

거대 경쟁사의 등장

# 르노·닛산·미쓰비시연합



RENAULT NISSAN MITSUBISHI

## 거대 경쟁사의 등장\_르노 · 닛산 · 미쓰비시연합 (No81)

### < 요약 >

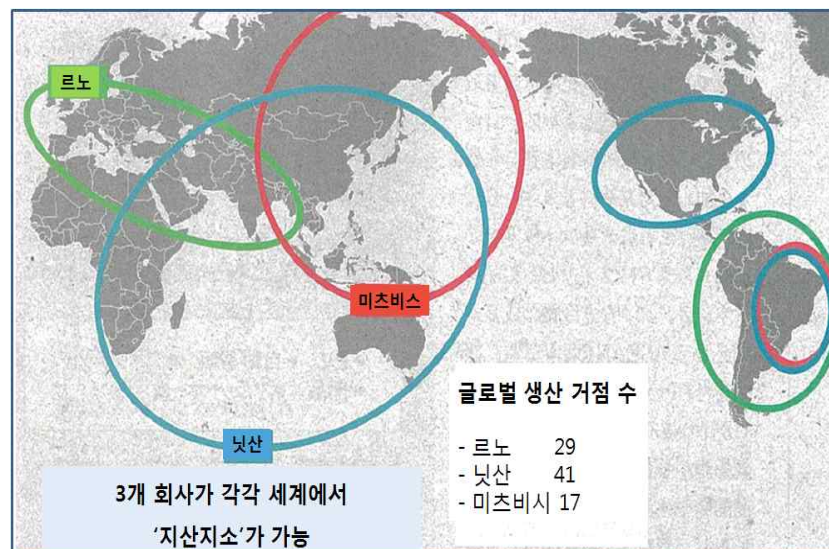
- 2017년 1~6월 집계에서 르노, 닛산자동차, 미쓰비시자동차의 3사 연합이 세계 판매대수 1위에 오름
- 3개 회사가 흡사 하나의 회사처럼 움직이며 가상의 거대기업으로 등장한 것이 언제까지 이어질지 초미의 관심사로 떠오르고 있음
- 르노와 닛산이 연계전선을 구축했던 1999년부터 축적해 온 노하우를 이번에도 훌륭하게 발휘할 수 있을지는 새롭게 합류한 미쓰비시자동차의 행보에 달렸다고 해도 과언이 아님
- (벤치마킹 포인트) 기업간 협력의 방법은 인수합병 등이 전부가 아니며, 상황에 맞는 적절한 협력의 방법을 찾아가는 것이 중요함

### 1. 제휴의 강점

- 1999년에 프랑스 르노가 닛산자동차에 최고집행책임자(COO)로 부임시킨 카를로스 곤은 가장 먼저 ‘계열해체’를 단행했었음
  - 핵심 부품을 공급하던 업체도 빠짐없이 거래관계를 재검토하면서 협력업체들이 크게 요동쳤었음
  - 이와 비슷한 광경이 지금 오카야마(岡山)현 구라시키(倉敷)시 주변에서 일어나고 있음
- 이 지역의 한 부품업체 경영자는 “이 주변의 부품업체의 90%가 일거리를 잃었다.”고 말함
  - 이 지역에는 미쓰비시자동차의 주력공장인 ‘미즈시마(水島)제작소’가 있어 많은 기업이 미쓰비시자동차와 거래를 하고 있었음
  - 그런데 미쓰비시자동차가 2016년 10월에 닛산자동차 산하로 편입되면서 상황이 급변하고 있는 것임
- 지금까지 창구가 되어주었던 구매담당자가 갑자기 미쓰비시자동차 직원에서 닛산자동차 사람으로 바뀌고 사양에 관한 용어도 가공조건도 바뀌는 경우가 발생하고 있는 것임
  - 기존 미쓰비시자동차와 거래하던 협력업체들은 주문을 닛산자동차 부품업체에 빼앗기고 일거리가 줄어들고 있음

