

# 日本 自動車 타이어 業界의 體質不況 克服方法 摸索

日本 月刊 타이어社 編 集 部

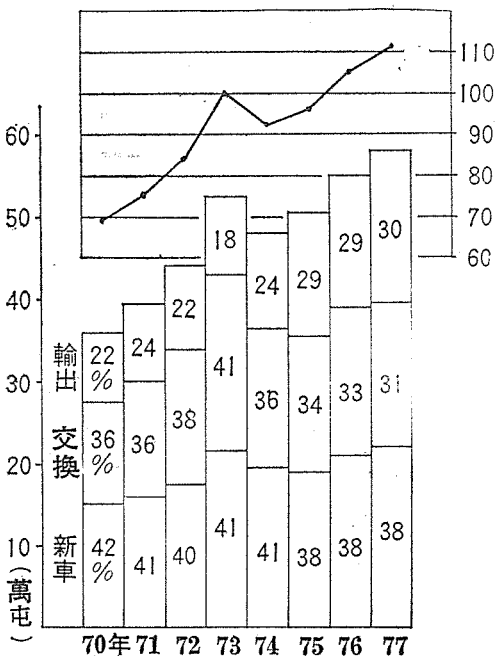
「需要는 史上最高, 業績은 史上最惡」 이것이 76年度 타이어 業界를 代表하는 말이다. 77年の 需要는 76年을 上廻하고 業績은 B.S를 除外하면 76年을 下廻할 것이 豫想된다. 이 原因에 對해서는 이미 結論이 나와서 各社 共히 業績回復에 必死的으로 努力하고 있다. 그러나 「數値와는 同一하게 되지 않는다」고 五個會社는 恨歎하고 있다. 어느 程度 目標를 達成하였으며, 무엇이 問題인가, 앞으로 몇 회에 걸쳐서 連載하겠으며 今般에는 業績惡化原因에 對하여 說明하고자 한다.

## 〔第1回〕 統計로 分析해본 業績惡化의 原因

### ◆ 史上最高의 需要, 史上最惡의 業績

7월에 타이어 協會 統計調査委員會에서 77年 타이어 수요 예측 修正案으로서 타이어 協會 會員

〔그림 1〕 타이어 需要의 推移와 新車·交換·輸出 比率(6 個社 고무量)



6社 베이스로 總需要는 新高무量으로 76年 對比 5.7% 增加한 582,516ton으로 發表하였다. 年初에는 5.6% 上廻로 豫測하였다(그림1 참조). 그 후 8월에 와서 12月 決算會社(B.S. 橫濱고무 住友고무, 日東타이어)의 上半期決算이 發表되었다. 決算內容은 다음 表1과 같다.

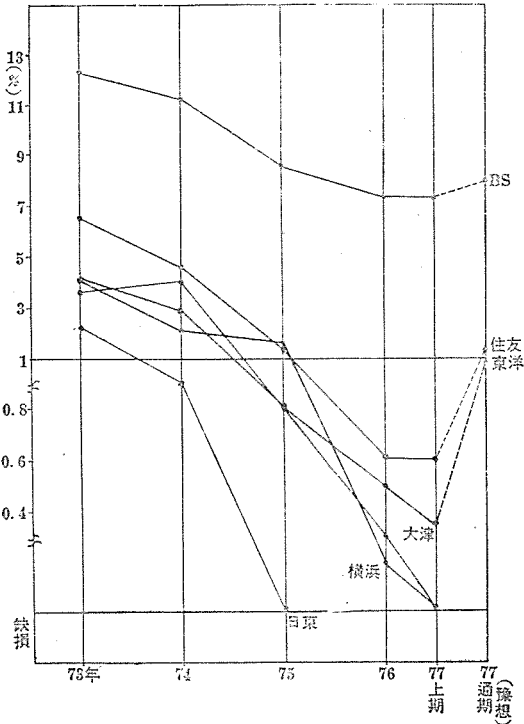
<表 1> 타이어 6社 1977年 上半期決算

會社名	賣出額 (百萬엔)	經常利益 (百萬엔)	純利益 (百萬엔)
B.S	171,051 (+10.6%)	12,728 (+12.5%)	6,285 (+8.0%)
橫濱고무	71,514 (+8.8)	△365	119 (-69.4)
住友고무	40,168 (+1.3)	226 (+9.26)	141 (-15.7)
日東타이어	10,962 (-4.9)	△1,793 (-51.8)	△1,798 (-51.6)
東洋고무	43,300 (+5.0)	150 (+23.0)	
大津타이어	15,600 (+3.8)	△600 (-645.2)	

(注) B.S~日東타이어까지 4社는 1~6月, 東洋고무와 大津타이어는 3月~9月까지 豫想數值임.

4 個會社中 2 個社가 缺損이다. 11月에는 年度(3月期) 決算會社인 東洋고무와 大津타이어의 上半期 決算이 發表되었으나 東洋고무의 經常利益은 1億5千萬엔, 大津타이어의 經常利益은 6億엔의 缺損이 될 것으로 豫想하고 있다. 6 個會社中 3 個會社까지 缺損이다. 또한 黑字인 住友고무, 東洋고무의 賣出額 經常利益率은 1% 以下로 떨어지고 있다(그림 2 참조).

