

# 중국의 자동차 新산업정책과 타이어 업계의 대응

이 항 구\*

지난 6월 초 중국 정부는 1년간 손질해 온 ‘자동차 신산업정책’을 발표했다. 중국 정부의 전문가들이 3년 반에 걸친 연구와 협의끝에 내놓은 중장기 발전전략이다. 전반적으로 조명해 볼 때 중국정부는 성장 잠재력이 무한한 시장을 기반으로 선진국의 첨단기술을 도입한 후 저임금을 활용하여 규모의 경제를 달성함으로써 경쟁우위를 확보한다는데 정책 목표를 두고 있다. 그 동안 세계 자동차업계가 우려했던 자국시장 보호정책이 자취를 감춘 반면 세계 500대 기업에 속하는 대형 완성차 및 부품업체를 4~5개 정도 육성하여 자국시장에서 경쟁 우위를 확보하고 세계시장을 제패하겠다는 강력한 의지가 돋보인다. 자동차산업에 후발주자로 뛰어 들었으나 선택과 집중 및 스피드전략을 통해 선발업체를 따라잡고 장기적으로는 세계 자동차산업을 주도해 보겠다는 것으로 세계 자동차산업내에서의 일대 파란이 예상된다. 이하에서는 중국 자동차시장의 최근 동향을 점검해 보고 신산업정책의 주요 내용과 영향에 대해 평가해 본 후 타이어업체의 대응 방안을 모색해 보기로 한다.

## I. ‘자동차 신산업정책’의 주요 내용과 영향

### (1) 중국 자동차시장 동향

■ 긴축정책의 영향으로 판매 둔화

금년 1~4월중 월평균 45%씩 증가하였던

중국의 승용차 판매가 5월중 전년 동월비 15% 증가한 19만대에 그친후 6월에는 2.2%가 증가한 16만 4,852대로 감소하였다. 중국의 자동차 판매는 2002~2003년중에 월평균 60~80%의 증가율을 기록하였으나, 최근에는 경기과열을 우려한 중국 정부의 긴축정책에 따라 판매가 둔화되고 있다. 그 결과 자동차업체의 재고가 점증하여 가격 인하 경쟁을 부추기는 등 자동차업체에게 이중고로 작용하고 있다.

2003년 4월~2004년 4월중 중국의 자동차 판매구조를 살펴 보면 물량면에서 중형승용차, 소형승용차(subcompact), 대형승용차, 경차(Microcar), SUV, MPV, 고급승용차, 소형MPV순으로 판매가 이루어졌다. 증가율면에서는 SUV(97%), 경차(63%), MPV(59%), 소형승용차(50%), 고급승용차(47%), 중형승용차(37%), 대형승용차(32%)순이며, 소형MPV는 판매가 5% 감소하였다.

최근 수요 둔화의 첫번째 요인은 2003년에 35~40%를 차지하였던 자동차 대부(Loan) 판매 비중이 긴축정책으로 인해 금년 6월에는 10%로 하락<sup>1)</sup>했기 때문이다. 소비자들이 은행으로부터 자동차구입 자금을 대출받기 어려워졌으며, 2달전까지만 해도 평균 1~2일이 소요되었던 대출과정이 심사강화에 따라 일주일 정도로 길어졌다. 둘째, 소비자들이 자동차 가격의 하락을 기대하면서 구매를 늦추고 있기 때문이다. 특히 상하이지역의 경우

\*산업연구원, 자동차조선팀장

1) Automotive Resource Asia

번호판 가격(4,833달러) 제도의 철폐를 기대하는 소비자들이 구매를 늦추고 있다.

이러한 자동차 수요의 둔화는 일시적인 현상에 그칠 것으로 보인다. 이미 자동차 대중화시대를 맞은 중국 소비자들의 소득이 증가하면서 자동차에 대한 수요가 꾸준히 증가할 것이기 때문이다. 중국 소비자들의 자동차구매에 대한 열기는 북경모터쇼에 몰려 든 관람객 수를 보더라도 잘 알 수 있다. 수요 둔화에 따라 금년 중국의 승용차 생산은 280만대에 달할 것이며, 판매는 250만대를 약간 상회할 예상이나, 중국자동차공업협회(CAMA)는 2010년에 승용차 판매가 500만대에 달하고 전체 자동차 판매는 800~1,000만대에 달할 것으로 예상하고 있다. 또한 2020년에는 자동차 판매가 1,400~1,800만대에 달하여 미국과 세계 1위 자리를 놓고 경쟁을 벌일 것으로 보고 있다. 아직까지 중국의 인구 100명당 자동차 보유대수는 0.5대에 불과하여 미국의 80대와 독일의 55대에는 크게 못미치고 있어 성장 잠재력은 무한한 것으로 평가할 수 있다.

■ 수요둔화와 경쟁심화로 기업수익 하락 예상

2002년 이후의 판매 급증에 따라 중국시장에서 국내외 완성차업체의 수익이 크게 증가하였으나, 최근 경쟁이 심화되면서 수익률이 하락하고 있다. 승용차 가격은 2001년에 평균 5.6%가 하락한 후 2002년에는 6.9%, 지난해에는 10% 가까이 하락하였으며, 지난 5월에는 전년 동월비 9.2%가 하락하였다. 중국의 자동차 가격은 향후 수년간 연평균 10% 가까이 하락할 예상이며, 이러한 판매가격의 하락은 타이어를 비롯한 부품가격에도 영향을 미칠 예상이다.

한편 자동차업체의 판매와 순익은 업체별로 명암을 달리하고 있는데, 지난 6월 상해지역 판매 증가율면에서 수위를 차지한 GM의 1/4분기 순익은 전년 동기의 4,400만 달러에서 1억 6,200만달러로 급증하였다. 최근의 수

요둔화에도 불구하고 GM과 혼다는 두자리의 판매 증가율을 나타내고 있으며, 그 결과 폭스바겐, GM과 혼다간의 경쟁이 심화되고 있다. 이와 같이 중국시장에서의 경쟁이 심화되고 있어 국내 자동차업체가 중국시장에서 안정적인 영업을 지속하기 위해서는 시장 점유율을 확대·유지하거나 지속적인 비용절감을 추진할 필요가 있다. 특히 완성차업체는 수익률이 상대적으로 높은 고급차의 개발과 판매를 모색하여야 한다.

■ 주요 완성차업체의 투자는 지속 증가

중국정부의 긴축정책과 수요둔화에도 불구하고 선진국 자동차업체의 대중국 직접투자는 경쟁적으로 증가하고 있다. 선진국업체들은 시장 확대 초기에 점유율을 충분히 확보하여 최초 진입자우위(First Mover Advantage)를 유지할 목적에서 경쟁적으로 중국에 투자하고 있다. 더불어 선진국 업체들은 중국시장의 효율적인 공략을 위해 판매 모델의 다양화, 즉 전 차종 판매를 추진하고 있다.

