

# 일본 자동차시장의 경쟁구조 변화와 한국기업의 대일 수출전략에 관한 연구

A Study on the changes of the Competition Structure of the Japanese  
Automobile Market and the Korean Enterprises's Strategies of Export to Japan

권영욱(Young-Wook Kwon)

건국대학교 박사과정수료, 전한국무역협회 상무,  
주저자

남경두(Kyung-Doo Nam)

건국대학교 국제무역학과 교수, 교신저자

## 목 차

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| I. 서론                       | V. 일본자동차시장에 대한 한국기업의 수출전략 |
| II. 이론적 배경                  | VI. 결론 및 시사점              |
| III. 일본 자동차시장의 특징 및 경쟁구조 분석 | 참고문헌                      |
| IV. 일본자동차기업의 경영전략 사례연구      | Abstract                  |

## 국문초록

한국은 지난해 주력수출품목인 승용차(HS 8703)를 전세계에 409억불 수출하였다. 그러나 인접국인 일본시장에의 수출은 대 전세계 수출규모와 비교한다면 거의 없는 수준이다. 비록 장기간 경기침체 속에 있다하더라도 일본 자동차시장의 신차판매는 연간 500만대 규모의 큰 시장이다. 이러한 관점에서 일본 자동차시장의 경쟁구조를 분석하여, 이에 적합한 한국 자동차기업의 대일 수출전략을 제시하는 것은 의미가 있을 것이다. 본고는 J. S. Bain에 의하여 정립된 상위기업집중율( $CR_k$ )과 伊丹敬之(Itami Hiroyuki) 등의 일본시장 특성에 관한 선행연구를 이론적 배경으로 하여, 일본 자동차시장의 경쟁구조 변화를 분석하였다. 그 결과, 일본의 자동차시장에서는 시장지배적 위치에 있는 기업이 존재하고는 있으나, 차종별로 들어가면 빅3의 지배력에도 상당한 차이가 발생하고 있을 뿐만 아니라 경쟁구조도 계속 변화하고 있는 것으로 나타났다. 이에 따른, 한국 자동차기업의 대일 수출전략으로 일본 자동차메이커와의 제휴를 통한 유통채널 상호활용 전략, 한국자동차의 브랜드전략, 일본사양(Designed for Japan) 개발을 통한 고급화전략 등을 제시하였다.

주제어 : 일본 자동차시장, 시장의 경쟁구조, 수출전략

## I. 서론

일본경제는 동일본대지진(東日本大震災)과 유럽발 금융위기 등으로 침체국면에서 좀처럼 벗어나지 못하고 있다. 내각부(2011)의 ‘2010년도 국민경제계산확보(國民經濟計算確報)’에 의하면 실제로 일본의 명목GDP는 2000년 510.8조엔에서 2010년 479.2조엔으로 6.2% 감소(연평균 0.6% 감소)하였고, 미달러 기준의 명목 GDP 및 1인당 GDP에 의한 국제비교에서도 일본 GDP의 세계비중은 2000년 14.6%에서 2010년에는 8.7%로, 1인당 GDP 순위는 동 기간중 3위에서 14위로 후퇴하였다. 그러나 일본은 여전히 GDP규모 5.5조불의 세계 3위의 경제대국이며 1인당 GDP가 4만불을 넘는 고소득 선진국이다.

그러나 한국의 수출시장에서 일본의 비중은 점차 하락하여, 1980년 17.4%에서 30년이 경과한 2011년에는 4.7%로 대폭 감소하였다. 반면 중국은 같은 기간 0.1%에서 21.5%로 비약적으로 신장되었으며, 기타 국가들과 비교해도 한국의 대일수출은 아주 저조한 편이다. 2011년도 수출금액 면에서 본, 한국의 주력 수출품목은 기계류(총수출중 비중 31.9%)와 전자전기제품(동 29.6%)이며, 이들 2개 품목의 합계가 총수출의 61.5%에 이르러 전형적인 선진국형 수출구조를 보여주고 있다. 또한 2개 품목의 대미수출 비중은 77.9%, 대중수출은 59.8%를 기록하고 있으나, 대일수출 비중은 32.9%에 불과하여 일본과의 교역에 한해서는 한국의 수출구조가 선진국형이라고 보기 어려운 실정이다(한국무역협회, 2012).

한국의 대표기업인 현대자동차는 일본에서 2009년 승용차 판매부분을 철수하였다. 한국의 주력수출품목인 승용차의 대일수출은 대 전세계 수출과 비교시 상당한 차이를 보이고 있는데, 2011년 승용차의 대 전세계 수출은 409.1억불인데 비하여 대일수출은 1.8백만불을 기록하여 비교도 되지 않는 실정이다. 세계시장에서 눈부신 성장세를 보이고 있는 이들 글로벌 기업이 일본시장에서만은 고전을 면치 못하고 있는 것이다. 이러한 때에 일본 자동차시장의 경쟁구조 변화를 분석하고, 이에 대응할 수 있는 한국자동차기업의 대일 수출전략을 제시한다는 것은 의미가 있을 것이다.

본 연구의 목적은 일본 자동차시장의 경쟁구조 변화와 토요타자동차의 경영전략 사례를 분석하여, 한국 자동차기업의 대일 수출전략을 제시하고자 한다. 본 연구는 제II장에서는 시장의 경쟁구조에 관한 이론적 분석틀 및 일본특유의 경쟁구조에 관한 선행연구를 살펴 본 후, 제III장에서는 일본 자동차시장의 특성과 경쟁구조를 분석하고, 제IV장에서는 일본자동차기업의 경영전략에 관하여 사례연구를 한 후, 제V장에서는 한국자동차기업의 일본시장에 대한 수출전략을 제시한다. 끝으로 제VI장에서는 결론 및 시사점을 도출코자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 일본시장의 경쟁구조에 관한 분석들

업종과 산업의 시장구조 혹은 경쟁구조를 분석하는 틀로 자주 이용되는 이론은 J. S. Bain(1951)에 의하여 체계화된 SCP 패러다임이다. 石井淳藏(Ishii Junzo, 1982)는 J. S. Bain에 의한 시장구조 분석을 기업업적 혹은 산업성과의 연구패러다임으로 활용하여, 시장구조와 시장행동에 의한 기업의 업적 및 산업전체로서의 성과가 영향을 받는다고 설명하였다. 또한 그는 이러한 시장구조 분석은 기업의 경쟁행동 혹은 경쟁전략 분석의 이론 틀(枠組)이 될 가능성이 있음을 강조하였다. 즉, 시장구조(Market Structure; S)가 시장행동(Market Conduct; C)을 규정하고 이들 시장구조와 시장행동에 의하여 시장성과(Market Performance; P)가 규정된다는 것이다.

특히 Bain은 시장구조의 요소로서 집중도(Concentration), 진입장벽(Condition of Entry), 제품차별화(Degree of Product Differentiation), 원가우위성(Selling Costs), 규모의 경제성(Efficiency of Scale and Capacity) 등을 들고 있다. 그 중에서도 업계의 전체적인 경쟁구조를 분석하는 데에는 주로 집중도와 진입장벽이 활용된다. 또한 石井淳藏(Ishii Junzo, 1982)는 PIM<sup>1)</sup>의 다양한 시장요인과 성과(ROI, Cash Flow)간의 회귀분석에서, 특히 중요한 요인이 시장점유율이라는 점을 밝혔다. 박병진(1985)도 진입장벽이나 제품차별화 등은 결정요인 자체가 갖는 성질상의 특징 또는 객관성의 문제 등 원천적 제약요인이 작용하기 때문에 결국은 집중도가 시장의 경쟁구조를 규정하는 제1요인이 된다고 정의하였다. 결국 시장구조의 측정요소인 집중도는 시장점유율에 의하여 계산되기 때문에, 시장의 경쟁구조는 石井淳藏(Ishii Junzo, 1982)가 지적한 시장점유율에 의해 가장 크게 영향을 받는다.

따라서 본 연구의 분석틀로서 상위기업집중률( $CR_k$ )과 허핀달-허쉬만 지수(Herfindahl-Hirschman Index)를 선택하였다. 상위기업집중률( $CR_k$ )은 N개 기업 중 상위 n번째 기업( $N \geq n$ )까지의 시장점유도를 합계한 것으로 일종의 누적집중지수이므로 n의 크기에 따라 다양하게 결정된다(정갑용, 2009). 즉 상위 k번째까지의 점유율의 합계는 상위기업집중률( $CR_k$ )이라 하며  $CR_k = \sum_{i=1}^k S_i$ 로 정의된다. 일본 공정거래위원회(公正取引委員會, 2004)는 이를 생산집중도로 계측하고 있다. 생산집중도는 국내출하·수출을 포함한 개별사업자의 국내생산에 있어서의 집중 상황을 나타내는 지표산출방식<sup>2)</sup>에 의해 계산된다.

