

틈새시장 공략으로 재도약에 성공

# 아식스



- ❖ 소재지: 神戸市中央区港島中町7丁目1番1
- ❖ 창 업: 1949년 9월 1일
- ❖ 자본금: 23,972백만 엔
- ❖ 종업원: 7,484명
- ❖ 매출액: 354,051백만 엔 (2014년 12월 결산)

## 틈새시장 공략으로 재도약에 성공\_아식스 (No10)

### < 요약 >

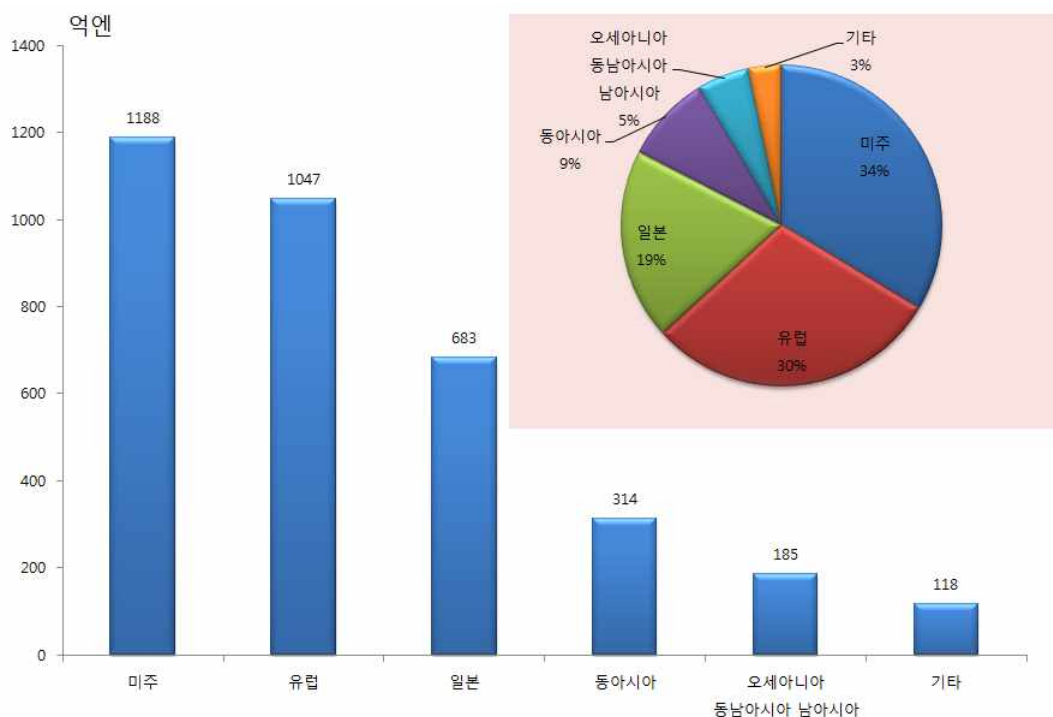
- 일본의 대표 스포츠용품 브랜드 아식스는 오랜 침체에서 벗어나 새로운 활로를 찾아가고 있음
- 나이키나 아디다스와 정면으로 경쟁하는 것이 아니라 전문가용 스포츠슈즈 분야라는 특화된 틈새시장에서 제품경쟁력으로 소비자의 좋은 반응을 이끌어내고 있음
- 다만 이제 스포츠용품 분야에서도 ‘패션’ 감각이 뛰어난 제품을 선호하는 소비자가 증가하고 있어 아식스와 같이 기능적인 측면만으로 승부하는 것은 어려울 것으로 보임
- (벤치마킹 포인트) 7년 연속 적자를 기록하여 언제 도산할지 모른다는 위기감이 진정한 자신의 경쟁력이 무엇인가를 찾는 계기가 되었음

### 1. 매출 급성장

- 일본을 대표하는 스포츠용품 업체인 아식스는 국내시장에서의 생산규모를 줄이면서 해외시장 공략에 보다 적극적으로 나서고 있음
  - 아식스가 발표한 2014년 12월 결산자료에 따르면 매출규모가 3,540억 엔으로 나타남
  - 일본에서 적지 않은 소비자가 아식스라는 회사를 국내시장을 겨냥한 내수 위주의 기업이라고 생각하는 경향이 있지만, 사실 전체 매출에서 차지하는 해외비중이 80%에 달하는 글로벌 기업임
- 많은 일본 제조업이 안고 있는 문제이지만, 저출산 고령화 등의 영향으로 일본 국내 시장에서 채산성을 확보하는 것이 점차 어려워지고 있는 상황임
  - 따라서 대체로 일본 국내에서의 사업규모를 축소하고 있는 경향이 뚜렷하게 나타나고 있음
  - 아식스도 2015년 9월까지 19년 만에 350명의 희망퇴직을 실시하는 한편 성장의 중심축을 해외로 이전하는 전략을 적극적으로 추진하고 있음

