

# 日本自動車의 美國市場上陸

## (닛산 케이스)

尹錫喆  
(서울大 經營大 教授)

한국 자동차의 美國市場上陸에 學界의 立場에서 성원을 보내면서 이 事例를 여기 소개합니다.

### 序 言

1958년 1월 미국 로스앤젤레스(Los Angeles)에서 열린 수입자동차 전시회(Imported Motor Car Show)에는 일본의 두 자동차 메이커—닛산과 도요타—가 미국 소비자들에게 첫선을 보이고 있었다. 당시의 미국 자동차 시장에서 일본 자동차 메이커는 생소한 존재였으며, 일본의 2대 자동차회사인 닛산과 도요타가 같은 해에 미국시장에 진출키로 결정하였다 사실에 주목하는 사람은 거의 없었다.

더우기, 이미 50여 가지의 외국 자동차들이 경합을 벌이는 가운데, 이들 일본의 자동차 메이커들이 미국 시장의 상당한 부분을 차지하리라고 예측하는 전문가는 찾아볼 수 없었다.

GM, 포드(Ford), 크라이슬러(Chrysler) 등 미국의 거대한 3대 메이커들은 물론, 이미 수입차 시장에서 확고한 위치를 차지하고 있던 폭스바겐(Volkswagen), 르노(Renault) 등의 유럽勢와 맞서서 생소한 이름의 자동차를 갖고 어떻게 경쟁하느냐 하는 것은 당시 닛산의 경영진에게 부과된 최대과제였다.

### I. 닛산 自動車의 개략적 연혁 (1911~1958)

닛산 자동차의 역사는 1911년까지 거슬러 올라

간다. 그 당시 마슈주로 하시모토는 쇄신샤 자동차회사를 설립하고 10마력짜리 소형승용차를 만들어 냈는데 이것이 닛산의 효시로 기록되고 있다. 이 최초의 자동차 이름은 하시모토를 재정적으로 뒷받침해주던 세 명의 사업가 덴(Den), 아오야마(Aoyama), 그리고 타케우치(Takeuchi)의 머릿글자를 따서 'DAT'이라 명명되었고, 후에 생산된 2인승 소형승용차는 Datson(DAT의 아들)이라 명명되었다. 그러나, 'son'의 일본식 발음이 損失을 의미하는 '損'과 비슷했기 때문에 'son'을 'sun'으로 고침으로써 'DATSUN(댓순)'이 탄생하게 된 것이었다.

회사설립후 처음 10여년동안의 생산량은 협소한 국내시장으로 인하여 미미한 수준에 머물러 있었고, 1923년의 관동대지진으로 대부분의 생산설비마저 파괴되어 버렸다. 이때문에 이 회사는 1926년 지쓰요 지도샤 세이조사와 합병하여 이름을 댓(DAT) 지도샤 세이조로 바꾸었다. 새 회사의 규모는 여전히 작았지만, 1932년에 500cc 엔진을 가진 새로운 댓순라인을 선보임으로써 이후 댓순이름을 가진 자동차들이 계속적으로 생산되는 시발점이 되었다.

1933년에 댓 지도샤 세이조사는 조직을 재편성하고 이름도 '닛산'으로 바꾸었다. 참고로 이 당시 일본자동차산업의 현황을 살펴보면 연간생산대수는 <表 1>이 보여주듯이 1932년의 900대 수준에서 1941년에는 47,000대 정도까지 급신장하였는데 이 가운데 대부분은 전쟁수행에 필요

〈表 1〉 일본의 자동차 생산 및 수출, 1930~1945(3륜 차, 2륜차 제외)

年 度	生 产	輸 出
1930	458	—
1931	436	—
1932	880	—
1933	1,681	—
1934	2,787	349
1935	5,089	1,361
1936	12,186	3,998
1937	18,055	3,413
1938	24,388	2,118
1939	34,514	7,064
1940	46,041	4,915
1941	46,498	2,210
1942	37,188	1,180
1943	25,879	1,599
1944	21,762	213
1945	6,726	—

자료 : 닛산 자동차

한 트럭이 차지하였고 승용차 생산은 1938년 이후에는 거의 중단상태에 놓여있었다. 주요 생산 업체로서는 GM(1927), 포드(1925) 닛산, 토요타, 이스즈 등이 있었는데 국가안보와 경제적 자급자족을 이유로 1936년부터 외국기업들은 배제되었다.

1933년부터 승용차 생산이 중단된 1938년 사이에 닛산은 미국 그라함-페이지 자동차회사 (American Graham-Paige Motor Car Company) 와 손잡고, 대량생산기술을 도입하고 자동차 수출에도 뛰어들었으나 제 2 차 세계대전의 발발 (1939)로 인하여 새로운 국면을 맞이하게 되었다.

전쟁발발과 함께 대부분의 자동차생산은 만주지방으로 옮겨졌고, 닛산은 비행기엔진을 생산하면서 1944년에는 회사이름도 '닛산중공업'으로 바꾸었다.

패전으로 닛산이 입은 타격은 큰 것이었다. 만주지역에 있던 생산설비와 많은 기술자들이 소련군의 손에 넘어가 버렸고, 일본에서는 미군 정 당국이 닛산의 생산설비를 인수했다. 맷순의 생산이 재개된 것은 1946년부터였으나 닛산자동차가 재건된 것은 1949년에 이르러서였다.

패전의 상처가 극복될 무렵에 일어난 한국전쟁은 닛산의 회복에 자극제 역할을 하였다. 그 당시 미군이 닛산으로부터 구매한 물량—9개월 동안에 4,325대—은 결코 많다고는 할 수 없지만 매우 한정된 시장을 대상으로 생산해 오던 기업에게는 뜻밖의 기회였다.

당시의 일본 자동차산업은 전반적으로 생산설비나 기술수준에 있어서 낙후되어 있어서 외국 기업과의 제휴가 요청되고 있었다. 1952년 닛산은 영국의 오스틴자동차회사(Austin Motor Company)와 손을 잡고 오스틴카를 생산하기 위한 기술을 제공받기로 합의하였다.

1950년대 중반에 이르러 닛산은 유망한 위치에 올라서게 되었다. 전쟁으로 파괴된 공장은 완전히 복구되어 최신 설비를 갖추게 되었고, 맷순뿐만 아니라 오스틴도 생산함으로써 다양화된 제품라인을 갖게 되었다. 더우기 1957년에 사장에 취임한 카쓰지 카와마타는 유능하고 정력적으로 회사를 이끌어 나가고 있었다. 카와마타의 야심적인 목표는 닛산의 성장에 집중되어 있었다. 그 당시 닛산은 일본자동차업계의 首位 자리를 놓고 토요타와 치열한 경쟁을 벌이고 있었지만, 분명한 것은 협소한 일본의 국내시장만 가지고서는 미국이나 유럽의 자동차메이커에 견줄만한 성장을 이룩할 수 없다는 사실이었다. 성장을 위한 전략으로서 수출이 채택된 것은 당연한 귀결이었다. 해외로 눈을 돌리게 된 또다른 요인은 1957년과 1958년의 경기침체로 닛산의 생산량이 크게 감소되었기 때문이었다.

1958년 당시, 닛산은 이미 동남아 및 남태평양지역 그리고 중남미에 소량의 수출을 하고 있었다. 1958년의 수출물량 3,232대는 일본의 자동차수출대수의 31.4%를 차지하는 것이었다. 그해 일본의 총자동차 생산대수가 약 19만대(表 2 참조)에 이르렀다는 사실을 고려할 때, 연간 3천여대의 수출만 가지고는 카와마타가 의도한 성장은 기대할 수가 없었다. 이를 실천시킬 수 있는 시장은 연간 20여만대에 달하는 수입소형차에 대한 수요를 가지고 있던 미국뿐이었다. 카와마타는 미국시장에 수출을 추진하는 주된 이유로서 다음과 같은 두 가지를 들고 있다.

#### 1. 미국에 수출을 증대시킴으로써 국내외에서

〈表 2〉 일본의 자동차생산, 1946~1960(3륜차, 2륜차 제외)

年 度	승용차	트 런	버 스	計
1946	—	14,914	7	14,921
1947	110	11,106	104	11,320
1948	381	19,211	775	20,367
1949	1,070	25,560	2,070	28,700
1950	1,591	26,501	3,502	31,597
1951	3,611	30,817	4,062	38,490
1952	4,837	29,960	4,169	38,966
1953	8,789	36,147	4,842	49,778
1954	14,472	49,852	5,749	70,073
1955	20,268	43,857	4,807	68,932
1956	32,056	72,958	6,052	111,066
1957	47,121	126,820	8,036	181,977
1958	50,643	130,066	7,594	188,303
1959	78,598	177,485	6,731	262,814
1960	165,094	308,020	8,437	481,551

자료 : Automotive Facts and Figures (Motor Vehicle Manufacturers Association)

닛산에 대한 聲價를 더욱 높일 수 있으며,

2. 수출차종을 대량생산함으로써 가격을 더욱 인하시킬 수 있다.

분명히 미국은 닛산에게 매력적인 시장이었으나 그에 따르는 위험 또한 적지 않은 것이었다. 닛산 내부에서도 맷순이 디자인, 실내공간 그리고 엔진이어링 면에서 미국, 유럽의 경쟁자들과 경쟁상대가 될 수 없을 것이라는 우려가 높았으며, 시장개척에 필요한 각종 비용지출, 업무량의 증가 그리고 독창적인 마아케팅전략 역시 큰 부담이었다.

그러나 긍정적인 측면에서 볼 때, 폭스바겐(Volkswagen), 르노(Renault) 그리고 피아트(Fiat) 등의 유럽 자동차메이커들이 이미 미국 시장에서 거두고 있던 성공은 맷순에게도 고무적인 일이었다. 사실 1957년 말에 닛산은 미국에서 맷순딜러(dealer)가 되기를 희망하는 요청들을 수없이 받고 있었던 것이다.

미국진출 결정은 시간을 두고 면밀한 검토를 거친 후에 이루어졌다. 일본기업의 의사결정이 대부분 최고경영자의 독단에 의해서가 아니라 경영진 전체의 합의에 의하기 때문에 언제 그리고 누가 최종결정을 내렸는지는 분명치 않다. 그러나, 최종 결정에 중요한 영향을 주었던 몇

가지 요인들은 가려낼 수 있을 것이다.

첫째로, 1957년에 닛산이 일본의 주요한 무역 상사였던 마루베니상사와 미쓰비시상사에 위탁하여 실시한 미국 자동차시장의 전망에 관한 씨 베이 결과였다. 미국의 태평양안 지역과 대서양연안 지역을 대상으로 조사된 결과는 긍정적이었으며 이에 따라 마루베니상사는 맷순을 LA에서 열리는 수입자동차전시회(Imported Motor Car Show)에 출품할 것과 제한된 법위내에서 미국에 상륙할 것을 권고하고 있었다.

둘째로는 닛산의 속적인 토요타가 이미 미국 판매 조직을 구축하고 있었고, LA 전시회에도 출품할 것이라는 사실이었다.

세째로는 1957년과 1958년에 밀어닥친 세계적인 경기침체로 인하여 일본에서의 닛산의 생산량이 크게 감축되었고, 미국에서는 자동차 구매자들이 경제적인 소형차를 선호하는 경향이 눈에 띠기 시작했다는 점이었다.

마지막으로 1958년 호주에서 개최된 자동차경주대회(Mobil Gas Trial)에서 맷순이 동급 차종 가운데 1위를 차지하였다는 것이다. 10,000마일에 걸친 험준한 코스에서 우수한 성적을 거두었다는 사실은 선전효과뿐만 아니라, 미국수출을 앞두고 있던 맷순에 대한 우려를 셧어내는데 도움을 주었다.

## II. 1950년대의 미국자동차시장의 動向

제 2차 세계대전이 종료된 이후 급격히 증가한 자동차수요의 대부분은 1930년대이래 미국시장을 지배해온 “빅 쓰리(Big Three)” (GM, 포드, 크라이슬러)에게 돌아갔다. 이들 3社의 시장점유율은 90% 이상을 유지해 왔으며 1950년대 중반에는 95%까지 상승했다. 終戰後 우후죽순적으로 생겨난 군소메이커들은 이러한 3社의 지배에 눌려 생존중단이나 통폐합을 통하여 생존의 길을 모색하고 있었다. 수입자동차에 대한 수요는 극히 미미하여 50년대 전반까지는 1%에도 못 미치는 시장점유율을 보이고 있었다.

이같은 빅 쓰리의 압도적 우세의 배경은 당시 미국인들이 자동차를 지위의 상징(Status Symbol)으로 여겼다는 사실에서 찾을 수 있다. 즉 자동

〈表 3〉 미국의 수입자동차 판매대수, 1949~1960.

年 度	판매대수	미국시장 점유율(%)
1949	12,251	0.25
1950	16,336	0.26
1951	20,828	0.41
1952	29,299	0.70
1953	28,961	0.50
1954	32,503	0.59
1955	58,465	0.82
1956	98,187	1.65
1957	206,827	3.46
1958	378,517	8.12
1959	614,131	10.10
1960	498,785	7.58

자료 : Automotive Facts and Figures (Motor Vehicle Manufacturers Association)

차의 경제성이나 실용성보다는 크기, 파워, 스타일, 장식 등이 자동차 구매에 중요한 요인들이었으며, 戰後의 유례없던 호경기는 이러한 성향을 더욱 부채질하였다. 이 같은 상황下에서, 전통적으로 대형승용차 생산에 집중해온 3社의 압도적 우위는 조금도 이상한 일이 아니었다.

미국의 자동차 수요패턴에 변화가 일어나기 시작한 것은 50년대 후반기부터였다. 戰後의 호경기가 막을 내리고 1957년에 밀어닥친 경기침체로 인하여 소비자들은 보다 작고, 값싼 자동차를 찾기 시작했다. 이와 함께 소비자들은 크기와 파워 일변도의 모델에서 염증을 느끼고 다양성을 찾기 시작했다. 이러한 여러 가지 요인들은 유럽에서 수입된 소형차들의 판매를 증가시킴으로써 수입차의 시장점유율은 1956년에 1%를 뛰어넘은데 이어 1957년에는 3.5%, 1958년에는 8.12%까지 급증했다. (表 3 참조)

수입차의 신장에 대한 미국자동차업계의 반응은 크게 네 단계로 나누어졌다. 첫번째 단계에서는 수입차의 존재는 거의 무시되다시피 하였고 경제적인 자동차의 필요성은 과소평가되었다. “값싼 수송수단을 원한다면 중고차가 있지 않느냐?”는 것이 그 당시의 빅 쓰리의 태도였다. 다음 단계에 접어들면서 수입차의 존재를 인식하기 시작했지만, “우리가 소형차를 만들어 내기만 하면, 수입차들은 바다로 쫓겨날 것이다.”라고 호언장담을 하였다.

마침내 1958년 수입차의 시장점유율이 5%를 넘자 미국의 자동차 메이커들은 우선 유럽에 있는 子會社로부터 소형차를 수입해서 미국시장에 판매하기 시작하였다. 이들의 판매는 대체로 순조로웠으나 폭스바겐, 르노, 피아트와 같은 수입차의 상승세에 영향을 주지는 못하였다.

결국, 3社는 장담한대로 소형차를 직접 생산하여 1959년부터 시판을 시작하였던 것이다. 과거 30여년간 3社의 경쟁에만 몰두해있던 빅 쓰리가 사상 처음으로 외부로부터의 도전에 직면하는 순간이었다.

이상과 같이 미국시장에 나타난 변화는 미국 진출을 꿈꾸는 뉴산에게는 기회이자 위협이기도 하였다. 소형차에 대한 선호와 그로 인한 수입차의 성공은 분명히 뉴산에게도 좋은 기회를 제공하고 있었지만 이같은 수요패턴의 변화가 일시적인 것인지 아니면 앞으로도 계속될 것인지에 대해서는 해석이 엇갈리고 있었다. 다른 한편으로는 빅 쓰리의 움직임도 주목거리였다. 이미 소형차를 시판하기 시작한 이들 3社와 처음부터 경쟁을 벌인다는 것은 험겨운 일에 틀림없었다. 이와 함께 1955년이래 그 기반을 굳혀가고 있던 유럽의 자동차 메이커들과의 경쟁도 커다란 위협이었다.

### III. 미국현지법인(NMC-USA)의 설립 과 1958년~1960년의 상황

1958년, 뉴산은 마루베니상사의 권고에 따라 LA의 수입자동차전시회에 처음으로 맷순을 선보였다. 당시 출품된 차종은 988cc, 37마력의 4도어 승용차와 픽업트럭(pickup truck)이었다. 이들에 대한 전문가들의 반응은 대체로 호의적이었다. 차체에 비하여 엔진이 작다든지, 운전대(steering wheel)가 너무 낮아서 불편하다든지, 디자인이 구식이라는 등의 문제점들이 지적되었지만, 튼튼한 차체 및 자동차 크기에 비하여 넓은 실내공간은 호평을 받았다. 여기에서 지적된 문제점들은 모두 일본의 本社에 보고되었고, 특별 프로젝트팀이 구성되어 개선에着手하였다. 이것은 뉴산이 미국시장에 맞게 맷순을 개발하기 시작하였다는 것을 뜻하는데, 매우 중요한 의미

〈表 4〉 수입자동차의 지역별 점유율, 1957~1959.

