



『2011년 3호 ‘주간 심층이슈’』



『 日 콘텐츠기업의 성공전략과 비결』

○ 작성 취지

- 전반적으로 콘텐츠 및 엔터테인먼트 업계의 불경기가 지속되고 있는 가운데에서도 오히려 매출을 늘리며 승승장구하는 기업들이 있음.
- 일본의 콘텐츠기업 성공사례를 통해 불경기 속에서도 매출과 이익을 늘려나가는 도전과 역발상의 경영전략과 비결을 소개함으로써 국내콘텐츠기업의 경영전략 및 일본 진출전략 수립에 참고하고자 함.

※ 출처 : 주간 동양경제(동양경제사, 11년 1월 8일호)

○ 작성 순서

1. 「콘텐츠업계의 성공전략과 비결」
 - 산리오
 - 가면라이더
2. 「콘텐츠유통기업의 성공전략과 비결」
 - 산요도서점
 - 유니크로
3. 「시사점」

1. 『콘텐츠기업의 성공전략과 비결』

□ 산리오의 『가면라이더』

- 1976년부터 장기간의 프로모션 통해 미국내 높은 지명도 ‘Kitty’
 - 2000년을 전후로 머라이어 캐리, 브리트니 스피어스 등 미국의 유명인

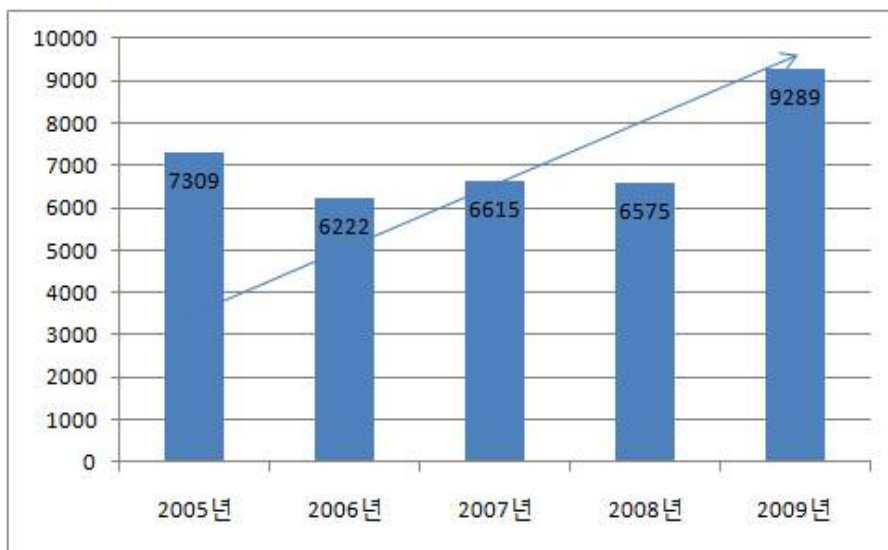
이 “헬로 키티”를 좋아하고 있다는 것이 알려지면서 인기, 최근에는 레
이디가가도 키티 팬으로 알려져 있음

- 유럽에서도 키티 인기는 매우 높고, 미국의 캐릭터를 능가할 정도의 인
기를 자랑하고 있음
- 2010년 말에는 산리오의 토끼 캐릭터 ‘Cathy’가 ‘miffy’의 모방이라고
네덜란드의 출판사로부터 소송이 있었지만, 이것은 키티의 높은 인기를
반증하는 것으로 받아들일 수 있음
- 유럽에서는 라이벌에게 소송을 일으켜 압력을 주는 방법은 하나의 전술
로 인식되고 있음
- ‘Cool Japan’으로 불리는 일본의 콘텐츠나 캐릭터의 인지도는 세계적으
로 높아지고 있으나, 「문화」로써 주목을 받고 있는 사례는 적음
- 그 중 ‘헬로 키티’는 비즈니스 측면에서도 수익을 얻고 있는 초우등생
이라고 할 수 있음

