

거대시장을 탐내지 않는다

데상트



- ❖ 소재지: 東京都豊島区目白1-4-8
- ❖ 설립: 1935년 2월
- ❖ 자본금: 38억 4,620만 엔
- ❖ 연결매출액: 1,358억 엔 (2016년 3월말 결산)
- ❖ 종업원 수: 연결 1,992명, 단독 839명 (2016년 3월말 현재)

거대시장을 탐내지 않는다_데상트 (No.50)

< 요약 >

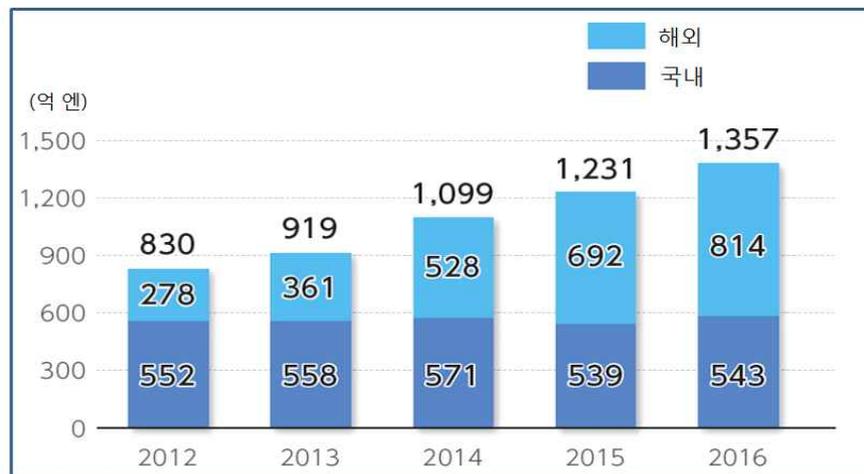
- 스포츠용품 매장에서는 나이키, 아디다스 등 글로벌 거대기업의 브랜드 제품으로 가득 차 있는 상황에서, 일본 토종 브랜드 데상트는 틈새시장에서의 1위 기업을 목표로 설정하고 있음
- 20년 전 아디다스와의 일본 국내 판매 계약이 끝나면서, 한 가지 브랜드에 의존하는 성장전략의 한계를 경험했고, 이를 바탕으로 여러 다양한 브랜드전략을 구축했음
- 스포츠 브랜드가 정착되기 이전에 한국에 진출해서 얻는 성공체험을 지금은 여러 나라로 확산시키는데 주력하고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 거대기업과의 경쟁을 피하면서 작은 시장에서 확실하게 고객을 확보하는 전략으로 높은 수익률을 기록하고 있음

1. 위기를 기회로

- 스포츠용품은 브랜드파워가 모든 것을 좌우한다고 해도 과언이 아닐 정도로 중요하게 작용함
 - 데상트는 ‘작은 시장에서의 작은 몸집’을 최대 무기로 경쟁이 치열한 시장은 굳이 찾아다니지 않음
 - 데상트는 경기를 즐기는 인구가 많은 종목에서 경쟁하더라도 미국의 나이키와 독일의 아디다스에게 이기는 것은 어렵다고 판단하기 때문에 잘 할 수 있는 분야에 집중해서 승부를 보는 전략을 취하고 있음
- 실제 데상트가 2016년 여름에 브라질 리우데자네이루에서 개최되었던 올림픽에서 공식용품을 제공한 종목은 주목을 받지 못하는 비인기 종목들이었음
 - 철인3종 경기의 스위스대표 선수를 포함하여 일본의 골프 단체팀 그리고 한국의 체조대표팀과 공식으로 스포츠의류 제공계약을 체결했었음
 - 그밖에도 카누, 펜싱, 승마 등의 분야에서도 각각 선수들에게 트레이닝복을 제공했음

