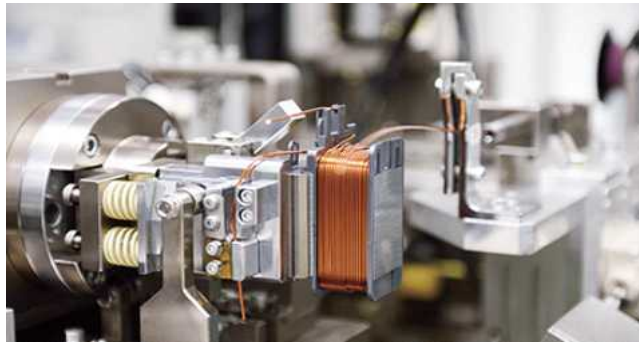


탈, 도요타자동차 의존

# 아이싱정기



- ❖ 소재지: 愛知県刈谷市朝日町二丁目1番地
- ❖ 설 립: 1965年8月31日
- ❖ 자본금: 450億円 ( 2015年3月31日現在 )
- ❖ 종업원: 連結 94,748人 / 单独 13,879人 ( 2015年3月31日現在 )

## 탈, 도요타 의존\_아이싱정기 (No35)

### < 요약 >

- 아이싱정기는 2014년부터 시작된 도요타자동차의 그룹사 재편 작업의 핵심 기업임
- 아이싱 그룹은 계열사를 연계한 사업을 추진하면서 전체 사업을 정리 통합해 나가고 있으며, 이런 사업개편으로 글로벌 시장에서 경쟁할 수 있는 체제를 확립해 나가고 있음
- 도요타자동차의 부사장을 사장으로 영입하면서 1만개 이상의 부품을 만들던 ‘자동차부품의 백화점’식 생산방식을 재편해 나가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 그룹 재편을 추진하는 이유는 변하지 않으면 시장에서 도태된다는 위기감에서 비롯되고 있음

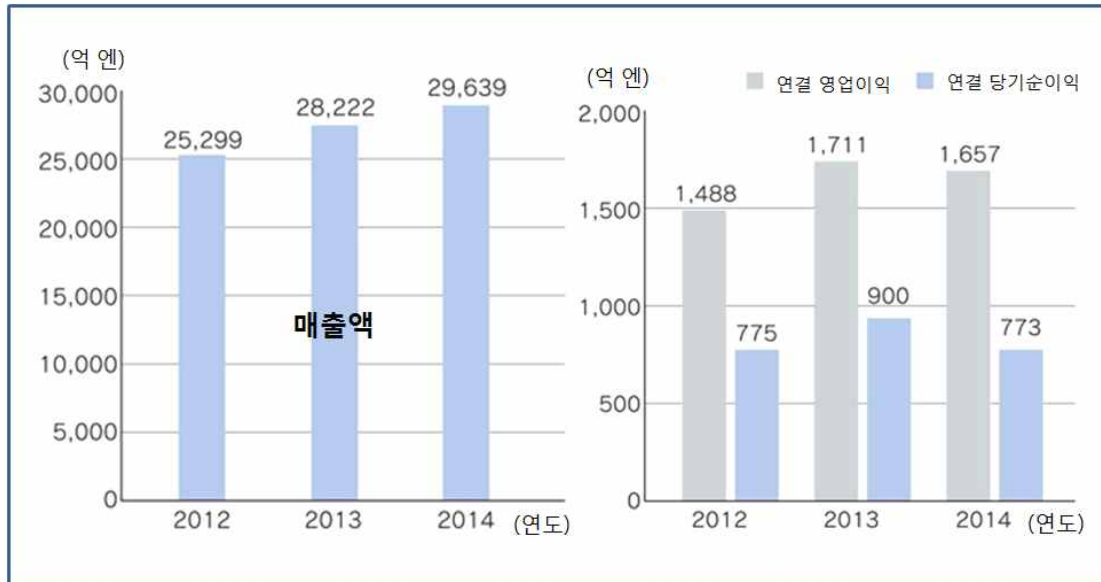
### 1. 재편은 아이싱정기가 핵심

- 2014년 11월부터 도요타자동차는 그룹 전체를 대상으로 사업재편을 추진해 오고 있음
  - 도요타자동차 자체는 물론 그룹사인 덴소, 도요타자동직기, 도요타방직, 아이싱정기 등 중복되어 있는 사업을 한곳으로 집약시키는 작업을 진행하고 있는 것임
- 도요타자동차 그룹 차원에서 추진하고 있는 ‘사업재편’의 영향을 받아 아이싱정기는 생산시설을 적절한 장소로 이관시키는 작업을 하고 있음
  - 서로 다른 공장의 담당자가 레이아웃 도면을 서로 비교하면서 어디에서 무엇을 만드는 것이 가장 효율적인가를 논의하는 빈도가 높아지고 있음
  - 2016년 3월 초 아이치(愛知)현 헤키난(碧南)시에 있는 아이싱정기의 기누우라(衣浦)공장에서도 생산라인을 다른 공장으로 이전하였음
- 이전한 생산설비는 2015년 말까지 미니벤 등에 탑재되는 ‘전동 슬라이드 도어’의 성형라인이었음
  - 설치되어 있었던 성형기와 로봇설비는 연말연시의 휴가 기간 동안 아이싱정기의 신호우(新豊)공장으로 이관했음

