

# 21세기 타이어 산업의 발전 전략

이 항 구\*

1999년 세계 타이어산업은 대형업체간의 전략적 제휴로 인해 새로운 전기를 맞이하였다. 선진 타이어업체들은 80년대에 이어 90년대 후반 이후 대형화를 통한 시장 지배력의 강화를 위해 경쟁업체나 개도국의 중소형 타이어업을 인수합병하고 있으며, 비용절감을 위한 구조개편을 강력히 추진하고 있다. 이러한 가운데 완성차 조립업체의 인수합병과 전략적 제휴, 전통적인 수직계열구조의 해체와 인터넷을 이용한 구매 및 판매로 인해 21세기 초 세계 자동차 및 부품산업의 생산과 거래 행태에 커다란 변화가 예상된다. 이하에서는 새 천년을 맞이하게 될 2000년 국내 타이어산업의 수출전망과 구조개편 동향 및 주요 업체의 경쟁 전략을 살펴 본 후 향후 예상되는 세계 자동차산업내의 변화를 고려하여 타이어산업의 중장기 발전 전략을 제시해 보기로 한다.

## 1. 2000년 타이어산업의 수출 전망

### (1) 세계 완성차 수급 동향 및 전망

1999년 세계 경자동차 판매는 전년비 200만대가 증가한 4,700만대에 달한 것으로 추정된다. 이러한 증가세는 북미와 서유럽시장에서의 판매 호조와 아시아와 중동구시장에서의 판매가 회복세를 나타냈기 때문이다. 차종

별로는 전세계 승용차 판매가 중남미를 제외한 전 지역에서 회복세를 보이면서 전년비 4.2%가 증가하였다. 특히 북미와 서유럽시장이 승용차 판매 증가세를 주도하였으나, 상용차 판매는 부진하였다. 그러나 21세기 세계 자동차 수요는 지역별로는 개도국 시장을 중심으로, 차종별로는 상용차를 중심으로 증가할 전망이다.

전세계 승용차 수요의 경우 북미, 서유럽, 일본의 3대 선진국시장은 2005년까지 연평균 0.1%가 증가하는 수요정체 현상을 나타낼 것으로 보이며, 이는 최근 선진국시장에서 공통적으로 나타나고 있는 스포츠 유틸리티 차량 수요의 증가와 관련한 상용차로의 수요이전 현상에 따른 결과로 평가할 수 있다. 반면 개도국시장의 수요는 2005년까지 연평균 7.4%의 높은 증가율을 나타낼 전망이며, 그 결과 세계 전체의 승용차 수요는 동 기간중 연평균 1.7%가 증가할 것으로 예상된다.

이와 같은 수요 추세는 상용차부문에서도 비슷할 전망이다. 다만 스포츠유틸리티 차량에 대한 수요증가의 영향으로 선진국의 상용차 수요는 연평균 1.1%가 증가할 것이며, 개도국의 상용차 수요는 연평균 5%의 증가율을 기록하여 전체적으로는 승용차 수요 증가율을 상회할 전망이다.

\*산업연구원 산업국제화연구실 수석연구원

한편 자동차의 공급은 여전히 선진국의 비중이 높은 가운데 높은 성장잠재력과 자동차 산업에 대한 강한 육성 의지를 가진 개도국의 비중이 빠르게 증가할 전망이다. 즉 1996년에 80%에 달하였던 선진국의 공급비중은 2002년에 70%로 낮아질 것으로 보이며, 승용차보다는 상용차에서 하락 폭이 다소 작을 예정이다.

〈표 1〉 지역별 자동차 수요 전망

단위 : 천대

		1998	2000	2002	2005	연평균 증가율
승용차	북 미	9,357	8,335	9,000	9,940	0.9
	서유럽	14,331	12,901	12,876	13,607	-0.7
	일 본	4,093	4,450	4,700	4,500	1.4
	아시아	2,468	3,108	3,554	4,731	9.7
	중남미	1,768	1,472	2,045	2,476	4.9
	동유럽	1,820	1,580	1,867	2,787	6.3
	기 타	1,244	1,345	1,380	1,398	1.7
소 계		35,081	33,191	35,422	39,439	1.7
상용차	북 미	8,713	8,444	8,737	9,361	1.0
	서유럽	1,890	1,834	1,809	1,842	-0.4
	일 본	1,770	1,966	2,111	2,188	3.1
	아시아	2,115	2,348	2,758	3,198	6.1
	중남미	541	496	559	585	1.1
	동유럽	361	392	442	495	4.6
	기 타	111	100	110	114	0.4
소 계		15,501	15,580	16,526	17,783	2.0
합 계		50,582	48,771	51,948	57,222	1.8

자료 : EIU, Motor Business International, 3rd Quarter, 1999

주 : 1. 아시아는 일본 제외

2. 연평균 증가율은 1998~2005년의 연평균 증가율임.

지역별 자동차수요를 예측해 보면 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 승용차의 경우 2005년까지 일본을 제외한 아시아, 동유럽, 중남미의 순으로 증가율이 높게 나타나고 있으며, 상용차의 경우는 일본을 제외한 아시아, 동유럽, 일본의 순으로 수요 증가율이 높게 나타나고 있다. 이와 같이 아시아시장에서의 판매가 빠른 회복세를 보일 예상이나 동남아시아의 자동차 판매는 2003년에 가거나 1996년 수준으로 회복될 전망이다.

한편 전세계 트럭 판매는 1999~2005년중 연평균 4.2%가 증가하여 2005년에 182만대를 기록할 예정이다. 지역별로는 북미 3국과 서유럽의 판매가 감소할 것이나 아시아태평양, 동유럽, 중남미 개도국의 판매는 동 기간중 각각 연평균 10.5%, 13.6%, 8.9%의 높은 증가율을 나타낼 전망이다. 이에 따라 아시아태평양 지역이 북미 3국을 제치고 세계 최대의 트럭판매시장으로 부상할 전망이다.

