

Goodyear와 Sumitomo고무, 상호교환생산 합의

기술부

제1부 상호보완적인 합의

미국의 Goodyear와 일본의 Sumitomo고무는 1997년 2월 10일, Goodyear의 Akron 본사에서 양사 사장간에 미국과 일본에서 타이어를 상호 교환생산하기로 합의하였다고 발표하였다. 양사의 발표에 따르면,

(1) Goodyear의 자회사인 일본 Goodyear가 Sumitomo고무 및 Ohtsu 타이어에 위탁하여 연간 100~200만개의 타이어를 생산하고,

(2) Sumitomo고무 및 Ohtsu 타이어는 그 대신에 미국 Goodyear에 위탁하여 같은 양의 타이어를 생산한다는 것이다.

이 두 회사가 생산하게 될 타이어는 승용차용(PC) 타이어, 소형트럭용(LT) 타이어, 경자동차용 타이어가 될 것으로 예상된다.

지금까지 일본 Goodyear는 Bridgestone에 위탁하여 타이어를 생산해 왔는데, 이것을 1998년부터는 Sumitomo고무에 위탁하여 생산하기로 한 것이다.

Goodyear는 1995년도 타이어 매출액 세계 3위의 메이커이고, Sumitomo고무는 자회사인 Ohtsu 타이어를 포함하면 세계 4위의 메이커인데 이번에 세계 3위와 4위의 메이커가 제휴하게 된 것이다.

이에 앞서 세계 2위의 타이어 메이커인 Michelin과 세계 5위의 타이어 메이커인

Continental은 유럽에서 타이어를 상호교환 생산하기로 합의하고 체코에 있는 Continental 자회사인 「Barum」타이어에서 Michelin 타이어를 생산하기 시작하였으며, 1996년 1월에는 Michelin이 매수한 폴란드의 「Stomil」에서도 Continental 타이어를 생산할 가능성이 있다.

상호교환생산이란 것은 주로 값싼 「third line tire」를 생산하여 타이어에 휠을 끼워서 현지 자동차 메이커에 공급하는 것을 말한다.

Goodyear와 Sumitomo고무가 이번에 합의를 하게 된 것은 지금까지 일본 Goodyear(Goodyear의 일본 자회사)가 Bridgestone에 위탁하여 생산하고 있던 타이어를 ‘Sumitomo고무의 일본 국내공장에서 생산하고 싶다’고 Goodyear측이 요청한 것이 계기가 되었다고 Sumitomo고무는 밝혔다.

Goodyear와 Bridgestone은 1986년에 4년 기한의 상호교환생산계약을 체결하였었는데, 1990년에 이 계약이 만료된 이후 ‘계약당사자 어느 한쪽이 1년전에 계약과기통고를 하지 않는 한 자동적으로 계약은 연장된다’고 하는 불안정한 관계를 유지해 왔었다. 특히 Bridgestone이 Firestone을 매수하여 유럽과 미국에 생산거점을 확보한 이래 Bridgestone으로서는 Goodyear와의 상호교환생산계약의 메리트가 없어졌다. 한편

Goodyear측에서 볼 때 Bridgestone은 강력한 라이벌 메이커로 성장한 데다 Firestone을 매수한 후에는 타이어 매출액이 자기 회사를 앞서는 존재가 되었다. 또한 최근 수년간 일본 Goodyear로부터의 위탁생산분을 Bridgestone이 일방통행식으로 생산하여 공급하기에 이르렀다. 더구나 그 위탁수량은 연간 100만개 전후이며, 신고무량으로 보아도 연간 5,000톤 정도에 불과하다. 일본 국내에서 연간 50만톤을 생산하고 있는 Bridgestone으로서는 생산면에서의 메리트는 없다고 하여도 좋을 것이다.

Goodyear와 Sumitomo고무의 상호교환생산은 일본 Goodyear가 생산하는 타이어를 Sumitomo고무(자회사인 Ohtsu 타이어 포함)의 국내공장에 위탁하는 대신에 Goodyear의 미국공장에서 「Dunlop 브랜드」 「Falken 브랜드」를 위탁생산한다는 것이다. 생산량은 각각 연간 100~200만개 정도가 될 것이다.