지 역	점유율(%)			
	1957	1958	1959	
남서 태평양 연안	아리조나, 캘리포니아, 네바다	8.6	16.3	18.1
북서 태평양 연안	엘라스카, 아이다호, 오레건, 워싱턴	7.1	14.5	15.5
뉴잉글랜드	코네티컷 메인, 매사추세츠, 뉴햄프셔, 로드아일랜드, 버몬트	5.3	11.2	12.9
남부 대서양 연안	앨라배마, 플로리다, 조지아, 켄터키, 미시시피, 노오드캐롤라이나, 사우스캐롤라이나, 테네시, 버지니아, 웨스트버지니아	2.8	9.1	12.8
중부 대서양 연안	멜리웨어, 워싱턴 D.C., 매릴랜드, 뉴저지, 뉴욕, 펜실베니아	3.6	8.0	10.4
산악지역	코로라도, 몬태나, 뉴멕시코, 유타, 와이오밍	3.5	8.8	9.7
남서 중부	아캔소스, 루이지애나, 오클라호마, 텍사스	1.5	5.7	9.5
북동 중부	일리노이, 일리애나, 미시간, 오하이오, 위스콘신	1.8	4.3	5.8
서북 중부	아이오와, 캔소스, 미네소타, 미주리, 네브라스카, 노오드다코타, 사우스다코타	1.3	3.8	5.8

자료 : Ward's Automotive Yearbook, 1960, p. 180.

를 지니고 있었다. 훗날, 일본의 자동차 메이커들이 미국시장에서 성공을 거두게 된 커다란 이유중의 하나는 이들이 미국인들이 어떤 종류의 자동차를 원하는지를 발견하여 그에 맞게 차를 설계하고 만들려는 자세를 확립하고 있었기 때문이었다.

미국내 판매망이 조직된 것은 1958년 4월 하순의 일이었다. 애초에 낫산의 의도는, 실패할 경우를 의식하여 제한된 규모로 미국시장에 진출하는 것이었으므로, 판매조직도 미국현지법인을 설립하지 않고 동부와 서부지역에서 각각 1개씩 딜러를 선정하여 이들에게 해당지역에 대한 독점판매권을 주었다. 이들 딜러들은 각각 동부

22개州와 서부 및 남부 11개州를 관장하였고, 내륙에 위치한 州들은 판매 전망이 불투명하였으므로 제외되었다. 당시 동부지역 딜러는 뉴욕에서 선정되었고, 서부지역 딜러는 LA에서 선정되었는데 이 결정은 낫산으로서는 매우 혁명한 것 이었다. 〈表 4〉와 〈表 5〉가 보여주듯이 수입차들은 태평양과 대서양 연안에 위치한 州에서 가장 높은 점유율과 판매고를 보이고 있었기 때문이다.

미국진출 첫 해인 1958년 데�数의 판매대수는 83대에 불과하였고, 1959년에는 1,300여대까지 늘어나기는 하였으나, 당초목표였던 月 500대수준에는 크게 못 미치는 것이었다. 다른 한편으로

〈表 5〉 수입차 점유율 上位 10個州, 1959~1960 (%)

州	1959	州	1960
1. 하와이(Hawaii*)	31.1	1. 엘라스카(Alaska)	18.4
2. 네바다(Nevada)	24.7	2. 하와이(Hawaii)	18.0
3. 엘라스카(Alaska*)	21.0	3. 플로리다(Florida)	14.8
4. 플로리다(Florida)	20.8	4. 네바다(Nevada)	14.3
5. 캘리포니아(California)	18.2	5. 베몬트(Vermont)	12.8
6. 워싱턴(Washington)	17.3	6. 워싱턴(Washington)	12.6
7. 오레건(Oregon)	15.3	7. 뉴햄프셔(New Hampshire)	12.1
8. 코네티컷(Connecticut)	15.0	8. 워싱턴D.C.(District of Columbia*)	11.8
9. 워싱턴D.C.(District of Columbia*)	14.9	9. 코네티컷(Connecticut)	11.7
10. 베몬트(Vermont)	14.5	10. 캘리포니아(California)	11.3
11. 뉴햄프셔(New Hampshire)	14.4	11. 버지니아(Virginia)	11.3

\* 워싱턴 DC는 州가 아니며, 1959년에는 하와이와 엘라스카도 州가 아니었음.

자료 : Ward's Automotive Yearbook, 1960, p. 180, 1961, p. 170.

는 전적으로 미국인 딜러들에게 의존하던 판매 조직도 문제점으로 부각되었다. 즉, 당시에는 데츠의 판매량이 너무 적었기 때문에 데츠딜러들은 거의 모두 다른 메이커의 차들도 취급하는 멀티플 카 딜러(multiple car dealer)였으므로, 데츠에 기울이는 판매 노력은 기대수준에 못 미치는 것이었다. 이러한 사실을 처음으로 인식한 사람들은 일본의 닛산 本社에서 미국에 파견나와 있던 소이치 카와조우와 유타카 카타야마였다. 그들은 데츠딜러들을 돌아본 다음 기존의 판매조직으로는 데츠의 성공을 뒷받침 할만한 조직이고 강력한 판매계획을 수립할 수가 없음을 깨닫고, 닛산이 기존의 딜러들을 모두 買受하여 판매업무를 직접 전담해야 한다는 결론에 도달하였다. 더우기 그들은 데츠의 새로운 판매 조직의 바탕이 될 기본이념에 대해서 매우 명확한 개념을 가지고 있었다.

“자동차 판매는 돈을 받고 차를 고객에게 넘겨 주었다고 끝나는 것이 아니다. 오히려 이것은 판매의 시작인 것이다. …[中略]… 자동차는 계속해서 달리는한, 판매가 완료된 것이 아니다.”

이 같은 카타야마와 카와조우의 아이디어는 뒤에 ‘책임자는 마아케팅(responsible marketing)’이라 命名되면서 데츠 판매의 기본정신이 되었다. 카와조우와 카타야마는 일본의 닛산 本社에 대하여 미국에 독자적인 판매조직을 수립할 것을 권고하였고 이들의 권고는 곧 받아들여질 수 있었다. 여기에서, 또 하나의 중요한 사실은 닛산의 라이벌인 토요타가 1957년 10월에 이미 미국에 토요타자동차 판매회사(Toyota Motor Sales Company)를 수립했다는 것이었다.

1960년 9월 28일, 닛산자동차의 미국 현지법인인 NMC-USA(Nissan Motor Corporation in U.S.A.)가 캘리포니아에 자본금 100만달의 닛산 100% 출자로 설립되었다. 사장에는 닛산의 수출책임자였던 타카시 이시하라가 임명되었고, 두명의 부사장에는 카타야마와 카와조우가 임명되어 각각 서부지역과 동부지역을 책임지게 되었다. 서부지역사업부에는 14개 州가 포함되었고, 나머지 모든 州는 동부지역사업부 산하에 있었다.

이 같은 조직구조는 흔치 않은 것이었다. 사장

은 일본에 있고, 두명의 부사장이 서로 다른 지역을 책임지고 있었으므로, 이들간에 대결의식을 조장할 가능성이 없지 않았다. 그러나, 이같은 二事業部制는 둘 사이에 전전한 경쟁을 유발하기 위하여 계획된 것이었음에 주목할 필요가 있다. 대부분의 수입차가 태평양 및 대서양 연안지역에서만 집중적으로 판매되고, 내륙지역에 대한 판매는 미미한 상황하에서는, 미국의 양쪽 끝에 위치한 이들 사업부간에 이해가 상충될 여지는 거의 없었고, 또한 두명의 부사장들은 토쿄의 사장에 대하여 각기 독립적으로 책임지게 되어 있었다.

NMC-USA가 직면한 가장 중요한 과제는 판매를 증대시키고 딜러망(dealer network)을 재조직·확대하는 일이었다. 물론, 이 두 가지 과제는 상호연관되어 있었다. 판매가 늘어날 전망이 없이는 능력있는 딜러들을 모집할 수 없었고, 좋은 딜러들이 없이는 판매증가란 생각할 수 없었다. 당시 NMC-USA의 직원은 모두 18명에 불과하였으므로 부사장부터 말단에 이르기까지 동분서주하지 않으면 안되었다. 예를 들면, 부사장이었던 카타야마도 자신이 직접 딜러에게 자동차를 배달해 주는 일이 흔했으며, 이는 일손부족 때문이기도 하였지만, 딜러와 알게 되는 좋은 방법이었기 때문이었다.

이 같은 총력전에도 불구하고 데츠의 판매는 뚜렷한 신장세를 보이지 못했다. 1960년의 판매 대수는 1,640대로서, 前年에 비하여 340대 증가에 그쳤다. 같은 해에 미국내 자동차 생산량이 780만대, 그리고 수입차의 판매는 50여만대에 달했다는 사실에 비추어 볼 때, 데츠가 수입차 시장에서 차지하는 비중은 0.3%에 불과한 것이다.

그러나, 앞으로의 전망이 그렇게 비관적인 것은 아니었다. 우선 1959년에서 1960년 사이에 수입차의 미국시장 점유율이 10.1%로부터 7.5%로 감소하였고, 물량면으로는 10만대 이상 줄어든 사실을 감안하면 닛산이 340대 판매 증가를 기록한 것은 의미있는 일이었다. 다른 한편으로는 딜러망을 제구성하는 작업이 순조로이 이루어지고, 1958년이래 꾸준히 계속된 제품개선노력의 결과, 1959년 말부터는 향상된 모델들

〈表 6〉 자동차판매자료(1958~1960)

年 度	美國產 + 輸入車		輸入自動車		댓 순 (Datsun)	
	승용차	트 럭	승용차	트 럭	승용차	트 럺
1958	4,668	760	379 (8.1)	29 (3.8)	83	—
1959	6,100	965	614 (10.1)	37 (3.8)	1,131	179
1960	6,641	963	499 (7.5)	37 (3.8)	1,294	346

\* 팔호안은 수입차의 미국시장 점유율(%)

자료 : MVMA

이 미국시장에서 판매되기 시작하였다. 미래의 성장을 위한 기초작업은 완료된 것이었다.

#### IV. 1961년~1965년의 상황

이 간동안에 미국 자동차시장은 1961년의 일시적 슬럼프를 제외하고는 4년 연속 성장을 기록하였다.(表 7 참조) 같은 기간동안 댓글의 판매고 역시 동일한 추세를 보여서, 1961년의 판매대수 1,436대는 前年對比 200여대가 감소한 것이었으나, 62년부터 65년에 이르는 동안 성장을 거듭하여 5년간 13배의 신장세를 보였다. 특히 주목할 것은 1965년에 댓글이 일본 자동차로서는 처음으로 수입차종에서 랭킹 10위안에 진입하였다는 사실이었다.(表 8 참조)

수입차 시장은 1960년에 이어 61년과 62년에도 판매고와 점유율이 감소하였으나, 63년부터는 회복세를 보이기 시작하여, 65년까지 지속적

〈表 7〉 자동차판매자료(1961~1965)

年 度	美國產 + 輸入車		輸入自動車		댓 순 (Datsun)	
	승용차	트 럭	승용차	트 럭	승용차	트 럺
1961	5,935	937	379 (6.4)	29 (3.1)	1,157	279
1962	7,092	1,100	339 (4.8)	32 (2.9)	1,812	736
1963	7,720	1,270	386 (5.0)	40 (3.1)	2,724	1,983
1964	8,101	1,393	484 (6.0)	42 (3.0)	6,791	3,524
1965	9,332	1,554	569 (6.1)	14 (0.9)	13,201	5,514

\* 팔호안은 수입차의 미국시장 점유율(%)

자료 : MVMA

〈表 8〉 수입차판매 上位 10개社, 1961~1965

	판매 대수	수입 차 종 점유율 (%)
1961		
폭스바겐(Volkswagen)	177,308	46.8
르노(Renault)	44,122	11.7
메르세데스-벤츠(Mercedes-Benz)	12,903	3.4
볼보(Volvo)	12,707	3.4
피아트(Fiat)	11,839	3.1
트라이엄프(Triumph)	11,683	3.1
오스틴-힐리(Austin-Healey)	8,935	2.4
엠지(MG)	8,806	2.3
브리티시포드(British Ford)	8,660	2.3
메트로폴리탄(Metropolitan)	8,657	2.3
기타(Others)	72,922	19.2
계(Total)	378,542	100.0
1962		
폭스바겐(Volkswagen)	192,570	56.8
르노(Renault)	29,763	8.8
스탠다드-트라이엄프(Standard-Triumph)	15,967	4.7
볼보(Volvo)	13,157	3.9
메르세데스-벤츠(Mercedes-Benz)	11,075	3.3
오스틴-힐리(Austin-Healey)	10,019	3.0
피아트(Fiat)	9,762	2.9
엠지(MG)	9,319	2.7
부조(Peugeot)	4,926	1.4
제규어(Jaguar)	4,442	1.3
기타(Others)	38,160	11.2
계(Total)	339,160	100.0
1963		
폭스바겐(Volkswagen)	240,143	62.3
르노(Renault)	22,621	5.9
엠지(MG)	21,270	5.5
스탠다드-트라이엄프(Standard-Triumph)	20,117	5.2
볼보(Volvo)	14,175	3.7
피아트(Fiat)	10,805	2.8
메르세데스-벤츠(Mercedes-Benz)	10,378	2.7
오스틴-힐리(Austin-Healey)	8,348	2.2
제규어(Jaguar)	4,421	1.1
사-브(Saab)	4,117	1.0
기타(Others)	29,229	7.6
계(Total)	385,624	100.0
1964		
폭스바겐(Volkswagen)	307,173	63.4
엠지(MG)	24,128	5.0
스탠다드-트라이엄프(Standard-Triumph)	21,214	4.4

르노(Renault)	18,432	3.8
볼보(Volvo)	17,326	3.6
오펠(Opel)	14,077	2.9
메르세데스-벤츠(Mercedes-Benz)	11,234	2.3
심카(Simca)	9,606	2.0
피아트(Fiat)	8,988	1.9
오스틴-힐리(Austin-Healey)	8,397	1.7
기타(Others)	43,556	9.0
제(Total)	484,131	100.0
1965		
폭스바겐(Volkswagen)	383,978	67.4
엠지(MG)	22,322	3.9
스탠다드-트라이엄프(Standard-Triumph)	20,347	3.6
볼보(Volvo)	18,115	3.2
오펠(Opel)	16,216	2.9
댓순(Datsun)	13,201	2.3
심카(Simca)	12,994	2.3
메르세데스-벤츠(Mercedes-Benz)	11,994	2.1
르노(Renault)	11,431	2.0
피아트(Fiat)	8,194	1.4
기타(Others)	50,623	8.9
제(Total)	569,415	100.0

자료 : Ward's Automotive Yearbook, 1963, p. 182; 1964, p. 202; 1966, p. 174.

이 성장을 기록하였다. 60년부터 62년에 이르는 기간동안의 수입차의 판매부진은 미국의 3대 메이커들이 자체생산한 소형차들을 1959년부터 시판하기 시작한데에서 그 원인을 찾을 수 있다. 이들 美國產 소형차들은 시판 첫해에 20만대, 그 다음해인 1960년에는 거의 100만대에 가까운 판매고를 기록함으로써 수입차에 대한 수요를 잠식하는데 성공하였다. 그러나, 이들에 대한 폭발적 인기는 미국소비자들이 자동차의 경제성을 중시해서였다가 보다는 빅 쓰리가 만든 소형자동차에 대한 신기함과 호기심의 발로였던 것이다. 이는 미국의 자동차 구매자들이 이들 소형차에 대형차에나 알맞는 장식이나 안락함을 요구한 테에서도 알 수 있다. 결국 이 같은 요구에 부응하여 3대 메이커의 소형차들은 해를 거듭할수록 그 크기와 가격이 상승하였고, 많은 소형차 구매자들을 어떤 것이 소형이고 어떤 것이 아닌지分辨할 수 없는 혼란에 빠뜨림으로써 수입 소형차의 판매가 다시금 증가할 수 있는 길을 터놓았다.

1962년, NMC-USA는 댓글 구매자들의 특성을 위하여 시장조사를 실시하였는데 그 결과는 <表9>에 실려있다. <表9>의 항목 1은 댓글판매에서 핵심트럭이 차지하는 중요성을 보여주고 있다. 댓글 트럭은 2차대전후 일본에 진주한 미군들이나 한국전쟁을 통하여 그 우수성이 미국인들에게

<表9> 댓글 구매자들의 특성, 1962

#### 1. 자동차 모델

- 픽업(Pickup) - 45.0%
- 세단(Sedan) - 34.5%
- 왜건(Wagon) - 10.0%
- 스포츠카(Sports car) - 5.5%
- 패트롤(Patrol) - 4.5%

#### 2. 연령

- 20~30 - 17%
- 31~40 - 29%
- 41이상 - 46%

#### 3. 직업

- 블루칼라(Blue collar) - 28.0%
- 화이트칼라(White collar) - 12.0%
- 판매원(Salesman) - 9.0%
- 기업소유자(Business Owner) - 7.0%
- 은퇴(Retired) - 6.5%

#### 4. 소득

- \$ 5,000미만 - 17.0%
- \$ 5,000~ \$ 8,999 - 46.0%
- \$ 9,000~ \$ 11,999 - 17.0%
- \$ 12,000이상 - 10.5%

#### 5. 댓글이 의의 자동차 소유여부

종류	0대	1대
픽업	12%	59%
세단	30%	63%
왜건	44%	55%
스포츠카	40%	40%
패트롤	-	67%

#### 6. 월평균 주행거리

- 50마일 미만 - 9.5%
- 500~1,499 - 58.0%
- 1,500이상 - 30.0%

#### 7. 性別

- 男 - 87.0%
- 女 - 13.0%

자료 : Datsun Dashes, Vol. 1, No 1, January 1963.

