

일본자동차 기업의 국제화 경험과 시사점*

전용욱
중앙대학교 경영학과 교수
(junywk@gmail.com)

본 연구는 먼저 일본 자동차 기업의 국제화 과정을 수출지향 단계, 현지생산 단계, 현지생산 확대 단계, 지역·글로벌 통합 단계로 나눠 시대별로 살펴보고, 세계 자동차 산업에 나타난 환경 변화와 위험요소에 대응하여 일본 자동차 기업이 어떤 전략을 사용했는지를 확인한다. 환율 하락에 의한 가격경쟁력 저하를 극복하기 위해 현지 생산을 시도 및 확대했고 단계별 발전 과정 이전에 다음 단계로의 원활한 발전을 위해 기초경쟁력 강화에 애써왔다. 또한 지역·글로벌 통합을 위해 비교우위에 기초한 부품산업의 규모의 경제 실현은 물론, 생산거점의 확보 및 확대 후에는 글로벌 통합의 문제와 지역 대응 문제의 균형을 효율적으로 조율한 성공모델로 평가받는다. 현재 지역생산 확대 단계에 진입한 한국자동차 산업의 경우 향후 지역·글로벌 통합의 성공적 진입을 위해 일본 자동차 기업들의 성공 사례는 중요한 시사점을 제공할 것으로 평가된다.

주제어: 국제화, 일본 자동차 기업, 한국 자동차 기업, 현지생산, 수출지향

1. 서론

1970년대 이후 소형차의 생산으로 전 세계 자동차시장에서 두각을 나타내기 시작한 일본자동차기업들은 1980년대부터 과감한 해외직접투자를 통해 현지생산 체제를 성공적으로 구축함으로써 강력한 글로벌 경쟁자로 부상하였다. 특히 도요타 생산방식이라 불리는 린(Lean)생산방식은 일본자동차기업들이 전통적인 대량생산방식을 고수하고 있는 미국, 유럽의 경쟁자들을 물리치고 전 세계 자동차시장에서 확고한 경쟁우위를 확보하는데 크게 기여하게 된다(이강용, 1996).

이와 같이 1990년대를 거쳐 2000년대 까지 일본의 자동차기업들이 전 세계 자동차시장을 지배하고 있는 상황에서 일본자동차기업들이 어떠한 국제화 과정을 거쳐 오늘날에 이르게 되었는가에 대한

연구는 별로 이루어지지 못했다. 석사논문 수준에서 더러 다루어지기는 했지만, 심도 있는 논문으로는 발표되지 못하였다. 일본자동차기업의 국제화과정을 다룬 논문으로 이강용(1996)의 논문이 유일한데, 그의 연구가 종단적 분석보다는 횡단적 분석을 주로 사용함으로써 일본자동차기업 특유의 국제화과정을 심도 있게 도출하지 못하는 한계가 있다.

이에 따라 본 연구에서는 일본자동차기업들이 어떠한 국제화과정을 거쳐 글로벌기업으로 부상하였는지 그 국제화과정을 추적하여 보고자 한다. 구체적으로 본 논문은 다음과 같은 내용을 분석하고자 하였다.

첫째, 일본 자동차 기업은 해외의 현지 생산 단계에서 판매 거점 확대의 시도를 통해 어떻게 지역·글로벌 통합 단계로 진입할 수 있었는가?

둘째, 일본기업이 지역·글로벌 통합 단계로 진입하는 과정에서 발생했던 위기를 어떻게 관리하고

논문접수일: 2008. 03. 26. 게재확정일: 2008. 08. 13.
* 이 논문은 2008년도 중앙대학교 학술연구비 지원에 의한 것임.

대응했는가?

셋째, 과연 한국자동차 기업들이 지역·글로벌 통합 단계로 진입하기 위하여 시도해야하는 노력에는 어떤 것들이 있는가?

성장이나 후퇴냐는 중요한 기로에 서있는 한국 자동차산업이 성장의 길로 접어들기 위해서는 현재 추진되고 있는 글로벌화의 성공이 중요하다. 우리는 한국자동차기업의 성공적인 글로벌 통합을 위한 Keyword를 일본 자동차 기업의 성장과정에서 찾으려고 한다. 일본 자동차기업은 한국자동차기업이 도약하기 위하여 반드시 맞닥뜨려야할 경쟁 상대이지만, 동시에 한국보다 먼저 국제화 과정을 경험하여 답습한 Role Model로서의 가치가 있다. 또한 미국기업이나 독일기업보다 훨씬 우리와 닮아 있다는 점이 일본기업들을 본 연구의 대상으로 삼은 주요한 이유이다.

II. 선행연구

이강용(1996)은 일본자동차기업의 국제화전략을 1980년 이전과 이후의 두 단계로 나누어 살펴보았다. 1980년 이전 단계에서는 아시아, 남태평양, 라틴아메리카, 아프리카 등 주로 개도국을 중심으로 현지기업과의 합작투자나 현지기업에게 기술과 상표를 제공하는 가운데 부품을 수출, 조립하는 Knock-Down방식에서의 진출이 주류를 이루었다고 한다. 1980년 이후에는 미국, 유럽 등과의 무역마찰이라는 환경변화에 대응하면서 지속적인 성장을 추구하기 위해 미국, 캐나다, 영국 등지에 주로 단독투자에 의해 현지에 일괄생산체제를 구축하는데 주력하였다 한다. 이강용(1996)은 이 시기에 일본 자동차기업이 성공적으로 미국 및 유럽시장에서 생산거점을 확보하는데 성공할 수 있었던 결정

적인 요인으로 토요타의 린(Lean)생산방식이라는 기업특유의 우위요인을 지적하고 있다. 사실 이 시기에 유럽의 대표적 자동차기업인 Volkswagen과 Renault는 미국진출 10년도 못되어 철수한 바 있다. 또한 1989년 최초의 해외생산을 시도한 현대자동차도 미국시장을 겨냥하여 캐나다에 생산공장을 설립하였으나 곧 철수하게 된다.

아시아, 남태평양, 라틴아메리카, 아프리카 등 개도국으로의 진출을 통한 국제화를 먼저 달성하여 충분한 경험을 쌓은 후에 북미와 유럽 등의 선진국에 현지생산 체제의 구축을 시작한 일본 자동차기업들과 달리, 국제화 수준이 가장 높은 한국 가전기업들은 선진국에 먼저 진출 후 개도국으로 확장 진출하는 역의 국제화 과정을 밟는다(전용옥·윤동진, 1998). 한국 가전기업의 국제화과정에 대한 연구에서 전용옥·윤동진(1998)은 한국의 가전3사는 수출 및 생산공장의 설립 순서에서 모두 북미 → 서유럽 → 동남아시아 → 사회주의 경제권 → 남미지역의 순서로 진출하고 있음을 보여주고 있다. 전용옥·윤동진(1988)은 한국 가전업체들이 개도국보다 선진국에 먼저 진출한 것은 심리적 거리감보다는 저가보급품의 대규모 공급자로서 대량 생산 및 대량수출 체제를 안정적으로 유지하기 위한 전략의 결과라고 하였다. 또한 해외시장 진출방식에 있어서 선진국(미국과 서유럽)지역의 경우 수출(지사설립) → 현지판매(판매자회사설립) → 현지생산(생산자회사 설립) → 지역단위의 생산체제 구축(지역본사와 복합단지조성)과 같은 점진적이고 순차적인 행태로 진입했다. 그러나 개도국지역에 진출하는 경우는 선진국 지역 진출과정과 달리 현지판매 과정을 거치지 않고 수출하다가 곧바로 현지생산 및 판매하는 “급격한 진출”방식을 취한다는 것이다.