○ 산리오의 해외 시장 수익 증가

- ‘키티’의 로열티 수입이 증가함에 따라 이를 중심으로 산리오의 해외
영업 이익은 2010년 3월기에 124억 엔에 도달
- 6년 전과 비교하여 4배 이상 증가한 수치이며, 주가도 1년 전보다 약
3배 이상 상승하였음
- 키티가 해외에서 수익을 올리고 있는 이유는 철저한 ‘현지화’와 ‘상품
판매에서 라이선스로 비즈니스 중심 전환’을 들 수 있음

【표 1】 산리오의 영업이익 추이



○ 산리오 해외 시장전략① : 현지화

- 미국 산리오법인 COO는 미국유학시절 모두 헬로키티를 알고 있었지만, '키티 관련 상품은 어디서 구입할 수 있는가?', '키티는 수요가 공급을 따라가지 못하고 있다' 등의 문제점을 경험
- 그 이후 키티의 본격적인「현지화」를 추진해 본사 주도 체제에서 현지 법인에 대폭 권한을 이양하고, 키티 디자인에도 변화를 시도한 것이 적중해 인기
- 동일한 키티를 소재로 하더라도 국가에 따라 기호가 다르다는 점에서 현지화는 필요. 일본에서 인기 없는 화려한 자쫓빛 키티 티셔츠는 구미에서 인기가 높음

