



Analyst
권순우
soonwoo@sksec.co.kr
02-3773-8882

자동차

현대자동차 CEO Investor day - 방향성의 정립

현대차 CEO Investor day 진행. 물량 중심에서 벗어나 장기적 관점의 성장 추구. 2020년 자동차부문 영업이익률 5% 기대, 주주환원 확대와 함께 기존/신규사업을 위한 투자 추진. 디바이스(Device)와 서비스(Service)를 결합한 스마트 모빌리티 솔루션 프로바이더(Smart Mobility Solution Provider)로 전환 선언. 전통 제조업에서 플랫폼 기업으로의 변화를 발표하며 변화된 방향성 제시했다는 점이 중요

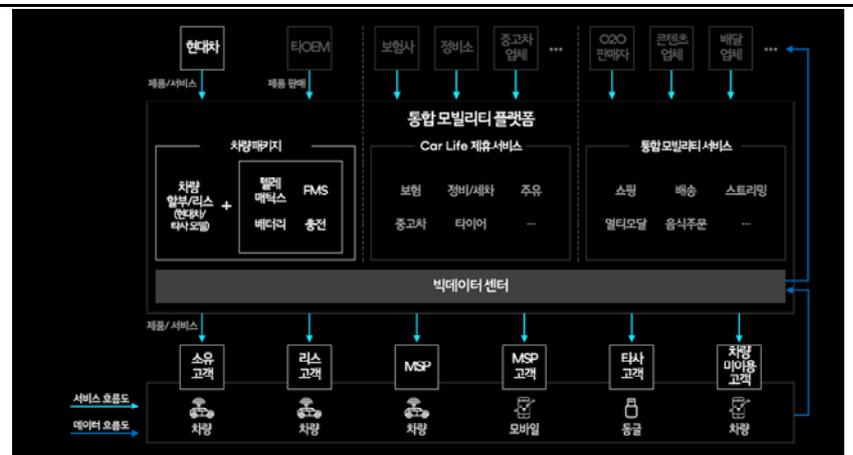
현대자동차 CEO Investor day 개요

- 2019년 12월 4일 현대차 CEO Investor day 진행
- 과거 물량 확대 중심에서 벗어나 손익과 물량, 시장과 차종, 내연기관과 전동차 사이에서 균형을 갖추고, 장기적 관점의 성장을 추구
- 개인화된 가치를 실현하는 스마트한 이동경험을 새로운 고객가치로 선언, 디바이스(Device)와 서비스(Service)를 결합한 스마트 모빌리티 솔루션 프로바이더(Smart Mobility Solution Provider)로 전환 선언
- 2020년은 불확실한 수요환경에도 불구하고, 자동차부문 영업이익률 기준 5% 수준의 수익성 기대. 중장기적으로 2022년 7%, 2025년 8% 영업이익률 목표
- 주주환원 확대와 함께 기존/신규사업을 위한 투자 추진

제조업체 → 플랫폼 기업으로의 변화

- 전통 제조업에서 데이터를 기반으로 한 솔루션을 제공할 수 있는 플랫폼 기업으로의 변화를 선언했다는 점이 중요. 주요 경쟁업체 대비 부족했던 방향성을 제시했다는 점이 중요
- 올해는 원/달러 환율 효과와 성공적인 신차투입에 따른 비용절감으로 실적 개선, 2020년 실적 개선의 키포인트는 신차투입, 가동률 상승, 플랫폼 확대 등을 통한 원가개선
- 완성차그룹의 변화된 투자 방향성 발표, 변화에 동참할 수 있느냐 여부가 부품 및 이종산업에 뛰어드는 업체들의 투자포인트가 될 전망

