

## 리포트

# 세계 타이어산업 현황(IV)

### 업무부

#### 차례

##### □ 개요

1. 타이어산업의 배경(기업합병, 품질개발, 설비자동화)
2. 유럽의 타이어산업
3. 미국의 타이어산업
4. 일본의 타이어산업
5. 중남미의 타이어산업
6. 동유럽의 타이어산업
7. 주요 타이어회사 현황
8. 세계 타이어산업 분석

#### 7. 주요 타이어회사 현황

##### (1) Michelin

Michelin은 1990년도에 Uniroyal-Goodrich의 부채 8억달러를 포함, 총 15억달러를 투입하여 동사를 인수함으로써 세계 최대의 타이어제조회사가 되었다. 이로써 Michelin은 서방세계 타이어 수요의 약 21%를 공급하게 되었으며, 향후 수년간 타이어산업의 주도권을 장악하게 될 것으로 보인다. Michelin의 株式은 3분이 되어 있는 것으로 알려져 있는데 이들의 권한이 매우 강력하여 다른 사람이 이 회사 주식을 무제한으로 사들인다는 것은 사

실상 불가능하다. 따라서 이 그룹의 總帥인 François Michelin은 이 회사를 자기 마음대로 경영할 수가 있다.

회사 소유지분이 나타나 있는 데가 없기 때문에 자세한 것은 알 수 없지만 Michelin家에서 1/3 이상 소유하고 있는 것으로 믿어진다. Michelin씨의 타이어산업에 대한 정열은 대단해서, 그는 프랑스내에서 마치 皇族과 같은 대접을 받고 있다. 그는 조심성이 많은 사람이며, 거의 모든 날을 회사경영에 몰두하고 있다.

Michelin그룹은 타이어 제조기술이나 시장점유율에 관한 자료를 거의 공개하지 않아 매우 비밀스런 회사이다. 대부분의 공장방문객들은 문전박대를 당한다. 그러나, Miche-

〈표 17〉 Michelin의 지역별 생산구조(1990)

(단위: %)

지 역 별	생 산 비 율
프랑스	20
기타 유럽지역	33
북미지역	39
기타지역	8
계	100

자료: Michelin.

lin은 세계 4대륙 16개국에 공장을 갖고 있는 국제적인 기업이다. 71개의 공장에서 날마다 645,000개의 타이어, 50,000개의 휠, 700톤의 스틸을 생산하고 있으며, 천연고무 및 합성고무도 생산하고 있다.

지난 30년간 Michelin의 연간생산량은 7배나 증가하였다. 특히 프랑스 이외의 지역에서 크게 증가하였으며, 1970년대 중반까지 유럽 이외의 지역에서는 생산이 없었으나, 현재는 유럽 이외의 지역에서 생산되는 양이 거의 절반을 차지하고 있다.

Michelin의 최대 생산본거지는 중부 프랑스의 Clermont-Ferrand에 있는 본사 지역이다. 이 지역 3개 공장의 종업원은 약 20,000명이며, 이는 1990년말 현재 동그룹의 세계 전지역 종업원 140,000명의 14%에 해당된다.

비록 느리기는 하지만 타이어회사들의 수익이 조금씩 늘어나고 있어 타이어산업의 불황이 마침내 견히고 있는 것으로 보인다.

1991년도 상반기에 Michelin은 10억프랑의 적자를 보았으며, 연간 20억프랑의 적자를 보게 될 것으로 추정된다. 이 적자폭은 대단한 것이기는 하지만, 1990년도의 적자가 48억프랑이었음을 염두에 둘 필요가 있다.

적자요인의 하나로 지난 2년간 동그룹이 공장재편에 50억프랑을 투입한 것을 들 수 있다. 생산능력의 과잉은 급기야 종업원의 해고를 가져왔고, 이와같은 현상은 앞으로도 더 일어날 것으로 보인다.

1990년말 Michelin의 전세계 종업원은 143,000명인데, 유럽에 54%, 북미에 22%, 기타지역에 24%가 분포해 있다. 1991년 4월 동사는 1991~1992년에 걸쳐 전세계적으로 16,000명의 종업원을 감원할 것이라고 발표했는데, 이는 전체 종업원의 11%가 넘는 수치이다. 이 계획은 자진퇴사나 권고사직에 의하여 이미 절반이 달성되었다. 프랑스지역

은 7,000명, 스페인지역은 2,000명, 북미지역은 400명이 조기퇴직을 했다.

또한 Michelin은 2개 공장을 폐쇄하려 하고 있는데, 하나는 Wisconsin에 있는 Eau Claire와 Canada에 있는 또하나의 공장이다. 이 두 공장의 폐쇄로 인하여 각각 1,200명, 1,000명이 해고될 것이다. 순조롭지는 않겠지만 이 계획은 1992년에 종료되고, 따라서 북미지역의 종업원은 2년동안에 약 10%가 감소될 것으로 예상된다.

좋은 소식은, 동사는 1990년도 하반기에 바닥세의 적자를 기록한 데다 1992년도에는 재편에 따른 추가비용의 소요가 더 없어서 이미 흑자를 보기 시작했다는 것이다. 그동안의 적자를 만회하는 데는 판매마진을 4% 이상이 되도록 하여야겠지만, 1993년도의 흑자규모는 1988~1989년도 수준에 달할 것으로 보인다.

