

# 심층분석보고서

현대자동차-상품기획운영

2026.03.31

# 1 장. 자동차 산업 분석

## 1.1 산업 개요와 시장 규모

자동차 산업은 **완성차 제조**를 중심으로 부품 공급부터 판매·서비스까지 폭넓은 밸류체인으로 이루어진 거대 산업입니다. 글로벌 시장 규모는 연간 약 9,000 만 대 수준의 승용차·경상용차가 판매되는 규모로, **세계 주요 완성차 업체들이 유럽, 미국, 일본, 한국, 최근에는 중국을 거점으로 경쟁하고 있습니다**[1][2]. 코로나 19 및 반도체 공급난 등으로 2020~2022 년 일시적인 침체를 겪었으나, **2025년에는 세계 자동차 판매량이 약 9,170 만 대** 수준까지 회복될 것이라는 전망이 나오며[3], 특히 전기차를 중심으로 성장 동력이 전환되고 있습니다. **우리나라의 경우 2025 년 내수 판매 167.7 만 대로 전년 대비 2.5% 성장하는 등 회복세를 보이고 있습니다**[4].

한편, **자동차 판매의 지역별 비중에도 변화가 나타나고 있습니다. 신흥시장의 부상으로 중국 등 아시아 신흥국이 전세계 판매량의 절반을 차지할 만큼 성장했으며**[5], 생산 측면에서도 **중국이 2024 년 자동차 생산 2,700 만 대로 세계 1 위이자 최대 수출국으로 부상했습니다**[6]. 한국 자동차 산업 역시 수출 중심으로 성장해왔는데, **2025 년 우리나라 자동차 수출은 272 만 대 수준으로 다소 주춤했으나, 신흥시장 수요와 친환경차 수출 증가로 수출액은 사상 최대(718 억 달러)를 기록할 전망입니다**[7].

## 1.2 최근 3~5 년 주요 트렌드

최근 자동차 산업은 **100 년만의 대변혁기**로 불릴 정도로 빠른 기술·환경 변화에 직면했습니다. 핵심 키워드는 **"CASE"**, 즉 **Connected(커넥티드카), Autonomous(자율주행), Shared & Services(모빌리티 서비스), Electric(전동화)**로 요약됩니다. 특히 **전기차(EV)로의 전환이 가속화되어, 2024 년 기준 글로벌 신차의 20% 이상이 배터리 전기차일 정도로 빠르게 보급되었고**[1], 하이브리드차 등 친환경차로의 이동은 **기존 내연기관 중심의 비즈니스 모델을 근본부터 흔드는 추세**입니다. **자율주행 기술도 레벨 3 일부 상용화와 함께 완전 자율주행을 위한 소프트웨어 경쟁이 심화되고 있으며, 차량과 ICT의 결합으로 소프트웨어 정의 차량(SDV) 개념이 부상해 차량 업데이트, 커넥티드 서비스 등이 새로운 부가가치를 창출하고 있습니다.**

**환경 규제와 정책 변화도 큰 트렌드**입니다. 유럽연합은 2035 년부터 내연기관 신차 판매를 금지하는 방향으로 정책을 추진하고 있으며, 미국도 연비 및 배출 규제를 강화하는 동시에 **인플레이션감축법(IRA)** 등을 통해 자국 내 전기차 생산을 유도하고 있습니다. 이로 인해 **글로벌 완성차 업체들은 대규모 전동화 투자를 단행하고 있으며, 생산 거점을 재편하고 있습니다**[8][9]. 예를 들어 현대자동차도 미국에 전기차 공장을 건설하고 배터리 합작법인을 설립하는 등 적극 대응 중입니다. **기술 혁신 측면에서는 배터리 에너지밀도 향상, 전기차**

플랫폼 개발, 자율주행 AI 알고리즘, 차량용 반도체 발전 등이 산업 경쟁력을 좌우하는 요소로 떠올랐습니다.

### 1.3 시장 구조와 밸류체인

자동차 산업의 가치사슬(Value Chain)은 상류에서 원재료·부품 조달 → 완성차 제조(OEM) → 유통·판매(딜러망) → 애프터서비스 및 모빌리티 서비스로 이어집니다. 과거에는 완성차 제조사가 내연기관 기술력과 대량생산능력으로 부가가치의 중심에 있었지만, 전동화·ICT화로 배터리, 전장부품, 소프트웨어 등 새로운 밸류체인 핵심이 등장했습니다. 예를 들어 배터리셀 제조사는 전기차 원가의 30~40%를 차지하는 배터리를 공급하며 중요한 수익원을 확보하고 있고, 자율주행 소프트웨어 기업이나 차량용 반도체 기업 등 신흥 플레이어들도 부상하고 있습니다[10]. 한편 완성차 업체들은 여전히 브랜드 파워, 디자인·엔지니어링 통합 역량, 글로벌 생산·유통망을 통해 최종 소비자 가치를 제공하며 가치사슬 전반을 조율하지만, 미래 모빌리티 생태계에서는 ICT 플랫폼 기업과의 협업도 중요해지고 있습니다.

시장 구조는 지역별로 차이가 있지만, 글로벌 시장은 상위 소수 기업이 과점한 형태입니다. 도요타, 폭스바겐, 현대차그룹, 제너럴모터스(GM), 스텔란티스 등이 전세계 판매 상위권을 차지하며, 상위 5개 그룹이 세계 판매의 절반 이상을 차지합니다. 예를 들어 2024년 도요타 그룹이 1,080 만 대로 세계 1 위(점유율 약 10.6%), 폭스바겐 그룹이 900 만 대 안팎으로 2 위였고, 현대차그룹(현대차+기아)은 약 700 만 대 수준으로 글로벌 3 위권을 유지했습니다[11][12]. 국내 시장은 현대자동차와 기아가 합계 80% 이상 점유하는 압도적 구조이며, 르노코리아, 한국 GM, 쌍용자동차(현재 KG 모빌리티) 등 기타 완성차와 수입차 브랜드들이 나머지를 차지합니다. 이러한 구조 속에서 업체들은 가격대와 세그먼트별로 세분화된 경쟁을 펼치고 있으며, 최근에는 전기차, SUV, 프리미엄 브랜드 등 성장 영역을 놓고 각축전을 벌이는 양상입니다.

## 2 장. 주요 기업 비교 및 현대자동차 포지셔닝

### 2.1 동종 업계 주요 플레이어 선정

현대자동차와 경쟁하거나 벤치마크할 만한 국내외 주요 자동차 기업으로 도요타(Toyota), 폭스바겐(Volkswagen), 테슬라(Tesla), 기아(Kia) 등을 꼽을 수 있습니다. 도요타와 폭스바겐은 전통적인 완성차 강자로 글로벌 판매 1, 2 위를 다투고 있으며, 테슬라는 전기차 시대의 게임체인저로 부상한 신규 강자입니다. 기아는 현대차와 동일한 그룹에 속하지만 독자 브랜드로 글로벌 시장에서 경쟁하고 있어 비교 대상으로 의미가 있습니다. 이들 기업은 각기 제품 포트폴리오와 지역 전략, 기술 분야 강점에서 차이를 보이며, 현대자동차는 이 사이에서 글로벌 톱티어 완성차로서 자체적인 포지셔닝을 구축하고 있습니다.

