

최근 일본 자동차산업의 지구화 전략

전병유*

1992년 닛산이 호주에서 도요타가 페루에서 다이하쓰가 미국에서 각각 철수하였다. 80년대 초반 질풍노도와 같이 너도나도 해외에 현지공장을 세우던 분위기가 바뀌고 있는 것이다. 일본 자동차기업들은 채산성을 목표로 하여 설립되지 않았거나 현지에서 이익을 내지 못하는 현지기업들을 철수시키고 있다. 반면 1993년에 영국에서는 닛산, 혼다를 비롯하여 도요타까지 본격적인 현지생산을 개시했다. 아시아지역에서도 일본자동차업체들이 막대한 시장잠재력을 가지고 있는 중국 진출을 호시탐탐 노리면서 대만 및 태국 등 동남아에서 주도적인 위치를 굳혀가고 있다. 일본 자동차기업의 지구화 전략 및 글로벌 경영은 형태를 변화시키면서 계속 발전해 가고 있다.

1981년 대미 수출 자율 규제를 계기로 추진된 해외 현지 진출 이후 일본 자동차기업의 지구화 전략은 1990년대에 들어와 새로운 방향으로 발전되고 있다. 우선 통상마찰 대응 목적의 현지 투자가 거의 마무리 단계에 와 있는 유럽, 미국 등에서는 최근 현지 생산차에 대해서도 일본차로 규제하는 「총량 규제」 움직임이 나타나고 있고, 아시아, 남미 등 여타 지역에서는 자국의 자동차산업을 육성하

기 위해 그동안 취해온 국내시장을 보호하는 정책에서 해외자본을 유치하는 정책으로의 전환을 모색하고 있다. 일본 자동차 기업도 이러한 글로벌 경영의 조건의 변화에 새롭게 대응하고 있는 것이다.

80년대 일본 자동차기업의 지구화 전략

80년대 이전 일본 자동차기업의 초기 지구화 전략은 「일본에서 만든 완성차의 수출과 현지 판매망 정비 그리고 현지 서비스체제의 구축」을 기조로 한 전략이었다. 국제시장 접근의 출발을 철저히 완성차 수출에서 찾았다. 물론 80년대 이전에도 CKD(Complete Knock Down) 조립 생산 방식의 현지 진출은 있었다. 그러나 이것은 일본차에 대한 각국의 규제에 대한 대응 수단에 불과하였다.

일본 자동차기업의 본격적인 현지진출은 1981년 4월부터 대미완성차수출자율규제협정(VRA : Voluntary Restraint Agreement)이 체결된 이후였다. 이후 일본자동차업체의 본격적인 현지진출이 이루어지기 시작했다. 80년대 일본자동차의 지구화 전략은 주로 북미에 집중되었다. 일본자동차업체의 북미진출전략은 이른바 「利殖工場戰略(Transplant

* 주임연구원, 서울대학교 경제학 석사, 국제경제론 전공

Strategy)」이었다. 일본차의 경쟁력의 핵심인 품질과 가격을 보증하는 일본식 생산방식을 미국에 이전함으로써 일본차에 대한 규제를 뚫고 들어가는 것이었다.

일본 자동차기업의 초기 글로벌 경영은 통상 마찰에 대응하는 일본식 생산방식의 「現地化 戰略」으로 나타났다. 이 때 문제의 초점은 현지에 진출한 해외 법인이 현지에서 어떻게 뿌리를 내릴 수 있는가, 현지의 노동자와 사무직을 어떻게 관리할 수 있는가, 현지의 부품 회사들과의 관계는 어떻게 정립해야 할 것인가 등이다. 일본식 생산방식의 미국에의 이전이 최대의 과제였다.

