

Michelin의 경영전략

景 榮 律* 譯

1. 배 경

Michelin사는 유럽과 세계에서 제일 큰 타이어제조업체이다.

Michelin사는 일본의 Bridgestone사와 세계 제1위를 다투고 있으나 European Rubber Journal에 의하면 1996년에 Bridgestone사가 전세계 타이어 시장의 18.3%를 점유한 반면 Michelin사는 18.6%를 점유했다.

Michelin사는 1995년에 Bridgestone에게 1위의 자리를 뺏겼으나 엔화의 약세와 1996년과 1997년 사이에 타이어 매출액의 많은 증가로 인하여 다시 1위의 자리를 탈환했다.

Michelin사는 1889년에 Michelin 형제인 André와 Edouard에 의해 설립됐다. 회사는 급속히 확장되었고 1906년까지 종업원을 4,000명을 고용했으며 영국과 이탈리아에 자회사를 설립했다.

2년 후에 Milltown에 처음으로 북미공장을 설립했다.

오늘날 Michelin사는 114,000명의 종업원이 있고 유럽, 북미, 아시아, 남미와 아프리카의 17개국에 74개의 공장을 가지고 있다. 게다가 미쉐린은 프랑스, 일본과 미국에 3개의 기술연구센터를 보유하고 있고 프랑스, 스페인, 일본과 미국에 검사소를 가지고 있다.

Michelin사는 1923년에 저압타이어와 1932년에 극저압타이어를 발명하는 등 항상 기술혁신적인 회사로 알려져왔다. 또한 wire에 고무를 결속시킬 수 있게끔 steel

wire에 황동으로 코팅하는 주요한 방법을 개발하였다. 이로써 steel wire를 타이어 골격 구조에 사용할 수 있도록 하였고 이로 말미암아 타이어를 더 강하면서도 가볍게 만들 수 있게 됐다. 사실상 획기적인 기술 도약은 1946년에 래디알 타이어를 소개함으로써 이루어졌다. 이 래디알 타이어는 1951년에 신차용 타이어로 처음 사용되었고 1955년까지 대부분의 유럽자동차 제조업체들은 래디알 타이어를 사용했다. 이때부터 Michelin사는 급속히 성장했고 1960년까지 Michelin사는 세계에서 10번째로 큰 타이어제조업체가 되었다.

총생산의 반 이상을 유럽에서 생산하고 있으며 유럽내에서도 프랑스가 단연 가장 큰 생산·공급국이다.

1970년까지 Michelin사는 세계 6번째였고 1989년 이후로 Bridgestone사, Goodyear사와 함께 최고의 제조업체로 자리잡았다.

Michelin사는 총 15,000종의 타이어를 판매하며 총매출액의 98%가 타이어 부문에서 이루어지고 있다. 타이어 생산지역은 유럽과 북미에 집중되어 있으며 중량으로 볼 때 총생산의 90%가 두 지역에서 생산되고 있다.

유럽은 모든 생산의 반 이상을 차지하고 유럽 안에서도 프랑스가 단연 제일 큰 공급국이다.

Michelin사는 또한 브라질에 2개와, 나이지리아에 4개의 고무 농장을 갖고 있다. 총매출액의 나머지 2%는 여행안내에서 이루어지는 매출이며 작으나 이익이 있는 부문이고 최근에는 Sony사와 자동차 안의 위성중계체제를 개발하는데 합작 투자했다.

Michelin사는 또한 신차용 시장과 교체용

* 大韓타이어工業協會 會誌 課長代理

시장의 트럭용 스틸래디알 타이어를 생산하고 있다. 타이어의 대부분은 Michelin, BF-Goodrich와 Kléber 상표로 거래된다.

Pneu Laurent, Riken, Wolber, Tyremaster, Siamtyre, Uniroyal, Taurus와 Stomil-Olsztyn의 상표로도 거래된다.

Michelin은 단연 제일 큰 상표이다. Michelin과 Goodrich는 유럽에서 비슷한 가격으로 판매되고 있으나 Goodrich는 주로 스포츠용 시장에서 판매되고 있다. 두번째 상표는 Kléber, Riken과 Uniroyal이다.

이들 상표의 타이어는 이 타이어들이 판매되는 시장에 의존하며 판매망을 다양하게 하고 있으나 일반적으로 앞의 상표 타이어들보다 20~25% 싸게 판매되고 있다. Tyremaster tyres는 Michelin사의 Euromaster 에프터세일즈망을 통해 팔리고 있다.

2. 조직과 구조

Compagnie Générale des Etablissements Michelin사는 프랑스의 Auvergne 지역에 있는 Clermont-Ferrand에 위치하고 있으며 파리에 위치하지 않은 몇 안되는 큰 프랑스 회사중의 하나이다.

외국의 자회사로는 스위스에 본부를 두고 있는 the Compagnie Financière Michelin이 있다. Michelin사는 대대로 가족이 경영하는 회사이다. 이 회사는 현재 이 회사에서 45년간 근무한 François Michelin이 경영하고 있다.

