

# 세계 타이어산업 현황(VI)

## 업 무 부

차 례

□ 개 요

1. 타이어산업의 배경(기업합병, 품질개발, 설비자동화)
2. 유럽의 타이어산업
3. 미국의 타이어산업
4. 일본의 타이어산업
5. 중남미의 타이어산업
6. 동유럽의 타이어산업
7. 주요 타이어회사 현황
8. 세계 타이어산업 분석

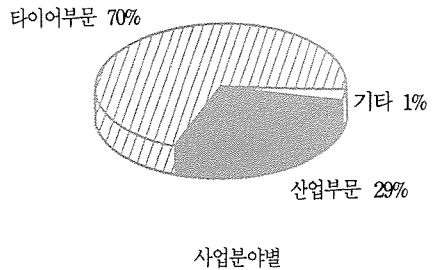
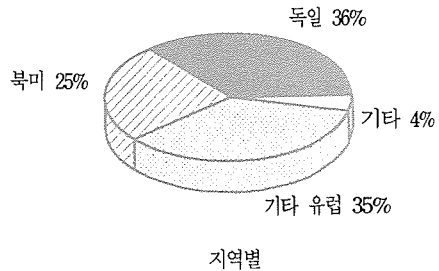
### 7. 주요 타이어회사 현황

#### (4) Continental AG

Continental은 2년 이상 비타이어부문의 수입이 가장 큰 그룹이기도 하지만, 주요 타이어 제조업체이다.

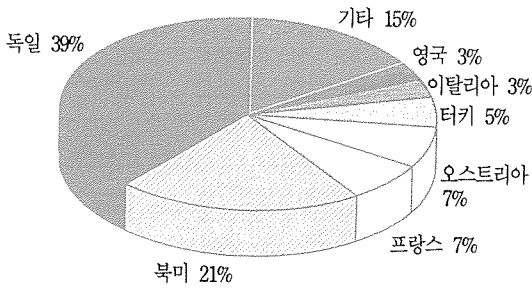
1991년에 Pirelli가 합병을 시도하여 한때 Continental에 관심이 집중하였었다. 독일과 이탈리아에서는 기업윤리상 문제가 있는 것으로 여론이 비등하였지만, 단순히 기업측면에서만 볼때 Continental보다 Pirelli에 약점이 더 많은 것으로 알려졌다. 이 기업매수전쟁으로 인하여 Continental의 고위 경영층이

교체되기는 하였지만, 동사는 크게 피해를 보지는 않았다.

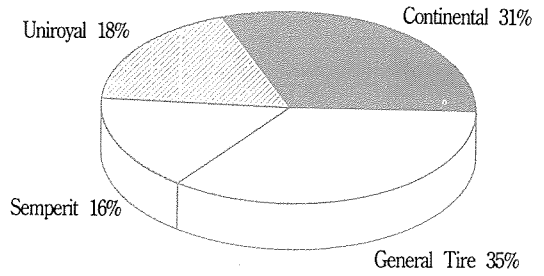


자료 : Continental AG  
[그림 6] Continental AG의 매출액 분포도(1991)

Continental은 그 수입의 1/3 이상을 독일에서 얻고 있는데, 1992년도에는 독일의 자동차산업이 침체할 것으로 보임에 따라 동그



자료 : Continental AG  
(그림 7) 지역별 종업원 분포도(1990)



자료 : Continental AG  
(그림 8) 브랜드별 판매구성비(1990)

그룹의 영업도 부진할 것으로 예상된다. 그러나, 1/4 이상이 미국에서 판매되고 있으므로 미국의 경기가 호전될 것으로 보이는 상황을 간과할 수는 없다.

Continental의 연간매출액의 약 70%는 타이어부문이 차지하고 있다. 타이어중에서도 승용차용 타이어가 약 60%를 차지하고 있으며, 나머지 대부분은 트럭·버스용 타이어가 차지하고 있다. 신차용과 교체용 타이어의 판매비율은 35 : 65인데, 신차용 의존도가 유럽에 거점을 갖고 있는 라이벌 회사인 Michelin의 30%에 비하면 높고, Pirelli의 40%에 비하면 낮다. 신차용 의존도가 높다는 것은 Michelin이 현재 교체용 타이어의 가격회복을 모색하고 있는 점과 비교해 볼때 수익성이 적다는 것을 의미한다.

Continental은 Continental, Semperit, Uniroyal 브랜드 타이어를 판매하고 있다. Continental 브랜드는 규격이 다양하고 판매 물량도 많다. 반면에 Semperit 브랜드는 스노우 타이어와 같은 특수한 용도의 타이어에 비중을 두고 있다. Uniroyal 브랜드는 값도 한층 비싸고 고성능 타이어시장에 많이 출하하고 있다.

독일은 Continental 그룹의 유럽 판매시장에서 절반을 점하고 있는 주요 시장이다. 자동차 생산의 부진으로 1991년도에는 신차용

타이어 수요가 침체된 데 비하여, 지난 수년간 독일에서는 신차 판매량이 많았기 때문에 앞으로는 교체용 타이어 수요가 늘어날 것으로 전망된다. 유럽의 다른 지역들은 신차용 및 교체용 타이어시장이 1993년도까지 완만하지만 경기침체로부터 벗어날 것으로 보인다.

한편 Continental은 매출액의 1/4을 북미 시장에서 얻고 있는데, 1987년도에 매수한 Continental Tire에 노력을 집중하고 있다. 그런데, 불행하게도 General Tire는 1990년도에 3,000만달러의 적자를, 1991년도에는 1억달러 이상의 적자를 낸 것으로 알려지고 있다.

미국에서 생산되는 제품은 거의 절반이 Sears와 같은 "Private brand"이다. 이와같은 형식의 주문자상표 타이어 판매는 자가상표 타이어 판매보다 수익이 적은 것이 통례이다. 미국에서 주문자상표 타이어 판매점유율은 교체용 타이어시장의 약 8%를 차지하고 있다.

신차용 타이어시장에서 General Tire는 약 12%의 시장점유율을 보이고 있는데, 주요 고객은 GM, Ford, Nissan이다. 사실, 현재 General은 미국 Nissan회사의 타이어 수요중 약 44%를 공급하고 있다. 신차용 타이어 수요가 상당히 많다는 것은 교체용 타이어 판매에 도움이 될 수도 있으나, 실제로는 그렇지 않다. 그것은 경기침체로 인하여 수량

및 가격이 현재 모두 떨어져 있는 상태이기 때문이다.

