

CJ ENM <신비아파트>의 가치혁신*

박 신 아**
임 성 준***

본 연구는 영·유아용 또는 완구 판매 중심이라는 유사한 전략을 구사해온 업체 간의 치열한 경쟁으로 인해 레드 오션이 된 국내 애니메이션 시장에서 후발주자인 CJ ENM의 <신비아파트>가 어떠한 가치혁신을 통해 블루오션을 창출하고 다양한 분야에서 괄목할 만한 성과를 낼 수 있었는지를 분석하는 데 목적을 두고 있다. <신비아파트>는 애니메이션 시장에서 기존 애니메이션들과는 다르게 과감한 장르의 확장(공포)과 디지털 플랫폼을 적극적으로 활용한 스토리와 콘텐츠 중심의 OSMU를 통해 시청자에게 새로운 가치를 제공함으로써 시청자층 확대에 성공했다. 그 결과 국내 굴지의 애니메이션 채널인 '투니버스'의 역대 최고 시청률을 경신하며 공식 방영 1년여 만에 1,310억 원이라는 매출액을 기록했다. 본 연구는 국내 애니메이션 산업의 핵심 가치요인을 파악하고, <신비아파트>의 성공을 가져온 가치혁신의 내용을 분석하였다.

주제어: 애니메이션 산업, 신비아파트, CJ ENM, 가치혁신, 블루오션전략

1. 서론

2000년대 이전까지 한국 애니메이션 시장은 국내 창작 애니메이션보다는 일본과 미국의 수입 애니메이션이 주류를 이루었고 국내업체들은 해당 국가의 애니메이션 제작 작업 아웃소싱에 주력하고 있었다(한창완, 2004). 당시 수입된 해외 애니메이션은 주로 취학아동부터 청소년까지를 시청대상으로 하고 있어 시청 연령대의 스펙트럼이 미취학 아동 중심인 현재보다 오히려 넓었다고 할 수 있다. 이러한 시장 상황 속에 어린이 및 청소년 시장에서 해외수입 애니메이션들과의 경쟁을 피하기 위해 (주)오콘과 (주)아이코닉스는 미취학 아동을 새로운 시청타겟으로 삼으며 영·유아용 애니메이션인 <뽀롱뽀롱

뽀로로>를 출시하였다. 뽀로로는 '뽀통령'이라는 수식어가 생길 만큼 주목을 받으며 흥행에 성공했다. 2003년 첫 방송을 시작으로 2010년까지 110개국에 수출되어 297만 달러의 누적 수출액을 기록했고, 동일 기간 OSMU(One Source Multi Use)를 통해 약 110억 원으로 추산되는 로열티를 창출했다(김도연, 2011). <뽀롱뽀롱 뽀로로>의 성공 이후 이를 벤치마킹한 애니메이션들이 쏟아져 나오기 시작했고 국내 애니메이션 시장은 영·유아용 애니메이션이 큰 축을 이루게 되었다. 이와 더불어 원활한 제작비 회수를 위해 애니메이션 제작사와 완구사가 컨소시엄 형태로 제작하는 애니메이션이 대거 등장하며 또 다른 한 축을 이루었다. 2010년 <변신자동차 토봇>을 시작으로 <헬로카봇>, <터닝메카드>, <치링치링 시크릿 주쥬> 등 완구사의 주도 아래 '상품화'를 주목

논문접수일: 2020. 07. 07. 1차 수정본 접수일: 2020. 08. 25. 게재확정일: 2020. 08. 26.

* 이 논문은 2019년도 중앙대학교 연구장학기금 지원에 의한 것임

** 중앙대학교 대학원 문화예술경영학과 석사과정(shina295@naver.com), 제1저자

*** 중앙대학교 경영경제대학 교수(slimb@cau.ac.kr), 교신저자

적으로 기획된 애니메이션들이 큰 인기를 얻었다(한국콘텐츠진흥원, 2016). 이러한 수익 모델은 부가가치를 창출하는 데는 큰 역할을 했지만, 국내 창작 애니메이션을 아동의 전유물로 한정시키는 데 기여했다. 또한, 애니메이션이 완구사의 지속적인 완구 판매를 위한 마케팅 수단으로 전략하며 국내 애니메이션 산업에서 스토리의 발전이 없는 시리즈를 반복해서 재생산하는 경우가 많아졌다. 이러한 영·유아용 애니메이션 장르로의 쏠림현상과 완구 사업 중심의 지나친 상업화는 국내 애니메이션 산업이 부가가치 창출을 위한 잠재력을 지니고 있음에도 불구하고 산업적으로 도약하지 못하는 한계점으로 끊임없이 지적되어 왔다(유수정·이영주·송진, 2017; 오효석·이현울, 2015).

이렇듯 현재 국내 애니메이션 시장은 유사한 아동용 애니메이션들이 치열하게 경쟁하고 있는 레드오션의 상태이며 산업적으로 도약하기 위해 새로운 시장인 블루오션의 창출이 필요한 상태라 볼 수 있다. 이러한 상황에서 국내 콘텐츠 대기업인 CJ ENM은

내수 시장의 한계와 타깃층의 축소, 장르 쏠림현상 등을 극복하기 위해 다양한 시도를 하고 있다. 이 중 <신비아파트>는 CJ ENM이 자체 기획·제작한 국내 최초의 순수 창작 TV 시리즈 공포 애니메이션으로,¹⁾ 주인공인 도깨비 신비는 현재 ‘뽀통령’의 뒤를 이어 ‘신통령’이라는 단어를 탄생시킬 정도로 많은 아이와 부모 세대에게 각광을 받고 있다. <신비아파트>는 ‘완구 중심’이 아닌 ‘콘텐츠 중심’의 애니메이션으로 체계적인 OSMU 활용을 통해 시청자의 연령대를 확대한 점이 가장 특징적이다.

<표 1>은 <신비아파트>의 메인 프로듀서 석종서 국장이 ‘2019 한국 애니메이션의 밤’ 초청 강연을 통해 공개한 <신비아파트>의 부가사업별 메인 타깃층이다. 기존 영·유아 중심 애니메이션의 IP(Intellectual Property) 활용방식을 뛰어넘어 더 높은 연령대의 아이들과 부모 세대까지 새로운 타깃으로 설정했다는 점에서 혁신적인 전략이라 할 수 있다. 또한 완구 시장과의 밀접한 결합이 일반적이었던 기존시장에서 탈피해 완구뿐만 아니라 드라마와 유튜브 영역에

<표 1> 신비아파트의 부가사업 별 메인 타깃층

구분	타깃층			
	04~06세	07~09세	10~15세	부모세대
파일럿		★		
TV시리즈	☆	★		
뮤지컬	★	☆		★
극장판	★	★	☆	★
웹 드라마		☆	★	
모바일게임	★	★	☆	☆
전시회	☆	☆	☆	☆
유튜브	★	★	★	☆

강연영상 출처: <https://www.youtube.com/watch?v=owW2KvSJMxQ>

1) 그간 방영된 공포 애니메이션 작품들은 주로 일본에서 수입된 것들이며, 우리나라에서 ‘귀신’ 혹은 ‘도깨비’를 소재로 제작·방영된 애니메이션은 ‘공포’를 목적으로 하지 않았다(송소라, 2018). 시기상으로 2007년에 제작된 <흑장미 부인의 문방구>라는 국산 TV 시리즈 공포 애니메이션이 존재했으나, 애니메이션 쿼터제로 인해 회당 300만 원의 초저예산으로 제작되어 애니메이션의 품질이 지나치게 떨어진다는 점과 시장에서의 흥행성과를 파악하기 어려울 정도로 대중에게 주목받지 못했다는 점에서 본 논문은 <신비아파트>를 국내 최초의 TV 시리즈 공포 애니메이션으로 보았다.

