優位를 가지고 있어서 오일쇼크 이후에 小型車에 대한 需要의 急增에 對應이 늦어져 小型車 需要는 거의 日本 등으로 부터 輸入에 의존하고 있을 때, 美國政府는 1980년대 초에 自動車 輸出自律 制限을 하도록 日本에 압력을 가하였는데 日本 自動車메이커들은 그 요청에 응할 뿐만 아니라 그들의 利益을 極大化하기 위해 美國市場에 輸出될 日本産 自動車を 급상(grade up)시켰다. 그 결과 美國 自動車企業들의 전통적으로 약한 競爭力을 갖고 있었던 소형차市場이 넓어져 大宇自動車와 起亞自動車와의 합작선인 GM社와 포드社는 對應策으로 합작선인 大宇의 르망과 起亞의 프라이드를 OEM방식으로 輸入하여 그들의 브랜드인 Pontiac과 Festiva로 小型車市場의 需要를 開發하였다. 현재는 現代自動車 뿐만 아니라 起亞自動車와 大宇 自動車が 이 차종 뿐만 아니라 獨自 開發한 乘用車を 輸出하고 있는 상황이다.

셋째, 日本의 엔화절상으로 인해 日本輸入車에 상당한 價格上昇을 招來케 하여 우리나라 小型 乘用車의 價格競爭力은 상대적으로 커지게 되었다.

넷째, 信賴性있는 製品性能을 들 수 있다. 韓國에서 生産되는 小型乘用車는 대부분 단순한 機械構造를 갖춘 低燃費型이므로 故障이 적고 維持管理가 쉬워 北美人들에게 세컨드 카(second car)로 쉽게 어필할 수 있었다는 점인데 이는 韓國産 自動車の 製品要因上的 比較優位인 것이다.

다섯째는 韓國 自動車企業들의 강력한 成長意志라는 점이다. 現代自動車의 경우 독자적인 車種 開發을 위해 “死生決斷”의 意志를 이미 실현하였고 大宇自動車와 起亞自動車도 독자적인 차종개발을 하는 등 이와 유사한 成長政策을 강력히 展開해 나가고 있다.

여섯째는 政府의 강력한 自動車産業 育成 및 輸出支援 政策을 들 수 있다. 그 동안 우리 政府는 數次에 걸쳐 自動車産業의 育成計劃을 발표하여 ‘自動車産業 育成策’을 펴왔다. 이러한 政策은 關聯企業들에게는 自動車産業의 發展과 글로벌 進展에 강력한 動因을 提供하였다고 볼 수 있다.

이상의 要因들은 韓國 自動車産業의 發展과 글로벌化의 進展에 促進要因으로 作用했다고 볼 수 있다.

(3) 獨占的 優位에 대한 開發要素

本節에서는 韓國 自動車産業의 글로벌化에로 거치는 段階에 관한 分析에서 韓國 自動車産業이 直接輸出段階에서 海外直接投資로 移行하는 中間的인 段階에 있음을 확인하였다. <表 Ⅲ-1>에서 본 바와 같이 韓國 自動車企業은 글로벌化 1段階에서 글로벌化 2段階로 막 착수하는 立場이다.

<表 Ⅲ-5> 企業의 海外投資段階에서 開發하여야 할 優位要素

우 위 요 소	순 위	합*
독자기술개발능력	1	55
新車種開發 등 제품요인상의 우위	2	85
마케팅능력	3	99
수출, 해외판매 등 국제화의 경험	4	107
규모의 경제 등 생산능력	5	130
정부의 수입금지, 신규진입금지 등 무역, 산업정책지원	6	140
경영자의 성장의지 및 경영능력	7	140
양질의 노동력	8	150
정부의 세제 및 자금 등 금융지원	9	150
임금 및 금리수준	10	151

* 順位에 따른 加重乘으로 표시한 관계로 합이 작을수록 順位가 높다.

중요한 것은 글로벌化의 前段階에서 다음 段階로의 이행조건이 輸出企業인 글로벌化 1段階까지는 韓國 自動車産業 全體의 比較優位 내지는 國家特有的의 優位要素가 重要하며 그 優位性에 의존할 수 있었던 것에 비해 海外直接投資 段階로의 이행에서는 個別企業으로서의 獨占的 優位要素가 더욱 필요하게 된다.

本 項에서는 設問조사에서 나타난 <表 Ⅲ-5>에서 본 바와 같이 韓國 自動車企業들이 개발해야 할 優位要素 중 重要도에 따라 順位를 결정하게 한 결과, 가장 중요도가 높은 것이 技術開發力, 新車種開發 등 製品要因상의 優位, 마케팅능력의 增進, 輸出·販賣 등 글로벌化의 經驗增大 등으로 나타났는데, 이는 향후 海外直接投資段階에서는 國家特有的의 優位보다 企業特有的의 優位要素가 더욱 중요하게 됨을 의미한다.

지금까지 韓國 自動車企業의 글로벌化 進展에는 企業間 다소 차이가 있었지만 최근에는 3社가 거의 비슷하게 現地 生産企業인 글로벌化 2段階로 향하고 있다. 따라서 韓國 自動車企業의 글로벌化 2段階인 海外生産企業으로의 進展은 海外直接投資段階에 적합한 企業特有的의 獨占的 優位要素인 技術力, 海外移行能力 그리고 資本力을 個別企業의 次元에서 여하의 開發해 낼 수 있느냐에 달려 있다고 할 수 있다.

2) 韓國 自動車企業의 글로벌化 2段階인 現地生産을 위한 進展條件

韓國 自動車企業의 글로벌化에로의 거치는 段階에 관한 設問調査에서 韓國 自動車企業이 直接 輸出段階에서 海外直接投資로 이행하는 段階에 있음이 확인되었다.

여기에서는 現地生産을 위한 企業特有的의 優位에 관련된 要因, 隘路要因으로 大別하여 技術力, 海外移轉能力, 資本力을 추출하여 이를 分析, 考察하고자 한다. 本 項에서는 技術力, 資本力과 관련된 要素를 제외하고는 모든 要素를 海外移轉能力으로 포함시킨다.

(1) 企業特有的의 優位와 관련된 要素

企業特有的의 優位란 企業 스스로가 創出할 수 있거나 他組織으로부터 移轉받을 수 있는 優位要素로서 海外直接投資決定 以前段階에서 當該企業이 이미 保有하고 있거나 획득할 수 있는 競爭優位에 해당되는 바 이는 오늘날 같은 글로벌競爭下에서는 獨占的優位(Monopolistic Advantage), 競爭優位(Competitive Advantage)와 비슷한 用語¹⁰⁾로 불리워지고 있다.

앞에서 본 바와 같이 韓國 自動車企業이 글로벌化 II 段階인 海外産業企業으로의 進展에 대한 前提條件은 企業特有的의 優位要素인 技術力, 海外移轉能力, 資本力을 들고 있다.

本 項에서는 企業特有的의 優位와 관련된 要素들로서 좀 더 細分하여 製品の 品質, 工程技術, 新製品開發能力, 經營層의 國際經營能力, 資金調達力에 대해서 競爭企業에 비해 關係企業이 느끼는 優位の 정도가 어느 水準인가를 파악한다.

여기서 <表 III-6>~<表 III-17>의 결과에 대해서 3社간 차이가 있는지 X^2 -test(獨立性檢定)을 한 결과 P-값이 모두 10%보다 훨씬 높았으므로 3社間의 差異가 없다고 판단되었다. 따라서 本 論文에서는 3社가 同一한 集團이라고 판단하였고 이러한 기초에 의해 分析하였다.

① 技術力과 관련된 製品の 品質

韓國 自動車企業이 品質面에서 競爭企業과 대비하여 볼 때 <表 III-6>에서 보는 바와 같이 22%가 약간 우월하다고, 59%가 비슷하다고 응답하고 있다. 19%의 企業이 약간 劣等하다고 應答하였다. 韓國 自動車企業들이 品質에 관한 한 競爭社에 비해 대체적으로 비슷하다고 응답함으로써 競爭社에 뒤지지 않고 있음을 스스로 평가하고 있음을 알 수 있다. 이는 開途國에 進出하고 있고 또한 韓國 自動車の 品質이 향상되어가고 있음을 나타내는 것으로 볼 수 있다.

10) ① J. H. Dunning, op. cit., pp. 21~40, ② C. P. Kindleberger, op. cit., pp. 23~34 ③ S. H. Hymer, op. cit., pp. 34~36, ④ L. T. Wells, Jr., Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment From Developing Countries, Cambridge, MIT Press, 1983, pp. 19~64.

