

도요타 부활의 비결

- 도요타자동차의 2012년도 연결영업이익이 1조 3208억엔으로 5년 만에 폭스바겐을 제치고 정상을 탈환
- 도요타의 이익이 증가한 요인은 고정비의 삭감, HV자동차의 판매 호조, 노동자 의식 향상 등으로, 향후 북미와 신흥국 시장을 공략하기 위해 경쟁력을 더 한층 강화시켜 나간다는 방침

□ 도요타 쇼크와 일본경제의 침체

- 리먼 쇼크, 3.11 대지진, 엔고 등으로 침체되었던 일본의 자동차 산업이 급속하게 회복되고 있음
 - 자동차는 일본 국내 제조업의 약 20%를 차지하는 대표 산업으로, 일본 국내시장의 축소와 엔고('07~'12년)로 생산거점의 해외 이전이 가속화
 - 이런 상황에서 도요타의 2012 회계연도의 영업이익이 1조 엔을 넘어 일본경제의 부활을 전인할 것으로 기대
- '08년 리먼 사태로 미국 경제가 침체되면서 자동차 판매대수가 감소하여 도요타의 2009 회계연도의 연결영업이익은 창업 이후 처음으로 4,610억 엔의 적자를 기록
 - '08년부터 일본은 엔고를 비롯한 6중고에 시달렸으며, '10년에는 도요타가 대규모 리콜 사태를 겪으면서 도요타 업적악화가 지속

- 도요타의 적자기록은 ‘도요타 쇼크’로 불릴 정도로 일본경제에 타격을 가했으며, 해외 투자자들은 다른 일본기업에 대해서도 경영 악화를 우려하여 일본경제 전체에 마이너스 효과

* '09년의 일본자동차 국내생산은 279만대로 마지노선인 300만대를 하회

□ 도요타의 체질 개혁과 재생

- 도요타는 고정비용을 삭감하여 엔고에서도 이익을 낼 수 있도록 체질을 개선하였고 ‘12년 말부터는 엔저의 순풍을 탔음

- 도요타가 5월 8일 발표한 2012 회계연도 연결결산에 따르면 순이익은 전년 동기 대비 3.4배인 9,621억엔, 매출은 19% 증가한 22조 641억엔, 영업이익은 3.7배인 1조 3,208억엔

* '12년 자동차 판매대수는 975만대로 2년 만에 세계 1위를 탈환

- 도요타의 경영실적 개선 요인을 엔저로 보는 주장도 있지만 이번 결산에서 엔저 효과는 핵심적인 요인이 아니었음
- 영업이익이 기여한 요인은 북미나 동남아의 수요를 흡수한 판매 증가분이 약 6,500억엔, 물류비 삭감 등 고정비용 절감 이익이 4,500억엔 등으로 엔저에 의한 이익은 약 1,500억엔에 불과

세계 자동차기업의 연결실적 (12년도)				
(○는 11년도 순위, 단위 억엔 ()내는 11년 대비 증감율%, ▲는 적자)				
No	기업명	영업이익	시가총액	
1	도요타 ⑧	13,208 (3.7배)	223,085	
2	VW(독) ①	13,165 (2)	96,909	
3	다이무라(독) ②	9,853 (▲2)	66,361	
4	BMW(독) ③	9,493 (4)	60,463	
5	포드(미) ④	6,909 (▲9)	57,611	
6	현대자동차(한) ⑥	6,867 (5)	39,666	
7	혼다 ⑩	5,448 (2.4배)	75,717	
8	닛산 ⑤	5,235 (▲4)	52,440	
9	피아트(이) ⑨	4,362 (59)	8,859	
10	르노(프) ⑪	139 (▲90)	23,052	
11	PSA(프) ⑫	▲5,373 (적자환)	3,032	
12	GM(미) ⑦	▲26,336 (적자환)	45,397	

주) 일본기업은 13년 3월기, 외국기업은 12년 12월 실적을 연말환율로 환산, 시가총액은 5월16일 종가, 영업손익을 명시하지 않은 기업은 EBIT(세전 당기순이익) 등을 참조, 출처: 닛케이신문

* '12.3월기의 평균 환율은 1달러=78.96엔, '13.3월기는 82.68엔으로 1엔 엔저가 되면 영업이익은 약 350억 엔 증가

- '14년도 전망은 연결순이익(환율 1달러=90엔) 1조 3,700억엔, 매출 전망은 23조 5,000억엔, 영업이익은 1조 8,000억엔으로 엔저로 인한 이익증가분은 4,000억엔으로 예상

* 對유로 환율은 1유로=120엔으로 '13년보다 13엔 엔저

- 도요타 생산방식의 핵심 요소인 '카이젠(改善)' 으로 근본적인 비용 삭감 전략을 추진

- 제조라인을 재조정하여 불필요한 공정을 폐지하고 생산라인의 길이를 절반으로 단축함으로써 설비와 인원을 감소시켜 고정비용의 삭감에 성공

* 설비투자는 피크 시 1.5조 엔에서 8,000억 엔 규모로 감소

- 부품의 공통화를 통해 조달 비용을 절감하여 '08년 이후 연평균 3,000억 엔 개선 효과를 창출

- 도요타의 강점인 하이브리드(HV)자동차의 판매대수 증가가 이익 증가 요인으로 작용

- 일본 국내에서는 '12년에 아쿠어를 비롯한 소형 HV자동차의 판매가 증가, 현재 도요타 신차 가운데 40%는 HV자동차이며 양산효과에 따라 일본 국내시장에서는 흑자기조가 정착

