

자동차업계의 21세기 비전과 혁신전략

이 항 구*

최근 국내외 자동차업체들은 21세기 비전과 이의 달성을 위한 혁신(Innovation)전략을 속속 발표하고 있다. 수출과 내수 호조로 높은 수익을 올리고 있는 국내 자동차업계는 세계 5위의 자동차생산국이라는 위상에 걸맞게 신차종의 개발과 함께 세계화에 박차를 가하고 있다. 선진국 업체들 역시 경쟁지위를 강화하여 세계시장 점유율을 확대하기 위해 연구개발과 자본투자를 확대하고 있다. 이와 같이 완성차업체의 혁신이 가속화되고 있어 국내 타이어업체들도 경쟁사의 혁신전략을 예의 주시하면서 경쟁력강화를 위한 노력을 강화해야 한다. 본 고에서는 최근 국내 완성차업체의 선진국시장 판매 동향과 주요 자동차업체의 21세기 비전 및 혁신전략에 대해 살펴 본 후 타이어업체에 대한 시사점을 도출해 보기로 한다.

1. 국내 완성차업체의 해외시장 판매 현황

그 동안 호황을 누리던 국내 자동차업계가 내수와 수출의 동반침체라는 어려움에 직면할 가능성이 높아지고 있다. 국내 완성차업체의 선진국시장 판매가 3년여만에 감소세로 반전된 가운데 내수 역시 큰 폭으로 감소하고 있기 때문이다.

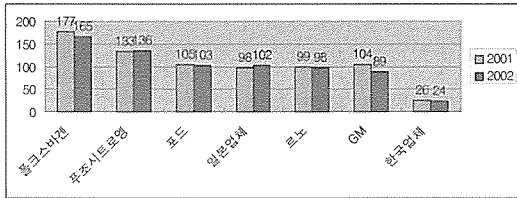
(1) 부진한 서유럽 판매

한국산 자동차가 유럽시장에서는 맥을 못 추고 있다. 서유럽자동차제조업자협회(ACEA)에 따르면 지난 8월 서유럽 18개국에서 판매된 한국산 자동차는 총 2만 7,373대로 전년 동기에 비해 9.5%나 감소하여 시장 점유율이 지난해의 2.67%에서 2.55%로 하락하였다. 금년 1~8월중 누적 판매도 28만 6,980대로 전년 동기비 9.0%가 줄었으며, 시장점유율은 2.8%에서 2.5%로 하락했다. 유럽시장은 현대·기아 등이 북미 수출 편중에서 벗어나기 위해 집중 공략하고 있는 지역이지만, 시장 개척이 쉽지 않은 상태이다. 현대차의 경우 지난 8월 판매량이 1만 5,759대로 지난해보다 7.8% 줄었으며, 1~8월 누계 판매도 16만 8,187대로 2.2%가 감소하였다. 기아차는 8월 판매가 전년 동월비 미증하였으나, 누계 판매량은 4만 9,504대로 6.0%가 감소했다. 대우차는 지난 8월 5,898대의 판매에 그쳐 전년 동월비 22.6% 감소했고, 누계 판매량은 6만 7,768대로 24.1%나 줄었다. 이와 같은 판매부진은 우리기업들의 수출 주력 차종인 경차의 경우 차폭이 경쟁사보다 0.15m 정도 적은 1.5m에 불과하여, 서유럽의 엄격한 안전 기준을 맞추는 데 한계가 있는데다 기아차의 쏘렌토, 쌍용차의 렉스턴 등 최근 선보인 고부가가치 차량도 판매가 크게 늘지 않고 있기 때문이다. 대우차는 GM이 대우차 유럽 판매 법인을 인수하여 '대우차' 브랜드로 판매하겠

*산업연구원, 서비스산업실 부연구위원

다는 계획을 밝혔지만, 여전히 시장에서의 부정적인 인식이 많아 판매에 어려움을 겪고 있다.

〈그림 1〉 주요 업체의 서유럽 자동차 판매 현황
(단위 : 만대)



자료 : ACEA
주 : 각년 1~7월 판매 기준

(2) 하락세로 돌아선 미국시장 판매

미국의 자동차 판매 열기가 식지 않으면서 지난 9월 미국의 자동차 판매는 예상치를 웃도는 3.2%의 판매증가율을 기록하였다. 업체별로는 빅 3중 크라이슬러의 판매신장세가 두드러졌으며, 외국업체도 양호한 실적을 기록하였다. GM의 9월 판매량은 전년 동월비 12.8%가 감소하였으며, 포드와 크라이슬러는 3.2%와 18%가 증가하였다. 일본 자동차 업체 중에서는 도요타의 판매가 4.3% 증가했고 혼다와 닛산도 각각 15.9%와 9.7%가 증가했다. 한편 유럽업체중에서는 금년 1~9월중 폴크스바겐의 판매가 전년 동기비 1.6% 감소한 반면 고급차의 대명사인 BMW의 판매는 동기간중 17%가 증가하였다.)

이와 같이 미국시장에서의 자동차 판매가 호조를 보이고 있으나, 국내 업체의 판매 실적은 3년만에 처음으로 감소하였다. 현대·기아·대우 등 국내 자동차 3사의 9월 미국시

장 판매실적은 4만 9,079대로 전년 동기비 9%정도가 감소했다. 특히 판매신장세가 두드러졌던 현대·기아차의 판매는 4만 8,436대에 그쳐 3년여 만에 신장세를 마감하고 4.6%의 감소세로 돌아섰다. 그러나 금년 1~9월까지의 누적 판매실적은 42만 5,373대로 전년 동기비 13.6%가 증가했다. 9월중 판매를 업체별로 살펴 보면 현대차가 작년 판매 수준을 약간 하회한 반면 기아차는 지난해보다 판매가 8.8% 급락하였다. 또한 미국 현지법인이 파산 절차에 들어간 대우차도 지난해보다 75.8%나 감소한 643대만을 판매하는데 그쳤다.

(3) 뒷걸음질치고 있는 일본시장 판매

한국산 승용차의 일본내 판매가 지난 5월 426대로 최대치를 기록한 이후 계속 뒷걸음질치고 있다. 지난 8월 일본에서 판매된 한국산 승용차는 현대차 110대, 대우차 15대 등 모두 125대에 그쳐 지난 3월 이후 최저치를 기록했다. 그 결과 8월 일본 수입차시장(1만3천592대)에서 한국산 승용차의 점유율은 0.9%에 그쳐 그동안 유지했던 1%선이 무너졌다.