[그림 2] 타이어 6社 賣出額 經常利益率推移



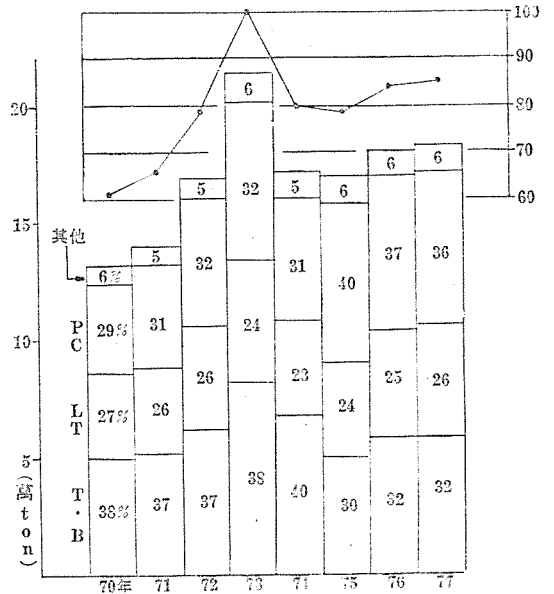
단지 B.S.만이 높은 이익을 올리고 있을 뿐이다. 新聞, 雜誌等에서는 「1強 5弱의 業界」라고 記事化하고 있으나 業績面만 본다면 그렇게 記事化하여도 할말이 없다. 이 業績格差의 原因은 B.S.가 너무나 強해서 不況 속에서도 占有率을 擴大하였기 때문에 其他 5個社가 弱體化되었기 때문인지, 即 不況 속에서 獨과결의 被害(獨寡占企業은 不況 속에서 오히려 實力을 發揮하기가 좋다고 한다) 때문인지? 「對答은 노우」이다. 理由에 對하여는 다음에 説明하겠다.

◆ 타이어 業界는 構造不況이 아니다

타이어 業界는 과연 構造不況 産業인가? B.S.만이 努力을 해서 利益을 確保하고 있는 것일까? 타이어 總需要量은 76년에 이미 1973年水準을 上廻하였으며, 77年은 더욱 76年을 上廻한다. 그림 1을 보면 타이어 業界는 構造不況 産業이 아님을 알 수 있다. 그러면 業績惡化의 原因은 무엇인가? 各社의 最高經營者가 業績惡化의 徵兆가 보이기 始作했던 75年 上半期 決算으로부터 77年 上半期決算까지 決算發表席上에서 理由를, 「交換用 타이어 需要의 鈍化 및 交換用 타이어 景氣의 不透明」이 原因이라고 말하고 있

습니다. 確實히 交換用 타이어의 需要는 鈍化되고 있다. 73年의 需要量 214,000 ton (6個社 베이스)을 100으로 보면 76년이 84, 77年末까지 해서 85 程度 밖에 안된다. (그림 3 참조)

[그림 3] 交換用 타이어 需要의 推移와 交換用타이어 品種別 構成比率(6個社 고무量)



交換用 타이어 需要, 即 國內 需要가 鈍化하고 있는 것은 타이어 産業 뿐만이 아니다. 史上最高의 業績을 자랑하고 있는 自動車産業도 國內 需要(新規登錄臺數)는 아직 1973年 水準에 未達되어 있다. 1973年을 100이라고 하면 1976년이 84의 指數밖에 안된다. 結局 國內(交換用) 需要의 鈍化가 業績惡化의 原因이란 타이어 業界內部에서만 通用되는 理由가 아닐런지. 「自動車産業等과 同一하게 볼 수는 없다」고 東洋고무의 松岡 常務는 말한다. 타이어의 主要需要는 新車用, 交換用, 輸出用, 3部分으로 나눌 수 있다. 全需要中에서 40%가 新車用 타이어이다. 이 40% 需要에 對하여 타이어 會社는 一括大量購入이라는 點에서 受動的인 立場이 되고 만다. 結局 타이어 會社가 主導權을 發揮할 수 있는 것은 나머지 60%의 需要뿐인 것이다.

◆ 타이어 業界의 奇形的인 體質의 原因

60%中에서 1/3 내지 1/2이 輸出用이 占有하고 있다. 自動車, 家電製品은 獨立한 하나의 製品(最終商品)인데 反하여 타이어는 車의 一部品,

즉 中間材의인 製品이다. 때문에 아무리 性能이 좋으며 저렴한 價格이라도 國內가 不振하다고 갑자기 輸出을 한다고 해도 自動車, 家電 제품처럼 外國 수요자들이 即時로 좋은 反應을 나타내는 성질의 製品이 아니다. 또 「美國의 타이어 産業과 比較하여도 市場構成面에서 日本의 타이어 産業은 脆弱한 體質을 갖고 있다고 同常務는 말하고 있다. 美國 타이어 産業의 경우 輸出은 거의 없다. 現地(工場) 生産方式을 取하고 있다. 그리고 國內需要中 新車用은 30%, 交換用이 70%를 차지하며 타이어 會社가 主導權을 發揮하기 쉬운 市場構成으로 되어 있다. 日本 타이어 業界는 以上과 같은 體質의인 弱點을 갖고 있기 때

문에 需要量으로서는 全體의 1/3 밖에 안 되는 交換用部門에, 利益面에서는 거의 全部를 依存하는 기형적인 體質을 만들어 놓고 있는 셈이다.

