

가시화되고 있는 세계 타이어 산업의 구조 개편

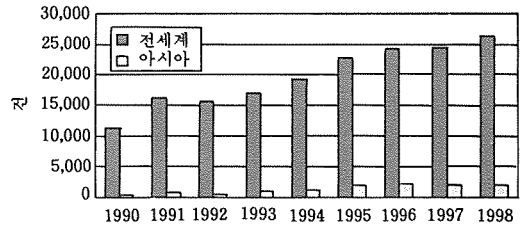
李 吭 九*

21세기를 목전에 둔 시점에서 전세계 타이어 산업의 구조개편이 가속화되고 있다. 전세계 타이어시장 규모는 연 750억 달러에 달하고 있으며, 그 동안 10여개의 대형업체와 중소기업이 시장을 안정적으로 분할해 왔다. 그러나 과잉 생산 능력 문제가 대두되면서 타이어 산업 역시 여타 산업과 마찬가지로 기업간 인수·합병과 전략적 제휴라는 새로운 국면을 맞이하고 있다. 이에 따라 전세계 타이어 산업은 향후 7~10년 안에 상위 3~4개 업체가 시장을 지배하는 과점경쟁 구조로 재편될 예정이다.

결국 21세기 초 10년간에 걸쳐 전개될 대경쟁(Mega Competition)에서 생존하는 기업이 세계 시장을 지배할 것이라는 그동안의 견해가 현실화됨에 따라 타이어업체들 역시 생존 전략을 다각도에서 마련하고 있다. 이하에서는 굼이어서와 스미토모사간의 전략적 제휴를 계기로 확산되고 있는 타이어업계의 전략적 제휴와 인수·합병 동향에 대해 살펴보기로 한다.

1. 전세계 기업간 인수·합병 동향

90년대에 들어서면서 대두되기 시작한 대경쟁시대의 도래와 소수 기업의 세계시장 분할 움직임이 본격화되고 있다. 특히 1997년부터 급증하기 시작한 전세계 기업간 인수·합병 붐은 자동차산업을 포함해 모



자료 : Securities Data Base.

〈그림 1〉 전세계 기업간 인수·합병 추이

든 산업에 걸쳐 확산되고 있으며, 강자가 약자를 잡아먹는 정글의 법칙 뿐 아니라 공생을 위한 경쟁기업간의 합병이라는 새로운 양상을 보이고 있다.

지난해 전세계 기업간 인수·합병 규모는 전년비 54%가 증가한 2조 4,890억달러에 달하였으며, 1997~98년 2년간 이루어진 기업간 인수·합병이 1991~96년중 이루어진 기업간 인수·합병 규모와 비슷할 정도로 최근 기업간 인수·합병이 활기를 띠고 있다. 이러한 전세계 기업간 인수·합병 붐은 금년들어서 가속화되고 있으며, 그 규모도 점차 확대되고 있다.

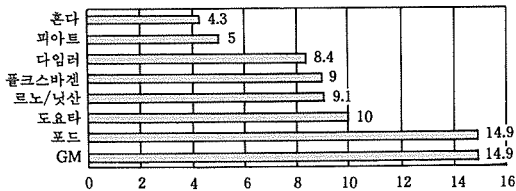
전세계 기업간 인수·합병은 1992년 이후 금액과 건수면에서 꾸준히 증가하고 있으며, 특히 1996년에는 인수·합병 금액이 1조 달러를 넘어섰고 이후 건당 규모가 급증하고 있다. 이러한 기업간 인수·합병은 미국기업을 중심으로 이루어지고 있으며, 아시아 지역의 기업간 인수·합병 역시 꾸준히 증가하고 있으나 건수나 금액면에서 상대적

* 産業研究院, 産業國際化研究室 首席研究員

으로 부진한 실정이다.

2. 자동차 산업의 구조개편 현황

자동차 산업은 세계화(globalization)와 규모의 경제효과를 대변하는 산업중의 하나이다. 이러한 규모의 경제효과와 범세계적인 생산 및 조달체제의 구축 필요성이 자동차산업의 인수·합병을 촉진하고 있다. 아직까지 시장점유율면에서 과점화 현상은 두드러지게 나타나고 있지 않으나, 벤츠와 크라이슬러사간의 합병, 르노의 닛산 인수, 포드의 볼보 승용차 사업부문 인수 등 대형 자동차 업체간의 인수·합병이 뒤따르고 있다. 이에 따라 그 동안 예견되어 왔던 세계 3~6대 업체가 세계 시장을 지배할 것이라는 예상이 현실로 다가오고 있다.



자료 : CCFA, 1998. 12

주 : 1) 생산 대수 기준

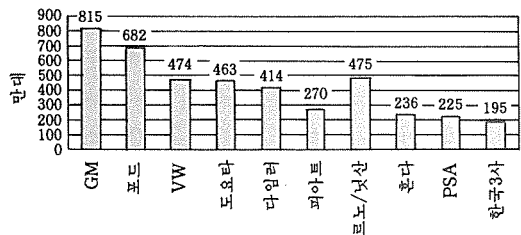
2) GM은 이스즈, 포드는 볼보 승용차부문과 마즈다, 도요타는 다이하츠, 다임러는 크라이슬러 포함.