- 아식스의 주력상품은 러닝슈즈인데, 바닥에 붙이는 고무재료에서 쿠션재료, 운동화 윗부분에 이르기까지 거의 모두를 자체적으로 개발하고 생산하는 것을 강점으로 하고 있음
- 출판사인 RBiz가 2015년 마라톤 애호가 약 1만 2천명을 대상으로 실시한 조사에서 ‘다음 대회에서 사용할 러닝슈즈는?’이라는 질문에서 아식스의 지지율이 44.8%로 1위를 기록했음
- 2위 아디다스는 21.8%를 기록하는데 그쳐 1,2위 간에 큰 차이가 있었음

<그림 1> 아식스의 지역별 매출액(2014년 12월 결산기준)



자료: 홈페이지 자료에서 인용

- 결산시점 변경으로 2014년 12월은 9개월간의 변형된 결산이지만, 매출액과 순이익이 모두 과거 최고치를 갱신하는 실적을 나타냈음
- 시가총액은 7000억 엔 가까이까지 늘어나 고베제철소와 카시오계산기 등과 필적할만한 기업으로 성장했음

## 2. 아식스의 반격

- 아식스가 이처럼 좋은 실적을 올리기까지의 여정은 결코 순탄하지 않았음
  - 미국의 나이키가 ‘에어 맥스’로 일대 붐을 일으켰던 지난 1990년대 후반 아식스는 ‘암흑의 시대’를 보내고 있었음
  - 버블 붕괴로 그때까지의 매출을 주도했던 스키, 골프용품 등 레저부분의 수익이 급격히 악화되었기 때문임
  - 뿐만 아니라 경기용 제품에 치우친 상품개발을 한 결과 디자인 감각이 떨어진다는 혹독한 시장의 평가를 받기도 했음
  - 점차 패션 감각으로 스포츠 브랜드를 즐기는 소비자가 늘어나는 상황에서 이 같은 아식스의 행보는 시대와 역행하는 것이라는 평가를 받았음

<그림2> 아식스 매출액 및 순이익 추이



자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.8.3., 企業研究 Vol.55에서 인용

- 당시에는 회사의 미래를 걱정하는 직원이 많아 심각한 수준이었음
  - 해외사업도 레슬링이나 농구용 운동화가 대부분이었기 때문에 수익성이 높지 않았음
  - 미국에서는 아식스에 대해 ‘잠자는 타이거’라는 닉네임이 유행할 정도로 제품에 대한 신뢰가 떨어진 상태였음

- 마지막 적자를 기록한 1998년까지 7년 연속 적자를 기록했으며 한때 주가도 60엔까지 하락했음
  - 그러나 도산할지도 모른다는 위기감이 ‘우리의 진정한 강점이 무엇인가’를 찾는 계기가 되었음
- 아식스의 역사는 창업자 오니즈카(鬼塚)가 아무런 경험도 없이 ‘스포츠 슈즈’를 만드는 것부터 시작되었음
  - 아식스는 역경을 극복하기 위해서는 원점으로 회귀하는 것이 좋다고 판단함
  - 그래서 러닝슈즈에 경영자원을 집중하는 전략을 추진했는데 뜻밖의 호재를 만나게 되었음
  - 즉 건강에 대한 관심이 높아지면서 2000년경부터 전 세계적으로 달리기 붐이 본격적으로 확산되기 시작한 것임
- 국제마라톤로드레이스협회(AIMS)가 공인하는 대규모 마라톤대회는 1995년에 연간 100회였으나 2015년에는 연간 391회로 늘어났음
  - 이러한 외부환경 변화와 함께 아식스의 제품개발 사상이 마라톤 애호가에게 좋은 반응을 얻고 있음
- 마라톤은 다른 스포츠보다 더 운동화의 기능성이 중요시되는 경향이 있음
  - 일례로 신장이 크고 체중이 무거운 구미지역 사람이 자신의 몸에 맞지 않는 운동화를 신고 달리며 무릎과 발에 부상을 입기 쉬움
  - 운동화 밑창의 쿠션과 안정성이 뛰어나고, 뛰는 거리와 달리는 사람의 수준, 더 나아가 발의 볼 크기에 맞게 다양하게 상품을 개발한 아식스는 점차 소비자의 지지기반을 확대해 나가고 있음
- 아식스의 이미지를 시장에서 반전시키는데 기여한 일등공신 제품은 ‘GT-2000’이었음
  - 한국에도 마라톤 마니아를 중심으로 널리 알려져 있는 이 러닝슈즈 가격은 한 켤레에 100달러가 넘음
  - 2003년에 미국에서 약 70만 켤레 판매되었으나 불과 1년 후에 약 136만 켤레로 판매량이 증가한 제품임
  - 점차 치열해지고 있던 세계 러닝슈즈 시장에서 아식스의 부활을 느끼기에 충분한 반응이었음

