Goodyear사의 경영현황

업 무 부

1. 연 혁

Goodyear가 '98년도에 과연 창립 100주년을 자축할 수 있을런지 의심하는 산업분석가들이 '90년대 초반까지 많이 있었다. 그러나 이제 상황은 완전히 바뀌어 Goodyear는 지금 가장 이익을 많이 남기는 최대의 타이어 메이커이며 '96년도에는 총 7억 7천만달러의 매출규모를 가진 4개의 기업을 인수하였다.

동사는 1898년 마차와 자전거 타이어를 만드는 형제, Frank와 Charles가 설립하였다. 그들은 회사이름을 1848년 고무의 가황법을 고안한 Charles Goodyear를 기려 Goodyear라 명명하였는데 이들 형제는 Goodyear 家와는 아무 관련이 없다. 초기에 동사는 이제 막 성장하기 시작한 자동차 산업을 주시장으로 기술개발과 설비투자를 통하여 급속히 사세를 확장하였다. 1903년 동사는 자동차 바퀴에 간단히 장착할 수 있는 타이어와 림을 개발하였는데 이것의 성공으로 1916년까지 동사가 세계 최대의 타이어 메이커로 자리매김하는 계기가 되었다.

해외진출도 조기에 하였는데 1910년 캐나다에서 타이어를 생산하기 시작하였고, 그후 20년동안 해외진출을 확대하여 호주, 아르헨티나, 동인도에 생산설비를 구축하였다. 1916년에는 인도네시아의 Sumatra에 최초의 고무농장을 개설하였다. 그러나 급속한 확장으로 마침내 재정문제에 봉착하여 1921년 투자은행들은 설립자 형제들을 회사에서 내쫓고 말았다. 새로운 경영진은 회사를 완만하고 내실있게 운영하였으며, 1935년에는 Kelly-Springfield를 인수하였다. 1962년에는 폴리에스타를 타이어 소재로 사용하는 기술을 개발하였고, 1967년에는 bias-belted 타이어를 개발하였다. 1967년에는 달착륙선 Apolo 14에 사용하는 타이어를 공급하였다. 그러나 1966년에는 Michelin이 래디알 타이어를 미국시장에 발매하게 됨에 따라 Goodyear의 아성은 흔들리게 되었다. 그러나 동사는 곧 래디알 타이어를 개발하여 미국시장내의 주도적인 위치를 견지하였다. 그러나 정작 큰 충격을 받은 것은 1986년 James Goldsmith 경이 동사에 대하여 M&A를 시도한 것이다. 이를 물리치기 위하여 격전을 치룬 결과 엄청난 자금이 투입되었다. 비타이어부문의 계열사중 Motor Wheel, Goodyear Aerospace, Celeron Oil을 팔아서 17억달러를 마련하였고, 47%의 주식을 다시 사들이기 위하여 총 47억달러의 부채를 지게되었다.

라이벌인 Bridgestone과 Michelin이 사세를 키워나가는 가운데 이로 인하여 동사는 빚에 허우적거려야 했다.

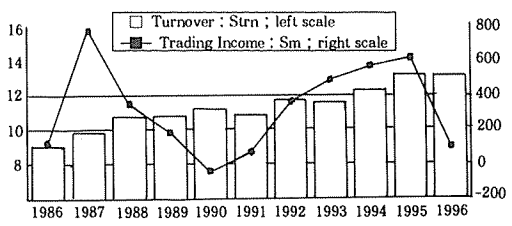
1990년은 경기침체, 과잉설비, 가격인하로 세계의 타이어 메이커들은 매우 어려운 해를 보냈다. 당시 Goodyear는 매일 1백만달러 이상의 이자를 물게 되어 고통은 더욱 심하였다. 1930년대의 경제공황 이래 1990년도는 처음으로 적자를 보는 해였다. Goo-

dyear는 계열사인 Rubbermaid를 성공적으로 이끌어온 Stanley Gault를 회장으로 선임하였다. 그는 전통적인 Goodyear 독점판매기법을 타파하고 판매망을 Wal-Mart, K-Mart, Sears까지로 확대하였다. 또한 생산설비의 재배치, 금융비용절감 등으로 코스트를 줄여 이듬해 '91년도에는 Goodyear가 이익을 내게하였다. 그는 Financial World가 선정한 '92년도의 CEO로 추대되었다.

2. 경영실적

M&A 시련으로 많은 문제가 야기되었지만 Goodyear의 매출액은 완만하나마 꾸준히 성장하여 '86년의 매출액 91억달러는 '96년에는 131억달러로서 연평균 3.75% 증가하였다. 다만 '91년도에는 극심한 경기부진으로 3% 감소하였고, '93년과 '96년도에도 매출액이 약간 감소한 적이 있다. 그러나 회사의 경상이익은 변동이 심하다. '87년의 이익은 급락하여 '90년도까지 떨어지다가 이후 완만하게 상승하였다. '95년도까지 이익은 증가하였으나 '95년도의 이익은 '87년도의 80% 수준에 불과하였다.

'96년에는 이익이 갑자기 떨어졌는데 이는 파이프라인 사업부문에서 5억 7천 3백만달러를 결손처분한데다 회계조정을 한 것이 있기 때문이다. 이것을 제외한다면 실제 이익은 6억 7천 5백만달러로서 '95년 대비 10%정도 증가하였다. 이와같은 재무구조



자료 : Goodyear

〔그림 1〕 매출액 및 이익('86~'96)

조정은 경영전문가들이 예상해오던 것이어서 주가에는 영향을 미치지 않았다. 그러나 위 10년간의 당기순이익 추이를 보면 경상이익과는 상당히 차이가 있다. 특히 '90년대 초반에 심하였는데 이것은 M&A 방어를 위한 대외채무의 급증과 경영합리화를 위하여 실시한 대규모의 해고 근로자에 대한 보상 등 비용지출이 많았기 때문이다. 이와같은 사실은 매출액에 대한 이익율을 보면 대개 짐작할 수 있다.