〈表 Ⅲ-6〉 제품의 품질

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다		
약간 우월하다	6	22%
비슷하다	16	59%
약간 열등하다	5	19%
매우 열등하다		
합 계	27	100%

P-value : 0.452

② 工程技術

工程技術面에서 競爭社에 비해 海外移轉能力 優位程度에 관한 質問에서 〈表 Ⅲ-7〉에서 보는 바와 같이 韓國 自動車企業들이 19%가 약간 優越하다고 응답하고 81%가 비슷하다고 응답함으로써 약간 우월하거나 비슷하다고 응답한 경우가 90%를 차지하고 있다. 이는 組立과 加工部門에서 오랜 기간동안 優位性을 견지하여 온 韓國企業의 特性을 고려할 때 지금은 주로 開途國에 進出하고 있어 그곳의 競爭企業들에 비해 工程技術面에서 약간 優越하거나 비슷한 수준에 있다고 응답한 것은 당연한 것이라 생각된다.

〈表 Ⅲ-7〉 工程技術

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다		
약간 우월하다	5	19%
비슷하다	22	81%
약간 열등하다		
매우 열등하다		
합 계	27	100%

P-value : 0.179

③ 新製品 開發能力

韓國 自動車企業들이 新製品 開發能力面에서 〈表 Ⅲ-8〉를 보면 競爭企業에 비해서 41%가 비슷하다고 응답하고 48%가 약간 열등하다고 응답함으로써 비슷하거나 약간 劣等하다고 응답한

수는 89%를 점하고 있다.

自動車企業에 있어서 製品技術이나 生産技術의 진보가 가장 빠르게 이루어지는 産業 중의 하나로써, 앞으로 世界自動車市場에서의 競争은 製品技術의 革新速度와 進歩速度에 따라 그 成敗가 달려있다 할 수 있을 만큼 新製品開發能力의 중요성은 날로 증대되고 있는 것이 현실이다.

이와 같은 상황에서 韓國 自動車企業의 글로벌化 推進에 있어서 48%가 新製品開發能力面에서 競争企業들보다 뒤지고 있다는 것은 韓國 自動車企業의 現住所를 나타내주는 것으로 평가된다.

〈表 Ⅲ-8〉 신제품 개발능력

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다	1	4%
약간 우월하다	2	7%
비슷하다	11	41%
약간 열등하다	13	48%
매우 열등하다		
합 계	27	100%

P-value : 0.766

④ 商標認知度

商標認知度は 그 商品의 購買決定에 절대적인 影響을 미친다. 그 商品의 機能, 品質에 관한 信賴性 및 用途 등에 관해 事前 認知가 되어 있으면 購買段階에서 그 商品이 消費者에 의해 選擇될 가능성이 높다.

〈表 Ⅲ-9〉 상표의 인지도

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다		
약간 우월하다	5	19%
비슷하다	12	44%
약간 열등하다	9	33%
매우 열등하다	1	4%
합 계	27	100%

P-value : 0.126

特定商品에 대한 品質이미지, 信賴度 등은 商標를 중심으로 購買되기 마련이다. 특히 現地市場 開拓을 海外直接投資의 主要動機로 삼고 있는 自動車企業의 경우 商標인지도는 더욱 重要하게 된다. <表 Ⅲ-9>에서 보는 바와 같이 韓國 自動車企業들이 自社의 商標認知度에 관해 主要 競爭企業들과 비교할 때 약간 우월하다고 평가한 업체들이 19%, 비슷하다고 평가한 업체들이 44%, 약간 열등하다고 33%로 나타났다.

이는 韓國 自動車에 대한 商표인지도가 競爭企業에 비해 약간 우월하던가 비슷한 경우를 보면 韓國 自動車企業의 開途國에 진출하는 경우 韓國 自動車が 선진국인 美國에서도 성공적으로 販賣되는 自動車라는 이미지가 크게 작용한 것으로 생각되어진다.

⑤ 價格

<表 Ⅲ-10>에서 보는 바와 같이 全體應答者의 4%가 매우 우월하다고 41%가 약간 우월하다고 응답함으로써 전체의 45%가 價格面에서 競爭優位를 保有하고 있다고 나타났다. 전체응답자의 55%가 競爭企業체 비해 비슷하다고 평가하고 있다.

현재 韓國企業은 開途國을 중심으로 海外投資를 本格化하는 過程에 있는 만큼 開途國에서의 直接投資는 生産費 引下를 통하여 現地市場 및 國際市場에서의 價格競爭力을 유지하거나 強化하려는 方案의 一環으로 實施한 投資가 주종을 이룬다. 그러나 45%만이 가격면에서 경쟁우위를 보인다는 응답결과는 韓國製品の 競爭力을 주로 價格要素에 根源을 두고 있었던 점에 비추어 볼 때 開途國에 投資를 하고서는 원래 目標設定된 價格競爭力 達成이란 그리 쉬운 일은 아니라는 것을 알 수 있다.

<表 Ⅲ-10> 가 격

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다	1	4%
약간 우월하다	11	41%
비슷하다	15	55%
약간 열등하다		
매우 열등하다		
합 계	27	100%

P-value : 0.127

⑥ 勞務管理 및 經營統制能力

韓國과 文化的, 社會的 背景이 다른 異質的 環境에서 現地의 從業員을 관리하는 일이란 韓國 自動車企業의 經營管理者에게는 어려운 課業일 것이다. 익숙하지 못한 現地 經營環境에 대한 適應段階에서 여러가지 어려움을 겪게 되는데 韓國 自動車企業들을 대상으로 勞務管理 및 經營統制의 機能을 遂行할 적에 自社의 能力을 어떻게 평가하고 있는가를 보면 <表 Ⅲ-11>에서 보는 바와 같이 勞使管理 및 經營統制의 能力面에서 전체응답자의 34%가 잘하든가 또는 잘해나갈 것이라고 응답하고 있고 15%만이 열등하다고 평가하여 勞使管理 및 經營統制能力面에 있어서 자신감을 보유하고 있는 응답수가 열등하다고 평가하고 있는 수의 2배를 달하는 것으로 나타났다. 51%는 거의 비슷하다고 응답하였다.

異質的인 環境에서 所期의 經營成果를 올리 때까지 상당한 어려움이 예상되는데 전체의 85%가 勞使管理 및 經營統制能力에 자신감을 보이는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 평가는 韓國 自動車企業들이 지금이야 現地生産을 위한 初步段階에서는 經營規模도 적고 本格的인 體制를 갖춘 經營組織 運營을 충분히 경험해보지 못한 상황에서 現地國의 勞使管理 및 經營統制의 어려움을 실감하지 못한데서 오는 평가라고 생각된다.

<表 Ⅲ-11> 勞使管理 및 經營統制能力

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다	1	4%
약간 우월하다	8	30%
비슷하다	14	51%
약간 열등하다	4	15%
매우 열등하다		
합 계	27	100%

P-value : 0.624

⑦ 바이어와의 좋은 關係維持能力

韓國 自動車에 대한 사표인지도를 現地에 구축하지 못한 상태에서 바이어와의 관계는 대단히 중요하다. 바이어와의 關係維持 能力을 <表 Ⅲ-12>에서 보면 전체응답자의 45%가 전반적으로 좋은 관계를 유지하고 있고 48%가 競爭企業과 비슷하다고 평가하고 있는데 반해 7%만이 약간 열등하다고 나타나고 있다. 대체로 바이어와 協力體制가 良好한 것으로 評價하여 바이어와의 協力 體制에 대해서 자신감을 보여주고 있어 고무적이라고 할 수 있다.

<표 Ⅲ-12> 바이어와의 좋은 관계 유지능력

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다	1	4%
약간 우월하다	11	41%
비슷하다	13	48%
약간 열등하다	2	7%
매우 열등하다		
합 계	27	100%

P-value : 0.376

③ 情報蒐集能力

情報蒐集能力 및 分析能力은 企業에 있어서 核心要素이다. 사실 適正한 情報能力이 없으면 새로운 機會의 捕捉이나 經營環境 變化에 대응하여 企業의 生存과 成長을 효과적으로 기대할 수 없는 것이다. 국내에서 보다 훨씬 많은 量의 情報를 蒐集하고 分析해야 하는 現地生産을 위한 海外 投資企業에게는 情報의 重要性은 더욱 커진다.

韓國 自動車企業들이 26%가 自社の 情報能力이 競爭企業에 비해 우월하다고, 44%가 거의 비슷하다고, 30%가 競爭企業에 뒤진다고 응답하였다(表 Ⅲ-13)).

<표 Ⅲ-13> 정보수집 및 분석능력

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다	1	4%
약간 우월하다	6	22%
비슷하다	12	44%
약간 열등하다	8	30%
매우 열등하다		
합 계	27	100%

P-value : 0.108

지금까지 韓國 自動車企業은 價格競爭力을 바탕으로 한 競爭戰略을 展開해왔다. 앞으로는 現地 國의 消費者의 必要와 欲求를 정확히 파악하여 다양한 競爭戰略을 推進해야 할 시점에 있다. 그래서 정확하고 신속한 經營 情報蒐集能力이 企業의 生存과 成長에 前提條件이 되기도 한다.

