

2. 선진 자동차메이커의 제품 라인업 전략

- (새로운 제품라인업 전략) 선진업체들은 제품 다양화와 원가 절감을 동시에 달성하기 위해 ‘플랫폼 공용화에 기초한 모델 다양화’ 전략을 추진
 - 플랫폼 공용화의 대전제는 대형화를 통해 규모의 경제를 확보하는 것임
- (선진 메이커의 플랫폼 공용화 현황) 선진업체들의 플랫폼당 생산대수가 크게 늘어나고 있으며 향후 플랫폼 통합을 더욱 가속적으로 추진해나갈 계획임

○ 새로운 경쟁 전략의 필요성

- 소비자 니드의 다원화에 따른 제품 다양화의 필요성
 - 세계 각국의 다양한 시장 니드 특성에 부합되는 제품 개발 필요
 - 소비자 니드가 고도화·다양화되면서 모든 산업에서 일종의 ‘주문형 대량생산체제(mass-customization)화’ 경향이 나타나고 있으며, 자동차산업의 경우 이는 차별화된 제품에 대한 선호도 상승 및 RV(Recreation Vehicle) 등 특정 용도 차량 수요의 폭발적 증가로 나타나고 있음
- 이와 동시에 글로벌 경쟁의 심화에 따라 원가 절감을 통한 가격 경쟁력 제고가 생존의 필수 조건이 되고 있음
- 문제는 이러한 두가지 시대적 요구 사이의 상충 관계임. 즉 제품 차별화와 모델 다양화는 원가 부담을 제고시킬 수 밖에 없음. 이에 따라 **‘어떻게 제품 다양화와 원가 절감을 동시에 달성하느냐’**가 자동차 업계의 경쟁 판도를 결정짓는 새로운 話頭로 등장하고 있음
 - 이에 따라 선진 업체들은 설비투자, 제품개발 시스템, 제품 라인업 전략 등 다양한 측면에서 새로운 경쟁 전략을 추진해 나가고 있음

○ 새로운 제품라인업 전략 : ‘플랫폼 공용화에 기초한 모델 다양화’

- 제품 라인업 전략면에서 보면 선진메이커들은 ‘플랫폼¹⁾ 공용화에 기초한 모델 다양화’를 통해 제품 다양화와 원가 절감을 동시에 추진하고 있음
 - 동일한 플랫폼을 이용하여 여러 모델의 자동차를 개발하게 되면, 새로운 플랫폼 개발에 소요되는 비용과 시간을 절약할 수 있음
 - 또한 플랫폼을 공용화하게 되면 부품 공용화의 폭도 크게 향상되기 때문에 제조 원가 절감에도 상당한 효과를 거둘 수 있음
- 선진 메이커들의 플랫폼 공용화 전략은 한 모델의 플랫폼을 다른 모델에 활용하는 차원을 넘어서서, 처음부터 공용화를 염두에 두고 플랫폼을 독자 개발한 후 이

1) ‘플랫폼’에 대한 객관적 정의는 사실상 존재하지 않으며, 경우에 따라 조금씩 다른 의미로 사용되기도 함. 여기서는 대략 자동차의 하체 골격 즉 언더바디(underbody)를 가리키는 의미로 사용함. 플랫폼의 핵심 구성 요소로는 현가장치 및 파워트레인(엔진과 변속기), 자동차의 좌우측 바퀴간의 거리를 가리키는 輪距(trad) 등을 들 수 있음

- 를 기초로 다양한 제품 모델을 개발해 나가는 단계로 진전되고 있음
- 처음부터 공용화를 염두에 두고 플랫폼을 선행 개발할 경우, 모델 다양화의 폭을 보다 확대하고 부품 공용화율을 더 높일 수 있다는 장점을 가짐
- 크라이슬러 특유의 제품개발 시스템인 플랫폼팀은 이러한 발상에서 시작된 것이라 할 수 있음
- 최근(1997년 5월) 도요타가 광범위한 RV차종에 공통 사용할 수 있는 범용 플랫폼 개발 방침을 발표한 것도 이러한 맥락에서 이루어진 것임
- 플랫폼 공용화 전략은 '규모의 경제'를 전제로 할 때만 의미를 가질 수 있음
- 플라인업을 갖추기 위해서는 최소한 5개 정도의 플랫폼이 필요하며, 플랫폼당 연간 생산 대수가 40~50만대 정도는 되어야 가격 경쟁력을 가질 수 있다는 것이 업계의 일반적 평가임
- 이는 연간 200~250만대 이상의 생산 규모가 확보되어야 한다는 것을 의미함

