

# 심층분석보고서

기아-경영지원

2026.04.04

### 1장. 전동화와 관세가 재편하는 글로벌 자동차 산업

#### 1-1. 산업 정의와 시장 구조

자동차 산업은 원자재 조달, 부품 제조, 완성차 조립, 판매·유통, 애프터서비스로 이어지는 수직적 가치사슬과, 최근 소프트웨어·모빌리티 서비스로 확장되는 수평적 생태계가 결합된 세계 최대 제조업 섹터입니다. 2024년 글로벌 자동차 판매량은 약 8,810만~9,170만 대로 전년 대비 1.7~1.8% 성장했으며, 2025년에는 8,950만~9,160만 대 수준으로 소폭 증가 전망입니다. 금액 기준으로는 약 2.4~3.8조 달러 규모로 추산되며, 아시아태평양 지역이 전체 매출의 약 45%를 차지하는 최대 시장입니다.

이 산업의 가장 본질적인 특성은 '규모의 경제'와 '자본 집약성'입니다. 신차 한 모델을 개발하는 데 통상 3~5년, 수천억 원 이상의 R&D 비용이 투입되며, 생산라인 구축에는 수조 원 단위의 설비투자가 필요합니다. 이러한 진입 장벽 때문에 글로벌 상위 10개 그룹이 전체 시장의 약 70% 이상을 과점하는 구조가 수십 년간 유지되어 왔습니다. 그러나 전동화(EV) 전환은 이 구조를 근본적으로 흔들고 있습니다. 내연기관 대비 부품 수가 30~40% 줄어들면서 진입 장벽이 낮아졌고, BYD·리비안·루시드 등 신흥 플레이어가 빠르게 시장을 잠식하고 있습니다.

한국 시장은 2024년 내수 163.7만 대(-6.3%), 수출 278만 대, 생산 413만 대를 기록했습니다. 2025년 내수는 금리 인하와 EV 보조금 확대 효과로 167.7만 대(+2.5%)로 회복했으나, 미국 관세 영향으로 수출은 272만 대(-2.3%)로 감소했습니다. 현대·기아 양사가 국내 시장의 80~85%를 점유하는 강력한 과점 구조이며, 수입차(특히 벤츠·BMW·BYD)가 나머지를 차지합니다. 이 과점 구조는 기아의 안정적인 내수 기반이 되지만, 동시에 성장의 한계를 의미하기도 합니다. 따라서 기아의 성장 동력은 본질적으로 해외 시장, 특히 미국·인도·유럽에서의 확장에 달려 있습니다.

#### 1-2. 5대 메가 트렌드의 구조적 이해

첫 번째 메가 트렌드는 전동화(EV)입니다. 2024년 글로벌 EV(BEV+PHEV) 판매량은 1,700만 대를 돌파하며 신차 시장 점유율 20%를 최초로 넘겼습니다. 2025년에는 2,070만 대(+20%)로 성장했으며, IEA는 2030년까지 신차의 50%가 전기차가 될 것으로 전망합니다. 지역별로는 중국이 약 1,100만 대로 전체의 절반 이상을 소화하며, 유럽이 약 350만 대, 미국이 약 190만 대로 그 뒤를 잇습니다. 한국의 경우 하이브리드(HEV)가 2025년 상반기 신차 등록의 34.7%를 차지하며 전동화의 중간 다리 역할을 하고 있다는 점이 특징적입니다. 이는 순수 전기차 인프라가 완비되기 전 소비자들의 실용적 선택이 반영된 결과이며, 기아가 HEV 라인업을 10개 모델로 확대하는 전략적 근거이기도 합니다.

두 번째 트렌드는 SDV(소프트웨어 정의 차량)입니다. 전통적으로 자동차는 하드웨어 중심의 제품이었으나, 이제는 소프트웨어가 차량의 가치·기능·수익을 결정하는 시대로 전환되고 있습니다. 맥킨지는 2030년 자동차 소프트웨어·전자장치 시장이 4,600억 달러 이상으로 성장할 것으로 전망하며, IBM은 디지털 수익이 현재 전체의 15%에서 2035년 50% 이상으로 확대될 것으로 예측합니다. SDV의 핵심은 OTA(Over-The-Air) 업데이트를 통해 차량 출고 후에도 새로운 기능을 추가하고, 구독 모델로 반복 수익을 창출한다는 점입니다. 현대차그룹은 2026년 SDV 대전환을 선언하고 자회사 포티투닷(42dot)과의 협력을 통해 자체 소프트웨어 플랫폼을 구축 중입니다.

세 번째 트렌드는 자율주행입니다. EU는 2024년 6월부터 모든 신차에 ADAS(첨단 운전자 보조 시스템)를 의무화했으며, 미국·중국에서도 레벨2+ 이상의 자율주행 기능이 신차 구매의 핵심 고려 요소로 부상하고 있습니다.

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

네 번째 트렌드인 **모빌리티 서비스**는 차량 소유에서 이용으로의 전환을 의미하며, OECD 주요 도시에서 약 21%의 침투율을 기록하고 있습니다. 기아는 PBV(목적 기반 차량)를 통해 이 시장에 직접 진출하려는 전략을 추진 중입니다.

다섯 번째 트렌드는 **규제 변화**입니다. EU는 2025년부터 CO<sub>2</sub> 배출 기준을 93.6g/km으로 강화했으며, 이를 충족하지 못하는 제조사에는 해당 95유로의 벌과금이 부과됩니다. 다만 2025년 5월 유럽의회와 이사회가 2025~2027년 3개년 평균제를 도입하는 유연화 조치를 승인했고, 2025년 12월에는 2035년 100% 제로배출 목표를 90%로 완화하는 수정안을 제안한 상태입니다. 이 규제 환경의 변화는 기아를 포함한 모든 완성차 업체의 파워트레인 믹스 전략, 생산계획, 재무 시뮬레이션에 직접적인 영향을 미치며, 경영지원 직무의 규제 리스크 관리 역량이 그 어느 때보다 중요해진 이유입니다.

### 1-3. 가치사슬 수익구조의 대이동

전통적인 자동차 산업의 수익 구조는 크게 세 단계로 구분됩니다. 첫째, 부품 공급(1·2차 협력사 마진 3~8%), 둘째, 완성차 제조 및 판매(OEM 마진 5~10%), 셋째, 애프터마켓(부품 소매 마진 40% 이상, 정비·금융·보험)입니다. 전통적으로 애프터마켓이 가장 높은 수익률을 보였으며, OEM은 신차 판매보다 금융(할부·리스)과 부품 판매에서 더 많은 수익을 올리는 구조였습니다.

그러나 이 구조가 빠르게 재편되고 있습니다. EY의 분석에 따르면 2030년까지 세 가지 메가풀(Mega Pool)이 6,600억 달러 이상의 신규 수익 기회를 창출합니다. 첫째, EV 배터리·충전 인프라 영역에서 약 4,050억 달러의 시장이 형성됩니다. 둘째, SDV 기반 소프트웨어 구독 서비스가 새로운 반복 수익원으로 부상합니다. 셋째, 순환 경제(배터리 재활용, 중고차 인증, 부품 리퍼비시)가 지속 가능한 수익 모델로 자리잡습니다.

핵심적인 변화는 하드웨어에서 소프트웨어로, 일회성 판매에서 반복 수익(OTA 업데이트, 구독, 데이터 수익화)으로의 전환입니다. 이러한 수익 구조 변화는 경영지원 직무에도 직접적 영향을 미칩니다. 구독 수익의 회계 처리(IFRS 15 적용), 소프트웨어 자산의 감가상각, 배터리 잔존가치 평가, 탄소배출권 거래 회계 등 전통적 자동차 회계와는 본질적으로 다른 새로운 영역의 전문성이 요구되기 때문입니다.

### 1-4. 2025~2026년을 관통하는 3대 핵심 이슈

**미국 관세**는 현재 자동차 산업 전체를 뒤흔드는 최대 변수입니다. 2025년 3월 트럼프 행정부가 수입차에 25% 관세를 부과한 이후, 글로벌 자동차 업계에 총 354억 달러의 추가 비용이 발생했습니다. 7월 한·미 무역 협의로 15%로 인하됐으나, 2026년 1월 다시 25%로 재인상되면서 한국 자동차 업계에 심대한 충격을 주고 있습니다. 현대·기아는 이 관세로 인해 연간 35~45억 달러(약 5~7조 원)의 직접적 비용 부담을 지고 있으며, 이에 대응하기 위해 미국 내 생산 비중을 2030년까지 80%로 확대하는 현지화 전략을 추진 중입니다. 2025년 12월에는 한·미 무역 협상이 타결되어 한국산 차량에 대한 관세가 다시 낮아졌으나, 정치적 변수에 따라 언제든 재인상될 수 있다는 불확실성이 상존합니다.

