


국내외 경제
현안과 과제

2010. 02. 08.

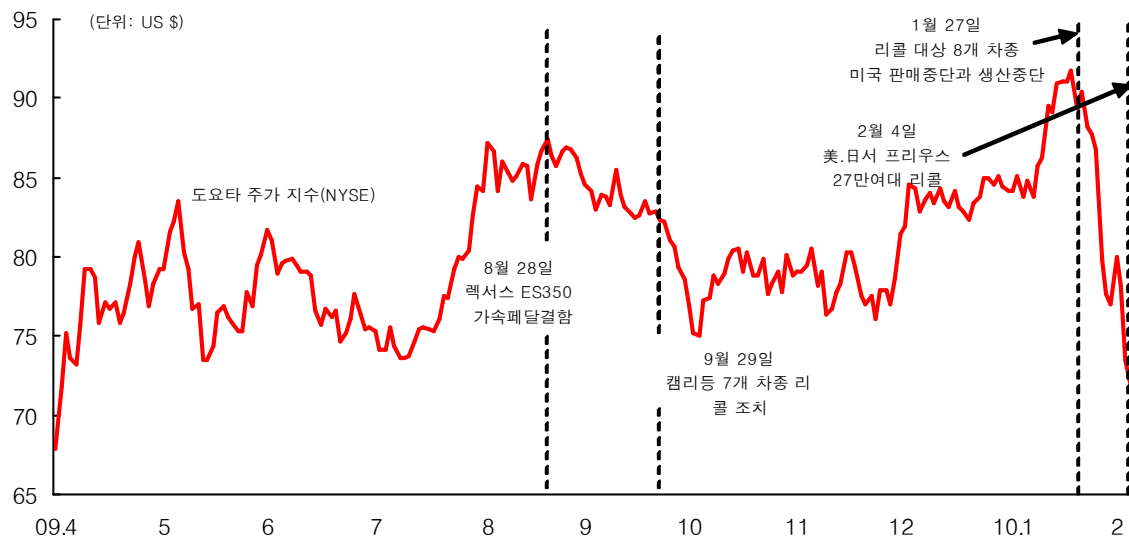


| 도요타 경영위기의
교훈과 시사점

I. 도요타 경영위기에 직면

- (도요타 대량 리콜) 고장없는 자동차로 인식되어 온 최고 품질의 대명사인 도요타가 부품 결함에 따른 총 9백 만대 이상에 달하는 리콜로 경영 위기에 직면함
 - 도요타는 자동차의 부품결함으로 미국, 유럽, 중국 시장에서의 리콜 조치와 미국에서는 판매·생산을 일시 중지하였고, 일본에서도 리콜 조치에 들어감
 - 2009년 8월 28일 렉서스 차량사고로 일가족 4명 사망함
 - 2009년 가속페달 문제로 11월 25일 426만대 리콜에 이어 27일에도 109만대를 추가적으로 리콜 조치하는 등 총 535만대에 리콜 조치가 내려짐
 - 2010년 1월 27일 109만대를 추가적으로 리콜 조치를 하였고, 중국시장에서도 7.5만대를 리콜 조치함
 - 2010년 2월 1일 도요타 북미 5개 공장에서 1주일 간 생산 중지에 들어감
 - 2010년 2월 4일 美 교통부(USDOT)가 본격적인 조사에 착수함
 - 2010년 2월 6일 일본 내에서도 도요타의 대표 차종인 프리우스(하이브리드 카)의 브레이크 시스템의 결함으로 리콜 조치가 내려짐
 - 이에 따라, 뉴욕주식시장에서 도요타의 주가는 1월 19일 \$91.78에서 2월 4일 현재 \$71.78로 전고점 대비 21.8% 하락하였고, 일본의 주가지수도 2010년 2월 4일 현재 10205.2로 2009년 8월말 대비 4.1% 하락함

< 일본 도요타 주가지수 변화 추이 >



자료 : Bloomberg.

