

# 2002년 경영 환경과 수출 전망

이 항 구\*

2000년 하반기부터 성장세가 둔화된 세계 경제는 지난해 3월에 사상 최장의 경제성장을 구가해 온 미국경제가 침체에 빠지면서 1980년대 초 이후 최악의 불황에 빠져 있다. 세계 경제는 금년 하반기 이후 회복세를 나타낼 전망이며, 국내 타이어업계의 생산과 수출도 점차 회복세를 보일 전망이다. 본 고에서는 내년도 국내외 경제 및 세계 자동차 수급을 전망해 보고, 완성차업계와 부품업계에 진출을 확대하고 있는 외국 업체의 경영전략을 GM의 사례를 통해 살펴 본 후 금년 타이어산업의 수출을 전망해 보기로 한다.

## 1. 대내외 경제환경 변화

### (1) 주요 국가 및 지역 경제 전망

2000년 하반기 이후 성장이 둔화된 세계 경제는 지난해 9월 발생한 미 테러사태의 영향으로 더욱 위축되었으며, 이러한 침체는 금년 상반기까지 이어질 전망이다. 최근 세계 경제의 견인차 역할을 해 온 미국경제의 회복세가 가시화되고 있으나, 미국경제가 금년 1/4분기부터 회복세로 돌아서더라도 그 동안의 경험에 비추어볼 때 세계경제는 4~6개월후 본격적인 성장세에 진입할 가능성이 높다. 세계경제는 지난해 정보기술(IT)산업의 거품붕괴에 따른 생산 및 투자 위축으로 선진국경제가 위축되면서 성장이 둔화되기 시작하였고, 미 테러사태 발생 이후 소비심리 위축과

세계적인 교역규모의 축소 등이 겹치면서 불황에 빠졌다.

미국경제는 지난해 3분기 -0.4% 성장에 이어 4분기에도 마이너스 성장을 기록하였으며, 일본경제도 지난해 2분기 이후 계속 마이너스 성장세를 보이고 있으며, 당분간 마이너스 성장에서 벗어나지 못할 예상이다. 미국경제는 테러사태 이후 미래에 대한 불확실성이 고조되면서 투자가 크게 위축되었으나, 연방준비제도이사회(FRB)의 11차례에 걸친 금리인하 및 정부지출 확대, 그리고 수십억 달러에 달하는 세금삭감, 기업지원 추진 등 경기침체에 대처하기 위한 다각적인 노력으로 소비가 살아나면서 금년 하반기에는 회복국면에 본격 접어들 전망이다. 이와 같이 투자 위축이 IT산업의 회복을 지연시키는 등 미국경제의 향방을 어렵게 하는 요인이 되고 있으

<표 1> 세계 경제성장률 전망

(단위 : %)

	2000	2001			2002		
		IMF	OECD	WEFA	IMF	OECD	WEFA
전 세계	4.7	2.4	-	1.4	2.4	-	2.0
선진국	3.8	-	2.0	1.5	-	2.8	2.3
(미 국)	4.1	1.1	1.7	1.1	0.7	3.1	1.6
(일 본)	1.5	-0.9	-0.5	-1.2	-1.3	1.1	-0.7
(E U)	3.5	1.7	2.0	1.7	1.4	2.7	2.0
아시아 신흥공업국	8.2	1.2	-	3.0	2.3	-	4.4
舊 소연방 · 동구	6.3	-	-	4.3	-	-	4.1

주 : IMF 전망치는 NIEs(한국, 홍콩, 대만, 싱가포르)와 이스라엘 등 5개국 포함하고 있음.

\*산업연구원, 서비스산업설 부연구위원

나, 연방기금금리가 1.75%로 하락하고 감세조치 등으로 인한 소비지출의 증대가 경기회복에 기여할 것으로 평가된다.

일본경제는 내수부진에 따른 산업생산 감소로 침체국면이 지속되고 있는 가운데 세계경기 침체로 수출마저 위축됨에 따라 2분기 -0.8% 성장에 이어 지난해 하반기에도 마이너스 성장을 기록하였으며, 금년에도 마이너스 성장을 벗어나기 힘들 것으로 전망된다. 향후 일본경제의 회복은 고이즈미정권의 경제개혁과 부실채권 처리를 포함한 금융부문 구조조정 성공 여부, 그리고 세계 IT산업 및 경기회복에 따른 수출 회복 여부에 따라 결정될 것으로 보인다.

EU경제도 세계경제의 성장세 둔화와 물가 상승에 따른 실질소득 감소, 경제 불확실성 증대 등으로 성장세가 둔화되어 지난해 성장률이 1.5~2.0%에 그친 것으로 보이며, 금년에도 지난해 수준을 유지할 전망이다. 유럽중앙은행(ECB)의 금리인하, 각국의 감세정책 등이 향후 경기회복 요인으로 작용할 것으로 보이나, 미국 등 세계경제의 회복세가 완만할 것으로 보여 EU경제의 큰 폭 회복은 기대하기 어려운 실정이다.

아시아 신흥공업국들은 지난해 교역의존도가 높은 미국 및 일본의 급격한 경기둔화로 성장률이 급락하였으며, 금년에도 세계경제의 저성장세로 인해 완만한 회복에 그칠 것으로 전망된다.

## (2) 국제 유가 및 환율 전망

2000년에 배럴당 28.4달러(3대 국제유가 평균)를 기록하며 급등세를 보였던 국제유가는 미 테러사태 이후 하향 안정세를 보였다. 지난해 유가가 안정세를 유지한 주요 요인은 미국과 일본경기의 침체가 지속되는 가운데 세계경기 침체에 따라 원유 수요가 큰 폭으로 감소하였기 때문이다. 향후 국제유가의 향방은 대테러 전쟁의 진행상황, 세계경기, 원유수급 상황, 국제관계의 불안요소 등과 복잡적

으로 얽혀져 있는데, 전반적으로 유가 하락요인이 우세할 것으로 보인다. 이는 첫째, 세계경제의 저성장세가 당분간 지속될 것이고, 둘째, 하반기 이후 세계경기가 회복세를 보이면서 경기 불확실성에 대한 리스크 프리미엄이 줄어들 것이며, 유가의 경우 수급과 가격조정에 시차가 존재한다는 특성을 감안할 때 하향 안정화 기조가 유지될 것이기 때문이다. 셋째, 석유수급 측면에서 볼 때 OPEC이 세계적인 원유수요 위축세에 대응하여 감산을 단행하고 있으나, 향후 OPEC의 시장점유율 감소로 감산보다는 증산가능성이 클 것으로 전망되면서 하락세를 견인할 전망이다. 이런 요인들을 고려할 때, 금년의 국제유가는 미국의 대테러전에도 불구하고 하향 안정세를 유지하여 3대 국제유가 기준으로 26달러 내외를 기록할 것으로 보인다. 그러나 금년 세계경기가 선순환구조로 진입한다면 국제유가는 지난해 대비 소폭 하락한 배럴당 24~25달러 선을 기록할 전망이다.

한편, 국제원자재가격은 지난해에는 세계경제 성장세 둔화와 국제유가 하향세의 영향을 받아 비철금속 및 공업용원료 가격을 중심으로 보합세 내지 소폭 상승에 그쳤으나, 금년에는 세계경기의 회복세가 가시화되며 지난해 대비 소폭 상승할 전망이다.