한편 동기간중 생산성은 90% 향상하였는데 1인당매출액을 보면 '86년도 7만 5천달러에서 '96년에는 14만 4천달러로 연평균 6.75% 높아졌다. 이와같은 증가세는 '96년도의 4% 감소를 제외하면 꾸준하였다. 그러나 '96년도의 감소요인은 폴란드, 필리핀, 남아공의 공장인수에 따라 종업원이 5,000명이상 늘어났기 때문이다. 기존공장의 종업원 감소를 감안하면 실제로 약 2,500명이 증가하였는데 이 과정에서 1인당 매출액 감소가 현실적으로 나타난 것이며, '97년도에는 전체 종업원이 9만명 이하로 줄어들어 1인당 매출액은 상당히 높아질 것으로 예상된다.

Goodyear의 전세계 종업원은 '96년말 현재 88,900명이며, 이중 46%에 해당하는 41,200명이 미국에 있다. 비록 '96년도의 매출액이 전년도 수준을 벗어나지 못하여 실망스러운 것이지만 앞서 언급한 바와 같이 영업이익은 10% 증가하였다. '86년 James Goldsmith의 적대적 M&A 사건이후 Goodyear의 재무제표는 여전히 견실하다. 이를 반영하여 동사의 주가는 강세인데 재무구조를 더욱 튼튼히 하고 주가를 떠 받치기 위하여 이사회는 향후 3년간 6억달러 어치의 주식을 사들이기로 결의한 바 있다.

'96년도의 영업실적은 계속 호조인데 북미시장의 극심한 판매경쟁에도 불구하고 영업이익은 6% 신장하였다. 이의 주된요인은

생산성의 향상, 원자재비의 저감, 일반판매 관리비중 경비의 절감결과이다. '96년 4/4 분기에는 일련의 조치로 부채가 전년도보다 1억 7천만달러 감소하였고 세전이익에 대한 부채비율은 전년도와 비슷하였다. 이사회가 승인한 주식매수자금 6억달러는 부채수준에 다소의 영향을 미칠지 모르겠으나 현금확보에는 별 문제가 없을 것이다.

동사는 운전자금관리능력과 매년 10억달러가 넘는 현금흐름을 강조하고 '97년의 투자계획은 6억 7천 5백만달러, 전년도 당기순이익의 약 25%에 해당하는 1억 7천 5백만달러의 배당금을 강조한다. 이런 점에서 Goodyear는 경쟁업체인 Bridgestone, Michelin과 비교가 된다.

표 1에서 보듯이 최근 3년간 Goodyear의 경영실적은 꾸준히 호조를 보이고 있다. '96년도에 매출성장이 둔화되긴했지만 영업이익과 자산은 증가하였다. 1인당 매출액도 약간 줄어들었지만 앞서 언급한 바와 같이 일시적 현상임에 틀림없다. '95년도의 재고일수가 늘어나 5억달러 정도의 재고가 증가하였지만 '96년도에는 같은 수준으로 안정되었다. 자본금에 대한 부채비율은 동사가 약속했던대로 계속 감소하고 있다. 그러나 목표대비하면 진척이 느린 편이다. 특히 '96년도의 수익성은 크게 떨어진 것으로 나타났는데 이는 전혀 All-American Pipeline의 회계조정 때문이다. 그것을 제외하면 이익이 8.7% 증가한 것으로 된다. 투자규모 역시 자산의 계속적인 증가에 영향을 미치고 있다. '95년의 현금흐름은 상당히 저조하였는데 당시 재고증가에 기인하였으며, '96년에는 정상수준으로 돌아왔다. 전반적으로 볼 때 Goodyear는 어려운 경쟁여건 가운데서 경영을 잘해나가고 있다. 그러나 그들이 당초에 세웠던 목표는 수정이 필요할 것 같다. '91년 Stanley Gault가 회장으로 취임한 이후 그는 곧바로 12가지의 경

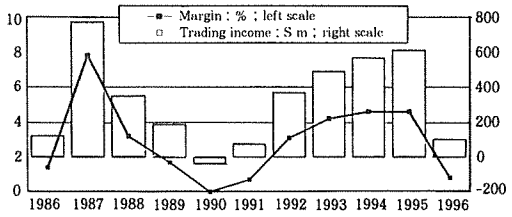
〈표 1〉 Goodyear의 경영분석('94~'96)

	1994	1995	1996	업계평균 (1995)	Big-3 (1995)
매출증가율(%)	5.5	7.1	-0.4	5.0	3.7
영업이익률(%)	8.6	8.6	9.1	6.6	7.8
총자산에 대한 매출배수	1.35	1.34	1.36	1.06	1.07
총자산에 대한 이익률(%)	11.6	11.6	12.4	7.1	8.3
1인당 매출(1,000불)	136	148	144	159	147
재고일수	42	49	49	56	61
NWC days	58	61	66	88	93
NWC/Sales(%)	16	17	17	24	26
자기자본에 대한 부채비율(%)	39	39	35	125	117
Interest cover(회)	7.7	7.9	2.0	2.8	3.6
감가상각비에 대한 총투자비율(%)	1.28	1.42	1.34	1.13	0.98
감가상각비에 대한 순투자비율(%)	1.23	1.40	1.24	0.88	0.77
매출액에 대한 현금흐름비율(%)	2.1	0.4	2.5	1.2	2.1

자료 : Goodyear

영목표를 설정하였는데 주요항목은 부채의 대폭감소, 제조·판매경비의 절감이었다. 이 계획은 '98년도까지 추진할 수 있도록 '94년도에 수정되었다. 이 계획에 따르면 연간 매출액은 5% 증가, 영업이익은 12% 증가, 연간 설비투자액은 5억달러, 자본에 대한 차입금 비율은 25% 이하로 낮추는 것이다. 연평균 5%의 매출액증가 목표는 '94년도와 '95년도에 초과달성했다. 그러나 '96년도에는 북미시장의 과당경쟁으로 물량은 증가했지만 매출액은 오히려 약간 줄었다. 현재로서는 목표증가율에 미달하고 있다. 영업이익율의 증가는 목표치를 한번도 달성하지 못하였다.

