

企業買収로 再編되는 美國 타이어企業

協會 李 光 宰

◇…美國의 타이어 메이커들은 계속 企業買収(M&A: Merger and Acquisition)의 攻撃을…◇
◇…받아 事業을 再編成하여야 될 立場에 몰리고 있다. 어떠한 段階에서는 企業內에서의…◇
◇…事業再編成만으로는 問題解決에 이르지 못하고, 業界의 再編成으로 指向되지 않을까…◇
◇…豫想되기도 한다. 또한 이러한 動向은 日本 타이어 메이커들의 美國 現地生産 計劃에…◇
◇…도 影響이 클 것으로 보인다. 따라서 本稿에서는 美國 타이어 메이커의 現狀을 集中…◇
◇…的으로 살펴보고자 한다. ……………(編輯者 註) …◇

1. 概 要

1986年 Goodyear가 資産家인 골드스미스氏(메르린치社의 投資顧問役)로부터 企業買収(M&A)의 攻撃을 받아 겨우 막아내기는 하였으나, 그와 같은 큰 打撃을 받았던 것은 日本의 타이어 業界까지 놀라게 하였다. 또한 이러한 충격적인 일이 채 가시기도 전에 이번에는 General Tire의 親會社인 GenCorp가 企業買収(M&A)의 攻撃을 받아, GenCorp는 “General Tire를 賣却한다”고 發表하였다. 그리고豫想한대로 日本의 타이어 業界 關係者들로부터는 “이러한『돈놀이(Money game)』이 끝까지 계속된다면, 最惡의 경우, 美國의 타이어 메이커 중에서는 Goodyear 밖에 살아남지 못할 것이다”라는 말이 나오기 시작했다.

특히 日本의 타이어 메이커로서는 美國의 現地生産은 지금부터 本格化할 時期라고 보고 있기 때문에 美國의 타이어 메이커의 再編成에는 깊은 關心을 기울이지 않을 수 없다.

美國의 타이어 메이커 중에서는 85년에 Uni-

royal이 企業買収의 攻撃을 받아 Uniroyal을 解体하게 되었고, 結局 타이어 事業만이 Uniroyal-Goodrich Tire Co.로 남게 되었다. 이어서 Goodyear와 GenCorp에서도 企業買収의 거친 波動에 휩싸였던 것이다.

그렇다면 美國의 타이어 메이커들이 왜 企業買収의 對象이 되고 있을까? 美國에서는 過去 數年間 企業買収의 바람이 일고 있었는데 企業買収의 對象條件으로는 『株價가 싸고, 실질 資産이 많으며, 利益이 높은 것』등 3가지를 들 수 있다. 美國의 타이어 産業은 『利益率이 相對的으로 낮은 水準』에 있다. 그럼에도 不拘하고 企業買収의 對象이 되었다는 것은 오직 『株價가 싸고 실질 資産이 많았기 때문인 것』으로 보인다.

타이어 産業은 事業規模에 비해 相대한 投資(生産設備, 研究開發)가 必要한 것이라고 指摘되고 있다. 즉, 利益率이 相對的으로 낮다는 것이며 따라서 株價도 낮을 수 밖에 없다. 그러나 相대한 設備을 가지고 있다는 것은 실질 資産이 많다는 것을 뜻한다. 그 위에 또 株價가 싸다는 것은 더욱 좋은 買収對象이 될 수 있는 要因이 作用하고 있는 것이다.

美國의 타이어 메이커들은 이미 企業(事業) 再編成의 波動에 크게 휩싸여 있었다. 그것은 제 1, 2 次의 石油波動으로 인한 美國産 大型乘用車의 需要減退와 타이어의 Radial 化 때문이라고 볼 수 있다(表 1 참조). 그리고 지금은 월街에서 거칠게 일고 있는 “Money game”의 波動으로 제 2의 再編成에 휩싸이고 있는 것이다. 石油波動期(石油價高騰)의 再編成(이것을 제 1

再編成期라 한다)과 이번 再編成과의 差異點을 살펴보면, 제 1 再編成期는 한 企業内에서의 再編成이었으나, 이번 再編成은 産業全體를 둘러싼 再編成이 될 가능성이 있다고 指摘할 수도 있는 것이다. 그리고 이번 再編成은 美國의 타이어 메이커와 協力關係에 있는 日本 타이어 메이커의 國際戰略에도 많은 影響이 미칠 것으로 보인다.