국제금융시장은 지난해에 일본 경제가 침체국면에서 벗어나지 못하고 세계경제를 주도해 온 미국경제마저 침체국면에 빠짐으로써 주요국의 주식과 외환시장을 중심으로 불안한 양상을 보였다. 세계 주식시장은 경기둔화 기조와 대테러 전쟁으로 인해 시장참가자의 심리적 불안감이 심화되었으나 아프간 사태가 조기에 종식될 조짐을 보이자 연말부터 회복세를 나타내었다. 미국 주식시장의 경우 IT 관련주를 필두로 급격한 주가 등락세가 이어져 최고점 대비 20% 이상 하락하였던 다우공업 평균지수는 지난해 말에 1만 포인트를 넘어서면서 장을 마감하였다. 국제금리는 각

국 경기의 둔화 움직임에 대한 대응으로 하향세를 나타내었다. 미국의 금리인하에 대응하여 일본과 EU도 경기의 조속한 부양을 위해 금리를 인하하였으나, 최근 미국경제의 회복세가 가시화되면서 인플레이션에 대한 우려가 증폭되고 있어 금년 1분기 이후 상승기조로 전환될 예정이다.

환율의 경우, 미국 테러사태 직후 예상되었던 달러화 약세는 나타나지 않았으며, 달러화는 엔화와 유로화에 대해 강세를 유지하였다. 특히 지난해 말부터 일본경제의 침체가 가속화되자 엔화 가치가 하락하기 시작하여 대달러 엔화환율은 30개월만에 130엔을 넘어섰다. 2000년 11월 중순 달러당 110엔을 넘어선 엔화 환율은 이후 115~125엔 선의 박스권을 형성하며 달러화에 대해 약세를 보였다. 이는 일본경제의 장기불황이 지속됨에 따라 신용등급의 추가하락이 예상되고 국제금융시장의 안정화를 위한 정책 공조 등이 엔화 약세기조를 견인했기 때문이다. 향후 엔화는 125~135엔 선에서 박스권을 형성할 전망이며, 급격한 엔화 약세는 국제적으로도 바람직하지 않기 때문에 국제 공조를 통한 시장개입 가능성은 상존하고 있다.

(3) 국내 경제 및 수출 전망

1) 국내 경제 전망

우리 경제는 2000년 말 IT거품 붕괴 이후 가속화된 세계경제의 동반침체, 반도체가격 폭락 등의 영향으로 지난해 하반기 들어 수출과 설비투자가 급감하면서 경제성장률이 급속히 둔화되었다. 이러한 수출감소와 설비투자의 격감에도 불구하고 민간소비 및 건설투자 등의 내수가 증가하면서 지난해 하반기 경제성장률을 어느 정도 지탱해주는 역할을 수행하였다.

원/달러 환율은 2000년 12월 중순 1,200원 선을 돌파하며 상승세를 이어가면서 지난해 상반기 평균 달러당 1,289원, 3분기에는 평균 1,294원을 기록하였으며, 4분기에는 1,300원을

넘어섰다. 이에 따라 지난해 원화가는 달러화에 대해 3.7%가 평가절하되었다. 최근의 원화 가치 하락은 안정적인 외환보유고와 달러화 공급우위 등에 따라 가치상승 요인이 있음에도 불구하고, 세계경제의 둔화와 이에 따른 국내경기의 동반 침체, 국내 외환수급의 불안, 금융 및 기업부문의 구조조정 지연, 일본의 장기불황에 따른 엔화 가치의 하락세, 미국의 계속된 금리인하 등 대내외적 불안요인이 겹쳐 발생한 구조적 현상이라고 할 수 있다. 한편 지난해 엔화는 달러화에 대해 12.9%가 평가절하되었다. 금년 중 원화가는 점진적인 경기 회복세와 더불어 소폭 상승하며 안정을 찾아갈 것으로 보인다. 이에 따라 지난해 말 달러당 1,300원을 넘어선 원/달러 환율은 금년 중에는 연평균 1,290원대의 박스권을 형성할 것으로 보인다.

〈표 2〉 국내경제 전망

(단위 : 전년동기대비, %)

	2001			2002		
	상반기	하반기	연 간	상반기	하반기	연 간
실질GDP성장률	3.2	1.2	2.2	2.5	4.8	3.7
최종소비지출	1.4	1.7	1.5	1.8	3.2	2.5
(민간소비)	1.9	1.9	1.9	2.0	3.5	2.8
(정부소비)	-1.8	0.0	-0.8	0.7	1.3	1.0
총자본형성	-4.8	-4.6	-4.7	2.6	6.4	4.7
총고정자본형성	-4.3	-2.3	-3.2	0.4	7.1	3.9
(설비투자)	-9.4	-7.9	-8.6	-2.3	12.5	4.8
(건설투자)	1.1	2.2	1.7	3.0	3.2	3.1
제화와 서비스의 수출	4.7	-0.6	2.0	3.5	9.1	6.3
제화와 서비스의 수입	-3.9	-2.4	-3.2	5.2	9.8	7.5
통관기준 수출입						
수 출(억달러)	785	750	1,535	797	829	1,626
(증가율)	(-5.1)	(-16.3)	(-10.9)	(1.5)	(10.6)	(6.0)
수 입(억달러)	725	712	1,437	758	794	1,552
(증가율)	(-7.7)	(-13.0)	(-10.4)	(4.4)	(11.6)	(7.9)
수출입차(억달러)	59	38	97	39	35	74

자료 : 산업연구원

2) 수출입 현황 및 전망

2000년에 12.4%의 높은 증가율을 나타내었던 세계교역량은 지난해에는 세계경제 성장의 둔화와 미 테러사태의 영향으로 4.0% 증가에 그친 것으로 추정되며, 금년에는 5.7%가 증가할 예정이다. 이러한 금년 세계교역 증가율은 1995~2000년의 연평균 7.7%에 비하면 여전히 낮은 수준이다. 지난해 우리 나라의 무역수지는 수출이 12.5%나 감소하였으나 수입도 전년대비 12.1% 감소함으로써 흑자규모가 95억 달러를 기록하였다. 지난해 수출은 세계경제의 침체 지속과 전세계적인 IT산업의 위축, 그리고 반도체 등 주력 수출제품의 가격하락으로 인해 감소세를 지속하였다. 이러한 가운데 미 테러사태 이후 미국의 소비심리가 냉각되고 대중동 수출 등에서 차질이 발생하면서 수출감소세가 확대되었다.

금년 우리의 수출은 세계경제의 회복, 월드컵 개최에 따른 해외수요 증가, 구조조정의 진전으로 인한 대외 신인도 제고, 반도체 가격의 회복, 국제 원자재 가격의 안정 등의 호재와 엔화 약세에 따른 가격경쟁력의 약화, 철강, 석유화학 등 수출주력 품목의 공급 과잉, 대테러 전쟁의 지속과 중국과의 경쟁 심화 등의 악재가 작용하면서 지난해 대비 6%가 증가할 것이나 수입이 7.4% 증가하여 무역수지 흑자는 지난해 보다 감소한 74억 달러에 그칠 전망이다.

2. 자동차산업 현황 및 전망

(1) 세계 자동차 수요 전망

금년 세계 자동차 수요는 전년대비 2.5%가 감소할 전망이다.1) 세계 최대 자동차 시장인 미국의 금년 판매는 지난해와 마찬가지로 감소할 전망이며, 일본과 유럽의 자동차 수요도

부진할 전망이다.

