

중국자본으로 부활
볼보



- ❖ 소재지: 스웨덴 예테보리(본사) / 東京都港区芝公園2-6-3芝公園フロントタワー(볼보·카·재팬)
- ❖ 설립: 1927년 / 1977년 4월
- ❖ 자본금: 856억 스웨덴 크로나 / 29억 엔
- ❖ 종업원 수: 99,501명 (2015년) / 약 230명

중국자본으로 부활_볼보 (No.58)

< 요약 >

- 모기업이던 포드에서 중국기업 산하로 편입되고 6년이 지난 볼보가 스웨덴 명문 자동차 업체로의 다시 부활하는데 성공했다는 평가를 받고 있음
- 미국 우버테크놀로지와 제휴를 하는 등 자동운전 분야에서 독자적인 전략을 추진하고 있음
- 볼보의 최대 강점으로 인정받던 ‘안전’을 재정의하면서 비즈니스모델 그 자체를 변화시키려 하고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 힘든 시기를 보내면서도 상대적 강점으로 부각되던 ‘안전’을 유지하고 있다가 새롭게 도래하는 자동운전 시대에 접목시키며 성장의 발판을 마련하고 있음

1. 볼보의 부활

- 스웨덴 제2의 도시 예테보리의 신림에 둘러싸인 광활한 지역에 볼보의 본사가 공장이 있음
 - 지은 지 50년이 넘는 벽들로 만든 공장 한편에 2015년에 본격 가동된 차체공장이 있음
 - 볼보가 사운을 걸고 신세대 자동차를 만들기 위해 건설한 공장임
- 용접불꽃이 쉴 새 없이 떨어지는 이 공장의 제조생산라인에서 생산되는 것은 2015년에 발매한 신형 SUV(다목적 스포츠카) ‘XC90’과 2016년에 발매를 시작한 신형 세단 ‘S90’임
 - 전 세계적으로 히트를 계속하고 있는 모델로 공장을 풀가동시키며 생산해도 부족한 상황이 이어지고 있음
- 볼보의 최근 실적을 보면 괄목할만한 수치들이 많은 것을 알 수 있음
 - 2015년 12월 결산에서 나타난 매출액은 1640억 크로나이고 영업이익은 66억 크로나를 기록하면서 지난 10년 사이 최고치를 갱신했음
 - 전 세계 판매대수는 최근 6년 사이 1.5배 증가하면서 처음으로 50만대를 돌파했음
 - 세계 최대 중국시장과 2위의 미국시장에서는 10% 이상의 성장이 어이되고 있는 상황임

2. 포드에서 중국업체 산하로

- 볼보가 창업한 것은 1927년이며 이처럼 오랜 역사를 가진 명문 자동차회사의 부활의 계기가 된 것은 이른바 차이나머니였음
 - 상용차가 중심이었던 볼보그룹이 1999년에 세계적인 자동차 재편이 이루어지던 때 승용차 부문을 미국 포드에 매각했음
 - 한 동안은 포드의 일부분이었으나 리먼 사태로 포드가 경영위기에 빠지자 2010년에 볼보를 매물로 내놓았음
- 인수 기업으로 독일 타이머, 프랑스 르노 등의 이름이 거론되었으나 결국 매수에 성공한 것은 중국의 浙江吉利控股集团(Geely Group Holding)이었음
 - 중국의 손안에 들어가더라도 미래를 보장받기 어려울 것이라는 당초의 예상과는 달리 하루가 달리 볼보는 변해갔음
 - 2015년까지의 5년 동안 110억 달러를 투자하겠다고, 인수한 그해에 볼보는 과거 최고치가 되는 투자계획을 발표했었음
- 투자금액은 자기자본과 더불어 중국 인수업체의 투자와 중국개발은행으로부터 용자를 받았음
 - 볼보의 CEO는 과거 포드의 일부분이었던 시대와의 차이에 대해 Geely Group Holding는 우리에게 독립기업으로서의 경영 결정권을 부여하고 있다고 강조함
 - 풍부한 자금을 받아 새로운 공장을 건설하고 플랫폼(차대)의 쇄신을 단행했음
- 투자가 결실을 맺어 생산대수가 증가하기 시작한 2015년에 신차 제1탄으로 투입한 것이 XC90임
 - 외부에서 초빙한 유명 디자이너가 디자인을 쇄신했고, 대형차가 주류인 미국에서 히트하면서 XC90은 볼보의 새로운 주력 차종으로 부상했음
 - 중국에서도 신공장 건설과 Geely Group Holding의 협조로 판매가 급증하고 있는 상황임
- 신차 공세는 앞으로 더 본격적으로 진행될 것이라는 전망이 지배적임
 - 주력 중형차 ‘60’과 ‘40’시리즈는 동일한 플랫폼으로 효율화를 도모하고 2018년까지 쇄신을 계획하고 있음
- 소형차도 플랫폼을 Geely Group Holding와 공유해서 2017년 이후에는 신형차를 발매할 계획이며, 중국에서의 공동생산도 예정하고 있는 것으로 알려져 있음