1) Profit Impact of Market Strategies : 시장전략이 이윤에 미치는 영향

상위 3사 누적집중도는 1위부터 3위까지의 기업의 점유율을 합계한 수치이며, 누적생산집중도 데이터에서는 예를 들면, 상위 3사의 누계를 ‘CR3’, 상위 4사 누계집중도를 ‘CR4’ 등으로 표기하여, CR3, CR4, CR5, CR8, CR10 등으로 기재하고 있다(日本 公正取引委員會는 CR1은 공표하지 않음). 각국의 경쟁정책은 시장지배적 사업자 추정에 있어서 1개 사업자가 시장 점유율의 50% 이상이거나(독점, Monopoly), 3개사업자의 시장점유율의 합이 75% 이상(과점, Oligopoly)인 경우를 대상(CR1≥0.5 or CR3≥0.75)으로 하여 집중 관리한다(공정거래위원회, 2008). 허핀달-허쉬만지수(HHI)는 개별사업자 마다 당해 사업자의 점유율을 계산하여 이것을 당해품목에 관한 전사업자에 대하여 합산한 것이며, 당해품목에 관한 집중도를 나타내는 지표인 HHI는 다음 산출식에 의해 계산된다.

$$HHI = \sum_{i=1}^n C_i^2$$

$C_i$  : I번째의 기업 점유율(%), n : 기업수

HHI는 개별사업자 마다의 점유율을 2승한 값의 총화이기 때문에, 예를 들면, 상위 3사 누적집중도가 동일한 품목이라 할지라도 1위기업의 점유율이 높은 품목만큼 HHI는 큰 수치를 나타낸다. 가령 1위 품목의 점유율이 똑같아도, 2위 이하 기업의 점유율이 낮은 품목만큼 HHI는 적은 수치를 나타낸다(公正取引委員會, 2004). HHI는 1,000 이하면 비집중(Unconcentrated), 1,000~1,800이면 집중(Moderately Concentrated), 1,800 이상이면 고집중(Highly Concentrated)으로 판단한다. 따라서 특정 산업에 1개의 기업만 존재하는 완전독점시장의 HHI는 10,000이 되며, 기업의 수가 증가할수록 경쟁이 심해져서 낮아지게 된다.

## 2. 일본시장 특유의 경쟁구조 시스템

伊丹敬之(Itami Hiroyuki, 1987)는 ‘돈’을 본원적 자원으로 보고 있는 자본주의에 대칭하여, ‘사람’을 근본으로 보는 인본주의가 일본기업의 특징이라고 주장한다. 사람을 중요하게 생각하는 인본주의는 기업내부의 영역을 넘어서 기업 간 거래인 시장에 까지 영향을 미치게 된다. 조직의 원리는, 동료들과 공통의 목적을 달성하기 위해 서로 협력하는 것인데, 누군가가 이를 달성하기 위한 권한을 갖는 것에 대한 원리라고 할 수 있다. 이러한 조직원리가 본래는 타인의 관계인 시장거래에 침투되면, 동일한 상대와 장기적 및 지속적인 거래관계가 맺어지

2) 생산집중도=(A/B) x 100

A : 당해사업자가 당해품목을 국내에서 생산한 량(액)

B : 당해품목을 국내에서 생산한 총량(액)

게 된다. 그래서 거래조건을 결정할 때의 결정원리는 상호이익의 이타적(利他的) 최대화를 목표로 하는 것이 아니고, ‘공동이익의 최대화’를 원리로 하여, 이해(利害) 발생은 미세하게 조정되는 권한관계가 이루어진다. 거래하는 사람과 사람이 연결되면서 장기적 관계를 갖게 되어, 서로 사정을 잘 알기 때문에 커뮤니케이션도 부드럽게 이루어진다.

이런 장점을 적극적으로 인정하는 시장거래 관계가 조직적 시장이라고 할 수 있다. 이런 의미에서 사람들의 연결 방식에 경제조직 원리의 원천을 구하는 것이 ‘인본주의’ 시장의 개념이다. 물론 모든 일본기업의 거래가 ‘조직적’인 것은 아니고, 조직적 시장이라고 하더라도 여하튼 시장거래이기 때문에 거래의 마지막에는 경제계산에 의거한 거래에 의해서 결정된다. 상품에 따라서는 단기적으로 빈번하게 거래상대가 바뀌는 시장도 많으며, 기업들도 친목하기 위해 ‘조직적 시장’을 유지하는 것은 아니다. 그러나 ‘조직적’인 요소를 적극적으로 도입하는 자세가 확실히 일본기업에는 많이 나타난다. 그 전형적인 예가 계열화된 하청기업과 모기업 간의 거래관계 혹은 유통의 계열화인데, 특별히 계열관계가 없어도, 일본기업의 거래관행은 상당히 ‘조직에 가깝다’는 의미에서 ‘조직적’ 시장이라고 할 수 있다.

이러한 일본기업의 시장메커니즘은 일본경제의 이른바 ‘잃어버린 20년’을 겪으면서 변화를 겪고 있다. 그러나 대부분의 선행연구를 통하여 살펴보면 근본이 변하고(예를 들면 일본식 메커니즘이 미국식으로) 있는 것은 아니다. 비교적 최근 연구에서 김현철(2006)은 일본기업들은 채널을 소중히 여겨 계열 유통망 뿐 만 아니라 새롭게 등장하는 유통망도 포섭하고 관계를 강화해 나감으로써 유통망 전체를 컨트롤 해 나가고자 하며, 유통망 전체를 관리 가능한 상태로 두는 것을 아주 중요시 여기는 것으로 설명하고 있다. 즉 일본기업은 생산, 유통, 영업이 삼위일체가 되어 굴러가기 때문에, 이에 관한 인프라를 모두 갖추고 채널기반형 비즈니스 모델을 구축하기 위해서는 필연적으로 시간을 많이 소모한다.

이로 인하여 일본기업들은 해외의 기업들 보다는 장기 지향적으로 보여 지기도 한다. 단기적인 성과를 얻기 보다는 오랜 시간을 들여 채널을 구축하고 그리고 이를 기반으로 생산과 영업을 회전시켜 나가기 때문이다. 또한 채널기반형 비즈니스 모델을 추진할 경우 높은 코스트 구조가 되기 쉽다. 채널기반형 비즈니스 모델은 채널차별화와 같은 비가격 전략을 지향하기 때문에, 가격으로 승부하기가 쉽지 않다. 다만, 일본기업들은 단기적으로는 높은 코스트 구조가 되기 쉽지만 장기적으로 코스트를 낮추기 위해 노력하고 있다.

伊丹敬之(1987)과 김현철(2006)의 연구를 비교하면, 중장기적으로 기업의 경쟁력을 유지하려는 ‘거래상대의 고정화 경향’과 ‘채널기반형 비즈니스 모델’과 같은 유사한 컨셉이 20년이 지나서도 유지되고 있음을 알 수 있다. 결국 업종별 경쟁구조의 분석 툴로 사용되는 시장집

중지수에 의한 변화도 이러한 일본기업의 경쟁특성의 산출물로서 인식할 수 있다. 왜냐하면 동일한 시장집중지수라 할지라도 미국, 한국 등의 지수와는 다른 일본 특유의 산업내 경쟁구조가 내재되어 있기 때문이다.

### Ⅲ.일본 자동차시장의 특징 및 경쟁구조 분석

#### 1. 일본 자동차시장의 특징

일본의 자동차 산업은 출하액, 취업인구, 설비투자액 등에서 일본제조업의 15~20%의 비중을 차지하고 있을 정도로 가장 중요한 산업이다. 또한 일본의 자동차 제조기업은 세계 최고수준의 경쟁력을 유지하고 있는데, 이는 Fortune Global 500 기업중 자동차 부문에서 토요타가 2008년 이후 계속 1위를 차지하고 있으며, 혼다와 닛산도 다소 순위는 떨어졌지만 여전히 Fortune Global 500의 순위에서 100위권 이내를 유지하고 있기 때문이다(Fortune, 2011)

〈표 1〉 일본의 자동차 산업 개황

	1999년	2009년
출하액(억엔) (전 제조업중 비중)	390,043 (13.4%)	404,915 (15.2%)
수출액 (억엔)	87,315	90,022
수입액 (억엔)	9,080	8,245

주 : 經濟産業省 공업통계표 기준, 이륜차·자동차부품 등 포함  
자료 : 經濟産業省, 『製造業基盤白書(ものづくり白書)』, 2011.

일본의 자동차시장은 사실상 국내판매시장(연간 4~5백만대 규모)을 의미하는데, 주로 일본 자동차메이커의 유통망을 통해서 판매가 이루어지고 있기 때문에 자국산 자동차의 판매율이 압도적으로 높다. 일본의 자동차유통은 자동차메이커 주도하에 마케팅채널이 형성되었기 때문에, 일본식 유통계열화<sup>3)</sup>의 전형적인 상징이라고 할 수 있다. 일본의 자동차 유통채널은, 오직 메이커의 신차만을 판매하는 ‘배타적 마케팅 채널’과 동일 메이커가 생산한 자동차

3) 일본자동차 유통시스템의 원점은 1920년대 중반 미국의 포드와 GM이 일본에 진출하여 전국적 마케팅채널을 구축한 것으로부터 시작됨. 그 후 일본메이커인 토요타자동차(1933년 설립, 1937년 토요타자동차로 개칭)와 닛산자동차(1933년 설립)가 각각 마케팅채널을 구축하기 시작하였음.

를 상이한 마케팅채널에 의해 판매하는 ‘복수 마케팅 채널’의 2가지 종류가 있다. 특히 복수 마케팅 채널전략은 시장세분화에 의해 다양화된 차종을 각 채널에 배분하는 것에 의해서 형성되었다. 이 전략은 동일 메이커의 채널간 경쟁을 회피할 때 유효하며, 장래에도 신차종이 기존시장을 침식하지 않는 것이 대전제였다. 즉, 메이커의 복수 마케팅 채널전략이 기능하는 것은, 제품개발에 의한 차종별 제품차별화가 명확하며, 고객이 이를 인지할 수 있는 경우였다. 그러나 시간이 경과하면서 제품차별화는 불명확하게 되고, 차종간 경합이 발생하였으며, 특히 동일 메이커의 이계열(異系列) 채널간 경쟁이 격화되었다.

