

< 要 約 >

I. 최근 불황의 모습

- (景氣) 일본 자동차산업은 1990년 이후 불황국면에 접어들었다가 1994년 이후 회복기에 들어섰음
- (生産 및 市場) 일본 자동차산업은 低成長期에 접어들음. 생산은 1990년을 정점으로 감소하고 있음. 수출시장은 계속 감소하고 있고, 내수 시장은 성숙단계에 들어 성장세가 둔화됨
- (經營狀態) 1991년 이후 매출 및 이익이 감소되었음. 1994년 이후 매출은 정체상태를 보이고 있지만, 불황 극복 노력을 통해 수익성은 회복 추세

II. 불황의 원인

- (概括) 엔고 등으로 산업 환경이 변화하였으나, 기존의 競争優位 要因으로는 이에 적절히 대응하기 어렵게 됨으로써 불황 발생
- (産業 環境의 變化)
 - ① 엔고 : 가격경쟁력을 유지할 수 있는 환율대(1달러=115~130엔)를 뛰어넘는 엔고의 진행
 - ② 시장 경쟁환경의 변화 : 세계적 과잉생산 능력과 일본산 자동차에 대한 각국의 견제, 구미업체와의 경쟁력 격차 축소 등으로 해외시장 위축
 - ③ 내수의 침체 : 거품경제의 붕괴에 따르는 자산가치의 하락으로 내수가 침체
- (既存 競争優位要因의 限界)
 - ① 80년대 성장 요소의 한계 : 80년대 고도성장기에 경쟁우위를 가져왔던 「모델의 다양화」, 「모델의 빠른 변경」, 「고급화」 등 성장 요소가 90년대 저성장기에는 오히려 과잉 설비, 비용 상승의 요소로 작용함
 - ② 기존 린(Lean) 생산방식의 한계 : 노동력 부족, 과도한 노동 강도, 교통난으로 인한 適時供給(Just in Time)의 어려움 봉착

III. 불황 극복 대책

- (概括) 엔고와 수출 시장의 위축을 극복하기 위해 「합리화」, 「해외생산의 확대」, 「린 생산방식의 재구축(Re-Leaning)」 등 리스트럭처링(Restructuring) 추진. 내수 부진에 대해 RV(Recreational Vehicle) 등 신 모델의 개발로 대응

○ (合理化)

- 감량 경영과 원가 절감 추진 : 설비투자의 축소, 공장 폐쇄, 인원 감축, 物流 합리화, 부품조달의 탈계열화, 계열간 상호 OEM 공급 및 공동 輸送網 구축 등 추진
- 합리화 노력으로 1995년 닛산은 1,400억 엔, 도요타는 1,300억 엔, 마쓰다는 1,100억 엔의 원가 절감 효과를 얻었음. 이를 통해 닛산과 마쓰다는 1995년에 경상이익을 흑자로 전환시킴

○ (海外現地生産의 擴大)

- 현지생산비중의 증가 : 1995년에 해외생산 대수가 수출 대수를 상회하였으며, 2000년에는 해외판매 차량의 75%를 해외에서 생산할 계획임
- 현지 적응력 제고 : 상품 기획에서부터 설계 및 개발, 부품개발과 조달, 생산 및 품질관리, 판매 및 서비스 등에 이르기까지 일련의 과정을 현지화하는 적응력 제고에 주력

○ (린 生産方式의 再構築)

- 기존 린 생산방식의 강점 유지 : 팀제에 의한 조직적인 원가 및 품질 개선, 유연생산 체제, 부품업체와의 긴밀한 관계 형성 등 강점은 유지
- 린 생산방식의 보완
 - 인간과 기계의 조화 : 자동화를 작업자가 힘든 부분에 한정하여 추진 (軟性自動化)함으로써 과잉 설비와 과도한 노동 강도 해소 추구
 - 노동력 부족의 해소 : 청장년 남성노동력의 부족을 해소하기 위해 여성 및 노령 노동력 활용 추구
 - 적시 공급 체계의 효율화 : 모델 다양화의 지양과 부품 공용화를 통해 부품업체의 부담과 교통난에 대응

○ (RV의 개발) RV 신차의 개발로 내수시장 부진 타개

IV. 시사점

○ (韓·日 自動車産業 不況 比較)

- 한국 자동차산업의 불황 국면 진입 : 내수는 1995년 이후, 수출은 1996년 이후 증가율의 둔화로 불황 국면에 진입하고 있음

- 불황 원인의 비교 :