美國 타이어 메이커의 事業再編成 動向

〈表 1〉

再編成의 主要原因	제 1의 事業再編成期 (1975~1984年頃)	제 2의 事業再編成期 (1985年 Uniroyal의 M&A 이후~)		
	再編成對策	直接要因	再編成對策	將來의 方向
▶ Uniroyal	<ul style="list-style-type: none"> • 美國內의 Bias 타이어 工場의 閉鎖 • 海外 타이어事業을 賣却 (유럽 事業을 Continental에 (79年) 濠洲를 Bridgestone에 (80年)) • 事業의 多樣化(非타이어 部門으로) 	<ul style="list-style-type: none"> • 美國産業의 國際競爭力低下 (輸入車, 輸入타이어의 增大) • 美國에서의 企業買収(M&A) 붐 	<ul style="list-style-type: none"> • 會長 스스로 Uniroyal을 解体 • Goodrich와 合作으로 『Uniroyal·Goodrich Tire』 設立(86年) 	<ul style="list-style-type: none"> • 『U. G. T. C.』의 Uniroyal 出資分을 다시 제 3者에 賣却(?)
▶ Goodrich	<ul style="list-style-type: none"> • 美國內의 Bias 타이어 工場을 閉鎖 • 不採算타이어事業(OEM)에서 撤退 • 事業의 多樣化(비닐事業에 重點) 	<ul style="list-style-type: none"> • 經營不振 (비닐事業에 重點 = 失敗) 	<ul style="list-style-type: none"> • 타이어事業은 Uniroyal과 合作으로 『U.G.T. C.』 設立(86年) 	<ul style="list-style-type: none"> • 『U. G. T. C.』에 제 3의 타이어메이커를 파트너로 끌어들이는다.
▶ Goodyear	<ul style="list-style-type: none"> • 事業의 多樣化 (石油發掘會社 Celeron을 買収, 航空·宇宙部門에도 注力) • Radial 타이어 投資에도 積極策 • 美國內 Bias 타이어 工場閉鎖 	<ul style="list-style-type: none"> • M&A 攻撃을 받는다. (86年) 	<ul style="list-style-type: none"> • Celeron, 航空·宇宙部門을 賣却 • 不採算타이어工場을 閉鎖·賣却 	<ul style="list-style-type: none"> • 타이어 事業을 強化 • 國際的인 提携關係를 強化
▶ GenCorp	<ul style="list-style-type: none"> • 美國內 Bias 타이어 工場閉鎖 • 事業의 多樣化 (conglomerate 經營의 推進) 	<ul style="list-style-type: none"> • M&A 攻撃을 받는다. (87年) 	<ul style="list-style-type: none"> • General 타이어를 賣却豫定 (5億달러) • Bottling 事業을 賣却豫定 	<ul style="list-style-type: none"> • 타이어事業에서 撤退(?) • 서비스事業등, 高収益事業에서 Conglomerate 經營을 強化
▶ Firestone	<ul style="list-style-type: none"> • 美國內 Bias 타이어 工場閉鎖 • TB Radial 工場賣却(Bridgestone에) • Maker에서 Marketer로 方向轉換을 強化 			<ul style="list-style-type: none"> • 타이어 工場을 賣却(?) • 『Mastercare』 등을 中心으로 Marketer로 存續한다.

그러면 再編成에 쫓기고 있는 美國의 타이어 메이커는 向後 어떠한 進路를 택하게 될 것인가, 그리고 그것이 日本 타이어 메이커의 美國 現地生産(計劃)에는 어떤 영향이 미치게 될까? 다음에는 이 點에 대해서 各 메이커 別로 살펴 보고자 한다.