긴급성·필요성이라는 면에서 단기적으로 보면 이 상호교환생산계약은 Goodyear측에 메리트가 크다고 할 수 있다. 반면에 Sumitomo고무측으로서는 지금 바로 미국 Goodyear공장에서 타이어를 생산하여야 할 만큼 긴급성은 없다. 그러나 Sumitomo고무는 장기전략상 Goodyear와 손을 잡기로 한 것으로 예측되며, Goodyear도 장기전략상 강력한 파트너를 필요로 하는 것은 사실 일 것이다.

Goodyear측에서 보면 이대로 갈 경우 Bridgestone, Michelin과의 격차가 더 커질 가능성이 있다. 그 배경으로는 유럽, 미국, 일본 자동차산업의 力學關係의 변화와 향후 자동차문화 발전지역에서 타이어 메이커 자신의 기반구축을 들 수 있다.

Bridgestone, Michelin과의 격차를 좁히

기 위해서도 국제적인 제휴관계를 맺을 강력한 파트너가 필요하다고 Goodyear는 판단했을 것이다. 한편 Sumitomo측으로서도 세계 4위의 타이어 메이커라고는 하지만 상위 3사와의 격차가 크다. 타이어 매출액을 비교하여도 1/2이하에 불과하다. Bridgestone, Michelin, Goodyear 등 상위 3사에 가깝게 되기 위해서는 강력한 파트너와 손잡을 필요가 있다고 판단했을 것이다.

예컨대 일본 자동차 메이커의 국제화에 초점을 맞추어 해외투자를 하더라도 투자비를 회수할 수 있는 전망이 없다. 이러한 점에서 양사의 인식이 일치하는 것 같다. 특히 Goodyear의 Gibara회장 겸 사장은 프랑스 Goodyear의 사장을 하고 있을 때 그 당시 유럽 Dunlop을 재건하는 데 있어서 사무국장적 존재였던 西藤씨와는 지면이 있었다. 그리고 Gibara씨는 이 때 Sumitomo고무의 힘을 실감하였던 것 같다.

Goodyear와 Sumitomo고무의 제휴에 따른 메리트는 <표 1>과 같다.

Goodyear로서는 ① 일본에서의 생산기점을 확보할 수 있고, ② 미국공장의 가동률을 높일 수 있는 등의 메리트가 있다.

그리고 Sumitomo고무로서는 Goodyear의 미국공장에 「second line tire」 「private 브랜드」 등을 위탁생산하게 되면 미국공장(헌츠빌)을 「premium line」 「first line」(신차용 타이어 포함) 전용공장, 버팔로공장은 TBR(트럭·버스용 래디알 타이어) 전용공장으로 할 수 있다. Sumitomo고무에 있어서 미국에 제3공장을 건설하는 것은 중요과제의 하나로 되어 있다. GM, Ford 등 미국의 자동차 메이커에 타이어를 공급하기 위한 목적 때문이다.

그러나, 미국의 자동차 생산대수는 4~5년을 주기로 “up down”을 반복하여 피크

(표 1) 제휴에 따른 메리트

Goodyear	Sumitomo
① Bridgestone그룹, Michelin-Continental그룹을 추격하기 위하여 자기 회사의 약점을 보완할 수 있다.	① 세계 타이어 메이커의 제2집단에서 제1집단으로 올라가기 위해서는 자기 회사의 약점을 보완할 수 있는 강력한 파트너가 필요하다. 특히 Goodyear의 기술정보를 얻을 수 있게 된다.
② 상호교환생산계약에 따라 일본에 대등한 관계로서의 생산거점을 확보할 수 있다.	② Goodyear의 미국공장을 신차용 타이어, first line tire, TBR 전용공장으로 할 수 있다.
③ 미국내 타이어공장의 가동률을 높일 수 있다.	③ Goodyear로부터의 위탁분에 일본 자이언트, Ohtsu타이어 泉大津工場 생산분을 합치면 일본에 최신시설의 공장을 세워 생산하는 만큼의 양을 확보할 수 있다.
④ 동유럽, 아시아·오세아니아지역에서 상호보완관계를 맺을 수 있다.	④ 노후화하고 있는 Ohtsu 타이어 泉大津工場에서의 '타이어 생산'을 중지할 수 있다.
⑤ 위험부담이 큰 투자(예컨대 일본 국내 투자)를 피할 수 있다.	⑤ 아시아·오세아니아지역에서 「Dunlop그룹 리더」로서의 지위를 높일 수 있다.