- 데상트의 연결매출액이 1000억 엔을 넘은 것은 2014년 3월 결산이었음
 - 3조 엔이 넘는 매출을 자랑하는 나이키와 4000억 엔대에 육박하는 아식스의 매출에 비하면 많이 부족한 상황이지만 수익력은 매년 상승하고 있음
 - 2017년 3월 결산에서 매출 1,380억 엔, 영업이익은 104억 엔에 도달하여 둘 다 과거 최고치를 기록할 것으로 전망하고 있음
- 데상트의 역사에서 가장 중요한 전환기를 맞이했던 때가 1998년이었음
 - 그때까지 독일의 아디다스와 28년에 걸쳐 체결해 왔던 일본 국내에서의 판매 라이선스 계약이 종료되었기 때문임
 - 당시 매출의 거의 대부분을 국내에 의존하고 있었던 데상트는 매출의 약40%를 갑자기 잃게 되는 존폐의 위기에 처하게 되었음
- 아디다스와의 계약 종료 여파는 고스란히 실적악화로 이어져 2000년 3월 결산에서 적자로 전락했음
 - 주력 공장은 생산 조정에 들어갔고, 희망퇴직자를 모집하여 많은 직원이 회사를 떠나는 어려운 시기를 경험했음

<그림1> 데상트의 매출액 추이



자료: 데상트 홈페이지에서 인용

2. 교훈을 얻다

- ‘아디다스 쇼크’는 이후 데상트의 경영에 지대한 영향을 미치게 되었고 많은 교훈을 남겼음

- 하나의 시장이나 하나의 브랜드에 의존하는 것, 즉 ‘외다리 타법 경영’이 얼마나 위험한 경영인지는 알게 되었음
 - 이를 계기로 재건을 계획하면서 한 번에 역전만루홈런을 치겠다는 생각은 버리고 차곡차곡 안타를 쌓아가는 전략을 추진하게 됨
- 그 결과 ‘아디다스 시대’를 뛰어넘는데 20년 가까운 세월이 걸렸지만, 대신 경영실적이 갑자기 악화되는 체질에서는 벗어날 수 있었음
- 데상트가 기존의 체제를 극복하고 새로운 성장의 발판을 마련할 수 있게 된 것은 한국에서의 사업전개였음
 - 최종적으로 적자를 기록했던 2000년에 한국법인을 세운지 벌써 15년이 지났음

<표1> 데상트의 지역별 매출액 현황 및 전망

지역	2016년 3월 (비율)	2019년 3월 (비율)
일본	543 (40%)	600 (35%)
한국	698 (52%)	900 (53%)
중국(홍콩 포함)	60 (4%)	95 (6%)
* 중국현지매출	117 -	220 -
기타 아시아	22 (2%)	25 (1%)
북미	17 (1%)	30 (2%)
유럽 등	18 (1%)	50 (3%)
합계	1,358	1,700

자료: 데상트의 ‘중장기경영계획’에서 인용

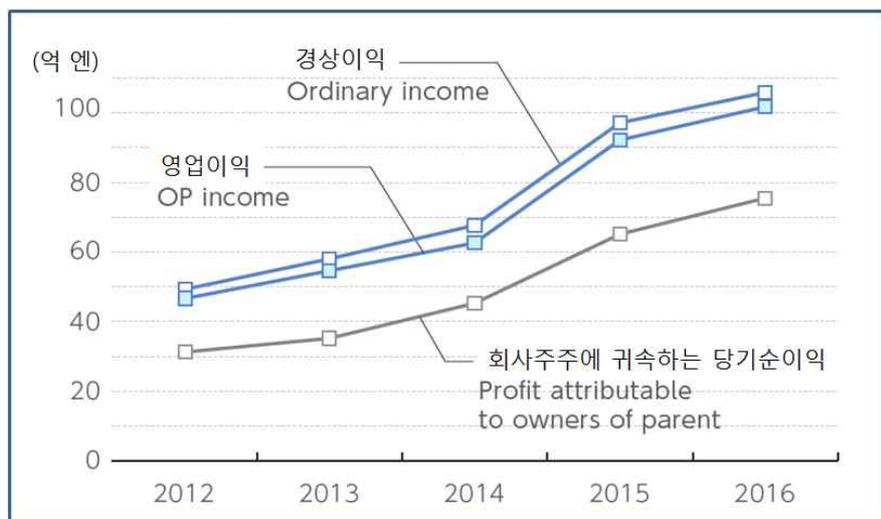
- 2015년 3월 결산에서는 한국에서의 매출이 일본 국내매출을 뛰어넘었고, 최근에는 데상트의 영업이익의 약80%를 한국에서 벌어들이고 있음
- 한국에서의 데상트브랜드의 선봉장과 같은 역할을 하고 있는 매장은 강남구에 위치하고 있음
 - 검은색으로 통일된 매장 안에는 일본에서는 판매되지 않는 운동화와 마린스포츠용 의류가 빼곡하게 진열되어 있음
- 이 매장에 진열된 상품의 약90%는 한국에서 기획된 상품으로, 한국인의 기호에 맞게 일본보다는 다소 밝은 색의 의류가 많은 편임
- 러닝용 셔츠 한 장 가격이 7000~8000엔 정도로 형성되어 있기 때문에 일본 보다 다소 비싼 느낌을 받지만, 이것 역시 현지화전략의 일환이라는 것이 데상트코리아의 설명임

