

도요타 리콜사태가 한국기업에 주는 교훈

도요타의 사상 최대 리콜 사태는 여러 요인들이 복합적으로 작용한 결과이나 그 이면에는 글로벌 경쟁심화와 기술의 복합화라는 환경 변화가 존재하고 있으며, 이는 현재 지구상의 모든 기업에게 공통적으로 놓인 제약조건이라는 점에서 도요타 사태는 언제든지 우리 기업에게도 일어날 수 있다는 점에 유의해야 함.

□ 도요타, 대규모 리콜사태로 최대 위기에 직면

- 도요타는 전 세계에서 자사 제품의 품질결함으로 인해 리콜 및 수리 대상이 1,000만대에 이르러 도요타의 2009년 일본내 판매대수에 필적하게 되었음.
- 지난 3월 8일에는 도요타가 프리우스의 급가속 원인이 엔진의 전자제어 시스템이 아니라는 점을 보여주하고자 미국에서 공개실험을 하였으나, 실험 2시간 후 급가속 사고가 재발하여 미 언론에 대대적으로 보도되는 굴욕을 겪음.

□ 리콜사태의 발생원인은 글로벌화와 기술 복합화에의 부적응으로 집약

- 도요타는 글로벌 경쟁에서 점차 저하하는 가격경쟁력을 만회하고자 전 공정에서 전사적인 원가절감에 사활을 걸게 되어 품질관리가 소홀해 졌음.
- 설계단계: 자동차 기술의 복잡화, 전자화가 진전된 결과 프리우스

와 같은 하이브리드 카에 매우 복잡한 제품설계가 요구되어 설계 결함의 단초를 제공하였고, 원가절감을 위해 약 50개 차종에 과도하게 부품 공용화를 추진한 것이 설계품질의 저하뿐 아니라 부품 결함의 파급효과가 증폭되는 맹점을 초래.

* 2월 5일, 포드자동차도 프리우스와 동일한 원인으로 하이브리드카 2개 차종의 수리를 발표.

- 부품조달 단계: 도요타는 한국 등 후발업체에 대한 가격경쟁력 확보를 위해 부품업체의 납품단가 인하를 요구, 부품의 품질저하와 도요타의 부품관리 소홀을 초래하였으며 부품의 해외조달비중을 늘려 왔으나 이 과정에서 도요타-부품업체 간 통합적 품질관리 시스템의 해외이전은 쉽지 않았음.

* 문제가 된 미국산 가속페달의 경우, 일본에서는 동 부품을 도요타의 최대 계열사(덴소)가 제작하고 있는데 이 부품은 거의 문제가 없었음.

- 완성차 조립 단계: 2000년대 이후 도요타의 원가절감을 위한 해외 생산이 급증하여 본사 담당자가 빈번히 해외로 파견됨에 따라 본사내 부서 간, 도요타-부품업체, 본사-해외거점 간 긴밀한 소통이 곤란해졌음.

□ 도요타 사태의 직접적인 계기는 성장 중시 경영전략과 위기에 둔감한 조직문화

- 성장중시 경영전략: 도요타는 2006년 이후 와타나베 사장의 GM 추격이라는 목표가 성공을 거둬 2008년 세계 1위로 등극하자, 이를 더욱 가속화하면서 품질중시 경영은 뒷전으로 밀려나게 되었음.
- 위기에 둔감한 조직문화: 도요다 사장은 리콜 발생 열흘 만에 처음 사과하는 등의 느장대응으로 비난을 샀고 해명 미흡 및 무책임한 태도로 신뢰 저하를 자초

- 1990년대부터 품질에 대한 자만심이 커지고, 관료주의적·폐쇄적 조직문화로 인해 소비자의 소리를 경청하지 못한 채 상황을 안이하게 판단

□ 국내 자동차업계는 글로벌화의 위험성 예방과 품질경영의 중요성 재인식

- 국내 자동차업계는 이번 사태를 계기로 설계 → 부품조달 → 완성차조립에 이르는 전 과정에서 글로벌화의 잠재적 위험요소 예방의 중요성에 대해 경각심을 높아야 할 것임.
- 국내 자동차산업계는 글로벌 경제위기 이후의 선전에 자만해 성장중시 전략을 가속화할 경우의 위험성을 경계해야 하며, 위기 발생시는 투명한 정보공개, 책임 있고 신속한 대응 등으로 임하지 않을 경우 더 큰 화를 자초할 수 있음.
- 단, 일본 자동차 산업의 국제경쟁력은 아직 막강하므로 이번 사태를 일본의 자동차산업 나아가 제조업의 위기로 보는 확대해석은 금물

* 지난 2월 미국내 도요타의 신차판매는 전년 동월대비 8.7% 감소했으나 동 기간 혼다와 닛산의 점유율은 각기 12.7%, 29.4% 증가. 일본 제조업도 업종간 명암은 엇갈리나 전통적으로 강력한 경쟁력을 보유한 기계, 소재산업은 여전히 건재함.

<참고자료>

- ‘世界一が見せた「慢心」,「透明性」失ったトヨタ’ . “AERA” (2010. 2. 15)
- ‘豊田彰男社長、最大の危機’ . “日経ビジネス” (2010. 2. 8)
- ‘トヨタの危機 -瀬戸際の品質ニッポン-’ . “日経ビジネス” (2010. 2. 5)
- ‘Toyota Heir Faces Crisis at the Wheel’ . “The Wall Street Journal” (2010. 1. 28)