시에는 자동차 생산대수가 1,200만대를 초과하지만, 하강기에는 800만대까지 감소한다. 앞으로 2000년까지는 하강기에 접어들 것으로 예상된다. 이러한 때에 제3공장을 건설하는 것은 Sumitomo고무에게 부담이 클 것이다. 따라서 Sumitomo고무는 헛츠 빌공장을 신차 메이커에도 공급할 수 있는 first line 공장으로 만들 생각인 것 같다.

양사의 제휴는 일본과 미국공장만의 상호교환생산에 머물 것 같지는 않다. 이를테면 이것이 출발점이 되어 기술협력을 토대로 지역별·사업별로 검토하여 협력할 수 있는 것은 공동으로 하게 될 것이다.

Goodyear는 주주총회에서 투자의 틀을 짜고 있는만큼 공동사업을 하는 것이 투자 효과가 좋기 때문에 주주총회에서도 승인을 받기가 쉬울 것이다.

Sumitomo고무도 Goodyear에 흡수합병되는 위험성을 피하기 위하여 Goodyear와의 제휴는 지역별·사업별 제휴에 그칠 것으로 보인다.

걱정거리는 오히려 Goodyear측에 더 많다. 그 중 하나는 Gibara회장의 회사내 기반이 약하다는 점이다.

Goodyear는 1991년에 社外理事會議가 “宮廷革命”을 일으켜 당시의 CEO(최고경영책임자)를 축출한 후 社外理事의 한 사람이었던 Gault씨가 CEO에 취임하여 Goodyear를 다시 일으켜세웠다. Gibara씨는 이 Gault씨의 지명을 받아 사장에 취임한 것으로 알려져 있다.

Gibara씨는 이집트 출신으로서 Goodyear에 입사한 후 캐나다, 유럽 자회사의 사장을 역임한 후 1996년 7월에 회장 겸 CEO에 취임하였다. “宮廷革命”이 있었다고는 하지만 Gibara씨는 실력으로 현재의 지위에 오른 인물로 알려져 있다.

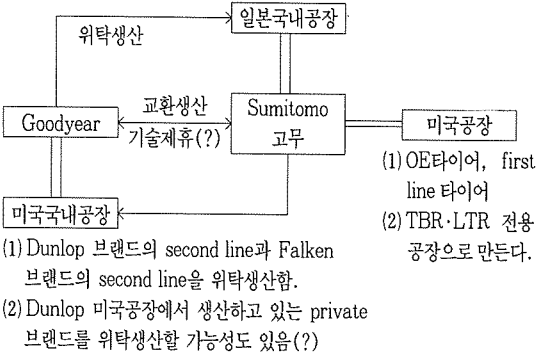
「Goodyear와의 상호교환생산 제휴를 2000년까지」로 한정시킨 것은 Gibara씨가 Goodyear내에서 얼마나 확고한 기반을 다질 수 있을 것인지를 확인하는 기간으로서 Sumitomo고무측이 설정한 것으로 추측된다.

[그림 1, 2, 3]은 Goodyear와 Sumitomo의 제휴가 어떻게 진전될 것인지 그 가능성을 정리한 것이다.

