

세계화와 일본형 생산방식의 딜레마?:

토요타의 사례와 일본 자동차산업의 세계화전략*

송 주 명 | 한신대학교

본 논문은 토요타자동차를 중심으로 일본자동차산업의 세계화전략을 살펴보았다. 1990년대후반부터 본격화된 일본자동차산업의 세계화전략은 크게 세 개의 국면으로 구별된다. 본 논문은 세계화에 대한 일본형 (생산양식적) 대응이야말로 일본자본주의의 강점을 잘 보여주는 전략이었다고 본다. 최근 토요타 '실패'의 경우는 그 반증(反證)이다. 즉 토요타의 사례는 지나치게 빠른 속도로 세계제패전략을 추구한 나머지, '영미형 경영기법'과 '대기업주의'로 스스로의 강점인 토요타주의, 계열생산 등 일본형 생산양식을 부정한 경우이다. 결국 '대기업주의'적인 토요타의 실패 사례야말로 세계화와 일본형 생산방식의 잠재적 정합성을 보여주는 것이며, 토요타의 실패는 스스로가 제2국면에 천착했던 진정한 제조업주의(사상)로 복귀했을 때 정정 가능할 것이다. 이와 관련하여 토요타와 함께 제2국면을 만들어낸 혼다의 사례는 주목할만하다. 즉 혼다는 불확실성과 불안정성 속에서도 세계화에 '성공적'으로 안착하고 있다. 혼다는 무리한 세계제패전략을 추구하지 않았고, 나름의 속도와 규모기준을 유지하면서 일본형 생산양식을 차분히 적용, 확대해간 경우이다. 위기요인을 상시적으로 내포한 세계화에 대한 보다 강한 적응력은 단기적 양적, 이익기준에 따르는 영미형 '시장 자본주의'보다, 생산네트워크간의 효과적인 소통과 탄력적 조정을 전제로 하는 '협력적 자본주의'에서 발견된다.

주제어: 토요타, 세계화, 생산네트워크, 계열, 혼다, 일본형 생산방식, 토요타생산방식, 닛산

*이 논문은 2008년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2008-B00005).

I. 일본 자동차산업과 세계화: 토요타로부터의 문제제기

최근 일본 제조업을 상징하는 세계 제1의 자동차기업 토요타가 절대절명의 위기를 맞고 있다. 토요타 가계(家系)의 직계인 토요타 아키오(豊田章男) 사장이 미국 하원의 청문회에 출석해 자동차 리콜사태에 대해 전면적으로 사죄하였다. 토요타의 위기는 세계화시기에 일본형 생산방식과 토요타주의의 '승리'를 가장 강력하게 뒷받침해주던 미국시장에서 발생했다는 점에서 더욱 커다란 충격이다. 물론 '토요타위기'는 미국 내에서 변형된 일본배싱, 즉 미국 자동차산업을 보호하기 위한 정치적 배싱의 성격이 강하다. 그러나 토요타자동차는 소위 토요타 생산방식, 그리고 하청제열기업과의 협조적 관계에 기반한 상호조정-연마형(擦合世型)의 엄격한 품질관리와 소비자요구에의 대응능력을 경쟁력의 원천으로 삼아왔다. 그리고 1990년대 이래 버블붕괴와 전세계적으로 격렬한 자동차경쟁에 직면하면서도 토요타자동차는 '일본형 생산방식'과 '글로벌전략'을 성공적으로 결합시킨 대표적 사례로 간주되었다. 그런 만큼 토요타의 대규모 리콜사태는 충격이며, 종래 토요타의 '성공' 이미지를 정면으로 부정하는 것이다.

세계화과정에서 토요타자동차로 대표되는 일본형 생산방식의 성패여부는 물론 오늘날 쟁점이 되고 있는 '품질문제'도 중요한 문제지만, 실제로는 불안정하고 불확실한 세계정치경제질서에 대해 일본형 생산방식이 얼마나 적합성을 갖느냐 하는 점 또한 핵심적 문제이다. 즉 토요타자동차는 2008년에 세계 판매대수면에서 1위가 되었지만, 2009년 3월기에 연결, 단체(單體) 모두에 걸친 경영적자로 전락했다. 물론 이 위기의 이면에는 미국발 세계 금융위기라는 외적 조건이 존재한다. 그러나 같은 시기 폭스바겐은 흑자를 유지했으며 세계최대시장인 중국시장에서 약 65만 대의 판매를 유지했다. 혼다도 연결결산에서 흑자를 기록했다(黒川文子 2009, 25). 왜 토요타자동차가 이렇듯 경영실적이 부진한 것일까? 본 논문에서는 토요타자동차의 글로벌전략의 '실패' 원인을 분석하고, 이를 통해 일본형 자본주의와 세계화 간의 정합성 문제를 논하고자 한다. 여기에서 '실패'라 함은 두 가지 측면, 즉 토요타의 경영실적 부진과 경제정세에의 적응력 결여, 그리고 불량부재 토요타의 신화의 붕괴와 영미형 대기업 경영이념의 침투를 가리킨다. 토요타와 일본 자동차산업의 사례를 볼 때 세계화는 신자유주의적 통념과 같이 영미형 시장주의와 정합적인가, 아니면 일련의 구성적 정치의 논리처럼 일본형 제조업주의 혹은 협력주의와 보다 더 정합적일 수 있는가?

1990년대와 2000년대에 걸쳐 세계화에 대응하는 일본 자동차산업의 생산네트워크 재편

성은 다이나믹한 변화의 양상을 보여준다. 일본 자동차산업의 해외투자와 생산네트워크의 확대재편은 세계화에 대한 일본 생산네트워크의 대응과정으로 설명이 가능할 것이다. 이는 순수 '일본자본'인 토요타, 혼다뿐만 아니라, 외자와 결합해 한 동안 생산네트워크를 영미형으로 재편성해오던 닛산과 미쓰비시도 마찬가지였다. 즉 일본국내에서 종래 하청계열시스템으로 알려진 대기업별 부품공급체계가 재편성되면서도 계열관계의 재구축, 강화가 관찰되고 있다.

한편 이 과정은 일본형 생산방식을 확대해 세계화에 대응해가는 새로운 글로벌전략의 대두를 의미하는 것이기도 했다. 이것은 세계화경쟁에서 살아남기 위한 일본기업의 '전략사상'(strategic ideas)의 결과였으며, 종래 일본의 제도적 경로 위에서 점진적으로 진화해온 일본 경영문화의 연장선상에 있다. 특히 토요타자동차는 스스로의 생산방식을 적극적으로 확대발전시켜 미국시장 등 세계시장을 재패하겠다는 글로벌전략을 취했다. 이 전략이야말로 세계화의 조건 속에서 일본형 생산방식이 소위 영미형 경쟁자본주의로 수렴되는 것이 아니라, 독자적 방식으로 '승리'할 수 있는 하나의 증거로 간주되기도 했다. 그렇다면 토요타의 위기는 어디에서 발생하였을까? 그리고 토요타의 위기와 관련해 일본의 생산네트워크 재편성을 어떻게 이해해야 할 것인가?

본 논문은 다음과 같은 입장을 견지하고자 한다. 첫째 세계화의 과정에 대한 일본 자동차산업의 전략적 대응은 시장원리 및 단순 모듈생산, 전략적 제휴 등을 통해 비용삭감을 추구했던 미국 자동차산업의 전략과는 분명히 구별된다. 일본 자동차산업은 종래 일본형 계열(조달구조)과 생산방식을 유지하거나 확대재생산하는 정책을 취했는데, 이는 '품질' 문제와 관련된 일본자동차산업의 산업문화 혹은 산업전략의 결과였다. 그 가장 선명한 사례가 토요타와 혼다이다. 둘째 그럼에도 불구하고 판매대수 확대와 이익확대에 초점을 둔 토요타의 조급한 '대기업주의(세계재패전략)'는 스스로의 전통적 생산방식에 의해 뒷받침되지도 못했고, 도리어 일본형 생산방식을 내재적으로 부정하는 자가당착(自家撞着)에 봉착했다. 달리 표현하자면, 토요타의 경영진은 급속한 세계화전략을 뒷받침하기 위해 종래 '토요타 사고방식'을 보다 대규모로 확대하고자 했지만, 다른 한편에서 격렬한 시장경쟁에 의해 야기된 또 다른 대립적 경영전략이념, 즉 규모의 경제와 단기적 이익중시, 그리고 최대한의 비용절감을 추구하는 대기업주의의 영향을 크게 받을 수밖에 없었다. 결국 토요타의 세계화과정에서는 '토요타주의'와 '대기업주의'라는 두 개의 상반된 이념적 충돌이 야기되었고, 후자에 의해 전자가 재해석되고 재규정되는 딜레마가 나타났다. 따라서 본 논문은 일본의 세계화와 생산방식의 재편과정의 특징으로서 '일본형 제조업주의', 즉 현장주의 및

세밀한 상호조정-연마형 접근과 '대기업주의', 즉 대량생산 및 단기이익우선 접근 간의 정책적 충돌에 주목한다.

II. 생산 세계화와 일본 자동차산업: 일본 정치경제와 제조업주의 산업전략

1. 생산 세계화와 일본

일본은 1980년대 세계 제2위의 경제대국으로 성장함과 함께 본격적인 세계화를 추진하게 된다. 물론 1960년대부터 일본은 경제규모의 점진적 성장에 따르는 자본 및 무역자유화 등 '국제화'를 추구해왔다. 그러나 생산의 해외전개와 생산네트워크의 국제재편 등을 내용으로 하는 본격적인 세계화는 1980년대의 미일경제마찰, 1990년대 버블붕괴와 세계적인 대경쟁(mega-competition)을 배경으로 추진되었다. 이 시기동안 일본경제는 세계경제의 압력에서 자유롭던 근시안적(myopic) 소규모경제를 벗어났고, 세계경제와 교호(交互)하면서 스스로 경제시스템을 세계적 시야에서 조정해갔다. 특히 1990년대 후반부터 2000년대까지는 90년대 세계화를 자기성찰적으로 재검토하고 제조업(もの作り)을 중심으로 일본적 생산방식의 확장을 통해 적극적으로 세계화를 재구성해내는 시기였다. 물론 이 시기에도 일본의 주요한 지배이념은 신자유주의였고 고용조정과 기업의 자율권 강화, 그리고 경쟁격화에 따르는 부품공급업체에의 비용전가 등이 이루어졌다. 그러나 동시에 제조업을 중시하고 면밀한 '상호조정형' 생산관리를 특징으로 하는 일본형 생산방식이 재차 강조된 시기이기도 하다. 이 과정은 '일본형 생산방식'과 '세계화'가 결합되고, 일본형 생산방식의 관점에서 세계화가 '재해석'되는 과정이기도 하다.

