

# 일본 타이어산업의 성장을 위한 구조 조정

염 호 석\*

## 1. 서 론

1970년대와 80년대, 20여년동안 일본 타이어 산업은 거침없는 성장을 해왔지만 현재의 상황은 그렇지 못하다. 타이어 생산이 1990년에 정점에 다다른 후 계속 줄어들고 있으며, 1995년 수준에 머물고 있다. 현재 생산도 단지 1990년 이후의 7%를 상회하고 있는 실정이다.

타이어 산업이 연 4~5% 성장을 해오고 있는데 이것은 심각한 경기후퇴이다.

타이어를 생산하는 대부분의 국가들은 2개의 주요 시장을 가지고 있다.(공급의 1/5를 차지하는 신차용 시장, 나머지를 차지하는 교체용 시장) 대체로 공급이 증가되는 부분은 수출·입에 의해 균형이 맞춰지고 있다. 일본에서의 타이어 수출은 산업의 주 요소이다. 타이어 수출은 직·간접적으로 이루어지고 있는데 타이어는 벌크 형태로 뿐만아니라 자동차의 한 부품으로서도 많은 양의 수출이 이루어지고 있다. 타이어의 독립적이고, 명확한 시장은 1970, 80년대를 통틀어 일본 타이어 산업에 있어 자동차시장이 주요소가 되어왔다.그러나 현재 전에 경험해 보지 못한 산업 전반의 수요문제가 제기되고 있다.

자동차의 국내 수요는 <표 1>에서 보는바와 같이 자동차의 새로운 수치변화에 의해 설명되어진다. 이것은 물론 수입을 포함한 수치이다.

승용차의 수치는 1990년에 510만대에 이르렀다. 그러나 그 이후로 1998년에 410만대 수준으로 떨어졌다. 상업용 차량 판매는 1988년에 300만대로 정점에 이르렀다. 그러나 1998

<표 1> 연 평균 자동차 보유대수, 1970~98년

	(1,000대)	
	승 용 차	상 용 차
1970~74	2,530	1,728
1975~79	2,716	1,772
1980~84	2,998	2,247
1985~89	3,529	2,723
1990~94	4,567	2,484
1995~98	4,424	2,212

자료 : 일본자동차협회.

년 수치는 180만대 수준으로 격감하였다.

이러한 신제품의 차량 판매 격감은 일본 경제에 직접적으로 기인한 것인데 일본 경제는 활기가 없었고, 일본내의 자동차 크기에도 유사한 영향을 미쳤다. 더구나, 일본 경제는 서유럽의 경우와 비슷한 양상으로 나아가고 있었다. 자동차 부문의 규모가 1945년 이래로 매년 증가됐을지라도 성장률은 급격히 격감하였다.

이러한 성장은 1970년대 초반 연 11%에서 1990년 후반기의 2.5%까지 쇠퇴하였다.(서유럽 경제와 유사한 성장률)

일본 자동차 시장은 포화상태이고 교체용 시장비율이 <표 2>와 같이 더딘 성장을 하고 있다.

신차용 시장의 급격한 쇠퇴 그리고 자동차

<표 2> 자동차 부문의 연평균 성장률 1970~98년

	(%)
1970~74	11.1
1975~79	6.2
1980~84	4.2
1985~89	4.3
1990~94	3.4
1995~98	2.5

자료 : 일본자동차협회.

\* 금호산업(주) 타이어사업부 해외영업3팀

규모의 성장을 감소는 타이어 산업에 상당한 영향을 미쳤다. 그것은 매년 지속적이고 높은 성장을 해왔다. 그러나 불행히도, 타이어 산업에 의존을 해왔던 두 거래 수출 시장에서 성장은 급감하게 되었다.

일본에서 제작하여 타이어를 사용하고 있는 자동차 수출은 1970년부터 1978년까지 성장하다가 1985년 이후에는 약간 주춤하고 있다. 그러나 1985년 이후로 북미와 유럽으로 일본 공장들이 이전을 하여 일본으로부터 차량 수출은 감소해왔다. 이러한 감소는 지난 11년 동안 4.5%나 떨어져 1985년부터 1995년까지 지속되었다. 1985년 6백70만대의 자동차 수출이 1996년 3백70만대로 감소하였다. 그 이후로 엔화의 약세로 인해 생산이 근소하게나마 증가해 1998년 수출이 4백50만대에 이르렀다. 그러나 1980년대 초에 이르렀던 수치에 도달한 적은 없다. 일본에서 신차용생산 방식은 보다 세계적이고, 경제적뿐만 아니라 정치적인 요소는 생산 공장 위치 선정에도 영향을 준다.

타이어의 직접적인 수출은 차량의 수출과 같은 영향을 미치지 않지만, 엔화의 가치에 상당히 밀접한 관계가 있다. 1988년부터 1993년까지 연간 타이어 수출은 약 4천만개 수준으로 정체되어 있다. 그러나 1994년 이래로 타이어 수출은 동기간 동안 엔화의 약세로 5천만개 수준으로 증가되었다.

타이어 시장의 이러한 요소는 1990년대에 타이어 시장이 특히 전세계적으로 그리고 외부 경쟁이 치열해짐에 따라 어려운 상황에 놓이게 만들었으나, 현재 타이어 산업의 문제 해결의 열쇠와 미래는 일본 경제에 달려있다.

## 2. 경제 전망

일본 경제는 성장 후 10여년 동안 많은 어려움을 경험해오고 있고, GDP는 수년 동안 완만히 성장하다가 1998년에는 감소하였다. 오랫동안 일본 경제는 완만한 성장을 지속하다가 침체 늪에 빠진 상황이 지속되었다. 많은 이유들 가운데 유럽 및 북미에서의 낮은 경제적인 활동이 일본 경제의 침체 지속에 영향을 끼쳤다. 특히 타이어 산업에 영향을 미치는 요소는 대부분의 성공한 자동차 회사들의 경우와 같이 세

계적인 생산을 하는 것이다. 일본 타이어 업체들은 일본에서 생산해 전 세계적으로 수출을 하는 것보다 세계 곳곳의 주요 시장에서 생산하고 있다. 그러나, 일본 내수 시장은 수년에 걸쳐 제기됐던 많은 문제로부터 고통을 당하고 있다. 경제가 급격히 성장하는 동안, 이러한 문제들은 변화되어 성장이 완만해지자, 수면위에 떠 올랐다. 많은 회사들은 수 많은 부채를 안고 설립을 했고, 은행들은 돌려 받을 수 있을지 모르는 차입금이라는 커다란 짐을 안게 되었고 경제는 조정을 거치게 되었다. 이러한 문제들은 한 동안 수면위에 떠 있어, 정부는 근본적인 문제 해결을 위해 많은 노력을 해왔다. 수년 동안 정책의 변화 후에 정부측에서는 경제를 개혁과 변혁을 하고자 모색하고 있다.

중소 기업을 돕기 위한 프로그램으로 막대한 투자가 공공 근로에 잠혀있었고, 소비를 진작시키기 위해 세금을 경감하고 금융 부문을 개혁하고 구조조정을 하기 위한 조치들이 행해졌다. 이러한 일들은 모두 소비를 진작시키고, 수요를 증대시키기 위한 일이었다. 그러나, 그럼에도 불구하고 실업률 수치가 현재에도 증가하고 있다. 일본 사회는 실업률이 낮았으나 이러한 것들로 인해 급작스럽고 예상치 못하게 실업률이 상승하게 될 것이다.

아마 지속적인 압박들이 일본 외부에서 -또 다른 세계 경제- 다가오고 있다. 수년 동안, 우량의 일본 회사들은 효율성을 중요시해왔다. 그러나 현재의 다른 회사들은 고용에 관한 측면 및 근로 방법들을 변화하라는 강요를 당하고 있다. 일본 회사들은 4백만내지 5백만이나 되는 많은 근로자들을 고용하고 있다. 근로자들 개인을 위한 삶을 위해 직업을 제공한다는 신념이 줄어들거나, 직업의 나쁜 평판이 나올 때까지 그들은 직업을 계속 유지해온다.

