

국내 자동차산업의 구조 개편과 타이어 산업의 대응 전략

李 昉 九*

국내 자동차산업이 변화의 소용돌이속으로 빠져들고 있다. 국내 자동차산업은 선진 자동차업체간의 합종연횡과 국내 자동차업체의 구조 개편이 맞물려 진행되면서 새로운 경쟁국면을 맞이하고 있다. 이에 따라 국내 자동차업체는 새로운 경쟁 전략을 수립하여 국내시장을 방어하고 해외시장을 적극 개척하여야 한다. 향후 가속화될 국내의 자동차산업의 구조 개편은 타이어산업에도 직접적인 영향을 미칠 전망이다. 따라서 본고에서는 최근 국내의 자동차산업의 구조 개편 동향과 선진 타이어업체의 대응전략을 분석해 본 후 시사점을 도출해 보기로 한다.

1. 국내 자동차산업의 구조 개편

IMF 관리체제 이전까지만해도 국내 자동차시장은 8개의 완성차업체가 지배해 왔다. 그러나 국내업체간의 인수합병에 따라 양사체제로 개편된 후 최근에는 대우자동차의 처리 문제가 초미의 관심사로 대두되고 있다. 국내 자동차산업의 구조 개편은 불가피한 실정이나, 대우 자동차와 삼성자동차 처리의 향방에 따라 상이한 경쟁체제를 나타낼 전망이다.

가. 완성차업체의 지각 변동

지난 30여년간 압축성장을 이루어 온 국내 자동차업체는 완성차업체의 연이은 부실화와 국내시장의 개방에 따른 선진 자동차업체의 진입 움직임, 외국 부품업체의 국내 부품업체 인수 등으로 인해 위기감이 팽배해 있다. 특히 완성차업체의 합병이나 외국업체로의 피인수는 국내 자동차산업 구조를 크게 변화시킬 전망이다. 국내 자동차산업의 구조 개편은 국내 자본의 지배를 받는 양사체제보다는 외국자본의 지배하에 놓일 경우 가속화될 전망이다.

90년대에 들어서면서 구조 개편을 꾸준히 추진하고 있는 미국의 빅 3나 90년대 중반 이후 구조 개편을 가속화하고 있는 일본과 유럽 자동차업체들은 최근 글로벌 경영 체제를 강화하고 있다. 이러한 가운데 외국업체가 국내 업체를 인수할 경우 국내 자동차산업의 구조 개편이 이들 외국업체의 글로벌 생산체제 개편과 맞물려 진행될 공산이 크다. 이 경우 국내 자동차업체에 미치는 긍정적인 영향보다는 부정적인 영향이 더 클 것으로 사료된다.

이와 같이 국내 자동차산업 구조의 지각 변동이 예상되는 가운데 국내 완성차업체의 대선진국 수출이 최근 큰 폭으로 증가하고 있다. 이러한 판매 증가는 선진국 자동차경기의 활황과 소비자들의 한국차에 대한 인식이 대폭 개선되었기 때문이다. 그러나 미국시장에서의 시장 점유율은 국내 업체의 판매가 최고 수준에 달하였던 80년대 말에

* 産業研究院, 産業國際化研究室 首席研究員

〈표 1〉 주요 자동차 업체의 미국·유럽 시장 점유율 추이

	(단위: %)			
	미국 시장		유럽 시장	
	1999. 1-6	1998. 1-6	1999. 1-6	1998. 1-6
GM	29.5	31.3	11.6	11.2
포드	24.6	24.5	11.5	12.5
다임러크라이슬러	16.3	16.3	5.4	4.7
도요타	8.3	7.9	3.0	3.1
혼다	6.1	6.1	1.4	1.6
폴크스바겐			18.9	17.4
닛산	3.6	3.6	2.6	3.0
현대	0.8	0.6	-	-
기아			-	-
한국산	1.6	1.1	3.0	2.5
일본산	22.2	22.0	11.5	12.1

자료: 각 지역 자동차공업협회.

비해서는 아직 낮은 수준이어서 지속적인 판매 증대 노력이 요구되고 있다.

최근 대우자동차와 삼성자동차의 외국업체 매각설이 끊이지 않고 제기되고 있으나, 아직까지 유력 인수업체로 부상하고 있는 외국업체는 나타나고 있지 않다. 단순히 GM이 과거의 협력관계에 연유해 대우자동차의 인수업체로, 르노사가 삼성자동차에게 기술을 제공한 닛산의 사실상 모기업이란 점에서 삼성자동차의 인수업체로 국내 언론에 부각되고 있으나 이들 업체들은 아직까지 공식적인 견해를 표명하지 않는 신중한 태도를 견지하고 있다.

