

미쉐린사의 경영전략

경 영 륜*

미쉐린사는 세계에서 가장 크고 역사가 깊은 타이어 제조업체 중의 하나이다. 모든 타이어 제조업체 중에서도 미쉐린사는 가장 기술력 있는 제조업체로 평판이 나 있다. 미쉐린사의 경쟁업체들이 자사의 시장점유율이 더 많다고 주장할지 모르나 그들 모두 미쉐린사가 기술면에서 혁신적으로 기여한 바를 잘 알고 있다. 미쉐린사는 래디알 타이어를 발명함으로써 타이어 설계에 혁신을 일으켰다. 래디알 타이어가 발명된지 이미 50년이 지났지만 지금도 이 래디알 타이어는 모든 현대 타이어 설계의 근본이 되고 있다. 최근에는 미쉐린사가 C3M 제조방법을 개발했다. 미쉐린사는 이 공정의 내용을 비밀로 대단히 중히 여기고 있다. 만약 이 공정이 완성되면 이 새로운 공정은 래디알 타이어가 생산영역에 미친 만큼의 큰 영향을 타이어 제조에 미칠 잠재력을 갖고 있다.

미쉐린사는 세계유통시장에서 가장 잘 알려진 트레이드마크 중의 하나인 기원이 오래된 Bibendum 로고를 1999년에 자축했다. 미쉐린사는 처음에 Clermont-Ferrand에서 농경용 기구를 만드는 회사로 시작했으나 미쉐린사는 곧 이음매와 봉인을 만드는데 고무를 사용하는 사업을 시작했다. 저비등점의 나프타에 고무를 용해하는 방법으로 방수천을 처음으로 만든 Charles Mackintosh의 질녀인 Elizabeth Pugh Barker가 이 아이디어를 회사에 도입했다.

Michelin 형제인 André와 Edouard는 1889년에 회사이름을 Michelin et Cie로 다시 이름지었다. 그후 2년 안에 회사는 분리할 수 있는 자전거용 타이어를 개발하였고 대량생산할 무렵 새

로운 자동차 산업이 일어나게 되었다. 자동차용 타이어는 Paris-Bordeaux-Paris 경주를 위해 1895년에 처음으로 만들어졌다. 미쉐린사는 Turin과 London에 자회사를 설립한 2년 후에 북미공장을 설립하였다.

미쉐린사는 1923년에 저압타이어를 개발하였고 1932년에 초저압 타이어를 개발하였다. 또다른 주요개발은 낫쇠와 철선을 코팅하는 방법인데 이 방법을 사용함으로써 철선에 고무를 접착시킬 수 있게 되었다. 이 방법으로 철선을 카카스 구조에 사용할 수 있게 되었으며 이로써 좀더 강하고 가벼운 타이어를 만들 수 있게 됐다. 이로써 미쉐린사는 프랑스 타이어 제조업체에서 세계의 선도업체로 도약하게 한 래디알 타이어를 개발하게 되었다.

래디알 타이어는 1946년에 처음으로 소개되었으나 1951년까지는 신차용 타이어로 사용되지 못했다. 그러나 1955년까지 유럽의 대부분의 자동차 제조업체들은 이 래디알 타이어를 사용하였으며 이때부터 미쉐린사는 급속히 성장했다. 1960년에 미쉐린사는 세계에서 10번째로 큰 타이어 제조업체가 되었으며, 1970년에는 6번째, 그리고 1989년 이후로는 세계 1위 자리를 Bridgestone사, Goodyear사와 각축을 벌이게 되었다.

미쉐린사는 항상 타이어 제조에만 치중해 왔으며 다른 주요제조업체들에 비해 사업의 다양화를 하지 않고 있다. 이점은 타이어 매출액 비율이 굳이어사의 85%와 브리지스톤사의 72%에 비해 미쉐린사는 93%나 되는 것으로 짐작할 수 있다. 나머지 매출액은 자동차 산업용 고무제품이 차지하고 있으며 여행안내에서 약간의 수입을 올리고 있다. 여행안내는 총매출액의 2% 이 하지만 앞으로 가능성이 많은 새로운 이익부문

*대한타이어공업협회 회지과 과장

으로 부상하고 있다.

1999년 6월 미쉐린사에는 새로운 장이 열렸다. 36세인 Edouard Michelin이 40년만에 처음으로 사장으로 임명되었다. 그가 전임자와 아버지 François Michelin의 경영방침을 승계하여 기업을 전통적으로 이끌어 갈 것인지 아니면 혁신적으로 사업에 큰 변화를 일으킬지는 아직 미지수이다.

그가 취임한 이후로 그가 새로운 변화를 좋아하지 않는 전통적 타입이라는 것이 밝혀졌다. 다만 혁신적인 일이라면 서로 연계된 가운데 독자적인 활동을 하고 있는 5,000명의 판매 매니저들에게 상여금제도를 시행했고 또한 고객으로 하여금 인터넷에서 타이어를 주문할 수 있게 했고 또한 어떤 경우에는 주요 색상 범위내에서 고객들이 스스로 타이어를 디자인할 수 있도록 했다. 외국주주들이 주식의 40%를 차지하고 있는 미쉐린사는 준비금을 축소하고 있는데 그룹내의 많은 사실을 개방하기를 꺼려 500명 이상 되는 주주들의 지분비율을 발표하지 않았다. 또한 그는 회사의 운영을 가족이 하도록 하였고 외부자금을 잘 이용하였다. 미쉐린씨와 그의 아버지를 포함한 세 운영주가 회사의 손실에 대해 무한책임을 지고 회사일을 처리하는 많은 힘을 가졌다.

미쉐린씨는 현대식 경영방식을 잘 알고 있었으며 지금까지 미쉐린사가 다른 시장 영역을 개척하는데 활동을 소홀히 해온 것을 인정했다. 그는 또한 고객의 수요에 좀더 신경쓸 것을 인정했다.