경기 침체가 깊어짐에 따라 근로자들의 태도에 변화가 왔다. Sony같은 국제적인 회사들이 17,000명이나 되는 근로자를 감축한다는 계획을 발표했을 때 그리 놀라운 일이 아니었다. 다른 대 규모 기업들도 유사한 감축을 계획하고 있었다. 가장 큰 은행들 중 15개 은행들이 20,000명을 감축했다. 그것은 일본 회사들이 가정에서의 실업의 반만을 구제할 수 있는 것으로

여겼다. 일본의 실업률은 거의 9%로써 2배에 이르게 되었다.

지속적인 경기 침체와 고용에 대한 현재의 좋지 않은 소식들은 소비 심리에 강한 영향을 미쳤다. 일본의 소비자는 높은 저축률과 경제에 대한 빠른 응답을 가진 매우 조심스럽고 보수적인 면을 가지고 있다. 1999년 2월, 최근의 소매 판매 수치는 연초보다 3.5% 낮고, 향후 경기가 나아지리라는 징후가 거의 없다.

경기 침체는 일본 소비자가 구매하는 금액뿐만 아니라 구매하는 상품의 종류에 까지도 영향을 끼쳐왔다. 자동차 시장이 급감하는 상황에서 소형차 판매는 증가 추세에 있고, 이와 같은 경향 즉 시장에서는 값싼 타이어가 보다 중요하다 인식되어 타이어 시장에도 나타나고 있다.

일본 경기 침체가 오랫동안 지속되자, 총리인 Keizo Obuchi는 최근에 경제는 바닥을 쳐서 상승기에 들어섰다고 했다. 경제 예측자들이 매우 실망스러울지라도 아마 Obuchi의 말이

옳은 것 같다. 그러나 일본 정부는 보다 좋은 경제 상황을 약속하며 수 개월을 보내고 있다. 공공 소비의 높은 수준에도 불구하고, 기업들이 구조조정을 하고 성장 추세가 회복되고 있기 때문에 회복이 더디게 진행될 것이다.

### 3. 타이어 생산

1997년 일본 타이어 생산은 110만톤을 넘어 새로운 기록을 세웠다. 그러나, 이것은 지난 수십년에 걸쳐 증가된 기록에는 미미하다. 1998년의 수치는 1999년 중반까지 유사하리라 보고 있다.

정부 통계에 의해 측정된 자료와 공장의 수, 전체 고용이 감소된 점을 보전데, 지난 수십년에 걸쳐 효율성이 향상되어 왔다. 그러나, 전체에 걸친 효율성에 의한 것은 아니다. 고용인 1사람당 부가가치를 측정해보면 지난 10여년간에 걸쳐 50%가 향상 되었다. 1998년 수치는 1999년 중반까지 공표되지 않아 정확한 언급을 할 수는 없다. 그러나 일본 자동차타이어협회에 따르면 타이어 생산을 위한 전체 고무 소비는 110만톤으로써 1998년에 0.4%가 감소하였다. 수출은 52만2천톤으로써 11.5%가 증가하였다. 이것은 신차용, 교체용 모두 내수용 타이어 생산이 1998년에 5.2% 감소한 것을 암시한다. 이것에 대한 대체적인 이유는 신차 생산량이 정체되었고, 소비자들이 가능한 타이어 교체를 늦추려는데 있다.

그러나, <표 5>는 자전거 및 오토바이 타이어를 포함한 모든 공장에서 생산되는 타이어를 포함하며, 약 20,000명이 고용된 23개의 타이어공장이 있다.

<표 3> 일본 주요 경제 지표 요약, 1997~2000

	1997	1998	1999	2000
GDP 실질 성장률(%)	1.4	-3.0	-0.9	0.6
Inflation(%)	1.7	0.7	-0.5	0.0
실업률(%)	3.4	4.1	4.8	5.4
수출FOB(10억달러)	409.2	386.4	400.1	408.1
수입FOB(10억달러)	307.6	275.6	262.6	269.9
무역수지(10억달러)	94.4	119.6	123.7	130.3
GDP에 대한 비율	2.2	3.2	3.0	3.3
환율(엔 : 달러)	121.0	131.0	118.0	125.0

1997 수치는 실제수치임. 1999, 2000은 예상치임.  
1998 수치는 추정치임.  
자료 : EIU.

<표 4> 일본 타이어 생산, 1988~97년

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
고무소비	976	1,024	1,031	1,020	1,011	924	932	1,037	1,076	1,106
타이어(10억엔)	866.9	929.4	974.1	994.1	999.6	900.0	870.1	927.4	954.5	998.0

자료 : 산업 무역부.

<표 5> 일본 타이어 산업의 선적 및 부가가치, 1987~96년

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
공장	41	46	44	44	43	45	39	40	38	33
종업원	26,179	25,823	26,220	26,088	26,426	27,346	24,566	26,533	24,662	21,752
출하/근로자(1,000엔)	33,190	36,520	37,660	39,770	39,850	39,050	37,160	34,460	39,060	44,340
부가가치/근로자(1,000엔)	14,390	15,680	16,770	18,290	18,020	18,530	18,240	18,240	19,020	22,270

자료 : 제조업체 통계

〈표 6〉 일본의 주요 타이어 공장, 1998

회 사	공 장 수	고용인원
Bridgestone	9	8,251
Inoue Rubber	1	100
Michelin Okamoto	1	450
Nippon Giant Tire	1	255
Ohtsu Tire & Rubber	2	1,340
Sumitomo Rubber	2	2,410
Toyo Tire	2	1,750
Yokohama Rubber	5	5,730
계	23	20,286

자료 : Rubber & Plastic News.

〈표 7〉 일본의 타이어 생산 및 수요 1988년 1997년

	1988		1997	
	타이어 (백만개)	총 생산 중 비율	타이어 (백만개)	총 생산 중 비율
총 생산	162.6	-	173.8	-
신차용	63.4	39.0	50.1	29.0
교체용	59.4	37.0	74.3	43.0
수 출	39.8	24.0	49.4	29.0
수 입	11.7	-	16.7	-
총 내수 시장	134.5	-	141.1	-

자료 : 일본자동차타이어협회.

경제에 자동차 산업이 중요한 역할을 하는데 일본 전체 타이어 판매 부분이 유럽이나 북미의 경우보다 더 많은 수량을 자동차메이커에 납품을 하고 있다. 그러나 일본 차량이 증가하는 만큼 신차용 납품 부분이 떨어지고 있는 기 상황이 벌어지고 있고 또한 일본으로부터 수출되는 차량의 수량도 감소하고 있다. 1975년 일본의 신차용 수요는 타이어 전체 시장의 60%를 차지하고 있었다. 1997년까지 이것은 30%까지 떨어져 직접적으로 수출을 늘리게 된 주요인이 되었다.

일본 전체 내수 시장(신차용+교체용+수입)은 1988년에서 1997년까지 10년 동안 신차용 수요의 감소때문에 단지 4.9% 증가하였다. 반면에, 교체용 시장은 25% 증가하였고 수입은 43% 증가하였다. 통상 신차용 업체로의 판매는 직접적으로 이루어졌고 특별 모델의 생산을 위해 4.5년간 계약을 맺어 공급해왔다. 통상 자동차 산업에 있어 타이어 생산업체들은 주로 Keirestu 구조에 의존하고 비록 긴밀한 관계에 있는 상호 지배구조일지라도 대체로 공

급자들을 지배한다. 예를 들면, Bridgestone는 국내 11개 자동차 Maker 가운데 9개의 지분을 소유하고 있다. 또한 도요타는 Bridgestone 사 주식의 0.5%를 소유하고 있다. 모든 자동차 제조업체들은 타이어 생산업체 모두로부터 구매를 한다. 그러한 구매는 각각의 회사를 연결시켜 시장을 공유하는 것과 동일하다. 결론적으로 Bridgestone은 일본 내수시장의 50%를 차지하는 거대 공급자이며, 그뒤를 Yokohama, Sumitomo가 따르고 있다.

일본 신차용 시장의 판매는 1990년에 정점에 달한 이후 해외로의 생산기지 이전 및 내수 자동차 판매의 감소때문에 계속 감소하고 있다. 그러나, 수출 판매 증가가 완만한 내수 판매를 상쇄하기 때문에 전년도 1997년 판매가 증가되었던것 처럼, 신차용 감소는 지속적이지는 않았다. 첫 6개월에 근거를 한 수치가 1998년에 비슷한 상황이 일어났었다.

