

일본 도요타자동차의 이념과 경영 전략에 관한 연구

A study on the Toyota Motor an idea & business strategy in Japan

최 원 철*

(Choi, Won-Chul)

목 차

- I. 서 론
- II. Toyota의 기본경영이념
- III. 가속화되는 Toyota 글로벌 전략
- IV. GM·Ford의 판매부진과 Toyota의 호조
- V. 성장을 향한 자기변혁
- VI. 결 론

I. 서 론

자동차 산업은 제조업의 꽃이라고 한다.

일본의 경영방식·경영이론·기업조직 등을 알려면 Toyota 자동차를 알아야 한다고 한다. 그만큼 Toyota 자동차는 일본최대의 제조회사이고 일본경영 문화의 상징이라고 할 수 있다. 또한 Toyota 자동차는 생산능력, 자금력, 경영능력, 기술력, 관련산업, 마케팅 능력, 매출력 규모로 보아서 일본 최대의 경쟁력과 국부의 상징이다.

* 제주대학교 경상대학 경제학과 교수

과거에는 Sony가 국부의 상징으로 인식되어 왔는데 그러나 지금은 Sony 위상은 많이 떨어지고 일본 최대의 기간산업으로 핵심적인 기업은 역시 도요타 자동차로 지목되고 있다. 또한 규모 면에서도 미국의 GM 다음가는 세계 제 2위의 자리를 고수하고 있다.

자동차의 질적인 면에서도 GM을 능가하게 되는 날도 멀지 않았다고 하는데 자동차의 종주국이라고 지칭되고 있는 미국에서만 해도 Toyota 선호도가 대단히 높다고 볼 수 있겠다. 이러한 호조가 지속된다면 세계 제 1위를 차지하는 것도 시간문제라 보인다.

더욱이 Toyota 자동차는 노사분규가 없는 회사로 정평이 나있다. 이것은 일본국내이건 해외 생산거점이든 마찬가지이다.

우리나라의 대표적인 자동차 산업으로서 현대자동차는 노조파업이 연례행사처럼 진행되면서 매년 천문학적인 손실을 초래하고 있는 것이 실정이다. 이러한 상황에서 경쟁업체인 Toyota 자동차와 경쟁이 과연 가능하겠는가, 하는 문제에 대해서 우리는 깊이 생각해 볼 문제이다.

2004년 3월을 기준으로 발표한 바에 의하면 Toyota는 영업이익이 1조 666억 원을 올리게 되는 실적을 내게 되었고 이러한 실적을 올렸음에도 불구하고 일본국내를 비롯하여 세계경제불황이 진행 중이기 때문에 내부를 더욱 견고하게 다지는 의미에서 회사측과 대화해서 기본급 임금을 동결하는 조치를 취하게 되었다. 이러한 것이 한국에서 가능하겠느냐 하는 문제이다.

또한 Toyota는 일본의 대표적인 기업으로서 사회적인 책임을 다하고 있는 면을 볼 수 있다. 대표성을 지닌 기업은 매사에 신중해야 되는데 대표성이 있는 회사가 임금을 올리게 되면 여타 다른 대기업들도 줄줄이 임금을 올려야 되는 상황이 전개 될 수 있기 때문에 자제할 때는 자제해야 된다. 따라서 대표성이 있는 회사는 사회적인 책임도 질 줄 알아야 되고, 가령 우리회사의 임금을 지나치게 올렸을 때에 이것이 다른 회사라든가 국가경제에 미치는 파급효과를 고려해야 되는 것이다.

이와 같이 본고에서는 일본을 대표하는 기업의 경영철학과 전략을 고찰함으로써 우리기업의 경쟁력 제고에 기여하고자 한다.

II. Toyota의 기본경영 이념

1. 국내외의 법정신을 준수하고 열린 마음과 공정한 기업활동을 통해서 국제 사회로부터 신뢰 받는 시민기업을 지향한다.