미쉐린은 대체적으로 보수적인 경영을 하면서도 가끔 과감한 조치를 취했다. 미쉐린사는 또한 1989년에 미국의 Uniroyal Goodrich를 인수하는데 6억 9천만 달러를 지불할 만큼 재정적으로도 과감한 조치를 취했다. 이로 인해 미쉐린 그룹은 빛을 안게 되었으나 불경기가 닥쳤을 때 구조조정을 하여 1993년에는 이 빛 총액의 400%를 벌었다.

전문가들은 미쉐린 가족들이 종업원들의 이익을 결코 해친 적이 없고 돈의 지출이 필요할 때는 아낌없이 지출했다고 종종 발표했다. 1999

년 9월에 미쉐린사가 생산성 회복의 일환으로 3년간 유럽의 종업원수의 10%를 감원할 계획을 발표했다. 이 발표 이후 상반기에 이익이 20% 증가하였다. 미쉐린씨가 1999년 6월 사장에 취임한 이후 발표한 첫번째 중요한 조치는 주식이 격을 12.6% 인상하는 것이었다.

그러나 최근에 미쉐린씨의 운영결과에 대해 실망한 이후로 그룹은 처음 상태로 돌아가자는 압력을 미쉐린씨에게 가해 왔다. 1999년에 Goodyear사와 Sumitomo사가 전략적인 동맹을 맺음으로써 이들이 세계 타이어 시장을 선도하게 되자 이 압력은 더욱 강해졌다. 미쉐린씨는 미쉐린사의 유럽에서의 생산성이 다른 주요 경쟁업체들에 비해 약 15% 떨어진다는 것을 인정했고 경쟁이 점점 더 심해질 것이라고 느끼고 있다.

1. 생 산

미쉐린사의 생산성이 점차적으로 증가하고 있는 가운데 미쉐린사는 1998년 말에 전세계에 127,241명의 종업원이 있었으며 1997년보다 3.2% 증가했다. 종업원 증가율이 1997년까지 8%로 증가했으나 그 이후로 감소했다. 인력증가는 조직의 확대와 기업인수로 인한 결과이며 1997년에 18개국에 58개의 공장을 가졌으며 1998년에는 19개국에 82개 공장을 가졌다.

앞에서 말한 것처럼 1999년 9월에 미쉐린사는 생산성을 20%까지 증가시키기 위해 향후 3년간 종업원수를 10% 감원할 계획이라고 발표했다. 이 발표에 대해 프랑스에서 항의가 빗발쳤고 Lionel Jospin 수상도 강하게 비난을 했다. 2000년초 이후로 미쉐린 그룹은 독일에서 210명, 프랑스에서 451명, 영국에서 473명, 폴란드에서 160명을 감원하여 총 약 1,290명을 감원했다.

2000년 5월 4일에 미쉐린사는 향후 3년간 주시장인 유럽에서의 심한 경쟁에 대처할 수 있도록 구조조정의 일환으로 프랑스의 네 공장의 28,700명 중 1,880명을 감원할 계획이라고 발표했다. 미쉐린사는 Toul, Troyes, Clermont-Ferrand

와 Joue-les-Tours의 네 곳을 설비 이용과 생산성을 높일 수 있는 공장으로서 전문적인 운영을 할 방침이다.

이전에 미쉐린사는 영국의 Stoke-on-Trent 주 공장에서 473명을 감원한다고 발표했다. 동시에 미쉐린사는 공장의 건물과 장비를 최신화하는데 1천 1백만 프랑을 투자하겠다고 발표했다. 이곳에서는 타이어용 강철 보강재 부속품과 승용차용 타이어 생산을 하고 트럭용 타이어 개조를 주사업으로 하고 있다. 미쉐린사에서 가장 오래된 영국 생산 공장의 장기적인 경영을 위해 감원은 필수적이다.

〈표 1〉 Michelin사의 지역별 타이어 생산, 1998
(점유율, %)

유럽	52.3
프랑스	14.8
북미	32.2
아시아	7.0
남미	4.0
아프리카, 중동	3.0
동구	2.0
계	100.0

자료 : Michelin

미쉐린사의 공장은 생산증량기준으로 90% 이상이 유럽과 북미에 집중되어 있으나 다른 지역에서 특히 아시아에서 증가율이 높아지고 있다. 그러나 유럽은 아직도 모든 생산의 1/2 이상을 차지하고 있다. 24개의 공장이 있는 프랑스는 단연 가장 큰 생산지이다.

미쉐린사의 대부분의 프랑스 공장은 역사적인 이유 때문에 프랑스 본토에 위치하고 있으나 미쉐린사는 근무일수를 줄이는 대신 노동자수를 덜 감원하려는 정부의 현행 정책으로 경영이 불안함에도 불구하고 위원회에 대한 의무 때문에 공장 폐쇄를 못하고 있다.

1995년 이후에 Michelin사는 프랑스의 Clermont-Ferrand와 Saint-Priest에 C3M 공정으로 운영하는 2개의 공장을 설립했다. 이들 공장은 각각 150명의 종업원만을 고용한 자그마하면서도 효율적인 공장이다. 이 공장들은 새생산공정을 이용하여 설립된 첫번째 공장이며 이 생산공정 방식은 이미 기존 생산망에 반영되었으나 계속 되는 개발계획에 의해서 아직도 실험개발되고

