

자동차부품 산업의 재제조 사업전략: 마이스터 사례를 중심으로

이 정 환*
박 윤 수**
박 남 규***

본 사례는 한국의 자동차부품 재제조 산업의 국가경쟁력 분석을 바탕으로 마이스터가 재제조 사업에서 경쟁력을 확보하기 위한 미래 전략을 수립하는 과정을 살펴보고자 한다. 대다수 기존 사례들은 기업의 성공 또는 실패를 분석하여 새로운 시사점을 찾는 것이 주요 목적이거나, 본 사례는 주어진 경영환경에서 한 기업이 나아가야 할 새로운 전략대안을 찾아내는 데 그 목적이 있다.

본 사례는 경제적 및 사회적으로 중요한 재제조 산업이 해외 선진국에서는 활성화되고 있으나, 국내에서는 여러 가지 현안 문제점을 가지면서 활성화되지 않는 이유를 다루고 있다. 마이스터는 재제조 산업에 대한 중요성을 인식하고 1998년 사업을 시작하여 국내 1위 선두기업의 이미지를 구축하고 있지만, 시장점유율과 수익성 측면에서 경영 성과는 높지 않다. 이와 같은 상황에서 재제조 산업에 대한 국가경쟁력 및 산업환경을 분석하고 마이스터가 미래 경쟁력을 확보하기 위해 취해야 할 전략을 직접 수립하고 토론함으로써 전략 프레임워크를 체계적으로 익힐 수 있는 기회가 될 것이다.

주제어: 재제조, 자동차부품, 사업전략, 마이스터

1. 서론

현재 지구환경은 대규모 생산과 소비로 인한 산업 폐기물이 대량으로 발생하면서 심각한 환경오염, 자원의 고갈이라는 문제에 봉착하게 되었다. 이러한 문제점들에 대한 반성으로 1980년대부터 EU연합 및 해외 선진국들을 중심으로 환경보존에 대한 새로운 공감대가 형성되었고, 이러한 공감대를 바탕으로 세계 각국은 환경규제를 법제적으로 강화하게 되었다. 환경규제는 산업 환경에도 많은 영향을 주었으며, 생산과 소비활동에 있어서 변화를 불러 일으켰

다. 더 나아가서는 국제무역에 있어서도 큰 영향을 미치게 되었다(양인목, 2009).

환경규제를 법제화하는 국제사회 동향의 대표적인 예로 EU는 자동차 재활용 의무화를 위한 법규 목표치를 2005년 자동차중량의 85%, 2015년 자동차 중량의 95%로 설정하고 있으며, 이를 달성하기 위하여 폐차처리에 관한 기술개발을 추진 중에 있다. 한국 역시 2008년 1월 1일부터 시행하고 있는 자원순환법 제25조에서 자동차의 재활용 목표율을 2014년까지 85% 이상, 2015년부터 95% 이상으로 할 것으로 명기하고 있다. 이처럼 각국은 폐기물의 원천적인 감소를 위해 과거 전통적인 배출자 책임원칙

논문접수일: 2012. 02. 25. 1차 수정본 접수일: 2012. 06. 29. 게재확정일: 2012. 08. 17.

* 서울대학교 경영대학 박사과정(tanke72@gmail.com), 제1저자

** 마이스터 사장(a00001@meister.co.kr)

*** 서울대학교 경영대학 교수(npark@snu.ac.kr), 교신저자

에서 벗어나 생산자에게 재활용의 책임까지 부과함으로써 제품을 생산하는 시점에서부터 환경을 위한 생산자의 역할을 강조하고 있다.

한국은 제조업에서 중요한 부분을 차지하는 원자재와 에너지를 대부분 수입에 의존하고 있다. 국토 면적 역시 매우 좁아 폐기물의 매립이 심각한 사회 문제로 대두되고 있다. 이와 더불어 위에서 언급한 국제적인 환경규제들은 제조업을 더욱 견고하게 육성시켜 국가경쟁력을 높이는 수단으로 삼아야 하는 한국에게 '넘어야 할 산'과 다름없다. 환경규제가 강력한 무역장벽으로 대두되는 현 상황에 대한 대응 수단으로 자원 재활용에 대한 논의 및 관련 산업 장려가 필수적인 상황이며 기존의 원자재 리사이클링이나 매립 및 소각 뿐만 아니라, 에너지와 원자재가 가장 많이 절약되는 폐제품에 대한 재제조(再製造, Remanufacturing)를 활성화시켜야 한다.

이러한 문제를 조기에 인지한 마이스터((주)마이스터를 줄여서 표현함)는 재제조 부품 산업의 미래 성장 가능성에 주목하고 1998년 재제조 사업에 진출하였다. 2006년까지 지속적인 적자를 기록한 후 2007년 흑자로 전환하였다. 그렇지만, 기대이하의 매출수준과 영업이익율을 기록하고 있다. 2010년 1월 마이스터 대표이사로 새로 취임한 박 윤수 사장은 2014년 매출 1조원 달성을 위한 비전을 야심차게 발표하였다. 이후 7개월이 지난 2010년 7월, 박 윤수 사장의 고민은 깊어가고 있었다.

2010년 7월말 이른 아침, 재제조 사업의 매출증대와 수익률 향상 TFT(Task Force Team)의 킥 오프 미팅을 위해서 마이스터 양재동 본사 대회의실에 모였다. 비장한 목소리로 박 윤수 사장은 다음과 같이 말했다.

“여러분이 진행하는 프로젝트는 마이스터의 중장기

비전을 달성하기 위한 핵심사항입니다. 여러분들도 잘 알다시피 재제조 사업을 10년 가까이 해왔지만 아직 이렇다 할 성과를 내지 못하고 있습니다. 국내 1위를 하는 것이 중요한 것이 아니라 제대로 된 사업을 하는 것이 중요합니다. 모든 외부환경과 내부상황을 고려하여 재제조 사업이 나아가야 할 전략방향을 재설정해 주십시오. 마이스터의 미래는 여러분의 손에 달려 있습니다. 한달간의 시간을 줄 수 밖에 없음을 이해해 주시고 최선을 다해 주십시오.”

II. 재제조의 정의와 필요성

2.1 재제조의 정의

재제조는 사용 후의 제품을 '신제품과 동등한 수준으로' 제조하는 자원순환의 이상적 방법이다.¹⁾ 따라서 재제조는 제품의 수명을 연장시키는 것과 같은 효과를 가지며, 폐기됨으로 인하여 그대로 손실이 되는 원재료, 에너지 및 노동력 등 생산요소를 크게 절약할 수 있다. 재제조는 비교적 최근에 등장한 개념이며, 이와 유사한 개념으로 재활용(Recycling), 재사용(Reuse)등이 있다. 이러한 개념들은 못쓰게 된 제품을 그대로 매립, 소각 등의 방법으로 완전히 폐기하지 않고 이를 다시 이용한다는 점에서 재제조와 유사하나 재활용과 재사용은 가치가 새로 창출된다는 점에서 크게 상이하다고 할 수 있다. <표 1>은 재활용, 재사용 및 재제조에 대하여 자원절약, 에너지절감 및 품질측면의 비교결과를 나타낸 것으로 재제조가 다른 방법에 비하여 경제적임을 알 수 있다.

<그림 1>은 재활용, 재사용 및 재제조의 개념도를 나타낸 것이다. 재활용 순환고리는 소비자가 사용 후 폐기한 제품이 원재료 생산으로 환원되는 과정을

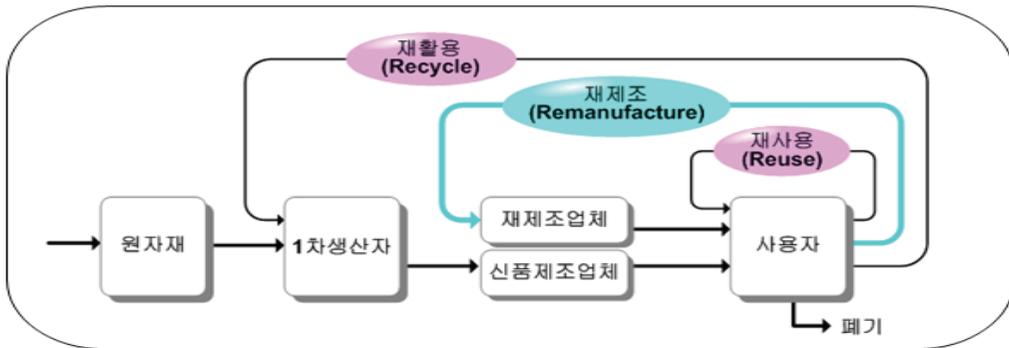
1) Rolf Steinhilper 「Remanufacturing」 국가청정생산지원센터 국문번역본, 2005

〈표 1〉 재활용, 재사용 및 재제조 비교

X: 나쁨 △: 보통 ○: 양호 ◎: 우수

| 항 목 | 재활용 | 재제조 | 재사용 |
|-------|-----|-----|-----|
| 자원절약 | △ | ○ | ◎ |
| 에너지절감 | X | △ | ○ |
| 품질측면 | △ | ◎ | X |

출처: 마이스터 내부자료



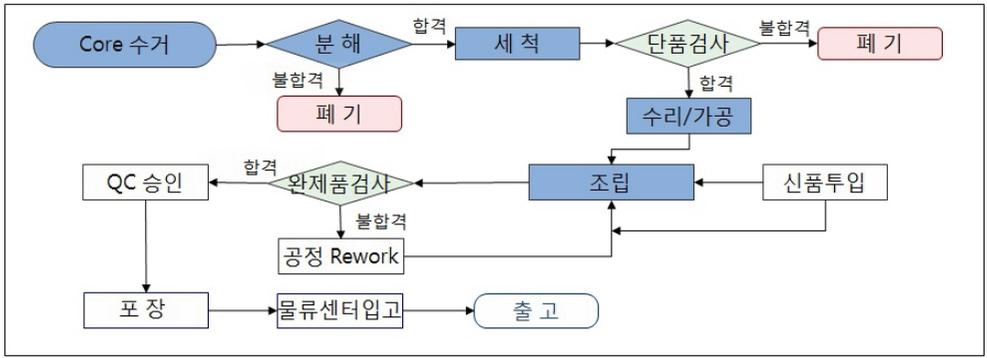
출처: 마이스터 내부자료

〈그림 1〉 재활용, 재사용 및 재제조 개념

나타내고 있으며, 재사용은 성능에 문제가 있는 제품이 수리되어 소비자에게 다시 돌아가는 과정으로 최소한의 작업(단순 세척 및 수리)을 거친 후 남은 수명만큼 다시 같은 목적으로 사용되는 것을 각각 보여주고 있다. 재제조 순환 고리는 폐기된 제품이 재제조업체에서 체계적으로 회수된 후 일련의 과정을 거쳐 원래 신제품과 동일한 기능 및 성능을 갖는 새로운 제품으로 탄생되어 소비자에게 공급되는 과정을 나타내고 있다.

재제조 과정은 크게 다섯 단계로 나누어진다. 첫째 단계는 외관이 낡았거나 성능저하 또는 고장으로 소비자가 폐기한 사용후 제품을 수거하는 단계이다. 재제조 산업에서는 사용후 부품 가운데 재생이 가능하여 재제조 대상이 되는 제품을 코어(core)라고 부르며, 이 코어들은 원래 제조한 업체가 직접 수거하거나 코어 전문 수집업체 또는 재제조업체에 의해

수거된다. 둘째 단계는 여러 경로를 통해 회수된 코어가 재제조 공장에서 완전히 분해되는 단계이며 분해 후 코어의 사용여부를 결정하게 된다. 셋째 단계는 해체된 각 부품들의 사용이 가능할 경우 깨끗이 세척을 하는 단계이다. 세척 이후에 다시 한 번 단품검사가 이루어져 쓸 수 있는 부품은 수리 또는 가공하고 나머지는 폐기처리된다. 넷째 단계는 분해 및 세척된 부품들을 성능 검사를 거쳐 적정 수준의 성능을 갖도록 수리하거나 또는 수리가 어려울 경우 새 부품 또는 재조립된 부품으로 교체를 하는 단계이다. 마지막 단계는 이 부품들이 다시 조립되어 신제품과 동일한 성능을 갖고 있는지 여부를 검사하는 과정이다(그림 2 참조).



출처: 마이스터 내부자료

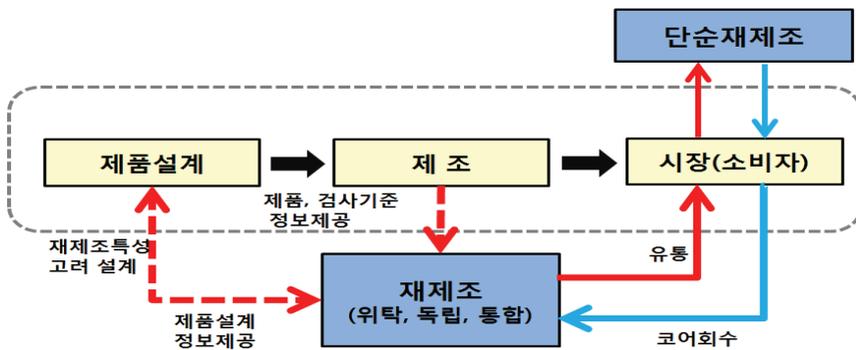
〈그림 2〉 기본적인 재제조 공정 흐름도

2.2 재제조 유형

재제조 유형은 단순재제조, 위탁(OEM)재제조, 독립재제조, 통합재제조로 나누어 질 수 있다. 단순재제조는 물류체계없이 단순하게 수리하여 공급하는 것을 의미하며, 재제조된 제품에 대한 책임을 지지 않는다. 위탁재제조는 재제조업체가 원제조업체와 제한된 범위에서 협력관계를 가지고 재製를 하며, 주문을 한 원제조업체가 완성차업체와 관계없이 재제조 제품의 품질에 대한 책임을 지는 것이다. 독립재제조는 재제조업체가 모든 책임을 지면서 독자적으로 재製를 하는 경우이다. 통합재제조는 신제품

과 재제조품의 생산을 한 기업체내에서 병행하는 것을 의미한다(목학수 외, 2008).