따라서 딜러(자동차 메이커와 특약점계약을 체결한 판매업자)간 경쟁은 타 메이커의 자동차를 판매하는 딜러와의 경쟁과 동일 메이커의 계열이 틀린(상이한 차종) 딜러와의 경쟁이 동시에 발생하였다. 타 메이커 및 그 딜러와의 경쟁을 ‘밖(外)’의 경쟁이라고 하면, 동일 메이커지만 계열이 틀린 마케팅 채널 동업자의 조직내의 경쟁은 ‘안(內)’의 경쟁이라고 할 수 있다. 즉, 다른 업계에도 존재하는 ‘밖’의 일반적 경쟁과 일본 자동차업계 특유의 ‘안’이라고 하는 특수한 ‘경쟁의 이중구조’가 일본 자동차유통에 있어서 오랜 기간 계속되었다(石川和男, Isikawa Kazuo, 2009). 그러나 일본 자동차시장의 침체가 계속되면서 토요타이외의 닛산, 혼다 등 자동차메이커들은 채널의 일원화를 시도하게 된다.

이러한 일본 자동차시장의 유통특성을 미국과 비교해 보면, 한국의 자동차가 왜 미국시장에서는 성공하였는데 일본에서는 실패하였는지를 확실하게 알 수 있다. <표 2>에 의하면, 한국의 현대·기아자동차는 2001년 미국시장 점유율이 3.3%에 불과하였으나, 2011년에는 8.9% (순위 6, 판매 113만대)로 크게 약진하였다. 이러한 배경에는 미국의 판매유통망은 개방형이라서 외국메이커가 유통망을 구축하기 쉬운 반면, 일본의 판매유통망은 대부분 일본메이커의 계열점이기 때문에 외국메이커가 유통망을 구축하는 것이 어렵기 때문이다.

또한 자동차의 소비특성에서도, 미국의 소비자와 비교하여 일본의 소비자는 판매 이후 A/S에 대한 기대치가 높은 점이 외국 자동차메이커가 일본시장에서 판매확대를 하기 어려운 요인이 된다. 즉 일본메이커는 지속적인 A/S를 통해 고객과의 관계를 장기간 유지하기 때문에 그 고객은 나중에 자동차를 교체할 때에도 동일한 일본메이커의 차종을 선택할 확률이 높다.

<표 2> 미국 및 일본의 자동차시장 특성 비교

	미 국	일 본
연간판매대수	1,280만대	496만대
주요기업의 판매순위 및 점유율	1위 GM(250만대, 19.6%) 2위 포드(214만대, 16.8%) 3위 토요타(164만대, 12.9%) 4위 크라이슬러(137만대, 10.6%) 5위 혼다(115만대, 9.0%) 6위 현대·기아(113만대, 8.9%) 7위 닛산(104만대, 8.2%) ※현대 65만대, 기아 48만대	1위 토요타(153만대, 30.9%) 2위 혼다(65만대, 13.1%) 3위 닛산(64만대, 13.0%) 4위 스즈끼(62만대, 12.5%) 5위 다이하츠(61만대, 12.3%) 6위 마쓰다(22만대, 4.5%) 7위 후지(18만대, 3.6%) 8위 미쓰비시(18만대, 3.6%)
판매유통망 특징	①메이커와 딜러와의 관계는 개방형 (메이커와 딜러의 협력관계 약함) ②메이커의 딜러 소유를 법으로 제한하는 경우가 있음 ③대규모 딜러와 중소딜러가 혼재하여 점포당 규모는 작음 ④점두판매 중심 ⑤소비자 서비스 : 불충분	①메이커와 딜러와의 관계는 폐쇄형 (메이커와 딜러의 협력관계 강함) ②메이커의 딜러 소유에 제한 없음 ③딜러의 규모는 크나, 영업거점이 다수 존재하여 1거점당 규모는 미국과 유사 ④방문판매에서 점두판매로 전환 ⑤소비자 서비스 : 철저함
소비특성	①넓은 국토로 대도시 이외에는 공공교통기관 이 정비되어있지 않음 ②자동차는 생활 필수수단(특히, 대체 교통수단이 없는 지방 및 지역) ③대형·중형차 선호 ④판매점의 A/S 기대치 약함	①전국에 걸쳐서 공공교통기관이 잘 정비되어 있음 ②필수적인 중요도는 미국보다 떨어짐 (전국적으로 대체교통수단 다수 존재) ③중형·소형차 선호 ④판매점의 A/S 기대치 높음

주 : 연간판매대수 및 판매순위 등 통계년도는 미국 2011년, 일본 2010년.

자료 : 1) 日本自動車工業會『販賣統計(四輪) 時系列メ-カ-』, 2011.

2) 日本經濟新聞, 『トヨタ・ホンダ苦戦, 現代は躍進6位 11年米新車販賣』, 日本經濟新聞社, 2012.01.05.

3) 黒川文子(Kurokawa Humiko), 『自動車業界の動向としくみがよくわかる本』, 秀和システム, 2011.

4) 이광근, “미국과 일본의 자동차 유통채널시스템의 개방성과 폐쇄성에 관한 연구”, 『유통정보학회지』, 유통정보학회, 2006에서 정리.

## 2. 일본 자동차시장의 경쟁구조 분석

Fortune Global 500(2011년)에서 알 수 있듯이 일본은 세계적인 자동차 강국이다. 그리고 일본의 자동차 산업을 이끌고 있는 선두주자는 말할 것도 없이 매출액 2,218억불로 자동차 세계 순위 1위인 토요타이며, 그 뒤를 혼다(매출액 1,043억불), 닛산(동 1,024억불)이 따르고 있는 이른바 빅3 구조를 형성하고 있다. 일본 국내시장에서의 경쟁구조도 이들 빅3가 주도하고 있으

며, 특히 토요타는 세계시장에서의 압도적 파워를 일본 국내시장에서도 여전히 유지하고 있다.

일본 자동차(승용차+버스+트럭) 시장의 경쟁구조를 상위기업집중율( $CR_k$ )과 각 기업의 시장점유율로 분석해 보면, 일본경제의 장기침체에 따른 전반적인 판매대수 감소에도 불구하고 토요타는 여전히 1위의 시장점유율(2011년 27.5%)을 기록하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 1위기업인 토요타의 2011년도  $CR1(27.5\%)$ 은 15년전인 1995년 29.6%와 비교하면 2.1% 포인트 감소하였는데, 이는 토요타의 시장지배력이 그만큼 약화되었다는 것을 의미한다. 혼다는 동기간 중 판매대수는 다소 감소하였으나, 점유율은 크게 증가하여 8.3%에서 12.0%로 확대되었다. 닛산은 비교적 저조하여 판매대수 및 점유율이 모두 감소하였다. 또한 상위 3개 기업에 의하여 형성되는  $CR3$ 도 1995년 57.5%에서 2011년 54.7%로 감소하여, 일본자동차 판매시장에서의 상위 3개기업에 의한 시장지배력도  $CR1(1$ 위 기업, 토요타)과 마찬가지로 감소경향을 보이고 있다. 1995년의 빅3는 토요타, 닛산, 미쓰비시자동차였는데, 1997년에 미쓰비시는 혼다에 3위 자리를 내어 준 이후, 계속 하락하여 2011년에는 8위로 전락하고 말았다. 또한 1997년 미쓰비시자동차에 대신하여 3위의 자리에 오른 혼다도 2011년 들어서 14년 만에 스텝끼에 그 자리를 내어주고 4위로 물러섰다.

한편, 소형승용차 중심인 다이하츠는 판매대수 및 점유율 양면에서 큰 폭의 증가세를 시현하였다. 경승용차(배기량 660cc이하)에서는 토요타 계열사인 다이하츠와 독일 폭스바겐 협력사인 스텝끼가 압도적 강세를 보이고 있으며,  $CR1(다이하츠) 37.5\%$ ,  $CR3(다이하츠, 스텝끼, 닛산) 79.8\%$ 를 기록하고 있다. 소형승용차에서는 토요타, 혼다, 닛산의 3사가 시장선도자인데, 혼다의 성장세(1995년 점유율 7.8%→2011년 동 27.9%)가 괄목할 만하며, 토요타는 소형승용차 시장에서는 실적이 부진하다. 비교적 가격이 비싼 보통자동차(배기량 2000cc이상) 시장에서는 토요타가 압도적인 경쟁력을 보이고 있다. 토요타는 1995년 239,901대(점유율 27.0%)를 팔았으나 2011년에는 554,468대로 2.3배의 신장을 기록했다. 이는 상위기업집중율인  $CR1$ 이 1995년 27.0%에서 2011년 48.7%로 급신장하였을 뿐만 아니라 시장지배적 수준에 이르고 있음을 의미한다.

수입차는 자동차 전체시장에서 점유율이 1995년 5.7%(388,162대)에서 2011년에는 4.9%(206,302대)로 감소하였는데, 특히 주력시장인 보통승용차(2000cc초과) 시장에서 수입차의 1995년 점유율은 29.0%(257,441대)였는데 2011년에는 15.2%(173,499)로 대폭 감소되었다. 이와 같이 수입차의 판매가 저조한 것은 그간 수입차로 분류하던 해외생산 일본차를 브랜드별로 분류한 점과 장기 경기침체에 따른 구매수요 부진 그리고 토요타가 주력차종을 중·대형으로 전환함에 연유한다.

