

Deloitte Insights

June 2026

Image generated by AI



상용차 산업의 재편

제조기업에서 운영 플랫폼으로 전환하는 OEM

Deloitte Insights

Deloitte.

Leader's Message

“

안정적이던 상용차 비즈니스 모델이 흔들리고 있습니다. 내연기관·소유 중심의 기존사업 모델은 재편되고, 탈탄소 규제·전동화·고객 선호 및 경쟁 구도 변화가 산업 재편을 가속화하고 있습니다.

딜로이트는 상용차 산업의 핵심 영향 변수를 '제품의 복잡성'과 '소유 구조'로 정의하고, 두 변수의 변화를 중심으로 OEM의 2035년 시장 환경을 시나리오별로 예측하였습니다. 또한 상용차 제조사의 미래 대응방안을 도출하고, 국내 OEM 및 업계 관계자들에게 실질적인 전략방향을 제시하고자 하였습니다.

본 보고서가 국내 자동차 산업이 변화하는 모빌리티 환경 속에서 경쟁력을 확보하고, 다음 시대를 대비하는 데 유용한 인사이트를 제공하기를 바랍니다.

”

오용석 파트너

자동차 산업 리더 | 전략 컨설팅



산업 전환기에 진입 중인 상용차 산업

수십 년간 견고했던 중·대형 상용차
비즈니스 모델에 변화가 요구됩니다.

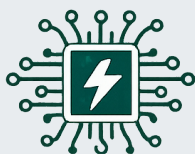


상용차 산업을 재편하는 4대 변화 요인



지정학적 요인과 규제

- ✓ 거시경제와 지정학적 변동성
- ✓ 탈탄소 및 배출규제
- ✓ 공급망 제약



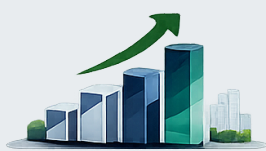
기술적 도전 과제

- ✓ 다양한 파워트레인 공존
- ✓ 자율주행 및 커넥티드 차량 확산
- ✓ 플랫폼 표준화 및 모듈화 원칙



고객 행동 변화

- ✓ 소유에서 사용 중심 모델로 전환
- ✓ 차량 운용사의 투자 불확실성 확대
- ✓ 고객 상호작용 접점의 디지털화



경쟁 구도 재편

- ✓ 신규 진입자의 등장과 경쟁 구도 변화
- ✓ 통합 디지털 및 플랫폼 서비스
- ✓ 차량 운영 지원 서비스 및 예측 정비



OEM이 직면한 핵심 질문

- Q. 제품을 다양화할 것인가, 표준화할 것인가
- Q. 차량을 팔 것인가, 서비스로 제공할 것인가

제품을 다양화할 것인가, 표준화할 것인가?

파워트레인 추가로 제품 조합이 기하급수적으로 증가하는 가운데 R&D·제조 전반의 비용 부담을 관리하면서도 수익성을 유지하기 위한 전략적 판단이 필요합니다.



제품 조합이 늘어날수록
OEM의 개발·생산·조달 비용은 함께 증가

차량을 팔 것인가, 서비스로 제공할 것인가?

무공해차(ZET) 도입 확대로
소유 리스크가 커지면서, 차량 운용사의 TaaS·
구독형 선호가 확대되고 있습니다.



TaaS(Truck-as-a-service) 수요 확대 요인

무공해차(ZET)의 등장



높은 초기 구매 비용
배터리 비용 추가/
내연차 대비 작은 생산 규모



잔존 가치 불확실
중고 시장 미성숙/
수요 불투명

➤ 차량 운용사의 TaaS·구독형 선호 확대 ◀

TaaS(Truck-as-a-service)