강태구(2001)는 한국전자기업의 해외시장 진출 방식에 대한 연구에서 점진적 진출방식을 택하는

기업과 더불어 급격한 진출과정을 거치는 사례도 많다는 것을 밝히고, “급격한 국제화”와 “점진적 국제화”를 구분 짓는 요인들로서 기업의 규모, 제품 차별화 능력, 문화적 거리, 현지국의 외국인 유인 정책 등을 들고 있다. 즉, 기업의 규모가 클수록, 문화적 거리가 가까울수록, 그리고 현지국이 외국인 투자 유인정책을 쓰고 있을수록 수출하다고 곧바로 현지생산 및 판매하는 급격한 국제화를 추구한다는 것이다. 우리나라 17개 IT산업의 기술집약적 벤처기업의 국제화과정 사례를 연구한 배준우·배종태(2003)는 급격한 국제화를 추구하는 기업의 특징은 창업자의 국제화 경험 또는 의지가 강하거나, 확실한 기술역량을 보유하고 있거나, 국내시장보다는 해외시장에서 승부하는 경우라는 것이다.

강태구·한영일(2007)은 개도국인 중국에 진출한 186개의 한국기업들을 대상으로 점진적인 진출방식을 택하는 기업과 급격한 진출방식(수출 → 현지생산 또는 처음부터 현지생산)을 택하는 기업들을 구분짓는 선택결정 요인들을 규명하고 있다. 기업내부 요인 중에서는 전략적 유연성, 해외사업 경험, 자국시장에서의 경쟁력, 기업외부 요인으로서는 현지국의 시장잠재력이 급격한 진출방식의 선택에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 기업의 규모와 최고경영자의 국제화의지, 그리고 현지국의 투자인센티브는 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 강태구(2001) 및 강태구·한영일(2007)이 중국진출 한국기업의 경우에서 목격한 “급격한 국제화”의 사례들은 한국 가전기업들의 국제화를 연구한 전용욱·윤동진(1998)의 연구결과와도 합치된다. 왜냐하면 한국 가전기업들의 경우도 개도국지역에 진출할 때는 선진국 지역 진출과정과 달리 현지판매 과정을 거치지 않고 수출하다가 곧바로 현지생산 및 판매하는 “급격한 진출”방식을 택한다고 보고하고 있기 때문이다.

III. 국제화과정에 모델에 대한 이론적 고찰

일본 자동차기업의 국제화과정을 연구하기 위한 이론적 토대로서 일반화된 기업의 국제화 과정을 살펴보기로 한다. 국제화 과정 이론을 두고 선행연구에서는 과연 기업의 국제화가 점진적인 단계별로 이루어지는지 또는 단계를 뛰어넘어 급격한 형태의 국제화를 이루는지에 대한 논쟁이 있다는 점을 부각시켰다.

기업은 해외시장 진입방법을 단계적으로 고도화시키는 경향이 뚜렷한데, 이는 일반적으로 지식의 부족과 환경의 불확실성에 대한 회피적 성향이 강하기 때문이다(전용욱·윤동진, 1998). 우선 비정규적 수출에서 대리인을 통한 수출, 현지판매와 현지재생산 등의 단계를 거쳐 진입방법을 고도화시켜 나간다. 즉, 현지에 대한 자원투입이 많아질수록 기업의 위험은 증가하기 때문에 간접수출 → 직접수출 → 현지 판매 → 단독 투자 등의 일정 단계를 거쳐 현지 시장에 대한 개입을 제고해 나간다(Root, 1994). 따라서 기업은 치밀한 전략적 고려 하에서 국제화를 도모하는 것이 아니라, 환경변화에 순응적이고 점진적으로 적응해가면서 해외시장에 대한 개입수준을 높여나가는 것이다(전용욱·윤동진, 1998).

〈그림 1〉은 일반적인 기업의 국제화 과정이 5단계에 걸쳐 순차적으로 이루어지고 있음을 보여 주고 있다(전용욱, 1994). 우선 내수 시장 단계부터 보면 대부분의 활동은 국내에서 일어나며 간헐적으로 해외 시장수요가 발생한다. 다음 2단계는 수출 시장 지향 단계로 기업이 해외 시장의 중요성을 인식하고 자원배분에 있어 국내 능력 중 일부분을 해외 시장을 위해 돌려놓은 것이다. 하지만 해외 활동의 부분은 초보적 수준으로 해외 바이어에 의해 주로 이루어진다.

제3단계는 현지시장 지향 마케팅단계로서 현지바 이어에 의한 거래보다는 자체적인 브랜드 관리를 위해 독자적인 현지 판매법인 등을 설립하여 국내 에서 생산된 수출품의 현지 판매에 적극적으로 개 입하는 단계이다. 제4단계는 현지시장 생산단계로 서 기업은 자체적인 생산시설을 현지에 직접 설립 하여 현지에서 필요한 제품을 생산 및 판매하는 단 계를 이야기한다. 다음 제5단계는 국제화의 진전으 로 인해 복수의 해외생산 및 판매 법인들이 존재할 경우 이들의 생산 및 영업활동 등을 지역별로 묶거 나 지역과 지역을 연결하여 지역 및 글로벌 통합을 지향하는 단계이다.

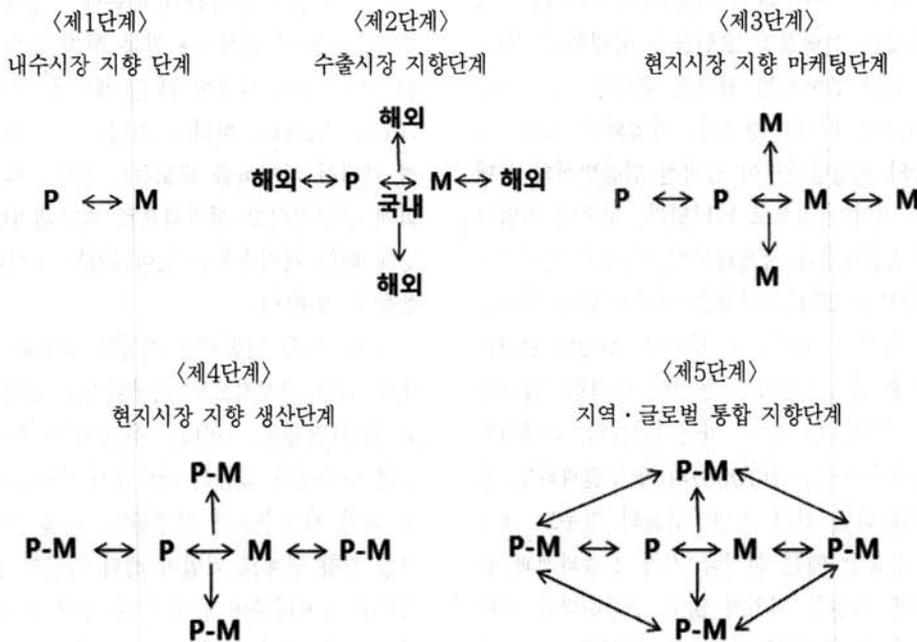
세계적 컨설팅 회사인 매킨지도 지금까지 논의한 5단계의 국제화 과정과 유사한 모델을 제시하고 있다. 매킨지 모델 (Ohmae, 1987)은 판매, 생 산, 연구 개발 등의 가치창출 활동이 어떤 순서에

의해 해외로 이전되는가에 초점을 맞추어, 기업의 국제화 단계를 주로 수출→현지판매→현지생산→자 기완결형 해외산업→세계적 통합의 다섯 단계로 나 누었다(그림 2).

