

日本 自動車타이어業界의 體質不況 克服方法 摸索

月刊 타이어社 編輯 部

「價格이 원상 회복되려면 需給 밸런스를 취해야 한다. 이것은 메이커에 대한 販賣關係者들의 批判의 소리이자, 正論이다. 그러나 하고싶어도 되지않은 것이 “5弱”의 現狀이었다. 그렇다고 해서 無爲無策으로 있었던 것은 決코 아니다. 특히 生産部門은 必死的으로 合理化를 이루어, 겨우 그것이 數學的으로 目標를 達成할 수 있는 效果를 보았다. 따라서 이번 회에는 生産部門의 合理化가 어디까지 와 있는가를 檢討하고자 한다.

〔第2回〕 回復段階에 들어선 人力稼働率

◆ 平均稼働率は 90%이나 各社の 差異가 問 題

第1回の 結論으로서, 「體質의 인 不況」에서 脱出할 수 있는 可能性을 「稼働率이 90%에 到達한 것」과 「生産面의 合理化가 進展된 것」으로 記述하였다. 이번 회에서는 이 「稼働率」과 「生産合理化」에 對해서 考察하고자 한다.

稼働率は 확실히 90%臺에 達하였다. 그러나 稼働率は 「業界 90%」라고 하여도 各社間에 差異가 나타나는 것이 問題點이다.

表1은 最近 4~5年間의 動向으로부터 6社의 市場占有率을 各社 推定하고, 이 占有率에 各社의 年間總需要를 곱하여 各社마다의 需要量을 算出하고 그것을 各社의 生産能力으로 나누어서 稼働率을 試算한 것이다. (試算 1)

이에 따르면, 今年 BS의 稼働率は 92%, 橫濱고무가 83%, 東洋고무가 90%, 住友고무 92%, 大津타이어 71%, 日東타이어 75%로 되어 있다,

만일 「稼働率 90%를 給料支拂水準으로 한다면, BS, 東洋고무, 住友고무 3社는 이 水準에 達하였거나 혹은 達하고 있거나 하며, 橫濱고무,

大津타이어, 日東타이어 3社는 아직 이 水準에 未達한다고 할 수 있다.

事實 東洋고무와 住友고무는 「이번 下半年부터 겨우 給料支拂水準에 도달하였다」(東洋고무 森川常務, 住友고무 辻總合企劃室長)고 하며, 大津타이어, 日東타이어는 「下半年부터도 이 水準에 未達이다」(大津타이어 根岸常務, 日東타이어 吉田專務)라고 하였다. 또 橫濱고무는 例의 “不良타이어”의 問題 때문에 直接取材는 할 수 없었으나 아직 給料支拂水準에는 달하지 못한 것 같다.

이러한 境遇에 있어서 단지 稼働率이 90%에 達하였으니 給料支拂水準이 되었다고 할 수 있을만큼 生産面에서의 損益分岐點이 單純한 것 같지는 않다.

損益分岐點에 對해서는 固定費와 變動費의 比率로 計算하여, 固定費가 낮은 쪽이 生産面에서의 損益分岐點이 낮다 — 결국 낮은 稼働率로도 利益이 나온다. — 고 하는 方法이 一般的으로 採用되고 있다. 그러나 各生産擔當者들은 말하기를 「이 方法이 基本的으로는 그대로이나, 最終的으로는 販賣코스트와 生産코스트의 差」라고 한다. 그리고 近間 타이어業界의 損益分岐點은 一般的인 方法으로 分析되지 않는다. 또 生産擔當者들은 異口同聲으로 「必死的으로 生産코스트를 낮추고 있으나, 販賣코스트의 低下가 그 以上으로 Tempo가 빨랐다」고 한다.

<表 1>

需要와 推定占有率로 算出한 稼働率

◀ 試算 1

77年度 6個社 總需要=582,500톤

	77年度 推定 占有率(A)	占有率에서 逆 算한年間需要 量(B)	月平均需要量 (C)	77年 末 月 生産能力(D)	稼 働 率 (C)/(D)
	(%)	(톤)	(톤)	(톤)	(%)
△B S	48.4	281,930	23,494	25,600	91.8
△橫 浜 고 무	20.4	118,830	9,903	11,990	82.6
△東 洋 고 무	11.4	66,405	5,534	6,160	89.8
△住 友 고 무	11.4	66,405	5,534	6,000	92.8
△大 津 고 무	4.4	25,630	2,136	3,000	71.2
△日 東 타이 어	4.0	23,300	1,942	2,600	74.7
合 計	100.0	582,500			

註：生産能力은 77年末의 數值임.

