



제5부 캐릭터 성공사례

제1장 국내 성공사례(뿌까)

제2장 국외 성공사례(일본)

제1장 국내 성공사례(뿌까)

제1절 뿌까 성공사례 심층분석

1. 개요

1) 국내보다는 해외에서 더 큰 성공을 거둔 글로벌 캐릭터

뿌까(Pucca)는 캐릭터개발 회사 부즈캐릭터시스템즈(Vooz Character Systems)의 대표 캐릭터로 2000년 e-카드 형태로 처음 발표하였다. 이후 플래시 애니메이션으로 만들어져 국내에서도 대중적인 인기를 모았다. 하지만 국내캐릭터산업에서는 비즈니스 인프라 및 가치사슬 간 연계 부족으로 인해 해외에서 더 큰 성과를 창출하여 2009년 매출의 93%가 해외에서 발생하였다.

해외성과 창출에는 글로벌 캐릭터 비즈니스 기업들과의 제휴 및 협력이 원동력으로 작용하였는데, 뿌까의 글로벌 시장 파트너 월트디즈니의 경우, 일단 캐릭터가 개발되면 전세계 시장을 대상으로 다양한 비즈니스를 전개할 수 있는 안정적 시스템과 프로세스가 확보되어 있어 유용하였다.

표 5-1-1 뿌까 개요

원작자	김부경, 김유경
라이선싱업체(저작권자)	(주)부즈(Vooz)
탄생연도	2000년
장르(원소스)	웹애니메이션, e-카드
나이	10살 전후로 추정
특기	콩무
장기	남자 친구와 억지로 뽀뽀하기
데뷔	온라인사이트 (주)부즈 (Vooz)
홈페이지	http://www.vooz.co.kr/vooz

<p>주요한 프로모션 (인지도 획득) 수단</p>	<p>〈애니메이션〉</p> <ul style="list-style-type: none"> - TV애니메이션 '뿌까' 시리즈(78X7) : 2007년 7월 26일 매주 목요일 오후 4시 MBC에서 국내 방영시작. 제틱스와 공동제작한 시리즈물임. 현재 아동과 가족 타겟으로 전세계 110여 개국에서 방영 중임. - 스맛애니메이션 '뿌까': 장나라 드라마 '굿모닝 상하이(E&8 Stars)', 영화 '무림 여대생'에 삽입됨. - 뿌까(24x230) : 부즈 자체 플래시 애니메이션 시리즈로 개발됨. <p>〈게임 제작〉</p> <ul style="list-style-type: none"> - 장르 : 온라인 캐주얼 바이크 레이싱 게임 - 플랫폼 : 멀티 액세스 온라인 게임 - 타겟 : 10세~20세 여성 유저 - 배경 : 귀엽고 깜찍한 콘셉트의 의상, 레이싱 게임 특유의 스릴감과 다양한 조작법 구사 가능. - 배급 : 2007년 7월 21일 오픈베타 서비스 실시, 9월 상용화 예정임. <p>〈브랜드 습〉</p> <ul style="list-style-type: none"> - '뿌까' 전문점 : 중국 내 140여개의 '뿌까' 프랜차이즈 습 오픈에 이어 국내 헤이리, 교보문고 안암, 대구 지점 코너에 선보임.
<p>상품화 라이선싱</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 변화무쌍한 '뿌까' 이미지 : 연2회 신규 매뉴얼 개발/배포, 디자인 승인과정을 통해 지속적으로 진화, 전세계 150여 개국에 3,000종의 상품군이 시장에 선보임.

표 5-1-2 뿌까 연혁		
1999	-	김부경, 김유경 형제 부즈 설립
2000	1월	Vooz 홈페이지에 뿌까 첫 소개(뿌까, 가루, 미오)
	2월	온라인카드용 어도비 플래시 애니메이션 제작유통
	3월	SK텔레콤 캐릭터 다운로드서비스 시작
	8월	MSN, YAHOO, DAUM 메일서비스
2001	4월	(주)라이코스코리아와 온라인 캐릭터 비즈니스 제휴계약
	9월	(주)킵스 라이선싱과 해외 상품화 에이전트 계약
2002	2월	일본 MARK-사, 홍콩 Medialink사와 상품화 에이전트 계약
	3월	대만 E-phonix사와 상품화 에이전트 계약
	4월	태국 Mamostu사와 상품화 에이전트 계약
	6월	채널 V 모델 출연
	10월	온라인카드용 3D애니메이션 제작
	10월	(주)엔플러그드 미디어 모바일 라이선싱 계약(중국)
	11월	(주)NHN 온라인 캐릭터 콘텐츠 라이선싱 계약
2003	12월	중국 두나이스 엔터프라이즈사와 상품화 에이전트 계약 체결
	12월	일본 후지 TV에 뿌까 플래시 애니메이션 방영/ 일본 출판만화 출시
	1월	영국 Esoteric Fashion Ltd사와 의류, 가방 등 지정품목에 대한 상품화계약
	2월	네덜란드 remtex B.V.와 양말 등 7개 상품의 베네룩스 지역 상품화계약
	2월	롯데리아 '뿌까' TV CF방영
	3월	재능교육 '뿌까의 팡팡퀴즈' 방영
	7월	Fox Kids Europe properties와 상품화 에이전트 계약
10월	10월	Nokia 유럽서비스 실시
12월	12월	'뿌까의 기막힌 사랑이야기' 출간(도서)

2004	4월	넥슨과 개발한 온라인게임 '뿌까 퍼니레이스' 오픈
	7월	뿌까의 신나는 세계모험 2권 출간
2006	6월	TV애니메이션 시즌1 방영(제픽스와 부즈 공동제작, 부에나비스타 배급)
2007	5월	그라비티와 공동개발한 온라인게임 '뿌까레이싱' 오픈
	-	맥도날드와 '뿌까 해피밀' 프로모션 진행(유럽~남미)(2007~2009년)
2008	1월	베네통 의류 상품과 라이선싱 계약
		Access Licensing Group과 미국/캐나다지역 에이전트 계약
	2월	북미 유명 의류업체와 상품화 라이선싱계약(Evy of California, GDC, Loungefly, Mighty, Fine, NTD 등)
	3월	(주)스튜디오나인과 비디오게임 개발 계약
	4월	대구시 달성군 스파밸리에 '와!!! 뿌까 테마파크' 오픈
	5월	TV애니메이션 시즌2 방영(제픽스와 공동제작, 부에나비스타 배급)
2009	12월	동남아시아지역 상품화 에이전트 계약(Click Licensing)
	3월	바른손크리에이티브와 닌텐도용 '뿌까' 게임 출시
	4월	워너브러더스와 브라질, 멕시코 에이전트 계약
	5월	워너브러더스와 미국, 캐나다, 아프리카까지 추가 마스터라이선싱 계약
2010	2월	뉴욕, LA에서 '뿌까 론칭 파티' 개최
	3월	한국콘텐츠진흥원 '뿌까전' 개최

2) 뿌까가 창출한 성과

2001년도 대한민국 베스트 캐릭터 수상에 이어 2002년 12월 문화관광부와 한국문화콘텐츠진흥원이 공동으로 수여하는 대한민국 캐릭터 대상의 선정 캐릭터가 되어 문화관광부 장관상을 수상하면서 화려한 스포트라이트를 받았다. 또 2004년 12월에는 2004 대한민국 만화/애니메이션/캐릭터 대상 선정에서 한국을 빛낸 캐릭터 부문에서 영예의 대상 수상작으로 선정되었고 이러한 인기는 2005년에도 계속해서 이어지며 3년 연속 대한민국 캐릭터 대상을 수상하였다. 2007년과 2008년에는 김부경, 김유경 형제가 연이어 '문화콘텐츠 해외진출 유공자 포상' 을 수상할 만큼 글로벌화에 성공한 캐릭터로 인정받고 있다.

표 5-1-3 뽀까가 창출한 성과

구분	내용
소매매출	5,000억 원(2009년)
로열티 수입	150억 원(2009년)
진출 국가	120여 개국
파트너기업	500여 개
관련상품	3,000여 종
수상실적	<ul style="list-style-type: none"> · 올해의 캐릭터 베스트10(한국문화콘텐츠진흥원, 2001) · 국제플레이스애니메이션 영화제 대상(다음 주최, 2002) · 대한민국 캐릭터 대상 우수상(2002) · 대한민국 캐릭터 대상(2003) · 대한민국 캐릭터 대상(2004) · 대한민국 문화콘텐츠 수출대상 문화부장관상(2004) · 대한민국 문화콘텐츠 수출대상 문화부장관상(2005) · 대한민국 문화콘텐츠 수출대상 문화부장관상(2006) · 문화콘텐츠 해외진출 유공자 포상 대통령상(2007) · 문화콘텐츠 해외진출 유공자 포상 문화부장관상(2008)
정책적 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 한국문화콘텐츠진흥원의 '캐릭터 해외공동제작지원' 선정(2002) · 한국문화콘텐츠진흥원 스타프로젝트 선정(2004) · 한국문화콘텐츠진흥원 스타프로젝트 선정(2007)

그림 5-1-1 뽀까 캐릭터상품들



출처: 뽀까 공식 홈페이지(<http://www.puccaclub.com>)

뽀까의 주요 수익원은 의류에서 액세서리, 신발, 가방, 홈데코, 퍼스널 케어용품 등의 캐릭터상품 라이선싱을 통해 받는 3~10%의 로열티다.

현재 월트디즈니, 워너브라더스, 베네통 등 500여 개의 글로벌 파트너들과의 협력 및 제휴를 통해 세계 120여 개국에 3,000여 종의 관련 상품이 진출한 상태이며, 프랑스, 스페인, 이탈리아 등의 유럽과 브라질, 멕시코, 아르헨티나 등 남미 지역에서 여성들의 패션 아이콘으로 부상했다.

뽀까에 대한 이들 지역 시장에서의 선호도 상승으로 남미 지역에서 실시한 캐릭터 선호도 조사에서는 헬로키티 보다 더 높은 선호도를 나타냈다.

표 5-1-4 뽀까의 해외시장 성과

캐릭터	해외시장 주요 성과
뽀까	<ul style="list-style-type: none"> · 일본에서 출판만화 출시 · 대만, 홍콩, 태국 현지 업체와 상품화계약 체결 · 영국Esoteric Fashion Ltd사와 의류, 가방 등 지정품목에 상품화계약 · 네덜란드 retex B.V.와 양말 등 7개 상품의 베네룩스 지역 상품화계약 · 워너브라더스와 미국, 브라질, 캐나다 멕시코 지역 에이전트 계약 · 맥도날드와 프로모션 진행(2009년까지/유럽과 남미) · 베네룩스 의류상품 라이선싱 계약 · 북미 유명 의류업체와 상품화 라이선싱계약 (Evy of California, GDC, Loungefly, Mighty, Fine, NTD 등) · 워너브라더스와 브라질, 멕시코, 미국, 캐나다, 아프리카 지역 마스터 라이선싱 계약

가능성을 인정받은 뽀까는 본격적인 세계진출을 위해 프로그램 파트너사인 월트디즈니, 중국 최대 포털사이트 서비스업체 등과 손을 잡았고 남미에서는 총 4개 사업체와 제휴했으며 이스라엘에서는 모바일 콘텐츠 서비스 업체가 파트너사로 활동하는 등 지속적인 해외시장 공략 전략이 결실을 맺어 중국, 일본을 포함한 아시아권은 물론 2003년에는 국내캐릭터업체로는 최초로 유럽 진출에도 성공함으로써 유럽 시장에서만 40개 이상의 라이선싱 계약을 체결하는 실적을 올렸다.

현재 프랑스 파리에서만 열군데 이상의 매장에서 판매되고 있으며, 중국에서는 뽀까 캐릭터상품 전문점이 140여 곳에 달하는 상황이다.

이러한 뽀까 상품의 해외매출은 2003년 300억 원에서 2004년에는 1,400억 원, 2006년 4,000억 원 규모로 급증했으며 개발회사인 부즈가 2006년 말 기준으로 해외에서 받은 로열티만 약 100억~120억 원에 달하는 것으로 나타나고 있다.

뽀까의 눈부신 성장원동력은 끊임없이 제작/서비스되고 있는 애니메이션의 노출효과가 결정적인 힘이 되고 있다는 점을 간과해선 안 될 것이다. 부즈는 뽀까의 인지도 및 호감도를 증폭시키는 수단으로 초창기에 인터넷을 매체로 한 웹애니메이션 서비스를 택했고 이후 캐릭터 디자인 제작능력을 활용한 최고수준의 웹애니 제작기술력을 바탕으로 TV용 애니메이션에 도전해 마침내 ‘뽀까 퍼니 러브스토리’라는 제목의 3D 애니메이션 78부작을 제작했다.

이 TV용 애니메이션은 세계 최대 애니메이션 방송/배급사인 제틱스사와 뽀까의 캐릭터 제작사인 부즈가 공동투자해 한국에서 기획하고 미국에서 시나리오를 완성한 후 캐나다의 studio B에서 애니메이션으로 제작된 다국적 작품으로 그동안 다져놓은 마케팅 배급망을 기반으로 2006년부터 영국을 시작으로 2006년 현재 약 90여 개 국가에서 방영되고 있다.

최근에는 유럽 최대 모바일콘텐츠 배급사 중 하나인 아레나모바일과 콘텐츠소싱, 라이선싱에 관한 포괄적 계약을 맺었다. 계약규모는 총 4,500만 달러이다.

2007년에 부즈는 국내 사업에도 힘을 기울이고 있는데, <라그나로크>로 유명한 국내 온라인게임개발사 그라비티와 손잡고 ‘뽀까 레이싱’이라는 바이크 레이싱 게임을 선보

였다. 세계적인 지명도를 확보한 뿌까와 그의 친구들이 등장해 엉망진창 레이싱을 펼치는 이 게임은 간단한 조작성과 누구나 쉽게 이해할 수 있는 게임물, 다양한 캐릭터 꾸미기 기능 등을 통해 큰 인기를 끌었다.

이것과 시기를 맞춰 MBC 방송사를 통해 2007년 7월 26일부터 매주 목요일 오후 4시 30분에 7분 78부작 '짜장소녀 뿌까'가 방영되었는데, 이것은 재틱스사와 공동투자해 다국적 기술력으로 제작한 TV용 애니메이션의 한국판 버전이라 할 수 있다. 해외에서 먼저 각광받은 국산캐릭터의 국내 역 기환 전략으로, 국내 시장을 겨냥한 동시다발적 노출효과 즉, 미디어믹스 전략을 통한 캐릭터 범업 마케팅의 일환이라 볼 수 있다.

표 5-1-2 뿌까의 OSMU 히스토리

연도	연혁
2000	<ul style="list-style-type: none"> 부즈 홈페이지에 캐릭터 첫 소개: 원천콘텐츠 플래시 애니메이션 제작/유통 NHN, 아후, 다음 메일 서비스
2001	<ul style="list-style-type: none"> 첫 캐릭터 상품 휴대폰 액세서리 발매
2002	<ul style="list-style-type: none"> 채널 V모델 일본에서 출판만화 출시 대만, 홍콩, 태국 현지 업체와 상품화계약 체결 온라인 카드용 3D 애니메이션 제작
2003	<ul style="list-style-type: none"> 영국 Esoteric Fashion Ltd사와 의류, 가방 등 지정품목에 상품화 계약 네덜란드 remtex B.V.와 양말 등 7개 상품의 베네룩스 지역 상품화 계약 재능교육 케이블에서 ARS게임 프로그램 (뿌까의 팡팡퀴즈) 방영/퍼즐놀이 및 그림카드 발매 도서 (뿌까의 기막힌 사랑이야기) 출간/가수 김경호 뮤직비디오/달력그림책/성장기록책 발간
2004	<ul style="list-style-type: none"> 학습만화 (뿌까의 신나는 세계모험) 출간 온라인게임 (뿌까 퍼니레이스) 오픈 러브 에세이 출판물 (기막힌 사랑이야기)
2005	<ul style="list-style-type: none"> 워너브라더스와 미국, 브라질, 캐나다 멕시코 지역 에이전트 계약
2006	<ul style="list-style-type: none"> TV애니메이션 방영(제틱스 공동제작/부에나비스타 배급) 학습만화 (뿌까의 맛있는 논어) 무협만화 (뿌까의 무림열전)/과학상식서적 (뿌까는 궁금한 건 못 참아) 뿌까 러브 다이어리/블루밍 다이어리
2007	<ul style="list-style-type: none"> 온라인 게임 (뿌까 레이싱) 오픈 맥도날드와 프로모션 진행(2009년까지/유럽과 남미) 세계사 서적 (달력 속에 살아있는 세계사)
2008	<ul style="list-style-type: none"> 베네룩스와 의류상품 라이선싱 계약 북미 유통 의류업체와 상품과 라이선싱 계약(Evy of California, GDC, Loungefly, Mghty, Fine, NTD 등) (주)스튜디오 나인과 비디오게임 개발 계약/애니메이션 2탄 제작 및 방영 대구 달성군에 테마파크 오픈
2009	<ul style="list-style-type: none"> 바른손 크리에이티브와 닌텐도용 (뿌까)게임 출시 워너브라더스와 브라질, 멕시코, 미국, 캐나다, 아프리카 지역 마스터 라이선싱 계약 문화체험기 (일본에 가자) 출간
2010	<ul style="list-style-type: none"> 크리스마스 기념 뮤지컬 동화책세트 기능성게임 뿌로로 놀이 학습놀이세트 EQ스티커 색칠북

2. 성공 과정 분석

1) 기획 및 개발

(1) 기획과 축적된 전문적 노하우의 융합

뿌까는 캐릭터 개발에 관련된 전문교육과정을 거친 영남대 시각디자인과 출신의 김부경과 홍익대 광고멀티미디어디자인과 출신의 김유경 형제가 기획과 개발 전 과정을 진행하였다.

“1999년 목동의 작은 오피스텔에 컴퓨터 2대를 들여놓고 캐릭터 사업을 시작했어요. 30여 개의 캐릭터를 만들었지만 크게 주목받지 못하다가 마지막으로 뿌까 디자인이 떠올라 디자인으로 개발했어요. 즉 뿌까는 이전 30개 캐릭터의 시행착오 속에서 탄생한 ‘선물’인 셈입니다.”(김유경 대표)

디자인을 전공한 기획 및 개발자들은 친근한 캐릭터 뒤에 인형부터 애니메이션, 테마파크 등 다양하고 커다란 산업이 있음을 깨닫고 캐릭터 사업에 뜻을 두었고, 대학 졸업 후 디자인 업체 몇 곳을 옮겨 다니며 회사 운영방식과 경영 등에 대한 노하우를 쌓았다. 자본금 1억 원으로 설립된 부즈는 중소기업의 협력 업체로 일을 하면서 뿌까 캐릭터를 다양한 버전으로 만들며 구체화하는 작업을 계속하였다.

(2) 세계인이 공감하는 보편성을 지닌 테마인 ‘사랑’을 선택

처음 소재부터 전세계인의 사랑을 받을 수 있는 요소를 찾으려고 노력했고 그 과정에서 ‘사랑’이라는 모티브를 찾아내었다.

“일단 소재를 사랑으로 하고 싶었고, 베택존하고 공감대를 형성하고 싶었거든요. 그래서 동물보다는 사람이 훨씬 공감대 형성이, 자기 이야기 같으니까.”(김유경 대표)

사랑을 표현하기 위해서는 미키마우스나 헬로키티처럼 동물이 아닌 사람이 적합하다고 생각했고, 성인보다는 어린 소녀가 어울릴 거라는 판단에서 뿌가가 탄생하였다.

중국 경극의 한 장면을 보던 중 천하를 호령하는 남자주인공 ‘항우’가 연인 ‘우희’에게 찢찢매는 모습을 보고 착안하여 사랑을 테마로 남성을 향한 여성의 사랑을 포지셔닝 하였다.

(3) 창의적이고 차별적인 시장세분화와 타겟팅

: 적극적 취향을 지닌 13~28세의 글로벌 여성

개발 초기부터 글로벌시장 진출을 목표로 하였기에 기획 및 개발자들은 글로벌 시장

을 겨냥한 캐릭터를 개발해야 한다고 인식하였고, 뿌까를 만들 때 클래식 캐릭터로써 헬로키티의 브랜드와 월트디즈니의 미디어 전개력을 목표로 설정하였다.

“캐릭터 시장 자체가 원래 글로벌이었기 때문에 만드는 순간 글로벌이라고 인식했는지 특정시장을 노린 건 없었어요.”(김유경 대표)

“디즈니는 처음부터 글로벌 캐릭터였고, 동양적인 게 없고 애완동물이나 펫 개념으로 접근을 했기 때문에, 국가 색깔은 나중에 들어간 거지요. 예를 들어 산요도 일본어가 적혀 들어가니까 일본 것인 줄 알듯이...”(김유경 대표)

뿌까는 기존 저연령층이 중심을 이루던 캐릭터 시장에서 창의적인 타깃 설정을 통해 차별화를 구현하였다. 남자 친구에게 적극적으로 애정을 표현한다는 테마를 지닌 뿌까의 주요 타깃은 전세계의 13~28세 여성으로 설정되었고, 기존의 수동적인 여성상을 뛰어넘는 뿌까의 남성을 향한 능동적 사랑은 전세계 젊은 여성들에게 공감을 주었다.