〈표 3〉 일본 자동차 판매시장 현황 및 경쟁구조 변화

(단위 : 대, %)

업체 /집중도	1995년		2000년		2005년		2011년	
	판매대수	비중	판매대수	비중	판매대수	비중	판매대수	비중
토요타	2,029,022	29.6	1,763,595	29.6	1,703,185	29.1	1,157,383	27.5
닛산	1,096,391	16.0	729,737	12.2	866,226	14.8	591,370	14.1
마쓰다	365,737	5.3	313,304	5.3	286,919	4.9	189,925	4.5
미쓰비시	819,952	11.9	543,369	9.1	244,251	4.2	147,624	3.5
이스즈	140,991	2.1	69,849	1.1	84,197	1.4	42,096	1.0
다이하츠	412,354	6.0	549,171	9.2	601,154	10.3	548,729	13.0
혼다	566,968	8.3	754,827	12.7	714,115	12.2	503,532	12.0
후지	344,742	5.0	300,814	5.0	258,217	4.4	158,701	3.8
UD트럭	35,240	0.5	16,494	0.3	21,407	0.4	8,469	0.2
히노	48,448	0.7	32,355	0.5	54,528	0.9	34,238	0.8
스즈끼	617,027	9.0	614,075	10.3	695,787	11.9	552,903	13.1
일본GM	0	0.0	0	0.0	0	0	0	0
후소	0	0.0	0	0.0	61,171	1.0	27,032	0.6
렉서스	0	0.0	0	0.0	10,293	0.2	42,365	1.0
수입차	388,162	5.7	275,452	4.6	250,617	4.3	206,302	4.9
합계	6,865,034	100.0	5,963,042	100.0	5,852,067	100.0	4,210,219	100.0
CR1	29.6		29.6		29.1		27.5	
CR3	57.5		54.5		56.1		54.7	
CR5	74.7		74.0		78.3		79.7	
CR8	91.1		93.4		91.8		91.5	
CR10	93.8		95.1		94.2		93.5	

주 : 1) 경승용차660cc이하, 소형승용차660cc~2000cc, 보통승용차2000cc이상

2) 2003년 1월부터 판매통계 분류기준이 샷시에서 넘버로 변경

3)  $CR_k$ (상위기업집중율, %)는 산출식( $CR_k = \sum_{i=1}^k S_i$ )에 의해 작성

자료 : 日本自動車工業會『販賣統計(四輪) 時系列xメ-カ-』, 2012

<표 4> 일본 경승용차 판매시장 현황 및 경쟁구조 변화

(단위 : 대, %)

업체 /집중도	1995년		2000년		2005년		2011년	
	판매대수	비중	판매대수	비중	판매대수	비중	판매대수	비중
토요타	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5,866	0.5
닛산	0	0.0	0	0.0	82,542	6.0	122,208	10.7
마쯔다	39,117	4.3	32,443	2.5	42,862	3.1	35,066	3.1
미쓰비시	207,242	23.0	150,951	11.8	98,564	7.1	56,506	5.0
이스즈	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
다이하츠	223,985	24.9	367,893	28.7	433,049	31.2	426,568	37.5
혼다	23,198	2.6	241,678	18.9	199,731	14.4	98,477	8.6
후지	79,511	8.8	94,671	7.4	62,720	4.5	33,716	3.0
UD트럭	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
히노	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
스즈끼	327,302	36.4	393,629	30.7	467,173	33.7	360,327	31.6
일본GM	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
후소	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
렉서스	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
수입차	0	0.0	0	0.0	427	0.0	18	0.0
합계	900,355	100.0	1,281,265	100.0	1,387,068	100.0	1,138,752	100.0
CR1	36.4		30.7		33.7		37.5	
CR3	84.2		78.3		79.3		79.8	
CR5	97.4		97.5		92.4		93.4	
CR8	100.0		100.0		100.0		100.0	
CR10	100.0		100.0		100.0		100.0	

주 및 자료 : <표 3>과 같음

〈표 5〉 일본 소형승용차 판매시장 현황 및 경쟁구조 변화

(단위 : 대, %)

업체 /집중도	1995년		2000년		2005년		2011년	
	판매대수	비중	판매대수	비중	판매대수	비중	판매대수	비중
토요타	1,132,604	42.6	1,019,795	46.2	1,018,164	48.7	477,677	38.3
닛산	690,705	26.0	409,314	18.5	494,601	23.5	212,168	17.0
마쓰다	158,514	6.0	181,296	8.2	85,565	4.1	69,313	5.6
미쓰비시	206,010	7.8	103,688	4.7	45,921	2.2	23,046	1.8
이스즈	3,614	0.1	1,196	0.1	0	0.0	1	0.0
다이하츠	12,773	0.5	17,312	0.8	12,446	0.6	3,101	0.3
혼다	205,898	7.8	292,580	13.2	306,636	14.7	348,039	27.9
후지	110,911	4.2	114,701	5.2	21,931	1.0	7,882	0.6
UD트럭	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
히노	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
스즈끼	28,438	1.0	30,889	1.4	66,391	3.2	74,148	6.0
일본GM	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
후소	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
렉서스	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
수입차	104,824	3.9	37,616	1.7	41,337	2.0	30,751	2.5
합계	2,654,291	100.0	2,208,387	100.0	2,089,992	100.0	1,246,126	100.0
CR1	42.7		46.2		48.7		38.3	
CR3	76.5		78.0		86.9		83.2	
CR5	90.2		91.4		94.2		94.8	
CR8	95.9		98.2		98.0		99.7	
CR10	100.0		100.0		100.0		100.0	

주 및 자료 : &lt;표 3&gt;과 같음

<표 6> 일본 보통승용차 판매시장 현황 및 경쟁구조 변화

(단위 : 대, %)

업체 /집중도	1995년		2000년		2005년		2011년	
	판매대수	비중	판매대수	비중	판매대수	비중	판매대수	비중
토요타	239,901	27.0	196,284	25.5	489,323	38.5	554,568	48.7
닛산	136,495	15.3	93,597	12.2	169,453	13.3	180,158	15.8
마쓰다	17,520	2.0	39,774	5.2	110,519	8.7	61,106	5.4
미쓰비시	40,332	4.5	41,469	5.4	30,008	2.4	29,551	2.6
이스즈	0	0.0	0	0.0	44	0.0	0	0.0
다이하츠	0	0.0	348	0.1	114	0.0	0	0.0
혼다	174,190	19.6	156,687	20.3	158,358	12.5	30,172	2.6
후지	23,381	2.6	11,910	1.5	86,718	6.8	65,924	5.8
UD트럭	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
히노	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
스즈끼	0	0.0	0	0.0	10,962	0.9	2,617	0.3
일본GM	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
후소	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
렉서스	0	0.0	0	0.0	10,293	0.8	42,365	3.7
수입차	257,441	29.0	230,151	29.9	205,557	16.2	173,449	15.2
합계	889,260	100.0	770,220	100.0	1,271,349	100.0	1,139,910	100.0
CR1	27.0		25.5		38.5		48.7	
CR3	61.9		58.0		64.3		70.3	
CR5	69.1		68.5		79.8		78.3	
CR8	71.0		70.1		83.8		100.0	
CR10	100.0		100.0		100.0		100.0	

주 및 자료 : <표 3>과 같음

한편 수출을 포함한 당해년도 생산액에 의해 산출되는 일본 공정거래위원회(日本公正取引委員會)의 생산집중도(CR1은 공표치 없음)에서 경승용차의 CR3는 1975년 72.4%에서 2010년 86.5%로 전반적인 상승세를 보이고 있으며, HHI(허핀달-허쉬만 지수)도 1975년 2,239에서 2010년 3,038로 높아졌다. 소형승용차는 동 기간중 CR3(1975년 81.2% → 2010년 81.8%)는 그



품 목	집중도	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
	HHI	2,376	2,975	3,055	2,533	3,302	4,198	5,810	6,299
트럭	CR3	59.5	53.0	49.1	50.1	52.0	55.3	54.7	51.0
	CR4	69.3	63.7	61.0	60.7	61.1	66.2	66.6	61.7
	CR5	78.7	73.5	71.1	70.1	69.6	76.6	77.3	71.2
	CR8	95.5	95.6	95.3	93.6	91.1	92.0	95.2	90.1
	CR10	99.3	99.4	99.5	99.6	98.1	97.9	100.0	97.8
	HHI	1,582	1,412	1,329	1,341	1,375	1,452	1,473	1,244

주 :  $CR_k$ 는 상위기업집중율(%), HHI는 지수  
 자료 : 公正取引委員會 『平成21・22年 生産出荷集中度調査』, 2011.

따라서 상위기업집중율( $CR_k$ )에 의한 일본 자동차 판매시장의 경쟁구조와 그 변화를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 일본 자동차(승용차+버스+트럭) 시장에는 시장지배적 지위에서 경쟁력을 보유하고 있는 기업이 존재할 가능성이 크다. 즉 2011년 CR1은 27.5%, CR3는 54.7%로 한국 및 일본 정부의 시장지배적 기준에는 미달하나, 독일의 기준에는 대체로 해당되는 수준이기 때문이다. 더욱이 Fortune Global 500에서 살펴본 일본 자동차 기업의 압도적 경쟁력을 감안한다면, 일본 자동차 시장의 경쟁구조는 토요타, 혼다, 닛산에 의하여 형성되고 있으며, 이들의 경쟁력이 비교적 강함을 알 수 있다. 둘째, 그러나 차종별로 들어가면 빅3의 지배력에 상당한 차이가 발생하고 있으며 경쟁구조도 계속 변화하고 있다. 즉, 경승용차는 다이하츠(토요타계열사)와 스즈끼(VW협력사)가 주도하고 있으며, 소형승용차에서는 토요타가 여전히 큰 점유율을 갖고는 있으나 토요타의 시장지배력은 점차 하락하고 있다. 다만 가격이 비싼 보통승용차에서는 토요타의 시장지배력이 비약적으로 커지고 있음을 알 수 있다. 셋째, 수요면에서 볼 때, 이제 일본의 자동차 시장은 더 이상 큰 폭의 성장을 기대하기 힘든 성숙 시장이다. 넷째, 비록 성장세가 둔화된 성숙시장이라 하더라도, 국내 보유대수가 7천만대를 상회하고 있기 때문에 교체수요를 중심으로 연간 약4~5백만대(2011년)의 신차판매가 이루어지는 세계 3위의 큰 시장이다.

