

미국식 생산 세계화의 정치경제: 국제 경쟁의 심화와 미국 자동차 산업의 대응*

정 하 용 | 경희대학교

일본과 유럽의 자동차 업체들에게 국내 시장을 크게 잠식당했던 미국 자동차는 1990년대 부흥을 맞이하였고 부품의 생산과 개발을 글로벌 아웃소싱에 의존하는 모듈 생산 방식을 본격적으로 도입하였다. 미국 자동차 산업의 생산 방식은 2008년 GM과 크라이슬러의 파산 사태 직전까지도 새로운 생산 세계화 모델로 각광을 받았다. 미국식 생산 세계화 방식을 강조하는 많은 연구들은 미국 자동차 산업의 위기를 생산 세계화의 불충분한 실현에서 찾는다. 그러나 2000년대 들어 본격화된 미국 자동차 산업의 생산 방식 개편은 1970년대부터 지속되어 온 수입 자동차에 대한 미국 자동차의 대응 방식의 하나로 파악되어야 한다. 외국 자동차 회사들의 미국 현지 생산과 판매가 증가하면서 보호주의 정책이나 기타의 정치적 수단을 동원한 이윤 확보가 어려워지자 미국의 자동차 산업은 생산 방식의 재편을 시도하였다. GM, 포드, 크라이슬러가 도입한 모듈 생산 방식은 부품 공급 업체들에 대한 우월적 지위를 이용한 비용 절감 전략이었다. 새로운 생산 세계화 전략은 본질적으로 자동차 산업의 정치적 속성을 활용하여 정부의 지원을 요구했던 1980년대 대응이나 과점적 지위를 이용하여 가격을 유지했던 1970년대의 대응과 크게 다르지 않았다. 이러한 대응 전략은 미국 경제의 호황과 저유라는 조건 속에서만 작동할 수 있었다.

주제어: 미국 자동차 산업, 생산 세계화, 모듈 생산 방식, 부품 공급 업체, 국제 경쟁, 글로벌 아웃소싱, 자동차 산업 위기

*이 논문은 2008년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (KRF-2008-B00005).

I. 서론

1999년 1월 8일자 월 스트리트 저널은 미국 자동차 산업의 황금기가 시작되었다고 보도한 바 있다. 1950년대 과점적 시장 지배에 의한 황금기와는 달리 이제는 보다 날렵해진 생산 공정과 매력적인 기술, 세련된 디자인, 경쟁력 있는 가격으로 다양한 차종을 소비자에게 공급하는 황금기가 도래했다는 것이었다. 2000년대 전반까지 지속된 미국 자동차 산업에 대한 낙관적 전망은 미국 자동차 업체들이 1990년대 후반부터 본격적으로 도입한 생산 세계화 방식에 대한 긍정적 평가에 기반한 것이다. 1990년대 세계적 차원의 인수합병으로 규모의 경제를 실현하고 글로벌 아웃소싱(global outsourcing) 전략으로 생산 공정을 크게 개선시켜서 미국 자동차 업계가 다시 경쟁력을 회복하고 있는 것으로 여겨졌다(Rubenstein 2001; Ingrassia and White 1994). 외국 자동차 업체에게 지속적으로 시장을 잠식당하고 있던 미국 자동차 업계가 재기했다는 인식을 넘어서, 미국 자동차 산업이 글로벌 생산 체계로 재편되어 외국 자동차 산업을 경쟁에서 앞서 나가기 시작했다는 주장들이 별다른 이의없이 받아들여졌다(Sturgeon and Florida 2000).

미국 자동차 판매량의 미국 국내 시장 점유율은 1999년까지 회복세를 보이다가 2000년대 들어서부터 급격히 하락하기 시작하였다. 더욱이 2005년에는 세계 최대의 자동차 부품 생산 업체인 델파이의 파산 신청을 정점으로 미국의 주요 부품 생산 업체들이 연이어 파산하였다. 전지구적 거점(global footprints)을 지니고 새로운 생산 체계의 핵심 행위자로 각광받던 글로벌 공급업체들이 파산한 것이다. 미국 자동차의 미국 시장 점유율은 2008년 제너럴모터스(GM: General Motors)과 크라이슬러의 파산과 포드의 구제 금융 신청 이전 직전인 2007년에는 50.5%로 급락하였고 2008년에는 43.7%로 사상 최저로 떨어졌다. 그렇다면 새로운 생산 세계화 전략에도 불구하고 미국 자동차 업체들이 지속적으로 경쟁력을 상실하고 파산에 이르게 되었던 과정을 어떻게 설명할 수 있는가? 생산 세계화의 심화와 미국 자동차 산업의 경쟁력 하락이 사실상 동시에 진행된 이유는 무엇인가? 생산 세계화의 기술적 관점에서 보면 미국 자동차 산업의 위기는 더 높은 수준의 생산세계화로 나아가는 과도기적 현상일 수도 있다. 자동차 산업의 특성상 생산 세계화의 모델이 된 컴퓨터 산업 수준의 전지구적 가치 생산 체계를 실현하기 위해서는 더 많은 변화와 시간이 필요할 수도 있을 것이다.

그러나 자동차 산업의 속성으로 인한 기술적 제약은 미국의 업체들 뿐 아니라 경쟁 국

가들의 자동차 업체들도 극복해야 하는 공통의 어려움이다. 1990년대 후반부터 미국 자동차 업체가 급격히 추진한 과감한 글로벌 아웃소싱에 의한 생산 세계화가 가치 생산 체계의 개선과 생산성 향상을 가져왔다면 경쟁력의 급격한 상실을 초래하지는 않았을 것이다. 미국 자동차 산업이 도입한 새로운 생산 세계화 전략이 오히려 위기를 심화시킨 것으로 보아야 한다. 1980년대 이후 미국 자동차 산업은 일본을 비롯한 외국 자동차의 도전에 대하여 거의 예외없이 수세적인 입장에 놓여 있었다. 생산 세계화 전략은 근본적으로 국제 경쟁의 심화와 경쟁력 상실에 고전하던 미국 자동차 업체의 가장 최근의 대응 방식이었다. 자동차 산업의 국제적 경쟁의 심화와 미국적 대응이라는 역사적 맥락에서 생산세계화를 이해할 때 미국 자동차 산업의 위기와 세계화 전략의 긴밀한 관련성이 드러날 수 있다.

II. 기존 연구 검토

GM의 파산 이후 미국 자동차 산업의 실패에 대해서는 다양한 분석들이 제기되었다. 미국 자동차 산업의 위기에 대한 대중적인 비판은 주로 비효율성에 관한 것이다. 미국 자동차 업체의 이윤 창출 구조가 경쟁 국가에 비하여 대단히 왜곡되어 있음을 지적하는 것인데, 이러한 비판은 사실상 1980년대 이래 미국 자동차 산업이 위기에 처했을 때마다 반복되는 비판이다. 왜곡된 이윤 창출 구조의 핵심에는 전미자동차노조(UAW)의 강력한 협상력에 기인한 노조원에 대한 지나친 의료비용, 과도한 퇴직 수당, 노조원 해고의 어려움 등 미국 자동차 산업의 노동 시장 경직성이 놓여 있는 것으로 지적된다. 미국 자동차 산업이 지나친 노동 비용을 지불하고 있다는 것은 상식적으로 받아들여지고 있지만, 미국 자동차 업체의 관리 조직 역시 매우 비효율적이다. 2008년 위기 이전까지 미국 자동차 업체의 임원들이 향유하던 수입과 기타 혜택은 세계최고 수준이었다.¹⁾ 전미 자동차 노조의 강력한 영향력과 임원진들에 대한 과도한 급여가 미국 자동차업체의 이윤 창출 및 수익 배분 구조

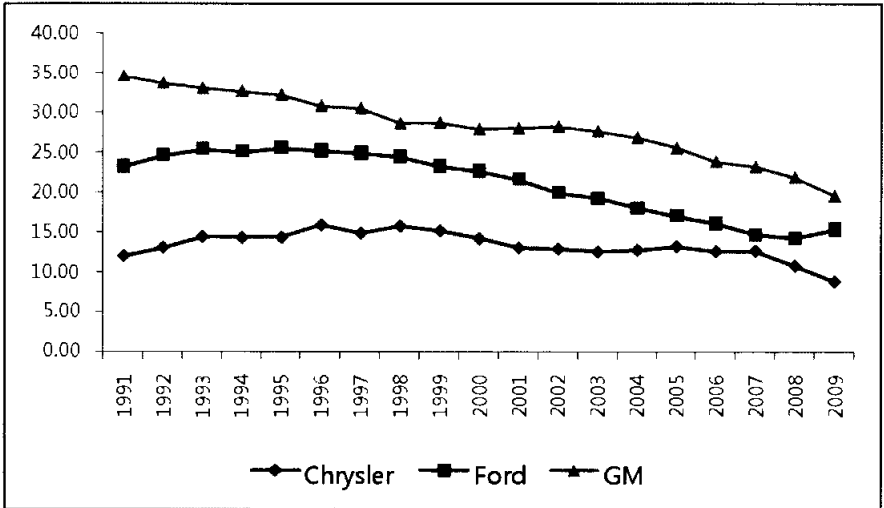
1) 1997년 크라이슬러와 다이믈러벤츠가 합병되기 직전 크라이슬러 최고경영자 이튼(Bob Eaton)의 연봉 총액은 일천 육백 만 달러였고 벤츠의 슈렘프(Juregen Schrempp) 회장의 연봉 총액은 이백만 달러였다. 이튼은 1998년 두 회사가 합병되자 크라이슬러 소유 지분의 대가로 칠천 만 달러를 받았으나, 구매자 입장이었던 벤츠의 슈렘프는 한 푼도 받지 못하였다. 이처럼 엄청난 경영진의 급여 차이는 지나친 주식 배당과 과도한 보너스에 기인한 것으로 미국 자동차 회사들에게는 일반적인 관행이었다(Ingrassia 2010, 139-140).

를 크게 왜곡시킨 것은 사실이지만 경영 구조만으로는 2008년 파산 사태를 설명하기 힘들다.

생산 방식을 주목하는 경영학적 연구들은 미국 자동차 산업이 추구한 생산 조직의 재편과 가치생산체계(global value chain)의 비정합성(incompatibility)에서 실패의 원인을 찾는다(Sturgeon et al. 2008). 해외 현지 부품 생산 업체들의 저급한 생산 수준으로 인하여 생산 과정에 필수적인 정보의 공유성(codifiability) 정도가 낮았고, 덧붙여서 자동차 산업 내 기술 표준의 부재가 새로운 생산 방식의 현실화를 가로막았다고 본다. 또한 1990년대 인수 합병과 적극적인 외주가 미국내 부품 업체들의 생산 수준을 낮추어서 이 상황을 더욱 악화시켰다는 것이다. 새로운 생산 세계화 자체의 문제가 아니라 생산 세계화가 제대로 작동하지 못했기 때문이라는 것이다. 같은 맥락에서 기업 조직에 주목하는 연구들은 미국 자동차 산업이 도입한 새로운 생산 공정과 기존의 기업 조직 간의 충돌에서 자동차 위기의 원인을 찾는다. 새로운 가치 생산 체계에 부합하는 새로운 지배 구조와 기업 관계를 정립하는 데 실패했다는 것이다(Helper and Sako 2010). 새로운 생산 체계는 수평적 가치 생산 체계임에도 불구하고 미국의 기업들은 여전히 위계적 지배 구조하에서 적대적인 기업 관계를 개선시키지 못함으로써 새로운 가치 생산 체계의 이점을 극대화시키지 못하고 있다는 지적은 설득력이 있으나, 미국의 자동차 산업이 적대적 기업 관계를 오히려 강화시켜 나아간 현상은 설명하지 못하고 있다.