통합 모빌리티 플랫폼 전략 - 플랫폼 구축 이후 파트너사와 함께 맞춤형 서비스 개발



자료: 현대차, SK 증권

현대자동차 2025 전략

자동차산업의 변화

- 전동화/디지털 중심의 산업변화로 투자규모 증가, 수요 감소로 수익성에 대한 부담 존재. 생존이 과제인 경쟁환경, 성공적 사업구조 발표 요구
- 새로운 고객가치에 대한 고민 필요, 현 세대의 고객은 콘텐츠를 만들고 즐기며, 수익까지 창출. 맞춤형 소비를 지향
- 개인화된 가치를 실현하는 스마트한 이동경험을 새로운 고객가치로 선언, 디바이스와 서비스를 결합한 스마트 모빌리티 솔루션 프로바이더로 전환
- 서비스에 특화된 차량 공급을 통해 직간접적으로 산업을 육성하는 등의 시너지 기대

스마트 모빌리티 디바이스

- 전략방향: 내연기관의 고수익화, 8% 영업이익 달성 목표. 전기차는 2025년 이후 고객 가장 선호하는 3대 자동차 메이커로 성장 목표. 성장 및 수익관점의 전략
- 성장전략은 기존 물량에서 탈피할 계획. 단기보다는 장기적 관점의 지속성장 추구
- 지역별로 수익성, 물량, 거점기지, 미래사업 리딩 강조
 - 1) 수익성 - 북미는 권역 내 생산효율화 추진, 시장 최적화 라인업. 중국에서는 사업구조조정 및 전동화로 물량과 수익성 회복 추진
 - 2) 물량 - 2025년까지 성장이 예상되는 신흥국에서는 완성차 판매와 수익성을 증가시킬 전망. 아태는 인도네시아 신시장 진출. 아중동은 아프리카 개척, Tier 2 강화. 높은 과세를 부과하는 중남미는 CKD로 대응, 러시아는 모빌리티 산업과 협업
 - 3) 거점기지: 국내/인도는 글로벌 핵심거점 육성 계획. 국내-선진, 인도-신흥 대응
 - 4) 미래산업: 유럽은 전기차 및 고성능차 판매확대에 집중

제품 포트폴리오 - 전동화 본격 추진, 기존 내연기관과 전동차, 볼륨차와 고급차간의 균형을 추구

| | | |
|------|--|--|
| 전동차 |  <p>Scale-up</p> <p>실질 가격경쟁력 가장 우수한 전기차 젊은 고객층 및 기업고객 타겟 2025년 배터리전기차 56만대 / 수소전기차 11만대 판매 선진시장 2030년 부터 적극 전동화 추진 신흥시장 2035년 부터 적극 전동화 추진</p> |  <p>제네시스 EV 확대</p> <p>2021년 파생 및 전용 전기차 최초 출시 2024년 이후 전동화 라인업 본격 확대</p> |
| |  <p>수익 중심 효율화</p> <p>수익성 중심 라인업 재구성 SUV, 상위차급 중심 판매 확대</p> |  <p>상품성 고급화</p> <p>전동차, SUV까지 N브랜딩 확대 새로운 USP 중심 상품경쟁력 강화</p> |
| 내연기관 | 볼륨 | 고급/고성능 |

자료: 현대차, SK 증권

- 과거는 가성비에 초점. 현재와 미래에는 고객가치를 중심으로 사업을 전개할 계획
- 인센티브는 낮추고, 고객만족도 높이며 브랜드 파워 확대. 더욱 강화된 기본 품질을 바탕으로 경쟁우위를 확대하기 위한 3대 스마트 USP 진행. 신형 소나타 DN8을 통해서 다양한 서비스, AI를 통한 디지털 경험
- 2025년까지 서비스를 제공하는 모든 신차에 커넥티드카 기능을 기본화. AI 기반의 개인화 기능. 양적/질적으로 가장 경쟁력 있는 서비스 제시 계획
- 업계 선도의 자율주행 기술 2~3 단계, 2025년까지 주차 ADAS를 전 차종에 확대 애플티브와의 협력으로 2022년까지 완전자율 주행 플랫폼 개발, 2024년 양산 추진
- 고성능 또한 고객가치 요소로 육성, 3대 스마트 USP와 함께 차별화된 서비스 제공
- 원가구조 혁신. EV 아키텍처 개발체계. 2024년 최초 적용. 라인업 재편이 필요, 글로벌 생산체계 유연성 확보. 새로운 판매방식 도입 등 리테일 비용절감도 지속.
- 또한 전동화의 조속한 불룸확보를 통해 기존 내연기관 및 전동차의 개발비용 효율화 적극 추진

