

닛산자동차와의 결별

칼소닉 간세이



Calsonic Kansei

- ❖ 소재지: 埼玉県さいたま市北区日進町2丁目1917番地
- ❖ 설립: 1938년 8월
- ❖ 매출액: 1조 126억 엔(2017년 3월말 결산)
- ❖ 종업원: 22,424명(2017년 3월말 현재)

닛산자동차와의 결별_칼소닉 간세이 (No.86)

< 요약 >

- 칼소닉 간세이는 닛산자동차의 최대 부품업체라는 위치에서 벗어나 미국 사모펀드 산하에서 재출발을 모색하고 있음
- 최대 과제는 닛산자동차 이외의 거래처를 확보하는 것인데, 자동차업체에 대한 신상품의 제안 능력을 갖추기 위해 노력을 하고 있음
- 계열에서 벗어난 ‘독립형’의 강점을 어떻게 만들어갈지, 급변하는 자동차부품업계에서 활로를 모색하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 안정적인 성장보다는 자신의 한계를 확대 검증할 수 있는 모험을 하면서 새로운 활로를 모색하고 있음

1. 새로운 출발

- 2017년 3월 닛산자동차 계열의 최대 부품업체 ‘칼소닉 간세이’가 미국계 사모펀드 콜버그 크래비스 로버츠(KKR)산하로 편입되었음
 - 오랫동안 닛산자동차 계열의 최대 부품업체로 군림했기 때문에 지금까지의 개발테마는 대부분 닛산의 요청에 응하는 것이 중심이었음
 - 그러나 상황이 바뀌면서 ‘How가 아니라 What부터 생각하는’것이 중요해졌다고 보고 있음
 - 우선 고객의 니즈가 무엇인지를 파악하고 새로운 상품을 제안할 수 있도록 하는 것이 중요해진 것임
- 이를 위해 신제품 개발에 총력을 기울이고 있고 그러한 노력은 공장의 작업현장에 고스란히 나타나고 있음
 - 도치기(栃木)현 사노(佐野)시에 있는 칼소닉 간세이의 실험연구센터 안의 풍동(風洞) 실험 시설에서 그러한 모습을 찾아볼 수 있음
- 인공적으로 바람을 만드는 것뿐 아니라 천정에 부착된 수없이 많은 조명 밝기를 조정해서 실내 온도를 자유자재로 바꿀 수 있음

- 온도 조절 범위는 섭씨 마이너스 40도에서 50도이며, 전 세계 모든 지역의 기후를 재현할 수 있도록 설계되어 있는 점이 장점임
 - 시험기기 위에 자동차를 달리게 하면서 가혹한 환경 하에서의 자동차 성능을 파악하는데 사용됨
- 이 실험시설에서 새롭게 개발을 추진하고 있는 제품은 전기자동차(EV)용 공조시스템임
- 전기자동차는 가솔린 자동차에 쓰이는 에어컨을 사용할 수 없음
 - 엔진의 발열을 이용할 수 없기 때문에 난방을 하기 위해서는 히터를 탑재할 필요가 있기 때문임
- 전지로 구동하는 전기자동차의 항속거리를 늘리기 위해서는 소비전력을 가능한 한 적게 하는 것이 요구됨
- 즉 전기자동차에는 작으면서 높은 효율의 공조시스템이 반드시 필요한 것임
- 그런데 칼소닉 간세이는 이러한 새로운 개발에 만족하는 것은 아님
- 목표는 지금의 가솔린 자동차의 플랫폼을 그대로 전기자동차에 전용할 수 있도록 하는 것임
 - 간단히 말하면 엔진을 놓았던 위치에 모터와 제어장치, 그리고 공조시스템을 수용할 수 있도록 하는 것임
- 자동차업체 대부분은 전기자동차 전용 플랫폼을 개발할 투자여력이 없고, 그렇게 생각하고 있는 기업이 적지 않음
- 이제 막 시작된 전기자동차 시장에서 얼마나 수요가 창출될지 막연한 예상치 밖에 없는 상황임
- 따라서 가능하다면 개발비 부담이 많은 전기자동차 전용 플랫폼을 처음부터 만드는 것은 피하고 싶은 것임
- 자동차업체가 원하고 있는 이러한 수요를 포착한 것임