기업 관계나 생산 조직에 주목하는 연구들이 공통적으로 지니고 있는 최대의 약점은 생산 세계화의 심화와 미국 자동차 산업의 경쟁력 하락이 동시에 진행된 현실을 설명하지 못하는 것이다. 더욱이 미국 자동차 업체들의 시장 점유율 하락은 특정 기업에 국한된 것이 아니라 '빅 쓰리(Big Three)'로 불리었던 GM, 포드, 크라이슬러 모두가 겪었던 문제라는 점을 주목할 필요가 있다. 생산 세계화 전략이 기업 차원의 전략이었다면 각 기업들 간의 성취는 다르게 나타났을 것이다. 생산 세계화가 생산 최적화를 추구하기 위한 것이었거나 기업의 생산 조직 재편을 통한 경쟁력 확보를 위한 것이었다면 GM, 포드, 크라이슬러 중 어느 한 기업은 파산이나 구제 금융을 신청하는 결과를 모면했거나 더 나은 성취를 보여줘야 한다. 유사한 기업 문화를 공유하고 있다고 간주되고 있지만 일본의 자동차 기업들은 상이한 경영 전략이 확연한 경쟁력의 차이를 가져 온 반면에 미국의 자동차 기업들은 모두가 패자로 전락하였다.

기존의 연구들은 세계화 전략과 자동차 산업의 위기가 연관되어 진행되어 온 현상일 가능성을 전혀 고려하지 않고 있는 것이다. <그림 1>에서 알 수 있듯이 미국 자동차의 미국



출처: Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce.

〈그림 1〉 빅 쓰리(GM, 포드, 크라이슬러)의 시장 점유율 변화(%), 1991~2009.

시장 점유율은 1990년대 중반부터 지속적으로 하락하여 이미 금융위기 이전인 2006~7년 경에 간신히 50퍼센트 정도를 유지하다가 2008년 이후에는 40퍼센트대로 시장점유율이 추락하였다. 경쟁력을 기업이 시장 점유율을 유지 확대할 수 있는 능력으로 본다면 미국 자동차 업계의 경쟁력은 지난 10여 년간 지속적으로 추락하고 있는 상황이다. 생산 세계화와 미국 자동차 산업 경쟁력 하락의 동시적 진행은 미국 자동차 기업들이 실험한 ‘미국식’ 생산 세계화 전략에 내재하는 한계가 바로 위기의 한 원인일 수도 있다는 점을 강력히 암시한다. 미국 자동차 산업의 세계화 전략에 내재한 비경제적 동인들에 주목하여 미국식 생산세계화의 특징을 규명할 필요가 여기에 있다.

III. 국제 경쟁과 미국 자동차 산업

미국 자동차 시장에 외국 자동차들의 본격적으로 진출하기 시작한 것은 1950년대이다(Eden and Molot 1996; Klier 2009). 1950년대 미국의 자동차들은 거의 모든 모델들이 파워를 강조하는 범용(all-purpose) 대형차들이었다. 자동차 부품(part)과 컴포넌트

(component)²⁾는 자체 생산하고 있었고 수직적 통합 생산 체계에 의해 모든 생산 공정이 통제되는 방식이었다(Rubenstein 2001). 수직적으로 통합된 대량 생산 체제 내에서 같은 플랫폼(platform)을 사용하는 거의 같은 크기의 유사한 자동차들을 생산하고 있었다. 미국의 자동차들이 사실상 동일한 규격의 대형차였던 반면에 유럽의 자동차들은 매우 다양한 모델을 생산하고 있었다.

유럽의 자동차들이 다양한 모델을 생산하게 된 것은 유럽 국가들간의 높은 관세와 자동차세, 국가마다 상이한 도로 조건, 다양한 소비자 기호 등으로 인해 자동차 시장이 매우 분화되어 있기 때문이었다(Womack and Jones 1984). 폭스 바겐을 필두로 미국에 진출한 유럽의 자동차들은 소형차를 중심으로 1955년 1퍼센트였던 시장 점유율을 1959년에는 10퍼센트까지 높일 수 있었다.³⁾ 폭스 바겐의 소형차에 대응하기 위해 GM, 포드, 크라이슬러는 각각 1960년식부터 기존의 크기를 줄인 승용차를 생산하기 시작하였다. 기존의 자동차보다 대략 60센티미터에서 1미터 줄어 든 중형차들은 외국의 소형차들과 직접 경쟁하기 위해 설계된 것 미국산 중소형 차들의 판매가 증가하면서 수입 자동차들의 점유율은 1963년에는 5 퍼센트 아래로 떨어졌다. 플랫폼 역시 다양화시켜서 GM은 세 개에서 열 개로, 포드는 세 개에서 여덟 개로, 크라이슬러는 세 개에서 다섯 개로 늘어났다.

유럽 자동차들의 판매가 줄어든 원인은 한편으로는 유럽 자동차의 낮은 품질에서도 찾을 수 있다. 특히 르노와 피아트는 미국과 비교하여 매우 낮은 임금으로 가격 경쟁력을 확보할 수 있었지만, 가격만으로는 저급한 성능, 불안정성, 빈약한 판매망 등의 약점을 극복할 수 없었다. 이러한 약점은 초기 토요타와 닛산도 마찬가지여서 엔진의 힘이 모사라서 과열과 엔진 과열이 빈번했다(Eden and Molot 1996). 이처럼 1950년대에 시작된 외국 자동차들의 도진은 소형차의 생산과 미국 자동차의 우월한 품질로 쉽사리 극복될 수 있었다.

외국 자동차들이 단기간에 시장 점유율을 높일 수 있었던 것은 한편으로는 1957년부터

- 2) 자동차를 구성하는 부품들은 부품(part), 컴포넌트(component), 부품 체계(parts system) 등 여러 단위로 이루어져 있다. 통상적으로 컴포넌트는 부품의 최소 단위이며 부품 체계는 부품과 컴포넌트가 결합되어 브레이크 부품 체계, 좌석 부품 체계를 이루고 있는 부품 단위를 지칭한다. 부품은 컴포넌트가 결합되어 부품 체계의 일부를 이루는 단위이다. 일반적으로 부품이라고 하면 컴포넌트, 부품, 부품 체계를 통칭하는 용어이다.
- 3) 1950년대에 소형차를 생산하던 미국의 자동차 회사는 아메리카 모터 컴퍼니(AMC, America Motor Company)뿐이었다. AMC의 소형차 모델 램블러(Rambler)와 유럽 자동차들의 소형차 시장 진출로 빅 쓰리의 시장 점유율은 1957년 93퍼센트에서 1959년에는 82퍼센트까지 하락하였다(Rubenstein 2001).

미국 경기가 침체에 들어 선 것도 중요한 이유였다. 경기 침체의 여파로 동기간 동안 미국 소비자들의 소형차 선호가 크게 증대하였으나, 미국의 자동차 업체들은 1960년대 중반부터 소형차의 크기를 점차 늘려나가기 시작하였다. 1960대 말에 이르러서는 같은 모델 명의 소형차들은 처음 출시되었을 때보다 250파운드에서 600파운드 정도 더 무거워졌고 소비자들로서는 이처럼 커진 소형차들을 더 이상 소형차로 분류하기 어려워졌다(Kwoka 1984). 빅 쓰리는 외국 자동차들의 도전을 격퇴하자마자 소형차들의 크기를 늘려나가기 시작한 것이다. 미국 자동차 회사들의 소형차 생산은 외국 자동차들의 도전을 차단하는 수단 이상의 것은 아니었고, 소형차 시장은 대형차 시장의 주변(fringe)으로만 인식되고 있었기 때문이다(Kwoka 1984). 이러한 상황에서 외국 소형차의 도전을 격퇴한 것은 단기적인 현상이 될 수 밖에 없었다. 1969년대 중반부터 외국 자동차들의 점유율은 다시 상승하기 시작하였다. 1965년부터 1971년까지 외국 자동차의 점유율은 6퍼센트 정도에서 15퍼센트까지 매년 상승하였는데 이 기간은 미국 소형차들이 재설계되어 크기를 늘려나간 시기와 일치한다.

1969년부터 미국 자동차 회사들은 이미 중대형화한 기존의 소형차 브랜드 이외에 미국 최초의 준소형(sub-compact) 승용차들을 생산하기 시작하였다(Klier 2009). 소형차, 중형차, 대형차에 준소형차를 더하여 차종의 크기를 네 가지로 세분화하고 준소형차 판매에 주력하였지만 외국 자동차의 수입 증가를 막아낼 수 없었다. 1970년대에 들어서면서 독일의 폭스 바겐 비틀을 비롯한 외국 소형차들이 미국 시장에 확고하게 진입했기 때문이다(Klier 2009). 외국 자동차들은 이전과는 달리 강력한 판매망을 구축하였고 품질에 대한 소비자들의 평판 역시 크게 개선되었다. 1970년대 초부터는 일본 자동차의 약진이 두드러졌고 일본 소형차들은 폭스 바겐 비틀의 판매량을 추월하게 되었다. 미국 자동차들은 1950년대 후반처럼 외국 자동차들에 빼앗긴 시장을 되찾아 올 수는 없었지만 1970년대 중반까지는 15퍼센트 정도에서 외국 자동차의 점유율을 묶어둘 수 있었다.

외국 자동차의 점유율이 15퍼센트 정도에서 계속 머무르자 미국의 준소형차들은 얼마 지나지 않아서 다시 커지기 시작하였다. 미국 자동차들의 수입차에 대한 대응 양태는 '대형차 생산 전통(legacy of large-car production)'에서 벗어나지 못한 것이었다.⁴⁾ 1973년의

4) 미국의 자동차 업계는 대형차에 대한 강한 집착을 지녀왔는데 대형고급차가 우아함과 특권적 지위의 상징으로 여겨져 왔기 때문이기도 하고 미국의 소비자들 사이에서도 대형차에 대한 선호가 강했다. 자동차의 기술혁신은 대형차를 대상으로 이루어졌고 준소형차로 기술이 확산 적용되어 왔다. 또한 대형차는 호화로운 실내 장치와 품위를 강조함으로써 높은 가격에 판매할 수

석유 파동과 이어진 1978년의 2차 석유 파동을 감안하면 미국 자동차의 대형화는 매우 잘못된 판매 전략으로 판명되었다. 두 차례의 석유 파동과 1979년 이란의 석유 금수조치로 유가가 급등하자 소비자들은 미국산 대형차들에서 연비가 뛰어난 외국의 중소형차들로 급격히 구매 패턴을 변화시켰다. 15퍼센트 정도에서 머물던 외국차의 점유율은 1970년대 중반부터 가파르게 상승하기 시작하여 1980년에는 최초로 25퍼센트를 넘어서게 된다. 독일과 일본의 자동차 회사들은 이미 자국 시장에 맞추어 소형차를 주력 차종으로 생산하고 있었기 때문에 신속하게 대미 수출을 늘려갈 수 있었지만, 미국의 자동차 회사들은 미국 소비자들의 급증하는 수요에 맞출 수 있는 생산 설비를 갖추지 못하고 있었다. 1979년의 경우 미국 시장에서 판매된 소형차와 중형차의 60퍼센트 정도가 외국 자동차였으며 특히 연비 효율성이 높은 상위 10개 차종은 모두 외국 자동차였다(Klier 2009). 1970년대 후반부터 특히 일본의 중소형차들의 판매가 급격히 신장되어 수입 자동차의 70퍼센트 이상을 차지하게 되었다. 일본차를 선두로 외국 자동차들의 판매가 급격히 신장한 것은 탁월한 연비, 가격 경쟁력, 우월한 품질이 결합된 결과였다. 일본 자동차는 거의 모든 차종에서 미국 자동차를 압도하기 시작하였고 일본 자동차와 미국 자동차 간의 품질 격차는 이 시기부터 더 이상 논쟁거리가 될 수 없었다(Kwoka 1984). 일본의 자동차를 필두로 외국 자동차 회사들은 GM, 포드, 크라이슬러가 장악했던 미국 시장에 성공적으로 진출함으로써 미국 자동차 시장의 경쟁 구조가 근본적인 변화된 것이다.

