

# 일본 SUMITOMO사의 전략적 제휴

김 현 석\*

SUMITOMO사는 GOODYEAR사와의 전략적 제휴 관계 이전에 이미 전세계 타이어 공급업체들 가운데 5번째의 위상을 차지하고 있었다.

GOODYEAR사와의 제휴는 결과적으로 SUMITOMO사의 미국계 회사에 의한 사실상의 인수를 의미하며, 전세계 서비스와 지원을 책임지는 두 업체와 더불어, GOODYEAR사에 의해 지배되는 4개의 합자회사들로 재편될 것이다.

일본에서는 SUMITOMO사가 O.E와 교체시장 모두에 대한 GOODYEAR사의 판매를 담당할 것이며, 미국과 유럽에서는 GOODYEAR사가 지배적인 파트너가 되며, 연구 개발과 구매를 통합, GOODYEAR사에 의하여 통제될 것이다.

SUMITOMO사가 사용하는 "DIGI-TYRE" 테크놀러지는 1998년도에 소개되기 시작하였으며, 현재 상당히 진보되고 있다. DIGI-TYRE는 네 개의 새로운 모델이 출시되었으며, 2백만개 이상이 생산되었다.

타이어는 SUMITOMO사의 핵심 사업으로 자리매김하고 있으며 스포츠용품과 산업용품 등이 생산 포트폴리오에 포함되어 있다. 최근 일본시장에서 타이어 부문에 대한 극도의 문제점들이 노출되고 있으나, SUMITOMO사는 향후 50% 가량을 타이어 외의 사업으로부터 판매와 수익을 얻는 사업다각화에 대하여 장기적인 목표를 세우고 있다.

## 1. 서 론

대규모 SUMITOMO GROUP의 한 부문인 SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES사 (이

후 SUMITOMO)는 일본내의 대형 계열사들 가운데 하나이다. SUMITOMO는 타이어, 산업용 고무제품, 그리고 스포츠용품 등 세 개의 주요 사업 영역으로 나뉘어 있다. 타이어 사업의 경우 DUNLOP JAPAN을 통하여 신규로 진출하였으며, 1960년 SUMITOMO ELECTRIC INDUSTRIES에서 DUNLOP에 자본 참여하여, 1963년 경영권 인수 후, SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES로 회사명을 변경하였다. 1971년에는 DUNLOP JAPAN의 전체 경영을 관장하였고, 1972년 북미와 유럽의 DUNLOP 지분을 인수하였으며, 1981년 OHTSU의 경영권 지배를 시작하였다. SUMITOMO는 최근 GOODYEAR와의 전략적 제휴 이전에 이미 연간 38억달러의 판매규모로 전세계 타이어업체 가운데 5위의 위치를 점하고 있었다. 만약, OHTSU의 규모를 가산한다면 독일의 CONTINENTAL에 앞서는 4위에 오를 것이며, MICHELIN, GOODYEAR, BRIDGESTONE을 일컫는 BIG 3의 규모 대비 3분의 1에 해당될 것이다.

## 2. 본 론

### 가. 사실상의 경영권 인수

GOODYEAR와의 새로운 관계는 향후 수년간 SUMITOMO에게 가장 중요한 영향을 줄 것이다. SUMITOMO의 GOODYEAR에 의한 사실상의 인수를 의미하는 그 거래로 전세계 서비스와 공급을 책임지는 두 업체와 더불어, GOODYEAR에 의해 지배되는 4개의 합자회사들로 재편될 것이다. GOODYEAR는 이번 거래의 결과로 20% 향상된 25억달러의 확고한 연간 매출을 기대하고 있으며, 세계 시장에서의 경쟁관계에 있는 MICHELIN과 BRID-

