

선진 기업의 경영 전략(VIII)

- 도요타자동차

도요타는 그동안 일본 우량 기업의 대명사로 세계 최고의 자동차 기업으로서의 명예를 누려왔다. 그러나 최근 들어 경기 침체와 엔고로 인한 수익성 저하, 조직의 비대화에 따른 비효율성 등을 극복하기 위하여 끊임없는 생존 전략을 모색해오고 있다. 현재 미국, EU 등 선진국과의 통상 마찰이 서서히 진행되고 있는 원高의 압박으로 많은 어려움을 겪고 있는 우리 기업들은 도요타가 실시해온 전략들에서 많은 시사점을 발견할 수 있을 것이다.

정기봉 / 현대경제사회연구원, 경영전략

도요타의 생존 전략

계속되는 경기 침체와 엔고에 따른 수익성 저하, 세계 경제 불확화와 선진국들의 무역 규제가 점차 심해지자 도요타는 조직의 플랫폼화와 사무 합리화를 통한 조직 혁신, 생산 시스템의 효율성 향상을 위한 신도요타 생산 방식의 도입 그리고 해외 생산 거점들의 토착화를 주요 내용으로 하는 세계화 전략 등을 수행해오고 있다.

조직 혁신 전략

도요타는 기업 규모가 거대해짐에 따라 조직의 세분화와 중층화라는 소위 대기업병으로 인하여 의사 결정이 지연되고 전략적 과제에 대한 대처가 늦어지는 현상이 발생하였으며, 사무현장에서의 생산성은 극도로 저하되었다. 이에 도요타는 먼저 조직 플랫폼화 작업에 착수하였다. 부-과-계라는 피라미드형의 조직 계층을 간소화하고 세분되어 있던 부의 하부 조직을 대규모로 재편하였다. 또한 업무 수행상의 역할 의식을 명확하게 하기 위해 직위 체계를 관리직과 스태프직으로 분리하였으며, 임원 레벨의 플랫폼화를 실시하여 임원의 역할을 명확히 하였다. 아울러 기업의 성과와 개인 능력의 향상을 위하여 업적·능력 중심의 신인사제도를 도입하였다. 그리고 사무 합리화를 위한 노력으로 1993년부터 BR(Business Revolution)운동을 통하여 사무직의 20% 이상을 일상 업무에서 분리시켜 새로운 프로젝트로 이동시켰으며, 기존 업무의 대폭 삭감을 이루어나갔다. 또한 NOW 21(New Office Way 21)운동을 통하여 사무내용을 개선하고 사내 분위기를 변화시켰다.

생산 혁신 전략

간판 방식으로 일컬어지는 도요타 생산 방식으로 세계 최고의 자동차 기업으로 우뚝 선 도요타는 최근 신도요타 생산 방식의 도입으로 제2의 도약을 준비하고 있다. 신도요타 생산 방식은 기존의 생산 방식에 자동화와 정보화를 더욱 강화한 것이다. 도요타는 자동화율의 제고와 동시에 쾌적한 노동 환경의 조성을 목적으로 자동화를 진전시키고 있다. 즉, 신도요타 생산 방식에서의 자동화는 단순한 기계화나 전공정의 완전한 자동화를 추구하는 것이 아니라, 인간과 기계의 조화를 통한 상승 작용을 일으켜 최고의 성과를 올릴 수 있는 작업 환경을 만드는 것을 목표로 한다. 또한 기존의 간판을 전자화를 통해 온라인 발주로 대체하여, 지리적으로 멀리 떨어져 있더라도 간판을 통한 생산이 가능하도록 하였다. 그리고 공장의 정보화를 통한 정보의 공통화, 공유화를 이루기 위하여 CIM 구축을 더욱 시스템화하는 방향으로 나아가고 있다.

세계화 전략

세계 최대 자동차 산업의 격전장인 북미 지역을 기점으로 도요타는 해외 진출을 시작하였다. 1984년 GM社와 합작으로 미국에 NUMMI를 설립한 것을 시작으로 TMMC, TMM,

TMUK 등 북미와 유럽 지역에 해외 생산 거점들을 설립하였다. 도요타의 세계화 전략은 무역 규제에 대한 대응책의 일환으로 본격화되었다. 선진국들의 일본 자동차에 대한 무역 규제 정책이 표면화되자 도요타는 해외 현지 생산을 통하여 이를 극복하려 하였다. 최근 도요타는 북미와 유럽 위주의 해외 진출 전략에서 탈피해, 동남아 및 중국 등 아시아 지역의 진출에 적극적으로 나서고 있다. 이는 북미나 유럽 지역의 자동차 시장이 성숙기에 접어들고 있는 반면, 아시아의 자동차 시장은 지금 한창 성장의 시기를 맞이하고 있기 때문이다. 또한 일본 내에서의 임금 상승과 노동력 부족을 아시아 지역에서 해소해보려는 시도이기도 하다.

최근 들어, 도요타는 세계화 전략의 방향을 새롭게 하고 있다. 다시 말해, 규제 대응을 위한 단순한 현지 생산 위주의 전략에서 벗어나 완전한 현지 토착화와 세계 각 생산 거점의 일원화를 꾀하고 있다. 현지 부품 생산 업체의 적극적인 육성을 통한 도요타 생산 방식의 완전한 이전, 현지 부품 조달률의 극대화, 아시아와 같이 자동차 시장 확대가 예상되는 지역에서, 그 지역의 자동차 산업 발전에 공헌하는 완전한 지역 자동차 산업의 육성, 더 나아가 전세계에 흩어져 있는 생산 거점들의 밀접한 네트워크 구축을 통하여 세계 기업으로서의 새로운 자리 매김을 시도하고 있다.♣

<도요타의 주요 경영 전략>

전략	주요 내용
조직 혁신 전략	조직의 플랫폼화 와 사무 합리화를 통한 유연한 조직 구축
생산 혁신 전략	간판 방식+자동화+정보화 → 신도요타 생산 방식 → 생산 시스템의 효율성 제고
세계화 전략	현지 토착화 전략과 해외 생산 거점의 일원화를 위한 네트워크 체제 구축