여기서 우리가 집고 넘어가야 할 점은 외국기업의 경우 특별한 경우를 제외하고는 인수합병을 단시간내에 추진하지 않으며, 인수업체로서는 여러 가지 대안을 가지고 인수대상 업체를 물색한다는 점이다. 또한 인수합병의 경우 피인수업체가 인수업체간의 경쟁을 유발하여 매각 대금을 올릴 수 있다는 점 등을 유념하여야 한다. 이와 함께 국내 자동차산업의 구조 개편은 여타 관련산업에도 커다란 영향을 미칠 수 있음은 간과해서는 안된다.

〈표 2〉 외국 언론이 평가한 대우의 문제점

시 장	문 제 점
한 국	1998년 승용차 판매 전년비 56% 감소한 23만 4,000대 판매 부진속에 부실기업인 쌍용 인수
미 국	1998년 10월 진입 이후 연 10만대 판매 계획이 금년 8월까지 1만 5,000대에 불과 라노스, 루비라 모델의 과도한 리베이트 판매
서유럽	영국, 독일, 이탈리아에서의 판매 호조 할인 판매로 인해 증가세를 유지하기 어려울 전망
인 도	연 3천만 달러 적자, 시장 점유율 유지를 위해 2,500 달러 할인 판매 실시
베트남	경쟁업체의 진입과 수요 감소로 고전

자료: Business Week.

포드의 마쯔다사 인수, 르노사의 닛산 인수, 포드의 볼보 승용차 부문 인수 등은 상당한 시일을 소요하고 이루어졌으며, 다임러크라이슬러사가 중도에 닛산의 인수를 포기한 것처럼 선진 자동차업체들은 철저한 득실을 감안하여 인수 대상업체를 물색하고 있다. 또한 볼보사가 승용차부문을 매각할 당시 포드, 폴크스바겐, 피아트 3사간의 경쟁을 유발하여 예상보다 높은 가격에 매각한 사실을 참고할 필요가 있다.

특히 외국자동차업체들이 국내 업체를 인수할 경우 우려되는 사안으로는 이들업체들이 수출보다 내수에 치중하여 내수시장에서의 경쟁을 심화시킬 수 있다는 점이다. 이 경우 선진 마케팅 기법과 성능 및 품질면에서 비교우위를 확보하고 있는 외국 자동차업체들의 급속한 시장 잠식이 예상되며, 이는 기존업체의 영업에 부정적인 영향을 입힐 전망이다.

나. 선진 자동차업체의 시장 진입

지난 7월 1일부로 수입선 다변화제도가 폐지됨으로써 그 동안 대한 진출이 사실상 불가능하였던 일본 자동차업체의 시장 진입이 본격화될 예정이다.

일본업체들은 이미 시장진입을 위한 전략분석을 마친 것으로 알려져 있으나, 국민감정

을 고려하여 내년 하반기 이후에 본격 진입할 예정이다. 일본업체를 포함한 외국 자동차업체의 국내시장 진출이 가속화될 경우 향후 10년내에 국내 자동차시장의 20% 이상이 외국업체의 지배하에 놓일 가능성이 높다는 견해도 대두되고 있다. 이러한 주장은 미국과 유럽 자동차시장의 경우 일본업체의 시장 점유율이 22%와 12%에 달하고 있고 외국 자동차업체의 시장 점유율이 미국은 28%, 유럽은 38%에 이르고 있다는 점에서 설득력이 있다. 이와 같이 선진국 자동차업체들이 국내 자동차시장 진입을 적극 추진하고 있는 이유는 우리 자동차시장이 아시아에서는 일본 다음의 2위 시장이고, 성장잠재력이 막대하기 때문이다. 최근 미국 연준리는 향후 10년간 한국의 자동차시장이 80년대 후반과 90년대 전반에 걸친 호황기에 견줄만한 호황세를 나타낼 것으로 전망한 바 있다.

급해 온 1차 협력업체들이어서 이들 업체들의 경영권 변화는 2차, 3차 부품하청업체에 까지 영향을 미칠 전망이다.