서도 활발한 OSMU 활동을 펼칠 수 있는 양질의 콘텐츠를 보여주고 있다. 많은 OSMU 중에서도 특히 <신비아파트>의 IP를 활용한 <기억, 하리>라는 실사 웹 드라마는 청소년 세대의 유입까지 꾀했다는 점에서 <신비아파트>의 가장 차별화된 부분이라 할 수 있다.

그 결과 <신비아파트>는 시즌2 <신비아파트: 고스트볼X의 탄생>의 방영 1년여 만에 관련 매출 1,310억 원을 기록하며 CJ ENM의 역대 애니메이션 중 매출 부문에서 최고 실적을 경신했다(유재혁, 2019). 수익뿐만 아니라 시청률 부문에서도 시청률 10%대를 돌파하면서 1995년 투니버스 개국 이래 최고 시청률을 경신했다(조운주, 2018). 12세 이상 관람가 등급임에도 불구하고 영·유아부터 부모 세대까지 함께 즐길 수 있는 콘텐츠로 경쟁이 없는 시장인 블루오션을 성공적으로 창출했기 때문에 가능했던 결과이다.

본 연구가 주목하는 부분은 애니메이션은 아동의 전유물이며 IP의 활용 또한 아동 시장 내에서만 이루어진다는 생각이 지배적이었던 기존시장에서 <신비아파트>가 어떻게 성공적으로 블루오션을 창출했는지에 관한 것이다. 현재 <신비아파트> 시리즈가 애니메이션 산업에서 경신하고 있는 최고기록에 대한 언론 기사들은 대부분 단편적인 성과에 관한 고찰 수준에 머무르고 있다. 본 연구는 <신비아파트>의 성공사례를 가치혁신이론과 블루오션 전략의 관점에서 심도 있게 분석해보고자 한다.

II. 국내 창작 애니메이션 산업

2.1 국내 창작 애니메이션 산업의 발전과정

2004년 이전의 한국 애니메이션 시장은 주로 일

본과 미국에서 애니메이션을 수입해오는 방식으로 운영되고 있었다(한창완, 2004). 따라서 국내 애니메이션 산업은 해외 창작물의 작화 하청작업을 위주로 전개되고 있었다. 하지만 이마저도 인건비가 저렴한 중국과 동남아 지역으로 물량이 넘어가며 어려운 상황을 맞았다.

이러한 상황을 타개하기 위해 2005년 방송법이 개정되어 애니메이션 방송총량제²⁾가 실시됨에 따라 방송사들은 정해진 기준만큼 국내 제작 애니메이션을 편성해야 하는 의무를 갖게 되었다(한국콘텐츠진흥원, 2019). 방송총량제는 여러 차례의 개정 속에서도 현재까지 지속되고 있으며 지상파를 포함한 종합편성채널, 애니메이션/어린이 채널은 매년 해당 기준을 채우기 위해 애니메이션 제작사와의 투자 및 신규콘텐츠 매입, 자체 IP 개발 등과 같은 노력을 기울이고 있어 현재 국내에서는 적지 않은 창작 애니메이션들이 제작되고 있다.

애니메이션 산업은 캐릭터 산업과 직결되어 다른 산업에 비해 OSMU를 통해 다방면의 사업으로 확장이 가능하지만 실제로 흥행에 성공하는 애니메이션은 소수에 불과한 '고위험 고수익(High Risk High Return)'의 특징이 가장 두드러지는 산업이다(한창완, 2004). 따라서 제작환경의 제도적 개선에도 불구하고 국내 창작 애니메이션 시장은 일부 작품이 큰 성공을 경험한 영·유아 중심의 애니메이션과 비교적 리스크가 작은 완구 중심 애니메이션의 두 가지 부류로 수렴하고 있다.

첫 번째는 <뽀롱뽀롱 뽀로로>의 성공사례를 벤치마킹한 영·유아 중심의 애니메이션이다. <뽀롱뽀롱 뽀로로>는 2003년 주로 일본과 미국에서 수입된 7세부터 청소년까지를 대상으로 한 애니메이션과의 직접적 경쟁을 피하고자 기획·제작된 애니메이션으로서 국내에서는 새로운 연령층을 타깃으로 하면서

2) 방송통신위원회에서 지상파 3사 및 종합편성, 애니메이션/어린이 채널이 전체 방송 시간 중 일정 비율을 국산 창작 애니메이션 방영에 의무적으로 할애하게 만든 제도

글로벌시장에서도 공감할 수 있는 교육적인 내용을 담고 있다. 국내에서 가장 성공한 애니메이션으로 손꼽히는 뽀로로의 브랜드 가치는 현재 8,000억 원에 이른다(이상직, 2019). 이후 국내시장에서는 제2의 뽀로로를 꿈꾸며 유사한 캐릭터와 스토리를 가진 영·유아 중심의 애니메이션들이 쏟아져 나오기 시작했다. 하지만 뽀로로의 인기가 지속되며 이를 벤치마킹한 많은 애니메이션은 오래 지속되지 못한 채 시장에서 사라졌다. 그러나 이런 움직임으로 인해 국내에서는 ‘애니메이션=아동용’이라는 개념이 고착화 되었고 아직까지도 매년 낮은 연령대를 타깃으로 하는 많은 애니메이션이 제작되고 있다.

두 번째는 완구 중심의 애니메이션이다. 이는 애니메이션 시장의 수익구조 한계 때문에 손익분기점을 넘기기 어려운 단점을 보완하는 전략의 일환으로 볼 수 있다. 일반적으로 TV용 애니메이션 제작에는 회당 평균 1억 원 이상의 제작비가 소요되지만, 방송사에서 지급하는 판권료는 1,000만 원 수준으로 제작비의 10% 정도에 그치고 있다(한국콘텐츠진흥원, 2020). 따라서 제작사는 나머지 수익을 완구 사업을 통해 충당해야 하는 상황에 놓여있다(유수정 외, 2017). 이전에는 이러한 수익구조 때문에 애니메이션 제작사가 애니메이션을 기획·제작하고 완구사가 로열티를 지불하며 머천다이징(merchandising)에 참여하는 경우가 많았다. 하지만 이 경우 애니메이션과 완구가 동시 제작되어야 하기 때문에 완구사가 애니메이션의 흥행이 불확실한 상황에서 갖는 부담감이 적지 않았다(김선태, 2016). 이런 한계를 극복하기 위해 국내 유명 완구사인 영실업은 기존의 방식에서 벗어나 먼저 매력 있는 캐릭터 완구를 구상하고 제조하며 이에 맞추어 애니메이션 제작과정에서부터 직접 참여하는 전략을 실시하였는데 그 결과물이 바로 <변신자동차 또봇>이며 캐릭터 사업(완구 부문)에서 엄청난 성과를 거두었다. 그 이후, <헬로카봇>, <로봇트레인>, <터닝카드>, <로보카 폴

리> 등 비슷한 변신 로봇 시리즈물의 제작이 이어지며 완구 중심의 애니메이션 산업이 고착화됐다. 2016~2017년 상반기에는 급기야 완구 판매를 위한 TV 애니메이션의 비중이 전체 TV 애니메이션의 25%를 넘어가면서(한국콘텐츠진흥원, 2018), 점점 예술적 가치를 무시하면서 애니메이션을 단순히 완구 판매를 위한 마케팅 수단으로 취급하는 분위기에 대한 우려의 목소리가 나오고 있다.

이러한 과정을 거치며 국내 창작 애니메이션 시장의 큰 흐름은 영·유아에게 국한된 지나친 타깃 스펙트럼상과 완구 판매에 방점을 둔 지나친 상업화로 요약된다.

