

《經營資料》

[清和會主催講演會로부터 集錄]



堅實經營을 motto 으로

自己資本率의 充實에

브린지스톤타이어株式會社

副社長 柴本重理

講演者=브린지스톤타이어
柴本重理副社長

- 브린지스톤타이어 柴本重理副社長은 9月 21日 東證호을에서 열린 清和
- 會 主催의 企業研究會에서 講演. 同社의 歷史와 現狀과 今後에 對해서
- 大要 다음과 같이 說明했다. 于先 同氏는 石橋正二郎會長의 經營理念에
- 言及하고 많은 隘路를 뚫고 오늘날 世界 타이어界의 베스트 9의 地位
- 에 있음을 말하고 이어서 타이어를 中心으로한 現在의 内外에 있어서의
- 生産, 販賣態勢를 說明. 今後에 對해서는 多角化와 安全, 公害에 留意.
- 勞組의 協力下에 激動期를 해쳐나갈 작정이라는 旨의 所信을 披瀝했다.
- 以下는 그의 全內容

創設 當初의 日本의 고무産業의 水準은 大端히 낮은 것으로서, 自動車 타이어의 生産技術은 거의 재로의 狀態였다. 이것을 純國産으로 또한 獨力으로 하려고 하자니 굉장한 技術的 困難이 있었던 것이다.

紹介받은 브린지스톤 타이어의 柴本입니다. 브린지스톤 타이어의 代表로서 若干 말씀드리고저 합니다.

當社は 1931年에 當時 日本 護謨株式會社(우리들의 兄弟會社입니다만)를 主宰하고 있었던 現 會長인 石橋正二郎에 依해서 資本金 百萬圓으로 久留米市(九州)에 創設되었든 것입니다.

當時 日本의 自動車保有대數는 겨우 5萬대 정도였습니다.

지금의 2千2百萬대에나 達하는 大數로 生覺하던 참으로 적은 것이었습니다. 그것에 쓰는 타이어는 鄧祿프社가 神戶의 工場에서 生産하고 있었읍니다만 大部分은 美國의 굳이여, 굳릿치, 或은 佛蘭西의 밋슈란 등으로부터 수입하고 있어서 宏壯히 高價의 것이었습니다.

石橋는 이 點에 있어서 將來의 日本의 自動車産業의 大發展을 豫見하고 또 그것에 따른 타이어의 수요 증대란 것을 生각하고 期必 그 타이어를 國産으로 處理코저 해서 이 타이어會社를 創設했든 것입니다.

當時의 日本의 고무産業의 水準은 굉장히 낮은 것이어서 自動車타이어의 生産技術은 거의 재로의 狀態였습니다. 이것을 純國産으로 또한 獨力으로 하려고 했든 故로 굉장한 技術的인 困難이 있었던 것입니다.

이 計劃을 안 많은 분들로부터는 大反對가 있었읍니다. 기필 이것은 取消하는 것이 낫다고 勸誘하는 便이 驗했든 것입니다. 그것을 억지로 물리치면서 이 生産을 開始했든 것입니다.

果然 始作後 1年 2年 사이는 크레임 續出이란 狀況이어서 또 마침 發賣當時 故障品은 無償으로 交換한다고 하는 販賣政策을 取한 經緯도 있어서 이것이 유우저어로부터 逆用當하기도 하여 返品이 工場뒤에 山더미처럼 쌓였었다고 하는 옛예기도 現在 傳해지고 있습니다. 世上사람은 이 狀態를 보고 브린지스톤은 3年을 못가서 倒産하고 말 것이라고 할 程度의 狀況이었습니다.