▶ 試算 2

80年度 6個社 總需要=633,000 톤

	78年度 假 定 占有率(A)	占有率에서 逆 算한年間需要 量(B)	月平均需要量 (C)	77年 末 月 生産能力(D)	稼 働 率 (C)/(D)	擴 大(+) 縮 少(-)
	(%)	(톤)	(톤)	(톤)	(%)	(톤)
△B S	48.4	306,372	25,531	25,600	99.7	(+)2,500
△橫 浜 고 무	20.4	129,132	10,761	11,990	89.7	(±) 0
△東 洋 고 무	11.4	72,162	6,014	6,160	97.6	(+) 460
△住 友 고 무	11.4	72,162	6,014	6,000	100.2	(+) 600
△大 津 타이 어	4.4	27,852	2,321	3,000	77.4	(-) 680
△日 東 타이 어	4.0	25,320	2,110	2,600	81.2	(-) 490
合 計	100.0	633,000				

註：擴大(+), 縮少(-)란, 稼働率 90%를 給料支拂水準으로 하여, 77年末의 生産能力에 대해서 增設되는 것은 擴大, 減少할 필요가 있는 것은 縮少로 試算하였다.

더구나 보통 때이면 販賣價格이 生産코스트를 下廻할 경우는 供給을 抑制하고 需給밸런스를 취하여 價格을 원상 회복시켜야 하나, 타이어 業界의 경우 繼續 新設工場들이 稼働되어 그렇게 되지 못하였다. —이 經緯에 대해서는 第1회에서 論한 바와 같다.

또 東洋고무와 住友고무는 下半期부터 給料支拂水準에 들어섰다고하나, 여기서 生産擔當者로서 괴로운 것은 円高問題이다. 東洋고무의 경우는 타이어의 輸出比率이 높고, 住友고무의 경우는 輸出車의 OE(新車用) 取付比率이 높다.

「애써 90%까지 稼働시켜 물 위로코가 나오게 되었다고 생각했더니 또 水面에 닿을 정도로 다시 되돌아갔다」고 東洋고무의 森川常務는 투덜대었다. 그러므로 「給料支拂水準이 되었다고 斷定하자면 오로지 今後 円高가 어떻게 움직이는

냐에 달려 있다」고 兩社의 生産擔當者들은 다같이 慎重한 態度를 취하고 있다. 그러나 「아직 더 낫은 빠져 나가지 못했으나 맨밑바닥은 빠져나왔다」(辻室長)고 判斷하여도 좋을 것 같다.

◆稼働率을 機械로 볼 것인가 人力으로 볼 것인가

한편, 아직도 給料支拂水準에 未達하고 있는 大津타이어와 日東타이어는 底面에서 맴돌며 惡戰苦鬪중인 것 같다.

大津의 根岸常務는 「泉大津는 稼働率이 90%이나 都城은 70%臺」라고 하였으며, 日東타이어의 吉田專務는 「湘南, 桑名 다같이 80%臺」라고 하였다.

兩社의 稼働率은 需要量에서 逆算한 稼働率(表 1의 試算 1) 보다 높으나, 이것은 「어쨌든

新設工場을 遊休시킬 수는 없다」고 하는 괴로운 結果로 나타난 現象으로 생각된다. 그리고 이 稼動率을 維持하기 위한 生産이 價格을 低迷시키고 있다고 販賣部門으로부터 批判을 받고 있다.

이 批判에 對해서는 再論할 여지없이 生産擔當者들은 너무나 잘 알고 있는 사실이나, 알면서도 해결되지 않고 있는 이 實情은 언제까지 繼續될 것인가?

「泉大津나 都城에 對해서는 아직도 稼動率을 7~8% 더 높이고 싶다」고 大津의 根岸常務는 말하고 있으며, 日東타이어의 吉田專務는 「桑名에 對해서 稼動率을 5% 더 높이고 싶다」고 하였다.

그러나 後述하는 勞動者의 76年度 “勞動生産性調査”에서도 76年 段階에서 73年の 生産量을 上廻하고 있는 主要産業은 「時計, 自動車, 自動車타이어의 3業種」으로 指摘되고 있다. 더구나 타이어는 今年에도 76年을 다시 上廻하고 있으니, 계속 좋은 現象이라 할 수 있다.

「借入金이든 自己資本이든 간에 不拘하고 新設工場은 減價償却費負擔이 크다. 그러므로 처음부터 풀稼動이 되지 않으면 採算이 맞지 않는다」고 大津타이어의 根岸常務는 말하고 있다. 日東타이어의 吉田專務도 「桑名이 稼動한지 만 3년이 되나, 이번 下半期에 와서 겨우 90% 稼動되었으며; 只今까지는 平均 70% 稼動率이었다」고 괴로운 表情을 지었다.

兩社를 추격하는 감이 있어 좋지는 않으나, 表1의 試算2는 먼저 타이어協會 統計調査委員會가 發表한 80年度 需要를 바탕으로 80年度 稼動率을 試算한 것이다.