교체용 시장은 1992년에 정점에 다다랐다, 그 이후로 떨어지기 시작해 1995년 수준으로 되돌아 같다. 1995년 이후로 완만한 성장을 지속하다가, 1998년 초 예상은 경기침체로 약 7%의 수요가 감소한다는 것이었다. 상업용 차량 타이어는 일본 경기의 지속적인 침체로 고전을 면치 못했다. 지난 수십년간에 걸쳐 트럭·버스용 타이어 판매는 4.2%만이 증가하였고, 소형 트럭용 타이어는 8%까지 감소하였다. 그러나

〈표 8〉 일본의 신차용 타이어 판매, 1987~97

(단위 : 백만개)

	1987	1989	1991	1993	1995	1997
트럭·버스용 타이어	0.8	1.0	1.0	0.7	1.0	0.8
경 트럭 용 타이어	11.3	12.6	13.0	10.2	9.3	9.4
승용 차 용 타이어	42.9	41.5	41.1	34.0	30.8	34.0
계	55.0	55.1	55.1	44.9	41.1	44.2

자료 : 일본자동차타이어협회.

〈표 9〉 일본의 교체용 타이어 판매, 1987~97

(단위 : 백만개)

	1987	1989	1991	1993	1995	1997
트럭·버스용 타이어	3.8	4.4	4.6	3.7	4.5	4.4
경 트럭 용 타이어	18.9	19.2	18.8	16.6	17.5	17.8
승용 차 용 타이어	26.4	31.1	36.1	37.6	43.6	47.8
계	49.1	54.7	59.5	57.9	65.6	70.0

자료 : 일본자동차타이어협회.

승용차용 타이어는 그 당시에도 60% 성장을 하였다.

〈표 10〉 일본의 타이어 수출, 1987~97년

(단위 : 백만개)

	1987	1989	1991	1993	1995	1997
트럭·버스용 타이어	5.5	5.8	5.0	4.2	5.5	5.9
경트럭용 타이어	5.7	6.5	6.6	6.1	6.8	7.5
승용차용 타이어	24.8	26.3	24.5	24.0	29.8	32.8
계	36.0	38.6	36.1	34.3	42.1	46.2

자료 : 일본자동차타이어협회.

〈표 11〉 일본의 지역별 수출 실적비율, 1988~97년

지역	1988	1997	증감률 1997/88
동남아	7.5	16.3	172
중동	17.3	15.5	13
유럽	15.1	18.4	55
북미	41.1	29.1	-11
남미	3.3	7.0	162
아프리카	8.3	6.8	-3
대양주	7.4	6.9	18
계	100.0	100.0	26

일본 : 일본 관세청.

#### 4. 수출

수출은 1990년대 초반에는 정체되다가 1993년 이후로 엔화 약세로 지속적으로 증가하였다.

지난 10여년에 걸쳐 수출이 크게 신장되었고 한 시장에 대한 의존도도 줄어들었다. 특히, 일본 자동차 회사들의 주요 시장이었던 북미의 의존도가 감소하였다. 중동지역 또한 의존도가 감소하였고, 동남아시아의 중요성이 날로 커지고 있다. 지난 10여년 동안 일본업체들은 동남아시아에서의 경제역량을 키워왔다. 비록, 1998년 수치가 감소하는것으로 나타날지라도 확실히 동남아시아지역이 오랜 기간동안 더욱 더 중요한 시장 역할을 하게 될 것이다. 1998년 동남아시아로의 수출이 28.6% 감소하였지만 이것은 단지 유럽의 22.7%, 북미의 16.1% 증가에 따른 반사 현상일 뿐이다. 그러나, 이것은 일시적인 변화로써 보여진다. 향후 동남아시아로의 수출은 더욱 더 증가될 것이다.

#### 5. 수입

수입은 언제나 일본에서는 민감한 주제이다. 외국 정부로부터 수입관세를 철폐하라는 압력

〈표 12〉 일본의 원산지별 타이어 수입, 1988~1997

(단위 : %)

	1988	1997
미국	38	41
대만	4	15
이탈리아	5	7
한국	8	6
프랑스	2	6
스페인	6	5
독일/오스트리아	23	4
기타	14	16
계	100	100

자료 : 일본 재무성.

〈표 13〉 일본의 타이어 판매망 1988~1998

(단위 : %)

	1988	1998
Car Dealers	30	27
Auto Sociality Stores	22	30
Service Stations	16	18
Tyre shops(Company owned)	6	6
Tyre shops(Independent)	7	8
Discount/DIY	7	9
기타	12	3
계	100	100

자료 : AM Network.

을 받고 있음으로써, 1986년까지 일본시장은 극도로 폐쇄적이었고 그 해에 The Market Oriented Sector Selective 협정하에서 미국 제품들을 수입하기 위해 자동차업체들은 Voluntry Program을 채택하였다. 1990년 이후 타이어 수입이 급격히 증가하였고 어느정도 안정적인 판매를 하였으며 1997년 98년에 다소 증가가 있었다. 1997년에 수입산이 내수시장에 11.8%를 차지했고, 1988년에 8.7%를 차지했던 것에 비해 1998년에는 다소 증가했다.

수입상들은 OEM 방식으로 구매하기 시작했다. Autobacs Seven이라는 독립 타이어 소매상이 처음으로 교체용 시장에 수입산을 일본에 처음으로 들여왔다. 일본 제조업체 각각에 한 Brand로 공급하려 했으나 성공적이지는 못했다. 그래서 그 이후로 미국의 Cooper타이어가 일본에 공급하기 시작했다. 더구나 최근에는 주요 일본 기업이 수입된 타이어를 특별한 것이 있는것처럼 여기며 Firestone같이 그들 자신들의 외국 brand를 수입해오고 있다.

수입의 대부분이 미국으로부터 들어오는데, 다만, 이태리도 중요한 수입국이다. 수입국중 가

장 피해국은 독일인데 10년전 수입산의 23%를 차지했으나 4%로 감소하였다. 한국도 일본 시장에 조금씩 진출한 이해 지난 10여년간 1백만개의 타이어 수출 실적을 유지하고 있다. 타이어 Outlet 대부분들은 전통적으로 서비스에 주력해왔는데 이보다 더 서비스에 철저한 상점들이 개설됨으로써 교체용 시장 수요가 늘어나 수입이 다소 증가하게 될 것이다.

### 6. 유통 구조

지난 수십년간 일본 타이어 유통망은 할인 매장 및 Autobacs 그리고 Yellow Hat와 같은 auto speciality chain위주로 성장을 해왔다. 벌크 물량을 chain들이 요구하고, 많은 할인을 요구하는 이러한 chain의 성장은 타이어 업체들의 가격 경쟁력을 약화시켰다. 이러한 상황은 소매가를 유지하기 어려워 open 가격 체제를 받아들임으로써 더욱 더 어렵게 하고 있다. 가격은 즉시 10% 가량 하락하였고 소매상들은 그들의 적극적인 가격 정책을 유지 혹은 확대코자 해왔다. 그들의 유통 마진 및 판매 마진 손해를 막기위해 국내 다른 타이어 업체들은 dealer 유통망에 가입시켜 소매상 및 제조업체 모두에게 발전을 기해왔다. 이러한 유통망은 가격 압박으로부터 어느 정도 격리될 뿐만 아니라 brand를 유지하고 더욱 더 효과적인 소매 판매 및 시장에 접근을 하게 한다. B/S, Y/M, S/M의 BIG 3 타이어업체는 시장에 모든 요소들을 충족시키고 동시에 그들의 경쟁력을 유지하기 위해 여러 개의 유통망을 발전시켰다. 일본에서는 소매판매 지역을 구하기가 어려운데 문제가 되는 것은 사업가 기질을 지닌 자격을 가진 매니저를 구하는 것이다. 일단 한 회사가 지역을 가지고 있으면, 경쟁업체의 경우 그 지역을 포기한다.

