

世界 타이어産業의 再編

協 會 李 源 善

日本會社들에 의하여 追越당하게 되었다.

1. 序 論

世界 타이어 産業界가 國際間 企業合併이나 企業 再編이 일어날 舞臺로는 보이지 않았으나, 實際로는 그것이 일어나고 있는 것이 現實이다.

1983年 日本의 住友고무社가 英國의 Dunlop社를 買受한 것을 始作으로 이러한 타이어産業의 再編이 일어나고 있다고 할 수 있다. 實例로 1986年以來 2개의 타이어 會社中 1개의 타이어會社는 完全히 賣却됨으로써 없어져버렸으며, 다른 1개 會社는 타이어 部門만 賣却되기에 이르렀다. 1987年에 General Tire社는 西獨의 Continental AG社에 넘어갔으며, 1988年에 日本의 Bridgestone社는 Firestone社를 買受하였다. 한편, B.F. Goodrich社는 Uniroyal社와의 合作分을 賣却하였다.

여기에서는 타이어産業의 再編背景을 考察하고 앞으로 豫想되는 再編에 대해서도 分析·評價해 보 고자 한다.

2. 世界 타이어産業의 構造

世界 타이어産業도 世界自動車産業과 마찬가지로 北美, 西유럽 및 日本의 몇몇 會社에 의하여 支配되고 있다. 그러나, 自動車市場과는 달리 美國은 世界第一의 自動車 타이어會社가 海外의 競爭 타이어會社에 買受당하였다. 그 結果 以前까지만 해도 世界 타이어市場의 1/3 이상을 占有하던 美國의 타이어會社들이 現在는 겨우 1/4 만을 占有하고 있어 유럽 및

世界 타이어 市場의 現況

區 分	世界 타이어市場에서의 占有率(%)
3個 主要 유럽의 타이어會社	32
3個 主要 日本의 타이어會社	28
2個 主要 美國의 타이어會社	26
小 計	86
其 他	14
總 計	100

※ 共產圏은 除外

3개會社, 즉 美國의 Goodyear, 프랑스의 Michelin, 日本의 Bridgestone 이 世界 타이어市場의 半以上을 占有하고 있다.

國 家	會 社	世界 타이어市場에서의 占有率(%)
美 國	Goodyear	20
프 랑 스	Michelin	18
日 本	Bridgestone	16
小 計		54
西 獨	Continental	8
美 國	Uniroyal	6
이탈리아	Pirelli	6
日 本	Sumitomo Rubber	6
日 本	Yokohama Rubber	4
日 本	Toyo Tire & Rubber	2
其 他		14
總 計		100

3. 타이어産業의 現況

돌이켜 보면 世界 타이어産業은 内部的으로 어떤 變化가 일어날 수밖에 없었다는 것을 쉽게 알 수 있었다. 이 가운데에서 가장 큰 變化는 타이어의 技術開發로서, 그 한 例가 從來의 바이어스 타이어보다 壽命이 4배나 긴 래디알 타이어가 生産됨에 따라 必然的으로 世界 타이어 需要가 鈍化되어 生産施設을 減縮시킬 수밖에 없게 되었다.

위와 같은 理由 때문에 多國籍企業인 Dunlop 社가 어려움을 겪게 되었으며, 더우기 英國의 自動車産業의 不況으로 經營이 惡化되어 1983年 및 1984年 사이에 最初로 Dunlop 社의 生産設備가 日本의 住友社에 賣却되었다. 이와 같은 타이어會社의 再編의 原因은 會社內的 決斷에 의해서가 아니라, 超過生産設備는 財務構造를 惡化시킨다는 財務分析家들의 생각 때문이었다. 이처럼 財務構造가 惡化된 것은 圓街의 株式市場에서 제일 먼저 알게 되었으며, 財務分析家들은 美國의 타이어會社들이 財産을 非効率的으로 運用하고 있는 理由가 있다는 것을 알고 있었다. 또한, 이들 타이어會社들은 다음과 같은 理由 때문에 輸出이 더욱 어렵게 되었다.

첫째, 生産施設의 過剩으로 設備投資効率が 낮아지게 됨으로써 美國內 타이어輸出會社는 外國의 다른 타이어會社보다 不利한 立場에 서게 되어 國際競爭力이 떨어지게 되었다.

