



# 世界 主要 타이어 메이커의 動向

協會 業 務 部

本稿는 海外 各國에서 發刊되고 있는 고무 및 타이어業界 專門誌들을 통하여 傳해지는 海外 主要 타이어 메이커의 最近 動向을 살펴본 것이다.

數年 동안이나 業績이 계속 惡化되어온 Firestone 과 Pirelli 의 業績이, 不採算性部門의 과감한 整理와 經營合理化로 차츰 回復段階에 있다고 하며, 英國의 Dunlop 社에서도 계속 體質改善에 꾸준히 努力하고 있으나 아직도 當분간 苦戰할 것으로 豫測하고 있다.

한편 日本의 Bridgestone 은 世界 第3位의 꿈을 實現하기 위하여 美國進出을 決定하고 한층 國際戰略을 強化하고 있다. (編輯者註)

## 1. Firestone 의 業績回復

### (1) 工場賣却으로 減量經營

從業員 27,000名을 解雇시키는가 하면 同時에 27個工場을 閉鎖시킨 Firestone 社의 John J. Nevin 社長은 나머지 80,000名의 일터만이라도 確保하게 된 것을 대견스럽게 생각한다면 同社의 體質強化를 이룩하였다.

Firestone 社의 最高經營者인 同社長이 不過 2年以内に 行한 減量經營의 內容을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 從業員 10萬7,000名을 80,000名으로, 25% 減員
- ② 美國과 캐나다에 있는 7개의 타이어工場 閉鎖. FS 의 北美地域에서의 타이어 生産能力을 年間 6,000萬本 이상에서 4,000萬本으로 縮減.
- ③ 타이어의 生産사이즈를 73,000에서 26,000으로 縮減.

④ 美國內의 9개의 非타이어工場을 閉鎖 또는 賣却.

⑤ 스웨덴, 英國, 印度, 가나, 튀니시아에 있는 子會社의 타이어工場 賣却. 따라서 9개 工場과 1개 고무農園을 整理.

⑥ 西獨의 小賣店網을 解体. 노르웨이支社 閉鎖, 英國의 小賣店 180店舖를 賣却.

⑦ 年 4回의 配當을 年 2回로 縮減(이것은 1924年 以後부터 實施하였음).

⑧ 南아프리카 子會社의 株式 75%와 日本 Ohtsu 타이어의 持株 19%를 각각 賣却.

⑨ Akron에 있는 FS 컨트리클럽 賣却(이것은 減量經營중에서 가장 衝擊的인 것이었다함).

1979年 12月 1日에 FS 社에 就任한 Nevin 社長은 Ford Motor 에서 17年間, 제니스 라디오에서 8年間 經營에 參與하였으며, 타이어業界와는 全然 關係가 없었다.

當時 FS 社의 經營問題에 있어서는 어려운 점이 한두가지가 아니었다. 특히 "FS 500"(乘用車用 Steel Belt Radial)의 品質不良으로 인한

回收問題와 그에 따른 數10억달러의 訴訟問題 등으로 經營陣은 催眠術에 걸릴 정도였다고 한다. 따라서 同社長은 經營實態를 조용히 把握할 時間的 여유조차 없이, 실제에 있어서 早速히 解決策을 講求하지 않으면 FS는 倒産되었을 지도 모르는 매우 심각한 처지에 있었다고 한다.

물론 그 당시 FS는 赤字였다. 會計年度末인 1979年 10月31日까지의 3年間に FS는 累計 4억달러 가까이 (-) Cash flow를 計上하였고 80년에는 또 2억5000萬달러의 (-) Cash flow를 豫想하고 있었다. Nevin社長은 FS의 經營陣이 事態의 深刻性を 모르고 있다는 것을 알게 되자, 80年 2월에 開催된 重役會議에서 어떤 重役이 在庫가 1억8,500萬달러나 增加된 점을 모르고 지나치게 되자 同社長은 감히 이와같은 在庫增加에 대해 이것은 “最高經營者의 承認이 필요없는 季節變動에 의한 增加였다”고 말하였다. 실제로 이와같은 在庫增加에 대해서는 누구하나 아는 사람이 없었다. 따라서 同社長은 이와같은 管理體制로는 運營될 수 없다는 것을 깨닫게 되었다.