미국의 자동차 업계는 생산 규모를 줄여 고용 비용을 삭감하는 한편 자동차의 크기를 줄이거나 일부 대형차는 아예 생산을 중단하였다.⁵⁾ 소형화와 생산 감축에 의한 고용 삭감에도 불구하고 미국 소형차의 판매는 호전되지 않았다. 공장 폐쇄가 잇달았고 자동차 산업의 고용 인력도 급감하였다.⁶⁾ 1980년대 초까지 자동차 부분과 연관 산업들에서 해

있지만 소형차는 생산 비용은 대형차보다 크게 낮지 않지만 높은 가격을 받을 수 없기 때문에 미국 자동차 회사들은 소형차는 곧 적은 이윤이라는 인식을 강하게 갖고 있었다. 미국 자동차 업계의 대형차 생산 비중은 1960년대 말에 정점에 이르렀다(National Research Council 1982, 17-34).

5) GM은 대형차는 1976년, 소형차는 1980년, 1982년에는 중형차의 크기를 대폭 줄였다. 포드 역시 GM처럼 전 차종의 크기를 줄였고 크라이슬러는 대형차의 생산을 아예 중단하였다. 크라이슬러는 1978년 처음으로 4기통 전륜구동 컴팩트를 출시하였고, GM 역시 1979년 일년 후 4기통 전륜구동 컴팩트를 생산하기 시작하였다. 그 결과 1978년에 미국에서 생산되던 자동차 중 4기통은 11퍼센트, 8기통은 66퍼센트였으나 불과 2년 만에 4기통 자동차는 33퍼센트로 늘어났고 8기통은 30퍼센트 이하로 줄어들었다(Rubenstein 2001; Singleton 1992).

6) 1945년부터 1960년까지 미국 자동차 회사들은 25개의 작업장을 증설하였지만 폐쇄된 작업장

고된 인력은 80만 명을 넘어섰고, 자동차 산업 관련 인력의 실업률은 30퍼센트까지 치솟았다(Cooney and Yacobucci 2005). 차종, 생산량, 공장, 고용을 전부 줄이는 '규모축소(downsizing)' 전략에도 불구하고 빅 쓰리의 판매는 신장되지 못하였다. 오히려 고용 축소의 보전 비용으로 인하여 포드는 1970년대 말에는 사상 최대의 적자를 기록했고, 크라이슬러는 거의 파산 지경에 이르게 되었다. 장기적으로 GM은 포드와 크라이슬러보다 더 큰 손실을 감당해야 했다(Rubenstein 2001). 미국 자동차가 이처럼 고전하는 동안 일본 자동차는 1973년에 비교하여 1980년에는 무려 5배나 매출이 증가했다. 1980년 수입 자동차의 미국 시장 점유율은 28.2퍼센트까지 치솟았으나, 반면에 빅 쓰리는 엄청난 적자를 기록하였다. 빅 쓰리는 1980년 630만 대의 차량을 판매하고 40억 달러의 손실을 기록하였다. 이들의 영업 이익 적자율은 평균 9.3퍼센트로 미국 제조업 평균 이익률에 비하여 무려 23.3퍼센트가 떨어지는 것이었다.

규모 축소 전략이 제대로 작동하지 않게 되자 미국 자동차 업계는 연방정부의 개입을 요구하기 시작하였다.⁷⁾ 미국의 자동차 업계는 자동차 산업의 위기의 주요 원인으로 외국, 특히 일본의 불공정 무역 행위를 지목하고 수입 규제를 강하게 요청하였다. 전통적으로 미국의 자동차 업계는 가장 강력한 로비력을 지니고 있는 이익 집단으로 알려져 있었지만 이처럼 공개적으로 보호주의를 요구한 적은 없었다. 미국의 자동차 업계는 1980년대부터 본격적으로 보호주의 정책을 요청하였다. 1980년대 중반 전미자동차노조와 포드는 무역위원회(ITC: International Trade Committee)에 외국 자동차의 수입 제한을 요구하는 청원을 제기하였다. 포드와 전미자동차 노조의 청원은 다른 어떤 요인보다도 수입이 국내 산업에 '실질적인(substantial)' 피해를 입혔을 경우 수입을 제한할 수 있도록 규정한 1974년 통상법 201조에 의거한 것이었다. ITC에 청원을 제기한 포드에 반하여 크라이슬러는 매우 미온적인 입장을 취하였고, GM은 공식적으로 어떠한 수입 제한도 보호주의라고 비난하였다.⁸⁾ ITC는 수입으로 인해 미국 자동차 산업이 피해를 입은 것은 인정했지만, 3대 2의 표결

은 단 하나도 없었다. 1960년부터 1975년까지는 4개의 작업장이 증설되고 4개가 폐쇄되었다. 1979년부터 1991년까지는 8개의 작업장을 신설되었지만 20개의 작업장이 폐쇄되었다(Eden and Molot 1996). 1979년 초 백십만 명 정도가 자동차 산업에 고용되어 있었으나 1980년에는 이 중 335,000명 정도가 해고되었고, 1982년 말에 이르러서는 추가로 185,000명이 일자리를 잃었다(Singleton 1992).

7) 크라이슬러는 1979년 연방 정부의 구제금융으로 파산을 면할 수 있었다.

8) GM은 일본 시장에 적극적으로 진출하려는 의도를 갖고 있었고 VER의 연장에도 반대하였다(Rothgeb 2001, 165-167).

로 수입이 피해의 실질적인 원인은 아니라고 결정하였고, 청원은 기각되었다.

ITC가 포드-전미자동차노조의 청원을 기각한 결정은 노동계와 기업으로부터 거센 비난을 야기했다. 이들은 보호주의 입법 체계가 근본적으로 결함이 있어서 미국 산업이 수입에 의해 가장 극명하게 피해를 입은 경우에도 보호 조치를 취할 수 없는 것이라고 주장하였다. 이들이 의회에 보낸 메시지는 명백한 것으로 자동차 산업과 같이 중요한 산업을 보호하지 못할 정도로 현행 법체계가 취약하다면 새로운 입법 조치를 취할 것을 요구한 것이다. 1981년 상원의원 존 댄포스(John Danforth)와 로이드 벤슨(Lloyd Benson)은 연간 일본 자동차의 수입을 160만 대로 제한하는 법안을 제출하였다. 일본은 1980년에 190만 대를 수출하였고 1981년에는 210만 대 수출을 예상하고 있었다. 상원은 레이건 행정부에 댄포스-벤슨 법안을 상원의원의 2/3가 지지한다고 통보하였다. 의회의 압력에 직면한 레이건 행정부는 타협책으로 수출을 제한하도록 일본 정부를 압박하였다. 무역 갈등을 피하기 위해 일본 정부는 1981년 5월 자동차 업계에게 연간 대미 자동차 수출을 168만 대로 제한하는 행정 명령을 발동하였다. 일본 정부의 '자발적 수출 제한(VER: voluntary export restraints)'으로 일본 자동차 업계는 미국 의회의 수출 제한 입법을 피할 수 있었다.

미국 자동차 업계의 일본 자동차에 대한 압박은 통상 분야에 국한된 것이 아니었다. 일본 자동차의 경쟁력이 미국과는 다른 기업 환경에서 비롯된 것이라고 믿었던 미국 자동차 업계는 일본 자동차가 공정한(fair) 조건에서 경쟁해야 한다는 입장이었다.⁹⁾ 자동차 업계의 로비에 부응하여 1982년과 1983년 의회는 미국에서 판매되는 일본 자동차들은 미국 내에서 생산되어야 한다는 '국내 조달 법안(domestic content bill)'을 통과시켰다. 이러한 조치의 현실화를 막기 위해서 레이건 행정부는 애초에 1년간 한시적으로 예정되었던 VER을 세 차례나 연장해야 했다. 지속되는 미국 자동차 업계의 압력에 직면한 일본의 3대 자동차 회사들인 토요타, 혼다, 닛산은 1980년대에 모두 미국 현지 공장을 설립하였다. 일본 자동차 회사들의 미국 현지 공장 설립은 전미자동차노조와 GM, 포드, 크라이슬러의 일치된 요구였다. 기업측과 노조측은 각각 다른 이유에서 일본 자동차의 현지 공장(transplant)을 환영했다. 노조의 입장에서는 현지 공장의 설립으로 고용 증대를 피하고 일본의 미국 생산 공장의 미국 노동자들이 전미자동차노조를 쉽게 받아들일 것이라고 생각했다. 기업 입장에서는 일본 기업들이 현지 생산공장 설립으로 미국 회사들과 같은 조건에서 경쟁하게 되어

9) 일본의 혼다자동차가 1982년 오하이오에 최초로 현지 공장을 설립한다고 하였을 때 크라이슬러의 아이아코카 회장은 혼다의 결정으로 디트로이트와 일본이 "같은 기반에서 경쟁(leveling the playing field)"하게 되었다고 적극 환영하였다(Ingrassia 2010).

경쟁력을 상실할 것이라는 기대였다. 일본 자동차의 현지 공장 노동자들은 전미자동차노조의 가입을 거부했고, 미국 자동차 기업들이 기대한 것과는 현지 공장에서 생산된 자동차들은 전혀 경쟁력을 상실하지도 않았다.

한편 미국의 자동차 업체들은 일본자동차에 대한 수입 규제(VER)가 시작되자 즉시 가격을 인상하였다(Dinopoulos and Kreinin 1988). 미국 자동차 업체들이 전통적으로 소형차보다는 대형 고급차 생산과 판매에 주력해 왔다는 점에서 소형차 시장의 점유율은 커다란 고려 사항이 아니었을 수도 있다. 문제는 미국 자동차 3사가 본격적으로 소형차를 생산 판매하기 시작한 1980년 이후 일본 자동차와의 품질 격차는 이미 돌이킬 수 없는 수준으로 벌어졌다는 것이며, 이런 상황에서도 미국 자동차 업체들의 대응은 전혀 달라진 바가 없었다는 것이다. 일반적으로 시장 점유율이 높은 기업들은 시장 점유율의 하락을 감수하고라도 비용 전가를 통해 가격을 인상하려 하지만, 시장 점유율이 낮거나 낮아지는 상황에서는 가격 인상을 자제하고 시장 점유율을 유지하려는 것이 상식이다. 미국 자동차 회사들은 가격을 인상할 수 있는 거의 모든 기회를 놓치지 않았고 결국 지속적인 점유율 하락으로 이어진 것이다.

