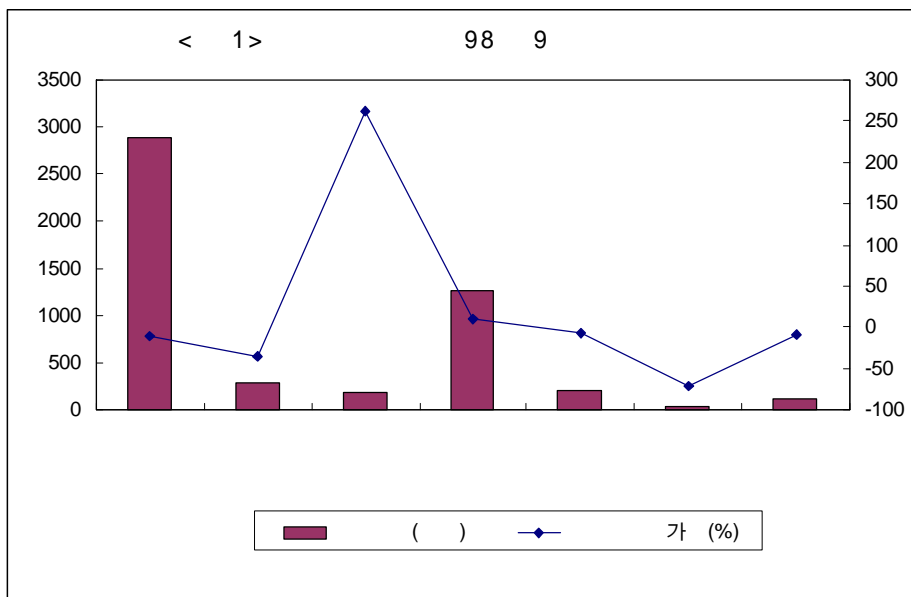


7. 포드의 마쓰다 재건 전략: 성과와 전망

□ 마쓰다의 경영 실적 개선

극심한 내수 침체로 일본 자동차업체의 경영 실적이 악화되고 있는 가운데 마쓰다의 경영 실적은 크게 호전. 포드의 마쓰다 재건 전략이 주목의 대상이 되고 있음

- 내수시장의 급속한 위축으로 일본 자동차 업체들의 98년 9월 중간결산 경영 실적이 크게 악화됨
 - 총 11개사 가운데 후지중공업만 매출이 2.5% 신장되었을 뿐, 나머지 회사들은 모두 매출 감소
 - 전년 동기 대비 경상이익이 증가한 것은 마쓰다와 혼다 2개사 뿐임
 - 특히 미쓰비시와 히노, 닛산디젤 등 트럭 메이커들은 경상이익 적자를 기록함



- 일본 자동차 업체들의 경영 실적이 전반적으로 크게 악화되는 가운데, 마쓰다의 경영 실적은 크게 호전되어 주목을 받고 있음
 - 98년 9월 중간 결산시 반기 영업이익은 전년동기 대비 2배 이상 증가한 216억엔에 달했으며, 99년 3월 결산시 연간 영업이익은 500억엔을 넘어설 것으로 추정됨. 이는 마쓰다가 사상 최고의 호조를 기록했던 1985년 이후 최고 수준임

주요 경제 현안

- 특히 99년 3월 결산에서는 6년만에 처음으로 계열사를 포함한 연결결산에서도 당기 흑자를 기록할 것으로 예상됨
- 이로 인해 포드의 마쓰다 재건 전략이 커다란 관심의 대상이 되고 있음
 - 자력 회생을 포기하고 포드에 인수된지 불과 3년도 안되어 경영 실적이 크게 호전됨으로써, 포드의 마쓰다 재건 전략이 새롭게 관심의 대상이 되고 있음
 - 물론 일부에서는 마쓰다의 호조가 소형RV 데미오의 히트, 98년 상반기의 엔저 등 우연적·외부적 요인 덕분이라는 주장도 나오고 있으나, 포드 인수 이후 마쓰다의 수익구조가 근본적으로 달라진 것은 분명함
- 마쓰다의 호조는 매출 확대가 아니라 수익 체질 강화에 힘입은 것임
 - 버블이 최고조에 달했던 92년 3월 決算期에 비해 98년 3월 決算期에서는 BEP(손익분기점) 매출액이 무려 37%나 축소되었음
 - 이 때문에 동기간에 매출이 34%나 줄어들었음에도 불구하고 흑자를 기록
 - 이는 마쓰다가 포드 산하로 편입되면서, 독자 생존을 위한 무리한 확대 경쟁을 피하고 '규모는 작아도 이익을 내는 경영 체질'로 전환한 데에 따른 것임

□ 포드의 마쓰다 재건 전략의 주요 내용

재건 전략의 핵심은 재무구조 개선을 통한 고정비 부담의 축소. 이를 통해 “작은 매출 규모에서도 이익을 낼 수 있는” 강력한 수익 체질로 전환

- 마쓰다 인수후 포드의 경영 재건 전략의 핵심은 재무구조 개선이었으며, 이를 통해 고정비 부담을 크게 줄인 것이 경영 정상화의 기반이 되었음
 - 특히 역점을 둔 것은 금융비용과 부채의 삭감이었음. 실제로 94년에 6,000억 엔에 육박했던 마쓰다의 부채가 99년 3월 결산시에는 거의 절반으로 줄어든 약 3,000억 엔 정도에 그칠 것으로 예상됨
 - 부채 상환용 자금을 확보하기 위해 설비투자를 대폭 축소함. 92년 3월 결산기에 1,488억원에 달했던 설비투자 규모가 96년 3월 결산기에는 불과 1/10로 축소됨. 설비투자 축소는 동시에 감가상각비를 줄여 직접적으로 고정비 부담을 완화시키는 효과도 가져옴