〈表 10〉 맷순판매의 지역별 분포 (1961, 1963, 1965)

지역	1961		1963		1965	
	승용차	트 력	승용차	트 력	승용차	트 력
<b>동부지역 사업부(Eastern Division):</b>						
코네티컷(Connecticut)	40	2	71	11	85	11
델리웨어(Delaware)	5	8	—	—	10	2
워싱톤D.C.(District of Columbia)	7	—	4	—	—	—
플로리다(Florida)	48	7	60	15	166	28
조오지아(Georgia)	1	—	66	19	162	37
일리노이(Illinois)	2	—	2	—	78	5
인디애나(Indiana)	—	—	—	3	50	21
아이오와(Iowa)	—	—	—	—	4	—
켄터기(Kentucky)	—	—	—	—	127	11
메인(Maine)	4	2	1	—	1	—
매릴랜드(Maryland)	21	3	23	9	87	14
메사추세츠(Massachusetts)	46	1	67	8	33	2
미시간(Michigan)	—	—	16	3	590	11
미네소타(Minnesota)	—	—	2	1	44	6
뉴햄프셔(New Hampshire)	2	—	—	3	19	4
뉴저지(New Jersey)	113	6	136	8	245	9
뉴욕(New York)	93	13	293	23	901	44
노오드캐롤라이나(North Carolina)	44	—	69	14	124	42
오하이오(Ohio)	5	—	3	—	126	30
펜실바니아(Pennsylvania)	37	1	130	18	321	42
로드아일랜드(Rhode Island)	7	1	—	—	2	1
사우스캐롤라이나(South Carolina)	1	—	5	1	89	29
터네시(Tennessee)	6	—	18	3	418	72
버몬트(Vermont)	13	1	6	—	8	2
버지니아(Virginia)	33	7	26	4	88	11
웨스트버지니아(West Virginia)	—	1	6	2	159	56
위스콘신(Wisconsin)	—	—	1	1	42	6
<b>계(Totals)</b>	<b>528</b>	<b>53</b>	<b>1,005</b>	<b>146</b>	<b>3,979</b>	<b>496</b>
	<b>581</b>		<b>1,151</b>		<b>4,475</b>	
<b>휴스턴지역(Houston region)</b>						
앨라배마(Alabama)	1	—	8	3	283	77
아肯사스(Arkansas)	—	—	2	—	55	26
켄사스(Kansas)	1	—	1	1	55	11
루이지애나(Louisiana)	—	—	1	1	83	48
미시시피(Mississippi)	—	—	1	1	83	48
미주리(Missouri)	4	2	4	7	78	10
네브라스카(Nebraska)	—	—	—	—	14	14
오클라호마(Oklahoma)	—	—	38	19	211	56
텍사스(Texas)	66	24	75	150	335	273
<b>계(Totals)</b>	<b>72</b>	<b>26</b>	<b>142</b>	<b>185</b>	<b>1,268</b>	<b>608</b>
	<b>98</b>		<b>327</b>		<b>1,876</b>	

계(Totals)	600	79	1,147	331	5,247	1,104
동부지역 사업부(Eastern Division)	679		1,478		6,351	
서부지역 사업부(Western Division) :						
알라스카(Alaska)	—	—	14	12	20	29
아리조나(Arizona)	16	4	162	129	488	247
캘리포니아(California)	158	102	657	787	3,838	2,054
콜로라도(Colorado)	12	5	23	29	158	88
아이아호(Idaho)	—	1	13	64	203	167
몬타나(Montana)	—	—	10	13	159	110
네바다(Nevada)	—	—	19	38	74	52
뉴멕시코(New Mexico)	—	—	5	4	253	103
노오드다코타(North Dakota)	—	—	—	—	—	3
오레건(Oregon)	14	15	166	398	939	860
사우스다코타(South Dakota)	—	1	—	—	7	2
유타(Utah)	33	20	36	18	24	13
워싱턴(Washington)	39	31	76	103	866	477
웨이오밍(Wyoming)	—	—	3	2	17	6
계(Totals)	272	179	1,184	1,597	7,046	4,211
서부지역 사업부(Western Division)	451		2,781		11,257	
계(Totals, NMC-USA)	872	258	1,130	2,311	1,928	4,259
	12,293		5,315		17,608	
하와이(Hawaii*)	285	21	393	55	448	107
	306		448		1,003	
總計(Grand Totals)	1,157	679	2,724	1,983	13,189	5,422
	1,436		4,707		18,611	

\* 하와이는 NMC-USA의 관할이 아님

자료 : Marketing Planning Division, NMC-USA.

도 어느정도 인식되어 있었다. 항목 5에서는 맷순이 주로 두번째 구입하는 자동차(Second car)로서 판매되고 있음을 알수 있다.

<表 10>에는 맷순판매의 지역적분포가 실려 있는데, 주목할 것은 1963년과 65년에 서부지역의 판매고가 동부지역의 그것을 거의 2배정도 앞지르고 있다는 사실이다. 이같은 차이가 나타나게 된 배경에는 다음과 같은 세가지 원인이 있었다. 우선, 서부지역의 판매를 책임지고 있던 카타야마의 탁월한 리더쉽을 들 수 있다. 그는 유능한 사람들을 모으고 그들에게 의욕을 불어넣는데 천부적인 재질을 가지고 있었다. 두번째로, 넓은 농촌지역을 포괄하고 있는 서부지역이 핵업트럭의 판매에 훨씬 유리하였다는 점이다. 세번

째로, 동부지역에서 판매되는 맷순은 수송비부담 때문에 서부지역에 비하여 그 가격이 대당 50불 정도씩 비쌌다는 점을 들 수 있다.

여기서, 참고로 맷순과 同級 他車種과의 가격을 비교해보면, 1964년에 시판된 4도어 세단인 맷순 PL410 (60마력 1,200cc)의 通關時價格(Port of Entry Price or POE price)은 1696불인데 비하여, 당시 美國產 4도어 세단중에서 가장 가격이 낮았던 AMC의 램블러 어메리칸(Rambler American)의 공장도가격은 1793불이었다.

맷순의 딜러망을 확충시키기 위한 노력은 이 기간 동안에도 계속되어 딜러의 숫자는 1961년에 122개소에서 62년에는 144개소, 63년에는 225개소로 늘어났다. 그러나, 이들 딜러들의 규모와

능력은 천차만별이어서 가정집에 차고 하나만 있는 딜러에서부터 수퍼마켓처럼 온갖 메이커의 자동차들을 취급하는 멀티플 카 딜러(multiple-car dealers)에 이르기까지 다양하였다. 그러나 1963년까지도 멧순 한가지만을 판매하는 딜러는 한군데도 없었다.

딜러망을 확대시키는 업무는 각 사업부의 판매사원들의 책임이었다. 판매부장부터 말단에 이르기까지 이들은 모두 과거에 미국시장에서 자동차 판매업무에 종사해 본 경험이 있는 사람들 중에서 선발되었기 때문에 낫산이 외국기업으로서 미국시장에 익숙치 못한데에서 오는 불이익을 최소화할 수 있었다.

이 기간동안에는 딜러수의 증가 이외에도 NMC-USA의 조직상에 몇가지 변화가 있었다. 우선 각 사업부 산하에 지역 사무소(regional offices)를 신설하기 시작하여 1961년에 휴스턴에 문을 연 것을 시발로, 63년에는 오리건주의 포트랜드에, 64년에는 미시간주의 디트로이트에, 그리고 65년에는 샌프란시스코에 각각 지역사무소를 설치하였다. 이들은 단지 각 사업부의 지점역 할을 수행하기 위해서가 아니라, 조직을 分權化 하여 멧순의 판매부품 그리고 서비스를 딜러와 고객들에게 가까운 곳에 두려는 의식적인 노력의 결과였으며, 각 사업부는 지역사무소를 지원해 주는 역할을 수행하였다. 두번째로 나타난 조직상의 변화는 1965년의 組織改編이었다. NMC-USA는 급속한 성장으로 인하여 '리더쉽의 위기' (crisis of leadership)를 맞이하고 있었다. 즉, 종업원의 숫자가 1960년의 18명에서 65년에는 120명까지 늘어나서, 더이상 비공식적인 커뮤니케이션에 의존할 수가 없게 되었다. 다른 한편으로는, 딜러의 숫자도 60년의 47개소에서 65년에는 423개소로 급증하였고, 13배로 불어난 판매고에 따르는 공급부족 가능성 등은 NMC-USA의 독립적인 二事業部制의 개편을 요구하고 있었다. 1965년 하반기에 이루어진 조직개편의 결과 서부지역을 담당하던 카타야마가 NMC-USA의 사장에 임명되었고, 동부지역을 맡고 있던 카와조우는 수석부사장으로서 對정부관계를 전담하게 되었다. 또한 미국 전역에 대한 판매업무를 총괄할 전국판매부장(National Sales Manager)자

리가 신설되었고, NMC-USA의 본부는 캘리포니아에 자리잡게 되었다.

## V. 1966년~1970년의 상황

1963년 이후 꾸준히 증가해온 수입차의 판매량은 1968년에 마침내 100만대를 돌파하였고, 시장점유율도 10%선을 넘어서게 되었다. 이에 따라 미국의 자동차메이커들은 1969년부터 다시 소형차를 시장에 내놓았으나, 이번에는 역사가 되풀이 되지 않았다, 10년전과는 달리, 이들 美國產소형차들은 수입차의 물결을 막는데 실패하였고, 수입차의 판매는 더욱 증가하여 1970년에는 125만대 판매에 시장점유율도 15%에 이르렀다. (表 11참조)

1968년을 전후하여 수입차시장 내부에서도 중요한 변화가 일어나고 있었다. 1955년 이래 수입차시장에서 줄곧 선두자리를 지켜오던 폭스바겐의 판매대수가 1969년에 사상처음으로 감소한 것이었다. (表 12참조) 판매대수와 함께 수입차시장에서의 점유율도 1965년의 67.4%를 고비로 하여 점차 감소하기 시작해서 1970년에 와서는 46.2%까지 줄어들었다. 특히, 수입차 가운데 트럭의 경우는 더욱 급격한 변동을 겪어서, 1967년까지 수위를 지키던 폭스바겐이 2년 후에는 멧순에게 선두를 넘겨주었고, 1970년에 이르러서는 수입트럭 가운데 일본제가 96%를 차지하게 되었다. 우연의 일치인지는 몰라도, 1968년에 일본은 모두 4백 9만대의 자동차를 생산하

〈表 11〉 자동차 판매 자료(1966~1970)

年 度	美國產 + 輸入車		輸入自動車		멧순 (Datsun)	
	승용차	트 럺	승용차	트 럭	승용차	트 럺
1966	9,028	1,636	651 (7.2)	17 (1.0)	21,726	8,431
1967	8,337	1,544	769 (0.2)	21 (1.4)	34,028	12,601
1968	9,656	1,831	1,031 (10.7)	24 (1.3)	40,219	17,712
1969	9,583	1,977	1,118 (11.7)	34 (1.7)	57,543	29,351
1970	8,405	1,819	1,285 (15.3)	65 (3.6)	7104,06	50,954

\* 괄호안은 수입차의 미국시장 점유율(%)  
자료 : MVMA



〈表 12〉 수입차 판매 上位 10個社, 1966~1970

1966		1970	
1. 폭스바겐 (Volkswagen)	420,018	2. 도요다 (Toyota)	117,384
2. 오펠 (Opel)	31,555	3. 오펠 (Opel)	91,161
3. 볼보 (Volvo)	25,126	4. 데츠 (Datsun)	58,569
4. 데츠 (Datsun)	21,726	5. 피아트 (Fiat)	41,519
5. 엠지 (MG)	21,709	6. 볼보 (Volvo)	36,448
6. 스텐다드-트라이엄프 (Standard-Triumph)	17,184	7. 메르세데스-벤츠 (Mercedes-Benz)	24,693
7. 메르세데스-벤츠 (Mercedes-Benz)	16,081	8. 엠지 (MG)	21,806
8. 도요다 (Toyota)	15,814	9. 브리티시 포드 (British Ford)	20,750
9. 심카 (Simca)	12,596	10. 르노 (Renault)	17,735
10. 르노 (Renault)	11,500	기타 (All others)	93,619
기타 (All others)	64,814	총계 (Grand totals)	1,061,617
총계 (Grand totals)	658,123		
1967		1970	
1. 폭스바겐 (Volkswagen)	409,263	1. 폭스바겐 (Volkswagen)	569,182
2. 오펠 (Opel)	51,693	2. 도요다 (Toyota)	184,898
3. 도요다 (Toyota)	35,913	3. 데츠 (Datsun)	100,541
4. 데츠 (Datsun)	33,275	4. 오펠 (Opel)	83,189
5. 볼보 (Volvo)	33,012	5. 볼보 (Volvo)	44,630
6. 브리티시 모토사 (British Motor Co.)	30,929	6. 피아트 (Fiat)	36,642
7. 르노 (Renault)	20,218	7. 엠지 (MG)	30,548
8. 브리티시 포드 (British Ford)	16,636	8. 메르세데스-벤츠 (Mercedes-Benz)	28,743
9. 피아트 (Fiat)	15,933	9. 르노 (Renault)	19,589
10. 메르세데스-벤츠 (Mercedes-Benz)	14,507	10. 카프리 (Capri)	15,628
기타 (All others)	57,209	기타 (All others)	117,371
총계 (Grand totals)	718,588	총계 (Grand totals)	1,230,961
1968		1970	
1. 폭스바겐 (Volkswagen)	563,522	자료 : Ward's Automotive Yearbook, 1967, p.167; 1982, p.159; 1972, p.119.	
2. 오펠 (Opel)	80,366		
3. 도요다 (Toyota)	68,779		
4. 데츠 (Datsun)	40,219		
5. 볼보 (Volvo)	38,355		
6. 피아트 (Fiat)	28,377		
7. 메르세데스-벤츠 (Mercedes-Benz)	23,724		
8. 브리티시 포드 (British Ford)	22,983		
9. 르노 (Renault)	19,359		
10. 스텐다드-트라이엄프 (Standard-Triumph)	18,600		
기타 (All others)	81,503		
총계 (Grand totals)	985,767		
1969		1970	
1. 폭스바겐 (Volkswagen)	537,933		

여, 서독을 제치고 세계 제 2위의 자동차 생산국으로 발돋움하였다.

미국 수입차시장에서 폭스바겐의 점유율이 되조하게 된 커다란 이유중의 하나는 폭스바겐의 경영진이 과거 10여년간 이룩한 성공에 도취된 나머지, 딱정벌레車(Beetle)의 스타일을 개선하고 모델을 다양화하려는 노력을 게을리하였기 때문이었다. 폭스바겐은 50년전 포드가 T型自動車(Model T)만을 고집하다가 GM에 추격당한 전철을 되풀이하는 셈이었다.

1966년에서 1970년에 이르는 기간동안 데츠의 판매고는 지속적으로 성장하여 5년동안 5배의 신장세를 나타냈고 수입차시장에서의 랭킹도 3위로 부상하였다.

특히, 이 기간동안 데츠의 성장에 크게 기여한 요인으로서는 다음과 같은 두 가지를 들 수 있다. 우선 데츠딜러들의 양적인 그리고 질적인

〈表 13〉 맷순판매의 지역적 분포(1966, 1968, 1970)

	1966		1968		1970	
	승용차	트 럺	승용차	트 럺	승용차	트 럺
동부지역사업부(Eastern Division)						
코네티컷(Connecticut)	123	17	290	75	1,820	404
델라워어(Delaware)	36	9	121	25	353	85
위싱톤 D.C.(District of Columbia)	38	—	57	2	165	14
플로리다(Florida)	461	102	1,936	1,337	5,932	3,462
조오지아(Georgia)	308	99	651	434	2,209	1,441
일리노이(Illinois)	342	30	396	90	1,998	277
인디애나(Indiana)	99	38	407	147	1,073	358
아이오와(Iowa)	23	6	132	59	339	120
肯터키(Kentucky)	247	49	289	96	695	223
메인(Maine)	64	16	140	80	408	247
메릴랜드(Maryland)	114	28	365	84	2,163	520
메사추세츠(Massachusetts)	119	11	313	35	1,487	181
미시간(Michigan)	513	100	524	177	1,035	364
미네소타(Minnesota)	53	8	86	23	364	123
뉴햄프셔(New Hampshire)	119	43	236	85	549	195
뉴저지(New Jersey)	360	23	670	96	2,363	297
뉴욕(New York)	1,099	97	1,400	247	3,589	679
노오드캐롤라이나(North Carolina)	236	66	439	189	1,553	743
오하이오(Ohio)	199	30	619	262	1,900	634
펜실베니아(Pennsylvania)	536	79	1,087	226	3,664	859
로드아일랜드(Rhode Island)	15	2	48	16	344	65
사우스캐롤라이나(South Carolina)	137	53	408	246	1,160	479
테네시(Tennessee)	626	128	1,031	438	1,609	855
버몬트(Vermont)	22	1	39	19	148	55
버지니아(Virginia)	238	63	304	128	1,635	601
웨스트버지니아(West Virginia)	282	71	537	264	894	644
위스콘신(Wisconsin)	48	12	83	11	355	72
계 : 동부지역사업부(Totals, Eastern Division)	6,457	1,181	12,608	4,891	39,804	13,997
	7,638		17,499		53,801	
서부지역사업부(Western Division)						
앨라배마(Alabama)	383	87	446	227	1,210	730
알라스카(Alaska)	56	32	78	36	218	144
아리조나(Arizona)	613	298	945	441	1,548	1,211
아肯ساس(Arkansas)	43	30	180	200	514	477
캘리포니아(California)	7,215	3,364	12,494	5,820	32,053	19,894
콜로라도(Colorado)	401	137	821	233	1,903	643
아이아디아(Idaho)	329	229	498	426	700	544
캔자스(Kansas)	67	17	226	87	576	217
루이지애나(Louisiana)	271	142	426	319	1,384	960
미시시피(Mississippi)	288	123	373	309	967	823
미주리(Missouri)	223	21	496	137	1,244	361
몬타나(Montana)	259	169	323	194	485	346
네브라스카(Nebraska)	46	20	119	24	293	66

네바다(Nevada)	45	49	120	75	251	222
뉴멕시코(New Mexico)	366	159	678	350	1,093	530
노오드다코타(North Dakota)	3	3	6	9	60	50
오클라호마(Oklahoma)	363	86	571	246	N. A.	N. A.
오레건(Oregon)	1,197	1,033	2,013	1,302	4,150	2,747
사우스다코타(South Dakota)	14	6	37	25	55	41
텍사스(Texas)	613	437	1,699	984	4,166	2,818
유타(Utah)	58	20	190	71	538	173
워싱턴(Washington)	1,036	607	1,593	912	3,555	2,287
와이오밍(Wyoming)	41	11	48	18	120	71
계 : 서부지역사업부(Totals, Western Division)	13,930	7,080	24,380	12,445	57,083	35,355
	21,010		36,825		92,438	
하와이(Hawaii)	1,339	166	3,230	373	3,654	964
	1,505		3,603		4,618	
미국정부(U.S. government)	—	4	1	3	—	—
	4		4		—	
총계(Grand Totals)	21,726	8,431	40,219	17,712	100,541	50,316
	30,157		57,931		150,857	

자료 : Marketing Planning Department, NMC-USA.