\*우성타이어(주) 해외영업팀 과장

<표 1> Sumitomo사의 제조 공장, 1998

위 치	생산 타이어 종류	종업원(명)	추정 일산 능력(개)
인도네시아 Cikampek	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 오토바이용	680	6,300
일 본 Nagoya	전차중용	1,100	4,700 <sup>a</sup>
Shirakawa	승용차용, 경트럭용	1,310	6,700 <sup>a</sup>
유 럽			
Amiens, 프랑스	승용차용, 경트럭용	840	18,500
Montlucon, 프랑스	트럭용, 오토바이용, 불도저용	1,020	8,300
Furstenwalde, 독일	승용차용, 경트럭용	798	4,400
Hanau, 독일	승용차용, 경트럭용, 농경용, 불도저용	1,100	20,600
Riesa, 독일	승용차용	344	7,000
Wittich, 독일	승용차용, 트럭용	729	8,000
Birmingham, 영국	승용차용, 트럭용, 오토바이용	1,050	12,050
Washington, 영국	승용차용, 경트럭용	520	11,800
북 미			
Buffalo, New York	승용차용, 경트럭용, 오토바이용	1,640	10,700
Huntsville, Alabama	승용차용, 경트럭용	1,640	27,000

a 톤/월

자료 : EIU, European Rubber Journal, 산업자료.

서의 경쟁관계에 있는 MICHELIN과 BRIDGESTONE를 명백하게 능가할 주도권을 차지하게 될 것이다. 이번 거래의 주요 핵심은 SUMITOMO가 GOODYEAR로 하여금 일본의 O.E 시장과 교체 시장에서 보다 더 향상된 결과를 얻도록 돕는 것이며, SUMITOMO의 DUNLOP 브랜드가 유럽 지역에서 주요 제품으로서의 굳건한 위치를 다시 한번 점하게 하는 것이다. 추가로, GOODYEAR는 SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES지분의 10%를 얻게 되며, SUMITOMO는 GOODYEAR지분에 대하여 동등한 가치를 획득하게 된다.

나. 보다 견고한 통합

SUMITOMO의 GOODYEAR와의 포괄적 제휴는 제휴와 합병이 일반적인 타이어 시장 내에서, 폭 넓은 의미의 자동차 시장 내에서의 보다 심도 깊은 통합을 의미한다. 최근 합병의 결과로 공급 포화 상태와 가격 하락 압력에 직면한 세계 타이어 시장 내에서 양대 주

세력이 상호 공조체제를 갖추게 된다. SUMITOMO와 같은 중간규모의 공급업체들은 생존을 위한 필수적 경제규모를 갖추기 위하여 자체적인 동맹관계가 요구된다.

다. 생산 프로파일

SUMITOMO와 그 계열사들의 주요 사업은 대체적으로 타이어, 스포츠, 산업용품 등 세가지로 분류된다. 타이어 부분의 사업은 차량 및 운송 수단들에 대한 폭 넓은 종류의 타이어 제품 생산과 판매를 포함하며, 스포츠 분야의 사업은 주로 골프 공, 골프 클럽, 골프 의류, 그리고 테니스 공 등의 다양한 스포츠용품의 생산과 판매와 관련한다. 산업용품 사업 분야의 경우는 체육관 바닥 공사를 포함, 전천후 테니스 코트, 트랙과 운동장 설비, 산업용 바닥재 코팅, 해양 완충장비, 정밀 고무 공구, 읍셋 인쇄용 부품 등의 제조와 판매를 수반한다.

SUMITOMO는 전세계에 13개의 타이어 생산 공장을 가지고 있다. 유럽지역에 8개, 일본

<표 2> Ohtsu사의 제조 공장, 1998

위 치	생산 타이어 종류	종업원(명)	추정 일산 능력(톤)
Izumiohtsu, Osaka	전차중용	500	1,950
Miyakonojo, Miyazaki	승용차용, 경트럭용, 트럭용	840	4,600

자료 : EIU.