- 미쓰비시자동차의 최고경영책임자(CEO)는 부품업체 각사에 ‘닛산과 함께하게 돼서 발주량이 늘어나면서 부품업체에게 플러스 효과가 있을 것’이라고 긍정적인 현실 감각을 드러냄
- 일본 자동차업계에 다시 나타나고 있는 ‘곤 쇼크’이지만 이러한 철저한 경영합리화 작업은 곤 사장이 1999년 이래 구축해온 ‘제휴’의 한 단면임

<그림1> 각각의 회사가 확보하고 있는 생산거점



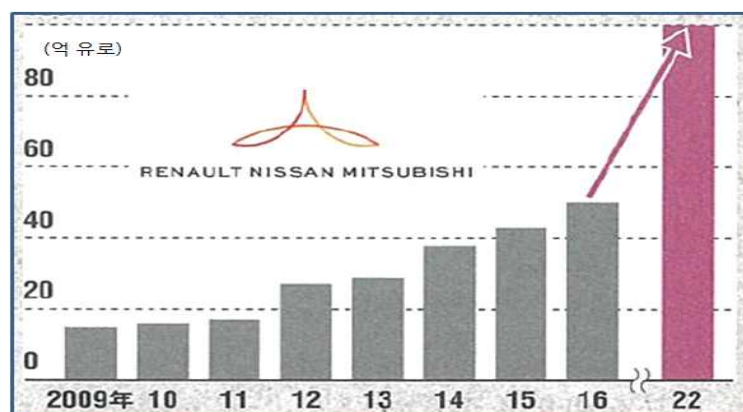
자료: NIKKEI BUSINESS 2017.10.9. 企業研究, Vol.133에서 인용

- 제휴를 통해 얻을 수 있는 가장 큰 과실은 구매비용을 삭감하는 것임
  - 르노 닛산은 2001년에 공동구매회사의 RNPO를 설립하고 그 이후 르노와 닛산은 두 회사가 공공으로 구매할 수 있는 부품 종류를 글로벌 시장에 늘려 조달비용을 삭감했었음
- 미쓰비시자동차가 르노·닛산 연합에 합류하면 당연히 미쓰비시자동차도 르노와 닛산과 같은 부품을 구입할 것으로 요구받게 됨
  - 따라서 미쓰비시자동차의 '계열해체'는 당연한 수순이 될 가능성이 매우 높다고 할 수 있을 것임
  - 미쓰비시자동차 CEO는 부품업체가 노력을 가속할 수밖에 없을 것이고 도태하는 것은 어느 업계에서나 있는 일이라고 말을 함

## 2. 목표와 전망은 다르다

- 부품업체의 노력을 기대하는 반면 르노닛산 연합에 합류하는 미쓰비시자동차는 이미 커다란 과실을 손에 넣었다고 볼 수 있음
  - 2017년 7월 15일에 2017년 2사분기 결산 보고에서 이케다니(池谷) 최고재무책임자(CFO)는 “이번 분기에 35억 엔의 시너지 효과가 발생하였고 이것이 이번 결산의 이익확대에 기여했다. 그 대부분이 닛산과의 공동구매에 의한 조달비용 삭감에 의한 것이다. 앞으로 이러한 노력을 더욱 강화해서 2017년은 연간 250억 엔의 효과를 낼 것이다.”고 말함
- 이케다니(池谷) 최고재무책임자(CFO)에 따르면 닛산과의 공동구매 등을 본격화한 것은 닛산이 자본참가한 직후인 2016년 11월경임
  - 이러한 구매비용 삭감을 중심으로 한 ‘시너지 효과’는 르노·닛산만으로도 2016년에 50억 유로에 이름
  - 미쓰비시자동차를 더하면 이는 2022년에 100억 유로를 넘어설 것으로 기대하고 있음