“우먼 파워를 상징하고 있다는 게 어필을 했다는 것. 뿌까가 저돌적인 여성상이고 좀 우먼 파워적인 걸 대리만족하면서 귀엽다라는 느낌을 줬나봐요. ‘그 당시 유럽에 인기있던 걸그룹들, 스파이스 걸스 같은 이미지와 자연스럽게 매칭이 된 부분이다. 순종적이고 수동적인 여성상이 아니라 상당히 능동적이고 뭔가를 리드해가는 자체가 좀 충격적이다.’ 거기다 색상 자체도 강렬한 레드하고 블랙을 쓴 코디로 디자인을 일관해가니까 유럽에서 상당히 충격이었죠.”(김유경 대표)

2) 제작

(1) 단순함과 오리엔탈적 무국적성을 표방한 디자인 콘셉트로 제품전략 구현

소재 및 테마 결정 후에는 캐릭터의 외형을 표현하고 디자인하는 작업에 착수하였다. 디자인 콘셉트는 단순함과 오리엔탈을 표방하되 무국적성을 추구하였다.

미키마우스나 헬로키티, 피카츄처럼 성공한 캐릭터를 봤을 때 자기 나라의 색깔을 표방하는 캐릭터가 없다는 데 착안하여 캐릭터의 외형은 ‘단순함’에 초점을 맞추었다. 다양한 상품화 전략을 위해서 생략할 수 있는 데로 생략하다 보니 뿌까의 트레이드 마크인 실눈과 만두모양 머리 스타일이 탄생하게 되었다.

“디즈니같이 전세계 어디를 가도 사랑받는 거니까 그런 인식이 머리에 들어있었고, 당연히 그런 걸 만들고 싶어 한거죠. 대신에 그런 건 있겠죠. 특수 지역이라든지, 다른 곳에서 혐오감을 느낄 수 있는 단어는 미리 주의해야겠고 소수의 유머코드를 갖는다는 것도 조심해야겠죠. 그래서 특정지역에서 이 해를 못하는 걸 배제하려고 노력했죠. 사람들이 공통적으로 좋아하게끔. 아까 말씀드렸다시피 사랑이라는 게 누구나 인식하고 있는 것이고, 그래서 대사도 뻘 거고, 누가 봐도 무슨 뜻인지 인식하게끔,

그게 목적이었죠.”(김유경 대표)

둥글넓적한 얼굴에 가늘게 찢어진 눈을 가진 동양적인 외모에, 남자친구에게 애정 공세를 펼치는 적극적인 캐릭터의 성격이 잘 맞아 떨어진 뿌까는 그 이름에 특별한 뜻은 없고 발음하기 쉽고 재미있는 느낌, 아이들의 웅얼이 소리에서 착안하였다. 회사이름 부르는 평소 좋아하는 V자를 넣어 부르기 쉽게 지었다.

(2) 제품전략에 기초한 혁신적 컬러 사용 :

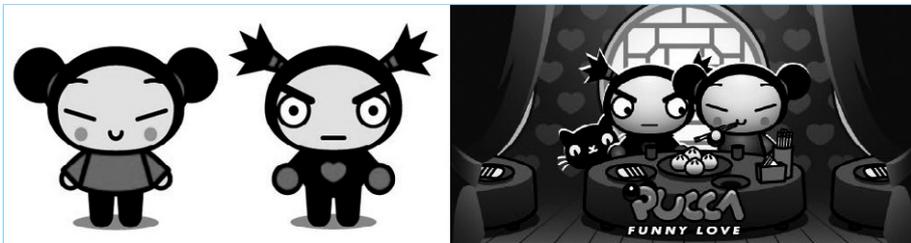
빨강과 검정의 도입으로 단시간 내 인지도 확보

기존 캐릭터에서 쓰지 않는 색상인 빨강과 검정을 과감하게 도입하였는데, 이러한 색상 사용은 다양한 상품을 분석해 충분한 가능성을 감지한 데 따른 판단이었다.

“짧은 시간에 임팩트를 잡으려면 강렬한 색상, 리듬감 이런 것이 필요했는데, 많은걸 생각하게 했죠. 그래서 배경도 빨간색, 캐릭터도 빨간색 그런식으로. 저도 디자인 출신이지만 디자인 적으로도 상당히 과격적이었죠.”(김유경 대표)

이러한 디자인 콘셉트와 컬러감 이용을 통해 뿌까가 নিজ의 후손 가루를 집요하게 쫓아다니면서 벌이는 좌충우돌 이야기를 플래시 애니메이션으로 제작하였다. 이 플래시 애니메이션은 언어적 한계를 뛰어넘기 위해 대사를 없애고 무성영화의 느낌과 같은 보편적인 웃음코드 개발에 주력하였다.

그림 5-1-3 혁신적 컬러 사용이 돋보이는 뿌까의 캐릭터



(3) 캐릭터와 애니메이션 디자인의 아이덴티티 유지 노력

부즈의 원소스 멀티유즈에 대한 기본전략은 뿌까의 디지털 애니메이션 제작방식에서도 잘 나타나고 있다. 통상 애니메이션 제작에 있어 캐릭터 디자인을 그대로 사용하지 못하고 별도로 애니메이션 제작에 필요한 캐릭터 설정과 그림작업을 다시 해야 하는 번거로움과 제작비의 부담이 발생하는데 뿌까의 경우 일러스트레이터 프로그램으로 디자인한 캐릭터를 그대로 애니메이션 제작에 사용하고 다시 그 소스 디자인으로 캐릭터 매

뉴얼북 제작은 물론이고 상품화에도 적용시켰다. 캐릭터상품화된 뿌까의 디자인 이미지와 웹애니메이션의 이미지, 그리고 캐릭터상품의 디자인 이미지가 변형이나 왜곡 없이 캐릭터의 동일성을 유지하고 있다. 이것은 제작비의 절감은 물론 캐릭터의 일관된 이미지를 자연스럽게 관리할 수 있게 됨으로써 고품질 캐릭터 라이선싱 비즈니스 전개를 가능하게 한 중요한 요소이다.

뿌까의 2.5등신 비례의 단순한 외형과 선명하고 깨끗한 선 그리고 심플한 둥근 얼굴 구성의 디자인 조합 또한 캐릭터의 변형이나 왜곡 없이 상품화 적용에 용이하고 3D 애니메이션 제작에서도 제작비를 낮출 수 있는 뛰어난 적용성과 활용성을 갖추어 고품질의 캐릭터 아이덴티티를 유지하기에 적합하였다.

3) 상품화 및 OSMU

(1) 인터넷과 패션아이템 및 전문 브랜드숍에 기반을 둔 포지셔닝 전략

2000년대 초반 인터넷 플래시 애니메이션은 자본력이 취약한 독립 개발자들에게 매우 소중한 자기 프로모션 도구였다. 뿌까는 초기 국내 프로모션을 위해 인터넷을 통해 플래시 애니메이션을 공개하였다. 캐릭터를 소비자에게 인지시키기 위한 미디어 전략으로 인터넷을 선택한 것인데, 월트디즈니의 매체 전략을 따르기에는 자금력이 부족했다. 인터넷은 진입 장벽이 낮으면서도 전세계적인 파급력을 갖고 있었으며, 당시 국내 외에서 플래시 애니메이션에 대한 관심이 고조되고 있었다.

“처음에 런칭했을 때는 아무래도 그때 화두가 인터넷이랑 플래시 애니메이션이었죠. 지금 세대들이 인터넷에서 본능적으로 뭔가를 찾으려고 하고 집중하던 시기였잖아요. 그런 전반적인 흐름에 같은 시류로 해서 전통적인 미디어, TV나 코믹 북이었는데 그런 것에 변화도 같이 와야겠다는 인식이 있었죠. 그렇다면 웹이라는 새 미디어에 적합한 콘텐츠는 뭘까 하는 고민을 많이 했죠. 그래서 처음에 인터넷 콘텐츠 쪽으로 많이 접근했었어요.”(김유경 대표)

하지만 당시의 인터넷 환경은 텍스트에서 그래픽으로 막 전환되던 시기로 속도나 전송 데이터 양 등이 제한적이었다. 따라서 제한된 환경에서도 유통이 가능하고 유저의 관심을 빠른 시간 내에 끌어 모을 수 있는 형태의 플래시 애니메이션을 제작하였다. 대사를 최소화하고 찰리 채플린식의 슬랩스틱 코미디를 도입해 세계 소비자들이 이해할 수 있는 플래시 애니메이션을 제작하였다.

인터넷 플래시 애니메이션이 국내에서 인기를 얻자 자연스럽게 뿌까에 대한 인지도가 해외로 확산, 특히 디자이너들을 통해 플래시 애니메이션이 해외로 확산되었다.

부즈는 뿌까 캐릭터를 홍보하기 위해 인터넷을 활용하는 것 외에는 특별히 마케팅활동을 펼치지 않았다.



출처: 뿌까 공식 홈페이지(<http://www.puccaclub.com>)

글로벌 미디어인 인터넷에 유통된 뿌까 플래시 애니메이션 인지도의 세계적 확산으로 해외 사업자들의 뿌까 캐릭터 사용과 부즈와의 공동사업이 제안되기 시작하였다. 최초 제안은 중국 메이저 가방 제조회사였으며, 2003년 유럽기업과 상품화 에이전트 계약을 통해 패션상품이 먼저 탄생하였다.

“처음에는 디자인 베이스였던 회사니까 디자이너들한테 입소문이 나기 시작했어요. 그런데 그 디자이너들이 속해있는 회사가 있잖아요. 그래서 그 회사들에 전파가 된거예요. ‘아 저 회사에 한번 말 거보자’ 하고, 그래서 해외에서 외주가 온 거예요. 디자인 관련 회사들에서는 꽤 유명해졌어요. 한국이 전혀 알려지지 않았는데 프랑스, 독일까지 온라인 인터뷰하고, 아시아권 디자인 관련 학술지에 연재도 할 정도로 꽤 인지도가 있었죠.”(김유경 대표)



출처: 뿌까 공식 홈페이지(<http://www.puccaclub.com>)

뿌까의 메인사업이 '패션'으로 결정된 것도 유럽 진출 3년 후 제공된 해외 컨설팅 기업의 분석에 근거한 것이다. 유럽시장의 분석 결과 뿌까는 '패션아이콘'이라는 결론이 내려졌고 티셔츠류, 가방 등 잡화류가 먼저 세팅되고 이후 문구류 등으로 상품 라인업이 확대되었다.

“유럽의 경우는 에이전트가 뿌까를 패션 아이콘으로 인식한거예요. 뿌까는 애니메이션도 없고 플러시로 잠깐 봤을 뿐인데, 개네는 노하우도 많고 이리저리 시뮬레이션도 많이 해보고 얘기하는 게 티셔츠류, 그리고 가방류. 그래서 그런 쪽으로 먼저 세팅이 되고 그 다음에 문구가 진행이 된 거예요.” (김유경 대표)

이후 패션을 주력상품으로 하고 다른 분야가 따라가는 형태의 상품 판매전략이 수립되었는데, 이 전략은 특히 유럽과 미주 시장에서 효과를 발휘하고 있고 향후에도 뿌까 캐릭터의 정체성을 만들어가는 중요한 요소가 될 것이다.

뿌까는 패션 부문 라이선싱 과정에서 지속적으로 브랜드 콘셉트를 관리하고 있는데, 뿌까가 지향하는 콘셉트는 '하이 엔드(High-end) 패션 & 라이프스타일 브랜드'이다.

중국에 뿌까 전문숍 400여 개가 개설되었는데 이를 통해 캐릭터상품 불법 유통 문제를 해결하려 노력하였다. 진품을 구하고 싶으면 숍에서 구매하면 되고 다른 형태로 유통되는 상품은 모두 가짜라는 인식을 확산시켰다.

“중국이 오히려 불법 유통이 적어요. 정식 숍이나 백화점에서 유통되는게 아니면 가짜라는 걸 중국 사람들도 잘 아니까. 중국에선 이 방법이 가장 효과적이라고 생각합니다.”(김유경 대표)

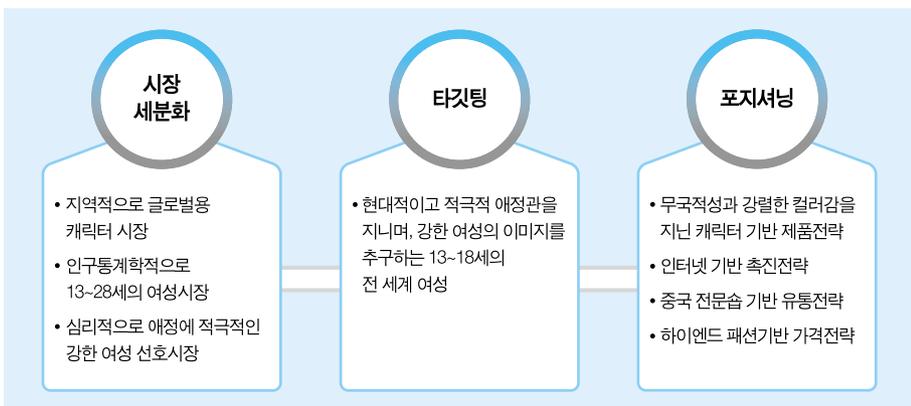
그림 5-1-6 뿌까의 브랜드숍



출처 뿌까 공식 홈페이지(<http://www.puccaclub.com>)

지금까지 뿌까의 기획 및 개발-제작-상품화 및 OSMU 각 단계에 영향요인으로 작용한 STP 및 4P 전략을 종합적으로 정리하면 아래 그림과 같다.

그림 5-1-7 뿌까의 글로벌 성공에 적용된 STP 및 4P 전략



(2) 세계 최고 수준 파트너와의 협력을 통한 안정적 해외시장 진출이 티핑포인트로 작용
 뿌까는 애니메이션 분야에서는 월트디즈니(유럽)와 워너브라더스(미주), 패션 분야에서는 베네통 등 해당 분야의 세계 최고 기업과 협력하였다.

2004년 4월, 프랑스 칸에서 열린 MIP-TV에서 유럽 최대 애니메이션 방송사 FOX KIDS Europe(현재는 월트디즈니에 합병)과 뿌까의 장편 TV 애니메이션 제작에 대한 투자 계약 및 유럽지역 상품화 에이전트 계약을 체결하였다.

초기부터 뿌까가 패션 아이콘으로 포지셔닝이 되면서 2006년 세계적인 메이저 기업인 베네통과 라이선싱 계약이 성사되었는데, 이를 계기로 뿌까는 글로벌 패션 아이템으로 성장할 수 있는 발판이 마련되었다.

2009년 워너브라더스와 미주 지역 마스터 라이선싱 계약을 맺었는데, 이를 바탕으로 워너브라더스는 미국을 비롯해 유럽, 아프리카, 남미 중화권에서 뿌까를 활용한 제품 판매부터 마케팅, 영업을 대행하였다.

(3) 글로벌 협력 파트너의 비즈니스 노하우 이전

부즈는 글로벌 협력 해외 파트너에게 비즈니스 노하우를 이전 받을 수 있었는데, 부즈의 해외 파트너들은 그들이 분석한 시장 상황은 물론 향후 전개해야 할 비즈니스 단계 및 방향을 적극적으로 제안했다.

부즈는 이들의 노하우를 수용하면서 건강한 파트너십을 유지, 이에 따라 해외 파트너들은 국내에 직접 방문해 비즈니스 노하우를 전수하였다.

“저희도 디즈니랑 같이 한지가 8년, 워너브라더스랑 한게 4년인데, 헤보니까 배운 거지 처음엔 저희도 몰랐어요. 막 와서 가르쳐줘요. 개들은 제대로 같이 일하기 위해서 저를 가르쳐 주더라고요. 이렇게 해야 되니까 캐릭터를 어떻게 만들어주고, 이 타이밍에는 뭐를 준비해야 되고, 어떤 타이밍에는 뭐가 있어야 사람들이 좋아한다는 등, 이런 걸 다 로드맵을 그려서 알려줘요. 그래야 비즈니스를 같이 오래 하지. 개들은 10년 정도 하나까 이제 첫발을 디뎠다고 해요. 생각하는 사이클이 달라요. 처음 유럽 가서 3년 하고 나서 이제 첫발 디뎠다고 생각했는데, 개들은 테스트 해 본거라고 말해요.”(김유경 대표)

그림 5-1-8 뿌까의 남미 프로모션



출처: 뿌까 공식 홈페이지(<http://www.puccaclub.com>)

(4) 글로벌 사업자와의 대등한 계약조건 획득

부즈는 뿌까라는 캐릭터에 대한 자신감과 자존심을 가지고 거대 글로벌 사업자와도 대등한 관계에서 계약을 체결하였다.

“한국 업체들이 해외 업체에 위축되는 경향이 있는데 그런 것만 조심하면 될 것 같아요. 자기 콘텐츠에 대한 확신이랄까요. 저희 그 부분에선 자신 있게 대처했다고 자부합니다.”(김유경 대표)

월트디즈니, 워너브라더스 등 세계적인 기업과 계약을 할 때도 캐릭터에 대한 자신감으로 대등한 계약조건을 획득했다.

해외 마케터들에 대한 라이선싱 계약 과정에서도 경쟁 캐릭터인 헬로키티보다 5~7% 더 비싼 가격을 제시하고 엄격한 품질 관리를 요구하였다.

(5) 캐릭터상품의 직접 제작 및 해외시장 직접 진출보다는 라이선싱을 지향

비즈니스 초기에 뿌까는 미디어 전략과 동시에 상품화 전략도 준비해서, 애니메이션이 인기를 얻자 초기에는 휴대폰 액세서리를 중심으로 직접 상품화를 시도하기도 하였다.

비즈니스 초기인 2003년에는 인터넷 인프라가 잘 갖추어진 아시아 지역 국가에 대한 직접 진출도 시도한 뿌까는 중국풍이고 뿌까의 파트너 가루는 일본 닌자풍이어서 동아시아 국가의 문화적 동질성을 활용할 수 있다고 판단하였다. 동아시아 진출을 위해 현지 전시회 참가, 중국 현지 파트너 도니스 엔터프라이즈와 상품화 에이전트 계약을 체결하기도 하였다.

하지만 이후 글로벌 파트너와의 협력 및 라이선싱을 지향하는 가운데 부즈는 철저히 콘텐츠 기획/개발에만 집중하였다.

국제적으로 캐릭터 라이선싱 비즈니스에 성공한 캐릭터들을 살펴보면 아무리 시대가 바뀌고 기술적 환경이 변한다 해도 분명 이것들을 초월한 공통적인 특별한 비결을 갖고 있음을 알 수 있다. 대개 그 핵심적인 요소로 콘텐츠의 내용과 질, 프로모션 전략 그리고 기업운영 역량이 결정적인 역할을 했음을 확인할 수 있다.

Cookie Jar 엔터테인먼트 부사장인 짐 워터포드는 서울캐릭터페어 2004가 주최한 국제 라이선싱 세미나의 발표 자료에서 캐릭터 라이선싱 프로모션이 성공하기 위한 비결로 다음의 여섯 가지를 꼽았다.

첫째, 새롭고 매력적인 콘셉트가 필요하다. 둘째, 좋은 스토리에 투자한다. 셋째, 스토리 전달을 위해 기술에 의존하지 않는다. 넷째, 기존 관습에서 벗어나기를 두려워하지 않는다. 다섯째, 심플하게 한다. 여섯째, 요점을 말한다.

Lieverman은 캐릭터 비즈니스가 성공하기 위한 요소로 엔터테인먼트산업의 일반적 구성요소인 콘텐츠, 유통, 소비, 융합의 4C를 충족해야 한다고 했고 Port는 라이선싱의 전략적 의사결정에 영향을 미치는 요인으로 캐릭터 특성, 유통, 제품, 시기, 미디어

와 엔터테인먼트 수단, 상품개발 활동 등을 들고 있다.

미야시타 마코토는 그의 명저 「캐릭터비즈니스, 감성체험을 팔아라」에서 사람들의 장식적 요구와 감성적 요구를 충족시키기 위해 캐릭터가 갖춰야 할 요건으로 첫째, 캐릭터의 성질, 속성, 배경에 있는 스토리나 드라마가 매력적이어야 한다. 즉, 콘텐츠의 우수성이 탁월하고 콘셉트가 분명해야 한다는 것이다. 둘째, 조형으로서의 매력이 있어야 한다. 이 두 가지 큰 조건을 꼽으며 특히, 조형의 측면에서 오랫동안 사랑받고 있는 캐릭터들의 ‘히트 법칙’을 제시하고 있다. 실루엣만으로도 알 수 있을 것, 심플할 것, 캐릭터 친구의 수가 많을 것, 독창적일 것의 4가지 요소가 바로 그것이다.

캐릭터 자체의 특성과 사업성을 고려하여 디자인, 스토리, 역사성, 친밀성, 사회성, 시대성 등을 제시하고 있고 관련된 몇몇 논문에서는 독창성, 친근감, 상상력을 캐릭터의 특성으로 꼽을 수 있다.

(6) 캐릭터 디자인 및 스토리텔링

캐릭터는 꿈과 현실의 매개자라는 감성적 요소를 갖춰야 하고, 그것을 조형 및 장식적 요소로 잘 표현해야 한다. 이것은 디즈니시대가 아닌, 디지털시대의 캐릭터를 이해하기 위해서도 기본적으로 갖춰야 할 것이다. 즉, 캐릭터가 성공하기 위한 최소한의 필요조건은 대중들에게 어필하고 호감을 줄 수 있는 ‘디자인’과 ‘스토리’의 두 가지가 핵심 요소라 할 수 있다.

(7) 라이선시 업계의 불문율을 깬 캐릭터 디자인 콘셉트

캐릭터 라이선시들이 자신들의 성공경험에 비추어 캐릭터 머천다이징이 어렵다고 판단하는 몇 가지 캐릭터 디자인 요소들이 있다고 한다. 그 중 하나가 강한 계열의 색상인데, 대부분의 캐릭터들은 고객들에게 부담감 없이 다가 설 수 있는 파스텔톤의 색상을 사용하는 것이 일반적이다. 그래서 라이선시들은 핑크색이나 흰색, 노란색 등의 순한 칼라로 디자인된 색상을 선호한다.