2001년 세계 자동차판매는 미국 및 서유럽의 경기침체에 따라 전년대비 2.6%가 감소한 것으로 추정된다. 아시아·태평양, 남미 등 신흥시장에서 판매가 증가하고 있지만, 미국은 1.6%가 감소하였으며, 서유럽은 0.6%가 증가하는데 그쳤다. 반면 지난해 말 WTO에 가입한 중국의 자동차 판매는 13%의 높은 증가율을 기록한 것으로 추정된다.

이와 같이 선진국의 판매는 부진한 반면 개도국의 판매는 그런대로 명맥을 유지하고 있으며, 이러한 현상은 금년에도 이어져 미국은 8%, 서유럽은 4%, 일본도 4.4%의 판매감소가 예상된다. 그러나 남미와 동유럽, 중국, 동남아, 아프리카·중동 등 신흥시장의 판매는 높은 증가세를 기록할 전망이다.

<표 3> 세계 자동차 판매(신차등록) 전망

(단위 : 대, %)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
아프리카·중동	688.8 (18.4)	748.7 (8.7)	804.3 (7.4)	846.0 (5.2)	917.3 (8.4)	964.2 (5.1)
아시아태평양	12,540.1 (2.2)	12,435.5 (-0.8)	12,951.9 (4.2)	13,885.3 (7.2)	14,770.1 (6.4)	15,665.0 (6.1)
(중국)	2,132.5 (13.3)	2,290.5 (7.4)	2,460.5 (7.4)	2,671.1 (8.6)	2,879.1 (7.8)	3,118.0 (8.3)
(일본)	5,942.9 (1.3)	5,683.0 (-4.4)	5,570.3 (-2.0)	5,810.8 (4.3)	6,046.8 (4.1)	6,230.2 (3.0)
동유럽	2,567.4 (-15.9)	2,834.1 (10.4)	3,141.3 (10.8)	3,504.4 (11.6)	3,776.4 (7.8)	4,052.6 (7.3)
NAFTA	18,627.9 (-5.5)	18,180.4 (-2.4)	19,450.0 (7.0)	19,505.3 (0.3)	19,825.0 (1.6)	19,937.0 (0.6)
(미국)	17,180.0 (-2.0)	15,694.0 (-3.4)	16,849.1 (7.4)	16,805.8 (-0.3)	17,017.3 (1.3)	17,015.0 (0.0)
남미	2,134.9 (3.5)	2,275.2 (6.6)	2,549.9 (12.1)	2,832.1 (11.1)	3,075.9 (8.6)	3,361.3 (9.3)
서유럽	16,263.8 (-2.1)	15,603.8 (-4.1)	15,954.6 (2.2)	16,398.6 (2.8)	16,655.4 (1.6)	16,639.5 (-0.1)
기타	1,827.4 (0.9)	1,816.4 (-0.6)	1,786.5 (-1.6)	1,736.9 (-2.8)	1,741.9 (0.3)	1,776.2 (2.0)
세계합계	55,587.3 (-2.5)	53,894.1 (-4.0)	56,638.5 (5.1)	58,708.6 (3.7)	60,762.0 (3.5)	62,395.8 (2.7)

자료 : DRI·WEFA 세계자동차산업전망, 2001.9. 일부 수정

1) 캐나다 노바스코샤 은행은 금년 자동차 수요가 전년대비 7%가 감소하여 아시아 금융위기 이후 최저수준을 기록할 것으로 전망

세계 자동차 판매는 2003년부터 회복되면서 이후 안정적인 성장세를 유지할 전망이다. 특히 2003년에는 위축되었던 미국시장이 7% 이상의 성장을 보이면서 크게 회복되고, 그밖에 남미시장 등 신흥시장도 활황을 보여 세계 전체적으로 5.1%의 판매증가를 기록할 것으로 보인다. 세계 자동차시장은 2006년까지 신흥시장의 판매증가에 힘입어 3% 내외의 비교적 안정적인 성장을 계속할 것으로 기대된다. 가장 안정적인 고성장을 구가할 것으로 예상되는 시장은 중국으로 2002년 세계적인 수요 감소에도 불구하고 7% 이상의 판매증가율을 보일 것으로 전망되며, 향후 2006년까지 8% 내외의 높은 신장세를 보일 것으로 예상된다.

(2) 세계 자동차생산 전망

향후 자동차생산 역시 신흥시장을 중심으로 증가할 전망이다. 미국을 비롯한 선진국 경제의 침체 등의 영향으로 세계 자동차 생산은 2002년에도 감소세를 지속할 예상이나, 2003년 이후에는 안정적인 성장을 지속할 것으로 기대된다. 특히 2002년에는 일본, 미국, 서유럽 등 주요 선진국을 제외한 대부분의 신흥생산국가에서 자동차생산이 큰 폭으로 증가할 예정이다. 이들 신흥생산국가의 경우 2003년 이후에도 높게는 10% 이상, 낮게는 6~7%의 높은 생산증가율을 기록할 예상인 반면, 미국, 서유럽, 일본 등 선진국의 생산은 감소하거나 소폭 증가하는데 그칠 전망이다.

이는 자동차 수요가 이들 신흥 자동차생산 국가를 중심으로 증가할 뿐만 아니라 인건비 및 입지여건 등에서 유리한 이들 지역으로 생산거점 또한 이동할 것으로 예상되기 때문이다. 아시아지역에서는 중국으로, 유럽지역 내에서는 동유럽뿐만 아니라 상대적인 저개발지역인 이탈리아남부나 스페인 등지로 생산거점이 이동하고 있어 자동차업체들의 세계화가 더욱 촉진될 전망이다.

〈표 4〉 세계 자동차 생산 전망

(단위 : 대)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
아프리카·중동	789.7 (19.5)	876.5 (11.0)	928.3 (5.9)	995.7 (7.3)	1,069.6 (7.4)	1,130.3 (5.7)
아시아·태평양	16,596.2 (-2.6)	16,243.9 (-2.1)	16,701.0 (2.8)	17,276.6 (3.4)	18,118.7 (4.9)	18,830.5 (3.9)
(중국)	2,084.1 (16.5)	2,238.6 (7.4)	2,420.4 (8.1)	2,626.9 (8.5)	2,814.9 (7.2)	3,057.6 (8.6)
(일본)	9,489.4 (-4.5)	9,047.1 (-4.7)	8,781.2 (-2.9)	8,691.9 (-1.0)	8,787.0 (1.1)	8,873.3 (1.0)
동유럽	2,931.8 (-7.7)	3,152.4 (7.5)	3,442.6 (9.2)	3,821.2 (11.0)	3,977.9 (4.1)	4,293.4 (7.9)
NAFTA	15,384.6 (-10.4)	15,343.1 (-0.3)	16,610.8 (8.3)	16,836.8 (1.4)	17,107.7 (1.6)	17,169.6 (0.4)
(미국)	11,115.5 (-10.2)	11,198.7 (0.7)	12,028.7 (7.4)	12,212.8 (1.5)	12,329.9 (1.0)	12,390.3 (0.5)
남미	2,146.2 (6.5)	2,335.5 (8.8)	2,572.8 (10.2)	2,818.7 (9.6)	3,097.3 (9.9)	3,386.9 (9.4)
서유럽	16,591.2 (-0.3)	16,055.6 (-3.2)	16,264.0 (1.3)	16,875.0 (3.8)	17,154.0 (1.7)	17,069.1 (-0.5)
세계합계	54,439.7 (-4.0)	54,007.1 (-0.8)	56,519.5 (4.7)	58,624.0 (3.7)	60,525.1 (3.2)	61,879.7 (2.2)

자료 : DRI · WEFA 세계자동차산업전망, 2001.9.