- 이밖에도 자산 효율성 제고를 위해 소형 버스 사업에서 철수하고 경차의 독자개발을 포기(스즈끼로부터 OEM 조달로 전환)하는 등 불요불급한 자산을 철저히 매각함

- 외국 기업인 포드의 인수에도 불구하고 사내외 제반 갈등 요인을 성공적으로 흡수하는 기업 문화 통합으로 조기 경영 정상화의 기반을 구축함
 - 매출 감소에도 불구하고 고용 조정을 거의 하지 않아 '고용보장형' 일본의 기업 문화와 마찰을 빚지 않았으며, 포드측 경영진의 철저한 현장주의 경영으로 일반 종업원들로부터 높은 신뢰를 받음
 - 이에 기초해 종업원의 제안 및 개선(Kaizen) 활동이 도요타를 능가할 정도로 활성화되었다는 평가를 받고 있음. 이는 다시 생산성 향상을 위한 새로운 설비투자 부담을 크게 줄이는 요인으로 작용함
 - 또한 지역사회와도 우호적인 관계를 유지함. 설비 과잉이 명백함에도 불구하고 생산설비나 공장의 폐쇄를 단행하지 않았으며, 부품업체의 대대적 선별 작업이 이루어질 것이라는 당초 예상과 달리 아직까지 협력업체의 대폭적 개편은 추진하지 않았음

- 시장과 고객 중시 경영으로 기존 마쓰다의 기술 중심형 문화를 개혁하였음
 - 과거 마쓰다는 로타리엔진의 실패로 대변되듯이, 닛산과 더불어 지나치게 기술 중심형 경영이라는 비판을 받아 왔음
 - 마쓰다 재건의 효자로 평가받는 소형RV 데미오는 기존 방식과 다른 새로운 개발 시스템에 의해 개발된 제1호차임. 데미오는 "시장에서 수용 가능한 가격"을 최우선 목표로 철저한 원가절감형으로 개발되었으며, 개발과정에서도 여러 차례에 걸친 구매동향조사를 통해 시장의 니드를 대폭 반영함. 이것이 경쟁 차종의 연이은 출시에도 불구하고 계속 판매 호조를 기록하는 원동력으로 평가됨
 - 신차 구매자에 대한 고객만족도 조사를 구매후 1개월, 1년, 3년 등 수차례에 걸쳐 실시하여 고객의 반응을 지속적으로 모니터링하고, 조사 항목도 대폭 늘리고 세분화하여 조사 결과를 구체적인 경영 지침으로 반영할 수 있도록 함

□ 평가와 향후 전망

포드는 양사의 본격적인 통합 전략(구매 통합, 플랫폼 공통화 등)을 추진. 그 성과가 가시화되면 마쓰다의 경영 실적은 향후 보다 큰 폭으로 개선될 가능성이 높음

- 이제까지 포드가 추진해온 마쓰다 재건 전략은 경영위기를 초래한 80년대말 이래의 대대적 확장 노선을 폐기하고, 철저히 축소지향형 수익 체질로 전환하는 것을 주요 내용으로 하였음
 - 아직은 포드와의 통합에 따른 본격적인 구조조정이 시작되는 단계에 불과하기 때문에, 이제까지의 경영 개선은 주로 재무구조 개선 위주의 긴급 처방의 성과라고 평가할 수 있음
- 최근 들어 경영 실적이 크게 호전됨으로써 포드측은 마쓰다의 재건 단계는 완료되었다고 판단하고 있으며, 앞으로는 포드의 글로벌 전략의 일환으로서 양사의 본격적인 통합 전략을 가속화할 방침으로 알려짐
 - 2002년을 목표로 마쓰다와 포드의 플랫폼 공통화 전략이 추진되고 있음
 - 양사의 부품구매 역시 2002년까지 일원화한다는 방침임. 양사는 원칙적으로 동일 종류의 부품은 1개 납품업체에 일괄발주하여 전세계 생산 거점에 공급하는 '世界最適調達'(Global Optimal Sourcing) 전략을 추진할 계획임
 - 동시에 마쓰다는 모듈화의 대폭적 확대를 주요 내용으로 하는 새로운 조달정책 "BIC 21"을 추진하고 있음. 모듈화를 통해 개발·설계 단계부터 획기적인 원가 절감을 도모한다는 방침하에 부품업체를 대상으로 모듈설계 콘테스트를 개최하는 등 모듈화를 가속화하고 있음
- 최근의 경영 안정을 배경으로 이러한 일련의 구조개혁 프로그램이 성공적으로 추진된다면, 마쓰다의 경영 실적은 향후 보다 큰 폭으로 개선될 가능성이 매우 높다고 평가받고 있음
 - 하지만 이와 동시에 마쓰다가 개발 능력을 갖춘 독립 업체로서의 지위를 상실하고 포드의 極東지역 생산거점으로 전략할 가능성이 높다는 비판적인 평가도 나오고 있음

(김 건 kkim@hri.co.kr ☎724-4043, 정 진 우 jwjeong@hri.co.kr ☎724-4041)