80년대 일본자동차업계의 북미현지진출전략이 성공할 수 있었던 것은 일본식 경영전략이 미국에서 효과를 발휘할 수 있었기 때문이다. 예를 들어 90년대에 들어와 미국에서 두각을 나타내고 있는 포드는 최근 90년대의 살아남기 전략으로서 다음과 같은 5가지를 제시하고 있다. 1) 품질의 향상(소비자로부터 높은 평가를 받을 수 있는 것) 2) 종업원관리(노동조합과의 관계 개선), 3) 제품을 히트시키는 것(포드의 토러스가 대표적인 예이다.) 4) 판매점이나 부품업체와의 양호한 관계 5) 코스트(국제)경쟁력의 강화. 그러나 이 5가지는 바로 80년대 일본메이커들이 추구해왔던 전략이다.

일본메이커의 가격경쟁력은 일본식 생산방식의 현지이식으로 거의 그대로 유지되었다. 일본메이커들은 미국 현지의 부품업체와 밀접한 관계를 유지하거나 일본의 하청계열 회사들의 현지진출을 지원함으로써 일본식

하청 협력 체제를 미국에서도 갖출 수 있었다. 또한 미국종업원들에게 일본식 생산방식의 원리를 교육시킴으로써 생산공정에서 텃작업과 여러 기계의 동시 담당(다능공)을 실현하고 제품의 불량률과 고장률을 줄임으로써 가격경쟁력을 유지하였다. 그리고 일본메이커들은 VRA를 일종의 카르텔 형성의 수단으로 사용하여 판매 수량과는 상관없이 북미 시장에서 높은 이익을 얻었다.

일본 자동차기업의 '90년대=21세기 지향'의 글로벌 경영 전략

80년대는 일본자동차메이커로는 행운의 시기였다. 미국이나 유럽으로부터 시장규제를 당하기도 하였지만 일본메이커들은 현지생산 전략으로 이를 극복했다. 일본식 생산방식을 현지에 이식하여 높은 경쟁력을 유지함으로써 세계 곳곳에서 일본차의 시장점유율을 높일 수 있었다. 그러나 90년대는 일본자동차업계로서도 매우 어려운 시기가 될 것으로 예상되고 있다. 우선 일본이 버블호황 이후 지속적인 내수 침체를 겪고 있다. 일본자동차업계도 불황에서 헤어나오지 못하고 있으며, 버블호황 때의 지나친 설비투자가 수익률 저하의 위기를 초래하고 있다. 더욱이 노동력 부족과 노동시간 단축 그리고 부품업체들의 반발로 「마른 수건도 다시 짜다」는 일본식의 합리화 전략이 이제 더 이상 통용되고 있지 않다.

한편 일본식 경영방식에 따른 국제경쟁력을 이제 일본만이 가지는 것이 아니게 되었다. 최근 미국 및 유럽의 선진메이커들도 생

산 및 경영 방식의 혁신에 착수하여 더 새롭고 효율적인 경영방식의 창출에 총력을 기울이고 있다. 이들은 반드시 일본식 생산방식을 모방한 것은 아니더라도 일본방식과 유사하면서도 일본방식과는 다른 효율적인 생산시스템을 구축하고 있다. 품질 향상, 생산방식의 효율화, 효율적 기술 개발 체제, 탄력적이고 유연한 경영 관리 방식 등은 이제 일본 자동차기업에만 독특한 것이 아니라 세계 모든 자동차기업들이 일반적으로 추구하는 현상이 되고 있다. 90년대는 일본식 경영을 추구하는 일본기업체만이 이제 국제경쟁력을 가지는 상황은 아닌 것이다.

한편 구미 메이커들을 중심으로 일본의 무역장벽이나 불공정무역관행에 대한 시정의 요구가 높아지고 있다. 더 나아가 일본식 경영의 배경이 되는 일본식 문화나 제도, 관행들의 변화까지도 요구하고 있다. 구미의 자동차업체들은 일본기업의 시장점유율증시, 양적 확대지상주의, 과당경쟁관행 등을 문제삼고 있다. 또한 이제 세계적인 기업으로 성장한 일본 자동차기업들이 환경이나 안전을 경시하거나 종업원과 주주들에게 정당한 대가를 제공하지 않는다면, 세계적 기업으로서의 책임을 다하지 못하는 것으로 비판받게 될 것이다.