자동차산업은 지난해 중국 경제성장률 9% 중 1.5%포인트 성장에 기여할 정도로 중요한 산업이다. 또한 자동차산업의 신규 고용 1인은 연관산업 고용 7인을 창출<sup>2)</sup>하는 것으로 나타나 중국 정부로서는 자동차산업 육성정책을 지속적으로 유지해 나갈 수 밖에 없는 실정이다.

최근 선진국업체의 대중국 직접투자 동향을 살펴 보면 폭스바겐이 중국시장 점유율을 유지·확대하기 위해 향후 5년간 73억 달러를 투자하여 생산능력을 160만대로 확충하기로 결정하였다. 폭스바겐은 북경올림픽의 파트너로 참여하게 되어 중국시장에서의 입지를 강화할 수 있는 기반을 확보하였다. 최근 판매가 호조를 보이고 있는 GM은 30억 달러를 추가 투자하여 생산능력을 130만대로 확충할 계획이다. 포드도 생산능력을 3배 증대하기로 결정하였으며, 자회사인 볼보도 설비

2) Development Research Center

확충을 추진하고 있다. 포드는 6만 5,000대의 현지 생산 능력을 10억 달러를 투자하여 10만대로 증설할 계획이며, 현지 디자인센터를 설립할 계획이다.

다임러크라이슬러도 12억 달러를 추가 투자하여 2004년에 쉼과 SUV의 생산능력을 배증할 계획이다. 다임러크라이슬러는 2002년 9,000대, 2003년 2만대의 판매에 그쳤던 베이징의 판매를 4만대로 배증할 계획이나 디자인센터의 설립은 고려하지 않고 있다. 다임러크라이슬러는 합작투자를 통해 중국에서 트럭을 생산하여 인도, 러시아, 한국 등에 수출할 계획이다. 다임러크라이슬러는 현대자동차와 합작으로 한국에 트럭생산공장을 설립할 계획이었으나, 양사간의 이견으로 협상이 결렬되었다. 다임러크라이슬러는 협력사인 미쓰비시마저 어려움에 봉착하여 아시아지역 트럭사업에 차질을 빚게되자 중국에 생산기지를 구축하기로 결정하였다.

고급차업체중에서는 벤츠외에 BMW가 2010년까지 생산능력을 3만대에서 10만대로 확충하고, 2010년 아시아시장 판매를 15만대로 증대할 계획이다. 중국의 고급차시장은 현재의 10만대 규모에서 향후 5년간 30만대 규모로 증가할 전망이다. 세계 최대의 자동차업체를 지향하고 있는 도요타는 2010년까지 생산능력을 40만대로 확충할 계획이며, 2004년 말부터 렉서스 모델을 판매할 예정이다. 세계 5위를 목표로 하고 있는 르노도 30만대 규모의 투자를 계획하고 있다.

한편 일본업체들은 2010년 발효될 중·아세안 자유무역협정을 고려하여 기존 아세안 지역 투자를 연계한 대중국 진출전략을 모색하고 있다. 아세안에 생산공장을 보유하고 있는 일본업체들은 무관세로 현지에서 생산한 완성차 및 부품을 중국에 수출할 수 있을 것이며, 중국산 부품을 무관세로 수입하여 동남아에서 조립함으로써 비교우위를 강화해 나갈 예정이다.

■ 글로벌 생산기지 뿐 아니라 연구개발 기지의 중요성 증대

지난해 중국시장에 출시된 신차종 및 개량 모델의 수가 60여종에 이르고 중국 소비자들이 차별화된 다양한 차종을 요구하자 선진국 자동차업체들은 현지 연구개발센터의 설립을 가속화하고 있다. 그 동안 선진국 자동차업체들은 중국을 글로벌 생산기지로 활용하기 위해 투자를 확대해 왔으나, 연구개발 및 디자인센터의 설립은 기술유출 등의 우려에 따라 고려하지 않았다. 그러나 중국 자동차시장이 급성장하고 소비자들이 차별화된 제품 및 디자인을 요구하자 완성차 및 부품업체의 관련 설비 구축이 증가하고 있다. GM은 최근 2억 4,000만 달러를 투자하여 디자인 센터를 설립하기로 결정하였다.

일반적으로 완성차업체들은 주요 부품을 수입해야하는 이유로 중국의 생산비용이 선진국보다 20% 정도 높은 것으로 평가하고 있다. 그러나 북미 부품업체들은 중국으로의 생산기지 이전시 생산비용을 20~40% 절감할 수 있을 것으로 평가하고 있다. 세계 최대의 부품업체인 델파이의 중국내 생산비용이 40% 저렴한 것으로 평가하면서 2003년에 6억 5,000만 달러의 부품을 현지에서 생산하여 20%를 수출한 바 있다.

한편 완성차업체들에 이어 부품업체들의 연구개발센터 설립이 증가하고 있다. 세계 2위의 자동차 부품업체인 보쉬사는 2012년까지 중국내 판매를 현재의 15억 6,000만 달러에서 60억 달러로 증대할 계획이다. 보쉬는 중국내 영업을 효율적으로 추진하기 위해 2005년까지 6,000만 달러를 투자하여 Wuxi에 기술센터를 설립할 계획이다. 보쉬는 우리나라에도 2,200만 달러를 투자하여 기술센터를 설립중에 있다. 보쉬는 중국내 자동차서비스 네트워크 수도 현재의 160개에서 2013년까지 1,300개로 확충할 계획이다.

〈표 1〉 자동차산업 발전 정책의 주요 내용

육성계획	2010년까지 기간산업화 4-5개 업체 대형화로 세계 500대 기업 진입 인수합병 촉진(10% 이상 시장 점유율 확보) 시장 점유율 15% 이상 기업의 독자발전계획 허용
기술개발	국가 연구개발센터 설립 연비 기준 강화 2003년에 비해 연비 15% 향상 요구 미래형자동차 개발 촉진 샤시 및 엔진 개발
수입제한	2005년부터 보세구역내 내수용 차량 적재 금지 재활용 및 고철 사용 목적의 중고차 수입 금지
신규진입제한	완성차 신규투자 최소금액 20억 위안 완성차 R&D 투자 규모 최소 5억 위안 생산능력 트럭 1만대, 4기통 승용차 5만대, 6기통 승용차 3만대 이상 부실기업의 사업권 양도 금지 사업 시작후 3년간 수익 10억위안 이상 유지 엔진 신규투자 최소금액 15억 위안
수출촉진	수출단지내 수출용차량 외국생산업체의 지분 50% 제한규정 폐지
지적재산권 및 브랜드	지적재산권 보호 강화 브랜드 런칭 및 이미지 제고(브랜드경영 강화) 원산지 표시
부품산업 육성	완성차와 부품업체간 협업강화 글로벌 공급기지화(역량 보유 업체 우대) 완성차업체의 e조달 활성화 전문화, 대형화, 모듈화, 집적화 모듈설계 제조센터 설립 연관부품산업 및 서비스산업 육성
소비자 보호 및 판매 시스템	소비자 권익 보호(PL/리콜) 판매 네트워크 관리 강화 및 전문 딜러 육성 A/S 서비스센터 설립 요구
수요 촉진	신용대출 장려 자동차 소비금융 전담 비은행기구설립

