



## 응답하라 1995: 삼성자동차에게 미래를 묻다

*"마누라, 자식만 빼놓고 다 바꿔보자."*

1993년 6월 7일,故이건희 삼성 회장은 독일 프랑크푸르트에서 질적 성장이라는 삼성의 새로운 방향을 제시했다. '프랑크푸르트 선언'으로 불리는 '신경영' 선언 이후 삼성은 품질에 대한 새로운 인식과 함께 초일류 회사의 기틀을 닦았고, 빠르게 성장하여 현재 삼성은 대표적인 글로벌 회사로 거듭났다. 어느덧 '신경영' 선언 이후 30년의 세월이 흘렀다. 바통을 이어받은 이재용 삼성전자 회장은 짧게는 지난 30년, 길게는 지난 85년간의 삼성을 돌아보며 생각에 빠진다.

이재용 회장은 지난 2022년 10월에 삼성전자 부회장에서 회장으로 취임하며 경영 복귀를 알렸다. 삼성 그룹은 국정 농단 파기환송심 관련 재판과 징역, 그리고 이건희 전 회장의 서거 등의 사건으로 지난 몇 년 간 어려움을 겪었다. 그렇기에 이재용 회장은 경영 일선에 복귀함과 동시에 '뉴삼성' 개척에 속도를 내고 있다. 아버지를 능가하는 것이 진정한 효도라는 뜻의 '승어부(勝於父)'는 이재용 회장의 영원한 숙제일 것이다. 이건희 전 회장의 '신경영' 선언이 '품질경영'을 내세우며 30년 사이 삼성을 일류 기업으로 만들며 故이병철 전 회장에 필적할 만한 성과를 거두었다. 두 선대 회장의 역할을 이어받은 이재용 회장은 '뉴삼성'을 통해 삼성의 새로운 30년을 책임져야 할 것이다.

많은 전문가들은 새로운 삼성을 이끌어갈 사업 분야로 자동차 전장과 바이오, 인공지능 등을 지목하고 있다. 이재용 회장은 특히 자동차 산업에 특별한 감정을 가질 수밖에 없다. 삼성이 대한민국의 1위 그룹임에도 자동차 산업에서의 성공은 이병철 전 회장과 이건희 전 회장 시대에도 허락되지 않았기 때문이다. 이재용 회장은 2014년 삼성전자 부회장으로 취임한 이후부터 본격적으로 사업 포트폴리오 구조조정에 나섰다. 2016년 진행됐던 전장회사 하만 인수는 자동차 산업을 염두에 둔 선택으로 판단된다. 또한, 2021년 현대자동차의 첫 번째 전동화 모델 아이오닉5의 OLED 디스플레이를 담당하며 현대자동차와의 협력을 예고했다. 지난 해 BMW 그룹의 회장 올리

---

<sup>1</sup> 본 사례연구는 2023년도 봄학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도 하에 강혁준, 김영빈, 김형훈, 이수진, 최우원이 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음. 수업의 목적에 맞게 일부 사실을 각색, 재구성하였음.

버 집세를 만난 것과 올해 테슬라의 회장 일론 머스크를 만난 행보 역시 비슷한 의중이 있다고 해석할 수 있다.

이번 케이스는 1990년대에 걸쳐 진행되었던 삼성자동차의 시작과 출범 그리고 결말까지 다루고 있다. 원인이 무엇이든 90년대의 자동차 시장에서 삼성자동차는 쓰라린 결과를 받아들여야만 했다. 하지만, 현재의 자동차 산업은 또 다른 전환기를 맞이하여 급변하고 있다. 삼성 그룹이 강점을 드러낼 수 있는 배터리, 반도체, 디스플레이 등의 기술을 필요로 하는 전동화, 자율주행, 인포테인먼트 등이 핵심으로 떠오른 것이다. 앞서 언급했듯이 이재용 회장은 간접적이든 직접적이든 자동차 시장에 뛰어들 준비가 되어 있다. 과연 이재용 회장은 어떤 선택을 내릴까? 삼성 그룹이 걸어온 길, 90년대의 한국 자동차 산업과 삼성자동차를 둘러싼 이야기 그리고 미래의 자동차 시장을 분석하며 함께 논의해보자.

## 1. 삼성 그룹 연대기

*“삼성 불패신화는 끝나는가... 삼성자동차, 삼성의 일등정신과 함께 퇴출되나”*

1998년 9월 월간 평론지 사설의 제목이다. 성공 가도를 달려 성장해왔던 삼성 그룹은 당시에 도 세계 2위 기업의 자리를 꿰차고 있었다. 삼성 그룹이 불패 신화라는 수식어를 얻기까지, 어떤 역사를 거쳐 발전해 왔는지 살펴보자.

### 1-1. 삼성의 시작, 삼성물산

1938년, 삼성상회가 대구 서문시장에 간판을 내걸었다. 영남지역 도매상을 대상으로 농산물과 건어물을 판매하던 것이 일본, 중국 지역까지 확장되면서 삼성상회는 본격적으로 무역업에 진출했다. 1948년 삼성물산으로 사명을 바꾼 후에는 홍콩, 싱가포르와의 자주 무역을 통해 자본을 축적했다. 6·25 전쟁 당시 사업이 중단되는 위기가 있었으나, 전후 물자 부족 상황에 소비재를 중심으로 무역업을 키우면서 재벌기업으로 발돋움할 수 있었다. 2023년 현재 삼성물산은 건설, 상사, 패션, 리조트 사업을 망라하는 종합 무역상사로, 삼성 그룹의 실질 지주회사다. 삼성 그룹의 근간은 기술력, 자원, 인프라가 전무한 상황에 전략적인 투자를 통해 자본을 키웠던 삼성물산에 있다고 해도 과언이 아니다.

### 1-2. 제조업 진출을 통한 자본 축적

삼성 그룹의 지략은 제조업 진출 과정에서도 엿볼 수 있다. 1950년대 초반 국내 설탕 소비량은

막대했으나 전량 수입에 의존하던 상황이었다. 삼성 그룹은 원당이 원조물자로 대량 공급되고 있다는 점, 설탕 제조 기술이 학습하기 쉽다는 점에 주목하여 제당 사업 진출을 결심하였고 1953년 국내 최초 제당 업체 제일제당(現 CJ제일제당)을 설립하였다. 제일제당은 가격 경쟁력을 내세워 수입산 설탕을 앞질렀으며 시장 점유율을 33.3%까지 끌어올리는 쾌거를 거두었다. 이후 수많은 경쟁업체들이 진입해 1955년부터 공급과잉 상황이 되었으나, 제일제당은 제품을 다각화하여 통조림 사업, 제분 공장을 연달아 성공시켰다. 1954년 설립된 제일모직 또한 국내 섬유산업이 면방직 공업에 치우쳐 있음을 포착해 최초로 모방 직업에 진출하여 입지를 다졌던 사례다. 1950년대 삼백경기라고 부르는 한국 경제 상황은 사실상 삼성 그룹이 주도했다고 볼 수 있다.

### 1-3. 인수·합병을 통한 계열사 확장

1960년대와 1970년대에는 인수·합병을 통해 사업 포트폴리오를 확장해 나갔다. 1963년에 인수한 동화백화점은 현재의 신세계백화점이며, 동방생명을 인수하여 삼성생명을 설립했다. 1968년에는 삼성 전자를 설립하여 기술집약 사업에 본격적으로 진출하였다. 특히 1974년 삼성 반도체 인수는 삼성 그룹 역사에 길이 남을 대대적인 사건이라고 할 수 있다. 당시 삼성전자는 백색가전 사업을 영위하고 있었으나 오일쇼크를 계기로 경영난을 겪으면서 고부가가치 첨단산업에 진출할 필요성을 절감했다. 추후 이건희 회장은 1974년 한국 반도체 인수를 회상하며 다음과 같이 밝혔다.

*“천연자원이 없는 우리나라와 기업이 앞으로 살아남을 길은 머리를 쓰는 하이테크 산업밖에 없다고 생각해 과감히 투자를 결정했습니다.”*

1970년대 반도체 시장은 일본과 미국의 기업만 존재하던 상황이었다. 반면 삼성전자는 가전제품용 고밀도 집적 회로도 겨우 생산해 내는 기술력을 보유했기 때문에 반도체 사업 진출에 대한 비판과 우려의 목소리가 컸다. 인텔은 삼성 그룹을 ‘과대망상증 환자’라고 비웃었으며, 일본 미쓰비시는 ‘삼성이 반도체 사업에서 성공할 수 없는 5가지 이유’라는 보고서를 발간했다. 국내에서도 ‘3년 안에 실패할 것’, ‘TV도 제대로 못 만드는데 최첨단으로 가는 것은 위험하다’는 여론이 팽배했다.

삼성전자는 이러한 비판 여론에 굴하지 않고 반도체 사업을 감행했다. 1982년부터 반도체 공장을 설립하기 시작하였으며, IBM 등에서 근무하던 과학자들을 영입하여 반도체·컴퓨터 사업팀을 구성했다. 기술 확보를 최우선 과제로 설정하고 이건희 회장이 매주 일본을 직접 방문하여 반도체 기술자들로부터 교육을 받았다는 일화도 전해진다. 또한, 삼성전자는 철저한 시장 조사를 기반으로 대량생산이 가능한 메모리 제품 사업 DRAM을 개발하기로 결정하였다. 가격 경쟁이 치열하고 공급과잉 우려가 있었지만, 시장 규모가 크기 때문에 향후 경쟁력 확보에 유리하다고 판단한 것이다. 1983년 64K DRAM 개발에 착수하였고, 6개월 만에 자체 개발에 성공했다. 이로써 10여 년 먼저 사업에 뛰어든 미국, 일본 기업과의 기술 격차를 4년 정도로 단축할 수 있었다.

기술 개발 이후에도 내부에서는 생산 라인 투자를 둘러싸고 갈등이 지속되었다. 적자가 누적되는 상황에 투자를 지속해야 하는지 여부를 두고 이병철 회장과 임직원들 간의 대립이 있었던 것이다. 삼성 반도체는 64K DRAM과 256K DRAM 개발에 성공하며 기술 경쟁력은 확보했으나 시장에서는 전혀 게임이 안되고 있었다. 미국 반도체 기업이 후발업체의 추격을 의식하여 가격을 대폭 낮춰 버린 것이다. 앞친 데 덮친 격으로 1985년에 전세계적인 불황이 닥치면서 반도체 사업의 적자가 천문학적으로 불어났다. 이병철 회장은 DRAM 생산 3라인 건설을 지시했으나, 내부 임직원들은 생산 2라인도 너무 빨리 지었다고 후회하는 상황이었다. 임원들은 3라인 건설을 차일피일 미루며 이병철 회장의 재촉에 못 이겨 거짓 보고를 하는 사태까지 이르게 되었다.

그러나 1987년 말 갑작스레 반도체 경기가 호황에 접어들면서, 메모리 반도체의 가격이 급등했다. 때마침 미국과 일본 반도체 업체들은 경기 침체를 예상하고 투자를 철회한 시점이었다. 공급이 절대적으로 부족한 시기에 삼성 반도체는 3개 라인을 전부 가동하면서 마침내 흑자로 전환했다. 2023년 현재 삼성 반도체의 위상을 생각하면, 이 사업이 비판 여론 속에 시작하여 우여곡절을 겪었다는 것은 아이러니하다. 3라인 투자 결정 전에 보고한 자료만 어른 키만큼 쌓일 정도였다고 하니, 삼성 그룹의 시장 조사 능력과 이병철 전 회장의 철두철미한 의사결정이 빛을 발했던 사례라고도 할 수 있다.