- 다른 경쟁사 브랜드에 비해 20%가량 높은 가격대를 겨냥하고 있으나, 데상트 브랜드의 시장점유율은 나이키, 아디다스에 이어 3위에 올라있음

3. 한국에서의 성공비결

- 이처럼 한국에서 다소 고가의 브랜드 구축에 성공한 요인은 크게 두 가지로 요약할 수 있음
 - 첫째는 경쟁사에 비해 상대적으로 신속하게 진행된 시장개척을 들 수 있음
 - 데상트가 한국에 진출을 결정했던 당시에는 아시아에서 세계 주요 브랜드가 주력했던 시장은 일본이었음
- 앞서 언급한대로 아디다스가 데상트와의 라이선스 계약을 끝낸 것도 자사 마케팅을 통해 일본시장을 개척할 목적이었음
 - 나이키와 아디다스가 일본시장을 개척하려고 한다면 미개척의 다른 나라에서 승부를 보겠다는 것이 데상트의 전략이었음
 - 일본에서 보면 축구와 야구를 즐기는 인구가 많은 것 같은 인상을 받는 한국이지만 결코 상대적으로 스포츠가 왕성한 나라는 아님

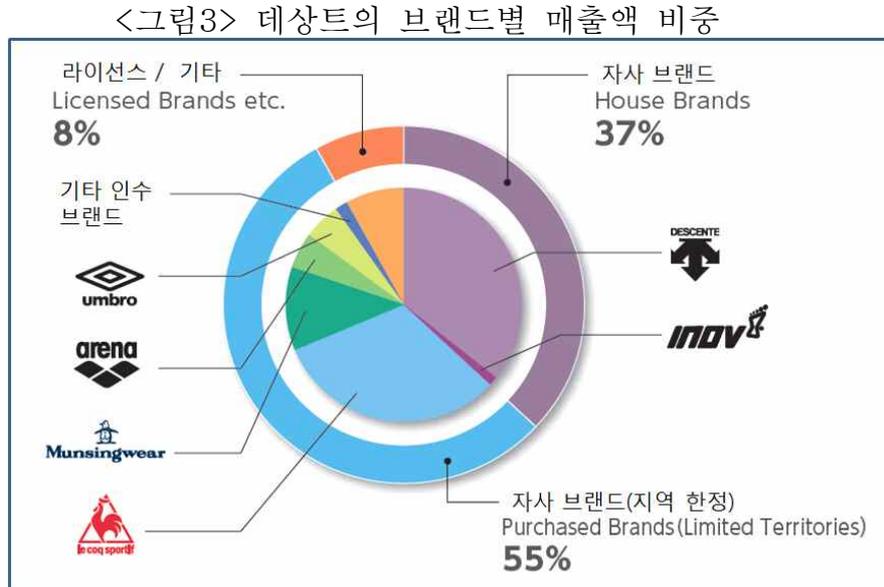
<그림2> 데상트의 이익률 추이



자료: 데상트의 '중장기경영계획'에서 인용

- 일본에 비해 학교에서의 체육 수업 시간이 짧은 것이 원인 중 하나이지만, 이 때문에 유명 스포츠브랜드에게는 매력이 떨어지는 시장으로 인식되었던 것이 사실임

- 그러나 데상트의 생각은 달랐으며, 한국에서는 스포츠웨어를 평상시에도 입고 다니는 사람이 많다는 점에 착안하고 스포츠양관점이 거의 없는 한국에서 일찍이 직영점을 전개하여 판매망을 구축했음