### 2.2 제품 포트폴리오 및 비즈니스 모델 비교

- **도요타:** 세계 최대 자동차 제조사로 **세단부터 픽업트럭, 고급브랜드(렉서스)까지 풀라인업**을 보유하고 있습니다. **하이브리드 기술**에 특히 강점이 있으며, 하이럭서(하이브리드 SUV) 등 내연기관과 전동화를 접목한 모델을 주력으로 삼아왔습니다. 다만 순수 전기차 라인업은 **2020년대 중반까지 부진**하여, 2024년 도요타 브랜드 판매 중 BEV 비중이 불과 **1.4%**에 그칠 정도로 전기차 전환이 늦었습니다[13]. 도요타의 비즈니스 모델은 **TPS(도요타 생산방식)**로 대변되는 **고효율 생산과 품질 경영**이며, 방대한 글로벌 생산네트워크와 현지화 전략을 통해 안정된 수익성을 유지해왔습니다. 강점은 **높은 품질·신뢰성, 탄탄한 재무구조와 브랜드 파워**이며, 약점은 **BEV 등 차세대 기술 대응이 상대적으로 더딘 점**입니다[14][15].
- **폭스바겐 그룹:** 독일에 본사를 둔 글로벌 2위 완성차 그룹으로, 폭스바겐 브랜드 외에 **아우디, 포르쉐, 벤틀리, 람보르기니** 등 여러 브랜드를 거느린 **멀티브랜드 포트폴리오**를 갖추고 있습니다. **유럽 시장 강자**이며 동시에 중국에서도 오랫동안 1위를 차지했으나, 최근 **중국 전기차 업체들의 급성장과 가격 경쟁**으로 점유율이 하락하고 있습니다[16]. 폭스바겐은 **MEB 전기차 전용 플랫폼**을 도입해 ID. 시리즈 등의 전기를 출시하며 전동화에 박차를 가하고 있으나, 자체 소프트웨어 개발 지연 등으로 어려움을 겪기도 했습니다. 비즈니스 모델 측면에서 폭스바겐은 **규모의 경제와 브랜드 다각화**를 통한 시장 세분 공략이 특징이며, 강점은 **광범위한 제품 라인**과 **강력한 R&D 역량**입니다. 약점으로는 2015년 디젤게이트에서 드러났듯 **규제 대응 실패 시 평판 리스크**가 크고, **전통 제조업 문화로 인한 의사결정 경직성** 등이 지적됩니다.
- **테슬라:** 미국의 전기차 전문기업으로 **업계 판도를 바꾼 혁신 기업**입니다. 포트폴리오는 현재 **4개 차종 (세단 모델 S/3, SUV 모델 X/Y)** 중심으로 비교적 단순하지만, **배터리 전기차(BEV)에만 집중**하여 각 차급에서 높은 성능과 소프트웨어 경험을 제공합니다. 완성차 업계에서는 이례적으로 **직접 판매(온라인 중심)** 모델을 채택해 딜러망 없이 소비자에게 차량을 공급하고 있으며, 차량을 **OTA(Over-the-Air)**로 지속 개선하는 **소프트웨어 비즈니스 모델**을 구축했습니다. 2023년에는 약 **130만 대 이상의 BEV 판매**로 세계 전기차 판매 2위를 기록했고 (1위는 중국 BYD)[10], 글로벌 EV 시장에서 **브랜드 파워와 기술 리더십**을 확보하고 있습니다. 테슬라의 강점은 **배터리·모터 등 전기구동 기술 우위, 자율주행 소프트웨어 및 차량용 OS 역량, 강한 소비자 팬덤**이며, 약점은 **제품 라인업이 제한적**이고, **경쟁사 대비 생산 경험이 일천하여 품질 이슈**가 종종 발생하는 점입니다. 또한 최근 **가격 인하 경쟁**을 주도하며 수익성 압박을 자초하기도 했습니다.

- **기아:** 현대자동차그룹 산하의 완성차 메이커로 **현대차와 플랫폼 공유** 등 시너지를 내면서도 **독자적 브랜드 이미지**를 구축해 글로벌 시장을 공략하고 있습니다. 제품 포트폴리오는 현대차와 유사하게 소형차부터 SUV, MPV, 전기차(EV6, EV9 등)까지 보유하고, 최근 디자인 혁신과 스포티한 브랜드 정체성으로 **젊은 층과 해외 시장에서 호평**받고 있습니다. 기아는 **전기차 EV6 로 2022 년 유럽 올해의 차를 수상**하는 등 전동화에서도 두각을 나타내고 있으며, PBV(목적기반 모빌리티) 등 신사업에도 그룹 내 선봉장 역할을 맡고 있습니다. 강점은 **현대차와의 공용화로 비용 효율을 높이면서도 차별화된 디자인·마케팅 전략**을 펼치는 점이며, 약점은 현대차와 **내부 경쟁 혹은 브랜드 포지셔닝 중복** 이슈가 있다는 것입니다. 비즈니스 모델 측면에서는 현대차와 유사하게 글로벌 생산거점을 통해 **현지화 모델**을 내놓고 딜러망을 운영하며 B2C 판매 위주로 수익을 창출합니다.

### 2.3 현대자동차의 시장 포지셔닝

현대자동차는 위의 주요 경쟁사들 사이에서 **“글로벌 톱 5 완성차 메이커”**로 자리매김하고 있으며, **상품 포트폴리오와 가격대 측면에서 볼륨대중차와 프리미엄을 넘나드는 독특한 포지셔닝**을 갖습니다. 현대차 본 브랜드는 **대중시장(mass market)**을 겨냥한 승용차, SUV, 친환경차를 폭넓게 보유하면서 **합리적 가격 대비 품질**을 추구해왔습니다. 동시에 **럭셔리 서브브랜드 제네시스(Genesis)**를 통해 고급차 시장에도 진출하여 **프리미엄 수요까지 포획**하고 있습니다. 이는 도요타의 렉서스 운영과 유사하지만, 현대자동차 자체 브랜드로도 **상대적으로 준고급 이미지**를 구축해 나간 점이 특징입니다. 예컨대 그랜저, 팰리세이드 등의 성공으로 현대차는 국내외에서 **가성비 높은 준럭셔리 차량 제조사**로 인식 개선을 이뤘습니다.

**B2C 중심의 사업모델**도 현대차의 특징입니다. 최종 소비자에게 차량을 판매하여 수익을 내는 전통적 완성차 방식으로, 전세계에 촘촘한 **딜러 네트워크**와 **판매 법인**을 운영합니다. 다만 최근에는 차량 판매 후 **모빌리티 서비스, 커넥티드 서비스**로 추가 매출을 내는 구독형 비즈니스로도 확장 중입니다. **B2B 영역**에서는 택시, 렌터카, 기업 fleet 판매 등이 일부 있지만, 전체 매출 중 비중은 크지 않은 것으로 추정됩니다. 또한 현대차는 **상용차(트럭·버스)** 부문도 영위하여 B2G(정부 조달)나 물류 기업 등과 거래하는 등 **사업 포트폴리오 다각화**를 이루고 있습니다.

### 2.4 최근 3~6 개월 이슈 비교 (신사업·M&A·규제 등)

- **현대자동차:** 최근 **전기차와 소프트웨어 중심으로 전략 방향**을 가속화하며, 2025 년 말~2026 년 초에 걸쳐 **울산 전기차 전용 공장 가동**을 준비 중입니다[17]. 또한 미국 조지아주의 전기차 공장(HMG 메타플랜트)을 건설하고 배터리 합작사를 설립하여 IRA 대응에 나섰습니다. **로보틱스 분야**에서는 2021 년 인수한 **보스턴다이나믹스**의 기술을 물류로봇 등에 적용하고 있고, **도심항공모빌리티(UAM)** 부문에서도 개발

조직을 운영 중입니다. 한편 **연구개발 조직 개편**을 통해 SDV(소프트웨어 중심 차량) 개발 역량 강화를 추진하고, 사내 직급체계 개편 등 **조직 문화 혁신** 뉴스를 지속 발행하고 있습니다. 최근 실적으로는 **2023 년 매출 175 조 원, 영업이익 14.2 조 원으로 사상 최대**를 기록하며[18][19], 고환율 및 SUV/제네시스 판매 호조로 수익성이 대폭 개선되었습니다. 다만 **전기차 분야에서의 테슬라·중국업체와의 경쟁, 반도체 등 공급망 불확실성, 노조와의 임금협상 이슈** 등이 잠재 리스크로 언급됩니다.

