

世界 타이어 産業의 再編

鄭 明 植*

[概要] 美國 제2位の 타이어 메이커인 Firestone社와 日本의 Bridgestone이 全世界의 Firestone 타이어 事業部門을 分離獨立시킨 新會社를 合作設立하기로 原則적인 合意를 보았다고 지난 2月 17日 發表되자, 이태리의 Pirelli社가 이에 맞서 Firestone社를 19억달러로 買收하겠다는 株式公開買收(TOB)를 3月7日 發表하였다. 따라서 Firestone은 이미 Bridgestone과 總額 15억달러로 타이어部門의 合作會社를 設立하기로 基本的인 合意를 보았기 때문에 Pirelli의 TOB로 큰 衝擊을 받지 않을 수 없게 되자 이번에는 또 BS가 즉시 이에 대한 對應으로 Firestone社에 대한 總額 26억달러의 TOB로 應酬하였다.

이와 같은 世界 타이어 메이커 “3強戰”에서는 Bridgestone, Pirelli 兩社가 다같이 一步 양보도 할 수 없는 처지였으나, 結局 Bridgestone이 그 자리를 확실하게 차지할 것 같다. 이번 激突을 震도가 높은 震動으로 본다면 그 影響은 앞으로 계속될 것으로 보인다.

따라서 本稿에서는 世界 타이어 業界의 上位 3社와 Sumitomo·Dunlop을 合한 4社의 攻防戰을 둘러싼 그 背景과 展望에 대해서 살펴보기로 한다.

1. 版圖가 달라지는 世界 타이어 業界

自動車時代의 물결을 타고 全世界 타이어 메이커들은 成長을 거듭하여 왔다. 특히 自動車化(Motorization)로 先行된 美國의 榮榮은 단순한 榮榮

이라기보다는 榮光으로 빛나는 한 時代를 이룩했다고 볼 수 있다.

20年前 美國과 日本을 比較해보면 그 實力차가 어느 정도였을까. 乘用車의 生産臺數로 보면 美國이 860萬臺인데 比해 日本은 겨우 87萬臺로 美國의 1/10에 不過했다. 그러나 그 후 10년이 지난 10年前은 美國의 乘用車生産臺數가 850萬臺인데 比해 日本은 503萬臺로서 美國을 급속히 肉薄하기 시작하였다.

한편, 타이어 部門에서 이들 두 나라의 實力을 比較해보면, 20年前 新고무 消費量으로 볼 때, 美國은 224萬톤인데 比해 日本은 43萬톤으로 自動車만큼 큰 差는 없다 하더라도 實力은 約 1/5 정

1976年度 世界 10大 타이어 메이커
(表 1) (單位: 100萬달러)

會社名	타이어 및 타이어 關聯部門 賣出額	占有率 (%)
① Goodyear	4,865	24.0
② Firestone	3,151	15.6
③ Michelin	3,055	15.1
④ Dunlop·Pirelli	2,295	11.3
⑤ Uniroyal	1,319	6.5
⑥ Bridgestone	1,019	5.0
⑦ Goodrich	883	4.4
⑧ General	811	4.0
⑨ Continental	408	2.0
⑩ Yokohama	385	1.9
⑪ 其他	2,046	10.2
合 計	20,237	100.0

* 商工部 化學製品課 化工技佐

도에 지나지 않았다. 그리고 이와같은 兩國間의 實力差는 거의 半永久的인 것이 아닌가 하는 생각을 해왔으나, 뜻밖에도 이러한 차는 지난 10年間에 급격히 줄어들었으며 企業力에 있어서는 더욱 接近하게 되었다. 정확히 말해서 Bridgestone의 Firestone에 대한 TOB는 그러한 現實의 表出로서 今世紀 最大의 극심한 再編現象이라 볼 수 있다.

Bridgestone과 Firestone의 타이어 部門의 賣出額合計는 86年度에 約 51억달러였으나, 87년에는 上位圈差異가 더욱 좁아질 것으로 보인다(表 2 참조). 그렇다면 어떤 原因으로 이와같은 激震에 全世界의 타이어 메이커들이 흔들리고 있는지 돌이켜 볼 必要가 있을 것 같다.

2. 3大 메이커에 挑戰하는 BS의 背水陣

(1) 日本과 유럽의 競爭

세계의 타이어 業界再編은 3強時代를 맞이하게

1986年度 世界 10大 타이어 메이커

(表 2) (單位: 100萬달러)

會社名	타이어 및 타이어 關聯部門 賣出額	占有率 (%)
① Goodyear	6,630	18.7
② Michelin	6,411	18.1
③ Bridgestone	5,186	14.6
④ Sumitomo Dunlop	3,876	10.9
⑤ Continental	2,741	7.7
⑥ Uniroyal Goodrich	2,100	5.9
⑦ Pirelli	2,068	5.8
⑧ Yokohama	1,187	3.4
⑨ Toyo	632	1.8
⑩ Armstrong	478	1.4
⑪ 其他	4,161	11.7
合計	35,470	100.0

註: 1986年度 賣出額 중, Goodyear에는 Fulda(西獨)의 27,000萬달러 包含, Michelin에는 Kleber(프)의 25,600萬달러 包含. Bridgestone에는 Firestone의 賣出額 加算, Sumitomo Dunlop에는 美國, 英國, 西獨, 프랑스의 156,900萬달러 및 Ohtsu의 38,600萬달러 加算, Continental에는 Englebert(西獨) 및 Semperit(오스트리아)의 84,000萬달러가 加算되어 있음.

資料: Rubber & Plastics News.

되었다. 즉 Goodyear, Michelin, Bridgestone의 三巴戰이나, 더 正確하게 말한다면, 3.5의 싸움으로서, 0.5에 Sumitomo Dunlop이 들어가지 않을 수 없다.