'94년과 '95년도는 '93년도보다 낮았고 '96년과 '97년도에도 타이어시장이 너무나 경쟁이 심하여 12%의 성장률을 기록하기는 거의 무망하다. 그러나 설비투자는 매년 5억달러를 초과하여 목표달성을 하였다. 연도별 투자실적을 보면 목표치가 너무 낮게 책정되었다는 비난을 받기 쉽다. '90년도의 투자가 575백만달러인데 그림에는 나타나



자료 : Goodyear

〔그림 2〕 영업이익 및 이익율('86~'96)

있지 않지만 '87~'89년의 투자가 665백만달러, 743백만달러, 775백만달러였다. 현재도 Goodyear는 '80년대말의 투자규모만큼 투자를 하지 않고 있다.

동사의 투자 누적액은 자산규모를 상회하고 있지만 총투자 규모면에서 주요경쟁업체인 Bridgestone과 견줄 수가 없다. '92~'95 기간중 Goodyear의 투자액은 20억달러이지만 같은 기간 Bridgestone의 그것은 40억달러가 넘는다. 차입금 규모는 아마도 Goodyear에게 가장 중요한 경영목표가 될 것이다.

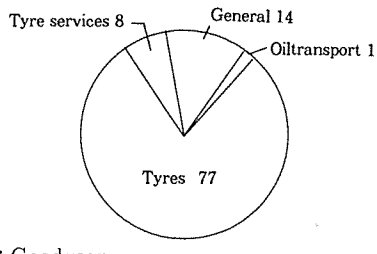
'94년에는 목표달성을 하였으나 '95년도에는 실패하였다. '96년에는 차입금을 낮추긴 하였으나 목표달성은 못하였다. 과거 동사의 감소실적을 고려할 때 최종목표 25%의 달성은 가능할 것으로 보인다. 전체적으로 보면 경쟁사인 Michelin, Bridgestone과 비교가 되는데 과거 6년동안 Goodyear는 이익을 더 많이 냈다. 그러나 자신이 세운 목표치는 달성하지 못하였고, Bridgestone에 비하여 투자가 훨씬 적었다. 타이어 산업의 경쟁은 매우 치열하나 어려운 가운데서도 Goodyear는 잘 해 나왔다. 불행하게도 치열한 경쟁은 좀체로 완화되지 않을 것 같다.

3. 생산제품

Goodyear의 사업부문은 타이어가 주도하고 있다. 주요사업부문을 3개로 나누어 보면 전체의 85.5%를 차지하고 있는 타이어제조 및 관련 서비스 부문이고, 두 번째 주요 사업부문은 고무, 약품, 프라스틱제품 제조, 판매 분야이다. 세번째 사업부문은 송유관 수송사업이다. 이것은 사업의 다각화 차원에서 1983년 16억달러를 투자하여 설치한 것인데 실패작이다. 계속 적자를 내다가 '94년에야 흑자로 돌아섰다. 그러나 이 사업은 Goodyear에 계속 자금압박을 주고 있으므로 적당한 원매자가 있으면 팔려고 내놓았다.

각 부문별 영업이익은 각 부문의 매출액 규모에 거의 비례한다. 사업에 가장 영향을 미치는 주요시장은 경쟁업체와 마찬가지로 자동차 산업이다. Goodyear의 제조업 분야는 매우 다양하여 벨트, 호스, 고무마운팅, 강화 프라스틱제품을 생산한다. 케미칼부문의 생산제품은 합성고무, 레진, 고무 및 프라스틱 약품 등이며, 신발창굽도 생산한다.

Goodyear의 최대 사업부문은 전세계의 신차용, 교체용시장을 겨냥한 타이어 제조 판매업이다. 동사가 생산하고 있는 타이어 제품은 승용차용, 경트럭용이 가장 많고, 그 외 거의 모든 종류의 자동차, 중장비, 농경기, 항공기용 타이어를 생산하고 있다. 또한 각종 재생타이어도 생산한다. 재생타이어 사업은 당초나 현재도 그렇지만 고객서비스 차원에서 하고 있는 것이다. 신제타이어를 사는 고객에게 재생을 보장해 주는 것은 고객에 대한 보너스이기 때문이다. 재생타이어 사업이외에 Goodyear는 북미와 유럽지



자료 : Goodyear

〔그림 3〕 사업구조(%) 1996

역에 타이어 서비스 체인을 갖고 있는데 이는 3개의 천연고무 농장과 함께 Goodyear의 타이어 관련 서비스 사업부문의 핵심을 이루고 있다.

Goodyear는 새로운 모델의 타이어를 끊임없이 개발하여 출시하고 있는데 이는 막강한 R & D 능력을 발휘하여 마켓팅을 강화하려는 노력의 일환이다. 주요 브랜드로는 빗길에 강점을 가지고 있는 Aquatred 라인과 장거리 주행에 적합한 Eagle 퍼포먼스 라인이다. 이들 브랜드는 승용차용으로 쓰인다. Goodyear의 홈마켓인 미국내 시장에서 특히 중요한 비중을 차지하고 있는 경트럭용 브랜드로는 Wrangler와 Workhorse가 있다. 이들 브랜드는 세계적인 것이지만 특정지역에서만 생산, 판매하고 있다. Eagle과 Eagle Aquatred는 유럽에서 또한 Eagle Aquatred는 아시아지역에서, Latin America에서는 GPS2가 주로 생산판매되고 있다.