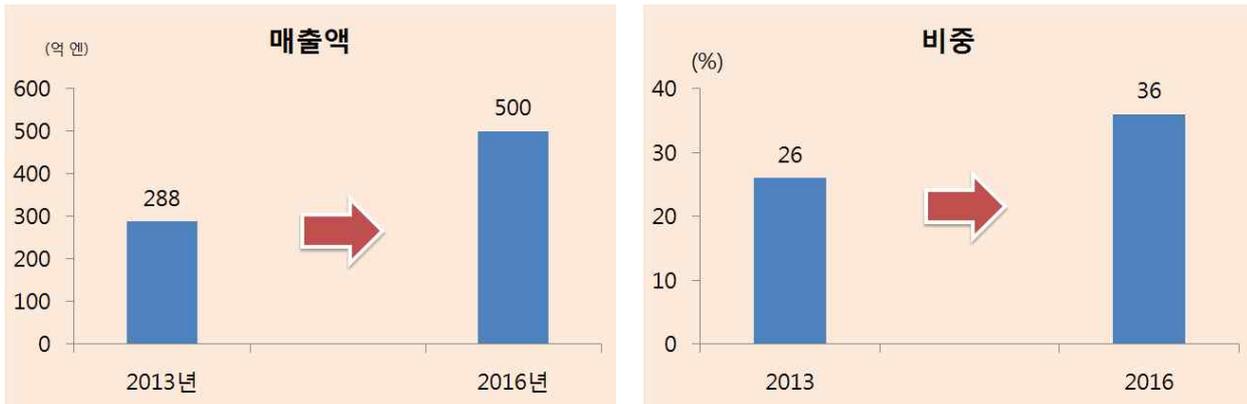


자료: 데상트 홈페이지에서 인용

- 데상트가 한국에서 브랜드 구축에 성공할 수 있었던 두 번째 이유는 골프에 대한 집중투자를 들 수 있음
 - 데상트가 한국에 현지법인을 설립하고 얼마 안 되서 한국에서는 골프인기가 부유층에서 중산층으로 확산되었음
 - 따라서 데상트는 1984년부터 아시아에서의 상품권을 보유하는 ‘Munsingwear’와 ‘le coq sportif’ ‘DESCENTE’를 활용해서 골프웨어 전문점을 전개했음
- 한국에서 이들 브랜드로 운영되는 전문점은 약 50개로 늘어난 상태임
 - ‘Munsingwear’은 시니어 계층, ‘le coq sportif’는 여성, ‘DESCENTE’는 본격적인 경기지향 등으로 시장을 세분화해서 고객층을 확보했음
 - 원래 다른 스포츠에 비해 고가 상품이 많은 골프에서 인지도를 높인 결과 높은 수준의 브랜드를 구축하는데 성공할 수 있었음
- 데상트는 한국에서의 성공 체험을 공격적으로 다른 나라로 이전시키며 전개해 나가고 있음

- 중국 현지기업과 2004년에 합작으로 설립한 기업을 통해 앞으로 경기를 즐기는 사람이 늘어날 것으로 보이는 경기에 경영자원을 투자하며 브랜드 인지를 높이기 위해 노력하고 있음

<그림4> 데상트(DESCENTE)의 매출액과 전체에서 차지하는 매출 비중



자료: 데상트의 '중장기경영계획'에서 인용

<그림5> 데상트의 자기자본 당기순이익과 총자산 경상이익률 추이



자료: 데상트 홈페이지에서 인용

□ 데상트가 최근 중국에서 주목하고 있는 종목은 스키임

- 시장 규모가 작고, 해외 대기업의 진출이 늦어지고 있지만 2022년 베이징 동계 올림픽을 겨냥해서 동북부 등에서 점포를 확대해 나갈 전략을 계획하고 있음