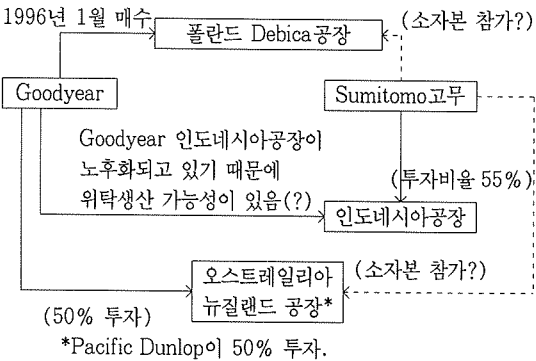
Sumitomo고무가 Goodyear와 제휴를 하게 된 최종목표의 하나는 일본국내에 최신의 타이어공장을 건설하는 데 있는 것은 아닌지? 그러면 노후화된 Ohtsu 타이어 泉大津工場에서의 타이어 생산을 중단하고 신공장에 통합할 수도 있게 됨으로써 앞으로 motorization이 진전되고 있는 중국시장을 겨냥한 수출거점이 될 수도 있다.

Goodyear로서도 일본에 4륜차용 타이어

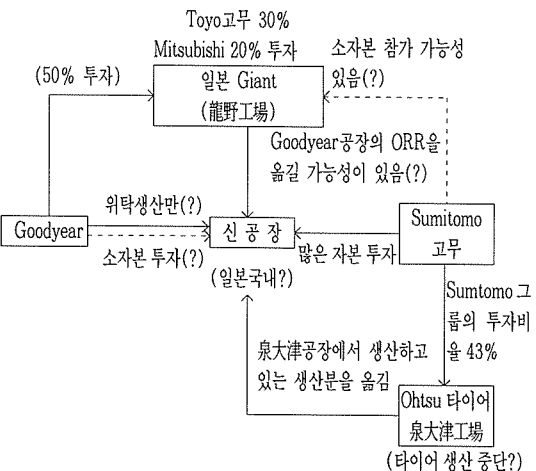
- (1) 과거에 Goodyear의 일본 자회사(일본 Goodyear)가 Bridgestone에 위탁생산하고 있던 타이어를 Sumitomo에 위탁하여 생산함(1998년부터).
- (2) 가까운 시일내에 Goodyear 브랜드의 TBR도 위탁생산(??)



[그림 1] Goodyear와 Sumitomo고무, 교환생산(2000년까지)



[그림 2] 해외사업에서의 제휴가능성



[그림 3] 2000년 이후는 일본국내에 신공장 건설 가능성 주 : [그림2], [그림3]은 예상되는 가능성을 그림으로 나타낸 것임.

공장이 없다는 약점을 보완할 수 있을 뿐만 아니라 상호보완이라는 「바람직한 제휴관계」가 이루어질 가능성이 있다고 보아도 좋을 것이다.

또한 일본과 미국의 국내 교체용 타이어 판매에 있어서도 새로운 돌파구가 열릴 것으로 예상된다.

Dunlop 브랜드(Sumitomo고무), Falken 브랜드(Ohtsu 타이어), Goodyear 브랜드를 합치면 보다 이상적인 판매점을 만들 수 있을 것이며 일본에서는 3사 공동의 판매회사(도매점)도 만들 수 있을 것이다.

더구나 일본에서는 Ohtsu 브랜드의 트럭·버스용 래디알 타이어 생산 및 판매를 중단하고, 그 대신 Goodyear 브랜드의 트럭·버스용 래디알 타이어로 바꿀 수도 있게 될 것이다.

또한 미국에서는 Goodyear에서 직영하는 소매점망을 통하여 Dunlop 브랜드, Falken 브랜드도 판매할 수 있게 될 것이다. 그러므로 Goodyear와 Sumitomo고무의 제휴는 많은 가능성을 내포한 제휴라고 할 수 있다.

그러나, 그 반면에 Goodyear와 Toyo고무의 합병회사인 「일본 Giant」(龍野工場)와의 관계에도 영향을 미칠뿐만 아니라 일본 타이어업계에도 큰 영향을 미치게 될 것이다.

제2부 제1그룹과 제3그룹의 위협을 받고 있는 제2그룹

이에 앞서 Continental과 Michelin이 유럽에서만 상호교환생산을 하기로 계약을 체결하였으며, 그 뒤를 이어 이번에는 Sumitomo고무가 Goodyear와 지역 및 사업을 한정시켜 상호교환생산하기로 하였다.

