

타이어업체의 세계 경영 전략

이 항 구*

세계적인 스포츠 축제인 월드컵 개최와 함께 우리 나라의 국가이미지가 제고되면서 세계화가 또 다시 조명을 받고 있다. 이와 함께 우리 정부는 국가경쟁력을 강화하기 위해 기업혁신을 지원할 수 있는 시스템의 구축에 노력하고 있다. IMF 관리 체제 이후 외국기업의 국내시장 진출은 급증했으나, 국내기업의 해외진출은 상대적으로 부진했다. 그러나 국내 경제가 회복세로 돌아서고 기업의 수익이 개선됨에 따라 국내 기업의 해외직접투자가 점증하고 있다. 이러한 국내기업의 해외진출은 자동차산업이 주도하고 있으며, 타이어를 비롯한 부품업체의 해외진출도 재개되고 있다. 본 고에서는 국내외 자동차산업의 세계화 전략을 분석해 보고, 국내 타이어업체가 선진업체로 도약하기 위해 필요한 세계경영 전략을 도출해 보기로 한다.

1. 불안한 국제 금융시장

최근 회복세를 보이던 세계경제는 미국 증시침체와 달러화의 약세 전환 등으로 인해 또 다시 위협받고 있다. 장기침체국면에 빠져 있는 일본경제의 회복기미가 보이고 있는 가운데 유럽경제도 점차 안정을 찾아가고 있으나 세계경제 성장의 견인차 역할을 해 온 미국경제는 증시침체와 달러화 약세라는 금융시장 불안에 시달리고 있다. 미국경제는 지난

1/4분기에 연율 6.1%의 성장세를 보인 것과 같이 지표상으로는 빠른 회복세를 보이고 있으나, 금융시장의 불안으로 인해 또 다른 침체 가능성이 제기되고 있다. 미국의 에너지 대기업인 엔론사의 회계부정 사태로 기업경영의 투명성 문제가 불거지고 기업의 수익에 대한 의구심이 증폭되면서 미국증시는 하락세를 거듭하고 있다. 이러한 가운데 막대한 무역수지적자에 직면해 있는 미국은 자국 제조업체의 수출경쟁력 제고와 수입 억제를 위해 달러화 약세를 수수방관하고 있다. 그 결과 세계 증시는 외환위기를 겪었던 신흥개도국시장은 상대적으로 높은 신장세를 나타내고 있으나, 선진국시장은 약세국면에서 벗어나지 못하고 있다. 이와 함께 전세계적으로 주택가격이 상승하면서 또 다른 버블우려를 자아내고 있다.

미국증시의 혼조세는 미국경제가 부진하기 보다는 미국기업들의 회계투명성문제로 인한 기업 실적에 대한 불신과 우려감에 따른 결과이다. 미국 정부와 연준리는 미국경제의 성장세를 유지하기 위해 신중한 정책을 운용하고 있으며, 미 연준리의 중립적인 금융정책 운용에 따라 국제금리는 당분간 안정세를 유지할 전망이다. 달러화 역시 당분간 약세기조를 유지할 전망이며, 1달러=1유로시대와 함께 엔화와 원화 가치도 달러당 110엔대와 1,100원대에서 등락을 거듭할 전망이다. 이러한 원화가치의 상승은 타이어 원자재 수입가격을 하락시키는 긍정적인 효과를 발휘하겠으나,

*산업연구원, 서비스산업실 부연구위원

수출시장에서의 가격경쟁이 심화되고 있어 국내 타이어업체에게는 부정적인 영향을 미칠 전망이다.

한편 금년초 격화되었던 미국을 중심으로 한 범세계적인 통상마찰 양상이 완화될 조짐을 보이고 있다. 세계 최대의 시장을 배경으로 미국이 철강수입 관세를 대폭 인상하겠다고 발표하면서 불거진 무역분쟁은 자동차업체를 포함한 미국내 철강수요업체의 강력한 반발과 주요 수출국의 자율적인 대미수출 억제 등으로 인해 교역상대국간 상호보복 위협에 그치고 말았다. 그러나 금번 사태를 계기로 선진국들이 자국산업의 보호를 위해 통상정책을 적극 활용하고 있다는 점을 인식할 필요가 있으며, 세계교역시장에서 대형시장을 보유하고 있는 미국, EU, 중국, 일본의 목소리가 점차 커지고 있음을 깨달아야 한다.

2. 대형 다국적기업의 시장 지배력 강화

미국기업들은 1960년대 중반까지만 해도 세계 타이어시장을 지배하였다. 그러나 레이디얼 타이어의 개발과 함께 이러한 미국기업을 중심으로 한 과점체제는 변화하기 시작하여 동 기술을 뒤늦게 채택한 화이어스톤사의 경쟁력이 저하된 반면 일본과 유럽업체의 비약적인 성장세가 지속되었다. 세계 최대의 자동차시장인 미국시장에서의 안정적인 영업을 구가해 온 화이어스톤사는 새로운 경쟁국면에 직면하였으나, 최대 수요업체인 포드사와의 장기 거래관계를 바탕으로 어려움을 극복해 나갔다. 그러나 일본업체의 대미시장 공략이 본격화되면서 화이어스톤은 브리지스톤에게 매각되었으나, 포드와의 거래관계는 유지되었다. 이러한 포드와 화이어스톤사간의 장기거래관계는 포드 자동차를 구매한 소비자들의 교체용 타이어 구매에도 영향을 미쳐 화이어스톤은 미국시장 점유율을 유지할 수

있었다.

이와 같이 타이어산업내에서의 경쟁구조는 장기거래 관계와 소비자들이 별 흥미를 느끼지 않으면서 타이어를 구매한다는 점에서 커다란 변화를 보이지 않아 왔다. 금번 화이어스톤 사태 역시 업체간 경쟁 구조에는 별다른 영향을 미치지 못하였으며, 선진국업체들의 시장 지배력은 막강한 자본 및 기술과 판매망을 바탕으로 강화되고 있는 실정이다. 이러한 점은 <표 1> 에서도 잘 나타나고 있다. 1990년대 중 미국, 유럽 및 일본 등 선진국의 시장 점유율이 증가한 반면 기타 국가들의 점유율은 하락한 것으로 나타나고 있다.

<표 1> 세계 타이어시장 점유율 변화 추이
단위 : %

국 가	기업 수		판매 점유율	
	1990	2000	1990	2000
미 국	1	2	20	25
유 럽	3	3	35	37
일 본	4	4	37	37
기타 국가	1	0	7	1

자료 : Fortune and Forbes etc.

