

## | 기고 |

# 위기를 기회로 : 한국지엠사태의 평가와 대응

김현철 군산대학교 융합기술창업학과 교수

- 전 기아경제연구소 부연구위원
- 전 한국생산성학회 31대 회장(2016)
- 전 생산성혁신연구회 회장(2014)
- 전 자동차시장포럼 회장(2014~2016)
- 전 한국경영학회 이사
- 현 군산대학교 교수 및 창업지원단장
- 현 국제지역학회 부회장
- 현 중국원저우대학 겸임교수



지엠이 한국지엠 군산공장의 폐쇄와 함께 나머지 공장들을 유지하는 조건으로 정부에 다양한 지원을 요구하면서 지금 군산을 포함한 전북지역사회는 큰 충격과 혼란에 빠져있다. 물론 당황한 것은 청와대를 비롯하여 정부, 그리고 산업은행도 마찬가지일 것이다.

그렇다고 국민의 혈세를 조건 없이 외국계 다국적기업에 투입할 수는 없다. 정상적으로 경영하던 중에 일시적인 유동성 위기가 닥친 것이라면 그럴 수도 있다. 그러나 이미 다양한 의혹들이 제기되어 있는 상황에서 공적자금 투입의 선례가 만들어진다면, 많은 외국기업들이 한국에서 돈을 벌어가다가 공장을 닫고 싶을 때면 언제나 지원을 해달라고 요구할 것이기 때문이다. 여기에 6월 지방선거를 위해 정치적 요구들까지 뒤섞이면 사태는 복잡하게 꼬이고 결과는 예측할 수 없게 된다. 그래서 우리는 더욱 더 한국지엠사태와 관련된 다양한 정보들을 분석하고 평가한 후 대응전략을 모색해야 할 것이다.

## 지엠의 경영실패의 결과

이미 폐쇄를 공식화했고, 지원금은 나머지 부평과 창원공장을 유지하기 위해 사용하겠다고 한 지엠이, 한국정부의 지원을 받는다고 해도, 생각을 바꾸어 군산공장을 정상가동할 가능성은 없다. 이런 판단은 그 동안 지엠이 세계 곳곳(호주의 홀덴이나 유럽의 오펔 매각 등)에서, 그리고 한국지엠을 경영해온 과정에서 드러난 각종 의혹을 보면 더욱 분명해진다.

그렇다면 왜 이런 의사결정을 한 것일까? 근본적인 원인은 힐러리 클린턴도 지적했던, 미국 기업들의 단기수익추구 주주자본주의(quarterly capitalism)에 있지만, 현상으로 보면 그것은 오래 지속되어온 지엠의 경영실패 때문이다.

한국지엠(지엠대우 포함)이 가장 많은 생산실적을 보였던 것은 2007년의 94만 대(CKD\*까지 포함하면 두 배 이상으로 늘어난다)였다. 이후 미국발 금융위기로 파산했던 지엠은 2009년 오펔\*\*을 매물로 내놓았다가 계약이 성사되기 직전 독일 정부의 60억 달러 지원을 받고 매각을 중단했다.

그러나 이 결정으로 지엠의 경영전략은 꺾이기 시작했다. 그 동안 북미에서는 저유가를 배경으로 마진이 큰 소형상용차(대형SUV, 픽업트럭 등)에 집중하여 수익을 냈고 중국시장에서는 품질 수준이 낮은 차량으로도 고수익을 누릴 수 있었다. 또 미국과 유럽 등의 소형차시장에는 한국지엠이 생산한 차들을 수출해왔다. 그러나 오펔을 유지하기로 결정한 순간 오펔과 시장이 일부 겹치는 쉐보레를 철수해야 했고, 한국지엠이 쉐보레를 통해 수출하던 크루즈급 차량을 더 이상 수출할 수 없게 되었다. 이런 변화가 있을 때마다 한국지엠의 생산량은 큰 폭으로 줄어들었고 특히 군산공장의 생산량은 이미 수년 전부터 사실상 공장 폐쇄 수준에 이르렀다.

2017년, 결국 지엠은 오펔의 누적적자를 이기지 못하고 푸조그룹에 매각했다. 이때는 이

---

\* CKD: 부품형태로 수출(Completed Knock Down)

\*\* 오펔: 1929년 GM이 인수한 유럽의 GM 자회사. 2017년 푸조로 매각됨.

미 한국지엠의 생산량이 최고 시절보다 거의 반이 줄어든 50여만 대에 그쳤다. 게다가 오펔을 매각하게 됨에 따라 한국지엠이 오펔에 공급하던 오펔 모카(한국명 트랙스)도 더 이상 수출할 수 없게 되어 2020년 여름까지는 2017년보다 15만 대 정도 생산량이 줄어들 예정이다. 오펔과 한국지엠, 둘 다 살리지 못한 것이다.

