

4. 최근 세계 자동차업계 구조재편의 의미와 시사점

□ 세계 자동차업계 구조재편의 배경

원가 절감과 제품 다양화를 동시에 달성하기 위한 유망한 수단으로서 플랫폼 통합 전략이 각광받고 있음. 그 효과를 극대화하기 위해 단기간내에 생산 규모를 확대하고 글로벌 시장 기반을 구축하는 전략으로서 인수 합병 붐이 등장함

- 각종 원가 상승 부담 요인으로 **비용 절감**이 수익성의 핵심 요소로 부상
 - 자동차의 고기능화, 안전·편의성 강화 등으로 지속적 원가 상승 요인이 발생하고 있으나 전세계적 과잉 생산능력으로 경쟁이 격화되어 제품 가격 인상 곤란 (2000년대 초반 전세계 과잉 생산능력은 약 2천만대 이상 예상)
 - 안전, 환경 등의 면에서 기존 자동차의 한계를 근본적으로 극복할 수 있는 차세대 자동차 개발을 위한 대규모 R&D 경쟁 심화
- 이른바 ‘글로벌 풀라인업(full line-up) 경쟁’ 심화로 **제품 다양화** 압력 강화
 - 기존 북미, 유럽, 일본 시장의 구분이 희석되고 전면적 글로벌 경쟁 돌입
 - 업체별 특화 車種 개념이 약해지고, 전통적인 세단에서 RV(미니밴, SUV), 고급차, 초소형차 등까지 갖추어 나가는 풀라인업 경쟁 격화
- 선진 업체들은 원가 절감과 제품 다양화라는 모순적 과제를 동시에 달성하는 새로운 기술적 기반으로 플랫폼 공용화 전략을 추진하고 있음
 - 제품 다양화는 규모의 경제를 저해해 원가 상승 요인으로 작용함
 - 자동차의 개발 및 생산 비용 측면에서 비중이 높은 플랫폼을 공용화하고 이를 기초로 다양한 모델을 만들어내게 되면, 규모의 경제를 통한 ‘원가 절감’과 ‘제품 다양화’를 동시에 추구할 수 있는 가능성이 열리게 됨
- 최근 세계 자동차 업계의 인수 합병 붐은 이러한 플랫폼 공용화 전략의 효과를 극대화하기 위한 전략으로서의 의미가 강함
 - 플랫폼 공용화 전략의 효과가 극대화되려면, 생산 규모 확대를 통한 제품개발 비용 분산과 전세계의 각 지역 시장에서 확고한 시장 기반을 확보할 필요

□ 최근 구조재편의 특징

최근 세계 자동차산업의 구조재편에서는 과거와 달리 시장, 제품 라인업, 브랜드 등에서 전략적인 상호 보완 효과를 중시하는 우량 업체들 간의 '인수합병'(M&A)이 주요한 수단으로 부상하고 있음

- 최근 세계 자동차산업의 구조재편에서는 대형 '인수합병'(M&A)이 주요한 전략적 수단으로 부상하고 있음
 - 과거에는 인수합병(M&A) 형태보다는 자본, 기술, 판매, 생산 부문 등에서의 부분적이고 선택적인 전략적 제휴(Strategic Alliance)를 주요 축으로 하여 세계 자동차산업의 구조 재편이 추진되어 왔음. 인수합병이 이루어진 것은 대형 업체가 경영 애로에 봉착한 소규모 업체를 일방적으로 인수하는 경우가 대부분이었음
 - 그러나 벤츠-크라이슬러 합병, 포드의 볼보 인수 등의 예에서 보듯이 최근의 세계적인 구조재편은 경영 실적이 양호한 대형 업체간의 자발적이고 전략적인 인수합병 형태로 이루어지고 있음
 - 인수합병이 증가하는 것은 일부 차종이나 부품의 OEM 조달, 부분적 판매 제휴 등과 달리 플랫폼 통합을 효과적으로 추진하기 위해서는 경영권 통합을 통한 체계적이고 유기적인 협조와 조정이 필요하기 때문으로 풀이됨

- 또한 최근의 인수합병은 시장과 제품 라인업, 브랜드 등의 측면에서 전략적 상호 보완 효과 극대화를 지향하고 있음
 - 선진 업체들은 인수합병을 통해 '글로벌 사업 능력', '경쟁력있는 풀라인업', '차세대 자동차 기술' 등 향후 세계 자동차산업의 핵심 경쟁 요소에서 우위를 확보하는 것을 목적으로 하고 있음
 - 주력 시장 상호 보완 목적의 대륙간 합병, 제품 라인업 및 브랜드 보완을 목적으로 하는 양산 업체와 고급차 업체의 합병이 증대하는 것은 바로 이 때문임

- 이에 따라 세계 자동차 산업에서 인수합병은 경영난에 봉착한 업체의 퇴출 전략이 아니라 제품 라인업과 주력 시장 양면에서 치밀한 상호 보완 효과를 통해 획기적으로 경쟁력을 높이려는 적극적인 경영 전략으로 전환되고 있음

□ 구조재편후 세계 자동차업계 경쟁구도 전망

‘플랫폼 통합’에 기초한 원가 경쟁력 높은 차별화된 제품의 공급 능력과 성공적인 기업 문화 통합이 선진 업체들간의 경쟁구도에 결정적인 영향을 미칠 것임

