

# 현대자동차의 기아자동차 인수와 구조조정 \*

정 승 화\*\*

본 사례 연구는 자동차 산업에서 현대자동차가 기아자동차를 인수함으로써 국내 자동차 시장이 재편되는 과정의 일면을 보여준다. 이 과정에서 기아자동차를 인수하게 된 배경, 인수 후 구조조정 내용, 그리고 기아자동차가 빠른 시일 내에 경영정상화의 궤도로 진입할 수 있게 되는 요건을 살펴봄으로써 기아자동차의 구조조정이 어떻게 이루어졌는가를 엿볼 수 있다. 기아자동차를 인수함으로써 현대자동차는 규모의 경제, 범위의 경제, 해외 시장 기반 강화라는 효과를 통해 국내 시장은 물론 해외 시장에서도 경쟁력을 갖출 수 있는 기반을 다지게 되었다.

▶ 주제어 : 현대자동차, 기아자동차, 구조조정, 인수합병, 합병 후 통합

## I. 서론

2000년 12월 14일 오전 서울 여의도에 있는 기아자동차 본사에서는 기아자동차의 인수 이후 2년 동안의 경영 활동에 대한 평가 및 향후 계획을 논의하는 회의가 열렸다. 이 회의에서는 기아자동차와 현대자동차를 동시에 책임지고 있는 정몽구 회장을 비롯하여, 기아자동차의 김수중 사장, 현대자동차의 이계안 사장, 양사의 핵심 경영진과 이사진이 참석하였다. 어느 정도 기아자동차의 운영이 정상화되었고 양사의 통합으로 인한 시너지 효과가 높아지고 있기 때문에, 2년 여 동안 해 온 기아자동차의 구조조정에 대한 전반적인 평가는 긍정적이었고, 따라서 회의의 분위기는 좋았다. 회의를 마친 후, 현대자동차 본사로 이동하는 차 안에서 정몽구 회장은 오늘 회의에서 나온 이야기들을 다시 곰곰이 생각해 보고 있었다. 차창을 통해 지나가는 풍경을 보면서 정 회장은 현대자동차와 기아자동차의 미래에 대해 한참 동안 생각에 푹 빠졌다. 생각이 꼬리에 꼬리를 물면서 기아자동차를 인수한 이후 2년 여 기간 동안 힘겹게 달려온 과정을 거슬러 올라 가다가, 2년 전 기아자동차의 인수가 결정된 날을 회상하게 되었다.

98년 10월 19일 저녁 서울 계동 현대그룹 빌딩의 사무실에서 기아·아시아자동차의 낙찰 결과를 보고 받은 정몽구 현대자동차 회장은 이사진 및 경영전략 팀장 등과 함께 축하를 들었다. 앞으로 채권단의 동의를 얻고 주식을 인수한 뒤에 낙찰 대금만 납입하면 폴크스바겐, 토요타와 경쟁력

\* 본 사례 연구는 유진협, 정영철, 천보영과 함께 교육용으로 개발한 것이다. 사례의 내용은 특정 경영 상황의 처리에 관한 잘잘못을 예시하지 않는다.

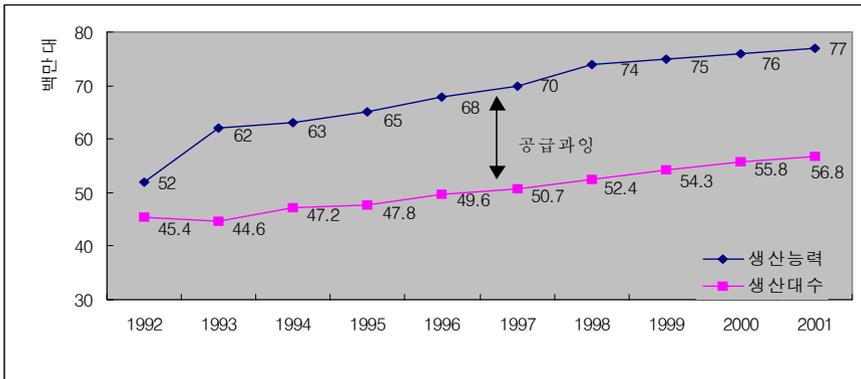
\*\* 연세대학교 경영대학 교수(제1저자)

측면에서 대등하게 맞설 수 있는 세계 속의 막강 현대자동차가 된다는 화려한 상상을 머리 속에 그렸다. 특히 90년대 들어 세계 시장에서 자동차의 공급 과잉 현상이 심화되면서 선진국을 중심으로 대규모 인수합병이 일어나고 있는 최근 동향을 비추어 볼 때 기아 인수로 현대는 경쟁력을 한 단계 발전시킬 수 있는 기회를 얻었다.

## II. 자동차 산업의 환경

### 1. 세계 자동차 산업의 구조 재편 추이

1990년대 이후 자동차 산업은 세계적인 공급 과잉 상태에 직면해왔다. <그림 1>은 자동차의 수요와 공급의 발전 추이를 보여준다. 2001년 세계 자동차 생산 대수는 5,680만대로 1996년에 비해 12.7% 증가하는데 그친 반면, 같은 기간 중 공급 능력은 1996년에 비해 900만대 늘어난 7,700만대 규모였다. 또한 정보 기술의 획기적인 향상과 WTO 체제하에서의 시장 개방으로 인해 시장이 확대됨으로써 수요의 글로벌화가 이루어지고 있으며, 소비자 기호의 다양화로 인해 제품 사이클 기간이 단축되고 있다.



<자료> DRI, World Car Industry Forecast, 1997.2.

<그림 1> 세계 자동차 산업의 공급 과잉 추이

소비자 기호의 다양화와 더불어 환경 친화적인 자동차 생산과 안전에 대한 개념이 더욱 중요 시되고 있고, 이로 인해 R&D 비용은 과거 어느 때 보다도 높아지고 있다. 전 세계 자동차 기업은 생산의 효율성을 높이고 수요의 글로벌화에 대응하기 위해, 규모의 경제, 범위의 경제, 전략적 제휴를 통한 구조 개편으로 환경 변화에 대응하고 있다. <표 1>에서 보듯이 이러한 과정에서 세계 경쟁 기업간의 인수·합병이 어느 때 보다 활발히 진행되고 있다. 과거의 인수·합병은 주로 부실기

업이나 작은 규모의 기업을 대상으로 하였으나, 다임러-크라이슬러의 합병의 예처럼 최근의 인수·합병은 경쟁력 있는 기업이 규모의 확대를 통하여 다차원적으로 경쟁력을 강화하려는 방향으로 이루어지고 있다.