아마도 François가 1999년에 통례적으로 프랑스 정년 나이인 73세가 되었을 때 그의 34살 난 아들 Edouard가 그의 자리를 계승할 것이다. 그렇게 되면 Edouard는 Michelin 가족의 4대 회장이 된다.

Michelin사는 외부자금을 대주며 가족이 경영하는데 도움을 주는 Sociéteén Commandités par Actions의 특이한 법적 상태로 되어 있다. 특허와 지적 소유권은 운영회사로부터 사용료를 받는 지주회사가 가지고 있다. 이 구조는 장·단점이 각각 있다. 세 운영자들은 무한책임이 있으나 이익의 분배를 받는다. 회사는 근본적으로 운영구조를

재조직했고 1996년 7월 이후로 생산라인을 중점으로 9개 부문으로 조직해 왔다. 각 생산라인은 3명의 운영자들에게 직접 보고하는 9명으로 구성된 실행위원회로 되어 있다. 새로운 조직은 의사결정과정을 분산시키도록 되어 있다.

9개의 생산 라인은 다음과 같다.

- 승용차용과 Van(운반차)용 타이어
- 대형트럭용 타이어
- 오토바이용 타이어
- 건설용 타이어
- 농경용 타이어
- 항공기용 타이어
- 반제품(예를 들면 rubber compounds, wire products 등 Michelin에 사용되는 모든 것)
- 차대버팀장치(스프링 따위)부품과 휠
- 여행자 서비스(지도와 안내)

이 부문의 일부는 세계적인 역할을 하고 있으나 일부는 낙후되어 정책적인 부문으로만 운영되고 있다. 예를 들어 승용차용과 Van 생산라인은 다음 지역에 정책적인 부문을 갖고 있다.

- 북미 신차용
- 북미 교체용
- 유럽
- 일본
- 나머지 세계국가들

대형 트럭용 타이어 역시 많은 판매는 없으나 다음 지역에서 정책적으로 운영하고 있다.

- 북미
- 유럽
- 일본
- 남미
- 나머지 세계국가들

전과 다른 이 조직 구조는 이익의 불균형을 나타내고 있다. 세계적인 생산라인이 프랑스에 꼭 있을 필요는 없다.

예를 들어, Michelin Italia사는 크게 신뢰할 수 있는 항공기용 타이어를 생산하고 있으며 Michelin Italia사는 항공기용 타이어를 Cuneo, Italy공장과 미국 Michelin 항공기용 타이어 회사의 공장에서 생산한다고 했다. 각 정책적 부문은 고유한 제품개발, 거래, 판매와 재정부문이 있으며 특별한 도움을 주는 중앙서비스가 있다. 중앙서비스로

〈표 1〉 Michelin사 재무성과(1994~1997)

	1994	1995	1996	1997 ^a
판매(100만 프랑)	67,221	66,110	71,246	38,403
증감률 %	6.2	-1.7	7.8	10.0
영업이익(100만 프랑)	4,754	5,698	6,956	3,632
증감률 %	13.7	19.9	22.1	0.3
영업이익률(%)	7.1	8.6	9.8	9.5
순수익(100만 프랑)	1,364	2,961	3,112	1,992
증감률 %	불명	117.1	5.1	47.0

^a1~6월

자료 : Michelin사.

는 내부 회계감사, 구매, 재정과 인사가 있다. 또한 중앙기술센터가 모든 정책적인 부문을 조정하고 있다.

3. 합작투자, 취득과 권리상실

미쉐린과 콘티넨탈은 1995년에 주요지역에서 이익을 함께 하기 위해 공동출자하는 것을 골자로 한MC계획이라고 불리는 협정에 서명했다.

5개항의 협정내용은 다음과 같다.

- 환경문제, 특히 페타이어 재활용
- 신차용 타이어를 사용하는 카메라커에게 부품 공급
- 고객서비스 개선, 특히 교체용 시장에서의 소매업자에 대한 서비스
- 원료 및 반제품의 공동구매로 연간 각각 3억 프랑의 비용절감
- 보다 값싼 타이어를 개발하되 타이어의 가치 향상에 공동노력

Continental은 12곳에 있으며 Continental은 체코에 생산공장을 세울 계획을 하고 있으며 합작투자한 Vergoelst자회사의 25%의 주식을 보유하고 있다. Michelin은 Uniroyal tyre 상표에 동반자로서의 권리를 가질 계획을 하고 있다.

1996년 11월에 Michelin사는 헝가리의 부다페스트에 있는 Taurus Truck Tyre and Trading Ltd와 Nylregyhaze에 있는 Taurus Agricultural Tyres Ltd를 인수했으며 1997년 5월에 steel wheel과 aluminium wheel 제조업체인 Mannesmann Kronprinz의 주식 51%를 매입했다. Kronprinz는 독일의 Mannesmann의 자회사이며 독일의 Sollingen의 공장에서 생산된 제품

으로 1996년에 2억 9천만 마르크(1억 9천 3백만달러)를 판매했다. 이로 말미암아 wheel 판매는 약 4억달러로 거의 2배가 되었다.

