

한국타이어와 Bridgestone사의 비교

發表者：韓 正 和*

I. 비교대상 기업의 선정 이유

1. Bridgestone

Bridgestone은 1931년 설립된 세계 최대의 타이어 제조업체로서 고무제품, 스포츠용품 등으로 다각화된 사업구조를 가지고 있으며, 그동안 프랑스의 Michelin과 함께 선두다툼을 벌여왔으나 1995년에 총생산과 판매면에서 앞서게 되었고, 자동화율과 효율성면에서 가장 앞서고 있으며, 전세계적인 생산망과 판매망을 가지고 있다.

2. 한국타이어

한국타이어는 1941년에 설립되어 금호타이어와 함께 국내 타이어업계를 대표하는 타이어 전업형 기업이며, 타이어 기술혁신과 수출에 있어서 선도적인 역할을 해오는데 1994년에 세계 10위에 진입하였다.

1996년 8월 금산공장의 1단계 공사를 완공하여 생산능력과 효율성을 대폭 강화하였으며, 21세기 중장기전략의 수립을 바탕으로 중기적으로 세계 7위, 장기적으로 세계 5위의 타이어 기업이 되고자 하는 전략비전을 가지고 해외 생산기반의 확대와 마케팅 활동의 강화를 도모하고 있다.

따라서 한국타이어와 Bridgestone사를 비교분석하는 것은 한국타이어는 물론 나아가서 한국의 타이어산업이 궁극적으로 지향

해야 할 방향에 대해 많은 전략적 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

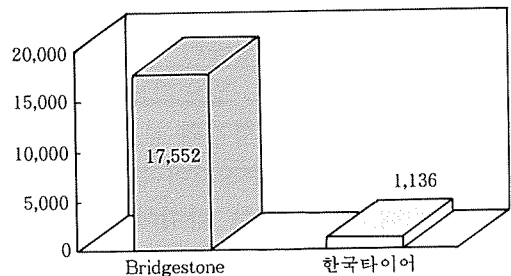
II. 한국타이어와 Bridgestone사의 차이점

1. 기업규모

1995년 기준 기업 전체의 총매출규모를 비교해 보면 Bridgestone의 1995년도 총매출액은 17억 5천만달러로 한국타이어의 11억 3천 6백만달러에 비해 약 15.5배이고, 타이어부분의 매출액을 비교하면 Bridgestone은 총매출액의 74%에 해당하는 130억달러로 한국타이어 매출액의 94%에 해당하는 10억 7천만달러에 비해 약 12배나 된다.

(매출규모 비교)

(단위 : 100만달러)



2. 경영성과

(1) Bridgestone은 1995년 14억 7천 8백만달러의 영업이익을 실현하여 매출액대비 8.4%의 영업이익률을 보였고, 순이익은 5억 6천 3백만달러로 매출액대비 3.2%이다.

* 漢陽大學校 經營學部 教授

(경영성과 비교)

(단위 : 100만달러)

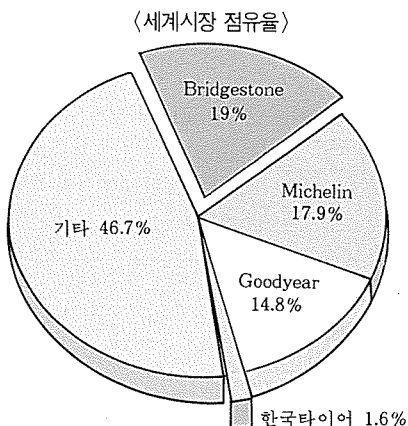
구 분	Bridgestone	한국타이어
영업이익	1,478	92
매출액대비 영업이익률	8.4%	8.1%
순이익	563	13
매출액대비 순이익률	3.2%	1.1%

(2) 한국타이어는 영업이익에서 9천 2백만달러로 매출액대비 영업이익률이 8.1%로 Bridgestone과 비슷한 수준을 보이고 있으나, 매출액대비 순이익률은 1.1%로 Bridgestone에 비해 매우 낮은바, 이는 한국타이어가 최근 금산공장을 위한 대규모 투자 및 연구개발투자의 확대로 금융비용이 증대하였기 때문이다.