품질 격차가 커지고 소비자의 선호가 변화하는 상황에서도 미국 자동차들이 일관되게 비용전가를 통한 이윤 추구를 포기하지 않았다는 것은 미국 자동차 업체들이 외국 자동차의 도전에 대한 대응 전략의 핵심을 극명하게 드러내 준다. 국내 시장에서 오랫동안 누려온 우월적 지위를 최대한 유지하는 전략이었다. VER이 철폐된 1985년부터 일본 자동차들에 대한 소비자들의 수요는 급증하였고, 미국 자동차들보다 더 많은 판매이익을 올리기 시작했다(Rothgeb 2001, 165-167). 미국 자동차 업계의 통상 압력에 따른 보호주의 조치와 일본 엔화의 강세로 1980년대 중반부터 미국 자동차 업계는 영업 실적을 개선시킬 수 있었다. 1985년에 미국 자동차 업계의 승용차 매출액은 1978년 이후 최고를 기록하였고, 1983년부터 영업 이익에 있어서 빅 쓰리 모두 적자에서 흑자로 전환하였다. 파산에 몰렸던 크라이슬러도 1983년에 정부의 구제금융을 모두 상환하였다. 통상 제재라는 정치적 수단으로 미국 자동차 업계는 회생의 기회를 갖게 된 것이다.

자동차 산업에 대한 미국 정부의 지원도 거대한 규모로 이루어 졌다. 1993년 9월 빌 클린턴 대통령은 GM, 포드, 크라이슬러의 최고경영자와 전미자동차노조위원장과 회동을 갖고 “연방정부와 자동차 기업들이 합동으로 10년 후에는 일 갠런으로 팔십 마일을 주행할 수 있는 승용차의 원형 모델을 개발할 것”이라고 선언하였다. 1993년부터 거의 10년간 연방 정부는 ‘차세대자동차개발협력(PNGV: Partnership for a New Generation of Vehicles)’

프로젝트 명목으로 빅 쓰리에게 10억 달러가량의 연구 개발 비용을 지원했다.¹⁰⁾ PNGV는 연비를 세 배까지 끌어 올린 친환경적 수퍼카를 개발하여 미국 자동차 산업의 차세대 자동차 분야에서의 경쟁력을 강화시키려는 목적이라는 점도 분명히 했다. 미국 경제의 호황, 저유가의 지속, 정부의 적극적인 지원에 힘입어 미국 자동차 산업은 1990년대에 최적의 환경을 맞이하였다.

그러나 1990년대 미국 자동차 산업의 부흥은 외국 자동차와 경쟁에서 미국 자동차가 승리했음을 의미하는 것은 아니었다. VER을 통해 영업 손실을 줄이게 된 미국 자동차 업체는 1980년 중반부터 유가가 차츰 안정되자 다시 대형차 판매로 눈을 돌리기 시작하였다. 이 때 미국 자동차가 주목한 대형차는 전통적인 고급승용차가 아니라 미국의 자동차 차종 분류에서 '소형 트럭(light truck)'으로 분류되는 SUV와 미니밴, 픽업트럭이었다. 1981년 230만 대에 불과하던 소형 트럭의 판매는 불과 10년 만인 1990년에는 480만 대로, 2000년에는 900만 대를 넘어섰다. 미국의 자동차 회사들은 1989년 이전까지만 해도 여전히 소형 트럭보다는 승용차를 더 많이 생산하고 있었다. 1990년부터 포드는 승용차보다 소형 트럭을 더 많이 생산하기 시작하였고 크라이슬러와 GM도 소형 트럭 생산을 늘려 나갔다. <표 1>에서 나타나듯이 미국 자동차 회사들의 소형 트럭 판매 비중은 1993년 40퍼센트를 넘어섰고 2000년부터는 소형 트럭 생산 비중이 승용차를 앞질렀다.

미국 자동차 회사들이 SUV, 미니밴, 픽업트럭 판매로 남긴 영업 이익은 한 대당 평균 일만 달러에 육박하였다(Ingrossia 2010). 미국 자동차 업체들의 소형 트럭으로 분류되는 차종에서 성공을 거둘 수 있었던 것은 저유가가 지속되는 경제적 호황기에 미국 소비자들의 기호 변화를 간파한 결과이기도 하지만 소형 트럭에 부과되는 보호 관세도 큰 몫을 차지하였다.¹¹⁾ 소위 치킨세(chicken tax)라 불리는 관세로 수입산 소형 트럭에는 1964년부터

10) 2002년 1월 차세대 승용차의 원형 모델이 공개되기로 한 시점을 몇 달 남기지 않은 시점에서 부시 행정부는 PNGV를 자동차 업계의 요청으로 중단한다고 발표했다. 자동차 업계는 디젤 엔진에 기반한 PNGV는 근본적으로 잘못된 전제에 기반한 것이었고 주장했다. 부시행정부는 순수하게 수소로만 달릴 수 있는 자동차를 개발하겠다는 '프리덤카(FreedomCar)' 프로젝트로 PNGV를 대체하였다(Kolbert 2007).

11) 미국 소비자들의 SUV와 미니밴으로 미국 소비자들의 기호가 변화하는 추세를 가장 먼저 알아챈 경영인은 아이아코카이다. 1980년대 후반 크라이슬러가 출시한 미니밴의 성공에서 미국 소비자의 기호 변화를 감지한 크라이슬러는 1987년 AMC를 인수하여 4-도어 지프(Jeep)를 출시하였고 엄청난 성공을 거두었다. 크라이슬러의 성공에 자극받은 포드와 GM은 유사한 SUV들을 출시하였고 커다란 판매 이익을 거둘 수 있었다.

〈표 1〉 미국 자동차 회사의 소형 트럭 생산, 1990~2003

(단위: 백만 대)

연도	승용차	소형트럭	합계	소형트럭 생산 비율
1990	9.3	4.8	14.1	34.0%
1991	8.2	4.2	12.4	33.9%
1992	8.2	4.9	13.1	37.4%
1993	8.5	5.7	14.2	40.1%
1994	9	6.4	15.4	41.6%
1995	8.6	7	15.6	44.9%
1996	8.5	7	15.5	45.2%
1997	8.3	7.2	15.5	46.5%
1998	8.2	7.8	16	48.8%
1999	8.7	8.7	17.4	50.0%
2000	8.9	9	17.9	50.3%
2001	8.4	9.1	17.5	52.0%
2002	8.1	9	17.1	52.6%
2003	7.6	9.4	17	55.3%

출처: 쿠니와 야코비치(Cooney and Yaccobici 2005).

25퍼센트의 관세를 부과하고 있었고, 미국 관세청은 1989년부터 미니밴과 SUV를 소형 트럭으로 분류하여 동일한 관세를 부과하기 시작하였다.¹²⁾ 1990년대 미국 경제의 호황, 저유가의 지속, 소형 트럭 시장의 보호라는 최고의 환경 속에서 미국 자동차 업체는 1990년대의 호황을 누릴 수 있었던 것이다.

IV. 린 생산(lean manufacturing)방식의 미국적 변형

1991년 봄 크라이슬러의 아이아코카 회장은 “우리(포드, GM, 크라이슬러)는 모두 1980

12) 1963년 존슨 행정부는 유럽이 미국산 차킨에 관세를 부과하자 유럽산 감자 전분, 브랜드, 소형 트럭에 25%의 보복 관세를 부과하였다. 다른 관세들은 곧 철폐되었지만 소형 트럭에 부과된 관세는 현재까지 유지되고 있다. 1990년 미국의 평균 관세율이 2~3%임을 감안하면 거의 열 배에 달하는 관세가 소형 트럭에게만 부과되고 있었던 것이다. 차킨세로 유럽과 일본에서 생산된 SUV와 미니밴은 미국 시장에 진입할 수 없었다(Ikenson 2003).

년대까지는 형편없는(lousy) 차들을 만들었다. 그리고 우리는 대가를 치렀다. 우리는 수입 경쟁에 밀려서 시장을 상당 부분 잃었다. 그러나 이로 인해 우리는 깨어났고 더 좋은 차를 만들기 시작하였다”고 선언하였다(Ingrassia and White 1994). 아이아코카의 언급은 1990년대 미국 자동차 산업의 재기를 표현한 것이기도 하지만 미국 자동차 산업이 직면한 환경의 변화를 인정한 것이기도 하다. 1982년부터 혼다가 오하이오 현지 공장에서 승용차 모델인 어코드를 생산하기 시작한 것을 필두로 일본의 자동차 회사들은 현지공장을 설립하여 완제품의 수출 보다는 ‘현지 생산 현지 판매’의 비중을 크게 늘리는 방식으로 미국 시장 판매 전략을 바꾸었다. 일본 자동차의 현지 생산 전략은 1980년대 보호주의 정책의 직접적 산물이었다고, 미국 땅에서 미국 노동자들이 생산하는 일본 브랜드의 자동차는 더 이상 보호주의의 제재 대상이 될 수 없었다.

미국 현지 생산 자동차들의 비약적인 판매 신장과 미국 자동차들과의 품질 격차의 심화에 자극받은 미국 자동차 기업들은 점차 일본 자동차 산업의 생산 방식을 벤치마킹하기 시작하였다. 일본 자동차 업체들의 생산 방식 중 미국 자동차 업체들과 가장 크게 대비되는 부분은 부품 공급 업체들을 관리하는 방식이었다. 미국의 자동차 산업에서 자동차 생산 업체와 부품 공급 업체 간의 관계는 20세기 초 포드와 GM의 설립된 이래 전통적으로 시장 경쟁에 의한 단기 계약 관계가 지배적이었다. 생산업체들은 부품의 디자인과 개발 단계에서 공급업체들로부터 일체의 제안을 받아 들이지 않고 부품 공급 업체들은 단지 원청업체(Original Equipment Manufacturer)가 제공한 설계 도면과 공정에 따라서 제작, 납품하는 관계였다. 원청업체들인 포드, GM 등은 최저 가격 입찰 방식으로 선정한 부품 공급 업체들과 통상 1~2년간의 단기 계약만을 체결하고, 계약 만기 후에는 더 낮은 비용으로 부품을 공급할 수 있는 다른 부품 공급 업체들과 또 다른 단기 계약을 체결하는 식이었다. 시장 관계라고 일반적으로 여겨져 왔지만 극소수의 원청생산업체들과 다수의 부품 공급 업체들 간의 관계는 당연히 일방적으로 원청 업체들에게 유리한 관계였다. 자동차 빅 쓰리는 지속적으로 경쟁을 조장하고 수 많은 부품 공급 업체들은 가격 경쟁의 압박 하에서 더 낮은 가격으로 부품을 공급할 수 있어야만 생존할 수 있는 부품 공급 체계였다.

수 십년에 걸쳐서 극소수의 원청업체들이 구축해 온 착취적 기업 관계는 혼다를 비롯한 일본 자동차들이 미국의 공급업체들과 발전시킨 동반 관계와는 극명하게 대비되는 것이다(Dycr and Ouchi 1993). 원청업체의 가격 인하 요구에 부합하지 못하는 공급업체들과는 언제든지 계약을 파기할 수 있다는 위협을 가하고 실지로도 빈번하게 일방적으로 계약을 파기하는 ‘탈출(exit)’ 전략을 구사함으로써 빅 쓰리는 공급업체에 대하여 압도적인 협상력

을 유지할 수 있었지만, 제품 개발을 위한 부품 업체들의 헌신이나 상호간의 신뢰는 거의 찾아볼 수 없는 적대적(adversarial) 관계가 지속되었다(Helper 1991). 부품 업체들과의 적대적 관계가 미국 자동차 산업의 경쟁력 상실의 주 원인으로 작용하고 있다는 인식이 확대되면서 1980년대 말부터 미국의 자동차 업체들은 부품 공급 업체들과 새로운 관계를 모색하기 시작하였다.