이러한 과정에서 전체 응답자중 30%가 情報蒐集能力에 있어서 競爭國보다 열등하다고 평가한 것은 韓國 自動車企業들의 競爭力強化를 위해서는 情報能力이 改善되어야 함을 의미하는 것이다.

⑨ 國際經營能力

글로벌化 推進企業의 經營은 國內企業에 비하여 많은 종류의 事項에 관한 意思決定을 추가적으로 필요로 하는바, 이들 主要 決定事項에는 販賣戰略, 調達戰略, 所有形態戰略, 財務戰略, 勞動力 運用戰略, 經營管理戰略, 法律的 環境對應戰略, 統制戰略 그리고 弘報 및 P.R戰略 등의 요소들이 있다.

그러므로 國際經營能力은 上記의 각 戰略部門에 관한 綜合的이고도 專門的인 것을 필요로 하고, 이러한 國際經營能力이 뒷받침이 되지 않고는 글로벌化 2段階인 海外 現地生産企業으로 進入할 때 의도된 성과를 얻을 수 없을 것이다.

韓國 自動車 3社들 중 44%가 國際經營能力面에서 競爭力에 비해 우월하다고 응답하고 26%가 경쟁企業에 비하여 비슷하다고 응답했으며 30%가 열등한 상태에 있다고 평가하였다(<表 Ⅲ-14>). 이상에서 본 바와 같이 韓國 自動車企業들이 44%가 競爭企業보다 우월하다고 評價함으로써 자신감을 보이는 것은 고무적이라고 할 수 있으나, 한편으로는 아직 글로벌化 初期段階에서 본격적인 海外直接資本段階로 이행하는 過程에 있는 바, 그 어려움을 겪어 보지 않은 상태에서 단순한 基準으로 너무 쉽게 評價를 내리지 않았나 하는 느낌이다.

<표 Ⅲ-14> 經營層의 國際經營能力

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다	5	18%
약간 우월하다	7	26%
비슷하다	7	26%
약간 열등하다	8	30%
매우 열등하다		
합 계	27	100%

P-value : 0.253

⑩ 資金調達能力

國內外를 불문하고 事業活動을 실시하는데는 우선 資金이 필요하게 된다. 資金調達능력은 글로벌化 2段階인 海外生産企業으로 進展하기 위한 조건의 하나로서 적시에 적정한 規模의 資金이

뒷받침되지 않고는 조직의 效率的인 運營과 所期의 經營目標達成은 事實上 어렵게 된다. 韓國 自動車企業의 資金調達能力을 競爭社에 比하여 볼 때 <表 Ⅲ-15>에서 보는 바와 같다.

<표 Ⅲ-15> 資金調達能力

	빈 도 수	비 율
매우 우월하다	1	4%
약간 우월하다	3	11%
비슷하다	17	63%
약간 열등하다	6	22%
매우 열등하다		
합 계	27	100%

P-value : 0.367

韓國 自動車 3社 중 15%가 競爭企業에 比해 우월하다고 응답을 하고 있고, 63%가 비슷하다고 인식하고 있는 반면에 22%가 劣等하다고 평가하고 있다. 이 調査結果에 의하면 資金調達面에서 競爭企業에 比해 우월하다는 쪽보다 열등하다는 쪽이 약간 많은 것으로 밝혀졌는데 열등하다는 면에서는 韓國 政府의 현지 資金調達制限을 두고 있는데 그 원인이 있지 않나 생각이 된다.

資金調達方法은 本社로서는 世界에서 가장 코스트가 적게 드는 源泉에서 資金을 調達하여 供給하는 것이 原則이다. 그 源泉으로서는 本社利益의 内部留保資金, 減價償却積立金, 外部源泉에는 現地金融機關, 政府諸機關으로 부터의 獎勵金, 合作企業의 경우는 파트너에서 借入, 더욱이 狀況에 따라서는 自社가 갖고 있는 證券賣却 등을 들 수 있겠다. 韓國 自動車企業들이 投資를 하기 위해 企業内에서 調達할 수 있는 資金源은 利益의 社内留保分과 減價償却積立金を 들 수 있는데 韓國 自動車企業의 경우 이들 内部資金(Internal Funds)은 企業의 投資額에 훨씬 못 미치는 것이 현실이다. 그렇기 때문에 外部源泉에서 資金을 調達하지 않으면 안된다.

韓國 自動車企業이 海外據點 設置時 資金調達방법에 관한 質問에서 <表 Ⅲ-16>에서 보는 바와 같이 先進國에서는 우선 現地 金融機關에서 借入하고 두번째는 現地 資本市場에서 調達, 그 다음은 本國 金融機關에서 借入한다는 순으로 평가하고 있다.

반면 開途國에서는 우선 本國 金融機關에서 借入, 둘째는 現地 金融機關에서 借入하고 그 다음으로 現地 資本市場에서 調達한다는 순으로 평가하고 있다. 여기서 우선 순위에 있어서 先進國

과 開途國에서 차이가 나는 것은 先進國은 金融市場이 발달하여 支給保證만 확실하면 훨씬 유리한 資金을 이용할 수 있는 반면에 開途國에서는 金融市場의 未發達로 인해 本國 金融市場에서 調達하는 것으로 판단된다. 그리고 資金調達 能力面에서는 현지 生産企業으로 향한 海外投資를 하는데 있어서 큰 문제가 되는 것으로는 생각하지 않는 것으로 판단하고 있음을 인터뷰 결과 확인하였다.

〈表 Ⅲ-16〉 貴社の 海外據點設備時 資金調達方法

	선진국		개도국	
	빈도수	비율(%)	빈도수	비율(%)
本國 母會社の 내부유보	9	11	8	10
현지 금융자회사에서 조달	14	17	10	12
현지 금융기관에서 차입	22	28	17	21
현지 한국계기업에서 차입	1	1	0	0
본국 금융기관에서 차입	15	19	20	24
본국 자본시장에서 조달	2	2	12	15
현지 자본시장에서 조달	18	22	7	9
타국 자본시장에서 조달	0		7	9
기 타	0		0	
합 계	81	100	81	100

(2) 現地投資法人의 隘路事項

海外直接投資는 資本이 國境을 넘어 이동하는 것만이 아니고 傳統的인 의미에서의 經營資源인 資本, 生産設備 등 이외에 技術, 노우하우, 經營管理方式 등 人的 資源이 다루는 知的 要素가 패키지되어 이동하는 것이 今日的 海外直接投資의 特徵이다.

韓國 自動車企業의 海外現地生産을 위한 본격적인 海外直接投資의 始作段階이기 때문에 異質의 環境要素에 의해 本國에서보다 外國에서 극복해야 할 諸問題들이 많다.

韓國 自動車企業들이 單獨投資에 의한 現地子會社를 運營하고 있는 중이거나 또는 運營할 경우 애로사항이 있다면 어떠한 것들이 있고 또한 있을 것인가를 묻는 질문에 응답한 결과를 보면 〈표 Ⅲ-17〉에서 보는 바와 같이 韓國 自動車企業들이 海外子會社를 運營中이거나 運營하게 될 때 가장 큰 애로사항으로서 技術水準의 부족과 전반적인 運營能力的 不足 및 마케팅 能力的 不足으로 나타났다.

<表 Ⅲ-17> 現地企業運營의 隘路事項

	순 위	합*
전반적인 경영능력 부족	1	73
마케팅 능력의 부족	1	73
기술수준의 부족	3	65
합작상대방과의 불화	4	91
현지국정부의 간섭	5	92
현지종업원 또는 노동조합과의 불화	6	95
기 타	7	106
모기업 파견직원의 현지적응애로	8	107

* 順位에 따른 加重重으로 표시한 관계로 合이 작을수록 順位가 높다.

外國企業은 現地國 企業과 비교하여 必然的으로 불리한 입장에 처하게 되는데 이러한 불리한 점, 즉 外國費用을 극복하고 現地國 企業과의 競爭에 이길 수 있기 위하여, 外國企業은 現地國 企業이 갖고 있지 못한 競爭上 優位要素를 가지고 있어야 한다.

이러한 관점에서 上記의 問題點을 갖고 있는 것은 정말 시급히 해결해야 할 과제로서 企業에서 해결되어야 할 部分이 대부분이고 더욱이 調査結果<表 Ⅲ-18>에 의하면 自動車 3社가 現地化 時期를 1997년으로 잡고 있는 바 2~3년 동안 企業이 온갖 勞力을 기울여 이러한 문제를 해결해야 할 것이다.

<表 Ⅲ-18> 現地化 時期

1995	1997	2000	2005	2005 이후	
합 계	7 26%	17 63%	2 7%	1 3%	0

IV. 韓國 自動車企業의 글로벌化에 대한 問題點

韓國 自動車企業은 글로벌化로 1段階에서 글로벌化 2段階인 海外生産企業으로 막 착수하는 처지이다.