2. 모든 것을 공개

□ 특정 자동차업체의 깊은 연관성에서 벗어난 ‘독립계’의 부품업체가 됨으로써 자동차 업체가 칼소닉 간세이를 보는 눈이 달라졌음

○ 닛산자동차 산하에서 벗어나 드디어 갖고 있는 경쟁력 모두를 볼 수 있게 되었다는 기대를 받고 있음

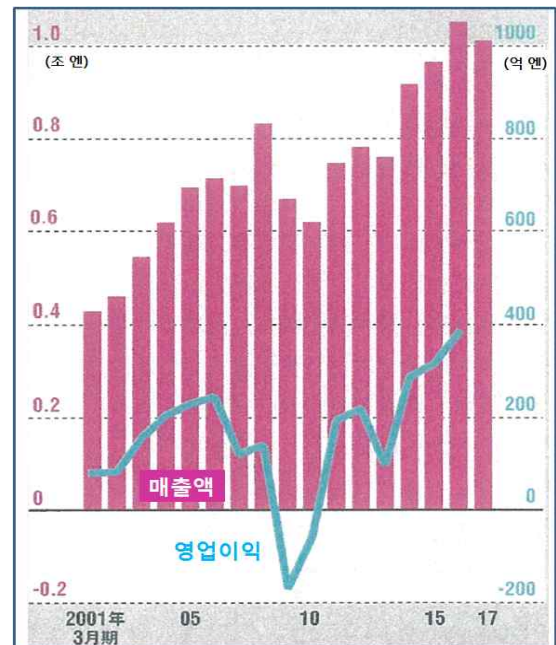
<그림1> 칼소닉 간세이의 매출액 및 영업이익 추이

□ 자동차 각사가 칼소닉 간세이에게 가장 기대를 하고 있는 것은 전기자동차 관련 분야임

○ 2010년에 처음으로 대량생산이 가능한 전기 자동차 ‘리프’를 발매한 닛산자동차 산하에서 전기 자동차 관련 부품의 실적을 쌓아왔기 때문임

□ ‘리프’에는 모터와 배터리의 사이의 전류를 제어하는 인버터를 거의 독점적으로 공급했을 뿐 아니라 배터리 컨트롤러와 열교환기도 생산하고 있음

○ 이러한 상대적 강점이 있는 기술을 무기로 새로운 고객층을 개척하려고 하고 있는 것임



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.11.20. 企業研究, Vol.139에서 인용

□ 2017년 9월에 책정한 2021년도까지의 중장기경영계획에서는 ‘닛산자동차 유일 의존에서 다양한 고객층으로의 확충’을 내걸고 있음

○ ‘부가가치 매출액’에서 차지하는 닛산자동차 이외의 비율을 현재의 20%에서 30%로 올리는 것을 목표로 설정하였음

□ 이러한 목표 달성을 위해 2017년 10월에 상무를 총책임자로 하는 ‘상품기획실’을 새롭게 설치하여 운영하고 있음

○ 각 사업부문에서 겸직을 포함해서 20명이 넘는 부과장급 우수 직원을 모아 새로운 고객 창출로 이어지는 기술 개발을 추진하고 있음

□ 닛산자동차 계열에서 벗어나 ‘독립계’의 부품업체가 되면서 개척할 수 있게 된 시장도 하나둘씩 나타나고 있음

○ 그 대표적인 분야 중 하나가 사이버セキュリティ 시장임

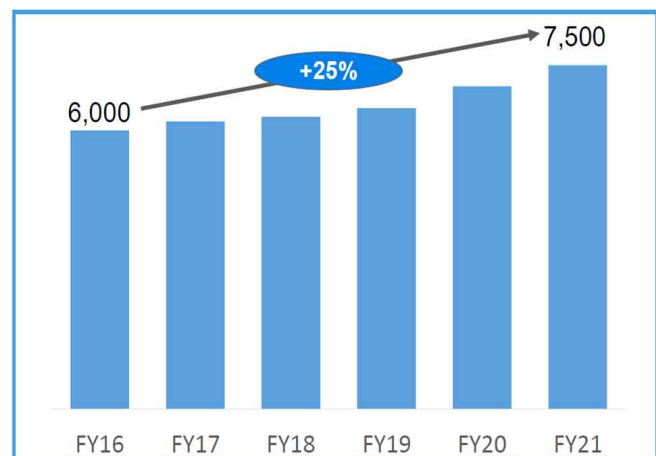
- 자동운전 기술의 도입에 맞춰 자동차가 교신하는 통신량은 앞으로 비약적으로 증가하게 됨
 - 그러나 자동차가 인터넷에 연결되면 그만큼 사이버 공격을 받을 위험성도 높아지게 됨
 - 커넥트카가 테러리스트에게 빼앗기는 가능성을 지적하는 전문가도 적지 않은 상황이기 때문임
- 따라서 칼소닉 간세이는 2017년 7월에 프랑스의 보안 분야 벤처기업과 공동출자해서 사이버 보안 자회사 ‘화이트모션’을 세웠음
 - 자동차부품업체인 칼소닉 간세이에게는 생소한 불모지로 보일지 모르지만 계열에 구속되지 않는 독립형 부품업체라는 점에서 승산을 찾아냈음
- 사이버 보안과 관련한 정보는 익명성을 높일 필요성이 있음
