

# 세계 타이어 및 고무제품산업의 합병과 매수

景 榮 律\* 譯

## 1. 서 론

자동차 부품 산업의 대부분이 합병되고 있다. 예를 들어 현재 난방, 정화, 에어컨, 엔진과 같은 부품에 열중하고 있는 4개의 주요부문이다. 타이어와 비타이어 고무부품을 포괄하는 고무제품산업에는 지금까지 많은 합병이 있었고 앞으로도 많은 합병이 있게 될 것이다.

예를 들어 Tomkins사는 물론 BTR사, Gencorp사와 Saiag사 같은 회사들은 비타이어 부문에서 인수와 합병으로 새로운 위치를 모색하고 있다. 연속되는 인수로 인한 문제는 자동차용 고무산업에도 과급되고 있다. 비타이어 고무산업에서는 주로 호스, 차체봉인, 와이퍼와 반진동용 고무부품에서 기업합병을 많이 하고 있으며, 타이어업계에서도 기업합병은 적극적으로 진행되고 있으며 최근의 Goodyear사/Sumitomo사의 합병이 가장 현저하게 나타나고 있다.

그러나 요코하마사와 같이 조금 작은 규모의 업체와 콘티넨탈사의 미래도 미지수이다. 이것은 최근에 타이어업체와 비타이어 제조업체에서 기업합병 활동을 많이 하고 있다는 것을 반영해 주고 있다.

## 2. 타이어 부문

Goodyear사와 Sumitomo사는 최근 2년간 형식적으로 기술동업을 해왔으며 10년간 형식적으로 연계되어 왔다. 합병된 이전

의 회사들은 해를 받지 않고 오히려 복합된 요인들로부터 바람직하게 발전하였다. 다른 많은 일본 회사들이 겪은 재정곤란을 겪지 않은 Sumitomo사도 이제는 수지를 개선하고 채무를 줄여야 될 필요가 있으며 Goodyear사는 Dunlop사가 했던 것처럼 더 많은 부를 위해 또다른 세계적인 상표를 모색하고 있다. Goodyear사의 합병건에는 본질적으로 다음 사항들을 포함하고 있다.

- Goodyear사의 25억 달러의 효율적인 매출 신장
- Goodyear사의 Sumitomo사에 대한 10억 달러 투자
- 6건의 합작사업 창출, 이중 4건은 경영투자, 1건은 세계 매입선 투자, 1건은 기술투자사업
- 이런 모든 요인이 결합됐을 때 Goodyear사는 세계적으로 가장 크고 효율적인 새로운 타이어 제조업체로서 타이어 시장을 조정하게 될 것이다.

특히 Goodyear사와 Sumitomo사의 합작사업은 북미와 유럽에서 Goodyear사가 75%를 차지하게 되고 Sumitomo사는 일본에서 75%를 차지하게 될 예정이다. Sumitomo사는 북미합작사업에서 8억 달러의 연매출액을 달성하게 되고 서유럽 합작사업에서도 40억 달러의 연매출액을 달성하게 될 것이다. Goodyear사는 또한 기술사업에서 51%와 매입사업에서 80%의 지분을 갖게 된다. 흥미로운 일은 Goodyear사의 남아프리카, 폴란드, 슬로베니아, 모로코와 터어키

\* 大韓타이어工業協會 會誌課 課長代理

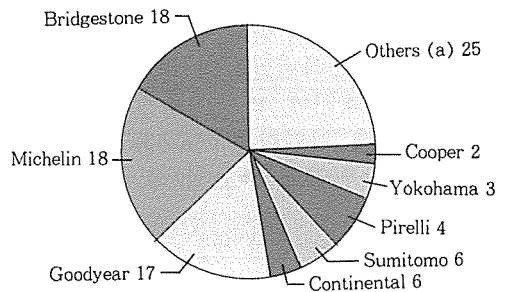
에서의 사업을 포함하여 태국에서의 두 회사의 많은 활동은 협력체제에 있지 않다는 것이다. 이와 비슷하게 Sumitomo사의 일본에서의 비타이어 사업과 교체용 타이어 사업도 협력체제에 있지 않다. 또한 경영방법 중에서 Sumitomo사 직원이 일본 OEM으로 팔리는 모든 타이어 상단에 관여하거나 혹은 효율적으로 리드해 나가는 것은 흥미롭다. Sumitomo사의 대차대조표는 Goodyear사의 10억 달러 투입으로 인하여 명백히 이익을 얻게 될 것이고 또한 그렇게 되면 Sumitomo사의 주요은행중의 하나인 Sumitomo Bank의 재정을 개선하는데 도움을 줄 것이다.

