

JAPAN

일본 콘텐츠 산업동향

CONTENTS INDUSTRY TREND OF JAPAN

한국콘텐츠진흥원
일본사무소



kocca KOREA
CREATIVE CONTENT
AGENCY

주간 심층이슈

『글로벌 종합 엔터테인먼트 그룹 디즈니의 전략』

◎ 작성 취지

- 세계에서 가장 강력한 엔터테인먼트 브랜드인 디즈니는 세계 곳곳에서 콘텐츠와 테마파크 등을 통해 최상의 서비스를 제공하고 있음.
- 디즈니의 강점은 ‘Imagineering Power(스토리를 눈에 보이는 형태로 만드는 높은 기술력)’에 있음.
- 세계적인 엔터테인먼트 기업인 디즈니의 경쟁력과 일본진출전략 등을 정리함으로써 국내 엔터테인먼트기업의 발전전략 및 일본진출에 참고자료로 활용.
※참고자료 주간 다이아몬드(2012/2/18호)

◎ 작성 순서

- 1. 종합엔터테인먼트 그룹의 개요
- 2. 디즈니그룹의 각 부문별 특성
- 3. 일본시장 진출전략

1. 종합 엔터테인먼트 그룹의 개요

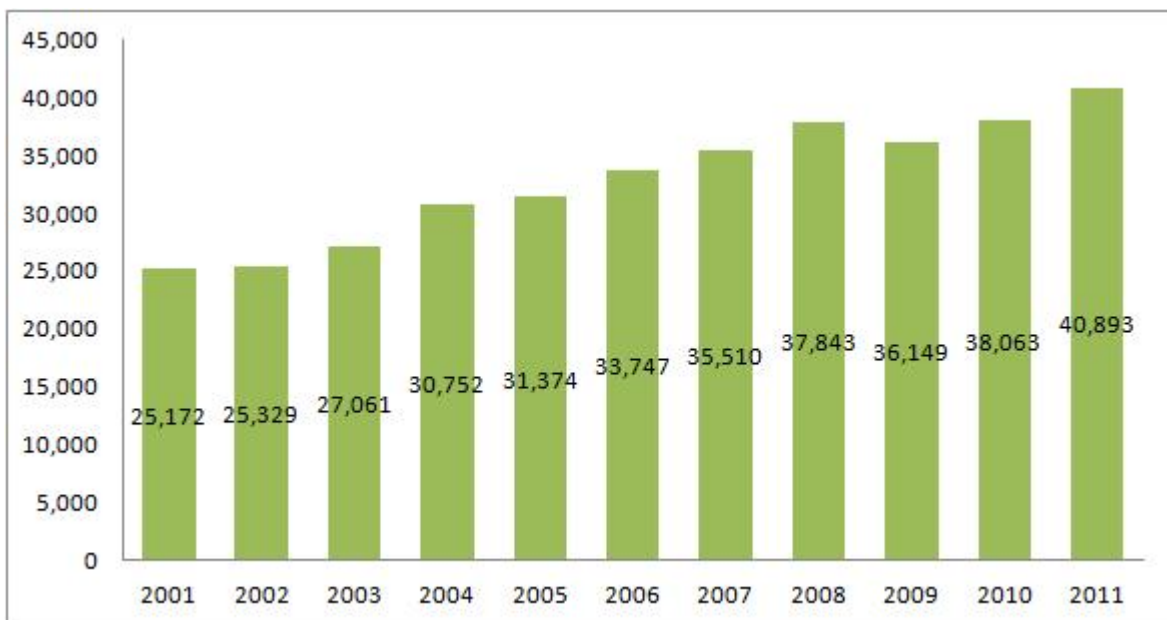
■ 종합 엔터테인먼트 기업으로써의 디즈니

○ 디즈니의 강점은 “터치 포인트”의 풍부함

- 디즈니는 그룹 전체 매출액 408억 달러의 종합 엔터테인먼트 기업. 현재 그룹 전체 매출액의 46%를 차지하고 영업 이익의 70%를 창출하고 있는 것은 미디어네트워크 부문임. 전미 3대 네트워크의 하나인 ABC를 중심으로 스포츠부문 채널 ESPN 등 텔레비전 사업이 중심임.

- 다음으로 매출액이 큰 것이 디즈니랜드 등이 속한 파크 & 리조트 부문으로 29%를 차지하고 있음. 테마파크와 리조트운영 외에 일본에는 취향하고 있지 않지만 디즈니매직, 디즈니월더의 선박 2척을 소유하고 있는 크루즈사업도 있음.
- 많은 히트 영화로 널리 알려진 스튜디오 엔터테인먼트 부분은 매출액의 16%로 생각보다 적음. 이것은 영화흥행 외에 가정용 소프트웨어판매와 텔레비전방송 배급 등도 포함한 금액임.
- 캐릭터상품 판매 등의 소비자 상품 부분은 7%로 자사 그룹이 전개하는 소매판매 외에 캐릭터 라이선스사업의 수입이 큼.
- 마지막으로 게임과 휴대폰, 인터넷사업 등의 비교적 새로운 인터랙티브 미디어(Interactive Media) 부문으로 아직 적자를 기록하고 있음.
- 영화, 음악, 텔레비전 프로그램, 출판, 파크어트랙션, 캐릭터상품, 웹사이트 등등. 각 콘텐츠별 강점도 있지만, 하나의 콘텐츠를 그룹 각 부문이 각각의 미디어 특성을 살리면서 고객에게 전달하는 “터치포인트(고객접점)”가 풍부한 것이 디즈니의 최대 강점임.

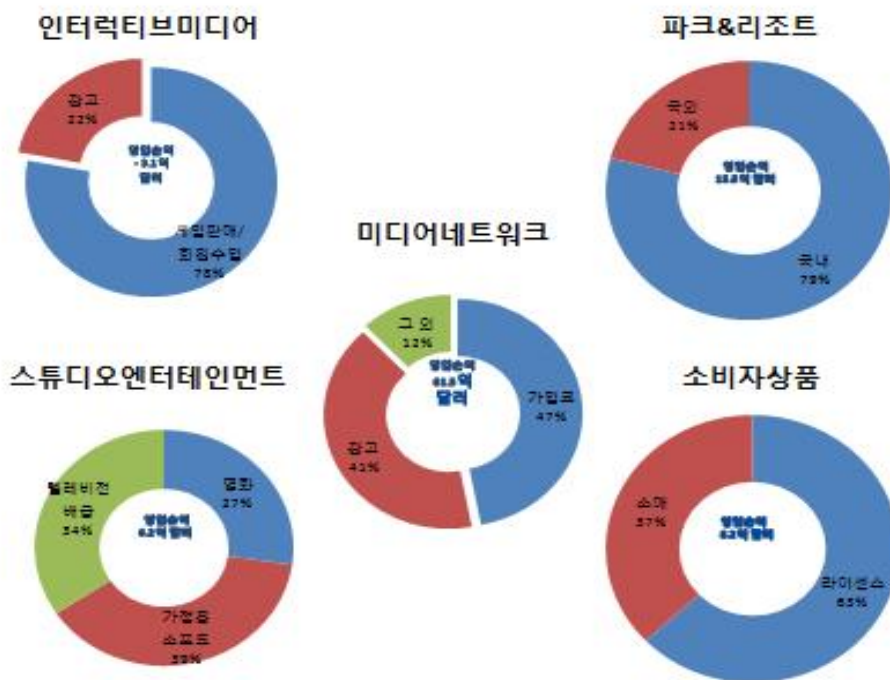
■ 그림 1 ■ 월트디즈니의 매출액 추이(단위 : 백만 달러)



○ 배후에 있는 테크놀로지 이노베이터 정신

- 디즈니는 최신 테크놀로지를 성장의 엔진으로 하고 있음. 월트디즈니와 형 로이드디즈니가 1923년 처음 애니메이션제작회사를 설립한 뒤 약 90년 동안 당시의 최첨단 기술을 사용해 옴.
- 일본에서는 도쿄디즈니리조트를 중심으로 한 서비스의 질과接客 태도에 화제가 집중되고 있지만, 이것은 디즈니의 일부분에 지나지 않음.