(3) 자동차 수출입 전망

지난해 우리 나라의 자동차 수출은 현지 조립용 반제품(KD)을 포함하여 178만 3,486대로 전년비 9.5%가 감소한 반면 내수 판매는 4.8%가 증가하였다. 이에 따라 국내 자동차업체의 지난해 총 판매는 전년비 3.6%가 감소한 323만 4,838대를 기록하였다. 업체별로는 현대자동차가 전년 대비 4.3%가 증가한 159만8,965대를 판매하여 창사 이래 최대 판매를 기록했다. 내수는 승용차·레저용차량(RV)·상용차 등이 모두 판매 호조를 보여 70만6,664대로 9.3% 늘었고 수출은 세계 자동차산업의 전반적인 성장둔화 추세에도 불구하고

하고 미국시장 판매가 급증, 89만2,301대로 0.7% 증가했다. 기아자동차도 지난해에 전년비 7.5%가 증가한 99만804대를 판매하였다. 내수판매는 전년비 4.7% 증가한 39만1,784대를 기록하였고, 수출도 신차종 출시의 영향으로 전년비 9.4%가 증가한 59만9,020대에 달하였다.

그러나 부도에 이어 지리한 매각협상을 벌이고 있는 대우자동차는 지난해 판매가 전년비 40.7%나 감소한 44만8,613대에 그쳤다. 내수판매가 29.7% 감소한 17만741대, 수출은 45.9% 감소한 27만7,972대를 각각 기록하였다. 쌍용자동차는 지난해에 전년비 8.1%가 증가한 12만5,668대를 판매하였다. 내수가 18% 늘어난 11만1,515대를 기록하였으나, 수출은 대우차에서 분리, 독자 판매망을 구축한 관계로 35.1%가 감소한 1만4,153대에 그쳤다. 르노삼성차는 지난해 전년비 154.1%가 증가한 7만 788대를 판매하였다. 내수판매는 전년비 163%가 증가한 7만 648대를 기록하였으나 수출은 140대에 그쳐 전년 판매 실적 1,000대를 하회하였다. 금년 우리 나라의 자동차 수출은 전년비 5% 증가한 187만대를 기록할 예상이며, 총판매는 9% 증가한 353만대를 기록할 전망이다.

### 3. GM의 경영 전략

외환위기 이후 가속화되었던 외국자본의 국내 진출이 최근 둔화되고 있으나 자동차산업에 대한 외국인 투자는 지속될 전망이다. 특히 삼성자동차와 상당수의 부품업체가 외국자본에 넘어간데 이어 대우자동차뿐 아니라 국내 타이어업체에도 외국자본의 진출이 가속화될 전망이다. 선진국 자동차관련 업체의 경쟁전략에 대한 분석도 심도있게 실행되어야 할 시점이다.

세계 최대의 자동차업체인 GM은 1990년대에 들어서면서 강력한 구조개편을 추진하였

으나, 신제품 개발 부진과 사업 부서간의 과도한 경쟁, 보수적인 재무전략 등으로 고전해왔다. GM의 부문간 경쟁은 신제품 개발에 있어서 부서 이기주의를 심화시켰으며, 신시장을 개척하기 보다는 기존 시장 점유율의 확대에 주력함으로써 영업부진을 초래하였다. 또한 90년대 초의 경영위기는 GM의 재무전략을 더욱 보수적으로 만들었다. 이에 따라 GM은 위험이 없는 차종개발에 중점을 두었으며, 이는 문제를 심화시켰다. GM은 이러한 문제를 해결하기 위해 구조개편을 재개하였으며, 북미영업 재편과 신 5개년 계획을 수립하여 대대적인 구조개편에 착수하였다. GM은 디자인의 개선, 관리인력 및 설비투자의 축소, 생산성 향상, 신제품 개발 및 제품 생산 소요시간의 단축 등 품질과 생산 효율성을 제고하기 위한 과감한 경영혁신을 통해 비용을 절감하여 전반적인 경영실적은 개선되고 있으나, 북미와 유럽 영업은 부진한 실정이다.

#### (1) 아시아 생산 네트워크의 구축

GM은 2006년까지 해외판매를 1996년보다 61% 증가한 500만대 수준으로 증대할 계획이다. GM은 2010년 경 아시아시장의 규모가 미국시장과 비슷할 것으로 전망하면서 시장 공략을 위해서는 유럽형 소형모델이 적합할 것으로 평가하고 있다.<sup>2)</sup> 이에 따라 GM은 아시아지역에서의 소형차 생산에 박차를 가하고 있으며, 현재 4%에 불과한 아시아시장 점유율을 2004년까지 10%로 제고할 계획이다. 이를 위해서는 아시아지역에서 연 150만대 이상의 자동차를 판매하여야 하며, 이러한 판매 증대는 아시아지역에서의 인수와 제휴를 통해 구축하고 있는 공동 생산 및 판매 네트워크를 통해 해결할 계획이다.

GM은 1997년 이후 아시아지역 영업에서

2) GM은 일본을 제외한 아시아의 자동차 수요가 2010년경 850만대를 상회할 것으로 예상

적자를 기록하였으나, 2001년 3/4분기에는 6천만 달러의 흑자를 기록하였다.<sup>3)</sup> GM의 아시아시장 점유율은 협력업체를 포함할 경우 16%로 도요타에 이어 2위를 기록하고 있다. 특히 GM이 대우자동차를 인수할 경우 GM의 아시아시장 점유율은 3%포인트가 증가하여 GM과 협력업체의 공동목표인 20%에 근접할 예정이다. GM은 그 동안 23억 달러를 투자하여 아시아지역에 공장을 건설하는 한편 20억 달러 이상을 투자하여 다수의 아시아 기업 지분을 인수하였다. GM은 지속적인 투자를 통해 중국과 태국에서의 직접생산과 여타 지역에서의 공동 생산을 확대할 계획이다. 이미 GM은 태국에 6억 5,000만 달러를 투자하여 공장을 설립하였으나, 아시아 금융위기로 생산이 부진하자 협력업체와의 공동활용을 모색하고 있다.

이와 같이 GM은 중국, 태국, 일본, 인도네시아 및 대만 등 동아시아 지역에 위치한 생산기지를 유기적으로 연계한 아시아 통합생산 시스템의 구축을 추진하고 있다.<sup>4)</sup> 또한 GM은 제휴 업체와 공동 유통망을 구축한 후 아시아 시장을 세분한 공세적인 판매전략을 추진할 계획이다. 이와 함께 미래기술을 공동 개발하여 비용을 절감할 계획이다. 이미 GM은 스즈키와 5,000만 달러를 공동 투자하여 연료전지를 개발하고 있으며, 도요타와 혼다와는 환경기술을 공동개발할 계획이다. 더불어 GM은 제휴업체와 부품의 공동구매를 통해 비용을 절감할 계획이다.