 - 취약한 부분이 노출되면 대가성 금품을 요구하는 ‘랜섬웨어’와 같은 공격의 표적이 될 수 있음
 - 뿐만 아니라 보안이 철저하다는 점이 널리 알려지는 것만으로도 효과를 볼 수 있기 때문임
- 구라모토(蔵本) 화이트모션의 CEO는 “그렇기 때문에 어느 자동차업체의 자본도 들어가 있지 않은 칼소닉 간세이와 비즈니스를 하기 편하다고” 말함
 - 구라모토(蔵本)사장은 보안업계에서는 잘 알려진 인물로 일본 마이크로소프트에서 보안과 관련해서 계몽활동을 전개했던 경험이 있음
- 구라모토(蔵本)사장은 헤드헌팅 회사를 통해 자동차의 사이버보안과 관련해서 여러 회사의 제안을 받았으나 결국 신천지를 선택한 것임
 - 자동차 구조와 관련해서 축적된 노하우와 독립성을 함께 보유하고 있는 회사는 칼소닉 간세이 뿐이라는 판단에서 결정한 것이었음

3. 다시 쓰는 성장 시나리오

- 전기자동차와 커넥트카 등 새로운 분야에 대한 포석을 준비하는 가운데 잊어서는 안 되는 것은 전기자동차시대가 되면 수요축소가 불가피해지는 부품사업도 많이 가지고 있다는 사실임

- 2018년에 창업 80주년을 맞는 칼소닉 간세이는 원래 배기 관련 및 열교환기와 같은 엔진 자동차에서 반드시 필요한 부품에 강점을 가지고 있었음
- 칼소닉 간세이는 이러한 전통제품에 대해서도 다시 성장할 수 있는 시나리오를 만들어가고 있음
 - 이들 전통적인 강점을 가지고 있는 제품들의 성장을 위한 발판을 만들 수 있을 것으로 기대하는 핵심 키워드는 M&A임
 - 배기 관련 및 열교환기는 설비비용이 큰 만큼 진입장벽이 높은 편임
- 모리다니(森谷) 사장은 “시장 확대를 기대할 수 있는 신흥국에서는 가솔린 자동차가 아직은 주력 차종이다. 잔존자 이익을 확보해 가는 것이 중요하다.”고 지적함
 - 철수하는 기업을 인수해서 경쟁상대를 줄이면 자동차업체에 대한 협상력이 높아질 것으로 기대하고 있는 것임
 - 가격협상만이 아니라 신규의 설비투자를 억제하도록 개발을 주도하는 것도 가능하다고 보고 있음

<그림2> 칼소닉 간세이의 부가가치 매출액 계획



자료: 칼소닉 간세이의 중장기경영계획(홈페이지에서 인용)

- 이런 칼소닉 간세이의 전략을 가능하게 할 파트너가 바로 2017년 3월에 모회사가 된 KKR임
 - KKR재팬의 히라노(平野) 사장은 “M&A 자금은 충분하게 제공할 계획이다. 닛산자동차와 인수계약을 체결했을 때의 약속이다.”고 말함
- ‘독립형’ 자동차부품 업체라는 이미지를 강하게 가지게 된 칼소닉 간세이는 새로운 도전은 이제부터라고 할 수 있을 것임
 - 그러나 닛산자동차 계열에서 벗어나기까지는 우여곡절이 적지 않았던 것도 사실이라고 알려져 있으며, 오히려 당초에는 ‘분리’하는 방향으로 검토되었음