과 미국에 각각 2개씩 위치하고 있으며, 1997년에 준공된 나머지 하나는 인도네시아에 소재하고 있다. 인도네시아 공장은 SUMITOMO가 선진국이 아닌 개발도상국에 세운 최초의 플랜트이다. 그러나, 인도네시아가 특히 타격이 심했던 아시아의 경제적 혼란과 시기를 같이하여 인도네시아 공장의 가동이 시작되었다.

SUMITOMO는 인도네시아 국내 타이어 시장의 붕괴에 따라 수출확장에 주력하고자 하였으며, 초기에는 미국을 주요 대상국으로 생각하였다. 그러나, 금년부터 유럽을 겨냥한 수출이 시작될 것이며, 향후 일본으로 진출할 것이다. 인도네시아 CIKAMPEK 공장의 생산은 경제혼란 기간동안 CAPA의 70% 이하로 떨어졌으나, 현재는 90% 수준으로 향상되어 있다.

SUMITOMO는 동남아 국가연합 (ASEAN) 과 동남아 자유무역기구 (AFTA)를 통하여 인도네시아에 투자하기로 결정하였었다. 비록, 동남아 경제권이 희미하게나마 회복되기 시작하였으나, 동남아 국가들 대부분이 주요한 문제들로부터 탈피하지 못하였기에 풍부한 판매 증가의 기대는 아직까지 시기상조로서, 그것은 또 다른 난관들인 것이다. 말레이시아의 경우, DUNLOP 상표권을 보유하고 있는 SIAM DARBY BERHAD가 광범위하게 DUNLOP브

랜드를 사용하고는 있으나 기술제휴 계약 당사자인 SUMITOMO와의 계약서 조항을 준수하는 범위 내에서 가능한 것이다.

전세계 타이어업체 가운데 12위의 규모인 OHTSU 역시 SUMITOMO의 계열 회사이나 그룹으로부터 철저히 독립된 경영을 유지하고 있다. 그러나, SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES에서 OHTSU자본금의 45% 가량을 소유하고, SUMITOMO 그룹에서 50%이상을 장악하고 있으므로 OHTSU가 국제 회계 협정상 SUMITOMO의 자회사로 포함되며, SUMITOMO는 CONTINENTAL에 앞서는 세계 4위의 타이어 업체에 해당된다. 비록 당분간은 OHTSU가 독자적으로 사업성과를 계상한다 하더라도, SUMITOMO 전체 외형의 고찰을 위하여 OHTSU의 생산 규모를 포함하기로 한다.

<표 3>은 SUMITOMO와 GOODYEAR의 전략적 제휴 관계 운영의 주요 윤곽을 나타내고 있다. 비록, 미국계 타이어 메이커인 GOODYEAR/KELLY 사업부문과 합병되지는 않으나, GOODYEAR는 SUMITOMO 미국의 기존 경영권을 넘겨받고, SUMITOMO는 GOODYEAR의 마케팅 네트워크를 공유할 것이다. 시장의 추정가치가 40억달러에 달하는 유럽에서는 GOODYEAR가 경영권의 75%를 지배하는 형태로써 양대 업체간의 확실한 합병이 이

<표 3> Goodyear사/Sumitomo사의 세계 제휴, 1999

위 치	구 조	매출액	지 분	경 영
북 미	Existing Sumitomo operations	8억 달러	C=75% S=25% <sup>a</sup>	합작투자
북 미	Existing Goodyear & Kelly operations	-	C=75% S=25%	사별 사업
유 럽	Existing Goodyear & Sumitomo operations	40억 달러	C=75% S=25%	합작투자
유 럽	Goodyear eastern Europe	-	-	사별 사업
유 럽	Goodyear Chemical, fabric, wire etc	-	-	사별 사업
유 럽	Goodyear Chemical, fabric, wire etc	-	-	사별 사업
유 럽	Sumitomo non-tyre operations	-	-	사별 사업
유 럽	Sumitomo non-tyre operations	-	-	사별 사업
아시아	joint OE business(Japan)	-	C=25% S=75%	합작투자
아시아	Sumitomo Japan replacement business	-	-	사별 사업
아시아	Goodyear rest of Asia	-	-	사별 사업
아시아	Sumitomo rest of Asia	-	-	사별 사업

<sup>a</sup>G=Goodyear, S=Sumitomo

자료 : EIU.