또한, 대다수의 라이선시들은 사람을 소재로 한 캐릭터를 기피하는 편인데, 이 역시 경험적인 통계를 기준으로 한 그들만의 캐릭터 판별법이라고 할 수 있다. 예를 들면, 일본의 대표적인 애니메이션 감독 미야자키 하야오의 작품 중에서 〈원령공주〉, 〈센과 치히로의 행방불명〉, 〈천공의 성 라퓨타〉, 〈바람계곡의 나우시카〉 등은 애니메이션 흥행에서 대단한 성공을 거두었지만 캐릭터 라이선싱업체로서는 크게 선호하는 작품이 아니다. 오히려 흥행에서는 다소 부진했지만 ‘토토로’라는 동물 캐릭터가 친근감있게 등장하는 〈이웃집 토토로〉를 더 가치 있게 인식한다.

이것은 캐릭터상품을 구입하는 소비자들이 일반적으로 자신의 곁에 두고 애완동물처럼 소유하고 감성을 공유할 수 있는 캐릭터를 선호한다는 이유 때문인데, ‘소유’라는 측면에서 볼 때 아무래도 사람을 소재로 한 캐릭터상품은 거부감이 들 수 있다. 또한 사

람의 인체구조 자체가 귀여움을 담고 덩어리감을 주는 봉제인형으로 제작하기가 아무래도 부자연스럽고 상품 제작원가도 많이 든다는 이유가 있다.

그런데 이 두 가지 라이선시 업계의 금기를 깬 캐릭터가 바로 ‘뿌까’이다. 뿌까는 중국 경극에서 아이디어를 얻어 만든 캐릭터로 남자에게 적극적으로 구애하는 열정적인 콘셉트에 맞게 강렬한 붉은색을 메인 색상으로 하고 있으며 뿌까의 연인으로 등장하는 가루 또한 일본 닌자 복장의 검은색을 메인 색상으로 쓰고 있다. 그리고 이 둘의 공통점은 동물이나 요정 등이 아닌 인간 캐릭터라는 사실이다.

이런 뿌까의 디자인 콘셉트는 초기 국내캐릭터 라이선싱에 있어 장애가 되었을 것임에 분명하다. 그러나 결과적으로 선명한 레드계열과 블랙 컬러의 과감한 디자인 채용은 기존 캐릭터상품들과 뚜렷한 차별성을 확보하며 캐릭터 소비자들에게는 신선하고 깊은 인상을 심어주는 결과를 낳아 중요한 뿌까의 성공요인으로 작용하였다.

뿌까가 크게 성공을 거둔 스페인의 캐릭터상품체인점 해외담당 Mr. Sergio는 뿌까의 성공요인으로 “무엇보다도 디즈니 만화 및 스누피 등 고전적 캐릭터가 주류인 스페인 팬시시장에 빨강과 검정의 강렬한 색을 바탕으로 한 동양적 뿌까의 신선함이 성공의 큰 요인”이라고 밝혔다.

(8) 세계인들에게 널리 인지된 콘셉트를 활용한 무국적 캐릭터의 장점

부즈의 관계자는 “중국 캐릭터라는 오해를 받는데 그것이 오히려 캐릭터를 세계로 확대하는 데 적지 않은 도움을 받는 요인이 되었고, 중요한 것은 캐릭터의 국적이 아니라 얼마나 세계인들이 좋아해 줄 수 있는 보편성을 가진 캐릭터인가 하는 점”이라고 피력하며 무국적성 캐릭터의 장점을 강조하였다. 일단 국내 라이선시의 벽을 넘어서자, 이 같은 디자인 콘셉트는 세계화에 용이한 전략적 안배로 탈바꿈 되었다.

‘뿌까’의 레드 컬러는 중국의 상징적인 대표색상이라는 점에서 중국풍 소녀 ‘뿌까’의 이미지를 한층 더 확실하게 이미지 업 시켜주며 세계인들이 쉽게 인식하고 거부감 없이 받아들일 수 있는 사전 인지도를 확보할 수 있었으며 남자 캐릭터인 가루 또한 일본 닌자풍의 이미지를 하고 있어서 세계인들에게 결코 낯설게 느껴지지 않았던 것이다. 이것은 뿌까의 세계시장 공략에 결정적인 강점으로 작용하였다.

(9) 타 캐릭터들과의 프로모션 전략비교

한국 캐릭터 시장의 판도를 뒤바꿔놓은 엽기토키 마사마로는 국내시장 석권은 물론 해외시장 개척에 있어서도 가장 선도적이고 최강의 파워를 갖춘 캐릭터였다.

하지만 마사마로는 웹애니메이션 7편 이후 새로운 애니메이션 제작이 전무했다. 마린 블루스는 애니메이션 제작소문은 무성했으나 결국 단 한편의 애니메이션도 선보이지 못한 것에 반해, 뿌까는 웹애니메이션, 3D 애니메이션, 그리고 합작으로 세계시장을 겨냥한 TV용 애니메이션을 제작하였는데 이런 전략이 뿌까의 룬런에 영향을 미쳤다.

(10) 기업의 마케팅체계와 운영역량

미국의 월트디즈니가 전세계적인 캐릭터 공급원으로 그 누구도 넘볼 수 없는 절대적인 왕국을 굳건히 지키고 있다. 물론 월트디즈니의 캐릭터들은 콘텐츠의 가치측면에서도 충분히 최상위급 경쟁력을 갖추고 있지만 이러한 캐릭터들을 애니메이션에 실어 전세계에 배급함으로써 인지도 및 호감도를 확보하고 다시 축적된 인기를 기반으로 캐릭터상품, 음반, 서적, 뮤지컬, 테마파크 등 파생상품 판매를 통해 고부가가치를 창출해내는 고도의 조직적인 기업 운영역량이 뒷받침되지 않았다면 캐릭터의 파워는 미약한 수준에 머물렀을 것이다.

뿌까의 경우는 일반적인 1세대 온라인 캐릭터들과는 크게 다른 환경에서 탄생/성장되어 왔다. 엽기토키 마시마로, 파페포포 메모리스 등 성공한 1세대 온라인 기반 캐릭터들이 대개 개인 작가의 작품인 경우이거나 개인작가가 개발하고 전문 회사에 운영을 위탁하거나 아예 저작권을 양도한 마린블루스 등이 일반적인 데 비해 뿌까는 개인이 아닌 회사가 개발한 그것도 캐릭터 개발자가 사업운영의 결정권을 가진 시스템 하에서 성장되어 왔다. 이러한 조직운영방식이 타 캐릭터 비즈니스 모델과 비교했을 때 캐릭터 사업에 효과적으로 작용하였다.

(11) 현지화는 현지 파트너사가 주도

저작사인 부즈는 캐릭터의 고유성을 보존하고, 꾸준히 업데이트하는 역할을 충실히 수행하였다. 현지화는 해당 국가의 상품제조사들이 주도하고 최종 단계의 디자인은 저작사가 감수하지만, 기본적인 현지화전략은 현지 상품을 제조 및 유통사가 하는 것이 효과적으로 판단하였다.

부즈는 현지에서 거부감을 일으킬 만한 디자인적 요소들을 걸러내고 감수하는 일종의 필터링 역할만을 수행하였다.

(12) 지속적인 OSMU로 캐릭터의 생명력 유지 및 확산

캐릭터 생명력을 지속시키기 위해 OSMU에 적극적이었다. 비즈니스 초기인 2000년 1월, 부즈의 공식사이트에 플래시 애니메이션 (Pucca Funny Love)가 공개된 이후 꾸준히 새로운 작품을 게재하였다.

2003년에는 가수 김경호의 7집 수록곡 중 Oasis와 Time is up의 뮤직비디오가 뿌까의 플래시 애니메이션으로 제작되었다. 플래시애니메이션은 2005년에 제작된 〈수상스키피〉이 최종 편이다.

2004년 4월, 유럽 최대 애니메이션 방송사와 뿌까의 장편 TV 애니메이션 제작에 대한 투자 계약 체결하였다. TV 애니메이션 〈Pucca〉는 캐나다의 애니메이션 제작사 Studio B가 7분 분량으로 총 72회분 제작하였다.

2006년 9월에 첫 방송이 이루어진 첫 번째 시리즈는 2007년 5월에 종방하였다. 2008년 3월부터 새로운 시리즈가 방영되었다. 2008년에도 유럽 전역 50여 개국에 방송되었고, 남미와 북중미, 아시아 등 총 110여 개국에서 방송되어 뿌까의 인지도 확산에 기여하였다.

그림 5-1-9 뿌까가 OSMU 된 게임과 출판물



출처: 뿌까 공식 홈페이지(<http://www.puccaclub.com>)

게임 OSMU는 넥슨과의 협력을 통해 만들어진 <뿌까 퍼니레이스(2004)>, 그라비티가 개발한 <뿌까레이싱> (2007)>, 그리고 바른손이 개발한 <닌텐도 DS용 뿌까(2009)> 등이 있다. 그러나 게임 OSMU는 성공적인 실적을 올리지 못하였다.

뿌까는 출판 OSMU도 추진되었다. <뿌까의 기막힌 사랑이야기(2003)>, <뿌까의 신나는 세계모험(2004)> 등이 있다. 하지만 국내에서는 의미 있는 성과를 올리지 못하였고, 대신 해외에서 시장 상황에 맞춰 출판 사업이 병행되고 있다.

3. 성공요인 추출

(1) 글로벌 협력사와의 제휴가 글로벌 성과 창출의 티핑포인트

뿌까의 해외성과 창출 티핑포인트는 월트디즈니와 워너브라더스 등 글로벌 협력사와의 제휴다.

(2) 기획단계에서의 성공요인

첫째, 사업자의 캐릭터 개발 및 기획자 및 사업자의 전문성이 있었다. 부즈의 김유경과 김부경은 모두 디자인을 전공하고 캐릭터 비즈니스 관련 실무 경험도 축적하였다.

둘째, 창의적이고 차별적인 시장세분화와 타겟팅이었다. 기획 및 개발 단계에서부터 글로벌 캐릭터 개발을 목표로 설정하였다. 이러한 목표는 테마 및 콘셉트 설정과 제작 과정에서 세계인이 거부감을 보일 수 있는 부분을 제거하고 좋아할 수 있는 부분을 적극 반영할 수 있도록 하였다.

셋째, 당시의 문화트렌드와 글로벌 차원의 보편적 정서를 반영한 여성의 남성에 대한 사랑을 테마로 설정하여 세계 타깃의 소비자 공감대를 확보하였다.

표 5-1-6 뿌까의 해외진출 성공요인 추출

구분	Input (resource/ Infra)	Contents Biz Process			Output
		기획/개발	제작	상품화 및 OSMU	
내 부 요 인	사업자 (주체)	· 디자인 전공/실무경력 및 노하우 지닌 (주)부즈 김유경, 김부경이 직접	· (주)부즈 설립자 김유경, 김부경 형제가 직접 제작	· 세계적 파트너들과 제휴/안정적인 해외 진출티밍 포 인트)	○ 콘텐츠 상품 -패션, 문구류, 데코레이션 관련 상품 등 총 3,000여 종
	기획 & 매니지먼트	· 창의적이고 적극적인 시장세분화와 타깃팅 -글로벌 캐릭터 개발 목표 설정 -13~28세 적극적 성향 여성 타깃	· 효과적 제품전략 -단순함과 오리엔탈적 무국적성을 지닌 캐릭터 제작 : 뿌까는 중국풍, 애인 가루는 일본 남자풍	· 글로벌파트너들로부터 비즈니스 노하우 이전 및 학습 · 하이엔드 패션상품 기반 가격전략 · 해외 파트너가 현지화 주도, 부즈는 필터링 역할 수행	○ 진출국가 - 북미, 남미, 유럽, 중국 및 아시아 시장 등 세계 120여 개국에 진출
	자본 (파이낸싱)	· (주)부즈 초기 하청 제작을 통해 조달 (하청작업 50%, 뿌까 개발 50% 비중을 둠)	· 외부 업체의 하청작업 및 정부지원사업 선정을 통한 제작 비용 조달	· 디즈니 등 글로벌 파트너들과의 공동제작 및 라이선싱 통해 확보	○ 진출형태 - 기본적으로 해외 직접 진출보다는 현지 기업 또는 글로벌 사업자와의 협력이나 라이선싱을 지향 - 중국의 경우 저작권 침해에 대비하여 전문 브랜드숍 개설
	인력	· 김유경, 김부경 형제가 직접 개발	· 김유경, 김부경 형제가 제작의 중심	· (주)부즈 인력과 글로벌 파트너협업	
	기술 및 R&D	· 중국 경극과 '강한 여성' 트렌드에 착안하여 세계 여성들이 공감할 수 있는 여성의 남성 향한 사랑 테마 개발	· 사전조사 기반 제품 전략의 기술적 구현 -강렬한 컬러(빨강과 검정) 도입하여 빠른 시간 내에 캐릭터가 인식되도록 함	· 촉진전략 차원에서 인터넷 플래시 애니메이션을 초기 프로모션에 활용	
	권리 (Right, 라이선싱)	-	· (주)부즈	· 글로벌 협력사와 대등한 계약조건 · 전문숍 기반 유통전략 (저작권 침해 문제 해결)	□ 성과 - 소매 매출 5,000억 원(2009년) - 로열티 수익 150억 원(2009년) - 파트너 기업 500여 개
	외 부 요 인	제도	-	-	
정부 지원사업		-	· 해외공동제작지원(2002년) · 스타프로젝트 선정(2004/2007년)		
경제환경		-	-		
	소비문화	· '강한 여성' 이미지를 지닌 스타들의 부상으로 이 같은 이미지가 문화적으로 선호되기 시작			

(3) 제작단계에서의 성공요인

제작단계에서는 효과적인 제품전략이 중요한 성공요인으로 작용하였다. 단순함과 오리엔탈적 무국적성을 지닌 캐릭터 제작을 추구하였다. 캐릭터의 이러한 특성은 해외 시장에서의 문화적 할인 적용을 회피할 수 있게 하였다.

또한 빨강과 검정 컬러를 사용하여 캐릭터의 인지도가 빠른 시간 내에 상승할 수 있도록 제작하였다.

(4) 상품화 및 OSMU 단계에서의 성공요인

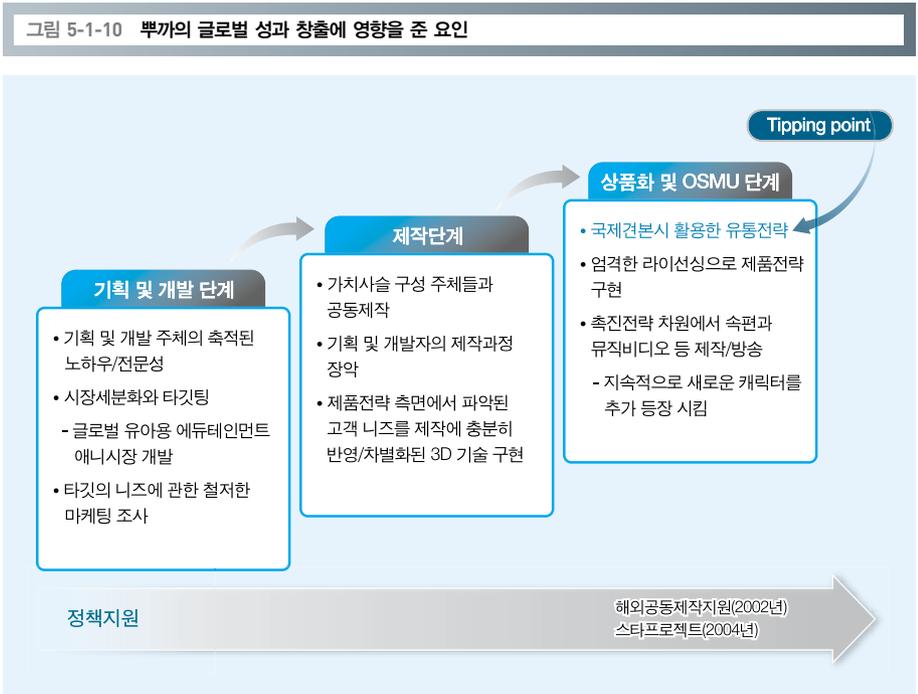
첫째, 성공적 포지셔닝 전략이다. 먼저 인터넷을 활용한 촉진전략을 추구하였다. 당시의 새로운 대중문화 생산 플랫폼으로 등장한 인터넷을 초기 프로모션 미디어로 선택하였다. 인터넷은 글로벌 커버리지를 지니고 있으며, 비용 측면에서도 장점을 지니 인터넷 플래시 애니메이션 뿌카는 세계의 디자이너들에게 노출되었고 이로 인해 해외의 글로벌 파트너들과 협력할 수 있게 되었다.

또한 중국에서는 전문 브랜드숍 활용한 유통전략을 통해 저작권 침해 문제를 해결하였다. 패션 아이템을 가격전략의 핵심으로 활용하여 하이엔드 브랜드 이미지를 지니게 되었다.

둘째, 월트디즈니, 워너브라더스 등 글로벌 사업자들과의 협력이 티핑(tipping)포인트로 작용하였다. 글로벌 협력사들을 통해 안정적으로 해외 진출이 가능하였고, 이들 협력사들로부터 캐릭터 비즈니스 노하우를 이전 받았다.

셋째, 글로벌 파트너와의 대등한 계약 조건을 확보하여, 이들 거대 파트너의 디자인 아웃소싱 역할만을 수행하는데 머무르지 않고 충분한 권리를 확보하였다.

넷째, 현지화 작업은 현지 상황을 가장 잘 파악하고 있는 해외 협력사가 주도하고, 부르는 디자인 측면의 필터링 역할을 수행하였다.



(5) 스토리텔링은 인류보편적인 테마사랑을 퍼니(Funny)한 유머로 믹싱

뿌카의 전반적인 스토리 콘셉트는 활동적이고 적극적인 성격의 쿵푸달인으로 '거룡

중화반점 의 외동딸인 뿌까와 고대 남자 가문의 정통 후예로서 아버지의 유언에 따라 가문의 재건을 목표로 혹독한 훈련을 해나가는 뛰어난 자객 가루의 알콩달콩 사랑 이야기를 기본 뼈대로 하고 있다.

이처럼 인간의 기본적인 테마에 충실하고 사회적 현상이나 특정지역에 국한되지 않는 내용전개로 누구나 쉽게 받아들이면서도 주목성을 가지게 한다는 점이 뿌까 애니메이션의 특징이며 최고 강점이다.

명료한 콘셉트와 지속적인 콘텐츠 전개로 여성 네티즌을 중심으로 커플 캐릭터로 어필되었고 파스텔 색상과 부드러운 테마가 주류를 이루는 팬시시장에서 강한 원색과 사랑 캐릭터로 차별성을 확보하는 데 성공했다.

한편, 뿌까의 웹애니메이션과 e-카드, 카툰집 등 콘텐츠들은 철저히 대사를 배제시킨 무언극으로 제작되었다. 이 또한 세계화를 용이하게 하려는 (주)부즈의 마케팅 전략이 철저히 반영된 결과였다.

(6) 여성 캐릭터 소비자 공략 콘셉트의 적극적 반영

뿌까는 중국 경극에서 무사에게 적극적으로 대시하는 여인의 모습에서 아이디어를 얻어 탄생된 캐릭터이다. 자유롭게 대시하는 사랑법을 가진 중국집 소녀 뿌까는 오늘날의 현대 여성들과 비슷하다.

가문을 일으키기 위해 무예수련에 정진해야 하는 남자 캐릭터 가루의 결연한 의지와는 상관없이 오직 사랑이라는 명제 하나만이 중요한 의미를 갖는 뿌까의 적극적인 애정 공세는 여성 네티즌들에게 크게 어필하여 커플 캐릭터로 사랑받으며 강력한 지지기반을 형성하게 된 요소로 작용하였다.

(7) 지속적인 콘텐츠 보급을 통한 폭넓은 인지도 확보

뿌까는 초기에는 홈페이지를 통해 모두 19편의 웹애니메이션과 4편의 3D 애니메이션을 제작, 서비스하였고 유럽 시장을 노크하면서 본격적으로 TV용 애니메이션을 제작해서 방영함으로써 캐릭터 랜딩에 성공하였고 최근에는 국내 방송용으로 78부작 TV 애니메이션을 제작/방영하고 있다. 국내에서 캐릭터의 노출효과를 위해 이처럼 지속적이고 방대한 물량의 애니메이션을 제작해 서비스하고 있는 업체는 사실상 (주)부즈 외에는 전무한 실정이다.

이런 적극적인 콘텐츠 노출전략이 가능할 수 있는 저력은 물론 개발 디자인 소스의 OSMU가 가능한 시스템 덕분이다. 캐릭터의 애니메이션 노출전략은 특성상 일반적으로 서비스가 단절되면 캐릭터의 수명도 함께 끝날 수 있다. 부즈의 지속적인 콘텐츠 서비스 전략은 캐릭터에 생명력을 불어넣으며 경쟁 캐릭터들에 비해 절대적인 우위를 확보하고 폭넓은 인지도를 확산시켜 나갈 수 있는 원천적인 힘이 되고 있다.