이러한 다국적기업의 세계시장 지배력 강화는 자동차를 비롯한 여타산업에서도 나타나고 있다. 특히 1990년대 후반의 기업간 인수·합병을 통해 몸집을 불린 다국적기업들은 연관사업분야로의 진출을 확대하면서 시장 지배력을 강화하고 있다. 이에 따라 우리 기업들은 국내외시장에서 이들 거대기업들과 경쟁해야하는 상황에 직면하였다.

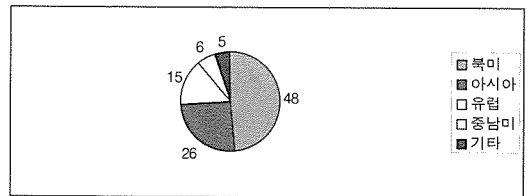
3. 본격화되고 있는 국내 자동차업계의 세계화

우리 기업의 세계화(Globalization) 필요성은 1980년대 말 3저 시기부터 대두되어 왔다. 당

시 내수와 수출이 호황국면을 보이면서 국내 기업들은 막대한 순익을 올렸고, 세계경제의 장기 성장세와 사회주의국가들의 시장경제체제로의 전환이 이루어지면서 국내 기업들은 이들 시장을 효율적으로 공략할 수 있는 수단으로서 현지직접투자를 모색하였다. 이에 따라 국내기업의 해외직접투자는 개도국을 중심으로 급증하였으나, 현지 시장에 대한 심층적인 분석과 현지 경영문화에 대한 이해 및 기업고유의 경영전략의 부재로 어려움에 봉착하였다. 더불어 미국경제가 침체국면에 빠지고 원화가치가 상승하면서 국내기업의 선진국 수출과 현지 영업이익도 감소하기 시작하였다. 이러한 상황에서 문민정부의 출범과 함께 기업경영 뿐 아니라 제도와 관행의 세계화와 올림픽을 치른 국가로서 국민의식의 선진화 필요성이 대두되었으며, 세계화의 필요성은 OECD 가입과 함께 더욱 강조되었다. 그러나 한국적 '세계화(Segyewha)'는 얼마안가 문제점을 드러내기 시작하였고, 중국에는 외환위기로 이어져 IMF 관리체제라는 결과를 초래하는 원인으로 작용하였다. 이후 우리 기업들은 경쟁의 냉혹함을 실감하게 되었고, 국내 시장의 개방과 외국기업의 진출에 따른 구조개편과정을 거치면서 선진경영기법을 도입하기 시작하였다. 또한 노동집약업종을 중심으로 기업의 해외직접투자가 증가하면서 산업공동화 우려가 대두되었다.

국내 자동차업체의 세계화는 해외직접투자를 통해 이루어 질 수 있다. 국내 완성차업체의 해외직접투자는 1980년대 중반 현대자동차의 캐나다 브르몽공장 건설을 계기로 확대되었다. 국내 완성차업체의 해외직접투자는 부품업체의 해외직접투자를 촉진하였으며, 국내 자동차업체들은 개도국을 중심으로 해외직접투자를 실시하였다. 그러나 IMF 관리체제 이후 국내 자동차업체의 해외직접투자는 크게 감소하였으며, 해외생산규모는 대우자동

차의 부도 이후 크게 위축되었다. 반면 외국 자동차업체의 국내직접투자가 큰 폭으로 증가하였다. 이러한 가운데 현대와 기아자동차의 공세적인 해외직접투자 계획이 발표되면서 부품업체의 해외진출이 다시 증가할 기미를 보이고 있다. 아직까지 국내 자동차업체의 세계화 수준은 생산 규모에 비해서는 매우 낮은 실정이다. 대표적인 세계화산업인 자동차산업을 육성해 나가기 위해서는 글로벌 생산 및 판매 네트워크의 구축이 필요하며, 국내 자동차업체의 해외직접투자는 피할 수 없는 과제인 것이다. 우리의 경쟁 상대로 간주되어 온 일본자동차업체의 해외생산 규모는 2001년 632만 7,405대를 기록하여 우리 완성차업체 국내 생산물량의 두배에 달하고 있다. 일본 자동차업체들은 범세계적인 생산·판매망을 구축함으로써 세계시장 점유율을 유지·확대하는 한편 높은 수익률을 기록하고 있다.



〈그림 1〉 일본자동차업체의 해외생산 비교

이와 같이 일본 자동차업체들은 해외생산과 국내생산의 균형을 이룸으로써 엔화가치 변동에 별 영향을 받지 않고 있으며, 막대한 수익을 바탕으로 해외직접투자를 확대하고 있다. 이에 따라 일본자동차업체의 해외생산이 수출을 대체하고 있으며, 해외에서 생산된 자동차의 역수입이 이루어지고 있다.

한편 국내 타이어업체의 수출시장구조는 완성차의 수출시장구조보다 균형을 이루고 있다. 국내 완성차업체의 경우 대미 수출의존도가 46%수준을 기록하고 있으나, 타이어업

체는 28%로 유럽시장 의존도와 비슷한 수준을 나타내고 있다. 해외생산에 있어서는 타이어업체가 개도국을 중심으로 해외생산설비를 확대하고 있는 반면 완성차업체는 개도국시장과 함께 대형 시장인 선진국시장에도 생산설비를 갖추어 나가고 있는 점이 다른 점이라 할 수 있다.

4. 선진국업체의 세계 경영 전략

국내 자동차업체의 성공적인 세계경영을 위해서는 핵심역량의 강화와 경영능력의 제고가 선행되어야 한다. 전술한 바와 같이 국내기업들은 IMF 관리체제 이후 선진 경영기법을 앞다투어 받아들였다. 이러한 선진국의 기업관련 제도와 관행은 국내 산업계에 급속도로 전파되어 갔으며, 국내 기업들은 지식경영을 필두로 다양한 선진 경영기법을 경쟁적으로 도입하였다. 특히 선진국 컨설팅업체들은 국내기업의 선진경영기법 도입을 강조하였으며, 이러한 기법의 도입에 매개 역할을 수행하였다. 이에 따라 지난 수년간 국내기업들은 현재 선진국 기업들이 도입하고 있는 경영 기법의 대부분을 흡수·소화하는데 많은 자원을 투입하였으며, 일부 긍정적인 성과를 거두고 있다. 그러나 국내 기업들은 이들 선진 경영기법들이 대부분 미국의 다국적기업들이 선별적으로 도입하고 있는 기법들임을 인식하여야 한다. 또한 모든 선진경영기법들이 업종과 기업의 규모에 상관없이 받아들여질 수 없다는 점도 인식하여야 한다. 이러한 점은 IMF 관리체제 이후 국내기업들이 앞다투어 도입하였던 지식경영에 대한 영국 산업무역부의 조사결과에서도 잘 나타나고 있다. 동 조사는 지식경영의 필요성은 인정하고 있으나, 제조업보다는 서비스업에서 중소기업보다는 대기업에서 지식경영시스템이 필요할 것으로 나타났다. 또한 미국 대기업경영자들

을 대상으로 한 설문조사에서도 지식경영이란 하나의 독특한 경영기법이 아닌 다수의 기법들이 통합된 전략으로 평가되었으며, 최근 운용되고 있는 전략의 상당수가 지식경영의 범주에 속하는 것으로 평가되었다.