〈그림 3〉은 재제조 유형별 물류 및 정보공유 프로세스를 나타낸다. 단순재제조는 시장에서 개별적으로 제품을 회수해서 개별 소비자한테 공급하는 형태이다. 위탁재제조 및 독립재제조 및 통합재제조는 코어회수 시스템을 이용하여 코어를 회수하며, 유통업체를 통해서 재제조 부품을 납품한다. 독립재제조는 재제조에 필요한 제품정보를 원품 생산업체로부터 구할 수 없으므로 원품과 재제조품의 사양이 상이한 경우가 많이 발생하며, 원품에 비해 품질이 떨어지는 것이 일반적이다. 위탁재제조와 통합재제조



출처: 목학수 외(2010), "미국의 재제조 산업에 관한 연구" 내용 수정

〈그림 3〉 재제조 유형별 프로세스

는 원제품 제조업체와 밀접한 관계를 가지면서 제품 및 검사기준 등의 정보제공을 받는다. 통합재제조는 추가적으로 제품설계단계에서부터 재제조 특성을 고려하여 설계하게끔 유도하고 또한 제품설계 정보를 제공받아서 재제조 기술 향상에 이용할 수 있다. 통합재제조는 물류 및 지식수준이 가장 높은 상태에서 사업을 영위하며, 단순재제조는 제품에 대한 지식없이 단순하게 사업을 영위하는 형태이다.

2.3 재제조의 활성화 필요성

2.3.1 녹색성장 관점

재제조 제품은 신제품 생산 시에 투입된 에너지와 원재료의 낭비를 막고 폐기물 발생을 줄임으로써 환경오염 유발을 사전에 저감 또는 차단할 수 있다는 점에서 큰 의의를 갖는다. 에너지 사용감소는 그만큼 대기환경 개선에도 기여하게 된다. 이러한 환경 개선 효과는 사회적 편익으로 간주할 수 있으므로 금액으로도 환산할 수 있다.

(1) 에너지 절감

The Energy Systems Division of Argonne National Laboratory의 Ed Daniels²⁾에 의하면 자동차부품의 재제조는 새 부품을 만드는 것보다 대략 85% 정도의 에너지 절감 효과를 가져올 수

있다고 한다. 자동차부품 재제조의 활성화는 에너지의 사용 감소로 이어져 에너지 연소 시 발생하는 카본 다이옥사이드(Carbon Dioxide)의 생성을 줄이고 결국 기후변화에 영향을 주는 것으로 알려진 그린하우스 가스(Greenhouse Gases)의 방출을 줄이는데 기여한다. 또한 독일의 Stuttgart에 위치한 Fraunhofer Institute의 연구 결과에 의하면 자동차부품의 재제조로 인한 에너지 절약은 세계적으로 연간 핵발전소 8개에서 생산하는 전기의 양과 동일하다고 밝히고 있다. 그에 대한 예로, 자동차의 부품 중 하나인 교류발전기(alternator)를 재제조하기 위해서는 신제품 에너지 사용량의 14%만이 소요되고 시동모터(starter)의 재製조를 위해서는 신제품 에너지 사용량의 9%만이 소요된다는 연구 결과가 있다. 분명한 사실은 자동차부품의 재제조가 에너지 절약에 크게 기여하며, 그로 인하여 대기 중 카본 다이옥사이드의 생성을 줄이고 있다는 것이다.

(2) 원자재 사용 감소

독일의 Fraunhofer Institute의 연구 결과를 보면, 교류발전기를 재제조하기 위해서 사용되는 원자재 구입비는 신제품 제조와 비교해 12%만이 필요할 뿐이며, 시동모터의 경우는 11%의 원자재 구입비용이 소요된다고 한다(표 2 참조). 이러한 낮은 원자재 구입비용은 소모성, 마모성 부품을 제외한 대부분의 부품을 재사용하는 재제조의 특성에서 기

〈표 2〉 신제품 생산과 재제조 시의 에너지 및 자원 소모 비교

| 구분 | | 신제품 생산 | 재제조 | 비고 |
|--------|-------|--------|-----|--|
| 에너지 소비 | 교류발전기 | 100% | 14% | 재제조 제품은 신제품 생산시에 투입된 에너지, 원제품, 노동력 등 생산요소의 상당부분을 재사용하기 때문에 그만큼 생산요소 낭비를 절감 |
| | 시동전동기 | 100% | 9% | |
| 원재료 소비 | 교류발전기 | 100% | 12% | |
| | 시동전동기 | 100% | 11% | |

출처: 마이스터 내부자료

2) Automotive Parts Rebuilders Association, "Remanufacturing : An Answer to Global Warming", USA

인한다. 이러한 예만을 보더라도 재제조는 사회적, 기업적 측면에서 원자재의 사용을 감소시키는 효과가 있다.

(3) 각종 오염물질의 감소

자동차의 부품을 제조하는 프레스, 용접, 주물, 단조, 플라스틱 성형가공 등 다양한 공정 중에 배출되는 이산화탄소, 질소산화물, 프레온가스, 폐수, 기타 폐기물들은 오존층 파괴, 대기오염, 수질오염 등을 유발한다. 이러한 문제는 신부품의 수요를 재제조 부품으로 대체함으로써 최소화 시킬 수 있다(조원석, 2008). 재제조 생산시스템이 첨단화 및 체계화 될 경우 기존의 영세한 환경에서 자동차 해체과정으로 인해 발생했던 각종 중금속, 유기물질 등의 유출로 인한 환경오염을 감소시킬 수 있다. 또한 자연분해가 되지 않는 자동차 폐기물들은 소각 및 매립시에 각종 유독 물질을 발생시킨다. 재제조 부품 산업은 자동차 폐기물들의 재활용 및 재사용율을 높임으로써 이러한 폐기물들의 생성을 억제한다. 이는 폐기물들을 매립할 경우 초래될 심각한 토양오염, 매립지 고갈과 대기오염을 억제하는 효과가 있다. 재제조 공정 중 세척과정에서 수질오염을 유발할 가능성도 있으나, 이 문제는 세척기술의 발전으로 크게 우려할 문제는 아니다.

2.3.2 경제적 효과 관점

자동차부품의 재제조는 경제적인 측면에서 크게 다섯 가지의 이점을 가지고 있다.

첫째, 부품 생산량 감소로 인한 에너지 절감과 원자재 사용량이 감소된다. 대부분의 에너지원과 원자재를 수입에 의존하고 있는 우리나라의 현실을 감안할 때 외화 절약이라는 매우 중요한 의미를 갖는다.

둘째, 재제조 부품은 신제품 제조와 달리 해체, 세척 등 자동화가 어려운 부분이 많아 고용효과가 매

우 높다. 미국의 경우 중고 재생부품 시장이 전체 AS부품 시장에서 18%를 차지하고 있으며, 재제조 산업에 종사하는 종업원 수가 48만명으로 엄청난 고용효과를 나타내고 있다. 한국의 재제조 부품 시장규모는 전체 부품시장의 5% 정도이나 미국과 같은 15~20% 수준이 될 경우 약 1만명 이상의 신규 고용창출 효과가 기대된다.

셋째, 해외시장의 환경규제에 능동적으로 대응함으로써 지속적인 자동차 수출의 확대를 기대할 수 있다. 유럽연합을 중심으로 한 제품 환경규제가 무역장벽으로 대두되면서 각국 정부 및 기업은 제품 환경성 개선에 많은 관심을 기울이고 있으며, 재제조는 이러한 국제 환경규제의 대응수단으로서 그 효과가 클 것으로 기대된다.

넷째, 소비자들의 자동차 수리, 유지, 보전 비용의 절감이다. 국내 자동차 재제조 부품의 가격대는 신제품대비 30~40% 수준이다. 소비자들이 재제조 부품을 사용할 경우에 60~70%의 비용을 절감할 수 있게 된다.

다섯째, 재제조 산업이 활성화 되면 완성차 생산업체의 부담을 줄여준다. 완성차 생산업체는 완제품 생산 후 부품공급 의무기간 8년이 부담으로 작용하고 있으나 일정부분을 재제조 제품으로 대체함으로써 부품공급 의무에 대한 부담이 줄어들게 된다.

III. 자동차부품 재제조 산업 현황

3.1 해외 자동차부품 재제조 산업 현황

해외 선진국들은 <표 3>과 같이 매년 발생하는 폐자동차에 대한 처리와 이윤창출의 기회로서, 또한 환경 및 자원의 보존을 최대화하기 위한 수단으로서 자동차부품의 재제조를 적극 실행하고 있다. 전세계

적으로 재제조 부품 시장규모는 증가 추세에 있으며 2015년 자동차 재제조 부품 시장규모는 120조원에 달할 것으로 예측되고 있다.³⁾

3.1.1 미국 자동차부품 재제조 산업 현황

1920년대 경기침체로 대량생산체계의 위기가 도래하면서 경제적, 자원적 측면의 제약이 재제조 산업을 발전시켰다. 1932년 헨리포드가 처음으로 자동차 엔진에 대한 재제조 시설을 구축하면서 시작되었다(한국생산기술연구원 연구기획보고서, 2007). 제 2차 세계대전 때 철강과 같은 원자재의 부족으로 자동차, 트럭 부품 등 내구성이 강한 제품의 재사용 필요성이 대두되면서 다른 분야와 달리 자발적인 시장수요에 따라 자연스럽게 발전하여 왔다. 미국에서 재제조 부품 시장이 활성화된 배경으로 다음의 몇 가지 이유를 들 수 있다. 첫째, 상류층과의 소득격차가 큰 중산층 이하에서는 차를 오래 사용하고 자가 정비(DIY)가 활성화되어 있어 재제조 부품의 수요

가 꾸준히 발생한다. 둘째, 시장논리상 저품질의 재제조품 생산자체가 어려우며, 생산하여 유통한다고 하더라도 생존이 불가능하다. 미국은 품질이 떨어지는 재제조 부품으로 인해 소비자가 피해를 당할 경우 제조물 책임(Product Liability: PL) 등에 의해 소송을 하는 것이 일반적인 현상이다. 그래서 긴 역사를 가지며 품질향상 노하우를 보유한 재제조업체들이 존재하며, 소비자들은 품질에 대한 걱정없이 사용하고 있다. 셋째, 많은 재제조 사업자와 재제조 생산에 필요한 코어회수 시스템이 잘 되어 있으며, 회수업체가 각 지역별 존재한다. 넷째, 자동차업체에서 품질보증 기한 내 교환부품으로 재제조 부품 사용이 증가하고 있는 것도 재제조 산업 활성화의 주된 요인이다. 미국의 자동차 평균 사용 연수가 12~13년 이상이며 7~10년 정도 사용한 시점에서 재제조 부품을 가장 많이 사용하고 있다(한국생산기술연구원 연구기획보고서, 2007).

미국 자동차부품의 재제조 산업은 전체 재제조 산업의 3분의 2 이상을 차지할 정도로 높은 비중을 차

〈표 3〉 자동차 재제조 산업 현황 비교

| 구 분 | 미 국 | E U | 일 본 | 한 국 |
|--------------|-----------------|---------------|--------------------|---------|
| 자동차 보유대수(만대) | 25,000 | 27,000 | 7,500 | 1,700 |
| 폐차 발생량(만대/년) | 1,200 | 1,500 | 500 | 70 |
| 평균차령(승용차) | 10.4 | 6.9 | 9.4 | 7.3 |
| 재제조 부품 시장규모 | 360억달러 (40조) | 52억유로 (8조) | 1,050억엔 (1.2조원) | 2,000억원 |
| 시장 발전 단계 | 성숙시장 | 성장/성숙 | 초기시장 | 도입단계 |
| 소비자 인식도 | 보편화 | 보편화 | 미비 | 미비 |
| 순정품 대비 가격 | 저렴 | 저렴 | 저렴 | 저렴 |
| 제품공급력 | 높음 | 상승추세 | 낮음 | 낮음 |
| 정비 관행 | DIY비중 높음 | 대행 위탁 | 대행 위탁 | 대행 위탁 |
| 향후 발전 가능성 | 안정적 | 성장, 안정 | 높음 | 높음 |

출처: 한국자동차공업협회, 2009

3) Global Industry Analysts Inc(GIA) DB, 2009

지하고 있다. 미국에서 총 재제조 사업에 참가하는 기업은 약 73,000여개이고, 50만명 내외의 종업원이 고용되어 있다. 이 중 자동차 부문에서는 50,000여 재제조업체가 약 34만명의 종업원을 고용하고 365억불의 매출액을 달성하였다. 자동차 부문의 매출액은 전체 재제조 산업 매출액의 69.1%로 업체수와 거의 같은 비율을 보이고 있다. 그러나 업체당 평균 매출액은 약 72만 3천달러로 타 부문에 비해 상당히 낮다(한국생산기술연구원 연구기획보고서, 2007). 중소기업의 업체가 난립하여 경쟁이 치열하다. 한편 자동차 부문 종업원 수는 전체 재제조 산업 종업원 수의 70.1%로 가장 큰 고용효과를 보이고 있음을 알 수 있다(표 4 참조).