(2) '자동차 신산업정책'의 주요 내용

중국정부가 발표한 신자동차 산업정책은 난립한 자동차기업의 재편과 규모의 경제를 이루어 자동차산업의 경쟁력을 강화하는데 초점을 맞추고 있다. 중국정부는 단기간내에 자동차산업을 국가 기간산업으로 육성하기 위해 '시장과 기술을 바꾼다'는 전략 아래 선진국 자동차업체들이 높은 투자수익을 올릴 수 있는 환경을 조성해 왔다. 이에 따라 선진국 자동차업체들의 직접투자가 경쟁적으로 이루어져 왔으며, 최근의 중국정부의 긴축정책에도 불구하고 선진국 업체들은 경쟁우위

를 유지하기 위해 대규모 추가 투자 계획을 연이어 발표하고 있다. 이미 판매 경쟁의 심화에 따라 가격과 수익률이 하락하고 있는 가운데 공급과잉이 심화될 경우 시장기능에 따른 구조조정은 불가피할 수 밖에 없다. 지금은 중국시장이 황금알을 낳는 거위일수 있으나, 머지 않아 경쟁에서 패한 자동차업체들의 무덤으로 바뀔 가능성도 배제할 수 없다.

중국정부가 발표한 '자동차 신산업정책'은 다음과 같은 7가지 특징을 가지고 있다. 첫째, 중국이 WTO 가입시 약속한 외환균형, 국산화 비율, 수출실적 등 WTO 규정과 불일치

한 내용을 삭제했다. 둘째, 행정 심사와 허가 절차를 축소했다. 셋째, 브랜드 전략을 제시하고 지적재산권을 확보할 수 있는 제품개발을 장려하고 있다. 넷째, 기존 자동차기업의 인수, 합병을 유도하고 중국 자동차업체의 역량 강화를 촉진하고 있다. 다섯째, 자동차생산기업의 브랜드 판매와 서비스향상을 통해 소비자 불만을 없애도록 요구하고 있다. 여섯째, 에너지 절약형 및 환경보호형 자동차와 새로운 대체에너지 사용 자동차의 개발을 장려하고 있다. 일곱째, 양호한 소비자환경을 조성하기 위한 지도적 의견을 제시하였다.

중국의 신자동차산업정책을 분야별로 살펴보면 외국업체의 현지 영업을 제한할 수 있는 조항들이 삭제된 반면 자동차산업을 기간산업으로 육성하여 여타 산업의 발전을 도모하고, 경쟁을 촉진하여 시장 기능에 의한 자동차산업의 구조조정을 유도할 수 있는 내용이 중심이 되고 있다.

또한 자국 자동차산업의 구조조정에 외국업체들이 중요한 역할을 수행해주도록 강조하고 있다. 중국정부는 과잉투자과 이로 인한 자동차산업의 가격파괴가 연관산업에 미칠 부정적인 영향을 고려하여 신규진입을 억제할 계획이다. 중국정부는 중국내 완성차시장 점유율이 15% 이상이거나 자동차 생산량의 15% 이상을 차지하고 있는 자동차 그룹에 대해서는 독자적인 발전계획을 수립할 수 있도록 했다. 더불어 시장자율경쟁에 의한 대형화를 유도해 나갈 전망이다. 당초 내수시장 50%를 국내업체에 할당하려던 정책은 폐기한 반면 미국식 성장모델을 중심으로 유럽의 노사관계, 일본의 연구개발전략(기술전략)을 도입할 가능성이 크다. 이와 함께 중국정부는 무분별한 신규진입을 억제하기 위해 파산하거나 실패한 자동차업체의 사업권 양도를 금지하였다. 지난 18개월간 저수익 가전업체들이 제조허가권을 매입하여 자동차산업에 신규진입한 바 있으나, 앞으로 신규진입기업은 최소 2억 4,000만 달러 이상을 투자해야 하

고, 이중 9,700만 달러 이상을 현금으로 투자해야 한다. 또한 중국내 자동차 및 부품개발을 위해 7,000만 달러 이상을 연구센터에 투자할 것을 요구하고 있으며, 최소생산규모(승용차의 경우 4기통은 5만대, 6기통 이상은 3만대) 제한도 설정했다. 한편 경쟁력을 상실한 완성차업체의 퇴출이나 부품업체로의 전환을 촉진하고 있다.

중국의 자동차 新산업정책은 대기업중심의 생산구조로의 전환과 세계화를 촉진하고 자체 연구개발 및 브랜드 파워를 강화하는데 초점을 맞추고 있다. 또한 자동차 부품업체들의 글로벌 소싱과 전문화 및 집적화를 유도하고 수출산업화를 촉진하고 있다. 이와 같이 중국 정부가 新산업정책을 발표하였으나, 기술수준 제고, 생산규모, 자체 R&D능력, 자체 브랜드와 관련한 세부 정책을 추가로 모색하고 있으며, 교통, 안전, 에너지, 환경과 관련한 정책들도 지속적으로 수립될 전망이다.

### (3) 영향 평가

#### ■ 단기적으로 외국업체에 미칠 부정적인 영향은 없을 예상

신자동차정책은 단기적으로 외국업체들에게 부정적인 영향을 미치지 않을예상이다. 신규진입을 어렵게 하는 반면 기진출 업체들의 생산확대는 비교적 용이해져 중국시장에 우위를 점하고 있는 폭스바겐 등이 큰 혜택을 받을 것으로 예상된다. GM은 상하이자동차와 소형업체를 인수하는 방식으로 4개의 합작투자를 체결하고 있어 상대적으로 유리한 지위를 점할 예상이다.

합작공장이 수출가공구에 있으며 수출을 목적으로 할 경우 현재 외국 자동차업체에 가해지고 있는 최고 50% 지분제한을 받지 않음으로써 65%의 지분을 가지고 광저우 수출가공구에 2005년 생산을 목표로 건설 중에 있는 혼다 수출전용 승용차공장을 정책적으로 인정하였다. 연료효율 규제 강화와 하이브리드 차량, 신형연료차량 촉진 정책은 이 분

야에 강점을 지니고 있는 도요타와 혼다 등의 업체에게 유리하게 작용할 예정이다. 중국 업체중에서는 판매 물량이나 시장 점유율이 상대적으로 높은 상하이자동차와 제일기차와 이들업체와 협력하고 있는 외국업체들이 유리한 위치를 차지할 전망이다.

