

한국 온라인게임사의 국제화 방식 및 해외시장 경쟁력에 관한 연구: 일본 시장을 중심으로*

홍진환(교신저자)
중앙대학교 경영대학 박사과정
(jinhongs@naver.com)
김준호
중앙대학교 경영대학 박사과정
(michael@mindbranch.co.kr)
임성준
중앙대학교 경영대학 교수
(slimb@cau.ac.kr)

온라인게임은 한국이 산업의 중추국으로서 국제 경쟁력을 가지고 있는 대표적 문화콘텐츠로서, 한국 온라인게임사들은 적극적 국제화를 통해 세계시장을 선도하고 있다. 본 연구는 한국 온라인게임사들이 '퍼블리셔'로서 해외직접투자(FDI) 방식의 국제화 전략을 추구하는데 주목하여, 이들의 국제화 방식을 기존의 국제화 이론과 비교하고 성공 요인을 분석하는 것을 목적으로 한다. 일본 시장에 진출한 한국 온라인게임 퍼블리셔 7개사를 대상으로 분석한 결과, 이들은 우수한 개발력과 운영노하우를 기반으로, 진입단계에서 학습을 통한 동적 역량의 구축, 사업 구축 단계에서 가치 활동의 수직적 통합을 통한 수익모델 구축, 사업 운영 단계에서 마케팅믹스의 현지적응화를 통해 성공적인 시장성과를 낼 수 있었다. 본 연구의 결과는 온라인게임을 비롯한 문화콘텐츠 기업들의 'Born-Global'기업의 특성과 함께, 이들의 국제화 방식에 있어서 수출이나 라이선스뿐 아니라, 가치 활동의 통합을 통한 적극적인 해외직접투자 방식의 가능성을 제시하고 있다.

주제어: 온라인게임, 국제화, 해외직접투자

1. 서론

문화콘텐츠란 문화적 요소가 체화되어 경제적 가치를 창출하는 문화상품을 의미하며, 구체적인 형태는 게임, 영화, 애니메이션, 캐릭터, 만화, 음악, 예술, 출판, e-book, 방송영상, 디자인, 패션, 공예, 에듀테인먼트, 광고 등 다양하다. 문화콘텐츠 산업은 문화콘텐츠의 기획, 제작, 가공, 유통, 소비와 관련된 산업으로서, 높은 부가가치를 가지고 있기 때문에 세계 각국은 이 산업을 향후 경제 발전의 중요한 동력으로 주목하고 있다. (Park,

2005; 이형오, 2005 등) 한국에서도 문화콘텐츠 산업의 성장은 두드러지게 나타나고 있으며, '한류'라는 상징어에서 보듯, 해외시장으로도 활발히 진출하고 있다.

여러 문화콘텐츠 분야 중 온라인게임은 1996년 '바람의 나라'라는 게임이 개발된 이래 단기간에 비약적인 발전을 이룩하였으며, 한국이 산업의 중추국으로서의 지위와 경쟁력을 가지고 있는 중요한 산업이다. 온라인게임은 국내 게임 수출의 80% 이상을 차지하고 있고, 높은 수출 증가율과 함께 수출 지역 및 수출 게임 장르에 있어서도 다변화가 이루어지고 있다(한국게임산업개발원, 2006). 엔

* 이 논문은 한국 문화콘텐츠 해외 진출전략 논문 공모전에서 장려상을 받은 논문입니다.

씨소프트, 넥슨, NHN, 네오위즈 등 한국 시장에서 선두 그룹을 형성하는 온라인게임 업체들은 모두 한국에서 축적한 기술력과 서비스 노하우를 바탕으로 세계시장에서도 메이저 기업으로 대접을 받고 있다. 최근 들어 국내 시장의 경쟁 격화 및 시장성장률 하락이라는 불리한 환경 속에서 적극적인 해외 진출을 통한 성장 전략을 펼치고 있으며, 게임 산업의 중추국이라 할 수 있는 미국이나 일본 시장을 비롯한 전 세계에서 좋은 성과를 내고 있다. 또한 이들 성공기업을 쫓아 수많은 신생 벤처기업들이 등장하여 산업에 활력을 불어넣고 있다.

온라인게임의 국제화 방식에 있어 특히 주목할 점은, 콘텐츠의 수출이나 라이선싱뿐 아니라, '퍼블리셔(publisher)'라고 하는 유통/서비스 회사의 형태로 해외에 진출하여, 직접 운영 및 서비스 활동을 수행하는 기업이 많다는 점이다. 퍼블리셔는 게임 배급사 또는 게임 유통사 등으로 번역되기도 하며, 게임의 운영과 마케팅을 포괄적으로 담당한다. 게임을 비롯한 문화콘텐츠 사업은 i) 단순한 제품의 생산 판매가 아닌 서비스라는 측면이 강하며, ii) 지속적인 서비스와 관련된 게임 운영 측면에서 문화적 요인들의 영향이 존재하기 때문에 수출이나 라이선싱 계약을 통해 현지 기업들에 운영을 맡기는 것이 일반적이라고 인식되어져 왔다. (이장호 등, 2005) 실제로 한국의 온라인게임 기업들도 초기의 해외진출은 대부분 수출이나 현지 퍼블리셔에 대한 라이선싱 방식으로 이루어졌으나, 최근 해외 현지에서 직접 서비스를 운영하는 해외직접투자(foreign direct investment) 형태가 점차 증가하고 있다. 현지 시장에 대한 경험이 점차 축적되면서 많은 한국 기업들이 현지시장에서 퍼블리셔로서 직접 서비스를 운영하고 있으며, 여러 국가에 자회사를 두고 각국에서의 활동을 독자적으로 조정

하고 세계적으로 통제하는 글로벌 기업으로 성장하고 있다.

본 연구는 한국의 온라인게임 기업들이 일천한 해외진출의 역사에도 불구하고 '퍼블리셔'로서 직접 투자 방식의 국제화 전략을 추구하는 현상에 주목하여, 이들의 해외 진출 사례를 기존의 국제화 이론과 비교 분석하고, 현지 업체에 대한 경쟁력 및 성공 요인은 무엇인지에 대한 탐색적 연구 목적으로 진행되었다. 과거의 온라인게임 해외 진출은 현지 마케팅의 어려움으로 인해 현지 퍼블리셔에 대한 게임 라이선싱 계약 중심으로 이루어졌는데 반해, 직접 운영 중심의 해외 진출 방식으로 변화한 것은 한국 벤처기업의 국제화 및 국제 경쟁력에 큰 의미가 있는 진전이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이처럼 현지에서 온라인 게임을 운영하는 퍼블리셔들의 국제화 방식 및 경쟁우위를 파악하여 게임을 비롯한 문화콘텐츠 산업의 해외진출 및 경쟁력 고양에 도움을 주고자 한다.

본 연구의 대상으로는 일본 시장에 진출한 한국 온라인게임 퍼블리셔들을 선정했다. 그 이유는 일본 시장은 시장의 규모와 투명성 등의 장점으로 인해 많은 한국 기업들이 진출했으며, 이중 한국 기업들의 가시적 성과가 도출된 시장이기 때문이다. (최진아, 홍진환, 2006) 또한, 일본은 아케이드나 비디오 게임 등의 선진국으로서, 현지 경쟁사들의 경쟁력이 다른 국가보다 강하기 때문에, 한국 온라인게임 퍼블리셔들의 진정한 경쟁력을 평가할 수 있는 시장이라 할 수 있다.

연구 방법은 온라인 게임 산업 및 해외 진출의 짧은 역사와 한정된 표본 수 등의 이유로 인해 사례를 중심으로 한 기술적(記述的, descriptive) 연구 방식을 택하였다. 일본 시장에 직접 퍼블리싱을 하는 한국 기업은 약 7개 기업 정도에 불과하며,

진출 역사도 아직 10년이 채 안된 상태이기에 시장성과는 현재 진행형이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 분석 결과를 연구 가설로 설정하고, 이에 대한 검증은 향후 연구과제로 제시한다.

II. 기존 연구

2.1 국제화에 대한 연구

본 연구의 대상인 한국의 온라인게임 기업들은 모두 10년 안팎의 짧은 역사를 지닌 벤처기업이며, 이들의 국제화와 관련된 기존 연구의 고찰은 신생 벤처기업의 국제화 방식에 대한 연구라는 측면에서 살펴 볼 수 있다.

벤처기업의 국제화가 전통적인 국제화 이론으로 설명되어질 수 있는가를 중심으로 많은 연구가 진행되었다. 전통적인 국제경영 이론에서는 기업의 국제화를 국내시장의 독점적 우위를 가진 기업이 국내에서 확립한 경쟁우위를 해외시장으로 이전, 활용(exploitation)하는 과정으로 보았다(Hymer, 1976; Johanson and Vahlne, 1977 등). 그러나 정보통신기술의 발달로 인한 거래비용 및 커뮤니케이션 비용 감소, 전세계적인 시장 통합 및 수요의 동질화 등 기업 경영환경의 변화에 따라 국내시장에서 독점적 우위를 확보하지 못한 중소기업 및 벤처기업도 활발히 해외시장으로 진출하는 현상들이 나타나고 있다(Bartlett, Goshal and Birkinshaw, 2003; Porter, 1987). 이에 따라 학계에서도 기존의 국제화 이론과는 달리 창업초기부터 활발하게 해외 시장으로 진출하는 중소기업에 대한 연구가 많이 진행되었으며, 특히 고도의 기술

집약적, 지식집약적 산업에서 많이 발견되는 이러한 중소기업들을 일컬어 Born Global(태생적 국제화) 기업으로 지칭하게 되었다(Oviatt and McDougall, 1994). 이러한 기업들은 대체로 창업 시 또는 창업 후 가까운 시일 내에 지식기반의 경영자원을 활용하여 여러 나라에서 매출 성과를 올리고 있으며(Knight and Cavusgil, 2004), 전통적 국제화 이론이 제시하는 진화적인 단계적 모델(stage model)을 따르지 않는다는 특성을 나타내고 있다.