1991년 8월 Michelin은 유럽의 교체용 타이어시장에서의 타이어 판매가격을 인상하는데 주도적인 역할을 했다. 이 도박은 주효하였고, 그밖의 업체들도 잇따라 가격을 6~10% 인상하였다. Michelin은 이 가격인상으로 1991년도 매출액이 3억프랑이나 증가하였다고 하였지만, 우리들이 평가하기에는 약 9억 프랑이 될 것이다.

〈표 18〉 Michelin의 타이어공장 현황(1991)

지역	국가	소재지	종업원수 (명)	타이어 종류	생산능력 (개/일)	
북미	캐나다	New Glasgow, Nova Scotia	2000	승용차용, 경트럭용	9000	
		Waterville, Nova Scotia	1000	트럭용, 건설차량용	2000	
		Bridgewater, Nova Scotia	1300	승용차용, 경트럭용	1100	
		Kitchener, Ontario North	1075	승용차용, 경트럭용	20000	
미국	미국	Kitchener, Ontario South	650	승용차용, 경트럭용	12000	
		Greenville, South Carolina	2500	승용차용	23000	
		Spartanburg, South Carolina	1550	트럭용	5000	
		Lexington, South Carolina	1250	승용차용	15000	
		Dothan, Alabama	900	경트럭용	4500	
		Norwood, North Carolina	400	항공기용	625	
		전	Uniroyal Goodrich			

	Eau claire, Wisconsin	1,100	승용차용, 경트럭용, 농기계용(1992년에 폐쇄)	29,000
	Opelika, Alabama	1,200	승용차용, 경트럭용	26,000
	Ardmore, Oklahoma	1,900	승용차용	32,000
	Tuscaloosa, Alabama	2,000	승용차용, 경트럭용	30,000
	Fort Wayne, Indiana	1,400	승용차용, 경트럭용	29,000
중남미	브라질 Rio de Janeiro	-	트럭용	17,375
	멕시코 전 Unroyal Goodrich			
	Tacuba	400	승용차용, 경트럭용, 트럭용	3,200
	Queretaro	350	승용차용, 경트럭용	4,500
아시아	일본 Ohta	450	승용차용, 경트럭용	1,300
	말레이시아 Selangor	56	항공기용	35
	태국 Laem Chabang	-	승용차용, 경트럭용	6,100
중동, 아프리카	알제리아 Algiers	-	승용차용	-
리카	나이제리아 Port Harcourt	-	승용차용, 경트럭용, 트럭용	2,000
서유럽	프랑스 Clermont-Ferrand(3개공장)	20,570	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 모터사이클용, 건설차량용	-
	Tours	3,080	승용차용, 트럭용	-
	Cholet	2,040	승용차용, 경트럭용, 트럭용	-
	Montceau/Mines	1,610	승용차용, 트럭용, 건설차량용	-
	Bounges	2,345	경트럭용, 트럭용, 건설차량용, 농기계용, 항공기용	-
	Orleans	745	트럭용	-
	Poitiers	860	트럭용	-
	La Roche/Yon	750	트럭용	-
	Roanne	625	승용차용	-
	La Puy	622	건설차량용	-
	Toul(Kleber)	839	승용차용, 트럭용	-
	Troyes(Kleber)	1,230	승용차용, 농기계용	-
독일	Karlsruhe	2,000	경트럭용, 트럭용	-
	Homburg/Saar	2,100	승용차용, 트럭용	-
	Bamberg/Hallstadt	1,100	승용차용, 경트럭용	11,500
	Bad-kreuznach	2,600	승용차용, 경트럭용	28,000
	St. Ingbert(Kleber)	2,600	승용차용, 농기계용	7,000
이탈리아	Alessandria		승용차용, 경트럭용, 트럭용	20,000
	Cuneo	7,000	승용차용, 경트럭용, 트럭용	26,000
	Turin/Stura		승용차용	35,000
네덜란드	S. Hertogenbosch	900	트럭용	7,000
스페인	Lazarte	3,500	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 건설차량용	-
	Vitoria	4,000	승용차용, 트럭용, 건설차량용	48,500
	Valladolid	5,000	승용차용, 농기계용	-
	Aranda de Duero	-	승용차용, 트럭용	-
영국	Stoke-on-Trent(England)	3,500	승용차용	22,000
	Burnley(England)	800	트럭용	-
	Dundee(Scotland)	1,400	승용차용	6,000
	Ballymena(Northern Ireland)	1,100	트럭용	-
	Michelin 계	92,537		
	세계 총계	138,000		

자료 : European Rubber Journal ; Michelin.

〈표 19〉 Michelin의 지역별 판매구조(1991)

(단위 : %)

지역별	생산비율
프랑스	12
기타 유럽지역	25
북미지역	43
기타지역	20
계	100

자료 : Michelin.

Michelin은 1991년 9월 북미시장에서의 교체용 타이어 판매가격을 4~9% 인상한다고 발표하였다. 북미시장은 자가 브랜드가 교체용 타이어시장의 약 40%를 차지하고 있으며, 신차용 타이어 수요도 아직 침체상태에 빠져 있기 때문에 이 가격인상이 유럽에서와 같은 효과를 기대하기는 어려울 것으로 보인다. 그러나, 만약 5%라도 먹혀들어가간다면 약 4억 5,000만달러의 매출신장이 가능할 것으로 추정된다. 이 지역 교체용 타이어시장의 약 16%를 차지하고 있는 Michelin에게는 1991년도 매출액에 거의 1억프랑이 추가될 것이고, 1992년도에는 약 4억 프랑의 매출신장도 가능할 것이다.