Nevin社長은 곧 在庫處理에 착수하여 約 3억달러를 節減하였다. 그리고 다음에는 타이어工場을 閉鎖시켰다. 이것을 事態惡化로 본 URW(United Rubber Workers, 全美고무勞組)에서는 閉鎖直前の 2개工場이 存續되도록 勞動協約을 變更하도록 會社側과 交渉하였다. 工場閉鎖는 약 1억달러 이상 損害를 보았으나, 그 대신 FS는 81년에는 現金으로 約 2억달러는 貯蓄될 것이라고 하였다. 81년에 同社長은 FS의 플라스틱 部門을 2억달러(約 1억달러는 더 받았음)에 賣却하였다. 同部門이 80년에 缺損을 났으므로 이것은 大成功이었다.

80年 4月부터 81年 4月까지 FS는 不必, 要한 資産과 在庫를 整理하여 全部 現金으로 6억6,700萬달러를 마련하였으며, 그 大部分을 負債清算에 사용하였다. 80年 4月에는 自己資本의 80% 이상에 해당되는 11억2,000萬달러의 負債를 1年後에 自己資本의 50% 以下인 6억8,500萬달러로 줄이게 되었으며, 現金도 3억

달러 以上이나 되었다. 여기서 비로소 破産의 危機를 극복하게 된 것이다.

## (2) 타이어 “서비스”로 方向轉換

北美의 타이어 生産能力을 3分の 1 이상 줄인 데에도 不拘하고 損失은 거의 없었다고 한다. 그것은 閉鎖된 工場의 大部分이 모두 Bias 타이어를 生産하고 있는 舊式 工場이었기 때문이다. 실제로 Bias 타이어는 Radial 타이어의 開發로 서서히 市場性이 줄어들고 있으며, 또 生産이 中止되고 타이어의 種類를 줄이는 對象이 된 것은 주로 Private Brand 品이었다. 그러므로 Nevin社長이 주장하고 있는 것처럼 工場 閉鎖로 인하여 FS Brand의 市場占有率은 별 變動이 없었다. 事實 Goodrich社가 OE 市場에서 撤退하게 된다면 실제로 占有率은 오히려 伸張될 것으로 展望하고 있다.

급격히 生産能力이 줄어들게 됨으로써 FS社의 北美工場의 稼働率은 80년에 60%였던 것이 81년에는 90%까지 上昇하였다. 그 結果 總賣出의 半以上을 占有하고 있는 北美의 타이어部門에서는 80年 上半期에 1,700萬달러의 缺損을 났으나 81年 上半期에는 2,700萬달러의 利益을 났다.

Nevin社長은 82년까지는 自己資本 利益率을 9%로, 85년까지는 15%로 할 計劃인데, 이것은 82년에는 1株當 利益을 2달러로, 85년까지는 1株當 利益을 5달러로 높일 計算이기 때문이다. 現在의 株는 12.5달러로 팔리고 있는데 이것을 實現하기 위해서는 또 많은 犠牲이 따를 것이라고 한다. 즉 멀지않아 당하게 되는 것이 北美의 트럭 타이어 事業이다. FS의 北美工場의 대부분은 Bias 타이어 工場이다.

Nevin은 이미 美國에 있는 FS 唯一의 트럭 Radial 타이어 工場을 日本 Bridgestone 타이어에 賣却하게 되었다. “우리들은 이제 限定된 資源에서 經營을 合理化하지 않으면 안된다”고 Nevin社長은 自慰하면서 “當社は 타이어 메이커로서 美國뿐 아니라 全世界 타이어市場의 어떤 곳에서도 全部 參與한다는 FS의 自信만만 한 時代는 끝났다”고 말하였다.

한편 Akron 街의 Goodyear 社에서는 數億달러를 新工場建設에 投資하고 있다. 그러나 Goodyear 社長이 FS 社長의 立場이었더라도 이와같은 過程은 불가피하였을 것이라고 한다. 當社는 資産의 賣却 등으로 30억달러, 또 타이어市場에서 25억달러나 각각 들어왔다. 타이어市場이 不振하다고 하나, 能力만 있다면 投下資本의 18%의 利益을 올릴 수 있는 分野가 타이어市場이라고 한다.

