

100년을 이어온 비결

TOTO

TOTO

- ❖ 소재지: 福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1
- ❖ 설립: 1917년 5월 15일
- ❖ 자본금: 355억 7,900만 엔 (2017년 3월말 현재)
- ❖ 종업원: 연결 30,334명, 단독7,539명 (2017년 3월말 현재)

백년을 이어온 비결_TOTO (No.68)

< 요약 >

- 일본 국내 시장점유율 1위를 지키고 있는 TOTO가 2017년 5월에 창립 100주년을 맞았음
- 이용하는 사람이 얼마나 쾌적하게 느낄 수 있는지를 끊임없이 연구하며, 사회의 고령화, 글로벌화라는 시대 변화에 대응하며 발전해 온 기업임
- M&A를 이용한 규모 확대를 추구하지 않으면서 모든 것을 스스로의 힘으로 철저한 기술 제1주의를 관철시키고 있음
- (벤치마킹 포인트) 수요자가 만족할 수 있는 제품을 세계최초로 개발할 수 있었던 비결은 ‘한 우물만은 파는’ 전략임

1. 100년 기업

□ 2017년 5월 15일 TOTO는 창립 100주년을 맞았음

- TOTO는 일본 국내 변기시장의 60%를 차지하고 있고 욕조와 세면대, 시스템키친 등을 포함한 물과 관련한 주택설비기기 업체로 압도적인 인지도를 자랑하는 기업임
- TOTO는 온수 비데 ‘워슈렛’ 등 독자적인 기술을 바탕으로 물과 관련한 제품을 개발하고 있음
- 이용자의 쾌적함을 추구한 상품을 출시하면서 새로운 수요를 창출해내고 있다는 평가를 받는 기업임

□ 2017년 3월 중순 독일 프랑크푸르트에서 세계 최대 규모의 물 관련 전시회가 개최되었음

- 3일 동안 20만 명의 업계 관계자가 방문한 이벤트에서 특히 주목을 받은 것이 TOTO의 부스였음
- 방문자들이 모여든 곳은 파란 빛의 조명을 받고 있는 길이가 2미터가 넘는 대형 욕조였음

□ 이 제품의 명칭은 ‘제로리멘션’이며 바꿔 말하면 ‘0차원’이라고 할 수 있음

- 우주비행처럼 무중력에 가까운 감각으로 입욕할 수 있다는 점이 가장 부각되고 있음
- 종래의 욕조와 가장 다른 점은 욕조의 모양인데, 욕조 바닥이 인간의 체형에 맞게 곡선으로 만들어져 있음
 - 위를 보고 누우면 종래의 욕조와는 달리 느끼는 중력이 전혀 다르다고 함
 - TOTO는 이러한 입욕 스타일을 새롭게 제안하고 있는 것임
- 유럽의 판매 대리점 경영자들은 서둘러 발매되기를 기대하고 있음
 - 유럽시장에서 TOTO의 존재감이 크지는 않은 상태이지만 실제 상품을 판매하는 대리점에는 강한 인상을 전달하는 데 성공했다고 볼 수 있음
 - 독일의 전시에 출품한 새로운 입욕 스타일도 개발진의 철저한 연구의 성과임
- 이 새로운 욕조를 개발한 가나카와(神奈川)현에 위치한 TOTO총합연구소에는 다양한 분야의 연구진이 물과 관련한 상품개발을 주로 하고 있음
 - 주 업종인 도기의 소재와 굽는 방법 등을 과학적으로 분석하는 사람이 있는가하면 유체역학과 전기공학, 건강과학, 스포츠과학에 이르기까지 각 분야의 전문가가 총집결해 있음
 - 수백 명의 연구자가 생활 곳곳에서 필요한 쾌적함과 편리함을 높일 수 있는 상품의 개발에 전념하고 있음
- 이곳에서 일하는 연구원 중에는 한 달에 100번 이상 욕조에 몸을 담그는 일도 있어 피부가 불어서 물렁해지고 함
 - 팔과 허리, 무릎 등 신체의 10곳 이상에 센서를 부착하고 욕조에 몸을 넣고 중력에 의한 신체 각 부위의 부하 등을 측정하기 위함임
 - 어떤 형태의 욕조가 가장 기분을 좋게 하는지, 밀리미터 단위로 조정을 함
- 뇌의 혈액량을 센서로 측정하여 편안하게 긴장이 풀렸는지 등을 분석하고 있음
 - 보다 많은 데이터를 수집하기 위해 한 번 욕조에 들어가면 2시간 이상 그 상태를 유지하는 경우도 있음