한편 외국 부품업체들은 상이한 기업문화를 효율적으로 극복하기 위해 국내업체의 경영권을 확보하려고 노력하고 있다. 이러한 외국 부품업체의 국내시장 진출은 조립업체와 부품업체간의 수급관계에 변화를 유발하고 경쟁을 심화시킬 예정이다. 따라서 국내 부품업체들은 외국 업체와 전략적 제휴를 체결하거나 외국시장을 개척할 수 밖에 없는 실정이다. 그러나 국내 부품업체들의 영세성에 따라 국내 부품업체의 국제화에는 상당한 시련이 뒤따를 전망이다. 이에 따라 국내 자동차 부품업체는 인수합병을 통한 대형화와 선진 대형 조립업체에 부품을 공급할 수 있는 경로를 개척하여야 하며, 이를 위한 정부의 각종 지원이 요구되고 있다.

〈표 3〉 세계 자동차판매 증가율 전망

	호황기 (1986-96)	침체기 (1996-98)	회복기 (1998-2008)
북미	-5.6	6.5	13.3
남미	81.3	-6.9	81.5
서유럽	9.9	13.9	9.8
일본 및 한국	45.0	-24.1	42.4
여타 아시아	102.7	-20.0	116.7
기타	16.7	12.2	56.5

자료 : Chicago Fed Letter, 1999.9.

다. 부품업계의 해외 매각

국내 조립업체의 경영위기가 지속되고 외국 완성차업체의 범세계적인 부품조달이 확대되면서 외국기업들의 국내 우량 부품업체 인수가 연이어 이루어지고 있다. 지난 8월 말 현재 외국 부품업체들이 지분의 50% 이상을 보유하고 있는 국내 부품업체 수는 102개에 달하고 있다. 이들 업체의 대부분은 그 동안 국내 자동차 3사에게 부품을 공

2. 국내 자동차산업의 국제 경쟁력 현황

가. 부진한 기술개발 투자

국내 자동차산업은 유가 인상, 금융시장 불안에 따른 내수위축 가능성과 외국 조립업체의 시장 진입 등으로 어려움에 직면할 가능성을 배제할 수 없다. 이러한 가운데 국내 자동차 업체의 연구개발 투자는 외국 업체에 비해 크게 부진한 실정이다. 경쟁력 강화가 요구되고 있는 시점에서 연구개발 투자의 부진은 신기술·신제품 개발의 부진으로 이어져 중장기적으로는 생산성 둔화와 수익악화를 초래하여 국내 자동차산업의 성장기반을 약화시킬 전망이다.

특히 부품업체의 연구개발 투자가 중요하나 IMF관리체제 이후의 경영악화와 완성차업체의 납품단가 인하로 인해 국내 부품업체는 신기술개발에 필요한 재원을 확보하지

〈표 4〉 주요 자동차 부품업체의 연구개발 투자 추이

업 체	(단위 : 천달러, %)				
	R&D투자 (1998)	매출액	매출액대비 R&D비율	R&D (1997)	R&D (1996)
보쉬	2,088,231	30,221	6.9	1,955,540	1,733,388
덴소	1,397,338	14,779	9.5	1,346,920	1,159,609
굳이어	420,700	12,626	3.3	384,100	374,500
발레오	367,167	6,081	6.0	310,060	269,423
파이오니어	275,203	4,965	5.5	268,829	266,462
다나	275,000	12,464	2.2	248,000	164,000
존슨컨트롤	246,000	12,587	2.0	232,000	165,000
피렐리	215,296	6,832	3.2	191,037	183,760
오토리브	176,200	3,489	5.1	868,900	100,000
GKN	144,751	4,945	2.9	154,733	156,397

자료 : R&D Scoreboard.

주 : 매출액은 백만 달러.

못하고 있다. 1996년에 총 매출액의 2.9%인 4,737억원(5억 6,125만달러)에 달하였던 국내 부품업체의 기술개발 투자는 1997년에 전년비 47.6%가 감소한 매출액 대비 1.4%인 2,470억원(1억 7,455만 달러)으로 감소하였으며, 1998년에는 전년비 60%가 감소한 매출액 대비 0.7%인 999억원(8,270만 달러)에 그쳤다. 이는 전세계 자동차 산업의 1998년 평균 매출액 대비 연구개발 투자 비율인 4.3%에 크게 못미치는 수준이며, 국내 부품업체 전체의 연구개발 투자 지출은 보쉬사의 4%에 불과한 실정이다. 이러한 연구개발 투자의 부진은 장기적으로 부품업체의 경쟁력뿐 아니라 조립업체의 경쟁력에도 부정적인 영향을 미칠 것으로 우려된다.

