



티모시 M. 멩가넬로  
회장 겸  
최고경영책임자

## 주주 제위

"우리의 목표는 회사의 미래를 안정되게 하고 이해관계자를 위한 가치 창출을 극대화하는 기회를 포착하는 것입니다."

2010년은 보그워너에게 특별한 한 해였습니다. 전세계 자동차 시장이 견고한 회복세를 보여 2010년에는 2009년과 비교하여 20%가 넘게 성장했습니다. 같은 기간에 보그워너 매출은 43% 증가하여 연비 개선 및 배출가스 저감에 초점을 맞추는 전략이 적중했음을 분명히 보여 주었습니다.

작년은 최대 시장인 유럽의 차량 생산에 관한 작은 기대로 시작했습니다. 정부 보조 인센티브 프로그램이 유럽 대륙 전체에서 만료되고 있었고 실제 시장 수요와 관련하여 불확실성이 있었습니다. 많은 사람들이 2010년의 유럽 자동차 생산량이 2009년에 비해 감소하거나 기껏해야 제자리일 것이라고 믿었습니다. 그러나 2010년 유럽 자동차 생산량은 2009년보다 약 15% 증가했습니다. 양적 증가 이외에도 유럽에서는 보그워너 부품 점유율이 더 높은 차량이 다시 늘어나 보그워너의 실적을 밀어주었습니다. 보그워너의 부품 점유율이 높은 세그먼트인 중형차와 대형차가 유럽에서 생산된 전체 차량에서 차지하는 비율이 2009년의 62%에서 2010년에 66% 정도로 증가했습니다.

경쟁하는 다른 시장에서도 눈에 띄게 좋은 한 해를 보냈습니다. 북미에서는 생산량이 40% 정도 증가했고, 중국과 인도에서는 30% 정도 증가했고, 한국과 일본에서는 20% 정도 증가했습니다. 자동차 산업에게는 대다수 사람들의 예상보다 더 나은 해였습니다. 이것은 완성차 업체, 부품공급업체 및 소비자 모두의 회복세를 보여 주는 것입니다.

2010년에는 전세계적 생산량이 강한 회복세를 보였을 뿐 아니라 보그워너 기술에 대한 수요 증가라는 더 강력한 흐름이 감지되었습니다.. 터보차저와 자동변속기 부문은 지속적으로 시장보다 더 빨리 성장했습니다. 생산된 전체 엔진 대비 터보차지 엔진의 비율은 2009년의 23%에서 2010년에 25%로 증가했습니다. 생산된 전체 변속기 대비 자동변속기의 비율도 2009년의 43%에서 2010년에 46%로 증가했습니다. 터보차징 및 수동변속기의 자동변속기 전환은 최근에 자동차 산업의 두드러진 흐름이었으며 이와 같은 흐름은 앞으로도 지속될 것으로 전망됩니다.

중국이 세계 무대에서 차지하는 중요성은 계속 커지고 있습니다. 솔직히 중국은 지난 39년 동안 자동차 업계에서 일하면서 보았던 시장 중에 가장 역동적인 시장입니다. 지난 5년 동안 중국의 자동차 생산은 매년 25% 증가하여 다른 어떤 주요 자동차 시장보다 더 빠르게 성장했습니다. 또한 중국은 앞으로도 자동차 산업 부문에서 자동차 생산 증가를 계속 선도할 것으로 전망됩니다. 중국 시장이 성장하는 동안, 중국의 선도적 파워트레인 기술 채택도 계속 확대되고 있습니다. 이와 같은 현상은 사업의 가속적인 성장을 밀어 주고 있습니다. 앞으로 5년 동안 중국에서 사업은 다른 어떤 주요 시장보다 더 빠른 속도로 매년 20%에서 25% 사이의 성장을 보일 것으로 전망됩니다. 사업은 각각 중국에서 자리를 잡았으며 장성기차, 제일기차(FAW), 상해기차공업, 체리 자동차 등과 같은 중국 국내

OEM뿐 아니라 상해 GM 및 상해 폭스바겐과 같은 중국-서구 OEM 합작기업들과의 관계를 구축해 왔습니다. 보그워너는 향후에 중국에서 눈부신 성장을 구가하기에 아주 유리한 위치에 있습니다.

## 돋보이는 실적

실적의 관점에서 볼 때 2010년은 보그워너가 기록적인 매출과 이익을 기록한 환상적인 해였습니다. 수익성의 핵심 척도인 영업 이익률이 최근에 보지 못했던 수준으로 상승한 것도 주목할 만합니다. 이와 같은 실적은 전세계 자동차 산업 생산량의 감소 상태에서 달성되었다는 점을 미루어 볼 때 돋보이는 실적입니다.

우리는 계속 업계 최고 수준의 주주 수익을 제공합니다. 2010년에 당사의 주가는 118% 상승하여 연말 종가는 최고가인 72.36달러로 마감했습니다. 또한 지난 5년 간의 보그워너 주주를 위한 총 주주 수익률은 148%로 동종 업체의 55% 및 S&P 500의 12%보다 월등히 높아 주주님들께 돋보이는 결과를 제공했습니다.