## IV. 일본자동차기업의 경영전략 사례연구

일본 자동차시장의 경쟁구조는 세계 최고수준의 경쟁력을 보유하고 있는 토요타, 혼다, 닛산의 빅3에 의하여 형성되고 있으며, 특히 Fortune Global 순위에서 자동차 부문 1위(글로벌 기업 5위)인 토요타의 시장지배력은 상위기업집중율( $CR_k$ ), 판매대수 등에서 압도적이다. 따라서 한국 자동차기업의 대일 수출전략을 제시하기 전에 먼저 일본 자동차산업의 대표기업인 토요타의 경영전략을 살펴보는 것은 일본 자동차시장의 경쟁구조를 이해하는데 아주 중요하다.

토요타의 경영전략은 “토요타 기본이념”을 바탕으로 하여, ‘Toyota Way<sup>4)</sup>’와 ‘토요타 행동지침<sup>5)</sup>’이 그 방향을 제시하고 있다. 또한 글로벌비전, 글로벌 마스터플랜, 회사방침 등은 보다 구체적인 실행전략이다. 이는 기업의 전략적 행동의 흐름인 비전, 계획, 학습의 3단계로 이어지는 순환과정의 전개(조동성, 1995)라고 할 수 있겠다. 특히, 토요타 등 일본 자동차기업의 경영전략은 명문화된 전략 이외에도 伊丹敬之(Itami Hiroyuki, 2008)의 “보이지 않는 자산(見えざる資産)”도 중요하게 영향을 미치고 있기 때문에, 이러한 점을 감안하여 토요타자동차의 경영전략 사례를 연구코자 한다.

### 1. 토요타의 렉서스(Lexus) 및 프리우스(Prius) 전략

토요타의 렉서스 및 프리우스 전략은 그간 대량생산의 일반브랜드에 머물고 있던 토요타를, 프리미엄 및 친환경 브랜드 기업으로 일거에 끌어 올리는 결정적 역할을 하였다. 토요타는 1999년 미국에서 렉서스 판매를 시작했고 일본 국내판매는 렉서스의 프리미엄 브랜드 이미지가 미국시장에서 먼저 정착된 후인 2005년부터 시작하였다.

렉서스의 일본국내 판매는 토요타 브랜드가 아닌 완전히 별개의 브랜드로서 2005년 10,293대를 판매한 이후 꾸준히 증가하여 2010년에는 33,365대(2010년 현재 렉서스 모델 총11종<sup>6)</sup>가 팔렸다. 하이브리드차(HEV: Hybrid Electric Vehicle)인 프리우스는 1997년 판매를 시작하여 2008년에 판매누계 100만대를, 2010년에는 판매누계 200만대(2010년 당해년도 판매 315,407대)를 달성하였다(トヨタ自動車, 2010). 렉서스와 프리우스의 호조에 힘입어 토요타는 GM을

4) 2001년 작성된 전세계 토요타 종업원들이 공유해야할 가치관 및 기법 등을 명문화한 것

5) 1998년 작성된 전세계 토요타 종업원들이 지켜야할 규범

6) 2010년 렉서스 모델 총11종 : IS, SC, GS, GS하이브리드, LS, LS하이브리드, IS F, RX, RX 하이브리드, IS C, HS

누르고 Global Fortune 자동차 부문 세계 1위를 차지하게 된다. 또한 토요타는 2011년 3월 발표된 “토요타 글로벌 비전(Toyota Global Vision)”에서 2015년을 목표로, 렉서스를 ‘일본발 글로벌 프리미엄 브랜드’로서의 지위를 확고히 하기 위한 감성적 주행감, 독창적 디자인, 하이브리드 풀 라인업을 구축함으로써 최고를 추구하겠다는 의지를 표명하고 있다. 마찬가지로 하이브리드차(HEV)에 대해서는 2015년까지 약10차종의 신형차를 투입하여, 라인업을 이룩함과 동시에 PHV(Plug-in Hybrid Electric Vehicle), EV(Electric Vehicle), FEV(Fuel-cell Electric Vehicle) 등의 차세대환경차도 전방위적으로 병행하여 개발할 것임을 명백히 하였다(トヨタ自動車, 2011).

한편, 長屋明浩(Nagaya Akihiro, 2006)는 렉서스가 미국과 일본에 동시에 투입되지 않은 이유에 대해서, 일본시장은 전통적인 토요타 브랜드의 확립이 우선시되었기 때문에 렉서스 투입이 미루어졌다는 것이다<sup>7)</sup>. 이러한 경위를 거쳐서 일본시장에 렉서스를 투입하게 된 계기는 부유층 고객 때문이었다. 일본 프리미엄시장의 50대, 60대에게는 크라운, 마크II가 인기차종이었으나, 30대, 40대는 토요타 보다는 라이벌인 M사, B사(독일제)가 더 인기가 있었다. 특히 동경권의 40대는 수입차 비율이 높아, 언젠가는 이러한 경향이 전국으로 파급될 것이라고 판단하여 결국 렉서스를 투입하게 된 것이다. 토요타의 렉서스 및 프리우스 전략에는 이른바 4p(제품, 가격, 촉진, 채널)의 모든 것이 망라되어 있다. 그러나 보다 구체적으로 표현하면 렉서스는 브랜드이고 프리우스는 기술과 이미지라고 할 수 있다. 제2차 세계대전 패전직후 절대적으로 열악한 환경속에서 경비절감을 주목적으로 탄생된 토요타시스템(TPS; Toyota Production System)이 벤츠와 BMW에 버금가는 프리미엄 브랜드로 까지 진화한 것이다.

## 2. 토요타시스템(TPS; Toyota Production System)에 의한 생산전략

토요타의 TPS는 자동차는 물론이고 모든 제조업체의 생산전략중 가장 유력한 벤치마킹 대상이 되고 있다. 한국의 자동차 기업이 토요타를 극복하고 일본시장에 진출하기 위해서는 오늘날의 TPS보다 경영초기의 TPS를 이해하는 것이 중요하다. 토요타가 처음 TPS를 시작할 때의 환경은, 한국 자동차기업들이 당면하고 있는 현재의 일본시장 보다도 더 열악한 환경이었기 때문이다. 塩地 洋(Sioji Hiromi, 1994)는 TPS 생성과정의 역사적 배경으로부터 TPS의 특질과 제약성을 다음과 같이 열거하였다.

첫째, 당시 일본시장이 극단적으로 협소하였으며(1950년대 년산 10만대 이하), 미래의 성장

7) 그 당시 미국에는 토요타의 브랜드력이 없었음.

도 그다지 기대하기 어려운 상황에서 소량생산을 전제로 하였다. 그것도 차종수(車種數)에서 단종(單種)이 아니고 여러 가지 차종의 생산이 행해져서 한 개의 차종별로 보면 극단적인 소량생산이 되고 말았다. 따라서 포드 시스템과 같이 연간 수백만대를 전제로 한 대량생산방식을 상정한 것은 아니었다. 생산관리상의 관점에서 보면 ‘어떻게 많이 만들까’가 아니고, ‘효율을 저하시키지 않으면서 소량을 만들 수 있을까’ 그리고 ‘지나치게 많이 만드는 낭비’를 어떻게 억제할까 등 이었다. 둘째, 여러 가지 차종에 대한 차종별 작은 수요에 생산을 맞추어야 함에도 불구하고 수요예측 능력은 발달되지 않았다. 따라서 예측생산 계획방식에서는 그 예측계획이 항상 틀려질 가능성이 컸으며, 자금면에서는 완성차 재고를 보유할 수 있는 여유가 없었기 때문에, 수요에 생산을 맞추기 위해 ‘팔리는 만큼 만들기’의 보충식 생산량 관리의 발상이 나온 것이다. 셋째, 토요타는 당시 자금이 절대적으로 부족하여 가격이 비싼 프레스기를 많이 수입할 여력이 없었으며, 그 결과 적은 수의 프레스에서 금형을 빈번하게 교환해야만 했다. 넷째, 인(人)변이 붙은 ‘自動化’가 추진된 배경에도 ‘여러 대 처리 작업’에서 시작되었다. 즉 당시 기계의 성능이 나빴으며 제품불량율도 높았기 때문에 ‘自動化’가 아닌, 사람이 개입하는 ‘自動化’가 탄생되었다. 다섯째, TPS는 당시 과제를 해결하기 위한 시행착오적 실천으로부터 만들어진 기법이다. 결국 토요타가 자랑하는 TPS의 JIT(Just in Time), 自動化, 간판방식(カンバン方式) 등은 열악한 내·외부 경영환경을 극복하기 위한 노력에서 시작된 것이다. 또한 塩地 洋(Sioji Hiromi, 1994)는 TPS가 생산시스템으로서 ‘혁신적’이며 ‘발상의 전환’으로 진화한 것은, 토요타가 대량생산수준을 달성한 후인 1960년대 후반인데, 多種·中量生産適合的 생산관리기법을 버리지 않고 역으로 새로운 多種·大量·受注 생산에 적합한 기법으로 발전시켰기 때문이라는 것이다.

