

Goodyear Tire Rubber사 현황

업 무 부

이 보고서는 Goodyear사의 현황과 이 회사의 Stanley Gault 회장과 면담내용을 실은 것이다.

제1부 Goodyear Tire & Rubber사의 현황

1980년대말 기업이 팔리느냐 도산하느냐 하는 문제로 벼랑에까지 갔던 Goodyear에 새로운 경영바람이 불어오고 있다. 동사는 소비재 기업으로서 그의 명성과 기득권을 잘 활용하여 새로운 수요처와 전세계의 시장을 개척해야 할 것으로 경영방침을 정한 바 있다.

Goodyear는 현재 소위 전천후 타이어인 "Aquatred" 브랜드 등 몇가지 신제품에 기술적인 역량을 집중시키고 있다. 동사는 이 제품을 개발하기 위하여 1992년도에 3억달러 이상 투자한 바 있다.

Goodyear는 종전에 공산권을 제외하고 세계 타이어 수요의 약 3/5을 공급해온 3대 타이어 메이커 중 Michelin, Bridgestone에 이어 세번째 회사이다. 동사의 세계 시장 점유율은 약 17%로 추정된다. 1992년도 타이어 매출액은 98억달러였으며, 그룹내 다른 사업부문의 매출액은 19억 5,000만달러였다.

1988년에 설립된 이 회사의 본부는 오하이오주의 Akron에 있다. 동사는 27개국에 73개의 공장과 89개의 주요 시설을 갖고 있으며, 전세계에 95,700명의 종업원이 있다. Bridgestone과 Michelin이 각각 18개국과 15개국에 진출해 있는 것을 감안할 때 Goodyear의 사업영역이 지리적으로 가장 넓다 하겠다. Goodyear의 전세계 판매망은 25,000개나 되는데, 4,000개의 대리점, 600개의 독점권을 가진 판매점, 750개의 Sears 자동차판매점과 미국내에 1,000개의 販賣子會社를 갖고 있다 (Goodyear 그룹의 타이어 생산공장은 표 1 참조).

Goodyear의 자회사인 Kelly-Springfield는 미국내 교체용 타이어시장에서 주문자 브랜드부문의 주요 메이커이다. 이 회사는 독자적인 브랜드인 "Kelly" 및 "Lee" 브랜드 타이어도 생산·판매하고 있다.

Goodyear가 생산하고 있는 비타이어부문의 제품은 공업용 약품, 합성고무, 프라스틱 제품 등인데, 합성고무부문에서는 미국내 최대의 생산업체이다. 고무제품으로는 호스, 컨베어, 자동차용 벨트, 기타 고무 잡제품을 생산하고 있으며, 자동차용 플라스틱 부품도 생산·판매하고 있다. 또한 동사는 중남미와

동남아시아에 천연고무 재배농장을 경영하고 있어 국제 천연고무 가격형성에도 영향을 미치고 있다.

Goodyear는 미국내 최대의 타이어 생산·판매회사이자 세계 제3위의 타이어업체로서 미국내 신차용 타이어시장의 약 37%, 교체용 타이어시장의 약 14%를 장악하고 있다. 또한 Sears 등과 같은 판매체인을 통하여 여러가지 브랜드를 생산·판매하여 또다른 교체용 타이어시장의 약 30%를 장악하고 있다.

Goodyear의 대표적인 타이어제품은 브랜드명이 "Aquachannel"이란 래디알 타이어이다. 이 타이어는 발매후 채 1년이 안되어 100만개를 돌파하였다. Goodyear는 1993년에 아시아와 유럽에 이 제품을 팔고 있다. 그밖의 주요 타이어제품으로는 Invicta GL Radial 타이어가 있는데, 이것은 원래 Lexus자동차용으로 설계하여 Chrysler사의 대부분의 차

<표 1> Goodyear의 타이어공장 현황

국 별	공장소재지	타이어 종류	생산능력 (1,000개/일)	종업원수 (1,000명)
아르헨티나	Buenos Aires	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	74	08
오스트레일리아	Somerton	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용	110	10
	West Footscray	소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	22	05
	Thomastown	승용차	100	05
브라질	Sao Paulo	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용, 산업차량용, 항공기용, 경주용차량용	95	21
	Americana	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	245	22
캐나다	Medicine Hat	승용차용, 건설차량용	76	02
	Valleyfield	승용차용	210	12
	Napanee	승용차용	83	04
칠레	Santiago	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	40	06
콜롬비아	Cali	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	44	09
프랑스	Amiens	승용차용, 소형 트럭용, 건설차량용	200	15
독일	Philippsburg	승용차용, 소형 트럭용	140	09
	Fulda	승용차용, 트럭·버스용, 건설차량용	152	12