Nevin 社長은 北美市場에서 가장 힘을 發揮할 수 있는 分野가 乘用車用 타이어와 輕(小型) 트럭用 타이어라고 하였다. FS 의 타이어 販賣의 65%가, 그리고 小賣店의 大部分이 이 分野에 集中되어 있다. FS 721 은 市場性이 좋아 業界에서 品質管理를 잘하고 있다. 現在 FS 로서는 全世界 타이어市場에서 競爭하기보다는 일정한 市場에서 競爭하는 것이 보다 좋을 것이라고 展望하고 있다.

同社社長은 赤字部門을 정리함으로써 얻은 現金 3억달러를 어떻게 利用할 것인가? 앞으로 同社長이 非타이어部門에 重點을 둔다고 하는 것은, 1,400개의 小賣店과 4,500社의 Dealer 를 가진 FS 의 販賣網을 大規模적인 自動車서비스 設備網으로 바꾸어간다는 것이다. 모든 小賣店과 大部分의 Dealer 는 여러가지의 서비스 機能을 가지고 있으나 最近까지는 서비스 機能이 타이어 小賣店에 부수되고 있는 副次的인 것에 不過하였다. Nevin 社長은 말하기를 “지금 自動車會社나 石油會社는 自動車を 위하여 서비스한다는 傳統的인 역할을 망각하고 있다. 그러므로 FS 社에서는 이런 機會에 適應하여 서비스網을 強化함으로써 좋은 結果를 가져 오리라 확신한다”고 말하고 있다. 또 同社는 組織上의 問題도 거의 없다. 그러므로 FS 는 타이어 部門에서 이루지 못한 꿈을 이러한 서비스部門에서 實現해보자는 것이다. 서비스를 強調하기 시작한 6個月間의 宣傳으로 많은 效果를 보았으며 서비스로 인한 總收入만도 이미 1억5,000萬달러에 達하여 24%나 增加되었다고 한다.

Nevin 社長으로서의 지난 2年間이 결코 偷

快하지는 못하였으나, 結果적으로 만족할만한 점도 있었다. 작은 會社用젯트機(Nevin 은 燃料節約策으로 3台的 큰 飛行機를 費用이 2分の 1 정도 밖에 들지않는 2台的 세스나機로 바꾸었다)를 타고 평온한 마음으로 Nevin 은 “무엇을 해야만 하는가를 判斷하여, 생각한 것을 行動(Nevin 氏의 行動중 95%는 正解라는 評)으로 옮기고, 또 그것을 回顧해 보면서 「정말 좋은 方法이었다」고 할 수 있을런지 挑戰해 본 것이다”라고 말하고 있다.

'81年 上半期에 FS 社는 稅前利益이 9,600萬달러의 黒字였다(前年同期는 1,500萬달러의 赤字)

## 2. Goodrich 의 撤退

BF Goodrich 社가 新車用 타이어 事業에서 撤退하기로 決定되자 덕을 보는 會社는 Goodyear 와 General 타이어이다. Firestone 은 美國의 82年型 自動車 중 約 22%의 OE用 타이어를 生産하게 될 것이다. 이것은 81年型車의 21%의 占有率에 比하면 上昇된 것이다. 그러나 Goodyear 의 新車用 타이어의 占有率은 28%에서 30%로 增加될 展望이다.

最近 數年間 처음으로 交換用, 新車用 타이어의 價格이 다같이 코스트上昇을 上廻하여 타이어業界에 기여되고 있다. 이러한 改善의 일부는 FS 社의 減量經營에 따른 것이라고 보는 業界側도 있다.

## 3. 上昇市場을 추구하는 Dunlop 社

英國內에서의 Dunlop 의 타이어 事業은 80年度에 2,000萬파운드(約 307억원)의 缺損을 보았다. 그러나 여기에는 工場閉鎖나 在庫品에 의한 莫大한 損失이 포함되어 있다.