- **도요타**: 2023 년 초 새로운 CEO(코지 사토) 취임 후 **본격적인 전기차 전략 전환**을 선언했습니다. **2026 년까지 차세대 EV 플랫폼 개발과 함께 10 종 이상의 EV 출시, 2030 년 350 만 대 전기차 판매**를 목표로 내걸었으며, 이를 위해 **전고체배터리 개발** 등 기술 투자에 집중하고 있습니다. 또한 **미국 켄터키 공장에 하이랜더 EV 생산 계획**을 발표하며, IRA 대응 및 북미 전기차 생산에 첫 발을 내딛었습니다[14]. 그러나 아직까지 도요타의 주력은 하이브리드로, 북미시장 등에서 **하이브리드 SUV 의 높은 수요**에 힘입어 매출을 유지하고 있습니다. 최근 이슈로는 일본 내 부진 - **2024 년 일본 판매 급감 및 다이하쓰 인증비리 여파** - 로 2024 년 글로벌 판매가 약간 감소하는 등[20] 내수 시장 어려움이 있었으나, 여전히 **2024 년 1,080 만 대 판매로 세계 1 위**를 지켰습니다[2].
- **폭스바겐**: **중국 시장에서의 고전**이 두드러진 이슈입니다. 전통적으로 최대 시장이던 중국에서 2023~2024 년 **현지 전기차 업체들과 테슬라의 가격공세로 판매가 급감(-6.9%)**하며 어려움을 겪고 있습니다[15]. 이에 대응해 폭스바겐은 **중국 EV 스타트업(젝커 등)과 제휴**하거나 소프트웨어 합작을 모색하고 있습니다. 유럽 본토에서는 **2035 년 내연기관 퇴출** 정책에 대비해 ID. 시리즈 전기를 확대하고, **원가 절감 프로그램**을 통해 전동화 전환 비용을 감축하려는 움직임입니다. 또한 2023 년에 CEO 가 교체(헤르베르트 디스 → 올리버 블루메)되며 **사업 구조 효율화와 Cariad 소프트웨어 조직의 재정비** 등이 이슈로 떠올랐습니다. 최근 전기차 배터리 관련 자체 셀 공장 투자나 **미국 전기 픽업트럭 시장 재진출(스카우트 브랜드 부활)** 등의 신사업 소식도 전해지고 있습니다.
- **테슬라**: 2023 년부터 공격적인 **전기차 가격 인하** 정책을 펼쳐 시장점유율을 확대하는 한편, **수익성 하락**을 감내하고 있습니다. 이에 따라 경쟁사들도 가격 대응을 하면서 **글로벌 전기차 가격경쟁 심화**가 이슈가 되었습니다. 테슬라는 2023 년 말 픽업트럭 **사이버트럭**을 처음 인도하며 제품 포트폴리오를 확장했고, 2024 년에는 **차세대 저가형 플랫폼(가칭 모델 2)** 개발 로드맵에 관심이 집중되고 있습니다. 또 하나의 이슈는 **풀 셀프 드라이빙(FSD) 소프트웨어** 등 자율주행 기능 향상으로, 규제당국의 심사와 소비자 안전 우려 속에서도 소프트웨어 업데이트를 지속하고 있습니다. 테슬라 주가는 이러한 행보에 변동성이 있지만 시가총액 기준 여전히 업계 최고 수준이며, **일론 머스크 CEO 의 행보** (트위터 인수 등)도 기업 이미지에 영향을 주는 변수입니다.

- **기아:** 현대차그룹 내에서 **전기차 전환과 목적 기반 모빌리티(PBV) 사업을 선도**하고 있습니다. 2023년 하반기 대형 전기 SUV EV9을 출시하여 북미·유럽 고급 전기차 시장에 도전장을 냈고, **2025년에는 중형 SUV EV5** 등을 예고하며 전기차 풀라인업을 예정하고 있습니다. 또한 경기도 화성에 **PBV 전용 공장(EV 파크)**을 착공하여 향후 자율주행 셔틀, 배달밴 등 **B2B 특수목적 차량 시장**을 개척하려는 전략입니다[17]. 최근 기아의 판매는 SUV 중심으로 호조를 보이며, **2023년 영업이익률이 현대차보다 높게 나올 정도로 수익성 개선**을 이루었습니다. 다만 기아차도 현대차와 마찬가지로 미국 IRA에 따른 전기차 보조금 불이익을 받아 **2023년 한때 미국 전기차 판매 감소**를 겪었고, 이를 타개하기 위해 현지 생산 및 배터리 협력을 추진하고 있습니다. 한편 **사명 변경(기아자동차 → 기아)** 및 새로운 CI 도입 이후 브랜드 이미지가 혁신적으로 개선되었다는 평가를 받고 있습니다.

## 3 장. 현대자동차 심층 분석

### 3.1 사업 구조와 매출 현황

현대자동차는 **완성차 제조 및 판매**를 주력으로 하면서, **금융 및 기타 부문**을 포함한 복합 사업 구조를 갖고 있습니다. 연결 재무제표 기준으로 매출의 대부분이 자동차 판매에서 발생하지만, **현대모비스 등 부품계열사 지분법 이익**, **현대캐피탈 등 금융자회사 수익**도 일부 기여합니다. 부문별로 보면 **승용차/RV 부문 매출 비중이 높고**, **상용차와 기타(제네시스 등 고급차) 부문이 그 뒤를 따르는 구조**입니다. 지역별로는 **북미와 국내 시장이 각각 20~25% 내외로 중요한 비중**을 차지하며, **유럽, 중국, 인도, 기타 신흥시장**이 나머지를 구성합니다. 2023년 실적을 살펴보면, **세계 판매 414만 대 수준에 매출 약 175조 원, 영업이익 14조 2천억 원**을 달성하여 전년 대비 매출 23% 증가, 이익 45% 증가의 큰 성장세를 보였습니다[18][19]. 이는 **환율 효과와 SUV·제네시스 등 고부가 제품 판매 확대** 덕분으로, 2024년에도 이 흐름을 이어가 **사상 최대 실적 경신**을 전망하고 있습니다.

현대차의 **제품 믹스**를 보면, **SUV와 제네시스 등 고부가가치 차종이 2024년 판매의 약 68.3%**를 차지하여 2년 전에 비해 6.1%p 상승했습니다[21]. 또한 **친환경차(전기차·하이브리드·수소차) 판매도 급증**하여 2024년에는 내수 기준 **전체 판매의 약 1/4**이 친환경차로 채워졌습니다[22]. 이는 2020년대 초반 5대 중 1대 수준에서 크게 늘어난 것이며, **2025년 59%, 2030년 60%까지 친환경차 비중을 높이는 것**이 현대차의 목표입니다[23][24]. 이처럼 **내연기관 중심에서 전동화 제품 포트폴리오로 전환**이 가속되고 있으며, **세단 판매 비중 감소, SUV와 럭셔리 및 전기차 비중 증가**가 현대차 사업 구조의 특징적인 변화입니다.

## 3.2 중장기 전략 방향 (IR·CEO 메시지 기반)

현대자동차의 중장기 전략은 “스마트 모빌리티 솔루션 기업”으로의 전환을 기치로 합니다. 구체적으로 2030년까지 **글로벌 연간 555만 대 판매**를 목표로 그 중 **330만 대(60%)를 전기차·하이브리드 등 친환경차로 채우겠다**는 계획을 발표했습니다[24][25]. 이를 위해 **2026~2030년 5년간 77조 3천억 원 투자**를 선언했으며, 연구개발(R&D) 30조 9천억, 생산능력 확충 38조 3천억, 신규전략 8조 1천억 원 등으로 투자할 방침입니다[26][27]. 전략 핵심은 **전동화, 소프트웨어, 신사업** 세 가지로 요약됩니다.

- **전동화 전략:** 현대차는 **EV**와 **수소연료전지차(FCEV)**, **하이브리드(HEV)**를 모두 개발하는 **멀티 파워트레인 전략**을 유지합니다. 특히 **전기차 캐즘(수요 둔화)** 국면을 돌파하기 위해 **하이브리드 라인업을 2030년까지 2배 이상(18종 이상) 확대**하고, 주요 차종에 하이브리드 트림을 도입할 계획입니다[28][29]. 동시에 전기차 전용 플랫폼 차세대 버전 개발, **울산 EV 공장 신설**, 미국 등 해외 EV 공장 건설로 **2030년까지 추가 생산능력 120만 대 확보**를 추진 중입니다[25][30]. 2030년 친환경차 330만 대 판매 목표를 위해 북미 등 **핵심 시장에서 친환경차 판매비중을 현재 30%→77%까지 올릴** 예정입니다[31][32].
- **소프트웨어 및 기술:** “소프트웨어 중심 자동차(SDV)” 전환을 선언하고, 차량 내 모든 기능을 소프트웨어 업데이트로 개선할 수 있는 **통합 제어 플랫폼**을 개발 중입니다. 이를 위해 2022년 말 그룹 차원의 **소프트웨어 개발 비전 발표**를 통해 **2025년까지 모든 차종에 OTA 적용, 자율주행 레벨 3 이상 기술 적용** 등을 약속했습니다. 또한 **커넥티드카 서비스 활성화**를 통해 차량 판매 이후 **구독형 소프트웨어 매출**을 창출하는 것을 목표로 합니다. 현대차는 **모빌리티 플랫폼** (예: 아이오닉 5 기반 로보택시 개발, 모셔널 합작 등)에도 투자하고 있으며, **AI 기술** 역시 차량용 음성인식, 생산현장 스마트팩토리 등에 적극 도입하고 있습니다. R&D 철학은 “**기술 선도 업체와의 협업**”으로, 엔비디아와 차량용 AI, 애플카플레이 등 빅테크와 협력하는 한편 필요한 기술은 **과감한 M&A**로 확보(보스턴다이내믹스 인수 등)하는 전략을 취합니다.
- **신사업과 비전:** 정의선 회장이 제시한 미래 비전은 “**인류를 위한 진보(Progress for Humanity)**”로, 단순 자동차 제조를 넘어 **모빌리티 서비스 프로바이더**로 변모하겠다는 것입니다. 구체적 신사업으로 **로보틱스**(공장로봇, 웨어러블 로봇), **UAM**(도심항공모빌리티, 2028년 상용화 목표), **수소 에너지**(연료전지 시스템 수출 및 수소트럭 양산) 등이 있습니다. 특히 수소사업의 경우 정부 정책에 발맞춰 **수소생태계 리더**가 되는 것을 표방하며, 2030년 수소연료전지차 11만 대 판매 목표를 세운 바 있습니다. **모빌리티 서비스** 측면에서는 **카헤일링(현대차에서 택시 플랫폼 ‘아이오닉 모빌리티’ 운영 시범)**, **구독형 차량 이용(현대 Subscribe)** 등 새로운 비즈니스 모델도 시험하고 있습니다. 이러한 중장기 전략을 통해 현대자동차는 **자동차 제조 +**