〈그림 2〉 주요 자동차업체의 세계시장 점유율 현황(%)

1950년 세계 자동차 산업은 5대 업체가 지배하였으며, 1950년대까지만 해도 미국 3대 자동차업체(GM, 포드, 크라이슬러사)의 세계시장 점유율은 75%에 달하였다. 그러나 신규업체의 진입에 따라 이러한 과점체제는 서서히 붕괴되기 시작하였다. 1969년 세계 3대 자동차업체였던 GM, 포드, 크라이슬러사의 전세계 자동차 생산 점유율은 51%에 달하였다. 그러나 1996년 세계 3대 자동차업체인 GM, 포드, 도요타의 생산비

중은 36%로 하락하였다.

한편 1969년에 100만대 이상의 자동차를 생산했던 업체는 9개에 불과하였으나, 1996년에는 1969년까지만 해도 자동차를 생산하지 못했던 신규업체와 기존 업체의 증설 투자로 인해 14개로 증가하였다. 이에 따라 미국 빅 3를 포함한 세계 9대업체의 세계시장 점유율은 1969년의 84%에서 1996년에는 66%로 감소하였다. 이와 같이 세계 자동차산업내 경쟁은 세계 각국의 자동차 산업 육성 정책에 따른 신규 업체의 시장 진입에 따라 심화되어 왔다.



〈그림 3〉 주요 자동차 업체의 생산 현황(1998)

이러한 가운데 세계 자동차시장의 꾸준한 성장에 따라 1969년 세계시장 점유율이 1%를 넘어선 자동차업체 수는 15개에 달하였으나, 1996년에는 17개로 증가하였다. 이와 같이 대형 자동차 조립업체의 세계시장 점유율이 점감해 왔으나 최근 조립업체간의 인수·합병으로 인해 세계 6대업체의 시장 점유율이 다시 증가하기 시작하여 지난해에는 66.3%에 달하였으며, 대형업체의 추가적인 인수·합병이 예상되고 있다.

이러한 자동차 산업내 경쟁 구조의 변화와 세계화 추세는 산업구조의 변화에 따른 현상이기보다는 기업 경쟁력의 변화에 따른 결과로 평가할 수 있다. 즉 품질 저하와 세계화의 물결을 타지 못한 영국의 Leyland사가 피인수당하고 경쟁력이 저하된 GM의 시장 점유율이 하락한 것은 당연한 결과로 평가할 수 있다. 이와 같이 규모의 경제 효

〈표 1〉 자동차 산업의 과점화 추이

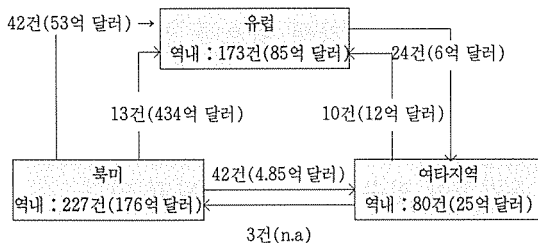
	(단위 : %)		
	1969	1996	1999
빅 3의 시장점유율	51	36	39.8
1969년 빅 3의 시장점유율	51	33	29.8 ¹⁾
100만대 이상 생산업체 수	9	14	14
9대 업체의 시장점유율	84	66	76
100만대 이상 생산업체의 시장 점유율	84	80	-
세계시장 점유율 1% 이상 업체수	15	17	-

자료 : Financial Times, 1999. 3. 7.

주 : 1) GM과 포드의 시장점유율임.

과가 다시 주목을 끌면서 새로운 공정기술의 개발과 차별화된 제품 수요 등에 따라 자동차 모델의 수명주기도 단축되고 있다.

최근 가속화되고 있는 세계 자동차 산업 내 인수·합병은 자동차 부품업체로까지 확산되고 있다. 지난해 전세계 자동차 부품업체간의 인수·합병은 615건, 800억 달러에 달한 것으로 추정된다. 자동차 부품업체간의 인수·합병 역시 조립업체의 구조조정이 진행되고 있는 북미지역을 중심으로 활발히 추진되고 있다. 아직까지 異國 자동차 부품업체간의 인수·합병은 건수면에서 상대적으로 부진한 편이나 건당 인수·합병 규모는 역내 기업간 인수·합병 규모를 상회하고 있다.



〈그림 4〉 자동차 산업내 인수·합병 동향(1998)

이와 같이 세계 자동차 산업의 인수·합병은 미국과 유럽업체들의 주도하에 국내의 업체를 대상으로 활발히 진행되고 있다. 이미 조립업체중에서는 독일의 다임러 벤츠, 포드, 르노사가 경쟁업체를 인수·합병하였으며, GM, 포드, 폴크스바겐사도 아시아와 유럽업체의 인수를 적극 추진하고 있다.

3. 타이어 산업의 구조개편 동향

범세계 자동차 조립업체의 구조개편을 시작으로 활발히 추진되고 있는 부품업체의 구조개편이 타이어업계에도 영향을 미치기 시작하였다. 10여년전 브리지스톤사가 미국의 화이어스톤사를 인수·합병하면서 예상되었던 타이어 산업의 지각변동이 본격화되고 있는 것이다.