Michelin사는 하루에 46,000개의 휠을 생산하는 공장을 프랑스의 Troyes와 스페인의 Aranda에 이미 갖고 있으며 휠 판매액은 1996년에 10억 FFr(1억 9천 5백만달러)에 달했다. Michelin사는 작년부턴 스틸 휠을 생산하기 시작했으며 Iris라고 불리는 새제품은 스테인레스 스틸로 되어 있다. 이 휠은 알로이 휠과 재래식 휠중 양자택일을 할 수 있게 되어 있다. 자동차 제조업체에 휠과 타이어를 조립하여 직접 공급하는데 전문화한 Michelin사는 유럽에서 제일가는 신차용 타이어 공급업체로 자리를 굳혔다. 특히 이렇게 자리를 굳힌데는 동양에 공장을 세워 저임금으로 생산을 함으로써 얻어진 것이었다. 동양으로의 진출은 1995년에 폴란드의 Stomil-Olsztyn을 있게 했다. 다른 국제적인 확장 활동으로는 1996년에 MSF Tire와 Rubber of the Philippines가 있다. 프랑스 알루미늄 제조업체인 Société P chiney와 합작투자하여 알루미늄 트럭 휠을 만들어 더욱 확장하였다.

4. 재무 성과

여기서 만든 제품인 Inovial은 스틸휠보다 40% 정도 가볍다. 총매출액이 10% 증가되어 384억 FFr이 되었고 판매량도 5.5% 증가되었으며 프랑스 프랑에 대한 달러와 파운드가 두자리 수로 절상되어 매우 좋은 기회였다. 2/4분기에 상황이 호전됐는데도 불구하고 유럽에서의 타이어 판매는 겨우 2% 증가했으며 그나마도 다른 지역에 비해서는 나은 편이었다. 아시아 시장 수출은 15% 증가한 반면 북미시장 수출은 7% 증가하였다. 회사 인수로 인해 거래액은 증가하였다.

1996년에 Michelin사는 1억 2천만달러를 판매한 작은 타이어업체 Taurus를 인수했고 5천만달러의 판매를 하는 호주 달러와 관계를 맺었다.

다음은 1996년의 영업이익과 총매출액의

실질적인 증가다.

Michelin사는 1997년에 총매출액이 처음에는 증가하는 것 같았으나 1997년 상반기 영업이익 결과는 가장 판매성장률이 높았을 때보다는 못했다. Michelin사의 1997년 상반기 순이익은 스페인 자회사를 재조직하는 규정을 포함하여 6억 5천 1백만 프랑의 비용이 들었던 전년의 12억 7천만 프랑에서 18억 7천만 프랑으로 47% 증가하였다.

영업이익액은 36억 2천 프랑에서 36억 3천 프랑으로 비슷하게 증가하였으나 영업이익률(총매출액중 영업이익)은 1996년 상반기의 10.4%에서 9.5%로 감소하였다.

천연고무의 가격하락으로 인하여 회사는 계속 이익을 보았다. '96년도에 천연고무 가격이 평균 12%나 하락한 이후로 '97년 현재까지 천연고무 가격이 6%나 하락했다. 그러나, 타이어 제품에 가격인하 압박이 있었으며 평균판매단가는 1997년 상반기에 전년동기대비 0.7% 하락하였다.

Michelin사는 특히 아시아와 성장잠재성이 많은 다른 지역에 지원하기 위해 들인 원료구입비와 인건비를 제외한 영업비용이 9%나 증가한 것을 알았다.

Michelin사는 8년전에 Uniroyal-Goodrich를 인수한 이후로 무거운 부채에 시달려 왔다. 1993년에 부채는 최고 350억 프랑까지 이르렀었다. 1997년 상반기 말에 부채는 전년동기의 232억 프랑에 비해 215억 프랑으로 줄었다. 자산은 1988년에 전환과 1994년에 결속 이후로 238억 프랑이 되었다. 이로써 재정구조의 부채:자산 비율은 1996년 상반기 말에 2에서 0.9로 감소하였다.

Michelin사는 1986년에 460억 프랑에서 1991년에 670억 프랑으로 1980년대 후반에 대폭 판매가 증가하였다. 1990년에 Uniroyal-Goodrich를 인수한 것이 이 판매성장에 부분적으로 도움을 주었으나 Michelin사는 이 이전에 이미 자체적으로 충분히 성장해 있었다. 1990년대에 총매출액은 부진하였다.

Michelin사는 1980년대 말에 다른 타이어 제조업체들처럼 이윤이 감소하였고 이윤

과 경쟁력을 되찾기 위해서 재조직해야만 했다. Michelin사의 판매의 60%를 유럽시장에 의존해 왔기 때문에 전통적으로 유럽 시장에는 민감해왔다.

1996년에 Michelin사는 유럽이외의 지역에 판매비율을 높이고 유럽시장점유율을 55% 이하로 낮추려는 큰 시도를 하였다. 이것은 실제로 이윤이 계속 감소하고 경쟁이 심한 유럽시장의 비중을 낮추고 특히 한국에서 새로운 경쟁을 하여 Michelin사의 대차대조표를 개선하는데 도움이 될 것으로 간주하고 지금까지 해외시장 확대에 많은 경비를 지출해 왔다.