- 일본 자동차산업과 같이 수출 및 내수시장의 성장 둔화에 부딪침.
- 그러나 수출 부진의 주된 원인이 일본의 경우 엔고인 반면, 한국의 경우 선진국 업체의 저가격 소형차 시장 진출에 따른 가격 및 품질경쟁력의 약화임

○ (리스트럭처링의 수행)

- 경쟁력 있는 생산방식 구축 : 한국의 경우 ① 중층적 하청계열화의 형성, ② 부품업체의 육성, ③ 설계 및 생산공정의 합리화, ④ 철저한 품질관리체계, ⑤ 환경·안전·편이 지향 추세에 대응하는 R&D 체제의 구축 등 필요
- 일본 자동차산업이 리스트럭처링을 원활히 수행하고 있는 기저에는 제품개발력, 제품생산 노하우, 품질관리체계, 긴밀한 하청관계 등 존재

○ (海外生産의 現地適應力 제고)

- 일본 자동차업체들은 해외생산의 현지적응력을 제고시키는 데 주력함
- 한국 자동차업체들도 ① 해외현지 생산의 양적 확대 뿐만 아니라 ② 현지 설계, ③ 현지 조달, ④ A/S網의 확충, ⑤ 현지 문화에의 적응 등 현지적응력을 제고시켜야 함

○ (國內에서의 戰略的 提携 추진)

- 일본 자동차산업에서는 부품공용화, 상호 OEM 공급 등 타 계열업체와의 협력을 추진하고 있음
- 한국에서도 비용을 절감하고 중복기술의 도입을 회피하기 위해 ① 타 계열과의 상호 부품 조달, ② 부품 공용화, ③ 공동 기술도입 등 국내에서의 전략적 제휴(Strategic Alliance)를 추진해야 할 것임

I. 최근 불황의 모습

- (景氣) 일본 자동차산업은 1990년 이후 불황국면에 접어듬. 1994년 이후 회복기에 접어듬
- (生産 및 市場) 생산은 1990년을 정점으로 계속 감소하고 있는 추세임. 내수指向 생산은 1994년 이후 회복되고 있으나, 수출指向 생산이 여전히 부진하여 전체 생산이 감소하고 있음. 일본 자동차산업은 내수와 수출의 성장세가 둔화되는 저성장기에 접어듬
- (經營狀態) 1991년 이후 매출 및 이익이 감소함. 1994년 이후 매출은 정체상태를 보이지만, 불황 극복 노력을 통해 경영실적이 호전되고 있음

1990년을 정점으로 하여 불황 국면에 접어들었고, 1994년 이후 회복세를 보임

○ 景氣 개관

- 일본 자동차 산업은 1990년을 정점으로 하여 이후 불황국면으로 접어듬. 1994년을 고비로 부분적인 회복세로 돌아섰음
- 생산은 계속 감소하는 추세를 보이고 있음. 내수는 감소하다가 1994년 이후 소폭의 상승세로 돌아섰음. 수출은 계속 감소하고 있음. 매출은 여전히 부진하나, 수익성은 1994년 이후 회복되고 있음

<표 1> 일본 자동차산업의 생산 추이 (단위: 천 대)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
승용차	9,948 (9.2)	9,753 (-2.0)	9,379 (-3.8)	8,494 (-9.4)	7,801 (-8.2)	7,612 (-2.4)
상용차	3,539 (-11.0)	3,492 (-1.3)	3,121 (-10.6)	2,734 (-12.4)	2,753 (0.7)	2,585 (-6.1)
합계	13,487 (3.5)	13,245 (-1.8)	12,499 (-5.6)	11,228 (-10.2)	10,554 (-6.0)	10,197 (-3.4)
수출	5,832	5,753	5,668	5,018	4,460	3,791
내수	7,778	7,525	6,959	6,467	6,527	6,865

주 : ()안은 전년비 증가율

생산은 1994년 이
후 감소 추세 지
속

○ 생산 및 시장의 추이

- 1990년을 정점으로 일본의 자동차 생산은 감소 추세로 돌아섰고, 1996년 현재에도 감소추세는 계속될 것으로 전망됨
- 1990년 이후 수출 및 내수시장이 크게 위축됨.
 - 수출은 1990년 583만 대를 기록한 뒤 계속 감소하여 1995년에는 379만 대로까지 축소
 - 내수 역시 1990년 778만 대에서 1993년 647만 대로까지 감소하였음. 1994년 이후 내수가 회복세를 보이고 있지만 자동차 대중화가 성숙 단계에 접어들어 따라 소폭 증가에 머무르고 있음(<표 1> 참조)
- 전체 생산의 계속된 감소는 수출의 부진에 기인함. 1996년에도 내수 회복에도 불구하고, 수출 부진과 해외현지생산 증가, 수입차 공세 등으로 일본내 생산의 침체는 계속될 것으로 전망
- 결국 일본 자동차산업은 내수 및 수출시장의 성장이 둔화된 저성장기로 진입하게 됨