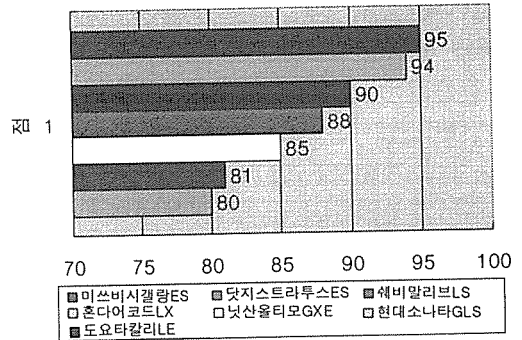
나. 개선되지 않고 있는 품질 수준

선진국 시장에서 한국산 자동차의 판매 호조가 지속되고 있으나, 아직까지 국산 자동차의 해외시장에서의 인지도나 품질 수준은 선진 자동차업체에 비해 열악한 실정이다. 최근 미국 미시간대학이 평가한 미국내 판매 주요 자동차에 대한 소비자의 만족도 평가 결과 현대자동차는 1993년에 68 포인

〈표 5〉 고객 만족도

업 체	1999년	등락 (%)	업 체	1999년	등락 (%)
BMW	86	0	볼보	80	-1.2
뷰익	86	2.4	폴리머스	79	-1.3
벤츠	86	0	닛산	79	2.6
캐딜락	85	-3.4	폰티악	78	2.6
혼다	83	2.5	질/이글	77	0
도요타	83	-2.4	포드	77	0
링컨머큐리	82	-1.2	쉐비	76	-3.8
폴크스바겐	82	5.1	마쓰다	76	-1.3
GMC	81	3.8	닷지	75	-3.8
울스모빌	81	-1.2	현대	68	-5.6
세턴	80	-5.9	전산업평균	78	-1.3

자료 : National Quality Research Center, University of Michigan Business School 자료 재인용



자료 : Car and Driver

〈그림 1〉 주요 경쟁 모델의 품질 수준

트를 얻었던 소비자 만족도가 1998년에는 72로 향상되었으나, 금년에는 다시 68로 낮아진 것으로 나타났다.

더불어 국산 자동차의 품질 역시 일본이나 미국의 빅 3에 비해 낮은 것으로 나타났다.

3. 선진 자동차업체의 경영 전략

선진 자동차업체들은 인터넷을 통한 판매와 미니밴, 스포츠 유틀리티 차량과 같은 다목적 차량의 공동개발을 추진하고 있다.¹⁾ 이와 함께 선진 자동차업체들은 막대한 현금자산을 바탕으로 어떠한 불황에도 대응할

수 있도록 경영 효율성을 제고해 나가고 있다. 선진 자동차업체의 최근 경영 전략은 다음과 같은 점에 비중을 두고 있다.

가. 주문 생산 방식의 확대

그 동안 소비자들은 주문에서 생산까지 장시간이 소요되는 관계로 딜러를 통해 자동차를 구입해 왔다. 또한 조립업체들은 수요를 충족시키기 위해 인기차종의 상당량을 재고로 비축함으로써 비용이 상승하는 결과를 초래해 왔다. 최근 이러한 비효율을 제거하기 위해 완성차업체들은 주문생산 기간을 크게 단축하고, 직접 판매(direct marketing)를 확대할 계획을 수립하고 있다.

일반적으로 완성차업체의 주문생산에 소요되는 기간은 30~60일에 달하고 있으며, 세계 최대의 자동차업체인 GM의 경우 42일에 달하고 있다. 그러나 도요타사는 최근 주문생산 기간을 5일로 단축할 계획을 발표하여 주목을 받고 있다. 도요타사는 동 계획을 캐나다공장에서 시범 실시할 예정이며, 주문생산된 자동차가 딜러에게 인도되는 기간은 7~10일이 소요될 것이라고 평가하고 있다.

이러한 기간의 단축은 자동차업체의 생산 방식이 빅 3를 중심으로 운영되어온 “재고 생산(make to stock)” 방식에서 탈피하여 일본과 유럽에서 성행해 온 “주문생산(make to order)” 방식으로 전환되고 있음을 의미한다. 도요타사의 생산방식이 성공할지에 대해서는 의견이 분분하나, 자동차 전문가들은 동 방식이 성공을 거둘 경우 도요타의 생산비용은 대폭 절감될 것이고 딜러들의 재고수준도 큰 폭으로 낮아질 것