- 마라톤과 같은 육상 분야는 세계적인 광고탑이 될 만한 선수가 없다는 점도 아식스의 성장을 가속시키는 순풍으로 작용했음
- 세계 스포츠 브랜드는 거액의 계약금을 들여 세계 최고 수준의 스포츠 스타를 광고에 기용하는 전략으로 경쟁하지만, 당시 아식스는 그럴만한 여력이 없었기 때문임

### 3. 새로운 전략

- 아식스는 2015년 12월을 최종연도로 설정했던 중장기 경영계획에서 매출액 목표를 4000억 엔으로 설정한바 있는데, 지금 상태라면 큰 무리 없이 무난히 달성할 수 있을 것으로 보임
- 고품질의 러닝슈즈로 ‘잃어버린 20년’을 견뎌냈고, 지금은 일본 국내 스포츠용품 업계에서 미즈노와 데상트 등 경쟁업체를 크게 따돌리고 최대규모 업체로 군림하는 존재가 되었음

<표 1> 세계 스포츠용품 업체 매출액 및 순이익

	선두 2강		3위 추격 업체		
	나이키	아디다스	언더아마	푸마	아식스
본사	미국 오리건	독일 바이에른	미국 메릴랜드	독일 바이에른	일본 고베
매출액	3조 8000억 엔	2조엔	3800억 엔	4000억 엔	3450억 엔
순이익	4000억 엔	670억 엔	260억 엔	90억엔	222억 엔

주: 결산시점(나이키: 2015년 5월, 나머지 기업은 모두 2014년 12월)

자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.8.3., 企業研究 Vol.55에서 인용

- 세계 스포츠용품 시장의 절반을 최대의 경쟁자이면서 시장의 강력한 존재감을 자랑하는 나이키와 아디다스가 차지하고 있음
- 이들 두 업체의 연간 매출액은 각각 2조 엔이 넘으며, 지난 10년 동안 하위 업체와의 격차는 더욱 벌어진 상태임
- 나이키는 물론 아디다스도 이러한 세계 스포츠용품 시장 구도가 앞으로도 지속될 것으로 보고 있음

- 한편 일본의 아식스는 독일의 푸마, 미국의 언더아마와 함께 3위 경쟁을 벌이는 상황임
- 미국의 리복이 아디다스 산하로 유입되는 등 스포츠 업계에서 M&A도 활발하게 진행되고 있음
  - 언제까지나 3위 경쟁만 하고 있어서는 생존하기 어렵다는 위기감을 느끼고 있는 것이 아식스임
- 아식스는 세계 스포츠용품 업계의 양대 산맥인 나이키와 아디다스의 차이를 줄일 수 있는 가능성을 내포하고 있다고 보는 분야가 ‘패션’임
  - 실제 나이키와 아디다스는 운동할 때가 아닌 보통 거리에서도 입을 수 있는 패션 감각이 뛰어난 의류와 신발로 소비자의 좋은 반응을 이끌어내고 있기 때문임
  - 마라톤과 같은 러닝용 슈즈 분야에서 점차 시장점유율을 확대하고 있는 아식스이지만, 실제 경기에 참여하는 선수들이 착용하는 옷의 브랜드는 아식스 이외제품이 대부분인 상황임
- 반면 아식스는 나이키와 아디다스가 추구하는 디자인보다는 제품의 기능성을 중요하게 생각하는 경향이 있음
  - 일례로 고가 러닝슈즈의 경우에는 탄력성과 유연성 등 8개 항목의 체크리스트를 통해 이전 제품보다 뛰어나다고 판단되지 않으면 제품 출시를 하지 않음
  - 이러한 철저한 품질관리 원칙이 아식스 부활에 도움이 된 것은 사실이지만, 반면 성장을 저해하는 측면도 있음
  - 아식스는 일본에서 오랫동안 학교체육 분야의 절대강자로 군림했었기 때문에 일본 국내에서 ‘촌스러운 체육복 브랜드’라는 평가가 따라다는 것이 이것과 무관하지 않음
- 아무리 ‘스포츠용품’만으로 매출을 증대시키더라도 세계 스포츠용품 2대 브랜드로 자리 잡은 나이키와 아디다스를 따라잡기 어려울 것이라는 것이 아식스의 오랜 과제임
  - 그래서 한때 아식스는 비밀리에 푸마 인수를 적극 검토한 적이 있었음
  - 푸마는 세계적으로 저명한 디자이너와 협업을 하는 것으로 알려져 있었기 때문에, 그런 노하우를 받아들여 성장의 발판으로 삼으려했음