<표 4> Sumitomo Rubber Industries사의 주요  
자회사, 1998

회사명	위 치
Dunlop Tyre Corp	New Jersey, US
Dunlop Tyres Ltd	Birmingham, UK
Dunlop Gmbh	Hanau, Germany
Dunlop France	Issy-Les-Moulineaux, France
Sumirubber Industries	Kedah, Malaysia
PT Sumi Rubber Indonesia	Jakarta, Indonesia
Ohtsu Tire & Rubber	Osaka, Japan

자료 : Sumitomo Rubber Industries사.

루어질 것이다. 아시아, 특히 일본에서의 전략적 제휴는 GOODYEAR에게 있어서 상당히 중요한 것이다. GOODYEAR가 판매에 관한한 별다른 성과를 거두지 못하던 일본에서 SUMITOMO가 O.E와 교체시장 모두에 대한 GOODYEAR의 판매를 담당할 것이다. 다른 지역에서는 초기에 분리경영 체제로 남게 될 것이나, 아마도 점진적으로 통합될 것이다. 부연하여, 전세계 지역에 대한 연구 개발과 구매가 통합되어 모두 GOODYEAR에 의하여 통제될 것이다.

라. 생산과 기술

SUMITOMO의 'DIGI-TYRE' 테크놀러지는 상당히 급진전되어 왔으며, 현재 2백만개 이상의 제품을 공급하고 있다. DIGI-TYRE기술은 "DIGITAL ROLLING TECHNO- LOGY"로서, 컴퓨터에 의한 제품 디자인 시뮬레이션을 그 설계의 기본으로 채택하고 있다. DIGI-TYRE 테크놀러지는 복잡한 조건에서의 타이어의 변형과 움직임을 형상화하는 것으로서, 접지 단면의 형태, 소음과 진동의 강도, 다양한

운전 조건에 충족하는 최적의 노면 접지력 등을 예측할 수 있다. 이러한 DIGITAL ROLLING TECHNOLOGY는 1998년에 소개되었으며 네 가지 종류의 DIGI-TYRE모델이 탄생되었다.

마. 컴퓨터 시뮬레이션

타이어의 개발은 변함없이 중요하게 상존하는 낮은 회전 저항과 함께 안전과 성능의 수준향상과 관련되어 있다. SUMITOMO의 프랑스 거점인 DUNLOP FRANCE는 최근에 낮은 회전 저항의 타이어 개발에 성공하여 르노 자동차의 ESCAPE 모델에 공급중이다. 또한, DUNLOP FRANCE가 HONDA에 납품중인 전기 자동차용 타이어는 노면 마찰력을 최소화한 얇은 트레드와 특수 표면 처리된 그루브를 채택하고 있다. 그 제품은 진보된 원부 재료의 품질과 성능 향상을 위해 화학적으로 표면 처리된 카본 미립자들로 제작되었다. 비록 수년 내에 대량의 판매를 기대하기는 어려우나, 버스와 트럭 등에 적합한 저 중량의 제품 생산이 가능한 신기술로서 상당히 긍정적인 관심과 기대를 모으고 있다. 이러한 기술은 1999년에 처음 소개될 것이며, 기존방식의 타이어들에 비하여 10%가량 낮은 중량의 제품을 생산하기 위하여 타이어 내부 표면의 정교한 디자인을 필요로 한다. 동시에, 그제품의 내구성이 30% 가량 향상된 반면, 회전 저항률은 6% 감소되었다.

