

KPMG International

글로벌 트럭 산업

- 도전 과제와 미래 성공 전략 -

KPMG LLP/삼성KPMG 경제연구원

October 2012



The contacts at KPMG
in connection with this
report are:

윤성빈
수석연구원
삼성KPMG 경제연구원
Tel: + 82 2 2112 7448
Fax: + 82 2 2112 7441
sungbinyoon@kr.kpmg.com

이파라
선임연구원
삼성KPMG 경제연구원
Tel: + 82 2 2112 0449
Fax: + 82 2 2112 7441
farrahlee@kr.kpmg.com

	Page
Executive Summary	3
	4
I. 세계 상용차 시장 동향	
II. 상용차 업체들의 도전 과제	5
2.1 성장 축 이동에 따른 지각변동	5
2.2 경기 변동	9
2.3 비즈니스 모델 및 브랜드 전략	10
2.4 환경규제 대응	12
III. 상용차 업체들의 성공 전략	13
3.1 현지화 전략	13
3.2 규모의 경제 실현	13
3.3 유연한 생산능력	13
3.4 멀티 브랜딩	13
3.5 친환경화	13
3.6 가치사슬의 확대	14
IV. 신흥시장에 집중	16
4.1 중국	17
4.2 인도	20
4.3 러시아	23
4.4 신흥시장과 성숙시장의 동질화	26
Insight : 승용차 vs 상용차 사업	29

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 관계회사(이하 삼성)가 수집한 자료 및 정보를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며 특정 시장, 회사, 자산, 또는 사업에 대한 삼성의 공식적인 견해를 나타내지 않습니다. 본 보고서는 독립적인 제3자에 의해 검토되지 않았으며, 삼성은 자료의 정확성과 완전성을 보장하지 않습니다. 삼성은 본 보고서에 포함된 어떠한 정보에 대하여 직접적 또는 간접적으로 보증이나 보장을 제공하지 않으며, 제3자에 대하여 어떠한 책임도 부담하지 않습니다. 원래 목적과 다른 목적 또는 의도에 따라 본 보고서의 일부 또는 전체의 사용은 엄격히 금지됩니다. 본 보고서는 삼성의 사전 서면 동의 없이 무단 배포, 인용, 발간, 복제될 수 없습니다.

Executive Summary

시장 동향

- 세계 상용차시장은 신흥시장의 급격한 수요 증가에 비해 서유럽 및 북미 시장의 비중은 축소되고 있다.
- 세계 상용차 시장의 경쟁구도는 2006년 이후 전환기를 맞아 Triad(북미, 서유럽, 일본) 상용차 업체들의 시장 점유율은 하락한 반면 아시아 업체들의 시장지배력이 강화되고 있다.
- 폭스바겐의 주도로 대형 상용차 그룹(MAN, Scania, VW CV)이 형성됨에 따라 Triad 시장에서의 업체간 통합은 정점에 달한 것으로 보인다. 인도와 러시아도 이미 상당 수준 통합이 진행되었으나 중국은 아직 미흡한 수준이다.

도전 및 성공전략

- 상용차 메이커들은 신흥시장의 성장세와 함께 성숙시장의 경기변동을 예의주시 해야 한다.
- 글로벌 트럭 OEM은 지역별로 시장 특성, 고객 취향 및 브랜드 인지도 등의 차이점에 대응하기 위해 지역 맞춤형 비즈니스 모델과 브랜드 전략을 진화시켜 나가야 한다.
- 환경규제에 대응하기 위해서는 높은 비용을 수반하는 기술 도입이 불가피할 것이다.
- 장기적으로 풀 라인 제조 업체들이 글로벌 시장에서 경쟁우위를 점할 가능성이 높다.

신흥시장

- 신흥시장 진입을 위해서는 해당 지역에 특화되고 맞춤화 된 전략이 필요하다.
- 중장기적인 관점에서 신흥시장에서도 성숙시장과 마찬가지로 총소유비용(Total Cost of Ownership)에 초점을 둔 비즈니스 모델이 발전할 것이다.
- 환경규제는 Triad 시장에 비해서는 시차가 있으나 도입시기가 점차 빨라지고 있다.
- 2006년부터 2010년까지 중국과 인도의 생산량은 내수 판매량을 초과했으나 러시아의 경우 상당 부분을 해외로부터의 수입에 의존하고 있다.
- 향후 10~15년 내로 신흥시장과 성숙시장의 완벽한 수준의 동질화는 기대하기 힘들다. 그러나 중국과 러시아는 인도에 비해 성숙시장과 동질화될 잠재력이 더 높은 편이다.

승용차 vs 상용차 비즈니스

- 승용차와 상용차는 완전히 다른 고객층을 겨냥해 설계되고 있으나 일정 부분 공유할 수 있는 노하우가 있다.
- 승용차 사업 부문은 서구 트럭 제조업체들의 신흥시장에서의 멀티 브랜드 전략 노하우를 전수 받을 수 있다.
- 승용차 사업도 경기변동성을 피할 수 없으므로 트럭 사업의 유연한 생산능력 관리 방식을 배울 필요가 있다.
- 또 승용차 시장에서 자동차 소유 개념이 낮아지고 있으므로 트럭 사업의 서비스 및 TOC에 초점을 둔 비즈니스 모델은 승용차 사업에도 시사하는 바가 크다.
- 트럭 OEM 업체들은 승용차 부문이 강점을 가진 플랫폼 전략과 친환경 동력원 개발에 대한 지식을 활용할 수 있다.

I. 세계 상용차 시장 동향

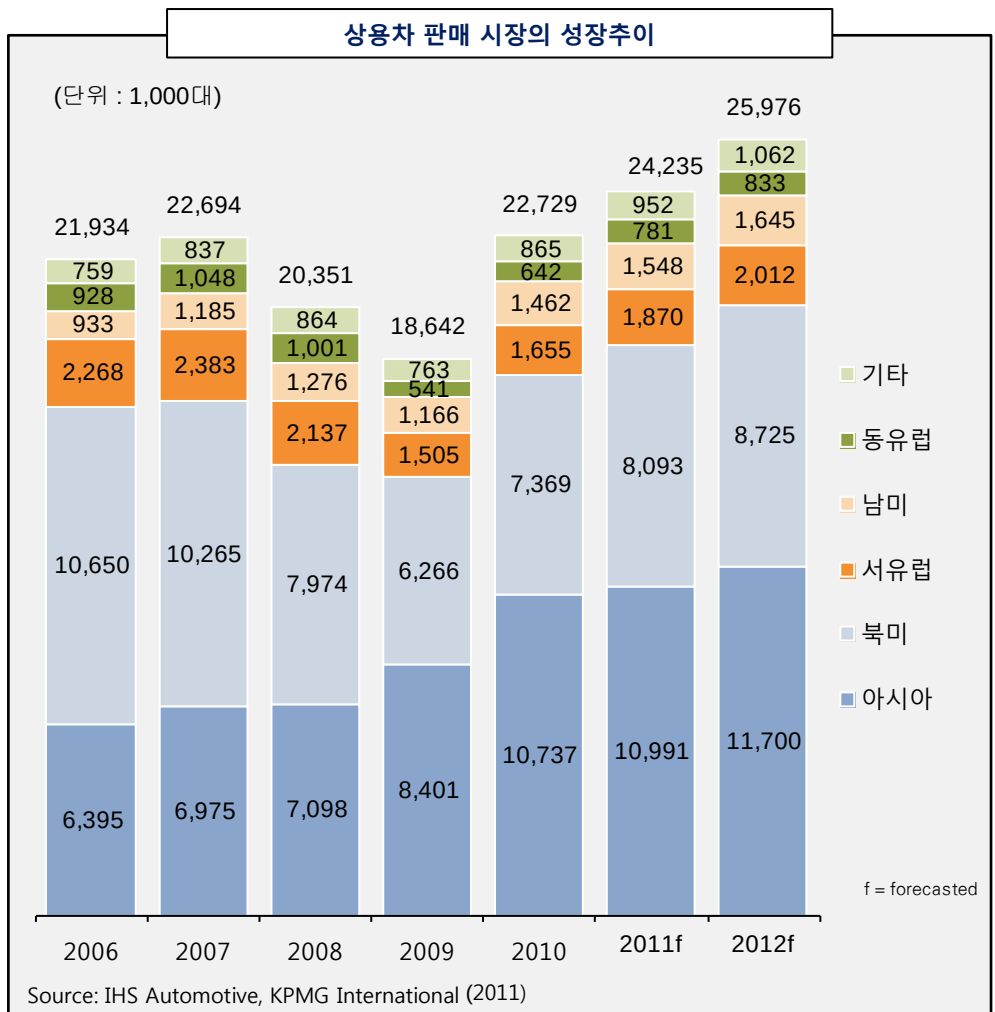
세계 상용차 시장, 신흥시장 중심으로 성장 중

2010년 세계 상용차 시장은 빠른 경기회복에 힘입어 2008년과 2009년의 판매 급감에서 회복했으나 위기 전 수준에는 미치지 못했다. 대부분의 상용차 제조업체들은 판매량 감소에 대응해 과감한 원가절감으로 수익성을 유지했다.

세계 상용차 시장은 지난 5년간 지각변동을 겪었다. 북미시장의 세계시장에서의 비중은 2006년 50%에서 32%로 대폭 축소되었으며 서유럽은 10%에서 7%로 감소했다.

반면, 중국 상용차 시장은 정부의 정책지원에 힘입어 2009년 미국을 제치고 세계 최대 시장으로 부상했다. 2010년 중국 상용차 시장의 세계시장 점유율은 30%에 달한 것으로 추정된다. 또 인도 상용차 시장도 중국에는 미치지 못하나 막대한 성장을 기록했다. 이제 아시아 상용차 시장은 전세계 판매량의 절반가량을 차지하며 세계 최대 판매지역이 되었다.

향후 세계 상용차 시장은 2012년까지 약 14% 성장할 것으로 전망된다. 특히 BRICs에 더해 소위 "Next 11" 국가들(인도네시아, 한국, 베트남, 필리핀 등)이 이러한 성장세를 뒷받침할 것으로 예상된다.



II. 상용차 업체들의 도전 과제

2.1 성장 축 이동에 따른 지각변동

중국 및 인도 상용차 업체들의 부상... 중국 Dongfeng, 세계 1위 등극

세계 상용차 시장은 중국의 Dongfeng Motor, FAW, CNHTC 등과 인도의 Tata Motors 등의 신흥국 제조업체들이 이미 상당부분을 장악하고 있다.

물론 이들 신흥업체들은 막대한 자국 내수판매를 기반으로 하고 있으나 중국의 Dongfeng Group은 2010년 대형트럭 부문에서 수년간 판매 1위를 기록한 Daimler Trucks를 처음으로 제치고 세계 1위 판매량을 기록했다. 이는 신흥시장이 향후 상용차 업체의 성공을 좌우할 요인임을 시사하고 있다.

2010년 세계 대형 상용차 시장의 주요 제조업체들

	판매대수 (1,000대)	전세계 시장점유율(%)
DONGFENG	300.1	10,3%
DAIMLER TRUCKS	280.7	9,7%
FAW 1)	274.3	9,5%
CNHTC 2)	199.9	6,9%
TATA MOTORS	194.9	6,7%
VOLVO GLOBAL ..	125.8	4,3%
TORCH	113.2	3,9%
BAIC 4)	109.4	3,8%
MAN (VW)	103.8	3,6%
ASHOK LEYLAND	80.0	2,8%
PACCAR	79.1	2,7%
TOYOTA	77.4	2,7%
NAVISTAR	76.6	2,6%
ISUZU	71.5	2,5%
FORD	64.8	2,2%
ANHUI JIANGHUAI	62.8	2,2%
IVECO (FIAT)	51.9	1,8%
SCANIA (VW)	48.6	1,7%

1) First Automotive Works

2) China National Heavy Duty Truck Corp.

3) Volvo, Renault Trucks, Mack

4) Beijing Automotive Industry Corp. (Auman, EuroV, Beiqi Foton)

Source: IHS Automotive, KPMG International

Daimler Trucks의 경우 중국 및 인도에서 활동을 강화하고 있어 향후 2년 내 대형 트럭 분야에서 선두를 탈환할 가능성이 높다. 그러나 Volvo, MAN/VW 등은 향후 판매량에 있어서 중국이나 인도 업체들을 앞설 가능성은 낮아 보인다.

물론 세계시장에 대한 지배력은 단지 판매량에 기인하지는 않는다. 향후 신흥국 업체들이 세계시장에서 품질, 신뢰도, 브랜드 인지도 등의 측면에서 어느 정도 경쟁력을 갖추지는 좀더 두고 봐야 할 사항이다

글로벌 통합의 압력, 성숙시장에 이어 신흥시장으로 심화 될 것

서유럽이나 북미와 같은 성숙된 상용차 시장은 이미 중형 및 대형 트럭 부문에 있어 각각 6개 및 5개 업체가 90%의 시장을 차지하는 통합의 단계에 놓여있다. 이미 폭스바겐 그룹의 리더십 하에 MAN, Scania, VW Nutzfahrzeuge를 아우르는 대형 상용차 그룹이 형성되었으므로 반독점법 규제로 인해 더 이상의 통합은 기대하기 힘든 상황이다.

인도와 러시아도 상당한 수준의 통합 수준을 보이고 있으나 중국은 아직 낮은 수준이다. 중국은 Dongfeng, FAW, CNHTC, Torch, Beijing Automotive 등 상위 5개 업체가 70% 시장점유율을 기록하고 있으나 여러 중소기업들이 경쟁구도를 형성하고 있어 향후 통합의 가능성을 보이고 있다.

현재 산업 내 진행되고 있는 업체간 협력 관계는 글로벌 통합에 대한 압력을 나타내고 있다.. Mahindra와 Navistar간의 디젤엔진을 둘러싼 기술제휴나 Daimler와 KAMAZ의 자본제휴 등 합병의 초기 단계의 사례를 볼 수 있다. 신흥시장의 업체들이 이러한 통합 과정에 핵심적인 역할을 할 가능성도 배제하기 힘들다.

