

성공의 반복

# 유니참



- ❖ 소재지: 愛媛県四国中央市金生町下分182番地
- ❖ 설립: 1961년 2월 10일
- ❖ 자본금: 15,992백만 엔

## 성공의 반복\_유니참 (No.101)

### < 요약 >

- 그 동안 해외진출에 있어서는 타의 모범이 되며 우등생으로 불렸던 유니참이 잘나가던 아시아 시장에서 시련을 맞고 있음
- 중국에서는 시장 동향을 잘 못 읽고 동남아시아에서도 막강한 파워를 갖춘 해외 경쟁사와의 경쟁이 심화되고 있음
- 과거의 성공 패턴에서 과감하게 벗어나 새로운 개혁을 해 나갈 수 있을지, 기로에 서 있음
- (벤치마킹 포인트) 시장의 움직임에 잘 못 파악한 실수를 이겨낼 수 있는 저력은 성공 경험에서 만들어 낼 수 있음

### 1. 잘못된 판단

- 유니참은 아시아에서 현지 생산한 저렴한 기저귀의 판매확대 전략을 취해 왔으나 중국에서는 인터넷 통신판매의 보급과 일본에서 생산한 상품을 선호하는 소비자의식이 지속적으로 확대되고 있음
  - 다카하라(高原) 사장은 “이렇게까지 시장이 변하리라고는 생각하지 못했다.”고 그 동안의 아시아 진출 전략을 회상함
  - 5년 전에는 일본에서 생산한 제품을 선호하는 중국 소비자의 성향이 일종의 붐으로 끝날 것으로 예측했었음
- 유니참은 지난 20년 동안 지속적으로 아시아에서 현지생산에 주력하며 해외사업을 확대해 왔음
  - 그러나 이번에 중국에서 판단을 잘 못한 배경에는 이러한 과거의 성공이 너무 컸다는 요인이 있는 것으로 보임
  - 일본에서 수출하는 것이 너무 늦어졌고, 2015년에는 방침을 수정했으나 잃어버린 시간이 너무 컸음
- 일본에서 생산한 기저귀에 대한 중국 소비자들의 수요는 줄어들기는커녕 오히려 가속되고 있는 상황임
  - 영국 유로모니터 인터내셔널의 조사에 따르면 2012년 2위였던 유니참의 중국에서의 기저귀 시장점유율이 2016년 4위로 낮아졌음

- 유니참의 전체 매출액에서 차지하는 해외시장 비율을 약 60%에 달하고 있음

- 식품과 일용품과 같은 소비재 분야에서는 해외전개에 성공한 대표적인 기업으로 말할 수 있지만 주력시장인 중국에서는 시장점유율을 회복해야 하는 국면을 맞이하고 있다고 할 수 있음

&lt;그림1&gt; 유니참의 해외 생산 네트워크



자료: 유니참 홈페이지에서 인용

## 2. 약진하는 경쟁사

- 유니참이 이렇듯 잘못된 판단을 하게 된 배경에는 중국경제의 급속한 변화가 있음을 부인하기 어려움
  - 일본을 방문하는 중국인이 대량으로 일용품을 사는 ‘싸늘이 구매’가 2012년경부터 일어나기 시작했는데 기저귀도 전매목적으로 대량으로 팔려나갔음
- 당시 중국의 도시지역에서는 농촌에서 밀려드는 근로자가 유입되는 한편 주민의 평균소득이 가파르게 상승하던 시기였음
  - 원래 기저귀는 중국 현지에서는 비교적 생활수준이 높은 소비자가 구입하는 물건으로 이용자가 늘어나면서 중국시장에서의 전매가 횡행했음
  - 심지어 중국에서 생산한 상품의 판매가격보다 일본에서 팔리던 기저귀가 저렴한 ‘역전현상’까지 일어났음
- 유니참은 이러한 일본제품에 대한 수요가 일회성으로 끝날 것으로 보았지만 경쟁사인 가오(花王)는 지속될 것이라고 판단했음
  - 가오는 2012년에 취임한 사와다(澤田)사장의 지휘 하에 일본 국내에서 공장을 신설하고 일본 국내 생산 기저귀의 수출 능력을 강화했음
  - 원래 가오는 유니참에 비해 아시아 진출이 크게 늦었지만 중국 시장 진출의 새로운 전략에 힘입어 가오의 중국 시장점유율은 2017년 11.1%로 2위를 위협하는 수준까지 올라갔음
- 유니참도 그 동안의 판매전략을 수정해서 2015년부터 해외 인터넷 판매를 본격적으로 가동시켰음
  - 2016년에는 중국의 부유층을 의식해서 유기농 무명을 이용한 ‘내추럴 무너’를 발표했음