타이어協會 統計調査委員會에 依하면 80年度의 總需要는 약 65만톤이다. 이것을 6社베이스로 逆算하면 약 633,000톤 정도로 推算된다. 이 633,000톤을 試算1과 같이 占有率로 곱하고 그것을 다시 77年末의 生産能力으로 나누면 各社의 稼動率은 試算2와 같이 된다. BS가 약 100%, 橫濱고무가 90%, 東洋고무가 약 98%, 住友고무가 100%, 大津타이어가 77%, 日東타이어가 81%의 稼動率, 90% 稼動을 給料支拂水準으로 한다면 大津타이어, 日東타이어는 80年度에도 이水準에 未達되는 計算이 나온다.

「販賣力에 對해서 生産力이 너무나 肥大해진 것은 아닐까?」이에 對해서 大津타이어의 根岸

常務, 日東타이어의 吉田專務는 「結局, 稼動率을 機械設備能力으로 보느냐, 人力(從業員數)으로 보느냐」에 달려있다고 하며, 또 根岸常務는 豊田自動車工場의 例를 들며 말하기를, 極端으로 말한다면 機械設備能力에 對해서는 50%의 稼動率이면 되나, 入力面에서는 100% 稼動시켜야 給料支拂이 가능하며, 앞으로는 이러한 體制가 필요한 것이다. 그러므로 「機械設備能力에 餘力이 있는 것은 別問題가 아니나, 오히려 人力面에 있어서 剩餘有無가 重要問題이다」라고 하였다.

이 稼動率을 機械設備能力으로 보느냐, 人力面으로 보느냐 하는 問題는 各社의 生産擔當者들의 一致된 見解이다.

BS의 松木常務도 「豊田이나 本田工場이 30~50% 遊休하여도 經營維持되는 生産體制를 갖추고 있는 것은 그런 뜻에서이다」라고 한다. 그것은 무엇 때문일까?

◆ 人力過剩性은 사라지다

첫째, 앞으로 高度成長時代와 같이 成長一路로만 發展할 수는 없을 것이며, 前年比해 下降現象이 나타날 것으로 생각된다.

需要構造도 “山谷型”으로 될 것이 豫想되며, 그 徵兆가 이미 나타나고 있다.

둘째, 日本의 産業은 輸出比率이 높다. 輸出이 全減되는 일은 없겠지만 輸出의 大幅的인 變動現象은 充分히 豫想된다.

基本的으로는 이 두 가지 變動事項에 柔軟的으로 對應될 수 있는 生産體制가 必要하다.

그 위에 타이어의 경우는 그렇지 않아도 生産사이즈가 많으며 더구나 앞으로는 사이즈數는 계속 증가되지 감소되지는 않는다고 한다면 機械設備가 다소 過剩될 것은 어쩔 수 없는 일이며. 그때 人力面에서는 계속 풀稼動이 이루어질 것이다.

生産擔當者들의 見解를 綜合해보면 以上과 같다.

그러면 그와 같은 生産體制는 이루어지고 있는가?

「상당히 進展되었으나 아직 未備한 點이 많다」고 根岸常務는 말한다. 이것을 同社의 平松常務의 經營全般의 立場으로 보아 다음과 같이 말하

고 있다.

大津의 經營惡化의 原因은 都城工場의 建設에 있다. 借入金으로 建立되었다는 것이 直接的인 原因이나, 借入금은 곧 返還하는 것은 아니다. 따라서 그 解決方法으로는, 人員을 한번더 都城工場建設以前의 人員으로 復歸시켜야 한다. 그러면 借入金の 負擔, 人件費上昇 등의 要因은 있을지라도 人員增加에 依한 負擔增加는 없앨 수 있을 것이다.

그렇다면 그 展望은 어떠한가? 「目標은 서있

다」고 平松常務는 말한다. 同社는 今年 都城工場要員을 新規採用했으므로 4月에는 1900名의 從業員을 고용하고 있었다. 그것이 現在는 1800名으로 줄고, 來年 3月에는 1700名 정도로 줄어 들 것이다. 「그러면, 人員面의 過剩은 없어진다」고 하는 平松常務이다.

한편 日東타이어도 人力問題는 어느 정도 解消된 셈이다. 日東타이어도 Peak時에는 2000名 以上の 人員이 고용되어 있었으나, 今年末에 와서는 73年當時의 水準으로 되었다.

<表 2>

타이어 6社의 從業員數의 推移

	73	74	75	76	77 (豫想)	76/73	77/73	生産能力	타이어賣出
								의 增加 (73=100)	額의 伸張 (73=100)
▷B S	(名) 18,143	(名) 18,408	(名) 18,461	(名) 18,101	(名) 17,850	(%) 99.7	(%) 98.3	(%) 77年=109	(%) 77年=159
▷橫 浜 高 무	9,505	9,792	9,948	9,668	9,350	101.7	98.4	116	171
▷東 洋 高 무	4,806	4,963	4,947	4,776	4,680	99.4	97.4	126	169
▷住 友 高 무	4,028	4,634	4,512	4,415	4,250	109.6	105.5	139	193
▷大 津 타 이 어	1,662	1,675	1,672	1,806	1,790	108.7	107.7	153	179
▷日 東 타 이 어	1,340	2,012	2,018	1,471	1,370	109.8	102.2	144	171

註: 數字는 決算期末의 數值, 東洋고무, 大津타이어는 年度(3月~4月).