□ 이렇게 수집한 데이터를 바탕으로 독창적인 형상을 도출해 낸 것이 독일 전시장에서 선보인 신형 욕조였음

- 과학적인 연구를 바탕으로 한 상품개발을 강점으로 하는 TOTO는 세련된 디자인으로 판매확대를 추구하는 해외의 다른 회사와는 다른 접근방법을 택하고 있는 것임
- 이러한 TOTO의 전략은 1917년 창업 이후 사내에 구축된 DNA가 다른 회사와는 다르기 때문임

<그림1> TOTO의 매출 추이



<그림2> TOTO의 영업이익 추이



자료: TOTO홈페이지에서 인용

<그림3> TOTO의 당기순이익



자료: TOTO홈페이지에서 인용

<그림4> TOTO의 연구개발비



□ 위생적인 도기 제조를 시작한 TOTO의 지난 100년은 물과 관련한 창의적인 상품을 연이어 출시하며 혁명을 일으킨 역사를 갖고 있다고 볼 수 있음

- 그 대표적인 사례가 욕조와 화장실을 한 곳에 배치하는 ‘유니트바스’라고 할 수 있음
- ‘유니트바스’가 등장한 것은 1963년이었는데, 패망 이후 경제적 복구가 한창이던 시절이었으며 도쿄올림픽을 앞두고 건설 붐이 일어나던 때였음

- 올림픽 개최 전에 오픈예정이었던 ‘호텔 뉴오타니’의 건설현장에서 ‘시간이 없다’는 초조한 목소리가 전해졌음
 - 이 호텔은 객실 수가 1,000개가 넘는 대규모 공사였으며, 원래부터 인력부족으로 화장실과 욕조의 시공기술자를 확보하지 못해 이대로는 오픈에 맞추기 어려운 상황이었음
 - 그래서 TOTO는 공장에서 미리 유니트바스를 조립해서 엘리베이터로 현장에 반입하는 새로운 타입의 상품을 개발했음
- 건설현장에서의 공정을 공장으로 옮겨놓는 새로운 발상으로 통상적으로 1개 만드는데 1개월 정도 걸리던 반입 및 설치 작업을 단 하루로 단축했음
 - 이러한 방법으로 3개월 반 만에 모든 객실로 납입을 완료할 수 있었음
 - 유니트바스는 그 후 고도경제성장기에 빠르게 확대된 호텔과 아파트 수요에 힘입어 고속성장을 하게 됨
- 또 다른 획기적인 상품으로는 일본에서 온수 비데의 대명사처럼 쓰이는 위슈렛을 들 수 있음
 - 당초 미국에서 온수 비데를 의료용으로 수입해서 판매하고 있었는데, 시범적으로 사용해 본 직원이 ‘너무 기분이 좋다’는 반응이 나오기 시작했음
 - 그래서 의료용이 아니라 쾌적하고 청결함을 특징으로 한 일반소비용 제품으로 개발을 하기 시작했음
- 무엇보다 상품화하는 것이 어려웠는데 이용자의 체격과 앉는 방법의 차이 등 때문에 제대로 물을 명중시키는 것이 난제였음
 - 그래서 직원 300명이 시제품을 이용하는 인헤전술로 개발을 진행했음
 - 노즐에서 물을 쏘는 각도를 지면으로부터 43도로 하는 절묘한 배치를 결국 찾아내면서 상품화에 성공하게 됨
 - 1980년에 일반 가정용으로 판매를 하기 시작한 위슈렛은 지금은 일본 국내사업 영업이익의 40% 이상을 차지하는 주력사업으로 성장했음