II. 도요타 경영위기의 교훈

- (일본식 경영 고집의 한계) 글로벌 표준보다 일본적 표준만을 고집해 온 일본식의 경영전략은 폐쇄적인 한계와 창조적 파괴를 통한 혁신이 정체되어 세계 시장으로부터 고립되는 한계를 노정함
 - 일본 자동차 시장은 수입차에 대한 배타성이 높고, 일본식 경영전략을 고집하다 국제화 전략 실패한 '갈라파고스 현상' 확대
 - 1억 2천 만명의 인구와 1인당 GDP가 390만 엔에 이르는 일본 내수 시장의 크기는 일본 기업들의 자국 시장에 안주하는 갈라파고스 현상이 심화로 세계 트렌드에 뒤처지는 현상이 발생함
 - 2009년 일본 자동차 시장의 규모는 508만대로 중국과 미국에 이어 세계 3번째의 자동차 대국임에도 불구하고, 지난해 수입차 판매량은 22만대에 그쳐 수입차 비중이 4.3%에 불과함

< 참고 > 갈라파고스(Galápagos) 현상

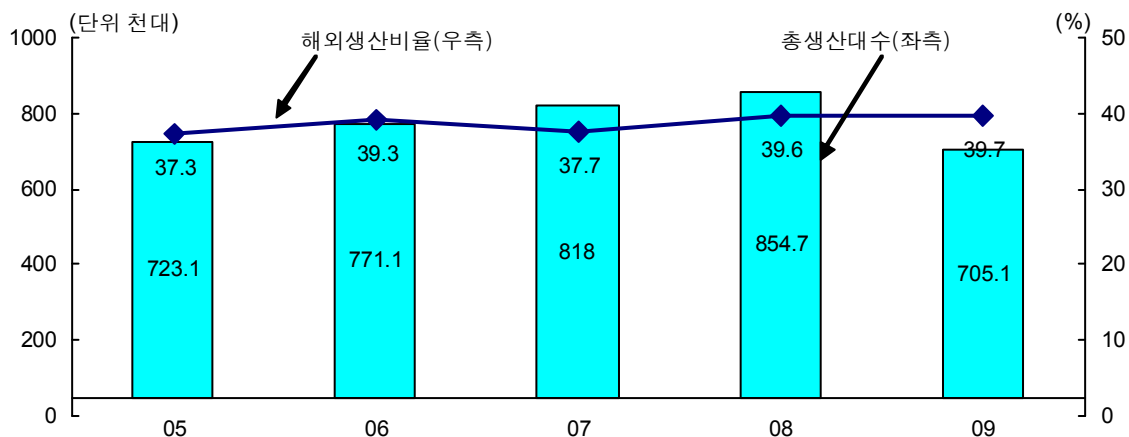
- (갈라파고스 현상의 의미) 독자적인 기술에 대한 지나친 자부심으로 국제표준과는 거리가 먼 독자기술 개발, 일본식 경영의 고집으로 경쟁력을 상실한다는 뜻
 - 원래 일본의 전자업계에서 주로 사용된 갈라파고스 현상은 기술은 앞서 있지만, 국제표준을 무시해 국내용으로 고립된다는 뜻
 - 특히 일본 기업이 개발한 기술과 서비스가 일본 국내소비자들의 취향에만 맞춰져 세계 시장의 요구와 표준과는 거리가 멀어지면서, 세계 시장의 경쟁력 악화가 일본 내수 시장에서도 위기를 맞게 될 것
 - 2007년을 기준으로 일본의 특허등록건수는 16만 5천 건에 달해 미국의 15만 7천 건을 앞질러 세계 1위임
 - 고객이 원하는 기술 이상을 실현하겠다는 강박관념과 고객의 니즈를 무시한 경영 방식은 세계 시장에서 퇴출뿐만 아니라 자국 시장에서도 위기에 처함