바. 실리카 고무

타이어 디자인에 있어서 또 하나의 중요한 역할은 지속적인 운행을 가능하게 하는 안전성 향상에 있다. SUMITOMO는 평크후에도 립으로부터 이탈 없이 최대 80km/h의 속도로 500km까

<표 5> Sumitomo사의 제품별 순매출액, 1993-98  
(별도 지시 없는 한 10억<sup>1000</sup>원)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	증감률(%) 1998/97
타이어	373.0	366.6	407.7	454.1	479.4	519.0	8.3
스포츠용품	82.8	74.0	71.6	71.9	71.9	67.3	-6.3
산업용품	47.6	47.1	54.5	56.9	63.0	68.5	8.7
계	503.4	487.7	533.8	582.9	613.8	653.5	6.5

자료 : Sumitomo Rubber Industries사, EIU 추정.

〈표 6〉 Sumitomo사의 지역별 순매출액, 1995-98  
(별도 지시 없는 한 10억\*)

	증감률(%)				
	1995	1996	1997	1998	1998/97
기타	274.6	317.3	351.0	379.4	8.1
일본	288.2	300.8	300.4	295.4	-1.7

자료 : Sumitomo Rubber Industries사, EIU 추정.

지 주행 가능한 “Self-Supporting Technology”의 타이어를 소개하였다. 또한, 뛰어난 방수성으로 젖은 노면에서 탁월한 성능을 발휘하는 실리카 고무 개발에 성공하였다. 더욱 중요시되고 있는 펑크 수리 기술에 있어서, “Instant Mobility System”의 신기술은 펑크시 즉각적으로 구멍을 막아 타이어를 수리할 수 있게 하였다.

#### 사. 판매 성과

세가지 주요분야의 판매는 〈표 5〉에 나타나 있다. 그룹 전체외형의 80%에 달하는 SUMITOMO 타이어 사업부문의 매출은 1998년도에 8.3%의 최대신장을 하였다. 비교해 보면, 비록 핵심적인 타이어 사업 분야보다는 소규모인 두 부문에 있어서, 스포츠용품사업이 악전고투를 거듭하고 있는 반면, 산업용품 부문은 안정적 성장을 유지하고 있다.

점진적으로 세계화되고 있는 최근 경향 속에서〈표 5〉에서 보여주듯 SUMITOMO는 일본 시장에 지나치게 의지하고 있다. 비록 최근 몇 년간의 외국시장에 대한 판매비율이 증가되기는 하였으나, 최근에 승용차 판매가 감소한 일본시장에 대한 높은 의존도는 그러한 세계화의 추세에 도움이 되지 못하고 있다.

#### 아. 자금 수지

과거 3년간 현격한 증가를 보임에도 불구하고, 1990년대 전체의 SUMITOMO의 순수 판매는 상당히 정체되었다. 1990년대 초반 경영상의 수입이 하락하였으나 1994년 이후 꾸준히 증가하였으며, 1998년도에는 성장률 가속을 보이고 있다.

SUMITOMO 실적의 79% 이상이 타이어 판매에 의한 것이다. 위에서 언급하였듯이 SUMITOMO는 전체 판매의 20% 이상의 실적과 10% 미만의 경영수입을 올리는 스포츠용품과 산업용품 또한 생산 판매하고 있다. 이렇듯 상

대적으로 낮은 이익률에도 불구하고, 1998년도 SUMITOMO의 전체 수익성과는 4.3%로 상승하였다. 그러나, 수익률 4%를 상회한 첫해인 1993년도 이후, 두 사업은 아직까지도 타이어 사업 부문의 평균 8% 수준을 밑돌고 있다. SUMITOMO는 타이어에 대한 의존에서 벗어나 비타이어 사업 부문으로부터 50%의 판매와 이익을 얻는 증장기 사업 다각화를 모색중이다. 이러한 상품들 가운데 가장 유망한 품목들에는 알레르기를 일으키지 않는 장갑과 정밀 고무 성분 사무용 장비 등이 포함되어 있다. 이러한 전략은 긍정적인 성과를 얻을 수 있는 움직임으로서, 현재 생산중인 스포츠용품과 산업용품들에는 성장 가능한 이상적인 품목이 없다. 비록, 과거 5년간 산업용품 사업으로 안정적인 수익을 올리기는 하였으나, 스포츠용품 분야의 판매 격감과 손실에 의하여 그 수익은 축소되고 상쇄되었다.