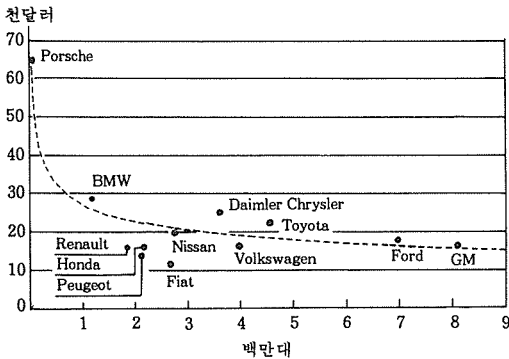
그 동안 전세계 타이어시장은 브리지스톤, 미쉐린, 굳이어 3사가 50% 이상을 지배해 왔다. 그러나 전세계 타이어업체들은 판매 부진과 과잉생산 능력¹⁾으로 인해 매출과 수익이 악화되고, 자동차 조립업체들이 가격인하와 안전성과 품질이 뛰어난 타이어를 공급해 줄 것을 요구하자 구조개편을 적극 추진하는 한편 경쟁사와 합병 및 전략적 제휴를 모색하고 있다.²⁾

최근 세계 3위의 타이어업체인 굳이어사는 세계 5위이자 일본 제 2위의 타이어업체인 스미토모사³⁾와 ‘범세계적 제휴(global alliance)’를 체결하였으나, 사실상 동제휴는 굳이어사가 스미토모사를 인수한 것이나 다름없다고 평가할 수 있다. 양사는 4개의 영업부문 합작투자, 즉 북미와 유럽에서 각

1) Credit Suisse First Boston은 세계 타이어업계의 과잉생산 능력이 15%에 달하고 있는 것으로 평가하면서 향후 2년내에 2~3건의 합병이 이루어질 것으로 전망함.

2) 최근 타이어업계가 비용절감을 위해 생산 제품 수를 축소하려는 움직임과는 달리 자동차업체들은 제품 차별화를 위해 다양한 타이어를 공급해 줄 것을 요구하고 있음.

3) 스미토모사의 매출은 브리지스톤사의 1/4에 불과한 실정임. 또한 지난해 영업이익률은 브리지스톤이 9.7%를 기록한 반면 스미토모사는 3.3%에 불과함.



자료 : J. P. Morgan
 주 : 가격은 1997년 평균 가격임.

〈그림 5〉 주요 타이어업체의 경쟁 지위

1개의 합작투자자와 일본내에서의 2개의 합작투자 사업을 전개하기로 합의하였으며, 나머지 2개의 합작사업은 공동 원자재 조달과 공동 기술개발 형태로 추진해 나가기로 합의하였다. 양사간에 추진하기로 합의한 6개의 합작 사업중 4개는 굳이어사의 관리하에 운영될 예정이며, 일본시장에서의 신차용 및 교체용 타이어 판매사업은 스미토모사의 통제를 받을 계획이다. 이와 같이 양사는 외면적으로 포괄적인 전략적 제휴를 체결한 것처럼 보이나 실상은 합병과 다름이 없으며, 동 계약은 스미토모사의 체면을 유지시켜 주기 위한 굳이어사의 배려로 평가할 수 있다.

굳이어사가 스미토모 타이어를 사실상 인수함으로써 굳이어사는 지난 수년간 미쉐린 및 브리지스톤사와 벌여온 1위 자리다툼에서 일단 승리하면서 세계 1위의 자리를 확고히 굳힐 수 있게 되었다. 굳이어사는 90년대중 연 120~130억 달러의 매출을 올려왔으며, 타이어 시장 환경과 환율 변화에도 불구하고 부동의 자리를 지켜왔다. 이러한 가운데 굳이어사가 39억 달러에 달하는 스미토모사의 연매출액중 25억 달러를 관리하게 됨으로써 굳이어사의 매출은 사실상 160억 달러로 증가하게 되었으며, 굳이어사

가 목표로 내세워 왔던 향후 4년내 매출 200~230억 달러의 달성이 용이하게 되었다. 스미토모사가 굳이어사의 경영관리를 받게된 이유는 그 동안 발행 주식의 시가가 10억 달러에 불과한 반면 부채가 28억 달러로 증가하여 경영에 어려움을 겪어 왔기 때문이다. 한편 금번 굳이어사의 스미토모사 주식 인수를 계기로 미국기업의 일본시장 진출이 가속화될 전망이다.

이와 같이 대형 업체간의 제휴가 이루어진 가운데 세계 타이어 산업내의 2군(4위~10위) 업체인 독일의 컨티넨탈과 이탈리아의 피렐리, 일본의 요코하마 타이어사는 대형 업체와의 합병이나 전략적 제휴를 모색하고 있으며, 미쉐린과 브리지스톤사도 이들 2군 타이어업체와의 전략적 제휴나 인수·합병에 적극 나설 전망이다. 컨티넨탈사의 연 매출 규모는 타이어 빅 3중 하나인 브리지스톤사의 1/3에 불과한 실정이며, 피렐리사의 매출은 연 40억 달러에 못 미치고 있고, 요코하마사의 경우도 연 30억 달러를 약간 넘는 수준에 그치고 있다. 그러나 이들 업체들은 첨단기술의 개발과 건실한 재무구조를 바탕으로 경쟁력을 강화해 온 결과 세계 타이어시장에서 확고한 시장지위를 확보하고 있다.