중국의 상용차 제조업체 현황

소형 상용차 (<6t) 24개사

Brilliance-Jinbei
Changan
Chery
Dongan Heibao
 Feidie Auto
 Fujian Auto
Great Wall
Guangzhou Auto
 Guilin Bus
 Guizhou Yuantong Aeronautic Auto
 Hebei Changzheng
 Hebei Zhongxing
 Hubei Sanhuan
 Hubei Sanjiang
 Hunan Zoomlion Axle Works
Jianghuai
Jiangling
 Jiangxi Fire Engine
 Liaoning Lingyuan Auto
 Shaanxi Automotive
 Shandong Auto
Shandong Kaima
Shandong Tangjun Ouling Auto
 Sichuan Yinhe Machinery

대형 상용차 (>6t) 18개사

Anhui Ankai
Anhui Jianghuai
 Chengdu Dayun Sichuan Highway Machinery
 Chengdu Wangpai
CNHTC
 Fujian Xinfuda
 Guangzhou Bus
 Hanyang Auto
 Henan Shaolin
 Hualing
 Hunan Axle Works
 Nanjing Chunlan/Xugong
 Norinco
 North Benz
 Shandong Wuzheng
 Shitong Special Vehicle
Torch
 Zhejiang Youngman

Full-line (소형+대형) 16개사

BAIC
 Chengdu Xindadi
 China First Tractor
Dongfeng
FAW
 Fujian Longma
 Jingdong Zhenjiang
 King Long
Lifan Group
Nanjing Automotive
SAC
 Shandong Huayuan Kama
 Shuguang Group
 Sichuan Nanjun
 Yaxing
 Zhengzhou Yutong Coach

* 굵은 글씨: 2010년 5만대 이상 판매한 업체

Source: IHS Automotive, KPMG International

주요 시장 내 선도업체 현황

WEST EUROPE

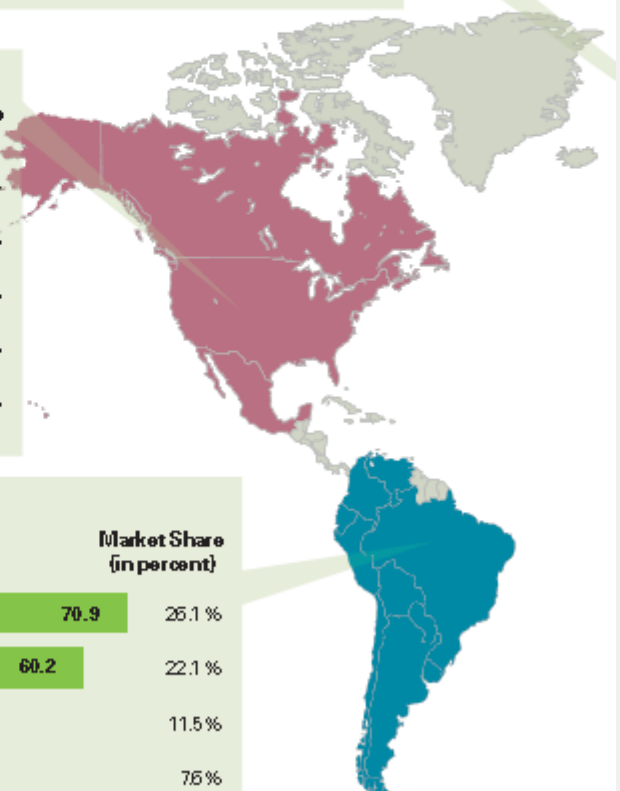
	Units Sold (in thousands)	Market Share (in percent)
DAIMLERTRUCKS	46.7	23.3%
VOLVO GLOBAL TRUCKS ³	42.2	21.0%
MAN	31.3	15.6%
PAOCAR	27.5	13.7%
IVECO (FIAT)	26.0	13.0%
SCANIA (VW)	20.5	10.2%

NORTH AMERICA

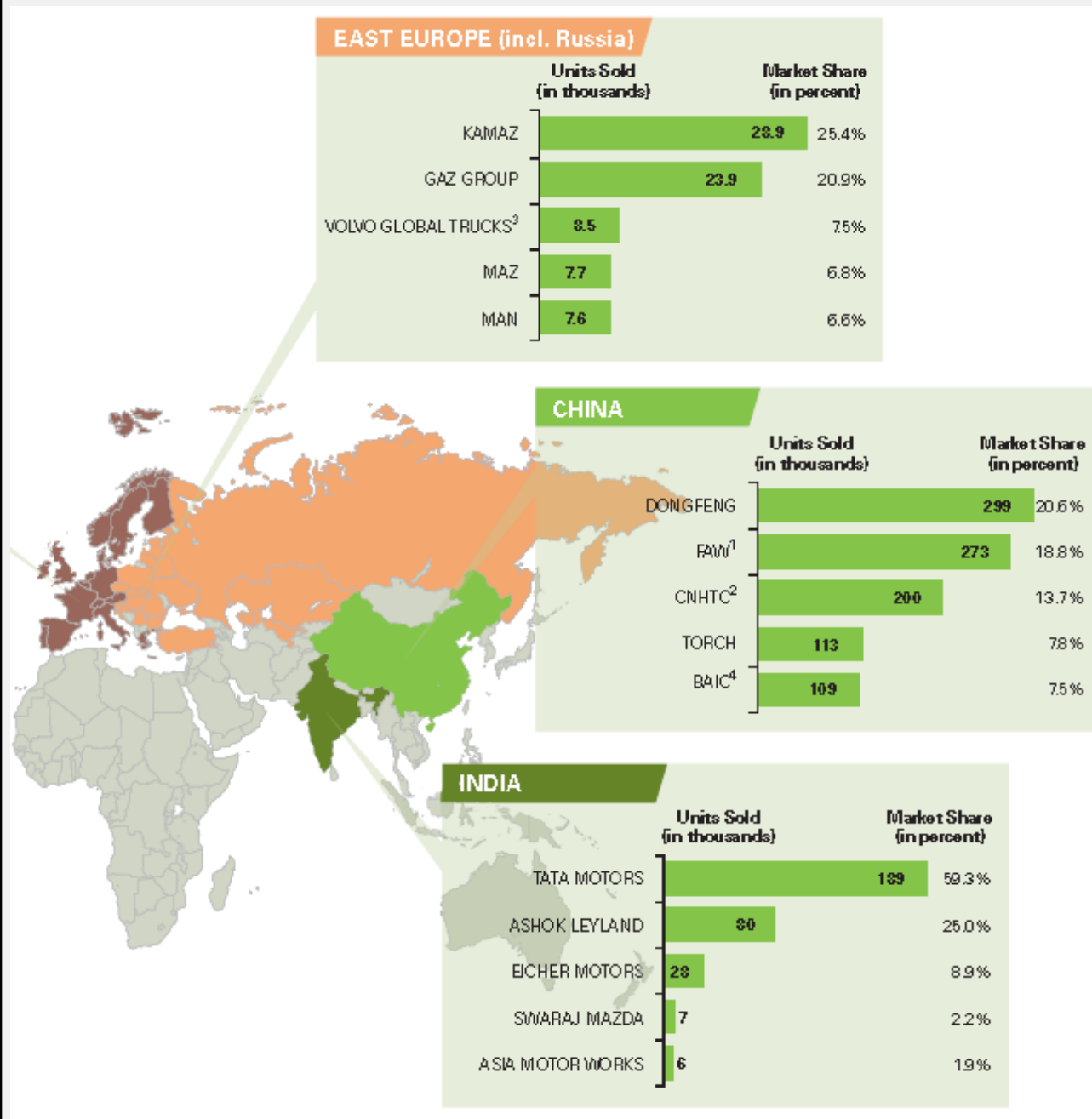
	Units Sold (in thousands)	Market Share (in percent)
DAIMLERTRUCKS	73.5	27.4%
NAVISTAR	72.2	26.9%
PAOCAR	42.6	15.8%
FORD	33.4	12.4%
VOLVO GLOBAL TRUCKS ³	22.8	8.5%

SOUTH AMERICA

	Units Sold (in thousands)	Market Share (in percent)
DAIMLERTRUCKS	70.9	26.1%
MAN	60.2	22.1%
FORD	31.3	11.5%
IVECO (FIAT)	20.6	7.6%
VOLVO GLOBAL TRUCKS ³	19.7	7.3%



Source: IHS Automotive, KPMG International

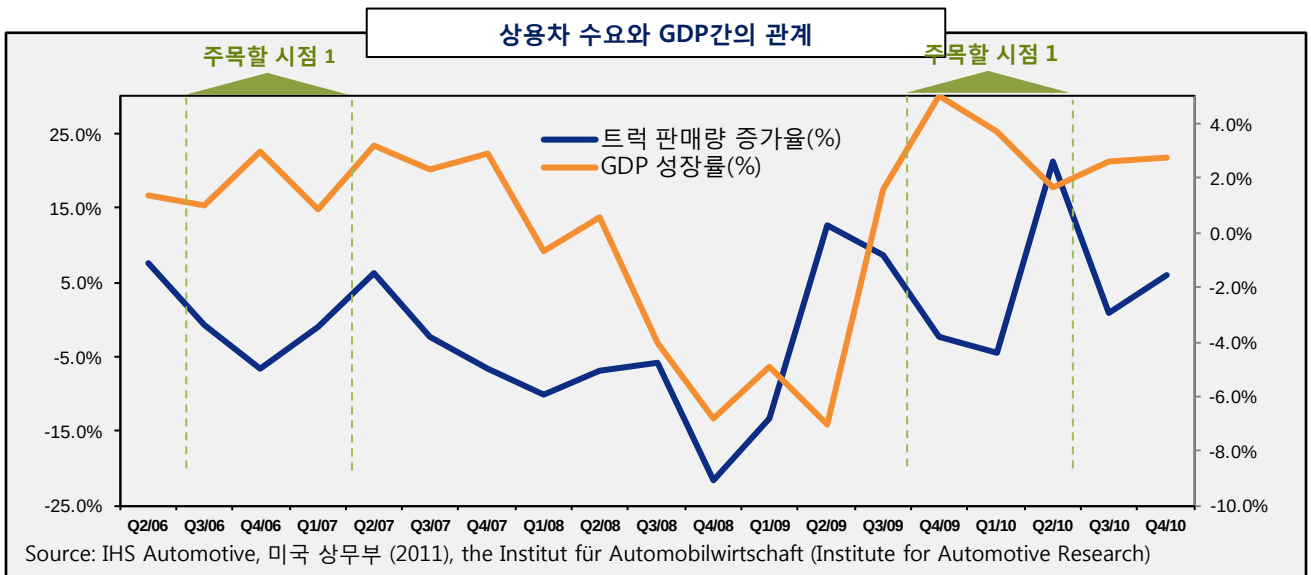


2.2 경기 변동 (Market Cyclicity)

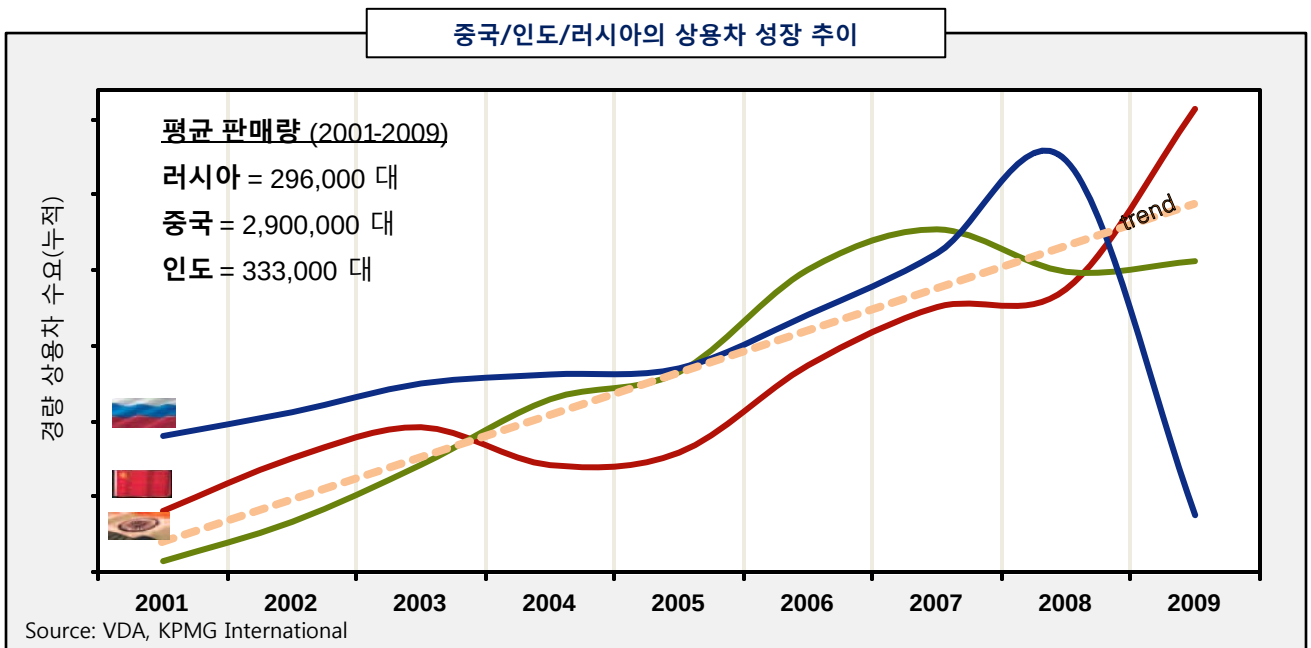
경기변동이 상용차 시장을 좌우

상용차 사업은 강한 경기순환적 성격을 가지고 있으며 이러한 현상은 특히 북미, 서유럽, 일본 등과 같은 3대 성숙시장에서 더욱 심화될 것이다.