1999년을 기준으로 세계 각국 기업들이 도입하고 있는 주요 경영기법들을 비교해 보면 <표 2>와 같다. 전반적으로 볼 때 전세계 기업들은 전략 기획, 임무 및 비전 명세, 벤치마킹, 고객만족 측정, 외주 등을 기업경영에 적극 활용하고 있다. 즉 강력한 리더십과 근로자들의 적극적인 참여하에 우수기업의 경영 우수사례인 베스트 프랙티스를 벤치마킹하여 경쟁력을 강화해 나가고 있다. 또한 고객중심의 전략을 바탕으로 지속적인 품질개선과 생산 및 영업효율성의 제고를 위해 외주를 적극 활용하고 있다.

<표 2> 각국기업의 경영기법 도입 현황

지 역	중점 경영 전략
전세계(n=475)	전략 기획(81%) 임무 및 비전 명세(79%) 벤치마킹(77%) 고객만족 측정(71%) 외주(62%)
북미(n=214)	전략 기획(89%) 임무 및 비전 명세(85%) 벤치마킹(76%) 고객만족 측정(74%) 성장 전략(64%)
유럽(n=201)	벤치마킹(77%) 임무 및 비전 명세(74%) 전략 기획(71%) 고객만족 측정(67%) 외주(60%)
아시아(n=20)	외주(70%) 전략적 제휴(70%) 벤치마킹(70%) 성과 보상(70%) 전략 기획(65%) 고객세분화(65%)

자료 : Darrell Rigby, Management tools and technique: A survey, California Management Review, 2001. Winter

한편 엔론사태에 이어 월드컴 회계부정 사건이 드러나면서 미국식 자본주의에 대한 비난과 의혹의 목소리가 높아지고 있다. 월드컴 사건이 '주식회사 미국'의 위상을 총체적으로 뒤흔들면서 미국기업과 경제시스템 전반에 대한 '신뢰'를 실추시키고 있다. 그 동안 신뢰는 미국경제를 지탱하는 지주로 간주되어 왔다. 이로 인해 막대한 경상수지적자에도 불구하고 외국인투자자금은 세계 최고 수준의 회계기준과 투명성·수익성·역동성을 보유한 미국으로 꾸준히 유입되었다. 그러나 연이어 불거지고 있는 기업경영 관련 비리로 인해 개방성과 투명성에 대한 의혹이 확산되면서 외국인 투자자금이 미국으로부터 빠져나가고 있다.

〈표 3〉 북미기업의 경영전략 변화 추이

경영 전략	1993년		1999년	
	순 위	사용 비율	순 위	사용 비율
임무 및 비전 명세	1	88	2	85
고객만족 측정	2	86	4	74
전사적품질관리(TQM)	3	72	14	41
경쟁자 프로필	4	71	n.a	n.a
성과 보상	5	70	6	63
벤치마킹	6	70	3	76
리엔지니어링	7	67	11	53
전략적 제휴	8	62	8	57
각종 주기 단축	9	55	16	38
자율관리팀	10	55	n.a	n.a
전략 기획	(신진입 '96)		1	89
성장 전략	(신진입 '96)		5	65
외주	(신진입 '98)		7	61
고객 세분화	(신진입 '98)		9	54
핵심역량	11	52	10	53

자료 : 전계서

〈표 4〉 미-일 자동차업체간 경영 전략 비교

빅 3의 전략	일본업체의 대미 진출 전략
-중앙집권식 전략기획 및 기획과 실행의 분리	-전략기획 기능의 분권화, 기획과 실행의 병행
-상의하달식 의사 전달 및 서면을 통한 간접 대화	-합의형 경영방식
-경영진이 경영과 기술을 주도, 근로자들은 이에 추종	-근로자의 적극적인 경영 참여
-양적팽창 선호, 대형 유연조직 구축	-최적 규모화, 유연성 제고, 변화에 신속히 대응할 수 있는 린조직 구축
-내수시장 공략 치중	-국제경쟁력 배양을 위한 해외시장 공략
-중앙집권식 연구개발전략과 기술혁신을 통한 경쟁력 배양	-혁신과 함께 기존 시스템의 지속적인 개선을 통한 경쟁력 강화
	-생산현장을 중심으로 부가가치 제고

이와 같이 그 동안 기업경영의 지침서로 간주되어 온 미국식 경영기법에 대한 재평가가 요구되고 있는 시점에서 1980년대 말 미국자동차업체와 일본업체간의 경영전략을 비교해 보면 〈표 4〉와 같다. 당시 미국업체는 상실한 경쟁력을 회복하기 위해 일본업체의 경영전략을 벤치마킹하는 한편 산·학·관협력으로 새로운 생산방식을 공동개발하고, 업체간 협력을 강화하는 등 비용절감과 품질향상을 위한 노력을 강화하였다. 일본자동차업체들은 엔화강세에 대응하기 위해 생산효율을 제고하고 미국내 생산을 확대하는 공세적인 전략을 운용하였다. 그 결과 미국 자동차업체의 경쟁력이 회복되었으나, 일본업체에게 상실하였던 시장 점유율은 일본업체의 지속적인 품질 향상 및 비용절감 노력에 의해 되찾지 못하였다. 미국 빅 3의 경쟁력이 회복되었음에도 불구하고 일본자동차업체들의 부단한 구조개편과 경쟁력 강화 노력에 의해 시장 점유율 격차는 좀처럼 좁혀지지 않고 있다. 이러한 점에 비추어 볼 때 국내 완성차업체는 도요타와 혼다의 전략을, 타이어업체는 브리지스톤의 세계화전략을 벤치마킹할

필요가 있다. 이들 업체들은 철저한 경영관리와 지속적인 경쟁력 강화 노력 및 위기관리 능력에 의해 환율변동과 경영위기를 극복하면서 세계 정상급의 위치를 차지하고 있기 때문이다.