현대차 3대 Smart USP

| 'Wow Factor' 디지털 UX | 'A.I.' 커넥티드 서비스 | '안전성 우위' 자율주행 | |
|--|--|--|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> • 하드웨어와 소프트웨어를 통해 디지털 감동 요소 제공 • 2025년까지 음성 UX 도입 및 개인비서와 대화 나누는 듯한 경험 제공 |  <ul style="list-style-type: none"> • 2025년까지 서비스 제공하는 모든 지역의 신차에 커넥티드카 기능 기본화 • 외부 콘텐츠/서비스와의 연결 강화 • AI 기반 개인화 구현 |  <ul style="list-style-type: none"> • 2025년까지 자율주행 2/3단계 및 주차 ADAS 기술 전차종 확대 • 2022년까지 완전자율주행 플랫폼 개발 및 2024년 양산 추진 |  <ul style="list-style-type: none"> • SUV 및 전동차까지 N 확대 |
| 3대 스마트 USP 경쟁력 강화 위해 외부 파트너십 강화 | | | |

자료: 현대차, SK 증권

수익전략 - 비효율적 요소제거, 고객가치 제고

| 연구개발 | 상반기 | 생산 | 판매 |
|--|-----------------------------------|---|---|
| 아키텍처 개발체계 새로운 EV 아키텍처 개발체계를 도입하여 2024년 출시 차종에 최초로 적용 | 라인업 효율화 차종당 볼륨 및 수익성 확대 | 수요기반 생산최적화 시장 수요에 맞춰 클루빌 생산체계의 유연성 확보 | 리테일 혁신 영업 네트워크 최적화와 새로운 판매방식 도입 |
| 전동차 Scale 확대 조속한 불룸확보 통한 원가경쟁력 확보 | | | |
| OEM 간 제휴/협력 확대 내연기관 및 전동차의 개발비용 효율화 | | | |
| 원가관리 체계 혁신 2018년부터 2022년까지 34.5조 원가절감, 근본적이고 구조적인 원가경쟁력 확보 | | | |