- 슬라이드 도어의 생산라인 이관은 사업재편을 통한 효율성 제고를 위해 추진된 사항임
- 지금까지 밝혀진 도요타가 추진하고 있는 재편의 대상은 매뉴얼 트랜스미션, 브레이크, 시트 등의 분야로 매우 다양하게 분포되어 있음
  - 아이싱정기는 이 대상 분야 대부분에 관여되어 있기 때문에 대대적인 재편이 불가피한 상황임
  - 아이싱정기의 각 공장에서 생산 품목에 대한 적합성 논의를 거쳐 다시 설정하면서 ‘도미노현상’이 일어나고 있는 것임
- 가령 신호우(新豊)공장은 슬라이드 도어의 생산설비를 이관 받는 대신 2016년 4월에 아이싱정기와 경영 통합하는 시로키공업의 공장으로 창틀 등의 외장재 생산을 이관했음
  - 또한 시트 골격의 생산라인은 도요타방식으로 사업전체를 이관했음
- 도요타자동차가 이렇듯 사업재편을 추진하는 배경에는 구미의 대규모 부품업체와의 경쟁이 심화되고 있기 때문임
  - 한편 자동차의 전동화가 진행되면서 자동차부품 업체 이외의 기업이 새롭게 시장에 진입하고 있음
  - 그룹 내에 있는 계열 부품 각사가 도요타자동차에만 의존하지 않고 국제시장에서 경쟁할 수 있는 체제를 만들지 않으면 그룹전체가 동반침체할지도 모른다는 위기감에서 비롯된 것임
- 2015년 6월에 취임한 아이싱정기의 이하라(伊原)사장은 도요타자동차에서 조달본부장, 부사장을 역임하면서 그룹의 사업재편을 주도한 인물임
  - 이런 경력의 소유자가 도요타그룹 사업재편의 주역이 되고 있는 아이싱정기에 사장으로 부임한 것임
  - 이하라 사장은 도요타자동차에게 아이싱정기는 정말 강한 기업이어야 한다고 강조함
- 아이싱정기는 자동차부품을 많이 만들고는 있지만 개별 제품의 경쟁력은 결코 강하지 않다는 것이 그의 결론임

- 따라서 타사를 포함해서 그러한 부분을 개선하는 것이 재편의 핵심이며, 더 이상 늦어지면 외국계 자동차부품업체와의 경쟁에서 뒤쳐질 것으로 우려하고 있음

<그림1> 아이싱정기의 매출액 및 영업이익 추이



자료: 아이싱정기 홈페이지에서 인용

- 아이치(愛知)공업과 신가와(新川)공업이 1965년에 통합하면서 탄생한 아이싱정기 그동안 자동차 유리 및 타이어 이외 자동차부품을 무엇이든지 만드는 종합적인 능력을 강점으로 부각시켜 왔음
- 아이싱정기는 한 대의 자동차에 들어가는 2만~3만개의 부품 중에서 1만개 이상의 생산하는 ‘자동차부품 백화점’으로 인식되었음
- 자동차부품 분야에서는 일본에서 텐소에 이은 2위, 세계시장에서도 자동차사업의 매출 규모를 보면 4위에 올라있음(2011년도 기준)

## 2. 자주성의 함정

- 아이싱정기는 자체 육성한 사업을 제품분야별로 분사화하고 있는 것이 가장 두드러진 특징임
- 오토매틱 트랜스미션(AT)을 생산하는 아이싱AW와 매뉴얼 트랜스미션(MT)을 주로 생산하는 아이싱AI 등 그룹 회사 수는 192개에 달함

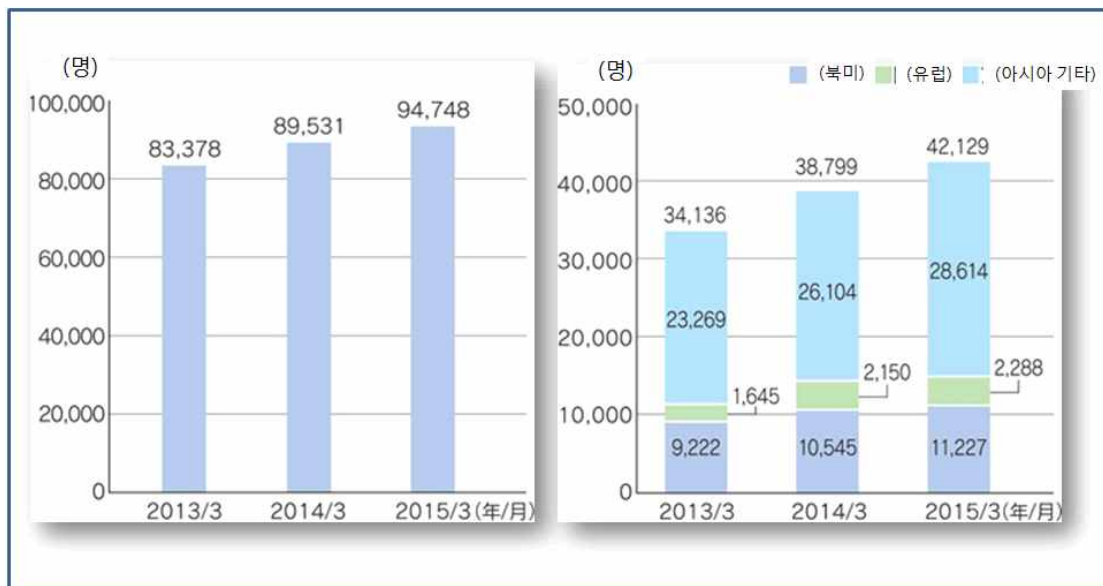
- 매출액이 1조 1272억 엔(2015년 3월 결산 기준)에 이르는 아이싱AW와 같이 모회사인 아이싱정기(1조 4019억 엔)에 육박하는 규모의 자회사가 있는 것도 주요 특징 중 하나임

