

철수론 이후 한국지엠의 대안

2018.2.23

한지원 연구원

jwhan77@gmail.com

〈요약〉

현 한국지엠의 위기는 지엠의 글로벌 전략 변화가 원인이다. 지엠의 전략 속에 아직까지는 한국지엠의 역할이 보이지 않는다. 스웨덴 사브, 유럽 오펔, 캐나다 지엠의 공장 폐쇄 사례를 볼 때, 지엠은 전략에서 배제된 사업장에 대해서는 지원금이나 노조양보만큼만 단기적으로 공장을 운영한다는 것을 알 수 있다. 지엠의 한국 정부와 노조에 대한 요구는 정부 지원, 차입금 담보설정, 노조 입단협 양보가 핵심인데, 모두 중장기 전망보다는 단기적 자본 회수와 관련된 것으로 분석된다. 고용문제에 다른 대안이 없는 한국 정부는 불가피하게 자금 지원에 나설 것으로 보이지만 이것이 장기적 대안이 되기는 어렵다. 노동조합이 정부 지원을 바탕으로 지엠 철수 이후를 준비하는 것이 전략적으로 중요하다.

1. 지엠의 구상

지엠의 한국지엠에 대한 태도는 2천 년대 초반과 정반대다. 2008년 세계금융위기 이전까지만 해도 한국지엠은 미국 본사에 의해 중소형차 생산의 전진기지로 극찬을 받던 사업장이었고, 심지어 본사 파산 이후 2012년까지도 글로벌 지엠을 구해낸 일등공신으로 평가받았다.¹⁾ 하지만 2013년 이후부터 한국지엠에 대한 본사 판단이 바뀌기 시작해, 그해 말에는 D2XX로 불리던 크루즈 후속의 군산공장 생산이 취소되었고, 이후 끊임없이 철수설이 몇 년간 반복되었다.

현재의 한국지엠 문제도 결국 이런 변화의 연장선이다. 지엠이 전략적 변화를 분석해야 현 한국지엠 위기도 제대로 파악할 수 있다.

1) 지엠의 2014~2020년 구조조정

2013년 말 메리바라(Merry Barra)가 최고경영자로 취임한 후 지엠의 전략은 분명했다. 기존의 생산량 중심 전략을 버리고 수익성과 미래자동차에 초점을 둔다는 것이 메리바라의 일관된 메시지였다. 지엠은 이때부터 2020년까지를 운영성과향상기간(Operating Performance Improvement)으로 설정하고 대대적인 구조조정을 진행했다.

구조조정을 거치며 2017년에 지엠이 정리한 중장기 전략은 크게 다섯 가지다.²⁾ 첫째, 픽업트럭. 고유가 시대에 픽업트럭은 애물단지로도 불렸지만 다시 저유가 시대가 오면서 고수의 차로 재평가됐다. 지엠은 북미 시장에서 트럭 부분의 절대 강자다. 자신이 강점이 있는 분야에 집중하자는 전략이다.

둘째, 중국. 지엠은 중국에서 상하이차, 울링차 등과 합작회사를 차려 2017년에 4백만 대를 팔았다. 미국 3백만 대보다 33%가 더 많은 판매량이다. 중국 시장경쟁력을 유지하는 것은 지엠에게 절대적 과제다.

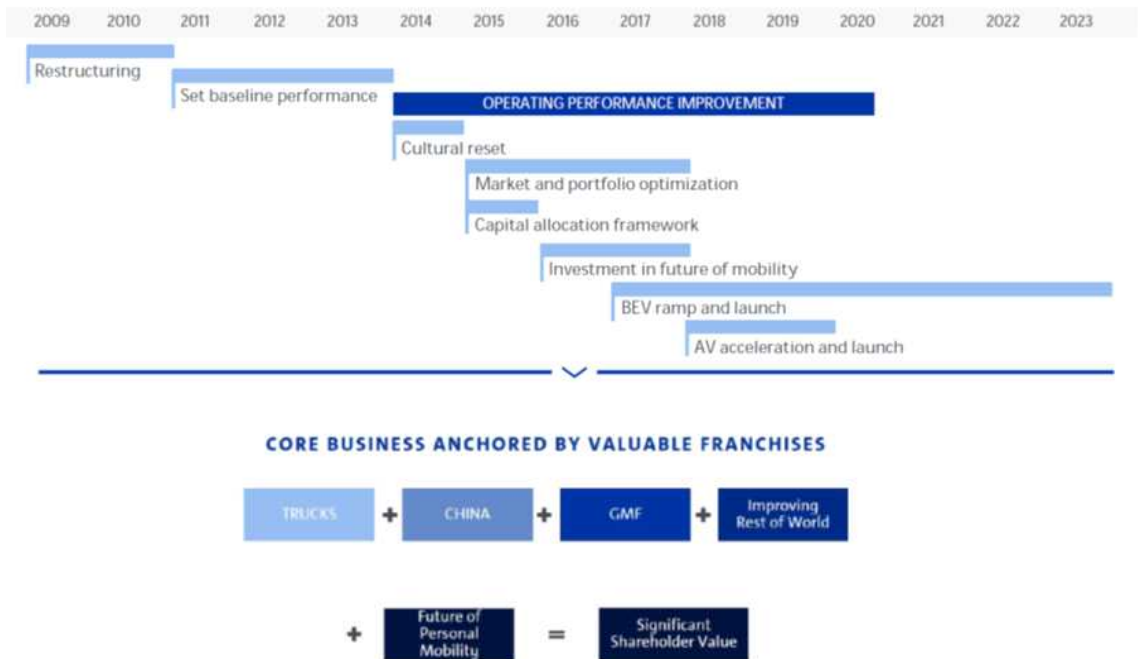
셋째, 금융부분의 재건. 2008년 서브프라임 위기로 지엠은 금융부분이 완전히 파산했다. 이후에도 금융부분을 제대로 재건하지 못했는데, 21세기 자동차 시장에서는 금융이 경쟁력의 중요한 부분을 차지한다.