금년 1~8월중 일본시장에서 판매된 한국산 승용차는 상반기중의 현대차판매호조로 1천 806대를 기록하여 전년 동기보다 102%가 증가했다. 업체별로는 현대차 1천 582대, 대우차 204대, 쌍용차 19대, 기아차 1대 등의 실적을 기록하였다

이와 같이 국내 자동차업체의 선진국시장 판매가 불안한 가운데 선진국 소비자들은 차량의 가치를 평가하는데 있어서 신차의 경우 판매후 서비스, 가격, 딜러의 명성, 제품특징, 브랜드, 지불조건, 주문/배송기간 등을 우선시하고 있으며, 중고차의 경우 판매후 서비스, 딜러의 명성, 가격, 브랜드, 제품특징, 지불조건, 주문/배송기간 등을 우선시하고 있는 것

1) BMW는 최근 판매가 증가하자 2007년까지 생산량 130만대로 확대할 계획임. BMW는 현재의 공급차질 문제를 해결하기 위해 2005년 가동에 들어갈 15만대 생산규모의 라이프치히 신규공장 외에 미국 남캐롤라이나공장의 생산능력을 확충할 계획임.

으로 나타났다.

한편 중국이 자동차생산 대국으로 서서히 부상하고 있는 가운데 동남아시아에서의 생산도 다시 증가할 전망이다. 태국, 인도네시아, 말레이시아, 필리핀의 동남아 4개국에서의 자동차(승용차와 트럭)생산은 지난해의 128만대에서 2006년에는 196만대로 증가할 전망이며, 이중 60만대가 수출될 예정이다. 국별로는 태국의 생산규모가 45만 9,000대에서 94만대로 증가할 전망이며, 이중 50만대가 수출되어 동남아 전체 수출물량의 83%를 점유할 예정이다. 이들 4개국 시장에서의 수요는 지난해의 107만대에서 2006년에 140만대로 증가할 전망이며, 이는 경제위기로 수요가 대폭 감소하였던 1998년의 48만 1,000대를 크게 상회하는 수준이다. 지난해 동남아 4개국의 자동차수요는 경제위기 이전의 최고 수준인 1996년의 74%를 기록하였다. 지난해 국별 수요는 말레이시아가 39만 6,000대로 수위를 차지하였으며, 태국과 인도네시아의 수요는 30만대를 하회하였고, 필리핀의 수요는 8만대에 그쳤다. 현지 업체별로는 말레이시아의 자동차업체인 프로톤과 페로두아가 지난해 동남아 4개국시장 판매의 30%를 차지하였으며, 도요타가 19%를 차지하였다.

2. 해외 자동차업체의 비전과 혁신전략

(1) 도요타의 'Global Vision 2010'

세계 최고의 경쟁력을 자랑하는 도요타자동차는 최근 'Global Vision 2010'을 수립하여 2010년까지 세계시장 점유율을 15%까지 끌어 올린다는 야심찬 계획을 추진하고 있다.²⁾ 현재 도요타의 주력 판매시장은 미국과 일본으로 이들 시장의존도가 79%에 달하고 있다.

2) 2001년 세계시장 점유율은 GM 14.9%, 포드 12.8%, 도요타 9.9%를 기록함.

도요타는 200억 달러의 보유 현금을 바탕으로 성장 잠재력이 큰 중국과 인도시장을 적극 개척하는 한편 2001년 190만대를 기록한 미국내 판매가 200만대를 넘어설 경우 5번째의 현지 공장을 신설할 계획이다. 도요타의 미국시장 점유율은 현재 11%를 기록하고 있으며, 최근까지 미국에서 생산한 자동차 대수가 1,000만대를 넘어섰다.

한편 도요타는 빅 3가 현지 공장을 폐쇄하고 있는 것과는 달리 캐나다에서의 생산기반을 강화하고 있다. 도요타는 캐나다 케임브리지 공장의 생산능력을 현재의 20만대에서 25만대로 확충할 계획이다. 도요타는 새롭게 디자인한 코롤라와 신형 Matrix 모델을 출시하는 한편 일본 이외의 지역에서는 최초로 고급차인 렉서스를 현지 생산할 계획이다. 이와 같이 일본 자동차업체의 캐나다 현지생산이 증가하면서 그 동안 캐나다 자동차생산의 100%를 점유하였던 빅 3의 점유율은 최근 65%수준으로 하락하였다.

(2) 도요타의 혁신전략

도요타의 혁신전략은 범세계적인 표준 생산시스템으로 자리잡은 린(Lean)생산방식과 도요타를 세계 최고의 자동차업체로 끌어올릴 수 있었던 혁신 클러스터 전략 및 신차종 개발과 신시장개척 전략으로 구분하여 살펴볼 수 있다.

1) 도요타의 생산방식

도요타자동차는 연구소와 부품업체들의 협조를 받아 'CCC21(Construction of Cost Competitiveness 21)'이라는 비용절감운동을 전개하고 있다. 이 운동은 2000년 7월에 차체와 엔진 등 주요 부품의 생산비용을 30%씩 줄여 총 10조원을 절감하자는 계획 아래 시작되었다. 부품업체들도 기능이나 지역별로 연구회를 만들어 품질개선과 비용절감에 적극 동참

하고 있다. 그 동안 도요타의 경쟁력은 도요타생산방식으로 불리는 린 생산방식에 의해 유지되어 왔다. 자동차는 2만개 이상의 부품이 결합된 제품으로 어느 하나라도 결함이 있을 경우 문제를 유발하게 되며, 여기서 매개체 역할을 하는 것이 생산방식이다. 도요타가 개발한 린생산방식은 적기부품조달(JIT)과 간판생산방식으로 요약할 수 있으며, 필요한 것을 필요한 때, 필요한 양만큼 생산하는 것이 적기납품이다. 또한 기계에 모든 것을 맡기지 않고 공정에 문제가 있으면 누구든지 생산라인을 곧바로 정지시키는 것이 '간판'방식이다.

2) 도요타의 혁신 클러스터

도요타와 부품업체가 린생산방식을 공유하면서 서로 인접하여 클러스터를 형성하고 있는 점도 도요타의 혁신에 기여하고 있다. 이와 같이 동일한 지역에 생산설비가 집적화됨으로써 협력업체간에 대화가 활발해져 상호 이해의 폭이 넓어지면서 물류비용과 부품재고가 감소하였다. 조립업체와 부품업체간의 거리는 생산성에 상당한 영향을 미친다는 연구결과에서 나타났듯이 협력업체간의 빈번한 접촉은 재고와 제품결합의 축소 및 신제품개발 기간의 단축이라는 긍정적인 효과를 발휘할 수 있다. 이러한 클러스터의 위력은 신기술개발에서 더욱 크게 나타나고 있다. 연구소와 부품회사 등 클러스터 구성원들은 동일한 언어를 사용해야 낭비를 제거하고 품질을 개선시킬 수 있다. 또한 시시각각 변화하는 시장의 요구에 신속히 대응하려면 완성차업체와 부품업체가 일정한 지역에 모여 있어야 한다. 조립업체와 부품업체간의 거리가 멀수록 의사소통이 어렵기 때문이다.³⁾ 특히 도요

타만 사용하는 전용부품은 설계 단계부터 부품회사와의 끊임없는 대화가 필요하기 때문에 전용부품업체가 도요타공장에 인접해 있다.