이들 3대 업체중 피렐리사는 이미 90년대 초에 컨티넨탈사와의 합병을 추진한 바 있으나 성사되지 못하였다. 이후 피렐리사는 기술개발을 강화하는 한편 경쟁사와의 전략적 제휴를 모색해 왔다. 피렐리사는 굳이어사가 스미토모사를 인수하자 미국의 쿠파사와 전략적 제휴를 체결하였다. 일본 제 3위의 타이어업체인 요코하마사 역시 굳이어사와 스미토모사의 합작사업 발표 직후 빅 3의 시장 지배력 강화에 대응하여 서구 타이어업체와의 전략적 제휴나 합병을 모색하고 있다고 발표하였다. 요코하마사는 그동안 피렐리사와 마찬가지로 고성능 타이어의 생산에 주력하면서 독자 경영 체제를 구

〈표 2〉 주요 타이어업체의 매출 및 시장 점유율 현황

(단위 : 십억 달러, %)

업체명	매출	점유율	업체명	매출	점유율
브리지스톤	12.92	18.6	피렐리	3.02	4.4
미쉐린	12.72	18.3	요코하마	2.34	3.4
굳이어	11.85	17.1	쿠퍼	1.45	2.1
컨티넨탈	4.36	6.3	도요	1.28	1.9
스미토모	3.80	5.5			

자료 : Tire Business Magazine.

축해 왔다.

독일의 컨티넨탈사는 지난해 세계화 경영의 일환으로 멕시코 Carso 그룹의 타이어 사업부문을 인수하여 경영의 신축성을 제고하였다. Carso 그룹의 타이어사업부문은 연 600~700만개의 타이어를 생산하여 멕시코 시장의 35%를 장악하고 있다. 컨티넨탈사는 동사의 Euzkadi 브랜드를 인수함으로써 매출액을 약 3억 3,000만 달러 증대시키는 한편 멕시코에 진출해 있는 미국 및 유럽 자동차 조립업체에게 신차용 타이어를 공급할 수 있는 능력을 확보하였다. 컨티넨탈사는 향후 설비 확충과 현대화 투자를 통해 생산물량과 생산성을 증대해 나갈 계획이다.

한편 일본 최대의 타이어업체인 브리지스톤사는 대형업체와의 합병보다는 외국의 중소 타이어업체와의 전략적 제휴를 적극 모색하고 있다. 브리지스톤사는 그 동안 사내 연금제도의 개혁, 장비 교체, 미국내 영업 합리화 등 구조개편(restructuring)을 추진해 왔다. 브리지스톤사는 막대한 비용이 소요되는 대형 업체와의 합병보다는 목표시장 내 중소 타이어업체와 합병할 의사를 밝힌 바 있으며, 타이어 산업 전문가들은 40여개의 전세계 2군 타이어업체를 제휴나 합병 대상으로 간주하고 있다. 한편 브리지스톤사의 지난해 매출은 북미와 유럽지역 판매 호조에 힘입어 전년비 3% 증가한 2조 2,370억엔, 세전 순익은 전년비 3.9% 증가한 1,874억엔을 기록하였으며, 순익은 167.2%나 증가한 1,046억엔을 기록하여 5년 연속 순익이 증가하였다.

4. 굳이어사와 스미토모사의 합병

굳이어사와 스미토모사간의 사실상의 합병으로 굳이어사는 스미토모사의 미국, 영국, 독일, 프랑스 영업권을 넘겨받고 지분 10%를 인수하는 대신 9억 3,600만 달러를 현금으로 지불하기로 합의하였다. 이로써 굳이어사의 매출은 큰 폭으로 증가하게 되었으며, 스미토모사는 일본내 타이어 영업과 골프공의 생산에 주력하게 되었다.

굳이어사는 합병을 통해 양사의 유럽내 14개 생산공장(스미토모 8개, 굳이어 6개) 중 75%의 관리를 맡게 되었으며, 동 합작사업의 매출액은 연 40억 달러에 달하고 있다. 또한 굳이어사는 스미토모사의 알라바마주 헌츠빌 공장과 뉴욕주 버팔로 공장 운영의 75%를 관리하게 되었으며, 동 합작사업의 연 매출액은 8억 달러에 달하고 있다. 한편 양사는 생산비용의 50%를 차지하고 있는 원자재를 공동 조달하기로 합의하여 원자재 조달의 효율성을 제고할 수 있게 되었으며, 공동 연구개발 체제를 구축하였다. 이에 따라 굳이어사는 향후 3년간 3억~3억 6,000만 달러의 비용절감을 기대할 수 있게 되었다. 그러나 양사는 비록 굳이어사가 스미토모사의 브랜드인 던롭 타이어의 판매를 확대할 계획임에도 불구하고 과잉생산 능력 문제와 관리 및 물류면에서의 중복 문제를 안게 되었으며, 고용 인원도 10만 9,000명에 달해 감원이 불가피한 실정이다. 굳이어사는 스미토모사를 합병함으로써 한때 미국내 타이어판매의 9%에 달하는 물량을 생산하였던 알라바마 공장을 폐쇄할 계획이며, 동 공장 근로자 1,300명을 감원할 계획이다. 굳이어/스미토모사는 컨티넨탈과 피렐리사처럼 고부가가치 타이어는 북미와 유럽지역에서 생산하여 현지 시장에 판매하고 저렴한 대중용 타이어는 슬로베니아와 터키 공장에서 생산하여 유럽 전역에 판매할 계획이다.