3. 시장지위

(1) Bridgestone

Bridgestone은 1995년 현재 세계시장에서 19%, 일본시장에서 45%를 차지함으로써 전세계 시장과 일본 국내에서 가장 높은 시장점유율을 기록하고 있으며, 1988년 미국 타이어회사인 Firestone을 인수한 뒤 지속적인 생산능력을 증대하여 왔고, 「글로벌 20」이라는 전략목표를 세우고 세계 타이어시장에서 20%의 시장점유율을 확보하고자 공



격적으로 타이어 생산량을 증가시키고 있다.

(2) 한국타이어

한국타이어는 국내시장에서 48%, 세계시장에서 1.6%의 시장점유율을 기록하고 있어서 세계시장의 상대적 지위면에서 Bridgestone의 12분의 1에 불과하며, 중국을 비롯한 해외에서의 생산확대를 통하여 세계시장 점유율을 5%로 늘리고자 하는 전략목표를 가지고 있다.

4. 사업구조

(1) Bridgestone

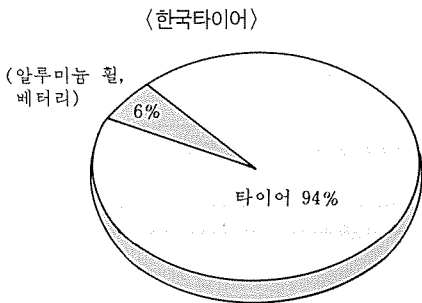
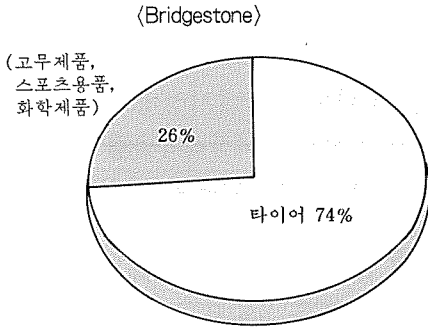
Bridgestone은 전통적으로 타이어시장에서 고급품과 중급품분야에 집중함으로써 프리미엄급에서는 가치제고에 주력하고 있으며, 중급품에서는 가격경쟁력으로 대응하고 있다.

광산이나 건설업에 필요한 비포장도로용 (Off-the-road) 타이어 생산에 있어서 세계 최대의 생산업체이며, 세계 최대 고무제품 생산업체로서 자전거, 스포츠용품, 화학제품, 전자제품 등 비타이어부문이 전체 매출액의 26%를 차지하고 있다.

일본 자동차 산업의 규모에 따른 대량생산의 잇점을 바탕으로 해외기업의 접근이 상대적으로 제한되어 있는 내수시장에서 높은 수익성을 실현해 왔으나, 최근 일본내 경기침체로 인하여 소비자의 소비행태가 가격에 민감하게 변화하고 있으며, 국내와 해외 자동차 경기침체로 OE 수요가 줄었고, 엔고는 수입타이어의 가격경쟁력을 제고시켜 수입타이어의 심각한 도전에 직면해 있다.

(2) 한국타이어

한국타이어는 전통적으로 중저가품시장에 치중해 왔으며 최근에 프리미엄급의 비중을 늘리고자 노력하고 있다. 그러나 저가품에



있어서는 동남아 국가의 추격을 받고 있어서 품질의 고급화를 통한 고가품시장의 확대가 절실히 필요하지만, 아직 제품의 이미지에서 고가품시장의 상대적 지위향상에 한계가 있다.

비타이어 제품은 알루미늄 휠과 배터리를 총매출액의 6% 정도를 차지하고 있는 바, 장기적으로 비타이어부문의 확대를 통하여 사업구조의 균형을 도모하려고 하고 있다.

5. 세계화

(1) Bridgestone

Bridgestone은 1950년대초 미국 Good-year 브랜드로 타이어를 생산하면서 본격적인 성장을 하였으며, 1965년에 말레이시아에서 최초로 해외생산을 시작하였고, 1967년 미국 캘리포니아에 마케팅 자회사를 설립하였다.

1983년 미국 Firestone사의 트럭용 타이어 생산시설을 인수하면서 미국에서의 생산을 시작하였으며, 1988년 26억달러로 미국의 Firestone을 인수하여 현재 Bridgestone 해외매출의 35%를 차지하고 있다.