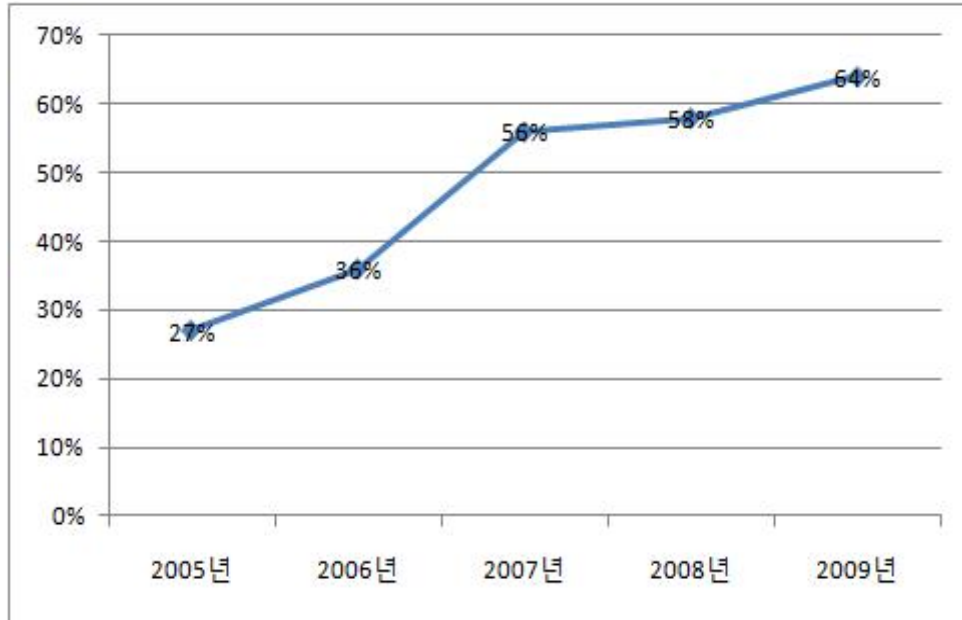
○ 산리오 해외 시장전략② : 라이선스

- 「상품판매에서 라이선스」로 전략을 전환
- 과거 산리오의 해외사업은 직영점에서 키티 상품을 판매해 수익을 얻는 모델로, 직영점이기 때문에 본사의 의견을 반영하기 쉬운 한편 점포 확대 스피드가 느려 고객을 놓치는 리스크도 있고, 재고나 인원을 확보해야 하는 부담도 있었음
- 상품판매 축소를 단행하고 자체제작이 아니라 라이선스를 제공해서 파트너를 통해서 제작 판매하는 모델로 전환
- 다른 업계와의 코라보레이션을 통해서 키티 상품을 늘리고 라이선스로 수익을 얻는 모델로 전환
- H&M과 코라보레이션한 티셔츠, 미국 스마트의 헬로키티가 부착된 경자동차, 손목시계 G쇼크와의 코라보레이션등, 키티 제품이 다양해 짐
- 2010년9월 시점에서 라이선스 계약을 체결한 파트너 수는 1,245사로 증가, 지금은 로열티 수입이 해외 매출의 7할 이상을 차지하고 있음
- 파트너 선정에서도 「현지화」는 필수 항목
- 화장품 코라보레이션의 경우, 종전의 일본 기업의 발상이라면, 시세이도를 파트너로 생각했겠지만, 산리오가 노린 것은 어디까지나 현지의 대기업임.
- 미국에서는 MAC를 파트너로 선택하고, 올해부터는 세포라(Sephora)와의 코라보레이션을 시작할 예정