5. 자동차업체의 세계경영 전략

국내 제조업체의 세계화추진에 가장 큰 걸림돌은 전문인력과 정보의 부족을 들 수 있다. IMF 관리체제 이후 국내시장에 진출한 외국기업의 수가 급증하고 중소기업들도 앞다투어 선진 경영기법을 도입하여 기업경영의 효율성이 제고되었다는 평가가 내려지고 있으나, 아직도 세계시장에서 선진 업체와 경쟁하는 데는 부족한 면이 많다고 볼 수 있다. 특히 신흥시장에 대한 정보와 전문성의 부족은 신시장개척에 걸림돌로 작용하고 있다. 우리의 경쟁상대로 간주되어 온 일본은 특정기업과 국가시장을 수십년간 연구해 온 지역전문가를 상당 수 보유하고 있으며, 이들의 시장분석을 바탕으로 기존시장에서의 경쟁지위를 강화하거나 신시장을 꾸준히 개척하여 환율변화 등에 관계없이 무역수지 흑자를 유지하면서 세계시장 점유율을 늘려 나가고 있다. 결국 국내 타이어업체의 지속적인 성장과 선진업체로서의 도약을 위해서는 다양한 분야의 전문인력을 양성하고 세계시장 정보를 체계적으로 분석하는 한편 생산시스템의 효율성을 제고하여 생산성 향상을 이루어 나가야 한다.

(1) 핵심역량의 강화

국내 타이어업체는 비용절감과 차별화 우위확보전략을 추진하여 경쟁력을 강화하여야 한다. 이를 위해서는 지속적인 생산성 향상과 품질개선 노력이 요구된다.

1) 생산성 향상

1995~2000년중 국내 제조업체의 생산성(시

간당 생산 기준)은 선진국중에서 가장 높은 증가율을 기록하였다. 동기간중 일본 제조업체의 연평균 생산성 증가율이 4%에 약간 못 미쳤으나, 국내 제조업체의 생산성 증가율은 연평균 11.5%에 달하였다. 선진국들 대부분이 동 기간중 6%에도 못 미치는 연평균 생산성 증가율을 기록한 것과 비교하면 놀라운 성과라 할 수 있다. 그러나 문제는 국내 제조업체의 1999~2000년중 생산성 증가율이 대만 및 벨기에와 함께 1995~2000년중의 연평균 생산성 증가율보다 낮아졌다는 점이다. 미국을 비롯한 여타 선진국들의 1990년대 후반기의 생산성 증가율이 90년대 하반기 평균 증가율보다 높게 나타났으며, 특히 독일, 영국, 이탈리아, 노르웨이의 제조업 연평균 생산성 증가율은 90년대 하반기 평균증가율을 2배 이상 상회하였다. 이와 같이 선진국의 생산성 증가율이 높게 나타난 이유는 IT를 생산시스템에 도입하고 지속적인 구조개편을 통해 인력을 감축한 가운데 경제 성장세가 지속되었기 때문이다.

한편 1990년대에 들어서면서 선진국 정부와 자동차업체들은 생산시스템의 효율성 제고를 위해 공동의 노력을 기울여 왔다. 일본의 도요타 자동차가 개발한 '린'생산방식은 전세계 자동차산업에 급속도로 확산되었으며, 세계 각국은 린생산방식의 벤치마킹을 통한 생산효율성의 제고를 위해 산·학·관 공동연구를 강화해 왔다. 대표적인 사례가 미국의 민첩(agile)생산시스템의 개발이다. 미국은 주문·양산시대에 대응하기 위해 정보기술(IT)을 활용한 생산시스템의 개선에 박차를 가해 왔다. 그 결과 최근 미국 자동차업체의 생산성이 큰 폭으로 향상되면서 비용절감효과가 나타나고 있다.

1990년대에 들어서서 두 차례에 걸친 대대적인 구조개편을 추진한 GM은 처음으로 포드를 제치고 미국 자동차업체 빅 3중 가장

〈표 5〉 주요 자동차업체의 순익 및 생산성 현황
단위 : 달러, 시간

	대 당 순 익		생산성 (2001)
	2000	2001	
혼 다	1,584	1,661	31.18
닛 산	n.a	1,289	29.00
도 요 타	1,119	1,182	31.63
G M	773	337	39.34
다임러크라이슬러	170	-1,679	44.28
포 드	1,486	-1,913	40.88

자료 : Harbour & Association
주 : 생산성은 차량 한 대 생산에 투입되는 노동시간

높은 생산성을 기록했다. 자동차산업 조사회사인 하버앤드어소시에이츠(H&A)는 지난해 자동차 1대를 생산하는데 투입된 시간은 GM 39.34시간, 포드 40.88시간, 다임러크라이슬러 44.28시간을 기록한 것으로 평가하였다. 일본 업체중에서는 닛산이 29시간으로 가장 높은 생산성을 보였으며, 혼다(31.18시간)와 도요타(31.63시간) 역시 미국 빅 3를 앞섰다. 동 결과에서 보듯이 빅 3의 생산성 향상 노력이 지속되고 있으나 일본업체의 생산성은 빅 3를 크게 앞지르고 있으며, 일본업체들은 높은 생산성을 바탕으로 성장세를 유지해 나가고 있다.

〈표 6〉 유럽 자동차업체의 연구개발 투자 및 신차종 개발비용

단위 : 10억 유로, 1995~2001

총연구개발 투자		신차종당 비용	
폴크스바겐그룹	20.9	벤츠 스마트	1.31
벤츠 스마트	13.1	르 노	1.31
크라이슬러	12.3	B M W	1.24
르 노	10.4	폭스바겐그룹	1.04
B M W	9.9	푸조시트로엥	0.97
푸조시트로엥	9.7	크라이슬러	0.88
피 아 트	4.5	피 아 트	0.30

자료 : Bernstein Research 자료 재인용

일본 업체들은 자동차 1대당 매출이익면에서도 1,100달러를 넘어서 미국 업체와의 격차를 더욱 벌였다. 지난해 빅 3중에서는 다임러크라이슬러와 포드가 적자를 기록하였고 GM만이 흑자를 기록하였으나, GM의 대당 순익은 일본업체 평균의 1/4에 불과하였다. 일본 자동차업체는 일본경제의 불황과는 대조적으로 양호한 실적을 기록하였으며, 혹독한 구조조정을 거친 닛산의 성과는 주목할만 하다.

한편 GM은 영업실적이 부진하자 아시아진출 전략의 효율성 제고를 위해 다양한 전략을 모색하고 있다. GM은 대우자동차를 인수해 설립하는 신설법인 'GM대우'에 계열사인 일본 스즈키자동차와 중국 상하이기차와 공동 투자하기로 결정하였다. GM의 신설법인 총 투자지분 67%중 계열사 투자분인 25%에 일본 스즈키자동차와 중국 상하이기차가 참여한다는 방안이다. GM은 대우차 인수를 위한 총 투자분 4억달러중 2억 5,000만달러(42%)를 본사에서 투자하고, 1억 5,000만달러의 투자자로 피아트 등 계열사 중에서 물색해 왔다. 나머지 33%는 국내 채권단이 1억 9700만달러를 투자해 지분을 보유하게 된다. 일본 스즈키자동차는 GM이 20%의 지분을 보유하고 있으며 중국 상하이기차는 현지기업과 50대50의 합작으로 설립됐다. 결국 GM은 투자규모를 최소화하면서 일본 및 중국의 협력업체를 끌어들이므로써 동북아시아에서의 경쟁지위를 강화한다는 전략을 채택한 것이다.