Continental과 Sumitomo고무 양사는 모두 세계 타이어 메이커중에서 제2그룹으로 분류되고 있다.

제1그룹은 Bridgestone, Michelin, Goodyear로서 이 타이어 메이커들이 세계 타이어 메이커중에서 Big 3로 불리고 있다.

그 다음으로는 Continental과 Sumitomo고무외에 Pirelli, Yokohama고무, Toyo고무가 제2그룹으로 분류되고 있는데, Yokohama고무와 Toyo고무는 국제화가 늦어지고 있기 때문에 제3그룹인 Cooper, 錦湖, 韓國에 가까울지도 모른다. 이들 제3그룹은

「국내 메이커」의 영역을 벗어나지 못하고 있다.

그렇다면 어째서 Continental, Sumitomo고무 등 제2그룹에 속해 있는 타이어 메이커가 제1그룹의 메이커와 상호교환생산을 하려고 하는 것일까?

〈표 2〉는 각 타이어 메이커의 통계연보를 토대로 작성한 각사의 현황을 나타낸 데이터이다.

이 표에서 각사의 성장성(매출액 신장률)은 데이터에 포함되어 있지 않은데 수익성의 격차가 크다. 영업이익률을 보면 제1

〈표 2〉 세계 주요 타이어 메이커 현황

	연결매출액 (1995년도) (100만달러)	타이어 매출액 (1995년도) (100만달러)	영업이익률 (1993~95년 3년간 평균)	현금흐름 (100만달러)	자본투자 (100만달러)	타이어 공장수 (1995년말)	종업원수 (1995년말)	연구개발비 (1995년도) (100만달러)	연구원수 (1995년말)	천연고무농장 보유수 (1995년말)	합성고무공장 (1995년말)	스틸코드공장 (1995년말)
▷ Bridgestone (매출액대비)	17,922	13,531	8.6%	1,590 (8.9%)	※877 (4.9%)	37	89,418	※500 (약3% 수준)	※2,800	1개	관련회사	자사보유 (자회사)
▷ Michelin (매출액대비)	13,251	12,947	6.3%	875 (6.6%)	623 (4.7%)	52	114,397	※525 (약4% 수준)	※3,500	5개	자사보유	자사보유
▷ Goodyear (매출액대비)	13,166	11,262	9.6%	1,046 (7.9%)	616 (4.7%)	※43	87,390	369 (2.8%)	※2,500	3개	자사보유	자사보유
▷ Continental (매출액대비)	7,172	5,113	3.3%	517 (7.2%)	※410 (5.7%)	16	47,918	?	?	-	-	-
▷ Sumitomo고무 (Ohtsu타이어포함) (매출액대비)	6,714	5,271	3.2%	336 (5.0%)	※400 (6.3%)	14	26,650	※190 (2.9%)	※1,470	-	그룹회사	그룹회사
▷ Yokohama고무 (매출액대비)	4,137	2,933	3.4%	-	-	6	12,743	119 (2.9%)	1,150	-	그룹회사	-
▷ Pirelli 타이어 (매출액대비)	3,265	3,003	3.9%	215 (6.6%)	173 (5.3%)	24	22,375	104 (3.2%)	?	-	-	모회사
▷ Toyo고무 (매출액대비)	2,694	1,541	2.2%	120 (4.5%)	※129 (4.8%)	3	7,966	76 (2.8%)	650	-	-	-
▷ Cooper (매출액대비)	1,494	1,270	13.5%	176 (11.8%)	※194 (13.0%)	4	8,284	?	?	-	-	-

주 : ① 현금흐름 = 순이익 + 감가상각비

② Bridgestone, Michelin, Sumitomo고무의 연구원수, 연구개발비는 추정치임.

③ Michelin의 타이어공장수는 원자재공장 제외.

④ Michelin의 연구개발비는 연구원 3,500 × (1인당경비)15만달러로 계산.