자료: 현대차, SK 증권

스마트 모빌리티 서비스

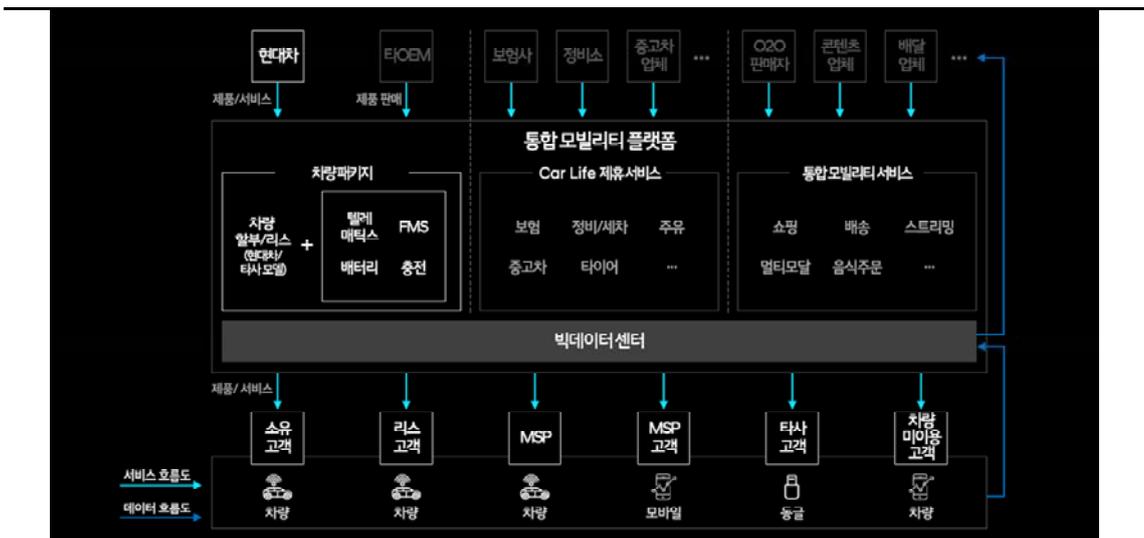
- 플랫폼 기반으로 사업 구축. 자동차/정비/관리/보험/충전 서비스 등을 패키지로 제공하는 사업모델 제시
- 현대차를 중심으로 제품+서비스 패키지 전략. 이후 통합 모빌리티 플랫폼 전략 전개
- 플랫폼을 통해서 차량을 중심으로 한 데이터 전개. 현대자동차는 2025년까지 스마트 모빌리티 사업 전개를 위해 3개의 유형별 글로벌 서비스 사업 전개
- 1) 미국은 카셰어링/로보택시 실증사업 전개, 2) 아태/동남아/호주/한국은 모빌리티 서비스 회사 제휴 산업 전개, 3) 유럽/러시아는 제조+서비스 패키지 사업 추진

제품+서비스 패키지 전략 - 주요 서비스를 패키지로 제공



자료: 현대차, SK 증권

통합 모빌리티 플랫폼 전략 - 플랫폼 구축 이후 파트너사와 함께 맞춤형 서비스 개발



자료: 현대차, SK 증권

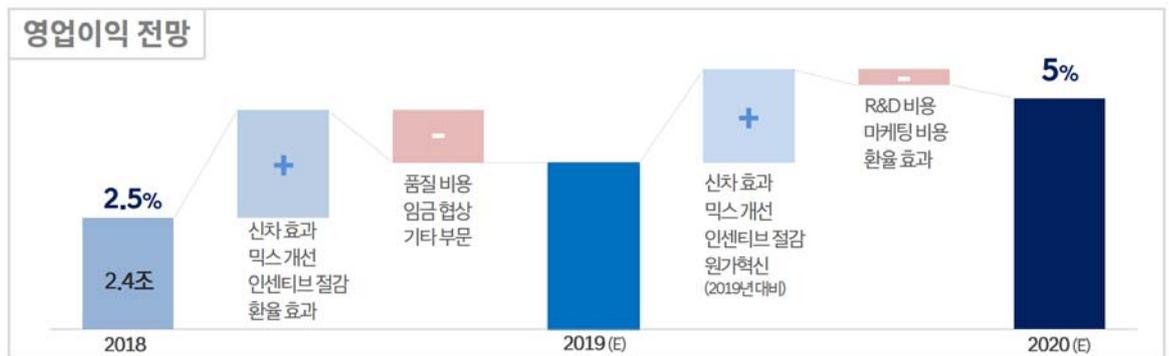
현대차 재무목표

- 전략을 중심으로 질적 성장을 통해, 수익성 목표를 달성하고 주주가치 개선 기대
- 2019년 수익성은 신차효과를 기반으로 실적 턴어라운드, 투자는 전년 대비 30% 정도 증가. 새로운 미래성장 동력 발굴. 다양한 분야에서 혁신과 변화를 추진
- 신규 세그먼트 차량인 팰리세이드와 코나 출시. 이사회에서도 주주추천을 통해 사외이사 선출. 전사 역량강화의 일환