'단계적 모델'에서는 해외시장에 진출하려는 기업들은 자사의 경쟁우위와 리스크 부담 정도에 따라서, 수출 - 라이선싱 - 해외직접투자(합작투자 - 단독투자) 라는 기본적인 진입 전략을 선택한다고 설명한다(Root, 1994 등). Dunning(1981)은 절충이론(eclectic theory)에서 기업특유의 독점적 우위를 해외시장에 판매(수출)하는 것 보다 내부화하는 것이 더 많은 초과이윤을 보장할 때 기업은 라이선싱이나 해외직접투자를 단행하게 되며, 현지의 생산요소와 기업의 자본과 기술 등을 결합하여 생산하는 것이 국내에서 생산하는 것 보다 더 많은 이윤을 보장할 때 기업은 라이선싱 대신 해외직접투자를 단행하게 된다고 했다. 그러나 이러한 단계 모델(stage model)에 대해서 비판도 많은데, Johanson and Vahlne(1990)도 자원이 풍부한 대기업의 경우에는 모델에서 예시된 국제화의 단계를 따르지 않을 수 있고, 시장이 안정되고 동질성을 가질 경우에는 굳이 경험을 통하지 않아도 지식의 전달이 가능할 수 있으며, 또한 유사한 시장에서 상당한 경험을 축적하고 있는 경우에는 이런 경험을 일반화시켜 어느 특정한 시장에서 적용시킬 수 있다는 점 등을 지적하였다. 특히 경영자들이 글로벌한 시각을 가지고, 창업 초기부터 국제

적으로 사업을 전개하는 'Born-Global' 기업의 출현은 점진적이고 단계적인 국제화를 예측해온 스테이지 모델의 적합성과 유용성에 논리적, 경험적인 측면에서 큰 논란거리를 제공하는 계기가 된 반면, 정보와 경험의 축적을 통한 단계적 국제화가 쉽지 않은 중소기업에게는 매우 고무적인 소식이었다.

'Born-Global' 기업들의 해외 진출시에는 외부 역량의 활용이 강조되기도 하는데, Sharma와 Blomstermo(2003)은 스웨덴 의료기기 업체의 사례를 분석하여 기업이 보유한 기존 지식과 함께 네트워크에 의해 얻어지는 지식도 해외시장으로의 진입방식을 결정한다는 것을 보였다. 이형오(2005)는 한국의 문화콘텐츠 기업들의 사례 분석을 통해 'Born-Global' 기업들은 수요가 존재하는 국가에 먼저 진출하고, 또 타사의 역량을 활용하는 전략적 제휴의 진출 형태를 선택하는 것이 효과적이라 하였다.

2.2 온라인게임 산업에 대한 연구

온라인게임은 통신 인프라를 통해 PC나 가정용 TV게임기 등으로 복수의 플레이어가 동시에 플레이 하는 게임을 두고, 그 안에서 게임 운영 서비스

나 클라이언트 소프트 판매 등에 의해 수익을 실현하고 있는 타이틀, 또는 실현 직전(오픈β)의 타이틀로 정의되며(onlinegameforum.org, 2007), 일반적으로 인터넷을 기반으로 다수의 이용자들이 함께 플레이를 할 수 있도록 하는 PC 기반의 네트워크 게임을 지칭한다.¹⁾

한국 온라인게임 산업은 1990년대 후반부터 10년 안팎의 짧은 기간 동안 급속히 발전하여 <표 1>과 같이 게임 산업을 주도하고 있으며, 2005년 1조 4397억원의(생산매출액 기준) 세계 최대의 시장규모로 성장했다. 수출액 역시 2005년 5억 6400만\$, 2006년 6억 9800만\$로 증가세가 이어지고 있는데, '한류'의 대표상품이라 인식되는 한국 영화의 수출이 2451만\$ (2006)라는 점과 비교하면 (영화진흥위원회, 2007), 대단한 '수출 효자 산업'이라 할 수 있다. (한국게임산업개발원, 2007 등)

한국의 온라인게임 산업이 단기간에 비약적인 발전을 이룩한 이유로는 비디오 게임 시장의 부재, 초고속 인터넷의 빠른 보급과 PC방의 유행, 대결구조 등 한국 사람들의 정서에 잘 맞는 게임 성격, 병역특례 등으로 인한 우수한 인력의 유입, 불법복제 등의 피해 방지로 인한 게임업체의 수익성 증대 등 여러 요소를 들 수 있다(위정현, 2006). 특

<표 1> 한국 온라인게임 시장 규모)

	2004	2005
생산액 (게임산업내 비중)	1조 3781억원 (55%)	1조 4397억원 (50.4%)
수출액 (게임산업내 비중)	2905억원 (74.9%)	4627억원 (81.9%)

(자료 : 대한민국 게임백서 2006, 게임산업개발원)

1) 네트워크화의 진전에 따라, 휴대폰 및 가정용 게임기 기반의 게임들도 온라인화 되었으나, 본 연구에서는 PC기반의 네트워크 게임으로 한정한다.

히 다양한 종류의 게임 개발과 아바타, 게임 커뮤니티, 모바일 소액결제, 유료 아이템 판매 등 다양한 수익모델들이 한국에서 처음 개발되었으며, 이러한 모델들은 전세계 게임회사들에게서 큰 관심을 끌고 있다.

기술적 측면에서 온라인게임은 문화콘텐츠 산업 중 디지털 기술을 가장 많이 활용하는 분야로서 기술 활용, 비즈니스 모델, 쌍방향성(interactivity) 등에서 문화콘텐츠 산업을 선도하고 있다. 예를 들어, 현재 세계적으로 주목받고 있는 세컨드라이프(secondlife)의 기술 및 비즈니스 모델은 이미 온라인 게임에서 활용되었던 것이다. 또한 TV 및 T-Commerce, 에듀테인먼트, 애니메이션 분야 등도 쌍방향성의 개인화된 콘텐츠를 제공하기 위하여 온라인 게임에서 개발된 real-time rendering²⁾ 기술 및 수익모델 등을 활용하고 있다.

온라인게임을 산업 차원에서 한국이 국제경쟁력을 가진 다른 산업들(반도체, 휴대폰, 자동차, 조선 등)과 비교해 보면, 종주국으로서 지위와 원천 기술을 보유하고 있다는 특징을 가지고 있다(위정현, 2006). 다시 말하면, 한국의 전통적인 경쟁우위 산업은 선진국에서 원천기술이나 제품이 개발되어 한국에 이전되고, 한국은 이를 기반으로 저비용 전략이나 공정기술·응용기술의 개발을 통해 국제 경쟁력을 갖게 됨으로써, 항상 저임금, 기술도입료(license fee) 부담, 부품 수입 등으로 인한 무역수지 적자 등의 문제를 동반했던 반면, 온라인게임 산업은 세계에서 가장 먼저 한국이 산업화에 성공해 제품 개발과 서비스 기술을 확립한 산업으로서, 세계 최고의 기술과 서비스 경쟁력을 갖고 있으며, 로열티의 해외 지급이 거의 없는 산업이라는 것이다.

비즈니스 모델 측면에서 살펴보면, 온라인게임은 제조업처럼 제품의 생산과 유통이 분리되어 이루어지는 것이 아니라, 일반 서비스업처럼 생산과 소비가 동시에 이루어지는 특성을 가지고 있다. 이를 가치사슬(Value Chain)이란 개념으로 도식화하면 아래 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다. (2005, 한국소프트웨어진흥원)

Porter(1985)가 모델로 정립한 이후 광범위하게 활용되고 있는 "가치사슬"이란 기업 활동에서 부가가치 창출에 직접 또는 간접적으로 관련된 일련의 활동·기능·프로세스의 연계를 의미한다. 이를 통하여 가치활동 각 단계에 있어서 부가가치 창출과 관련된 핵심활동이 무엇인가를 규명할 수 있고, 각 단계 및 핵심활동들의 강점이나 약점 및 차별화 요인을 분석하고, 경쟁우위 구축을 위한 도구로 활용할 수 있다. 기획-개발-운영-서비스로 이어지는 온라인게임의 가치사슬을 살펴보면, 이러한 가치 활동들은 명확히 분리되는 것이 아니라, 서로 연계가 되어 있으며, 온라인 게임이 좋은 성과를 내기 위해서는 제품(게임)의 개발과 운영, 마케팅의 모든 활동들이 잘 연계되어야 한다.