이것을 주당수익(EPS)으로 환산해 보면 1991년도에 2~3프랑, 1992년도에 8~9프랑이 된다. 1987년도에 Michelin의 주당수익은 24.5프랑이었다.

〈표 20〉 Michelin의 승용차용 타이어 시장점유율

(1991, 추정)

(단위 : %)

구분	종류	신차용	교체용	총계
유럽		34	34	34
미국		33	16	20

자료 : Michelin.

신차용 타이어 판매가격의 인상은 더 어렵다. 1990년도에 체결된 자동차 메이커에

대한 타이어공급가격은 1991년도에는 1~2% 하락하였다. 1992년도의 가격전망은 매우 불투명하다. 미국과 유럽이 자동차 수요감소와 함께 자동차 메이커의 수익성이 크게 떨어져 타이어 가격을 인상할 수 있는 여건이 매우 어렵기 때문이다. 따라서 Michelin이 1992년도에 신차용 타이어 가격을 인상한다고 하여도 2~3% 정도에 불과할 것이다.

교체용 트럭 타이어의 시황은 더욱 나빠서 1991년도 유럽지역의 수요는 약 7~8% 감소하였고, 미국에서는 약 10%나 감소하였다.

신차용 트럭 타이어의 수요도 유럽은 3~4% 감소하였고, 미국은 15~20%나 감소하였다. 타이어 가격은 지금까지 비교적 안정되어 있었으나 Bridgestone이 보다 적극적으로 가격 네고에 나서고 있다는 소문이 있으며, 유럽의 트럭용 타이어시장에서 굳건한 위치를 장악하고 있는 Michelin도 앞으로 가격인하 압력에 부딪치게 될 것이다.

지난 6개월간 Michelin은 판매관리비용을 줄이는 데 주력해 왔다. 1991년도 상반기에 3억 6,600만프랑의 절약목표를 세웠는데, 이 액수는 거의 8%에 달하는 판매관리비 감소를 의미한다. 이 계획은 누구나 절약에 투철하였고 또한 회사가 강하게 조였기 때문에 실현이 가능했다.

1991년도에 Michelin이 약 8억 3,000만프랑의 적자를 볼 것으로 예상하였었다. 그러나, 동사는 교체용 타이어 가격인상으로 1992년도에는 흑자를 기록하였다. 1993년도에는 신차용 타이어 수요증가와 가격인상이 가능할 것으로 보이는 데다가 판매비용의 절감으로 흑자폭이 더 커질 것이다.

1990년도에는 67억프랑의 절반정도가 자본지출에 투하되었는데 1992년도에는 동그룹의 자금 흐름이 플러스로 반전할 것으로 보인다(그전 4년동안은 마이너스이었음). 재

고감소에 따라 손실도 줄어 들 것이다. 1991년도 동사의 적자규모는 380억프랑 정도로 끝날 것으로 보이지만, 과거의 누적적자를 만회하자면 상당한 기간이 소요될 것이다.

1990년도의 대규모 적자 때문에 1991년도 Michelin의 순자산 규모는 약 104억프랑이 될 것으로 보이는데 이는 1989년도의 189억프랑에 비하면 45%나 줄어든 것이다. 따라서 株當 자산가치도 1989년도의 158프랑에서

〈표 21〉 Michelin의 손익계정<sup>①</sup>(1989~1993)

(단위: 10억프랑, %)

연도말 현재	1989	1990	1991 <sup>②</sup>	1992 <sup>③</sup>	1993 <sup>③</sup>
총매출액	55.26	62.74	67.65	71.00	75.00
증가율	6.6	13.5	7.8	5.0	5.6
원재료비	18.34	23.61	24.00	25.40	26.60
총매출액에 대한 비율	33.2	37.6	35.5	35.8	35.5
인건비	21.73	25.53	27.50	26.90	27.10
총매출액에 대한 비율	39.3	40.7	40.7	37.9	36.1
종업원수(연말)	124,408	142,400	134,400	126,400	125,500
평균종업원수	122,100	136,300	139,200	130,000	125,500
감가상각비	3.85	4.36	4.30	4.40	4.40
기타비용	8.05	9.16	9.40	9.50	9.80
영업수익	4.70	1.91	3.88	6.15	8.20
총매출액에 대한 비율	8.5	3.0	5.7	8.7	10.9
순금융비용	0.98	3.04	3.10	3.00	2.80
경상이익	3.72	-1.13	0.78	3.15	5.40
총매출액에 대한 비율	6.7	-1.8	1.2	4.4	7.2
특별수익	1.29	1.51	1.00	1.00	1.00
특별비용	1.14	4.88	2.20	1.00	1.00
영업외 수익	-0.15	3.37	1.20	-	-
추가하락	0.03	0.45	0.30	0.20	0.20
세전수익	3.84	-4.95	-0.72	2.95	5.20
총매출액에 대한 비율	6.9	-7.9	-1.1	4.2	6.9
법인세	1.21	0.34	0.42	0.45	1.04
소수주주자본	0.20	-0.46	-0.31	0.25	0.50
당기순이익	2.45	-4.81	-0.83	2.25	3.66
총매출액에 대한 비율	4.4	-7.7	-1.2	3.2	4.9
총발행주식수	113.5	113.6	113.6	113.6	113.6
주당순이익	21.6	-42.3	-7.3	19.8	32.2
주당배당권	2.4	-	-	2.0	4.0

주: ① 1990년 5월 Uniroyal-Goodrich를 합병. ② 추정. ③ 전망.