북미에서의 문제점을 해소하기 위하여 Continental은 최근 캐나다에 있는 Barrie 공장을 폐쇄할 것이라고 발표했다. 1억 8,000만마르크(DM)가 공장폐쇄비용과 820명의 종업원 해고에 따른 보상비로 쓰이게 된다.

트럭용 타이어부문에서 Continental은 일본의 Toyo, Yokohama와 합작사업을 추진중이다. Continental이 51%의 지분을 갖게 되는 이 사업계획에 따라 미국 일리노이주의 Mount Vernon에 공장을 짓고 있다. 이 공장건설작업은 당초의 계획보다 약간 빠르게 진행되고 있다. 일본측 파트너들은 이 공장에서 연간 타이어 생산량 90만~100만개중 2/3를 갖게 된다. 나머지는 Continental의 몫이 될 것인데, 그렇게 되면 Continental의 트럭용 타이어 수량이 17% 정도 증가하게 되고, 그룹 전체 매출액이 7% 정도 증대될 것이다.

Toyo와의 계약내용중에는 Continental이 일본 Kuwana에 있는 Toyo공장의 주식 30%를 취득하는 것도 있다. 이와 함께 Toyo는 Continental의 캐나다, 아일랜드 공장의 지분을 취득하게 될 것이다.

ContiTech 사업부는 자동차용 플라스틱 및 고무부품을 주로 생산하고 있는데, 1990년도 그룹 매출액의 1/4이나 된다. 그러나, 타이어 사업부문의 수익성이 낮기 때문에 그룹의 수익성에 대한 기여도는 2/3나 된다.

ContiTech의 주요 제품은 자동차 내장재(매출액의 28%), 호스(매출액의 27%), 방진재 등(매출액의 20%)이고, 나머지 25%는 콘베어벨트 등과 같은 일반제품이다. 독일, 프랑스, 이탈리아, 스웨덴, 스페인, 터키 등의 공장에서 생산하여 가까운 자동차 메이커에 납품을 하고 있으나, 영국은 예외로서 영국

에는 일본 자동차 메이커들이 현지에서 진출하여 있기 때문에 ContiTech가 공장을 인수하거나 새로 짓기 전에는 납품이 어렵다.

과거에 ContiTech의 18개 공장은 연대성이 거의 없이 공장단위로 운영되었었다. 그러나, 지금은 변화가 일고 있으며, 앞으로는 7개의 독립사업부로 운영될 것이다.

〈표 35〉 Continental AG의 공장현황(1991)

지역별	국 별	공장 소재지	종업원 수(명)	생산제품	생산능력(개/일)
북미	캐나다	Barrie, Ontario(General Tire)	800	승용차용, 경트럭용, 농기계용	12,300
	미국	Charlotte, North Carolina	1,264	승용차용	2,900
		Bryan, Ohio	389	농기계용, 건설차량용, 산업차량용	260
	미	Mayfield, Kentucky	1,618	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용	23,800
Mount Vernon, Illinois		1,549	승용차용, 트럭용, 경주차량용	21,800	
Mount Vernon(Yokohama 및 Toyo와 합작)		450	트럭용	3,000	
중남미	에콰도르	Cuenca	477	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용	3,404
	멕시코	Mexico City	609	경트럭용, 트럭용	2,100
중동 아프리카	튀니지	Tubtitlan	604	승용차용, 경트럭용	3,600
	모로코	Casablanca	570	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용	1,500
유럽	탄자니아	Arusha	850	승용차용, 경트럭용, 트럭용	1,000
	오스트리아	Traiskirchen(Sempert)	1,400	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 건설차량용	18,330
서	벨기에	Herstal/Liège(Uniroyal-Englebert)	1,106	경트럭용, 트럭용	2,870
		Trelleborg/Bergouman, Ghent(Uniroyal-Englebert)	20	농기계용	-
프랑스	독일	Sarreguemines(Uniroyal-Englebert)	600	승용차용, 트럭용	15,050
		Clairoix	1,474	승용차용	24,000
유럽	영국	Hannover/Stocken	1,610	승용차용, 트럭용, 농기계용, 산업차량용	19,800
		Kortach	1,322	승용차용, 농기계용, 산업차량용	27,600
		Aachen(Uniroyal-Englebert)	1,939	승용차용	17,000
아일랜드	포르투갈	Dublin(Sempert)	461	승용차용	11,500
		Lousada	800	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 건설차량용	5,225
영국	영국	Newbridge, Scotland (Uniroyal-Englebert)	985	승용차용	15,000
		합 계	20,917		232,129
그룹 전체 종업원수			48,000		

자료: European Rubber Journal; 기업 재무보고

타이어시장에서의 치열한 가격경쟁을 감안할 때 1991년도에는 ContiTech의 그룹에 대한

수익성 기여도는 더욱 높아질 것으로 예상된다.

1990년 10월 Fiat로부터 사들인 이탈리아의 AGES는 1991년도 그룹 매출액을 2억마르크 정도 더 증대시킬 것으로 예상된다. 불행하게도 이 업체는 현재 적자를 보고 있다. Fiat그룹에 70%의 판매비중을 두고 있기 때문에 1992년도까지도 적자는 계속될 것이다. 1990년 6월에 사들인 스웨덴의 Hycop사도 비슷한 어려움에 처해 있다.

ContiTech는 각 지역별 사업분포는 밝히지 않았으나, 18개 공장 가운데 13개가 독일에 있다. 우리가 알기에는 매출액의 2/3가 독일에서 생기는 것이다. 독일의 자동차업체가 원가절감을 위하여 보다 싼 부품 공급선을 찾고 있다는 사실은 이 회사의 장래에 큰 문제중의 하나이다. 이것은 결국 ContiTech의 판매가격을 인하하는 압력요인으로 작용하게 될 것이다.

또 한가지 ContiTech에 가중되고 있는 문제는 독일의 자동차생산이 침체국면으로 빠져서 1992년도에는 3~4% 정도 감소될 것으로 예상되는 점이다. 독일 외의 지역에서의 자동차생산이 호전될 전망이어서 어느 정도 보전될지는 모르지만, 독일에서의 매출감소를 완전히 보전하기는 어려울 것이다.

단기적으로 볼때 이와같은 문제점들이 있기는 하지만, Continental은 공장을 사들이거나 증설하여 ContiTech의 규모를 현재의 1/3 정도 키우려고 하고 있다. 그렇게 되면 그룹의 수익도 1/3 정도 증가할 것이다. ContiTech가 1990년도에 일부 기업을 합병하여 1991년도에 그룹의 수익기여도가 전년도 25%에서 30%로 늘어난 것으로 알려졌다.