**EU 배출규제**는 2025년부터 본격 강화되었습니다. 3개년 평균제가 도입되어 단기적 유연성이 부여되었으나, VW·현대 등 주요 제조사는 여전히 12~21%의 추가 감축이 필요한 상황입니다. 이 규제를 충족하지 못할 경우 수십억 유로 규모의 벌과금이 부과될 수 있어, 친환경차 비중 확대는 선택이 아닌 필수가 되었습니다.

**중국 EV 공세**는 글로벌 자동차 산업의 경쟁 구도를 근본적으로 변화시키고 있습니다. BYD는 2025년 NEV(신에너지차) 460만 대를 판매하고 해외수출 104만 대(전년 대비 +140%)를 기록해 사상 처음으로 100만 대 수출을 돌파했습니다. 한국 시장에서도 BYD가 첫해 6,107대를 판매하며 수입차 10위권에 진입했으며, 특히

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

2,500만 원대의 가격 경쟁력으로 기아의 중 소형 EV 세그먼트를 직접 위협하고 있습니다. 중국 정부의 보조금이 축소되면서 BYD를 포함한 중국 업체들이 내수 대신 수출에 주력하는 추세가 가속화되고 있어, 기아가 주력하는 유럽·인도·동남아 시장에서의 경쟁이 더욱 치열해질 전망입니다.

### 1-5. 지원 전략 관점의 시사점

이 산업 분석에서 경영지원 직무 지원자가 반드시 내재화해야 할 핵심 인사이트는 세 가지입니다. 첫째, 자동차 산업은 더 이상 단순한 제조업이 아니라 소프트웨어·서비스·에너지가 융합되는 복합 플랫폼 산업으로 전환 중이며, 이에 따라 경영지원의 업무 범위가 전통적 회계·인사를 넘어 구독 수익 관리, 탄소회계, 소프트웨어 자산 관리 등으로 확장되고 있다는 점입니다. 둘째, 미국 관세·EU 배출규제·중국 EV 공세라는 3대 외부 변수가 기아의 재무구조에 직접적이고 즉각적인 영향을 미치고 있으며, 경영지원 부문이 이러한 리스크를 실시간으로 모니터링하고 시뮬레이션하는 역할을 수행해야 한다는 점입니다. 셋째, 산업 전체가 "규모의 경제"에서 "속도의 경제"로 전환되면서, 의사결정의 민첩성과 데이터 기반 분석 역량이 경영지원 직무의 핵심 경쟁력이 되고 있다는 점입니다.

## 2장. 기아의 경쟁 포지션과 차별화 전략

### 2-1. 글로벌 경쟁 구도: 6강 체제의 명암

글로벌 자동차 산업은 도요타·폭스바겐·현대차그룹·스텔란티스·르노닛산·테슬라·BYD 등이 각축하는 구도입니다. 이 가운데 기아의 포지션을 정확히 이해하려면 주요 경쟁사와의 비교가 필수적입니다.

기아는 2024년 글로벌 판매 308.9만 대, 매출 107.45조 원, 영업이익률 11.8%를 기록했습니다. 같은 그룹 내 현대자동차는 판매 414만 대, 매출 약 173조 원, 영업이익률 약 9~10%로 규모에서는 기아를 앞서지만 수익성에서는 기아가 우위에 있습니다. 도요타는 글로벌 1위로 판매 1,039만 대, 매출 약 3,110억 달러를 기록했으며 하이브리드 기술에서 독보적이지만 순수 전기차(BEV) 전환에서는 경쟁사 대비 뒤처져 있습니다. 폭스바겐은 판매 848만 대로 유럽 1위이나 영업이익률이 6~7%대에 그치며, 중국 시장 실적 부진과 대규모 구조조정 비용이 발목을 잡고 있습니다.

테슬라는 판매 179만 대로 규모는 작지만 소프트웨어·자율주행·충전 인프라에서 독보적인 생태계를 구축하고 있으며, 영업이익률은 약 8.5%입니다. 그러나 모델 라인업의 노후화(모델3/Y 의존도 80% 이상)와 경쟁 심화로 성장세가 둔화되고 있습니다. BYD는 판매 427만 대(NEV 기준)로 이미 테슬라를 크게 앞서며, 매출 약 1,070억 달러를 기록했습니다. 수직 계열화(배터리·반도체·소프트웨어 자체 생산)를 통한 극단적 원가 경쟁력이 강점이나, 서방 시장 진입 장벽(EU 반보조금 관세 17~36%, 미국 사실상 진입 불가)이 단기 약점입니다.

이 가운데 기아의 11.8% 영업이익률은 볼륨 브랜드(연 200만 대 이상 판매) 중 세계 최고 수준이며, 프리미엄 브랜드인 포르세(약 15~18%)에 근접하는 수치입니다. 이러한 수익성은 SUV/RV 비중 69.5%라는 고수익 차종 중심의 포트폴리오, HEV/EV 믹스 개선을 통한 평균판매단가(ASP) 상승, 그리고 현대차그룹의 플랫폼 공유를 통한 원가 혁신이 복합적으로 작용한 결과입니다.

### 2-2. 기아 브랜드 전략: "Movement that inspires"와 디자인 혁명

2021년 1월 기아는 사명에서 "Motors"를 제거하고 완전히 새로운 로고를 공개하며, 브랜드 퍼포즈를 "Movement that inspires(영감을 주는 움직임)"로 재정의했습니다. 동시에 "Opposites United(대립의 통합)"

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

라는 디자인 철학을 도입했는데, 이는 대담함과 세련됨, 자연과 기술, 역동성과 안정감 같은 상반된 요소를 하나의 디자인 언어로 통합한다는 개념입니다.

이 브랜드 혁신은 자동차 역사상 가장 성공적인 리브랜딩 사례 중 하나로 평가받고 있습니다. EV6는 2023년 월드카 오브 더 이어를, EV9는 2024년 같은 상을 수상했으며, EV3는 2025년 핀란드 올해의 차로 선정되어 기아는 3년 연속 주요 글로벌 어워드를 휩쓸었습니다. 디자인 총괄 카림 하비브(Karim Habib) 체제 아래 기아는 한때 '가성비 브랜드'로 인식되던 이미지에서 '디자인-기술 리더'로의 극적인 전환에 성공했습니다. 2024년에는 "Opposites United" 디자인 언어로 Car Design Award 브랜드 부문 대상을 수상하기도 했습니다.

이 브랜드 전략의 재무적 의미는 명확합니다. 브랜드 가치 상승은 곧 평균판매단가(ASP)의 상승을 의미하며, 이는 기아의 영업이익률을 11.8%까지 끌어올린 핵심 동력 중 하나입니다. 10년 전만 해도 기아 차량의 글로벌 평균판매단가는 현대차의 80~85% 수준이었으나, 현재는 거의 동등한 수준까지 올라왔습니다. 이는 마케팅·브랜딩의 성공이 재무 실적에 직접적으로 연결된다는 것을 보여주며, 경영지원 직무에서도 브랜드 투자의 ROI를 이해하는 시각이 필요한 이유입니다.

### 2-3. 최근 6개월 핵심 전략 동향

**PBV(Purpose Built Vehicle) 사업**은 기아가 '자동차 제조사'를 넘어 '모빌리티 솔루션 기업'으로 전환하려는 핵심 전략입니다. 첫 번째 양산 모델인 PV5가 2025년 7월 화성 EVO 공장에서 생산을 시작했으며, 출시 전부터 "2026 International Van of the Year"를 수상해 한국·아시아 전기 밴으로는 최초의 수상 기록을 세웠습니다. 또한 PV5는 최대 적재량 전기 밴의 단일 충전 주행 693.38km라는 기네스 세계기록도 달성했습니다. PBV는 물류·배달·라이드헤일링·모바일 오피스 등 목적에 맞게 커스터마이징할 수 있는 '플랫폼 차량'으로, 기아는 PV5(2025)→PV7(2027)→PV9(2029)으로 라인업을 확대해 2030년 25만 대 판매를 목표로 하고 있습니다.