※ 세포라(Sephora)는, 프랑스 최대 화장품 메이커로, 향수와 화장품으로 유명. 루이비통 그룹에 속하

며, 1999년 11월 일본에 진출했지만, 2007년에 철수한 바 있음

【표 2】 산리오의 해외수익 추이

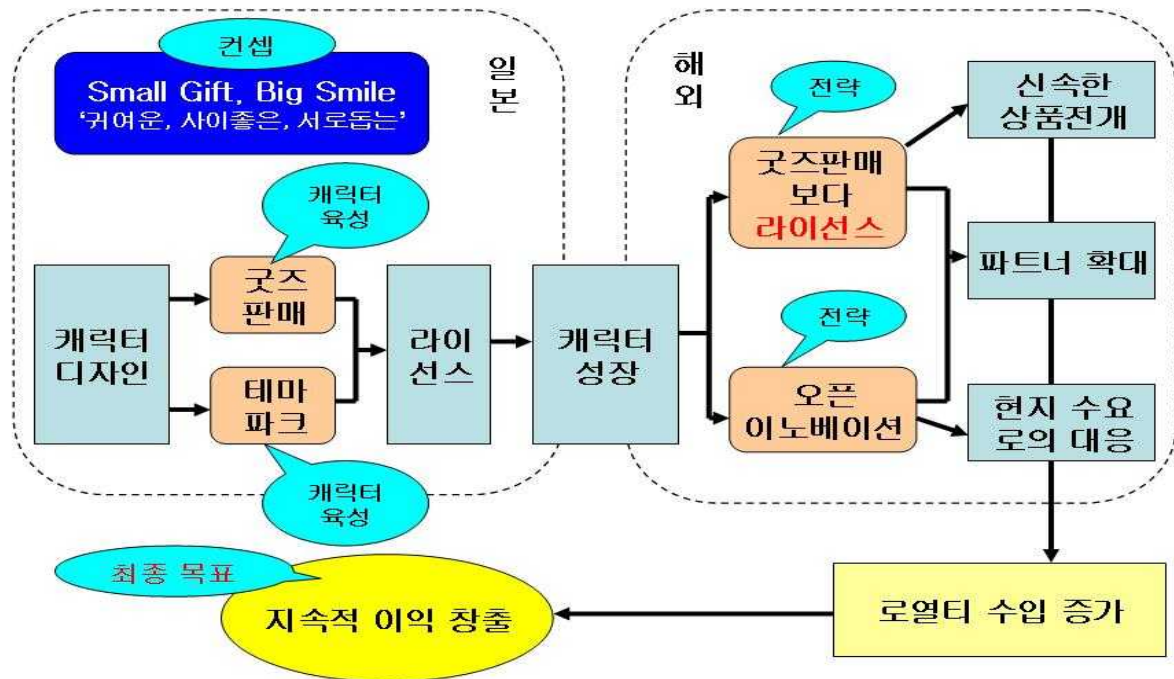


○ 산리오 해외 시장전략③ : 오픈이노베이션

- 캐릭터 라이선스 비즈니스의 핵심이 되는 것이 저작권관리임.
- 일반적으로 저작권의 사용 기준을 꼼꼼하게 설정하는 기업이 많지만, 산리오는 오히려 라이선스 사용 기준을 완화하고 있음
- 디자인의 핵심이 되는 부분만 유지되면, 탄력적으로 라이선스를 제공하는 「오픈이노베이션」전략으로 방향 전환가능.
- ‘자사만 판매하는 것보다 오픈해서 이용 빈도를 높이는 것이 시장 수요에 맞는 상품을 기민하게 만들어낼 수 있는 것’(미국법인 COO)
- ‘Small Gift Big Smile’, ‘귀엽고, 사이좋게, 돕는’ 컨셉으로 만드는 심플하고 귀여운 캐릭터는 일본이기 때문에 만들어지는 것
- 일본에서 만들어진 캐릭터를 테마파크나 상품판매사업으로 키워서 그것을 해외시장에 데뷔시키는 사이클이 잘 운영되고 있음
- 지금은 ‘일본에서 캐릭터를 키워 해외에 수출한다’라는 패턴이 주류이지만, 나중엔 해외에서의 캐릭터 창출도 시야에 넣고 있음
- 산리오 츠지사장은 ‘다음 분기부터 러시아와 브라질에서 사업을 본격화해, 4~5년 후에는 중국, 인도에 진출. 앞으로 영업이익의 9할을 해외에

서 언을 생각'이라고 라이선스기반의 해외시장확대를 선언

【그림1】 산리오의 수익전략



□ 반다이남코의 『가면라이더』

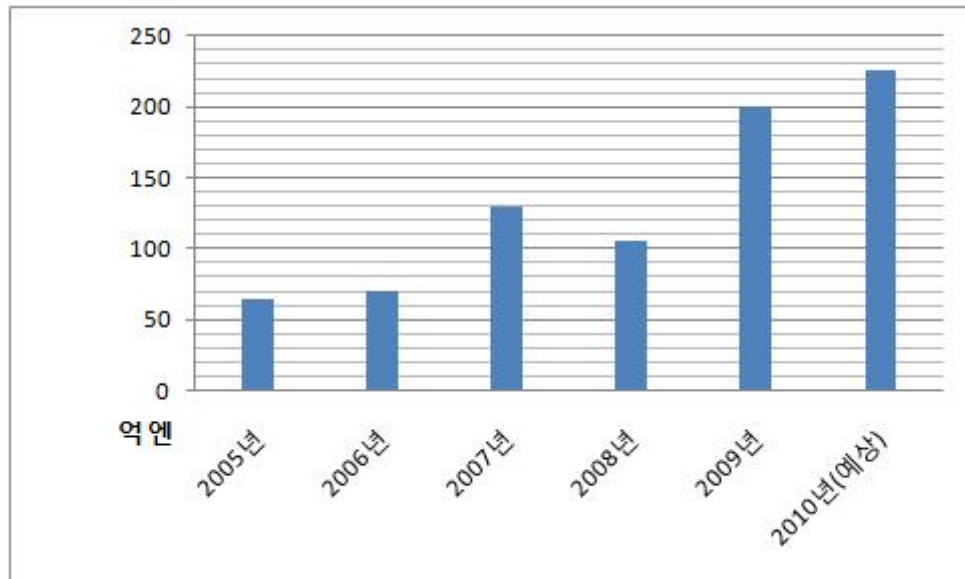
○ 인기 : 텔레비전, 영화, 상품의 시너지효과 창출

- 2009년 일본 최대 완구메이커 반다이의 캐릭터별 매출에서「가면라이

더」(175억 엔)가 「기동전사 건담」(144억 엔)을 9년 만에 누르고 수위를 탈환

- 그 후 인기 가속, 2010년 8월 종영된 「가면라이더 W」의 변신 벨트는 1990년 이후 54만 개를 판매, 현재 방송중인 「오즈」의 벨트는 W를 웃돌고 있음
- 어뮤즈먼트시설용 카드게임 「가면라이더 배틀 간바라이트」도 호조를 2010년의 가면라이더 관련 매출은 195억 엔에 달할 전망
- 반다이에서 남자 어린이용 완구를 총괄하는 사토 아키히로(佐藤明宏)이 사는 '가면라이더 비즈니스는 새로운 단계에 접어들었다'고 분석

