

일본의 통합형 모노즈쿠리와 한국자동차산업의 경쟁력

오재환

동경대학 모노즈쿠리 경영연구센터 특임준교수

모노즈쿠리 산업론 전략론에 있어서 중요한 두가지 요소는 제품/공정 아키텍처와 모노즈쿠리 조직능력이다. 산업이나 기업의 경쟁력은 제품/공정의 아키텍처와 모노즈쿠리 현장의 조직능력의 공합에 의해 좌우된다는 것이다.

먼저 아키텍처 전략론에 관련하여, 일본은 제품시장(고객대응)과 내부부품구조 모두에서 통합형(integral)의 전략을 취하는 부분에서 강세를 보인다. 하지만, 대량생산 등의 생산의 용이성 등을 고려할 때, 모듈형과의 복합적인 전략도 도입해야 한다. 이와 관련, 자동차 보디의 outer파넬은 소비자들의 요구수준이 높으므로, 통합형으로 하고, inner파넬은 모듈형으로 하는 움직임이 보인다.

경쟁력을 다층적으로 보자면, 차례대로 모노즈쿠리 조직능력, 심층의 경쟁력, 표층의 경쟁력, 수익력을 들 수가 있다. 각각, 모노즈쿠리 조직능력은 '타사는 간단히 모방할 수 없는 현장에서 지속적으로 수행가능한 레벨', 심층의 경쟁력은 '고객에게는 보이지 않는 현장의 실력을 나타내는 지표', 표층의 경쟁력은 '고객이 평가하는 제품의 실력을 나타내는 지표', 수익력은 '회사의 수익'을 나타낸다.

현대자동차는 품질에 대한 시장평가가 급속히 개선되었고, 원화절상으로 가격경쟁력이 유지되면서 '표층의 경쟁력'에 있어서 발전하게 된다. 하지만, 조립공장이나 연구개발면에서의 '심층의 경쟁력'은 아직 일본의 수준에 비해 떨어진다. 따라서, 조직혁신, 노사관계 개선, 협력적 서플라이어 관계 강화를 통한 개발/생산현장의 조직능력의 향상이 필요하다.

<Q&A>

Q: 현대가 토요타를 수익성 면에서 많이 따라잡은 이유는?

A: 국내시장에서의 7할 이상의 점유율, 환율효과, 소비자 평가 품질 향상 등을 들 수 있다.

Q: 모노즈쿠리 조직능력과 심층의 경쟁력의 차이는?

A: 모노즈쿠리 조직능력의 결과로서 심층의 경쟁력이 발생한다.

Q: 중저가 일본자동차들의 한국 국내시장 진출에 따른 국내기업의 대책은?

A: 중저가 자동차에 있어서는, 일본에 비해 GM이나 르노 등이 보다 큰 위협이다.

Q: 표층경쟁력, 심층경쟁력 상관없이 수익만 좋으면 되는 것 아닌가?

A: 일본기업의 생각은 기업의 기본체력의 단련을 중시한다. 그렇게 하다 보면, 수익은 자연스럽게 따라온다고 믿는다.

Q: 현대의 일본 진출시 혼다와의 'H'라는 이니셜 중복을 피하기 위해 다른 브랜드 이름으로 진출했었어야 하지 않았나?

A: 그러한 요인보다, 소비자들에게 디자인이나 품질 면에서 '왜 현대차를 사야 하는가'라는 원인제공에 실패하였다고 본다.