「交換用타이어 수요 鈍化가 業績에 큰 영향을 준다는 것은 알 수 있지만, 그렇다면 왜 「交換用타이어 市場이 沈滯」했는가? 또 그것이 꼭 3년 週期로 市場이 沈滯되는가 하는 疑問이 생기게 된다. 이것에 對해서는 이미 結論이 나와 있다. 경기 沈滯는 需給 балан스가 맞지 않기 때문이며 더욱 景氣가 沈滯하는 것은 오일 쇼크 후 계속 新工場이 稼動을 開始하였기 때문이다. 1973년부터 1976까지 新設된 工場은 表 2 와 같다.

B.S가 甘木, 防府, 橫浜고무가 尾道, 東洋고

<表 2>

타이어 6社의 타이어 月生産能力(新고무量)

	73年	74年	75年	76年	77年	77/73
B.S	(ton) 23,600 { (甘木)	(ton) 24,600	(ton) 24,900	(ton) 24,900 { (防府)	(ton) 24,900	(%) 105.5
橫濱고무	10,320	{ 11,500 (尾道)	11,750	11,950	11,950	115.8
東洋고무	{ 4,950 (龍野)	5,100	5,500	6,000	6,200	125.3
住友고무	4,331	{ 5,080 (白河)	5,340	5,900	6,000	138.5
大津타이어	2,090	2,310	2,365	{ 2,900 (都城)	3,200	153.1
日東타이어	1,800	{ 2,610 (桑名)	2,610	2,610	2,600	144.4
合 計	47,091	51,200	52,465	54,260	54,850	116.5
年間能力	565,092	614,400	629,580	651,120	658,200	116.5
實生産能力	536,837	583,680	598,101	618,564	625,290	
販賣實績	525,581	481,417	504,852	551,286	582,516	110.8
住給力過剩分	11,256	102,263	93,249	67,278	42,774	
稼動率(%)	97.9	82.5	84.4	89.1	93.2	

注 (1) 東洋고무(東北, 東洋包含)와 大津타이어는 年度末(77年은 78年 3月末) 時點의 能力.

(2) 年間能力=月産能力合計×12個月

(3) 實生産能力=年間能力×95%.

(4) 供給力過剩分=實生産能力-販賣實績

(5) 稼動率=販賣實績÷實生産能力

(6) ( )는 新設工場

무가 龍野, 住友 고무가 白河, 大津 타이어가 都城, 日東 타이어가 桑名, 6個社全部 新工場을 建設하고 있다.

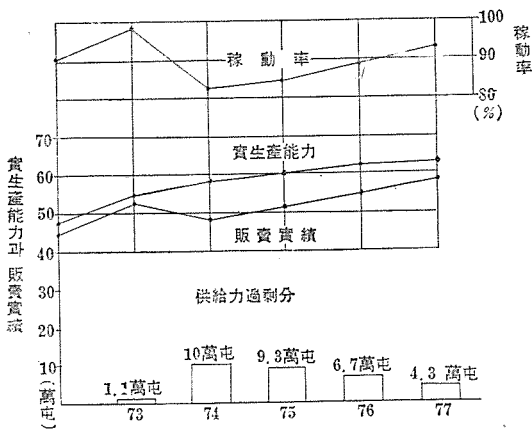
◆ 不況中에서도 왜 工場新設에 열을 올리고 있는가?

첫째로는 1972年, 1973年에 需要가 급뺏치로 伸張하여 供給能力 不足展望이었다. 勿論 이것은

타이어 産業뿐만 아니고 全産業에 共通된 일이 었다. 둘째 原因으로서 1972年, 1973年을 경계로 하여 타이어 種類 變化가 (바이어스 타이어로부터 래디알 타이어로 또 건설 차량용 타이어 수요의 增加) 時間的으로 좋지 않았다. 때문에 新設工場 7個中에서 B.S의 防府를 除外한 6個 工場이 建設車輛用 타이어 및 래디알 타이어 工場이었다.

특히 래디알 타이어의 生産施設の 有無가 「장래 新品 타이어 會社로서 發展 與否를 決定하는 것」이라고 말할 程度이므로 래디알 生産 시설을 갖고 있지 않는 下位 會社일수록 危機意識이 強했던 것이다. 때문에 不況이 極에 이르렀던 1975 年에도 工事を 進行시켜 1976 年에 都城工場을 完成시킨 大津 타이어의 根岸 常務는 「가만히 앉아서 죽음을 기다릴 것인가, 일어서서 活路를 開拓할 것인가, 두 가지 중에서 하나를 擇하여야 된다고」 말했다.

