

Bridgestone의 Firestone引受 1년후

朴 聖 哲*

1. 序 言

1986년 타이어 販賣實績 U\$ 3,086백만으로 Goodyear의 46.54%, Michelin의 52.31%의 규모로 비교할 수 있었던 Bridgestone은 1988년 5월 당시 타이어 판매실적 U\$ 2,416백만을 기록해 세계 4위를 차지하던 Firestone을 U\$ 2.6십억에 인수함으로써 Goodyear, Michelin과 함께 일약 BIGTHREE로 부각된지 약 1년이 지났다. 이 시점에서 외부적으로는 保護貿易主義와 原資材昂騰, OVER-CAPA의 두려움, 내부적으로는 勞使紛糾로 문제를 안고 있는 국내 타이어업체들로서는 規模=競爭性이라는 等式이 성립되어 가고 있는 세계 타이어시장에서 Bridgestone의 노력이 어떠한 난관에 부딪혔는지를 分析함으로써 귀중한 교훈을 얻을 수 있을 것으로 판단되고 있다.

2. Bridgestone의 위치

Firestone引受를 결정하였던 Bridgestone의 Yeiri 회장은 引受決定의 두 가지 이유를 ① Bridgestone의 OE 販賣에 큰 영향을 미치는 일본 자동차 업체 생산시설의 北美 및 유럽 地域으로 移住, ② 지속적인 恩貨切上과 더불어 自動車貿易에서의 마찰로 인한 타이어 輸入增加(1988년 일본의 타이어

수입은 1983年對比 3배가 증가하여 1,160萬個를 기록)에 기인한다고 밝혔다. 그 1年後 Bridgestone은 세계시장의 10% 占有率에서 16%를 占有하는 業體로 變身하였고 Goodyear의 50%에도 미치지 못했던 타이어 판매매출로부터 약 90%인 U\$ 6,603백만의 매출을 기록하게 되는 위치를 차지하게 되었다.

3. Firestone 引受가 낳은 문제점

Bridgestone 내부에 갈등요소를 제공하였을 뿐만 아니라 여러가지 문제를 낳고 있는 Firestone 引受는 Bridgestone이 Goodyear, Michelin과 더불어 世界 1位圈 쟁탈전에 진출할 수 있는 北美와 유럽 市場에서의 위치를 굳히는 데 결정적인 역할을 한 것은 사실이다. 그러나, 業界의 分析家들은 日本業體인 Bridgestone이 Firestone과의 완전한 일치를 이루기까지는 많은 세월이 걸릴 것이고, 이로써 Goodyear와 Michelin과의 경쟁간격은 벌어질 것이라는 전망을 하고 있다. 구체적으로 분석해 볼 때, 다음과 같은 문제들이 나타나고 있다.

(1) 社内保守勢力

世界 1位企業을 꿈꾸고 있는 Bridgestone은 Firestone을 引受함과 동시에 社内保守派의 급진적 경영에 대한 반대에 부딪혔다. 이 세력은 대부분 평균 35년씩의 경력을 보유한 任員들로서 同社의 급진적

* (株)韓國타이어 輸出企劃課

globalization政策實現의 위험성을 우려하여 반대해 온 세력이었다. 급기야는 Yeiri회장의 權力強化 및 戰略修正의 의도하에 추진된 構造改編作業의 일환으로 1988년 3월 9명의 任員을 사임시켰다. 따라서, 새로운 任員陣들이 既存 保守任員들이 습득한 타이어 마케팅 지식과 나름대로의 노하우를 익히는 데에 적잖은 시간과 에너지가 소비될 것이다.

(2) 두 가지 企業文化的 接木失敗

① 경영자의 상반된 기업철학

Bridgestone의 Yeiri회장은 生産性과 品質向上을 위한 投資를 極大化하였으며 世界 1位를 목표로 한 世界市場 占有率擴大 및 從業員參與(employee involvement)를 강조하고 있는 반면, Firestone의 Nevin회장은 무엇보다도 株主에 대한 配當을 極大化하는 데 경영의 중점을 두고 있다. 그 결과 Nevin회장은 執權期間인 8년동안 自社の 從業員을 약 50

% 해고하였으며, 北美地域 所在 1개 공장을 폐쇄시켰다. 그 결과 株價는 同期間 10배 가까이 상승하였다.