한편 굽이어사는 이번 합병을 계기로 경기침체에 빠져 있는 중남미와 아시아지역에 대한 투자를 축소하는 대신 동 지역 기존 공장에서의 생산을 증대할 계획이다. 굽이어사는 브라질의 생산비용이 브라질 레알화의 평가절하 등에 따라 미국보다 20~25%가 저렴한 것으로 평가하면서 생산 증대에 나서고 있다. 이와 함께 굽이어사는 중소형 타이어업체를 인수·합병해 나아갈 계획이다. 굽이어사는 추가 합병을 통해 지난해 126억 달러에 달하였던 매출규모를 230억 달러까지 증대시킬 계획이다. 결국 굽이어사의 인수·합병 전략은 범세계적인 영업 확대와 노후·고비용 설비의 폐쇄에 초점을 맞추고 있다.

한편 굽이어사는 스미토모사의 던롭 브랜드 인수로 유럽시장에서의 매출이 크게 증가할 것으로 기대하고 있다. 20년전에만 해도 유럽시장은 미쉐린과 던롭 상표가 지배하였으나, 스미토모사가 던롭사를 인수한 후 브랜드 가치에 걸맞은 마케팅과 개발 전략을 소홀히 한 결과 던롭 브랜드의 시장지위가 급격히 저하되었다. 굽이어사는 던롭 브랜드의 유럽시장내 인지도 상승과 매출 증대를 도모할 계획이며, 던롭 제품의 광고를 강화하여 던롭 브랜드를 유럽내 2~3개 탑 브랜드중 하나로 육성할 계획이다.

굽이어사는 던롭제품의 판매가 증가하지 않더라도 자사의 유럽시장 점유율이 22~25%로 증가할 것으로 예상하고 있으며, 던롭 제품의 판촉을 강화할 경우 점유율이 30%까지 증가할 것으로 예상하고 있다. 이에 따라 지난 수년간 유럽시장에서 수위 자리를 고수해 온 미쉐린사의 경쟁지위가 위협을 받을 전망이며, 유럽시장에서의 경쟁구조 역시 상당한 변화를 겪게될 예정이다.

한편 굽이어사는 일본시장에서의 경쟁지위 역시 강화될 것으로 예상하고 있다. 즉 스미토모사를 인수하게 됨으로써 굽이어사

〈표 3〉 유럽 승용차용 타이어시장 점유율 추이

(단위 : %)

업 체 명	1994	1995	1996	1997
미 쉘 린	30	28	27	27
브리 지 스톤	9	9	9	9
굽 이 어	12	13	13	13
컨 티 넨 탈	17	19	20	21
스 미 토 모	7	8	8	7
피 렐 리	13	11	10	10
기 타	12	12	13	13

자료 : Financial Times.

는 3~5년내에 일본시장에서 2~3위의 자리를 굳힐 것으로 예상하고 있다. 이 경우 일본시장은 브리지스톤사와 굽이어 양사가 지배하게 될 전망이다. 굽이어사는 최근 자사의 시장지위가 강화되게 된 이유로 핵심 역량의 강화를 들고 있다.

〈표 4〉 유럽 트럭용 타이어시장 점유율 추이

(단위 : %)

업 체 명	1994	1995	1996	1997
미 쉘 린	43	43	42	40
브리 지 스톤	10	10	12	12
굽 이 어	10	10	9	10
컨 티 넨 탈	15	17	17	16
스 미 토 모	8	7	7	7
피 렐 리	7	6	6	6
기 타	7	7	7	9

자료 : Financial Times.

한편 굽이어사가 스미토모사를 인수함으로써 타이어 산업의 과점구조가 심화되고 있다. 이미 6대업체(굽이어-스미토모, 브리지스톤, 미쉐린, 컨티넨탈, 피렐리, 요코하마)의 전세계 타이어시장 점유율은 73.6%에 달하고 있으며, 이들 대형업체가 중소기업체를 인수할 경우 6대업체의 시장 점유율이 80%를 넘어설 가능성이 높은 것으로 평가할 수 있다.

5. 피렐리-쿠퍼사간의 전략적 제휴

굽이어사가 스미토모사와 전략적 제휴를

체결하였다고 발표한 후 세계 5위 타이어업체인 피렐리사는 세계 8위 업체인 쿠파사와 미주지역 영업에서의 비출자 전략적 제휴⁴⁾를 체결하였다. 피렐리사와 쿠파사간의 전략적 제휴는 예상되어 왔으며, 양사는 당분간 상호지분 공유나 출자형태의 합작투자사업은 벌이지 않으면서 독립성을 유지해 나아갈 계획이다. 피렐리사는 이미 1년여간 쿠파사와 제휴협상을 벌여 왔으며, 피렐리사는 쿠파사와의 제휴만이 독자 생존할 수 있는 수단으로 간주해 왔다.

한편 쿠파사는 자사의 강점을 최대한 살리면서 피렐리사와의 제휴를 통해 추가적인 경쟁자산을 확보한다는 전략을 추진하고 있다. 쿠파사는 피렐리사가 생산한 타이어를 북미 교체용 타이어시장에서 판매하는 한편 원자재 구매에 있어서 협력체제를 구축하고 캘리포니아주에 소재한 피렐리 현지 공장의 생산성 향상에 협조할 계획이다. 아직 양사간에 원자재 공동 구매량에 대한 구체적인 합의는 이루어지지 않았으나, 양사의 원자재 구매비용은 절감될 것으로 예상되고 있다.