2.2 기존 한국 애니메이션 시장의 특성과 가치요소

<신비아파트> 방영 이전의 국내 창작 애니메이션 시장을 살펴보면 <라바>, <꼬마버스 타요>, <뽀롱뽀롱 뽀로로>, <코코몽> 등 미취학 아동을 대상으로 하는 유아용 애니메이션 작품들이 큰 부분을 차지하고 있다. 또한 2010년 <변신자동차 또봇>의 등장 이후로 <터닝카드>, <헬로카봇>, <치렁치렁 시크릿 주주>, <영똥발랄 숲순이와 친구들> 등 완구업체에 의해 제작되는 애니메이션들이 크게 늘어났다. 그렇다면 고객의 선택을 받기 위해 이런 애니메이션들이 공략하고 있는 고객의 가치요소는 무엇인가?

우선 많은 애니메이션이 공통적으로 집중하고 있는 부분은 ‘캐릭터’이다. 한국콘텐츠진흥원의 조사에서는 시청자들의 TV 애니메이션 감상 시 고려·선택 요인 중 캐릭터의 선호도와 매력이 매년 높은 비율을 차지하고 있다. 한국 창작 애니메이션에 등장하는 캐릭터들은 외모와 이미지에서 공통점이 많은 전형적인 스타일이 관찰된다. 유아용 애니메이션은 주로 귀엽거나 웃긴 외향의 동물, 타깃 연령대와 비슷한 나이대의 캐릭터가 주인공인 경우가 많다. 완구 판매를 위한 애니메이션에서는 완구 자체가 주인공

이거나 별도의 주인공이 따로 있고 완구는 주인공의 동료, 조력자, 친구나 무기 등으로 표현된다. 또한 고정적인 시각적 정보(캐릭터의 외모, 의상, 색상)와 내러티브 정보(여자 캐릭터-상냥하다, 착하다, 겁이 많다./남자 캐릭터-용감하다, 멋지다, 힘이 세다)를 통해 캐릭터를 어필한다(최유미, 2008). 특정 애니메이션이 흥행에 성공하면 유사한 캐릭터의 스타일 및 내용을 가진 또 다른 애니메이션이 금방 등장하곤 한다. 따라서 국내 유아용 애니메이션의 캐릭터는 귀엽고 멋지고 예쁜, 아이들이 좋아할 만한 전형적인 스타일이 많으며 비슷한 스토리 안에서 고정적인 정체성을 가지고 있다.

두 번째는 '재미' 또는 '교육'에 집중된 스토리이다. 아동 특히 취학 전 유아의 몰입과 기호를 이끌기 위해서는 재미가 앞서야 한다. 일반적으로 완구 판매 중심의 애니메이션은 재미라는 가치에 중점을 둔다. 하지만 이는 발전적인 재미보다는 완구에 대한 흥미를 유발하는 정도의 재미로 반복적인 즐거움을 제공하는 것에 그친다고 할 수 있다. 또한 대표적인 슬랩 스틱 코미디 장르인 <라바>와 <빼꼼> 등도 캐릭터의 과장되고 우스꽝스러운 행동을 통해 재미를 강조하는 애니메이션이라 할 수 있다. 재미가 중요하기는 하나 아동용 애니메이션 수요의 결정권이 주로 부모를 비롯한 성인들에게 있다는 점에서 교육적인 스토리는 매우 중요한 고객가치가 된다(강현구, 2016). 또한 교육 콘텐츠로서 애니메이션의 스토리텔링은 흥미로운 방식으로 교육의 효과를 높일 수 있는 중요한 요소로 평가된다(이영미, 2012). 이에 따라 아이들의 놀고자 하는 마음과 부모들의 가르치고자 하는 욕구를 모두 충족시킬 수 있는 키즈 콘텐츠가 대세로 떠오르고 있다(백연식, 2018).

세 번째는 완구 업계의 애니메이션 시장 참여에 따른 고객 관점에서 콘텐츠와 완구와의 밀접한 연계성과 시의성, 그리고 다양성이다. 전통적으로 완구 사업은 애니메이션 산업의 대표적인 OSMU 활동으

로 인식되어 왔지만, 최근 국내에서는 반대로 완구 사업을 위해 애니메이션이 제작되는 사례가 빈번하다. 2000년대 초반까지만 해도 자체 IP가 거의 없었던 국내 완구업체들은 미국과 일본의 콘텐츠 업체에 IP 사용료를 내고 완구를 생산하거나 완구 자체를 수입해 판매하는 방식이 일반적이었다(심우일, 2019). 하지만 2010년, (주)영실업이 창작 애니메이션 <변신자동차 또봇>의 제작을 주도하면서 완구사가 애니메이션 시장 참여를 통해 자사의 IP를 확보하고 홍보할 수 있는 것과 동시에 애니메이션 부문의 매출까지 낼 수 있다는 것을 보여주었다. 이후 (주)영실업을 비롯한 (주)손오공, 오로라월드(주) 등 국내 주요 완구업체들이 창작 애니메이션 시장에 적극적으로 참가하고 있다. 이런 완구 판매를 위해 제작된 대표적인 애니메이션으로는 <변신자동차 또봇>, <헬로카봇>, <소피 루비>, <치링치링 시크릿 주주> 등을 들 수 있다. 2016~2017년 상반기에는 이런 완구 판매 목적의 창작 애니메이션 비율이 전체 애니메이션의 25%를 넘는 기록을 세웠을 정도로 완구 업계의 시장 참여가 활발해졌다(한국콘텐츠진흥원, 2018). 완구 판매를 위한 애니메이션 제작과정을 보면 일반적으로 완구업체가 콘텐츠를 기획하고 아웃소싱을 통해 애니메이션을 생산하며 유튜브를 통해 장난감 리뷰 영상, 캐릭터 소개 영상, 댄스 영상 등 다양한 콘텐츠를 제공하고 있다. 이런 애니메이션은 어디까지나 완구 판매가 주된 목적이기 때문에 모든 스토리는 완구를 중심으로 형성된다. 효과적인 완구 판매를 위해 유사한 레퍼토리를 반복 사용하며 더 강한 로봇과 합체 로봇 등이 등장하는 시리즈물이 제작되었고 매화 새로운 사건과 새로운 악당들이 등장하는 옴니버스식의 구성이 대부분이다. 따라서 고객인 어린이들의 입장에서는 애니메이션 캐릭터와 밀접하게 연관되어 디자인된 완구를 방송 직후 바로 구매할 수 있고 에피소드가 진행됨에 따라 다양한 캐릭터가 등장하며 완구 또한 다양해져서

만족도가 높다. 하지만 이런 애니메이션은 새로운 완구 캐릭터의 도입과 완구 간의 결합 등과 같은 업그레이드 완구 모델에 집중하기 때문에 스토리에서는 비교적 새로운 변화나 개연성이 부족한 편이다.

III. <신비아파트> 개요

3.1 <신비아파트> 기본정보

<신비아파트>는 CJ ENM이 보유하고 있는 자체 제작 IP로 기획·제작, 유통, 라이선싱 등의 부문은 CJ ENM이 직접 수행하며 완구 사업은 오로라월드(주)가 맡고 있다. 2D 애니메이션의 노동집약적 특성상 애니메이션 작화 작업은 카테일 미디어와 Gapkim Creative 등의 전문 애니메이션 제작업체를 통해 아웃소싱으로 진행됐다. <그림 1>에서 볼 수 있듯이 2014년 파일럿 프로그램 <신비아파트: 444호의 비밀>(총 4회)을 시작으로 2016년 7월부터

정규시리즈가 방송되었으며 2020년 현재 <신비아파트: 고스트볼의 비밀>, <신비아파트: 고스트볼 X의 탄생>, <신비아파트 고스트볼X의 탄생: 두 번째 이야기>, <신비아파트 고스트볼 더블X 6개의 예언>까지 시즌 상으로는 세 시즌에 걸쳐 총 5편의 시리즈가 방송되었다. 정규방송 외에도 뮤지컬, 극장판 애니메이션, 게임 등 다양한 형태의 IP 사업으로 확장하고 있다.