다시 말하면, 온라인게임은 완성된 제품이 아니라 지속적으로 운영하는 '서비스업'의 특성이 더 크기 때문에, 패키지(비디오) 게임이나, 서적/음반 등과 달리 기획 개발사의 업무와 퍼블리셔의 업무 영역이 명확하게 구분되지 않는다. 즉 비디오 게임 등에서는 '개발이 완료되기 전까지는 개발사, 완료 이후에는 유통사'라는 식으로 업무 영역이 명확히 구분되나, 지속적 보장이 필수적인 온라인 게임에서는 제품 완성 후에도 개발사의 역할이 중요하게 지속된다. 이 과정에서 개발사와 퍼블리셔간의 갈

2) 실시간으로 2차원의 화상에 광원·위치·색상 등 외부의 정보를 고려하여 사실감을 붙여넣어, 3차원 화상을 만드는 과정

게임산업의 구조	기획	개발		유통	서비스	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 게임기획 <ul style="list-style-type: none"> - 아이디어, 시나리오 - 기술적차별성 ○ 프로토타입제작 <ul style="list-style-type: none"> - 게임플레이 정의 - 알고리즘 ○ 개발조직/일정등 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1단계 개발 <ul style="list-style-type: none"> - 플리엔진 개발 - 인터랙티브 디자인 - 게임의 틀에 맞게 시스템 설계 등 ○ 알파테스트 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2단계 개발 <ul style="list-style-type: none"> - 플랫폼 최적화 - 서버 네트워크기술 - 플리엔진 프로그래밍 ○ 베타테스트 <ul style="list-style-type: none"> - 클로즈/오픈베타 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 비즈니스 모델 <ul style="list-style-type: none"> - 저작권, 라이선스 등 - 유통수준결정(심사) - 홍보 프로모션 등 ○ 패키징 <ul style="list-style-type: none"> - 플랫폼별 유통채널 - 사용자 메뉴얼 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 과금, 결제 <ul style="list-style-type: none"> - 과금정책 - 통신사, ISP 등 ○ 고객정보 보호 ○ 보안대책 ○ 통신환경 개선등 	
	기획/마케팅	Prototype제작	게임엔진 개발 및 프로그래밍	패키징/보안	과금,결제	고객정보보호
	Software Solution(프로그래밍, 과금, 결제, 보안, DB, Communication 등)					
	Hardware Platforms(PC, Console, Video, Mobile, Phone, VR기기 등)					
	Network Infrastructures Solutions(Broadband Network(유무선, 위성), Network장비, IDC 등)					
	정부, 사회의 인식 및 규제 (게임의 사회적 영향에 대한 규제 및 승가능 홍보)					

〈그림 1〉 온라인게임 사업의 가치사슬

등이 발생한 사례도 자주 있으며, 초창기 온라인 게임은 이러한 이유에서 개발사와 퍼블리셔가 동일 기업인 경우가 대부분이었다. 온라인 게임 산업이 발전하여 가면서, 점차 개발사와 퍼블리셔간의 역할이 구분되고 있으나, 아래 <표 2>에서 볼 수 있듯이, 게임 운영 및 마케팅에서 개발사의 역할은 여전히 중요하며, 개발사와 퍼블리셔간의 원활한 협력 관계 및 개발사의 신속한 대응은 핵심 경쟁요소라 할 수 있다.

한국 온라인게임사들은 대부분 게임 개발사로 출

발해 자사가 개발한 게임을 서비스하면서 운영 노하우를 습득하였으며, 그 결과 자금력과 브랜드 파워, 고객 데이터베이스를 가진 퍼블리셔로 성장하게 되었다. 해외 시장의 경우는 현지의 정서를 고려해야 하는 문화콘텐츠 산업의 특성상 직접 운영은 무리라는 인식이 있었으나, 한국 시장의 초창기 모델과 같이 자체 개발 게임을 중심으로 직접 운영 및 서비스를 시도해 이제 가시적 성과를 내기 시작한 단계에 이르렀다.

온라인게임 퍼블리셔의 역할을 다른 문화콘텐츠

〈표 2〉 온라인게임에서의 개발사 및 퍼블리셔의 주요역할

	주요 기능	수행 주체
게임 개발	<ul style="list-style-type: none"> · 게임 기획, 프로그래밍, 그래픽, 사운드 · 게임 소싱 	개발사 퍼블리셔
게임 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 게임 서비스 및 업데이트 능력 · 서버 및 네트워크 관리 · 운영 노하우 (과금, 위기 대처 능력 등) 	개발사 퍼블리셔 개발사/퍼블리셔
마케팅	<ul style="list-style-type: none"> · 홍보, 프로모션 · 고객 관리 (커뮤니티, DB 마케팅 등) 	퍼블리셔 개발사/퍼블리셔

산업의 가치사슬과 비교해 보면, 영화산업에서 영화의 배급과 마케팅, 극장 운영을 담당하고 있는 기업이라 할 수 있다. 한국의 문화콘텐츠 기업 중 해외에서 이러한 기능까지 수행하는 경우는 찾아보기 어렵다. 일반적으로 수직적 통합이 이루어지면 기업간 거래비용이 절감되어 효율성을 높일 수 있다. 최영준(2007)은 영화산업의 수직적 통합에 대한 연구에서, 영화사들이 기획, 투자, 제작, 배급, 상영까지의 수직적 통합이 극장의 상영 선택에 있어 시장의 효율성을 발생시킨다고 하였다. 이장호 등(2005)은 한국 온라인게임의 해외진출은 개발사 관점에서 해외 퍼블리셔에 대한 라이선싱 방식이 주종이라 분석하면서, 그 이유로 게임 운영 및 서비스에서의 문화적 요인과 한국 게임사들의 현지화 역량 부족을 들었다. 그러나 한국 온라인게임사들은 자체 개발한 게임을 직접 서비스하는 과정에서 취득한 지식을 통합 활용해 가치를 창출하고 있으며, 이를 해외시장에 이전하는데 성공한 케이스라 할 수 있다.

III. 연구 대상 및 방법

3.1 일본 온라인게임 시장 개요

일본의 게임 산업은 기술수준과 시장규모 측면에서 이미 세계적인 수준에 있으며, 특히 아케이드 및 비디오 게임 분야는 세계시장을 주도하고 있다. 그러나 최근 일본 아케이드 및 비디오 게임 시장의 성장성이 크게 둔화되는 반면, 초고속인터넷 가입자 수와 인터넷 이용자 수의 폭발적 증가로 온라인 게임 시장의 성장성은 크게 부각되고 있으며, 따라서 게임 시장이 비디오게임 시장 중심에서 온라인 게임 시장 중심으로 재편되고 있는 추세이다.

한국 온라인게임사들에게 일본 시장은 시장의 규모가 크고, 시장 성장률이 높은 매우 매력적인 시장이다. 2006년 일본의 온라인게임 시장 규모는 처음으로 1000억 엔을 돌파했으며, 이중 PC기반 온라인게임 시장 규모가 712억 엔으로 70%의 비중을 넘어섰다. <표 4>에서 보듯 일본 게임시장은 비디오 게임 시장 발달의 영향으로 게임 패키지의 매출 규모가 크다는 특징을 가지고 있으나, 최근

<표 3> 게임시장 규모 비교

(단위 : 백만US\$)

	세계시장	일본시장 (순위)	한국시장 (순위) ³⁾
전체 게임시장	63,759	13,200 (2)	6,496 (5)
온라인게임	4,406	289 (4)	1,406 (1)
아케이드 게임	32,652	7,750 (2)	4,650 (5)
비디오 게임	21,495	4,501 (2)	213 (15)
모바일 게임	1,567	449 (1)	189 (3)

(자료: 대한민국 게임백서 2006, 한국게임산업개발원)

3) 전체 시장 및 아케이드, 비디오 게임 시장의 순위는 추정 순위를 인용하였다.

〈표 4〉 일본의 온라인게임 시장 규모

(단위: 천엔)

		2005	2006	성장률
PC기반 온라인게임	패키지 매출	3,610,750	4,029,254	11.6%
	운영서비스 매출	53,391,330	67,214,192	25.9%
	합계	57,002,080	71,243,446	25.0%
TV기반 온라인게임	패키지 매출	18,776,700	23,778,161	26.6%
	운영서비스 매출	6,230,520	6,507,797	4.5%
	합계	25,007,220	30,285,958	21.1%

(자료: 일본온라인게임시장통계조사보고서, 온라인게임포럼)

들어 한국과 마찬가지로 월정액 및 아이템 과금 등의 운영 서비스 매출 비중이 급속히 증가하고 있다.

일본 온라인게임 등록 회원 수⁴⁾는 아래 〈표 5〉와 같이 2004년 약 1,942만 명에서 2006년 4198만 명으로 급속히 증가했다. 이 수치는 모두 아이템 및 아바타 과금을 포함한 유료 회원의 숫자이며, 온라인게임 회원 1인당 매출은 월평균 월정액 866엔, 아이템 과금 4385엔으로 조사되었다. 또한, 중국 등에서와 같은 서버 크래킹(cracking)이나 불법 복제 등의 문제가 별로 없으며, 유료화에 대한 저항이 적고, 신뢰할 수 있는 시장이라는 점에서 일본 시장은 매우 매력도가 높은 시장으로 볼 수 있다.