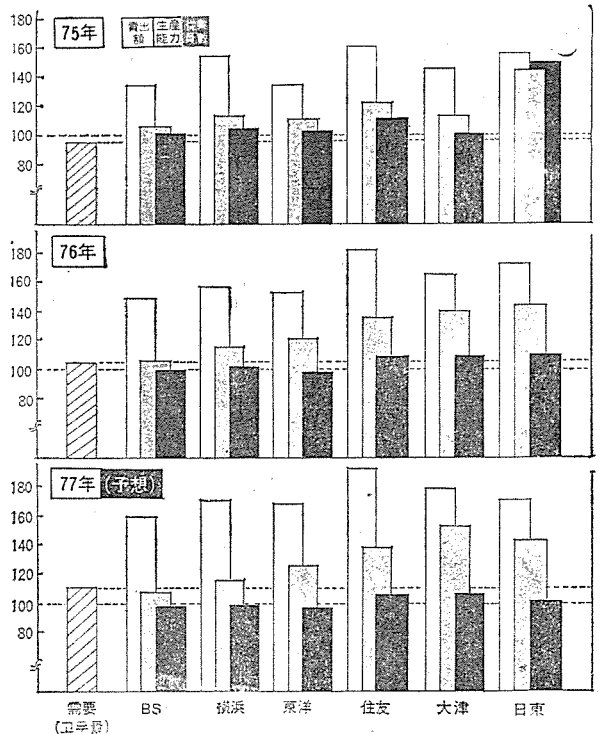
東洋고무는 東北도요, 東洋자이언트(龍野)를 包含함.

그러므로 吉田專務도 「生産部門의 剩餘人員은 겨우 解消되었고, 生産部門의 人力面의 稼働率은 下半期부터 90%에 達하고 있다」고 하였다.

表 2는 78년부터 推移한 從業員數이다. 73年을 100으로 보면, 各社가 거의 73年水準에 가깝던가 아니면 그것을 下廻하는 수준임을 알 수 있다. 其間 타이어 生産(機械設備)能力은 BS가 109, 橫浜고무가 116, 東洋고무가 126, 住友고무가 139, 大津타이어 153, 日東타이어가 144이다. 機械設備能力의 伸張에 對해서 人力面의 伸張은 거의 答보 상태이다. 즉 各社는 生産·販賣兩面의 合理化를 어떻게 이루어가고 있는가를 알 수 있을 것이다. 특히 生産部門의 合理化는 販賣部門보다도 많이 앞선 것 같다.

그림 1은 73年을 100으로 하여 75年, 76年, 77年의 타이어 需要量, 從業員數, 타이어 生産能力, 타이어 賣出額의 推移를 圖解한 것이다(東洋고무와 大津타이어는 年度). 이 3年間の 動向을 타이어 需要量과 從業員數의 對比로 보면 다음과 같다.

먼저 75年의 需要量指數는 73年對比 96, 이에 대해 從業員數指數는 6社가 모두 需要量指數를 上廻하고 있다. 75년이 되면 需要量指數는 105,



[그림 1] 타이어 6社의 타이어賣出額, 타이어生産能力, 從業員의 推移 (73年=100, 表 2 參照)

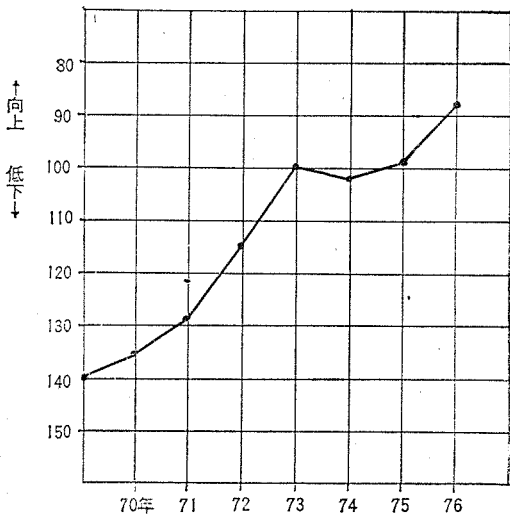
이에 대해 從業員指數는 BS, 横浜고쿠, 東洋고쿠의 3社가 需要量指數를 下廻한다. 그리고 今年末에는 6社 모두 需要指數를 下廻할 것이다.