이러한 90년대의 환경 변화는 일본 자동차기업으로 하여금 경영전략을 수정하도록 압력을 가하는 요인이 되고 있다. 이는 글로벌 경영 방식에서도 변화를 요구한다. 그 변화는 기존의 해외사업을 재검토하여 현지사업의 수익성을 높일 수 있는 「합리화 강화책」과 현지화를 보다 더 철저하게 추진함으로써 세

계적 기업으로서의 책임을 다하는 모습을 보여주는 「현지화 강화책」으로 나타나고 있다. 이는 곧 일본 자동차기업이 규제대응형 현지 진출 또는 현지 진출 국가 내에서의 자기완결형의 해외 생산 사업에서 더 나아가 「국제적 네트워크형의 해외 생산 사업」으로 전환한다는 것을 의미한다.

우선 「완전한 현지화」를 달성하기 위해 경영권과 조사연구역량이 생산 설비가 있는 곳에 위임되고 제품의 구성에 있어서도 역시 생산설비가 있는 곳의 부품이나 재료가 높은 비율로 사용된다. 현재 일본의 거의 모든 업체가 현재 미국과 유럽에 디자인과 조사연구 담당 지사를 두고 있다. 경영인도 현지에서 구하는 추세가 강화되고 있다. 미국산 부품의 구입은 1994년 이후 현재 98억 달러에서 192억 달러로 증가할 예정이며 부품현지화율도 최고 80%까지 높아질 예정이다.

또한 범세계적 사업망의 확충을 위해 제품 개발, 부품의 생산과 공급, 생산체제, 마케팅 및 서비스 등 모든 부문에서 국제적 협력이 요구된다. 이 협조망에는 자동차 생산과 관련된 노동자와 기술자, 컴포넌트와 부품 공급자, 완성차업자에 이르기까지 생산과 관련된 모든 단위를 포괄한다. 최근 자동차 산업에서 이러한 전지구적 차원의 협력망은 GM과 도요타, 포드와 마쯔다, 르노와 볼보 등 국경을 넘어선 기업간 제휴의 형태로도 나타나고 있다. 즉 자동차 산업의 범세계화가 가속화됨에 따라 회사간 협조는 확대되는데 특히 부품과 컴포넌트 분야에서 더욱 그러하다.

범세계적인 경영 전략을 꾸리기 위해서는

생산과 마케팅 분야에서 유연하고 내적 연관을 지닌 보완관계망을 전세계적으로 구축하는 전략이 요구되고 있다. 그러나 이러한 유연한 세계적 네트워크 체제를 구축하는 데에는 많은 딜레마가 있다. 해외현지화와 전지구적통합을 어떻게 균형있게 달성할 것인가? 「현지국산차」의 개념이 어떻게 「월드카」의 개념과 조화될 수 있는가? 선진국과 아시아개도국간에 각 생산활동을 어떻게 조정할 것인가? 등등 다양한 문제가 해결되어야 한다.

더욱이 세계적인 경기 후퇴를 맞고 있는 지금은 세계적으로 전개되고 있는 생산과 사업을 어떻게 조정하고 재편하여 전체적인 효율성을 달성할 수 있느냐가 문제의 초점으로 떠오르고 있다. 도요타는 최근 중남미 페루에서 철수하였고 도요타 계열의 다이하쓰도 미국시장으로부터 철수하였다. 닛산도 호주에서 철수하였다. 이는 호주, 중남미, 아시아 등에서 90년대에 시장 개방 등의 경제자유화 정책에 발맞추어 자동차산업정책이 변경되고 있고 현지생산이 시장규모가 작고 외자기업이 난립하여 양산효과를 가질 수 없었기 때문이었다. 도요타가 페루에서 현지생산을 중단한 것도 산업정책의 변경 때문이었다. 페루는 완성차의 수입관세가 종래에는 25-50% 수준이었지만 최근 일률적으로 15%로 인하하였다. 시장규모가 작은 상태에서 규제 완화로 인한 시장개방정책으로의 전환은 현지생산의 메리트를 상실케 했다. 따라서 해외 사업 전개의 부담을 줄이면서 가지고 있는 한정된 경영 자원을 효율적으로 배분하기 위해서 비효율적이라고 판단되는 해외사업을 중

단하고 있는 것이다.