### 철저한 실사가 선행되어야

그 동안 언론의 보도에 기초해 보면 지엠은 여러 가지 요구를 했다고 한다. 그런데 이런 요구들을 들어주면 한국지엠은 정상화될 수 있을까? 아이러니하게도 이 질문의 답은 자동차시장 동향이나 한국지엠의 경쟁력이 아니라 지엠을 믿을 수 있느냐에 대한 답변과 같다. 최근 수년 동안, 노사협상으로 합의된 생산일정이나 물량이 제대로 지켜진 적이 없다. 더 놀라운 것은 거기에 더하여 수많은 의혹들까지 있다는 점이 언론의 보도를 통해 알려졌다.

따라서 정부와 산업은행은 지원여부에 대해 결정하기보다는 그 동안 소홀히 해왔던 감독권을 사용하여 의혹을 먼저 해소하는 게 옳다. 지금까지 정부의 입장은 투명하게 밝혀지지 않으면 지원도 없다는 것으로 바람직한 태도이다. 그런데 산업은행과 금융당국이 그 동안 자기 역할을 충실하게 수행하지 않았기 때문에 발생한 의혹들을 조사하면서 스스로 과거의 잘못을 드러내는 냉정한 실사를 하리라고 믿기 어렵다는 우려가 있다. 게다가 냉정한 실사가 이루어진다고 해도, 지엠에 자금을 지원하는 문제는 여전히 논란의 여지가 있다. 지엠의 호주 법인인 홀덴을 폐쇄하는 과정이나 오펔을 매각하는 과정 등을 미루어 볼 때 밑 빠진 독에 물 붓기 일 가능성이 높기 때문이다.

### 지엠의 목표는 무엇일까?

따라서 지엠의 전략적 목표를 추정해보는 게 중요하다. 지엠의 글로벌 전략은 비교적 분명하다. 북미시장에서는 저유가와 높은 관세에 힘입어 소형상용차를 중심으로 고수익을 노리는 것이다. 이번 한미FTA 재협상으로 그동안 미국시장 투입을 위해 픽업트럭을 개발해온 국내

자동차회사는 영원히 미국시장에 이를 팔 수 없게 되었다. 관세인하 혜택을 받을 때쯤에는 현재와 같은 내연기관엔진 자동차는 판매할 수 없을 것이기 때문이다. 두 번째는 중국시장에서 저가차를 통해 상대적으로 고수익을 올리는 전략이다. 그 외의 모든 시장에서는 사실상 철수했거나 소극적이어서 제품전략에 융통성이 크지 않다.

그러나 지엠은 오펔/복스홀을 푸조에 매각하면서 맺은 경쟁회피 단서가 2020년 7월 말이면 풀리게 되므로 다시 유럽시장에 진출할 수 있다. 또 지엠이 오펔을 매각할 때 발생했던 연금 미지급 부채액 68억 달러도 중요한 변수이다.

이상을 살펴 볼 때, 지엠이 이번 사태를 통해 얻고자하는 목표는 첫째, 가능한 현금을 확보하여 캐시플로우를 개선하고, 둘째, 글로벌 전략상 초과생산시설인 군산공장을 폐쇄하며, 셋째, 한국지엠의 노사협상을 통해 원가구조를 낮춘 뒤, 넷째, 2020년까지는 연구인력을 유지하면서 2020년 여름 이후 유럽시장에 투입할 모델변경 작업을 수행하고, 마지막으로 2020년까지 고용수준을 낮춘 뒤 본격 생산에 들어갈 시점에 새로운 노동자를 채용하여 노무비용을 현저하게 낮춘 상태로 유럽시장에 재진출하려는 것이다.

### 산업은행이 군산공장의 소유권을 가져야

그러면 이 상황에 어떻게 대응해야 할까? 먼저 군산공장의 재활용 가능성이 매우 낮기 때문에 지원의 대가로 산업은행이 이를 단순한 부동산으로 넘겨받는 게 바람직하다. 세계자동차시장이 조금씩 팽창하고는 있지만 이는 중국시장 하나의 효과이기 때문에 세계시장은 사실상 줄어들고 있는 셈이다(중국은 완성차수입을 통제하고 있다). 따라서 전 세계의 완성차메이커는 자신을 뺀 다른 메이커의 생산시설이 감축되기를 바라고 있다.