한편 GM은 지분을 20%로 확대한 스즈키와 합작으로 소형 스포츠유틸리티 차량인 쉐비크루즈 모델을 생산하여 판매하고 있다. 동 모델은 스즈키의 1,300cc 및 1,500cc 엔진을

탑재하고 있으며, 연료 다소비 차량 생산 업체로 인식되어 온 GM의 이미지를 개선시킬 전망이다. GM은 연 2만대 판매를 예상하고 있으며, GM이 일본에서 자동차를 공동생산하여 출시한 것은 1939년 이후 처음이다.<sup>5)</sup> GM은 일본 1위의 소형차 생산업체인 스즈키의 비교우위를 활용하여 1,000~1,300cc급 승용차를 공동개발·생산한 후 아시아와 유럽지역에 수출할 계획이며, 스즈키의 헝가리와 폴란드 공장에서 2000년부터 승용차를 공동 생산하고 있다. 또한 GM은 트럭 및 엔진 생산에 비교우위를 보유하고 있는 이스즈의 주식 49%를 보유하고 있으며, 이스즈와 트럭을 공동 생산할 계획이다. GM은 1995년에 이스즈와 협력하여 아시아에서 62만 3,550대의 자동차를 판매하여 아시아시장 점유율을 5%로 제고한 바 있다. GM은 이스즈와 폴란드에서 오펜셀용 디젤엔진을 공동생산하고 있으며, 미국에서 디젤엔진을 공동생산하기로 합의하였다. GM은 아시아 각국이 환경문제에 대해 관심을 갖게 되면서 향후 수요가 증가할 것으로 기대되는 디젤엔진의 개발을 이스즈에게 전적으로 위임<sup>6)</sup>하였다. 이와 함께 GM은 이스즈의 루이지애나공장과 스즈키의 캐나다 공장에서 자동차를 공동 생산할 계획이다.

GM은 2003년까지 자유무역지대를 형성할 아세안 시장은 태국내 생산을 통한 수출<sup>7)</sup>로 점유율을 확대해 나아갈 예정이다. GM은 협력업체인 피아트와 베트남과 인도 공장을 아세안시장 공략에 활용할 예정이다. 이와 함께 GM은 독일에 소재한 공장에서 생산된 자동차를 수출함으로써 필리핀시장으로 복귀하였으며, 필리핀에 2억 6,600만 달러를 투자하여

3) GM은 지난 3년간 적자를 기록하고 있는 이스즈의 구조개선 비용 지원으로 인해 2000년에 아시아 영업에서 1억 700만 달러의 적자를 기록함.  
4) GM은 스즈키와 대우로부터는 저가 자동차를 공급받고, 이스즈와 후지로부터는 신기술과 엔지니어링 기술을 공급받겠다는 전략을 운용할 전망이다.

5) 스즈키사의 동경 남서부에 위치한 Kosai 공장에서 공동 생산을 실시하고 있음.  
6) 이스즈는 연비가 높고 이산화탄소와 질산 배출 및 소음이 적은 첨단 디젤엔진을 개발하였음. 또한 이스즈는 2억 3,100만 달러를 투자하여 폴란드에 디젤엔진 공장을 건설중에 있음.  
7) GM은 태국내 생산분의 80% 가량을 수출할 계획임.

자동차 조립공장과 트랜스미션 공장을 건설할 계획을 검토한 바 있다. GM은 미국, 일본, 유럽에서 생산하고 있는 디젤엔진 생산 체제의 통합을 모색하고 있으며, 인도시장 선점을 위해 현지 생산에 착수하였다.

한편 GM은 대우자동차의 인수에 신중한 태도를 보이고 있으며, 대우 자동차를 인수할 경우 기존 생산 차종과 공급사슬의 개편을 추진할 예정이다. GM과 대우가 한국 시장 점유율을 만회하기 위해서는 새로운 차종의 출시와 저가 양질의 안정적인 부품조달이 필수적이기 때문이다. 이에 따라 GM이 대우자동차를 인수할 경우 자사와 피아트의 플랫폼을 대우의 차종 다양화를 위해 제공할 가능성도 배제할 수 없다. 또한 피아트는 자사의 월드카인 Palio를 대우의 아시아 유통망을 통해 판매하는 조건으로 디젤 엔진 생산기술을 이전해 줄 가능성도 높다.

## (2) 부품조달체제의 변경

2000년 12월 GM이 세운 범세계 비용절감 계획(Global Cost Reduction Initiative)에서는 2001년부터 부품업체들과 공동으로 비용절감을 도모하는 것을 주목적으로 하고 있다. 이러한 GM의 부품조달 비용절감에는 Covisint가 중요한 역할을 담당하고 있는데, Covisint를 통한 기대효과에 대해 Harold Kunter GM 세계조달담당 부사장은 다음과 같이 설명하고 있다. “Covisint에 대한 기대는 커서 2001년까지 GM만 3억달러를 Covisint를 통해 조달하고, 자동차업체중에는 Covisint의 이용으로 16~17%의 비용절감을 실현한 곳도 있다. Covisint의 이점은 이러한 직접 비용절감과 더불어 제품의 개발, 생산계획, 개발공정, 로지스틱스 등 공급사슬관리(supply chain management)의 효율화에 있다. Covisint에는 향후 3,000개의 1차 부품공급업체와 10만개의 2차 이하 부품업체가 참여할 예정이어서 상호 비용을 절감하는 기회를 제공할 것이다. 부품업체에게는 전자상거래에의 대응을 요구하고

있다. GM은 Covisint를 활용하여 주문생산(Build to Order)보다 배송주문(Order to Delivery) 체제를 구축할 것을 목표로 하고 있다. 즉 GM은 인터넷을 통해서 자동차를 주문받고, 이러한 정보를 부품업체, 공장에 전달하여 부품조달 및 자동차체조를 실시한 후 소비자에게 자동차를 제공하는 시스템 구축을 목표로 하고 있다. 이에 따라 소비자가 필요로 하는 자동차의 납기는 단축되고, 부품업체는 소비자의 요구에 민감히 작용하게 될 것이다.”

한편 GM은 1999년 이전부터 SupplyPower 시스템을 도입하여 부품업체에 실시간으로 발주정보, 납기데이터를 송신하는 컴퓨터시스템을 운용해 왔다. 이러한 데이터는 제조와 개발의 팀워크를 강화하기 위해서 사용되어졌으며, 제품과 고객의 동향을 간단히 파악하는 것이 가능하다. 그 결과 GM과 부품업체는 부품의 독창성과 혁신으로 경영자원을 집중하는 것이 가능하게 되었고, 제품전체로서도 고객으로부터 주문받은 자동차를 제조하기 용이하게 되었다. 한편, 2001년 5월 GM은 효율적인 부품업체관리를 위해 인테리어시스템 공급업체를 JCI, Lear, Magna, Faurecia, Venture 등 5개사로 선정하고, 시스템 외주를 실시하는 한편 자사는 전체총괄과 평가업무에 전념하는 체제를 구축했다. 5사는 인테리어시스템 생산에 필요한 부품의 납입관리와 제조까지를 담당한다. GM은 제품계획에 인테리어시스템부품업체 1사를 결정해서 설계, 개발, 부품업체관리, 구성부품관리를 위탁하고 있다. 더불어 GM은 인테리어관련 엔지니어와 디자이너 약 100명을 시스템 공급업체로 이적, 내장업무와 개발력의 부족분을 보완할 계획이다. 또한 GM은 범세계 조달에 부응하여 해외 공급사슬관리에도 노력하고 있는데, 2001년 태국공장에 주우금속(住友金屬)과 공급사슬관리체제를 구축하여 주우금속의 가고시마제철소가 자동차철판의 생산계획과 진척상황, 수송



용선박수배, 태국강재가공센터에의 가공수배를 GM과 더불어 행하고 공급사슬전체에서 비용절감을 도모하고 있다.