2) 품질 개선

1998년 이후 선진국 주요 자동차업체의 초기품질¹⁾은 지속적으로 개선되어 왔으나, 최근 다시 악화되고 있는 것으로 나타났다. 업체별로는 도요타와 GM의 초기품질향상이 지속되고 있는 반면 닛산, 다임러크라이슬러와 폴크

1) 판매후 90일간의 결함률 기준

스바겐의 품질은 최근 악화되었으며, 혼다와 포드는 악화되었던 품질이 다시 개선되고 있다.

이와 같이 업체별로 품질수준이 상이한 가운데 현대·기아차 등 국산차의 미국 수출대수가 급격히 늘어나고 있지만 품질수준은 바닥권에서 벗어나지 못하고 있는 것으로 나타났다. 세계적인 자동차 품질조사 기관인 JD파워가 최근 미국에서 판매되는 36개 자동차 브랜드를 대상으로 ‘차량 100대를 출고한 후 3개월간 보고되는 결함수(IQS)’를 조사한 결과 기아자동차가 212건으로 최하위를 기록했다. 또한 대우자동차는 204건으로 34위, 현대자동차는 156건으로 28위를 기록하여 바닥권에 머물렀다.

기아차는 지난해 조사에서도 초기 결함수 267건을 기록하여 37개 브랜드 중 최하위를 기록했으며, 올해 조사에서도 결함수가 줄어들긴 했으나 최하위를 벗어나지 못했다. 또한 최근 미국 수출이 급증하고 있는 현대차도 초기 결함수가 지난해 192건(32위)에서 올해 156건(28위)으로 줄어들었으나, 조사대상 업체의 평균 결함수인 133건을 크게 웃돌았다. 아직까지 국산차의 품질수준은 선진 경쟁업체의 수준에 크게 못 미치고 있어 그 동안 추진해 온 품질경영의 효과가 나타나고 있지 않다고 볼 수 있다. 반면 렉서스·아큐라·인피니티·도요타 등 일본 자동차들이 1위부터 4위까지를 모두 휩쓸어 품질의 대명사로 불리는 일본업체의 저력을 다시 한 번 발휘하였다.

한편 완성차업체가 생산한 자동차의 안전성은 지속적으로 강화되고 있는 것으로 나타났다. 이러한 가운데 미국 보험협회가 평가한 충돌시험에서 국내 업체는 상반된 결과를 얻었다. 미국시장에서 높은 판매 실적을 기록하고 있는 현대자동차의 산타페가 소형 스포츠 유틸리티 차량부문에 최고의 평가를 받은

반면 구모델인 기아의 세피아와 대우의 레간자는 가장 낮은 평가를 받았다. 도요타는 11개 차종분야중 5개부문에 수위를 차지하였으며, 소형차 생산 전문업체인 수바루도 2개 부문에서 최고의 평가를 받았다. 이와 같이 품질과 안전성 면에서 높은 평가를 받고 있는 일본업체들의 영업실적 역시 양호하다는 점에서 국내업체의 분발이 요구된다.

〈표 7〉 주요모델의 충돌시험 결과 비교

차 종	최고 평가	최저 평가
대형 고급승용차	렉서스 LS430	링컨 컨티넨탈
중형 고급승용차	메르세데스 C 급	아우디 A6
대형 웨미리 승용차	뷰익 LeSabre	닷지 인트레피드
중형중가 승용차	도요타 아발론	닛산 맥시마
중형저가 승용차	수바루 리가시	대우 레간자
소형차	수바루 임프레자	기아 세피아
중형 유틸리티 차량	BMW X5	시보레 블레이저
소형 유틸리티 차량	현대 산타페	포드 이스케이프
대형 픽업	도요타 튠드라	포드 F-150
소형 픽업	도요타 타코마	닷지 다코타
승용 밴	도요타 시에나	폰티악 트랜스스포츠

자료 : 美 Insurance Institute 자료 재인용

(2) 글로벌 생산네트워크의 구축

국내 타이어업체의 대중국 투자 진출이 확대되고 있는 가운데 선진국업체들은 글로벌 생산체제의 구축을 가속화하고 있다. 특히 완성차업체의 세계화가 가속화되면서 부품업체들의 해외진출도 증가하고 있다. 선진국업체들은 자국내 생산시스템의 효율성 제고와 함께 주요시장에 대한 투자를 확대하는 전략을 함께 운용하고 있다.

최근 북미생산체제의 개편은 빅 3와 일본업체가 주도하고 있다. 빅 3는 미국과 캐나다의 노후설비를 축소하고 멕시코에서 생산설비를 확충하고 있다. 반면 일본 업체들은 미국 남부지역을 중심으로 설비 확충에 나서고

있다. 이러한 완성차업체의 움직임에 따라 부품업체들도 미국 남부 및 대 멕시코 투자 진출을 가속화하고 있다. 구조조정의 성과가 나타나고 있는 닛산은 미시시피주에 신규 SUV 공장을 건설하는 한편 테네시 공장의 생산능력도 2003년까지 50만대로 확충하여 미국내 생산능력을 100만대 이상으로 확대할 예정이다. 닛산을 이끌고 있는 곤사장은 글로벌 경쟁시대에 생존하기 위해서는 해외직접투자의 확대가 필요함을 강조하고 있다. 도요타는 북미 판매 대수의 2/3를 현지에서 생산하고 있다. 또한 도요타는 현지 500여개의 부품업체로부터 부품을 조달하여 완성차를 생산함으로써 일본업체중에서 현지화 수준이 가장 높은 것으로 나타났다.

한편 이코노미스트인텔리전스유닛(EIU)은 향후 5년간 비즈니스 환경을 비교·평가한 보고서에서 지난 1997~2001년 연속 1위에 등재되었던 미국을 네덜란드, 캐나다, 핀란드 및 영국 다음의 5위에 등재시켰다. 이와 같이 미국의 순위가 하락한 이유는 테러 위협, 통상마찰 증가와 더불어 기업회계 투명성이 하락하였기 때문이다. 파이낸셜타임스도 아시아 국가들이 1990년대 후반에 정실자본주의(Crony Capitalism)와 취약한 금융구조로 신뢰를 잃었다면 이제 미국은 엉터리 회계와 CEO들의 부정으로 신뢰를 잃었다고 전하면서 이 파장이 상당 기간 지속될 것이라고 우려했다.