**미국 조지아 공장**은 기아의 관세 대응과 미국 시장 확대의 핵심 거점입니다. 2024년 5월 EV9, 11월 EV6 생산을 시작해 2025년 4월 폴스케일 양산에 돌입했습니다. 연간 35만 대 생산능력에 직원 3,200명 이상 규모이며, 25% 관세를 회피할 수 있는 전략적 자산입니다. 2026년 2월부터는 텔루라이드 HEV 생산도 시작했으며, 향후 EV2 등 보급형 전기차 생산도 이 공장에서 이루어질 전망입니다. 2025년 11월에는 2.17억 달러 규모의 확장 투자도 발표되었습니다.

**인도·동남아 전략**은 기아의 장기 성장을 뒷받침하는 "제3의 축"입니다. 기아는 인도 아난타푸르 공장에서 2019년부터 생산을 시작해 현재 시장점유율 약 5.83%를 기록하고 있으며, 2025년 30만 대 판매 목표를 제시했습니다. 소형 SUV 시로스(Syros)가 2025년 2월 판매를 시작해 사전계약 1만 258대를 기록했고, 카렌스 EV·시로스 EV도 2025~2026년 출시 예정입니다. 인도는 연간 500만 대 이상의 자동차가 판매되는 세계 3위 시장으로 급성장 중이며, 기아는 이 시장에서의 입지를 빠르게 확대하고 있습니다. 경영지원 관점에서 인도 시장은 현지 노동법·세무·인사 제도가 한국과 크게 다르기 때문에, 글로벌 인사·재무 관리 역량이 특히 중요한 영역입니다.

### 2-4. 경쟁사 대비 기아의 강점과 약점

기아의 핵심 강점은 다섯 가지로 압축됩니다. 첫째, 볼륨 브랜드 최고 수준의 영업이익률(11.8%)입니다. 이는 SUV 중심 포트폴리오, 현대차그룹 플랫폼 공유 시너지, 원가 혁신의 결과입니다. 둘째, 디자인 경쟁력입니다. 3년 연속 글로벌 어워드 수상은 기아의 디자인이 일시적 유행이 아닌 구조적 경쟁력을 입증합니다. 셋째, EV 플랫폼 전략입니다. EV2(소형)부터 EV9(대형 SUV)까지 전 세그먼트를 커버하는 15개 EV 모델 계획은 경쟁사 대비 가장 포괄적입니다. 넷째, PBV라는 블루오션 개척입니다. 볼륨 OEM 중 최초로 목적 기반 상용 EV 시장에

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

진출한다는 선점 우위가 있습니다. 다섯째, 현대차그룹의 규모 시너지입니다. R&D·구매·생산 인프라를 공유하면 서로 독립 브랜드로서의 차별화를 유지하는 독특한 구조가 원가와 품질 모두에서 이점을 제공합니다.

반면 약점도 명확합니다. 첫째, 중국 시장 실질적 철수입니다. 전성기(2016년 180만 대)에서 2024년 약 80만 대 수준까지 판매가 급감했으며, BYD 등 로컬 브랜드의 압도적 가격 경쟁력에 밀리고 있습니다. 잔존 엔청 공장을 수출 허브로 전환해 2024년 처음 흑자 전환에 성공하긴 했으나, 세계 최대 단일 시장에서의 존재감 상실은 중장기적 리스크입니다. 둘째, 관세 의존도입니다. 미국이 기아 글로벌 매출의 26.7%를 차지하는 최대 시장인데, 한국 생산분에 대한 관세 리스크가 상존합니다. 셋째, 노조 리스크입니다. 2024년 84.7% 찬성으로 파업 투표가 가결된 바 있으며(최종 타결), 생산직 고령화와 EV 전환기 고용 불안이 구조적 이슈입니다. 넷째, 현대차 대비 브랜드 인지도 격차입니다. 특히 북미·유럽에서 모기업인 현대차 대비 낮은 인지도가 프리미엄 전략의 걸림돌이 될 수 있습니다.

### 2-5. 면접 활용 포인트

이 경쟁 분석에서 면접에 활용할 수 있는 핵심 논점은 "왜 현대차가 아닌 기아인가?"에 대한 설득력 있는 답변 구성입니다. 핵심 차별화는 세 가지입니다. 기아는 현대차 대비 더 높은 수익성(영업이익률 11.8% vs 9~10%)을 달성하고 있으며, 이는 경영지원 부문의 비용 최적화 역량과 직결됩니다. 또한 PBV라는 완전히 새로운 사업 카테고리 개척하고 있어 경영지원 부문에서도 '제로 베이스에서 사업 구조를 설계하는' 기회가 존재합니다. 마지막으로, 브랜드 리포지셔닝의 성공은 '변화 관리(Change Management)'의 대표적 사례이며, 경영지원 직무가 이러한 조직 전환의 핵심 축이 됩니다.

## 3장. 기아 재무 실적과 2030 비전의 실체

### 3-1. 2024년: 역대 최고의 해

2024년은 기아 역사에서 '황금기'로 기록될 해입니다. 매출 107.45조 원으로 사상 최초 100조 원을 돌파했고, 영업이익 12.67조 원(영업이익률 11.8%)은 역대 최대치였습니다. 판매량도 308.9만 대로 사상 최고를 기록했습니다. 이 실적의 배경에는 세 가지 구조적 요인이 있습니다.

첫째, SUV 중심 포트폴리오의 성과입니다. 스포티지·셀토스·쏘렌토·텔루라이드 등 SUV/RV 비중이 전체 판매의 69.5%에 달하며, 이들 모델의 평균판매단가는 세단 대비 20~30% 높습니다. 둘째, 하이브리드(HEV)의 폭발적 성장입니다. HEV 판매는 전년 대비 두 자릿수 성장을 기록하며 수익성 개선에 기여했습니다. HEV는 BEV 대비 배터리 원가가 1/5~1/10 수준이면서도 내연기관 대비 높은 가격 프리미엄을 받을 수 있어, '수익성의 스위트 스팟'에 위치합니다. 셋째, 환율 효과입니다. 원/달러 환율이 1,300원대를 유지하면서 수출 채산성이 크게 개선되었습니다.

주당배당금은 6,500원으로 전년 대비 증가했으며, 총주주환원율(배당+자사주 매입)은 약 35%에 달했습니다. 이는 기아가 '성장과 주주환원의 균형'을 추구하는 전략을 반영한 것이며, 경영지원(재무) 직무에서 주주환원 정책 수립에 대한 이해가 필요한 이유이기도 합니다.

### 3-2. 2025년: 관세의 그림자

2025년에는 매출이 114.14조 원으로 오히려 6.2% 증가했고 판매량도 313.6만 대로 역대 최고를 경신했으나, 영업이익은 9.08조 원(-28.3%)으로 크게 감소했습니다. 영업이익률도 11.8%에서 8.0%로 3.8%포인트 하락했

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

습니다. 이 격차의 원인은 명확합니다. 미국 관세로 인한 비용이 연간 약 3.09조 원(4분기에만 1.02조 원)에 달했기 때문입니다.

구체적으로 살펴보면, 기아의 미국 판매 차량 중 한국에서 생산·수출하는 비중이 여전히 상당합니다. 조지아 공장이 풀가동에 들어갔음에도 EV9·EV6 외의 모델(K5, 스포티지 일부 등)은 한국에서 생산되어 수출되고 있으며, 이 물량에 25% 관세가 적용되었습니다. 또한 멕시코 몬테레이 공장에서 생산되는 K4(구 K3) 약 12만 대에도 추가 관세가 부과되었습니다.

주당배당금은 6,800원으로 오히려 4.6% 인상했는데, 이는 일시적 관세 비용에도 불구하고 기본 사업 체력은 견재하다는 경영진의 자신감과, 주주환원 정책의 일관성을 유지하려는 의지를 동시에 보여줍니다. 2026년 가이던스는 매출 122.3조 원(+7.2%), 영업이익 10.2조 원(+12.4%)으로 관세 부담 하에서도 수익 회복을 전망하고 있습니다.

### 3-3. 파워트레인 믹스의 전략적 전환

기아의 친환경차(EV+HEV+PHEV) 판매는 2024년 63.8만 대(전체의 21.4%)에서 2025년 74.9만 대(24.2%)로 확대되었습니다. 파워트레인별로 보면, HEV가 45.4만 대(전년 대비 +23.7%)로 가장 큰 성장을 보였고, BEV는 23.8만 대(+18.9%)로 꾸준히 증가했습니다. 반면 PHEV는 5.7만 대(-19.4%)로 축소 추세입니다. 지역별로는 서유럽의 친환경차 비중이 이미 49.8%에 도달해 내연기관과 거의 동등한 수준이 되었습니다.

