

명품시계로 변신

세이코 홀딩스

SEIKO

- ❖ 소재지: 東京都中央区銀座四丁目5番11号
- ❖ 설립: 1881년
- ❖ 자본금: 100억 엔
- ❖ 매출액: 2,934억 엔 (2015년 3월말 결산)
- ❖ 종업원: 단독 117명, 연결 13,565명 (2015년 3월 31일 현재)

명품시계로 변신_세이코 홀딩스 (No30)

< 요약 >

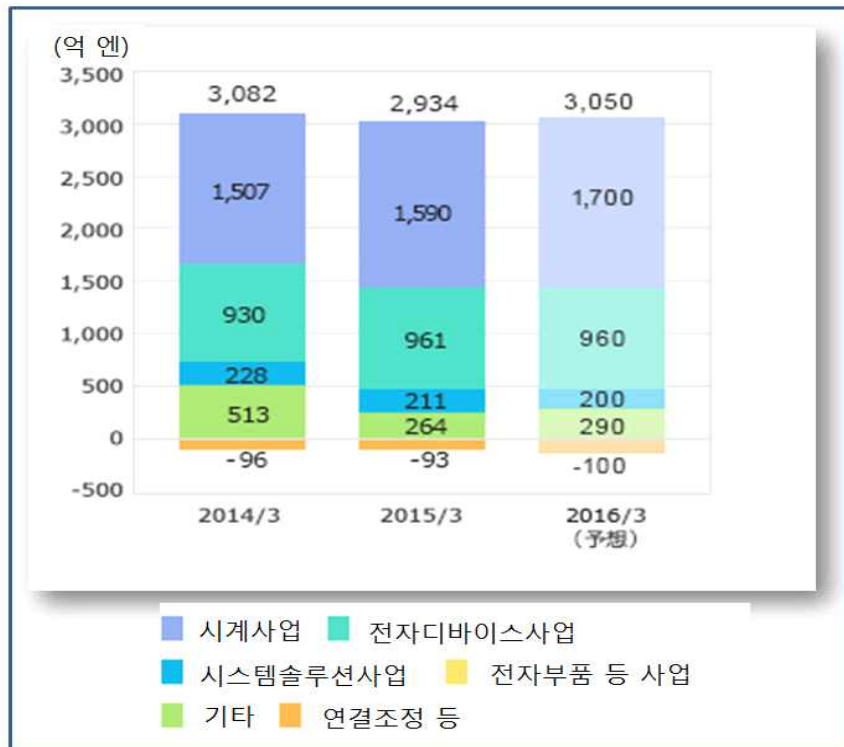
- 세이코가 중급 브랜드라는 이미지에서 탈피, 스위스 명품시계와 견줄 수 있는 고급 시계 시장으로 진입을 본격화하고 있음
- 주력 브랜드인 ‘그랜드 세이코’의 판매 전략을 전면적으로 쇄신하면서 100만 엔 이상의 고급 시장에 진출하고 있음
- 일본에서 성공한 모델을 활용하여 스위스 명품 시계의 본고장인 유럽시장에 도전하여 도요타자동차의 렉서스를 겨냥한 성공모델을 꿈꾸고 있음
- (벤치마킹 포인트) 기술력으로 인정은 받으면서도 명품이 되지 못했던 세이코가 비로소 새로운 변신을 시도하며 재도약의 발판을 마련함

1. 이미지 쇄신

- 세이코홀딩스 산하의 세이코워치는 ‘고품질이며 실용적’이라는 기존 이미지에서 벗어나기 위해 명품시계시장에 본격적으로 진출하고 있음
 - 지난 2016년 2월 도쿄에서 개최된 시계업계 관계자가 모이는 전시회의 세이코워치 부스에는 초고가의 신제품이 전시되어 참석자의 눈길을 끌었음
 - 전시된 제품은 모두 100만 엔이 넘는 고가제품이었고, 그 중에는 500만 엔짜리 시계도 있었음
- 이날 전시된 시계는 모두 세이코워치의 핵심브랜드인 그랜드 세이코(Grand Seiko)의 중간 가격대인 20만~50만 엔을 크게 초과하는 수준임
 - 일본 국내 손목시계 시장에는 오래전부터 ‘100만 엔의 장벽’이 존재하는 것으로 알려져 있음
 - 100만 엔 이상의 시장은 스위스 등 유럽 브랜드가 지배하고 있어, 일본 브랜드가 진입하는데 한계가 있었음
 - 세이코는 그 장벽을 무너뜨리고 종래의 품질이 좋고 실용성이 뛰어나다는 브랜드 이미지를 과감하게 벗어나려고 하고 있는 것임

- 세이코워치 사장도 겸하고 있는 핫도리(服部) 세이코홀딩스 회장은 “국내외에서 높은 시장점유율을 차지하고 있는 스위스 업체 세력에 대항할 준비가 끝났다.”고 말함
 - 롤렉스와 오메가 등의 스위스 브랜드는 일본 시장에서 약 70%의 시장점유율을 차지하고 있는 것으로 알려져 있음
 - 이 시장점유율을 빼앗기 위한 전략으로 선택한 것이 바로 ‘고가전략’임