2020년 및 중장기 경영목표

- 합리적 수준의 물량 계획. 수익성 측면에서도 투싼, 제네시스, 팰리세이드 증산 등으로 3세대 플랫폼 판매비중이 높아지면서 원가에서도 개선 기대.
- 긍정적 효과를 기반으로 불확실한 시장전망에도 불구하고, 5% 수준의 영업이익률 기대
- 2022년 중장기 목표 7%, 2025년 목표는 8%. 원가 혁신과 제네시스 브랜드 안착은 긍정적, 전동화 불륨 확대와 서비스 초기 단계 비용부담은 제약

2020년 경영목표 - 신차효과와 원가혁신을 통해 실적 개선 지속



자료: 현대차, SK 증권

중장기적으로 자동차부문 영업이익률은 22년 7%, 25년 8% 달성 목표

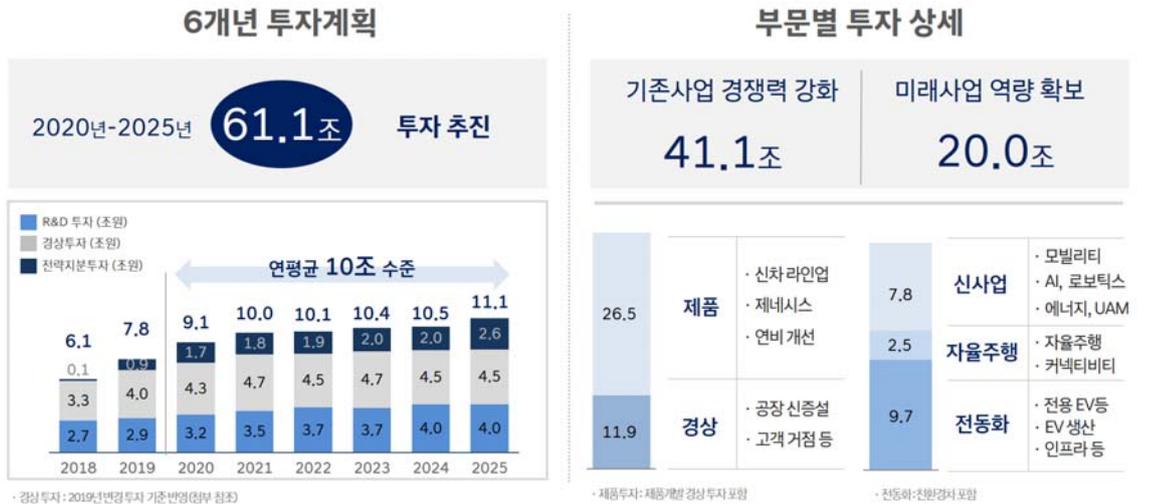


자료: 현대차, SK 증권

주요 추진목표

- 원가절감 추진위원회
 - : 5년간 34.5 조 추진, 22년 이후에도 추가 목표를 부여
- 주주환원
 - : 지난 3년간 4.2 조 총액, 평균 39% 주주환원 성향
 - : 주주환원 확대에 대한 높은 존재, 19년 12월 4일 임시 이사회를 열고 추가로 3000억 수준의 자사주 매입 결정, 2020년에도 지속적 영업이익 개선을 통해 균형적으로 발전 가능한 정책을 추진할 계획
- 중장기 투자계획
 - : 향후 6년간 61조원 수준의 투자 추진, 새로운 모델 개발과 인도네시아 신 증설 등 기존산업 경쟁력 강화로 41.1조, 미래산업 역량을 위해 20조.
 - : UAM 사업부 신설 등 신사업 관련 투자가 추가되었음.
- 투자재원 확보 방안
 - : 기본적으로는 수익성 회복 기반, 2020년과 21년에는 투자금이 재원을 상회하며, 순현금 감소가 예상되나, 이는 현재 유동성 수준으로 대응 가능
 - : 2022년부터는 현금흐름 본격적으로 개선, 6.5조 정도 증가 예상. 자동차 산업의 패러다임 개선을 위한 방안 진행

중장기 투자계획 - 기존사업 경쟁력 강화와 미래사업 역량 확보를 위해 61.1조 투자 추진



자료: 현대차, SK증권

질의응답

Q 2019년 들어 두 번째 진행된 CEO Investor day, 연초 대비 상황과 환경이 달라진 상황에서 진행하게 된 배경과 향후 로드맵은?