(8) 뿌까의 해외진출은 다국적 프로젝트의 결실

부즈는 뿌까 캐릭터에 대한 인기와 자신감을 바탕으로 국제적인 프로젝트 투자를 성사시키는 데 탁월한 능력을 발휘하고 있다. 현재 90여 개국에서 방영되고 있는 78부작 디지털 애니메이션 ‘뿌까 퍼티 러브’가 좋은 예다. 캐릭터 개발과 마케팅은 한국의 부즈, 투자는 영국의 제틱스, 애니메이션 제작은 캐나다 스튜디오D가 담당했으며 스토리는 미국인 작가가 맡았다.

이런 공동투자의 저변에는 물론 한국의 뛰어난 IT 기술도 한몫했다. 우리나라 캐릭터는 이제 대부분 3차원 그래픽 제작방식으로 자연스럽게 옮겨 가고 있다. 종이에 그림을 그리는 기존방식과 달리 IT기술로 섬세한 캐릭터 창조가 가능해졌기 때문인데 부즈는 이를 적극적으로 활용하고 있다.

(9) 현지 차별화전략을 통한 적극적인 해외시장 공략

뿌까는 현재 아시아와 유럽 시장에 이미 진출해 있고 미주와 남미 시장을 공략할 계획을 갖고 있다. 특히 유럽 시장에 진출한 한국 캐릭터로는 뿌까가 최초다.

부즈의 실무자는 뿌까의 해외시장 공략전술에 대해 다음과 같이 분명한 견해를 피력하고 있다. “콘텐츠가 중요하지 매체는 어떤 것이든 상관없다고 생각한다. 예를 들어 인터넷이 발달해 있지 않은 유럽 시장의 경우, 국내처럼 인터넷을 활용한 프로모션은 먹히지 않는다. 그쪽은 TV가 가장 막강한 영향력을 갖고 있기 때문에 TV용 스팟 애니메이션을 제작해 접근하고 있다.”

이런 전략에 따라 부즈는 현지 에이전트사와 계약을 맺고 권역별, 국가별로 라이선싱 비즈니스를 활발히 전개하고 있는데 이미 인터넷을 통해 ‘중국와의’라고 불릴 정도로 상당한 인기를 확보하고 있는 중국 대륙에는 직접 고품질의 정품상품을 집중 유통시키는 전략으로 불법 복제품과 정면승부를 벌이고 한편으로는 인터넷과 모바일 시장이 급속히 발전하는 추세를 감안해 온오프라인-모바일의 공동마케팅 전략을 구사하고 있다.

또한 캐릭터 대국 일본에서는 고속인터넷 인프라스트럭처가 활성화되어 있지 않은 온라인 프로모션을 포기하고 TV매체를 통한 스팟애니메이션 방영으로 가능성을 타진하는 한편 만화 왕국 일본의 성향에 맞추어 뿌까 카툰시리즈를 제작해 토쿠마 서점(일본 메이저 만화 출판사 중 하나)을 통해 연재하였다. 인터넷을 통해 높은 인지도를 확보한 중국, 일본 외 아시아 지역에서는 국가별로 특색 있는 이벤트 프로모션이 효과적이라고 판단하고 마케팅을 차별화 했다.

한편 캐릭터상품 수요시장이 확대되고 있는 유럽 및 북미 지역에서는 캐릭터상품을 통한 간접 프로모션 전략과 TV용 애니메이션 제작/방영을 통한 전면적인 미디어 노출 전략을 동시에 진행해 큰 성과를 올릴 수 있었다.

부즈의 해외시장 공략 전략은 한 마디로 ‘콘텐츠만 잘 만들어 확보하고 있다면 매체에는 적용하기 나름’이라는 확신의 실천이라고 할 수 있다.

(10) 캐릭터 개발자가 라이선싱 회사의 대표

뿌까가 다른 성공 웹애니메이션들과 구별되는 뚜렷한 차이점 중 하나는, 캐릭터 개발자가 곧 비즈니스를 전개하는 회사(주)부즈의 대표라는 점이다. 캐릭터의 실질적 저작권 소유자인 김부경 사장은 라이선싱 및 마케팅 분야는 전문 경영인에게 맡기고 자신은 서브 캐릭터 개발 및 매뉴얼 제작 등 캐릭터 개발 업무에 주력하고 있다.

이것은 캐릭터를 파는 회사에서 밀천이 되는 캐릭터 디자인 관련 일이 가장 핵심이라는 것을 그 누구보다 잘 이해하고 있기 때문이다.

캐릭터 개발자가 라이선싱 조직을 이끌고 있다는 점은 몇 가지 부분에서 분명 장점을 가질 수 있다. 우선 마시마로와 같이 원저작권자가 따로 존재해 사업권자(씨엘코엔터테인먼트)가 캐릭터의 재산을 사용허락 받아 라이선싱 사업을 진행하는 경우와 비교해 볼 때 캐릭터 디자인의 추가개발 및 수정작업 등을 보다 원활하게 진행할 수 있다는 장점이 있다. 이것은 의사결정이 신속히 이루어져야 하는 비즈니스의 속성상 타 라이선싱 업체보다 대단히 큰 경쟁우위를 확보할 수 있다. 또한 원저작권자에게 로열티(저작권 사용료)를 지불할 필요가 없으므로 회사의 수익개선효과가 분명하다.

아울러, 자신이 개발한 캐릭터 디자인 콘셉트와 장단점에 대해 가장 깊숙이, 속속들이 파악하고 있는 캐릭터 개발자가 디자인팀을 관장하기 때문에 캐릭터 디자인 개발 및 관리 업무가 의사소통의 불편과 시행착오 없이 지속적인 캐릭터 생명력을 갖는 아이덴티티를 유지하는 데 결정적으로 유리한 조건을 확보할 수 있는 것이다.

(11) 캐릭터 개발/관리와 이를 통한 라이선싱 사업에 주력

부즈가 물건을 직접 만들지는 않는다. 각국의 캐릭터 전문 업체에 상품제조와 마케팅을 라이선싱 형식으로 맡기고 상품매출에 비례해 로열티를 받는다.

유럽에서는 월트디즈니 계열의 애니메이션 캐릭터업체 제틱스에 상품화 사업권을 줬는데 이 회사는 뿌까의 인기몰이를 위해 부즈에 480만 달러를 지원해서 애니메이션을 만들게 했다. 그리고 유럽 애니메이션 방송사인 폭스 키즈와 함께 뿌까를 이용한 장편 TV애니메이션 공동개발계약을 맺고 ‘뿌까 퍼니 러브(PUCCA FUNNY LOVE)’ 9분과 12분짜리 애니메이션 72편을 2년여의 제작기간을 거쳐 유럽에서 방영했다.

뿌까 TV 애니메이션은 국산 토종 캐릭터가 유럽을 중심으로 붐을 일으킨 뒤 해외공동투자로 만들어진 작품이다. 부즈의 플래시 애니메이션을 토대로 개발해 플래시 애니메이션의 스토리 라인과 고유한 컬러가 그대로 반영된 것이 특징이다. 내용도 기존 아동대상의 애니메이션 틀에서 벗어나 강렬한 이미지와 저돌적인 메시지를 통해 성인 대상 프로그램으로 자리매김했다.

(12) 철저한 라이선싱 관리를 통한 고품질 캐릭터의 지향

국내캐릭터 관련업계의 영세성에 비추어, 그 중요성과 필요성을 인식하면서도 캐릭

터 매뉴얼북 제작에는 소홀한 것이 대부분 국내 라이선서들의 현실인 데 반해 부즈의 경우에는, 뿌까의 캐릭터 디자인 매뉴얼북은 물론이고 애니메이션 제작가이드북, 모바일 적용 가이드북에 이르기까지 세심하고 치밀한 라이선시 가이드라인을 갖추고 있다. 3개월에 한 번씩 매뉴얼북을 업그레이드시켜 라이선시들에게 제공하고 있으며 국내에서는 매우 드문 경우라고 할 수 있다.

이처럼 부즈가 뿌까 매뉴얼북에 공을 들이는 것은, 그것이 뿌까 캐릭터 라이선시들을 관리하는 데 핵심적인 지침이 되기 때문이고 그러한 라이선시 관리가 중요한 이유는 캐릭터 동일성을 담보함으로써 고품질의 라이선싱 비즈니스를 통해 캐릭터의 가치를 증대시키는 결과로 이어질 것을 기대하기 때문이다.

장기적으로 부즈 브랜드 라이선싱 비즈니스를 진행시켜 세계시장에서 부즈를 ‘높은 퀄리티의 캐릭터를 가진 캐릭터기업’으로 인정받기 위한 장기 전략과 그 맥을 같이하고 있다.

또 부즈의 라이선시 관리에 대한 철저함을 읽을 수 있는 부분은 라이선시들과의 라이선싱 계약방식이다. 부즈는 뿌까의 라이선싱 계약을 개별 머천다이저들과 품목별로 따로 맺고 있는데, 심지어 같은 품목이라도 이를 세분화해서 각각의 전문 라이선시들을 따로 선정했다.

이를테면, 주얼리 품목의 경우 14K금을 적용한 제품과 은을 사용한 제품의 라이선시를 따로 분리해서 계약하는 식이다. 물론 라이선시 관리방식이 번거롭고 관리비용 또한 부담스러울 수 있지만, 한 업체가 여러 품목을 한꺼번에 라이선싱 계약만 해놓고 주력 상품 외에는 상품화에 공을 들이지 않는 불합리를 사전에 차단하기 위한 장치인 것이다.

제2절 종합분석 및 시사점

1. 종합분석

1) 국내 콘텐츠의 글로벌 비즈니스 프로세스별 성공요인

국내 콘텐츠의 글로벌 성공 사례 분석 결과, 아래 표와 같은 비즈니스 프로세스별 공통점을 발견하였다.

표 5-1-7 국내 콘텐츠의 글로벌 비즈니스 프로세스 별 성공요인(공동)

구분	Input (resource/ Infra)	Contents Biz Process		
		기획/개발	제작	상품화 및 OSMU
내 부 요 인	사업자 (주체)	· 관련학문 전공자 및 콘텐츠 비즈니스 경험과 노하우 축적	· 외주가 이루어지는 사례도 있었으나 기획/개발자가 제작과정을 주도	-
	기획 & 매니지먼트	· 글로벌 시장진출을 목표로 한 전략적 사고와 창의적 시장세분화 및 타겟팅을 통해 새로운 시장과 소비자를 발견 (비고객의 고객화)하고 차별화된 셀링 포인트 창출	· 기획 및 개발을 통해 창출된 새롭고 차별화된 시장 및 소비자에 대한 셀링포인트가 구체적 소비자 혜택으로 전환될 수 있도록 제품전략을 추진	· 차별화된 포지셔닝 (하지만 다양한 가격, 촉진, 유통 전략 등을 활용)
	자본 (파이낸싱)	· 외부 지원 없음(자체 조달)	· 뚜렷한 공동점 없으나 정책 지원 대상 선정 경험 보유 (뿌까, 뽀로로)	· 뚜렷한 공동점은 없으나 정책 지원 대상 선정 경험 보유
	인력	· 노하우 및 전문지식과 기업가 정신을 함께 보유한 기획/개발 단계의 사업주체	· 제작과 기획/개발인력이 구분되는 경우도 있지만 기획/개발분야 인력이 제작 인력 관리 및 협력	-
	기술 및 R&D	· 소비자분석과 경쟁분석 및 환경분석 등 철저한 상황분석을 기반으로 새로운 소비자 혜택을 제공할 수 있는 콘텐츠의 제품 차별화 구현	· 제품차별화 및 새로운 소비자 혜택을 구현하기 위해 기술을 혁신적으로 활용	-
	권리 (Right, 라이선싱)	-	· 기획개발사(또는 공동제작사들) 가 보유	· 기획개발사가 보유(라이선싱 및 해외 직접 진출 추진)
외 부 요 인	정책	-	· 지원사업 활용	· 지원사업 활용
	경제환경	-	-	-
	소비문화	· 새로운 문화트렌드 및 이와 관련된 콘텐츠의 잠재적 수요 반영	-	-

2) 기획 및 개발 단계의 공동점

첫째, 기획 및 개발 주체는 관련 학문 전공자 또는 관련 비즈니스 유경험자로 축적된 노하우를 보유하고 있었다.

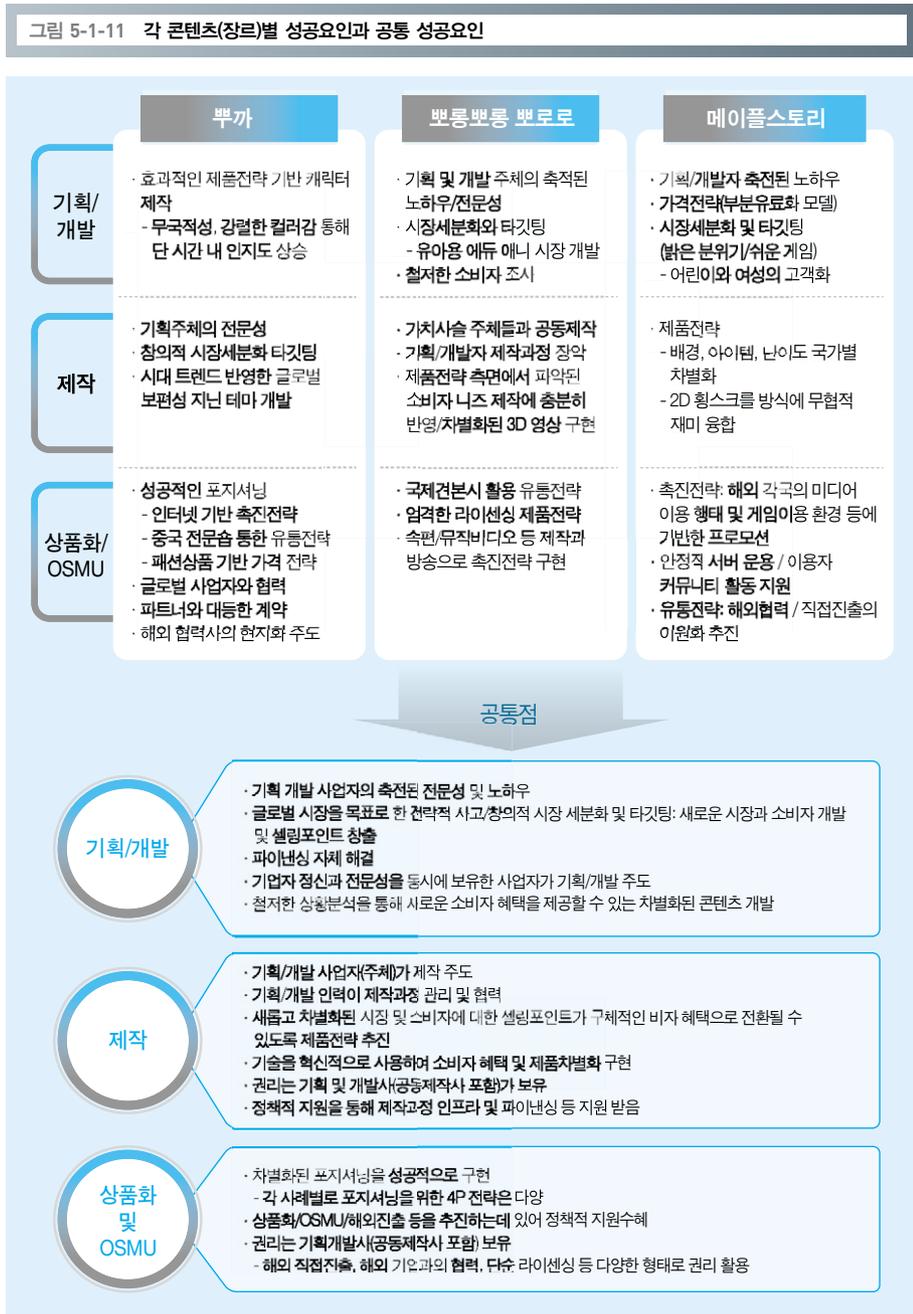
둘째, 글로벌 시장진출을 목표로 한 전략적 사고와 창의적 시장세분화 및 타겟팅을 통해 새로운 시장과 소비자를 발견(비고객의 고객화)하고 차별화된 셀링 포인트를 창출 하였다.

셋째, 파이낸싱의 경우 외부 지원 없이 자체적으로 해결했다. 따라서 이 부분에 대한 정책적 지원이 아쉬웠다.

넷째, 기획 및 개발은 관련 콘텐츠 비즈니스에 관한 노하우 및 전문성과 기업가 정신 을 동시에 가진 사업주체에 의해 이루어졌다.

다섯째, 소비자분석과 경쟁분석 및 환경 분석 등 철저한 상황분석을 기반으로 새로운 소비자 혜택을 제공할 수 있는 콘텐츠의 제품 차별화 구현했다.

3) 제작 단계의 공통점



첫째, 제작은 기획 및 개발 사업자가 주도하였다. 외주의 경우에도 제작과정을 개발 및 사업자가 관리하여 자신들의 기획안이 제작되는 콘텐츠를 통해 충분히 구현될 수 있도록 했다.

둘째, 제작단계 인력과 기획/개발 단계의 인력이 구분되는 경우도 있으나 제작 단계

에서도 기획/개발 단계의 인력이 제작과정을 관리 및 협력했다.

셋째, 새롭고 차별화된 시장 및 소비자에 대한 셀링포인트가 구체적인 소비자 혜택으로 전환될 수 있도록 제품전략을 추진했다.

넷째, 제품차별화 및 새로운 소비자 혜택을 구현하기 위해 기술을 혁신적으로 활용했다. 기술 도입을 통해 같은 기술을 활용한 콘텐츠와의 차별화도 시도했다. 예를 들어 뽀롱뽀롱 뽀로로의 경우 3D 기술을 도입하였지만, 미국식 3D 애니메이션에서 느껴지는 차가움 대신 따뜻함을 구현했다.

다섯째, 권리의 경우 기획 및 개발사가 보유하는 것이 일반적이었다. 공동제작의 경우 공동제작사들과 투자 비율에 기초하여 공동보유 했다.

여섯째, 뽀롱뽀롱 뽀로로와 뿌까 등은 스타프로젝트 등 다양한 제작 관련 정책적 지원을 확보하고 파이낸싱 및 인프라 측면에서 도움을 받았다.

4) 상품화 및 OSMU 단계의 공통점

첫째, 공통적으로는 차별화된 포지셔닝을 성공적으로 구현했다. 하지만 구체적으로는 각 사례별로 다양한 유통전략과 촉진전략, 그리고 새로운 가격전략 등을 추진하면서 제품 및 서비스의 위치를 경쟁상대와 차별화했다.

둘째, 정책적 지원 대상으로 선정되거나 정책적으로 지원된 글로벌 전시회에 참여하는 등 지원정책 활용했다.

셋째, 권리의 경우 기획 및 개발사와 공동제작사가 확보한 가운데 해외직접진출, 라이선싱 및 현지 기업과의 협력 등 다양한 형태로 확보된 권리 이용했다.

5) 타 장르 간의 성공요인 비교

뿌까의 티핑포인트는 글로벌 사업자인 월트디즈니, 워너브라더스 등과의 협력을 통한 안정적 글로벌 시장 진출이다. 뿌까는 상품화 및 OSMU 단계에서 세계적 파트너와의 제휴하여 글로벌 파트너들의 비즈니스 노하우를 이전 받았으며, 글로벌 파트너와의 대등한 계약조건 획득했다. 또한 해외 파트너가 현지화를 주도하고 부르는 최종적인 디자인적 측면의 필터링 역할만 수행했다.

포지셔닝 전략 중 인터넷을 초기 촉진전략을 위한 매체로 활용하였다는 점도 중요한 성공요인이다. 자본력이 약한 부르는 이를 극복하기 위해 진입장벽이 낮고 글로벌 커버리지를 지닌 인터넷을 초기 프로모션으로 활용했다. 이를 기반으로 전세계 디자이너들을 중심으로 뿌까의 인지도 확산이 이루어 질 수 있었다.

유통전략 중 특징적인 점은 중국에 전문브랜드숍 설치로 저작권 위반 문제를 해결한 점이다. 중국 시장에서는 뿌까 전문브랜드숍에서 구입한 상품만이 진품이라는 인식이 확산되어 있다. 이밖에 가격전략 측면에서 하이엔드 패션 아이টে를 활용하였다는 점도 특징적이다.

뽀로로의 경우, 유통전략 측면에서 국제 견본시 적극 활용하여 해외 사업자와 수출 계약을 체결할 수 있었다는 점이 티핑포인트이다. 제작단계에서는 가치사슬을 구성하는 각 주체들과 공동제작을 추진하였다는 점이 차별적 요인으로 분석된다. 엄격한 라이선싱 관리와 지속적인 속편 및 뮤직비디오 등의 방영 또한 포지셔닝 전략의 측면에서 중요한 요인으로 밝혀진다.

게임(메이플스토리)의 경우 제품전략적 측면에서 게임의 배경, 난이도, 아이템의 국가별 부분 차별화 한 점이 티핑포인트로 분석된다. 이러한 제품전략을 통해 각 국가별로 문화적 동질성이 약하며, 이용자들의 게임 이용수준이 다양한 문제를 극복할 수 있었다. 시장세분화 및 타겟팅 측면에서 비고객의 고객화를 추진하였다는 점도 특징으로 분석된다. 어린이와 여성 등 기존 MMORPG게임 비고객을 고객화하는 문제를 해결하기 위해 단순하고 쉬운 기술적 구성과 밝은 분위기의 게임을 개발하였다. 또한 가격전략 측면에서 부분유료화모델이라는 차별적 가격모델을 도입하였다는 점도 중요한 요인이었다.

상품화 및 OSMU 단계에서는 국가별 게임 이용문화와 이용자의 미디어 이용경향을 고려한 프로모션과 마케팅의 현지화를 통해 차별적 촉진전략을 구현하였고, 해외 직접 진출과 현지 기업과의 협력 등 이원화된 해외진출 전략을 활용하였다.