두 회사는 사업에서 완전한 협력체제에 있지는 않기 때문에 완전한 합병이라고는 할 수 없다. 두 회사의 합병사업에서 가장 좋은 결과가 나올 수 있는 곳은 유럽이다. 현재 유럽시장에서 Michelin사는 단연 선도업체로 있는데 Goodyear사와 Sumitomo사의 합병활동이 비록 Michelin사의 우위에서지는 못할지라도 강력한 경쟁업체가 될 것이다. 더우기 두 회사에서 투자한 연구개발 투자액(1998년에 7억 달러 이상)은 Michelin사 이외의 어느 회사보다도 많을 것이다. 북미와 일본에서 Michelin사는 Goodyear사와 Bridgestone사와 함께 계속 앞서갈 것이다. 중간규모의 업체들인 Continental사, Pirelli사, Yokohama사는 그들의 전략을 재검토하는데 고민하게 될 것이다. Continental사도 타이어사업을 잘하고 있지만 이와 아울러 비타이어 고무사업을 확장하고 새로운 분야에 눈을 돌리면서 타이어사업에 대한 과잉의존에서 벗어나기 시작했다. 대체적으로 사내에서 개발한 자동차 기술의 새로운 영역은 물론 타이어 부품과 차대가 이에 속한다. Continental사는 저임금의 타이어 공장을 새로이 루마니아에 설립하여 2000년에 가동할 계획을 발표했으며 또한 멕시코 타이어 제조업체인 Caros사를 인수했다. Pirelli사는 세계 정상 자리를 차지하고 있지 못하며 일반 타이

어 제품보다는 고성능 타이어에 중점을 두고 있기 때문에 한 부문에만 치우칠 위험이 있다. 그러나 Pirelli사는 현재의 합병시대에 부응하여 Cooper사와 합병했다. Cooper사와 Pirelli사의 합병으로 말미암아 Pirelli사의 생산기술이 발전하였고 Cooper사의 생산능력은 물론 판매망이 강화되었다. Pirelli사와 Cooper사의 합병의 핵심은 북미에서의 판매망을 통합하는 것이다. 아울러 Pirelli사는 비록 근간에는 어떤 결과를 못얻을지라도 북미의 교체용 시장에서 신차용 시장으로 전환하여 주력할 예정이다.

Pirelli사는 이태리의 Tivoli에 있는 농경시장에 타이어를 공급할 스웨덴의 Trelleborg사와의 합작투자의 지분을 60% 갖고 있다. Yokohama사의 독자적인 정책은 크지 않은 경제규모 때문에 적은 수익을 남게 되었다. 위에서 언급한 합병을 감안하고 현재 Michelin사의 일부 부문에서의 합병제의를 받고 있으면서도 Yokohama사는 일본 제조업체 이외의 타국 제조업체와 전략적 합병을 고려할 의사가 있다고 발표했다.

위의 시장 점유 예상표를 보고 Goodyear사와 Sumitomo사의 합병이 세계 타이어 산업에서 1위를 차지할 수 있는 것을 명백히 알 수 있다. 또한 위의 표로 현재 세계 시장의 2.1%를 점유하고 있는 Cooper사가 Pirelli사와 합병하더라도 세계 타이어 산업



(a) 한국과 중국 제조업체 포함.

자료 : EIU. Nihon Keizai Shimbum, Automobil Produktion.

〈그림 1〉 세계 타이어 시장 점유율, 1998(%)

〈표 1〉 세계 타이어 시장 점유율, 1998

회 사	점 유 율
Bridgestone	18.4
Michelin	18.3
Goodyear	17.1
Continental	6.3
Sumitomo	5.5
Pirelli	4.4
Yokohama	3.4
Cooper	2.1
기타 <sup>a</sup>	24.5
계	100.0

<sup>a</sup> 한국과 중국 제조업체 포함.