【그림1】 반다이남코의 가면라이더 관련 매출액 추이



(주) 3월기 결산. 2005년과 2006년은 반다이(단일), 2010년은 11월5일 시점 예상
(출처) 반다이남코

○ **캐릭터 : 부모를 대표시켜 2세대간 인기 캐릭터로**

- 가면라이더는 11년만의 부활로 부모와 자녀 2세대에서 인기
- 1971년에 텔레비전 방송이 시작된 가면라이더 시리즈는 악의 무리와 싸우는 정의의 개조인간 이야기로 독특한 변신 포즈로 인기를 모아, 붐을 일으킴
- 1972년에는 시청률 30%를 기록하고 「1호」의 변신 벨트는 2년간에 380만 개 판매됨
- 한동안 중단되었던 가면라이더가 부활한 것은 2000년으로 70년대에 팬이었던 세대가 부모가 되는 타이밍에 맞춰, 판권 보유 기업들이 모여

제작을 담당하는 도에이(東映)와 메인스폰서로 완구 상품화권을 가지고 있는 반다이 등이 중심이 되어 텔레비전 시리즈를 재개함

- 텔레비전 시리즈 부활에서 도에이가 가장 힘을 쏟은 부분은 부모 세대의 흡수임. 지갑을 쥐고 있는 부모 세대를 공략하는 것이 비즈니스 성공의 열쇠
- 이런 종류의 캐릭터 프로그램은 텔레비전 방송국에서 지불하는 제작비만으로는 제작 코스트를 감당할 수 없음. 관련 상품, 영화, 비디오, 이벤트 등의 부가비즈니스에서 발생하는 판권 수입으로 구성되는 것이 일반적인 비즈니스 모델임
- 부활 제1회에서는 70년대의 유행가를 BMG을 사용하는 등의 섬세한 배려로 부모 세대의 감상을 자극할 수 있는 스토리를 만들
- 2회에서는 라이더를 3명 등장시키고 「아메리카의 텔레비전 드라마에서 자주 등장하는 군상극을 도입」, 3회에서는 13명의 라이더가 서로 싸우는 충격적인 내용으로 향수뿐만 아니라, 새로운 놀라움을 제공함으로써 미디어에서도 크게 다름.
- 라이더가 괴물을 물리친다는 기본 구조는 유지하면서, 액션을 화려하고 세련되게 만들어 어린이들의 마음을 사로잡고 있음

