

<발행: 知的資産創造 2020年 11月号>

## 시리즈 디지털시대의 리커링 비즈니스 구축

### 제8회 자동차업계에서의 구축 사례와 시사

#### CONTENTS

- I 자동차 업계가 직면한 경영과제
- II 리커링 비즈니스의 동향
- III 리커링 모델 구축을 위하여

#### 요약

- 1 자동차 업계는 현재 비연속적인 시장환경의 변화에 직면하고 있다. CASE(Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric)라고 불리는 100년에 1번 오는 큰 기술혁신에 직면하여, 그 결과 MaaS(Mobility as a Service)로 대표되는 서비스 사업화가 일어나, 이미 자동차 업계는 자동차라는 제품을 제공하는 것만이 아니라 모빌리티 서비스의 제공이 요구되고 있는 상황인 것이다. 더욱이 신종 코로나바이러스 감염증(COVID-19)의 영향으로 「이동」 그 자체가 감소하고 있는 반면, 이동중의 퍼스널 공간에 대한 요망은 강력해 지방도시의 새로운 교통 인프라로서도 MaaS에 대한 기대는 높아지고 있다.
- 2 자동차업계에서의 리커링 대처 사례는 다음과 같다. 우선 MaaS의 세계적인 동향으로서 ① Whim의 성과와 현재의 대처 ② OEM의 대처 ③ HERE사 등 타 플레이어의 대처에 대해서도 말하고자 한다. 또한 자동차회사의 리커링 비즈니스로서 ① OEM의 리커링 비즈니스 ② 메가 서플라이어의 리커링 비즈니스에 대하여 서술하고자 한다.
- 3 CASE에 직면한 자동차 업계는 100년에 1번 있는 큰 업계 변화뿐만 아니라 신종 코로나바이러스에 의한 시장의 극적인 변화에도 직면하고 있다. 그러한 가운데, 리커링 모델을 구축하기 위해서는 모빌리티 서비스로서 MaaS사업에 참여함으로써 제품을 전부 팔아버리는 것이 아닌, 사용에 따른 수익 획득 스킴을 구축해야만 한다. 또한 내연기관에서 전기자동차로 변화되면, 애프터마켓도 크게 변한다. CASE 시대에 맞추어 진단서비스와 조합하는 등의 리커링 모델 구축이 요구된다.

## I 자동차 업계가 직면한 경영과제

자동차 업계는 현재 비연속적인 시장환경의 변화에 직면하고 있다. CASE(Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric)라고 불리는 100년에 1번 오는 큰 기술혁신에 직면하고 있다. 그 결과 MaaS(Mobility as a Service)로 대표되는 서비스 사업화가 일어나 이미 자동차 업계는 자동차라는 제품이 아닌 모빌리티 서비스의 제공이 요구되고 있는 상황인 것이다.

### 1 CASE에 의해 일어나는 세계의 변화

「100년에 1번」 오는 변혁기에 있는 자동차 업계. CASE와 MaaS와 같은 키워드가 난무하고 새로운 비즈니스 모델의 구축이 급선무가 되고 있다. IoT를 활용해서 자동차 또는 차재 모바일이 드라이브에 관한 다양한 데이터를 감지하고 인공지능(AI)이 고차원적으로 분석함으로써 드라이버에게 유익한 정보를 실시간으로 제공한다. 이 「상호접속」의 수준에 이르는 것을 목표로 다양한 대책이 추진되고 있다.

다임러는 보쉬와 공동으로 차량에 탑재한 센서로 운행 루트 상의 비어있는 주차장 상황을 파악하고 차재 디스플레이와 전용 어플로 정보를 송신하는 「커넥티드 파킹」이라는 신 서비스를 개발하고 있다. 이 시스템으로 인해 빈 주차공간을 찾기가 매우 편해지고 시간·연료는 물론 사람의 수고가 대폭 줄어든다. 도요타 자동차도 커넥티드 서비스로서 「T-Connect」를 전개하고 있으며, 차와 도요타 스마트센터를 통신으로 연결하여 고객에게 안심, 안전, 쾌적, 편리한 서비스를 제공하고 있다. 이 서비스는 자동차 스스로의 긴급통보, 사고상황의 판단에 기초한 닥터헬기의 준비, 떨어진 차량의 이상을 고지, 차량추적, 엔진시동 확인에 의한 도난예방 등 다양한 서포트를 포함한 서비스이다. 도요타 자동차는 국내에서 발매하는 모든 자사생산차에 DCM(Data Communication Module: 차량전용 통신기)를 탑재하고 커넥티드화를 진행하고 있다.

또한 닛산자동차는 마이크로소프트와 연계하여 「NissanConnect」를 전개. 스바루는 「Starlink」를 2022년까지 80퍼센트 이상의 신차에 탑재할 것을 발표하였다. 이러한 전략을 전개하기 위해서 자동차회사는 통신 캐리어와의 연계를 강화하고 있다. NTT및 KDDI는 도요타 자동차와, 보쉬는 소프트웨어 은행과 연계를 추진하고 있다.

커넥티드는 자동차 메이커가 리커링 서비스의 사업모델을 확립하는데 있어 통신기기, 캐리어, 반도체 메이커 등을 끌어들이는 큰 변혁을 일으키고 있다. 그 결과 자동차는 다양한 서비스를 제공하는 디바이스가 되고 있다.

더욱이 CASE의 「A」로 표현되는 Autonomous(자동운전)기능의 도입이 진행되고 있으며, 20년 4월에 아우디가 자동운전 레벨3(조건부 자동운전)을 실현하고 있다. 또한 테슬라의 일론 머스크 CEO는 동사가 레벨5(완전 자동운전)의 기본기능을 동년내에 실현할 전망이라고 이야기 하고 있다.

「S」(쉐어링)에 대해서는 세계각국에서 보급이 진행되고 있다. 자동차 메이커에 있어서는 쉐어링

이 보급되면 될수록 자동차의 판매대수의 감소로 이어진다는 어려움은 있지만, 도요타 자동차와 소프트뱅크가 미국의 우버, 중국의 DiDi, 싱가포르의 그랩, 인도의 올라 등 라이드쉐어 회사로의 출자를 진행하고 있다.

신종 코로나바이러스의 영향으로 사람들의 이동범위는 좁아지고 있다. 이동에 관한 니즈가 크게 감퇴함으로 인해 특히 라이드쉐어는 위생면도 포함하여 니즈가 크게 감소하고 필요할 때만 자동차를 이용하는 카셰어라는 서비스 모델도 코로나 사태이후, 수요는 곤두박질 치고 있다. 한편 쉐어링은 긴 시간축으로 생각하면 성장해 갈 것이라고 생각된다. 이동이 적어짐으로 인해 유지가 곤란한 도시인프라가 증가하여 이들이 MaaS 등의 모빌리티 서비스로 바뀌어 갈 것이라고 생각되기 때문이다.