변화가 이 기간동안에 나타나기 시작하였다는 점이다. 데츠필러의 숫자가 1970년에는 899개소로 증가한 것은 물론, 1968년에는 처음으로 데츠필러를 취급하는 딜러가 생겨나서, 초창기의 잡다했던 딜러들을 대체하기 시작했다. 딜러망의 확대는 데츠의 판매를 수입차의牙城이었던 태평양 및 대서양 연안으로부터 내륙 깊숙한 州까지 고르게 분포시키는 데에도 기여하였다. (表 13 참조) 두번째로, 1958년 이래 계속되어온 노력의 결과, 이제 데츠은 미국의 자동차 구매자들의 기호에 알맞는 자동차를 자신있게 선보이게 되었다는 점이다. 예를 들면, 이 기간동안에 판매되기 시작한 데츠 510 씨리즈 (96마력, 1,900cc)는 5년간 30만대 이상이 팔리는 성공작이었으며, 1969년에 선보인 240-Z 스포츠카는 月 1만 대가 팔리는 기록을 세우면서 1970년에는 “올해의 스포츠카(Sports Car of the Year)”로 선정되기도 하였다.

판매고의 급속한 신장과 이에따른 기업규모의 괭창으로 NMC-USA는 데츠의 공급물량부족과 조직개편이라는 두가지 과제에 다시금 직면하게 되었다.

어느 기업을 막론하고 공급부족으로 고객을 돌려보내야 하는 것을 원치 않지만, 소비자의 선호가 매우 유동적이고 예측이 힘든 자동차의 경우에는 특히 그러하였다. 데츠과 같은 수입차의 입장에서는 물량부족으로 실망하고 돌아선 고객이 기다릴 필요없이 공급이 충분한 미국 메이커에게로 옮겨갈 수 있었으므로, 공급부족은 곧 고객상실을 의미하는 것이었다. NMC-USA가 당면한 공급부족의 원인은 일본 닛산자동차 공장의 생산능력의 한계 때문이기도 하였지만 자동차 수송에 부적당한 선박과 불충분한 부두시설, 그리고 年例行事が 되다시피 한 부두노동자들의 파업에도 기인하는 것이었다. 공급부족을 해결하기 위하여, NMC-USA는 1967년에 데츠필러의 숫자를 제한하는 조치를 취하였으나, 보다 근본적인 해결방안을 마련하기 위해서는 일본의 닛산 본사와의 협조가 필요하였다. 이에 따라, 1962년 이래 설비증설, 기업합병 등을 통하여 계속된 생산능력의 증대이외에도, 데츠의 수출물량을 전담하여 수송하게 될 선박회사가 1965년에 설립되었고, 1968년에는 요코하마에 닛산 전용부두를 건설하였다. 또한 1970년에는

LA에 자체부두설비를 갖추게 되었다.

이러한 노력의 결과, 공급상의 문제는 상당부분이 해결되었으나, 기업규모확대에 따른 조직상의 문제는 훨씬 다루기가 복잡한 것이었다. 1966년부터 70년에 이르는 동안, 맷순 판매고의 증가에 대처하기 위하여 5개소의 지역사무소 (regional offices)가 신설되었고, 캘리포니아에 주요부품창고(Master Parts Depot)를 개설하였으며, 전국부품部長(National Parts Manager)과 전국 서비스部長(National Service Manager)의 직위가 신설되었다. 이와함께 종업원의 숫자도 1966년의 121명에서 1970년에는 436명으로 4배 가까이 증가하였다. 이러한 비대한 조직을 경영하기 위해서는 보다 체계적인 통제가 요구되었다. 1965년의 조직개편도 이같은 관점에서 이루어지기는 하였으나 부분적인 성과만 거두었을 뿐 동부와 서부의 사업부들은 여전히 독자적으로 움직이고 있었다. 더우기 공해규제, 무역마찰 등으로 對정부관계의 중요성이 부각되면서 조직개편의 필요성은 한층 증대되었다. 그러나, NMC-USA는 조직개편을 조급하게 추진하지 않았다. 그대신, NMC-USA와 本社간에 수없이

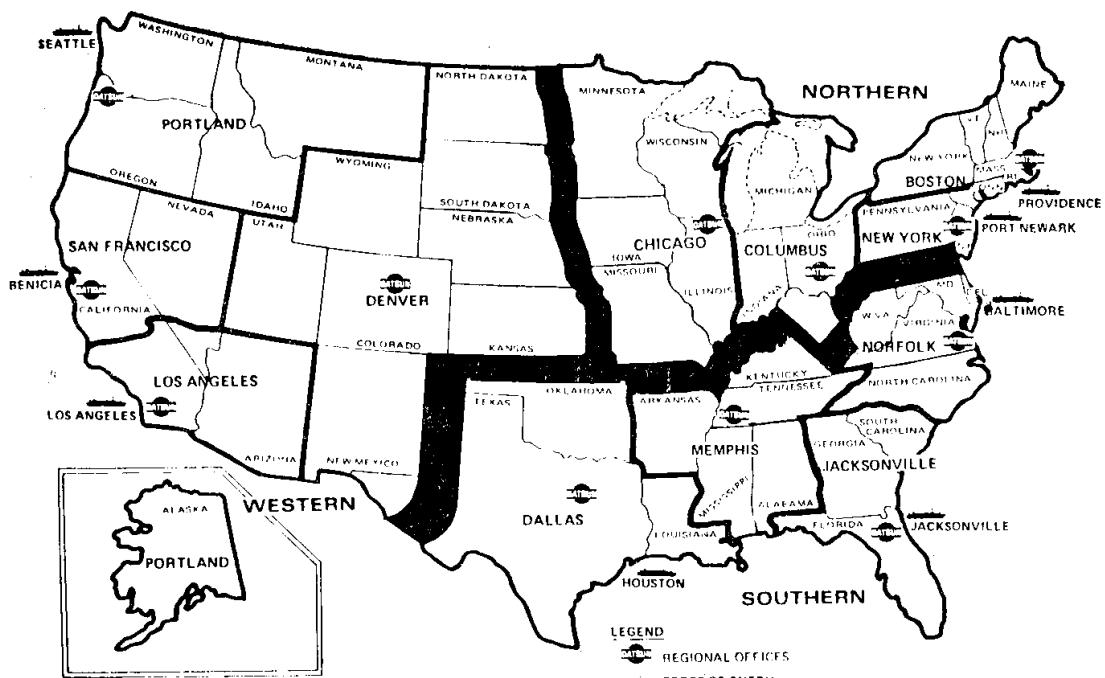
속의를 거듭하고 經營諮詢會社인 맥킨지 (McKinsey & Company)의 도움도 받아가면서 계획을 진행시켜 나가는 가운데 개편시기는 71년으로 늦춰졌다.

## VII. 1971년~1975년의 상황

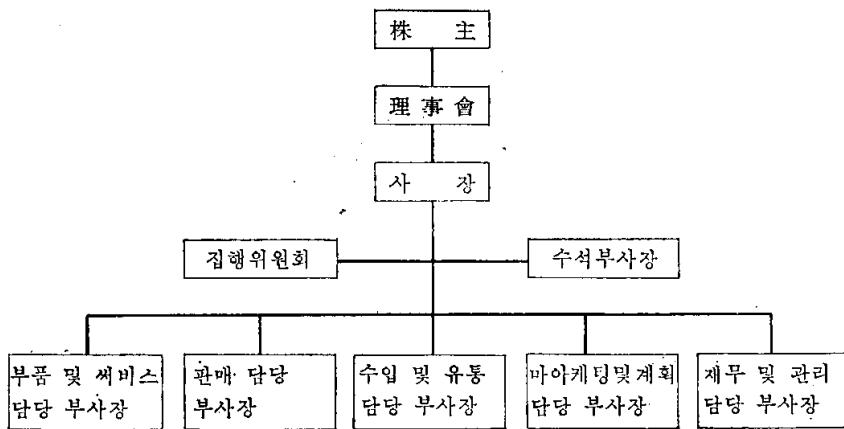
1973년의 석유파동과 그에 따른 경기침체는 미국 자동차시장 판도에 적지 않은 변화를 가져왔다. 특히 수입차시장에서는 메이커들 간의 浮沈이 두드러지게 나타났다.

석유파동 이외에도, 이 기간동안에 즐기는 NMC-USA의 친로에, 그리고 넓게는 수입차시장 전반에 걸쳐 영향을 준 사건들이 꼬리를 물고 일어났다.

1971년 4월, NMC-USA는 대대적인 조직개편을 단행하였다. 조직개편의 목표는 NMC-USA의 여러 부문들을 보다 효과적으로 통제함으로써 1975년까지 年間 30만대 판매를 달성하려는 것이다. 현재의 NMC-USA의 조직구조도 71년의 개편안을 근간으로 하고 있다는 데에서 그 중요성을 엿볼 수 있다. 개편안의 골자는 다음



〈그림 1〉 NMC-USA의 판매영역(area) 및 지역(region) 구분



〈그림 2〉 NMC-USA의 조직구조(1971년)

자료 : Report of Organization Meeting, April 12, 1971.

과 같았다.

첫째, 二事業部制가 폐지되고, 미국전역(하와이 제외)을 북부, 남부, 서부의 3개 영역으로 구분하여, 각 영역마다 판매部長(Area Sales Manager)을 두었다(그림 1 참조)

둘째, NMC-USA의 본부조직을 확대해서 5개의 부사장 직위를 신설하였다. (그림 2 참조)

세째, 각 지역사무소(Regional Offices)의 중요성이 크게 부각되었다. 組織構造上, 본부는 스탭(staff)의 기능을, 그리고 지역사무소는 라인(line)의 기능을 수행하게끔 되어있었다. 그러나, 각 지역사무소는 본부에서 수립된 기본정책을 수행하는 것 외에, 해당지역의 딜러와 고객에 관한 활동에 대해서는 폭넓은 자율권을 부여 받고 있었다. 따라서, 각 지역사무소가 발전할 수록 본부에 대한 의존도는 점차 줄어들었고, 각 사무소 수준에서의 조정(coordination)과 팀워크(teamwork)이 중시되었다.

조직개편과 함께 1971년에 NMC-USA는, 미국 동·서해안 부두노동자들의 잇달은 파업과 미국 달러貨의 평가절하로 인한 위기에 직면하게 되었다. 파업으로 말미암은 공급부족상태를 완화시키기 위하여, 맷순딜러의 숫자를 동결하는 한편, 서해안 부두가 파업중일 때에는 캐나다의 밴쿠버(Vancouver)와 멕시코의 엔세나다(Ensenada)를 이용하였고, 동해안쪽이 파업중일 때에는

역시 캐나다의 큐벡(Quebec)을 이용하거나, 심지어는 캘리포니아로부터 기차로 실어나르기까지 하면서 공급에 최선을 다하였다.

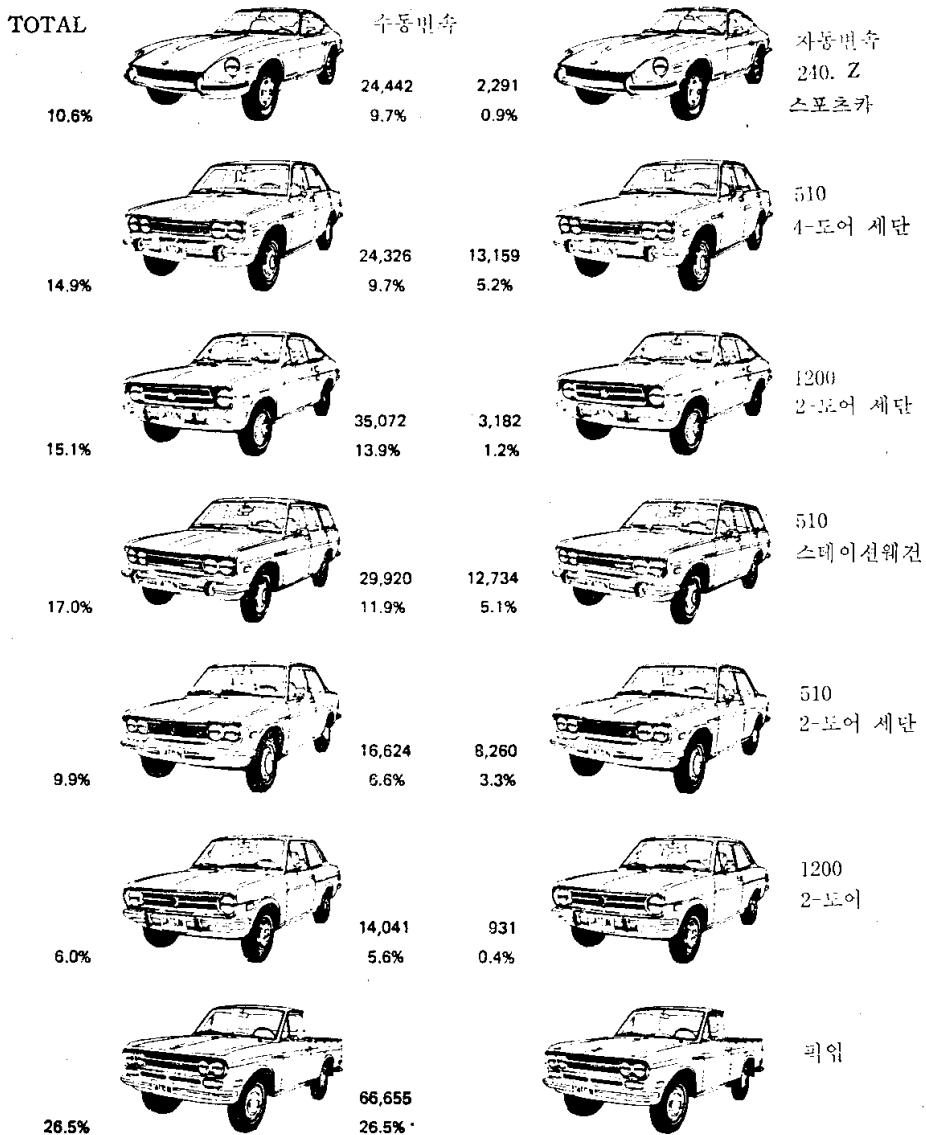
부두노동자들의 파업은 일시적인 것에 불과하였다. 그러나, 1971년 8월 16일을 기하여 미국의 닉슨(Nixon) 행정부는 달러貨의 金兌換을 중지한다고 발표하였고, 이에따라 달러貨가 1971년에 7.89% 그리고 73년에 10% 평가 절하됨으로써, 맷순을 포함한 모든 수입차들의 가격경쟁력이 상실될 위기에 처하였다.