세계 10대 트럭제조업체의 생산량은 1999년의 145만 9,695대에서 2005년에는 187만 8,934대로 연평균 4.3%가 증가할 전망이다. 그러나 업체별로는 상당한 회복을 보일 것으로 보인다. 서구 대형업체의 생산량이 대부분 감소하거나 둔화될 예상인 반면 중국내 트럭 수요의 증가에 따라 동행자동차가 2005년에는 세계 제 2위의 트럭 생산업체로 부상할 전망이다.

〈표 2〉 지역별 트럭 판매 전망

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
북미 3국	557,244	494,689	453,229	444,576	467,503	486,503	508,287
서유럽	308,686	277,603	259,679	269,975	285,002	294,706	302,468
아시아태평양	399,700	462,665	544,429	616,408	673,501	703,216	726,258
동유럽	58,412	65,166	77,922	90,238	101,529	114,676	125,776
중남미	63,072	74,377	84,740	90,995	99,447	103,049	104,972
기타	32,721	37,568	41,035	45,366	48,073	50,446	52,854
전체	1,419,835	1,412,069	1,461,035	1,557,558	1,675,055	1,752,596	1,820,615

자료 : EIU

주 : 6톤 이상 트럭임.

〈표 3〉 세계 10대 트럭업체의 생산 전망

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
다임러	276,266	253,749	239,517	243,141	253,798	263,079	271,618
나비스타	154,812	137,368	132,511	135,632	140,979	145,573	151,175
볼보	127,455	127,762	128,352	128,804	133,393	136,033	140,136
동행	96,518	110,694	127,203	137,816	150,466	160,372	167,069
페카르	105,701	95,545	87,166	88,901	95,142	100,135	105,008
FAW	79,120	90,872	107,918	117,167	125,401	133,261	138,274
RVI	79,023	68,841	62,030	63,203	65,428	68,152	70,735
이스즈	61,800	73,000	86,000	97,500	102,500	103,000	98,500
이베코	60,705	55,409	52,375	53,935	56,917	59,172	61,008
GM	60,739	55,826	51,343	48,106	48,458	49,485	51,026

자료 : 전게서

## (2) 세계 타이어 수급 동향 및 전망

세계 타이어산업의 매출은 달러화 기준으로 지난 2년 연속 감소하였다. 전세계 타이어산업의 매출은 1996년 705억 달러에 달하였으나, 달러화 강세로 인해 1998년에는 673억 8,300만 달러로 하락하였다. 즉 미국을 제외한 주요 타이어업체의 매출이 자국 화폐 기준으로는 증가해 왔으나, 달러화를 기준으로 평가해 보면 감소한 것으로 나타나고 있다. 이에 따라 브리지스톤은 미쉐린에게 세계 1위 자리를 내어 주었으며, 조만간 스미토모와 전략적 제휴를 체결한 굳이어가 미쉐린을 제치고 세계 1위의 자리를 차지할 전망이다.

세계 타이어 수요는 당분간 북미와 유럽을 중심으로 증가할 예정이다. 아직까지 중남미, 중동, 일본의 경제 회복세가 가시화되고 있지 않으며, 동남아 자동차 시장도 2003년에 가거나 1996년 수준으로 회복될 전망이어서 북미와 유럽의 타이어 수요가 전세계 타이어 수요를 결정할 전망이다. 이러한 가운데 WTO 가입이 확실시되는 중국의 타이어 수요가 전세계 타이어 수급구조에 상당한 영향을 미칠 예정이다. 중국의 타이어 생산은 1999~2003년중 연평균 9%가 증가하여 2003년에 1억 5,030만개에 달할 예정이다. 중국 타이어산업

이 안고 있는 문제로는 불충분한 중국내 원자재 공급 능력, 원자재의 낮은 품질과 열악한 물류시설 등을 들 수 있다. 이러한 문제가 원만히 해결될 경우 중국 타이어산업은 21세기에 지속적인 성장세를 유지해 나갈 전망이다.

중국의 자동차 생산은 1981년의 20만대에서 1998년에는 160만대로 증가하였다. 농업용 차량과 오토바이를 포함한 중국의 자동차생산은 1999~2003년 중 연평균 3.9%가 증가하여 1999년의 1,360만대에서 2003년에는 1,580만대로 증가할 전망이다. 1998년 중국내 승용차 판매는 52만 6,000대에 불과하였으나, 농업용 차량의 판매는 300만대에 달하였다. 그 결과 농업차량용 타이어의 수요는 연 1,700만개에 달하고 있으며, 2003년까지 연평균 12.1%가 증가할 예정이다. 중국은 연 4,000만개의 경중형 트럭 및 버스 타이어를 생산하여 동 제품 생산에 있어서 미국과 일본 다음의 세계 3위를 차지하고 있다. 특히 중국은 연 1,700만개 이상의 중대형 트럭용 타이어를 생산하여 세계 1위를 차지하고 있다. 그러나 승용차용 타이어의 생산은 연 900~1,000만개에 그쳐 세계 13위내지 14위에 머물고 있다.

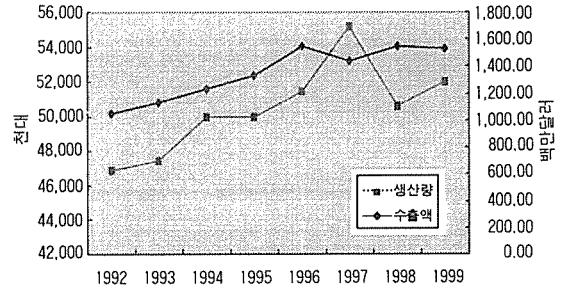
이와 같이 중국의 타이어수요가 점증하면

서 중국이 새로운 시장으로 부상하고 있으나 중국내 영업환경은 아직까지 열악한 실정이다. 중국 정부의 각종 규제와 복잡한 시장구조, 통관절차의 복잡성 등이 진입장벽으로 작용하고 있으며, 특히 전문성을 가진 회계 전문 인력의 부족과 불충분한 유통 하부구조 및 복잡한 상거래 구조 등이 중국내 영업에 어려움을 가중시키고 있다.