【그림 2】 월트디즈니의 각 부문별 매출액 구성



2. 디즈니그룹의 각 부문별 특성

■ 미디어네트워크(Media Networks) 부문

○ 비광고 모델의 강점

- 디즈니는 영화와 디즈니랜드의 이미지가 강하지만, 실제 영업이익의 7할을 만들어내고 있는 것은 텔레비전 사업으로 영화를 비롯한 다

- 른 장르와 비교해 안정적인 수익을 내고 있음.
- 텔레비전 사업의 중심은 미국 3대 네트워크의 하나인 ABC가 중심.
 - ABC는 “위기의 주부들(Desperate Housewives)”, “LOST”, “어글리베티”, “그레이 아나토미” 등의 인기 드라마로 유명함. ABC는 1996년 디즈니 산하로 편입됨.
 - 어린이용 케이블 채널 [디즈니채널] 등을 포함한 미디어 네트워크사업은 디즈니 그룹 전체 매출액의 46%, 영업이익의 7할을 차지하고 있음.
 - 텔레비전방송국을 보면, 매출이 광고 수입에 크게 의존하고 있기 때문에 경기 동향에 영향을 받기 쉬움.
 - 하지만, ABC의 비즈니스 모델은 다름. ABC는 전송수입이 광고수입보다 높음. 다시 말하면, 광고에 의존하지 않고 전송에서 이익을 내는 비즈니스모델로 전환함.
 - ABC 자사에서 만든 프로그램을 자사 방송국에서 방송할 뿐만 아니라 시청자들에게서 가입비를 징수하는 케이블텔레비전, 해외방송국, Hulu(동영상 서비스) 등 인터넷 유료동영상 사이트, 애플리케이션 등에 공급해 전송수입을 얻는 모델임.
 - “다양한 플랫폼에 신속히 대응해 전송을 한 것”으로, 애플의 iTunes에의 전송도 ABC가 가장 빨랐음.
 - 지금은 보편화되었지만, 방송된 텔레비전 프로그램의 일부를 자사 홈페이지에서 시청할 수 있도록 한 서비스도 ABC가 가장 먼저 시작함. 이미 방송한 프로그램의 일부를 2006년에 자사 사이트에서 무료로 서비스함.
 - 이 서비스에 대해서 ABC 사내에서도 “시청자가 텔레비전을 보지 않게 된다”는 우려의 목소리가 높았음. 하지만, 결과는 반대로 방송 시청률이 높아짐.
 - “텔레비전은 지금도 여전히 흥미로운 미디어. 테크놀로지의 발달로 화면의 대형화가 진행돼 더욱 재미있어 졌다. 네트워크가 오히려 그 장점을 다시 인식시켜주고 있다”고 ABC의 간부는 밝힘.
 - 다른 한편으로 “텔레비전에서는 달러로 네트워크에서는 페니로”

라는 표어에서 알 수 있듯, 네트워크에는 무료 작품이 많고 과금이 어려운 사례가 적지 않지만, ABC의 사장 Anne Sweeney는 “자사는 수익을 얻고 있다”고 밝힘.

- 이것을 가능하게 한 것이 “콘텐츠의 힘”임. 인기가 높은 드라마라면, 시청자는 유료라고 해도 시청하게 됨.

○ ABC의 강점은 “스토리텔링”

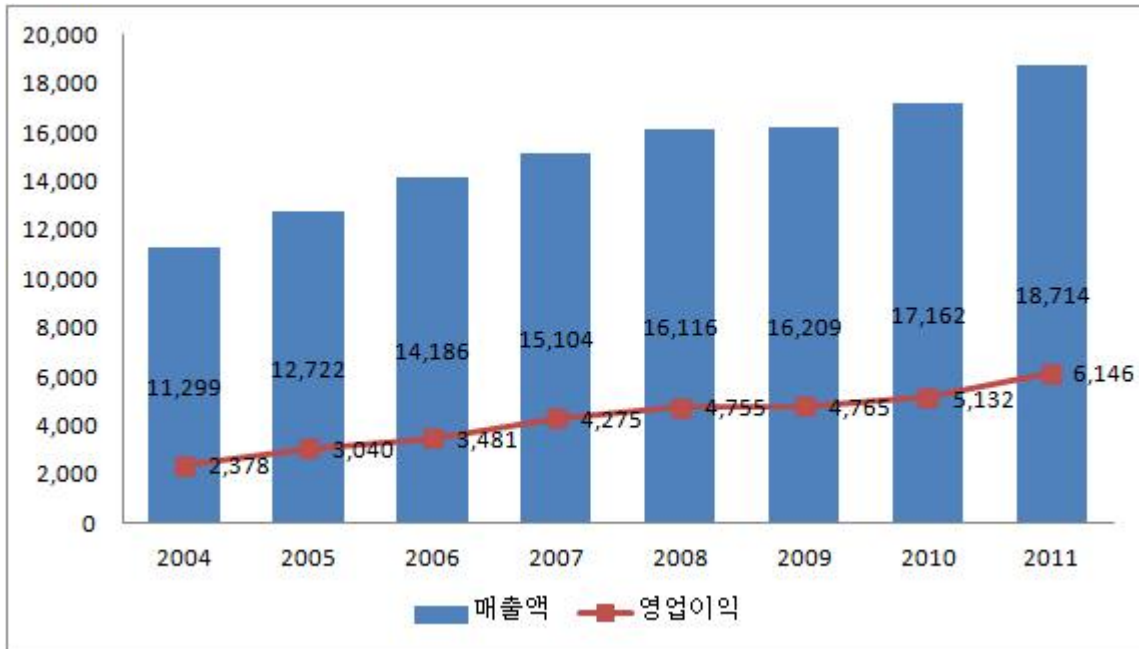
- ABC의 강점은 “스토리텔링”으로 양질의 콘텐츠를 만드는 것. “LOST” 등을 보면, 그 임감은 일반인이 보더라도 제작비가 많이 필요했다는 것을 금방 알 수 있음. 참고로 미국 드라마의 제작비는 1회당 수백만 달러로 알려짐.
- “LOST”에서는 “LOST 마을”이라 불리는 촬영지에 출연자 가족을 포함해 드라마 관련자 모두가 하와이에 거주하면서 촬영을 진행한 장기 로케이션으로 제작됨.
- 드라마 “Flash Forward”은 파일럿판임에도 불구하고 로스앤젤레스의 국도를 봉쇄하고 촬영하는 등, 일본 엔으로 3억 엔에 가까운 비용이 소요된 것으로 알려짐.
- 이 정도의 막대한 제작비를 들여 퀄리티를 추구할 수 있었던 것은 해외 방송국이나 네트워크 등 다른 플랫폼에 전송함으로써 회수할 수 있기 때문임.
- 미디어네트워크사업의 매출액은 최근 4년 동안 25%나 증가해 적어도 현시점에서는 이 전략이 궤도에 오른 것으로 보임.

○ 새로운 바람을 타고 : ABC의 사장 Anne Sweeney 인터뷰

- 2004년부터 사장을 맡고 있는 ABC의 사장 Anne Sweeney가 밝히는 ABC의 강점과 전략
- 텔레비전 화면의 대형화와 함께 인터넷을 통한 동영상 전송과 다운로드, iPod 등 새로운 디바이스가 등장하고 있음. 이런 새로운 디바이스는 ABC에게 위협이라고 하기보다는 새로운 원동력이 되고 있음.