表 2에서도 알 수 있는 바와 같이 두 자릿수의 占有率을 가지고 있는 會社는 Goodyear, Michelin, Bridgestone, Sumitomo Dunlop의 4個社이나 Sumitomo Dunlop의 位置는 아직 上位 3位圈과는 상당히 떨어져 있다.

이제 매스콤에서도 타이어 業界의 世界戰略 및 再編成의 幕이 서서히 오르고 있다고 보도하고 있다. 世界 타이어 메이커를 랭킹만으로 評한다면, 톱 메이커인 Goodyear가 變함없이 1位를 固守하고 있고, 2位인 Michelin은 유럽에서 단번에 美國으로 進出하여 4個工場을 設立, 1位에 肉迫하고 있으며, 또 3位인 Bridgestone은 4位인 Firestone을 買收하여 3大 메이커로 進入됨으로써, 마치 치열한 競爭이 世界舞臺에서 展開되고 있는 것처럼 보이고 있으나, 과연 타이어 業界의 再編成이 적극적으로 이루어질 것으로 展望할 수 있을지는 의문이다. 美國 타이어 業界의 凋落으로 日本 및 유럽 勢力이 結果적으로 美國, 즉 世界市場에서 競爭을 展開하고 있는 것이 아닌가 생각된다.

(2) 美國企業의 崩壞

Bridgestone社와 Pirelli社의 Firestone을 둘러싼 TOB 競合은 世界 타이어 産業에서 今世紀 最高의 熱戰으로서 有史以來 가장 큰 일이었다. 따라서 이러한 買收劇에 연계되어 일어날 앞으로의 조짐은 크기에 比例하여 깊고도 멀다. 이와같은 큰 衝擊의 震源地는 어디인지, 그 곳을 찾기 위해서는, 다시말하면 美國經濟의 側面을 타이어 産業을 통하여 살펴보는 수 밖에 없을 것 같다.

美國의 타이어 産業이 계속 좋았던 것은 자칫하면 1966년까지일지도 모른다. 1966年은 美國이 北爆(越南戰)을 개시한 다음 해이며 또 URW(全美 고무 勞動組合)가 罷業에 突入하기 1年前이다. 1967年 9月 URW는 大規模의 罷業에 들어갔고, 이것이 常例化되기 시작했다. 當時 URW의 組合員은 16萬名으로, 現在의 11萬名을 생각하면 그 組織力을 거의 짐작할 수 있을 것이다.

또한 當時의 UAW(全美自動車勞動組合)의 組織力은 160萬名으로, 現在의 1,106,480名과 比較하면 減少率은 이상하게도 URW와 同率로 나타났다. 어쨌든 스트라이크와 賃金引上 및 타이어 價格引上의 惡循環이 시작되어 美國의 타이어 메이커들은 國際競爭力이 급속히 떨어지는 동시에, 企業力이 弱해짐으로써 결국 스트라이크와 賃金引上은 操業의 일시 중단에서 工場閉鎖로까지 連鎖反應을 일으키게 되었다.

美國企業의 失墜는, 즉 美國經濟의 崩壞로 이어지지 않을 수 없다. 이제 麥스콰에서도, 國際政治의 場에서 美日間의 貿易收支의 不均衡이 宣傳되고 있으며, 그 解決策으로는 通貨政策, 즉 換率이나 關稅障壁을 주장하고는 있으나, 이것은 아무런 解決策도 될 수 없다는 것을 美日間의 當事者들은 가장 잘 알고 있을 것이다.

企業은 國家라는 한 組織面으로 볼 때 細胞와 같은 것이다. 따라서 그 細胞가 破壞 또는 崩壞되어 갈 때에는 아무리 장애요인을 除去한다 하더라도 정상적인 對應策은 될 수 없는 것이다. 그것은 組織, 즉 나라가 나쁜 것이 아니라 細胞가 破壞되어 가고 있는 現象이라는 것을 美國은 잘 알아야 할 것이다.

美國으로서 必要한 것은 우수한 外交官이 아니라 우수한 醫師인 것이다. 어쨌든 URW의 하는 行爲와 그 對應을 잘 못한 經營者側의 責任도 빼놓을 수는 없는 것이다. 그들은 오로지 만족한 報酬만을 생각하고 目前의 짧은 期間의 業績에만 血眼이 되어 있다. 株主로부터 承認받는 만족한 報酬란, 給與와 株價를 얼마만큼 올렸느냐가 基準이 되므로 經營者가 從業員이나 設備投資, 技術開發 등에 等閑했다...는 것보다, 그 必要性이 없었다...고 하는 것은 美國으로서의 悲劇의인 일이라 아니할 수 없다.

(3) Radial과 Belted bias의 갈림길

美國의 타이어 産業이 힘차게 發展하고 있던 1966年, 즉 越南戰이 本格化될 무렵, 아직도 幼年期에 가깝던 日本의 타이어 메이커는 하나의 岐路에 서게 되었다. 『어느 쪽을 擇할 것인가』, 日本 메이커로서는 그 當時의 選擇은 훗날에 運命의이라고도

할 수 있는 중요한 意味를 가지고 있다. 그 選擇이란, 유럽型인 機能性 및 經濟性을 重視한 Radial 타이어를 擇하느냐, 아니면 從來의 Bias에 Radial의 特性을 가미한, 즉 安樂한 乘車感을 우선한 美國式의 Belted bias 타이어를 擇하느냐 하는 問題였다.

當時의 日本 타이어 메이커들은, Bridgestone-Goodyear, Yokohama-Goodrich, Sumitomo-Dunlop, Toyo-General 등, 全部가 美國의 타이어 메이커들과 技術援助契約을 맺고 있었으며, 또한 美國의 메이커들은 유럽에 比較해서 比較도 되지 않을 정도로 큰 規模였으므로 生産, 技術, 販賣 등 모든 面에서 美國一邊倒일 수 밖에 없었던 狀況이었다.