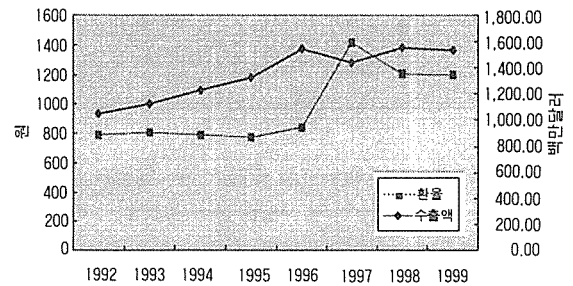
(3) 국내 타이어산업의 수출 전망

IMF 관리 체제 이후 국내 타이어업체들은 내수가 위축된 가운데 시장 개방에 따라 내수시장에서의 경쟁이 심화되자 수출증대에 박차를 가해 왔다. 특히 국내 업체들은 안정적인 수출시장이었던 동남아와 중동시장에서의 수요가 경제위기로 큰 폭으로 둔화되자 북미와 유럽시장에 대한 수출을 증대해 왔다. 그 결과 우리 나라의 대미 타이어 수출은 1998년 전년비 승용차용 타이어가 73.3%, 경트럭용 타이어가 46%, 트럭/버스용 타이어가 11.3%라는 큰 폭의 신장세를 나타내었으며, 1999년에도 신장세가 지속되었다. 국내 업체의 수출용 타이어가 대부분 미국 교체용 타이어시장에서 판매된다는 점을 고려할 때 국내산 타이어의 미국 교체용 타이어시장 점유율은 1998년 승용차용이 4.1%, 경트럭용이 3%, 중형 트럭용 타이어가 7.4%를 각각 차지한 것으로 추정된다.

이와 같이 1999년에 우리 나라의 타이어 및 튜브 수출은 북미와 유럽지역에 대한 수출이 호조를 보인 반면 여타 지역에 대한 수출이 부진함으로써 1998년보다 낮은 수준을 기록하였다. 2000년 수출 역시 1999년에 비해 2%가 감소한 14억 5,000만 달러에 그칠 전망이다. 이는 2000년 대내외 수출환경이 1999년에 비해 상대적으로 열악해 질 것이기 때문이다. 우선 2000년 국내 수출환경은 평균 금리·유가·원화 가치가 1999년에 비해 높은 수준을 유지하면서 1999년에 비해 불리해질



<그림 1> 전세계 자동차 수급 및 국내 타이어 수출 추이



<그림 2> 환율과 타이어 수출 추이

전망이다. 또한 국내 경기회복에 따라 그 동안 자제되어 왔던 임금인상 요구도 강화될 예정이다. 대외적으로는 EU 경제의 성장률이 높아지고 개도국 경제의 회복세도 가속화될 것이나 일본경제가 뚜렷한 회복세를 나타내기 어려우며 세계 최대의 시장이자 아시아 금융위기 이후 세계 경제 성장의 견인차 역할을 해 온 미국 경기가 둔화될 가능성이 높다. 결국 이러한 요인들이 복합적으로 작용함으로써 국내 업체의 타이어 및 튜브 수출은 2년 연속 하락할 예정이다.

한편 국내 타이어업체의 수출은 1998년까지 환율변동에 별다른 영향을 받지 않고 안정적인 성장세를 유지해 왔다. 그러나 최근 전세계 자동차생산이 아시아 금융위기의 여파로 둔화되자 국내 타이어업체의 수출도 둔화되고 있다. (<그림 1>과 <그림 2> 참조) 따라서 향후 국내 업체의 수출전략은 환율보다는 전세계 자동차의 수급동향을 면밀히 분석하여 수립하는 것이 타당하다고 할 수 있다.

## 2. 세계 타이어산업의 구조변화

21세기 세계 자동차산업내 경쟁은 대형 업체의 시장 지배력이 강화되는 가운데 아시아 시장에서 격화될 전망이다. 조립업체 뿐 아니라 부품 기업간의 인수합병이 가속화될 예상이며, 제품 수명 주기의 단축에 따른 기술개발 경쟁이 심화될 것으로 보인다. 더불어 전자 상거래가 활성화되면서 인터넷을 통한 제품의 판매와 원자재의 구매가 증가할 전망이다.

### (1) 대형화를 통한 시장 지배력 강화

세계 타이어산업은 굳이어사의 스미토모사 인수를 계기로 제 2기의 인수합병 붐과 구조개편기에 진입하였다고 평가할 수 있다. 전략적 제휴를 체결한 쿠파사와 피렐리사는 제휴의 폭과 범위를 확대할 움직임을 보이고 있으며, 대형 업체들은 개도국 중소기업의 지분인수 및 경영권 확보에 나서고 있다. 즉 수년 전 중동부유럽에서 일어났던 대형업체의 인수합병 열기가 중남미 및 중동지역으로 확산되고 있다. 이러한 예로는 미쉐린이 Icollantes를, 컨티넨탈이 Euzkadi를, 피렐리가 알렉산드리아 타이어사를 각각 인수한 사례를 들 수 있다. 이러한 대형업체들의 중소형 타이어업체 인수합병은 2000년대 초반에 가속화될 전망이다. 이에 따라 중견업체들은 핵심역량을 강화하고 생산제품을 특화하는 한편 생산과 판매면에서 글로벌 네트워크를 구축해 나가야 한다.

### (2) 안전·환경 기술개발의 가속화

21세기 타이어산업내 경쟁은 안전과 환경에 대한 관심이 높아지면서 관련 기술개발을 중심으로 심화될 전망이다. 이러한 신기술 개발에는 막대한 자본이 소요되는 반면 제품의 수명주기는 단축될 예상이어서 기업간 공동연구 및 자본 제휴를 통한 기술개발이 확대될 전망이다.