B/S는 소매 전략에 있어 특히 혁신적이다. 다른 회사들은 B/S의 이같은 전략을 따르고 있다. Cock pit chain은 젊은층과 고소득층에 판매를 집중하고 있고, 휠과 저편평타이어 및 높은 마진이 남는 제품들을 판매해왔다. 소매상점들은 고객들에게 커피 등을 제공하면서 깨끗하고 정돈이 잘 되어 있다. 매니저들은 프랜차이즈를 운영하고, 동시에 새로운 생각, 열정을 동시에 소개하면서 주요 요소를 유지하고 있다. Tire Kan은 깨끗함을 원하고 타이어를 빨리 교체하려는 운전자들에 판매를 집중하고

〈표 14〉 일본내의 타이어 유통망, 1998

회 사	Chain	Outlet 수
Bridgestone	Cockpit	250
	Tire Kan	270
	Mr Tireman	300
계		820
Yokohama	Grand Slam	210
	Tire Town	60
	Tire Garden	200
계		470
Sumitomo	Autoland	144
	Tire Select	79
	Tire Land	32
계		255
Toyo	-	340
Ohtsu	-	160
계		2,045

자료 : 공업청.

있다. 반면에 Mr Tire Man은 보다 전통적인 도매상이다. B/S는 일본시장 분할을 위해 그들 Brand인 Firestone를 일본에 들여왔지만 제2의 Brand를 유통시키지는 않았다.

Yokohama사는 3개의 독립적인 chain을 운영하고 있다. Grand Slam과 Tire Town은 dealers로 구성되어 있고, 일정부분은 Y/M가 소유한 지점을 통한다. Tire Garden은 “Yokohama Parter Shop” 아래 구성되어진 600개의 공인된 Y/M dealer 가운데 200개로 구성되어 있다. Y/M는 dealer 확대 프로그램을 협력하기 위해 100%의 지사인 Y/M 프랜차이즈 센터를 설립했다. 재정적인 도움을 통해 YFC는 각각의 dealer들의 통합을 도와주고, dealer 사이에서 지역적인 마케팅 노력을 함께 한다. Yokohama는 전에는 거절을 했지만 private brand를 공급함으로써 주요한 단계를 겪고 있다. 주요소 chain을 위해 Idemitsu Brand를 생산하고 있는데 Ohtsu사는 같은 방식을 따르고 있다.

일본에서의 미쉐린은 급격한 변화는 있지 않다. B/S는 내수 시장을 장악하고 있을 뿐만아

〈표 15〉 일본 타이어 시장에서의 상표 점유율, 1998

회 사	%	회 사	%
Bridgestone	44	Ohtsu	6
Yokohama	17	수 입	6
Sumitomo	16	Okamoto	2
Toyo	9	계	100

자료 : EIU 추정.

나라 계속 유지할 것으로 보인다. 그러나, Y/M는 내수시장에서 시장에서 이탈하는 조짐이 보이고 있다. Sumitomo는 이러한 기회를 이용하지 못해왔고, 오히려 private brand로 새로운 소매 유통상들을 대신하고 있다.

### 7. 주요 제조업체

#### 가. Bridgestone(B/S)사

세계 TOP 12개 타이어업체 가운데 일본업체가 5개나 끼어있다. B/S는 이 5개의 회사 가운데서도 가장 큰 회사이며 세계에서 가장 큰 업체이다. 1970년대 80년대에 일본 자동차 산업과 함께 타이어업체는 성장을 함께 해왔다. 급격한 팽창 이후 일본 기업들의 대체로 성공적이었다. 1967년에 미국에 마케팅 지사를 설립하였다. 그러나 1983년에 Firestone의 Nashville 트럭타이어 공장을 인수함으로써 북미에 생산을 기점을 두었다. 이 인수는 B/S가 major 업체로 도약하는 촉매가 되었다. 일단 인수는 북미에서 성공적으로 운영할 수 있는 확신을 가졌었고, 1988년에 Firestone(F/S)사를 위한 공개 입찰을 따냈다. 당시, F/S는 북미에서 두번째 타이어 생산업체였다. 그 당시 일반적인 관점은 B/S가 F/S를 너무 비싸게 인수하는 것이었으나, 세계적으로 Brand를 알리고, 북미와 남미에 시장점유율을 늘리는 계기를 가져왔다. B/S는 각 국의 판매 운영 체계를 책임을 지역마다 지사를 설립하여 권한을 분산시켜왔다. 동경은 B/S의 본사로 뿐만 아니라 전세계에 걸쳐 생산, 판매를 통제하고 있다. 1998년 주요 결과치는 1997년 결과치에 순이익이 2.5배 증가하였고, 3.2% 매출 증대를 보여준다. 이러한 대부분은 B/S와 F/S에 기여되었다. 북미 지사는 판매가 5.6% 증가하였고, 당기 순이익은 U\$ 300만에 이르렀고 이것은 전체 그룹의 40%에 달하는 것이었다. 이익 및 매출은 최고를 기록하였다. 매출 증가의 일정 부분은 Bridgestone Metalpha Corp. 그룹 전체를 더욱 공공히 하는 결과를 가져왔다. 그러나, 그것은 북미 및 유럽의 타이어 판매 증가에 기인한 것이었다. 일본 내수 판매가 9% 감소한 것에 반해 유럽은 8%, 북미는 5% 증가하였다. 이익 증가의 주요인은 1998년 가을까지 엔화의 약세에 기인한 것이며, 미국지사로 부터 유입된 미국 달러 이익은 높은 비율로 이 전되었다.

〈표 16〉 Bridgestone사의 재정 상태, 1987~98

(10억엔)			
	순 매출	타이어 매출	순 이익
1987	820.4	574.4	36.0
1988	1,191.2	905.7	40.0
1989	1,689.0	1,338.2	9.6
1990	1,784.1	1,376.9	4.5
1991	1,763.9	1,334.7	7.5
1992	1,745.2	1,324.7	28.4
1993	1,599.2	1,191.7	28.4
1994	1,595.1	1,195.9	31.9
1995	1,686.6	1,274.2	54.1
1996	1,958.0	1,515.5	70.3
1997	2,170.8	1,685.4	39.2
1998	2,240.0	불명	104.6

자료 : Bridgestone사.

1999년 B/S는 유럽과 미국 경제가 있어 조업 단축이 되고, 일본은 경기 침체가 지속되리라 예상한다. B/S는 법인세 차감전 순익과 순매출면에서 모두 둘 다 증가가 기대된다. 그러나 엔화의 강세가 지속된다면 타이어 판매는 감소할 것이다. 다른 아시아 국가들, 특히 한국의 화폐 가치가 떨어져 수출시장에서 경쟁이 치열해 질 것이다. B/S는 지난 수년간 성공적이었다. 이익 마진 및 자산 이익이 증가하고 주요 자본지출을 떠 맡은 후 초과 현금을 자유롭게 이용해왔다. 일본 국내 및 동남아시아에서의 지속적인 수요 감소가 다른 두 M/C, G/Y보다 아직은 보다 더 취약할지라도 B/S는 다른 어떤 지역에서 Share를 집중시킬 생산 능력을 가지고 있다.

Bridgestone사는 여전히 내수 시장에 많은 의존을 하고 있다. 그러나, 이 의존도가 급격히 줄어들고 있다. 일본 내수시장에서 차지하는 비중이 1992년 수출된 모든 판매에 51.6%를 차지한다. 그러나, 1995년에는 이것은 50%까지 떨어졌다. 지난 2년 이후 B/S와 F/S의 국외에서의 지위가 증가함에 따라 1997년에는 내수 비율이 43.2%까지 하락하였다. Bridgestone사는 일본에서 두번째 타이어업체인 Y/M보다 2배 이상 크며, 44%의 시장점유율을 유지하고 있다. 이것은 B/S의 강력한 원천이 되어왔다. 그러나 일본의 신차용과 교체용 시장은 지난 3년 동안은 어려운 상황이었다. 위에서 언급했듯이, 현재 일본 경제 성장률이 악화되어 dealer들에게 불균형 효과를 가져왔다. 신차의 내수 판매는 감소되어, 전체 자동차 차량

〈표 17〉 Bridgestone사의 일본내 타이어 생산 능력, 1998

위 치	설립 연도	타 이 어 종 류	종업원 수	일산 생산능력
Amagi	1973	트럭용	800	9,000
Hikone	1968	승용차용	1,054	46,500
Hofu	1976	승용차용, 건설용	666	15,000
Kurume	1931	승용차용, 트럭용, 항공기용	1,435	24,000
Nasu	1962	승용차용, 오토바이용, 농경용	673	33,000
Shimonseki	1970	볼도저용	609	300
Tochigi	1971	승용차용, 트럭용	1,000	22,000
Tokyo	1960	승용차용, 트럭용, 농경용	1,208	32,000
Tosu	1970	승용차용	806	26,000

자료 : Bridgestone사, Tire Business, 산업자료.