〈표 2〉 Michelin사의 프랑스에서의 타이어 생산 능력, 1999

위 치	설립년도	생산타이어 종류	종업원수(명)	추정생산능력(톤/일)
Bourges	1953	승용차용, 경트럭용, 항공기용	1,400	4,400
Cholet	1970	승용차용, 경트럭용	1,600	24,000 ^a
Clermont-Ferrand				
Cataroux	1921	승용차용, 경트럭용, 오토바이용, 불도저용	8,000	불명
Les Carmes	1889	트럭용, 농경용, 불도저용, 산업용	14,800	불명
Les Gravanches	1988	승용차용	300	6,725
No. 4	1993	승용차용	50	불명
No. 5	1997	승용차용	150	불명
La Roche	1972	트럭용	800	3,800
Le Puy	1977	불도저용	600	1,835
Montceau/Mines	1970	승용차용, 불도저용	불명	불명
Poitiers	1972	트럭용	620	4,200
Roanne	1974	승용차용	800	1,625
Saint-Priest	1997	승용차용	150	불명
Tours	1960	승용차용, 경트럭용, 불도저용	2,100	6,700
Kléber brand				
Toul	1969	승용차용, 경트럭용	800	불명
Troyes	1963	승용차용, 경트럭용	1,000	불명

a 개/일

자료 : Michelin : EIU

〈표 3〉 Michelin사의 유럽에서의 타이어 생산 능력(프랑스 제외), 1999

위	치	설립년도	생산타이어 종류	종업원수(명)	추정생산능력(개/일)
독일					
Bad-Kreuznach		1966	승용차용, 경트럭용	2,050	28,000
Bamberg/Hallstadt		1971	승용차용	850	17,000
Homburg/Saar		1971	트럭용	1,470	불명
Karlsruhe		1931	트럭용	1,050	1,250
헝가리					
Budapest		1912	경트럭용, 트럭용	1,200	2,000
Nyiregyhaza		1979	농경용, 산업용	1,200	1,000
이탈리아					
Allessandria		1971	트럭용	1,350	20,000
Cuneo		1963	승용차용, 경트럭용	2,650	26,000
Stura, Turin		1972	승용차용, 스쿠터용	1,180	35,000
폴란드					
Olsztyn		1967	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농경용	2,140	12,500
스페인					
Aranda-de-Duero		1970	승용차용, 트럭용	불명	불명
Lasarte		1934	승용차용, 경트럭용, 오토바이용	3,500	불명
Valladolid		1974	승용차용, 농경용	불명	36,250
Vitoria		1966	승용차용, 트럭용, 불도저용	4,000	불명
스웨덴					
Kungaiv		1997	승용차용	100	불명
영국					
Ballymena		1969	트럭용	1,050	불명
Burnley		1960	트럭용	520	불명
Dundee		1972	승용차용	950	6,000
Stoke-on-Trent		1927	승용차용, 경트럭용	2,380	22,000

자료 : Michelin : EIU European Rubber Journal

〈표 4〉 Michelin사의 세계 기타 지역에서의 타이어 생산 능력, 1998

위	치	미쉐린지분(%)	설립년도	생산타이어 종류	종업원수(명)	추정생산능력(개/일)
브라질						
Pneumaticos Michelin		93.45	1981	트럭용	2,100	1,600
나이지리아						
Michelin(Nigeria)		74.76	1962	승용차용, 경트럭용, 트럭용	1,450	2,000
중국						
Michelin Shen Yang Tire		84.11	1996	승용차용, 경트럭용	500	3,200
일본						
Michelin Okamoto Tire		83.28	1964	승용차용, 경트럭용	450	19,000
태국						
Chonburi		46.74	1990	승용차용, 경트럭용	846	6,250
Samuthprakarn		46.74	1962	승용차용, 트럭용, 불도저용	1,183	6,250
Saraburi		46.74	1992	트럭용	572	2,000
필리핀						
MSF Tire & Rubber		불명	1956	승용차용, 트럭용, 농경용	800	3,000

자료 : Michelin : EIU

<표 5> Michelin사의 북미에서의 타이어 생산 능력, 1999

위 치	설립년도	생산타이어 종류	종업원수(명)	추정생산능력(개/일)
캐나다				
Bridgewater, Nova Scotia	1973	승용차용, 경트럭용	1,100	11,000
Granton, Nova Scotia	1971	승용차용, 경트럭용, 트럭용	1,400	9,000
Kitchener, Ontario	1962	승용차용, 경트럭용	1,050	17,000
Waterville, Nova Scotia	1982	승용차용, 불도저용	1,000	3,000
미국				
Ardmore, Oklahoma	1969	승용차용, 경트럭용	1,700	33,000
Dothan, Alabama	1979	경트럭용	600	5,500
Fort Wayne, Indiana	1961	승용차용, 경트럭용	1,500	29,000
Greenville, South Carolina	1975	승용차용	2,000	23,000
Lexington, South Carolina	1981	승용차용	1,300	20,000
Lexington, South Carolina	1997	불도저용	400	불명
Norwood, North Carolina	1987	항공기용	500	750
Opelika, Alabama	1963	승용차용, 경트럭용	1,450	22,000
Reno, Nevada	1997	승용차용	100	불명
Spartanburg, South Carolina	1978	트럭용	1,400	6,000
Tuscaloosa, Alabama	1945	승용차용, 경트럭용	1,900	30,000
멕시코				
Querétaro	1977	승용차용, 경트럭용	450	4,500
Tacuba	1946	승용차용, 경트럭용, 트럭용	350	3,200

자료 : Michelin : EIU European Rubber Journal

있다.

지난 2년간 폐쇄된 공장은 하나도 없었지만 일부 공장에서만 집중 생산했다. 숫자는 불명확하지만 1995년 이후 공장의 생산능력은 약 8% 정도 증가한 것 같으며 총 종업원수는 약 10% 정도 감소했다. 이 변화의 대부분은 Clermont-Ferrand에서 일어났으며 Cataroux 공장은 종업원의 약 40%를 감원했으나 Les Carmes 공장은 종업원을 더 고용하고 생산라인을 증가시켰다. Montceau에서는 트럭용 타이어를 더 이상 생산하고 있지 않으며 Poitiers에서는 불도저용 타이어와 이보다 더 많은 트럭용 타이어를 생산하고 있다.

비록 중요한 대표 사무실이 파리에 있지만 등록된 본부와 연구개발소와 많은 행정부서와 많은 생산공장들이 Clermont-Ferrand에 있다.

미쉐린사는 폴란드와 헝가리에서 인수한 회사가 있는 동구를 비롯한 유럽 전역에 생산공장이 잘 분포되어 있다. 이곳은 미쉐린사가 1990년대 초에 구조조정을 행한 지역이나 1995년 이후로 안전성을 되찾아 종업원을 더 고용해 왔다. 미

쉐린사는 또한 스웨덴에 C3M 공정을 가진 공장을 새로 설립했다.