따라서 일본자동차메이커들에게는 이제까지 세계 전방위에 확산된 거점을 통합하여 그룹 전체의 수익을 올릴 수 있는 경영 시스템을 구축하고, 미국, 유럽, 일본 등 세계 3지역으로 나누어져 있는 지역 총괄 회사와 생산 및 판매의 현지법인이 이익을 내면서 자립할 수 있는 체제를 확립하는 것이 일차적 과제가 되고 있다.

닛산과 도요타의 글로벌 경영 전략

닛산은 최근 본사 체제를 강화하고 해외 현지 법인을 합리화하는 방향으로 해외 사업을 재검토하고 있다. 우선 1992년에 호주 현지 생산에서 철수하고 북미 시장에 경영 자원을 집중 배분하는 방침으로 전환하고 있다. 이는 기존의 해외거점을 합리화하여 국내와 비슷한 생산성을 달성토록 한다는 방침의 일환이다. 해외거점을 포함한 글로벌 차원에서 전체 투자효율을 높이기 위해서는 각 거점이 능력에 맞는 생산량을 확보할 필요가 있다는 것이다.

닛산은 최근 각 지역마다 총괄 회사를 중심으로 하여 조직의 간소화(slim operation)를 추진하고 일본의 공장과 동일한 생산성을 목표로 하는 「행동계획」을 책정했다. 이 행동계획은 해외 4거점(미국, 영국, 멕시코, 스페인)의 생산체제 증강계획 완료시점인 93년을 계기로하여 전체 수익 향상에 기여하는 해외자 회사를 목표로 추진될 예정이다.

도요타도 80년대 후반 이후 지구화 전략을

새롭게 전환하고 있다. 즉 미국에 대한 의존을 낮추면서 세계 각지의 공장의 현지화를 더욱 강화하고 이를 범세계적으로 통합하고 있다. 우선 수출 환경이 변화되어 기존 방식대로 해외에 진출하는 것은 세계 시장에서 더이상 성장할 수 없는 상태로 전략할 위험성이 있다고 판단했다. 따라서 도요타는 일본 내의 생산체제와 동일한 수준의 품질과 가격을 가진 차를 '세계적 차원에서 유연하고 다양하게 공급할 수 있는 공급체제'의 구축을 목표로 하는 지구화 전략을 구축하고 있다. 이를 위해서는 현지생산공장의 완전한 현지화와 도요타생산방식의 첨단화가 요구된다. 그룹부품메이커의 현지 진출을 촉진시킬 뿐만 아니라 현지부품메이커와의 제휴를 촉진함으로써 도요타방식을 기초로 한 현지화를 추진하고 현지 진출 국가의 비판을 피할 수 있는 적절한 수준에서의 현지조달물을 유지한다. 그러나 도요타방식의 완전한 이전은 불가능하다. 따라서 부족한 부분은 일본 본사에서 보완 조치한다.

또한 현지생산공장의 성패는 규모의 경제 달성에 달려있다. 이를 위해서는 일본, 미국, 아시아, 유럽간에 적절히 생산 차종을 분담하고 생산 규모를 조정하며 제품 판매를 분담할 필요가 있다. 이를 통해서 전 지구적 차원에서 균형이 달성되는 노동력과 생산 규모를 달성, 유지한다는 것이 도요타의 지구화 전략 구상이다.

북미 전략

닛산은 북미의 현지 법인에 권한을 집중시

켜 개발, 생산부터 판매까지 독자적으로 하게 함으로써 독자 전환을 도모하고 있다. 그동안 미국 거점은 생산, 판매가 별도 회사에 의해 이루어져 서로 횡적으로 연결되어 있지 못하였다. 따라서 각각의 현지 자회사는 동경 본사의 관계 부서와 연결되어 움직였다.