우리의 성장은 일자리 창출을 가능하게 했습니다. 불황기에는 매출 급감에 맞춰 비용 절감을 하기 위해 5,000여 명 즉 전세계적 고용 인력의 28%를 감원했습니다. 그러나 저는 3,000여 명을 다시 고용했음을 보고 드리게 되어 기쁩니다. 또한 Dytech ENSA(이하 "ENSA") 인수로 1,200명의 직원이 늘어났고 할덱스 트랙션 시스템즈(Haldex Traction Systems) 인수로 350명의 직원이 늘어났습니다. 향후 제품에 대한 국제적 수요 증가에 발맞춰 신중한 판단에 기초해 직원을 계속 추가로 고용할 것으로 전망됩니다.

## 우수한 재무 구조의 장점

작년에 우수한 재무 구조와 현금흐름 덕분에 몇 가지 중요한 프로그램을 실행할 수 있었습니다.

- 배기가스재순환("EGR") 쿨러 및 튜브의 설계 및 제조 부문의 국제적 선두주자인 ENSA를 인수하여 배출가스 사업을 강화했습니다. 동사의 제품과 보그워너의 EGR 밸브를 결합하여 보그워너의 터보차저, 엔진 타이밍 시스템 및 우리의 공기 조절 시스템 및 구성부품의 포트폴리오의 나머지를 보완하는 EGR 시스템이 탄생하였습니다.
- 첨단 전륜구동("FWD") 및 상시사륜구동("AWD") 기술의 선두주자인 할덱스 트랙션 시스템즈를 인수하였습니다. 이로써 전세계 AWD 부문에서 성장이 가속될 것입니다. 왜냐하면 시장이 계속 FWD 기반 차량으로 전환하고 있기 때문입니다. 이번 인수를 통해서 업계 최고 수준의 FWD/AWD 기술과 유럽 고객 기반을 기존 드라이브트레인 포트폴리오에 추가하게 되었습니다. 이를 통해 보그워너는 전세계 고객에게 자동차 관련 필요를 충족할 수 있는 더 다양한 AWD 솔루션을 제공할 수 있게 되었습니다.
- 2010년에 700만주의 자사주를 매입했습니다. 매입한 자사주는 2012년 4월 전환사채 채무 상환에 사용될 것입니다.

- 채무 증서 시장에서 유리하게 가격이 형성되는 것을 활용하여 2억 5천만 달러의 10년 만기 선순위채를 발행했습니다. 이 모든 것은 투자등급 신용등급을 유지하는 상태에서 이루어졌습니다. 이는 재무구조가 여전히 건전하며 미래에 대한 기회를 제공하는 것임을 명확하게 보여 주는 것입니다.

## 성장 가속

가을에 회사로서는 기록적인 수치인 향후 3년간의 순 신규 주문 잔고가 23억 달러에 달한다고 발표했습니다. 이 주문 잔고는 자동차 부문의 가장 유망한 일부의 기술과 지역을 포괄하며 보그워너가 전세계적으로 중요한 파워트레인 발전 부문을 어떻게 선도하고 있는지 보여 주고 있습니다. 제품의 관점에서 볼 때 터보차저 및 듀얼 클러치 기술은 여전히 보그워너의 최대 성장 동력이며 이와 같은 제품 군 각각에서 중요한 신규 사업을 계속 창출하고 있습니다. 가솔린 엔진용 터보차저는 터보차저 주문 잔고에서 상당한 비율을 차지합니다. 이는 연비 및 배출가스 저감에 대응하기 위해 소형 가솔린 엔진으로 이동하는 국제적 흐름이 강화되고 있음을 반영하는 것입니다. 예를 들어 포드는 자사의 신형 4실린더 EcoBoost(에코부스트) 엔진과 신형 6실린더 EcoBoost(에코부스트) 엔진을 탑재한 후륜구동 트럭에 보그워너의 선도적 가솔린 터보차저 기술을 채택했습니다. 또한 3.0리터 6실린 직분사 가솔린 엔진을 탑재한 BMW 535i 그란 투리스모에 사용되는 트윈 스크롤 터보차저를 공급하고 있습니다. 그리고 상해기차를 위해 올해 하반기에 생산을 개시할 때 듀얼 클러치 변속기 기술을 중국에서 선보일 것입니다.

추가적으로 다른 제품 기술들도 계속 성장할 것입니다. 엔진 타이밍 시스템, 가변 캠 타이밍, 써멀 시스템, 기존 변속기 구성부품 및 AWD 트랜스퍼 케이스는 모두 신 신규 주문 잔고 확대에 기여하는 품목입니다. 특히 크라이슬러는 보그워너를 자사의 신형 3.6리터 펜타스타 V6 엔진용 엔진 타이밍 시스템 공급업체로 선택했습니다. 또한 우리의 Cool Logic® (쿨 로직) 가변 속도 팬 드라이브는 이제 다수의 Mack® (맥) 대형 상용 트럭에 표준 사양으로 장착됩니다.