1992년도 독일 자동차 메이커들의 신차용 타이어 구매량이 감소될 것으로 예상되기는 하지만, 옛 동독지역에서 교체용 타이어 수

요가 늘어나 이를 보전할 것이다. 연초에 겨울용 타이어 판매량이 상당히 증가하여 이미 수익을 올린바 있다. 북미시장에서 구름의 운이 트일 가능성도 있다. 현재 미국은 수요가 약하긴 하지만, 경영층은 1992년도에는 미국 쪽에서의 영업이 손익분기점에 달할 것으로 믿고 있다.

실제로 1991년 9월 General Tire의 영업 실적이 흑자를 낸 것으로 보도되고 있다.

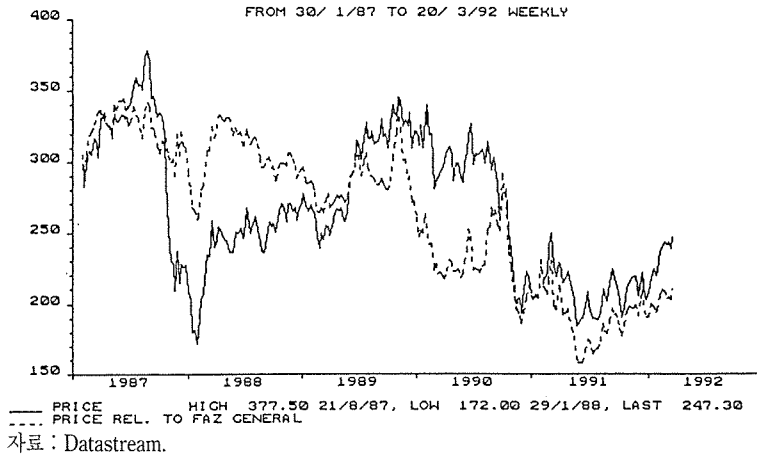
〈표 36〉 Continental AG의 손익계정1988~1993)

(단위: 100만마르크, %)

연도말 현재	1988	1989	1990	1991 <sup>①②</sup>	1992 <sup>③</sup>	1993 <sup>④</sup>
총매출액	7,906	8,382	8,551	9,270	10,170	11,000
부문별 매출액						
타이어부문	6,298	6,592	6,436	7,000	7,800	8,400
증감율	-	4.7	-2.4	8.8	11.4	7.7
산업부문	1,521	1,726	2,050	2,200	2,300	2,525
증감율	-	13.5	18.8	7.3	4.5	9.8
기타 지역별 매출액	87	64	65	70	70	75
서독	2,821	2,931	3,266	3,500	3,640	3,900
기타 유럽	2,159	2,315	2,565	3,200	3,600	3,880
북미	2,672	2,759	2,351	2,200	2,540	2,800
기타	254	377	368	370	390	420
원재료비	2,890	3,035	3,200	3,500	3,800	4,030
총매출액에 대한 비율	36.5	36.2	37.4	37.8	37.4	36.6
기타용역비	221	264	330	370	400	435
총고용비	2,532	2,725	3,029	3,271	3,486	3,730
총매출액에 대한 비율	32.0	32.5	35.4	35.3	34.3	33.9
영업원수	44,783	46,849	48,203	51,000	48,000	48,000
연구·개발비	316	354	261	300	325	350
총매출원가	5,895	6,257	6,490	7,300	7,700	8,200
총매출액에 대한 비율	74.6	74.6	75.9	78.7	75.7	75.2
판매비용	1,034	1,174	1,255	1,400	1,450	1,570
총매출액에 대한 비율	13.1	14.0	14.7	15.1	14.3	14.3
관리비용	503	475	504	550	590	640
총매출액에 대한 비율	6.4	5.7	5.9	5.9	5.8	5.8
기타 영업수익	166	164	194	200	200	230
기타 영업비용	144	91	140	160	160	180
영업수익	496	549	356	60	490	640
총매출액에 대한 비율	6.3	6.5	4.2	0.6	4.8	5.8
순이익	-103	-117	-139	-190	-230	-250
특별비용	-	-	-	180	-	-
세전수익	393	432	217	-130	260	390
법인세	-198	-204	-123	-70	-145	-215
법인세율	50	47	57	54	56	55
순수익	195	228	94	-200	115	175
송발행주식수	8.7	8.7	8.8	8.8	8.8	8.8
주당순이익	22.5	26.2	10.7	-22.7	13.1	19.9
주당배당액	7	8	4	-	-	4

주: ① 추정, ② 1991년도에는 총매출액 94억마르크에, 1억 2,800마르크의 순 손실을 본 것으로 발표되었다. ③ 전망, ④ 재료비, 임금, 에너지비, 감가 상각비 및 연구·개발비 포함.

자료: Continental AG의 재무보고; 필자의 추정/전망.



(그림 9) Continental 주가와 종합주가지수 비교(1987~1992)

1990년도 하반기말 Continental의 주가는 Pirelli의 기업매수 시도 때문에 영향을 받은 것으로 나타났다. 그러나, Pirelli의 기업매수가 불발로 끝나자 주가는 곤두박질하였다. 1991년도 중반경 주식투자자들은 세계 타이어시장의 회복을 점치기 시작하였고, Continental의 주가는 1991년도 최저가격보다 약 30%나 상승하였다.

재고자산 및 제공품	1,507	1,611
외상매출채권	1,386	1,476
선급금	41	31
판매보증금	339	51
유동자산	134	145
총유동자산	3,407	3,314
자산총계	5,405	6,168
부채		
전환사채	704	661
은행차입금	562	821
고객예탁금	3	3
외상매입채권	540	608
기타부채	445	588
부채총계	2,254	2,681
순자산	3,151	3,487
주주자본계정		
자본금	435	439
자본준비금	956	962
배당이익유보금	134	138
퇴직준비금	4	3
배당소득	71	37
특별준비금	118	81
예비비	1,387	1,733
소수주주자본	46	94
총주주자본계정	3,151	3,487
대차대조비율		
재고자산회전기간(재고자산/매출액×364)	65	68
매출채권회전기간	60	63
매입채무회전기간	23	27
순채무	793	1,286
자기자본비율	25	37

자료 : Continental AG.