3) 도요타의 신차종 개발 전략

도요타는 신차 개발시 부품회사 전문가를 참여시키는 게스트(guest)엔지니어링을 실시하고 있다. 공동작업 기간은 기술수준 등에 따라 다르나 부품업체 전문인력의 참여범위는 점차 확대되고 있다. 도요타는 젊은 소비계층을 공략하기 위해 새로운 브랜드인 Scion을 개발하여 내년에 출시할 계획이다. 틈새시장 목표 모델인 Scion은 6,300만명에 달하는 미국 X-Y 세대 계층을 대상으로 100만대 이상을 판매할 계획이다. 초기 출시모델은 일본시장에서 "Youth" 승용차로 불리는 작은 박스형의 유틸리티차량으로 도요타는 항공기의 블랙박스에서 힌트를 얻어 "bB"란 별명으로 부르고 있다. 도요타는 최근 출시한 소형해치백 승용차인 Matrix와 함께 Scion이 미국 젊은 소비계층의 관심을 끌 수 있을 것으로 기대하고 있으며, 인터넷을 통해서도 판매할 계획이다.

4) 도요타의 신시장 개척

도요타를 비롯한 일본업체들의 미국 현지 생산 강화로 1983년 1%에 불과하였던 일본현지업체의 미국내 생산점유율은 1989년에 9%로 증가한 후 1991년에는 15%로 상승하였으며, 지난해에는 19%를 기록하였다. 전술한 바와 같이 북미시장 공략을 강화하고 있는 도요타는 중국 최대의 자동차업체인 FAW와 합작으로 2010년까지 연 40만대의 승용차를 공동 생산할 계획이다. 동 합작사업은 도요타가 12억 7,000만 달러를 투자하고 FAW는 도요타의 중국내 또 다른 협력사인 텐진자동차의 의결권 주식을 인수하는 형태로 추진될 계획

3) 이러한 점을 고려하여 최근 GM은 브라질공장을 핵심부품업체가 공장 양쪽에 도열해 있는 형태인 소쉬콘도미니엄단지를 조성하여 건설하고 있음.

이다.4) 양사는 2003년 중반부터 FAW의 텐진 공장에서 연산 10만대의 소형차(Mini)를 생산할 계획이며, 스포츠유틸리티 차량은 FAW의 장춘공장에서 2003년 하반기부터 연 1만~2만대를 생산할 계획이다. 양사는 2005년경부터는 중대형 고급승용차를 텐진 공장에서 생산할 계획이며, 생산물량은 연 5만대로 예상하고 있다.

이와 같은 도요타의 중국시장 진출 강화로 중국자동차산업의 경쟁구조가 변화할 전망이다. 현재 FAW는 폴크스바겐과 합작투자를 체결하고 있으며, 폴크스바겐은 FAW의 경쟁사인 상하이자동차와 합작하고 있다. 이에 따라 FAW가 향후 어떠한 경쟁전략을 전개할 것인가가 초미의 관심사로 부상하고 있다. 그동안 폴크스바겐이 중국시장을 지배해 왔으나, 최근 경쟁이 심화되면서 지난 18개월간 폴크스바겐의 중국시장 점유율은 10% 포인트가 하락한 43.7%를 기록하고 있기 때문이다. 텐진자동차 역시 지난 2년간 기술의 낙후와 경쟁사의 저가신차 모델 출시로 인해 시장 점유율이 10.6%로 하락한 상태이다.

〈표 1〉 중국 진출 주요 업체 현황

업체	모델	현지합작사	2002. 1/4분기생산
폴크스바겐	Jetta, Passat, Polo	상하이 폴크스바겐 FAW-폴크스바겐	77,218
G M	Buick Century Buick GL8(미니밴) Buick Sail(컴팩트)	상하이 GM	18,659
혼 다	Odyssey, 어코드	광주우 혼다	11,848
포드(예정)	Ikon(컴팩트)	장안 포드	n.a

자료 : 중국자동차 제조협회

주 : 포드는 2003년에 3만대를 생산할 계획

4) 도요타는 텐진자동차와 50:50의 합작투자를 체결하고 있으며, 금번 계약에서 FAW는 1억 7,200만 달러에 텐진자동차의 주식 50.98%를 인수하기로 합의함. 동 공장에서는 금년 10월부터 중형승용차를 연 5만대 생산할 계획이다.

(2) 르노·닛산의 비전 및 혁신 전략

1) 닛산의 '닛산 180' 비전

닛산자동차는 향후 3년간 28개 이상의 신차종을 개발하여 2004년까지 전세계 판매를 100만대 이상 증대할 계획이다. 닛산은 매출액 대비 영업이익률을 세계 최고수준인 8% 이상으로 끌어올리고, 자동차사업 부문의 실질채무를 없앤다는 계획 아래 다음과 같은 전략을 모색하고 있다. 첫째, 단순·명확한 중장기 계획의 수립, 둘째, 사업 우선순위에 따른 계획의 점진적 달성, 셋째, 권한과 책임의 명확화, 넷째, 대화의 활성화, 다섯째, 권한 이양 등이다.

닛산은 그 동안의 구조조정 성과를 바탕으로 신차종개발과 중국시장 진출을 강화할 계획이다. 닛산은 최근 중국시장 진출을 확대하기 위해 북경동흥자동차와 합작투자를 체결하였다. 양사는 4억 1,000만 달러를 투자하여 2004년부터 연산 15만대의 승용차를 생산할 계획이다. 양사는 중국내 동흥의 광둥과 후베이공장을 활용하여 닛산의 세피로와 서니 모델을 생산할 예정이다.

2) 르노의 혁신 전략

미셸린과 함께 프랑스를 대표하는 자동차업체인 르노자동차는 2차 세계대전 직후 창업자를 포함한 경영진들의 친나치 활동을 이유로 국유화된 후 민영화를 점진적으로 추진한 결과 현재 프랑스정부의 지분은 25%에 이르고 있으나 정부는 르노의 경영에 일체 간여하지 않고 있다. 대신 프랑스정부는 일정수준의 지분을 유지함으로써 외국 자동차업체의 적대적 매수를 방지하는 역할을 하고 있다. 국영기업 체제하에서 르노의 경영실적은 썩 좋은 편은 아니었다. 그 결과 혁신이 부진하여 신차종 개발이나 신시장의 개척에 뒤떨어질 수 밖에 없었다. 그러나 민영화 이

후 경영실적이 개선되기 시작하여 한때 세계 최고의 기술수준을 보유했던 닛산을 전격 인수한데 이어 우리의 삼성자동차를 인수하였다. 이러한 외국기업 인수를 통해 시장과 기술기반을 강화한 르노는 최근 혁신에 박차를 가하고 있다. 이러한 르노의 혁신은 파리 시외곽에 위치한 르노기술혁신센터를 중심으로 이루어지고 있다.