2. 경제내셔널리즘과 제조업주의: 정치적 맥락

1990년대 이후 미국을 필두로 한 세계경제는 소위 '모듈화'(modulization)를 중심으로 하는 생산체제의 대변혁에 직면한다. 세계경제의 '정보화'와 '금융화'를 중심으로 부품 생산과정이 코드화(codification)되고, 이를 중심으로 생산네트워크가 대대적으로 재편되는 과정을 겪게 된다. 종래 미국 자동차산업에서 부품생산은 개별적 부품을 중심으로 다수

의 소규모 부품산업이나 완성차회사(in-house)에 의해 이루어져왔다. 그러나 1990년대 이후에는 완성차회사로부터 분리된 거대부품회사가 M&A 등을 통해 세계적 행위자로 등장하게 된다. 이 대규모 부품기업들이 다수의 연관된 개별부품을 통합한 모듈을 생산함으로써, 부품의 조달방식에서 일대혁신이 이루어진 것이다. 모듈화는 전자산업, 자동차산업을 필두로 한 영미형 기계조립산업에서 발생한 시장중심, 저비용 지향적인 새로운 부품생산 및 조달방식이었다. 물론 '자본주의 다양성(Verities of Capitalism)'의 논리처럼 모든 자본주의 생산방식이 모듈생산으로 귀착되지 않았음은 주지의 사실이다. 그러나 차대 및 부품 공통화, 부품설계의 시스템화 등에서 보이듯이 모듈생산이 전세계 산업생산에 미친 영향은 대단한 것이었다. 나중에 살펴보겠지만 일본 또한 영미형의 대표적 생산방식으로 인식되는 '모듈생산'으로부터 자유롭지는 못하였다. 이 결과 일부 자동차산업은 영미형의 구조조정을 단행하고 모듈생산에 의존하는 글로벌조달 전략으로 나아가기도 했다.

그러나 일본의 주도적 산업들은 전형적인 모듈화와 시장경제전략으로 나갔다고보다는, 일본의 역사적 제조업주의의 입장에서 영미형 요소들을 재구성하고 흡수하는 전략으로 나아갔다. 즉 일본의 세계화에 대한 대응은 영미형 자본주의의 압력 속에서도 일본형 생산제도와 그 상부구조인 제조업사상이 핵심적인 역할을 하였다. 1980년대의 '국제화'는 국가의 산업정책이나 국가-자본-노동간의 비공식적 코포라티즘 합의가 뒷받침되었다. 그러나 1990년대중반 이후 등장한 주체적 '세계화'의 흐름은 국가의 구체적 정책체계나 제도적 합의체계가 뒷받침되었던 것은 아니다. 동아시아 경제위기를 배경으로 급부상한 제조업주의와 같은 정치적 방향설정을 전제로 주력 대기업들이 보다 '일본적인' 글로벌전략을 추구하였다. 2000년대 일본의 세계화 패턴은 '일본형 생산방식'이라는 자본주의의 역사적 제도를 세계적 맥락에서 확대 재구성하여 글로벌전략을 추진하려는 정부와 기업의 사고(아이디어)가 지극히 중요한 역할을 했다.

1999년말 아시아경제위기를 배경으로 경제내셔널리즘과 아시아주의 경제정책을 적극적으로 추진하던 오부치 케이조(小淵恵三) 전수상은 '제조업간담회(ものづくり懇談会)'를 조직해 신자유주의를 넘어 일본형 생산의 부활을 주창하고 '제조업주의'를 강조하기 시작했다(ものづくり懇談会 1999; 2000a; 2000b; 2000c; 2000d). '제조업간담회'는 일본이 1980년대 제조업대국으로서의 면모를 회복해야 하며, 제조업의 조직적 프레임은 21세기에 도 지속되어야 함을 재확인하였다. 특히 토요타 생산방식에서 발원하는 일본형 생산조직과 현장 품질관리의 중요성을 강조하였다. "가령 현장에서의 면밀한 연구와 개선제안을 회사전체에서 받아들여 보다 고도한 기술혁신을 낳아가는 노하우, 즉 지금까지 일본기업

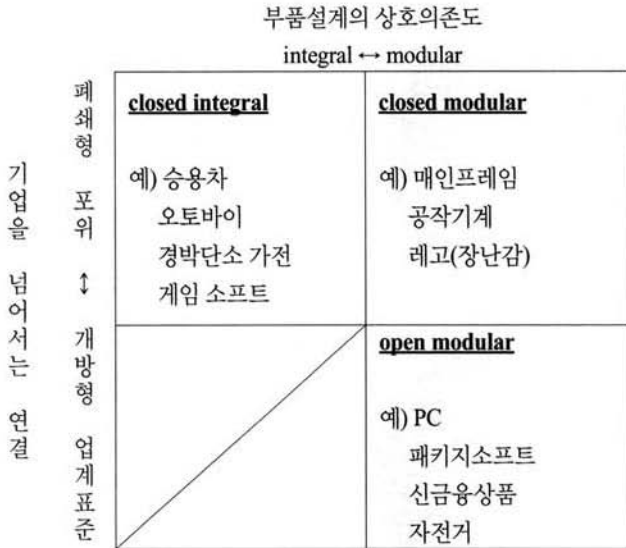
이 제조업의 과정에서 배양해온 '조직적 지식(組織知)'은 계속 전승해가야 하는 것이다. 지금까지 일본기업이 갖는 강점을 망각하면서 환경변화에 지나치게 민감하게 반응하는 것이야말로 문제이다.”(ものづくり懇談会 2000e, 1-2)¹⁾ 나아가 이러한 일본의 제조업주의는 글로벌화, 즉 세계화라는 새로운 조건에 적응해야 함을 분명히 하였다(ものづくり懇談会 2000e, 1-2). 1990년대 이후 일본자본주의의 글로벌전략은 제조업주의 사상, 그리고 그에 기초한 일본형 생산방식을 기저로 하면서 모듈생산, 엄격한 비용절감, 규모의 경제, 이익 규모의 확대 등 세계화 요소들을 흡수, 재구성하는 전략이었다.

3. 자동차산업의 전략사상: 제조업주의 아키텍처(architecture)

1990년대말 이후 세계화의 압력에 밀리면서도 토요타와 혼다 등 순수 일본 자본계 자동차회사들은 특유의 '제조업주의'에 입각한 글로벌전략을 전개했다. 이들 기업들은 영미형 경영기법을 부분적으로 수용하면서도, 주로 일본형 생산방식의 확대적용을 통해 세계화에 대응하려고 했다. 이 전략의 형성과 관련해 일본형 생산네트워크(제도)와 일본형 생산방식(토요타주의 등 제도의 운영원리)이 중요한 역할을 하였다. 특히 자동차의 '제품 사상(architecture)'과 관련하여 일본의 자동차산업은 영미형 시장방식보다는 일본형 생산방식에 보다 많은 확신을 갖게 되었다. 가령 미국에서 자동차는 자유자재로 부품을 연결해서 대량생산과 이노베이션으로 이어지는 '개방적 모듈(open module) 아키텍처' 제품으로서 취급되어왔다. 이러한 사고방식 때문에 1990년대 이후 미국 자동차산업이 근본적인 위기에 봉착했다고 그들은 판단했다. 한편 일본에서 자동차는 부품설계의 미묘한 상호조정, 개발 및 생산의 연계성, 일관된 공정관리와 부품공급자와의 커뮤니케이션, 고객요구의 질적인 환류 등을 특징으로 하는 '상호조정-연마형(closed integral)형 아키텍처' 제품으로 간주되었다. 즉 자동차산업은 제품설계를 상호조정해 제품마다의 최적설계와 생산을 해내는 것이 경쟁력의 원천이라는 것이다(藤本隆宏外 2007, 39-41).

물론 이러한 제조업주의는 2만에서 3만개의 부품이 필요한 자동차산업에 고유한 산업

1) 이러한 문제의식하에서 '계열관계'를 건전하게 유지, 확대하려는 정책 또한 등장했다. 가령 2007년 경제산업성은 협조적 투자촉진형 조달관행의 발전을 위한 5원칙으로 '열린 공정·공평한 거래', '조달 상대와 일체가가 된 경쟁력 강화', '조달상대와의 공존공영', '과제·목표의 공유와 성과 공유', '상호신뢰에 기초한 쌍방향 커뮤니케이션' 등을 제시하고, 이를 통해 보다 개방화되고 협력적인 계열관계의 재구축하기 위한 노력에 착수한다(經濟産業省 2007, 1-7).



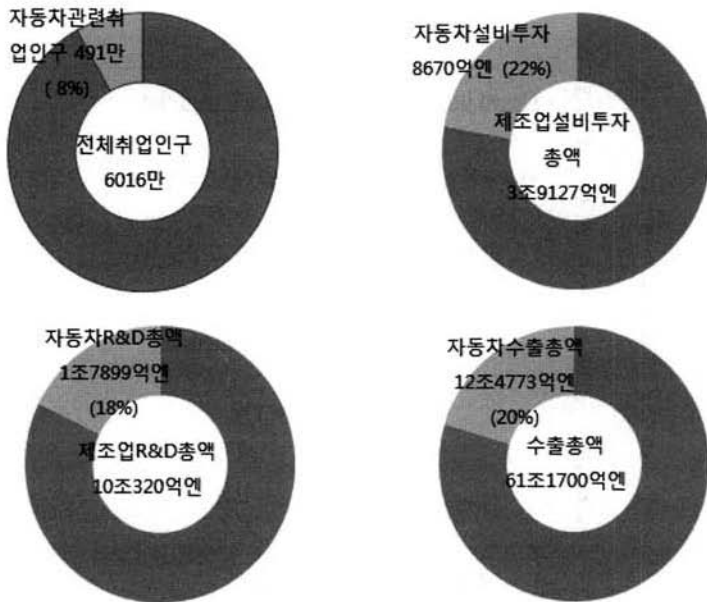
〈그림 1〉 제품별 제조업사상

적 특성일 수도 있다. 그러나 문제는 산업적 특성을 얼마나 정확하게 파악하고 이를 전략적으로 추진하는가가 문제이다. 미국은 자동차 제조업사상과 무관하게 비자각적으로 원래 강점이 있던 경트럭분야(픽업트럭분야)를 중심으로 모듈화를 적극적으로 추진하였다. 그러나 모듈화는 승용차 분야에는 적합성이 떨어진다. 따라서 승용차생산을 주로 하는 일본 자동차산업의 경우 '상호조정-연마형' 제조업사상이 보다 예민하게 발전해왔다고 말할 수 있다.

즉 전후 일본의 기업 특기는 통합적(integration) 조직능력이었다고 할 수 있는데, 부품설계의 예민한 상호조정, 개발과 생산의 연계, 일관된 공정관리, 긴밀한 커뮤니케이션, 고객인터페이스의 질 확보 등의 특징을 갖고 있다. 결국 '상호연마능력'이 경쟁력에 직결되는 제품이 일본기업의 국제경쟁력을 좌우해왔던 것이다. 이와 관련해 자동차산업이 가장 대표적인 사례이다(藤本隆宏外 2007, 151).

4. 일본 자동차산업 사례의 중요성

자동차산업은 1970년대 이래 일반기계, 전기전자와 마찬가지로 일본을 대표하는 제조업이며, 일본경제에 막대한 영향력을 미치는 주력산업이다. 자동차산업은 그 저변이 아주



〈그림 2〉 일본경제의 엔진역할을 하는 자동차산업(2004년)

넓다. 자동차의 개발 및 생산에는 자동차회사를 비롯해 자동차부품회사, 타이어회사, 디자인회사가 존재하며, 철강과 수지, 고무, 유리, 금속 등 여러 가지 재료를 가공하는 소재 회사도 넓게 관련된다. 자동차 판매도 큰 시장을 갖고 있고 오늘날에는 새로운 자동차의 판매 뿐만 아니라 중고차 또한 그 시장이 확대되고 있다(松井大助 2008). <그림 2>가 보여주는 바와 같이, 일본의 자동차산업은 일본 GDP의 약 20%를 차지하며, 취업인구수로는 약 8%를 점할 정도로 중요한 산업이다. 그만큼 일본의 자동차산업은 일본경제를 대표하여 그 흐름을 상징적으로 보여주는 산업부문이라고 할 것이다.