- 결국 푸마가 다른 그룹 산하로 들어가면서 인수계획은 무산되었지만, 패션 감각이 뛰어난 슈즈와 의류로 세계 2대 브랜드의 아성을 어디까지 무너뜨릴 수 있을지가 향후 아식스의 성장 열쇠를 쥐고 있다고 할 수 있음
- 세계 톱 브랜드로 성장하기 위한 아식스의 새로운 전략은 이미 가동되었다고 할 수 있음
  - 2015년 4월 도쿄 긴자 중심가에 스니커즈를 전문적으로 판매하는 ‘아토모스’라는 새로운 매장이 문을 열었음
  - 매장에 들어서면 벽면 가득히 메운 다양한 디자인의 아식스 스니커즈를 볼 수 있음
  - 패션 감각이 뛰어난 스니커즈를 판매하면서 젊은 소비자의 지지를 얻고 있는 ‘아토모스’가 긴자에 처음으로 매장을 개설하면서 주력상품으로 선택한 것이 아식스였음
- 실제 일본 도심의 거리를 지나다 만나는 스니커즈의 대부분이 나이키나 아디다스인 것을 감안하면 상품의 대부분을 아식스로 장식하는 것은 이례적인 광경이라고 할 수 있음
  - 그러나 ‘아토모스’는 일본 시장에서 이미 아식스에 대한 이미지가 유행을 선도하는 브랜드로 바뀌었다고 판단하고 있음
  - 이 매장에 진열된 스니커즈는 아식스가 2015년 1월에 출시한 새로운 브랜드 ‘아식스 타이거’임
  - 스포츠 슈즈와 의류를 패션 감각으로 입는 젊은 소비자를 겨냥해서 이탈리아 펜디(FENDI) 등에서 경험을 쌓은 아식스재팬의 라이프스타일 사업부장이 개발한 브랜드임
- 아식스가 과거에 판매했던 스포츠슈즈를 현대풍으로 고친 디자인은 평상복과 함께 신어도 위화감이 없음
  - 아식스에는 분명히 높은 기술력이 있고, 그 기술력을 해치지 않는 범위에서 디자인 감각을 키우면 새로운 시장이 열릴 것이라고 아식스는 기대하고 있음
  - 2016년 봄 이후 스니커즈와 더불어 같은 브랜드의 의류를 국내외에서 판매할 방침임
  - 해외 유명 디자이너와 함께 패션브랜드의 인지도를 높여가고 있는 ‘오니즈카 타이거’와 병행해서 시장을 공략한다는 전략임



&lt;표 2&gt; 아식스의 브랜드별 공략시장 및 소비자

브랜드	아식스	오니츠키타이거	아식스 타이거
공략 시장	운동선수	패션	라이프스타일
구체적 전략	고베의 ‘스포츠연구소’에서 신기능과 소재 개발을 추진	해외 유명 디자이너와 함께 패션에 민감한 젊은 소비자 계층을 개척	평상복에 맞는 스니커로 공략(아토모스 긴자 매장이 핵심 거점)

자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.8.3., 企業研究 Vol.55에서 인용

#### 4. 일본 스포츠업계 현황 및 전망

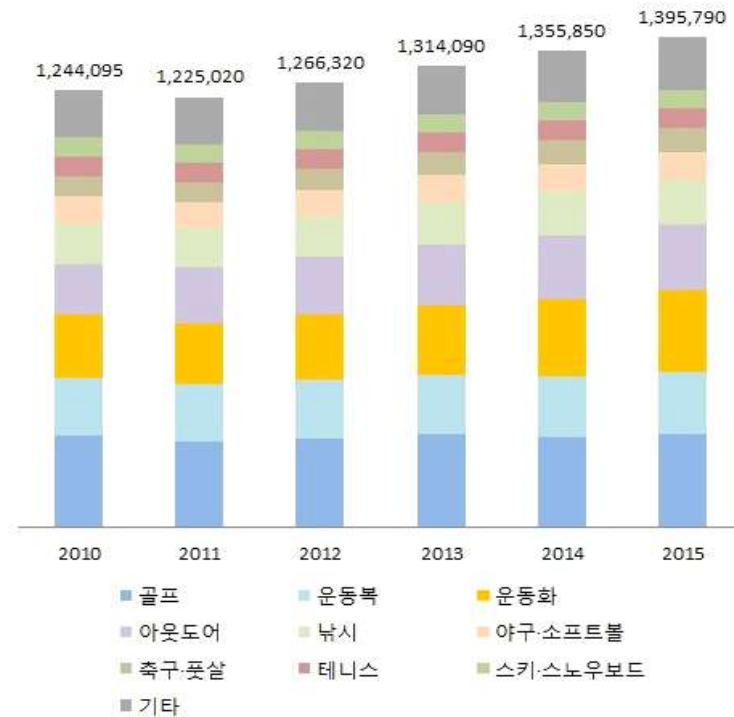
□ 아식스가 해외시장 공략에 적극적으로 나서고는 있지만 일본 국내 스포츠용품 시장은 지속적인 성장세를 나타내고 있음