자료: Michelin 재무보고, 필자의 추정/전망.

〈표 22〉 Michelin의 현금흐름(1989~1993)

(단위 : 10억프랑)

구분 \ 연도	1989	1990	1991 <sup>①</sup>	1992 <sup>②</sup>	1993 <sup>③</sup>
현금흐름 <sup>③</sup>	-1.38	-7.49	-0.25	2.57	1.57
자본지출	6.2	6.7	3.3	3.4	5.0

주 : ① 추정. ② 전망. ③ 순이익+감가상각비-세금-배당 및 자본지출.

자료 : Michelin 재무보고, 필자의 추정/전망.

〈표 23〉 Michelin의 대차대조표(1989~1990)

(단위 : 100만프랑)

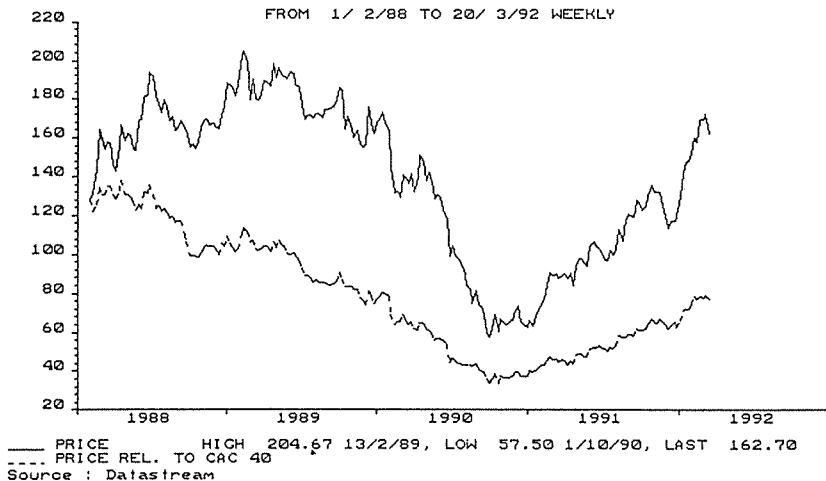
연도말 현재	1989	1990
고정자산		
무형자산	202	411
취득차액	-	1,754
유형자산	23,656	30,215
금융자산투자	4,363	4,086
금융자산	347	499
소 계	28,568	36,965
유동자산		
재고자산 및 재공품	14,166	15,832
외상매출채권	11,666	13,947
기타매출채권	2,516	2,171
재고, 주식, 유가증권	723	819
보유현금	10,073	5,536
기 타	521	793
소 계	39,665	39,098
총자산	68,233	76,063
부 채		

열후채	-	5,532
비상준비금	4,004	6,378
기타부채	32,788	34,855
외상매입채무	4,417	5,336
기타매입채무	7,505	11,264
기 타	600	523
총부채	49,314	63,888
순자산	18,919	12,175
주주자본계정		
자본금	1,235	1,284
자본잉여금	4,368	4,552
통합유보금	11,480	13,580
환차손	-2,256	-3,522
당해년도 총이익	2,449	-4,811
총 계	17,276	11,083
소수주주자본		
자본 및 준비금	1,439	1,554
이익(손실)	204	-462
총 계	18,919	12,175

자료 : Michelin 재무보고.

91프랑으로 60%나 감소하였다.

Uniroyal-Goodrich를 인수하기 위하여 起價한 것이 최대의 손실이었다. 그러나 이 때문에 Michelin이 세계 최대의 타이어업체가 되었고, 향후 수요회복기에 가격을 주도할 수 있는 위치에 서게 되었다.



〈그림 3〉 Michelin의 주가와 종합주가지수 비교 (1988~1992)

〈표 24〉 Michelin의 대차대조비율(1989~1990)

구분	(단위 : %)	
	연도	
재고자산 회전기간(재고자산/매출액×364)	93	92
매출채권 회전기간	77	81
매입채무 회전기간	29	31
순채무(10억프랑)	22.7	34.9
자기자본비율	120	286

자료 : Michelin 재무보고, 필자의 추정.

(2) Bridgestone

일본에 본사를 두고 있는 Bridgestone은 세계 최대의 타이어제조업체의 지위를 차지한 적이 있었다. 1988년 Firestone을 인수하면서 Goodyear로부터 왕관을 물려받았지만, 1989년 Michelin이 Uniroyal-Goodrich를 매수함으로써 이 왕관을 빼앗아갔다.

동사는 일본 국내시장의 약 절반을 장악하고 있기 때문에 일본내 최대 타이어제조업체이다. Bridgestone의 매출규모는 다음 순위를 차지하고 있는 Sumitomo Rubber의 3배가 넘는다. 비타이어부문의 사업도 고무기술에서와 같이 전문성을 갖추어 이제는 그룹 전체 매출의 1/4을 상회하게 되었다.

Bridgestone의 주식은 세계 주식시장에 널리 확산되어 웬만한 주주가 아니고서는 동사의 경영에 영향을 미칠 수가 없다.