2. 각 국, 각 지역 문화를 존중하고 지역사회에 뿌리를 내리고 기업활동을 통해서 경제·사회 발전에 공헌한다.
3. 참신하고 안전한 상품제공을 사명으로 하고 모든 기업활동을 통해서 살기 좋은 지구와 풍요로운 사회건설을 도모한다.
4. 여러 분야에서 최첨단 기술연구와 개발에 진력하고 세계의 고객들의 요구에 부응할 수 있도록 매력이 넘치는 상품·서비스를 제공한다.
5. 노·사의 상호신뢰, 책임을 기본으로 개인의 창조력과 팀웍의 강점을 최대한으로 살리는 기업풍토를 만든다.
6. 글로벌에 의한 혁신적인 경영으로 社會와의 調和 있는 성장을 지향한다.
7. 열린 상거래 관계를 기본으로 상호 연구와 창조에 매진하고 장기적·안정적인 성장과 공존 공영을 실현한다(Toyota 概況,2004,p3).

1. Toyota 자동차의 사회공헌 활동

도요타 자동차 주식회사의 사회공헌 활동의 역사는 오래되어서 1925년에 豊田佐吉씨가 蓄電池의 발명을 장려하기 위해서 제국발명협회에 百万円을 기부한 것이 기록에 남아 있다.

豊田佐吉은 발명가로 도요타 母體인 주식회사 豊田自動織機製作新의 創立者이다. 그의 長男으로 Toyota를 창립한 豊田喜一郎이 Toyota Group의 理念으로서 책정한 「豊田綱領」 속에도 사회공헌에 대한 중요성이 거론되었다.

창립 초기부터 Toyota는 물건을 만들고 자동차를 만듦으로 인해서 풍요로운 사회를 만들어 간다는 기본이념으로 사회로부터 지원을 받아 가면서 회사를 운영해 왔다.

그러나 1960년대 후반에 들어가면서 자동차 보유대수 증가가 교통체증과 교통사고의 사회문제화를 초래하게 되었다. 교통환경의 악화는 어떠한 기업이라고 하여도 사회로부터 지원이 없으면 발전은커녕 존립마저도 위태로워진다는 것을 재인식하는 계기가 되었다. 이러한 상황에서 1969년부터 Toyota 교통안전 캠페인, 1976년부터 Green 캠페인, 1981년부터 Toyota 커뮤니케이션 등 사회공헌 활동을 실천해 왔다.

1974년에는 Toyota 자동직기 제작소에서 자동차 제조에 착수한 이래 40년째 되는 시기를 계기로 사회에 공헌해서 사회와의 상호 이해를 깊게 하는 것을 목적으로 해서 Toyota 財団을 설립하였다. 이 Toyota 財団은 일본 기업재단의 선구로 불리워지면서 일본 및 동남아를 중심으로 다양한 연구 활동을 지원하고 있다.

이러한 사회 공헌 활동은 1980년대 말부터 사회와 기업에 주목하게 되었다. 그 이유로서는 많

은 기업이 이 시기에 적극적으로 기업 예술 문화 지원에 임하게 되었고 해외에 진출한 기업이 현지 사회와의 융화를 위해서는 「기업시민」으로서 사회와의 대화와 지역과의 공헌이 중요하다는 것을 배우게 되었다는 것을 들 수 있다.

Toyota는 1989년부터 사장을 위원장으로 하는 「사회 공헌 활동위원회」를 설치하고 1995년에는 「사회 공헌 활동 이념」을 제정하는 등, 착실하게 사회 공헌 활동이 가능한 체제를 정비하고 조직적으로 사회로부터 요청을 평가하고 효과적인 프로그램 전개가 될 수 있도록 노력하여 왔다.