2. 향후 산업정책 방향성 모색

1) 콘텐츠기업의 글로벌 비즈니스 성공전략

(1) 기획 및 개발 단계

기획 및 개발 사업자(주체)와 인력의 경우 기업가 정신과 함께 콘텐츠 비즈니스 관련 노하우의 활용이 모두 필요하다. 즉, 다빈치형 인재가 기획 및 개발의 주체가 되어야 한다. 사업자는 기본적으로 기업가 정신을 지니고 있기 때문에 콘텐츠 비즈니스 관련 혁신적인 아이디어, 정보, 지식, 기술 등을 지속적으로 학습 체화하고 공동제작 적극 추진해야 한다.

기획과 매니지먼트의 경우, 기존 콘텐츠들보다 소비자에게 좀 더 많은 유용성과 만족감을 제공할 수 있도록 차별화 된 콘텐츠 기획이 필요하다. 따라서 기존 콘텐츠에 대한 소비자의 불만과 잠재적 수요 및 니즈를 철저히 조사하고 그 결과에 기초하여 기획안을 만들어야 한다.

기술 및 R&D의 경우 문화트렌드와 타겟의 니즈 및 정서 등을 창의적으로 융합한 콘텐츠 개발이 필요하다. 따라서 문화트렌드 동향 분석을 지속하고, 타겟의 니즈 및 정서를 철저히 조사하는 작업이 콘텐츠 개발 및 기획 단계에서 우선되어야 한다.

(2) 제작 단계

기획/개발자가 기획안이 제작되는 콘텐츠에 충분히 반영될 수 있도록 제작과정을 주도해야 한다. 공동제작 및 외주제작의 경우 기획/개발자가 제작 실무 인력과 활발한 의사소통을 이루고 제작과정을 관리하는 시스템을 확보해야 한다.

고객이 선호할 수 있는 콘텐츠 개발을 위해 관련 기술을 적용하되 차별화된 콘텐츠 구현하는 것이 필요하다. 신기술 자체를 콘텐츠 제작에 활용하는 것이 중요한 것이 아니며, 신기술을 활용해 새롭게 차별화 된 콘텐츠를 제작해 내는 것이 중요하다.

정책적인 지원사업을 효과적으로 활용하는 것이 필요하다. 기획 및 개발 단계보다는 제작 단계에서 소요되는 자원량이 크다. 따라서 정책적 지원사업을 지속적으로 모니터링하고 적극적으로 공모에 참여하는 것이 필요하다.

(3) 상품화 및 OSMU 단계

속편제작, 파생상품 창출 및 OSMU 등을 통해 고객과의 점점 확산과 콘텐츠 생명력 유지가 필요하다. 속편제작은 2~3년에 한 번씩 정기적으로 추진되어야 한다. 파생상품은 해당 콘텐츠의 브랜드를 활용하여 해당 분야의 생태계를 구성하는 방식으로 진행되는 것이 유리하다. 라이선싱의 경우 브랜드 관리 측면에서 엄격하게 대상 상품 선택이 이루어져야 한다.

정책적인 지원사업을 효과적으로 활용하는 것이 필요하다. 해외진출 및 OSMU 관련 정책 지원 프로젝트 공모에 적극 참여하여야 한다.

2) 정책적 방향성 모색

(1) 기획 및 개발 단계 :

기업가 정신과 글로벌 콘텐츠 비즈니스 노하우를 갖춘 다빈치형 인재 양성

첫째, 글로벌 콘텐츠 시장 진출 관련 풍부한 이론적 전문지식을 지닌 인력 양성 위한 교육 인프라를 구축한다. 글로벌 콘텐츠 기획 및 개발과 글로벌 시장 마케팅, 글리고 글로벌 기술 트렌드에 대한 이해 등과 관련된 교육 시스템의 양적 확대와 질적 심화 추진한다.

둘째, 글로벌 콘텐츠 비즈니스 숙련도 향상을 위한 고용 안정화 지원한다. 국내 콘텐츠 산업 종사자들이 경험하는 대표적 문제점 중 하나인 저임금과 높은 업무 강도에 따른 잦은 이직 문제 해결 추진한다.

셋째, 중소기업의 창업을 지원한다. 풍부한 전문지식과 글로벌 콘텐츠 비즈니스 노하우를 축적한 숙련된 콘텐츠 전문가가 기업과 정신을 갖추고 혁신적 콘텐츠 개발을 추진할 수 있도록 중소기업의 콘텐츠 기업 창업 지원 시스템 구축한다.

넷째, 기획 및 개발단계에 대한 정책적 파이낸싱 지원을 확대한다. 안정적인 기획 및

개발이 진행될 수 있도록 제작 이전단계에 대해서도 개발비용의 정책적 지원을 추진한다. 기획 및 개발 과정에서 위험요소를 사전에 제거할 수 있는 선진 시장분석 및 마케팅 기법 도입 유도를 추진한다.

다섯째, 기획 및 개발 인력의 융합적 창의성 개발 정책이 필요하다. 이를 위해서는 문화예술정책과 콘텐츠산업 정책 사이의 연계 강화 정책이 필요하다. 영국의 경우 문화예술정책과 창조산업 정책 사이에 연계 사업이 진행되고 있다.

(3) 제작 단계:

첫째, 각국 시장별로 차별화된 콘텐츠 제작 및 글로벌 타깃의 니즈 적극 반영 유도 추진 첫째, 수출 및 매출 성과보다는 글로벌 콘텐츠 제작 활성화 그 자체가 성과로 인정되는 지원 정책이 필요하다. 메이플스토리를 제외한 나머지 분석대상 콘텐츠는 제작단계에서 정책지원 대상에 선정된 공통점을 가지고 있다. 콘텐츠산업은 기본적으로 성공 확률이 대단히 낮은 흥행 산업적 특징을 지니고 있다는 점이 고려되어 지나친 성과 중심의 지원정책보다는 글로벌 콘텐츠 제작 활성화 정도를 성과로 인정한다.

둘째, 각국 시장별로 차별화된 콘텐츠 제작을 유도한다. 각국 이용자의 콘텐츠 이용 수준 및 문화적 차이를 적극 반영하도록 지원하는 것이 필요하다.

셋째, 글로벌 타깃의 니즈를 반영한 콘텐츠 제작을 유도하여 제품 경쟁력 향상을 추진한다. 사례분석 결과 신기술 도입보다 중요한 제품 경쟁력 요인은 글로벌 타깃의 니즈 반영 정도로 밝혀진다. 따라서 글로벌 콘텐츠 제작지원 대상 선정의 가장 중요한 기준으로 글로벌 타깃의 니즈 반영 정도를 선정한다.

(4) 상품화 및 OSMU 단계:

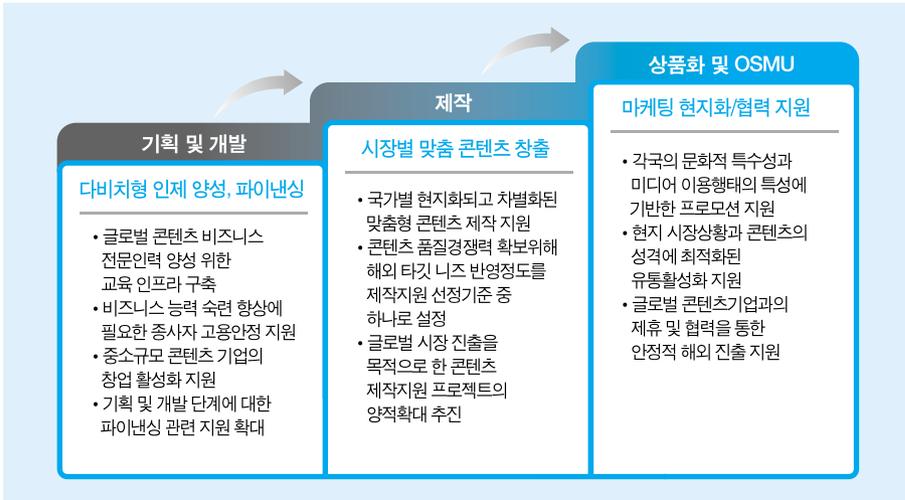
글로벌 프로모션과 유통 및 글로벌 기업과의 협력 활성화 지원

첫째, 해외 시장에 대한 프로모션 지원 정책을 강화한다. 사례분석 대상 콘텐츠의 경우 중소기업 형태에서 시작되었기 때문에 해외 시장에 대한 프로모션 능력이 약했다. 글로벌 견본시 참여 기회 확대와 뉴미디어 활용 방안 제시 및 유도한다.

둘째, 각국 시장의 상황에 맞는 차별화된 콘텐츠 유통 유도 및 지원한다. 각 국가별로 효과적인 맞춤형 유통 전략 개발을 지원한다. 뿌까의 경우와 같이 중국 등 저작권 침해가 심각한 시장에서는 전문 브랜드숍 구축 등 지원을 추진한다.

셋째, 글로벌 콘텐츠 기업과의 협력 기회 증진 기반을 마련한다. 국내 콘텐츠의 해외 진출과정에서 글로벌 콘텐츠 기업과의 협력이 활성화 될 수 있도록 정책적으로 지원한다.

그림 5-1-12 글로벌 시장 진출을 위한 정책지원 방향



제2장 국외 성공사례(일본)

제1절 산리오

‘헬로키티’와 ‘시나몬’이라는 킬러 콘텐츠로 대변되는 일본의 대표 캐릭터기업 ‘산리오’는 일본 내 320개, 해외 2,800개의 캐릭터매장을 운영하고 있으며 총 12,000개 아이템, 월 600개 이상의 신규 아이템을 출시하는 등 세계적인 캐릭터 대표기업 중의 하나다. 산리오는 창업자이자 현 대표이사인 츠지 신타로씨가 대표를 맡고 있다.

표 5-2-1 산리오의 개요

구분	내용
회사명	주식회사 산리오(Sanrio Company, Ltd.)
설립	1960년 8월 10일
자본금	14,999백만 엔(2010년 3월 31일 현재)
매출(연결)	73,875백만 엔(2010년 3월 분기)
매출 구성비(연결)	소셜 커뮤니케이션 기프트 사업 90.0% 테마파크 사업 6.9% 그 외 사업 3.1%
종업원수	792명(위탁, 계약직 제외, 2009년 3월 31일 현재)
사업 내용	1. 소셜 커뮤니케이션 기프트 상품의 기획 및 판매 2. 그리팅카드의 기획/판매 3. 출판물 기획/판매 4. 레스토랑 운영 5. 영화 제작/배급/홍행 6. 비디오소프트의 제작/판매 7. 라이브엔터테인먼트의 기획/공연 8. 라이선싱 사업 9. 테마파크 사업
사업소	도쿄본사, 디스트리뷰터센터, 관서사업소, 구주사업소

구분	내용
관련회사	<p><일본></p> <ul style="list-style-type: none"> · 주식회사 산리오엔터테인먼트 · 주식회사 코쿠로 · 주식회사 산리오파이스트 · 산리오자동차리스 주식회사 · 주식회사 산리오엔터프라이즈 · 주식회사 산리오음악출판사 · 주식회사 산리오웨이브 · 주식회사 팬트리 · 주식회사 로열링
	<p><해외></p> <ul style="list-style-type: none"> · Sanrio, Inc.(미국) · Sanrio Entertainment Inc.(미국) · Sanrio do Brasil Comerico e Representacoes Ltda.(브라질) · Sanrio Taiwan Co., Ltd.(대만) · Sanrio GmbH(독일) · Sanrio License GmbH(독일) · Sanrio (Hong Kong) Co., Ltd.(홍콩) · Sanrio Korea Co., Ltd.(한국) · Sanrio Shanghai International Trading Co., Ltd.(중국) · Sanrio Asia Merchandise Co., Ltd.(홍콩) · Sanrio Wave Hong Kong Co., Ltd.(홍콩) · San-Byte Taiwan Co., Ltd.(대만)

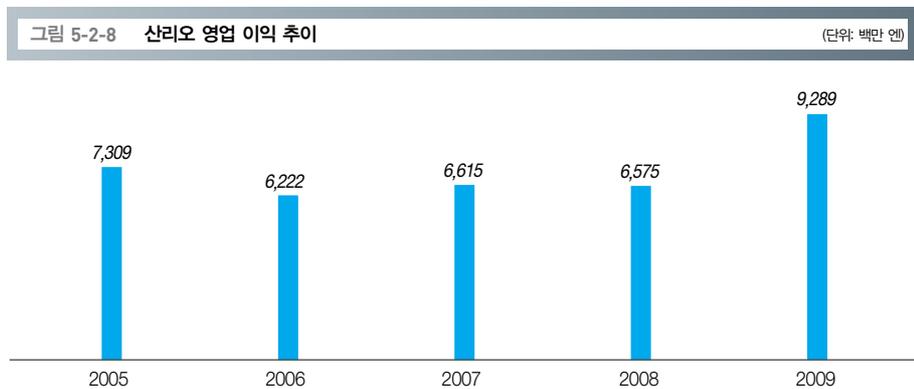
산리오는 (1)기프트 상품(Social Communication과 Gift Greeting Card)의 기획, 디자인, 판매, (2) 캐릭터 디자인과 콘텐츠의 라이선싱 사업(스누피, 세서미 스트리트 등 해외캐릭터의 일본 내 라이선싱), (3) 퓨로랜드로 대표되는 테마파크 운영을 주요 사업으로 하고 있는 일본 유수의 캐릭터 기업이다. 산리오의 상품은 현재 70여 개국에서 판매되고 있는데, 일본에는 268개의 직영 스토어를 가지고 있으며 해외에서는 11개의 직영 스토어를 운영하고 있다. 산리오는 세계적으로 1,000여 개의 라이선싱을 가지고 있다.

표 5-2-2 캐릭터 라이선싱 현황

캐릭터	개발년도	산업	중요 라이선싱
 <p>Hello Kitty</p> <p>35th Anniversary</p>	1974	- 파이낸셜	Credit Saison, Cedyne, Fukokushinrai Life, Fukoku Mutual Life
		- AV & Home Appliances	Insurance, Mizuho Bank, Citizen Watch, Softbank Mobile, Toshiba
		- Health & Cosmeience	Home Appliances, FUJIFILM, Ikeda Mohando, NIHON L'OREAL
		- 어패럴 & 액세서리	Hisamitsu Pharmaceutical, Pfizer, Unilever, PARIS MIKI, Asahi
		- 장난감 & miscellaneous goods	Corporation, Naigai, Bridgestone Sports, Wacoal, Reebok, Marie
		- Confectionery & food products	Claire, Courreges, Christoffe, Segatoys, Recruit, Itoham Foods, Ezaki Glico, Kibun Foods, McDonald's Japan, Morinaga, Yamamoto-Noriten, Mitsubishi Motors
		- Vehicles etc.	

캐릭터	개발년도	산업	중요 라이선싱
Cinnamoroll 	2002		Asahi Shimbun, Asahi Mutual Life Insurance, Showa Note, Taisei Housing Corporation, Tokyo Tomin Bank, McDonald's Japan, Bandai, Banyu Pharmaceutical, Yamaha
My Melody (& Kuromi) 	1975		Agatsuma, Asahi Corporation, Imagineer, Nichiban, Bandai Networks, Fukusuke
Sugar Bunnies 	2004		Takara Tomy(master license)
Shinkansen 	1999		Asahi Corporation, Sakura Color Products, Naigai

1. 산리오의 경영실적



2001년 이후, 영업이익이 지속적으로 증가하고 있으며 대부분은 해외 시장에서 영업 이익이 증가한 것과 국내 사업의 구조 조정이 진행되었기 때문이다.

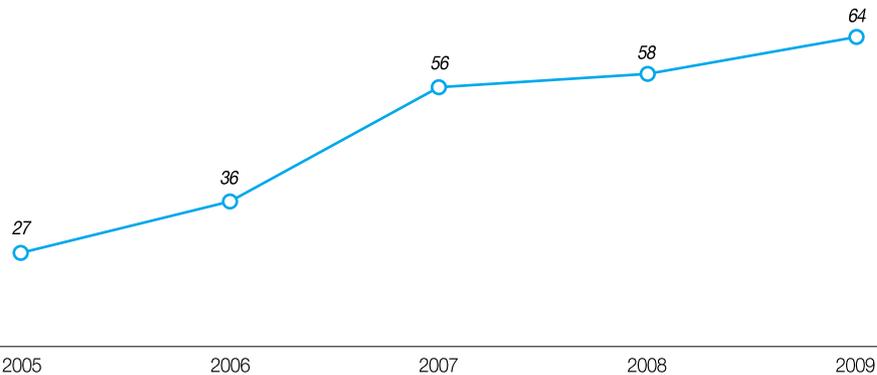
일본 내의 캐릭터 시장은 세계적인 경기침체로 인해 2008년보다 3.6% 줄어서 1조 5천억 엔에 이르는 것으로 집계되고 있다. 그렇지만 어패럴과 스포츠 브랜드를 포함한

해외 라이선싱 시장은 1조 8천억 엔 으로 2008년보다 2.7% 증가했다.

산리오의 국내 시장에서 여성층을 주요 고객층으로 하고 있으나, 그 외의 시장에서는 코어 고객층의 확보에 어려움을 겪고 있어 전체 매출의 증가율이 둔화되는 경향을 보이고 있다.

2. 산리오의 해외 경영 실적

그림 5-2-9 해외 영업 이익 추이

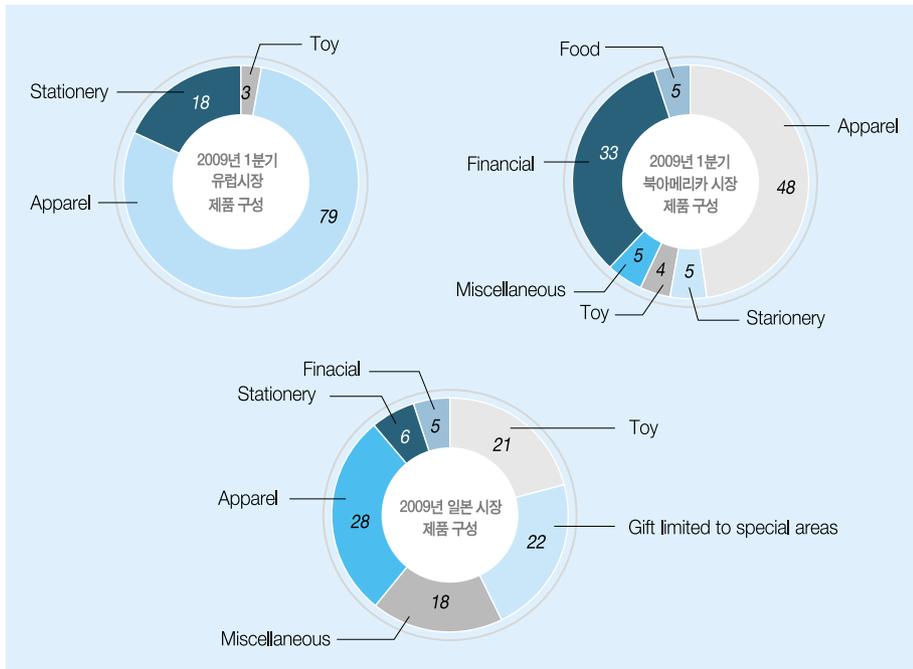


하지만 해외에서는 10대층과 성인 여성들 사이에서 인기가 높아지고 있어 해외 시장에서 얻는 이익이 전체 이익의 절반 이상을 차지하고 있다. 이는 철저한 현지화 전략으로 현지 요구에 맞는 새로운 아이템과 디자인이 현지 시장에서 화제를 모으면서 헬로키티의 인기가 높아지고 있기 때문이다.

이처럼 산리오가 해외에서 철저한 현지화 전략을 구사할 수 있었던 이유는 산리오의 사원들이 직접 캐릭터 개발 및 라이선싱 사업을 운영함에 따라 저작권을 관리할 수 있는 철저한 시스템을 구축할 수 있었기 때문이다.

2008년도 캐릭터 랭킹 50위에 산리오의 캐릭터 6개가 등장했으며, 킬러 콘텐츠의 하나인 헬로키티의 인기는 세계적으로 높아 글로벌 라이선싱 시장에서 3%의 점유율을 차지하며 8위에 랭크하고 있다.

그림 5-2-10 지역별 라이선싱 상품 현황



3. 산리오의 경영 전략

1) '쥬얼펫', '키키라라' 등의 호조

2009년 캐릭터별 실적을 보면, 가장 높은 실적을 올린 헬로키티는 전세계적으로 인기 있는 글로벌 캐릭터 중의 하나이다. 산리오의 코어 캐릭터인 헬로키티가 2009년으로 탄생 35주년을 맞이했다. 이것을 기념해 2009년 한 해는 다양한 헬로키티 관련 기념사업이 실시되었다. 탄생 35주년을 기념한 '헬로키티 타탄', '헬로키티 카라즈' 상품을 중심으로 다양한 기념상품을 판매한 것이 좋은 호응을 얻었다. 또한 3세대에 걸친 넓은 소비층을 확보함으로써 국내외를 불문하고 매출을 크게 늘렸다.

한편, 2009년에 급격히 늘어난 것이 세가토이즈와 공동 개발한 캐릭터 '쥬얼리펫'이다. 4월부터 텔레비전 애니메이션이 방송되면서 초등학교 여자 아이들을 중심으로 인기를 모았다. 또한 성인 여성을 메인 타겟으로 전개하고 있는 '리틀트윈스터즈(키키라라)'도 캐릭터 습을 중심으로 안정된 매출을 기록하고 있다. 산리오는 과거에 '키키라라'를 좋아했던 여성이 성인이 된 후, 다시 한번 좋아하게 되는 리피터 현상이 일어나고 있기 때문인 것으로 분석하고 있다.