〔그림 4〕 타이어 6 會社의 타이어 生産能力, 販賣實績 및 稼働率의 推移(表 2 參照)



이상과 같은 原因으로 新工場 建設에 열을 올리게 되어 供給過剩現象이 되었던 것이다. 또한 新工場이 계속 稼働를 開始한 1974年 가을부터 需要는 「急落」이라고 表現할 수 있는 「더블 펀치」를 맞았다. 그리하여 新車用販賣는 타이어 會社 힘으로서는 어떻게 할 수가 없었으며 輸出로도 巴르 市場開拓이 困難하였다. 때문에 新設工場에서 製造된 타이어는 오로지 交換用타이어 市場에 依存할 수밖에 없었다. 交換用 타이어 市場마저 沈滯되니 당연히 需給балан스가 崩壞되고 만다. 따라서 B.S를 除外한 5 會社의 業績은 惡化되고 만 것이다. 但 여기서 2가지의 疑問點이 있다. 하나는 래디알 타이어 生産設備의 必要性은 理解할 수 있으나 그렇다면 왜 바이어스 타이어 生産設備를 廢棄하지 않았는가? 둘째는 同一한 件에서 어떻게 해서 B.S만이 利益을 낼 수 있었던 것인가? 그리고 이것은 처음에 말한대로 「不況中에서도 獨寡占의 被害가 생겨났기 때문인가?」의 疑問에 聯關된다.

◆ 「풀 生産 풀 稼働」이 되어야만……

바이어스 타이어 生産設備의 廢棄에 對하여는 타이어 會社關係者는 입을 모아 新車用 販賣와 輸出이 있기 때문에 「그것이 그렇게 쉬운 것이 아니다」라고 말하고 있다.

例로서 新車用 타이어는 상당히 래디알로 轉換되어 있으나 아직도 바이어스 타이어 수요도 無視할 수가 없다. 中古車에 取付되어 있는 타이어까지 調査하지 않으면 안된다. 때문에 타이어 會社의 生産擔當者들은 「10年間 週期로 해서 新車부터 中古車까지 타이어를 調査하는 計算이 된다」.

輸出에 있어서도 發展途上國에 있어서는 바이어스 타이어가 中心이 된다. 때문에 “바이어스도, 래디알도”라고 말하게 되어 生産設備를 廢棄하고 新設하고 하지 않고, 所謂 세우고 또 세워서 供給過剩이 되었던 것이다. 또한 타이어는 從來부터 規格種類가 많았다. 小型은 二輪車用부터 大型은 建設用車輛 타이어까지 生産하지 않으면 안되며 또 新車用, 交換用, 輸出用이 있으며 國內用과 輸出用은 스펙크가 다르다. 이 때문에 生産되는 타이어 規格이 많아져, 各社 平均 2千 種類의 規格을 生産하고 있으며 「풀 生産 풀 稼働」하지 않으면 利益이 되지 않는 體質로 되어 버렸다. 한때 B.S의 柴本 社長은 「B.S도 90% 稼働率이 되지 않으면 困難하다고 말한 적이 있다. 同社는 그 후 生産合理化를 極極의으로 推進하여 지금은 稼働率 70% 程度로서(通産省 寡占産業의 實態와 그 評價視點) 給料支拂程度이지만, 其他 5 會社의 給料支拂水準이 되기 위하여는 90% 程度로서, 이 程度로 生産效率이 나쁜 것을 알 수 있다. 더우기 生産效率이 나쁜데다가 래디알 設備部分이 그대로 追加되어 業績에서 여실히 알 수 있다. 다시 한번 表 2를 보면 1973年의 타이어 總需要量은(販賣實績) 525千ton이다. 이에 對하여 6 會社의 生産能力은 47千ton/月. 이것을 1年間에 實際로 生産可能한 能力—實生産能力으로 하여 月生産能力×12個月×95%라고 假定하면 約 537千ton, 需要와 供給의 差는 겨우 約 11千ton 밖에 안된다. 그리고 稼働率은 98%로 된다. 이 해의 稼働率에 對하여는 B.S 横浜고무의 有價證券報告書에 依하면 95~

96%로 되어 있다. 따라서 實際의稼働率は 이 표에 表示된 것보다도 2~3% 낮다고 생각하는 것이 좋다. 이것이 1974년에는 수요가 48萬1千 ton으로 떨어졌는 데도 불구하고 實生産能力은 上昇 10萬ton 以上の 수급의 差가 發生하였다. 그리고 가동률은 82.5%이다. (實際로는 80% 程度라고 생각한다) 이 수급의 差는 75년에 9萬 ton 76년에 6萬7千ton이 되고 今年末에 이르러서 겨우 4萬3千ton으로 均衡을 回復하게 된다. 이 사이의稼働率は 75년이 84.4%(82%?), 76년이 89.1%(87%?)이다. 3年前 한 때는 B.S 마저도 가동률 90%가 되지 않으면 困難하다고 했는데 최근 3년간 80% 程度의稼働率이다. 新設工場을 包含한 것이다. 그러므로 「交換用 타이어 市場을 再編하기 위해서는 더 減産을 하지 않으면 안된다」는 말이 끊임없이 販賣部分에서 나오고 있었던 것이나 이에 對하여 「가능한데까지는 하고 있다」고 5個社는 對答하고 있다. 지금 그 동안의 수급 動向을 다시 考慮하면 이 對答에 거 짓은 없다고 생각된다.