이러한 苦難을 해쳐서……이에는 石橋의 果敢한 經

營信條라 하는 問題, 從業員一同의 寢食을 잇은 努力이 結實해서 漸次 地盤을 鞏固히 하여 왔는 터이나 發賣後 2,3年 되어서는 그 當時의 타이어의 가격은 3分の 1로 떨어졌읍니다. 이 點에선 수요자에게 非常하게 큰 利益을 齎來시켰다고 말할 수가 있잖을까 生覺합니다. 過去의 問題를 너무 끈덕지게 말하자는 것이 本意는 아닙니다마는 創業의 해에 일찍이도 中國, 東南亞, 印度, 新西蘭, 中近東, 中南美라 하는 곳에 駐在員을 10數名 科견했읍니다. 1933년에는(創業의 翌翌年이 됩니마는) 約 10萬本の 自動車타이어의 수출에 成功하고 있습니다. 또 創業의 10年 後인 1941년에는 이미 海外에 韓國 서울, (譯者註: 現 韓國타이어(株)의 前身) 遼陽, 靑島, 대만 등에 分工場을 세워서 海外에의 進出을 이룩하고 있는 터입니다.

아들든 이들은 當社의 氣骨이라고 할까요. 性格의 1

今後は 現在 海外에 있는 2工場을 母體로 해서 海外의 活動을 活潑히 해 감과 同時에 새삼스러이 2개의 海外의 工場을 準備하고 있으므로 그것이 完成되는 날에는 世界的으로 舞臺를 넓혀 나갈 작정입니다.

現在の 資本金은 百億千5百萬이라고 하는 端數가 있는 數字입니다마는 이것은 轉換社債를 한 轉換分이 若干 붙어 있어서 端數가 나와 있습니다마는 大體로 資本金은 百億, 創業以來 1961년까지는 完全한 同族會社로서 지나왔읍니다. 따라서 一般的으로는 단골이 比較的 적었던 것입니다.

1961年 5월에(株式) 公開를 해서 第1部에 上場되었다고 되어 있습니다.

現在 從業員의 數는 1萬7千名, 本年度(72年)의 賣上高豫想이 千7百50億圓, 工場은 國內에 久留米, 鳥栖, 下關, 彦根, 東京, 上尾, 栃木, 那須의 8개의 타이어 工場과 橫濱의 熊本の 2개의 加工品 工場, 合해서 10의 工場을 갖고 있습니다.

그밖에 海外에 방콕과 新嘉坡에 1工場씩 稼動을 하고 있습니다.

明年 8월에는 또다시 甘木에(九州福岡縣의 甘木입니다마는) 1工場 稼動할 예정이며 現在 建設中입니다.

타이어의 生産量을 年間 約 3千6百萬本——그것을 生産하고 있는 現狀입니다.

主力製品인 타이어의 販賣에 對해서 若干 말씀드리면 國內의 세어는 約 50%, 輸出도 金額으로 50%이며 승용차, 트럭, 버스, 建設車輛, 航空기, 농업용, 오오토바이, 이렇게 거의 全部의 종류에 亶해서 타이어를 生産販賣하고 있습니다.

現在 콤팩트타이어에 인포트 하고 있는 사이즈數는 1萬에 달하고 있습니다.

브릿지스톤의 賣上中 타이어가 約 75%를 占하고 있

部를 表示하는 것이라고 생각하고 있습니다.

創業以來 41년이 됩니다마는 늘 最高의 品質을 갖고서 社會에 貢獻한다는 것을 社是로 해가지고 오늘까지 해 왔읍니다.

QC 活動이란 것도 最近 굉장히 活潑히 해서 品質의 向上에 努力하고 있습니다마는 1968년에는 대명賞의 實施賞을 受賞해서 그 後도 계속 QC 活動의 充實에 努力하고 있는 狀態입니다.

그 結果 오늘날에는 日本의 고무産業의 今年(72年)의 年間 고무 使用量이 大體로 85萬屯정도가 되잖은가 여겨집니다만 그의 約 4分の 1인 23萬屯 정도를 當社 1社에서 生産을 擔當하고 있을 정도의 狀況이 되었습니다.

이렇게 해서 世界의 고무 工業에 있어서도 베스트 10의 第9位에 擡크될 程度로까지 成長을 했습니다.

읍니다.