그리스	Salonika	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	32	04
과테말라	Guatemala City	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	23	04
인도	Hariani	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	36	17
인도네시아	Bogor	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	64	09
이탈리아	Latina	승용차용, 소형 트럭용, 건설차량용	160	09
자마이카	Morant Bay	-	-	-
일본	Tatsuno	건설차량용	11	03
룩셈부르크	Colmar-Berg	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용, 산업차량용, 항공기용, 경주용차량용	89	17
말레이시아	Selangor	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	51	06
멕시코	Mexico City	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	160	22
모로코	Casablanca	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	17	05
뉴질랜드	Wellington	승용차용	35	03
페루	Lima	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	29	03
필리핀	Manila	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	42	05
대만	Taipei	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용	18	03
태국	Bangkok	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용, 산업차량용, 항공기용, 경주용차량용	26	04
터키	Izmit	트럭·버스용, 건설차량용	13	05
	Adapazari	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	78	11
영국	Wolverhampton	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	270	32
미국	Akron OH	산업차량용, 항공기용, 경주용차량용	20	06
	Danville VA	트럭·버스용, 건설차량용, 산업차량용, 항공기용, 경주용차량용	120	22
	Gadsden AL	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	340	21
	Topeka KA	소형 트럭용, 건설차량용	81	20
	Union City TE	승용차용, 소형 트럭용	500	30
	Madisonville KY	소형 트럭용, 건설차량용	107	03
	Lawton OK	승용차용	530	23
	Freeport IL	소형 트럭용, 건설차량용, 산업차량용, 항공기용, 경주용차량용	240	15
	Tyler TX	승용차용	330	15
	Fayetteville NC	승용차용, 소형 트럭용	580	29
베네수엘라	Valencia	승용차용, 소형 트럭용, 트럭·버스용, 건설차량용	109	12

자료: European Rubber Journal; Goodyear Tire & Rubber Co.

동차에 장착하였다. 실용적인 것으로는 S4S Radial, Workhorse Radial이 있고, 기타 제품으로는 T-Metric Radial, F32-S Radial, Ultra Grip 300 Radial, 고성능 스포츠카용인 Eagle GS가 있다.

Goodyear사에서 만드는 승용차용 부품은 에어컨디셔너, 하이드로 브레이크, 파워 스티어링, 웬벨트 등이며, 승강용 벨트, 광산장비, 약품이송용 호스, 원유이송장치 등도 제조하고 있다.

Goodyear는 캘리포니아와 텍사스 서부를 잇는 송유관을 운영하고 있다. 이 송유관은 L.A와도 연결되어 있다. "All-American Pipeline"이라 불리는 이 송유관은 록키산맥을 넘어가는 유일한 것으로서 서해안의 원유를 중부지역의 정유공장까지 운반하기 위한 것이다. Goodyear는 이 송유관을 적당한 원매자가 나타나면 처분하려고 하고 있다.

Goodyear는 주가가 오르고 있는 데다 적극적인 판매전략과 건실한 경영을 하고 있는데, 이는 파산의 벼랑으로 몰렸던 1980년대 말의 상황과는 대조적이다.

1986년에 Goodyear는 국제금융가인 James Goldsmith의 희생양이 될번 하였다. Goldsmith세력은 Goodyear를 매입하려 하였고, Goodyear는 재무구조를 희생시켜 가면서 이를 물리쳤다. Goodyear는 5,000만주의 주식을 1주당 50달러에 사들여 이를 지켰다. 이를 위하여 25억달러를 차입함으로써 어쩔 수 없이 빚더미에 올라앉게 되었고, 이 빚을 줄이기 위하여 결과적으로 항공부문과 자동차 휠사업부를 팔지 않으면 안되었다.

회사의 적자와 함께 마케팅 투자를 제대로 하지 못함으로써 Goodyear의 사장점유율은 1980년대말 4년동안 계속 떨어졌다. 한때 동사의 빚은 37억달러에 달하여 이자 지불만도 엄청났다. 운영비용은 많이 들고 판매전망도

어두워 주가는 13.50달러를 맴돌았다.