으로 예상하고 있다.²⁾

한편 이러한 생산방식의 변화는 타이어업체를 비롯한 부품업체의 납품형태에도 변화를 유발할 전망이다. 그 동안 자동차업체들은 소비자의 욕구(needs)를 추정하여 제품을 디자인·생산해 왔다. 이에 따라 50%에 가까운 소비자들이 그들이 원하는 모델을 찾을 수 없었다는 조사 결과도 나오고 있다.³⁾ 이는 소비자와 조립업체 모두에게 피해를 주는 결과를 초래해 왔다. 이러한 소비자들의 불만을 무마시키기 위해 조립업체와 딜러들은 큰 폭의 리베이트와 할인판매를 실시해 왔다. 그러나 주문생산 방식이 성공을 거둘 경우 소비자들은 보다 저렴한 가격에 자동차를 구입하고, 완성차업체들은 재고비용을 축소하고 무리한 리베이트와 할인판매에 따른 손실을 방지할 수 있게 될 것이다. 이에 따라 완성차업체들은 업종과 상관없이 주문생산방식 판매를 가장 효율적으로 실시하고 있는 업체에 대한 벤치마킹과 공급사슬(Supply Chain) 관리를 강화하고 있다. 한편 1994년 공동 품질 기준(QS 9000)을 채택한 미국의 빅 3는 도요타, 르노와 함께 자동차 부품의 표준화를 공동으로 추진하고 있다.

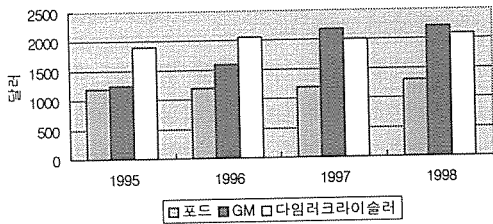
나. 인터넷 판매 확대

전자 상거래(Electronic Commerce)가 확대될 것에 대비해 GM은 최근 인터넷 비즈니스 업체를 인수하였으며, 인터넷을 통한 자동차 판매를 실시할 계획이다. GM이 인터넷 판매를 결정한 이유는 시장 조류에 동참하고, 비용절감과 소비자에 대한 직접 판매 확대로 재고를 줄이기 위해서이다.

1) GM과 다임러크라이슬러는 최근 상용차개발을 위한 전략적 제휴를 체결함.

2) 컴퓨터산업에 있어서 델(Dell)사는 동 방식을 이용하여 단기간내에 업계 1위의 자리를 차지함.

3) Boston Consulting Group, 1997



자료 : Morgan Stanley Dean Witter 자료 재인용.
주 : 부품 제외.

<그림 2> 생산비용에서 차지하는 노동비용 비중

GM은 대만에서 인터넷 판매를 시범 실시할 계획이며, 대만에서의 판매가 소매업에 대한 경험과 아시아시장으로의 성공적인 진출에 도움을 줄 것으로 평가하고 있다. GM은 인터넷 판매가 초기에는 전체 판매의 10%를 약간 상회할 것이나, 장기적으로는 50% 이상을 차지할 것으로 평가하고 있다.⁴⁾ 포드는 인터넷 온라인 판매를 위해 최근 마이크로소프트사와 전략적 제휴를 체결하였다.

다. 종합 서비스업체로의 변신

최근 선진국 완성차업체들은 설비확장보다는 서비스 사업을 강화하는 방향으로 전략을 전환하고 있다.

GM은 기존의 방식과 상이한 업무프로세스의 구축을 위해 'e-GM'이라는 사업부를 신설하였다. GM은 생산, 판매에서부터 애프터서비스에 이르는 전과정을 인터넷으로 처리한다는 목표를 수립하였다. GM은 판매 차량과 본사의 서비스센터를 온라인으로 연결하여 각종 고장을 현장에서 고쳐주는 등 다양하고 획기적인 서비스를 제공할 계획이다. e-GM 담당 최고경영자는 지금까지 자동차를 만든다는 관점에서 회사를 경

영해 왔으나, 인터넷 서비스 기업이라는 새로운 개념을 가지고 기업을 운영할 것이라고 공언하였다.

포드 역시 자동차조립업체가 아닌 자동차 부문에 특화된 고객 중심 풀서비스 기업으로의 전환을 추진하고 있다. 이를 위해 포드는 그 동안의 자동차업체를 대상으로한 벤치마킹 전략에서 탈피하여 정보기술을 포함한 전 산업내 일류 기업의 우수경영사례(best practice)를 벤치마킹하고 있다. 또한 포드는 제조업에서 거둔 이익을 관련 다운스트림 서비스 분야 기업의 인수와 서비스사업확장에 투자하고 있다. 포드는 자동차 판매뿐 아니라 판매후 서비스 매출을 강화하여 2% 이상의 수익률 달성을 목표로 하고 있다. 동 목표를 달성하기 위해 포드는 딜러를 확충하고 불보와 같은 새로운 브랜드를 인수하고 있으며, 유럽 최대 자동차 수리 서비스 체인인 영국의 Kwik-Fit를 10억 파운드에 인수하였다.