현재 18개 국가에 34개의 타이어 제조설비를 가지고 있으며, 그 중 9개는 일본에 있는데 생산규모는 1995년도에 국내 72백만개, 해외생산은 1억 800만개이다.

(2) 한국타이어

한국타이어는 1962년 국내 최초로 타이어 수출을 시작하였으며, 현재 내수와 수출의 비율이 54%대 46%로 내수의 비중이 약간 높은 편이고, 지역별 수출비중은 유럽과 북미가 각각 34%, 22%로 가장 높은 비중을 차지하고 있다.

판매비중이 가장 높은 유럽에 판매본부가 설치되어 있는데, 이를 포함 7개의 판매법인과 11개의 해외지점을 가지고 있으며, 2개의 해외 합작생산법인을 설립하였다.

국내 집중생산체제 중심으로 수출선의 다변화전략을 추진해 오다가, 해외마케팅의 강화와 현지생산, 연구능력의 강화를 도모하고 있는 상황이며, 총판매의 90%가 한국타이어의 자사 브랜드로 판매되고 있어서, 브랜드력만 강화된다면 글로벌 기업으로서의 성장가능성이 높다고 볼 수 있다.

(세계화 수준의 비교(1995년도))

구분	Bridgestone	한국타이어
수출	20억 3천 5백만달러	5억 1천 7백만달러
해외생산	연 1억 8백만개	40만개
해외생산공장	25개	2개

6. 투자실적

가. 자본투자

(1) Bridgestone

Bridgestone은 1995년도 9억 1천만달러로 매출액대비 5.2%이며, 세계시장에서의 시장지위를 강화하기 위하여 공격적인 투자를 하고 있다.

1996년내에 남아프리카 제2위의 타이어 업체인 페드스톤사를 매수하기로 합의했으며, 그 결과 남아프리카 타이어시장에서 시장점유율 25%를 장악하게 되었다.

현재 2만 9천 4백톤을 생산중인 인도네시아 공장의 시설을 5만 5백톤 규모로 확대할 계획이며, 태국 현지공장의 설비도 9천톤 늘어난 5만 1천톤 규모로 늘려나갈 계획이다.

(2) 한국타이어

한국타이어는 1억 7천 8백만달러로 매출액대비 15.7%이며, 금산공장이 완공되는 2003년까지 총 1조 3천억원을 투자할 계획이다.

나. R&D 투자

(1) Bridgestone

Bridgestone은 1995년도 3억 4천만달러로 매출액대비 1.9%이며, 일본, 미국, 멕시코, 이탈리아에 연구센터를 운영하고 있다.

R&D 투자규모면에서 Michelin의 50% 정도이고, 3위업체인 Goodyear보다도 작은바, 이는 Bridgestone이 생산능력의 강화와 효율성 향상 중심의 세계화전략을 추진하고 있으며, R&D 투자에는 다소 소극적인 면을 보여주는 투자패턴이라고 볼 수 있다.

(2) 한국타이어

한국타이어는 지난 1993년 연구개발비가 매출액의 3.5%를 넘어선 뒤, 매년 투자비율을 높이고 있고, 1995년의 연구개발비는 5천 6백만달러로 매출액대비 4.9%로서, 기술력 확보를 위해 1982년 기술연구소가 설립되어 1992년 대덕연구단지에 중앙연구소

를 신규확장하였고, 연구원 350명에 박사학위 소지자만 18명의 전문인력들을 보유하고 있으며, 1997년에 총 430명의 연구원에 박사급도 22명으로 늘릴 계획이다.

총 3천만달러를 투자하여 미국 Ohio주 Akron에 현지 과학자들과 엔지니어를 고용한 기술센터를 설립하여 선진기술 습득의 창구로 삼고 있고, 현재 26명인 연구원을 1997년까지 두배로 늘릴 계획이며, 유럽과 일본에도 기술센터를 설치할 계획인데, 이는 한국타이어가 기술력면에서 선진기업을

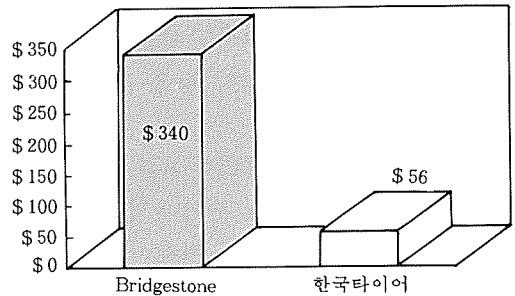
〈투자실적 비교(1995년도)〉

(단위 : 100만달러)