<표1> 세계 자동차부품업체 매출 규모 순위

순위	업체명	2011년 매출 규모
1	보쉬(독일)	422억 6300만달러
2	덴소(일본)	392억 600만달러
3	콘티넨탈(독일)	304억 9400만달러
4	아이싱정기(일본)	280억 4200만달러
5	마그나 인터내셔널(캐나다)	260억 5800만달러
6	존슨 콘트롤즈(미국)	259억 4000만달러
7	현대모비스(한국)	237억 2500만달러
8	포레시아(프랑스)	225억 500만달러
9	ZF(독일)	191억 8700만달러
10	TRW오토모티브(미국)	162억 4400만달러

자료: 日経ビジネスONLINE, ‘パナ自動車部品世界7位の夢’, 2013년 4월 8일에서 인용

<그림2> 아이싱정기의 종업원 수 및 해외 종업원 수 추이

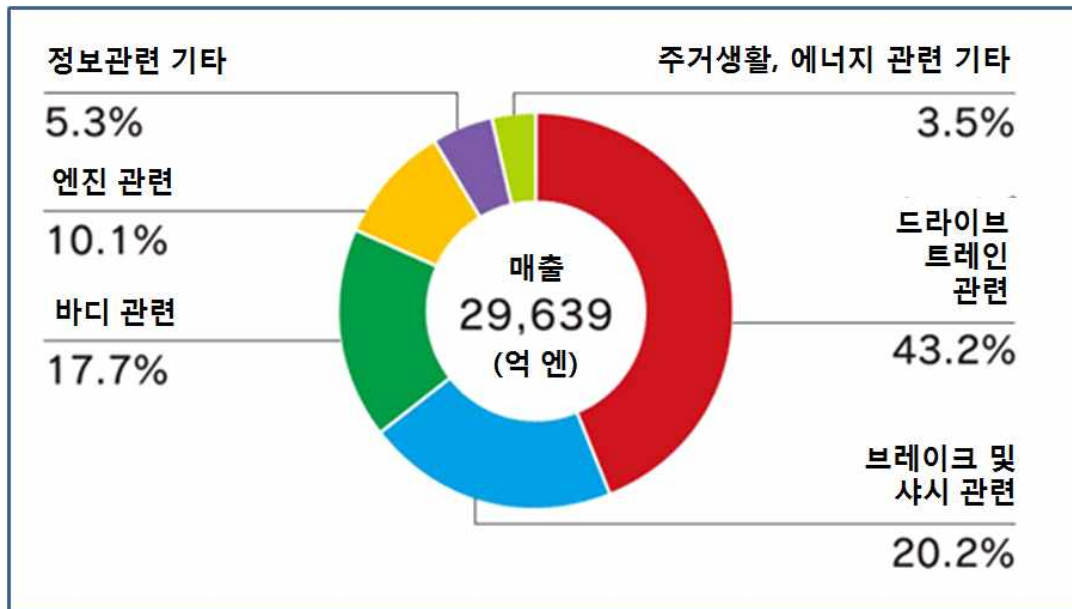


자료: 아이싱정기 홈페이지에서 인용

- 아이싱정기가 강한 자회사를 육성할 수 있었던 비결은 각각의 경영 자주성을 중요하게 생각하면서 결정권을 부여했기 때문이었음

- 아이싱정기의 그룹사들은 모회사가 말하는 것을 듣지 않고 마음대로 해 온 부분이 적지 않았다고 밝히고 있을 정도임

<그림3> 아이싱정기 매출액 분야별 구성(2015년 3월말 결산 기준)



자료: 아이싱정기 홈페이지에서 인용

- 다만 아이싱정기가 추진해 온 자회사의 자주성을 중시하는 경영방침은 양날의 칼과도 같을 수 있음
  - 오토매틱 트랜스미션(AT)과 북미사업이 호조를 보이면서 아이싱정기의 2016년 3월 말 결산은 연결매출액이 전년동기대비 7.9% 증가한 3조 2000억 엔을 기록하고, 영업이익도 같은 기간 동안 5.3% 증가해서 1750억 엔에 달할 것으로 전망하고 있음
  - 이렇듯 순조롭게 성장을 하고 있는 것으로 보이지만, 영업이익률 5.5%는 같은 기간에 7.4%를 기록한 텐소 등의 다른 대규모 자동차부품 업체와 비교하면 결코 높다고 할 수 없는 수준임
- 8.3%가 될 것으로 전망되는 자기자본이익률(ROE)도 독일의 콘티넨탈과 캐나다의 마그나 인터내셔널 등 20%가 넘는 외국의 경쟁사와 비교하면 많이 떨어지는 수준임에 분명함
  - 지금까지 그룹경영에서 고정비가 높아지는 등 비효율적인 부분이 있어서 그것이 이익률을 낮추는 경우가 있었다고 보고 있음

- 또한 그동안 그룹 내 경쟁을 유도한 결과, 같은 제품을 여러 기업이 동시에 만드는 등의 비효율성도 나타났었음

□ 그룹 내에서 사업이 중복되어 비효율적인 구조에 빠진 것은 도요타 그룹 전체의 과제와도 중복됨

- 이미 2005년경부터 그룹 각사가 기술력을 경쟁해서는 안 된다는 논의가 시작되었다고 함
- 일본 국내시장이 지속적으로 성장하던 시대에는 전문성으로 승부를 할 수 있었지만, 글로벌 시장에서는 통용되기 어려운 측면이 분명히 있음