2. 業 体 別 現 況

(1) Goodyear

Goodyear는 앞에서 說明한 바와 같이 “골드스미스氏(資産家)로부터 M&A 攻撃을 받음으로써 큰 打撃을 받았다. 그 結果 Goodyear는 다음과 같은 進路를 택할 것으로 豫想된다.

① 事業의 多邊化計劃을 断念하고, 再次 타이어 事業에 置重하는 經營戰略으로 돌아선다.

② 타이어 事業에 대한 投資도 緊急성이 없는 프로젝트는 保留시킨다.

③ 海外 타이어 事業은 지금까지의 Majority(出資比率 50% 以上)主義를 포기하고 Joint-venture(出資比率 50% 以下)方式, 혹은 生産 交換, 相對方에게 委託生産 등을 強化한다.

⑤ 北美의 不採算工場은 閉鎖하고, 海外의 不採算工場은 賣却한다.

이와 같은 Goodyear의 事業再編成에 따라 話題에 올랐던 Toyo의 Guwana工場(菱東 Tire)에 대한 資本參加도 断念한 것이 아닌가 推測된다. 또 日本과 韓國의 自動車 메이커에 대한 納品에서는 지금까지 北美工場, 西獨工場에서 生産한 타이어를 輸入하고 있었으나, 이 分量을

過去부터 提携關係에 있는 Bridgestone에 그 生産을 委託할 가능성이 있는 한편, BS는 그 대신 유럽 市場에서 販賣하는 PCR을 Goodyear의 유럽 工場에 生産委託을 할 가능성도 있다. Goodyear는 美國內의 타이어 工場에 대해서는 “World competitive brand”(國際競爭力을 가진 타이어 工場)計劃을 推進하고 있으며, 品質, 生産性 등을 포함한 國際競爭力을 크게 向上시킬 것으로 注目되고 있다.

(2) Firestone

Firestone은 Nevin會長이 오면서 同社의 將來計劃이 策定되었다. 즉, 製造業에서 벗어나면서 販賣에만 置重하는 마케팅 會社(Marketer)로 進路를 바꾸기 시작했다. 트럭용 Radial 타이어工場(테네시工場)을 Bridgestone에 賣却한 것도 그 일환이었다. 또 “Mastercare”라고 하는 自動車 Maintenance Service Network는 將來의 核心의인 事業이라고 Nevin會長은 強調하고 있다.

北美 타이어 工場에 대해서는 『條件만 맞다면 모두 賣却한다』고 하는 것이 Nevin會長의 腹案인 것 같다. 同條件이란,

① Firestone Brand는 賣却하지 않는다.

② Firestone의 販賣網은 賣却하지 않는다. 는 것 등이다.

따라서 사는 사람 立場으로 본다면 이것은 마치 슈퍼마켓 對 納品業者와 같은 關係로서, 만일 Firestone 工場을 買取한다 하더라도 Firestone의 下請業者에 不過할 것으로 염려되어 주저하고 있는 것으로 보인다.

(表 2)

86 年度 美國 타이어 메이커의 業績

(單位: 100萬달러)

	賣 出 額		純 利 益		賣出額利益率(%)	
	1986	1985	1986	1985	1986	1985
Goodyear	10,328	9,585	124	412	1.2	4.3
Firestone	3,712	3,836	85	3	2.3	-
GenCorp	3,099	3,021	130	75	4.2	2.5
Goodrich	2,553	3,201	33	▲ 355	1.3	▲ 11.1

註: ① Uniroyal은 業績을 公表하지 않아 除外되었음. ② Goodrich의 賣出額이 減少된 것은 86年 8月부터 타이어 部門이 UGTC로 移管되었기 때문이다.