- ABC는 방송사업과 프로그램 전송이라는 두 개의 사업으로 구성되어 있음. 특히 테크놀로지의 변화가 빠른 전송사업에서는 새로운 기술의 등장을 시청자를 늘리는 기회로 보고 적극적으로 활용하고 있음.
- 2005년 10월, ABC와 디즈니 채널은 업계에서 가장 먼저 iTunes에 자사 콘텐츠를 전송함.
- 자사 사이트 ABC닷컴은 지난 드라마의 전송을 시작함. 이미 방송한 에피소드를 인터넷에서 전송함으로써 많은 사람들이 TV로 돌아옴.
- ABC는 “위기의 주부들(Desperate Housewives)”, “LOST” 등 드라마로 정평이 나있음. 스토리성이 있는 드라마를 하이퀄리티로 제작하는 것이 사명이라고 생각하고 힘을 쏟아옴.
- 막대한 제작비도 글로벌세일로 상쇄할 수 있음. 킬러콘텐츠를 가지고 있으면 그것을 자사에서 방송할 수 있을 뿐만 아니라, 케이블텔레비전이나 Hulu, 해외 텔레비전방송국, VOD를 통해서 전송하거나 DVD로 전개하는 등, 리캡할 수 있음.
- 일본시장에서는 3월부터 [Dlife]라는 새로운 무료 BS채널을 시작함. 글로벌 팀이 시장 조사한 결과 “젊은 여성들에게 특화된 방송국”으로 차별화함으로써 시청자들에게 침투할 수 있을 것으로 기대하고 있음. 미국에서 현재 높은 시청률을 올리고 있는 드라마 “리벤지”를 중심 작품으로 투입할 예정임.
- 먼저 [Dlife]의 일본에서의 지명도를 높이는 것이 과제. 그 뒤에 시청자가 언제 보고 있는지, 왜 보는지, 무엇을 좋아하는지 등을 철저히 조사해서 일본을 의식한 프로그램 등 “현지화” 전략을 검토해갈 예정임.
- ABC에는 “We Create What is Next” 라는 슬로건이 있음. 월트디즈니의 “스토리텔링” 과 “테크놀로지를 활용해 세계 사람들에게 놀라운 체험을 제공한다” 는 전통도 모두가 함께 공유하고 있음. 이것이 ABC의 경쟁우위임.

■ 그림 3 ■ 미디어네트워크 부문의 매출액과 영업이익 추이



■ 전승전략

○ 시대의 흐름에 따라 변화하는 디즈니의 콘텐츠 전승

- 디즈니는 인터넷에 밀리지 않고 오히려 그것을 적극적으로 이용하면서 스스로가 갖고 있는 콘텐츠 군을 공급할 수 있는 기회를 늘려옴.
- 디즈니는 다양한 플랫폼을 가지고 있음. 하나의 정해진 전략이 있는 것이 아니라, 다양한 이용 가능한 방법을 동원해 어프로치하고 있음.
- 디즈니스튜디오의 Alan N. Braverman 사장은 “먼저 이상적인 릴리스 패턴은 콘텐츠의 종류에 따라서 다르고, 우리들이 각 콘텐츠에서 실현하려하는 세계나 전사적인 프랜차이즈(전방위적인 전개), 그리고 기업 전체의 비즈니스를 어떻게 진행할 것인가에 따라서 다르다”고 밝힘.
- 영화는 일반적으로 처음에는 극장에서 개봉하고, 다음에 케이블텔레비전 등의 유료 프리미엄 채널을 통해서 제공하고, 그 뒤에 VOD와 같은 대여모델로 이행한 뒤, 마지막으로 텔레비전 방송국의 네트워크

크를 통해 제공함.

- 지금까지 디즈니가 해 온 것은 라이프사이클 전반에 걸쳐서 콘텐츠가 갖는 가치를 최대화하는 것이었음. 따라서 영화나 홈엔터테인먼트의 콘텐츠를 릴리스할 때는 먼저 소비자 상품과 파크&리조트 부문이 함께 손을 잡고 전개하는 방침을 정해옴. 디즈니의 기본 가치를 해치지 않도록 주의하면서 새로운 플랫폼을 택해옴.
- 최근에는 디즈니의 콘텐츠를 YouTube에서 합법적으로 스트리밍 재생할 수 있는 VOD계약을 체결함. 그 외에도 온라인 판매에서는 영화전송을 담당하고 있는 벤처기업 Vudu와 시네마나우 등과도 이야기가 진행되고 있어, VOD 영역에서도 착실히 자리를 잡아가고 있음.
- 2006년 9월, iTunes에서 영화의 온라인 판매와 대여 두 서비스를 시작한 최초의 영상제작회사는 디즈니이었음.

○ 자주독립으로 갈 것인가? 업계 단체에 속할 것인가?

- 미국의 업계에서 주목을 받고 있는 것은 클라우드 서비스 기술로, 2011년 10월부터 제공되기 시작한 “울트라 바이오레드”(UV, 콘소시엄의 기술 규격 명칭)임.
- 시청자는 이 서비스에 대응한 콘텐츠의 DVD나 블루레이디스크를 구입해 첨부되어 있는 코드를 넣으면 디바이스에 관계없이 클라우드상의 콘텐츠를 스트리밍하거나 다운로드해 즐길 수 있음. 한 번 구입하면 어디에서든지 시청할 수 있고, 데이터가 없어질 걱정도 없고 가족 6명까지 라이브러리를 공유할 수 있음.
- UV는 대형 영화회사나 컴퓨터기업, 하드메이커 등 약 70사로 구성된 디지털 엔터테인먼트 콘텐츠 에코시스템(DECE)이 주축이 되어 추진하고 있음.
- 업계보호주의적인 공동전선에 대해서 콘텐츠 대기업인 디즈니와 플랫폼을 장악하고 있는 애플은 아직까지 입장을 확실히 하고 있지 않음.
- 자사에서 전방위 외교를 계속해 온 디즈니가 어떻게 움직일 것인가

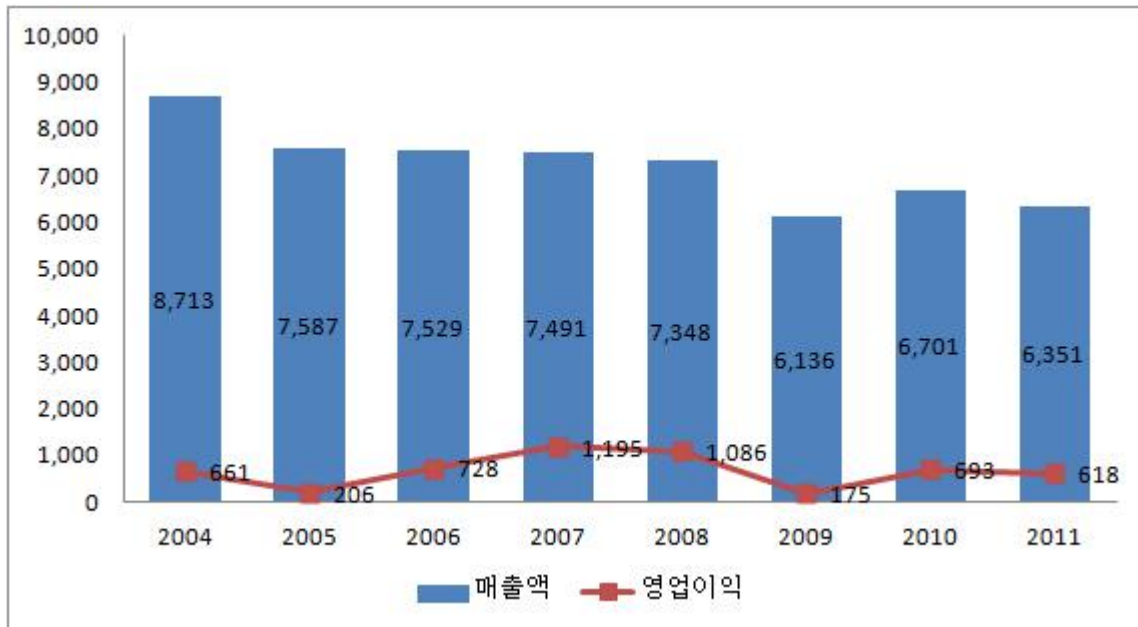
에 주목이 모아지고 있음.