Bridgestone은 5대주 19개국에 60개의 공장을 갖고 있다. 비록 본사가 일본에 있기는 하지만, 북미 공장의 종업원수가 일본내의 종업원수와 거의 같다.

Bridgestone의 1990년도 매출액중에서 타이어부문이 72%를 차지하고 있다. 그러나 수익성면에서는 타이어부문이 빈약하다. 이것은 1988년 4월 미국에 있는 Firestone을 인수하면서 손실을 보았기 때문이다. Firestone의 인수는 처음부터 難航을 겪었는데, 타이어부문만 인수했다더라면 7억 5,000만달러

로도 충분하였을 것을 이탈리아의 Pirelli와 경쟁이 벌어져 회사를 전부 인수하느라 26억달러나 지불하지 않으면 안되었다.

비록 일시적이기는 하지만 Bridgestone이 세계 최대의 타이어회사가 되려는 야심을 채웠지만, 또한 동시에 재정상 최악의 국면을 맞게 되었다. 북미시장의 타이어 수요는 줄어들고 판매경쟁은 격화됨으로써 자회사인 Bridgestone/Firestone이 계속 적자를 기록하였기 때문이다. 일부의 견해는 Bridgestone이 Bridgestone 브랜드와 Firestone 브랜드에 대한 판매노력을 집중시키지 못한 경영상의 잘못을 지적하기도 한다. 또한 감량경영에 의한 원가절감을 과감히 추진하지 못한 점도 지적되고 있다.

1991년도 중반 마침내 Bridgestone은 말썽많은 미국내 업체에 결정적인 조치를 취하였다. 즉, 본부를 Ohio주의 Akron으로부터 Tennessee주의 Nashville로 옮겼다. Akron은 Firestone이 1900년 창립당시부터의 본부였다. Nashville은 Bridgestone이 1980년대초 미국내 최초의 공장을 설립했던 곳이다. 일본인 사장 Kaizaki씨를 포함하여 새로운 이사회도 구성하였다. Kaizaki씨는 그룹의 일본내 비타이어사업을 성공적으로 확장하였던 인물이다. 그는 영어는 못하지만, 현재의 문제점들을 신속히 개선해나갈 것으로 기대된다. 이것은 곧 3년전에 내려야 했던 조치(인원감축 등)로서 그 폭이 더 큰 것을 의미할 수 있다.

Firestone의 기존시설을 합리화하는 데 약 10억달러, Tennessee의 트럭 타이어용 신규 공장 건설에 약 3억 5,000만달러를 투입함으로써 Bridgestone/Firestone은 1990년대말까지 약 30억달러의 부채를 지게 될 것으로 보인다. 이 부채의 이자부담을 경감하기 위하여 일본의 모기업이 1991년 4월 미국에

있는 자회사에 14억달러를 투입했다. 이것이 자회사의 재정부담을 완화시키는 데 도움이 된 것은 사실이다. 이 회사가 1990년도에 50억달러의 판매실적을 올리고도 3억 3,200만 달러의 적자를 본 것을 고려할 때 결코 문제점이 해소된 것은 아니다.

1991년도에 Bridgestone/Firestone은 기업 합병에 따른 비용(1992년도에는 없겠지만) 1억 5,000만달러를 포함하여 약 4억달러의 적자를 볼 것으로 예상된다. 모기업의 현금 지원으로 인하여 자회사의 금리부담이 연간 1억달러 정도 경감될 것으로 보이지만, 통합 비용의 절감은 곧 인력의 축소, 특히 관리직·사무직 사원의 해고를 초래하게 될 것이다. 궁극적인 목표는 시간이 걸리겠지만, 종업원 1인당 매출액을 일본 본사 수준으로 끌어올리는 것이다.

경영진의 교체, 인력의 축소, 부채의 경감 등의 조치로 인하여 1992년도에는 손익분기점에 이를 것을 목표로 하고 있지만, 우리가 믿기로는 이 문제는 미국의 경기회복 강도에 달려 있다고 본다.

Bridgestone은 일본 국내영업이 잘 되고 있기는 하지만, 벌어들인 돈과 시간을 미국의 자회사에 쏟아넣고 있다. 동사의 일본내 판매마진은 다른 동종업체들보다 높다. 1991년 5월 Firestone에 14억달러를 투입함으로써 자산에 대한 부채비율이 종전의 10%에서 1991년도에는 50%로 높아졌다. 그럼에도 불구하고 이 회사의 일본내 사업은 세계 최고의 효율성과 수익성 범주내에 속하고 있다.

Bridgestone은 비타이어부문의 여러가지 제품을 생산하고 있는데, 이 부문의 매출액은 전체 매출액의 28%에 달한다. 이 회사에서 생산하고 있는 제품으로는 콘베어벨트, 호스, 절연체, 단열재, 자전거, 스포츠용품 등이 있다. 1990년도 비타이어부문의 매출액은 4,930

억엔으로서 전년대비 18%나 증가하였다. 1988년에 Firestone을 인수함으로써 그룹의

〈표 25〉 Bridgestone의 타이어 생산공장 현황(1991)