3.1.2 유럽 자동차부품 재제조 산업 현황

유럽은 1940년 이후부터 영국과 독일을 중심으로 유럽공동체 내 제조업 강국들에서 재제조 산업이 발전되어 왔다. 특히, 제2차 세계대전 이후 승용차와 트럭용 부품을 재사용하려는 수요가 급격히 증가하였다. 전쟁에 필요한 전투기, 전함, 탱크 등 군수물

자를 생산하기 위해 대부분의 자원이 투입되어 일반 제품을 생산하기 위한 자원이 부족하였기 때문이다. 따라서 2차 세계대전 말기부터 유럽전반에 걸쳐 서서히 재제조 산업이 활성화되기 시작하였다.

유럽은 미국에 이어 세계 2위의 재제조 시장을 형성하고 있으며 매우 안정적이며 지속적으로 성장 및 발전 중에 있다. 2000년대 이후 매년 6%의 꾸준한 성장세를 유지하고 있으며, 2005년 기준 52억 유로의 시장을 형성하고 있다. 영국은 유럽 국가 중 가장 먼저 재제조 산업이 활성화 되었으며, Lucas가 처음으로 재제조 기술을 도입하였다. 독일에서는 Volkswagen이 1947년 그리고 Bosch社가 1970년대 재제조 사업을 시작하였다. 현재 유럽에서는 재제조된 시동장치와 교류발전기의 경우 전체 자동차부품(신품+보수용 부품) 시장의 80% 이상을 점유하고 있으며, 다른 자동차부품들의 경우에도 재제조 부품 시장이 전체의 50% 이상을 점유하고 있어 재제조 산업이 비교적 잘 구축되어 있는 편이다. 동유럽에서는 90년대 중반에 재제조 산업이 태동하기 시작하여 성장을 거듭하고 있으며, 남유럽에서는 재제조 산업이 늦게 시작되었지만 지속적으로 성장하

〈표 4〉 미국 재제조 각 부문별 매출액 및 종업원 현황

(단위: 천\$)

| 부 문 | 매출액 | 구성비 | 업체당 매출액 | 종업원 수 |
|---------|------------|-------|---------|---------|
| 자동차 | 36,546,000 | 69.1% | 723 | 337,571 |
| 전기 기계 | 4,633,000 | 8.8% | 350 | 47,280 |
| 토너 카트리지 | 2,475,000 | 4.7% | 380 | 31,872 |
| 타이어 | 4,308,000 | 8.1% | 3,099 | 27,907 |
| 사무용 가구 | 1,663,000 | 3.1% | 2,310 | 12,148 |
| 벨 브 | 589,000 | 1.1% | 1,469 | 4,577 |
| 컴프레서 | 249,000 | 0.5% | 1,606 | 2,878 |
| 기계류 | 434,000 | 0.8% | 3,617 | 3,155 |
| 기 타 | 2,009,000 | 3.8% | 8,036 | 14,372 |
| 합 계 | 52,906,000 | 100% | - | 481,760 |

출처: 한국생산기술연구원(2007), "재제조 산업 동향 및 발전전략" 내용 수정

고 있다. 현재 유럽에서는 에어컨 컴프레서, 조향장치, 그리고 자동변속기 등과 같은 새로운 품목들이 재제조 산업으로 빠르게 성장하고 있다(한국생산기술연구원 연구기획보고서, 2007).

3.1.3 일본 자동차부품 재제조 산업 현황

일본의 자동차 재제조 산업은 다른 국가들과는 달리 초기에 북미와 유럽 수출용을 중심으로 발달하였다. 이후 엔고로 인해 수출 판매로는 이익 확보가 어려워졌고 환율변동 리스크를 회피하려는 목적으로 일본내 판매를 개시하는 곳이 많아졌다. 더욱이 1990년 이후 일본에서 리싸이클 부품의 인지도가 높아짐에 따라서 일본 판매를 강화하는 업체가 증가하였다. 최근에는 유통 네트워크 회사들을 통하여 재제조품의 유통이 일부 활성화되고 있는 상황이다. 일본 재제조 부품 시장은 대략적으로 약 1.2조 원 정도로 추정된다.⁴⁾

재제조품 생산은 각 부품의 규정치 설정과 부품 가공 노하우가 필요해 쉽게 진입할 수 있는 시장이 아니기 때문에, 일본에서 재제조 부품을 생산하고 있는 업체는 그다지 많지 않다. 또한 재제조 부품의 생산 공정은 자동화할 수 있는 부분이 적어서, 생산 비용의 대부분을 인건비와 교환 부품 비용이 차지하고 있다. 도요타, 혼다, 닛산 등 신차 생산업체 중심으로 재제조 시장이 형성되고 있으며, 고객의 차량 유지비 절감을 통한 고객서비스를 강화하고 있다. 특히 도요타의 경우 재제조 부품에 대해 순정품과 동일하게 2만km/1년 품질보증을 하고 있다.

일본자동차 리싸이클사업 협동조합(NGP) 및 일본자동차 리싸이클 부품판매 단체협의회(Japan Automotive Parts Recyclers Association, JAPRA) 등은 온라인 유통시스템을 15년 전부터 운영하며 재

제조와 중고부품 산업발전에 공헌하고 있다. NGP에서는 온라인 시스템에 등록 및 판매를 위해 재제조 및 폐차업체의 회원사가 ISO 9001을 획득하도록 적극적으로 권유하고 있다. 재제조업체는 중고부품을 재제조하여 품질보증과 보증기간을 설정하여 판매하고 있으며, 이미 중고 및 재제조 자동차부품 활성화를 통해 상당한 수준의 영업이익을 올리고 있다.

3.2 국내 자동차부품 재제조 산업 현황

대부분의 자동차 선진국은 폐차에서 나오는 부품 중 재사용이 가능한 부품에 대해서는 적극적으로 수리 또는 재제조를 통해 재사용하고 있다. 그렇지만, 세계 주요 자동차 생산국 중 하나인 한국에서는 재제조나 수리 후 재사용이 여러 제약 조건들로 인해 활성화되지 않았다.

3.2.1 국내 자동차부품 재제조 시장 현황

국내의 재제조 산업은 매우 열악하고 많은 업체들이 음성적으로 재제조를 하고 있다. 일부 업체를 제외하고는 재제조 기술, 품질검사 기술, 작업환경, 시스템 등이 선진국들에 비해 크게 뒤떨어지며, 그 규모 또한 매우 영세하다. 현재까지 재제조를 하고 있는 업체수 및 재제조 기술 수준이 선진국에 비해서 어느 정도인지 정확하게 파악하지 못하고 있다. 공식적인 통계자료로 알려지지 않고 있지만, 업계 관계자들에 의하면 가내공업 수준의 소규모 업체를 포함하면 그 수가 대략 2,000여개 이상이며, 대기업 중에서는 마이스터가 유일한 재제조 전문 제조업체라 볼 수 있다.

국내 재제조 업체의 유형을 조사한 자료에 따르면 대부분이 독립재제조 형태를 띄고 있으며, 일부 2~

4) 자동차 리싸이클부품시장과 연관된 연구조사 2009 矢野經濟研究所(야노 경제연구소)

〈표 5〉 국내 자동차부품 시장규모

(단위: 억원)

| 구분 | 2007년 | 2008년 | 2009년 | 시장점유율 ('09년) | 연평균 성장율 (5개년) | 가격비교 |
|--------|--------|--------|--------|--------------|---------------|--------|
| 전체시장 | 33,611 | 34,922 | 37,121 | 100% | 5.1% | |
| 순정품 | 24,291 | 25,085 | 26,782 | 72% | 5.0% | 100% |
| 시판품 | 7,296 | 7,638 | 7,961 | 21% | 4.8% | 80% |
| 재제조품 | 1,709 | 1,838 | 2,000 | 5% | 6.2% | 30-50% |
| 중고/재생품 | 315 | 361 | 378 | 1% | 8.2% | 20-40% |

출처: 마이스터 내부자료

3개 기업만이 위탁재제조 형태를 나타내고 있다(목학수 외, 2008). 국내 자동차부품 재제조업체들이 매우 영세하고, 작업환경이나 기술 및 설비가 낙후되어 있어서 완성차업체들은 신품을 생산하는 자동차부품 업체들이 재제조를 같이 하는 방법을 모색하고 있으며, 대기업 관련 계열사들이 재제조 사업에 뛰어들 계획을 하고 있다.

국내 자동차부품 시장 규모는 소모성부품⁵⁾을 제외하고 매년 5% 이상 성장했으며, 2009년 기준 약 3조 7,121억원으로 추정되고, 순정품이 전체 시장의 약 72%를 차지하며 시장을 주도하고 있는 것으로 분석된다. 순정품 시장에 참여하고 있는 회사는 크게 완성차와 직접적인 연관을 가지고 있는 현대모비스, GM대우, 르노삼성, 쌍용 등의 업체가 있으며

이중 현대모비스가 순정품 시장내 72.5%, 전체 부품 시장규모 대비 52%의 시장점유율을 확보하고 있다(강혜선 외, 2008). 재제조품의 연간 시장규모는 2,000억원 내외로 추정되고 있으며, 전체 자동차부품 시장에서 5% 정도를 차지하고 있지만, 선진국에 비하면 상당히 낮은 수준이다(표 5 참조).

현재 국내 재제조 제품의 판매가격은 제품에 따라 차이가 있지만 대략 신제품 가격의 20~40% 수준이다. 반면, 미국에서의 재제조 제품의 판매가격은 신제품 가격의 40~70%, 독일에서는 50~80% 정도이다(표 6 참조). 그 원인은 품질보증이 제대로 되어 있지 않기 때문이다. 대부분 업체들은 품질보증을 3~6개월 정도 해주고 있다. 신제품에 비해 품질보증기간이 짧아서 제품의 신뢰를 얻기가 어려운

〈표 6〉 국내 재제조 산업 현황 요약

| 구분 | 주요 현황 | 비고 |
|--------|-----------|-------------------------------|
| 업체 수 | 2,000여개 | |
| 시장 규모 | 2,000억원 | CKD ⁶⁾ , 완제품, CKD外 |
| 가격 구조 | 20~40% | 미국:40~70%, 독일:50~80% |
| 품질 보증 | 3~6개월 | 업체평균 |
| 재제조품목수 | 30~40여 가지 | |

출처: 마이스터 내부자료

5) 소모성부품: 일정 시점이 지나면 교환되어야 하는 부품군(오일류, 타이어, 등)

6) CKD: Complete Knock Down의 약자로 완성부품을 해체할 수 있는데 까지 분해, 해체된 상태를 말한다.

상황이다. 많은 재제조업체들은 자신이 만든 제품을 신뢰하지 못하고 있다. 일반 재제조업체는 단순세척 및 재조립 수준에 머물러 있으며, 작업자 생산방식이 기술표준이 아닌 경험에 의해서 얻어진 숙련생산을 하고 있어서 품질이 낮은 제품이 생산될 수밖에 없는 현실이다. 또한 품질인증 및 보증체계가 전무하다고 볼 수 있다.

국내에서 생산되어지는 재제조 품목은 30~40여 가지이다. 선진국과 한국의 자동차부품 재제조 산업의 시장규모를 비교해 보았을 때, 한국의 재제조 산업은 초보적인 수준에서 형성되고 있는 단계로 점차적으로 시장규모가 확대될 것으로 예상되어 재제조 산업의 인프라 조성 및 법적인 정비 등 기반구축이 시급한 실정이다.

3.2.2 국내 자동차부품 재제조 산업의 현안

국내 자동차부품 재제조 산업은 타 제조업의 글로벌 경쟁력에 비해서 상당히 열악하며, 국내에서조차 자리를 잡지 못하고 있다. 자동차부품의 재제조 산업은 어느 국가를 막론하고 산업적 측면뿐만 아니라 사회적 측면에서 대단히 중요한 국가적 과제이다. 특히 자동차부품의 재제조품 사용은 소비자 생명, 재산상 손실과도 연관되므로 다각도에서 활성화가 되지 않은 요인을 아래와 같이 파악하였다.

(1) 사업환경

국내 자동차부품 재제조업체들은 몇 개 기업을 제외하면 영세한 규모를 유지하고 있다. 또한 재제조 산업은 자동화가 힘든 노동집약적 형태를 띠고 있다. 작업, 근무환경이 열악하여 환경오염이 제대로 관리되지 않고 있다. 많은 재제조업체들은 개선이나 투자를 하기에는 힘든 상황이며, 경영에 많은 어려움을 안고 있다. 또한, 영세한 독립재제조업체를 중심으로 2,000개 이상의 기업이 사업을 영위하면서

가격위주의 경쟁이 치열하고 수익성이 상당히 낮다. 완성차업체들은 순정품 제조업체들이 재제조품 사업에 뛰어들기를 희망하고 있어 보다 경쟁이 치열할 것으로 판단된다.