둘째, 美國自動車會社에서는 西유럽이나 日本에 거의 自動車輸出을 하지 않음으로써 新車用 타이어 需要가 없으며, 同時에 美國에서는 주로 日本이나 西유럽으로부터 自動車를 많이 輸入하고 있기 때문에 新車用 타이어 需要는 減少하게 되었다.

4. 타이어産業의 再編

現在까지의 타이어 産業의 再編은 2개의 큰 타이어會社가 있는 美國에서 모두 이루어졌다. 즉, Goodyear Tire & Rubber 社와 Uniroyal 社가 그 남아 있는 會社이다. 지난 2年 사이에 B.F. Goodrich 社는 工

場을 賣却한 뒤 業界를 떠났고, General Tire 社와 Firestone 社는 他社에 買受되었다.

最初의 重大事件은 1984年에 圓街(美國證券市場)의 財務分析家인 Carl F. Icahn 氏가 B.F. Goodrich 社를 買受하기 위한 試圖였다. 그는 'Greenmail' (企業買受를 위하여 買受目標會社의 株式을 買集한 者로부터 當該會社가 그가 買入한 價格보다 높게 買受하는 것을 말하며, 이때 餘他株主가 갖고 있는 株式은 買受하지 아니함)에 의하여 그의 買受株式을 Goodrich 社에 比싼 값으로 되팔아 넘겼다. 이와 같은 成功에 鼓舞되어 Carl F. Icahn 氏는 1985年 4月에 目標을 Uniroyal 社로 바꾸었는데, 同社는 對應手段으로서 高額の 負債를 借入하여 株式을 再買受함으로써 企業買受를 當하지 않게 되었다. 이듬해에 Uniroyal 社(現在는 非公開會社가 되었지만)는 타이어 製造設備外的 모든 持分을 賣却하였다. 그리고, 1986年에 타이어 製造設備를 Goodrich 社에 合併시켰다. 1988年初 Goodrich 社는 同合併會社 持分을 賣却하였다.

1986년에는 Goodyear 社가 財務分析家의 注目を 끄는 차례가 되었는데, 그 財務分析家は James Goldsmith 卿이었다. 同社는 이 攻擊에 대해 會社를 再建하는 한편, James 卿으로부터 株式을 買受하기 위하여 相當額을 借入하여 이를 막아냈다. 그리고, 1987년에는 General Tire 社의 母會社인 Gencorp 社가 원하지 않는 企業合併의 目標이 되었으며, 同社는 子會社의 持分들을 賣却하여 對抗하였다. 이들 持分 가운데 하나가 General Tire 社인데, 同社는 西獨의 Continental AG 社에 賣却되었다.

한편, Firestone 社는 企業買受作戰 (bid proceedings)에 직접 관련되지 않은 美國의 5個 主要 타이어會社 가운데 唯一한 會社인데, 市場環境의 變化를 認識하여 自體 再建計劃을 進行시키고 있었다. 1988年 4月 同社는 Firestone 社의 타이어 營業部門이 別個의 會社로 獨立될 豫定이며, 이 會社 株式持分の 75%는 日本의 Bridgestone 社가 所有하게 될 것이라고 發表하였다. 이와 같은 滿足할 만한 去來契約은 Firestone 社의 모든 子會社에 대한 企業買受를 宣言한 이탈리아의 Pirelli 社에 의하여 일단 霧散되

였지만, 現在까지 알려진 것으로는 가장 큰 美國會社와의 企業買受契約에 의하여 日本의 Bridgestone 社가 Firestone 社를 買受함으로써 Pirelli 社에게 敗北을 안겨 주었다.

1986年 下半기에 日本의 住友 고무社는 美國의 Dunlop Tire 社의 半以上の 持分을 買受할 것에 同意하였는데, 이에 따라 同社는 海外市場에서의 自體 타이어生産施設을 確保하게 된 셈이다. 1988年初 Continental AG 社와 General Tire 社 및 Yokohama Rubber 社와 Toyo Tire & Rubber 社 사이에는 廣範圍한 技術 및 生産協助契約이 締結되어 日本이 美國國內에서 타이어 生産을 할 수 있게 되었다.