그림 6을 보면, 요즈음 타이어의 亂賣는 「生産設備의 擴大(新設工場建設) → 그에 따른 從業員의 增加 → 需要는 下降하나 設備·人力은 늘일수 없다 → 生産量の 增加 → 需要를 上廻하는 出荷 → 市況의 軟化」의 惡循環에 의해 일어나는 現象임을 알 수 있다.

그리하여 各社에서는 다함께 이 惡循環을 없애기 위하여 그 根源(生産部門)을 下流(需要)에 맞추려고 努力하고 있음을 알 수 있다. 그것이 1強(BS)에 比해서 「늦다」「둔하다」고 하는 批判은 받겠지만 이 合理化가 겨우 昨年부터 效果를 나타내고 있는 것은 사실이다.

◆ 勞働生産性도 「量志向에서 質志向」으로

勞働省이 조사한 「76年の 勞働生産性」에 依하면 타이어의 勞働生産性(製品 1톤當 所要勞働時間)은 75年을 100으로 하면 76年은 88.9로 11.1% 向上되었다. 이 調査結果를 토대로 73年을 100으로 하여 其間動向을 그래프로 나타낸 것이 그림 2이다. 74년에는 73年보다 生産性이 下降되어 있다. 이것은 勞働投入量(生産에 所要된 延投入勞働時間)의 增加에도 不拘하고 生産量은 增加되지 않았다. 즉 人員過剩 때문이었다. 이것이 75년에



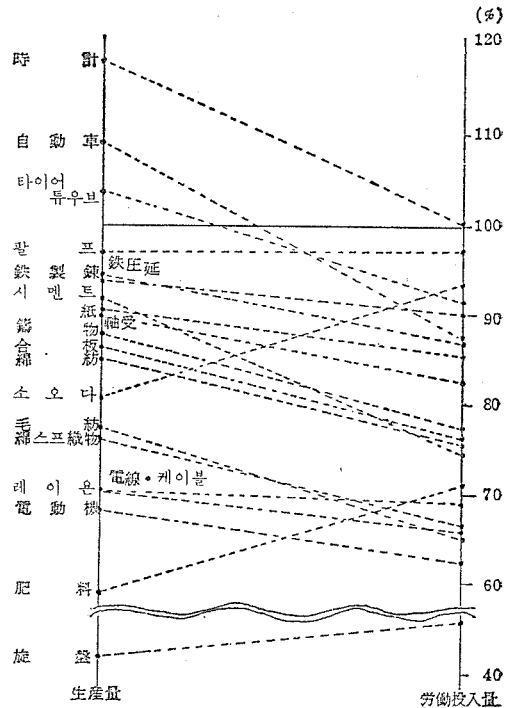
[그림 2] 勞働生産性의 推移(單位當 所要勞働時間指數 73年=100)

와서 겨우 73年對比 1.1% 向上된 셈이고 76年에 73年對比 12% 向上되었다.

이 調査結果는 그間 勞働生産性의 動向에 대해서, 73年까지는 勞働投入量과 生産量이 함께 增加하여 生産量の 伸張이 勞働投入量을 上廻하였다. 이 結果, 勞働生産性은 向上되었고, 이에 對해서 76年은 勞働投入量은 增加되지 않았으나, 生産量이 上昇하였다고 한다.

즉, 勞働生産性의 向上도 從來의 「量」志向으로부터 「質」志向으로 方向轉換을 하고 있다고 볼 수 있다. 그림 3은 이 「質」志向의 方向轉換을 나타낸 것이다.

各社의 生産合理化의 動向은 그림 1에서 보는 바와 같으며, 그것이 效果를 나타내기 시작한 것은 그림 2, 3과 같다. 그러나 그림 1은 各社의 세르比率(75年, 76年, 77年)의 比較이며, 勞働省의 調査結果는 業界의 平均値이다. 타이어 業界는 B.S가 約 1/2의 占有率을 차지하고 있으므로 極論한다면 他 5社의 生産合理化가 完全히 짜여 있지 않더라도 BS의 合理化만 된다면 業界平均으로 是 合理化 現象이 나타나게 된다. 어쨌든 가



[그림 3] 76年の 生産量 및 勞働力投入量의 水準 (73年=100)

로 比率의——즉, 各社間의 相對——比較가 되지 않는다면, 실지로 어디까지 合理化가 이루어졌는 <表 3> 타이어 6社의 工場別生産能力과 타이어直接生産從事者數