동 센터는 상근 인력만 8,000명에 이르는 거대한 연구조직이다. 센터의 입구에는 최근 르노가 개발한 중대형 승용차의 모델이 놓여있고, 센터 내외부에서의 사진 촬영은 엄격히 금지할 정도로 보안에 철저한 신경을 쓰고 있다. 기술센터의 핵이라 할 수 있는 디자인센터는 첨단기술을 사용하여 신차를 디자인하고 있다. 디자인센터의 입구에 위치한 브리핑룸은 센터방문 인사들에 대한 프레젠테이션과 자체 기술전문인력들의 토론의 장으로 활용되고 있다. 30여명정도가 들어갈 수 있는 룸 전면에는 일반 스크린 3개를 합쳐서 만든 대형 스크린이 설치되어 있으며, 르노가 생산하는 모든 승용차 모델을 3차원 그래픽으로 재현할 수 있다. 르노는 동 설비를 활용하여 신차를 신속히 개발하는 한편 외부 전문업체와 알루미늄 차체의 개발 등을 추진하고 있다.

르노는 디자인과 신차개발 능력을 강화하기 위해 전문인력을 충원하고 있으며, 선발기준은 천부적인 재질, 우수한 드로잉 능력과 공동작업 가능성에 두고 있으며, 학력은 불문에 부치고 있다. 결국 르노는 기업인수를 통해 아시아 등 신시장을 개척하는 동시에 외부 자원을 활용하여 신차개발 능력을 배양하는 혁신전략을 운용하고 있다.

(3) GM과 벤츠의 품질혁신 전략

GM은 2~3년내에 일본 자동차업체의 품질

수준을 달성한다는 목표를 수립하는 등 품질향상에 노력하고 있다. GM은 도요타와 혼다를 따라잡기 위해 지속적인 품질개선 노력을 기울인 결과 J.D. Power and Association이 평가한 초기품질평가(IQS)에서 미국업체로는 처음으로 3위를 차지하였다. GM은 이에 만족하지 않고 장기적인 내구성과 신뢰성면에서도 일본업체를 따라 잡겠다는 야심찬 계획을 강구하고 있다. GM의 경영진은 일반 소비자들이 GM 차종의 품질이 향상된 것을 느끼기에는 약 5년이 소요될 것으로 평가하면서 인내심을 가지고 지속적인 품질개선 노력을 강화할 것이라고 강조하고 있다. 또한 GM의 경영진은 생산 차종의 다양화와 미국내 생산을 확대하고 있는 도요타와 혼다 역시 그 동안 빅 3가 경험했던 품질 문제에 직면할 가능성이 높다고 평가하고 있다. 더불어 그 동안 GM이 실시해 온 근로자 품질개선 교육훈련이 결실을 맺어 품질문제 개선에 필요한 시간을 반감시켰으며, 앞으로도 지속적인 개선 노력에 의해 문제 해결시간을 또 다시 반감할 것이라고 피력하였다. 이러한 품질개선 노력의 결과로 GM의 보증 비용이 대폭 절감되었으며 재무구조 개선에 기여하고 있다.

GM은 품질개선과 함께 공정혁신을 가속화하고 있다. Lordstown 공장의 경우 1993년에 린생산 방식을 응용한 유연성과 스피드를 강조하는 애자일 생산방식을 도입운용한 결과 리드타임이 38%, 재고가 48%, 생산에 필요한 공장면적을 27% 축소할 수 있었다. GM을 비롯한 미국의 빅 3가 채택하고 있는 애자일 생산방식은 비즈니스 프로세스 전 단계에 걸친 IT접목, 지속적인 리엔지니어링, 근로자의 유연성 제고, 사업 단위 및 공급업체간의 협력 강화, 정부의 간접적인 지원을 기본 여건으로 하고 있다. 이러한 애자일생산시스템은 짧은 리드타임을 바탕으로 고품질의 무결함

제품을 생산할 수 있는 능력을 부여해 주고 있다.

세계 최고의 품질을 자랑하던 벤츠가 품질 문제에 직면해 있다. 벤츠는 1990년대 초에 엔지니어링중심의 전략을 고객만족 전략으로 전환하여 A 클래스 등 소형의 저가 모델을 생산한 결과 1993년 이후 동모델의 판매가 배증한 100만대를 넘어섰고 순익도 증가하였으나, 소비자들로부터 전반적인 브랜드품질이 저하되었다는 평가를 받게되었다. 벤츠의 A 클래스는 1998년의 전복 사고 이후 시장에서 일시 퇴출된 바 있으며, 스포츠 유틸리티 차량으로 개발한 M 클래스도 내장이 좋지 않다는 평가를 받고 있다. 이러한 브랜드 품질 저하 문제에 봉착한 벤츠는 최근 차종의 고급화 등 품질개선에 박차를 가하고 있다.

(4) 아우디의 혁신 전략

폴크스바겐의 자회사인 아우디는 고객의 욕구를 최대한 충족시키기 위한 일환으로 고객의 감성을 사로잡는다는 취지 아래 500개 부품을 향처리하고 있다. 아우디는 인간에게 최상의 감각적인 만족을 제공하는 데 경영목표를 두고 있다. 이를 위해 아우디는 독일 뮌헨 북쪽에 위치한 본사내에 인간감성 센터를 설립하여 후각팀(Nose Team), 감촉팀(Haptic Team), 소음팀(Noise Team)의 조직을 운영중에 있다. 이들 팀은 그 동안의 자동차=품질이라는 기존 관념에서 벗어나 자동차=느낌이란 새로운 개념을 창조하기 위해 다양한 아이디어를 활용하고 있다. 일 예로 후각팀이 하는 업무는 자동차 내부의 냄새를 일정하게 유지하는 것이다. 차 안에서 나는 불쾌한 냄새를 없애고, 아우디 특유의 향기가 나도록 관리하고 있다. 후각팀은 차량 내부에 들어가는 500개 부품의 냄새를 과학적으로 분석한 후 인간이 혐오하는 냄새를 뱀어내는 부품은 아예

납품을 받지 않도록 통제하고 있다.