<그림1> 세이코홀딩스의 사업 분야별 매출 추이



자료: 세이코홀딩스 홈페이지에서 인용

- ‘타도 스위스’를 위해 움직이기 시작한 것은 시계사업 경쟁력이 일정 수준으로 회복되었다는 자신감의 표현이기도 함
 - 2016년 3월 결산에서 매출이 전년 동기대비 7% 증가한 1700억 엔, 영업이익이 10% 증가한 135억 엔을 기록할 것으로 전망하고 있음
 - 일본을 방문하는 외국인 관광객에 의한 수요 증가도 있지만, 그랜드세이코와 GPS 탑재로 세계 어디서나 시각을 조정할 수 있는 ‘아스트론’의 매출이 호조를 보이고 있음
 - ‘아스트론’은 지난 5년 동안 매출이 2.5배 증가했고 국내시장의 성장률 2배를 넘어섰음

□ 세이코홀딩스는 전자디바이스와 시스템솔루션 등의 사업도 하고 있음

- 그러나 전체 매출의 절반 이상을 차지하는 시계사업의 호조에 힘입어 2016년 3월말 결산에서 매출 3030억 엔, 영업이익 140억 엔으로 증수증익을 기록할 것으로 전망됨

<그림2> 세이코가 출시한 100만 엔 넘는 초고가 손목시계



자료: 세이코 워치 홈페이지(<http://www.seiko-watch.co.jp/>)에서 인용

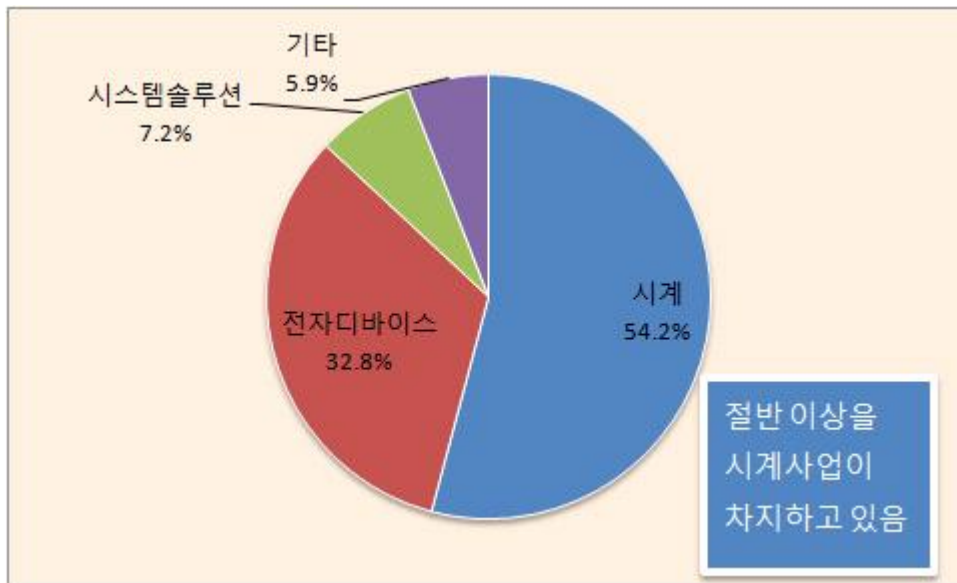
□ 사실 수년전만 하더라도 세이코홀딩스는 지속적인 실적 부진에 시달리고 있었음

- 2010년 3월 결산에서는 2년 연속 적자를 기록하면서 같은 해 4월 임원회의에서 일종의 쿠데타가 일어나 사장이 해임되기도 했음
- 창업가인 핫도리(服部) 일가의 집안다툼이 사업에도 영향을 미치고 있었음

□ 일본의 시계 3강이라고 할 수 있는 세이코, 카시오, 시티즌 중에서 세이코가 경쟁사에 비해 성장의 계기를 마련하지 못하고 있었음

- 세이코가 집안다툼으로 주춤하는 동안 시티즌홀딩스는 전파시계 등의 선진기술을 무기로 성장을 거듭했고, 카시오계산기는 ‘G-SHOCK’ 브랜드로 아시아시장을 새롭게 개척해 나갔음
- 그렇게 경쟁사에 뒤처졌던 세이코도 겨우 부활의 움직임이 나타나고 있는 것으로 보임

<그림3> 세이코홀딩스의 매출 구성비(2015년 3월 결산 기준)



자료: 세이코홀딩스 홈페이지에서 인용

2. 새로운 체제로 재정립

- 재생을 위한 개혁을 앞장서서 추진하고 있는 것은 미즈비시상사의 철강부문에서 옮겨온 우메모토(梅本) 세이코워치 부사장임
 - 2011년 2월 영업부문 최고자리에 부임한 후 동일본대지진이 일어나기는 했지만 밀어붙이는 강한 추진력으로 사내에 개혁의 박차를 가했음
- 우선 먼저 새로운 가동을 위해 고치기로 한 것은 마케팅 분야였음
 - 종래에 그랜드세이코가 목표로 설정하고 있었던 부류는 부유층과 시계 애호가로, 40~50대가 중심이었음
 - 또한 상품 수도 많지 않았고 고객을 대부분 스위스 업체에 뺏기고 있었던 것이 현실이었음
- 따라서 오랫동안 유지해 왔던 목표를 전환하여 시계에 그다지 관심이 없는 ‘잠재수요층’과 예물용 등의 수요를 이끌어내는 ‘라이프 이벤트 계층’을 끌어들이는 전략을 추진하게 되었음
 - 종래보다 비교적 젊은 고객층이 되기 때문에 새로운 브랜드 이미지를 만들 필요성이 대두되었음