지역	국 가	소 재 지	종업원 수(명)	타이어 종류	생산능력 (개/일)	
북 미	캐나다 미 국	Joliet, Quebec	880	승용차용	12,500	
		Decatur, Illinois	1,970	승용차용, 경트럭용	25,000	
		Des Moines, Iowa	1,735	승용차용, 트럭용, 농기계용, 건설차량용	14,000	
		Wilson, North Carolina	1,990	승용차용	28,000	
		Oklahoma City, Oklahoma	1,770	승용차용, 경트럭용	30,000	
		La Vergne, Tennessee	1,700	승용차용, 경트럭용, 트럭용	12,000	
		Warren Co, Tennessee	350	트럭용	750	
중남미	아르헨티나 브라질 멕시코 베네수엘라	Buenos Aires	800	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 건설차량용	5,800	
		Sao Paulo	4,060	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 건설차량용	21,400	
		Mexico City	450	경트럭용, 트럭용	1,900	
		Cuernavaca	550	승용차용, 경트럭용, 트럭용	2,800	
		Valencia	1,015	승용차용, 경트럭용, 트럭용	8,300	
대양주	오스트레일리아 뉴질랜드	Salisbury	906	승용차용, 경트럭용, 트럭용	9,500	
		Christchurch	385	승용차용, 경트럭용, 농기계용	4,200	
아시아	인도네시아 일 본	Bekasi-Jawa Bara	882	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 모터사이클용	7,900	
		Tosu	1,017	승용차용, 경트럭용	29,000	
		Hofu	636	승용차용, 경트럭용, 건설차량용	15,000	
		Kurume	2,038	승용차용, 경트럭용, 트럭용	29,000	
		Tokyo	2,500	승용차용, 경트럭용, 트럭용	33,000	
		Nasa	885	승용차용, 경트럭용, 모터사이클용	38,000	
		Hikone	1,303	승용차용, 경트럭용, 트럭용	43,000	
		Tochigi	1,043	승용차용, 경트럭용, 트럭용	23,000	
		Amagi	969	경트럭용, 트럭용, 건설차량용	9,000	
		Shimonoseki	682	건설차량용	300	
		Hsiu-chu	555	승용차용, 경트럭용, 트럭용	5,500	
대 만 태 국	Changwad Patoom-Trani	1,283	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 농기계용, 건설차량용	8,600		
		중 동, 아프리카	Izmit(Sabanci-Bridgestone Joint Venture)	1,121	승용차용, 경트럭용, 트럭용, 건설차량용	11,320
				서유럽	프랑스	Bethune
이탈리아	Bari	1,045	승용차용, 경트럭용, 트럭용			12,300
포르투갈 스페인	Alcochete	475	승용차용, 경트럭용, 트럭용		5,300	
	Puente San Miguel	1,045	경트럭용, 트럭용, 농기계용, 산업차량용		5,100	
Burgos	1,275	승용차용	21,000			
	Bilbao	1,800	트럭용, 농기계용, 건설차량용	2,000		
Bridgestone 계			40,545		496,270	

자료 : European Rubber Journal

〈표 26〉 Bridgestone의 경영실적(1984~1990)

(단위: 10억엔)

구분	연도						
	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
타이어부문 매출액	585	631	561	574	877	1,272	1,291
증가율	-	8	-11	2	53	45	1
비타이어부문 매출액	216	233	231	246	314	417	493
증가율	-	8	-1	6	28	33	18
순이익	16	21	21	36	40	9	5
매출액 대비율	2.0	2.4	2.7	4.4	3.4	0.5	0.3
총자산	717	757	754	856	1,400	1,640	1,749
총자산순이익률	2.2	2.8	2.8	4.2	2.9	0.5	0.3

자료: Bridgestone Corporation.

타이어 영업실적에 막대한 타격을 입었지만, 비타이어부문, 특히 루핑, 콘베어벨트, 합성 재료부문은 강화되었다. 과거 수년간 비타이어사업부문은 꾸준히 수익을 올려왔으며, 따라서 타이어부문과 같은 손해는 보지 않았다.

〈표 26〉은 Bridgestone의 종합적인 경영 실적을 연도별로 나타낸 것이다. 물론 1988년의 Firestone 인수결과가 포함된 것이다. 매출액과 자산은 크게 증가하였지만, 총자산순이익률은 감소하였다.

〈표 27〉 일본 타이어회사들의 국내 영업실적(1990)

(단위: %)

구분	구분			
	영업이익 <sup>①</sup>	순이익 <sup>①</sup>	부채비율	자가자본 이익률
Bridgestone	10.5	5.5	49	10.6
Sumitomo Rubber	6.0	3.9	185	11.0
Toyo Tyre & Rubber	2.8	1.0	104	4.2
Yokohama Rubber	5.1	4.0	122	14.7

주: ① 매출액 비율

자료: 회사재무보고.

일본의 신차 수요는 1992년도까지 감소할 것으로 보인다. 「International Motor Business」에 실린 EIU의 수요예측에 의하면 일본의 신차등록대수는 1991년도에 4~5% 감소하였고, 1992년도에는 5~6% 감소할 것으

로 보았다. 일본의 승용차 생산은 국내 수요의 영향을 받기도 하겠지만, 수출시장의 영향을 더 많이 받을 것이다. 그러나, 1992년도 신차용 타이어 수요는 적어도 4~5% 정도 감소할 것이다.

교체용 타이어시장은 계속 성장할 것으로 예상되는데, 이는 1988~1990년대의 신차 수요분에 따른 것이다. 겨울용 타이어시장은 사용제품에 대한 규정을 개정함에 따라 수요가 늘어날 전망이다.