나아가 자동차산업은 그간 북미시장에서의 약진이 보여주는 것처럼, 일본의 다단계조립 기계산업으로서 해외생산비율이 가장 높은 산업이며, 일본 제조업중 세계화된 생산의 대표주자이기도 하다. <표 1>이 보여주는 것처럼 2006년 일본 제조업 전체의 해외생산비율이 18.1%인 것에 비해, 자동차산업은 약 38%에 이른다. 그리고 자동차산업은 일본국내 조달도 중요하지만 현지조달비율이 높다. 동아시아, 미국, 유럽 등에서 부품의 현지조달율이 약간씩 다르게 나타나지만, 미국과 유럽은 현지조달과 글로벌조달의 규모가 큰 것으로 나타난다. 제조업의 현지조달비율은 약 47%인 반면, 자동차산업은 약 65%의 현지조달

〈표 1〉 제조업부문별 해외생산비율

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
제조업전체	11.0	11.6	11.4	11.8	14.3	14.6	15.6	16.2	16.7	18.1
식료품	2.7	2.8	2.8	2.7	4.5	4.6	4.9	4.4	4.2	4.2
섬유	7.4	8.2	8.2	8.0	6.7	6.6	8.4	7.3	6.3	9.0
목재, 종이	3.7	3.4	3.4	3.8	3.8	4.3	3.8	4.2	3.0	4.7
화학	11.0	10.6	10.3	11.8	12.6	13.4	13.6	15.3	14.8	17.9
석유석탄	1.7	2.3	1.2	1.4	1.5	2.0	1.6	1.8	2.6	4.4
철강	11.6	9.8	8.9	14.0	16.2	8.9	9.4	10.6	9.6	10.6
비철금속	9.8	8.5	9.8	9.4	10.2	10.1	7.9	9.4	10.2	10.3
일반기계	10.3	12.5	11.0	10.8	10.2	10.1	10.7	11.7	13.1	14.3
전기기계	17.8	17.2	17.6	18.0	21.6	21.0	23.4	9.5	11.0	11.8
정보통신								33.1	34.9	34.0
수송기계	22.0	23.5	23.4	23.7	30.6	32.2	32.6	36.0	37.0	37.8
정밀기계	8.4	9.3	11.0	11.2	12.0	12.9	12.8	12.4	13.8	8.9
기타	4.0	4.4	4.2	4.4	4.4	5.1	5.0	6.2	7.2	8.4

해외생산비율 = 현지법인(제조업)매상고 / (현지법인(제조업)매상고 + 국내법인(製造業)매상고) × 100

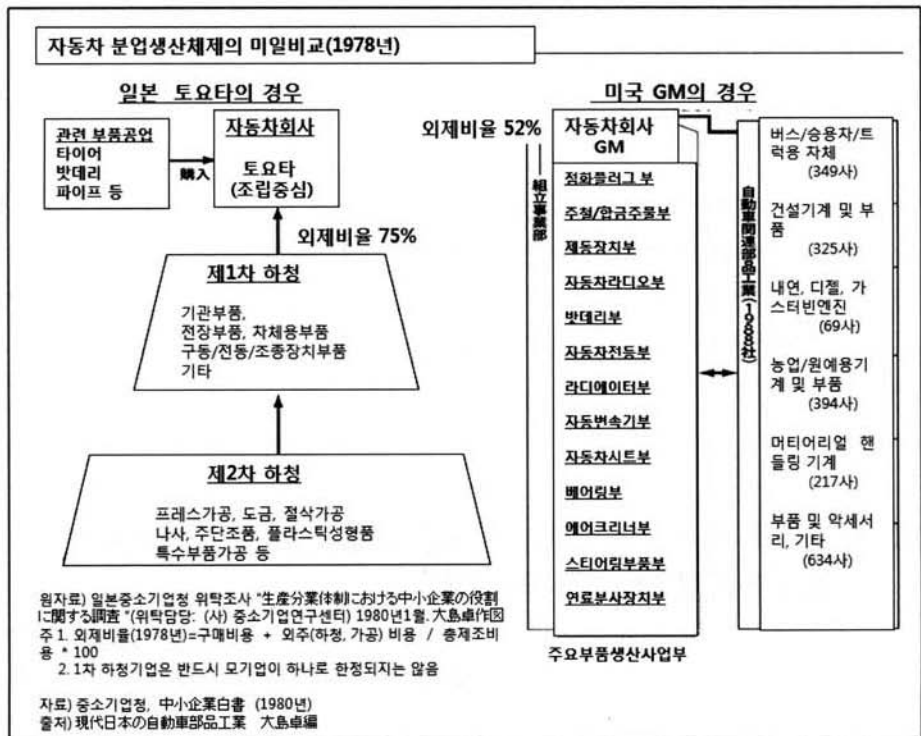
율을 보여준다. 일본의 자동차산업은 해외생산비율이 높고, 현지(해외)조달율이 높은 일본에서 가장 세계화된 산업이다. 그러한 점에서 자동차산업은 세계화에 대응하는 산업별, 기업별 노력을 가장 선명히 보여줄 뿐만 아니라, 일본경제의 세계화 패턴을 대표한다고 할 수 있다. 이러한 점에서 자동차산업은 세계화에 대한 일본자본주의의 대응전략과 생산네트워크의 재편성을 가장 첨예하게 보여줄 수 있는 산업부문이다.

III. 세계화와 일본자동차산업의 적응국면: 영미형 경영아이디어의 도입과 일본형 생산방식의 해체

1. 일본형 생산네트워크: 수직적 계열 부품생산체제와 일본형 생산방식

일본의 수직형 부품공급체제, 계열화된 하청생산체제는 1970년대 전후 일본의 자동차

산업화(motorization)와 더불어 형성되었다. 이 때 부품기업에게 요구된 것은 부품의 안정 공급과 납입가격의 인하, 품질향상이었다. 당시 부품기업은 대부분 영세기업이었기 때문에, 완성차회사의 주도과 자본참여 하에서 부품회사의 하청계열화가 본격화되었으며, 완성차회사에 의한 기술, 관리수준향상을 위한 육성 및 지도가 적극적으로 이루어졌다. 특히 두 번에 걸친 석유파동 속에서 이러한 하청부품공급 체계는 완성차회사와 일체화된 산업합리화를 추진하였고, 70년대 후반에 이르러서는 품질, 공급, 비용면에서 일본의 자동차 부품산업은 세계최고의 수준에 달했다고 평가된다. 더 나아가 일본의 완성차회사는 우수한 부품회사와의 관계를 한 단계 더 강화하기 위해 계열부품회사에 대한 인력파견과 주식취득을 활발히 전개했다. 그리고 계열별로 완성차회사의 지도 및 육성에 의해 서서히 계열그룹의 결속이 강화되었다. 그러나 부품에 따라서는 발주시 2~3개 회사가 품질과 가격을 둘러싼 경쟁을 벌이기도 한다. 특히 이러한 부품계열관계는 자본, 인력, 신뢰를 통한 '폐쇄적' 관계로서 높은 품질의 기술개발과 연구·설비투자가 가능하도록 해주었다(小林英



〈그림 3〉 일본과 미국의 부품생산체계(1970년대)

夫・大野陽男 2007, 18-20).

<그림 3>에서 확인되는 것처럼, 일본 자동차산업의 생산네트워크는 75%에 이르는 부품을 완성차회사와 부품회사간의 지도와 협력을 통해 안정적으로 적기에 공급받는 체제였다. 자동차 부품산업은 완성차회사에 직접적으로 납입하는 1차하청, 그것의 하청인 2차, 3차하청 등으로 세분화되었다. 1차하청은 엔진부품, 전장, 차체, 구동 등 핵심적인 부품을 공급하는 일정규모 이상의 기업이며, 2차하청은 1차부품회사의 하청기업으로서 부품과 원재료를 공급한다든지, 가공을 위탁받는다든지 한다(住商アビーム, 14).

일반적으로 외주조달부품의 개발방식은 두 가지로 구별된다. 첫째 완성차회사가 설계·개발을 담당하고 부품회사에게 설계도를 주어 제조시키는 방식(대여도 방식). 둘째 완성차회사가 기본적 사양을 제시하고 그에 따라 부품회사가 부품을 개발하고 설계도를 작성해서 완성차회사의 승인을 받아 부품을 제조하는 방식(승인도방식). 일본에서는 완성차회사가 외주조달하는 부품비용의 약 60%를 승인도방식으로 추진하지만, 미국에서는 20% 이하, 유럽에서는 약 40% 이하로 대여도 방식이 우세하다. 즉 구미에서 부품회사의 설계·개발능력은 시장메커니즘을 기초로 자기노력에 의한 것이며, 완성차회사의 지도나 지원은 없다. 이에 대해 후발국인 일본은 '사양구상도(仕様構造図)'방식을 취해왔다. 완성차회사가 상세한 사양구상도를 제시하고 부품회사가 이를 따라 설계·개발을 충실하게 해나가는 긴밀한 협력과 공동작업이 특징이다. 이는 후발국으로서 단기간에 부품회사의 설계·개발능력을 키우기 위한 방안이었다(池田正孝 1999; 森浩典 2006, 276-278).

한편 일본 자동차산업 생산네트워크는 그 운영원리로서 소위 토요타주의(Toyota Prouction System, TPS)에서 발원한 '일본형 생산방식'을 채용했다. TPS는 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째 제품 설계단계에 있어서 정보전사(情報轉寫: 전달)의 시간이 증시되며(JIT와 간판방식), 수신측 우선의 시스템 설계를 통해 정보 수신과 발신 타이밍의 규칙성을 살린다. 둘째 제품품질면에서 발신측 우선의 시스템설계를 통해서 불량정보의 피드백을 원활화한다. 셋째 마지막으로 신속한 문제해결을 위해 생산현장에서의 개선능력을 증시하는데, 여기에는 다음과 같은 요소들이 포함된다. ① 문제발견을 강제하는 프레임, ② 현장에 대한 문제해결 권한의 위임, ③ 문제해결 방안의 표준화, ④ 개선측의 신속한 실험과 실시, ⑤ 표준의 누적적 개정(藤本隆宏外, 153) 일본의 자동차 생산네트워크는 체계화된 하청구조를 갖되, 완성차회사와 부품회사간의 정보갭을 최소한으로 줄이고, 설계단계에서부터 협력하고 현장의 능동성을 우선함으로써 적기공급 뿐만 아니라 최상의 품질을 보증할 수 있도록 설계된 것이었다. 이러한 점에서 자동차산업의 생산네트워크는 면밀한

정보의 교환 속에서 품질이 관리되는 소위 '상호조정형'적 특징을 갖는 체제였고 내적으로 긴밀히 통합되는 특징을 가졌다.