Michelin사는 싼 노동력으로 프랑스와 유럽시장에 침투하는 타국의 영향에 대해 매우 걱정하고 있다. 특히 동유럽과 동남아시아산 타이어수입으로 인해 서유럽시장에서 심화되는 경쟁으로 말미암아 프랑스와 스페인의 공장에서 인원을 감축하는 결과를 초래했고 보급망을 재조직하게 만들었다. 그러나 또한 예로 1993년에 1,100명의 인원을 감축하면서까지 자전거용 타이어 생산을 유럽에서 아시아로 이전하기 보다는 제조공정을 새로 바꾸고 품질과 생산성을 개선하여 작업하여 유럽에서 990명의 직업을 보존한 경우도 있었다. 그러나 기술혁신이 저임금 국가에서 수입된 타이어의 영향을 얼마동안이나 저지할 수 있는지가 문제점으로 되고 있다. 다른 곳에 공장을 새로 짓는 대신에 기존공장을 폐쇄하지 않고 생산성을 개선하는 것을 선호한 Michelin사의 태도는 능률을 얻는데는 종종 시간이 필요하다는 것을 보여주고 있다. 이 점에서 생산시간을 85% 정도로 단축하기를 요구하는 유럽과 북미공장에 서서히 소개되고 있는 새로운 C3M 제조공정의 장기효과를 보게 되는 것은 재미있는 일이 될 것이다.

5. 제품개발과 연구개발

Michelin사의 주요 연구개발센터는 프랑스의 Clermont-Ferrand 근처의 Ladoux에 있으며, 또한 북미와 일본에 이 지역에 전문적으로 필요한 것을 연구하는 연구소가 있다. Michelin사는 또한 스위스에 새로운

연구센터를 세우고 있으며 이 계획에 9백만 스위스 프랑을 투자하고 있다. Ladoux centre는 제조공정개선은 물론 생산개발도 연구하고 있다. 타이어 생산에 사용되는 기계류의 대부분은 외부의 공급업자들보다는 프랑스내의 Michelin사에 의해 설치되고 개발되었다. 최근에 Michelin사의 주요개발품 중의 하나는 새로운 제조공정의 소개였다. 원래 1992년에 발표된 C3M은 도우넛 모양을 한 드럼위에 완전한 타이어 성형을 위하여 부품제조와 조립공정을 없앤 Michelin사의 혁신적인 유동적인 제조 방식이다.

C3M 공정은 종래 공정에너지의 1/3정도만 사용하게 되며 종래 타이어 공장보다 훨씬 작은 공장부지를 사용하고 있다. 서로 다른 크기의 타이어나 트레드를 생산하는데 있어서 좀 더 많은 융통성을 부여하고 있다. 이 공정은 또한 Michelin사가 시장수요와 고객수요에 빨리 적응하게 하고 배달할 수 있도록 도와준다. C3M 공정을 이용하여 만든 타이어는 다른 Michelin tyre와 품질이나 주행수준이 같으며 종전의 제조방식으로 만든 타이어와 충분히 교체할 수 있다. 또한 타이어 모양도 약간의 표면적인 차이만 있을 뿐 거의 종래의 타이어와 흡사하다. C3M 공정은 제조시간을 대체로 85% 정도 단축시키고 있다. 21세기에 Michelin사는 승용차용 타이어의 30~40%를 이 공정을 이용하여 만들려고 예정하고 있다. 근본적으로 새로운 기술은 대략 완성된 부품을 포함하여 가능한 한 많은 단계를 없애도록 고안되어 있다. 이 공정으로 또한 트레드, 싸이드월, 플라이와 조립부문에 있는 다른 부품도 생산할 수 있다. 이 공정을 충분히 이용하면 현재 필요한 타이어 공장 면적에서 90%까지 감축시킬 수 있다.

새로운 생산공정을 사용하는 첫공장은 Clermont-Ferrand에서 1993년 가을에 가동하였다. 이 기술이 다른 공장으로도 빨리 확산될 것으로 예상했었으나 1995년 후반까지는 별로 확산되지 않았고 단지 Clermont-Ferrand 공장에서만 이 공정을 사용했다.

1996년초에 Michelin사는 이 제조공정을

사용확산하는데 40억 프랑을 투자한다고 발표했으며 이 제조공정을 사용하는 두번째 공장이 1997년 Saint Prait에서 가동됐다. 1997년 9월에 Michelin사는 미국의 Greenville과 스웨덴에 있는 공장을 포함하여 이 제조공정을 이용하는 공장이 6개 있다고 발표했다.

Michelin사는 C3M 공정을 이용하는 두번째 공장이 미국의 Nevada주의 Reno시에 생겼다고 발표했다.