<그림2> 3개 회사 합병의 시너지 효과 금액 추이



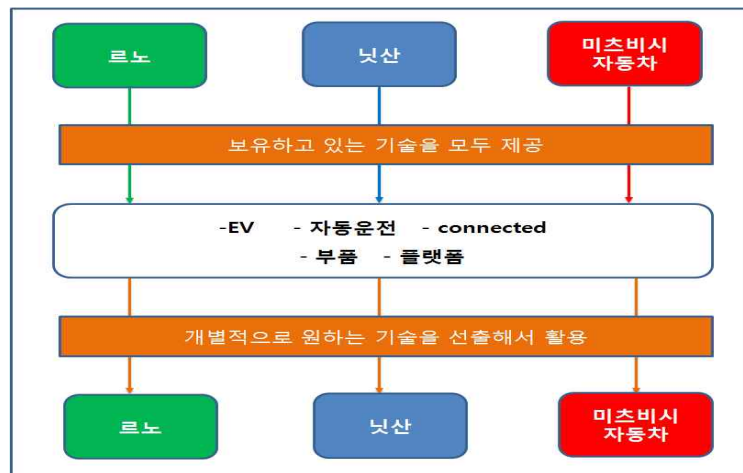
자료: NIKKEI BUSINESS 2017.10.9. 企業研究, Vol.133에서 인용

- 이만큼의 시너지를 낼 수 있는 전제조건이 되는 것은 압도적인 판매규모에서 찾아볼 수 있음
  - 2017년 1~6월에 르노·닛산·미쓰비시자동차의 3사 연합의 세계 판매대수는 527만 대를 기록했음
  - 2016년 1위의 폭스바겐과 2위의 도요타자동차를 제치고 처음으로 1위에 오르는 결과임

□ 2017년 1년 동안에 판매대수는 1000만대 넘어설 것으로 보고 있음

- 뿐만 아니라 2022년에는 3개 회사 합계 1400만대의 판매대수를 목표로 중장기 발전계획을 발표했음

<그림3> 상품개발 공유 구조



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.10.9. 企業研究, Vol.133에서 인용

□ 2017년 9월 15일에 프랑스 파리에서 이러한 계획을 발표한 곧 사장은 “이것은 목표가 아니라 전망이다. 계획을 순조롭게 진행시키면 연합전체로 도달할 수 있을 것으로 보는 객관적인 수치다.”고 말함

- 이러한 자신감의 이면에는 3개 회사가 각각 강점을 발휘할 수 있는 시장이 각기 다르다는 점을 들 수 있음

□ 르노의 주요 시장은 유럽과 남미이고, 최근에는 인도와 아프리카, 중동에서도 20%까지 판매가 늘어나며 존재감을 키워나가고 있음

- 한편 닛산의 주력시장은 미국, 중국, 일본이고 연합에 새롭게 합류한 미쓰비시자동차는 미국, 중국, 일본시장에 강세를 나타내고 있고 여기에 호주와 필리핀, 인도네시아, 태국 등 앞으로 성장이 예상되는 아세안에서의 지명도가 높음

□ 3개 회사의 강점이 다른 것은 판매망을 서로 활용할 수 있을 뿐 아니라 ‘상품개발과 생산 측면에서도 시너지를 기대할 수 있을

- 상품개발 측면에서의 시너지 효과는 당초 생각하는 것보다 훨씬 더 크게 나타나고 있는 것으로 보임

- 르노·닛산·미쓰비시차 연합은 우선 각사가 각각 보유한 기술을 공통의 테이블에 올려놓고 이와는 별도로 각사가 앞으로 차량개발에서 실현하고자 하는 기술안건 목록을 맞춰봄
  - 그런 이후 새롭게 공통의 테이블을 검토해서 실현 가능성과 시기, 시장환경 동향 등을 파악한 후 목록 중에서 어느 것을 우선 추진할 것인지, 부족한 기술은 무엇인지 누가 개발할 것인지 등을 결정함
  - 개발은 공동으로 추진하는 경우도 있지만 그 영역에 강한 회사가 담당하는 경우도 있음
- 예를 들어 르노·닛산의 연합시대에는 닛산은 장점인 EV기술을 중점 개발하는 한편 르노는 디젤엔진의 개발에 전념했었음
  - 앞으로 플러그인하이브리드차(PHV)를 상품화하고 있는 미쓰비시자동차의 기술을 르노·닛산에서 활용하는 것도 가능함
- 이러한 연합전선을 구축하는데 있어서 가장 중요한 것은 서로가 반드시 윈·윈의 관계를 유지할 수 있어야 한다는 것임
  - 어느 한쪽이 일방적으로 기술을 제공하는 것은 진정한 의미에서의 제휴라고 볼 수 없기 때문임
  - 이것이 1999년 이해 르노·닛산 연합에서 깨달은 제휴의 성공 포인트임