이러한 파워트레인 믹스 변화는 경영지원 직무에 직접적인 영향을 미칩니다. 첫째, 제조원가 구조가 근본적으로 달라집니다. BEV는 배터리 원가가 전체 원가의 30~40%를 차지하므로, 리튬·니켈·코발트 등 원재료 가격 변동이 수익에 미치는 영향이 내연기관 대비 훨씬 큼니다. 둘째, 보증비용 패턴이 다릅니다. EV는 기계적 고장이 적지만 배터리 보증(8년/16만km)이 장기적 재무 부담으로 작용합니다. 셋째, 정부 보조금과 세제 혜택의 회계 처리가 복잡해집니다. 국가별로 다른 EV 보조금 정책을 추적하고 재무제표에 반영하는 것은 재경 직무의 핵심 과제입니다.

### 3-4. Plan S와 2030 전략 로드맵의 실체

CEO 송호성은 2025년 4월 투자자의 날에서 2030년 글로벌 판매 419만 대, 시장점유율 4.5%, 친환경차 비중 56%(233만 대)라는 중장기 목표를 재확인했습니다. 기아는 이 목표를 달성하기 위해 세 가지 전략 축을 제시했습니다.

첫째, 'EV 민주화'입니다. EV2(2026년 출시, 3만 달러 미만)부터 EV9까지 총 15개 EV 모델로 전 세그먼트를 커버하여 2030년 EV 126만 대 판매를 목표로 합니다. 특히 EV2는 BYD의 보급형 모델과 정면 경쟁하는 '가격 파괴' 전기차로, 기아의 원가 혁신 역량을 시험하는 모델이 될 것입니다. 둘째, PBV를 독립 성장 엔진으로 육성합니다. PV5(2025)→PV7(2027)→PV9(2029)으로 라인업을 확대하며, 화성 EVO 공장의 연간 20만 대 생산 능력을 활용해 2030년 25만 대 판매를 달성한다는 계획입니다. 셋째, SDV+AI 기반 지능형 모빌리티로의 전환입니다. 42dot 파트너십을 기반으로 자율주행 기능을 단계적으로 확대하고, 차량 내 소프트웨어 서비스를 통한 반복 수익 모델을 구축합니다.

2025~2029년 5개년 투자 계획은 총 42조 원으로, 전동화에 67%, SDV에 9%, AAM(도심항공모빌리티)/로보틱스에 8%가 배분됩니다. 특히 HEV도 현행 6개에서 10개 모델로 확대하여 2030년까지 누적 993만 대를 판매하는 '듀얼트랙' 전략을 채택했습니다. 이는 EV 전환 속도가 예상보다 느려질 경우의 리스크 헤지이자, HEV의 높은 수익성을 EV 투자 재원으로 활용하겠다는 현실적 판단입니다.

### 3-5. 5대 리스크 요인의 구조적 이해

첫째, 미국 관세 리스크입니다. 2026년 1월 25%로 재인상된 관세는 연간 3.3~3.5조 원의 부담을 줍니다. 조지아 공장이 EV6-EV9·텔루라이드 HEV를 현지 생산하고 있으나, 스포티지·K5 등 볼륨 모델의 상당 부분이 여전히 한국에서 수출됩니다. 기아는 미국 현지생산 비중을 2030년 80%까지 확대하는 것을 핵심 대응책으로 제시했으나, 공장 증설에는 최소 2~3년이 필요합니다. 멕시코 생산분(K4, 약 12만 대)에 대한 추가 관세도 리스크 요인입니다.

둘째, EV 전환 캐즘 리스크입니다. 2024~2025년 글로벌 EV 수요가 일시 정체 양상을 보이면서, 대규모 EV 투자(5개년 42조 원 중 67%)의 회수가 지연될 수 있습니다. 기아는 HEV 확대로 이를 헤치하고 있으나, EV 수요가 예상 시나리오를 크게 밑돌 경우 투자 수익률에 부정적 영향이 불가피합니다.

셋째, 중국 시장 리스크입니다. 판매량이 2016년 전성기 180만 대에서 2024년 약 80만 대로 반토막 났습니다. 잔존 엔청 공장을 글로벌 수출 허브로 전환해 2024년 처음으로 흑자 전환에 성공하는 등 전략적 재편을 진행 중이나, 세계 최대 단일 시장에서의 존재감 약화는 장기적 성장 잠재력을 제한하는 요소입니다.

넷째, 노조 리스크입니다. 기아 노조는 2024년 84.7% 찬성으로 파업 투표를 가결했으나, 역대 최고 수준의 성과급(기본급 500%+격려금 1,780만 원)으로 타결되었습니다. 다만 생산직 평균 연령이 높아지고 있으며, EV 전환에 따른 생산라인 변화가 고용 불안을 야기할 수 있어 구조적 이슈가 상존합니다.

다섯째, 환율 리스크입니다. 2026년 4월 기준 원/달러 환율은 약 1,515원으로 수출 경쟁력에는 긍정적이거나, 수입 원자재 비용 증가와 해외 보증비용 원화 환산 증가라는 양면이 있습니다. 환율 100원 변동 시 기아의 영업이익에 약 4,000~5,000억 원의 영향이 발생하는 것으로 추정됩니다.

### 3-6. 지원 전략 관점의 시사점

면접에서 기아의 재무 실적을 언급할 때는 단순히 "매출 100조 원 돌파, 영업이익률 11.8%"라는 숫자를 나열하는 것이 아니라, "이 숫자가 경영지원 직무와 어떻게 연결되는가?"를 설명할 수 있어야 합니다. 예를 들어, "2025년 관세 비용 3.09조 원은 경영지원 부문이 생산거점 재배치, 이전가격(Transfer Pricing) 최적화, 원가 시뮬레이션을 통해 줄여야 하는 핵심 과제"라고 연결하거나, "HEV 비중 확대가 제조원가 구조를 어떻게 변화시키는지 이해하는 것이 재경 직무의 기본 역량"이라고 구체화하는 방식입니다.

## 4장. 기아가 원하는 경영지원 인재의 조건

### 4-1. 5대 핵심 가치와 실제 채용에서의 해석

기아는 전통적인 '인재상 키워드' 방식 대신, 5 Core Values & Behaviors 체계로 인재 평가 프레임 전환했습니다. 이 체계는 단순한 슬로건이 아니라 실제 평가·승진·보상의 기준으로 작동합니다.

첫 번째 가치는 Care for People(사람 존중)입니다. 이는 공감과 존중을 바탕으로 동료·고객·지구를 위한 의사결정을 내린다는 의미입니다. 채용 면접에서는 "팀 내 갈등 상황에서 상대방의 입장을 어떻게 이해하고 해결했는가?"라는 질문으로 구현됩니다. 경영지원 직무에서 이 가치는 특히 중요합니다. 경영지원은 전 임직원에게 급여·복지·행정 서비스를 제공하는 '내부 고객 서비스' 부문이므로, 임직원 한 명 한 명의 니즈에 대한 공감 능력이 업무 품질을 좌우합니다.

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

두 번째 가치는 Move Further, Together(함께 더 멀리)입니다. 팀과 지역을 초월한 협업, 다양한 관점의 경청을 강조합니다. 기아는 8개국 이상에 생산거점을 운영하는 글로벌 기업이므로, 경영지원 직무에서도 본사-해외법인 간 협업은 일상적입니다. 월차결산에서 해외법인 재무팀과의 시차를 넘나드는 커뮤니케이션, 글로벌 인사제도 통일화와 현지화의 균형 잡기 등이 이 가치의 실제 발현 장면입니다.

세 번째 가치는 Empower People to Act(구성원에게 힘)입니다. 상호 신뢰를 기반으로 자율과 책임을 부여하고, 투명하게 정보를 공유한다는 원칙입니다. 이 가치는 기아가 2019년 6단계 직급을 4단계로 축소하고 호칭을 매니저/책임매니저로 단순화한 인사 제도 개편과 직결됩니다. 경영지원 부문에서는 경영 정보의 투명한 공유와 현장 자율성 보장이 이 가치의 핵심 실천 영역입니다.