Michelin사는 1급 비밀인 기술의 내용을 보유하고 있다. C3M 공정을 사용하여 얼마나 많은 양의 타이어를 만들었는지는 모르겠으나 자동제조공정이 소개되어 성공적인 자동화가 타이어산업을 다른 방향으로 이끌어 갈 수 있다는 것을 증명했다는 것은 명백하다. 그러나 Michelin사는 C3M 공정의 목적이 능률과 융통성을 개선하는 것이지 결코 노동력을 줄여서 경비를 감소시키는 것이 아니라는 것을 강조하고 있다. 또다른 주요개발은 new Pneu Accorochage Vertical(PAV)와 1946년에 래디알 타이어를 개발함으로써 혁신적으로 평가받은 vertically anchored tyre다.

Michelin사가 새로이 개발한 PAV는 자동차 주행 안전성을 개선함으로써 안전성을 높이도록 고안되었는데, 예를 들어 타이어가 펑크나서 급격히 공기가 빠지는 극단적인 경우에도 타이어의 견인력을 잃지 않도록 고안되었다. 다른 잇점은 펑크난 타이어로도 가까운 주유소까지 갈 수 있다는 사실이다. 이 기술은 공기가 다 빠진 후에도 비드가 제 자리에 머물러 있게 한다. 휠 위에 있는 고무가 타이어 안전성을 높이고 타이어가 펑크났을 때 트레드를 지탱해 준다. 다른 잇점으로는 짧은 싸이드월로도 다른 타이어와 같은 하중을 견딜 수 있고 좀더 멋있는 타이어와 휠 디자인을 만들 수 있다. 근본적인 casing 디자인 때문에 PAV형 타이어는 새로운 장·탈착 장비와 특수휠을 필요로 한다. 그러나, PAV 타이어를 구입한 소비자들의 이야기로는 종전의 타이어보다 장착하기가 쉽다고 한다.

PAV 타이어의 변화는 타이어 안에서 이

루어지기 때문에 새로운 혼합물이 필요 없으며 타이어는 제조과정에서 많은 변화를 필요로 하지 않는다.

Michelin사는 현재 Tyre and Rim Association과 European Tyre and Rim Technical Organisation에 PAV 타이어를 인증받으려고 시도하고 있다. Michelin사 내년 중반까지 첫 PAV 타이어로 주행하려고 하고 있다. Michelin사는 교체용 시장에 타이어가 펑크난 후에도 약 50마일을 더 갈 수 있는 "run-flat" 타이어를 시판하였다. 이 타이어는 ZP(Zero Pressure : 공기압 제로)라고 불리고 비록 개념은 새롭지 않지만 Michelin은 시장에 이 제품을 내놓아서 경쟁자를 물리쳤다. 색상 있는 타이어가 독일, 프랑스와 이태리에 시험판매차 소개되었다. 전부 실리카로 보강된 제품은 Coraldo라고 불리우며 노랑, 빨강, 초록색이 있다. 자외선의 효과로 낡아지는 것에 대해 특수처방이 가해졌다.

6. 판매와 마케팅

Michelin사는 유럽에 판매를 많이 하고 있으나 대부분의 세계 자동차 제조업체에 타이어를 공급하고 있다. 그러나 유럽에의 판매비율이 1995년의 60%에 비해 1996년에 55%이하로 감소하고 있다. 이것은 주로 엔의 평가절하로 인한 일본에서의 판매성공 때문이다. 그러나, 이것은 새시장에서의 판매증가를 보게 되는 긍정적인 경향의 시작으로 볼 수 있다.

Michelin사는 유럽시장의 약 30%를 점유하고 있다. 고가경쟁을 하여 증가하는 이윤 때문에 가격통제가 어려웠다. 30%의 시장점유로 Michelin은 가격에서 선두를 지키고 상승세를 유지할 수 있었다.

과거에는 원료가격 상승으로 이 가격상승이 정당화될 수 있었으나 이제는 더 이상 원료가격은 가격상승의 요인이 못되고 있다. 1997년 상반기에 가격이 약간 하락하였다. 그래서 평균가격을 인상키 위해 Alpin 겨울용 타이어와 XZE 트럭용 타이어와 같은 종류의 제품의 판매에 중점을 두

었다. 유럽에서 판매에 진짜 성공한 제품은 환경제품으로 유명한 "green tyre"였다. green tyre는 회전저항이 적고 젖은 길에서 견인력을 갖도록 개발되어 있다.

1990년에 처음으로 소개된 이후, 대부분의 자동차 제조업체들은 연료소비를 줄여주는 green tyre를 채택했으며 지금은 이 green tyre가 Michelin사의 신차용 타이어 판매의 50% 이상을 점유하고 있다. 이 제품의 부가가치로 인하여 Michelin사는 어느 정도의 자본을 형성하게 되었다. 그래서 Michelin사의 신차용 시장에서의 판매는 유럽자동차 제조업체들과 밀접한 관계가 있으며 특히 영국에서 일본 운송에 의해 증가하는 생산이 성장의 주요요인이 되고 있다.