A 오랫동안 생산계획이 목표였음. 판매목표를 잡고, 이익을 달성하겠다는 목표를 세우면 전략은 이를 달성하기 위해 부문별로 발전시키는 형태. 앞으로는 전략을 먼저 만들고, 전략에 의해서 재무적 목표가 따라오는 형태로 전환. 당사가 추구하는 질적성장을 위해서는 전략적 접근이 필요. 전사 기준 40여개의 세부 실행과제 설정.

자동차산업의 변화가 급변하는 시기. 자동차산업의 변화와 잘 맞고, 변화를 추진할 수 있는 체계와 실행 역량에 대한 계획이 필요. 이를 위해 전략을 만드는 일이 중요하다는 판단 하에 자체적으로 수립. 팔로워의 입장에서 벗어나 25년까지 모빌리티 솔루션 프로바이더로 성공적 변화 목표

Q 1)향후 60 조 이상 투자비 발생, 이로 인해 개발비, 상각비 증가 예상. 2020년 5% 영업이익률이 달성가능한가. 2)향후 스마트 모빌리티 디바이스와 솔루션으로 나뉘음. 부문별 이익기여도는. 3)중국에서 구조조정과 V자 반등을 전망했는데, 1 공장 이후 추가적인 구조조정이 있는지 궁금. 전동화를 통한 수익성 개선과 실적 개선은 언제쯤 가능할 것인가?

A 18년도에 영업이익률 2.5%, 19년 3분기 누계로 3.1%. 품질비용 등의 일회성을 제외하면 3% 후반대 가능. 내년 재무목표에 대해서는 판매의 질이 개선됨에 주목, 인센티브가 줄고, 믹스가 좋아지고, 신차가 출시되면서 3세대 플랫폼이 확대되는 효과가 누적되어 나타날 전망. 또한 잔존가치가 개선되면 예상보다 수익성에 기여하는 바가 높음. 25년 8%는 생존을 위해서도 달성해야 하는 목표.

지금 단계에서 솔루션 사업의 수익성을 말씀드리기는 어려움. 다양한 서비스가 존재하고 있음에 따라 전략을 수립했고, 몇 개 지역에서 본격적으로 진행하게 되면 그 때 얘기할 수 있을 전망. 25년까지는 디바이스와 서비스의 결합을 강조, 서비스 사업에서의 직접적으로 수익을 창출하기보다는 서비스에서 디바이스의 수익성을 높여주는 역할. 모빌리티 활동을 다른 측면에서 봐야 할 듯 함. 전통적인 사업은 위기. 구독모델, 케워어링, 세일즈 채널 추가, 로보택시, 상용, 트럭에서 적용가능

중국은 어려움을 겪고 있고, 구체적으로 어떤 내용을 추진하고 있다고 말씀드리기보다는 전반적인 개선과 구조조정이 필요. 세일즈 네트워크, 제품 등 모든 면에서 개선이 요구. 싸드 이후에 중국에서 대응이 너무 조급했다는 반성. 캐파가 큰 상황에서 판매가

줄어들다 보니 밀어내기가 진행. 딜러도 재고부담이 없어야 함. 내년에 중국 신차 다수, CN7 엘란트라 후속, 투싼 후속, 전혀 새로운 MPV 세그먼트에도 진출. 출시될 신차를 성공적으로 런칭되기 위해 딜러가 재고 부담없이 팔 수 있는 환경이 조성되어야 함. 올바른 런칭 전략이 요구. 중국/유럽이 전동차에 가장 큰 시장. 이를 대응하기 위해서 빠른 속도로 소개하는 전략으로 넘어가겠음.