#### 1-4. 연구개발을 통한 시장 개척

1983년 삼성전자는 이동통신 장비 사업 진출을 결정한다. 이전에는 당시 시장을 독식하던 모토로라의 이동통신장비와 단말기 제품을 공급받아 사용했으나, 자체 기술 확보를 통해 수직계열화하고자 한 것이다. 삼성전자는 부품을 하나하나 분해하고 제조과정과 성능을 역으로 파악하면서 선두주자인 모토로라의 제품을 연구했다. 1998년 출시한 최초의 국산 휴대폰 SH-100은 기대와 달리 성과가 부진했으나, 삼성전자는 이에 굴하지 않고 자사만의 차별점을 확보하고자 연구를 지속했다. 이러한 노력 끝에 모토로라의 통화품질이 떨어진다는 약점과 우리나라 국토의 70%가 산이라는 특징을 파악하고, 수신율 강화에 초점을 두는 차별화 전략을 수립하였다. 산악 지형을 뚫는 최적의 안테나 길이를 연구하여 독자적인 기술 영역을 확립한 후, 모토로라의 기술을 융합하여 SH-770를 출시했다. 이 제품으로 삼성전자는 5%에 그치던 시장점유율을 30%까지 확대할 수 있었으며, 모토로라를 제치고 1위 자리에 오르게 되었다.

1988년 삼성전자는 디지털 이동통신 개발에 착수한다. 국내 이동통신 수요가 증가하면서 정부가 CDMA 표준 이동통신 기술을 국가개발산업으로 선정하자, 추후 이동통신 시장에서 해외에 진출할 것을 염두에 두고 참여한 것이다. CDMA 기술은 영세한 벤처기업 퀄컴(Qualcomm)이 개발한 것으로, 기술력은 매우 우수했으나 유럽과 미국에서 표준화한 GSM 기술과 달리 상용화 가능성이 불투명했다. 그러나 GSM 기술을 차용하면 앞서간 경쟁자들과 선진국 시스템에 대한 기술종속이 불가피했기 때문에, 삼성전자를 비롯한 국내 휴대폰 생산 업체들은 불확실성을 감수하고 정부가 주관하는 CDMA 국가연구개발 산업에 참여하여 기술 선점에 뛰어들었다. 이러한 노력으로 삼성전자는 CDMA를 세계 최초로 상용화하는데 성공하며, 2000년에 이르러 세계 CDMA 시장에서 점

유율 54%를 차지한다. 통신 기술이 전무했던 나라에서 자체적으로 디지털 이동 통신 네트워크를 구축하여 상용화한 것은 매우 유의미한 성공이다. 이후에도 삼성전자는 CDMA 성공에 안주하지 않고, GSM 시장까지 진출했다. 1998년 유럽 시장에서 출시한 SGH-600의 메가히트를 시작으로, 이듬해에는 수출 매출액 약 2조 원을 달성하며 성공적으로 해외 시장에 안착했다.

위에 언급한 계열사들 이외에도 삼성 그룹은 무역, 언론, 화학, 중공업 등 다양한 업계에 진출하며 사업을 확장해 나갔다. 삼성상회에서 시작하여 시가총액 626조<sup>2</sup>에 달하는 재계 1위 기업이 되기까지 삼성 그룹은 대한민국 경제 발전과 발자취를 함께 하며 역사를 쌓아왔다고 할 수 있다.

## [EXHIBIT 1]

## 2. 한국 자동차 산업

한국의 자동차 산업은 그 발전 과정과 양상이 매우 독특하다. 불과 50여 년 만에 자동차 볼모지에서 세계 순위권의 자동차 기업을 보유한 자동차 강국으로 성장하였다. 자동차 산업의 특징과 한국 자동차 산업의 발전 과정을 살펴보면서 삼성자동차가 경쟁해야 했던 시장의 판도를 파악해보자.

### 2-1. 자동차 산업

경영학의 대가로 잘 알려진 피터 드러커는 산업의 경제적 크기와 영향력을 기준으로 자동차 산업을 '산업 중의 산업'이라고 불렀다. 자동차는 기능과 소재가 상이한 2만여 부품의 결합체로서 수많은 기술과 시스템이 요구되는 기술집약적 산업이다. 따라서, 자동차 관련 산업의 종류는 실로 무궁무진하다. 전방 산업으로 철강, 금속, 유리, 도료 등의 소재 산업과 시험 연구 및 제조설비 산업이 있다. 후방 산업으로 여객운송, 화물 운송 등의 운수서비스 산업, 자동차 판매, 자동차 정비 등의 유통서비스 산업이 있다. 또한, 추가 관련 산업으로 정유, 주유소, 보험, 스포츠에 이른다. 기본적으로 넓은 산업 연관성을 갖는다는 것을 알 수 있다.

자동차 산업은 공장 운영의 기술과 노하우가 사업 성패의 관건이 된다. 다양한 공정 구성, 관련 기술, 대단위 생산설비, 긴 생산라인, 다품종 소량생산 추세, 수없이 많은 작업자 등 이 모든 구성을 효율적으로 운영하는 것은 매우 어려운 과제이다. 또한 물류관리, 품질관리, 원가관리, 자재관리, 부품 업체 관리, 노무관리 등도 중요한 요소가 된다. 또한, 자동차는 석유화학이나 철강과 같은 연속공정형의 장치산업이 아닌 일반조립형의 기계공업이다. 사람과 기계가 조화를 이루는 'Man-Machine System' 기반의 산업이기 때문에 오랜 기간에 걸친 경험의 축적이 생산성과 품질

---

<sup>2</sup> 2023년 6월 기준.

향상을 좌우한다. 따라서, 기술과 경험의 장기축적에 의한 기업 특유 기술의 확보가 중요하다.

또한, 자동차 산업에서 자본의 중요성을 간과할 수 없다. 자동차 생산에는 대규모의 토지와 공장 그리고 생산과 연구 설비가 필요하다. 또한 신차 개발과 마케팅 투자에도 막대한 돈이 들어간다. 우리나라의 경우 30만 대를 생산하는 승용차 공장의 경우 약 2조 원이 필요하다. 또한, 투자된 자금이 회수되는 데까지 걸리는 기간은 10여 년 정도로, 자금력이 뒷받침되지 않으면 시작할 수 없는 대표적인 자본집약적 산업이다. 또한, 적정 수준 이상의 생산규모를 유지해야 비로소 가격경쟁력을 확보할 수 있기 때문에 진입장벽이 높은 산업임에 틀림없다.

## 2-2. 한국 자동차 산업

한국의 자동차 산업 발전을 기적이라고 말하는 것은 50여 년 전에 출발한 국내 자동차 산업 기반이 취약하기 이를 데 없었기 때문이다. 미국, 영국과 같은 주요 자동차 생산 대국은 100여 년 전부터 자동차 산업이 시작되어 그 기반이 탄탄했으나 한국은 그렇지 못했다. 6·25 전쟁 이후, 자동차 수요가 늘어남에 따라 자동차 생산에 대한 필요성이 대두되었으나, 미군이 놓고 간 지프형차를 개조해 자동차를 생산하는 정도가 고작이었다. 이후 60~70년대에는 근대적 조립라인을 갖추고 외국 부품을 KD(Knock Down)<sup>3</sup> 상태로 수입해 차를 조립하면서 부품의 국산화율을 높여가는 단순 조립 단계를 거쳤다. 그리고 70년대 중반에 현대자동차가 첫 고유 모델 포니의 개발에 성공해 양산이 시작되면서 기술 수준을 높여 나갔다. 이윽고 1979년 정부는 자동차 산업을 10대 전략사업의 하나로 지정하여 자동차를 주요 수출산업의 하나로 성장시키고자 노력했다. 이때 이루어진 중화학공업화 정책은 80년대 자동차 산업의 성장에 밑거름이 되었다. 90년대에 여전히 품질과 기술의 한계로 인해 외국 자동차의 기술과 부품을 위주로 생산에 나섰지만, 서서히 독자 모델과 엔진 개발에 힘쓰는 모습을 보여준다. 이후 국제 경쟁력 향상으로 수출이 급격히 늘면서, 기술 개발 투자의 확대를 통해 자동차 강국으로의 시작을 알렸다. 이러한 단계별 가파른 성장을 거쳐 현재 우리나라는 세계 자동차 생산 5위권, 내수시장 10위권의 명실상부한 자동차 강국이 되었다.

## 3. 당대 국내 경쟁사의 행보

삼성자동차 출범 당시 국내 자동차 시장에서는 현대, 기아, 대우, 쌍용이 4강 체제를 이루고 있었다. [EXHIBIT 2] 1990년대 당시 한국 완성차 업체들의 시작과 성장 과정을 알아보자.

---

<sup>3</sup> 부품이나 반제품 형식으로 수출하여 실수요지에서 제품을 완성시키도록 하는 현지조립방식의 수출을 말한다.

### 3-1. 현대자동차

1967년에 출범한 현대자동차는 현대자동차공업사(1946)와 현대토건사(1947)가 그 모태가 된다. 설립 이듬해 미국 포드와의 기술 제휴를 통해 자사 최초의 승용차인 '포드 코티나'를 출시하며 완성차 업체로서의 면모를 갖춰 나갔다. 1973년 포드와 결별한 후에는 미쓰비시와 기술 제휴를 체결하고, 해외 기술자를 영입하여 기술력을 확보했다. 그러나 故정주영 회장은 한국의 기계 공업이 발전하기 위해 자동차 생산을 100% 국산화해야 한다고 보았다. 1973년, 그는 독자 모델 개발 계획을 보고받은 후, "자동차를 몇 년씩 만들면서 왜 진짜 그런 생각을 못 했어"라고 하며 두말없이 해당 계획을 허락하고 실행에 옮겼다. 곧바로 자동차 개발팀은 엔진 공장 학습을 위해 이탈리아, 일본으로의 견학길에 올랐으며, 1974년 봄부터 공장 건설이 시작되었다. 그렇게 계획 보고 2년 만인 1975년에 현대자동차는 대한민국 최초의 국산 자동차이자 자사 최초의 독자 생산 모델인 '포니'를 생산해낸다.