- 불보가 중장기 목표로 하고 있는 ‘2020년 80만대’는 2010년 실적의 2배 이상이 되는 수준임
 - 중국 자본을 받아들여 부활하면서 새로운 성장단계를 진입하려고 하고 있다고 볼 수 있음
 - 이 같은 불보의 성장전략은 다음과 같은 측면에서 다른 자동차업체와는 다르다고 할 수 있음

3. 목표는 완전자동운전

- 불보는 자동차의 자동운전의 중간단계인 ‘레벨3’을 뛰어넘어 처음부터 완전자동운전을 목표로 설정함
 - 현재 본사 공장에 놓여있는 ‘#001’이라고 적힌 백색 XC90은 2016년 9월에 완성한 시제품 제1호로, 2017년부터 시작하는 자동운전의 실증시험용 자동차임
 - 준자동 운전의 ‘레벨2’의 기능을 탑재한 XC90에 레이저 레이더 ‘브레인’이라고 부르는 신형ECU(전자제어 유닛)등을 추가한 것임
- 이렇게 되면 완전자동운전에 가까운 성능을 가질 것으로 전망하고 있음
 - 실증실험은 ‘Driver Me’로 불리고 있으며, 스웨덴 운수관리국과 예테보리 시와 공동으로 실시하고 있음
- 이 실증실험에서 가장 두드러지는 특징은 일반시민이 참여하고 있는 점임
 - 시제품 100대를 시민에게 무상으로 빌려주고 운전자의 반응을 실제 자동차 개발에 반영하고 있음
 - 영국과 중국에서도 같은 유형으로 실증실험에 일반 시민을 참여시키고 있음
- 실증실험을 담당하고 있는 책임자는 “우리는 처음부터 <레벨4>를 목표로 하고 있다”고 단언함
 - 최근 전 세계 자동차업체가 개발을 서두르고 있는 것은 자동운전과 수동운전을 구분하게 되는 ‘레벨3’ 수준임
 - 그러나 불보는 한발 더 앞서 완전자동운전을 목표로 하는 ‘레벨4’를 실현시키려 하고 있는 것임
- 여기에는 불보 특유의 철학이 담겨져 있다고 할 수 있음
 - 사고가 발생했을 때의 책임을 레벨2에서는 운전자가, 레벨4에서는 모두 자동차가 떠안게 됨

- 한편 레벨3에서는 일정 조건부로 자동운전을 하게 되기 때문에 운전자와 자동차의 책임이 애매해 짐
 - 즉 운전자가 결단을 내리지 못하고 망설이게 되는 자동차는 만들지 않겠다는 것이 볼보의 생각임
- 볼보는 2008년에 ‘2020년까지 신형차에 의한 교통사고로 사망하거나 중상을 입는 경우를 완전히 없애겠다.’는 비전을 발표한바 있음
- 자동운전 기술에 적극적으로 나서고 있는 것은 볼보의 강점인 ‘안전’을 한층 더 진화시키기 위함인 것임
- 2016년 볼보는 ‘완전자동운전차를 2021년에 시장에 투입한다.’는 계획을 발표했음
- 독일의 BMW, 포드와 더불어 자동운전 자동차의 조기투입에 가장 의욕적인 자동차업체로 이름을 올린 것임
 - BMW의 연간 판매 대수는 223만대, 포드는 663만대(둘 다 2015년 실적)로 매출로 보나 이익으로 보나 볼보보다 한 수 위라고 할 수 있음
 - 볼보는 소규모 업체이면서 동종업계의 다른 회사와 제휴하지 않으면서 완전 자동운전을 실현시키려 하고 있는 것임
- 그러기 위한 전략이 이업종과의 적극적인 제휴임
- 2016년 8월에 볼보는 자동차 합승업계에서 최대 규모를 자랑하는 우버테크놀로지와 자동운전 자동차를 공동으로 개발한다고 발표했음
 - 투자액은 3억 달러로 우버가 센서와 소프트웨어를 볼보는 브레이크와 전기계통에서 고장이 발생했을 때의 서비스기능 개발을 담당하기로 하였음
- 이 두 회사의 제휴는 먼저 우버 쪽에서 볼보에게 가능성을 타진한 것에서부터 시작되었다고 함
- 자동 운전기술을 합승에 도입하려는 우버에 대해 전 세계 자동차업체로부터 러브콜을 보내고 있는 상황임
 - 자동차 각사를 평가하는 입장에 놓인 우버가 가장 먼저 접근한 회사가 볼보였음
- 2016년 9월에는 스웨덴의 대형 자동차 부품회사 오토리브와 자동운전의 소프트웨어 개발에 특화한 공동출자회사 설립에 합의했음
- 화상처리 분야에서 두각을 나타내고 있는 이스라엘의 벤처기업 모빌아이와 미국 반도체 대기업 엔비디아(NVIDIA)와도 일찍부터 제휴관계를 맺었음