<신비아파트>는 최초로 국내 대기업이 기획·제작한 순수 창작 공포 애니메이션이라는 점과 한국 애니메이션의 기존 성공모델인 유아용 또는 교육용 애니메이션이 아닌 공포·호러 장르의 애니메이션이라는 점이 특징이다. 방영 초기에는 아이들이 보기에는 무서운 장르인 만큼 ‘부모님과 함께 보는 애니메이션’으로 브랜드 이미지를 구축했다. <신비아파트>의 제작자 석중서 국장은 “제가 어릴 때를 생각해 보면 ‘전설의 고향’ 같은 공포 드라마를 부모님 곁에서 실눈을 떴가면서도 재밌게 봤더라. <신비아파트>도 그렇게 되지 않을까 했다”라고 언론과의 인터뷰에서 말하고 있다(이정현, 2018). 이처럼 <신비아파트>

파일럿 프로그램	시즌 1	시즌2		시즌3 (파트2 방송예정)
신비아파트 444호의 비밀	신비아파트 고스트볼의 비밀	신비아파트 고스트볼 X의 탄생	신비아파트 고스트볼 X의 탄생: 두 번째 이야기	신비아파트: 고스트볼 더블X 6개의 예언
				
2014.12.31. (4부작)	2016.07.20.~ 2017.01.18(24부작)	2017.11.09.~ 2018.03.15(13부작)	2018.11.08.~ 2019.01.24(10부작)	2020.03.05.~ 2020.06.04(10부작)

<그림 1> <신비아파트> 시리즈 정보

는 다양한 연령대를 공략하기 위해 스토리 중심의 고품격 공포 애니메이션을 지향하고 있다. 등장하는 귀신들은 대부분 시청자가 공감할만한 각자의 독특한 사연이 있어서 승천시키는 과정에서 시청자로 하여금 감동과 재미를 느끼게 한다.

3.2 <신비아파트> 성과

2014년 파일럿 프로그램 <신비아파트: 444호의 비밀>로 시작해서 2016년 7월 정규시즌으로 편성된 <신비아파트: 고스트 볼의 비밀>은 12세 이상 관람가라는 시청자층의 제한이 있음에도 불구하고 다양한 연령층으로부터 많은 사랑을 받았다. 시즌1인 <신비아파트: 고스트볼의 비밀>은 첫 방송부터 최고 시청률 4.7%를 기록하며 투니버스 자체 제작 애니메이션의 첫 방송시청률 중 가장 높은 수치를 기록했고, 이후 꾸준한 인기를 이어가며 2016년에 투니버스에서 방영된 프로그램 중 가장 높은 시청률을 기록했다(홍세영, 2016). 이어서 시즌2인 <신비아파트: 고스트볼X의 탄생>은 투니버스 개국 이래 최고시청률을 기록했으며(이복진, 2018), 시즌3 <신비아파트: 고스트볼 더블X 6개의 예언>에서는 다시 한번 최고 기록을 경신했다(신진아, 2020). 특히, 주부 타깃 시청률 부문에서도 좋은 성적을 내며 동시간대 유료채널 1위를 기록했다(이정현, 2018). 이러한 과정을 거치며 <신비아파트>는 탄탄한 팬층과 브랜드 파워를 확보할 수 있었다. 한국콘텐츠진흥원의 2018 애니메이션 산업백서에 따르면 신비아파트는 '최근 1년간 즐겨본 작품 순위(해외수입작품 포함, 1순위 기준)'에서 6위를 기록했으며, 국내 작품 중에서는 뽀로로 다음인 2위를 기록했다.

방송에 그치지 않고 극장판 <신비아파트: 금빛도깨비와 비밀의 동굴>은 기존 극장용 애니메이션에 비해 15억 원이라는 저예산에도 불구하고 누적 관객 수 약 68만 명을 기록하며 손익분기점을 넘었고

(석중서, 2019), 2019년 12월에 개봉한 극장판 <신비아파트 극장판 하늘도깨비 대 요르문간드> 또한 약 89만 명의 관객을 확보하며 다시 한번 <신비아파트>의 인기를 실감하게 했다. 이 외에도 뮤지컬, 드라마, 유튜브 콘텐츠, 완구 등 여러 분야에서 괄목할만한 성과를 보이고 있다.

<신비아파트>는 TV 시리즈 시즌2가 방영된 기간(2017년 11월~ 2019년 1월)을 포함해 2019년 3월까지 약 1,310억 원의 매출을 올렸는데 특히 라이선스·MD 부문 수익이 전체수익의 88%인 약 1,159억 원을 기록했고 뮤지컬·영화부문 수익도 106억 원을 기록했다(유재혁, 2019). <신비아파트>는 '2019 대한민국 콘텐츠 대상' 시상식에서 캐릭터 부문과 애니메이션 부문 문화체육관광부 장관상을 수상하며 대한민국 대표 애니메이션임을 입증했다(신진아, 2019).

IV. <신비아파트>의 특성과 가치요소

4.1 차별화되는 장르(공포, 호러)

<신비아파트>가 다른 국내 애니메이션에 비해 갖는 뚜렷한 차별성은 바로 '공포 장르'를 선택한 것이다. 사실상 아동용 애니메이션 시장이라고 볼 수 있는 국내 애니메이션 시장에서 공포 장르를 선택한 것은 매우 도박적인 결정이라고 볼 수 있다. 공포 장르는 기본적으로 보는 이로 하여금 '공포, 두려움, 낯설' 등의 감정을 불러일으키는 장르이다. 공포는 인간이 경험하고 싶지 않은 두려운 감정임에는 분명하지만, 동시에 관객을 끊임없이 유혹하는 매혹의 대상으로 존재해왔다(2015, 조미라). Gaut(1993)는 시청자가 두려움과 역겨움 등의 불쾌한 감정을 즐기며 재미를 느끼는 것을 '공포의 역설(The paradox

of horror)’이라 표현하고 있다.

감각적인 자극이나 걱정적인 감정의 분출과 관련된 공포, 엽기, 음모의 세계는 매우 매력적인 요소임에도 불구하고 기본적으로 재미와 교육의 가치를 중요시해온 아동용 애니메이션에서 표출되기에는 현실적 제약이 따를 수 있다(강현구, 2014). 이는 다른 미디어 매체인 영화에서도 마찬가지인데 관객에게 두려움과 무서움을 유발하는 것을 목적으로 하는 공포 영화는 다른 어떤 장르보다도 훨씬 뚜렷한 목적을 가지고 있는 특징 때문에 그 관객층은 다른 장르에 비해 훨씬 제한되어 있다(윤장원, 2007). 하지만 한국 방송극에서의 대표적인 공포물인 <전설의 고향>이 폭넓은 연령대의 시청자를 수용하며 한국 방송의 최장수 프로그램 중 하나로 자리 잡았고 <내 여자 친구는 구미호>와 <주군의 태양> 등 타 장르와 결합하며 확장하는 것은 중요한 의미가 있다(문선영, 2018). 즉, 공포 장르가 미디어/콘텐츠 산업에서 주요 장르로 꼽히고 있지는 않지만 오랜 기간 시청자들에게 꾸준히 사랑받아온 장르임은 틀림없다는 것이다. 더욱이 국내 창작 애니메이션 시장에서는 본격적으로 시도된 적이 없는 장르이기 때문에 국내 소비자들에게 <신비아파트>는 국내 최초의 공포 애니메이션으로서 새로운 가치를 제공하고 있다고 볼 수 있다.