○ (무리한 확장경영) 품질경영에서 확장 경영으로 전환하면서 공급망관리 (Supply Chain Management)¹⁾의 실패를 보임

- 비용 절감을 위해 현지에 생산라인을 가동 시키며, 부품을 현지 조달하면서 확장 경영함
 - 2008년 도요타의 총 생산대수는 855만대 중 해외 생산이 339만대로 해외생산비율이 39.6%까지 상승함
 - 글로벌 경기 침체로 2009년 총 생산대수가 705만대로 전년대비 150만대 감소함

- 비용절감을 위해서는 현지조달이 쉬운 방법이지만, 부품업체가 늘어날수록 품질관리가 어려워짐
 - 도요타의 대표적인 경영방식인 간판방식(Just in Time)²⁾은 전세계의 공급망 관리에 영향을 미쳤으며, 많은 제조업 기업들은 이를 벤치 마킹(benchmarking)을 함
 - 하지만 과도한 확장경영과 치열한 경쟁 속에서 도요타는 공급망 관리에 대한 감독 소홀로 이번 사태가 원인이 됨
 - 2009년 현재 총 53개의 해외 공장 중 18개가 2000년 이후 운영 및 생산에 들어가 현재 해외공장의 34%가 2000년대 이후 설립됨

< 도요타 총생산대수와 해외생산 비율 추이 >



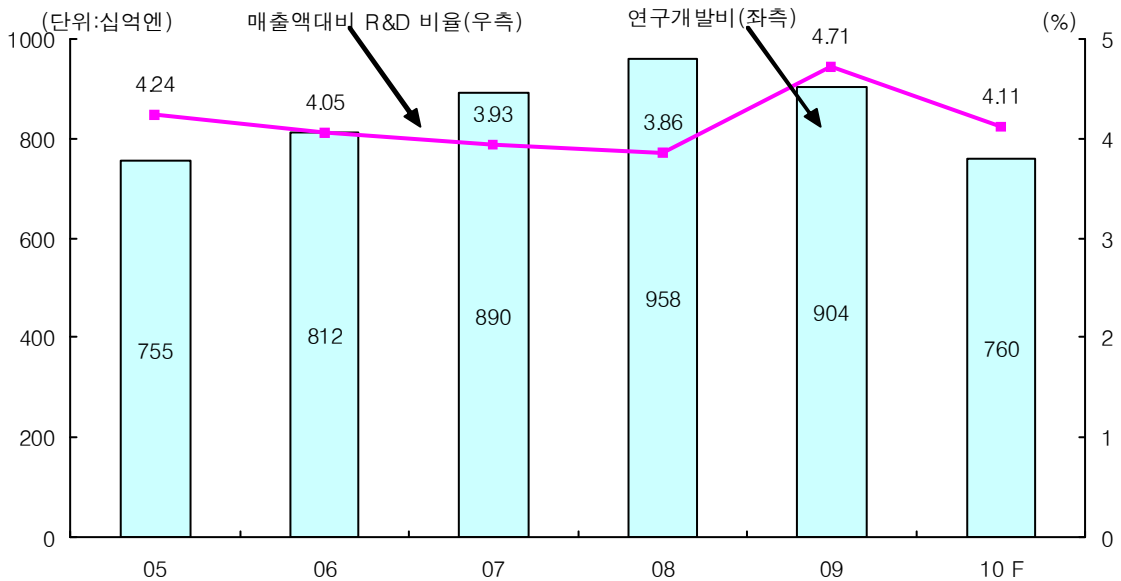
자료 : Toyota 연간보고서.

1) 공급망관리(Supply Chain Management)는 제품 생산을 위한 프로세스를 공급자에서부터 소비자에게 전달되는 과정을 감독하는 것으로 부품조달에서 생산 계획, 납품, 재고 관리 등을 통합, 효율적으로 관리하는 것을 말함.
 2) 간판방식(Just In Time)은 필요할 때 필요한 부품만 확보하는 방식으로 생산 부문의 각 공정별로 작업량을 조정하여 중간 재고를 최소로 줄이는 관리체계를 말함.