* '13.3월말 도요타 HV자동차 누적 판매량은 500만대를 돌파

- 유럽에서는 엔진의 소형화로 연비를 절감하는 '다운사이징(down sizing)' 기술이 일반화되어 일본의 강점인 HV자동차와 경쟁이 치열해질 것으로 예상

- 도요타는 지속적인 성장을 유지해 나가기 위해 이익 증가분을 경쟁력을 강화에 투자한다는 방침

- 아키오 사장은 “보다 좋은 자동차를 만들고 지속적으로 성장하기 위해 인재나, 회사의 체제 개선 등에 자금을 투입” 하겠다고 발표
- 고다이라 부사장은 “IT 인프라 개선 및 정비, 환경안전 분야의 기술 개발 등 선행 투자를 포함하여 전략적으로 투자” 하겠다고 발언
- * 엔저로 '14.3월기의 설비투자액은 전기 대비 573억 엔 증가
- 또한 일본 국내의 고용을 지키기 위해 약 300만 대의 국내생산을 유지해 나가겠다고 강조
- * 도요타는 '일본 국내생산 300만 대'는 기술혁신과 기능전승을 위한 마지노선이라고 강조

□ 임금 인상 요구 억제와 향후 과제

- 도요타는 경쟁력 강화를 최우선 과제로 하여 전사적으로 의식개혁 활동을 전개
- 도요타는 '02년도에 이익이 1조 엔을 상회하여 '08년도까지 경영실적이 양호하였음에도 불구하고, 그 동안 기본급 인상은 3,000엔(1,000엔씩 3차례 인상)에 불과
- '13년 춘투에서도 도요타는 상여금으로 종업원 1인당 평균 205만 엔을 지불하였지만, 기본급은 인상하지 않았음
- 도요타의 노사교섭은 일반적인 교섭과 달리 직원의 ‘교육의 장’으로 알려져 있으며, 노조의 임금 인상에 대한 의식을 억제시키는 기회로 활용
- 그 배경에는 1962년 도요타 사장과 노조위원장 사이에서 체결된 생산성 향상을 통해 기업의 번영과 노동조건 유지 및 개선을 도모하자는 ‘노사선언’ 때문임

- 이후 춘투에서도 도요타 노조는 “국제경쟁력 강화를 위해 힘을 합쳐야 한다”고 강조하며 노동자들에게 도요타 정신을 교육시키는 기회로 활용되어 왔음
- * '02년 이후 3차례의 임금 인상이 있었지만 노조에서 임금 인상을 요구한 것은 5차례에 불과하고, '13년 상여금 205만엔 중 5만엔은 '노사선언 50주년 기념'으로 지급한 것임
- ** 도요타의 춘투 집회에서는 '요구 전액 획득' 등의 표현을 사용하는 것은 암묵적으로 금지
- 경영실적이 좋은 도요타가 임금 인상을 하지 않은 이유 중의 하나는 하청업체들에게 비용 삭감을 요구하면서, 도요타 종업원들의 임금을 인상하게 되면, 하청업체 종업원들이 등을 돌리게 될 것이라는 우려 때문
- * 리먼 쇼크 이후 조달 담당자들이 부품 기업을 방문하여 매년 3% 정도의 가격 인하를 요구
- 향후 자동차의 주요 시장은 선진국에서 신흥국으로 전환될 전망이어서 글로벌 경쟁전략의 전환이 중요
- IHS(미국 조사기업)는 2020년 세계 신차 판매대수는 1억 750만대로, 중국을 중심으로 한 신흥국 시장이 급성장할 것으로 전망
- * 도요타의 신흥국 판매비율은 '12년 44%, '15년 50% 목표
- '13년3월 중국에서의 자동차 판매는 전년 동월 대비 11.7% 감소, 4월에는 6.5% 감소하여 도요타의 중국 시장점유율은 5%에 불과
- * '14년도는 중국에서 렉서스를 중심으로 7.1% 증가한 90만대를 목표

□ 시사점

- ‘도요타 생산방식’은 불필요한 비용을 삭감하는 대표적인 개선

활동으로 모든 제조업에서 공통적으로 적용이 가능

- 도요타의 이익 급증이 엔저 효과보다는 고정비용 삭감, 신흥시장 공략에 기인한다는 것에 주목할 필요
- 미국의 경기 회복에 따른 판매 증가를 예상하여 한국과 일본의 자동차기업들은 멕시코 등 북미지역에 공장을 신설하고 있어, 향후 한일 간 경쟁이 치열해 질 것으로 예상
- 현지생산이 증가하면 품질 관리가 소홀해져 '10년 발생했던 '도요타 리콜 사태'와 같은 위험성도 증가하기 때문에 품질관리에 신중을 기할 필요
- 한국 자동차부품의 對日 수출은 '12년 486억엔으로 3년 연속 증가
- 일본 자동차 메이커의 부품공통화 추진이 한국 부품수출 증가로 연결
- 일본정책투자은행은 일본의 對韓 수출경쟁력을 나타내는 자동차 부품 무역특화계수는 '11년 0.36에서 '12년 0.08로 대폭 감소하여 수출입균형 상태(무역특화계수 0)에 근접
- 그러나 향후에는 엔저로 인한 한국의 자동차부품 수출 감소가 우려되기 때문에 철저한 품질 강화, 체질개선 등 비가격경쟁력을 확보해 나갈 필요

<참고자료>

한일산업기술협력재단 “일본경제동향 No.2013-20” (2013.5.13.),
 닛케이신문(2013.3.14, 5.8/9), 아사히신문(2013.5.6/9), 주간 동양경제(2013.4.20.),
 동양경제 온라인(2013.4.18)