- 볼보의 CEO 사무엘손은 “미래지향형 개발은 지금까지와는 다르다. 중요한 것은 파트너”라고 강조함
 - 말 그대로 정보통신 분야에서 다른 회사와 제휴를 추진하면서 볼보의 철학인 ‘안전에 대한 집념’을 한층 더 강화하려고 하고 있음
 - 볼보 본사 옆에 위치한 ‘안전 센터’에 있는 어떤 각도에서도 충돌실험을 할 수 있는 시설은 안전으로 시대를 구축해 온 볼보의 대명사이기도 함
- 최근 이 ‘안전 센터’에서는 창틀 기둥의 위치를 어떻게 하면 운전자와 동승자의 안전을 최우선으로 지킬 수 있는지에 대한 실험이 진행되고 있음
 - 자체적으로 사고조사대를 운영하고 있어, 사고현장으로 직접 달려가서 현장을 철정하게 검증하는 것이 볼보만의 특징이기도 함
 - 사고와 똑 같은 상황을 ‘안전 센터’에서 재현해서 시트벨트 등의 작동상황은 물론 충격을 차체가 어떻게 흡수했는지를 확인하고 있음
- 사실 자동운전 기술을 개발하기 위해서는 인간의 판단과 행동을 면밀하게 분석하는 것이 반드시 필요함
 - 지금까지 축적한 풍부한 안전과 관련한 정보가 자동운전 시대에도 활용될 수 있을 것으로 볼보는 생각하고 있음

4. 온라인 판매 강화

- 지난 2016년 10월 개막한 파리 모터쇼에 볼보는 자동차를 출시하지 않았음
 - 지금까지 세계 100곳 이상의 쇼에 참가했지만 모두 개최국 자동차업체의 강한 존재감에 다른 자동차는 묻혀버렸음
 - 그래서 볼보는 스위스 주네브, 중국(상하이, 베이징), 미국 디트로이트로 집약해서 참가하고 있음
- 마케팅 수법을 바꾸고 있다는 것을 여실히 드러내고 있는 분야가 인터넷 판매의 강화임
 - 2014년 판매점을 보완하는 의미에서 자사에서 자동차의 인터넷 판매를 시작했으나 시행착오를 계속하고 있는 상황임
- 2015년 7월에 볼보가 레이싱 팀 ‘볼스타’를 인수했을 때 관계자 중에서는 왜 지금 이런 시도를 하는지 의문을 가지는 사람이 많았음

- 메르세데스 벤처의 ‘AMG’ BMW의 ‘M’ 등 고급차 각사는 스포츠 사양 생산라인을 가지고 있으면서 브랜드파워를 강화하고 있음
 - 한편 볼보의 또 다른 목표는 인터넷 판매 강화였음
- ‘볼스타’의 CEO 니코너는 “지금 우리는 실험을 진행하고 있는 중이다.”고 밝힌 바 있음
- 볼보의 인터넷판매는 제한된 모델로 기간도 제한되어 있으나 앞으로 상시 살 수 있도록 하고 성공하면 볼보 전체로 확산시키겠다는 계획임
 - 인터넷 상에서 사양을 커스터마이징하는 판매 모델이 완성되어 가고 있는 단계라고 함
- 사무엘슨 CEO는 “전혀 새로운 점포를 준비하고 있다.”고 밝히며 도쿄 등 세계 4곳에서 도시중심부에 초소형 점포를 설치할 계획이라고 말함
- 쇼룸으로 그리고 새로운 고객과의 접점으로 인터넷 판매와의 상승효과를 높이겠다는 생각이 담겨 있다고 할 수 있음