(2) 성능 및 품질수준

재제조된 제품의 재조립 후 성능 및 품질확인을 기계보다 인력에 많이 의존하고 있다. 현재 사용되는 테스트 방법은 매우 열악하거나 기본적인 장비만으로 진행되고 있어서 제품의 품질 신뢰성 확보가 어렵다(한국자원재생공사, 1998). 이러한 상황에서 재제조된 제품의 품질인증이 어려우며, 또한, 품질인증제도가 제대로 마련되어 있지 않다. 낮은 품질 신뢰도로 인해서 신제품 대비 20~40%의 저가격에 시장을 형성하고 있다. 순정품 대비 품질과 성능이 동등하거나 우수하다면 소비자도 믿고 재제조 제품을 구매할 것이며, 해외 선진국처럼 높은 가격을 책정할 수 있을 것이다.

(3) 기술개발 능력

국내 재제조는 해외 선진국에 비해서 시작이 늦었을 뿐만 아니라, 기술 격차도 크다. 그런 상황에서 자동차부품은 새로운 기술을 적용하여 신제품을 출시하고 있으며, 또한 제품주기가 단축되고 있다. 재제조업체의 경우 단순조립 능력 중심으로 기술이 축적되어 있어 신기술을 개발할 능력이 없으며, 제품 모델의 증가에 따라 대응에 많은 어려움이 있다. 국내에서는 재제조 기술과 관련하여 양성된 전문기술 인력이 부족하며, 채용에도 어려움이 많다.

(4) 생산/판매/서비스 네트워크

재제조는 단순하게 순정품을 만들어 파는 가치사슬 프로세스와 달리 <그림 3>과 같이 다양한 형태의 생산업체들과 정보교류가 상호간에 이루어져야 한다. 그렇지만, 실제 재제조 관련 업체들간 네트워크

가 제대로 구축되어 있지 않아서 재고가 많이 발생하고 또한 품질이 미흡하다. 많은 기업들이 음성적으로 재제조 및 판매를 함으로써 재제조된 자동차 부품의 생산 및 정비내용이 관리되지 않고 있다. 단지 일부 업체들이 태그를 붙여 관리하는 형태이며, 최근 대기업을 중심으로 유통이 시작되면서 판매 및 서비스가 관리되기 시작했지만 전체 재제조품 매출에서 미미한 수준이다.

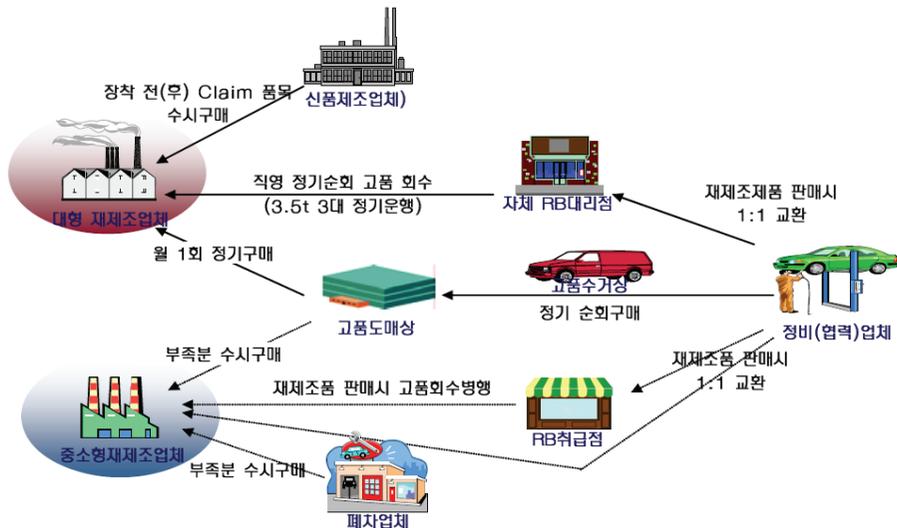
(5) 코어회수 체계

재제조 제품 생산의 핵심인 코어는 <그림 4>에서 볼 수 있듯이 주로 판매업체, 폐차업체 및 자동차 코어(고품) 도매상으로부터 회수되고 있다(한국생산기술연구원, 2007.11). 판매업체를 이용한 회수는 판매업체가 정비업체로부터 재제조품과 일대일 교환하는 방식이다. 재제조품 판매업체는 정비업체가 재제조품을 사용하는 조건으로 수리 후 교체되는 코어를 회수한다. 전체 코어회수율의 75~85%로 절대적 점유율을 차지하고 있다. 그렇지만, 코어 도매상

을 통한 회수는 15~20%를 차지하며 품목별 부족분을 메운다. 폐차업체를 이용한 경우는 5%미만으로 주로 지방 소규모 중소 재제조 업체가 활용하고 있다. 추가적으로 신품 제조업체로부터 불량제품을 공급받아서 코어로 사용하는 업체도 일부 있지만 극소수이다. 국내에서 주로 사용하는 판매업체를 이용하는 방법은 2단계의 유통 구조를 갖고 있어 코어의 판매 단가가 상승되는 요인으로 작용하고 있다. 한국과 달리 미국은 각 주별 코어회수 전문업체를 두어 체계적으로 회수하여 공급하고 있다(목학수 외, 2010. 3). 국내의 경우도 코어회수 시스템의 정비를 통해 체계적으로 코어를 회수할 필요가 있다. 또한, 회수된 코어의 상당량이 해외로 수출되고 있는데, 국내 재제조 생산업체에게 먼저 원활하게 공급되게끔 해야 할 것이다.

(6) 정부 정책

서론에서 언급한 바와 같이 세계적으로 저탄소 녹색성장이라는 이미 중요한 논제로 부상했으며, 이를 강



출처: 한국생산기술연구원, 2007

<그림 4> 코어회수 체계

제하기 위하여 유럽을 중심으로 입법화 되고 있는 상황이다. 국내 역시 이에 대응하기 위하여 다양한 정책적 대안을 제시하고 있다. 2005년 12월 당시 산업자원부 소관 법률인 '환경친화적 산업구조로의 전환촉진에 관한 법률(환친법)'을 개정하여 재제조에 대한 개념 정립, 기술개발지원, 전문 연구기관 지정 운영, 우수 재제조 제품에 대한 품질인증 부여 제도 운영, 공공기관 우선구매 요청 등 재제조 산업 활성화를 위한 근거를 마련하였다. 폐자동차의 재활용 의무비율을 높이는 '전기, 전자제품 및 자동차의 자원순환에 관한 법률(자순법)' 시행에 따라 재제조 산업의 육성을 위한 기본 근간이 마련되었지만, 실질적인 행보는 다소 느리다고 할 수 있다. 최근에 들어서 품질 인증제도를 실시하고 있으나, 품질 인증을 받기 위한 비용이 만만치 않고, 정부의 품질 인증을 받은 업체에 대한 실질적인 지원이 거의 없다.

IV. 마이스터 소개

4.1 마이스터의 개요

마이스터는 만도가 100% 출자한 한라그룹 계열사이다. 1991년 11월 만도(분리당시 회사명은 만도기계)의 자동차 AS 부품 유통사업부를 분리하여 자동차부품 및 부속품 판매를 주요 목적으로 설립되었다. 새로운 자동차문화 창출과 자동차생활의 질적 향상이라는 설립취지를 바탕으로 자동차부품 전문 유통 및 서비스 회사로 발전하였다. <표 7>과 <표 8>은 마이스터의 설립 후부터 2009년까지 재무상황과 손익계산서를 나타내고 있다. 설립초기에는 모회사인 만도에서 생산하는 품목을 기반으로 다양한 자동차부품을 유통하였다. 1992년 매출액 57억원에서 출발하여 1996년 매출액 1,000억원을 돌파하면서

<표 7> 마이스터 자산, 부채 및 자본 현황

(단위: 백만원)

| | 1992.12 | 1994.12 | 1996.12 | 1998.12 | 2000.12 | 2002.12 | 2004.12 | 2006.12 | 2007.12 | 2008.12 | 2009.12 |
|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 유동자산 | 5,325 | 25,871 | 41,811 | 25,251 | 25,568 | 31,124 | 61,563 | 69,845 | 83,404 | 90,751 | 110,023 |
| 비유동자산 | 455 | 5,766 | 14,327 | 12,093 | 6,169 | 9,415 | 33,246 | 34,307 | 34,771 | 75,973 | 74,333 |
| 자산총계 | 5,780 | 31,638 | 56,138 | 37,344 | 31,737 | 40,539 | 94,809 | 104,152 | 118,176 | 166,724 | 184,356 |
| 유동부채 | 4,612 | 27,845 | 47,956 | 42,019 | 24,026 | 23,661 | 52,962 | 57,827 | 79,297 | 83,634 | 93,009 |
| 비유동부채 | 129 | 924 | 2,688 | 2,165 | 1,951 | 1,329 | 19,236 | 10,150 | 2,660 | 25,946 | 24,194 |
| 부채총계 | 4,741 | 28,769 | 50,644 | 44,184 | 25,977 | 24,990 | 72,198 | 67,977 | 81,957 | 109,580 | 117,204 |
| 자본총계 | 1,039 | 2,869 | 5,494 | -6,840 | 5,760 | 15,549 | 22,610 | 36,175 | 36,219 | 57,144 | 67,152 |

<표 8> 마이스터 매출액, 영업이익 및 당기순이익

(단위: 백만원)

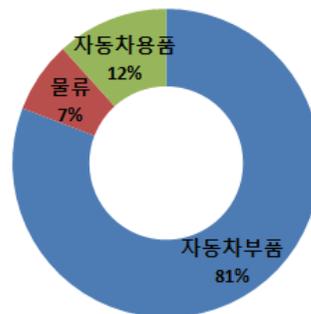
| | 1992.12 | 1994.12 | 1996.12 | 1998.12 | 2000.12 | 2002.12 | 2004.12 | 2006.12 | 2007.12 | 2008.12 | 2009.12 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 매출액 | 5,657 | 51,244 | 101,758 | 52,527 | 64,845 | 87,405 | 129,885 | 185,038 | 213,026 | 225,344 | 294,012 |
| 매출총이익 | 787 | 7,150 | 11,955 | 4,387 | 10,285 | 13,374 | 19,195 | 27,653 | 31,389 | 32,899 | 37,796 |
| 영업이익 (손실) | 35 | 987 | 604 | -4,554 | 3,770 | 5,201 | 6,591 | 11,012 | 13,791 | 13,849 | 15,750 |
| 당기순이익 (손실) | 38 | 540 | 60 | -10,698 | 3,728 | 4,140 | 3,903 | 7,825 | 10,098 | 9,938 | 14,489 |

급성장을 하였다. 그렇지만, 한국의 IMF 금융위기와 더불어 1998년 자본잠식상태에 빠졌다. 또한, 매출액이 약 525억원으로 급감하면서 당기순손실 107억원이 발생하는 등 심각한 경영위기에 빠졌다. 1997년 10월 오상수 대표이사 취임과 더불어 천안 1곳, 강남 2곳 등 여러 곳에 산재되어 있는 지점을 폐쇄하였다. 적극적인 자구노력을 통해 단기간에 흑자전환하면서 내실경영을 위한 기반을 다지기 시작하였다. 2004년 다시 1,000억원을 넘는 매출액과 당기순이익 39억원을 달성하였다. 매출액은 1996년 수준으로 회복하였지만, 당기순이익 측면에서 엄청난 개선이 있었음을 <표 9>에서 알 수 있다. 이 후 지속적인 성장을 거듭하면서 마이스터는 최근 5개년(2005~09년) 연평균 17.6%의 매출액 성장률을 기록하고 있으며, 2009년 매출액 2,940억원, 영업이익 158억원, 순이익 145억원을 기록하였다(마이스터 사업보고서). 매출액과 영업이익 성장률 측면에서는 지속적인 성장을 하고 있으나, 영업이익율과 당기순이익율은 평균 4~5%대로 높지 않은 편이다(표 8 참조).

마이스터는 IMF 금융위기 후 내실을 다진 후 최근 5년간 급격한 성장을 바탕으로 2010년 박 운수 사장의 취임과 더불어 글로벌 기업이 되기 위한 새로운 비전인 “2014년 매출 1조원, 고객만족도 1위의 글로벌 유통 및 서비스 기업”을 발표하였다. 이를 달성하기 위한 전사전략으로 글로벌 경영, 고객만족, 수익경영, 사업다각화를 핵심전략으로 설정하였으며, 세부 계획을 수립하여 실천 중에 있다.

글로벌 기업을 목표로 하는 마이스터의 사업영역은 자동차부품, 자동차용품, 물류 사업으로 크게 나눌 수 있다. 각 사업부문별 비중은 2009년을 기준으로 <그림 5>와 같으며, 자동차부품 사업이 전체 매출액 대비 80% 이상을 차지하고 있다. 자동차부품 사업은 매출의 상당부분을 차지하는 순정부품 사업과 재제조 부품 사업으로 나눌 수 있다. 보수용 순

정부품은 현대모비스와 전략적 제휴를 통해서 자동차 정비에 필요한 부품을 전국적인 네트워크를 통해 독점 공급하고 있으나, 마이스터의 독자적인 사업 확장 및 운영상의 한계가 있다. 자동차용품 사업은 네비게이션이 주이며, 시장 성숙에 따른 치열한 경쟁으로 인하여 매출 및 수익성 확대에 많은 어려움이 있다. 물류 사업은 포장, 조달물류, 판매물류, 수출입물류 등을 의미하며, 통합물류시스템을 통하여 one-stop 물류 서비스를 지향하고 있다. 최근에는 사업다각화와 수익성 개선을 위해서 재제조 사업과 물류 사업 분야를 확장하고자 많은 노력을 기울이고 있다.