넷째, 세계 나머지 부분에서의 수익성 강화. 지엠은 유럽, 아프리카, 러시아, 호주,

아시아에서 구조조정을 하며 수익성 개선이 안 되는 사업장을 과감하게 폐쇄했다. 오펀이 매각됐고, 호주, 러시아, 남아공, 인도 공장은 폐쇄됐다.

다섯째, 미래형 자동차. 지엠은 전기차(BEV)와 자율주행차(AV)가 미래 경쟁력의 핵심이라고 판단하고 투자를 이 부분에 집중하고 있다. 다수의 전기차 모델 개발 계획을 밝혔고, 세계최초로 공장에서 양산된 자율주행차를 테스트 중에 있다.

한국 공장의 문제는 여기서 네 번째 과제와 연관이 있다. 지엠은 2017년부터 기타 지역 수익성 개선 프로그램 핵심으로 한국을 지목했다. 지엠은 보고서에 2019년까지 지엠인터내셔널(GMI)이 흑자전환하지 않으면 과감한 결정(Bold Decision)를 취할 것이라고 써놓았는데, 여기서 지엠인터내셔널은 한국을 의미하고, 과감한 결정이란 유럽, 러시아, 호주, 남아공과 같은 결정을 말하는 것으로 철수를 의미한다.



2) 한국지엠의 역사적 딜레마

그렇다면 지엠 본사는 왜 한국지엠을 내치고 있을까? 현 상황을 이해하려면 지엠을 역사적으로 볼 필요가 있다.

지난 100년 간 지엠은 120여개의 공장을 짓거나 합병했다. 1910~40년대에는 관세 회피 목적으로 조립공장(CKD)을 유럽, 남미에 건설했고, 1950~70년대는 아시아와 남미의 신흥국에 공장을 건설했다. 한국에 지엠이 처음 들어온 것도 이 때다. 하지만 1980년대부터는 세계적 불황과 국제 경쟁 때문에 세계 공장들을 구조조정하기 시작했다. 1990년대 후반부터는 아예 제조보다 금융에 주력하며, 기업사냥과 부동산 투기에 나서기도 했다. 그러다 2009년에는 세계금융위기 와중에 파산까지 했다. 지엠이 1980년대 이래 우여곡절을 겪으며 세계적으로 폐쇄한 공장이 90여개에 이른다.

한국지엠은 지엠 역사에서 매우 이질적 공장이다. 지엠은 제조에 가장 관심이 없었던 시기에 대우차를 인수했다. 지엠은 주로 판매처에 생산기지를 두는데, 한국지엠은 이례적으로 수출 전용 생산기지로 운영됐다. 역설적이지만 지엠 본사가 제조에 관심이 없었기 때문에 생산 능력이 뛰어났던 대우차 공장이 오히려 값어치가 상대적으로 컸던 것이었다.

하지만 지엠의 금융화 전략이 파탄나고, 2010년부터 다시 제조 중심 기업으로 되돌아오면서 한국지엠의 역할이 조정됐다. 지엠은 2010년부터 한국에서 생산하던 차종들을 현지화하거나 북미 공장으로 가져갔다. 또한 플랫폼을 통합하며 한국지엠의 독자 모델들도 없었다.

3) 한국지엠 재무위기의 성격3)

한국GM의 적자 구조부터 살펴보자. 지난 5년 간 한국GM의 누적적자는 약 2조원에 달한다. 누적적자가 커서 2017년 상반기에는 쌓아놓은 자본을 모두 소진했다. 자본잠식 상태다. 적자 규모만 보면 회사에 큰 문제가 있는 것처럼 보인다.

그런데 이 적자 내역을 자세히 뜯어보면 이야기가 달라진다. 적자 대부분이 지엠 본사와 관계된 비용에서 발생하기 때문이다.

먼저 한국지엠은 2016년 본사에 1천3백억 원의 차입금 이자를 납부했다. 지난 5년간 이자지급 누적액은 5천억 원에 달한다. 현대기아차는 물론이거니와 르노삼성, 쌍용차 같은 외국인투자 자동차기업들도 이렇게 본사에 거액을 이자로 지급하는 사례가 없다. 더군다나 계열사 간 거래임에도 이자율이 4.8~5.3%로 높다. 쌍용차가 시중 은행에 납부하는 이자 3~4%보다도 높다.

본사에 대한 차입금과 이자 지급액이 급증한 시기는 본사가 쉐보레 브랜드의 유럽시장 철수를 결정한 2013년부터다. 쉐보레 철수로 한국GM의 유럽자산에 엄청난 손상이 발생했고, 생산량에도 큰 타격이 있었다. 한국GM의 유럽시장 철수 비용은 2013년부터 2016년까지 4천7백억 원에 달한다. 본사에서 차입금이 증가한 것은 한국GM의 이런 경영 조건과 관계가 깊다.

결국 본사의 쉐보레 유럽 철수 결정으로 한국지엠은 직접적 자산손실과 함께 본사에 고리로 이자까지 납부하는 상황에 이른 것이다. 보통은 본사 영업 결정으로 계열사가 크게 손해를 보면 이를 회복해주기 위한 지원이 이뤄지지만, 한국GM의 경우 지원은커녕 오히려 본사에 더 많은 비용을 지불하게 된 셈이다.