◆ 業績差는 「體力差보다 體質差」

그러면 이러한 환경下에서 B.S만이 利益을 올릴 수 있는 理由는 무엇일까? 結論부터 말하면 B.S는 수요의 動向에 맞게 生産體制를 取한 點이다. 나머지 5個社는 수요의 動向에 맞는 生産體制를 取하지 아니한 點, 즉(正確하게는 取하고 싶어도 取하지 못한 點) 이 差가 바로 業績面에서 큰 格差原因이 되었다. 그러면 왜 B.S만이 수요 동향에 맞는 生産體制를 取하고 他社는 取하지 못했는가? 그것은 企業體力의 差라고 할 수 있겠다.

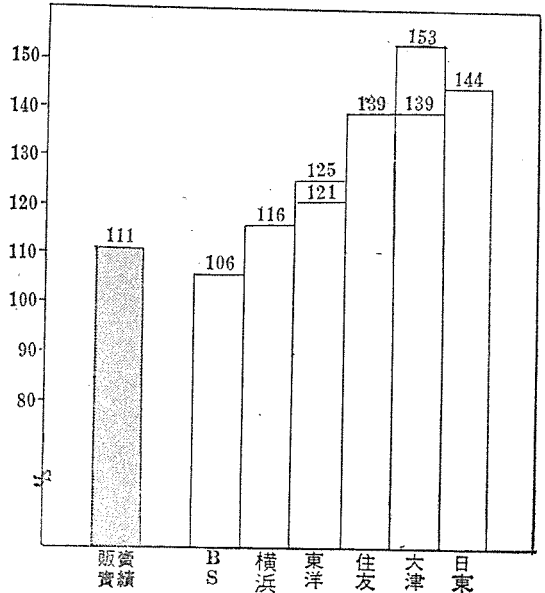
앞에서도 說明한 바와 같이 生産能力이 過剩이 된 것은 不況中에도 新工場을 新設하였기 때문이다. 이 新設工場은 한 工場을 除外하고서 래디알 타이어와 建設車輛用 타이어 工場이었다. 또한 B.S는 이미 2個의 生産工場을 가지고 있었기 때문에 不況이 長期化하는 가운데서 甘木工場 擴張과 防府工場의 着工을 一時延期할 수가 있었던 것이다. 이와 같이 既存의 體力差가 作用한 점은 틀림없을 것이다. 그러나 이 企業體力差 以上으로 B.S와 5個社와의 企業體質의 差가 크게 作用한 것이 아닌가 생각이 된다. 例로

서 新設工場이라고 해도 그 資金이 自己資本인 가, 借入金인가에 따라 큰 差가 있다. B.S의 新設工場은 거의 自己資本이었다. 이에 反하여 5個社의 新設工場은 거의 借入金이었다. 다시 말하면 借入한 것은 景氣가 惡化된다고 해서 그냥 放置할 수는 없다. 이러한 工場은 新設하여 바로 稼働를 하여 借入金を 返還하지 않으면 안된다. 反面 自己資本일 것 같으면 景氣가 好轉될 때까지 放置해 둘 수가 있다. 다시 한번 表 2를 보면 73년부터 6個社全部가 工場을 新設하였으나 各社의 生産能力의 增加率は 큰 差가 있다.

73년의 生産能力을 100으로 볼 때 今年末로서의 生産能力指數는 B.S가 約 106, 橫濱 고무가 116, 東洋 고무가 121(年度=78 3月末로는 125), 住友 고무 139, 大津 타이어 139(年度=3月末), 日東 타이어 144이다. 그리고 總需要의 伸張率は 73년을 100으로 볼 때 76年末로 105, 77年末로 111이다. 各社의 生産能力의 增加를 그래프로 나타낸 것이 그림 5이다. 需要의 伸張率을 이 그래프에서도 알 수 있듯이 B.S는 需要의 動向에 맞는 生産體制를 取하고 外 5個社는 生産體制를 取하지 않았다. 需要動向에 맞는 다음 表 3은 各社의 有價證券報告書로부터 타이어(류우브 包

〔그림 5〕 77年度末始點에서 6個社의 生産能力의 伸張率의 比較

(73年=100) 參考, 販賣實績(73年=100)



※ 東洋 고무, 大津 타이어의 위의 수치는 77年度末 (78年 3月), 밑의 수치는 77年末의 지수

&lt;表 3&gt;

타이어 6 個社의 總賣出額, 타이어(튜우브包含) 賣出額의 伸張率推移(1)