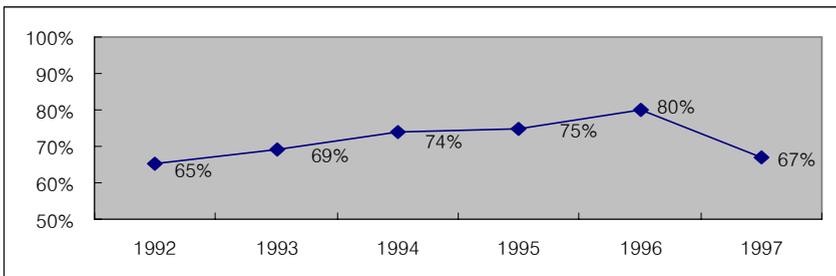
<표 1> 세계 자동차 기업의 인수합병 사례

1994	BMW, 로버 그룹 인수
1995	Ford, 마즈다 인수
1998	벤츠, 크라이슬러 합병
	VW, 폴스로이스 인수
	르노, 이탈리아의 이베코사와 버스 사업 부문 합병

범위의 경제 측면에서 세계 자동차 기업은 소비자 기호의 다양화와 수요의 글로벌화에 대응하기 위해 치열한 경쟁 속에서 새로운 구조 재편을 시도하고 있다. 먼저 판매 지역이나 차종 면에서 서로 상이하게 편중된 자동차 기업간의 인수합병을 통해 보완성과 시너지 효과를 강화하는 방향으로 재편되고 있다. 예를 들면 판매 지역 면에서 다임러-벤츠는 유럽에 편중된 반면, 크라이슬러는 북미에 편중되어 있다. 차종 면에서 다임러-벤츠는 고급차에 편중된 반면, 크라이슬러는 중·소형 또는 다목적 차에 있다. 이와 같은 기업간의 인수합병은 유통, 판매, 및 마케팅 차원에서 취약성을 갖고 있는 지역을 상호 보완해 주면서 차종의 중복을 피할 수 있다는 장점을 갖고 있다.

## 2. 우리나라 자동차 산업의 현황

지난 수십 년간 괄목할만한 성장을 이루어온 우리나라 자동차 산업은 현재 커다란 격변기를 맞이하고 있다. 1990년대 중반부터 이어진 승용차에 대한 내수 부진에 더해 신규 기업의 진입, 기존 기업의 시설 확장이 겹치면서 우리나라 자동차 산업은 지속적인 공급 과잉에 시달리고 있다. 1997년 우리나라 자동차의 생산 능력은 395만대이고 생산대수는 285만여 대였다. <그림 2>에서 보듯이 만일 생산 능력이 완전히 가동될 경우를 상정하면, 공급 과잉은 110만대에 달한다.



<자료> 한국 자동차공업협회.

<그림 2> 한국 자동차 산업의 가동률

국내 자동차 기업은 최근 일부 개도국에 현지 진출하면서 자본과 기술을 제공하는 공여자의 입장에 있기는 하나, 기본적으로 해외의 주요 메이저 기업의 자본과 기술을 제공받는 수여자의 위치에는 변화가 없다. 다시 말해서 독자 기술에 의한 고유 모델이 늘어나고 있기는 하나 일본 기업에 대한 기술 의존도는 여전히 높고, 대등한 관계에서 상호간의 이익을 추구하는 전략적 제휴라 할 수 있는 내용 역시, 현대 자동차가 그랜저를 미쓰비시와 공동 개발한 사례나 공동 부품을 구매한 사례 외에는 사실상 전무한 실정에 있다.

하지만 우리나라 자동차 산업은 미국 시장에서 일본 자동차에 비해 가격 경쟁력을 가지고 있으며, 품질은 만족할 수준은 아니지만 경쟁 차종과 비교한 상대적인 품질 격차는 1994 이후 일정한 추세로 개선되고 있다. 다만 현지 판매망이 부족하고, 현지 금융 회사가 없는 등 마케팅 경쟁력은 열위에 있다.

이와 같은 상황에서 한국의 자동차 산업은 1997년의 외환 위기로 인해 내수 위축, 생산 감축, 설비 과잉의 악순환 구조가 발생하면서 커다란 구조적 변화를 겪게 되었다. 한국 제2의 자동차 기업인 제1차 세계 7위 자리를 지키던 기아는 80년대부터 90년대 초반까지 눈부신 성장을 거듭했다. 그러나 90년대 중반 이후 기아자동차는 점점 헤어나기 어려운 난관에 빠져 들었다. 아시아 자동차의 대형 상용차 및 경상용차 투자가 실패하고, 기아가 고유 모델로 개발한 세피아와 크레도스가 시장에서 큰 호응을 얻지 못했으며, 프라이드 후속으로 개발한 아벨라도 많은 손해를 보게 된 것이다. 이와 함께 기아 특수강에 대한 무리한 투자와 기산에 대한 지급 보증 등 방만한 경영까지 겹쳐 결국 1997년 7월 15일 부도를 맞게 되었다.

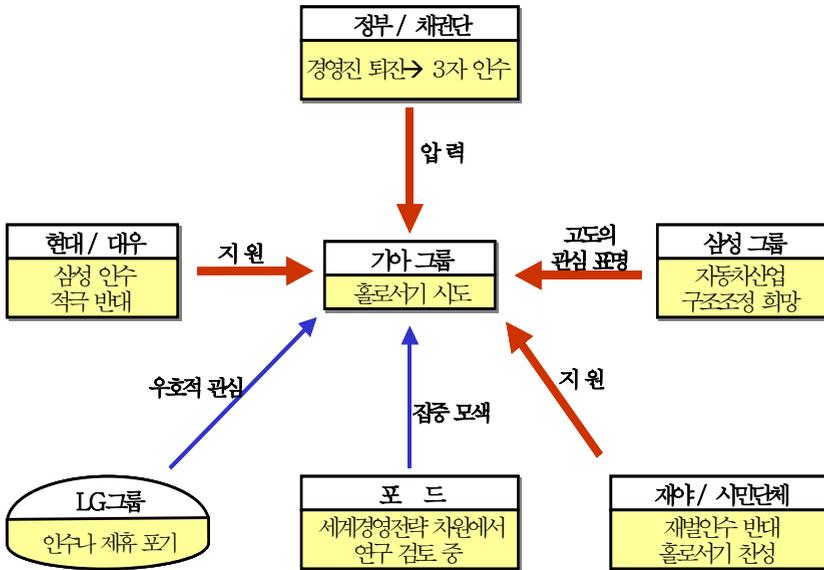
### III. 기아자동차의 인수

#### 1. 인수의 배경

자동차 산업에서 '경제성'을 갖추려면 한 차종에 30만대, 전체 1백만 대 생산 체제를 갖추어야 한다는 것이 자동차 업계의 기본 상식이다. 그 동안 국내 자동차 산업은 중복·과잉 설비 투자와 내수 시장의 침체 등의 문제점을 안고 구조조정에 대한 이야기가 끊이지 않았다. 또한 세계적으로 우위에 있는 자동차 생산업체들이 인수합병이나 네트워크를 구축하려고 빠르게 움직이고 있기 때문에 그에 대한 대응이 시급한 문제로 떠올랐다.

이러한 현상을 두고 전문가들도 국내 자동차 업체들이 경쟁력을 갖추기 위해서는 2-3개의 업체로 재편되는 것이 바람직하다는 지적을 해오고 있는 분위기라 97년 최종 부도를 내고 법정관리에 들어가 있는 기아 자동차의 처리 문제가 가장 큰 이슈로 대두되었다. 이에 더하여 97년 말 대우 그룹이 쌍용자동차를 전격적으로 인수함으로써 현대자동차로서는 수위 자리에 상당한 위협을 느끼게 되었다. 또한 삼성자동차의 경우 기아자동차 인수에 실패할 경우 구조조정 대상으로 포함

될 여지가 있었기 때문에 기아자동차 인수에 적극적인 태도를 보였다. 만약 삼성자동차가 기아자동차를 인수했을 경우, 그들이 갖고 있는 자금력, 기술력, 인력, 영업력 등으로 인하여 현대자동차에게 장래의 강력한 적이 될 것이 분명하였다. 포드가 기아를 인수할 경우 현재 보호되고 있는 국내 자동차 시장은 해외 선진 업체의 적극적인 진출로 더욱 치열한 경쟁에 돌입하게 될 것으로 판단되었다. <그림 3>은 기아자동차를 둘러싼 이러한 주변의 파워 게임 양상을 보여준다.