미국의 자동차 업체들이 특히 주목한 것은 일본 자동차 생산업체들에 납품하는 부품 공급 업체들이 보여주고 있는 성공적인 부품 개발 성과와 효율성이었다. 일본 자동차 산업이 구축한 제반 부품의 연구 개발, 생산, 납품에 이르는 생산 체계의 저비용-고효율 공정을 미국 자동차 생산에 도입하고자 했다. 제품 개발의 비효율성과 낮은 품질이 생산 방식의 차이로부터 비롯되었다고 인식되었기 때문이다(Clark and Fujimoto 1991, 129-65). 정보 공유와 신뢰를 바탕으로 부품의 개발과 생산 공정에 공급업체들이 적극 관여하는 일본과 독일의 자동차 산업에 비하여 대부분의 공급업체가 원청업체의 설계 도면에 맞추어 제조만 하는 미국의 생산 공정을 개선할 필요가 제기되었다. 포드, GM, 크라이슬러 자동차 3사는 모두 부품의 생산과 공급 체계에서 일본식 모델을 모방한 생산 체제 개편을 도입하기 시작하였다.

각 기업들이 부품 공급 체계의 개선을 위해 도입한 방식은 기업의 자본력과 시장 점유율, 그리고 부품 공급 업체들에 대한 완제품의 부품 의존도에 따라서 상이하게 전개되었다. 가장 자산 규모가 크고 시장 점유율이 높았던 GM은 1990년대까지 부품의 70퍼센트 정도를 자체 생산하고 있었고, 2위 업체 포드는 50퍼센트, 그리고 자산 규모가 상대적으로 가장 작고 시장 점유율이 낮았던 크라이슬러는 30퍼센트 정도의 부품을 자체 생산하고 있었다(McMillan 1994). 공급업체와의 구조적 관계에 따라서 정도의 차이는 있었지만 궁극적으로 부품 공급 체계의 개선이 목표한 최종 목표는 공통적으로 부품 공급 가격의 최적화, 즉 공급 가격의 최소화였다.

GM은 1992년부터 GM의 부품 구매 조직을 재정비하는 한편 공급업체들에게는 생산 공정을 개선하여 납품 가격을 대폭 낮출 것을 요구하였다. ‘공급업체와 함께 하는 구매 투입 최적화(PICOS: Purchased Input Concept Optimization with Suppliers)’ 방식을 모든 공급 업체들에게 적용시켜서 부품 구매 비용을 대폭 낮추었다.¹³⁾ PICOS는 GM에 납품하는 모

13) GM은 1992년 유럽 지사의 구매담당 책임자였던 호세 로페즈(Jose Lopez)를 글로벌 구매담당 부사장으로 임명하였다. 로페즈가 유럽, 특히 독일에서 부품 구매 가격을 크게 낮춘 자신의 경험을 전 GM의 부품 구매 과정에 도입한 체계가 PICOS 체제이다(Keller 1994).

든 부품 생산 공정을 린(lean) 생산방식으로 개선하도록 지도한다는 명분을 지니고 있었다. 그러나 실질적으로는 일방적으로 공급 계약을 파기하고 나서 이전보다 낮은 공급 가격을 요구하고 공급업체들이 대폭 낮추어서 제시된 공급 가격에 맞추어 납품하지 못하면 공급 계약을 철회하겠다고 위협하는 식었다. PICOS 방식을 도입한지 일년 정도가 지나서 GM은 40억 달러 정도의 비용을 절감할 수 있었다.

GM이 일방적으로 비용 삭감을 강요하면서 공급자들과의 관계를 더욱 악화시켜 나간 반면에 크라이슬러는 일차(first-tier) 공급 업체들과 장기 계약을 체결하고 동반 관계(partnership) 구축을 모색하였다. 크라이슬러는 1990년부터 ‘공급자 비용 절감(SCORE, Supplier Cost Reduction Effort)’ 프로그램을 추진했는데 공급업체들의 이윤을 보존해 주면서 생산 체제 유발 비용(system-wide costs)의 절감을 위해 공동으로 노력하는 방식이었다(Dyer 1996a). 1980년대에는 250달러이던 대당 평균 이윤이 1994년에는 대당 2110달러로 뛰어 올랐고 영업 이윤도 자산 대비 12퍼센트로 GM과 포드의 영업 이윤을 크게 능가할 수 있었는데, 이는 주로 SCORE 프로그램의 성과로 간주되었다. 그러나 크라이슬러는 1997년 다이믈러벤츠와 합병 이후 SCORE 프로그램을 관장하던 핵심 임직원들이 사직하고 나서 점차 기존의 적대적 관계로 회귀해 갔다(Ro et al. 2008). 크라이슬러의 새로운 경영진은 GM과 포드에 비하여 높게 책정되어 있는 크라이슬러의 부품 구매 가격의 시정을 요구하였다. 크라이슬러는 공급 업체들에게 2001년부터 부품 구매 가격을 10% 삭감하겠다고 일방적으로 통고하면서 동반 관계를 종식시켰다.

1990년대 포드는 영업 이익에 있어서는 GM보다 약간 나은 형편이었지만 제반 개발 비용은 GM보다도 더 많이 소요되고 있었다. GM과 비교했을 때 조차 포드 자동차의 전반적인 실적은 크게 나은 형편이 아니었는데 공급 업체 관리와 품질 개선 방식의 취약성이 주된 원인으로 지적되어 왔다. 포드자동차 역시 부품 공급 체계의 개선을 추구하였는데, 크라이슬러가 추구한 장기 계약을 통한 동반 관계와 GM의 부품 구매 가격 삭감 방식을 동시에 추구하는 ‘애매한(ambiguous)’ 접근 방식이었다(Studer-Noguez 2002, 110-117). 포드는 상당한 자원을 공급 업체들의 기술 역량 강화를 위해 할애하면서 제품 설계의 초기 단계에 일부 공급 업체들을 참여시키고 장기 계약을 보장하였다. 그러나 다른 한편으로는 공급업체의 수를 급격하게 줄이고 계약을 유지하게 된 공급업체들에게는 상당한 수준의 공급 가격을 삭감을 요구하였다. 1997년 포드는 1991년에서 1996년 사이에 유지해 왔던 연간 공급 가액 1퍼센트 절감 원칙을 폐기하고 연간 5퍼센트의 공급 부품 가격 삭감 원칙을 일방적으로 설정하였다.

각 업체별로 편차는 있지만 1990년대에 미국 자동차 업계가 부품공급업체들에게 생산 공정과 재고 관리 방식을 개선하도록 지도하고 연구 개발 과정의 참여를 확대시키면서 일본 자동차 산업의 린(lean) 방식을 도입하려고 했던 것은 분명하다. 부품 공급 관리 체계의 변화로 완성차 생산 업체와 부품 공급 업체 간에 동반자적 관계가 형성되기도 하였다. 하지만 동반 관계가 전통적인 적대적 관계를 대체한 것은 아니었다. 같은 기간 미국 자동차 산업의 부품 공급 관리 체계를 조사한 연구들은 계약 기간의 장기화에도 불구하고 미국 원청업체들에 대한 하청업체들의 신뢰 수준은 여전히 혼다나 도요타 등 일본 원청업체에 대한 신뢰 수준에는 크게 미치지 못하며, 부품 업체들간의 경쟁은 여전히 지속되고 있음을 밝히고 있다(Liker et al. 1996; Sako and Helper 1998). 더욱이 미국 자동차 업체들은 부품 공급 체계의 측면에서 일본식 린 생산 공정과 '적정 재고(JIT: Just in Time logistics)' 전략을 강조함으로써 납품 기일 단축, 재고 물량 감소, 품질 개선 등을 이루어 낼 수 있었지만 이를 위한 비용의 대부분은 공급 업체들이 지불해야 했다(Liker and Yu 2000). 1990년대의 공급 체계는 장기 계약하에서도 부품 공급업체가 거의 일방적으로 원가 절감을 이루어 내어야 하는 '적대적 동반 관계(adversarial partentdship)'라는 일본식 생산 체계의 미국식 변종을 낳았던 것이다(Helper and Sako 1995; Ro et al. 2008). 미국의 자동차 업체들은 공급 체계 관리의 개선으로 생산 비용을 삭감할 수 있었지만 가치 창출을 위한 모든 연계점 상에서 '상보적 동반관계(give-and-take partnership)'가 요구되는 공급 체계를 만들어 낼 수는 없었다.

V. 글로벌 아웃소싱과 새로운 생산 세계화

1990년대 말부터 본격화된 미국 자동차 산업 재편의 핵심은 부품 생산 및 조달의 과감한 외주와 그로 인한 거대 글로벌 부품 공급업체의 등장으로 요약할 수 있다.¹⁴⁾ 미국 자동

14) 1990년대 이후 두드러지게 나타난 미국 자동차 세계화 전략의 다른 한 축은 전지구적 차원의 인수합병이다. 전지구적 인수합병은 자동차 생산의 과잉 설비(overcapacity) 문제를 해결하여 생산 비용을 절감하고, 기업의 생산 규모를 확대하여 규모의 경제를 실현하고 이질적인 경영 조직들간의 시너지 효과를 통하여 이윤을 창출할 것으로 기대되었다. 또한 인수합병은 시장 지배력을 유지하기 위한 수단이기도 하다. 그러나 1990년대 이후에 이루어진 전지구적 인수합병 전략은 대부분 기대했던 효과를 거두지 못하였다. 최대의 인수합병으로 일컬어졌던 벤츠-크라이슬러는

차 산업의 세계화 전략 중 특히 주목을 받은 것은 모듈화(modulization)에 의한 가치 생산 체계의 재편이다(Gereffi et al. 2005). 모듈 생산 방식에 대한 정확한 개념 규정은 여전히 모호하게 남아 있지만 대체로 부품 공급 업체가 제반 부품의 생산에 있어서 최종 조립 생산 업체인 GM이나 포드와 같은 지도 기업(lead firm)의 요구를 정확히 실현할 수 있는 기술력을 지니고 있고 지속적인 연구개발을 통해 독자적인 품질 향상을 이룰 수 있을 경우 부품 공급 업체와 완성차 조립을 담당하는 지도 기업 사이에 모듈적 관계가 이루어 진다고 본다. 이 경우 OEM인 지도 기업은 부품의 생산 및 개발에 드는 비용을 크게 절감할 수 있고 공급 업체는 독자적 기술력을 바탕으로 다수의 주문자 생산을 전담함으로써 외부적 규모의 경제를 실현할 수 있다.

이론적으로 모듈화는 지도 기업과 공급 업체 간의 거래비용을 린 생산 방식보다 더 절감할 수 있는 모듈식(modular) 시장 관계를 실현하려는 것으로 볼 수 있다. 또한 모듈화는 완성 차 조립 업체의 다양한 제품 개발 시도에 따른 위험과 투자를 부품 공급 업체가 분담하고 적극적으로 연구개발에 참여함으로써 범위의 경제(economies of scope)의 실현 역시 용이하게 한다. 기존의 어떠한 생산 방식보다도 거래 비용을 최소화할 수 있는 시장 관계를 통해 최상의 부품이 조달되고 완제품의 조립이 이루어짐으로써 규모의 경제가 실현되고 나아가 소비자에게 선택의 폭을 넓혀줄 수 있는 범위의 경제까지 이루어진다면 모듈화는 단연코 기존의 어떠한 생산 방식보다 우월한 생산 방식일 것이다.