우선 수출 단계를 살펴보면 본국 내에서 모든 기 능을 수행하고 종합무역상사나 현지대리점등을 통 하여 수출시장을 개척해 나간다. 다음 2단계는 현 지판매단계로서 주요 수출 대상국에 현지판매 법인 을 설립하고 직접 유통과정에 참여하거나 브랜드를 관리한다.

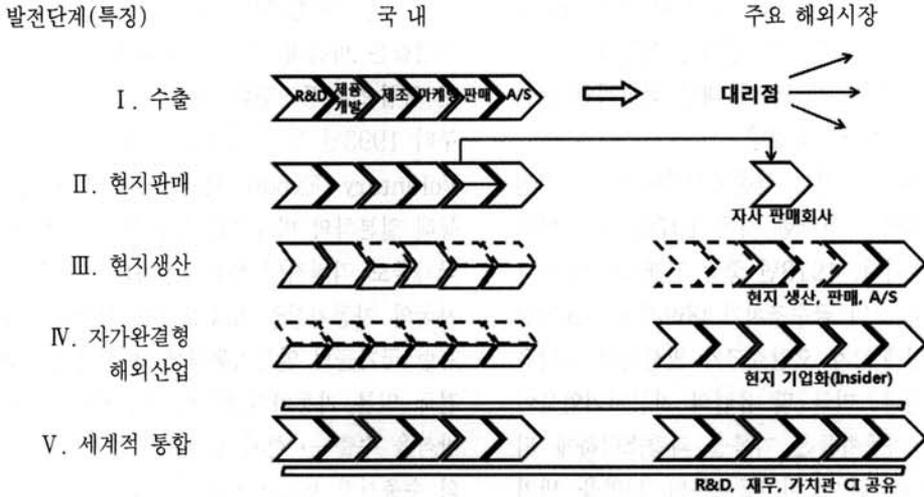
제3단계는 현지생산단계로서 주요 시장에서 현지 판매뿐만 아니라 현지생산도 도모하여 판매 및 생 산기능을 현지로 이전하는 것을 의미한다.

제4단계는 자기 완결형 해외사업단계로 완전한 사업 단위를 현지로 이전하는 단계이며 현지화가 핵심과제로 남게 된다.



(출처: 전용옥, 국제화를 위한 조직과 개인의 과제, 삼성정신문화연구소, 1994, p40)

〈그림1〉 기업의 국제화 단계 (P=생산, M=마케팅)



(출처: K. Ohmae, Beyond National Borders: Reflections on Japan and the World, Dow Jones-Irwin, 1987, pp.36-39)

〈그림 2〉 매킨지의 기업국제화 모델

마지막 5단계의 경우 세계적인 통합단계로써 전 세계 자회사의 활동, 기능, 자원 등을 조정 및 통합 운영하는 단계이다. 일반적으로는 연구개발, 기업 문화, 재무자원 등의 공유가 이루어지게 된다.

IV. 일본 자동차기업의 국제화 과정

4.1 1980년대 이전의 국제화

1980년대 이전의 일본 자동차기업들은 선진국보다는 개도국시장을 중심으로 수출 → 현지생산, 또는 처음부터 현지생산 방식의 진출을 통해 1980년대 이후의 본격적인 선진국시장으로의 진출을 위해 국제화 경험을 축적하는 시기로 활용하였다. 도요타의 경우, 남미 최대의 시장인 브라질에 1952년 수출로 진출하여 1959년 현지기업과의 합작형태로

생산법인을 설립한다. 도요타자동차의 개도국시장에 대한 본격적인 진출이 시작된 것은 1960년대부터이다. 현지기업과의 합작투자 형태로 1963년 오스트레일리아, 1964년 태국, 1967년 페루, 1968년 포르투갈, 1970년 인도네시아에 각각 현지 생산법인을 설립한다. 뉴질랜드에는 1967년 단독투자에 의해 승용차와 트럭의 현지생산을 시작하였다. 한편, 닛산의 현지생산 공장은 1959년 대만, 1962년 태국, 1966년 페루, 1971년 필리핀에 각각 현지기업과의 합작형태로 설립되었다. 단독투자에 의한 현지생산은 1966년 멕시코, 1978년 오스트레일리아 및 뉴질랜드이다.

이시기 개도국시장에 대한 현지생산 형태의 진출은 모두 도요타 및 닛산의 자발적인 결정이었다기 보다는 현지국 정부가 완성차의 수입을 제한하는 정책을 택함으로써, 수출시장을 보호하기 위해 어쩔 수 없이 택한 진출방식이었다. 따라서 이시기의 현지생산은 예외 없이 일본에서 대부분의 부품을 수출하고, 현지에서 단순 조립하여 판매하는 형태

를 취하였다(이강용, 1994). 이 시기 일본 자동차 시장의 규모가 작아 규모의 경제를 실현하지 못했던 도요타와 닛산은 개도국에 대한 적극적인 진출 전략을 고수할 수밖에 없었다.

한편, 도요타와 닛산이 선진국시장에서 두드러진 수출성과를 보이기 시작한 것은 1970년대 초반의 오일쇼크 이후이다. 1973년 중동 전쟁으로 인한 1차 오일쇼크로 오일 금수조치가 내려지고, 1979년 이란문제로 인해 2차 오일쇼크가 발생하여 휘발유 가격이 급등한다. 미국 및 유럽의 자동차기업들이 생산한 대형 자동차들은 기름을 과량소비하게 되고, 점차적으로 현지소비자들로부터 외면을 받기 시작한다. 따라서 소비자들의 수요는 일본기업들이 강점이 있는 소형차에 쏠리게 된다. 이에 대응하여 도요타와 닛산은 미국 및 유럽시장에 판매회사를 설립하고 현지 마케팅비용을 증가시키는 등 본격적인 현지시장 밀착형의 현지 마케팅 정책을 시도한다. 도요타와 닛산은 두 차례의 오일쇼크를 발판삼아 선진국에서 성공적인 수출기업으로 부상한다. 이는 일본자동차기업의 국제화가 양적인 면에서는 물론이고 질적인 면에서도 향상되었음을 보여주는 것이다. 왜냐하면 선진국 시장은 개도국과 비교하여 자동차 시장이 훨씬 클 뿐만 아니라 주로 고급 자동차 판매되기 때문이다. 요약하면, 일본 자동차기업들의 선진국시장에서의 성공 요인은 동남아시아, 남미 등의 개도국을 먼저 진출하여 국제화 경험과 실력을 쌓은 후에 수출을 통해 점진적으로 선진국 시장에 진출하였다는 점이다. 일본자동차기업들이 선진국에 먼저 진출하였다면 실패하기가 쉬웠을 것이다. 왜냐하면 선진국시장에서는 강력한 현지 업체들과 경쟁을 해야 하기 때문이다.

4.2 1980년대 이후의 국제화

1970년대의 오일쇼크를 계기로 선진국시장에서

두드러진 수출성과를 보이기 시작한 일본의 자동차 기업들은 마침내 미국과 유럽의 자동차기업들에게 큰 위협으로 등장한다. 따라서 미국정부는 1981년부터 1993년 까지 존재했던 자율수출 규제(VER: Voluntary Export Restraint)라는 무역장벽을 통해 일본차의 미국수입 물량을 제한 한다. 서유럽 국가들도 직접적인 일본자동차의 수입물량 통제로 자국의 자동차산업 보호를 시도하였다. 미국과 서유럽 국가들의 일본자동차에 대한 수입물량 통제로 결국 일본 자동차기업들은 선진국시장으로의 진입 방식을 수출 → 현지 생산으로 바꾸어 적극적인 해외 수출시장 보호에 나서게 된다.