- 새롭게 광고모델 후보에 오른 사람은 당시 미국 메이저리그 진출이 확정되어 있었던 프로야구 선수 Darvish Yu였음
 - 일본 최고의 운동선수가 일본을 대표하여 세계무대로 진출하는 자세가 그랜드세이코가 지향하는 브랜드이미지와 닮았다고 판단했기 때문임
 - 지금은 프로축구 선수인 무토(武藤)등 운동선수와 유명인을 기용하는 세이코이지만, Darvish Yu를 기용할 때 사내에서 반대하는 의견이 지배적이었음
- 지금까지의 약 50년의 회사 역사에서 그랜드세이코의 광고에 유명인이 등장하는 일은 없었기 때문이었음
 - 시계 애호가에게 어필하기 위해 기계의 정밀도와 높은 품질을 전면에 내세우는 것이 회사의 ‘전통’이었음
 - 소중한 기업자산인 그랜드세이코의 기존 고객이 새로운 광고모델의 등장으로 떠나갈지도 모른다는 우려가 있었기 때문임
 - 사내의 마케팅 담당자로부터도 강한 반대의견이 제시되었지만 우메모토 부사장은 결단을 했음
- 우메모토 부사장은 ‘오랜 전통을 유지하려는 직원들은 매우 성실하지만, 전통을 너무 중시한 나머지 중요한 것을 잃고 있다’고 지적함
 - 결국 새로운 활로를 모색하고 추진해서 결단한 것은 우메모토 부사장이었음
 - 광고 전략의 전환은 거듭되는 논의 거쳐 마지막에는 임원회의에서 승인을 받을 수 있었음
 - 물론 과거의 광고비에 비해 몇 배나 되는 많은 투자가 필요한 광고를 기획하고 실천했음
- 그러나 아무리 좋은 광고를 기획하더라도 판매할 장소가 없으면 의미가 없음
 - 우메모토 부사장은 새로운 마케팅전략과 더불어 판매점을 개척하는 일도 병행해서 진행했음
 - 당시 세이코에는 대부분의 매장에서 이른바 ‘존재감’이 없다는 큰 과제를 안고 있었음

- 대형 백화점과 시계전문점의 매장은 1990년대 이후 스위스 브랜드가 대부분 장악하고 있었음
 - 세이코의 시계도 취급은 하고 있었지만 독립된 매장이 아니라 시계별로 각각 전시하고 있어 눈에 띄지 않았음
 - 세이코 제품만 취급하는 ‘세이코 프리미엄 워치 코너’ 설치를 의뢰했지만, ‘스위스 시계를 파는 것이 남는다고 거절당하기 일쑤였다고 함
- 그림에도 불구하고 시험적으로 특별코너(살롱)를 설치했던 다카시마(高島) 요코하마(横浜) 매장에서 매출이 크게 늘어난 것을 제시하면서 다른 백화점에도 끈질기게 협상을 지속했음
 - 그 결과 2008년에 하나에 점포에 불과하던 특별코너가 2012년에는 21개 매장으로 늘어났음

<그림4> 세니코홀딩스의 국내시장에서의 삼위일체 전략



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.2.29.

3. 새로운 도약

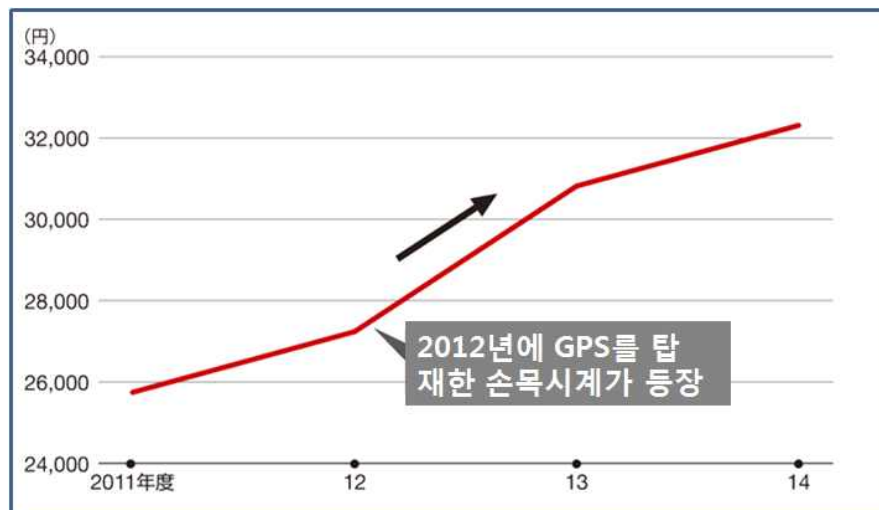
- 마케팅, 매장에 대한 개선안을 만들고 추진한 다음 본격적으로 수정작업에 돌입한 것은 생산이었음
 - 그랜드세이코는 정밀 부품을 대량으로 사용하기 때문에 급격히 생산량을 늘리는 것은 쉽지 않은 일임
 - 따라서 시장에서 적극적인 공세를 펼치기 위해서는 생산측면에서의 준비가 필요했음