네 번째 가치는 Dare to Push Boundaries(과감히 도전)입니다. 현상에 도전하고 실패를 학습 기회로 삼는 태도를 강조합니다. 경영지원은 보수적이어야 할 것 같지만, 실제로는 디지털 전환(RPA, AI 기반 결산 자동화), 새로운 인사 제도 설계, 원가 혁신 등에서 과감한 변화를 주도해야 하는 직무입니다. 기아가 2019년 직급 체계를 완전히 재설계한 것 자체가 경영지원(인사) 부문의 '도전'이었습니다.

다섯 번째 가치는 Chase Excellence, Every Day(매일 탁월함)입니다. 데이터와 판단의 균형, 빠른 의사결정을 강조합니다. 경영지원에서 '탁월함'이란 결산 보고서의 숫자 하나에 오류가 없는 것, 급여 지급일을 단 하루도 어기지 않는 것, 세무 신고에서 단 한 건의 실수도 없는 것과 같은 '기본의 완벽한 수행'을 의미합니다.

현대차그룹 차원에서는 도전, 창의, 열정, 협력, 글로벌 마인드의 5대 키워드가 여전히 기본 프레임으로 작동합니다. 기아 경영지원 부문은 이를 종합하여 "동료, 고객, 세상을 위해 전략적으로 사고하며, 목표를 세우고 경계를 넘어 협업하는 도전적이고 주도적인 인재"를 공식 인재상으로 제시하고 있습니다.

### 4-2. 조직 문화: 대기업 중 조직문화 1위의 실체

기아는 2019년부터 대대적인 조직 문화 혁신을 추진했습니다. 6단계 직급(사원-대리-과장-차장-부장-임원)을 4단계(G1-G4)로 축소하고, 호칭을 "매니저님/책임매니저님"으로 단순화했습니다. "대리님 대신 매니저님이라고요?"라는 내부 캠페인으로 자연스러운 전환을 유도했으며, 승진 연차제를 폐지하고 역량 중심 발탁 인사를 도입했습니다. 완전 자율 복장제도 시행 중입니다.

CEO스코어의 2025년 12월 조사에서 기아는 1만 명 이상 대기업 중 조직문화 종합 1위(5점 만점에 3.85점), 워크라이프 밸런스 1위, 경영진 리더십 1위를 기록했습니다. 이는 같은 그룹 내 현대자동차보다도 높은 점수이며, 삼성전자·LG·SK 등 주요 대기업을 모두 앞서는 결과입니다.

기아의 조직 문화 혁신을 뒷받침하는 구체적 프로그램들이 있습니다. '리더서포트보드'는 각 사업부에서 3~5명의 다양한 직급 구성원이 조직 이슈를 관찰하고 제안하는 제도로, 현장의 목소리가 경영진에 직접 전달되는 채널입니다. 'Way to Inspiration'은 전 직원 아이디어 플랫폼으로, 업무 개선·신사업 아이디어 등을 자유롭게 제안할 수 있습니다. 정기 조직문화 서베이를 통해 문화 건강도를 측정하고 개선 과제를 도출하는 PDCA 사이클도 운영 중입니다. 또한 '밸류 위크(Value Week)'라는 전사 캠페인을 정기적으로 실시해, 5대 핵심 가치를 일상 업무에 내재화하는 노력을 지속하고 있습니다.

이러한 조직 문화는 경영지원 직무와 특히 밀접합니다. 인사(HR) 직무는 이러한 문화 프로그램의 기획·운영 주체이며, 총무는 물리적 업무 환경의 설계자이고, 재경은 투명한 정보 공유의 핵심 축입니다. 면접에서 "기아의 조직 문화가 경영지원 직무에 어떤 의미가 있는지"를 묻는 질문에 대해, 이러한 구체적 프로그램과 연결하여 답변할 수 있어야 합니다.

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

### 4-3. 경영지원 고성과자의 결정적 역량: H.LAB 실증 연구

H.LAB의 대기업 경영지원 직군 실증 연구는 고성과자와 저성과자를 구분하는 결정적 역량이 무엇인지를 밝혀냈습니다. 연구 결과에 따르면, 경영지원 고성과자는 다른 직군(영업, 마케팅, R&D 등) 대비 책임성(일을 끝까지 해내는 태도)이 결정적으로 높고, 부정성(상황을 비관적으로 해석하는 경향)과 태만성(업무를 회피하거나 미루는 경향)이 낮은 것으로 나타났습니다.

핵심 10대 역량을 구체적으로 살펴보면 다음과 같습니다. 첫째, 관계 대응 역량은 다양한 이해관계자(경영진, 현장 직원, 외부 기관)와 상황에 맞는 적절한 소통 방식을 선택하는 능력입니다. 둘째, 성실성은 자신의 업무 수행을 객관적으로 되돌아보고 개선점을 찾는 능력입니다. 셋째, 성취 추구는 주어진 목표를 넘어 더 높은 기준을 스스로 설정하는 태도입니다. 넷째, 우호성은 갈등 상황에서도 상대방과 건설적 관계를 유지하는 능력입니다. 다섯째, 점검 행동은 업무의 정확성을 보장하기 위해 체계적으로 확인하고 재확인하는 습관입니다. 이는 결산·세무·급여 업무에서 특히 중요합니다. 여섯째, 정직성은 실수나 문제를 숨기지 않고 투명하게 보고하는 태도입니다. 일곱째, 자기조절은 업무 압박이나 마감 스트레스 하에서도 감정적으로 안정된 상태를 유지하는 능력입니다. 여덟째이자 가장 결정적인 역량인 책임성은 맡은 일을 끝까지 해내는 태도, 중간에 포기하지 않는 끈기를 의미합니다. 아홉째, 낮은 충동성은 성급한 판단이나 감정적 반응을 자제하는 능력입니다. 열째, 협력성은 팀의 목표를 개인의 성과보다 우선시하는 태도입니다.

채용 평가 시 활용되는 5대 핵심 질문은 다음과 같습니다. 주어진 것을 끝까지 해내려는 태도를 지녔는가, 협력적이고 안정적인가, 상황에 적절하게 표현하며 좋은 관계를 유지하는가, 자신을 객관적으로 살피며 행동을 조절하는가, 성취를 추구하고 정직한 태도를 지녔는가입니다. BEI(행동사건면접)에서 이 다섯 가지를 STAR 구조(상황-과제-행동-결과)로 증명할 수 있는 경험을 미리 정리해두는 것이 합격률을 높이는 핵심 전략입니다.

### 4-4. 2026년 상반기 채용 정보와 경영지원 세부 포지션

자소설닷컴 채용공고(recruit/103363) 기준, 2026 상반기 기아 신입 채용은 4월 1~13일 접수입니다. 경영지원 관련 직무로는 경영지원(본사), 경영지원(AutoLand화성), 재경, HRD 기획 및 운영, IT 인재 채용 및 운영, 노사 기획 및 커뮤니케이션 등 6개 이상의 세부 포지션이 열려 있습니다.

각 포지션의 성격을 구분해보면, 경영지원(본사)은 본사 차원의 전사 경영관리·예산·기획 업무를 담당하며, 경영지원(AutoLand화성)은 생산현장 밀착형 경영관리(교대근무 관리, 안전관리, 현장 경비처리 등)를 수행합니다. 재경은 회계·세무·자금·IR 등 재무 전문 직무이며, HRD 기획 및 운영은 직원 교육·역량 개발 프로그램 기획을 담당합니다. IT 인재 채용 및 운영은 SDV·소프트웨어 인력 확보를 위한 채용 전략 수립·실행에 특화된 포지션이며, 노사 기획 및 커뮤니케이션은 노동조합과의 교섭·협약·소통 업무를 맡습니다.

자기소개서 문항은 "기아와 지원 직무에 어떻게 기여할 수 있는지, 본인의 경험 및 보유 역량을 중심으로 서술"(700자 이내) 형태입니다. 이 문항은 간결하지만, 그 안에 '기아에 대한 이해(산업·회사·전략)', '직무에 대한 이해(역할·역량·KPI)', '본인의 차별화된 경험과 역량'이라는 세 가지 요소가 모두 포함되어야 합니다. 700자라는 제한 내에서 이 세 요소를 균형 있게 담아내는 것이 핵심입니다.