출처: 마이스터 내부자료 (2009년)

<그림 5> 마이스터 사업영역별 매출액 비율

4.2 마이스터 재제조 부품사업의 개시와 성장

1998년 국내 기업 중 최초로 전장부품인 교류발전기와 시동전동기를 필두로 자동차부품 재제조 사업을 시작하였다. 마이스터의 재제조사업실 박신열 실장은 한 월간지 인터뷰에서 다음과 같이 말했다(박은주, 2010. 6).

“해외 선진국에서는 재제조품을 보증수리 시에 사용하고 온라인을 통한 거래가 활발히 이루어지고 있습니다. 이러한 상황에 비추어 봤을 때 국내 재제조 시장은 아직 형성단계이기 때문에 계속 시장이 커질 것으로 봄

니다. 일례로 교류발전기의 재제조시 신제품 생산에 필요한 에너지의 14%면 제품 생산이 가능하고, 시동전동기도 9%면 생산할 수 있습니다. 소비자를 위한 제품가격 혜택등 그야말로 경제적/환경적 효과를 동시에 거둘 수 있는 환경친화적 산업인 재제조 산업을 저희가 동력으로 삼은 이유죠”

재제조 부품사업의 전개는 <표 9>에서와 같이 크게 3가지 유형 즉, 제품 라인업 구축, 품질체계 구축, 글로벌 양산체계 구축으로 나누어 볼 수 있다. 사업 초기에는 우선 마이스터가 취급할 수 있는 제품 라인업을 구축하는 것이 급선무였다. 전장제품을 필두로 2001년에는 태일정공으로부터 등속조인트 재제조 생산라인을 인수하였다. 2003년과 2004년에는 파워스티어링과 캘리퍼브레이크 재제조 생산라인을 구축하면서 총 5개 제품에 대한 재제조 생산라인을 구축하였다. 재제조 사업 초기에 생산라인을 어느 정도 구축하였지만, 열악한 산업환경과 더불어

재제조 산업에 대한 정부정책이 전혀 없었다. 또한, 까다로운 법규와 규제로 인하여 공격적인 마케팅을 할 수 없는 상황이었다. 2005년부터 정부의 관심과 친환경 정책이 힘입어 마이스터의 재제조 사업이 새롭게 주목을 받았으며, 서서히 매출이 증가하기 시작하였다. 또한, 적극적으로 관련 국책사업에 참여하면서 국가 품질인증과 평가시스템 마련에 크게 기여하였다. 이와 동시에 마이스터는 자체적으로 소비자에게 다가갈 수 있는 품질인증 및 품질체계를 구축하였다. 2008년 국내 최초 자동차 재제조 부품의 정부 품질인증을 획득하였으며, 국내 재제조 부품 산업의 표준 모델로서 인정받고 있다. 또한, 2009년 환경부 및 지경부 주관 국가환경경영대상 제품상을 수상하였다. 초기 생산라인은 필요시 공장 증축 또는 관련 사업부문의 인수로 구축하였으나, 글로벌 시장에 대응하기 위해서는 현대화된 생산공장과 설비가 요구되었다. 그래서, 2009년 9월 대전에 재제

<표 9> 마이스터의 재제조 부품사업 주요 진행 현황

| 유형 | 년도 | 내용 |
|-------------|-----------|---|
| 제품 라인업 구축 | 1998년 10월 | 자동차부품 재제조 사업 개시 - 시화공장 신설 - 전장부품(교류발전기/시동전동기) |
| | 2001년 12월 | 등속조인트(C.V. Joint) 재제조 생산라인 구축 - 태일정공으로부터 인수 |
| | 2003년 06월 | 파워스티어링(Rack & Pinion Gear Box) 재제조 생산라인 구축 |
| | 2004년 05월 | 캘리퍼브레이크(Caliper Brake) 재제조 생산라인 구축 |
| 품질체계 구축 | 2002년 10월 | ISO 9001 인증 획득 |
| | 2006년 12월 | SQ(Service Quality)인증 획득 |
| | 2007년 02월 | 지경부 품질시범인증 심의위원회 참여 |
| | 2008년 02월 | 국내 최초 자동차 재제조 부품 정부품질인증 획득 - GR(Good Recycled) 마크 획득 |
| 글로벌 양산체계 구축 | 2008년 07월 | 미국 URIMAN사 인수 - 자동차부품 생산 및 유통업체 인수 |
| | 2009년 09월 | 대전 재제조 생산공장 확장 준공 및 이전통합 - 시화공장을 대전공장으로 이전 후 폐쇄 |

출처: 마이스터 내부자료, 사업보고서 및 홈페이지

조 전용공장을 준공하고 시화공장의 생산라인을 이전, 통합하여 글로벌 재제조 양산체계를 구축하였다.

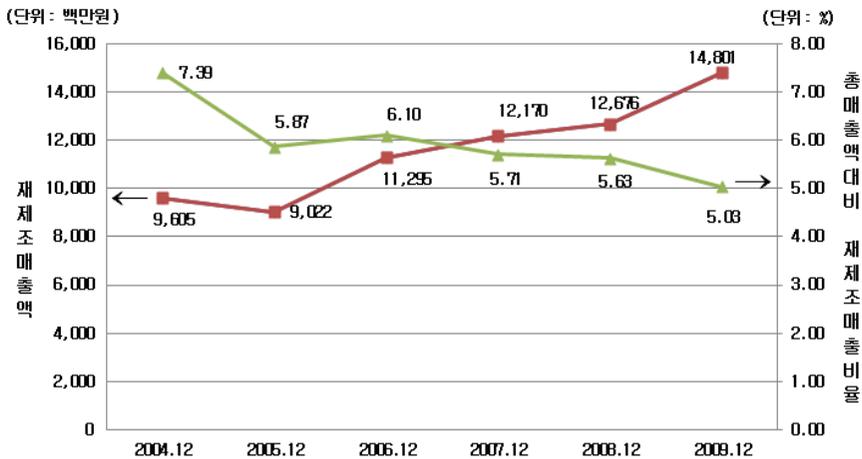
V. 마이스터 재제조 부품사업에서의 고민

마이스터는 현재 5가지 품목을 직접 재제조 및 유통을 하고 있다. 이들 품목들은 국내에서 재제조되고 있는 품목 30-40여 가지 중 일부이지만 재제조 시장규모 대비 약 40% 이상을 점유하고 있는 재제조 부품의 대표품목이라고 할 수 있다. 마이스터는 시장 내 약 15% 점유율을 형성하고 있다.

5.1 매출액 및 수익성

마이스터는 제품 라인업을 구축한 후 재제조 부품에 대한 본격적인 판매에 들어갔다. <그림 6>은 지난 6년간의 재제조 부품에 대한 매출액과 총매출액

대비 재제조 매출액 비율을 나타내고 있다. 마이스터 재제조 사업의 연평균 매출액 성장률을 살펴보면, 최근 6개년 9% 내외로 업계 평균 성장률보다 조금 높은 정도를 유지하고 있다. 특히 2006년은 사업시작 후 처음으로 100억원을 넘어섰다. 2009년은 148억원을 달성하였다. 재제조 부품에 대한 매출액은 양적으로 증가하는 추세를 나타내고 있지만, 총매출액 대비 재제조 매출액 비율을 살펴보면 2004년 7.39%였으나, 2009년 5.03%로 기업의 총매출액 성장률을 따라가지 못하고 지속적으로 감소하고 있음을 알 수 있다. 영업이익과 영업이익율을 살펴보면,⁷⁾ 지속적으로 적자를 유지하다가 2007년 처음으로 턴어라운드하여 소폭의 영업이익을 확보하였다. 그렇지만, 그 규모는 미약한 수준이며, 2009년에는 다시 적자로 돌아서는 등 겨우 손익분기점을 넘나드는 수준이다. 마이스터는 재제조 사업을 신성장 동력으로 키우고자 집중육성하고 있지만, 총매출액에서 차지하는 비율은 지속적으로 감소하고 있고, 수익성은 겨우 적자를 면하는 수준이다.



출처: 마이스터 내부자료

<그림 6> 마이스터 재제조 사업의 매출액 및 매출비율 추이

7) 영업이익 및 영업이익율은 회사 기밀유지 목적으로 별도 표로 나타내지 않고 정성적으로 서술함

마이스터는 장기적인 관점에서 제품의 품질확보, 최신 기계/설비 도입, 기술 개발 및 인력 양성을 위해 지속적으로 과감한 투자를 해왔다. 이로 인해 수년 동안 적자를 면치 못한 것으로 판단된다. 또한 저가의 품질 낮은 재생품의 난립으로 인해 마이스터의 재제조품이 정당하게 인정받지 못하고 있는 것도 중요한 원인으로 판단된다. 2009년 완공한 재제조 전용공장을 잘 활용하여 매출과 수익성 개선을 위한 노력이 필요한 시점이다.

5.2 소비자 인지도

지난 10여년간 사업경과에 비해서 재제조품의 미진한 성과는 결국 소비자가 마이스터의 제품을 구매하지 않는 데서 비롯되었다고 볼 수 있다. 소비자의 재제조품에 대한 인지도, 구매방법, 만족도에 대해서 살펴보면 이에 대한 원인을 찾을 수 있다. 지난 2008년 8월 밀레니엄 리서치에서 전국 성인남녀 200명을 대상으로 실시한 재제조품에 대한 소비자 설문조사 결과를 보면 시사하는 점이 크다. 가장 먼저 재제조품에 대해 알고 있는지에 대한 질문에서 36%만이 알고 있는 것으로 파악되었다. 특히 40대가 많이 알고 있는 것으로 나타났다. 아직 많은 소비자들이 재제조 제품에 대해서 전혀 알지 못하고 있으며, 일부만이 정상 제품과 같은 공정을 거쳐 사용할 수 있도록 한 부품이라는 응답하였다. 또한, 자동차부품 교환 시 교환하는 부품을 지정하는지 여부에서는 불과 35%만이 지정한다고 응답했으며, 63.5%는 카센터에 일임하는 것으로 나타났다. 재제조품 사용 경험률은 15.5%로 조사되었으며, 재생부품은 2배 정도 되는 30%가 사용해 보았다고 응답했다. 각 제품을 사용한 후 품질에 대한 평가는 재제조품의 경우 매우 긍정적인 71%에 해당했으나 재생부품에 대한 만족도는 33.3%로 낮은 것으로 나타났다. 정품과 동일한 성능을 나타내는 재제조품의 경

우 실제 소비자 사용에 대한 만족도는 상당히 높음을 알 수 있다. 마지막으로 마이스터의 재제조품 브랜드인 '만도리맨'을 인지하는 비율은 15%로 나타났다.

조사결과를 종합하면, 재제조품에 대한 소비자 인지도가 매우 낮음을 알 수 있고, 소비자의 능동적인 부품선택보다는 카센터의 권유에 의한 부품선택을 하고 있음을 알 수 있다. 또한, 마이스터는 지난 10여년간 재제조 사업을 지속하고 국내 최초 기업임에도 불구하고 응답자 중 15%만이 마이스터 브랜드를 인지하고 있었다. 마이스터는 모기업인 만도의 브랜드를 이용해 재제조품을 만들고 있다는 사실을 알리고자 '만도리맨'이라는 브랜드명을 정했으나, 아직까지 소비자의 인지는 많이 미흡한 수준이다.

5.3 생산 및 유통

국내의 보수용 자동차부품 유통은 보수용 신품 유통망과 재제조·중고품 유통망으로 구분되고 있다. 신품 유통망은 완성차업체 또는 완성차업체와 밀접한 관계를 갖는 협력사가 보수용 신품의 유통을 독점하고 있으나, 재제조·중고품의 유통망은 한국자동차부품 정비사업조합 연합회에서 운영하는 CARPOS나 전국의 소매상들이 연합하여 운영 중인 송돌라, 250여 개의 직영 정비망을 보유하고 있는 대기업 정비 업체인 SK 네트워크(스피드메이트), 재제조 전문 생산 및 유통업체인 마이스터가 자체로 운영 중인 100여개의 유통망, 해당 지역을 중심으로 생계형 재생업체가 직접 정비업체에 유통하는 방식이 전국적으로 혼재되어 있다. 그리고, 최근 현대모비스가 재제조 유통사업에 참여하면서, 현대모비스의 일부 순정품 유통망에서도 재제조 부품을 유통하는 현상이 발생하고 있다(박진수 외, 2011). 재제조 유통망 관리는 인터넷 기반의 홈페이지를 활용한 재고 정보 이용 수준에 머무르고 있어 부품공급·유통·

판매·재고관리 및 정산업무가 불가능한 실정이다. 대부분 재제조·중고품을 유통하는 업체는 영세성으로 인하여 소규모 판매점 위주의 유통구조를 가지고 있으며, 결국 홍보 부족으로 인해 소비자의 인식이 떨어지고, 다양한 요구에 대응하기 어렵다는 문제점을 안고 있다. <표 10>은 재제조 제품의 주요 유통업체들을 정리한 표이다. 추가적으로 이들 유통업체들의 제품 공급방식을 살펴보면 현대모비스와 SK 네트워크는 직접 생산하지 않고 외부 아웃소싱을 통해서 공급받고 있다. 또한, CARPOS도 대기업과 유사하게 아웃소싱을 하고 있지만, 지역별 아웃소싱을 하고 있다. 마이스터만이 직접 생산을 하고 있으며, 직영 대리점을 통해서 판매하고 있다. 즉, 생산부터 판매까지 수직통합되어 운영되고 있음을 알 수 있다.