선진국 시장에 일본 자동차기업 최초로 생산공장을 설립한 혼다는 미국 오하이오주에서 1982년부터 자동차생산을 시작한다. 혼다의 오하이오주 생산공장은 1969년 대만에 합작형태의 단순 조립생산공장 설립이후 혼다의 두 번째 해외 생산공장이다. 혼다는 1986년부터 선진국시장 두 번째로 캐나다에서 현지생산을 시작하고, 1989년부터는 오하이오주에서 세 번째의 현지생산을 개시한다. 혼다는 1990년대 미국 앨라배마주, 조지아주 등에 차례로 생산공장을 추가로 건설하여 미국 현지생산 물량이 마침내 일본 국내생산을 초과하게 된다. 혼다는 미국에서의 R&D 기능도 강화하여 일본보다도 미국에서 최초로 신차를 출시하는 등 미국에서 현지완결형의 국제화를 추구한다.

닛산과 도요타는 혼다보다 다소 늦은 이 1983년과 1986년부터 각각 미국에서 최초로 현지생산을 시작한다. 닛산은 1983년 미국의 테네시주에서 현지생산을 시작한 이후 14년만인 1997년에 테네시주에서 제2의 현지생산을 시작하는 등 혼다 및 도요타와 달리 미국에의 현지생산보다는 일본에서의 수출에 의존한 미국시장 공략전략을 보여준다. 도요타는 GM과의 합작회사 설립을 통해 미국 캘리포니아에서 1986년부터 최초의 현지생산을 시작한

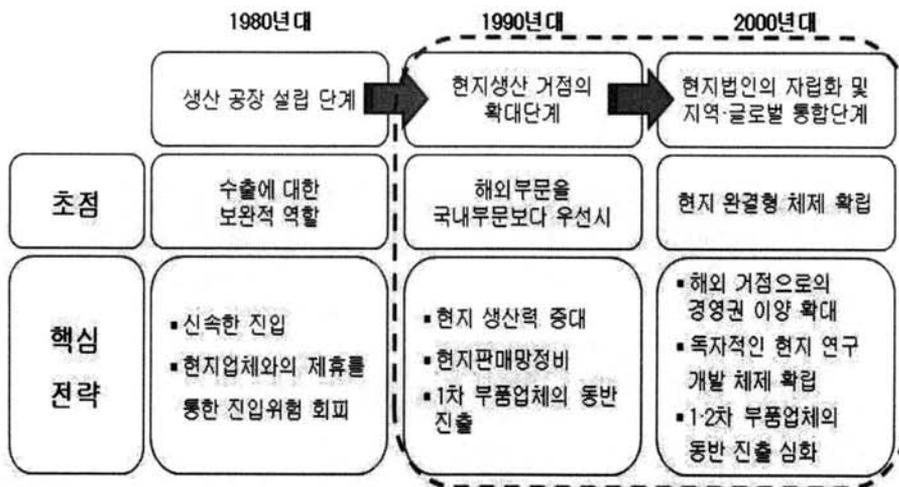
이래 2000년대 초반까지 미국에서 총8개의 생산 공장을 설립하는 등 가장 적극적으로 현지생산체제를 구축하였다. 도요타도 혼다와 마찬가지로 미국에서의 R&D 기능을 강화하여 현지완결형의 국제화전략을 추구한다.

한편, 이강용(1996)은 1980년대부터 일본자동차기업이 미국 및 유럽시장에서 생산거점을 확보하는데 성공할 수 있었던 결정적인 요인으로 토요타의 린(Lean)생산방식이라는 기업특유의 우위요인을 지적하고 있다. 사실 이 시기에 유럽의 대표적 자동차기업인 Volkswagen과 Renault는 미국진출 10년도 못되어 철수한 바 있다. 또한 1989년 현대자동차도 미국시장을 겨냥하여 캐나다에 생산공장을 설립하였으나 곧 철수하게 된다.

〈그림 3〉은 선진국시장에서 일본 자동차기업의 국제화를 시대별로 구분하여 각각의 특징을 묘사하고 있다. 1980년대는 일본기업들이 최초로 선진국시장에 현지생산공장을 설립하는 시기, 1990년대는 선진국에서의 현지생산거점을 확대하는 시기, 2000년대는 해외현지법인을 R&D부터 생산·판매에 이르기까지 현지완결형으로 구축하여 자립화

시키고, 이를 지역·글로벌적으로 통합하는 시기이다. 특히 1990년대와 2000년대의 일본 자동차기업의 국제화를 자세히 살펴보면, 1990년대는 일본 자동차 기업들이 현지생산을 확대하는 단계로서 이시기 일본 자동차기업들은 총생산에서 차지하는 해외생산의 비중을 급격히 증가시켰다. 1990년에 21.4%이던 해외생산 비중이 94년 33.2%, 96년 37%로 높아졌다(이강용, 1996). 이에 따라 일본 자동차업체들은 해외생산을 국내생산에 대한 보완적 역할로 인식하던 것에서 탈피하여 해외부문을 국내부문보다 중시하는 전략으로 전환하게 된다. 현지생산량 증대와 현지 판매망 정비, 1차 부품업체의 동반진출, 그리고 생산을 비롯한 국내 부문의 구조적 변화가 일어나는 시기이다.

2000년대의 현지법인의 자립화 및 지역·글로벌 통합단계는 연구 개발부터 생산·판매에 이르기까지 현지완결형 체제를 구축하여 해외거점으로서의 본사 경영권 이양의 가속화와 1·2차 부품업체의 동반 진출이 더욱 심화되는 시기이다. 즉, 연구개발, 생산과 판매, 자금 조달 등의 사업에 있어 필요한 모든 경영자원들을 함께 해외로 이전하는 형태를 띄는 것을



〈그림 3〉 선진국시장에서 일본 자동차기업의 국제화 단계별 주요 특징

의미한다. 특히 경영권 이양을 통해 현지의 환경변화에 유연하고도 신속한 대처를 가능하도록 한다.

2000년대의 일본 자동차 기업은 지역 및 글로벌 통합을 위해 <표 1>에서 보여주는 바와 같이 각 지역의 시장 환경에 대한 분명한 이해와 지역별 차별화된 제품전략을 구사하고 있다. 즉, 동일한 플랫폼이라고 해도 지역마다의 차별화된 디자인의 차량을 통해 대응해 왔는데 예를 들어 북미 시장의 경우 경제성 있는 차량이 선호되므로 연비가 높은 차량 개발에 주력했고 그러한 결과로 혼다는 Civic, 도요타는 Camry를 개발했다. 또 아시아 시장의 경우 낮은 소득수준과 아직 제대로 갖춘 도로망이 드물기 때문에 튼튼하지만 가격을 대폭 낮춘 저가 차량을 개발하였다. 즉, 각 지역의 특성에 맞는 차를 개발하고 생산체제를 구축한 뒤 해당 국가의 수요에 대응함과 동시에 생산거점을 주변 지역으로 나아가갈 공급거점으로 활용한다는 것이다. 또한 각 생산 거점 간 부품을 상호보완적으로 구축하여 부품의 품질 수준을 유지함과 동시에 규모의 경제효과도 거두겠다는 것이다.