(3) Uniroyal

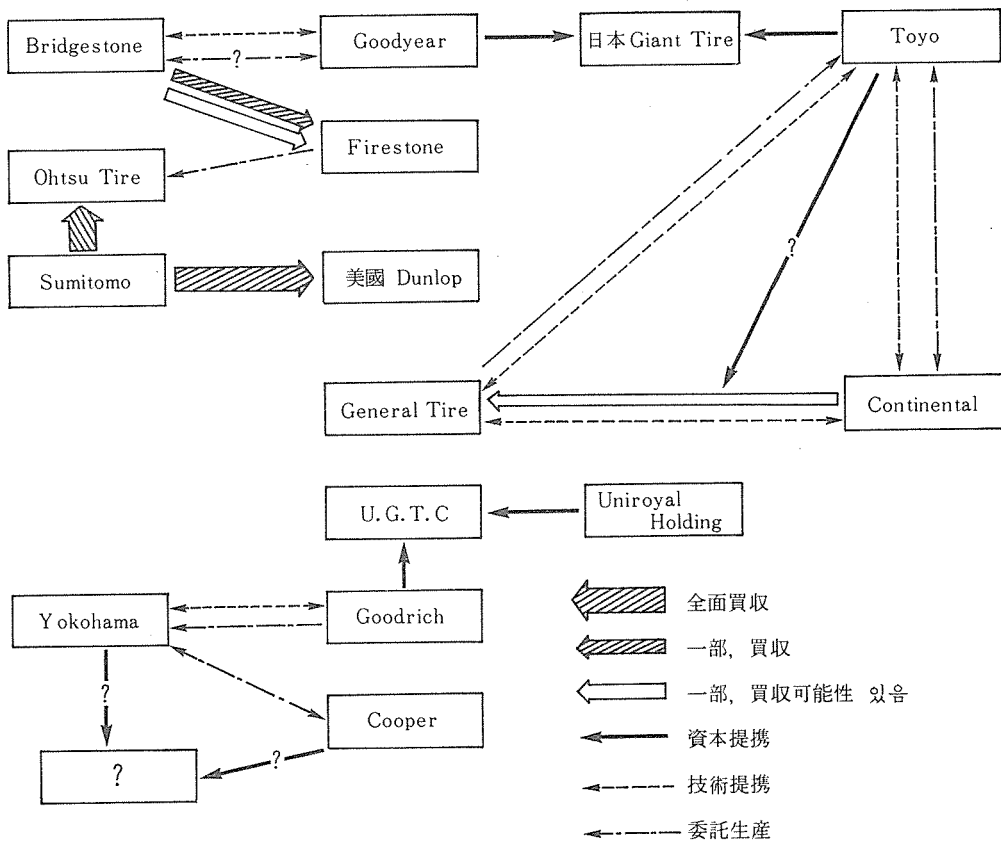
1986年 1월에 發足한 Uniroyal-Goodrich Tire Company (UGTC)에서 50%를 出資하고 있는 것이 Uniroyal Holding이며, 前 Uniroyal의 任員과 投資銀行 등이 株主로 되어 있다.

Uniroyal은 1985년에 M&A 攻撃을 받아 會長自身이 스스로 Uniroyal을 清算하고 타이어事業의 資産만을 “Hodling”이 引繼하여 Goodrich와 折半出資로 “UGTC”를 設立하게 되었다. 그러나 Uniroyal의 將來는 역시 “어둡다”는 評價뿐인 것 같다.

그 最大要因은 Uniroyal의 最大의 顧客인 GM

의 不振이었다. GM은 86年 모델 開發에 失敗하여 北美市場에서의 販賣臺數가 많이 떨어졌다. 『그리고 GM의 不振은 87年에도 계속된다』고 美國의 自動車分析家들은 豫想하고 있다.