1966年頃 Radial 타이어의 世界的인 普及率을 보면, Michelin이 代表하고 있는 프랑스는 이미 88%이고, 다음은 西獨이 25%, 英國이 21%, 日本은 오직 1%, 그리고 美國은 0%였다. 그 후 10년이 지난 1976년에는 Radial 타이어의 優秀性이 市場에서 점차 實證되면서 그 普及率은 프랑스 98%, 西獨과 英國이 각각 70%, 日本이 47%, 美國이 30%로 變遷되었다. 지금이야말로 Radial 타이어가 좋다고 判斷하는 것은 常識의이겠지만, 20年前에는 대담한 決斷이었다고 볼 수 있다. Bridgestone에서는 이와같은 決定을 하기 위하여 技術 服務課長을 유럽으로 파견하여 그 報告에 따라 會長이 Radial을 擇했다고 한다.

이제 全世界적으로 일어나고 있는 타이어 産業의 심한 變動도 이 무렵부터 시작되었다고 할 수 있다. Goodyear를 除外한 美國의 主要 타이어 메이커들은 凋落一路에 있으며, 유럽型을 擇한 Bridgestone은, 유럽의 代表企業 중의 하나인 Pirelli社와 맞서 美國 제2位の 타이어 메이커인 Firestone에 TOB를 展開하게 되었다(結局 Bridgestone의 TOB로 完全合意). 1976年 當時의 世界 10大 타이어 메이커의 타이어 部門의 賣出額과 市場占有率을 1986年과 比較해보면 世界 타이어 戰爭의 흐름을 잘 알 수 있다.

世界 제3位の 자리를 目標로 한 Firestone社를 둘러싼 TOB는 民間次元에서는 Bridgestone으로 決定되었으나, 行政面에서 또하나의 복잡한 일어난다. 이 最終決定은 美上下 兩院의 動向을

살펴보는 수밖에 없으나, 어쨌든 外國籍企業의 TOB가 안된다면 Bridgestone이나 Pirelli의 立場은 같으나, TOB가 決定된 이상 Bridgestone과 Firestone 兩社의 結合은 當初에 合意한 合作方式으로 되돌아가는 경우도 생각할 수 있지만, 어쨌든 Bridgestone과 Firestone의 友好關係는 지속될 것으로 보인다.

3. 美國 타이어 業界의 動向

美國企業의 崩壞 조짐은 約 20年前인 1966年頃부터 나타났다. 越南戰(北爆)이 시작된 무렵부터 美國에서는 모든 産業의 名種勞組가 尖銳化되고, 이로써 經營者側도 短期業績과 株價引上에만 狂奔하는 傾向이 強化됨으로써 技術開發과 先行投資가 지연되는 한편, 大部分의 美國企業들이 國際競爭력을 잃기 시작하였다. 또한 타이어 業界에서는 Radial 타이어의 研究開發이 美·日·유럽의 明暗을 갈라놓는 峯기역할을 한 結果가 된 것 같다.

美國企業의 崩壞는 美國의 經濟力에 直結되어 円貨強勢-달러貨 弱勢의 時代로 突入하게 되었는데, 이러한 現象은 어떠한 形態로든 나타나지 않을 수 없었던 것이며 世界의 經濟學者들도 이 豫測에는 초조하지 않을 수 없었을 것이다. 슈퍼마켓에서 日用品이나 食料品을 가득히 사고 그 代價가 얼마인지, 그것을 國別로 比較해보면 通貨의 實力을 잘 알 수 있을 것이다. 물론 바꾸니 價格은 日用品과 食料品에 限한 것이지만, 그밖에 家具, 電氣製品, 自動車 등 大型家庭用品을 包含한다해도 通貨의 實力은 그대로 算出될 것이다.

円貨와 달러貨의 換率關係는 어느정도인지 많은 論議가 되겠지만, 大略 160~170円/달러가 一般的이다. 貿易收支의 不均衡을 가장 큰 理由로 貿易收支가 得失이 없이 고르게 나타날 때까지 放置해 둔 美國의 金融政策이 日本, 유럽으로부터의 M&A의 危機를 당하게 되는 結果를 招來하게 되었다. 『美國 買收』라는 冊子까지 펴낸 조지워싱턴 大學의 토르친 教授는 “急增하는 外國人의 對美投資는 美國의 國內政治까지도 關心을 두어 政治·經濟上의 主權을 威脅하고 있다”고 警告하였다. 또 美國 金融界의 指導者로 손꼽히고 있는 로하틴 氏는

“円強勢-달러弱勢로 日本資本에 의한 美國企業의 買收가 有利하게 되었기 때문에 어떠한 法的措置가 必要하게 되었다”고 강조하였다. 또한 円強勢-달러弱勢와 東京株式市場의 高價로, 예컨대 富士銀行의 資産價値 600억달러에 대해 Morgan 商銀은 60억달러, Toyota 自動車의 400억달러에 대해 Chrysler는 40억달러, 松下電器의 200억달러에 대해 Westinghouse electric은 60억달러 등으로 美國企業이 지나칠 정도로 낮게 評價되고 있다고 警告하고 있으며, 이러한 움직임이 美國上下兩院에도 급속히 影響을 주고 있다고 한다.

따라서 TOB, M&A(企業의 買收, 合併)에 關係없이 外國籍企業이 美國企業을 買收하는 데는 점차 어려움이 더해질 것으로 보인다.

(1) 業界의 當面課題 및 向後動向

Bridgestone이 當面하는 問題는 ① 4月16일에 마감되는 株式公開買收의 結果가 어떻게 되며, ②Exxon 美上院議員이 밝힌 安全保障上의 理由로 外國籍企業에 의한 美國企業의 買收를 規制하는 包括貿易法의 條項(Exxon 條項)이 4月末 兩院協議會分科委員會에서 어떻게 決定되느냐에 달려 있다.