일본 자동차 기업이 추구하는 지역·글로벌 통합 단계는 단순히 생산과 부품, 판매 등의 협의적 의미에 국한되지 않고 연구 개발은 물론 글로벌 비전에까지 적용함으로써 전사적 차원의 통합을 유도하

고 있다.

<표 2>에서와 같이 도요타는 2010년 글로벌 비전을 지역축 비전과 기능축 비전으로 크게 나누어 지역축 비전에는 일본, 북미, 유럽, 아시아 등으로 구분되어 각 지역에서 달성해야 할 목표를 지역과 국가에 맞추어 세웠다. 국가별 핵심 이슈를 바탕으로 지역적 통합 비전을 명시한 뒤 글로벌 단위의 전략을 세움으로써 지역과 글로벌 통합을 효과적으로 달성하려는 것이다. 한편 도요타는 해외 연구 개발의 거점으로서 북미 지역은 미국과 캐나다에, 유럽은 벨기에와 프랑스에, 아시아는 중국과 태국에 위치한다. 이들이 추구하는 연구내용은 모두 상이한데 북미 지역의 경우 미국 부품과, 자동차 디자인 개발, 또한 한랭지의 도로와 기후조건에 맞는 차량에 개발에 집중되어 있고 유럽의 경우 유럽 시장 내 차량적합업무, 유럽취향의 도요타차의 디자인 등에 맞추어져 있다. 아시아는 아시아 지역 니즈가 반영되어 있는 자동차 개발에 초점이 맞춰져 있다.

V. 한국 자동차 기업에 주는 시사점

한국자동차 기업은 수출시장 지향 단계 → 현지

<표 1> 일본 자동차 기업의 지역 및 글로벌 통합을 위한 제품 차별화 전략

지역	시장 특성	일본 자동차 대응 방안	전략 차종		
			Toyota	Honda	Nissan
북미	•경제성 있는 차량 선호	•연비가 높은 차량 개발	Corolla, Camry	Civic, Accord	Sentra, Altima
유럽	•경제성 있는 차량 선호 •환경 규제	•연비가 높고, 환경 친화적인 차량 개발 •소형차 중심	Yaris, Corolla, Prius	Civic, Accord	Micra, Primera
아시아	•낮은 소득 수준 •도로망의 미비 •더운 날씨	•가격이 기존차보다 20%~40%가량 저렴 •기후나 도로사정 등 현지 실정에 맞게 개발	AFC, TUV, Hilux, Qualys	City	-

〈표 2〉 도요타의 2010 글로벌 비전 개요

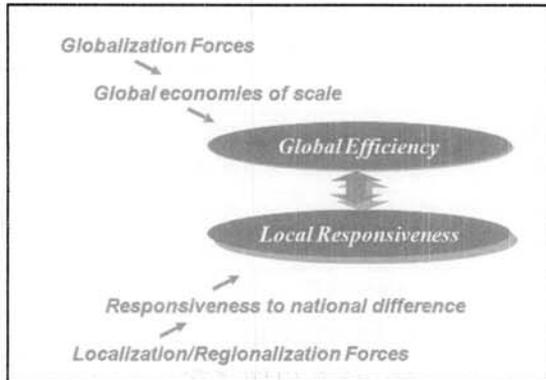
지역축 비전	일본	국내 사업에서의 안정적인 수익확보 해외지역을 리드하는 글로벌 본부 체제 구축
	북미	자율적인 사업체제 구축 해외사업 핵심지역으로써의 수익 확보
	유럽	유럽 주요 기업에 필적하는 점유율 확보 동구 등 제 3의 수익확보 지역 진출
	아시아	도요타그룹으로서의 효율적인 사업체제 구축
	중남미, 중동 등	지역 특색에 맞는 사업 추진
기능축 비전	조달, 생산, 물류	수요변동에 따른 유연한 생산 및 물류체제 구축 생산 및 조달 코스트 삭감으로 세계적 경쟁력 획득
	판매, 마케팅	최적의 제품의 라인업 및 브랜드 전략으로 전개 최적 판매 네트워크 구축
	연구개발	선진기술과 시장 창조형 제품의 개발
	경영	글로벌 리딩 컴퍼니로서의 경영 모델 확립
	자동차 주변 사업	자동차로 배가된 핵심역량을 활용한 시너지 효과 사회 실현에 공헌하는 핵심 비즈니스 창출
글로벌 M/S	세계 시장점유 15%	체코에서의 소형 승용차 합작생산 국내 전략차의 세계 전개 사이언 브랜드의 미국 내 확산 중국에서의 생산 본격화

(출처 : 일본자동차공업협회, 일본의 자동차산업편람, 2007)

시장 지향단계 → 현지생산 확대단계로 점차 국제화 수준을 높여왔다. 일본 자동차기업들을 따라잡기 위해서는 국제화의 마지막 단계인 현지법인의 자립화 및 지역·글로벌 통합 단계로의 진입을 목표로 해야 한다. 현지생산 확대단계에 있는 한국자동차 기업이 성공적으로 지역·글로벌 통합 단계로 진입하기 위해서는 서로 상충되는 국제경영환경의 요구에 어떻게 잘 부응하느냐가 관건이다. 국제경영환경의 범세계화는 기업으로 하여금 전 세계에 흩어져 있는 경영활동의 범세계적 통합 및 조정(Global Integration/Coordination)을 거세게 요구하고 있고, 또 다른 한편으로 국제경영환경의 현지화 및 지역화(Localization/Regionalization)는 기업으로 하여금 국가 간 또는 지역 간의 시장의

차이를 적극적으로 수용하여 대응(Responsiveness to national differences)하도록 요구하고 있다. 이 두 가지의 서로 상충된 국제경영환경의 요구를 어떻게 잘 수용하고 관리하느냐는 이미 지역·글로벌 통합 단계의 국제화에 진입해 있는 일본을 따라잡는데 아주 중요하다. 사실 한국자동차 기업은 규모의 경제·범위의 경제 등을 통한 범세계적 효율성(Global Efficiency)의 극대화를 위해 단순히 경영활동의 범세계적 통합 및 조정(Global Integration/Coordination)만 추구할 수는 없다. 왜냐하면 개별 국가 또는 지역차원에서의 경영환경은 기업으로 하여금 현지국가 또는 지역마다 차별적인 대응을 끊임없이 요구하기 때문이다. 결국 성공적인 지역·글로벌 통합 단계로의 진입은 경영활

동의 범세계적 통합 및 조정(Global Integration/Coordination)의 요구와 국가 또는 지역별로 차별적인 대응(Local Responsiveness)의 요구 사이에서 어떻게 잘 균형을 유지하고 조절하는가의 문제로 귀결 된다(그림 4).



(출처: Bartrett, Ghoshal, and Beamish., *Transnational Management*, McGraw Hill, 2008, pp.87-100의 요약)

〈그림 4〉 국제경영의 딜레마(Dilemma)

5.1 현지화 요구(Localization Forces)에 대한 대응

성공적인 지역·글로벌 통합 단계로의 진입을 목표로 하는 한국자동차 기업은 국제경영환경의 현지화 요구(Localization Forces)를 적절히 충족시켜야 한다. 이를 위해 고려해야 하는 점은 첫째, 본사의 권한을 어느 정도까지 현지 자회사로 이양할 것인가이다. 현재 한국자동차 기업은 현지생산 확대 단계에 머무르고 있고 해외 생산 비중이 확대되고 있는 추세이므로 단계별 권한 이양이 이루어지고 있는 것은 사실이다. 과거에 한국 자동차 기업은 본사 관리자 주도하에 해외 현지마케팅 활동이 이루어져 광고, 거래처 발굴, 홍보 활동 등이 본사의 마케팅 부서에 의해 지휘되어져 왔다. 하지만 해외 현지법인에 대한 경쟁력을 키워 자립화를 이루기 위해서는 일정수준에서의 경영권 이양이 이

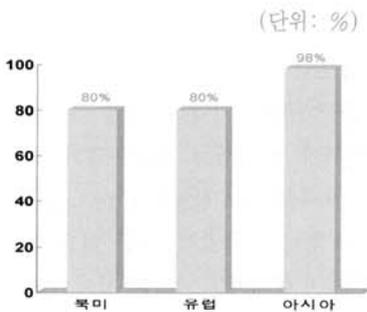
루어져야 한다.