자료 : EIU, Nihon Keizai Shimbun, Automobil Produktion.

에서의 위상이 크게 달라지지는 않을 것이라는 것을 알 수 있다. 향후 10년간 타이어 시장은 Goodyear사, Bridgestone사와 Michelin사 3사의 합병의 영향에 따라 형성될 것이다. 그러나, Nokian사와 Ohtsu사의 경우와 같이 Sumitomo사의 많은 타이어 생산·판매는 Goodyear사와의 새로운 합작 투자와는 별도로 이루어질 것이라는 사실을 다시 주목해야 한다. 향후 얼마간은 계속 기업합병이 일어날 것이다. 자동차용 타이어 이외에도 Goodyear사, Toyo사, Mitsubishi사는 볼도저용 타이어 생산에 3자 합작사업을 투자하기로 합의했다. Goodyear사가 65%, Toyo사가 30%, Mitsubishi사가 단지 5%의 지분을 갖기로 했다. 이보다 조금 단계가 낮은 타이어 코드면에서도 기업합병은 계속되고 있다. Du Pont사는 터어키의 Sabanci사와 Kordsa라는 이름으로 터어키, 남미와 아프리카 지역을 커버하는 다국적 합작사업을 시작했다.

### 3. 비타이어용 고무 부문

비타이어 자동차용 고무부품시장에는 대체로 다음과 같은 제품들이 있다.

- 엔진과 버팀대용
- 자동차 보닛 호스와 벨트용
- 자동차 차체 줄무늬와 차체봉인용
- 와이퍼

이 부문은 최근에 북미와 유럽에서 전국 가적으로 실질적인 구조조정과 합병의 댓가를 치렀다. 대체적으로 이 부문에서 일본, 북미, 유럽회사간에는 비교적 적은 합병이 일어났다. 실제로 북미에서 일본의 비타이어 자동차용 고무회사의 출현은 매우 드물었다. 이 합병은 우수한 유럽기술을 북미시장으로 이전하는 것으로 단편적으로 보여준 고기술 분야의 하나이다. 북미시장은 전형적으로 엔진과 버팀대류에 고무를 많이 사용해 왔다. 비록 유럽자동차들이 미국시장에 침투하는데 성공하지 못했는지라도 유럽자동차 제조업체들이 오래전부터 추구해오던 새로운 운전기능과 안락함에 미국 자동차 제조업체들이 이 분야에 새로운 접근을 시도하였다.

주요 제조업체들은 다음과 같다.

- Invensys사(이전의 BTR Siebe사)
- Federal Mogul사
- Freudenberg사

위의 제조업체보다 아랫단계의 제조업체들은 다음과 같다.

- Gates Rubber(Tomkins)사
- Paulstra(프랑스의 Hutchinson의 일부분)사와 미국의 Kingston Warren사의 합작사업

엔진과 차대용부문에 관하여 EIU는 다음과 같이 시장 점유율을 추정하고 있다.

- Invensys사 15%
- Cooper Tires사 10%
- Federal Mogul사 10%
- Freudenberg사 8%
- Tenneco Clevite사 8%
- Kingston Warren-Hutchinson사 8%
- Gates사 5%
- 기타 36%

이 산업들은 최근 인수와 합병이 많이 이루어지고 있음에도 불구하고 더욱더 많은 합병을 필요로 하고 있다. 제조업체들에 대한 끊임없는 가격 압박이 임금을 절약하기 위해 더 저렴한 생산장소를 찾으려고 업체간의 합병을 더욱 강요하고 있다.

이로 인해 많은 제조업체들이 멕시코에 생산기지를 만들고 있다. 예를 들어 Cooper사(현재 Federal Automotive Mugul사의 일부분임)는 최근에 엔진, 차대, 차체봉인용고무 공장을 멕시코에 설립했다. 고무호스는 엔진 냉각제, 열, 통풍과 에어컨디션의 고무관과 브레이크에 이용된다. 북미 제조업체들은 이들에 엔진, 차대, 반진동체보다 더 비중을 두고 있다.