2. 다기능의 승부

- 위슈렛은 중국과 미국 등 세계 각지에서 히트 상품으로 부상하면서 누계판매 4,000만 대를 돌파했음
 - 이용의 편리성과 청결함에 대해 해외의 소비자들도 높게 평가하면서 새로운 신 시장을 개척하는 쾌거를 이루었다고 볼 수 있음
 - ‘누구나 쾌적하게 사용하기 편리하다’는 점을 부각시킨 제품으로 새로운 수요를 창출하면서 회사의 수익으로 연결되었음
 - 위슈렛의 성공은 TOTO가 그려가고 있는 승리의 방정식을 상징한다고 볼 수 있음
- 다음 전략거점은 총합연구소 안에 설치한 유니버설 디자인(UD)연구소임
 - 20억 엔을 투자해 2006년에 개설했는데 연령, 신체조건, 가족구성 등 폭넓은 이용자를 상정한 제품의 디자인을 연구하고 있음
 - 가정은 물론 공공시설 등 다양한 장소에서 장애를 가진 이용자도 포함한 가장 사용하기 편리한 상품 개발을 목표로 하고 있음
- 이 연구소에는 벽과 바닥에 격자모양의 선이 그어져 있는 연구실이 있음
 - 이곳에서 연구하는 테마는 공공시설과 역 등에 설치된 다기능 화장실에 최적화된 손잡이와 세면대 등을 배치하는 것임
 - 벽에 설치된 세정 버튼과 휴지걸이 안쪽에 자석이 설치되어 있어 각각의 위치를 미세하게 조정하면서 어떤 배치가 가장 사용하기 편리한지를 찾는 것임
- TOTO는 신체조건과 연령 등 다양한 사람이 이러한 연구에 참여할 수 있도록 하고 있음
 - 다양한 속성의 사람을 연구실로 초빙하여 수백 번의 배치 실험을 반복하고 있는 것임
 - TOTO등이 중심이 되어 설계한 화장실의 버튼 등의 배치 규정은 국제표준화기구(ISO)의 규격으로 2015년 인증되었음
- 이 연구실에 진행되는 연구의 대상과 영역은 매우 폭넓음
 - 다기능 화장실에는 변기 이외에 ‘오스트메이트’로 불리는 인공항문을 이용하는 이용자를 위한 설비와 귀저기 교체 테이블 등 수많은 설비들이 진열되어 있음

- 또한 내부에서는 휠체어로 이동하기 위한 동선과 공간을 확보할 필요도 있음
- 연구소에는 방 천정에 카메라를 설치하고 휠체어 이동을 최적화한 설비의 배치 등을 연구하고 있음
 - TOTO의 누구나 사용하기 편리한 유니버설 디자인의 화장실과 관련해서는 구미 업체들은 물론 아직 연구가 부족한 분야라고 보고 있음
 - 더불어 변기의 높이와 손잡이 위치 등의 배치 기준도 연구를 진행하여 다기능 화장실의 설치 및 시공의 규칙을 만들어 사실상의 표준화를 실현시키겠다는 생각임
- 다기능 화장실에 이렇게까지 주력하는 것은 이용자의 고령화 및 다양화가 앞으로 더 빠르게 진행될 것으로 보기 때문임
 - 지팡이를 필요로 하는 고령자가 한 명이라도 더 편리하게 일을 볼 수 있게 하겠다는 것임
 - 또한 성소수자의 이용자가 고민하지 않고 편하게 사용할 수 있고, 어린아이의 귀저기를 주위 시선을 신경 쓰지 않고 편하게 바꿀 수 있는 환경을 만들어가고 있는 것임
- 공공화장실에는 우리가 알지 못하고 있는 세계 각국의 사람들이 안고 있는 다양한 고민과 불편함이 숨어있는 장소임
 - TOTO는 이러한 고민을 해결할 수 있는 화장실 수요가 확대될 것으로 보고 있음

3. 사물인터넷(IoT)의 도입

- 급속하게 확대되고 있는 사물인터넷(IoT)기술을 도입하여 화장실을 건강관리에 활용하는 시도를 시작했음
 - 센서가 대변에 포함된 특정 가스 농도를 측정하여 장내의 건강상태를 조사하는 시스템을 개발하고 있음
 - 2020년 실용화를 목적으로 진행하고 이 연구 프로젝트는 일부 대장암의 조기발견에 도움이 될 가능성도 있는 것으로 보고 있음