○ **(1인자의 자만심) 지속적인 높은 판매와 소비자의 절대적 신뢰를 혁신으로 이끌지 못하고, 안일한 경영에 빠져 경영 위기 상황을 초래함**

- 급속도로 성장한 글로벌 1등 기업인 도요타는 수없이 제기된 문제를 소비자 관점보다 생산자 관점에서 해결하려는 등 근본적으로 해결에는 미흡함
 - 2009년 8월 가속페달 문제로 렉서스 ES350에 탄 일가족이 사망하는 사고가 발생했지만 도요타는 바닥 매트 문제로 해결하려 함
 - 도요타의 가속 페달 문제는 지난 10년간 끊임없이 문제제기 되었지만, 운전자의 과실로 책임을 회피하며 1인자 자만심에 빠져 고객의 정당한 지적을 무시함
- 2000년대 중반 이후 도요타의 매출액 대비 R&D 비율은 지속적으로 감소하였으며, 글로벌 금융 위기 이후에는 연구개발비의 절대액도 급감함
 - 도요타의 연구개발비(R&D)는 2008년 9,580억엔에서 2009년 9,040억엔으로 급감함
 - 특히, 매출액 대비 R&D 비율은 2005년 4.24%에서 지속적으로 하락하여 2008년 3.86%까지 급감함

< 도요타 매출액 대비 연구개발비 비율 추이 >

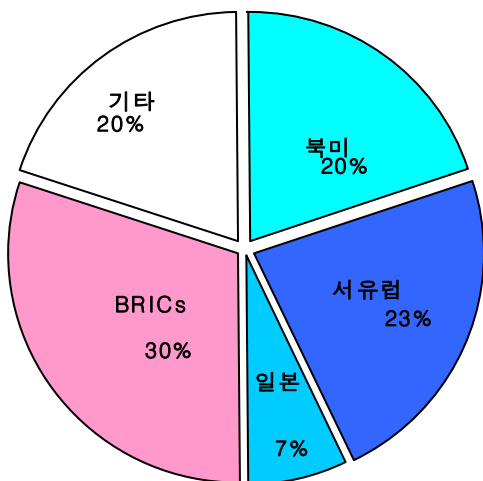


자료 : Toyota 연간보고서.
 주 : 회계연도를 기준으로 함.

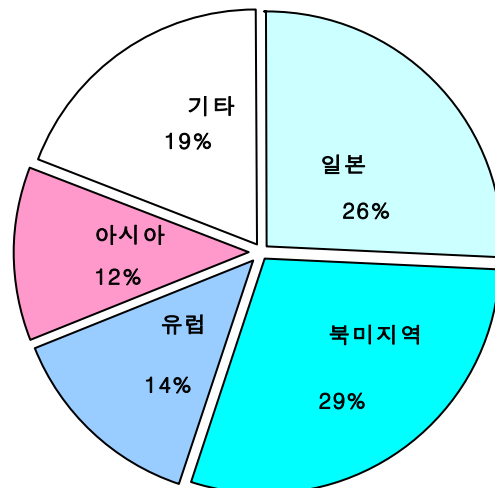
○ (수출 포트폴리오의 약점) BRICs를 비롯 개도국 자동차 시장의 급격한 성장세에도 불구하고 도요타는 서구 선진국 시장에 대한 의존도가 매우 높아 대외환경 변화에 취약한 사업구조를 가지고 있음

- 전세계 자동차 시장은 선진국 중심에서 BRICs를 중심으로 한 신흥시장국으로 중심 이동 중에 있으나 여전히 서구 선진국 중심의 수출 포트폴리오를 고집하면서 사업 리스크가 증가함
 - 일본 포린(FOURIN)³⁾에 따르면, 전세계 자동차 수요 중 BRICs를 비롯 신흥국이 차지하는 비중은 1990년 18.8%에서 2008년 45.2%로 26.4%p 상승함
 - 향후 서구 선진국의 자동차 시장은 정체될 것이고 신흥 시장국을 중심으로 지속적으로 자동차 수요가 증가할 것으로 예상됨
- 북미와 일본 시장 중심의 도요타 수출 포트폴리오는 전세계 자동차 시장의 변화에 적극적으로 대처하기 힘들어 경영상의 리스크가 증가함
 - 도요타의 2009년 지역별판매현황을 보면 일본, 북미, 유럽이 각각 26%, 29%, 14%로 전체의 69%를 차지함
 - 경제성장으로 자동차 수요가 증가하고 있는 인도, 브라질, 중국 시장 진출에 대한 경영 전략의 실패로 2009년 중국 자동차 시장의 점유율은 5.2%로 폭스바겐, 현대, GM, 닛산자동차에 이어 5위에 불과함