그러나, 두 차례에 걸친 달러貨의 평가절하도 수입차의 판매증가를 억제하기에는 때늦은 조치였다. 〈表 14〉가 보여주듯이 1971년에서 73년에

〈表 14〉 자동차 판매 자료(1971~1975)

年 度	美國產 + 輸入車		輸入自動車		맷순(Datsun)	
	승용차	트럭	승용차	트럭	승용차	트럭
1971	10,250	2,106	1,568 (15.3)	85 (4.0)	185,270	66,655
1972	10,950	2,638	1,623 (14.8)	143 (5.4)	187,513	73,871
1973	11,439	3,166	1,763 (15.4)	233 (7.4)	231,191	87,816
1974	8,873	2,704	1,419 (16.0)	176 (6.5)	185,162	60,111
1975	8,632	2,478	1,582 (18.3)	229 (9.2)	263,192	72,223

\* 괄호안은 수입차의 미국시장 점유율(%)  
자료 : MVMA



1200(써니씨리즈) : 21.1%  
 510세단 : 24.8%  
 510스테이션웨건 : 17.0%  
 240Z 스포츠카 : 10.6%  
 픽업 : 26.5%  
 計 : 100.0%

〈그림 3〉 모델별 판매댓수 및 비율 (%) (1971)

이르는 동안, 수입차의 판매댓수는 꾸준히 증가하였고, 시장점유율도 15%선을 유지하였다. 특히, 이 기간동안에 이룩한 댓순의 성장은 눈부신 것이었다. 71년에 댓순은 10만대의 판매증가를 기록함으로써 前年對比 67%의 성장을 보였

고, 73년에는 당초 75년에 달성 예정이던 30만대 판매목표를 앞당겨 달성하였다. 이같은 업적은 댓순의 우수한 質, 특히 510씨리즈와 1200씨리즈의 판매호조와 잘 조작되고 고도의 기술을 발휘한 판매노력에 힘입은 바가 컸다. (그림 3)

(참조)

미국 자동차 시장에서의 데순을 비롯한 일본 메이커들의 성공은 필연적으로 미국정부의 규제 움직임을 불러 일으켰다. 이에 대하여, NMC-USA는 딜러망의 확장을 보류시키는 한편, 일본의 본사에서는 에어컨등의 美國產 부품 2,000만 달러 상당을 구매함으로써 미국측의 비난을 무마시키고자 노력하였다. 또한, 하루 150대의 조립능력을 갖춘 LA의 데순트럭 조립공장은 뉴산이 미국경제에 기여하는 대표적例였다.

1973년 10월, 중동전 발발과 더불어 밀어닥친 석유파동과 그에 따른 74년의 경기침체는 미국 자동차시장을 전체적으로 위축시켜서, 美國產과 수입차를 막론하고 현저한 판매감소를 가져왔다. (表 14 참조) 수입차에 대한 수요는 75년에 들어서면서 회복되기 시작하였으나, 美國產 자동차의 경우는 75년까지 계속 판매부진을 경험하였다. 석유부족을 겪은 미국의 자동차 구매자들은 자동차의 연료효율을 중시하는 경향이 나타났으나, 석유위기가 극복되자 대형차에 대한 수요는 다시 회복되었다. 즉, 73년의 1차 석유파동은 미국인들의 태도에 커다란 변화를 일으키지는 못하였고, 대형차에 대한 수요회복에 고무된 미국의 메이커들은 소형차개발에 큰 관심을 쏟지 않았다.

석유파동이 수입차시장에 미친 영향은 유리한 면과 불리한 면이 混在하고 있었다. 비록, 자동차를 지위의 상징(status symbol)으로 여기는 미국인들의 종래 인식이 뒤바뀌지는 않았으나, 경제성도 자동차 선택시 중요한 기준으로 고려되기 시작하였다. 석유위기와 함께 한층 강화된 미국 정부의 자동차성능에 대한 규제도 수입차에게 유리하게 작용하였다. 즉, 이전부터 시행되어온 배기ガ스에 대한 규제와 석유파동이후 새로이 부과된 갤런當 주행거리(mileage-per-gallon)기준을 모두 이행하려면 대형차보다는 소형차가 더 유리한 위치에 있었다.

1975년의 수입차 수요회복과 점유율상승(18.3%)은 이를 반영하고 있었다. 그러나, 미국과는 달리 일본과 서독은 완전히 수입원유에 의존하고 있었으므로, 美國產 자동차에 비하여 수입차들은 더 높은 원가상승요인을 안고 있었다. 더

〈表 15〉 수입차판매 上位 3개社, 1973~1975

	1973	1974	1975
폭스바겐(Volkswagen)			
승용차(Cars)	480,602	336,248	268,751
트럭(Trucks)	247	101	—
계(Total)	480,849	336,349	268,751
도요타(Toyota)			
승용차(Cars)	289,378	238,135	283,909
트럭(Trucks)	37,466	31,243	45,009
계(Total)	326,844	269,378	328,918
데순(Datsun)			
승용차(Cars)	231,191	185,162	263,192
트럭(Trucks)	87,816	60,111	72,223
계(Total)	319,007	245,273	335,415

자료 : Market Research Department, NMC-USA.

우기, 달리貨의 계속된 평가절하까지 겹쳐서 수입차는 그 가격우위를 거의 상실하게 되었다.

1975년에는 수입차시장 내부에 급격한 판도변화가 일어났다. 〈表 15〉에서 알수 있듯이, 1955년 이래 20년간 수입차 시장에서 줄곧 首位를 지켜오던 폭스바겐(Volkswagen)이 3위로 밀려나고, 뉴산과 토요타가 나란히 1,2위에 올라선 것이다. (트럭 포함) 폭스바겐이 후퇴하게 된 적절적인 이유는 노사분규와 과산일보직전까지 도달한 회사재정상의 문제때문이었으나, 근본적으로는 오랫동안 현실에 안주하여 제품혁신을 등한히 한 결과였다. 한편, 수입차시장의 랭킹 4위는 일본의 후발업체인 혼다가 차지하였다. 이러한 결과들은 석유파동이 모든 수입차에 대하여 같은 영향을 미친 것이 아니라 선택적으로 작용하였으며 일본의 메이커들에게 가장 유리한 효과를 낳았음을 시사해 준다.

데순이 석유파동에도 불구하고 성장을 거듭할 수 있었던 배경에는, 1971년의 조직개편으로 위기가 닥쳤을때 능률적으로 대응할 수 있게 되었고, 1973년에 새로이 도입된 세가지 모델(B210, PL710, 260-Z)들이 판매호조를 보였기 때문이었다. (表 16 참조) 특히 B210은 1200씨리즈를 대체한 것으로, 미국 환경보호청(Environmental Protection Agency, EPA)이 실시한 갤런當 주행거리 테스트에서 首位를 차지하였다. (表 17 참조)

〈表 16〉 모델별 냉순판매실적, 1973~1975

모델	1973	1974	1975
B 210	15,133	73,317	140,039
1200	57,241	—	—
P L 610	75,511	32,916	18,527
P L 710	—	33,366	50,914
240-Z	46,282	821	—
260-Z	15,133	44,507	—
280-Z	—	45,328	50,142
트럭	87,104	60,118	71,361
기타	774	235	220

자료 : Ward's Automotive Yearbook, 1975, p. 28;  
1976, p. 28.

석유위기중에도 NMC-USA는 미래의 성장을 위한 준비작업을 계속 추진하였다. 1974년에는 각 지역의 서비스 책임자들에게 최신정보를 제공하기 위하여 서비스 관리자 개발 세미나(Service Manager Development Seminar)를 처음 개최하였고 이것은 年例行事化 되었다. 같은 해에는 컴퓨터화된 公正配分시스템(Equitable Distribution System)을 가동하였는데, 이것은 딜러의 판매 판매예측, 주문량 등에 의거하여 냉순을 각 지역과 딜러들에게 배분하기 위한 시스템이었다. 또한, 판매(Sales), 수입 및 配分(Import & Distribution), 부품(Parts), PR(Public Relations)부문에 각각 부사장 직위를 신설하는 조직개편도 같은 해에 있었는데, 특히 판매, 유통, 부품 분야가 강조된 것은 앞으로의 성장을 위한 사전

〈表 17〉 냉순모델의 EPA 주행거리 테스트 결과 1978.

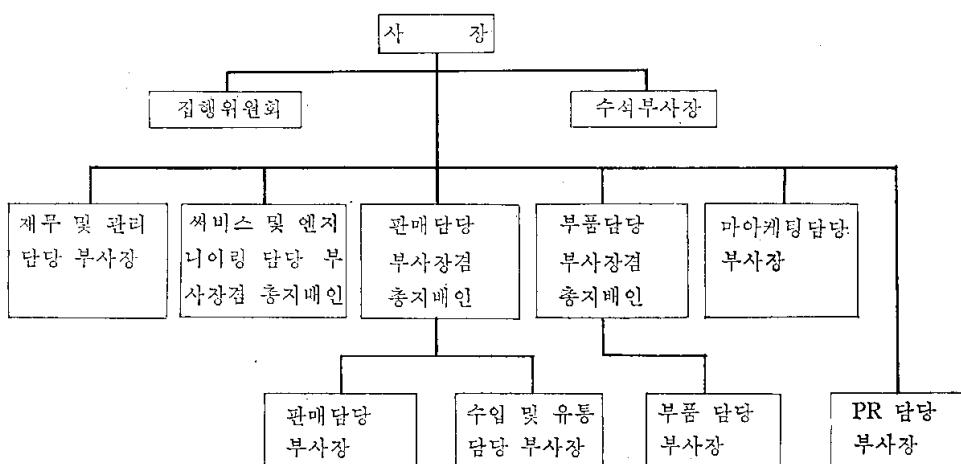
모델	49 州			캘리포니아		
	시내	고속도로	평균	시내	고속도로	평균
* B 210 G X%	36	48	40	30	42	35
B 210%	28	41	33	29	41	33
B 210 A/T	24	28	26	24	30	26
F 10%	28	40	33	29	40	33
510%	24	32	27	24	32	27
510 A/T	24	28	26	24	29	26
200-S X%	24	33	28	24	32	27
200-S X A/T	23	28	25	23	28	25
810%	16	23	18	18	24	20
810 A/T	17	21	19	17	21	19
280-Z%	18	27	21	18	25	21
280-Z A/T	17	23	19	18	22	19
620%	23	30	26	23	29	25
620 A/T	23	26	24	22	25	23

\* 5단기어 채택

자료 : NMC-USA.

포석이었다. 〈그림 4〉는 74년 개편후의 조직구조인데, 71년의 기본구조가 그대로 유지되고 있음을 보여준다.

그리고, 1975년에는 NMC-USA의 최고경영진에 교체가 있었다. 새로운 사장에는 엔지니어 출신으로서 본사에서 수출부문을 책임지고 있던 하로시 마지마가 임명되었고, 카타야마는 理事長(Chairman of the Board)으로 물러 앉았다. 이것은 NMC-USA의 세대교체를 의미하는 것이



〈그림 4〉 NMC-USA의 조직구조(1974)

자료 : Datsun News, July 1974, p. 6.

었으며, 카타야마의 父權的(paternal) 경영스타일에서 보다 정교하고 공식적인 통제로의 변화를 뜻하였다.

이러한 일련의 변화로 NMC-USA는 1980년의 50만대 판매라는 목표달성을 위한 만반의 준비를 갖추게 되었다.

## VII. 1976년~1980년의 상황

76년에서 78년에 이르는 기간동안에는 자동차 판매가 꾸준히 증가하였다. 그러나 보다 중요한 것은 자동차의 가격이 급속하게 상승하였다는 점인데, 이는 석유파동후 계속된 인플레이션(inflation)과, 배기ガ스 및 안전도 기준이 한층 강화된데에 따르는 원가상승을 반영한 것이었다. 자동차의 가격과 함께 환율유 가격과 자동차 수리비도 해마다 상승하였다. 물론, 인플레이션의 효과를 제거한 實質價值로 계산해 보면, 환율유 가격은 안정세를 유지하는 셈이었으나, 일반 소비자들이 피부로 느끼는 것은 實質價值가 아니라 名目價值, 즉 자신의 주머니에서 돈이 얼마나 더 나갔느냐 하는 것이었으므로, 자동차 구매자들은 더욱더 자동차의 가격과 경제성의 중요함

〈表 18〉 자동차 크기별 미국시장 점유율, 1970~1980

年度	小 型		中 型	大 型
	수입차	미국산		
1970	15.1	23.1	21.8	40.0
1971	15.3	23.6	19.9	41.2
1972	14.8	24.1	21.7	39.4
1973	15.4	27.2	22.5	34.9
1974	15.9	32.4	24.6	27.1
1975	18.2	35.3	23.5	23.0
1976	14.8	33.2	27.0	25.0
1977	18.4	28.8	27.7	25.1
1978	17.7	30.8	27.9	23.6
1979	21.9	34.8	23.3	20.0
1980*	26.9	38.0	19.8	15.3

\* 5월 까지임

자료 : Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce

을 인식하게 되었다. 이러한 여러가지 요인들은 제 1 차 석유파동 이후 회복기미를 보이던 대형차의 수요를 주춤거리게 하는 결과를 가져왔다. (表 18참조)

1979년의 이란혁명과 그에 따른 제 2 차 석유파동은 소비자들의 선호를 대형차에서 소형차로 급변시키는 기폭제의 역할을 하였다. 〈表 18〉은

〈表 19〉 미국시장의 자동차 판매대수, 1975~1979(단위 : 천대)

차 종	구 分	年 度	미국산	수입차	計	수입차의 점유율 (%)	일본산	일본차의 점유율 (%)	일본차의 수입차 점유율 (%)	
									수입차	일본차
승용차(Passenger cars)		1975	7,053	1,587	8,640	18.3	817	9.4	51.4	48.6
		1976	8,611	1,498	10,109	14.8	941	9.3	62.8	37.2
		1977	9,109	2,076	11,185	18.5	1,387	12.4	66.8	33.5
		1978	9,312	2,000	11,312	17.7	1,356	12.0	67.8	32.0
		1979	8,162	2,497	10,659	23.4	1,770	16.6	70.9	29.4
트 럭(Trucks)		1975	2,248	229	2,477	9.2	229	9.2	100.0	100.0
		1976	2,944	237	3,181	7.4	236	7.4	99.6	99.6
		1977	3,352	323	3,675	8.7	321	8.7	99.4	99.4
		1978	3,773	337	4,110	8.2	334	8.1	99.1	99.1
		1979	3,011	469	3,470	13.5	466	13.4	99.4	99.4
자동차(All vehicles)		1975	9,301	1,816	11,117	16.3	1,046	9.4	57.6	42.4
		1976	11,555	1,735	13,290	13.0	1,177	8.8	67.8	32.2
		1977	12,461	2,399	14,860	16.1	1,708	11.4	71.2	28.8
		1978	13,085	2,337	15,422	15.1	1,690	10.9	72.3	27.7
		1979	11,173	2,966	14,139	21.0	2,235	15.8	75.3	24.2

자료 : Motor Vehicle Facts and Figures, 1979, p. 22; Market Analysis Department, NMC-USA.

제 2 차 석유파동 직후인 1980년에 미국시장에서 판매된 자동차 가운데 65%가 소형차였음에 비하여 78년에는 50%에도 미달하였음을 보여준다.

이 당시의 소형차붐(Boom)을 “일본차붐(The Japanese Car Boom)”이라고도 부르는데, 이것은 소형차붐에 힘입어 1979년에 수입차의 미국시장 점유율이 20%를 넘어섰고, 이 가운데 75%가 일본차였기 때문이었다.(表 19 참조) 1977년에 이미 일본의 자동차 메이커들은 수입차시장의 주도권을 장악하여 그당시 순위는 토요타, 데츠순, 혼다, 폭스바겐, 콜트(Colt, 일본 미쓰비시가 생산하여 크라이슬러가 판매한 소형차), 피아트, 수바루(Subaru)의 순서로서, 上位 7社 가운데 일본회사가 5개나 포함되어 있었다. 이처럼 일본차들이 맹위를 떨치게 된데에는 여러 가지 이유를 들 수 있겠으나, 우선 70년대 중반까지 우위를 지켜오던 유럽의 메이커들이 내부적인 문제로 인하여 경쟁 대열에서 뒤떨어졌고, 미국 달러貨의 지속적인 하락에도 불구하고, 일정수준의 가격을 유지할 수 있었으며, 세단(Sedan)과 스테이션웨건(Station wagon)등의 가족용 자

〈表 20〉 자동차 판매 자료(1976~1979)

年度	美國產 + 輸入車		輸入自動車		댓순(Datsun)	
	승용차 (0 0 0)	트 럺 (0 0 0)	승용차 (0 0 0)	트 럺 (0 0 0)	승용차 (0 0 0)	트 럺 (0 0 0)
1976	10,103	3,181	1,497 (14.8)	237 (7.5)	270,103	80,300
1977	11,176	3,675	2,072 (18.5)	323 (8.8)	388,378	99,839
1978	11,307	4,114	2,014 (17.8)	337 (8.2)	338,096	94,604
1979	10,659	3,480	2,497 (23.4)	469 (13.5)	472,252	101,914

\* 팔호 안은 수입차의 미국시장 점유율(%)

자료 : NMC database

동차에서부터 날렵한 스포츠카에 이르기까지 다양한 모델을 갖추고 있었기 때문이었다.

이 기간동안에도 데츠순의 판매성장은 계속되었다. 1978년의 일시적인 판매감소는, 다른 수입차들의 경우와 마찬가지로, 後發메이커(혼다, 수바루, 마쓰다)들로부터의 도전과 환율변동에 기인한 것이었다. 그러나, 79년에 들어와서는 다시 호조를 보여서, 당초 80년에 달성할 예정이었던 50만대 판매목표를 1년 앞당겨 달성하

〈表 21〉 1978年型 데츠순구매자들이 데츠순구매 이전에 보유하고 있던 車種

데츠순구매 이전에 보유하고 있던 車種(Prior vehicle owned*)	평균	구입된 데츠순 모델						
		B210	F10	510	810	20-S X	280-Z	620
수입차(Import make)	38	29	39	47	55	35	41	47
미국산(Domestic make)	53	58	53	48	42	53	53	46
차가 없었음(Did not own a vehicle)	9	13	8	5	3	12	6	7
계	100	100	100	100	100	100	100	100
생산회사(Specific make of previous vehicle owned*)								
데츠순(Datsun)	17	11	15	25	27	15	18	25
폭스바겐(VW)	7	9	10	7	6	7	5	7
토요타(Toyota)	4	3	3	4	5	4	5	3
여타 수입차(Other imports)	10	6	11	11	17	9	13	12
시보레(Chevrolet)	15	15	16	11	9	14	14	15
포드(Ford)	13	14	13	11	9	13	13	14
여타미국산(Other domestics)	25	29	24	26	24	26	26	17
차가 없었음(Did not own a vehicle)	9	13	8	5	3	12	6	7
계	100	100	100	100	100	100	100	100

\* 데츠순구매 이전에 보유하고 있던 車種이란 데츠순구매와 함께 처분된 차량이거나, 아니면 데츠순과 함께 보유하고 있는 차량임.