○ 선진 메이커의 플랫폼 공용화 현황

- 국내외 양산 메이커들은 모두 플라인업 전략을 지향하고 있으나 제품 구성의 밀도, 다양성 등을 보면 국내 메이커는 외국 선진 메이커에 비해 비교가 안될 정도로 뒤떨어지고 있음

< 국내외 메이커의 승용차급별 모델 수 현황 >

세그먼트	GM	포드	도요타	현대
A(Utility/Citycar)	-	-	-	1
B(Supermini)	-	-	2	-
C1(Lower Medium)	-	2	5	1
C2(Medium)	5	3	1	2
D1(Upper Medium)	9	7	10	1
D2(Near Luxury)	4	-	6	1
E1(Low Luxury)	8	1	10	2
E2(Executive)	3	2	3	-

자료 : Standard & Poor's DRI, World Car Industry Forecast Report, Nov. 1997.

- 선진 메이커들은 이러한 플라인업 전략에 따르는 비용 부담을 플랫폼 공용화와 플랫폼당 생산 규모 확대 즉, 규모의 경제 달성을 통해 해소하고 있음
- 북미지역 플랫폼별 생산대수 톱 10 추이를 비교해 보면, 1990년에 1위인 GM C/K Pickup/Sierra의 생산 규모가 68만대, 톱 10 평균이 46만대 수준이던 것이 97년에는 87만대, 60만대 수준으로 크게 확대되었음
- 더구나 이것이 북미지역에 한정된 생산 대수이며, 여타 지역에서 다른 모델명으로 생산되는 것까지 고려하면 플랫폼당 생산 규모는 훨씬 크게 늘어남

< 북미지역 플랫폼별 생산대수 톱 10 비교 >

(단위 : 대)

	1990년		1997년	
1	GM C/K Pickup/Sierra	681,407	GM C/K Pickup/Sierra	865,370
2	포드 F시리즈 Pickup	590,849	포드 F시리즈 Pickup	827,175
3	GM Cavalier	543,232	GM Lumina/Monte Carlo	779,329
4	GM Lumina/Monte Carlo	530,458	크라이슬러 Caravan/Voyager	627,120
5	포드 Taurus/Sable	434,868	GM Cavalier	564,234
6	크라이슬러 Caravan/Voyager	417,574	포드 Explorer/Mountaineer 등	524,627
7	GM Grand AM/Achieva	398,911	포드 Taurus/Sable	495,734
8	포드 Tempo/Topaz	351,196	혼다 Accord/Acura CL	449,872
9	GM Gera/Century	336,418	도요타 Camry/Avalon	421,650
10	포드 Escort/Tracer	334,555	크라이슬러 Ram Pickup	418,740
	평균	461,947	평균	597,385

자료 : FOURIN, 「自動車調査月報」, 1998. 3.

- 일본 메이커의 북미지역 주요 승용차 플랫폼당 생산대수를 보아도 많게는 45만 대 수준에 이르고 있음
- 또한 이 규모가 북미지역 생산대수만이기에 때문에 일본 국내와 다른 해외 지역에서 생산까지를 고려하면 플랫폼당 생산 규모는 훨씬 더 커짐

< 일본 메이커의 주요 승용차 플랫폼 북미지역 생산대수 >

(단위 : 대)

	공통 플랫폼 모델	1997년 생산대수
도요타	Camry/Avalon/Siena	421,650
	Corolla	258,202
혼다	Accord/Acura CL	449,872
	Civic/Acura EL	366,479
닛산	Sentra/Tsuru/Tsubame/200SX	245,262
	Altima	163,934

자료 : FOURIN, 「自動車調査月報」, 1998. 3.

- 최근 선진 메이커들은 리스트럭처링의 주요 과제 중 하나로 플랫폼 통합과 플랫폼당 생산 규모 확대 전략을 더욱 강력하게 추진하고 있음
- GM은 현재 15개인 승용차 플랫폼을 2005년까지 7개로 통합할 계획임
- 폭스바겐도 현재 16개에 이르는 4개 사업부의 플랫폼을 2000년까지 AO, A, B, C/D 등 4개로 축소·통합하는 대신 전체 모델 수는 현재의 20개에서 30개로 확대한다는 야심찬 계획을 추진하고 있음

(김 건 kkim@hri.co.kr ☎724-4043, 정진우 jwjeong@hri.co.kr ☎724-4041)