**α(알파)**의 기업으로 진화하여 **기존 제조업 한계를 넘어 안정적 성장**을 이어가려 하고 있습니다.

### 3.3 차별화 포인트 (기술·브랜드·채널 등)

현대자동차가 글로벌 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해 내세우는 **차별화 요소**는 다음과 같습니다:

- **기술력:** 현대차는 **다중 파워트레인 기술**을 폭넓게 보유한 몇 안 되는 기업입니다. 순수전기차(E-GMP 플랫폼 기반 800V 초고속충전 기술), 수소연료전지 (세계 최초 수소차 양산투입), 고효율 하이브리드(자체 개발 6 단 TMED 시스템) 등 **전동화 기술 포트폴리오**가 강점입니다. 또한 **제네시스 브랜드를 통해 Level 3 자율주행(HDP) 상용화, 커넥티드카 누적 가입자 400 만 명 돌파** 등 미래차 기술에서도 앞선 행보를 보이고 있습니다. 특히 2022~2023 년 **전기차 모델 아이오닉 5 와 6 로 세계적 디자인·기술 상**을 다수 수상하며 현대차의 EV 경쟁력이 입증되었습니다. **배터리 공급망** 측면에서도 SK 온, LG 에너지솔루션 등과 협력 또는 합작법인을 추진해 안정적 조달과 기술 내재화를 도모하고 있습니다.
- **브랜드:** 한때 “가성비 자동차” 이미지가 강했던 현대차는 최근 **브랜드 업마켓 전략**에 성공하여 **글로벌 브랜드 가치 246 억 달러, 세계 30 위권**에 진입했습니다[33]. 디자인 혁신과 품질 향상, 모터스포츠 활동 등을 통해 브랜드 이미지를 제고했고, 고급 브랜드 제네시스를 런칭(2015 년)하여 **럭셔리 세그먼트에서 벤츠·BMW 등에 도전**하고 있습니다. 현대차 고유의 브랜드 아이덴티티는 ‘**모던 프리미엄**’으로 불리며, 가격 대비 한 단계 높은 상품성과 첨단기능을 제공하는 전략입니다. 이 결과 **미국 JD 파워 초기품질조사(IQS)에서 현대차그룹이 지속 1 위**를 하는 등 품질 면에서도 인정을 받고 있습니다. **디자인 차별화**도 강점인데, 현대차 디자인센터는 공격적인 콘셉트와 감성 디자인으로 유명해져 **자동차 팬덤층을 확대**했습니다 (예: 그랜저 신모델, 각진 스타리아 등 독창적 디자인 흥행).
- **생산 및 원가 경쟁력:** 현대자동차는 **수직계열화**된 그룹 구조를 활용하여 원가경쟁력을 확보해왔습니다. 모회사인 현대차를 중심으로 **철강(현대제철), 부품(현대모비스 등), 물류(현대글로벌비스)**가 연계되어 **원자재-부품-완성차-물류의 통합 운영**이 가능합니다. 이를 통해 안정적인 공급망과 규모의 경제 효과를 누리고 있으며, 동일 차대 플랫폼을 다양한 차종에 활용하는 **모듈화 전략**으로 생산효율을 극대화했습니다. 국내 울산공장은 단일 공장 기준 세계 최대 규모(연 150 만대 이상 생산능력)로 **생산집약 및 학습효과**를 얻고 있고, 체코·인도·미국 등 해외 거점에서도 **린 생산방식과 자동화**를 도입해 제조 경쟁력을 높였습니다. 이와 함께 적극적인 원가절감 노력을 통해

영업이익률이 2023 년 8% 수준까지 상승하였고, 2030 년까지 8~9% 유지를 목표로 하고 있습니다[26][34].

- **글로벌 채널과 서비스:** 현대차는 전세계 200 여 개국에서 판매되고 있으며, 현지 딜러망을 통해 **고객 접점 서비스를 강화**해왔습니다. **현지화 모델 출시**(예: 인도 전용 소형차, 중국 전용 롱휠베이스 모델 등)와 **현지 마케팅**을 적극 전개하여 신시장 개척에도 성공적인 편입니다. 애프터서비스 측면에서는 **대대적인 품질보증 정책**(일부 시장 10 년/10 만 마일 보증)으로 고객 신뢰를 쌓았고, **커넥티드 서비스**로 차량 관리 편의성을 제공하고 있습니다. 또한 **디지털 판매 채널**도 도입하여, 한국에서는 **클릭투바이어(Click to Buy)** 플랫폼으로 온라인 차량 구매를 지원하고, 미국 등에서도 부분적으로 온라인 주문을 허용했습니다. 향후 모빌리티 서비스와 연계하여 **고객 경험 중심의 채널 혁신**이 예상되는데, 현대차는 **글로벌 5 대 메이커 중 유연하고 빠른 실행력**으로 이러한 변화를 선도하려 합니다[35][36].

### 3.4 리스크 요인 (규제·경쟁·기술·재무 등)

완성차 업계 전반의 리스크와 현대자동차 특유의 리스크를 종합하면 다음과 같습니다:

- **전동화 전환 리스크:** 전기차로의 급격한 전환은 현대차에 **양날의 검**입니다. 기회인 동시에 내연기관 주력 상품의 시장 축소로 **기존 공장 설비와 인력 구조조정** 이슈를 초래합니다. 또한 전기차 시장에서는 테슬라, BYD 등 **새로운 경쟁자들과 배터리 공급망** 경쟁을 해야 합니다. 현대차는 전동화 전환 속도를 자체적으로 조절하면서 하이브리드, 수소차 등 **플랜 B** 를 준비하지만, 각국 규제 스케줄이 빨라질 경우 계획 대비 더 빠른 전환이 요구되어 **대규모 투자 부담**이 발생할 수 있습니다.
- **기술 경쟁 및 인재 확보:** 미래차는 **기술집약적 산업**으로 변모하여, 소프트웨어·AI·배터리 등의 핵심 인재 확보가 승패를 가릅니다. 실리콘밸리 기업들과의 **인재 쟁탈전**에서 현대차는 전통 제조업 이미지로 불리할 수 있고, 내부적으로도 **기존 기계공학 인력의 재교육**이 필요합니다. 자율주행 기술에서도 구글 웨이모, 테슬라 등이 앞서 있는데, 현대차는 **합작사 모셔널에 의존**하는 전략이라 자체 역량 축적이 상대적으로 더딜 수 있습니다. **커넥티드카 데이터 보안** 등 새로운 기술 리스크도 관리해야 합니다. 이처럼 기술격차가 벌어지면 **제품 경쟁력 약화**로 이어질 수 있어 지속적인 R&D 투자가 필수입니다.
- **시장 경쟁과 과잉설비:** 글로벌 시장에서 전통 강호 외에도 중국업체, 전기차 스타트업들이 대거 등장하여 **공급 과잉과 가격 경쟁**이 심화되고 있습니다. 실제로 유럽에서 **중국산 EV 의 저가 공세**, 미국에서 테슬라의 가격인하로 현대차도 가격 대응 압박을 받고 있습니다. **판매 부진 시 재고 누적과 공장 가동률 하락**으로 수익성이 악화될 수 있으며, 신규 공장 증설 계획이 수요예측 실패로 **과잉설비**가 될 위험도

존재합니다. 현대차는 글로벌 생산망을 갖췄지만 그만큼 **노사관계나 지역 리스크**에 노출되어 있기도 합니다.