자료 : 1978—Model Datsun new buyer study, May 1978.

였다. (表 20 참조)

1975년에 NMC-USA의 사장에 취임한 마지마는 미래의 전진을 위한 두 가지 계획을 추진하였다. 첫째로, NMC-USA와 딜러들에게 명확한 목표를 제시하기 위하여 長期計劃能力을 집중적으로 개발하였는데, 이의 일환으로 시행된 것이 1977년과 78년에 걸쳐 실시된 시장조사였다. <表 21>과 <表 22>에는 일부 결과가 수록되어 있는데, <表 21>은 맷순의 최대 경쟁 상대는 美國產自動車가 아니라 다른 수입 차임을 보여주고 있다. <表 22>에서는 맷순 구매자들의 구매 동기 중에서 맷순의 낮은 가격과 상대적으로 높은 가치가 가장 중요했다는 사실을 알 수 있다. 마지마의 두 번째 계획은 제품 계획 기능을 향상시키는 것이었다. 미국 시장 진출 이래 NMC-USA는 맷순을 미국인들의 취향에 맞게 개선시키는 노력을 계속 해왔지만, 태평양을 사이에 두고 있는 본사와 NMC-USA 사이의 커뮤니케이션이 언제나 원활했던 것은 아니었다. LA의 마아케팅 담당자들이 제품 개선에 대한 제안을 일본의 엔지니어들이 이해할 수 있도록 전달하는 것은 결코 쉬운 일이 아니었다. 이를 해결하기 위해서 1976년 NMC-USA의 마아케팅 부문 안에 제품 계획부(Product Planning Department)가 신설되었다.

같은 해에는 판매 부문에 3명의 부사장 직위(Marketing Services, Sales Staff, Sales Operations)를 신설하여 판매 조직을 확대시켰고, 카와조우가 은퇴함에 따라 對外關係擔當 부사장에 야스히 코스즈키가 임명되었다.

1978년에도 조직 확대가 계속되어 오하이오주

의 컬럼버스(Columbus)와 테네시주의 멤피스(Memphis)에 각각 지역 사무소(regional office)가 신설되었다. 이로써 NMC-USA는 모두 12개의 지역 사무소를 갖게 된 것이다.

1980년에 들어와서도 소형차에 대한 선호는 계속되었다. 그러나, 제 1 차 석유 파동 이후 소형차 개발에 큰 관심을 기울이지 않았던 미국의 메이커들은 갑작스러운 수요 증가를 충족시킬 수 없었다. 개발 중인 모델들도 81년 이후에나 본격적으로 시판될 예정이어서, 수입 소형차의 독주는 계속되었다. 이처럼 미국의 자동차 메이커들이 거의 무방비 상태에 있게 된 것은, 그들이 수입차로부터의 경쟁을 계속해서 과소 평가해왔고, 수익성이 높은 대형차에 대한 집착을 버리지 못해서 소형차 시장을 공략하는데 적극성을 띠지 못했기 때문이었다.

1980년 2월 현재, 수입 차의 승용차 시장 점유율은 27%까지 올라갔고, 79년에 있었던 엔화에 대한 달러 貨의 가치 상승에 힘입어 일본 자동차의 점유율 또한 상승세를 유지하였다. 더욱이, 80년 1월을 기하여 토토와 낫산은 크라이슬러를 제치고, 美國內 자동차 판매 랭킹 3, 4위를 각각 차지하였다.

한편, 이와는 반대로, 미국의 자동차 산업은 1980년에 과거 30년 이래 최악의 불경기를 겪고 있었다. 판매 감소는 물론, 30만명 이상의 노동자들이 일시적으로 해고되는 실업 사태를 야기하였다. 더욱 중요한 사실은 1980년이 선거의 해였다는 점이었다.

이에 따라 미국의 노조, 산업체, 의회에서는

<表 22> 맷순의 구매 동기

평균	구입된 맷순 모델						
	B210	F10	510	810	200-S X	280-Z	620
Cost/value	46	50	51	39	40	51	47
Good gas mileage/economy	25	30	20	24	18	21	19
Exterior styling	21	20	14	15	10	30	35
Recommendation	15	16	13	17	17	11	10
Good workmanship/dependability	13	12	7	17	18	10	18
Handling/performance	8	5	17	7	11	6	18
Interior roominess	7	3	6	12	10	3	6
Good engine	5	3	1	6	20	3	20

자료 : 1978 new Datsun buyer study, May 1978 (October 1977—March 1978 buyers)

보호주의가 고개를 들기 시작하였다. 수입차시장의 70% 이상을 차지하고 있던 日本產 자동차들, 특히 이 가운데 大宗을 이루던 토요타와 닛산은 보호주의자들의 적접적인 공격 목표가 되었다. 이들의 주장은 수입차의 물량을 前年度水準에서 동결해야 한다는 것에서부터, 일본자동차시장개방, 美國內에 자동차생산공장 설치, 일정비율이상의 美國產部品 사용 의무화에 이르기까지 다양하였으나, 이 가운데 토요타와 닛산에게 가장 강력한 압력이 된 것은 미국내에 생산공장을 설치하라는 요구였다. 이미 유럽의 폭스바겐과 르노는 물론 혼다도 미국내에서 자동차를 생산하거나 혹은 그럴 계획을 발표해 놓고 있었다. 이 같은 요구에 대하여, 닛산의 경영진은 고민하지 않을 수 없었다. 자동차공장건설은 계획부터 제품생산에 이르기까지 2~3년이 소요되는 장기투자였다. 닛산의 경영진이 우려한 것은, 공장을 완성하기도 전에 美國產 소형차들이 시장에 쏟아져 나올 것이라는 점이었다. 또한 자동차공장건설에는 막대한 투자가 요구되었다. 특히 닛산의 일본공장들은 능률을 높이고 단위당 원가를 낮추기 위하여 정교한 자동화설비와 컴퓨터가 설치되어 있었는데, 이러한 설비를 미국에서 갖추려면 엄청난 액수가 필요하였다. 당시 예측에 의하면 자동화 설비를 설치하고도 규모의 경제를 이루려면 한가지 모델을 최소한 年間 25만대씩 생산하여야 하고, 공장건설에 약 10억불 가량이 소요될 것으로 예상되었다. 그러나, 당시까지 토요타와 닛산의 모델중 그렇게 많이 판매된例는 찾아볼 수 없었다.

뿐만 아니라, 일본은 물론 미국내에서도 보호주의자들의 논리를 반박하는 소리가 높아지고 있었다. 美國產 자동차의 부진은 수입차에 그 원인이 있는 것이 아니라, 석유파동등의 경제적 요인과 소비자들의 선호가 대형차에서 소형차로 ('美國產車에서 수입차로'가 아니라) 변화하였기 때문이라는 것이다.

그러나, 닛산의 경영진은 미국의 압력에 대하여 어떤 형태로든 대응이 필요하다는 점을 인식하고 있었다. 1980년 4월, 닛산은 미국 테네시주에 덧순트럭공장을 건설할 것이라고 발표했다. 승용차 대신 트럭을 택한 이유는 트럭생산공장

이 단순하고 승용차처럼 매년 모델을 바꿀 필요가 없으므로 위협이 적기 때문이었다. 공장은 月 1만대 생산규모였고 1983년의 준공과 함께 2,200명의 고용효과와 年間 1억 2천만달러 상당의 美國產部品구매를 가져올 것으로 예상되었다. 투자소요 3백억 달라는 당시까지 일본기업이 미국에 투자한 액수 가운데 최대규모였다. 공장의 경영을 위하여 별도의 협회법인인 NMM-USA(Nissan Motor Manufacturing, U.S.A.)가 설립되었다.

1980년에 있었던 또 하나의 주요변화는 75년부터 NMC-USA의 사장이던 하로시 마지마가 물러나고, 역시 엔지니어 출신으로 닛산 본사의 北美지역 수출책임자였던 테쓰오 아라카와가 임명된 것이다.

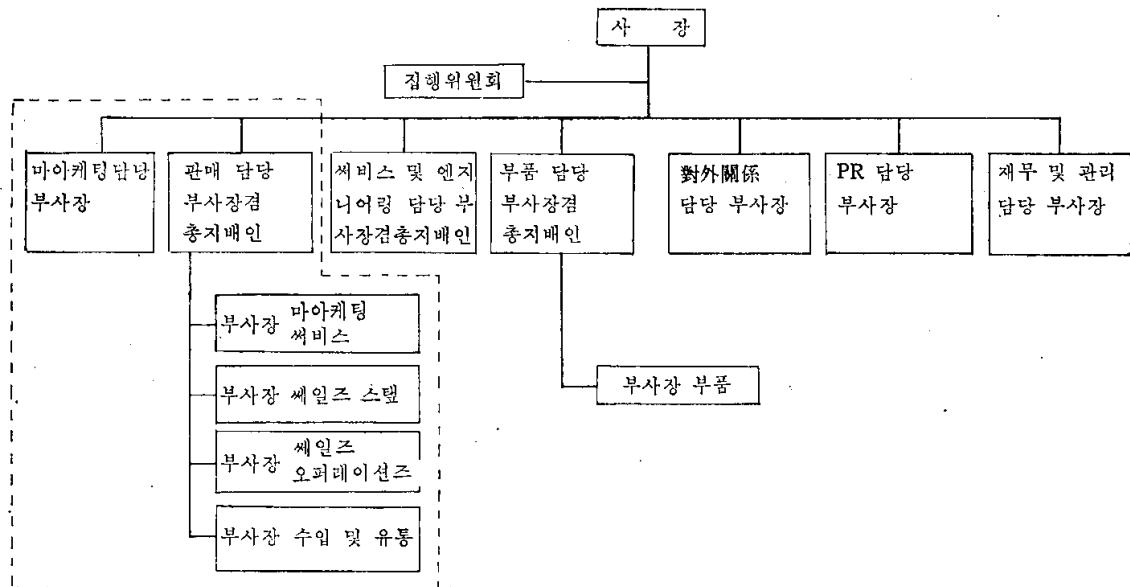
### VIII. 마아케팅

NMC-USA는 기본적으로 덧순의 판매를 위한 조직이라는 점에 주목할 필요가 있다. NMC-USA의 다른 기능들, 예컨대 제품계획, 엔지니어링등은 덧순의 판매에 기여 할 목적으로 존재하였다.

NMC-USA가 전국적인 마아케팅 조직을 갖추게 된 것은 1971년의 조직개편으로 二事業部制가 폐지된 다음부터였다. 그후에도 마아케팅 조직은 몇 차례의 확장을 거듭하였는데, 1980년 당시의 마아케팅 조직은 <그림 5>에 나타나있다. (점선내부)

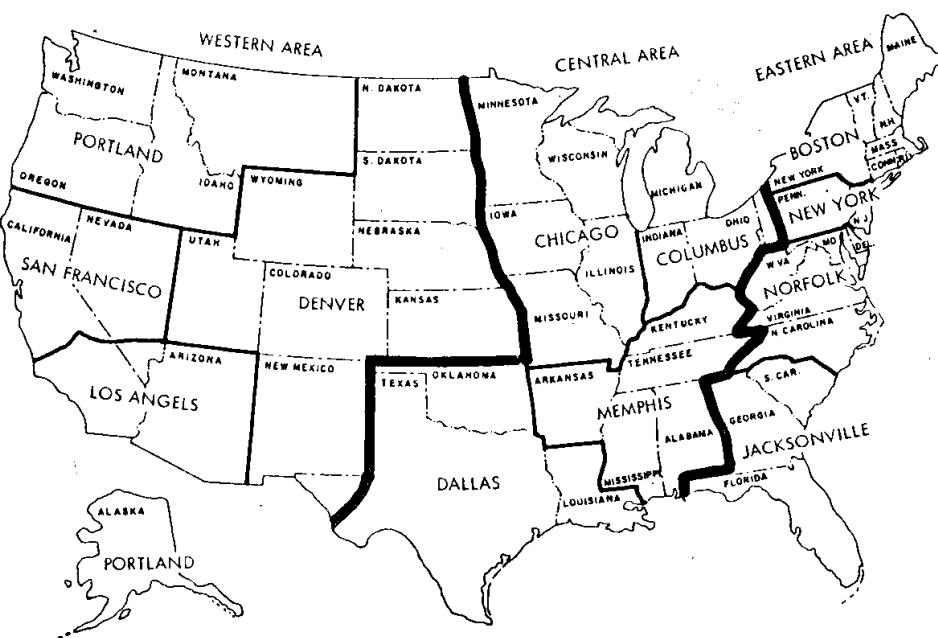
NMC-USA의 마아케팅 부문은 마아케팅담당부사장과 판매 담당부사장이 독립되어 있는 점이 특색이다. 시장조사, 제품계획등은 마아케팅 담당부사장의 책임하에 있으며, 광고활동은 마아케팅 서비스담당부사장이 지휘한다.

마아케팅 부문의 일선기관으로서, 하와이를 제외한 미국전역에 12개의 지역사무소(regional office)가 설치되어 있으며, 이들은 주로 덧순딜러들을 지원하는 역할을 수행한다. 12개의 지역들은 크게 3개의 영역으로 묶어질 수 있는데, <그림 1>과 <그림 6>을 비교하면 1971년에 서부·남부·북부로 구분되었던 것이 1980년에는 서부·중부·동부로 再編되었음을 알수있다.



〈그림 5〉 NMC-USA의 조직구조 (1980)

\* 점선내부는 마아케팅조직임.



〈그림 6〉 NMC-USA의 판매영역(Area) 및 지역(Region) 구분(1980년 현재)

서부지역사무소	중부지역사무소	동부지역사무소
덴버	시카고	보스톤
로스엔젤레스	콜럼비아	잭슨빌
포틀랜드	달라스	뉴욕
샌프란시스코	멤피스	노포크

〈表 23〉 맷순딜리의 증가

年 度	동 부	서 부	計
1960	—	47	—
1961	66	56	122*
1962	90	54	144*
1963	98	127	225*
1964	190	177	367*
1965	228	195	423*
1966	250	293	543
1967	240	544	544
1968	275	331	606
1969	302	345	647
1970	502	397	899
1971	—	—	922
1972	—	—	937
1973	—	—	948
1974	—	—	948
1975	—	—	948
1976	—	—	989
1977	—	—	10,28
1978	—	—	10,61
1979	—	—	1,081
1980**	—	—	1,087

\* 1961~1965年度 숫자는 기록부재로 인하여 추정 되었음.

\*\* 1980년 5월 5일 현재

자료 : Dealer Development Department, NMC-USA

### 〈딜러〉

마아케팅 조직의 최전방에서 직접 구매자들과 접촉하는 것이 딜러들이다. NMC-USA는 미국의 자동차메이커들과는 달리 딜러들과 좋은 관계를 유지해 왔는데, 그 배경에는 “딜러들이 돈을 벌면 우리도 돈을 번다(Dealers make money, then we make money)”라고 강조한 카타야마의 이념이 바탕이 되고 있었다.

초창기에는 맷순딜리가 되기를 원하는 사람이면 거의 모두 딜러가 될 수 있었으므로, 딜러에 따라 규모는 천차만별이었으나 그들의 자질은 놀라울 정도로 좋았었다. 이 당시의 NMC-USA와 맷순딜리의 관계는對面關係에 바탕을 두고 있었다. 一例를 들면, 서부지역사업부의 책임자였던 카타야마 자신이 직접 차를 딜러에게 갖다 줌으로써 딜러들과 얼굴을 익히고자 노력하였다. 그러나 〈表 23〉에 나타나 있듯이 딜러의 수가 급증함에 따라 이 같은 관계는 현실적으로 유지하

기 어려워졌고, 1970년에는 딜러들과의 보다 원활한 커뮤니인이션을 위하여 맷순딜리들의 대표 기관(National Dealer Advisory Board)를 설립하였다. 이 기구는 미국전역에서 지역별로 선출된 13명의 딜러들로 구성되었다.

딜러와의 관계가 발전함에 따라 계약방식도 딜러와의 개별계약에서 1967년에는 모든 딜러들을 망라하는 포괄적인 계약으로 바뀌었고, 계약 기간도 1년에서 5년으로 그리고 1979년에는 영구적인 계약(新參者는 제외)으로 바뀌었다.

그러나, 계약서상의 文句보다 더 중요한 것은 실질적인 관계였다. 딜러들에 대한 인센티브로서, NMC-USA는 매년 우수한 딜러를 선정하여 보너스와 함께 일본이나 멕시코 여행의 특전을 주었다. 또한, 1971년 셋 달간에 걸친 동부지역 부두노동자들의 파업으로 해당지역의 딜러들이 추가적인 수송비 부담을 안게 되었을 때에는 NMC-USA가 추가비용을 분담하여 딜러들의 환영을 받기도 하였다.