○ Alan N. Braverman 사장 인터뷰 : 우리들은 창조 엔진

- 디즈니의 모든 상품의 중심에 있는 것은 영화 스튜디오임.
- 영화에 관해서는 실사영화, 애니메이션영화, CG애니메이션영화, 마벨코믹스의 영화가 있음. 영화 이외에도 디즈니의 스토리에서 만들어진 연극과 쇼 등도 있고, 음악출판비즈니스도 있음.
- 스튜디오에서 이들 작품을 제작/배급하고 있음. 대부분의 경우는 스튜디오가 기점이 되는 경우가 많지만, 모두 작품이 스튜디오에서 결정되는 것은 아님. 그 중에는 테마파크가 아이디어를 내어 작품 개선으로 이어지는 케이스도 있음.
- 스튜디오에서 작품 제작을 담당할 경우에는 가능한 회사 전체에서 사용할 수 있도록 의식하고 있음. 이런 전개가 가능한 작품을 만들려고 노력하고 있음.
- 스튜디오에서 영화를 제작할 경우, 사내 전부문의 사람들을 모아서 프레젠테이션을 함. 즉, 5개 부문 스텝들의 자유로운 의견을 듣고 플랜을 다듬음.
- 모든 작품이 이 같은 프로세스를 경험하는 것은 아니지만, 가능한 전부문을 대상으로 프레젠테이션을 하는 스타일을 유지해가려고 노력하는 것은 이런 방식이 리스크 요인을 줄이는 데 일조하기 때문임.
- 하나의 작품을 베이스로 해서 수면에 돌을 던지면 파문이 퍼지는 것처럼, 다양한 분야에 비즈니스를 펼쳐가고 싶음.
- 매력적인 하나의 작품은 기존의 종이 미디어에서도 새로운 온라인 미디어에서도 콘텐츠로 응용할 수 있고, 캐릭터는 컴퓨터와 모바일용 게임소프트 등에서 전개할 수 있음.
- 디즈니는 영상제작회사 중에서는 애플의 iTunes에 콘텐츠를 가장 빨리 전송하기 시작했음. 적극적으로 리스크를 안고 실패를 두려워해서는 안 됨.
- 디즈니에는 “이노베이션이 활동의 핵이 된다” 라는 생각이 있음.

이것은 Robert A. Iger 사장겸 CEO가 자주 밝히고 있는 것이지만, 다른 모든 사원들도 공유하고 있는 생각임.

■ 그림 4 ■ 전승 부문의 매출액과 영업이익 추이



■ 디즈니 애니메이션 스튜디오

○ 대화를 통한 테크놀로지와 아트의 융합

- 애니메이션 제작은 디즈니의 “창작사업”이지만, 디즈니 애니메이션은 월트디즈니 사후 실적이 악화됨. 2006년 디즈니가 픽사애니메이션 스튜디오를 매수한 것을 계기로 상황이 호전되기 시작함.

○ 세계 전략 : “환골탈태” 로 현지화

- 최근 디즈니의 변화 중 가장 현저한 것은 캐릭터의 로컬라이즈(현지화)를 허용하기 시작한 것임. 특정 국가에게만 허가하는 것이 아니라, 글로벌전개를 겨냥하고 있는 것이 특징임.
- 2002년에 개봉된 “릴로와 스티치”가 계기가 됨. 이 애니메이션에 등장하는 “스티치”라는 에이리언은 다른 지역에 비해 일본에서 대단히 인기가 높았음. 일반적으로 캐릭터 상품의 매출은 영화 개봉이 끝난 후는 증가하지 않지만, 스티치만은 좀처럼 줄어들지 않음.

- 디즈니재팬은 “일본에는 확실히 시장이 존재하고 있다. 일본 버전의 스티치를 만들어야 한다”는 의견과 다양한 시장 조사 결과를 첨부해 미국 본사에 보고함.
- 2004년을 경계로 미국 본사의 방침이 지금까지의 중앙집권적인 방침에서 각국 현지법인의 권한을 강화하는 방향으로 바뀐 것과 시기를 같이하면서 이 제안은 쉽게 통과됨.
- 미국 본사의 인터내셔널부분의 체어맨으로 미국 이외의 세계 각국의 시장 전개를 지휘해 온 Andy Bird는 오리지널 “릴로와 스티치”를 “일본풍”으로 한 일본 현지판의 제작과 캐릭터 상품의 로컬 라이선싱을 허가함.
- 일본판 “스티치”는 오리지널에서 무대가 된 하와이를 일본의 오키나와로 바꾸고, 주제곡도 오키나와의 멜로디를 살린 일본의 디즈니 애니메이션으로 제작됨. 2008년 10월부터 2009년 3월까지의 시즌1이 테레비도쿄 계열에서 2009년 10월부터 2010년 6월까지의 시즌2 및 2010년 7월부터 2011년 3월까지의 시즌3은 테레비 아사히계열에서 방송됨.
- DVD와 게임소프트, 캐릭터상품, 컴퓨터&모바일, 만화잡지 연재, 디즈니스토어와 디즈니온아이스 등의 이벤트로 파생되어 감(이런 다면적인 전개를 디즈니에서는 “프랜차이즈”라고 부름).

○ 현지화 전략으로 방향을 바꾼 시정

- 디즈니는 중국과 러시아에는 현지 민화의 스토리를 베이스로 한 현지어를 사용한 로컬 영화를 개봉하고 있음. 최근 디즈니는 의식적으로 신흥국을 중심으로 독자적인 콘텐츠 제작에 힘을 쏟고 있음.
- ABC방송국은 세계적으로 크게 히트한 드라마 “위기의 주부들”을 남미용으로 스페인어와 포르투갈어 버전으로 제작하는 것을 허가함. 이들 버전은 아주 작은 부분까지 현지의 풍속과 생활 관습에 맞춰 새롭게 어렌지했고, 현지 배우를 기용해 제작함. 오리지널 작품과 같은 부분은 “스토리성”과 “품질”뿐임.
- 다시 말하면, 이 두 가지 점만 지켜진다면 패키지가 달라도 디즈니

라고 할 수 있음. 좋은 의미의 “환골탈퇴”임.

- 이 정도로 현지화를 추진하는 것은 앞으로 소비자를 타깃으로 한 시장은 단편화가 가속되어 세분화할 것으로 분석하고 있기 때문임.
- 디즈니의 글로벌 사업이라고 하면, 이미 미국 본사에서 제작된 콘텐츠를 같은 조건으로 세계에 전송하는 수출사업이라는 성격이 강했음.
- 세계 경제의 성장성을 생각하면, 이미 미국 유수의 미디어회사가 된 디즈니가 성장할 여지는 신흥국뿐임.
- 이들 신흥국 지역은 아직 디즈니에게 미개척에 가깝고, 여전히 지적 재산 관리도 미숙한 나라가 많다는 점에서 먼저 앞서나갈 필요가 있음.
- 2015년에는 세계 12번째의 테마파크가 되는 [상해디즈니랜드]가 개원할 예정임.

○ Chairman, Walt Disney International Andy Bird 인터뷰

- 현재의 디즈니는 각국의 사정이나 소비자 동향에 정통한 로컬 마켓의 리더에 권한을 이양해, 디즈니와 소비자 사이의 “감정적 연계”를 구축하기 위해 현지화를 포함한 의사결정의 많은 부분을 일임하고 있음.
- 거의 제로에서 시작한 9개 지역에서 디즈니의 매니징 디렉터가 각 지역의 현지화를 추진해 “감정적인 연계”의 구축에 힘을 쏟고 있음.
- 9개 지역은 중남미, 러시아, 인도, 아프리카, 동남아시아, 중국본토, 오스트레일리아와 뉴질랜드, 한국, 그리고 일본을 말함.
- 일본의 현지화는 “릴로와 스티치”의 일본판 “스티치!”가 있음. 등장인물과 스토리의 무대를 일본으로 바꾸고, 프로그램 제작도 일본의 애니메이션제작회사가 담당함.
- 일본은 세계에서 유일하게 디즈니모바일을 전개하고 있는 나라임. NTT도코모와는 10년 이상, 디즈니의 콘텐츠 제공으로 협력 관계에 있고 소프트뱅크모바일도 디즈니 사양의 핸드폰을 판매하고 있음.

- 다른 나라에서도 일본과 같이 현지화가 추진되고 있음. 하지만, 디즈니의 미키마우스나 백설 공주 등의 캐릭터는 글로벌한 인지도는 높지만 지적재산을 포함한 지식의 깊이나 이해도 정도에서 각 나라마다 다름.
- 이런 사정을 고려해 2004년부터 각 나라의 사정에 맞춘 현지화를 고려하기 시작함.
- 2011년에 공개한 “캐리비안의 해적 : 낫선 조류”는 영화관에서의 흥행수입으로는 중국이 세계 2위, 러시아가 3위를 기록함에 따라서 변화해야한다는 인식이 높아짐.
- 일본의 하라주쿠의 패션처럼 변화에 대해 항상 빠르게 대응할 필요가 있음. 그렇지 않으면, 경쟁 상대가 시시각각 변하는 상황에서 상대적으로 뒤쳐질 우려가 있기 때문임.