- Darvish Yu 선수를 전격적으로 기용해서 광고를 제작하기 1년 전이었던 2011년에 세이코는 이미 대량 증산에 돌입했음
 - 시계의 가동부분을 제조하는 그룹사인 Seiko Epson과 Seiko Instruments등에 ‘지난해보다 두 배의 물량을 만들어 달라고’ 의뢰를 했음
 - 생산량을 갑자기 늘리면 당연히 재고 위험이 높아지게 되기 때문에 주위에서 우려를 했으나, 우메모토 부사장은 그룹사들을 설득해서 관철시켰음
- 많은 사람들이 반대하는 것을 물리치는 어려운 결단이었지만 이러한 판단은 적중했음
 - Darvish Yu 선수의 광고가 게재되었던 2012년 5월 이후 신문을 들고 매장을 찾는 고객이 눈에 띄게 증가했고, 특히 20대와 30대의 젊은 고객이 약2배 증가하는 효과를 보았음
- 세이코의 그룹사로 도쿄 긴자에 있는 고급보석점 와코(和光)에서는 결혼 예물용으로 그랜드세이코를 찾는 고객이 증가했음
 - 이전에는 젊은 고객층에게는 20만 엔 정도가 중심가격대였으나 30만~40만 엔으로 고가의 모델을 찾는 고객이 증가한 것임
- 그랜드세이코의 매출이 늘어나면 세이코 시계를 취급하는 백화점과 전문점도 늘어나게 됨
 - 처음에는 출점을 거절하던 지방의 유력 전문점이 한꺼번에 물리면서 세이코의 특별코너는 지금 30개로 늘어난 상태임
 - 그랜드세이코의 매출은 2010년도까지 보험세를 유지했으나 그 이후 5년 동안 무려 5배 이상 늘어났음
- 이런 성장을 바탕으로 지금 새로운 도약을 위해 준비하고 있는 것은 국내시장에서 보다 넓게 고객층을 확대하는 것임
 - 최근 몇 년 사이 일본 국내시장은 해외여행자의 특수를 누리며 급격하게 성장하고 있는 것이 사실임
 - 그러나 중국의 경제성장이 주춤하면서 언제까지 특수가 이어질 수 있을지 장담하기 어려운 상황임
 - 그 여파로 세이코 홀딩스는 2016년 2월에 시계사업의 2016년 3월 결산 매출 전망을 종래 예상보다 50억 엔 낮추었음

4. 일본 국내 시계시장

- 시장 조사회사 GfKJapan에 따르면 일본 국내 브랜드 손목시계의 평균가격은 최근 가파르게 상승하고 있는 것으로 나타남
 - 일본 국내 주요 업체가 광고 선전비를 집중적으로 투자하고 있는 고급모델이 평균 가격 상승을 끌어올리고 있음
 - 일본 이외 브랜드 손목시계는 기술이 이미 성숙단계에 들어서 가격의 근거가 불투명하다는 인상이 강함
 - 그렇지만 일본 국내 비즈니스 손목시계는 최근 10년 동안 기술적인 측면에서 ‘세계최초’를 겨냥해서 부가가치를 꾸준히 상승시켜 오고 있음

<그림5> 일본 국내주요 브랜드 손목시계의 평균 판매 가격 추이



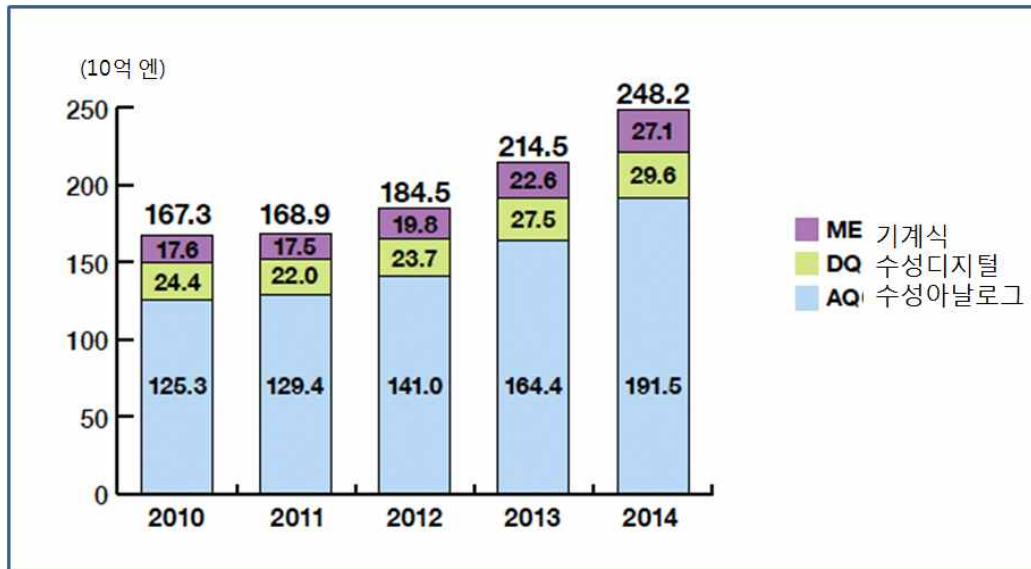
주: 가전양판점 세전가격

자료: 東洋経済Online, 2015. 4.18 (원자료: ‘전국유력가전양판점의 판매실적 집계’(GfK Japana 조사))