- 야노경제연구소가 발표한 자료에 따르면 일본 국내 스포츠용품 시장규모 2014년까지 3년 연속해서 약3%의 성장률을 보이고 있음
- 2014년 시장규모(출하금액 기준)는 전년대비 3.2%포인트 성장한 1조 3558억 5000만 엔이 될 것으로 추정됨

□ 특히 스포츠화 시장이 크게 확대되고 있어 보다 많은 시장 확보를 위한 업체간 경쟁이 점차 치열해지고 있음

- 앞서 언급한 야노경제연구소 자료에 따르면 스포츠화 시장 규모는 2012년도에 전년대비 6.9%포인트 증가한 약1976억을 기록했음
- 야노경제연구소는 시장규모가 지속적으로 증대되어 2015년에는 약2342억 엔에 달할 것으로 추정하고 있음
- 일본 스포츠화 시장확대에 크게 기여하고 있는 분야는 러닝화인데, 마라톤을 즐기는 인구가 지속적으로 증가하고 있어 앞으로 이 시장의 성장세는 더욱 강해질 것으로 예상됨
- 또한 본격적인 경기회복세에 접어들면서 레저를 즐기는 소비자도 증가하고 있어 특히 ‘캐주얼 스니커즈’ 매출도 증가하는 추세임

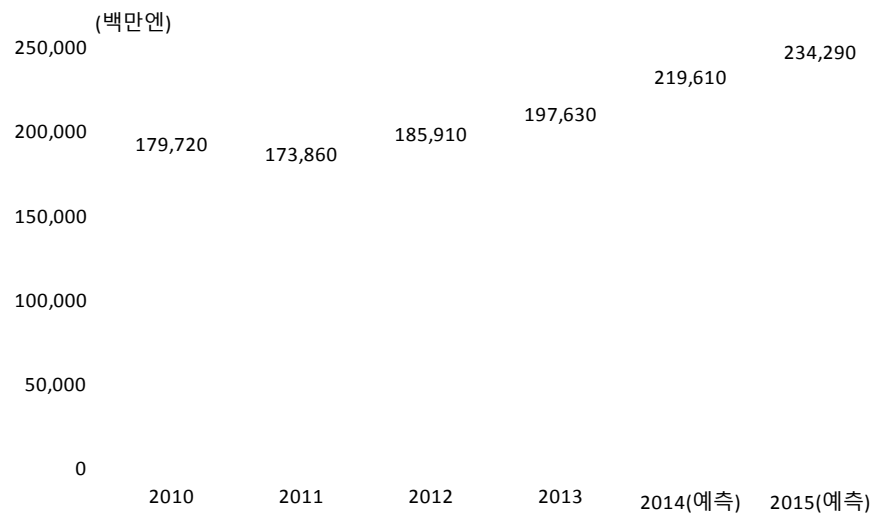
&lt;그림 2&gt; 일본 스포츠용품 시장 규모(출하금액 기준)



주: 2014~2015년 시장 규모는 예상치임

자료: 코트라 해외시장정보, '日 스포츠용품에도 복고 열풍', 2015년 7월 7일에서 인용(원자료는 矢野經濟研究所, 'スポーツ用品市場に関する調査結果 2015')

&lt;그림 2&gt; 일본 스포츠화 시장 규모 추이



자료: 矢野經濟研究所, 'スポーツ用品市場に関する調査結果 2015'

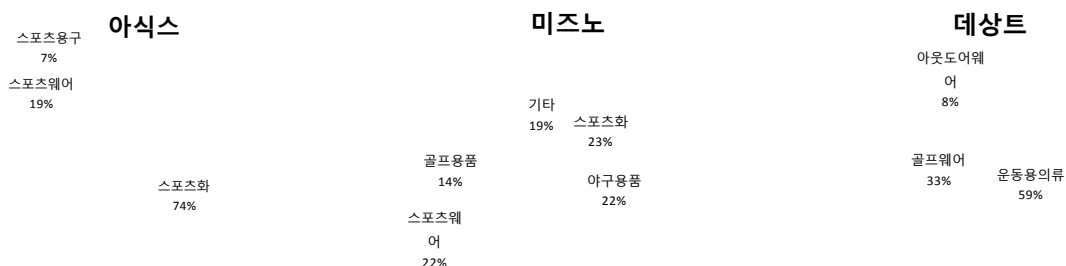
□ 스포츠용품 시장에 대한 밝은 전망이 나오면서 관련업체들의 마케팅활동도 더욱 활발해지고 있음