(3) 북미 증설 투자 억제

GM은 미국 자동차시장의 호황에도 불구하고 1990년 35.5%에 달하였던 미국 승용차시장 점유율이 2000년에 28%로 하락하자 시장 점유율을 30%대에서 유지한다는 목표를 설정하였으며, 부품업체와의 협력을 통해 비용을 4~5% 절감할 계획이다.<sup>8)</sup>

GM은 시장 점유율 증대를 위해 1994~98년중 기존 설비 현대화에 210억 달러를 투자하였으며, 2004년까지 280억달러를 추가 투자할 계획이다. GM은 북미지역의 전체 생산능력을 동결할 계획이며, 단지 생산 구조를 조정할 계획이다. GM은 1999년 1월 소형차 플랫폼을 통합하는 Delta 프로그램의 일환으로 Yellowstones 프로젝트를 수립하여 노후설비를 폐쇄하고 노동비용의 절감과 유연성을 제고시킬 수 있는 모듈생산 방식을 사용하는 공장에서 소형 승용차를 생산할 계획을 수립하였다.

GM은 미국시장의 활황세가 지속되자 1999년 5월에 미시간주 랜싱의 기존 공장을 폐쇄하는 대신 4억 5,000만 달러를 투자하여 인근에 승용차 조립공장을 건설하였다. 또한 2억 5,000만 달러를 투자하여 메릴랜드주에 트럭용 트랜스미션 생산공장을 건설하였다. 대신 1986년부터 스즈키와 합작으로 운영하고 있는 온타리오주 잉거솔공장(CAMI)과 오하이오주 랜싱의 소형차 생산 설비 현대화 투자와 북미 지역 3개 공장의 첨단설비 교체 계획을 연기하였다. GM은 노후설비를 첨단 설비로 교체하여 장기적으로 고용인원을 기존의 절반내지 1/3로 축소할 계획이다.

또한 GM은 유럽에서의 경영 정상화를 위

해 비용을 18억 달러 절감하고 2003년까지 순익을 실현한다는 'Project Olympia'라는 구조개편 전략을 운용하고 있다. 이의 일환으로 GM은 2000년에 설립후 최악의 경영실적을 나타낸 오펔의 생산능력을 50여만대 축소하는 대신 사브의 생산능력을 2005년까지 5억 달러를 투자하여 배증(23~25만대)할 계획이다. 이는 수익성이 낮은 소형차보다는 수익성이 높은 모델의 생산을 확대하기 위한 전략으로 평가할 수 있다. 또한 영국, 독일, 터키, 헝가리 공장의 생산능력을 축소할 계획이다.

GM은 비용 절감을 위해 모듈 조립 방식을 사용해 왔으나, 1999년 초 노조가 동 방식이 고용에 부정적인 영향을 미친다면서 변경을 요구하자 이를 신축적으로 운용하고 있다. GM은 1998년 10월 북미영업과 국제영업 부문을 통합하여 Worldwide Automotive Group으로 재편하였으며, 트럭, 복합스포츠 유틸리티 차량과 미니밴 및 기존 승용차를 신속히 출시할 수 있는 시스템을 개발중이다. 이미 GM은 '캐딜락CTS'를 생산하는데 투입되는 노동시간을 20시간 이하로 단축시켜 생산비용을 절감하고 있다.

(4) e-비즈니스 사업의 효율화

GM은 세계 최대의 디지털 기업으로 변신하기 위해 IT를 비즈니스 프로세스에 적극 도입하고 있다. GM은 IT의 역할이 고객에게 새로운 가치를 창출하여 새로운 수익원을 발굴하고, 이를 유지하는데 있다고 평가하고 있다. 이에 따라 GM은 IT를 이용하여 소비자, 공급업체, 딜러, 근로자 및 제휴 파트너를 통합하여 효율성을 제고해 나가고 있다. GM은 정보시스템을 상대적으로 조기에 구축·운영하여 1996년의 IT 예산이 포드와 크라이슬러에 비해 25% 가량 많았으나, 시스템이 노후되고 기업 전반에 걸쳐 데이터의 통합이 이루어지지 않는 등 비효율이 발생한 바 있다. 또한 마케팅 정보의 공유가 이루어지지 않고, 디자인 엔지니어링 시스템의 비효율로 세계

8) IRN Inc. 는 1997년 완성차업체와 1차 대형 부품업체의 가격 인하 요구가 평균 3.8%를 기록하였으며, 2001년에는 평균 5.4%에 달하였다고 평가함.

도처의 제품개발 인력간 협력이 이루어지지 않아 왔다. 그 결과 GM은 신차 개발에 4년을 소요하였으며, 주문·배송기간은 평균 76일에 달하였다. 이러한 문제를 해결하기 위해 GM은 새로운 IT 전략을 수립하였다. GM은 자기 제어(self-limiting)와 서비스지향에 목표를 둔 IT전략을 수정하여 고객, 공급업체 및 협력업체와의 연계를 강화하고 내부 IT 교육을 실시하는 한편 효율성 제고와 비용절감에 목표를 둔 새로운 전략을 마련하였다. GM은 범세계적인 통신 하부구조의 변화, 특히 인터넷을 효과적으로 활용할 수 있는 체제와 시스템의 표준화를 실시하여 범세계적인 단일 CAD 시스템을 구축하였다. GM은 이를 통해 제품개발 기간을 18개월로 단축하였으며, 개발 과정의 합리화를 통해 비용을 10억 달러 절감하였다. 또한 GM은 주문·배송 기간을 40일로 단축하였으며, 14일로 단축할 것을 목표로 추가적인 합리화를 추진하고 있다. GM은 e-전환(transformation)을 효과적으로 추진하기 위해 외부에서 전문가를 영입하였으며, 사내 인력, 프로세스 및 기술을 통합하였다.

그동안 GM은 자동차 조립의 복잡성과 상대적으로 긴 디자인 주기로 인해 자동차업체가 시장의 요구에 신속히 반응하기 어렵다고 평가해 왔다. 또한 GM은 조립업체와 딜러간에 통합이 이루어지지 않아 e-모델을 통해 고객의 수요를 파악하여 제품개발과 생산의 실패를 최소화하고 재고를 축소하기가 어려운 것으로 평가해 왔다. 그러나 자동차의 주문생산 요구가 증가하자 GM은 고객정보에의 원활한 접근을 위해 40개의 콜센터(call center)를 3개로 통합하고, 19개의 정보 창고(warehouse)를 3개로 통합하였다. 또한 GM은 완성차업체들이 지난 100여년간 소비자의 성명, 주소 등 신상 정보를 파악해 왔으나, 이를 효율적으로 활용하지 못하였다고 평가하면서 GMBuyPower.com을 설립하여 40여개국 시장을 통제하고 있으며, 전세계 인구의 절반

을 대상으로 서비스를 실시할 계획이다. 현재 GM은 미국시장에서 소비자가 원하는 모델을 선택할 경우 이를 보유하고 있는 딜러를 파악하고 할부금융 조건 및 인센티브를 결정한 후 전자 메일을 통해 소비자가 가장 좋은 조건을 제시하는 딜러로부터 자동차를 구입할 수 있도록 환경을 조성하고 있다. GM은 이러한 서비스를 일본시장에서 제공하기 위해 이스즈, 스즈키, 후지중공업과 합작으로 BuyPowerJapan을 설립하였으며, 이들업체의 모델 및 캐딜락, 사브, 오펜, 쉐비 모델을 인터넷을 통해 판매할 계획이다. 합작사의 지분은 GM 60.2%, 스즈키와 후지가 각각 19.9%를 소유하고 있다.