NMMC(미국닛산자동차)가 1988년부터 이익을 냈음에도 NMC(미국닛산판매회사)가 격렬한 경쟁에 휘말려 크게 손실을 봄으로써 전제로서는 큰 폭의 적자를 기록하였다. 그럼에도 북미 사업 적자의 책임 소재가 불분명하였다. 이러한 문제점에 대응하기 위해 1990년 1월 설립한 것이 북미 사업의 총괄 회사 NNA(북미닛산)이며 여기에 권한을 집중시키고 있다. 북미닛산은 그 지역에서의 사업 타당성을 전체적인 관점에서 검토하고 일본 본사의 사업부별로 추진된 해외진출을 조정하는 역할을 하게 될 것이다. 무라마쓰 부사장은 "일본은 물론 미국, 구주의 법인도 현지화를 철저히 하여 스스로 독립할 수 있도록 할 것이다. 상대방의 이익에 의존하지 않도록 할 것이다. 누계로 해외에 1조 엔 정도 투자하였지만 동경 본사에는 해외법인으로부터의 배당수입이 들어오지 않고 있는 실정이다"라고 밝히고 있다.

닛산은 일찍부터 현지기업의 완전한 현지화를 위해 경영층에 현지인을 고용하고 있다. 즉 NMMC와 NMC에는 각각 미국인 사장이 고용되어 있다. 그러나 1992년에 닛산은 이 사장들의 윗자리에 일본인 사장 오오노(大野陽男)를 임명하였다. 닛산 북미 사업 전체의 연대 의식을 고취하고 현지 각사의 톱들의

닛산의 북미 사업 전체에의 참여 의식을 높이기 위한 조치였다. 또한 총괄 회사까지 포함하여 4개 사에 3~5인의 이사를 상호 겸직하도록 하였으며 1년에 두번 있는 이사회를 일본이 아닌 미국에서 개최하기로 결정하였다. 닛산은 이사겸임제가 성공하면 앞으로 북미사업을 미국본사체제로 전환할 예정이다. 모든 것을 미국 내에서 자기완결적인 것으로 추진한다는 뜻이다.

닛산은 미국의 디트로이트에 NRD (Nissan Research and Development)라는 연구개발거점을 두고 있다. NRD는 이제까지 주로 부품설계 등에 관해서 미국 부품메이커와 미리 상의하고 지도하는 정도의 활동을 벌여왔다. 그러나 앞으로는 NRD에 미국 부품메이커의 기술자들을 상주시켜 신차를 공동 개발하기로 하였다. NRD가 미국 부품메이커에 장소를 제공하는 것은 북미 사업을 자립화하기 위한 단계적 조치로서 연구 개발 현지 거점의 현지자립화를 의미한다. 미국에서 판매되는 닛산차가 디트로이트의 NRD에서 개발되어 테네시주 스마나공장에서 생산되는 완전한 현지화의 단계에서는, 미국의 부품메이커와 공동으로 작업하는 편이 개발 기간은 물론 생산 비용도 줄일 수 있기 때문이다.

미국 전역에 11 개 지구로 분할되어 있는 영업조직도 앞으로는 모두 LA에 있는 NMC에서 총괄토록 했다. 판매조직도 기능별 조직에서 지역별조직으로 전환시켰다. 그동안은 판매, 부품, 서비스 등으로 나누어진 기능별 종적 조직이었기 때문에 지역별 판매 계획을 세우기가 어려웠다. 따라서 각 지역에 그 지

역의 모든 기능을 총괄하는 부장급을 상주시키는 지역담당 상급부장제를 도입했다. 부장은 지역 내의 선전광고, 판매전략 등에서 예산을 넘지 않는 범위에서 독자적인 결정권을 가지게 된다.