- 평균가격이 상승하는 첫 번째 계기가 된 것은 전파시계의 등장이었음
 - 사실 전파시계는 1993년에 상용화되었지만 메탈케이스가 전파를 반사시키는 단점 때문에 손목시계에 도입되지 못했음
 - 이런 문제점을 해결한 것은 시티즌시계였으며, 2003년에 세계최초의 풀메탈 전파 손목시계 ‘아덴사’를 발매했음
 - 이를 시작으로 2004년에는 세이코 워치가 ‘브라이즈’, 카시오계산기가 ‘오시아나스’ 브랜드로 전파손목시계를 시장에 투입했음

- 특히 카시오의 오시아나스는 전파 술 손목시계에서 세계최초의 크로노그래프(Chronograph, 시계 안에 별도로 들어가 있는 계기판) 탑재 모델이었고, 세이코도 세계최초로 시계바늘 자동수정 기능을 탑재했음

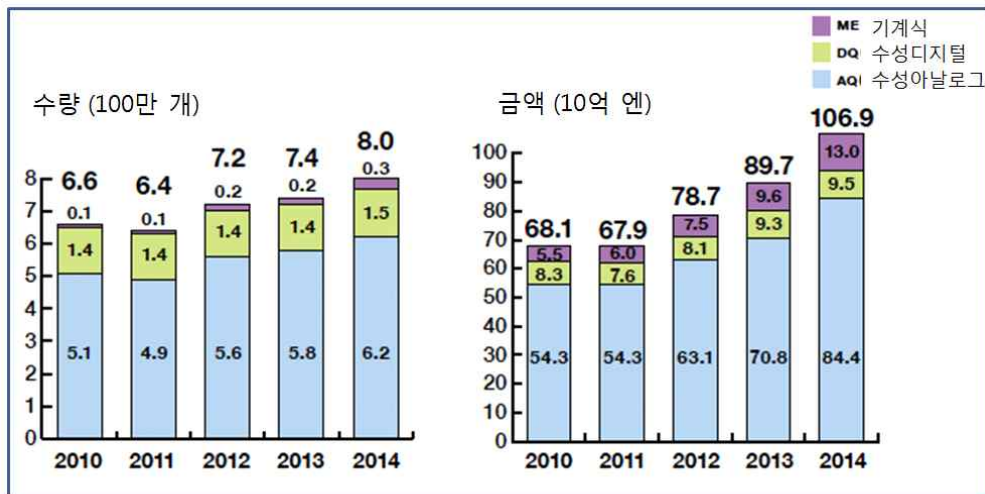
<그림6> 일본 시계완성품 출하액(내수+수출) 추이(기종별)



자료: 일본시계협회 홈페이지(<http://www.jcwa.or.jp/data/industry/index.html>)에서 작성

- 당초 전파손목시계는 5만 엔 정도였으나, 당시에는 각사의 판매 부문에서 ‘이렇게 비싼 가격설정으로 정말 팔리겠는가’라는 우려의 목소리가 나올 정도의 도전적인 가격이었음
- 그러나 실제 뚜껑을 열어보니 우려를 불식시키며 판매가 호조를 보이면서 각사는 관련된 기술경쟁에 돌입하게 되었음
- 두 번째 가격상승을 부추긴 것은 세계시장 대응이었음
 - 처음에는 일본 국내 시장으로 제한되었던 전파의 수신지역이 미국, 유럽 각 나라로 서서히 확대되어 갔음
 - 동시에 두꺼웠던 시계 두께가 점차 얇아지면서 소형화되었고, 이에 따라 가격도 더욱 상승했음
 - 가격 상승이 주춤하기 시작한 것은 2008년경이었으며, 전 세계적으로 수신이 가능해지면서 고부가가치화가 일단락되었기 때문이었음

<그림7> 일본 시계완성품 국내 출하 추이



자료: 일본시계협회 홈페이지(<http://www.jcwa.or.jp/data/industry/index.html>)에서 작성

□ 그런데 이에 대한 일본 각사의 전략은 서로 상이하게 나타났음

- 시티즌은 용머리로 도시를 맞추는 ‘다이렉트 프라이트’ 기능, 카시오는 초침과 분침을 따로 움직여 시각을 맞추는 ‘스마트 액세스’ 기능으로 각각 조작 성능을 향상시켰음
- 한편 세이코는 2010년부터 중점 타깃을 젊은 층으로 전환하고 보다 넓은 계층을 상대로 판매하는 방침을 세웠음