- **노동·조직 리스크:** 현대차는 한국 내 **강성 노조**로 유명하여, 거의 매년 임금협상 시기면 부분 파업이 발생해왔습니다. 인건비 상승과 파업에 따른 **생산차질**이 단기 리스크입니다. 또한 조직문화 측면에서 전통 제조업의 **위계 문화**가 잔존한다는 지적이 있고, 이를 개선하기 위해 직급축소, 호칭 변경 등을 시행 중이지만 **변화 관리**가 필요한 상황입니다[35]. 이러한 노동이슈와 조직문화가 혁신 추진 속도를 늦추거나 **우수 인재 유치에 장애**가 될 가능성이 있습니다.
- **규제 및 지역정세:** 자동차는 각국 정부의 정책에 큰 영향을 받습니다. 환경규제 강화로 인한 기술 개발 비용, 무역정책 변화로 인한 관세·보조금 이슈 등이 대표적입니다. 최근 미국 IRA 법안으로 현대차는 단기적으로 **보조금 차별을 겪었고 수요 타격**을 받았으며[8], 유럽의 탄소규제로 **벌금 위험**도 존재합니다. 지정학적으로는 러시아-우크라이나 분쟁 등으로 일부 시장에서 영업이 중단되거나 환율 변동성으로 수익 타격을 입을 수 있습니다. **원자재 가격** (특히 배터리 원료인 리튬, 니켈 등) 급등도 전기차 원가관리에 부담입니다. 아울러 차량 결함이나 리콜 발생 시 평판 리스크와 대규모 비용발생 우려도 상존합니다.
- **재무 건전성:** 현재 현대차는 무디스 A3 투자등급으로 **재무 구조가 양호**하지만[37], 향후 거액의 전동화 투자, 소프트웨어 인프라 투자 등이 예정되어 있어 **현금흐름 부담**이 커질 전망입니다. 특히 수익성이 낮은 전기차 초반에는 판매량을 늘려도 마진이 얇아질 수 있고, 추가적인 투자 재원 확보를 위해 차입이 늘면 재무건전성이 약화될 수 있습니다. 다행히 최근 호실적으로 순현금 상태를 유지하고 있지만, 주주환원 요구와 미래 투자 사이에서 균형 잡기가 중요합니다.

요약하면 현대자동차는 **미래차로의 패러다임 전환기에 기술·시장·조직 여러 측면의 도전**에 직면해 있으며, 이를 얼마나 리스크 관리하며 기회로 전환하느냐가 향후 지속 성장의 관건이 될 것입니다.

## 4 장. 인재상·조직 문화·채용 특징

### 4.1 현대자동차 공식 인재상과 그 의미

현대자동차그룹의 공식 인재상은 “**도전, 창의, 열정, 협력, 글로벌 마인드**” 다섯 가지 키워드로 정리됩니다[38][39]. 현대차가 바라는 인재는 **실패를 두려워하지 않는 도전정신, 새로운 시각의 창의성, 주인의식과 열정적인 몰입, 타 부문과 협업하는 개방적 태도, 다양성을 존중하는 글로벌 감각**을 갖춘 사람입니다. 이는 급변하는 미래 모빌리티 환경에서 **기존의**

틀을 깨고 혁신을 주도할 수 있는 인재상을 나타냅니다. 예컨대 '도전'과 '창의'는 틀에 박힌 관행에 안주하지 않고 신기술과 새로운 비즈니스에 과감히 뛰어드는 것을 뜻하며, '협력'과 '글로벌 마인드'는 큰 조직 내 다양한 직능 및 해외 파트너와 원활히 소통·협업할 수 있는 팀플레이어를 의미합니다. 현대자동차는 이러한 인재상을 채용 평가와 임직원 평가의 기준으로 활용하고 있습니다.

실제 채용과정에서 이 인재상이 어떻게 해석되느냐에 대해 살펴보면, 지원자는 자기소개서와 면접에서 자신의 도전적 경험, 창의적 문제해결 사례, 팀워크 경험, 국제 감각 등을 어필하는 것이 중요합니다. 현대차 채용담당자들은 "지원자가 우리 인재상 중 한두 가지라도 분명한 강점을 갖고 있는지"를 눈여겨본다고 알려져 있습니다. 예를 들어 새로운 프로젝트를 주도하거나, 남들이 꺼리는 문제를 혁신적으로 해결한 경험은 '도전·창의' 항목에서 높은 평가를 받을 수 있습니다. 또 다양한 배경의 사람들과 협업한 경험, 외국어 능력이나 해외연수 경험 등은 '협력·글로벌' 측면에서 가산점이 됩니다. 열정 부분은 지원 직무와 자동차 산업 전반에 대한 진정성 있는 관심과 노력으로 드러나야 하는데, 현대차가 자동차에 대한 애호(passion)를 상당히 중시하는 문화가 있기 때문입니다. 요컨대, 현대자동차 인재상은 단순 구호가 아니라 지원자의 과거 행동사례를 통해 검증되고 있으며, 합격자들은 대체로 해당 키워드들을 체화한 모습을 보입니다.

### 4.2 조직 문화와 일하는 방식

과거 현대자동차는 전통적인 제조업 대기업으로서 강한 위계질서, 보수적 문화 이미지가 있었습니다. 그러나 최근 들어 조직문화 혁신을 강도 높게 추진하여 상당한 변화를 이루고 있습니다. 우선 직급 체계를 기존 대리·과장·차장 등을 없애고 '매니저'/'책임매니저'로 단순화하여 수평적 소통을 장려했습니다[35]. 젊은 사원도 아이디어가 좋으면 경영진 앞에서 직접 발표하는 타운홀 미팅 문화가 도입됐고, 결재라인도 줄여 신속한 의사결정을 추구합니다[35]. 사내 호칭은 영어 이름이나 'OO 님'으로 통일하여 상호 존중 문화를 강조하고, 복장도 완전 자율복장제를 시행해 정장 강제 문화를 탈피했습니다[40]. 또한 유연근무제를 전사 도입하여, 팀별로 자율적으로 출퇴근 시간을 정하고 재택근무도 활용할 수 있게 했습니다[40].

이러한 변화 결과 직원 만족도도 상승 추세입니다. 보도에 따르면 현대차그룹의 내부 임직원 업무만족도 조사 점수가 79.4 점으로 역대 최고치를 기록했고, 자발적 이직률이 0.39%로 국내 최저 수준이었다고 합니다[19]. 이는 최근 5년간 추진된 유연한 근무환경 조성, 복지 개선의 효과로 분석됩니다. 현대차그룹은 사내 스타트업 공모, 직급 파괴형 프로젝트팀(TFT) 운영 등 창의적 조직문화를 위한 시도도 하고 있습니다. 예컨대 임직원들이 CEO에게 직접 아이디어를 제안하는 H-혁신아이디어 플랫폼도 운영됩니다. 다만 일각에서는 여전히 제조 현장과 스텝조직 간 문화 차이가 존재하고, 완전한 수평문화 정착까지는 시간이 더 필요하다는 의견도 있습니다. 하지만 전반적으로 현대자동차는 "오래된 대기업에서 젊고

역동적인 글로벌 기업”으로 이미지를 바꾸어 가는 중이며, 이는 채용 브랜딩에도 반영되고 있습니다.

흥미로운 점은, 현대차는 글로벌 기업으로서 다양한 국적의 인재를 많이 채용하면서 다양성과 포용성(Diversity & Inclusion) 문화에도 힘쓰고 있다는 것입니다. 해외법인에서는 현지 직원을 경영진으로 발탁하고, 국내 본사에도 외국인 임원·연구원을 다수 보유하고 있습니다. 사내 공용어로 영어를 사용하는 부서도 늘고 있고, 여성 인력의 승진 기회도 확대되고 있습니다. 이러한 변화들은 정의선 회장의 젊은 리더십 아래 가속화되었으며, 임직원들도 변화의 필요성을 공감하면서 보다 열린 Mindset 으로 적응해가는 분위기입니다.

### 4.3 최근 채용 동향과 선호 역량

최근 3~6 개월 현대자동차의 채용 공고를 살펴보면 미래 신사업 및 기술 직군의 채용 강화가 두드러집니다. 예를 들어 소프트웨어 개발, 자율주행 알고리즘, 배터리 개발, 모빌리티 서비스 기획 등 신설·확대된 직무의 공고가 자주 올라오고 있습니다. 이는 현대차가 자동차 제조사에서 소프트웨어 중심 기술기업으로 변모함에 따라, 필요한 인재 풀을 적극 보강하는 것으로 풀이됩니다. 실제로 현대차는 2022 년 말 “소프트웨어 인재 3 천 명 채용” 발표를 했고, 이에 맞춰 관련 분야 채용이 평시에도 수시로 진행되고 있습니다. 연구개발 본부 외에도 데이터분석, CX(고객경험), 디지털 마케팅 등 IT·디지털 역량 기반 직무 모집이 활발합니다.