2. 세계화와 일본 자동차산업의 적응전략: 닛산르노의 '영미형 경영전략'

1) 세계화 경쟁, 영미형 모듈화

일본 자동차산업은 1970년대 고품질, 고성능, 저가격의 소형차를 수출해 구미 자동차산업을 추격했으며, 1980년대에는 일시적이기는 했지만 미국을 앞질러 세계최대의 자동차 생산국이 되었다. 그러나 버블이 붕괴된 이후 구미의 자동차산업에 선두자리를 내주고 말았다. 한편 1998년에 독일의 다임러와 미국의 크라이슬러의 합병이 발표되었고, 1999년에는 닛산자동차가 프랑스의 르노에 인수되었다. 이는 1990년대 후반 이래 세계 자동차시장에서 근본적인 변화가 발생하고 있음을 알리는 것이었다. 이러한 변화는 일본 자동차산업에 대해서도 근본적인 압력요인이 되었다. 이러한 자동차산업의 지각변동은 세가지 요인에 의해 촉발되었다. 첫째 경제의 세계화와 초국경화가 진전됨에 따라 생산 및 판매경쟁이 격화되었다. 둘째 환경, 안전, 정보화 등 차세대의 기술개발경쟁이 격화되었다. 셋째 판매경쟁의 격화에 따라 비용삭감을 위한 경쟁이 격화되었다. 이러한 상황에서 각국의 자동차산업은 공동개발과 플랫폼(차대) 등 부품통합을 위해 대규모화할 뿐만 아니라, 세계적 최적조달을 위해 계열을 해체하는 경향이 주류적 흐름으로 부상했다(小林英夫·大野陽男 2007, 2-3).

특히 구미에서는 자동차회사간 합병이 적극화되고, 당시까지 회사내부에서 제조해오던 (in-house) 상당수 부품의 개발과 조립을 외주화하는 기능통합형 '모듈화'가 진행되었다. 이는 새로운 시스템 개발 및 설계의 도입에 따르는 비용을 삭감하고 부품기능 향상을 모듈단위로 창출해 새로운 고부가가치제품으로서 개발, 납입하는 방식이었다. 이를 통해 완성차회사는 부품 개발과 조립에 소요되어 오던 인적, 재정적 자원을 새로운 전략적 개발투자에 집중할 수 있었다. 구미에서 부품회사는 소규모로 그리고 다수의 형태로 시장을 통한 수평적 부품공급구조를 갖추고 있었지만, 완성차회사에서 대규모 부품회사가 분리되어 전세계적 범위에서 인수합병 등을 전개함으로써, 세계적인 상품 개발능력과 판매능력을 갖는 부품공급체계가 정착되어 갔다. 이러한 점에서 구미의 부품공급체계는 수평적 공급체제에서 글로벌한 수직적 부품공급체제로 전환이 이루어졌다.

2) 세계화와 일본자동차산업의 '적응': 영미형 경영이념의 침투

세기전환기 본격화된 전세계적 자동차산업의 재편 속에서 일본의 자동차산업도 대대적인 재편을 경험하였다. 일본 자동차산업의 재편은 무엇보다 격렬한 글로벌 경쟁 속에서 생존을 위한 뼈아픈 자기 구조조정의 과정이기도 했지만, 다른 한편으로는 전세계경제를 무대로 도약하는 글로벌전략의 일환이기도 했다. 특히 일본 자동차산업은 1990년대말부터 2000년대 초중반까지 주로 구미의 자동차산업으로부터 강력한 세계화의 압력에 적응적인(adaptive) 대응을 전개하였다. 구미 자동차자본과의 적극적인 제휴를 통해, 영미주도의 조달방식인 모듈화를 도입하여 일본형 생산시스템인 수직적 계열체제를 해체하고 글로벌 조달의 길을 열었던 것이다. 이 시기동안 일본의 일부 자동차산업은 1990년대의 불황에서 탈출하고 전 세계적인 경쟁력을 확보하기 위해, '일체서용(日體西用)'과 같이 서구적 경영 기법을 대대적으로 도입하였다.²⁾

(1) 자본제휴

국제경쟁이 격렬화하는 중에서 충분한 기업규모가 필요하다는 인식을 배경으로 1990년대에는 국경을 넘어서 자동차회사간의 합병과 제휴가 적극적으로 추진되었다. 1998년 독일의 다임러와 미국의 크라이슬러간의 통합을 신호탄으로 일본에서도 적극적인 자본제휴가 추진되었다. 가령 1999년 프랑스의 르노가 닛산의 대주주가 되었고, 미국의 GM은 스즈키와 이스즈에, 그리고 포드가 마츠다에 자본참여를 하였다. 그리고 유럽쪽에서는 독일의 다임러크라이슬러가 미츠비시후소우 버스·트럭에, 그리고 르노가 닛산디젤에 간접적으로 자본참가를 하였다(住商アピーム, 38). 이러한 자본참여, 제휴노력은 공동개발과 부품통합을 통해 적극적으로 미래지향적인 대응을 하기 위해서였다. 한편 자본제휴의 이면에는 종래 일본적 생산네트워크의 대표격인 계열체제를 해체하고, 비용을 절감하려는 정책이 존재한다. 이 과정은 구미자본을 앞세운 영미형 생산방식의 도입과정이기도 했다.

(2) 글로벌조달과 계열해체

1990년대초 버블붕괴와 더불어 업적저조에 시달리고 있던 닛산자동차는 1999년 3월

2) 당시 일본 자동차산업의 자본제휴와 '적응전략'은 닛산의 경우를 제외하면, 일방적으로 구미자본에 잠식당한 것이라기보다 일본 자동차산업의 입장에서 세계화에 적극적으로 대응하기 위한 초기전략의 하나였다고 할 수 있다.

프랑스의 르노와 자본제휴 이후에 수익체질의 강화를 위한 조달비용삭감의 일환으로서 종래 계열체제를 해체하려는 정책을 추진하였다. 부품구매방침을 근본적으로 전환하고 계열체제의 해체를 최초로 밝힌 것은 99년 10월에 발표된 <닛산재생계획(NRP: Nissan Revival Plan)>이었다. NRP는 계열 부품회사수를 2002년까지 50% 축소하고 부품과 소재의 집중구매를 추구한다는 내용이었다. 동시에 재무비용의 삭감을 위해 2003년까지 직계 4회사를 제외하고 자본계열의 부품회사 주식을 매각한다는 방침을 제시하였고 회사선별에 대해서는 자본관계 유무를 묻지 않을 것임을 분명히 했다. 부품공급원의 확보를 최우선해온 나머지 고비용체질이 되어버린 종래 부품조달체제를 시정하고, 비용, 품질, 납기, 개발의 관점에서 부품회사를 선별한다. 그리고 한 회사당 발주증가를 통해 양산효과를 높이고 저비용 조달로 전환함으로써 2000년부터 3년간 20%의 구매비용을 삭감하려는 것이었다(池原学志 2001, 43-44).

이러한 닛산의 조달전략의 변화는 르노사에서 파견된 카를로스 곤(Carlos Ghosn) 사장이 직접적으로 주도한 것이었다. 르노와의 제휴에 의한 시너지를 실현시키기 위해 모든 구매품목을 대상으로 유럽을 비롯한 모든 지역에서 공동구매정책을 도입하고 02년까지 양 회사에서 총 17억 달러의 부품구매비용을 절약한다는 목표를 제시하였다. 이 연장에서 새로이 탄생한 닛산은 르노라는 프랑스자본의 주도하에서 종래 일본형 생산네트워크를 해체하고, 이를 대신해 보다 적극적으로 글로벌 최적조달을 추구했다. 나아가 미쓰비시자동차도 제휴기업인 다임러크라이슬러의 주도로 2002년에 계열부품업체가 중심이 된 협력회사조직 “카시와카이(柏会)”를 해산했다(住商アビーム, 42-43).

한편 닛산과 같이 외자계 기업과의 제휴는 글로벌 최적조달의 움직임을 더욱 강화시켰는데, 마츠다의 경우 자본제휴한 포드와 더불어 글로벌조달을 개시했고, 후지중공업, 이스즈, 스즈키는 GM과 공동조달에 나섰으며, 미쓰비시 자동차도 제휴선인 다임러크라이슬러, 그리고 현대자동차와 공동구입을 모색했다. 글로벌 공동구매를 통한 발주량 증가와 신속한 의사결정을 배경으로 부품회사로부터 보다 많은 원가절감을 얻기 위해서였다(豊田健 2003, 22-23).

(3) 부품공통화와 모듈화

부품계열의 해체와 집중발주, 글로벌 공동구매의 움직임은 닛산과 르노가 부품조달비용 삭감의 일환으로 추진하던 플랫폼(차대)의 공통화와 모듈화와 연동되어 있었다. 플랫폼공통화에 대한 움직임으로서는 99년 ‘B 플랫폼’의 공동개발이 진행되어, 2002년 발매된

닛산의 '마치'와 르노의 '크리오'에 탑재되었다. 그리고 2001년 2월에는 공통화의 제2탄으로서 'C 플랫폼'의 개발을 선언했다. 나아가 닛산르노는 2010년까지 10종류의 차대와 8종류의 엔진을 공통화하겠다고 발표했다. 그리고 모듈화와 관련하여도 조립비용 및 부품업체관리 비용의 삭감을 위해 2001년 1월부터 모듈부품을 채용하겠다고 선언했다(池原学志, 44-47). 특히 완성차회사는 다품종소량생산이 수익성 압박요인이 되므로 효율성을 희생하지 않고 다양성을 높이는 방안으로서 플랫폼공통화를 추진하게 된다. 이러한 플랫폼 공통화는 외자와의 자본제휴를 하지 않았던 토요타와 혼다에 이르기까지 광범위하게 채용되었다. 가령 토요타는 푸조, 시에트론 등 PSA 그룹과 협력해서 소형차의 플랫폼 공통 개발에 나섰으며, 혼다의 경우도 어코드, 시빅, 핏트 등을 중심으로 플랫폼을 공통화하고 있다(住商アビーム, 39-41).

한편 완성차회사의 입장에서 생산비용을 축소하고 차세대 기술개발과 세계화에의 대응 등에 집중하기 위해 본격적으로 모색된 것이 모듈화이다. 즉 설계 및 개발, 그리고 조립 기능을 부품회사에 이관한 것이 그것이다. 모듈화란 미국에서 부품 내제율이 지극히 높고, 주로 다수의 부품공급자로부터 단품을 공급받던 것을 전제로 발전하였다. 여기에서 부품을 조립하고 다수의 부품업자를 관리하는 인적·물적·자금 비용을 절약하기 위해 모색된 것이 모듈화였던 것이다. 즉 내제의 부품부문을 독립시켜, 여기에 다수의 부품업체를 통합하는 방식이 그것이다. 대체로 거대한 글로벌 부품회사로부터의 조달은 이러한 모듈방식의 조달이 일반적이다(住商アビーム, 42, 192).

(4) 기업활동의 기준변화: 단기적 비용절감, 이익확대

세기전환기 일본의 자동차산업이 고통을 받았던 것은 제조비에 포함되는 감가상각비와 연구개발비의 증가이다. 해외수요가 왕성하기 때문에 해외공장을 신증설하는 것과 환경, 안전, 정보통신 등 자동차에 요구되는 기술요건이 확대된 것이 주요인이다. 가령 닛산은 2004년에 양자모두에 대해 약 1조엔을 계상하고 있었는데, 이는 매상원가의 약 6분의 1이었다. 그러나 이 부분은 경쟁우위를 유지하기 위해서 필수적인 부분이므로 인위적인 삭감은 불가능하다.