한국의 온라인게임 회사들에게 일본 시장은 물리적·심리적 거리가 가까우며, 게임을 서비스할 수 있는 인프라가 상대적으로 잘 갖추어져 있다는 점

도 큰 이점으로 작용했다. 또한 리니지(엔씨소프트)와 라그나로크(그라비티) 등이 일본에서 틈새 시장을 개척하며 좋은 성과를 거두자, 밴드왜건(bandwagon) 효과를 불러 일으켜 많은 기업들이 활발하게 일본 시장에 진출하는 결과를 가져왔다. 〈표 6〉과 같이, 2006년도 일본 시장에서 서비스되고 있는 PC 기반 온라인게임의 경우, 총 253개 타이틀 중 한국에서 개발된 게임이 107개 타이틀로 40%가 넘는 점유율을 보이고 있다.

3.2 분석 대상 기업

본 연구의 분석 대상 기업은 일본에 온라인게임 퍼블리셔로 단독 혹은 합작 형태로 진출하여 사업을 하고 있는 한국 온라인 게임회사이다. 대상 기업은 총 7개이며, 진출방식에 따라 단독 출자를 통

〈표 5〉 온라인게임 회원 수

	2004	2005	2006
회원 수	19,421,076	28,075,020	41,984,000

(자료: 일본온라인게임시장통계조사보고서, 온라인게임포럼)

4) 각 퍼블리셔의 과금 회원 수의 누적 합계 기준

〈표 6〉 일본 시장의 개발국별 온라인게임 타이틀 수

게임 개발국	2006 신규게임	2006 계속서비스	2006 계
한국	38	69	107
일본	23	51	74
미국	18	47	65
중국/대만 기타	4	3	7
계	83	170	253

(자료: 일본온라인게임시장통계조사보고서, 온라인게임포럼)

해 현지법인을 설립한 4개 회사(넥슨, NHN, 네오 위즈, 엠게임), 합작을 통해 진출한 3개 회사 (NC소프트, 한빛소프트, CJ인터넷)를 주 분석 대상으로 하였다.

이들은 모두 설립된 지 10년 이내의 짧은 역사를 가지고 있는 벤처기업들이며, 설립 초기부터 국제화를 추구한 태생적 국제화(Born Global) 기업의 모습을 보이고 있다. 이들이 시장 자체가 존재하지 않았던 일본 온라인게임 시장을 개척할 수 있었던 것은 실패를 두려워하지 않고 과감히 도전한 벤처 정신이 해외에서도 발휘되었기 때문이라 할 수 있다. 초기에 진입한 NHN 재팬이나 넥슨재팬, NC재팬 등은 이미 수익을 창출하고 있으며, 다른 4개 회사는 라이선싱 등으로 기회를 모색하다가 퍼블리셔로 본격 진출하여 시장을 공략하고 있다.

NHN은 2000년 9월 한게임 재팬을 설립하고, 웹보드 게임과 캐주얼 게임을 포함한 150여종의 다양한 게임 및 채팅, 게시판, 아바타 서비스를 제공하고 있으며, 2005년 회원수 1,810만 명과 최대 동시 접속자 수 13만 명을 자랑하는 일본 최대의 캐주얼 게임 포털로 성장했다. NHN 재팬은 2005년 매출 53억5000만 엔, 영업이익 8억 엔을 달성해 전년 대비 각각 118%, 142%의 대폭적인 성장을 이루었으며, 2006년 상반기에도 32억

6000만 엔, 영업이익 3억4000만 엔을 기록하며 전년 대비 40.7%, 40.8%의 성장세를 보이고 있다.

넥슨 재팬은 '일랜시아', '아스가르드', '메이플 스토리', '테일즈 워버', '어둠의 전설', '마비노기', '크레이지 아케이드', '그랜드체이스' 등 국내 시장 히트작들을 현지에 안착시켜 성공을 거두었으며, 2006년 45억 엔, 2007년 70억~80억 엔의 매출을 예상하고 있다. 넥슨은 일본 현지의 문화 특성을 고려한 제품 선택, 캐주얼 게임의 특성을 살린 아이템 판매 등의 부분 유료화 모델을 통해 시장을 선도하고 있다.

엔씨 재팬(NC Japan)은 엔씨소프트 (60%)와 소프트뱅크 (40%)의 합작법인(joint venture)으로서, 엔씨소프트는 콘텐츠, 서비스 및 서버의 운영을 담당하고, 소프트뱅크는 현지의 인터넷 사업 노하우를 제공하는 협력 관계를 이루고 있다. 설립 직후인 2002년 2월 리니지의 상용 서비스를 시작한 후, 일본 온라인 게임 1위 (동시 접속자 수 기준)에 올랐으며, 월정액 과금제(월 1800엔)를 실시하여 일본의 게임시장을 놀라게 했다. 2004년 서비스되기 시작한 리니지2는 월정액 요금 3000엔으로 다른 온라인게임보다 40%나 비싼데도 불구하고, 동시 접속자 4만 6천 명으로 일본 내 1위를 달리고 있다.

한편, 이들의 성과에 자극받은 후발 주자들도 적극적으로 일본 시장에 투자하고 있다. 네오위즈는 2003년 네오위즈 재팬을 설립하여 현지시장 파악과 일본 커뮤니티 문화 연구 등에 주력해 왔으며, 현지 정서에 맞는 캐주얼 게임 포털 '게임 추'와 '데카론' 등 국내 자회사가 개발한 게임 서비스를 위주로 사업을 진행하고 있다. 웹게임 포털 서비스인 '넷마블'을 서비스하는 CJ인터넷은 2004년 11월 일본 소프트뱅크와 합작으로 CJ인터넷 재팬을 자본금 140억원, 지분을 50%의 조건으로 설립하였으며, 2005년부터 넷마블재팬 사이트를 통해 본격적인 게임서비스를 하고 있다. 엠게임은 2000년부터 해외 퍼블리셔에게 라이선싱 방식으로 게임을 수출해 왔으며, 2006년 엠게임 재팬을 설립하고 열혈강호, 영웅, 귀훈, 이터널시티 등 4개의 게임에 대한 자체 서비스를 시작하였다. 한빛소프트는

일본 현지 퍼블리셔에 게임을 수출하고 수익을 배분받는 라이선싱 방식으로 일본 진출을 시작하였으며, 2004년 12월 한빛유비쿼터스(HUE)를 히타치와 합작으로 설립하면서(자본금 4억 5천만 엔, 지분을 55.6%) 위드, 그라나도 에스파다, 네오스팀 등의 서비스를 시작하였다.

위에서 소개한 기업들의 현황을 정리하면, 아래 <표 7>과 같다. 이 회사들은 단독출자 또는 경영권을 갖는 합작투자를 통해 현지법인을 설립하여, 퍼블리셔로서 직접 게임 서비스를 하고 있다.

이들과 비교 대상이 되는 일본의 퍼블리셔들은 한국의 온라인게임을 라이선싱하여 일본 현지에서 서비스하고 있는 신생 온라인게임 퍼블리셔와 기존의 비디오 및 아케이드 게임 산업의 종합게임 회사의 사업부 단위에서 온라인게임을 서비스하는 경우로 구분되며, 그 현황은 다음의 <표 8>과 같다.

<표 7> 일본 시장에 진출한 한국 온라인게임 퍼블리셔 현황

기업명	본사설립 (온라인게임 시작)	일본 현지법인 (진출방법)	현지법인설립 (일본진출)	주요 게임	비고
넥슨	1995	넥슨 재팬 (단독)	2000 (1999)	메이플스토리, 마비노기 등	
NHN	1997 (한게임)	NHN 재팬 (단독)	2000.8 (1997 한게임)	한게임	
NC소프트	1997	NC 재팬 (합작 60%)	2001.9 (1997.3)	리니지 등	소프트뱅크 합작
네오위즈	1997 (2002)	네오위즈 재팬 (단독)	2002 (2001)	게임추, 데카론 등	
한빛소프트	1999 (2001)	HUE (합작 55.6%)	2004.12 (2001)	그라나도에스파다, 위드 등	히타치, 오릭스 등과 합작
CJ인터넷	2000 (넷마블)	CJ인터넷재팬 (합작 50%)	2004.11 (2000)	넷마블	소프트뱅크 합작
엠게임	1996	엠게임재팬 (단독)	2006 (2002)	열혈강호 등	

〈표 8〉 일본 온라인게임 퍼블리셔 현황

(단위: 억엔)

	회사명	매출액	영업이익	주요 게임
온라인 게임 퍼블리셔	경호 온라인	56.5	9.7	라그나로크 등
	게임팟	12.6	4.6	팡야 등
	사이버스텝	9.1	3.9	갯앰프트 등
	게임온	26.9	8.3	뮤, 레드스톤 등
	가이악스	18.4	-2.8	스톤에이지 등
종합 게임사 사업부	스퀘어엔엑스(온라인)	157.2	59.1	파이널판타지 등
	반다이-남코 네트워크	n.a	n.a	카운터스트라이크 등
	코에이(온라인)	28	n.a	삼국지 등

(자료: 일본 최신 게임업계 동향, 2006)

3.3 분석 방법

본 연구에서는 일본 시장에서 한국 온라인게임 퍼블리셔의 경쟁우위를 파악하기 위하여 사례연구 방법을 사용하였다. 이는 산업 자체의 짧은 역사와 해외 영업 역사의 일천함, 한정된 표본 수 등의 이유로 검증 가능한 가설의 도출이 아직은 시기상조라 판단되었기 때문이다. 사례 연구는 먼저 대상 기업들에 대한 2차 자료 조사부터 수행되었는데, 주요 조사원은 회사 홈페이지, 회사 사업보고서, 게임 유관단체들의 보고서, 뉴스 검색 등이었다. 기본적인 자료 조사 후 게임 산업의 전문가 및 각사의 해외사업 담당자, 일본 현지법인 담당자들에 대한 인터뷰가 수행되었다. 인터뷰는 2006년 가을과 2007년 여름에 걸쳐 서울과 도쿄에서 각 기업별로 1-3차례 이루어졌으며, 인터뷰 대상자는 모두 임원과 팀장급이었다.