<그림4> 신형 ‘프리우스’와 아이싱정기 그룹 3사가 공동 개발한 전동식4륜구동시스템



자료: 아이싱정기 홈페이지에서 인용

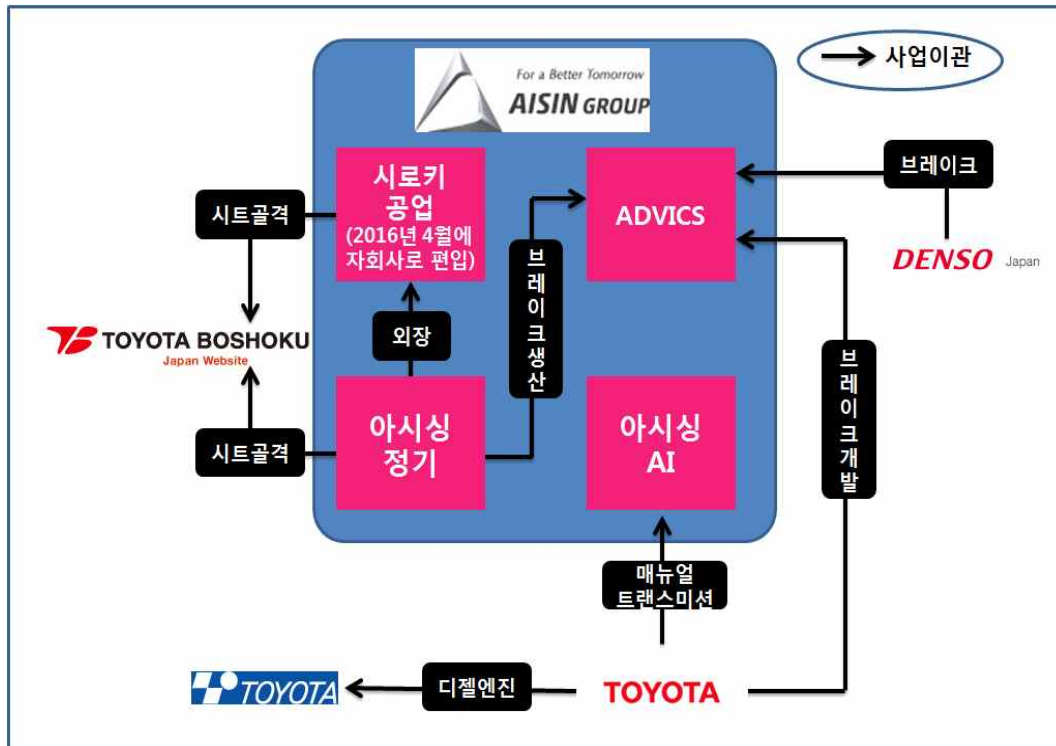
□ 이러한 의식은 이미 이전 사장 시절부터 있었기 때문에 약10년 동안이나 애태우던 문제가 결실을 맺기 시작하고 있다고 할 수 있음

- 2015년 말에 발표한 신형 ‘프리우스’ 시승회에서 아이싱정기의 개발자는 눈 위를 주행할 때의 미끄러짐이 기존 모델에 비해 현저히 좋아졌다고 자신만만하게 발표를 했음



- 실제 눈 위에서의 주행에서 부드럽게 가속하는 것을 확인할 수 있어 기존 모델과는 전혀 다른 모습이었다고 함

〈그림5〉 도요타계열 부품업체의 주요 사업 재편



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.1.19. 企業研究, Vol.74에서 인용

### 3. 공동개발

- 2016년 2월 하순에 아이싱정기는 홋카이도(北海道)의 시승장에서 설상시승회를 개최했음
- 아이싱정기 그룹이 합동으로 미디어를 상대로 시승회를 개최한 것은 무려 11년만의 일이었다고 함
- 부각시키려고 했던 것은 아이싱정기와 아이싱AW, 아이싱AI가 개발해서 신형 프리우스에 탑재한 전동식4륜구동시스템이었음
- 아이싱정기의 과거 50년 역사상 그룹사가 서로 힘을 합쳐 공동으로 제품을 개발한 것은 처음 있는 일임



