

# Samil Flash

## 자동차산업의 Global Sourcing Trend 및 주요 시사점

### I. Global Sourcing의 확대배경 및 현황

1990년대 이후 확산되어 온 Global Sourcing과 관련된 시장 동향 및 선진업체의 현황을 제시

#### 1. Global Sourcing의 확대배경

자동차산업 내 Global Sourcing의 직·간접 확대배경은 (1) 주요 선진국 시장의 극심한 경쟁에 따른 판매가격 정체 및 철강재, 인건비 등 주요 원가상승에 따른 이윤감소, (2) BRIC국가 등 신 자동차 판매시장의 부상에 따른 전략적 진출 등으로 요약됩니다.

#### 2. 주요 자동차업체의 Global Sourcing 현황

(1) **해외 완성차업체**: 미국 BIG3 및 폭스바겐 등 서유럽 완성차 업체들은 수익성 개선을 위하여 아시아, 동유럽 등으로 Sourcing지역을 다변화 하고 있으며, 해외 조달규모는 지속적으로 증가할 전망입니다.

(2) **해외 부품업체**: 대표적 Top-Tier인 Magna international, Autoliv 사례는 저임금 국가로의 투자 및 기능이전 확대를 보여주고 있습니다.

(3) **국내 완성차업체**: 해외업체 대비 Global Sourcing은 미약한 편이나, 선진국으로부터의 첨단부품 조달 이외에 최근 중국, 동유럽 등을 통한 범용부품 조달 역시 확대되는 추세를 보이고 있습니다.

(4) **국내 부품업체**: 국내 완성차업체의 성장에 기반한 주요 부품사의 경쟁력 강화 및 해외 부품업체의 국내투자 확대 등은 향후 글로벌 Top-Tier로의 성장가능성과 함께 Global Sourcing전략 수립의 필요성을 내재하고 있습니다.

### II. Low Cost Country? Emerging Market?

높은 경제성장세와 함께 주요 자동차 생산·판매시장으로 부각되고 있는 BRIC 국가들의 기회·위협요인을 관련 통계자료와 함께 제시

#### 1. BRICs 시장의 대두

브라질, 러시아, 인도, 중국의 완성차 시장은 가파르게 성장하여 2006년 총 생산량은 전세계 생산량의 약19% 수준에 이르렀으며, 연관 부품산업 성장률 역시 매우 높습니다.

#### 2. BRICs 노동시장의 이해

연평균 11% 이상의 높은 임금 상승률을 보이고 있지만 시간당 임금수준이 한국의 1.5~35% 수준에 불과하며, 고등교육 확대 및 노동시장의 유연성 등에서 강점을 보이고 있습니다.

#### 3. 산업 Infrastructure의 미비

불안정한 전력수급과 고가의 전력비 부담, 항만하역 및 통관시간 과다 등 전반적인 산업 Infra 미비로 비효율 및 추가비용 발생하고 있습니다.

#### 4. 자동차산업 관련 세제

관세율은 국가·품목·수입형태에 따라 10~60%까지 격차를 보이며, 판매관련 내국세 및 부가세 부담 수준은 국가 간 유사한 수준. 최근 시장 활성화를 위하여 내국세 감면 등 유인책이 확대되고 있는 추세입니다.

#### 5. 사회·문화적 위험요소의 고려

사회 전반에 걸친 낮은 투명성, 산업관련 각종 인·허가 소요시간 과다, 문화적 차이로 인한 잦은 노사마찰·운영효율 부족 및 판매시장 공략 실패 가능성 등은 추가 비용 부담을 유발할 가능성이 있습니다.

#### 6. 중국 및 인도시장의 교훈

PwC 자동차 산업 전문가들은 사례분석을 통하여 (1) 공급자 생산 역량의 직접 파악 (2) 공급자 재무적 건전성의 사전 평가 (3) 현지 사정을 잘 아는 현지 인력의 적극 활용 (4) 현지 세무 및 투자 관련 법령의 명확한 파악 (5) 성장 가능성 있는 공급업체의 발굴·육성 (6) 급변하는 환경에 대응하는 비상 계획의 수립 등의 교훈을 제시하고 있습니다.

### III. 자동차 산업에서의 Global Sourcing: 전략적 주요사항

Global Sourcing의 확대에 따른 산업환경 변화와 국내 완성차업체 및 부품업체가 성공적인 전략을 수립·실행함에 있어 필수적으로 고려해야 할 사항들을 제시

#### 1. Global Sourcing의 의미

Global Sourcing은 경쟁자, 협력업체, 고객, 투자자 등 자동차 산업환경 전반을 변화시키므로 단순히 원가절감, 시장개척의 관점이 아닌 전략적 접근이 추진되어야 할 주요 Trend입니다.

#### 2. 완성차업체의 Global Sourcing 수행 시 전략적 Issues

(1) **Global Sourcing 추진 Risk:** 사업 위험요인에 대한 충분한 고려 없이 공격적 Sourcing을 추진할 경우 예측하지 못한 손실을 경험할 수 있습니다.

(2) **Global Sourcing을 위한 전략적 접근:** Global Sourcing 추진이 결정된 경우  
 ①What(효익 극대화가 가능한 Product 선정 및 실제비용에 근거한 Business Plan 수립)  
 ②Where(생산 및 판매시장의 각종 요인을 고려한 최적지 선택)  
 ③How(원활한 경영을 위한 경영구조 및 Supply Chain 등 지원 Process 수립)에 관한 검토가 필요합니다.

(3) **심도 있는 Cost Analysis의 전개:** ①FDI 정책, 정치위험 등 국가별 거시요인에 대한 Initial screening, ②원자재, 인건비, 설비현황 등 세부 생산비용 예측, ③ 기타 환경, 지적재산권 관련 소요비용에 대한 단계별 분석이 필수적입니다.

(4) **잠재적 Supplier의 선택:** 공급업체를 가격경쟁력, 성숙도&기술경쟁력 기준으로 분류하고 성장가능성 있는 업체를 지속적으로 관리하여 동반성장을 도모하여야 합니다.

(5) **심도 있는 Due Diligence의 필요성:** 저개발 또는 신흥 경제국가에 대한 정보 부족을 극복하기 위해서는 현지 전문가와의 충분한 커뮤니케이션 및 현지에서의 상세 실사가 필수적입니다.

(6) **지속적인 Supplier 관리의 필요성:** Global Sourcing에 따른 효익을 장기간 실현하기 위해서는 KPI (Key Performance Indicator), KRI (Key Risk Indicator)등을 활용한 공급업체 관리 및 신속한 의사결정 체제가 구축되어야 합니다.

### 3. Global Sourcing 확대에 대한 부품업체의 전략적 대응

- (1) **Supplier Chain의 변화:** Global Sourcing의 확대는 부품업체의 종속적 구조를 복수의 자동차와 연관을 맺는 네트워크 형 구조로 변화시키며, 이는 부품업체에 위협인 동시에 기회요인을 제공합니다.
- (2) **특화된 역할로의 전략수립:** 각자의 경쟁우위 요인을 고려하여 크게 3개의 방향(①시스템 Integrator ②기술 우위형 ③프로세스 우위형) 중 하나로 특화하고 적절한 전략을 수립할 필요가 있습니다.
- (3) **자동차 메이커별 변화에 적극적 대응:** Global Player가 되기 위해서는 자사의 표준을 세계의 표준 Spec에 맞추어 균일화하고, 자동차 메이커별 특유의 문화, 방법론에 대해서도 능동적으로 대응하여야 합니다.