□ 그리고 또 한 번 일본 시계시장에서 큰 변동이 일어난 것은 2012년이었음

- 세이코가 다른 회사보다 먼저 발매한 GPS탑재 손목시계가 가격을 크게 상승시켰기 때문임
- 세이코는 이를 계기로 GPS 손목시계 브랜드로 ‘아스토론’을 새롭게 런칭했고, 2014년 가격은 20만 엔을 초과하는 수준에 이르렀음

□ 세이코에 이어 2014년에 시티즌도 GPS를 탑재했고, 카시오는 같은 해 GPS에 전파를 조합한 세계 최초의 모델을 시장에 투입했음

- 대형 가전 양판점 빅카메라에 따르면 ‘구매층은 기능을 중시하고, 기능이 좋으면 높은 가격이라도 인기가 있다. 최근에는 20만 엔 이상 하는 GPS 탑재 모델의 판매가 호조를 보이고 있다.’고 설명함

<그림8> 일본 국내주요 업체의 GPS 탑재 손목시계



주: 왼쪽부터 세이코, 시티즌, 카시오

자료: 東洋經濟Online, 2015. 4.18

- 세이코가 앞으로 국내 사업을 강화하기 위해서는 고객기반을 더욱 확대할 필요가 있음
 - 그렇기 때문에 앞서 설명한대로 2016년부터 고가 제품의 본격적인 전개를 시작하고 있는 것임
 - 그랜드 세이코는 통상적으로 진행하는 검사보다 많이 엄격한 품질검사에 합격한 구동부분과 귀금속, 보석을 사용하여 200만 엔, 600만 엔 등 수백만 엔의 상품을 연이어서 시장에 투입할 계획임
- 수천만 엔의 자산을 보유한 중산층, 준 부유층으로 불리는 고객만이 아니라 1억 엔이 넘는 자산을 보유한 부유층을 타깃으로 하고 있음
 - 고액의 한정 상품 판매 동향에서 확인한 브랜드 파워를 이용하여 고가제품 시장에 본격적으로 진입한다는 계획임
- 한편 세이코의 또 다른 전략방향은 여성고객을 확보하는 것임
 - 종래의 그랜드 세이코의 주요 고객은 남성으로 여성고객은 우선순위에서 뒤로 밀려났었음
 - 그러나 2016년부터 50만 엔 전후의 가격대를 중심으로 여성고객용 판촉을 강화한다는 방침임

- 여성용 제품 수를 종래의 2~3배로 늘리는 한편 2016년 2월부터 유명 여배우를 기용한 광고를 전개하기 시작했음
- 새롭게 고객으로 겨냥하는 것은 직장 여성과 더불어 그랜드 세이코를 애용하는 남성의 파트너임
- 따라서 실용적인 시계만이 아니라 보석을 넣거나 디자인을 중시한 상품도 대거 출시한다는 계획임
- 일본 국내시장이 착실한 성장과 더불어 이익을 극대화하여 그것을 바탕으로 유럽 등의 해외시장을 진출한다는 방침임
- 이것이 바로 앞으로 세이코가 지향하게 될 성장 시나리오임