이 품목의 선도 제조업체들은 Dayco operation of Mark IV사와 최근 Eaton사에 매각된 Gates and Aeroquip Vickers사이다. 최근에 이 업체들 사이에도 몇몇의 구조조정과 합병이 있었다. 이전에 타이어산업에서 손을 뗀 영국회사인 Avon Automotive사는 1998년에 미국의 Nylaflo Hose사를 인수했다. Avon Automotive사는 Nylaflo Hose사를 화란그룹인 DSM Enginerred Plastics Products사로부터 매입했다. 이와 비슷하게, 이탈리아 회사인 CF Gomma는 인도와 독일에서 생산을 할 수 있게끔 Dana사의 호스부문을 매입했다. 비타이어 자동차용 고무산업에 치중했던 BTR사는 이 부문이 대략 시장성이 없다고 판단했기 때문에 1998년초에 버팀대 부문에서 탈피했다. 여기에서 추측하건데 이 버팀대 부문은 합병된 것 같다. 그러나 위에서 말한대로 미국회사들은 유럽시장에서 힘이 부족했고 이로 인해 세계무대로 눈을 돌리게 되었다. 봉인은 반소음, 반진동과 바람을 방지하고 물이 차안으로 들어오는 것을 방지하는데 사용된다. 이들은 자동차의 씨트, 소포선반, 문, 창문과 헤드라이트 주변에 부착된다. 이 부문에서도 유럽 제조업체들이 시장을 이끌어 가고 있다. Invensys (BTR)사는 가장 큰 제조업체인데 세계 각국 시장에 흥미를 갖고 있으며 Gencorp사와 합작사업과 기술이전을 하고 있다. 실제로 국제 합작사업은 다른 어느 부문보다도 이 기술부문이 중요한 것으로 여겨진다. 차체봉인은 비교적 높은 기술을 요하지 않고 주로 사출성형 방법을 이용하고 있는데 유

럽에서처럼 북미에서도 많은 가격 압박을 받고 있다. 유럽에서는 경비를 절감하기 위하여 동구처럼 임금이 싼 지역으로 생산기지를 옮기려는 경향이 있었는데 이 경향은 이제 북미에서도 만연되어 생산기지를 멕시코나 미국내에서 임금이 싼 지역으로 옮기고 있다. 이와 같은 예는 다음과 같다.

- Green Tokai사는 Honda사, Toyota사, CAMI사(GM사와 Suzuki사의 캐나다에서의 합작사업)에 차체봉인용고무를 공급하기 위해 오하이오주에 새 공장을 설립한다고 발표했다
- 일본의 선도업체 중의 하나인 Toyoda Gosei사는 일본의 공장을 이주시키기 위해 켄터키주에 새공장을 설립하고 있다.

엔진부문에 사용되는 고무에 차체봉인용고무보다 많은 관심을 가지고 여러 제조업체들이 존립하고 있는 가운데 두 주요업체가 선도하고 있다. 일본의 NOK사와 세계적인 합작사업을 하고 있는 독일회사 Freudenberg사와 Federal Mogul of the US사가 각각 30~35%의 시장 점유율을 갖고 있다. 이 이외에도 많은 중소제조업체들이 있다.

작년에 Freudenberg사도 적극적으로 인수와 기능성장을 적극적으로 했다. 1998년 6월에 미국의 중소제조업체인 Macrotech/Selastomer사를 인수했고 일개월 후에 International Seal사와의 합병을 발표했다. Freudenberg사는 다음과 같이 북미시장 활동을 강화하는 것을 목표로 하고 있다.

- 인디애나주에 브레이크 부분의 고무부품을 제조할 새공장 설립
  - 뉴 햄프셔주에 차축에 사용되는 고무부품을 제조할 새공장 설립
  - 오랫동안 일본 동업자였던 NOK사와 공동으로 개발한 Michigan주의 Plymouth에 새로운 기술센터 설립
- 이 기술센터는 회사의 NVH(소음, 진동, 거침) 개발작업의 근거지로 설립됐다. 엔진 벨트 부문에서 Mark IV사와 Gates