### 4-5. 면접 활용 포인트

기아의 인재상과 조직 문화를 면접에서 활용할 때, 가장 효과적인 접근은 "5 Core Values 중 하나를 자신의 구체적 경험과 연결하는 것"입니다. 예를 들어, "Chase Excellence, Every Day"를 인용하며 "인턴 시절 월차결산 보고서에서 1원의 차이도 허용하지 않겠다는 원칙으로 야근을 자청한 경험"을 이야기하거나, "Move Further,

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

"Together"를 인용하며 "동아리에서 타 학교 학생들과 공동 프로젝트를 수행하며 서로 다른 관점을 통합한 경험"을 설명하는 방식입니다. 단, 5 Core Values를 단순히 암기·인용하는 것이 아니라, 자신만의 언어로 재해석하여 진정성을 보여주는 것이 중요합니다.

### 5장. 자동차 OEM 경영지원 직무의 고유한 세계

#### 5-1. 일·월·년 단위 업무 리듬

경영지원 직무의 일상은 '정해진 리듬 속의 돌발 대응'이라 요약할 수 있습니다. 일간 업무는 아침 8시 30분경 전일 매출·생산 보고를 확인하는 것으로 시작됩니다. 이어서 결재·요청사항을 처리하고, 경비·자산관리·급여 관련 업무를 수행하며, 오후에는 임원 보고 자료를 준비합니다. 자동차 OEM의 특성상 생산라인의 일일 가동률, 불량률, 안전사고 현황 등이 실시간으로 공유되므로, 경영지원 담당자도 이러한 현장 지표에 대한 기본적 이해가 필요합니다. 숫자의 정확성과 마감 관리가 일상의 핵심 축입니다.

월간 업무의 가장 큰 이벤트는 월차결산 보고입니다. 기아는 본사(별도)와 연결(해외법인 포함) 두 종류의 결산을 매월 수행합니다. 급여·4대보험 정산, 근태 분석, 자금 입출금 실적 관리, 법인별 추정손익 보고가 이 시기에 집중됩니다. 자동차 OEM만의 특수한 월간 업무로는 제조원가 계산이 있습니다. 수만 개의 부품이 투입되는 각 차종별로 직접재료비, 직접노무비, 제조간접비를 산출하고, 표준원가와의 차이를 분석하는 작업은 일반 서비스 기업에는 없는 고유한 영역입니다.

연간 업무의 최대 이벤트는 사업계획 수립과 예산 편성(11~12월)입니다. 다음 해의 판매 목표, 생산 계획, 투자 계획, 인력 수급 계획을 종합하여 전사 사업계획서를 작성하며, 이 과정에서 경영지원의 모든 하위 기능(인사·재무·총무·법무)이 총동원됩니다. 법인세 신고(3월), 인사평가·승진관리(12~1월), 중장기 인력수급 계획 수립, 업적협의회 주관도 연간 핵심 업무입니다. 기아의 경우 해외 8개국 이상 생산거점의 연결 결산까지 포함되므로, 시차와 현지 회계 기준 차이를 관리하는 글로벌 커뮤니케이션 역량이 필수적입니다.

#### 5-2. 이해관계자 맵: 안과 밖을 잇는 전략적 허브

경영지원 직무가 일반적으로 '지원 부서'로 인식되지만, 실제로는 조직 내 가장 많은 이해관계자와 접점을 가진 '허브' 직무입니다. 내부 이해관계자는 크게 다섯 그룹으로 나뉩니다. 경영진 및 사업부장과는 예산 수립, 목표 설정, 경영 보고에서 직접 소통합니다. 전 임직원은 경영지원의 내부 고객으로서 급여·복지·인사행정 서비스를 제공 받습니다. 노동조합과는 단체협약, 고충처리, 임금 교섭에서 긴밀히 상호작용합니다. 생산부문과는 교대근무 관리, 안전관리, 현장 경비 처리에서 밀접하게 협업합니다. R&D 부문과는 전문인력 채용, 연구개발비 관리, 지식재산권 행정에서 협력합니다.

외부 이해관계자도 다양합니다. 세무·회계법인과는 외부감사, 세무조정, 이전가격 보고에서 협업하고, 노무사·법무법인과는 노동분쟁, 소송, 계약 검토에서 자문을 받습니다. 금융기관과는 자금 조달, 외환 헤지, 기업어음 발행에서 거래합니다. 정부기관(고용노동부·국세청·관세청 등)에는 각종 신고와 인허가를 수행합니다. 투자자와 주주에게는 IR(투자자관계) 활동을 통해 경영 성과를 소통합니다. 관세사와는 수출입 통관, 관세 최적화에서 협업하며, 이는 미국 25% 관세 환경에서 그 중요성이 더욱 높아졌습니다. 1·2차 협력사에게는 대금 결제, 품질 관련 비용 정산을 수행하고, 해외법인·딜러십에는 글로벌 경영관리 서비스를 제공합니다.

이 광범위한 이해관계자 맵은 경영지원 직무가 단순한 '사무직'이 아니라 '전략적 커넥터'라는 것을 보여줍니다. 면접에서 "경영지원 직무를 한마디로 정의하면?"이라는 질문에 대해, "조직의 모든 기능과 외부 환경을 연결하는

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

전략적 허브"라고 답변하면서, 구체적인 이해관계자 사례를 들어 설명할 수 있어야 합니다.

### 5-3. 경영지원 하위 직무별 핵심 KPI와 평가 포인트

경영지원의 하위 직무별로 핵심 성과지표(KPI)가 다릅니다. 인사 직무의 경우 채용 리드타임(공고 게시~입사까지 소요 일수), 핵심인력 보유율(A등급 직원 이직 방지), 전사 이직률, 급여처리 오류건수(Zero 목표), 교육훈련 만족도, 내부 조직원 만족도 등이 핵심 KPI입니다. 특히 기아와 같은 자동차 OEM에서는 '핵심인력 보유율'이 특히 중요합니다. EV-SDV 전환기에 소프트웨어·AI·배터리 분야 핵심 인력의 이탈은 곧 사업 전략의 차질을 의미하기 때문입니다. IT 인재 채용 및 운영 포지션이 별도로 개설된 것도 이러한 맥락입니다.

재무 및 회계 직무에서는 월차결산 일정 준수율(마감일 내 100% 완료), 외부감사 지적사항 수(Zero 목표), 판관비 절감율(전년 대비), 수정회계 처리건수(Zero 목표), 세무 신고 적기 완료율, 자금 운용 수익률 등이 핵심 KPI입니다. 자동차 OEM 특화 KPI로는 차종별 제조원가 이력관리 정확도, 표준단가 관리 적시성, 출하가 목표 달성율, 보증충당부채 추정 정확도 등이 있습니다.

총무 직무에서는 복리후생 만족도, 비용 절감률, 안전사고 건수(Zero 목표), 무재해 달성일, 시설 관리 서비스 수준(응답 시간, 해결률), 사무 환경 만족도 등이 평가됩니다. 자동차 OEM에서 총무의 안전관리 KPI는 일반 기업과 차원이 다릅니다. AutoLand의 프레스·도장·조립 공정에서의 산업재해는 인명 피해뿐 아니라 생산라인 중단 → 매출 손실이라는 연쇄 효과를 일으키므로, 재해율·재해강도율·재해도수율이 핵심 관리 지표입니다.

법무 직무에서는 소송 승소율, 계약 문제 발생 건수(Zero 목표), 법적 리스크 사전 식별 건수, 컴플라이언스 위반 건수(Zero 목표) 등이 KPI입니다. 현대기아차는 기존 상대평가 체제에서 절대평가 체제로 전환했으며, 동료 코멘트 제도를 도입해 평가 공정성을 강화했습니다. 이는 경영지원(인사) 부문이 스스로 설계하고 운영하는 제도이므로, 이 변화의 배경과 의미를 이해하는 것이 직무 이해의 깊이를 보여주는 포인트가 됩니다.

### 5-4. 자동차 OEM 경영지원이 일반 기업과 다른 7가지 차원

일반 기업의 경영지원과 비교할 때 자동차 OEM만의 뚜렷한 차이가 있으며, 이 차이를 이해하는 것이 면접에서 직무 이해도를 보여주는 핵심입니다.

첫째, **대규모 생산인력 관리**입니다. 기아 AutoLand(광명·화성·광주)에는 수만 명의 생산직이 교대근무를 하고 있습니다. 3교대 근무 스케줄 관리, 연장·야간 근로수당 정산, 안전보건 교육 관리, 개인보호구 지급·관리까지 경영지원의 업무 범위입니다. 산업안전보건법 준수는 법적 의무이며, 위반 시 사업장 폐쇄까지 이어질 수 있는 중대 리스크입니다. 무재해 목표(재해율·재해강도율·재해도수율)는 일반 서비스 기업에서는 존재하지 않는, 제조업 경영지원만의 고유한 KPI입니다.