② 기업조직 MIX 문제

下段의 <표>는 兩社の 기업조직들을 나타내고 있으며, 이것 자체가 또 하나의 문제를 발생시키고 있다.

(3) BRAND 문제

Firestone 引受 후, Bridgestone은 아직 어떤 공장에서 어떤 브랜드를 사용하여 어떤 市場에 또 어떤 消費者層에 판매할 것인가에 대한 결정을 내리지 못함으로써 브랜드 運營戰略上的 시간적 손실을 초래하고 있다. 이러한 결정은 매우 어려울 것이며 兩社가 保有한 全世界市場을 대상으로 한 販賣戰略面에서는 더욱 힘든 결정일 것으로 분석되고 있다.

< 표 > 兩社の 기업조직

| BRIDGESTONE | | FIRESTONE | |
|----------------------------|----|-----------------------------------|---|
| • 공장 | | | |
| Asia | 12 | Asia | 2 |
| North America | 1 | North America | 5 |
| Australia | 1 | South America | 5 |
| | | Western Europe | 6 |
| | | Africa | 1 |
| • 비타이어 제품 | | | |
| Conveyor belting and hoses | | Rubber roofing | |
| Marine fenders and hoses | | Automotive and other molded | |
| Vibration-isolating rubber | | Rubber products | |
| Waterproofing materials | | Solution SBR facility | |
| Inflatable rubber dams | | Polybutadiene | |
| Rubber crawlers | | NR plantations | |
| PU foam products | | | |
| • 판매량 | | | |
| 9개국에 판매업체 보유 | | 미국에 1,500개 MasterCare의 outlets 보유 | |
| • 자회사 | | | |
| 일본에 7개의 자회사가 있음. | | | |

(4) 계속되는 投資

① Firestone에 대한 投資

1988년 Bridgestone은 U\$ 15억을 全世界에 散在한 Firestone공장에 대한 生産性向上 및 機械設備의 現代化, 獨自의 流通채널인 MasterCare의 300개 판매점 신설 등에 투자하였다. 그러나, 이러한 투자가 초기에 불과하다는 게 관측자들의 일반적인 의견이고 보면 앞으로 Firestone공장의 生産性 및 生産製品의 質을 Bridgestone의 것만큼 개선시키는 데에는 더욱 많은 투자가 필요하리라는 전망이다.

② CAPA 증설

지난 몇년간 Firestone의 北美市場 占有率은 20%에서 15%로 격감하였다. 이는 Nevin회장의 경영에도 문제가 있었지만 특히 生産性이 Bridgestone의 절반 밖에는 되지 않다는 데 그 큰 원인이 있을 것이다. 또한 Bridgestone에게는 北美地域과 유럽地域이 매우 어려운 市場이었기 때문에 1989년 2월 同社は 北美地域의 래디알 트럭 타이어 CAPA를 倍増시키는 데 U\$ 350백만을 투자하겠다고 밝혔다.

(5) 기타의 문제점

① 일본업체에 대한 경계

아마도 Bridgestone이 Firestone을 引受한 後 가장 심한 충격은 General Motor社가 Firestone의 OE 供給을 차단하였다는 것이다. Firestone에게는 自社 北美地域生産의 약 20%를 차지하는 U\$ 240 백만의 사업이기 때문에 매우 큰 타격이 아니라 할 수 없을 것이다. General Motor社는 OE 供給先의 수를 줄이고자 했다는 공색한 변명을 하고 있지만 Bridgestone에 대한 反日感情(Anti-Japanese sentiment)의 일부분일 것이라는 짚은 의혹을 품게 하고 있다. 물론 그 後 Bridgestone은 美國内 Honda Motor社와의 OE 供給契約를 成事시켰지만은 그 규모가 General Motor社에 비하면 매우 적은 것으로 나타나 우려를 낳고 있다.