本章에서는 第Ⅱ章의 韓國自動車企業이 海外生産을 위한 發展條件인 技術力, 海外移轉能力, 資本方面에서의 여러가지 設問調査에 의한 評價를 토대로 問題點을 導出하고자 한다.

1. 技術力

1) 技術能力的 劣立

自動車産業은 製品技術이나 生産技術의 進歩가 가장 빠르게 이루어지는 産業 中の 하나로서, 앞으로 世界自動車 市場에서의 競争은 製品技術의 革新速度와 進歩速度에 따라 그 成敗가 달려있다고 할 수 있다.

그러므로 韓國 自動車企業의 技術能力을 先進 主要國과 比較함으로써 현재 우리의 位置와 發展方向을 找게 될 것이다.

(1) 製品技術의 落後

製品技術에서는 韓國 自動車企業의 製品技術能力은 아직까지 先進國 自動車企業에 비해서 낮은 수준에 있다고 할 수 있다. 그러나 부분적이지만 韓國 自動車企業은 製品技術에서 많은 發展을 가져와 <表 IV-1>에서 보는 바와 같이 現代自動車가 1975년에 高유 모델인 포니를 始發點으로 하여 1994년 엑센트까지 7個 車種의 出市를 하였고, 大宇自動車와 起亞自動車가 高유 모델을 출시한 것은 1990년 에스페로와 1993년 세피아와 스포티지이고 일부 設計分野는 海外技術에 아직까지 의존하는 形편이다.

<表 IV-1> 國產固有모델 開發經緯

		60년대	70년대	80년대	90년대	비고
現代	도입모델 6종	코티나 마크4 그라나다 				소요기간: 8년
	고유모델 13종	포니 스텔라 쏘나타 엘란트라 액셀 스푸프 엑센트				
起亞	도입모델 11종	피아트 브리사 푸조 콩코드, 프라이드 캐피탈 포텐샤 아벨라				소요기간: 23년
	고유모델 2종	스포츠지, 세피아 				
大宇	도입모델 18종	새나라 레코드 로얄 르망 티코 아카디아 크라운, 코로나				소요기간: 23년
	고유모델 1종	에스페로 				

資料 : 韓國自動車工業協會(KAMA) 内部資料

韓國 自動車企業의 技術自立을 하는데 중요한 課題 中の 하나가 動力推進軸에 대한 製品技術을 확보하는 것이었는데, 1991년에 現代自動車가 國內 처음으로 自社の 技術에 의해 알파엔진과 變速機 開發에 成功하였다. 이어서 大宇自動車와 起亞自動車도 독자모델의 엔진과 變速機 開發에 성공하였다. 이와 같이 그간 各社가 엔진개발을 위해 쌓은 技術蓄積은 향후 韓國 自動車企業의 技術自立 土臺를 구축하는데 중요한 의미를 갖게 된다. 固有 모델의 新車種이 1991년 起點으로 크게 늘어나게 되었다. 그러나 韓國 自動車企業이 輕量化, 電子化, 無公害自動車 등의 尖端技術에 대한 製品技術은 先進國 自動車企業에 비해서 특히 취약한 부분으로 지적된다. 自動車の 電子化는 燃費向上, 大氣汚染防止, ABS, 에어백, 衝突防止裝置 등 自動車 安全增進 및 自動航法裝置, 運轉者道路 및 交通情報시스템 등의 便宜性 增大 등 自動車에 대한 社會的 要求에 副應하는데 주요 목적이 있다. 또한 世界 先進 自動車企業들은 車輛 輕量化를 推進하기 위해 알루미늄과 플라스틱 등 輕量化 素材의 使用量을 늘리고 있는데 반해 韓國 自動車企業은 최근에야 완성차 계열의 部品企業이 ABS, ECU 등의 自動車電子化 技術을 확보하기 위해 보쉬(Bosche)에서 技術을 도입하였다. 그리고 4輪 驅動, 조향 등 高度技術이 필요한 시스템技術에서는 아직까지도 設計技術을 독자적으로 갖지 못하고 있다.

〈表 IV-2〉 國內外 自動車 材料 構成化 比較(1990)

單位 : %

	韓 國	美 國	日 本	유 럽
鐵 鋼	74.0	70.2	70.2	69.0
알 루 미 늄	4.2	5.0	4.9	4.5
플 라 스틱	6.0	7.1	7.5	9.5
기 타	15.7	17.7	15.6	17.0
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 商工部, 「수송기계 輕量化 동향과 이에 대응한 소재·부품 및 相關기술 종합개발 추진방안」, 1992. 5

韓國自動車の 경우 〈表 IV-2〉에서 보는 바와 같이 1990년 現在 先進自動車에 비해 鐵鋼材 構成化가 상대적으로 높은 반면 輕量素材인 알루미늄, 플라스틱재료의 構成化가 낮음을 보여준다.

(2) 生産技術의 劣位

生産技術에서 韓國自動車の 水準이 어느 정도인가를 살펴보기로 한다. 生産技術의 結果는 組立 生産성과 品質로 나타나기 때문에 組立工場의 生産성과 自動車品質에 대한 國際比較를 통해서

韓國 自動車企業의 生産技術水準을 유추할 수 있다.¹¹⁾

한국의 自動車工場 生産性は <表 IV-3>에서 보는 바와 같이 日本, 美國보다 다소 劣位이지만 유럽 일부메이커들 보다는 높게 나타나고 있다. 그런데 1993년 IMVP의 2차 研究 中間發表에 의하면 1차 결과에 비해 韓國 自動車工場의 臺當 組立時間이 26.5시간으로 약 18.5%의 生産性 向上率을 달성한 것으로 잠정 추정되었는데, 여기서 유럽의 일부메이커보다는 優位이지만 그동안 유럽 메이커들은 상당히 빠른 속도로 그 차이를 좁히고 있다. 그러나 韓國 自動車企業은 日本, 美國 보다는 生産性이 劣位인 것으로 나타났다.

<表 IV-3> 生産性の 國際比較(1993)

	韓 國	美 國	日 本	유 럽
臺當 平均組立時間('90년)	32.5	25.1	16.8	35.6
臺當 平均組立時間(93년추정)	26.5	20.6	16.8	26.7
向上率('90~93)	18.5	17.9	0	25.0

資料 : MIT IMVP, 1990, 1993, International Policy Forum에 의거 작성.

한편 品質水準에서는 韓國自動車の 품질은 계속 改善되어 新車品質指數(IQS)의 向上率은 높은 편이지만 全般的인 品質水準은 아직도 다소 劣位에 있다.

<表 IV-4> 主要國의 業體別 新車 品質評價

單位 : 결점수

	美國		日本		韓國	독일	전 체 평 균
	GM	포드	토요다	혼다			
1989	169	149	117	113	178	103	148
1991	134	127	90	111	235	99	133
1992	136	129	83	106	193	N.A	125
1993	95	112	74	92	194	95	107

註 : 新車 100대당 販賣後 90일 동안 발생한 결점수 기준

資料 : J.D. Power & Associate 각년도.

11) 産業研究院, 「21세기를 향한 한국자동차산업의 발전방향」, 1994, p.100.

〈表 N-5〉 生産方式 比較(1990)

單位：名

	韓國 (3)	日本 (8)	美國內 日本工場(3)	美國 (10)	유럽 (16)
經營指數	31.2(16.7)	15.1	25.0	59.4	64.8
工場실수지수	22.2(16.7)	15.3	24.1	52.2	62.5
수리면적비율(%)	4.0	4.1	4.9	12.9	13.7
재고보유수준(일본)	2.5	0.2	1.6	2.9	2.1
作業시스템지수	47.8(6.0)	7.4	28.7	63.2	72.9
팀 구성율(%)	32.9(65.7)	69.3	71.3	17.3	0.5
QC 서클 구성율(%)	80.6(89.2)	89.3	8.7	27.3	8.5
1인당제안건수(건)	5.9(11.8)	61.6	1.4	0.4	0.4
제안실행율(%)	13.9(27.8)	88.0	73.7	23.3	27.1
人力資源 관리지수	23.5(13.3)	22.6	22.3	62.7	58.7
新入社員 훈련시간 ¹⁾					
생산작업자	808.7	380.3	370.0	46.4	162.2
엔지니어	408.0	895.8	760.0	182.0	613.4
조반장	408.0	160.0	160.0	31.8	530.4
既存社員 訓練時間(연간)					
생산작업자	33.3	44.0	44.0	31.8	115.1
엔지니어(기사)	50.0	236.0	236.0	85.2	44.9
조반장	67.3	84.0	23.5	60.2	57.6

註：()는 調査공장의 표본수, ()는 최우수 공장의 實績임.

1) 入社後 6개월간의 實績기준임

資料：MIT IMVP, 1990, 産業研究員, 「前掲書」, 1994.