채용 공고의 톤(tone)도 과거에 비해 많이 바뀌었습니다. 예전에는 “열정과 패기로 도전하라” 식의 추상적 표현이 많았다면, 요즘은 “함께 미래 모빌리티 혁신을 이끌 인재 찾습니다”처럼 구체적 비전과 협업을 강조하는 문구가 보입니다. 채용 브랜딩 측면에서 현대차는 Team Hyundai 라는 테마로, 현직자 인터뷰 동영상, 직무 소개 웹세미나 등을 통해 지원자들과 소통하고 있습니다. 이를 통해 지원자들은 해당 직무의 역할과 요구역량을 사전에 이해할 수 있고, 현대차의 문화 변화를 느낄 수 있습니다. 최근 광고들을 보면 영어 능통자 우대, 관련 분야 석·박사 우대 등이 자주 명시되어 고급 전문인력 확보에 중점을 두고 있음을 알 수 있습니다. 또한 신입 공채보다는 수시 채용 중심으로 변화하여, 필요 인력을 기민하게 확보하려는 전략도 채용 특징입니다[41].

서류 및 면접에서 강조되는 키워드와 역량으로는, 앞서 언급한 인재상과 연계되어 도전정신, 문제해결력, 협업 경험, 글로벌 이해 등이 반복적으로 강조됩니다. 예를 들어 현대차 자기소개서 문항에는 지원 동기와 더불어 “창의적으로 문제를 해결했던 경험”을 묻는 경우가 많았고, 면접에서도 지원 직무 관련 산업 동향에 대한 이해, 본인만의 아이디어를 물어보는 경향이 있습니다. 이는 지원자가 자동차 산업에 대한 열정과 식견을 가지고 있고, 현대차에서 성장하겠다는 주인의식이 있는지를 보려는 의도입니다. 또한 현대차 면접은 다대다 토론 면접이나 PT 면접 형태로 진행되며, 팀워크 속에서 리더십과 설득력을 평가하기도 합니다. 즉 혼자 뛰어난 인재보다는 함께 성과를 낼 수 있는 인재를 찾는다는 메시지입니다.

현대자동차는 공식적으로 **블라인드 채용** 원칙을 도입하여 특정 학교나 배경보다는 **역량과 경험 중심**으로 선발하고자 노력하고 있습니다. 다만 지원자 스펙을 보면 여전히 이공계 명문대 출신, 해외 유학파, 관련 인턴 경험자들이 다수 합격하는 경향이 있어, **치열한 경쟁**은 피하기 어렵습니다. 그렇지만 **사내 공채 후기** 등을 보면 지원자들은 “면접에서 얼마나 현대차와 자동차를 좋아하는지, 그리고 일을 통해 이루고 싶은 바가 무엇인지 집중 질문받았다”고 언급하여, **열정과 비전 전달**이 중요함을 알 수 있습니다. 결국 현대자동차가 원하는 것은 **미래 모빌리티 시대를 함께 열어갈 준비된 인재**이며, 이를 위해 **전문성+협업능력+애정** 세 요소를 겸비한 지원자가 두각을 나타낼 것이라 볼 수 있습니다.

## 5장. 직무 분석 - 상품기획/운영

### 5.1 상품기획/운영 직무의 핵심 역할

“**상품기획/운영**”은 자동차 한 대의 **탄생부터 시장 출시 후 관리까지** 전 과정을 기획하고 조율하는 직무입니다. 한마디로 “**자동차라는 상품의 CEO**” 역할을 한다고 할 수 있습니다. 주요 업무는 **시장 조사→제품 콘셉트 기획→개발 프로세스 관리→출시 전략 수립→제품 생애주기 관리** 순으로 이루어집니다.

- **일일 단위(Daily)**로는 자사 판매 데이터와 경쟁차 동향을 모니터링하고, 내부 회의에서 **개발 진행 상황**을 점검하며, 마케팅·디자인 부서 등과 수시 협의합니다. 예를 들어 상품기획자는 매일 **전일 판매실적**을 살펴보고 목표 대비 달성을 관리하거나, **경쟁사 신차 발표 뉴스**를 체크해 대응 전략을 고민합니다.
- **월간 단위(Monthly)**로는 **시장 트렌드 분석 리포트 작성, 상품 라인업 및 가격 정책 검토, 신차 개발 주요 의사결정 회의** 등이 있습니다. 한 달에 한 번 정례 **상품기획실 워크숍**이 열려 각 차종별 이슈를 공유하고, 필요시 본부장 주재로 **프로젝트 리뷰 미팅**을 합니다. 또한 신규 모델의 **콘셉트 확정이나 디자인 확정 단계에서의 검토 자료**를 준비하는 것도 월간 업무 중 하나입니다.
- **연간 단위(Yearly)**로는 다음 해 및 중장기 **상품 로드맵 수립과 사업계획 수립**이 핵심입니다. 예컨대 향후 5년간 출시할 신차 차종과 연식을 결정하고, 각 모델별 **연간 판매목표와 손익 시뮬레이션**을 수행합니다. **연말~연초**에는 경영진에 신차 계획을 보고하고 예산을 승인받는 업무도 합니다. 또 매년 주요 모터쇼나 기술세미나 등에 참석해 **글로벌 트렌드 파악**도 이루어집니다.

결국 상품기획자는 **한 모델의 기획자이자 PM(Project Manager)**로서, 기획부터 양산, 판매 후 관리까지 **전주기를 책임지고 제품의 성공 여부에 직접 관여**합니다. 이를 위해 **내부적으로 R&D·디자인·생산·품질·마케팅 조직을 이끌고 조율**하며, 외부적으로는 **시장과 고객의 소리**를

대변하여 제품에 반영하는 역할을 합니다. 흔히 상품기획을 “엔지니어와 마케터의 가교”에 비유하는데, 기술 부서에 시장의 요구를 전달하고, 영업 부서에는 기술적 특징을 설명하며 **균형 잡힌 의사결정**을 이끄는 것이 핵심입니다.

### 5.2 내부/외부 이해관계자 맵

상품기획/운영 직무는 **사내 거의 모든 부서와 교류**한다고 해도 과언이 아닙니다. 주요 **내부 이해관계자**로는: - **연구개발본부**: 차량의 설계와 성능 개발을 담당하는 엔지니어 조직으로, 상품기획과 가장 긴밀합니다. **차량 컨셉, 사양 정의, 성능목표** 등을 함께 설정하며, 개발 중 기술적인 이슈가 발생하면 우선순위를 조율합니다. - **디자인센터**: 차량의 외장/내장 디자인 방향을 결정하는 부서로, 상품기획은 **디자인 콘셉트 리뷰 회의**에 참석하여 시장이 원하는 디자인 요소, 목표 고객층 취향 등을 디자인팀에 인풋합니다. - **시험·품질부서**: 프로토타입 차량의 테스트 결과를 공유받고, 상품기획은 **필요시 성능 개선 요구**를 하거나 **품질 비용과 상품성의 트레이드오프**를 검토합니다. - **생산기획/제조부서**: 신차가 양산될 공장의 **생산 가능성, 공정 제약** 등을 협의합니다. 예를 들어 특정 사양이 생산라인에 부담이 크지, **원가나 생산성 측면**에서 조정이 필요한지 등을 조율합니다. - **구매부서**: 부품 조달 상황과 원가 정보 등을 받아보고, 목표 원가를 맞추기 위해 **부품 선택이나 공급사 변경** 등의 의사결정을 함께 합니다. - **마케팅·영업부서**: 상품 론칭 전략과 판매 전략을 협의합니다. **신차 출시 일정, 가격 포지셔닝, 트림 구성, 프로모션 정책** 등에 대해 상품기획이 주도안을 만들고 마케팅에서 실행을 담당합니다. 또 딜러나 고객 피드백을 영업부서로부터 수집해 상품 개선에 반영합니다. - **경영기획/재무부서**: 신차 사업성 분석, 손익 시뮬레이션을 함께 합니다. 신차가 목표 수익률을 낼 수 있도록 **가격과 원가, 투자비 회수기간** 등을 재무 전문가와 검토합니다.