그러나 수직적 생산체계의 해체와 통합이라는 생산 체계의 행태적 변화만을 강조할 경우 미국 자동차 업체들이 생산 방식의 모듈화를 도입한 동기와 이들이 실제로 이해하고 작동시킨 새로운 생산 방식을 제대로 이해하기 힘들다. 1990년대부터 미국 자동차 업체들이 부품 공급 체계의 변화를 통해 추구한 가장 중요한 목표는 원가 절감을 통한 이윤 구조의 개선이었다. 일본식 공급 체계 관리 방식을 도입하려 했던 것은 부품 공급 체계 전반의 불필요한 공정을 제거하고 단순화시켜 비용을 절감하려는 목적이었다. 일본 자동차 업체들이 발전시켜 온 부품 공급 업체들과의 관계 특정적 자산(relational specific assets)을 장기적 관점에서 구축하려 했던 것은 아니었다. 오히려 미국의 자동차 업체들은 과점적 구매자로서 지니고 있는 협상력이 약화될 것을 우려하여 상호의존성의 증대와 협력적 전문화(cooperative specialiation)가 가져올 수 있는 경쟁 우위의 가능성을 일관되게 저

2007년 관계를 청산하였다. 미국의 자동차 기업들이 주도한 글로벌 인수합병의 정치적 동인과 영향에 대해서는 코니베어(Conybeare 2003) 참조.

평가해 온 경향이 크다(Dyer 1996b). 단순 부품부터 고도의 기술력을 요구하는 통합 부품(integrated components)의 설계 및 제조까지 하청에 맡기면서 일본자동차 업체들이 부품 공급 업체들의 역량(capability) 제고를 통한 가치 창출(value add)을 우선시했다면, 미국의 자동차 업체들은 외주(outsourcing)의 비용 효과를 주로 고려하였다(Moavenzadeh 2006). 미국의 자동차 업체들이 일본식 부품 공급 체계를 도입하면서 주목한 것은 신뢰, 정보 공유, 제품 개발의 독려와 위험 분담을 통한 부품의 품질 향상과 경쟁력 강화가 아니라 외주를 통한 생산 비용의 절감이었다.

미국 자동차 업체들은 납품 가격을 지속적으로 낮추도록 요구하면서 동시에 공급업체들이 부품의 디자인과 개발에 대해 더 많은 책임을 질 것을 요구하였다. 특히 크라이슬러는 전체 부품의 70퍼센트 이상을 외주에 맡기면서 이전에는 자신들이 담당하던 제반 부품의 조립과 부품 개발 역할의 상당 부분을 공급업체들이 책임지도록 하였다. 크라이슬러는 기존의 수직 통합(vertical integration) 수준을 낮추고 일차 공급 업체가 부품 개발의 초기 단계에 참여하고 이후에도 비용 절감을 책임지도록 함으로써 제품 개발의 속도와 비용을 크게 낮출 수 있었다(Studer-Noguez 2002, 114-116). 크라이슬러는 이를 '모듈 생산(modular production)'이라고 부르면서 1990년대의 비약적인 성장을 모듈 생산 방식의 결과로 선전하였다. 부품의 디자인과 생산의 책임을 축소시킨 크라이슬러 방식을 이제 GM과 포드가 적극적으로 도입하기 시작한 것이었다.

1990년대 후반부터 자동차 3사 모두 공급업체들에게 부품의 생산, 개발, 조립(fabrication)에 대해 더 많은 역할과 책임을 요구하면서 자신들은 OEM 업체로서 IBM과 델(Dell) 컴퓨터사가 외주를 통해 이윤을 창출하는 방식과 흡사하게 궁극적으로는 '최종 조립업체(final assembler)'의 역할만을 담당하고자 했다(Ro et al. 2007). 미국 자동차 산업의 모듈화(modulization)는 GM과 포드가 부품 생산 부분을 분리 독립시킴으로써 본격화되었다.¹⁵⁾ 1999년 GM은 부품 부분을 분리 독립시켜 델파이(Delphi)를 설립(spun-off)하였고, 2000년 포드 역시 비스티온(Visteon)을 설립하였다. 델파이와 비스티온은 설립 즉시 세

15) GM은 이미 1980년대에 부품의 자체 생산 부분에 대한 구조 조정을 계획한 적이 있었다. 지속적인 판매 부진에 허덕이던 GM은 생산과 영업 부분의 재무 구조를 양호한 상태부터 적자 상태까지 청색, 황색, 적색으로 분류했었는데 부품 생산 부분은 영업이익을 계상할 수 없을 정도로 열악한 상태였다. 그러나 부품 생산 부분을 분리시키려는 계획은 경영진과 노조의 반발로 무산되었다(Helper 1991).

계 최대의 부품 공급업체로 자리매김 하였다.¹⁶⁾ 원청업체들이 요구하는 부품 '모듈'을 공급하기 위해 여타의 공급 업체들은 인수합병을 통해 생산 설비를 늘리고 전문 인력을 확보하였다. 델파이와 비스티온이라는 거대 부품 공급 업체(mega suppliers)의 탄생과 여타 부품 공급 업체들의 규모 확장은 새로운 미국식 생산 방식의 전개로 받아들여졌고, 거대 부품 공급 업체들을 거느리고 있는 미국의 자동차 산업은 모듈 생산 방식으로의 전환에 있어서 가장 큰 경쟁 우위를 지니고 있다고 평가되었다(Sturgeon 2002). 또한 모듈 생산 방식을 도입한 미국식 생산 세계화는 기존 생산 체계의 해체와 통합으로 이전에는 볼 수 없었던 글로벌 가치 생산 체계를 가져온 것으로 선전되었다. 원청 업체들인 지도 기업(lead firm)은 부품 생산 체계를 외주에 맡김으로써 수직 통합 체계를 해체시켜 효율성을 극대화하고, 반면에 부품 공급업체들은 상위 부품 체계라 할 수 있는 모듈을 개발하고 생산할 수 있는 능력을 지닌 통합적 생산 체계로 재편되는 것이 당연한 추세로 여겨졌다. 또한 통합 생산 체계를 갖춘 거대 부품 공급 업체들은 지도 기업의 최종 조립 공장이 있는 곳이면 전세계 어디든 적시 적소에 납품할 수 있도록 '글로벌 거점(global footprint)'을 거느리도록 요구되었다. 부품의 생산과 조달부터 완성차 조립까지 단일의 생산 조직 내에서 이루어졌던 포드 주의적 수직적 통합(vertical integration)이 해체(disintegration)되고 동시에 지도 기업들이 요구하는 부품의 개발과 공급에 부응하기 위해 기존의 부품 업체들은 글로벌 공급 역량을 갖춘 거대 부품 공급 업체들로 통합(integration)되는 과정이 진행되었다.

모듈화된 부품의 개발과 제조의 외주, 거대 부품 기업의 탄생, 국경을 초월한 부품의 생산과 공급 체계 등은 '해체 후 재조립(CKD: completely knocked down)' 방식에 근거한 수직적 통합 생산 체계의 국제적 확산에 머물던 이전의 생산 세계화와는 분명히 다른 것이다.¹⁷⁾ 자동차 생산 업체는 부품의 자체 생산 비중을 크게 줄이고 완성차의 디자인과 최종 조립, 판매만을 담당하고 컴포넌트에서 통합 부품 체계, 나아가 부품 모듈까지 공급 업체가 담당하는 새로운 분업 구조로 생산 방식을 재편하였다. 모듈 생산 방식으로 일컬어진

16) 2002년까지 델파이와 비스티온은 판매 규모에 있어서 각각 세계 1위와 세계 3위의 부품 공급업체의 지위를 유지하였다(Automotive News 2001, 2002, 2003).

17) 미국의 자동차 회사들은 설립 초기부터 생산의 국제화를 적극 추진하였다. 20세기 초 미국 자동차의 유럽의 생산 공장은 미국에서 생산된 자동차 부분들(kits)을 완전히 해체하여 운송한 후 재조립(CKD: completely knocked down)하는 방식이었다. CKD 방식은 1980년대까지도 지속되었는데 일본 자동차의 미국 현지 생산 공장들 역시 초기에는 CKD 방식을 취하였다. 미국 자동차 산업의 세계화 과정에 대해서는 스테지온(Sturgeon et al. 2002)과 모우벤자데(Moavenzadch 2005) 참조.

새로운 생산 방식은 외주에 의한 지도 기업의 비용 절감뿐 아니라 부품 공급 업체들이 모듈 부품의 생산 과정에서 부가 가치를 창출하고 품질 혁신을 이루어 생산 공정 전체에 효율성을 증대시킬 것으로 기대되었다. 지도 기업의 입장에서 새로운 생산 방식은 부품 공급 업체들로부터 혁신적인 제품을 보다 빠르게, 무엇보다도 보다 낮은 비용으로 납품받는 것을 목적으로 한 것이었다. 반면에 부품 공급 업체들로서는 제품 개발을 위한 디자인과 공정(engineering)의 더 많은 책임을 부여받음과 동시에 제품의 연구 개발 비용을 대폭 증가시켜야 함을 의미하였다.

그러나 모듈 생산이 가져 온 생산 체계의 세계화를 새로운 미국식 모델의 창출로 이해할 경우 2000년대 생산 방식 변화의 실질적인 양태와 미국 자동차 산업의 지속적인 쇠퇴를 설명하기 힘들다. 모듈 생산 방식은 일본식 모델과의 단절이 아니라 1990년대 미국 자동차 산업이 적극적으로 모방하려고 했던 일본식 부품 공급 체계가 미국식으로 변형되어 모듈 생산 체계로 귀착된 것으로 보아야 한다(Ro et al. 2008). 미국의 자동차 업체가 부품 공급 업체들에게 더 많은 책임을 요구하고 부품 생산을 분리 독립시킴으로써 부품 생산과 관리에 소요되는 비용을 절감한 방식은 일본 자동차의 공급 체계 관리 방식과는 전혀 다른 것이었다. 재편된 생산 체계에서 개발과 생산, 제품의 검증을 떠안게 된 부품 공급 업체들에게 책임과 비용을 모두 전가시키면서 경쟁 입찰에 의한 공급자 선정 방식은 더욱 강화시켰다. 미국 자동차 업체의 모듈 생산 방식은 일본식 공급 체계가 구축해 온 원청 업체의 공급 업체에 대한 위험 보존과 제품 개발에 대한 보상 체계를 경쟁적 시장 관계로 대체하여 지도 기업의 생산 비용 최적화를 목표로 재편된 새로운 생산 체계인 것이다.