한국GM이 다른 자동차기업과 달리 추가로 지불하는 비용은 이것만이 아니다. 기술 개발 및 구매용역 비용과 업무대행료로 본사에 지불한 액수도 5년 간 5천억 원에 이른다. 한국GM은 글로벌 GM의 중·소형차 생산과 개발을 맡고 있다. 본사가 기술 및 인력 지원 대가로 지급하는 액수가 한국GM이 부담해야 하는 비용보다 많아야 정상이지만, 지난 몇 년간 상황은 반대였다.

이렇게 지난 5년간 한국GM이 본사에 지급한 이자비용, 인건비, 업무지원비가 1조 원이고, 본사 영업 결정으로 입은 손실이 4천7백억 원이다. 5년 간 누적 적자액 2조 원 중 거의 4분의 3이 한국GM과는 그다지 큰 관계가 없이 발생한 적자란 의미다. 만약 이 적자가 없었다면 한국GM은 연 1천억 원 정도 적자를 본 셈이었고, 이는 군산공장 정상화나 아주 약간의 수출가격 조정으로도 쉽게 흑자로 바꿀 수 있는 수준이다.

<2012~2016년 한국지엠 적자구조>

5년간 누적적자 1조 9787억원				
GM에 지불하는 비용 1조 5067억원 (총적자의 76%)				나머지
본사에 지불한 이자비용	유럽/러시아 철수 비용	본사 개발 및 구매비 분담	본사 업무지원비	
4,955억원	5,085억원	3,730억원	1,297억원	
				4,720억원

※ 자료 : 한국지엠 감사보고서 각 년도

연구개발비 분담 부분도 따져볼 것이 많다. 한국GM은 글로벌 GM의 수많은 개발, 디자인을 담당하고 있지만 정작 그만큼 보상은 받지 못하고 있는 것으로 보이기 때문이다. 아래 표를 보자. 같은 외투기업인 르노삼성과 한국GM의 기술 관련 지출과 본사로부

터의 수입을 비교한 것이다.

르노삼성은 지난 5년간 연구개발비로 7천2백억 원을 썼고, 르노 본사로부터 그 대가로 8천억 원을 받았다. 본사가 르노삼성의 연구개발에 대해 정당한 대가를 치렀다고 볼 수 있다. 하지만 한국GM의 경우 이와는 반대다. 한국GM은 5년간 3조원의 연구개발비를 쓰고도, 본사로부터 받은 대가는 5천억 원에 불과했다. 한국GM의 연구개발 모두는 GM과 관계하는 것인데, 2조5천억 원은 말 그대로 순전히 한국GM의 비용으로만 처리된 것이다. 만약 한국GM이 지난 5년간 이 금액만 르노삼성처럼 제대로 보전 받았어도 경영 적자는 아예 이야기도 나오지 않았을 것이다.

〈한국GM의 기술개발 지출과 수입 비교〉

	한국지엠		르노삼성	
	연구개발지출	기술수입	연구개발지출	기술수입
2012	5,704	1,758	1,437	1,488
2013	5,643	1,186	1,405	1,471
2014	5,941	812	1,437	1,655
2015	6,498	654	1,491	1,712
2016	6,140	361	1,435	1,664
합계	29,926	4,771	7,205	7,990
수입-지출	-25155		785	

※자료: 각사 감사보고서 각 년도

2. 지엠의 자본 철수·협박 사례와 시사점

지엠은 세계에서 가장 악명 높은 공장 폐쇄 전문가다. 지엠이 지난 100년간 세계 곳곳에서 폐쇄한 공장이 자그마치 90여개에 이를 정도다. 특히 2008~09년 본사 파산과 구제금융 이후 공장 폐쇄가 급증했다.

우리는 2009년 이후 공장 폐쇄 협박을 겪은 스웨덴의 사브(Saab), 독일의 오펔(OP EL), 캐나다 지엠(GM Canada) 세 사례를 살펴보려 한다. 위 세 계열사는 모두 오랜 역사와 높은 기술력을 갖췄다는 점에서 한국이 반면교사로 살펴볼만하다. 지엠 본사로부터 공장 폐쇄를 겪은 호주, 남아프리카공화국, 러시아, 인도 등의 사례는 최근 언론에 자주 소개되기는 하지만 아무래도 공장 규모나 기술력, 역사에서는 한국과 차이가 있다.

1) 스웨덴 사브자동차

사브(Saab)는 1945년에 설립된 스웨덴의 대표적 자동차 회사다. 1989년 사브 그룹이 자동차 사업을 사브자동차로 분사할 때 지엠이 50%의 지분을 인수했고, 2000년에 나머지 지분을 인수해 계열사로 편입시켰다.⁴⁾

하지만 사브자동차는 지엠 본사 파산으로 2009년에 매각이 결정됐다. 매각 결정 직후 베이징자동차(BAIC)가 노르웨이 투자회사와 함께 지적재산권과 생산설비 인수를 시도했으나 지엠의 거부로 무산됐다. 브랜드 청산이 거론되는 와중에 2010년 네덜란드 스포츠카 회사인 스파이커(Spyker)가 생산설비를 인수했고, 지엠은 파워트레인 부품 공급과 브랜드 사용권을 약속했다. 하지만 자동차 판매가 원활하게 이뤄지지 않아 스파이커의 현금이 금방 바닥나면서, 2011년 4월에 1년도 제대로 운영되지 못하고 사브자동차는 다시 파산보호를 신청하게 됐다. 중국의 몇몇 기업이 합작해 사브자동차 인수를 시도했지만, 지엠이 사브자동차가 중국기업에 인수될 경우 브랜드와 사브 기술을 사용하지 못하도록 하겠다고 밝혀, 중국 기업의 인수 시도는 다시 무산됐다.