### 3. 토요타의 유통전략

최근 일본 자동차 판매시장의 부진이 계속되면서 닛산, 혼다 등은 경영 효율성 차원에서 그간의 복수 판매채널을 점차 일원화<sup>8)</sup>시켰으나, 토요타는 기본적으로 기존채널을 유지하고 있다. 토요타의 판매채널은 토요타, 토요페트, 코롤라, 네츠의 4개로 되어 있으며 여기에 고급차 브랜드의 렉서스를 합하면 모두 5개의 채널이 된다. 2005년 일본 국내판매를 시작한 렉

8) 닛산은 1999년 종래의 4계열을 부루와 레드의 2계열로 통합하였는데, 2006년부터는 2채널에서 전차종을 취급함으로써 사실상 일원화됨. 미쓰비시자동차는 2채널을 2003년에 일원화하였고, 혼다는 프리모, 크리오, 베르노의 3계열에 의하여 계열마다 특색을 갖고 고객에게 섬세한 대응을 하도록 했었는데, 계열점의 판매체제를 없애고 소비자의 편의성 제고를 위한 병행판매로 통합됨. 그러나 이러한 병행판매로 인하여 판매회사간의 경쟁과 도태가 유발됨(トヨタ自動車, 2005; 黒川文子, Kurokawa Humiko, 2011).

서스는 토요타 브랜드가 아니고 별도의 고급차 브랜드라는 포지션을 갖고 있었다. 토요타점은 고급차(크라운, 랜드크루저 등), 토요페트점은 미디엄카(마크X, 아펜시스 등), 코롤라점은 콤팩트카(캠리, 코롤라 등) 그리고 네츠점은 개성적인 차종(비츠, 복시 등)을 중심으로 구성된다. 松尾 隆(Matsuo Takasi, 2009)는 일본 자동차 딜러시스템을 서구의 시스템과 비교하여, ①지역별 전매제 ②포괄적 서비스 제공 ③메이커의 자본 유입 ④방문판매주체(점두판매로 전환) ⑤주문판매중심 ⑥저수익(높은 코스트)의 구조라고 정의하였다.

일본 자동차시장에서의 판매대수와 딜러수·판매점수 등 판매면에서 볼 때 토요타의 시장 지배력은 압도적이다. 일본내 자동차 판매시장(전차종)에서 토요타의 CR1은 1995년~2010년 중 30% 전후를 유지하고 있으며, 보통승용차(2000cc이상)에서는 1995년 27.0%가 2010년에는 56.6%를 기록하였다. 여기에 토요타 계열인 다이하츠나 후소중공업을 포함시키면 시장점유율은 훨씬 더 커진다. 四宮正親(Shinomiya Masachica, 2011)는 제2차 대전 전부터 외자계 기업이 일본에 도입한 배타적 프랜차이즈에 의거한 딜러시스템은, 할부판매제도와 합해져서 자동차라는 고가 내구소비재의 판매확대에 큰 역할을 하게 되었는데, 이 때 외자계 기업이 산하 딜러를 억압했다는 문제가 남게 되었다고 지적한다. 그 후 새롭게 탄생한 국산대중차 기업인 토요타와 닛산은 외자계기업의 딜러시스템을 학습하여, 외자계 산하 딜러를 자사 딜러화 하는데 성공하였다. 특히, 토요타는 산하 딜러를 억압대상에서 해방시켜, 나중에는 메이커와 딜러와의 운명공동체적 관계의 토대를 만들었다. 전후 토요타가 판매망을 재형성함에 있어서 닛산보다 주체적으로 신속하게 행동한 배경에는 다음과 같은 요인이 영향을 미쳤다.

첫째, 전쟁 전부터 神谷正太郎(Kamiya Shoichiro, 당시 국내판매담당 임원)의 딜러를 배려한 마케팅정책, 둘째, 최고경영자의 판매에 대한 이해, 셋째, 전쟁중 배급기구 일원화안에 저항할 때의 연대의식, 넷째, 청화회(자동차판매업자의 모임)에서의 인간관계 형성 등 이다. 즉 四宮正親(Shinomiya Masachica, 2011)는 당시(2차 대전전) 토요타 경영진의 강력한 리더십으로 일찍부터 딜러와의 협력관계를 구축한 것이 2차 대전후 토요타의 판매망 형성에 유리한 영향을 끼쳤다고 분석하였다. 한편 일본의 장기경제 침체에 영향을 받아 일본전체의 딜러 및 판매점수는 1990년 3,950사 및 16,609점에서 2005년에는 각각 1,355사 및 15,340점으로 감소하였으나, 토요타는 비교적 영향을 덜 받은 것으로 나타났다. 이는 채널수, 딜러수, 판매점수에서 토요타의 일본 자동차 판매시장에서의 압도적 우위가 여전히 지속되고 있음을 반증하는 것이다(김현철, 2006).

〈표 8〉 일본의 자동차 딜러 및 판매점 현황

	일본전체	토요타	닛산	혼다
딜러수(2010년)	1,355	293	134	801
판매점수(2005년)	15,340	4,911	2,412	2,410
판매점수/딜러수(2008년)	11.3	16.7	18.0	3.0

주 : 일본전체통계(2010년기준)는 “日本自動車販賣協會聯合會”, 3사 딜러수(2008년기준)는 “流通チャンネル再編”, 판매점수(2005년)는 “週間ダイヤモンド”에서 각각 발췌함. 기준년도 등의 상이성에 따른 불일치 존재.

자료: 1) 日本自動車販賣協會聯合會, 『業界の規模』, 2011.

2) ダイヤモンド社, 『週間ダイヤモンド』, 2006.03.11.

3) 崔相鐵(Choi, Sangchul) · 石井淳藏(Ishii Junzo), 『流通チャンネル再編』, 中央經濟社, 2008.

## V. 일본자동차시장에 대한 한국기업의 수출전략

현대자동차는 2001년부터 본격적으로 대일수출(일본진출)을 시작했으나 판매부진으로 2009년 승용차부문에 철수함으로써(버스부문 잔류), 현대자동차 즉 한국자동차의 첫 번째 대일수출 시도는 사실상 실패로 끝나고 말았다. 물론 그 기간에는 내수시장에 대한 일본자동차 판매도 2000년 5,963,042대에서 2011년 4,210,219대로 29.4% 감소하여 일본의 경기침체가 결국은 현대차의 대일수출에 불리하게 작용하였음을 알 수 있다. 그러나 불경기에도 불구하고 일본의 수입차 시장은 2001년 272,560대에서 2011년 295,149대로 8.3% 증가하여, 각 자동차기업의 대일수출 성과는 다양하게 나타나고 있다. 전술한 “일본 자동차시장의 경쟁구조 분석”에서 알 수 있듯이, 전반적인 판매부진과 토요타 등 과점기업의 시장지배력이 존속되고 있는 가운데에서도, 특정시장에서는 나름대로 판매대수를 늘리고 있는 기업<sup>9)</sup>도 존재하고 있다. 특히 수입차 중에서도 아우디(2001년 9,623대→ 2011년 22,348), BMW미니(동 1,050대→ 16,027대), 씨트로엥(동 1,147대→ 3,367대), 피아트(동 3,024대→ 6,235대) 등은 탁월한 성과를 시현하고 있다(日本自動車輸入組合, 2000~2012).

현대자동차의 대일수출이 실패로 끝난 이유는, 외국인 승용차 판매점인 Y사와의 계약이 성립되지 못하여 전국적 규모의 판매망이 정비되지 못하였고(국중호 외, 2011), 일본고객의 수입차에 대한 높은 수준의 디자인, 브랜드, 품질 요구에 부응하지 못했음에 기인한다(黒川文子, Kurokawa Humiko, 2011). 또한 비협력적 노동조합, 자동차 디자인 및 로고마크의 유사성<sup>10)</sup> 등도 문제점으로 나타났다. 그러나 중국 및 미국시장에서는 가격우위와 과감한 마케팅

9) 경승용차 및 소형승용차 부문의 스즈끼, 다이하츠 등

전략(10년간·10만마일 보증, 실업시 반환프로그램)으로 성공을 거두고 있다(黒川文子, Kurokawa Humiko, 2011). 본고는 일본 자동차시장의 경쟁구조 변화 및 일본 자동차기업의 경영전략 사례연구와 현대 자동차의 첫 번째 시도 실패 상황 등을 종합적으로 고려하여, 한국 자동차기업의 대일 수출전략을 다음과 같이 제시한다.

### 1. 일본 자동차메이커와의 제휴를 통한 유통채널 상호활용 전략

한국자동차의 대일수출이 실패하고 있는 이유는 여러 가지가 있을 수 있겠으나, 일본시장에서 판매망을 제대로 갖추지 못한 것이 중요한 요인중 하나라는 것은 틀림없다. 그러나 미래가 극히 불투명한 가운데 그것도 성장 가능성이 별로 없는 성숙시장인 일본에 유통채널(직영점 혹은 현지딜러 등)을 대규모로 구축하는 것은 경영자원의 효율성이 우려된다. 한편, 일본시장에서 일본소비자들로부터 상품(자동차)을 선택받기 위해서는 신차판매 이외에도 등록, 차검, 정비, 보험, 중고차 등 거의 전천후 서비스를 하지 않으면 경쟁우위를 확보할 수 없다. 더욱이 일본 최대 메이커인 토요타는 막강한 유통채널을 구축하고 있을 뿐 만 아니라, TPS(토요타 생산시스템)와의 연장선상에서 발전된 ‘판매와 마케팅의 토요타 웨이(The Toyota Way in Sales and Marketing)’ 등의 탁월한 운영 노하우를 보유하고 있다. 결국 지속적으로 신차를 판매할 수 있는 적정수준의 유통채널을 확보하고 경영자원의 낭비를 최소화하기 위해서는 일본내 유통채널을 기 확보하고 있는 일본 자동차 메이커와 제휴하는 것이 효과적이다.