- 닛산자동차가 경영위기에 빠지면서 르노자동차의 지원을 받았던 것이 1999년이었음
 - 닛산자동차로 부임한 카를로스 곤 현재 회장이 ‘보유한 1394사의 주식 중에서 4개사를 제외하면 보유가 반드시 필요하다고 생각하지 않는다.’고 말하면서 사실상의 계열해체를 선언한바 있음
 - 그 4개 협력회사가 어디인지는 밝히지 않았지만 그 중에 칼소닉 간세이의 전신이었던 기업은 들어가 있지 않았던 것으로 보임
- 원래 에어컨 등 공조시스템을 주력으로 생산해 온 ‘칼소닉’과 센서 관련과 계기판 등 표지판 관련 시스템에 상대적 강점을 가지고 있는 ‘간세이’가 2000년에 통합해서 만들어진 것이 칼소닉 간세이임
 - 카를로스 곤이 주도하는 계열재편의 흐름 속에서 이미 유럽에서 진행되고 있었던 부품의 ‘모듈(복합부품)화’에 대응해서 생존하는 길을 선택함
- 그 성과로 만들어진 것이 운전석 주변의 공조시스템과 계기판을 일체화시킨 ‘콕핏 모듈’임
 - 이 제품은 닛산자동차에 있어서 없어서는 안 되는 중요한 부품 중 하나임
- 칼소닉 간세이는 이 모듈제품에 필요한 부품의 조달처를 개척했음
 - 닛산자동차가 해외에 공장을 신설하면 그 공장 안에 생산라인을 만들 정도로까지 관계가 확고했음
 - 즉 닛산자동차의 해외 글로벌 전개에 매우 중요한 역할을 한 것임
- 이러한 일종의 밀월관계를 나타내는 것이 닛산자동차가 일단 낮추었던 칼소닉 간세이의 주식보유율이 다시 상승했다는 것임
 - 제3자 할당증자를 인수하는 형태로 2005년에는 40%까지 닛산자동차의 주식보유율이 높아졌음
- 그러나 닛산자동차의 글로벌 생산망이 구축되자 칼소닉 간세이의 역할은 점차 줄어들기 시작했음
 - 원래 계열에 구애받지 않는 개방된 조달 방식을 고수해 온 것이 카를로스 곤이었음

- 앞서 언급했던 ‘콕피트 모듈’ 역시 칼소닉 간세이에게만 조달하는 것은 코스트 경쟁력이 낮아질 우려가 있다고 본 것임
- 전기자동차 및 자동운전 등 새로운 영역에 대한 투자를 늘려야 하는 상황에서 칼소닉 간세이의 매각 안건이 닛산자동차 안에서 다시 부상한 것이었음
- 결국 미즈비스자동차와의 자본제휴가 끝난 2016년 10월에 카를로스 곤은 KKR 설립자 등과 회담을 열고 칼소닉 간세이 주식 모두를 매각하는데 기본적으로 합의하였음

4. 독립경영

- 매수건을 처음 제안한 것은 KKR재팬의 히라노(平野) 사장이었음
 - 2013년에 닛산자동차 측에 칼소닉 간세이의 매수 의견을 피력해 왔음
 - 닛산자동차 산하에서는 잠재력을 모두 발휘할 수 없다고 보았기 때문이었음
- 칼소닉 간세이의 잠재력이란 부품의 모듈화와 전기자동차 부품 등 독자적인 기술력과 더불어 세계 약 80개에 달하는 광대한 제조거점이라고 할 수 있음
 - 칼소닉 간세이에게 있어서 닛산자동차로부터의 독립은 이미 원하는 방향이었다고 할 수 있음
- 닛산자동차가 조달하는 부품 중에서 칼소닉 간세이의 점유율이 이미 한계에 달했다고 보고 있었음
 - 즉 닛산자동차 산하에서는 앞으로 더 이상 성장할 여지가 그다지 크지 않다고 본 것임
 - 비약적인 성장을 하기 위해서는 닛산자동차 이외의 거래처를 개척할 필요성이 있었던 것임
- 이미 독립형 자동차부품회사로 변신한 칼소닉 간세이는 닛산자동차에만 의존하지는 않고 있음
 - 문제는 세계시장에서 존재감을 어떻게 높여나갈 것인가 임
- 자동차부품업계에서는 업계재편이 활발하게 진행되고 있음
 - 독일의 ZF는 2015년 미국 TRW오토모티브를 인수했음
 - 삼성전자가 2017년 봄 미국 전장업체 하만인터내셔널을 산하로 끌어들이는 등 이 업종을 섞은 움직임도 확산되고 있음