혁신적인 경영방식이 절실히 필요한 시기였으며, 마침내 Stanley Gault가 새 회장으로 취임하였다. 그는 서열에 들지 않았던 최초의 최고경영자가 되었다. 사실 그는 35년동안 General Electric에 근무하였던 사람으로서 철두철미하게 소비자에게 충실한 사람이었다. 그의 장점은 판매, 마케팅, 유통부문이다. 그는 플라스틱회사인 Rubbermaid의 매출규모를 4배로 늘린 경영수완을 발휘한 바 있다. 그가 Goodyear의 새 회장으로 취임한 이후 우선적으로 해결해야 할 사안은 재무구조를 튼튼히 하는 것이고, 다양한 제품의 개발, 적극적인 시장개척이었다.

그가 취임하고 나서 1년이 채 안되어 Goodyear의 부채는 10억달러 이상 감소하였고, 전세계 판매량은 16%나 증가하였으며, 1992년도 1/4분기에는 6,630만달러의 흑자를 냈다. 이러한 것들이 주가에도 반영되어 주당 70달러까지 뛰어올랐다. Gault는 그의 경영방법에 대하여 다음과 같이 말하고 있다.

"내가 취임하였을 때 회사는 정체상태에 빠져서 우리는 하나하나 개선하는 데 주력하였다. 우리가 개선해나가는 것을 보여주기 위하여 심지어는 Goodyear의 풍선 모양까지도 바꾸었다. 낡은 간판도 새것으로 교체하고 Goodyear 표지와 경주용 타이어도 바꾸었다. 현재 우리는 여러가지 새로운 제품을 개발하였는데, 예컨대 빗길에서 제동력이 뛰어난 Aquatred 타이어 같은 것이다."

Gault는 회사의 신용도를 높이기 위하여 재무상황을 점검해야 했다. 부채가 큰 문제였다. 그 당시 Goodyear는 매일 100만달러의 빚을 갚고 있었다. 그리하여 그는 비용을 줄이고 재고를 통제하였으며 타이어사업과 관련이 없는 자산을 처분하도록 하였다. 그 예

로서 폴리에스터공장을 Shell Oil에 매각하였다. 투자자들에게도 눈을 돌려 신주를 발행하기도 하였다.

Gault는 新株를 싸게 사려는 사람들로 부터 신주발행을 빨리 하라는 압력을 받았으나 그는 1991년 9월말까지 버티었고, 결국 주당 50달러로 1,200만주를 팔 수 있었다. 회사는 2억 4,000만달러 이상을 번 셈이다. Gault의 경영스타일은 타협적이다. 그는 종업원들을 “동지”라 불렀고, 금융관계업자들을 동업자로 생각하고 있으며, 기자들을 고객으로 대접하고 있다.

Business Week지는 Gault와 같이 하는 경영자들을 “보다 저렴하고 친절한 방식으로 기업의 경쟁력을 키우려는 사람들”로 평하고 있다. Gault는 또한 전체적인 품질관리에도 노력을 기울였다. 그는 말하기를 “나는 품질에 미친 사람이고 저질의 싸구려 제품은 용납할 수 없다. 품질을 중요시하는 사람이 최후의 승리자가 된다.”

그는 판매확대를 위하여 판매조직을 통합하고 광고를 늘렸으며, 3년동안 3억 5,000만 달러의 예산을 줄이고 7,200명의 종업원을 감원하였다. 또한 딜러들의 판매의욕을 촉진시키기 위하여 여러가지 인센티브제를 도입하였다. 그는 Goodyear의 전문 딜러들의 이탈위험을 감수하면서도 Sears와 같은 대규모의 소매체인을 통하여서도 타이어를 판매하기 시작하였다. Gault는 Sears와 판매제휴를 함으로써 Goodyear 브랜드의 이미지 강화, 판매량의 증가, 신규개발제품의 마진 확보, 광고확대, 판매교육 등 여러가지 효과를 기대할 수 있다고 하였다.

Goodyear의 1992년도 매출액은 118억달러로서 1991년도 대비 8.1% 증가하였으며, 1990년도보다는 4.6%가 증가하였다. 이와같은 증가요인은 Goodyear가 신제품 출하, 판

매조직의 개선을 통하여 자체 시장점유율을 높여왔음은 물론 미국을 포함하여 세계의 교체용 타이어시장이 커졌기 때문이다. 신차용 타이어 수요도 특히 미국을 비롯하여 전반적으로 증가하였다. 이와같은 현상은 과거 2년간의 상황과는 상당히 다른 것이다. 그때는 신차용 타이어 판매가 부진하였었다.