< 2009년 전세계 자동차 수요 전망 > < 2008년 도요타의 지역별판매현황 >



자료 : 한국 자동차 공업협회.



자료 : Toyota 연간보고서.

3) 住友信託銀行, 「乗用車メーカーの今後の課題」, 調査月報 2009年12月号에서 재인용.

Ⅲ. 파급영향과 시사점

1) 한국 자동차 산업에 대한 파급영향

- 한국 자동차 산업은 단기적으로 판매 확대 등의 수혜를 입을 것으로 예상
이 되나, 장기적으로는 품질 경영에 대한 압력이 거세져 비용 상승의 요
인으로 작용할 가능성도 존재
 - 단기적으로 한국 자동차 업계는 미국 시장에서 시장점유율을 확대하는 등 수
혜를 입을 것으로 예상됨
 - 특히 도요타 리콜 대상의 8개 차종은 국내 완성 자동차 업계의 주력 수출품
과 상당 부분 겹치는 등 반사이익의 가능성이 상당히 높음
 - 품질 경영에 대한 요구가 높아져 자동차 업계는 비용 상승의 요인으로 작용
할 가능성이 높아짐
 - 차량의 안전을 우선시 하는 미국인들은 한국 자동차 업계 뿐만 아니라 전세
계 자동차 업계에 더욱 높은 안전도와 품질을 요구하게 될 것으로 예상됨
 - 특히, 과거 2000년 포드, 2005년 미쯔비시 역시 이미지 손실, 점유율 하락을
겪은 바 있어 우리나라 자동차 기업들은 품질 경영에 대한 압력이 더욱 거
세져 장기 생산비용 상승으로 이어질 가능성이 높음

2) 시사점

- 도요타 리콜 사태는 국내 자동차 업계에게는 새로운 기회가 예상되지만,
도요타를 벤치마킹을 해 왔던 만큼 리콜 사태로 드러난 도요타의 안일한
경영방식, 전략의 부재 등을 반면교사로 삼아야 할 것임
- 첫째, 수요자 중심의 고객 지향적 전략 수립
 - 항상 고객을 우선하는 경영전략 지향하며, 고객의 니즈를 충족시키며, 안전을
우선시 하는 경영 철학 필요

○ 둘째, 위기관리 능력 제고

- 리콜 사태 이후, 도요타는 이번 사태를 무마하고 축소하려고 했다는 의혹 제기
미국 부품업체인 CTS와의 책임 떠넘기기로 인한 이미지 실추로 장기적인 영향을 미칠 것으로 전망
- 경영의 실패와 제품의 실패에 인정과 적극적인 위기관리 능력이 절실히 필요

○ 셋째, 신중한 확장 경영과 비용절감 정책 추진

- 도요타의 무분별한 비용 절감은 부품 공급업체들에게 저가의 부품을 쓰게 만드는 주된 원인이었음
- 비용 절감은 한계를 가지고 있으며 R&D 비율을 보다 높여 기술혁신을 통한 비용 절감 전략이 필요함

○ 넷째, 수출 포트폴리오 다각화에 주력

- 세계 완성차의 수요가 신흥국의 비중이 커짐에 따라 수출 다각화가 더욱 필요함
- 한국자동차공업협회의 2009년 전세계 자동차 수요 중 BRICs의 비중이 30%에 달할 것으로 추정함

정유훈 선임연구원(youhun@hri.co.kr, 3669-4014)

정민연구원(chungm@hri.co.kr, 3669-4142)