Goodyear의 자회사인 Kelly-Springfield는 독립법인이지만 Goodyear의 한 부서의 역할을 해왔다. 2개의 타이어시장(교체용, 신차용) 가운데 한쪽시장에 보다 전문화된 역량을 투입하기 위한 것인데 Kelly-Springfield는 전적으로 교체용 타이어 시장을 목표로 하고 있다. 한편 Goodyear로서는 세컨드 브랜드를 이용할 수 있는 이점을 살려 수출도 하고 해외시장에 진출하여 직접 생산도 하고 있다.

Goodyear는 R&D부문에 상당한 투자를 하고 있는데 그 규모는 대략 325백만달러에서 375백만달러 수준이다. 이 규모는 지난 4년간 완만하지만 점차 늘어나고 있으며, 매출액에 대한 비중도 높아지고 있다. 주요 R&D 연구소는 Ohio주 Akron, Luxembourg의 Colmar-Berg에 있고 그외 타이어 기술센터가 Maryland주 Cumberland와 일본의 쑤꾸바에 있다. 이들 기술센터는 R&D 센터에 비하면 규모가 작으며, 제품개발을 하거나 Kelly브랜드 등 특정브랜드 및 특정지역의 타이어를 시험하는 기능을 갖고 있다. Akron과 Texas의 San Angelo, 프랑스의 Mireval, Colmar-Berg에는 주행시험장을 갖고 있다. 동사는 타이어 이외의 제품에 대한 R&D를 Akron과 프랑스의 Orsay에서 수행하고 있다. 연구개발과 자동차경주대회사이에는 밀접한 관계가 있는데 수년동안 Goodyear는 Formula One과 같은 자동차경주대회의 타이어 독점 스폰서를 맡아 왔다. 물론 다른 자동차경주대회의 스폰서를 하기도 했다. 이와 같은 대회에 참여함으로써 R&D효과와 신제품 출시에 얼마마한 이익을 얻고 있는지 계량화하기는 어렵다. 그러나 업체에게 상당한 이익이 있다는 것은 확실하다. 모든 주요 타이어업체들이 자동차경주대회의 스폰서를 하고 있으며, 한동안 불참하였던 Bridgestone도 다시 스폰서에 나서고 있다. 기초연구는 일반적으로 포리마분야이나 주로 이율배반적인 타이어의 특성을 조화시키는 새로운 고무배합 기술개발이 많다. 특히 타이어의 내구성에 대한 관심도 높다. 1972년 이후 타이어의 평균수명은 거의 80%나 늘어났다. '72년도 23,400마일이던 것이 '96년에는 41,600마일이다.

Goodyear는 1996년 Infinitred 타이어를 출시하면서 처음으로 주행거리를 보장하였는데 이 보장은 이미 Michelin과 Sumitomo가 하던 것이어서 Goodyear가 이들 뒤를 따라가는 것이 아닌가 하는 비판도 받을 수 있지만 마켓팅을 주도하는데 대단히 유리하다는 것은 의심할 여지가 없다.

Goodyear는 "run flat" 타이어쪽도 관심이 많은데 펑크를 예방하는 물질의 개발과 도로상태가 좋아짐으로써 타이어의 펑크빈도는 수년동안 낮아졌다. 그러나 운전자들에게 있어서 스페어타이어를 믿고 달리는

것은 질색이다. 동사는 소비자의 그와같은 심리를 파악하고 run flat 타이어를 새로 개발하였는데 이것은 공기압이 없는 상태에서 55마일 속도로 200마일을 더 달릴 수 있다. 이 타이어는 EMT라 이름붙여 Chevrolet Corvette차에 최초로 장착하였다. 카메이커로서는 이 타이어를 장착함으로써 스페어타이어와 잭크가 필요없어 자동차의 공간도 넓어지고 중량도 가벼워 코스트가 낮아져 좋다.

Goodyear로서는 보다 비싼 타이어를 신차용으로 공급할 수 있어 좋고 타이어가 다닳아 갈아끼울 때도 소비자가 이 타이어를 찾을 것이란 기대감도 가질 수 있다.

Goodyear의 또다른 연구프로젝트로서 ATTRAX라는 새로운 콤파운드가 있다. 이 기술을 이용해 만든 타이어는 트레드마모, 젖은노면, 소음, 회전저항을 보다 개선한 것이다. Eagle FI 타이어에 이 기술을 적용하였는데 다른 타이어에까지 확산될지는 미지수이다. 또다른 것으로서 L.A시 운수당국의 기준에 맞추어 특별히 만든 트럭 버스용 래디알 타이어인 G152 Metro Miler라는 것이 있다. 이 타이어는 내열성, 내마모도가 높고 regrooving해서 쓰기 좋다. 그러나 지난 2년간 R&D의 핵심은 QS 9000을 획득하는 것이었다. 이 기준은 북미의 3대 카메이커가 그들 협력업체에게 요구하는 보다 강화된 ISO 인증기준이다. 이 기준은 지속적인 향상과 생산능력에 초점을 잡고 있다. Chrysler에 공급하는 자는 '97. 7. 31일까지 이 인증을 받아야 하며, GM에 공급하는 타이어 메이커는 '97. 12. 31일까지 인증을 받아야 한다. Ford는 아직 마감시한을 정하지 않고 있다.

1996년 12월 Ontario주의 Goodyear Napanee 공장은 이미 인증을 받은 Akron 기술센타에 이어 인증을 받았다. 기술센터까지 인증을 받도록 하는 것은 기술센터가 제품의 디자인을 할 뿐만 아니라 메이커와 고객과 연관이 되기 때문이다. 북미의 다른 공장들도 기한내에 인증을 받아야 한다. Goodyear는 전세계에 있는 그들공장 모두가 ISO 9000 인증을 받도록 요구하고 있다. 1996년 현재 인증을 받은 곳은 100개 중 75개소이다.