Q 현대차 R&D 예산이 적다는 우려가 있음, 어떤 의견을 가지고 있는가. 제네시스 GV80 언제나오고, 왜 늦어지는지?

A 연구개발관련하여서는 강력한 네트워크를 이미 보유. 계열사와 함께 진행하며 각사가 독립적으로 예산을 보유. 또한 고객이 무엇을 원하는지에 집중하고, 현명한 투자를 통해 고객 중심의 차를 생산. 일례로 텔루라이드에는 최신 기술이 모두 탑재되지는 않았지만, 주요 평가에서 높은 점수를 보임. 절대 규모도 중요하지만, 연구개발에 대한 투자를 어디에 하는지 고객이 무엇을 원하는지가 보다 중요

GV80 은 제네시스의 첫 SUV 모델이며 국내와 미국, 캐나다에서 높은 관심을 보이고 있음. 이에 부응하기 위해서 여러 요소를 검토하며 최선의 노력 진행 중. 연말에 현대차, 기아차의 볼륨 모델 런칭이 많이 예정되어있기 때문에 조율해서 발표 예정

Q 연도별 원가 절감 타겟 제시. 시간이 지날수록 절감효과가 높아지는 이유는? 모빌리티 플랫폼으로 넘어가면 영업점도 변화할 필요한가. OPM 뿐만 아니라 ROE 전망은?

A 18년부터 22년까지 원가절감 계획. 초기에는 개발기술 비용이 반영되지만, 이후 적용되는 차종/물량에 따라서 갈수록 절감효과가 커짐. 특정연도에 많이 일어나는 이유는 적용차종의 판매대수 차이에 영향을 받음. 개발측면에서 모듈의 복잡성을 줄이는 방향으로 진행. 예를 들어 배터리와 LED 모듈도 기존보다 적은 모듈로 제작 진행 중. 7년 정도 수익성 개선활동은 유지가능. ROE는 9% 정도 예상

서비스 모델은 익숙한 헤일링 모델이 아니라, 자동차를 제조하는 회사로서 본연의 영역에 집중. 자동차를 잘 관리해서 라이프타임 밸류를 극대화하려는 노력. Car as a Service의 개념으로, 타이어 매니지먼트, 보험 등을 패키지로 제공하려는 상황. 별도의 회사처럼 운영해서 구독, 리스를 제시하는 등 게임체인저가 되겠다는 상황. 파트너인 딜러도 역할 변화가 요구

디바이스와 서비스를 결합해서 사업구조를 설명하는 것이 용이. 전기차를 예로 들면, 원가구조를 봐서는 상품 하나로 수익을 내기는 어려움. 손실을 최소화하고 수익을 높이기 위해서는 서비스와 결합된 상품으로 판매 요구. 결합상품이 되는 것이 디바이스를 보완

하면서 수익성을 창출하겠음. CaaS 는 자동차를 사용하면서 발생하는 서비스, 개인/법인/사업자 등에 대한 제공이 목표. 먼저는 현대차 구매자, 향후 타사로 확대할 전망. 플랫폼 베이스로 할 계획. 상당히 중요한 요소가 될 것임. MaaS 플랫폼은 모빌리티 사업자를 대상으로 Fleet 서비스 진행. 가치사업을 구체화하려는 움직임. 지역마다 특징이 다르기 때문에 이를 반영. 당연히 딜러의 역할이 큼. CaaS 는 딜러가 유지보수 등 다양한 역할이 필요.