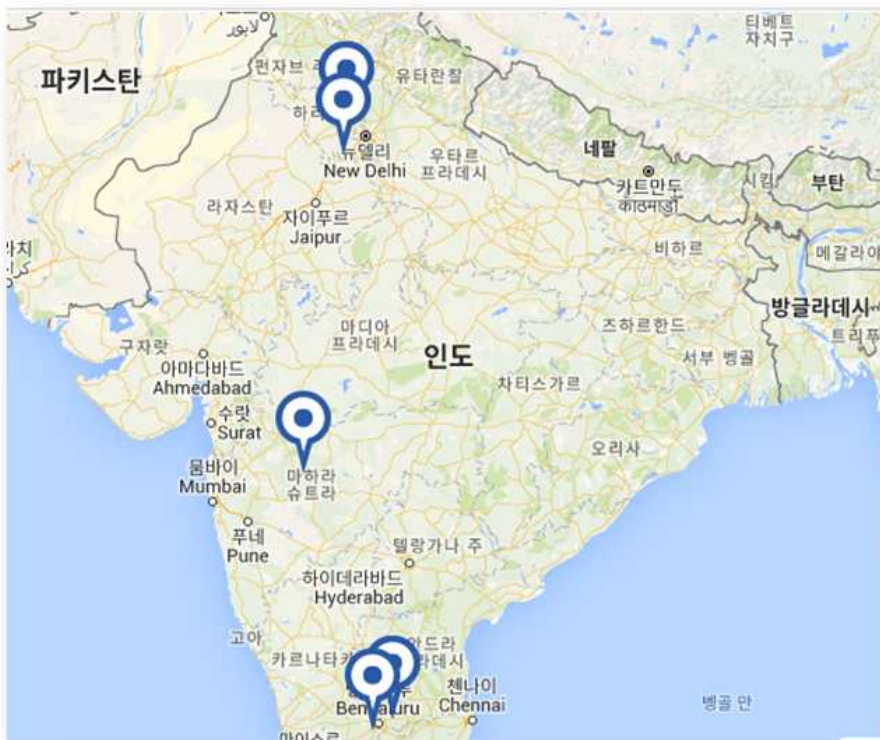
- 2011년 아이치현에 있는 아이싱AW 본사 회의실에 아이싱정기, 아이싱AW, 아이싱 AI 3사로부터 6~7명씩 모두 20여명의 엔지니어가 모였음
  - 긴장감이 감도는 회의실에서 이들은 모두 처음 만나는 얼굴들이었음
  - 이러한 공동개발의 계기가 되었던 것은 도요타자동차로부터의 타진에서 비롯된 것이었음
- 도요타자동차는 신형 프리우스 개발에 앞서 4륜구동 시스템을 개발해 달라는 요청을 아이싱정기에 했음
  - 하이브리드 자동차는 전지와 모터를 탑재해야 하기 때문에 차 안 공간이 제한될 수밖에 없어 소형의 4륜구동시스템이 필요함
  - 이러한 제안을 받아들여 기술을 조합하면 저연비 저비용을 실현할 수 있다고 보고 종래와 같이 서로 흩어져서 개발하는 것이 아니라 그룹사가 연계해서 개발하기로 결정했음
- 결국 그룹 3사가 합심해서 4륜구동시스템을 새롭게 개발하면서 단독으로 할 수 없었던 비용절감을 실현할 수 있었음
  - 공동으로 개발하는 과정에서 ‘이 부품은 오토매틱 트랜스미션의 부품으로 교체 가능하다’, ‘이 부분은 우리 기술을 이용하면 주행저항을 줄일 수 있다’ 등의 다양한 의견이 나왔음
  - 개발이 시작된 초기에는 서로 자신들만의 고유 기술을 공개하지 않았으나 시간이 지나면서 점차 정보공유가 현실화되었음
- 아이싱정기는 조립과 알루미늄제품의 생산에 강점을 가지고 있고, 모터의 대량생산 실적이 있는 아이싱AW, 기어의 설계와 정밀도 분야에 상대적 강점을 보이고 있는 것은 아이싱AI임
  - 2륜구동 모델과 비교해서 20%는 낮출 수 있을 것으로 전망했던 연비도 약 10% 낮추는 것에 그쳤음
  - 이번에 개발된 4륜구동시스템은 이미 도요타자동차의 다른 모델은 물론 다른 자동차업체로부터의 수주를 받기 위해 활발한 영업활동을 시작했음

## 4. 도요타 의존에서 탈피

- 아이싱 그룹이 추진하고 있는 그룹 연계를 통한 비효율에서의 탈피는 조직개편을 들여다보면 여실히 나타남
  - 아이싱정기는 2015년 1월 기존에 개발, 설계, 생산 등의 기능 중심으로 분할하고 있던 조직을 브레이크, 매뉴얼 트랜스미션, 오토매틱 트랜스미션 등의 상품 중심으로 개편했음
- 이러한 조직개편은 각각의 분야에서 오토매틱 트랜스미션은 아이싱AW, 브레이크는 ADVICS 등과 같이 전문 자회사와 연계하는 것이 목적임
  - 종래에는 각 사업별 투자효율이 불투명했었지만 그룹이 연계하면서 개발과 투자의 효율성이 좋아졌음
  - 해외공장을 여러 그룹사가 서로 힘을 합쳐 세우거나, 기술자를 서로 융통해서 활용하면 고정비를 줄일 수도 있다고 보고 있음
- 비효율적인 체질을 개선하면 가격경쟁력이 생겨 도요타자동차 이외의 자동차 제조업체에게도 판매할 수 있는 가능성이 높아짐
  - 도요타자동차에 납품하기 위해 개발한 제품을 다른 회사에게도 판매할 수 있게 되면 규모의 경제에 따른 효과도 기대할 수 있음
- 2015년 3월 결산 연결 매출 중 도요타자동차 비중은 63.5%였음
  - 몇 년 전부터 매년 몇%씩 감소는 하고 있으나 여전히 높은 수준의 의존도를 보이고 있는 것이 사실임
  - 이하라 사장은 도요타자동차 의존도를 의식하고 있는 것은 아니지만 도요타자동차 이외 업체를 대상으로 판매하는 전략도 필요하다고 보고 있음
  - 2016년 3월에 이러한 도요타자동차 이외 회사에 대한 판매를 포함한 상품별 전략을 구축한 새롭게 구축한 상태임
- ‘탈, 도요타 의존’을 상징적으로 보여주는 사례는 이미 나타나고 있음
  - 아이싱정기는 지금까지 도요타자동차의 해외공장이 현지조달을 확대하는 것을 기다렸다가 뒤를 따르는 경우가 대부분이었음

- 그러나 인도에서의 최근 움직임은 기존의 전략과는 사뭇 다른 모습을 보이고 있어 주목을 하고 있음
- 아이싱정기가 인도에 진출한 것은 일이 있어서가 아니라 일을 만들러 진출했다고 강조하고 있음
  - 따라서 도요타자동차가 거점을 두고 있는 남부가 아니라 현지 업체들이 밀집해 있는 북부의 수도 뉴델리 근교에 2011년에 현지법인을 설립했음
  - 당시 거래를 하고 있었던 현지 업체는 스즈키 자회사의 멀티 스즈키 인디아가 전 부였으며 수주 규모도 크지 않았음

<그림6> 아이싱정기의 인도 거점



자료: 아이싱정기 홈페이지에서 인용

- 아이싱정기의 인도법인 사토 사장이 처음 인디라 간디 국제공항에 내렸을 때는 불안한 마음을 감추지 못했다고 함
  - 그 동안 인도에서의 실적도 전무하고, 타타 모터즈와 마힌드라 앤드 마힌드라의 담당자가 만나 줄지도 모르는 상황이었음