교체용 시장에서 Michelin사는 소비자들이 2~3류급 타이어를 선호하거나 1류급 타이어를 싸게 사려고 하는 것에 고전하고 있다. 소비자들의 이 요구를 만족시키기 위하여 모든 시장에서 Michelin사를 부각시킨 BF Goodrich and Riken 타이어는 물론 the Energy and the Classic의 두 종류의 타이어를 소개했다.

Michelin사는 유럽전역에 Euromaster라고 불리는 부속품 연쇄점을 보유하고 있다. 이 연쇄점은 대부분의 주요시장에 1,300개의 대리점과 도매업자들로 구성되어 있다.

프랑스 외부로 가장 판매가 잘되는 지역의 회사는 영국의 ATS와 스페인의 Konz Ibérica이다.

Michelin사는 그들과 성격이 같다고 생각하는 영국의 ATS 점포와는 별개로 일반적인 유럽국가들로의 진출을 목표하고 있다. 연쇄점은 모든 종류의 타이어를 팔고 있으나 고유의 상표인 Tyremastér는 Michelin사에서 만들고 있다.

동유럽에의 판매는 현재 활발하지는 않지만 진행중에 있다. Michelin사는 동유럽판매전략을 개발하는데 비교적 서두르지 않고 있는 편이다. Michelin사는 1994년에 폴란드에 사무실을 개점하였고 1995년 3월에 체코에도 다른 사무실을 개점하였으나 그때까지만 해도 수입에 의존하고 있었다. 그러

〈표 2〉 Michelin사 지역별 타이어 판매(1993~1996)
(점유율 %)

	1993	1994	1995	1996
프랑스	18.2	18.6	19.1	16.3
타 유럽국가들	36.5	38.7	41.6	38.2
미국	35.7	35.6	32.3	29.8
타 국가들	9.6	7.1	7.0	15.7
계	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : Michelin사

나 Michelin사는 1995년 12월에 폴란드의 Stomil-Olsztyn사의 주식 다수를 획득하였고 1996년 11월에 헝가리의 Taurus 회사를 지배하였다.

Stomil-Olsztyn사는 얼마간 폴란드에서 활동했으며 승용차용 타이어, 경트럭용과 농경용 타이어, 대형 트럭용 타이어 생산시설을 갖고 있었다.

Michelin사는 이 두 회사를 인수함으로써 동유럽에서 급속히 큰 위치를 점하게 되었다. Michelin사는 북미시장에서 약 23%를 점유하여 Goodyear사의 33%의 점유율에 이어 2위를 차지하고 있다. Michelin사는 북미에서 합리적으로 Michelin사, Uniroyal사와 Goodrich사의 세 회사의 운영을 해왔다.

Michelin사가 1990년에 Uniroyal사와 Goodrich사를 인수한 후로 지금까지도 완전히 합병되지 않았다. 북미에서 1990년에 소형차 공장에서 파업이 일어나 신차용 타이어 판매는 퇴보했었다. 그럼에도 불구하고 Michelin사는 당시 약 30% 정도였던 신차용 타이어 판매율을 증가시키려고 했으며 그중 “green energy” 타이어가 약 판매의 반을 차지하였다.

Michelin사는 또한 BF Goodrich 상표를 인수하려고 하기 시작했다.

Michelin사의 교체용 시장점유율은 Cooper Tire and Rubber 같은 회사들과의 경쟁 때문에 사실상 신차용 시장보다 낮다. 그럼에도 불구하고 Michelin사는 북미에 많은 판매를 하고 있었으며 주요기술을 착수하였고 혁신적인 광고를 했다.

Michelin사는 1990년에 XH4를 소개했을 때 80,000마일의 타이어 마일수를 보장

한 첫번째 회사였다. 이 타이어는 같은 80,000마일을 보장하고 교체용 타이어로 매우 낮은 회전저항을 주장하는 X One tyre에 융합되었다.

1997년 9월에 북미 Michelin사는 각 지역에서 선택된 Michelin사 타이어 딜러들에게 mould-cure와 pre-cure로 만든 재생타이어 총판권을 제시하면서 트럭용 타이어 재생사업을 시작할 것이라고 발표했다. 이 사업은 Michelin사가 5개 공장에서 연간 재생능력 150만개로 유럽에서 가장 큰 재생타이어업체로 간주되고 있음에도 불구하고 Michelin사가 미국에서 별로 능동적이지 못했던 분야이다. 기술개발로 명성이 있는 회사에게 기대한대로 Michelin사는 자연스럽게 소비자의 만족을 얻었고 미국에서 품질상을 받았다.

1997년에 신차용 타이어 품질연구소의 JD Power는 Michelin사의 승용차용 타이어를 두번째로 좋은 품질의 타이어로 평가했고 경트럭용 타이어는 제일 우수한 품질의 타이어로 평가했다. 승용차용 타이어 항목에는 승용차와 소형 van이 포함된다. 이 항목에서 Michelin사의 타이어는 1996년에 제일 우수한 타이어로 선정됐고 1997년에 두번째로 우수한 타이어로 선정됐다. 경트럭 항목에는 소형·대형 스포츠용차, 대형 van, 트럭이 포함된다.