- 데상트의 좋은 실적을 가능하게 하는 전략 중 하나가 틈새시장에서 1위 기업이 되는 것이라면, 또 다른 하나는 복수 브랜드 전략임
 - 사명 그대로인 데상트와 더불어 모두 17개의 브랜드를 가지고 전 세계에서 비즈니스를 전개하고 있음
 - 보유하고 있는 브랜드는 모두 앞서 언급한 ‘아디다스 쇼크’ 이후에 일본과 아시아에서 상표를 사용할 수 있는 권리를 사들인 것임
- 나이키와 아식스, 미즈노 등 스포츠용품시장에서 데상트보다 규모가 큰 경쟁사는 수익의 대부분을 주력하는 하나의 브랜드에서 벌어들이고 있음
 - 데상트의 ‘복수 브랜드 전략’은 해외 대기업과 어깨를 나란히 할 수 있는 브랜드 구축이 어렵다는 판단에서 나온 고육지책이었음
 - 하나의 브랜드를 철저히 전개하는 것에 비해 광고비용과 개발비가 붙어나는 단점이 있지만, 타깃으로 정하는 경기와 시장개척을 계획하는 세대를 집약해서 세세한 마케팅 전략을 전개할 수 있다는 장점도 있음

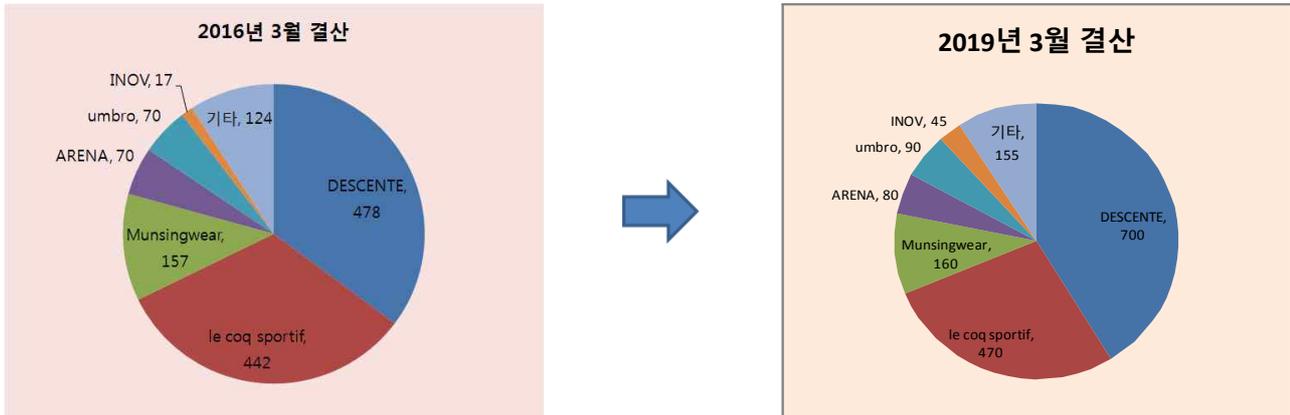
<그림6> 데상트의 투자가격 지표 추이



자료: 데상트 홈페이지에서 인용

- 그 대표적인 사례 브랜드가 아레나(ARENA) 수영복인데, 일본 국내에서는 주요 고객이 50~60대 여성임
 - 일반적으로 스포츠용품은 양판점 등이 주된 격전지이지만, 데상트 영업직원은 다른 스포츠용품 메이커가 관심을 가지지 않는 백화점 매장 확대에 힘을 쏟고 있는 상황임
 - 중국에서 주요 고객은 양판점보다 백화점에 수영복을 구매하려 더 많이 방문하기 때문임

<그림7> 데상트의 브랜드별 매출액 현황 및 전망 (단위: 억 엔)