더불어 포드는 고급차(Luxury) 판매를 강화하여 판매대수를 지난해의 25만대에서 2003년에는 100만대로 증대할 계획이다. 포드는 재규어 모델을 중심으로 세계 4대 고급차시장⁵⁾이나 아직까지 확고한 시장 지위를 확보하고 있지 못한 독일과 일본시장에 진출할 예정이다.

이와 함께 포드는 부품 재활용 사업에 진출하였으며, 자동차 구입 대출 업무를 담당하는 신용카드 사업을 확대할 계획이다. 이와 같이 포드가 서비스사업을 강화하고 있는 이유는 서비스사업이 제조업보다 경기변화에 둔감하고 일정한 고객을 확보하여 안정적인 수익을 올릴 수 있기 때문이다. 포드는 이외에 위성을 이용한 음향 서비스사

4) 동 판매 방식은 소비자가 원하는 가격대의 차량을 인터넷을 통해 주문하면 이에 해당하는 차량을 제공할 수 있는 딜러를 선정하여 배달하는 방식임.

업도 추진할 계획이다.

4. 선진 타이어업체의 동향

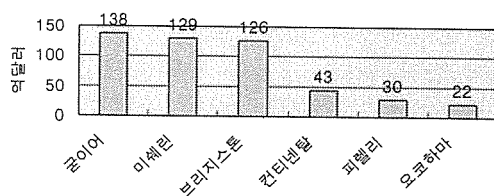
완성차업체의 구조 개편이 가속화되면서 선진 타이어업체들은 구조 개편과 신생산 방식의 개발에 박차를 가하고 있다.

가. 미쉐린의 구조 개편

스미토모타이어를 사실상 합병한 굽이어 사에게 세계 1위의 자리를 내어준 미쉐린사는 대대적인 구조 개편(restructuring)을 추진할 계획이다. 미쉐린사는 경쟁이 심화되고 있는 유럽에서 유럽 전체 고용의 11%에 해당하는 7,500명을 감원하고 3년내에 생산성을 20% 증대할 계획이다. 또한 자전거용 타이어를 생산하고 있는 1개 공장을 폐쇄한 후 여타 공장의 폐쇄를 검토할 예정이다. 더불어 다양한 가격대의 새로운 브랜드를 출시할 계획이며, 제품 출시기간을 대폭 단축할 계획이다. 이와 함께 겨울철용 타이어와 고이윤·고성능 타이어의 판매와 마케팅 기능을 강화할 계획이다.

그 동안 미쉐린사는 고성능 타이어와 고급승용차용 타이어 수요를 충족시킬 수 없었으며, 저가 타이어의 판매가 매우 부진하였다. 그 결과 금년 6월 말 기준으로 매출 대비 재고비율은 지난해 동기보다 3.7% 포인트가 증가한 24.9%를 기록하였다. 이와 같이 재고비율이 높아지기는 했지만 양호한 영업실적을 거두어 온 미쉐린사가 대폭의 구조 개편을 추진하고 있는 이유는 불황기에도 경쟁력을 유지하기 위해서이다.

미쉐린사는 금년 상반기에 유럽내 판매가 자동차 판매의 호조에도 불구하고 1%가 감소하였으나 북미 매출이 9% 증가하고, 아시아 지역 판매가 20% 증가함으로써 68억 8,000만 달러의 매출과 3억 3,980만 달



〈그림 3〉 주요 타이어업체의 매출액 현황(1998)

러의 순이익을 달성하였다. 미쉐린사는 소량·저비용 타이어생산체제를 수요가 증가하고 있는 고성능타이어의 대량생산 체제로 전환하기 위한 투자를 확대할 계획이다.

이와 함께 유럽시장에서 고가 타이어 생산업체로 명성을 쌓아 온 미쉐린사는 인지도가 낮은 중저가 브랜드 타이어의 판매 증대를 통해 시장 점유율을 확대할 계획이다. 일례로 중간 가격대에서는 Kleber 상표를 사용하는 승용차용 타이어의 판매를, 스포츠유틸리티 차량용으로는 B.F. Goodrich 상표를 사용하는 타이어의 판매를 확대할 예정이다. 또한 저가 시장에서는 Tiger-master나 Cormorant 상표를 사용하는 타이어의 판매를 확대할 계획이다. 한편 미쉐린사는 금년 영업이익률이 지난해보다 1.2% 포인트 높은 9.4%에 달할 것으로 추정하고 있으며, 연장 근무에 따른 4.2%의 노무비용 상승은 7%에 이르는 원자재 가격하락이 상쇄할 것으로 예상하고 있다.