5. 택배 서비스 시작

- 볼보가 2016년 5월에 시작한 배송서비스 ‘인 카 딜리버리’라는 배송서비스를 시작했음
- 인터넷에서 일상 생활용품을 주문하고 약2시간을 기다리면 배달직원이 나타나 자신의 스마트폰을 조작해서 자동차 트렁크 문을 열고 물건을 넣고 되돌아가는 택배 서비스임
 - 현지의 벤처기업과 북유럽 최대 물류회사 포스트노드 등과 공동으로 개발한 주문한 상품을 볼보자동차로 배달해 주는 서비스임
- 이미 스웨덴과 노르웨이 등에서 이용할 수 있으며 2016년 10월 현재 1만명의 등록자가 있음
- 북유럽의 인터넷 통신 판매 사이트의 80%를 커버하는 수준으로 확대되었음
- 이러한 서비스가 가능해진 것은 기존 자동차 열쇠를 완전히 없앴기 때문임
- 2016년 2월 볼보는 다른 자동차회사보다 빨리 2017년까지 자동차의 열쇠를 완전히 없애겠다고 발표했다
 - 그 대신 전용 애플리케이션이 들어있는 스마트폰을 ‘디지털 열쇠’로 사용함
 - 일부 차종에서 이미 채택해서 사용하고 있으며 배송직원이 일시적으로 트렁크를 열 수 있도록 하고 있음

- 불보는 앞으로는 자동차가 정보의 플랫폼이 될 것으로 보고 있으며 디지털 열쇠를 사용한 다른 서비스 아이디어도 가지고 있다고 함
 - 스마트폰이 열쇠를 대신하게 되면 복수의 운전자가 타는 합승 등의 서비스에도 전개하기 쉬워질 것으로 보고 있음

6. 향후 전망

- 불보는 철저하게 선택과 집중을 추진하며 핵심역량을 한 곳에 모으고 있음
 - 이러한 새로운 성장전략은 자동운전의 기술개발과 새로운 마케팅 수법 그리고 자동차를 주축으로 한 새로운 서비스의 시작으로 나타나고 있음
 - 불보는 규모가 작으면 레이저와 같이 초점을 좁힐 수가 있으며 5년 전 우리는 자신들이 할 수 있는 것이 무엇인지를 정했다고 함
- Geely Group Holding 산하로 유입된 불보는 곧바로 4가지 중점분야를 정했음
 - 접속성, 플러그인하이브리드 자동차(PHV), 전기자동차(EV), 자동운전이 바로 그것임
- 차종을 줄이고 고급차의 대명사라고 할 수 있는 6기통과 8기통 엔진의 개발을 중지하고 2.0리터 이하로 집약하기로 결정함
 - 앞으로 연료전지차(GCV)를 개발하지 않는 것도 결정했음
 - 새로운 플랫폼을 전기자동차에도 대응시켜 2020년에 신차의 10%를 전동화차량으로 한다는 목표도 세웠음
- 사무엘슨 CEO는 고객의 소중한 것으로 지키는 것, 그것이 우리들의 핵심가치라고 말하고 있음
 - 지금까지 불보가 말하는 ‘소중한 것을 지킨다.’라는 것은 튼튼한 차체에 의한 ‘안전’을 의미했음
- 그것이 지금은 사고를 완전히 없애기 위한 자동운전과 자동차를 정보와 생활의 기반으로 인식하기 위한 서비스로 바뀌어가고 있음
 - 이러한 모든 새로운 시도는 변화하는 시대에 맞춰 자동차를 재정의하고 있는 것으로 볼 수 있음
- 환경규제 강화와 자동운전의 실용화 등을 배경으로 자동차산업은 합종연횡과 신규 진입이 이어지고 있는 상황임

- 자동차 업계로 진입하는 새로운 경쟁자가 증가하고 있는 상황에서 소규모 업체가 가질 수 있는 개성을 극대화시켜야 하는 상황임
- 빠른 속도감으로 자신의 길을 걸어가고 있는 볼보의 모습은 규모를 추구하는 것만이 경쟁하는 방법이 아니라고 주장하고 있는 것으로 보임

CEO 사무엘손 인터뷰

자동차의 판매방식, 제조방식을 바꾸다

Q. 최근 실적이 호전되고 있는 요인은?

크게 나뉘 3가지가 있습니다. 먼저 매력적인 제품을 개발했다는 점입니다. 볼보는 고객의 소중한 것을 지키기 위한 안정성, 사용하기 편리한 인터페이스, 그리고 스칸디나비아 디자인 등 3가지 핵심가치를 가지고 있습니다. 이러한 독자성을 전면에 제시할 수 있는 것이 다른 프리미엄 브랜드와의 차이를 부각시키고 있다고 보고 있습니다.