本年의 賣上은 타이어만 가지고 보면 上期는 6百50億圓이었읍니다. 下期는 수요기가 되므로 豫想으로는 7百60億圓가량 되지 않나 이렇게 生覺하고 있습니다. 販賣體制는 國內은 自動車會社에 直接納入하는 新車用 타이어는 直接으로 또補修用的 타이어는 全部 販賣會社 或은 代理店을 통해서 間接販賣을 하고 있습니다. 販賣會社라고 하는 것은 우리側의 會社가 出資를 하고 있는 會社입니다. 거의 100%의 出資會社입니다.

系列이라고 해도 좋지 않을까 하고 生覺하고 있습니다마는 타이어 部門에 對해서는 全國에 57社의 販賣會社가 350의 營業所를 가지고서 이 營業所를 통해서 間接販賣을 하고 있는 터이나 그 販賣比率는 補修用 部門이 大體로 80%를 占하고 있습니다.

販賣會社 代理店이라고 하는 것은 여기에서 다시 直販하는 것과 都賣를 하는 것과 2개르 나뉘어져 있으며 都賣는 카아틸러라든가 石油스탠드, 타이어쉴, 타이어專業店이라고 하는 小賣의 部門을 통해서 細分해서 유우저어에게 接觸을 하게끔 組織이 되어 있습니다.

海外의 販賣기구도 大體로 國內에 準하고 있습니다. 싱가포르支店, 美國, 스이스, 호주, 英國, 丁抹의 5個의 現地 法人을 만드려서 다시 盤谷, 뉴우욕, 함브르크, 요하네스부르크, 베이루트, 태해란의 6 駐在事務所를 直接 統轄해가지고서 이것을 통해서 現地の 各代理店에 販賣하고 다시 여기서 유우저어에게 건넨다는 式으로 組織이 되어 있어서 現在 全世界 130個國

에 輸出을 하고 있는 實情입니다.

今後は 現在 海外에 있는 2工場을 母體로 해서 海外의 活動을 活潑化시킴과 同時에 세삼스터리 2개의 海外의 工場을 準備하고 있으므로 그것이 完成되는 날에는 또다시 有効利用을 가져와서 世界的으로 무대를 넓혀 나갈 작정으로 있습니다.

타이어에 對해서 若干 말씀드리면 最近 高速道路가 굉장히 發達하고 있어서 車도 굉장히 스피이드化해졌습니다.

따라서 安全性이 높히 要求되는 時代가 되었습니다. 이러한 時代的 요청이 있습니다.

타이어에 對한 요망도 굉장히 복잡해가고 있습니다. 그것에 對해서 當社로서는 用途別로 유우저어의 기호에 맞추어서 用途에 適合한 品質의 타이어를 공급한다는 것을 목표로 해서 지금 여러 가지로 작업을 하고 있습니다. 中心의 수요가 現在는 라디알타이어, 스틸타이어 또 建設關係의 作業이 活潑해짐에 따라 大形의 建設用的 타이어의 증대에 對處해 간다고 하는 態勢를 지금 구상하고 있는 것입니다.

이렇게 高品質로 高性能의 타이어가 要求되므로 當社로서는 라디알타이어는 鳥柄의 工場에서 스틸타이어는 栃木の 工場에서 OR 타이어(建設用的 타이어)는 下關工場에서 各各 專門인 生産을 하고 있는 現狀입니다. 이 3개의 타이어를 우리 社에선 라디알의 R, 스틸라디알의 R, OR의 R 이란 글字를 따서 3R이라고 부르고 있습니다. 이 3R을 重點戰略商品이라고 生覺하고 가장 力點을 두고 生産을 해나가고져 하는 狀況입니다. 最近 美國에서 굉장히 큰 타이어가 要望되어서 200 屯 덩프에 裝着하는 4000—57 이라고 하는 타이어를 美國과 경쟁해가며 만들기로 되었습니다.