- 특히 여러 스포츠용품 전문매장과 백화점 등 다양한 유통채널을 가동하던 기존의 유통전략에서 제조사가 직접 판매망을 구축하는 사례가 늘어나고 있음
- 앞서 언급한바와 같이 아식스는 도쿄와 고베에 ‘오니즈카 타이거’ 브랜드의 플래그십스토어를 오픈했고, 야구용품 등에 상대적 강점을 보이고 있는 미즈노도 새롭게 직영점 ‘NOHARA BY MIZUNO’를 지난 2014년 3월 도쿄 하라주쿠(原宿)에 신설했음
- 나이키와 아디다스도 일본내 직영점을 늘리면서 확대되는 시장 선점을 위한 포석을 쌓아가고 있음

□ 한편 스포츠의류는 해외 생산 비중을 높이는 경향이 현저하게 나타나고 있음

- 아식스는 현재 20%에 머물러 있는 동남아에서의 생산 비중을 2015년까지 50% 끌어올려 구미지역으로 수출전진기지로 성장시켜나간다는 계획임
- 현재 유럽으로 수출하는 경우 중국보다 캄보디아 등의 동남아시아가 낮은 관세를 적용받을 수 있어 가격경쟁력을 확보할 수 있다는 전략임
- 경쟁사인 미즈노도 해외생산 비중을 2016년까지 60%로 상향조정할 계획이며, 데상트 역시 현재 20%정도에 머물러 있는 비중을 빠른 시기에 40%까지 올릴 계획인 것으로 알려짐

<그림 2> 일본 주요 스포츠용품 업체의 제품별 매출 비중



자료: 코트라 해외시장정보, ‘일본 스포츠용품시장 호황 지속’, 2014년 2월 8일에서 인용

□ 최근 일본에서는 경기회복과 더불어 건강에 대한 관심이 높아지면서 스포츠와 관련된 소비가 지속적으로 증가하고 있음

- 일본 총무성이 조사한 결과에 따르면 2014년 상반기에 한 가구당 운동용품 구입 + 운동시설 이용 금액은 평균 2만 2566엔으로 나타났음
  - 스포츠 관련 소비 금액은 3년 연속해서 증가하였고, 2001년 이후 13년 만에 최고치를 기록했음
- 스포츠 관련 소비를 월 기준으로 환산하면 신문, 잡지, 서적 등의 인쇄물 구입과 비슷한 수준인 3776엔으로 나타남
- 2014년 상반기 스포츠 관련 소비는 전년동기대비 1.1% 증가한 것임
  - 소비항목 중에서 경기 악화 시기에도 꾸준히 일정 수준을 유지했던 인쇄물 구입과 비슷한 수준까지 스포츠 관련 소비가 증가한 것에 대해 관련업체가 주목하고 있는 상황임
  - 이러한 소비 증가는 고령자 증가로 스포츠 시설을 이용하는 소비자가 증가했고, 월드컵과 같은 특정 스포츠 이벤트에 힘입어 해당 상품 판매가 급증했기 때문으로 풀이됨
- 2014년 스포츠센터 이용금액이 전년대비 17% 증가했는데, 특히 고령자 이용이 급격히 증가하고 있는 추세임
- 금융자산과 더불어 연금을 수령하는 고령자는 스포츠센터에서 전문 트레이너에게 개인지도를 받는 경우가 많은 것으로 나타남
  - 건강을 위해 지출하는 금액이 한 달에 3049엔에 이르며, 나이가 높아질수록 보다 적극적으로 지출을 하는 것으로 나타남
  - 구체적으로는 65세 이상으로 한 달에 평균 1만 엔 이상을 소비하는 사람이 전체의 17%에 달할 정도임
  - 이처럼 운동을 통해 건강을 유지하려는 고령 소비자를 겨냥하여 스포츠센터 등에서 이들을 위한 특별 프로그램을 적극 마련하는 마케팅을 펼치고 있음
- 앞서 언급한바와 같이 스포츠화 수요가 증가하고 있는 배경에는 일본 소비자의 건강 지향 의식이 높아지고 있고 특히 마라톤과 같은 러닝에 대한 관심이 높아지고 있음
- 이미 건강은 일종의 사회적 트렌드로 자리 잡은 것으로 보이며, 이러한 경향은 고령화와 더불어 지속될 것으로 전망됨

### ‘오니즈카의 아들’이 변화를 두려워하지 않는 이유

“오야마(尾山)는 사장을 안 시킨다.” 아식스의 창업자 故 오니즈카(鬼塚)가 이렇게 한 말을 들은 사람이 적지 않다.

현재 사장으로 아식스를 이끌어가고 있는 오야마는 취미였던 농구와의 인연으로 오니즈카의 장녀와 만나 결혼했다. 근무하고 있었던 닛쇼이와이(日商岩井, 현재의 双日)를 그만두고 스포츠 비즈니스 업계로 옮긴 것은 1982년의 일이었다.