<그림 3> 기아 사태를 둘러싼 파워 게임

## 2. 인수의 효과

이렇게 국내 3사와 외국계 업체가 기아 인수에 적극적인 태도를 보이고 있는 시점에서 업계의 순위 자리를 확보하고 있던 현대로서는 기아 자동차 처리 문제가 향후 자신의 경쟁력에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 사안이었다. 이에 정몽구 회장은 과연 현 시점에서 기아자동차를 인수하는 것이 현대자동차에게 어떤 의미가 있는가에 대하여 핵심 경영진과 며칠 밤을 새워가면서 토론을 했다. 토론 과정에서 기아자동차를 인수함으로써 얻을 수 있는 것과 위험이 될 수 있는 것에 대한 다양한 의견들이 나왔고, 점점 분위기는 인수가 현대자동차의 경쟁력을 한 단계 높일 수 있다는 결론으로 향했다.

현대자동차의 경우 국내 업계 중에 최대의 생산업체로 인정을 받고는 있지만, 규모의 대형화 이점을 통해서 원가 경쟁력을 강화하고 있는 상위 6-10위 업체와의 원가 경쟁력을 방치할 경우, 생존에 위협을 받을 수도 있다. 이에 현대자동차가 기아자동차를 인수함으로써 가질 수 있는 효과는 크게 규모의 경제, 범위의 경제, 글로벌 체제 구축 등으로 집약되었다.

### (1) 규모의 경제

기아자동차의 부도는 사실상 국내 자동차 업체들의 ‘규모의 경쟁’에서 비롯되었다. 현대 역시 2000년대 200만대 생산 체제를 목표로 ‘양의 경쟁’을 주도하고 있다. 국내 자동차 기업이 독자 모델의 풀 라인업 구축, 부품 조달의 세계적 네트워킹 구축, 제품 개발의 현지화 등 글로벌 경영을 추진하려면 최소한 연간 생산 200만대 규모 단위 확보가 필요하다.<sup>1)</sup>

현대자동차는 현재까지 고유 모델 개발로 독자 성장을 모색해왔고 한국 최대의 생산 업체이기는 하지만, 세계적인 동향과 추세를 고려했을 때 기아자동차 인수가 좋은 기회가 될 수 있다. 현대자동차가 기아자동차를 인수함으로써 가장 명확하게 얻을 수 있는 이점은 현재의 생산 규모에서 기아를 인수할 경우 연간 생산 규모가 260만대로 늘어나 현재 세계 10위인 혼다(연간 240만대)보다 큰 규모의 경제를 누릴 수 있다.<sup>2)</sup>

지금까지 신제품 개발 프로젝트를 추진하는 경우, 그 때마다 대부분 새로운 부품을 설계해서 제작하였다. 이는 설계 능력이 미약한 부품 업체는 물론, 완성차 업체에게도 신제품 개발 시 상당한 부담으로 작용하였다. 하지만 이와 같은 문제는 업체간 부품 공용화로 어느 정도 해소할 수 있을 것으로 보인다. 즉 자동차 부품 공용화를 통해서 제품 간 부품의 품질 관리 및 성능 개선을 추진하고, 대량구매를 통한 부품 업체의 대규모화를 통해 원가를 절감하고 경쟁력을 강화할 수 있다. 제조 원가의 감소뿐만 아니라, AS 부품의 호환성을 높여 유통 비용과 사후 관리 비용을 낮출 수 있으며, 규격화된 제품을 통해 소비자를 보호할 수 있다. 따라서 기아를 인수하게 되면 부품 업체 통합도 용이해지고, 부품 공용화를 확대시켜 품목 당 구매 물량의 증대를 통하여 부품 생산 원가를 낮출 수 있을 것으로 보였다.

### (2) 범위의 경제

현대자동차는 1998년 현재 승용차, 버스, 트럭 부문에서 모두 판매 1위를 차지한 바 있다. 하지만 상용차와 미니밴 시장에서는 기아가 강세를 보이고 있다. 따라서 현대자동차는 기아를 인수함으로써 상용차, 소형차, 미니밴 등의 부문에서 고객 욕구에 맞는 다양한 품목을 갖출 수 있고, 고객 욕구의 다양화 시대에 범위의 경제를 누릴 수 있다.

이에 더하여 기아가 갖고 있는 연구개발 능력, 사업부문, 인력 등을 흡수하여 중복 부문을 통합, 조정하고 인력을 재배치하거나 감축한다면, 비용 절감과 동시에 새로운 가치 창출을 기대할 수 있다. 기아자동차는 자금 부족에도 불구하고 엔진 등 자체 기술 개발을 대부분 완료한 상태이고, 카니발, 카렌스, 리오의 경우 상당 부분 제품 개발이 완료된 상태이다. 따라서 기아자동차를 인수할 경우 일단 단기적인 측면에서 단순한 운영만을 하면 되기 때문에, 신차 출시에 대한 자금 부족이나 압박감은 상대적으로 적을 수 있다는 이점이 있다.

1) 연간 850만대를 생산하는 세계 1위 GM에 비해서 1/7, 세계 10위인 혼다의 240만대에 비해서도 100만대 이상 뒤쳐져 있다. 생산 규모면에서 보았을 때 세계 10위권에 진입하려면 적어도 250만대 정도는 되어야 한다.

2) 1997년 말 현재 현대자동차가 180만대, 기아 자동차가 83만대의 생산 능력을 소유하였다.

### (3) 해외 시장 기반의 강화

국내 자동차 산업은 내수·수출 부진과 노사 분규, 부품 업체의 연쇄 부도 등으로 고전해왔었다. 세계 시장에서 살아남기 위해 국내의 과잉 생산 문제를 해외시장 수출로 해결해야 한다는 것은 현대자동차의 가장 중요한 과제이다. 그러나 현대자동차는 한국 최대의 자동차 업체라는 위상에 비하여 그 동안 보수적인 해외 투자로 일관해 왔다. 보츠니와(2만대), 태국(1만대), 말레이시아(1만대), 이집트(2만대) 등에 현지 공장을 갖고 있고, 이외 인도네시아, 필리핀, 베트남, 네덜란드, 베네수엘라, 터키, 짐바브웨 등에서도 소규모로 생산이 이루어지고 지고 있지만 그 규모는 상대적으로 매우 작다고 할 수 있다.

이에 비해 기아자동차는 초기 국내 시장의 기반 강화와 국제 경쟁력의 강화를 위하여 품질, 제품, 원가, 마케팅 관리에 중점을 두었다. 제2 단계로 현지화를 통한 생산, 판매, 개발에서의 글로벌 네트워크를 구축하였다. 그리고 제3 단계에서 국가별, 지역별로 글로벌 시스템을 통합하는 것을 목표로 운영을 해왔기 때문에, 국제 경쟁력을 강화하는 부분과 글로벌 네트워크 구축에 대한 기존의 자료나 노후가 일관된 초점을 갖고 누적되어있는 회사이다.