이후 1980년에는 북미를 겨냥하기 위한 차량 개발에 본격적으로 나섰다. 이 시기 수립된 'X카' 계획은 연간 30만 대 생산을 목표로 하고 있었는데, 당시 국내 자동차가 57만 대, 그중 승용차는 26만 대에 불과했기에 불가능한 계획으로 여겨졌다. 하지만 현대자동차는 한국 자동차 산업의 미래가 대량 수출에 달려 있다고 판단하였고, 미쓰비시와 기술 협력 및 자본 합작을 통해 엑셀을 개발함으로써 30만 대 생산을 실현시켰다. 한편 1981년 대미수출자율규제<sup>4</sup>로 미국의 저가형 자동차 시장에서 일본 자동차의 진입이 제한되었고, 현대자동차는 이 틈을 노려 미국에 본격적으로 진출하고자 했다. 캐나다에 우선적으로 진출하여 포니와 스텔라를 경쟁차의 70~80% 가격에 선보이면서, 미국 시장보다 규모는 작지만 특성이 유사한 시장에서 경쟁하는 경험을 쌓았다. 일본 차와 비슷한 외관과 광고 전략으로 신뢰를 얻은 현대자동차의 저가형 정책은 캐나다에서 성공적이었다. 이에 따라 미국 진출도 이어졌다. 미국 시장에서 현대의 차는 '중고차 가격에 살 수 있는 새 차'로 여겨졌다. 일본의 1/4, 미국의 1/10에 해당하는 저렴한 인건비, 경험과 기술 개발로 축적된 우수한 생산 기술을 바탕으로 가격 대비 일정 품질 수준을 유지할 수 있었기 때문이다. 미국 진출 첫해인 1986년에는 18만 6천 대, 이듬해에는 26만 대 수출을 이뤄냈다. 그러나 이러한 성장세는 1989년 초부터 주춤했다. 미국 시장이 침체되면서 승용차 수요가 감소하고, 일본 차의 현지 생산이 늘어나 저가 소형차 시장이 잠식해 나간 것이 원인이었다. 이에 현대자동차는 수출 지역을 다변화함으로써 판로를 확보하고자 했다. 일례로 저렴한 차량을 구입하는 동남아시아, 아프리카 등지의 국가들을 중심으로 해외 연구 활동과 해외 생산 체제를 강화해 나갔다.

### 3-2. 기아자동차

기아자동차는 1944년에 설립된 자전거 부품 제조공장인 '경성정공'이 모태가 된다. 이처럼 2륜 차 생산에서 시작한 기아자동차는 혼다와 함께 3륜 트럭을 생산한 후, 자체 엔진을 장착한 4륜

---

<sup>4</sup> 1981년 오일쇼크와 그에 뒤이은 일본 차의 무차별 공세로 미국 자동차 업계가 고사위기에 처하자 미·일 양국이 일본 차의 대미 수출을 연 168만 대로 제한하고 3년 뒤에는 이를 185만 대로 늘려 시행하기로 했다.

화물차를 제조하며 자동차 생산 기술을 쌓았다. 기술 축적을 중시한 故김철호 회장은 “기술이란 절대로 한꺼번에 두 계단을 오를 수도 없고 올라서도 안 되는 것”이라 말하며 단계적인 학습을 통해 발전하는 것을 우선순위로 하였다. 이에 따라 1959년 당시 일본에서 가장 기술력이 부족한 기업으로 알려진 ‘도요고교’와 기술 제휴를 체결하기도 했는데, 이미 발전된 기술을 수용하기보다 함께 지식을 발전시켜 나가는 것을 목적으로 한 것이었다. 이후 1973년에는 대한민국 최초의 종합 자동차 공장을 설립하고, 1974년 마쓰다의 패밀리아를 기초로 한 대한민국 최초의 승용차 ‘브리사’를 선보였다. 그러나 1981년 자동차공업 합리화 조치로 인해 ‘중소형 화물차 및 버스 전문 생산업체’로 지정되면서 승용차 출시가 일시적으로 제한되는 위기를 맞이한다. [EXHIBIT 3]

이에 기아자동차는 1981년 미니버스 ‘봉고코치’를 출시하며 분위기를 역전시키고자 했다. 당시 현대자동차와 기아계열사의 아세아차가 미니버스 사업에서 실패하였기 때문에 봉고코치 또한 무모한 도전으로 여겨졌다. 그러나 기아자동차의 봉고코치는 특이한 후륜 형태를 이용해 비포장도로에서 도로 충격을 방지하는 기능이 있었으며, 상대적으로 저렴한 경유를 사용한다는 점에서 전국 자영업자들과 농축수산업 종사자들, 소규모 제조업자들에게 폭발적인 인기를 끌었다. 승합차 시장에 진출하며 위기를 기회로 전환한 기아자동차는 자동차공업 합리화 조치가 해제되기 시작한 1987년에야 비로소 승용차를 출시할 수 있게 되었다. 이에 미국의 포드, 일본의 마쓰다와 3국 분업체제를 진행하며 소형차 ‘프라이드’의 생산을 준비하기 시작했다. 마쓰다가 차량을 설계하고, 포드는 최종 판매하며, 기아가 생산하는 분업체계로 이루어진 프라이드 생산의 결과, 기아자동차의 총 생산 능력은 50만 대로 확대되었다. ‘기술의 기아’를 기치로 내걸었던 기아자동차는 모험적인 제품 개발과 기술력을 중시하는 성향의 제조업체였다. 1991년 10월, 동경모터쇼에서 독자 모델인 ‘스포티지’와 ‘세피아 컨버터블’을 출품하였는데, 이 중 세피아는 당시 차체를 국내 최초로 독자 개발한 제품이었다.

### 3-3. 대우자동차

대우자동차의 역사는 1955년에 설립된 신진자동차공업으로 거슬러 올라간다. 초기에는 미군이 사용하던 차량을 개조하여 판매하는 것에 그쳤으나 1963년 새나라자동차를 인수하고, 신진자동차로 사명을 교체하면서 본격적으로 자동차 사업에 진출하였다. 완성차 제조업체의 면모를 갖춘 신진자동차는 도요타와의 제휴를 통해 승용차 ‘코로나’를 생산하였다. 그러나 1972년 일본 정부가 ‘저우언라이 4원칙’<sup>5</sup>을 수용함에 따라 도요타의 모델을 생산할 수 없게 되자 미국 GM과 합작하여 ‘GM코리아’ 설립하고 GM 기반의 자동차를 선보였다. 1978년 대우 그룹이 신진자동차의 지분을 인수하고 GM의 경영권을 넘겨받으면서, 1983년 대우자동차가 출범하게 된다.

---

<sup>5</sup> 중국이 일본 측에 요구한 것으로 ①한국 또는 대만과 경제 협력 관계를 맺고 있는 기업과는 무역 거래를 하지 않는다, ②한국이나 대만에 투자하고 있는 기업과 경제 거래를 하지 않는다, ③무기를 생산해 베트남전에서 미국을 돕고 있는 기업과 거래하지 않는다, ④미국 기업의 일본 법인 또는 일본 소재 회사와 무역 거래를 하지 않는다는 내용을 포함하고 있다.



1980년대에는 GM과의 판매 금지 선택 규정으로 대우자동차의 서유럽·북미시장 수출이 제한되었다. 그러나 1994년 GM과 계약이 종료되면서 대우자동차는 유럽 시장을 중심으로 본격적으로 해외 판매망을 구축하기 시작했다. 故김우중 회장은 적극적인 인수합병을 통해 해외 공장 법인을 확보하였는데, 1994년에는 루마니아 국영 ACSC사의 지분 51%를 인수하였으며, 이듬해엔 체코의 트럭 제조업체인 아비아사와 폴란드의 국영 자동차 업체인 FSO 및 FSL사의 지분을 각각 50.2%, 61% 인수했다. 동유럽 이외에도 필리핀, 베트남, 인도네시아 등 동남아시아를 중심으로 10개국에서 11종의 자동차 합작 생산 공장을 운영하기 시작했다. 이로써 1998년, 마침내 대우자동차는 국내 100만 대, 해외 100만 대의 생산 능력을 갖추게 되었다. 세계경영의 기치와 독자 자동차 모델 개발이라는 목표를 내걸고 해외 인력 채용에 앞장섰으며, 1994년에는 영국 기술 회사 IAE를 인수하며, 유럽 자동차 제조업 경험자들과 독자 자동차 모델 개발을 위해 힘썼다.

“기술은 사 오면 된다”라고 이야기한 김우중 회장은 최소한의 투자로 최대의 효과를 낼 수 있는 효율 경영을 중시했으며, 새로운 모델을 개발하기보다 기존 차량을 일부 개선하여 출시하는 것에 주력했다. 검증된 외부 기술을 차용하는 것을 선호했기 때문에, 대우자동차의 주요 제품은 대부분 해외 업체의 모델에 기반하고 있었다. 이로 인해 연비나 주행 특성이 한국 소비자들의 취향에 맞지 않거나 최신 트렌드를 제대로 반영하지 못한다는 지적을 받기도 했다. 이에 대우자동차는 독자 기술 확보에 투자하기 시작했고, 1997년에 첫 독자 개발 중형 세단인 ‘레간자’를 선보였다. 레간자는 출시 초기 4개월 간 현대자동차의 ‘쏘나타Ⅲ’를 제치고 판매량 1위 자리를 차지하며 중형 세단 시장의 유력한 경쟁자로 떠올랐다.

### 3-4. 쌍용자동차

1986년 쌍용 그룹이 동아자동차의 대주주 故하동환 회장의 지분을 인수하며, 자동차 산업에 진출하였다. 이에 따라 국내 자동차 업계의 판도는 현대, 대우, 기아, 쌍용 4강 체제로 돌입하게 된다. 쌍용 그룹이 인수한 동아자동차는 1954년 설립된 하동환 자동차 제작소를 전신으로 한다. 하동환은 전쟁의 여파로 남겨진 페트릭의 엔진, 변속기, 차축과 기차 레일, 그리고 나무 골조 위에 망치로 편 드럼통 철판을 활용하여 버스를 제작하였다. 이렇게 탄생한 하동환 버스는 1966년 브루나이에 수출되며 한국 최초의 자동차 수출 사례로서 족적을 남겼다. 1988년 동아자동차는 쌍용 그룹에 인수되며 쌍용자동차로 상호를 변경한다. 쌍용자동차는 1991년 독일 벤츠와 기술 제휴를 맺은 뒤, 중앙기술연구소를 설립하며 독자 연구 개발 체계를 구축해 나갔다. 1989년 자동차공업 합리화 조치가 완전히 해제됨에 따라 쌍용자동차 역시 승용차 경쟁에 뛰어들어야 할 필요성을 인식하였고, 기존 ‘코란도’의 지프차 형태를 유지하면서 승용차의 느낌을 추가한 ‘뉴코란도’를 1996년에 출시하였다.

## 4. 삼성 자동차 연대기

1995년에 출범한 삼성 자동차는 불과 4년 뒤인 1999년에 법정관리 절차를 밟게 된다. 굳건한 4강 체제로 이루어졌던 국내 자동차 시장에서 삼성 자동차가 살아남기 위해 고군분투한 과정을 살펴보고자 한다.

#### 4-1. 자동차 사업에 대한 염원

삼성 그룹과 자동차 사업이라는 키워드를 제시하면, 이건희 회장과 연결 짓는 경우가 대부분이다. 그러나 사실 삼성 그룹은 이병철 회장 취임 당시부터 자동차 사업에 대한 관심을 보이고 있었다. 1980년대 초 이병철 회장은 “현재 제조업의 핵심은 전자와 자동차이며, 앞으로 두 산업은 융합의 길로 들어설 것”이라며 자동차 사업 진출에 대한 의중을 드러냈다. 1984년 삼성 그룹 비서실 내에 자동차 TFT가 구성될 만큼 진지하게 고려되었으나, 기술제휴 단계에서부터 어려움을 겪었다. 포드, 크라이슬러, 도요타 등 다양한 제조업체들과 협상을 시도했지만 삼성이 자동차 사업에 대한 이해가 부족하다는 이유로 제휴를 받아주지 않은 것이다. 설상가상으로 삼성 그룹은 중공업과의 중복 투자 문제를 해결해야 하는 상황이었고 1982년 자동차공업 합리화 조치와 같은 환경적인 제약이 있었기 때문에, 신사업 추진에 대해 회의적인 입장이 대부분이었다. 이와 같은 문제들과 더불어 1987년 이병철 회장이 별세하며 삼성 그룹의 자동차 사업은 잠정 중단되었다.