감촉팀은 승객이 버튼이나 핸들, 변속 기어를 만졌을 때 느끼는 감촉을 분석하는 조직이다. 감촉팀은 고객들이 차량에 장치되어 있는 다양한 버튼을 누를 때 순간적으로 제대로 기능이 작동하는지 확인하고 싶어한다는 점을 고려하여 연구를 수행하고 있다. 가령 버튼을 눌렀을 경우 램프에 불이 들어온다든지 아니면 특정의 소리가 나와만 운전자가 비로소 안심하게 되는데, 감촉팀은 이런 심리적 효과를 극대화할 수 있는 기법과 서비스를 연구하고 있다. 감촉팀은 고객이 차량 내부에 장착된 플라스틱이나 가죽 시트를 만져 보고 촉촉한 질감이나 고급스런 느낌을 갖지 못하면 그 차는 실패작이라고 평가하고 있다.

이와 관련하여 최근 미국내에서 실시된 차량내부디자인 평가에서는 독일과 일본의 업체들이 상위권을 차지하였으며, 국내업체로는 현대자동차가 9위에 등재되었다. 업체별 순위를 살펴 보면 BMW, 포르쉐, 폴크스바겐, 도요타, 혼다, 님러크라이슬러, 포드, GM, 현대, 미쓰비시의 순으로 나타났으며, 아우디의 모기업인 폴크스바겐이 3위에 등재된 것도 이러한 노력의 결과로 평가할 수 있다.

한편 소음팀의 목표는 소음이 전혀 없는 차를 만들기보다는 가속 페달을 밟을 때 나오는 적절한 엔진음이 운전자를 흥분시킬 수 있는 그런 차를 만드는데 두고 있다. 따라서 소음팀은 조용하지만 엔진의 숨결이 느껴지도록 차량 소음을 통제하는 임무를 맡고 있다. 결국 아우디자동차는 미래 경영의 관건이 얼마나 인간친화적인 자동차를 만드느냐에 달려있다는 점을 고려하여 혁신을 가속화하고 있다.

(5) 국내 진출 외국 자동차업체의 전략

현대기아자동차가 세계 5위의 자동차생산

업체로 도약하기 위한 목표 달성을 위해 신차종개발과 세계화를 추진하고 있는 가운데 IMF 관리 체제 이후 국내에 진출한 GM과 르노는 국내시장 점유율의 확대와 국내 자원을 활용한 신차종개발에 박차를 가하고 있다.

1) GM·대우

GM대우차는 최근 국내시장에서 현대자동차와 승부하기 위해선 무엇보다 부족한 차종을 확보하는 일이 시급하다며 최근 판매 증가율이 가장 높은 스포츠 유틸리티 차량을 조기에 개발해 시판하겠다고 계획을 발표하였다. GM대우차는 회사 출범 직후 배기량 1500cc급 신차 'J200'과 2500cc급 매그너스 신형 모델을 잇따라 출시하고, GM의 기술력을 도입해 고급 대형 승용차를 개발할 계획이다. GM의 경영진은 금년에 대우차가 출시한 소형차 '칼로스'는 대우차가 GM의 다른 계열사보다 상대적으로 빠르고 저렴한 비용으로 자동차를 개발할 수 있음을 입증했다고 평가하면서 대우차를 아시아지역의 연구개발 기지로 활용할 계획에는 변함이 없다고 강조했다. 결국 GM대우는 국내에서 소형차를 개발·생산하는 한편 GM의 기술을 도입하여 SUV를 개발하여 내수시장을 공략할 전망이다.

2) 르노·삼성

르노삼성은 성장기반을 구축하기 위해 향후 3년간 매년 1200억원씩 총 3600억원을 투자할 계획이다. 르노삼성은 기존의 SM 모델 외에 제 3의 새로운 모델을 출시하기 위한 연구개발을 확대하고, 신규시장공략과 수출증대를 위해 제 4의 모델 개발에도 착수하기로 결정했다. 르노삼성이 모색하고 있는 제 3의 모델은 SM5급의 신형 중대형 승용차이며, 제 4의 모델은 RV(레저용차량)인 것으로 알려졌다. 신차종 개발을 위해 르노삼성은 연구개발

을 확대할 계획이며, 새로운 모델은 르노·닛산차의 최신형 얼라이언스 플랫폼을 공유하여 2004년쯤에 출시할 계획이다.

한편 르노삼성은 중장기 계획과 관련하여 2003년부터 2005년까지는 양적성장을 이루고 본격적인 수출에 나설 계획이며, 2010년에 연산 50만대의 생산체제를 갖춘 뒤 절반은 내수시장에, 나머지 절반은 수출할 계획이다. 이러한 장기 계획 하에 르노삼성이 계획하고 있는 향후 발전전략의 핵심은 기존에 생산하지 못하는 부문의 자동차는 프랑스 르노로부터 직접 수입, 판매한다는 것이다. 결국 국내 진출 외국 완성차업체는 국내기술과 자사 보유기술을 결합하여 신차를 개발하고 수입을 포함한 내수시장 위주의 판매 전략을 운용할 전망이다.

3. 주요 타이어업체의 혁신 전략

세계 주요 타이어업체의 영업실적이 그 동안의 비용절감 및 경영 합리화 노력과 원자재 가격의 하락으로 인해 점차 개선되고 있다. 이에 따라 타이어업체의 신제품 개발과 신공정개발투자가 증가하고 있다. 굳이언어는 제조공정의 효율성향상을 위한 투자를 확대하고 있으며, 제품개발 단계에서부터 다양한 공정 요인을 고려하고 있다. 굳이언어의 새로운 프로젝트 관리 시스템은 신제품개발 과정을 연구, 기술개발, 기본개발활동, 제품생산시작, 제품 생산·출시·고객피드백의 5단계로 구분하여 관리자들이 신속하고 효율적인 의사결정을 내리도록 지원하고 있다. 한편 굳이언어는 미국시장에서의 가격경쟁이 심화되자 판매인력에 대한 보상기준을 변경하였다. 굳이언어는 대형 유통업체에 대한 할인 판매를 사양하고, 타이어 판매 물량뿐 아니라 타이어당 매출을 기준으로 보너스를 지급하고 있다. 굳

이어는 판매인력이 고객과 특별 공급가격 계약을 체결할 경우 본사 '전송가격그룹'의 승인을 받도록 요구하고 있다.