- ‘플랫폼 통합’ 전략을 얼마나 효과적으로 구현하느냐가 구조재편 이후 선진 업체들간의 경쟁구도에 결정적인 영향을 미칠 것임

- 플랫폼 통합은 아직까지는 도입 초기 단계의 ‘전략’으로서 전세계 어느 업체도 전면적으로 도입하지는 못하고 있음. 즉 아직까지는 하나의 ‘실험’으로서 성공 여부를 누구도 미리 단정할 수 없는 未知의 전략임
- 플랫폼 통합이 기존 방식에 비해 원가 절감과 제품 다양화를 동시에 달성할 수 있는 유망한 수단으로서 주목받고 있지만, 제품 다양화를 추진할수록 원가 부담이 높아진다는 근원적 모순을 완전히 해결한 것은 아님
- 즉 원가 절감 효과를 높이는 방향으로 플랫폼 통합을 추진할수록 제품 차별화의 여지가 그만큼 줄어들어 다양한 시장 니드에 효과적 대응이 어려워짐
- 따라서 최근 인수합병을 통한 플랫폼 통합 전략이 ‘월드카 전략¹⁾의 재판이 될 가능성을 배제할 수 없음. 더욱이 최근 원가 절감을 위한 혁신적인 생산 방식으로 부각되고 있는 부품의 모듈·시스템화가 진전되면서 제품 차별화의 여지가 더욱 축소될 가능성도 배제할 수 없음
- 결국 합병 업체들간에 플랫폼 통합을 통해 ‘원가 절감’ 효과를 극대화하면서도 다양한 소비자들의 기호를 충족시킬 수 있는 ‘글로벌 플랫폼’을 얼마나 효과적으로 전개해 나가느냐가 주요 선진업체들의 경쟁력을 좌우하게 될 것임

- 극히 이질적인 기업 문화를 얼마나 성공적으로 통합해 내느냐가 상호보완적 인수합병을 축으로 전개되고 있는 최근의 구조재편의 성패를 좌우할 것임

- 최근의 인수합병은 제품 구성, 제품개발 철학, 주력 시장, 주요 고객층 등에서 서로 달라 상호 보완 효과가 커질수록 기업 문화 통합에 따른 애로와 대형화에 따른 효율적 경영의 어려움이 커질 수 있다는 또 다른 딜레마를 안고 있음

1) 80년대 초 미국업체들을 중심으로 추진된 ‘월드카’ 전략은, 전세계적으로 가장 비용 우위가 큰 각 지역 거점에서 부품을 집중 조달해 하나의 모델을 개발한 후 부분적 수정을 가해 전세계 시장에서 판매한다는 것이었음. 그러나 이 전략은 각 지역 시장 니드에 맞는 제품 차별화에 한계를 드러냄으로써 결국 실패하고 말았음

- 실제로 도요타, 혼다 등이 인수합병에 소극적인 것은 탁월한 원가 경쟁력을 기반으로 지역별 제품 차별화에 보다 역점을 두는 전략으로 이해될 수 있음
 - 도요타, 혼다 등의 일본 업체들이 인수합병 등 구조재편에 상대적으로 소극적인 이유 중의 하나는, 구미 업체들보다 제품개발의 효율성 및 원가 경쟁력이 상대적으로 뛰어나서 앞서 지적인 위험성을 무릅쓸 이유가 약하기 때문임
 - 또한 구미 업체들의 전면적인 플랫폼 통합 전략이 제품 차별화 면에서 약점을 보일 가능성이 높다고 보고, 원가 경쟁력을 더욱 강화하면서 차별화된 다양한 제품 개발에 역점을 두는 전략을 추진하는 것으로 보임
 - 도요타, 혼다 등이 구미 업체들이나 닛산 등이 활발하게 추진하는 이른바 ‘글로벌 싱글 소싱’(global single sourcing) 대신에 세계 각 지역 거점별 집중 발주 전략을 추진하는 것도 글로벌 싱글 소싱이 원가절감 효과에도 불구하고 제품 차별화에는 부정적 요인으로 작용할 우려가 크다는 판단 때문인 것으로 풀이됨

□ 국내업계에의 시사점

느슨한 형태의 전략적 제휴 네트워크 속에 독자 생존 역량을 강화하는 것이 바람직. 원가 경쟁력 제고와 함께 시장의 니드에 보다 충실한 제품을 개발하도록 노력

- 느슨한 형태의 전략적 제휴 네트워크 속에 독자 생존 역량 강화
 - 현재로서는 국내업체가 인수합병의 주체로 참여할 수 있는 가능성은 거의 없으며, 선진업체의 인수 대상으로 편입되는 것 역시 바람직한 대안은 못됨
 - 위험 부담을 줄이기 위해 부분적인 자본·기술 제휴 및 생산·판매 제휴 등을 통해 선진 업체와 느슨한 형태의 제휴 관계를 추진하는 것은 바람직함
 - 동시에 지속적인 경영 혁신으로 독자적 생존 능력을 키워 나가야 함. 규모의 열세에도 불구하고 혼다가 ‘글로벌 6’의 하나로 주목받는 것은 바로 이 때문임
- 원가 경쟁력 제고와 각 지역 시장 니드에 보다 충실한 제품 개발 노력 강화
 - 생산성 향상, 부품조달 시스템 개선, 부품 및 플랫폼 공용화 등 체계적인 원가 경쟁력 제고 노력 추진
 - 상대적으로 글로벌 사업 전개 능력이 취약하므로, 각 지역 시장별 우선 순위를 명확히 하고 지역 시장 니드에 충실한 제품 개발에 주력

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