〈表 IV-4〉에서 보는 바와 같이 現代自動車の 美國市場에서 新車 100대당 결점수는 1991년 235개에서 1993년에는 194개로 減少하였으나, 美國市場에서 販賣되고 있는 전체 自動車の 품질수준이 더욱 빨리 향상되어 韓國自動車の 품질은 상대적으로 자하된 셈이다.

美國市場에서의 全車種 平均 缺點數는 133개에서 107개로 감소되었는데 韓國自動車の 품질은 美國市場에서의 平均 品質水準에도 못 미치는 것으로 나타났다. 이처럼 韓國自動車の 品質水準의 낮은 이유중의 하나가 IMVP의 2차 研究에서 잘 설명되고 있다. 韓國自動車工場의 生産方式은 린(lean) 生産方式에서 보면 日本을 제외하고는 世界에서 가장 근접한 반면 人力管理部門에서

매우 낮은 성과를 보이고 있다. 이와같이 人力管理가 組立品質에 가장 直接的인 영향을 미치는 變數인 점을 고려하면 왜 品質水準이 낮은가를 곧 이해할 수 있을 것이다(〈表 IV-5〉참조).

〈表 IV-6〉 韓國 自動車會社 研究人力

單位：名

	A사			B사			C사		
	1990	1993	2000	1990	1993	2000	1990	1993	2000
全體 從業員 數	-	41,200	-	19,000	24,500	-	17,823	13,520	19,750
研究開發人力	3,418	4,100	8,000	1,500	1,700	5,000	916	1,373	3,185
比率 (%)		10.0	-	7.9	6.9	-	5.1	10.1	16.1
博士	14	16	80	11	20	-	12	25	64
碩士	256	313	1,000	105	135	-	61	255	704
學士	3,148	3,771	6,920	630	680	-	375	543	1,358
專門大 高卒				754	754	-	158	225	250
							310	354	809

資料：玄永錫，韓國自動車産業技術開發과 生産方式實態調査，産業研究院 94.2에서 재인용.

(3) 研究開發 人力의 量的·質的 能力不足

玄永錫教授의 研究¹²⁾에 의하면 韓國 最大 自動車會社인 A社의 研究開發人力은 1993년에 4,100명으로 1991년말 日本 2위인 닛산 研究開發人力 9,300명의 44%에 지나지 않고 韓國·日本의 起亞와 닛산을 비교해 보면 研究人力은 韓國業體가 日本의 18% 또는 1/5수준인 것으로 調査되고 있다(〈表 IV-6〉참조).

따라서 앞으로 韓國 自動車企業이 개발해야 할 과제인 大型 프로젝트와 國際市場에서 치열한 競爭을 뚫기 위해서는 다양한 독자모형을 개발해야 하는 입장에서 보면 研究開發人力의 擴充이야말로 시급한 課題중의 하나이다.

(4) 研究開發 投資額 未洽

韓國 自動車企業이 持續的인 技術開發努力에도 불구하고 1992년 연구개발에 5,731억원을 投資했다. 주요 先進國과 賣出額 대비 R&D 投資比重은 1992년에 4.4%로 日本의 5.2%에 비해서

12) 玄永錫，韓國自動車産業技術開發과 生産方式，産業研究院 1994，pp.58~59.

낮고 美國의 4.2%보다 웃도는 수준이다(〈表 IV-7〉). 그러나 先進 自動車企業들과 絕對額 基準으로 比較하면 美國의 6.5%, 日本의 7% 수준에 그쳐 규모면에서 크게 뒤진다. 더욱이 선진국 自動車企業들은 尖端技術開發에 主力하고 있는데 비해 韓國 自動車業界는 基礎技術과 尖端技術開發을 並行하여야 하기 때문에 보다 체계적이고 과감한 研究開發 投資額을 增大시켜야 한다. 그러나 自動車企業이 收益構造上 投資의 限界가 있는 바 이를 어떻게 對應하느냐에 따라 自動車企業의 技術水準 向上의 속도가 좌우될 것이다.

〈表 IV-7〉 主要國 自動車業界 R&D 投資額 比較

	單位	1988	1989	1990	1991	1992	1993
韓 國	억원	2,157(3.4)	2,698(3.6)	4,122(4.1)	5,839(5.1)	5,731(4.4)	5,124(3.3)
日 本	억엔	7,375(4.5)	11,147(4.8)	12,863(5.2)	13,214(5.1)	13,251(5.2)	n. a.
美 國	백만달러	8,550(3.4)	9,373(3.6)	9,808(3.9)	10,570(4.4)	11,299(4.2)	n. a.
	백만 DM	2,100(3.6)	2,300(3.5)	2,500(3.7)	2,700(3.5)	3,000(3.5)	n. a.
西유럽	백만 FF	4,600(2.8)	5,600(3.2)	5,725(3.5)	5,957(3.6)	6,190(3.4)	n. a.
	십억 리라	1,590(4.0)	1,824(4.0)	2,250(4.3)	2,500(4.4)	2,600(4.6)	n. a.

註： ()는 賣出액에서 차지하는 비중.

資料： 韓國自動車工業協會 內部資料(7社 合計), 日本 FOURIN 自動車調査月報(11社 合計), 美國 AAMA Motor Vehicle Facts & Figures(Big 3합계), 서유럽 각사 Annual Report 各년호

2. 海外移轉能力

1) 마케팅 能力的 不足

前項의 設問調査에서 확인되었지만 海外直接投資段階에서 개발해야 할 優位要素가 어떠한 항목인가 하는 質問과 子會社를 運營하고 있거나 또는 運營할 경우 애로가 있다면 어떠한 것들이 있고, 또 있을 것인가 하는 질문에 대다수가 마케팅 능력의 부족을 들고 있음은 이미 언급한 바 있다. 또한 韓國自動車企業이 競爭企業에 비해 海外移轉能力은 어떠한가 라는 질문에 대한 評價에서 마케팅 關連사항인 商標 認知度와 新製品 開發能力이 가장 취약한 요소로 나타났음도 이미 지적한 대로이다.

韓國自動車企業은 國內需要가 적은 데다가 충분한 輸入代替期間을 거치지 못한 상태에서 海外技術과 마케팅에 의존한 집중적인 組立으로 '規模의 經濟'에 바탕을 두고 美國市場을 중심으로 輸出이 확대되었는데 특히 大宇自動車와 起亞自動車는 최근까지 OEM방식에 의한 輸出을 해온 결과 高品質과 信賴度를 상징할 수 있는 商標이미지의 構築과 變化하는 消費者의 必要와 欲求에 맞는 新製品開發을 위한 努力은 크게 기울이지 않은 것으로 볼 수 있다. 더욱이 現地法人이 役割이 本社의 輸出窓口로서의 역할에 중심을 두다보니 現地法人 自體의 市場 開拓力이 뒤지게 됨과 동시에 短期收益擴大에 신경을 기울이다 보니 長期的인 마케팅 基盤構築에 필요한 自社 商標의 定着 및 提高, 流通網體制의 構築能力이 미흡하다고 할 수 있다.

韓國自動車企業이 마케팅면에서 부족한 점은 ① 顧客의 必要와 欲求의 把握機能不足, ② 認知도가 높은 固有商標不在, ③ 製品差別化의 不在, ④ 소수 딜러網에 대한 集中化 등의 특징을 보이고 있는데 이러한 현상은 곧 유통업체와의 관계에서 韓國自動車企業들의 交渉力을 약화시키는 기본 要因이 되고 있다.

이와 같은 관점에서 마케팅면에서 高度의 競争力을 갖추고 치열한 경쟁을 벌이고 있는 美國市場을 중심으로 韓國自動車企業의 마케팅 능력을 평가하고자 한다. 왜냐하면 韓國自動車의 경우 특히 어느 정도 競争力을 갖고 있는 소형차에서 美國自動車市場을 장악하지 않고는 世界 어느 市場에서도 競争力을 지탱하지 못할 뿐만 아니라 內需市場 마저도 競争者에게 넘겨 주게 될 위험이 내재하고 있기 때문이다.

한국 자동차가 美國市場에서 직면한 마케팅상의 問題點을 살펴보면 製品面에서는 技術問題와 관련 사항이므로 여기서는 간단히 살펴보도록 한다.

製品이 美國市場에서 팔리기 위해서는 市場과 製品이 相互 적합해야 한다.

韓國自動車의 경우 J.D. Power社가 매년 美國市場에 販賣되는 차를 대상으로 해당 모델 年初에 新車를 구입한 소비자의 소유 첫 90일간 品質과 관련된 事項을 設問調査하여 100대당 缺點數를 표시한 新車 品質評價에 따르면 <表 V-4>에서 본 바와 같이 韓國産自動車의 결점수가 많고 그에 따라 修理頻度도 높아 주요 競争車種인 日本車와의 상대적 隔差가 커서 消費者의 평관이 낮아지는 原因中의 一部를 提供한다고 할 수 있다.