〈표 37〉 Continental AG의 현금흐름 분석(1988~1993)  
(단위 : 100만마르크)

연도말 현재	1988	1989	1990	1991 <sup>①</sup>	1992 <sup>②</sup>	1993 <sup>②</sup>
감가상각비	376	367	378	390	420	450
현금흐름(순이익+감가상각비)	571	595	472	190	535	625
자본지출	452	539	1,041	700	750	800
배당금지출	16	17	13	-	-	13
순현금흐름	103	39	-582	-510	-215	-188

주 : ① 추정, ② 전망

자료 : Continental AG의 재무보고; 필자의 추정/전망.

〈표 38〉 Continental AG의 대차대조표(1989~1990)  
(단위 : 100만마르크)

연도말 현재	1989	1990
고정자산		
무형자산	12	431
토지, 공장, 설비	1,797	2,197
투자자산	189	226
총고정자산	1,998	2,854
유동자산		

(5) Pirelli Tyre Holding

Pirelli Tyre Holding은 이전에 이탈리아의 Pirelli SpA그룹이 갖고 있던 타이어부문을 관장하고 있는 회사이다. 1989년 증반에 네덜란드의 증권시장에 상장되었기 때문에 이 회사의 본부는 암스테르담에 있으나, 회사 운영은 이탈리아의 Turin에서 계속하고 있다. 실제로 이 회사의 母企業인 Pirelli SpA와 스위스 회사인 SIP(Pirelli SpA의 주식 48% 소유)가 Pirelli Tyre의 주식 76.3%를 갖고 있으며, 나머지는 기타 투자자들이 갖고 있다.

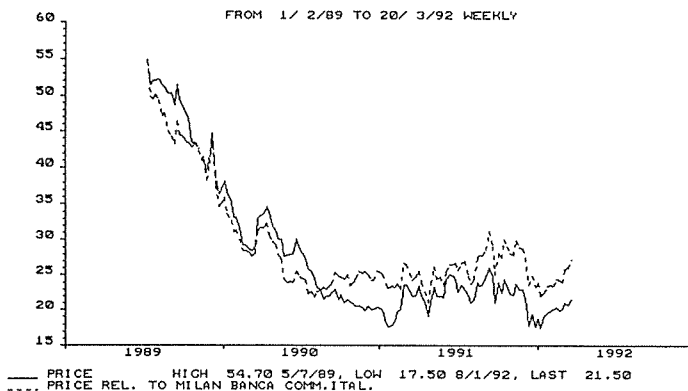
Pirelli Tyre사가 이탈리아가 아닌 네덜란드 증권시장에 주식을 상장한 것은 Pirelli Tyre를 실질적으로 국제적인 타이어회사로 부각시키기 위한 것이며, 또한 세제혜택면에서 네덜란드가 더 유리하였기 때문이다. 그러나 투자자들에게 있어서 이 회사는 손실을 안겨주었다. 1989년 6월 발행가로 샀던 주가가 현재 거의 절반치로 떨어졌는데 세계 주요 타이어 메이커들 가운데 최악을 기록했다고 해도 지나친 말이 아니다(표 10 참조).

시장점유율면에서 Pirelli는 세계 제5위의 타이어회사이다. 1990년도 이 회사 총매출액의 54%가 유럽에서 발생한 것인데, 유럽에서는 Michelin에 이어 두번째 브랜드이고,

〈표 39〉 Pirelli의 타이어공장 현황(1991)

지역별	국 별	공장 소재지	종업원 수(명)	타이어 종류	생산능력 (개/일)
북미	미국	Des Moines, Iowa	1000	승용차용, 경트럭용, 트럭·버스용, 농기계용	11,000
		Hanford, California	600	승용차용	17,000
		Nashville, Tennessee	600	승용차용	16,000
남미	아르헨티나 브라질	Buenos Aires	820	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 건설차량용	5,300
		São Paulo(Campias)	-	승용차용, 경트럭용	22,250
		São Paulo(Sumare)	-	트럭용, 모터사이클용	500
		Santo Andre	-	트럭용, 농기계용, 건설차량용	2,200
		Gravatai	-	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 모터사이클용	2,100
Peira de Santana	-	승용차용, 경트럭용, 트럭용	1,800		
중동·아프리카	터키	Izmit	900	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용	4,750
		독일	2,050	승용차용, 경트럭용, 트럭용	18,500
서유럽	독일	Brueberg/Odenwald	350	모터사이클용	5,000
		Brueberg/Odenwald (Metzeler)	400	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 모터사이클용	3,650
		그리스	Patras	400	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 모터사이클용
유럽	이탈리아	Milan/Boliate	-	승용차용	20,000
		Settimo Vettura	-	승용차용, 경트럭용	1,500
		Settimo Veicoli	-	승용차용, 경트럭용, 농기계용	8,600
		Tivoli	-	트럭용, 모터사이클용	7,000
		Villafranca Tirrena	-	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 모터사이클용	44,700
스페인	이탈리아 계	5,600	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 모터사이클용	16,000	
영국	스페인	Mauressa	1,450	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 모터사이클용	16,000
		Burton-on-Trent, England	1,850	승용차용, 트럭용	8,300
		Carlisle, England	-	승용차용	12,000
Pirelli 계			20,470		191,050
재무보고상의 계			31,200		

자료 : European Rubber Journal ; Pirelli



자료 : Datastream.

(그림 10) Pirelli Tyre Holding의 주가동향(1989~1992)

Continental이 세번째 브랜드이다.

Pirelli는 1890년 타이어를 생산하기 시작한 이후 고성능의 저편평 타이어 개발을 주도함으로써 고성능 타이어시장에서 급성장하여 왔다. 알려진 바와 같이 고성능 타이어시장은 현재 유럽 타이어시장의 1/4을 차지하고 있다. 비록 경쟁사들의 반격이 심하겠지만, 이 타이어의 수요는 계속 증가할 것이 확실시된다.

Pirelli Tyre는 9개 국가에 29개의 타이어 공장을 갖고 있지만, 종업원 30,000명중 1/4은 이탈리아에 있는 공장에서 일하고 있다. 중남미 및 북미에 있는 Pirelli의 타이어공장에서 생산되는 타이어는 이 회사 전체 생산량의 각각 20%를 차지하고 있다. 중남미지역에서 Pirelli는 첫번째 생산업체인데, 현재 이곳에서의 생산량은 이탈리아에서의 생산규모와 거의 맞먹는다.