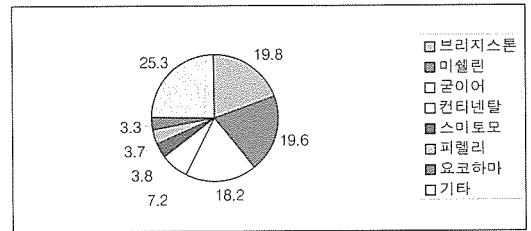
금년 상반기에 영업이익이 흑자로 돌아선 브리지스톤은 대형 타이어의 생산증대와 증가하고 있는 개도국수요를 충족시키기 위해 2억 4,800만 달러를 투자하기로 결정하였다. 브리지스톤은 일부 저가 타이어의 일본내 생산을 중단하는 대신 대형·고가 타이어의 생산을 증대할 계획이다. 브리지스톤은 태국, 인도네시아와 중국을 포함한 아시아와 폴란드 및 남미에서의 생산을 증대할 계획이다. 한편 브리지스톤은 포드와의 공급계약을 종식한 후 상대적으로 수익성이 높은 미국 소비자시장 판매를 강화하고 있다. 그 결과 금년 브리지스톤의 미국시장 판매액은 76억 달러에 달할 전망이다. 순이익은 5,000만 달러를 기록할 예정이다. 현재 브리지스톤은 총 매출에서 미국시장이 차지하는 비중이 40%에 달하고 있으며, 일본시장의 40%를 점유하고 있다. 이와 같이 브리지스톤이 소비자시장을 공략하고 있으나 미국의 자동차 보유자들이 대체용 타이어 구매시 최초 차량에 장착된 타이어 브랜드를 구매하는 비중이 1/3에 달해 큰 폭의 매출 신장은 기대하기 어려운 실정이다. 이에 따라 브리지스톤은 새로운 공급대상을 모색하고 있으며, 최근 닛산 ZX 스포츠카와 GM 새턴차량에 타이어를 공급하기로 합의하였다.

■ 미셸린의 혁신 전략

113년의 역사를 가진 세계 최대의 타이어 업체인 미셸린은 금년 영업이익이 전년비 7%

가 증가한 10억 달러를 상회할 것으로 예상하고 있다. 미셸린은 지난 수년간 정보화 조류에 부응하여 수익을 창출하려 노력하였으나, 최근에는 과거와 같이 기본에 충실한 영업으로 수익을 증대한다는 전략을 수립하여 운용하고 있다.

〈그림 2〉 세계 타이어시장 점유율(%)

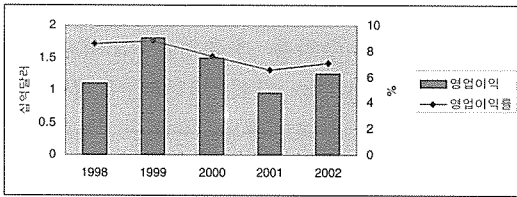


미셸린은 브리지스톤 및 굴이어와의 경쟁이 심화되자 높은 수익을 창출하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 미셸린의 최우선 목표는 세계 최대의 타이어기업으로서의 위상을 유지하면서 영업이익률을 10% 이상에서 유지하는 것이다. 그러나 첨단기술 개발을 위한 대규모 투자가 요구되고 완성차업체로부터의 가격 인하 압력이 가중되고 있는 상황에서 높은 수익률을 유지하기는 매우 어려운 실정이다. 특히 타이어의 안전에 대한 소비자의 관심이 고조되고 있어 소비자의 요구를 충족시키기 위한 신형 타이어의 개발 경쟁은 그 어느때보다 열기를 더해가고 있다.

미셸린은 최근 개최된 파리모터쇼에 신형 '런플랫' 타이어인 PAX를 출품하였다. 개당 가격이 140달러에 달하는 동 타이어는 핑크가 나더라도 200Km를 달릴수 있는 능력을 보유하고 있다. 미셸린의 경영진은 신형 타이어가 지난 2년간 감소해 온 영업이익을 만회하는데 기여할 것으로 예상하고 있다.

5) 10명으로 구성된 동 팀은 고객이 경쟁사의 인하가격을 제시하면서 판매가격의 인하를 요청해 올 경우 사실 여부를 확인하고, 고객이 제시한 가격에 타이어를 판매할 경우 수익을 창출할 수 있는지 여부를 검토하는 업무를 수행.

〈그림 3〉 미셸린의 경영 실적



최근 미셸린의 최고 경영자는 그 동안 비밀에 쌓여 온 미셸린의 경영을 소비자의 요구에 신속히 반응하고 주주들에게 보다 많은 정보를 제공한다는 차원에서 공개하고 있다. 미셸린은 자사 연구시설에서 진행되는 신제품의 디자인 프로세스단계에서부터 완성차업체의 전문가들이 참여할 수 있도록 허용하였다. 또한 주주들에게 기업 설명회를 주기적으로 개최하는 한편 애널리스트들이 자사 공장을 견학할 수 있도록 허용하였다. 나아가 새로운 협조적인 노사관계도 모색하고 있다. 이와 같이 미셸린은 프랑스로부터 영미식 주주관계와 경영기법을 도입하기 시작하였다.

한편 미셸린은 10%이상의 영업이익을 실현하기 위해 지속적인 혁신을 추진하고 있다. 미셸린은 현재 업계 최고 수준인 총매출의 4%를 연구개발에 투자하고 있다. 미셸린은 지난해 말부터 운항을 재개한 콩코드기용 신형 타이어와 미국 우주왕복선용 타이어도 개발중이다. 미셸린은 1946년에 업계 최초로 레이디얼 타이어를 출시한 바와 같이 기술우위를 바탕으로 업계 최초로 런플랫타이어의 대중화를 서두르고 있다. 브리지스톤도 미셸린보다 30% 저렴한 가격에 런플랫 타이어를 공급하고 있으나, 완성차업체들은 프리미엄을 지불하면서 미셸린타이어를 장착하고 있다. 미셸린이 개발한 PAX는 내부링이 겔로 채워져 있어 운전자들이 타이어의 펑크를 감지하지 못할 수 있으나, 내장된 압력모니터링 시스템이 이를 운전자에게 통보하여 속도를 시

속 80Km로 줄일 수 있도록 유도하고 있다. 이미 PAX는 르노의 Scenic 미니밴에 장착되어 있으며, 아우디 A8모델과 캐딜락 고급모델에 장착될 예정이다. 이와 같은 신제품개발과 함께 미셸린은 고가품을 중심으로 판매제품을 재편하고 있다. 미셸린은 GM유럽과 피아트에 납품을 중단하는 대신 BMW에 스포츠유틸리티 차량용 타이어를 공급할 계획이다. 미셸린이 공급할 예정인 20인치 고성능 타이어인 Diamaris는 범용 타이어보다 가격이 2배 이상 비싸나 일반 타이어의 평균 매출증가율 2%를 크게 상회하는 연평균 10% 이상의 매출 신장률을 기록하고 있다. 그 결과 미셸린의 프리미엄 타이어 판매 비중은 1998년의 30%에서 최근에는 44%로 증가하였다.