혼란 속에서 스웨덴 파산보호청은 2012년 6월 사브자동차를 NEVS(National Electric Vehicle Sweden)라는 기업에 매각했다. NEVS는 이름과 달리 스웨덴 국영기업이 아니라 중국계 스웨덴 사업가가 중국 기업들의 투자로 만든 회사였다. 지엠은 사브자동

차의 신형 모델을 사용할 수 없도록 했고, 예전 사브자동차와 그리핀 로고를 함께 사용하던 스웨덴 스카니아(Scania)도 NEVS가 로고를 사용할 수 없도록 했다.

2013년 NEVS는 결국 그리핀 로고가 없는 사브 브랜드와 사브자동차의 신형 플랫폼이 아닌 구형 플랫폼을 이용해 중국에서 전기차를 생산하겠다고 밝혔다. 2013년 8월 스웨덴 트롤헤탄(Trollhättan) 공장이 재가동됐으나, NEVS가 현금 유동성 위기에 빠져 2년 만에 사브자동차는 다시 파산 상태가 되고 말았다. 2016년 NEVS는 스웨덴 공장을 포기하고, 중국에 전기차 공장을 짓기 시작했으며, 사브자동차의 구형 플랫폼 권리만 가지고 사브 브랜드 사용권도 포기했다. 결국 사브자동차는 2017년 사실상 역사에서 완전히 사라져버렸다.

○ 시사점

사브자동차 사례에서 볼 수 있듯 지엠은 중국에 자신의 지적재산권이 넘어가는 것을 극도로 경계한다. 지엠의 가장 중요한 판매처가 북미 다음으로 중국이기 때문이다. 지엠은 중국 상하이차(SAIC)와 조인트벤처를 만들어 중국에서 시장점유율 1~2위를 기록하고 있다. 만약 지엠의 브랜드나 자동차가 중국에서 다른 중국 기업에 의해 판매된다면, 지엠으로서는 곤란한 상태가 될 수밖에 없다.

한국지엠은 현재 어떤 지적재산권이나 상표권도 가지고 있지 않다. 한국지엠이 생산 중인 차들은 플랫폼부터 디자인까지 모두 본사가 소유하고 있다. 따라서 만약 지엠이 한국에서 철수하게 되면, 새로운 인수자 선정에 매우 어려움을 겪을 수밖에 없다. 사브자동차 사례에서 볼 수 있듯 기술 유출 우려가 있는 신흥국 기업들은 물리적 설비밖에 인수할 수 없을 것이다. 이런 곤란은 산업은행이 한국지엠을 인수한다고 해도 해결되지 않는다. 상표권, 플랫폼 사용, 핵심 부품의 공급, 판매지에 이르기까지 매우 불리한 협상을 할 수밖에 없을 것이다.

2) 유럽 오펠

오펠(OPEL)은 1862년에 독일에서 설립된 자동차 기업으로 대공황 직전인 1929년

에 지엠에 인수됐다. 독일, 영국, 스페인, 폴란드, 세르비아, 헝가리 에 10개 공장을 운영하고 있으며, 영국에서는 복스홀(Vauxhall), 미국에서는 뷰익(Buick) 브랜드로 판매 중이다.⁵⁾ 80년 넘게 지엠의 계열사로 있었던 오펔은 지엠에서 기술적으로도 핵심적 역할을 해왔는데, 우리나라에서 생산 또는 판매 중인 크루즈, 올란도, 말리부, 볼트(수입), 에퀴녹스(수입), 엠팔라(수입) 등이 모두 오펔이 개발한 플랫폼을 기반으로 하고 있다.

하지만 오펔은 지엠이 파산하면서, 함께 위기에 처했다. 2천 년대 내내 적자를 기록해 본사 지원이 없으면 파산을 면하기 어려운 처지였다. 이에 2009년 독일 정부는 15억 유로(약 2조원) 규모 구제 금융을 조성해 오펔을 지원하려 했다. 그리고 독일 정부는 지엠이 구제 금융을 대가로 오펔을 매각하기를 원했는데, 당시 캐나다 부품사인 매그나(Magna)와 러시아 펀드의 콘소시엄이 매우 적극적으로 오펔 인수를 원하고 있었다. 하지만 지엠은 독일 정부의 이런 요구를 거부했다. 지엠은 러시아 펀드가 참여할 경우 지적재산권이 유출될 것을 심각하게 우려했다. 앞서 봤듯 지엠의 플랫폼 상당수가 오펔에서 개발된 것이기 때문이다.

매각 협상을 무산시킨 지엠은 2010년 초에 110억 유로(약 15조원)를 투자하겠다고 밝히며, 오펔 공장이 있는 정부들에 23억(약 3조원) 유로를 지원해달라고 요청했다. 지엠은 자금지원 요청 이전 2009년 말에 벨기에 안트베르펜 공장을 폐쇄하며, 정부들에게 지원금이 없으면 공장이 실제 폐쇄될 것이라고 협박했다. 지엠은 각국의 지원금을 고용비중 대로 할당하기까지 했는데, 스페인에 3억 유로, 영국에 3억 유로, 나머지는 독일이 책임져 달라고 요청했다. 그런데 공장 폐쇄를 우려한 스페인과 영국은 곧바로 지원 계획 발표했지만 독일은 그렇지 않았다. 당시 메르켈 정부는 지엠이 매각 협상을 엉망으로 만든 것을 비난하면서, 지엠의 투자 계획에 대해서도 신뢰하지 않았다.