아직까지 쿠파사는 인수·합병을 통한 대형화를 고려하고 있지 않으며, 교체용 타이어의 미국시장 판매 위주 전략을 유지해 나아갈 계획이다. 쿠파사의 전체 매출중 타이어사업이 차지하는 비중은 77%에 달하고 있으며, 나머지는 차량용 고무호스와 같은 엔지니어링 부품사업의 매출이 차지하고 있다. 최근 완성차 조립업체들이 부품업체에 대해 가격 인하를 요구함으로써 신차용 타이어 공급업체들이 경영에 어려움을 겪고 있으나, 쿠파사는 교체용 타이어의 판매에 치중해 온 결과 별다른 어려움을 겪고 있지 않은 실정이다. 이와 같이 교체용 타이어 생산에 주력해 온 쿠파사는 연구개발비와

광고비 지출면에서도 신차용 타이어 생산업체보다 유리한 입장에 놓여 있다. 이에 따라 쿠파사의 이윤은 타이어 산업내 빅 10 업체중 최상위를 차지하고 있다.

전통적으로 쿠파사는 여타 타이어업체들이 개발한 혁신 기술을 응용하여 제품을 생산해 왔으며, 신 기술을 신속히 따라 잡는데 노력을 기울여 왔다. 이러한 가운데 쿠파사는 지난해 타이어사업을 지원하기 위한 엔지니어링 센터와 타이어 시험용 주행장을 신축하였으나, 혁신기술 개발을 위한 대규모 투자는 실시하지 않고 있다. 한편 쿠파사는 현재의 타이어 사업 위주의 경영전략에서 탈피하여 엔지니어링 부품 사업을 확대해 나아갈 계획이다. 쿠파사는 엔지니어링 부품 사업의 경우 구매자가 생산자에게 더 많은 디자인 및 개발작업을 요구하는 등 기술 지향적인 전략이 필요한 것으로 평가하면서 타이어사업과 엔지니어링 부품사업 비중이 균형을 이루도록 구조조정을 추진할 계획이다. 이와 함께 쿠파사는 또 다른 제휴와 합병 상대를 유럽에서 찾을 것으로 예상된다.

금번 제휴를 통해 피렐리사와 쿠파사는 북미와 중남미시장에서 유통, 구매, 마케팅 자원, 기술, 제조 기법을 공유하기로 합의하였다. 쿠파사는 미국내 5,000개의 딜러망을 통해 피렐리사가 생산한 승용차 및 트럭용 타이어의 유통과 판매를 담당할 계획이며, 이는 미국내 판매를 두배로 증대시켜 시장 점유율을 2%에서 4%로 증대시킬 전망이다. 한편 피렐리사는 브라질내 유통망을 통해 쿠파사의 타이어를 판매할 예정이다. 금번 제휴로 인해 피렐리사의 북미 판매가 배증할 예상이며, 쿠파사는 성장 잠재력이 큰 중남미시장을 지배하고 있는 피렐리사와 협력 체제를 구축함으로써 동 시장 진출의 교

4) 전략적 제휴의 형태는 크게 출자 제휴와 비출자 제휴로 구분할 수 있음.

두보를 확보하는 한편 유럽시장 진출에 유리한 위치를 점하게 되었다. 양사는 중남미 시장에서의 공동 판매 범위를 확대할 계획이며, 아시아시장 진출 확대를 위해 공동 노력하기로 합의하였다.

한편 피렐리사는 쿠파사와의 제휴가 굳어어사와 스미토모사의 제휴에 대응하여 전격적으로 이루어진 것은 아니며, 양사간의 공동 관심사에 기초한 순수한 의미에서의 영업제휴라고 강조하고 있다. 피렐리사는 향후 쿠파사에 대한 자본 참여를 배제하지 않으면서 금번의 제휴가 경쟁지위를 강화하기 위한 전략의 일환이라고 피력하고 있다. 한편 타이어 산업내 전문가들은 양사간의 제휴를 전략적인 차원보다는 기술적인 차원에서 평가하고 있다. 현재 피렐리사는 아시아 태평양지역의 타이어업체를 인수할 계획을 가지고 있는 것으로 알려져 있다.

기술한 바와 같이 피렐리사는 90년대 초 컨티넨탈사와의 합병이 무산된 후 구조개편을 가속화하여 수익이 대폭 신장되었으며, 업종 다각화를 통해 빠른 속도로 신장하고 있는 첨단기술 광학 및 광섬유시장에서 강력한 경쟁지위를 구축하였다. 또한 피렐리사는 그 동안 자동화 투자를 확대한 결과 신속적인 제조 시스템을 구축하여 비용 절감을 이루어 나가고 있으며, 고성능 타이어 시장에서의 비교우위 및 신흥시장에서의 강력한 시장 지위 등을 바탕으로 독자적인 경영능력을 확보해 나가고 있다.

피렐리사는 지난해 스웨덴의 Trelleborg사와 합작으로 1,800만 달러를 투자하여 이탈리아에서 농업용 타이어를 생산하기로 합의한 바 있다.⁵⁾ 피렐리사는 터키와 브라질에서의 농업용 타이어 생산을 확대하여 중동과 중남미시장을 공략할 계획이다. 현재

피렐리사는 브라질 시장을 포함한 중남미시장을 장악하고 있으며, 미쉐린사와 runflat 타이어를 공동개발하기로 합의하였다.