막대한 신규개발비를 제외하고도 수익을 개선하려고 한다면 초점은 총원가의 약 절반에 해당하는 부품조달비용을 삭감하여야 한다. 2004년도 닛산의 자동차사업 매상원가는 약 6조엔으로 삭감대상은 약 3조엔이었다. 완성차회사들은 부품구입비 삭감활동을 적극적으로 전개해왔는데, 닛산의 "333", 마츠다의 "ABC", 토요타의 "CCC 21" 등은 그 대표적

인 경우이다.³⁾ 특히 닛산은 2002년에 들어 <닛산 180>이라는 업무계획을 통해 이익률, 재무잔고, 세계적 판매대수 등에 대해 수량적인 목표를 내걸기 시작했고, 이것이 2005년에 <닛산 밸류업(日産value-up)>으로 발전해 2008년에 420만대 판매목표를 제시하게 된다.

일본의 자동차산업은 전세계적인 경쟁에서 살아남기 위한 신규개발투자를 위해 소위 '전통적 비용영역'인 원재료, 특히 부품산업에 대해 대대적인 비용절감을 요구했고, 단기적 수익부문을 중심으로 적극적인 투자를 행했다. 단기적으로 비용을 삭감하고 이익률을 극대화하며 판매대수를 획기적으로 늘리는 전략이 자동차산업의 새로운 활동기준으로 부상했다. 세기전환기 일본 자동차산업은 글로벌 적응전략을 통해 적기공급, 품질우선, 중장기적 협력이라는 종래 일본형 생산방식을 벗어나 단기적인 비용절약, 그리고 수익성 개선과 기업이익 극대화라는 영미형 대기업 경영노선을 시나브로 수용하였던 것이다.

III. 일본형 생산방식의 '복원'과 주체적 세계화

1. 일본 자동차산업의 적극적 세계화 전략

1995년 미일 자동차협약이 체결된 이후 6월 28일 합의에 이르는 과정에서 발표된 자동차 5개사의 자주경영계획 <세계화 비전(グローバルビジョン)> 이후 일본 자동차산업은 세계화 전략을 본격화해 세계 각지에서 구미 자동차회사들과 사활적인 경쟁을 해왔다. 그 과정에서 일본 완성차회사는 경쟁우위를 재확립할 수 있었다. 미국시장에서는 소비자의 수요가 RV로 이행하는 중에 승용차에 전념하던 일본 자동차회사에 비해 상용차(商用車)를 기반으로 미국 자동차회사들이 호조를 보여주었다.

토요타자동차는 1999년부터 미국시장에서 시작되는 본격적인 글로벌전략을 전개했다. 즉 인디애나주의 공장에서 대형 픽업 트럭 '툰드라(Tundra)' 생산을 시작한 이후, 대형 SUV와 픽업트럭 등을 현지생산하고, 2006년에는 텍사스공장을 건설했다. 그리고 혼다는 1998년에 오딧세이, 2000년에 아쿠라 MDX를 미국시장에 발매했고, 2001년에는 알라바

3) CCC 21 활동은 토요타가 부품업체와 공동으로 2000년에 개시한 원가절감활동을 가리킨다. 부품조달총액의 90%에 달하는 주요 170품목에 대해서 부품의 개발단계에서부터 상호제휴하여 제품설계와 원재료, 제조방법에 이르기까지 철저하게 '카이젠(改善, 개선)'을 추진했다. 결과적으로 2003년에는 2300억엔의 원가절감을 수행하였다(住商アビーム, 34).

마 공장에서 생산을 개시했다. 나아가 1990년부터 2006년에 걸쳐 일본 자동차회사의 해외 생산대수는 유럽이 23만 대에서 170만 대, 아시아가 95만 대에서 413만 대, 중남미가 16만 대에서 75만 대로 확대되었고, 세계적으로 326만 대에서 1,097만대로 일본 국내시장에 필적할 정도에 도달했다(上山邦雄, 2008).

한편 닛산 등 외자제휴기업들이 일본형 생산방식을 해체해갈 때, 토요타와 혼다를 중심으로 하는 순수 일본계 자동차산업은 제조업주에 대한 신념을 기초로 글로벌전략을 재구성해간다. 그들은 계열유지, 계열체제하의 모듈적 문제의식의 수용, TPS의 확대 등 종래 일본형 생산방식을 재구성하고 확장하는 방식의 ‘일본형 세계화전략’을 구사한 것이다.

2. 일본형 생산방식의 확대: 토요타의 글로벌전략

1) 계열유지

토요타자동차는 신규 기술개발 프로젝트를 발족시킬 때 파트너 부품회사를 지명하는 방식을 취해왔다. 특히 토요타자동차는 계열해체가 진행되는 시기에도 역으로 계열을 강화시켜왔다(小林英夫·大野陽男 2006, 24-25). 첫째 토요타자동차는 스스로의 토요타주의(TPS)를 극대화함으로써 전세계적 경쟁에서 승리하고 미국시장을 필두로한 글로벌전략에 성공할 것이라고 생각했다. 즉 현장에서 낭비를 없애고 자율적이고 본질적으로 낭비를 배제해 가려는 업무구조를 설계함으로써 고객만족을 낳는 다양성과 품질, 그리고 기업이 필요로 하는 생산성과 코스트삭감, 현금흐름을 고차원으로 결합시킨다는 직장의 가치관(경영신념)을 글로벌 확장전략의 필수적인 전제로 간주했다.

둘째 조직-제도적인 면에서도 토요타의 글로벌전략은 종래의 계열을 확대하는 방향을 취했다. 가령 덴소(デンソ), 아이신정기(アイシン精機), 토요타합성(豊田合成), 토요타자동기계(豊田自動機械), 아이치제강(愛知製鋼), 토요타방직(トヨタ紡織) 등 기술력과 품질관리면에서 정평이 있는 부품업체가 있는데, 이들 부품업체의 시가총액은 15조 엔 정도이며 토요타가 20~49%를 출자하고 있다(住商アビーム, 50-52). 토요타 계열의 부품회사들은 약 30~40% 정도의 계열내 거래를 유지하고 있으며, 이러한 장기거래를 통해 완성차회사와 소통을 적극화하고 제품의 불량률을 감소시켜 왔다. 계열을 기축으로 한 생산방식은 일본차의 높은 품질, 낮은 코스트를 지탱하는 원동력이 되었다. 2000년대 초부터 토요타의 전략은 글로벌경쟁에서 살아남기 위해 경쟁력 있는 부품업체와의 관계를 긴밀히 하여 제품력을 강화하는 것이었다. 부품회사는 통신, 전자분야에 더해 환경, 안전, 쾌적 등의 분

야를 중심으로 그 중요성이 매년 증가하고 있고 자본과 인적인 면에서 조립회사와 부품회사간의 관계강화가 추진되었다.

2) 부품생산의 '시스템화': '모듈'의 주체적 수용

토요타 등 일본 자동차산업 또한 격렬한 경쟁과정에서 부품의 생산비용을 삭감하기 위해 모듈적 문제의식을 주체적으로 수용한다. 일본 자동차산업은 구미에서 추진된 부품조립 중심의 모듈이 부가가치를 형성하기도 어렵고 막대하게 소요되는 개발비용을 축소시키지도 못한다는 문제의식 하에서 구미형의 모듈화에 지극히 신중한 입장을 보여주었다. 반면 일본국내에서는 종래 1차 부품공급회사들에게 개발과 설계를 아웃소싱하는 모듈화, 즉 시스템화를 추구하게 된다. 바꾸어서 종래 계열적 협력관계를 유지한 채로 완성차회사와 1차부품업체들이 공동체의 형태로 부품을 공동으로 개발한다는 것이다. 이는 완성차 회사에 대해서는 개발 외주화에 따라 개발비용을 삭감하도록 해주고, 개별부품의 생산비 절감의 한계에 봉착한 부품회사들에 대해서는 모듈단위의 설계개선을 통해 보다 많은 비용절감을 도모한다는 것이다. 이러한 일본형 모듈, 즉 '시스템화'는 참여기업수가 지나치게 많아지면 종합비용이 커지므로 첫째 모듈규모가 그리 크지 않으며, 둘째 모듈공급자라고 해도 계열 부품기업들을 조정하는 '코디네이터'의 역할 정도에 머문다. 일본의 주력 자동차산업들은 미국형의 시장주의와 모듈조달방식에 수동적으로 적응하기보다는 계열 공동체를 기초로 하는 일본형 모듈을 새로이 창안해간 것이다(池田正孝 1999).

3) TPS의 대규모화, 확장

토요타는 2002년 4월에 <2010년 글로벌비전>을 제시해 세계 점유율의 15% 달성을 목표로 내걸었다. 가히 도전적인 수량 목표였다. 이를 적극적으로 뒷받침하기 위해 토요타는 2001년에 “토요타 인스티튜트(경영 간부용)”, 2003년에 “글로벌 생산추진센터(현장작업자용)”를 설립해 세계의 토요타 사원들에게 TPS를 포함한 토요타 이념과 노하우를 지도하기로 했다. 이는 종래 현장 OJT로 개별적으로 시간을 들여 전승하던 것을 현장 밖에서 단기에 걸쳐 일괄연수로 전환하는 것을 의미했다. 이는 토요타의 생산이 전세계적으로 확대되고 현장의 지도인력이 부족한 상황에서 TPS를 표준화, 매뉴얼화하고 일본형 생산방식의 대규모 전파를 의도한 것이었다(住商アビーム, 52-53).

3. 세계화와 일본 자동차산업의 학습: 새로운 일본형을 찾아서

토요타자동차는 이렇듯 종래 계열관계와 토요타방식의 적극적 재해석과 확대를 통해서 도전적인 세계화 목표를 주체적으로 충족시키고자 했다. 한편 이러한 와중에서 토요타는 스스로의 주류적 대응과는 약간 다른 맥락에 있지만, 글로벌 경쟁에서 경쟁력을 확보하기 위해 외자계에서 주도적으로 전개하던 몇 가지 노력들을 수용하였다. 예컨대 플랫폼의 공통화를 통해 비용삭감을 추구한다든지, 부품의 시스템화를 통해 부품산업의 개발 및 생산 능력을 증강시킨 것이 그것이다. 이러한 토요타의 학습은 어떠한 면에서는 일본형 생산방식을 전제로 하면서도 실질적인 효율화를 기하기 위한 노력의 하나였다고 평가할 수 있다.

한편 종래 외국자본의 강한 영향하에서 계열을 해체하고 영미형의 단기적 비용삭감, 수익극대화 논리하에 세계화에 대한 적응전략을 추구하던 기업들, 특히 닛산과 같은 기업들이 다시 계열생산체제로 복귀하는 움직임을 보여주었다. 예컨대 앞장에서 보았던 닛산의 노력들은 명확한 목표설정과 이를 위한 적극적 경영자세 속에서 가시적인 성과를 만들어냈다. 그러나 닛산의 '영미형' 개혁에는 부작용이 있었다. 즉 각 부품 회사와 개발을 둘러싼 협력관계가 지극히 약화된 것이다. 그리고 단기적 목표설정에 매몰되다보니 중장기적 전략접근은 아주 부족했던 것이다. 이 결과 닛산은 2005년도에 개발 차종별로 부품회사와 협업하는 "프로젝트파트너 제도"를 가동하기 시작했다(松井大助 2008, 86-89). 이 제도는 선행개발단계에서 일정한 비밀준수 의무를 수반하는 공모방식으로 공동개발에 참여하는 파트너를 선정해, 개발단계부터 참여시키되 개발이 안정될 때에 양산단계의 발주를 보증하는 제도이다. 이 제도는 장기적이고 안정적인 거래관계를 유지해온 일본 자동차산업의 강점에 다시 주목하는 것이며, 계열체계의 역량을 적극적으로 활용하려 한 것이다. 그런데 여기서 한 가지 주목해야 할 점은 부품공급기업의 선정방식이 공모방식이라는 것이다. 이는 종래 계열관계에는 존재하지 않았던 요인으로, 높은 기술력을 갖는 파트너를 보다 개방적으로 발굴하는 강점을 제공해줄 것으로 보인다(住商アビーム, 56; 森浩典 2006; 森浩典 2007).