한편 화이어스톤 타이어의 리콜에 따라 지난해 타이어 가격이 6% 상승하였으나 미셸린은 브랜드 이미지를 제고하여 시장 점유율을 증대할 수 있었다. 화이어스톤 사태 이후 미셸린은 안전을 강조하는 광고를 강화하였으며, 그 결과 미국내 미셸린 브랜드인 B. F. 굤리치와 유니로열을 포함한 미셸린사 제품의 시장점유율은 3% 포인트가 증가한 25%에 달하고 있다. 이와 같이 미셸린은 고가 제품을 공급하면서 시장 점유율을 확대하고 있으며, 이러한 추세를 유지하기 위해 서비스를 강화할 계획이다. 이와 함께 미셸린은 글로벌 경영의 차원에서 중국시장 진출을 강화하고 있다. 미셸린은 중국시장에서 과적으로 인한 타이어 펑크가 잦다는 점을 고려하여 중국내에서 일반적으로 판매되고 있는 타이어보다 3배 이상 비싸지만 하중을 잘 견디는 레이디얼타이어를 판매하여 성공을 거두고 있다. 미셸린은 지난해에 상해타이어와 1억 4,300만 달러의 합작투자를 체결하였으며, 중국 교체용타이어시장의 30%를 점유하는 중국 최대의 타이어판매업체로 부상하였다.

4. 시사점

자동차내수와 수출에 빨간불이 켜진 가운데 국내 자동차업계가 경쟁력을 유지·강화해 나가기 위해서는 혁신(Innovation)을 가속화하여야 한다. 이미 선진국 자동차업체들은 21세기의 비전을 설정한 후 이의 달성을 위한 혁신전략을 수립·운영하고 있다. 이러한 혁신전략은 전통적으로 신차종개발과 신공정개발에 초점을 맞춰 왔으나, 최근에는 새로운 서비스의 개발, 신시장 개척, 새로운 공급원의 발굴과 조직구조의 재편 등 대상 범위를 확대하고 있다.

선진국 자동차업체들은 세계 자동차 수요가 둔화될 조짐을 보이자 제품과 지역시장에서의 새로운 경쟁 전략 마련에 부심하고 있다. 선진국 완성차업체들은 선진국시장에서의 소득구조의 양극화 현상과 개도국시장에서의 수요 증가에 대비하여 신형 고급차와 소형차의 개발을 강화하고 있으며, 이에 따른 부품의 고급화도 이루어지고 있다. 선진국 완성차업체들은 다양한 소비자 욕구에 부응하여 차종별 외형과 성능의 차별화를 확대하고 있다. 또한 이들 업체들은 생산 차종의 다양화와 함께 플랫폼 수를 축소하여 규모의 경제 효과를 도모하고 있으며, 부품의 글로벌 조달을 통해 비용을 절감하고 있다. 더불어 안전기준의 강화에 따라 신기술 개발, 품질 향상 및 신소재 개발 등을 위해 보완적인 기능을 보유한 업체와 전략적 제휴를 체결하고 있다. 특히 자동차업체의 신기술개발은 소비자와 부품업체가 적극 참여하는 Design-in과 게스트 엔지니어링 방식으로 추진되고 있다. 이와 같이 완성차업체의 제품개발 전략이 변화하면서 부품생산구조도 변화하고 있다.

최근 미국내 부품업체를 대상으로 실시한 설문 조사 결과 정보 및 엔터테인먼트 관련

부품의 수요가 큰 폭으로 증가하고 있는 것으로 나타났으며, 차체관련 전장품, 승차감과 편의성관련 부품, 안전관련 부품, 파워트레인, 새시 및 서스펜션 부품의 수요가 그 뒤를 이었다.

〈표 2〉 주요국의 자동차 수입관세 현황

	승용차(HS8703)	상용차(HS8702, 8704)
미 국	2.5	0.7~25
일 본	0	0
E U	10	3.7~22
호 주	15	5
캐 나 다	6.1	6.1
중 국	43.8~50.7	45~65
브 라 질	35	35
멕시코	20	20
칠 레	7	7
태 국	80	30~80
인도네시아	5~80	5~50
말레이시아	140~300	42~200
필 리 핀	20	20
러 시 아	25	10~20
대 만	29	30~40

한편 선진국 자동차업체의 신차종개발에서 나타나고 있는 특징으로는 우선복고풍 및 군사용 차량의 외형을 닮은 자동차의 개발이 증가하고 있는 점이다. 미국의 테러사태 이후 이러한 현상이 두드러지고 있는데, 크라이슬러의 PT 크루저와 폭스바겐의 뉴비틀을 대표적인 모델로 들 수 있으며, 새로이 출시되고 있는 SUV 차량에서도 이러한 특징을 발견할 수 있다. 두 번째로 고소득 계층을 목표로 한 고급 차종의 개발이다. 세 번째로 연비가 높고 공해를 유발하지 않으면서 안전한 자동차의 개발이다.

벤츠는 향후 2년간 편의성과 안락함을 강조한 26만 달러짜리 리무진인 Maybach을 포

함하여 12개 고급 모델을 출시할 계획이다. 폭스바겐도 대중차 생산에서 벗어나 8만 5,000달러짜리 신형대형승용차 모델을 출시하였으며, BMW는 고급형 소형승용차인 Mini Cooper를 새로이 출시하였다. 1960년대에 7년간 미국시장에서 판매되다 환경규제로 인해 퇴출되었던 미니 모델은 전장이 뉴비틀보다도 30센티 가량 짧아 미국내 시판 모델중 가장 짧은 특징을 가지고 있다. 전세계 고급차 시장 점유율을 업체별·모델별로 살펴볼 때 벤츠의 E-클래스가 35%, BMW 5시리즈가 29%, 아우디 AG가 23%, 재규어 S가 8%, 렉서스 GS가 5%를 각각 차지하고 있다.

이와 같이 신차개발 경쟁이 가속화되고 있는 가운데 미국의 소비자들은 향후 구매선호 브랜드로 포드, 시보레와 도요타를 들었으며, 다음으로 혼다, GMC, 닷지, BMW, 렉서스, 아큐라와 닛산을 선정하였다. 미국의 소비자들은 포드와 시보레는 미국시장에서의 오랜 인지도 및 시장 침투율에 따라, 도요타와 혼다는 높은 품질과 최근의 판매증가에 따라, BMW와 렉서스는 미국소비자들의 동경의 대상이라는 점에서 선정하였다. 미국 소비자들은 연령별 지역별로 선호하는 브랜드가 상이한 것으로 나타났는데, 선호하는 수입차 브랜드로는 BMW, 렉서스, 벤츠가 선정되었으며, 30대 소비들이 BMW를 선정한 반면 40대 소비자들은 벤츠를 선정하였고, 고령층 소비자들은 빅 3의 고급 브랜드를 선호하였다.