이런 노력으로 기아자동차는 대만(3만대), 이란(3만대), 파키스탄(1만 5천대), 독일(3만대), 인도네시아(10만대), 인도(3만대), 브라질(3만대)에서 중소 규모의 생산 능력을 가지고 있으며, 필리핀, 베네수엘라, 베트남, 나미비아 등에서도 1만대 미만의 생산 규모를 갖고 있는 공장을 소유하고 있다. 이 부분은 현대가 향후 글로벌 전략을 수행하는 데 있어서도 매우 중요한 역할을 할 수 있다. 현대가 진입해 있지 못한 시장에 대해서도 손쉽게 시장 정보를 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 아울러 기아는 중국 기아 기술 훈련원을 운영하고 있으므로, 향후 현대자동차의 모델의 중국 시장 진입에 필요한 거점을 보다 용이하게 할 수 있는 기반을 갖고 있다.

### 3. 기아자동차의 인수 결정

정몽구 회장과 핵심 경영진은 기아차 인수 문제를 충분히 논의해 본 결과, 기아자동차를 인수하는 것이 현대자동차에게 실질적으로 많은 시너지 효과가 창출될 수 있다는 것에 의견이 모아졌다. 이에 1·2차 입찰에서의 소극적인 태도를 벗어나 적극적으로 기아 인수에 참여할 것을 합의하였다. 그리고 결국 1998년 10월 19일, 현대자동차의 기아 인수가 확정되었다.

현대자동차 입장에서는 기아자동차 인수를 통해 국내 자동차 산업의 새로운 활로를 열어주는 계기로서 기아자동차의 독자 브랜드를 유지하면서 양사의 수출 및 판매 체제를 효과적으로 종합하여 운영해 시너지 효과를 극대화해나갈 방침이었다. 하지만 학계나 언론계에서 현대자동차의 기아자동차 인수를 부정적으로 보는 시각도 상당수 존재했다. 이는 자금, 인력 조정, 통합의 문제 등 해결이 쉽지 않은 많은 과제가 산재해 있기 때문이다.

먼저 주로 현대자동차 측의 긍정적 입장의 예를 보면 아래와 같다.

*“기아자동차를 인수해 정상화시킬 수 있는 국내 자동차 업체는 현대밖에 없다. 현대와 기아의 생산 능력을 합칠 경우 연산 200만대를 상회해 세계 10대 업체로 진입하고 규모의 경제 실현으로 제품 개발*

비를 낮춰 국제 경쟁력을 높일 수 있다.” - 1998년 4월 2일 한겨레

“세계가 중복 투자를 스스로 정리하고 과당 경쟁을 하지 않는 모범적인 기업 경영을 도모하는 계기가 될 것이다. 외국 기업과의 합작도 유리해지고 기업 가치도 크게 높아질 것이다.” - [기아 입찰 김우중 전경련 회장 일문일답 1998년10월20일 한겨레

이에 반해 ‘기아 인수는 잘못되었다’, ‘독과점만 일어날 뿐 규모의 경제는 달성할 수 없을 것이다’, 그리고 ‘현재 현대 자체가 갖고 있는 자본도 매우 취약하다’ 등 아래와 같은 부정적인 의견들도 많이 개진되었다.

“현대의 경우 기아와는 거의 모든 차종과 시장이 겹치기 때문에 시너지 효과가 별로 없다는 단점을 안고 있다. 현대가 기아를 인수하면 국내 시장에서 유호 경쟁이 사라져 소비자들의 선택 폭이 제한된다. 또 급격한 통합으로 인해 기아 아시아자동차를 중심으로 대대적인 고용 조정이 불가피하게 되고 이럴 경우 노사 진통으로 인한 생산 차질도 발생할 것으로 분석하고 있다.” - 기아경제연구소

“아시아나 동유럽에 주력 시장을 형성하지 못한 현대가 기아를 인수하면 국내에서만 3백만 대 이상의 생산 능력을 갖추게 돼 GM이나 포드가 외면할 뿐만 아니라 현대의 생존 자체에도 걸림돌로 작용할 것이다.” - 기아경제연구소

이처럼 부정적인 견해를 극복하고 기아 인수를 성공적으로 이끌기 위해서는 해결해야 할 과제도 적지 않았다. 정몽구 회장은 현대자동차의 기아 인수 및 인수 이후의 경영에 대한 마스터플랜을 빨리 마련하는 것이 가장 시급하다고 생각하고, 실무진에게 구체적인 향후 과제를 중심으로 마스터플랜을 짜도록 지시하였다. 인수 작업에 들어가기 전에 생산, 판매, 연구개발, 부품 조달, 인력 운용, 자금 조달 등 제반 사항에 대한 지침과 비전을 마련해 놓아야 인수 과정 및 인수 이후에 예기치 않게 발생하는 문제에 신속히 대처할 수 있다는 것이었다. 회의를 마무리하면서 마지막으로 정몽구 회장은 다음과 같이 이야기했다.

“기아 인수에 걸리는 시간을 최소한으로 단축해야 합니다. 기아 인수 시간이 지연될수록 기아의 고객 및 판매망의 이탈 현상이 심각한 수준까지 진행되어 회복 불능의 상태에 빠질 가능성이 있습니다. 따라서 우리는 기아가 유지하고 있는 모든 경영 자원을 보존하기 위해서 인수 과정에서 발생하는 기아 경영 공백 기간을 최소한으로 줄여야 할 것입니다.”

## IV. 기아자동차의 구조조정

### 1. 구조조정의 정책 방안

#### (1) 기본 목표

현대는 기아 인수를 계기로 자동차 부문을 일원화하여 시너지 효과를 극대화하는 동시에 그룹 차원에서 자동차 사업의 국제적인 경쟁력을 강화하는데 기본 목표를 두었다. 또한 판매 효과를 극대화하기 위해 기존 브랜드(현대, 기아)를 그대로 유지하기로 했다.

#### (2) 구조조정 방향

기존 2개 브랜드(현대, 기아)를 유지하고, 통합의 시너지 효과를 극대화하기 위해 2개의 완성차 회사(현대자동차, 기아자동차)로 재편하면서, 향후 현대그룹으로부터 계열사 분리를 통해 자동차 전문 기업으로 재도약하기로 하였다.

#### (3) 경영 정상화 계획

단위 (억 원)

항 목	'94	'95	'96	'97	'98	'99	2000.6.
유동자산	22,459	23,370	26,002	44,430	21,408	23,749	28,002
고정자산	22,576	26,463	29,123	45,098	28,523	53,062	52,396
총자산	55,621	63,011	69,447	89,528	49,931	76,811	80,398
유동부채	29,159	32,735	36,818	24,742	55,387	23,714	25,809
고정부채	16,824	17,097	19,454	54,988	18,854	22,126	22,810
총 부채	45,984	49,832	56,273	79,730	74,242	45,840	48,619
자기자본	9,639	13,179	13,175	9,799	-24,310	30,972	31,778
매출액	47,308	56,885	66,071	63,815	45,107	79,306	48,060
매출총이익	6,680	9,000	11,030	9,873	3,434	11,878	8,544
영업이익	1,180	2,445	3,256	1,670	-19,980	488	1,469
당기순이익	-696	115	70	-3,829	-66,496	1,357	825
부채비율	477%	378%	427%	813%	-305%	148%	

<자료> 자동차공업협회, 한국의 자동차 산업, 1998-2000.