따라서 한국 자동차기업이 선택할 수 있는 ‘일본메이커와의 제휴를 통한 유통채널 상호활용 전략’의 Action Plan을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 상품 라인업이 가급적 중복되지 않는 것이 바람직하다. 예를 들면, 토요타 등 빅3와는 제휴에 따른 시너지 효과를 기대하기가 쉽지 않다. 다이하츠는 거의 토요타의 경승용차 부문이라고 할 수 있기 때문에 운신의 폭이 좁을 것이고, 마쓰다 및 스즈키가 한국 자동차기업과의 라인업에서 비교적 중복이 적은 편이다. 트럭 및 버스를 전문으로 하는 이스즈도 제휴가 가능할 것이다. 둘째, 한국과 일본의 두 나라 시장을 상호활용(일종의 판매시장 Swap)한다. 상호활용의 강도는 파트너가 정해지면서 서로 필요한 경영자원 또는 결합할 수 있는 경영자원이 무엇인가에 따라 그 강도나 폭이 달라질 것이다. 예를 들면, 판매를 단순히 지원해주는 정도인지 혹은 상호 목표 판매대수를 정해서 한국의 A사는 일본 제휴사인 B사의 자동차를 연간 1만대 판매하고, 일본의 B사는 한국 A사의 자동차를 1만대 판매하는 것 등을 정

10) 현대자동차의“H”마크가 혼다와 유사하여 이를 착각하는 소비자도 있다는 의미

할 수 있다. 일본메이커 특히 빅3 이외의 기업의 입장에서는, 글로벌시장과 비교할 때 한국 시장은 진입하기 쉽지 않은 시장으로 느낄 가능성이 크기 때문에 전략적 제휴에 의한 한국 시장에서의 판매확대는 나름대로 의미가 있다. 셋째, 한국과 일본의 전략적 제휴기업들은 상관행이 비교적 까다로운 양국시장에 대한 소비자 니즈와 경영정보를 비교적 저렴한 비용으로 확보할 수 있다. 넷째, 한일의 전략적 제휴기업들이 우선적으로 고려해야 할 사항은, 조직풍토 등 보이지 않는 자산(見えざる資産)이다.

## 2. 일본시장에 대한 한국자동차 수출기업의 브랜드 전략

먼저, 伊丹敬之(Itami Hiroyuki, 2008)의 전략적 고객적합 기준인, 제품, 가격, 보조적 서비스, 브랜드(제품/기업 이미지·사회적 평가 등)의 4개 관점에서 한국자동차가 일본고객(일본 시장)에게 얼마만큼 적합할 수 있는지를 살펴본다. 첫째, 품질을 중심으로 하는 제품에서는, <표 9>와 같이 현대자동차의 중간급 승용차인 소나타는 동급 일본차인 캠리, 아코드와 비교해도 뒤지지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 가격경쟁력은 현대자동차가 우위에 있는 편이다(黒川文子, Kurokawa Humiko, 2011). 셋째,アフター서비스, 판매채널 등에 관한 보조적 서비스는 한국자동차의 대일수출을 위해서 꼭 극복해야 할 과제이기 때문에, “(1)일본 자동차메이커와의 제휴를 통한 유통채널 상호활용 전략”을 앞에서 제시한 바 있다. 따라서 伊丹敬之(Itami Hiroyuki, 2008)의 전략이론중 고객적합에서 볼 때 한국자동차가 일본시장에서 고객에게 선택받기 위해서는 제품/기업 이미지, 사회적 평가 등으로 구성된 브랜드(네번째 니즈)전략이 필요하다. 黒川文子(Kurokawa Humiko, 2011)도 현대자동차의 1차 일본진출의 실패요인으로, 일본고객은 수입차의 브랜드, 디자인, 품질에 대한 기대 수준이 높는데 이를 충족시키지 못했다고 지적하고 있다. 2011년 기준 Interbrand의 ‘Best Global Brand’ 순위는 현대자동차 61위, 토요타 11위, 혼다 19위, 닛산 90위로 나타나, 글로벌시장에서의 현대자동차 브랜드 위상은 토요타 및 혼다에는 뒤지고 나머지 메이커 보다는 앞서고 있다(<표 10> 참조).

<표 9> 미국시장에서의 경쟁차(Midsize Sedan) 성능비교

	Hyundai Sonata	Toyota Camry	Honda Accord
Displacement	2.4L	2.5L	2.4L
Max. Power	198@6,300	179@6,000	190@7,000
Max. Torque	184@4,250	171@4,100	162@4,400
Mileage	24mpg/35mpg	22mpg/33mpg	23mpg/33mpg

자료 : 현대자동차, 『Invest Presentation 2011』, 2011.

〈표 10〉 자동차 기업들의 브랜드 순위(2010년 Global 100위 기준)

브랜드 명	2001년 순위	2005년 순위	2011년	
			순위	가치(\$m)
토요타	14	9	11	27,764
벤츠	12	11	12	27,445
BMW	22	16	15	24,554
혼다	21	19	19	19,431
VW	35	56	47	7,857
포드	8	22	50	7,483
아우디	-	79	59	6,171
현대자동차	-	84	61	6,005
포르쉐	-	76	72	4,580
닛산	-	85	90	3,819
페라리	-	-	99	3,591

자료 : Interbrand, 『Best Global Brands』, Interbrand, 2001~2010. <http://www.interbrand.com/ko/Default.aspx> 검색 2012-01-10.

이러한 상황을 전반적으로 감안하여, 한국자동차 기업의 일본시장 브랜드 전략을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 브랜드 전략중 고객신뢰가 중요하다는 점을 인식하고 이를 강화하기 위한 비즈니스시스템 적합과 조직적합에 경영자원을 투입해야 한다. 石井淳藏 외 (Ishii Junzo, *et al.*, 2009)는 일본적 경영시스템은 ‘모두 같이 삼시다’라는 목표를 향해서 행동한 결과로부터 ‘신뢰’가 탄생된 것이라고 한다. 즉 신뢰를 기반으로 하여 이기주의(경쟁)와 이타주의(협조)를 잘 조합하는 시스템이라는 것이다. 따라서 높은 신뢰관계가 형성된 조직은 모니터링 등 사회적 조정코스트가 대폭 절약된다. 둘째, 일본시장에 대한 브랜드력 제고를 통한 글로벌 전략을 전개한다. 즉, 일본시장에서의 브랜드력 증가는 향후 글로벌 시장에서 전반적인 경쟁우위의 중요한 수단이 된다. 黒川文子(Kurokawa Humiko, 2011)는 지금의 현대자동차는 저가격 소형차로서 미국이나 신흥국에서 일본차의 쉐어를 조금씩 잠식하고 있다고 보고, 일본의 자동차는 고가격대의 자동차에 특화하면서도, 신흥시장 등의 볼륨존(ボリュームゾーン)으로 저가격차를 판매하는 병행전략을 선택해야 한다고 강조하고 있다. 따라서 한국의 자동차 기업들은 볼륨존을 방어하면서 동시에 선제적이고 공격적으로 고급차시장에도 진출해야 한다. Interbrand의 『Best Global Brands』등에서 일본차와의 글로벌 경쟁에서 승리하기 위한 경영자원은 브랜드, 즉, 일본시장에서의 경쟁우위 확보=브랜드 확보라는 등식이 성립된다. 셋째, 상품 라인의 선택과 집중을 통하여 브랜드 인지도를 제고시켜야 한다. 현대자동차가 1

차 대일수출시(2001~2009) 투입한 주력차종은 그랜저(XG, TG), 일란트라, 산타페, 트라제 등이다. 실제의 자동차 모델 수는 많지 않음에도 불구하고, 상품라인은 세단부터 SUV까지 구색을 모두 갖추었다. 일본과 같이 경영자원 투입비용이 높은 대규모·성숙시장에 모든 상품라인에 걸쳐서 수출전략을 전개할 경우, 그 효과는 분산되기 십상이다.

### 3. 일본사양(Designed for Japan) 개발을 통한 한국자동차 수출기업의 고급화 전략

최홍봉(2009)은 토요타자동차와의 비교를 통해 현대자동차는 단순히 기술도입에 만족하지 않고 기술자립을 위한 위험한 길을 선택하면서 동시에 독자적 경영권 유지를 끝까지 고수하였으며, 이러한 기술축적 전략의 선택은 기술자립과 독자적 경영권 확보라는 두 가지 목표를 달성한 성공적 전략이라고 평가한다. 또한 현대자동차는 기술도입에 의한 기술자립 도달 전략을 선택하였고, 토요타는 자체개발에 의한 세계적 기술수준 도달 전략을 선택하였으며, 현대자동차가 최고 경영자의 과감한 위험선택형 의사결정에 의거한 반면에, 토요타는 신중한 위험회피형 의사결정을 했다고 분석한다.

여기서 주목해야 할 점은 현대자동차는 (1)사운을 걸고 기술자립을 이룩했으며 (2)그 수단은 외부로부터의 기술도입이었고 (3)리스크를 감수하면서 위험선택형 의사결정을 하였다는 것이다. 그리고 그 기술에 의해 제조된 자동차의 품질은 주로 미국과 유럽에서 테스트되었다. 주력 수출시장이 미국과 유럽이라는 것은 이른바 글로벌 스탠다드의 관점에서 평가된다는 것을 의미한다. 그러나 브랜드력, 품질 등에서 지금도 한발 앞서고 있는 일본 자동차메이커의 모국인 일본시장에 수출한다는 것은 차원이 달라진다.

즉 일본메이커와의 품질경쟁에서 우위를 확보하기 위해서는 일본소비자가 그 품질을 감성적으로 느낄수 있도록 일본시장에 맞는 기술을 자체 개발해야만 한다. 이는 한마디로 일본사양(Designed for Japan)의 자동차를 만든다는 것을 의미한다. 토요타의 렉서스 전략도 결국은 미국사양(Designed for USA)에서 성공을 거둔 결과라고 할 수 있다. 한국자동차 기업이 ‘일본사양(Designed for Japan)’ 개발에 의한 일본시장 적합전략을 전개한다는 것은, 협의로는 일본시장에서의 고급화 전략을 의미하며, 광의로는 글로벌 시장에서의 프리미엄급 자동차의 지위를 획득한다는 것을 의미한다.