매출의 침체로
1991년 이후 경영
이 악화되었으나,
불황극복노력으로
1994년 이후 수익
성 회복됨

○ 일본 자동차 업체의 경영 상태

- 1991년 이후 매출과 이익이 급격히 감소됨. 1994년 이후 매출은 여전히 부진하지만, 수익성은 회복
- 1991년 총매출액이 1981년 이후 처음으로 감소하고, 매출 대비 영업이익률도 급격히 감소되는 등 경영실적이 악화되었음
- 1994년 이후 매출은 정체상태를 보였지만, 수익성이 회복되고 있음. 5대 업체 중 경영의 악화가 심했던 닛산과 마쓰다도 1995년 경상이익이 흑자로 전환되었음(<부표 1> 참조)
- 매출이 감소했음에도 수익성이 호전된 것은 엔고에 대비한 각사의 불황 극복 노력이 엔저를 맞아 그 효과를 크게 발휘했기 때문

II. 불황의 원인

- (概括) 엔고 등으로 산업 환경이 변화하였으나, 기존의 경쟁우위 요인으로는 이에 적절히 대응하기 어렵게 됨으로써 불황 발생
- (産業環境의 變化) 가격경쟁력을 유지할 수 있는 환율대를 뛰어넘는 엔고의 진행, 세계적 과잉생산 능력과 일본 차에 대한 각국의 견제, 구미업체와의 경쟁력 격차 축소 등으로 인한 일본의 해외시장 축소, 거품경제의 붕괴로 인한 내수의 침체 등이 자동차 산업의 직접적 불황의 원인임
- (既存 競爭優位 要因의 限界) 80년대의 「다양한 모델」, 「짧은 모델변경주기」, 「고급화」 등 경쟁우위 요소가 90년대 들어오하려 과잉설비 및 비용상승 요인으로 작용하게 되었고, 적시공급의 린 생산방식이 한계에 부딪치게 되었음

불황은 엔고, 해외 및 내수시장의 침체 등에 기존의 경쟁우위 요인이 더 이상 효력을 발휘하지 못하게 됨으로써 발생

- 개괄
 - 최근 불황의 원인은 직접적으로는 엔고, 무역마찰의 심화, 구미업체와의 경쟁력 격차 축소, 내수시장의 위축 등 산업환경의 변화에 있음
 - 그리고 이러한 산업환경의 변화에 대해 기존의 경쟁우위 요인이 더 이상 효력을 발휘하지 못하게 됨으로써 불황 발생
 - 기존 경쟁우위 요인은 다양한 모델, 짧은 모델변경주기, 고급화, 부품업체와의 긴밀한 관계, 린 생산방식 등이었음

1. 산업환경의 변화

가격경쟁력이 유지되는 환율대를 뛰어넘는 엔고의 진행

- 엔고의 진행
 - 미국의 경제전략연구소(ESI)는 일본의 가격경쟁력 유지 환율대를 달러당 115~130엔으로 분석
 - 1990년말 달러당 135엔, 1992년말 124엔, 1993년 106엔, 1995년 4월 83.5엔으로 엔고가 진행
 - 이로 인해 해외시장에서의 판매가 부진하게 되었고, 미국시장에서의 점유율 역시 하락함
 - 닛산은 수출 비율이 60%를 넘어 엔고의 영향을 가장 크게 받음

세계적 과잉생산
능력과 일본자동
차에 대한 규제로
일본의 해외시장
축소

○ 해외시장의 축소

- 세계 자동차 업계는 수요 위축으로 인해 과잉생산 능력의 상대임
- 일본 역시 80년대 후반기에 과다한 설비투자, 개발투자로 인해 과잉생산 능력을 보이고 있음
- 일본 자동차에 대한 각국의 무역규제 강화는 수출을 어렵게 하고 있음
- 미국은 자동차 對日貿易赤字가 확대됨에 따라 미니 밴의 수입관세 인상, 현지 생산차를 포함한 총량 규제, VRA(수출자율규제) 한도의 축소, 현지조달률 인상 등 압력을 강화함
- EU 역시 일본차에 대한 규제를 강화함. 현지 생산분을 포함한 총량 규제의 요구, 일본차의 시장 점유율에 대한 감시 지속 방침