이처럼, NMC-USA는 일본식 경영과 미국식 기법을 잘 조화시켜 딜러들과 원활한 관계를 유지할 수 있었던 것이다. 맷순의 공급부족으로 인하여 몇 차례나 딜러의 증가를 제한했음에도 불구하고 딜러의 수가 20년간 10배 가까이 신장한 것도 이를 잘 반영해주고 있다.(表 23 참조)

한편, 맷순만을 취급하는 딜러는 1968년에 처음 등장하기 시작하여 1972년에는 맷순딜리의 과반수인 52%가 되었고, 1980년에는 58%까지 늘어났다.

### 〈광고〉

1965년의 조직개편 이전에는 두개의 사업부가 각기 독자적인 광고代行社를 갖고 광고활동을 펴고 있었다. 그러나, 1965년에 카타야마가 사장에 취임하면서 캘리포니아의 패커(Parker)社를 NMC-USA의 전국적인 광고대행사로 지정하였다.

이에따라, 1966년부터는 통일적인 주제하에 전국적으로 광고캠페인을 벌일 수 있게 되었는데, 당시의 주제는 “Drive a Datsun Then Decide”였다.

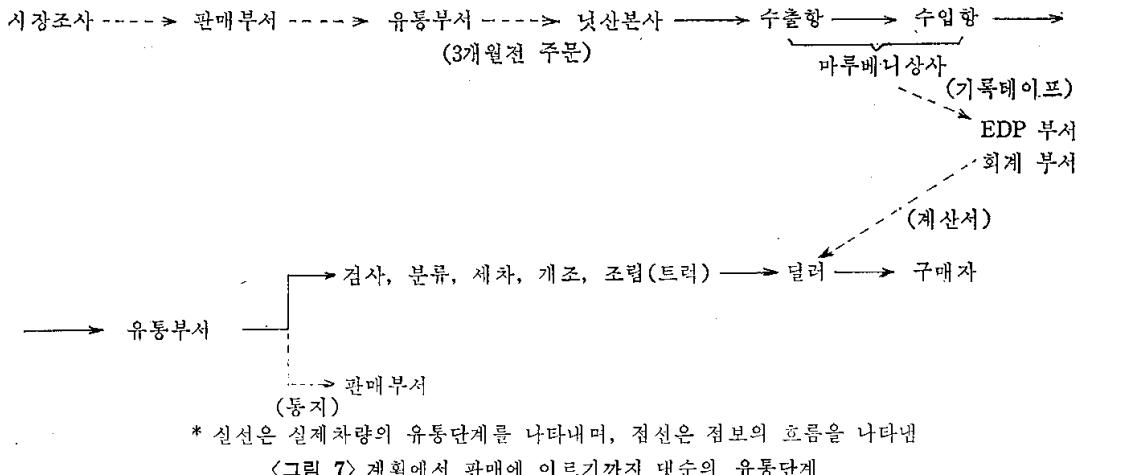
1972년에 전개된 “Drive a Datsum, Plant a Tree”캠페인은 전국적인 관심과 2개의 상을 안

겨준 대성공작이었다. 이것은 1972년 7월 15일부터 10월 15일 사이에 맷순을 시험운전한 모든 사람들의 이름으로 나무 한그루씩이 國有林내에 심어진다는 내용으로서, TV뿐만이 아니라 신문(Wall Street Journal, Christian Science Monitor 등), 그리고 처음으로 시사주간지(Time, Newsweek 등)를 통해서도 선전되었다. “Plant a Tree” 캠페인은 맷순의 판매를 직접적으로 증가시키기 위한 것은 아니었다. 1972년 당시에 맷순은 공급이 부족하던 상황이었으므로, 판매증가 보다는 맷순의 좋은 이미지를 일반대중에게 심기위한 홍보전략의 일환이었던 것이다. 1974년에는 “Plant a Tree”的 후속타로서 “Drive a Datsun-Help Send a Kid to Y camp”가 이어졌다.

1974년 이후의 광고전략은 경제적 상황에 따라 민감하게 변화하였다. 제1차 석유파동으로 인플레이션이 극심해지자, 광고의 주제도 맷순의 경제성을 강조하는 “Datsun Saves”로 바뀌었다.

1977년 NMC-USA는 파커社와 광고대행비의 산출방식을 놓고 의견이 대립되자 광고대행업무를 뉴욕의 윌리엄 에스티(William Esty) 社에게 맡기기로 결정하였다. 윌리엄 에스티社는 전국적인 규모의 광고대행사로서, 파커社에 비하여 더 많은 서비스와 廣告媒體購買力(media buying power)를 가지고 있었다.

광고대행사가 바뀌면서, 광고의 주제도 맷순의 質과 エンジニア링 측면을 강조하는 “Nobody Demands More from a Datsun than Datsun. we are driven.”으로 바뀌었다가, 1979년의 제2차



석유파동으로 다시 연료효율성을 강조하는 “Put your Money in the Bank, not in the Tank,” 와 “It's a Long Way to Empty,”로 전환되었다.

위와같은 전국적인 광고 캠페인과 함께 딜러의 광고활동도 전개되었다. 전국적인 광고가 잠재고객에게 맷순을 인식시키고 관심을 불러 일으키며 딜러의 쇼룸(show room)에 찾아가도록 동기부여를 시키는 것이라면 딜러의 광고는 고객에게 쇼룸의 위치를 주지시키는 것이었다.

1967년에서 1975년까지는 딜러의 광고시에 NMC-USA가 재정적인 도움을 주는 협동광고(Dealer Cooperative Advertising Program)가 실시되었으나, 1975년에 들어와서 딜러의 자금능력호전과 자동차업계의 전반적 추세에 따라 폐지되고, 이후 딜러의 광고는 지역별로 구성된 맷순딜러광고조합(Datsun Dealer Advertising Association)을 통하여 공동으로 행해졌다.

특정한 계층에 촛점을 맞춘 광고캠페인으로서 1974년에는 약 1백만부의 잡지 “The Datsun Student Travel Guide”를 전국의 대학캠퍼스에 배포하였다. 당시의 대학생인구는 약 8백만에 달하였고, 이 가운데 약 60%가 자동차를 갖고 있었으며 그중 80%에는 소형차를 선호하는 것으로 조사되었다.

또한 1977년 이후 NMC-USA는 스포츠게임의 종계방송에 스폰서(sponsor)로서 적극 참여하기도 하였다.

#### 〈유통(Distribution)〉

1980년 현재 맷순의 판매계획수립부터 소비자

〈表 24〉 맷순의 수입항과 하역량(1976년 말 현재)

수 입 항	하역량
로스엔젤리스·캘리포니아 (Los Angeles, California)	83,267
베니시아·캘리포니아 (Benicia, California)	39,442
시애틀·워싱턴(Seattle, Washington)	90,521
휴斯顿·텍사스(Houston, Texas)	29,914
잭슨빌·플로리다(Jacksonville, Florida)	67,090
뉴어크·뉴저지(Newark, New Jersey)	37,564
프로비デン스·로드아일랜드 (Providence, Rhode Island)	23,331
볼티모어·매릴랜드(Baltimore, Maryland)	71,821

에게 이르는 유통단계가 〈그림 7〉에 나타나 있다. 또한 1978년 말 현재의 맷순의 수입항(port of entry)과 수입대수는 〈表 24〉에 나와있다.

NMC-USA의 초창기의 유통업무는 원시적인 수준을 벗어나지 못하였다. 일반 화물선으로 자동차를 실어나름으로써 수송도중에 파손되는 일이 빈번했고, 스케줄 또한 만족스럽지 못했다. 일본과 미국의 부두시설 역시 자동차의 수출입에 부적당하였고, 특히 LA의 경우에는 하역된 자동차를 트럭으로 다시 15마일을 운반해야 수리나 세차를 할 수 있었으므로 불필요한 시간, 비용, 위험이 수반되었다. 맷순을 딜러들에게 배분하는 과정도 주먹구구식이어서, 딜러들의 수요에 따라 배분되는 것이 아니라, 맷순의 공급 가능량에 따라 배분량의 변동이 심하였다. 맷순이 남아돌 때에는 주문하지도 않은 딜러에게도 맷순이 배달되는 일이 종종 일어나곤 했다.

이같이 문제투성이의 유통단계에 개선이 이루어지기 시작한 것은 1965년에 맷순의 수송을 전담하는 선박회사(Nissan Motor Car Carrier Company, LTD.)가 설립되면서부터였다. 1979년 현재, 이 회사는 모두 51척의 자동차전용선박을 운용하면서 北美輸出分의 대부분을 수송하고 있다.

한편, 부두시설의 개선을 위하여, 낫산은 1967년에 일본 요코하마港에 전용부두를 건설하였고, 1970년에는 LA에 자체부두설비를 갖추게 되었다.

1971년의 조직개편에서는 수입 및 유통업무를 전담하는 부사장직위가 신설됨으로써 체계적인

관리가 가능하게 되었고, 1974년에는 컴퓨터화된公正配分시스템(Equitable Distribution System)이 가동되었다.

## IX. 부품 및 서비스

낫산이 미국시장진출을 결정한 다음에 가장 먼저 착수한 일 가운데 하나는 그 당시 미국수입차시장을 석권하고 있던 폭스바겐의 사례를 철저히 분석한 것이었다. 여기서 얻어진 교훈은 수입차가 성공을 거두는데 매우 중요한 요인은 미국 어디서든지 충분한 부품과 서비스를 신속하게 제공받을 수 있어야 한다는 점이었다. 낫산이 이 교훈을 철저히 실행에 옮긴 것은 물론이다. 一例로 맷순이 미국에 첫선을 보이자마자 미국에 파견된 카와조우의 임무는 맷순의 판매가 아니라 딜러들에게 맷순의 수리 및 유지에 관한 교육을 시키는 일이었다.

### 〈부품〉

NMC-USA의 초창기에는 캘리포니아와 뉴저지(New Jersey)에 각각 1개의 부품창고만을 가지고 있었다. 부품의 공급도 체계화되지 못하여서 딜러의 요구에 따라 공급하는 것이 전부였다. 분명히 재고가 있어야 할 부품이 없는 경우도 허다하였다. 그러나 고객을 만족시키기 위하여 할 수 있는 모든 일을 다한다는 것이 방침이었다. 비용은 전혀 고려의 대상이 아니었다. 심지어는 카와조우가 타고 다니는 차에서 부품을 떼어다가 주는 경우도 있었고, 부두에서 막 하역된 자동차에서 부품을 떼어내기도 하였고, 모든 것이 여의치 않을 때에는 일본에서 공수해 오기도 하였다.

초창기를 벗어나고 부품창고의 규모가 확대되자 중앙집중적인 관리가 요청되었고, 이에따라 1968년에 전국부품부(General Parts Manager) 직위가 신설되었다. 이를 계기로, 부품부문을 단순한 지원조직에서 회사의 이익에 공헌하는 독자적인 판매조직으로 탈바꿈시키려는 노력이 시작되었고 부품관리의 컴퓨터화도 시작되었다. 1970년에는 캘리포니아에 대규모의 주요부품창고(Master Parts Depot)를 완성함으로써, 각 지역창고에만 의존하는데에서 오는 인력과 창고 공간상의 낭비를 줄일 수 있었다. 이처럼 부품부

〈表 25〉 NMC-USA의 부품창고 현황

	평방피트 (square feet)
주요부품창고(Master Depot)	337,800
지역(Regions):	
보스톤·메사추세츠(Boston, Massachusetts)	71,146
시카고·일리노이(Chicago, Illinois)	74,640
달라스·텍사스(Dallas, Texas)	93,150
덴버·콜로라도(Denver, Colorado)	65,490
杰슨빌·플로리다(Jacksonville, Florida)	69,523
로스앤젤레스, 캘리포니아(Los Angeles, California)	200,000
뉴욕(뉴저지)(New York(New Jersey))	117,096
노포크·버지니아(Norfolk, Virginia)	81,400
세크라멘토·캘리포니아(Sacramento, California) (June 8, 1978)*	151,550
계(Total)	1,263,795

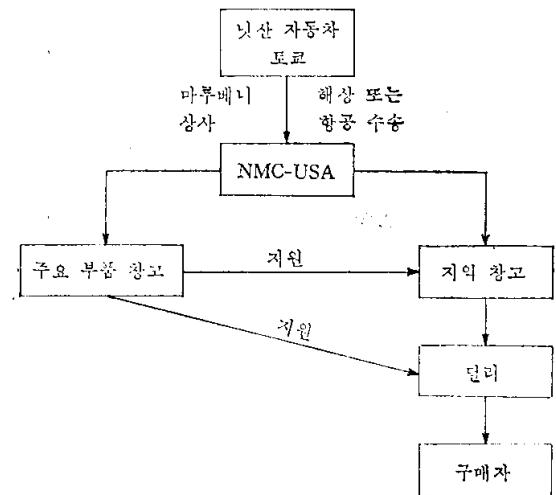
\* 샌프란시스코와 포트랜드에 있던 부품창고는 새 크라멘토의 부품창고로 대체되었음.

자료 : National Parts Department, NMC-USA, 1978.

문이 NMC-USA내에서 차지하는 중요성이 커짐에 따라 1974년에는 이 부문에 부사장 직위가 신설되었다.

1978년 현재, NMC-USA가 보유하고 있는 부품창고의 현황이 〈表 25〉에 나와있다. 이를 창고들은 컴퓨터로 연결되어 있고 모든 재고기록들도 온라인(on-line)化 되어있다. 부품에 대한 주문이 들어오면 우선 해당지역의 창고부터 찾기 시작하는데, 80%정도의 수요가 이 수준에서 만족된다. 지역창고에 부품이 없는 경우에는 컴퓨터가 즉시 주요부품창고(Master Parts Depot)를 찾게되고, 필요하다면 다른 지역에 있는 창고들을 찾는다. 이런식으로 해서, 80~85%의 맷순딜러들은 주문한지 24시간 이내에 부품을 공급받을 수 있다. 긴급한 경우에는 일본에서 직접 부품을 공수해오기도 한다. (그림 8 참조) 또한 주요부품창고(Master Parts Depot)에는 1960년 이후 생산중단된 맷순모델들이 残餘壽命期間동안에 사용할 부품들도 준비되어 있다.

맷순딜러들에게도 엄격한 기준을 적용하고 있는데, 주요부품의 경우에는 90일분의 재고를 보유하도록 되어 있고, 아주 소규모의 딜러를 제외하고는 반드시 부품관리자를 따로 둘 것이 요구되고 있다.



〈그림 8〉 부품판매조직

자료 : Parts Department, NMC-USA

70년대에 들어와서 수입자동차 부품시장에 일어난 중요한 변화는 수입자들의 숫자가 증가함에 따라 씨어즈(Sears), JC페니(JC Penney) 같은 백화점에서도 수입자동차 부품을 팔기 시작했다는 것이다. 이것은 곧 많은 구매자들이 부품을 손수 알아끼운다는 것을 의미하는 것이기도 하였다.

이러한 변화에 대처하기 위하여 1971년에 NMC-USA는 부품관리자들에 대한 교육을 전담할 전국부품훈련부(National Parts Training Department)를 신설하여 다양한 훈련을 실시함으로써 이들의 전문성을 높이고 있다.

#### 〈서비스〉

맷순이 미국에 처음 상륙하였을 당시에는 맷순딜러들도 맷순의 구조에 대해서 아는 것이 거의 全無하였으므로, NMC-USA의 모든 직원이 서비스요원이라고 해도 과언이 아니었다. 이들은 밤낮을 가리지 않고 구매자의 요구에 응하여 달려나갔을 뿐만이 아니라, 고장난 부분이 도저히 수리하기 어려울 때에는 타고 나간 차와 고장난 차를 즉석에서 맞바꾸기까지 하였다.

종합적인 서비스 훈련프로그램(Service Training Program)이 시작된 것은 1968년의 일이었다. 이 훈련의 목적은 첫째, 맷순고객에 대한 책임은 판매가 이루어진 후에도 자동차가 달리는 한 계속된다는 닛산의 원칙을 이해하는 것이

였고, 둘째 서비스부문도 그 자체로서 회사의 이익에 공헌하는 profit center로서 발전시키는 것이었다.

훈련시설을 개발하기 위한 노력의 일환으로서 1973년에는 이동훈련단위(mobile training unit)가 등장하였다. 이것은 밴(van)에다 비디오테일 영사막 등을 설치한 것으로서, 넓은 지역에 흩어져 있는 맷순딜러의 기술자들을 찾아다니면서 최신기술을 훈련시키는데 이용되었다.

서비스 부문은 1969년에 전국서비스부문장(National Service Manager)제가 신설됨으로써 통일적인 정책과 기준을 마련할 수 있게 되었다. 오늘날 이 부문은 고객에 대한 서비스, 딜러의 기술자 교육 이외에도 딜러의 서비스활동에 대한 각종 지원업무와 정부의 규제기관의 연락업무 등도 담당하고 있다.

한편, 70년대에 들어와서 미국시장에 판매된 맷순의 모델들이 매우 다양해지고, 정부의 각종 규제도 복잡해짐에 따라 엔지니어링을 전담할 부서의 필요성이 증대되었다.

따라서, NMC-USA는 1971년에 종전까지 서비스부문에서 담당하던 엔지니어링부를 신설하였다. 이 조직의 임무는 크게 세가지로 나눌 수 있는데, 첫째 미국시장에서 맷순이 경험하는 기술상의 문제들을 연구하고, 둘째 자동차 및 그 부품들이 미국정부의 기준은 물론, 보다 엄격한 낫산기준에 맞는지를 검사하는 품질관리 활동을 벌이며, 세째 기술정보를 낫산 본사에 보내고, 본사에서 개발된 제품에 대한 미국내 테스트를 하기도 하였다. 엔지니어링부문은 NMC-USA의 조직인 동시에 본사의 엔지니어링부문의 위성조직으로서 움직인다는데 그 특색이 있었다.