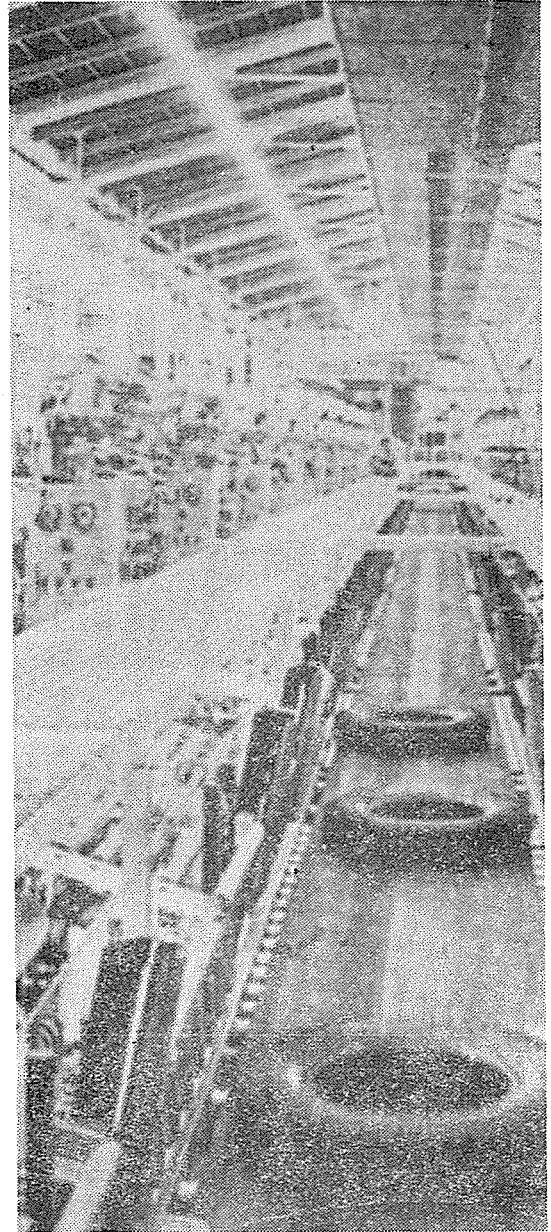
이것을 수출했습니다. 라는 結果가 美國品보다도 훨씬 性能이 우수하다는 評價를 받아 우리社로서도 大端히 자랑으로 生覺하고 있는 形便입니다.

以上 現狀에 對해서 極히 概略을 말씀드렸습니다. 그러나 타이어産業도 지금까지는 自動車産業의 好調에 支撐되어서 急成長을 이룩해 왔습니다. 成長率도 每年 20% 가까운 成長이었습니다. 라는 앞으로는 좀처럼 그렇게 용이하게는 되지 않을 것으로 生覺합니다.

우리들이 지금 想定하고 있는 것은 기껏해야 10% 程度의 伸張이 되던 最高가 아닐까 하고 生覺하고 있

今後は 亦是 타이어외의 굵은 柱棟으로 企業을 支撐해나가지 않으면— 數年前부터 工業用品 化成品의 關係에 力點을 두고 海洋開發, 住宅産業, 레저어産業等을 크게 發展시켜 나가고 집다.

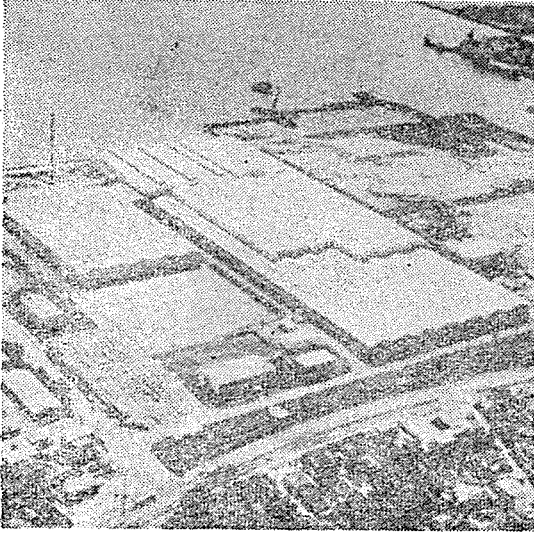
然이나 至今과 같은 急成長은 生覺할 수 없으므로 타이어만에 依存할 수는 없다. 今後は 역시 單 굵은



으므로—하긴 이것으로도 實은 本來의 數字가 굉장히 크게 되어 있으므로 量의으로는 相當한 量이 됩니다.