&lt;그림2&gt; 기저귀 업체별 중국 시장 점유율 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.5.7 企業研究, Vol.155에서 인용

- 이러한 노력이 성과로 이어지면서 2017년 12월 결산에서는 아시아 지역에서의 매출이 8% 증가했음
  - 매출 증가에는 그 동안 고전했었던 중국 사업의 매출 및 수익 확대가 큰 영향을 주었음
  - 또한 수출 능력을 키우기 위해 후쿠오카(福岡)현에 새로운 공장을 건설하는 것을 결정하고 2018년 여름에 가동을 목표로 하고 있음
- 한편 주가는 같은 기간의 실적을 발표하기 이전의 2781엔(2월 15일 종가)에서 발표 이후에는 2949.5엔(2월 16일 종가)까지 치솟으며 일정 부분 시장의 긍정적인 평가를 이끌어냈음
  - 2019년 4월이 되도 주가는 2950~3100엔의 범위에서 추이되며 견고한 모습을 보이고 있음
- 미즈호증권의 사토(佐藤) 시니어애널리스트는 “중국시장에서는 이익을 도외시하더라도 시장점유율 확대에 주력할 필요가 있다.”고 지적하면서 “신공장이 가동되면 중국 등에서의 입장이 좋은 의미에서 크게 바뀔 것이다.”고 예상함

### 3. 이대로 끝낼 수는 없다

- 2016년 12월 결산에서 이익이 줄어든 것을 전체적으로 회복시켜 나가고 있음
  - 2017년 12월 결산의 매출액은 7년 전의 약 2배로 성장했음
  - 영업이익도 증가세로 돌아서 영업이익률도 11%로 높은 수준을 유지하고 있는 상황임

□ 아시아 태평양 전체로 보면 시장점유율도 순조롭게 확대되고 있는 것을 확인할 수 있음

- 예를 들어 기저귀의 시장점유율은 20%정도로 예상되며 1위인 P&G와 어깨를 나란히 할 수 있는 수준까지 끌어올린 상태임

□ 그러나 유니참의 근본적인 과제는 중국 시장만 아니라는 것이 더 큰 문제임

- 인도네시아 등 유니참이 선행적으로 개척해 온 동남아시아 시장에서도 환경이 급변하고 있기 때문임
- 유니참의 지금까지의 성공 방정식은 P&G가 본격적으로 진출하지 않은 지역에 신속하게 발판을 마련하는 전략이었음

□ 종이 기저귀와 생리용품을 사용하는 문화 그 자체를 침투시키면서 시장을 개척해 온 것임

- 그러나 인도네시아에서는 2013년에 P&G가 종이 기저귀의 현지공장을 건설하고 본격적으로 진출했음
- 유니참도 대항해서 같은 해에 공장을 건설하고 수송비를 줄여 가격 경쟁력을 높이는 전략을 취했음

□ 유로모니터에 따르면 인도네시아에서의 시장점유율은 1위를 지키고 있는 것으로 나타나지만 조금씩 낮아지고 있는 것이 사실임

- 미개척 시장에서는 성공사례가 많은 유니참이지만 뒤에서 따라오는 경쟁자가 있는 시장에서의 경험은 적음

□ 다카하라 사장이 창업자인 부친으로부터 회사를 이어받은 것은 2001년이었음

- 사업을 부직포를 이용한 생리용품과 종이 기저귀, 마스크 등으로 압축하면서 적극적으로 위험을 무릅쓰고 해외시장을 개척해서 성공을 거두었음
- 중국과 인도네시아에서 처음으로 성장침체기를 경험하면서 앞으로의 채도약의 발판을 어떻게 마련할지 시련에 봉착해 있다고 할 수 있음