〈表 IV-8〉 美國內 競爭車種의 新車價格, 中古價格 推移¹⁾

			新車價格			中古車價格		C/A	D/A
			91년형	91년형 (A)	89년형 (B)	91년 (C)	89년형 (D)		
서브 컴팩트 트형	美國	포드 에스콧 LX	9,055	8,062	7,684	6,596	3,948	76.7	51.4
	日本	혼다 시빅 DX	9,805	9,005	8,445	7,790	5,490	86.5	65.0
		닛산 센트라 E	9,900	9,175	8,809	7,466	4,665	81.4	53.0
	韓國	현대 엑셀 CL	8,499	8,405	7,424	5,614	3,032	66.8	40.8
		기아 페스티바 CL	7,980	7,745	—	4,850	—	62.6	—
		" LX	—	—	7,356	—	3,278	—	44.6
	대우 르망 LE ²⁾	8,750	8,629	8,014	5,419	3,451	62.8	43.1	
컴팩트 트형	美國	크라이슬러스피리트 LE	13,530	13,370	11,620	8,059	5,586	60.3	48.1
	日本	토요다 캄리 LE	17,498	15,295	14,913	12,329	8,936	80.6	59.9
		혼다 어코드 LX	16,100	15,355	14,180	12,720	9,025	82.8	63.6
		미쓰비시 갤럭트 LS	15,239	14,307	13,844	10,789	7,124	75.4	51.5
		마쓰다 626 LX	16,120	14,208	13,468	10,634	7,477	74.8	55.5
	韓國	현대 쏘나타 GLS	13,995	13,450	11,970	9,150	5,033	68.0	42.0

註: 1) 서브 컴팩트급은 해치백 2-도어형(닛산 센트라 및 現代 엑셀은 세단 4-1도어형), 컴팩트급은 세단 4-도어型 基準價格임.

2) 92년형은 SE모델의 가격임.

資料: Ward's Automotive Yearbook, Automotive News, Automotive Market Report 각 호.

價格面에서 韓國 自動車業體들이 美國市場에서 原價中心의 高品質 低價格戰略을 취해 왔다. 그러나 韓國 自動車の 경우 原價中心의 低價格戰略을 유지하기 위해 韓國 自動車企業들은 그들의 生産原價를 어떻게 統制해야 하는가 하는 문제를 안고 있다. 또한 美國 市場에서 韓國產 自動車の 中古車 價格이 낮아 對美輸出擴大에 걸림돌이 되고 있는데 비해 日本產 自動車の 高價임에도 인기를 끄는 것은 中古車 價格이 높다는 데 이유가 있다. 〈表 IV-8〉에서 보는 바와 같이 1992년 對美輸出 주요 乘用車모델의 新車에 대한 中古車의 價格比가 1991년형이 63-68% 1989년형이 41-45%로 日本 競爭모델과 비교할 때 아주 낮은 수준이다. 이러한 중고차에 대한 評價는 自動車の 性能, 狀態 등 전반적인 품질에 대한 間接的인 評價 指標로서 실제로 新車 販賣에 큰 영향을 미치고 있다.

流通經路面에서 現代自動車는 美國市場에서 專屬特約店(Single Point Dealership)을 채택함으로써 딜러의 數를 제한하고 그들 成果의 質을 強調하는 戰略을 취해 왔다. 그러나 이 戰略은 製品과 수리용역의 一般적인 利用可能性을 제한하는 短點을 갖는 데 이는 본질적으로 딜러의 질과 利用可能性間의 상쇄적인 關係를 갖는다.

더욱이 獨自販賣網 構築面에서 美國內 딜러수를 비교할 때 〈表 IV-9〉에서 보는 바와 같이

1993년 기준으로 現代自動車는 493개로 토요다 1,355, 닛산 1,223개로 日本 競争業體의 折半以下의 水準이다.

이는 消費者가 部品이 필요할 경우 가까운 部品店이나 수리점 등에서 구입할 수 없는 데 이 경우에 消費者에게 큰 불편을 주어 韓國自動車에 대한 이미지가 실추되게 된다. 또한 달러 1인당 販賣實績에서 輸入車 부문에서는 총 29곳의 輸入販賣網가운데 現代自動車는 1986(1,431대), 1987(1,369대), 1988(1,053대)년 까지만 해도 1,000대 이상 販賣하면서 首位자리를 지켰는데 1991년에는 전년의 368대에서 14% 감소한 256대를 販賣하여 9위로 전락하였다. 1993년에는 220대를 販賣하여 더욱 저조한 實績을 올렸다. 이는 그 市場에서 주요 競争者들이 그들의 製品의 質과 코스트를 改善하기 때문에 韓國産 自動車의 價格 利點이 저하되면서 달러들의 適正利率을 취하는 것이 어려워지고 있다.

〈表 IV-9〉 美國市場의 主要 業體別 販賣網 比較

구 분	1988	1990	1992	1993	점포당 판매 실적(1992)
GM	15,585	19,603	19,294	19,165	147
크라이슬러	10,499	11,019	10,592	10,568	64
포드	9,722	8,929	8,582	8,543	207
토요다	1,090	1,248	1,340	1,355	567
혼다	1,134	1,259	1,287	1,289	597
닛산	1,108	1,169	1,212	1,223	342
폭스바겐	1,281	1,150	1,032	990	85
BMW	419	394	358	355	184
벤츠	423	414	396	387	160
현대	224	323	495	493	220

資料 : 韓國自動車工業協會(KAMA)

廣告 및 販賣促進面에서 現代자동차의 경우 現地市場에서 集中的인 廣告戰略을 취하고 있다. 그런데 廣告投資만큼 효과가 있었는지 의심스럽다. J.D. Power Associates社가 1992년 모델 新車를 구입하고 1년이 경과된 승용차 소유주 3,400명을 대상으로 실시한 消費者滿足指數(CIS) 結果報告에 의하면 전반적으로 新車의 品質 및 對顧客서비스가 향상되고 있는데 비해 同結果와 관련해 평균점 이하의 브랜드의 점수는 발표하지 않았지만 "USA Today"에 의하면 제일하위인 10개 브랜드 가운데 韓國車가 제일 좋지 않은 것으로 밝혀졌다.¹³⁾

한편 韓國 小型乘用車의 購買者는 低所得層으로 割賦販賣에 따른 資金回收上의 危險負擔이 커서 融資金利率이 높은 수준인 바 이는 販賣增大에 걸림돌이 되고 있다.

13) Crain Communication Inc., Automotive News, 1992.7.

2) 情報蒐集能力的 不足

韓國 自動車企業의 競爭企業에 비해 海外移轉能力은 어떠한가 라는 質問에 대한 평가에서 情報 蒐集 및 分析 能力的 부족한 要素로 앞의 設問調査에서 확인했다.

정보는 企業에서 人的資源, 物的資源 및 資金力을 相互組合시켜 成果있는 事業活動을 야기하는 特性을 갖고 있다.¹⁴⁾ 따라서 그것은 利用順序에 있어서 무엇과도 대신하기 어려운 귀중한 經營資源이 된다. 최근 情報가 戰略적으로 중요한 經營資源으로서 큰 관심을 모으고 있다. 그렇기 때문에 오늘날 기업에서는 多樣한 情報를 신속히 蒐集해서 처리하는 情報시스템 구축이 불가결하다. 특히 企業의 海外進出 時點에서의 事前調査와 그것에 기초한 計劃設定은 國際經營上 중요한 管理機能이 된다. 그러나 韓國 自動車企業은 海外進出妥當性調査가 짧은 기간내에 進行되며, 短期 海外出張에 따른 現地經濟指標 정도의 蒐集 등으로 행하는 皮상적인 調査가 많고 最高經營者가 企業의 海外進出 妥當性調査 結果에 앞서 最高經營者 자신의 海外進出에 대한 관심을 밝힐 경우 調査擔當者는 객관적인 妥當性 分析을 하기보다는 最高經營者의 事前 決定에 따라 그 決定을 支援하는 形態의 分析을 하는 경우가 있다.

또한 韓國 自動車企業이 최근에야 開途國을 主對象으로 海外投資를 시작하는 段階에서 일반적으로 經濟發展程度가 낮은 國家들의 法令이나 節次事項 등이 뚜렷이 정비되어있지 못한 관계로 사업상 필요한 認許可節次를 받을때 어느 部署에 어떤 서류를 구비하여 제출하고 어떠한 交渉過程을 거치는가는 순전히 경험에 의해서만 터득이 되는 狀況이 展開된다. 물론 어떤 종류의 業務는 기본적으로 모든 投資企業들이 반드시 거쳐야 하는 節次에 대해서는 모두 잘 알고 있는 사항도 있지만 경우에 따라서는 경험한 바가 전혀 없는 새로운 認許可 節次나 規定도 있을 수 있다. 아직 韓國企業들이 海外投資經驗이 적어 情報蒐集 및 支援에 관한 企業間 共同努力이 體系化되지 못한 상황이다.