구미 업체의 개발
기간 단축 노력으
로 격차가 축소

○ 구미업체와의 경쟁력 격차 축소

- 1990년대 들어서 구미업체와의 개발 기간, 가격경쟁력, 품질경쟁력에 있어 그 차이가 줄어들고 있음

① 개발 기간 격차의 축소

- 1980년대 후반에 행해진 클라크·후지모토의 조사에 따르면 자동차 개발기간은 일본업체가 46개월, 미국업체가 60개월, 유럽업체가 56개월이었음
- 1993년에 행해진 2차 조사에서는 미국업체가 1년 정도 단축하여 일본업체와 거의 차이가 없게 됨

엔고, 생산성 차
이의 축소로 가격
경쟁력 격차 축소

② 가격경쟁력 격차의 축소

- 1980년대 초 일본 자동차는 대당 제조비용에서 미국의 '빅 3'와 비교하여 볼 때 현지도착기준으로 1,500달러 가량 우위에 있었음
- 엔고의 진행과 미국업체의 생산성 향상, 일본업체의 생산성 향상률 둔화 등의 결과로 1993년 이후 미국업체가 코스트 우위에 서게 됨
- 그러나 최근 엔화 안정에 따라 미국 시장에서 일본 차의 가격경쟁력이 다시 회복되고 있음

구미 업체들의 린
생산방식 채택으
로 품질경쟁력 격
차 역시 축소

③ 품질경쟁력 격차의 축소

- 미국업체들이 80년대를 통하여 제조품질 개선 노
력을 계속 기울인 결과, 1990년대 들어와서는 품
질 격차가 크게 축소됨
- 1990년대 전반 구미업체들은 일본식 린 생산방
식을 학습, 채택하여 품질경쟁력을 강화함

1990년 전후하여
거품경제의 붕괴
로 내수시장 축소

○ 내수의 감소

- 1990년 전후의 거품경제가 붕괴된 이후 내수시장
이 절대적으로 축소되었음
- 내수 부진은 주가, 지가 하락 등 거품경제의 붕
괴와 수입차의 증가에 기인함
- 노동시간 단축에 따른 실질소득의 감소와 차고
지증명제의 실시 등도 내수의 위축 요인임

2. 기존 경쟁우위요인의 한계

80년대 모델의 다
양화, 빠른 모델
변경, 고급화 등
성장요소는 90년
대 저성장기에서
는 더 이상 작동
하지 않게 됨

○ 80년대 성장요소의 한계

- 80년대에는 1) 다양한 모델과 짧은 모델변경주기,
2) 고급화, 3) 계열 부품업체와의 일체화에 의한
원가절감노력 등이 일본 자동차 제품의 경쟁우위
를 확보하게 하는 성장 요소로서 작용함
- 그러나 저성장기로 전환한 90년대에는 1), 2)는 과
잉 투자, 과잉 설비, 과잉 설계 등 코스트 상승에
의한 수익성 악화 요인으로 작용하게 되었고, 3)
역시 80년대 중반 엔고에 대처하기 위한 원가 절
감 노력이 이미 이루어졌기 때문에 90년대에는 그
한계에 이르게 됨
- 상위 5사의 모델 수는 1985년 113 개에서 1990
년 173 개로, 모델별 평균 생산 대수는 같은 기
간에 6만 대에서 4.9만 대로 감소함
- 모델 수의 증가와 고급화로 인해 업체들의 연구
개발비 부담이 증가하고, 규모의 경제 달성이 곤
란해짐

수요의 정체, 적시공급체계의 어려움, 노동력 부족 등으로 성장형 린 생산방식의 한계 나타남

○ 「성장형 린 생산방식」의 한계

- 린 생산방식은 80년대 일본 자동차의 주요한 경쟁우위요인으로 작용했음
- 린 생산방식은 시간, 인력, 재료 등 자동차 제조에 필요한 투입 자원을 꼭 필요한 만큼만 適期에 투입하여 낭비(fat)를 없애는 것을 특징으로 함
 - 이는 内外시장에서 경쟁력 향상을 통해 성장을 지향한 것으로 「성장형 린 생산방식」이라 지칭함
 - 多能工化를 통한 조직적 문제해결, 多品種 小量生産, 適時供給體系(Just in Time)가 그 핵심임
 - 성장형 린 생산방식은 수요의 지속적인 성장과 청장년 남성 노동력의 안정적인 공급을 배경으로 함
- 그러나 성장형 린 생산방식은 저성장기로의 진입, 노동력 부족 현상 등에 직면, 한계에 부딪치게 됨
 - 교통난 심화에 따른 적시공급체계의 어려움
 - 장시간 노동, 다능공제는 과도한 노동 강도의 부담을 가져옴
 - 과도한 노동 강도와 함께 청장년 남성 노동력 위주의 작업체계 등으로 노동 기피 및 노동력 부족 발생