도요타는 북미와 유럽 진출에 혼다나 닛산보다 뒤졌지만 북미현지법인인 TMM이 2년이나 앞당겨서 흑자를 내고 있고 1992년에는 다른 일본 메이커들과는 달리 2% 정도 판매실적을 상승시키고 있다. 더욱이 도요타는 미국에서 현지생산공장의 지속적인 확장을 추진하고 있다. 도요타는 현재 TMM 제 2 공장을 건설하고 있고 1996년 GM과 계약이 만료되는 NUMMY(GM과 도요타의 합작공장)를 인수할 의욕을 보이고 있다. 도요타는 TMM과 TMMC(도요타캐나다공장)을 NUMMY와 묶어 하나의 체제로 만들고 싶어한다. 즉 북미에서 세 개의 공장을 하나의 시스템으로 구축하여 탄력적이고 유연한 자동차공급시스템을 구축하는 것이다. 한공장의 차종에 대한 수요가 떨어지면 다른 공장의 차종으로 보완하는 시스템이다.

그러나 도요타가 미국에서의 확장전략에 성공하려면, 미국과의 마찰을 최소화해야 하며, 미국 현지 공장의 완전한 현지화가 이루어져야 한다. 따라서 미국에서 도요타의 전략은 GM과의 협력 관계를 계속 유지하면서 부품 현지조달률을 더욱 높이고, 현지에서의 연구개발활동을 강화하여 미국 소비자의 니즈에 맞는 자동차를 개발함으로써 완전한 「미국제 도요타차」를 만드는 것이 될 것이다.

유럽전략

80년대에 미국 시장 점유율을 20%에서 30%로 끌어올린 일본메이커들이 이제는 유럽에 관심을 돌리고 있다. 92년 유럽시장에서 팔린 차는 1,320만 대이다. 일본차는 11%인 145만 대이고 그 중 상당수가 현지생산차이다. 유럽진출에서 현지생산이 강화되고 있는 것은 일본차 수입을 제한하는 「수출자율규제」를 북미에서 경험한 바가 있었던 데다 유럽이 유난히 강한 보호무역주의를 유지하고 있기 때문에 이를 우회 돌파하기 위한 것이다. 그러나 현지생산을 한다고 해서 보호무역장벽의 벽을 모두 넘을 수 있는 것은 아니어서 일본메이커의 유럽 상륙 작전은 매우 조심스럽다.

유럽에 가장 빨리 진출하여 우위를 유지하고 있는 것은 닛산이다. 닛산은 80년에 스페인의 Motor Iberica에 36% 자본참가하였고 84년에는 영국에 닛산의 현지법인 MNUK를 설립하였다. 도요타는 닛산에 비해 뒤늦게 진출하였으나 현재 판매실적에서는 그렇게 뒤지지 않고 있다. 또한 후발주자이기 때문에 닛산이 떠안은 위험을 회피하는 전략을 취하고 있다. 미국에서의 혼다와 도요타의 관계와 마찬가지로 유럽에서의 닛산 진출에 대한 대응을 보아가면서 진출한다는 것이다.

반면에 닛산은 미국에서 혼다와 도요타에게 뒤진 것을 만회하기 위해서 유럽에 가장 먼저 진출하였고 현재 유럽에서 생산, 판매, 서비스에 이르는 모든 단계에서 현지화를 추진하고 있다. 그러나 닛산은 선발 주자로서

EC위원회나 EC가맹국이 일본차에 대해 어떤 태도를 취할 것인지가 명확하지 않은 상태에서 스스로의 스케줄에 기초한 계획을 추진해야만 한다는 리스크를 부담하고 있다.

도요타도 VW과의 소형상용차 공동생산 개시, Renault와의 공동생산 교섭, 포르투갈내 출자회사 Caetano 설립 등에 이어 1989년에 영국 현지 생산 계획을 발표하였다. 도요타의 영국 단독 생산 계획은 의외로 빨리 진척되어 1993년에 현지생산차가 생산되기 시작했다.