그러한 결과 당사는 「Toyota 山林」계획 추진에 의해서 1999년도에 환경청 장관상을 수상하게 되었고 지역사회를 중시한 다양한 활동에 대하여 재단법인 朝日新聞社文化財團으로부터 2001년도 「지역과의 공생」상을 수상하는 등 사회 각 분야로부터 사회공헌 활동에 대해서 사회와 매스컴 관계자로부터 높은 평가를 받게 되었다.

2002년 3월 Toyota는 창업자 豊田喜一郎씨가 서거해서 50년을 맞이하게 되었다. 그의 뜨거운 정열과 행동력은 Toyota의 출발점이라고 볼 수 있다. 사회공헌 활동에 있어서도 Toyota 강령에 나와있는 「濫情友愛」와 「報恩感謝」의 정신을 기조로 해서 21C에도 Toyota는 사회가 필요한 존재라고 하는 사회로부터 신뢰를 받을 수 있는 좋은 시민으로 인정받을 수 있도록 풍요로운 사회 만들기에 적극적으로 노력하고 있다(Toyota 概況, 2004, pp48-51).

Ⅲ. 가속화되는 Toyota 글로벌 전략

Toyota 자동차의 고품질·저코스트로 매력있는 자동차를 세계 구석구석까지 공급하고자 하는 정열이 Global화를 가속시키는 Toyota의 原動力이 되고 있다. 사업활동의 「현지화」를 적극적으로 추진함으로써 지역에 맞는 다양한 자동차를 개발하고 제공하기 위해서 노력함과 아울러서 지역사회에 공헌하고 있다.

세계 각 지역에는 다양한 풍토와 문화, 고유한 역사가 존재하고 있다. 각기 언어와 습관이 다른 것과 같이 Toyota는 경자동차로부터 대형 트럭에 이르기까지 다양한 상품 구성을 통해 세계 각 지역의 다양한 수요에 적합한 자동차를 제공할 수 있다는 자동차 메이커이다.

현재 Toyota 자동차가 판매되고 있는 국가는 160개국 이상이 되고 있고 해외 생산거점도 26개국과 46개의 생산거점 지역으로 확대되고 있다. 또한 세계 각국에서 일하고 있는 종업원은 약 24만 명을 넘고 있다.

1990년대 이후에는 자동차뿐만 아니라, 금융·정보 통신과 같은 산업으로 지구규모의 재편성이 진전되고 IT(정보기술)의 비약적인 진전에 의해서 세계의 산업구조변혁이 진전되고 있다. 또한, 환경문제가 긴급 과제로서 대두됨에 따라 지구환경을 보전하는 것이 기업장래의 명운을 좌우하게 됨을 인식하게 되었다. 이러한 시대적인 배경에서 Toyota의 해외사업은 1990년대에 들어가서 본격화되고, 북미·유럽·아시아 등의 세계 각 지역에 생산·판매거점을 확대해서 급속한 발전을 이룩했다.(Toyota Annual Report, 2002-2004)

IV. GM·Ford의 판매부진과 Toyota의 호조

세계제일의 자동차회사로서 그 명성이 높았던 GM과 Ford 자동차회사가 추락하고 있는 모습을 볼 수 있다. S & P(스탠더드 앤드 푸어스)는 GM과 Ford양 자동차 회사의 회사채가 정크본드(Junk bond)란 투자 부적격 판정을 내린바 있다. 그 만큼 신용이 떨어졌다는 증거이고 치욕적인 사건이라고 아니 할 수 없다.

양 회사는 미국의 자존심이면서 상징이기도 하다. 미국의 심볼이 무너지고 있는 모습을 보면서 기업이란 역사가 깊고 규모가 크고 과거에 안정성을 보장받고 있다 해도 끊임없는 구조조정과 경영혁신이 이루어지지 않으면 어느 회사이든 안전할 수 없다는 점을 여실히 보여주고 있다고 볼 수 있다.