맷수는 늘어났을지라도 교체용 시장은 경쟁이 치열하여 판매로부터 얻은 수익은 정체상태에 있다. 시장의 리더로써, B/S는 일본경제에 상당한 영향을 미치며, 시장점유율은 1997년, 1998년 상반기까지 근소하게 감소하였다. 1997년, 98년 겨울의 이상 기온으로 SNOW 타이어 수요가 급감하여 높은 마진을 창출하는 기회를 잃어버렸다. 일본과 아시아 다른 국가에서 상표 전략은 TOP Brand로써 B/S를 사용해왔으며, Potenza와 같은 Second Brand 이름으로 연결시켜 시장 분할을 해왔다. 그러나 B/S는 볼륨과 마진이 시장을 지배하는 private brand 생산을 고려하지 않았다. B/S는 일본 소비자들에 호소하는데 기술력을 강조함으로써 전체적으로 brand name을 유지하는데 도움을 준다. 그러나, B/S는 특별한 전략으로써 stand alone brand로써 F/S를 소개했으나, F/S는 향후에 널리 Brand 확산에 확신을 못한다. B/S는 주요 경쟁사인 Goodyear(G/Y), Michelin(M/C) 보다 적은 매출의 2%만을 R & D에 투자한다. 주요 계획을 발표함으로써 점진적인 향상을 가져와 이 지역에서 다소 lower profile을 유지하고 있다. 그럼에도 불구하고, 타이어 제조, 디자인 및 구성은 모두에 있어 높은 명성을 가지고 있다. 이 기술의 핵심은 1994년에 병합 진보용어로 Donuts라고 명명되어 일본에 처음 소개되었다. 이것은 타이어 디자인면에서 발전된 여러가지 뛰어난 것은 노면성능, 조정 안정성, 정속 주행성 등을 가능케 하는 카본블랙의 입자구조가 혼합된 것이다. 이것은 미국에 1996년에 소개되었고, 1997년에는 다른 지역에도 소개되었는데 이때 Donuts라는 이름이 영어권 국가에서는 필요한

중요성을 내포하지 않기 때문에 Uni-T라고 명명이 되었다.

이렇게 사용되고 있는 혼합기술은 정지한 것이 아니라 지속적으로 발전하고 있다. Tread Block의 새로운 형태가 적용이 되고, 표면 경화를 감소시키는 새로운 고무 혼합물이 적용되어 왔다. 이것은 타이어의 표면은 경화시키는 유향의 재교차 결합(re-crosslinking)을 화학적으로 억제하는 것이다. 이러한 고무 조성물은 높은 grip력을 가지는 것으로 혼성 트레드 구조의 아래층(내부층)에 사용된다. 트레드가 닳아짐에 따라 아랫부분의 높은 grip력을 가지는 층이 나오기 때문에 마모의 영향에 의한 것은 노면 성능의 하락을 막아준다.

이 회사는 이 기술을 처음에는 premium 타이어 등 특별한 용도의 타이어에 적용하고 점차적으로 다른 일반 타이어에 적용시켜 나가고 있다. 이 기술은 처음에 B/S가 세계적인 최고급품으로 만든 초고성능 타이어 Potenza에 적용했으며, 1998년 초에는 premium all-season 타이어인 BT70에 적용했다.

B/S가 1998년 F/S를 인수했을 때 당시 너무 많은 비용이 들어갔고, 인수한 이후 순익을 얻는데 오랜 시간이 걸렸다. 그러나, B/S가 일본의 한 회사에서 국제적인 회사로 도약하는데 큰 전환이 되었다. 이런 관점의 변화에도 불구하고, B/S는 아직 이익의 대부분을 일본과 동아시아에 의존하고 있다. 이 두 지역의 문제점은 2000년까지 세계 시장의 20% Share를 목표로 언급한 B/S에게는 부정적일 것 같다. 그러나, 이러한 문제들은 순간적이고 지역적으로 간주하기엔 충분히 다양성이 있다. 지속적으로 주기적인 투자를 해왔다. 그리고 현 투자는 시장의 3~4년 안에 다시 팽창하기 시작했을 때 좋은 입지를 차지해야 한다. B/S는 늘 새로움을 추구하지 않을 수도 있지만, 현 위치에서 더 오르기 위한 목적의 지속을 위한 깊고, 긴 힘을 가지고 있다.

#### 나. Sumitomo Rubber Industries(SRI)사

Sumitomo사는 자동차 산업과 성장해온 많은 경쟁 기업들과 비교하여 타이어 산업에 진입한 신 회사이다. SRI는 일본의 가장 큰 keiretsu의 하나인 Sumitomo Group의 자회사이다. SRI는 원래 Dunlop의 일본 지점 형태로 타이어 산업에 관여했으나 1960년에 Sumitomo Group, 특히 Sumitomo 전자 회사



가 Dunlop에 많은 자본을 투입했다. 3년 후, Sumitomo는 Dunlop 일본 지사의 경영을 확신했고, SRI로 상호를 변경했다. 그러나, 실질 성장은 1960년,70년대 들어 일본 자동차 산업과 동시에 급속히 팽창하였다. 타이어 주 시장의 이러한 성장에도 불구하고 일본 기업들중 매출이 적은 회사들은 어려움에 빠져들었다. 1981년에 Sumitomo는 Ohtsu의 경영에 관여해와 지금도 관여하고 있다. 이러한 지배에도 불구하고 비록 일본내에서 공동 협력이 있을지라도 Ohstu는 독립된 개체로 남아있고 생산조직과 판매조직도 그대로 남아있다. 1983년까지 Dunlop은 독립회사로써 곤경에 처해 있었으나 이것은 일본지사의 경영 통제때문에 Sumitomo에게 영향을 미쳐 같은 해에 Dunlop의 일본 경영권을 완전히 얻게 된다. 다음해 유럽과 북미에서 Dunlop의 경영권을 얻게 된다. Sumitomo의 전 규격 생산에도 불구하고 Sumitomo는 어느 시장을 지배하지 않고, 일본 내수에서 약한 위치를 차지하고 있다. 일본에서 B/S,Y/M 다음의 3번째 시장점유율을 유지하고 있다. 다른 대부분의 타이어 제조업체들이 내수에 있어 강한 위치를 가지고 있어 이를 해외 시장 팽창을 위한 기본으로써 사용하고 있다. Sumitomo의 판매의 반 이상은 해외에서 차지하고 있고, 이 부분은 계속 증가하고 있다. Y/M은 SRI의 40% 밖에 안 되는 회사지만 일본에서는 SRI보다 더 많은 판매를 유지하고 있다. 지난 2년여를 통해 상당히 증가해왔지만 SRI의 순 매출은 수십여년에 대부분은 만족스럽지는 못했다.

SRI는 타이어 뿐만아니라 고무와 관련한 스포츠 용품 및 산업용품을 생산하고 있다. 전체 non-tyre 매출은 sumitomo 매출의 20%를 차지하지만 수익률은 10%를 밑돌고 있다. 이러한 열악한 수익성에도 불구하고 SRI는 타이어 부문을 줄이고, 향후 non-tyre로부터 이익과

〈표 18〉 SRI사의 매출 및 영업이익, 1992~97<sup>a</sup>

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
순 매출(10억엔)	578.4	503.4	487.8	533.3	582.4	613.8
영업이익(10억엔)	35.6	19.9	14.9	16.2	19.3	19.2
영업이익률(%)	6.1	4.0	3.1	3.0	3.3	3.1

<sup>a</sup>1998년의 예비결과는 순매출을 6.5% 증가한 6,535억엔으로 법인세 참가전 순이익을 36% 증가한 145억엔으로 나타냈음.

자료 : SIR사.

〈표 19〉 SRI사의 제품별 순매출액, 1992~97

(단위 : 10억엔)						
	1992	1993	1994	1995	1996	1997
타 이 어	439.6	373.0	366.6	407.7	454.1	479.4
스포츠용	88.3	82.8	74.0	71.6	71.4	71.4
공업용	50.5	47.6	47.1	54.5	56.9	63.0
계	578.4	503.4	487.7	533.8	582.4	613.8

자료 : SRI사.