IV. 사례 분석

본 장에서는 일본 시장에 진출한 한국 온라인게임 퍼블리셔 7개사를 중심으로 그들의 시장 진출 단계별 실행 전략 및 성공요인을, 시간적 순서에 따라 시장 진입 단계, 사업모델 구축 단계, 사업 운영 단계의 3단계로 나누어 분석하였다.

분석의 초점은 다음과 같다. 첫째, 국제화를 추구하는 각 단계별로 필요한 역량과 성공요인을 분석해 보았다. 둘째, 온라인 게임 산업의 특성은 해외시장에서 사업 활동을 하는데 어떤 영향을 미쳤는가를 조사했다. 즉, 쌍방향성을 근간으로 지속적으로 고객의 게임 진행 상황 및 요구 사항을 파악해 지속적으로 게임을 갱신해야 하기 때문에, 개발사와 퍼블리셔의 역할 구분이 어려운 온라인게임의 제품 특성이 해외 시장에서 어떤 기회나 위협요인이 되었는지 살펴보았다. 셋째, 수익모델이 어떻게 변화했는지 조사해 보았다. 온라인게임 산업의 수익모델은 계속 진화하고 있으며, 시장 상황에 적합

한 수익 모델 및 마케팅 전략을 수립하는 것이 경쟁력에 큰 영향을 미친다. 마지막으로 분석 내용이 특정 시점의 특정 시장에서만 적용 가능한 것인지, 일반화될 가능성이 있는지 검토하였다.

4.1 시장 진입 단계 : 학습을 통한 동적 역량 축적

한국 온라인게임사들은 일본 시장에 대해 가능성을 탐색하고 학습하는데 모두 많은 시간과 비용을 들였다. NHN재팬이나 넥슨재팬 등 선도적 업체들은 초고속 통신망(broadband)의 보급 초창기인데다가 온라인게임이라는 개념조차 생소하던 시기에 일본 진출을 시도하였으며, 손익분기점에 도달하기까지 약 5년 정도의 기간이 소요되었다. 이들의 성공요인은 빠르게 변화하는 기업 환경에 맞추어 단시간 내에 부족한 자원과 역량을 통합(integrate), 축적(build)하고 재조정(reconfigure)하는 등 동적 역량(dynamic capabilities) 측면에서 설명할 수 있다 (Eisenhardt and Martin, 2000).

이들 기업의 일본 진출이 사전에 잘 짜여진 사업 전략대로 이루어졌다고 보기는 어렵다. 한국 시장의 성공을 보고 일본 현지에서 먼저 제휴를 요청하자 이에 응하게 되거나, 한국에서 만든 게임을 일본에 수출할 수 있다는 상징성과 개발자들의 사기 진작을 위한 진출 검토 등이 계기가 되었다. 초고속 인터넷 확산 등 일본 시장의 사업 기회에 대한 기대는 있었으나, 짧은 역사를 가진 신생 벤처기업으로서 해외 진출 및 현지 시장에 대해 회사 내부에 축적된 역량은 매우 부족한 상황이었다. 그러나 결과적으로는 이렇게 환경이 불리하고, 역량이 부족했던 것이 성공의 이유가 되었다고 할 수 있다. 미미한 시장 규모는 현지의 강력한 경쟁사(종합게임회사)들의 관심과 견제를 피할 수 있도록 했으

며, 현지 시장에 대해 부족한 지식과 경험은 자사의 방식을 고집하지 않고 현지로부터 학습능력을 발휘할 수 있도록 하였다.

국제화 경험이 거의 없었던 한국 기업들은 모두 현지 파트너와의 적극적인 전략적 제휴를 통해 현지 시장에 대한 탐색 및 학습을 추구했다. 그러나 현지 파트너와의 협력은 원활하지만은 않았다. 온라인게임 시장의 성장이 기대만큼 이루어지지 않는 데 대한 불안감이 큰 상황에서, 그들에게 '온라인게임'이라는 생소한 사업모델을 이해시키고 사업을 실행시키는 데는 여러 어려움이 있었다. 인터넷 산업을 잘 아는 소프트뱅크나 그 자회사인 경호온라인과 손을 잡았던 NC소프트나 그라비티 등은 합작 관계가 유지되었으나, 그렇지 못했던 NHN, 넥슨, 네오위즈 등은 모두 한국 본사가 일본 합작법인의 현지 파트너 지분을 모두 인수하여 단독 출자법인으로 전환하게 되었다. 이들은 한국 시장에서의 운영 수익 및 자본시장의 활황 덕분에 진출 초기 2~3년간 수익이 거의 없는 상태에서도 지속적인 투자를 할 수 있었으며, 이 기간 동안 직접 사업을 운영하면서 시장에 대한 지식을 축적해 나갈 수 있었다. 또한 비교적 적은 규모의 투자를 통해서 시장에 대한 학습과 사업 타당성을 검토하다가, 기회라 생각하면 대규모의 공격적 투자를 하는 것도 공통된 특성이다. NHN재팬과 넥슨재팬, 네오위즈재팬의 대규모 증자나 NC소프트재팬 등의 별도 개발회사 설립, 넥슨재팬의 김정주 사장이나 네오위즈재팬의 박진환 사장 등 본사 사장 출신 경영자의 직접 파견 등 최근 들어 더욱 적극적으로 축적된 역량을 활용하려 하고 있다.

한편 이들이 도입기 시장에 진출했다는 점은, 해외시장 진출에서 흔히 겪는 외국인비용(liability of foreignness)에서 자유로운 장점이 있었다. 초

기에 미미한 시장 규모로 인해 일본 경쟁사들의 견제나 정책적 규제 등이 거의 없었으며, 온라인게임 협회 등을 주도하면서 오히려 후발 현지 업체들을 리드해 나가는 입장이었다.

이들의 국제화 방식을 살펴보면, 초기에 진출한 기업들은 수출이나 라이선싱을 통하지 않고 바로 퍼블리셔로서 직접투자(FDI)를 추진하였는데, 이는 신생 산업으로서 산업을 이해하는 현지 유통업자를 찾기 어려웠다는 점에서도 드 이유를 찾을 수 있다. 반면 한빛소프트나 엠게임 등의 후발 기업들은 먼저 경호온라인(탄트라, 서프), 게임팍(팡야), 곤조로소(나이트온라인) 등의 일본 퍼블리셔에 라이선싱을 통해서 현지 시장에 대한 기반을 축적한 후, 2006년 현지법인을 세워 직접 서비스를 시작하였다는 점에서 전통적인 단계이론(stage model)을 따르고 있다.

4.2 사업모델 구축 단계: 가치 활동의 수직적 통합과 수익모델 구축

한국 온라인게임사들의 일본 진출은 대부분 자사 혹은 자회사가 개발한 게임을 서비스할 목적으로 시작되었으며, 개발력과 운영능력의 경쟁우위를 바탕으로 현지시장에서 가치 활동의 수직적 통합을 통해 퍼블리셔로서 사업을 수행하고 있으며, 각사의 특성에 맞는 다양한 수익 모델을 통해 성과를 거두고 있다.

온라인 게임의 도입기에는 공급되는 게임이 한정되어 있어서, 자사나 자회사로부터 안정적인 제품 소싱이 가능한 한국 퍼블리셔들이 경쟁력을 가질 수 있었다. 게임을 조달(sourcing)하는 방법은 자체 개발과 외부에서 개발된 게임을 구매하는 크게 두 가지 방법이 있다. NC소프트의 '리니지', 넥슨

의 '마비노기'와 같은 게임들은 개발 및 서비스가 같은 회사에서 이루어지는 자체 개발 제품인데 반해, 일본 시장에서 좋은 성과를 보인 '라그나로크'(그라비티 개발 - 경호온라인 퍼블리싱), '레드스톤'(엘앤케이로직코리아 개발 - 게임온 퍼블리싱) 등은 한국의 게임 개발사가 일본의 퍼블리셔를 통해 서비스를 한 경우이다. 한국 퍼블리셔는 대부분 자사 혹은 자회사가 개발한 게임의 퍼블리싱으로 시장에 진출하기 시작한 반면, 일본 퍼블리셔에게는 게임 소싱이 매우 중요한 부분을 차지하였다. NC소프트나 넥슨 등 한국에서 성공한 게임을 개발한 경험이 있는 회사들은 온라인게임 개발의 노하우가 이미 자체적으로 축적되어 있으며, 대규모의 자체 개발력을 가지고 있다. 또한, 이 기업들은 온라인게임의 산업화를 이끌고 사업모델을 개발할 정도의 원천기술을 가지고 있는 기업들이다. 퍼블리셔의 역할이 소비자와 개발사의 사이를 이어주는 역할로 생각해 본다면, 게임의 개발 경험은 개발사의 입장을 이해하고 협력하는데도 큰 도움이 될 수 있다. Knight & Cavusgil(2004)의 연구에서도 'Born-Global' 기업의 성공요인으로 기술적 능력과 제품개발 능력 등의 전략적 요소들이 필요하다고 주장한 것처럼, 한국 온라인게임 퍼블리셔들의 성공에는 제품개발력이 중요한 경쟁우위 요소로 작용했다고 볼 수 있다. 게임 산업 전체적으로 볼 때는 오랜 역사를 가진 일본 기업들의 기술 경쟁력이 매우 우수하며, 일반적으로 한국의 게임 개발사들은 기술적 완벽성이 미흡한 편이었다. 그러나 온라인게임은 수시로 보완이 가능하므로 이러한 단점이 커버되는 반면, 아케이드나 비디오 게임의 발전이 두드러졌던 일본 게임회사들은 완벽한 제품을 만들고자 하는 문화가 오히려 스피드에 저해가 되기도 하였다.