■ 스튜디오 엔터테인먼트 부문

○ 디즈니 성장의 원동력은 이노베이션의 재생산

- 디즈니의 ‘패밀리 엔터테인먼트’라는 고유 이미지가 양성된 프로세스는 아래와 같음.
- 창업자 월트디즈니의 이노베이션을 반영한 ‘월트의 DNA’로서 디즈니가 표방하는 6개의 [브랜드 원칙]으로써 사원들 사이에 침투되어 있기 때문에 가능한 것.
- 6개의 원칙은 ①스토리성, ②혁신, ③품질, ④공동체, ⑤긍정적인 정신, ⑥품위로 이들 요소가 DNA로서 일련의 디즈니 작품에 반영되어 있음.
- 모든 캐릭터는 고유의 스토리가 있고 그 때문에 미키마우스와 곰돌이 푸는 결코 함께 이용되어서는 안 된다는 것이 ①스토리성임.
- 캐릭터는 안심감이 있는 것(⑥품위)으로, 스토리에는 꿈과 희망이 꼭 들어가 있어야 함. 때문에 디즈니의 영화는 절대 해피엔드(⑤긍정적인 정신)여야만 함. 디즈니랜드를 비롯해 어린이들뿐만 아니라 모든 연령대의 사람들이 공유할 수 있는 체험을 제공하는(④공동체) 것을 목표로 하고 작품의 질에는 타협하지 않는 것(③품질).
- 이런 원리/원칙을 지키면서 시대를 초월해 사람들을 매료할 수 있는

것은 항상 “이노베이션” (②혁신)의 자세를 지켜왔기 때문임.

【그림 5】 디즈니 브랜드 6 원칙

월트디즈니가 남긴 DNA: 디즈니브랜드 6원칙	
<p>스토리성 (Storytelling)</p> <p>월트디즈니는 스토리를 가장 중요시함. 디즈니는 모든 사람들을 매료시킬 수 있는 스토리를 만들기 위해 상상력의 한계를 넘음.</p>	<p>혁신(Innovation)</p> <p>디즈니는 창업 당시부터 신 분야를 개척하는 것에 주력해 음·향조성과 테크놀러지를 통해 유니크한 경험을 고객에게 전달함.</p>
<p>품질(Quality)</p> <p>“품질없는 마법은 없다” 우리들의 사명은 ‘항상 최고의 품질을 제공한다’는 고객의 기대를 저버리지 않는 것.</p>	<p>공동체(Community)</p> <p>디즈니는 사람들의 마음을 하나로 한다. 가족은 물론이고 많은 사람들과 세대를 뛰어넘어 함께 즐길 수 있는 것이 최고의 연극적인 목표임.</p>
<p>긍정적인 정신(Optimism)</p> <p>우리들의 작품은 항상 희망과 긍정적인 결과를 중요시함. 인간이 갖는 근원적인 양심과 근관을 타파하는 힘을 믿고 있기 때문임.</p>	<p>품위(Decency)</p> <p>디즈니는 고객이 갖고 있는 신뢰를 존중한다. 개개인의 감정과 디즈니가 전개하고 있는 다양한 커뮤니티에 양의를 표함.</p>

○ 스토리를 중심으로 최적의 기술을 선택

- 디즈니의 사업 범위는 애니메이션의 제작과 테마파크 전개에 그치지 않고, 자사 방송국을 소유하고 있는 미디어 기업으로 변모하고 있음.
- 실사영화제작의 월트디즈니 모션픽처 프로덕션의 사장 존 베이리씨는 “영화 제작에서는 어떤 기술적 수법을 사용해도 스토리를 중심으로 표현하는 것이 가장 좋은 기술. 물론, 거기에 고도의 기술이 사용된다면 관객들이 더 흥분할 수 있는 장면이 실현할 수 있지만, 무엇보다 스토리가 중요하고 그 다음으로 그 스토리를 실현하기 위한 최적의 기술을 선택한다” 고 밝힘.
- 또 다른 관계자는 “새로운 아이디어는 항상 새로운 기술을 필요로 하고 기술은 아이디어를 동시에 가능하게 한다. 새로운 체험을 계속 쌓아가는 것을 우리들은 테크놀로지를 이용해 실현하고 있다” 고

밝힘.

- 픽사애니메이션 스튜디오의 CTO 스티브 메이는 “기술을 최선의 형태로 만드는 것이 최선의 영화를 만드는 것이 된다. 예를 들면, 2003년의 ” 니모를 찾아서 “에서는 애니메이션에서 물의 효과를 내는 것이 어려웠다. 물속에서 물고기가 천천히 움직이는 모습이나 파도로 수중 식물이 흔들리는 모습 등, 리얼한 효과를 내기 위해서 실제로 물을 이용한 모형을 만들어 수차례에 걸쳐 실험을 함. 3년 정도의 시간을 들였지만 기술적으로는 만족할 수준을 얻을 수 있었던 것은 영화가 완성하기 3~4개월 전이었다” 고 스토리의 중요성을 말함.

○ 작품 전체에서 디즈니라는 특징을 표현

- 디즈니도 1970년대 후반부터 80년대 전반에 걸쳐 오랜 시간동안 어려움을 겪었음. 디즈니 존망의 위기를 타개하기 위해 1984년 마이클 아이즈너 전 회장 겸 CEO가 취임.
- 마이클 아이즈너는 텔레비전업계와 영화업계에 정통한 사람으로 그 때까지 금지되어 왔던 과거의 명작 애니메이션의 비디오 소프트화를 추진한 것을 비롯해 수많은 개혁을 단행함.
- CEO 취임 2년 후에는 사명 변경을 포함한 조직 개편을 단행한 뒤, ABC를 매수해 미디어기업으로 업태를 전환시킴. 디즈니라는 브랜드를 지키면서 강화한 것이 자신의 최대 사명이라고 생각한 그는 2005년까지의 CEO 재임기간 중에 모든 사업을 개척함.
- 이런 시스템은 5개 비즈니스 부문에도 이어지고 있음. 6원칙을 공통 가치관으로 견고히 유지하고 있음
- 5개 부문마다 자신의 담당 부문에서 이노베이션을 재생산하는 행동 원리가 일상 업무에 반영되어 있어 상승효과를 높이면서 다면적으로 비즈니스를 확장할 수 있음.
- 이것이 “어떤 부분을 떼어내서 보아도 디즈니” 가 되는 것은 이런 연대가 기능하고 있기 때문임.

■ 최대 수익원으로 성장해 애니메이션의 새로운 시대를 담당한 픽사

○ 디즈니 성장의 원동력은 이노베이션의 재생산

- 디즈니애니메이션의 주요 수익원인 픽사애니메이션 스튜디오의 원류는 “스타워즈”로 알려진 영화감독 조지 루카스가 1971년 설립한 영상제작회사의 컴퓨터애니메이션 부분임.
- 그 뒤, 1986년 자신이 만든 애플컴퓨터에서 쫓겨나 재기를 노리고 있던 스티브잡스(Steve Jobs)가 매수해 회장에 취임함. 처음에는 정부기관이나 의료기관에 선단 기술을 제공하는 기기메이커였지만, 실적 악화로 일반 기업을 대상으로 컴퓨터그래픽(CG)을 사용한 광고를 제작하게 됨.
- 애니메이션 제작의 효율화를 생각하고 있던 디즈니와는 1980년대 후반부터 개발 지원 소프트웨어의 제공 등으로 관계를 맺어옴.
- 디즈니와 픽사가 공동 제작한 1995년의 “토이스토리”가 세계적으로 히트할 때까지 스티브잡스가 개인 보증으로 운전자금을 빌릴 정도로 현상 유지에 급급한 상태였음.
- 2005년 9월말에 퇴임한 디즈니의 전 회장 겸 CEO 마이클아이즈너 시절에는 디즈니는 좀처럼 픽사를 대등한 입장으로 취급하지 않았음.
- 그 뒤 시대의 최첨단을 걷는 히트 작품을 내놓은 픽사는 조건면의 개선을 요구했지만, 아이즈너는 끝내 수용하지 않았음.
- 이런 상황이 바뀐 것은 2005년 10월에 Robert A. Iger씨가 CEO에 취임하면서 부터임. 그는 먼저 스티브잡스에게 연락해 픽사와의 관계 회복을 도모함.
- 2006년 디즈니에 매수된 후에는 크리에이티브 면에서 지휘해왔던 존라세터(John Lasseter)가 픽사와 디즈니의 두 스튜디오를 총괄하고 테마파크부문의 어드바이저에도 취임함.
- 이로써 그가 주장해 온 신작 애니메이션과 테마파크 어트랙션의 연계가 강화됨.
- 어린 시절부터 월트디즈니를 동경하고 있었던 존라세터는 대학을 졸업하고 디즈니에 입사했지만, 80년대 전후에 만연하고 있던 “모

험하지 않는 사풍”에 실망해 회사를 뛰쳐나왔음.