但, 率로 말씀드리면 伸率이 아무래도 鈍化한 것 처럼 보이거나 量의으로는 相當히 큰 量이 됩니다.

支柱로 企業을 해나가지 않으면 안 될 것이란 것인데 從來와 같이 特別히 數年前부터 벨트호오스, 防振 고무 등



BS의 3R戰의 一翼을 負荷하는
下關OR工場의 全景

의 工業用品 或은 우리란 포음이라든가 포음러버어, 폴프로올 등의 化成品 關係에 非常한 힘을 기울여 왔습니다.

各各의 分野에 있어서도 現在는 各各의 業界의 塲에 링크될만한 地位에까지 올라가 있어서 年間 3百數十億의 賣上이 달성될 정도로 되어 있습니다.

특히 今後는 우리들로서 指向해야할 方向으로서는 海洋開發, 住宅産業 레저어産業이라고 하는 것들을 크게 發展시켜 나갔으면 하고 生覺하고 있습니다.

今年初에 發表한 바 있는 오일렌스. 이에는 公害防止, 기름의 海洋에 있어서의 汚染防止의 道具입니다마는 이것을 開發 또 本年의 4월부터 業務를 開始한 브릴지스톤 미사와 호음, 또 가까이 發足할 브릴지스톤 스플딩과 같은 것은 우리들의 指向한 바의 表現으로서 今後 이러한 分野에 있어서 크게 業務를 伸張해나갈 작정입니다. 브릴지스톤 스플딩은 現在 브릴지스톤의 골프로올을 取扱하고 있어서 또 골프用品도 여러가지로 하고 있으므로 이와 併行해서 골프구락부의 開發販賣를 해 나갈 작정입니다.

其他 子會社로서도 現在 18의(販賣會社를 除外하고서) 子會社를 갖고 있습니다.

그 中에 특히 브릴지스톤 사이클工業은 現生産 百萬대 乃至 120萬대, 勿論 日本의 自轉車界에선 톨입니다. 이것을 今後도 伸張시켜 나가고져 하고 있습니다.

또 브릴지스톤 液化가스, 브릴지스톤, 인페리알, 이스트만, 브릿지스톤, 베칼트, 브릿지스톤 쿠레바이트라고 하는 많은 子會社가 있어서 各己의 分野를 擔當해서 일을 하고 있으나 設立의 時期, 기타로 해서 業績에는 여러가지 差가 있습니다마는 어느 것이나 比

較的으로 順調로이 伸張하고 있다는 것은 대단히 幸으로 生覺하는 바입니다.

以上 營業關係의 일을 中心으로 해서 말씀을 드렸을 니다만若干 內部的인 問題에 言及해보고져 합니다.

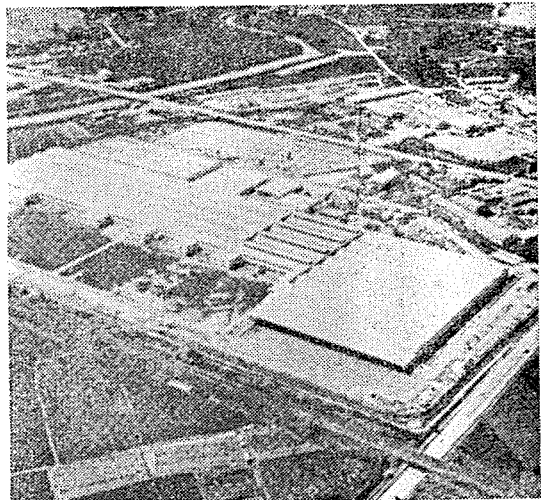
그 하나는 勞動問題입니다. 우리들의 勞動組合은 1947年 2월에 例의 제네스트 騷動때에 함께 大爭議를 했습니다. 40數日間の 스트라이크를 한 셈이 됩니다마는 그 原因은 經濟問題가 아니고 人事權을 讓渡하는 問題이었습니다. 이 爭議의 結果는 勞使 共히 大端히 큰反省材料를 얻었다고 봅니다. 組合側도 그로해서 제법 어른스럽게 되었다고들 말하고 있습니다.