그러나 순익면에서 1991년도에는 9,660만 달러의 흑자를 보았으나, 1992년도 사업보고서에 의할 것 같으면 적용회계기준을 변경함으로써 10억 6,570만달러의 비용이 한꺼번에 적자에 영향을 미친 것이라고 하였다. 또다른 회계기준의 변경도 있었으나 실제 영향은 별로 크지 않은 것이었다.

(표 2) 연결손익계산서
(단위 : 100만달러)

항목	연도	1990	1991	1992
순매출		11,272.5	10,906.8	11,784.9
상품판매비용		8,805.1	8,405.3	8,971.8
판매 및 일반관리비		1,999.6	1,911.7	1,997.3
지불이자		328.2	317.8	232.9
기타(수익) 및 비용		(2.5)	(65.6)	(147.3)
환조정대차		72.1	47.4	77.1
자회사 순소득에 있어서의 소수주주의 지분		14.1	19.5	23.2
세금, 기타항목 및 회계처리관행		55.9	270.7	629.9
변경으로 인한 누적효과 차감전 이익				
미국 및 일본의 법인세		94.2	196.2	262.6
기타 항목 및 회계처리관행 변경으로 인한 누적효과를 감안한 이익(손실)		(38.3)	74.5	367.3
기타항목-부채의 조기상각		-	-	(15.3)
기타항목-손실이월의 법인세 절감액		-	22.1	-
비연금 퇴직금에 대한 회계처리		-	-	(1,065.7)
관행변경으로 인한 비정상효과		-	-	-
법인세에 대한 회계처리 관행변경의 누적효과		-	-	55.1
순이익(손실)		(38.3)	96.6	(658.6)

자료 : Goodyear Tire & Rubber Co.

1992년도의 제품판매원가는 90억달러로서 전년도대비 6.7% 상승하였다. 이는 1991년도의 증가율 1.9%와 비교된다. 이 증가율은 매출액 증가율보다는 낮다. 마진이 커진 것은 원자재가격이 약간 오르는 하였지만 생산

성이 높아졌기 때문이다. 1992년도에 환경정화사업비용이 5,000만달러였는데, 이 중 3,350만달러가 판매비용에 계상되었다. 이와같은 비용은 1991년도에는 3,150만달러, 1990년도에는 1,600만달러가 계상되었다. 동사는 환경정화사업을 위하여 1992년도말에 1억 660만달러를 유보하였고, 1991년도말에는 6,220만달러를 유보한바 있다. 환경보호 입법이 강화됨에 따라 동사의 환경비용은 계속 증가할 것으로 예상된다. 광고비, 일반판매관리비는 4.5% 증가하였다. 그러나 생산성향상에 따라 매출액이 늘어남으로써 매출액에 대한 이들의 비중은 떨어졌다.

부채를 줄였기 때문에 지급이자자는 1990년도보다 29%나 감소하였고, 1991년도보다도 상당히 줄어든 2억 3,290만달러였다. 일부 자산의 처분으로 이자부담 감소에 상당한 몫을 하였다. 필름 및 폴리에스터 설비를 처분하여 1억 7,650만달러를 받았다. 인력감축, 공장정리, 자산의 장부가격 정리, 소송의 종결 등으로 약 1억 2,030만달러를 아끼게 되었다. 동사는 앨러배머주 Scottsboro의 텍스타일 코드공장을 팔아 6,510만달러를 받았고 비슷한 금액의 인건비를 아낄 수 있었다.

Goodyear의 1992년도 타이어 매출액은 98억달러로서 1991년도 대비 9.1%, 1990년도 대비 6% 증가하였다. 1991년도 이후 유럽지역의 통화환율이 이 회사의 영업실적에 상당한 기여를 하였다. 타이어 1개당 평균매출액이 1992년도에는 약간 떨어졌는데, 동사의 설명에 의하면 시장의 판매경쟁이 치열하였던 데다 저가품 판매가 늘어났기 때문이라고 하였다. 타이어시장 역시 세계 자동차산업 불황의 타격을 받기 마련이다.