유가 및 합성고무가격이 계속 低價를 유지함으로써 원자재가격은 하락할 것으로 예상된다. 비록 신차용 타이어나 교체용 타이어 판매가격이 인상된다 하더라도 인건비의 계속적인 상승이 이를 상쇄할 것으로 보인다.

우리가 보기에는 향후 수년간 미국, 중남미의 시장수요는 회복될 것이고, 유럽시장은 그보다는 좀 못할 것이다. 이와같은 수요전망은 Bridgestone에게는 장미빛이다.

〈표 28〉 Bridgestone의 세계 타이어시장 점유율(1990)

(단위: %)

지역별	종류	신차용 타이어		교체용 타이어	
		승용차용	트럭·버스용	승용차용	트럭·버스용
북미		16	17	11	19
유럽		8	4	10	12

자료: Bridgestone Corporation.

Bridgestone/Firestone의 주요시장인 북미, 중남미시장은 1992년도에 회복되어 1993년도에도 계속 성장할 것으로 보인다. 자동차 생산량의 증가에 따라 신차용 타이어 판매량도 증가할 것이다. 신차용 타이어보다 경쟁이 비교적 덜하여 수익성이 높은 교체용 타이어의 수요도 경기회복에 따른 소비자의 구매력과 고부가가치 신제품 발매에 따라 증가할 것이다. 일본의 타이어회사중 Bridgestone은 가장 국제적인 기업이기 때문에 수요회복의 잠재이익도 가장 크게 얻을 것이다.



Bridgestone은 1988년 Firestone 인수초기에 약 40억달러를 투자하였고, 그 이후에도 14억달러나 투자하였기 때문에 최근 몇년간 심각한 자금난을 겪었다.

비교적 튼튼한 재무구조를 가졌던 일본 국내의 Bridgestone도 1990년도말 재무제표(표 30 참조)를 보면 약 40억달러의 부채를 지고 있고 자산에 대한 부채비율도 120%로 되어 있다.

Bridgestone은 미국 자회사에 줄 14억달러를 조달하기 위하여 年利 7~8%로 2,000억엔의 회사채를 발행한 바 있다. 따라서 동 그룹의 금리부담은 매우 커졌다. Firestone이 모기업인 Bridgestone에게 지불하는 이자에 대해서는 세금이 경감되는 점이 Bridgestone에게는 다행한 일이다.

Bridgestone이 일본 국내영업에서 얻은 이익이 미국 자회사의 손실을 보전하기에는 역부족이다. Bridgestone이 내는 연간 법인 소득세의 세율은 평균치보다 상당히 높다. 예컨대 1990년도의 稅前利益은 934억엔이었으나 세금은 무려 851억엔이나 되었다.

만약 Firestone쪽에서 520억엔이란 적자가 나지 않았더라면 순이익은 472억엔이 되었을 것이다. Bridgestone/Firestone 때문에 1991년도의 모기업의 재무구조가 더 악화될 것 같지는 않고, 미국의 타이어 상황이 좋아져 Bridgestone/Firestone의 영업실적이 호전될 것으로 전망되기 때문에 1992년도에 Bridgestone의 재무구조는 한결 좋아질 것이다.

Bridgestone이 일본과 미국에서 금리를 얼마나 갚느냐에 따라 동그룹의 수익성은 크게 달라진다. 1990년도 Bridgestone의 단기 채무는 4,363억엔(이 가운데 30억달러는 Firestone의 것임)이었다. 모기업이 현재 300억엔의 은행차입금을 쓰고 있고, 1,200억엔은 회사채를 쓰고 있으므로 금리변동은 이 회사

에 큰 영향을 미친다. 기타 국제금융시장으로부터의 차입금도 있는데, 미국연방준비은행(FRB)의 개입으로 국제변동금리도 상당히 유리하게 작용할 것이다.

〈표 29〉 Bridgestone의 손익현황(1988~1993)

(단위 : 10억엔, %)

연도말 현재	1988	1989	1990	1991 <sup>①</sup>	1992 <sup>②</sup>	1993 <sup>②</sup>
총매출액	1,191,229	1,689,025	1,784,104	1,790,000	1,865,000	1,995,000
증가율	51	42	6	-	4	7
매출원가	780,489	1,133,788	1,170,205	1,200,000	1,250,000	1,330,000
총매출액에 대한 비율	65.5	67.1	65.6	67.0	67.0	66.7
감가상각비	58,527	83,050	87,316	87,500	90,500	97,000
총매출액에 대한 비율	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9
매출총이익	352,213	472,187	526,583	502,500	524,500	568,000
총매출액에 대한 비율	29.6	28.0	29.5	28.1	28.1	28.5
판매 및 일반관리비	232,700	344,011	388,476	400,000	410,000	410,000
총매출액에 대한 비율	19.5	20.4	22.3	22.3	22.0	20.6
종업원수	88,148	93,193	95,276	94,000	90,000	90,000
영업이익	119,513	128,176	128,107	102,500	114,500	158,000
총매출액에 대한 비율	10.0	7.6	7.2	5.7	6.1	7.9
순이익	-11,432	-29,042	-36,252	-55,000	-65,000	-72,000
경상이익	108,081	99,134	91,855	47,500	49,500	86,000
총매출액에 대한 비율	9.1	5.9	5.1	2.7	2.7	4.3
특별이익	632	1,432	1,572	1,600	1,700	1,800
세전이익	108,713	100,566	93,427	49,100	51,200	87,800
총매출액에 대한 비율	9.1	6.0	5.2	2.7	2.7	4.4
법인세	65,649	87,396	85,079	42,000	27,200	41,150
세 율	60	87	91	86	53	47
소수주주자본	3,369	4,356	2,892	500	200	-500
비연결 자회사의 수익	265	831	-954	-500	-	500
순이익	39,960	9,645	4,502	7,100	24,200	46,650
주식수(100만)	677	736	770	772	772	772
1주당순이익(¥)	59	13	6	9	31	60
1주당배당금(¥)	8	8	9	9	9	10
현금흐름						
총현금흐름(순이익+감가상각비)	98,487	92,695	91,818	94,600	114,700	143,650
자본지출	96,884	177,040	184,474	180,000	185,000	190,000
배당지급액	5,870	7,818	8,702	8,800	8,800	8,800
순현금흐름	-4,267	-92,163	-101,358	-94,200	-79,100	-55,150