IV. 토요타자동차의 세계화와 그 이면

1. 일본 자동차산업의 '세계제패'

토요타는 일본에서 주력차 '카롤라(Carolla)'를 비롯해, 2005년부터 투입되기 시작한 고급차 브랜드 '렉서스(Lexus)', 자회사 다이하츠에서 생산되는 경자동차 등을 중심으로 타 자동차회사와는 비교할 수 없을 정도의 지위를 유지하고 있다. 북미에서도 미국에서 탄생한 렉서스 브랜드가 호조를 보였고, 중형차 '캠리(Camry)'도 가장 인기 있는 차종이었다. 2000년대 중반 이후의 석유위기와 더불어 '프리우스(Prius)'를 비롯한 하이브리드카의 인기도 급증하였고, 최근에는 수익성이 높은 픽업트럭(툰드라) 등 대형차에서도 그 존재감이 커지고 있다. 특히 미국시장은 1990부터 2000년대에 집중적인 진출이 이루어졌고, 토요타자동차의 글로벌전략에서 중추를 차지하게 되었다(住商アビーム, 29). 그리고 아시아와 중남미에서는 하나의 플랫폼을 기초로 여러 차종을 생산하는 세계전략차 'IMV' 시리즈가 호조를 보여주었다. 러시아와 중남미에서도 토요타차의 판매는 증가하였으며, 신흥시장이 토요타 자동차 성장의 주요한 거점으로 부상하였다(松井大助, 80).

자동차의 판매대수도 급증하였는데, 2007년에 토요타는 936.6만대로 세계 2위에 올랐으며, 혼다는 378만 대로 6위, 닛산은 368만 대로 7위에 이르렀다(松井大助, 67). 동시에 토요타자동차는 순수익면에서 세계 1위를 구가하게 된다. 2000년대 초중반 이래 토요타자동차의 성과는 1990년대 뼈아픈 구조조정을 거친 이후, 일본형 생산방식과 토요다주의(TPS)가 세계화에 충분히 적응할 수 있으며, 궁극적으로 일본형 생산을 확대한 세계제패 전략이 승리한 것으로 보이게 했다.

2. 토요타 '세계제패전략'의 함정: 영미형 대기업주의와 제조업주의의 갈등

한편 1990년대와 2000년대 일본의 자동차산업은 국내시장이 축소하였기 때문에 주요한 수익원을 북미시장에 두는 전략을 취했다. 미국과 캐나다에 대공장을 건설하고 일본에서는 거의 볼 수 없던 대형, 고가격의 북미시장 모델을 중심으로 사업을 전개해왔다. 이것은 토요타자동차를 비롯한 일본 자동차산업의 대표적 글로벌전략이었다(井上久男·伊藤博敏 2009, 17).

그런데 토요타자동차는 2009년 3월기에 갑자기 적자로 전락했다. 그 이유는 미국시장이 금융위기의 영향을 받아 축소된 것도 있었지만, 토요타자동차의 경영스타일이 그간 추진되어온 글로벌전략 속에서 변질된 데에 기본적인 이유가 있다. 즉 GM을 추월하는 세계제패전략에 급급한 나머지 토요타자동차 또한 눈앞의 이익과 주가에 관심을 갖게 되었고, 현장중시와 제조업 사상등 ‘토요타방식(TPS)’의 본질적 측면을 어느덧 간과하게 된 것이다(井上久男·伊藤博敏, 18). 즉 토요타의 세계제패는 경영사상면에서 갈등하는 두 노선을 야기했다. 그간 토요타자동차 경영진은 급격히 전개되는 생산 및 판매의 확대 속에서 나타날 수 있는 ‘관리’ 부족을 의식해 일본형 생산양식과 TPS를 부단히 강조해왔다. 그러나 양적 이익기준에 입각한 글로벌전략은 이러한 일본형 제조업주의를 잠식하는 또 다른 경영사상을 무의식적으로 확산시킨 것이다. 가령 일본의 제조업주의가 계열과 TPS를 중심으로 현장주의, 상호소통, 획기적 비용절감, 고품질 제품생산을 추구해왔다고 한다면, 글로벌전략은 미국시장을 핵심시장으로 했기 때문에, 단기적인 양적 이익기준을 중심으로 대형차종의 판매대수에 연연하는 기업관료주의를 야기한 것이다. 그리고 보다 본질적인 문제점은 토요타자동차가 관료적 본사와 현장요구간의 괴리를 보인 점이다. 토요타의 글로벌전략의 귀결이 닛산르노의 영미형 대기업주의에 접근했다는 사실이 아니러니하다.

1) 글로벌 마스터플랜(Global Master Plan: GMP): 양적기준의 세계재패전략과 과잉생산, 그리고 경영난관

GMP는 2002년에 토요타 본사가 중장기적인 생산과 판매계획을 제시한 것으로, 2008년에 세계생산 760만 대를 제시했지만 821만 대 생산을 이미 달성했다. 물론 GMP 책정의 이유는 있었다. 1990년대부터 급속히 확대되는 생산에 대해 부품업체는 공급능력이 이를 뒤따르지 못해, 사내에서 “인원과 설비를 준비하기 위해서라도 중장기적인 계획이 필요하다”는 요청이 강했기 때문이다. 이 GMP도 원래 문제의식은 글로벌전략을 일본형 생산양식과 TPS로 보다 대규모적이고 체계적으로 뒷받침하기 위한 것이었다고 할 수 있다.

그러나 문제는 이 GMP가 토요타 경영이념의 주류로 부상하여, 현장과 무관한 대기업 비탄력경제를 초래했다는 것이다. 특히 이를 통해 경영유연성을 상실하고 기업관료화가 강화되었다. 이러한 경영이념의 또 다른 사례는 2006년에 2008년 그룹전체의 세계적 판매대수를 980만 대로 정한 것에서도 발견된다. 원래 토요타자동차는 중장기적 계획을 설정하지 않고 과잉설비를 방지하기 위해 설비투자에 지극히 신중하였다. 이렇듯 GMP는 TPS의 본질을 서서히 잠식해가고 있었다. 중장기적 수량목표에 도취되어 토요타자동차는 미

국경제위기에 대해 둔감할 수밖에 없었고, 심지어는 미시시피공장의 설비확대를 추진하기까지 했다(井上久男·伊藤博敏, 34-36). 이는 다른 한편으로 조달 및 부품생산관리 등에 있어서 엄격한 품질관리를 어렵게 만들었다.

원래 토요타는 개선활동을 통해 작업라인의 작업인수를 소수화하고 수요변동에 조응해 작업자수를 탄력적으로 변화시킬 수 있었다. 계열의 유지를 통해 제조현장의 리드타임을 줄이고 적시공급(Just-In-Time: JIT) 수준이 높다. 인건비수준도 낮은 편이다. 이러한 점에서 종래 TPS는 글로벌전략과 함께 일정부분 연장 적용된 것으로 보인다. 그러나 가장 큰 문제는 간접경비, 즉 토요타의 세계재패전략과 더불어 2000년대 전반에 지나친 설비투자가 이루어졌으며, 결과적으로 과잉 기계설비, 과잉공장이 존재하게 되었다. 토요타자동차는 이 기간 동안 향후 증대된 수요에 대응하기 위해 종래 TPS의 핵심이기도 한 유연생산(lean production), 다품종 소량생산 등의 원칙을 접고 규모의 경제노선으로 나아갔던 것이다. 이 과잉설비는 전세계적인 경제위기와 더불어 수익악화 및 경영위기의 커다란 원인으로 작용하였다(黒川文子 2009, 26-27).

반면 2000년부터 혼다자동차는 '생산체질개선'을 행해 각설비를 되도록 범용화, 표준화하고, 한 라인에서 최대 8차종을 생산할 수 있는 '다능공정(多能工程)' 혹은 '혼류생산체제(混流生産體制)'를 갖추었다. 혼다는 여전히 대형차보다는 경자동차중심의 전략을 추구하였으며, 경제상황과 수요의 급변에 더욱 유연하게 대응할 수 있는 능력을 중시했다(黒川文子, 31-32). 이러한 점에서 토요타가 생산 및 판매의 양적규모 확대와 TPS의 확대를 통해 세계재패전략을 추구한 나머지 원래 TPS의 특징인 유연성과 탄력성을 상실한 반면, 토요타 생산방식의 정수가 혼다에서 보존되고 있는 점이 흥미롭다.

2) 글로벌 수익경영(Global Profit Management: GPM): 수익우선주의와 미국시장 전략의 한계

GPM은 기관투자자를 대상으로 이익목표달성을 위해 토요타자동차 본사의 경리부 중심으로 지역별 이익목표를 부과한 것이었다. 종래에는 현장의 판매상황을 예상하여 이익을 누적 계상(計上)하는 상향식(bottom-up) 추계가 이루어졌다. 그러나 GPM은 본사 책상에서 이익폭표를 설정해서 하달(top-down)하는 계획경제 방식이었다. 이 결과 토요타자동차의 비즈니스는 현장엔지니어의 '뜻과 꿈'은 없어지고 '주관'(수익성 목표)만 남는 양상이 된 것이다.

미국시장에서 토요타의 활동패턴은 렉서스로 대표되는 대형화, 고급화노선과 튼트라로

대표되는 대형화, 고수익노선으로 요약된다. 일본에서 토요타공장은 현장에 창의적인 다능공(多能工)의 배치를 전제로 한 '혼류생산', 즉 다품종소량생산을 전개해왔다. 그러나 미국에서는 현지 종업원의 다능공화의 한계가 있으며, 렉서스와 톤드라를 중심으로 단기적 이익목표에 따라 단일라인의 설비를 확대해왔다. 여기에서 두 가지 문제가 발생한다. 첫째 현장에서 품질관리능력의 제약이 발생한다. 가령 현장의 조립과정, 뿐만 아니라 현지 혹은 글로벌 조달된 모듈부품(시스템부품)들에 대한 적절한 품질관리와 불량에 대한 대처능력이 현저히 떨어질 수 있다. 둘째 확대된 단일생산라인은 경제위기에 봉착한 미국시장에서 수요변화에 탄력적으로 대응하지 못하고 과잉설비에 빠져 현저한 수익성 악화를 경험하였다(井上久男·伊藤博敏, 37-41).

3) 토요타의 품질문제

미국에서 쟁점화된 토요타의 '리콜'문제는 플랫폼 및 부품의 공통화가 진행되고, 전자장치와 소프트웨어가 복잡하게 응용되며, 부품의 모듈화가 진행되는 상황에서 토요타만에 국한되는 것은 아니다. 일본에서 추진된 부품의 '시스템화'의 경우도 마찬가지로 취약점을 가질 수 있다. 첫째 시스템화된 모듈의 경우 복잡한 제어프로그램이 포함될 수 있고, 이를 운영하는 통합적 소프트웨어상의 취약성이 존재할 수 있다. 둘째 개발 및 설계가 모듈단위로 이루어지 때문에, 설계단계와 개별부품 생산간의 간극이 존재할 수 있으며, 특히 개별부품 생산과정에서 불량이 존재하더라도 실질적인 발견이 이루어지기까지 상당 시간이 요구될 수 있다.