승용차용 타이어는 이 회사에서 생산하고 있는 주종 타이어로서 총매출액의 절반 이상을 차지하고 있다. 승용차용 타이어는 1980년대 초반에 발생한 품질문제로 인한 영향 때문에 총매출액의 30% 정도를 차지하는 데 그침으로써 경쟁사에 비하여 취약하다. 농기계용 타이어부문은 약 6%를 차지함으로써 Michelin, Bridgestone, Goodyear의 뒤를 잇고 있다. 모터사이클용 타이어는 이보다 더 적은 5% 정도인데, 유럽에서는 첫번째이고, 세계적으로는 Sumitomo에 이어 두번째이다.

〈표 40〉 세계 각국의 승용차용 타이어 시장점유율 현황(1991)  
(단위 : %)

지역별	구분	신 차 용	교 체 용
유 럽		38	62
북 미		27	73
남 미		24	76
일 본		61	39

자료 : 추정.

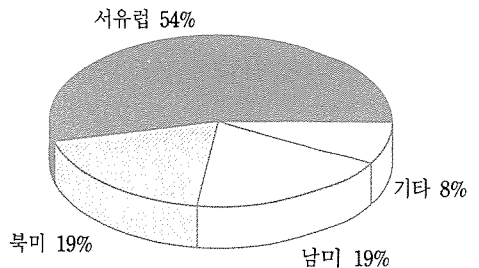
Pirelli는 한때 거의 1년에 걸쳐 Continental AG를 얻르고 꺾어서 합병을 시도하였지만,

1991년말 이 합병협상은 결국 무산되고 말았다. Pirelli가 동원한 갖가지 방법은 아직도 큰 의문으로 남아있다. 어쨌든 이 협상실패의 결과는 Pirelli Tyre는 물론 Pirelli SpA에게도 경영구조에 큰 변화를 가져다 주었다. 이제 이 회사의 경영목표는 앞으로 완전 분리독립과 대기업과의 경쟁에서 어떻게 수익성을 유지하느냐에 맞추어지고 있다.

1990년도 이 회사의 매출액은 2% 감소하였고, 1991년도 상반기에도 0.7% 감소하였는데, 이는 유럽과 미국의 자동차산업의 침체에 따른 것이다. 이와같이 수익성이 최악의 상태에 놓이게 된 것은 타이어회사들이 시장을 빼앗기지 않기 위하여 가격싸움을 벌였기 때문이다.

1990년도에 Pirelli의 타이어 가격은 평균 3% 하락하였다. 업계소식통에 의하면 이 정도는 빙산의 일각에 지나지 않으며, 어떤 회사는 자동차 메이커와의 거래관계를 계속 유지하기 위하여 무려 20%나 가격을 인하해준 바 있다고 한다. 이 여파로 Pirelli의 1990년도 영업이익은 전년도의 절반치인 3.4%로 감소하였으며, 1991년도 상반기에는 겨우 적자를 면하였다. 그러나 영업수지면에서는 1990년도 하반기에는 적자를 보았고, 1991년도 상반기에는 더욱 악화되었다.

유럽 전역에서 Pirelli는 승용차용 고성능 타이어의 제품차별화를 계속 추진해왔으며, 그로 인하여 상당한 이익을 본 바 있다. 유럽의



자료 : Pirelli Tyre.

(그림 11) Pirelli의 지역별 매출분포(1990)

시장점유율을 유지하기는 했지만, 1991년도 상반기 판매량은 4.3%로 감소하였다. 이는 신차용 타이어시장부문, 특히 Pirelli의 비중이 높은 이탈리아, 스페인, 프랑스의 승용차 생산이 더욱 부진하였기 때문이다.

이탈리아의 신차용 타이어시장에서 농기계용, 트럭용, 승용차용 타이어 생산량은 18개월 이상 감소해왔다. 교체용 타이어시장은 다소 안정적이기는 했지만, 이탈리아 타이어시장의 40%를 차지하고 있는 것으로 추정되는 다른 타이어회사들이 Pirelli의 시장을 低價로 맹공하였다. 이것은 결국 1990년도 이탈리아에서의 Pirelli의 영업실적을 손익분기점에 놓이게 하였고, 1991년도에는 적자에 빠지게 하였다. Pirelli는 경영실적을 호전시키기 위하여 이탈리아에서 10%의 종업원을 감원하였는데, 이의 절반에 해당하는 약 1,000명의 종업원은 이미 집에서 정부가 주는 실업수당을 받고 있었다. 이들에 대한 Pirelli의 급여 부담액은 본봉의 12% 정도이며, 회사의 채산성 여하에 따라서는 이와같은 일들이 그렇게 생소하지도 않게 될 것이다.

한편 독일에서는 Pirelli의 타이어 판매량이 증가한 반면에, 역시 가격 싸움 때문에 매출액은 증가하지 않았다. 가격경쟁이 심하여 어떤 규격은 아예 공급을 중단하기도 하였다. 그리고, 원가절감을 위하여 종업원을 감원하였으며, 그로 인하여 손실은 최소한으로 억제되었다.

영국에서는 자동차시장의 기반이 약하고 또한 생산량도 정체상태에 있음에도 불구하고 1990년도 Pirelli의 판매량 및 매출액은 증가하였다. 그러나 인플레이션에 의하여 생산원가가 인상되고 파운드화의 강세로 인하여 이익은 손익분기점으로 떨어짐에 따라 판매회사는 적자를 보았다. 1990년 5월 영국에 판매조직과 비타이어 사업부문을 재편하여 이에 대응하

였으나, 자동차 생산이 더욱 침체하여 1991년도에는 적자를 보았다.

스페인에서는 수입타이어와의 경쟁이 심하기는 하였으나 판매량은 다소 증가하였다. 그러나 Barcelona의 부동산 매각을 감안한다면 영업이익은 겨우 적자를 면한 것으로 보인다. 스페인의 페세타화의 강세로 인하여 수입타이어와의 경쟁은 더욱 어려워지고 있다.

그리스와 터키에서는 파업을 겪었다. 그리스에서는 판매부진까지 겹쳐 1990년도와 1991년도 상반기에 연속해서 적자를 기록했으며, 터키에서는 경제성장에 힘입어 1990년도 자동차 판매량은 1989년도 대비 2배나 증가한 226,000대를 기록하였고, 4개월에 걸친 파업으로 수입타이어가 늘어나 Pirelli는 이익감소를 보았지만, 그런대로 매출은 증가하였다. 터키의 인플레이션은 중남미 수준(1988년 이후 연평균 63% 이상)으로 골치거리이나 인건비가 유럽 어느 나라보다 싸기 때문에(독일의 20% 수준) 타이어회사에게는 매력적이다.