두 번째는 기업을 글로벌화시킨 것입니다. 우리에게서 홈그라운드 3곳 있습니다. 유럽과 미국 그리고 중국을 중심으로 한 아시아입니다. 미국 사우스캐롤라이나에서 지금 신공장을 건설하고 있는 중입니다. 시장이 확대되면서 회사가 커졌다고 생각합니다.

그리고 마지막으로 독립성입니다. 볼보는 독립된 회사이며, 독자적인 결정권을 가지고 있습니다. 모회사에 의존했던 시기가 있었지만 지금은 독립되어 있기 때문에 민첩하게 판단할 수 있습니다. 이는 Geely Group Holding 산하로 들어간 2010년부터 시작되었다고 볼 수 있습니다.

Q. 포드와 Geely Group Holding의 가장 큰 차이는?

포드 산하에 있었을 때 볼보는 ‘일부분’이라는 취급을 받으며 포드로부터 여러 유형의 지시를 받았습니다. 그렇지만 Geely Group Holding는 우리의 오너이지만 경영자유도 측면에서 보면 매우 높은 수준에 있습니다.

임원회사에 Geely Group Holding 멤버가 있지만 그들이 주시하고 있는 것은 거버넌스 측면입니다. 매니지먼트의 결정권은 우리에게 있습니다. 이것이 가장 큰 차이입니다.

Q. 차이나머니와 친숙해질 수 있는 비결은?

정확히 말하자면 그들은 ‘브랜드의 독립성’을 중시하고 있습니다. Geely Group Holding와는 완전히 별도의 브랜드로 볼보는 볼보로 글로벌 프리미엄 브랜드로 인식하고 있습니다.

Q. 최근 불보는 차종만이 아니라 판매 측면에서도 독자성을 강화하는 인상을 받는데.

중국기업이 매수한 덕분에 우리는 중국시장에 빠른 단계에 신차를 투입할 수 있는 환경을 손에 넣었습니다. 물론 재무적인 측면의 지원도 받고 있습니다. 가장 좋은 조언을 한다면 Geely Group Holding와 같이 거버넌스를 분명하게 감시하는 것에 그치고, 매니지먼트에 대해서는 세세한 주문을 하지 않는 상대를 찾아야 한다는 것입니다.

Q. 미국 우버테크놀로지와의 제휴가 화제가 되었다. 자동차와 소프트웨어의 장벽이 없어지는 현상을 어떻게 보고 있나?

앞으로도 우리가 반드시 자체적으로 담당하는 것은 자동차제조 부분입니다. 다른 자동차업체와 파트너가 되는 것은 앞으로도 없을 것입니다. 자동차제조업의 전통적인 협업에 있어서는 아이싱, 덴소, 미쓰비시전기와 같은 부품업체와의 관계는 지속적으로 유지할 것으로 보입니다. 단 미래의 개발에 있어서는 지금과의 관계와는 달라질 것입니다. 그 대표적인 사례가 자동운전입니다.

Q. 우버테크놀로지는 라이벌은 아니라는 뜻인지요?

경쟁상대가 아니라 파트너라고 생각하고 있습니다. A지점에서 B지점까지 이동하는 것이라는 실태는 변하지 않는다. 그들은 이동이라는 서비스를 제공하려고 하고 있다. 우리가 제공할 수 있는 것은 하드웨어. 소비자에게 매력적인 솔루션이 되면 좋습니다.

Q. 2020년 80만대의 세계 판매대수의 목표를 내세우고는 있지만 영업이익률은 독일 다임러 등 경합하는 고급차업체보다 떨어지는데.

주력제품인 60패밀리와 40패밀리 분야에서 신차발매를 예정하고 있습니다. 특히 아시아지역에서의 판매가 늘어날 것으로 보고 있습니다. 80만대는 비교적 간단히 달성할 수 있을 전망입니다. 불륜이 커지면 마진이 오를 것입니다. 소형차 분야에서는 Geely Group Holding와의 공통되는 부분을 늘려나갈 계획입니다. 영업이익률도 서서히 나아질 것으로 전망하고 있습니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.11.14. 企業研究 Vol.99
2. 불보 홈페이지