이렇게 GM과 Ford가 추락하고 있는 배경을 보면 고임금, 보건비용, 연금등이 경쟁력을 약화시키고 있다(동아일보 2005.5.8). 더욱이 GM부채는 2918억 달러에 이르게 된다.

Ford의 부채는 1613억 달러에 육박해서 미국 제조업의 중추적인 역할을 해온 양사의 신용상실은 글로벌 기업의 냉혹함을 잘 나타내고 있다고 볼 수 있다(중앙일보 2005.5.13). 향후 양사는 뼈를 깎는 고통을 감수하면서 지속적인 구조개혁을 단행하지 않고서는 회생하기가 쉽지 않은 상태에 놓여있다고 생각된다.

그런데 일본의 Toyota자동차 오후다 회장은 日·美 자동차 마찰 재연을 우려하고 경쟁사 GM지원을 위해서 다방면으로 검토해야 된다고 하였다. 그럴만한 이유를 보면 일본자동차 메이커들은 1995년 Big Three의 경영부진은 일본메이커들이 불공정한 경쟁이 원인이라고 비판받고, 대일(對日) 제재 발동직전까지 가서 곤욕을 치른바 있는데 이러한 일·미 자동차 마찰의 쓴 경험이 있기 때문이다.

오쿠다 Toyota 자동차회장이 GM을 돕겠다는 얘기는 마찰이 재연되는 것을 걱정하고 마찰의 불씨를 미연에 봉쇄하겠다는 의도가 깔려있는 것으로 사려된다.

그런데 나의 좁은 소견으로는 치열한 경쟁관계에 있는 상대회사를 돕겠다는 이야기는 세계 어느 나라에서도 보기 드문 현상으로서 이러한 발상은 가장 일본적인 발상이라고 여겨진다. 냉혹한 세계기업 환경에서는 경쟁관계에 있는 회사가 경영부실로 인해서 도산지경에 이르게 되면 더욱 유리한 고지를 점유하게 되고 share(시장점유율)확대와 높은 이윤을 발생시킬 가능성도 있는 것이다.

입장을 바꾸어서 Toyota자동차가 GM 및 Ford와 같은 입장이 되었다면 협력은 고사하고 GM은 대단히 고무되었을 것이다. 서양인들이 감각으로서는 경쟁관계에 있는 회사에 대해서 어떠한 형태로든 간에 협력을 한다는 것은 거의 있을 수 없는 일이라고 생각한다.

그런데 어떤 적대관계에 있는 회사에 대해서 진정한 의미에서 총괄적인 협력관계가 이루어지기는 어렵고 지엽적이거나 부분적으로밖에 협력이 이루어질 수밖에 없을 것이다. 원래 치열한 경쟁관계에 있는 회사를 살려주는 것은 자본주의 시장경제 원리에 입각해서 생각하면 결코 바람직한 현상은 아니다. 자칫 잘못하면 담합이 이루어질 수도 있고, 또한 거대 양 회사가 어떤 담합이 이루어져서 협력관계를 구축하게 되면 우리나라를 비롯하여 여타 제국의 자동차 회사들이 경쟁력이 떨어지면서 고전을 면치 못하는 상황으로 전개될 가능성도 배제 할 수 없는 것이다.

미국에서의 Toyota를 비롯하여 Share(시장점유율)은 Toyota 13 %를 위시해서 Nissan · Honda 등 일본차 전체는 31%에 달하고 있다.

그리고 Toyota자동차의 2003년 4월 ~ 2004년 3월 기준으로 매상고는 17조 2947억 원, 영업이익은 약 1조 6668억 원, 당기순익은 1조 1620억 원이다(Toyota 自動車 企業情報會社概要, 2005, pp1-2).

동기간에 생산실적은 같은 기간에 국내 4백2십8만4천대이고, 해외생산은 2백2십3만대이고, 합계: 6백5십1만4천대이다.