이와 같은 제휴 전략과 함께 피렐리사는 브랜드 인지도를 제고하는 등 마케팅 전략을 강화할 계획이다. 피렐리사는 특정 제품보다는 브랜드를 판매하고, 물류개선을 통해 자사가 생산하는 타이어를 소비자들이 용이하게 구매할 수 있는 체제를 갖추며, 딜러와의 유대를 강화해 나갈 계획이다. 피렐리사는 고객들이 타이어 구매에 할애할 수 있는 시간이 축소되고 여성 고객이 증가하고 있는 현실에 부응할 수 있는 판매 전략을 강구하고 있다. 피렐리사는 call center를 설립하여 고객이 신용카드로 구매 신청을 하면 고객과 가장 가까운 거리에 위치한 대리점에서 타이어를 교체할 수 있는 체제를 구축할 예정이며, 향후 고객을 직접 방문하여 타이어를 교체해 주거나 슈퍼마켓에서 쇼핑하는 동안 타이어를 교체해 주는 서비스도 실시할 계획이다.

6. 시사점 및 대응 전략

이와 같이 전세계 타이어업계의 과잉생산 능력에 따른 경쟁의 심화로 업체간 인수·합병과 전략적 제휴가 증가하고 있는 가운데 선진업체들은 제품 검사 및 표기의 표준화를 추진하고 있다. 지난해 말 미국과 유럽의 타이어업체들은 승용차용 타이어의 시험 절차와 표기(Labelling)을 표준화하기로 한 소위 Global Tire Standard-2000에 합의하였다. 이러한 양 대륙 기업간의 합의는 물밑에서 진행되고 있는 대서양자유무역지대(Trans-Atlantic Free Trade Area)의 결성⁶⁾을 목표로 두고 추진되고 있는 양 지역

5) 피렐리사는 농업용 타이어 판매는 총 판매의 3~4%에 불과한 반면 Trelleborg사의 농업용 및 임업용 타이어 판매는 전체 판매의 절반 가량을 차지하고 있음.

기업간 대화(Transatlantic Business Dialogue)를 통해 이루어졌다. 기업간 대화를 통한 서구 기업간의 표준화 협상은 반도체 등 여타 업종으로 확산되고 있으나, 우리나라를 비롯한 아시아지역 기업들이 배제됨으로써 향후 범세계 표준설정과 경쟁에서 불리한 위치에 놓이게 될 가능성이 높아지고 있다. 한편 굳이어사와 스미토모사가 합작사업을 발표한 후 1주일만에 피렐리와 쿠파사가 전략적 제휴를 체결하고 요코하마사가 제휴나 합병의사를 밝힘으로써 전세계 타이어업계의 지각변동이 가속화될 전망이다. 이러한 타이어 산업의 구조개편은 원료 공급원인 화학산업에도 커다란 영향을 미칠 예상이며, 전세계 자동차 타이어의 수급구조에도 상당한 변화를 일으킬 전망이다. 굳이어사와 스미토모사간의 합병으로 유럽시장에서 던롭 브랜드와 미쉐린 브랜드간의 경쟁이 심화될 예상이며, 이러한 현상은 북미와 중남미 시장에서도 재현될 전망이다. 한편 아시아시장에서의 경쟁 역시 서구 기업들이 아시아시장 진출을 적극 모색하고 있어 격화될 예상이다.

앞에서 살펴 본 바와 같이 굳이어, 스미토모, 피렐리, 쿠파사가 합병이나 제휴를 성사시켰으며, 요코하마와 컨티넨탈도 이러한 방식을 선택할 가능성이 높아지고 있다. 이러한 가운데 미쉐린사는 일본업체와의 합병이나 제휴를 통해 일본 시장 진출을 확대할 것을 모색하고 있다고 발표하였다. 이에 따라 요코하마사가 미쉐린의 제휴나 합병 대상으로 떠오르고 있어 귀추가 주목된다. 그동안 미쉐린사는 세계시장 점유율을 확대하기 위해 아시아⁷⁾와 신흥시장 국가에 대한 투자를 확대해 왔다.

한편 미쉐린사와 컨티넨탈사간의 합병은 독점금지법으로 인해 불가능한 것으로 평가되고 있으며, 피렐리사와 굳이어사간의 합병도 합병할 경우 브라질 시장의 점유율이 90%를 넘어서게 된다는 점에서 어려울 전망이다. 따라서 현재 예상할 수 있는 추가적인 합병은 브리지스톤사가 동유럽의 업체를 인수·합병하거나 피렐리를 합병할 가능성을 들 수 있다. 또한 전술한 바와 같이 미쉐린사가 아시아의 중견 타이어업체와 제휴나 합병을 추진할 것으로 예상된다.

타이어업계의 인수·합병에 불을 붙인 굳이어사는 경쟁업체들이 자사의 전략을 추종할 것으로 예상하고 있으나, 미쉐린사의 경우 현재 유럽시장 점유율이 30%에 이르는 등 시장 지위와 EU집행위의 독점금지법으로 인해 인수·합병의 추진에 어려움을 겪을 것으로 예상하고 있다. 굳이어사는 브리지스톤사의 경우 또 다른 문제에 부딪힐 것으로, 즉 브리지스톤사가 경영문화의 차이로 인해 서구기업과의 합병을 추진하기가 어려울 것으로 예상하고 있다.