구 분	Bridgestone	한국타이어
자본투자	910	178
매출액대비 자본투자	5.2%	15.7%
R&D 투자	340	56
매출액대비 R&D 투자	1.9%	4.9%

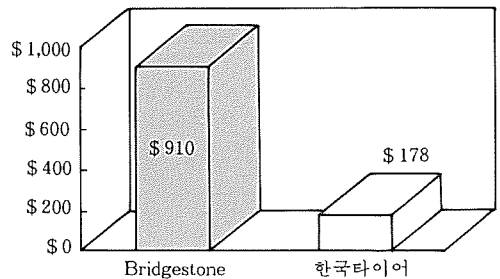
〈자본투자〉

(단위 : 100만달러)



〈R&D 투자〉

(단위 : 100만달러)



따라잡겠다는 추격전략의 일면을 보여주고 있는 것이다.

III. 전략적 시사점

1. Bridgestone

Bridgestone의 최대 강점은 범세계적인 생산, 판매, 구매, R&D 네트워크를 구축하여 가장 효율적인 생산능력을 갖추고 있으며, 세계 최대기업으로서의 시장지위를 유지하기 위하여 공격적인 생산확장을 추진하고 있고, 자동화와 규모의 경제를 활용하기 위한 집중생산을 통하여 높은 생산성을 실현하고 있을 뿐만 아니라 제조원가를 낮추기 위한 지속적인 노력을 기울이고 있는 점이다.

주요 수단으로 엔고를 이용한 일본내 수입원자재의 활용비율의 증대, 전세계에 있는 공장에 자재조달을 위한 범세계적 조달체계의 수립, 생산제품의 집중화와 재분배, 일본외의 생산확대, 생산공정의 개선, 생산과 판매의 연결고리 강화 등을 추진하고 있다.

Bridgestone과 한국타이어를 비교해 본 결과 한국타이어가 이 분야에서 향후 경쟁력을 향상시키기 위해 노력해야 할 과제는 다음과 같다.

2. 한국타이어

한국타이어는 장기적으로 해외생산, 마케팅, R&D 센터의 구축 및 네트워크 형성을 통한 국제분업을 추진하여야 하고, 국내 생산능력의 강화를 통한 집중생산체제를 유지하면서, 고성능 타이어 등 현지생산이 어려운 것은 국내공장에서 생산하고 중저가품이나 해외생산의 효율성이 높은 것은 현지생산으로 전환해야 하며, 해외업체와 다양한 형태로 전략적 제휴를 추진하여 세계 타이어시장에서 경쟁지위를 강화해 나가야 할 것이다.

이러한 전력이 성과를 거두기 위해서는 한국타이어의 브랜드 이미지 및 기술력의 향상이 이루어져야 하며, 현재 추진중인 R&D활동 및 해외 마케팅활동의 강화가 이루어져야 한다.

생산설비의 자동화 및 생산효율성 증대를 통하여 향후 예상되는 치열한 가격경쟁에 대비하여야 하고, 이를 위해서 노사관계의 개선과 인력관리의 효율화를 통하여 인력안정과 인적자원의 강화에 의한 생산성 향상을 추진하여야 하며, 타이어 전업에 의한 수익성 변동과 성장한계의 위험에 대처하기 위하여 사업구조의 다각화를 추진할 필요가 있으나, 다각화전략은 본업의 경쟁력 강화를 위한 투자재원을 분산시킬 위험이 있으므로 신중한 평가와 선택이 필요하다.

〈Bridgestone과 한국타이어 특성 비교〉

Bridgestone	한국타이어
○ 다각화된 다국적 기업	○ 타이어 전업형 기업
○ 국제분업에 의한 경영 최적화 추구	○ 국제생산분업 초기단계
○ 대량 자본투자를 통한 효율성 향상 도모	○ R&D 투자 증대를 통한 기술향상 추구

〈전략상의 시사점〉

○ 해외 생산, 마케팅 등 국제분업의 추구
○ 생산설비의 자동화 및 생산효율성 증대
○ 해외 마케팅활동 강화를 통한 브랜드 인지도 향상
○ 사업다각화를 통한 장기 성장성 및 안정성 도모