Goodyear가 심혈을 기울이지 않는 분야는 컴파운드에 실리카를 이용하는 부문인 것 같은데 Michelin과 다른 타이어 메이커들은 실리카의 이용을 강조하고 있다. Goodyear는 그들이 개발한 현재의 콤파운드가 가장 우수한 것으로 믿고 있다. 그들도 실리카 연구를 하고 있기는 하지만 적극적이지 않고, 현재 실리카를 콤파운드에 쓰지는 않고 있다.

4. 지역구조

Goodyear는 홈마켓이라 할 수 있는 북미시장에서 신차용으로 또는 교체용으로 타이어를 생산, 판매하고 있는데 OE용 타이어는 시장의 특성상 Akron 본사가 주도하고 있다. Kely-Springfield는 순전히 교체용 시장에만 전념하고 있다.

유럽에서는 세일즈 및 마켓팅 회사들이 Luxembourg의 지역본부에 주문량 등 모든 사항을 보고토록 한다. 이렇게 함으로써 전체 공장이 보다 생산을 유연성있게 할 수 있어 판매와 생산관리가 조화를 유지할 수 있다. 이와같은 형태의 사업구조는 2개지역이 조금씩 중복되도록 되어 있어 Goodyear의 세계경영을 보다 용이하게 하고 있다.

Goodyear 아시아와 Goodyear 라틴아메리카가 유사한 케이스이다. 그러나 이러한 지역담당부사장은 비록 그들의 업무시간 대부분을 자기 지역에 쏟긴 하지만 Akron 본사로부터 강력한 콘트롤을 받고 있다. 국가간의 무역장벽이 점차 낮아짐에 따라 이와같은 범국가적인 경영방식은 한층 더 유리

하게 되었다. NAFTA, 라틴아메리카의 Mercosur, 동남아시아지역의 Asean과 같은 경제블럭은 이들 지역내에서 Goodyear의 공장들이 보다 효율적인 생산을 할 수 있도록 하였다. 종래의 한국가 한공장식 운영방식에서는 경제성이 떨어지는 온갖 규격을 그 공장에서 생산해야만 했다. 그러나 이제 Goodyear는 역내 여러개 공장에서 규격별로 나누어 생산함으로써 경제단위의 생산이 가능하게 되었다. 일부 작은 규모의 공장은 폐쇄하거나 기존공장의 효율을 높이는데 이용하게 되었다.

Goodyear는 세계 6대주에서 생산을 하고 있는데 한때 남아프리카공화국의 자회사였던 Contred공장을 다시 사들였다. 모든 지역에서 시장을 주도하진 않지만 명실상부한 세계적인 타이어 공급업체가 된 것이다.

북미지역에 있는 Goodyear의 공장중에서 3개는 Kelly-Springfield의 것이다. 이들 공장의 평균면적은 150만평방피트를 상회한다. 일부 공장은 세계 최대 규모이다. 이로써 Goodyear는 규모의 경제성을 극대화시킬 수가 있었다.

원래 유럽에 있는 공장은 지역내 시장공급을 목표로 설계되었지만 E.U의 경제성장과 함께 생산공장 전문화의 필요성이 타지역보다 빨리 대두되었다. Goodyear는 터키의 2개공장, 모로코의 1개공장을 유럽지역의 일부로 편입시켰다. 남아공의 Contred 공장을 다시 인수한 것은 그 공장을 어느 지역에 편입시켜 운영할 것인지 명확히 결정되지 않는 상태에서 이루워졌다. Goodyear가 Contred의 주식 60%를 인수하는데는 1억 2천 1백만달러가 들었으나 신설비를 위하여 '98년 중반까지 2천만달러를 더 투자할 것이다. 지리적으로 볼 때 남아공 공장은 유럽지역센터로부터 콘트롤을 받게 되나 남미지역으로부터 콘트롤 받는 것이 좋다는 의견도 있다. 이 공장은 순전히 남아공지역 수요를 충당하기 위하여 생산할 것이며, 일부 특수 타이어는 다른 지역에서 수입하여 공급할 것이다. 라틴아메리카는 Mercosur 협정의 성공에 따라 급변하고 있는데 Goodyear 공장들도 이 영향을 받고 있다. 멕시코의 공장은 판매차원에서가 아니라 생산차원에서 이제는 북미지역의 일부로 생각되고 있다. 특히 브라질과 아르헨티나 공장들은 소품종 다량 생산구조로 변모하고 있다. 칠레에 있는 Santiago 공장은 북미지역 공장에서 생산하는 일부 바이어스 타이어 생산량을 넘겨 받기 위하여 생산캐파를 증강하는데 1천 1백만달러를 투자할 것이다. 남미에 있는 Goodyear 공장으로서 가장 작은 자마이카 공장은 '97년 3월에 폐쇄되었다. 이와같은 결정은 페루나 과테말라에 있는 다른 작은 공장에도 반복적용될 가능성도 있다. 동사는 이 효과에 대하여 언급하고 있지 않지만 Mercosur 협정의 성공으로 이 지역도 폐쇄위협에 놓이게 된 셈이다. 시장이 급성장하고 있는 아시아지역은 작은 공장이라 하드라도 당분간은 존속할 것이다. Goodyear는 이 지역의 전망을 잘 읽고 있으며, 자원개발에도 열중해 왔다. 지난 2년간 Goodyear는 이 지역의 기존공장들을 증설하였으며, 중국과 인도에는 합작회사를 설립하였고 필리핀의 한 타이어공장을 인수하였다. 최근 동사는 Sumitomo와 계약을 맺고 생산부문의 각자 취약점을 서로 보완해 주기로 하였다. Goodyear는

〈표 2〉 Goodyear의 공장현황, 1997

	Tyre manufacturing			General
	Tyre plants	Other plants	m sq ft	products
North America	12	8	19.5	21
Europe	11	3	12.1	2
Latin America	10	–	8.1	6
Asia	10	–	3.1	1
Australia (joint venture)	4		n/a	1

자료 : Goodyear

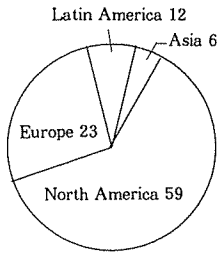
북미지역에서 연간 2백만개의 Sumitomo 타이어를 생산해주고, Sumitomo는 일본에서 자회사인 Ohtsu 타이어를 통하여 Goodyear 타이어를 생산공급하기로 한 것이다.