일본메이커들의 유럽현지생산기지는 영국에 집중되어 있다. 이는 영국산 차가 쿼터의 적용을 받지 않기 때문이다. 또한 영국의 근로자들이 일본식 생산 방식에 빨리 적응하는 모습을 보여주고 있고 영국이 영어권 국가라는 점 등이 작용하였다. 최신 설비와 영국 근로자의 적응력을 결합한 일본메이커의 영국 현지 공장의 효율성은 일본에 뒤떨어지지 않는다. 일본에 있는 닛산 최신예 공장이 차 한 대를 용접, 도장, 조립하는 데 17인시(M/H)가 걸리는 데 반해 서더랜드의 닛산공장은 18인시(M/H)가 걸린다. 대부분의 유럽자동차공장들은 30-35인시(M/H)이고 가장 효율적인 유럽포드공장조차 25인시(M/H)이다.

그러나 일본 자동차기업의 유럽 진출 성공의 관건은 유럽 국가들의 일본차에 대한 규제 조치의 향방이다. 자동차산업에 대해 엄격한 보호주의를 견지해온 프랑스와 이탈리아가 언제까지 유럽에서의 일본차의 판매 증가를 두고만 보고 있을지가 관건이다. 일본메이커들은 이 때문에 성장 속도를 조정하면서 유럽메이커의 눈치를 보고 있는 실정이다.

EC는 1999년까지 자동차시장을 전면 개방한다고 선언한 바 있다. 그럼에도 EC는 일본차를 여러가지 차원에서 규제하는 방안을 마련하고 있다. 우선 EC 전체 차원에서 모니터링제에 의한 규제가 있다. EC, 일본정부, 업체가 일본차의 수입판매활동을 감시하여 시장점유율 10%를 기준으로 일본차의 급증을 방지(일본측의 자주규제)하는 것이다. 그러나 실질적으로는 개별 국가별로 이루어지는 수입규제가 더 강력하다. 이탈리아의 경우 일본차에 대해 연간 3000 대 수준으로 수입할당하고 있으며 프랑스의 경우 국내 시장점유율 3%로 규제하고 있다. 영국도 시장점유율 11%(신사협정에 의한 일본측 자주규제)로 규제하고 있고, 스페인도 수입규제조치를 취하고 있으며 독일과 일본간에도 시장점유율 15%의 자주규제에 합의하고 있다. 그러나 앞으로 이러한 규제가 어떠한 방향으로 나아갈지는 더욱 예측하기 곤란하다.

결국 앞으로 일본차메이커들이 세계 무대에서 계속 활약하려면 미국-일본, 유럽-일본의 국제관계에 크게 신경쓰지 않을 수 없는 상황이 조성되어가고 있는 것이다.

아시아 전략

일본자동차메이커들은 선진국과의 통상 마찰을 피하고 대내적인 노동력 부족 문제에 대처하기 위해 아시아를 21세기 전략의 핵심 지역으로 삼고 있다. 일본자동차메이커들은 일본을 제외한 아시아 지역의 자동차 수요가 지난 5년간 3배나 증가한 사실에 주목하고 있

다. 2000년까지는 자동차 보급 대수가 1억 대를 돌파할 것으로 보고 있다. 성장잠재력이 가장 크고 다이나믹한 아세안 지역에 대한 일본자동차메이커의 전략이 점점 구체화되고 있다.

일본자동차메이커들은 아세안 지역에서 자기 나라 실정에 맞는 국민차를 생산하는 나라뿐만 아니라 부품과 컴포넌트를 생산하는 나라들까지 하나로 묶어서 전체적인 분업구조의 틀 속에 적용시키려는 전략을 구상하고 있다. 이 구상에서 가장 앞서 있는 것이 미쓰비시와 도요타이다. 1980년대에 도요타의 아시아 지역의 점유율은 1980년 12.7%에서 1987년 7.1%로 줄어들었다. 그러나 1989년 이후 도요타는 종래의 「규제 대응형」 진출전략을 아시아현지공장을 역내 시장에 대한 차종별 공급 거점으로 육성하여 일본의 생산 체제와 포리일체를 이루는 「네트워크형」, 「상호보완형」의 전략으로 전환시키고 있다. 앞으로 도요타는 아시아 지역을 자사의 글로벌 전략의 핵심 지역으로 특화시킬 것으로 보인다.