예를 들어 해외 생산/판매 법인이 위치하는 현지 국가 또는 지역 시장의 성향에 따라 현지마케팅이나 경쟁전략이 분명 다를 수 있다. 어떤 곳은 신문이나 방송 등의 전통적 매체가 효과적인 광고 수단일 수 있고, 어떤 곳은 스포츠 후원 등의 비 대중매체가 효율적인 광고 수단일 수 있기 때문이다. 또한 경쟁 측면에서도 경쟁하는 대상 기업의 수나 경쟁 차종이 다르므로 지역 또는 국가마다 다른 방법으로 경쟁이 이루어져야하므로 지역별 또는 국가별 권한 위임이 필수적이다. 최근 현대자동차가 설치한 지역본부의 위상과 역할이 자리를 잡아감에 따라 한국본사로 부터의 권한 이양도 이어질 것으로 보이나, 현지화 요구(Localization Forces) 충족을 위해서는 지역본사로의 더욱 과감한 권한이양이 이루어져야 한다.

둘째, 현지화 요구(Localization forces) 충족을 위해서는 지역시장의 특성에 알맞은 차별화된 제품을 출시해야한다. 초기 수출단계에서는 현지수출시장에 맞춘 차종을 개발하기보다는 본국에서 이미 팔리는 모델을 바탕으로 판매한다. 하지만 점차적으로 시장이 확대되고, 현지생산 거점을 확보한 후에는 경쟁의 심화와 현지 소비자의 다양한 욕구를 채우지 못하여 시장 확대의 한계를 경험하게 된다. 따라서 기후차이나 도로사정, 경제사정, 문화특성에 맞는 차별화된 자동차를 개발하여야 한다. 예를 들어 도요타의 캠리모델의 경우는 미국 중산층 가족을 겨냥한 모델이며, 인도네시아의 키장모델의 경우도 현지모델의 좋은 예로 생각할 수 있다. 기본적인 특징인 견고함과 성능의 요소는 기본적 수준의 단계이며 구체적으로 어떤 성능에 어떤 디자인을 우선 시 해야 하는가는 시장에 따라 달라져야 하는 수준으로 볼 수 있다. 특히 미국이나 중국과 같이 시장의 크기가 크고, 경쟁이 심한 시장에서는 현지 모델의 필요성이 절실하다. 현대 자동차의 경

우 NF 소나타와 투싼과 같이 공통된 모델을 생산하여 전 세계를 상대로 판매하는 모델도 있지만 지역의 특성과 차이점을 고려하여 유럽에는 아토즈, 인도에서는 산트로, 중국에서는 아반테 XD를 지역 수준의 자동차로 판매하는 전략을 고수하고 있는 추세이다.

셋째, 현지화 요구(Localization Forces) 충족을 위해 각 해외 지역별로 부품산업의 동반진출이 보다 적극적으로 이루어져야 한다. 국내 부품기업의 해외 동반진출은 완성차의 품질유지에 중요할 뿐 아니라, 현지국이 자국 내 기업을 보호할 목적으로 시행되는 수입규제조치를 회피할 수 있는 수단으로 작용할 수 있는 장점이 있다. 하지만 현지에서 규모의 경제를 달성한 수준의 생산량을 확보할 만한 부품업체 확보는 해결되어야 할 과제이다. 도요타의 경우 현지부품 조달율을 보면 전 세계적으로 80%이상의 높은 자급율을 보여주고 있고, 특히 아시아의 경우는 98%이상으로 매우 높은 수준이다(그림 5).



(출처: 권성욱, 도요타, 2010년 1천만대 생산, 자동차 경제, 2006)

〈그림 5〉 도요타의 현지부품 조달율 2006

5.2 범세계화의 요구(Globalization Forces)

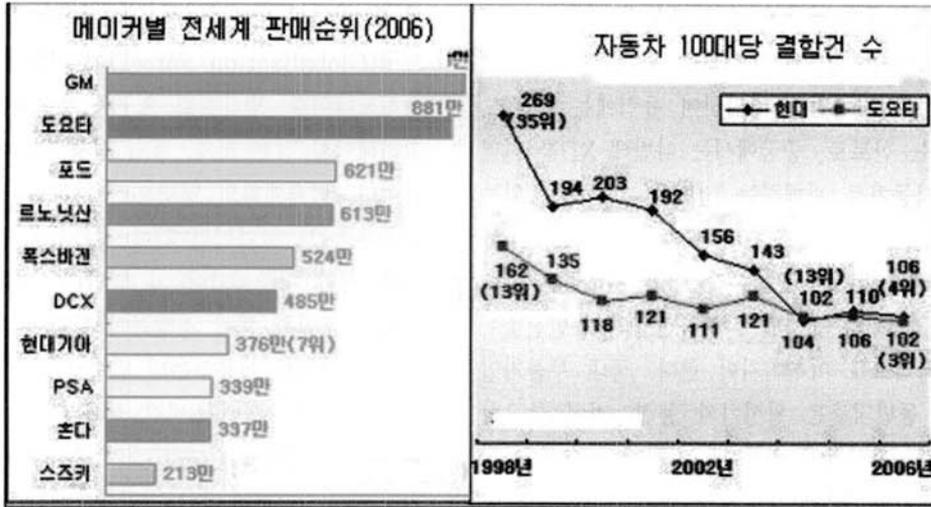
성공적인 지역·글로벌 통합 단계로 진입하기 위

한 또 하나의 당면과제는 국제경영환경의 범세계화 요구(Globalization Forces)에 어떻게 적절히 대응하느냐이다. 범세계화 요구를 충족시키기 위하여 고려해야할 점은 첫째, 품질 경쟁력의 지속적인 향상이다. 범세계화의 영향으로 자동차 품질의 요구 수준은 어느 국가이건 간에 상관없이 선진국 수준으로 거의 평준화되어 가고 있다. 따라서 자동차 성능을 포함한 품질 경쟁력의 향상은 시장의 범세계화의 기회를 이용하는데 필수적이다. 현대·기아차의 품질은 지난 10년간 괄목상대하게 향상되었다. 미국시장에서 현대차 초기 품질지수는 2002년 28위에서 2006년 4위로 급상승했다(그림 6). 현대자동차는 해외고객의 목소리에 귀 기울여 끊임없는 품질개선에 노력한 결과 2006년 현재 2000년 대비 62퍼센트의 품질향상을 가져왔고, 이는 자동차 업계 평균보다 2배나 빠른 품질향상 속도이다.¹⁾

하지만 자동차 품질과 관련한 범세계적인 소비자들의 평균적인 요구 수준도 그 만큼 상승하고 있는 실정이다. 또한 업계에서 보도되고 있는 현대차의 높은 품질지수는 신차의 초기 품질수준의 향상을 조사한 것이지 자동차의 내구성이 그 만큼 향상되었다는 것은 아니다. 현대차의 브랜드가치 향상이 신차의 품질지수 상승을 따라가지 못하는 것은 아직도 현대차의 내구성이 그에 미치지 못하다는 것을 암시하여 주고 있다. 따라서 자동차 품질에 대한 글로벌기준의 상승에 따른 지속적인 품질 경쟁력 향상은 한국자동차 기업이 범세계화 요구에 얼마나 적극적으로 대응하고 있는가를 나타내는 중요한 지표가 될 것이다.