Uniroyal Holding은 持株會社(株式非公開)이기 때문에 86年の業績이 公表되지 않는으나, 赤字인 것으로 推定되고 있다. 또한 同社會長の 구상으로는 『UGTC』의 同業者(partner)로 제3의 타이어 메이커를 物色하여 어쨌든 제3의 同業者에게 Uniroyal의 經營權을 讓渡한다는 것은 아닌지 推測되기도 한다. 그러나 Uniroyal Holding도 “企業年金의 積立이 不足한 상태는 아닌지” 염려되기도 하는데, 만일 그렇다



註 : U.G.T.C. =Uniroyal-Goodrich Tire Company

[美國 타이어 메이커를 둘러싼 買収·提携 動向]

면 經營을 引受할 메이커가 과연 있을지도疑問이다. 그렇다면 最惡의 경우 “UGTC”는 멀지 않아 空中分解되는 것은 아닌지 念慮되기도 한다.

(4) Goodrich

Goodrich의 타이어 事業은 Uniroyal과 合作하여 Uniroyal Goodrich Tire Company를 設立하였으나, 美國의 타이어 業界에서는 “두개의 다른 會社가 하나의 이름으로 運營되고 있다”고 말하고 있는 것 같다. Goodrich의 會長도 『UGTC』에 제3의 타이어 메이커를 結合시켜 資金力, 특히 技術力을 強化하고 싶은 構想을 가지고 있는 것 같다. 제3의 타이어 메이커로는 Yokohama의 이름이 오르내리고 있으나, Yokohama에서는 Goodrich와의 技術提携는今年中에 解消시킬 예정이고 『UGTC』에 參與할 意思는 없는 것 같다.

Uniroyal과 Goodrich의 두 會長은 아마 世界の 主要 타이어 메이커들에게 『UGTC』의 제3의 同業者로서의 經營參加를 바라고 있는 것 같은데, 그 候補로서는 Pirelli의 이름은 오르내리고 있으나 確실한 情報은 나오지 않고 있다. 만일 『UGTC』가 空中分解될 경우에는 Goodrich는 交換用市場의 PCR 特殊分野(競技用, 惡路用 등)에서 살아 남아 中小 메이커로 轉落되지 않을까 하는 推測도 있다.

(5) General Tire

General Tire의 親會社인 GenCorp는今年 봄에 美國의 企業聯合으로부터 M&A 攻撃을 받아 企業防衛에는 일단 成功하였으나, 企業防衛資金(自社株買入資金包含)으로 22억달러를 借入하게 되는 등 많은 打擊을 받았다. 따라서 GenCorp에서는 타이어 事業(General Tire), 放送網, Bottling 事業 등을 賣却한다고 發表하였다.

GenCorp에서는 General Tire의 賣渡價格을 5억달러 以上으로 豫測하고 있는데, 여기에는

- ① 美國内の 타이어 4개工場
- ② General Tire Brand 權
- ③ 美國内 타이어 販賣網

등이 包含되어 있다. 實質的으로 美國의 General Tire의 支配權을 장악한다는 것은 世界の General Tire의 支配權을 確保할 可能性이 있는 것이다.

買取者の 候補로는 Bridgestone의 이름도 올라 있으나, 有力한 候補는 Continental이 아닌가 推測된다. 또한 Continental-Toyo 聯合이 될 可能性도 있다. Continental은 79년에 Uniroyal의 유럽 타이어 事業部門을 買取하였고, 85년에는 Semperit를 買取하였는데, 企業買取에 있어서는 日本의 企業과 같은 抵抗感은 없는 것 같다. 또 美國에는 Continental과 인연이 깊은 Volkswagen이 工場을 保有하고 있기 때문에 Continental이 美國에서 生産據點을 確保하는데는 누구보다도 앞설 可能性이 있다.

(6) Bridgestone

Bridgestone은 지난 4월 23일 美國에서의 PCR 生産設備를 테네시工場内に 建設한다고 發表하였다. 그러나 이 PCR 工場建設의 發表로 BS의 美國 現地 生産計劃이 일단락된 것으로는 보이지 않는다. 오직 테네시工場内の 建設은 “和戰兩用”의 對備策이라고 볼 수 있다. “좋은 買物이 있으면 사로 나가고, 없으면 테네시工場에서 生産해가면서 狀況을 注視하겠다”는 것이다. 同社의 한 關係者는 테네시工場内に PCR 工場을 建設한다는 것은 只今은 하찮은 일로 보일지 모르나 將次는 어떠한 큰 일이 이루어질지 모른다고 하였다.