Goodyear는 호주에서 Pacific Dunlop과 합작으로 South Pacific Tyre를 경영하고 있는데 공장은 4개이다. 이제 Goodyear는 세계적인 사업목표를 추구하는 적극적인 무기로서 조인트벤처를 활용하고 있다. 1995년 Goodyear는 중국의 Dalian General과 75:25의 지분비율로 합작공장을 건설하여 타이어를 생산하고 있다.

중국이 다국적 기업에게 다수지분의 합작을 허용한 것은 처음이며, Goodyear는 많은 문제를 경험하게 되었다. 25%의 지분비율로 출발한 것은 Dalian Rubber로서는 불만일른지 모르겠으나 그들은 극심한 자금난에 빠져 있었고, 신기술을 전수받을 데가 없었다. Goodyear는 자금, 기술, 경영을 가져온 반대급부로, 원하는 모든 것을 얻었다. 비록 중국의 작은 업체이긴 하지만 중국에서의 사업방법을 가르쳐 줬고, 특히 Goodyear가 중국내에 1,200개의 판매망을 구축할 수 있게 되었다.

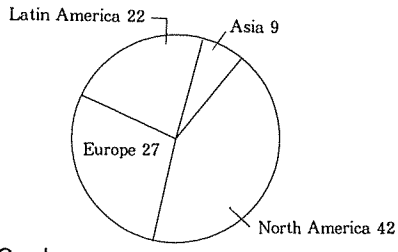
현지공장의 가치는 이루 말할 수 없이 큰데 이미 생산개시를 했을 뿐만 아니라 Goodyear는 Dalian 공장의 1일 생산량을 4천개에서 1만개로 확장할 계획을 하고 있다. 이와 유사한 것으로 Goodyear는 인도 뉴델리 근처에도 공장을 지으려고 수년동안 노력해 왔는데 Ceat와 합작하는 방법으로 기존공장을 확장하기로 결정하였다. Aurangabad에 있는 신공장은 1996년 5월에 생산을 개시하였는데 이 공장의 제품은 미국과 독일 자동차메이커들이 짓고 있는 자동차공장의 수요를 겨냥하고 있다.

〔그림 5〕는 지역별 수익성 규모를 비교한 것이다. 북미지역은 수익성 규모는 가장 크지만 매출액에 대한 비율은 타지역에 비



자료 : Goodyear

〔그림 4〕 지역별 매출실적(%), 1996



자료 : Goodyear

〔그림 5〕 지역별 수익성 구성비(%), 1996

하여 저조하다. 매출액대비 이익율은 중미와 아시아지역이 가장 높다. Goodyear가 이 지역의 영업을 확대하려는 것은 이 지역의 시장성장 전망뿐만아니라 잠재적인 이익증가에도 기대를 갖고 있기 때문이다. 그러나 이 지역의 수익도 새나가는데가 많고 실제이익율은 다른 지역과 비슷해지는 징후가 있다.

〈표 3〉에서 보듯이 기간중 가장 명확히 나타나고 있는 것은 북미지역의 이익률은 점점 감소하고 있으며, 라틴아메리카지역의 높은 이익율은 더 이상 나타나지 않는 것 같다. 아시아지역에서의 신규투자는 향후

〈표 3〉 매출액 대비 수익률(%), '92~'96

	1992	1993	1994	1995	1996
North America	8.9	8.2	8.0	7.2	6.2[a]
Europe	8.8	9.9	9.2	11.1	9.9
Latin America	11.7	19.3	18.4	15.5	16.1
Asia	12.7	10.9	11.4	10.8	11.7
World	9.4	10.0	9.7	9.3	8.6

[a]Estimated before write-offs.
자료 : Goodyear.

이 지역에서의 매출증가에 상당한 기여를 하게 될 것이다.

5. 원자재 조달

Goodyear는 천연고무의 자급체제를 갖추기 위하여 3개의 고무농장을 자체운영하고 있다. 그러나 Guatemala에 1개, Indonesia에 2개 있는, 이들 공장들이 공급하는 천연고무량은 전체 수요량의 일부에 지나지 않는다. 그러나 합성고무의 경우 자체공급량은 전체 수요량의 약 54%가 되며, 이 비중도 향후 더욱 높아질 전망이다. Samir Gibara 회장의 말대로 Goodyear는 천연고무를 합성고무로 대체하는 기술을 발전시켰는데 화학사업부는 합성고무공급 책임부서로서 연구개발을 계속하고 있다. 이와같은 개발정책의 배경은 합성고무의 품질이 균일하고 천연고무는 중장기적으로 가격상승이 우려되기 때문이다. 그러나 1997년의 원자재 가격은 안정세를 보이고 있다.

북미지역에 있는 대부분 Goodyear 타이어공장은 Texas의 Beaumont와 Houston에 있는 합성고무공장으로부터 합성고무를 공급받고 있다. Beaumont 공장의 폴리이소프렌 생산능력은 매년 1만톤씩(1,400만달러어치) 증강됨으로써 Goodyear는 이 부문의 선두주자가 될 것이다. 이 공장은 폴리부타디엔의 생산설비 보틀넥크를 해소하여 생산능력을 25만톤으로 늘렸다. Goodyear는 최초의 합성고무 공장인 Houston 공장의 스타이렌 부타디엔 고무 생산능력을 최근 확장하였으며, 공장현대화를 추진중이다. 미국이외 지역에서 Goodyear의 합성고무 수요는 제3자로부터 충당하고 있으며, 천연고무는 세계 도처에서 구매하고 있다. 자체 고무농장을 매각한다는 말은 없지만 타이어생산과 마켓팅쪽의 사업을 강화하는데 초점을 맞추고 있는 것과는 달리 고무농장의 확장계획은 없는 것 같다.