나. 굽이어의 통합 전략

스미토모사를 인수한 굽이어사는 유럽시장을 EU시장과 동유럽·아프리카·중동시장의 2개지역으로 분할하여 관리할 계획이다. 굽이어사는 스미토모사와 던롭사의 EU 사업부문을 자사의 글로벌 사업구조에 통합시켜 나갈 계획이다.

전세계 타이어산업의 구조 개편에 불을 당긴 굽이어사와 스미토모사간의 포괄적 전략적 제휴는 지난해에서 살펴 본 바와 같이

6개 분야에서의 합작으로 구성되어 있다. 4개의 합작사업은 제조와 유통분야에서 이루어졌으며, 굳이어사는 던롭 브랜드를 포함한 유럽과 북미 합작사업을 관리할 계획이다. 스미토모사는 일본내 2개 합작사업의 관리권을 갖게되어 체면을 살렸으나, 굳이어사의 일본 신차용 및 교체용 타이어시장 진입을 지원하는 역할에 그칠 것으로 보인다. 여타 2개의 합작사업은 글로벌 구매와 기술공유 분야에서 이루어졌으며, 굳이어사가 경영을 전담할 예정이다.

한편 굳이어사가 스미토모의 자회사이자 매출 규모가 8억 달러에 달하는 던롭브랜드의 판매를 강화하고, 14개에 달하는 양사의 유럽내 현지생산공장을 통합할 경우 유럽시장에서의 경쟁구조에 커다란 변화를 유발할 전망이다.

이러한 변화에 대비하여 컨티넨탈사는 수익률이 낮은 영국내 생산공장을 폐쇄하기로 결정하였으며, 임금이 낮은 국가에서의 생산을 확대할 계획이다. 피렐리사도 다양한 분야에서의 전략적 제휴를 강구하고 있으며, 미쉐린사와 공동으로 run-flat 타이어

의 상용화에 박차를 가할 계획이다.

다. 가속화되고 있는 신공정기술 개발

타이어산업내의 구조 개편이 진행됨에 따라 신기술개발과 신시장 개척을 위한 경쟁이 심화되고 있다. 또한 생산기술의 혁신을 통해 보다 적은 인력을 투입하여 타이어를 생산하려는 생산성 향상 노력이 강화되고 있다. 최근 타이어업계의 빅 5는 철저한 비밀하에 신공정 개발을 가속화하고 있다.

미쉐린사는 이미 3년전부터 C3M(Continuous Cold Compounding by Michelin) 공법을 사용하는 공장을 가동중이며, 동 공법을 점진적으로 확산시켜 나갈 계획이다. 아직까지 동 공법에 대한 효과를 평가하기 어려우나 노동비용의 10% 절감과 작업면적의 10% 축소가 이루어지고 있는 것으로 추정된다. 또한 C3M 설비의 자본비용이 구형 설비의 절반 수준에 그치고 있으며, 타이어 생산에 소요되는 에너지 비용을 대폭 절감하고 있는 것으로 추정된다.

굳이어사 역시 셀룰라기술을 사용하는 임팩트(Impact)로 불리는 신공정기술을 사용하고 있으나, 작업방식은 베일에 쌓여 있다. 임팩트는 생산주기(cycle time)를 70% 단축시킴으로써 생산성을 135% 증대시키고, 원자재 비용을 15%, 노동비용을 35% 각각 절감하고 재고를 절반 수준으로 낮추고 있을 뿐 아니라 가류(curing) 시간을 20% 단축하고 있는 것으로 알려져 있다. 또한 에너지 비용과 초기 설비투자 비용을 대폭 절감하고 작업공간을 축소시키고 있는 것으로 추정된다. 임팩트는 타이어 carcass를 구성하는 다양한 소재, 섬유 및 코드의 절삭 및 splicing 공정을 제거한 것으로 알려져 있다. 또한 C3M에 비해 저렴한 비용으로 기존 공장에 적용할 수 있는 잇점을 가지고 있는 것으로 평가되고 있다. 굳이어

〈표 6〉 전세계 승용차 및 트럭용 타이어 판매 현황(1998)

(단위 : 백만개)

	승용차	비 중	트럭	비 중	전세계	비 중
OEM판매	217.7	31.1	50.6	20.3	268.3	28.3
교체용판매	482.4	68.9	198.2	79.7	680.6	71.7
합계	700.1	100.0	248.8	100.0	948.9	100.0
전세계비중		73.8		26.2		100.0

자료 : Financial Times, 1999. 9.16.