지역별로는 뉴잉글랜드 지역의 소비자들은 도요타, 시보레, 포드, 혼다 브랜드를 선호하였고, 남부지역 소비자들은 포드, 도요타, 시보레, 혼다를 선호하였다. 중서부지역 소비자들은 시보레, 포드, GMC, 도요타, 닷지, 폰티악, 혼다를, 남부캘리포니아지역의 소비자들은 도요타, BMW, 렉서스, 포드, 혼다, 시보레, 벤츠를 선호하였다.

〈표 3〉 미국시장 판매 인기 차종

항 목	모 델	항 목	모 델
최 우수 시험 차량	BMW 530i	고급 스포츠세단	BMW 330i
운전의 흥미	수바루 Impreza WRX	소형 SUV	도요타 RAV4
가족용 차량	폭스바겐 Passat	중형 SUV	도요타 Highlander
소형차	혼다 Civic EX	픽업트럭	도요타 Tundra
환경 친화 차량	도요타 Prius	미니밴	혼다 오딧세이

자료 : Consumer Reports

최근 1~2년 동안 과도한 투자부담으로 수소연료전지 차량과 저연비 차량 개발이 주춤했었으나 각국의 배출가스 규제와 석유연료 고갈에 대한 위기감이 높아지면서 다시 자동차회사들의 태도가 바뀌고 있다. 이와 같이 최근 환경과 연비에 대한 관심이 높아지면서 최근 개최된 파리모터쇼에서는 고연비와 무공해 차종이 선보였다. GM은 수소연료 컨셉트카 ‘하이-와이어’를 출품했는데 엔진, 변속기, 브레이크 등 기계장치를 전자장치로 바꿨으며, 동력은 수소를 전기로 바꾸는 수소연료전지에서 얻는다. 꿈의 연료로 불리워 온 수소연료전지 차량은 배기가스가 없으며 산소와 수소가 결합되면서 물만 배출되는 무공해 차량이다. 또한 이 차의 운전은 엑스-드라이브(X-Drive)라는 전자오락기 같은 장치를 사용하고 있다. 더불어 GM은 2004년에 미국시장에 내연기관엔진과 전기모터를 동시에 사용하는 하이브리드형 픽업 트럭을 출시할 예정이다. 이미 도요타는 하이브리드형 차량을 출시하여 성과를 거두고 있다.

르노는 환경친화형 컨셉트카인 ‘엘립세’를 선보였다. 1.2ℓ 커먼레일 터보디젤엔진을 탑재한 이 차는 주행 km당 85g의 이산화탄소만

을 배출한다. 르노는 또한 미니벤 칸구의 하이브리드형 차도 선보였다. 르노는 현재 닛산과 공동으로 수소연료전지 차량을 개발 중이다. 포드는 유럽에서 푸조와 공동 개발한 ‘피에스타’ 스리도어형을 풀폼했는데 휘발유 1ℓ로 27km를 달릴 수 있다. 시트로엥이 출품한 초저공해 양산차 C3 플루리엘은 주행 km당 110g의 탄소화합물만 배출한다. GM의 연구·개발 및 기획담당 부사장은 최근 2010년에서 2020년 사이에 수소연료전지 차가 세계적으로 수백만대씩 팔릴 것으로 전망한 바 있다.

한편 자동차산업내 거래구조가 수직통합적인 구조에서 수평통합적인 구조로 변화하면서 대형 계열부품업체의 분사화가 이루어지고 있으며, 부품의 글로벌 소싱 및 외주생산이 증가하고 있다. 완성차업체들은 비용절감을 위해 새로운 공급원을 발굴하는 한편 생산라인의 공유를 통해 생산효율성을 제고해 나가고 있다. 이와 같이 부품거래구조 및 생산구조가 변화하고 있는 가운데 자동차 부품업체들은 미국의 빅 3보다는 일본 완성차업체와의 협업을 선호하는 것으로 나타났다. Planning Perspective사의 조사 결과에 따르면 부품업체들은 신뢰수준, 최신 엔지니어링기술의 적용, 수익성과 비용 및 품질 측면에서 미국의 빅 3보다 일본완성차업체들을 협력대상으로 선호하고 있다. 최근 완성차업체들의 부품업체에 대한 가격인하 압력이 가중되고 있으나, 일본업체들은 일관되고 협조적인 차원에서 가격인하를 요구하고 있어 부품업체들의 호감을 사고 있다.

한편 자동차 부품업체들은 자동차 조립에서 차지하는 전자부품의 비중이 증가하고 있으나, 동 부품생산을 위한 신규 설비투자보다는 생산 전문화와 투자비용의 절감을 위해 외부 전문업체로부터 외주생산을 확대하고

〈표 4〉 스즈끼자동차의 일본내 계약생산 현황(생산설비 공유)

	2000	2001	2002.1-7
마즈다 소형차	41,0212	39,095	27,605
시보레 MW	103	893	270
시보레 크루즈		3,445	6,627
닛산 모코			20,050
합 계	41,315	43,433	54,556
총생산대비 비중	4.6	4.8	9.1

있다. 프랑스 유수의 자동차부품업체인 발레오(Valeo)는 전자부품계약생산(EMS)업체인 미국 자빌(Jabil)사로부터 3년간 전자부품을 계약생산하기로 합의하였으며, 자빌은 발레오의 프랑스 및 독일 전자부품공장을 각각 인수할 계획이다. 볼레오는 스위치, 감지시스템 및 회로기판의 생산을 자빌에 이관하는 한편 자빌은 이들 부품을 멕시코 자사공장에서도 생산할 계획이다. 발레오는 이들 부품의 디자인과 개발 역량을 강화함으로써 경쟁사와 차별화를 이루어 나갈 계획이다. 이러한 추세에 따라 국내 완성차업체중에서는 현대자동차가 소형차인 아토스와 비스토를 외주생산할 계획이다.

지금까지 살펴 본 바와 같이 전세계 자동차업계내에서의 구조개편이 지속적으로 이루어지고 있는 가운데 혁신을 통한 경쟁우위 확보경쟁이 가속화되고 있다. 특히 완성차업체의 혁신은 타이어업체를 포함한 부품업체의 혁신을 촉진하고 있다. 국내 자동차부품업체가 혁신을 효율적으로 추진하기 위해서는 새로운 기회의 지속적인 발굴, 지식창출과정의 명료화, 철저한 지식진화 관리, 축적지식의 보호 등 지식경영을 추진하고, 지식근로자의 육성과 이들의 생산성 향상에 노력하는 한편 경쟁업체 전략에 대한 지속적인 벤치마킹, 신제품개발기간의 단축과 기술예측을 통한 신기술의 지속적인 개발이 요구되고 있다.