SUMITOMO의 포괄적인 매출추세는 1998년도에 6.5%까지 다소 증가하는 등, 1994년 이후 안정적인 상승기조를 보이고 있다. 그러한 매출 외형상의 안정된 추세는 주로 타이어 사업 부문에 대한 주기적인 변화의 결과이다. 비록 1997년도의 성장이 타이어 사업의 평균수준을 밑돌고는 있으나, 1998년도에는 다소간의 증가를 나타내고 있다.

1992년 이후 SUMITOMO가 요구하는 생산성 향상은 연간 약 5% 수준이나 경쟁업체들 또한 가능한 수준이며, 1997년 종업원 1인당 총매출은 US\$185,000으로서 동종업계의 평균을 상회하는 대략 18%에 해당한다. 그러나, 전체 외형 규모와 전세계에 확장된 사업 활동에도 불구하고 SUMITOMO는 어느 시장에서도 우세하지 못하며, 자체 매출의 45% 가량을 의존하고 있는 본거지 일본 시장에서조차 그 입지는 취약하다.

건물과 설비가 파괴된 1995년도 지진 피해로 1996년도에 최대치인 531억엔의 비용을 지출한 SUMITOMO는 과거 2년동안 450억엔의 비용 수준으로 안정화되었다. 자본 지출이 감가상각 비용보다 적은 1994년도의 순수투자는 소극적인 것으로서, 자산에 영향을 줄 정도의 충분한 투자는 아니었다. 그 이듬해부터는 투자율이 증가하였으나, 1998년도에 다시 하락하

<표 7> Sumitomo사의 순매출액 및 영업이익, 1993-98  
(별도 지시 없는 한 10억<sup>¥</sup>)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
순매출액	503.4	487.7	533.8	582.9	613.8	653.5
영업이익	19.9	14.9	16.2	19.3	19.2	27.8
이익률(%)	4.0	3.1	3.0	3.3	3.1	4.3

자료 : Sumitomo Rubber Industries사.

였으며, 1997년도 인도네시아 공장의 준공 이후 현재까지 주요 투자 계획들에 대한 발표가 없다.

SUMITOMO는 비록 엔화의 약세가 수출증가에 도움이 된 1998년에 6.5%의 판매증가를 기록하고는 있으나, US달러로 환산된 매출의 형은 오히려 악화되었다. 심지어, 자국 통화인 엔화 환산에 의한 과거 6년간의 외형은 겨우 13% 증가에 불과하다.

1997년도 SUMITOMO의 자산대비 판매비율은 동종업계 평균 110%에 못 미치는 95%였다. 이리하여, 타이어 사업에 의한 3.5% 미만의 수익을 포함하여 전체 자산상의 기업 이익은 3%에 불과하였다. 비록 1998년에 이익률이 증가하기는 하였으나, 동종업계 평균에 아직까지 거리가 먼 수치로서, 대규모 공장가동에 부합하는 경제적 이익을 얻지 못하고 있음을 의미한다. 총수입을 총자산으로 나누어 계산한 그 비율은 자산이 판매 진전에 기여한 정도를 나타낸다. 예컨대, 어떤 회사의 그 비율이 150%를 나타낸다면 해당 회기년도에 자산을 1.5배 운용하였음을 일컫는 것이다. 말하자면, 1달러의 자산을 운용하여 1.5달러의 수입을 거둔 것이라 할 수 있다.