1987년 11월, 이건희 회장이 취임하면서 삼성 자동차 사업은 새로운 국면에 접어든다. 이건희 회장은 ‘자동차 광’으로 알려질 만큼 자동차에 대한 남다른 열정을 품고 있었다. 유학시절 중고차를 직접 수리해 주변에 판매할 정도로 자동차에 관심이 많았고, 그가 살아생전 보유했던 1억 원 이상의 수입 자동차는 124 대나 될 정도였다.

*“나는 자동차 산업에 대해 누구보다 많이 공부했고 수많은 사람을 만났다. 전 세계 웬만한 자동차 잡지는 다 구독해 읽었고 세계 유수의 자동차 메이커 경영진과 기술진을 거의 다 만나 봤다. 즉흥적으로 시작한 게 아니고 10년 전부터 철저히 준비하고 연구해왔다.” 이건희 회장 회고록 中*

그러나 이러한 이건희 회장의 자신감이 무색하게, 당시 정부가 자동차 산업에 대한 과잉 투자를 우려하여 사업 인가를 내주지 않았기 때문에 삼성 그룹이 즉각적으로 승용차 시장에 뛰어 들 수는 없었다. 때문에 삼성 그룹은 1992년 삼성중공업을 통해 상용차 제조 사업을 허가받아 우회적으로 자동차 산업에 진출하면서 승용차 사업을 위한 기반을 다지기 시작했다.

#### 4-2. 전략적인 시장 진입

이건희 회장이 자동차 사업에 대해 애정을 가졌던 것은 사실이지만, 삼성 그룹이 단순히 회장

의 사심 때문에 사업을 추진한 것은 아니다. 당시 글로벌 자동차 시장 환경과 향후 전망, 삼성 그룹 계열사들의 역량을 고려한 전략이었다. 1990년대 글로벌 자동차 시장은 연간 생산량이 3,500만 대를 넘어 4,000만 대까지 증가하면서 급성장하고 있었다. [EXHIBIT 4-1] 자동차 판매량 증가와 함께 여러 제조업체들이 사업에 뛰어들면서 경쟁은 더욱 치열해졌고, 이에 따라 독보적인 선두주자는 없는 혼란스러운 상황이었다. 특히 당시 일본 자동차가 품질을 내세워 점유율을 확대하면서 GM, 포드, 크라이슬러와 같은 기존 주요 기업들이 부진을 겪고 있었다. [EXHIBIT 4-2] 또한, 당시 중국의 덩샤오핑 주석이 문호 개방을 추진하며 연간 1,500만 대의 자동차 수요가 창출되었고, 인도 역시 연간 500만 대의 자동차가 보급되면서 아시아 지역의 자동차 시장이 급성장하고 있었다. 1992년 자동차 시장은 거대 자동차 제조업체들 간에 동맹 체제가 형성되면서, 경쟁과 상호 협력을 통해 함께 살아갈 길을 모색하는 방향으로 변화하고 있었다. 미쓰비시와 볼보, GM과 도요타 및 폭스바겐, 닛산과 포드를 주축으로 협력관계가 수립되었다. 삼성 그룹이 자동차 사업을 준비하는 시점에는 거대 기업들 간 경쟁구도나 협력관계가 불명확한 상황이었기 때문에 삼성의 전자, 전기 기술을 내세워 출사표를 던진다면 충분히 경쟁력을 가질 수 있다고 판단하였다.

외부적인 환경만이 아니라 삼성 그룹의 계열사를 고려했을 때에도, 자동차 사업 진출은 그룹의 발전을 위한 전략적인 선택이었다. 삼성 그룹의 40여 개 계열사는 기계 소그룹(조선, 항공, 건설중장비), 전기 전자 소그룹(가전제품, 반도체), 화학 소그룹(석유화학, 정밀화학, 비료), 독립 기업들의 소그룹(무역, 보험, 섬유, 호텔, 신문, 경비회사)으로 크게 나뉜다. 이건희 회장의 시너지 이론에 따르면 자동차 사업은 이러한 4개 그룹의 생산품을 모두 활용하여 시너지 효과를 낼 수 있는 사업이다. 자동차 사업 진출이란, 단순히 신사업을 개척하는 것에 그치지 않고 전체 그룹의 사업을 확장할 수 있는 기회라는 것이다.

그러나 여전히 삼성 임원진들은 자동차 산업 진출에 회의적인 경우가 많았다. 한 삼성자동차 내부자는 “모두들 속으로는 자동차 사업을 반대했지만, 회의에서 회장의 뜻을 거스른 사람은 한 명도 없었으며, 오히려 회의적인 의견을 피력했던 경영인들까지 하나둘씩 대부분 자동차 사업에 동원했다”라고 회고했다. 다른 임원은 “이건희 회장의 자동차 사업에 대한 열정에 놀랐기 때문”이라고 소명하기도 했지만, 사업 준비 과정에서 회장과의 임직원들 간 의견 불일치가 있었던 것은 분명해 보인다.

### 4-3. 삼성자동차 인력 구성과 닛산 제휴

삼성자동차 사업을 설명하기 위해서는 당시 삼성 그룹 전략팀과 재무팀의 이야기를 빼놓을 수 없다. 자동차 사업 진출은 전략팀이 강력하게 주장하는 사안이었으며, 재무팀은 이를 비판하며 반대 의사를 표명했다. 그러나 갈등이 있을 때마다 이건희 회장이 전략팀의 의견에 힘을 실어주면서 반대의 목소리는 쉽게 묻히게 되었다. 재무팀의 보수적인 입장보다는 전략팀의 진취적인 입장이 위험을 무릅쓰고 신시장을 개척해 나가는 과감한 투자를 강조했던 이건희 회장의 창조적 경영 철학에 더 부합했기 때문이다. 반면 재무팀은 과거 1970년대와 1980년대에 이병철 회장이 강조했던 위험 회피 성향과 효율적인 비용 통제와 같은 경영철학과 맞닿아 있었다는 측면에서 이건의

회장이 자동차 시장 진입을 고민하던 당시에는 의사결정권이 강하지 않았다. 심지어 재무팀의 실세 이학수 사장이 제일제당에서 정치적인 이유로 밀려나 삼성 그룹에 들어온 상황이었기 때문에, 재무팀이 전략팀보다 권한이 약할 수밖에 없었다. 전략팀과 이견희 회장의 추진력에 힘입어 삼성 그룹은 21세기 기획단을 구성했고, 정부 인가를 받은 이후부터는 생산 판매 대수와 투자예산을 늘려가며 사업 준비를 진행하고 있었다. 또한 삼성 그룹은 자동차 산업을 위한 인력 스카우트에도 착수했는데, 현대자동차 공장 기술센터 소장 출신이며 현대 포니 독자 개발 당시 기술부 책임자였던 정주화 부사장을 스카우트했다. 그는 품질에 대한 완벽주의자로 일본 자동차와 같은 한국 자동차를 만들겠다는 신념을 갖고 있었다. 강명화 부사장 또한 현대자동차에서 스카우트한 인물로, 1973년 정주영 회장에게 현대자동차의 독자 개발을 제안했던 핵심인물이다. 자동차 전문인력을 영입한 이후부터 본격적으로 기술 제휴 기업을 모색하기 시작한다.

1994년 4월, 삼성 그룹은 일본의 자동차 기업 닛산과 승용차 기술 도입 계약을 체결했다. 많은 해외 업체들과 접촉했으나 최종적으로 닛산을 선택한 이유는 당시 닛산과 포드의 협력관계가 강력하지 않았으며, 닛산이 새로운 협력 업체를 가까운 중국, 한국에서 찾고 있었기 때문이었다. 닛산 역시 삼성이 가진 전자부품 기술 역량과 기업의 신용도 등을 고려해 기술 제휴에 동의했고, 당시 닛산의 최신 모델인 승용차 '세피로'의 플랫폼에 관한 기술 자료 및 생산기술 지도에 대한 기술을 제휴했다. 또한 계약을 통해 SM5 개발을 위한 기술 용역 제공, 삼성 측 기술자와 작업자 훈련, 닛산 기술자를 파견해 삼성 조직 내 근무하는 등의 협력을 약속했다.

#### 4-4. 사업 진출 허가와 또 다른 장애

이와 같은 노력에도 불구하고, 정부에서는 사업 진입에 대해 계속해서 불허 입장을 밝혔다. 1990년대 정부는 대기업의 과잉 중복투자를 막기 위한 업종전문화 정책<sup>6</sup>을 내세우며 재벌 그룹마다 3~4개의 업종으로 그룹을 재편할 것을 요구하고 있었기 때문이다. 이에 삼성 그룹은 정관계를 대상으로 전방위적인 로비를 펼치고, 삼성자동차 진입 허용을 촉구하는 여론을 조성했다. 이 즈음 삼성은 자동차 공장 부지로 부산, 대구, 호남 세 곳을 후보지로 고려하고 있었는데, 김영삼 대통령이 정치적 주 무대였던 부산 지역의 민심을 얻기 위해 부산 신호 공단을 공장 부지로 선택하기도 했으며, 김영삼 대통령의 고등학교 동창회까지 손을 뻗치는 등 적극적인 의지를 보였다.

*“국경 없는 세계화 시대에 국가 경쟁력 강화에 도움이 된다면 삼성의 승용차사업을 허용하는 것도 괜찮을 것 같은데 어떨소?”*

이러한 노력 끝에 1994년 11월, 삼성자동차 진입을 완강히 반대하던 김영삼 대통령은 호주에서

---

6 재벌 그룹 기업의 사업 다각화를 억제하여 소수의 단일 업종에 주력하게 함으로써 규모의 확대를 유도하여 기업의 경쟁력을 강화하려는 제도로, 1990년 6월 발표된 정책이다.

귀국하는 비행기 안에서 한이헌 경제수석에게 위와 같이 질문했고, 1994년 12월 7일, 삼성의 승용차 사업 진출 허용을 지시했다. 허나 이러한 지시에 당시 국내 자동차 업체들의 큰 반대가 있었다. 삼성이 반도체로 벌어들인 막대한 자금이 자동차 사업에 투자될 경우, 기존 자동차 산업의 균형이 깨질 수 있다는 이유였다. 1994년 12월에는 현대, 기아, 대우, 아시아자동차, 쌍용, 현대정공 등 자동차 6사 사장단이 공동 기자회견에서 삼성 그룹의 승용차 사업 진출을 결사반대한다는 입장을 표명하기도 하였다. 따라서 정부는 삼성의 승용차 사업 진출을 허락하는 대신 각서를 쓰도록 했는데, 구체적인 내용은 다음과 같다.

*첫째, 전체 생산하는 자동차의 수출 비중을 98년 30%, 00년 40%, 02년 55%로 확대한다.*

*둘째, 생산 개시 연도인 98년부터 70~80%를 국산화한다.*

*셋째, 부품 조달 시에는 기존 완성차 업체 및 협력 업체에 피해가 없도록 하고 기존 업체들이 이익을 제기할 경우 상공자원부 장관의 중재를 받는다.*

*넷째, 기존업체의 현직 및 향후 퇴직자 중 2년 이상 경과하지 않은 인력의 채용을 일체 배제한다.*

특히 마지막 조항은 삼성 그룹의 계속되는 요구에도 끝까지 삭제되지 않았다. 시작부터 순탄치 않았고 많은 제약 사항들이 존재했지만, 그럼에도 불구하고 이러한 장애물들이 삼성의 자동차 사업 진출에 대한 의지를 꺾을 수는 없었다.