기존의 ‘호러물(또는 공포물)’과 관련된 선행연구를 살펴보면 인간이 공포를 즐기거나 느끼는 정도는 성별과 나이에 따라 조금씩 차이를 보이지만 기본적으로 ‘공포’라는 감정은 인간이라면 누구나 지니고 있는 감정이다. 공포 장르는 관객으로 하여금 낯설, 불쾌함, 불안감뿐만 아니라 때로는 즐거움과 자극도 느끼게 하는 특성이 있다. 따라서 장르적 제한에도 불구하고 적절한 내러티브의 구성을 통해 폭넓은 연령대에게 다른 장르와는 다른 색다른 경험과 즐거움을 줄 수 있는 장르라 할 수 있다. <전설의 고향>이 어른들만 보는 드라마가 아닌, 온 가족이 둘

러앉아 함께 보는 국민 드라마로 자리 잡을 수 있던 이유는 해당 드라마가 무자비한 공포만을 강조하는 것이 아닌 교훈성이 담긴 드라마였기 때문이다(문선영, 2015). 이와 마찬가지로 <신비아파트> 또한 아동이 메인타깃이기는 하지만 부모 세대도 함께 즐길 수 있는 무서운 내용과 더불어 감동적이고 교훈적인 내용의 적절한 분배를 통해 효과적으로 다양한 연령층의 시청률을 확보했다고 볼 수 있다.

<신비아파트>의 가장 강력한 무기는 첫 시도인 만큼 국내 애니메이션 시장에서는 비교하고 경쟁할만한 작품이 없다는 것이다. 2000년대에 일본에서 수입된 애니메이션인 <학교괴담>과 <괴담 레스토랑>과 비교해보더라도 <신비아파트>는 독특한 새로운 가치를 제공한다. <학교괴담>은 주 타깃층이 청소년과 성인이라는 점에서 아동도 시청대상으로 하고 있는 <신비아파트>와 차이점이 있다. 귀여운 캐릭터는 전혀 등장하지 않으며 실제 비율과 가까운 사람 캐릭터와 귀신들만이 존재한다. <신비아파트>가 벤치마킹했다고도 볼 수 있는 작품인 <괴담 레스토랑>은 매화가 독립된 스토리의 옴니버스식 구성이라는 점과 아이들을 대상으로 해 무서움이 다소 덜하다는 점에서 차이가 있다. 두 작품 모두 일본 애니메이션 시장의 특성상 원작이 존재하며, TV 애니메이션 방영 후 VOD만을 출시한 채 사람들의 관심 밖으로 사라졌다. <신비아파트>는 OSMU 활용에 있어 두 애니메이션보다 더 적극적인 모습을 보여주고 있으며 공포의 정도도 두 애니메이션의 중간에 있다. 송소라(2018)는 <신비아파트>가 위의 두 애니메이션과 비교했을 때 가지는 차별점에 관해 설명했는데, 두 애니메이션에서의 귀신은 ‘두려운 대상’, ‘퇴치해야 하는 대상’, ‘인간에게 해악을 끼치는 대상’으로만 존재했다면, <신비아파트>에서의 귀신은 공포의 대상에서 소통, 화해, 협력의 대상으로 전이된다는 것을 강조했다.

<신비아파트>는 관객들로 하여금 세대를 불문하고

‘공포와 무서움’을 느끼게 하는 동시에 각 원귀에 얽힌 사연을 통해 공감과 감동을 이끌어 낸다는 점에서 기존 작품과 명확히 다르다고 할 수 있다. 이는 <신비아파트>가 애니메이션 시장의 고객에게 제공하는 가장 두드러지는 새로운 가치라고 볼 수 있다.

4.2 차별화되는 스토리

<신비아파트>는 시청자들이 콘텐츠를 선택하는 데 있어 스토리를 중요하게 여긴다는 점에 집중했다. 기존 국내 창작 애니메이션의 스토리를 살펴보면 <뽀롱뽀롱 뽀로로>, <코코몽>, <로보카폴리>와 같은 에듀테인먼트 애니메이션은 편당 15분 이내의 비교적 단순한 스토리로 구성되어 있으며 친구 간의 우정, 질서, 배려 혹은 단순 모험 등을 주제로 하고 있다. <라바>, <빼꼼>, <쑤비덤>과 같은 슬랩스틱 코미디는 상대적으로 스토리가 중요하지 않은 비언어적 커뮤니케이션을 통한 재미를 추구한다. 즉, 몸개그를 적극적으로 활용한 재미 위주의 애니메이션이라고 말할 수 있다. 또한 완구사의 주도하에 제작된 <헬로카봇>, <치링치링 시크릿 쥬쥬>와 같은 애니메이션은 타깃의 성별에 따라 스토리가 구성되는데, 남아의 경우 배틀 또는 로봇 이야기, 여아의 경우 공주 또는 요정 이야기가 일반적이다. 한편 영·유아 보다는 좀 더 높은 연령층을 타깃으로 하는 <안녕 자두야>, <와라 편의점>, <뿌까>와 같은 애니메이션은 원작 IP가 존재하는 작품이 대부분이며 일상을 다루는 스토리가 주를 이루고 있다. 요약하자면 기존의 국내 창작 애니메이션들은 대부분 단순한 재미 추구, 교육적인 내용, 완구 판매에 적합한 스토리를 중심으로 구성되어 있다. 또한, 이들 중 시리즈로 출시되는 완구 판매 중심의 애니메이션을 제외하고는 대부분 앞뒤 화 스토리와의 연속성이 없는 유니버스의 형태를 띠고 있기 때문에 굳이 1화부터 연속해서 시청하지 않아도 즐길 수 있는 구조로 되어 있다.

반면 <신비아파트>는 기존 국내 창작 애니메이션들과는 상이한 스토리 구조를 가지고 있다. <신비아파트>는 매화 새로운 레퍼토리가 진행되는 하지만 앞뒤 사건의 연결성이 매우 높기 때문에 1화부터 시청해야만 전체적인 스토리를 제대로 이해할 수 있다. 또한 <신비아파트>의 스토리에는 도깨비, 사람, 원귀와 같이 다양한 캐릭터가 등장해 남녀 구분 없이 모두 즐길 수 있다. 전 연령대가 즐길 수 있는 콘텐츠를 지향하는 만큼 감동적이고 교훈적인 내용을 담고 있으며 어른이 보기에 다소 무서운 장면들을 포함하고 있다. 특히 ‘외모지상주의’나 ‘왕따’와 같은 사회적인 문제들도 다루기 때문에 기존의 애니메이션들에 비해 더 심도 있는 주제의 스토리를 다루고 있다고 볼 수 있다. 이런 측면에서 소비자는 기존 TV 애니메이션에서는 찾기 어려운 풍부한 스토리와 감동을 경험할 수 있을 것이다. 실제로 이러한 깊이 있는 스토리는 <신비아파트>의 ‘엄마 팬’을 형성하는데 큰 역할을 했다고 볼 수 있다(장재진, 2020).

송소라(2018)는 다음과 같이 신비아파트의 스토리를 분석하며 높이 평가하였다.