SUMITOMO의 부채비율(부채/자기자본)은 적어도 최근 5년간 300%를 초과하였다. 경쟁업체들이 부채를 실질적으로 줄여가고 있는

<표 8> Sumitomo사의 자본소비와 감가상각, 1993-98  
(별도 지시 없는 한 10억<sup>¥</sup>)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
자본소비	39.0	30.7	33.9	53.1	45.5	45.1
감가상각	36.4	36.3	31.7	35.6	38.4	40.2
자산의 순증가	2.6	-5.6	2.2	17.5	7.1	4.9
매출액대비(%)	0.5	불명	0.4	3.0	1.2	0.8

자료 : Sumitomo Rubber Industries사, EIU 추정.

반면, SUMITOMO는 부채축소 작업에 실패하였다. 오늘날, SUMITOMO는 자기자본 대비 3배가 넘는 순수부채로서의 무거운 차입금을 이용하고 있다. 1998년도 총부채는 2,900억엔이었으며, 이에 반해 주주들의 자본은 961억엔이었다. SUMITOMO의 자금구조는 계열사인 SUMITOMO BANK에 의해 영향을 받는 듯 생각되지만, 사실은 높은 부채율의 여파에 따른 막대한 금융비용 부담으로 순익과 현금흐름의 대부분을 감소시키는 결과를 초래하고 있다.

약 2년전 SUMITOMO는 비용을 줄이고, 수입을 증가시키는 계획에 착수하였다. 그 양면 구조조정 전략은 세계시장에서의 가격경쟁력 강화를 다지는 작업을 의미하는 것으로서, 일본 내에서는 생산성 향상을 위하여 독립계열사로서 공급분야를 분리하였으며, 판매상들의 통합 및 인원의 감축을 단행하였다. 미국과 유럽의 계열사들에 대해서는 강력한 생산성 향상을 통하여 안정적 수입증대 실현을 위한 능력 배양을 요청하였다. 그 전략의 비용 측면에서는 일본에서 총경비의 50% 삭감과 그밖에 지역에서의 30% 절감을 목표로 하고 있다. 생산 개발시간 단축 또한 기대하고 있는 SUMITOMO는 컴퓨터 시뮬레이션 설계 기술의 부분적인 역할을 포함하여 적어도 20% 이상 단축을 염두에 두고 있다. 특히 GOODYEAR와의 제휴에 뒤이은 수익확장 전략은 성공에 대한 평가의 여지가 있다. 초기에는 일본 외의 중국, 인도, 필리핀 등의 아시아지역과 중남미 시장에 대한 판매 강화를 의도하고 있었으나, 1997년에 전개된 경제 혼란으로 이러한 전략은 심각한 손상을 입었다.

SUMITOMO는 내수시장의 침체에 따라 악전 고투하고 있다. 1998년도 12월, 그 해의 영업이익은 경쟁업체 BRIDGESTONE의 9.7%에 대비되는 3.3%였으나, 이러한 결과가 대형 타이어 제조업체들이 쉽게 생존함을 의미하는 것은 아니다. 1998년도 연간 판매 감소를 기록한 GOODYEAR는 1999년초 비용절감 계획의 일환으로서 2,800명의 인원 감축을 발표하였다. 여러 분석가들은 타이어산업에 있어서 적어도 15% 가량의 생산 과잉을 추정하고 있다. 자동

차 제조업체들은 타이어 공급가격을 최대한 낮추려 노력한 채, 더 좋은 품질의 안전한 제품을 요구하고 있으며, 비용 절감을 위해 공급할 타이어의 종류를 줄이고 표준 디자인을 시도하려는 타이어업체들을 방해하고 있다. SUMITOMO는 향후 2년 내에 현재의 절반에 해당하는 3,000종까지 타이어의 종류를 줄이려고 하였으나, 플랫폼 (자동차를 형성하는 기본골격) 사용을 최소화하여 생산 경비를 절감하려는 자동차 업체들은 독특하고 차별화된 그들의 자동차 생산을 위하여 더욱 다양한 종류의 타이어를 요구하고 있다.