최근 국내 타이어업체는 저부가가치 타이어 생산을 생산비용이 저렴한 중국현지 공장으로 이전하고 국내에서는 고성능타이어의 생산에 집중해 한국산 제품과의 시너지 효과를 극대화하고 있다. 국내 타이어업체는 중국 내 승용차 타이어 시장을 선점하기 위해 중국 3대 자동차 업체들에게 타이어 공급을 확대할 계획이다. 또한 중국 전지역을 연결하는 대규모 유통망을 구축하는 등 중국시장 활성화

화에 적극 나서고 있다. 이와 같이 국내 타이어업체는 중국과 한국에서의 생산제품 차별화를 통해 수익성을 극대화시킨다는 전략을 추진하고 있다.

한편 중국에 대규모 투자를 모색하고 있는 현대자동차는 동남아시아 최대 자동차 시장인 말레이시아 진출에 적극 나서고 있다. 현대차는 말레이시아 MTB사와 총 6,000대의 상용차를 반제품으로 수출한 후 현지에서 조립(SKD)하는 계약을 체결했다. 현대차는 올해 300대를 시작으로 연간 1,000~2,000대의 마이티 트럭을 5년간 생산할 계획이며, 아시아 진출을 가속화할 계획이다. 현대차는 지난 3월 15% 지분을 갖고 있는 말레이시아 이노콤사와 현지국민차로 아토스를 조립생산하는 계약을 맺은 바 있다. 포터를 조립 생산해온 이노콤사는 오는 9월부터 아토스를 연간 2만대씩 생산한 후 2005년에는 3만 5,000대로 생산 규모를 확대할 방침이다. 현대차는 이와 함께 오리엔탈사와도 아반떼, EF쏘나타를 조립생산하고 있다.

이와 같이 국내 자동차업체의 중국을 포함한 동남아 진출이 강화되고 있는 가운데 아시아 금융위기 이후 아시아지역에서의 자동차 생산을 축소해 온 일본 자동차업체들은 아시아지역에서의 수요 증대에 대비해 또 다시 생산을 확대할 계획이다. 이는 북미시장에 대한 의존도를 낮추고, 최근 전세계적으로 수요가 증가하고 있는 소형차의 생산을 증대하면서 지역적인 균형을 이루기 위한 전략의 일환이다. 금년 일본자동차업체의 아시아 지역 생산은 1997년 이후 처음으로 200만대를 넘어설 전망이다. 업체별로는 혼다가 인도네시아에서의 생산물량을 4만대 증설하고, 말레이시아에서의 생산도 확대할 계획이다. 이러한 증설계획이 마무리되면 혼다의 동남아시아 생산량은 현재의 7만대에서 11만대로 증가하게 된다. 도요타는 기존 생산설비의 생산가동

를 높여 생산물량을 증대할 계획이다. 닛산 역시 중국의 동평자동차와 합작으로 연산 10만대 규모의 공장을 건설할 계획이다. 더불어 독일을 필두로 한 유럽기업들의 아시아시장 진출도 확대되고 있다. 이들 유럽업체의 아시아진출 목표는 노동비용의 절감보다는 시장 개척에 두고 있다. 즉 유럽업체들은 상대적으로 부진하였던 아시아시장을 직접 공략하기 위해 현지 생산체제 및 유통망 구축에 노력하고 있다.

(3) 글로벌 마케팅 전략의 강화

최근 국내 자동차업체내에서는 미국시장 다음으로 유럽시장을 공략해야 한다는 인식이 급속도로 확산되고 있다. 중국시장이 급부상하고 있으나 아직까지 중국의 자동차시장은 미국과 유럽에 비해서는 규모가 작은 시장에 불과하다고 볼 수 있다. 미국에 생산기반을 구축하고 있는 국내 자동차업체는 유럽시장에서의 현지 생산 역시 적극 검토하고 있으나 유럽시장 점유율은 점감하고 있다. 이와 같이 유럽시장에서 국내업체의 영업이 부진한 이유는 유럽시장에서 판매가 증가하고 있는 소형차와 디젤차의 경쟁력이 낮기 때문이다. 환경문제에 대한 관심이 높은 유럽에서는 연비가 높은 소형차의 판매가 증가하고 있으며, 이러한 추세는 지속될 전망이다.

현대·기아차는 최근 미국과 캐나다에 대한 수출 비중이 50%를 넘어서면서 유럽 지역에 대한 수출증대에 박차를 가하고 있다. 쌍용자동차도 스포츠유틸리티차량(SUV)인 렉스턴의 유럽출시 행사를 여는 등 유럽시장 진입에 심혈을 기울이고 있다. 최근 달러화가 약세를 보이고 유로화가 강세를 보이면서 유럽에 대한 수출확대가 자연스럽게 환(換)위험 관리도 되기 때문에 유럽에 대한 수출확대는 일석이조의 효과가 있다고 볼 수 있다. 또한 유럽연합(EU) 집행위원회의 방침대로 독점 딜러제가 폐지되고 동일 전시장에 여러 브랜

드가 전시될 경우 후발 업체인 국내 자동차 업체로서는 유럽시장 진입을 확대할 수 있는 기회로 작용할 수 있다.

이에 따라 기아차는 올해를 유럽시장 공략의 원년으로 선포하고 공격적인 마케팅 활동을 하고 있다. 기아차는 현지 마케팅 전문가를 영입하는 한편은 카렌스, 쏘렌토, 카니발 등 유럽 소비자 취향에 맞는 차량을 잇달아 투입하여 5년 후 유럽지역 연간 판매대수를 지난해의 9만 8,000대에서 50만대로 늘릴 계획이다. 기아차는 지난해 이탈리아에서 실시한 소비자 반응조사에서 응답자의 46.5%가 기아의 쏘렌토를 선택하여 도요타(렉서스) 오펠(프론테라) 마쓰다(트리뷰트) 등을 제치면서 유럽시장 진출에 적극적인 태도를 보이고 있다. 기아차는 한미간에 통상마찰 조짐이 보이고 유로화가 강세를 보이면서 그 어느 때보다 유럽에 대한 수출이 중요해졌다면서 유럽 소비자들이 경제성과 기능을 중시하기 때문에 한국의 디젤엔진 차량이나 소형차가 인기를 끌 수 있을 것으로 평가하고 있다.

현대차 역시 서유럽 지역에서 지난해부터 시판한 라비타(수출명 매트릭스)의 판매가 본격화되자 신차종인 클릭(수출명 겐츠)을 투입하여 금년 서유럽지역의 판매를 지난해(7만 4189대)보다 20% 이상 늘어난 9만여대로 예상하고 있다. 대우차도 미국 GM과의 매각 협상에서 유럽 판매망을 대부분 유지하기로 했고, 칼로스 신차를 출시함에 따라 연간 기준으로 서유럽에서 지난해(12만3449대)보다 11.9% 늘어난 13만7882대를 판매할 계획이다.