○ 특촬물 : 꽃미남 배우 기용으로 여성 팬 획득

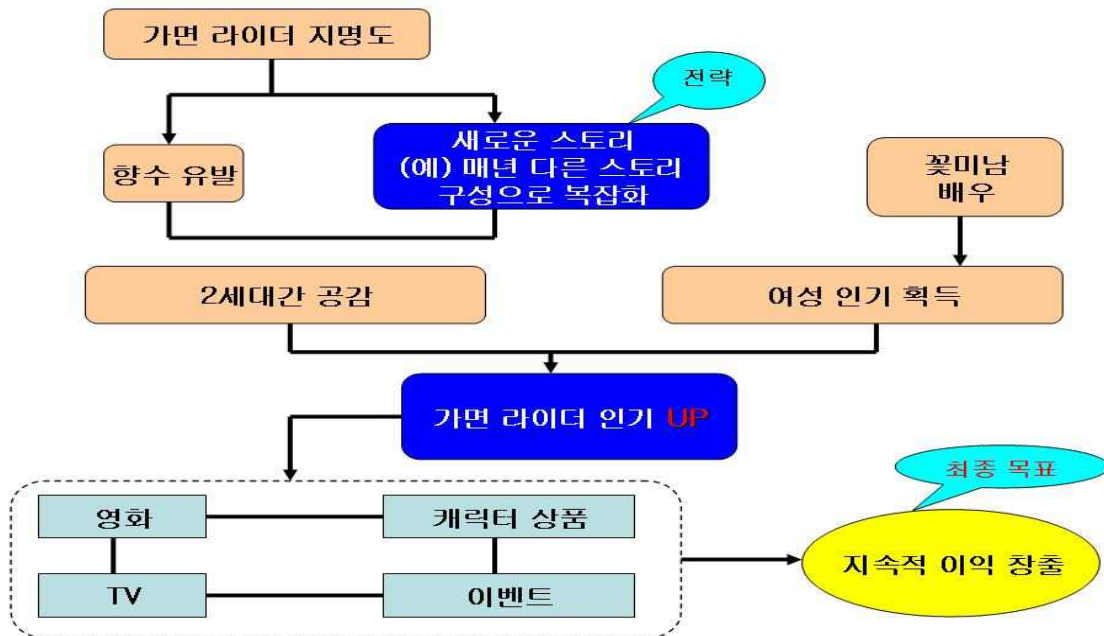
- 꽃미남으로 여성 인기 획득, 상품에서도 히트방정식을 확립
- 라이더 시리즈는 원칙적으로 포맷은 유지하되 1년마다 프로그램 내용을 개편하는 구조임.
- 오다기리 죠, 미즈시마 히로, 사토 켄, 등 일본을 대표하는 꽃미남 배우의 매력으로 30대 여성을 비롯해 더 나아가 10대, 20대 여성들까지 인기가 높아짐
- 팬층의 확대에 따른 적시의 상품 개발이 제대로 진행됨.
- 변신벨트의 경우 복수 타입의 변신 기능 등을 도입해, 프로그램의 내용전개와 연계하면서 1년 동안 즐길 수 있도록 해, 엄마들이 지갑을 열기 쉽도록 함
- 2009년 이후는 카드게임을 중심으로 한 저가격상품을 확충, 고객과의 접점을 크게 늘리고 있음
- 프로그램의 인기가 상품의 인기로 이어져, 상품 인기가 프로그램을 지탱하는 선순환이 만들어지게 된 2009년 이후부터 가면라이더도 약진

- 도에이가 기대하고 있는 것은 **구작라이더의 재발굴을 통한 가면라이더 브랜드의 정착임**. 그래서 새로운 라이더 10주년으로 정한 「가면라이더 디케이드」(2009년)에서는 적극적으로 과거 라이더를 협연시킴

○ **영화판 : 전략적 제작 실시**

- 2009년의 영화에서는 60~90년대의 모든 라이더가 등장, 방송 종료 후에도 매니아 팬이 많은 「전왕(電王)」은 몇 차례 영화로 제작되어 인기를 지속하고 있음
- 영화에서 텔레비전 시리즈의 신작 라이더를 소개함으로써 약점이었던 시리즈 **교체 이후의 후방 프로모션 지원**을 함
- ‘어른이 된 90년대 라이더 세대가 돌아왔기 때문에, 2014년까지는 인기는 문제없다. 그 후를 위해 라이더 브랜드를 구축하겠다’(담당이사)