이 Exxon 條項은 安全保障上 問題가 있다고 判斷한 경우 大統領에게 企業買收를 延期 또는 禁止하는 措置를 강구하는 權限을 주고 있다. 또 이와 관련해서 Exxon 議員은 聲明에서 Goodyear社는 美國의 主要한 軍需産業이라고도 했다. 그리고 Firestone은 Goodyear와 같이 航空機關聯事業이 전혀 없어 問題될 것이 없으므로 Bridgestone으로서는 역시 체크포인트 중의 하나가 될 수 있었던 것이다.

以上으로 Firestone을 둘러싼 Bridgestone의 對美戰略은 美國政府나 SEC가 어떻게 判斷하느냐에 달려 있으나, 일단 最惡의 事態를 생각한다면 해도 兩社間의 Joint-venture(合作事業)로 Firestone의 事業을 계속 展開해 나갈 것은 틀림없는 것 같다.

1982年 Bridgestone이 Firestone의 Tenn.工場을 5,200萬달러에 買收할 當時 맺어진 兩社 社長의 깊은 友好關係는 現在까지도 이어져, 兩社의 最高經營者間의 友好는 그대로 BS와 FS의 關係에도

反映되고 있다. 즉 BS 가 Tenn. 工場을 買收한 후 지금도 TBR(日産 3,200個) 生産에서 거의 半정도는 Firestone 브랜드로 供給하고 있는 것으로도 알 수 있다. Firestone은 1977年 2月 40萬個의 缺陷타이어 回收問題로 業績이 갑자기 惡化一路에 있었으나, 다음 表에서와 같이 Bridgestone과의 關係가 맺어지면서 收益이 서서히 回復되기 시작하였다.

Pirelli社와 Michelin社가 聯合한 TOB에 對抗하여, Firestone과 Bridgestone이 聯合하는 형태가 된 것은 오히려 당연한 일이었다고 Firestone의 Nevin 會長은 말하고 있다. 生産은 Bridgestone, 販賣는 Firestone이라는 구상도 兩社間의 友好關係로 5年間이나 계속되어 왔다.

(2) BS의 決斷背景

日本通産省과 美國商務部는 86年 8月 MOSS(市場重視型個別) 協議를 끝냈는데, 그 內容은 무엇보다도, 日本의 自動車 메이커와 美國現地法人이 購入하는 美國製品의 金額을 向後 5年間 半年마다 公表한다는 것이다. 表面上으로는 金額公表에 포인트를 두고 있으나, 美國商務部の 속마음은 日

本으로부터 輸入하는 年間 230萬臺의 輸入車의 金額이 5兆円에 達하므로, 日本의 Toyota, Nissan 등 OE 메이커가 5兆円의 20%인 1兆円分の 自動車部品을 購入하게 되어 좋다는 默示的인 양해 사항인 것 같다.

日本通産省은 自動車 메이커에 대해 對美貿易收支의 不均衡에 協助해줄 것을 호소하고 있어, 新車 메이커들은 金額이 팽팽하고 商品規格이 國際化되어 있어 취급하기 쉬운 輸入타이어의 購入에 拍車를 가하고 있다. 지난 1年間의 輸入타이어 總820萬個 중에서 新車用타이어의 比率이 72~73%(約 600萬個)에 달하고 있다. 이러한 傾向은 앞으로 계속될 것이며, 直需의 販賣商人들은, 新車 메이커들이 美國製品을 輸入해서라도 가져오라고 하는 상태이므로 이제 美國製라면 누구나 OE用타이어를 販賣할 수 있는 時代를 맞이하고 있다.

Yokohama와 Toyo는 87年末에 業務提携한 美國의 General Tire와 西獨 Continental의 양 브랜드가 있고, Sumitomo에는 86年 12월에 約 8,000萬달러로 買收한 美國·Dunlop타이어가 있으나, Bridgestone에는 對應할만한 美國製의 乘用車用 브랜드가 하나도 없다. 87年 4月 Tenn. 工場內에

Firestone의 決算

<表 3>

	1987	1986	1985	1984
Summary of Operations :				
Net sales	(\$) 3,867	3,501	3,602	3,758
Provisions for restructuring, after income taxes	9	65	57	—
Income(loss) from continuing operations	103	3	(27)	47
Net income	145	85	3	102
Per share of common stock :				
Income (loss) from continuing operations	2.81	0.08	(0.64)	1.01
Net income	3.96	2.16	0.06	2.21
Cash dividends declared	1.25	0.80	0.80	0.80
Financial data as of October 31				
Capital expenditures for the year	(\$) 235	220	205	258
Depreciation for the year	154	136	134	126
Total assets	2,921	2,593	2,525	2,571
Long-term debt, including capital leases	249	285	234	240
Total debt, including capital leases	429	313	334	349
Book value per share	33.72	29.87	28.31	28.50

資料 : 1987年度 年次報告書

增設할 乘用車用 타이어의 生産은 年 200萬個를 目標하고 있으나 아직은 試作段階에 있다.

Firestone과 Bridgestone의 當初 合意事項은 FS社를 3分轄한 中에서 製造部門을 1,000억円에 買收하기로 되어 있으나, Pirelli, Michelin 聯合勢力의 TOB로 이것이 단숨에 3倍의 金額으로 오르게 되었다. Bridgestone 으로서는 予想外로 展開된 Pirelli 社의 總 19억달러의 TOB에 26억달러로 對항하는 折衝을 하였으며, 全社員의 TOB 프로젝트에 대한 期待는 컸을 것이다.

Firestone의 北美以外의 海外工場은 아르헨티나, 브라질, 캐나다, 프랑스, 이태리, 리베리아, 멕시코, 뉴질랜드, 포르투갈, 스페인, 베네수엘라 등에 11個工場(이 중 타이어工場은 9個)이 있는데, 이러한 것은, 비록 美國內의 TOB나 M&A가 當局에 의해 擧げ된다 하더라도 海外據點만 分離시켜 Firestone 工場을 操業할 수 있다는 것도 予想할 수 있으므로, 이번 海外戰略의 展開는 狀況이 어떻게 變化된다 하여도 Bridgestone 으로서는 決定的인 背水陣이라 할 수 있다. Pirelli의 Firestone에 대한 戰鬪인 TOB는 Bridgestone의 友好的인 TOB로 끝나게 되었으므로 앞으로 시작되는 Goodyear, Michelin, Bridgestone 3社間의 熾烈한 競爭은 어떻게 展開될 것인가.