<그림 4> 기아자동차의 재무 구조

<그림 4>는 인수와 구조조정 전후의 기아자동차사의 재무 구조의 추이를 보여준다. 현대자동차는 이미 5조원의 부채를 지고 있는 상태이며, 기아그룹의 13조원 부채 중 7조원을 탕감해 달라

고 요청하였다. 하지만, 기아 및 아시아 지분의 51%를 인수하기 위해서는 1999년 3월말까지 1조 2천억 원의 부채를 갚아야 할 입장이었다. 따라서 현대자동차는 기아자동차와 아시아자동차의 법정관리인과의 협의를 거쳐 기아자동차와 아시아자동차의 조기 정상화 방안을 포함하여 자동차 부문의 경영개선 방안을 빠른 시일 내에 정립하기로 하였다. 현대자동차는 이 같은 구조조정을 계기로 자동차 부문의 조속한 정상화를 이룩하여 국제경쟁력을 갖춘 독립 계열사로 발전한다는 것이다. 또한 외자 유치를 통해 현대와 기아는 부채 비율을 200%대로 낮추기로 했다.

## 2. 자동차 부문의 일원화

### (1) 경영의 일원화

현대자동차는 구조조정 이후 그룹 내 자동차 부문의 경영 일원화 방침을 설정했다. 그 내용은 현대자동차의 이사회 의장, 대표이사 회장 및 대표이사 부회장이 각각 기아자동차의 이사회 의장, 대표이사 회장 및 대표이사 부회장을 겸직하고, 이사회는 이사회 의장, 대표이사 회장, 대표이사 부회장, 대표이사 사장을 비롯하여 일정 지분 이상의 지분을 갖는 계열사의 대표, 소수의 경영진 및 관련법에 따른 사외이사로 구성한다는 것이다.

일차적인 경영진 선임에 있어서 현대자동차 겸 기아자동차 이사회 의장은 정세영 현대자동차 명예회장이, 현대자동차 겸 기아자동차 대표이사 회장은 정몽구 회장이, 현대자동차 겸 기아자동차 대표이사 부회장은 정몽규 현대자동차 회장이 맡았다. 현대자동차 대표이사 사장에는 이방주 부사장이, 기아자동차 대표이사 사장에 김수중 사장이, 자동차 부문 기획조정실장 사장에 이계안 부사장이 각각 선임되었다.

### (2) 「자동차 부문 기획조정위원회」의 설치 운영

현대자동차와 기아자동차는 비슷한 제품도 생산하고 있기 때문에 통합의 시너지 효과를 극대화시키기 위해서 생산, 판매, 연구개발, 부품 조달, 인력 운용, 자금 조달 등 제반 사항에 대한 조정이 필요했다. 이에 현대자동차와 기아자동차 대표이사 회장을 위원장으로 하는 「자동차 부문 기획조정위원회」를 설치하였다.<sup>3)</sup> 이 위원회에서는 마케팅, R&D, 구매 등 기획조정 업무를 주요 기능으로 했다. 또한 위원회의 업무를 실질적으로 집행할 기획조정실을 운영했다. 이는 생산과 판매 부문의 이원화 체제에서 일원화 체제로의 전환을 의미했다.

## 3. 사업부 통합

### (1) 사업부 조정

인수합병 후 현대자동차는 기아의 13개 계열사 가운데 자동차 관련 5개사를 기아자동차로 흡수 합병하고, 나머지 8개사는 매각, 청산 등의 방법으로 정리하기로 했다. 이에 기아는 김포 장기

3) 위원회는 대표이사 회장 및 대표이사 부회장, 현대자동차 대표이사 사장, 기아자동차 대표이사 사장, 자동차 부문 기획조정실장 등 당면직 위원과 각 사 경영진 중 대표이사 회장이 임명하는 자로 구성되었다.

리 아파트 부지를 현대건설에 매각했고, 서빙고 기산 사무소는 바실인터내셔널에, 안중 현화 지구 아파트 부지는 평택 시청에, 전주 서곡 지구 아파트 부지는 LG건설에, 기산 남양주 마석 우리 아파트 부지는 대한중석건설에, 기아특수강의 구로 잔여 부지는 연안 기업에 각각 매각했다. 이외에 기아모텍, 기아중공업, 기아인테리어, 기아정기, 기아전자 등은 합작 및 매각으로 정리하였으며, 기아포드할부금융과 다스코는 청산 절차를 완료 했다. 또 기산은 기아 그룹이 보유한 지분(12.1%)을 종업원 개인에 실물로 돌려주는 작업을 진행하였고, 이 작업을 완료한 후에는 공정거래위원회에 계열 분리 신청을 하였다. 기아특수강은 대우자동차와 함께 공동 경영하기로 합의했다.

이러한 현대는 수익성 위주의 판매 체제를 구축함은 물론 향후 판매 차종의 다양화에 따른 판매상의 어려움을 해소하기 위해서 판매망에 대한 정비를 시작했다. 먼저 현대자동차는 현대자동차 써비스를 합병하고, 현대정공은 기타 사업 부문을 분할한 후 자동차 부문은 현대자동차에 합병하기로 했다. 현대자동차써비스의 중장비 판매·영업 부문은 현대중공업에 양도하여 중장비 제조·판매를 현대중공업으로 일원화하였고, 기아자동차는 아시아자동차, 기아자동차판매, 아시아자동차판매, 대전자동차를 합병하였다.

더불어 부품 사업의 효율화를 위해 기아 부품 사업 부문을 현대 모비스로 이관(조직 이관)하고, 현대 모비스의 영업 지원을 통한 부가가치 확대 및 영업력 강화를 위해 양사 A/S 실무 조직은 각각 국내 영업 본부 산하로 편제하였다. 그리고 A/S 총괄 조직은 양사 A/S 업무 조정 및 부품 관련 대 모비스 창구의 역할을 담당하기로 했다.

## (2) 조직 변경

1차적으로 98년 기아 인수 후 현대자동차는 기아를 직할 경영 체제로 운영하였으며, 그룹으로부터 자동차 부문을 계열 분리한 후에는 수평 경영체제로 전향했다. 직할 경영 체제하에서 자동차 부문 기획조정위원회 기획조정실의 4개 팀장을 내정한 후 현대·기아 공동 경영 체제를 구축했고, 이를 위해 기아 계열사 임원 인사도 단행하였다. 기획관리, 마케팅, 구매자재, 연구개발 팀으로 나누어 각각 이사 대우 급의 임원이 선임되었다. 또한 40명 선으로 기획 조정실 구성 작업을 마무리하였고, 기아 측에서는 10명 이내의 과장 및 차장급 인력을 참여시켰다.