이 '키키라라'의 인기를 더욱 확산시키기 위해서 2009년에는 '산리오월드긴자'에 산리오 역사상 처음으로 '키키라라' 단독 콘셉트 존을 설치하기도 했다. 처음 시도한 콘셉트 존임에도 불구하고 많은 20~30대 여성들의 '키키라라' 관련 아이템 구입이 늘어나

고 있다. 앞서도 언급한 것처럼 20~30대 여성층은 구매 금액이 가장 높아 앞으로도 타깃의 구매 욕구를 자극할 수 있는 상품 개발이 더욱 필요할 것으로 보인다.

2) 10월 4일부터 조직 개편

현재 산리오의 과제는 새로운 마켓의 창조와 기존 콘텐츠의 육성이다. 산리오는 아직 구매층으로 확보하지 못한 남성용 마켓 개척을 위하여 2009년 10월 2일 'A BATHING APE'의 브랜드 캐릭터 '베이비 마이로'와 라이선싱 계약을 체결해 2010년 4월부터 산리오 캐릭터 '베이비 마이로'의 상품을 판매하기 시작했다.

일차적으로는 국내 산리오 숭을 방문하는 패밀리층을 타깃으로 한 '베이비 마이로'의 아웃도어 상품을 판매한다. 이후에는 어머니나 딸의 쇼핑을 따라 나온 또는 산리오 숭을 방문한 부모와 자녀들 모두에게 어필할 수 있는 상품을 적극적으로 투입해 남녀 모두에게 지지 받는 매장을 만드는 것이 목적이다. '베이비 마이로'를 기용한 남성 마켓 개척은 캐릭터비즈니스 업계에서도 주목하고 있는 포인트로 그 결과는 내년에 밝혀질 것이다.

또 다른 하나의 과제가 기존 콘텐츠의 육성이다. 산리오에 있어서 '헬로키티'는 커다란 기둥과 같은 존재이다. 그러나 캐릭터 개발에서 확고한 지위를 구축해 온 산리오는 '헬로키티' 이외에도 앞에서 언급한 '리틀 트윈시스터즈(키키라라)', '마이멜로디' 등 유력한 캐릭터가 다수 존재하고 있다. 이 캐릭터들을 '헬로키티'처럼 강한 킬러 콘텐츠로 육성하는 것이 산리오의 당면 과제이다.

2010년은 산리오 창립 50주년이라는 커다란 분기점이 되는 해이다. 그러나 2009년의 '헬로키티' 35주년 사업과는 내용이 크게 다르다. 남성용 캐릭터의 투입, 역대 캐릭터의 신상품개발 등 친구가 함께 공존하는 새로운 마케팅 플랜이 만들어지고 있다.

또한 산리오가 노리는 타깃 층은 결코 젊은 여성층만이 아니다. 최근 수년 동안 40~50대를 겨냥한 상품을 계속적으로 발매하여 중장년층을 공략해 왔다. 고급 가죽을 사용한 지갑을 비롯해 고품질의 캐릭터상품을 개발 및 판매하고 있다. 모두 시니어 층을 겨냥한 상품이지만 매출도 호조를 보이고 있다. 앞으로 저출산/고령화 사회가 심화 되면 이런 시니어 층을 겨냥한 상품 기획도 진행해 갈 예정이다.

MD사업 이외에도 산리오는 50주년을 맞이하면서 사내 사업 체제를 재정비하고 있다. 경제 불황으로 어려운 국내 라이선싱 사업을 다시 한번 재정비해 라이선싱 사업 부문을 2부문 체제로 변경했다. 아직 국내 시장의 불황이 계속될 것으로 예상되지만, 이 새로운 체제가 산리오의 수익에 어떤 영향을 미칠 것인지는 더 두고 보아야 할 것이다.

3) 'H&M' 과 월드와이드 계약 체결

1960년에 창립한 산리오는 올해로 창립 50주년을 맞이하게 되었다. 2009년 산리오의 매출은 전년 대비 98.2%의 685억 엔이었다. 일본 내 굴지의 인기 캐릭터를 다수 보유하고 있는 산리오 역시 경제 불황의 영향을 벗어나지 못한 것 같다. 산리오에 따르면, 2009

년은 상품 매출 이외에 일본 내 라이선싱 사업도 어려움을 겪어 유통과 콜라보레이션의 전개, 특별 주문 제작 부문도 2008년과 비교해서 감소 경향을 보였다고 한다.

한편, 해외 라이선싱 사업은 호조를 보였다. 특히, 구주 등 해외 라이선싱 사업의 전체 매출액은 약 8% 늘었다. 최근 수년 전부터 월드와이드 계약을 제안하는 해외 기업이 많아서 H&M 을 비롯한 글로벌 기업과의 계약이 많이 성사되었다. 세계 일류 브랜드와 산리오 캐릭터의 콜라보레이션 상품은 세계에서 판매되는 아이টে็ม으로 변화하고 있다.

4. 산리오의 중장기 경영 전략

산리오의 경영 전략은 크게 국내와 해외로 나누어 볼 수 있다. 먼저 국내의 경우, 저출산/고령화로 인해 시장 규모가 축소되고 있기 때문에 예전보다 더 많이 성인층에 주력하는 전략을 취하고 있다. 그 결과 고객 1인당 구매 액은 전년보다 3.5% 증가했다.

새로운 상품 판매와 라이선싱에도 힘을 쏟아 2009년은 헬로키티 탄생 35주년을 기념한 다양한 이벤트와 상품이 판매되었고, 2010년은 산리오 50주년을 기념한 기념품 판매가 좋은 반응을 얻고 있다.

표 5-2-3 산리오의 중장기 사업 전략

	전략목표	내용
국내사업	1. Review high-cost profit structure of domestic product sales.	1) Renew strategies for products, store-opening and marketing, and media and consolidate streamline the organization. 2) Unify the product lines in Japan, the U.S. and Europe in order to make products more competitive and raise profitability. 3) Take bold initiatives to close underperforming stores(currently targeting closure of about 90 shops, accounting for one third of 271 company-owned shops). 4) Media strategy: Focus on reinforcing the marketing function and establish stronger linkage of products and shops in advertisements.
	2. Reinforce efficiency and marketing capability of the organization responsible for the domestic licensing business.	Sales staff who become redundant from a streamlined product sales unit shall be transferred to this business unit.
해외사업	3. Reduce costs of the theme park business.	1) Reduce production costs of shows and costs for extended performance. 2) Rent out theme park facilities for external events etc.
	Strengthen sales power with an aim to achieve growth in revenue and profits. Make the currently strong overseas licensing business a major pillar.	Improve the overseas subsidiary structure and infrastructure.

또한 산리오의 주요 사업 중 하나인 '테마파크사업'도 새로운 국면을 맞이하고 있다. 산리오는 일본 내에서 도쿄의 '퓨로랜드'와 오이타현의 '하모니랜드'를 운영하고 있다. 이들 테마파크에서는 산리오의 캐릭터를 이용한 어트랙션과 다양한 볼거리들이 제공되고 있다. '산리오 퓨로랜드'의 경우, 집객력을 높이기 위해 2009년부터 공원 내의 일정 공간을 외부에 빌려주는 서비스를 시작했다. 텔런트의 이벤트 회장이나 이동복 브랜드의 세일 회장으로 사용하는 등 용도도 다양하다. 세일을 목적으로 방문한 관객은 무료로 파크에 입장할 수 있고, 파크에서 놀 수도 있다(유료 쇼는 제외). 관객이나 소비자를 모을 목적으로 실시한 새로운 비즈니스이지만 예상 이상으로 시너지 효과를 만들어내 매출이 크게 늘었기 때문에 향후에도 지속적으로 전개할 방침이다.

해외의 경우, 마케팅과 판매를 더욱 적극적으로 전개하기 위해서 유럽과 북아메리카의 라이선싱 판매 종업원을 늘렸다. 그 결과 해외 영업 이익이 3년 동안 2배로 증가했으며, 해외 영업이익이 2009년 산리오 전체 영업이익의 58%를 차지하게 되었다. 이것은 모두 유럽과 북아메리카의 라이선싱 사업에서 발생한 것이었다.

해외 시장의 테마파크사업에도 적극적으로 진출할 방침으로 'Janfusun Fancyworld'와 라이선싱 협의를 작성함으로써 대만에 최대 규모의 테마파크를 만들고 지속적인 관리와 디자인에 참여해 매년 5,000만 엔의 수익을 올릴 예정이다.

또한 중국과 말레이시아에서도 테마파크의 운영에 대한 문의가 계속해서 들어오고 있어, 테마파크의 운영 노하우를 해외에서 전개할 수 있을 것으로 기대를 모으고 있다.

그림 5-2-11 산리오 퓨로랜드



5. 산리오의 캐릭터 매장

산리오는 일본 내 320개의 산리오 숍(약 150개의 직영점과 약 170개의 백화점 및 쇼핑몰내의 매장)과 해외 약 2,800개의 매장을 보유하고 있다.

표 5-2-4 일본 내 매장 추이

		2009.09.30		2008.09.30		증/감소		2009.03.31		증/감소	
소매	Gift Gate (직영점)	271	146	267	143	+3		268	140	+6	
	백화점 (직영점)		125		124	+1			128	(3)	
도매	백화점		56		58	(2)			56	0	
	체인스토어	1,140	1,005	1,147	1,005	0	1,410	1,005	0		
	스페셜스토어		79		84	(5)			79	0	
합계			1,411		1,414	(3)		1,408		+3	

그림 5-2-12 산리오 슝의 폐쇄 수 추이

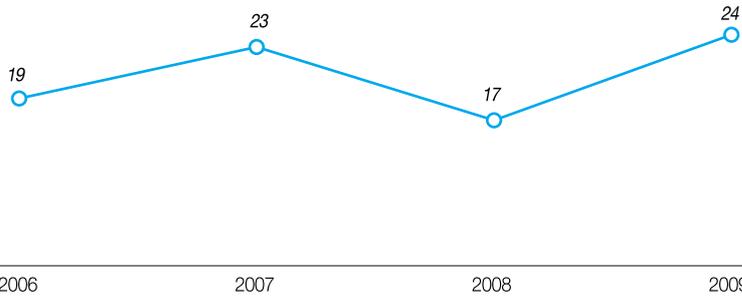


표 5-2-5 해외 매장 수 추이

구분	2009.3.31	2009.9.30	2010.3(잠정)	비고
직영점	11	11	13	+2
Agency 직영	182	211	220	+38
Agency 체인점	2,806	2,095	2,083	(723)
합계	2,999	2,317	2,316	(683)

표 5-2-6 주요 매장구성 「SHOP 형태」

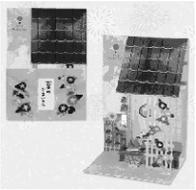
SHOP명	특징	이미지
Gift Gate	<ul style="list-style-type: none"> · 가족동반으로 쇼핑을 즐길 수 있는 편안한 분위기의 스텝 · 캐릭터와 매장 스텝의 라이브 엔터테인먼트 체험매장도 있음 	
Vivitix	<ul style="list-style-type: none"> · 틱에이저용 최신 트렌드를 반영한 '귀엽고 멋있는' 상품 중심으로 구성된 매장 	
QUESTINA	<ul style="list-style-type: none"> · 성인이 되어도 여전히 키티를 좋아하는 여성을 위한 셀렉트숍(※자신의 선호에 의해 선물 등 Customizing) 	
헬로키티 스토어	<ul style="list-style-type: none"> · '가슴 살레는 키티 상품이 가득'하다는 캐치 플레이즈하에 어린이부터 어른까지 키티팬이라면 누구나 만족할 만한 매장 	

6. 산리오의 상품 개발

산리오는 현재 약 12,000개의 아이템을 취급하고 상품 개발을 전개하고 있는데, 매월 600개 아이템을 신규로 소개함과 동시에 600개 아이템을 철수시킴으로써 사내 신상품개발 경쟁을 유도하고 고객의 다양한 니즈에 대응하는 전략을 전개하고 있다.

또한 자사의 직관점 뿐만 아니라 대형쇼핑몰 등에도 판로를 개척해 히트상품을 다수 만들어내고 있다.

표 5-2-7 산리오의 히트 상품

'풍경 소리'가 들리는 카드	맥주 따르는 소리가 들리는 카드	마을 축제 소리와 제등이 빛나는 카드
		

특히, ‘헬로키티 탄생 35주년’을 맞이해서 새로운 상품이 시장에 다수 출시되면서 큰 호응을 얻고 있다. 이들 상품의 특징은 35년이라는 오랜 상품의 인지도를 이용하기 위해 주요 고객층을 20~30대로 설정한 고급 상품이 많다는 것이다.

1) ‘헬로키티 니시진오리(西陣織)’

일본의 전통기술을 고집한 MADE IN JAPAN 상품의 하나로 ‘헬로키티 니시진오리’ 시리즈를 발매했다. ‘니시진오리(西陣織)’란, 교토시의 니시진(西陣) 지역에서 직조된 선염직물의 명칭으로 높은 퀄리티를 자랑하는 일본 전통 기모노의 일종이다.

2) ‘Outdoor용품’

Outdoor용품으로 유명한 ‘Coleman’과의 더블네임기획으로 ‘Coleman × Hello Kitty’ 시리즈를 발매해 주로 텐트나 등산 관련 용품을 출시했다.

3) ‘Super Hello Kitty Jewel Doll’

지난 2007년에 세계적인 명품 브랜드 ‘크리스천 디올’과의 콜라보레이션으로 디올 마크가 들어간 헬로키티 T셔츠를 한정 판매해 좋은 성과를 올린 경험을 바탕으로 세계 최대 보석연마 회사인 Swarovski사와 Collaboration으로 한정판 1개 1,500만 엔의 보석장식물을 발표했다. 이 상품은 상품의 판매보다 화제를 모으기 위한 기획 상품으로써의 가치가 더 높은 상품이다.

그림 5-2-13 Super Hello Kitty Jewel Doll 사진



- 다이아몬드 1개(1.027캐럿)
- 화이트 토파즈 1,939개(202.581캐럿)
- 핑크 사파이어 403개(24.573캐럿)
- 시트린 1개(1.875캐럿)
- 블랙스피넬 2개(2.200캐럿)
- 사용보석 합계 2,346개(232.256캐럿)
- 높이 : 10.5cm / 중량 : 569g
- 보석 가치 : 한정 1개만 제작, 가격 1,500만 엔

7. 정리

산리오의 일본 양잠업의 중심인 아마나시현의 도쿄판매소인 아마나시실크센터로 출발, 캐릭터의 개념이 일반화되지 않았던 시절부터 캐릭터상품을 판매하여 캐릭터 시장이라는 새로운 마켓을 만든 선구자적인 기업이다. 캐릭터의 수명이 짧다는 단점을 극복하기 위해 1980년대부터 1990년대 초까지는 본업 이외에 영상사업과 테마파크 사업으

로까지 사업 영역을 확대했다.

헬로키티라는 컬러 콘텐츠뿐만 아니라 새로운 콘텐츠 개발에 노력하고 있는 것이 성공의 비결로 보인다. 매일 새롭게 개발되거나 외부에서 구입해 오는 캐릭터가 600개 이상이고, 또 그 이상의 캐릭터가 정리되어 시장에서 빠지게 하는 등 항상 새로운 캐릭터를 찾으려는 노력을 아끼지 않고 있는 것이 장기간 캐릭터산업에서 정상을 지켜온 원동력이라고 사료된다.

최근에 유럽을 중심으로 해외 전개가 적극적으로 이루어지면서 매출의 절반 가까이가 해외 시장에서 만들어지고 있다. 이런 해외 시장에서의 성공은 철저한 현지화를 통해서 이루어지고 있다. 이탈리아의 경우, 일본 본사에서 그 해의 기본적인 헬로키티 라인을 정하면 기본 콘셉트를 바탕으로 이탈리아 현지의 디자이너들이 함께 참여해 현지의 요구에 맞도록 상품 라인을 조정하였다. 이탈리아에서는 원색이 좋은 반응을 얻고 있기 때문에 파스텔 톤보다는 원색을 선호하는 경향을 살려 관련 상품의 컬러를 핑크에서 레드로 바꾸는 등 현지 유저의 니즈에 최대한 맞추도록 노력하고 있는 것이 성공 요인으로 보인다.

이런 현지화는 철저한 본사의 관리 하에서 이루어지고 있기 때문에 글로벌 전개에 따른 캐릭터 고유의 콘셉트를 변형하지 않고 캐릭터 자체의 기본 콘셉트를 지키면서 현지화에 성공을 거두고 있다.

제2절 타카라토미

일본의 남자 어린이 장난감 시장의 30% 이상을 차지하고 있는 타카라토미는 (주)타카라토미와 34개의 자회사, 6사의 관련회사로 구성되어 있다. 타카라토미의 주요 사업 내용은 완구, 잡화, 카드게임, 가정용소프트, 영유아 관련 상품 등의 기획, 제조 및 판매이다.

1953년 1월 합자회사 삼양공업주식회사를 모체로 하는 (주)토미와 바비인형, 리카짱, 트랜스포머 등의 히트 상품으로 유명한 (주)타카라가 2005년 9월, 합병해서 설립된 타카라토미는 그동안 국내 판매에 주력해 온 토미와 해외 시장에서 강점을 갖고 있었던 타카라가 합병함으로써 최근 어려운 완구 시장에서 글로벌 전개를 적극적으로 펼칠 것으로 기대를 모으고 있다. 전문 경영인 도야마강타로우(1954년생, 富山幹太郎)가 사장을 맡고 있다. 그는 1982년 토미공업(주)에 입사하였고 (주)토이카드 대표를 역임하면서 실력을 입증 받았다.

표 5-2-8 타카라토미 회사 개요(타카라토미 홈페이지 참조) 및 연혁

회사명	주식회사 타카라토미(영어 표기「TOMY COMPANY, LTD.」)	
설립	1953년 1월 17일	
자본금	34억 5953만 엔	
매출액	75,746백만 엔(2010년 3월 현재)	
제품매출액	69,629백만 엔	
종업원수	654명(2009년 9월 30일 현재)	
사업소	도쿄본사, 영업소, 간사이영업소,	
관련회사	(주)타카라토미아츠, (주)타카라토미판매, (주)토미텍크, (주)U-ACE, (주)팅커벨, (주)토이즈유니온, (주)키디랜드, (주)타카라토미엔터테인먼트, (주) 토미흥산, (주)타츠노코프로덕션, (주)타카라토미엔지니어링, (주)타카라토미로지스틱, (주)타카라토미비즈니스서비스	
해외그룹회사	홍콩, 중국(2), 타이, 한국, 프랑스, 영국, 미국	
연혁	2005년 9월	인덱스(주), 타카라(주), 토미(주) 공동으로 주식회사 티츠아이엔터테인먼트 설립
	2006년 3월	타카라토미(주) 설립, 톱커벨자회사화
	2007년 4월	타카라토미판매(주) 설립, 인덱스홀딩스, 타카라토미, 타츠노코프로 3사 공동으로 'TCC 유한사업조합(LLP)' 설립
	2008년 2월	(주) 인덱스홀딩스와 업무 제휴
	3월	(주)일할, (주)맛토하우스, (주)아토라스, (주)인덱스와 공동 출자로 (주)메인엔터테인먼트 설립.
	4월	'스누피타운' 요코하미미나토점 오픈, 그 뒤 4점포로 확대, 직영 완구점 '토이킹덤' 1호점을 치바현토미츠시에서 오픈, 그 뒤 점포 확대, 현재 3점포
	6월	중국국영방송 CCTV와 일중합작 애니메이션 '삼국연의' 사업에 관해서 업무제휴 체결
	7월	자회사 톱커벨에 본사의 어패럴사업 영업 양도, 베이비복 자회사 '와고우' 를 톱커벨자회사로 해, 어패럴사업의 단일화 완료
	2009년 1월	유진을 존속회사로 한 유메이트, 하트랜드, 스바루당 4사가 합병해 (주)타카라토미아트' 로 상호변경
	3월	실사판 '이겨라 승리호' 공개
	8월	중국국영방송 CCTV와 일중합작 애니메이션 '삼국연의' 가 중국에서 분방송 개시
9월	키디랜드 우메다점에서 부루나공인 미피 전문점 'miffy style' 가 오픈	

일본 완구업계는 1990년대 후반부터 저출산/고령화로 시장이 축소하기 시작함에 따라 반다이가 최대 게임메이커인 남코와 경영 통합을 이루는 등 대규모 M&A 등을 통한 업계 재편이 적극적으로 이루어져 왔다. 같은 시기의 타카라는 히트 상품을 연이어 내놓고 있었지만 베이브레이드 붐이 끝난 반동으로 재고가 늘어나고, 또 다른 주력 캐릭터의 하나였던 초코Q를 실제 모형으로 만드는 미니카 사업과 가전제품 사업이 각각 실패를 하면서 커다란 경영 위기에 직면해 있었다.

한편, 자사 브랜드의 히트 상품 부재로 오랫동안 사업 전체가 정체되면서 버블 붕괴 후 경영 위기를 맞았던 토미는 미국의 Tiger Electronics사가 1998년에 발매한 전자펫 Furby와 포켓몬 관련 상품의 히트, 대규모 해고를 통한 사업 재정비 등을 통해 경영 위기에서 탈출했다. 커다란 경영 위기는 벗어났지만 아직 기존의 기업 이미지 탈피와 새로운 경영 기반을 확보하지 못하고 있는 상황이었다.