주 : ① 추정. ② 전망.

자료 : Bridgestone 재무보고 EIU 추정/전망.

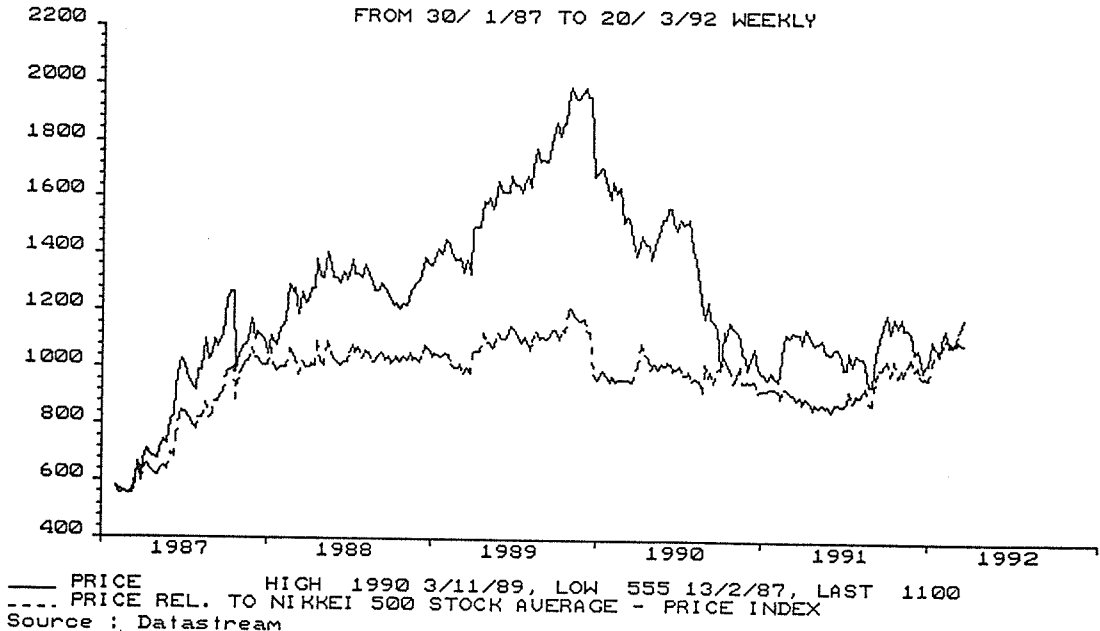
〈표 30〉 Bridgestone의 연결대차대조표(1988~1990)

(단위: 100만엔, %)

연도말 현재	1988	1989	1990
고정자산			
토지, 공장, 설비	410,194	502,235	595,128
투자자산	103,794	119,495	136,902
이연자산 및 기타자산	4,098	7,362	6,387
영업권	196,534	199,413	197,727
총고정자산	714,620	828,505	936,144
유동자산			
재고자산 및 재공품	196,004	260,619	281,832
수취계정(주로 외상매출)	324,250	369,605	392,021
현금 및 단기투자자산	126,805	111,440	84,679
기타자산	37,820	55,758	54,221
환차조정	342	14,587	-
총유동자산	685,221	812,009	812,753
자산총계	1,399,841	1,640,514	1,748,897
유동부채			
단기차입금	286,243	338,953	436,294
외상매입채무	174,216	209,319	203,600
법인세 유보액	40,532	52,941	42,809
기타 유동부채	163,813	211,162	217,355

소 계	664,804	812,375	900,058
장기부채			
장기차입금	179,102	184,824	181,351
기타부채	150,648	173,568	188,373
환차조정	-	-	7,078
소 계	329,750	358,392	376,802
부채총계	994,554	1,170,767	1,276,860
순자산	405,287	469,747	472,037
주주자본계정			
자본금	37,865	70,162	74,202
자본준비금	32,492	64,789	68,829
준비금	307,574	304,561	297,795
소수주주자본	27,356	30,235	31,211
자본총계	405,287	469,747	472,037
대차대조비율			
재고자산회전기간(재고자산/매출액×364)	69	56	58
매출채권회전기간(추정)	99	80	80
매입채무회전기간(추정)	53	45	42
순채무	338,540	412,337	532,966
자기자본비율	84	88	113

자료: Bridgestone 재무보고



(그림 4) Bridgestone 주가와 종합주가지수 비교 (1987~1992)

(다음호에 계속)

자료: EIU, 「The World Tyre Industry」

번역: 金 民/協會 業務部長