그러나 전반적인 통계에 비추어볼 때, 2000년대 토요타는 비정상적으로 보일만큼 수많은 리콜사태에 직면하였다. 이는 보편적인 잠재적 불량문제를 넘어서, 토요타의 품질관리체제 그 자체에 문제가 있음을 보여주었다. 가령 2004년과 2005년에는 '결함차율'(缺陷車率)이 100을 넘어서 판매대수보다 결함차의 대수가 많은 경우 또한 존재했다. 이러한 상황은 첫째 급속히 전개되는 세계적 생산규모의 확대에 비해 '현장 기능인력'의 공급이 이를 뒷받침하지 못한데서 발생했다. 이러한 인력의 제약 속에서 토요타는 기본적인 품질관리를 "작업원이 공정내에서 하도록"하면서, 공정 이후의 조사요원수를 최소화하는 정책을 취하였다. 이 경우 작업 중에 품질관리가 적절히 이루어지지 못하면 불량제품은 더 이상 통제되지 못하며 부품의 공통화를 통해 불량률의 범위가 폭넓은 차종과 수십만 대 이상의 차량에 이르게 된다. 특히 해외공장이나 비정규직원이 많은 경우에는 감독자에 의한 작업원의 표준작업 교육과 작업과정에 대한 점검이 적절히 이루어지지 못하며, 결과적으로 불

량을 또한 높아질 수 있다(黒川文子, 32-33). 이 경우 현장관리 인력이 대대적으로 육성되어 엄격한 TPS가 각공장에 적용될 수 있었다면, 불량문제에 대한 상당한 예방은 가능했을 것이다.

둘째 토요타 등 일본계기업이 핵심적 부품에 대해 일본계 현지부품회사나 일본에서의 수입부품을 조달하는 것이 아니라, 현지기업이나 구미 부품업체로부터 ‘모듈부품’을 조달하는 경우, 결정적으로 불량률은 높아질 수 있다. 가령 일본 자동차산업의 중국조달이나 금번 토요타의 액셀레이터 문제는 그 대표적인 경우에 해당된다.⁴⁾

셋째 최근 토요타의 계열부품회사에 대한 비용절감정책 또한 크게 변화하고 있다. 가령 1980년대까지 토요타는 비용삭감을 하청회사에 요청할 경우에 본사사원을 직접 하청회사에 파견하여 노하우를 교육하고 검토한 후 실행했다. 그러나 최근 생산대수 삭감을 위한 여러 가지 협상에서 토요타는 일방적인 수치목표로 하청회사에게 비용절감을 강요하고 있다(井上久男·伊藤博敏, 78).

일단 2010년 전세계 점유율 15%를 목표로 한 토요타의 글로벌 전략목표(GMP) 그 자체는 ‘성공’하였다고 할 수 있다. 그러나 이 글로벌전략은 지나친 양적 기준에 따라 추진되었으며, 섬세한 현장성에 근거한 확실성을 갖는 것도 아니었다. 그러면 여기에 대해 토요타 자동차의 경영진은 무감했는가? 그것은 아니었던 것으로 보인다. 가령 현 토요타 아키오 사장은 이러한 문제점을 인식해 ‘현장주의’를 재천명한 바 있다. 그는 일본형 생산양식을 전 세계에서 실천할 현장에서의 인재의 부족, 품질저하, 코스트 퍼포먼스의 저열화가 ‘본부’에 전달되지 못하고, ‘고객 및 시장의 현장의 목소리’가 전달되고 있지 못한 상황을 강력히 비판하였다(井上久男·伊藤博敏, 132-133).

-
- 4) 토요타는 계열회사인 덴소로부터 액셀레이터 페달을 조달해 왔지만, 2005년부터 미국 CTS와의 거래를 시작했다. 미국경제에 공헌하기 위해 진출지역의 현지기업과의 거래를 우선하는 목적이 있었고, CTS의 기술수준이 높았기 때문에 덴소와 경쟁시키는 의미도 있었다. CTS와의 거래는 미국, 캐나다, 유럽, 중국의 생산거점까지 확대되었고, 토요타의 세계전략을 지탱하는 주요거래 회사의 하나로 성장했다. 그러나 확대전략의 한편에서 설계상의 오류가 간과되었을 수도 있다. 토요타는 2009년말 거래부품회사에 대해 구입가격을 3년간 30%를 인하하라는 방침을 천명했다. 그러나 토요타는 “품질은 양보할 수 없다”(사사키 신이치 佐々木眞一 부사장)고 하면서 일정수준의 기본성능을 유지하고 한층 더 비용삭감을 요구했다. 세계각지에 확대되는 모든 거래회사들이 토요타방식의 비용삭감과 품질유지를 양립시키려고 생각하고 있다고 보기는 힘들다. 비용삭감이 우선되는 상황에서 안전과 내구성 등 자동차의 기본성능이 위협에 처할 가능성은 언제나 있다(今井純子 2010; 『読売新聞』 2010).

V. 토론: 일본형 생산방식과 세계화의 정합성

지금까지 논의를 요약하자면 다음과 같다. 토요타자동차를 비롯한 일본 자동차산업은 1990년대와 2000년대의 세계화의 압력에 직면하면서, '계열해체'와 '서구경영기법' 도입 등 구조조정이 있었지만 본질적으로 일본형 생산방식의 장점인 '계열'을 강화하고 현장주의와 품질관리를 추구하는 일본형 자본주의의 확대전략으로 대응했다. 이것은 경제민족주의를 배경으로 정치와 산업사회 전반에서 강화된 '제조업(ものづくり)주의', '제조업사상'의 연장에서 이해될 수 있다. 그러나 다른 한편으로 토요타자동차는 '세계제패전략'을 수행하는 과정에서 '대기업주의'를 초래했고, 이로 인한 양적 이익기준은 제조업주의를 여러 가지 차원에서 왜곡하거나 제약하였다. 결국 토요타는 '이익'과 '품질' 등 양면에서 경제적 성과가 지극히 악화되는 결과에 직면했다. 토요타자동차의 사례를 외형적으로 보면, 일본 자본주의의 독특성을 '유지'하는 글로벌전략은 현시점에서 '실패'했다고 주장할 수도 있다. 그러면 일본형 생산방식의 세계화 전략은 필연적으로 실패로 귀결할 수밖에 없는 것일까? 즉 일본형 생산방식 혹은 제조업주의와 세계화는 본질적으로 갈등적인가? 아니면 글로벌전략이 너무 빨리, 그리고 커다란 규모로 전개된 나머지 제조업주의나 일본형 생산방식이 이 과정에 적절히 대응하지 못한 때문인가?

1. 제조업주의와 대기업주의

세계화는 제조업주의를 필연적으로 제약하고 왜곡하는가? 여기에서 토요타가 직면했던 세 가지 문제를 중심으로 세계화와 일본 자본주의의 적합성에 대해 검토하고자 한다. 첫째 세계화는 단기적 이익과 대량생산을 전제한 '단일 생산라인'을 필수적으로 요구하는가? 그러나 단일차종에 의한 단일 생산라인은 일본형 생산방식의 자연스러운 '귀결'이 아니라 '일탈'이다. 일본에서는 일찍이 다능공에 의한 혼류생산, 즉 다품종 소량생산체제가 주요한 생산방식으로 자리했고, 이를 통해 수요변화에 탄력적으로 대응해왔다. 가령 미국 현지생산에서도 단견적인 수요에 현혹되지 않고, 중장기적으로 수요변화를 예측해 일본형 혼류생산을 현지에 적용했다면 상황은 변화했을 것이다. 문제는 토요타가 자신의 생산방식을 적절히 확대적용하지 않고, 스스로 손쉬운 대기업주의를 선택해 제조업주의의 근본을 훼손했다는 것이다.

대기업주의의 또 다른 문제는 지나친 현지조달 확대전략에서도 확인된다. 토요타자동차는 국내에서 계열의 재구성고 확산전략을 추구하면서도, 일부지역의 해외생산에 있어서는 현지조달과 글로벌조달을 통해 비용을 절감하려는 정책을 추구했다. 그러나 이것이 대기업주의의 단기적 이익(비용)기준과 결합되면 품질관리의 약화를 가져올 위험성이 있다. 즉 모듈부품과 외주부품에 대한 품질관리가 이루어지지 않은 채 생산과정에서 조립이 이루어질 가능성이 있는 것이다. 시간이 약간 걸리더라도 일본형 계열 부품생산의 합리적 핵심을 현지에 적용해 품질관리를 할 수 있다면, 조달의 양적, 질적 안정성은 현저히 향상될 수 있다. 특히 미국시장에서 자동차부품 마찰 이후 미국시장 기준에 종속된 현지조달을 강화한 것은 일본형 생산방식으로부터의 커다란 '일탈'이다.

마지막으로 현장에서 품질관리를 주도할 토요타방식의 관리인력 공급부족을 들어보자. 토요타는 이를 위해 2000년대 초에 '토요타 인스티튜트', '글로벌생산추진센터'라는 형태로 관리인력의 대규모 공급방안을 모색하였다. 그럼에도 불구하고 중요한 것은 품질관리 인력이 여전히 턱없이 부족했으며, 이 때문에 여러 가지 품질관리의 문제가 야기되었다. 여기에서 지적해야 할 점은 토요타 생산방식은 하나의 논리체계일 뿐만 아니라, 생산현장의 노동문화(혹은 규율체계)이기도 하다는 점이다. 이러한 점에서 일본형 생산방식에 입각한 적절한 품질관리는 일정한 노동문화적 조건의 변화를 요구하며, 이를 위한 시간과 비용이 요구된다는 사실이다(清水耕一 1992, 20-36; 伊原亮司 2008, 111-116).

물론 전세계적 자동차산업 경쟁 속에서 여전히 비용절감의 문제는 커다란 변수로 존재할 것이고 그에 따르는 단기적 이익기준은 중요한 문제가 될 것이다. 그러나 이는 세계의 자동차산업 전반이 봉착하는 공통의 문제점이다. 좀 더 시간과 속도를 조절해 일본형 생산방식과 TPS의 본질을 세계적 현장 속에서 살리는 방향으로 나아간다면, 현재 나타나는 이익감소와 품질문제 등은 경감 가능한 장애이다.

2. 독자부품생산과 부품의 공동화, 모듈화: 상호연마와 자동화

한편 세계화의 전개에 따라 자동차산업 내부에서 격렬한 비용절감 경쟁이 발생하면, 부품공동화와 모듈화 등과 같은 현상은 어쩔 수 없이 진행되는 면이 있다. 따라서 세계화는 세밀한 연마형의 품질관리를 어렵게 만들고 불량범위를 전례없이 확산시킬 위험성을 갖고 있는 것이다. 이러한 점에서 세계화는 잠재적으로 자동차의 안전문제를 야기할 가능성이 있다. 그만큼 금번 토요타의 리콜사태는 냉정히 판단하자면 '토요타만의 문제'는 아니

다. 최근 리콜문제는 토요타가 일본 생산방식을 유지했기 때문에 발생한 것이 아니라, 글로벌한 자동차산업의 경쟁상황에서 자동차산업이라면 대소경중(大小輕重)의 차이는 있지만 거의 모두 공통적으로 새로운 경영기법으로 도입한 '기술들' 때문에 발생한 것이다.