	73年	74年	前 年 比	75年	76年		77年 (豫想)	前 年 比	73 年 比			
					前 年 比	73 年 比						
▶ B S (百萬円)												
1. 總賣出額	225,751	294,387	130	295,303	100	131	327,120	111	150	350,000	107	155
2. 타이어賣出額	183,330	240,968	131	246,519	102	135	272,670	111	149	292,000	107	159
{ 國內	{ 150,346	{ 182,279	121	{ 174,827	96	116	{ 195,926	112	130			
{ 輸出	{ 32,984	{ 58,689	178	{ 71,692	122	217	{ 76,744	107	233			
3. 國內 : 輸出	82% : 18%	76 : 24		71 : 29			72 : 28					
4. 타이어賣出額 { 國內	50.8%	50.4		48.3			48.5			48.3		
{ 輸出	{ 50.2	{ 49.4		{ 47.2			{ 48.3					
	{ 43.7	{ 53.5		{ 51.0			{ 49.1					
▶ 橫 浜 高 木												
1. 總賣出額	97,399	124,696	128	138,363	111	142	140,865	102	145	150,000	106	154
2. 타이어賣出額	72,391	96,925	134	112,311	116	155	113,967	102	157	124,000	109	171
{ 國內	{ 62,307	{ 78,250	126	{ 82,448	105	132	{ 82,720	100	133			
{ 輸出	{ 10,084	{ 18,675	185	{ 29,863	160	296	{ 31,247	105	310			
3. 國內 : 輸出	86 : 14	81 : 19		73 : 27			73 : 27					
4. 타이어賣出額 { 國內	20.1	20.3		22.0			20.3			20.56		
{ 輸出	{ 20.8	{ 21.3		{ 22.3			{ 20.4					
	{ 21.2	{ 17.0		{ 21.2			{ 20.0					
▶ 東 洋 高 木												
1. 總賣出額	58,828	73,431	125	75,544	103	128	84,170	111	143	90,900	108	155
2. 타이어賣出額	40,884	53,440	137	55,271	103	135	62,485	113	153	69,000	110	169
{ 國內	{ 30,955	{ 37,606	126	{ 39,153	104	127	{ 42,466	109	137			
{ 輸出	{ 9,929	{ 15,834	160	{ 16,118	102	162	{ 20,019	124	202			
3. 國內 : 輸出	76 : 24	70 : 30		71 : 29			68 : 32					
4. 타이어賣出額 { 國內	11.3	11.2		10.8			11.1			11.4		
{ 輸出	{ 10.3	{ 10.2		{ 10.6			{ 10.5					
	{ 16.2	{ 14.4		{ 11.5			{ 12.8					
▶ 住 友 高 木												
1. 總賣出額	53,047	68,881	130	77,565	113	146	86,930	112	164	91,000	105	172
2. 타이어賣出額	36,710	49,512	135	59,130	119	161	66,721	113	182	71,000	106	193
{ 國內	{ 33,620	{ 43,292	129	{ 46,852	108	139	{ 50,820	109	151			
{ 輸出	{ 3,090	{ 6,220	201	{ 12,278	197	397	{ 15,901	130	515			
3. 國內 : 輸出	92 : 8	87 : 13		79 : 21			76 : 24					
4. 타이어賣出額 { 國內	10.2	10.4		11.6			11.9			11.8		
{ 輸出	{ 11.2	{ 11.7		{ 12.7			{ 12.5					
	{ 5.0	{ 5.7		{ 8.7			{ 10.2					

<表 3> 타이어 6 個社の 總賣出額, 타이어(튜우브包含) 賣出額의 伸張率推移(2)

	73年	74年	前 年 比	75年	前 年 比	73 年 比	76年	前 年 比	73 年 比	77年 (豫想)	前 年 比	73 年 比
大 津 타 이 어												
1. 總 賣 出 額	18,043	24,668	137	27,804	113	154	30,373	109	168	33,000	109	183
2. 타이어 賣出額	14,471	19,288	133	21,111	110	146	23,825	113	165	25,885	109	179
{ 國內	{ 12,358	{ 15,149	123	{ 16,171	107	131	{ 18,402	114	149			
{ 輸出	{ 2,113	{ 4,139	196	{ 4,940	119	234	{ 5,423	110	257			
3. 國內 : 輸出	85 : 15	79 : 21		77 : 23			77 : 23					
4. 타이어 賣出 額 接 點 有 效 率	4.0	4.0		4.1			4.2			4.3		
{ 國內	{ 4.1	{ 4.1		{ 4.4			{ 4.5					
{ 輸出	{ 3.4	{ 3.8		{ 3.5			{ 3.5					
日 東 타 이 어												
1. 總 賣 出 額	15,182	20,369	134	(※)17,879	—	—	24,593	—	162	24,500	100	161
2. 타이어 賣出額	13,059	18,226	140	16,504	—	—	22,412	—	172	22,327	100	171
{ 國內	{ 9,867	{ 12,115	123	{ 10,709	—	—	{ 15,434	—	156			
{ 輸出	{ 3,192	{ 6,111	191	{ 5,795	—	—	{ 6,978	—	219			
3. 國內 : 輸出	76 : 24	66 : 34		65 : 35			69 : 31					
4. 타이어 賣出 額 接 點 有 效 率	3.6	3.8		3.2			4.0			3.7		
{ 國內	{ 3.3	{ 3.3		{ 2.9			{ 3.8					
{ 輸出	{ 5.2	{ 5.6		{ 4.1			{ 4.5					
合 計												
1. 總 賣 出 額	468,250	606,432	130	632,458	104	135	694,051	110	148	739,400		
2. 타이어 賣出額	360,845	478,360	133	510,846	107	142	562,080	110	156	604,212		
{ 國內	{ 299,453	{ 368,691	123	{ 370,160	100	124	{ 405,768	110	136			
{ 輸出	{ 61,393	{ 109,668	179	{ 140,686	128	229	{ 156,312	111	255			
3. 國內 : 輸出	83 : 17	77 : 23		72 : 28			72 : 28					
4. 타이어 賣出 額 接 點 有 效 率	100	100		100			100			100		