- 기술력 측면에서는 여기까지 성장한 TOTO이지만 앞으로 성장은 이러한 기술력을 해외에서 어떻게 전개하는가에 달렸다고 볼 수 있음
 - 2017년 3월말 결산에서 매출은 전년 동기대비 1% 증가한 5738억 엔을 기록했음
 - 영업이익은 5% 증가한 485억 엔으로 실적은 순조로운 성장곡선을 그리고 있다고 볼 수 있음

<표1> TOTO와 LIXIL그룹의 해외전략 비교

	TOTO	LIXIL
진출 유형	독자주의	적극 매수
세계 시장 점유율	4위	8위
해외매출의 증가율(최근 5년)	105% 증가	889% 증가
주요 매수 기업	없음	미국 아메리칸스탠다드/독일 글로에
가격대	고가격 대에 특화	저~고가격까지 폭넓게 전개
시장	중국/동남아시아/미국	미국/유럽

자료: NIKKEI BUSINESS 2017.05.15. 企業研究 Vol.119에서 인용


- 그러나 매출의 70% 이상을 저출산 고령화가 진행되고 있는 일본 국내에 의존하는 현상에는 강한 위기감을 느끼고 있음
 - 현재 20% 수준에 머물러 있는 해외 매출 비율을 50%로 올리겠다는 목표를 발표한바 있음
- 해외전략에서 중점지역으로 설정한 베트남에서 2016년 11월에 빌딩 4개 층을 사용한 베트남 최초의 직영 쇼룸을 호치민에 오픈했음
 - TOTO의 역사와 기술자료를 전시하고 내방하는 방문객에게는 한 사람 한 사람의 스태프가 친절하게 대응하는 일본적인 영업스타일을 도입하고 있음
 - 베트남은 앞으로 해외전개의 제2단계에 진입하게 되는데, TOTO는 지금까지 1970년대에 진출한 인도네시아와 중국 등에서의 성공체험을 바탕으로 3단계의 시장개척 전략을 추진하고 있음
- 1단계는 ‘브랜드 인지 단계’로 미얀마 등의 진출한지 얼마 되지 않은 지역에서는 고급 호텔과 공항에 상품을 판매해서 우선 워셔렛 등을 이용할 수 있도록 함
 - 2단계는 ‘시장침투 단계’인데 베트남 등, 진출한 이후 일정 기간이 지나면 쇼룸과 대리점 망을 정비해서 일반 고객을 위한 판로를 확대함

- 그리고 마지막 3단계는 ‘고급 브랜드 확립 단계’로 이행하게 됨
- 3단계에는 우선 직영점을 설치해서 선진적인 기술을 부각시키게 됨
 - ‘TOTO=고급 브랜드’라는 이미지를 확산시키게 되는데 중국 및 대만, 미국 등이 이 단계에 들어가 있음
- 이러한 단계를 거쳐 안정적으로 흑자를 확보하기까지는 많은 시간이 필요한데, 중국에서는 30년이 걸렸음
 - 씨를 뿌리고 큰 나무로 성장하기까지 길고 긴 기다림을 필요로 하는 작업임
- 실제 2017년 3월말 해외 주택설비 사업의 매출은 1,281억 엔으로 전년 동기대비 0.6% 증가하는데 그쳤음
 - 중장기 경영계획에서 발표한 2018년 3월말 결산에서 1,580억 엔이라는 목표달성에도 적신호가 켜진 상황임
- 해외사업의 확대수단으로 가장 신속한 효과를 낼 수 있는 것은 M&A일 것임
 - TOTO의 라이벌인 LIXIL그룹은 적극적으로 M&A를 바탕으로 지난 5년 동안 해외 매출을 10배로 끌어올렸음
 - 2013년에 미국의 최대 위생도기업체인 아메리칸스탠다드, 2014년에는 독일의 주택설비기기 글로예를 합계 4,000억 엔을 투자해 사들였음
- 이로써 LIXIL그룹은 여러 브랜드를 전개하면서 저~고가격대까지의 폭넓은 고객층을 확보하는데 성공했다고 볼 수 있음
 - LIXIL그룹은 위생도기 이외에 주택용 샷시 등을 제조 판매하고 있어 TOTO와 사업영역은 일치하지 않지만 성장속도 차이는 분명하게 드러남
- LIXIL그룹은 2015년에 중국에서 수도꼭지를 제조하던 자회사의 회계부정 문제가 발각되는 사건을 경험했음
 - 파산처리로 손실을 계상하기는 했지만 M&A를 통해 브랜드와 대리점 망, 공구판매점과의 네트워크를 단번에 획득하는 LIXIL의 다이내믹한 전략은 TOTO에게 위협이 되고 있는 것이 사실임