### 3. 결단 방법

- 실제 제조업 분야에서 현실적으로 기술을 공여하는 것은 일반적으로 보더라도 결코 쉬운 일이 아님
  - 2010년에 미국 전기자동차업체 테슬러에 출자했던 도요타자동차가 가장 좋은 사례임
  - 사장 직속으로 운영되는 개발조직을 출범시켰지만 2016년 말에 양사가 계약을 해지했음
- 그 이유는 ‘방향성의 차이’로 알려져 있지만 직접적인 계기가 된 것은 테슬러가 도요타 자동차에 배터리 공급을 중단했기 때문임
  - 자사에 축적된 기술을 다른 회사에 일방적으로 제공하는 것은 쉽지 않은 일임
- 아무리 윈·윈의 관계를 구축했다고 하더라도 조직의 이해조정은 당연히 필요한 부분임



- 따라서 르노·닛산·미쓰비시차 연합에서는 ‘기술’ ‘생산기술·서플라이체인’ ‘구매’ ‘인사’의 4개 영역에서 최종적으로 결정권을 가지는 이른바 ‘싱글 리더’를 두기로 했음
- 가령 기술 분야 리더인 닛산자동차 부사장 야마구치(山口)는 신속하게 개발해야 하는 기술을 검토하는 과정에서 각사의 의견이 다른 경우는 야마구치가 톱다운 형식으로 결단을 내림
- 한편 3개 회사의 연합으로 나타나는 생산측면에서의 시너지 효과도 적지 않은 것이 사실임
  - 3개 회사가 세계 각지에 가지고 있는 생산거점을 거의 ‘자사공장’처럼 사용할 수 있기 때문임
- 플랫폼과 부품을 공통으로 사용하는 시도가 바로 이런 사실을 반증하고 있다고 할 수 있음
  - 이른바 ‘모듈화’로 독일 폭스바겐의 ‘MOB’와 도요타자동차의 ‘TNGA’ 등 최근 몇 년 사이 자동차업계에 유행처럼 번지고 있는 것임
  - 당연히 플랫폼과 부품을 공유하게 되면 같은 공장에서 복수의 차량을 제작할 수 있게 됨

&lt;그림4&gt; 공통 플랫폼의 장점



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.10.9. 企業研究, Vol.133에서 인용

- 더욱이 폭스바겐과 도요타자동차는 세계 각지에 자사공장을 갖추고 ‘지산지소’를 실현할 필요가 있는데, 르노, 닛산, 미쓰비시자동차는 각각 보유하고 있는 공장에서 자유롭게 자사브랜드의 자동차를 판매할 수 있음


- 즉 닛산은 자체 공장이 없어도 중동과 동유럽, 남미 지역의 르노 공장에서 닛산차를 제공할 수 있게 됨
  - 해외시장 공략이 늦어지고 있는 미쓰비시자동차도 이러한 생산 인프라를 활용할 수 있게 되면 지금보다 훨씬 더 다양한 고객층에 자사 자동차를 공급할 수 있게 되는 것임
- 한 회사 단위로 보면 폭스바겐과 도요타자동차와 비교해서 판매력과 개발력에서 떨어지지만 3개 회사가 서로 경영자원을 활용해서 한 회사처럼 움직이면 ‘가상의 대규모 회사’가 만들어지는 것임
- 3개 회사가 각각의 장점을 발휘해서 판매대수를 늘려나가면 부품의 대량 조달에 의한 구매비용 삭감이라는 제휴 효과도 만들어 낼 수 있음
  - 그렇기 때문에 3개 회사는 철저하게 상품의 차별화를 추진하게 할 필요가 있을 것으로 보임
- 닛산 관계자는 르노의 기술자와의 교류도 분명히 있고, 미쓰비시자동차의 기술자와의 교류도 이미 시작되었다고 말함
- 그러나 차세대 자동차에 어떤 기능을 구체적으로 넣을 것인지 등과 같은 내용은 물론 디자인을 서로 공유하는 일은 없다고 단언함
  - 기술자 본인은 다른 브랜드라고 인식하더라도 언뜻 보면 서로 닮은 자동차가 되는 경우가 많기 때문임
- 고객의 눈으로 보면 어디까지나 다른 회사로 비춰지는 브랜드가치를 늘려나가야 하는 이유이기도 함
- 카를로스 곤 사장이 연마해 온 제휴 전략의 진정한 의미가 여기에 있는지도 모름
- 카를로스 곤 사장이 합병도 인수도 아닌 기업성장을 위한 ‘제3의 길’이라고 강조하는 제휴에 철저하게 고집하는 배경에는 민족적인 편견이 없는 국제적 인물이기 때문일 것임
- 카를로스 곤 사장의 조부는 바레인에서 브라질로 건너간 이민세대임
  - 카를로스 곤 자신은 브라질에서 태어났지만 대부분의 학생 시절은 바레인과 프랑스에서 보냈음