그리고 「E」(전동화)는 커넥티드, 자동운전, 나아가 쉐어링과도 연계하며 성장할 것이다. 커넥티드는 다대한 전력을 필요로 하지만 내연기관이 있는 가솔린차로는 충전, 축전부분을 고성능·대형화하지 않으면 전력이 부족해 지고 만다. 전기자동차(EV)는 엔진이 필요없기 때문에 각종 센서, ECU(Electronic Control Unit) 등에 의해 고정밀 전자제어를 실시하여 응답성을 높일 수 있는 등 자동운전과도 조합이 좋다. 테슬라 등 원래 EV부터 시작한 회사는 당연하지만 내연기관을 가지고 있는 종래의 자동차회사도 폭스바겐, 닛산자동차 등 각사가 EV전용 플랫폼을 개발하고 있다.

폭스바겐은 20년 내 발매를 앞두고 있는 EV「ID.3」에 대해서 20년 5월에 그 컨셉트를 발표했다. 이에 따르면 ID.3은 전용 EV플랫폼의 채용과 폭넓은 차형의 전개를 목표로 하고 있다.

닛산자동차도 EV의 전용플랫폼 탑재차량인 「ARIYA」를 20년 7월에 발표했다. 도요타 자동차는 EV의 플랫폼을 컴팩트, 미디엄 크로스오버, 미디엄SUV, 라지SUV, 미디엄 미니밴, 미디엄 세단의 6가지 바리에이션으로 개발하고 있으며 미디엄SUV는 스바루와, 컴팩트는 스즈키, 다이하츠와 공동 개발하고 있다. 이는 「TOYOTA e-TNGA」로서 EV시대의 플랫폼 개발을 추진하고 있다.

또한 도요타 자동차는 CASE의 전략으로서 MaaS전용차량인 EV「e-Palette」을 발표했으며, 라이드쉐어링, 이동판매, 오피스 등 다양한 용도로 사용할 수 있도록 설계되어 있다. 모빌리티 서비스 플랫폼으로서 CASE시대의 새로운 리커링 모델을 실현하고자 하는 것이다.

이처럼 CASE에 의한 자동차업계의 변화는 자동차의 제조에서 모빌리티 서비스의 제공으로 업계가 진화해 나가고 있는 표시이다. 자동차는 이미 스탠드 얼론이 아닌 통신을 통해서 연결되는 세계를 전제로, 상품설계가 되어 있으며 기술적으로는 다양한 서비스의 전개가 가능해 지고 있다.

## 2 with 코로나로 일어나는 변화

2020년 2월에 중국의 우한에서 확산된 신종 코로나바이러스는 그 후 눈깜짝 할 사이에 세계로 퍼졌다. 일본은 물론이고 강 건너 불구경이던 유럽으로 불뚝이 튀고, 미국, 남미로 확산되어, 20년 8월 현재도 미국, 브라질, 인도에서 많은 감염자, 사망자가 나오고 있다.

이러한 신종 코로나바이러스의 팬데믹으로 인해 세계각지에서 락다운에 들어가고, 해제후에도 세계 사람들의 행동은 크게 변화했다. 이동량이 감소한 영향으로 자동차의 수요는 크게 감소하고 있다. 카셰어가 크게 진행될 것이라고 보았던 웨어링 이코노미화는 위생면에서 사회적 거리를 유지하기 위해 개인 공간이 보다 선호됨에 따라 라이드셰어에 대해서는 역풍이 불고 있다.

이미 자동차의 수요감소는 세계금융위기의 침체 수준을 넘어설 정도이다. 영국의 자동차 조사회사인 LMC 오토모티브가 발표한 19년의 세계자동차 판매대수(차량 중량 3.5톤 이하)는 추정 9027만대로, 전년대비 4.8% 감소하였다. 20년 예측은 전세계에서 7020만대이며, 전년 대비 22% 감소, 대수로는 2000만대가 감소할 것이라고 예측하고 있다. 이러한 상황에서 CASE와 같은 변혁은 한층더 나아갈 것이라고 생각된다.

코로나 사태를 계기로 재택근무의 정착 등이 진행되어 사람들의 이동은 크게 감소하지만, 이동 피크의 평준화, 전체 최적화가 진행된다는 면도 있다. 이러한 상황은 리모트워크와 분산출근과 같은 진화를 가져와, 아침저녁의 출퇴근 러시의 분산으로 이어질 가능성이 있다. 또한 지방에 있어서는 일부 지역에서 전철과 정기버스노선의 유지가 어려운 점 등 인프라 유지에 관련된 과제가 발생하고 있다. 이러한 과제에 대해서 MaaS라면 온디맨드로 서비스를 제공하는 것도 가능하다. 사람들은 이동량의 감소를 계기로 이동의 이유와 의의, 등장한 가치에 대해서 지금까지의 이상으로 깊게 생각하게 된다. 재택근무, 온라인쇼핑이 활발해 지면, 사람의 이동보다 물건의 이동이 늘어난다. 때문에 Uber Eats와 같이 MaaS사업자가 물건의 배달을 하는 장면도 볼 수 있다.

이러한 변화는 코로나 상황에서 보다 한층 더 가속화된다. 자동차의 수요는 코로나 사태가 끝난 후에도 급속하게 돌아오지는 않을 것이라고 예상되고 있다. 소비자는 먼거리의 외출을 하지않게 되고 근처에서의 편리한 교통서비스를 한층더 이용하게 될것이다. 현재의 도시교통의 과제인 수요의 집중은 평준화되고 보다 개인공간을 유지한 형태로의 이동이 도시에서는 늘어갈 것이다. 또한 재택근무가 늘어나면 도시에 집중되어 있는 사람들이 지방도시로 이동한다. 전철 등으로 지방도시의 교통인프라를 정비하는 것 보다 MaaS에 의한 온디맨드 버스, 카셰어링 등을 조합하여 이동하는 방법이 경제적이고 사회의 니즈에도 합치하고 있다고 생각된다.

## II 리커링 비즈니스의 동향

### 1 세계의 MaaS 동향

#### (1) Whim의 성과와 현재의 대처

MaaS를 제창한 핀란드 헬싱키 발상의 Whim은 사회에 어떤 영향을 초래했을까? 2016년에 서비스를 런칭하고 나서 약 3년후인 19년 5월, 덴마크의 컨설팅회사 Ramboll사에서 「WHIMPACT」라는 보고서가 공개되었다. 이 보고서는 Whim으로부터 Ramboll사에 제공된 18년 1년간의 데이터를 바탕으로 Whim유저와 헬싱키의 일반주민과의 사이에서 이동수단에 어떠한 차이가 있는지를

분석한 것이다.