판매실적은 국내 : 2백3십만3천대, 해외 : 4백4십1만6천대, 합계 :6백7십1만9천대이다(Toyota 자동차 기업정보회사개요, 2005, pp1-2).

현재 세계는 급속한 Global 자동차의 과고가 확대되고 있는데, 중요한 것은 각 나라의 수요자들의 다양한 차종 요구에 부응하는 것이 중요하다고 Toyota는 생각하고 있다.

Toyota가 지향하는 글로벌화란, 단지 세계규모로 판매망과 생산거점을 확장하는 것이 아니고 디자인, 개발, 조달까지 일관해서 지역화를 추진함으로써 지역사회에 뿌리를 내린 사업기반을 강화하고 지역경제와 고용, 문화 등 다면적인 현지회사에의 공헌을 목표로 하는 것을 의미한다.

Toyota는 앞으로도 생산과 판매량의 확대뿐만이 아니라 세계의 고객들에게 만족 할 수 있는

품질과 서비스, 지역공동체에의 공헌, 현지인들과의 협조를 통해서 진정으로 모든 세계인들로부터 사랑 받는 기업으로 자리잡기를 기대하고 있다.

21세기는 지구규모로 자동차 시장이 확대되고 세계의 모든 사람들이 자동차의 혜택을 받게 되는 시대가 도래되리라고 확신한다.

사람을 위한 풍부한 社會 실현을 위해서, 그리고 자동차 산업의 밝은 미래를 위해서 Toyota는 개혁을 계속하고 있다.

V. 성장을 향한 자기변혁

자동차 산업의 경우에 세계적인 차원에서 급속하게 발전되는 모습을 볼 수 있다. 20세기에 구미·일본 등 선진국을 중심으로 세계를 크게 변화시킨 자동차의 물결은 급속하게 지구규모로 확대되고 있다.

아시아·중동·유럽·중남미 등 타 지구의 다양한 지역에 있어서 자동차란 문명의 이기(利器)의 혜택을 받게 되는 사람들이 증가하고 거대한 시장을 형성하고 있는 것이다. 여명기를 맞이하고 있는 이와 같은 신시장이 주도하고 있는 글로벌 자동차의 일대조류는 미래에 점점 가속되리라고 본다.

전세기 말부터 금세기 초에 걸쳐서 인류는 새로운 기술과 산업에 고무되기도 했다. 예를 들면, 인터넷으로 대표되는 통신기술과 정보산업과 같은 것이다.

이러한 신기술·신산업이 세계로 연결되고 언어와 문화의 차이를 초월한 커뮤니케이션(Communication)과 새로운 시장창조의 기회를 제공하였다.

또 한편으로는 자동차는 일상생활의 편리한 도구로서 사람들의 생활에 침투해서 자동차 산업을 성숙한 산업으로 보는 경향이 농후하다.

그러나, 세계 총인구 약 60억에 대한 자동차 보유 대수는 7억을 약간 넘고 있는데, 이렇게 본다면 아직도 자동차란 도구의 혜택을 입는 지구시민은 일부에 지나지 않는 실정이다. (Toyota Annual Report, 2002-2004)

따라서, 세계는 여전히 자동차산업의 거대한 잠재시장이라고 볼 수 있고 이러한 상황에서 자동차회사가 수행해야 할 역할도 많이 남아 있다고 보아야 하겠다.

Toyota의 기업사명은 변화하는 시대에 세계의 다양한 사람들이 필요로 하는 자동차를 만들고

폭 넓게 지구시민 생활에 공헌하고 사회와 더불어서 지속적인 발전을 해 나가는 것이다. 글로벌화의 건설에 따라서 자동차업계를 둘러싼 사업환경은 크게 변화하고 자동차에 요구되는 다양한 가치가 Toyota에 새로운 변혁을 요구하고 있다. Toyota는 이러한 변화의 방향성을 정확하게 포착하면서 성장을 향한 자기 변혁을 가속화시켜 나아가고 있다(Toyota Annual Report, 2002-2004).