2000년대 미국 자동차 산업이 모듈 생산 방식으로 재편된 정도를 실증적으로 검증하는 것은 경험적으로 대단히 어려운 작업일 수 있다. 또한 모듈 생산 방식의 개념에 따라서 모듈 생산 체계의 완성 정도는 다양하게 평가될 있으며, 글로벌 가치 생산 체계를 제대로 이루어 내지 못한 것에서 미국 자동차 산업의 위기를 설명할 수도 있다. 그러나 중요한 것은 모듈 생산 방식의 완성 정도가 아니라 미국 자동차 산업에서 실지로 이해하고 받아들여서 실행에 옮긴 모듈 생산 방식이다. 로(Ro)와 그의 동료들이 2001년에서 2003년 사이에 미국 자동차 업계 종사자들과 인터뷰를 통해 발견한 것은 자동차 산업에서 받아들이고 외주의 대상이 되고 있는 '모듈'은 결합된 부품의 체계, 혹은 통합 부품으로 이해되고 있다는 것이다(Ro et al. 2007). 미국 자동차 업계에서 실질적으로 모듈은 기능과 체계가 통합된 부품 모듈이라기보다는 콤포넌트와 부품이 섞여 있는 보다 큰 단위의 물리적 부품 체계를 의미하는 것이었다. 모듈 부품의 외주, 즉 모듈화는 더 많은 양의 부품 생산을 외주에 맡긴

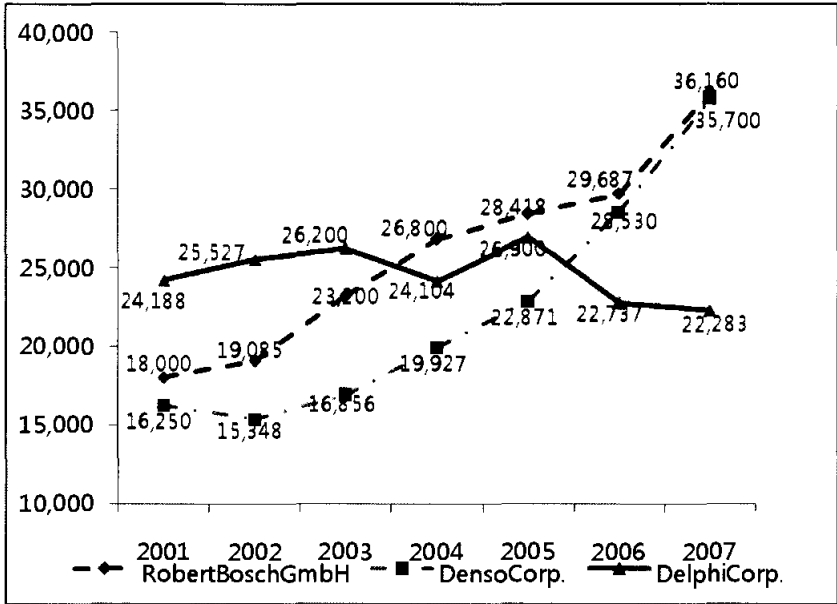
다는 의미로 이해되고 진행된 것이다.

지도 기업의 비용 절감 목표에 맞추어 부품 생산을 대규모로 외주에 맡기는 방식으로 전개된 미국 자동차 산업의 생산 방식 재편은 결국 부품 공급 업체들의 연이은 파산을 불러왔다. 모듈 생산 방식이 본격화된 2001년부터 금융위기 직전인 2007년까지 125개의 부품 공급 업체와 51개의 소매용 부품 공급 업체가 파산하였다. 이들 중 상당수가 미국 유수의 일차(first-tier) 부품 공급업체들이었으며, 가장 충격적인 것은 2005년 델파이의 파산 신청이다(KPMG LLP 2008). 부품 모듈의 자체 연구 개발 능력과 규모의 경제를 실현할 수 있는 생산 설비를 갖춘 거대 부품 공급 업체이자 2005년 당시까지 세계 최대의 부품 공급 업체이었던 델파이조차 파산한 것이다. 빅 쓰리의 약탈적 구매가격 정책으로 인해 제품 개발 비용을 제대로 보전받지 못하고 더욱이 미국 자동차의 판매 격감으로 주문량조차 급감하면서 많은 부품 공급업체들이 파산에 이르게 된 것이다.

제품 개발의 책임 전가와 원가 절감에 집중된 미국식 모듈 생산 방식이 부품 공급업체의 경쟁력 향상에 거의 기여하지 못했다는 것은 독일과 일본의 공급 업체들의 성과를 보면 잘 알 수 있다. 미국의 자동차 업체들과는 달리 일본의 부품 공급 업체들은 여전히 계열사 체제를 유지하면서 모듈 생산 방식 도입에 매우 소극적이었다(Ro et al. 2008). 긴밀한 협력 관계에 의한 부품 공급 체계를 유지해 온 독일의 경우에는 부품 공급 업체가 원청 업체와 대등한 관계이거나 경우에 따라서는 공급 업체가 더 큰 협상력을 지니고 있기도 하다.

〈그림 2〉는 2001년 이후 세계 최대의 부품 공급 업체들인 미국의 델파이, 독일의 보쉬, 그리고 일본 도요타의 계열사인 덴조가 세계 시장에서 차지하는 판매 액수의 변화를 나타낸 것이다. 2001년부터 2003년까지 델파이는 세계 1위의 부품 공급 업체 지위를 유지하였으나 2004년에는 보쉬에 추격당하였고, 2006년부터는 덴조의 판매액이 델파이를 능가하기 시작했다. 2007년 델파이의 판매 비중은 보쉬의 361억 6천만 달러, 덴조의 357억 달러에 비하면 1/3 수준인 222억 8천3백만 달러 수준으로 급감하였다. 미국이 아니라 모듈화에 점진적이었던 독일과 일본에서 전지구적 경쟁력을 지닌 거대 부품 공급 업체가 등장하고 있는 것은 미국식 생산 세계화의 한계를 여실히 보여 주는 예라고 할 수 있다.

델파이로 대표되는 거대 부품 공급업체들의 연이은 파산과 경쟁력 상실 못지 않게 중요한 것은 2000년대 미국 자동차 업계의 생산세계화 전략은 미국 자체의 부품 공급 역량을 크게 잠식하였다는 점이다. 〈그림 3〉은 2000년 이후 미국 부품 시장에서 미국 부품 제조 업체들의 판매 비중의 변화이다. 미국의 부품 제조업체들은 2000년 2,358억 달러의 전체 부품 판매액 중에서 1,354억 달러를 판매하여 57.4퍼센트의 시장 점유율을 기록하여 외

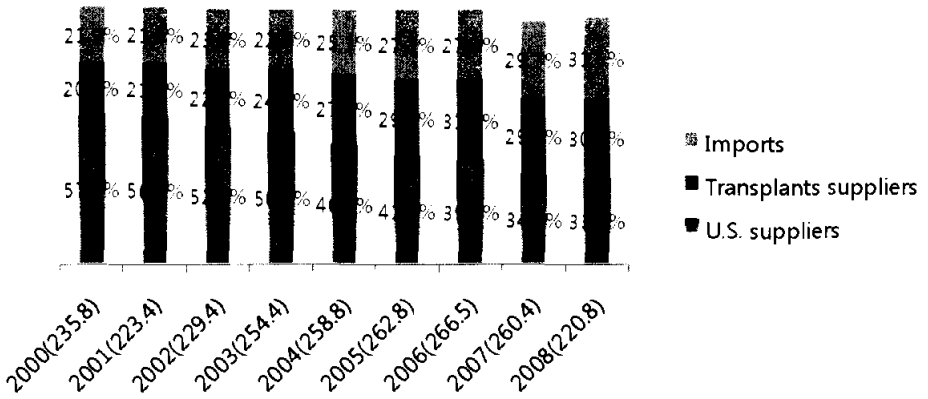


출처: Top 100 World Auto Parts Suppliers, Automotive News (various years).

(그림 2) 델파이, 보쉬, 덴조의 세계 시장 매출액 변화, 2001~2008(\$U.S. Millions)

국 기업의 현지 부품 공장 판매 비중 20.2퍼센트와 수입 부품 판매 비중 21.9퍼센트를 합한 것 보다 더 많은 비중을 차지하고 있었다. 외국계 기업의 현지 공장과 수입 부품에 비하여 압도적인 점유율을 유지하던 미국 부품 기업들의 매출액은 점차 하락하여 2004년에는 시장 점유율 46퍼센트로 하락하였고, 델파이와 비스티온이 파산한 2005년 이후인 2006년에는 40퍼센트 이하로 점유율이 급격히 떨어졌다. 자동차 산업의 전체적인 위기가 닥친 2008년에는 미국 부품업체의 시장 점유율은 1/3 정도인 33퍼센트 정도로 줄어 들었다. 반면에 2000년에는 미국 부품 업체의 절반 수준에도 못미치던 외국 부품 업체들의 현지 공장 판매 비중은 꾸준히 증가하여 2008년에는 30.5퍼센트를 차지하여 미국 부품 업체들과 거의 대등한 수준에 이르렀다. 마찬가지로 수입 부품의 비중도 증가하여 2008년에는 31.5퍼센트에 이르렀다. 모듈 생산 체계에 기반한 글로벌 아웃소싱 전략이 미국 공급업체들의 제품 개발 역량을 강화시키는 방향으로 전개되었다면 이처럼 급격한 시장 점유율 하락을 가져 오지는 않았을 것이다.

이처럼 부품 공급 업체에게 부품의 개발과 생산, 납품에 이르는 제반 비용을 전가하는



() 전체 시장 규모, \$US Billions.

출처: Denis DesRosiers. "Observations," in *DesRosiers Automotive Reports*, 10/15/09.

<그림 3> 미국 자동차 부품* 시장 점유율 분포, 2000~2008.**

*수리보수용(after market parts) 포함.

**미국 기업의 해외 투자 공장의 매출액은 미국 부품 공급 업체의 매출액에 포함되어 있음.

방식으로 전개된 생산 세계화 전략은 미국 자동차 산업의 경쟁력 회복에 전혀 기여하지 못하였다. 소비자들은 미국적 자동차 사양(attribute)을 외면하고 일본이나 유럽의 자동차들에 대한 선호도를 더욱 높여갔다. 2005년의 경우 미국 자동차들은 일본 자동차들에 비교할 때 평균 3,000달러에 달하는 가격 인센티브를 제공하였지만 오히려 승용차와 소형 트럭의 점유율은 2004년에 비하여 2퍼센트 포인트가 떨어졌다. 트레인과 윈스턴은 미국의 자동차가 일본이나 유럽의 자동차에 대한 가격 경쟁력을 회복하기 위해서는 이제 거의 50퍼센트에 달하는 가격 인하가 필요하다고까지 보았다(Train and Winston 2007). 어떠한 방식이던 간에 비용 절감을 통한 가격 인하는 더 이상 미국 자동차의 경쟁력 향상에 도움이 되지 못하는 상황에서 부품 공급 업체들의 경쟁력 하락을 급격히 초래한 미국식 모듈 생산 방식으로 미국 자동차의 품질 향상과 경쟁력 회복은 더욱 더 어렵게 된 것이다.