【그림2】 가면라이더 전략





2. 『콘텐츠유통기업의 성공전략과 비결』

□ 『산요도서점(三洋堂書店)』

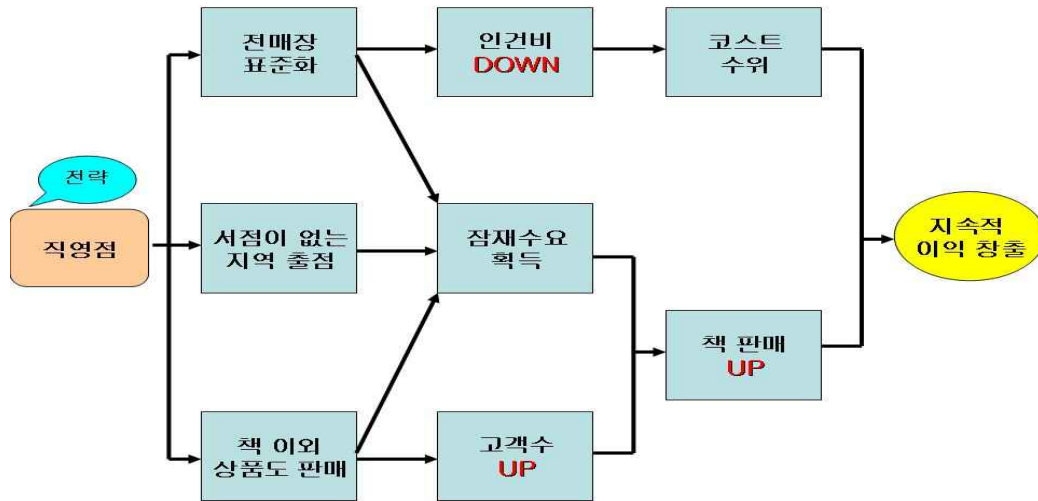
○ 활자 이탈 인구가 늘어나는 가운데에서도 14개월 연속 성장

- 서점 매출이 지속적으로 감소하고 심각한 활자 이탈이 멈추고 있지 않은 가운데, 이례적으로 서적/잡지 매출이 2010년 11월까지 14개월 연속으로 전년 같은 기간 대비 플러스를 기록
- 나고야시(名古屋市)에 본점을 두고 있으며 2011년에도 플러스 성장이 이어질 것으로 예상

○ 연속 성장 전략의 핵심은 "찰신함과 적극성"

- 연속 플러스 성장은 '상식에 구애받지 않고 적극적으로 새로운 부문에 도전한 것'이 결실을 맺은 것
- 산요우도의 핵심전략은 87개 점포가 모두 직영으로 운영된다는 점임.
- 직영시스템을 통해 모든 점포를 표준적인 레이아웃으로 통일하고, 본부가 일괄적으로 상품을 관리하는 것
- 많은 서점에서 각 점포의 매장 담당자가 책장 크기 등에 맞추어 상품을 선별하고 있지만, 산요우도는 POS데이터를 기초로 인기 서적을 확실히 갖추는 시스템을 구축

【그림 3】 산요도서점 전략



○ 소규모상권과 다양한 상품 취급 전략

- 서점이 한 곳도 없는 인구 2만 명 정도의 소규모상권에 포커스를 맞춘 출점을 시도한 것도 적중
- 상권이 작아도 그 지역을 모두 독점할 수 있다면, 충분한 이익을 얻을 수 있다고 보고 있음
- 주력하고 있는 것은 서적/잡지 이외의 상품 확충임.
- 비디오대여, 문구, 중고서적 등은 다른 많은 서점도 전개하고 있지만, 산요우도는 과자, 의류, 생활 잡화까지 취급 상품을 확대
- 책이외의 상품으로 고객을 유도, 서적과 잡지구매로 연결하는 전략

○ 전자서적과 반대로 잡화를 강화하는 이유

- 현재, 서점 마켓은 급속히 축소되고 있음.
- 아마존 등의 인터넷 서점에 고객을 뺏기고 있는 가운데, 앞으로 전자 서적의 보급되면 서점시장은 더욱 위축될 전망이다.
- 기노쿠니야서점(紀伊國屋書店), CHI그룹(마루젠(丸善), 준쿠도(ジュンク堂))등의 대형 체인은 모두 전자서적에 적극적으로 진입하기 시작
- 산요우도는 여기서도 업계의 상식을 뒤엎고, ‘전자서적은 소매가 할 것이 아니다’ 라는 입장임.
- 오히려, 종이책의 매출 감소를 전제로 새로운 상품을 늘려감. 스케일메리트를 강화하기 위해 서점 연합을 결성하고, 산요우도가 구매한 잡화 등을 다른 서점에 도매로 판매하는 것도 시야에 두고 있음
- 2010년 여름 중고서적과 잡화의 자사 물류센터를 만든 것도 프랜차이즈화를 겨냥한 전략임.