상용차 시장 사이클은 거시경제 상황에 좌우된다. 일반적으로 상용차 판매는 GDP 성장률에 후행하는 특성을 가지고 있다. GDP 감소는 제품 운송량 감소로 이어지고 잉여 트럭은 일시적으로 운행이 중단된다. 그러다 수요가 증가하면 업체들은 새 트럭을 구입하기보다는 기존 유허 트럭을 먼저 이용하기 때문에 GDP와 트럭 수요 간의 시차(time-lag)가 발생하는 것이다.



신흥시장의 경우도 경기순환적이거나 성숙시장과는 달리 전반적으로 성장세는 상승세를 보인다. 따라서 신흥시장 제조업체들은 생산능력 확충과 이에 따른 전략을 준비 해야 한다.



2.3 비즈니스 모델 및 브랜드 전략

풀라인 멀티 브랜드의 중요성 증대

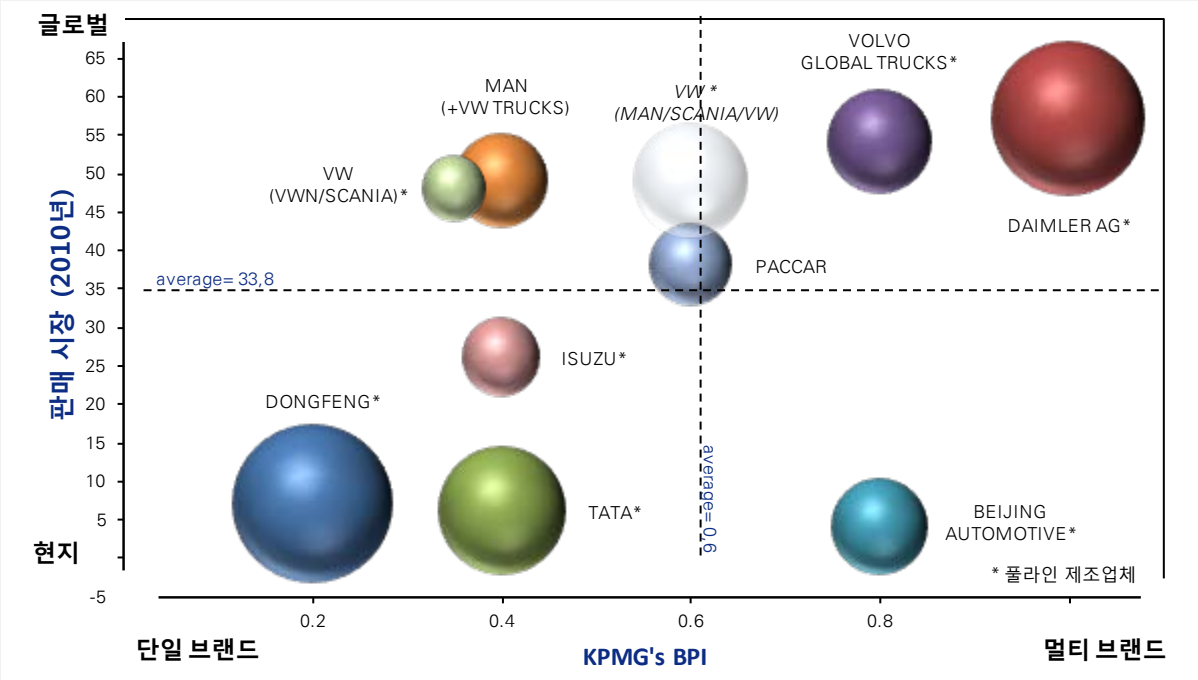
장기적으로 Daimler, Volvo, Tata와 같이 모든 트럭 분야에 제품을 보유하고 있는 풀라인 제조업체가 향후 세계 시장에서 더 많은 기회를 획득할 것으로 예상된다. 반면, 대형 트럭 부문에만 전문화된 업체들은 세계 시장에서의 기존 지위를 방어하기 쉽지 않을 것이다. 왜냐하면 이들은 글로벌 수준의 시너지 효과나 제품 차별화를 실현하는데 갈수록 어려움을 겪을 것으로 예상되기 때문이다.

또한 지역별로 특화된 브랜드 전략이 중요한 역할을 할 것이다. 멀티 브랜드 전략을 통해 지역별 특성을 고려한 맞춤형 대응이 가능하기 때문이다. Daimler Group의 BharBenz 브랜드는 최근 인도 시장을 위해 도입된 것으로 지역별 특화 제품의 부상을 대변하고 있다.

KPMG는 상용차 제조업체의 세계시장에서의 지위와 브랜드 포트폴리오를 기준으로 상용차 사업 현황은 다음과 같이 네 개 부문으로 분류했다.

1. 글로벌 시장에 진출하였고 소수의 브랜드만 보유한 제조업체
2. 글로벌 시장에 진출하였고 멀티 브랜드를 보유한 업체
3. 다수 지역에 진출하였고 소수의 브랜드만 보유한 제조업체
4. 다수 지역에 진출하였고 멀티 브랜드를 보유한 업체

글로벌 트럭 시장에서의 비즈니스 모델 및 브랜드 전략 현황



주)
 <가로축> KPMG's BPI(Brand Portfolio Index): 자동차 제조업체별 브랜드 전략의 강도로서, 최대 브랜드 보유업체인 Daimler의 브랜드 수 대비 업체의 브랜드 수 비중
 <세로축> 자동차 제조업체가 진출한 시장 수

Source: IHS Automotive, KPMG International

글로벌 상용차 업체들이 하나의 법인 하에 다양한 부문을 통합하고 있는 이유는 다음과 같이 정리될 수 있다.

- 풀라인 멀티 브랜드를 보유한 업체들은 가치창출에 있어 규모의 경제를 실현할 수 있다. 특히 신형업체들의 저가공세가 심화됨에 따라 글로벌 경쟁력 확보를 위한 원가 절감 노력이 더 중요해지고 있기 때문이다.
- 풀라인 업 업체들은 최근 전세계적으로 대두되고 있는 환경 규제에 대응하기 위해 개발 중인 녹색 디젤엔진 및 전기차 설계 등의 기술을 기반으로 소형 및 대형 트럭간의 잠재 시너지 효과를 얻을 수 있으며 이는 추가적인 수익으로 이어질 수 있다.
- 신형시장이 급격히 성장하면서 제조업체들은 시장중심의 제품 및 브랜드, 가격 측면에서 다각화된 글로벌 전략이 요구되고 있다.

폭스바겐, 풀라인 멀티브랜드 전략 추진 ... Dongfeng은 저가제품에 집중

2010년 대형 트럭 판매량에 있어 1, 2위를 차지한 중국의 Dongfeng Group과 Daimler Trucks Group은 판매 전략에 있어서 서로 대조되는 방식을 보이고 있다.

Daimler가 다양한 브랜드 개발과 인수를 통해 전세계 50여개국에 트럭을 판매하고 있는데 특정 시장과 현지 고객 취향에 맞는 제품을 다양하게 공급하고 있다. 반면, Dongfeng은 오직 자국 시장에 저가 제품 판매에 집중하고 있으며 멀티 브랜드 전략을 통한 제품 차별화는 찾아볼 수 없다.

이런 차이를 보면, 멀티 브랜드 전략은 타겟 시장 수와 높은 상관관계를 보이며 결과적으로 해당 업체의 글로벌 전략과 연계됨을 알 수 있다. 폭스바겐이 대형 상용차 전문업체인 MAN과 Scania를 자신의 소형 상용차업체와 통합하려는 계획은 하나의 지붕 아래 여러 개의 상용차 부문과 글로벌 브랜드를 통합하려는 의도를 보여주고 있다.

한편, Dongfeng이나 Tata와 같은 떠오르는 업체들이 앞으로 어떻게 세계화를 달성할 것인지 지켜볼 필요가 있다. 물론 복잡한 해외시장에서 멀티 브랜드를 통해 제품을 차별화하는 것은 성공 가능성이 가장 높은 옵션이다. 따라서 선진 업체들의 top-to-bottom 방식과는 달리 bottom-up 방식을 통해 제품을 차별화해야 한다. 즉, 자국 내에서의 저가 제품과 글로벌 제품을 분리하기 위해 프리미엄 브랜드를 도입하는 것이 매우 중요하다.



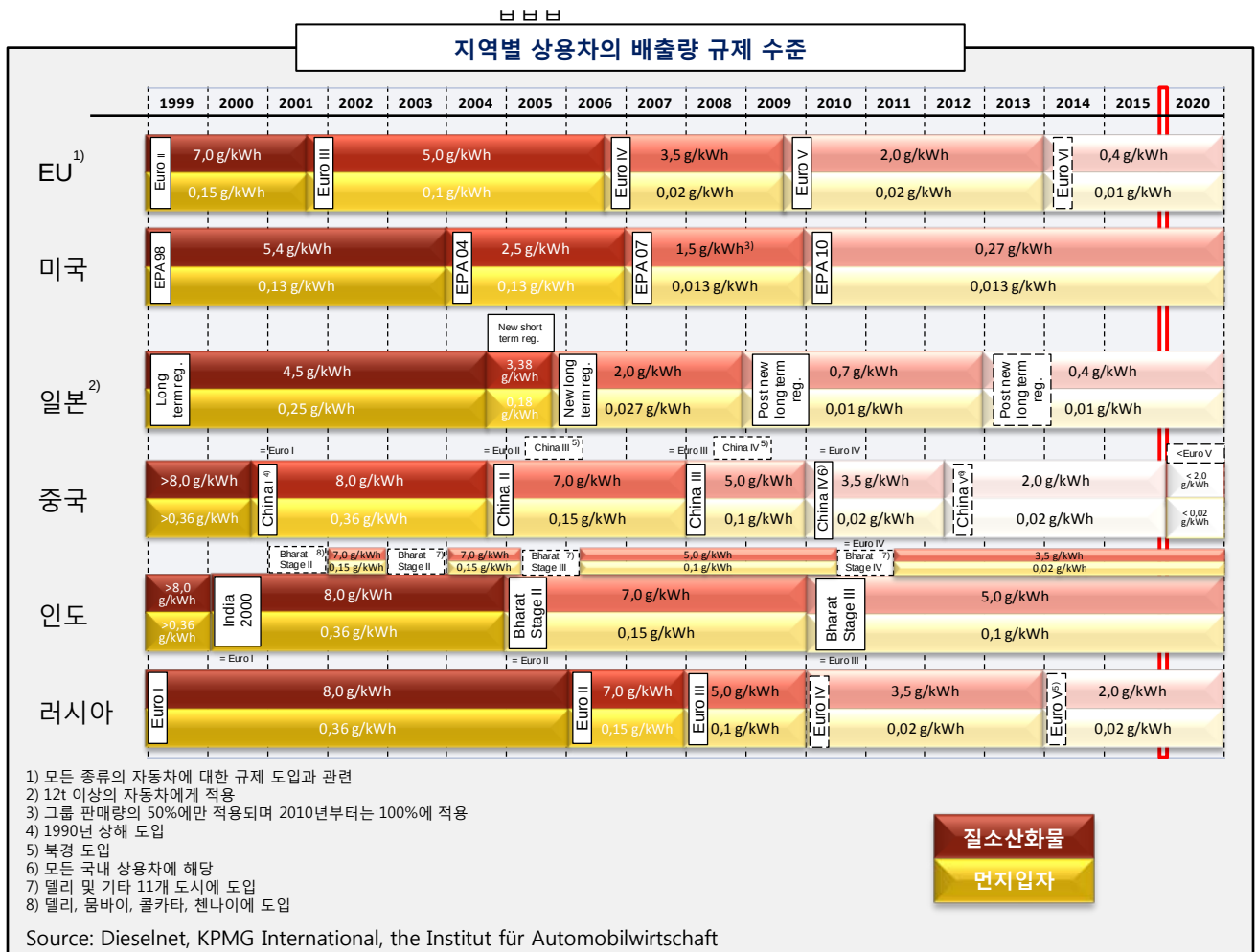
2.4 환경규제 대응

선진시장 뿐만 아니라 신흥시장에서도 친환경차 수요 확대

선진국에서의 환경 규제는 최근 몇 년 동안 크게 심화되었다. 제조업체들은 이에 대응하기 위해 상당한 양의 미세먼지와 질소산화물, 연료 소비에 따른 CO2 배출을 줄였다. 또한 엔진 내 미세먼지 필터, 선택적 촉매에 의한 감소장치(SCR: Selective Catalytic Reduction), 공력 최적화 등 각종 설비를 설치했다.

향후 3대 선진시장 국가들을 선두로 더욱 강화된 환경규제가 도입될 것이다. 미국의 환경청(EPA: Environmental Protection Agency)은 질소산화물 배출 제한을 0.27 g/kWh로 약 80% 낮춘 바 있다. 이러한 요구량을 지키기 위해서는 기술 개발이 필요하며 이에 높은 비용이 수반될 것이다. 트럭 제조업체들이 비용을 지불할 용의가 있는지는 지켜봐야 한다.

신흥시장에서의 배출 규제는 아직 선진국 수준까지 시행되지는 않고 있다. 낮은 운송비는 경제성장에 필수적이며 정부 차원에서 자동차 제조업체들에게 환경친화적인 자동차를 개발할 수 있도록 시간적 여유를 제공하고 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 친환경차에 대한 수요는 증가하고 있으며 선진국이 규제를 시행하는 시점과의 시간차는 점차 축소되고 있다. 따라서 환경규제가 도입되는 속도는 신흥시장 판매 증가와 밀접하게 연관되어있다고 볼 수 있다.



III. 상용차 업체들의 성공 전략

3.1 현지화 전략

글로벌 시장 리더십은 지역적 적응력(regional adaptability)이 좌우

서구 소비자들의 차량에 대한 기호와 컨셉은 신흥시장에 거의 영향을 미치지 못할 것이다. 그러므로 현지 소비자들의 니즈에 맞게 차량 디자인을 설계하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 제품 복잡성을 축소하고 현지 자원과 공급망을 활용하는 것이 중요하다.