이러한 가운데 지난 10여년간 타이어산업

의 숙원 과제였던 핑크나지 않는 타이어(non-flat tyre: 이하 NFT)의 새로운 모델 개발과 본격적인 상용화가 최근 이루어지고 있다. 이미 알려진 바와 같이 미쉐린과 컨티넨탈사는 핑크 후에도 시속 125마일로 달릴 수 있고, 연비가 뛰어난 타이어를 개발하여 조만간 시판할 계획이다. 이러한 타이어의 개발로 운전자들은 스페어 타이어를 가지고 다닐 필요가 없게 되고, 개발된 타이어의 규격이 작아 차량의 내부 및 트렁크 공간이 넓어지게 되어 비용절감 및 효율 향상을 이루게 되었다.

그러나 이러한 편리성에도 불구하고 몇가지 문제가 새로이 대두되고 있다. 즉 운전자들이 핑크 유무를 판단하기 어렵기 때문에 동 타이어를 사용하기 위해서는 타이어압력을 통제할 수 있는 고가의 센서를 장착해야 하는 점이다. 또한 새로운 타이어-휠 시스템의 무게가 현행 시스템보다 20% 정도가 더 무거워 운전자들은 운전 방식을 변경하고, 조립업체들이 차체 현가장치를 재조정해야 하는 문제를 야기하고 있다. 더불어 래디알 타이어가 1946년에 개발되어 광범위하게 보급되는데 30여년이 소요된 바와 같이 NFT가 실용화되는 데는 상당한 시일이 소요될 전망이다. 따라서 미쉐린사는 틈새시장을 공략할 계획이며, 다임러크라이슬러사가 미쉐린이 개발한 NFT를 자사의 리무진에 장착할 예정이다. 더불어 GM의 캐딜락 사업부와 아우디 및 르노사가 자사의 고급 모델에 동 시스템(PAX 시스템)을 장착할 것을 검토하고 있다.

한편 컨티넨탈사는 2001년에 NFT 시스템을 출시할 계획이며, 우선 현금 수송 차량 등 특수차량시장에 진입한 후 고급차보다는 경차시장을 적극 공략할 계획이다. 포드의 링컨 사업부가 컨티넨탈 시스템(ContiWheelSystem)의 채택을 고려해 왔으나, 캐딜락이 PAX시스템을 채택하자 계획을 변경한 바 있다.

물론 이러한 NFT의 시판이 처음있는 일은 아니다. 이미 굳이어사는 1997년에 기존 차륜에 장착할 수 있는 NFT를 개발하여 시판한 바 있다. 그러나 소비자들이 타이어압력 센서를 부착하기를 꺼려 매출이 예상보다 부진하자 공세적인 마케팅 전략을 펼치지 않았다. 굳이어사는 미쉐린과 컨티넨탈이 NFT를 내년부터 본격 시판할 계획을 세우자 자사가 개발한 NFT의 판매전략을 강화할 것을 모색하고 있다.

이와 같이 주요 타이어업체들은 안전성이 강화된 타이어를 개발하는 동시에 자원 재활용을 위한 환경기술 개발에도 박차를 가하고 있다. 160여년전 유황과 천연고무를 혼합하여 타이어의 원료를 개발한 굳이어사는 최근 이러한 공정을 역이용하여 폐타이어에서 천연고무를 추출할 수 있는 기술을 개발하였다. 이에 따라 타이어산업의 숙원이었던 연 7억 개씩 증가해 오던 폐 타이어의 처리가 용이해질 전망이다. 그 동안 선진국에서는 폐타이어의 절반 가량이 다른 용도로 재활용되어 왔으나, 상당수의 타이어가 폐기됨으로써 토양과 수자원을 오염시켜 왔다. 특히 EU와 서구 선진국들이 폐타이어를 야적하지 못하도록 법으로 금지하면서 폐타이어의 재활용 문제가 새로이 대두되어 왔다. 물론 그 동안 여러 가지 방법을 동원하여 폐타이어를 재활용해 왔으나, 폐타이어로부터의 천연고무 회수율은 2%에 그쳤다. 굳이어가 개발한 신공법은 실험단계에 놓여 있으나, 굳이어사는 회수율이 최고 80%에 달할 것으로 전망하고 있다. 굳이어사는 개발이 완료될 경우 북미지역에서만 8억개 이상의 폐타이어를 재활용할 수 있을 것으로 예상하고 있다. 아직까지 폐타이어 재활용 전문가들은 과연 굳이어가 폐타이어를 대규모로 재활용할 수 있을 것인가와 경제성이 있을 것인가에 대해 의문을 제시하고 있다. 굳이어사의 공법이 실용화될 경우 자원 재활용과 환경 보호에 또 하나의 획

을 그을 수 있는 획기적인 사건으로 받아들여 질 수 있을 것이다.

### (3) 자본투자의 둔화

지난 1년간 타이어산업내 자본투자는 매출액 대비 7%인 14억 달러를 기록하였으나, 이는 1996-97년의 36억 달러와 1997-98년중의 20억 달러에 비해서는 크게 둔화된 실적이다. 이와 같이 자본 투자가 둔화되고 있는 이유는 인수합병과 전략적 제휴의 확대를 원인으로 들 수 있다. 굳이어의 경우 스미토모와 포괄적 제휴를 체결한 이후 브라질에 건설중이던 첨단설비를 갖춘 승용차용 타이어 생산공장의 완공을 연기하였으며, 캐나다내 승용차용 타이어 공장 건설 계획을 취소하였다. 반면 컨티넨탈은 남아프리카와 멕시코 현지업체를 인수한 후 슬로바키아와 루마니아에 1억 2,000만 달러를 투자하여 트럭 및 승용차용 타이어 공장을 건설할 것이라고 발표하였다. 컨티넨탈은 브라질과 인도에서의 생산을 증대할 계획이며, 러시아에서 합작생산을 실시하는 반면 스코틀랜드의 승용차용 타이어 공장은 폐쇄할 계획이다.