- 칼소닉 간세이가 잠재력을 조기에 발휘할 수 있는 체제를 재구축하지 않으면 업계 재편 흐름에 밀려들지도 모른다는 평가도 있으며, 무엇보다 우선 필요한 것은 규모를 확대하는 것임
- 독립형 자동차부품업체로는 이례적으로 매출액 1조 엔이 넘는 기업이지만 그중 실제로 칼소닉 간세이의 이익이 되는 부가가치 매출액은 6000억 엔에 머물러 있는 상황임
 - 따라서 영업이익률은 4%정도로 업계평균(6.1%)에 미치지 못하고 있음
- 세계 최대 규모를 자랑하는 독일 보쉬의 매출액은 약 9조 엔이며, 일본 자동차부품 업체 1위인 덴소는 약 4조 엔임
 - 칼소닉 간세이의 경쟁사들과의 매출액 규모는 여전히 큰 상태임

5. 향후전망

- 칼소닉 간세이가 풀어야 할 과제에는 차세대 관리능력을 갖춘 인재를 육성하는 것도 포함되어 있음
 - 지금까지는 نيسان자동차가 인재 공급원 역할을 해 주었지만 앞으로는 그럴 가능성이 매우 희박해진 상황이기 때문임
 - 30~40대의 중간 관리자층의 인사제도를 수정하여 현상유지에 머물지 않고 도전을 장려하는 문화를 만드는 것이 중요할 것임
- 2017년 10월 26일 의식 측면에서의 ‘닛산자동차와의 결별’을 상징하는 일이 일어났었음
 - 모리다니 사장이 무자격 검사문제로 국내용 생산을 정지한 닛산자동차에 대해 휴업보상 등 관련비용 부담을 요구할 가능성을 시사했기 때문임
- 닛산자동차의 생산재개 이후 모리다니 사장은 “피해는 크지 않았다.”고 말했지만 계열의 관행을 끊었다는 것을 사내외에 알린 이미지가 강했음
 - 닛산자동차라는 거대한 ‘우산’에서 벗어나 독립형 자동차부품업체로 재성장을 목표로 하고 있는 것이 칼소닉 간세이임
 - 스스로 자신의 강점을 어떻게 찾아 나설 것인지, 그 행방은 ‘탈 계열’로 움직이고 있는 다른 자동차부품업체의 전략에도 영향을 줄 것으로 보임

KKR재편 히라노(平野)사장 인터뷰

M&A로 비연속 성장을

나는 2013년 여름 닛산자동차에 칼소닉 간세이의 매수를 제안했다. 닛산자동차도 매각 검토를 하고 있었던 것으로 보이지만 사모펀드가 칼소닉 간세이를 순조롭게 성장시킬 수 있을지에 대한 불안감도 있었다고 생각한다. 결국 계약체결까지 3년이 걸렸다.

칼소닉 간세이의 강점은 앞으로의 전동화에 대응한 전자부품, 수요 유지가 가능한 공조시스템, 잔존자 이익을 겨냥한 배기 관련 분야 등 각각 다른 국면에서 이익을 창출시킬 수 있는 제품들을 보유하고 있다는 점이다. 이러한 기술력은 닛산자동차 산하에서 단련하고 구축한 것이다. 더불어 세계 약 80여 곳의 제조거점이 확보하고 있고, 경영회의도 영어가 공용어로 되어 있다. 닛산자동차의 영향으로 글로벌화가 침투되어 있는 것도 강점이라고 할 수 있다.