		月産能力 (新高容量)	直接生産 從事者	1人當 生産指數
▷B 久鳥 甘下 防彦 東上 那栞 合 計	S 米 栖木 關府 根京 尾須 木	톤	名	톤
		4,700	1,850	2.41
		2,600	850	2.90
		1,200	420	2.71
		1,500	450	3.15
		600	125	4.54
		4,200	1,120	3.55
		5,300	1,570	3.20
		900	380	2.24
		2,400	880	3.58
	2,200	650	2.20	
合 計		25,600	8,300	2.92 (※2.90)
▷橫 浜 高 平 三 三 新 上 尾 合 計	早塚 重島 城尾 道			
		2,700	700	3.65
		4,100	1,400	2.77
		1,800	900	1.89
		2,300	900	2.42
		490	270	1.72
		600	190	2.98
合 計		11,990	4,360	2.61
▷東 洋 高 伊 仙 龍 合 計	早丹 臺野			
		2,560	850	2.85
		3,000	970	2.93
		600	130	4.35
合 計		6,160	1,950	2.99 (※2.89)
▷住 友 高 神 名 白 合 計	早戶 屋河			
		800	340	2.23
		4,000	1,190	3.18
		1,000	300	3.16
合 計		5,800	1,830	3.00 (※2.97)
▷大 津 타 이 어 泉 大 都 津 城 合 計	天津 城			
		2,500	850	2.78
		500	210	2.25
		(※700)		(※3.00)
合 計		3,000	1,060	2.68 (※2.86)
▷日 東 타 이 어 湘 南 桑 合 計	南名			
		1,500	645	2.20
		950	325	2.76
合 計		2,450	970	2.39
▷總 計		55,000	18,470	2.82

註: 1. 數字는 77年末現在
 2. 直接生産從事者란 直接 타이어 生産에 從事하고 있는 從業員, 管理職 幹部級除外
 3. 1人當生産指數 = $\frac{\text{月産能力} \times 90\%}{\text{直接生産從事者} \times 95\%}$
 (※)는 B.S는 防府工場, 東洋고무는 龍野工場, 住友고무는 白河工場을 除外한 指數, 大津타이어는 都城의 擴張後指數

지도 모른다고는 하지만 資料될만한 것이 아무 것도 없다. 表 3은 6社의 타이어 工場의 生産能力과 直接 타이어 生産에 從事하고 있는 從業員數(管理職, 研究職은 除外)를 나타낸 것이다.

먼저 相對比較의 基準을 一強——BS에 두기로 한다. 現在 BS의 稼働率은 「機械設備能力에 對해서는 90%, 人力에 對해서는 95%」라고 한다. 이 숫자를 토대로 BS의 直接從業員 1人當生産指數(月産能力×90%÷直接從業員×95%)를 내면 平均 2.9톤이다. 같은 方法으로 各社의 指數를 算出해보면, 橫浜고무가 2.6톤, 東洋고무가 약 2.9톤 전후, 住友고무가 약 3톤, 大津타이어가 약 2.7톤, 日東타이어가 약 2.4톤이다. 東洋고무, 住友고무 兩社는 BS에 뒤지지 않는 高水準에 있음을 알 수 있다.

여기서 BS는 現在 만들고 있는 實際值이며, 東洋고무, 住友고무는 目標值이기는 하나 거의 實際值과 같은 값이다.

◆ BS에 뒤떨어진 T,S. 差異나 Y,O,N

한편 橫浜고무, 大津타이어, 日東타이어의 一人當生産性은 BS보다도 상당히 낮은 것 같다. (橫浜고무의 平塚工場의 生産指數가 높은 것은 生産能力을 나누었으므로 實際로 生産하고 있는 量은 아니다. 平塚의 高水準은 同社의 6個工場中에서 平準化되므로 平均値에는 影響없다.)

表 3과 表 2를 比較해보자. 橫浜고무의 從業員數도 73年을 100으로 하면 77年末에는 98.4와 100 사이임에도 不拘하고 1人當生産性이 BS는 勿論, 東洋고무, 住友고무보다 낮은 것은 同社가 只今까지 生産性이 낮았다는 結論이다. 또 住友고무의 경우, 從業員은 73年比 指數가 106이면서 1人當生産指數가 높은 것은 直接生産部門의 合理化는 잘 되고 있으나 幹部部門, 販賣部門의 合理化가 지연되고 있다는 것이다.

또 大津타이어, 日東타이어의 生産性은 아직도 BS보다 낮다. 勿論 兩社의 경우는 生産面에서 스케일 메리트가 나오지 않는다는 構造的인 弱點을 지니고 있다. 더우기 新設工場도 「工場으로서의 最小採算規模는 1200톤이다」라고 하니 桑名과 都城은 最小採算規模에 達하지 못하고, 新設工場의 負擔을 老朽化한 泉大津, 湘南에서 지고 있다——고 하는 큰 핸디캡이 있음은 事實

이다.

그렇지만 兩社의 경우는 아직도 生産面——특히 人力稼働率——에 있어서 BS, 東洋고무, 住友고무에 뒤지고 있다고 할 수 있다.