지난 18개월동안 Pirelli의 Metzler 브랜드 모터사이클 타이어가 시장을 장악하고 있다. 독일에 있는 이 브랜드 생산공장은 인기가 있는 래디알 타이어 생산확대를 위하여 투자를 늘려왔다. 농기계용 타이어부문에서 Pirelli는 시장점유율을 높여왔지만, 1991년도 상반기의 수요가 15%나 감소하여 어려움을 겪고 있다.

Pirelli는 유럽의 트럭용 타이어시장에서 Michelin, Continental, Goodyear 등의 시장점유율을 잠식하고 있는 것처럼 보이기는 하지만, 1991년도 상반기의 판매량은 그대로이고, 교체용 타이어시장에서는 7~8% 감소한 것으로 보이며, 신차용 타이어시장 점유율은 더 많이 감소한 것으로 보인다.



북미 타이어시장 점유율은 Pirelli의 전체 매출액의 약 19%에 불과하지만, 그룹의 영업이익에 상당한 영향을 미치고 있다.

Pirelli는 미국의 신차용 타이어시장에서는 아예 경쟁을 하고 있지 않기 때문에 신차용 타이어시장에서 치열한 판매경쟁으로 인하여 경쟁력이 약화된 미국내 다른 타이어회사들과의 교체용 타이어 판매경쟁에서는 유리한 위치에 있다. 가격경쟁이 치열했던 1990년도 미국의 교체용 타이어시장에서 Pirelli의 타이어 판매량은 단지 1% 정도만 감소하였을 뿐이다.

Pirelli는 영업전략을 바꾸어 미국내에서의 타이어 생산량을 늘리지 않고 생산체제를 정비하는 한편 Pirelli 브랜드 판매, Sears 판매망(세계 최대의 타이어 단일 판매조직) 확보, 3위의 농기계용 타이어 판매력에 초점을 맞추고 있다. 시설합리화로 생산량은 5~10%가 감소할 것으로 보임에 따라 인력이나 부대시설의 감축도 불가피할 것으로 예상된다.

경영층은 유럽에서 가격인하압력을 받고 있는 것처럼 미국에서도 가격인하압력을 받는 현재로서는 미국의 신차용 타이어시장에 침투할 시기가 아니라고 판단하고 있다. 그러나, Pirelli는 교체용 타이어시장의 점유율을 높이기 위해서는 언젠가는 신차용 타이어시장에 침투하지 않을 수 없을 것이다. 그리하여 Pirelli는 미국 고유의 자동차 메이커인 Chrysler나 Ford, G.M을 피하고 보다 접근이 용이한 미국내 일본 자동차공장을 목표로 삼을 것으로 보인다.

1991년도에 Pirelli는 미국내 타이어 판매량을 늘리기는 하였지만, 그 내용은 좋지 않았다. Armstrong 브랜드의 프리미엄 타이어 판매실적이 부진하였고, 주문자상표의 타이어 판매가격이 특히 나빴기 때문이다. 그해 10월 미국의 타이어회사들이 타이어 가격을 인상

한다고 하여 Pirelli도 교체용 타이어 가격을 6% 인상하였다. 그러나 가격인상은 절반에도 미치지 못하였고, 그대로 고집하다가는 매출이 절반이하로 떨어지게 될 것이다. 이것은 완전히 미국업체의 트릭이다.

대형 타이어의 신차용 타이어시장 수요가 지난 18개월간 크게 감소한 미국 시장에서 Pirelli와 같은 이 부분의 조무라기 회사들은 시장점유율을 잃을 수 밖에 없다. 그러나 교체용 타이어 수요는 증가하였기 때문에 Pirelli가 그런대로 시장점유율을 유지하였을 것으로 보인다.

Pirelli는 그의 세계 매출액의 약 19%, 종업원의 1/4을 갖고 있는 중남미시장에서는 마케팅의 주도권을 잡고 있다. 그러나 이 지역의 통제경제 때문에 특히 주요시장인 브라질에서 경영실적이 좋지 않다.

1990년도 브라질에서의 Pirelli의 판매량은 5% 감소하였지만, 순이익은 절반이나 감소하였다. 정부가 기업의 예금인출을 통제함으로써 인플레이에 따른 환차손이 커졌고 파업으로 인한 생산차질(비록 1~2%이기는 하지만) 때문이다. 5월부터 9월까지의 자동차 판매량이 증가하여 흑자를 본 것으로 알려졌으나, 그 이후 10~11월에는 적자를 보았다.

Pirelli의 본고장이나 다름없는 아르헨티나에서는 수출부문에서 적자를 만회하여 흑자를 보고 있다.

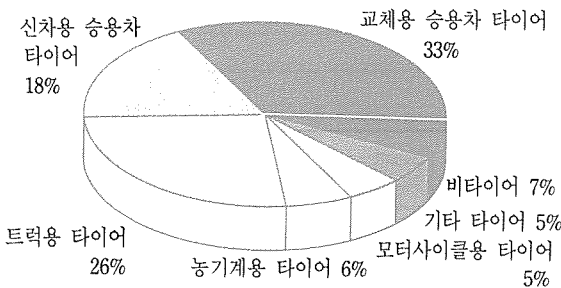
남미시장을 완전히 석권하기 위하여 Pirelli는 1990년도 4/4분기의 베네주엘라에 있는 자회사의 주식보유비율을 25%에서 75%로 높였다. 700명의 종업원을 갖고 있는 이 회사는 비교적 현대시설을 갖추고 있는데, 앞으로 수년내에 Pirelli로 하여금 남미의 자동차시장에서 한몫을 하는 데 기여할 것으로 예상된다.

Pirelli는 오래전부터 동유럽권에 기술과

노우하우를 전수한 역사가 있다. 또한 구소련과는 구체적으로 합작투자를 추진하기도 하였다. Pirelli로서는 신규공장건설에 참여하기를 원하였겠지만, CIS가 원하고 있는 것은 그런 것이 아니고 이미 Pirelli의 기계설비로 타이어를 생산하고 있는 Nizhnekamsk공장의 주식 33%를 취득하려는 것으로 알려지고 있다.

