

톤보연필[トンボ鉛筆株式会社] 제 살 깎아먹기를 두려워 말라

(1) 기업개요

소재지	東京都北区豊島6-10-12
설립연도	1913년
분야	연필 등 필기도구, 수정테이프
자본금	2억 엔
URL	http://www.tombow.com

(2) 생산 제품

연필과 만년필, 볼펜으로 쓴 글 중에서 가장 오랜 세월동안 변치 않는 것은 어떤 것일까? 정답은 연필이다. 탄소 계열의 자연 성분인 흑연이 주재료인 연필은 잉크를 사용하는 볼펜이나 만년필보다 집착력이 오히려 강해 오래도록 보관할 수 있다. 그렇다면 연필은 언제부터 쓰기 시작했을까? 영국 캠브리지 산맥의 ‘포르딜’이라는 계곡에서 양질의 흑연 광산이 처음으로 발견된 것은 엘리자베스 왕조시대인 1564년이라고 한다. 이 무렵부터 흑연을 나무나 형겔 등으로 말아서 글씨를 쓰는데 이용했다. 연필의 효시는 이렇게 만들어졌다. 그런데 ‘포르딜’의 흑연 광산이 고갈되면서 더 이상 영국이 흑연을 다른 나라로 수출하지 못하자, 독일과 프랑스에서 다른 산에서 채취한 흑연가루와 점토를 혼합하여 삼목으로 껍질을 씌운 연필을 발명하였다. 이때부터 본격적으로 제조공장에서 대량생산이 가능해졌다. 이것이 1700년대 후반의 일이다. 연필심은 흑연과 점토를 일정한 비율로 섞고 물과 함께 반죽을 반복하면서 만들기 시작했다. 이 비율을 높이면 연필심이 단단해지고 낮추면

반대로 연해져 여러 가지 정도의 연필심을 만들 수 있게 되었다.

일본의 연필시장은 두 개 회사가 양분해서 과점하고 있는 상태를 계속해서 유지하고 있다. 톤보(トンボ, TOMBOW)연필과 미츠비스(三菱)연필이 일본 국내시장의 90%를 장악하고 있다. 위에 언급한 연필의 유래는 톤보연필의 홈페이지에 소개된 글을 옮겨 놓은 것이다.

일본에서 본격적으로 상업용 연필을 만들기 시작한 것은 1928년에 톤보연필이 ‘톤보’라는 상표를 정식으로 등록하고 사무용연필 ‘8900’을 제조하면서부터이다. 이 연필은 지금도 변함없이 같은 상품명으로 판매되고 있으며 일본 국내에 마니아가 존재할 정도로 널리 알려져 있다. 80년이 넘는 역사를 가진 전설적인 연필로 꾸준히 소비자들로부터 사랑을 받고 있다. 한편 우리나라에 연필이 전해진 시기는 19세기 후반 개화 초기인 것으로 추정된다고 한다.

그런데 실제 현재 톤보연필의 진가는 연필제조에 있는 것이 아니다. 회사의 간판과 같은 역할을 하는 제품이 연필이고, 회사명도 여전히 톤보연필이라는 것을 유지하고 있기 때문에 연필의 이미지가 강하지만 사실은 수정테이프 분야에서 압도적인 시장점유율을 보이고 있는 기업이다. 발매한지 13년이 넘는 현재에도 기존의 수정액 시장을 잠식하면서 그 시장규모를 꾸준히 넓혀오고 있다.

(3) Only-One 기술

톤보연필은 창업한지 90년이 넘는 기업이지만 어려웠던 시기도 적지 않았다. 1980년대 부풀려졌던 거품경제가 1990년대 들어오면서 꺼지자, 소비침체와 제조비용의 증가로 이어지면서 경영에 큰 타격을 받았다. 결국 1992년부터 3년 연속 대폭적인 적자를 기록했다. 이러한 실적부진으로 인해 불가피하게 구조조정을 단행했고, 결국 종업원 60명이 회사를 떠나야만 했다.

이러한 어려운 경영환경을 극복하기 위해 사운을 걸고 새로운 사업에 착수했다. 바로 수정테이프였다. 그러나 수정테이프의 제품개발에 투자를 하는 것은 제살 깎아먹기가 될지도 모른다는 우려가 내부에서 강하게 제기되었다. 그때까지 톤보연필의 효자 노릇을 톡톡히 해내고 있었던 분야가 수정액이었기 때문이다.