“<신비아파트: 고스트볼의 비밀>(이하 <고스트볼의 비밀>)은 현대의 괴담이 지향하는 ‘공포와 두려움’의 대상으로서 귀신을 구체적으로 구현함과 동시에 귀신에 사연을 입힌다. 그리고 이를 들어주고 소통하는 주인공의 이야기를 마련하여 서사의 지향을 소통과 이해, 그리고 용서와 화해에 두고 있다. <고스트볼의 비밀>이 갖는 독특한 이야기의 구조와 내용은 ‘귀신’을 단지 충격과 공포, 두려움과 불안의 대상으로만 보지 않고, 친근함과 오락의 대상으로 전환하는 데 기여하였다. 아울러 ‘어린이’라는 개념이 생성되면서 교훈과 교화의 차원으로 귀신 이야기를 다루었던 근대의 관습을 계승하며, 악귀를 통해 ‘어린이’에게 필요한 모험과 용기는 물론 현대사회의 물질과 외모 지향에 대한 경계 등으로 이야기의 교훈성을 지속한다.”(p.138).

4.3 차별화되는 유튜브 부가 콘텐츠

한국의 스마트폰 보급률이 90%를 넘어가면서 유튜브의 영향력 또한 상승하고 있다. 온라인 동영상 시장에서 성장하고 있는 다양한 플랫폼 중에서 유튜브는 가장 두드러진 유통 플랫폼으로서 입지를 굳히고 있다(박정미·임지은·황장선, 2018; KIET산업경제, 2017). 소비자들은 스마트 기기로 주로 유튜브를 통해 콘텐츠를 시청하는데 아동들도 마찬가지이다. 초등학생들의 스마트폰 보유율은 계속 증가하고 있으며 고학년 학생의 경우 대부분 스마트폰을 보유하고 콘텐츠를 소비하고 있다(김아미, 2018; 정보통신정책연구원, 2017; 바른ICT연구소, 2018). 특히 전 연령대 중 10대가 유튜브에 가장 많은 시간을 투자하고 있으며(홍인석, 2019), 2018년도 교육부의 희망직업 순위조사에 따르면 초등학생의 희망직업 중 5순위가 '인터넷 방송 진행자(유튜버)'일 정도로 이용 빈도가 높아지고 있다(박세환, 2019). 따라서 TV 애니메이션 등의 전통적 매체 콘텐츠가 지속적인 인기를 얻기 위해서는 관련 유튜브 부가 콘텐츠의 활성화가 필수적이라고 할 수 있다. 예컨대 유튜브 부가 콘텐츠를 통해 TV 애니메이션의 홍보와 추가 수익 창출을 꾀할 수 있다.

애니메이션 산업에서는 이미 <뽀롱뽀롱 뽀로로>와 <신비아파트>를 비롯한 대부분의 작품이 유튜브를 통해 전편 무료로 공개되고 있다. 이는 아이들이 성인보다 중간광고를 덜 스킵하기 때문에 비교적 광고를 통한 수익 창출에 유리하기 때문인 것으로 보인다. 실제로 처음에는 유료 어플리케이션으로 시작한 <핑크퐁> 시리즈도 유튜브로 창구를 옮겨 2019년 6월 기준 영문 채널 구독자 2,000만 명 이상, 글로벌 톱3 키즈 채널로 손꼽히며 성공적인 비즈니스 모델을 구축했다고 평가되고 있다(이승규, 2019).

유튜브를 통해 공개되는 애니메이션 관련 콘텐츠는 TV 방송분의 다시 보기와 하이라이트 영상에만

국한되는 것은 아니나 제한적이다. 현재 유아용 애니메이션의 경우 유튜브에서 동요(키즈송 콘텐츠)와 율동 콘텐츠에 관련된 부가 영상의 공개에만 집중하고 있는 편이다. 완구 판매를 위한 애니메이션의 경우는 대부분 다시 보기와 하이라이트 영상만을 제공하고 있지만, 예외적으로 애니메이션 제작사인 '초이락 콘텐츠 팩토리'만이 '베리의 헬로 토이'라는 완구 리뷰 전문 채널을 만들어 자사의 완구 홍보영상 및 IP 활용 콘텐츠를 제공하고 있다. 요약하자면 기존 애니메이션과 관련된 유튜브 부가 콘텐츠는 다시 보기와 하이라이트 영상을 제외하면 크게 활성화되어 있지 않다고 할 수 있다.

반면 <신비아파트>는 상대적으로 IP를 활용한 다양한 부가 콘텐츠의 확장에 많은 노력을 기울이고 있다. 우선 <신비아파트>를 직접적으로 시청하기 어려운 연령대인 영·유아를 위해 투니버스의 영·유아 전용 채널인 '리틀투니'를 통해 <신비아파트>의 IP를 활용한 맞춤형 영상을 업로드하고 있다. 관련 동요 및 율동 영상은 물론 짧은 토이 플레이 영상(장난감을 활용한 간단한 상황극)과 클레이 제작 영상, 영어동요 영상 등을 제공하고 있다. 모든 영상은 굳이 <신비아파트>를 직접적으로 시청하지 않아도 이해할 수 있는 영상이며 유아 연령대를 위해 별도로 제작된 콘텐츠이다.

또한, 유튜브 투니버스 본 채널 및 <신비아파트> 전용 채널에서는 매화 등장하는 원귀들을 소개해주는 콘텐츠(고스트 스쿨), 영상통화 콘텐츠, 모바일 게임 관련 콘텐츠 등 다양한 주제의 콘텐츠를 제공하고 있다. 2019년에는 모션 캡처 기술을 활용한 국내 최초의 캐릭터 라이브 영상인 '강림 LIVE'를 통해 시청자와 소통하는 기회를 마련했으며, 국내 애니메이션 시장 최초로 시청자가 선택한 옵션에 따라 결말이 달라지는 인터랙티브 무비를 공개하기도 했다. 또한 2019년 12월에는 모바일게임 '고스트 시그널' 홍보를 위해, 앱 내에서 사용자들에 의해 응

모든 고민을 하리와 시청자가 함께 상담해주는 내용을 담은 '시그널 톡' 시리즈를 공개하기 시작했다. 이처럼 <신비아파트>는 부가콘텐츠를 통해 시청자로 하여금 캐릭터와 직접적으로 소통할 수 있는 기회를 제공하며 시청자의 적극적인 참여를 장려하고 있다.

4.4 차별화되는 완구

애니메이션에서 창출된 캐릭터와 IP를 활용한 완구 상품은 애니메이션의 가장 대표적인 OSMU 활용 형태이다. TV 애니메이션의 방영료는 제작비의 10% 정도밖에 되지 않기 때문에 완구산업과의 연계를 통한 부가수익 창출은 매우 중요하다(유수정·이영주·송진, 2017). 현재 한국에서 가장 영향력이 큰 애니메이션 IP인 <뽀롱뽀롱 뽀로로>는 완구 산업 면에서도 독보적인 위치에 있다. 봉제 인형과 피규어 상품은 물론 기존 완구 시장에 나와 있던 모든 장난감에 뽀로로의 IP를 더해 프리미엄 효과를 누리고 있다. 블록 놀이, 자동차 놀이, 소꿉놀이, 시장 놀이를 비롯하여 아이들의 교육과 관련된 에듀펜(한글 놀이 전자펜), 사운드카드(동요 모음집)와 같은 제품 등에 모두 진출하고 있다.

뽀로로를 제외한 다른 유아용 애니메이션의 IP 완구는 주로 봉제 인형, 미니 피규어, 자동차류의 완구 및 역할 놀이 관련 완구들에 한정되는 편이다. <메카드>와 <또봇> 시리즈 같은 남아용 완구 판매를 위한 애니메이션의 경우, 주로 애니메이션 내에 등장하는 로봇과 자동차와 같은 제품들이 완구화 되어 생산된다. 인간 주인공이 사용하는 시계와 소환구 같은 무기류 또한 자주 제작되는 완구이다. 대체로 시즌마다 새롭게 등장하거나 진화 또는 합체하는 로봇과 자동차의 모습을 본뜬 완구들이 제작되며 매화 등장하는 새로운 몬스터의 피규어도 완구로 제작된다. <치링치링 시크릿 주주>와 <소피 루비> 시리즈 같은 여아용 완구 판매를 위한 애니메이션의 경우,

주인공의 모습을 본뜬 인형, 역할 놀이, 꾸미기 용품(보석함, 미용, 네일아트), 주인공이 사용하는 요술 봉, 수첩, 핸드폰 등이 완구로 제작된다. 또한 주인공들이 애니메이션 내에서 입고 등장하는 공주 드레스 또한 인기상품 중 하나이다.