타이어 판매량은 신차용 타이어시장이나 교체용 타이어시장이나 모두 증가하였다. 특히 미국에서 더 많이 증가하였는데, 미국에

서의 증가요인은 가격 싸움 때문에 저가품 판매가 호조를 띠었기 때문이다. Goodyear는 1993년도에 해외 수요나 국내 수요가 1~2% 정도 증가할 것이라고 하였으나, 타이어업체들이 가동률 향상을 꾀한다면 판매가격 싸움은 계속될 것으로 전망하였다.

1992년도의 영업이익은 7억 6,340만달러로서 1991년도의 6억 2,080만달러보다 23% 증가하였고, 1990년도의 4억 6,340만달러보다는 64.7%나 증가하였다. 타이어부문의 인력 및 비용절감액은 1992년도에는 7,800만달러, 1991년도에는 2,600만달러, 1990년도에는 6,640만달러였다.

1992년도의 비타이어부문 매출액은 20억달러로서 1.9% 증가하였다. 그러나, 영업이익은 1991년도의 2억 1,460만달러에서 1992년도에는 3억 6,270만달러로 69%나 증가하였다. 이 부문의 매출이나 영업이익이 크게 늘어난 이유는 자동차 메이커의 엔지니어 제품 수요증가 때문이다. 화학제품사업부문의 매출액이나 영업이익은 약간 증가하였는데, 이는 물량은 증가했으나 원료가격이 싼기 때문이다.

필름사업부문은 가격압박으로 재미를 보지 못했으나, 폴리에스터 제품은 물량이 증가하여 그런대로 괜찮았다. 타이어부문에 회사의 역량을 집중시키기 위하여 Goodyear는 폴리에스터 공장을 매각하였다.

미국에서의 1992년도 판매액은 68억달러로서 6.9% 증가하였으나, 영업이익은 1991년도의 4억 2,070만달러에서 1992년도에는 6억 5,430만달러로서 54.8%나 증가하였다. 일부 자산의 처분, 인력감축에 따른 비용, 공장 폐쇄비용, 장부자산가격의 조정 등의 효과에 의하여 생긴 이익은 1억 2,040만달러였다.

해외시장에서의 매출액은 50억달러로서 1991년도 대비 6.9% 증가하였는데, 이익은

4억 5,920만달러로서 27.3%나 증가하였다. 이는 유럽의 타이어 가격 회복과 원자재 가격의 하락, 환율 등의 요인으로 이 지역의 매출액과 이익이 늘어났기 때문이다.

남미지역에서는 판매량은 증가하였으나, 주로 고무농장의 평가손실 때문에 이익은 감소하였다. 브라질의 경제사정 악화로 이 회사는 타격을 많이 받았다. 아시아지역에서도 매출액은 증가하였지만, 영업이익은 감소하였다.

캐나다에서의 영업실적은 물량은 늘어났어도 환율 때문에 매출액은 별로 증가하지 않았으나 영업이익은 다소 증가하였다. 4/4분기에는 판매가 호조를 띠었으나, 신차용 타이어의 판매이익이 저조하여 전체 이익 발생에 악영향을 미쳤다. 타이어 전문가들은 1993년초에도 수요가 강하게 유지될 것으로 보고 있고, 경기회복이 Goodyear의 타이어사업(신차용 타이어, 교체용 타이어 모두)을 호전시킬 것이라고 하였다.

소비자들의 욕구는 새차를 사거나 타던 차의 타이어를 갈아끼울 것이므로 타이어의 수요가 전보다 빨리 일어날 것이며, 이와같은 상황이 지속됨으로써 가격도 회복되어 Goodyear의 수익은 증가할 것이다.

전문가들은 또한 당분간 원자재가격이 안정세를 유지할 것으로 보고 있다. 1992년도에 생산설비개체 및 원가절감으로 1993년도에도 원자재가격은 저가선에서 맴돌 것이다. 부채의 감소로 금융비용은 줄어들 것이며, 신제품의 발매 및 판매망의 확충으로 Goodyear의 시장점유율은 다소 높아질 것으로 예상하고 있다.

Goodyear의 이익을 잠먹는 것은 American Pipeline 사업부문이다. 이 송유관은 캘리포니아 해안에서 채굴한 원유를 1,750마일 떨어진 텍사스의 Gulf연안 정유소로 보내는 것

이다. 1일 30만배럴의 증질유, 또는 45만배럴의 경질유를 수송할 수 있는 이 송유관은 캘리포니아쪽의 환경보호 압력 때문에 원유 채굴이 부진한 데다 油價도 떨어져 가동률은 저조하다. 분석가들은 현재의 유가수준으로 계산할 때 이 파이프라인의 유지비는 12억 달러에 달하여 경제성이 없다는 것이다. Goodyear가 이 파이프라인을 처분하려고 하지만 채 9억달러도 안된다고 한다. 이를 처분하면 Goodyear로서는 연간 약 1억 5,000만달러의 자본 이익을 얻을 수 있겠지만 자산의 감소는 불가피하다.