매출을 50% 이상을 얻음으로써 장기적으로는 타이어 부문 의존도를 줄여나가고 있다.

1998년 수치는 일본 경제의 어려움속에 모기업 매출이 3.5%까지 감소에도 불구하고 Sumitomo Group의 6.5% 매출 증가를 보여준다. 동시에 모기업 이익이 47%까지 감소한 반면 전체 Sumitomo Group의 이익은 36%까지 증가했음을 설명해준다. 1999년 SRI는 원가절감 때문에 이익이 13% 증가했는지라도 내수 매출은 4.6% 정도 다소 감소할 것을 예측케 한다. 전세계적으로 1999년 SRI Group은 매출은 4% 감소, 이익은 14% 증가할 것으로 예측하고 있다. 그러나 이러한 예측들은 SRI가 G/Y와 합병하기 전의 것이고, 이것은 매출의 상당부분 G/Y로 전이되고, 합작 투자를 함으로써 결과에 많은 변화를 가져올 것이다. SRI는 전세계적으로 13개의 공장을 가지고 있지만, 일본에는 2개만 가지고 있다. Ohstu 또한 2개를 가지고 있다.

기술적인 측면에서 SRI는 현재 전기차에 취부하는 타이어를 Honda에 공급하고 있다. SRI 타이어는 특별한 표면의 그루브를 가지고 있고 미세하고 얇은 접지면(tread)을 가지고 있다. 이는 도로의 마찰을 줄여준다. 재료의 질을 향상시키고, 고무안의 카본 미립은 성능을 향상시키기 위해 화학적으로 표면에 작용된다. 이러한 특별한 제품은 한동안 판매 volume에 많은 영향을 미치지 않은 것 같았다. 그러나 보다 즉각적인 이익, 그 회사는 버스, 트럭용에 거칠지만 경량화한 타이어를 생산할 수 있는 새로운 기술을 개발해왔다.

이러한 기술력은 1999년 말에 발표될 예정이다. 그 타이어는 일반 타이어보다 10% 경량화한 타이어를 생산하기 위해 최소 에너지량을 사용함으로써 타이어 안쪽 표면의 디자인을 포함한다. 동시에 타이어 영구성은 30%까지 증가되었고, 회전 저항력은 약 6% 감소하였다. 그러나, 요 근래에 Sumitomo에게 가장 중요하

〈표 20〉 SRI사의 타이어 생산 공장 현황, 1998

위 치	설립 년도	타 이 어 종 류	종업원 수	생산 능력 (톤/월)
Nagoya	1961	전차중용	1,100	4,700
Shirakawa	1974	승용차용, 경상용차용, 트럭용	1,310	6,700
Ohtsu공장				
Izumiotsu, Osaka	1944	전차중용	500	1,950
Miyakonojo, Miyazaki	1976	승용차용, 경상용차용, 트럭용	840	4,600

자료 : SRI사, European Rubber Journal, 산업자료.

게 영향을 끼친 것은 Goodyear와의 관계일 것이다. 1997년 2월, 이미 생산 능력을 공유하는 계약서 상에 상호 OEM 공급계약이 체결되었다. 그 이후로 test 설비와 합작 프로젝트 공유를 포함하여 다소 진보한 협력적인 요소가 있었다. 1999년초, SRI와 G/Y는 정식적인 국제적인 제휴, joint-venture 형태를 공표하였다. G/Y는 북미와 유럽에서 선도 역할을 할 것이고 Sumitomo는 일본내에서 joint-venture로 경영할 것이다. 더군다나, 연구부문과 구매부문을 결합했다. 그러한 긴밀한 관계하에 두 회사는 많은 장점이 있다. 대체로 G/Y는 ASIA지역이 약하고 특히 일본에 약한 면을 보이고 있다. G/Y는 매출 증대를 위한 주요한 공공 책임을 가지고 있다. Sumitomo는 경영상의 제반 경비를 줄이기 위해 보다 많은 매출액을 필요로 한다. 무엇보다도 다양한 상표 문제에도 불구하고 Dunlop Brand는 G/Y가 필요로 하는 무역 전략인 "Good Better Best" 전략을 접목하면서 세계의 주요 Brand로 자리잡고 있다. Sumitomo의 최근 경영은 일반적으로 산업이 좋은 결과로써 보고될 당시에는 다소 실망스러운 면이 있어 왔다. Sumitomo는 마침내 비용 절감 정책을 실행하였다. 그러나, 포화된 시장에서의 관계, 어떤 한 시장에서의 선도 역할 부족, 그리고 자본과 재정적인 구조위의 문화적인 압력은 주요 경쟁사들과 경쟁하기 이전에 다소 변화가 필요하다는 것을 제시한다. G/Y와 Sumitomo 사이의 국제적인 협력의 공표는 단지 그것을 앞에 말한 것을 제시하는것 같다. 그 협력은 대체로 Sumitomo 주주들을 제외한 일반 사람들에게는 환영되었다. 그리고 그것은 상호 믿음과 일치성을 근간으로 한 매우 발전된 결합이었다. 그러나 여하간에 G/Y와 성장하고 있다는 것은 좋은 현상이고, 북미와 유럽에 있어서 Sumotomo의 활동력 제한은 효과적으로 통제되어 왔다. 두 회사의 재정적인 관점

에서 볼때 이익이 있어야만 하고 협력이 지속되어야 한다. 세계 타이어 산업에 있어서 독자적인 세력으로서 Sumitomo는 효과적으로 특정지어진다.

다. Yokohama(Y/M)사

Y/M는 Sumitomo와 세계 시장에서는 견줄 수 없지만, 일본 내에서는 점유율이 Sumitomo보다 훨씬 크다. Y/M는 전통적으로 일본내에서는 강세를 보여왔고, 유럽에서의 판매 뿐만 아니라 북미에서의 생산 능력을 보유하고 있다. 그러나, 이럼에도 불구하고 Y/M는 여전히 일본에서의 판매가 전체 매출의 82%를 차지하는 일본내의 한 회사라고 볼 수 있다. Y/M는 동남아시아 공장을 Open함으로써 이러한 위치를 벗어나려고 노력하고 있으나, 1989년 이래로 매년 북미지역에선 큰 손실을 입었다. 1990년 이래 Y/M가 점유하는 시장을 이등분을 해왔는데, 이것은 아마 Y/M 경영에 상당한 반사적인 현상이다. 미국 공장 가동율은 미비하고, 지리적이건, 생산의 기일이건 거의 다양성이 없고, Y/M는 경쟁이 치열한 일본 시장을 장악하기 위해 힘들게 싸워오고 있다. Y/M는 매출의 30%는 non-tyre 부문인 다양성 사업 부문에 공헌하고 있다. 이러한 non-tyre 부문은 고무 또는 플라스틱을 기초로 한 건설, 우주 산업, 스포츠 용품 산업이다. 1980년대를 통하여 Y/M는 급성장을 하였으나, 1991년 이

〈표 21〉 Yokohama사 매출 및 고용, 1988~98<sup>a</sup>

	그룹 매출 (10억엔)	타이어 매출 (10억엔)	총 매출중 타이어 매출 비율	종업원
1988	327.4	221.4	67.6	10,751
1989	359.0	238.8	66.5	11,073
1990	425.2	291.9	68.7	12,722
1991	441.4	306.3	69.4	13,346
1992	432.3	307.0	71.0	13,888
1993	400.2	286.8	71.7	13,677
1994	379.4	271.5	71.6	13,254
1995	80.1	54.3	67.8	14,970
1996	389.3	276.0	70.9	14,316
1997	402.7	283.9	70.5	12,267
1998	415.4	286.0	68.8	12,325

<sup>a</sup>1988~94년의 회계년도는 12월 31일로 끝나고 1995 이후 년도는 3월 31일로 끝남(1995년은 단지 3개월간임).

자료 : Yokohama사.