성숙시장의 OEM 업체들은 전략적 요충지인 아시아에서의 발판을 마련하기 위해 현지 서비스 및 예비 부품 공급망을 구축해야 한다. 신흥시장에 진입하는 데 있어 현지 업체와의 파트너십(중국에서는 필수)은 현지 사업에 대한 노하우, 브랜드 인지도, 기존 서비스 네트워크 등의 측면에서 상당한 장점을 가지고 있다. 물론 단점도 있다. 내부 경영진의 저항, 제품 및 생산방식의 현대화 지연, 브랜드 포지셔닝의 유연성 부족 등을 들 수 있다.

3.2 규모의 경제 실현

비가변(non-variable) 부품 비중이 높은 모듈 시스템이 필요

상용차 시장은 지역별 고객 니즈가 다양하므로 실질적인 규모의 경제는 부품 수준에서 실현될 수 있다. 최대 레버리지 효과는 트럭 부가가치의 60~70%를 차지하고 있는 드라이브 트레인과 전장 분야 설계 표준화를 통해 달성할 수 있다. 이를 위해서는 다양한 생산라인에 동일한 부품을 사용할 수 있는 모듈시스템이 필요하다. 엔진, 변속기, 전자부품 등 원가와 직결되는 부품들이 모듈화가 가장 필요한 분야이다. Daimler Trucks은 비가변(non-variable) 부품의 비중을 현재 50%에서 70%로 확대하기 위한 노력을 기울이고 있다.

3.3 유연한 생산능력

시장 사이클 변동에 대처하기 위해 유연성이 필요

경기변동에 대응하기 위해 OEM 업체들은 유연해질 필요가 있다. 자본집약적인 제조업의 경우 노동 유연성과 고정비 조정 등 내부 전략만으로는 경기변동에 대응하기에 한계가 있다. 추가적인 유연성 확보를 위해서는 회사 외부로 시선을 돌려 기업간 협력, 전략적 제휴, 유연한 네트워크 또는 가상 조직 등을 고려할 필요가 있다. 내외부의 다양한 프로세스를 소싱함으로써 외부 파트너들의 자원과 정보 그리고 기술에 쉽게 접근할 수 있다. 이는 결국 내부자원에만 의존하는 경우 보다 시장변화에 더 빠르고 유연하게 대처할 수 있게 해준다.

3.4 멀티 브랜딩

브랜드는 지역적 차별성을 반영해야

무엇보다 성숙시장과 신흥시장을 모두 장악하기 위해서는 서로 다른 비즈니스 모델이 필요하다. 성숙시장의 비즈니스 모델은 고급 기술, 고부가가치 제품, 보완적인 서비스(예비부품, 금융서비스, Fleet Management 등)에 기반한다. 반면, 신흥시장에서의 비즈니스 모델은 저가 트럭이 최우선 순위이며 수리 용이성이 확보되면서 부대비용은 낮게 유지되어야 한다.

3.5 친환경화

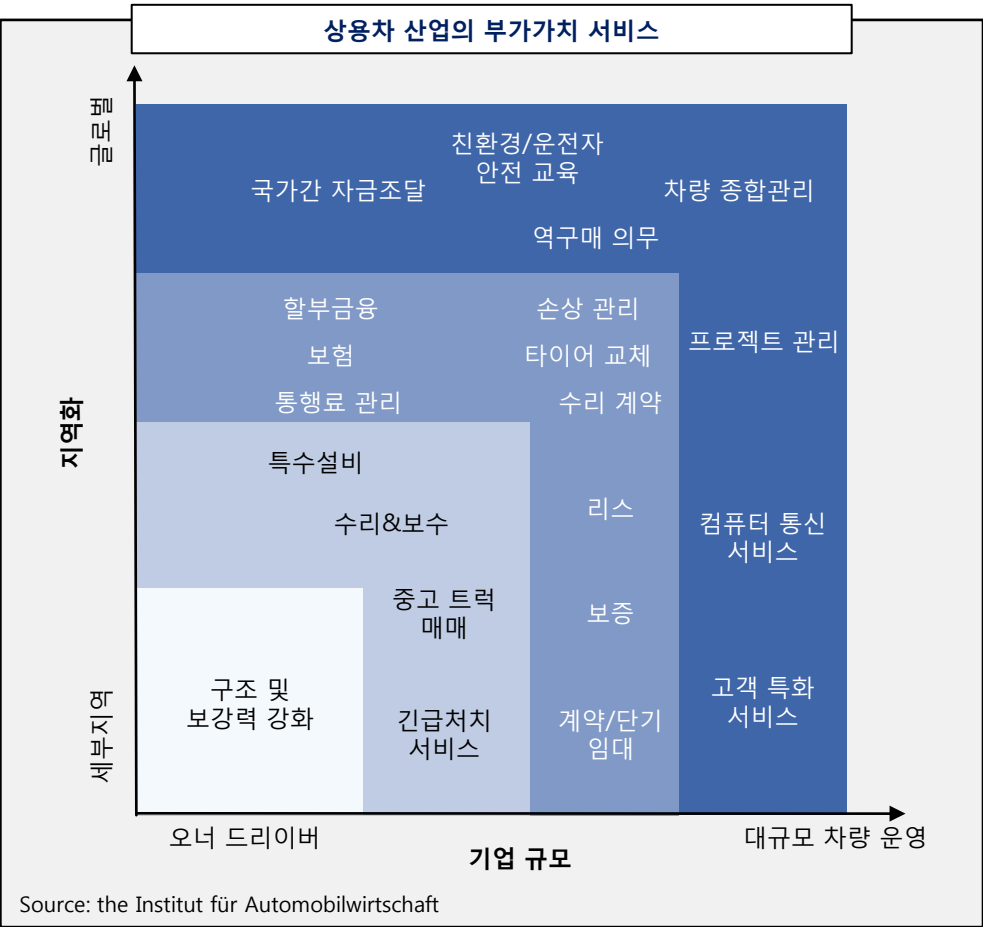
디젤 엔진 최적화가 장기적 친환경 상용차에 대안

엔진 컨셉 로드맵 상에서 디젤 엔진은 장기적으로 넘버 원 추진 시스템이 될 것으로 보인다. 선택적 촉매에 의한 소비저감장치(SCR)와 같은 효율적인 배출량 관리 시스템이나 배출량 허용기준을 낮추는 방식으로 추가적인 배출량 감소가 달성될 것이다. 10여 년간 디젤 기술 노하우를 축적해온 미국과 유럽 제조업체들은 이미 이 분야에 경쟁우위를 가지고 있다.

3.6 가치사슬의 확대

부가가치 서비스 공급이 성행 ... 신흥시장에서도 확대 조짐

최근 10년간 서비스 공급은 OEM 업체들에게 상당한 부가가치를 부여해왔다. 이미 상용차 제조업체들은 수익의 20%를 서비스 부문에서 거두었으며 2030년까지 그 비중은 2배로 확대될 것이다. 지속적인 가격압박 속에서 다운스트림 활동은 매출증대를 위해 더 주목을 받을 것으로 예상된다.



(1) 판매 후 서비스 시장

최근 트럭의 복잡성이 증가하고 배출량 규제나 안전 요구수준이 높아짐에 따라 판매 후 서비스(A/S: After-sales)에 대한 수요가 늘고 있다. 타이어, 창문, 거울, 범퍼 등 외관과 구조 부품들이 중대형 트럭의 A/S 시장을 주도하고 있으며 특히 성숙시장에서는 이러한 부품들이 A/S 매출의 50%이상을 차지한다.

이 와중에 트럭 OEM 업체들에게 있어 온라인 A/S 시장은 잠재력을 갖춘 시장이다. 2010년 Google과 Compete가 수행한 설문조사에 따르면, 자동차 부품에 있어 대부분 중간 유통업체들이 온/오프라인 상에서 구매를 하며 제조업체의 직접 구매는 1%만을 차지했다.

2) 금융 서비스

과거 소비자들이 자동차를 현금으로 구매했다면 오늘 날 대부분의 구매가 리스나 할부금융으로 이루어지고 있다. 이러한 현상은 기업 입장에서 또 다른 영업수단이자 추가적인 수익을 확보할 수 있는 수단이 된다.

성숙시장인 독일의 경우, 트럭 신차구매의 87%가 할부금융과 리스로 이루어진 반면 중고트럭은 33%만이 금융 서비스를 통해 거래되면서 중고 시장에서의 잠재력이 상당히 존재함을 파악할 수 있다.

신흥시장에 있어 금융 서비스는 아직 새로운 개념이다. 중국 자동차 거래의 90% 이상이 아직 현금으로 이루어지고 있으며 남은 10%는 할부가 차지한다. 정부가 민간 자동차업체에게 할부금융을 허용한 것이 2004년이었을 정도로 자동차 금융 서비스에 대한 소비자의 인지도는 낮은 수준이다.

자동차 제조업체들에게 있어 금융 서비스는 추가적인 수익 기반을 넘어 현재의 성장을 극대화할 수 있는 경쟁 우위가 될 수 있다. 현지 및 글로벌 업체들은 당사에게 적합한 사업구조를 구축할 필요가 있다.

(3) 계약/단기 임대

자동차 업체들은 기간 및 서비스 집중 비중, 서비스의 범위에 있어 다양한 패키징 형태의 계약/단기 임대 서비스를 제공하고 있다. 먼저, 화물 운송업체들이 기간의 제약을 받지 않고 운송 역량의 유연함을 가져갈 수 있도록 단기에서 중기까지의 임대 서비스를 제공한다. 또한 운송업체들의 수요가 높은 서비스를 집중적으로 제공하며 상시 모니터링, 보험 등의 full service까지 구현한다.

(4) 중고차 거래

다수의 상용차 업체들이 이미 온라인 상에서의 중고차 거래 플랫폼을 도입해 소비자에게 가격, 사용 기간, 주행거리, 본체 등에 대한 선택권을 제공하는 것처럼, 트럭 제조업체들에게도 중고차 거래가 주는 사업 잠재력은 상당히 높다.

(5) 차량 종합 관리 및 컴퓨터 통신 서비스

차량 종합관리 솔루션(FMS: Fleet Management Solutions)과 컴퓨터 통신 서비스를 통해 경제적 효용과 물류/정보/조직의 최적화가 구현되고 있다. 특히 커뮤니케이션 기술과 정보통신의 발전으로 인해 시스템 실행 비용이 감소하면서 실시간 관리와 정보 교류가 가능해졌다.

또한 총소유비용이 증가하면서 이러한 서비스에 대한 수요가 확대될 것으로 전망된다. 연료의 경제성을 확보하기 위해 원거리 통신 시스템으로 교통체증을 피하는 방안을 제시해주거나 수리/유지비용을 절감하기 위한 차량 점검 시스템 등 종합적인 차량관리 시스템이 활용될 수 있다.

IV. 신흥시장에 집중 모든 신흥시장은 서로 다른 특성을 가지고 있다

최근 급성장하고 있는 중국과 인도 그리고 러시아 상용차 시장은 저마다 고유한 특성을 갖고 있다.

중국시장은 매우 세분화되어 있고 자국기업이 다수 존재하는 반면, 인도시장은 3개의 거대 자국기업에 의해 통합된 구조를 보이고 있다. 그리고 러시아시장은 지리적 근접성에 따라 서유럽시장과 유사한 특징을 가지고 있다. 기업들은 이 같은 시장별 특성을 파악하고 숙지하여야만 세부적인 시장 맞춤형 전략을 통해 경쟁력을 강화할 수 있을 것이다.

이번 장에서는 중국, 인도, 러시아 시장을 각각 1)시장구조 2)경쟁환경 3)시장특성 4)글로벌 전략을 기준으로 분석하고자 한다.

신흥 트럭 시장의 특성		중국	인도	러시아		
시장구조	로컬기업의 시장지배력					
	경기변동이 내수시장에 미치는 영향					
경쟁환경	시장 통합 수준					
	해외기업 vs. 자국기업의 경쟁력					
시장특성	정교한 제품에 대한 고객의 요구					
	총소유비용이 트럭 구매에 미치는 영향					
	부가가치서비스에 대한 요구 (ex. 유지보수서비스)					
	차량종합관리와 텔레메틱스의 중요성					
글로벌 전략	글로벌 OEM 업체의 시장진입 의지					
	신흥 OEM의 글로벌 시장 경쟁력					
		no impact	very low/weak	low/weak	high/strong	very high/strong

Source: KPMG International

4.1 중국

중국, 저가 트럭 중심 고도 성장 ... 그러나 06년 이후 공급과잉 심화

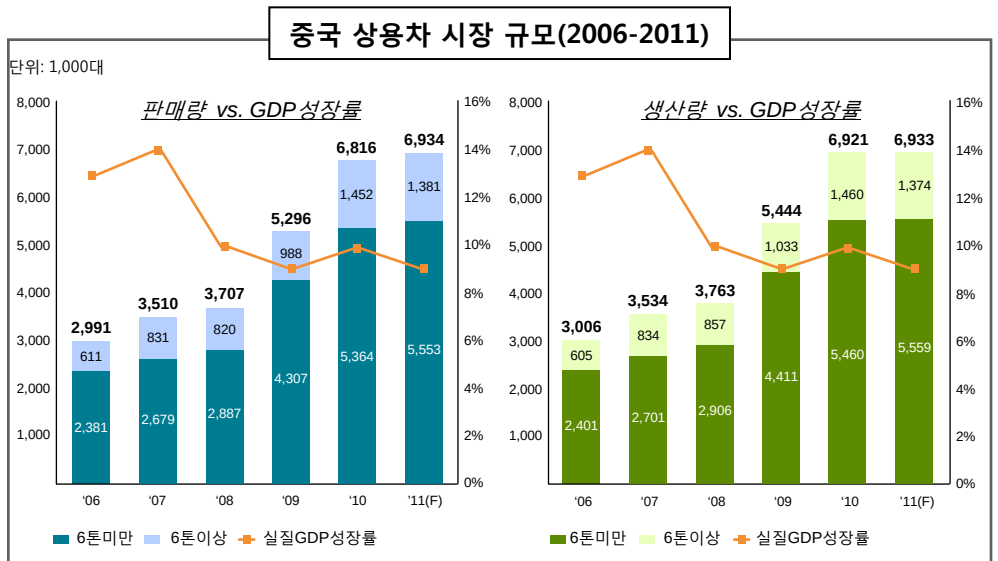
4.1.1 시장 구조

중국 트럭업체들은 자국시장의 98%를 점유하고 있으며, 해외업체들에게는 단 2%만을 내주고 있다.