한편 GM은 제품과 서비스에 인터넷을 연계하여 부가가치를 창출하고 있다. 또한 인터넷을 기반으로 한 생산성 향상을 통해 제품개발기간을 12개월로 단축하고 비용을 10% 절감할 계획이다. 이와 같이 GM은 IT를 이용하여 소비자, 유통 시스템, 생산설비 및 딜러망을 통합하였으며, 미국 이외 지역중에서는 브라질에서 성과를 거두고 있다.<sup>9)</sup> GM이 새로 조성한 브라질의 Gravatai 생산단지는 GM 조립공장과 16개 부품업체가 하나의 공장으로서 기능하는 콤플렉스를 형성하고 있다. 동단지내 GM공장과 부품업체들은 전통적인 부품 개발 사이클을 공동개발 사이클로 대체하여 차량생산주기를 단축하고 재고를 낮추고 있으며, 비용을 대폭 절감하고 있다. 이러한 GM의 e-전환은 경영진의 IT 및 비즈니스에 대한 이해, 외부 전문가의 영입과 지원 팀의 결성 및 스피드의 제고를 통해 이루어지고 있다. 이와 같이 GM은 느리고 권위주위적인 조직에서 크지만 빠른 조직으로 변신하고 있다. 또한 구조조정 과정에서 GM은 향후 자동

9) GM은 브라질에서 동 시스템을 2000년 9월부터 쉐비 Celta 모델을 대상으로 가동한 결과 8만 7,000대의 판매중 70%가 인터넷을 통해 이루어 지는 성과를 거뒀.

차산업 성장의 60%가 중국, 브라질, 한국, 인도, 태국, 멕시코, 폴란드, 러시아의 8개 신흥 시장에서 이루어질 것으로 평가하고, 전략적 제휴를 적극 추진하기로 결정하였다.

이러한 가운데 GM은 인터넷 버블이 붕괴되면서 e-비즈니스에 대해 회의적인 평가가 대두되자 eGM을 기존 조직에 흡수·개편하였으나, 자동차 사업을 강화하고 고객과 딜러를 자사와 연계할 수 있는 시스템의 시험을 위해 Autobytel과의 제휴를 계속 유지해 나갈 계획이다. 또한 GM은 2001년에 200만명의 고객을 확보한 OnStar 사업에서 2003년부터 이익 실현이 가능할 것으로 보면서 마케팅을 강화하고 있다.

(5) 노사관계 개선 및 디자인 개발 강화

1998년에 극심한 노사분규를 겪었던 GM은 노조와의 원만한 관계를 유지하기 위해 해고보다는 정년퇴직과 자발적인 퇴사를 통해 인원을 축소하고 있으며, 신규 공장을 노후 공장의 인접지역에 설립함으로써 기존 공장의 근로자들을 흡수하고 있다.<sup>10)</sup>

GM은 지속적인 브랜드 형상(imagery)에 의존하면서 강력한 마케팅 전략을 운용하였으나, 시장 점유율의 회복에 실패하자 제품개발을 강화하고 있다. GM은 그 동안 비용절감과 효율성 제고에 치중한 결과 디자인에 소홀함으로써 7개 사업부에서 생산한 차량의 스타일과 새시가 유사하다는 평가를 받고 있다. 이를 개선하기 위해 GM은 경자동차(Light Vehicle) 개발을 강조하는 신 5개년 계획을 수립하였으며, 스타일링의 차별화를 위해 생산라인의 유연성을 제고할 계획이다. 또한 GM은 미국의 연비(Corporate Fuel Economy) 기준을 충족시키기 위해서 소형차를 생산해야 하나 소형차 부문에서의 적자가 지속되고 있어 이를 해소하기 위해 다양한 전략을 강구하고

있다. GM이 대우자동차의 인수를 적극 고려하는 것도 이러한 점이 작용하고 있다고 평가할 수 있다.

한편 GM은 세계 제 1위의 자동차 생산 능력을 보유하고 있으나, 미국시장에서의 인기 차종인 미니밴, 픽업, 스포츠 유틸리티 차량의 생산설비가 부족하고 특히 트럭생산 능력이 한계에 부딪혀 있다. 즉 생산 차종의 포트폴리오가 비효율적으로 구성되어 있어 비인기 차종의 과잉공급 문제와 인기 차종의 출시 지연이 빈번히 발생하고 있다.<sup>11)</sup>

4. 주요 타이어업체의 경영 전략 및 수출 전망

(1) 타이어 관련 규제 강화

세계 타이어시장의 75%를 점유하고 있는 굳이어, 미셴, 브리지스톤과 컨티넨탈은 그동안 범세계적인 과잉공급능력을 조정하는데 별다른 관심을 기울이지 않았으나, 세계 경기 침체를 계기로 본격적인 구조조정에 돌입하였다. 이들 선진국 업체들은 경영 목표를 시장점유율의 확대보다는 수익제고에 두고 있다. 특히 선진국 업체들은 화이어스톤 사태 이후 타이어가 상품(commodity product)이 아니라는 인식을 갖게 되었으며, 소비자들이 안전에 보다 관심을 가지게 됨에 따라 고객중시(customer-focused) 경영을 확대하고 있다. 또한 선진국 타이어업체들은 소비자들이 안전도가 높은 타이어를 프리미엄을 지불하고서라도 구입한다는 평가 아래 신제품 개발을 강화하고 있다. 이와 같이 화이어스톤 사태로 인해 세계 타이어업체가 안전에 대해 보다 관심을 갖게 되었으며, 각국 정부도 타이어 안전규제를 강화하고 있다.

미국의 고속도로안전관리국(NHTSA)은 미국내에서 발생한 교통사고의 2%가 타이어관

10) GM 조립라인 근로자의 평균연령은 48세에 달해 수년 내에 많은 수의 근로자가 정년 퇴직할 예정이다.

11) 대부분의 완성차업체들이 소비자 수요를 정확히 파악하지 못하고 자체 시장 전망에 따라 자동차를 생산함으로써 이러한 문제에 직면하고 있음.

런 사고라고 평가하고 있다. NHTSA는 마모가 심한 타이어의 저공기압 확률이 정상적인 타이어보다 1.5배 내지 1.8배 높게 나타났다고 평가하고 있다. NHTSA는 타이어관련 사고 비중이 이와 같이 높으나 주유소 등 서비스 시설에서 타이어의 압력을 측정하고 공기를 주입할 수 있는 시설이 태부족이라고 강조하고 있다. 이와 같이 타이어의 안전이 주요 관심사로 떠오르자 미국 정부는 2003년부터 타이어의 압력상태를 대쉬보드에 장착된 화면을 통해 나타내도록 의무화한 트래드법(Tread Act)을 제정하여 운용할 계획이며, EU도 이와 유사한 법안을 조만간 채택할 예정이다. 또한 미국 정부는 타이어 관련 정보를 공개하도록 의무화할 방침이다. 그 동안 타이어의 결함과 관련해서는 결함이 발견된 후 그 피해 상황을 정부당국에 보고하는 것이 관례였다. 그러나 새로운 의무조항은 조기경보 체제의 구축을 위해 광범위한 타이어 관련 정보를 사전 제공하도록 의무화하고 있다. 아직까지 구체적인 사안은 제시되지 않고 있으나, 안전과 관련없는 도매유통 관련 자료까지 제출하도록 의무화할 조짐이 나타나면서 관련업계의 반발이 예상되고 있다.