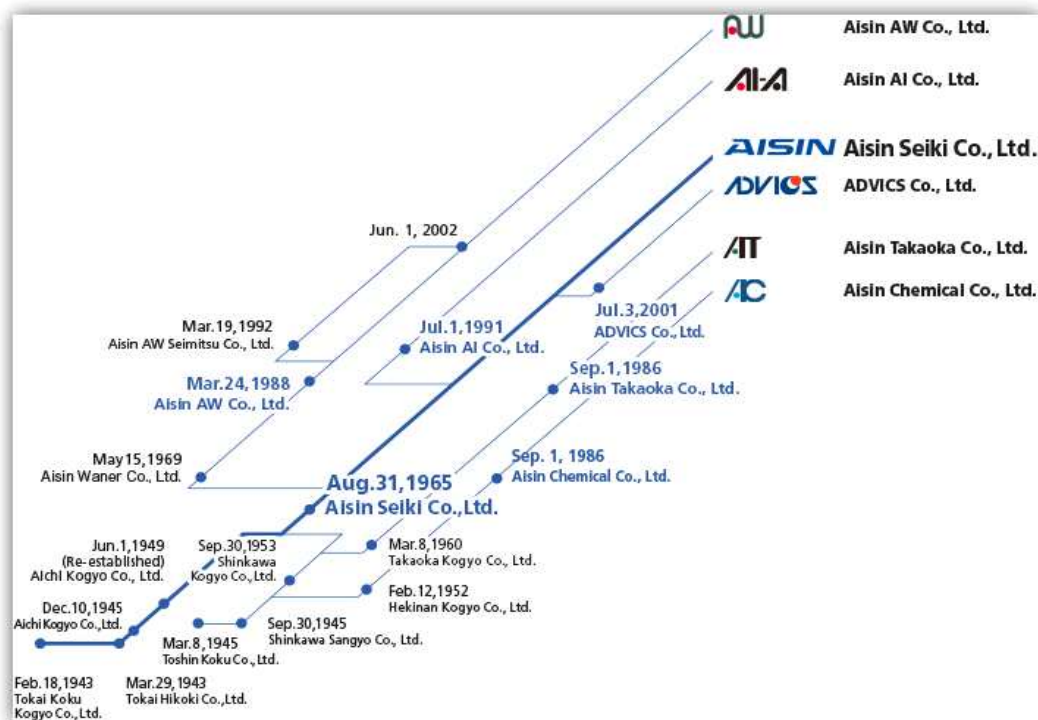
- 그러나 인도에도 반드시 세계표준의 환경규제가 시작될 것이고 따라서 기술 수요가 생기게 될 것이라고 믿었기 때문에 자신이 있었다고 함
- 조달담당자와의 미팅은 물론 같은 해에 타타 모터즈와 마힌드라를 상대로 제품 설명회를 할 수 있는 기회를 얻었음
  - 당시 인도의 두 회사는 오일펌프에 문제를 안고 있었음
  - 인도 현지의 부품업체는 오일 공급량을 자동차의 속도에 따라 전환하는 ‘가변 펌프’ 기술이 없었음
- 오일펌프는 아이싱정기가 세계 최고 수준의 시장점유율을 확보하고 있는 분야였기 때문에 비즈니스 기회가 연이어 발생했음
  - 인도 현지 자동차업체 두 곳 모두와 제품 공급을 위한 협상이 진행되었고 머지않아 수주를 받을 수 있었음
  - 그 후 선루프와 오토매틱 트랜스미션 등도 인도 현지 업체로부터 수주를 획득하는데 성공했음

## 5. 향후전망 및 일본자동차부품 시장 주요 동향

- 앞으로 아이싱정기가 추진하고 있는 도요타자동차에 의존하지 않는 비즈니스전략은 미국, 중국 등에서도 확대될 것으로 보임
  - 이하라(伊原) 사장은 사업구조 변혁을 주도한 부서를 새롭게 신설한다고 밝힌바 있음
  - 이 새로운 부서에서는 아이싱그룹 각사로부터 부장급 직원을 모아 차세대 개발 테마를 결정할 것으로 보임
- 저속 자동운전 등이 후보가 될 것으로 보이며 2016년 7월에는 대규모 조직으로 격상될 전망이다
  - 이와 더불어 사업재편 등의 개혁도 순서대로 진행되고 있음
  - 다만 대상이 되는 것은 도요타자동차 그룹 내로 제한될 것으로 전망됨

- 2014년에는 업계 세계 9위였던 독일의 ZF가 11위의 미국 TRW오토모티브를 135억 달러에 매입하면서 규모면에서 아이싱을 단번에 따라잡았음
- 일본 이외 해외의 자동차부품업체들은 다이내믹한 M&A로 규모를 확대하는 움직임을 보이고 있음
- 아이싱정기가 비효율에서 벗어나기 위한 노력은 어찌면 해외의 경쟁사들과 대등하게 경쟁하기 위한 시작점에 선 것에 불과할지도 모름