- 22년 후에 자신을 해고한 스튜디오에 다시 “구세주”로 영입된 것임. 존라세터의 재기용으로 픽사는 신작 애니메이션을 잇따라 히트 시킴.

○ 히트작품을 연발하는 최첨단 공장 픽사

- 현재 스텝은 총 1,200명으로 그 중 800명이 제작관계, 100명이 기술 관계, 300명이 마케팅 관련 업무를 담당하고 있음.
- 루카스 필름(픽사의 전신)에서부터 고참 간부로 제작부문의 상급부사장도 담당하고 있는 짐모리스 제너럴매니저는 “우리들이 중점을 두고 있는 것은 스토리와 캐릭터, 그리고 기술이다”고 말함.
- 영화 제작에는 일반적으로 5년 정도 소요됨. 1년째는 아이디어를 만들고, 2년째와 3년째는 스토리를 다듬고, 캐릭터를 만듦. 마지막 2년은 실제 애니메이션 제작과 렌더링(컴퓨터를 이용한 화상 생성)에 소요됨. 전체적으로는 450명 정도가 투입됨.

3. 일본시장 진출전략

■ Dlife개국:기존의 소비재 시장과 함께 방송 사업에서 새로운 기회 모색

○ 일본 시장 특징 : 성인 여성 시장

- 디즈니가 3월 17일부터 무료 BS채널 [Dlife]를 개국함에 따라서 미국에서 시청률 1위를 자랑하는 인기 드라마 “위기의 주부들”이 올 3월부터 밤 9시 골든타임 대에 무료로 시청할 수 있게 됨.
- 그 외에도 “LOST”, “어글리 베티”, “리벤지” 등 미국에서 인기가 높았던 드라마가 다수 방영될 예정임. 모두 디즈니 산하의 ABC가 제작한 드라마임.
- 일본에서는 아날로그방송에서 디지털방송 전환으로 2010년의 11채널에서 이번 봄에는 29채널로 늘어날 예정임.

○ 무료 모델을 새롭게 전개하는 [Dlife] 채널

- 현재 디즈니관련 채널중 광고 수입에 의존하는 무료 모델로 제공되는 것은 [Dlife]뿐임(방송대학을 제외함).
- 사업 채산성을 맞추기 어려움에도 불구하고 디즈니가 무료방송에 도전한 것은 ‘커다란 터치포인트(고객과의 접점)’ 때문임.
- 2003년부터 CS방송에서 방영되고 있는 [디즈니채널]은 시청 커버리지 세대가 575만 세대(2011년 9월 시점). 이에 비해서 현재 BS방송의 수신 보급가구 수는 약 2,500만 세대로 알려짐.
- 무료로 서비스함으로써 이 2,500만 세대 모두가 시청할 수 있는 가능성을 갖추게 됨.
- 글로벌기업인 디즈니에게 있어 방송사업(미디어네트워크사업)은 세계에서 연간 매출액 187억 달러(2011년 기준)를 자랑하는 최대 수익원임.
- 일본에서는 유료 CS방송에서 유아용 디즈니 채널과 남아용 디즈니 XD, 2 채널을 방송해 옴.
- 디즈니 채널은 접촉율(38개 채널 기준, 지상파에서 말하는 시청률) 조사에서 키즈패밀리 가구 부분에서 작년 10월에 1위를 획득할 정도로 인기가 높음
- 접촉율 조사에서 항상 상위를 차지함으로써 미국에서 크게 인기를 얻었던 애니메이션 프로그램 “피니어스와 퍼브”도 일본 시장에서 순조롭게 시청자들 사이에 침투하는 것에 성공함.
- 본격적으로 방송하기 전인 작년 여름에 29시간 연속으로 방송했기 때문임. 화면 밑에 캐릭터인 페리가 마라톤으로 일본을 횡단해, ‘지금, 페리가 어디를 달리고 있는가?’를 웹에서 응답하는 경품 캠페인을 전개해, 2만1,000건의 응모가 접수되었음.
- 10월에 본격적으로 방송이 시작되자, 디즈니 채널 프로그램 중, “피니와 퍼브”의 접촉률은 매주 1위로 디즈니 채널 전체 숫자를 끌어올리는 효과를 가져옴.
- 오리너구리 페리는 올 8월에는 인형 등이 상품화될 예정으로 디즈니 전체의 시너지 효과가 기대되고 있음.

○ 30~40대 여성을 타겟으로 한 마케팅

- CS방송에서는 어느 정도 성과를 올렸지만, 유료라는 채널 특성 때문에 시청 세대 수는 575만 세대.
- 시청하고 있는 세대는 거의 2~14세의 어린이와 엄마들로 디즈니가 지향하는 터치포인트를 늘려 그룹 전체의 시너지 효과를 높이기 위해서는 무료 방송 텔레비전 사업은 필수 조건으로 보임.
- 무료 BS채널 [Dlife]는 타겟을 30~40대 여성으로 잡음.
- 브로드캐스트 새틀라이트 디즈니 사장 고다마다카시(児玉隆志)씨는 이 전략을

.기존의 어린이용 CS채널과 차별화를 노림. 30~40대 여성은 가계지출결정권의 70%를 가지고 있다는 조사 보고도 있음.

.광고비즈니스는 어린이용 채널에서는 성립하기 어려움.

.디즈니 산하의 ABC가 갖고 있는 풍부한 드라마 콘텐츠를 활용

.일본의 BS방송에서 지상파가 운영하는 무료 채널은 풀타겟이라서 ‘텔레비전과 잡지 사이의 틈새시장을 노린 것’.

- 프로그램 편성을 보면, 아침과 저녁은 애니메이션 중심, 오후는 예능, 그리고 밤 9시 이후는 미국 등의 인기 드라마를 중심으로 편성.
- 앙케트조사에 따르면, “위기의 주부들”을 알고 있는 사람은 60%에 달하지만, 80%의 사람이 보고 있지 않음. 무료 비즈니스 모델은 지명도를 높일 수 있는 기회임.
- 3월 17일 개국당일 밤 9시 이후와 그 다음날은 거의 하루 종일 드라마를 연속으로 방송해 마음에 드는 드라마를 선택하도록 할 전략임.
- 무료방송의 최대 과제는 사업 채산성임. BS방송의 손익분기점은 광고 수입 70억 엔임. 개국 2개월 전까지 약 110사와 접촉해, 그중 약 30사와 교섭중이며, 이미 10사는 출고를 확정지음.
- 많은 세대에 침투해 터치포인트를 늘리지 않으면, 시너지효과를 얻을 수 없음. 3~4년 안에 흑자를 얻는 것을 목표로 하고 있음.
- 풍부한 자금력을 가지고 있는 디즈니이기 때문에 가능한 전략으로

ABC의 강력한 콘텐츠를 갖고 있기 때문에 [Dlife]는 커다란 가능성을 가지고 있음.