5.4 내부 역량

마이스터는 1998년부터 재제조 사업을 시작하면서 타 경쟁기업이 축적하지 않은 핵심 역량을 축적하였다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 전국 100여개의 유통 대리점을 보유하고 있으며, 앞선 정보 시스템을 통하여 본사와 대리점간, 대리점과 대리점간의 실시간 커뮤니케이션이 가능하다. 둘째, 약 6,000여개의 AS망을 보유하고 있으며, 업계 최초로 12개월 무상보증을 실시하고 있다. 또한 고객 불만을 최소화하기 위해 콜센터 운영을 통해 제

품상의 문의 및 불편사항을 실시간으로 해결하고 있다. 셋째, 모기업인 만도의 브랜드를 이용한 재제조 업계 1위 브랜드인 '만도리맨'을 보유하고 있으며, 이를 통하여 고객 인지도 및 신뢰도 확보에 유리한 위치에 있다. 넷째, 10여년간 축적된 재제조 생산기술과 업계 최고 수준의 테스트 장비 및 생산라인을 보유하고 있으며, 이를 바탕으로 국내 최초의 재제조품 품질인증을 정부로부터 획득하였다. 뿐만 아니라 재제조 산업 활성화를 위한 정부 국책사업에 적극 참여함으로써 재제조 기술 및 평가시스템 구축에 일조하며, 국내 재제조 부품 산업의 표준을 만들어 가고 있다. 다섯째, 안정된 코어확보 시스템과 국내 최대의 코어 물량의 확보를 통해 안정적인 생산을 할 수 있는 기반을 구축하고 있다.

여러 장점이 있는 반면, 마이스터는 재제조 산업 특성상 몇 가지 치명적인 약점을 가지고 있다. 첫째, 지역 밀착형 재생업체 대비 시장 대응속도가 떨어진 다. 재제조품의 특성상 모든 제품의 재고를 보유하기가 어려운데 지역 밀착형 재생업체의 경우 희귀 제품에 대하여 바로 수리/배달이 가능한 구조를 가지고 있다. 마이스터의 생산방식으로는 그러한 대응에 한계가 있을 수 밖에 없다. 둘째, 마이스터의 원가 구조는 시중 재생품 대비 고원가 구조를 가지고 있다. 이는 소비자 가격의 상승을 야기시켜 가격 경쟁력을 저하시켰으며, 사업 수익성과 경쟁력을 확보하는 데 치명적으로 작용하였다.

<표 10> 국내 재제조 부품 주요 유통업체 현황

| 업체 | 브랜드 | 생산 | 유통 | 비고 |
|---------|------------|----------|-----------------|------------|
| 마이스터 | Mandoreman | 직접생산 | 자체 대리점 | 재제조전문 유통업체 |
| 현대모비스 | Reauto | 아웃소싱 | 자체 대리점 | 순정품 유통업체 |
| SK 네트워크 | Autous | 품목별 아웃소싱 | 자체 대리점 (스피드메이트) | 프랜차이즈 정비업체 |
| CARPOS | CARPOS | 지역별 아웃소싱 | 전국 부분정비업체 | 전국 부분정비연합 |

출처: 마이스터 내부자료

VI. 마이스터 미래를 위한 도전: 재제조 사업의 경쟁력 확보

마이스터는 지난 10여년간 재제조 사업에 대한 핵심역량을 축적하였지만 아직까지 미흡한 부분이 많다. 또한, 마이스터가 현재 재제조 산업에서 선두적인 역할을 하고 있지만, 그 성과는 미흡하다. 국내 재제조 산업의 현안과 마이스터의 사업성과를 살펴보면 낙관적이지 않다. 미래 경쟁력 확보를 위한 새로운 전략을 수립하여 적극적으로 대응할 필요가 있다.

재제조 사업전략을 재수립하기 위해 구성된 TFT는 지난 1개월간 여름휴가까지 반납하고 밤낮으로 고민하였다. 이제 그 해답을 내놓아야 할 시점이다. TFT 멤버인 기획팀 황 주연 부장은 이제야 재제조 산업에서 마이스터가 나아가야 할 방향을 알았다고 확신에 찬 목소리로 다음과 같이 말했다.

“지난 1개월간 팀원들은 부단히 노력하였습니다. 재제조 사업이 제대로 자리잡지 못하면 마이스터의 미래도 없다는 것을 팀원들은 모두 숙지하고 모든 전략대안들을 분석하였습니다. 재제조는 대한국민의 미래와 마이스터의 미래를 위해서는 피할래야 피할 수 없는 산업입니다. 우리는 지난 10여년간 구축한 핵심역량을 바탕으로 내부의 생산시스템을 어떻게 구축할 것인지, 부족한 시장점유율을 어떻게 확보할 것인지에 대해 이제서야 방향을 잡았습니다.”

지금까지 고민해서 수립한 전략이 제대로만 실행된다면, 2014년 재제조 부품의 매출 1천억원, 시장 점유율 33%를 달성하면서 국내 최고의 자동차부품 재제조 산업의 선도기업으로 그 위치를 굳건히 할 수 있을 것이다. 재제조 사업이 마이스터가 목표로 하고 있는 2014년 전체 매출 1조원 달성에 중요한 성장동력으로 자리매김 할 수 있을 것으로 보여진다. 뿐만 아니라 마이스터의 사업구조상 재제조 부품 사

업영역은 다른 부품 유통사업 영역과 밀접한 시너지 효과가 있으며, 다른 상품군으로 확대 및 동반 발전이 가능할 것이다.

참고문헌

- 강혜선, 이재혁(2008), “현대모비스의 새로운 선택 - 모뎀화 전략,” **Korea Business Review**, 11(2), 29-51
- 마이스터(1991~2009), 사업보고서
- 마이스터, 내부자료, 인터뷰자료 및 홈페이지
- 목학수, 전창수, 한창효, 소민준, 박병선, 광현수, 박상진 (2008), “자동차부품 재제조 산업에 관한 연구,” **Transactions of KSAE**, 16(6), 184-191
- 목학수, 전창수, 한창효, S. J. Skerlos, 김형주, 이규창 (2010), “미국의 재제조 산업에 관한 연구,” **한국정밀공학회지**, 27(3), 58-65
- 박은주(2010), “재제조 산업, 선택 아닌 필수,” **기업나라**, 6월호
- 박진수, 최영석(2011), “현대 모비스의 혁신을 통한 성장 동력 발굴 전략,” **Korea Business Review**, 15(1), 1-27
- 양인목(2009), 그린오션, 토네이도
- 조원석(2008), “자동차 재료 및 리사이클 기술 동향,” **오토저널**, 8월호
- 한국생산기술연구원(2007), 재제조 산업 동향 및 발전전략
- 한국자동차공업협회(2009), 한국의 자동차산업
- 한국자원재생공사(1998), 폐자동차 공동 회수, 처리 체계 구축 및 부품 재활용 확대 방안 연구

Remanufacturing Business Strategy of Automotive Parts: Focusing on Meister Inc.

Jeonghwan Lee* · Yoonsoo Park** · Namgyoo K. Park***

Abstract

The purpose of this study lies in formulating a future business strategy for Meister to gain competitiveness in the remanufacturing industry based on analyses of South Korea's national competitiveness in the automotive parts remanufacturing industry. While previous studies focused on finding new implications by analyzing success and failure of a company, this study has its purpose in finding a new strategic alternative for Meister in the current business environment.

The economically and socially important remanufacturing industry flourishing in developed countries has not yet been invigorated domestically due to a few pending problems. Yet, Meister has recognized the importance of the remanufacturing industry and has started remanufacturing business in 1998. Although Meister was able to establish its place as the leading company in the sector, business performance in terms of market share and profit remain low. In this context, this study will analyze national competitiveness of South Korea in the remanufacturing industry and provide an opportunity to systematically learn about the strategic framework by formulating and discussing strategies that Meister should take in order to gain competitiveness and become a future growth engine.

Key Words: Remanufacturing, Automotive Parts, Business Strategy, Meister

* Ph.D. Candidate, Seoul National University

** CEO, Meister Inc.

*** Professor, Seoul National University

〈Teaching Note〉

자동차부품 산업의 재제조 사업전략: 마이스터 사례를 중심으로

1. 사례 개요

본 사례는 국내 자동차부품 재제조 산업의 국가 경쟁력을 살펴보고, 국내 1위 재제조 기업인 마이스터가 재제조 사업을 성공시키기 위한 사업전략을 어떻게 수립해야 할 지에 대해서 다같이 고민해보고 토론하고자 개발되었다. 기존 사례와의 가장 큰 차이점으로 본 사례는 성공 또는 실패한 기업을 분석하여 시사점을 찾는 것을 목적으로 하는 것이 아니라, 현재 사업은 하고 있지만 미래를 위해서 사업방향을 어떻게 설정하여야 할지 외부 및 내부환경을 분석하여 새로운 미래 전략을 수립하는 것을 목적으로 하고 있다는 것이다. 마이스터는 지난 1998년부터 재제조 산업에 뛰어들어 사업을 하고 있지만, 아직 이렇다 할 성과를 달성하지 못하고 있다. 국내 재제조 산업에 대한 중요성은 녹색성장 관점, 경제적 관점에서 증대되고 있지만, 국가의 산업 경쟁력은 선진국에 비해서 훨씬 뒤떨어지고 있다. 이와 같은 상황에서 재제조 산업의 국가경쟁력 제고와 더불어 마이스터가 경쟁력을 확보하기 위한 미래 실천 전략을 수립하는데 많은 고민이 필요하다.

자동차부품을 중심으로 재제조 산업은 미국 및 유럽 선진국에서는 상당히 활성화되어 있다. 구체적으로 살펴보면, 자동차 보유대수 측면에서 미국은 국내의 15배 정도의 규모이지만, 자동차부품 재제조 산업규모는 200배를 능가하고 있다. 국내의 경우

자동차부품의 시장규모는 매년 5% 성장하며 2009년 기준 약 3조 7,121억원으로 추정되고 있지만, 자동차부품 재제조 산업 규모는 2,000억 원 내외로 아직 초기 단계이다. 국내 재제조 산업은 사업환경, 성능 및 품질, 기술개발 능력, 생산/판매/서비스 네트워크 및 코어회수 체계가 상당히 열악하거나 미흡하다. 또한 이를 전체적으로 장려하는 정부 정책도 선진국 수준에 미치지 못하고 있다. 이와 같은 상황에서 마이스터는 재제조 산업의 미래를 조기에 인지하고 기술, 설비 등 투자를 통해 많은 역량을 축적하였다. 그렇지만 아직까지 소비자 인지도, 매출 및 수익성 측면에서 고전을 면치 못하고 있다. 2010년 새로 발표한 비전인 2014년 매출 1조원 달성을 위해서는 재제조 사업의 성공이 핵심이다. 그러기 위해서는 미래를 위한 전략을 재수립하지 않을 수 없다.

본 사례에서 새로운 사업분야인 재제조 산업의 정의 및 특성을 간략히 서술하여 기존 산업과의 차이점을 제시하였다. 그리고, 주요 국가별 재제조 산업 현황을 살펴 본 후, 국내 산업의 주요 현안을 살펴봄으로써 재제조 산업의 국가경쟁력을 비교분석하여 글로벌 경쟁력 확보방안을 도출하고자 하였다. 이를 바탕으로 마이스터가 가진 현실적 고민을 바탕으로 재제조 사업의 미래 경쟁력을 확보하기 위한 구체적인 전략을 도출하면서 전략 프레임워크를 체계적으로 학습할 수 있게 고안되었다.

II. 사례의 주요 이슈 및 토의 주제

본 사례는 독자들이 기업의 사업전략 책임자가 되어 수익성 및 성장 관점에서 정체되어 있는 사업의 미래 성장에 대해 고민하고 구체적인 전략대안을 마련하는 것을 목적으로 작성되었다. 특히 환경보호 및 에너지 절감에 대한 관심이 증대되면서 새로운 사업분야로 대두된 재제조 산업을 중심으로 살펴보고자 한다. 대부분의 국내 제조업 분야는 글로벌 경쟁력을 가지고 있거나, 범국가 차원에서 글로벌 경쟁력을 유지하기 위한 노력을 하고 있다. 특이하게도 재제조 산업의 경우 국가 차원의 중요성은 인지하고 있지만 아직 글로벌 경쟁력을 가지지 못하였으며, 국가 차원의 경쟁력을 확보하기 위한 전략적인 고민이 부족한 상황이다. 본 사례는 자동차부품 제조 산업에 대한 국가경쟁력을 살펴보고 재제조 분야에서 국내 1위 기업인 마이스터가 재제조 사업에서 수익성을 갖추고 미래 신수증 사업으로 키울 수 있는 미래전략에 대해 보다 심도있는 토론을 위한 기초자료로써 활용될 수 있다.