<그림7> 아이싱 그룹사의 연역



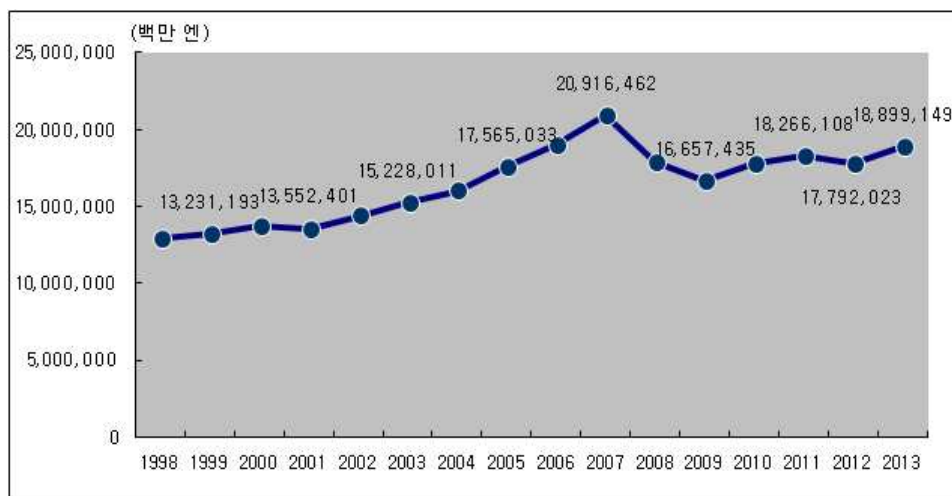
자료: 아이싱정기 홈페이지에서 인용

- 한편 일본자동차부품공업회가 회원사 실적을 기준으로 집계하여 홈페이지를 통해 공개하는 자료에 따르면 일본 자동차부품 출하액은 2009년 이후 점진적으로 증가하는 추세에 있는 것으로 나타남
- 20조 엔을 초과했던 2007년 이후 출하액이 감소했지만 최근 다소 회복되는 경향을 보이기 시작하고 있음
- 2013년 일본자동차부품 출하액은 18조 8991억 엔으로 전년대비 6.2% 증가했음
- 그러나 일본 자동차 제조업체의 해외진출이 증가하고 있어 앞으로 일본 국내 부품 출하액이 크게 증가하기는 어려울 것으로 전망됨

□ 각각의 자동차부품 생산 점유율을 살펴보면 차체부품과 구동·전도 및 조종장치부품의 비중이 크게 나타남

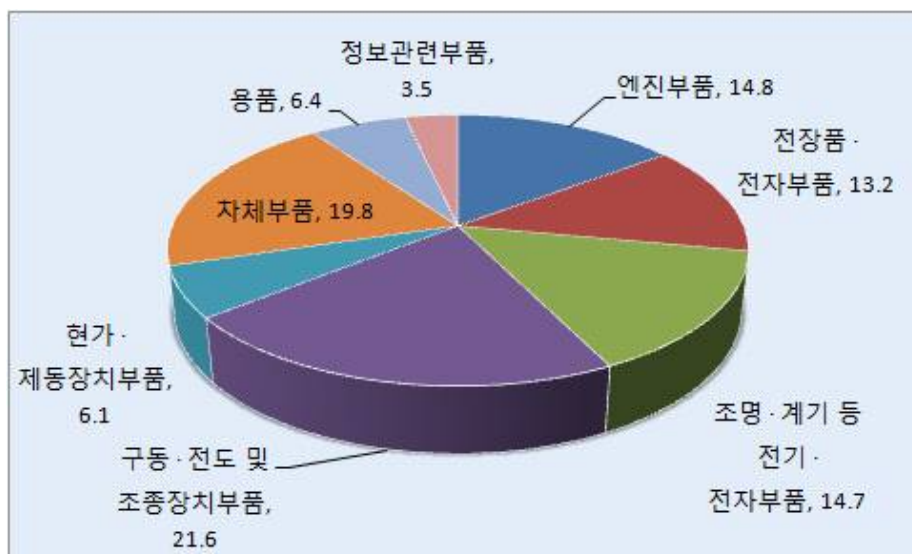
- 2013년 실적 기준으로 전체 자동차부품 중에서 19.8%가 차체부품이며, 21.6%가 구동·전도 및 조종장치부품임
- 정보관련 부품의 비중은 3.5%에 불과하지만 차세대 자동차 보급이 확산되면서 앞으로는 이 비중이 점차 증가할 것으로 전망됨

<그림8> 일본 자동차부품 생산액 추이



자료: 일본자동차부품공업회(<http://www.japia.or.jp>) 홈페이지 발표 자료를 근거로 작성

<그림9> 2013년 품목별 일본 자동차부품 출하액(구성비)



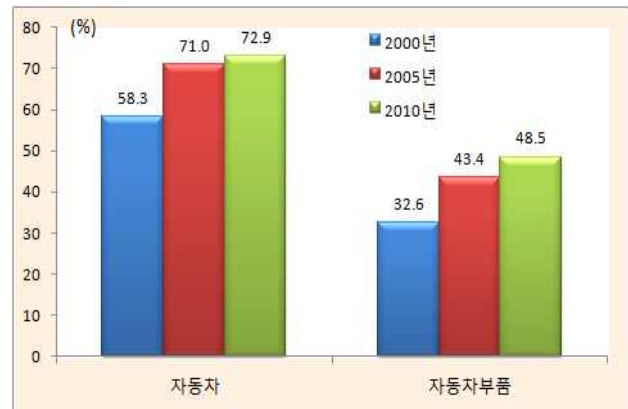
자료: 일본자동차부품공업회(<http://www.japia.or.jp>) 홈페이지 발표 자료를 근거로 작성



&lt;그림10&gt; 일본자동차 국내생산과 해외생산추이



&lt;그림11&gt; 일본 자동차·자동차부품의 해외생산비율



자료: 次世代の自動車産業戦略(仮称)検討会、平成25年度製造基盤技術実態等調査、2014年2月24日(ATKearney)에서 인용

- 아이싱정기의 적극적인 해외시장 공략에서도 확인하였듯이, 최근 자동차부품업체의 해외생산 비중이 점차 늘어나는 추세에 있음
  - 자동차의 경우, 2000년에 58.3%였던 해외생산 비율이 2010년에 72.9%로 확대되었으며, 자동차부품 역시 2000년 32.6%에서 2010년 48.5%로 증가했음
  - 이 같은 추세는 글로벌 시장에서 경쟁심화와 맞물려 더욱 가속화될 가능성이 매우 높아 보임