以上과 같이 “5弱” “2弱 3瀕死” “有象無象” 등으로 불리우는 5個社에서도 그동안 無爲無策으로 지나온 것은 아니다. 그러나 需要에 적합한 生産體制를 取하지 못하고 타이어業界(메이커 뿐만 아니라)를 “不況 속”에 陷入시킨 責任을 이 5個社가 지지 않으면 안 되는 것도 事實이다.

그렇다면 來年度 展望은 어떻게 될까? “5弱” 중 東洋고무, 住友고무는 今年下半年부터 展望이 보인다는 것은 지금까지의 說明으로도 알 수 있다고 한다면 이 물음의 解答者로는 大津타이어, 日東타이어로 볼 수 있다.

◆ 質的面에서 生産性向上은 아직도……

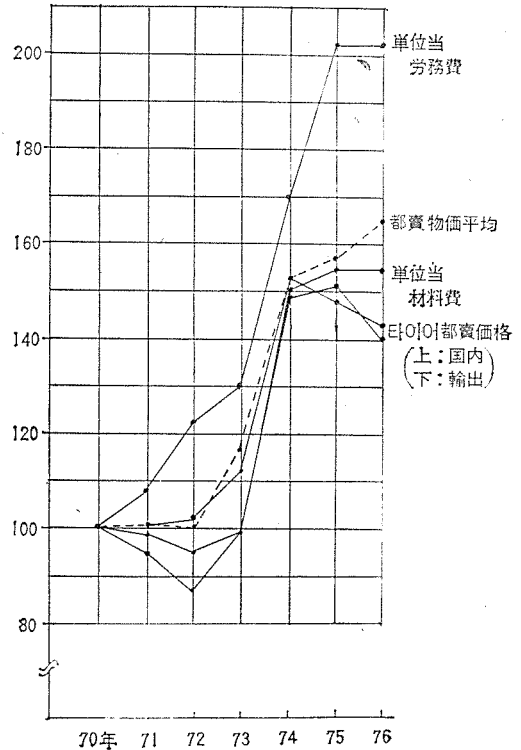
兩社로서는 「달갑게 생각될지 모르지만, 來년에 다시 5%의 需要增加가 期待된다면——」하고 다음과 같이 말한다.

生産體制의 合理化는 거의 整理되었다. 그러나 지금까지의 借入金의 金利, 그리고 人件費, 原材料費上昇 등을 計算에 넣으면, 역시 需要가 5% 伸張된다면 하는 前提條件이 必要하다.

金利負擔——財務體質——의 差異에 대해서는 다시 追算기로 하고, 人件費, 原材料費에 대해서는 확실히 下位 메이커일수록 經營壓迫이 主要因으로 되어 있다.

그림 4는 그 동안의 人件費와 原材料費의 推移를 表示한 것이다. 여기서 人件費는 BS와 橫濱고무의 「勞務費」의 平均値이고, 原材料費는 兩社의 「材料費」의 平均値이며, 數字는 兩社의 有價證券報告書에서 作成한 것이다. 또 勞務費, 材料費는 그림 4의 註와 같이 각각 그 해의 兩社의 推定生産量으로 나누어서——즉, 新고무量 1톤當 勞務費, 材料費로서——指數化하였다.

1970년을 100으로 하면 76년에는 勞務費가 2倍以上, 材料費가 1.5倍以上이다. 이에 對해서 타이어 價格은 國內價格이나 輸出價格이 다 1.4倍이다. 勿論 타이어 價格은 74년을 Peak로 下落하고 있다는 差異는 있으나, 勞務費나 材料費는 BS와 橫濱의 平均値이며, 이 指數에는 量産化의



[그림 4] 타이어 都賣價格과 人件費, 原材料費의 推移
註: 1. 勞務費, 材料費는 BS+橫濱고무의 平均 有價證券報告書에서 作成

2. 單位當勞務費=勞務費÷타이어류유브 生産量 (B+Y의 占有率은 70%로 計算)
3. 單位當材料費=材料費÷타이어류유브 生産量
4. 타이어 都賣物價統計는 日本銀行調査.
타이어는 國內가 1000-20, 750-15, 560-13, 輸出이 825-20, 1100-20, 640-13의 各 사이즈의 平均.

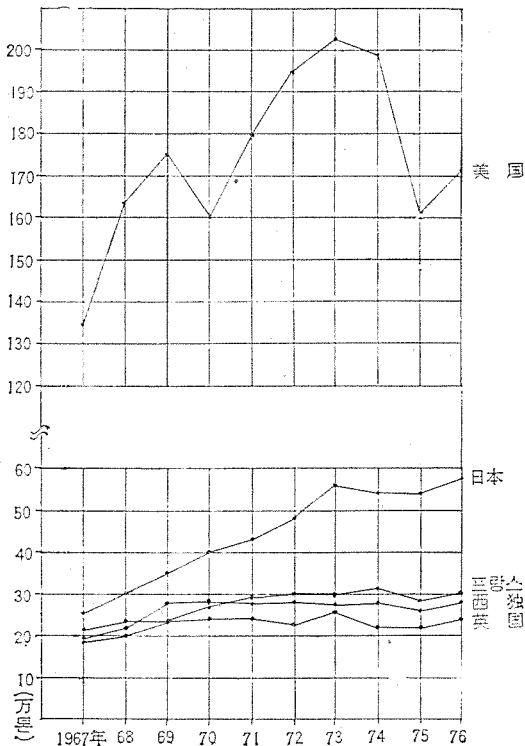
效果가 作用하고 있는 셈이다.