#### 4-5. 출범 이후 투자

*“삼성자동차 정식 출범... 부산지법에 설립등기 초기자본금 1,000억, 21세기 기획단 어제 창립 행사”*

마침내 1995년 3월 28일, 삼성자동차가 출범한다. 일류 기업 삼성 그룹이 일류 자동차를 만들겠다는 일념으로 1995년 4월부터는 부산시 신호공단에 공장을 설립하기 시작하였다. 김영삼 정부를 의식하여 선정한 부지였다는 점에서 대외적으로 비판 받기도 하였으나, 내부자들이 밝힌 바와 같이 원자재 및 완성차 수출에 있어 유리한 입지라는 것도 사실이었다. 문제는 부대 시설비였다. 일차적으로 부산시 신호공단 부지에만 3,000억 원이 넘는 막대한 지대 비용을 투자했다. 현대자

---

<sup>7</sup> 이상교, 매일경제, 1995년 3월 30일.

동차의 아산 공장 부지가 평당 20만 원을 들인 것과 대조적으로, 삼성자동차는 평당 100만 원이 넘는 비용을 들인 것이다. 해당 부지는 공장이 아니라 아파트를 건설해야 이윤이 남는다는 이야기가 있을 정도였다. 또한, 갯벌 지형을 개간해야 했기 때문에 지반 기초 공사에만 수 천억 원이 소요되었다.

삼성자동차는 공장 설비와 인력 교육에도 투자를 아끼지 않았다. 공장 설비는 매입 시점 세계 최고급 및 최첨단의 기계들로 구비했으며, 공장동은 여느 자동차 공장과는 다르게 병원처럼 깨끗하고 쾌적하게 건설되었다. 부족한 기술 지식을 빠르게 학습하고자 생산 담당 간부들과 작업자 1,000여 명을 일본에 파견하여 3개월 동안 교육을 시키기도 하였다. 강명화 부사장은 감가상각비가 자동차 사업의 경쟁력을 결정한다며 지나친 투자에 대해 경고했다. 이에 대해 당시 담당자들은 삼성은 무엇이든 최고급으로 투자하고 몇 년 후에는 회수해낸다고 소극적으로 투자하는 것은 삼성답지 않다고 답했다. 정주화 부사장 또한 예산 수립 단계에서부터 비용이 너무 크다고 이대로 투자하면 회사 운영에 지장이 있을 것이라고 지적했다. 공장 설립과 해외 출장에 대해서도 예산을 지나치게 낭비하고 있다고 꾸준히 비판했다. 그러나 1996년 3월 진척도 점검회의를 기점으로 이러한 비판은 더 이상 나올 수 없게 되었다.

*“요즘 우리가 하는 투자에 대해서 이러쿵저러쿵 비판하는 소리가 있는데 그것은 경영진이 숙고한 끝에 결정한 것입니다. 삼성은 무엇이든지 시작하면 과감하게 투자합니다. 반도체 때에도 너무 많이 투자한다고 정부까지 걱정해 그것을 말렸습시다만 삼성은 그것을 그대로 밀어붙여 투자한 결과 오늘날 그것이 커다란 이익을 내고 있는 것입니다. 앞으로 더 이상 경영진이 내린 결정에 대해 잔소리하는 일이 없도록 주의하는 바입니다.”*

위와 같은 부회장의 발언은 현대자동차에서 온 정주화 부사장을 향한 것이었으며, 이후 기술과 경비 지출에 관한 결재서류가 더 이상 올라오지 않았다. 강명화 부사장과 정주화 부사장 모두 현대 자동차에서 근무했다는 공통점이 있는데, 자동차 전문가로서 삼성 그룹이 영입한 인력이었으나 실질적으로 발언권이 자유롭지는 못했다.

삼성자동차는 공장과 인력에 투자하는 동시에 자동차 부품 업체들을 물색하여 물류 체인을 구축했다. 그러나 경쟁사들의 견제로 인해 기성 부품 업체들과 협력하기는 쉽지 않았다. 삼성자동차에 납품하는 업체들에 대해서는 완성차 제조업체들이 거래를 중지하고 다른 공급업체와 계약해버렸기 때문이다. 결국 삼성자동차는 자동차 부품을 생산한 경험이 전무한 기업들과 협력해야 했다. 90여 개 정도의 업체들을 선정하여 نيسان과 기술 제휴를 맺도록 함으로써 최신식 설비를 활용해 높은 품질의 부품을 생산하도록 하였다. 한편, 삼성 전기는 자동차 부품팀을 구성하여 자체 부품 업체 공장을 설립하기도 하였다. 이는 도요타 계열의 니혼덴소<sup>8</sup>를 벤치마킹한 것으로, 훗날 자동

---

<sup>8</sup> 니혼덴소는 각종 자동차 부품을 도요타에 납품하기 위해 설립된 회사로, 독자 기술을 확보하여 전세계 자동차회사에 납품하면서 1990년대 당시 매출액 1조 엔을 달성했다.

차 부품 수직계열화까지 노리면서 자체 기술력을 확보하고자 했던 것으로 보인다.

삼성전기만이 아니라, 삼성전자와 삼성물산도 가세하여 자동차 사업을 보조했다. 사업에 본격적으로 진출하기 전부터 삼성전자는 자동차전장품 전담팀, 삼성물산은 정비와 같은 서비스 업무 전담팀을 만들어 승용차 사업을 조직적으로 준비해왔다. 1993년 대전박람회에서 전기자동차에 대한 포부를 밝혔던 것도 이러한 배경에서 나온 것으로 보인다. 또한, 삼성물산은 막대한 자본과 풍부한 영업 경험을 바탕으로 삼성자동차의 영업소와 서비스공장을 설립해 전국적인 판매망을 구축하는 것을 담당하기도 했다. 1996년 삼성카드는 삼성자동차카드를 발급하여 SM5를 구매할 때 최대 100만 원까지 할인해 주는 파격적인 혜택을 제공하기도 하였다. 이러한 계열사 간의 협력은 앞서 언급한 이건희 전 회장의 시너지 이론과 일맥상통한다. 자동차 사업을 준비하는 단계에서부터 여러 계열사들의 자원과 역량을 활용하여 시너지를 낼 수 있었던 것이다. 자동차 산업의 발전은 모든 계열사의 사업을 확장시키는 효과가 있는 만큼, 이에 대한 거침없는 투자가 가능했던 것으로 보인다.

#### 4-6. SM5

*“SM5는 삼성자동차의 그 자체와도 같은 존재이다.”*

삼성자동차는 여러 우여곡절 끝에 1997년 부산에서 자동차 생산을 시작하였고, 1998년 브랜드의 첫 번째 차량인 ‘SM5’를 출시한다. [EXHIBIT 5] [EXHIBIT 6] SUV가 강세인 현재의 국내 자동차 시장과는 달리, SM5는 당시 시장의 허리라 할 수 있는 ‘중형 세단’ 포지션을 겨냥하고 만든 자동차이다. 삼성자동차는 말 그대로 자동차 생산 사업에의 신입이었기에 당장 처음부터 자체적으로 차량을 설계하고 개발할 능력이 부족했다. 당시 한국의 자동차 관련 기술은 세계적으로 보았을 때 뒤처지는 것이 사실이었으며, 다른 자동차 기업 역시 자체 생산 능력이 부족했기 때문에 이러한 삼성자동차의 상황이 큰 문제가 되는 것은 아니었다. 삼성자동차는 일본의 닛산과 손을 잡고 효율적인 차량 개발을 위해 힘썼다. 닛산의 중형 세단 ‘세피로’를 기반 차체로 삼아 차별화된 조립 절차를 통해 높은 품질의 SM5를 생산했다. [EXHIBIT 7]

SM5는 차량 생산 과정에서 대부분 닛산의 부품이 사용되었으며, 외형적인 부분에서 세피로와 상당히 유사한 모습을 하고 있다. SM5는 동시대 중형 세단의 경쟁자보다 유난히 긴 4,825mm의 전장<sup>9</sup>을 갖추고 있는데, 이는 세피로 자체의 체격이 컸기 때문이다. 비록 닛산 세피로의 모습과 부품을 많이 가져왔지만, 삼성자동차만의 아이덴티티를 강조한 디자인에 소홀히 하지 않았다. 또한, 새로운 브랜드로서 소비자의 접근성을 높이기 위해 다채로운 파워트레인<sup>10</sup>을 꾸렸다. 이에 따

<sup>9</sup> 수평면 위에 자동차를 놓고 범퍼 등을 포함하여 가장 앞부터 뒤까지 측정한 길이이다.

<sup>10</sup> 엔진을 포함하여 자동차의 구동력을 발생시키는 모든 장치를 의미한다.

라 SM5의 트림은 SM518, SM520, SM520V, SM525V 그리고 비공개 트림인 SM530L 등으로 다양하게 마련되었다.

SM518과 SM520은 당시 현대자동차의 3세대 '쏘나타', 기아자동차의 '크레도스', 대우자동차의 '레간자' 등 같은 세그먼트인 중형 세단과 경쟁했다. [EXHIBIT 8] 하지만, 상위 사양인 SM520V와 SM525V의 경우에 유달리 긴 전장과 풍부한 옵션 덕분에 당대 대형 세단 시장을 이끌었던 현대의 '그랜저 XG' 등과 경쟁을 펼치기도 하였다. 한정 트림인 SM530L의 경우에는 당시 이견희 회장 및 삼성 그룹 임원들을 위해 제작된 '리무진 사양'이다. 화려한 기능을 더한 것은 물론이고 100mm나 길어진 휠베이스로 그 위용을 뽐낸다. SM5의 등장과 함께 국내 중형 세단 시장에 새로운 바람이 분 것이다. 거의 모든 부분에 닛산 부품을 사용한 점이 부정적으로 느껴질 법하지만, 아이러니하게도 닛산이 정상급의 품질을 자랑하였기에 SM5의 강점은 품질과 내구성이 되었다. 애초에 한국의 자동차가 낮은 품질로 인해 신용도가 낮았던 반면에 일본의 자동차는 훌륭한 품질을 자랑했기 때문에 삼성자동차는 전략적으로 일본 부품을 최대한 활용하여 품질을 강점으로 내세웠던 것이다. '삼성이 만들면 다르다'라는 슬로건에 맞게 조립 품질에도 많은 공을 들인 것 역시 내구성을 보장했다. [EXHIBIT 9] 이후 택시 모델이 등장하였고, SM5는 도로에서 정말 쉽게 볼 수 있을 정도로 판매 실적에서 우수한 성과를 이어왔다. 1998년 삼성자동차가 철수하고 르노가 그 뒤를 이었지만, SM5 모델은 그대로 판매되었다. 1세대 SM5는 1998~2004년 총 7년 동안 약 40만대를 출고한 성공한 자동차임에 틀림없고, 동시대의 다른 중형 세단과는 달리 20년이 족히 지난 현재까지 길거리에서 심심찮게 마주칠 수 있는 웰메이드 자동차이다.