□ 미즈호증권 사토 시니어애널리스트는 “우려되는 것은 다카하라 사장의 경영판단에 이의를 제기할 수 있는 인재가 부족하다.”는 것이라고 지적함

<그림 3> 유니참의 매출액 및 영업이익 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.5.7 企業研究, Vol.155에서 인용

- 더불어 중국시장에서 “일본에서 만든 제품의 수요가 높아질 것이라는 예측을 가오가 할 수 있었기 때문에 유니참도 그런 생각을 사내에서 가지고 있었을 것으로 보이며, 만약 사장과 경영에 대해 논의할 존재가 없다면 거대기업이 쫓아오는 국가에서는 어려운 국면을 맞을 수밖에 없을 것”이라고 지적함

#### 4. 새로운 시장 개척

- 이러한 우려가 되는 점도 있지만 새로운 시장을 개척하는 유니참의 저력은 지금까지의 성장이 증명하고 있다고 할 수 있음

- 이러한 시장개척을 성공으로 이끌어가고 있는 유니참만의 비결은 무엇일까?

- 다카하라 사장은 “이성과 감성과 야성이 중요하다.”고 말함

- 이성이란 윤리적인 전략이고 감성이란 오랫동안 쌓아올린 경험에 근거한 판단력인데 중요한 것은 야성을 겸비하는 것임

- 신흥국 개척 등에 있어서는 무슨 일이 있어도 완수한다는 야성적인 정렬이 없으면 안 된다고 강조함

- 사장으로 취임한 이후 지금까지 시가총액을 약7배로 확대한 다카하라 사장은 아직 56세임

- 다카하라 사장의 리더십에 유니참의 운명이 걸려 있다고 해도 틀린 말이 아닐 것임

- 또 하나 유니참이 전략적으로 중요하게 생각하는 것이 ESG(환경, 사회, 기업 통치)와 관련한 투자임

- 유니참은 사회공헌과 기업 이미지 개선을 위한 ESG투자가 아니라 시장 개척에 직결되는 방향으로 하고 있음

- 다카하라 사장은 “우리 회사는 생리용품 회사이고 제품이 ESG투자와 같은 것”이라고 말함

- 여성의 사회진출을 지원하는 생리용품과 종이 기저귀 등과 같은 제품을 보급시키는 것은 사회공헌으로 이어짐


- 신흥국에서 시장을 개척하려고 생각하면 생리교육과 위생관리의 중요성 등을 계몽하는 것이 반드시 필요함

<그림4> 유니참이 추진하고 있는 소비자 대상 이벤트와 관련 상품



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.5.7 企業研究, Vol.155에서 인용



- 또한 다카하라 사장은 “투자가가 ESG투자에 대해 긍정적으로 평가하는 기운이 높아지고 있고, 활동을 어필을 하고는 있지만 거의 대부분 오래전부터 해오던 것”이라고 말함
  - 일본 국내에서 지속적으로 하고 있는 ‘워킹 이벤트’도 같은 맥락에서 설명이 가능하다고 함
- 한편 성인용 기저귀는 이용률이 저조한데, 소비자의 심리적 저항이 강함
  - 건강하고 활발한 고령자의 라이프 스타일을 제안하는 것이 유니참의 시장개척으로 이어지는 것이라고 할 수 있음
- 일본은 전 세계적으로 보더라도 가장 빨리 고령화가 진행되고 있는 나라임
  - 현재 주력하고 있는 일본시장에서의 성인용 기저귀시장의 개척은 중국 등 아시아를 비롯한 앞으로 고령자가 증가할 해외에서의 시장개척으로 이어질 것임
  - 이러한 시장과 제품이 유니참이 생각하는 미래의 성장동력이며 사업이 될 것으로 보임
- 결국 유니참의 중국 시장에서의 실수는 도시지역의 시장은 지방과는 전혀 달랐다는 점을 일찍 인지하지 못했던 점일 것임
  - 즉 중국의 소비자 심리를 잘 못 읽은 것인데, 제품의 특성상 중국 현지에서의 생산한 제품보다 신뢰할 수 있는 일본에서 만든 제품을 선호한다는 것임
  - 또한 높은 기능의 제품이 있다면 높은 가격에도 주저하지 않고 구매하는 소비자층이 있다는 것임
  - 인터넷 쇼핑의 급속한 확산도 유니참이 중국시장 전개에서 놓쳤던 부분이라는 지적을 할 수 있음
- 지금까지 유니참이 추진해 온 해외 사업의 강점은 경쟁사에 비해 상품분야를 압축해서 ‘일점돌파’하는 열정에 있었다고 할 수 있음
  - 그러나 앞으로는 해외시장 역시 시장이 성숙단계에 접어들면서 다양한 수요가 만들어지게 될 것임
  - 사업 영업을 확대하면서 종래의 돌파력을 유지할 수 있을지가 성장의 핵심적인 열쇠가 될 것으로 보임
  - 결국 유니참은 새로운 성장패턴을 만들어내야 하는 과제를 안고 있다고 할 수 있음. 