결국 지엠은 2010년 5월 독일과 협상 종결을 선언하고 독자 생존 선언했다. 그리고 2012년 말 독일 보쿰(Bochum) 공장을 폐쇄를 비롯해, 독일 전 공장에 구조조정 계획을 발표했다. 독일에서 자동차 공장의 폐쇄는 2차 세계대전 이후 처음이었다. 한편, 지엠은 그해 프랑스 자동차 기업인 푸조시트로앵(PSA) 지분 7%를 인수하며 전략적 제휴를 체결하기도 했는데, 플랫폼을 공유해 부품 구매비를 절감하겠다는 것이 이유였다. 하지만 이 계획은 1년 만에 철회되었다.

지엠의 갖가지 구조조정에도 불구하고 오펔은 흑자 전환에 실패했다. 오펔은 1990년대까지 지엠의 캐시카우라 불릴 정도로 수익성이 좋았으나 2천 년대 이후부터는 17년간 적자 상태를 벗어나지 못했다. 지엠은 결국 2017년 3월, 오펔을 푸조시트로앵에 매

각했다. 2013년 말 취임한 메리바라 회장의 핵심 구조조정이 바로 오펔 매각이었다.

● 시사점

오펔 구조조정과 매각 과정은 현재 한국지엠과 매우 유사하다. 정부 지원 요청 전에 본보기로 공장을 폐쇄(벨기에 공장, 군산 공장)하는 것이나, 투자 또는 물량 계획(110억 유로 투자계획, 20~30만대 신차 투입계획)과 연계해 정부 지원을 요청하는 것에서나 2009~10년 오펔을 꼭 빼닮았다.

하지만 결국 오펔이 적자 상태로 매각된 것에서 볼 수 있듯, 지엠의 기업 회생 구조조정은 그다지 신뢰성이 없는 것이다. 투자 계획 역시 독일 정부가 우려했던 것처럼 실제 집행되지 않았다. 지엠은 2010~17년까지 오펔을 빈사 상태로 만들어 푸조시트로앵에 넘겼다.

지엠은 한국지엠에 대해서도 2013년부터 구조조정과 투자계획을 반복적으로 밝혔지만, 어느 것 하나 제대로 된 것이 없다. 예로 지엠은 2013년 한국에 8조원 투자 계획을 밝혔지만, 이는 흐지부지 되었다. 이런 상태가 이어진다면, 결국 한국지엠 역시 오펔처럼 회생보다는 매각에 더 무게가 실릴 것이다.

3) 캐나다 지엠

지엠 캐나다는 지엠이 가장 먼저 건설한 해외 공장 중 하나다. 1918년에 설립됐다. 현재 온타리오에 2개 완성차 공장과 1개 파워트레인 공장이 있다. 지엠 캐나다는 별도 법인이긴 하지만 오랫동안 미국 공장의 하나로 운영됐다. 예로 오샤와(Oshawa) 조립공장은 미국 북부의 공장들과 연계해 최종 조립 공정을 담당한다.

지엠 캐나다는 2009년 지엠 본사 파산과 함께 경영위기에 처했다. 지엠은 캐나다 정부 지원을 압박하면서 2008년 말에 오샤와의 트럭 공장을 먼저 폐쇄했다. 그리고 캐나다 정부는 2009년 미국 정부와 같은 방식으로 구제 금융 프로그램을 가동해 총 108억 캐나다달러(약 8조원)를 지엠 캐나다가에 출자했다.

2010년 이후 지엠 캐나다는 북미 경제의 회복으로 재무위기를 어느 정도 벗어났지

만 2016년부터 지엠은 다시 정부와 노조를 압박하기 시작했다. 지엠은 멕시코와의 비용 경쟁력을 거론하며 오사와 공장의 라인 일부를 폐쇄하고 2017년 이후 생산물량을 배정하지 않았다. 공장 철수를 암시하며 다시 노조의 양보와 정부의 지원을 압박하기 시작한 것이었다. 결국 지엠의 협박 속에 노조는 임금, 연금 등 단체협약의 여러 부분을 양보했고, 정부는 지원을 약속했다.

하지만 2017년에 지엠 캐나다도 다시 사단이 났다. 지엠이 카미(CAMI)공장에서 생산하던 에퀴녹스를 멕시코로 이전하려고 시도했기 때문이다. 노동조합이 20여일 전면파업을 벌인 후에 물량이전을 하지 않겠다는 노사 잠정합의가 체결됐다. 현재는 북미에서 픽업트럭과 SUV 판매량이 호조를 보이고 있어 캐나다에서 기존 제품에 더해 픽업트럭까지 생산이 계획되고 있지만, 트럼프 정부의 북미자유협정 개정 압력과 북미 판매량 변화에 따라 이전과 같은 공장 철수 협박이 다시 나올 가능성도 여전히 있다.

● 시사점

지엠은 캐나다 사례에서도 볼 수 있듯 지원을 받은 후에도 철수 협박을 그치지 않는다. 그리고 협상 과정에서도 정면충돌은 피하며 다양한 방식으로 노조와 정부의 진을 빼놓는 전략에 매우 능숙하다. 지엠의 전략은 한국에서도 같다. 예로 지엠은 한국에서 2012년 노조의 최장기 파업 이후 미래발전전략을 합의했지만, 바로 그 다음 해 군산 공장에서 생산될 것으로 약속됐던 차세대 크루즈를 멕시코로 이전했다.