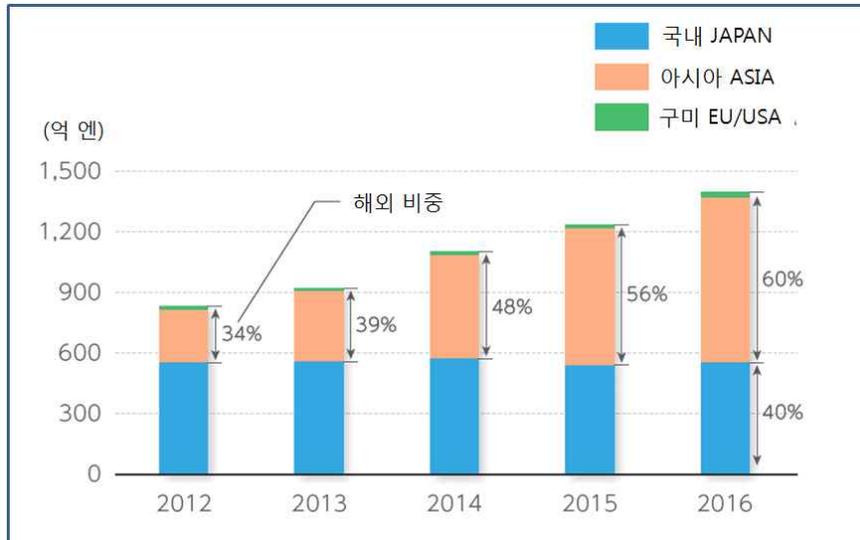
자료: 데상트의 '중장기경영계획'에서 인용

4. 1위를 고집한다.

- 데상트는 지난 2016년 5월에 중장기발전계획을 발표했는데, 그 안에 도쿄올림픽이 개최되는 2020년까지 각 브랜드별로 특정 분야에서 넘버원이 되겠다는 목표를 세웠음
 - 일레로 축구경기를 대상으로 마케팅을 전개하고 있는 'umbro'는 주문제작 유니폼 시장에서 점유율 1위를 목표로 하고 있음
 - 'INOV'는 산을 뛰어다니는 트레일러닝 경기 시장에서 점유율 1위를 2020년까지 달성하겠다는 계획을 세웠음
 - 'Marmot'는 아웃도어 전문점에서의 트레킹 의류 시장점유율 1위를 달성하겠다는 계획임
- 데상트의 브랜드 전략은 자신들이 가장 잘 하는 분야가 무엇인지 분명히 해서 집요할 정도로 파고드는 전략을 추진하는 것임
 - 이러한 전략을 바탕으로 실현가능한 목표를 설정하는 것을 원칙으로 하고 있음
- 어떤 시장이든 점유율 1위가 되면 그 브랜드에 프리미엄이 붙게 되는 경우가 대부분임
 - 이런 상황이 되면 당초에 타깃으로 설정하지 않았던 고객들도 해당 제품을 선택하는 기회가 발생하게 됨

- 이런 경우가 바로 데상트가 한국시장에서 얻은 중요한 교훈이자 성공체험이었던 것임

<그림8> 데상트의 국내외 매출 비중 추이



자료: 데상트 홈페이지에서 인용

- 앞서 언급한대로 데상트를 이러한 한국시장에서의 경험을 다양한 브랜드로 확대 전개시켜 나가겠다는 전략임
 - 대표브랜드인 ‘DESCENTE’의 2020년 목표는 아시아에서 만들어진 브랜드로서 스포츠의류 분야에서 아시아 매출 1위를 달성하는 것임
 - 최고 수준의 운동선수가 사용할 수 있도록 연구된 제조기술을 전면에 내세워서 경쟁사의 스포츠캐주얼과의 차별성을 부각시킬 계획임
- 이러한 데상트의 전략을 상징적으로 잘 보여주는 상품이 바로 미즈사와(水沢)다운재킷임
 - UNITED ARROWS 등 외국의 유명 브랜드 상품을 많이 갖춘 점포에 진열되어 있고, 가격은 8만 엔 정도로 고가이지만 매년 판매량이 증가하고 있는 추세임
 - 이와타(岩田)현 미즈사와(水沢) 공장에서 경기용 스키복을 다년간 제조했던 기술을 활용하여 열압착으로 바느질 자리가 없는 말끔한 옷맵시를 실현시켰음

<표2> 데상트의 각 브랜드별 2020년 목표

브랜드	2020년까지의 목표
Munsingwear 	아시아 주요 5개국에서 골프웨어 판매 1위
le coq sportif 	아시아 주요 3개국에서 사이클웨어 1위
INOV 	트레일 러닝 시장에서 점유율 1위
umbro 	주문 제작 웨어 국내시장에서 1위
arena 	올림픽에서 착용한 선수의 메달 획득 수 1위