<신비아파트>의 경우도 기존 애니메이션들과 같은 전형적인 완구 제작에 참여하고 있지만 다른 애니메이션들의 완구와 차별화되는 특징을 지닌 완구 제작도 찾아볼 수 있다. <신비아파트>의 IP 완구는 크게 두 가지 형태로 나눌 수 있는데 첫 번째는 아동 중심의 '단순 놀이' 완구이고, 두 번째는 가족 지향적인 '보드게임' 형식의 완구이다.

단순 놀이 완구는 기존 영·유아 애니메이션 시장에서 흔히 볼 수 있는 형태의 완구로 단순히 캐릭터의 모습을 본뜬 피규어와 봉제 인형 또는 주인공들이 사용하는 무기 및 배틀 카드 등이 있다. <신비아파트>의 대표적 단순 놀이 완구는 인간 주인공들이 사용하는 무기인 고스트볼과 이와 결합 및 연동이 가능한 피규어 형식의 장난감이 있다. 이 완구들의 특징은 유사 완구에 비해 비교적 가격대가 높고 한 번에 여러 가지 캐릭터를 묶어서 판매하는 패키지 형태를 취하고 있다는 점이다. 메인 완구인 고스트볼의 정가는 60,000원, 고스트칩 카드의 가격은 디럭스 세트 1개당 정가 48,000원으로 아동 완구로서는 가격대가 높은 편이다. 그 외에도 도깨비 주인공들이 사용하는 요술 요요가 있는데, 기존 요요의 놀이방식과 동일하지만 사운드 효과와 라이트 효과가 탑재되어 있으며 이 또한 정가 38,000원으로 유사 완구에 비해 높은 가격으로 판매되고 있다. 이는 아이를 많이 낳지 않으면서 한 아이에게 돈을 아끼지 않는 부모·조부모가 늘어나는 추세를 반영한 것으로 보인다(윤태구, 2016).

<신비아파트> 단순 놀이 완구 중 차별성이 두드러지는 완구는 AR·MR 기술이 접목된 TCG(Trading Card Game) 카드이다. 기존 포켓몬스터, 유희왕

카드와 유사한 TCG 카드 게임에 AR·MR을 즐길 수 있는 특수카드가 들어있다는 것이 특징이다. 전용 앱을 다운받은 후 AR·MR 카드를 스캔하면 해당 캐릭터가 2D/3D로 등장하기도 하고 호러 단편이 재생되는 등 아이들이 비교적 간단하게 즐길 수 있다. 기존 완구 시장에서는 유아용 AR 카드가 존재한다고 하더라도 대부분 카드를 인식하면 카드 속 이미지가 3D로 구현되는 정도의 수준으로 오랫동안 가지고 놀기에는 다소 무리가 있는 장난감이 주를 이루었다. 하지만 <신비아파트>의 AR·MR 카드는 그래픽적으로도 높은 완성도를 보여주면서 일회성 감상 카드가 아닌 배틀 카드라는 점에서 더 높은 수준의 완구라고 할 수 있다. 추가로 TCG카드와 연동 및 사운드 플레이가 가능한 리더기 장난감을 선보이기도 했다. 이렇듯 <신비아파트>의 완구는 디지털 기술을 적극 활용해 단순히 손으로 가지고 노는 장난감에서 벗어나 사운드 효과와 라이트 효과를 추가하고 완구 간의 연결성을 높임으로써 아이들에게 첨단기술이라 생각되는 색다른 경험을 제공한다는 것이 큰 특징이다. 해당 완구들은 반복되는 비슷한 장난감에 단조로움을 느끼는 아이에게 새로움을 제공할 수 있으며 부모 세대에게 또한 '이색 선물', '같이 즐길 수 있는 완구'로 자리매김할 수 있었다. 이는 부모들이 부담해야 하는 높은 완구 가격을 어느 정도 정당화해주면서 프리미엄 상품으로의 포지셔닝을 가능케 하는 것으로 보인다. 특히 AR TCG카드는 2019년 전기 전체 완구 중 단일품목 매출 1위를 달성했으며 제6회 대한민국 토이어워드에서 대상인 산업통상자원부 장관상을 수상했다(김효원, 2020).

'보드게임' 형식의 완구는 <신비아파트>의 완구 중 가장 차별화된 것으로 아이에 집중된 기존의 완구와는 달리 아이는 물론 다양한 연령층의 가족들이 함께 즐길 수 있는 완구로 구성되었다. 이러한 완구는 최근 부모들이 장난감 구매에 있어서 단순 놀이보다는 EQ·IQ 발달에 도움이 되는 제품을 구매하는

성향을 반영한 것이라 볼 수 있다(한전진, 2019). 기존 지능발달을 위한 완구는 주로 과학전문 완구업체에서 공급하고 있었고 애니메이션 IP와 접목되는 경우가 드물었던 점에서 새로운 시장을 확장하는 것으로 볼 수 있다. <신비아파트>의 보드게임형식 제품으로는 유명 보드게임 '할리갈리'와 유사한 '땡~종치기 게임', 부루마블과 유사한 '스피드마블'과 '배틀게임', '원 카드' 등이 있다. '과학상자'를 벤치마킹한 '신비아파트 과학상자'와 메모리게임(카드 짝 맞추기), 구구단 게임 등도 IP를 접목한 IQ·EQ 증진을 위한 완구이다. 이런 완구의 유형은 한마디로 '(조)부모가 사주고 싶은 완구'이자 '부모도 함께 즐길 수 있는 완구'이다. 기존 애니메이션 회사들이 주로 단순 놀이용 완구에 집중하고 있고 IQ·EQ 증진을 위한 완구는 주로 전문완구사가 제작하여 캐릭터 IP가 접목되지 않았다는 점을 간파해 과학지능 완구에 <신비아파트> IP를 접목해 아이들에게 더욱더 흥미롭고 친근하게 다가갈 수 있는 동시에 (조)부모가 기꺼이 지갑을 열도록 하는 전략으로 볼 수 있다.

4.5 웹드라마 <기억, 하리>와 <연애공식 구하리>

지금까지 국내 애니메이션 산업에서 OSMU는 대부분 캐릭터사업(완구, MD)과 극장판 영화제작에 한정되는 경우가 대부분이었다. 특히 국내 애니메이션의 경우 주인공이 사람이 아닌 경우가 많고 타겟 연령층이 거의 겹치지 않기 때문에 애니메이션의 IP가 드라마로 만들어지는 경우는 사실상 전무했다. 하지만 <신비아파트>의 경우는 주인공이 사람이며 유아만을 타겟으로 하는 애니메이션이 아니기 때문에 드라마 영역으로의 OSMU가 가능했다. <기억, 하리>는 2018년 8월 유튜브브와 투니버스에서 동시 방영된 <신비아파트> IP를 활용한 웹드라마이다. <신비아파트>의 주인공인 '하리'와 '강림'이 원작 시점의 4년 뒤인 고등학생이 되면서 학교에서 겪는 기묘한

일을 다른 호러 로맨스 장르의 드라마로, 하리와 강림의 로맨스 요소를 제외하고는 원작의 내용과 전혀 상관이 없으며 15세 이상 관람가이다. <기억, 하리>의 메인 타깃층은 10대로 효과적인 타깃층 확보를 위해 남자주인공으로 아이돌그룹 ‘아이즈’의 멤버 현준을 캐스팅했다. 내용적인 측면에서도 ‘하리’와 ‘강림’의 ‘쌈’이 큰 비중을 차지하며, ‘조별 과제’, ‘왕따’, ‘배틀그라운드’ 등 청소년들과의 공감대를 이끌 수 있을 만한 내용으로 구성되어 있다.