사가 어느정도 시장을 선도하고 있다. 두 회사중에서도 Gastes사가 벨트시장에서 좀 더 비중이 큰 것으로 알려져 있으나 그들은 각각 30~35% 정도 점유하고 있으며 시장의 약 10%를 점유하고 있는 Goodyear사보다 훨씬 시장점유율이 크다. 유럽 제조업체들로는 Contitech(Continental)사와 Hutchinson사가 있다. 1998년 후반에 Federal Mogul사가 Cooper Industries사의 자동차 부문을 매입하려는 계획을 발표한 반면 Tomkins/Gates사는 ACD Tridon사의 와이퍼 부문을 매입하려고 하고 있다. Federal Mogul사는 챔피언 스파크 플러그, 전자 조종기, 버팀대, 자동 와이퍼 사업에 19억 달러를 지출할 계획으로 있다. CF Gomma사는 Dana사의 비핵심 사업인 호스부문을 매입했고 독일의 반진동, 몰딩 선도 제조업체 중의 하나인 Paguag사를 인수했다. 1998년 말경에 발표되어 1999년초에 공식적으로 마무리된 이 인수로 인하여 독일에서 폴란드나 이탈리아로 생산기지 이전을 하게 될 것이다. 유럽에서 호스와 튜브 시장의 선도업체 중의 하나인 Manuli사는 작년에 이탈리아, 프랑스, 폴란드, 아르헨티나, 남아프리카와 미국에서 6개의 회사를 인수했다. 이중 가장 의미 있었던 일은 에어컨과 파워호스 제조업체인 Murray사를 인수한 것이었다. 다른 인수는 다음과 같다.

- 폴란드의 금속용구와 호스 조립품 제조업체인 Dehak사의 주식 60% 인수
- 프랑스의 유연호스 제조업체인 Otim사의 주식 80% 인수
- 남미의 에어컨과 일반 자동차 호스 제조업체 인수
- Manuli사를 가장 빨리 성장하는 호스 제조업체로 만들어준 업체를 한국과 영국에서 각각 약간씩 매입

BTR사는 중형의 독립된 비타이어용 고무회사인 Saiag사를 1998년에 매입하였고 영국회사인 Siebe사와 합병하였다. 작년에 이루어진 이 합병의 결과 고무제품이 주종

을 이루는 BTR사의 자동차용 부문은 최근에 Invensys라고 이름지은 새회사에 매각될 것이 거의 확실하다. BTR사의 반진동사업은 경쟁사들인 Tokai사, Paulstra사와 Freudenberg사보다 더 넓은 세계 판매망을 가진 매력적인 사업으로 간주되고 있다.

1997년에 영국의 T&N사를 인수한 미국의 Federal Mogul사는 1999년에 고무봉인과 밸브커버 부품 등의 제조업체인 Glocker Dichtsysteme Gunter Hemmrich사를 매입했다. 이것은 명백히 북미에서 자동차 변속기에 대한 고무봉인 제품을 널리 판매하려는 Federal Mogul사의 전략이다. 이 부문의 독일의 선도적인 제조업체 중의 하나인 Freudenberg사는 프랑스의 Meillor에서 미공개의 주식을 매입했다. 이로써 Freudenberg사는 북미와 유럽에서 회사를 운영하게 되었다. 봉인 제조업체인 Meillor사는 Freudenberg사의 봉인부문의 핵심부문이 될 것이다. 이로써 주로 자동차 변속기 공장이 프랑스에 있는 Ford사와 General Motors(GM)사에 납품하여 1억 6천만 달러의 추가 판매가 가능하게 되며 Meillor사가 주요 제조업체가 된다. Freudenberg사는 또한 독일의 엔진 밸브 봉인 제조업체인 Integral Hydraulik사를 매입했다.

Continental사는 타이어에서 등급이 부족한 두 가지 주제에 직면해 왔다. Continental사는 빅 3에 뒤져서 오랫동안 4위를 지켜왔는데 이것은 비타이어용 고무사업에서 장기소득과 수익성장에서 빅 3에 대해 미흡했기 때문으로 간주된다. 그 결과, Continental사는 자동차용 사업을 하기로 결정했다. Continental사는 작년에 자동차용 부문 사업을 하기 위해 ITT사로부터 브레이크와 버팀대 부문을 매입했다. 이 부문을 발전시키고 기술을 간소화하며 제품을 개발하는데 있어서 Continental사는 Contitech 부문의 호스와 다른 고무제품은 브레이크와 차대부문에서 이미 형성된 기술을 응용할 수도 있다. 이 부문의 응용은 회사를 확립시키고 성장하려는 Continental사의 대단한 도전이