지역적으로 다양한 우리의 순 신규 주문 잔고는 전세계적인 첨단 기술 채택 속도와 연계되어 있습니다. 주문 잔고의 45%가 여전히 내연 엔진, 연비 개선 및 배출가스 저감을 위한 첨단 기술 개발의 중심지인 유럽에서 발생했습니다. 30%는 고속 성장뿐 아니라 첨단 기술에 대한 수요 때문에 중요성이 계속 커지는 아시아에서 발생했습니다. 마지막으로 고객이 연비 개선 및 배출가스 저감을 목표로 하는 프로그램에 더욱 주력하는 북미에서 주문 잔고의 25%가 발생했습니다.

## 미래

앞으로 2011년은 보그워너에게 또 다른 좋은 한 해일 것으로 전망됩니다. 전세계 자동차 생산은 2010년의 증가 속도에서 정상 속도로 복귀하면서 계속 증가할 것입니다. 이는 지난 10년 동안 회사가 진행한 일반적인 성장추세입니다.

과거 수준보다 더 높은 영업 이익률을 유지할 것으로 전망됩니다. 과거에는 8.5%에서 9.0% 사이의 영업 이익률을 유지했지만 이제는 영업 이익률이 10.5% 이상일 것으로 예상됩니다. 영업 이익률이 향상될 것으로 보는 이유는 2008년과 2009년에 구조조정을 실시하고 영업 효율을 계속 강조했기 때문입니다.

더 장기적으로 연비 개선 및 배출가스 저감은 여전히 전세계 완성차 업체의 핵심 목표로 남아 있을 것입니다. 따라서 소형화된 터보차저 엔진, 자동변속기, EGR 시스템 및 향상된 엔진 타이밍 시스템의 채택은 우리 회사의 성장을 계속 견인할 것입니다.

전세계의 최우수 자동차 부품 공급업체 가운데 하나로서 회사의 입지를 고려하면서 무엇이 우리를 지금의 위치로 이끌어 왔고 더 중요하게는 무엇이 지금의 위치에 있게 하는지 생각해 보게 됩니다. 이를 반영하여 경영진은 보그워너를 2020년까지 이끌어 갈 8개의 기업 전략의 유효성을 검증했습니다.

## 기업 전략

- 새로운 기술, 시장 및 지역으로 혁신과 제품 리더십을 전파하는 속도를 가속
- 전세계 업종 성장률보다 최소 10퍼센트 포인트 높은 수준으로 수익성 있는 매출 성장을 지속적으로 추진
- 기업 목표를 달성하면서 고객이 선택하는 공급업체/전략적 파트너가 되기
- 무결점에 주력하는 품질 운영 체제의 구현
- 보그워너의 구조적 효율을 지속적으로 개선
- 전략 수행을 위해 적재적소에 적합한 인재를 배치
- 보그워너의 고유하고 성공적인 문화를 보호, 육성 및 유지
- 인수합병으로 유기적 성장을 보완하여 제품, 기술, 고객 및 지역 관련 목표를 달성

이와 같은 전략들은 오랫동안 보그워너가 성공을 달성하기 위한 초석이었으며 미래를 위해 재정의되어 왔습니다.

**혁신 및 제품 리더십**을 첫 번째 전략으로 선택한 것은 우연이 아닙니다. 이는 우리의 과거 및 미래의 성공의 열쇠입니다. 또한 보그워너의 기업 문화의 중심이며 모든 활동의 근간을 이루고 있습니다. **기업 사명은 연비 향상 및 배출가스 저감**이며, 따라서 보그워너는 이와 같은 추세로부터 다른 어떤 기업보다 더 많은 이익을 얻을 수 있는 위치에 있습니다.

그러나 오늘날 유리한 입장에 있다는 것만으로는 충분하지 않습니다. 우리는 계속 한계를 뛰어넘어야 합니다. 우리는 파워트레인 기술 혁신을 선도해야 합니다. 우리는 지속적으로 시장을 관찰하며, 다음 세대의 기술 물결을 예측할 수 있기 위해서, 발생 가능성이 높은 결과에서 발생 가능성이 낮은 결과에 까지 이르는 다양한 잠재적 결과를 관찰합니다. 보그워너는 차세대의 주도적 파워트레인 기술을 예측하고 그러한 기술의 "물결에 올라탄" 역사를 갖고 있습니다.

더욱이 과거, 현재 및 미래의 성공은 모두 우리 직원들이 열심히 노력하고 헌신한 결과입니다. 그들이 매일 회사에 제공하는 에너지, 아이디어 및 헌신은 **보그워너의 자랑**이라고 부르는 것이며 회사의 기초입니다. **2010년에 우수한 노력을 보여준 보그워너의 모든 직원에게 개인적으로 감사의 뜻을 전합니다.**

우리의 목표는 회사의 미래를 안정되게 하고 이해관계자를 위한 가치 창출을 극대화하는 기회를 포착하는 것입니다. 전략적 이니셔티브를 지원하기 위한 재무적 강점을 갖고 있고 성공을 향해 나아가고 있습니다. 오늘 내리는 전략적 결정은 내일의 성공을 위한 길을 성공적으로 닦아놓을 것입니다.

티모시 M. 맵가넬로  
회장겸 최고경영책임자