앞으로 닛산자동차에 대한 비즈니스를 유지하면서 그것을 토대로 새로운 성장투자를 하지 않으면 안 된다. 닛산자동차 이외의 비즈니스 확대를 위해 기술, 고객기반, 제조거점 등 3가지 관점에서 부족한 점을 보완해서 M&A를 적극적으로 추진해 나갈 계획이다.

M&A 자금은 KKR이 후방에서 지원해 줄 것이다. 이는 닛산자동차에 대한 부품 공급 체제의 유지와 더불어 주식매매 계약 시 두 회사가 계약한 내용이다.

부품업체의 M&A는 지금까지 유럽과 미국에서 진행되어 왔다. 칼소닉 간세이도 이러한 움직임과 연동하여 비연속적인 성장을 도모해 나갈 것이다. 100년에 한 번 이라고 일컬어지는 자동차업계의 변혁 속에서 전략적인 사업 분리도 진행될 것이다. 유망 안건은 앞으로도 끊임없이 만들어질 것이 틀림없다.

칼소닉 간세이 모리다니 사장 인터뷰

닛산자동차와는 지속해서 윈윈관계

Q. 닛산자동차가 칼소닉 간세이의 주식을 모두 매각했습니다. 그 배경을 어떻게 보고 계시는지요?

A. 서로의 실력을 높이기 위해 필요한 일이었다고 생각하고 있습니다. 자동차업계를 둘러싼 환경이 크게 바뀌고 있는 가운데 닛산자동차는 새로운 성장투자가 필요했을 것이다. 우리도 닛산자동차와 함께 가는 것만으로는 부족하다고 보고 있었다. 스스로 위험을 판단하고 투자판단을 신속하게 해 갈 필요가 있었습니다.

우리가 성장함으로써 닛산자동차에 대한 부품의 투자비용도 억제할 수 있습니다. 계속해서 윈윈의 관계를 유지해 나갈 수 있을 것으로 보고 있습니다.

Q. 미국 KKR이 인수한다고 발표한지 1년이 지났습니다. 사내에서 변화가 느끼고 있는지요?

A. 당초에 사내에서 불안해하는 쪽이 많았습니다. 그러나 자본관계가 없어졌다고 해서 닛산자동차로부터의 발주가 줄어드는 것은 아닙니다. 닛산자동차 이외에 고객층을 확대하기 위한 판매확대팀도 미국, 유럽, 일본 각지에 설립했습니다. 직원들의 동기 부여는 커졌다고 보고 있습니다.

Q. 닛산자동차 이외의 거래처를 개척해서 사업을 확대하는 데 있어서의 과제는 무엇이라고 보고 있는지요?

A. 2017년 9월에 발표한 2021년도까지의 중장기경영계획에서는 닛산자동차 이외의 부가가치 매출액 비율을 현재의 20%에서 30%로 올리는 목표를 내걸었습니다. 칼소닉 간세이만의 넘버원, 온라인의 제품을 어떻게 만들어갈 것인지가 관건이 될 것입니다. 성장의 열쇠가 될 요소는 두 가지 있습니다. 첫째는 자동운전과 전동화에 대응한 새로운 콤팩트 주변의 솔루션을 만드는 것이고, 둘째는 열전력을 조합한 자동차 종합 에너지 시스템을 구축하는 것입니다. 이를 위해 인재 투자는 아끼지 말아야 합니다. 국내 기술자는 2021년도까지 30% 늘릴 계획입니다. 구미에서는 KKR를 통해 자동차업체와의 파이프를 가진 인재를 헤드헌팅을 통해 확보할 계획입니다.

Q. 닛산자동차 산하에 있었던 시절에는 사내에서 스스로 과제를 찾는 문화가 없었다고 들었습니다. 앞으로 어떻게 의식개혁을 추진할 계획이신가요?

A. 중견 기술자에 대한 권한이양을 추진하고 있습니다. 또한 국내외 기술자를 대상으로 합동 프로젝트 팀을 만드는 등 조직을 활성화시키는 방법을 생각하고 있습니다. 실패를 두려워하지 않고 의욕적으로 아이디어를 내는 기업문화가 중요할 것입니다. 중요한 것은 속도입니다. 실패를 하면 수정하면 된다고 반복해서 사내에서 말을 하고 있습니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.11.20. 企業研究, Vol.139
2. 칼소닉 간세이 홈페이지