합성고무의 자체 일부조달과 마찬가지로 Goodyear는 타이어코드와 스틸와이어도 상당량을 자체 조달하고 있다. 나이론과 폴리에스터 코드는 Georgia주 Cartersville 공장과 Alabama주 Decatur 공장에서 생산한다. 스틸코드는 North Carolina주 Asheboro 공장에서 생산하고 있다. 또한 유럽지역 본부가 있는 Luxembourg의 Colmar-Berg 공장에서는 텍스타일과 스틸코드를 생산하고 있다. 그러나 이들 자체공장의 공급량은 전체수요의 일부에 불과하다. 이들 원자재뿐만아니라 카본블랙, 염료, 고무약품 등도 제3자로부터 공급받고 있다.

케미칼사업부의 Dennis Dick 부사장의 말에 의하면 Goodyear의 원자재 사업전략은 고무와 고무약품을 지렛대의 원리로 이용하는 것이다. 예를 든다면 1995년 천연고무 가격이 상승했을 때 합성고무가격을 싸게하여 대체토록한 것이다. 이러한 전략은 평범한 것일지 모르지만 Goodyear는 합성고무의 자체공급을 서서히 늘리는 방향으로 움직이는 것 같다. 대부분 회사들이 그러하듯 Goodyear의 주요원자재는 바로 인력과 생산성이다. 1986년 122,000명의 인력은 지난 10년간 1/4이 줄어들어 '96년에는 91,000명이 되었다. 같은 기간중 매출은 44% 증가하였다. 결과적으로 1인당 매출액은 거의 배로 는 것이다. 그러나 동사는 지금 철강노조와 어려운 협상을 하고 있다. 3년전 Goodyear가 고무노조와 협상 막바지에 있을 때 경쟁상대업체인 Bridgestone/Firestone보다 상당히 유리한 입장에 있었다. 그러나 Bridgestone은 11개월에 걸친 파업을 겪었지만 마침내 12시간 교대근무제를 달성하였다. 임금은 생산성과 연계되어 있다. 결과적으로 Bridgestone은 보다 성과를 거두었으며, 시장쉐어를 확대하였다. 지금도 Bridgestone의 생산코스트는 Goodyear보다 유리한 것으로 알려지고 있다.

고무노조가 철강노조와 합병한 이유중의

하나는 장기간에 걸친 Bridgestone의 파업 때문이었다. 합병이후의 새 노조는 막강해졌고 자금도 많이 가지고 있다. 전통적으로 Goodyear는 노조와 원만한 관계를 유지해 왔으나 금년의 협상은 상당히 어려울 것으로 보인다. Goodyear는 흑자를 많이 내었지만 그 때문에 Bridgestone이나 Michelin보다 많은 임금(시간당 평균 18달러)을 지급해야 하기 때문이다. 결국 Goodyear는 노조의 임금인상 요구를 수용하든가 인건비 외의 원가를 더 줄여야 할 것이다. 노조입장에서는 복지비, 임금인상도 중요하지만 모든 타이어 노조를 단일 기본협약으로 모으는 것이 더 중요하다.

Goodyear는 과거 노조와 마찰없이 다섯차례의 단체협약을 체결하는데 성공함으로써 북미지역에서 가장 좋은 노동관계를 장기간 유지한 역사가 있다. 그러나 수익성을 계속 추구하다 보니 이러한 밀월관계도 어렵게 되었으며, 어차피 흑자난 부분은 근로자들과 나눠 가져야 할 것이다.

6. 경영전망

Goodyear가 '90년대에 있었던 여러가지 악조건을 극복해 온 것은 의문의 여지가 없다. 그러나 Goodyear가 아직 세계 3위의 타이어 매출규모와 최고의 흑자를 내는 타이어 회사이긴 하나 주시장이 대부분 북미지역이란 점에서 그렇지 않은 Bridgestone이나 Michelin에 비하여 반드시 유리하다고만 할 수 없다.

Goodyear의 경영전략은 명쾌하고 단순하다. 그들의 목표는 세계 3대 타이어 메이커중 가장 낮은 원가를 유지하고 시장의 1, 2위를 점유하는 것이다. 그러나 이 전략에는 염려되는 부분도 있다. 그들은 이와 같은 목표를 달성하는데 있어서 그들의 취약점에 대해서는 결코 밝히지 않으려 하고 있다.

Goodyear가 미국내 시장에서 최고의 강자라는 것은 의심의 여지가 없다. 매출규모면에서 그렇고 거대하고 효율적인 생산시설을 가진 면에서 또한 미국인의 회사란 점에서도 그렇다. Goodyear가 자국시장을 과점하고 있은 것은 Gault가 회장으로 취임하여 그들의 판매조직을 Sears Roebuck, Wal-Mart 등 대형 유통업체에까지 확충하였기 때문이다. 또한 Goodyear의 전략은 딜러들의 마음을 사로잡는 것으로서 이를 위하여 광고도 강화하고 자동차경주대회에도 참여한다. 동사는 소매시장을 잡는 것이 곧 경쟁의 핵심이라 믿고 있다. 또 다른 경영전략은 Goodyear란 이름을 이용하여 다양한 가격정책을 쓰는 것이다. Aquatred와 같은 2급 브랜드의 판매량을 늘리다가 이제는 Infinitred란 브랜드로 판매량을 늘리는 것 등이 이 가격작전의 요체이다. 특정지역의 특정 딜러를 밀어줄 필요가 생기면 Kelly-Springfield를 이용하여 다른 브랜드를 쫓아버리고 거기에 그들의 베이스를 구축한다. 대부분 딜러들은 한 회사와 독점거래하는 것을 좋아한다. Goodyear는 여러개의 브랜드로 그들의 욕구를 충족해 주고 있다.