지방도시의 산요도서점	산요도서점의 TV게임 선전용 광고전단
	

□ 『유니크로(UNIQLO)』

○ 패션업계에 '팔리고 있는 것을 만드는 전략'을 도입한 ZARA

- 중저가브랜드로 유명한 ZARA는 한 마디로 경마에 비유하자면 '제3코너를 돌 때쯤에 마권을 사는' 전략임.
- 「패션」처럼 변화무쌍한 트렌드를 미리 정확히 맞추려는 것은 불가능하며, 오히려 무엇이 팔리는지를 예상할 것이 아니라, 팔리고 있는 것을 만들면 된다'는 생각임.
- 그 때문에 ZARA는 공급라인의 강력한 수직 통합을 통해, 계속 변화하는 패션에 대한 퀵 리스판스(Quick Response) 체제를 구축함
- 이런 전략의 본질은 '승부하는 시간 축을 더욱 짧게 한다'는 점
- H&M처럼 ZARA의 퀵 리스판스를 조금 완화해 코스트와의 밸런스를 유지한 회사도 있으며, 일본의 하니즈처럼 최대치까지 리스판스 스피드를 끌어올려, 의복을 생선식료품처럼 회전시키는 말하자면 제4코너 썸에서 마권을 사려는 회사도 등장하고 있음

○ 히트테크(Heat Tech)의 히트에서 본 유니크로 전략

- 불경기의 의류 및 패션업계에서 이익을 내고 있는 퍼스트리테일링(First Retailing)의 대표 기업임.
- 유니크로가 동종타사와 차별화되는 점은 '축적'임.
- 야나이 타다시(柳井正) 사장은 '패션업계에서 부족한 것은 축적해서 승부하는 발상'이라고 단언함.
- '시간승부'로 비즈니스를 창출하는 글로벌한 흐름 속에서 반대로 시간을 오랫동안 들여서 '장기적인 축적으로 승부한다'는 전략을 추진하는 것이

유니크로임.

- 이 배경에는 ‘패션 부품을 판다’, ‘인간의 생활 양식을 바꾼다’는 유니크로의 독자적인 컨셉이 존재함
- 예를들어 유니크로의 히트테크는 장기 축적으로 만들어진 사활을 건 승부 상품이기 때문에 히트테크라는 컨셉이 침투하기까지는 시간이 걸렸음
- 발매 첫 해에는 팔리지 않으면, 기존 어패럴산업의 상식이라면, 그 상품 생산을 중단하지만, 유니크로는 3년 스펙으로 사업을 전개함으로써 그 뒤 폭발적인 히트로 이어감
- 장기간에 걸쳐 준비하고 타이밍에 맞추어 시장에 제품을 제공하는 전략, 될수록 골인에 가깝게 마권을 사는 것이 아니라 압도적으로 강한 경주마를 키우는 것이 유니크로의 성공 전략이라고 볼 수 있음



3. 『시사점』

- 전반적인 불경기 속에서도 몇몇 기업은 오히려 **역발상과 명확한 전략**으로 매출을 늘려나가고 있음. 시장상황이나 조건은 달라도 일본콘텐츠관련기업의 성공사례는 국내콘텐츠관련업계에도 힌트가 될 수 있을 것임.
 - 산리오의 키티는 유명인을 통한 프로모션과 더불어 명확한 해외라이선스 사업 전략을 통한 ‘현지화’ 주도의 글로벌브랜드확립을 시도
 - 반다이남코의 가면라이더는 ‘인기캐릭터의 복고’와 꽃미남 캐스팅을 통한 신시장 개척으로 불경기를 극복
 - 산요도서점은 중소도시의 서점설립과 서적이외의 다양한 상품아이템 구비 등의 역발상으로 매출을 늘림
 - 극심한 불경기로 단기 승부에 매몰되기 쉽지만, 그 속에서도 3년이란 장

기 스펙으로 새로운 패션트렌드를 개척하고 주도해 성공한 유니크로

- 불경기라 경영이 위축되고 신중하기 쉽지만, 이때 일수록 오히려 신선한 전략과 발상이 필요할 시점임. 신선한 접근과 역발상, 틈새전략이 스며들기 쉬운 불경기인 만큼, 국내콘텐츠관련기업의 일본진출의 호기로도 삼아 나가야 할 것임.