둘째, **강성 노조 환경**에서의 노사 관계 관리입니다. 현대기아는 한국에서 가장 전통적인 강성 노조로 알려져 있으며, 단체협약 교섭, 노사협의회 운영, 고충처리, 파업 대응의 업무 비중이 일반 기업 대비 압도적으로 높습니다. 기아 노조는 2024년 84.7% 찬성으로 파업 투표를 가결한 바 있으며(최종 타결), 면접에서도 "노조에 대한 생각"이 실제로 출제됩니다. 이 포지션(노사 기획 및 커뮤니케이션)이 별도 세부 직무로 분리되어 모집되는 것 자체가 그 중요성을 보여줍니다. 노사 관계에 대한 시각을 묻는 질문에 대해서는, 대립이 아닌 '상생적 파트너십'의 관점에서 답변하되, 경영의 효율성과 노동의 권익 보호 사이의 균형을 인식하고 있음을 보여주는 것이 적절합니다.

셋째, **글로벌 운영의 복잡성**입니다. 기아는 한국(광명·화성·광주), 미국(조지아), 멕시코(몬테레이), 중국(엔칭), 인도(아난타푸르), 슬로바키아(질리나) 등 8개국 이상에 생산거점을 운영합니다. 각 국가의 노동법, 세무 제도, 사

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

회보장 시스템이 모두 다르므로, 해외주재원 관리(급여·복지·안전·귀임 관리), 외환 리스크 관리(8개 이상 통화에 대한 헤지 전략), 글로벌 인사제도의 통일화와 현지화 균형이 지속적인 과제입니다. 기아는 2024년 기준 미국 26.7%, 유럽 17.8%, 인도 8.2%, 중국 2.7%의 지역별 매출 분포를 보이며, 각 지역의 경영관리를 본사 경영지원 부문이 총괄합니다.

넷째, **원가관리의 극단적 정밀성**입니다. 자동차 한 대에는 2만~3만 개의 부품이 투입됩니다. 각 부품의 단가, 물류비, 관세, 환율을 고려한 차종별 제조원가를 매일 산출하고, 표준원가와와의 차이를 분석하며, 원가 절감 활동의 효과를 측정하는 것은 자동차 OEM 재경 직무만의 고유한 영역입니다. 특히 EV는 배터리 팩이 전체 원가의 30~40%를 차지하므로, 리튬·니켈·코발트 등 원자재 가격 변동에 대한 실시간 모니터링과 시뮬레이션이 필수적입니다.

다섯째, **대규모 설비투자 관리**입니다. EV 전환에 따른 AutoLand 전기차 전용라인 전환, 조지아 공장 2.17억 달러 확장, 화성 EVO 공장 건설 등 고정자산 관리 규모가 일반 기업 대비 수십 배에 달합니다. 이러한 대규모 CAPEX(자본적 지출)의 투자 타당성 분석(IRR, NPV), 감가상각 계획, 자금 조달 구조 설계가 재경 직무의 핵심 과제입니다.

여섯째, **규제 행정의 복잡성**입니다. 배출가스 규제(EU CO<sub>2</sub> 기준, 미국 EPA/CARB), 연비 규제(CAFE 기준), 안전 규제(NCAP, 리콜 관리), 품질시스템 인증(IATF 16949), 환경인증(ISO 14001), 개인정보보호(커넥티드카 데이터) 등 자동차 OEM이 준수해야 하는 규제의 범위와 깊이는 타 산업 대비 압도적입니다. 경영지원(법무/총무)은 이러한 규제 준수 상태를 모니터링하고, 위반 리스크를 사전에 차단하며, 규제 변화에 따른 재무적 영향을 시뮬레이션하는 역할을 합니다.

일곱째, **EV 전환기 HR 전략의 복잡성**입니다. 내연기관 시대의 핵심 인력(엔진·변속기 전문가)이 EV 시대에는 불필요해지는 반면, 배터리·소프트웨어·AI 인력은 급격히 부족합니다. 이 전환을 관리하는 것은 경영지원(인사) 부문의 가장 도전적인 과제입니다. 기존 인력의 리스킬링(reskilling) 프로그램 설계, 퇴직 패키지 구성, 신규 채용 채널 개척(IT 인재 채용 전담 포지션이 별도 모집되는 이유), 보상 체계 재설계(SW 인력의 시장 보상 수준이 제조업 기준보다 30~50% 높음)가 동시에 추진되어야 합니다.

### 5-5. 대표 업무 시나리오: 경영지원 직무의 가상 워크플로우

구체적인 업무 상황을 시나리오로 구성하면 직무 이해의 깊이를 더할 수 있습니다.

시나리오 1: 미국 관세 인상 대응. 2026년 1월 미국이 한국산 자동차 관세를 15%에서 25%로 재인상한다는 발표가 나온 상황입니다. 재경 담당자는 즉시 차종별·수출량별 관세 추가 부담액을 시뮬레이션합니다. 인사 담당자는 조지아 공장 증원 계획을 재검토합니다. 총무 담당자는 한국 공장에서 미국 공장으로 장비 이전 시의 물류·관세 비용을 산출합니다. 법무 담당자는 한·미 FTA 활용 가능성과 원산지 증명 요건을 검토합니다. 이 모든 분석이 48시간 내에 경영진에게 보고되어야 하며, 경영지원의 각 기능이 유기적으로 협업해야 합니다.

시나리오 2: EV3 양산 준비. 신규 전기차 EV3의 양산이 6개월 앞으로 다가온 상황입니다. 재경은 배터리 원자재 가격 시나리오별 제조원가를 산출하고, 정부 보조금 변동에 따른 소비자 가격 시뮬레이션을 수행합니다. 인사는 EV3 라인 운영에 필요한 인력(기존 인력 전환 + 신규 채용)의 총원 계획을 수립합니다. 총무는 새 라인의 안전관리 체계를 구축하고, 법무는 배터리 보증 조건과 소비자 보호 규정을 검토합니다.

시나리오 3: 임단협(임금 및 단체교섭). 매년 상반기에 시작되는 임단협은 노사 기획 담당자의 최대 과제입니다. 전년 실적, 동종업계 수준, 물가상승률, 생산성 지표를 종합한 교섭 시나리오를 준비하고, 각 시나리오별 재무적

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

영향(인건비 증가→영업이익 감소 추정)을 재경과 협업하여 산출합니다. 교섭 과정에서의 법적 쟁점은 법무와 노무사가 지원하며, 교섭 결렬 시의 파업 대응 시나리오(비상생산 계획, 고객사 통보, 미디어 대응)까지 종합적으로 준비합니다.

### 5-6. 필요 역량의 구조적 분류

경영지원 직무에 필요한 역량은 기술적 역량(Hard Skills), 지식 역량(Knowledge), 소프트스킬(Soft Skills)로 구분됩니다.

기술적 역량으로는 재무제표 분석 및 작성 능력, ERP 시스템(SAP 등) 활용, 엑셀 고급 활용(피벗테이블, VLOOKUP, 매크로), 데이터 분석 기초(Power BI, Python 기초), 법률 리서치 능력(법무), 급여·세무 소프트웨어 운영이 있습니다. 최근에는 RPA(로봇 프로세스 자동화)와 AI 기반 업무 자동화 경험도 점차 중요해지고 있습니다.

지식 역량으로는 한국 및 주요국 회계 기준(K-IFRS, US GAAP), 세법(법인세·부가가치세·관세), 노동관계법(근로기준법·노조법·산안법), 산업안전보건법, 개인정보보호법, 자동차 산업 관련 규제(배출가스·안전), 이전가격(Transfer Pricing) 기초 등이 필요합니다. 영어 실무 능력(해외법인 소통, 영문 계약서 검토, IR 자료 작성)도 필수입니다.

소프트스킬로는 앞서 분석한 H.LAB의 10대 역량(책임성, 점검 행동, 관계 대응, 자기조절 등)이 핵심이며, 여기에 커뮤니케이션(경영진→현장, 본사→해외법인 간 메시지 전달), 갈등 관리(노사 관계, 부서 간 예산 배분 갈등), 멀티태스킹(동시에 여러 업무를 관리하는 능력), 기밀 유지(인사·재무 정보의 보안 관리)가 추가됩니다.

### 5-7. 지원 전략 관점의 최종 인사이드

이 리서치 전체를 관통하는 기아 경영지원 직무 합격의 5대 핵심 코드를 정리합니다.