지난 수년간 자본투자가 부진하였던 피렐리는 2억 5,500만 달러를 투자하여 터키의 이즈밋공장 생산능력을 2배로 확충하는 한편 이집트의 알렉산드리아사의 지분을 추가 인수하였다. 피렐리는 제휴업체인 쿠파사와 함께 아시아지역의 생산기반을 강화할 계획이다. 1995~98년중 북미지역에만 10억 달러를 투자하였던 미쉐린은 2004년까지 4억 달러를 추가 투자할 계획이다. 미쉐린은 남미지역에서의 경쟁지위 강화를 위해 콜롬비아의 Icollantes사를 인수하는 한편 브라질내 승용차 및 트럭용 타이어 생산설비 확충을 위해 1억 6,500만 달러를 투자할 계획이다. 미쉐린 역시 아시아시장 진출을 강화하고 있으나, 요코하마 타이어의 인수를 위한 협상설에 대해서는 부인하고 있다. 이와 같이 주요 타이어업체중 지난해에 컨티넨탈의 자본 투자가 가

장 활발히 추진되었으며, 일본업체중에서는 요코하마의 투자가 미증한 반면 스미토모와 토요 타이어의 투자는 감소하였다.

### 3. 주요 타이어업체의 경쟁 전략

#### (1) 미쉐린의 21세기 경영 전략

21세기에는 강력한 리더십을 바탕으로 환경변화에 신속적으로 적응할 수 있는 민첩(agile)조직화가 필요하다. 이러한 점에서 최근 미쉐린의 경영대권을 물려 받은 36세의 Edouard Michelin의 향후 경영 방침이 주목을 받고 있다. 미쉐린의 새로운 사령탑을 지휘하게 된 Edouard는 필요한 경우 과감한 경영혁신을 이루어 나갈 것이라고 강조하고 있다. 미쉐린은 우선 5,000여명의 관리자들을 대상으로 인센티브 제도를 도입할 계획이다. 미쉐린의 인센티브 제도는 조직에 대한 기여도와 개인의 실적을 바탕으로 운용될 예정이다. 또한 미쉐린은 인터넷을 통해 고객에게 타이어를 판매할 계획이다. 이미 자동차 조립업체들이 인터넷 판매를 서두르고 있는 마당에서 부품업체인 미쉐린도 이러한 시스템을 적극 도입하여 비용절감과 고객의 욕구를 신속히 파악하여 신제품 개발에 응용할 예정이다. 더불어 일부 타이어의 색상 디자인을 원색을 이용하여 다양화할 계획이다.

외국인 투자자들이 지분 40%를 보유하고 있는 미쉐린은 보수적인 경영방식에서 탈피하기 위해 엄격히 출입이 통제되어 왔던 산하 82개 공장중 일부를 기자들에게 공개할 예정이다. 미쉐린은 3명의 경영자들이 경영성과에 대해 무한책임을 지고 있으나, 이들의 권한 또한 막강한 실정이다. Edouard 사장은 혁신적이고 근대화된 경영 방식을 채택하여 운영할 것이라고 강조하고 있다. 특히 선대와는 다른 차별화된 경영 방식을 채택할 것이라면서, 책임경영제, 권한위양(empowerment), 책임감을 강조하고 신시장 개척과 전략적 기회를 꾸준히 포착해 나갈 것이라고 응변하고 있다. Edouard 사장은 미쉐린이 그 동안 스

노우 타이어와 스포츠 차량용 타이어와 같은 각기 다른 틈새시장 개척에 근시안적인 전략을 운용해 왔다고 비판하고 있다. 또한 그는 고객의 욕구에 보다 큰 관심을 기울일 것이라고 강조하고 있다. 그는 고객과 더 많은 시간을 가질 것이며, 항상 “우리가 무엇을 잘못하고 있는가?”를 생각한다고 피력하고 있다.

한편 Edouard 사장은 미쉐린이 그 동안 보수적인 경영방식을 채택해 왔지만 결코 위험회피적인 기업은 아니었음을 강조하고 있다. 그는 기술개발면에서 미쉐린이 1940년대에 래디알 타이어를 개발했으며, 1989년에는 6억 9,000만 달러를 투자하여 유니로열 굳리치사를 인수한 것을 예로 들고 있다.

최근 미쉐린은 생산성 향상을 위해 유럽 지역 고용인원의 10%에 달하는 7,500명을 감원하기로 발표하여 프랑스 정부와 노조의 원성을 사기도 하였으나, 노사관계는 원만한 것으로 평가받고 있다. 특히 근로자들의 대규모 시위에도 불구하고 증시에서는 미쉐린의 조치를 긍정적으로 받아들이고 있다. Edouard 사장은 굳이어와 스미토모사간의 전략적 제휴가 규모의 경제효과를 달성하기에는 충분치 못하다고 평가<sup>1)</sup>하면서 현재 경쟁기업과 최고 15%의 격차를 보이고 있는 자사 유럽 공장의 생산성 증대를 위해 매진할 것을 강조하였다. 더불어 최근 대형업체들이 성장을 위한 새로운 전략을 속속 발표하고 있어 타이어산업내의 경쟁이 격화될 것이라면서 미쉐린은 이를 결코 두려워하지 않고 경쟁이 심화되기를 기대하고 있다고 밝히고 있다. 이와 함께 그는 프랑스정부가 주당 근로시간을 35시간으로 단축함으로써 새로운 유연생산체제의 구축이 필요하나, 미쉐린의 경쟁력에는 별다른 영향을 미치지 않을 것으로 평가하고 있다. 이와 같이 21세기의 미쉐린을 이끌어 나갈 Edouard 사장은 고객 우선주의를 강조하고 있으며, 장기적으로 고객에 대한 서비스

1) 양사간의 합병으로 인한 총 매출은 굳이어의 매출 목표인 200억 달러에 못미치고 있음.

를 강화하여 주주의 이익을 극대화시킬 것이라고 피력하고 있다.