군산 공장 폐쇄 이후 2018년에 벌어지는 한국 정부, 노조와 협상도 비슷할 것이다. 지엠은 협상 과정에서나 타결 후에나, 끊임없이 생산 물량배정과 투자를 인질로 정부와 노조를 압박할 것이다.

3. 전망

1) 지엠 요구에 대한 분석

지엠이 한국 정부와 노조에 요구하는 것은 크게 세 가지다. 첫째, 출자와 투자 참여 방식으로 정부가 자금을 지원할 것, 둘째, 본사 차입금 만기 연장 시 한국지엠 자산에 대한 본사의 담보설정에 산업은행이 동의할 것, 셋째, 노조가 임금 및 복지에 상당한 양보를 할 것. 지엠의 요구를 분석해보자.

○ 정부의 자금 지원

일자리 문제와 지자체 선거를 앞둔 한국 정치 상황을 감안하면 정부가 지엠 요구를 아예 거부하기는 어려울 것으로 보인다. 정부는 先실사後자금지원을 기조로 지엠과 협상하고 있다고 하지만, 지엠이 실제 자본 철수 절차에 들어갈 경우에 대해 정부는 준비가 되어 있지 않다. 결국 어떤 식으로든 타협할 가능성이 크다.

이런 점에서 정부가 요구하는 실사는 정부 지원을 정당화하기 위한 면피용으로 이용될 가능성이 다분하다. 보도에 따르면 지엠과 산업은행은 삼일회계를 선정해 한국지엠 실사를 맡길 것이라고 하는데, 현재 한국지엠의 문제점은 회계의 불법성이 아니다. 연구개발비용의 과도한 분담이나, 이전가격 수출은 본사와 한국지엠의 불공정한 거래일 수는 있으나 이것이 법적 문제가 되는 분식회계는 아니다. 만약 회계법인이 법적 기준이나 국제 관행을 기준으로 실사에 나서면, 결국 한국지엠 경영에 큰 문제는 없다고 결론 낼 가능성이 크다. 그리고 정부는 그 실사 결과를 근거로 지원을 단행할 것이다. 실사를 담당할 회계법인은 확인한 내용을 감사의 비밀보장 원칙에 근거해 외부에 공개하지 않을 것이다.

정부의 자금지원 방식과 규모는 아직까지 정확하게 밝혀진 바가 없다. 다만 언론보도로 유추하면 규모는 대략 5천억에서 1조원이 될 것이고, 방식은 산업은행의 유상증자 참여나 설비투자 대출이 될 것으로 보인다.

그런데 산업은행이 유상증자 참여할 경우 이전과 같이 자산 매각 및 합병을 거부할 권리를 가질 수 있을지가 관건이다. 만약 산업은행이 이런 거부권 없이 증자에 참여할

경우, 소수 주주로서 산업은행이 지엠을 견제할 방법이 없다. 대주주 지엠이 차입금을 출자전환 방식으로 증자에 투입한다고 하더라도, 지엠은 신규 자금을 얼마든지 본사 거래로 빼내갈 수 있다.

설비투자 대출 방식일 경우 담보설정이나 본사지급 보증이 가능할지, 설비투자금이 간접적 방식으로 본사 차입금 상환에 사용되는 것을 막을 수 있을지가 관건이다. 그런데 담보설정의 경우 지엠 본사가 기존 차입금에 담보를 설정하자고 요구하고 있어, 산업은행이 이를 무시하고 자신의 대출만 담보로 요구할 수 있는 상황이 아니며, 지급보증 역시 지금까지의 글로벌 지엠 사업관행과 달라 지엠이 이를 수용하지 않을 것이다. 더군다나 설비투자 용도로 차입금을 묶어두어도 산업은행이 경영에 관여를 할 수 없어 경영진이 마음먹고 현금 흐름을 미국으로 돌리면 현실적으로 제어할 방법이 없다.

○ 만기가 연장되는 차입금에 대한 담보설정

지엠이 요구하는 두 번째는 차입금 만기 연장 대가로 부평공장에 담보를 설정할 수 있도록 해달라는 것이다. 한국지엠은 2016년 말까지 지엠 본사로부터 3조원을 차입했는데, 언론 보도에 따르면 4천억 원을 올해 초에 상환했다고 하니, 현재까지 2.6조원 이상이 남아 있을 것으로 보인다. 지엠이 요구하는 담보는 올 2월 말 만기가 도래하는 약 7천억 원의 차입금에 대한 것이다.

지금까지 지엠은 차입금 담보를 주로 매출채권으로 잡았다. 2016년 말 상황으로 보면, 지엠은 한국지엠의 매출채권 1.2조원과 한국지엠이 담보로 받은 베네수엘라 지엠 등의 현금 3천억 원을 담보로 제공받았다. 지엠이 지금까지 담보로 잡은 것은 지엠 내부의 계열사 간 거래 대금으로, 넓게 보면 글로벌 지엠 내부의 현금 자산이다. 이것들은 담보라 말하긴 하지만 사실 누가 가지고 있건 간에 글로벌 지엠 내부의 현금이다.

그런데 지엠이 새롭게 요구하는 담보는 이전과 달리 한국에서 현금화 시킬 수 있는 자산이다. 아마도 지엠은 부평공장과 수도권 정비소 토지들을 담보로 잡으려 할 것인데, 이 부지는 공시지가로만 1조 3천억 원에 이른다. 당연히 실거래가는 이보다 몇 배 크다. 지엠이 한국에서 철수하면서 현금을 빼가려면 이보다 더 좋은 선택이 없다.