북미지역에서 Goodyear의 공장들은 이미 규모화가 된데다 NAFTA의 발효로 이 지역 국가간의 교역이 원활화짐에 따라 생산도 더욱 전문화시킬 수가 있어 생산효율은 최상의 상태에 있다. 그러나 Goodyear가 비록 북미지역에서는 최대의 회사라 하지만 가장 큰 문제점은 이 지역시장의 성장이 매우 느려 기업의 성장도 느릴 수밖에 없다는 점이다.

유럽 역시 시장성장이 느리고 이 지역에서의 Goodyear의 위상은 더욱 낮다. 유럽에서의 Goodyear 시장점유율은 13%로서 Michelin 31%, Continental 17% 뒤에 3위로 쳐져 있다. Goodyear가 밝히고 있는 유럽에서의 목표는 "확실한 2위"이지만 구체적인 목표달성 방안은 없다. 고작 폴란드의 Debica공장을 인수한 것인데 다른 경쟁

사들도 역시 동구지역에서 생산비가 낮은 공장들을 인수하였기 때문에 별 영향이 없다. 유럽의 Goodyear공장들은 설비합리화를 추진하고 있지만 원래 해당 국내시장수요를 겨냥하여 설계되었기 때문에 평균적으로 볼 때 미국내의 공장에 비하면 규모가 훨씬 작다.

Goodyear가 목표달성을 위하여 할 수 있는 한가지 방법은 기업인수뿐이다. 그러나 그것은 현재의 시장여건에서는 될 것 같지도 않고 더구나 조그만 생산공장을 인수하여 물건을 더 팔려하다가는 투자한 것보다 더 큰 문제가 발생한다. 그러므로 Pirelli나 Sumitomo를 통채로 인수하든가 Sumitomo의 유럽공장을 전부 인수하든가 하는 것이 오히려 더 효과적일 수도 있다. Pirelli는 전세계적인 생산판매 체제를 가지고 있어 인수매력이 크지만 팔 것 같지가 않다. 국민정서도 그렇고 '95, '96년 연속 수익이 호전된 점으로 봐서도 그렇다.

한편, Sumitomo는 일본내의 타이어공장만 남기기로 하였지만 인수의 가능성이 있다. 양개사는 이미 상호교환하여 타이어를 생산하는 계약을 맺고 있으므로 최초의 인수교섭을 하기가 한결 수월할 것이다. Sumitomo로서는 타이어이외 많은 고객들과 채널을 마련할 수 있어 좋을 것이다. 아시아 시장은 Goodyear에게 커다란 도전을 하도록 하고 있다. 세계 최고의 성장률을 가진 이곳은 향후 20년내에 세계 최대의 시장이 될 것이다. Goodyear는 이 시장에 근사한 공장을 하나 짓긴 했지만 규모가 작다.

동사는 일본을 제외하고 가장 큰 2개지역 중국과 인도에 생산기반을 구축하려 애쓰고 있다. Goodyear는 중국에 최초로 진출한 다국적 타이어업체이다. 비록 합작 상대방이 작은 회사지만 중국시장에서 어떻게 영업활동을 할 것인지를 그들로부터 배웠다. 현재는 중국 최대 타이어메이커인 Shanghai Tire와 합작을 협의중이나 다른 업체들도 마찬가지로 중국진출을 추진하고 있다. Shanghai Tire와 성사가 된다면 Shanghai Tire가 Bridgestone과도 합작교섭을 하고 있었기 때문에 Goodyear로서는 대성공이다. 그러나 합작추진이 결렬되드라도 Goodyear는 이미 중국에서 첫 합작사업을 해 봤기 때문에 잘 해 나갈 것이다. 인도 역시 Goodyear가 타 경쟁회사에 비하여 먼저 진출했지만 그 방식은 중국과 약간 다르다. Goodyear가 100% 출자한 현지 회사가 Ceat Tire와 합작한 형식이다. 합작사업의 위험은 상대회사가 최신 기술을 습득하였을 경우 무서운 라이벌회사로 떨어져 나갈 수도 있다는 것이다. 그러나 Goodyear가 기술보다 더 강점으로 여기는 마켓팅까지 합작상대가 습득하기는 어려울 것이다.

Goodyear는 21세기에 적합한 경영전략을 세우고 이를 달성하기 위한 조직적인 방안을 준비하고 있다. 타이어산업의 경쟁이 매우 치열하여 경영목표를 전부 달성한다는 것은 어려운 일이며, 이는 Goodyear 뿐만 아니라 모든 경쟁업체에도 적용되는 사실이다. Goodyear가 경계해야될 주요 위험은 생산원가를 낮출 수 있는 방법에 투자를 소홀히 하는 것이다. Bridgestone은 이와같은 부문에 투자를 늘리고 있다. 또한 Goodyear는 기술개발부문에 보다 관심을 가질 필요가 있다. 현재 Goodyear는 타이어제조에 Silica 고무 이용하는 것을 등한시하고 Michelin이 주도하고 있는 C3M 공법에 대해서도 적절히 대처하지 못하고 있다는 평을 받고 있다. 이와같은 것이 중요하다고 판명되었을 때는 이미 Goodyear에게는 늦다. 회사경영층은 이러한 위험의 경고를 받고 있는데 빨리 변화하면 경쟁사를 따라 잡을 수 있을 것이다. 이를 전제로 한다면 Goodyear는 21세기에 경쟁업체들 가운데서도 그들의 힘을 과시하고 한층 더 위상을 높일 수 있을 것으로 보인다.

자료 : EIU Rubber Trends 2nd Qnarter 1997

번역 : 金 民/大韓타이어工業協會 業務部長