## (2) 주요 업체의 경영 전략

타이어결함으로 곤욕을 치른 화이어스톤의 지난해 매출액은 2000년보다 1억 달러 감소한 74억 달러로 추정되며, 손실은 16억 6,000만 달러를 기록한 것으로 예상된다. 이와 같은 손실로 인해 화이어스톤이 안고 있는 부채 규모는 27억 달러로 증가하였으며, 화이어스톤의 모기업인 브리지스톤은 이를 해결하기 위해 금년 1월에 13억 달러의 자금지원을 실시할 계획이다. 브리지스톤이 지원할 자금의 내역을 살펴 보면 손해배상에 2억 8,500만 달러, 손실보전에 5억 7,000만 달러, 자산상각에 6억 7,500만 달러, 디카터 공장 구조조정 비용으로 5,000만 달러, 타이어 추가 교체 프로그램에 2,500만 달러를 각각 지출할 계획이

다. 이와 같은 자금지원으로 인해 브리지스톤의 지난해 매출은 전년비 4.6%가 증가한 2조 1,000억엔을 기록하였으나, 세전 이익은 39% 감소한 760억엔에 그친 것으로 추정된다.

한편 100여년의 협력관계를 유지해 온 화이어스톤과 포드는 정상적인 협력관계의 재개를 위해 노력하고 있다. 또한 브리지스톤은 미국 시장에서의 신뢰회복을 위해 증가 타이어시장을 목표로 2~3종의 새로운 타이어를 금년에 출시할 계획이다. 더불어 브리지스톤은 미국시장에서의 광고를 강화할 계획이다. 브리지스톤은 지난해 상반기에 미국시장에서 1,200만 달러를 광고비로 지출하였으나, 화이어스톤의 광고비는 2000년 상반기의 800만 달러에 비해 대폭 감소한 130만 달러에 그쳤다. 이와 같이 브리지스톤은 화이어스톤 브랜드의 이미지 개선과 함께 현재 북미 교체용 타이어시장의 4%를 점유하고 있는 브리지스톤 브랜드의 시장점유율 제고를 위해 마케팅 전략을 강화하고 있다.

세계 최대의 타이어업체인 굿이어는 미국 경제의 침체와 아시아 및 남미 영업의 부진과 달러화 강세로 인해 어려움을 겪고 있다. 굿이어는 구조조정의 일환으로 북미생산량을 축소하고 7,800명을 감원한데 이어 1,400명을 추가 감원할 계획이다. 또한 물류 효율성을 제고하여 비용을 절감하고 스미토모사와의 제휴를 계기로 범세계 영업의 합리화를 실시하고 일본시장 진출을 확대할 계획이다. 특히 굿이어는 생산 효율성 제고에 박차를 가하고 있다. 굿이어는 IMPACT 시스템을 이용하여 지난해에 9만 7,000명의 인력으로 2억 2,000만개의 타이어를 생산하였다. 이는 2000년의 10만 9,000명이 2억개의 타이어를 생산한 것에 비하면 생산성이 약 24% 증가한 실적이다. 굿이어는 2004년까지 전세계 생산능력의 10%를 차지하는 3개 유럽공장과 4개 북미공장에 동 시스템을 도입할 계획이다.

또한 굿이어는 혁신제품 및 고이윤 제품의

개발에 박차를 가하고 있다. 지난 10여년간 타이어업체들은 스페어휠(spare wheel)을 제거한 런플랫(run-flat) 타이어를 개발해 왔다. 그 결과 굳이언는 BMW, 다임러크라이슬러 및 GM과 EMT(extended mobility tyre) 공급 계약을 체결하였다. EMT와 피렐리의 Euphori@ 런플랫 타이어는 BMW의 미니모델에 독점 장착될 예정이며, 굳이언는 8개의 여타 완성차업체와도 공급계약의 체결을 협상중이다. 한편 안전법의 제정에 따라 지능형 타이어의 출시도 예상되고 있다. 굳이언는 미국 콜로라도주에 위치한 중소 타이어업체인 Amerityre와 제휴하여 사출성형 폴리우레탄 타이어를 개발중이다. 동 타이어는 공기주입이 필요없고 내구연한이 길며 100% 재활용이 가능하고 생산비용이 저렴한 장점을 가지고 있다. 이와 함께 굳이언는 옥수수를 원료로 활용한 환경친화적인 타이어(GT3 BioTred)의 판매를 확대할 계획이다. 동 타이어는 카본 블랙과 실리카 대신 옥수수전분을 활용하여 생산되고 있으며, 굳이언는 지난 2년간 유럽시장에서 동 타이어를 교체용으로 판매한 바 있다. BMW가 3시리즈에 동 타이어를 장착한데 이어 포드가 피에스타용으로 주문을 해 놓은 상태이다.

더불어 굳이언는 부진한 일본시장 진출 전략을 강화하고 있다. 굳이언의 일본시장 점유율은 신차용의 경우는 미미한 실정이고 교체용의 경우 2%를 차지하고 있다. 굳이언는 스미토모와의 제휴를 통해 일본시장 점유율을 각각 6%로 제고할 계획이다.

한편 중국의 WTO 가입에 따라 선진 타이어업체의 중국시장 진출이 확대되고 있다. 요코하마 타이어는 항조우고무그룹과 자본 규모 1,200만 달러의 합작사를 신설하였으며, 총 투자비용은 6,000만 달러에 달하고 있다. 요코하마는 2003년 4월에 생산을 개시하여 연산 75만개를 생산한 후 2006년까지 생산량

을 150만개로 증대할 계획이다. 요코하마는 중국의 타이어 수요가 2004년에 4,050만개로 증가한 후 2010년에는 1억 800만개에 달할 것으로 내다보고 있다. 또한 선양에 생산설비를 가동중인 미셸린도 상하이 타이어와 합작사를 신설하였으며, 쿠파사는 대만 합작업체에 대한 기술지원과 제판제휴를 확대하고 있다.

### (3) 타이어 수출 전망

타이어업계의 금년 생산은 경기회복과 함께 사상 최대 규모를 기록할 전망이다. 금년 국내 타이어업계의 총 생산량은 지난해보다 약 7% 증가할 예상이며, 내수판매가 4.3%, 수출이 9.1% 각각 신장할 전망이다. 이에 따라 금년 타이어 생산은 지난해보다 472만개 증가한 7,200만개로 지난 2000년(7,050만개)에 이어 사상 최고치를 갱신할 것으로 보인다. 금년도 내수판매는 지난해 판매증가율 5.7%보다 다소 낮은 4.3% 증가한 2,300만개에 달할 전망이다. 특히 교체용 타이어 판매는 1,300만개로 지난해보다 6.7% 증가할 예정이다. 반면 수출은 중남미지역의 수요둔화에도 불구하고 미주 및 유럽시장이 상대적으로 호조를 보여 4,900만개에 달할 전망이다. 유럽시장은 유로화 가치가 상승하면서 국산 제품을 포함한 증가품 제품에 대한 수요가 늘고 있고, 미국시장에서도 국산 타이어에 대한 수요가 증가세를 보이고 있다.

이와 같이 국내 타이어산업 경기는 호전되었으나, 국내 시장에서의 경쟁 역시 심화될 전망이다. 선진국 타이어업체들의 시장 진출이 본격화될 예상이며, 완성차업체와 부품업체에 대한 외국 자본 투자가 증가하면서 그동안의 수급구조에 변화를 초래할 것이기 때문이다. 이에 따라 국내 타이어 업계는 국내 진출이 예상되는 선진 타이어업체의 경쟁 전략과 완성차업체의 조달 전략에 대한 지속적인 분석이 뒤따라야 할 것이다.