지난 30년간 타이어 산업은 성숙하고 잘 정립된 산업으로 형성되어 왔으나 기본공정은 거의 변하지 않았다. 미쉐린사의 경우 임금은 매출액의 33%에 달하고 있다. 대부분의 회사들처럼 미쉐린사도 좀더 낮은 임금과 사람의 노동력을 없애는 방법을 모색하고 있다. 미쉐린사와 같이 생산기지를 저임금 국가로 이전하는 것을 달가워하지 않는 회사들은 자산의 증가를 C3M 공정이나 공장 생산 능력 합리화, 즉 한 공장에서 한가지 종류의 타이어만을 생산하는, 예를 들어 신차용 승용차용 타이어만을 생산하는 방식을 통해서 이루려고 했다. 이 방법을 이용하면 생산계획을 세우고, 기계조작을 하는 등의 시간 소비에 대한 투자를 줄일 수 있다.

2. 재 정

미쉐린사의 매출총액은 Uniroyal-Goodrich의 인수로 1986년과 1991년 사이에 46% 증가했다.

그러나, 이익은 1980년대말에 감소하였고 1990년에 50억 FFr(8억 3천 3백만 달러)의 최대 손실을 보았으며 이보다는 적지만 그후 3년간도 계속 매년 손실을 보았다. 1990년부터 1993년까지 4년간 미쉐린사는 계속 매출액이 증가했음에도 불구하고 100억 FFr 이상의 순손실을 보았다.

경기가 후퇴하고 1980년대 후반에 산업재편이 있게 되자 타이어 산업은 갑자기 과잉 생산 능력을 갖게 되었다. 미쉐린사는 구조조정을 시작했으며, 특히 북미에서 구조조정을 시작했다.

이후 매출은 안정되었으며 매출액이 1996년에 8%, 1997년에 12%씩 각각 증가했다. 이 매출액의 증가 중 일부는 이익으로 연결되기는 했지만 주시장에서 경쟁이 더욱 심해졌다. 이 기간 동안에 세계시장은 점점 커졌으나 C3M 공정의 생산라인에 좀더 초점을 둔 미쉐린사의 경영전략으로 동사의 성장은 평균 이상이었다.

미쉐린사의 평균 영업 이익은(1999년에 9%) 산업평균보다 높으나 자산이용비율은 산업평균보다 낮고 총자산액 비율(8.8%)은 산업평균과 비슷하나 주요 경쟁사인 Goodyear사와 Bridgestone사보다는 못하다. 1999년에 미쉐린사의 자산 이용 비율 0.97은 사실상 변하지 않았다. 회사의 가족 경영 구조가 과거의 다른 경쟁사에 비해 적은 이익을 가져온다는 평판이 있었다.

〈표 6〉 미쉐린사의 매출액과 이익, 1989-99
(단위 : 10억 프랑)

	순매출액	영업이익	영업이익 비율(%)	순이익
1989	55.3	4.7	8.5	2.7
1990	62.7	1.9	3.0	-5.2
1991	67.6	3.9	5.7	-1.0
1992	66.8	4.3	6.4	0.0
1993	63.3	2.0	3.2	-4.0
1994	67.2	4.8	7.1	1.4
1995	66.1	5.7	8.6	2.7
1996	71.2	7.0	9.3	3.1
1997	79.7	7.2	8.6	4.1
1998	81.9	7.1	8.6	3.8
1999	90.0	8.1	9.0	1.1 ^a

a EIU 측정
자료 : Michelin

한 회사의 성공여부는 다른 회사와의 비교보다는 시장점유율과 기술발전에 의해 측정된다. 미쉐린사가 Bridgestone사와 Goodyear사보다 더 많은 공장과 종업원을 가지고 있다는 것은 새삼스러운 일이 아니다. 이 이유 때문에 자산 이용 비율이 산업평균보다 낮다. 이와 비슷하게 종업원 1인당 매출액은 11만 5천 달러로 타이어 산업에서 가장 낮다.

2000년 3월에 미쉐린사는 물의를 빚은 대량 감원과 1999년에 발표된 생산성 계획 때문에 이익이 대폭 감소하였다고 발표했다. 유럽 종업원을 7,500명으로 약 10% 정도 감원하려는 계획은 프랑스 사회당 출신 수상인 Lionel Jospin의 비난을 받았으며 본고장인 Clermont-Ferrand의 종업원들의 빗발치는 항의를 받았다.

생산성을 20% 증가시키기 위해 3년간 3억 7천만 달러의 전경비를 부담할 조항을 영업보고서에 넣은 후에 미쉐린사의 순수익은 5억 3천 5백 6십만 프랑에서 1998년에 1억 5천 4백 4십만 프랑으로 감소하였다. 지금까지 적어도 1,300명이 감원된 것으로 알려지고 있는데 - 영국에서 473명, 프랑스에서 450명, 독일에서 210명과 폴란드에서 160명이 감원되었다. 이와는 대조적으로 영업이익은 영업이익률이 8.6%에서 9%로 증가되면서 12억 3천만 프랑으로 약 15% 증가했다. 미쉐린 그룹은 2000년에 9.5%의 영업이익과 향후 매년 세계 시장 평균 성장률보다 높은 2%의 성장을 목표로 하고 있고, 또한 향후 5년간 10% 이상의 영업이익 성장을 목표로 하고 있다.

미쉐린사는 1999년에 30%의 매출신장을 보인 프리미엄 타이어와 22%의 매출신장을 보인 윈터 타이어와 같은 특수제품의 판매호조로 인해 영업이익이 증가했다.

지역적으로는, 북미와 일본을 제외한 아시아에서 판매 호조를 보였는데 북미는 11.6%와 아시아는 16% 판매가 증가되었다. 일본에서 판매가 2% 감소한 것과 미쉐린 전체 판매의 반을 차지하는 유럽에서의 판매가 단지 1%만 증가한 것을 이 지역이 보충해 주었다. 미쉐린사는 그의 본고장에서 교체용 시장의 시장점유율이 감소함에 따라 가격인하 압력을 받고 있다. 그러

나 이외는 반대로 원자재 가격의 인상으로 말미암아 가격인상에 압력이 가해졌고 이로 인해 미쉐린사는 북미에서만 가격 인상을 했다. 그러나 미쉐린사는 이 상황을 타개할 준비가 잘 되어 있으며 유럽에서 경쟁사 가격보다 비싼 타이어 가격을 인하할 생각은 없다고 주장하고 있다.