자료: 데상트의 '중장기경영계획'에서 인용

- 바느질 바늘로 구멍을 내지 않기 위해 방수성이 극도로 뛰어나 물속에 담그려고 해도 떠오르는 성질을 가지고 있음
 - 일본의 장인정신과 고집이 만들어낸 명품이라는 것이 데상트의 설명임
 - 장인의 기술을 전면에 내세우는 이미지로 해외 브랜드와 의류 분야에서 차별성을 부각시키겠다는 전략임

5. 일본 스포츠용품 시장 현황 및 전망

- 참고로 데상트를 포함하여 아식스 등 유명 일본 스포츠 브랜드가 있는 일본의 스포츠용품 국내시장 규모를 야노경제연구소 자료를 통해 살펴보면 2015년 기준으로 전년대비 3.4% 증가한 1조 3,964억 5천억 엔임
 - 일본 스포츠용품시장 18개 분야 중 13개 분야의 시장이 성장세를 보이며 견실한 시장 확대 추이를 보이고 있음
- 특히 2015년 스포츠슈즈 시장은 전체 18개 분야 중 유일하게 2자리 숫자의 높은 성장을 기록할 것으로 보임

- 2015년 스포츠슈즈 일본 국내시장 규모(업체 출하 금액 기준)는 전년대비 12.1% 증가한 1,518억 7천억 엔이 될 것으로 전망됨
 - 2015년 운동화 붐과 더불어 러닝 붐이 일어나면서 유일하게 두 자리 숫자의 성장을 기록했음
- 스포츠슈즈는 2016년에도 돌아올랐던 열기가 식지 않고 이어지면서 성장세를 지속할 것으로 예상됨
- 2016년에 스포츠슈즈 시장은 전년대비 5.1% 성장한 2,646억 엔을 달성하며 18개 분야 중에서 최대 규모의 출하액을 기록할 것으로 보임

<그림9> 일본 스포츠용품시장 현황 및 전망



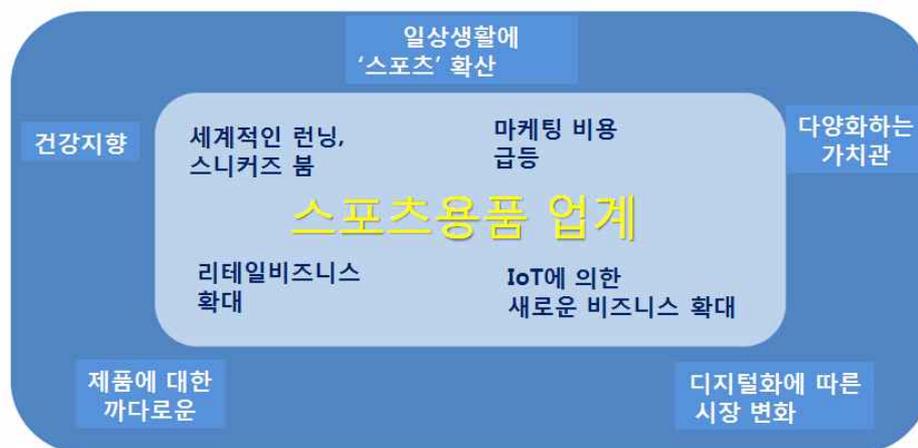
자료: 야노경제연구소, '스포츠用品市場に関する調査を実施(2016)'에서 인용

- 2016년 일본 스포츠용품 시장 규모는 전년대비 2.3% 증가한 1조 4,286억 6천만이 될 것으로 전망함
- 브라질에서 올림픽이 개최되는 해이기 때문에 그 파급효과를 기대해 볼 수 있음
 - 또한 2020년 도쿄올림픽 개최로 각종 스포츠 경기 인구와 스포츠에 대한 관심을 보이는 소비층이 증가할 가능성도 있기 때문에 스포츠용품 시장은 앞으로 안정적인 성장을 지속할 수 있을 것으로 보임

6. 향후 전망 및 시사점

- 데상트는 20년 전의 위기경험을 바탕으로 지금의 경영스타일이 정착되었다고 볼 수 있음
 - 일본 국내에서는 시장 점유율 3위를 보이고 있지만, 매출액 1300억 엔은 국내 1위의 아식스의 3분의 1에 불과한 수준임
 - 세계 최대 규모의 매출을 자랑하는 나이키와 비교하면 불과 몇 퍼센트에 지나지 않는 매출 규모임