〈표 2〉 포브스 글로벌 500대 자동차 기업

업 체 명	매 출	업 체 명	매 출
도요타(8)	135,819	포드(75)	164,196
DCX(21)	157,125	르노(100)	38,168
GM(29)	185,524	PSA(114)	68,226
혼다(49)	67,439	현대(180)	40,568
닛산(51)	57,770	스즈끼(452)	17,050
폭스바겐(71)	91,332	미쓰비시(492)	32,868
BMW(74)	52,226	Paccar(448)	8,195

자료 : Forbes, 2004. 5. 24

주 : 매출, 순위, 자산, 시장가치를 종합적으로 고려한 순위

한편 세계 500대 기업에 자국 자동차업체를 진입시키겠다는 중국정부의 의지는 세계 자동차산업내 경쟁을 심화시킬 전망이다. 아직까지 중국완성차업체의 규모가 상대적으로 작은 편이나 수요 급증에 따라 설비확충을 가속화하고 있어 2010년경에는 생산 물량이 200만대를 넘어서는 업체가 1~2개 탄생할 전망이다. 완성차업체중 글로벌 500대 기업에 속하는 기업은 13개업체에 달하고 있으며, 국내업체로는 현대자동차가 180위를 기록하고 있다.

중국 자동차업체의 대형화가 추진될 경우 세계 자동차업체간 경쟁구도에 변화를 초래할 전망이다. 특히 수출시장에서의 경쟁이 격화될 예상이며, 4~10위권 업체간 경쟁이 심화될 전망이다. 이들 업체로는 생산물량 기준으로 폭스바겐, 르노, 현대, PSA, DCX를 들 수 있다.

국내 업체로는 이미 현대와 기아가 기존 합작투자 공장의 증설허가를 취득한 상태에서 현지 생산능력을 100만대로 확충하는데

〈표 3〉 주요 자동차업체 생산량 추이

순위	업 체 명	2003	2001
1	GM	8,244	7,786
2	도요타	6,826	5,848
3	포 드	6,720(▼)	7,008
4	폭스바겐	5,021(▼)	5,108
5	DCX	4,265(▼)	4,424
6	PSA	3,309	3,136
7	현대기아	3,086	2,518
8	혼 다	2,968	2,652
9	닛 산	2,958	2,467
10	르 노	2,385	2,375
15	상 해	869	592*
16	FAW	866	217
20	동 풍	473	418*

자료 : Automotive News

주 : 상해와 동풍자동차는 2002년 생산량

〈표 4〉 신동풍자동차의 판매 계획

(단위 : 천대)

	상 용	승 용	합 계
2003	226	74	300
2004	240	90	330
2005	280	150	430
2006	310	240	550
2007	320	300	620

별다른 문제가 없을 예정이다. 그러나 현대자동차(테라칸)가 추진하고 있는 산둥성 후아타이자동차(테라칸)와의 합작투자가 어려움에 부딪힐 가능성이 크며, 현재 합작선인 북경자동차와 기아의 합작선인 동풍 및 위에다(천리마)자동차와 공동으로 후아타이를 인수하는 방법을 모색할 가능성도 배제할 수 없다. 후아타이는 지난해 테라칸을 1만대 생산·판매하였고, 금년에는 산타페와 투싼을 포함해 3만대를 생산할 계획이다. 부품업체중에서는 현대모비스가 중국에 수출하는 CKD부품이 대체로 현지에서 조달하기 어려운 단품 부품이며, 중국

3) 현대자동차는 안휘성 지팡후아이자동차와도 MPV 기술라이센싱 협력을 추진중

정부가 언급한 8대 핵심부품 대부분이 중국에 기진출한 국내 부품업체들로부터 조달을 받고 있어 현대모비스의 중국사업에 미칠 영향은 비교적 적을 것으로 예상된다.

■ 미래형자동차 개발 경쟁 예상

중국의 미래형자동차개발 의지는 신산업정책에서도 잘 나타나 있다. 후발 주자인 중국으로서는 첨단기술을 조속히 개발하여 새로운 시장에서 비교우위를 확보할 수 밖에 없는 실정이다. 중국 정부는 그 동안 미래형자동차인 전기자동차 개발에 2억 9,000만 달러를 투자해 왔으며, 중국 과학기술부는 전기자동차 개발에 1억 600만 달러를 추가 투자할 계획이다. 중국은 북경올림픽을 친환경 올림픽으로 개최하는 동시에 자국의 기술력을 과시할 수 있는 계기로 삼아 연료전지 버스와 승용차를 시험운행할 예정이다. 또한 북경시 정부는 기존 운행 버스의 9%와 택시의 70%를 청정연료 차량으로 교체할 계획이다. 중국은 상대적으로 뒤떨어진 압축천연가스(CNG) 버스엔진을 미국의 Cummins사로부터 공급받을 계획이며, 이미 커밍스사는 2,000대를 공급하였다.

중국의 자동차산업은 2008년의 북경올림픽과 2010년의 상해국제박람회를 계기로 선진 수준으로 도약할 것으로 보이며, 낮은 생산비용을 활용하여 미래형자동차를 조기에 대량 생산하여 수출함으로써 세계 자동차시장에서 입지를 강화한다는 전략을 펼쳐 나갈 전망이다. 우리나라도 미래형 자동차의 개발에 박차를 가하고 있으나, 개발자금규모나 선진기술의 이전 가능성면에서 중국에 뒤지고 있어 대책을 수립할 필요가 있다.

한편 중국정부가 과잉투자 우려에도 불구하고 선진국 자동차업체들의 투자를 제한하지 않고 있는 이유는 다양한 모델을 요구하고 있는 자국 소비자의 욕구를 충족시키고 부진한 자동차산업의 구조조정<sup>4)</sup>과 독자 기술 및 브랜드 개발을 촉진하기 위해서이다. 그러

나 중국정부는 자국 자동차산업이 자생력을 확보할 경우 국내외시장 점유율을 확대할 수 있는 여건을 조성해 주기 위해 외국업체의 중국내 영업활동을 직간접적으로 규제할 가능성이 높다. 따라서 국내 자동차업체는 중국의 정책 변화 가능성에 대비하면서 중국 자동차업체의 성장 전략을 면밀히 분석한 후 대응전략을 수립해 나가야 한다. 특히 중국 진출기업들은 중국의 입지우위를 활용하여 특유의 비교우위를 확보하고 협력 네트워크의 구축을 통해 현지화를 조기에 달성하여야 한다. 더불어 우리 정부는 협상력을 발휘하여 국내 기업들이 중국에서 안정적인 경영을 영위하고 신규 사업분야에 진출할 수 있는 환경을 조성해 주어야 한다. 중국시장에서 전개될 대경쟁의 소용돌이 속에서 국내 기업이 생존하지 못할 경우 한국 자동차산업의 미래에 대한 희망이 꺾일 수 있기 때문이다. 중국 자동차산업의 강력한 도전이 시작될 날이 멀지 않았음을 우리 모두 명심하여야 한다.