그러므로 生産擔當者의 合理化에 對한 自己評價(?)는 엄하다.

東洋고무의 福島取締役은 말하기를 「量的인 面——製品 1톤當 勞動時間——의 合理化는 分明히 進展되었으나, 質的인 面——生産코스트——에서는 겨우 그 동안의 人件費, 原材料費의 上昇分을 吸收한 정도로, 코스트面에서 보면 合理化되었다기보다 人件費, 原材料費의 上昇에 合理化가 겨우 뒤따라갔다고 하는 편이 적절할 것 같다」고 하였다. 그리고 質的인 面에서 역지로 合理化되었다고 할 수 있는 것은 래디알화가 進展된 것뿐——이라고 하여 다음과 같이 說明하였다. 래디알화가 그 동안 상당히 進展되었고 래디

알은 바이어스에 비해 시간이 걸린다. 또 가격도 좋다. 그러므로 質的 면에서 合理化되었다고 말할 수 있는 것은 이 래디알 部門뿐이다.

끝으로 그림 5는 고무 工業會의 「月報」에서, 고무消費主要國의 고무消費量에 타이어部門(自動車타이어 包含) 比率를 곱하여 타이어 生産量으로 한 것이다. 이 그림을 보면 유럽諸國은 低成長型이고, 美國은 山谷型으로 起伏이 심하다. 이에 對해서 日本은 73년까지 高度成長—路였음을 알 수 있다. 그리고 日本도 74, 75年으로 下落勢



〔그림 5〕 主要國의 타이어 生産量推移(新高무消費量 톤)

註: 數字는 고무工業會 「月報」에서 作成. 타이어 中에는 自轉車타이어도 包含함.

였으나 이 下降幅은 美國과 比해서 매우 작다. 美國의 경우는 74年에서 75년까지 19%나 下落하였고, 日本의 경우는 73年에서 74년까지 고무工業會의 數值로는 3%, 타이어協會의 數值로는 8.5% 밖에 下落하지 않았다. 그리고 日本이 美國 다음가는 世界第二位의 自動車生産國이라면 앞으로의 需要構造는 당연히 美國型으로 될 것이 豫想된다.

이와 같은 生覺은 앞으로 日本의 타이어도 美國과 같이 前年對比 20%라는 大幅의인 下落勢가 일어날 가능성이 있다. 「前年對比 10% 未滿 下落으로 만 3年, 이런 苦痛으로 20%까지 下落한다면—」하는 假定까지는 하지 않더라도 다음 두 가지 問題點을 提起해 보면서 第二回를 끝맺고자 한다.

첫째, 低成長時代의 生産體制를 빨리 確立할 것 둘째, 그 生産體制가 柔軟構造일 것

첫째 문제에 對해서는 이미 여러번 記述된 바 있어 再論할 필요도 없으나, 低成長時代의 生産體制란 다시말해서 「需要에 걸맞는 生産體制」라는 것이다.

둘째의 柔軟構造란 「需要의 變化에 即應될 수 있는 生産體制」를 말한다.

日本은 美國과 달라서 不況이 되어도 工場을 閉鎖하고 勞動者를 一時解雇할 수는 없다. 이것이 그 동안 需給밸런스가 잡히지 않았던 한 要因이기도 하다.

이 두 가지 問題를 同時進行시키지 않는다면, 가령 今般不況은 克服될지라도 다음 不況까지 克服해나갈지는 메이커自身들이 무엇보다도 잘 알고 있을 것이다.

〔編輯者註〕: 本題 第1回 (2月號)에서 紹介한 바와 같이 「日本自動車타이어業界의 體質不況克服方法模索」은 第1回~第5回까지 連載할 計劃이었으나 紙面關係上 如意치 않아 나머지 3回~5回は 그 大綱만을 다음과 같이 간추려보며, 이번 第2回로 끝맺고자 한다.

〔第3回〕 多品種少量生産은 타이어 産業의 宿命

(1) 타이어 사이즈의 數와 生産合理化의 隘路點 (2) 그 解決策은 무엇인가?

〔第4回〕 交換市況의 回復

(1) 需給밸런스의 回復 (2) 交換用타이어의 需給밸런스

〔第5回〕 交換販賣의 效率化

(1) 系列 Dealer의 業績回復 (2) 支店廢止와 營業所의 on line化