이에 따르면 공공교통기관의 이용비율은 Whim유저가 63%인데 비해 일반주민은 48%. Whim유저의 총 이동거리에서 차지하는 공공교통기관의 비율은 95%로 나머지 이동은 자전거, 도보, 5km 이내의 택시가 대부분을 차지하는 결과가 나왔다. 또한 구체적인 수치는 나와있지 않지만 Whim유저는 자가용을 보유하는 대신에 카셰어, 렌터카를 이용한 이동을 지향하고 있다고 한다. 이러한 이유로 Whim을 비롯한 MaaS어플리케이션은 공공교통기관을 중심으로 한 멀티모달적인 이동을 촉진하고 마이카사회로부터의 탈피로 인한 정체완화와 CO<sub>2</sub>삭감에 성과를 가져오는 것이 세계적으로 재인식되었다고 해도 좋을 것이다.

이렇게 업계의 선구적인 존재가 된 Whim은 현재 두 가지 대치를 가속화시키고 있다. 첫 번째는 해외진출. 나머지 하나는 타업계 연계형 서비스이다.

해외진출에 대해서는 17년 이후, 벨기에의 앤트워프, 영국의 버밍엄, 오스트리아의 빈에서 서비스를 개시했다. 또한 19년 4월에는 미쓰이부동산과 공동으로 지바현 가시와노하에서 서비스 제공을 시작하는 등 일본으로의 상륙도 달성하고 있다.

타업계 연계형 서비스에 대해서는 부동산업계와의 컬래버레이션을 들 수 있다. 구체적으로는 라이드셰어 서비스가 포함된 집합주거의 개발이다. 일반적으로 공공교통기관의 핵심이 되는 철도역에서 가까운 지역은 땅값이 비싸고, 먼 지역은 주거환경이 좋음에도 불구하고 땅값이 싸다. Whim은 이 차이를 자사의 수익으로 가져올 수 없을까라고 생각해, 역에서 떨어진 교외에서 대규모의 부동산개발(집합주택의 지하에 라이드셰어용 카포트를 설치)을 진행하고, 주민을 대상으로는 역까지의 픽업서비스를 제공하는 등 역에서 가까운 지역에 사는 사람과 동등한 시간으로 전철에 탈 수 있도록 했다. 이로 인해 비교적 싼값에 구입한 토지의 가격을 끌어올려 주택가격을 향상시킴과 동시에 역까지의 픽업서비스를 관리비 등에서 추가해서 주민으로부터 회수하는 리커링 비즈니스 모델을 고안했다.

아우디도 마찬가지로 자동발렛 주차기술을 살려 입체주차장이 포함된 집합주택과 자동운전차량의 라이드셰어 서비스를 조합한 솔루션을 검토중이다.

## (2) OEM의 대처

OEM 중에서는 다임러가 선구자로서 출자·매수·제휴를 구사하면서 연달아 새로운 대치를 전개하고 있다. 종래의 「car2go」에 의한 카셰어 사업, 「mytaxi」에 의한 택시 사업은 BMW와 2018년에 합병회사를 설립하여 통합하였다. 이 외에도 「moovel」에 의한 멀티모달 루트의 안내사업, 「CleverShuttle」에 의한 단거리 라이드셰어 서비스사업, 미국 GottaPark사에 대한 자본참여에 의한 주차장 셰어사업, PayCash Europe사 매수에 의한 모바일 결제·전자머니솔루션 사업 등 주변의 밸류체인으로 규모를 확장하고 있다.

19년에는 다임러 파이낸셜 서비스가 보유한 자금조달, 리스, 보험 등의 금융기능을 상기의 모빌리티서비스와 통합하여 새로운 회사인 다임러 모빌리티를 설립. 이들 분야의 사업을 본체 밖으로 떼어내어 독립운영시키는 방침을 채택했다.

다임러의 대처 중에서도 흥미로운 분야가 단거리 라이드쉐어 서비스인 「CleverShuttle」이다(그림 1). 16년에 베를린에서 등장한 서비스로, 운행범위는 택시를 배려해 도시 중심부만으로 한정된 대신에 택시보다 약 40% 싼 국내최저요금으로 서비스를 이용할 수 있다. 또한 승차전에 요금을 결정하고 정체시간과 우회루트를 선택하여 주행 거리가 길어져도 요금은 그대로인 점도 투명성이 높아서 유저들의 높은 평가로 이어지고 있다. 그 외 Clever Shuttle사에서 근무하는 정규 드라이버로 운행되고 있기 때문에 서비스의 질이 높고 폭스바겐「e-Golf」, 닛산자동차「리프」,「e-NV200」 등 배치차량은 모두 EV로 환경친화적이다. 현재는 베를린, 뮌헨, 프랑크푸르트 등 주요 8개도시에서 전개되고 있다. 어플은 메일주소 등록만으로 이용가능하다.

그림1 다임러가 제공하는 단거리 라이드쉐어 서비스 사업 「CleverShuttle」



출처 <https://www.clevershuttle.de>

또한 다임러가 담당하는 mytaxi는 휴대전화번호 등록이 필요해 해외번호는 사용할 수 없다는 단점이 있지만 특필할 만한 것은 독일 국외의 유저도 이용하기 쉽다는 점이다. 앞으로 Clever Shuttle을 모델로하여 택시와 훌륭하게 공존하는 이 같은 서비스가 각국에서 등장할 가능성이 있다.

다임러에 이어서 MaaS에 적극적인 기업이 폭스바겐이다. 이들은 「Together-Strategy 2025」라는 전략을 내세워, 뉴 모빌리티 솔루션을 핵심사업으로 성장시킨다는 계획을 드러내고 있다. 그 중에서 17년에는 베를린에 MOIA사를 설립, 라이드쉐어와 온디맨드 셔틀의 두 사업에 주력하고 있다.

그림2 폭스바겐의 온디맨드 셔틀 전용차량 「MOIA Car」



출처) <https://www.moia.io>

라이드쉐어 분야에서는 이스라엘발 라이드 헤일링 서비스 Gett사와 협업하여 이미 약 100군데 이상의 도시에서 서비스를 전개하고 있다. 또한 온디맨드 셔틀 분야에서는 17년에 핀란드의 Split Finland사를 매수하여 온디맨드 셔틀 전용의 신형차 「MOIA car」도 공개. MOIA car는 6인승 밴으로 개인공간을 확보하기 위해 비행기의 비즈니스클래스와 같은 차내 레이아웃을 채용. 좌석마다 독서등과 USB포트를 배치하고 Wi-Fi

도 완비되어 있다. 쾌적한 차내 공간을 제공함으로써 탑승의 심리적인 스트레스에서 해방시킨다는 목적이 있다(그림2).

### (3) 그 외 플레이어의 대처

Whim과 OEM 이외에도 다양한 기업이 독자의 서비스를 전개하고 있다. 네덜란드의 지도 플랫폼인 HERE사는 2019년에 소셜 모빌리티 어플 「SoMo」를 릴리스하였다. 이동을 하나의 이벤트로 생각하여 이벤트 작성자가 이동개시 시각과 목적지까지의 이동수단을 결정하고, 그 뒤 동승자를 모집하고 라이드쉐어할 사람을 사전에 확정한다. 동승자를 자신의 지인으로 한정하여 모집하는 것도 가능하다. 동승자를 미리 확정시킴으로써 일반적인 라이드쉐어 서비스보다 이동비용이 저렴하고 정체완화와 에너지 비용의 저감으로도 연결되는 등 사회적 의의도 크다.