Q 디자인 방향성은? 서비스 플랫폼에 대한 원천기술을 JV 인지, M&A 인지, 내부 역량 강화인지, 소위 OEM 화하실건지 궁금. 객관적으로 보면, 전기차에서 테슬라는 자율주행을 탑재하는 등 강점을 보유. 현대차의 전기차 방향성은

A 디자인을 한다는 건 주관적이며, 새로운 방향을 추구하고 있음. 더 많은 차들이 스포티를 추구, 아반떼도 동일. 일관된 제네시스 디자인은 향후 출시된 차량에서 확인할 수 있음

서비스 플랫폼은 Open innovation 을 추구. 과거에 자동차는 안전보다 중요한게 없었기 때문에 이른바 Open API 를 통해서 파트너와 디벨로퍼가 들어와서 서비스를 구축하는 스마트폰 모델을 구축하는데 어려움이 있었음. 허나 3~4 개월 전에 오픈하기로 밝힘. 고객이 필요한 서비스를 런칭할 수 있도록 함. 벤치마크라고 할건 딱히 없으며 기존 ICT 에서 성공적으로 실행한 성공/실패 사례를 잘 답습해서 하고 있음. 자체개발, 협업, M&A 등 모든 방향성 오픈

테슬라도 우수한 차량이나 최근 출시된 KONA EV 의 효율이 더 좋음. 다음 차종도 충전시작이나 출력 모두 우수한 기술력을 적용 예정. 지금은 전기차 초기시장이기 때문에 고객층이 상위로 한정되어있음. 현재 테슬라가 가지는 경쟁력이 나중에 전기차 시장이 확대되었을 때에도 유지될 수 있는가는 확인할 필요. 시장이 커지면 결국 판매경쟁력의 본질은 품질로 회귀할 것으로 생각. 일반고객이 전기차를 구매하는 시기는 TCO, 배터리 등을 생각하면 2025 년 정도에 변곡을 맞이할 전망. 배터리를 리스를 하거나 비용을 줄이는 등 전체 TCO 를 낮추는 활동 중요. 패키지로 전기차를 공급하겠다는 계획은 이런 차원에서 중요.

유럽에 KONA EV 를 판매함에 있어서 특징은 기존 고객과는 다른 프로필을 보유한 신규고객이 유입된다는 점. 어차피 EV 로 넘어간다면, 상위의 고객층을 먼저 확보하고, 브랜드 이미지를 향상시키는 것이 관건. 요약하면 시장이 본격적으로 확장될 때, 품질을 기본으로 가져가고, 쉽게 사용할 수 있으며, 비용을 낮출 수 있는 패키지를 제공하는 것이 전략 방향성

Q 투자 디테일들이 궁금, 메인카테고리에서 보다 세부적인 내용은 어떠한가, 단기에 집중하는 분야는

A 가장 큰 투자는 전동화. 자율주행은 AI, 센서의 통합, 제어 등을 포함. 하이레벨 플랫폼도 진행 중. 상용차와 함께 수소차도 병행. 수소차는 수소사회를 위한 발전, 기차/배에도 적용가능한 기술 개발 등. 속도감있게 전개할 예정. 다만 불확실성이 크다는 점을 생각하면, 시장상황과 여건에 따라 투자 규모 등은 변화될 수 있음

Compliance Notice

- 작성자(권순우)는 본 조사분석자료에 게재된 내용들이 본인의 의견을 정확히 반영하고 있으며, 외부의 부당한 압력이나 간섭없이 신의성실하게 작성되었음을 확인합니다.
- 본 보고서에 언급된 종목의 경우 당사 조사분석담당자는 본인의 담당종목을 보유하고 있지 않습니다.
- 본 보고서는 기관투자자 또는 제 3자에게 사전 제공된 사실이 없습니다.
- 당사는 자료공표일 현재 해당기업과 관련하여 특별한 이해 관계가 없습니다.
- 종목별 투자의견은 다음과 같습니다.
- 투자판단 3 단계 (6개월 기준) 15%이상 → 매수 / -15%~15% → 중립 / -15%미만 → 매도

SK 증권 유니버스 투자등급 비율 (2019년 12월 5일 기준)

| | | | | | |
|----|--------|----|--------|----|----|
| 매수 | 84.83% | 중립 | 15.17% | 매도 | 0% |
|----|--------|----|--------|----|----|