현대자동차는 기아자동차 인수 이후 연구개발 부문을 통합해 자동차 신 모델 및 환경 엔진 등의 개발에 나서기 시작했다. 신 모델과 환경 엔진은 대규모의 투자가 들어가기 때문에 세계 주요 자동차 제조업체들도 경쟁업체와의 제휴나 인수합병을 통해 공동 개발을 하고 있는 실정이다. 따라서 공동 R&D는 향후 수조 원의 비용 절감이 될 것으로 예상되었다. 자재 부문은 조속히 통합을 완료하여 부품 조달 대상을 재조정하였다. 반면, 정비와 A/S 등의 부문의 통합은 점진적으로 진행되었다. <그림 5>는 A/S와 정비 부문 관련 조직 변경의 주요 골자를 제시한다.

1. 명칭 변경

변경 전	변경 후	비고
정비부품 총괄본부	A/S 총괄 본부	총괄본부
KMC A/S 본부	KMC A/S 사업부	조직 등급 변경
HMC 써비스 사업부	HMC A/S 사업부	상부 조직 변경
KMC 부품 정보팀	정비부품 정보팀	상부 조직 변경

2. 상부 조직 변경

대상조직	변경 전 상부 조직	변경 후 상부 조직
양 사 A/S사업부	정비부품 총괄본부	양사 국내 영업본부
정비부품 운영팀	HMC 써비스 지원실	A/S 통합기획실(신설) (A/S 총괄본부)
정비부품 정보팀	KMC A/S 본부	

3. 조직 폐지

구 분	대상 조직
현대 모비스 이관	KMC 해외 부품 판매실, 국내 부품 판매실, 부품 지원실, KMC 부품사업소
기 타	정비부품총괄담당, A/S 통합기획팀, KMC A/S 기획팀

4. 조직 신설

신설 조직	상부 조직(1차)	상부 조직(2차)
A/S 통합기획실	A/S 총괄 본부	부회장 (회장)
A/S 영업기획팀	A/S 통합 기획실	A/S 총괄본부

<그림 5> 인수 후 기아자동차의 조직 변경

4. 플랫폼 통합

기아 인수 이후 현대자동차는 원가 경쟁력 제고를 위해 플랫폼<sup>4)</sup> 공용화, 부품 공용화, 상품 개발 기간 단축, 모델간 적용 기술 이전 등 장기 계획을 세워 시행해나갔다. 2001년까지 양사의 부품 공용화를 마무리 짓고 모델 중복을 없애는 한편, 플랫폼 통합을 통해 생산 원가를 대폭 낮춰 해외 시장에서 가격 및 품질 경쟁력을 강화하기로 했다.<sup>5)</sup> 현대자동차 13개, 기아자동차 10개 등

4) 플랫폼이란 휠 베이스 및 축거 기준의 자동차 전문 용어로 모델 개념과는 상이하다. 즉 같은 조립 라인에서 생산할 수 있으면 서로 다른 모델이라 하더라도 동일한 플랫폼으로 볼 수 있다. 예를 들어 현대자동차의 기존 모델인 아반떼와 티뷰론, 쏘나타와 마르샤는 서로 다른 모델이지만 동일한 플랫폼에서 출발하였다.  
 5) 승용차는 크게 외장(보디), 내장(인테리어), 동력 전달 계통(엔진 및 변속기), 하체 구조(서스펜션) 등 4가지로 구분할 수 있다. 플랫폼은 이 중 동력 전달 계통과 하체 구조를 포함하는 개념으로 차의 기본 성능을 결정하는 핵심 장치이다. 플랫폼 통합은 동급 2-3개 모델의 서스펜션 구조와 엔진 및 변속기를 공용화하면서 내·외장을 차별화할 수 있고, 따라서 개발 및 생산 비용을 줄이면서 판매 효과를 극대화할 수 있다.

23개에 달하는 플랫폼을 2004년까지 단계적으로 7개로 축소하고, 한 플랫폼 당 1-6개 정도의 모델을 생산하기로 하였다.

플랫폼 공유화 첫 단계로 EF 소나타에 대한 플랫폼 공유를 실시하여 기아자동차의 아산만 공장에서 EF 소나타 두 개의 모델을 생산하기로 하였다. 현대자동차의 EF 소나타 모델은 기존 모델과 큰 차이가 없지만, 기아차의 EF 소나타 모델은 모델명과 외관을 차별화하였다. 뿐만 아니라 경차를 생산하지 않던 기아도 현대 인수 후 비스토라는 새로운 모델을 생산하기 시작했다. 기아 비스토는 현대 아토스의 플랫폼을 이용하고 있고, 카렌스는 세피아를 베이스로 하였다.

### 5. 인력 조정 및 기업 문화의 통합

#### (1) 중복 인력 조정

1999년 1월 15일, 기아자동차와 현대자동차를 중심으로 여러 회사들이 흡수 통합되면서 과잉 중복 인력에 대한 감원과 재배치가 요구되었다. <표 2>에서 보는 것처럼 기아자동차 인수로 현대의 생산 능력과 인력이 각각 63% 정도 증가하였지만, 98년 생산 실적은 오히려 줄어들었다.

<표 2> 현대·기아자동차의 생산 및 고용 현황

(단위 : 만대)

연도	생산 능력	생산 실적	가동율(%)	고용 인원(명)	1인당 생산 대수
1997	180	124	68.9	46,254	26.8
1998 (증가율)	293 (62.8%)	123 (-0.8%)	42.0	75,447 (63.1%)	16.3 (-39.2%)

주 : 1997년은 현대 단독, 98년은 (현대 + 기아 + 아시아 + 현대정공)의 수치임

따라서 기획조정위원회는 현대정공의 생산 부문, 현대자동차서비스의 영업 인력, 기아자동차와 아시아자동차의 생산 부문, 기아자동차판매와 아시아자동차판매의 영업 부문의 통폐합으로 인한 중복 인력을 정리하기 위하여 법원으로부터 승인을 받아 기아의 일부 공장 폐쇄를 포함한 인력 감축을 단행하였다. 여기서 희망퇴직과 명예퇴직의 형식으로 약 1천 명 정도의 인력을 조정하였다. 이에 대해 양측의 노조로부터 거센 반발이 있었지만, 경영 정상화를 위해서는 불가피했다. 관리직의 경우 기아자동차 등 5개 계열사 전체 직원 3만 3천명 가운데 9천여 명이며, 이중 2천 명 정도가 기본 퇴직금 이외에 6개월분의 위로금과 밀린 상여금 300%를 받고 회사를 떠났다.

#### (2) 조직 문화의 통합

정몽구 회장은 기본적인 경영시스템의 틀을 수평 체제로 전환하면서 신뢰 경영, 현장 경영, 투명 경영 등 실천 경영 방침을 제시하였다. 현장 경영을 위해서 경영 전략과 연구개발이 철저히 현장감을 바탕으로 추진되도록 시스템을 재설계하고, 사내 의사소통 체계를 개선하려고 노력하였다. 이와 동시에 양사의 이질적인 문화를 해소하기 위해 교환 근무제 및 임원 현장 근무제를 실시

하도록 하였다.