Pirelli가 합작사업을 벌인 의도는 러시아 진출을 꾀하고 있는 Fiat자동차에 타이어를 판매하기 위한 것이다. 이 합작투자계획은 1990년대 중반에 승용차용 래디알 타이어 500만개를 생산하는 것이다. 이 정도의 생산규모는 1989년도 동유럽권 생산물량의 약 4%에 해당하는 것이며, 서방국가 타이어 생산량의 0.6%에 달하는 것이다.

합작투자 추진은 폴란드, 헝가리, 체코슬로바키아에서도 진행하였다. 그러나 Pirelli의 Continental 인수합병(무위로 끝났지만) 추진 때문에 어느것도 성사되지 않고 동유럽의 포스트를 제3자에게 허용하는 꼴이 되고 말았다.



자료 : Pirelli Tyre.

(그림 12) 타이어 제품별 판매구성비(1990)

Pirelli의 영업실적은 달러화의 환율에 매우 민감하다. 1990년도 달러화(duilder)에 대한 달러화의 평균환율은 1989년도 대비 13%나 하락하였는데, 이로 인한 매출액 감소율은 2%나 되는 것으로 추정된다. 주로 유럽에서 판매가격의 인하로 인하여 매출액은 약 3%가 감소하였고, 브라질, 터키, 그리스에서의 판

매량의 감소로 인하여 매출액이 2% 정도 감소한 것으로 분석된다.

1991년도에 달러화는 종전의 길덜화에 대한 강세를 회복함으로써 그룹 매출액은 1% 정도 증가하였다. 브라질, 터키, 그리스 시장 역시 호전될 것으로 보인다. 유럽의 신차용 타이어시장은 독일에서 4~5%가 감소하여 전체적으로는 약 2%가 감소할 것으로 보인다. 1990년도 하반기에 이미 이익을 깎아먹게 한 판매가격 하락은 계속될 것이며, 이를 보전하기 위하여 Pirelli는 교체용 타이어시장의 판매전략을 재정비하고 가격을 10~11% 정도 인상하였던바, 1991년도에는 달러화 기준으로 매출액은 보험세를 유지할 것으로 보인다.

반면에 영업외 수익은 1990년도의 5,300만 달러에서 8,300만달러가 증가하였는데, 이것은 Barcelona에 있는 사무실과 창고를 처분하였기 때문이다. 한편 매출액에 대한 재료비비율은 상승한 것 같은데, 원자재가격은 안정적이지만 타이어 판매가격이 급격히 떨어졌기 때문이기도 하다.

1991년도에 원자재가격은 다소 떨어졌지만, 타이어 제품가격 역시 떨어졌기 때문에 이익을 기대할 수는 없다.

인건비에 대한 분석은 타이어가격의 하락과 1인당 생산수량에 대한 구체적인 정보가 없어 어렵다. 위에서 Barcelona에 있는 공장의 종업원을 700명으로 잡았는데 사실 Pirelli가 대주주가 되기 전에 1,700명(전체의 5%)을 감원한 것은 계상하지 않았다. 상당수의 해고자들은 해고수당 없이 정리하였고, 나머지 해고자들에 대한 비용은 1990년도에 1,100만 달러가 들었다.

1991년도에는 3,000명의 종업원(전체의 10%)이 감원되었는데, 이 가운데 1,200명은 해고수당 없이 정리했고, 1991년도 하반기에 1,700명의 종업원을 감원할 때는 6,500만달

러의 해고비용이 들었다. 추가감원이 예상되는데, 1991년도 최종경영실적에는 이 비용이 1억 3,000만달러에 이를 것으로 보인다. 1992년도에도 1,000명 정도의 추가감원이 예상된다.

1992년말경에는 생산량의 95%를 당초 인력의 85% 이하의 종업원이 생산하게 될 것이다.

유럽과 브라질에서의 투자 연기로 설비투자비는 1990년도의 2억 5,800만달러에서 1991년도에는 13%가 감소한 2억 2,500만달러가 될 것으로 보인다.

최근 수년간 Pirelli는 시설투자를 많이 하였기 때문에 감가상각비는 약 6%가 증가한 2억 500만달러가 될 것이다. 1992년도에는 자본적 지출을 억제함으로써 향후 감가상각비 규모가 시설투자비를 능가하게 될 것이다. 이와같은 투자전략은 타이어산업의 문제점들이 해소될 때까지 지속될 것으로 보인다.

1991년도의 연구·개발투자비는 달러화 기준으로 약간 감소하였다. 달러화의 강세 때문에 실상이 많이 왜곡되고 있다.

1990년도에 인플레이가 극심한 중남미에서 정부의 예금인출 동결은 Pirelli에게는 막대한 손실을 가져오게 하였다. 여기에다 자금부족으로 꾸어쓴 돈의 금리부담이 1억 300만달러(1989년도 5,400만달러)나 된다. 1991년도에는 이율이 다소 낮아졌지만, 자금부족은 여전히 금융비용부담은 1992년도까지 심화될 것으로 보인다.

Pirelli는 1990년도에 주주에 대한 이익배당 없이 그냥 지나갔고, 손실이 큰 1991년도에도 배당이 없을 것이다. 1992년도에는 다소 수익이 호전되어 배당을 기대할 수도 있겠지만, 경영층은 1993년도로 미룰 것이다. 과거의 예로 보아 수익이 배당금의 2.5배 정도는 되어야 배당을 했던 점을 감안한다면 1992년

도에 배당을 하더라도 배당금은 株當 0.5달러에 불과할 것이다.

〈표 41〉 Pirelli의 손익계산서 요약(1988~1993)  
(단위: 100만달러, %)

연도말 현재	1988	1989	1990	1991 <sup>①</sup>	1992 <sup>②</sup>	1993 <sup>②</sup>
평균환율(달러화에 대한 달러화의 비율)	1.97	2.10	1.83	1.92	2.00	2.00
증가율	-2.5	6.5	-13.1	5.2	4.2	-
총매출액	5,924	6,666	6,201	6,528	7,400	7,800
증가율	15.1	12.5	-7.0	5.3	13.4	5.4
부역수지	330	422	210	1	287	355
마진율	5.6	6.3	3.4	-	3.9	4.5
세전이익	276	310	22	-198	49	129
마진율	4.7	4.7	0.4	-3.0	0.7	1.7
순이익	191	206	-9	-308	67	139
마진율	3.2	3.1	-0.1	-4.7	0.9	1.8
1주당 순이익(G)	5.4	5.0	-0.20	-6.6	1.4	3.0
1주당 배당금(G)	-	2.0	-	-	0.5	1.0
1주당 현금흐름(G)	13.4	13.1	7.4	2.7	10.0	12.6
현금흐름(100만달러)	-	-	-	-	-	-
총현금흐름(순이익+ 감가상각비)	241	256	188	65	224	269
자본지출	240	245	258	225	175	225
배당지급액	-	-	39	-	-	-
순현금흐름	1	11	-109	-160	49	44

주: ① 추정. ② 전망  
자료: Pirelli Tyre; 필자의 추정/전망.