문제는 SM5를 생산하기 위해 3조 7,000억 원대의 과도한 투자 비용이 들었다는 것, 국산화율이 낮아 제조원가가 높았다는 것, 그리고 SM5 생산 및 제조와 관련된 부채가 3조 원대에 이르렀다는 사실이다. 2004년까지의 누적 판매량만을 고려했을 때는 우수한 성과를 거두었다고 판단할 수도 있겠지만 당초 2002년까지 50만 대 판매를 목표로 했다는 사실을 고려하면, 마냥 긍정적으로 평가할 수는 없는 일이다. 삼성자동차는 왜 판매 목표를 달성하지 못했을까?

#### 4-7. IMF와 SM5 적자

*"시청자 여러분. 정부가 결국 국제통화기금 IMF에 구제금융을 신청하기로 했습니다. 경제우등생 한국의 신화를 뒤로 한 채 사실상의 국가부도를 인정하고, 국제 기관의 품 안에서 회생을 도모해야 하는 뼈 아픈 처지가 된 겁니다."<sup>11</sup>*

1997년 IMF 구제금융 사태가 발생하면서 대한민국은 삽시간에 혼란에 빠져들었다. 고도성장이라는 목표에 매몰되어 몸집 부풀리기에만 열중하면서, 이에 따라 파생되는 문제들을 수습하지 못

<sup>11</sup> 1997년 11월 21일 MBC 뉴스데스크 이인용 앵커의 오프닝 멘트



한 것이다. 결국 IMF 금융위기라는 결과를 맞이하게 되었고 이로 인한 경기 침체는 자동차 시장에도 큰 타격을 입혔다. 자동차 수요는 급격하게 감소하여 1997년도 내수 판매는 역대급 최저치를 기록했다. 1987년부터 지속적으로 성장해왔던 내수 판매 시장이 17년 만에 처음으로 마이너스 성장률을 기록했다는 사실은 당시 자동차 시장의 심각한 부진을 짐작하게 한다. 1998년도 SM5가 출시되었을 때 자동차 시장 상황은 삼성 그룹이 기대했던 전망과 다를 수밖에 없었다.

1995년 SM5 생산 일정을 수립할 때 출시 첫해에 SM5를 8만 대 정도 생산할 것을 계획하였고, 이를 판매하는데 큰 어려움을 겪지 않을 것으로 판단했었다. 삼성 그룹 임직원들의 숫자가 20만 명 정도였으며, 가족들 및 협력업체, 나아가 일반 고객의 수요까지 고려한다면, 잠재 수요는 100만 대 정도 있을 것이라고 추산했기 때문이다. 계획대로 판매 목표를 달성하면 사업 개진 이후 7~8년 정도 안에 손익분기점 형성이 가능하다고 예측했다. 그러나, 출시를 앞두고마자 IMF라는 예상치 못한 변수가 발생한 것이다. 당분간 고떡없을 것 같았던 자동차 시장의 경기는 침체됐고, 협력업체들 또한 어려움을 겪고 있어 자동차 생산 일정에도 차질이 있었다. 그러나 삼성자동차는 당초 수립했던 사업 계획을 재검토하면서 긴축경영과 자체 구조조정을 통해 위기에 대비했다. '관리의 삼성'이라는 별칭이 빛을 발하는 순간이었다. 이러한 노력 덕분에 어려운 경제 여건 속에서도 SM5는 출시 첫해부터 내수 판매량이 4만 대를 넘을 수 있었고, 5개월 연속 중형차 부문 판매 1위를 달성했다. 삼성자동차가 출시 이전부터 자부했던 내구성과 품질이 인정받으면서 IMF라는 위기 상황 속에서도 나름 선방한 것이다.

그럼에도 불구하고 이러한 판매 실적이 기존의 과도한 투자금을 회수하기에는 충분하지 않았다. IMF를 예상하지 못했던 삼성 그룹은 초기 판매 실적으로 높은 투자금을 충분히 회수할 수 있을 것이라고 확신했으며, 이것이 바로 앞에서 언급했던 2002년까지 누적 판매량 50만 대를 달성하겠다고 계획한 내용이다. 그러나 삼성자동차의 판매 실적은 이에 미치지 못했고, 더군다나 판매 가격 또한 생산 원가에도 못 미쳐 적자는 점차 누적되었다. 생산할수록 오히려 손해를 보는 현상에 다다르자 SM5 생산이 일시적으로 중단되는 사태까지 발생했다. 이러한 적자를 만회하기 위해서는 98년도와 99년도에 대략 10~20만 대 정도는 판매를 해야 했으나 그 당시 위축된 자동차 시장에서는 불가능한 일이었다. 결국 삼성자동차는 5,000억 원대의 적자를 내게 되었고, 삼성 그룹은 당시 호황을 누리고 있던 반도체 사업이나 삼성의 금융 계열사에서 지속적으로 사업 자금을 충당할 수밖에 없었다.

#### 4-8. 기아자동차 인수 실패

1997년 7월 14일은 한국 자동차 산업에 있어 역사적인 날이다. 자동차 보유 대수가 1천만 대를 돌파한 날이자, 국내 최초 승용차 제조업체인 기아자동차가 부도난 날이기 때문이다. 1997년도 10월에 법정 관리를 진행한 기아자동차를 국제 입찰을 통해 처리하기로 결정되자, 여러 자동차 업체가 참여하겠다는 의사를 직간접적으로 밝혔다. 그중에서도 삼성자동차는 기아자동차가 법정 관리를 거치기 전부터 이미 기아자동차와의 인수합병을 계획을 염두에 둔 행보를 보이며 적극성을 드러냈다.

1993년에 삼성생명과 삼성화재는 기아자동차의 지분 10%를 공개매수했다. 이는 무려 기아자동차 자사주 지분율 7.73%를 넘어서는 수치로, 기아자동차를 인수하려는 삼성자동차의 의도를 선명히 드러냈던 사건이다. 1997년에는 기아자동차를 인수해야 한다는 내용이 실린 '삼성차의 국내자동차 산업의 구조 개편 필요성과 정부의 지원방안'이라는 삼성 전략실의 내부 보고서가 유출되는 일도 있었다. 삼성 내부에서 기아 인수에 대해 적극적으로 논의되고 있었다는 사실이 알려졌고, 기아자동차의 부도 뒤에 삼성이 있었다는 파문이 일어나며 큰 파장을 일으켰다. 이로 인해 기아는 삼성을 허위사실 유포로 고소하고 이를 1999년 국정조사에 문제로 거론하며 삼성에 대한 적대심을 드러내기도 하였다. 당시 경쟁사들은 상황을 관찰하면서, 인수합병이 성공할 경우 커질 삼성자동차의 세력을 우려하게 되었고, 견제하기 위해 입찰 참여 의사를 밝혔다. 결국 1998년 8월에 행해진 국제 공개입찰에서 현대, 대우, 삼성, 포드 4파전의 양상이 완성됐다.

삼성자동차를 비롯한 완성차 업체들에게 기아자동차는 굉장히 매력적인 인수합병 매물이었다. 기아자동차는 국내 자동차 시장 점유율이 무려 3위로,<sup>12</sup> 완성차 제조업체 중에서도 매우 높은 기술력을 지니고 있었기 때문이다. 특히 시장에 늦게 뛰어든 삼성 자동차에게 높은 기술력을 보유한 완성차 업체 인수는 매우 중대한 사항이었다. 생산 규모의 증가와 기술력 발달이 중요 과제였던 만큼 기아자동차 인수는 시장의 판도를 바꿀 수 있는 희대의 기회였기 때문이다. 또한 1990년대 후반 적대적인 인수합병에 대한 법적 제재가 보다 느슨해지면서, 정부 규제 측면에서도 기아자동차를 인수할 수 있는 최적기로 보였다. 더불어 자동차 산업의 구조조정을 위한 자동차 빅딜이 기사화가 되고 있었기 때문에 삼성자동차가 법정관리를 피하기 위해서는 기아자동차 인수에 대한 강력한 의지를 내비쳐야 하는 상황이었다.

그러나 국제 공개 입찰에 참여하면서 삼성 그룹 내부에서 의견 갈등이 일어났다. 자동차 시장 진출 때부터 시작된 재무팀과 전략팀 간의 힘겨루기는 기아자동차 인수 입찰까지 이어졌고, 두 팀 간의 경합이 인수합병을 결정짓는 주요한 요소로 작용했다. 전략팀의 경우, IMF 사태로 추가 투자가 어려운 상황에서 기아 인수는 필요하다고 강조했다. 또한, 기아자동차를 인수하지 못한다면 정부의 빅딜 정책으로 인해 삼성자동차가 퇴출 압력을 받을 것이라고 상기하며 적극적으로 입찰에 참여해야 한다고 주장했다. 반면 재무팀은 기아의 심각한 부채를 모두 감당하기에는 삼성의 자금 상황 또한 열악하기 때문에, 최소한 5조 1,000억 원의 부채는 탕감해 주어야 인수할 수 있다고 주장했다. 또한 그 당시 위축된 국내 자동차 산업의 전망, 기아자동차 내 계열사들과 조화의 어려움 등 많은 문제들을 제기하기도 했다. IMF로 인한 재무적 곤경과 기아 자동차의 막대한 부채를 근거로 재무팀의 주장이 힘을 얻으면서, 결국 기아자동차 인수는 결렬되었다.

이후 1999년 4월 공정거래위원회는 현대자동차의 기아자동차 인수를 승인하였다. 완성차 업체의 인수합병으로 인해 기술력과 생산능력 모두 월등히 성장한 현대·기아자동차 그룹은 장기적인 전략을 통해 경쟁자들을 앞서 나갔다. 글로벌 생산기지를 확대하고 생산기지의 거점을 균형적으

---

<sup>12</sup> 국내 자동차 완성차 업체들 사이에서는 점유율 2위를 차지했으나, 일본 완성차 업체의 한국 진출로 인해 국내 판매 시장에서는 점유율 3위를 차지했다.

로 배치하면서, 운송 및 근거리 국가의 수요나 고객의 필요에 보다 신속하게 대응할 수 있었다. 현대자동차 그룹의 체코공장, 기아자동차 그룹의 슬로바키아 공장에서 현지 생산, 판매 전략을 적극 활용하여 금융위기 상황임에도 성공적으로 유럽시장에 진출하며 무서운 성장세를 보였다.

#### 4-9. 대우와의 빅딜 결렬

정부는 외환위기를 맞이하면서 빅딜을 통해 부실 계열사들을 정리하고, 각 기업의 전문성을 키우고자 했다. 특히 자동차 시장 내 계열사들의 구조조정에 집중했고, 삼성자동차도 이러한 정부의 개입을 피해 갈 수 없었다. 삼성은 이때 삼성자동차를 대우 그룹에 넘기고, 대우전자를 삼성전자에 편입시키는 인수 협상을 본격화했다. 1997년 말 기준으로 삼성자동차는 2조 5,000억 원으로 313%의 부채비율을 기록하고 있었고, 대우전자는 3조 2,000억 원으로 398%의 부채비율을 기록하고 있었다. 이와 같은 통계치는 당시 두 계열사의 어려운 상황과 양측의 이해관계가 잘 맞아떨어지는 상황임을 보여주었다. 김대중 정부까지 적극적으로 빅딜 협상을 추진하면서, 원만하게 협상이 이루어질 것으로 예상되었다.