타카라와 토미는 서로의 장점과 부족한 점을 메우기 위해 기업 연계를 포함한 다양한 연계 방법을 모색하는 가운데 최종적으로 합병이라는 결론을 얻었다. 이 합병의 성공에는 인덱스(현, 인덱스홀딩스)의 대표 오치아이씨의 역할이 대단히 컸던 것으로 알려졌다.

다. 캐릭터산업에서 오랜 경험을 가지고 있는 제3자가 서로 다른 기업 문화의 두 기업을 합병함으로써 일어날 수 있는 여러 문제들을 중재함으로써, 새로운 기업 문화의 창출과 두 기업의 융합을 이룰 수 있도록 했던 것으로 알려졌다. 위와 같은 경위를 거쳐 2006년 타카라토미가 설립되었다.

현재는 토미와 타카라 두 회사가 가지고 있던 자산을 활용해서 개발/발매 되는 신상품과 필두 주주인 인텍스홀딩스 및 그 외 관련 회사, 타카라토미 그룹 회사 간의 콘텐츠와 판권 비즈니스의 상호 활용을 적극적으로 전개하고 있다. 그러나 단기간에 갑자기 이루어진 합병으로 인해 예기치 못한 많은 문제점(두 회사의 기존 사업 정리와 부채 해소 등)들도 다수 가지고 있어 이후 이런 문제점들을 해결하는 것이 기업 성장의 관건이 될 것으로 보인다. 합병 후 발매된 신제품은 새로운 로고를 사용하고 있지만, 인지도가 높은 일부 신제품은 타카라, 토미의 브랜드를 여전히 사용하고 있기도 하다.

브랜드 인지도가 높은 상품을 다수 보유하고 있기 때문에 토미의 강점을 살려 해외시장 전개에 힘을 쏟고 있다. 토미는 Hasbro와의 업무 제휴를 통해 대리점(실질적으로는 자회사인 토미다이렉트가 담당)을 설치해, 스타워즈 관련 상품 등의 취급과 함께 디즈니랜드 관련 상품을 거의 독점적으로 취급하고 있다. 합병 후의 회사명의 영어 표기는 「TOMY COMPANY, LTD.」로 정하기도 했다. 이와 함께 오랜 해외 기업과의 협력 관계를 이용해 도쿄디즈니랜드 및 도쿄디즈니씨의 공식 스폰서로도 활발한 움직임을 보이고 있다.

타카라는 캐릭터 콘텐츠산업에 관해서는 토미 창업자의 방침에 따라 비즈니스를 전개하지 않았다. 타카라는 캐릭터의 인기를 이용하는 방법을 부정하고 어디까지나 완구 그 자체의 질로 승부를 걸겠다는 장인 기질에 가까운 지론을 가지고 있었기 때문이다. 그렇지만 완구업계는 콘텐츠산업과 캐릭터 비즈니스의 중요성이 점점 높아졌기 때문에 이 분야에서 뒤처지게 된 타카라는 피규어나 배게 등을 만들기 시작했다.

합병으로 복잡한 판권 문제가 해결됨에 따라 많은 상품이 일본에서 판매되기 시작했다. 예를 들면 합병 이전에는 스타워즈의 캐릭터가 VEHICLE로 변하는 스타워즈 트랜스포머 시리즈를 일본 내에 정식으로 수입해 판매조차하지 않았다. 이것은 Hasbro에서 제작된 완구 시리즈로 스타워즈와 트랜스포머에 관한 판권을 미국에서 Hasbro와 함께 공유하고 있었지만, 일본 내에서는 토미와 타카라로 분산되어 소유되어 있었기 때문이다. 합병으로 판권문제가 해소되어 스타워즈 판 트랜스포머는 기본적으로 스타워즈 라인업 중의 하나로 일본 내에서 판매되게 되었다.

이와 같이 트랜스포머 시리즈의 일부 장난감은 TOY-BOX의 상품을 Hasbro가 해외라인업에 넣었기 때문에 일본 내 판매 허가를 받지 못했지만, 개발을 담당한 토미가 금형을 가지고 있는 것이 밝혀지면서 TOY-BOX의 협력을 얻어 복각해 첫 일본 내 판매가 이루어졌다.

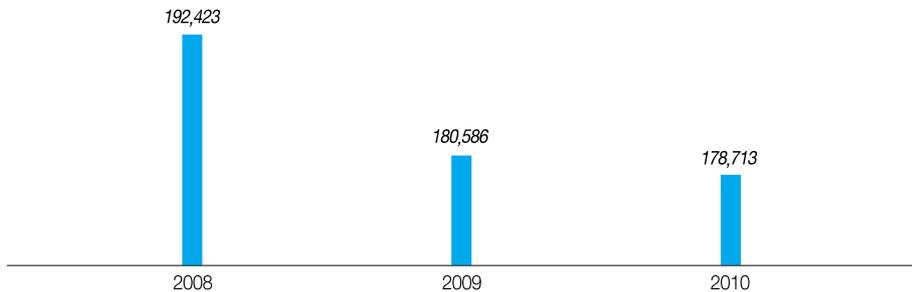
타카라토미는 이후 게임 사업에도 적극적으로 참여할 것을 공언하면서 인텍스와 합작

회사 '타카라토미엔터테인먼트' (구, 타카라모바일엔터테인먼트)를 설립했다. 그러나 타카라토미엔터테인먼트사는 게임 소프트 개발회사가 아니라 퍼블리싱 회사로 실제 개발은 설립 이전과 같이 외부 소프트 메이커인 쇼에이사(翔永社)(SHOEISHA.Co.,Ltd.)에 전적으로 의존하고 있다.

타카라토미 본사에 프론티어사업본부 디지털엔터테인먼트사업부를 설치해, ZOIDS를 소재로 한 첫 온라인전략시뮬레이션게임 'ZOIDS 온라인 워즈'의 유료 서비스를 개시(개발은 쇼에이사 담당)했다. 포털 사이트 'ZOIDS 유니버스'를 개설했지만, 베타판 게임에 결함이 다발해 정식 서비스는 2006년 11월로 연기되었다. 정식 서비스 개시 2개월 후부터 입회금 및 월정액이 무료화 되었지만, 결국 2007년 12월에 서비스를 종료했다. 컴퓨터게임 이외에 타카라의 트레이딩 카드게임 'Duel Masters'가 확고한 인기를 구축하고 있다.

1. 타카라토미의 경영 실적

그림 5-2-14 타카라토미의 매출액 추이



2006년 타카라와 토미의 경영 통합으로 탄생한 타카라토미는 2010년 3월 연결결산 1,787억 엔으로 전년보다 수익은 1% 감소했지만, 영업이익은 105억 엔으로 전년보다 8.9% 증가해 통합 후 최고 수익을 기록했다.

최대 경쟁사인 반다이남코의 2010년 3월 연결결산을 보면, 매출액이 전년보다 11.2% 줄었고 영업이익은 전년보다 91.6%나 줄었다. 이렇듯 라이벌이 큰 폭의 이익 감소에 어려움을 겪고 있는 가운데 타카라토미는 수익력을 빠른 속도로 회복하고 있다.

그 이유의 하나는 '베이브레이드'와 '트랜스포머'로 대표되는 세계적인 히트 상품의 존재이다. 그렇지만 더 큰 이유는 적자 그룹회사가 흑자 경영으로 돌아섰기 때문이다. 작년 1년 동안 적자회사는 16개에서 4개로 줄었다. 그룹회사 그리고 사원들 사이의 커뮤니케이션을 활성화 한 것이 실적 향상으로 이어졌다.

타카라와 토미는 사풍이 전혀 다른 회사였다. 타카라는 무엇이든지 해보자는 사풍으

로 사원들의 자유로운 발상을 살린 유니크한 상품 개발을 중심으로 한 기업 문화를 가지고 있었다. 한편, 토미는 돌다리도 두드리고 건너는 신중한 보수적인 경영 문화를 가지고 있었다.

통합 초기는 서로 다른 기업 조직 속에서 일했던 사원들끼리의 교류가 최대의 어려움 중 하나였다. 때문에 타카라토미의 토야마 사장은 통합 효과를 최대한 이끌어내기 위해서 먼저 본사 경영 개혁에 자원을 집중했다.

그 결과, 2009년 3월 결산에서 산하 35개의 그룹 회사 중 16개가 영업 적자를 냈고 연결영업이익은 2.8%에 그쳤다. 해외 완구메이커 중에는 영업이익률이 20%를 넘는 회사도 있는 것을 고려하면 대단히 낮은 수준이다.

토야마 사장은 2009년 3월부터 '연결경영 강화'의 중장기계획을 내놓고, 연결영업이익률을 4%, 6%로 개선해 2012년에는 8%까지 올릴 목표를 정하고 있다.

이에 따라, 먼저 적자그룹회사의 통폐합과 대량 해고를 통해 영업 손실 총액을 전년의 25억 엔에서 1억 엔으로 크게 줄였다. 또한, 대량 해고로 인해 발생할 수 있는 사원들의 사기 저하를 막기 위해서 사원과 조직 간의 커뮤니케이션이 원활하도록 '연결전략국'을 새롭게 설치해 새로운 회사와 그룹 간의 정보 전달과 의사 결정 시스템에 변화를 주었다.

연결전략국은 한 달에 몇 번씩 각 그룹 회사를 직접 방문해 의견을 수렴하고 본사보다 체력이 약한 자회사의 상황을 신속히 파악함으로써 실적 악화를 미연에 방지하는 역할을 담당한다.

타카라토미의 사업은 주력 부문의 완구 이외에 완구 과자와 디지털콘텐츠 등을 취급하는 완구주변사업, 서적과 음식 등을 전개하는 세 부문으로 크게 나눌 수 있다. 전기 결산의 부문별 내역을 보면, 완구사업이 매출의 6할 이상을 차지하며 영업 이익의 대부분이 이 부문에서 발생하고 있다.

따라서 수익 개선을 위해서는 완구주변사업 및 그 외 사업의 재정비가 필수적이다. 이들 사업은 취급하는 상품의 소재나 판매점이 다양하고, 그룹회사 간의 수평적 협력이 적기 때문에 이를 개선하기 위해서는 의사소통의 향상이 불가피했던 것이다. '연결전략국'의 신설로 수평적 협력이 가능하게 됨에 따라 부품 조달이나 상품 수송을 그룹 전체가 실시하여 경비 절약 효과를 얻었다.

후자로 돌아 선 가장 대표적인 기업은 어패럴사업을 전개하고 있는 텅커벨로 2006년 3월에 타카라토미 산하였지만, 백화점 매출이 매년 감소하면서 만성적인 적자가 이어지고 있었다. 연결전략국과 텅커벨의 경영진이 밀접한 커뮤니케이션을 통해서 의사결정이 신속해지고, 본사가 갖고 있는 캐릭터 어패럴사업 등을 텅커벨로 이관해 어패럴사업의 일원화를 달성해 그룹 내 자원을 집중함으로써 판매력을 강화할 수 있었다. 또한 본사의 주도로 경영컨설팅을 도입해 경영 효율화를 도모해 지금까지 자회사가 개별적으로 지불해 왔던 캐릭터 라이선싱 이용료를 그룹이 일괄적으로 지불하는 등 판매관리

비를 전년 대비 6할 정도까지 절약하는 것에 성공했다.

또한 2010년 3월 타카라토미의 상해지점과 상담을 통해서 6월 초순 해외 진출이 결정되는 등 사회와 지역의 뛰어넘는 의사결정이 원활이 이루어지게 되었다. 사토 부사장은 타카라의 사장으로 전기자동차 부문에 새롭게 진출하는 등 다각화를 적극적으로 실시했지만, 다각화에 실패한 경험을 가지고 있다. 사토 부사장은 이 경험을 살려 2009년 1월 타카라토미 산하의 4개 회사를 합병해 타카라토미아트를 새롭게 설립했다. 합병한 회사는 캡슐완구를 취급하는 유진, 인형사업의 하트랜드, 식기완구의 스바루도우, 작은 완구를 취급하는 유메이트였다. 4개 회사는 각각 오랫동안 적자를 기록해 2009년 3월 분기까지 10억 엔에 가까운 적자를 기록하고 있었다.

타카라토미아트의 사장으로 취임한 사토 부사장은 기업문화가 다른 4개 회사를 융합하는 것은 대단히 어렵다고 생각하고 대량 해고 등으로 불안을 느끼고 있는 직원들이 의욕적으로 일을 할 수 있는 정책을 취했다. 먼저 외부 컨설팅의 의견을 받아들여 타카라토미아트 설립에 맞추어 '사원도감'이라는 책을 만들어 직원들에게 배포했다. 사원도감에는 가족사진이나 애완동물의 사진, 추억의 사진 등과 자기 소개 등을 적어 직원들이 서로 친밀감을 높이는 계기를 마련했다.

4개사가 합병하기 전까지 각각의 회사는 빈번한 상품 개발 지연, 만성적인 재고 증가, 높은 반품을 때문에 어려움을 겪고 있었지만, 직원들 간의 커뮤니케이션을 도모함으로써 문제들을 해결할 수 있었다. 또한 타카라토미아트가 개발한 상품을 그룹 회사 키디랜드와 공동 캠페인을 통해 매출을 늘리는 등 그룹 회사 간의 연계도 진행되고 있다. 타카라토미아트는 2009년 4월부터 흑자화로 돌아서, 그 후 10개월 연속 단월흑자를 달성했다. 2010년 3월기에는 3억200만 엔의 흑자를 기록했다.

토야마 사장은 대단히 신중한 성격으로 냉정하고 때에 따라서는 어려운 결단을 내리지만 골프 등의 교제를 거의 하지 않고 사교적인 세계에는 그다지 얼굴을 들어내지 않는 반면, 사토 부사장은 사내외 인맥이 두텁고 사람을 포섭하는 친화력이 있는 성격으로 알려졌다. 위에서 아래로 지시를 하고 배를 지휘하는 것은 토야마 사장이고 아래에서 위로 직원들의 사기를 높이는 것이 사토 부사장이다. 음과 양의 두 사람이 절묘한 밸런스를 유지하면서 경영하고 있는 것이다.

사원을 적재적소에 배치하고 강화하기 전에 먼저 리더의 역할을 명확히 할 필요가 있다. 리더가 명확히 나아갈 길을 제시하고 조직에 관계없이 전사원이 하나가 되면, 지금까지 짐으로 여겨졌던 사업도 효자 사업으로 전환될 수 있는 것이다.

2. 타카라토미의 경영 전략

2009년 (1)연결경영의 강화, (2)매출신장에 의존하지 않는 이익을 만드는 경영으로 체질 변화, (3)해외전개의 강화 등이 중점 경영과제로 선정되었다. 특별프로젝트팀을

중심으로 그룹 경영의 시스템 수정, 연결자회사의 이익률 개선책, 그룹전체의 실적 관리 철저 등을 효과적으로 이행함으로써 지금보다 더 높은 수익성을 실현하는 기업체질로 변화를 도모하고 있다.

1) 국내시장: 상품개발과 마케팅강화 ‘메탈파이트베이트브레이드’

이와 함께 국내시장은 현대판 베이고마(팽이돌리기) ‘메탈파이트베이트브레이드’의 인기가 이어져 매출을 순조롭게 늘렸다. 또한 트레이딩카드게임 ‘듀얼 마스터즈’는 9월의 영화 상영에 맞추어 새로운 상품 전개를 동시에 진행해 인기가 장기적으로 지속되도록 했다. 대표 상품으로 토미카와 프라레일이 함께 즐기는 ‘토미카와 놀자! 오토 건널목 스테이션’, 토미카의 입체 서킷 ‘봉봉 빅 타워 서킷’ 등 세계관과 풍경을 융합한 상품을 발매해 인기를 모았다. 특히, ‘생카라멜포트’와 ‘엄마와 함께 붕어뽕’ 등의 조리완구는 ‘부모와 함께 만드는 요리’라는 새로운 콘셉트로 인기를 모았다.

완구주변사업에서는 매출액이 작년보다 감소했지만, 캡슐완구사업 및 인형사업이 호조를 보이면서 원가율의 개선과 적극적인 판매비 및 일반관리비의 삭감으로 영업 흑자를 달성했다. 또한 어패럴사업에서는 베이비어패럴의 호조와 경비 삭감으로 백화점의 매출이 감소했음에도 불구하고 영업흑자를 계상할 수 있게 되었다. 결과적으로 완구주변사업의 매출액은 31,609백만 엔(전년 대비 4.7% 감소)이었지만, 영업이익은 142백만 엔(전년 대비 영업 손실 548백만 엔)으로 크게 개선되었다.

2) 해외시장

2009년 6월 이후, 영화의 인기와 더불어 미국시장을 중심으로 매출이 늘어난 ‘트랜스포머’ 관련 히트 상품이 이어지면서 완구 시장 전체를 견인하고 있다.

‘트랜스포머’가 6월에 상영되면서 영화의 인기와 함께 미국 시장을 중심으로 매출이 늘어났다. 또한 중국에서는 8월부터 일중합작 애니메이션 ‘삼국연의’의 텔레비전 방송이 본격적으로 시작되어 상품화 비즈니스를 전개하기 시작했다. 한국에서는 9월 텔레비전 애니메이션 방송에 맞추어 ‘듀얼 마스터즈’와 ‘메탈파이트베이트브레이드’의 관련 상품을 발매하는 등 중국과 한국의 완구시장 확대에 노력해왔다.

구주지역의 판매회사는 순조롭게 재정비가 진행되면서 프리스쿨상품을 중심으로 한 판매와 일본국내상품의 구주지역 도입을 추진하는 등 본사와의 긴밀한 연계를 통한 상품 전개가 시작되었다. 그 결과, 완구사업의 매출액은 56,821백만 엔(전년 대비 0.1% 감소), 영업이익은 7,065백만 엔(전년 대비 36.5%)을 계상하게 되었다.

완구주변사업과 해외 판매회사의 사업 구조 개혁 및 코스트 삭감을 실시함과 동시에 ‘연결경영의 강화’를 추진해 19개의 영업적자 자회사를 6개로 줄이고, 수익력 회복, 연결회계 실적도 향상시켜 계획 이상의 매출과 이익을 달성했다.

또한 콘텐츠비즈니스의 강화/확대를 도모하면서 중국과 한국 등 아시아지역을 겨냥

한 글로벌전략을 적극적으로 전개하며 베트남으로 생산 공장을 옮기는 등 생산체제 정비를 통해 코스트 삭감, 그룹회사의 재편 등을 기본 전략으로 하고 있다.

3) 중기목표: 연결매출고이익률 8% 달성

그룹 전체의 경영 능력 강화로 그룹 회사의 실적이 전반적으로 개선되어 영업이익, 경상이익, 순이익 모두 타카라토미 합병 이후 최고를 기록하고 있다. 장기간 계속된 경기 악화와 개인 소비 저하 등으로 어려운 경영 환경 속에서도 가장 중요한 경영 과제인 '연결경영의 강화'를 추진해 그룹 회사에서 사업구조개혁을 지속적으로 추진하였다. 이로 인한 수익력 회복으로 영업이익 100억 엔, 경상이익 100억 엔, 당기순이익 85억 엔을 예상하고 있다.

특히, 자회사의 타카라토미아츠는 캐치 사업, 인형 사업 등에서 예상보다 높은 매출을 달성했고, 조직 재편으로 코스트를 삭감해 수익이 크게 향상되었다. 또한 어패럴을 담당하고 있는 킥벨은 그룹 각 계열사와의 연계를 통해 코스트 관리를 철저히 하고, 오염되기 어려운 새로운 소재를 도입하는 등 상품 개발에 힘써 매출 확대가 기대되고 있다. 또한 키디랜드는 오사가 우메다점에서 미피 스타일을 취급하기 시작하는 등 적극적인 캐릭터 점포 전개가 높은 평가를 얻고 있다.

3. 정리

지금까지 전혀 다른 기업 문화를 가진 두 기업이 경영 통합을 통해 바람직한 시너지 효과를 창출하는 데 성공한 케이스로 꼽히는 타카라토미는 각각의 강점을 매니지먼트와의 전략에서 발휘하면서 시너지 효과를 최대화하고 있다.

통합으로 인한 대대적인 기업 조직 개편과 함께 캐릭터를 재정비함으로써 타카라토미는 '선택과 집중'을 효과적으로 실시하고 있다. 영화 '트랜스포머'가 흥행함에 따라 구주 시장에서는 '트랜스포머' 관련 상품을 대량 투입해 수익을 올린 한편, 일본 내에서는 새로운 베이브브레이드의 판매에 맞추어 다양한 이벤트를 열어 인기를 지속시키는 치밀한 마케팅을 전개했다.

중국 시장 진출도 기존의 상품이나 캐릭터 위주에서 텔레비전 애니메이션과의 콜라보레이션이라는 새로운 방법을 도입함으로써 지속적이고 안정적인 캐릭터상품 판매를 기대하고 있다. 타카라토미가 2008년 처음으로 실시한 중국과 합작해 만든 애니메이션 '삼국지'는 중국 공영 텔레비전 방송에 이어 일본에서도 방송이 시작됨에 따라 일본 내에서도 관련 캐릭터상품 전개가 가능할 것으로 기대를 모으고 있다.

오랜 역사 속에서 축적해 온 다양한 캐릭터를 다수 보유하고 있다는 장점을 기업 통합을 통해 최대한으로 살리며 최근 조직 정비가 마무리 단계에 들어감에 따라 이후 공격적인 시장 전략이 뒤따를 것으로 보인다.