III. 불황 극복 대책

- (概括) 일본 자동차업체들은 엔고와 수출시장의 위축을 극복하기 위해 합리화, 해외현지생산의 확대, 린 생산방식의 재구축 등 리스트럭처링 추진. 내수 부진에 대해서는 RV 등 신모델의 개발로 대응함
- (合理化) 감량경영과 원가절감 등 합리화 조치를 수행함. 설비투자의 축소, 공장 폐쇄, 인원 감축, 물류 합리화, 부품 조달의 탈계열화 확대, 상호 OEM 공급 및 공동 수송망 등 대책 추진
- (海外現地生産의 擴大) 현지 생산의 비중을 높여나가고 있을 뿐 아니라 해외 생산의 현지 적응력 제고에 주력함
- (린 生産方式의 再構築) 기존 린 생산방식의 강점을 유지하면서 노동력 부족을 해결하기 위해 인간과 기계가 조화되는 방향으로 생산방식의 再構築(re-leaning)을 시도하고 있음. 궁극적으로 기존 성장형 린 생산방식을 균형형 린 생산방식으로 변화시키려 함
- (RV의 개발) RV 신차의 개발로 내수시장 부진 타개

합리화노력, 해외 생산전략, 린 생산방식의 재구축 등 리스트럭처링으로 불황에 대응

- 개괄
 - 일본 자동차 업체들은 불황에 직면하여 비용 절감을 위한 합리화와 무역마찰에 대비한 해외현지생산전략을 수행함과 동시에 그간 경쟁력의 근간을 이루었던 린 생산방식에 대한 개선 등 리스트럭처링으로 대응
 - 불황 극복을 엔화 가치 등 가격 조건의 변화에 의존하지 않고, 경쟁력 강화를 위해 불황기에 리스트럭처링(restructuring)을 수행한 것이 특징적임
 - 그 결과 엔고시의 리스트럭처링의 효과가 엔저를 맞아 극대화되고 있음
 - 내수의 회복을 위해 RV(Recreational Vehicle) 등 신모델 제품의 개발 추진

1. 합리화

설비투자의 축소, 공장폐쇄, 인원감축 등 감량 경영에 나섬

○ 감량 경영

- 수익성 악화에 대응하여 설비투자를 대폭 축소함
- 설비투자는 축소하여도 신기술 개발, 환경, 안전 문제 등 장기적이고 불요불급한 투자는 지속적으로 추진함
- 공장의 폐쇄와 인원의 감축 등 감량 경영에 나섬
- 닛산은 자마공장을 폐쇄하고, 혼다는 스즈키 공장을 잠정 폐쇄함
- 도요타는 1993년 대졸 신입사원 채용 40% 삭감, 닛산 1995년 말까지 3년간 5천 명 정규 직원 감축. 혼다, 마쓰다도 3천 명 감축

비용절감을 위해 경상비 지출 및 물류비 삭감, 상호 OEM 공급 등을 추진

○ 비용 절감

- 경상비 지출 및 물류비 삭감, 부품 조달 가격의 인하, 상호 OEM 공급, 부품 조달의 탈계열화 추진
- 도요타는 1992년부터 5년간 경상비 20% 삭감, 닛산도 3년간 20% 삭감 추진
- 완성차 11개 업체가 공동 수송 추진. 도요타는 물류비 10% 절감 추진
- 업체간 OEM 공급 및 상호 수송 등 物流면에서의 교류로 상호 분업 체제 추진
- 해외에서 생산한 부품을 수입하거나, 계열을 초월한 부품 구입에 의해 비용 절감

합리화에 의해 일본의 각 업체들은 큰 폭의 비용절감을 달성

○ 합리화의 효과

- 합리화에 의해 1995년의 경우 닛산 1,400억 엔, 도요타 1,300억 엔, 마쓰다 1,100억 엔, 미쓰비시 417억 엔, 혼다 400억 엔의 비용절감을 달성함
- 이를 통해 다수 기업의 경영이 호전되었으며, 경영상태가 크게 악화되었던 닛산과 마쓰다도 1995년 경상 이익을 흑자로 전환시킴