4. 世界 타이어 産業의 3巴戰

最近 TOB 바람이 불고 있는 美國産業界는 1987年, 外國資本에 의한 對美投資가 約 1조 4,000억달러에 達하여 지난 7年間에 3倍로 늘어났다. 그리고 이 TOB 바람은 그렇게 간단하게 가라앉을 것 같지는 않다. Uniroyal Goodrich, Armstrong 등 立場이 確實하지 않은 메이커들은 제차 TOB 바람에 휩쓸리지 않을까 생각된다. 이들 企業과 日本企業들과의 關係는 이미 Bridgestone, Yokohama, Sumitomo, Toyo가 立場을 확실히 하고 있기 때문에 나머지는 Okamoto 뿐이나, 일단 美日間의 再編成은 Bridgestone의 Firestone TOB로 끝난 것으로 보아도 좋을 것 같다.

問題는 對美戰略에서 순조롭게 基盤을 굳히고 있는 Michelin과 TOB를 避하고 以前의 榮光과

威嚴을 되찾고 있는 Goodyear가, Firestone을 수중에 넣고 있는 Bridgestone에 對해 어떻게 對應하느냐에 있다고 볼 수 있다. 따라서 이들 3대 메이커의 3巴戰을 알아보기 위해서는 무엇보다도 設備投資에 크게 뒤떨어진 美國을 中心으로한 世界의 타이어 工場閉鎖狀況을 파악하지 않으면 안될 것 같다.

(1) 15年間에 世界 61個 타이어 工場 閉鎖

1970年代 後半에 世界 타이어 메이커는 大規模의 再編成期에 突入했다. 企業이 살아남기 위하여 多方面으로 努力하였으나, 最初의 政策으로는 生産性이 낮은 工場의 縮小, 賣却, 閉鎖 등으로 대처하였다. 15年前 Bridgestone이 처음으로 買收를 檢討한 Gates Rubber의 Littleton 工場이 그 막을 올렸다고 볼 수 있다(表 4 참조).

製品으로서 終末을 告하게 되는 Bias 타이어 工場은 지난 10年間 많이 淘汰되어 왔다. Wall Street Journal, Rubber & Plastics News, Modern Tire Dealer, Tire Business 등에 報道된 工場閉鎖現況을 보면 지난 15年間에 61個工場이 閉鎖되었다.

1973~87年의 타이어 工場 閉鎖狀況

(表 4)

閉鎖年度	메이커	工場(所在國)
1973	Gates	Littleton (美)
1975	Goodrich	Los Angeles (美)
		Akron (美)
1976	McCreary	Baltimore (美)
	Goodyear	스웨덴
1977	Goodrich	Koblenz (西獨)
	Dunlop	Sydney (濠)
1978	Goodyear	Ahron (美)
	"	Scotland (英)
	Firestone	Akron (美)
	"	Basel (스위스)
	"	Alberta (캐나다)
1979	Mohawk	Akron (美)
	Uniroyal	Los Angeles (美)
	Mansfield	Mansfield (美)
	Metzeler	München (西獨)
	Goodyear	Los Angeles (美)

(계속)

閉鎖年度	메이커	工場(所在國)
1980	Goodyear	Conshohocken (美)
	"	Glasgow (英)
	General	Akron (美)
	Firestone	Los Angeles (美)
	"	Sydney (濠)
	Mohawk	Helena (美)
	IRI	Louisville (美)
	Dunlop	Speke (英)
	Uniroyal	Detroit (美)
	"	Chicopee Falls (美)
	Firestone	Los Angeles (美)
	"	Pottstown (美)
	"	Dayton (美)
	"	Barberton (美)
	"	Salinas (美)
	"	Whitby (캐나다)
	"	Akron (美)
	"	Brentford (英)
	"	Boras (스웨덴)
	"	Viskafors (스웨덴)
"	Wrexham (英)	
"	인도	
"	Armstrong West Haven (美)	
"	California (美)	
"	Tennessee (美)	
1981	Goodyear	NorrKoping (스웨덴)
	Dunlop	Inchinan (英)
1982	Kleber	Colombes (프)
	General	Akron (美)
1983	Avon	Melksham (英)
	Goodyear	Seiberling (캐나다)
	Firestone	Memphis (美)
	General	베네주엘라
1985	"	Mayfield (美)
	Goodyear	Jackson (美)
	Phöenix	西獨
	Armstrong	Hanford (美)
	Goodrich	Oaks (美)
1986	"	Fortwayne (美)
	General	Waco (美)
	Armstrong	Natchez (美)
1987	Michelin	벨지움
	Firestone	Bloomington (美)
	"	Hamilton (캐나다)

그리고 Tire Business (87.11.23)에 發表된 世界의 타이어 工場數를 보면 361個工場이므로 15年間에 16.9%의 타이어 工場이 閉鎖된 것이다.

여기서 主要 메이커別 工場閉鎖狀況을 보면 다음과 같다.

타이어 메이커	閉鎖된 工場數
① Firestone	20
② Goodyear	9
③ Goodrich	5
④ General	5
⑤ Armstrong	5
⑥ Uniroyal	3
⑦ Dunlop	3

이에 대해 1978年 이후 主要 메이커別 新設된 工場數는 Michelin 5, Goodyear 3, Firestone 1로 겨우 9個工場에 不過하다. 여기서 말하는 工場閉鎖는 前向的으로 스크랩·빌드(Scrap & Build)된 것과 아주 버리게 되는 것으로 二分되므로 閉鎖된 工場數와 企業力の 相關關係를 한마디로 指摘할 수는 없으며, 다만 이들 工場은 모두 Bias 타이어 工場이었던 것은 틀림없다.