라이드쉐어 시장을 구축한 우버는 「Uber Eats」로 대표되는, 원래 유저가 이동한 곳에서 받을 예정이었던 서비스를 유저가 있는 장소까지 보내주는 타입의 비즈니스로의 전환을 가속화하고 있다. 미국에서는 본래 병원에서 맞는 예방접종을 유저의 집에서 맞을 수 있는 「Uber Health」를 전개하고 있다. Uber Health는 병원에 갈 수 있는 환자에게는 진단예약시간에 맞추어 라이드쉐어 차량을 배차하는 서비스도 전개하고 있다.

일본국내에서는 DeNA가 19년에 주차장을 제공하고 차를 관리하면 구입비 0원으로 마이카처럼 쓸 수 있는 차를 대여하는 서비스「0엔 마이카」를 시작하였다. 이 외에도 탑승 셔틀 서비스인 「NearMe」와 장거리 라이드쉐어인 「netteco」와 같은 서비스도 잇따라 등장하고 있다. Netteco는 차량 소유자와 드라이버가 자유롭게 출발지, 목적지, 동승인수를 지정할 수 있는 매칭 서비스도 제공하고 있으며, 도쿄와 오사카를 3000엔대로 이동할 수 있는 가격이 매력이다.

MaaS도 비즈니스가 등장한 당초와는 형태를 바꿔 사업영역을 크게 확대시켜 가고 있다. 착안점을 바꾸는 등 빈틈을 채우는 서비스를 연달아 릴리스하고 유저의 시선으로는 비슷한 어플리케이션이 난립하고 있는 탓에 이미 유저의 획득 경쟁은 극도로 치열해져 있으며, 일본계 OEM을 비롯해 지금부터 후발 참여자가 유사서비스를 같은 템포로 개발·전개하는 등 막대한 마케팅 비용을 들여서 소구해 가는 것이 득책이라고는 말하기 어렵다. 다임러와 같이 출자·매수·제휴를 구사하면서 동료만들기를 포인트로 전개를 도모해 가는 것이 현명한 방식은 아닐까.

## 2 자동차회사의 리커링 비즈니스

### (1) OEM의 리커링 비즈니스

현재 제공되고 있는 OEM의 리커링 비즈니스는 주로,

- ① 자동차 및 부수하는 기기의 서브스크립션(하드)
- ② 모빌리티 서비스(소프트)

### ③ 모빌리티 서비스 플랫폼(시스템) 의 3가지로 나누어진다.

다임러는 2018년에 미국에서 자동차의 서브스크립션 서비스「메르세데스 벤츠 컬렉션」을 릴리스했다(①에 해당). 월정액요금(1095~2995달러)과 첫회 등록요금 495달러를 지불하면 50종류 이상의 라인업에서 좋아하는 횟수만큼 바꿔타는 것이 가능하다. 요금에는 보험료와 24시간 대응 서포

그림3 다임러와 Starship Technologies사의 자동 배송 솔루션 비즈니스



출처) <https://media.daimler.com>

트, 메인テナンス가 포함되어 주행거리 제한이 없는 무제한 정액 서비스로 이루어져 있다. GM의 「북 바이 캐딜락」과 도요타의 「KINTO」는 같은 서비스에 해당한다.

또 다임러는 물류영역의 무인화·효율화의 대처에도 적극적이다. 16년에 출자한 Starship Technologies사는 자주식 배송 로봇에 관여하고 있으며, 자사의 자동운전밴과 Starship Technologies사의 자주식 배송로봇을 조합한 자동배송의 솔루션

비즈니스도 실증하고 있다. 자주식 배송로봇은 트라이얼 기간중의 특별가격이라고 생각하기 쉽지만, 피자헛에 대해서 월정액 7달러로 몇번이라도 이용할 수 있는 리커링형 서비스를 제공하고 있다(그림3).

장래적으로는 18년에 발표한 다임러의 모빌리티 컨셉트「Vision URBANETIC」과 같은 인류와 물류의 양방에 적용 가능한 바디교환식 자동운전차 샤시를 활용하거나 리커링 비즈니스의 전개도 생각할 수 있다. 다임러 자신도 물류에 관여하고는 있지만, 인류도 포함하여 자사외의 서비스에 대해서 바디와 샤시를 종량과금으로 제공하고 사람과 물건의 이동을 전부 자사의 사업영역으로 끌어들이는 생각이 그 배경에 있다고 생각된다(②와 ③에 해당).

폭스바겐은 17년에 「Volkswagen We」라는 모빌리티 서비스 플랫폼을 발표하였다. 자동차의 트렁크를 보내는 짐의 배송지로 지정할 수 있는 「WeDeliver」와 주차장의 빈 주차공간 검색과 주차요금의 지불이 가능한 「WePark」과 같은 어플을 동일 플랫폼에서 통합해서 1개의 유저ID로 이용과 관리가 가능하다. 동사의 커넥티드 서비스는 전부 이 플랫폼을 경우하여 제공되기 때문에 외부의 제휴기업 등은 동사와 정보를 교환할 때에 일정의 플랫폼 이용료를 지불하게 된다(③에 해당). 도요타의 「MSPF(모빌리티 서비스 플랫폼)」도 같은 모델에 해당한다.

## (2) 메가 서플라이어의 리커링 비즈니스

보쉬, 컨티넨탈, ZF 등의 메가 서플라이어는 리커링이라는 단어는 사용하고 있지 않지만, 그들의 디지털 솔루션자체가 고객으로부터 수익을 계속적으로 얻는 비즈니스 모델에 가깝다.

2020년의 CES(미국 라스베이거스에서 열리는 가전 견본시장)에서 컨티넨탈과 ZF는 센서를 비롯한 차량데이터의 제공측과 이용측에서 안전하게 데이터의 교환이 가능한 「데이터 머니타이제이션 플랫폼」을 발표했다. 카셰어보험, 스마트 파킹, 예지보전, 플리트 매니지먼트, 물류최적화, 교통제어 등 다양한 장면에서의 수요를 예상하고 있다.

보쉬는 마찬가지로 20년의 CES에서 「Mobility Experience Service」를 발표했다. 노면상황 추정, 주차장의 빈 주차공간 안내, 역주행자 검지 시스템, 충전 스테이션의 혼잡정보 등 플리트계의 솔루션부터 자동운전을 지원하는 기술 솔루션까지 폭넓은 BtoB용 솔루션을 제공한다.

컨티넨탈은「CubE」라는 자동운전기술을 활용한 인류·물류 솔루션을 발표. 아침과 저녁은 통근·통학용으로 사람을 태우고, 낮 동안은 자동배송 로봇을 태운 무인물류 솔루션을 제공한다. 과금 시스템은 공개되지 않았지만 사람들의 움직임으로는 버스의 정기권과 같은 월정액 요금에 더해 차내에서의 광고·쿠폰 전송에 따른 마케팅 수입을 예상하고, 물류에서는 차량마다 배송구역을 정해서 종량과금으로 화물의 개수에 따른 배송료를 부과하는 방법을 생각할 수 있다.