예를 들어 미쉐린사의 C3M 공정과 같은 기술도약이 미래에 임금을 감소시킬 역할을 할 것이며, 그동안 재고와 생산시간을 감소시키고 생산공정에서 낭비를 감소시킴으로써 노동생산성은 향상될 수 있다고 주장하고 있다. 미쉐린사는 세계 선도 타이어업체 중에서도 가장 큰 과잉생산능력문제를 안고 있다. 유럽에 35개의 공장이 있는데 그중 거의 반이 프랑스에 있다. 지난 3년간 유럽에서는 3개의 새로운 C3M 공장이 설립됐으며 아무런 공장폐쇄도 없었다. 미쉐린사는 경영주의 입김이 센 것으로 정평이 나 있으며 불필요하게 경영주가 희생당하지 않으려 하기 때문에 미쉐린사는 계속 종업원을 감원할 것이 명백하다.

Edouard Michelin 사장은 고객 수요에 좀더 치중할 것을 언급했고 그의 지휘로 시장개척을 하기로 했다. 그는 세계 타이어 산업에서 더 많은 기업합병이 일어날 것으로 예상하고 있으며 결국 미쉐린사는 아시아에서 기업연합이나 인수로 내부성장을 꺾을 필요를 느끼게 될 것으로 예상하고 있다. 그러나 비록 미쉐린 자회사가 미쉐린 그룹의 세계 영역을 넓히고 아시아에서 많은 제휴 기회를 가졌다 하더라도 1년전만 해도 활발한 제휴 교류가 많았으나 현재는 매력을 잃고 제휴 말이 전혀 없는 상태이다.

3. 투 자

1999년에 미쉐린사는 스페인의 Vitoria 공장의 생산능력을 40% 증가시키기 위해 1억 5천만 달러의 투자계획을 세웠다. 비록 생산량의 대부분이 급속히 성장하는 스페인 시장에 판매될 것임에도 불구하고 이 생산능력은 유럽생산망과 연계될 것이다.

지속적인 수요로 말미암아 미쉐린사는 독일에

시설확장을 고려하게 됐다. 1998-2001년 사이에 독일에 6억 8천만 프랑의 투자계획이 논의 중에 있다. 4개 공장의 생산설비 증가에 투자를 하려고 하나 주로 대형 트럭용 타이어를 생산하는 함부르크 공장에 대부분을 투자할 예정이다.

또한 미쉐린사는 1999년 1월에 북아일랜드의 북미시장에서 트럭용 타이어 생산을 재배치하기 위해 Bullymena 공장을 확장하는데 천 2백만 파운드(천 9백만 달러)를 투자할 것이라고 발표했다.

1999년과 2001년 사이에 Taurus 농경용 타이어 공장에 3천만 달러를 투자할 예정이고 이렇게 되면 Taurus 공장은 연간 500,000개의 타이어 생산능력을 갖게 된다.

미쉐린사는 러시아 시장도 조사하고 있으나 러시아는 투자하기에는 불안정해서 투자를 꺼리고 있다. 미쉐린사는 많은 러시아 제조업체들과 접촉하고 있는데 최근에는 러시아에서 가장 큰 제조업체인 Nizhnekamskshina사와 논의하고 있다. 임시 제안은 미쉐린사가 1억 6천만 달러를 들여 Nizhnekamskshina사의 주식을 매입한 후에 한 두가지 이상의 합작사업을 시작하는 것이었으나 아직 협상결과는 없다.

미쉐린사가 1989년에 Uniroyal-Goodrich사를 인수한 이후로 미쉐린사는 북미에서 타이어 주요 공급업체가 되었다. 유례없는 10년간의 전반적인 미국경제의 성장이 미쉐린사를 도왔으며 이를 토대로 하여 농경용 타이어 등을 생산하는 생산지를 북미까지 확장하였다. 미쉐린사는 1998년 초부터 교체용 타이어를 판매해 왔으나 장기적인 전략은 신차용 판매에 주안점을 두고 있다.

미쉐린사는 미국 남부에 주로 투자를 해왔으나 회사의 판매 초점을 BMW와 Daimler Chrysler 자동차가 선호되고 있는 남캐롤라이나와 알라바마주로 옮기고 있다. 미쉐린사는 지난 6년간 남캐롤라이나 공장에 9억 달러 이상을 투자했고 알라바마의 Dothan 경트럭용 타이어 생산설비에 2천 5백만 달러를 더 투자할 예정이다. 이 투자로 말미암아 시장이 성숙했고 비록 미쉐린사가 저임금 지역에 위치를 좋게 자리

잡고 있다 하더라도 여분의 생산능력을 갖게 된다는 점을 보장해줬다. 비록 미쉐린사가 인디애나주의 Scottsburg에 있는 Tokoku Steel Cord Company를 인수했고 Trans/Am 씨리즈에 납품할 경주용 타이어를 생산하기 위해 Ohio주의 Magadore에 특수타이어 생산능력을 확장하고 있지만 새로운 투자는 최근에 활발치 않다.

생산능력이 적당한 수준인데도 불구하고 미쉐린사는 북미의 South Carolina주의 Lexington Greenville과 Nevada주의 Reno에 각각 1개씩 2개의 C3M 공장을 설립했다. 미쉐린사는 콜로라도주 서부에 생산공장이 없으나 Reno에 있는 특수타이어 시장에 공급할 공장이 C3M 공법을 사용하고 있다. 이 C3M 공정을 사용하는 공장이 만약 성공한다면 수많은 저임금 재래공장에서 탈피하여 재래공장보다 훨씬 작은 체제로 각종 타이어를 만들 수 있게 되어 타이어 산업에 중요한 변화를 일으키게 된다.