- 프랑스의 대규모 타이어회사인 미쉐린에 있었을 시절에는 브라질과 미국에서 사업을 했고  
닛산으로 옮긴 이후에도 세계 각지를 돌며 각국의 수뇌부와 의견을 나누기도 했음
- 이러한 경험을 바탕으로 다른 문화의 사람들과 협업하는 것이 사업 측면에서는 상  
승효과가 발휘하기 쉽다는 신념을 가지게 되었음
- 즉 다양성을 존중하는 경영철학을 가지고 있다고 할 수 있음

#### 4. 향후 전망

- 카를로스 곤 사장이 연계와 전략적 협력관계를 명확하게 구별하고 있는 점도 간과  
해서는 안 됨
- 후자의 대표 사례가 독일의 다임러인데, 기술개발 등 특정 분야에서 협력하는 관계임
- 연계는 합병은 하지 않지만 한 회사처럼 운영되어 상승효과를 추구함
- ‘가상의 대기업’으로 성장전략을 관철하기 위해서는 차원이 다른 협력관계가 필요한 것임
- 물론 모든 것이 순조롭게 진행되고 있는 것만은 결코 아님
- 앞서 언급했던 미쓰비시자동차의 미즈시마 제작소 주변지역의 협력업체가 안고 있는  
문제가 대표적인 사례임
- 미쓰비시자동차 내부에서는 너무 급격한 변화 때문에 거부반응을 보이는 직원도  
적지 않음
- 르노닛산 연합으로 오랜 기간 동안 축적해 온 성공의 구도를 ‘농도가 높은 주사’로  
한꺼번에 주입하려고 한다는 지적임
- 따라서 상당한 수준의 충격이 나타날 수밖에 없는 상황임
- 이 같은 충격요법에 미쓰비시자동차가 얼마나 잘 따라갈 수 있을지가 단기적인 과제임
- 중장기적인 관점에서 보면 카를로스 곤 사장의 후계자문제도 피해갈 수 없을 것으로 보임
- 강력한 리더십과 빠른 판단력으로 연합 전선을 절묘한 균형감각으로 이끌어 온 것이  
카를로스 곤이기 때문임

- 그 만큼 떠났을 때 바로 공중 분해될 가능성도 충분히 있다고 보고 있음
- 지난 18년 동안의 연계로 축적한 노하우는 어디까지나 종래형의 산업구조에 걸 맞는 것이었는지도 모름
- 자율주행자동차 등 IT와 AI와 같은 새로운 기술을 적극적으로 활용하지 못하면 앞으로의 시대에 살아남기 어려움
- 자동차산업의 구조가 크게 변화하는 과정에서 지금까지의 연계 방법으로 충분할지는 더 지켜봐야 할 것으로 보임
- 기업 간 연계로 고도의 협업을 목표로 하든지, 전략적 협력관계의 상대를 많이 확보 하든지, 어느 쪽을 선택하든 지금까지 상대해 왔던 자동차업계와는 발상과 문화가 전혀 다른 사람들과 손을 잡는 경우가 늘어날 것임
- 미쓰비시자동차가 합류해서 3개 회사 연합으로 발전시켜 온 카를로스 곤 사장이 새로운 동료를 어떻게 맞이할 것인지가 앞으로의 연계 성공의 중요한 열쇠가 될 것으로 보임. 

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.10.9. 企業研究, Vol.133
2. 각사 홈페이지