2. 현지 생산 전략

해외 생산 비중을 증대함과 함께 현지화의 성공적 수행에 초점을 맞춤

○ 해외 생산 비중의 증대

- 지금까지의 엔고 → 합리화 → 경쟁력 강화 → 엔고라는 악순환 고리를 끊기 위해 국내 생산과 해외 생산의 二元化 體制 강화
- 1995년 해외 생산 대수가 수출대수를 상회하였으며, 2000년까지는 해외 생산 대수를 800만 대 이상으로하여 해외 판매 차량의 75%를 해외에서 생산할 계획
- 혼다와 도요타가 그 주역. 혼다는 2000년까지 그 비중을 92%로 높이려는 계획

해외 시장에서의 품질상대 우위전략으로 변경, 현지법인의 독자적 운영능력 및 제품 개발 능력 제고 등 현지화 전략 수행

○ 현지화 전략 수행

- 해외 시장 우위 전략의 변경
 - 각 지역에서 품질 절대우위 전략에서 상대우위 전략으로 전환하여 과도한 품질 개선을 지양함
- 현지법인의 독자적 운영능력을 강화
 - 기존 양산에 주력하던 체제에서 상품기획, 설계 및 개발, 부품개발과 조달, 판매 서비스 등 까지도 현지에서 담당하는 체제로 전환
 - 부품의 현지 조달률 제고를 위해 현지 부품 업체 육성. 80년대 후반 현지 조달률 50% 미만이었으나 95년 70%를 넘어섬. 90년대 후반 90% 예상
 - 이는 구미와의 무역마찰에 대응하는 의미도 큼
 - 현지인의 경영 참가 확대도 추진
- 독자적 제품 개발 추진
 - 구미 소비자들의 취향을 고려하여 현지 연구개발체계를 확립하고, 독자적 제품 개발 추진. 90년대 후반 미국에서 현지 개발 모델 생산 전망

3. 린 생산방식의 재구축

기존 린생산방식의 강점을 유지하면서 노동력 부족과 지나친 노동강도, JIT의 한계를 극복하기 위한 생산방식의 재구축 추진

인간과 기계의 조화, 노동력 부족의 해소, JIT의 효율화 등을 통해 균형형 린 생산방식 추구

○ 기존 린 생산방식의 강점 유지

- 팀제에 의한 조직적인 품질 및 원가 개선, 유연 생산체제, 부품업체와의 안정적인 긴밀한 관계 등 기존 린 생산방식의 강점을 지속적으로 유지함

○ 린 생산방식의 재구축

- 궁극적으로는 저성장기에 적합한 균형형 린 생산방식으로 린 생산방식의 재구축(Re-Leaning) 추진
 - 그 기본 방향은 인간과 기계의 조화, 노동력 부족의 해소, 적시 공급 체계의 효율화에 있음
- 인간과 기계의 조화
 - 매력있는 직장 만들기, 인간과 기계가 조화되는 인간 존중의 공장 설계등을 통해 지나친 노동강도의 해소
 - 과잉 설비, 과잉 투자에 대한 반성으로부터 자동화를 작업자가 힘든 부분에 한정하는 軟性自動化추진. 닛산은 사람이 싫어하는 작업만을 자동화하는 방식으로 변경
- 노동력 부족의 해소
 - 여성 노동력의 활용, 고령자의 고용촉진 등을 통해 노동력 부족 해결 추구
- 적시 공급 체계의 효율화
 - 모델 다양화의 지양과 모델 변경 주기의 연장, 부품의 공용화 통해 적시 공급 체계의 효율화 추구
 - 4년인 모델 변경 주기를 도요다, 닛산, 미쓰비시, 마쓰다 등은 5~6년으로 연장 추진
 - 닛산, 혼다 등은 모델 수를 30% 감축 추진
 - 도요타, 혼다, 미쓰비시 등은 모델간 부품 공용화를 추진하고, 도요타와 닛산, 닛산과 마쓰다간 업체간 부품 공용화를 확대