■ 중국자동차산업의 전환점은 2008년

선진국 완성차업체의 130억달러에 달하는 대중국 직접투자가 2008년에 1차 완료되면 중국의 승용차 생산능력은 600만대를 상회할 예정이다. 여기에 중국의 자동차업체들도 자체 생산능력을 확충하고 있어 현재의 수요둔화가 지속될 경우 중국 자동차산업은 조만간 과잉생산능력 문제에 직면할 전망이다. 상해자동차와 1위 자리를 다투고 있는 제일기차(FAW)는 설비를 확충하여 2008년에 200만대의 자동차를 판매할 계획이며, 이중 자체 모델판매를 100만대로 예상하고 있다. FAW는 자체 디자인한 홍기 모델을 2006년부터 판매할 계획이며, 여타 모델의 디자인과 품질개선을 모색하고 있다.

순수 중국자본에 의해 설립된 지리(Geely) 자동차는 현재 20만대에 달하는 생산능력을

4) 2003년 중국내 50개 완성차업체 및 부품업체들이 합자와 자산합병을 추진함.

〈표 5〉 한·중간 자동차 수출 규모 및 증가속도 비교(2003년 기준)

(단위 : 백만 달러, %)

	한 국		중 국		한 중 비 교	
	수출규모(A)	증가율(B)	수출규모(A)	증가율(B)	A/C	BD
■ 총수출	193,817	7.9	438,473	19.4	0.4	11.5
◆ 자동차	22,649	15.2	2,845	32.9	8.0	17.7
○ 완성차	18,954	13.9	406	21.4	46.7	7.5
승용차	17,536	15.3	114	42.9	153.8	27.6
승합차	578	3.2	43	9.9	13.4	6.7
화물차	811	2.5	170	21.6	4.8	19.1
특수차	30	17.0	79	12.3	0.4	29.3
○ 부품품 및 부품	3,735	23.9	2,439	36.5	1.5	11.6
세시 및 차체	41	12.3	25	34.1	1.7	21.8
부 품	3,694	24.0	2,415	35.7	1.5	11.7

2007년까지 65만대로 확충한 후 2010년에는 120만대로 증대할 계획이다. 지리는 2003년에 8만대의 자동차를 판매하였으나, 금년에는 16만 5,000대를 판매할 계획이며, 대우인터내셔널이 디자인한 CK1 모델을 하반기에 출시할 계획이다. 또다른 중국업체인 체리 역시 자체 모델을 개발중이나 2007년까지 5만대 생산에 그칠 전망이다. 지리는 자체 모델의 수출을 적극 추진하고 있으며, 2010년에는 생산물량의 30%를 수출할 계획이다.

한편 중국내 자동차생산여건은 2007년경에 비용과 품질면에서 선진국과 비슷한 수준으로 향상될 예정이다. 현재 중국내 자동차생산 비용은 열악한 물류기반, 규모의 경제 미달, 원활한 부품조달의 어려움 등으로 인해 전술한 바와 같이 선진국 보다 20%가 높은 실정이나 2008년 경에는 이러한 격차가 소멸될 전망이다.

## II. 중국 자동차산업의 해외 진출 전략

최근 세계 자동차업체의 초미의 관심사중 하나는 중국자동차 산업이 언제부터 본격적인 수출단계에 진입할 것이냐는 것이다. 대표적인 세계화산업인 자동차산업의 수출을 통한 국제화와 해외생산을 통한 세계화는 피할

수 없는 과제이다. 따라서 세계 일류 자동차업체의 육성을 모색하고 있는 중국정부로서는 수출을 통한 국제화와 해외생산을 통한 세계화가 가능하도록 각종 지원 정책을 모색해 나갈 전망이다.

### (1) 중국자동차산업의 수출 전망

2003년 중국의 자동차수입은 전년비 88.8%가 증가한 148억 4,000만 달러에 달하였으며, 완성차 수입이 17만 3,135대로 52억 9,000만 달러, 부품수입이 87억 8,000만 달러를 기록하였다. 오토바이를 포함한 자동차 수출은 전년비 128.8% 증가한 80억 3,000만 달러로 완성차 수출이 16만 3,192대로 4억 600만 달러, 자동차 및 오토바이 부품수출이 62억 6,000만 달러를 기록하였다.

#### ■ 완성차 수출은 2007년부터 증가할 예상

중국해관에 따르면 2004년 1분기 중국의 자동차 수출은 5만 1,864대로 전년 동기비 279%가 급증하였으며, 수입대수는 5만 1,205대를 상회한 것으로 추정된다. 그러나 금액기준으로 살펴보면 중국의 자동차 수출단가가 낮아 수출액이 1억 1,600만달러로 수입금액 15억 5,900만달러의 10% 수준에 불과하다. 수출 차량의 대부분은 중소형 승용차로 골프와 사탄 브랜드가 전체의 75%인 3만 8,373대에



달했다.

완성차의 수출 증가와 함께 부품수출도 11억 4,500만달러로 증가했다. 특히 중국의 부품수출은 선진국 자동차업체들의 글로벌 소싱이 증가하고 있어 큰 폭의 증가세를 유지할 전망이다. 단기적으로 중국의 자동차부품수출은 전기유선케이블, 라디오, 스피커, 소형모터와 일부 브레이크, 서스펜션, 알루미늄휠이 주종을 이룰 전망이다. 중국 자동차수출의 2/3는 100% 외국계업체와 합자업체가 차지하고 있다. 대부분의 선진국 업체들은 중국 시장 진출 목적을 내수시장 공략에 두고 있으나, 조만간 공급과잉 현상이 나타날 가능성이 높아 수출전략을 모색할 전망이다.

완성차업체중에서는 현재 GM과 폭스바겐이 필리핀에 소량 수출하고 있으나, GM은 중국을 수출기지로 간주하지 않는 반면 폭스바겐은 수출증대를 적극 모색하고 있다. 폭스바겐은 2008년까지 폴로 600대를 호주(우측핸들)에 수출할 계획이다. 폭스바겐은 단기적으로 유럽수출 계획은 없으나 생산비용절감과 품질개선이 이루어질 경우 3~5년내에 84개국에 수출할 수 있을 것으로 예상하고 있다. 혼다는 2005년부터 유럽에 5만대와 동남아에

1만대를 수출할 계획이다.