사업모델을 보면, 온라인게임은 완성된 제품을 판매하는 것이 아니라, 지속적으로 게임을 업데이트하고 운영하는 '서비스'의 측면이 강하다. 게임의 운영 측면에서는 서버 및 네트워크 관리뿐만 아니라, 게임 서비스 및 업데이트 능력이 중요한 데, 일반적으로 서버 및 네트워크 관리는 퍼블리셔가 담당하고, 게임 업데이트는 개발사가 담당하는 경우가 많다. 따라서 업데이트 과정에서 운영사와 개발사 간의 원활한 커뮤니케이션이 필수적이며, 수직적 통합을 통해 같은 회사 내에서 이를 수행하거나, 같은 문화의 공유나 잘 정비된 계약 등으로 협력 관계를 원활하게 만드는 것이 필요하다. 한국의 게임 개발사와 일본 퍼블리셔 사이에는 이런 커뮤니케이션 상의 어려움을 겪은 경우가 종종 있다. 특히 한국에서 성공한 게임일수록, 일본 퍼블리셔의 요구 사항을 반영하는데 대한 저항이 심했던 사례가 있으며, e-삼성 재팬이 출자한 퍼블리셔인 '게임온'의 경우는 한국의 히트 게임을 소싱하던 방법에서 탈피하여, 퍼블리셔의 요구를 잘 수용하는 개발사의 게임을 소싱하는 방식을 선호하고 있다.

운영의 하드웨어 측면에서 서버 및 네트워크 운영 능력이 매우 중요하다. 한국은 초고속 통신망의 구축이 매우 빨리 이루어졌으며, PC방 문화의 확산 등으로, 게임 운영사들이 운영 능력을 축적할 수 있는 기회가 많았던 반면, 일본 업체들은 최근 들어야 대용량 접속에 대한 대응 등 운영 능력을 기르고 있다. 특히 온라인게임의 서버는 하루 24시간 쉬지 않고 운영되고 있으며, 서버의 다운이나 아이템 사기 피해, 결제 문제, 보안 문제 등 다양한 문제가 생길 수 있다. 한국 퍼블리셔들이 한국 시장에서 까다로운 한국 소비자들의 불만에 대응하며 축적된 서비스 경험과 운영 노하우는 이들이 보유한 매우 중요한 경쟁 역량이라 할 수 있다.

한국 온라인게임사들은 이러한 개발력 및 운영능력을 중심으로 가치 활동의 수직적 통합을 통해서 다양한 수익모델을 구축했다. 한게임 재팬은 2003년 12월 한게임 사이트(www. hangame.co.jp)의 유료화를 단행했으며, 일본인들이 좋아하는 토종 웹보드 게임과 캐주얼 게임을 포함한 150여종의 다양한 게임 및 채팅, 게시판, 아바타 서비스를 제공하는 일본 최대의 캐주얼 게임 포털로 성장했다. 아바타 서비스를 비롯해 '링크링크타운'이라는 커뮤니티서비스, 채팅 등 각종 서비스를 종합적으로 서비스하여 게임뿐 아니라 온라인 엔터테인먼트 포털 사이트를 지향하고 있으며, 이 부문이 NHN 재팬 수익의 50% 이상을 차지하고 있다. 엔씨 재팬은 설립 직후인 2002년 2월 리니지의 상용 서비스를 시작한 후, 일본 온라인 게임 1위 (동시 접속자 수 기준)에 올랐으며, 월정액 과금제(월 1800엔)를 실시하여 일본의 게임시장을 놀라게 했다. 일본 게임 시장에서 일반적인 비디오 게임류는 한번 판매하고 나면 끝인데 비해, 월정액 과금으로 매월 매출이 발생한다는 점에서 일본의 게임업계는 생소하면서도 매우 매력적인 비즈니스 모델로 인식하기 시작했다. 넥슨 재팬은 캐주얼 게임의 특성을 살려 아이템 판매 등을 통한 부분 유료화 모델을 선도하고 있다. 많은 게임의 경우 정액제 모델에서 부분유료화로 변경되는 데 한계를 갖는 반면, 넥슨의 게임은 개발 때부터 부분유료화 모델로 개발되어 상대적으로 수익 발생에 있어 강점을 가지고 있다.

4.3 사업 운영 단계: 마케팅 믹스의 현지적응화

본 연구의 대상이 되는 한국의 온라인게임 기업들은 모두 1990년대 후반 이후 탄생한 벤처기업으로써 일본 시장 진출 당시 필요한 여러 가지 자원이

나 경쟁우위 요소, 혹은 조직상의 능력(organizational capability)을 갖추고 있지 못한 경우가 대부분이었다. 그러나 높은 학습능력을 통해 빠른 속도로 현지 시장의 경쟁 역량을 구축했으며, 자사의 방식을 고집하기보다 유연성을 발휘하여 현지에 적합한 방식을 선택하였다. 한국 본사도 현지 법인에 대해서는 인력의 현지화 등 높은 자율권을 부여해 현지 법인이 축적한 역량을 실현하는 것을 지원하였다.

한국 퍼블리셔들은 사업 초기에 한국에서 성공한 방식을 그대로 도입했다가 시행착오를 겪기도 하였으며, 이는 일본 퍼블리셔들이 성장하는 계기가 되었다. 한국과 일본의 시장 환경 및 소비자의 반응에는 차이가 있어, 한국에서는 당연하다고 생각되는 것이 일본 소비자들에게는 해당되지 않는 경우도 많았다. 예를 들어, 게임에 대한 광고를 하면서, 이것이 PC를 이용한 온라인게임이라는 것을 반드시 강조해야 했다.

일본 퍼블리셔의 경우는 인터넷 환경에 친숙한 신생 벤처기업들이 온라인게임 퍼블리셔로서 크게 성장하였다. 인터넷 산업에 참여한 대기업들은 산업에 대한 이해력 부족과 의사결정 속도 등의 문제로 성과가 부진한 반면, 소프트뱅크 및 경호 온라인, 게임팟 등 인터넷 기업들이 한국에서 성공한 마케팅 방식 중 현지 사정에 적합한 부분을 취사선택하고, 일본의 다른 문화콘텐츠 사업의 수익모델을 도입하는 등 온라인게임 퍼블리셔로서 주목을 받았다. '라그나로크'나 '팡야' 등 일본의 인터넷 환경에 맞는 귀여운 캐릭터와 쉬운 조작 방법을 가진 저사양의 게임 도입이나, 유저 커뮤니티의 육성 및 일본 문화에 맞는 이벤트 등은 경호나 게임팟 등의 신생 온라인게임사가 급성장하는 동인이 되었다.

한국 퍼블리셔들도 게임의 홍보나 판촉, 수익모델 결정 등 마케팅 측면에서 현지 소비자의 특성

에 맞는 방식을 적극적으로 수용한 것이 성공의 중요한 요인이 되었다. 한게임은 무료 캐주얼 게임을 중심으로 하는 서비스 특성상 리니지 등의 MMORPG보다 게임 선호도에 있어 문화적 차이가 크게 나타난다. 한게임 재팬 사이트에서는 한국에서 개발된 캐주얼 게임뿐만 아니라, '마작', '대부호', '빠짱꼬', '바바누키' 등 일본의 전통 게임들이나 '미러클 볼링', '컬렉션 킹', '가요 타이핑 극장' 등 NHN재팬에서 자체 개발한 게임들을 서비스하여 좋은 반응을 얻고 있다. 최근에는 반다이남코게임사와 일본의 대표적 비디오 게임인 야구 게임 '패미스타'를 온라인 버전으로 공동 개발하면서 일본 내에서의 회원 수 확대에 또 하나의 전기를 마련했다. 또한 일본 내 다른 온라인게임사보다 주요 고객층의 연령이 젊다는 점을 겨냥하여, 게임뿐 아니라 아바타, 커뮤니티, 채팅 등 각종 서비스를 종합적으로 서비스하는 온라인 엔터테인먼트 포털 사이트를 지향하고 있으며, 일본인 취향에 맞는 고객 만족 극대화 전략에 노력하여 성과를 이어 왔다.