〈표 7〉 전세계 승용차 및 트럭용 타이어 판매 현황(1998)

(단위 : 천톤)

	승용차	비 중	트럭	비 중	전세계	비 중
OEM판매	1,742	31.1	3,036	20.3	4,778	28.3
교체용판매	3,859	68.9	11,892	79.7	15,751	71.7
합계	5,601	100.0	14,928	100.0	20,529	100.0
전세계비중		73.8		26.2		100.0

자료 : 전계서

사는 임팩트공법이 노동력의 1/3을 절감하고 있으며, 2000년 하반기까지 산하 전공장에서 동 공법을 활용할 계획이라고 밝힌 바 있다.

브리지스톤사는 Tochigi로 불리우는 신공정을 생산에 활용하고 있다. 동 공법 역시 브리지스톤이 철저히 비밀에 부치고 있으나, 타이어산업 전문가들은 동 공법을 사용할 경우 10명 미만의 인력이 일일 2,500개의 타이어를 생산할 수 있으며, 60종류의 타이어를 생산할 수 있는 공장 설립이 2,000만 달러 미만을 투자하여 가능한 것으로 평가하고 있다.

피렐리사도 자체적으로 Flexi 시스템으로 불리우는 신공정기법을 개발하여 사용하고 있다. 2년전 독일 Breuberg공장에서 처음 사용된 동 공법은 고성능, 초광폭(ultra-low profile) 타이어 생산의 효율성 제고와 이윤 증대에 기여하고 있다. 플렉시 시스템은 100개 규모의 일괄(batch)생산을 가능케하고 있으며, 피렐리사는 향후 1년내에 동 생산방식을 주력제품 생산에 활용할 계획이며, 연 1억 달러의 비용절감을 이룰 것으로 기대하고 있다.

컨티넨탈사의 신공정기술인 MMP(Modular Manufacturing Process)는 상대적으로 잘 알려져 있으며, 유연성에 대한 전략적 접근과 보다 저렴한 비용으로 신시장에 진입할 수 있는 환경을 조성해 주고 있다. 컨티넨탈사는 MMP를 사용하여 100여개 규모의 특정 타이어를 일괄생산하고 있으며, 투자비용이 저렴하여 연산 50만개 규모의 공장에서도 이윤을 창출할 수 있는 것으로 알려져 있다.

5. 시사점

지금까지 살펴 본 바와 같이 국내외 완성

차업체의 구조 개편 여파가 타이어산업을 비롯한 부품산업에까지 미치고 있다. 특히 완성차업체에 이어 부품업체간의 인수합병이 증가하고 있어 향후 전세계 자동차산업을 5~6개의 완성차업체와 10개의 대형 부품업체가 주도할 것이라는 예상이 실현될 가능성이 높다. 이러한 가운데 굳이어사와 스미토모사의 합병으로 굳이어, 브리지스톤, 미쉐린 3사(빅 3)를 제외한 여타 타이어 업체들은 상당한 경쟁압력을 받게될 전망이다. EIU는 빅 3의 시장지배력이 강화될 것이며, 기술과 마케팅면에서 경쟁우위가 강한 빅 3가 2005년까지 전세계 타이어 시장의 70%를 장악할 것으로 전망하고 있다.

한편 신차용 타이어의 수요는 새로운 자동차 모델의 출시기간이 평균 6년에서 2년으로 단축됨에 따라 꾸준히 증가할 예정이다. 더불어 교체용 타이어의 수요가 신흥개도국 자동차시장의 성장과 운행 차량의 노후화에 따라 신차용 타이어의 수요보다 빠른 속도로 증가할 전망이다. 이와 같이 타이어산업은 향후 성장세를 유지하면서 경쟁이 심화되는 양상을 나타낼 전망이다.

대표적인 세계화산업(global industry)인 타이어산업은 경쟁우위의 해외이전이 용이한 관계로 가격 및 품질경쟁력을 바탕으로 한 시장점유율 확보 경쟁이 극심한 산업이다. 따라서 국내 업체들은 지속적인 연구개발투자를 통한 신제품, 신공정 개발과 세계화전략을 중심으로 한 생존전략을 모색하여 국내시장을 방어하고 해외시장 점유율을 확대해 나가야 한다. 이를 위해서는 소비자의 욕구와 시장 및 경쟁사의 동향을 세밀히 분석하고 네트워크 전략을 강화하는 등 기민한 대응체제를 갖추어 나가야 한다.