신 정책에서는 수출을 목적으로 하는 생산협약에서 외자유제를 대폭 완화했다. 즉 외자 50% 이상의 출자를 인정하고 제휴 대상 중국기업의 수도 제한을 두지 않고 있다. 또한 수출업체에게 조세혜택을 부여할 계획이어서 중국 자동차업체의 자동차 수출이 본격화될 것으로 보인다. 이와 같이 중국은 자동차산업을 수출산업으로 육성하고, 조기에 수출경쟁력을 높이기 위해 외자 도입을 적극적으로 추진하고 있다. 중국의 자동차수출은 단기적으로 동남아를 중심으로 확대되겠지만 개도국시장에서 한국산 제품과 2007년부터 본격적인 경쟁을 벌일 예상이다.<sup>5)</sup>

■ 자동차부품산업의 수출과 수입이 동시에 증가할 예상

자동차부품의 국산화가 진전되고, 기존 제품의 품질향상이 이루어질 것으로 예상되지만 당분간 고급 및 핵심부품은 수입에 의존할 수 밖에 없어 중국내 자동차생산확대에 따른 부품수입의 증가는 피할 수 없을 것으로 예상된다. 한편 중국 자동차부품산업의 국산화 및 수출산업화가 급속하게 이루어져 한국 자동차부품업체는 극심한 경쟁체제에 놓일 가능성이 농후하다. 현재도 한국보다 많은 부품을 수출하고 있는 중국은 선진국 대형부품업체들의 진출과 완성차업체의 조달이 증가하면서 부품수출이 급증할 것으로 예상된다. 특히 중국으로부터 대규모 부품조달을 계획하고 있는 포드와 GM의 경우 포드의 북미생산 차량 부품의 5% 미만이 외국산이며, GM은 북미생산 차량 부품·소재의 0.1%만을 수입에 의존하고 있어 중국산 부품의 사용가능성이 매우 높다고 볼 수 있다. 아직까지 중국 자동차부품산업의 경쟁력은 상대적으로 취약한 편이나 선진국업체의 기술이전과 수출증대를 계기로 단기간내에 대폭 강화될 것

〈표 6〉 중국내 주요 자동차업체의 수출 계획

수출업체	차 종	대 상 지
GM	시보레 Venture 미니밴	필리핀(1,000대)
혼 다	2005년부터 추진 (제즈 모델)	유럽(5만대), 동남아(1만대)
폭스바겐	폴 로	호주, 향후 3~5년내 84개국 수출 추진
DCX	중대형트럭(계획)	인도, 러시아, 한국
닛 산	저가 트럭	개도국
지 리	승용차	중동, 남미, 북아프리카 (5,000대)
체 리	승용차	중동(1,200대)
Great Wall	SUV	중동

주 : ( )은 혼다를 제외한 2004년 수출 계획

5) 미 상무부는 중국의 자동차 수출이 2007년부터 개도국에, 2010년부터는 선진국에 대해 증가할 것으로 전망

으로 보인다. 중국의 자동차부품수출은 AS부품 등을 중심으로 이루어질 것이며, 대선진국 수출은 물류비(JIT)와 선진국 자동차 노조의 태도에 좌우될 예정이다.

(2) 해외직접투자 동향

중국정부는 외국인 투자유치와 함께 자국 자동차업체의 국제경쟁력 강화를 위해 해외 직접투자를 촉진하고 있다. 중국 자동차업체 중에서는 체리자동차가 이란에 3만대 규모의 생산공장을 가동중이며, Great Wall Motors는 인도네시아 국영중장비업체인 PT Bharata와 합작으로 MPV를 현지 생산할 계획(10,793달러)이다. GWM은 현지에서 연 10만대의 자동차를 생산하여 3,000대를 수출할 계획이다.

Ⅲ. 타이어업계에의 시사점

중국시장의 중요성은 이미 폭스바겐이 지난해에 모국시장이자 유럽 최대의 자동차시장인 독일에서보다 중국에서 더 많은 자동차를 판매한 데서 잘 나타나고 있다. GM도 주력 판매시장중 중국시장이 금년에 캐나다와 영국시장을 제치고 2위의 시장으로 부상할 것으로 예상하고 있다. 지난해 폭스바겐은 중국에서 흑자를 거두지 못했더라면 적자를 면치 못했을 것이며, GM이 지난해 중국시장에서 거둔 순익도 전년비 3배가 증가한 4억달러를 상회하였다. 그러나 중국시장은 정부의 환시장개입과 취약한 지적재산권보호 등의 문제를 안고 있다. 최근 중국경제가 연착륙하고 있는 상황에서 위안화가 절상되어 수출이 급감할 경우 중국경제가 혼미에 빠질 위험이 높으며, 이는 세계경제에도 바람직하지 않다는 점에서 미국 등 선진국들은 중국 위안화의 평가 절상압력을 가중시키지 못하고 있다. 이러한 중국시장을 놓고 다양한 문제를 제기할 수 있지만 뚜렷한 해결책을 찾지는 못하는 날씨와도 같다고 평가하는 전문가도 있다.

(1) 시사점

중국정부가 장고 끝에 마련한 ‘자동차 신산

업정책’은 구체적인 정책방향을 제시하고 있지 않지만 자국 자동차산업을 세계적인 수준으로 끌어 올리겠다는 강력한 의지를 담고 있다. 신산업정책의 발표 후 선진 자동차업체들의 대중국 진출전략에는 별다른 변화가 나타나고 있지 않으나, 중국과의 경쟁과 협력을 어떻게 조화롭게 유지할 것인지를 고심하고 있다. 세계 1위 자리를 위협받고 있는 GM은 2025년에 중국이 세계 최대의 시장으로 부상할 것으로 예상하면서 중국시장에서의 경쟁지위 강화를 통해 1위 자리를 고수한다는 전략을 추진하고 있다.

중국의 금년 자동차판매는 530만대에 달한 후 2006년에는 600만대를 상회하여 일본을 제치고 세계 2위로 올라선 후 2011년에는 1,000만대에 달할 전망이다. 그러나 2009년에 승용차 생산능력이 900만대에 달할 예상이나 수요는 520만대에 그칠 전망<sup>6)</sup>에 따라 공급과잉 문제가 심화될 전망이다.

■ 중국시장에서의 승패가 자동차업체의 운명을 좌우할 전망

주지하는 바와 같이 중국은 세계 자동차업체의 격전장이 되고 있으며, 중국시장에서 경쟁우위를 확보하지 못하는 자동차업체의 퇴출이 예상된다. 향후 세계 자동차시장은 북미, 유럽, 동북아의 3개 지역으로 재편될 것이다. 이들 시장에서의 경쟁 현황을 살펴보면 유럽시장에서는 절대 강자가 없는 대신 미국 자동차업체가 고전하고 있다. 북미시장에서는 일본 자동차업체의 약진이 두드러지게 나타나고 있으나, 유럽 업체들은 고전을 면치 못하고 있다. 동북아의 일본과 한국시장에서는 자국업체들이 시장을 지배하고 있으며, 중국시장에서의 다국적 자동차업체간 경쟁이 심화되고 있다.