② 딜러들과의 불協

Bridgestone은 北美地域内 Firestone 브랜드 판매를 중심으로 하는 딜러들과의 관계를 정상화시켜야 한다고 분석가들은 전하고 있다. 이는 Firestone이 自社の 販賣社인 MasterCare Automotive Service Center를 확대시키고 딜러들과의 공동광고를 금지하였으며, 價格引下를 대폭적으로 시행했기 때문에 Firestone을 믿고 있던 딜러들은 적대감마저 갖게 되었기 때문인 것이다. 딜러들은 자신이 전적으로 속해 있는 타이어業體의 장기계획 속에서 신뢰를 바탕으로 계속 성장하기를 원하는 것이다. 따라서 Firestone은 引受된 後 딜러들과의 공동광고 실시, MasterCare에 대한 광고전면 금지 등등의 표면적인 노력을 하고 있으나, 딜러측은 아직도 Firestone이 MasterCare 또는 Sears, Montgomery Ward社 등의 도매업체에 대한 販賣擴大政策을 쓰고 있다고 주장하고 있다.

③ 勞使問題

Firestone의 Nevin회장은 많은 종업원들을 해고시켰고, 이로 인하여 종업원들 가운데 팽배한 불신과 적대감을 유발시켰다. Bridgestone은 Firestone 공장에 대한 生産性向上과 品質向上政策에 많은 노력을 기울이고 있으나 종업원들은 그러한 정책추진에 따르는 “失職危險”에 대하여 많은 두

려움을 갖고 있는 실정이다.

3. Bridgestone의 戰略

Bridgestone은 이미 전략적인 차원에서 임원진 사퇴, OE GROUP 확대, REGIONAL OPERATING GROUP 재편성 등 内部的인 構造改編作業을 실시하였으며, 外部的으로는 北美地域과 유럽地域에서의 位置強化를 골자로 한 3가지 전략을 수립·추진하고 있다.

(1) 大規模 投資計劃

同社는 U\$ 15억 투자계획의 일환으로 Firestone이 갖고 있는 北美地域의 CAPA를 10% 더 증설하고 Tennessee에 Bridgestone(U. S. A.)이 경영할 트럭 타이어 공장을 신설할 것이다. 뿐만 아니라 유럽地域에서는 Bridgestone과 Firestone의 통합본부를 Belgium의 Brussels에 설립하여 더욱 과격환 판매활동을 전개할 것이다.

(2) OE 進出計劃

日本自動車業體의 유럽 내 생산과 보조를 맞추어 Bridgestone은 OE 供給을 더욱 강화하려 하고 있으나 EC國들의 통합된 규제에 부딪힐 예정이다.

(3) 製品戰略

同社는 製品戰略面에서 HIGH-PERFORMANCE 타이어에 초점을 맞추고 끊임없는 광고로 유럽시장에서의 Bridgestone 브랜드 認識度を 넓혀 나간다는 전략을 추진하고 있다.

4. 結 言

日本の 內需指向的이었던 일개 타이어業體에 지나지 않았던 Bridgestone이 Firestone을 引受하지 않았다면 존재하기 어려웠을 것이라는 것이 Yeiri회장의 견해이다. 그러나, 引受後 Bridgestone은 그야말로 하룻밤새 Goodyear나 Michelin과 世界 1 位圈 다툼을 하고 있는 세계적인 기업으로 변신하

였다. 타이어市場을 가격에 대한 경쟁이 점차 심화되고 있는 침체시장으로 표현하고 있는 Yeiri회장은 위의 문제들을 자신의 經營哲學으로 극복하고자 하고 있다.

Yeiri회장은 Firestone에 대한 영향력을 행사하려고 생각하고 있지는 않으며, 단순히 전략을 교환하는 체제를 갖추는 것이 현재로서는 가장 중요한 일이라고 밝히고 있다. 業界에서의 1位를 차지하

고자 한다면 販賣物量의 規模와는 관계없이 生産性, 品質, 從業員의 행복과 직접적으로 연관되는 經營哲學과 士氣(morale)가 가장 중요한 요소라고 밝히고 있는 Yeiri회장의 노력이 결실을 보게 된다면 Bridgestone은 그의 뜻대로 단순히 美國會社나 日本會社가 아닌 世界的 企業으로 또 한 번 變身할 것이다.

原稿募集

本誌에 掲載할 타이어 工業에 限한 原稿를 다음 要領에 依據 募集하오니 많이 投稿하여 주시기 바랍니다.

內 容 : 1. 經營, 經濟, 貿易, 技術에 관한 論文, 리포트 2. 體驗記 등

面 數 : 200字 原稿紙 50面 内外

稿 料 : 採擇掲載분에 對해서는 所定の 稿料를 드립니다.