IV. 시사점

- (韓·日 自動車産業 不況 比較)
 - 한국 자동차산업의 불황 국면 진입 : 내수는 1995년 이후, 수출은 1996년 이후 판매 증가율 둔화로 불황 국면에 진입하고 있음
 - 불황 원인의 비교 : 일본 자동차산업과 같이 수출 및 내수시장의 성장 둔화에 부딪침. 그러나 수출 부진의 주된 원인이 일본의 경우 엔고인 반면, 한국의 경우 선진국 업체들의 저가격 소형차 시장 진출에 따른 가격 및 품질 경쟁력의 상대적 약화임
- (리스트럭처링의 수행)
 - 경쟁력 있는 생산방식 구축 : 한국의 경우 중층적 하청계열화의 형성, 부품업체의 육성, 설계 및 생산공정의 합리화, 철저한 품질관리체계 강화, 환경·안전·편이 지향 추세에 대응하는 R&D 체제의 구축 등 필요
 - 일본 자동차산업이 리스트럭처링을 원활히 수행하고 있는 기저에는 제품개발력, 제품생산 노하우, 품질관리체계, 긴밀한 하청관계 등 존재
- (海外生産의 現地適應力 제고)
 - 일본 자동차업체들은 해외생산의 현지적응력을 제고시키는 데 주력함
 - 한국 자동차업체들은 해외현지 생산의 양적 확대 뿐만 아니라 현지 설계, 현지 조달, A/S網의 확충, 현지 문화에의 적응 등 현지 적응력을 제고시켜야 함
- (國內에서의 戰略的 提携 추진)
 - 일본 자동차산업에서는 부품공용화, 상호 OEM 공급 등 타 계열업체와의 협력을 추진하고 있음
 - 한국에서도 비용을 절감하고 중복기술의 도입을 회피하기 위해 타 계열과의 상호 부품조달, 부품공용화, 공동 기술도입 등 국내에서의 전략적 제휴(Strategic Alliance)를 추진해야 할 것임

한국 자동차 산업
도 1995년 하반기
부터 불황국면에
진입함

○ 한·일 자동차산업 불황 비교

- 한국 자동차산업은 내수는 1995년, 수출은 1996년 부터 증가율이 둔화되는 등 불황국면에 진입하고 있음
- 국내 업체의 내수 판매는 대수 기준으로 1993년

한국 자동차산업
에서는 일본과 달리
가격 경쟁력의
약화를 극복할 품
질경쟁력이 부재

- 까지 두자리수 증가를 보이다가 1994년 8.3%, 1995년 0.0%, 1996년 4.1%(전망치)로 신장세 둔화
- 수출은 대수 기준으로 1993년 40.0%, 1994년 15.6%, 1995년 32.6%의 증가를 보였으나, 1996년 상반기에는 전년 동기의 증가율 41.9%에 비해 대폭 낮아진 18.9% 증가를 보임. 특히 1996년 상반기에 주력 수출시장인 미국시장에서 전년 동기비 9.4%의 감소를 보임
- 내수 판매가 정체하고 있는 것은 승용차 대중화의 성숙단계로의 진입, 도로 교통 사정의 악화, 전반적 경기의 침체, 외제 승용차의 수입 확대에 기인함
- 수출 증가세의 둔화는 직접적으로 수출선 다변화의 한계, 엔저로의 전환에 기인함. 그러나 심각한 것은 선진 자동차업체의 저가격 소형차 시장 진출에 따라 가격 및 품질 경쟁력이 상대적으로 약화되고 있는 점임. 주력 수출시장인 미국 시장에서 후퇴하고 있는 주된 요인은 한국 자동차의 안정성 및 신뢰성 등 품질 저위에 있음
- 한국 자동차산업 역시 일본과 마찬가지로 수출 및 내수시장의 성장 둔화에 부딪쳐 불황을 맞이함
- 그러나 수출 부진의 주된 원인에 있어서는 일본과 큰 차이를 보임
- 일본 자동차산업의 수출 부진의 주된 원인이 엔고에 있었던 데 비해, 한국의 경우는 가격경쟁력의 약화를 극복할 품질경쟁력이 부재한 데 있음
- 선진국 자동차업체들이 저가격 소형차 생산을 증가시켜 가격경쟁력이 약화되고 있음. 그러나 제품의 질이 낮아 이를 극복하지 못하고 있을 뿐 아니라 A/S網도 충분히 갖춰져 있지 않은 상태임
- 따라서 가격 및 품질경쟁력을 갖춘 제품을 생산하기 위한 리스트럭처링이 필요

일본의 리스트럭처링이 가능한 것은 그 기반이 튼튼해서임

중층적 하청계열화, 철저한 품질관리체계, 설계 및 생산공정의 합리화 필요

해외생산전략의 성공적 수행을 위해서는 현지 적응력 제고가 중요

○ 리스트럭처링의 수행

- 일본 자동차산업이 리스트럭처링을 원활히 수행할 수 있는 것은 장기간 축적된 제품 개발력, 제품생산 노우하우, 품질관리 체계, 긴밀한 하청 관계가 존재했었기 때문에 가능
- 한국 자동차산업의 경우 저성장기로의 전환에 대응할 구조적 조정능력이 부족한 상태
- 가격 및 품질 경쟁력 있는 자동차를 만들기 위한 생산 방식을 구축하기 위한 리스트럭처링이 필요
 - 가격 경쟁력의 향상 : 세계적인 시스템화, 모듈화 추세에 따른 중층적 하청 계열화의 형성, 대형 부품업체의 육성, 부품 수 축소와 부품 공용화, 설계 및 생산공정의 합리화 등 추진이 필요
 - 품질 경쟁력의 향상 : R&D 능력의 제고, 철저한 품질관리 체계, 해외 시장에서의 A/S 체계 강화, 환경·편이·안전 지향 추세에 대응하는 기술의 개발 등이 필요함