80年初에 就任한 同社社長에 의하면 80년에 生産性이 20% 上昇되었으며, 81년에는 또 改善되어 年末까지는 유럽의 모든 타이어 메이커와 競爭하게 될 것이라고 한다. 예컨대, 東北部에 있는 同社의 한 工場에서는 生産은 80%

나 增加되었으나 勞動者는 10%밖에 增加되지 않았다고 한다. 勞組와 합의하여 從來의 週 14交代를 18交代로 操業할 計劃이라고 한다. 따라서 풀 稼動하게 되는 9月에는 生産性이 다시 向上되어 25% 上昇하게 된다고 한다. 새 勞動 시스템에서는 過去의 交代方式 외에도 木曜日과 金曜日 夜間作業 및 日曜終日의 勞動이 要求되고 있으며 工場이 稼動을 停止하는 것은 週 23.5時間과 點檢이 實施되는 土曜日뿐이다.

81年度 英國 타이어産業 勞動者의 賃金引上은 없었으나 生産性의 向上으로 5%의 收入을 얻을 수 있는 가능성도 있다. 그리고 會社의 利益이 되지 않는 生産計劃은 없다고 同社社長은 말하고 있다.

大部分의 勞動者는 生産性 向上 推進을 “싫어하면서도 받아들이고 있다”는 事實은 同社社長도 잘 알고 있다. 間接的인 일이 많이 폐지되고 中間管理職도 많이 없어지게 되었다. 그러나 同社社長은 利益은 永遠히 계속될 것이라고 하였다.

Dunlop은 減量經營을 하고 Steel Radial 타이어를 주로 유럽型 타이어로 專念하게 될 것이다. 78年 이후 Dunlop은 英國內의 工場을 Steel Radial 製造用으로 改替하기 위하여 5,000萬파운드(約 768억원)를 投資하고 있으며, 改替는 이후 數個月 以內로 完了된다고 한다.

同社社長에 의하면 減量經營으로 인한 市場占有率의 減少는 없다고 한다. 英國 타이어市場의 22%는 Michelin이 占有하고 있으며 Dunlop의 占有率은 얼마되지 않는다. 占有率을 維持하기 위하여 Dunlop은 “National Tire Service”라는 캐치프레이즈로 國內의 小賣販賣網을 만들었다. 同社는 現在 500개의 小賣店販賣網을 가지고 있으나, 이것만으로 適當한 市場戰略을 展開할 수 있다고 한다.

Dunlop의 英國內의 타이어 事業의 損失은 Pirelli와의 提携關係에 긴장을 야기시켰다. Pirelli는 Dunlop의 英國에서의 損失을 49% 負擔하지 않으면 안되게 되어 있으나 한푼도 주지 않았다. 다만, Dunlop와의 共同資金 및 準

備金 중 自社의 出資部分이 減少되었을 뿐이다. 그러나 Dunlop은 過去 10年間 提携關係에 있었기 때문에 資金流出에 直面하게 되었다. 提携 해약의 賠償金의 일부로 Dunlop은 2,200萬달러를 받게 되어 있다.

提携의 해약으로 Dunlop은 中南美 등 Pirelli가 撤退한 地域에 進出하게 되었다. 특히 同社가 計劃하고 있는 것은 大平洋沿岸인데, 이들 地域에서는 Dunlop이 非 타이어 事業으로 業績을 올릴 가능성도 있다. Dunlop은 非 타이어 事業의 成長을 計劃하고 있으며, 同社社長에 의하면 10年以內에 타이어 對 非 타이어의 比가 50:50으로 될 것이라고 한다. Dunlop은 現在 研究開發費의 75%를 非 타이어 部門으로 돌리고 있다고 한다.

또 同社는 附加價値가 낮은 非 타이어 製品의 生産을 中止하고 그대신 “債券買收業”이라는 分野로 轉向하고 있다.

#### 4. Michelin의 '81年度 展望은?

「Rubber & Plastic News社」의 資料에 의하면 Michelin社의 '80年度 타이어 賣出額이 66억 5,000萬달러로 지금까지 第1位였던 Goodyear보다 約 10억달러 정도 앞서서 世界 타이어市場에서 톱을 차지하였다. 그러나 이것은 80年, 프랑스의 프랑貨가 美國 달러보다 換率이 높았기 때문이며, 現在에는 確實히 Goodyear의 타이어 賣出額이 Michelin社를 능가하고 있다고 Goodyear에서는 推測하고 있다.