오야마는 아식스뿐 아니라 나이키와도 독특한 인연이 있다. 나이키는 원래 아식스의 전신인 ‘오니즈카’의 판매 대리점으로 창업했다. 그 나이키를 지원했던 것이 닛쇼이와이였고 오야마는 직원 신분으로 나이키와 관련한 일을 했었다.

오니즈카는 아들이 없었기 때문에 모두가 경력사원으로 입사한 오야마가 후계자가 될 것으로 생각했다. 그런 상황에서 피가 섞이지 않은 사위에게 누구보다도 많은 기대를 하고 있었기 때문에 오니즈카는 엄격하게 오야마를 대했다.

오야마가 처음으로 임원이 될 기회가 찾아왔을 때 강력하게 반대한 것은 오니즈카였다. 결국 그때는 승진이 연기되었다. 입사한 오야마에게 맡긴 일도 아식스의 핵심적인 분야가 아니었다. 위킹화 부문과 해외사업이었다.

지금이야 주목을 받는 부서가 되었지만 당시에는 모두 변방에 속하는 부서였다. 오야마는 이들 부서를 중요한 수익창출의 핵심적인 역할을 수행하는 부서로 탈바꿈시키며 존재감을 사내외에 나타내기 시작했다.

실은 오니즈카도 양자였다. 오니즈카라는 성은 제2차세계대전 이후 군대에서 함께 했던 전우의 부탁을 듣고 양자결연으로 이어받은 것이었다. “오너 집안의 이름을 빌리지 말고 실력으로 사장에 적합하다는 것을 증명해 보여라.” 오니즈카는 이런 생각을 하고 있었을지도 모른다.

무엇보다 오니즈카는 오너 집안이 경영을 독점하는 것을 원치 않았다. 그러한 생각은 아식스의 주식 소유에도 단적으로 드러난다. 창업자로 보유하고 있던 주식은 회사가 커지면서 사원 등의 요구에 따라 계속해서 이전했다. 2007년 사망할 당시 보유하고 있었던 주식은 1%도 되지 않았다.

오야마가 사장에 취임한 이후 아식스는 글로벌화를 적극적으로 추진하고 있다. 일본 국내 사업을 미주와 유럽과 동일하게 세계 거점 지역의 한곳으로 설정하고 고베 시내의 본사에서 분리했다.

3개월에 한번 본사에서 열리는 해외거점 책임자 회의에서 사용하는 언어는 물론 영어이다. ‘직함만 가진 일본인을 해외거점의 책임자로 앉히는 것은 의미가 없다’ ‘해외시장에서 벌어지는 일은 일본에서만 성장한 사람은 알 수가 없다’ 이러한 오야마의 발언에는 직함이나 출신에 상관없이 실력으로 사람을 판단하는 오니즈카로부터의 물려받은 유산과 같은 합리성이 배어있다.

지금 아식스 사내에는 창업자 집안사람은 사장인 오야마 이외는 단 한명도 없다. 당연히 다음 사장은 창업자 집안과는 관계가 없는 사람이 될 것이다. 이름만이 아니라 실력으로 사장에 적합한 사람이 사업을 이어간다면, 결국 ‘오니즈카’의 이름은 후세에도 남을 것이다. 모두가 오니즈카의 경영철학을 배우고 익혔기 때문이다.

## 5. 아식스의 향후 전망 및 과제

- 세계 스포츠브랜드 업계는 고액으로 계약 한 스타 선수를 앞세워 대량의 광고 선전으로 시장을 압도해 나가는 것이 일상화되어 있음
  - 그동안 ‘제품에 브랜드가치를 담는다’는 전략으로 일관해 온 아식스는 어떻게 보면 ‘과묵한 주자’와 같은 존재였다고 할 수 있음
- 타사의 사례를 보면, 나이키의 사업 확장에 크게 공헌한 것은 농구의 신으로 불리는 마이클조던이었음
  - 농구화 ‘에어 조던’은 전 세계적으로 히트했고, 마이클조던이 현역에서 은퇴한 지금도 지속적으로 판매되고 있음
  - 아디다스도 아르헨티나 축구 국가대표이면서 FC 바르셀로나에서 뛰고 있는 리오넬 메시와 같은 스포츠 톱스타를 광고탑으로 활용하면서 스스로의 브랜드가치를 높이고 있음
- 이제 아식스에게 필요한 것은 스포츠를 즐길 때 사용하는 용품의 이미지에서 벗어나 적극적으로 패션 용도로의 전개를 추진하여 새로운 브랜드 이미지를 창출해 내는 것임
  - 그러기 위해서는 브랜드의 부가가치를 끌어올릴 ‘영웅적 스타’의 존재가 반드시 필요하다고 할 수 있음
  - 그러나 아식스의 고민은 마케팅을 위한 스타선수를 영입하기 위해 나이키와 아디다스와 같은 고액의 계약금을 제시할 여력이 없다는 것임