2009년 이래 중국 상용차시장은 세계에서 가장 거대한 시장으로 발돋움하였지만 기술성숙도(technical maturity) 측면에서는 여전히 낮은 수준에 머물고 있다. 그리고 중국시장의 98%가 소수의 거대 국영회사와 몇몇 작은 규모의 로컬회사들에 의해 점유되어 있다. 나머지 2%의 시장은 니치마켓을 중심으로 영업을 펼치고 있는 해외기업들이 차지하고 있다. 이와 같은 시장구조는 기술과 성능보다는 가격을 중시하는 중국 소비자의 성향에 기인한다고 볼 수 있다.

최근 중국이 세계 1위의 상용차 시장으로 성장할 수 있었던 가장 큰 이유는 글로벌 금융위기에 따른 세계 경기침체에도 아랑곳하지 않고 경제의 눈부신 발전을 이끌었기 때문이다. 일련의 예로, 2008년 세계 경제위기시 중국의 GDP 성장률은 감소하였지만, 소형트럭 시장규모는 오히려 2.9백만대에서 4.3백만대 시장으로 약 50%의 성장을 이뤘다.

그러나 2006년 이래 진행된 공급과잉현상은 한동안 지속될 것으로 예상된다. 현재 중국의 해외 수출량은 거의 무시해도 될 수준에 머무르고 있기 때문에 향후 국내 생산량 증가는 곧 공급과잉으로 이어질 것이다.



Source: IHS Automotive, Deutsche Bank Research, KPMG International

4.1.2 경쟁 환경

중국 국영기업간의 치열한 경쟁

중국 최대 트럭회사는 바로 국영기업인 창안자동차(Chang'an Automobile Group)이다. 이 뒤를 상하이자동차(SAIC: Shanghai Automotive Industry Corporation)가 바짝 추격하고 있고 이어 동풍자동차(The Dongfeng Motor Corporation), 베이징자동차(BAIC: Beijing Automotive Industry Corporation), 제일자동차(FAW: First Automobile Works) 등이 뒤를 잇고 있다. 이들 대부분 지난해 15~60% 정도의 높은 성장세를 보였다.

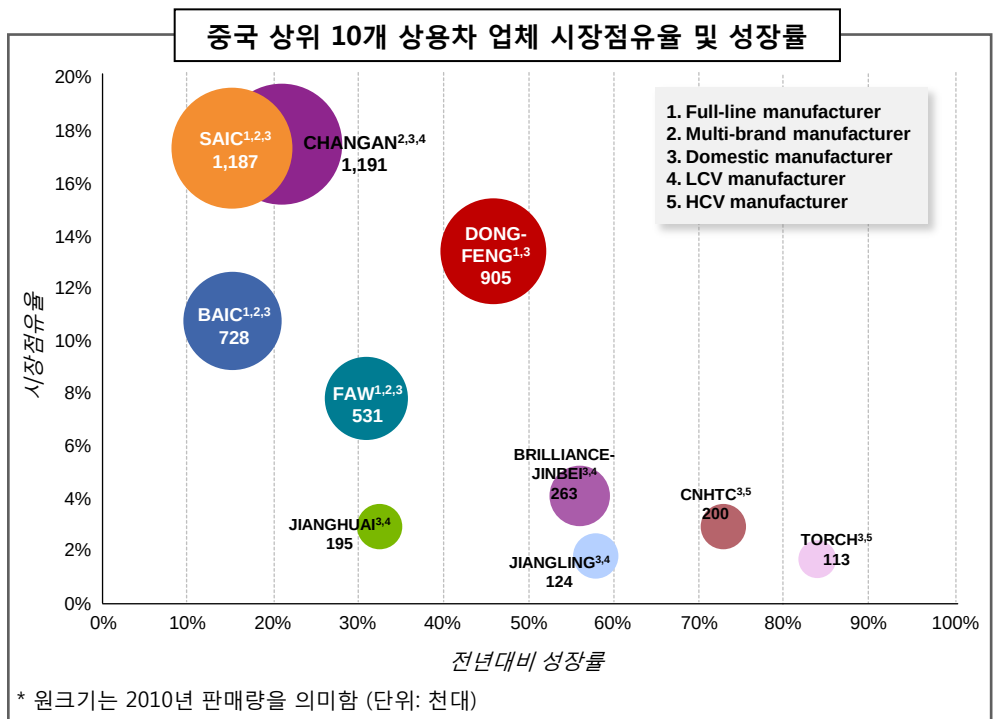
중국 경트럭 시장, 4개 브랜드가 60% 점유

중국 경트럭 시장은 4개 브랜드가 60% 상당 점유하고 있다. 이중 SGMW(Shanghai General Motors Wuling)의 울링(Wuling)은 경트럭 시장의 20% 이상을 점유하며 시장 리더이다.

이어서 창안자동차가 17%, 동풍자동차 및 북경기차사 등 몇몇 업체들이 나머지 시장을 나눠 갖고 있는 실정이다.

중국 중형 트럭시장, 동풍과 제일자동차가 박빙 대결

중국의 중대형트럭시장에는 두 개의 거대 국영회사가 리더십을 보이고 있는데, 동풍자동차가 21%, 제일자동차는 19%의 시장을 확보하고 있다. 특히 그 뒤를 잇고 있는 업체들의 성장 잠재력에 주목할 필요가 있다. 중국국가화물트럭(CNHTC)은 2006년 5만4천대 판매에서 2010년 20만대 판매를 기록하는 등 약 4배의 성장을 이뤘고, 베이징자동차의 자회사인 북전기차의 아우만(Auman)은 같은 기간동안 3만6천대에서 10만대로 약 3배의 고성장을 기록했다.



Source: IHS Automotive, KPMG International

4.1.3 시장 특성

중국 소비자들은 저비용 트럭을 선호 ... 그러나 최근 총소유비용에 대한 인식 강화

중국 트럭시장 소비자들은 선진시장 소비자들과 비교해볼 때 높은 수준의 품질과 안전성보다는 적당한 기능과 낮은 구매가격에 우선순위를 두고 있다. 또한, 이들은 자신들의 트럭에 과적하려는 경향이 강하므로, 중국에 진출하려는 해외기업들은 기존에 설계된 것보다 더 많은 탑재 화물을 견딜 수 있는 트럭을 내놓아야 할 것이다.

오랫동안 중국에서는 트럭 구매시 연료, 보험, 유지보수 등의 운영비용은 중요한 고려사항이 아니었다. 대부분의 신흥국 소비자들에게는 초기구매비용이 구매결정에 가장 큰 영향을 미치기 때문이다. 그러나 최근 중국 경제가 고도성장 하면서 소비자들의 소비경향에도 변화조짐이 보이기 시작했다. 즉, 자동차를 소유하는 동안 투입되는 모든 비용을 포괄하는 개념인 총소유비용(total cost of ownership, TCO)에 대한 중국소비자들의 인식이 강화되기 시작한 것이다.

중국 도로 인프라 확충으로 수리, 정비 등 부가 서비스 니즈 확대

중국 정부는 지난 10년 동안 경제 발전을 위한 도로 인프라 확충에 총력을 기울였다. 그 결과 도로를 통해 수송되는 화물은 2000년에 약 6천억 tons/km에서 2010년 4조 3천억 tons/km으로 약 7배가 증가했다. 반면, 철도와 항공화물은 각각 2배, 3배 증가에 그쳤다. 도로 확충은 경트럭보다 중트럭(heavy truck) 시장에 직접적인 영향을 미쳤다. 결국 중국의 도로 인프라 개선은 장거리 화물 운송을 활성화 시킬 것이며 아울러 상용차 수리 및 정비 서비스 네트워크에 대한 소비자들의 니즈가 확대될 것으로 보인다.

중국정부의 도로확충 정책은 중대형트럭시장 확장에 주요 요인으로 작용하였지만 소형트럭시장에는 큰 영향을 미치지 않았다.

2008년 베이징올림픽과 2010년 세계엑스포 개최 이래 베이징과 상하이가 국제비즈니스 허브로 도약함에 따라 차량종합관리서비스(Fleet management service)와 GPS 기반 네트워크 물류시스템(GPS-enabled network logistics systems)에 대한 관심이 증대되고 있다. 최근 유럽 최대 자동차 리스업체인 ALD Automotive는 중국 최대 스틸제련업체인 Shanghai Baosteel Group과 합작으로 중국에 진출했으며, 이외 다수의 글로벌 차량종합관리서비스 업체들이 중국시장 공략에 박차를 가하고 있다.

4.1.4 글로벌 전략

중국 정부의 자국산업 보호 정책; 합작 및 로컬 콘텐츠 등

중국 상용차시장에 진출하려는 해외기업은 반드시 중국 기업과의 합작을 통해서만 진출이 가능하다. 그리고 해외기업들은 합작기업의 지분을 최대 50%까지 소유할 수 있고, 지분을 늘리려면 중국에 20억 위안 규모 이상의 생산공장을 설립해야 가능하다. 또한 합작기업 설립 시 5억 위안 이상 규모의 연구개발센터를 설립해야만 한다.

중국 기업들이 시장에서 독보적인 위치를 차지하고 있는 것은 바로 이와 같은 중국 정부의 자국산업 보호 정책에 기인한다고 볼 수 있다. 뿐만 아니라 관세를 통한 무역장벽은 다른 신흥국가인 인도와 러시아와 비교해도 상당히 높은 수준이다.

이러한 정부정책은 상용차 부품시장에서도 살펴볼 수 있는데, 중국 내 상용차 생산시 해외부품은 최대 60%까지만 수입할 수 있고 나머지 40%의 부품은 반드시 자국 부품 업체로부터 조달해야 한다. 만약 60%를 초과할 경우 상당히 높은 관세가 부과된다. 중국 정부의 자국산업 보호정책에도 불구하고, 지난 10년간 독일 MAN, GM, 현대자동차 등 해외기업들의 중국 합작투자 진출은 활발히 이루어지고 있다.

해외 OEM업체들은 중트럭 특수분야를 틈새시장으로 공략 가능

중국의 중트럭 시장은 해외기업들이 일정부분 약진할 수 있는 시장이다. 왜냐하면 위험물품 수송, 건설 등에 사용되는 트럭은 고도의 기술수준이 요구되어 중국업체들의 역량으로 충분히 만족시킬 수 없기 때문이다. 반대로, 경트럭 시장은 강력한 가격경쟁력을 보유한 중국기업이 시장을 독차지하고 있으며, 최근에는 프리미엄 트럭시장에서조차도 저가전략을 통한 시장지배력 확대를 꾀하고 있다.

얼마 전까지 중국업체들은 자국 내 폭발적으로 늘어나는 수요에 대응하기에도 벅찬 상황이었어서 해외 수출은 그다지 중요하지 않았다. 그러나 최근 들어 자국시장에서 시장을 견고히 다진 업체들은 해외로 눈을 돌리기 시작했다. 이들은 브라질, 인도, 멕시코, 러시아, 동남아시아, 아프리카 국가와 같은 신흥국 중심으로 진출을 꾀하고 있는데, 먼저 저렴한 가격을 무기로 해외진출 기반을 만든 후 서비스 질을 높여 고객의 가치를 이끌어내는 전략을 취하고 있다.

4.2 인도

인도 트럭시장, 자국업체가 90% 점유

4.2.1 시장 구조

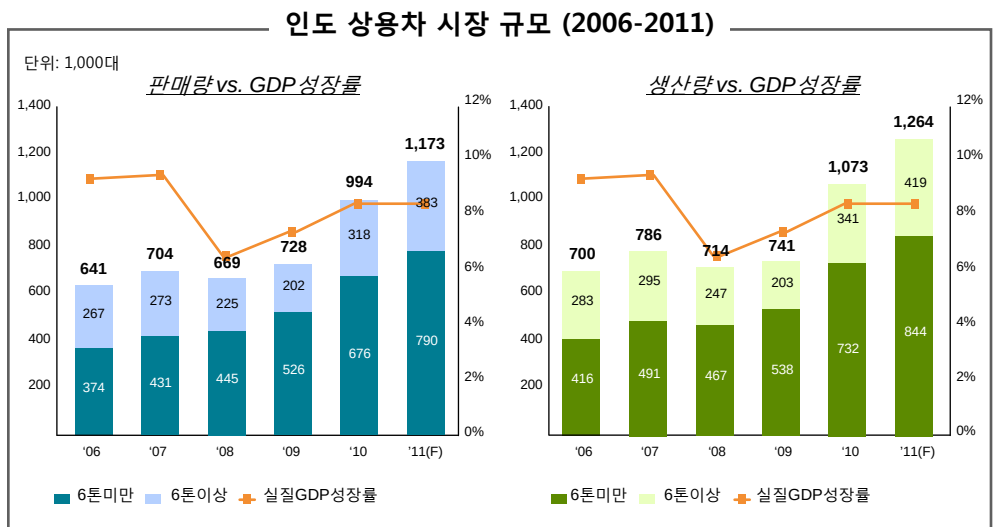
오직 5개의 인도업체가 자
국시장을 지배하고 있다.

인도 상용차시장은 중국의 시장구조와 유사하게 소수 자국기업들에 의해 90% 가량 점유되는 등 시장집중도가 상당히 높은 수준에 이르렀다.

2008년 글로벌 금융위기의 여파로 인도의 중대형 트럭시장은 경트럭 시장에 비해 막대한 타격을 입었다. 그러나 인도 경제성장률은 2008년 6%대로 추락한 후 다시 9%대로 반등했다. 경기회복과 함께 살아난 건설산업과 농업은 중대형 트럭 수요를 끌어올리는 견인차 역할을 했다. 뿐만 아니라 유통산업의 확대에 힘입어 2010년 경상용차 수요는 사상 최대치를 기록했다.