더욱이 2000년대에 들어서 미국의 자동차 업체들은 모두 소형 트럭 생산 비중을 크게 높여서 2004년이 되던 미국 자동차 회사들이 생산하는 차량의 67퍼센트를 소형 트럭이 차지하게 되었다(Klier 2009). 반면에 일본 업체를 비롯한 외국 현지 공장들의 소형 트럭 생산 비율은 2000년대 내내 전체 생산량의 1/3을 넘지 않았다. 소형 트럭 생산 위주로 생산 체계를 전환시킨 미국 자동차 업체들이 지속적으로 이윤을 남기기 위한 가장 중요한 조건

은 안정적인 유가와 경제 호황이다. 1999년 배럴 당 17달러에 머물던 석유 가격은 2004년 10월에 53달러, 12월에는 55달러로 거의 세 배 가까이 급등하였다. 2008년 상반기에는 거의 150달러에 육박하였다. 소형 트럭 위주로 생산 체계를 재편한 미국 자동차 업계에게는 재앙이나 다름없는 상황이었다. 2003년 미국 자동차의 미국 시장 점유율은 60퍼센트 이하로 떨어졌고 2008년에는 거의 40퍼센트대로 하락하였다. 2008년 금융위기는 미국 자동차 산업의 몰락을 재촉한 촉매 작용을 하였지만, 금융위기가 아니었더라도 미국 자동차 산업의 파산은 불가피한 상황이었다.

V. 결론

미국 자동차 업체들이 외국 자동차의 도전에 대응하기 위해 선택한 생산 전략과 판매 전략은 1950년대 유럽 자동차들의 도전에 대해 소형차 개발로 대응한 경우 이외에는 대부분 정치적 대응으로써 정부를 통한 통상 제재 수단의 동원을 포함한 외국 자동차에 대한 판매 규제와 시장 지배력을 이용한 가격 유지 전략이었다고 할 수 있다. 즉 시장 지배적 지위를 이용하여 가격 경쟁력을 유지하거나, 시장 지배력이 약화되어 가는 상황에서는 정부의 산업 정책을 통해 시장 지배력을 유지하려는 전략이었다. 시장 경쟁을 통한 생산성 향상보다는 정치적 수단에 더 크게 의존했으며, 시장 경쟁을 회피함으로써 미국 자동차 산업은 경쟁력 상실하였다. 1990년대의 소형 트럭 판매 집중 전략 역시 외국 자동차 회사들이 거의 진출하지 않았던 시장에서 이윤을 취하기 위한 것이었다.

외국 자동차 회사들의 미국 현지 생산과 판매가 증가하면서 더 이상 보호주의 정책이나 가격 이전을 통한 이윤 확보가 어려워지자 미국의 자동차 산업은 일본의 린 생산방식을 도입하여 부품 공급 업체들과 기업 관계의 재편을 시도하였다. 그러나 일본식 생산 모델의 도입은 부품 공급업체들과 적대적 동반 관계라는 미국적 변형을 낳았고 이나마도 크라이슬러가 다이클러벤츠와 통합된 이후에는 다시 적대적 시장 관계로 회귀하였다. 2000년대 미국 자동차 업계는 모듈 생산 방식으로 전환하면서 부품의 개발과 생산의 책임을 부품 공급업체에게 떠넘겼고 GM, 포드, 크라이슬러의 약탈적인 비용 절감 요구에 직면한 많은 공급업체들은 파산에 이르렀다. 세계 부품 시장 뿐 아니라 미국의 부품 시장에서도 미국 공급업체들의 경쟁력은 크게 하락하였고 궁극적으로는 미국 자동차 산업 전반의 경쟁력 하락과 위기로 이어졌다.

국제 경쟁의 심화에 직면한 GM, 포드, 크라이슬러가 도입한 새로운 생산 세계화 방식은 부품 공급 업체들에 대해 지나고 있는 지배적 지위를 이용한 비용 절감 전략이었다는 점에서 본질적으로 자동차 산업의 정치적 속성을 활용하여 정부의 지원을 요구했던 1980년대의 대응이나 과점적 지위를 이용하여 가격을 유지했던 1970년대의 대응과 크게 다르지 않다. 품질 향상을 위한 장기적인 노력은 거의 실현되지 못하였고 국제 경쟁에 직면하여 정치적 수단들을 동원하여 수세적으로 대응해 온 것이다. 이러한 대응 전략은 미국경제의 호황과 저유라는 우호적인 경제적 조건 속에서는 작동할 수 있었지만 미국 자동차 산업 전체의 경쟁력에는 치명적인 영향을 미쳤다.

투고일 2011년 3월 22일

심사일 2011년 3월 28일

게재확정일 2011년 5월 2일

참고문헌

- Automotive News. *World Top 100 Automotive Parts Suppliers* (2001, 2002, 2003).
- Clark, Kim B. and Takahiro Fujimoto. 1991. *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Conybeare, John A. 2003. *Merging Traffic: The Consolidation of the International Automobile Industry*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- Cooney, Stephen and Brent D. Yacobucci. 2005. "U.S. Automotive Industry: Policy Overview and Recent History." *CRS Report for Congress*.
- DesRosiers, Denis. 2009. "Observations." *DesRosiers Automotive Reports*.
- Dinopoulos, Elias and Mordechai E. Kreinin 1988. "Effects of U.S.-Japan Auto VER on European Prices and on U.S. Welfare." *THIS Review* 70. No. 3, 484-491.
- Dyer, Jeffrey H. 1996a. "How Chrysler Created an American Keiretsu." *Harvard Business Review* (July-August).
- _____. 1996b. "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry." *Strategic Management Journal* 17. No. 4, 271-291.
- Dyer, Jeffrey H. and W. G. Ouchi. 1993. "Japanese-style Partnership: Giving Companies a

- Competitive Edge.” *Sloan Management Review* 35, 51-63.
- Eden, Lorraine and Maureen Apple Molot. 1996. “Made in America? The US Auto Industry, 1955-95.” *The International Executive* 38. No. 4, 501-541.
- Gereffi, Gary, John Humphrey, and Timothy Sturgeon. 2005. “The governance of global value chains.” *Review of International Political Economy* 12. No. 1, 78-104.
- Helper, Susan and Mari Sako 1995. “Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging?” *Sloan Management Review* 36. No. 3, 77-84.
- _____. 2010. “Management innovation in supply chain: appreciating Chandler in the twenty-first century.” *Industrial and Corporate Change* 19. No. 2, 399-429.
- Helper, Susan. 1991. “Strategy and Irreversibility in supplier Relations: The Case of the U.S. Automobile Industry.” *Business History Review* 65. No. 4, 781-824.
- Ikenson, Dan. 2003. “Ending the “Chicken War”: The Case for Abolishing the 25 Percent Truck Tariff.” *CATO Institute Trading Briefing Paper #17*.
- Ingrassia, Paul and Joseph B. White. 1994. *Comeback: The Fall and Rise of the American Automobile Industry*. New York: Simon & Schuster.
- Ingrassia, Paul. 2010. *Crash Course*. New York: Random House
- Keller, Maryann. 1994. “Slash, burn and so long.” *Canadian Business* 67. No. 6, 36-43.
- Klier, Thomas. 2009. “From tail fins to hybrids: How Detroit lost its dominance of the U.S. auto market.” *Economic Perspectives, Federal Reserve Bank of Chicago* 33. No. 2, 2-17.
- Kolbert, Elizabeth. 2007. “Running on Fumes: Does the “car of the future” have a future?” *New Yorker* (November 5).
- KPMG LLP. 2008. “Private Equity in the Automotive Industry.”
- Kwoka, John. 1984. “Market Power and Market Change in the U.S. Automobile Industry.” *The Journal of Industrial Economic* 32. No. 4, 509-522.
- Liker, J. K., R.R. Smith, S.N. Wasti, and M. Nagamichi. 1996. “Supplier Involvement in Automotive Component Design: are there really large differences?” *Research Policy* 25, 59-89.
- Liker, Jeffrey K. and Yu Yen-Chun 2000. “Japanese Automakers, U.S. Suppliers and Supply-Chain Superiority.” *Sloan Management Review* 42. No. 1, 81-93.
- McMillan, John. 1994. “Reorganizing Vertical Supply Relationships.” mimeo.
- Moavenzadeh, John. 2006. “Offshoring Automotive Engineering: Globalization and footprint Strategy in the Motor Vehicle Industry.” Submitted to National Academy

- of Engineering by, Executive Director, MIT International Motor Vehicle Program (December 1)
- Moffett, Michael H. and William E. Youngdahl. 1999. "José Ignacio López de Arriortúa." *Thunderbird International Business Review* 41. No. 2, 179-194.
- National Research Council. 1982. *The Competitive Status of the U.S. Auto Industry: A Study of the Influences of Technology in Determining International Industrial Competitive Advantage*. Washington D.C: National Academy Press, 17-34.
- Ro, Young K., Jeffrey K. Liker, and Sebastian K. Fixon 2007. "Modularity as a Strategy for supply chain coordination: The Case of U.S. Auto." *IEEE Transactions on engineering Management* 54. No. 1, 172-189.
- _____. 2008. "Evolving Models of Supplier Involvement in Design: The Deterioration of the Japanese Model in U.S. Auto." *IEEE Transactions on Engineering Management* 55 No. 2, 359-77.
- DesRosiers, Denis. "Observations." In *DesRosiers Automotive Reports* 2010/15/09.
- Rothgeb, John M. 2001. *U.S. Trade Policy*. Washington: CQ Press, 165-167.
- Rubenstein, James M. 2001. *Making and Selling Cars: Innovation and Change in the U.S. Automotive Industry*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Sato, Mari and Susan Helper. 1998. "Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the US." *Journal of Economic Behavior and Organization* 34, 387-417.
- Singleton, Christopher J. 1992. "Auto Industry Jobs in the 1980's: A Decade of Transition." *Monthly Labor Review* 115. No. 2, 18-27.
- Studer-Noguez, Isabel. 2002. *Ford and the Global Strategies of Multinationals: The North American Automotive Industry*. London and New York: Routledge.
- Sturgeon, Timothy and Richard Florida. 2000. "Globalization and Jobs in the Automotive Industry." Final Report to the Alfred P. Sloan Foundation.
- Sturgeon, Timothy. 2002. "Modular production networks: a new American model of industrial organization." *Industrial and Corporate Change* 11. No. 3, 451-96.
- Sturgeon, Timothy, Johannes Van Biesebroeck, and Gary Gereffi. 2008. "Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry." *Journal of Economic Geography* 8, 297-321.
- Train, Kenneth E. and Clifford Winston. 2007. "Vehicle Choice Behavior and the Declining Market Share of U.S. Automakers." *International Economic Review* 48. No. 4, 1469-

1496.

Wall Street Journal 1999. "Bumper Crop: Competition Rises, Car Prices Drop: A New Golden Age?" (January 8).

Womack, James and Daniel Jones. 1984. "The Fourth Transformation in Autos." *Technological Review*, 20-37.

ABSTRACT

The Political Economy of the Globalization of Production in the U.S. Automotive Industry

Ha-lyong Jung Kyung Hee University

Many studies on the U.S. automotive industry after the 1990s have praised the advent of the modular production networks as a new American model of industrial organization. The U.S. automotive industry has been thought to resume its competitiveness against foreign automobile companies owing to the superiority of new model of modular production to just in time and lean manufacturing model. The U.S. automotive industry has been hailed as in the leading position of the new trend with global mega-suppliers. However, these studies failed to relate the 2008 crisis of the U.S. auto industry to the very new model of global production. This article traces the political response of the U.S. automobile industry confronting foreign competitions and extends it to the globalization strategy after the 1990s. The political response of the “Big Three” of General Motors, Ford, and Chrysler to save profits in the 1970s and 1980s evolved into the globalization strategy after the 1990s, which has exploited domestic auto parts suppliers demanding more responsibilities of production and more cost cuts in the name of modular production system.

Keywords: U.S. automotive industry, globalization of production, modular production, supplier relations, political response to import penetrations, crisis of U.S. automotive industry