또한 다임러의 「MBUX(MercedesBenz User Experience)」에서 일약 각광을 받은 음성인식, 감정인식, 제스처인식 등의 UI(유저 인터페이스)의 분야에 대해서도 리커링형 과금모델이 성립하고 있다. 이 영역에서 디팩토 스탠다드의 지위를 구축한 세렌스는 각종 인식엔진의 도입비용을 대당 초기 비용으로서 자동차 OEM에 청구하는 것에 더해, 대당 월정액제의 보수비도 과금하고 있다. 음성인식의 경우, 인식 할 단어의 추가 등을 보수비로 진행하고 있으며, 종래의 Tier1, Tier2의 부품판매라는 형태에서 한발 나아가 리커링 모델로 이행된 성공사례라고 할 수 있다. 마찬가지로 TOF카메라로 세계 점유율 1위인 소니도 제스처인식 기술을 세렌스와 같은 스킴에서 BMW에게 제공하고 있다.

인캐빈 솔루션과의 연결에서는 차내광고도 송객 비즈니스로서 주목도가 높아지고 있는 분야이다. 실시간 네비게이션 서비스로 유명한 이스라엘의 벤처기업 Waze사는 종래의 광고게재 비용 이외에 송객 성립시의 매출의 일정액을 마진으로서 과금하는 성과보수형 비즈니스 모델을 도입하는 것에 성공했다. 이처럼 인캐빈 솔루션은 「자동차×리커링」을 대표하는 서비스가 될 가능성이 높다

## 3 애프터마켓에서의 리커링 비즈니스

여기까지 살펴본 바와 같이 자동차 OEM과 메가 서플라이어는 지금까지의 주특기였던 자동차를 「만드는 영역」에서 리소스를 전환해서 「사용하는 영역」에서 어떻게 새로운 서비스와 비즈니스모델을 구축할 것이가를 모색하면서 사업개발을 진행하고 있다. 즉 제품에서 서비스로 부가가치의

원천이 전환하고 있다는 것이다.

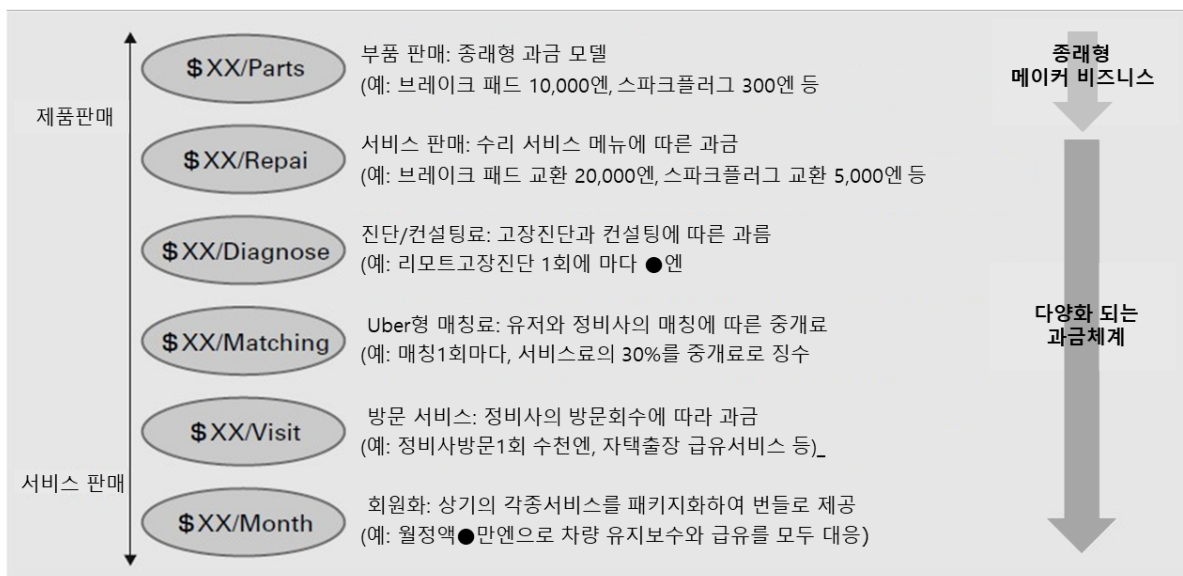
마찬가지로 자동차를 「유지하는·고치는 영역」인 애프터마켓에서도 제품에서 서비스로 부가가치의 전환이 계속 일어나는 중이며, 서플라이어·OEM은 단순히 딜러와 정비공장, 자동차 정비사에 대해 제품을 제공하는 것 만으로는 지금까지와 같은 수준의 수익을 확보할 수 없게 될 가능성이 높다. 때문에 애프터마켓용 부품메이커와 MRO프로바이더 등은 디지털·IT를 활용한 뒤 리커닝 사업을 창조하는 것이 요구되고 있다.

본절에서는 애프터마켓을 둘러싼 외부환경 변화와 리커닝 트렌드를 부감함과 동시에 선행사례를 바탕으로 애프터마켓에 있어서의 리커닝 비즈니스 구축의 포인트를 고찰한다.

### (1) 애프터마켓에서의 경쟁축의 변화

CASE의 진전에 따라 애프터마켓에서 요구되는 상품과 수리·메인テナンス의 방식이 변화하고 있다. 자동운전차량과 커넥티드차량이 시중에 늘어나고 있는 가운데, 전자부품의 수리·메인テナンス를 얼마나 효율적으로 진행할 것이가가 중요해지고 있으며, 데이터 분석에 강점을 가진 스타트업과 플랫폼머가 대두되고 있다. 이러한 변화 속에서 애프터마켓에서의 과금시스템이 변화하는 중이다(그림4).

그림4 애프터 마켓에서의 과금 시스템의 변화



정비사와 엔드유저를 연결하는 플랫폼머가 출현하고 「자동차 수리의 우버화」가 진전되고 있는 중이다. 특히 이러한 플레이어는 특히 유럽에서 많이 출현하고 있다.

또한 신종 코로나바이러스 감염증(COVID-19)의 확산에 따라 스테이홈의 흐름의 영향으로 정비사 수리·방문 서비스도 꾸준한 니즈가 있을 것이라고 상정되며, 정액서비스화에 따른 고객의 고정

객화 사례도 볼 수 있다. 예를 들면 미국 스타트업 Wrench사는 고객이 희망하는 시간·장소에 정비사를 파견해서 자동차 정비·수리를 진행하는 「모바일 메카닉」이라는 서비스를 제공하고 있다.