⑤ Goodyear의 연구원수는 추정.

⑥ Goodyear의 타이어공장수는 50% 대 50% 투자도 포함.

⑦ Bridgestone, Continental, Sumitomo고무, Toyo고무, Cooper의 자본투자는 설비투자(有形·無形)

⑧ Sumitomo고무 + Ohtsu 타이어는 단순가산.

그룹 메이커의 영업이익률(과거 3년 평균)은 6~9%대이고, 제2그룹 메이커의 영업이익률은 2~3%대로서 제1그룹 메이커의 절반수준에 불과하다.

투자를 얼마만큼 내부자금으로 마련할 수 있는지를 나타내는 현금흐름(순이익+감가상각비)은 매출액을 분모로 할 때 Bridgestone과 Goodyear는 8% 전후인 데 대하여 제2그룹중에서 비교적 높은 메이커는 Continental과 Pirelli이며, Sumitomo고무와 Toyo고무는 설비투자자금을 내부자금으로 마련하고 있지 않음을 나타내고 있다. 외부자금을 조달하여 투자를 하고 있기 때문에 차입금이 좀처럼 감소하지 않게 된다.

제1그룹 메이커는 세계 3대 자동차 생산 지역인 유럽·미국·일본에 타이어공장을 갖고 있다. 제2그룹 메이커중에서 유럽·미국·일본에 타이어공장을 갖고 있는 메이커는 Sumitomo고무뿐이다(제1그룹의 Goodyear도 일본에 4륜차용 타이어공장을 갖기 있지 않음. Goodyear가 Sumitomo고무와 제휴하려는 이유 가운데 하나는 여기에 있음).

연구개발인원을 보면 제1그룹 메이커는 2,500~3,500명에 달하는 것으로 추정된다. 이에 대하여 제2그룹 메이커는 1,000명 정도이다. 연구개발비는 연구원수에 비례하여 많아지게 된다.

타이어회사들이 천연고무농장을 보유하는 것은 앞으로 석유자원 고갈에 대비하기 위한 것이다. 다만, 천연고무는 1차산품이기 때문에 자연조건에 좌우되어 현재로서는 천연고무농장을 보유하는 것은 마이너스적인 면도 많다.

또한 합성고무공장과 스틸코드공장을 보

유하는 것은 이를테면 기술혁신에 대한 대비책이 될 수도 있을 것이다.

이상의 설명으로 미루어보아 어쩌서 제2그룹 메이커가 제1그룹 메이커와 손을 잡으려고 하는지를 알 수 있을 것이다.

GM, Ford, Toyota 등 세계 주요 자동차 메이커들은 앞으로 주요부품공급자를 국제적으로 확대하고 게다가 부품공급 메이커수를 줄이게 될 것이라고 말하고 있다. 그리고, 거래를 할 때는 자동차 메이커 본사가 컴퓨터 네트워크를 통하여 일괄하여 하게 될 것으로 보고 있다.

타이어 메이커의 경우 Michelin, Goodyear, Bridgestone이 제1공급자로 지정될 가능성이 더욱 높아질 것이다. 그렇게 될 경우 제2그룹 메이커는 제1그룹 메이커의 핀치히터로서의 구실밖에 할 수 없게 될지도 모른다.

「자기 회사 제품이 얼마만큼이나 세계 주요 자동차에 장착되고 있는가 하는 것이 타이어 메이커의 기술수준을 가늠하는 기준이다.」라고 말하고 있다. 자동차 메이커야말로 부품 메이커에게는 가장 엄격한 테스트 기관이기 때문이다.

더구나 자동차 메이커는 세계 성장시장으로의 진출(국제화)을 가속화시키고 있다. 이와같은 움직임에 대응하지 못하는 타이어 메이커는 도태되고 말 것이다.

제2그룹 메이커가 제1그룹 메이커와 손을 잡으려고 하는 데는 이러한 요인도 작용하고 있다.

자료 : 月刊タイヤ, 1997. 3월호

번역 : 李源澤/大韓타이어工業協會 會誌次長