1. 기술혁신을 지탱하는 Toyota

21世紀의 자동차 사회에 있어서 가장 중요한 요소는 「환경·안정·IT」글로벌화이다. 21세기에 있어서 가치가 있는 자동차란 「지구와 자동차」, 「사회와 자동차」 그리고 「사람과 자동차」 사이에 구축된 새로운 관계를 창조하는 것이 되어야 한다.

그 중에서도 자동차에 배기가스가 배출된다든가 이산화탄소에 의한 지구 온난화로 대표되는 환경문제는 글로벌화의 암운(暗雲)을 초래할 수도 있다는 중요한 과제로서 자동차 업계는 이러한 과제를 해결하기 위해서 기술 혁신을 지속적으로 추진해야 할 것이다. 앞으로 자원절약·재활용으로 대변되는 순환형 사회(循環型 社會)로의 이행이 가속화 될 것이다. 이러한 시대인 만큼 자동차 기술 개발이 끊임없이 이루어져야만 한다.

한편으로는, IT(정보통신기술)의 급속한 진전은, 미래의 자동차와 사회의 사람들과 새로운 관계의 가능성을 시사하고 있다. 이동수단인 자동차에의 정보 서비스가 비약적으로 향상되고 교통 혼란을 극복 할 수 있는 system이라든가 예방 안전을 향상시키는 교통인프라가 정비되고 쾌적하고 안전한 자동차 회사를 실현하기 위한 포괄적인 기술혁신이 자동차업계에 요구되고 있는 것이다.

현재, 이러한 기술혁신과 지구규모의 자동차화의 진전에 즈음하여 자동차업계는 글로벌 차원에서 대경쟁 시대에 돌입하고 있다. 시대와 사회가 바라는 가치에의 확고한 비전과 이상을 가지고 있지 않은 기업은 이러한 경쟁에서 탈락할 수밖에 없을 것이다.

이러한 상황에 있어서 Toyota는 지금까지 구축해온 지위에 만족함이 없이 기술혁신에 적극적으로 임해서 21세기의 자동차업계를 주도해 갈 생각으로 있다. 특히 자동차 메이커의 사활(死活)을 걸게 되는 환경기술 분야에 있어서는 가지고 있는 경영자원을 모두 집중시켜서 경쟁회사보다 일보 전진할 수 있는 기술혁신을 시도해갈 생각으로 있다(Toyota Annual Report, 2002-2004).

2. Toyota 의 개선(改善)운동

Toyota는 개선(改善)운동에도 선봉을 달리고 있다. Toyota자동차는 마른 수건도 찢다는 얘기가 있다. 평범한 사람들의 눈으로는 경영조직과 생산 line만 하더라도 아무런 문제가 없이 잘 돌아가는 것으로 보인다. 실제적으로 잘 돌아가는 면을 볼 수 있는데, 그러나 거기에 만족하게 되면 안된다. 근로자들은 거기에서 뭔가 문제점을 발견하고 개선점을 찾아내야 된다. 만약에 찾아내지 못하면 실적부진으로 도퇴되어 간다. 이러한 과정에서 품질이 끊임없이 향상되어간다.

그리고 각 회사나 공공기관에서도 Toyota 사람을 초빙해서 어딘가 낭비요소가 없는지 철저히 check 하도록 한다. 그러면 반드시 관리허점을 발견하고 각 분야에 낭비요소를 제거해 주고 예산절약 방향으로 연결되어 간다. 이러한 경우는 비교적 회사가 정상적으로 잘 돌아가면서 높은 이윤을 내는 회사들도 마찬가지이다. 물론 비정상적인 회사도 마찬가지이다.