먼저 현대자동차와 기아자동차는 계열사 분리 이후 직원들이 잠시 맞바꿔 근무하는 '교환 근무'를 시도하였다. 3주간 각각 210명과 142명의 직원이 6차례에 걸쳐 순차적으로 상대 회사에 근무하도록 했다. 본사의 기획·홍보·IR 팀과 경영지원 본부, 재경 본부 등에 근무 중인 대리급 이상 부장(팀장 제외)급 이하 직원이 그 대상이었으며, 생산, 판매(영업), 총괄 부문은 제외시켰다. 이 교환 근무는 상대 회사의 동일 부서에서 견학하도록 프로그램이 짜여져 있어서 업무 처리 방법 등 업무 전반에 걸쳐 서로의 장·단점을 파악해 고칠 수 있도록 하는 것을 그 목표로 했다. 이를 통해 업무의 효율화는 물론 서로를 이해할 수 있는 기회를 갖도록 하였다.

현장 근무제의 경우 3주간 본사와 영업, 연구소 임원 180명을 대상으로 현대 울산 공장과 기아 소하리 공장 등 전국에 산재에 있는 공장에 파견하여 현장 근무를 실시했다. 라인에 배치된 임원의 경우 현장 작업자들과 똑같이 야근을 함께 하면서 일체감을 느끼게 했고, 현장 분위기를 몸소 체험하게 했다. 이 제도는 현장 실습을 통해 그 동안 경영층과 생산층의 불화를 해소하고 현장 상황에 대한 경험을 경영 실무에 적용하려는 노력의 일환으로 향후 2년간 더 실시되도록 계획되었다.

## 6. 공장 부문의 경영 정상화 노력

### (1) 일간 수주 생산시스템(Daily Ordering System)

통합 이후 기아자동차는 1999년 12월 일부 라인부터 일간 수주 생산 시스템(Daily Ordering System)을 적용해왔다. 초기에는 아산 공장 A3 라인과 소하리 공장 U 라인에 한정해서 적용했지만, 점차 두 공장의 전 라인(아산 공장 A1 라인과 A2 라인, 소하리 P 라인과 I 라인)으로 확대 적용했다. 기존에는 주간 계획 생산 시스템(Weekly Ordering System)을 운영해 왔으며, 주간 계획 생산 시스템을 운영하기 전에는 월간 계획 시스템으로 운영해 왔다. 하지만 월간 및 주간 계획 생산 시스템은 생산 계획의 주기만 다를 뿐, 계획 생산이라는 점에서는 본질적으로 큰 차이가 없다. 그러나 주간 계획 시스템과 일간 수주 시스템 사이에는 주문의 주기만 다른 것이 아니라, 계획 생산과 수주 생산이라는 본질적인 차이가 있다. 수주 생산 시스템은 고객 욕구의 다양화에 대응하는 과정에서 필연적으로 재고량이 크게 늘 수밖에 없는 기존의 계획 생산의 한계를 극복할 수 있는 가장 핵심적인 조치 중의 하나였다. 이를 위해 MSC(Model Specification Code: 모델과 옵션의 조합) 방식에서 모델 옵션(Model/Option) 또는 프리 옵션(Free Option) 방식으로 바꿨다.

### (2) 상용차 부문별도 법인으로 추진

현대자동차는 인수 이후 기아자동차의 광주 공장을 연간 30만대 규모의 상용차 전문 공장으로 변환시켜왔다. 이를 위해 5,000여 명의 종업원에 연간 생산 20만대 규모의 대형 트럭과 버스를 생산할 수 있는 광주 공장과 연간 생산 10만대의 생산 능력으로 포터(1톤) 라인을 제외한 2.5톤 이상의 트럭과 특장차 버스 등을 생산하고 있는 전주 공장을 통합하려 하였다. 통합 이후 이 공장은 상용차 부문을 별도 법인으로 분리시키고, 동시에 이 법인의 지분 50%를 다임러 크라이슬러에

매각하여 합작법인으로 전환시킨다는 것이다. 다임러 크라이슬러는 이 합작 법인에 대형 트럭 엔진을 제공하기로 했다.

선행 작업으로 1999년 8월 승합차 프레지오를 이관한 이후, 6개월이 지난 2000년 4월 소하리 공장에서 생산하던 연간 생산 10만대 규모의 1톤 트럭 「프런티어」의 생산 라인을 광주 공장으로 이전시켰고, 이미 본격적인 생산 체계에 돌입하였다. 프런티어 라인의 광주 이관에는 1개월 동안 80억 원이 투입됐으며, 최첨단 자동화 설비가 신규 설치되어 자동화율을 크게 높였다. 또한 라인 이관 시 발생할 수 있는 생산 라인의 미숙련 작업을 사전에 예방하기 위해 1999년도 말부터 현장 근무자를 대상으로 조립 공정에 대한 실전 교육은 물론 품질 혁신 프로그램을 이관 라인에 적용해 최초 생산품부터 품질을 대폭 개선시켰다. 이에 따라 광주 공장은 승합차, 경승용차, 중소형 트럭, 대형 트럭, 중대형 버스, 특장 차량, 군수 차량 등 상용차 전 모델을 연간 30만대 이상 생산할 수 있게 되었다.

## V. 구조조정의 성과

### 1. 기아자동차의 경영 정상화

기아자동차는 현대자동차의 인수 이후 구조조정과 경영 개선으로 1999년도 들어 창사 이래 최대 규모인 1,357억원의 흑자를 기록했다. 특히 판매에서는 내수 및 수출의 증가로 98년 대비 약 2배 증가한 82만대(내수: 35만대, 수출: 47만대)를 달성했다. 특히 98년 말 자본잠식상태에 있던 기아자동차는 현대자동차에 인수된 이후 유상 증자 및 수익성 개선에 따라 99년 말에 부채 비율 148%로 건전한 재무 구조를 지닌 우량 기업으로 거듭났다. <그림 6>과 <그림 7>은 이러한 재무 상태의 변화를 보여준다.

(단위 : 대, 억 원)

구 분	98년	99년	2000년(예상)
총 판매대수	438,118	819,167	1,100,000
내 수	130,913	345,438	450,000
수 출	307,205	473,729	650,000
매 출 액	52,833	79,306	113,690
당기순이익	- 94,890	1,357	4,595

<자료> 현대자동차 홈페이지 - 구조조정추진과정

주 : 수치는 기아자동차, 아시아자동차, 기아자동차판매, 아시아자동차판매, 기아대전판매 등 5개사 합계이다. 5개사는 99년 6월말 기아자동차에 합병되었다.

<그림 6> 기아자동차의 영업 실적

(단위 : 억 원)

구 분	1998년	1999년
자 산	63,012	76,813
부 채	98,964	45,841
자 본	- 35,952	30,972
부채비율	자본 잠식	148%

<자료> 현대자동차 홈페이지, 구조조정 추진 과정

주 : 수치는 기아자동차, 아시아자동차, 기아자동차판매, 아시아자동차판매, 기아대전판매 등 5개사의 합계이다. 5개사는 99년 6월말 기아자동차에 합병되었다.

<그림 7> 기아자동차의 재무 구조 변동

## 2. 법정관리의 종결

기아는 1999년 7조 9천억 원의 매출과 1천 8백억 원이라는 창사 이래 최대 규모의 흑자를 기록함으로써 우량기업으로 변신했다. 또한 법정관리 개시 당시 5조 2000억 원의 자본 잠식 상태에서 벗어나 2조 2600억원의 순 자산을 기록했다. 당초 810%를 웃돌았던 부채비율도 정부 가이드라인 이하 수준인 172%로 낮아졌다.