이처럼 해외에서는 스타트업이 독자 네트워크를 구축해서 에코시스템을 형성하는 케이스가 산견되고 있으며, 애프터마켓에서의 프레전스 확대를 목표로 하는 플레이어가 스타트업에 대한 출자를 가속화하고 있다. 지금까지도 정비기능을 탑재한 전용트럭으로 엔드유저를 방문하여 각종 서비스를 실시하는 사업자가 존재했지만, 앞으로도 이러한 트렌드가 가속화 될 가능성이 있다.

이처럼 디지털 트렌드를 따라서 애프터마켓의 업계구조가 변화하고 과금체계도 다양화되고 있는 가운데 각사의 구체적인 동향에 대해서 소개하고자 한다.

## (2) 부품 서플라이어의 기존 애프터사업의 수익력 강화로서의 리커링 비즈니스

애프터마켓용 공구 서플라이어였던 스냅온은 단순한 공구판매에서 벗어나, 보다 고객의 시선으로 정비사와 딜러의 수리를 효율화하고자 했으며, 현재는 북미에서 휴대형 진단기기들에 있어서 마켓 리더의 포지션을 구축하고 있다. OEM/OES용 SaaS프로바이더이기도 한 Cognitran사를 매수하여 설비·툴의 제안력을 높임으로서 보다 고객에게 밀착된 서비스의 제공을 목표로 하고 있다. 또한 데이터분석 노하우를 가진 Predii사와의 협업으로 자동차의 메인터넌스를 더욱더 효율화하여 정비사의 부담을 경감시키는 서비스를 제공하고 있다.

또한 필터 등의 교환부품 사업에 관여하는 만앤휴멜은 애프터마켓 사업의 강화를 위해 온디맨드 카케어 서비스를 제공하는 미국 스타트업 Spiffy사에 출자함으로써 과금체계의 다양화를 겨냥하고 있다고 보여진다.

이처럼 앞으로 애프터마켓에서 충분한 경쟁력을 담보해 나가기 위해서는 자력·타력을 적절히 이용하면서 어떻게 비즈니스 모델을 변화시켜 갈 것인가라는 사업구상력이 중요해 진다.

또 수 많은 애프터마켓의 상품 중에서도 가장 「제품에서 서비스로」의 변혁이 빨랐던 상품의 하나로, 타이어를 들 수 있다. 종래는 마켓의 수요에 맞춰 교환용 타이어를 공급하는 사업형태였으나, 2010년대부터 타이어의 공기압 저하를 검출해서 드라이버에게 경고하는 시스템인 TPMS(Tire Pressure Monitoring System: 타이어 공기압 감시시스템)을 활용하면서 보다 차량 유지(드라이버와 운행관리회사)의 문제해결에 중점을 둔 서비스를 제공하고 있다.

일본의 미셸린 타이어가 2018년부터 제공하고 있는 트럭·버스용 타이어 관리시스템 「미셸린 TPMS 클라우드 서비스」는, 타이어의 상황을 IoT로 가시화함으로써, 드라이버와 운행관리자, 타이어 판매점 등이 실시간으로 정보를 공유할 수 있어, 사고와 트러블을 미연에 방지하는 것을 가능하게 하고 있다. 트럭이용자에게는 본업의 수익에 직결되는 펑크로 인한 휴차 리스크를 해결하는 서비스로서 착실하게 받아들여지고 있다.

20년 8월에는 도요타 타이어가 플리트 사업자용으로 디지털 기술을 활용한 메인터넌스 서비스를 발표했다. 센싱기술과 연계하여 종래 인간이 해 왔던 타이어 홈의 관리를 자동화하여 최적의

타이밍에서 메인テナンス가 가능한 시스템을 제공. 다양한 카테고리에서 솔루션 전개와 부가가치의 향상으로 연결됨으로서, 제품판매로부터의 탈피로 인한 리커링 비즈니스의 확립을 목표로 하고 있다.

### (3) OEM에 의한 「보수·메인テナンス 영역」에 대한 연계 강화

포드는 2017년부터 제3순정으로서 「Omnicraft」브랜드를 설립하여 타 OEM 브랜드의 차종에도 대응가능한 보수부품 사업을 전개하고 있으며, 메인テナンス를 포함한 애프터서비스를 수용한 수익 최대화를 목표로 해 왔다. 도요타차량의 오너라도 포드의 딜러에게 가면 Omnicraft브랜드 부품으로 수리를 받을 수 있기 때문에 잘하면 교체수요를 겨냥할 수도 있다.

또한 BMW(산하의 BMWiVentures사)가 출자한 스타트업인 독일 Caroobi사는 오일교환이 89유로, 타이밍벨트가 419유로 등 정액으로 각종 서비스를 제공하고 있다. 유저의 시선에서는 수리 대기 시간과 수리비용의 삭감·투명화에 더해 입소문을 참고로 해서 입고처를 선택하는 즐거움이 있다. 한편 정비공장의 시선에서는 새로운 고객접점의 획득으로 이어지는 장점이 있다. 이는 바로 우버와 마찬가지로 애프터서비스를 희망하는 엔드유저와 독립계·경합 딜러, 및 수리공장도 포함한 서비서와의 수급 매칭을 제공하고 있다.

OEM으로서는 이러한 플레이어에 대한 출자를 통해 엔드유저에 이르는 부품유통을 지금까지보다 깊이 파악할 수 있다. 「누가」「어디에서」「무슨 부품을」「얼마에」 교환했는지에 대한 데이터를 입수할 수 있는 점도 OEM이 당해영역에 착목하는 이유라고 추측된다.

### (4) 리커링 비즈니스의 기점으로서의 진단기기

CASE의 진전에 따라 특히 전동화를 통해 엔진과 트랜스미션의 갯수가 감소하기 때문에 품종에 따라서는 시장이 감소로 바뀌는 부품도 많다. 한편 차량의 수리·메인テナンス는 보다 복잡하고 고도화 되어간다. 일본에서는 전압50V를 넘으면 저압전기 취급업무가 되는 것과 자동운전 센서의 캘리브레이션(calibration)에 전문지식이 요구되는 등 이른바 「거리의 수리점」에서는 충분히 대응할 수 없는 경우가 늘어날 것으로 예상된다. 때문에 수리점과 정비사를 서포트하기 위한 「진단기기」가 앞으로 보다 중요한 위치를 차지하게 될 것이다.

한편 서플라이어의 시점에서도 서비스데이터를 취득하기 위한 하드웨어로서 진단기의 중요성이 재검토되고 있고, 각사가 모두 진단기 사업을 리커링 비즈니스의 기점으로 전개하기 위해 M&A와 외부협동 등을 활발히 하고 있다.

미국 Dorman사는 정비사용으로 「Remote Assist Programming(통칭RAP kit)」를 배포하고 고객의 고정객화를 진행함으로서 정비사로부터의 Pull(지명구매)를 환기시키고 있다. 특히 「떡은 떡집」이라는 발상으로 Remote Assist Programmingdmfh 전미 No.1의 Drew Technologies사와 협동하면서

Dorman사 제품의 20% 가격다운과 품질보증 등 Dorman사 제품에 대한 유도를 의도한 사업모델을 구축하고 있다. Dorman사로서는 진단기 사업 그 자체로는 큰 이익을 추구하지 않으며 어디까지나 고객의 고정객화를 위한 차별화(경쟁력의 원천)로서 생각하고 있다.