후 오랫동안 성장을 보여주지는 못했다. Y/M의 매출은 1994년까지 서서히 감소하여 다시 미비한 상승 기로에 있으나, 1999년의 예상은 1990년 매출을 밑돌 것이라는 것이다. 매출이 정체되었어도, 고용은 1996년까지 지속적으로 증가하였다. 그러나 Y/M는 현재도 그러한 방향으로 가고는 있지만, 1998년 고용은 3년전의 정점때의 18% 밑돌고 있다.

요코하마는 1998년 9월 30일 6개월에 걸친 반기 실적을 발표하였다. 당시 Y/M는 98년 전체 예측을 하였다. 후에 발표된 내용도 변경되지는 않았다. 반년에 걸친 모회사의 매출은 5.4%까지 감소하였고, 영업 이익은 거의 25%나 감소하였다.그 해의 예측은 Y/M가 98년말까지 매출이 단지 3.1% 감소하고 세전이이익이 8.6% 감소한 부분을 매출의 일정부분으로 보상할 수 있으리라 믿었다. 매출 감소의 주요인은 수출이 왕성했을 때, 내수 시장이 활발치 못한데 있었다. 그러나, 이익은 RE 시장에서 타이어 가격이 떨어질 때까지 심각하게 영향을 미쳐지고, 손실은 Y/M가 소유한 투자증권회사에까지 확대되었다. 반년에 걸친 영업 이익 마진은 5.4%에서 4.4%까지 떨어졌다.그러나 제조원가 절감 노력과 제조원료비 감소로 1년 전체 해의 영업마진이 13.7% 증가될 것으로 기대되고 있다. 이러한 수치 및 예측들은 대체로 Group 전체가 아닌 모기업에만 적용된다. 그러나, 그러한 수치들이 일본 기업 활동에 관계되는 것처럼 전체 결과에 주요 요인이 된다. 불행히도, 다른 일본 타이어업체들의 이익 결과에 발표된 것에 근거로 한 그 수치는 Y/M는 일본 경제가 회복되지 않고 침체될 때 전체 1년 동안의 예측 결과를 달성하지 못할 것 같다. Y/M는 1995년에 6번째 생산 공장을 폐쇄하고, 현재 일본에서 5개의 공장을 운영하고 있다.

Y/M 매출의 75%는 일본내수 시장에서 얻는데 반해, 타이어 생산 능력의 80%는 일본에 집중되어 있다. 이것은 엔화가 강세일 때 해외 판매가 어렵다는 것을 보여준다. 그러나 엔화가 약세일 때 조차 공장들은 B/S와 비교했을 때 상당히 비효율적이다. Y/M 공장들은 다소 규모면에서는 작지만, 제품은 큰 범위의 제품을 생산하고 있다. 1인당 Y/M의 생산량은 B/S 보다 33%이상 낮다.그리고 이러한 불균형한 생산성은 영업마진에 커다란 영향을 가져오

<표 22> Yokohama사의 일본내의 타이어 생산 능력, 1998

위 치	설립 년도	생산 타이어 종류	종업원 수	생산능력 (톤/월)
Hiratsuka	1952	트럭용, 산업용, 항공기용	2,590	2,900
Mie	1944	전차중용	1,300	6,200
Mishima	1946	트럭, 경상용차용	750	3,500
Onomichi	1974	불도저용	200	850
Shinshiro	1964	승용차용, 경상용차용	890	4,700

자료 : Yokohama사, Tire Business, 산업자료.

<표 23> 일본 타이어 업체별 생산성, 1993~98

	(1인당 톤)					
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Bridgestone	39.4	41.9	52.3	58.6	62.4	69.7
Sumitomo	35.7	33.8	36.9	38.2	41.7	46.6
Yokohama	30.1	30.4	36.3	39.2	42.1	45.3

자료 : Salamon Smith Barney, 산업추경.

게 된다. Y/M는 세계적인 타이어업체로 성장하기 이전에 내수 시장에서의 생산성 향상이 필요하다. -B/S는 해외에서 보다 일본 국내에서 생산 기술력을 발달시켜왔다.-

Y/M는 타이어 매출의 대부분을 일본 내수 시장에 의존하고 있다. 이는 장점과 약점을 동시에 지니고 있다. B/S 다음으로 두번째로 일본 시장에서 많은 17%의 시장점유율을 유지하고 있다. 이러한 점유는 지난 2년에 걸쳐 다소 침식당했음지라도 아직도 강한 Brand Image를 유지하고 있다. 그러나, 앞에서 언급했듯이, 일본 타이어 업체들은 오랫동안 침체를 경험했다. 가격 제한 철폐는 시장에서보다 경쟁을 불러 일으켰다. 소비세의 증가는(3%에서 5%) 수요에 찬물을 끼얹었다. 금융 부문의 현 구조조정은 미래에 대한 많은 소비자들의 두려움을 확산시켰다. Y/M는 분명한 차이, 특히 고부가가치 타이어 생산에 집중함으로써 이러한 제한을 극복하려 하고 있다. 넓은 측면에서 보면, Y/M는 계열사를 37에서 31로 줄임으로써 합리화하고 소비재 부문을 더욱더 강화했다.

Y/M는 3개의 독립된 타이어 Chain이 있다. 2개의 Chain은 Grand Slam과 Tire Town인데, Y/M 판매 지점들을 통한 Y/M가 소유하고 있는 Dealer들로 구성되어 있다. 반면에, 또 다른 Chain인 Tire Garden은 Y/M 협력 Shop에서 결성된 독립된 dealer 600개 가운데 200개로 구성되어 있다. Tire Garden은 직접적인 dealer 망을 확장시켰고, 현재 180개와

비교하여, 2000년까지 300개의 shop을 목표로 하고 있다. 일본내에서 Y/M의 열악한 성장 전망과 해외에서의 약한 경쟁력에도 불구하고, 최근까지 독립된 전략을 유지하는데 많은 노력을 보이고 있다. Y/M는 아직까지는 Brand Power가 부족하고, 해외시장에서 효과적으로 경쟁할 분배 구조때문에 협력업체를 필요로 한다. 뒤늦게, Y/M는 이것을 인식한 듯하다. G/Y와 Sumitomo와의 협력이 발표되자마자, Y/M는 새로운 협력체를 찾거나, 증가하는 경쟁업체와 대응할 서구업체와의 합병업체를 찾으려는 점을 인정했다. 그러나, 그러한 face-saving agreement는 너무 늦은 감이 있는 듯하다. M/C과의 협상이 있을 것이라는 소문도 있고, 만약 협정이 이루어진다면, M/C이 지배하는 협력체가 되리라는 데에는 의문의 여지가 없다.

**라. Toyo사**

일본에 기반으로 하여 성공한 Toyo는 세계의 9번째 타이어업체이다. 그러나 최근에 Toyo는 타업체에 비해 경쟁에서 뒤쳐진 듯하다. 처음에, Toyo가 설립되었을 때, 화학제품 생산업체였으나, 합성고무의 전문적인 기술 곧 타이어 산업에 발을 들여 놓게 되었다. 그러나, Toyo는 여러 분야의 사업을 계속 유지하고 있다. 대부분의 타이어 회사들보다 낮은 59%만을 타이어 사업에 관여하고 있다. 그러나 Toyo는 경쟁업체들이 Toyo가 도달할 수 없는 규모의 경제에 이르러, 현재 중요한 전환점을 맞이하게 된다. Toyo의 완전한 규모에도 불구하고, 1998년 거의 2조불의 매출이지만, 일본에서는 단지 4번째의 규모의 타이어업체이며 해외시장에서는 단지 이름만 알려진 M/S를 유지하고 있을 뿐이다. 타이어 사업은 크면서도, 성장이 느리다. Toyo가 성장지역을 찾기 위해 다른 특수한 지역을 개발한다는 것은 자연스러운 것 같다. 그러나, 1997년 매출의 42%에서 60%가 비 타이어부문이 증가하기 위해 발표를 하였다. 불행히도, 지난 2년간 이러한 목적을 달성하기 위한 성장은 거의 없었다. 있다 할지라도, 고무와 플라스틱 부문이 1998년 손실을 보았을 때 타이어 부문 의존도가 증가해왔다.