비록, SUMITOMO 그룹이 1998년도에 6.5%의 매출 성장을 하였으나, 일본 경제의 침체로 모 기업의 순수 판매는 3.5% 하락하였다. 비용 절감 계획으로 13% 가량 이익이 증가할 것이라는 예견이 있었으나, SUMITOMO는 1999년도의 순수판매가 더욱 감소할 것임을 GOODYEAR와의 계약 발표 이전에 전망하였다. 전 세계 시장을 대상으로 한 4% 매출 하락과 14% 수익 성장의 예측이었다. GOODYEAR와의 새로운 합작 관계는 1999년 9월부터 시행하기로 하였으며, 미국과 유럽 지역의 판매 권리 이양에 따른 40% 가량의 순매출 하락을 감안하고 있으나, SUMITOMO는 전략적 제휴 관계에 의한 비용 절감의 결과로서, 1998년에 벌어들인 65억엔의 1.7배에 해당하는 순수익을 1999년도에 기대하고 있다.

#### 자. 전 망

GOODYEAR는 가까운 시일 내에 SUMITOMO에 대하여 중대한 영향력을 행사할 것이다. SUMITOMO는 전략적 제휴관계에 의하여 GOODYEAR로부터 제공된 자본으로 약 3000억엔 부채의 1/3 가량에 해당하는 900억엔을 변제하여 회사의 기초를 견실하게 다질 것이다. 한편, GOODYEAR는 3년동안 3억 달러에서 3억 6천만 달러의 비용 절감을 전망하고 있다. 신규그룹 109,000명 종업원들에 대한 부분적인 추가 정리해고가 반드시 단행될 것

이며, 전체 비용의 절반에 해당하는 원재료에 대한 효율적인 구매로 경비가 절감될 것이다. 유럽에서는 두 업체의 강력한 결합으로 DUNLOP 브랜드가 MICHELIN에 대하여 만만치 않은 도전자의 위치에 오르게 할 수 있을 것이다.

두 업체의 결합이 가져다 주는 주요 이익들로서, SUMITOMO는 그룹의 회생을 위하여 GOODYEAR가 필요하였으며, GOODYEAR는 일본과 아시아에 대한 현저한 진척과 유럽에 대한 판매확장을 위하여 SUMITOMO가 필요하였다. 일본에서의 GOODYEAR는 1% 미만의 O.E 시장 점유와 2.5% 가량 교체시장을 점유하고 있다. 재정적으로 두회사 모두 이익을 얻어야 하나, 그 제휴는 세계 타이어 시장에서의 독자적인 공급자로서 존재하고자 하는 SUMITOMO의 목적을 나타내고 있다.

그럼에도 불구하고, 그 제휴는 순조로운 향해를 보장하지는 못할 것이다. 시장 규모가 연간 1% 남짓 증가하는 타이어 산업은 이미 포화 상태에 이르렀으며, 지나치게 많은 공급자들 가운데서 생산품을 차별화하기에는 매우 어렵다.

SUMITOMO와 GOODYEAR의 제휴는 경쟁업체들에 대하여 급속한 사업 합병 전략을 재검토해야 함을 강조하고 있다. 일본에서는 MICHELIN이 YOKOHAMA와의 제휴를 연구 중이며, 다른 지역에서는 규제를 고민하고 있다. 독일의 CONTINENTAL과 MICHELIN의 합병이 신뢰성 없는 의심으로서 증폭되고 있으며, PIRELLI와 GOODYEAR는 브라질 시장에서의 90% 점유에 대하여 복잡하게 연결할 것이다. 비록, BRIDGESTONE에게는 동유럽의 낮은 비용의 타이어 회사를 인수하는 것이 오히려 나올 수 있으나, PIRELLI에 대한 연구도 가능하다. 세계의 모든 타이어 메이커들은 SUMITOMO와 GOODYEAR의 전략적 제휴관계 확대에 따른 효과를 심각하게 지켜볼 것이다.