그리고 Toyota 자동차는 혁신학교를 운영하고 있는 것으로 알고 있다. 그만큼 Toyota는 모든사업 분야에 있어서 혁신의 중요성을 강조한다. 예를 들면, 경영혁신을 끊임없이 단행하면서 각자가 창의력을 발휘해 나가도록 유도한다. 또한 기술혁신도 끊임없이 추진해 간다.

치열한 자동차 경쟁에서 일등을 차지하는 것은 오로지 기술혁신에 의한 기술진보 이외는 없다는 신념으로 기술혁신에 박차를 가하고 있다. 따라서 세계 어느 자동차 회사보다 기술 및 디자인이 앞서가는 면을 볼 수 있다.

끝으로 이러한 혁신을 뒷받침해 줄 수 있는 인간혁신도 지속적으로 이행하고 있다. 어쩌면 이러한 인간혁신이 가장 중요할런지 모른다.

경영혁신·기술혁신 등도 그 전제로서 인간혁신이 이루어지지 않고서는 어렵다고 생각된다. 왜냐하면 이러한 모든 SYSTEM은 인간이 주도하고 다루고 있기 때문이다.

VI. 결 론

Toyota의 기본이념은 전술한 바와 같이 사업활동을 통해서 사회에 공헌함과 아울러서 장기적인 視野에서 안정 성장을 실현해 가는 것이다. 끊임없는 기술혁신에 의해서 세계시장을 주도해 가면서 자본효율을 중시하는 경영을 유지하고 단기적인 상황 변화에 좌우되지 않는 반석같은

경영기반을 더욱 강화해 나아갈 생각으로 있다.

그렇게 하기 위해서는 사회환경과의 「調和있는 成長」이 불가피 할 것이다. Toyota는 지구환경, 세계경제, 지역사회와의 調和야 말로 장기안정성장을 실현하기 위한 관건이라고 생각하고 있다. 21세기 자동차산업의 명운을 좌우하게되는 환경기술에의 적극적인 투자라든가 글로벌화를 전개하는 과정에서 공동사회에 있어서의 시장창조, 산업진흥, 고용창출에 대한 공헌과 문화창조와 사회공헌활동의 계속 실현 등 Toyota는 이와 같은 제반 이념을 실천하고 기업 가치증대에 노력하고 있다. 스스로의 성장이 사회발전으로 연결되고 세계인들에게 풍요로운 생활을 하는데 공헌한다, 라고 하는 기업과 사회와의 관계를 돈독하게 하는 것이야말로 비즈니스의 지상목표로 생각하고 있다.

21세기는 자동차산업에 국한되지 않고 모든 나라와 지역에 있어서 정치·경제·문화·사람들의 라이프 스타일(life style)과 사회구조 등에 있어서 큰 지각변동이 예상되고, 이미 그러한 징후가 우리들의 일상 생활에 나타나고 있는 실정이다.

Toyota는 '사회와 함께 발전한다'고 하는 슬로건을 내걸고 어떠한 시대에도 불변의 경영철학을 견지하면서 세계의 추세와 시대의 변화에 신속하게 대응해 감으로 인하여 미래를 열어 가려고 하고 있다.

이러한 도요타의 탁월한 경영철학과 경영능력은 우리 자동차 업계에 시사하는 바가 크다 하겠다.

참 고 문 헌

1. Shibata Masaharu, 2001, 도요타 최강경영
2. Toyota Annual Report, 2000
3. Toyota Annual Report, 2001
4. Toyota Develops New Hybrid System, 2003
5. Toyota, 2002, Accelerating Evolution
6. Toyota Company Profile, 2002
7. Toyota, 2002, Toyota 會社 概況
8. Toyota, 2002, Toyota 環境 報告書
9. Toyota, 2002, 도요타의 概況
10. Toyota, 2002, Environmental Report
11. New York International Automobile Show Report, 2003
12. Toyota to Conduct spring traffic safety Campaign, 2003
13. Takagi Toshiyuki, (2003), Toyota Philosophy of Best Company
14. Toyota Annual Report 2004