유럽과 북미 이외의 지역에서는 미쉐린사의 생산은 미약한 편이다. 미쉐린사의 경쟁사인 Bridgestone사와 Goodyear사를 비교해 봤을 때 특히 남미지역이 취약한 편이다. 미쉐린사는 점차 북미시장에 통합되고 있는 멕시코에 두 공장을 갖고 있고, 브라질에 한 공장, 리오 데 자네이로에 한 공장을 갖고 있다. 미쉐린사는 1998년에 Itatiaia와 Rio de Janeiro에 설립될 첫 번째 승용차용 타이어(C3M) 공장을 설립하는데 2억 달러를 투자하겠다고 발표했다. 미쉐린사는 남미에 좀더 생산공장을 증가시키기 위해서 콜롬비아 타이어 제조업체인 Icollantas사를 1998년에 7천 3백만 달러에 매입했다.

미쉐린사는 주로 아시아에 많이 투자했다. 미쉐린사는 Siam Group과 연계한 결과 타이에 3개의 공장을 갖고 있고 이 지역 생산활동의 중심으로 삼고 있다. 동남아 국가연합의 좋은 결속에도 불구하고 인도네시아에 타이어를 수출할 때는 아직도 세금이 25%이며 인도네시아 시장이 부진해서 현재 미쉐린사의 전략은 유럽과 북미에 수출을 증가시키려 하고 있다. 타이 신차용 타이어 시장은 서서히 회복되고 있으며 교체용 시장도 활발하다.

Siam Cement사와의 제휴는 잘 되어 6개의 국내 법인을 갖게 되었다. 그외 필리핀에 합작투자한 타이어 공장을 하나 갖고 있다.

이들은 3개의 타이어 제조업체와 몰드생산업체, 스틸코오드생산업체, 판매업체가 각각 하나씩이다.

또한 미쉐린은 항공기용 바이어스 타이어 아시아 생산기지를 만드는데 시암시멘트사와 합작투자를 할 것이다. 일부 타이어 생산시설은 이미 미국에서 이곳으로 이전하였고 2001년까지 100,000개의 타이어 생산능력을 풀가동할 것으로 예상하고 있다. 이 공장 수출생산량의 99%를 세계시장에 공급하며 현재의 승용차용 타이어 생산은 별 영향을 받지 않게 된다. 바이어스 타이어는 경비행기에 사용되고 있으나 이 공장에서는 다른 종류의 타이어도 다양하게 생산할 예정이다.

미쉐린사의 가장 전략적인 투자는 중국에 Shen Yang Tire Company와 함께 합작투자를 한 것이다. 이곳에서는 단지 경자동차용 타이어를 생산하고 있으나 트럭용 타이어도 생산할 예정으로 있다. 그러나 미쉐린사가 중국에서 시장을 확장하고 있는 반면에 다른 거대한 아시아 시장인 인도시장은 취약하다. 미쉐린사의 인도 자회사는 Maharashtra의 주정부와 1억 천 5백만 달러의 래디알 타이어 생산공장을 Bombay 근처의 Talegaon에 설립하기로 서명했다. 미쉐린사는 인도의 외자도입 진흥청으로부터 이 계획을 승인받았으나 생산공장의 정확한 설립시기는 아직 결정되지 않았다.

4. 판 매

Michelin은 미쉐린사의 주요 상표이자 세계적으로 가장 많이 판매되는 상표이다. Michelin은 전세계적으로 명성이 있는 상표인데 이 상표는 최근에 JD Power and Associates 조사로 더욱 보장되었다. 그러나 Michelin 상표의 단점은 자회사 상표에 있다. 미쉐린사가 Uniroyal-Goodrich사를 인수한 후에 다른 두 상표를 갖게 됨으로써 미쉐린사는 Uniroyal-Goodrich사의 특수

시장을 점유할 수 있게 되었으나 상표전략을 개발하는데 오랜 시간이 걸렸고 그동안 몇몇 시행착오를 겪은 후에 이제야 전략의 개관이 나타났다. Goodrich 상표는 미국 밖에서는 잘 모르고 있으며 Kléber 상표도 프랑스에만 잘 알려져 있다. Goodrich 상표는 세계적인 상표로 발돋움할 수 있는 잠재력을 가지고 있으나 그렇게 되기 위해서는 확실한 상표전략과 노력이 필요하다.

현재의 상표전략은 유럽에서 Michelin과 Goodrich를 비슷한 가격으로 판매하고 있는 것이며 Goodrich 상표는 주로 스포츠용 자동차(SUV) 시장에서 판매하고 있다.

Michelin상표 다음 가는 상표는 Kléber, Riken과 Uniroyal이다. 그러나 미쉐린사가 Uniroyal-Goodrich 사를 인수했을 때 유럽에서 Continental 상표를 사용하는 권리를 소유하는 협정을 맺은 복잡한 관계가 있었다. 미쉐린사는 유럽에서 콘티넨탈사 상표를 사용하는 협정을 연장조치한 것을 후회하게 될지도 모른다. 이 결과 미쉐린사는 Uniroyal 상표를 세계적으로 사용하는 전략을 채택할 수가 없게 됐다.

미국에서 다양한 상표전략은 그들의 판매조직에 활기를 주었다. 상표의 다양화 전략으로 인하여 미쉐린사는 고성능 타이어에서 싼 가격의 타이어까지 판매자들에게 판매자들이 원하는 모든 타이어를 공급할 수 있게 됐다.

그러나 이렇게 미쉐린사의 상표수가 늘어나게 되자 그동안 한 두가지 상표로 이익을 많이 내던 것이 상표수가 늘어남에 따라 각 상표별 이익이 감소하는 결과를 초래하게 됐다. Michelin 상표가 1위이고 다음으로 BF Goodrich, Uniroyal과 Kléber 등이 그 예이다. Pilot 시리즈 브랜드는 고성능 시장을 목표로 하고 있으며 여기에는 서로 다른 특성을 가진 세 가지 종류의 타이어가 이용되고 있다. Pilot CX는 소음과 진동을 없애고 안락을 우선적으로 생각하는 용도로 사용된다. Pilot HX는 빠르고, 장기주행할 수 있도록 설계되어 있고 Pilot SX는 수시로 조종이 필요한 스포츠용 타이어를 목표로 하고 있다. 이 상표 타이어는 Classic 상표의 시판과 함께 다른 시장에까지 판매가 신장되었다.