- 최근 TOTO의 사업영역에서 신홍세력으로 떠오르고 있는 파나소닉의 추격도 위협적임
 - 파나소닉은 전기전자업체만의 노하우와 기술력을 바탕으로 수면전체를 거품으로 감싸 소변 등이 튀지는 것을 억제하는 기능을 개발했음
 - 유기글라스 계열의 소재를 사용한 화장실로 일본 국내에서의 시장점유율을 확대해 나가고 있음
- 이처럼 기존 시장에서의 경쟁사 부상이 날로 거세지고 있지만 TOTO 역시 이에 맞서기 위한 준비를 하고 있음
 - TOTO는 성장이 늦더라도 독자적인 노선을 유지한다는 전략은 관철시키겠다는 방침임
 - 규모를 키우기 위한 M&A는 생각하고 있지 않으며 품질과 사후관리 체제를 충분하게 하기 위해서는 자사 스스로가 현지에서 사업을 전개하는 편이 낫다고 보고 있음
- 성장수단으로 M&A를 포기한 상황에서 보다 철저하게 기술력을 갈고 닦아나겠다는 생각임
 - 이것이 바로 TOTO의 숙명이고 선택한 길인 것임

4. 향후 전망

- 기술혁신을 성장의 원동력으로 하고 있는 TOTO가 최근 연구테마로 중요하게 생각하고 있는 것이 바로 ‘절수’임
 - 2017년 9월 미국 뉴욕에 설치된 쇼룸을 오픈하고 흑백을 기조로 한 내장재에 최신 화장실을 전시했음
 - 영상모니터에서 소개된 것은 독자적인 기술인 ‘트로네드후레쉬’였음
- 도기 표면에 칠하는 유약을 새롭게 개발하고 회오리바람과 같이 물을 흘려보내는 방법으로 적은 물로 변기의 오물을 씻어내는 기술임
 - 중국과 사우디아라비아 등에서는 최근 화장실의 절수규제가 새로 제정되기도 하였음
- 인구가 급증하고 있는 인도와 아프리카 등 앞으로 세계 각지에서 수자원을 둘러싼 문제가 한층 더 심각해 질 것으로 보임

- 적은 물을 흘려보내더라도 화장실을 깨끗한 상태로 유지할 수 있는 기술은 앞으로의 경쟁의 핵심이 될 전망이다
- 선진국은 물론 물 부족이 심각한 미국 캘리포니아와 텍사스 등에서는 한 번의 세정에 사용하는 물의 양을 4.8리터로 억제하는 엄격한 규제를 운영하고 있음
 - TOTO는 2012년에 3.8리터의 초절수변기를 업계 최초로 실현했음
 - 인류 전체가 안고 있는 과제에 대해 기술적인 접근방법으로 철저하게 대응해 나가고 있음
- 화장실의 환경을 완전히 바꿔놓은 워셔렛은 제품 발매로부터 40년이 지나 이윽고 세계 각지에서 수확기를 맞이하기 시작했음
 - 100년의 시간축을 가진 TOTO는 눈에 보이지 않는 소소한 쾌적함의 개선을 축적하고 서두르지 않는 전략으로 고객의 신뢰를 얻고 있음
 - 앞으로의 100년 역시 TOTO는 그러한 경영 자세를 바꿀 생각이 없어 보임. 

사장 인터뷰

화장실의 혁신은 계속된다

Q. 2017년 5월 15일 창립 100주년을 맞았습니다. 세계적인 업체로 성장할 수 있었던 원동력은 무엇이라고 생각하십니까?

A. ‘당사의 사명을 동양도기(2007년에 TOTO로 개명)로 정한 것은 동양에 서양과 같은 화장실 환경을 정비하겠다는 창업자의 생각이 있었기 때문입니다. 동서양을 막론하고 해외로 적극적으로 제품을 수출하겠다는 생각도 담겨져 있었습니다. 그러한 생각은 대를 이어 지금까지 이어지고 있다고 생각합니다.