앞에서도 說明한 바 있으나, 10年前 美國의 Radial 化率은 42.0%(交換用)였고, 이때 이미 프랑스는 100%, 西獨은 83.0%였다. 現在는 美國의 Radial 比率이 87.2%의 水準에 達해 있으므로 既存設備 중 나머지 12~13%가 스크랩 對象이 되나, 큰 工場들은 거의 大部分 Radial 化되었다고 보아도 좋을 것이다.

(2) 3大 메이커의 實力

3大 메이커가 世界制覇를 결고 어떠한 戰略을 세울 것인지, 그것을 알아보기 위해서는 무엇보다도 現在의 3大 메이커의 力學關係가 어떻게 되어 있는지 그것을 正確히 파악하지 않으면 안될 것 같다. 여기서 가장 빠른 方法 중의 하나는 3大 메이커의 賣出額을 그대로 比較해보면 될 것 같으나, 換率의 不均衡이 심하므로 金額으로 比較하는 것은 별로 좋은 方法이라고는 할 수 없으며, 가능하면 生産能力이나 生産個數를 比較하는 것이 좋으나, 그것은 또 거의 不可能한 일이다.

만일 生産個數나 能力을 調査하게 된다면 Tire Business(87. 11. 23)에 掲載된 全世界의 타이어 工場(361個工場)을 하나하나 調査하여 1日 生産 能力을 算出하여야 하나, 國家에 따라서는, 年産, 月産 또는 噸數 등으로 表示되어 있어 복잡하다. 일단, 從業員數와 生産品目을 綜合換算하여 1日 生産 能力을 個數로 算出해보면 다음과 같다.

3大 메이커의 1日 生産能力

Goodyear (GY)	= 505, 200 個
Bridgestone (BS)	= 386, 100 個
Michelin (M)	= 362, 600 個

단, Bridgestone의 數字에는 Firestone의 能力이 包含되었고, 또 이들 數値는 建設用 타이어에서 부터 모터사이클용 타이어에 이르기까지 일률적으로 計算한 것이므로 타이어 種類에 대한 傾向은 알 수 없으나 概略的인 結果만은 알 수 있을 것으로 본다.

이 數値가 어느 정도 精密性이 있는지를 說明하기 위하여 美國市場에서의 3社의 세어를 新車用 타이어와 交換用타이어로 나누어서 比較해보기로 한다. 그리고 이 세어는 "Modern Tire Dealer"(88. 1月號)의 87年度 美國 타이어 工業統計와 "Wall Street Journal"의 自動車 메이커別 生産臺數에서 算出하였다. 이 調査에 의하면 美國의 GM, Ford, Chrysler, AMC, VW, Honda, Nissan, NUMI, Mazda에 納品하는 乘用車用 OE 타이어의 個數는 Goodyear 932萬個, Bridgestone(Firestone 包含) 638萬個, Michelin 383萬個의 結果가 나왔다. OE 市場에서는 Firestone이 豫想外로 높은 實績을 갖고 있다. 따라서 3社의 新車用타이어 市場占有率은 Goodyear 29.5%, Bridgestone(Firestone 包含) 20.1%, Michelin 12.3%로 上位 3社의 新車用타이어 市場 總占有率은 61.9%이다.

타이어 賣出額 베스트 3(1986年)

〈表 5〉 (單位: 100萬 달러)

順位	메이커 (國)	타이어 賣出額
1	Goodyear (美)	6,630
2	Michelin (프)	6,411
3	Bridgestone (日)	5,186

※ Bridgestone에는 FS社 包含.

한편 交換用타이어 市場에서 3社의 乘用車用타이어 販賣動向은 3社의 市場占有率이 나와 있으므로 GY의 16%, BS(FS 포함)의 11%, MI의 8.5%를 그대로 年間總需要量 1억 5,000萬個에 적용하여 算出하면 알 수 있다.

(3) 美國의 立場

다른 業種과 比較하기는 어려우나, 自動車 타이어 工業만큼 스크랩·빌드(Scrap & Build)를 強要 당하는 業種은 없을 것 같다. 특히 設備投資가 늦은 美國의 경우는 ① 資本과 經營의, 나쁜 뜻으로의 分離, ② 經營과 組合의 對立, ③ 지난 1年間 106件이나 發生한 TOB의 災難, ④ 아무리 작은 企業이라도 많은 辯護士를 고용해야 하는 訴訟公害의 頻發 등으로 어려운 處地에 있다. 더우기 機關投資家들에 의해 發生되고 있는 敵對的 TOB는 豫測할 수 없는 어려움을 美國에 가져다 주고 있다.

最近 世界 타이어 메이커들은 잇다라 連結決算 報告을 發表하고 있다. 제1位 메이커인 Goodyear의 賣出額은 99억달러인데 비해 Bridgestone과 Firestone의 賣出額合計는 105억달러에 達해 Bridgestone 聯合이 단번에 Goodyear를 능가하게 되었다. 타이어 部門만의 賣出額이면 Goodyear의 1位가 變動없으나, 앞으로는 계속 評價基準이 連結決算으로 된다면 랭킹 交替問題가 最大 이슈로 될 것 같다.

5. 世界市場의 展望

世界의 自動車保有臺數는 年度에 따라 多少의

3大 메이커의 '87年度 決算

〈表 6〉 〈連結決算〉 (單位: 100萬 달러)

	賣出額	利益	從業員數
Bridgestone (그 중 Firestone)	10,537 (3,867)	438 (145)	87,561 (53,500)
Goodyear	9,905	771	114,658
Michelin	7,170	294	119,300

※ Michelin은 86年度の 決算이며, 1 달러=6.46프랑으로 換算. Bridgestone은 1 달러=123円으로 換算.

增減은 있으나, 每年 1,000萬臺씩 계속 增加되고 있다. 1985年末 世界의 保有臺數는 4억 8,796萬臺로 普及率은 9.1人當 1臺의 比率이다. 따라서 4억 8,000萬臺에 裝着되는 타이어를 販賣하기 위하여 世界 라이어 메이커들은 熾烈한 競爭을 展開하고 있는 것이다.