韓國 自動車企業이 投資決定을 내리기까지 중요한 情報나 資料의 入手에 크게 도움이 된 기관은 現地の 合作파트너, 母企業의 調査部 및 關聯部署, 現地國 政府나 政府投資機關 등의 순으로 나타났다. <표 IV-11>.

<表 IV-11> 情報나 資料의 入手

	빈도수	비율(%)
한국정부나 정부투자기관	3	6
현지국의 정부나 정부투자기관	10	20
해외투자자문기관	2	4
현지의 합작파트너	15	31
모기업의 조사부 및 관련부서	13	27
현지에 먼저 진출한 기업의 관리자	4	8
현지국에 관한 연구를 하는 학자	1	2
현지의 교민 및 친지	0	0
기 타	1	2
합 계	49	100

14) 伊丹敬之, 「經營戰略의 論理」, 日本經濟新聞社, 1980. p.90~91 참조

이는 投資決定을 위한 情報蒐集에서 特定地域의 海外投資에 관한 情報蒐集과 分析을 專門機關보다는 業體 스스로 하였음을 의미한다. 그러나 現地 파트너나, 現地國 政府나 政府投資機關의 情報에 의한 投資決定은 어느면에서는 危險性이 內包될 수도 있기 때문에 이에 대한 補完策이 마련되어야 할 것이다. 더욱이 최근 國際環境의 격변에 대응해서 成長·發展해가기 위해서는 世界의 政治, 經濟, 技術 등의 情報을 필요로 한다. 이러한 다양한 영역의 情報을 신속하게 蒐集 分析 이용함에 따라 글로벌化 推進企業은 激變하는 國際環境에 대응할 수 있게 된다. 뿐만 아니라 글로벌化 推進企業은 海外據點의 部品受發注, 製品生産, 在庫, 販賣, 研究開發 등의 각 狀況에 관한 情報도 필요로 한다. 本社 및 海外子會社가 이러한 情報을 蒐集 分析하여 이용함에 따라 각각의 事業活動 動向을 정확히 파악할 수 있음과 동시에 경우에 따라서는 새로운 價値를 創出할 수도 있다.

글로벌化를 推進하는 企業은 한개 企業그룹으로서 최대의 經營成果를 얻기 위해서는 이러한 企業內外의 情報을 蒐集 分析하여 그것을 이용할 필요가 있다. 이를 위해서는 글로벌化 推進企業에는 글로벌 커뮤니케이션 네트워크가 필요하지만 韓國 自動車企業은 아직 情報 네트워크가 구축되어 있지 않은데 문제가 있다.

3) 國際經營能力의 不足

企業經營은 人間의 活動이다. 그 人間의 資質에 따라 經營成果는 크게 좌우된다. 이 점에서는 韓國自動車도 예외는 아니고 오히려 國內과 다른 異質의 環境에서의 經營은 經營者의 우수한 經營能力을 더욱 필요로 할 것이다.

輸出의 段階에서 本社의 輸出部門에서는 海外市場을 分析하여 개척하는 마케팅능력과 語學力만 있으면 충분하다.

이어 現地販賣會社의 經營에서 보면 現地法人을 設立한 時點부터 완전히 새로운 문제가 생긴다. 現地法人에서 現地社員을 채용하는데 그 때 人事管理를 어떻게 할 것인가가 當面한 문제이다.

그러나 일반적으로 現地法人이 販賣會社에 그치는 한에는 現地企業이 人事시스템을 體系的으로 構築할 意識은 희박하다. 社員의 수도 적고, 또한 필요로 하는 能力도 마케팅, 事務管理 등에 限定되기 때문이다.

그런데 現地生産會社의 經營을 하게 되면 組立工場 더욱이 本格的인 製造工場을 運營하는 段階가 되면 社員의 수도 늘고 職種數도 증가한다. 現地人的 最高經營者나 관리직도 많아지게 된다. 人事管理도 체계적으로 行하기 위하여 人事 시스템을 잘 정비해야 이를 運營하는 것이 중요하다.

이 時期가 되면 本社에서는 國際人事부를 설치하여 海外에서의 人事시스템의 運用이나 人事管理

를 담당한다. 이 國際人事部는 本社의 社員을 대상으로 하는 인사부와는 별개의 조직이다.

現地企業에 파견되는 韓國人의 幹部社員은 異質文化를 갖는 社會속에서 많은 現地企業과 거래 해 가면서 現地人 社員과 커뮤니케이션해가는 高度의 能力을 갖지 않으면 안 된다.

이처럼 성공적인 글로벌化 推進戰略을 遂行하기 위해서는 무엇보다도 우수한 人材가 필수적으로 요구되며, 業務內容이 高度化되고 去來方式이 복잡해짐에 따라 이들이 갖추어야 할 資質도 단순한 語學能力이나 商品知識 이상의 國際經營能力, 특히 現地人을 効率的으로 活用 管理하고 現地人과 現代社會에 깊이 뿌리를 내릴 수 있는 國際適應能力을 갖고 유연한 思考判斷을 할 수 있는 能力이 요구되고 있는 실정이다. 그러나 現地法人의 장래를 맡길 만한 우수한 人材가 絶對 不足하고 優秀한 人材를 迎入하기에는 先進競爭企業에 비해 給與 및 厚生制度가 貧弱하고, 海外派遣要員을 위한 事前教育過程이나 教育專擔機關이 없고 대부분의 派遣要員이 갑자기 발령받는 경우가 많다. 그리고 上級經營層에서도 국제적 視覺을 갖춘 經營者層이 얇다. 또한 海外派遣人力은 보통 海外駐在經驗 5年以後부터 본격적인 實力을 發揮할 수 있게 된다는 것이 日本의 企業間에는 정설인 데 國內生活이 향상됨에 따라 그 전과는 달리 海外勤務가 그다지 매력적이지 못하고 있다. 특히 管理者級 以上에서는 子女의 教育問題 등으로 오히려 海外駐在勤務 자체를 꺼리고 있는 傾向도 있다. 또한 經歷管理側面에서의 海外駐在의 利點이 불분명하여 이들 인력들이 임기를 마치고 귀국한후의 處遇問題가 새로운 문제로 표면화되면 波遣要員들도 歸國後 자신들의 위치에 불안을 느껴 해외 勤務時 士氣低下 要因이 된다.

한편 駐在員交替時 前任者와 後任者간에 충분한 重復勤務期間이 없는 關係로 인해 지금까지 現地에서 쌓은 노하우의 持續인 蓄積이 어렵게 되는 문제점을 안고 있다.

이는 결국 現地駐在員들이 現地採用人 管理能力不足現狀을 초래하여 人件費上昇 要因이나 現地採用人들과의 摩擦要因이 된다. 특히 進出對象國家가 韓國보다도 先進國인 경우는 現地人 管理가 더욱 어렵기 때문에 語學能力보다도 現地採用人 管理能力이 더욱 요구된다.

더구나 韓國 自動車企業은 이제서야 본격적인 海外投資시작 段階이므로 본사에서 파견된 經營者나 管理者가 항상 本社와 협의해가면서 經營을 하게 되는데 技術, 生産管理, 財務 등 重要部署에 는 本社에서 파견한 社員이 配置되며 本社가 완전히 통제하고 있는 것이 현실이고 또한 그렇게 될 것이다. 이와 같은 現狀은 本社가 輸出延長線上에서 現地生産을 관리할 필요가 있고 子會社는 韓國的 經營이나 生産管理를 이전하여 生産性을 높이지 않으면 안되는 忠考에 짓게 마련이다. 이러한 점이 마찰을 일으키는 要因이 된다.

따라서 現地에서 경영을 하는 이상 現地人들을 활용하는 노하우를 하루 속히 터득하여 投資摩擦의 危險性을 줄이고 企業의 收益性을 높일 수 있는 방안을 마련하여야 할 것이다.

3. 資本金力

1) 資本金力 脆弱

앞의 資本金調達能力 評價에서도 언급했지만 國內外를 막론하고 사업을 經營하는 데에는 우선 資本金을 필요로 한다. 資本金調達能力은 글로벌化 段階인 海外生産企業으로 進入하여 世界的 企業으로서 살아남기 위해서 適時에 필요한 適正한 規模의 資本金이 뒷받침되지 않고는 組織의 效率인 運營과 所期의 經營目標達成은 사실상 어렵게 된다.

이와 관련하여 韓國 自動車企業의 資本金事情을 先進國 自動車企業과 비교하여 보면 얼마나 脆弱한가를 알 수 있다.

일반적으로 企業이 投資를 하기 위해 企業內에서 調達할 수 있는 資本金源은 利益의 社内留保分과 減價償却積立金으로 구성된다. 그런데 韓國의 自動車企業의 경우 이들 内部資金 즉 社内留保利潤과 減價償却積立金の 合이 企業의 投資額에 훨씬 못미치는 것이 현실이다.