물론 산업은행이 이에 강력하게 반대하고 있어 담보 설정이 쉽지는 않을 전망이다. 담보를 설정하려면 주주총회에서 85% 이상의 동의를 얻어야 하는데, 산업은행 지분이 17%라, 산업은행 동의 없이는 담보 설정이 불가능하다.

그래서 3월 이후 지엠은 산업은행을 압박하기 위해 한국지엠의 현금유동성 위기를 아주 심각하게 만들 가능성이 있다. 한국지엠은 보통 연말연초 현금이 2~5천억 원 정도에 불과한데, 연초 상환했다는 4천억 원에, 2월 말 만기 도래하는 차입금 일부만 상환해도 현금이 사실상 바닥난다. 이 경우 3월 임금 체불까지도 예상된다. 지엠은 산업은행 탓에 현금 유동성 위기가 왔다고 주장할 것이다.

○ 노동조합의 임금 및 단체협약 양보

지엠이 정부 지원과 함께 강조하는 것은 노동조합의 양보다. 한국지엠이 고비용-저효율 공장이기 때문에 수익성을 되찾기 위해서는 반드시 노조가 임금삭감에 동의를 해야 한다고 압박 중이다. 2018년 임금동결, 2017년 임투 타결금 지급 연기, 복지 축소, 희망퇴직 실시 등을 노조에 요구하고 있는 것으로 알려져 있다.

하지만 앞서 봤듯 한국지엠 적자의 원인은 본사가 생산물량을 배정하지 않아 발생한 가동률 저하, 과도한 연구개발비 분담, 본사에 대한 저가 수출이 핵심원인이다. 연 6천억 원의 적자 대부분이 본사 정책에 의해 발생했다. 따라서 본사 정책 전환 없이는 흑자 전환도 어렵다. 연 1조5천억 정도인 인건비는 10%를 줄여도 1천5백억 원, 심지어 20%를 줄여도 적자의 절반 밖에 되지 않는다. 더군다나 구조조정으로 생산비용을 낮춰도 본사가 신차 배정을 이유로 한국의 연구개발비 분담을 높이거나, 신차의 수출단가를 턱없이 낮추면 한국지엠 적자는 천문학적으로 다시 커진다.

지엠은 캐나다 사례에서도 봤듯 반드시 노조 양보를 관철시키려 할 것이다. 지엠은 노조와 정면충돌하지는 않지만 노조가 뜻에 따르지 않으면 후에 반드시 여러 보복 조치를 취한다.

2) 몇 가지 시나리오

흑자전환 여부는 한국지엠의 노력이 아니라 본사의 정책 결정에 따라 좌우된다. 따라서 지엠은 정부가 지원금 주고 노조가 더 희생하면 조금 더 공장 가동하겠지만, 지원금과 노조양보가 끝나면 그때부터 얼마든지 사업을 정리할 수 있다.

물론 지엠이 만약 한국철수를 결정하더라도 당장 전 공장이 문을 닫지는 않을 것이다. 최근 오펔을 매각한 지엠은 중·소형차 경쟁력이 이전보다 많이 떨어져 있다. 한국의 중·소형차 생산능력과 개발·디자인 능력은 지엠에게 앞으로 몇 년간 중요할 수밖에 없다. 지엠이 소형차 1~2종을 한국에 배치하겠다는 것도 이 정도 맥락이라 하겠다.

하지만 이것도 길어야 3~5년 정도다. 지엠은 2020년까지 픽업트럭, 크로스오버, 스포츠유틸리티 등 수익성이 높은 대형차와 전기차·자율주행차 같은 미래형 자동차에 전사적 역량을 집중하는 구조조정을 핵심 사업계획으로 가지고 있다. 이 계획에는 한국의 자리가 보이지 않는다. 지엠이 대우차를 인수했을 당시 지엠의 전략은 소형차부터 픽업트럭까지 모든 차종을 연 1천만대 생산하는 ‘공룡’이 되는 것이었고, 한국은 이런 전략에 따라 중소형차 생산기지 역할을 맡아 지엠 총생산량의 20%를 책임지기도 했다. 하지만, 2009년 파산 이후 2013년부터 지엠은 전략을 완전히 바꿨다. 수익성과 미래 기술 중심으로 사업 전반을 조정했고, 이때부터 한국지엠은 차세대 크루즈 생산이 취소되는 등 어려움을 겪기 시작했다.

이런 가운데 일부는 ‘떡튀’ 지엠을 떠나보내자고 주장하고 있기도 하다. 하지만 이런 주장은 속 시원할 수는 있어도 현실적 정책이 되기는 어려워 보인다. 현재 한국지엠이 어떤 지적재산권도 가지고 있지 않기 때문이다. 따라서 누가 한국지엠을 인수하든, 지엠이 철수하고 나면 한국지엠은 시장 경쟁력을 가지기 어렵다.

한국지엠을 아예 청산하자는 과격한 주장도 나온다. 하지만, 이또한 현실과는 거리가 먼 주장이다. 우리나라에서 자동차 공장의 완전 청산은 유례없는 일로 사회적으로 감당하기 힘든 고용불안을 야기할 수 있다. 지금까지 한국 자동차 공장들은 우여곡절을 겪으면서도 단 한 차례도 폐쇄된 적은 없었다. 아시아차 광주공장, 삼성차 부산공장, 쌍용차 평택공장, 대우차 부평/창원/군산 공장, 기아차 화성/소하리/광주 공장 등등 수많은 공장들이 어려움을 겪었지만 어떻게든 인수되어 재가동되었다.