<그림10> 스포츠용품을 둘러싼 최근의 사업 환경



자료: 데상트의 '중장기경영계획'에서 인용

- 데상트는 앞으로 매출액을 2000억~3000억 규모로 성장시키겠다는 계획이지만 성장이 순탄하지만은 않을 것으로 보임
 - 틈새시장에서 최고기업이 되는 것이 무난히 달성된다면 규모 확대는 자연스럽게 따라올 것임
 - '아디다스쇼크'에서 벗어나 나름대로의 성장패턴을 만들어내는 성공한 데상트가 보다 확실한 부활을 알리기 위해서는 매출확대의 실현은 피해갈 수 없는 난관이라고 할 수 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.7.4. 企業研究 Vol.89
2. 데상트(DESCENTE) 홈페이지

이시모토(石本)사장 인터뷰

적절하게 라이선스를 교체하면서 고객을 확보한다.

△ 많은 브랜드를 전개하는 전략의 의도는 무엇인가

규모로는 글로벌 대기업에게 이길 수 없기 때문에 각각의 브랜드별로 우리가 제일 잘 하는 분야에서 승부를 걸고 있다. 판매지역 혹은 아이템과 같이 무슨 영역이 되었든지 제1이 되는 전략을 추진하고 있다. 각 브랜드별로 독립적으로 상품을 기획하지만 최첨단의 소재연구 등은 모든 브랜드가 공유한다. 일본에는 의류, 한국에는 슈즈의 연구센터를 운영하고 있다.

△ 리우올림픽은 브랜드 인지도를 높이는 기회가 될 것 같은데

데상트는 구미에서는 스키복이라는 이미지가 강해서 여름에 즐기는 스포츠 용품이라는 인지도는 상대적으로 매우 낮다. 이번 올림픽에서 최고수준의 선수가 데상트 용품을 사용함으로써 품질의 우수성을 전 세계에 알리는 좋은 기회가 될 수 있을 것으로 보고 있다. 112년 만에 올림픽 공식종목으로 복귀한 골프종목에서는 의류를 제공하는 일본대표에 기대를 하고 있다. 단 올림픽은 즉효성이 있는 마케팅 수단은 아니라고 보고 있기 때문에 즉시 판매증가로 이어질 것으로 기대하는 것은 아니다. 장기적인 관점에서의 포석이라고 보고 있다.

△ 앞으로 어떻게 해외전개를 해 나갈 계획인가

한국시장에서의 성공을 발판으로 수익을 내는 또 다른 시장을 확대시켜 나갈 계획이다. 다음으로 주력하고 있는 시장은 중국인데, 현지 자본과의 합작회사로 사업을 진행한다. 해외에서는 상품의 현지화가 중요한데, 합작을 통해 현지의 우수한 디자이너를 비교적 손쉽게 확보할 수 있다. 동남아시아에서는 인도네시아가 시장으로서 가장 잠재력이 있다고 보고 있다. 아시아에서는 스포츠 브랜드 의류를 평상시에도 입는 멋있는 옷이라는 인상이 강해서, 시장이 생각보다 확대되는 가능성이 있다.

△ 아디다스와의 계약해지의 경험에서 라이선스 브랜드 사용을 억제할 방침인지

하나의 브랜드에 의존하는 것은 위험하지만, 적당하게 라이선스 브랜드를 도입해서 정기적으로 교체해 가며 지금까지 자사가 커버할 수 없었던 고객에게 상품을 파는 기회를 만들 수 있었다. 조직 활성화의 의미를 포함해서 라이선스계약이 반드시 나쁜 것만은 아니라고 보고 있다.

△ 대주주인 이토추상사 출신의 사장에서 3년 전에 창업가인 이시모토 사장으로 바뀌었는데

이토추와의 밀접한 파트너 관계는 이전과 아무것도 바뀌지 않았다. 중국에 집중했던 상품의 생산비율을 동남아시아로 확대하는 등 생산과 부품매입 분야에서의 개혁에서 서로 협력하고 있다. 라이선스브랜드를 소개받는 경우도 있다.