게다가 전기동력 자동차는 새로운 시장이 만들어지는 것이 아니고 기존의 내연기관 자동차시장을 대체하는 것이기 때문에 전기차를 위해 생산설비를 늘릴 가능성은 기대하기 어렵다. 따라서 군산공장은 오직 대지의 가치만으로 산업은행이 인수하였다가 장기적인 산업구조 재편계획에 따라 시간을 두고 전환하여 사용하는 것이 유일한 해법이다.

더 시급한 일은 실업자가 된 노동자들이 치킨집으로 대표되는 손쉬운 프랜차이즈 요식업에 뛰어들었다가 그나마 가진 재산을 탕진하는 상황을 막는 일이다.

## 새만금 태양광발전 협동조합으로 퇴직노동자들의 기본소득 실현

먼저 새만금 농경용지의 일부에 태양광발전 단지를 구축하고, 해고노동자들로 태양광발전 협동조합을 결성하게 하여 일정기간(예: 10년) 무상으로 전기판매수입을 가져가게 해야 한다. 한국지엠 군산공장의 정규직 노동자들로 하여금 일정비용(예: 50%)을 스스로 투자하게 하면 형평성을 갖게 될 것이다. 이런 지원정책은 은퇴시점이 많이 남지 않았던 장년층 퇴직자들에게 적합하다.

이런 정책은 몇 가지 의미를 갖는다. 첫째는 비명조차 전달되지 않고 있는 하청업체 해고자 및 비정규직 노동자 등에게 기본소득을 제공한다는 점이다. 이렇게 함으로써 노동자들이 전환교육이나 재취업을 위한 시간과 소득을 확보할 수 있다. 또 세금을 직접 지급하지 않고 안정적인 수입원을 제공하는 방식의 기본소득이어서 더 의미 있다. 둘째는 일정 기간이 지나면 그 수입을 재정자립도가 낮은 지방정부의 복지 등의 예산으로 전용할 수 있다. 셋째는 오랜 시간 전북도민들의 희망고문이었던 새만금이 실제 희망으로 전환된다는 점이다.

## 태양광발전설비 협동조합은 전업 기회

반대로 젊은 노동자들에게는 태양광발전 설치교육을 시킨 후 별도의 협동조합을 만들게 하고, 이들이 새만금 태양광발전설비를 시공하게 하는 것이 바람직하다. 대기업에게 이 공사를 발주하면 짧은 시간 안에 설비를 마칠겠지만, 동시에 지역경제기여나 해고노동자들을 위한 재활기회를 박탈하기 때문이다.

한편 미국 노동성이 지난 1월말 발표한 2026년까지 고용이 증가할 분야의 1위로 태양광설치기술자를 꼽았던 점도 참고할 만하다. 따라서 해고노동자의 일부를 이 사업을 통해 자연스

롭게 미래지향적인 인력으로 재탄생시키는 기회로 삼아야 한다는 것이다.

## 노·사·민·정 대화틀이 절실하다

군산공장의 활용문제는 그대로 남아 있다. 사실 현재의 자동차산업 현실을 보면 단시일 안에 이 공장이 가동될 가능성은 많지 않다. 따라서 산업은행이 소유권을 가진 후에 새로운 투자자를 물색해야 하는데, 해묵은 한국의 노사문제를 풀어내야만 자동차공장 인수자든 새로운 투자자든 유치할 수 있을 것이다.

즉 임금구조와 장시간노동, 원·하청 간의 임금격차, 하청단가 후려치기, 동일노동 동일임금 등 한국 특유의 노동 및 산업구조를 해결할 실마리를 찾아야 한다. 노조와 대화해보면, 노동자들에게는 뿌리 깊은 불신 두 가지가 있다. 회사의 약속을 믿지 못하고, 정부가 언제나 자본편이라고 생각한다. 따라서 노동을 잘 이해하는 민간위원을 중립적인 참여자로 포함시키는 노·사·민·정 대화틀을 상시적으로 운영하여 위에 지적한 문제들에서 일정한 합의안을 끌어내는 노력이 절실하다.

이런 노력을 통해 지엠에 퍼주는 지원이 아니라, 한국지엠 군산공장과 협력사들의 노동자들을 직접 재취업시키거나 스스로 재기할 시간을 벌어주는 투자를 하길 바란다. 그래서 쌍용차사태와 같은 죽음의 행렬이 재현되지 않았으면 좋겠다. 또 이런 기반 위에 미래지향적 산업구조를 위해 필요한 투자를 유인할 수 있는 새로운 협력모델을 만들어내는 노·사·민·정 대화틀을 안착시킴으로써, 이 위기를 장기적인 기회로 바꾸어내길 기대한다.