일부에서는 한국지엠을 정부가 인수해 미래형 자동차 개발과 생산을 위한 국유기업으로 키우자는 제안도 한다. 하지만, 이런 제안은 90만대 생산능력과 30만 명의 고용이 걸린 기업을 대상으로 한 대안치고는 지나치게 이상적이다. 이런 시도를 한다고 알려진 호주는 자동차 전후방 산업이 그다지 발전하지 않았고, 지엠이 철수한 공장도 작은 규모다. 호주식 해법은 일부 공장에 대한 해법이 될 수는 있겠지만, 현재 한국지엠에 대한 해법은 되기 어려워 보인다.

한편, 막바지에 협상이 물리면 한국지엠이 3대 주주인 상하이차가 갑자기 구원투수

로 등장할 가능성도 배제할 수 없다. 상하이차-지엠은 GEM으로 불리는 신흥시장 용 독자 모델을 개발 중인데, 여러 어려움을 겪고 있는 것으로 알려져 있다. 2020년 런칭을 앞두고 한국지엠이 상하이차에 요긴하게 쓰일 수 있다. 이미 현재도 한국지엠은 여러 경로로 상하이차에 지원하고 있기도 하다. 지엠 역시 중국의 전략적 파트너인 상하이차와는 이해관계 충돌이 없다.

4. 결론

한국지엠의 증장기적 대안을 준비하기 위해서는 어쩔 수 없이 단기적으로는 GM과 타협이 불가피한 것으로 보인다. 산업은행은 지원금 조건으로 ▲ 흑자전환 방안 등 경영 개선 대책 및 장기발전계획 수립 ▲ 분기실적·손실분석 등 재무실적 공개 ▲ 차입금 금리 인하와 본사 관리 비용 분담금 면제 등 수지개선 조치 ▲ 제출 거부중인 장기경영계획 제출 및 산업은행과 협의 ▲ 재무구조 악화에 따른 개선조치 ▲ 물량 확대 등 한국 GM역할 확대를 위한 GM본사의 협력방안 제시 ▲ 주주감사 업무 수행의 실질화 방안 제시 및 협약 ▲ 주주와의 신뢰관계 회복방안 제시 등을 제시했다.⁶⁾

만약 산업은행 요구대로 한국지엠에서 지엠 본사로 빠지는 비용이 줄어들고, 5천억~1조원 규모로 현금지원이 이뤄지면 한국지엠은 몇 년 더 운영이 가능하다. 하지만, 주의할 것은 이것이 절대 장기적 지속가능성을 보장하는 것은 아니란 사실이다.

우선, 지엠의 사업계획에는 한국지엠의 자리가 없는데, 정부가 장기전망을 요구한다고 그것이 갑자기 나올 리 없어서다. 다음으로, 지엠은 그다지 신뢰할만한 협상 상대가 아니기 때문이다. 지엠은 2013년에도 한국에 8조원 투자와 장기발전을 약속했었다. 하지만 투자는 고사하고 한국지엠은 빈털터리가 되었다. 정부가 급한 불부터 끄고 보자는 식으로 지원을 한다면, 협상은 하나하나한 말들로 채워질 것이다. 정부나, 한국지엠의 노동자나 이번 지원이 장기적 대안을 위한 시간 벌기 정도라고 생각해야 후일을 기약할 수 있다.

따라서 지엠이 몇 년 내 철수할 것을 염두에 두고 한국 지엠의 미래를 고민하는 것이 필요하다. 지엠을 통한 수출을 기대할 수 없는 이상 고용 친화적인 구조개혁으로 현 90만대 생산능력을 조정해야 하고, 노동시간단축을 통한 일자리 나누기나 다양한 사회적 안전망도 갖춰야 한다. 또한 전기차/자율주행차 같은 미래형 자동차 개발이 필요할 것인데, 정부 지원 기간에 지엠 본사 지원을 이끌어내고, 한국지엠 내부에 지적재산권이 남을 수 있도록 규제하는 것도 필요하다. 짧은 기간 노조, 정부, 시민사회가 위기를 기회로 만들 최대한의 노력을 기울여야 한다.

물론 이런 구상이 실현되려면 노동조합의 자기혁신과 포부가 있어야 할 것이다. 정부가 한국지엠을 지원하는 것이 미국 지엠만 살찌우는 것이 아니라면, 미래를 준비할 수 있는 주체를 기업 내부에서 키워야 한다. 앞으로 몇 년간 시간을 벌면서 정부 지원금이

한국지엠의 미래를 위한 투자금이 되도록 만들고, 지엠을 견제하면서 스스로의 포스트-지엠 전략을 찾아낼 주체 말이다. 한국지엠에는 사무직과 생산직이 함께 노동조합을 구성하고 있어 내부 경영감시의 잠재력이 있다. 노조가 맘만 먹으면 내부에서 상당히 많은 일들을 할 수 있다.

물론 현재의 한국지엠 노동조합은 지난 수년간 위기가 눈앞에서 진행 중인데도 실리적 임단협에만 집중했었다. 또 몇 년 전에는 취업비리에도 연루되는 등 그다지 사회적 신뢰를 얻지 못하고 있다. 하지만 그럼에도 현재 정부 지원금을 지엠으로부터 지켜낼 수 있는 주체는 기업 내부의 감시자 역할을 할 수 있는 노동조합뿐이다.

-
- 1) General Motors, “Annual Report”, 2012.
 - 2) General Motors to Host an Investor Event, November 30, 2017. <http://www.gm.com>
 - 3) 한국지엠지부사무지회, 『한국지엠 위기의 원인과 해법』, 2017. 5~12쪽
 - 4) Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Saab_Automobile
 - 5) Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Opel>
 - 6) <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2018/02/22/0200000000AKR20180222105000003.HTML>