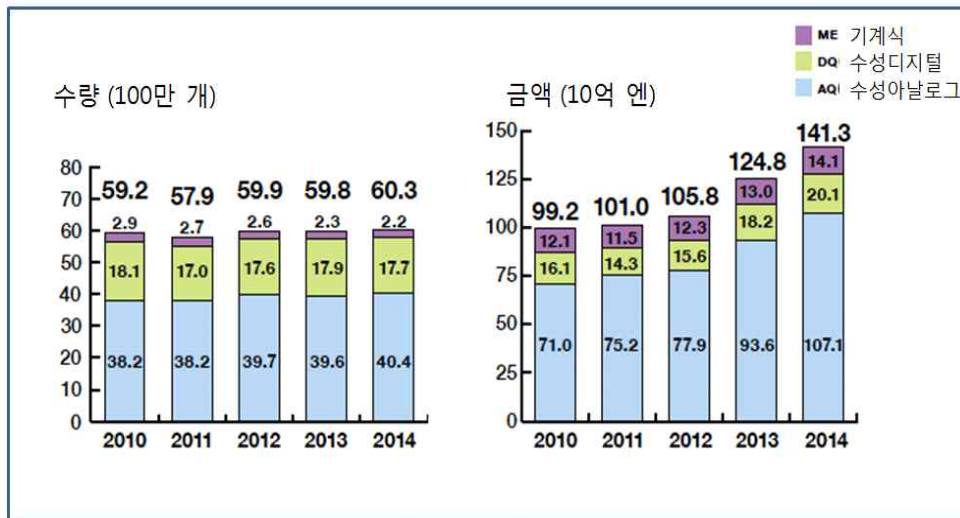
<그림9> 세이코 홀딩스의 사업별 해외거점



자료: 세이코홀딩스 홈페이지에서 인용

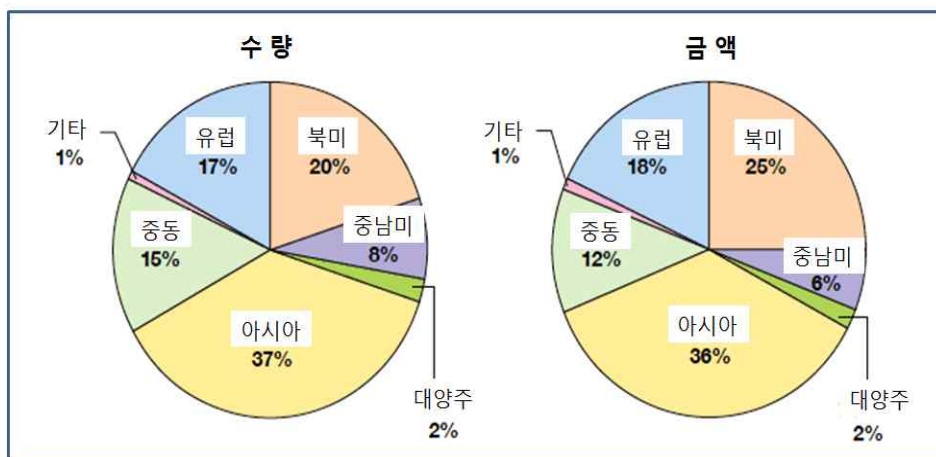
- 현재 세이코는 시티즌과 카시오 등의 일본 경합타사에 비해 해외 판매 비중이 낮은 편임
- 시티즌홀딩스와 카시오는 해외 판매 비중이 약 70%인 반면 세이코홀딩스는 53%에 불과함
- 특히 그 내역을 살펴보면 아시아의 비중이 35%로 높고, 유럽(8%)과 미국(10%)은 낮은 편임

<그림10> 일본 시계완성품 해외 수출 추이



자료: 일본시계협회 홈페이지(<http://www.jcwa.or.jp/data/industry/index.html>)에서 작성

<그림11> 일본 시계완성품 지역별 해외 수출 비중(2014년 실적 기준)



자료: 일본시계협회 홈페이지(<http://www.jcwa.or.jp/data/industry/index.html>)에서 작성

- 유럽시장 등에서 단기간에 일정 수준 이상의 지위를 확보하기 위해서는 M&A라는 방법도 있음
- 시티즌홀딩스는 지난 2008년에 미국 브로바, 2012년에 스위스의 프로서홀딩스를 인수했음
- 2016년 2월 15일 회견에서도 앞으로 3년 안에 300억~400억 엔을 투자해서 M&A를 적극적으로 추진한다는 계획임

5. 향후 전망

- 세이코는 M&A를 통한 또 다른 브랜드를 확보해 가는 전략에는 소극적인 자세를 보이고 있음
 - ‘그랜드 세이코’라는 확고한 브랜드로 일본 국내시장을 넘어 세계 시장을 공략하겠다는 계획에는 흔들림이 없어 보임
 - 다만, 미국과 유럽에서도 ‘SEIKO’라는 브랜드는 알려져 있지만 지금은 중급 브랜드의 이미지 강해, 곧바로 100만 엔이 넘는 가격대 시장에서 경쟁하는 것은 쉽지 않을 것으로 전망됨
 - 스위스 업체와 경쟁하기 위해서는 세계 시장에서 고급브랜드라는 인식이 확산되어야 할 필요가 있음
- 특히 유럽에서는 롤렉스를 비롯해 오메가 등을 산하에 두고 있는 스위치 그룹, ‘IWC’와 ‘까르띠에’ 등의 리슈몽 그룹, LVMH 모엣 헤네시 · 루이 비통(LVMH Moët Hennessy · Louis Vuitton S.A.)등이 시장을 장악하고 있음
 - 세이코 위치는 시계의 본고장 유럽에서 명품 브랜드라는 인지도를 높이면 미국이나 중국 등에서의 판매도 증가할 것으로 보고 있음
- 따라서 세이코 홀딩스가 주력하고 있는 것은 해외 주요 도시로의 적극적인 매장 확대임
 - 고급 시계만 취급하는 매장을 ‘부티크’라고 명명하고, 2004년 파리를 시작으로 2014년은 미국 뉴욕, 2015년은 독일 프랑크푸르트, 러시아 모스크바, 도쿄 긴자 등에 매장을 오픈했음
 - 유럽을 중심으로 현재 63개의 점포를 가지고 있으나 2018년까지 100개로 확대한다는 계획을 가지고 있음
- 소비자와의 접점을 전 세계로 확대시켜 적극적으로 마케팅을 펼쳐나가겠다는 방침임
 - 일본에서 성공한 고급화 전략모델을 이용하여 해외 각 지역에서도 유사한 전략을 전개하겠다는 계획임
 - 특히 해외시장에서는 세르비아의 프로 테니스 선수 노박 조코비치를 광고모델로 등용하고 있음

- 그뿐만 아니라 스위스의 시계잡지 기사를 일본으로 초대해서 높은 자사의 기술력을 피력하고, 각국의 판매회사에 적극적으로 제품의 정보를 제공하는 등 변화하는 세이코를 알려나가고 있음