Goodyear의 작년도 총판매고는 증가하였지만, 일반관리비도 상당히 증가하였다. <표 3>에 나타난 바와 같이 1992년도 매출액이 1990년도 수준으로 복귀하였는데, 특히 타이어부문은 팔목할 만한 신장세를 보였다. 그러나, 수익면에서 볼 때는 비타이어부문이 비용 및 원가절감을 통하여 1991년도보다 50% 이상 증가한 것을 알 수 있다.

<표 3> 손익계산서

(단위 : 100만달러)

항목	연도		
	1990	1991	1992
비회원사 고객외 매출액			
타이어	8,180.1	7,848.6	8,661.4
타이어 관련 재화 및 용역	1,035.3	1,109.9	1,108.7
총 계	9,215.4	8,958.5	9,770.1
일반상품	2,027.3	1,917.4	1,953.9
원유수송	29.8	30.9	60.9
순매출액	11,272.5	10,906.8	11,784.9
이익(손실)			
타이어	463.4	620.8	763.4
일반상품	194.1	214.6	362.7
원유수송	(52.9)	(52.1)	(15.8)
총영업이익	604.6	783.3	1,110.3
지불이자	(328.2)	(317.8)	(232.9)
환조정손실	(72.1)	(47.4)	(77.1)
계열사 순이익에 대한 지분	32	(4.9)	10.5
자회사의 순이익에 대한	(14.1)	(19.5)	(23.2)
소수주주지분			
법인수입 및 지출	(137.5)	(123.0)	(151.7)
법인세, 특별항목 및 회계처리	55.9	55.9	629.9
방법변경의 누적효과 차감전 이익			

자료 : Goodyear Tire & Rubber Co.

〈표 4〉 재무실적 및 운용현황
(단위 : 100만달러)

항목	연도					
	1987	1988	1989	1990	1991	1992
재무실적						
순매출액	9,965.2	10,810.4	10,889.3	11,272.5	10,906.8	11,784.9
특별계정 및 회계처리방법 변경의 누진효과 차감전 정상영업이익	513.9	350.1	189.4	(38.3)	74.5	367.3
비경상이익	257.0	-	-	-	-	-
특별계정 및 회계처리방법 변경의 누진효과 차감전 이익(손실)	770.9	350.1	189.4	(38.3)	74.5	367.3
특별계정-부채의 조기상환	-	-	-	-	-	(15.3)
이월손실의 법인세 효과	-	-	17.4	-	22.1	-
비연금 퇴직금에 대한 회계처리 방법 변경의 과도기적 효과	-	-	-	-	-	(1,065.7)
법인세 회계처리방법 변경의 누진효과	-	-	-	-	-	55.1
순이익(손실)	770.9	350.1	206.8	(38.3)	96.6	(658.6)
자금운용						
총자산	8,395.9	8,618.3	8,460.3	8,963.6	8,510.5	8,563.7
토지 및 공장	4,128.3	4,427.4	4,615.3	4,808.4	4,636.9	4,363.6
감가상각	349.9	357.1	383.5	415.0	441.5	445.8
자본지출	656.6	743.7	775.7	574.5	345.1	366.5
장기채 및 자본리스	3,282.4	3,044.8	2,963.4	3,286.4	2,038.1	1,471.1
주주지분	1,834.4	2,027.1	2,143.8	2,097.9	2,731.1	1,930.3

자료 : Goodyear Tire & Rubber Co.

〈표 4〉에서 두가지 사항에 유의할 필요가 있다. 자산은 큰 변동이 없으나, 자본지출은 점차 감소하고 있다. Gault회장이 말한 바와 같이 고정부채를 계속 줄여나가고 있는 것이다. 또한 주주가 안고 있는 부채부담은 현재 76% 수준이다.

제2부 Stanley Gault회장과 그의 대답

○ 귀하의 경영철학을 요약한다면 ?

성공적인 경영을 하는 데 있어서 기본적인 요소는 기업의 상태에 따라 매우 다양하다. 그러나, 대체로 다음과 같다.