끝으로, 이탈리아의 Pirelli 社도 美國內 랭킹 7위 인 Armstrong Tire 社를 買受함으로써 美國內에서 타이어를 生産하게 될 것으로 보인다.

5. 世界 主要 타이어會社

企業合併이나 買受가 世界 랭킹을 언제 어떻게 바꾸어 놓을지 豫想할 수는 없으나, 現在로서는 적어도 世界 타이어市場의 半以上을 占有하는 三大會社가 있다. 즉, 美國의 Goodyear Tire & Rubber 社, 프랑스의 Michelin 社, 日本의 Bridgestone 社가 그것이다.

(1) Goodyear

Goodyear Tire & Rubber 社는 三大事業部門으로 되어 있다. 즉, 1987年度 基準 總賣出額의 86%를 占有하고 있는 「타이어 및 關聯輸送製品」, 13%를 占有하고 있는 「産業用 고무, 化學 및 플라스틱製品」, 그리고 1%를 占有하고 있는 「其他製品」 生産部門이 그것이다.

Goodyear 社는 北美에 9個 타이어工場(美國內에 7個, 캐나다에 2個)을 가지고 있으며, 유럽, 아시아, 中南美 및 濠洲에도 타이어工場을 가지고 있다. 그리고, 同社는 北美에서 타이어를 生産販賣하는 Kelly Springfield Tire 社의 100%의 持分을 所有하고 있다.

1986年 10月 James Goldsmith 卿은 그가 所有하고 있는 2個의 會社가 Goodyear 社의 株式 11.5%를

買入하였다고 宣言하는 한편, 그 두 會社는 Goodyear 社의 經營權確保를 考慮하고 있다고 發表하였다. 이에 대한 Goodyear 社의 對應手段은 會社를 再建하고 James Goldsmith 卿의 會社들이 所有하고 있는 株式을 되사는 것이었는데, 이를 위하여 여러 從屬會社 및 其他資産, 즉 石油, 가스會社 持分과 Goodyear 航空事業部門을 各各 6억 8천 5백만弗과 5억 8천 8백만弗에 賣却하였다. 1988年初 Goodyear 社는 캘리포니아에서 텍사스에 이르는 모든 美國의 石油 파이프라인을 賣却할 것을 提議하였다.

1987年末 現在 Goodyear 社의 總資産은 83억 9천 5백 9십만弗로서 1986年보다 減少되었는데, 이는 資産의 賣却에 起因한 것이다. 그리고, 株式의 再買入으로 인해 1985年以後 財務構造는 현저하게 弱화되었으며, 納入資本 또한 半減한 데 비해 長期負債는 3倍以上 增加하였다. 1987年末 現在 納入資本은 固定資産의 半以下の 水準을 유지하고 있으며, 長期負債의 納入資本에 대한 比率은 1.8 : 1 이었다. 資産의 賣却으로 인해 Goodyear 社의 收益은 1985年以來 거의 增加하지 않았다. 그러나, 1987年에 들어와 收益은 현저하게 改善되어 株當純收益 8.49弗이라는 最高記錄을 나타냈다.

Goodyear 社가 現在 비록 收益을 올리고는 있으나 財務構造가 脆弱한 것이 事業擴張을 制限하는 要因으로 作用하고 있다. 따라서, 負債를 減少시키거나 納入資本을 增加시켜 長期負債에 대한 資本金 比率을 改善시키지 않는 限 追加資金借入에 어려움을 겪을 것이다. 또한, 새로운 資本增加 없이는 納入資本이 固定資産을 커버하거나 長期負債가 減少하여 滿足할 만한 水準까지 回復되는 데는 數年이 所要될 것이다.

(2) Michelin

Michelin 社는 2個의 子會社를 거느리고 있는 持株會社이다. 즉, 프랑스에서도 比重이 큰 Manufacture Française des Pneumatiques Michelin 과 프랑스 이외의 地域에서 Michelin 의 世界的인 營業을 管掌하는 Basle 에 있는 Cie Financière Michelin 이 그것이다. 1987年度 프랑스 國內에서의 營業實績은 그룹

收益의 30%였다.