타이어 부문은 기타 다른 차량 및 장비의 타이어뿐만 아니라, 승용차, 트럭, 버스 타이어 등 모든 종류의 타이어를 생산한다. 고무, 플라스틱 부문은 고무 진동 절연체, 승용차 쿨슨

〈표 24〉 Toyo사의 주요 사업 부문별 재정 상태, 1996~98

(단위 : 백만엔)

	1996	1997	1998
<b>타이어 부문</b>			
순매출	145,058	152,730	155,246
영업이익	2,787	4,324	4,762
영업이익률(%)	1.9	2.8	3.1
<b>Rubber &amp; Plastic 부문</b>			
순매출	106,489	110,983	105,308
영업이익	2,873	2,584	1,351
영업이익률(%)	2.7	2.3	-1.3
<b>기타 부문</b>			
순매출	6,876	8,116	7,236
영업이익	351	603	318
영업이익률(%)	5.1	7.4	4.4

자료 : Toyo사.

〈표 25〉 Toyo사의 재무 상태, 1991~98<sup>a</sup>

(10억엔)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
총매출	270.7	271.9	275.4	255.4	249.9	263.5	265.9	261.2
타이어 매출	157.6	156.4	159.5	143.7	144.5	145.0	152.6	155.2
법인세 차감전 순이익	3.8	2.5	1.5	-2.4	1.7	0.6	3.2	0.7

<sup>a</sup>회계연도는 3월 31일로 끝냄.

자료 : Toyo사.

시트, 방수 시트 등 기타 여러가지 제품들을 제조, 판매한다. 다른 사업 부문은 Toyo Group의 다른 부문에 재정적인 도움을 주고 있다. 그러한 노력에도 불구하고, Toyo의 매출은 지난 수년간 정체되어 왔고, 특히 1998년 매출액은 1991년보다도 적었다. 타이어 산업이 지난 2년간 미비한 성장을 보여왔지만 Toyo는 평균 성장을 밑돌았고, 1991년 생산 결과치보다도 낮았다.

보통 때와 다르게, Toyo는 1999년 3월말에 1998/99년 회계연도가 끝나기 전에 모 회사의 예측 결과를 발표하였다. 1999년 11월에 예측했던 4조엔으로 예측했다. 그 결과, Toyo는 98년 11월에 예측했던 100만엔의 이익과 비교하여, 3조엔의 손실을 기록할 것 같다. 이런 실망스러운 결과의 이유는 내수 공급의 감소와 생산 가격의 하락에 있다. 그러나, 이것은 11월 예산으로부터 갑작스러운 반전을 설명하지는 않을 것이다. 반년에 걸쳐, Toyo는 새로운 정보 시스템을 소개하고, 생산을 합친 결과로써, 세전이이익이 3.1% 증가할 것이라는 다소 낙관적인 발표를 하였다. 이쯤에 손실은 정부가 투자 가치를 일으킬 회사에 도움을 줄 수

있었기에 발표되었다. Toyo는 회계 감사보고서에서 2조엔의 손실을 숨겼다. 이러한 예상치 않은 수치에도 불구하고, Toyo는 올해 이익을 낼 것이라는 확신을 가지고 있지만, 그럴 가능성은 많아 보이지는 않는다. 그 문제들의 대부분은 북미와 유럽으로의 수출은 강세를 띠지만, 근본적으로 일본경제에 있다. 이러한 발표에 의한 손해를 만회하기 위해 Toyo는 이익을 내기 위한 구조 조정에 착수 하였다. 2002년 3월까지 Group의 종업원수를 1,500명에서 5,500명 정도(20%) 감원할 것이다. 그리고 적자 사업 부문에서 철수할 것이다. 게다가, 3년이상 고용자들의 급료 10%를 삭감하고, 45세 이상 근로자들은 조기에 퇴직을 시킬 예정이다. 마침내 부채를 줄이기 위해 자본 투자를 줄이려 한다. 이러한 수치들의 결과로써 1999/2000년에 1.5조엔의 이익을 내고, 다음해엔 5.5조엔의 이익을 낼것으로 기대한다. 불행히도 이전 예측 기록들을 볼때 이러한 예측들에 약간의 회의가 들기도 한다. Toyo는 2개의 타이어 생산 능력으로 내수 시장에 집중하고 있다. 그리고, G/Y와의 합작으로 중장용 타이어를 만들며 이익을 공유하고 있다. 또한, 트럭 타이어를 생산하는 미국에서 Y/M, Continental 공장을 공유하고 있다. 최근에, 대만의 Cheng Shin과 함께 중국에서 합작을 성사시켰다.

Toyo 생산에 있어 가장 큰 변화는 Itami 공장의 폐쇄하고, 이곳의 생산을 점차 다른 2곳의 현대식 공장으로 이전한 것이다. Itami 공장은 지난 3년동안 생산량이 감소하여, 1998년 마침내 폐쇄가 되었다. 큰 변화로써 Toyo는 처음으로 일본 타이어업체 가운데 중국에 공장을 설립하였다. 그러나 그것이 Toyo에 안고 있는 많은 문제점들을 자동적으로 해결하지는 못할 것이다. 중국 신 공장에서 처음으로 선적 물량이 북미로 수출이 되었을지라도, 오랫동안 TOYO는 열악한 영업 마진을 만회하기 위해 매출의 80% 이상을 일본에 이러한 저렴한 중

국산 제품들을 팔아야 할 필요가 있다. Toyo는 늘 일본 시장에서 약한 업체였고, 경쟁업체보다 열악한 판매망을 가지고 있다. Toyo는 신차용 시장에서 작은 점유를 가지고 있는데, Toyo의 계약은 주로 수출 Model보다 내수 Model에서 집중되어 있는데, 내수 시장의 급격히 감소하였기 때문에, 1998년 Toyo의 매출 감소를 기록하였다. Toyo의 교체용 시장 판매를 증가하기 위해, 새로운 제품을 소개하였으나, 신제품 어느것도 실제로는 혁신적이지는 못했다. -나도 역시라는 판매 전략- 결과로서 Toyo는 매우 치열한 시장에서 설 자리를 잃어버렸다. 아직 시도하지 않은 전략중의 하나는 중국산 제품들을 일본 소매상에서 private brand로 생산 판매하는 것이다. 그러나, 이것은 기타 다른 일본 생산업체들과 함께 순위를 떨어뜨리는 주 요인이 된다.

### 8. 타이어 산업 전망

1990년대 기나 긴 경기 침체는 일본 타이어 산업에 많은 영향을 가져오기 시작했고, 또 보다 많은 변화가 2년 후에 나타날 것이다. G/Y와 Sumitomo와의 합병은 Sumitomo는 독립된 사업부문을 유지하고, 일본에서는 G/Y의 Business를 통제하기 때문에 크나큰 차이를 보이지는 않을 것 같다. 그러나, 일본에서 G/Y의 마케팅 전문평가는 신선한 충격을 가져올 수 있다. 특히, 신차용 부문은 일본 타이어업체에서의 OEM 방식의 전통적인 방법의 변화를 볼 수 있었다. M/C은 Okanaoto 회사를 운영하고 있다. 그러나, 일본 제조업체로서의 G/Y의 현재는 Sumitomo 및 G/Y 두 회사 모두에게 신용을 얻는데 도움을 줄 수 있다. 만약 M/C이 Y/M을 얻거나 보다 밀접한 협력을 형성하거나 보다 한단계 앞선 관계가 된다면 B/S는 이 부문에 상당한 고심을 해야 될 것이다. Y/M와 Toyo는 일본 내수 및 동남 아시아에서 적은 M/S와 열악한 경영상의 문제때문에 기타 업체로부터 견제를 받기 쉽다. 이 두 회사는 짧은 시일내에 다른 회사와 결합을 발표할 수도 있을 것이다. 그러나 그들의 실제 목표는 생산성을 높이는 것이다. 일찍이 없었던 신선한 돌풍이 개개의 기업들에 어떤 형식으로 일본 타이어업계에 몰아 칠 것이다.

(자료 : EIU Rubber Trends 2nd Quarter 1999)

〈표 26〉 Toyo사의 일본내 타이어 생산 능력, 1998

위 치	설립 년도	생산 타이어 종류	종업원 수	생 산 (톤/월)
Kuwana	1979	승용차용, 경상용차용, 트럭용, 산업용	650	5,000
Sendai	1965	승용차용, 경상용차용, 트럭용, 산업용	1,100	5,100
Tatsuno (joint venture)	1971	불도저용	255	1,250

자료 : Toyo사, Tire Business, 산업자료.