**외부 이해관계자**로는: - **부품 공급사**: 새로운 기술 부품이나 사양을 적용하려면 해당 협력사와 미팅하여 **부품 개발 일정과 단가 협상**을 진행합니다. 상품기획은 필요 사양을 정의하고 구매부서와 함께 벤더와 협상 테이블에 나서기도 합니다. - **시장/고객**: 직접적인 이해관계자는 아니지만, 상품기획자는 **시장 조사 기관**이 제공하는 데이터, **고객 설문/FGI(Focus Group Interview)** 등을 통해 외부 고객의 목소리를 수집합니다. 경우에 따라 **딜러사나 법인 고객과의 간담회**에서 요구사항을 듣기도 합니다. - **규제 기관**: 각국의 자동차 인증을 담당하는 기관과도 간접적 이해관계가 있습니다. 상품기획은 **해당 차종이 법규를 충족하도록** 인증 담당자와 사전에 협의하고, 만약 법규 변경(예: 안전/배출)이 예정되면 제품 사양에 반영합니다. - **모터쇼/언론**: 신차 발표 시 상품기획자는 **모터쇼에서 제품 프레젠테이션**을 준비하거나, 전문 매체 기자들을 상대로 **제품 브리핑**을 하기도 합니다. 이때 제품의 컨셉과 차별성을 효과적으로 전달하여 좋은 평가를 이끌어내는 것도 중요한 역할입니다.

이렇듯 상품기획/운영은 **회사 내외 다양한 스테이크홀더 사이의 허브(hub)** 역할을 하며, 각 이해관계자의 요구사항과 제약조건을 고려해 **최적의 제품 방향성**을 이끌어내야 합니다.

### 5.3 요구 역량 (기술·지식·소프트스킬)

상품기획자는 **다방면의 역량**을 갖추어야 하는데, 크게 **기술적 이해, 비즈니스 감각, 커뮤니케이션/리더십** 세 축으로 요약됩니다:

- **기술/제품 지식:** 자동차라는 **공학적 산물**을 다루는 만큼, 기본적인 차량 아키텍처와 부품, 성능 지표에 대한 이해가 필수입니다. 예를 들어 **엔진/모터 성능곡선, 새시 구조, 전장 시스템** 등에 대한 폭넓은 지식을 가져야 엔지니어와 소통하고 합리적 의사결정을 할 수 있습니다. 또한 **신기술 트렌드**(자율주행 레벨, 배터리 에너지밀도 등)에 민감하고, 경쟁차 기술 스펙을 꿰뚫고 있어야 합니다. 전공은 기계/자동차공학 출신자가 많지만, 비전공자라도 입사 후 많은 제품교육을 받게 됩니다. **데이터 분석 능력**도 중요해져서, 판매 데이터나 시장조사 결과를 해석하고 Excel 모델링을 할 수 있으면 유리합니다.
- **비즈니스/전략 감각:** 아무리 좋은 기술이라도 **시장성과 수익성**을 확보해야 의미가 있으므로, 상품기획자는 **경영학적 마인드**도 갖춰야 합니다. **시장 세분화와 타겟 고객 설정, 가격 책정, 수익성 분석** 등의 작업이 이에 해당합니다. 예컨대 차량 한 대의 BOM 원가를 파악하고, 예상 판매량과 가격을 곱해 **사업 타당성**을 검토하는 역량이 필요합니다. 또한 글로벌 시장별 선호도 차이를 고려해 **라인업 전략**을 짜야 하므로, 각 지역의 문화와 경쟁환경 지식도 중요합니다. **기획력** 측면에서는, 방대한 정보를 구조화하고 문서(PPT 등)로 만들어 경영진을 설득하는 능력이 요구됩니다. 영어 등 **외국어 능력**도 글로벌 커뮤니케이션에 필수이며, 현대차의 경우 해외 주재원 파견도 많기 때문에 어학 역량이 중시됩니다.
- **소프트스킬(커뮤니케이션 및 조율):** 상품기획은 흔히 **“오케스트라의 지휘자”**에 비유되는데, 이는 다양한 부서의 전문 인력들을 **조율하고 하나의 방향으로 이끄는 리더십**이 필요함을 뜻합니다. 상충되는 부서 간 이해관계(예: 디자인 부서는 혁신 원하고, 생산부서는 안정성 원할 때)를 중재하고 **Win-Win 해법**을 찾아야 합니다. 이때 설득력 있는 커뮤니케이션과 **협상력**이 필수입니다. 또한 프로젝트 전 과정을 관리하므로 **프로젝트 매니지먼트 역량**(일정 관리, 이슈 트래킹, 의사결정 기록 등)도 요구됩니다. 급변하는 시장 상황에 민첩하게 대응해야 하기에 **적응력과 문제해결 능력**, 스트레스 관리도 중요합니다. 마지막으로 **자동차에 대한 열정과 책임감**을 빼놓을 수 없는데, 상품기획자가 애정을 갖고 임해야만 수많은 난관 속에서도 제품 완성도를 끝까지 끌어올릴 수 있기 때문입니다.

요약하면 상품기획 직무는 **“공학도+기획자+조정자”**의 면모를 두루 갖춘 **T 자형 인재**를 요하며, 특히 현대자동차의 상품기획자는 여기에 **글로벌 소양과 강한 실행력**까지 더해지면 최상의 인재상으로 볼 수 있습니다.

### 5.4 성과 지표(KPI)와 평가 포인트

상품기획/운영 직무의 성과는 **정량적 결과와 정성적 기여**를 모두 고려하여 평가됩니다. 주요 **KPI(Key Performance Indicator)**로 활용되는 지표들은 다음과 같습니다:

- **차량 판매 실적:** 가장 직접적인 지표로, 자신이 기획한 차종의 **연간/분기별 판매 대수, 시장점유율** 등이 핵심 성과로 여겨집니다. 예를 들어 신차 출고 1년 내 국내 **세그먼트 1 위 달성 여부**나, 글로벌 판매 목표 대비 실적달성률 등이 평가에 반영됩니다. 다만 판매는 외부 요인도 크므로, **목표 대비 퍼포먼스**를 보는 편입니다.
- **수익성 지표:** **차종별 수익률(Profit Margin)**이나 **공헌이익**도 중요한 KPI 입니다. 상품기획자는 가격과 원가를 균형 잡아 수익을 창출해야 하므로, 출시 후 일정 기간 내 **BEP 달성 시점(흑자전환 시점)**이나 **프로젝트 예산 준수 여부** 등이 평가됩니다. 또한 리베이트나 할인이 적정 수준에서 관리되도록 **가격 방어율** 등을 보기도 합니다.
- **프로젝트 관리 지표:** 신차 개발 일정을 **계획 대비 온타임(OTD, On-Time Delivery)** 출시했는지도 성과입니다. 즉 **목표 출시일에 지연 없이 달성했는지**, 또는 부득이 지연 시 얼마나 단축했는지 등이 중요합니다. 아울러 **개발 예산 대비 초과/절감 여부**도 관리 지표입니다. 품질 지표로는 출시 후 **초기품질지수(예: 불만 100 대당 건수)** 등에서 타겟을 만족했는지도 고려됩니다.
- **상품성 평가:** 정성적이지만 중요한 부분으로, **언론 평가나 수상 실적, 고객만족도** 등이 있습니다. 예를 들어 해당 차종이 **각종 어워드(올해의 차 등) 수상**이나 비교평가 1 위를 차지했다면 기획 측 공로로 인정됩니다. 고객대상 **제품 만족도 조사**에서 높은 점수를 얻으면 상품기획의 시장 적응력이 입증됩니다.
- **사내 협업 기여도:** 다소 간접적이지만, **프로젝트 팀 내 소통 평가나 관계부서 피드백**도 반영됩니다. 예컨대 “상품기획자가 개발과정에서 부서 간 협업을 원활히 이끌었다”라는 평이 있으면 좋은 평가를 받습니다. 또한 **경영진 보고나 의사결정 지원에서 전문성**을 발휘한 점 등도 고려됩니다.

현대자동차의 경우, 신차 프로젝트마다 **책임 상품기획자가 지정**되고, 해당 프로젝트 완료 후 위 지표들을 기반으로 **성과 평가서**가 작성되는 것으로 알려져 있습니다. 단, 모든 성과를 상품기획 단독의 공이라 보지 않기에, **회사 전체 목표 달성 기여도**와 연동해 평가합니다.

평가 포인트로는 이러한 지표 외에 **개인의 역량 발휘도**도 중요합니다. 예를 들어 **어려운 문제 발생 시 적절한 해결책을 찾아낸 사례, 혁신적인 아이디어로 비용 절감이나 상품 경쟁력 향상에 기여한 부분** 등이 있다면 높은 평가를 받습니다. 또한 **리더십**이 필요한 직무인 만큼, 프로젝트 팀원을 독려하고 갈등을 최소화하여 **팀워크를 발휘한 정도**도 평가지에 언급됩니다.