Michelin사는 또한 1996년과 1997년에 이 항목에서 제일 우수한 타이어로 선정됐다. Michelin사의 다른 상표인 BF Goodrich도 높은 평가를 받았다.

Michelin사는 트럭용 타이어 연구소인 Chilton Research를 6년간 운영해왔다. 트럭용 타이어 케이싱의 수명은 회사의 높은 기준을 만족시키고 있으며 타이어들은 재생성에서 최고로 평가되고 있다.

Michelin사는 타이어 산업에서 제일 좋은 품질중의 하나인 트럭타이어에 대한 보증을 7년간 700,000마일과 3번 재생가능함을 제시하고 있다. 케이싱이 판매되면 모든 Michelin사 재생업자들에게 보증받을 수 있다. Michelin사는 미국 중·대형 트럭용 타이어 교체용 시장의 19%를 점유하고 있다.

Michelin사는 아시아지역에 일본과 태국의 두 주요판매지역을 갖고 있다. Michelin사는 일본에서 Nihon Michelin Tire사로서 신차용 타이어 시장에서 주요한 위치를 차지하고 있으며 Michelin Okamoto Tire가 교체용 타이어 시장에서 주요한 위치를 차지하고 있다.

Michelin사는 일본시장에 침투하는 것이 쉽다는 것을 알지 못했고 일본 자동차 생산의 저하로 말미암아 상황은 더욱 좋지 않았다. 그러나, 1996년에 자동차 생산은 다시 활기를 띠었으며 Michelin사의 신차용 타이어 판매는 활발히 증가했다. 또한 Michelin사는 경트럭용 타이어시장에서 처음으로 BF Goodrich 타이어의 판매호조에 힘입어 교체용 타이어시장에서도 판매가 증가했다. 또한 Energy tyre와 같은 MXT Green X tyre를 일본시장에 소개하여 판매는 활기를 띠었다. 판매량 성장률과 달리 경쟁업체로 인한 가격인하 때문에 판매소득은 대단치 않았다. 태국에서 Michelin사는 Siam 시멘트와 두 합작사업을 했다. 이 사업은 매우 성공적이었고 Michelin사는 경차용 타이어 시장의 50%를 점유했다. 1996년에 신차용 승용차용 타이어 판매가 증가했으나 경트럭용 타이어는 감소했다.

새로운 XCD 타이어의 성공적인 판매로 교체용 타이어 판매는 매우 증가했다. 1996년에 트럭용 래디알 타이어가 소개되었다. 아시아에서 최근의 가장 중요한 개발은 아마도 중국에서 발생되었을 것이다. 여기서도 Michelin사는 전략을 서서히 세우기 시작했다. 1995년 후반에 Michelin사는 승용차와 경트럭용 래디알 타이어를 생산하기 위해 Shenyang에 합작투자차 3천만 파운드를 투자했다. 이로써 Michelin사의 Shenyang사는 연간 100만개의 타이어 생산능력을 갖게 되었고 1996년 12월에 타이어를 처음 생산하였다. Michelin사는 또한 현재 공장에서 바이어스 타이어를 만들고 있는 Shenyang사에 래디알 타이어를 만들 것을 통보할 것이다.

필리핀에서 Michelin사는 태국 파트너인 Siam Tyre사로부터 MSF Tire and Rub-

ber의 주식을 보유하였다. 전형적인 BF Goodrich 상표 타이어와 승용차·트럭용 타이어를 만들기 위해 첨단설비가 채택되었다. Michelin사는 한국에 수입회사를 두고 있다. 한국시장에서 수입타이어의 점유율은 별로 많지 않으나 Michelin사는 수입타이어 중 선도적 역할을 하고 있다. 아시아 곳곳에 Michelin사는 판매 대리점을 갖고 있다. Michelin사는 아시아의 다른 지역에서 좀더 적극적 판매를 하기 위해 판매시장을 옮기고 있는 중인데 인도가 그중 하나이며 1998년까지 인도에 Michelin 상표 타이어를 판매하기 위해 인도회사 4개사와 합작투자를 협의하고 있다. Michelin사는 남미에 단 한 곳, 브라질의 Campo Grande에 생산공장을 갖고 있다.

1996년에 자동차 시장이 열림으로써 새로운 시장이 소개될 수 있었고 이에 따라 Michelin사는 BF Goodrich 상표 타이어를 소개하면서 교체용 타이어 시장 범위를 넓혔다. Michelin사는 나이지리아에 4개의 고무농장과 타이어 생산 공장을 갖고 있다. 여기서 1996년에 국고 억제 정책으로 성장할 기회가 있었다. 1993년에 알제리아에서 어려운 사정으로 공장은 폐쇄되었다. 아프리카에서는 판매가 좋지 않았고 시장은 부진하였다. 중동과 터어키에서는 성장 기회가 많았다. Michelin사는 1996년에 터어키에 사무실을 개점하였고 이로 인해 판매는 2배로 증가했다. 호주에서 Michelin사의 판매는 좋지 않았다.

7. 제조공장

Michelin사는 프랑스에 14개의 공장을 갖고 있었는데 그중 2개 공장은 Kléberbrand에 헌납되었다.

