

## 주제: 일본자동차산업의 생태계

### -협력과 경쟁의 기업간시스템-

강연자: 구승환 교토산업대학 대학원 매니저먼트연구과/경영학부 准교수  
동경대학 대학원 경제학연구과 MMRC 특임연구원

---

## 1. 일본자동차산업의 Supplier 관계와 변화

- ▶ 한국 자동차기업의 성장 및 시장경쟁력 향상은 일본의 경우처럼 자동차 업체와 Supplier와의 관계발전에 좌우될 것이다.
- ▶ 실제 일본 자동차업체의 경우 제품개발 시 Supplier의 역할이 큰 비중을 차지한다.
  - 승인도 방식: 자동차 업체가 Supplier에게 제품생산을 의뢰하는 방식이 아니라 Supplier가 도면이나 설계를 개발하여 이를 업체에 승인받는 형식.
- ▶ 다층적 거래관계: 자동차 업체와 Supplier의 관계는 1:1이 아닌 다층적 관계이다. 하나의 업체와 하나의 Supplier 사이의 협력이 아니라 다수의 업체와 다수의 Supplier가 다양하게 협력을 통해 운영된다. 이 방식에서 업체의 Supplier 관리비용은 증가하지만 고객의 특성이 다양하기 때문에 기술이나 지식이 다양해질 수 있다.

## 2. 성과배분의 조직간 시스템과 본질

- ▶ Supplier 평가 항목 (CAT)
  - 자동차 업체는 자사의 기준에 따라 Supplier들을 다양하게 구분·평가한다. 평가 항목으로는 사명, 회사체제, 경영진의 참가도, 지역특화 및 자립도, 개선활동 등 업무절차에 대한 적극도 등이 있다.
- ▶ Toyota의 Supplier 지원/관리시스템
  - Toyota의 Supplier 지원프로그램은 자사의 조달부가 중심이 되어서 관련기능부문이 연계하여 전개된다. 생산조사부, 품질관리부, 조달부, 생산기술부, 상품기획부 등이 연계하여 지원(Supplier에 의한 설계 및 생산의 어려움, 개선요구를 받아들임)하는 시스템이 정착되어 있다. 이를 통해 기업은 일정기간 원가절감효과를 향유하게 된다.
  - Supplier와의 자발적 기술 공유 및 지원을 통해 Win-Win 효과를 누리게 된다.
  - 결과적으로는 개선활동성과를 참여기업간에 공유, 전파하는 긍정적 효과를 얻는다.

## 3. 사례: 협력과 성과배분

- ▶ Toyota
  - Toyota사는 기본적으로 성과공유를 의식한 특별한 조치를 강구하고 있지는 않다. 7~80년대의 경우 기술의 내재화 경향이 강해 Supplier에 대한 직접적인 지원이 이루어졌으나 현재는 "더 잘할 수 있는 Supplier"를 중심으로 그 방향이 전환되었다. 각 조직간의 시스템 연계를 통해 보다 나은 개발 및 생산에 긍정적인 영향을 주게 된다. 즉, Supplier는 같은 회사라는 인식을 가지고 연구개발 및 제품개발 프로세스에 있어서도 기술연계, 공유, 이전을 통해 함께 성장해 나가고 있다.
- ▶ Mazda, Nissan, Honda

- 이들 기업의 경우도 Toyota와 크게 다르지 않다. Supplier와의 전략적 제휴를 통하여 기술, 자금 지원 및 해외 생산 적극 지원 등을 통해 함께 성장해나가는 전략을 추구하고 있다.

#### 4. 결론

- 일본의 사례로 비추어 볼 때, 한국 자동차 업체의 성장 및 시장경쟁력을 향상시키기 위해 Ecosystem 적인 발상의 전환이 필요하다. 치열하고 복잡한 자동차 기술의 발달로 인해 모든 기업은 개발에의 부담이 점점 커지고 있으며 이를 업체만의 능력만으로는 감당할 수 없다. 즉, 업체가 내외의 환경을 조정하고 지배하는 능력이 중요해지고 있다. 즉, 자동차의 핵심적인 부분을 차지하고 있는 부품 Supplier와의 기술 및 생산에 대한 노하우를 공유하는 체제의 중요성이 커지고 있다. 계열형 R&D 수직통합체제의 구축을 통해 신뢰와 경쟁을 통한 개발 리스크를 분산시키고 시장 불확실성을 줄여나가 조직의 발전을 꾀해야 한다. 성과공유를 통한 발전을 위해서는 기업자체의 의식 전환이 중요하며 상호성장을 위한 체제 확립이 가장 중요할 것이다.

< Q & A >

Q. 일본 자동차 산업에 대한 정보접근법은 무엇입니까?

A. 1차자료는 사료로부터 fact를 추출하고, 신문이나 기사, 서적을 통해 기본적인 자료를 수집합니다. 다음, 2차자료는 실무자와의 인터뷰, 자동차 산업 전문컨설턴트와 각종 세미나로부터의 fact를 수집하고 이를 바탕으로 인터뷰 의뢰하여 케이스 스터디, 통계자료를 얻습니다. 또한 fact 그 자체로부터 추측한 자료를 사용하기도 합니다.

Q. 도요타의 본사는 정확히 어떻게 운영되는 것입니까?

A. 도요타시에는 도요타의 본사와 쇼룸이 위치해 있습니다. 실제로 이곳이 아이치현에서 가장 많은 세금을 납부하는 곳이라고 합니다. 도요타사의 영업본사는 나고야시에 위치해 있습니다. 기업의 1, 2, 3차 업체가 모두 그곳에 있으며 기업 하나로 현 하나의 재정이 좌지우지 될 정도로 아이치현 뿐 아니라 일본을 대표하는 기업이라고 할 수 있습니다.

Q. 성과공유에 대한 문제에 대해 말씀하셨는데, 한국 내에서는 성과 공유에 대한 논의 자체가 좌파적 산물이다, 라는 의견이 있기도 합니다. 실제 일본에서는 어떠한 방식으로 공동체에 기여하는 기업문화가 정착되었는지?

A. 일본에서 조차도 결과물에 대한, 또는 결과물에 대한 기여도에 따른 무조건적 이윤분배는 무리라고 생각합니다. 분배할 수 있는 파이(몫)를 키우는 것이 우선이라고 생각합니다. 가장 바람직한 상생협력의 모델은 공정한 거래와 성과 분배로 구축한 신뢰를 통해 비전과 철학까지 공유하는 형태라고 생각합니다.

Q. 경영의 성공사례라는 것은 그 기업의 결과가 좋을 때 가능한 것이라고 생각합니다. Toyota가 성공사례가 될 수 있었던 Key point가 무엇이라 생각하십니까?

A. Toyota의 기업의 책임의식, 투명한 기업운영에 대한 노력이 성공의 뒷받침 된 것이라고 생각합니다.