향후 자동차업체간 경쟁은 중국시장 뿐 아니라 세계시장에서도 심화될 전망이다. 중국이 2010년 목표로 하고 있는 완성차 및 부품

6) CSM Worldwide

수출 700억~1,000억 달러는 2003년 미국의 자동차 및 부품수입 규모 750억 달러에 버금가는 실적이며, 지난해 우리 자동차 및 수출 규모를 4배 이상 상회하는 규모이다. 중국이 목표치를 달성할 경우 세계 자동차시장의 10% 정도를 중국자동차업체들이 차지하게 된다. 이러한 가운데 중국업체들이 대형화를 성공적으로 이루어 글로벌 500대업체에 진입할 경우 일부 경쟁업체의 퇴출이 불가피할 예상이다.

한편 중국을 단순히 저임금 생산기지로 인식해서는 안될 것이다. 중국에 진출한 선진국 업체들은 높은 원자재 비용과 운송비용, 공급업체의 부족, 원활하지 못한 에너지 공급 등이 저임금 노동력의 잇점을 상쇄하고 있다고 평가하고 있다. 중국의 부품업체들도 고품질의 부품을 생산하고 있으나 품질실패 비용을 고려할 때 생산비용은 낮지 않은 실정이다. GM은 2009년까지 중국 이외의 지역에서 사용할 40억 달러의 부품을 중국으로부터 조달할 계획이며, 포드도 북미 지역에서의 생산에 사용할 부품을 연 10억 달러씩 중국과 여타 개도국에서 조달할 계획이나 적당한 공급업체를 찾지 못하고 있다.

<표 7> 주요국과의 중국 자동차부품의 국제 경쟁력 비교

	인도	중국	태국	대만
공급품질	1	4	2	3
일정품질수준의 공급능력	3	4	2	1
가격경쟁력	4	1	3	2
디자인 및 엔지니어링 역량	1	4	3	2
고객/판매후 지원	3	4	1	2
부품산업의 성숙도	1	4	3	2
정부 규제	4	3	1	2
내수시장의 매력도	2	1	3	4
유연성 및 투명성	2	4	3	1

자료 : Frost & Sullivan; Citigroup Smith Barney

중국 부품업체가 안고 있는 또 다른 문제

로는 철강, 플라스틱, 페인트와 같은 소재의 품질이 낮다는 점이다. 이에 따라 중국에 진출한 선진국 업체들은 이들 원자재를 수입해야만 하는 실정이다. 일례로 동풍자동차는 고강도 철강재와 강화플라스틱을 수입하고 있다. 이와 함께 아직까지 교통하부구조가 열악하여 수송비용도 선진국에 비해 높은 편이다. 일례로 청도에서 상해까지의 수송비용이 상해에서 미국 캘리포니아까지의 수송비용과 비슷한 것으로 평가되고 있다. 더불어 지적재산권보호가 잘 이루어지지 않아 중국 업체들이 선진국 업체의 부품을 모방하여 생산하는 사례가 증가하고 있다.

(2) 타이어업계의 대응 전략

중국자동차시장과 산업의 급성장은 우리에게 단기적으로는 성장의 기회를 제공할 것이나 중장기적으로는 위협 요인으로 작용할 전망이다. 그 동안 중국을 바라보는 국내의 시각은 매우 낙관적이었으며, 우리의 대중국 수출 증가가 이러한 낙관적인 시각을 뒷받침하였다. 특히 국내 경영환경이 상대적으로 열악해 지면서 국내 업체들은 앞다투어 중국에 투자하여 최근에는 경쟁국인 일본을 상회하는 투자실적을 나타내고 있다. 국내기업의 세계화 측면에서는 바람직하다고 볼 수 있으나, 세계 유수의 다국적기업의 각축장이 되고 있는 중국시장에서 국내기업이 생존하기 위해서는 현지 경영환경에 신속히 적응할 수 있는 역량을 배양할 필요가 있다. 국내 타이어업계는 중국시장의 중요성을 일찍이 간파하여 현지 생산체제를 구축하고 있으나, 중국의 법, 제도 변화를 예의주시하면서 수요업체인 자동차업체 및 경쟁업체의 경영전략과 중국 소비자들의 다양한 취향을 만족시킬 수 있는 제품을 신속히 생산할 수 있는 체제를 구축하여야 한다.

가. 현지 생산 효율성 극대화

국내 타이어업계가 중국시장에서 비교우위를 유지·강화하기 위해서는 경쟁업체를 포

합한 세계 우수 기업의 베스트 프랙티스를 벤치마킹할 필요가 있다. 최근 미국내 최우수 타이어공장으로 선정된 브리지스톤/화이어스톤의 남캐롤라이나주 그라니트빌(Graniteville) 공장은 기술혁신과 무노조/팀지향적 근로자들의 적극적인 참여를 바탕으로 성과를 극대화하고 있다.

그라니트빌 공장은 1998년부터 5만평의 공장에서 1,067명의 근로자들이 경트럭과 승용차용 타이어를 생산하고 있다. 동 공장은 짧은 기간동안 근로자들의 작업안전, 품질, 제조분야에서 우수한 실적을 거두고 있으며, 지난 3년간 원자재 재고수준을 74% 절감하고, 판매대비 스크랩 및 재작업 비율을 72.11% 절감하였으며, 타이어당 폐기물을 85% 절감하는 성과를 거두었다. 또한 생산공정을 자동화하여 우수한 품질을 유지하고 있으며, 양호한 작업환경을 조성하여 근로자들의 안전과 작업피로를 경감시켜 주고 있다. 동 공장은 15, 16, 17인치 레이디얼 타이어를 일일 25,000개씩 생산하여 크라이슬러, 도요타와 미쓰비시 등에 납품하고 있다. 동 공장이 보다 적은 인원으로 고품질의 타이어를 신속히 생산할 수 있는 원인은 혁신공정과 정보기술을 접목한 강력한 컨베이어 시스템에서 찾을 수 있다. 특히 기술하부구조와 린경영방식, 팀중심 작업방식이 공정개선과 생산 효율성 제고에 기여하고 있으며, 근로자들의 적극적인 생산공정 개선을 위한 제안에 힘입어 안전과 품질수준을 제고하고, 설비고장을 예방하고 있다. 또한 실시간 수요스케줄 시스템을 가동하여 재고수준을 낮추고, 실시간 품질 피드백이 가능한 컴퓨터통합시스템을 운영하고 있으며, 생산설비도 타이어업계에서 일찍이 사용한 바 없는 최신설비를 갖추고 있다. 이러한 물리적인 시설과 함께 생산효율성 제고에 기여하고 있는 또 다른 요인으로 인적자본을 들 수 있으며, 지속적인 개선은 설비와 인력의 최적 결합에 의해 이루어지고 있다. 그라니트빌 공장은 근로자들에게 소유의식을