이 상표의 타이어들은 미쉐린사 상표의 보증과 타이어 가격의 가치를 원하는 일반 운전자들을 목표로 한 것이다. 미쉐린사는 또한 Euromaster 망을 통해 판매하기 위해 프리미엄 상표 타이어보다도 35~50% 정도 가격이 싼 Tyremaster 상표의 타이어를 생산하고 있다.

미쉐린사는 독일, 프랑스, 이탈리아에 컬러타이어를 판매했다. 그 결과는 만족스러운 정도였는데 원래의 취지는 어떤 특수시장을 겨냥했다기 보다는 대중요구에 부응하기 위해서 이 컬러타이어를 생산하게 됐다.

5. 연구개발

미쉐린사의 주요 연구 개발 센터는 프랑스의 Clermont-Ferrand 근처의 Ladoux에 위치하고 있으며, 또한 북미와 일본에 이 곳과 관련된 타이어 성능을 연구하기 위해서 각각 2개소의 연구 센터를 갖고 있다. 이들은 프랑스(Ladox), 미국(Laurens, Charlotte), 일본(Tokyo/Ohta)과 스페인의 Almeria에 4곳의 시험장소를 가지고 연구개발 센터를 지원하고 있다.

열대 국가들과 비슷한 기후조건을 가진 Almeria는 큰 시험장을 갖고 있는데 불도저용 타이어를 시험하고 있다. 미쉐린사는 또한 620만 달러의 연구개발센터를 스위스에 건설하고 있다. 이 연구소는 기본적인 연구개발을 하고 생산공정을 개선하는 임무를 맡고 있다. 타이어를 생산하는데 사용되는 기계류의 대부분은 외부제조업체로부터 공급받기보다는 미쉐린사가 직접 설치하고 있다.

미쉐린사의 연구개발은 타이어 충전제에 중점을 두고 있으며 처음으로 타이어에 실리카를 투입하였다. 비록 실리카가 타이어의 회전저항을 감소시키는데 도움을 주고는 있으나 젖은 길에서의 견인력을 잃는 실용적인 문제를 안고 있다. 일부 타이어 종류에는 실리카가 성공적이었고 다른 타이어 제조업체들도 실리카를 사용하고 있다. 미쉐린사의 연구개발은 연료소비를 줄이는 회전저항을 감소시킬 어떤 물질을 특히 특력용 타이어를 비롯하여 여러 종류의 타이어에

폭넓게 사용하는 방법을 주로 연구하고 있다. 낮은 회전 저항은 타이어 설계에서 중요점이 되었으며 연료소비를 절감시킬 수 있기 때문에 앞으로도 계속 주요문제가 될 것이다. 타이어가 노면과 접촉했을 때 사이드월과 트레드 부분이 뒤틀려짐으로써 충격을 흡수한다. 마찰로 인해 생긴 열 때문에 에너지의 일부가 소모되고 또 일부는 타이어가 미끄러질 때 소모된다. 새로운 재질과 트레드 디자인은 에너지 손실을 감소시킨다. 그러나 항상 그러했듯이 타이어 설계는 절충선에서 결정되므로 타협적이었으며 회전저항을 대폭 감소시키거나 브레이크 작동시 자동차가 받는 충격 중 어느 한쪽만을 대폭 감소시키는 것은 불가능하다.

이 문제를 해결하기 위하여 미쉐린사는 Rhodia사와 제휴하여 카본블랙을 충전물로 일부 사용할 수 있는 고분산 실리카의 혼합물을 개발해 왔다. 안정된 혼합물을 만들기 위해 다른 물질과 결합하는 실리카를 추출하는 것이 어렵기 때문에 이 실리카를 개발하는데 15년이나 걸렸다. 미쉐린사의 경쟁사들도 연구개발했으나 미쉐린사 수준의 실리카는 개발하지 못했다. 그리고 1990년 이후로 승용차용 타이어에 대한 실리카의 소비량은 대폭 증가했다.

〈표 7〉 타이어 트레드용 실리카 소비, 1990 - 2002^a

(단위 : 1,000톤)

1995	25
1996	41
1997	49
1998	58
1999	64
2000	70
2001	75
2002	80

a 1995~99년 수치는 추정, 나머지 수치는 예상
자료 : Rhodia Chemie, EIU

미쉐린사는 지금까지 제품개발과 시장 개척 양면에 모두 힘써 왔다. 북미에서 판매된 미쉐린 상표 타이어의 50% 이상이 지난 18개월 안

에 개발된 타이어들이었다. 유럽에서는 지난 2년간 모든 승용차용 타이어가 새로이 바뀌었다.

미쉐린사는 1990년에 C3M 제조 공정을 개발했다고 발표했다. 1990년전까지 수많은 특허제품이 나왔는데 미쉐린사는 1980년대에 Dunlop사가 개발한 Holroyd 시스템과 비슷하나 근본적으로 새로운 개념의 공정을 개발하고 있다고 발표했다. 미쉐린사는 동사의 기술로 평판이 난 연속 냉온 폼공운딩 기술에도 역점을 두고 있다. 첫번째 모델공장은 1993년에 설립됐고 1995년에 C3M 공정에 의해 타이어가 처음 생산되어 판매되었다. 미쉐린사는 현재 C3M 공정으로 운영하는 공장을 프랑스에 2개 공장, 스웨덴, Reno, Nevada에 각각 한 공장씩을 갖고 있다.

이 공정의 주요잇점은 다음과 같다.