【 표 1 】 2011~2012년 방송 개시 채널

	과금방식	채널명	내용
2011년	유료	WOWOW라이브	종합오락
	유료	WOWOW시네마	종합오락
	유료	스타 채널 2	영화
	유료	스타 채널 3	영화
	유료	BS애니맥스	애니메이션
	무료	방송대학	대학교육방송
	유료	Fox bs238	종합오락
	유료	BS 스카파!	종합오락
	유료	그린 채널	농림수산정보/중앙경마
	유료	J sports1	스포츠
	유료	J sports2	스포츠
2012년	유료	디즈니채널	종합오락
	유료	IMAGICA BS	영화
	유료	J sports 3	스포츠
	유료	J sports 4	스포츠
	유료	BS 낚시 비전	오락/취미
	유료	일본영화전문채널	영화
	무료	Dlife	종합편성

■ 디즈니 스토어 : 새로운 콘셉트로

○ 고객과의 점점 중시 전략으로 이행

- 일본에서 처음으로 2011년 12월 ‘콘셉트스토어’ 로 센다이(仙台)에서 리뉴얼 오픈한 디즈니스토어는 새로운 콘셉트의 하나인 “성인 여성” 을 타깃으로 하고 있음.
- 키홀더나 향수 등 성인들을 위한 상품이 많고 매장을 방문한 고객들도 패밀리와 성인여성의 비율이 7:3에서 6:4로 변함.
- 매장에는 디즈니의 세계를 충분히 느낄 수 있는 여러 시설이 갖추어져 있음. 매장에는 트리의 형태를 한 프로젝터나 디스플레이가 놓여 있어 여기저기에서 디즈니 작품이 방영되고 있음.
- 2층으로 올라가는 계단 끝 정면에 설치되어 있는 디스플레이에 디즈니 캐릭터가 나옴. 이런 연출은 점원들이 모두 스마트 폰으로 조작할 수 있음. 예를 들면, 남자 어린이와 함께 온 고객이 2층에 올라오는 타이밍에 맞추어서 인기가 높은 영화 “토이스토리” 의 버

- 즈 캐릭터가 등장하거나 불꽃놀이의 영상이 나오게 할 수도 있음.
- ‘상품 판매’ 라는 틀을 넘어서 고객과의 접점이라는 강조해 디즈니 전체의 시너지 효과를 추구하고 있음.

■ 캐릭터 전략

○ 성인 여성을 노려라!

- 디즈니의 일본 캐릭터 전략이 “디즈니 캐릭터 상품 중에서 성인용 상품의 비율이 50% 넘는다. 라이프스타일의 브랜드라고 말 할 수 있을 정도” 로 크게 변화함.
- 일반적으로 디즈니라고 하면 패밀리와 키즈를 타깃으로 한다는 인식이 강함. 그러나 최근 소비자조사를 해 본 결과, 성인들 사이에서도 인기가 있는 것으로 나타나 최근 성인용 상품 개발을 강화해 옴.
- 특징은 캐릭터를 전면에 내세우지 않고 시크하면서도 높은 디자인성을 갖추고 있다는 점. 예를 들면 인테리어 기업인 [프란프란]이 상품화한 페이스 타월은 육각형의 별집을 모티브로 한 모양의 타월로 태그에는 곰돌이 푸의 그림이 들어가 있음. 곰돌이 푸가 눈에 띄지않게 캐릭터처럼 들어 있기 때문에 조그만 즐거움을 얻을 수 있음. 특히 성인 여성의 지지를 받고 있음.
- 여성용 백을 판매하고 있는 사만사타바사 재팬, 유니크로의 퍼스트 리테일링, 주택부재의 파나소닉전공, 커튼 판매의 스미노에 등도 상품을 적극적으로 투입하고 있음.
- 월트디즈니 재팬의 제너럴 매니저 나카자와 가즈오(中沢一雄)는 “각 카테고리별 탑5 기업 등 대기업과 사업을 전개하고 싶다”고 밝힘.
- [프란프란]은 디즈니가 준비한 디자인뿐만 아니라 독자적인 디자인으로 상품화하고 있음. 이렇게 적극적인 기업에게 라이선스를 부여함으로써 새로운 매력이 창출될 것으로 기대하고 있음.

○ 사업 분야를 총동원해 붐을 연출

- 디즈니는 과감하게 성인용 시장에 진출했지만 이것은 캐릭터의 안정된 인기를 베이스로 하고 있음. 매출액에 기초한 시장 점유율을 보면, 많은 캐릭터가 경쟁하고 있는 일본 시장에서 디즈니는 항상

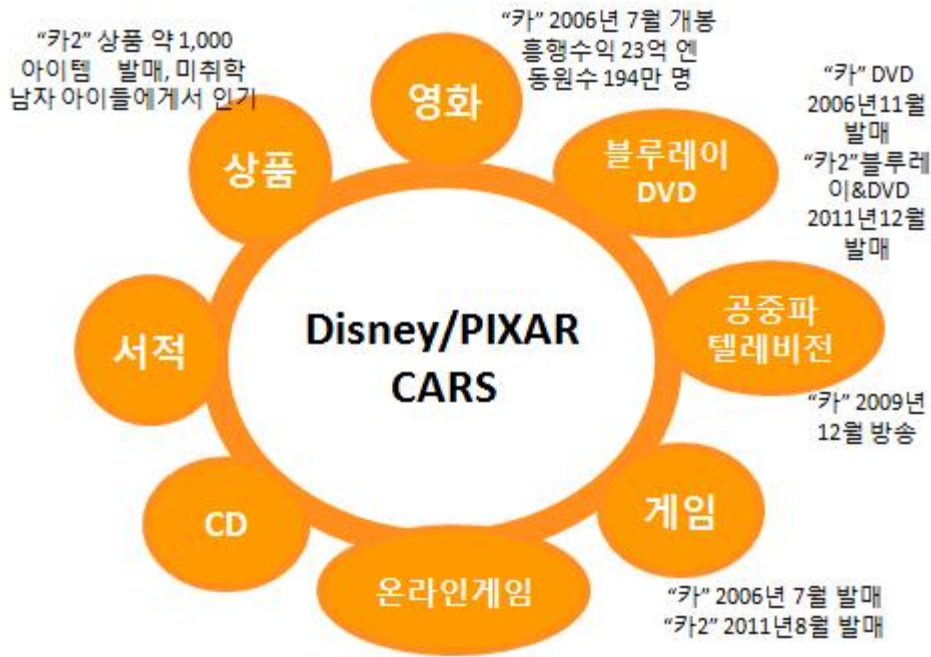
상위에 있는 캐릭터를 다수 보유하고 있음.

- 캐릭터의 안정된 인기는 모든 사업 분야를 총동원해 캐릭터 노출을 늘리고 수익을 최대화하려는 디즈니의 기본 전략이 숨어 있기 때문임.

○ 애니메이션 영화, 소셜게임 등과 연계

- 2011년 7월 개봉된 애니메이션 영화 “카 2”는 흥행수익 30억 엔으로 외국 영화 흥행 부문에서 연간 5위를 차지함.
- “카 2”의 히트는 용의주도한 전략의 결과임. 인기시리즈 2번째 작품이라는 것도 있지만, 처음부터 캐릭터 상품을 약 1000종류 개발해, 전국 2,500 곳의 대형 쇼핑몰과 대형 완구판매점에 “카” 전용 코너를 설치.
- 이와 함께 게임과 서적도 투입해, 대형 완구판매점에서 “카” 관련 상품을 접한 어린이가 영화를 보러 가고 영화를 본 뒤 자극을 받아 상품을 구입하는 선순환이 안정된 히트를 가져옴.
- 최근에는 핸드폰을 사용한 비즈니스에서도 성과가 나오고 있음. 작년, 소셜게임 [디즈니 마이랜드]를 연이어 투입함.
- 친구들과 교류하면서 자신만의 테마파크와 스토어를 만드는 [디즈니 마이랜드]에서 화제를 모은 것은 게임 속에서 개최한 영화 “캐리비안의 해적 : 낫선 조류”의 개봉 기념 이벤트임.
- 게임에서 주인공 잭 스페로우의 캐릭터를 만날 수 있는 게임으로 서비스 개시 50일 동안 이용자가 100만 명을 돌파할 정도로 인기가 높음.이렇게 높은 게임의 인기는 영화로도 이어짐.

■ 그림 6 ■ 애니메이션 영화 “카”의 사업 전개 모델



○ 엄격한 캐릭터 관리

- 캐릭터별 세계관과 스토리, 배경을 테마 파크에서 체험하고 즐길 수 있어 캐릭터에 감정 이입이 용이하고 이것이 상품 구입으로 이어짐.
- 디즈니의 캐릭터 관리는 엄격하기로 유명함. 특히 스토리를 중시하기 때문에 다른 스토리의 루트를 갖고 있는 캐릭터를 같이 공연하는 경우는 없음. 미키마우스와 백설 공주, 알라딘과 니모 등의 조합은 기본적으로 있을 수 없음.
- 현재, 월트디즈니 탄생 110주년을 기념 이벤트를 개최하고 있고 그 중에서 디즈니의 주요 캐릭터가 모두 집합한 아트의 사용이 허가되었지만, 이것은 대단히 이례적인 케이스로 “특별함”을 더 강하게 느끼게 함. 엄밀한 관리가 캐릭터의 존재감을 더욱 부각시키고 있음.