## X. 人事, 財務 및 一般管理

### 〈人事〉

1970년에 人事部(Employee Relations Department)가 설치되기 전까지 거의 모든 인사업무는 카타야마와 카와조우가 직접 처리하였다.

인사부의 설립과 함께 이 분야의 체계화가 시작되었는데, 1971년에는 처음으로 공식적인 임금구조를 마련하여 시행하였고, 공식적인 인사

방침도 확립되기 시작하였다. 임금 이외의 각종 紙與들도 정비되기 시작하였는데, 1974년 현재 종업원에 대한 혜택으로서는 의료·치과보험, 장·단기 傷害보험, 產前·產後휴가, 퇴직계획(retirement plan)등이 포함되어 있다. 같은 해에는 인사부가 전국인사부(National Industrial Relations Department)로 개편되었다.

1975년에는 첫 파업이 일어났으나, 인사부가 협상과정에서 주도적인 역할을 하여 곧 수습할 수 있었다. 같은 해에 인사부는 최초의 社員핸드북(employee handbook)인 "Nissan Today"를 발간하였는데, 이 핸드북은 신입사원들에게 회사와의 일체감을 강하게 심어주는 역할을 하였다. 또한, "Nissan Today"를 보충하기 위하여 시청각교재인 "The Beginning"이 제작되어서 신입사원의 오리엔테이션용으로 사용되었다.

1977년에는 인사부와 별도로 人力서비스部(Manpower Service Department)가 설치되었고, 이 부서에서는 종전까지 인사부가 담당하던 사원교육을 전담하게 되었다. 사원교육프로그램중에서 特記할 것은 STEP(Success Training for Effective Performance) 프로그램과 CMT(Corporate Management Trainee) 프로그램인데, 前者는 NMC-USA의 경영진이 직접 사원교육에 참여하는 것이고, 後者は 일종의 경영자 준비과정으로서 사원들에게 NMC-USA의 모든 부문을 망라하는 교육이 실시되는 것이다.

한편, 인사부는 1978년에 종업원의 苦情處理制度(Employee Complaint Procedure)와 提案制度를 도입하였다.

### 〈財務〉

이 부문도 다른 부문과 마찬가지로 그 체계를 갖추는데 상당한 시간이 소요되었다. 이 부문에 처음으로 풀타임(full time) 담당자가 배치된 것은 1963년의 일이었으며, 그 전까지는 재무담당자라 하더라도 차를 딜러에게 갖다주는 일 등에 더 많은 시간을 할애하는 것이 보통이었다. 1971년의 재조직으로, 독립된 부서(Department of Finance and Administration)가 설치되었으나, 그때까지도 서부와 동부 사업부의 회계결차가 상이하였으므로 그 통합에 많은 진통을 겪어야 했다.

1980년 현재, 재무부문의 임무는 회계, 내부감사, 경제동향예측, 그리고 각종 재무정보를 이용하여 NMC-USA의 계획수립을 위한 자료를 제공하는 것 등이다.

#### <一般管理>

이 부서의 책임은 정책수립, 씨스템분석, 자료보존, 시설관리, 구매활동 등 다양한데, 이 가운데 자료보존업무는 특히 주목할만하다. 이 업무를 위하여 1972년에 기록센터(Records Center)와 회사도서관(Corporate Library)이 설립되었다. 기록센터에는 자료요청이 있을 경우 즉시 이용할 수 있도록 방대한 양의 기록들이 마이크로필름에 보존되어 있으며, 도서관에는 주로 자동차업계와 국제교역에 관한 수천권의 책과 잡지들이 구비되어 있고, 전문적인 司書가 배치되어 있다.

## XI. 對政府關係

NMC-USA의 초창기에는 대정부관계란 통관수속이 고작이었으나, 기업규모의 확장에 따라 대정부관계의 중요성은 심화되었다.

NMC-USA에서 대정부관계를 전담하는 부서가 독립적인 부문으로 자리잡게 된 것은 1976년에 **對外關係部(External Relations Department)** 가 설치되면서부터였다. 이 부서의 임무는 기본적으로 다음의 두가지로 요약될 수 있다. 첫째는, NMC-USA에 영향을 줄 수 있는 정부(법부와 행정부를 포함)내의 여러가지 움직임들에 대한 완전하고 정확한 정보를 수집하고, 둘째로는 이렇게 수집된 정보를 해석하여 회사의 경영진이 올바른 결정을 내릴 수 있는 형태로 전달하는 것이었다.

1976년 이전까지는 부사장 직위에 있던 카와조우가 워싱턴 D.C.에 머물면서 **對政府關係** 업무를 수행하였다. 카와조우는 이 업무에 적임자였다. 미국에서 기계공학을 공부하여 학부와 대학원을 마친 그는 일본으로 돌아와서 GM, 포드, 그리고 닛산에서 엔지니어로 일했고, 戰後에는 미군사령부에서 일한 다채로운 경력을 가지고 있었다. 그의 미국생활경험과 능통한 영어구사력이 워싱턴에서의 임무수행에 큰 도움이 된 것은 두말할 나위도 없다. NMC-USA가 대

정부관계에서 경험한 주요 이슈(issue)들은 크게 환세부파, 배기ガス 및 안전도 규제, 환률변동, 보호주의, 그리고 갤런當주행거리(mileage-per-gallon)기준 등으로 나누어 볼 수 있다.

정부의 입김을 처음으로 느끼게 된 계기가 된 것은 1962년의 소위 “닭전쟁(Chicken war)”라고 불리우는 미국과 EEC사이의 무역마찰이었다. 이의 발단은 62년에 EEC가 美國產 닭의 서독수입을 급격히 감소시킨 결정이었는데, 미국은 이에 대한 보복으로 EEC에서 들어오는 상품에 대한 관세를 인상하였다. 이 조치 가운데에는 1,000불 이상의 트럭에 대해서 25%의 從價稅(ad valorem tax)를 부과하는 것이 포함되어 있었다. 이 관세의 목표는 당시 미국의 수입트럭시장을 지배하던 폭스바겐 트럭이었으나, 최혜국(most-favored-nation) 규정때문에 日本產 트럭도 부과대상에 포함되게 되었다.

그러나 “닭전쟁”은 덧준트럭의 판매에 심각한 타격을 주지는 않았다. 더욱기, 1973년부터는 트럭의 차체와 쇄시(chassis)를 따로 들여와서 항구에서 조립함으로써 관세부담을 줄일 수 있었다.

1960년대 중반에 미국시장에 참여하고 있는 모든 자동차 메이커들이 공통적으로 직면한 문제는 미국정부의 자동차에 대한 배기ガス 및 안전도에 관한 규제였다.

배기ガ스가 처음으로 문제화된 것은 1950년대 초 LA에 스모그(Smog)현상이 나타나면서부터였다. 1960년대에 들어와서 캘리포니아에서는 배기ガ스를 규제하는 법률제정에 착수하였고, 65년에는 미국의회에서도 전국적인 배기ガ스 기준을 설정한 “Motor Vehicle Air Pollution Act of 1965”를 통과시키기에 이르렀다.

자동차의 안전도가 국가적인 관심사로 부각된 것은 60년대 중반에 그 당시 소비자운동의 지도자이자 변호사였던 랠프 네이더(Ralph Nader)가펴낸 책 “Unsafe at Any Speed”에서부터였다. 그 책에서 네이더는 자동차설계가 안전도에 대한 고려없이 이루어지고 있다고 자동차 메이커들을 비난하였다. 결국 1966년에는 안전도에 관한 법률 “National Traffic and Motor Vehicle Safety Act of 1966”이 통과되었다.

자동차 업계에서 볼 때 이 두가지의 법률들은 근본적인 문제들을 안고 있었다. 가령 공해물질 가운데에서 불연소된 탄화수소와 일산화탄소는 규제되었으나 질소산화물의 중요성은 간과되었다. 또한 설정된 기준을 달성하는데 수반되는 기술적, 경제적 난점들에 대한 고려는 전혀 보이지 않았다.

특히 당시에 막 상승세를 타기 시작한 일본 메이커들에게 이러한 새로운 규제는 커다란 위협이 아닐 수 없었다. 우선, 연간 생산대수가 미국의 3대 메이커에 비하여 훨씬 작았으므로, 부과된 기준을 달성하기 위하여 소요되는 단위당 R&D비용이 훨씬 높았다. 둘째로, 이러한 기준들은 소형차에게 불리하였는데 왜냐하면 소형차는 여유공간이 좁아서 새로운 장치를 넣붙이기가 힘들었고, 공해물질의 측정기준은 ppm(parts per million)이었는데 이것은 일종의 비율이었으므로 소형차는 대형차보다 적은 양의 공해물질을 내뿜고도 검사에 불합격하고, 오히려 대형차는 합격할 수 있기 때문이었다.

위기에 봉착한 일본의 자동차업계는 공동보조를 취하기로 결정하고 1966년 12월에 닛산, 토요타, 혼다의 사장들로 구성된 대표단을 일본정부의 후원하에 워싱턴에 파견하여 미국정부의 안전도 기준을 성실히 이해하겠다는 뜻을 전달하는 한편, 시간여유를 줄 것과 소형차에 대해서는 특별한 고려를 해줄 것을 요청하였다.

다른 한편으로, 카와조우는 자동차의 배기ガス규제 및 안전도 기준과 직·간접으로 관련이 있는 정부기관들과 자동차메이커들을 찾아다니면서 닛산본사와 일본의 자동차업계에 보낼 상세하고 정확한 정보를 입수하기 위하여 동분서주하였다. 일본의 엔지니어들로서는 법조문은 물론, 법률의 시행규칙에 이르기까지 확실히 이해 할 필요가 있었으며 여러번의 시행착오도 되풀이 되었다.

1969년에서 72년사이에 닛산은 6,880만달러의 연구비와 2000여명의 엔지니어들을 이 프로젝트에 투입하였다. 이처럼 조직전체의 협력의 결과 닛산은 배기ガ스와 안전도 면에서 모두 뛰어난 기록을 올릴 수 있었고, 램프 네이더로부터 찬사를 받게 되었다.

대정부관계의 나머지 이슈인 환률변동보호주의 그리고 갤런당 주행거리기준 및 그에 대한 닛산의 대응방안은 이미 제Ⅵ장과 Ⅶ장에서 언급된 바 있으므로 여기서는 다시 설명하지 않기로 한다.

## XII. 과거와 미래

1980년 9월 28일, NMC-USA는 축제분위기 속에서 창립 20주년 기념일을 맞이하고 있었다. 20년전 18명의 직원을 가지고 年間 1,640대의 판매실적을 올렸던 NMC-USA는 20년이 지난 오늘 1,600여명의 직원과 1,083개소의 딜러를 거느리고 年間판매댓수가 무려 60여만대에 이르는 조직으로 성장하였다. (表 26 참조) NMC-USA의 母會社인 일본의 닛산자동차는 GM, 포드, 토요타에 이어 세계 제4위의 자동차회사이기도 하였다.

창립 20주년 기념일은 두가지 의미를 지니고 있었다. 과거에 이룩한 업적을 돌아보는 시간인 동시에 미래에 무엇을 성취할 수 있을 것인가를 내다보는 기회였다.

1960년 미국시장에서의 지명도가 거의 全無한 상태에서 출발하여 10년만에 폭스바겐을 제외한 모든 유럽회사들을 앞지르고, 15년만에 폭스바겐마저 추월할 수 있었다는 것은 경이적인 업적이 아닐 수 없었다. 이러한 성과의 배경에는 무엇이 있는 것일까?

첫째, 데순은 기술적인 측면에서 볼 때 독특하였다. 예를 들면, 미국시장에 연료분사식(fuel injection) 엔진을 처음으로 도입한 일본 메이커는 바로 닛산이었고, 터보(turbo) 엔진과 전자제어(electronically controlled)엔진에 관한 연구도 닛산이 선도하고 있었다. 또한 베스트셀러를 기록한 스포츠카 개발, 최고수준의 갤런당 주행거리 달성을 통하여 닛산 기술의 우수성이 입증되었다.

둘째, “책임지는 마아케팅”과 “지역사회와 더불어 번영으로 요약될 수 있는 닛산 마아케팅이 넘은 수입차시장에서 경쟁하는 기업의 이념으로서 아주 적절하였다. 초창기이래 지속된 부품과 씨어비스에 대한 강조, “Plant a Tree”와 등의

〈表 26〉 승용차 및 트럭 판매 자료(1957~1979)

	미국산+수입차		수 입 차		일 본 산		댓 순		토 요 타	
	승용차	트 럭	승용차	트 럭	승용차	트 럺	승용차	트 럭	승용차	트 럺
1957	6,033	894	207	16	—	—	—	—	—	—
58	4,668	760	379	29	400	—	83	—	288	—
59	6,100	965	614	37	2,300	179	1,131	179	1,028	—
60	6,641	963	499	37	2,400	346	1,294	346	821	—
61	5,935	937	379	29	1,800	576	1,157	279	576	—
62	7,092	1,100	339	32	2,629	711	1,812	736	711	—
63	7,720	1,270	386	40	4,707	1,096	2,724	1,983	1,096	—
64	8,101	1,393	484	42	8,816	3,528	6,791	3,524	2,025	4
65	9,332	1,554	569	14	17,851	6,476	13,201	5,514	5,442	962
66	9,028	1,636	651	17	40,183	9,856	21,726	8,431	19,483	1,425
67	8,337	1,544	769	21	69,135	14,429	34,028	12,601	36,245	1,828
68	9,656	1,831	1,031	24	107,300	20,936	40,219	17,712	68,779	2,684
69	9,583	1,977	1,118	34	185,885	31,107	57,543	29,351	128,288	1,756
70	8,405	1,819	1,285	65	312,777	62,534	104,067	50,954	196,750	11,565
71	10,250	2,106	1,568	85	554,247	82,473	185,270	66,655	294,389	14,974
72	10,950	2,638	1,623	143	615,010	141,171	187,513	73,871	296,407	15,636
73	11,439	3,166	1,763	233	737,811	232,051	231,191	87,816	289,378	37,466
74	8,873	2,704	1,419	176	592,113	175,396	185,162	60,111	238,135	31,243
75	8,632	2,478	1,582	229	817,083	229,518	263,192	72,223	283,909	45,009
76	10,103	3,181	1,497	237	941,698	236,181	270,103	80,300	346,920	49,803
77	11,176	3,675	2,072	323	1,386,810	320,837	388,378	99,839	494,048	83,680
78	11,307	4,114	2,014	337	1,355,968	334,338	338,096	94,604	441,800	94,882
79	10,659	3,480	2,497	469	1,769,674	465,702	472,252	101,914	507,816	130,075
	×1,000	×1,000	×1,000	×1,000			2,806,933	868,943	3,653,334	522,719
							3,675,876		4,176,053	

자료 : 1959~1974 NVMA, 1975~1977 NMC database

홍보 캠페인 그리고 스탠퍼드(Stanford)대학과 LA뮤직센터 등에 대한 기부는 이러한 기본적인 이념에 바탕을 두고 있었다.

세째, NMC-USA는 과거 20년간 미국과 일본의 경영방식을 적절히 조화시킬 수 있었다. 원만했던 딜러 및 노사관계, “합의에 의한 경영”을 통하여 얻어진 강력한 추진력, 全員 미국인으로 충원된 판매조직 등을 이 같은 조화의 결과였다.

네째, NMC-USA를 움직이는 사람들이 혁신적이고 또 유능하였다. 카타야마, 카와조우 등 의 일본인들은 물론, 초창기에 댓글의 전망이 불확실할 때에도 NMC-USA는 이 분야에 풍부한 경험을 가진 미국인들을 모을 수 있었으며, 회사가 성장한 후에도 이들의 공헌은 지대하였다.

다섯째, NMC-USA와 낫산본사와의 긴밀한 협

조가 이루어짐으로써 공급부족타개, 선박 및 부두설비의 개선, 미국설정에 맞는 자동차개발 등이 효과적으로 이루어졌다.

여섯째, 판매량증대와 공장자동화를 통하여 단위당 원가를 낮춤으로써 환률변동등으로 인한 원가상승요인을 최소화시켰다.

일곱째, 대부분의 일본 자동차들이 그렇듯이, 댓글의 높은 품질 수준을 인정받았다. 이는 설계에서부터 조립단계에 이르기까지 세밀한 주의를 기울임으로써 가능 해진다.

80년대에 접어들면서 미국 자동차시장은一大變化를 맞이하고 있었다. 한가지 분명한 점은 70년대에 이룩한 것과 같은 댓글의 급속한 판매 신장은 더이상 반복되지 않으리라는 것이었다.

向後, NMC-USA는 크게 세가지 방면으로부

터 도전을 받게 될 것으로 예상된다.

첫째, 가장 심각한 위협은 미국 자동차업계로부터 나올 것이다. 이들이 미국시장에 내놓을 소형차는 지난 20년간의 ‘소형차’와는 비교가 안될 정도로 소형화, 경량화가 진전되어 있을 것이며, 이에따라 소형차 시장에서 일본차와의 치열한 경쟁이 예측된다.

둘째, 수입차시장 내부에서의 경쟁도 심화될 것이다. 특히, 혼다, 마쓰다 등의 後發메이커들의 도전으로 토요타, 닛산의 위치가 위협받게 될 것이다.

세째, 표면화되기 시작한 미국의 보호주의적 무역정책도 장래에 대한 전망을 불투명하게 만들고 있다.