본 사례의 구체적인 토의주제를 제시하기에 앞서 자동차부품 산업의 특징을 먼저 살펴보고자 한다. 본문에서 자동차부품 재제조 산업에 대해서만 언급하였지만, 근본적으로 자동차부품의 주요 특징에 대해서 보다 자세히 알 필요가 있어 추가적으로 설명하고자 한다.

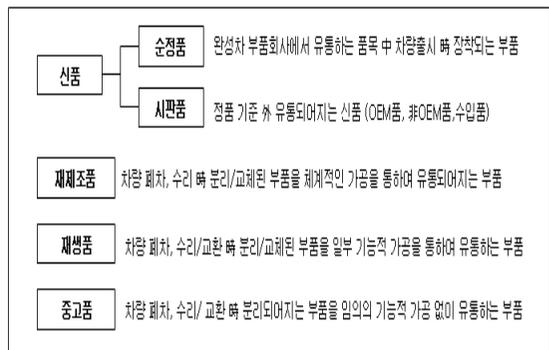
2.1 자동차부품 산업의 특징

자동차부품은 다음의 표와 같이 부품의 재사용 여부에 따라 크게 신품, 재제조품, 재생품, 중고품 등 4가지로 분류할 수 있으며, 부품의 교환 주기, 부품의 위치, 부품의 기능에 따라 다양하게 분류할 수 있다

자동차부품 산업은 타 산업과 달리 독특한 특징을

가지고 있다. 첫째, 전형적인 중속 산업으로서 완성차의 생산 및 수요가 절대적인 영향을 끼치며, 부품 생산에 필요한 소재산업과의 연관성 역시 매우 높은 산업으로서 완성차업체 및 부품 생산업체 등 후방산업의 영향력이 매우 크다. 둘째, 단순부품에서 정밀 가공부품에 이르기까지 2~3만여 개에 달하는 다양한 부품으로 구성되어 있으며, 부품의 불량은 인명 사고와 직결이 되므로 고도의 설계, 가공 기술 및 품질관리 능력이 요구된다. 셋째, 소모성 부품을 제외한 대부분의 보수용 부품에 대한 수요는 예상치 못한 사고 또는 고장으로 발생하는 불특정 수요이기 때문에, 전체 자동차 시장의 규모와 연관성은 있으나 정확한 수요 예측에는 한계가 있다. 넷째, 불특정 지역에서 다품종 소량의 수요가 발생한다는 특성을 가지므로, 수요 불균형 부품을 전국 유통망에 상시 재고로 운영해야하며, 따라서 재고 보유 및 대기 운영중인 재고 비중이 높아 비용 발생의 요인으로 작용한다. 다섯째, 부품의 매출 중 대부분의 부품이 전국적으로 소량만 판매되는 부품들이며 이를 위해 각지의 긴급 수요에 대비한 사전재고를 운영하고 있으나, 결품 시에는 고객의 피해가 발생할 수 있다.

〈자동차부품의 구분: 부품 재사용 여부〉



국내 자동차부품 시장규모는 소모성부품을 제외하고 매년 5% 성장하며 2009년 기준 약 3조 7,121

억원으로 추정되고, 순정품이 전체 시장의 약 72%를 차지하며 전체 시장을 주도하고 있는 것으로 분석된다. 순정품 시장에 참여하고 있는 회사는 크게 완성차와 직접적인 연관을 가지고 있는 현대모비스, GM대우, 르노삼성, 쌍용 등의 업체가 있으며 이중 현대모비스가 순정품 시장 내 72.5%, 전체 부품 시장규모 대비 52%의 시장점유율을 확보하고 있다. 순정품 시장이 전체 부품시장을 주도하고 있는 이유는 첫째, 완성차업체의 부품 대리점은 전체 부품 소매 유통점 2,826점 중 2,210점으로 78%를 차지하고 있으며, 대리점에 대한 통제로 비순정 및 타사의 부품 취급을 엄격히 금지하고 있는 매우 폐쇄적인 구조를 가지고 있기 때문이다. 둘째, 부품공급 계약서, 납품업체의 2원화 또는 3원화를 통해서 OEM부품 공급 조절 등 부품 납품업체의 독자 유통을 직/간접적으로 통제할 수 있는 다양한 수단을 가지고 있다. 셋째, 보험차량 사고 수리시 순정품 사용 관행 또한 중요한 이유이다. 연간 보험수리 비용은 약 1조원이며 전체 부품시장 규모의 37%를 점유하고 있다. 넷째, 순정품 공급업체의 대대적인 광고와 전방위적인 홍보활동을 통해 소비자 인지도와 신뢰도를 굳건하게 확보하고 있기 때문이다.

2.2 토의 주제

본 사례의 교육목표를 달성하기 위해 살펴볼 수 있는 토의주제는 다음과 같다.

- (1) 국내 재제조 산업의 국가경쟁력을 마이클포터의 다이아몬드 모델을 이용하여 분석하고 글로벌 경쟁력 확보방안에 대해 토론해 보시오.
- (2) 한국 자동차부품 재제조 산업의 현재 경쟁환

경을 5-force 관점에서 서술하시고, 핵심성공요인(Key Success Factor)을 파악하시오.

- (3) 마이스터가 자동차부품 재제조 사업에서의 미래 경쟁력을 확보하기 위한 전략대안을 마련하시오.

III. 토의 내용

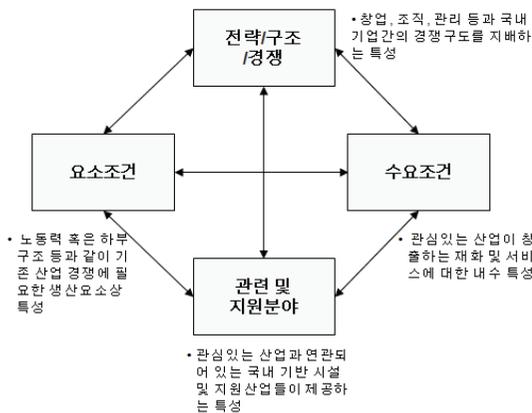
- (1) 국내 재제조 산업의 국가경쟁력을 마이클포터의 다이아몬드 모델을 이용하여 분석하고 글로벌 경쟁력 확보방안에 대해 토론해 보시오.

한 국가 산업의 국제경쟁력은 높은 이윤과 지속적인 성장을 통해 경쟁자와 비교하여 시장에서 보다 우월한 지위를 지니고 있는가로 정의할 수 있다.⁸⁾ 마이클포터는 특정 국가의 특정 산업에서 지속적으로 경쟁우위를 창출하고 유지함으로써 범세계적인 경쟁에서 성공하는 이유를 설명하고자 다이아몬드 모델을 제시하였다. 한 국가가 특정산업에서 글로벌 경쟁력을 가지기 위해서는 천연자원, 이자율 등 거시적인 요인이 아니라 국가에서 특정 산업에 제공하는 독특한 요인들인 요소조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략, 조직 및 경쟁상황을 근본 요인이라고 주장하였다. 또한 추가적으로 간접적인 영향을 미칠 수 있는 외생요인으로 정부역할과 순수기회를 제시하였다. 각 항목별 특성을 살펴보면, 요소조건은 노동력 혹은 하부구조 등과 같이 기존 산업의 경쟁에 필요한 생산요소상의 특성을 말한다. 생산요소의 양보다 생산요소를 활용하여 창출 또는 개선하는 것과 효율성이 중요한 요소이며, 지속적인 집중

8) 조동성, 21세기를 위한 국제경영, 서울경제경영

투자와 전문화가 중요하다. 전략/구조/경쟁상황은 기업의 창업, 조직, 관리 등 국내 기업간의 경쟁구도를 지배하는 국가 특성을 의미한다. 기업들이 경쟁할 수 있는 여건을 조성해 주는 것이 중요하며, 국내 기업들이 글로벌 경쟁력을 가질 수 있도록 하는 것은 국내 기업간 치열한 경쟁을 통해서다. 수요조건은 특정 산업이 창출하는 재화 및 서비스에 대한 내수 특성을 의미한다. 시장의 규모보다 시장의 구성 및 특성이 보다 중요하다. 마지막으로 관련 및 지원 분야는 특정산업과 연관되어 있는 국내 기반시설 및 지원산업이 제공하는 특성을 말한다. 국내 기반의 연관산업이나 지원산업들이 제공하는 혁신이 특정 산업에서 활용할 수 있는 여건을 만드는 것이 보다 중요하다. 한 국가의 글로벌 경쟁력은 이들 요소들을 바탕으로 각 하부요소들이 일정한 여건을 조성하는 가운데 흑자구조의 선순환 고리를 형성해 나가는 것이다. 아래 그림은 다이아몬드 모델을 요약 정리한 것이다.

〈마이클포터의 다이아몬드 모델〉



다이아몬드 모델을 바탕으로 국내 자동차부품 재 제조 산업의 특성을 살펴보고자 한다.

- 전략, 구조 및 경쟁

재제조 산업에 종사하는 대다수 기업들은 영세한 규모를 형성하면서 가격경쟁을 중심으로 사업을 영위하고 있다. 대다수가 독립재제조 형태를 띠면서 작업 및 근무환경이 열악하고 환경오염이 제대로 관리되지 않고 있다. 많은 재제조업체들이 개선이나 투자를 하기에는 힘든 상황이다. 생존을 위한 경쟁을 하고 있을 뿐 글로벌 경쟁력강화를 위한 활동은 불가능한 상황이다.

- 요소조건

요소조건으로 재제조 사업의 핵심이 되는 코어, 노동력 및 기술개발 인력을 들 수 있다. 국내의 코어 회수 체계는 판매업체, 폐차업체, 도매상을 통해서 이루어지고 있다. 선진국과는 달리 대부분 판매업체를 통해서 회수되고 있다. 이는 2단계 유통 구조를 가지고 있기 때문에 코어 판매 단가 상승을 유발하고 있다. 이마저도 해외로 유출되는 현상이 발생하고 있다. 기술개발 인력은 거의 전무하다고 할 수 있다. 선진국은 재제조 기술개발을 위한 인력을 체계적으로 양성하고 있으나, 국내는 아직 전무한 상황이라 볼 수 있으며, 3D업종이라는 특성으로 인해서 노동자들이 기피하는 현상이 있다.

- 수요조건

국내 자동차부품의 수요는 연평균 5% 이상 성장하고 있으며, 2조원 이상의 시장규모를 형성하고 있다. 재제조 부품 시장규모는 현재는 2,000억원 내외이나, 앞으로 5개년 연평균 성장률이 6.2%로 시장평균보다 현저히 높을 것으로 예상되며 상당히 긍정적인 요소를 많이 가지고 있다. 그렇지만, 아직까지 국내 소비자는 재제조 부품의 품질을 믿지 못하고 있으며, 우선적으로 순정품을 선호하는 경향이 높다.

- 관련 및 지원분야

환경문제에 대한 관심이 증가하고, 2005년 정부에 의해서 관련법률이 개정되면서 기술개발 지원, 전문 연구기관 지정 운영, 품질인증 부여 제도 등 산업 활성화를 위한 근거가 마련되었다. 시행을 위한 근간은 마련되었지만, 실질적인 행보는 더디게 진행되고 있다. 품질인증 제도 또한 실시하고 있으나, 품질인증을 받기 위한 재원이 만만치 않고, 정부의 품질인증을 받은 업체에 대한 실질적인 지원이 거의 없다. 또한, 재제조 산업은 순정품 제조업체 및 완성차업체와는 밀접한 연관이 있다. 그렇지만, 현재 정보공유 네트워크 시스템이 거의 없다.

한국 재제조 산업의 국가경쟁력을 나타내는 4가지 요소 중 수요조건 외에는 상당히 경쟁열위에 있다고 볼 수 있다. 최근에 정부의 적극적인 노력에 의해서 관련 및 지원 분야에 대한 경쟁력을 강화하고 있으나 실질적인 효과는 거두지 못하고 있다. 종합적으로 보면 한국 재제조 산업의 국가경쟁력은 상당히 낮으며, 향후 글로벌 재제조 기업들이 국내 시장에 들어올 경우 국내 기업은 완전히 경쟁력을 상실하여 해외기업에 우리 시장을 모두 내어줄 수도 있는 상황이다. 이와 같은 상황에서 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해서는 각 요소들이 일정한 요건을 갖추어서 상호간에 시너지를 내면서 선순환고리를 형성하는 것이 중요하다. 그러기 위해서는 몇 가지 정책을 우선적으로 추진할 필요가 있다.

첫째, 재제조 기업의 경쟁 활성화 및 수익성 개선을 추구할 필요가 있다. 가격경쟁을 중심으로 음성적인 사업을 하고 있는 영세한 재제조업체들이 서로 간 품질 및 기술경쟁을 할 수 있도록 유도하여야 한다. 우선 열악한 재무환경으로 test 등 설비에 대한 투자를 할 수 없는 기업들을 정부에서 적극적으로 재정지원을 하여 품질 및 기술개발을 위한 투자를 하게끔 하여야 한다. 이들간 경쟁을 통해 질 좋은 제

품을 생산하게끔 하여, 소비자가 품질에 대한 신뢰도를 가지게 함으로써 현재 상당히 낮게 책정되어 있는 재제조품의 가격을 선진국 수준으로 올려 수익성을 개선할 수 있을 것이다. 또한, 전체 기업이 아닐지라도 각 지역별 주요 기업의 경쟁력을 확보함으로써 재제조 산업을 리딩하고 나머지 기업들이 따라오게끔 하는 것이 필요하다.