Michelin은 最近 프랑스에서 6개 工場을 14日間 閉鎖한다고 發表한 바 있으며 Goodyear에서도 확인된 바 있다고 주장하고 있다. Merrill Lynch社의 한 分析家는 Goodyear가 81年度 타이어 賣出額에서는 Michelin을 능가할 것이라고 말하였다.

Michelin의 收益은 79年の 1억 2,850萬 달러(賣出額 62억 4,000萬달러)에서 80년에는 6,580萬달러(賣出額 77억 3,000萬달러)로 減少되었다. 그러나 一般적으로 報告되고 있는 Michelin의 純利益은 보통 純利益의 半이라고 한다. 왜

나하면 프랑스에서는 美國보다도 自由로 이 利益에서 準備金을 控除할 수 있기 때문이다. Michelin 의 80年度 純利益은 Kleber·Colombes 社를 吸收하기 위한 準備金을 控除한 후에 나온 것이다.

Michelin 의 賣出額에 Kleber·Colombes 의 賣出額까지 더하면 타이어에서 3억달러, 全體로서 6억 5,000萬달러 增加되나 利益水準은 低下된다고 同分析家는 말하고 있다.

### 5. Bridgestone 의 美國進出

日本 BS 타이어는 드디어 美國進出을 決定하였다. 지난 2月12日 美國 Ohio州 Akron 의 Firestone 本社에서, Firestone 의 Nashville 工場(Tenn.州)을 約 4,700萬달러(約 330억 원 정도)의 싼 값으로 買收하기로 假調印契約를 締結하였다.

昨年 3月 BS 創立 50周年에서 同社會長은 “1985년까지 賣出額 1兆円(約 42억달러), 市場占有率 50%로 世界 第3位”를 目標하고 있다고 하였다. 즉 이번 美國進出이 世界 第3位를 向한 첫 出發인 것 같다.

2月13日 BS 本社에서 가진 記者會見에서 同社社長은 이번 工場買收의 메리트로 다음 4가지 점을 들었다.

- ① BS 의 對美輸出 主力商品인 트럭·버스용 Radial 타이어(TBR)의 일부를 現地生産하게 됨으로써 市場을 擴大시킬 수 있다.
- ② 需要者에 대한 서비스體制를 強化할 수

있다.

③ Firestone 社가 美國內에서 販賣하고 있는 TBR 의 供給을 永續的으로 할 수 있다.

④ 앞으로 일어날지도 모르는 貿易 마찰문제를 緩和할 수 있다.

現地生産을 하게 되는 가장 큰 메리트는 역시 使用者에 대한 安定供給이라고 하며 Bridgestone 에서는 오는 7月~10月사이에 正式으로 買收하고 設備를 整備·增設하여 늦어도 84년에는 BS 브랜드를 生産할 계획이라고 한다.

美國에서의 TBR 市場은 現在 Michelin 이 40%, Goodyear 가 20%, Firestone 10%(弱), Bridgestone 9%로 되어 있으나, Bridgestone 이 同工場買收後에는 約 20%의 占有率을 가지게 되므로 TBR 에 있어서는 3大 메이커에 속하게 된다. 또 TB 市場에서의 Radial比率이 現在에는 40%(弱)정도이나 3~4年後에는 65%로 豫測하고 있으므로 BS 로서는 이와 같은 急増하는 需要展望에 부합된 供給體制를 갖출 수 있게 되었다.

Bridgestone 은 1965年 싱가포르에 처음으로 工場을 進出시킨 후 泰國, 인도네시아, 이란, 自由中國, 濠洲 등으로 海外工場網을 擴大시켰다. 그 중 싱가포르 工場은 80年 8月에 閉鎖되고 이란 工場은 現在 이란 政府가 國有化를 要求하여 紛糾중에 있으며 다른 곳은 順調롭게 稼動되고 있다.