Michelin사는 유럽에 공장이 여러 지역에 위치하고 있는데 독일에 4개 공장이 있고 이태리에 3개 공장이 있으며 스페인, 영국에 각각 4개 공장이 있다. 또한 Michelin사는 스페인의 Lasarte 공장에 28억 페세타(1천 8백 60만달러)를 투자할 계획이라고 발표했다. 투자로 인하여 생산은 연산 140만개에서 900만개로 증가할 예정이다. 더욱

이, 새 공장은 스웨덴의 Gothenburg에 있는 Michelin사의 Scandinavian logistics centre(스칸디나비아 병참센터) 근처에서 1997년에 가동됐다.

Michelin사는 동유럽에 폴란드의 Olsztyn(Stomil-Olsztyn)에 1개 공장을 보유하고 있으며 헝가리에 2개 공장을 갖고 있다.

1997년 10월초에 헝가리 부다페스트에 있는 Taurus Truck Tyre and Trading과 Nylregyhaze에 있는 Taurus Agricultural Tyres는 Michelin 그룹에 합병되었다.

2000년까지 현재의 2배의 생산능력인 연산 42,000톤으로 만들 헝가리 동부에 있는 Nylregyhaze 공장에 3천 1백만달러를 투자하고 있다.

Michelin사는 500개의 새로운 직업을 창출할 것이다.

Michelin사는 작업환경 개선에 3천 1백만달러와 환경사업 개선에 1백 3십만달러 등 총 4천 8백만달러를 할당했다.

Michelin사는 타이어 총생산공급의 70%를 헝가리에서 충당하려고 계획하고 있다. 공장은 1998년 9월에 가동될 예정이고 개발사업은 2000년까지 완료될 예정이다. Taurus는 Nylregyhaza에서 트럭용·농경용 타이어를 생산하고 있으며 생산의 2/3를 해외 시장에 판매하고 있다.

유럽으로의 수출은 1997년에 15% 증가했다. Michelin사는 투자결과로 20세기에 들어 2배로 수출을 증가시킬 것을 기대하고 있다.

Michelin사는 북미에서는 미국에 9개 공장을 보유하고 있고 캐나다에 4개 공장, 멕시코에 2개 공장을 보유하고 있다.

1990년에 Michelin사가 Uniroyal-Goodrich 상표 타이어를 획득함으로써 Michelin사의 생산기지폭은 넓어졌다. 종업원수를 감축하는 등 Michelin사의 경제규모를 확장하는데 있어서 합리적으로 운영해서 모든 공장이 흑자를 보고 있다. 세계 다른 곳에서의 Michelin사의 생산기지는 매우 열악하다. 남미에는 브라질에 1개 공장이 있으며, 나이지리아, 중국, 일본, 말레이시아, 필리

핀에 각각 1개 공장이 있고 태국에 3개 공장이 있다. Michelin사는 이제 아시아에 확장의 초점을 두고 있다.

8. 전 망

Michelin사가 시장의 선도업체이고 새로운 기술개발을 계속하는 업체라는 것은 의심할 여지가 없다.

Michelin사는 1997년에 단기적으로는 서유럽시장에서 이익성장을 보게 되고 다음에는 북미에서 보게 될 것이다.

Michelin사는 잠재성이 많은 아시아시장과 동유럽시장에서 이익을 취하려 하고 있다. 현단계에서 Michelin사의 새로운 제품과 생산공정의 영향을 평가한다는 것은 너무 이르다. 제품과 공정개발에서 타이어산업을 개혁시킬 주요 돌파구가 있었다. 그러나 C3M 생산공정은 초기의 문제 때문에 서서히 가동됐고 신차용 타이어 고객이 이 공정을 수궁하기까지는 많은 시간이 걸릴 것이다. 또한 아직은 이 공정제품의 판매증가를 알려줄 확실한 증거가 없고 특히 1997년 상반기의 영업이익이 좋지 않은 상태이다. 또한 PAV나 수직 고정 타이어는 새로우나 기술은 자동차 제조업체에게 아직 채택되지 않고 있다. 이 타이어들은 재미있고 보통 타이어의 몇가지 문제점을 타개한 것처럼 보이는 반면에 자동차 제조업체들이 이 타이어들을 사용하는 데는 매우 신중하게 고려하지 않고서는 사용할 기미가 보이지 않는 매우 곤란한 상태에 있다.

자동차 제조업체들이 이 타이어를 수용하지 않으려는데는 타이어 중량 문제도 있다. 만약 PAV가 현재의 형태로 자동차 제조업체에 수용이 되지 않는다면 Michelin사는 미래를 위해 idea를 개발할 수 있어야 하고 그것과 병행해서 새로운 많은 다른 아이디어를 개발할 수 있어야 한다. 모든 타이어 제조업체처럼 Michelin사는 기술, 생산성, 경비 등의 모든 면을 계속 개선해 나가고 타이어 산업이 정면으로 직면하게 되는 도전에 부딪치게 될 것이다.

자료 : EIU Rubber Trends 4th Quarter 1997.