○ 해외생산의 현지 적응력 제고

- 세계화 시대에는 상품의 국적보다는 전 세계를 대상으로 하는 기업의 부가가치 창출 및 수익성 제고가 더욱 중요함. 따라서 해외 현지 기업의 적응력 제고가 관건이 됨
- 일본 자동차업체가 주력하고 있는 것은 그들의 독특한 기업문화, 기술, 품질관리 등의 강점을 현지의 조건과 조화시키는 것임
- 한국 자동차업체의 현지화는 KD(knock-down) 수출 단계에서 머무르고 있고, 최근 중국, 인도, 동구 등에 현지 합작공장 설립을 추진하는 수준임
- 해외투자를 활성화하고 있는 한국 기업의 입장에서도 전세계적 관점에서의 경영이 필요함. 해외진출의 양적 확대도 중요하지만, 이와 함께 현지 설계, 현지 조달, A/S網의 확충, 현지 문화에의 적응 등 현지적응력의 제고에 노력해야 함

일본의 경우 부품의 공용화, OEM 공급 등 계열간 협력을 강화하고 있음에 주목. 국내 전략적 제휴 적극 추구해야

○ 국내에서의 전략적 제휴 추진

- 일본의 불황 대책에서 주목할만한 것은 기존 계열의 한계를 뛰어넘는 대응을 하고 있다는 점임
- 일본 자동차 업계는 규모의 경제를 통한 비용절감을 달성하기 위해 부품의 공용화를 여타 계열의 유사 차종간에까지 확대하고 있으며, 상호 OEM 공급을 추진하고 있음
- 한국에서는 전략적 제휴를 적극적으로 추진하고 있음. 국제적 전략적 제휴와 함께 국내에서의 전략적 제휴도 적극 추진하여야 함
- 국내에서는 계열간의 경쟁관계, 기술도입의 루트相異로 인한 기술체계의 차이 등으로 일본에서와 같은 국내적 전략적 제휴가 이루어지고 있지 않음
- 비용을 절감하고 기술도입의 중복성을 회피하기 위해 타계열 업체와의 상호 부품조달, 부품공용화, 공동 기술도입 등 국내에서의 전략적 제휴를 추진해야 할 것임

(김 용 복)

<부표 1> 완성차 5대 업체의 경영 실적 (억 엔)

회사명	결산기	매출	영업이익	매출대비	경상이익
				이익율	
도요타	'91.6	85,640	3,388	4.0%	5,743
	'92.6	89,409	1,249	1.4%	3,759
	'93.6	90,309	1,036	1.1%	2,864
	'94.6	81,548	768	0.9%	2,140
	'95.3	61,639	1,551	2.5%	2,362
	'96.3	79,572	2,353	3.0%	3,407
닛산	'91.3	41,750	1,197	2.9%	1,647
	'92.3	42,705	338	0.8%	878
	'93.3	38,969	△336	△0.9%	△263
	'94.3	35,835	△366	△1.0%	40
	'95.3	34,075	△748	△2.2%	△611
	'96.3	35,182	400	1.1%	324
마쓰다	'91.3	22,257	445	2.0%	491
	'92.3	23,041	210	0.9%	197
	'93.3	21,913	128	0.6%	62
	'94.3	17,687	△442	△2.5%	△441
	'95.3	16,996	△357	△2.1%	△355
	'96.3	14,433	△126	△0.9%	12
미쓰비시	'91.3	23,136	658	2.8%	602
	'92.3	25,541	562	2.2%	505
	'93.3	26,160	575	2.2%	466
	'94.3	24,559	401	1.6%	354
	'95.3	26,525	677	2.6%	480
	'96.3	25,226	624	2.5%	554
혼다	'91.3	28,002	655	2.3%	850
	'92.3	29,110	541	1.9%	669
	'93.3	26,948	339	1.3%	502
	'94.3	25,053	189	0.8%	227
	'95.3	24,692	320	1.3%	308
	'96.3	24,475	440	1.8%	472

* 도요타의 결산기 변경으로 1995.3 수치는 9개월치임
 자료: 自動車産業ハンドブック, 日刊工業新聞社, 1996