창업자가 후세에 남긴 교훈은 다음과 같은 내용이었습니다. ‘양품 공급, 수요자가 만족할 수 있는 실체. 이익이라는 그림자를 따라가면 절대 실체를 확보하지 못하고 끝난다.’ 저는 16대 사장입니다만 고객 만족을 최우선으로 기업이념을 지켜왔기 때문에 회사가 존속할 수 있었다고 생각합니다.

Q. ‘위슈렛’을 판매하지 벌써 40년이 지났습니다. 지금까지 전 세계에서 4000만 대를 판매하고 온수비데 시장을 개척했습니다. 이것 역시 창업자가 말했던 ‘수요자의 만족’을 지킨 사례이군요.

A. ‘1980년 판매를 시작하고 약 10년 동안은 팔리지 않았습니다. 당시 위생도기의 국내 시장점유율 약60%라는 판매 네트워크를 활용해서 판매책을 강구했습니다. 판매대리점의 아주머니들에게 먼저 사용하기를 권했습니다. 그러자 점차 <익숙해지니 팬찮은데>라는 소문이 확산되었습니다. 그래서 <영덩이도 깨끗해지고 싶다>는 TV 광고를 제작했고, 이후 보급이 급속도로 확산되었습니다.

Q. 그런데 해외에서는 보급되는데 시간이 많이 걸린 듯 합니다.

A. 1990년에 미국시장에서 판매를 시작하고 TV광고 등의 표준화된 영업전략은 연이어서 실패로 끝났습니다. 원래 영덩이를 물로 씻는다는 발상이 없었으니까요. 위슈렛을 사용한 적이 없는데 아무리 선전을 해도 소용이 없었던 거죠. 그런데 갑자기 판매량이 급증하기 시작했습니다. 계기가 되었던 것은 업무와 여행으로 일본을 방문한 미국인이 호텔에 설치된 위슈렛을 실제 사용해보고 미국으로 소문이 퍼지기 시작했습니다. 그 후 서서히 하와이와 서부를 중심으로 팔려나가기 시작했습니다.

Q.세계최초의 유니트바스 등 TOTO는 재미있는 아이디어상품을 연이어 출시했습니다. 비결이 무엇인가요?

A. 마음껏 하고 싶은 것을 할 수 있도록 하는 것입니다. 이 업계에서 매출의 약3%를 연구개발비로 쓰고 있는 기업은 TOTO 이외에는 없습니다. 연간 1회 ‘상품전략 회의’라는 연구발표회를 사내에서 개최하고 있습니다. 앞으로 5~10년을 바라보고 어떤 테마를 연구해야 하는지를 발표하는 기회를 갖고 있습니다.

Q. 해외 경쟁사도 기술적으로 추격을 해 오고 있습니다. 어떤 대응을 생각하고 있습니까?

A. 기술적으로 보면 당사가 압도적인 우위를 차지하고 있다고 자부하고 있습니다. 변기를 만들기 위해서 슈퍼컴퓨터를 활용한 적이 있는 회사는 아무 없을 것입니다. 기술적인 우위를 지켜나가는 것은 매우 어려운 일입니다.

연구개발에 비용이 들어가고 최첨단 기술을 탑재한 상품이라도 추종기업은 신기술이 평가를 받는지를 확인하고 나서 상품을 출시하면 되기 때문에 선행투자가 필요 없습니다.

그렇다하더라도 다른 회사가 흉내를 내고 있는 동안은 괜찮습니다. 만약 우리 회사가 다른 회사의 흉내를 내기 시작하면 그때는 끝입니다. 우리 회사에 대해 기술적 우위를 지키고 있으면서 충분한 이익을 만들어내지 못한다는 비판을 하고 있는 것도 잘 알고 있습니다. 그렇다하더라도 독창성이 있는 제품을 연이어서 만들어내는 회사로 남아 있고 싶습니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.05.15. 企業研究 Vol.119
2. TOTO홈페이지