최근 數年間 韓國 自動車企業의 賣出額은 크게 신장되고 있음에도 불구하고, 採算性은 매년 악화되어 企業經營이 어려워지고 있다. <表 IV-12>, <表 IV-13>에서 살펴보면 起亞自動車의 경우 賣出額은 28% 신장했음에도 採算性은 33% 감소한 약 100억에 그쳐 賣出額 대비 利益率은 0.24%에 머물고 있고 비교적 實績이 좋은 現代自動車도 總賣出額이 7조 1,500억 원으로 추산되는데 純利益은 600억 원에 불과하여 賣出額 대비 純利益率은 0.84%에 불과하여 利益이 박한 것으로 나타났다.

반면에 미국의 포드社는 지난해 賣出額이 약 1,200억 달러에 이르러 純利益은 25억 달러에 달하여 賣出額 대비 利益率은 2.08%에 달했다. 利益率 측면에서는 現代自動車에 비해 2.5배, 起亞自動車에 비해 무려 8.7배나 높은 많은 利益率을 나타낸 실정이며, GM社도 크기의 차이는 있으나 유사한 것으로 예상된다.

<表 IV-12> 韓·美·日 主要 自動車 메이커들의 經營實績(賣出額)

(單位: 억원, 백만달러, 억엔)

	韓 國				美 國			日 本		
	現代	起亞	大宇	計	G.M	포드	크라이슬러	토요다	혼다	닛산
1990	46,432	25,404	15,430	87,266	124,705	97,650	30,620	85,640	28,002	41,750
91	56,052	27,448	15,956	99,456	123,056	88,286	29,370	89,409	29,110	42,705
92	60,790	32,823	17,067	110,680	132,429	100,132	36,897	90,000	26,948	38,969
93	71,500	42,100	23,000	136,600	n.a	n.a	n.a	90,000	27,000	40,000

註: 韓·美·日의 93년도 實績은 추정치임.

資料: 韓國 自動車工業協會(KAMA).

<表 IV-13> 韓·美·日 主要 自動車 메이커들의 經營實績(順損額)

(單位: 억원, 백만달러, 억엔)

	韓 國				美 國			日 本		
	現 代	起 亞	大 宇	計	G.M	포 드	크라이슬러	토요다	혼 다	닛 산
1990	675	423	102	1,200	-1,986	860	68	3,296	467	782
91	537	158	-1,467	-772	-4,453	-2,258	-795	2,009	326	542
92	416	150	-956	-390	-23,498	-7,385	-723	1,450	310	-151
93	600	100	-500	200	2,460	2,520	3,840	1,300	170	0

註: 韓·美·日의 93년도 實績은 추정치임.

資料: 韓國 自動車工業協會(KAMA).

그리고 엔고로 가장 어려움을 겪고 있는 日本의 토요타도 지난해 9조억엔의 賣出에 1,300억 엔의 純利益을 달성하여 賣出額 對比 利益率이 1.44%에 달한 것으로 나타나고 있다.

이러한 數値를 비교해 볼 때 美國 포드社의 年間 利益率이 起亞自動車の 8.7年間の 利益率과 같고, 現代自動車の 2.1年間の 利益率에 맞먹는 數値로 分析되고 있다. 이와 같이 韓國 自動車企業의 採算性 惡化는 企業間的 過當競爭으로 야기된 無利子割賦販賣가 무엇보다도 큰 要因으로 작용하였다고 볼 수 있는데 이에 대한 3社의 解決의 기미가 보이고 있는 것은 다행한 일이다. 사실 韓國 自動車企業의 '글로벌 10'의 일원으로 되기 위한 計劃을 성공적으로 추진하기 위해서는 生産能力의 擴大, 技術開發 投資와 海外市場 開拓 등에 數兆 圓의 막대한 資金이 소요된다. 이에 대한 資源確保次元에서도 최소한 企業의 適正利潤確保가 무엇보다도 先行되어야 할 것이다.

V. 第VI章 要約 및 結論

最近에 展開되고 있는 世界的인 無限競爭은 韓國 自動車企業으로 하여금 經營活動의 效率性 提高를 위해 韓國에서 生産하여 輸出하는 戰略을 탈피하고 現地生産을 중심으로 한 戰略을 展開하지 않을 수 없게 한다.

이와 같은 時代的 狀況下에서 韓國 自動車企業의 글로벌化 推進戰略에 관한 研究結果를 要約하면 다음과 같다.

첫째, 韓國 自動車企業의 글로벌化 段階를 MRI에 의한 企業의 글로벌化 段階와 進展條件에 관한 模形을 適用하여 살핀 바에 의하면, 企業에 따라 다소 差異는 보이지만 대부분 本格的인 海外直接投資段階에 접어들고 있음이 設問調査를 통해 確認되었다.

둘째, 輸出企業인 글로벌化 段階까지 오는 데는 自動車生産全體의 比較優位 내지는 國家特有的 優位가 重要했다. 그 特有的 優位要素 中에서 良質의 저렴한 勞動力을 이용한 價格競爭力, 海外

競爭者의 競爭力의 相對的 弱화 등이 크게 作用하였음을 확인하였다. 또한 輸出段階에서 海外現地生産으로 移行하는 데는 國家特有的 優位보다 企業特有的 優位가 絶對 必要한 지를 確認하기 위해 設問紙를 통해 調査分析한 결과 본격적인 海外投資段階까지 오는 데는 企業特有的 優位要素인 기업의 꾸준한 技術 開發能力, 規模의 經濟, 範圍의 經濟 등 生産能力, 經營者의 意志와 經營能力 등이 중요한 競爭力 決定要因이었음이 確認되었다.

셋째, MRI 模形에서 設定된 輸出段階에서 海外現地生産을 위한 條件에는 技術力, 海外移轉能力, 資本力이 妥當한가를 確認하기 위해 韓國 自動車企業의 現地生産을 위해 개발해야 할 獨占的 優位要素를 設問紙를 통해 調査分析한 結果가 이를 뒷받침하고 있음이 確認되었다.

넷째, 現地生産을 위한 條件들을 韓國 自動車企業이 충분히 갖추고 있는지를 設問紙를 통해 企業特有的 優位와 관련된 要素와 隘路要因으로 대별하여 調査分析한 결과는 技術力, 마케팅能力, 情報蒐集能力, 國際經營能力, 資本力 面에서 先進競爭企業에 비해 不足함이 확인 되었다.

이러한 評價에 根據하여 現地生産을 위해 直面하고 있거나 또는 直面하게 될 問題點에 대한 具體的인 調査 分析의 結果는 다음과 같다.

① 技術力의 劣位이다. 製品技術에서는 아직까지 先進企業에 비해 낮은 水準에 있음이 확인 되었다. 특히 製品開發과 設計部門에서 相對的인 劣勢를 보이고 있다. 生産技術과 組立技術은 美·日·自動車企業에 비해 다소 劣位이지만 거의 先進國 水準에 있다.

② 海外移轉能力으로서 마케팅능력의 不足, 情報蒐集能力의 不足, 國際經營能力의 不足 등의 결여를 들 수 있다.

이를 구체적으로 살펴보면 (가) 마케팅능력의 부족이다. 이에는 商標認知도와 製品開發能力이 가장 취약한 것으로 나타났다. 그리고 流通網 體制構築이 日本에 비해 절반수준으로 미흡함을 보이고 있다. 게다가 中古車 價格이 日本 모델과 比較할 때 매우 낮은 水準이다. 이는 全般的인 品質에 대한 間接的인 評價指標으로써 新車販賣에 중대한 影響을 끼친다. (나) 情報蒐集能力의 不足이다. 本社에 集中되는 情報를 各支店, 子會社에 피드 백하여 情報를 共有할 수 있는 情報體系가 構築되어 있지 않다. (다) 國際經營能力의 缺如이다. 海外現地活動을 하기 위해 人材開發을 위한 教育, 人員配置, 選拔에 대한 확고한 基盤構築이 되어 있지 않다.

③ 資金力 脆弱이다. 比較的 실적이 좋은 現代自動車가 總賣出額이 7조 1,500억원으로 推算되는데 純利益은 600억원으로써 賣出額 對比 純利益率 0.84%에 불과하여 利益이 적은 것으로 나타났다. 더우기 利益率 側面에서 美國 포드社가 現代自動車에 비해 2.5배, 起亞자동차에 비해 8.7배나 많은 利益을 내고 있어 韓國 自動車企業이 資金 事情이 先進國에 비해 얼마나 劣位인가를 알 수 있었다.

다섯째, 위와 같은 現地生産을 위한 進展條件인 技術力, 海外移轉能力, 資本力에서 여러가지 問題가 있음을 보여주고 있다. 이는 本格的인 海外投資를 하기에는 時機尙早임이 확인되었다.

따라서 本格的인 現地生産을 推進하기 위해 企業 側面과 政府支援 側面에서 그 問題點에 대한 對應方案을 마련해야 하겠다.