## 6. 한국기업에 주는 시사점

- 아이싱정기에서 추진하는 구조개편은 사업 환경 변화에 적응해 가는 노력은 적지 않은 과제를 안고 있는 한국 자동차부품업체에 시사하는 바가 적지 않음
  - 일본 업체들과 비교해 보면 기술력은 물론 재무능력 측면에서도 큰 차이가 존재함
  - 또한 국내 서플라이체인의 기반이 되는 2,3차 협력업체는 1차 협력업체와의 기술력과 재무능력에서 현저한 차이를 보이고 있음
  - 특히 2,3차 협력업체의 기술적인 측면에서의 제안 능력이 큰 과제로 거론되고 있음
- 지금까지 2,3차 협력업체들은 특히 현대자동차와의 거래에 크게 의존하는 구조를 유지해 왔으며, 이로 인해 자체적인 기술적 노하우를 구축하는 노력을 경시해 왔다는 지적을 받고 있음



- 따라서 앞으로 현대자동차에 대한 과도한 의존은 경영상의 리스크 요인을 증대시키는 결과를 초래할 가능성도 있음
- 특히 특허출원과 관련하여 완성차업체와 부품업체의 관계를 한·일간 비교해 보면, 한국 자동차부품업체의 앞으로의 과제가 여실히 드러남
- 일본 자동차부품업체가 완성차업체와 같은 규모의 특허를 출원하고 보유하고 있는 것에 반해, 한국은 완성차업체가 특허출원과 보유를 견인하면서 부품업체는 부품 제조에 전념하는 역할 분담을 하고 있음
- 부품업체의 연구개발에 있어서도 일본에 비해 한국이 낮은(매출액 대비 연구개발비) 수준에 머물러 있다는 점 등은 개선할 필요가 있음

#### <이하라 사장 인터뷰>

**다음목표는 자동운전. 바뀌지 않으면 일이 없어진다.**

아이싱 그룹 내에서 중복된 사업의 정리는 순조롭게 진행되고 있다. 앞으로도 공동 조달, 공동개발, 인사제도의 일체화 등 함께할 수 있는 것은 적극적으로 추진해 나갈 방침이다. 매입처에 대해서는 내가 설명을 해야 할 책임을 질 것이다.

앞으로의 최대 과제는 다음 비즈니스 모델을 어떻게 만들 것인가이다. 2015년에 도요타자동차는 2050년에는 엔진만으로 주행하는 자동차는 거의 만들지 않을 것이라고 발표한 바 있다. 도요타자동차가 구체적인 숫자를 제시한 것은 처음 있는 일로, 관련 회사를 상대로 ‘변화해야 한다’는 강력한 메시지를 전달한 것으로 받아들이고 있다.

멀지 않은 미래에 하이브리드 자동차를 포함해서 엔진을 탑재한 자동차는 전체의 절반정도로 줄어들 것으로 보인다. 트랜스미션은 필요가 없어질 것이며 부품도 상당히 줄어들 것이다. 그 동안의 우리 회사 역할이 그만큼 줄어들고 없어진다는 의미인 것이다.

한편 전자 플랫폼과 클라우드의 시대가 도래하여 인공지능과 자동운전의 실용화가 가까워오고 있다. 그때 무엇을 할 수 있을지가 관건이다. 하드웨어만 열심히 해온 기업이기 때문에 하드웨어와 소프트웨어를 완전히 분리할 수 없어졌을 때의 비즈니스 모델을 만들어야만 한다는 위기감을 강하게 느끼고 있다.

우선 먼저 해야 할 일은 제안능력을 키우는 것이다. 지금까지는 도요타자동차 밑에서 도요타자동차가 하는 말만 들었다. 지금은 다음 단계에 들어섰다고 할 수 있다. 도요타자동차에 판매하는 제품을 그대로 다른 회사에 팔 수 있는 시대가 아니다. 그렇다면 수요에 맞게 자주적인 제안이 반드시 필요하다.

차세대 기술에 관해서는 가령 주차지원 시스템은 이전부터 추진해 오고 있다. 그렇기 때문에 저속에서의 운전지원 분야에서는 우리 회사가 파이오니아이며 상대적 장점을 가지고 있다고 할 수 있다.

그룹 회사의 아이싱AW는 카 내비게이션도 만들고 있다. 이 분야의 숙련된 많은 엔지니어를 확보하고 있다. 리소스를 자동운전으로 전환하면 그대로 시간을 들이지 않고 개발할 수 있다고 생각하고 있다. 단 영상인식 등의 센서 분야는 자체적으로 보유하고 있지 않다. 현실적으로 다른 회사와 협업해서 추진해야 하는 상황임에 틀림없다.

자동운전을 포함해서 앞으로의 50년 동안 무엇을 할 수 있을지. 2016년 4월부터 아이싱정기의 그룹 사업기획부 안에 새로운 조직이 가동되었다. 그룹 임원을 모여 7월까지 우리 그룹이 어떤 비즈니스로 발전해 나가야 하는지에 대해 대략적인 전략을 구축할 계획이다. 7월부터는 그 전략의 구체적인 실천계획을 만들어 2017년부터 대규모 자본을 투자하게 된다. 이러한 앞으로의 계획을 착실하게 수행해 나가지 않으면 생존의 위협을 받게 될지도 모른다.

#### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.1.19. 企業研究, Vol.74
2. 아이싱정기 홈페이지(<http://www.aisin.co.jp/>)