이처럼 리커링 비즈니스를 검토하기 위해서는 전체 비즈니스모델 중에서 「수익력의 원천」과 「경쟁력의 원천」을 떼어놓고 종합적인 사업설계를 진행하는 것도 중요하다.

### (5) 온라인to온라인(O2O) 모델의 가능성

자동차 애프터마켓 영역에 있어서 아마존과 자동차 수리전문 EC플레이어 등에 의한 온라인 거래가 확대되고 있으며, 애프터용 부품 메이커의 시선에서도 어떻게 EC를 활용한 마케팅전략을 구축할 것이가가 포인트가 되고 있다.

유타유를 제공하는 SHELL사는 애프터 전문 마켓플레이스인 WhoCanFixMyCar와 Openbaby에 출자함으로써 온라인에서의 마케팅 기능을 확충하고 있다. 게다가 중국의 DiDi도 2018년에 원스톱 서비스 프로바이더 Xiaoju Automobile Solutions에 10억달러를 출자했으며, 라이드쉐어뿐만 아니라 메인テナンス영역의 부가가치도 획득하고자 하는 점을 엿볼 수 있다.

## Ⅲ 리커링 모델 구축을 위해

CASE에 직면한 자동차업계는 100년에 1번 오는 큰 업계의 변화뿐만 아니라 신종 코로나바이러스에 의한 시장의 극적인 변화에도 직면하고 있다. 그러한 가운데 리커링 모델을 구축하기 위해서는 모빌리티 서비스로서의 MaaS사업에 참여함으로써 제품을 팔고 끝내버리는 스킴이 아닌, 사용에 따른 수익을 획득할 수 있는 스킴의 구축이 불가결하다.

또한 내열기관에서 EV로 변화함으로써 애프터마켓도 크게 변한다. CASE의 시대에 맞는 애프터마켓 사업으로서 나아가기 위해서는 진단서비스 등과 조합한 리커링 모델을 구축해 가야만 한다.

이에대해서는 ① MaaS사업의 리커링 모델 ②애프터마켓 사업의 리커링 모델로 나눠서 설명하고자 한다.

### 1 MaaS사업

MaaS는 이미 거리조성 전체에 관계된 사업이 되고 있으며, 단독사업자로서의 전개는 어렵다. 때문에 자사에서 처음부터 사업을 일으키는 것이 아니라, MaaS사업자와의 제휴를 통해 이동이라는 것이 앞으로 어떻게 변화해 갈 것이가에 대한 감도를 높여두고자 한다. Whim의 사례에도 있는 것처럼 CO2의 삭감과 정체완화 등의 정책과 연계한 추진방식이 포인트가 된다.

다만 이동수단으로서의 매칭서비스는 난립상태에 있기 때문에 후발 플레이어로서 차별화에 대한 연구가 불가결하다. 예를 들면 레스토랑 등의 이동할 위치의 제안과 코로나사태의 영향으로 숙박

객이 채워지 않은 숙박시설과 세트로서의 제안 등도 가능하다. 또한 제품의 이동과 연계하여 자동운전 기술을 활용한 리커링 모델을 구축하는 것도 중요하다.

전술한 다임러의 Starship Technologies와 컨티넨탈의 CUBE처럼 자동운전과 연계시킨 리커링 모델은 사람의 움직임이 감소하는 만큼 증가하는 제품의 움직임에 대한 솔루션으로서 가동되고 있다. 코로나사태에서는 사람의 이동이 감소한 반면 EC에 의한 제품의 이동은 급격하게 증가하고 있다. 거리 속에서 사람과 물건이 어떻게 움직이는 것이 효율적이고 환경에 부담이 없는 거리조성이 될 것인가라는 시점에서 MaaS사업에 주력하는 것이 요구된다.

MaaS사업에 있어서 새로운 사업기회가 생겨나는 곳은 자동차 메이커만이 아니다. CASE에 의해 일본기업이 강점을 가진 화상처리기술은 중요성이 매우 높아지고 있다. 소니는 이미지센서 기술을 활용한 자동운전 영역에서의 솔루션, 인캐빈에서의 새로운 인터페이스의 구축을 추진하고 있다. 동사는 2020년 CES에서 발표한 「VISION-S」에는 다양한 센싱디바이스의 특별한 장점을 융합시켜 안개, 역광, 야간의 비와 같은 화상인식이 힘든 환경아래에서도 재빠르고 정확하게 물체를 인식하기 위한 센서퓨전이 채용되어 있다. 게다가 차내의 사람과 물체의 거리정보를 검지·인식하는 TOF센싱 솔루션을 채용함으로써 제스처컨트롤의 직감적인 조작 등을 가능하게 하는 인포테인먼트 시스템(정보와 오락을 조합하여 제공)의 실현, 그리고 안전성·쾌적성을 향상시키고자 하고 있다.

이러한 솔루션은 과거는 제품을 판매하면 끝나는 방식이었지만 단순한 디바이스의 제공에서 트랜잭션 베이스, 즉 처리를 진행하는 것에 대해 과금을 해 나가는 등의 가능성을 많이 가지고 있다.

또한 소니는 「모두의 택시」라는 택시사업 회사를 설립했다. 동사는 소니, 소니페이먼트 서비스, 그리고 그린캡, 국제자동차, 고토부키 교통, 다이와자동차 교통, 체커캡의 택시 사업자 5사의 공동출자이다. 이로 인해 소니가 가진 다양한 센싱, 결제 등의 기술을 살려, 택시의 배차서비스와 수요예측 서비스의 방식을 사업을 추진하면서 모색하고 있다. 거기에는 MaaS에서의 다양한 리커링 모델의 가능성이 검증되어 있다.

예를 들면 그 중 한가지가 광고 서비스이다. 모두의 택시에서는 종합PR회사 벡터와 손잡고 차내 공간에서의 광고서비스를 전개하고 있다. 단순한 광고만이 아닌 장래적으로는 레스토랑 등에 대한 송객 서비스 등으로 인해 새로운 리커링 모델이 될 가능성을 지니고 있다.

또한 모두의 택시에서는 「S.RIDE」라는 택시배차 어플을 소비자에게 다운로드하게 함으로서 스마트폰으로 배차를 간단하게 진행할 수 있다. 스마트폰 경유로의 배차는 승객이 사전에 특정할 수 있기 때문에 개인의 기호에 맞춘 서비스를 시야에 넣을 수 있다. 예를들면 음악, 전송할 콘텐츠, 조명 등 다양한 기호성에 맞춘 서비스 제공의 가능성이 논의되고 있다.