〈표 42〉 Pirelli의 손익계산서(1988~1993)  
(단위: 100만달러, %)

연도말 현재	1988	1989	1990	1991 <sup>①</sup>	1992 <sup>②</sup>	1993 <sup>②</sup>
총매출액	3,007	3,176	3,398	3,400	3,700	3,900
증가율	18.1	5.6	7.0	0.1	8.8	5.4
재고자산의 증가	16	44	59	-	40	30
운전자본	89	31	46	40	40	40
기타 영업이익	59	53	83	55	60	65
영업이익 계	3,171	3,304	3,586	3,495	3,840	4,035
원자제비	1,531	1,482	1,663	1,645	1,780	1,850
총매출액에 대한 비율	50.6	46.0	48.1	48.4	47.6	47.1
인건비	811	898	1,041	1,060	1,080	1,125
총매출액에 대한 비율	27.0	28.3	30.6	31.2	29.2	28.8
종업원수	32,063	32,238	31,270	29,470	28,270	28,000
감가상각비	144	158	193	205	215	225
총매출액에 대한 비율	4.8	5.0	5.7	6.0	5.8	5.8
연구·개발비	107	113	131	124	135	140
총매출액에 대한 비율	3.6	3.6	3.9	3.6	3.6	3.6
상표사용료	14	14	14	15	17	18
기타영업비	397	438	429	445	470	500
총매출액에 대한 비율	13.2	13.8	12.6	13.1	12.7	12.8
영업비 계	3,004	3,103	3,471	3,494	3,697	3,858
영업이익	167	201	115	1	143	177
영업마진율	5.6	6.3	3.4	-	3.9	4.5
관련회사주식	1	1	-	1	1	1
기타금융자산	4	-	-	1	1	1

이자지출	52	106	98	105	120	115
순이자	-32	-54	-103	-105	-120	-115
세전수익	140	148	12	-103	24	64
총매출액에 대한 비율	4.7	4.7	0.4	-3.0	0.7	1.7
법인세	33	38	-	-	5	13
법인세비용	23	26	-	-	20	20
특별경비	1	1	-11	-65	-	-
소수주주자본	-11	-13	-6	8	4	-8
순이익	97	98	-5	-160	24	44
총매출액에 대한 비율	3.2	3.1	-0.1	-4.7	0.6	1.1
주식수(100만)	35.53	41.03	46.53	46.59	46.60	46.60
1주당순이익(\$)	2.73	2.40	-0.11	-3.44	0.51	0.93
1주당배당금(\$)	-	0.96	-	-	0.25	0.35

주: ① 추정. ② 전망.

자료: Pirelli Tyre; 필자의 추정/전망.

Pirelli의 경영실적표를 분석하는 데는 먼저 인플레이가 심하게 반영되어 있는 것을 염두에 두어야 한다.

Pirelli의 영업지역에 인플레이가 심한 브라질, 아르헨티나, 터키가 포함되어 있기 때문이다. 이들 지역의 매출규모는 Pirelli 전체 매출액의 25%나 된다. 이 지역의 분석방법을 고전적으로 쓴다면 자산은 급격히 감소하게 된다.

1989년도와 1990년도의 대차대조표를 비교해 보면 1990년도에 설비투자를 많이 했기 때문에 고정자산은 2억 7,400만달러가 증가하였다. 유동자산 역시 재고자산회전기간이 65일에서 70일로 연장됨으로써 증가하였다. 이와함께 매출채권의 회전기간은 자금사정이 나쁜 데 따라 97일에서 92일로 단축되었다. 단기채무는 11%나 감소하였으나, 사채가 3억 2,400만달러로 증가하여 장기채무는 67%나 증가하였다.

Pirelli의 재무제표는 길더화로 되어 있는데 달러로 환산해야만 감을 잡을 수가 있다. 이 회사가 네덜란드에서 기업공개가 되어 있기 때문에 길더로 공시하고 있지만 내부적으로 달러화를 이용하고 있다.

어려움을 겪고 있는 미국시장의 수요회복 징후가 보이는 데다 교체용 타이어부문의 판매가격 상승으로 Pirelli도 좋아질 것으로 보

인다. 여기에다 원가절감을 위한 적극적인 경영전략과 산업환경이 과거 어느 때보다 매력적일 것으로 예상된다. Pirelli는 Continental 매수작전의 실패로 기업의 약점을 노출시켰지만 그럼에도 불구하고 기업의 전망은 밝을 것으로 예상된다.

〈표 43〉 Pirelli의 대차대조표(1988~1990)

(단위: 100만달러, %)

연도말 현재	1988	1989	1990
환율(달러화에 대한 길더 환의비율)	200	191	169
고정자산			
무형자산	32	48	62
유형자산	1,478	1,789	1,965
금융자산	28	29	113
총고정자산	1,538	1,866	2,140
유동자산			
재고자산	545	566	649
매출채권	778	846	859
유가증권	4	15	21
유동자산	94	101	75
총유동자산	1,421	1,528	1,604
자산총계	2,959	3,394	3,744
유동부채			
자회사 대부금	37	38	30
은행대부금 및 기타	238	341	305
외상매입채무 및 상업부채	462	433	544
기타유동부채	267	347	302
총유동부채	1,004	1,159	1,181
유동자산(유동부채 제외)	417	369	423
총자산(유동부채 제외)	1,955	2,235	2,563
장기부채			
장기차입금	260	215	481
그룹대부금	465	284	353
에비비	310	324	355
상계 정부보조금	-	1	3
총장기부채	1,035	824	1,192
순자산	920	1,411	1,371
주주자본계정	769	1,026	1,191
소수주주자본	151	205	180
총 계	920	1,411	1,371
대차대조비율			
재고자산회전기간	66	65	70
매출채권회전기간	94	97	92
매입채무회전기간	56	50	58
주주자본계정 수익	11	7	-
순채무	902	762	1,073
자기자본비율	118	64	92

자료: Pirelli Tyre 재무보고

〈다음호에 계속〉

자료: EIU, 「The World Tyre Industry」

번역: 金 民/協會 業務部長