Goodyear에서는 最近 地域別 自動車保有臺數에 比例하는 世界地圖(縮圖)를 作成하였다. 이것은 世界 各國別 自動車保有臺數를 컴퓨터에 入力시켜 變形시킨 것인데, 이 地圖를 世界의 戰場으로 본다면, 여러가지가 聯想될 수 있을 것이다. 例를 들면,

- ① 世界 3大市場인 美·日·유럽의 크기를 다시 認識하게 되었다.
- ② 日本이 豫想外로 市場이 크다.
- ③ 그와는 對照的으로 東歐圈과 아시아, 그리고 아시아 중에서는 특히 中國을 비롯한 開發途上國이 작다.

世界의 3大 메이커인 Goodyear, Michelin, Bridgestone의 最高經營陣들은 이 地圖를 보고 어떠한 作戰을 세우게 될까. 長期的인 戰略이라면, 1.4人에 1臺인 美國과, 2.2~2.6人에 1臺인 日本 및 유럽은 成熟된 市場이고, 將來性이 있는 市場은 오직 東歐圈과 開發途上國이라는 豫想을 하기 쉬우나, 3大메이커에서는 長期的으로나 短期的으로나 世界市場의 70%를 占하고 있는 3大市場을 目標로 싸우고 있는 것은 틀림없다.

約 10年前 Bridgestone의 타이어 部門 賣出額

은 Goodyear의 1/5에 不過했으나, 1987년에는 Goodyear의 86억달러에 對해 54.3%인 46.7억달러에 接近했으며, Firestone分을 合하게 되면 72억달러나 되어 좋은 勝負를 결게 되었다. 이와같은 추세로 간다면 連結決算이 아니더라도 Bridgestone이 Goodyear를 앞설 날이 가까왔다고 보는 것이 당연한 일이기도 하나, 그렇게 간단하게 되지는 않을 것이다.

Michelin은 Goodyear와 여러차례 勝負를 겨룬 일이 있고 또 앞으로도 계속되겠지만, Bridgestone은 Goodyear와 한번도 싸운 일이 없으나, 지금은 이미 世界市場에서 싸우고 있지 않나 라고 생각

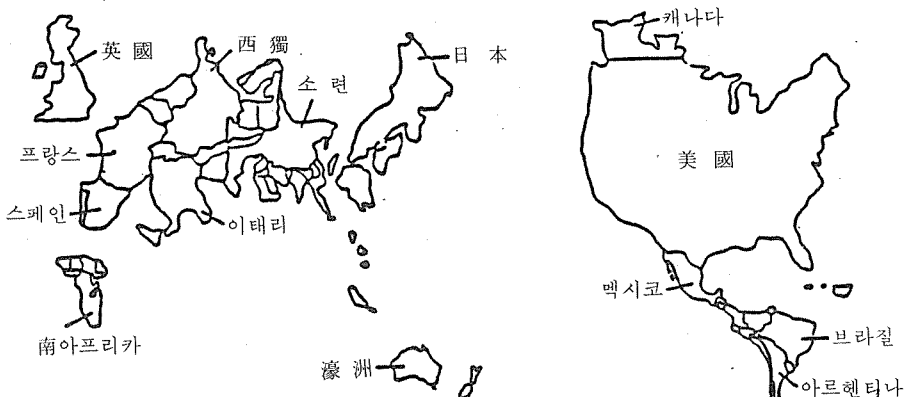
主要國別 自動車 保有台數

(表 7)

		保有臺數	占有率(%)
美	國	17,169(万台)	35.2
日	本	4,616	9.5
西	獨	2,782	5.7
프	랑	2,437	5.0
이	태	2,332	4.8
英	國	2,210	4.5
소	聯	2,000	4.1
캐	나	1,427	2.9
브	라	1,224	2.5
스	페	1,088	2.2
其	他	11,516	23.6
合	計	48,801	100.0

世界 自動車 地圖 (解説은 本文中에 있음)

— 乘用車 및 트럭·버스 保有臺數에 따른 縮尺圖 —



할지도 모르나, 共通의인 條件下에서 本格的으로 유럽 및 美國 메이커들과 싸운 일은 없다. 美國에 Tenn. 工場이 있으나, 規模上으로 問題가 되지 않는다. Bridgestone이 Goodyear와 싸운 예를 보면 泰國, 인도네시아, 臺灣 등을 들 수 있다.

現在 韓國, 泰國, 臺灣의 自動車保有臺數는 110~130萬臺로서 日本의 1960年 當時의 狀況과 같다. 兩社는 다같이 같은 現地の 勞動力을 사용하고 있고 각각의 製造技術을 驅使하고 있으며 모든 條件이 완전히 같다고 볼 수 있다. 泰國에서의 싸움 結果를 살펴보면 泰國市場은 年間 트럭·버스用 타이어가 73萬個, 乘用車用 및 小型트럭用 타이어가 372萬個 정도인데, 여기서 Bridgestone은 後發會社인데도 40%의 市場占有率을 확보하고 있고, 나머지는 Goodyear와 Firestone이 나누어 가지고 있다. 그러나 Firestone은 이미 撤收되었고 現地資本(Siam Cement)이 經營하고 있다. 製品價格도 Goodyear, Firestone 브랜드에 대해 Bridgestone은 10%의 프리미엄을 確保하고 있다.

Michelin은 1987年 泰國에 進出하여 現地資本과 合作하고 Michelin Siam Co.를 設立하였고, 1989年에는 乘用車用 타이어를 生産하기 시작한다. 이렇게 되면 Bridgestone이 Goodyear나 Michelin에 대해서 前과 같이 有利한 立場을 유지할 수 있을지 의문이다. 이 問題야말로 Bridgestone이 타이어 部門에서 世界 1位를 차지하느냐 못하느냐 하는 問題와 같다고 볼 수 있다.