- 설비 비용이 재래공정의 약 1/2 정도 밖에 안됨
- 사람의 노동이 재래공정의 1/10 정도 밖에 안됨
- 설비공간이 재래공정의 1/10 정도밖에 안됨
- 재고 수준이 10배 감소함.
- 에너지 소비 감소

타이어 생산의 C3M 공정은 처음 혼합공정에서 마지막 가황공정까지 공정이 재래 타이어 생산방식과는 근본적으로 다르다. 이 공정은 마지막 단계에서 부품을 집어 넣는 유동식 체계이며 재래공정요소를 모두 제거했다. sub-compounding 공정이 별도로 필요 없기 때문에 이 공정은 좁은 공간을 차지한다.

각 성형기계는 일정한 크기의 타이어를 만들며 단지 특별한 크기의 림과 폭을 가진 타이어만을 특수기계에서 만든다. 이 때문에 각 기계의 융통성이 없는 단점도 있으나 기계값은 비교적 싼편이다. 만약 이 기계들이 광범위한 용도로 사용될 수 있으면 공장은 한층 더 탄력성을 가지게 될 것이다.

모든 고무 혼합물들이 한 기계에 직접 투입되고 비드와이어도 연속적으로 드럼에서 풀려진다. 타이어 구조상 골격을 이루는 코드도 비드와이어와 연결이 된다. 이 공정이 가장 취약하고 시간이 많이 걸리는 공정이다. 타이어가 성

형되는 동안 기계는 가열되어 있다. 그래서 그 기계는 가열, 냉각을 반복할 수 있다. 고무가 필요한 부위에 정확하게 투입되기 때문에 재료의 손실이 적고 재래식 방법보다 가벼운 타이어를 만들 수 있다.

6. 전 망

미쉐린사는 새천년을 새기원의 여명으로 시작했다. 40년만에 새로운 사장으로 부임한 36세 된 Edouard Michelin이 회사를 운영하고 있다. Michelin씨는 1999년 6월에 그의 아버지 Francois로부터 사장자리를 양도받았다.

그가 사장으로 취임한 후 첫번째로 결정한 중요한 전략은 생산성 개선을 위해 3년간 유럽에서 7,500명의 종업원을 감원하려는 것이다. 그러나 이 계획은 프랑스 수상 Lionel Jospin의 비난과 미쉐린사 그룹의 고향에서 종업원들의 많은 항의를 받았다. Michelin씨는 미쉐린사가 정부의 질책에 대해 답변할 말을 별로 준비하지 못했다는 사실을 알고 있었다.

미쉐린사는 오늘날 127,241명의 종업원과 19개국에 82개 공장을 가진 세계 타이어 산업에서 가장 잘 알려진 회사이나 100년전에는 상황이 달랐다. 미쉐린사는 대체적으로 보수적인 자세를 취했지만 가끔 모험도 두려워 하지 않았다. 미쉐린사는 종종 많은 기술을 개발해 왔지만 래디알 타이어의 개발만큼 혁신적인 개발은 없었다. 미쉐린사는 또한 재정면에서도 가끔 모험을 하였는데 예를 들어 1989년에 미국의 Uniroyal-Goodrich사를 6억9천만 달러에 인수하여 미쉐린 그룹은 채무에 시달리게 되었고 경기가 퇴보했을 때 심한 구조조정을 하게 되었다.

미쉐린사의 향후 생산 전망은 주문자 생산방식 요구를 충족시키기 위해 타이어와 휠의 개발에 중점을 둘 것이다. 원래 미쉐린사는 Kronprinz 운영을 Mannesmann사와 제휴하여 합작하려 했으나 미쉐린사는 Mannesmann사의 지분을 매입해서 Mannesmann사를 지배하게 되었다. 이제 미쉐린사는 미쉐린 콘티넨탈 제휴사업(MCP)

으로 잘 알려진 콘티넨탈사와 제휴사업을 하여 이익 확장을 도모하고 있는데 콘티넨탈사는 이미 많은 사업을 진행 중에 있다. 1998년 중반에 MCP는 스웨덴의 Kungälv의 휠조립공장을 매입해서 불보사와 싸브사에 계속 공급하고 있다.

콘티넨탈사와의 제휴는 중요했다. 콘티넨탈사는 미쉐린사가 1990년에 Uniroyal-Goodrich사를 인수했을 때 미쉐린사가 유럽에서 Uniroyal 상표를 사용할까봐 매우 걱정했다. 협상 후에 우호적인 준비를 마쳤으나 좀더 많은 사업을 제휴하기에는 더 많은 논의가 필요하였다.

1995년에 양사는 재생타이어, 페타이어 재활용과 신차에 적당한 타이어 개발 공급을 포함한 몇가지 분야에서 협조하기로 합의했다.

양사는 원료와 반제품 합작 구입에 관여함은 물론 독립소매상들과의 관계를 돈독히 하기 위해 노력하고 있다. 그들은 또한 타이어의 해외 생산에도 관여하고 있다.

이 협정으로 인하여 각사는 고객의 흥미를 이끄는 데 경쟁력을 갖게 되었다. 콘티넨탈사는 부품구입을 상당히 다양화하고 있으며 타이어 산업에서 또 다른 합병이 있게 되면 미쉐린사와 좀더 많은 제휴를 할 마음을 갖고 있다.

반면에 미쉐린사의 전략은 타이어 시장에 가장 저렴한 가격으로 가장 품질 좋은 타이어를 공급해서 미쉐린사의 평판을 혁신적인 타이어 제조업체로서 명성을 남기고 싶어하고 있다. 현재 감행되고 있는 감원에도 불구하고 미쉐린사는 투자에 대한 최대의 이익을 얻기 위해서는 종업원들에게 좀더 잘해줄 필요를 느끼게 될 것이다.

미쉐린사는 총체적으로 1/3을 유럽에서, 1/3은 북미에서, 그리고 나머지 1/3은 아시아나 세계 기타 지역에서 판매하려고 하고 있다.

지금까지 아시아와 기타 지역에서 16% 판매 실적 밖에 이루지 못하고 있으나 미쉐린사는 이 지역들의 경제문제를 일시적인 상황으로 판단하고 있으며 이 지역에 지속적인 관심을 보이고 있다.

<자료 : EIU Rubber Trends 2nd Quarter 2000>