둘째로 한국자동차 기업이 국제경영환경의 범세계화 요구(Globalization Forces)를 충족시키기 위해서는 국내 위주의 생산구조에서 탈피하여 해외 생산 비중을 더욱 늘려야 한다. 현대·기아차의 총

1) 한국일보, "현대차 글로벌 톱5를 향하여 (상)" 2007.10.30



(출처: J.D. Power, Consumer Report, 2006)

〈그림 6〉 현대차의 품질경쟁력 지표

생산 대비 해외생산 비중은 2006년 36.1%와 9.2%로, 60%에 이르는 GM, 혼다는 물론 50%에 육박하는 도요타에 한참 못 미치고 있다.²⁾ 도요타 역시 현지생산 확대 단계의 초기인 1990년까지는 해외생산 비율이 20%선에 그쳤지만, 엔고를 겪으면서 해외의 생산 공장을 늘리기 시작하며 글로벌경영의 발판을 닦았다. 2007년 현재 도요타의 경우 미국 판매물량의 60%이상을 미국에서 현지생산하고 있고, 혼다의 경우는 80%이상을 미국 현지공장에서 충당하여 미국과의 무역마찰 회피는 물론 환율변동에 대한 위험을 최소화하고 있다.³⁾ 이처럼 해외생산의 확대는 점증하는 현지국의 무역장벽을 회피할 수 있을 뿐 아니라, 소비시장의 범세계화에 편승하여 기업이 해외로 진출할 때 반드시 겪게 되는 환위험에도 적극 대응할 수 있게 해준다. 예를 들어 달러화에 대한 원화의 가치상승으로 수출이 불리해진 한국본사에서는 수출물량을 고정시키거나 줄이고, 늘어나는 북미지역에서의 수요는

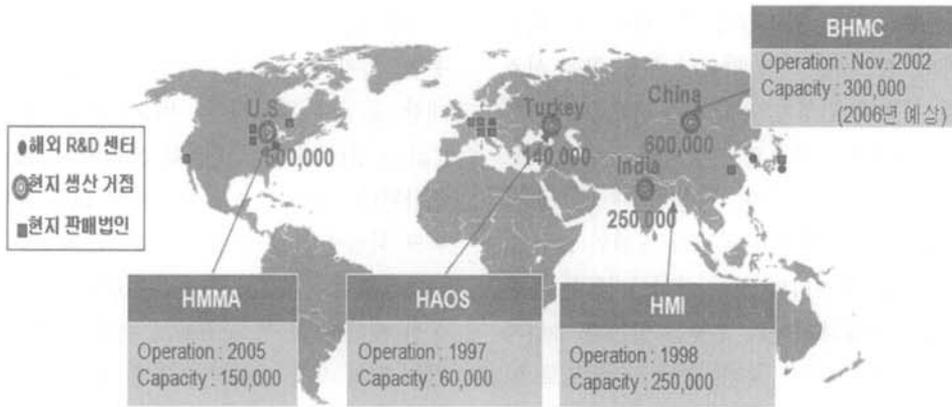
현지생산을 확대하여 대응함으로써 환율변화의 위험에 유연하고 능동적으로 대처할 수 있다. 또한 한국도 일본처럼 경제력 향상과 더불어 필연적으로 원화의 가치는 상승할 수밖에 없다. 원화가치 상승에 대한 대처방안으로 한국본사의 원가절감 노력과 더불어 해외의 현지생산 확대는 한국자동차 기업이 글로벌기업으로 도약하기 위한 필수적인 과제이다.

셋째, 한국자동차 기업이 지역·글로벌 통합 단계로 발전하기 위해서는 비교우위가 있는 해외에 기업의 가치사슬상의 활동(value activity)을 적재적소에 배치하는 글로벌 분업 체계에 대한 구축이 필요하다. 현대차는 한국본사이외에 중국, 미국, 터키, 인도의 네 곳에 해외생산거점을 마련하고, 해외 R&D 활동의 경우 미국, 유럽, 일본에 위치시키고 있다(그림 7). 도요타의 해외 연구개발 거점의 전 세계적 분포양상을 통해 국가 간 비교우위의 차이에 알맞은 해외R&D 센터의 차별화된 역할에 대한 시사점을 찾을 수 있다. 미국과 캐나다

2) 한국일보, "현대차 글로벌 톱5를 향하여 (상)", 2007. 10. 30
 3) 한국일보, "만들면 팔린다는 자만심을 버려라", 2008. 03. 07

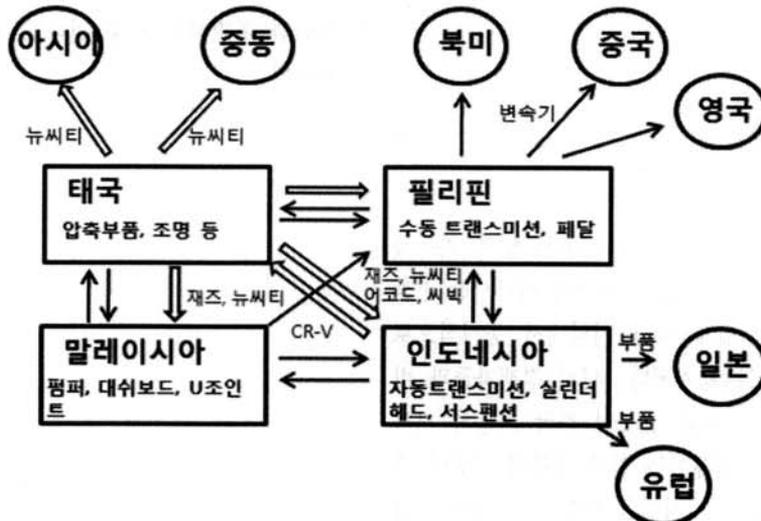
에 각각 연구개발 센터를 80년대 처음 설립한 도요타는 미국 위주의 부품과 재료의 시험, 그리고 북미 소비자의 수요에 알맞은 차량 디자인 연구개발에 집중하고 있다. 유럽의 경우 도요타는 벨기에와 프랑스에 연구개발 센터를 건립하여 유럽취양의 모델과 인증취득 업무 등의 연구를 시행하고 있다. 또 중국과 태국에도 연구개발 거점을 마련하여 아

시아 지역의 니즈를 반영한 차량을 개발하고 있다. 한국자동차 기업도 해외 R&D센터의 설립과 운용시 명확한 역할의 정립이 중요하다. 이때 해외 R&D 센터와 생산거점간의 긴밀한 연계가 이루어져야 하고, 각 생산거점은 거점마다 갖고 있는 우위적 요소를 최대한 살려서 단일화된 플랫폼을 달성하여 규모의 경제에 도달해야 한다.