첫째, 자동차의 전자화와 IT화에 의한 영향인데, 자동차의 가장 기본적인 기능에도 전자 제어기술이 응용되고 있다. 때문에 자동차의 개발에는 하드웨어뿐만 아니라 이를 가동하는 소프트웨어도 필요하고, 여러 소프트웨어 간의 결합을 필요로 하게 된다. 이 점에서 소위 디지털화의 취약성이 새로운 자동차기술에 포함되는 것이다. 둘째, 부품의 공통화에 의한 문제이다. 어떠한 특성의 부품에 결합이 발생할 경우에 이전에는 하나의 차종에 한정되는 문제였지만 현재에는 복수의 차종에 파급되어 수만 혹은 수십 만 대의 자동차에 영향을 미칠 수밖에 없다(松井大助 2008, 30-31). 이러한 점에서 금번 토요타의 품질문제는 '일본형 생산방식을 충분히 이행해 왔기' 때문이 아니라, '세계적 기술경향, 경영이념을 (타기업들과) 무의식적으로 공유해 왔기' 때문에 생긴 것이다. 결국 금번 토요타의 문제는 미국 정부에 의해 지나치게 '정치화'되어서 토요타만의 문제로 인식되는 것이지, 본질적으로는 글로벌화의 도정에 있는 세계의 자동차산업 모두가 잠재적으로 공유하는 문제이자 위험성인 것이다. 그러면 토요타의 불량위험은 회피될 수 없는 것일까?

우리는 일본에서 진행된 '일본형 모듈'인 '시스템화'의 사례에서 불량위험의 약화 가능성을 충분히 엿볼 수 있다. 이는 단순한 조립의 통합으로서 모듈화가 아니라, 설계단계에서 모듈개념을 도입해 체계적으로 설계하되 이를 공동체적으로 생산하는 방식을 의미한다. 물론 여기에서도 설계단계에서 비검증적으로 오류가 발생하면, 생산단계에서 다수의 불량 발생 가능성이 있다. 그러나 이는 구미의 비용절감을 위한 단순조립 모듈과는 달리, 개별부품들이 하나의 통합된 모듈을 전제로 엄격히 품질이 통제되어 생산된다는 점에서 불량의 위험성을 훨씬 낮출 수 있다. 그리고 기업 공동체적 모듈디자인 단계와 각 구성회사들의 생산과정에서 정밀한 커뮤니케이션을 할 수 있다면, 모듈화의 비용삭감 취지와 품질관리라는 두 마리의 토끼를 동시에 잡을 수 있다.

VI. 결론에 대신하여

본 논문은 토요타자동차를 중심으로 일본자동차산업의 세계화전략을 살펴보았다. 1990년대후반부터 본격화된 일본 자동차산업의 세계화전략은 크게 세 개의 국면으로 구

별된다. 첫째, 2000년대 초반 닛산르노 등 외자출자 기업들이 주도한 세계화(자동차산업의 격렬한 세계적 경쟁)에의 적응단계로서 외자의 전략적 영향력하에서 일본형 조달구조(계열)와 생산방식, 즉 일본형 생산네트워크의 해체를 모색한 시기이다. 둘째 국면은 특히 1990년대 말과 2000년대 초·중반까지의 경제민족주의와 제조업사상을 배경으로 본격화된 일본형 생산양식의 재정비와 확산국면이다. 특히 이 기간 동안 토요타와 혼다 등 소위 순수일본계 자동차산업은 계열과 현장주의 방식 등 일본형 생산방식의 확대를 통해 글로벌전략을 구사했다. 한편 둘째 국면의 이면에서 토요타를 중심으로 새로운 세 번째 국면이 움트고 있었다. 토요타가 무리하게 세계제패전략을 추구하면서 발생한 소위 '대기업주의'주의의 국면이다. 이 시기 토요타는 스스로 재구성, 확대해 온 계열생산과 TPS 등 일본형 생산방식을 규모의 경제와 단기적 양적 이익기준 등에 입각한 대기업주의, 영미형 경영기법으로 자기부정하였다. 2000년대말 세계경제의 위기에 토요타자동차가 탄력적으로 대응하지 못하고 이익과 품질 양면에서 '대실패'를 경험하게 된 것은 다름 아닌 대기업주의의 소산이다. 이 대기업주의는 일본형 자본주의의 본원적 연장이 아니라 분명한 일탈이다.

본 논문은 세계화에 대한 일본형 생산방식적 대응이야말로 일본 자본주의의 강점을 가장 잘 보여준다고 생각한다. 토요타의 경우는 그 반증(反證)이다. 즉 토요타는 지나치게 빠른 속도로 세계제패전략을 추구한 나머지 스스로의 강점인 TPS, 계열생산 등 일본자본주의의 강점을 자기부정한 사례이다. 결국 토요타의 '실패' 사례야말로 세계화와 일본형 생산방식의 잠재적 정합성을 역으로 입증해주며, 토요타의 '실패'는 스스로가 제2국면에 추구했던 진정한 제조업주의(사상)로 복귀했을 때 극복가능할 것이다.

이와 관련하여 토요타와 함께 제2국면의 '일본형 글로벌전략'을 전개한 혼다의 사례는 의미 깊다. 즉 혼다는 불확실하고 불안정한 세계경제 상황에서도 세계화에 '성공적'으로 안착하고 있다. 그 이유는 간단하다. 혼다는 무리한 세계제패전략을 추구하지 않았고, 절제된 속도와 규모기준을 유지하면서 일본형 생산방식을 차분히 적용, 확대해간 경우이다. 앞서 언급했지만, 도리어 혼다가 오늘날에는 TPS의 체현자가 되고 있는 사실은 사뭇 의미심장하다. 이러한 점에서 일정한 위기적 특징을 내포한 세계화에 대한 보다 강한 적응력은 영미형의 자본주의보다, 생산네트워크간의 효과적인 소통과 탄력성을 전제로 하는 '협력적 자본주의'에서 발견될 수 있다.

투고일 2010년 4월 27일

심사일 2010년 5월 3일

게재확정일 2010년 6월 9일

참고문헌

- 『読売新聞』. 2010(2월 3일). http://chubu.yomiuri.co.jp/news_k/cke100203_1.htm(검색일: 2010. 3. 3).
- 今井純子. 2010. “時論公論: トヨタ 広がるリコール問題”(2월 2일). <http://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/100/35594.html>(검색일: 2010. 3. 1).
- 藤本隆宏外. 2007. 『ものづくり経営学: 製造業を越える生産思想』. 東京: 光文社.
- 森浩典. 2006. “日本の自動車産業の企業間関係: 国内競争力維持から国際競争力強化への展開.” 『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』 No. 7, 275-286.
- . 2008. “日本の中小自動車部品メーカーの生き残り戦略.” 『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』 No. 9, 329-338.
- 上山邦雄. 2008. “歴史的に紐解く‘日本車の海外生産’と今後.” *JAMAGAZINE*(2月号).
- 小林英夫・大野陽男. 2006. 『世界を駆ける日本の自動車部品企業: 欧米からBRICsへ拡大する市場競争』. 東京: 日刊工業新聞社.
- 松井大助. 2008. 『自動車業界大研究』. 東京: 産学社.
- 伊原亮司. 2008. “トヨタと日産における管理と労働者の比較研究(4 完): 参与観察による管理過程と労働者統合の検証.” 『岐阜大学地域科学部研究報告』 23号(8月), 95-117.
- 井上久男・伊藤博敏. 2009. 『トヨタ・ショック』. 東京: 講談社.
- 住商アビーム(住商アビーム自動車総合研究所). 2005. 『自動車業界の動向とカラクリがよくわかる本』. 東京: 秀和システム.
- 中小企業金融公庫 総合研究所. 2007. “自動車産業における高機能部品のグローバル調達: タイ・インド・中国に立地する完成車メーカー・大手部品メーカーを対象としたケーススタディ.” 『中小公庫レポート』(8月 6日). 07-4.
- 池原学志. 2001. “国際的再編の中でのわが国自動車部品メーカーの成長戦略: 日産系部品メーカーの対応.” 『開発金融研究所報』 第6号(4月).
- 池田正孝. 1999. “日本の自動車と自動車部品産業.” *JAMAGAZINE*(8月号).
- 平井昌夫. 2006. “自動車部品業界を取り巻く環境変化と今後の方向: 下請分業構造の変容と自動車部品業界への影響.” 『信金中金月報』 5巻 1号(通巻 394号)(1月), 83-100.

- 豊田健. 2003. “日系自動車サプライヤーの完成車メーカーとの部品取引から見た今後の展望.” 『開発金融研究所報』第15号(3月).
- 清水耕一. 1992. “トヨタ生産システムと労働.” 『経済論叢別冊: 調査と研究』. 3号(10月), 17-36.
- 経済産業省. 2007. “自動車産業適正取引ガイドライン.” 経済産業省(6月).
- 黒川文子. 2009. “トヨタ生産方式の盲点.” 『情報科学研究』. 獨協大学情報センター. 第27号.
- ものづくり懇談会. 1999. “第1回ものづくり懇談会議事概要.” <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/monodukuri/dai1/1gaiyou.html>(검색일: 2010. 3. 12).
- _____. 2000a. “第2回ものづくり懇談会議事要旨.” <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/monodukuri/dai2/2yousi.html>(검색일: 2010. 3. 12).
- _____. 2000b. “第3回ものづくり懇談会議事要旨.” <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/monodukuri/dai3/3yousi.html>(검색일: 2010. 3. 12).
- _____. 2000c. “第4回ものづくり懇談会議事要旨.” <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/monodukuri/dai4/4yousi.html>(검색일: 2010. 3. 12).
- _____. 2000d. “第5回ものづくり懇談会議事要旨.” <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/monodukuri/dai5/5yousi.html>(검색일: 2010. 3. 12).
- _____. 2000e. “『ものづくり懇談会』提言.” 『ものづくり懇談会』(5월 16일).
- ものづくり政策懇談会. 2005. “ものづくり国家戦略ビジョン(要約版)”(11월). <http://www.meti.go.jp/report/data/g51128a02j.pdf>(검색일: 2010. 3. 13).

ABSTRACT

Globalization and the Dilemma of Japanese Production System?: The Globalization Strategy of Japanese Automobile Industry and Toyota Case

Joomyung Song | Hanshin University

This study examines the globalization strategy of Japanese automobile industry with the special focus on Toyota case. Japanese automobile industry has actively engaged in the globalization of production networks since the late 1990s, but with distinct phases. Toyota's globalization strategy has evolved from the emphasis on the Japanese way of production to the negation of it through the adoption of the Anglo-Saxon cosmopolitan model. Yet, the abandonment of Japanese way of production has led to the significant failure of Toyota's global production strategy, which is readily observable in recent events. Toyota's failure is in sharp contrast to the Honda case, which has been successfully able to globalize itself by keeping and expanding the Japanese way of production. This different trajectory of Japanese automobile firms reveals that the Japanese cooperative capitalism, which emphasizes the communication among and mutual adaptability of production networks, enjoys better resilience than the Anglo-Saxon market capitalism in dealing with the uncertainty of global production.

Keywords: Toyota, globalization, production network, Japanese production system, Toyota production system, Honda, Nissan, Keiretu