## VI. 결론 및 시사점

본 연구는 일본 자동차시장의 경쟁구조 변화와 토요타자동차의 경영전략 사례를 분석하여, 한국 자동차기업의 대일 수출전략을 제시하였다. 이를 위한 분석틀로서, J. S. Bain에 의해 체계화된 SCP 패러다임의 시장구조 요소 중 집중지수(Concentration Index)와 伊丹敬之(Itami Hiroyuki) 등의 선행연구에 의하여 일본시장 특유요인을 규명함으로써, 정량적 및 정성적 연구를 병행하였다.

그 결과, 일본의 자동차시장은 첫째, 상위기업집중률( $CR_k$ )에 의한 경쟁구조 분석결과, 시장 지배적 지위의 경쟁력 보유기업의 존재 가능성이 크다. 그러나 차종별로는 빅3의 지배력에도 상당한 차이가 발생하고 있을 뿐만 아니라, 경쟁구조도 계속 변화하고 있다. 둘째, 일본의 자동차 판매시장은 대폭적인 성장을 기대하기 힘든 성숙시장이다. 그러나 여전히 세계 3위의 큰 시장이기 때문에 상당한 교체수요는 존재한다. 셋째, 대표기업인 토요타 경영전략의 사례연구에서, 토요타는 럭셔리전략으로 고급화에 성공하였고, 토요타시스템(TPS) 전략으로 효율적인 생산시스템을 구축했으며, 유통전략에 의하여 안정된 판매망을 확보하고 있는 것으로 나타났다. 넷째, 일본 자동차시장의 경쟁구조 분석, 토요타의 경영전략 사례연구, 일본시장 특유의 경쟁구조 시스템 등을 종합적으로 고려하여, 한국 자동차기업의 대일 수출전략으로 (1)일본 자동차메이커와의 제휴를 통한 유통채널 상호활용 전략 (2)일본시장에 대한 한국자동차 수출기업의 브랜드 전략 (3)일본사양(Designed for Japan) 개발을 통한 고급화 전략을 제시하였다.

한편, 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 상위기업집중률( $CR_k$ )은 Bain의 시장구조요소중 가장 중요한 집중도(Concentration)는 잘 반영하고 있으나, 이를 기업 이익과 연관시키는 데에는 한계성이 존재한다. 둘째, 일본 자동차기업의 상위기업집중률( $CR_k$ )은 차량대수가 기준이 되었으나, 판매금액 면에서의 경쟁구조 분석에는 미치지 못했다. 따라서 향후 일본의 자동차기업별 판매금액과 이익을 추가한 경쟁구조 분석이 시도된다면 더 유익한 결과를 획득 할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 국중호·김봉길·이윤석, 「한국기업의 일본시장 진출을 위한 전략 및 정부역할에 관한 연구」, 한일산업기술협력재단, 2011.
- 김현철, “일본기업에 대한 대응전략”, 「연구총서」, 국제무역경영연구원, 2006.
- 김현철, “토요타 자동차의 또 다른 경쟁력의 원천: 판매력”, 「한일경상논집」, 제34권, 한일경상학회, 2006.
- 박병진, “시장구조분석에서의 집중지수”, 「국제경상논총」, 제2집, 국제경상학회, 1985.
- 이광근, “미국과 일본의 자동차 유통채널시스템의 개방성과 폐쇄성에 관한 연구”, 「유통정보학회지」, 제9권 제3호, 유통정보학회, 2006.
- 정갑영, 「산업조직론」, 박영사, 2009.
- 조동성·이동현, “본원적 전략의 동태적 결합”, 「경영학연구」, 제24권 3호, 한국경영학회, 1995.
- 최홍봉, “현대자동차의 기술추격 전략: 토요타자동차와의 비교를 중심으로”, 「지역사회연구」, 제17권 제1호, 한국지역사회학회, 2009.
- 한국무역협회, 「한국무역통계」, 한국무역협회, 2000~2012.
- 현대자동차, 「Invest Presentation 2011」, 현대자동차, 2011.
- 石井淳藏(Ishii Junzo), “市場競争戰略と分析枠組”, 「同志社商學」, 第33卷 第6號, 同志社大學商學會, 1982.
- 石井淳藏(Ishii Junzo)·奥村昭博(Okumura Akihiro)·加護野忠男(Kagono Tatao)·野中郁次郎(Nonaka Ikujiro), 「經營戰略論」, 有斐閣, 2009.
- 石川和男(Isikawa Kazuo), 「自動車のマーケティング・チャンネル戰略史」, 芙蓉書房出版, 2009.
- 伊丹敬之(Itami Hiroyuki), 「經營戰略の論理」, 日本經濟新聞社, 2008.
- 伊丹敬之(Itami Hiroyuki), 「人本主義企業」, 筑摩書房, 1987.
- 黒川文子(Kurokawa Humiko), 「自動車業界の動向としくみがよくわかる本」, 秀和システム, 2011.
- 經濟産業省, 「製造業基盤白書(ものづくり白書)」, 經濟産業省, 2002~2011.
- 公正取引委員會, 「平成21・22年生産出荷集中度調査」, 公正取引委員會, 2011.
- 公正取引委員會·競争政策研究センター, 「新たな市場構造と競争狀況の關係に關する經濟分析調査」, 公正取引委員會·競争政策研究センター, 2004.
- 塩地 洋(Sioji Hiromi), “トヨタ・システム形成過程の諸特質”, 「經濟論叢」, 154(6): 49-61, 京都大學, 1994.12.

- 四宮正親(Shinomiya Masachica), “第2次大戦後における系列別自動車販賣の復活と再編成”『  
経済界』, 第246集, 關東學院大學, 2011.01.
- 崔相鐵(Choi, Sangchul)・石井淳藏(Ishii Junzo), 「流通チャンネル再編」, 中央經濟社, 2008.
- トヨタ自動車, 「アニュアルレポート」, トヨタ自動車, 2006~2012.
- トヨタ自動車, 「決算要旨」, トヨタ自動車, 2012.
- トヨタ自動車, 「トヨタ行動指針」, トヨタ自動車, 2006.
- トヨタ自動車, 「トヨタの概況」, トヨタ自動車, 2011.
- トヨタ自動車, 「Sustainability Report 2010」, トヨタ自動車, 2010.
- トヨタ自動車, 「Toyota Global Vison」, トヨタ自動車, 2011.
- トヨタ自動車, 「We Can & We Will-經營説明會」, トヨタ自動車, 2004.
- ダイヤモンド社, 「週間ダイヤモンド」, ダイヤモンド社, 2006.03.11.
- 内閣府 經濟社會總合研究所, “平成22年度 國民經濟計算確報”, 内閣府, 2011.  
[http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/kakuhou/kakuhou\\_top.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/kakuhou/kakuhou_top.html), 20 Aug., 2012.
- 長屋明浩(Nagaya), “「LEXUS」のブランド戦略”, 「第12回物學研究會レポート」, 物學研究會,  
2006.
- 日本經濟新聞, 「トヨタ・ホンダ苦戦, 現代は躍進6位 11年米新車販賣」, 日本經濟新聞社,  
2012.01.05.
- 日本自動車工業會, 「販賣統計(四輪)時系列xメ-カ-」, 日本自動車工業會, 2012.
- 日本自動車輸入組合, 「車名別輸入車新規登録臺數の推移」, 日本自動車輸入組合,  
2000~2012.
- 日本自動車販賣協會聯合會, 「製造業體別 新車販賣統計」, 日本自動車販賣協會聯合會,  
2011.
- 日本自動車販賣協會聯合會, 「業界の規模」, 日本自動車販賣協會聯合會, 2011.
- Bain, Joe S., “Relation of Profit Rate to Industry Concentration: America Manufacturing”,  
1936-1940, The Economic of Business Strategy. August 1951.
- Fortune, 『Fortune Global 500』, Fortune, 2005~2011.  
[http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/), 10 Aug., 2012.
- Interbrand, 『Best Global Brands』, Interbrand, 2001~2011.  
<http://www.interbrand.com/ko/Default.aspx>, 10 Aug. 2012.

## ABSTRACT

# A Study on the Changes of the Competition Structure of the Japanese Automobile Market and the Korean Enterprises' Strategies of Export to Japan

Young-Wook, Kwon\* · Kyung-Doo, Nam\*\*

Korea exported the passenger cars(HS 8703) such as key export item 41billion dollars in 2011. But the Korea's representative enterprises which bound forward in the global markets, have a tough time in the Japanese markets alone, and especially, they hardly sell key items such as automobiles. Japan is the third largest automobile market sold annually 5 millions, despite its long-term depression. At this time of point, analyzing the competition structure of the automobile market and proposing the strategies of the Korean enterprises's export to Japan would be a great academic contribution. This study analyzed the Japanese automobile market by the method of upper enterprises' Concentration Ratio( $CR_k$ ) based on J. S. Bain's SCP paradigm and the literature study on the characteristics of the Japanese market by Itami Hiroyuki. As a result, in the Japanese automobile market, it is very likely that there exist market dominating enterprises, but at the same time, the movement of change also could be grasped between Japanese car makers. Accordingly, the cross-leveraging distribution strategy, brand strategy and Japan specification(designed for Japan) development strategy of the Korean enterprises' export to Japan which can respond to the change of the Japanese automobile markets were proposed.

**Key Words** : Japanese Automobile Market, Competition Structure of Market, Export Strategy

---

\* Konkuk University Ph.D. Program and Former KITA Managing Director

\*\* Professor, Department of International Trade, Konkuk University