■ 그림 7 ■ 월트디즈니 생탄 110주년 기념 아트



○ 일본 캐릭터 전략의 과제

- 일본의 캐릭터 전략의 과제는 어린이들 사이에서는 절대적인 힘이 없다는 것. 미키마우스 등의 인기가 상대적으로 적은 것은 기존 캐릭터의 지상파 텔레비전 방송이 많지 않은 것 등이 원인으로 보임. 또한 “일본의 키즈 시장에서는 “양팡맨” 등 압도적으로 강한 일본 캐릭터가 있어 디즈니의 캐릭터들은 조금 뒤처지고 있다” 고 할 수 있음.
- 디즈니는 키드시장 강화도 검토하고 있음. 유아복, 베이비카 등 키드용 상품은 지금까지 캐릭터를 크게 프린트한 상품이 주류이었지만, 이 분야에도 성인디즈니를 투입해 갈 예정임. “키드용 상품을 구입하는 것은 부모, 즉 성인”이기 때문임.
- 또 다른 과제는 병행수입, 불법상품대책임. 100엔 숍 등에 가면, 디즈니의 상품이 싸게 판매되고 있음.
- 마구잡이로 싸게 파는 것은 이미지다운으로 이어질 수 있지만, 사실 이런 싼 상품에는 저작권 위반 상품이 섞여 있음. 일본 캐릭터가 불법 상품 단속을 철저히 하고 있는 것에 비교하면 아직 단속이 느슨한 편.

○ 무료동영상 콘텐츠로 도쿄모판 디즈니 핸드폰 전개

- NTT도코모는 2월 하순에 디즈니핸드폰을 시장에 내놓음. 스마트폰 2기종으로 시작해 2년 동안 100만 대 판매를 목표로 하고 있음.
- 월트디즈니 재팬은 2008년 처음으로 핸드폰사업자로서 소프트뱅크

모바일의 통신망을 빌려서 [디즈니 모바일]라는 브랜드로 서비스를 시작함. 하지만, 소프트뱅크와의 사업은 도코모가 도쿄 디즈니 리조트의 공식스폰서였기 때문에 대단히 충격적인 사건이었음.

- 이번 스마트폰 투입으로 도코모는 디즈니 핸드폰을 손에 넣을 수 있게 됨. 이것도 이전의 디즈니 모바일과 달리 어디까지나 사업자는 도코모이고 디즈니와는 협업하는 형태로 [디즈니모바일 On DOCOMO]이라는 브랜드를 사용함.
- 기존의 도코모유저는 전화번호나 메일 주소를 바꾸지 않고 디즈니 모바일을 사용할 수 있게 됨. “스마트폰에 흥미가 있는 여성이 관심을 가질 수 있는 디자인, 서비스를 제공하고 있다” (엘트디즈니재팬의 제너럴 매니저).
- 주요 서비스는 무료 동화콘텐츠로 “캐리비안의 해적” 등의 디즈니 영화와 장편 애니메이션을 매월 약 10편까지 3월에 개국하는 BS 방송의 새로운 채널 [Dlife]에서 방송되는 해외 드라마도 월 약 10작품까지 무료로 시청할 수 있음. 기존의 디즈니 모바일에서는 제공하지 않는 새로운 서비스로 매우 큰 규모임.
- 스마트폰은 일반 도코모 핸드폰과 요금 체계는 연동하고 있지만, 디즈니 동영상은 무료임. 도코모는 디즈니에게 콘텐츠사용료를 지불하고 있는 것으로 알려짐. 이 만큼 디즈니 브랜드에 대한 기대감이 높은 것으로 보임.
- 도코모가 과연 어느 정도까지 여성 유저를 매료시킬 것인가가 이후의 관건임.

■ 성인층 공략으로 아시아 시장 진출 : Paul Candland 사장 인터뷰

○ 본사의 권한이양으로 일본법인의 독자적인 비즈니스 전개

- 디즈니본사의 CEO에 Bob Iger는 2005년 취임 후, 일본 법인을 비롯한 세계 각 국의 디즈니 현지법인에 권한을 양도하기 시작함.
- 일본에서는 2000년 무렵까지 사업마다 별도로 운영되던 디즈니 관련 회사가 하나로 통합됨. 그렇지만, 각 부문은 미국 본사의 각 부문의 관리 하에서 PL(회계 상)의 책임을 본사가 갖고 있었음.

- 당시 일본의 텔레비전 부문 책임자이었던 Paul Candland은 미국 본사의 텔레비전 부문 책임자로 모든 일에 본사의 승인이 없으면 움직일 수 없었음.
- 2007년 일본법인의 사장으로 취임하면서 회계상의 책임을 각 지역이 갖는 체제로 전환함. 각 지역에서 가장 고객과 근접한 곳에 있는 사람들이 가장 맞는 판단을 할 수 있다는 것이 월트디즈니 CEO Bob Iger를 비롯한 본사 경영진의 생각이었음.
- 지역으로 책임을 이양함과 동시에 세계에 퍼져있는 디즈니 사원은 모두 공통의 방향성과 전략을 갖고 있음. 이것은 Bob Iger의 리더십과 함께 월트디즈니의 DNA라고 부를 수 있는 이념을 공유하고 있기 때문임.
- 스토리텔링으로 게스트를 즐겁게 하는 것을 무엇보다 중요시하는 것, 우리들은 항상 “On Stage”에 있고 게스트들은 그런 우리들을 보고 있기 때문에 각자의 역할을 충실히 해냄과 동시에 “게스트의 기대를 넘는” 것으로 기대에 부응한다는 자세임.
- 사내에서는 “디즈니 디퍼런스”로 불리고 있지만, “디즈니이기 때문에 가능한 것”을 추구하고 있음.
- 사원을 채용할 때 가장 중요시하는 것은 “정열”임. 사업에 대한 정열, 디즈니에 대한 정열이 없으면 여기서 일을 할 수 없음. 긍정적인 마인드가 없으면 디즈니에서는 거꾸로 스트레스를 느끼게 됨.
- 자주 “어떻게 사원에게 동기 부여를 하는가?”라는 질문을 받지만, 답은 “자기 자신을 동기 부여할 수 있는 정열적인 사람을 채용하는 것”임.
- 디즈니의 가치관을 공유하고 방향성을 보여주는 것만으로도 모티브이션을 올리기에 충분하다고 생각함.

○ 일본 법인의 향후 전략

- 일본 법인이 지금 집중하고 있는 것은 “어른들을 위한 디즈니”임. 올해의 전략은 모두 이것에 포인트를 맞춤.
- 3월 17일 개국한 [Dlife], 디즈니모바일, 새로운 디즈니스토어도 모

두 타깃은 같음. 전체 비즈니스의 절반 이상은 성인 여성으로 이 점은 일본만의 특징임. 키즈용은 세계 공통으로 상품 개발이 가능하지만, 성인 여성용은 일본에서 독자적으로 개발해야 함.

- 그 때문에 일본은 지역 콘텐츠의 개발에서 다른 지역보다 비교적 앞서고 있음.
- 저출산율은 선진국 공통의 상황이기 때문에 앞으로는 다른 지역에서도 성인을 타깃으로 한 비즈니스가 늘어날 것으로 보임.
- 한국에서 성인용 아트 전개를 시작함. 지금까지 애니메이션에서는 일본에서 만든 것을 아시아에 전개한 경험은 있지만, 상품 수출은 이것이 처음.
- 일본은 앞으로 인구 증가는 기대할 수 없지만, 많은 일본 기업들은 아시아에서의 비즈니스 전개를 생각하고 있음.
- 디즈니재팬의 파트너 기업, 예를 들면 유니크로나 프란프란, 사만사 타바사 등 디즈니 상품을 전개하고 있는 기업도 이미 아시아에 점포를 오픈하고 있음. 이런 점포에 일본에서 개발한 디즈니 제품을 전개함으로써 자연스럽게 아시아 시장에 나갈 수 있을 것으로 기대하고 있음.