이로써 서울지법 파산 1부는 2000년 2월 16일 기아자동차에 대해 법정관리 해지 결정을 내렸다. 기아에 대한 법정관리 해지 결정은 금융기관 채권자 협의회 소속 주요 채권자들의 의견 조회에서 전원 찬성으로 집계됐고, 기아자동차가 현행 회사정리법에 의한 법정관리 조기 종결 요건을 충족하고 있으며, 회사의 경영 실적과 재무 구조가 획기적으로 개선되고 있어 내려진 것이다.

이러한 기아자동차에 대한 법정관리 해지는 지난 1998년 4월 15일 법정관리 개시 이후 1년 10개월 만에, 1998년 12월 현대 인수 이후 15개월 만에 이루어진 것으로, 부실기업 조기 경영 정상화의 대표적 사례로써 법원 역사상 초단기에 법정관리를 졸업하는 유례가 없는 일로 평가되었다. 또한 한국 정부의 구조조정이 결실을 거두는 상징적 사건으로써 정부와 기업, 채권단 모두가 효과를 본 윈윈(Win-Win) 사례로 평가되었다.

## 3. 국내 성과

1999년 국내 자동차 시장 수요는 IMF 이후 구조조정의 본격화로 국내 경기가 저점을 통과하면서 회복세에 진입하였다. 자동차 세율 인하와 신 차종 출시에 힘입은 시장 활성화로 전년 대비 72%가 증가한 1백 22만 5천대를 기록하였다. 특히 RV 시장은 1998년 7만 7천대에서 1999년 25만 4천대로 230%가 성장하면서 국내 시장의 회복을 주도하였다. 이는 경제성이 뛰어난 승용 개념의 RV인 카렌스와 카니발 LPG, 카스타 등을 잇달아 출시하여 RV 시장을 활성화시켰기 때문이며, 그 결과 지난해 보다 360% 늘어난 14만 6천 대를 판매하여 국내 RV 시장의 58%를 차지하였다. 고 유가의 영향 및 고용 불안 등으로 인해 다소 침체되었던 승용 시장에서는 전년 대비 39%가

늘어난 63만 1천대가 판매되었다. 신차종 비스토와 리오를 출시하여 소형차 시장을 집중 공략하고, 슈마와 엔터프라이즈 등 기존 차종의 적극적인 마케팅을 펼쳐 전년 대비 51%가 신장된 7만대를 판매하였다.

#### 4. 해외 성과

1999년 기아는 전년 대비 53%가 증가한 46만 9천대를 수출하여 1975년도에 해외 시장에 처음 진출한 이래 최대 실적을 기록하였다. 지역별로는 북미와 유럽지역이 각각 14만 5천 대와 14만 대로서 전체의 60% 이상을 차지하였다. 중남미, 아시아, 중동, 아프리카 지역에서는 18만 4천대를 판매하여 해외 시장의 기반을 구축하였다. 특히, 주력 시장인 미국에는 현지 법인인 KMA(KIA Motors America)를 통하여 세피아와 스포티지 2개 차종만으로 14만대를 수출함으로써 세계 최대 시장에서 기아의 입지를 확고히 다졌다.

이러한 수출의 증대는 해외 현지 경영 체제를 도입, 시행하여 각 지역마다 상이한 시장 환경에 유연하게 대처하고 현지 시장을 밀착 관리한 것이 주효했기 때문이었다. 뿐만 아니라 각 지역별 대리점 및 판매 딜러를 재평가하여 시장 경쟁력을 기준으로 전면 교체하거나 재정비한 것은 전반적인 시장 활기와 수주 회복에 큰 도움이 되었다. 아울러 해외 홍보 활동도 강화하기 시작하여 2000년 8월부터 총 30 개국, 54 개 도시에서 기아 페스티벌(Yes2Kia 행사)을 성황리에 시행함으로써 기아의 이미지를 제고함은 물론, 해외 판매 거점의 사기 진작과 판매 증대에 기여했다.

해외 신 시장 개척도 활발히 추진하여 캐나다 시장에 신규 진출하였고, 중국, 몽골, 말레이시아, 남아공 등지에서의 성공적인 시장 진입으로 해외 시장의 영역을 확대하였다. 특히 중국의 경우 2000년 1월에 기아자동차의 현지 합작 파트너인 장쑤위에다 그룹과 연산 30만 대 규모의 승용차 생산 공장을 신설기로 합의하고 조인식을 가졌다. 이 합의로 기아자동차는 이 회사의 지분 20%를 인수하여 지분율을 50%로 높이고, 회사의 경영권도 넘겨받게 되었다.

## VI. 전망

차가 현대자동차 본사에 이르는 동안 지난 이년 여 간의 상황이 정몽구 회장의 머리 속에 빠르게 전개되었고, 차에서 내리면서 정 회장은 여전히 남아 있는 숙제들에 대해 깊은 생각을 할 수밖에 없었다. 1999년과 2000년 두 해 동안 양사의 노력으로 기아자동차와 현대자동차는 확실히 놀라운 성과를 보였다. 특히 2000년도의 경우 기아자동차의 순이익이 창사 이래 최대 규모인 4,585억 원에 이를 것으로 예상되었다.

인수 이후 2년 동안 현대자동차·기아자동차의 노사는 각고의 노력을 통해 성공적인 구조조정과 조직 통합을 추진해왔다. 판매, 마케팅, 생산, 플랫폼, 연구 개발 부분의 통합은 상당 부분 진행되었으며, 이를 성공적으로 마무리하는 일만이 남아 있다. 하지만, 아직도 인력 재배치나 감원은

해결되지 않은 상태이고, 여전히 존재하는 과잉, 중복 설비에 대한 효율적인 처리도 중요한 과제이다.

또한 2년 동안 조직 통합을 해 오는 과정에서 임원, 부장, 차장 등의 상층부는 대부분 현대에서 충원한 것이 사실이다. 따라서 대부분의 직원들은 조직의 상층부는 현대, 하부는 기아라는 형태로 짜여져 있다는 불만이 제기되고 있다. 특히 현대자동차의 경우 상명하복식의 조직 문화, 하향식 의사결정, 팀보다는 동료간 치열한 경쟁을 특성으로 하는 문화인데 반해, 기아자동차는 상부의 지시 사항이라도 하부에서 거부할 수 있는 건전한 비판이 가능했고, 상향식 의사결정, 투철한 주인 의식, 팀 정신을 강조하는 문화를 가지고 있다. 따라서 양사의 조직을 통합하고 상호 의사소통을 효율적으로 운영하기 위해서 서로 다른 기업 문화를 조화롭게 통합하는 것이 향후 과제로 남아 있다.

## Acquisition and Restructuring of Kia Motors by Hyundai Motors

Seungwha Chung\*

### <Abstract>

This case describes the process of integrating Kia Motors by Hyundai Motors after its acquisition in October 1998. It shows the industry background before the acquisition, restructuring activities after the acquisition, and success factors in revitalizing Kia Motors. With Kia Motors as its key division, Hyundai Motors could achieve economies of scale and scope as well as broadened global market access. With intensifying global competition in and around Korea, however, Hyundai Motors still faces many managerial problems.

▶ Key words : Hyundai Motors, Kia Motors, Restructuring, Mergers & Acquisitions, Acquisition Integration

---

\* School of Business, Yonsei University