注 (1) 數値는 全部 有價證券報告書를 根據로 作成. 타이어 賣出額은 튜우브를 包含한다.

(2) 日東 타이어는 73年, 74年이 4月~3月, 75年은 4月~12月, 76年부터는 1月~12月

舍)의 賣出額의 推移를 集計한 것이다. 賣上額이므로 예컨대, 占有率이라고 하더라도 고무量 베이스의 占有率과는 다르다. 即 래디알 타이어와 같이 高價格製品의 比率이 높으면 고무量 베이스의 점유율은 낮지만 매상액 점유율은 높아질 수가 있다. 新車用타이어, 交換用타이어 比率의 變動에 따라서도 매상액 점유율은 변한다.

이러한 면에서 表3을 보아 주시기 바랍니다.

◆ 需要에 맞는 生産體制를 取할 수 있었는가?

이와 같은 前提가 있었다고 해도 B.S가 需要의 動向에 맞는 生産供給體制를 取한 것을 알 수가 있을 것이다. 例를 들면 75年의 國內賣出額(新車用 타이어 販賣+交換用 타이어 販賣)은 B.S가 76年 對比 96이며, 한便 橫濱고무 以下

는 모두 104~110이다.

(日東 타이어는 이해 決算期를 變更했기 때문에 1個月의 變則決算, 9個月의 賣出額을 12個月로 延長하여 前年の 賣出額으로 나누면 118이 된다) 賣出額占有率(國內)의 動向을 보아도 B.S는 73년이 50.2%, 74년이 49.4%, 75년이 47.2% (日東 타이어는 9個月決算이지만 6個社의 占有率에는 큰 영향은 없다), 76년이 48.3%이다.

新車用과 交換用比率는 정확히 알 수 없다고 하지만 需要에 맞는 供給(交換用타이어 需要) 體制를 取한 것을 推測할 수가 있다.

이와 같은 體制를 B.S가 取하고 5個社가 取하지 못한 理由는 企業體質의 差 때문이라고 앞에서 說明하였다. 體質의 差, 例로서 自己資金으로 新工場建設과 借入金으로 新工場建設의 差도 앞에서 설명을 했다. 借入金으로 新工場을 建設한 某 下位 타이어 會社重役은 더 과감한 減産을 할 수 없습니까? 라고 記者가 물으면 『減産하지 않으면 안된다는 것을 누구보다도 잘 알고 있지만 잘 안된다』고 말한다. 理由로서는 「빨리 生産을 하여 新工場建設에 投入된 借入金의 金利라도 벌지 않으면 안되기 때문이라고」 說明한다. 또 大津 타이어의 根岸 常務는 「都城工場에 對하여 말할 것 같으면 (수요에 關係없이) 어떻게

하든지 타이어를 生産했다고 토로하는 것을 들으면 實感이 난다」고 하였다.

◆ 新工場을 建設한 以上 生産을 하지 않으면 안된다.

日東 타이어의 吉田 專務는 5個社의 業績이 惡化된 것은 占有率을 擴大하기 위하여 販賣 경쟁이 치열했기 때문이라고 말하고 있으나 「實際에 있어서는 占有率을 擴大하기 위하여 價가 販賣를 政策的으로 했다. 그러나 그동안 타이어 業界의 경우 5個社는 어떻게 하든지 工場을 稼動을 하지 않으면 안되기 때문에 結果的으로 占有率 擴大를 위하여 價格競爭을 할 뿐이다」. 例를 들면 借入金으로 工場의 建設이 얼마나 重要的가를 表 4 를 보면 알 것이다. 長短借入金(1年以內에 償還을 包含)을 賣出額으로 나누어 보면 B.S는 73년이 10.2%, 76년에는 9.9% 低下하고 있다. 또 73年 3월에 新設工場(龍野)이 稼動하고 그뒤 宮崎工場의 着工을 一時中止했던 東洋 고무도 32.8%에서 25%로 低下하고 있다. 住友 고무도 減少되어 있으나 白河工場建設 때문에 苦戰하고 있는 것을 알 수 있다. 橫浜고무, 大津 타이어, 日東타이어 3個會社는 73年보다 오히려 增加되어 있다. 타이어 6個 會社의 企業體

<表 4> 長 短 借 入 金(1年以內 償還도 包含)

	73年	74年	75年	76年	73年/73年 長短/賣出額	76年/76年 長短/賣出額
	(百萬엔)				(%)	(%)
橫 浜 高 무	22,975	31,366	35,179	32,334	10.2	9.9
東 洋 高 무	34,365	41,503	48,387	54,114	35.3	38.4
住 友 高 무	19,284	21,790	23,539	21,068	32.8	25.0
大 津 타이 어	17,100	21,517	31,503	27,703	32.2	31.9
大 津 타이 어	6,260	6,883	9,904	15,264	34.7	50.3
日 東 타이 어	10,051	14,082	22,501	25,903	66.2	105.3

(注) 上記數値는 有價證券報告書를 根據로 作成. 數値는 決算期末時點인

質의 差는 財務體質의 差 하나를 보아도 큰 差가 있는 것을 알 수 있다.