Michelin은 프랑스 이외에서의 營業活動은 子會社를 통하여 하고 있는데, 그 가운데 가장 比重이 큰 會社는 美國에 있는 Michelin Tire社로 Alabama에 1個, South Carolina에 3個의 工場을 가지고 있다. Michelin 그룹은 또 英國, 西獨, 이탈리아, 스페인에도 工場을 가지고 있다. 1987년에는 韓國에서 세번째로 큰 타이어 製造會社인 '元豐'과, 泰國에서는 'Siam Cement社'와 各各 合作會社를 設立하였다. 그리고, 最近에는 日本의 Okamoto社와 合作會社設立에 合意하였다고 發表한 바 있다. 1980年代初 Michelin 그룹은 相當한 缺損을 보아 資産이 蠶食되고 또한 負債가 많이 增加하였다. 1986年末 現在 Michelin社는 如前히 自己資本比率이 낮을 뿐만 아니라 負債比率 역시 높은 편이다.

이와 같은 狀況은 1987년에 들어와 많이 改善되었지만 아직도 自己資本比率이 낮고 負債 역시 많은 편이다. Michelin社는 費用節減과 利子支給의 減少에 힘입어 1985年以來 收益을 내고 있으며, 이는 1987년까지 이어져 1987年度에는 純收益이 20%나 增加하게 되었다.

Goodyear社와 마찬가지로 Michelin社의 많은 負債는 新規投資를 不可能하게 하고 있다. 그러나, Michelin社 역시 Goodyear社의 경우처럼 狀況은 많이 改善되고 있어 向後 2~3年內에 長期負債比率이 適正水準에 이를 展望이다. 또한, 與件만 마련된다면 Michelin社에 대한 外部로부터의 資金供與의 機會도 주어질 수 있을 것이다. 이러한 例의 하나로 Michelin社가 6억 5천만弗 資産의 Firestone社를 Pirelli社와 共同買受키로 한 契約을 들 수 있다.

(3) Bridgestone

Bridgestone社는 日本內 타이어市場의 거의 50%를 占有하고 있는 會社이다. 많은 日本屈指의 會社들과는 달리 Bridgestone社가 Firestone社를 買受하기 전에는 總收入中 輸出收入이 25%에 不過했으나, 買受後에는 50%에 이르게 되었다. Bridgestone社는 아시아 地域(泰國, 인도네시아, 臺灣)에서 工場施設을 擴張하고 있으며, 1983년에는 美國 Tennessee州

Nashville에 있는 Firestone社의 타이어工場을 買受하였다. Bridgestone社는 이 北美工場을 발판으로 하여 1988年初에는 Firestone社를 完全買受하기에 이르렀다. 1987年末 現在 Firestone社의 總資産은 29억弗이었고, Bridgestone社는 70억弗 이었다. 이로써 이 새로운 그룹의 資産은 약 40% 增加한 셈이다.

財務構造가 脆弱한 Goodyear나 Michelin과는 달리 1987年末 現在 Bridgestone社의 財務構造는 健全하다. 즉, 納入資本이 固定資産의 50%以上을 차지하고 長期負債의 納入資本에 대한 比率은 1:1을 훨씬 下廻하고 있다. Bridgestone社의 運轉資本은 1985年에서 1987年 사이에 1천 2백억엔에서 2천 3백 17억엔으로 增加하였다. 同社의 收益은 눈에 띄게 成長하지는 않았으나, 계속 收益을 낸 끝에 1987年度의 法人稅 納付前收益은 10%以上이었다.

Firestone社를 買受하기 전의 Bridgestone社의 財務構造는 매우 健實하여 市場이 提供하는 어떤 提案도 收容할 수 있었다. 그러나, Firestone社를 買受하기 위하여 支拂한 26억弗은 納入資本이 12억弗에 不過한 同그룹으로서의 약각 過度한 것이었다. 如何든 Firestone社를 제외한 Bridgestone社의 現金流入은 거의 5억弗에 이르며, 貸借對照表上(資金流入上)의 어떠한 資金梗塞도 에게는 신속히 除去되어야 한다. 財務管理라는 觀點에서 살펴볼 때 Firestone社를 買受하기 전보다 買受한 現在가 더욱 좋은 位置에 놓이게 되었다고 할 수 있을 것이다.