다. 이 사업부문은 8개 사업구역을 통해 52개 시장을 공급해주며 각 시장은 서로 다른 성격을 띄게 된다. 예를 들어, 호스와 호스 부품 부문에서 이 회사의 브레이크와 강력 조종호스, 스틸코드벨트와 강력전동벨트는 선도제품이다. Contitech의 Benecke-Kalicko는 계기판의 선도제품이다. 이에 비해 콘티넨탈사는 현재 매출액이 5~6위 정도인 일래스토머 코팅사업에 동업자를 찾고 있다. 이 부문이 성장 핵심 사업으로 각광을 받고 있기 때문에 인수는 거의 확실시된다. 많은 부문에서 인수보다는 합작사업에서 회사가 성장할 것 같으며 Contitech는 최근에 다음과 같은 합작사업 준비를 하고 있다.

- BMW와 미국의 Daimlerchrysler에 공급할 예정으로 Sundusku사와 합작
- 세계적으로 GM Epsilon platform에 공급하기 위해 미국의 Cooper Tire사와 합작
- 남미에서 독일차 제조업체에 공급하기 위해 Sansuy사와 합작
- Volkswagen, Mercedes-Benz와 BMW에 공급하기 위해 남아프리카의 Vynied사와 합작
- 일본의 Kyowa사와 합작

자동차 제조업체들 자신이 직접 경영에 관여하게 되어 Nissan사는 Keiretsu회원인 Kingawa에게 지분을 매각했다.

Nissan사는 Toyo사에 4백만 달러 상당의 6.5%의 지분을 매각하였으나 Nissan사는 Kinugawa사의 22.2%의 지분을 갖고 있다. Kinugawa사는 Toyo사의 타이어와 반진동부품에 사용할 고무봉인과 창문봉인을 만들고 있다. 합병이 계속 되면, 좀더 상황이 복잡하게 될 것으로 예상하고 있다. 예를 들어 타이어 회사들은 경비를 절감하고 기술을 개발한다면 비타이어 사업을 계속하려고 할 것이다. Goodyear사와 Sumitomo사가 합병하여 비타이어 고무사업을 하게 되면 그들의 경쟁업체들에게 장기적으

로 어떤 결과를 가져오게 되는가? Inven-sys사가 비타이어 자동차용 고무시장의 미래를 결정하는데 있어서 중요한 점들은 다음과 같다.

- 자동차용 부문의 수익은 Siebe사가 회사에 준 다른 부문의 수익보다 낮은 것으로 알려져 있다. 더 많은 수익이 나는 부문에 집중하기 위해 자동차용 부문을 당분간 등한시할 것으로 보인다.
- 만약 BTR사가 자동차용 부문을 탈피한다면 Federal Mogul사, TRW사, Mark IV사와 Gates/Tomkins사 모두가 이 자동차용 부문을 탈피하려 할 것이다.
- Mark IV사와 Gates/Tomkins사가 벨트와 호스부문에서 좀더 높은 기술영역에 투자할 것인가?

Mark IV사는 1998년과 1999년초에 회사의 자동차사업은 부진했지만 최근에 급속히 그리고 적극적으로 성장했고 2000년초까지 20억 달러 이상의 매출액을 올리도록 자동차 사업을 성장시킬 것이라고 발표했다.

이와 비슷하게 실제로 BTR Siebe사의 합병이 발표된 후 곧바로 Tomkins사가 합병한 Gates사는 자본이 급속히 성장하고 있으며 Tomkins사는 이를 부정하고 있지만 일부 경제분석가들은 Gates/Tomkins사가 BTR사의 비타이어 고무사업을 매입하기 적합한 회사라고 말하고 있다.

- Hutchinson사, Federal Mogul사, Gencorp사와 같은 다른 제조업체들이 그들의 입지를 다져서 향후 5~10년간 주요 제조업체로 부상할 것인가?

비타이어 자동차용 고무 부문은 최근에 합병과 인수를 한 후 많은 변화가 있었다. 그러나 아직도 합병되어야 할 경우가 많이 있으며 얼마나 이 합병이 빨리 이루어지고 어느 방향으로 가야 하는지가 과제로 남아 있다.

<자료 : EIU Rubber Trends 2nd Quarter 1999>