하지만 세부사항을 결정짓는 과정에서 여러 차례 협상이 결렬되는 사태가 발생했다. 대표적인 예시로는 SM5 모델 생산의 조건을 들 수 있다. 1998년 삼성은 SM5 4만 2천 대를 생산했으나, 약 4,800억 원의 누적 적자를 본 상황이었다. 이는 앞서 언급한 과도한 초기 투자 비용과 누적된 부채로 인한 것으로, 비효율적인 원가구조와 저조한 공장 가동률 때문에 수익성 또한 형편없었던 삼성자동차 공장들 역시 주요한 원인이었다. SM5를 생산할 경우 손해를 볼 것은 명백했기 때문에 대우는 당연히 이를 생산하고 싶지 않다는 입장이었다. 하지만 삼성자동차의 입장에서는 SM5를 생산하지 않으면 삼성자동차의 88개 협력업체들의 운영에 차질이 생기기에 이 문제를 회피하고 싶은 상황이었다. 대우가 SM5를 생산하지 않는다면 도산밖에 답이 없었고, 부채 4조 원의 부채 중 상당 부분과 협력업체 투자비용까지 감당하는 것은 현실적으로 어려웠다.

결국 1999년 6월 30일에 법정관리에 돌입하며 삼성 자동차는 역사의 뒀안길로 사라지게 되었다. 법정관리 신청에 따라 채권단이 부채 4조 3,000억 원을 떠안을 우려에 대해선 이건희 회장이 자신이 보유한 삼성생명 주식 400만 주를 삼성차에 출연하는 방식으로 해결하겠다고 나섰다. 이 현재 금융감독위원회 위원장은 “삼성자동차 부채를 (이건희 회장이 사재로) 책임지고 처리한다는 방안을 긍정적으로 평가한다”라고 밝혔다. 정부가 명분을 주고 삼성이 명예롭게 자동차 시장에서 퇴장할 수 있도록 했다는 이야기도 존재한다.

### 5. 그 이후의 삼성

1999년에 시작된 삼성자동차의 법정관리는 거의 10년이 지나서야 마무리되었다. 그 사이에 삼성 그룹에는 많은 변화가 있었다. 2001년 여러 그룹으로 분리된 현대 그룹을 밀어내고 우리나라 재계 서열 1위에 등극했으며, 삼성전자는 급격한 성장을 하며 반도체 사업은 40%의 시장점유율, 이동통신기기 사업은 20%의 시장점유율을 기록했다. 이후 10여 년이 더 흘렀지만, 2022년 기준

삼성은 여전히 재계 서열 1위이며, 다양한 기업 평가 요소의 모든 영역에서 2위 그룹과 압도적 격차를 보이고 있다. 또한, 경제, 사회, 정치, 문화 등 다른 영역에서도 어마어마한 영향력을 행사하고 있다. 앞으로 삼성의 시간은 이재용 회장이 책임져야 한다. 급변하는 자동차 산업의 모습을 보며 이재용 회장은 다시 한번 깊은 고민에 빠진다.

*"오늘날 자동차는 전기·전자제품 비율이 30%를 차지한다. 물론 누구도 자동차를 전자제품으로 생각하지는 않을 것이다. 그러나 앞으로 10년 이내에 이 비율은 50% 이상 올라갈 것이다. 그렇게 되면 이것이 과연 자동차인지 전자제품인지가 모호해진다. 그 때는 아마 전자 기술, 반도체 기술이 뒷받침되지 못하면 자동차업을 포기해야 한다는 얘기까지 나올지도 모른다."*

이건희 회장의 말처럼 전기·전자 부품은 이제 자동차에서 떼려야 뗄 수 없는 존재가 됐다. 특히 전동화, 자율주행 그리고 인포테인먼트 등으로 대표되는 미래 자동차 산업의 핵심 기술은 그 수요가 한층 늘어나고 있다. 이에 IT 기업들도 자동차 산업에 눈독을 들이고 있다. 대표적으로 소니가 자동차 산업 진출을 공식화했고, 애플도 전기차 시장에 뛰어들 것이란 의견이 계속 나오고 있다. 삼성은 이미 직간접적으로 미래 자동차 산업에 손을 뻗고 있다. 전동화에 필수적인 차량용 배터리, 자율주행과 인포테인먼트에 필요한 반도체와 디스플레이 등은 삼성이 자랑하는 삼성전자와 삼성SDI의 핵심 먹거리이다. 나아가 삼성물산, 삼성화재, 삼성카드 등 연관 사업에서 시너지를 낼 수 있는 회사도 충분하다.

## 5-1. 삼성SDI, 리튬이온 넘어 전고체 배터리까지

삼성SDI는 전기차의 핵심 부품인 배터리 생산을 주력으로 하고 있다. 1994년부터 배터리 연구를 시작했고, 이를 바탕으로 2000년부터는 전기차용 배터리 연구를 본격화한다. 이후 포드와 보쉬 등과 함께 차량용 배터리 생산을 위해 힘을 합치기 시작한다. 이후 BMW, 폭스바겐 그룹 등을 주요 고객사로 유치했고, 최근에는 스텔란티스와 북미 합작 공장 설립을 확정지었다. 차세대 배터리로 주목받고 있는 전고체 배터리 연구와 관련해서도 가장 적극적이다. 현재 스마트폰이나 전기자동차 등에 사용하는 리튬이온 배터리는 액체 상태의 전해질을 사용하는 반면에 전고체 배터리는 고체 상태의 전해질을 사용하는 배터리이다. [EXHIBIT 10] 리튬이온 배터리보다 구조적으로 안정적이기 때문에 화재·폭발 위험이 상대적으로 적다. 전고체 배터리는 에너지 밀도가 높으며 충전 시간이 짧다는 장점이 있어 차세대 배터리로 제격이다. 또한, 대용량 구현이 가능해 주행거리 측면에서 경쟁력을 갖기에 모든 자동차 회사에서 주목하고 있다. 삼성SDI는 2020년 1회 충전시 800km를 주행할 수 있는 전고체 배터리 원천기술을 공개했고, 2022년 단일 투자로선 역대 최대 규모인 2조 1,000억 원을 투입해 세계 최초로 전고체 배터리 시범 생산라인을 착공했다. 오는 2027년경에는 전고체 배터리 상용화를 기대하고 있다.

## 5-2. 삼성전자, 이젠 차량용 반도체와 디스플레이 시대

차량 인포테인먼트 시장은 자율주행 기술 발전과 함께 급성장하고 있다. [EXHIBIT 11] 차 안에서 다양한 영상 콘텐츠와 게임을 즐기려는 수요가 늘었기 때문이다. 이런 수요에 맞춰 자동차에도 고용량 영상과 게임을 구동할 수 있는 높은 성능의 프로세서가 들어가고 있다. 시장조사업체인 IHS에 따르면 전 세계 차량용 반도체 시장 규모는 2029년 1,430억 달러(약 185조 9,000억 원)까지 불어날 전망이다.

이에 삼성은 반도체와 전기시스템, ADAS(첨단 운전자 지원 시스템)용 센서류 등에서 관련 기술을 확보하고 있다. 삼성전자가 시스템 및 메모리 반도체, 이미지센서 분야에서 차량용 제품군을 생산하고 있다. 삼성전자는 2018년 차량용 시스템 반도체 브랜드 엑시노스 오토를 론칭하고 차량용 반도체 시장에 본격적으로 진입했다. 론칭 첫해에 오디오와 계약을 체결한 데 이어, 지난해 폭스바겐에 업계 최초로 5G 기반 통신서비스와 인공지능 연산을 구현하는 엑시노스 오토V를 공급했다. 또한, 최근 현대차에 프리미엄 인포테인먼트용 프로세서인 '엑시노스 오토 V920'을 공급한다고 발표했다. 공급 시점은 2025년으로 잡았다.

삼성의 미래 먹거리로 낙점된 차량용 전장 산업 분야에서 역시 높은 경쟁력을 인정받고 있다. 여기엔 차량용 인포테인먼트 글로벌 1위 기업인 하만이 중요한 역할을 한다. 삼성은 지난 2016년 권오현 부회장 직속 전장사업팀을 꾸리고, 9조 3,000억 원에 하만을 인수했다. 단일 M&A 규모로는 국내 최대 규모였다. 이를 통해 하만카톤, JBL, AKG, 마크레빈슨, 렉시콘 등의 오디오 브랜드를 품었고, 관련 인포테인먼트 기술과 차량용 커넥티드 기술까지 확보했다. 삼성 산하 하만의 첫 결과물도 자동차와 관련이 깊다. 2018 CES에서 공개된 디지털 콕핏이 대표적이다. 이는 삼성의 인공지능 비서 빅스비를 비롯해 삼성 디스플레이의 OLED 패널, 무선사업부의 5G 텔레매틱스 기술 등이 결합돼 주목받았다. 지난해에는 스마트싱스(SmartThings)를 구글 안드로이드 오토와 연동시키고, 이를 통해 집에 도착하기 전 자동차에서 냉·난방 기기를 켜는 등의 기능까지 선보였다. 또한, 폴더블폰에 적용되고 있는 플렉서블 디스플레이도 양산차 적용 범위가 점차 확대되고 있다. 기존 OLED 및 QLED 패널을 활용해 다양한 디자인에 대응할 수 있는 디스플레이를 제공하는 게 대표적이다. 삼성 디스플레이는 이를 바탕으로 아우디의 e-트론, 현대자동차의 아이오닉5, 제네시스 등에 디스플레이를 공급하고 있다.

## 6. 맺음말

2023년 현재 이재용 회장은 두 가지 갈림길에 놓여 있다. 첫 번째 옵션은 현재 진행하고 있는 대로 완성차 업체에 배터리와 전장을 공급하는 방식을 유지하는 것이다. 두 번째 옵션은 자동차가 전자제품의 형태가 되어감에 따라 삼성에서 다시 한번 완성차를 제조에 도전하는 것이다. 과연 이재용 회장은 어떤 선택을 내릴까?

## <토론 질문>

1. 삼성 그룹의 자동차 사업 역량을 **Dynamic Capability** 관점에서 분석해보자.
  - 1-1. 삼성 그룹의 계열사 확장 과정을 바탕으로 삼성 그룹의 **Dynamic Capability** 를 분석해보자.
  - 1-2. 1990 년대 한국 자동차 시장과 경쟁사의 행보를 바탕으로 위와 같은 삼성 그룹의 **Dynamic Capability** 가 당대 시장에서 경쟁하기에 적절했는지 평가해보자.
  
2. 삼성자동차가 당시 경쟁이 포화된 국내 자동차 시장에서 **성공하기 위한 노력**에는 어떤 것이 있었는가? **결과적으로 Red Queen 경쟁에서 살아남지 못한 이유**는 무엇인가?
  
3. 테슬라는 자동차 시장의 판도를 뒤집으면서 전동화 및 자율주행 중심의 미래 자동차 시장 영역을 구축했다. 과거 완성차 시장 안착에 실패한 당시 삼성과는 달리, **현재의 삼성이 미래 자동차 시장에 성공적으로 진입할 수 있을지** 생각해보자.