(2) 굳이어의 구조개편 및 산-관 협력

굳이어가 추진하고 있는 스미토모의 인수를 포함한 법세제적인 구조개편 전략은 여타 타이어업체의 벤치마킹 대상이 될 수 있을 것이라는 긍정적인 평가를 받고 있다. 심화되고 있는 타이어산업내 기업간 경쟁을 고려할 때 인수합병을 통한 비용절감이야말로 21세기를 헤쳐 나갈 수 있는 효과적인 수단중의 하나로 평가할 수 있다. 특히 굳이어의 스미토모 인수는 과거의 인수합병 전략이 방어적인 차원에서 이루어진 것과는 달리 공세적인 차원에서 이루어졌다고 볼 수 있다. 향후 타이어업체간 경쟁이 북미, 유럽, 일본 등 선진국 시장에서 격화될 것으로 볼 때 양사간의 결합은 굳이어의 북미와 유럽시장에서의 경쟁지위를 강화하고, 일본시장 진출의 교두보를 확보한 것으로 평가할 수 있다.

한편 굳이어는 9억 3,600만 달러의 현금차입을 통해 스미토모를 인수했음에도 불구하고 자사의 부채 비율이 1999년 말 기준으로 40%에 불과한 것으로 평가하고 있다. 또한 굳이어는 스미토모의 인수에도 불구하고 2003년까지의 매출 목표 200~230억 달러의 달성을 위해서는 또 다른 기업의 인수가 불가피할 것으로 내다보고 있다. 그러나 굳이어의 지바라회장은 타이어업체간의 인수합병이 여타 산업내의 인수합병과는 달리 상승효과 등을 발휘하는 데 상당한 시일이 소요되어 점진적이고 신중하게 인수합병 전략을 실행에 옮길 것이라고 피력하고 있다. 그는 스미토모와 던롭간의 합병을 예로 들면서 문화·가치적인 차이와 경영방식의 차이가 동서양 기업간 인수합병에 장애가 되고 있다고 평가하고 있다. 더불어 지바라회장은 굳이어가 스미토모를 인수하게 된 배경은 일본시장 공략을 위한 것임을 재확인하였다. 즉 외국 타이어업체들이 아무리 투자를 실시하여도 일본의 신차용 타이어시장을 공략하기는 거의 불

가능하며, 이를 극복하고 일본시장을 효율적으로 공략하기 위해 스미토모를 인수하였다고 피력하였다.

한편 공동 구매전략과 관련해서 지바라회장은 굳이어와 스미토모사의 협력업체중 가장 낮은 가격으로 원자재를 공급할 수 있는 업체를 공급업체로 선정할 것이라고 말하고 있으며, 전문가들은 1억 달러 이상의 비용절감 효과를 거둘 수 있을 것으로 평가하고 있다. 또한 그는 기술개발과 관련해 중복투자를 철저히 배제할 것이라고 언급하고 있다. 더불어 던롭제품은 북미시장에서의 판매를 보완해 줄 것으로 평가하고 있다. 즉 던롭제품이 굳이어가 북미시장에서 판매 제품을 차별화하는 데 기여할 것으로 보고 있다.

최근 기업간 인수합병에 따른 산업내 과점화현상이 여타 산업으로 확산되고 있는 가운데 기업경영의 자율성과 시장기능에 의한 구조조정이 강조되면서 우리정부의 對기업 지원이 축소될 기미를 보이고 있다. 그러나 미국기업과 정부는 21세기에 대비해 산-관-학 협력을 강화해 왔으며, 타이어산업에서도 이러한 협력사례가 나타나고 있다. 굳이어는 미국 국립항공우주국(NASA)과 제트 엔진에 사용되는 합성물질의 개발을 위해 고도의 컴퓨터 시뮬레이션 프로그램을 개발해 왔다. 그 결과 굳이어는 최근 보다 안전하고 내구성인 타이어의 디자인에 동 프로그램을 사용하고 있다. 굳이어의 지원운영 본부장은 NASA와 같은 외부 기관과의 협력이 연구, 개발, 엔지니어링 투자효율성을 제고할 수 있다고 강조하고 있다. 그는 NASA와의 협력이 굳이어의 엔지니어와 과학자들에게 타이어개발 공정을 향상시킬 수 있는 수단을 제공했다고 평가하고 있다.

1990년대 초 굳이어는 신소재 개발을 위한 협력상대를 모색하고 있었다. 이 때까지 굳이어는 정부출연 연구소를 협력 대상에 포함시키지 않았으나, NASA가 신복합 소재의 개발을 위한 시뮬레이션 프로그램을 개발했다는 정보를 입수하고 NASA의 문을 두드렸



다. NASA 관련자는 즉시 굳이어에게 인근에 위치한 지역 산업기술 이전센터(Great Lakes Industrial Technology Center)를 소개해 주었다. 당시까지만 해도 미국기업들은 새로운 경영자원의 습득을 위해 이를 보유하고 있는 기업이나 컨설팅 회사를 찾아 다녔으며, 연방 연구소나 대학은 그들의 협력 대상에서 배제되어 왔다. 그러나 냉전의 종식과 함께 80년대 중반부터 불기 시작한 기초기술의 상용화 바람은 미국내 산-관-학 협력 체제에 상당한 변화를 유발하였다.

굳이어는 1996년에 GLITC를 포함한 10여개의 업체 및 기관과 연구개발 자원을 공유하기 시작하였으며, 1단계로 NASA가 개발한 프로그램이 타이어의 개발에 어떻게 응용될 수 있는가를 실험실에서 작업하였다. NASA와의 계약은 1년에 16시간의 컨설팅을 받는 것이었으나, NASA의 연구진은 더 많은 시간을 할애해 주었으며, 여타 연구소의 전문가를 대동하고 직접 굳이어의 연구실을 방문하여 굳이어가 안고 있는 문제를 함께 해결해 나갔다. 이러한 일대일 컨설팅은 신기술만큼 가치가 있었다. NASA의 도움으로 굳이어는 신제품 개발기간을 단축할 수 있었으며, NASA의 첨단기술 개발에 참여하고 있는 세계 최고의 기술자들과 접촉할 수 있는 기회의 제공과 굳이어의 글로벌 전문 네트워크를 확장할 수 있는 기회를 부여받았다.