- 원가관리
- 품질관리
- 신제품개발
- 고객에 대한 철저한 서비스
- 적극적인 광고
- 세심한 자산관리

- 종업원과의 대화유지
- 효율적인 인력관리

○ 작년도에 타이어영업은 어떠했는가 ?

작년에 우리는 국내외적으로 기록적인 생산·판매를 하였다. 교체용 타이어시장의 수요가 증가하였고, 신차용 타이어도 기대 수준이었다.

신차용 타이어부문은 작년 가을에 생각했던 것보다 금년이 더 낮다. 교체용 타이어영업도 1/4분기에 그런대로 좋았다. 그러나 4,5월은 별로 좋지 않았다. 봄·여름이 오면 타이어시황이 더 좋아질 것으로 우리는 기대한다. 유럽의 신차용 타이어영업은 저조하다.

유럽에서의 우리 신차용 타이어 영업규모는 미국에서의 그것과는 비교가 안된다. 그래서 우리가 받는 손익도 유럽의 대기업들에 비하면 적다. 동남아시아, 중남미쪽은 잘되고 있다. 이 지역 몇개 국가의 신차용 타이어시장은 인플레이 때문에 묶여 있으나, 교체용 타이어시장은 고무적이다. 우리는 시장성이 좋은 신제품을 몇가지 가지고 있다. 미국, 중남미, 동남아시아 시장에서 기록을 세울 것으로 기대한다.

○ 작년도 영업보고에서 귀하는 가격하락에 대하여 언급하였는데…….

우리 제품은 소비자들이 향수하는 가격과 이익에도 불구하고 상당히 낮게 평가되어 있다. 시장확대유지비, 신제품개발비, 배당금 등을 생각한다면 우리는 보다 좋은 값을 받아야 한다. 금년 5월 1일 우리는 가격을 인상하였는데, 본인이 생각하기에는 잘 될 것이다.

우리는 아직 약 20억달러의 부채가 있다. Michelin과 Bridgestone도 많은 부채를 안고 있다. 많은 업체들이 2,3년전에 적자를 보았다. 그래서 이들 기업은 수익성이 없고

재투자할 자금을 벌어들일 수 없는 것으로 통계상 나타났다.

- 작년도에 상당한 매출신장을 하였다는데…….

작년도 보고서를 보면 1/4분기에 판매량은 2% 정도 증가하였으나, 자산은 별로 증가하지 않았다. 연간매출액이 5% 증가하였는데, 이는 경쟁사들 중 최고로 증가한 것이다. 수익도 27%나 증가하였는데, 1993년도는 Goodyear에게 기록적인 한해가 될 것이다.

- 현재 전략적인 제품으로는 어떤 것이 있는가?

우리는 타이어·고무제품과 그와 관련된 약품쪽에 비중을 둘 것이다.

- 기업합리화계획이 있는가?

우리는 비핵심사업중 가장 비중이 큰 폴리에스터부문을 작년에 처분한 적이 있다. 금년에도 소규모의 고정자산을 처분하겠지만, 지난 2년동안의 그것에 비하면 상당히 적은 것이다. 파이프라인 처분계획은 사실상 발표한 바 없다. 우리들의 목표는 파이프라인의 효율적인 가동에 있다.

우리는 원가절감을 크게 하였는데, 사무직 종업원을 45%나 줄이고, 사무실도 축소하는 한편 생산성을 높인 결과 작년도 4/4분기에는 영업이익을 보았다. 이와같은 현상은 최근 몇년동안 전례가 없었던 놀라운 발전이다. 오랫동안 파이프라인은 우리의 전략적인 사업은 아니다. 그러나 그것을 반드시 매각해야 할 처지는 아니다. 운영을 개선하여 수익성 있는 사업이 되도록 하겠다.

- 귀사의 총마진을 어떻게 생각하는가?

기업의 적정마진은 약 10% 정도 되어야 한다. 2년전 우리 사업계획서에 10%란 너무 높은 것으로 인식되었으나, 현재는 그것이 우리의 목표다. 현재 9% 정도 가능할 것으로 본다.

- 원가절감계획은 어떻게 추진되고 있는가?

매우 성공적이다. 2년전보다 12,000명이 적은 종업원이 더 많은 생산을 하고 있다. 우리 회사 94년 역사상 그 어느 때보다 높은 생산성과 판매량을 달성하였다. 우리는 대대적으로 감원을 단행하였으나, 앞으로는 정년은퇴를 이용한 감원을 할 것이다. 금년에는 관리직 종업원중 1,200명 내지 1,500명을 감원할 것이나 더 이상은 없을 것이다.