- 결국 브랜드 가치 제고를 위한 방법은 알고 있지만, 금액으로 승부할 수 없다는 현실을 받아들여야 한다는 점이 아식스의 가장 큰 문제임
- 아식스는 이러한 문제를 안고 있음에도 불구하고 점차 새로운 기회를 하나씩 포착해나가고 있는 상황임
  - 유럽에 있는 아식스 사무실로 여러 종목의 선수들로부터 제품을 사고 싶다는 전화가 종종 걸려온다고 함
  - 일반적으로 프로선수가 스포츠용품 회사로 전화를 걸면 광고계약 등의 안건이 대부분인데, 걸려오는 전화의 대부분은 순수하게 제품을 구매하고 싶다는 것이라고 함
  - 물론 전화를 하는 프로선수는 세계적으로 유명한 선수가 아니라 세계 순위가 높지 않거나, 아마추어인데 정상급인 경우가 많음
- 결국 제품으로 승부하겠다는 아식스의 고집스러운 집념이 다른 브랜드와는 다른 전략을 가능하게 하고 있다고 할 수 있음
  - 점진적이지만 미국 프로선수들이 나이키와 아디다스와의 계약을 끝내고 아식스로 옮겨가는 사례로 생기고 있음
  - 특히 국제축구연맹(FIFA)의 뇌물사건 등으로 강력한 영향력을 자랑하는 몇몇 스포츠업체가 좋은 않은 의미에서 전 세계적으로 주목을 받고 있는 상황에서 아식스의 제품력이 점차 시장에서의 인지도를 키워나고 있음
  - 세계적인 스타 선수와 거액의 광고계약을 맺고 브랜드파워를 키우는 기존의 스포츠업계 성장전략이 제품력으로 승부하는 아식스의 새로운 도전으로 변화하게 될지 세간의 이목이 집중되고 있음

## 6. 한국에 주는 시사점

- 광고나 마케팅 등 표면 경쟁력만으로는 진정한 기업의 경쟁력을 확보하기에 불충하다는 점을 아식스의 사례를 통해 알 수 있음
- 거액의 광고계약을 체결한 스포츠 스타선수를 앞세워 브랜드 인지도를 높이는 스포츠업계의 전형적인 마케팅 성공전략이라는 공식을 뒤집는 새로운 제품개발력으로 시장을 새롭게 개척해 나가고 있음
- 어려울 때 원점으로 다시 돌아가는 전략이 시장에서 아식스를 새롭게 인식하는 계기가 되었음



- 스포츠용품을 제조하는 브랜드의 신발과 옷은 운동할 때만 착용하는 것이 아닌 평상시 패션으로 거듭나고 있음
  - 이러한 사업 환경 변화에 적극적으로 반응하는 아식스의 앞으로의 행보에 업계의 관심을 쏠리고 있음
  - 세계 스포츠 2대 브랜드로 굳건히 자리 잡고 있는 나이키와 아디다스의 아성을 아식스가 얼마나 무너뜨릴 수 있을지 국내외 관련기업들의 이목이 집중되고 있는 상황
- 한편 일본 국내 스포츠용품 시장에서는 건강에 대한 관심이 높아지면서 새로운 변화가 나타나고 있음
  - 2015년 일본의 히트 예상 상품 1위가 ‘건강과 관련한 식품’이 될 정도로 건강에 대한 소비자의 관심이 높아지고 있음
  - 이를 반영하듯이 스포츠와 관련한 소비도 증가하는 추세임
- 아식스는 도산할지도 모른다는 위기감에 직면했을 때 회사가 보유한 최대 경쟁력이 무엇인가를 다시 생각하고 그것을 꾸준히 갈고닦은 결과, 소비자가 다시 찾는 브랜드로 성장해 나가고 있음
  - 세계적으로 인정받는 스포츠용품 업체가 전무한 한국에서 나이키나 아디다스와 같은 브랜드가 조만간 탄생하기는 어려운 상황이지만 특정 스포츠분야에 특화된 브랜드를 육성하는 것을 가능할 것으로 보임
- 세계 스포츠용품 시장에서는 정상급 업체는 물론 다양한 분야에 특화된 브랜드가 치열한 경쟁을 펼치는 격전장이 되고 있음
  - 특히 아식스가 점차 인지도를 높여가고 있는 전문가용 스포츠슈즈 분야와 같이 외부환경 변화와 자사의 경쟁력이 적절하게 결합되면 얼마든지 새로운 시장은 열릴 것으로 전망됨

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 2015.8.3., 企業研究 Vol.55
2. 矢野經濟研究所, ‘スポーツ用品市場に関する調査結果 2015’
3. 코트라 해외시장정보, ‘일본 스포츠용품시장 호황 지속’, 2014년 2월 8일