Goodyear가 韓國政府로부터 承認받은 生産規模는 年間 320萬個이고, 4年間은 內需販賣가 禁止되므로 大部分의 物量이 日本으로 들어 갈 것 같다. 한편, Michelin이 極東戰略의 일환으로 87년에 合作會社로 設立한 Michelin Korea Tire의 生産規模는 日産 5,600個, 年産 200萬個로 88년부터 生産하기 시작했다. 87年度 Michelin이 日本으로 輸入한 타이어는 289萬個이고, Goodyear가 輸入한 타이어는 43萬個이므로, 이 兩社에 限해서는, 韓國에서 低賃勞動力으로 生産할 수 있는 據點을 確保하게 되어 日本으로서는 무엇보다도 威脅을 받게 될 것 같다.

특히 Goodyear가 컴퓨터로 作成한 世界地圖를 겨누는 標的으로 韓國市場에 進出하게 된 것은 日

本市場을 向한 戰略이라고 생각되는데, 이것은 Michelin의 경우와 같다고 볼 수 있다. 만일 兩社가 日本에서 87년에 輸入한 量에 韓國에서 生産되는 타이어까지 고려하게 된다면 日本의 交換用타이어 市場 一部가 거의 輸入 타이어로 制壓되는 計算이 나오게 된다(87年 總輸入量 820萬個).

타이어 業界의 世界的인 再編은 3大市場 중 美國과 유럽만이 계속된 經驗을 하고 있다.

1982年 40억프랑의 赤字를 낸 Michelin이 88년에 많은 利益을 낼 수 있게 되었다는 것은, 전반적인 設備投資도 있었으나, 유럽, 美國에서의 타이어 메이커의 再編成이라기보다는 落後者의 續出 때문이라고 볼 수 있으며, TOB에 흔들렸던 Goodyear가 다시 가라앉게 된 것도 우연은 아니다. 그리고 再編成의 바람은 日本에서 마지막으로 불게 될 것으로 豫想된다.

Bridgestone은 Firestone의 TOB로 方向이 正해졌으며, Sumitomo도 美國, 英國, 獨逸, 프랑스에서 據點을 確保하게 되어 國際戰略의 體制가 정리되었다. 時期的으로는 Bridgestone보다 2年 빠르고 Yokohama, Toyo 보다는 4~5年 빠른 것으로 보인다. 여기서 問題는 Yokohama와 Toyo의 對應인데 兩社는 87年 12月 Continental, General, Yokohama, Toyo의 4社間의 合作會社(Joint-venture)를 發表하였다. 그러나 對美戰略은 1個社로도 어려운데, 이것을 4個社에서 각각의 利害得失을 調整해나간다는 것은 쉬운 일이 아니므로 큰 期待는 할 수 없을 것이다. 따라서 이 4社間의 動向은 그대로 美國·日本의 再編成 바람으로 이어질 가능성이 많다.

앞에서, Bridgestone이 泰國, 인도네시아, 臺灣에서 Goodyear를 制壓했다는 것을 말하는 바 있으나, 이러한 傾向은 美國市場이나 또 韓國에 據點을 정한 Goodyear와 Michelin, Bridgestone의 日本市場에서의 3巴戰에서도 Bridgestone이 서서히 優位로 浮上될 가능성이 높다. 그러나 앞으로는 지금까지 있었던 競爭과는 달리 더욱 어려운 싸움이 될 것으로 豫想되는데 그것은 Goodyear나 Michelin이 다같이 日本市場을 世界 3大市場의 하나로 높게 評價하고 있기 때문이다. Goodyear, Michelin이 從來의 極東戰略으로 韓國에 進出할 정도라면

兩社가 Bridgestone을 이길 수 없을 것이다. 즉, 極東戰略에 지금까지와 같은 B級戰略으로 대해서는 效果가 있을 리 없다는 것이다. Sumitomo는 代表權을 가진 社長을 유럽으로 보내는 등 A級戰略으로 Dunlop을 活性化시켰다. 이것은 3大 메이커로서도 例外는 아니다. Goodyear와 Michelin은 極東에 그리고 Bridgestone은 時間을 두고 美國에 각각 어떠한 A級戰略을 세우느냐가 注目되고 있다.

以上으로 심한 激動期를 맞이하고 있는 世界 타이어 業界에 대해서 여러가지 面으로 살펴보았으나, 要는 企業으로서 가장 중요한 것은 사람과 技術開發의 힘이라고 要約할 수 있다. 말하자면, 3大 타이어 메이커의 싸움은 상대를 이긴다는 것보다 企業內의 技術開發력과 一體感에 더욱 치우치게 된다. 그리고 가능하면 工場의 稼動日數와 國際貨金の 比較를 中心으로 國際競爭力의 差異나 其他 當面問題를 다루어야 하나 여기서는 省略한다.



▲ '87年度 日本 타이어 메이커 業績

(單位: 100萬円)

會社名	타이어部門 賣出額	增減率(%)	當期純利益	增減率(%)	資本金
Bridgestone	440,995	1.0	29,277	91.5	37,804
Yokohama	166,191	▲0.01	3,668	221.0	16,255
Sumitomo	137,077	▲1.2	2,819	97.8	6,300
Toyo	105,913	0.3	2,599	231.9	8,332
Ohtsu	62,318	1.0	656	24.8	2,800
Okamoto	8,170	▲1.2	1,949	14.5	6,743
合計	920,664	0.2	40,968	96.3	

(ゴム報知新聞, 88.6.27)



■ 原稿募集 ■

本誌에 掲載할 타이어 工業에 限한 原稿를 다음 要領에 依據 募集하오니 많이 投稿하여 주시기 바랍니다.

內容: 1. 經營, 經濟, 貿易, 技術에 관한 論文, 리포트 2. 體驗記 등

面數: 200字 原稿紙 50面 内外

稿料: 採擇掲載分에 對해서는 所定の 稿料를 드립니다.