둘째, 요소조건의 개선으로 코어회수 체계의 개선과 기술인력 양성이 필요하다. 우리나라는 선진국에 비해서 코어회수 체계가 다원화 되어 있어 재제조에 필수적인 코어가 원활히 공급되지 못하고 있으며, 원가상승의 요인이 되고 있다. 다원화되어 있는 코어회수 체계를 일원화할 필요가 있으며, 지역별 공급상황을 고려하여 일정한 개수 이상 유지할 필요가 있다. 많은 기업들이 재제조 기술을 단순히 분해하여 조립하는 것으로 받아들이고 있으나, 순정품과 동일한 수준을 유지해야 하므로 상당히 복잡한 기술을 요한다. 그렇지만, 국내의 경우 이들을 양성하기 위한 기관이 전무하다. 국가차원에서 학교, 기관, 재제조업을 연결하는 산학연 프로그램을 적극적으로 도입하여 선진기술을 전수할 뿐만 아니라 자체적으로 개발할 필요가 있다.

셋째, 관련 및 지원분야 개선에서는 완성차 부품업체, 유통업체, 재제조 업체간의 정보공유 네트워크 시스템의 구축이 중요하다. 재제조 산업은 큰 산업규모를 형성하고 있으나, 순정품을 재제조하는 특징을 가지고 있으므로, 순정품 제조업체, 완성차 업체로부터 제품에 대한 정보, 검사정보 등을 입수하여 이에 대한 표준을 형성하는 것이 중요하며, 궁극적으로 재제조 특성을 고려한 설계가 되도록 유도하여야 한다. 또한, 유통업체가 재고에 대한 정보를 공유함으로써 효율적인 생산시스템을 확립하여야 한다. 또한, 정부에서 적극적인 품질인증과 홍보, 품질인증업체에 대한 세제혜택 등에 대한 노력이 필요하다.

넷째, 수요확대를 위한 적극적인 노력이 필요하다

다. 자동차부품 산업에 대한 수요는 상당히 많다. 또한 재제조품에 대한 수요가 증가하는 긍정적 신호를 보이고 있지만, 선진국에 비해서 상당히 낮은 비율이다. 수요확대를 위한 보다 적극적인 노력이 필요하다. 소비자의 인식을 바꾸기 위한 품질개선 노력이 가장 중요하지만 이와 더불어 정책적인 노력이 필요할 것으로 판단된다. 현재 품질인증기간을 순정품보다 짧은 3~6개월 정도 주고 있지만 기본적으로 순정품과 동일한 기간으로 품질인증을 하고, 재제조품을 사용하는 소비자에게 보험혜택 등을 주고 환경개선 및 에너지절약에 대한 기여도를 인정해줌으로써 소비자의 인식을 전환할 필요가 있다.

(2) 한국 자동차부품 재제조 산업의 경쟁환경을 5-force 관점에서 현재와 미래를 비교하여 서술하시오.

자동차부품 재제조 산업의 현 경쟁환경은 성숙하지 않은 상황에서 일부 2~3개 기업이 일정규모를 형성하고 있다. 그러나, 수익성을 확보하지 못하고 있으며, 대다수의 영세한 기업들을 중심으로 치열한 경쟁이 이루어지고 있다. 이런 재제조 산업의 경쟁환경을 5-force 관점에서 분석하면 다음과 같다.

먼저, 생존을 위한 기존 기업간의 보다 치열한 경쟁이 예상된다. 질 위주 및 기술경쟁보다는 가격경쟁을 통해 생존을 유지하고 있어, 소비자를 끌어들이기 위한 경쟁이 치열하게 전개될 것이다. 마이스터가 앞서 있기는 하지만 아직까지 산업 전체를 리딩하는 기업이 없다고 볼 수 있다. 한편, 긍정적인 요소로는 재제조 산업을 육성하기 위한 정부의 적극적인 노력과 지원에 힘입어 기술경쟁과 품질경쟁으로 산업의 전반적인 틀이 전환될 경우 기술을 선점하는 기업 중심으로 산업이 재편될 가능성은 있다. 그렇게 되면 영세한 업체는 외주 또는 위탁업체로 전환되고 마이스터와 같이 기술을 리딩하는 업체가

경쟁우위를 점하면서 수익성이 개선될 가능성은 있다.

구매자 협상력은 현재도 높지만 앞으로도 높은 수준을 유지할 것으로 예상된다. 우선 질 좋은 순정품이 충분히 공급되고 있고, 재생품의 공급 또한 원활히 이루어지고 있어서 소비자는 다양한 선택을 할 수 있다. 소비자는 지원정책, 품질, 서비스 등 다양한 요소를 고려하여 자신들이 원하는 부품을 선택할 것이다.

공급자 협상력 측면은 현재 높은 수준을 유지하고 있지만, 앞으로 개선될 가능성이 높다. 현재 코어수집 체계, 전문기술인력, 노동력 등 모두 부족한 실정이지만, 정부차원에서 코어수집 체계를 개선하고, 산학연 프로그램을 도입하고, 작업환경, 자동화 설비 등을 도입하면 인력유치 등이 훨씬 수월할 것이다.

잠재적 진입자의 위협은 현재는 높지 않지만 앞으로 보다 높아질 것으로 예상된다. 완성차업체는 기존 기업들이 너무 영세하여 경쟁력이 없으므로 순정품 제조업체가 재제조 사업에 뛰어들기를 원한다. 대기업 계열사, 주요 순정품 전문 제조업체가 재제조 사업의 성장가능성을 파악하고 시장에 뛰어들기 위한 준비를 하고 있다.

대체재의 경우는 순정품이 확고히 자리잡고 있어 현재 상당히 위협을 받고 있다. 그러나, 환경적인 요소 및 경제적인 요소 측면에서 소비자들은 재제조품에 대한 관심이 증가할 것으로 예상되고, 완성차업체에서도 재제조 자동차부품 사업에 관심을 가지고 있으므로 앞으로는 완화될 것으로 예상된다.

이상에서 살펴보듯이, 현재 잠재진입자에 대한 경쟁요소를 제외하고는 나머지 경쟁요소에 대한 경쟁강도가 상당히 높은 편이다. 2~3년 내 경쟁요소를 살펴보면 잠재진입자의 시장진입과 기존 업체들간의 경쟁으로 인해 경쟁업체들간의 경쟁은 보다 치열해질 것이다. 또한, 공급자와 대체재에 대한 협상력은 정부정책이 성공할 경우 상당히 완화될 가능성이 있지만, 구매자의 협상력은 여전히 높을 것으로 예

상된다.

(3) 마이스터가 재제조 사업에서의 미래 경쟁력을 확보하기 위한 전략대안을 마련하시오.

마이스터는 현재 5개 품목을 직접 재제조하여 유통을 하고 있다. 이들 품목들은 시장에서 약 40%의 점유율을 유지하고 있지만, 전체품목 30~40여 가지 중 일부만을 취급하고 있다. 또한, 타 기업들은 제조 또는 유통 한 부분만을 담당하고 있지만, 마이스터의 경우 둘 다 취급하면서 재제조 산업에서 선두기업의 자리를 차지하고 있다. 그러나, 경쟁력에 있어서는 의문의 여지가 있다. 생산측면에서는 중소 재제조업체와 가격경쟁력에서 밀릴 가능성이 높다. 또한, 전문 자동차부품 제조업체가 재제조 사업에 뛰어들 경우 기술경쟁력에서 밀릴 가능성이 높다. 재제조 산업 자체만으로는 현재 유통측면에서 앞서 있는 것 같지만, 현대모비스, SK네트웍스, CARPOS에 비해 핵심역량 축적을 통해 경쟁우위를 점하고 있다고 볼 수 없다. 이들 유통업체들은 여러 재제조 업체들을 활용하는 아웃소싱을 적극적으로 활용하고 있다. 이로 인해서 이들은 마이스터보다 훨씬 많은 제품들로 라인업을 구성하여 사업을 하고 있다. 또한, 순정품 유통을 바탕으로 훌륭한 유통망을 구축하고 있다. 또한, 마이스터의 재제조 제품에 대한 소비자 인지도 또한 높지 않다. 이와 같은 종합적인 상황을 고려해 볼 때, 미래 경쟁력을 확보하기 위한 전략적인 접근이 필요하다. 마이스터의 핵심역량은 제조라기보다는 유통 및 판매에 있다고 볼 수 있다. 이를 2원화하여 접근할 필요가 있다.

우선 생산측면에서 가격경쟁력 및 상품다각화를 위한 적극적인 전략적 제휴가 필요하다. 마이스터는 자체적인 생산공장을 가지고 있지만 원가경쟁력을 확보하기 위한 전략적 제휴가 필요하다. 기존 현대모비스, SK네트웍, CARPOS와 같이 단순 제품

아웃소싱이 아니라 장기간 재제조 산업에서 축적한 생산기술과 업계 최고의 테스트 기술을 적극적으로 지원하여 제품별 장기적인 파트너십을 구축함으로써 최고 품질의 저원가 제품을 안정적이면서 다양하게 공급받도록 해야 한다. 현재 5가지 품목을 취급하고 있지만 아웃소싱을 통해서 취급범위를 전품목으로 확대할 필요가 있다. 현재 가지고 있는 생산공장은 내수시장 뿐 만 아니라 해외 수출용으로 고품질 및 고가 제품 중심으로 재편하여 수익성을 개선하여야 한다.

유통 및 판매측면에서 크게 세가지 전략을 수행할 필요가 있다. 첫째, 판매를 위한 제품 라인업을 확대해야 할 것이다. 현재 마이스터가 취급하는 품목들이 전체 재제조 시장의 40%를 점유하고 있는 대표 품목이긴 하지만, 유통을 겸하고 있는 회사로서 제품 구색에 한계가 있으며, 소비자 인지도 확보에도 어려움이 있는 것으로 분석 된다. 현재 마이스터가 취급하고 있는 품목은 소비자 개인의 기준으로 본다면, 차를 구입하고 폐차하는 동안 1-2번 정도만 교체하는 품목으로 소비자가 부품 및 브랜드를 쉽게 기억할 수 없는 구조이다. 따라서 다양한 부품의 소싱을 통해 재제조 업계의 대표 기업으로서 위상을 공고히 하고 나아가 재제조 부품 이외에도 중고부품의 유통도 적극적으로 검토해야 할 것이다.

둘째, 마이스터의 유통구조는 오프라인상의 전국 100여개 전문대리점을 통해서만 제품을 공급하고 있다. 이러한 유통구조는 전국의 소비자에게 필요한 제품을 적시에 공급하기 어려운 구조이다. 아울러 최근 경쟁비협회 및 대기업 정비업체의 조직화에 따른 PB상품 개발과 단체 구매가 증가하고 있는 시점에서 현재의 유통구조로는 한계가 있는 것으로 보인다. 따라서 오프라인 전문 대리점을 늘리는 것 외에도 다양한 이익 단체 또는, 유통업체와의 전략적 관계를 구축함으로써 판매 루트를 다양화 하고, 온라인 유통을 통한 소비자 인지도 확산 및 부품에 대

한 정보제공을 통해 소비자의 선택권을 확대하는 전략이 필요하다. 아울러, 현재 국내시장에 한정되어 제품을 공급하고 있는 부문을 해외 시장에도 확대/공급할 수 있는 방안을 찾아야 할 것이다. 최근 몇 년간 국내 자동차 수출 및 현지 생산 차량이 급격히 증가 하면서 해외 수요가 늘어나고 있으며, 향후에도 지속적인 해외 수요가 예상된다. 또한 국내 차종 뿐만 아니라 해외 Best Seller 차종에 대한 재제조 부품 생산 및 수출도 적극적으로 검토해 볼만한 사항이다.

셋째, 마이스터는 카센터 중심의 광고와 End-user 대상의 라디오 광고를 병행 실시하고 있다. 기존 광고 방법이 일정부분 광고 효과가 있었지만, 특히 End-user를 대상으로 하는 광고의 양이 절대적으로 부족한 것으로 분석된다. 또한 소비자가 자동차 부품을 구매할 때 카센터에 일임하는 구매 특성과, 마이스터가 재제조하고 있는 품목의 특성으로(차량 폐차까지 1-2회 교체) 인해 브랜드 인지도 확보가 어려운 것으로 파악됐다. 아울러 라디오 광고가 최선의 광고 매체인지도 검토 해봐야 할 것이다. 밀레니엄 리서치에서 실시한 설문조사에 의하면 소비자가 가장 선호하는 매체로 1위 인터넷, 2위 신문, 3위 라디오로 조사되었다(TV광고는 선택항목에서 제외). 현재의 마이스터 사업규모상 소비자의 인지도 제고와 신뢰도 확보를 위한 집중적인 광고 투자는 하기 어려운 상황으로 보인다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 무엇보다도 정부 주도의 공익광고와 같은 적극적인 홍보가 필요하며, 재제조 협회 차원의 공동광고 방안도 검토해 볼만 하다.