6. 美國의 市場動向

最近에 日本의 5大 自動車會社(도요다, 닛산, 혼다, 마즈다, 미쓰비시)는 모두 美國에서 自動車生産을 始作하였거나 生産할 것이라고 發表하였다. 그것은 必然的으로 日本 타이어會社들로 하여금 美國內 現地法人設立을 誘導하는 契機가 되었으며, 그 結果 主要 타이어會社들은 모두 美國內 現地法人設立을 위한 立場券을 確保해 놓고 있다.

日本自動車會社가 美國內 市場占有率을 擴大시킴에 따라 日本 타이어會社의 販賣 또한 增加할 것은

當然視된다. 그러나, 美國 타이어會社の 日本 타이어會社에 의한 合併은 增加할 것 같지 않다. 그 主因은 Bridgestone 社가 合併한 以後 Firestone 社에 대한 General Motors 社의 모든 注文이 取消되었기 때문이다.

反對로 2個의 美國 타이어 會社는 企業買受의 對象이 될 수도 있다. 즉, Uniroyal 社는 Goodrich 社가 그 持分을 賣却하였기 때문에 株式市場에서의 좋은 買受對象일 수 있고, 그보다 規模가 좀 작은 Cooper Tire & Rubber 社는 거의 5억弗에 달하는 賣出額을 示現하고 있어 公賣의 對象이 될 수 있을 것이다. 가장 有望한 買入者로는 유럽人(西獨의 Continental 社 또는 이탈리아의 Pirelli 社)들을 꼽을 수 있다. 이들 두 會社는 Bridgestone 社가 Firestone 社를 買受한 以來 二流企業으로 轉落한 會社들로서 合併을 통해서만 겨우 會社를 再建할 수 있는 會社들이었다.

7. 西유럽

西유럽의 타이어 市場은 Michelin, Continental, Pirelli 社가 支配하고 있는 反面, 美國은 Goodyear 및 Firestone 社가 支配하고 있다. 한편, 日本에서는 Firestone 社를 引受한 Bridgestone 社와 Dunlop 社를 引受한 住友社가 타이어 市場을 支配하고 있다.

西유럽은 美國과는 달리 日本自動車會社の 새로운 自動車工場 進出地域에 들지는 않고 있다. 닛산이 스페인과 英國에서, 혼다가 Rover 그룹과 合作하여 自動車を 생산하고 있기는 하지만 日本會社들이 더 이상 西유럽에 進出할 徵兆가 現在로서는 보이지

않는다. 따라서, 日本 타이어會社の 大部分이 國內 販賣市場을 除外하고는 輸送製品市場에서의 販賣窓口를 保有하고 있지 못하다. 때문에 치열한 競爭은 豫想되지만, 企業의 再編은 없을 것이다.

8. 아시아

日本 엔貨의 切上和 日本自動車會社가 自社製品을 輸出할 때 相對輸入國의 自己네 타이어를 取付해 줄 것을 要求하는 壓力 때문에 타이어 輸入이 급격히 增加하게 되었다. 그 結果 1987年度 타이어 輸入은 自動車 總輸出의 7%나 차지하였다. 이 가운데 Michelin이 50%以上을 차지하고 있으며, 同社는 그 位置를 固守하기 위하여 努力하고 있다. 특히, 日本에는 同社와의 合作企業인 Okamoto 社가 있다. 어쨌든 西유럽에서처럼 企業再編과 같은 일은 發生하지 않을 것으로 豫想되며, 日本에서 輸入 타이어가 市場占有率 10%를 보인다는 것은 特記할 만한 일이다.

日本以外の 國家로서는 韓國이 注目되는데, 韓國의 타이어會社들은 그들의 自動車産業이 계속 發展한다면, 世界 타이어市場에서 主要變數로 登場할 가능성이 매우 높다. 現在 韓國에는 3個의 타이어 會社, 즉 Kumho, Hankook Tire 및 Wuon Poong(同社와 Michelin 社는 合作企業 設立)이 있다. 이들 會社들은 日本에 타이어를 輸出할 수 있는 좋은 條件(이와 같은 理由로 Goodyear 社는 韓國進出을 계획하고 있음)을 가지고 있을 뿐만 아니라 美國內 市場占有率도 增大시키려고 試圖하고 있다.

(Rubber Trends, September 1988)