이미 여러 경쟁사들이 수정테이프를 만들어 판매하고 있었으나, 소비자가 느끼는 제품만족도는 썩 좋지 않았다는 것이 시장반응이었다. 소비자의 사용만족도를 올리는 방향으로 제품개발을 추진하면 성공가능성이 있다고 판단하고 사운을 건 프로젝트를 시작했다. 시장에 나와 있는 수정테이프의 문제는 종이에 잘 붙지 않을 뿐 아니라 테이프가 쉽게 끊어진다는 점에 있었다. 또한 테이프가 종이에 붙은 상태에서 케이스에서 나오기 때문에 사용하는 데도 불편함이 적지 않았다. 사실 종이에 쓴 글씨를 수정하는 수정테이프가 자기의 기능을 제대로 발휘하지 못하고 있다고 해도 과언이 아니었다. 따라서 수정테이프가 이미 구축되어 있는 수정액의 아성을 무너뜨리기에는 역부족인 상태였다.

결국 제품개발 방향은 우선 테이프가 끊어지지 않는 메커니즘을 개발하는 쪽으로 가닥이 잡혔다. 거듭되는 시행착오를 경험한 결과 테이프를 부드럽게 밀어내는 클러치를 케이스에 내장시키는 데 성공했다. 또한 수정테이프에서 하얀색 테이프가 벗겨지고 남은 투명테이프가 케이스 안에서 자동으로 감기는 기구도 개발했다.

(4) 성공 비결과 향후 전망

톤보연필은 과거 연필로 얻은 회사의 명성을 되살리기 위해서는 세계 제일의 품질을 자랑할 수 있는, 아니 그 가능성이 있는 제품을 가지고 싶었을 것이고, 과학적인 근거는 없었지만 직감적으로 수정테이프의 가능성을 감지했을 것이다. 현재 톤보연필을 이끌고 있는 오가와(小川)사장은 줄곧 직원들에게 하나의 상품으로 한 도매상에게 1억 엔의 거래를 할 수 있는 기업이 되어야 한다고 강조했다. 결국 그 약속은 수정테이프에 의해 가능해졌다. 현재 수정테이프와 지우개 등의

수정도구는 톤보연필의 전체 매출의 37%를 차지하는 경영의 뼈대가 되었다. 경상이익도 2000년 이후 줄곧 증가추세를 이어오고 있다.

일본에서 의무교육 제도가 실시되면서 연필의 수요가 폭발적으로 증가했고 그 수요에 힘입어 톤보연필은 연필제조의 독보적인 존재가 되었었다. 그러나 그 연필시장은 중국 등의 저가공략과 일본의 출생률 감소 등의 이유로 고전을 면치 못하고 있는 실정이다. 이런 와중에 고부가가치인 수정테이프가 회사경영에 큰 공헌을 하고 있다. 현재 수정테이프는 인건비가 저렴한 태국공장(방콕)에서 생산하여 일본은 물론이고 미국, 유럽 등의 시장에 공급하고 있다. 전체 매출액의 약 40%는 해외 시장용으로, 특히 최근 북미시장에서 점유율이 상승하고 있다.

히트상품을 탄생시키는 톤보연필의 두뇌역할을 하고 있는 것이 연구개발본부이다. 화학과 기구개발을 전문으로 하는 약 60명의 엔지니어가 근무하고 있다. 한편 2002년부터 고객만족도를 경영지표에 도입하기로 결정했다. 매년 도매상과 소매점 그리고 소비자에게 서비스수준에 대한 설문조사를 실시하여 제품개발과 경영전략에 반영하고 있다.

결국 톤보연필이 개발에 착수하여 성공한 수정테이프는 경영학에서 말하는 자기잠식 효과(cannibalization, 동족 포식)로 설명이 가능하다. 식인종이 자기 종족을 잡아먹는 것에서 만들어진 용어로, 새롭게 도입한 기술이 기존의 자기 사업 영역을 갉아먹는 현상을 말한다. 예외 없이 모든 새로운 기술은 필연적으로 일정 수준의 자기잠식 효과가 나타나게 된다. 다만 중요한 것은 그러한 신기술에 어떤 방법으로 대응하느냐는 기업마다 차이가 나고 그에 따른 결과 역시 극명하게 차이가 난다. 새롭게 도입한 기술이 기존의 영역을 잠식하기 시작할 때 어떤 길을 택해야 하는가를 톤보연필은 분명히 보여주고 있다. 원래의 것을 모두 유지하면서 새로운 시장에서도 크게 성공하는 방법은 없어 보인다.

<참고자료>

톤보연필 홈페이지(<http://www.tombow.com>)

經濟産業省 中小企業庁編(2006), 『元気なモノ作り中小企業300社』.

日刊工業新聞特別取材班編(2003), 『この分野一番企業』, 日刊工業新聞社.