組合은 그 후 1959年에 이르러서 當時 上部團體에 속해 있었던 總評을 獨自의 生覺으로 脫退했습니다. 現在는 純粹한 企業別의 組合으로 되어 있습니다.

굉장히 온건한 거름을 견고 있어서 會社의 基本方針에도 大히 協力的입니다. 一切 紛爭은 없습니다. 會社의 生産性向上運動 같은 問題도 全面的으로 協力을 해줍니다. 우리들로서는 모범적인 組合일 것이라고 生覺하고 있습니다. 勿論 會社로서도 人間尊重의 理念으로부터 從業員의 福祉厚生에는 特段의 뜻을 갖고 있습니다.

또 最近 일컬어지고 있는 時間短縮, 週休2日制의 問題에 對해서는 4班3直制를 採用해서 勞動時間을 2千時間 以內로 한다고 하는 것 같은 決定을 해서 各工場으로부터 逐次 이 狀態로 드러가고 있습니다.

또한 參考삼아 말씀드리면 現在의 從業員의 平均 給與는 今年 8月입니다마는 7萬2千7百圓으로 되어 있습니다. 8月の 超勤手當도 포함해서 收入은 7萬8千4百97圓, 이것이 1人當의 收入으로 되어 있습니다. 71年의 從業員 1人當의 人件費는 154萬圓이란 숫자가 나와 있습니다.



BS 3R作戰의 一環으로서, 가장 높은 操業度에 期待되고 있는 鳥柄의 라디알 專門工場

70年代는 變動의 時代라 일커어지며 今後 어떠한 變動이 일어날지도 모른다는 것을 늘 머리에 들 必要가 있다. 그래서 堅實 經營을 motto 으로 해서 自己資本의 比率을 보다 한층 充實시켜 나가고 접다.

다음으로 公害의 問題가 있습니다마는 多幸으로 當社는 工場公害의 심한 것은 거의 없습니다. 굉장히 운이 좋은 業種이라고 할 수 있다고 生覺합니다. 然이나 排煙이라든가 汚水 臭氣, 騒音과 같은 問題는 一般的인 工場의 問題와 共通이며 이에 對해서는 적극적으로 對策을 강구하고 있습니다. 排煙脫硫裝置라든가, 高煙突을 만든다든가 하는 것 등에 對해서는 費用을 안 애끼고 무엇보다도 우선해서 투자를 행하고 있습니다.

또 公害의 기준도 政府機關, 地方自治團體가 정하는 기준보다도 훨씬 낮은 곳을 目標로 해서 管理를 행하고 있습니다. 今後에도 그 方針을 더욱 徹底化해서 大衆에게 弊가 안 되도록 企業의 社會的 責任을 完遂해 나갈 작정입니다.

最後로 財務狀況을 說明해 드리겠습니다. 69年, 70年, 71年의 3個年에 亶해서 8百億圓의 先行投資를 行했습니다. 이것은 償却, 金利 등의 面에서 相當히 財務를 壓迫했습니다.

71年度는 가장 苦生스러운 해였습니다. 71年度는 稅金公稅한 後에 68億圓의 利益, 賣上利益率은 4.3%로 굉장히 低調했었습니다마는 올해에 들어서서 겨우 그러한 期間으로부터 解放되어 와서 지금쯤 예상되는 것은 利益은 85億圓 정도, 이익율은 5.3%乃至 5.5%前後이란 것입니다. 配當을 20%로 生覺해도 配當性向은 20%程度로 될 것으로 生覺합니다. 今後は 投資는 償却과 利益의 範圍에서 行하고자 하고 있으므로 그래도 200乃至 250億의 投資는 可能할 것으로 봅니다.