굳이어는 최근 NASA와 2단계 협력 사업을 시작하기 위한 협상을 전개하고 있다. 2단계 사업은 굳이어사내에서 사용될 수 있는 표준화된 각종 수단을 개발하는데 초점을 맞추고 있다. 결국 굳이어는 NASA와의 협력을 통해 경쟁업체와 보다 효율적으로 경쟁할 수 있는 기반을 강화하였으며, 점진적인 혁신보다는 사업범위를 넓힐 수 있는 수단을 개발하고 있다. 이와 같이 미국정부와 미국기업들은 산-관 협력을 확대해 나가면서 세계 최고의 경쟁력 확보에 공동 노력하고 있다.

### (3) 피렐리의 경쟁 전략

최근 타이어산업내 구조개편에 따라 빅 3의 시장지배력이 강화되고 있는 가운데 중형 타이어업체의 향후 전도에 대해 의견이 분분한 실정이다. 이러한 가운데 피렐리사는 강력한 브랜드를 바탕으로 이익을 지속적으로 실현시켜 나갈 수 있다는 강한 의지를 표명하고 있다. 피렐리는 고성능 승용차용 타이어시장에서 강력한 경쟁지위를 확보하고 있으며, 비교우위를 확보하고 있는 트럭용 타이어 판매를 중심으로 독립기업으로서의 위상을 강화해 나갈 계획이다. 특히 타이어업종이 지속적인 이윤을 창출할 수 있는 유망 업종이란 점에서 피렐리는 타이어사업을 강화할 계획이다. 이러한 점은 피렐리가 최근 예상을 뒤엎고 케이블사업을 매각한 데서도 잘 나타나고 있다. 피렐리사는 경영 정상화를 위해 최근 케이블 사업부문을 시스코 시스템즈사에 21억 5,000만 달러에 매각하였다.

아직까지 모든 종류의 타이어를 생산하지 못하고 있는 피렐리는 향후 타이어산업내에서 모든 종류의 타이어를 생산할 수 있는 대형 업체가 규모의 경제를 바탕으로 비교우위를 확보할 것이라고 예상하면서 중기적으로 특정 제품분야에서의 경쟁우위 확보에 노력할 것이라고 피력하고 있다. 장기적으로 피렐리는 중남미시장에서의 경쟁기반을 강화할 계획이다. 더불어 피렐리는 권한위양과 결재단계의 축소 등 관리체계를 혁신해 나갈 계획이다. 이와 함께 피렐리는 기술, 유통, 제조 부문에서의 전략적 제휴에도 긍정적인 반응을 보이고 있다. 피렐리 역시 아시아시장의 성장잠재력을 높이 평가하고 있으며, 현지 시장 판매를 목표로 한 아시아와 중동부유럽에서의 생산을 확대할 예정이다.

한편 피렐리는 시장진출이 부진한 북미시장의 공략을 위해 쿠파사와 제휴하였으며, 북미시장에서 공동구매를 실시한 후 성과를 좋을 경우 이를 여타시장으로 확대해 나갈 계획이다. 또한 피렐리는 쿠파의 폭넓은 유통망을 활용하여 제품을 판매하고 북미시장에 적합한 신제품을 개발할 계획이다. 이와 같이

피렐리는 독립성을 유지하면서 신제품개발과 신시장개척을 꾸준히 추진할 계획이다.

#### 4. 타이어산업의 발전 전략

21세기에는 자동차와 관련한 환경 및 안전 규제가 대폭 강화될 전망이다. 이에 따라 선진 자동차 업체들은 환경 및 안전관련 기술 개발에 막대한 자금을 투자하고 있으며, 재무구조가 취약한 업체들은 동 기술의 개발을 위해 재무구조가 건실한 선진 업체와 전략적 제휴를 체결해 나가고 있다. 또한 대체연료의 개발과 전기 자동차 및 하이브리드(hybrid) 자동차의 개발이 가속화될 예정이다.

혼다와 도요타는 2000년부터 하이브리드 자동차의 판매를 계획하고 있으며, 연료전지(Fuel Cell)을 장착한 차량의 판매가 2010년부터 시작될 전망이다.<sup>2)</sup> 더불어 조립업체들은 연비를 높이기 위해 알루미늄과 플라스틱 등 신소재를 이용하여 차체를 제작할 예정이다. 이와 함께 성능이 뛰어난 고급차의 개발과 판매가 증가할 전망이다. 일례로 님러크 라이슬러는 판매 가격이 30만 달러에 달하는 'Supercar'를 개발하여 2002년경 판매할 계획이다. 이와 같이 불확실성이 고조될 21세기에 국내 타이어산업이 경쟁력을 강화하기 위해서는 연구개발의 강화, 신생산기술의 지속적인 개발, 품질 향상을 위한 전사적품질관리(TQM) 및 공급사슬관리(Supply Chain Management)를 강화하는 한편 범세계적인 네트워크 전략을 추진하여야 한다.

타이어산업의 연구개발 활동은 국내 여타 산업에 비해서는 상대적으로 활발하다고 평가할 수 있다. 그러나 향후 연구개발 투자 규모가 과거에 비해 대형화되고 제품 수명주기가 단축될 것임에 따라 단일 기업 홀로 이를

수행해 나가기 어려울 전망이다. 따라서 국내 업체는 국내외 업체와의 전략적 기술제휴를 확대해 나가고, 굳이어의 사례에서 보듯이 정부 및 대학연구소와의 공동연구개발도 적극 추진하여야 한다.

한편 2000년 1/4분기부터 추진될 GM과 포드의 인터넷 판매 및 구매는 세계 완성차 및 부품 유통구조에 일대 변혁을 일으킬 예정이다. 미국의 빅 3는 수년전부터 비용절감을 위해 인터넷 판매를 적극 모색해 왔다. 이는 빅 3의 공장도가격과 소비자가격이 달라진과 마케팅 비용 등으로 인해 25%의 격차를 보이는 등 비효율이 발생해 왔기 때문이다. GM은 새로운 자회사인 e-GM을 설립하여 이러한 유통비용을 줄이면서 고객서비스를 향상시켜 나갈 계획이다.