결국 대형 타이어업체가 인수·합병과 전략적 제휴를 주도하면서 신흥시장 국가의 타이어업체들이 독자적으로 생존할 수 있는 기회는 점점 멀어져 가고 있다. 또한 중소 타이어업체들이 세계시장을 공략할 수 있는 기회도 점차 줄어들고 있다. 이는 결국 중소기업들이 원자재 구매, 연구개발, 생산, 마케팅 면에서 규모의 경제 효과를 누릴 수 있는 기회를 제약할 것이다. 이에 따라 이들 업체들이 택할 수 있는 전략은 규모가 비슷한 업체간의 합병을 통해 몸집을 불리거나, 빅 3와의 전략적 제휴 또는 피인수를 모색할 수 밖에 없을 것으로 보인다. 특히

6) 북미자유무역협정(NAFTA) 3개 회원국과 EU 15개국은 TAFTA 형성을 위한 협상에 착수하였으나, 개도국의 반발이 우려되자 협상의 명칭을 신범대서양시장협정(New Transatlantic Marketplace)으로 변경한 후 또 다시 범대서양경제협력(Transatlantic Economic Partnership)으로 변경하여 양국 기업을 중심으로 대화를 지속해 나아가고 있음.

7) 1997년 미쉐린사의 총 매출에서 차지하는 아시아 판매 비중은 6.8%를 기록함.

중견 업체들이 그 동안 생존전략으로 모색해 온 틈새시장 공략 전략도 대기업들의 틈새시장 진입에 따라 치열한 경쟁에 부딪힐 전망이다.

이와 같이 전세계 시장에서의 경쟁이 점차 심화될 전망에 따라 중견 타이어업체들은 첨단 타이어를 개발·생산하여 선진국시장에서 판매함으로써 수익성을 제고하고, 개도국시장에서는 저렴한 가격의 타이어를 판매하는 전략을 추진할 필요가 있다. 이를 위해서는 견실한 재무구조와 높은 기술수준이 요구되고 있으며, 현재 2군 업체 중에는 피렐리사와 컨티넨탈사가 이러한 조건을 충족시키고 있다고 평가할 수 있다. 특히 피렐리사와 쿠파사는 수익률이 낮은 신차용 타이어시장에서 비교적 높은 수익을 올리고 있다. 1998년 상반기중 타이어사업과 함께 유선방송사업을 운영하고 있는 피렐리사의 매출액은 32억 달러, 세전 순익은 2억 2,440만 달러를 기록하였고, 쿠파사의 매출은 8억 9,900만 달러, 세전 순익은 9,400만 달러를 기록하였다.

이와 같이 타이어업계의 합종연횡이 증가하고 있는 가운데 구조조정을 겪고 있는 우리 산업계에도 외국기업의 인수·합병 열풍이 불어닥칠 예정이다. 구조조정의 소용돌이 속에서 서구 기업간의 인수·합병 조류에 동참하지 못하고 있는 국내기업들이 목전에 닥친 21세기 대경쟁시대를 헤쳐 나아가기 위해서는 대형화나 효율화를 적극 추진하여야 한다. 또한 미국기업을 중심으로 확산되어 나가고 있는 지식경영(Knowledge Management)에 대해 관심을 기울일 필요가 있다. 이와 함께 국내외기업과의 전략적 제휴를 적극 모색할 필요가 있다.

외환위기 이후 국내시장 진출을 모색해 온 외국기업들은 금년 6월 초에 개최되는 APEC 투자 박람회를 전후하여 본격적인 투자활동을 벌일 예정이다. 이에 따라 외국기업의 국내 시장 진출 움직임은 예의 주시

하여 도전과 기회에 신속히 대응해 나가야 한다.

한편 타이어 산업은 대표적인 세계화(global) 산업의 하나이자 시장이 세분화되어 있는 특징을 지니고 있다. 전술한 바와 같이 경영혁신을 통해 재무구조를 개선하고 기술혁신을 지속하며 경쟁업체와의 전략적 제휴를 확대할 경우 중견업체들이 대경쟁시대에서 생존할 가능성은 아직까지 높다고 볼 수 있다. 특히 신흥시장 국가 업체들이 저렴한 생산비용을 바탕으로 공정 자동화와 신제품개발을 적극 추진할 경우 선진국 시장으로의 수출을 증대할 수 있을 것이다.

타이어 산업내 대표적인 우량기업인 피렐리사의 경우 1997년까지 만해도 아시아 현지 공장에서 생산한 제품을 유럽과 미국시장에 내다 팔지 못하였으나, 금년에는 300만개의 타이어를 이들 시장에 수출할 계획이다. 이러한 추세는 중남미 생산에서도 유사하게 나타나고 있다. 즉 2년전에만해도 피렐리사의 현지 공장은 미국과 유럽시장에 연 500만개의 타이어를 수출하였으나, 금년에는 동 물량이 900만개로 증가할 전망이다. 이와 같이 피렐리사는 합리화와 세계화를 통해 생산 비용을 대폭 절감하고 비효율을 제거함으로써 매출과 수익증대를 이루고 있다.

인수·합병과 전략적 제휴에 따라 타이어 산업내에서의 경쟁이 격화될 전망에 따라 국내 기업들은 시장, 고객과 경쟁사에 대한 정보 수집과 분석을 강화해 나가는 한편 국내기업간의 제휴를 적극 추진하여 국내외시장에서 선진업체와의 효율적인 경쟁체제를 구축해 나가야 할 것이다. 국내 업계는 1980년대에 일본기업에게 세계 1위의 자리를 내어 주었던 미국기업들이 절치부심하여 산-관-학 협력, 생산성 향상, 미국식 생산방식의 개발 등 구조개편을 꾸준히 추진한 결과 상실하였던 경쟁력과 시장 점유율을 되찾고 미국경제의 장기 성장에도 기여하고 있음을 타산지석으로 삼아야 할 것이다.