차량 운용 전 과정
서비스 제공



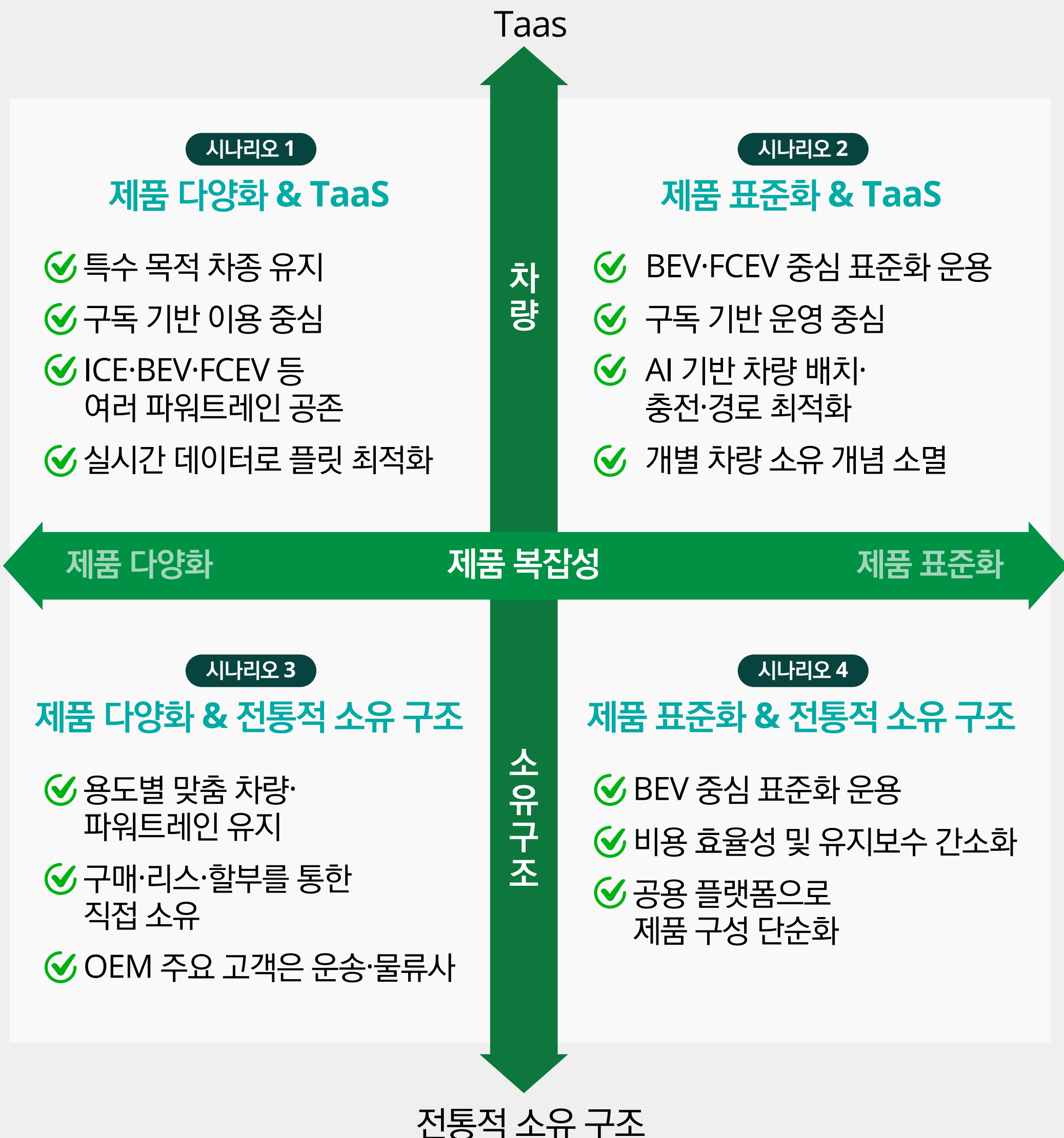
OEM은
금융·정비·디지털
역량 확보가 필요



반복 수익 가능·
자본 부담 증가

미래 상용차 시장의 네 가지 시나리오

상용차 OEM은 두 가지 핵심 변수에 따라
아래 네 가지 시나리오로 전개될 수 있습니다.



시나리오별 OEM의 과제

제품 복잡성과 소유 구조의 조합에 따라 OEM의 투자 규모와 핵심 과제가 달라지는 만큼, 각 시나리오에 맞는 전략적 판단이 필요합니다.

사업영역	투자 규모	핵심 과제
제품 다양화 & TaaS	 <p>최대</p>	<p>✓ 복수 파워트레인 R&D · 디지털 플랫폼 · 자본 조달 동시 대응</p>
제품 표준화 & TaaS	 <p>높음</p>	<p>✓ 전동화 플랫폼 구축 · 정비 · 디지털 서비스 역량 확보</p>
제품 다양화 & 전통적 소유 구조	 <p>중간</p>	<p>✓ 다품종 포트폴리오 유지 속 원가 절감 · 수익성 확보</p>
제품 표준화 & 전통적 소유 구조	 <p>최소</p>	<p>✓ 전동화 확산에 따른 애프터세일즈 수익 감소 대응 · 신규 수익원 발굴</p>

딜로이트가 제안하는 No-Regret 전략

시나리오가 어떻게 전개될지 예측하기 어려운 만큼
딜로이트는 OEM에 공통적으로 요구되는 6가지 전략을 제시합니다.



상세한 내용은 리포트 전문에서 확인하세요!

한국 딜로이트 그룹 전문가

자동차 산업 전문팀

한국 딜로이트 그룹 자동차 산업 전문팀은 모빌리티 기업들에 대한 오랜 서비스 경험을 보유하고 있습니다. 딜로이트 자동차 산업 전문팀은 한국 자동차 산업의 성장과 함께 해왔으며, 고객들의 전략적 과제들을 해결하는 동반자가 되기 위한 노력을 기울여 왔습니다.

회계, 세무자문, 국내외 M&A, 해외 진출전략 등 전통적인 영역에서 디지털 기술 기반 고객경험혁신 자문에 이르기까지 자동차 산업의 수많은 과제와 혁신을 고객과 함께 해왔습니다. 딜로이트 자동차 산업 전문팀은 한국 자동차 산업이 변화하는 모빌리티 시장 환경에서 혁신적인 성장을 이어갈 수 있도록 최선의 노력을 다하고 있습니다.

오용석 파트너

자동차 산업 리더 | 전략 컨설팅

☎ 02 6138 5766

@ yongsoh@deloitte.com

이종범 파트너

자동차 산업 | 경영자문 부문

☎ 02 6676 1637

@ jongblee@deloitte.com

임홍남 파트너

자동차 산업 | 세무자문 부문

☎ 02 6676 2336

@ honglim@deloitte.com

오성지 상무

자동차 산업 | 전략 컨설팅

☎ 02 6138 5708

@ seonggioh@deloitte.com

박현원 이사

자동차 산업 | 전략 컨설팅

☎ 02 6138 5707

@ hyunwonpark@deloitte.com

Deloitte Insights

세일즈&마케팅 대표

권지원 Partner

jekwon@deloitte.com

성장전략부문 부대표

서정욱 Partner

juseo@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director

kyungepark@deloitte.com

연구원

이소윤 Consultant

soyunlee@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant

keunrpark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트'를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.