포드는 자체 딜러를 확충하기 위해 기존 딜러들을 인수하는 한편 마이크로소프트의 자동차 구입 및 정보웹사이트인 카포인트에 투자하였다. 2000년초 카포인트는 고객이 차를 주문하면 공장에서 딜러에 인도되기까지의 과정을 추적하도록 허용하는 이른바 '주문 제작 서비스'를 시작할 예정이다. 한편 빅 3는 미국의 프랜차이즈 규정 때문에 독자적인 판매가 불가능한 실정이다. 따라서 빅 3는 인터넷 판매와 딜러망을 효율화해 경비를 줄이고 경쟁력 있는 가격을 제시할 대책을 모색하고 있다.

한편 닛산에 파견된 펠라타 르노 부사장이 지적한 닛산의 판매 부진 10대 이유는 많은 점을 시사해 주고 있다. 우선 닛산이 경영에 실패한 이유는 시장의 요구, 즉 시장(소비자)의 목소리에 귀를 기울이지 않은 결과 많은 소비자들이 닛산 자동차의 구매를 회피하게 되었기 때문이라는 점이다. 둘째, 현금자산의 부족이다. 즉 경영 악화로 투자할 수 있는 현금이 부족하여 프로젝트를 포기하는 경우가 발생하였다는 것이다. 셋째, 불투명한 의사결정 과정이다. 이러한 경영행태는 직원간의

2) 미국 에너지 정보국(EIA)은 미국시장의 경우 2010년 1,430만대의 자동차 판매중 4%에 달하는 56만대의 하이브리드 자동차가 판매될 것으로 전망하고 있으며, 연료전지 탑재 차량은 2010년에 2,000대가 판매된 후 2015년부터 판매가 본격화될 것으로 전망함.

반목을 조장하여 근로의욕을 저하시키고 결국에는 이윤감소로 현금부족 사태를 더욱 악화시켰다는 점이다. 넷째, 통합경영의 부재이다. 경영전반에 걸쳐 일관성이 결여되어 효율성을 저하시켰으며, 통합경영에 대한 개념 자체가 존재하지 않았다는 점이다. 다섯째, 부족한 프로정신이다. 닛산은 한때 자동차 산업 최고의 기술을 보유하면서 경쟁력을 가진 인력을 많이 보유하고 있었지만 상품기획과 마케팅에서 프로정신이 부족하였다는 것이다. 여섯째, 낮은 품질이다. 닛산은 벤츠와 아우디의 품질 수준을 목표로 벤치마킹을 실시하였으나, 품질 개선을 이루지 못하였다는 것이다. 일곱째, 수출용 제품의 부족이다. 닛산은 연구개발의 부진으로 인해 해외시장에 적합한 엔진과 차체를 적기에 공급하지 못하였다. 여덟째, 신차 발표의 지연을 들 수 있다. 동일한 차량의 출시 시기가 일본과 해외에서 1-2년의 시차를 갖게 됨으로써 마케팅 전략에 차질을 빚었다. 아홉째, 중장기전략의 부재이다. 중장기 전략이 부재하여 단기 의사결정에 있어서 수많은 논란과 무일관성을 야기하였다는 점이다. 마지막으로 취약한 디자인 능력을 들 수 있다. 디자인이 너무 공학에만 의존하고 다양하지 못하여 소비자의 관심을 끌지 못하였다. 이와 같이 한 때 세계 최고의 기술로 경쟁업체의 선망의 대상이었던 닛산은 위와 같은 요인이 복합적으로 작용하면서 막대한 부채의 수렁에 빠지게 되었고 급기야 르노에 피인수되는 운명을 맞이 하였다. 이러한 닛산의 사례는 국내 자동차 업체가 21세기의 발전 전략 수립에 반드시 집고 넘어가야 할 많은 교훈을 제시해 주고 있다.

한편 국내 기업들이 최근 지향하고 있는

세계 초일류 기업화가 단순히 목표를 설정하여 매진한다고 이루어질 수 있는 것은 아니다. 또한 대형화만이 초일류 기업으로 성장하는데 최적 수단은 아닌 것이다. 물론 고도의 기술 수준을 요구하면서 자본집약적인 타이어산업의 성격을 감안할 때 규모의 경제는 달성해야 할 목표이다. 그러나 국내 업체는 대형화보다는 유통환경변화가 사업에 미치는 영향을 이해하기 위해 소매환경에 보다 가까이 다가갈 필요가 있다. 더불어 생산의 전문화를 심화시켜 나가야 한다. 선진국 대기업들은 핵심역량이 강한 분야에서 인수합병을 통해 대형화를 추구하는 동시에 제조기능보다는 연구개발과 물류, 즉 서비스기능을 강화해 나가고 있다. 선진국 기업들은 신제품을 지속적으로 개발하여 전세계에 산재해 있는 중소 전문 제조업체를 통해 위탁생산한 후 이를 자사의 글로벌 판매 네트워크를 통해 생산함으로써 효율성을 제고한다는 전략을 추진하고 있다.

이와 함께 국내기업은 인터넷 기업으로의 변신을 신속히 추구하여 기업 가치를 제고해 나가야 한다. 또한 학습조직화와 지식기업으로의 성장을 추구하여야 한다. 물론 이러한 형태의 기업으로의 성장을 위해서는 최고경영자의 비전과 리더쉽이 가장 중요하며, 근로자들의 능동적인 참여가 무엇보다 요구된다. 국내 타이어업체들은 미국기업들이 역경을 극복하고 세계 최고의 경쟁력을 다시 찾을 수 있었던 데는 바로 산-관-학 협력이 가장 큰 기여를 했다는 점을 깊이 인식하여 경쟁과 함께 협력을 통한 상생의 시대를 열어 나가야 할 것이다.