◆ 脆弱한 體質의 日本 타이어 會社

表 5는 “포오춘” 誌가 發表한 昨年度 世界主要 타이어 9個 會社와 日本의 타이어 會社를 比較한 것이다. 勿論, 世界主要 9個會社와 日本 타이어 會社와의 比較이기 때문에 큰 差는 나지마는 한 가지 例로서 從業員 1人當 賣出額을 보면 1,500萬엔~2,000萬엔/1人當으로서 主要 9個會

社를 上廻하고 있으나 利益/1人當은 B.S를 除外하고는 主要 9個會社中 가장 業績이 나쁜 Continental 程度이다.

日本 타이어 5個會社는 業績이 惡化되어 있으므로 마땅히 純利益 /1人當이 나쁠 것이라는 異論도 있을 수 있으나 美國의 큰 회사(Goodyear, Firestone, Uniroyal Goodrich)도 3個月間의 長短期 strike가 있었으므로 이런 것을 考慮한다면 어떻게 될까? 特히 自己資本率을 볼 것 같으면 世界主要會社의 水準에 있는 것은 B.S뿐, 他 5個會



<表 5>

1976年(度) 世界 主要 타이어 會社와 日本의 타이어 會社 比較

	賣 出 額		純 利 益		從 業 員 數		賣出額 純 利 益 率	賣出額 (從業員 1人當)	純利益 (從業員 1人當)	自 己 資 本 比 率
	GY =100	BS =100	GY =100	BS =100	GY =100	BS =100				
	(百萬엔)		(百萬엔)		(名)		(%)	(千엔)	(千엔)	(%)
Good year	1,718,568	100	36,192	100	151,263	100	2.1	11,361	239	42.9
Dunlop=pirelli	1,238,096	72	na	—	164,200	109	—	7,540	—	—
Firestone	1,168,891	68	28,488	79	113,000	75	2.4	10,344	252	48.1
Michelin	1,007,202	95	46,630	129	110,000	73	4.6	9,157	423	23.8
uniroyal	686,906	40	5,974	17	54,020	36	0.87	12,716	111	38.5
General	600,170	35	31,066	86	40,138	27	5.2	14,953	774	50.9
Goodrich	592,278	34	4,686	13	39,222	26	0.79	15,101	120	47.2
Continental	219,929	13	1,391	4	24,628	16	0.63	8,930	56	33.4
Dunlop 濠洲	182,962	11	5,428	15	20,655	14	3.0	8,858	263	49.0
Bridgestone	372,120	19	12,575	35	18,101	12	3.8	18,072	695	39.7
橫濱고무	140,865	8	906	2.5	9,668	6	0.64	14,572	94	14.1
東洋고무	84,170	5	625	1.7	4,525	3	0.74	18,601	138	12.7
住友고무	86,930	5	555	1.5	4,415	3	0.64	19,690	126	16.4
大津타이어	30,373	2	122	0.3	1,902	1	0.4	15,969	64	13.6
日東타이어	24,593	1.4	△789	—	1,471	1	0.8	16,719	—	1.5

※ B.S 以下の 日本會社는 母會社의 數值, 東洋고무는 東北, 東洋을 包含한 것임. (1\$=296.74엔으로 換算)

社는 15% 前後이다. (日本 타이어는 例外로 하 드라도)

여하튼 企業體力差 以上으로 企業體質의 差를 느낄 수 있다. 그리고 5個會社의 業績惡化의 原因은 企業體質 때문이다. 그리고 本誌가 이 連載의 題目을 “體質不況克服方法摸索”이라고 한 것도 이 때문이다. 그럼 體質不況克服方法은 있

는 것인가? “있다”면 어떠한 方法으로 克服할 수 있는가? 이것이 이 連載의 題目이 되는 것이다. 이제까지 說明한 것을 結論的으로 말하면 첫째 上半期부터 稼動率이 90% 程度 達한 점, 두번째는 B.S 에 이어서 5個社도 形態는 다르지만 점차 合理化되어온 點이다.

(1977.11 日本 月刊 타이어誌)

<p.59에서 계속>

◎ 大英商亭(株) 營業所

大 邱 營 業 所 朴 邦 祐 慶北大邱市中區下西洞31 電話 ② 3338 郵番 630	釜 山 營 業 所 陸 成 鎮 釜山直轄市釜山鎮區田浦洞340-21 電番 ③ 6728 郵番 601
---	---