(출처: 이성신, 자동차산업의 경쟁구도 변화와 대응전략, KAMA 저널, 2007.7)

〈그림 7〉 현대자동차의 해외 Value Activity 현황



(출처: 강리브가, 도요타, 혼다의 아세안 전략, 자동차 경제, 2005.3)

〈그림 8〉 혼다의 부품공유 시스템과 완성차의 국가 간 이동

일본 자동차 기업의 경우 이미 거점별 단일화 플랫폼과 부품산업의 글로벌 통합을 이루고 있다. 이미 1960년대에 해외로 진출할 당시부터 국가별 부품조달 체계를 구축했고, 국가 간 부품 상호교환 공급 네트워크를 갖추으로써 효율적인 부품전략을 완성했다. <그림 8>에서와 같이 혼다의 경우 지역 단위의 부품 공유 시스템을 구축하여 태국에서는 압축 부품을 생산하고, 인도네시아에서는 실린더 블록 등을 생산하며, 필리핀에서는 변속기와 페달을 생산한다. 또 이런 지역 단위의 부품 공유 시스템을 통해 부품과 완성차의 규모의 경제를 이룩한 뒤 세계 각 지역으로 부품과 완성차의 글로벌 네트워크를 구축한 다는 것이다. 예를 들어 태국에서 생산한 혼다의 유명 자동차 패밀리 모델인 Sedna의 완전개조품인 뉴시티의 경우 아시아지역은 물론 중동지역으로, 인도네시아의 부품은 일본과 유럽지역으로, 필리핀의 부품은 북미, 중국, 영국으로 이동되고 있다. 지역·글로벌 통합 단계로의 진입을 목표로 하는 한국자동차기업들로서는 일본기업들의 국가별 부품조달 체계는 앞으로 추구해야 할 좋은 본보기가 된다.

VI. 결론

한국 자동차 기업의 최근의 성공은 일본 자동차 기업이 시행한 장기적이고 순차적인 해외시장 진출 전략을 압축하여 세계 여러 지역에서 동시적으로 시행했기 때문으로 평가된다. 세계 경쟁자들과 비교하여 상대적으로 작은 규모의 한국 자동차 기업이 더욱 성공하기 위해서는 일본 자동차 기업이 겪은 경험을 바탕으로 시사점을 얻되 차별화된 전략이 필요하다. 우선 현재는 현지시장 및 현지생산 확대단계에서의 경쟁력을 공고히 해야 하며 향후 5

년 뒤에는 지역 및 글로벌 통합 단계로의 진입을 위해 노력을 기울여야 한다. 효과적인 글로벌 통합 단계로의 진입을 위해 한국 자동차 기업은 Global Integration과 Local Responsiveness 사이의 상충된 요구를 어떻게 관리해야하는가에 대한 분명한 시사점이 필요한 실정이다. 그리고 이러한 시사점에 대한 교훈은 과거 일본 자동차 기업들의 1990년대 경험을 통해 확인할 수 있을 것으로 본다.

향후 한국 자동차 기업이 검토해야하는 글로벌 통합 차원의 노력은 우선 완성차의 생산구조에 대한 조정이 필요하며, 비교우위를 바탕으로 한 Value Activity의 최적화 노력이 필요할 것으로 판단된다. 또한 부품과 완성차에 대한 글로벌 네트워크 확립을 통해 원활한 부품 및 차량공급이 필요하다. 또한 Localization 수준에서의 노력으로는 우선 해외사업본부 조직에서 핵심시장을 관리할 수 있는 해외 시장 중심의 지역별 조직의 도입이 필요하며 이를 위해서는 현지 법인에 대한 권한 위임이 필수적이다. 다만 해외사업본부에 어느 정도 수준의 권한 위임이 최적의 효과를 거둘 수 있는가는 검토해봐야 하는 문제로 제기된다. 지역적 특성을 고려한 차별화된 제품 전략도 고려해봐야 하는 문제이다.

참고문헌

- 강리브가(2005), 도요타, 혼다의 아세안 전략, **자동차 경제**
- 강태구(2001), "한국기업의 국제화 과정: 이론과 실제," **국제경영연구**, 제12권 2호.
- 강태구·한영일(2007), "한국 제조기업의 국제화과정 결정요인에 관한 실증적 연구," **경영학연구**, 제36권 1호.
- 권성욱(2006), 도요타, 2010년 1천만대 생산, 자동차 경제
- 김준영(1999), "한국 자동차산업의 발달과정: 일본과의 비교," 기아 자동차(1990), 일본자동차산업의 고도 성장요인에 대한 전사적 분석, 기아자동차
- 문기종(1998), "한국 자동차기업의 글로벌화 전략,"
- 배준우·배종태(2003), "우리나라 기술집약적 벤처기업의 국제화 과정과 전략," **벤처경영연구**, 제6권 1호.
- 신만수(2006), "경쟁력 지속 가능한 자동차산업의 글로벌화 추진전략," **KAMA 저널**,
- 신만수(2005), 한국자동차 산업의 글로벌 전략 과제, **자동차 경제**,
- 이강용(1996), "일본자동차산업의 국제화전략," **무역학회지** 21권 2호
- _____(1994), "일본자동차산업의 국제화," 정례학술발표대회 논문집, 한국무역학회
- 이권형(2006), 도요타의 글로벌화 현황과 전략, 자동차 경제
- 이성신(2007), "자동차산업의 경쟁구도 변화와 대응전략," **KAMA 저널**
- 일본자동차공업회(1995, 2007), 일본의 자동차산업편람, 일본자동차공업회.
- 오경우(1999), "韓國自動車産業의 發展方向에 關한 研究: 일본의 경험을 중심으로,"
- 장수용(1998), 한국 자동차 산업의 글로벌화 과정에 관한 연구
- 전용욱(1994), "국제화를 위한 조직과 개인의 과제," 삼성정신문화연구소.
- 전용욱·윤동진(1998), "한국 가전기업의 국제화 과정에 대한 탐색적 연구: 전략적 경직성하에서 성장추구 과정," **경영학연구** 제27권 2호.
- 전용욱·김주현·윤동진(2003), 국제경영, 문영사
- 한국자동차공업협회(2007), 한국자동차산업편람, 한국자동차공업협회.
- 한국일보(2007. 10. 30), "현대차 글로벌 톱5를 향하여 (상)," 한국일보(2008. 03. 07), "만들면 팔린다는 자만심을 버려라."
- Bartrett C., Ghoshal S. and Beamish P. (2006), "Transnational Management 5Edition," GcGraw Hill
- Fourin(1996), 1996년 자동차 산업의 전망
- J. D. Power(2006), Consumer Report.
- Ohmae, K. (1987), *Beyond National Borders: Reflections on Japan and the World*, Dow Jones-Irwin.

Japanese Auto Firms' Internationalization and the Implications for Korean Auto Firms

Yongwook Jun*

Abstract

In order to search for the role model for Korean auto firms, this study examines the internationalization process of Japanese auto firms. The theory used to capture the internationalization process is stages model developed to reflect the commonly observed pattern of increased commitment to international business. In the stages model, Japanese auto firms progress from (a) export and local sales through sales subsidiaries in the 1960s and 1970s to (b) local production in the 1980s to (c) increased investment in local production across foreign countries in the 1990s to (d) regional or global integration of foreign operations (full-scale multinational R&D, marketing and production) in the 2000s. To develop into the final stage of internationalization, Korean auto firms need to deal with two opposing forces: globalization forces and localization forces. Japanese auto firms are assessed to handle the two opposing forces successfully. This study attempts to get implications from Japanese auto firms successfully dealing with globalizaiton and localizaiton forces.

Key Words: Japanese auto firms, Korean auto firms, Internationalization process, globalization and localizaiton

* Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University