엔씨재팬 역시 현지 운영상의 의사결정 권한을 대폭 이양하여 현지 실정에 맞는 신속한 의사결정이 가능하다. 마케팅 측면에서 제품 및 서비스의 현지적응화 노력과 함께 게임 이용자들의 충성도를 유지하기 위한 이용자 간담회 등을 계속적으로 개최하고, 새로운 결제 수단을 도입했으며, 리니지2에 맞는 사양의 컴퓨터 하드웨어에 대해 컴퓨터 회사와 공동으로 마케팅을 펼치는 등, 엔씨소프트가 한국에서 최초로 도입해 성공한 마케팅 방법들을 이용해 일본에서도 상당한 성과를 거둘 수 있었다. 넥슨 재팬도 잡지 광고나 TV제품 광고 등 일본 시장에 적합하도록 촉진 방법의 현지화뿐 아니라, 제품 자체의 현지화까지 추진하고 있다. 일본 온라인 게이머들이 경쟁을 통해 승부를 가리는 것을 선호

하지 않는 등 국내와는 다른 문화를 가지고 있다는 점에 주목하여 자사의 국내 히트작인 카트라이더의 게임 진행 방식을 현지 시장 상황에 맞게 수정하는 등 적극적인 현지적응화를 추구하고 있다.

4.4 향후 전망

일본 온라인게임 시장은 연평균 68%의 높은 성장률을 기록하고 있으며, 초고속 통신망의 급속한 보급 및 가입자 확대에 비하여 아직도 콘텐츠가 부족한 상태로서, 일본 시장에 진출한 한국 온라인게임 퍼블리셔들은 2005년부터 수익 창출이 본격화되고 있다. 향후에도 시장의 성장은 지속될 것으로 예측되고 있으나, 일본 게임회사들의 진입에 따라 본격적인 경쟁이 펼쳐질 것으로 예상된다. 한국 기업들이 강점을 가지고 있던 개발력 및 운영노하우를 일본 퍼블리셔들도 갖게 되었고, 반면 한국 기업들은 적극적인 현지화 노력을 통해 부족했던 현지 시장에 대한 지식과 경험을 축적하여, 이제는 한국계 퍼블리셔와 일본계 퍼블리셔의 특성을 구분하는 것이 의미가 없어질 정도이다.

향후 일본 온라인게임 시장의 경쟁양상에 대해서, 많은 업계 관계자들은 게임 소싱(sourcing)의 중요성을 언급하고 있다. 한국 퍼블리셔들은 게임 콘텐츠 공급이 부족했던 초기 시장에서 자사나 자회사가 개발한 게임을 안정적으로 소싱하면서 경쟁력을 가졌으나, 일본 게임회사들도 본격적으로 온라인게임 개발을 시작하면서 시장 양상의 변화가 예상된다. 경호 온라인은 '라그나로크'의 성공에 따라 개발사인 그라비티를 인수하는 등 독자적인 온라인게임 개발을 위해 적극적인 노력을 하고 있다. "이스 온라인"(팔콤) 등 일본에서 개발한 온라인게임이 한국시장에서 서비스된 후 일본시장으로 역수

입되는 사례가 나오고 있고, 일본의 게임 개발 스튜디오들 중에도 온라인게임 개발에 착수한 곳이 많이 있다. (2006, 일본 최신 게임업계 동향) 특히 스퀘어-에닉스를 비롯해 아케이드 및 비디오 게임에서 다수의 히트게임을 가지고 있는 종합 게임 회사들이 이를 온라인게임으로 개발해 시장에 진출할 경우, 그 파급효과는 매우 클 것으로 예상된다. 반면, 한국의 퍼블리셔들은 일본 현지의 개발력을 확충하고 있으며, 일본에서 개발된 게임을 소싱하는 데에도 노력을 기울이고 있다. NHN재팬은 개발 인력을 100여 명으로 대폭 확충하여 '현지 지향적인 웹보드 게임 및 커뮤니티 서비스, 일본 현지의 게임 개발 등으로 사업 활동을 확대하고 있으며, 엔씨소프트는 '엔씨소프트재팬'이라는 개발회사를 100% 단독출자로 설립하여 일본 내에서의 자체 게임 개발력을 확충하려 하고 있다.

퍼블리셔로서 자체개발 역량을 확충하려는 노력과 함께, 좋은 게임을 소싱하려는 경쟁도 커지고 있다. NHN재팬은 한게임의 브랜드파워를 기반으로 스페셜포스(드래곤플라이 제작), 프리스타일(제이씨엔터 제작), 던전앤파이터(네오플 제작), 프리스톤테일2(예당 제작) 등 한국에서 검증된 인기 게임들의 퍼블리싱을 통해 다양한 콘텐츠를 제공함으로써 현지 이용자의 다양한 니즈를 만족시키고 있으며, 다른 퍼블리셔들도 소싱을 통한 콘텐츠 확충에 노력을 기울이고 있어, 한국에서 히트한 몇몇 게임의 경우는 퍼블리싱 권리에 대한 치열한 경쟁이 벌어질 정도였다. 이는 자체 개발 게임에만 의존할 경우, 제품의 다양성이 저하될 수 있고, 외부 개발회사의 게임 구매에 장애가 될 수도 있기 때문이다. 예를 들어, 온라인게임 최고의 히트작을 개발한 N사의 경우, 제품 다양성이나 소싱 측면에서 어려움을 겪고 있기도 하다.

결국, 일본 온라인게임 시장의 경쟁 양상은 퍼블리셔의 국적과 관계없이 펼쳐질 것으로 예상되고 있으며, 한국 업체로서는 현지 개발 역량 확충 및 마케팅 부문의 보다 적극적인 현지화 노력이 필요하다고 할 수 있다.

V. 시사점 및 향후 연구 방안

본 연구는 일본 시장에서 성과를 내고 있는 한국 온라인게임 퍼블리셔들의 진출 방식과 성공요인 분석을 통해 한국 문화콘텐츠 기업의 국제화 방식 및 경쟁력에 대한 시사점을 찾으려 하였다. 한국 온라인게임사들은 i) 우수한 제품 개발력과 운영 노하우를 기반으로 ii) 현지 파트너를 통해 현지 시장에 대한 학습으로 동적역량을 구축했고, iii) 기획·개발에서 운영 및 서비스에 이르는 가치 활동의 수직적 통합을 통해 효율성을 높였으며, iv) 현지 인력의 활용과 마케팅 활동의 현지적응화를 통해 일본 시장에서 높은 성장성과 수익성을 창출하는데 성공했다.

이들이 세계시장을 목표로 사업을 시작했다고 하기는 어렵지만, 비교적 짧은 역사에 적극적 해외 진출을 통해서 해외 시장에서 성과를 내고 있다는 점에서 '본 글로벌' 기업의 특성을 가지고 있다고 할 수 있다. 그러나 국내 시장에서의 독점적 우위와 '기획·개발-운영-마케팅'의 수직적 통합을 통한 내부화 우위를 바탕으로 해외직접투자를 하고 있다는 점에서는, 절충이론(eclectic theory)이나 단계 모델(stage model) 등의 전통적인 국제화 이론으로도 설명되어질 수 있기 때문에, 이론적 측면에서는 더욱 심층적인 가설 도출 및 검증이 필요하다.

한편, 본 연구 결과가 다른 온라인게임 및 문화콘텐츠 기업에 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 문화콘텐츠 산업의 국제화 추세에 따라, 콘텐츠의 개발 및 기획 단계에서부터 해외 시장에 대한 고려가 필요하다는 것이다. 해외시장에 대한 고려없이 초기에 개발된 온라인게임들은 해외 진출을 위해 컨버전(conversion) 비용을 다시 들여야 했다. 오늘날 소비자의 수요 패턴은 세계적으로 동질화되고 있으며, 신제품의 국가간 전파 속도가 점차 빨라지고 있기 때문에, 세계의 소비자를 고려한 게임 개발의 중요성이 더욱 커지고 있다. 또한, 현지 소비자의 니즈를 고려해 기획 단계에서부터 목표 시장을 염두에 둔다든가, 각국 소비자의 니즈를 반영할 수 있는 확장성을 미리 고려하는 등의 대비가 필요하다.

둘째, 온라인게임의 특성상 퍼블리셔와 개발사간의 커뮤니케이션 및 협력관계 구축이 더욱 중요해질 것으로 예상된다. 게임 이용자들이 싫증내지 않도록 하기 위한 지속적인 업데이트, 고객 요구에 대한 즉각적인 대응 등이 점점 중요해지고 있으며, 이에 따라 수직적 통합을 이루고 있는 기업, 혹은 개발사에 대해 강한 협상력을 발휘할 수 있는 퍼블리셔의 경쟁력이 커질 것으로 예상된다. 한국 온라인게임 개발사의 입장에서 본다면, 일본을 비롯한 해외시장에서는 한국시장보다 수직적 통합을 통해 퍼블리싱 사업에 진출할 수 있는 가능성이 오히려 크다고 볼 수 있다. 현지 퍼블리셔에게 들어야 하는 커뮤니케이션 노력이나 협상에 따른 비용 등을 고려하면, 직접 운영을 하는 편이 효율적이라는 생각을 할 수 있다. 실제로 G사, N사 등 국내에서도 자체 서비스를 하지 못했던 개발사들이 일본에서 자체 서비스를 시도하고 있기도 하다. 한편, 출판, 영화, 방송 등 다른 문화콘텐츠 상품들 역시 온라인

인게임처럼 지속적으로 고객 니즈를 반영하는 양방향성을 지향하고 있으므로, 이들 상품의 국제화에서도 매우 중요한 전략적 검토 요인이 될 것이다.