결과적으로 인도의 중트럭시장은 2007년에서 2010년 사이에 15%의 성장을 보였고 경트럭시장은 자그마치 57%의 성장률을 기록했다.

또한 인도시장은 중국시장과 유사하게 2006년 이래 공급과잉 현상을 겪고 있고 2012년까지도 이러한 현상은 지속될 것으로 전망된다.



Source: IHS Automotive, Deutsche Bank Research, KPMG International

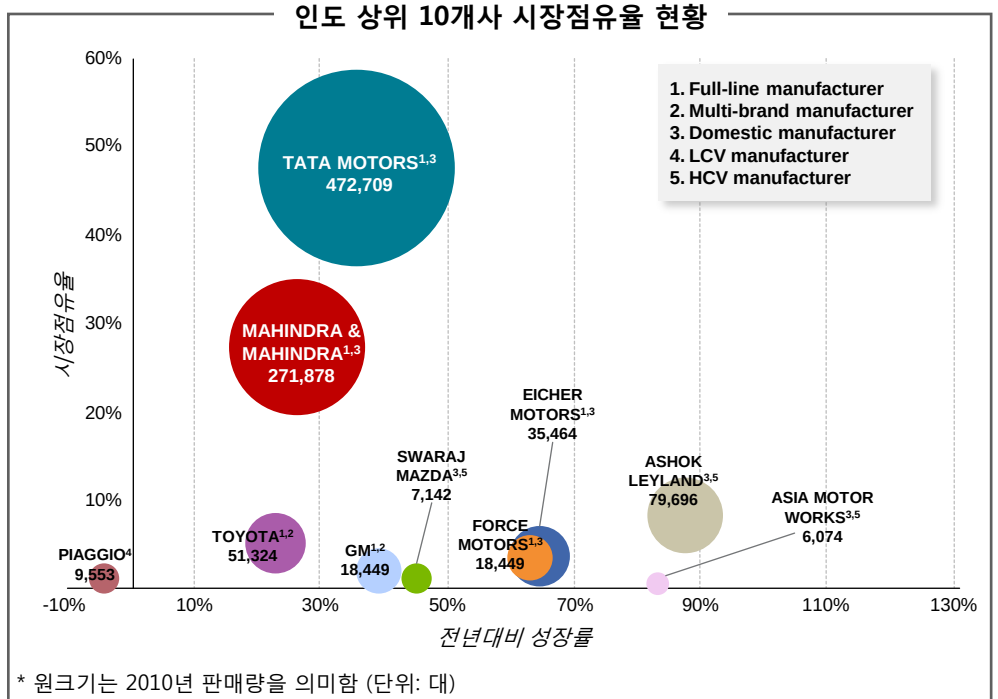
4.2.2 경쟁 환경

타타자동차, 인도 경트럭 및 중트럭 시장에서 1위 고수

인도 최대기업인 타타자동차(Tata Motors)는 경트럭에서 중트럭에 이르는 모든 라인업을 구축하고 있으며 모든 부문에서 50%에 가까운 시장점유율로 1위 자리를 굳건히 고수하고 있다. 경트럭 부문에서는 마힌드라(Mahindra)가, 중트럭 부문에서는 아속레이랜드(Ashok Leyland)가 뒤를 잇고 있다.

이와 같은 타타자동차의 독주배경에는 지난 2008년 제규어와 랜드로버를 인수하면서부터 시작되었다. 뿐만 아니라 세계에서 가장 저렴한 자동차인 타타 나노를 출시하면서 세계적인 명성을 한 손에 거머쥐게 되었다.

비록 인도시장은 자국기업들의 무대이지만 몇몇 외국업체들의 약진 또한 괄목할 만 하다. 도요타와 GM, 그리고 피아지오(Piaggio)는 인도시장 Top 10 안에 오른 유일한 해외업체이다. 여러 선진업체들에 의해 브랜드 다변화가 이미 이루어진 중국시장과는 다르게 인도시장에서 활동하는 상용차업체들은 세분화된 고객의 요구를 크게 고려하지 않고 동일한 브랜드명으로 제품을 출시하려는 경향이 강하다. 해외업체 중 오직 도요타만이 중트럭시장에 자체 글로벌 브랜드인 히노(Hino)를 출시하고 있다.



Source: IHS Automotive, KPMG International

4.2.3 시장 특성

배출량 규제 강화 추세 ... 그러나 중국 및 러시아 대비 미흡

중국에서 살펴보았듯이 인도 역시 환경규제에 대응하기 위한 선진기술의 요구는 증가하고 있다. 중국과 러시아는 Euro IV 단계를 넘어 Euro V로 환경규제기준을 강화하려는 움직임을 보이고 있는 반면, 인도는 Euro IV 단계를 유지하고 있다. 이는 정부의 환경정책 추진의지가 다른 신흥국에 비해 약하다는 것을 알 수 있다.

인도트럭시장에서 차량종합관리서비스의 중요도는 중국에 비해 상대적으로 미비할 것이다.

중국과 같이 인도의 도로기반 네트워크 확장은 시장규모 확대에 막대한 영향을 끼쳤다. 인도의 고속도로는 좁고 도로표면은 상당히 열악함에도 불구하고 화물수송의 60%는 철도나 항공이 아닌 도로를 통해 이루어지고 있다. 열악한 도로기반과 기술에 대한 고객의 낮은 기대치 때문에 인도의 트럭기술은 여전히 낮은 수준에 머무르고 있다. 특히 소비자들은 대부분 자신들이 트럭을 운전하고 유지, 보수하는 경향이 강하다. 그러나 최근 인도시장에서 총 소유비용에 대한 관심이 증대되고 있다.

인도의 트럭소유자들의 80%는 10대 미만의 트럭을 보유하고 있고 이들 중 대부분은 트럭 한대만을 보유하고 있는 것으로 조사됐다. 즉, 인도 소비자의 트럭 소유패턴을 비추어보면 차량종합관리서비스(FMS)에 대한 요구는 중국에 비해 상대적으로 미약할 것으로 예상된다.

4.2.4 글로벌 전략

타타, 마힌드라 등 해외시장 진출 가속

시장경제체제로 전환되는 1990년 초 이후부터 인도의 보호무역정책은 축소되기 시작했고 특히, 자동차산업은 외국인투자에 완전히 개방되었다. 이에 따라 글로벌 자동차기업들의 인도시장 진입은 활발히 진행되었다. 그러나 인도 자국 기업들의 경쟁력 높은 딜러 시스템과 거대한 서비스망은 해외기업들에게는 큰 걸림돌이 아닐 수 없다.

인도 정부는 자국기업들에게 상대적으로 적은 인센티브를 제공했고, 이 때문에 인도기업들은 점차 해외로 눈을 돌리기 시작했다. 동남아 지역은 인도기업들이 지금까지 집중적으로 공략했던 시장이지만 최근 들어 동남아 지역을 넘어 더 넓은 세계로의 진출을 꾀하고 있다. 이러한 흐름에 타타와 마힌드라가 선봉에 서 있다.

인도의 대표기업인 타타자동차는 오늘날 이미 세계 4위의 중트럭 업체로 성장하였다. 타타는 유럽, 동남아, 중동 등에서 활약하고 있으며, 특히 2008년에 인수한 프리미엄 브랜드, 제규어와 랜드로버는 기존 경영체제를 탈피, 독자적인 경영시스템으로 운영되고 있다. 또한 타타는 케냐, 세네갈, 북아프리카 지역과 러시아, 우크라이나에까지 이미 합작법인을 통해 진출해있다. 이들은 한국의 대우 인수를 통해 태국과 방글라데시 등 아시아지역에서도 시장 지배력을 강화하고 있다. 그러나 다른 인도기업들은 빈약한 제품포트폴리오와 자금조달역량의 부재 등으로 인해 세계시장으로 진출 시 연이어 고배를 마시고 있다.



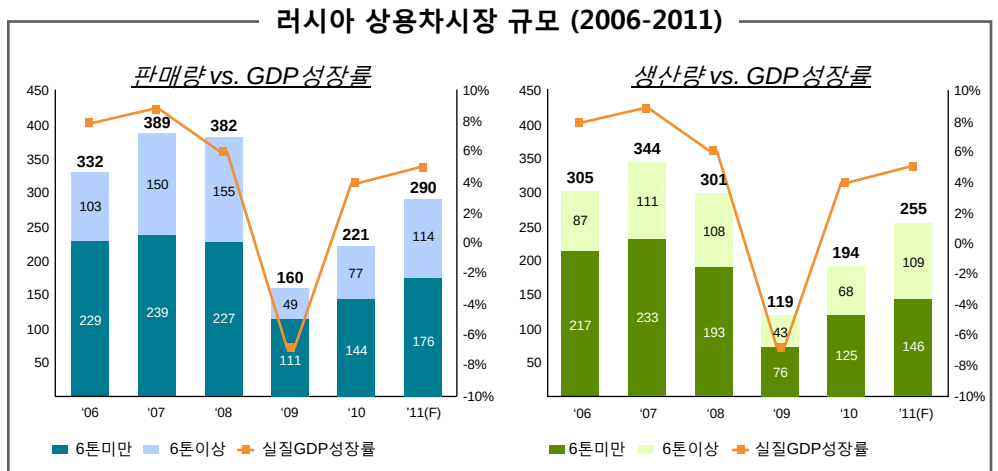
4.3. 러시아

4.3.1 시장 구조

러시아 자국 내 초과수요는 유럽브랜드 수입량으로 충족될 전망이고, 따라서 심각한 공급과잉현상에 직면하지 않을 것으로 전망된다.

러시아 상용차시장은 유럽의 영향권 ... 그러나 여전히 저급 기술 위주

러시아의 트럭시장은 유럽과의 지리적 근접성 때문에 유럽의 시장구조와 유사하다. 이는 프리미엄 트럭 분야에 더 많은 기회가 있다는 것을 의미한다. 러시아시장은 아직 기술적으로 심플한 트럭이 주를 이루고 있지만 2010년 기준 해외 공급업체들이 30%에 가까운 시장점유율을 보이고 있다. 물론 러시아 정부의 정치적 영향력으로 인해 국내 트럭 생산량의 약 80%를 로컬 업체들이 차지하고 있다. 해외업체들은 러시아에서 자동차 생산을 꺼려하고 있다. 러시아는 전통적으로 서구 수입산 트럭으로 자체 초과 수요를 충족하고 있기 때문이다. 당분간은 러시아 시장에서의 공급과잉 가능성도 낮은 편이다.



Source: IHS Automotive, Deutsche Bank Research, KPMG International

러시아 상용차 시장, 금융위기 여파로 급격한 시장 위축 보여

글로벌 금융위기로 인한 경기침체는 러시아시장에 가해진 충격 정도는 다른 어느 신흥국 시장보다 컸다. 금융위기 이전만해도 러시아 경 트럭 시장은 지속적으로 성장세를 보였다. 하지만 금융위기 발발에 따라 2009년 러시아 경 트럭 시장은 전년대비 50% 이상 축소되었고, 그 후 2010년까지 28%의 성장세를 달렸지만 여전히 금융위기 이전 수준에는 못 미치고 있다.

금융위기의 여파는 경 트럭 시장뿐만 아니라 중 트럭 시장에도 큰 충격을 안겨주었다. 금융위기 전에 중 트럭시장은 국내 건설분야의 붐과 국내소비 활성화에 힘입어 2006년부터 2008년까지 50%의 성장을 기록했다. 그 후 조금씩 회복 조짐이 있지만 경 트럭 시장의 회복세보다는 더딜 것으로 전망된다.

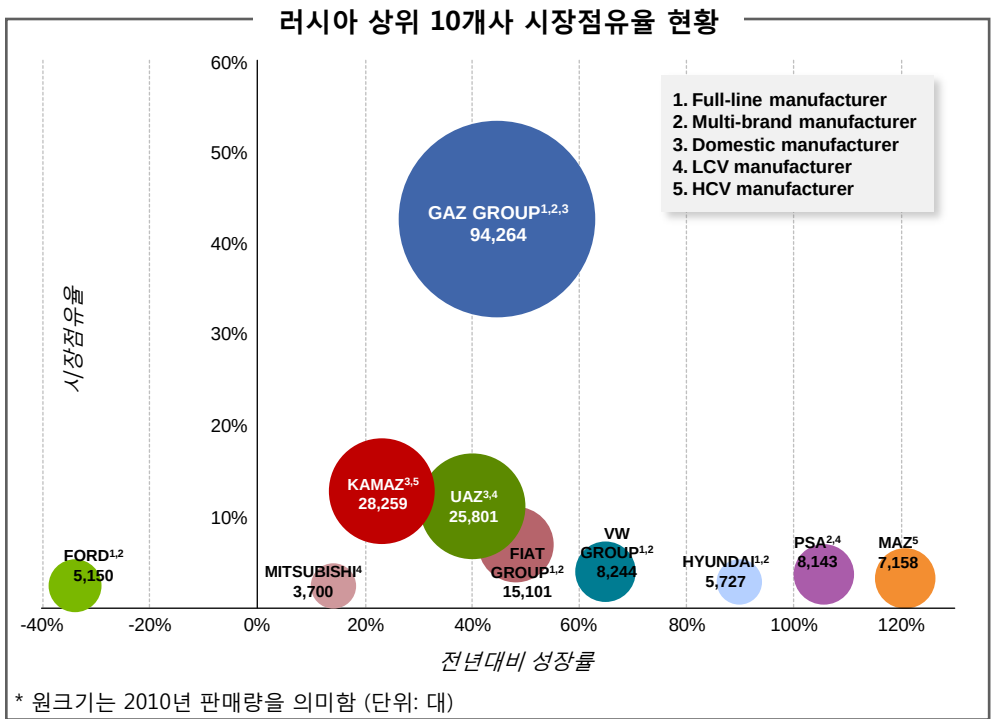


4.3.2 경쟁 환경

선진 해외업체들의 진입에도 불구하고 러시아 로컬 업체들이 시장을 지배

다수의 해외업체들이 오래 전 러시아 시장에 진입했음에도 불구하고 시장을 지배하고 있는 3대 업체는 모두 자국 기업들이다. GAZ(Gorkovsky Avtomobilny Zavod)는 러시아 시장의 40% 이상을 점유하고 있는 1위 업체이다. 이 뒤를 KAMAZ와 UAZ가 추격하고 있으며 이들 업체의 시장점유율은 67%에 달한다. 다음은 유럽, 미국, 아시아 업체들이 차지하고 있다.