도요타의 아시아 각국에서의 사업계획은 이 새로운 전략하에서 재편되고 있다. 도요타는 최근 각국을 특징있는 제품, 부품의 생산 공급 거점으로서 상호 보완하게 한다는 계획을 발표하였다. 상호보완한다는 의미는 생산 거점을 집중시킴으로써 과거 계속해서 아시아 전략의 장애가 되었던 완성차 및 부품의 생산규모를 도요타가 생각하는 최저의 생산라인 규모인 연간 10만 대 또는 10만 대 분의 규모로 각지에서 실현한다는 것이다. 이러한 도요타의 「아시아 태평양 보완 프로그램」(ASEAN Complementation Program)의 개

념에서는 아세안에서 생산되는 차가 품질, 비용 또한 그것을 보장하는 생산규모라는 점에서 국제수준에 달하는가가 관건이다.

도요타의 「보완계획」에서는 도요타의 아시아거점이 도요타에게 부품을 공급할 수 있는 경영시스템을 도입하고 있고 도요타본사의 파트너로서 인정되고 있다는 점이 중요하다. 그 상징적인 예가 인도네시아에서의 5K엔진, 타이의 하리락스 생산이다. 도요타는 89년에 5K엔진의 일본내 생산을 전면 중단하고 전량을 인도네시아에서 생산하기로 결정하였고 소형밴 하이럭스도 특정 모델의 전량을 타이에서 전량 수입할 것을 검토중이다. 인도네시아, 타이에서의 전략은 단순히 시장을 ASEAN과 아시아태평양지역에서 찾는 것이 아니라 일본, 유럽, 중동, 아프리카 등 세계시장에 공급하기 위한 거점으로서 위치시키고 있다.

앞으로의 과제는 아세안산업보완체계(ASEAN Industrial Complementation)의 일환으로 추진되고 있는 브랜드별 보완 제도(BBC : Brand To Brand Complementation)의 적용을 아세안의 각국 정부가 받아들여 ASEAN 제 부품을 ASEAN 거점에서 상호공급하는 조건을 형성할 수 있는냐에 있다.

현재 미쓰비시가 타이, 말레이시아, 필리핀에서, Volvo와 Benz가 타이, 말레이시아에서 BBC인가를 얻어 상호부품교환을 추진하고 있다. BBC의 이점은 아세안 지역 내에서 생산되는 부품에 대해서는 수입관세를 반감해 준다는 점, 아세안 지역에서 생산되는 부품은 각국의 국산화율에 가산하기 때문에 제조부품메이커는 BBC를 통해 이중생산의 중복을

피하고 생산코스트를 경감할 수 있게 된다는 점이다. 일본자동차메이커들은 이 문제가 조만간 해결될 것으로 보고 있으며 이를 토대로 아시아 진출 전략을 구체화하고 있다.

이렇게 일본의 자동차 기업들은 세계 진출 전략을 단순히 규제대응형, 통상마찰완화형에서 벗어나, 현지기업의 「완전한 현지화와 자립화」, 그리고 「글로벌한 차원에서의 조정」을 추구하고 있다. 이를 통해서 실질적으로 세계적으로 시장점유율을 높이면서도 회사 전체의 수익을 향상시킬 수 있는 유연하고 탄력적인 전세계적 자동차공급시스템을 구축하고 있다. 또한 현지진출전략을 세계 각지로 다양화하고 현지화를 추구함으로써 일본차에 대한 세계적 비난을 피해하려고 하고 있다. 특히 일본자동차메이커의 아시아전략은 주목할 필요가 있다. ♣

참고문헌

- 野口昇. 「どうなる自動車業界」. 日本實業出版社, 1993.
- 寺本義也 外. 「日本企業のグローバル・ネットワーク戦略」. 東京: 東洋經濟新報社, 1992.
- 渡邊美宏. 「トヨタが日本を變える」. 東京: 日刊工業新聞社, 1992.
- 押川 昭 「トヨタ 日産 ホンダの世界戦略」, 東京: 産能大學出版部, 1993.