코로나사태로 인하여 이동의 의의를 깊이 생각하게 되었다. 「이동공간은 중요한 개인공간이 되

있고 어떠한 공간을 제공할 수 있는지가 매우 중요해 졌다」고 모두의 택시 니시우라사장은 말한다. with 코로나 시대에서는 개인의 이동을 보다 의의있는 체험으로 승화시켜 나가는 것이 리커링 모델 구축의 중요한 포인트이다.

게다가 소니의 이미징 기술과 센싱기술을 탑재함으로써 안전운전 지원과 차세대 모빌리티 서비스에 대한 응용을 기대할 수 있다. 24시간 365일, 온갖 장소를 달리고 있는 택시에 설치된 센서에서 얻어진 정보는 화상해석에 의한 안전운전 지원으로 연결되어 교통사고의 감소와 모빌리티 서비스로의 응용이라는 점에서 큰 가능성을 지니고 있다. 또한 축적한 화상정보는 미래에 AI가 지원하는 자동주행차가 거리를 순회하고 사람과 물건을 집, 역, 공공시설과 같은 목적지까지 운반하는 모빌리티 서비스를 실현시킬 가능성도 가지고 있다. 이렇게 소니는 AI, IT, 데이터 해석기술과 이미징 처리기술로 새로운 사업을 개척하고자 하고 있다.

일본 메이커는 많은 센싱기술을 보유하고 있으나, 이들은 디바이스에 멈추고 만 상황이다. 서비스 사업자가 되는 것이 어렵다고 해도 서비스 사업자에게 디바이스를 공급하는 것만이 아닌 스스로도 출자해서 서비스에 참여하고 거기서 요구되는 기술에 대해 논의할 필요가 있다. 기술을 판매로 끝내는 것이 아닌, 서비스로서 제공하는 가운데 리커링 모델을 구축하는 것이다. 인케빈에 있어서는 음성인식, 화상인식을 비롯한 인식계의 기술은 초기도입비 이외에 인식처리 베이스에서의 리커링에 주력해야 할 영역이다. 전술한 바와 같이 세렌스는 각종 인식엔진의 도입비용을 대당 초기비로서 자동차 OEM에 청구하는 것에 더해, 대당 월정액의 보수비도 과금하고 있다.

또한 퍼스널라이즈된 차내 광고에 대해서도 광고 게재료만이 아닌, Waze의 경우처럼 총 승객의 레버뉴 쉐어형 비즈니스로 연결함으로써 외식과 소매점의 매출을 가져갈 수 있다.

이를 위해서는 MaaS사업에 있어서 자사의 기술로 서비스 모델을 어떻게 진화시킬수 있는지에 대해서 명확한 가설이 필요할 것이다. 종래는 부품 서플라이어로서 Tier1, Tier2에 넣어 놓았던 이러한 기술이 어떻게 사용되고 있는지를 직접 엔드유저로부터 파악할 수 없었다. 그러나 MaaS사업에 있어서 리커링 모델을 구축해 가는데 있어서 스스로가 MaaS사업에 참여하고 서비스사업으로서의 리커링 모델을 구축하는 것과, 이 경험들을 통해 MaaS사업자, 이용자의 니즈를 파악하고 자사의 기술을 사용한 새로운 고객체험을 어떻게 창조할 지를 구체적으로 그릴 필요가 있는 것이다.

## 2 애프터마켓 사업

일반적으로 자동차의 내연기관의 부품수는 3만점, 이것이 EV의 경우라면 1만점이 된다. 타이어, 스파크플러그, 윤활유, 브레이크패드 등 내연기관 자동차에서 교환수요가 있는 메이커는 앞으로 전동화로 인해 타이어는 확실하게 살아남겠지만 그외 부분의 수요는 크게 감소할 것이다.

그러나 EV에서의 애프터서비스의 중요성은 오히려 높아진다. 왜냐하면 EV가 중심이 되면 그때

까지 없었던 기술이 필요해 지기 때문이다. 또한 CASE의 진전에 따라 자동차의 부품수는 감소하기는 하지만, 캘리브레이션의 전문지식이 요구되는 등 복잡함이 더해지기 때문이다.

이러한 가운데 내연기관을 수리하기 위해서 전세계에 존재하고 있는 기존의 자동차 수리점과 정비사를 어떻게 서포트하고 CASE시대에 맞는 인프라로 만들어 갈 것인가가 중요해 질 것이다. 이 경우 정비사를 서포트하는 진단기기와 AI등을 활용한 클라우드기술을 사용한 진단 서포트 등을 도입함으로써 부품 메이커가 가지고 있는 수리점과의 네트워크를 살려 CASE시대에 맞는 애프터마켓의 네트워크로 진화시켜 갈 것으로 기대된다.

이러한 움직임은 한 회사의 부품메이커가 아니라 여러 회사가 공동으로 전개하는 것이 바람직하다. 이미 자동차 수리사업자에게 중개조직이 있는 기존의 부품메이커가 공동으로 실시하는 것도 하나의 방안이 될 것이다. 아마존과 일본의 모노타로, 중국의 DiDi 등이 애프터마켓 영역에 깊은 관심을 나타내고 있다. 이들 사업자는 EC에서의 노하우와 고객기반을 강점으로 자동차의 보수도 포함시켜, 최종적인 수리는 수리업자에게 손님을 보낸다는 O2O의 형태로 사업을 성장시킬 것이라고 생각된다. 원래 자동차 부품 메이커는 부품에 의한 리커링 모델을 강화시켜 나가기 위해 수리점에 대해 플랫폼사업을 전개하고 원스톱 서비스를 제공해 갈 필요가 있을 것이다. 이를 위해서는 지방의 EC벤더 등 EC플랫폼 사업자와 협력할 것, 또는 부품진단에서의 AI기술, 진단기술을 보유한 플레이어와 제휴하고 부품메이커가 보유한 현실적인 보수사업자의 강점을 하나로 합친 플랫폼 사업의 전개 등이 요구된다.

## 저자

아오시마 미노루(青嶋 稔)

노무라종합연구소(NRI) 컨설팅사업 본부 시니어파트너

전문분야는 비전 책정, 중장기 경영계획 책정, M&A, PMI, 본사개혁, 마케팅전략 책정, 조직개혁 미국공인회계사, 중소기업 진단사

시모 히로카즈(下 博和)

노무라종합연구소(NRI) 컨설팅사업 본부 상급컨설턴트

전문분야는 신규사업 입안, 중장기 경영계획 책정, 사업전략 책정, 서플라이체인 개혁 등

후지타 아키히토(藤田誠人)

NRI 아메리카 Senior Manager of Research and Consulting Division

전문분야는 자동차·항공기·소재산업을 중심으로 한 사업전략, M&A(듀 딜리전스/PMI), 협업지원 등

본기사는 知的資産創造 20020年 11月号에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소서울로 연락 바랍니다.

문의처: nri-seoul@nri.com

홈페이지 [www.nri-seoul.co.kr](http://www.nri-seoul.co.kr)의 insight에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한, 2020年 11月号에 대한 전문 및 기사(일본어)는 [www.nri.com](http://www.nri.com)에서 열람 가능합니다.

본기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다.

**Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.**