첫째, **손익 마인드와 서비스 마인드의 균형**입니다. 기아의 11.8% 영업이익률은 경영지원 부문의 비용 최적화 역량이 뒷받침한 결과이며, 동시에 내부 임직원이라는 '고객'의 만족도를 높이는 서비스 정신이 필요합니다. 비용을 줄이되, 서비스 품질은 높이는 '양립 불가능해 보이는 목표의 동시 달성'이 경영지원의 핵심 도전입니다. 면접에서 이 긴장 관계를 이해하고 있음을 보여주는 것이 중요합니다.

둘째, **관세·환율·규제라는 3중 외부 변수의 실시간 이해**입니다. 미국 25% 관세가 연간 3조 원 이상의 영향을 미치는 환경에서, 경영지원은 재무 시뮬레이션, 생산거점 재배치에 따른 인력·비용 계획, 원가 재계산의 최전선에 있습니다. "이 직무가 왜 중요한가?"라는 질문에 대한 가장 강력한 답은, "현재 기아가 직면한 3대 외부 변수(관세·환율·규제)가 모두 경영지원 부문의 업무 영역과 직결되기 때문"이라는 것입니다.

셋째, **EV 전환의 재무적 함의에 대한 구조적 이해**입니다. 42조 원 5개년 투자, 친환경차 비중 56% 목표, PBV 25만 대 양산은 경영지원 전 분야의 업무 패러다임을 바꾸고 있습니다. 제조원가 구조의 변화(배터리 비중 30~40%), 신규 사업(PBV)의 수익 모델 설계, EV 인력 전환에 따른 인사 전략 재설계가 모두 경영지원 부문의 핵심 과제입니다.

넷째, **BEI 면접에서의 "책임성" 증명**입니다. H.LAB 연구가 입증하듯, 경영지원 고성과자의 결정적 차별점은 일을 끝까지 해내는 태도입니다. STAR 구조(상황-과제-행동-결과)로 "어려운 상황에서도 포기하지 않고 끝까지 완수한 경험"을 구체적 숫자와 함께 증명해야 합니다. "결산 마감일을 1일도 어긴 적이 없다", "급여 오류 건수 Zero를 달성했다"와 같은 정량적 결과가 있다면 가장 강력한 증거가 됩니다.

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

---

다섯째, 기아 고유의 브랜드 스토리와 연결입니다. "Movement that inspires", 3년 연속 글로벌 디자인 어워드, PBV 첫 양산, 조직문화 1위 등 기아만의 차별화 서사를 경영지원 직무와 자연스럽게 연결하는 것이, "왜 현대차가 아닌 기아인가?", "왜 다른 대기업이 아닌 기아인가?"에 대한 가장 설득력 있는 답이 됩니다. 예를 들어, "기아가 'Motors'를 떼어내고 모빌리티 기업으로 전환하는 과정에서, 경영지원은 단순 관리자가 아니라 이 변혁의 인프라를 설계하는 역할"이라고 연결할 수 있습니다.

---

### 참고 레퍼런스 (References)

1. **Kroll — Automotive Industry Insights Summer 2025** — <https://www.kroll.com/en/publications/m-and-a/automotive-industry-insights-summer-2025>
2. **EY — The Great Automotive Value Shift** — [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/advanced-manufacturing/reframe-your-strategy-the-great-automotive-value-shift](https://www.ey.com/en_gl/insights/advanced-manufacturing/reframe-your-strategy-the-great-automotive-value-shift)
3. **Global Market Insights — 자동차 시장 규모 및 성장 예측 보고서** — <https://www.gminsights.com/industry-analysis/cars-market>
4. **Just Auto — Global Automotive Market Forecasts for 2025** — <https://www.just-auto.com/features/global-automotive-market-forecasts-for-2025/>
5. **Just Auto — Global EV Sales to Exceed 20 Million (IEA Report)** — <https://www.just-auto.com/news/global-ev-sales-to-exceed-20-million/>
6. **WEF — EVs to Reach 25% of Global Car Sales** — <https://www.weforum.org/stories/2025/05/evs-reach-quarter-global-car-sales-2025-nature-climate-news/>
7. **Benchmark Minerals — Global EV Sales 20.7 Million Units in 2025** — <https://source.benchmarkminerals.com/article/global-ev-sales-reach-20-7-million-units-in-2025-growing-by-20>
8. **Rho Motion — Over 17 Million EVs Sold in 2024** — <https://rhomotion.com/news/over-17-million-evs-sold-in-2024-record-year/>
9. **European Parliament — CO2 Emissions Flexibility for Carmakers** — <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20250502IPR28225/co2-emissions-ep-adopts-flexibility-measures-for-carmakers>
10. **ICCT — European Commission CO2 Standards Proposal** — <https://theicct.org/publication/european-commissions-risks-and-opportunities-of-the-proposed-co2-standards-dec25/>
11. **Digital Dealer — US Tariff Tracker Impact on Automakers** — <https://digitaldealer.com/news/us-tariff-tracker-impact-automaker->

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

---

[response/164521/](#)

12. **CNBC — Trump South Korea Tariff Cuts** — <https://www.cnn.com/2025/12/03/trump-south-korea-tariffs-vehicles-hyundai-gm.html>
13. **한국자동차산업협동조합 — 2025년 자동차산업 상반기 동향 및 하반기 전망** — <https://kaica.or.kr/contribute/1379>
14. **한국경제 — 2025년 자동차산업 전망** — <https://www.hankyung.com/article/202512055510P>
15. **Kia Global Media Center — 2024 Annual Business Results** — <https://www.kianewscenter.com/news/kia-announces-2024-annual-and-fourth-quarter-business-results/s/86216536-bcc4-4436-a0ac-6e03d0e82b63>
16. **Kia Global — Financial Graphs IR** — <https://worldwide.kia.com/int/company/ir/financial/graphs>
17. **Korea Herald — Kia Breaks Record in Sales, Profit in 2024** — <https://www.koreaherald.com/article/10407013>
18. **파이낸셜포스트 — 기아 2024년 영업이익 12.7조 역대 최대 실적** — <https://www.financialpost.co.kr/news/articleView.html?idxno=219615>
19. **이지경제 — 기아 2025년 매출 114조원 기록** — <https://www.ezyeconomy.com/news/articleView.html?idxno=231414>
20. **Econmingle — 기아 2026 EV·PBV·SDV 전략** — <https://econmingle.com/economy/kia-2026-strategy-ev-pbv-sdv-shareholders-meeti/>
21. **시장경제 — 기아 2030년 419만대 판매 목표** — <https://www.meconomynews.com/news/articleView.html?idxno=110977>
22. **Kia America — Movement that inspires 전략** — <https://www.kiamedia.com/us/en/media/pressreleases/16878/movement-that-inspires-kia-presents-its-new-brand-purpose-and-future-strategy>
23. **기아 글로벌 — 조직 문화 및 임직원 가치 향상** — <https://worldwide.kia.com/kr/company/sustainability/employees-support/organization>
24. **자소설닷컴 — 2026 상반기 기아 신입 채용공고** — <https://jasoseol.com/recruit/103363>
25. **자소설닷컴 — 2025년 상반기 기아 신입 채용 총정리** — <https://jasoseol.com/blog/post/2025%EB%85%84-%EC%83%81%EB%B0%98%EA%B8%B0-%EA%B8%B0%EC%95%84-%EC%8B%A0%EC%9E%85-%EC%B1%84%EC%9A%A9-%EC%B4%9D%EC%A0%95%EB%A6%AC-%EC%9D%BC%EC%A0%95-%EC%A7%81%EB%AC%B4%EA%B8%B0%EC%88%A0%EC%84%9C/>
26. **H.LAB — 경영지원 직무 채용법 실증 연**

## 심층 분석 보고서: 기아-경영지원

---

- 구 — <https://contents.h.place/acca/hrtopic/18/management-support>
27. 현대자동차그룹 — 핵심 가치 및 인재상 — <https://www.hyundai.co.kr/about-us/CONT00000000000000645>
28. 주주경제신문 — 조직문화 블라인드 평가 기아 1위 — <https://www.s-econ.kr/news/articleView.html?idxno=4001552>
29. Kia Talent Lounge — 채용 프로세스 — <https://career.kia.com/job/process.kc>
30. HR사이드팀 — 경영지원 직군 KPI Pool — <https://www.hrsideteam.com/456ae8d0-7ef5-426d-921e-be634d563c8b>