해외업체들 중 PSA와 피아트, 그리고 폭스바겐의 성장이 눈에 띄는데, 특히 PSA는 2010년 전년대비 두 배 이상의 판매를 기록하는 등 급성장을 보이고 있다. 반면 러시아 상위 10개 업체 중 포드는 유일하게 2008년 이후 절반 이상의 시장을 놓치며 시장지배력을 잃어가고 있다. 하지만 포드는 최근 Russian Sollers automobile group과의 공동생산과 마케팅 계약 체결을 통해 재도약을 모색하고 있다.



Source: IHS Automotive, KPMG International

4.3.3 시장 특성

경기회복 및 환경규제 영향으로 해외업체들의 영향력 확대 될 것

해외업체들의 시장지배력은 앞으로도 확대될 전망이다. 금융위기 이후 최근 경기가 급속도로 회복되고 건설경기가 호조를 보임에 따라 장거리 운송수단에 대한 수요는 늘어나고 있다. 항공이나 배, 또는 철도망을 통해 운송하는 것보다 상대적으로 단가가 낮은 도로를 통한 운송수단이 주가 될 것이다.

또한 정부는 Euro IV에 이어 Euro V를 적용함으로써 시장의 배기가스 규제기준이 강화되고 있다. 이는 기술적 우위를 갖고 있는 해외업체들의 약진을 더욱 가속화 시킬 전망이다.

러시아에서 석유가격은 정부의 직접적인 제제를 받지 않고 국영석유회사에 의해 조절되고 있다. 러시아 국가통계서비스(ROSSTAT)에 따르면 디젤가격은 1998년 이후 열 배 상승했다. 디젤가격은 트럭사업자와 소유자들에게 구매선택에 있어 점차 많은 영향을 미치게 될 것이다. 세금, 통행료, 보험수수료와 같은 부수적인 비용들은 트럭 구매선택에 있어 큰 영향을 끼치고 있지 않다. 또한 초기구매가격은 여전히 러시아 소비자들의 가장 중요한 기준이다.

러시아 시장 또한 중국과 인도와 같이 기술요구수준이 낮다. 그리고 대부분의 트럭 소유자들은 자신들이 직접 트럭을 관리한다. 최근 들어 트럭의 품질이 중요해지고 이에 따른 기존 트럭의 교환이 활성화되면서 점차 전문적인 서비스에 대한 요구가 높아지고 있다. 그러나 러시아와 같은 거대한 영토를 소유하고 있는 국가에서 서비스네트워크 구축은 절대로 쉬운 문제가 아니다. 이것은 해외업체들에게 엄청난게 큰 걸림돌이 되고 있다. 해외업체들은 현지 파트너와 서비스네트워크를 공동 운영하는 등의 전략적 선택이 필요할 것이다. 이점은 러시아의 차량종합관리서비스 활성화 측면에서도 큰 도전이 아닐 수 없다.

4.3.4 글로벌 전략

러시아 트럭업체들의 세계화 전략은 소극적

러시아시장은 소수의 국영업체를 중심으로 통합되었고, 정부는 생산의 지역화를 추진하고 있다. 이에 따라 수입규제를 강화하고 지역 내 생산에 대해 많은 혜택이 부여될 것으로 예상된다. 이 때문에 해외 업체들에게는 자국업체들과 협력이 필요할 것이다. 예로 다임러는 KAMAZ의 지분 11%를 확보했고, 두 회사는 이미 두 개의 합작법인을 설립했다. 다수의 해외업체들은 이와 같은 방법으로 시장진입을 꾀하고 있다.

과거 소련과 COMECON시절로 거슬러올라가면, 러시아의 트럭 브랜드는 국제적으로 영향력이 있었으나, 그 후 경쟁력이 약화되면서 더 이상 확장되지 않았다. 물론 KAMAZ는 인도, 중남미와 남아프리카에 진출했고, 최근 중동지역에까지 합작을 통해 진출하고 있다. 하지만 러시아의 다른 두 거대기업인 GAZ와 UAZ는 세계화 전략을 추진하지 않았으며, 한동안 추진하지 않을 것으로 전망된다.

KAMAZ를 제외한 다른 러시아 업체들의 세계화 전략에 대한 의지는 매우 약하다.



4.4. 신흥시장과

선진 3대 시장과 신흥시장의 차이점

성숙시장의 동질화 전망

북미, 서유럽, 일본 등의 Triad 시장과 신흥 트럭 시장의 균형은 모든 트럭 생산업체에 있어 전략적으로 중요하다. 향후 전개될 시장의 모습은 두 지역간에 현존하는 차이점들이 얼마나 빠르게 균형을 찾아갈지 보여줄 것이다. 따라서 이에 대한 두 가지 중요한 질문을 던지게 된다.

기존 북미, 서유럽, 일본 등의 주요 3개 지역과 신흥 트럭시장의 구조적 변화는 계속될 것이다.

- 현재 북미나 유럽시장 고객들에게 적합한 서비스를 제공하고 있는 상용차 생산자들이 신흥 트럭 시장의 증가하는 수요에 부합하는 서비스를 제공할 수 있을 것인가?
- 신흥 시장의 트럭 생산 기업들이 Triad 시장에서 그들의 가격 경쟁력을 바탕으로 시장 점유율을 확보할 수 있을 것인가?

선진 3대 트럭 시장 vs. 신흥 트럭시장		
Triad	vs.	신흥 시장
• 시장 포화상태/빠른 시장 변동성 • 대형 트럭의 높은 시장 점유율	시장	• 트렌드를 쫓아가는 시장 움직임 • 중형, 소형 트럭의 높은 시장 점유율
• 잘 갖춰진 인프라	인프라	• 부족한 인프라, 특히 대형트럭을 위한 인프라 부족
• TCO를 지향하는 전문 고객 • 법적 요구사항 준수 • 운전자 지향 • 높은 물류 수요도	고객	• 개인 소유주가 많은 분산된 소비자 구조 • 낮은 차량 구매 가격에 집중 • 화물의 초과 적재 • 낮은 물류 수요도
• 모든 종류의 트럭을 생산하는 생산자들로 구성된 통합된 구조의 시장 • 낮은 수준의 수직 계열화	경쟁	• 지역적으로 분리된 시장 • 높은 수준의 수직계열화
• 환경, 안전, 근로자에 대한 상당한 수준의 법적 요구 기준	법적 규제	• 강화되는 법적 규제에 반하는 낮은 이행 수준

Source: Institut fur Automobilwirtschaft[Institute for Automotive Research]

중국과 러시아가 인도보다 선진시장과의 동질화 잠재력이 높다

정부의 규제, 고객의 요구, 인프라가 동질화의 수준을 결정할 것이다.

선진 Triad 시장은 1) 포괄적인 법적 규제, 2) 높은 수준의 고객 요구사항, 3) 잘 갖춰진 기초 인프라 등의 3개 주요 요인을 바탕으로 동질화(convergence)되어 있다. 이 세 가지 사항들을 중국, 인도, 러시아에 적용해 보면 향후 중국, 인도, 러시아에서 상당한 수준의 동질화 가능성이 있다는 것은 분명해 보인다.

주요 신흥 시장의 동질화(convergence) 전망				
		중국	인도	러시아
법적 규제	유해 물질과 소음 발생에 대한 낮은 가치 부여	급격한 상승	상승	상승
	안전기준	상승	상승	상승
	국가적 시행	낮음	낮음	매우 낮음
고객	물류 수요	급격한 상승	상승	상승
	취득가격 지향	여전히 높음	여전히 매우 높음	여전히 높음
	직원 채용	낮은 연계성	낮은 연계성	연계성 증가 중
	상업용 차량 운영의 전문성	상승	미약하게 상승	미약하게 상승
	개인 운전자의 중요성	여전히 높음	매우 높음	높음
인프라	도로망의 품질	급격한 상승	상승	상승
	통행료 징수	중요도 상승	낮은 중요도 지속	낮은 중요도 지속
	정보 서비스 시스템	급격히 상승하는 중요성	중요성 증가	중요성 증가

Source: Institut fur Automobilwirtschaft[Institute for Automotive Research]

그럼에도 불구하고 시장의 완벽한 동질화는 향후 10년~15년 사이에 이뤄질 것으로 기대하지 않는다. 아래 세 가지 특징적인 시장 세그먼트가 신흥시장의 발전을 이끌 것으로 기대 된다.

- **Low-cost 세그먼트:** 기술적으로 단순하고 가격 역시 저렴한 제품군
- **Modern domestic 세그먼트:** 비교적 높은 수준의 기술이 적용 되었지만 여전히 저가로 판매되는 제품군
- **Premium 세그먼트:** 기술적으로 최신식이고 브랜드가치 역시 높은 유럽, 북미, 일본 업체들로부터 생산된 제품군

Modern domestic 세그먼트의 트럭이 중기적으로 급격히 성장할 것으로 보인다.

Institute for Automotive Research는 2020년까지 신흥시장의 성숙시장과의 동질화는 Modern domestic 세그먼트와 Premium 세그먼트 사이에서 이뤄질 가능성이 크다고 전망한다. 정확한 균형을 찾는 것은 앞서 언급했듯이 시장의 특성에 의해 크게 좌우된다.

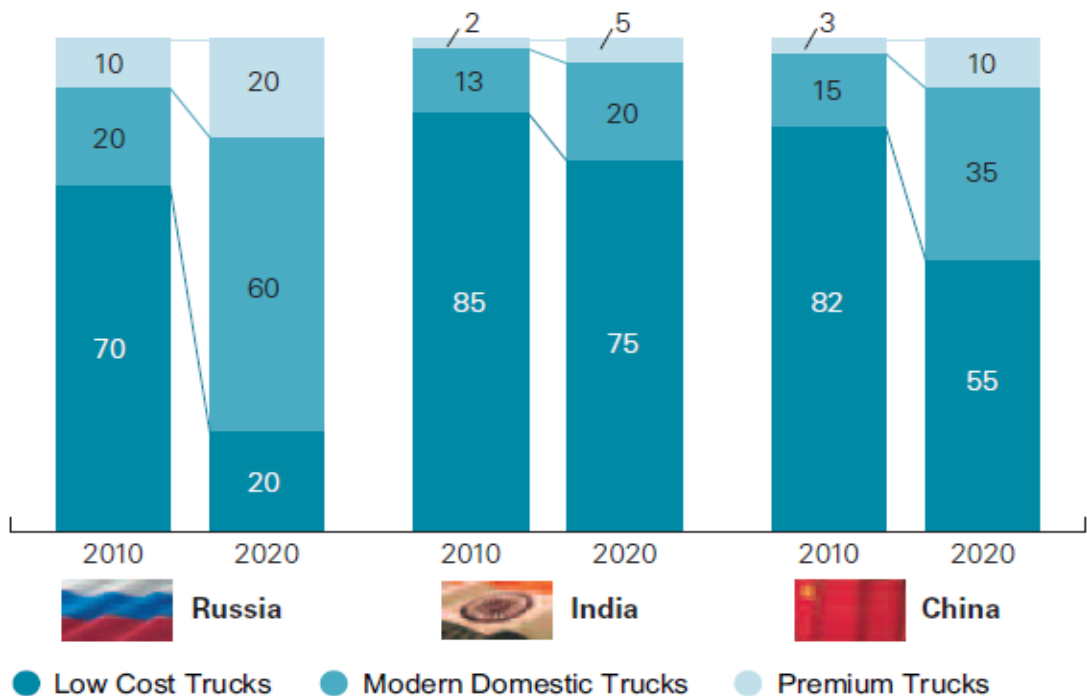
러시아 시장은 유럽시장과 지리적 근접성으로 인해 상대적으로 빠르게 진화할 것으로 예상된다. 2020년까지 러시아 시장의 Premium 세그먼트 비중은 현재보다 두 배 정도 상승할 것으로 보이며, Modern domestic 세그먼트는 세 배 정도 상승할 것으로 기대된다. 2010년 약 70%의 시장 점유율을 보이던 Low-cost 세그먼트의 비중은 단지 20% 수준에 머무를 것으로 예상된다. 물론 글로벌 관점에서의 절대적인 판매량은 중국이나 인도에 비해 상당히 낮은 수준을 유지할 것이다.

“신흥 시장에서도 분명히 최신 기술이 접목된 높은 브랜드 가치를 지닌 트럭에 대한 수요가 증가할 것이다. 하지만 이러한 유럽 스타일의 트럭은 시장개척에 있어 상당한 시간이 걸릴 것이라는 것을 의미할 뿐이다. 단일화된 환경기준이 가까운 장래에 완벽한 동질화를 이끄는 것은 아니다” -Andreas Renschler, Head of Daimler Trucks Division, Daimler AG(Germany)

러시아처럼 극적인 변화는 아니지만 중국에서도 역시 상당한 구조적인 변화가 기대된다. 중국 정부는 집중적으로 투자를 하고 있고, 신흥 시장의 생산업체와 기존 생산업체들 역시 협력 관계를 이어가고 있다. 따라서 2020년에는 Modern domestic 세그먼트와 Premium 세그먼트가 시장의 상당한 부분을 차지할 것으로 예상 된다.

하지만 인도의 경우는 좀 뒤쳐지는 편이다. Institute for Automotive Research는 2020년에도 인도의 시장 구조가 지금보다 크게 변화되어 있지 않을 것으로 예상한다. 인도에서는 Low-cost 세그먼트가 2020년에도 약 75%의 시장 점유율을 보이며 여전히 인도 시장을 한동안 과점하고 있을 것으로 예상된다.