6. 한국기업에 주는 시사점

- 세이코의 이 같은 명품전략이 점차 유럽 시장에 침투하고 있는 징후가 여기저기서 나타나고 있음
 - 지난 2014년에 그랜드 세이코의 제품이 아시아의 시계업체로는 처음으로 스위스 주네브 시계 그랑프리 8000 스위스 프랑(약 1000만 원)이하 부문에서 상을 획득했음
- 세이코의 성장과 관련한 외부환경도 점차 좋아지고 있는 상황임
 - 2015년 스위스의 시계 수출은 6년 만에 전년대비 감소했는데, 스위스 프랑의 급등으로 일부 브랜드의 가격이 인상된 영향을 받을 것으로 보임
 - 그렇지만 브랜드라는 것이 하루아침에 만들어지는 것이 아니기 때문에 세이코의 앞날을 보장하는 것은 쉽지 않음
- 자동차에서 보석 및 시계까지 유럽 명품 브랜드가 세계시장을 지배하고 있는 것이 사실임
 - 일본제품은 품질 측면에서는 평가가 좋지만 그랜드 파워 측면에서는 유럽 브랜드에 미치지 못하고 있음
 - 세이코가 유럽 명품 브랜드의 아성을 무너뜨릴 수 있다면, 그것은 일본기업의 새로운 성공모델이 될 수도 있을 것임
- 시계는 단순한 가격경쟁력만으로 승부할 수 있는 시장이 아니기 때문에 ‘브랜드 로열티’를 확보하는 것이 중요함
 - 고급시장을 공략하는 세이코의 최근 행보를 주목하는 이유는 도요타자동차 렉서스의 성공 스토리를 연상하기 때문일 것임
 - 세계 최고 수준의 기술력으로 탄탄하게 다져진 기업은 언젠가는 그 가치에 맞는 가격을 시장이 스스로 찾아 주고 있는지도 모름

<핫도리 회장 인터뷰>

일관생산의 강점으로 고급브랜드 시장을 공략

세이코의 강점은 ‘자체적으로 일관생산이 가능한 기업’이라는 점이다. 시계의 구동부는 기계식과 수정진동방식, 두 개를 합친 ‘스프링 드라이브’를 생산하고 있다. 여기에 솔라와 GPS 등의 기능을 조합해서 폭넓은 상품을 제공할 수 있다. 세계 어디에 있더라도 시각을 정확하게 알 수 있는 “아스트론”이 그 구체적인 사례라고 할 수 있다.

아스트론은 정말 잘 만든 시계라고 생각하고, 해외에서도 널리 팔리고 있다. 그러나 그것이 마지막 도착지점이나고 묻는다면 나의 대답은 ‘아니다’이다. 역시 여전히 시계 시장에서는 스위스 브랜드가 강하고 기계식이 주류를 형성하고 있다. ‘스마트 워치’와 같은 분야에 우리 같은 회사가 주력할 상황이 아니라고 생각한다. 세이코는 기계식 생산을 중단했던 적도 있었지만 그룹사인 SII의 기술자가 기술을 전승해주고, 도면을 그대로 보관한 덕분에 계속해서 생산할 수 있었다.

이러한 자산을 잘 활용해서 유럽의 시계업체와 경쟁해서 매출 규모 등에서 승리하는 것이 우리들의 마지막 목표이다. 앞으로 10년이 지나도 어려울지 모르지만 한발 한발 나아갈 계획이다. 지금은 일본시장의 매출이 전체의 절반을 차지하고 있다. 앞으로 해외에서의 매출을 점차 늘려나갈 계획이다. 구체적인 목표를 정한 것은 아니지만 해외비중이 전체의 70% 정도는 되어야 한다고 생각하고 있다.

2020년을 목표로 유럽시장에 기계식으로 진입하여 스위스의 럭셔리 브랜드로 불리는 업체의 아성을 무너뜨릴 계획이다. 이러한 내용은 2016~18년도의 중장기경영 계획에도 밝힌바 있다. 일찍이 세이코는 수정진동방식에서 세계를 제패한 적이 있지만 프라자 합의 이후의 엔고현상의 영향을 받아 수정진동방식의 경쟁이 치열해지면서 경쟁자가 급격히 증가했다. 이러한 과정을 통해 구미지역에서 중급 브랜드라는 이미지가 고착화되었다고 볼 수 있다.

이것을 불식시키기 위해서는 구미에서 부티크라고 부르는 고급품 전문점을 적극적으로 전개해 나갈 계획이다. 부티크에는 ‘그랜드 세이코’는 물론 3000만 엔을 호가하는 ‘소누리’등 초고가의 시계도 판매하고 있다. 부티크를 운영하는 것은 반드시 수익성만을 보고 하는 것은 아니다. 2003년에 세이코 워치의 사장에 취임하고 여러 일들이 있었지만 최근 몇 년 사이에 세이코 홀딩스도 긴자의 보석품 점포 와코(和光)가 흑자로 전환되면서 사내의 분위기도 많이 밝아졌다. ‘시대와 하트를 움직이는 세이코’라는 슬로건을 실현하기 위해 더 즐거운 회사를 만들어가겠다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.2.29.
2. 週刊ダイヤモンド(Diamond Online) 2015.7.14 セイコーが半導体事業を分社 提携先候補にルネサスも浮上
3. 東洋経済Online, 2015. 4.18 ビジネス電波腕時計、10年で価格4倍のワケ 国内企業が見出した海外ブランドへの対抗策
4. KOTRA(해외시장정보), 2015년 12월 18일, 고급시장을 공략한 일본 시계 브랜드, 인기 절정