강하게 불어넣어 주고 있으며, 모든 근로자들이 경쟁력 강화를 위한 ‘소그룹개선팀’에 참여하고 있다. 동 공장은 매월 휴무일에 근로자들이 개선프로젝트에 참여하는 경우 4시간의 수당을 지급하고 있다. 또한 직원들에게 공동체 의식을 갖게하기 위해 단순한 일이지만 한개의 문을 통해 빌딩을 출입하게 하며, 업무분야에 상관없이 모든 조직원이 신발앞부분에 철을 댄 신발을 신고 있다. 더불어 혁신을 가속화하기 위해 팀별 성과를 바탕으로 보너스를 지급하는 결과분배(Results Share) 시스템을 운영하고 있다. 이 시스템이 여타업체가 실시하고 있는 성과보상 시스템과 다른 점은 가능한 한 노력의 결과를 신속히 파악하기 위해 2주 간격으로 실적을 평가하여 보너스를 지급하는 점이다.

한편 그라니트공장은 첨단설비의 유지와 컴퓨터정보시스템의 관리를 위해 숙련인력을 육성하고 있다. 동 공장은 교육훈련 프로그램을 지역내 기술대학과 공동으로 작성하고 있다. 그라니트 공장은 신차용 타이어를 대량생산하고 있으나 소량의 소매용 타이어를 생산할 수 있도록 공정을 개선해 나가가고 있다. 또한 생산성 향상을 위해 첨단장비를 가동중이나 작동방법을 학습하는데 어려움이 뒤따르자 동영상 자료를 마련하여 사용하고 있다.

그라니트 공장의 근로자들은 2주에 84시간 근무를 하며, 12시간 교대 방식으로 첫주에 48시간을 근무하고 2번째 주에는 36시간을 근무한다. 그 결과 근로자 개개인은 28일마다 7일간의 휴무를 갖게 된다. 2교대 근무방식을 채택하고 있는 이유는 잦은 교대근무로 인한 생산성 둔화를 방지하기 위함이다. 또한 모든 근로자가 주야 교대근무를 실시함으로써 임금격차와 우선 교대를 제거하고 있다. 생산적 근로자들은 평균 연 120시간의 교육훈련을 받으며, 안전, 품질, 생산공정에 관한 교육이 중심이 되고 있다.

이와 같이 브리지스톤/화이어스톤의 그라니트 공장은 일본식 경영방식과 미국식 경영방

식의 장점만을 채택하여 생산성향상을 이루는 한편 무노조 경영을 실시하고 있다. 특히 첨단설비를 이용하여 다품종 소량생산을 추진하고 있으며, 근로자들이 새로운 설비에 신속히 적응할 수 있도록 교육훈련을 실시하고 있다. 동 공장은 근로자중심의 운영방식을 통해 품질을 개선하고 비용을 절감하는 동시에 생산성 향상을 이루어 경영 성과를 극대화하고 있다.

따라서 중국에 첨단설비를 구축하여 생산 활동을 전개하고 있는 국내 타이어업계도 현지 근로자들의 숙련도 제고를 위한 교육훈련을 통해 생산성 향상을 이룸으로써 성과를 향상시키는 한편 다양한 수요자들의 욕구를 충족시킬 수 있는 다품종 소량생산 체제의 구축에 노력하여야 할 것이다.

#### 나. 마케팅 전략의 강화

중국시장에서의 경쟁이 심화될 예상에 따라 국내 타이어업계는 차별화된 마케팅 전략을 운용할 필요가 있다. 최근 세계시장 점유율을 확대해 나가고 있는 도요타는 유럽시장에서의 판매가 상대적으로 부진하자 영국시장에서 성공을 거둔 “Retail Concept Excellent Program”을 유럽 13개국 시장에 적용하여 성과를 거두고 있다.

도요타는 명성에 걸맞지 않게 유럽시장 판매가 상대적으로 부진하였다. 도요타는 판매 부진의 원인을 분석한 결과 그 원인이 일본식 모델명을 그대로 사용하고 유럽 소비자들이 선호하는 디자인을 채택하지 않았기 때문이라는 결론에 도달하였다. 이러한 문제를 해결하기 위해 도요타는 브랜드중심(brand-focused) 전략을 새로이 수립하여 운용하였다. 즉 유럽시장의 소비자들이 동경하는 브랜드 이미지를 구축하는데 전략의 목표를 두었다. 도요타는 각종 매체를 이용한 광고 등을 통해 브랜드이미지를 제고할 수 있으나, 판매 매장에서 소비자들과의 직접대화를 통해 이

미지를 제고하기로 결정하였다. 도요타는 디자인과 내부 의사소통 방식을 변경하였으며, 브랜드이미지를 바꿀 수 있도록 매장 환경에 변화를 주었다. 또한 판매 인력이 소비자들에게 제품구입을 강요하기 보다는 소비자들이 제품을 충분히 비교해 본 후 조언을 요청할 때까지 소비자들에게 접근하지 않고 있다. 판매인력들은 도요타 브랜드를 효과적으로 전달할 수 있도록 충분한 지식을 습득할 수 있게 교육받고 있다. 특히 판매 책임자들에 대한 교육을 강화하고 있으며, 제품 및 서비스와 영업방식에 대한 이해, 팀제, 성과향상 수단, 새로운 고객 지원 방식 등의 교육훈련을 통한 고객중심형 판매 방식을 채택하여 성과를 향상시켜 나가고 있다. 이러한 전략은 새로운 환경에 조기에 적응하여 매출을 극대화하는데 목표를 두고 있다. 도요타의 유럽내 판매방식은 당근보다는 채찍에 비중을 두고 있으나, 철저한 팀별 보상제도와 지속적인 교육훈련으로 시장 점유율 확대에 기여하고 있다.

국내 타이어업계는 중국시장에 조기 진출하여 성장기반을 구축하였으며, 중국의 자동차 수요가 증가함에 따라 매출과 순익이 증가할 가능성이 크다. 그러나 중국 역시 타이어산업을 육성하고 있고, 선진국 타이어업계의 중국시장 진출도 가속화되고 있어 경쟁이 심화될 것에 대비하여야 한다. 경쟁의 심화는 가격하락을 유발할 것이고, 다양한 소비계층은 고품질 타이어의 다품목 소량생산을 요구하고 있다. 따라서 현지 생산의 효율성을 제고하면서 근로자의 지속적인 교육훈련 등을 통해 품질경쟁을 가속화하여야 한다. 국내 타이어업계는 중국시장에서의 경쟁이 앞으로 본격화될 것이라는 점에 유의하여 현지 완성차업계의 전략과 소비자 취향, 그리고 중국 정부의 자동차산업정책을 예의 주시하면서 경쟁전략을 수립·운용하여야 한다.