Bridgestone이 테네시工場을 買取하였기 때문에 멀지않아 Firestone의 工場을 買取하는 것이 아닌가 하는 推測이 나돌고 있으나, Firestone이 現段階에서는 Brand權과 販賣網을 賣却할 意思가 없으므로 다른 主要 타이어 메이커를 買取할 可能性도 있다.

(7) Yokohama

Yokohama는 Goodrich와 技術提携關係에 있으나, 年内로 同提携關係를 끊을 豫定인 것 같다. 그렇게 되면 Goodrich와의 關係는 完全히 끊기게 된다.

同社は 이미 Cooper Tire 와 生産交換 (美國에서 販賣하는 Yokohama 브랜드의 PCR은 Cooper 에 生産을 委託하고, Cooper 브랜드의 TBR은 Yokohama 가 生産하여 Cooper 에 供給한다)을 하고 있으나, 兩社의 關係를 보다 強化시켜서 合作으로 美國에 TBR 工場을 建設할 豫定이다. 이 合作工場에서는 TBR 에서부터 시작하나 앞으로는 PCR 까지도 生産하여 日本系 現地 生産車에 대한 納品도 構想하고 있는 것 같다.

Yokohama 에서는 Cooper 브랜드 뿐만 아니라, 다른 브랜드까지도 受託하여 될 수 있는 한, 빨리 이 合作工場을 정상케도로 끌어 올릴 생각이다. Cooper 와의 合作工場은 늦어도 年末, 빠르면 여름쯤 發表할 것으로 展望된다.

(8) Toyo

Toyo 로서는 General Tire 의 行方이 同社의 國際戰略의 將來에도 큰 影響이 있으므로 반드시 Continental-Toyo 聯合으로 買収의 目的을 達成하고자 하는 것 같다. 만일 兩社聯合으로 買収에 成功하지 못한다면, CenCorp 를 包含한 3社聯合으로도 美國에서의 生産基地와 General 브랜드를 確保하고자 하는 것이 Toyo 의 方針인 것으로 보인다.

Toyo 의 Kuwana (桑名)工場에 대한 Goodyear 의 資本參加 및 Goodyear 브랜드의 受託生産은 Toyo 가 Continental, General과의 提携를 前提한 것이 아닌가 생각되며, 日本國內에서의

Goodyear 와의 提携關係는 그 以上 擴大되지는 않을 것으로 豫測된다.

그러나 General Tire 가 Continental 以外的 다른 메이커에 買収된다면, Toyo 의 國際戰略은 急變할 가능성도 있다.

(9) Sumitomo

Sumitomo 는 1986年에 美國의 Dunlop 을 買収하여 日本의 타이어 메이커 중에서는 한걸음 앞서가고 있다. 앞으로 美國에서의 Sumitomo 의 計劃은 다음과 같다.

① 日本系 現地生産車에 대한 타이어 納品 畵어를 擴大시킨다.

② 交換用 PCR 市場에서는 지금까지는 "Dunlop, Remington, Centennial" 등 3個 브랜드 밖에 없었던 것을 "Dunlop" 브랜드 위에 Premium 브랜드를 導入한다.

Sumitomo 는 이번 M&A 特輯 테마(本稿)보다도 한걸음 앞서 있으므로 同社에 대해서는 이 以上 論할 必要가 없을 것 같다.

1990年에는 北美에서 日本系의 現地自動車生産臺數가 200萬臺에 달할 것으로 豫想된다. 그리고 最惡의 경우 美國의 自動車市場에서는 供給이 需要를 400萬臺나 上廻할 것으로 推定되기도 한다. 즉, 이와같은 狀況이 豫想되고 있으므로 美國의 타이어 産業의 再編成과 그리고 日本의 타이어 메이커의 美國現地生産은 어떠한 方向과 經路를 밝게 될지 現段階로서는 豫測하기 어려울 것 같다.