제3절 반다이남코

지난 2005년 일본의 최대 게임 회사 남코와 반다이가 공동주주회사 반다이남코홀딩스를 설립해, 사실상 남코의 자회사로 편입됐다. 캐릭터상품에 강한 반다이의 게임 콘텐츠와 게임 개발력, 광범위에 걸친 어뮤즈먼트 시설망을 자랑하는 남코가 통합함으로써 새로운 시너지 효과를 창출해 글로벌 경쟁에서 우위를 확보할 것이라는 기대를 모으고 있다.

표 5-2-9 반다이의 회사 개요

사명	주식회사 반다이(BANDAI Co., Inc.)
설립년도	1950년 7월 5일
자본금	246억 64백만 엔
종업원수	1204명(2010년 5월 말 현재)
매출액	102억 327백만 엔(2010년 3월 말 현재)
관련회사	모회사 (주)반다이남코홀딩스, 자회사 (주)시시비 등

표 5-2-10 반다이의 연혁

연도	내역
1950년 7월	도쿄아사쿠사에서 (주)만다이야 설립, 자본금 100만 엔. 셀로이드제 완구를 중심으로 금속 완구, 고무제 튜브 등의 판매 시작
9월	오리지널 상품 제1호 '리듬볼' 제작
1951년 3월	수입 판매 개시
1960년 3월	해외 직접 판매 실시
1961년 5월	만다이야를 '반다이'로 사명 변경, 자본금 2000만 엔
1963년 11월	뉴욕 주재원 설치, 미국 시장에서 본격적으로 판매 개시 '아톰'이 최초의 텔레비전 캐릭터상품으로 등장
1973년 10월	'마징가제트'의 대히트
1977년 4월	밴딩머신을 통한 캡슐완구 판매 개시
1978년 10월	미국에 현지법인인 BANDAI AMERICA INC. 설립, 미국 판매 거점 확보
1980년 7월	플라스틱 모델의 간담 발매, 대 히트
1985년 5월	중국에 일중합작회사 설립, 중국 시장 진출
1994년 3월	(주)선라이즈를 그룹 산하로 편입
1996년 11월	다마고치 발매
2000년 3월	BANDAI KOREA INC. 설립
2002년 3월	(주)반다이, (주)선라이즈, (주)반다이비주얼, (주)반다이네트워크가 브로드밴드 시대를 위한 콘텐츠 배신사업회사 (주)반다이채널 설립
2003년 5월	과자메이커 (주)도하토에 자본 참가
7월	치바 마츠도에 반다이뮤지엄 오픈(2006년 8월 영업 종료)
2004년 5월	반다이비주얼 제작참여의 '아무도 모른다' 영화, 칸국제영화제 최우수남우주연상 획득
2005년 9월	반다이의와 (주)남코의 경영통합으로 (주)반다이남코홀딩스 설립
2008년 1월	울트라맨시리즈 콘텐츠의 확대/활성화를 위해, 초부리아프로덕션 주식 33.4%를 취득, 자본/업무 제휴 실시
2009년 7월	텔레비전 애니메이션 '기동전사 건담' 30주년 기념, 상품 판매
2010년 3월	건담의 프라모델 누계판매 4억 개 돌파

경영 통합으로 캐릭터 머천다이징과 콘텐츠 개발력의 융합, 중복 분야의 합리화로 인한 코스트 삭감 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대되었다. 특히, 반다이의 캐릭터 머천다이징 노하우와 남코의 콘텐츠 개발력을 융합해 새로운 상품과 서비스를 개발함으로써 고객층을 확대, 브랜드 가치를 향상시키면서, 북미 등에서 강한 남코와 구주/아시아에서 강한 반다이가 지역적인 보완이 가능하게 됨에 따라 글로벌 전개가 더욱 순조롭게 진행될 것으로 기대되고 있다. 기본적으로 남코가 보유하고 있는 게임 소프트의 캐릭터를 반다이가 다양한 사업 분야에서 전개함으로써 캐릭터 머천다이징 강화를 기본 전략으로 삼고 있다.

반다이남코그룹은 토이호비, 콘텐츠, 어뮤즈먼트 시설이 주요 전략 비즈니스 부문이고 이들 사업 분야를 후방 지원하는 관련사업회사가 있다. 반다이는 이 중 '토이호비' 사업 분야의 핵심 기업으로써 자리 잡고 있다. 토이호비 비즈니스 부문은 캐릭터 머천다이징 모델의 세계적 전개를 사업 목표로 삼고 있다. 일본에서 전개되는 모든 상품 카테고리에서 압도적인 쉐어를 차지하고, 해외시장에서는 일본에서 만든 캐릭터와 함께 현지 캐릭터상품의 강화, 새로운 카테고리 도입 등을 강력히 추진함과 동시에 각 지역간의 연계를 더욱 강화하고 있다.

1. 반다이남코의 경영 실적

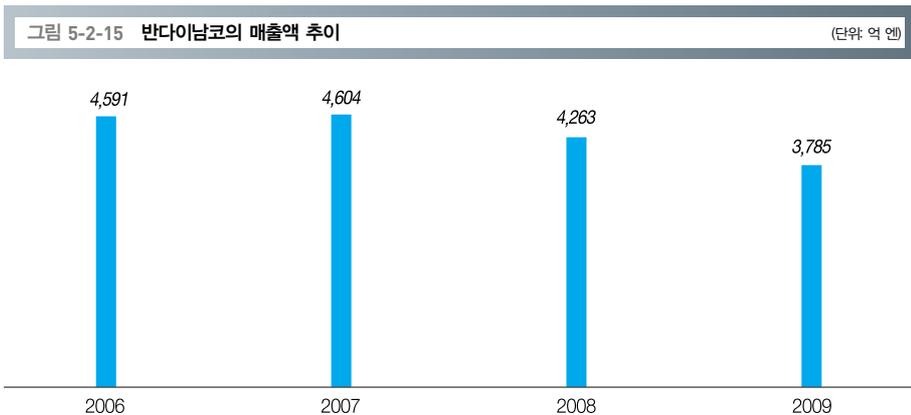


표 5-2-11 사업 분야별 실적

(단위: 억 엔)

구 분		2008년	2009년	전년 대비
토이호비	매출	1,657	1,488	△69
	영업이익	115	107	△8
게임콘텐츠	매출	1,498	1,375	△123
	영업이익	116	△68	△184
영상/음악 콘텐츠	매출	346	292	△54
	영업이익	0	△8	△8
어뮤즈먼트시설	매출	772	653	△119
	영업이익	3	2	△1
그 외	매출	190	174	△16
	영업이익	5	3	△2
연결	매출	4,263	3,785	△478
	영업이익	223	18	△205

출처: 반다이남코 2010년 3월 결산보고서에서 작성

표 5-2-12 지역별 매출액 추이

(단위: 억 달러)

구 분		2008년	2009년	전년 대비
일본	매출	3,195	2,862	△333
	영업이익	158	55	△103
미국	매출	483	292	△191
	영업이익	8	△33	△41
유럽	매출	450	459	9
	영업이익	62	△3	△65
아시아	매출	135	171	36
	영업이익	22	27	5
연결	매출	4,263	3,85	△478
	영업이익	223	18	△205

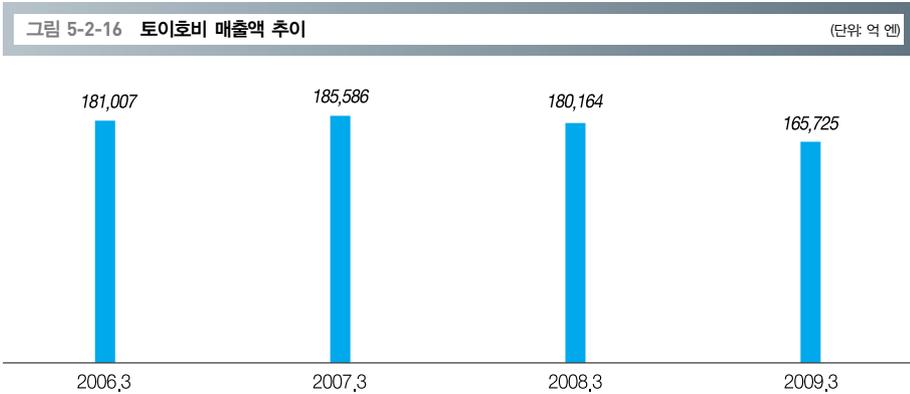
출처: 반다이남코 2010년 3월 결산보고서에서 작성

2006년 경영 통합 이후, 매출액은 감소 추세를 보이고 있다. 특히 2009년에는 일본 내의 인기 캐릭터가 호조를 보인 반면, 그룹 전체로는 게임콘텐츠사업을 중심으로 저조한 실적을 기록해 매출은 전년보다 13% 줄어든 3,785억 엔에 그쳤고 영업이익은 92%나 줄어든 18억 엔에 그쳤다.

사업 분야별로 보면 토이호비 분야는 일본 내에서 인기 캐릭터상품을 중심으로 호조를 보인 반면, 미국을 비롯한 해외 시장에서 고전했지만 당초 예상 이익을 달성했다. 하지만 게임 콘텐츠 분야와 영상/음악 콘텐츠사업 분야가 영업 손실을 계상해 전체적으로 마이너스를 기록했다. 특히, 게임 콘텐츠 분야는 일본 내에서 중소형 타이틀의 판매가 좋지 않았던 것과 함께 '철권' 게임을 비롯한 글로벌 전개 6게임의 판매가 좋지 않았기 때문이다. 영상음악 콘텐츠사업 분야에서는 세계적으로 전개한 '기동전사 건담' 이

인기를 모았지만, 패키지 시장이 전반적으로 저조한 실적을 보이면서 DVD 판매가 줄었다. 또한 국내의 경기 침체로 인해 상반기의 어뮤즈먼트 시설 이용이 줄어 2008년보다 낮은 매출을 기록했다.

지역별로 보면 일본 내 시장 매출의 감소폭이 가장 컸고 미국 시장이 그 다음으로 크게 줄었다. 아시아 지역은 유일하게 2008년보다 매출액과 영업이익이 늘었지만, 토이 호비와 게임 콘텐츠를 중심으로 고전을 면치 못했던 미국 시장과 게임 콘텐츠가 저조한 실적을 올린 유럽 지역의 적자가 컸다.



캐릭터상품을 전개하는 반다이가 속해 있는 토이호비 부문의 매출액 추이를 보면 매년 매출액이 감소하고 있는 것을 알 수 있다.

2009년에는 경쟁이 치열한 미국 시장을 중심으로 해외 시장이 전반적으로 고전했지만, 일본 내 시장에서는 카드 게임을 비롯해 기존의 인기 캐릭터의 판매가 순조롭게 이루어졌다. 매출액의 감소보다 더욱 심각한 것은 영업 이익의 감소폭이 대단히 크다는 점이다. 이는 콘텐츠를 판매해도 이익이 남지 않는 기업 조직의 체제적인 문제가 있다는 것을 시사하고 있다. 매출액 감소는 반다이남코 통합 후 그룹 내의 조직 재편과 효율화 등에 주력한 결과, 사업 스피드가 감소하고 환경과 유저들의 기호 변화에 유연하게 대처할 수 없었기 때문으로 보고 있다. 따라서 이후의 수익을 높이기 위한 중장기 전략으로써 '글로벌 성장 기반 정비'가 필요하다.

발빠른 그룹으로 재편하기 위해 각 사업부문을 통폐합해 종래의 4개 부문에서 3개 부문으로 바꿨다. 토이호비 비즈니스 부문은 일본 내 시장과 함께 유럽, 아시아, 미국 시장으로 나누어 관리하고 있다. 각 지역은 총괄 회사를 중심으로 지역권 내의 전략을 일괄적으로 수립/수행하도록 새롭게 조직이 정비되었다.



1) 아메리카 지역

아메리카 지역에서는 BANDAI AMERICA INCORPORATED (캘리포니아 주)를 중심으로 남자 어린이용으로는 일본의 전대 시리즈를 리메이크한 'Power Rangers 시리즈', 현지에서 만든 캐릭터 'BEN10'을 중심으로 사업을 전개하고 있다. 여자 어린이용으로는 2009년에 패션을 모티브로 한 호비 'Harumika'가 인기를 얻어 'Toy of the year 2009(Activity toy 부문/Girls toy 부문)'에 선출되기도 했다.

이후는 일본에서 만든 캐릭터의 활용뿐만 아니라 미국 현지의 캐릭터 만들기를 강화/추진함으로써 콘텐츠의 글로벌 전개를 실현해 갈 전략이다. 또한 상품 카테고리를 확충해 판매 지역의 확대도 도모한다. 2009년 12월에는 중남미 지역의 확대 판매를 위해 멕시코에 판매회사 BANDAI CORPORACION MEXICO S.A. DE C.V.를 신설했다.

2) 유럽 지역

유럽 지역은 그 지역의 총괄 기능을 담당하는 BANDAI S.A. (프랑스)를 중심으로 아메리카 지역과 연동해 상품 전개를 하고 있다. 유럽 전역에서는 'Power Rangers 시리즈'와 'BEN10', 그리고 유럽 현지의 프리스쿨용 캐릭터 'POCOYO' 등이 많은 인기를 얻고 있다. 또한 여자 어린이용으로 피규어와 하우스 플레이세트 'Key Tweens', 인형 'STAR FRIENDS' 등 오리지널 캐릭터 전개를 시작했다.

이후 미국에서 인기를 얻고 있는 콘텐츠의 유럽 전개를 가속화하면서 오리지널 캐릭터의 확충을 도모할 계획이다. 또한 판매 지역 강화/확대에도 힘써 2009년에는 동유럽 지역으로 판매 지역을 확대할 목적으로 폴란드에 판매회사 BANDAI POLSKA SP.ZO.O를 신설하기도 했다.

3) 아시아 지역

아시아 지역에서는 일본과 같이 '전대 시리즈', '가면라이더 시리즈' 등의 인기가 높고, 그 외에 '건프라'를 비롯한 삼국지를 모티브로 한 SD 건담의 프라모델 'SD 건담 삼국지'도 많은 지지를 받고 있다. 이후 '일본발 아시아 일기통관강화전략(一氣通貫強化戰略)' 아래 아시아 전역에서 사업을 확대해 간다.

또한 토이호비 비즈니스 유니트의 최대 중요 생산 거점으로써 BANDAI H.K. (홍콩)의 기능을 강화해 전대 로봇 등을 생산하는 공장 BANDAI INDUSTRIAL CO. LTD. (타이)와 품질관리/품질검사 등의 중요 거점 BANDAI (SHENZHEN) CO. LTD. (중국)과 연계해 품질 향상과 안정된 상품 공급을 가능하게 할 계획이다.

2. 정리

2009년 매출액 감소로 인해 경영 재건을 선언한 반다이남코 그룹은 국내 시장뿐만 아니라 해외 시장 진출을 적극적으로 추진해 갈 방침이다. 특히, 해외시장의 시장 점유율이 낮은 것을 가장 큰 문제로 보고 시장 점유율을 확대해 매출을 늘려갈 방침이다.

콘텐츠에서는 유통이나 미디어의 과점화, 네트워크 환경 보급으로 유력 콘텐츠를 만들어 글로벌 규모로 단기간에 히트시킬 수 있는 환경이 갖추어짐에 따라 기존의 콘텐츠 비즈니스 모델과 전혀 다른 새로운 비즈니스 모델이 필요하다. 또한 엔터테인먼트 업계에서도 기업 M&A가 활발해지면서 글로벌 규모의 경쟁이 심화되고 있기 때문에 해외 시장 개척은 그룹의 사활이 걸린 중요한 문제가 아닐 수 없다.

반다이남코의 기본적인 전략은 크게 해외시장 강화, 콘텐츠 전략의 변혁, 글로벌 경쟁력 확보의 3가지로 나눌 수 있다. 기본 전략을 수행하기 위해 새로운 콘텐츠 창출/획득, 육성, 활용으로 이어지는 일련의 기업 활동을 각 그룹 관련 기업들의 연계를 통해 달성함과 동시에 외부 파트너와의 시너지 효과를 적극적으로 활용할 수 있는 시스템을 구축하는 것을 최우선 과제로 생각하고 있다.

반다이의 해외전개는 수출을 비롯해 창업 직후의 1951년부터 시작되었다. 이후 항상 세계를 시야에 넣은 사업 전개를 해왔다. 현재 세계 각 국에서 토이호비를 주간 사업으로 하고 아메리카, 유럽, 아시아 지역을 중심으로 해외 그룹 각사와의 긴밀한 연계를 도모하면서 사업을 펼치고 있다.

세계적으로 인기를 얻고 있는 'Power Rangers 시리즈'와 미국에서 만들어진 캐릭터로 글로벌 전개를 추진하고 있는 'BEN10', 일본의 오리지널 콘텐츠 'Tamagotchi'의 세계적인 히트 등의 성과를 얻고 있다. 하지만 반다이가 글로벌 시장에서 더욱 확고한 지위를 구축하기 위해서는 일본, 아메리카, 유럽, 아시아 각 지역의 연계를 강화해 콘텐츠 창출에서 상품전개, 판매로 이어지는 캐릭터 머천다이징을 각 지역 특성에 맞도록 유연하게 조정할 필요가 있다. 따라서 토이호비 사업 부문의 전략은 국내 시장에서의

No.1 획득과 해외에서의 성장 기반 정비를 핵심 전략으로 내놓고 있다.

먼저 국내 시장에서는 기존의 인기 캐릭터를 다른 카테고리과 연동시킴으로써 상품 전개 폭을 넓힌다. 인기를 모은 변신벨트나 변신아이템 등을 텔레비전 프로그램과 연동해 신속하게 새로운 상품을 시장에 투입하고 어패럴사업 분야와도 연계해 옷을 사면 카드를 끼어주는 방식 등을 도입할 예정이다. 또한 타깃층을 확대하기 위해서 기존의 유아용, 초등학교 남학생용, 성인용으로 구분하던 고객층을 미취학 남자 어린이와 초등학교 남학생부터 성인층으로 크게 구분하고, 더 자유롭게 새로운 콘텐츠에 접할 수 있도록 한다. 해외 시장에서는 매출액 감소가 가장 컸던 북미 지역을 재정비하고, 남자 어린이용 캐릭터 중심의 상품 라인에 여자 어린이용과 미취학 아동용 상품 라인을 추가함으로써 시장을 넓힐 계획이다. 또한 각 지역 고유의 인기 캐릭터를 발굴하고 연관된 상품 개발에도 힘을 쏟을 계획이다.

제4절 시사점

90년대에 높은 상승률을 보였던 캐릭터상품 시장은 1999년 2조 엔을 넘었으며 21세기에는 더 확대될 것으로 기대를 모았다. ‘치비마루코짱’의 대히트로 막을 열었던 90년대는 1992년에 ‘미소녀 전사 세라문’이 대성공을 거두면서 전성기를 맞이했다. 그러나 버블경제가 붕괴하고 심각한 불황을 겪으면서 ‘다레판다’를 비롯한 이른바 이야기시(위안)캐릭터가 큰 히트를 기록하게 된다. 1996년에는 ‘포켓몬스터’의 히트와 더불어 ‘헬로키티’가 제3의 붐을 일으켜 ‘불황에 강한 캐릭터산업’이라는 이미지를 강하게 심어주었다.

90년대의 성장은 2000년 이후로 이어지지 못했다. 불황이 장기화 되면서 개인 소비가 크게 위축되어 캐릭터상품 시장이 영향을 받기 시작한 것이다. 또한 인터넷의 보급으로 매스미디어의 영향이 줄어들면서 메가 히트 상품을 만드는 것이 더욱 어렵게 되었다. 유통 부문에서는 대형할인점이나 체인점이 소비자들을 끌어 모으면서 매출 예측이 쉬운 스탠더드 캐릭터상품으로 주력 상품이 전환되는 현상이 일어나기 시작했다. ‘포켓몬’이나 ‘헬로키티’와 같이 1990년대에 성공한 캐릭터의 대부분이 2000년대에도 꾸준히 인기를 누렸다. 이는 여자 어린이용 전대 시리즈로써 성공한 세라문의 요소를 넣은 ‘프리큐어시리즈’나 ‘다레판다’의 이야기시(위안) 성격을 넣은 ‘리락쿠마’ 처럼 1990년대의 성공 요소를 그대로 이어온 경향이 강하다.

이처럼 일본의 캐릭터 시장은 캐릭터의 수명이 길기 때문에 처음 진입은 어렵지만 일단 성공을 거두면 막대한 이익을 기대할 수 있는 시장 특성을 가지고 있다. 일본 내 시

장의 침체로 인해 해외시장을 개척하는 일본 기업은 기존 캐릭터를 적극적으로 라이선싱함으로써 캐릭터의 현지화를 이끌어내 많은 수익을 올리고 있다. 유럽과 같이 세련된 문화유산을 가지고 있는 경우는 현지화가 주요 전략으로 현지인의 취향에 맞는 상품 개발이 적극적으로 이루어지고 있다.

중국과 같은 개발도상국의 경우, 현지화보다는 캐릭터상품의 저작권 보호가 먼저 이루어져야할 것으로 캐릭터 관련 기업들은 입을 모으고 있는 가운데 일본 정부도 적극적으로 캐릭터를 비롯한 콘텐츠산업의 저작권 보호를 위해 지원을 표명하고 있어 중국을 비롯한 아시아 시장으로의 적극적인 진출이 이후 활발히 이루어질 것으로 보인다.

한국 기업의 경우, 새로운 캐릭터 개발에 뛰어난 능력을 보이고 있으므로 새로운 캐릭터를 찾고 있는 일본 기업과의 연계가 기대되고 있지만, 두 나라의 캐릭터산업 구조가 많이 다르기 때문에 발생하는 다양한 문제들도 산적해 있어 아직 많은 효과를 얻지 못하고 있는 것이 현실이다.