- 환경관리비용이 문제가 되는 것 같은데…….

그것은 코스트의 압력요인으로 계속 작용할 것 같은데, 그 규모는 환경법규가 우리에게 얼마나 추가부담을 줄 것인지에 달려 있다. 여러가지 법안이 계속 상정되고 있으나 얼마나 통과될지는 알 수 없다. 우리는 환경보호를 크게 지지하고 있지만 상식이 통해야 하며, 필요한 정책적인 조치는 완벽한 것이어야 한다. 같은 목적으로 두번 다시 비용을 들여서는 안될 것이다.

우리 타이어업계의 한가지 문제는 폐타이어 처리이다. 폐타이어는 대체연료로 이용되어야 한다. 그렇게 함으로써 막대한 에너지를 절약할 수 있기 때문에 소각은 첫번째 처리방법이다. 공해도 줄이고 세계 도처에 쌓여있는 폐타이어 더미도 줄일 수 있다.

- 개발하고 있는 신제품은 무엇인가?

Aquatred 타이어이다. 이것은 이미 세계 시장에 발매하고 있다. 그 외에도 여러가지 트럭용 타이어와 농기계용 타이어, 그리고 레저용 등 다목적 차량에 맞는 신제품의 타이어가 있다.

Goodyear는 기술적 강점을 가지고 있는 것으로 알려졌었는데, 약한 점은 마케팅 기능이다. 우리는 마케팅쪽을 강화했다. 고객이 원하는 타이어가 무엇인지, 그들이 지불할 수 있는 능력은 어떤지, 어디 가서

사는지, 고객에게 서비스하는 것은 우리에게 달려있다.

○ 판매기능을 강화하기 위하여 어떤 조치를 하고 있는지?

우리는 보다 효과적인 광고계획을 갖고 있다. 판매망도 크게 확충하였다. 우리 제품은 소비자가 찾는 타이어 점포에는 다 있다. 회사의 상징 색깔도 푸르고 노란 것으로 바꾸었다. 시장조사기능을 개편하고, 종래와는 달리 지역별 다원체제로 되어있던 판매조직을 1인체제로 바꾸었다. 또한 딜러들의 판매영역을 보다 광역화시키고 판매관리훈련을 강화하고 있다.

○ 해외사업분야에 변화가 있는가?

과거보다 마케팅을 강화하고 있다. 해외 마케팅 담당자에게 종전보다 더 책임을 부과하고 있는데, 이는 우리가 사업할 영역을 결정하는 데 그들이 중요한 역할을 해야 하기 때문이다. 모든 면에서 과거의 껍질을

벗고 있다.

○ 회사의 재정측면에서 볼 때 주식발행은 어떤가?

우리는 작년에 재무구조 개선을 위하여 10억달러 이상의 주식을 발행하여 이를 모두 자산으로 전입시켰다. 금융계는 그와같은 내용을 이해하고 있으며, 모든 기업들이 그런 식으로 자산을 보전하고 있다. 한꺼번에 하든가 20년 이상이 걸려서 하기도 한다. 우리는 우리 후배들에게 과중한 부담을 안겨주지 않기 위하여 그와같은 조치를 작년에 한꺼번에 하였다. Goodyear의 주가총액은 450%나 늘었다. 1990년 가을 동사의 주가는 겨우 10억달러를 조금 넘었으나 현재는 50억달러를 상회하고 있어 주주들을 즐겁게 하고 있다.

자료 : EIU Rubber Trends/2nd quarter 1993

번역 : 金 民/協會 業務部長

원 고 모 집

「타이어」지에 게재할
여러분의 원고를 기다립니다.
타이어공업 분야에 관련되는 내용의 원고를
다음의 요령에 의거 투고하여
주시기 바랍니다.

- 내 용 : 1. 경영, 경제, 무역, 기술에 관한 논문 및 리포트
- 원고매수 : 제한없음.
- 마 감 : 매월 5일을 원칙으로 하나 수시로 접수.
- 고 료 : 채택된 원고는 소정의 고료를 드립니다.
- 보 낼 곳 : 서울시 강남구 삼성동 159(무역회관 1910호)
대한타이어공업협회 회지과
- 문 의 처 : TEL 551-1904