한편 자동차 중금속 규제를 위한 유럽연합(EU) 폐차법이 EU 의회에서 통과됨에 따라 국내 자동차업체는 대응방안을 시급히 마련하여야 한다. EU 폐차법은 오는 2003년 7월 이후 EU에서 판매되는 차량의 소재부품에 납, 수은, 6가크롬, 카드뮴 등 4개 중금속 함유량을 규제치 이내로 제한하는 내용을 담고

있다. 이에 따라 정부는 국가규격을 조속히 제정하는 한편 부품업체의 증금속 저감 대체 기술 개발을 지원해 나가야 한다. 국내 자동차업체가 효과적으로 대응하지 못할 경우 유럽 지역에 대한 자동차 수출이 큰 타격을 받게 될 예상이나, 아직 표준화된 시험방법이 없어 어려움을 겪고 있는 실정이다.

유럽시장은 규모에 비해 국내 기업들이 그동안 소홀히 해온 시장이라고 볼 수 있다. 시장과 화폐 통합에 의해 단일시장화가 이루어진 유럽시장은 아직까지 언어, 문화 등의 차이로 인해 마케팅 전략에 있어서 국별로 차별성이 요구된다. 따라서 당분간 지역화 전략과 함께 현지화 전략을 병행해 추진하고 개별시장에 대한 분석을 철저히 실시하여 시장 점유율의 유지확대에 노력하여야 한다.

알라바마주에 현지생산공장을 건설하기로 결정한 현대자동차는 미국에서 스포츠카 '투스카니'의 판촉을 위해 e메일을 이용한 대대적인 마케팅을 펼칠 계획이다. 현대차는 우선 미국법인(HMA)이 자체적으로 보유하고 있는 데이터베이스를 기반으로 50만명의 잠재 구매고객에게 제품과 관련된 내용을 담은 e메일을 전송해 판매가 급증하고 있는 투스카니 판매를 촉진할 계획이다. 이러한 현대의 전략은 신세대가 새로운 고객으로 급부상하고 있는 미국자동차시장을 효과적으로 공략하기 위한 전략으로 평가할 수 있다.

현대차는 투스카니의 주요 고객계층을 20~30대 초반으로 설정하여 일차적으로 제품 이미지를 제고할 수 있는 전략을 운용하면서 마케팅 비용을 절감할 계획이다. 현대차는 카탈로그를 통한 마케팅 비용이 1부당 2달러인 반면 e메일을 이용할 경우 10분의 1정도 밖에 들지 않는 점을 고려하여 e메일 마케팅을 강화할 계획이다. 현대차는 투스카니의 뛰어난 주행력을 부각시키기 위해 자동차 랠리 레이싱 팀과 관련한 e메일 프로그램을 10만명의

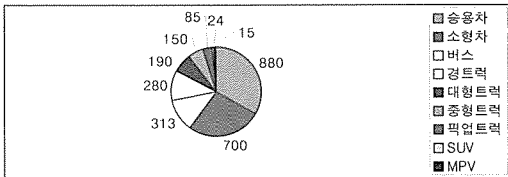
현대차 미국고객에게 전송해 분위기를 조성하는 한편 1억 6,000만달러에 달하는 미국내 마케팅 비용의 상당 부분을 투스카니에 할당할 방침이다. 이러한 신세대 계층을 대상으로 한 e-마케팅전략은 대우자동차가 초기 미국시장 진입시에 운용한 바 있다. 당시 대우차는 e-메일을 많이 사용하는 대학생계층을 상대로 판촉활동을 전개하였으나 기대 이하의 성과를 거두었다. 이는 대학생계층의 소득수준이 상대적으로 낮고 인터넷을 통해 자동차를 구매하는 고객비중이 아직까지는 낮기 때문이다. 즉 미국의 신세대 수요계층도 베이비 붐세대와 마찬가지로 자동차의 내구성과 가치를 비교하여 구매결정을 내리고 있음을 간과하지 말아야 한다.

WTO 가입 이후 시장개방을 확대하고 있는 중국은 2008년 개최될 올림픽을 전후해 자동차시장이 급성장할 전망이다. 선진국 완성차업체들은 중국완성차업체간 인수합병이 가속화되고 있는 가운데 급성장하고 있는 중국 자동차시장에서 치열한 경쟁을 벌이고 있으며, 중국업체들도 시장선점을 위해 신차종 출시와 마케팅을 강화하고 있다. 중국 자동차시장에서의 가격전쟁은 중산층이 주요 고객인 중저가 차량을 중심으로 심화되고 있다. 이들 차량의 가격은 600~2,000만원 사이이며, 외국산 모델은 폴크스바겐 폴로, 피아트 빠리오, GM 뷰익 세일, 시트로엥 피카소, 포드 아이칸 등 16개에 달하고 있다. 아시안 윌스트리트 저널은 2007년까지 중국에서 60여개의 새로운 자동차 모델이 출시될 것으로 전망한 바 있다.

이러한 중국 중산층의 승용차 수요폭은 우리나라의 1980년대를 연상케 하고 있다. 현재 중국 대도시의 5가구 중 1가구는 자동차를 구입하겠다는 계획을 갖고 있다. 지난해 중국에서는 240만대의 자동차가 판매되었으며, 올해 들어서도 15%의 증가세로 증가할면

서 세계 1위를 차지하고 있다. 맥킨지컨설팅은 이런 추세로 가면 2010년쯤 중국시장에서의 자동차 판매대수가 580만대에 달할 것으로 전망하고 있다.

단위 : 천대



자료 : Automotive Resources Asia 자료 재인용

<그림 2> 2002년 중국 자동차시장 전망

한편 국내 타이어업체는 중국시장 판매 확대를 위해 중국전국을 커버하는 유통망을 구축하고 스포츠 마케팅 등 차별적인 마케팅을 실시해 브랜드 이미지를 고취시켜 시장 점유율을 제고한다는 전략을 운용하고 있다. 중국 타이어시장은 2010년까지 국내업체에게 국내 내수시장 규모에 준하는 수준까지 성장할 전망이다여서 국내업체의 시장선점을 위한 투자는 점차 효과를 발휘할 전망이다.

(4) 경쟁업체의 전략 분석

타이어업체를 포함한 국내 자동차업체들은 우리의 주요 수출시장인 선진국기업의 경쟁 전략을 충분히 파악하고 사전·대응하여야 한다.