셋째, 다른 문화콘텐츠 기업의 입장에서 보면, 문화콘텐츠 유통산업은 현지지향(Local) 산업이라는 고정관념에서 벗어날 필요가 있다. 수요 측면에서 세계 시장의 수요가 점점 동질화되면서 한국에서 성공한 제품은 쉽게 다른 나라에서도 고객을 확보할 수 있으며, 기술 측면에서도 교통통신 수단의 발달로 현지에서 사업을 수행하는 어려움이 점차 줄어들고 있다. 특히 온라인게임 등 인터넷 기반의 사업은 쉽게 해외의 소비자에게도 다가갈 수 있기 때문에, VOD를 통한 방송, 영화 콘텐츠의 직접 유통 등 문화콘텐츠 퍼블리싱 사업에 있어서도 국제화가 활발히 진행될 것으로 예상된다.

넷째, 한국이 원천기술을 가지고 있는 새로운 사업모델의 국제화에 대한 시사점을 찾을 수 있다. 온라인게임은 한국에서 가장 먼저 발전하였으며, 한국이 종주국으로서 세계시장을 선도하고 있는 산업이다. 벤처 정신으로 시장을 개척한 기업가(entrepreneur)들과 세계 최고의 인터넷 환경과 새로운 것을 쉽게 받아들이는 한국 소비자들 덕분에, 인터넷 사업을 중심으로 한국에서 시작된 사업 모델들이 속속 등장하고 있다.⁵⁾ 그러나 한국에서 먼저 개발된 사업모델에 대한 지속적 투자 및 해외 진출이 이루어지지 못해 세계시장에 대한 주도권을 잃은 사례들이 많다. 최근 세계적으로 주목을 받고

있는 YouTube⁶⁾나 SecondLife⁷⁾와 같은 비즈니스 모델은 한국에서 먼저 개발되었으나, 세계 시장의 주도권이 완전히 넘어가 버렸다. 지속적인 연구 개발 투자와 적극적 해외진출을 통해 우리나라의 새로운 성장 동력으로 세계시장을 주도하는 한국 온라인 게임사들의 사례는 새로운 비즈니스 모델의 국제화에 대한 좋은 본보기가 될 수 있다.

한편, 본 연구의 한계점으로는 연구대상 기업의 수가 적고, 국제화가 현재도 진행 중이라는 연구대상의 제한성으로 인해, 이론의 일반화나 실증 연구의 어려움이 있었다는 점을 들 수 있다. 향후 보다 많은 표본과 다른 산업에 속한 기업들에 대한 조사 및 통계적 실증 연구가 이루어진다면, 한국 문화콘텐츠 기업의 국제화와 국제 경쟁력에 대한 보다 많은 전략적 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

- 김주현(2005), "우리나라 벤처기업의 수출마케팅 전략 및 성과에 대한 실증적 연구," **국제경영리뷰**, 제10권 제1호, pp. 1-21.
- 위정현(2006), **온라인게임 비즈니스 전략**, 제우미디어.
- 이장호, 이진희, 남부기(2005), "한국 온라인게임 벤처기업의 해외 라이선싱 형태 결정요인에 관한 연구," **한국국제경영학회 정기학술대회 발표논문집**.

5) e-스포츠 대회 및 게임 전용 케이블 TV 채널, 싸이월드의 도토리를 이용한 사업 모델, 휴대 전화의 컬러링 서비스 등은 한국에서 가장 먼저 기술 및 비즈니스 모델이 개발된 사례들이다.

6) YouTube는 2005년 2월 설립되어, 12월에 정식 서비스를 시작하였고, 판도라 TV는 1996년 6월 설립되어 동영상 포털 서비스를 2004년 10월부터 시작하였다.

7) Second Life는 2003년부터 서비스를 시작하였으며, 한국의 다다월드(dadaworlds)는 2000년부터 서비스를 시작하였다. 다다월드는 광운대학교 건축공학과 신유진 교수가 설립하여 설립 1년만에 회원수 10만명을 돌파하였으나, 당시의 컴퓨터 사양 및 인터넷 속도가 다다월드의 서비스를 지원하지 못하였던 점과 함께 2001년 닷컴 버블의 붕괴 여파로 입점을 계약했던 기업들이 입주를 포기하여 사업 추진이 중단되었다.

- 이정호, 배일현(2003), "벤처기업의 국제마케팅전략에 관한 연구: 해외시장 진출전략을 중심으로," *전략경영연구*, 제6권 제2호, pp. 131-152.
- 이형오(2005), "문화컨텐츠기업의 효과적인 글로벌전략과 관리," *한국국제경영학회 하계학술발표대회 발표논문집*.
- 최영준 (2007), 한국 영화산업에서의 수직 통합과 영화 상영일수 관계, *국제경영리뷰*, 제 11권 제 1호, pp. 73-89
- 최진아(2005), 한국 인터넷기업의 글로벌화와 동적역량축적에 대한 탐색적 연구: 게임업체 사례를 중심으로, *한국국제경영학회 추계학술대회 발표논문집*.
- 최진아, 홍진환(2006), 한국 인터넷 기업의 해외시장 성과 결정요인에 관한 연구: 온라인 게임업체의 일본 진출 사례, *한국국제경영관리학회 추계학술대회 발표논문집*.
- 한국게임산업개발원(2004~2006), *대한민국 게임백서*.
- 한국게임산업개발원(2004), *일본 게임시장 진출전략 세미나 자료집*.
- 한국게임산업협회(2006), *아시아 온라인게임 산업의 협력과 도약*, AOGC 2006 자료집.
- 한국소프트웨어진흥원(2006), *디지털콘텐츠산업 백서*.
- 한국소프트웨어진흥원(2006), "해외 신규 디지털 콘텐츠 시장 진출 전략 - 일본 시장"
- 橘 寛基(2006), *最新ゲーム業界の動向, 秀和システム*
- 엔터브레인(2006), *ファミ通 ゲーム白書*.
- 온라인게임포럼(2007), *オンラインゲーム市場統計調査報告書*
- Baird, I. S., Marjorie A. L. and J. B. O.(1994), "The Choice of International Strategies by Small Business," *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 48-59.
- Bartlett, C., Ghoshal, S. and Birkinshaw, J.(2003), *Transnational Management 4th ed.* McGraw-Hill, NY.
- Chetty, S, and Campdell-Hunt, C.(2004), "A Strategic Approach to Internationalization: a Traditional versus Born-Global Approach," *Journal of International Marketing*, 12(1), pp. 57-81.
- Choo, S. and Mazzarol, T.(2001), "An Impact on Performance of Foreign Market Entry by Small and Medium-sized Enterprises," *Journal of Enterprising Culture*, 9(3), pp. 291-312.
- Dunning, J. H.(1981), *International Production and Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin.
- Eisenhardt, K. and Martin, J. A.(2000), "Dynamic Capabilities: What are They?," *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- Hymer, S. H.(1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Johansson, J. and Vahlne, J.(1977), "The Internationalization Process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.
- Johansson, J. and Vahlne, J.(1990), "The Mechanism of Internationalization," *International Marketing Review*, 8(1), pp. 11-24.
- Jones, M. V. (1999), "The Internationalization of Small High - Technology Firms," *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4
- Knight and Cavusgil(2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm," *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 124-141.
- McDougall, P., Shane, S. and Oviatt, B.(1994), "Explaining the Formation of International New Ventures", *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 469-487.

- Oviatt, B. and McDougall, P.(1994), "Toward a Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45-64.
- Park, W. (2005), "Studies on Institutional Environments and International Governance Modes in the Cultural Industry," 서울대학교 박사학위 논문
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, NY
- Porter, M.(1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, 65, pp. 75-92.
- Root, F.(1994), *Entry Strategies for International Market*, New York, Lexington Books.
- Sharma, D. and Blomstermo, A.(2003), "The Internationalization Process of Born Globals: a Network View," *International Business Review*, 12, pp. 739-753.
- Zahara, S. A., Irealnd R. D., and Hitt, M. A. (2000), "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, Performance," *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 925-950.

Studies on Internationalization and Competitive Advantages of Korean Online Game Companies: Case study of Japanese Market

Jin Hwan Hong* · Joon Ho Kim** · Seong Joon Limb***

Abstract

Korean online game companies have developed the successful business models in Korean domestic market, and exported their business models as well as the game contents to other countries. The leading Korean online game companies having "born-global" characteristics have entered in foreign market through foreign direct investment(FDI), which is not common in culture and contents industry. Focusing on their internationalization strategy, we compared their cases with the traditional internationalization theories, and explored their success factors. Based on the case study of 7 Korean online game publishers in Japanese market, we found their successful performance depends on i) dynamic capabilities through the learning from their local partners combined with their original product power and operational know-how, ii) building the appropriate business model through the integration of value chain, iii) localization of marketing mix. Finally, some suggestions and implications are provided to the game and contents companies.

Key words: online game, internationalization, FDI(foreign direct investment)

* Ph.d candidate, Graduate school of Business Administration, ChungAng University

** Ph.d candidate, Graduate school of Business Administration, ChungAng University

*** Professor, Graduate school of Business Administration, ChungAng University