Shift of the segment structure in the emerging markets



Source: Institut für Automobilwirtschaft [Institute for Automotive Research]

Insight :

승용차 vs 상용차

승용차와 상용차 사업의 차이

전통적으로 승용차와 상용차는 각자 다른 시장을 목표로 해왔다. 양자는 각기 다른 사업 모델을 바탕으로 하고 있으며 고객들에게 다른 차원의 가치와 특징을 제공해왔다.

그럼에도 불구하고 승용차와 상용차 생긴 기업들은 서로간의 지식을 공유함으로써 상호 협력 할 수 있는 부분이 존재한다.

승용차 사업과 상용차 사업의 전략적 차이점		
승용차 사업	vs.	상용차 사업
• “From top to bottom”방식의 시장 개발 (브랜드 이전) • 글로벌 브랜드 • 신형시장에서 서구 프리미엄 차량의 즉각적인 성공	지역화 된 기술 &제품 관리& 멀티 브랜딩	• “From bottom to top”방식의 시장 개발 • 지역 브랜드 • 신형시장 내 서구의 고급 트럭은 현지기업의 저가 공세에 밀려 진입 장벽에 부딪힘
• 시장 변동성은 성장 시장에 대한 수출로 인해 대부분 완화 됨 (특히 Premium 세그먼트)	유연 생산관리	• GDP 성장에 매우 민감함에 따라 상용차 사업은 시장 변동성에 많은 영향을 받음 • 유연 생산관리는 폭 넓게 시행되고 있음
• “제품지원”에 대한 서비스 • 이동식 서비스, 지역적 서비스, 토탈 서비스 계약은 승용차 사업에서 중요한 요인임	가치사슬의 확장	• 경쟁우위를 차지하고 수익 창출을 위한 요소로 서의 서비스 • 이동식 토탈 서비스 제공은 이미 오래 전부터 시행 됨
• 세계적으로 단일화 된 기술과 플랫폼 • “월드 카”전략의 타당성	규모의 경제 달성	• 지역적으로 다른 기술 수준 • 지역적인 요구사항이 다름에 따라 “월드 트럭”의 비현실성 발생
• 대체 동력원 기술은 생산업체들이 보유해야 할 우선적인 기술이며 정부가 많은 지원을 하고 있는 분야임 • 하이브리드 자동차와 전기 자동차는 이미 실용화 되어 있음	녹색 기술	• 디젤 엔진의 최적화는 여전히 최고의 수익률을 제공하고 있음 • 트럭 생산기업들은 친환경적인 혁신을 이루기 위해 투자하려는 의지가 매우 낮음

Source: Institut fur Automobilwirtschaft[Institute for Automotive Research], KPMG International

트럭 사업은 B2B 논리를 따르는 반면, 승용차 사업은 B2C 논리를 따른다.

이번 조사를 통해 알게 된 성공 전략을 살펴보면 승용차 사업은 확실히 신형 시장에 대해 서구 트럭 생산업체들에게 멀티 브랜딩 접근법에 대한 지식을 전달할 수 있다. 더욱이 이제는 글로벌 승용차 시장 또한 시장 변동성으로부터 안전하지 않으므로 트럭산업에서 이미 검증 된 유연 생산 기법을 도입해 효율성을 추구할 수 있다.

마지막으로 가장 중요한 사항은 개인용 승용차 부문에서 자동차를 소유하는 것에 대한 인식의 변화이다. 이제 소비자들은 자동차를 소유하는 대신 필요할 때만 자동차를 사용하려는 경향을 보이고 있다. 따라서 이러한 트렌드의 확대는 트럭 사업으로부터 전달 받을 수 있는 부가적인 지식이 많아질 것을 의미한다.

신흥 시장에서는 개인 트럭 소유자들이 많기 때문에 트럭 사업은 B2C논리를 따른다.

오늘날 승용차 사업은 개인고객(B2C)에 집중하고 있지만, 상용차 시장은 B2B산업의 규칙과 논리를 따라가고 있다. 이것은 상용차는 투자의 대상인 반면 개인 고객들을 위한 승용차는 고객 생활의 일부이기 때문이다. 하지만 “자동차를 소유”하는 개념에서 “자동차를 사용”하는 개념으로 인식이 변화하고 있음에 따라 새로운 B2B고객과의 접점이 승용차 시장에도 나타날 것이다. 이미 트럭 사업에서는 합리적으로 구매 판단을 하는 것이 일반적인 것 처럼, 이동 서비스와 차량 공유 서비스 제공업체들에게도 동일회사 소유의 자동차들은 투자 자산이 될 것이다.

흥미롭게도 신흥 트럭시장에서는 그 반대의 일들이 나타나고 있다. 신흥 시장에서 트럭 생산업체들이 개인 트럭 소유주들을 상대함에 따라, 그들의 브랜드 전략을 적응해야 하고 사업 모델에 있어서도 B2C의 규칙과 논리를 따라야 한다.

개인 트럭 소유주들의 트럭에 대한 구매 판단은 상업적인 것 보다는 감성적인 것이나 사회적 상황에 기반을 두는 경향이 있다. 왜냐하면 트럭을 구매 한다는 것은 일생에 있어서 중요한 투자이기 때문이다. 또한 소유주는 자신이 가진 트럭을 통해 특정 그룹이나 단체와 연결될 수 있기 때문이다. 하지만 일단 회사 소유의 차량이 많아지게 되고 그것이 일반화 된다면, 구매 의사 결정에 있어서 경제적인 측면은 더욱 중요해 질 것이다.

승용차 사업이 상용차 사업으로부터 얻을 수 있는 교훈

현지화 된 브랜드 전략

Bharat Benz와 함께 Daimler Truck은 인도 시장을 위한 현지 브랜드를 출시했으며 한편으로는 Mercedes Benz라는 엄청난 브랜드 가치를 통한 후광 효과도 활용했다. 또한 Daimler는 지역 사정에 맞는 기술과 품질 기준을 맞추면서도, Mercedes Benz라는 고급 이미지를 희석시키지 않고 modern domestic 세그먼트에 낮은 가격으로 트럭을 공급할 수 있는 역량이 있었다.

똑같은 접근법을 승용차 생산업체에도 적용해 중국과 인도의 저가 차량 시장에서 상당한 성장을 이룰 수 있었다. 오늘날 신흥 자동차 시장에서 서구 자동차 생산업체들이 성공하는 것은 서구 기준의 최고급 차량들을 증가하는 중산층에 제공했던 것에서 비롯된다. 반면 저가 차량들의 생산은 거의 현지 기업들에 의해 이뤄지고 있다. 신흥 시장에서 성공적으로 저가차량 세그먼트에 안착하기 위해서는 현지화 전략을 사용하거나 현지 기업과의 JV 전략을 통해 저가 시장에서의 시장 점유율을 높일 수 있다.

또한 프리미엄 브랜드라는 브랜드 이미지를 유지하는 것 역시 하나의 전략이 될 수 있다. 몇몇 생산 업체들은 이미 첫 번째 단계에 접어들었다. 예를 들어 GM, Nissan, Honda의 경우, 최근 현지 협력 업체와 함께 저가 브랜드 차량을 출시했다. 독일 폭스바겐 그룹 역시 중국 내 파트너인 SAIC과 함께 저가 브랜드를 구상하고 있다.

유연한 생산관리

상용차 산업은 경기 변동에 매우 민감하기 때문에 스스로 매우 유연한 생산체제를 구축했다. 수요가 감소시 생산능력을 빠르게 조정하고 불필요한 비용발생을 피해야 한다. 예를 들어, Daimler는 판매가 감소하는 상황에서도 유연한 생산관리를 통해 수익성을 확보, 경제위기 때에도 성장세를 이어갔다.

부가 서비스

오늘날 승용차와 상용차 사이의 경계는 지속적으로 모호해지고 있다. 이것은 특히 수십 년 동안 개인용 자동차 시장을 지배한 “자동차 소유”에 대한 개념을 대체하면서, 수요 발생시 자동차를 사용하는 패턴이 나타남에 따라 더욱 명확해지고 있다. 이렇게 새롭게 등장한 이동성에 대한 패턴은 소비재였던 “승용차”를 투자자산으로서의 “이동 서비스”로 변화시키고 있다.

이미 승용차를 투자자산으로 인식하고 있는 자동차 렌트 회사와 금융서비스 제공업체 외에도 소위 이동성 서비스 사업자(mobility service provider)들이 B2C 영역을 침투하며 승용차 시장을 공략하고 있다. 이러한 상업적 서비스 제공기업들은 상용차 시장의 법인차량 운영업체의 솔루션에 많은 관심을 보이고 있다. KPMG 2011 Automotive Executive Survey에서 약 40%의 응답자는 이동성 솔루션(Mobility Solutions)이 미래 승용차 사업 전략에 대해 상당한 영향을 미칠 것으로 전망했다.

카셰어링 같은 이동성 솔루션(Mobility solution) 사업자들은 상용차 부문의 TCO 모니터링, 지능형 유지보수 서비스, 법인차량관리시스템 등에서 여러 시사점을 찾을 수 있다.

상용 차량 영역에서 성공적으로 구축된 성공사례는 이동성 서비스 사업자에게도 중요한 가치를 전달해 줄 것이다.

첫째, 이동성 서비스 사업자와 같이 많은 차량을 소유하고 있는 기업들은 총소유비용(TCO)에 대한 모니터링이 중요하며 연료 효율성을 통해 이를 줄여나가는 노력이 필요하다.

둘째, 자동차 수명을 연장하고 유지 비용을 줄이기 위해서는 지능형 유지보수 서비스 솔루션이 필요하다. 트럭 사업 부문에서 축적한 유지보수 노하우는 이동성 서비스 사업자들에게도 도움이 될 것이다.

셋째, 이동성 서비스 사업이 성공하기 위해서는 효율적인 차량 관리가 중요하다. 상용차 업체들은 이미 효율적인 차량 배치 및 법인차량관리시스템(Fleet management system)을 운영하며 이 분야에 대한 방대한 지식을 보유하고 있어 이동성 서비스에도 활용이 가능하다.

상용차 사업이 승용차 사업으로부터 얻을 수 있는 교훈

표준화된 플랫폼과 전기 동력장치

상용차 사업이 승용차 사업으로부터 배울 점이 있다는 것은 명확하다. 예를 들어 규모의 경제와 시너지에 대한 이해, 친환경 동력원에 대한 개발 등에 있어서 승용차 사업은 상용차 사업이 습득해야 할 모범적인 사례들을 보여주고 있다.

2012년에 폭스바겐 그룹은 30개 이상 되는 그룹 모델의 기술적 기반을 대표하는 새로운 "modular transverse matrix, MQB"를 도입할 것이다. 이렇게 다양한 브랜드를 모듈화 하는 전략은 폭스바겐 그룹이 새로운 시너지와 규모의 경제를 활용할 수 있게 한다. 폭스바겐은 "modular transverse matrix, MQB"의 도입을 통해 단위당 비용과 일회성 비용을 20% 정도 절감할 수 있을 것으로 예측하고 있다. 글로벌 트럭 생산업체 역시 글로벌 경쟁력을 유지하기 위해 승용차 사업과 유사한 플랫폼 전략의 도입 및 실행을 경영에 있어 최우선 과제로 가져가야 한다.

트럭에 있어 전기 동력장치에 대한 부문 역시 이와 유사하다. 친환경 동력을 시장에 내놓기 위해 승용차 산업에서 이룩된 기술적인 진보는 상용차 영역에도 이전될 수 있다. 하이브리드, 연료전지 등 다양한 전기적 개념들을 기업이 보유한 모든 종류의 자동차에 통합 적용하려는 연구를 통해서 승용차와 트럭을 모두 생산하는 몇몇 생산업체 들은 이미 승용차와 상용차 영역 간에 기술을 공유하는 것에 대한 타당성을 검증하고 있다.

승용차 사업이 트럭 사업으로부터 얻을 수 있는 시사점

지역화된 기술&제품관리&멀티 브랜딩	• 신흥 시장 소비자의 최신 기술에 대한 낮은 관심 • 신흥 시장 내 저가 차량 생산자들 간의 가격경쟁	• 초기 사용자들을 위한 현지화 된 브랜드 도입 • 프리미엄 브랜드 이미지를 희석시키지 않으며 시장 점유율 확보
유연 생산관리	• 시장 변동성은 승용차 시장에서도 나타남 • 지역 경제의 불안정성과 자연 재해의 전 세계적 영향	• 초과 공급에 대한 글로벌 관리 • 잠재된 수요 침체에 대한 해결책
가치사슬의 확장 (서비스 지향적인 사업모델)	• TCO의 중요성 부각 • 자동차 소유에 대한 중요성 감소 • 승용차는 B2B 고객들에 있어 투자자산으로 변화하고 있음	• 새로운 B2B고객들에게 서비스 제공(이동 서비스 제공자) • 차별화 요인과 경쟁 우위로서 TCO에 집중

트럭 사업이 승용차 사업으로부터 얻을 수 있는 시사점

• 지역적 특성화에 해가 되지 않는 플랫폼 전략과 모듈화 전략의 채택	• 글로벌 경쟁 심화 • 신흥 시장으로부터 새로운 경쟁자 진입 • 신흥 시장의 저가 생산업체들로부터 오는 높은 가격적 압박	규모의 경제 달성
• 대체 동력기술 채택 • 크로스 세그먼트 기술을 통한 R&D 비용 공유	• 환경오염의 심화 • 규제 강화	녹색 기술

삼성KPMG 경제연구원

정연상

원장

T: 02-2112-0033

E: ychung@kr.kpmg.com

이광열

상무

T: 02-2112-0062

E: kwangryeolyi@kr.kpmg.com

삼성KPMG 회계법인 자동차본부 (IM3)

위승훈

본부장

T: 02-2112-0620

E: swi@kr.kpmg.com

이강수

상무

T: 02-2112-0809

E: kangsoolee@kr.kpmg.com

www.kr.kpmg.com

© 2012 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").