經營의 基調는 比較的 손쉽게 되어오지는 않나 이렇게 생각하고 있습니다. 그러나 70年代는 變動의 時代라고 일커어지고 있습니다.

今後 如何한 變動이 일어날지도 모른다는 것을 우리 들로서도 常時 念頭에 두고 있을 必要가 있습니다.

오로지 堅實經營을 motto로 해서 自己資本의 比率을 지금보다도 한층 充實化해서 現在의 34%를 1974년까지에는 기필 40%로까지 높였으면 하고 生覺하고 있습니다.

여러 가지로 정리되지 않은 이야기를 했습니다마는 앞으로 또 많은 問題가 있다는 것은 아까도 말씀드린 바와 같습니다. 大강 생각해도 圖再切上의 問題, 勞動賃金의 上昇의 問題, 自主技術의 開發의 問題, 또 業界로서 굉장히 큰 問題로서 머리를 앓고 있는 廢品의 處理問題, 이러한 問題가 눈앞에 가로놓여 있습니다.

廢品의 處理問題에 對해서는 法律에 依해서 1973年

3月까지는 이것을 處理할 態勢를 準備하지 않으면 안 되게끔 되어 있습니다. 廢기 타이어는 第2次 公害를 안 일바치게끔 해서 이것을 소각하든지 혹은 15cm以下로 切斷해서 埋立을 하든지 하기로 정해져 있습니다마는 目下産業構造審議會(譯者註: 通産大臣의 자문기관)타 이어 分科委員會에서 이 處理에 對해서 검토를 하고 있습니다. 大體로 年間, 이것은 全業界입니다마는 大體로 27萬屯 정도의 폐기 타이어가 나온다고 생각합니다. 然이나 우리들은 可及의 이것을 原形利用하는 例를 들면 魚床을 만든다든가 或은 林道의 改修를 이것으로 한다든가 여러 가지로 利用의 方法을 생각하고 있습니다.

소각이란 것은 最終的인 手段인 것처럼 생각하고 있으나 어느 것이나 이 問題에 對해서는 商業者의 團體와 메이커인 團體가 힘을 합쳐서 解決을 圖謀하지 않으면 안될 問題인 것으로 생각하며 早急히 結論을 내야겠다고 생각하고 있습니다.

以上 여러가지로 急한 이야기를 했습니다마는 이것은 극히 當社의 概要로서 十分 理解가 되셨는지 어떤지 모르겠습니다마는 우리들은 힘껏 努力을 계속해서 當社의 內容을 한층 充實化 시키고저 하고 있습니다.

今後에도 諸位의 一層의 支援을 付託드리며 저의 말씀을 끝내고저 합니다. 靜聽해주셔서 深謝합니다.

(73年 11月號 日本月刊타이어誌)

司會者에 依한 브릿지스톤타이어 柴本重理副社長 紹介의 內容

柴本副社長은 長野縣의 出身, 1933年 東京帝國大學을 卒業, 1944年 同社에 入社, 取締役營業部長, 常務, 專務로 昇進, 1962年 副社長에 就任, 今日에 至하고 있다. 人望에 依해 브릿지스톤液化가스, 브릿지스톤 사이클工業各取締役, 日本 고무工業會常任理事, 고무벨트工業會理事長을 歷任, 日本航空工業會, 日本自動車타이어工業會, 日本 고무工業會, 日本自動車타이어協會 各理事의 要職도 겸하고 있으며 多年의 功적으로 1971年 藍綬褒章이 受賞되었다.

同社는 自動車타이어의 首位를 占해 今年의 設備投資는 140億圓, 増收増益基調이며 2割配當은 安泰하다.