정리하면, 상품기획 직무는 “제품의 흥행과 수익”이라는 거시적인 성과와 “프로젝트 관리와 팀 조율”이라는 내부적인 성과 모두에서 실력을 보여줘야 하며, 현대차는 이를 다각도로 평가하여 보상과 승진에 반영합니다.

### 5.5 대표 업무 시나리오 - 신차 기획과 출시 과정 예시

마지막으로, 상품기획/운영 직무의 실제 업무흐름을 시나리오 형태로 설명하겠습니다. 가상의 사례로 전기 SUV 신차 프로젝트를 예로 들겠습니다:

- 시장 및 콘셉트 기획:** 상품기획자는 글로벌 SUV 시장 데이터를 분석한 결과, **2025 년경 준중형 전기 SUV 수요가 급증할 것으로 판단**합니다. 이에 경쟁 모델(예: 폭스바겐 ID.4, 테슬라 모델 Y 등)을 벤치마킹하고, 딜러와 고객 인터뷰를 통해 “스타일리시하면서도 주행거리 **500km 이상**, 가격 **4 만 달러 내외**”의 니즈를 파악합니다. 이 인사이트를 토대로 내부 기획안으로 “**프로젝트 NX - 밀레니얼 가족을 겨냥한 도심형 전기 SUV**” 콘셉트를 수립합니다. 기획안에는 **목표 고객, 세부 제원(차체 크기, 배터리 용량), 예상 판매량과 수익, 경쟁우위 포인트** 등이 담겨 있습니다.
- 개발 착수와 사양 결정:** 프로젝트 승인을 받은 후, 상품기획자는 연구소의 차량 아키텍처팀, 디자인팀과 킥오프 회의를 엽니다. 여기서 **차량 플랫폼(예: E-GMP 활용), 배터리 사양(리튬이온 80kWh), 주요 사양(4 른구동 듀얼모터 등)**의 방향성을 설정합니다. 디자인 시안이 나오면 상품기획은 **내부 디자인평가 회의**를 주관해, “경쟁차 대비 우리 디자인 강점/약점”을 토론하고 수정 피드백을 줍니다. 동시에 **부품 구매 전략 회의**도 열어, 핵심부품(모터, 반도체 칩 등)의 공급망을 검토하고 예산 내 최적 옵션을 선택합니다. 법규 담당자와 만나 **글로벌 인증 요건**(충돌안전, 자율주행 허용범위 등)을 체크하여 차량 설계에 반영합니다. 이 단계에서 상품기획자는 각 부문 의견을 종합하여 **사양 리스트와 차별화 포인트 문서(PRS: Product Requirement Sheet)**를 확정짓습니다.
- 개발 과정 관리:** 이후 2~3 년에 걸친 개발 기간 동안 상품기획/운영 담당은 **프로젝트 PM** 으로서 일정과 이슈를 관리합니다. 예를 들어 주행 테스트에서 **목표 주행거리 500km 에 20km 부족**하다는 보고가 오면, 즉시 관련 부서(파워트레인 팀, 경량화 팀 등)와 원인과 대책회의를 엽니다. **배터리제어 소프트웨어 수정으로 5% 효율 향상**안이 나오면 개발비와 일정 영향도를 따져 채택 여부를 결정합니다. 또 디자인 변경으로 원가가 상승할 우려가 있으면, **원가 영향도를 분석**해 경영진 의사결정을 지원합니다. 월말에는 **프로젝트 종합보고서**를 작성해 진척률, 리스크 요인, 필요 지원사항을 임원에게 보고합니다. 이처럼 상품기획자는 개발팀의 **허브 역할**을 수행하며, 큰 문제 없이 양산 준비가 되도록 **리스크를 선제 제거**합니다.

- 4. 출시 준비 (상품 운영):** 양산 시점이 다가오면, 상품기획자는 마케팅부서와 함께 **출시 전략 회의**를 합니다. 차명(네이밍)부터 시작해 **트림 구성과 가격 책정**을 확정하는데, 시장 포지셔닝을 고려해 **기본 모델 가격은 3,900 만 원, 상위 트림 4,500 만 원**으로 제안하고 경영진 승인을 받습니다. 프로모션팀과는 **신차 출시 이벤트, 광고 컨셉**을 협의하여 “도심을 전기로 누리다” 같은 캠페인 메시지를 개발합니다. 딜러 교육 자료를 만들어 **신차의 강점(예: 동급 최고 가속력, 1 회 충전 주행거리 1 위)**을 강조하고, 영업사원이 고객 문의에 답할 수 있도록 FAQ 를 제공합니다. 생산부서와는 초기 생산 일정 및 물량을 조정하여, **출시 월에 딜러전시장에 충분한 물량이 공급**되도록 조율합니다.
- 5. 출시 및 사후 운영:** 드디어 신차가 출시되면, 상품기획자는 언론시승행사에 참석해 **미디어 대상 프리젠테이션**을 하고 제품 의문점에 답변합니다. 출시 첫 달 판매 데이터를 보니 예상보다 **고급 트림 비중이 높아 재고 부족** 현상이 나타납니다. 이에 생산계획을 조정하고 반대로 저가 트림의 생산을 줄이는 **운영 판단**을 내립니다. 또한 3 개월 뒤 고객 피드백을 분석해 보니 “**뒷좌석 USB 포트 부족**” 의견이 많아, 이 부분을 다음 연식변경 모델에 반영하기로 결정합니다. 판매 추이를 보면서 필요시 **프로모션** (할인 또는 특별 금융 프로모션)을 기획하고, 경쟁 신차 동향에 맞춰 **연구소에 일부 상품성 개선(예: 특정 소프트웨어 업데이트)**을 요청하기도 합니다.
- 6. 평가와 다음 기획:** 1 년 남짓 지난 시점에 이 모델은 **연 8 만 대 판매로 목표 100% 달성**하여 성공적으로 평가됩니다. 상품기획자는 프로젝트 리뷰를 통해 배운 점(예: “초기 물량 예측에 다소 오차가 있었다”)을 정리하고, 이를 다음 프로젝트에 인풋으로 활용합니다. 동시에 **페이스리프트(부분변경)** 기획을 시작하여, 중간에 상품성을 어떻게 끌어올릴지 구상합니다. 이렇게 상품기획의 업무는 **다음 사이클로 계속 이어지며**, 출시 후에도 **제품의 생애주기 전체를 관리**하는 것으로 완성됩니다.

---

[1] [5] [6] What Next for the Global Car Industry – Analysis - IEA

<https://www.iea.org/reports/what-next-for-the-global-car-industry>

[2] [11] [13] [15] [16] [20] Toyota sells 10.8 million vehicles in 2024 to remain world's top-selling automaker | Reuters

<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/toyota-sells-108-million-vehicles-2024-remain-worlds-top-selling-automaker-2025-01-30/>

[3] 2025 automotive sales data highlights mixed global trends

## 심층 분석 보고서: 현대자동차-상품기획운영

---

<https://www.spglobal.com/automotive-insights/en/blogs/2026/01/2025-automotive-sales-data-global-trends>

[4] [7] [8] [17] KAMA, '2025 년 자동차산업 평가 및 2026 년 전망 보고서' 발표 - 카테크

<https://www.cartech.co.kr/news/articleView.html?idxno=23128>

[9] [24] [25] [26] [27] [28] [29] [30] [31] [32] [34] 현대차 5 년간 77.3 조 투자...HEV 18 종 등 친환경차 라인업 강화 | 연합뉴스

<https://www.yna.co.kr/view/AKR20250918167600003>

[10] [12] Focus2move | World Cars Brand 2025 - Top Selling 25 Ranking

<https://www.focus2move.com/world-cars-brand-ranking/>

[14] '앞서거니 뒤서거니' 현대차·토요타, 경쟁 넘어 시너지 낼까?

<http://www.sbiztoday.kr/news/articleView.html?idxno=21916>

[18] [19] [21] [22] [23] 도요타 제치고 亞 완성차 1 위 현대차, '친환경 전략' 통했다 | 동아일보

<https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20251023/132624455/2>

[33] 현대차 브랜드 가치 '246 억달러'...글로벌 종합 순위 30 위 '깜춤'

<https://www.mk.co.kr/news/business/11442127>

[35] [36] [38] [39] [40] [41] 당신과 함께 세상을 움직입니다

<https://www.hyundaimotorgroup.com/ko/about-us/CONT00000000000000645>

[37] hyundai.com

<https://www.hyundai.com/content/dam/hyundai/kr/ko/data/company-report/2024/06/28/hmc-sr-kor-2024.pdf>