## 사장 인터뷰

## 기저귀 리사이클이 당연한 세상

앞으로는 신사업을 개척하는데 주력하고 싶다. 첫째는 오랫동안 우리 회사가 집중해서 추진해 온 부직포의 강점을 살리는 제품. 애완동물용 기저귀 등이 그 일례이다.

또 다른 하나는 사업화하고 싶다고 생각하고 있는 것이 가고시마(鹿児島)현에서 연구하고 있는 종이 기저귀의 리사이클이다. 사용한 후에 쓰레기가 된 종이 기저귀를 분별회수해서 처리한 후 종이 기저귀의 원료로 재이용한다. 언젠가는 라이선스료를 받지 않고 기술을 수출해서 전 세계에서 기저귀의 리사이클이 당연해질 수 있도록 하고 싶다.

수분을 머금고 있는 사용한 기저귀를 처리하기 위해서는 고온의 소각로와 조열제 등이 필요해 진다. 신흥국 등 쓰레기처리와 관련한 설비가 성숙되지 않는 나라에서는 문제가 심각해질 가능성이 매우 높다.

현재는 실증실험단계이지만 2020년에는 사업화에 성공할 수 있을 것으로 보고 있다. 유니참 입장에서 보더라도 리사이클이 보급되는 편이 원료 확보가 쉬워질 것이다. 그것이 결국 소비자의 행복으로 이어질 것이라고 생각한다.

한편 해외진출도 여전히 현재진행형이다. 아프리카와 남미 등 많은 지역에 진출 여지가 남아 있다. 제품별로 보면 애완동물과 성인용 기저귀 등은 일본 국내에서도 시장을 개척하는 단계이다.

해외진출도 신사업도 모두 우선 건강한 삶과 청결한 환경 등 가치관을 소비자에게 계몽하는 것에서부터 시작하고 있다. 그렇게 함으로써 당사가 생리용품과 종이 기저귀 등과 같은 제품으로 매출을 늘려왔다. 이러한 제품을 사용한 현대적인 생활 스타일이 침투하는 것이 사업의 전제가 되기 때문이다.

인도네시아 등은 전 세계의 동종 업계의 대기업이 대거 진출하면서 가격경쟁이 심화되어 마이너스 요인이 발생하고 있다. 그러나 상품의 선택지가 늘어나 시장이 확대하기 때문에 장기적으로는 플러스가 될 것으로 보고 있다. 생리용품과 종이 기저귀의 이용률은 일본에 비해 아직 낮고 시장성장의 여지가 크다.

중국도 마찬가지이다. 중국시장에서는 상상 이상으로 일본에서 생산한 제품의 매출이 늘어나고, 반대로 중국에서 생산한 제품의 신뢰가 낮은 상태이다. 그러나 지방은 아직 생리용품과 종이 기저귀의 이용률이 낮고 주로 팔리는 것이 현지 생산제품이다. 앞으로 현재 생산제품도 성장할 것으로 보고 있다. 당사는 일본에서의 수출과 현지생산의 양축으로 현지의 소비자 수요에 맞춰나갈 것이다.

일본에서는 가령 저체중으로 태어난 신생아의 종이 기저귀와 기저귀를 떼는 연습용 제품 등 새로운 이용방법이 가능한 제품시장을 개척하고 있는 중이다. 이러한 제품도 언젠가 해외시장으로 수출을 하게 될 것이다.

## &lt;참고자료&gt;

1. NIKKEI BUSINESS 2018.5.7 企業研究, Vol.155
2. 유니참 홈페이지