최근 미셸린사가 GM 유럽 및 피아트사와의 거래를 청산하면서 컨티넨탈을 비롯한 타이어업체의 계약체결 경쟁이 가속화되고 있다. 미셸린의 거래관계 중단은 완성차업체와 부품업체간의 고질적인 문제를 잘 나타내 주고 있다. 미셸린은 GM유럽과 피아트사의 납품가격 요구를 수용할 경우 자사 경영에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점에서 금년 7월 31일부로 거래 중단을 선언하였다. 미셸린은 자사의 경영전략이 더 이상 GM의 조달

전략과 부합되지 않는다고 선언하면서 거래를 중단하였다. 이에 대해 GM은 신뢰도, 품질, 기술과 비용면을 고려하여 새로운 거래처를 모색하겠다는 입장을 밝혔다. 이에 따라 세계 유수의 타이어업체들은 GM과의 공급계약체결을 위해 경쟁하고 있다. GM과 피아트가 50:50의 구매제휴를 맺고 있어 GM과의 공급계약은 피아트사에 대한 공급으로 이어질 수도 있다.

미셸린은 고품질 타이어를 개발하여 고가에 판매함으로써 수익성을 향상시킬 계획이며, 2002년 영업이익률 목표를 6.7~7.4%로 설정하고 있다. 미셸린은 GM과의 거래중단에 따른 부정적인 영향이 크지 않을 것으로 평가하고 있다. 미셸린 총 매출에서 차지하는 GM의 비중은 5%에 불과하며, 완성차업체에 대한 타이어공급에서 차지하는 GM의 비중도 15%에 그치고 있기 때문이다.

독일의 컨티넨탈사는 아담오펠을 중심으로 GM유럽에게 타이어를 공급하기 위한 경쟁전략을 모색하고 있다. 컨티넨탈은 차별화, 비용절감, 경쟁력 향상이라는 기존 경영목표를 유지하면서 새로운 전략을 모색하고 있다. 컨티넨탈은 신규자산을 더 이상 확대하지 않으면서 수익성개선을 위한 노력을 강화할 계획이다. 이미 알려진 바와 같이 컨티넨탈은 독일, 벨기에, 스웨덴, 오스트리아와 멕시코의 5개 공장을 폐쇄하고 미국내 생산체제의 개편을 추진하고 있다. 컨티넨탈은 타이어사업 구조를 상용 및 승용의 양대 사업부로 재편하고, 미국 법인을 본사에 편입시킬 계획이다. 이러한 구조개편을 통해 컨티넨탈은 향후 5년내에 자동차부품사업부의 수익을 배가하고 세계 상용타이어시장에서 3위에 진입한다는 목표를 설정하였다.

브리지스톤은 지난 16개월에 걸친 미국고속도로교통안전국의 사고원인 조사가 타이어의 디자인결함과 관련한 아무런 증거도 찾지

못하였다고 결론지으면서 종료되자 신뢰회복을 위한 전략 수립에 착수하였다. 이미 브리지스톤은 “Making it Right”라는 신뢰회복 프로그램을 운용중이며, 1992년부터 시작된 화이어스톤 브랜드의 이미지 제고 노력이 조만간 결실을 맺을 것으로 기대하고 있다. 브리지스톤은 새로운 고가 제품을 출시하여 시장 점유율을 확대할 계획이며, 미국시장 점유율 확대를 위한 전략을 강화할 계획이다.

한편 굿이어와 지멘스가 공동으로 개발하고 있는 차세대 타이어압력모니터링시스템은 타이어업체의 좋은 공동연구개발 사례로 들 수 있다. 동 시스템은 굿이어의 타이어, 타이어압력모니터링, 타이어센서, 타이어압력 및 압력해석에 있어서의 전문성과 지멘스의 전자, 무선주파수, 무선 및 차량시스템통합기술을 결합하여 개발되고 있다. 이러한 공동연구개발은 투자자금의 분담과 투자위험을 회피할 수 있는 잇점이 있다.

(4) 맺음말

국내 타이어업체의 해외투자진출이 증가하고 외국업체의 국내시장 진출이 본격화되면서 타이어업체는 글로벌경쟁시대에 본격 진입하게 되었다. 그 동안의 신제품개발 및 품질향상 노력에 따라 우리 업체가 생산한 타이어에 대한 평가가 나날이 높아지고 있다. 그러나 아직까지 해외시장에서 국내 업체의 브랜드인지도는 OEM 공급관행에 따라 낮은 실정이며, 해외생산도 개도국을 중심으로 이루어지고 있다. 이에 따라 국내 타이어업체가 선진업체로 도약하기 위해서는 지속적인 신제품개발 및 품질향상 노력과 함께 마케팅전략을 강화해 나가야 한다. 또한 중장기적으로는 국내 완성차업체의 생산설비 인근에 현지 생산시설을 구축하는 방안도 검토하여야 한다. 단지 선진국에서의 생산은 철저한 비용분석과 경영환경 분석을 바탕으로 모색되어야

한다. 더불어 컨티넨탈과 같이 경기변동에 민감한 타이어사업의 비중을 낮추고 여타 사업에 뛰어들것인가도 검토해 보아야 한다. 지능형 타이어를 개발한 컨티넨탈이 타이어사업 이외 분야로 사업을 다각화하자 투자자들은 컨티넨탈이 지속적으로 기술적인 우위를 유지해 나갈 수 있을지에 대해 의문을 표시하고 있다.

한편 타이어 수입이 점증하고 있는 가운데 일본 브랜드 제품의 수입이 증가하고 있으며, 외국기업들은 제조공장을 국내에 차리기보다는 유통서비스분야에 대한 진출을 강화하고 있다. 또한 점증하고 있는 자동차부품업종에서의 외국인 투자는 우리 나라를 제 3국 수출기지화하기 보다는 내수시장 공략에 목적을 두고 있다. 더불어 우리가 기대하는 연구개발시설투자도 국내 지적재산권 보호 수준을 고려하여 모색하고 있지 않다고 볼 수 있다. 이에 따라 IMF 관리체제 이후 외국인 직접투자의 유치에만 관심을 기울여 온 우리 정부와 기업은 이제 이들 기업과 어떻게 효과적으로 경쟁과 협력을 전개해 나갈 것인가를 함께 고민하여야 할 것이다. 즉 경쟁력 강화를 위한 타이어업계 스스로의 노력도 필요하지만 국내 타이어업체의 세계화를 위해서는 정부의 인식개선과 체계적인 지원이 뒤따라야 할 것이다. 타이어산업은 우리의 수출증대와 무역수지흑자 유지에 기여하고 있다. 또한 국내 소재산업과 자동차산업의 발전에도 기여하고 있다. 그러나 타이어산업에 대한 일반의 인식은 높은 기여도에도 불구하고 여타 산업에 비해 낮은 편이며, 정부의 지원도 상대적으로 낮은 편이다. 신산업의 육성도 중요하지만 경쟁력을 보유한 주력산업의 지원육성이 국내 제조업체의 경쟁력 강화와 산업공동화를 방지할 수 있는 해결책임을 재인식하여야 할 때다.