**[EXHIBIT 3] 자동차공업 합리화 조치** (출처: 타고)

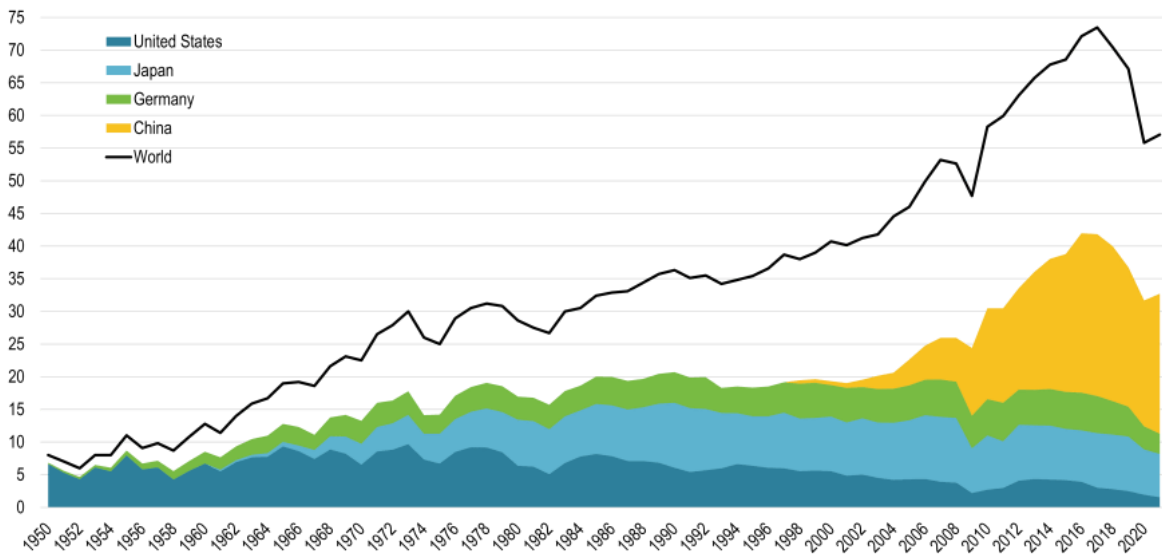
**<자동차공업 합리화 조치 - 2.28 조치 (1981년 2월 28일)>**

1. 현대자동차와 새한자동차는 5톤 이하 트럭 및 버스생산을 금지하고 경쟁체제로 승용차를 생산한다.
2. 기아자동차는 승용차 및 픽업을 제외한 5톤 이하의 트럭과 중소형 버스를 생산하고, 동아자동차는 특수특장차를 생산한다.
3. 기아자동차와 동아자동차 양사는 통합을 추진하고 기아자동차의 이륜차 부분을 대림산업에 넘겨준다.

**<자동차공업 합리화 조치 - 최종적 조치 (1982년 7월 26일)>**

1. 자동차공업 합리화 조치 중 기아자동차와 동아자동차의 통합은 백지화한다.
2. 승용차 생산을 중단한 기아자동차는 중소형 트럭 및 버스의 전문생산 체제를 지속한다.
3. 양사의 합병을 전제로 동아에 전문화시켰던 특장차 생산을 자유화한다.
4. 양사의 경영상태가 악화되어 정상 경영이 어렵다고 판단될 경우 자연 통합 방향으로 유도한다.

**[EXHIBIT 4-1] 1950~2022년 글로벌 자동차 연간 생산량(단위: 100만 대)** (출처: Automobile Production, Selected Countries, 1950-2022, The Geography of Transport Systems)





[EXHIBIT 4-2] 1994년 글로벌 자동차 시장(승용차, 상용차) 현황 (출처: MEETING THE CHALLENGE: U.S. INDUSTRY FACES THE 21ST CENTURY THE U.S. AUTOMOBILE MANUFACTURING INDUSTRY, U.S. Department of Commerce Office of Technology Policy, 1996.)

Company	Country	Passenger Cars	Light Trucks and Commercial Vehicles	Total
General Motors	U.S.	2,604	1,845	4,450
Ford	U.S.	1,661	2,073	3,734
Toyota	Japan	2,769	739	3,508
Peugeot-Citroën	France	1,770	121	1,892
Chrysler	U.S.	551	1,142	1,693
Renault	France	1,395	261	1,656
Nissan	Japan	1,341	268	1,609
Volkswagen/Audi	Germany	1,516	85	1,601
Fiat	Italy	1,231	127	1,358
Mitsubishi	Japan	891	414	1,306

Source: American Automobile Manufacturers Association  
 Note: Numbers may not add to totals due to rounding.

[EXHIBIT 5] 삼성자동차 지면 광고 1 (출처: 모터그래프)



**[EXHIBIT 6]** 삼성자동차 SM5 1세대 (출처: 한국일보)



**[EXHIBIT 7]** 닛산 중형 세단 세피로 2세대 (1994~1998) (출처: 한국일보)



**[EXHIBIT 8]** 좌측부터 현대 쏘나타III, 기아 크레도스, 대우 레간자 (출처: 비즈워치, motoya)



[EXHIBIT 9] SM5 지면 광고 2 (출처: 매일경제)



[EXHIBIT 10] 리튬이온 배터리와 전고체 배터리 비교 (출처: 한국경제)

**리튬이온과 전고체 배터리 비교**

	리튬이온 배터리	전고체 배터리
액체	전해질	고체
폭연	음극재	금속
700Wh/L	에너지 밀도	930Wh/L 이상
18분 만에 80%	충전	12분 만에 90%
있음	회자 위험	없음

[EXHIBIT 11] 차량 인포테인먼트 시스템 예시 (출처: MOTORGRAPH)



## 참고문헌

### 단행본

- 권용각, 『삼성자동차 죽이기』, 부산 : 가람기획, 2000
- 정명한, 『韓國車, 브레이크가 걸렸다: 삼성자동차는 성공할 것인가?』, 서울 : 正宇社, 1998
- 채영석, 『(한국차) 지금이 기회다』, 서울 : 기한재, 2001

### 논문

- 김정일, 2008, "한국자본주의와 자동차산업의 전개", 한국콘텐츠학회논문지, 8(9),226-233.
- 권은중, 1998, "삼성 불패신화는 끝나는가 3 : 삼성자동차 본격해부 - 삼성자동차 , 삼성의 일등정신과 함께 퇴출되나", 월간 사회평론 길, 98(9), 62-69.
- 박설연, 박정민 & 이재은, 2017, "삼성전자 이동통신장비사업에 관한 역사적 고찰", 연세경영연구, (pp. 39-60)
- 유귀훈, 2014, "임직원이 목숨 걸고 말린 반도체 투자, 호암이 밀어붙인 진짜 이유는?", 동아비즈니스 스리뷰, 148(1)
- 이상석 & 조동성, 2010, "현대·기아차 그룹의 고속성장 배경과 원동력에 관한 연구: 1999년부터 2010년에 이르기까지 메커니즘 관점을 중심으로" (pp. 155-175), 상, 월간중앙
- 이흥, 2005, "뇌활용성향과 기업경영: 이병철 회장과 정주영 회장을 통한 탐험적 추론", 한국경영과 학회, (pp. 105-128)
- 정호열, 1999, "현대자동차(주주)와 기아자동차의 기업결합 사건", 공정거래법 심결사례 해설 및 평석
- 허상수, 1993, "경제: 삼성의 자동차산업 진출 , 문제는 없는가", 월간 사회평론 길, 93(12), 78-81

### 인터넷 기사 및 웹사이트

- 김겨레, 2021.07.24, "[주목!e해외주식]IBM, 클라우드 타고 3년만에 최대 매출", 이데일리
- 강명한, 1998.05.07, "'촌티 현대, 세련 삼성' 기업 문화 경쟁력 비교", 시사저널
- 김영우, 2021.02.17, "[브랜드 흥망사] 현실 앞에서 무너진 열정, 삼성자동차", IT 동아
- 김영우, 2018.07.30, "[브랜드 흥망사] 영광과 좌절의 그 이름, 대우자동차", IT 동아

김정호, 1999.01.25, "[삼성-대우 '급류타는 빅딜'] 'SM5' 생산 왜 쟁점되고 있나", 한국경제신문

김학수, 2020.10.07, "[히스토리] 삼성자동차의 시작, 그리고 르노삼성자동차의 중심 SM5 모델 히스토리", 한국일보

명진규, 2015.11.22, "[YS서거] YS와 이견희 회장, 그리고 삼성자동차", 아시아경제

박정규, 2015.01.16, "[정주영 도전경영 6] "현장에 모든 답이 있다"", 뉴델일리경제

박종생, 1999.02.08, "삼성차 생산할수록 서로 부담", 한겨레

박재권, 1999.07.15, ""길 없는 길" 달리다 추락한 삼성차", 시사저널

박재권, 1999.07.29, "삼성 고위 임원의 "삼성차의 원죄" 고백록", 시사저널

박홍준, 2020.10.30, "[MG수첩] 삼성과 자동차① "반대 속 탄생한 이견희의 아픈 손가락"", MOTORGRAPH

박홍준, 2020.10.31, "[MG수첩] 삼성과 자동차② "예견된 실패, 기아차를 인수했다면?\"", MOTORGRAPH

박홍준, 2022.04.27, "[MG수첩] 삼성은 왜 전기차를 만들지 않을까?", MOTORGRAPH

송상현, 2019.07.04, "굿바이 SM5...100만 대 팔린 효자, 21년만에 역사 속으로", 뉴스1코리아

신건웅, 2023.06.05, ""마누라·자식 빼고 다" 이견희 선언 30년...이재용의 '뉴삼성' 속도", NEWS1

연성주, 1999.07.01, [삼성차] 부산공장 과연 팔릴까, 서울경제

이강봉, 2007.02.02, '봉고 코치의 신화'가 기아산업 살려...대우차에서는 국내 기술로 '르망' 엔진 개발, TheScienceTimes

이남석, 2013.10.24, "[기고] 삼성 자동차 실패 자산화해 교훈 얻어야.", 뉴스핌

이옥분, 2011.08.08, "80년대 한국 자동차 업체 3사의 수출 전략", 정글매거진

이지아, 2021.02.01, "66년간 2주인이 5번이나 바뀐 쌍용자동차", 타고

이하나, 2020.11.16, "한국 자동차 산업의 역사, 현대자동차", 타고

이한구, 2023.02.17, "[월간중앙 특별기획시리즈] 다시 기업가정신이다-한국 경제의 개척자들(3) 이병철 삼성그룹 창업회장", 월간중앙

전국경제인연합회, "한국기업 결정적 사건 TOP12-1983년 삼성 이병철 반도체 진출 선언", 디지털 기업인박물관

전영선, 이동현, 2020.10.26, "[이견희 별세] 해도해도 안 되는 게 있다, 그도 못 이룬 두가지", 중앙일보

전흥기혜, 2009.06.13, "쌍용차 비극, YS가 씨앗 심고 MB가 꽃피워?", 프레시안

정치연, 2023.05.30, "이재용-정의선 '車세대 협업'...미래 모빌리티 '과감한 동행'", 전자신문

조선일보, 1998.10.21, "[삼성그룹] "기아자동차는 '계륵' 같아.", 조선일보

천원기, 2023.05.19, ""이봐 해봤어?"...현대차 1호 독자 모델 '포니' 탄생비화", 아시아타임즈

최예린, 2023.06.07, "삼성전자, 현대차에 '車 두뇌칩' 첫 공급...185조 시장 노린다", 한국경제

최중혁 & 최진석, 2014.11.21, "[역사를 바꾼 자동차 M&A 명장면] 실패로 끝난 삼성의 자동차 모험", 매거진한경

팩트스토리, 2020.07.07, "시간의 극장: 한겨레 아카이브 프로젝트, 현대·삼성·대우·기아의 역사를 바꾼 1997년", 한겨레

황헌, 1999.07.07, "삼성자동차 1대당 천만원 이상 적자, 만들면 손해", MBC 뉴스