世界的인 타이어業界의 再編은 79年頃부터 시작하여 主要 타이어 메이커인 Goodrich, Firestone, General, Uniroyal 등에서는 工場閉鎖

### ■ Nashville 工場의 概要 ■

#### ◎ Nashville 工場

- ① 所在地: Tenn州 Nashville市 東南 約 20km
- ② 操業開始: 1972年
- ③ 敷地面積: 約 68萬 8,000m<sup>2</sup>(약 21萬坪)
- ④ 建物面積: 約 13萬 2,000m<sup>2</sup>(약 4萬坪)
- ⑤ 生産品目: 트럭·버스용 Steel Radial 타이어
- ⑥ 生産能力: 月生産 約 7萬本
- ⑦ 從業員數: 約 1,000名

#### ◎ Firestone 社

- ① 社名: Firestone tire & Rubber Co.
- ② 代表者名: 會長兼社長 J.J. Nevin
- ③ 設立: 1910年
- ④ 本社所在地: Ohio州 Akron市
- ⑤ 賣出額: 43억 6,000萬달러(1980.11~1981.10)
- ⑥ 純利益: 1억 3,500萬달러(同上)
- ⑦ 從業員: 73,000名

와 賣却이 계속되었다. 다만 擴大一路에 있는 메이커로는 Michelin 과 Goodyear 뿐이며 그 뒤를 BS 가 따르고 있다. 또 그 다음으로는 Toyo 고무와 Continental 이 共同步調로 안간힘을 쓰고 있다. 이러한 어려운 가운데서 BS 의 美國進出決定은 실로 國際戰略을 한층 明確히 한 것이라고 볼 수 있다.

Bridgestone 의 海外工場

所在地	設立年	月産能力
泰國	1967	7萬本
인도네시아	1973	8萬本
이란	1973	12萬本
自由中國	1980	6,700本
濠洲	1980	12萬2,000本
美國	1982	7萬本

☆ ☆ ☆

'80年度 世界 타이어 메이커 중에서 가장 活動이 눈에 띄게 나타난 것은 Pirelli SPA 의 躍

進이다.

이태리 Pirelli 社는 타이어 賣出額이 19억 5,000萬달러로 5位이고 總賣出額으로는 47억 6,000萬달러로 제 4位에 오르고 있다. 다음에는 Dunlop 의 總賣出額이 31억 3,000萬 달러, BF Goodrich 가 30억 8,000萬달러, Bridgestone 이 30억달러이다.

Bridgestone 은 總賣出額으로는 7位이나 타이어 賣出額으로는 4位를 차지하였다. 그리고 賣出額 1달러當 利益을 보면 다음과 같다.

Bridgestone	4.2 센트
Goodyear	2.7 센트
Goodrich	2 센트
Michelin	0.9 센트
Continental	0.8 센트
Yokohama	0.7 센트
Firestone	-2.2 센트
Dunlop	-1 센트
Uniroyal	-0.3 센트

☆ ☆ ☆

----- (p.38의 계속) -----

고무工業에 있어서 또하나의 市場成長이 클 것으로 예상하고 있는 것은 루핑(Roofing)이다. 아스팔트 루핑시스템을 代替시키기 위하여 고무시트루핑이 開發되었으며, 市場性은 美國 내에서만도 2~300萬 m<sup>2</sup> 되며, 世界的으로 보면 이 量의 2倍정도는 될 것이라고 한다. 고무를 넣은 아스팔트는 Running track 이나 道路, 루핑 등에도 사용될 수 있다. 石油價格이 上昇하면 아스팔트 價格도 上昇할 것이다. 따라서 고무와 연관된 製品에는 방대한 市場이 있다는 것은 分明하다.

고무는 또 防音·防振系統과 地震 방어용으로 많이 사용되고 있으며, 汽車, 버스, 地下

鐵, 主要大都市의 無軌道電車 등에도 騒音防止 및 緩衝材로서 主要한 역할을 하고 있다.

고무業界의 대부분의 社長들은 DuPont 社의 J.M. Keegan 氏가 말한 다음과 같은 內容에 同意할 것이다. 즉, “今年은 業界의 시련과 괴로운 한해였다. 經濟가 不況이었으며 利益도 떨어졌다. 今年과 앞으로 10年間은 매우 어려울 것으로 예상되므로 힘든 도전을 하여야 할 것이다. 우리의 할 일은 過渡期의 어려운 經濟不況을 극복하면서 經濟가 好轉되도록 努力하는 機會가 될 수 있도록 準備하여야 한다.”

(Elastomerics 1981. 12)