특히 주목할 만한 것은 <기억, 하리>가 공포 장르 웹드라마라는 점과 최초로 애니메이션 IP를 드라마 화해서 시청연령층을 확대했다는 점이다. ‘웹드라마’라는 비교적 새로운 콘텐츠 양식은 스마트폰의 높은 보급률과 다양한 영상시청 플랫폼 및 OTT의 등장 에 따라 만들어졌고 빠르게 확산되었다. <에이틴> 시리즈, <연애플레이리스트> 시리즈, <일진에게 찍혔을 때>, <좋아하면 울리는>, <라이크>, <통통한 너> 등이 흥행에 성공했는데 대부분 10대 청소년들의 성장 로맨스 스토리를 주제로 하고 있으며 웹툰 및 웹소설들과 교차 OSMU가 활발히 일어나고 있다. 하지만 이런 많은 웹드라마 중 하이틴장르와 공포 장르를 함께 다룬 작품은 전무했다고 할 수 있다. 공포에 중점을 두고 하리와 강림의 로맨스는 부차적인 스토리였던 애니메이션 <신비아파트>와는 달리 웹드라마 <기억, 하리>는 로맨스의 비중을 높이면서 공

포감도 업그레이드시켰다. 웹드라마에서 쉽게 접할 수 없는 ‘귀신’이라는 소재가 등장한다는 점이 <기억, 하리>가 효과적으로 시청자를 끌어들이 수 있었던 비결이라 할 수 있다. <기억, 하리> 시즌 1은 첫 방송부터 2.7%의 시청률과 26.4%의 점유율³⁾을 기록했으며(김수인, 2018), 시즌 2 또한 첫 방영부터 지상파 포함 동시간대 시청률 1위를 차지했다(김하진, 2019). 주부시청률 부문에서도 좋은 성적을 기록한 것을 통해 폭넓은 연령층이 감상했다는 것을 알 수 있다(김하진, 2019).

애니메이션 <신비아파트>의 IP에서 파생된 웹드라마인 <기억, 하리>는 자체 IP를 이용한 2차 OSMU를 추구하고 있다. <기억, 하리>는 유튜브를 통해 공식영상 외에도 하이라이트 클립, 드라마 메이킹 필름, 라이브 방송, 먹방, ASMR 등의 부가 콘텐츠를 제공하며 시청자들과 소통하고 있다. 기본적으로 TV 및 유튜브 동시 방영 형식을 통해 시청자들이 드라마가 진행되는 데 참여하도록 유도하고, 방송 이후에도 다양한 ‘시청자 교류 콘텐츠’를 제작함으로써 색다른 즐거움을 느낄 수 있도록 한 것이다.

추가로 <기억, 하리>는 일본의 연애 시뮬레이션 게임 방식을 차용해 실제 배우가 연기한 하리와 강림을 다시 캐릭터화시켜 일러스트로 제작했다. <그림 2>를 보면 알 수 있듯 캐릭터는 실재인물과 유사한 높은 수준의 그림체를 보여준다. <기억, 하리>는



<그림 2> <기억, 하리>의 캐릭터 활용

3) 만 4~13세/AGB닐슨/수도권 유료플랫폼 기준

이 캐릭터들을 활용하여 에피소드가 끝날 때마다 그 에피소드와 관련된 주요 장면을 마치 연애 시뮬레이션 게임처럼 보여주었다. 이런 캐릭터들은 웹 소설과 웹툰 형식의 스토리북 제작에도 활용되었다.

2019년 12월에 <기억, 하리> 시리즈의 일러스트 버전을 활용한 모바일 게임 ‘고스트 시그널’이 시장에 선보여졌고, 이후 게임과 같은 세계관을 가지고 있으며 <기억, 하리> 시리즈를 잇는 새로운 웹 드라마 <연애공식 구하리>가 공개됐다. 요즘 10대들의 연애 스토리를 주로 보여주고 있으며 약간의 공포/스릴러 요소가 첨가되었다. 가장 큰 특징은 새로운 에피소드가 유튜브 실시간 스트리밍을 통해 공개되며 시청자들이 자유롭게 채팅창을 활용할 수 있다는 것이다. 또한 스토리 중간에 배우들이 다음 장면에서 어떤 행동을 할지 선택지를 고를 수 있는 토론 시간이 있어 시청자들의 활발한 참여를 유도한다. 토론의 결과가 실제 내용에 반영되지는 않지만, 선택의 기로에서 시청자들 간의 토론을 활성화하며 더욱 몰입할 수 있게 만드는 장치라고 볼 수 있다. 주 1회 방송되지만, 에피소드 공개 8회차 만에 누적 조회 수 140만 뷰를 돌파하며 인기를 실감케 했다(편도옥, 2020).

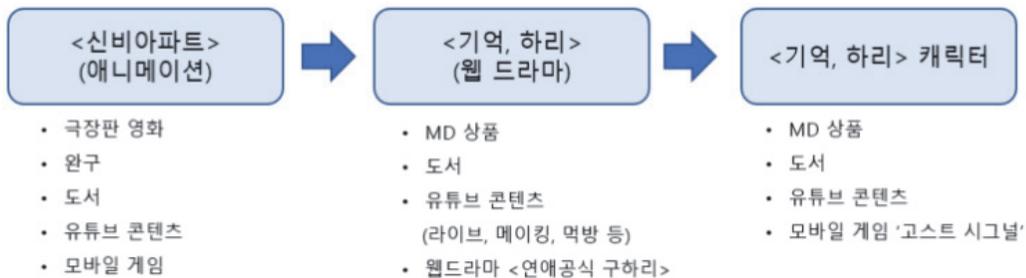
<기억, 하리>는 10대와 주부들을 겨냥한 작품인 만큼 기존 웹드라마의 홍보방식을 차용하면서도 애니메이션 원작의 특성을 살린 색다른 영상과 시청방식을 제공하여 더욱 다양한 소비자층을 끌어들이는데 성공했다. 요약하자면, <그림 3>에서 볼 수 있듯

이 <신비아파트>의 IP를 이용해 같은 세계관에 기초하고 있지만, 전혀 다른 내용을 다루고 있는 <기억, 하리>라는 웹드라마가 OSMU를 일으켰고, 웹드라마 속 인물을 다시 캐릭터화시켜 또 다른 콘텐츠를 만들어내는 다중의 OSMU가 진행되었다고 할 수 있다. 이를 통해 고객들에게는 연령대와 취향에 맞는 다양한 콘텐츠 및 상품의 선택권이 확대되었다고 할 수 있을 것이다.

4.6 확장된 IP 도서

<신비아파트> IP를 활용해 출간하는 도서는 기존 애니메이션보다 더 다양하고 새롭다. 우선 유아용 애니메이션의 경우 철저하게 교육용 도서에 치우쳐져 있는 모습을 보인다. <뽀롱뽀롱 뽀로로>의 경우 스티커를 활용해 숫자, 한글, 영어, 동물 등을 익히는 ‘놀이책’이 주를 이루고 있다. 시청대상인 유아가 한글이나 숫자 등을 읽을 수 없는 경우가 일반적이기 때문에 스토리 북보다는 그림이나 스티커, 혹은 사운드를 활용한 교육용 책들이 주로 출간된다. 반면, 완구 판매 중심 애니메이션의 경우는 주로 스토리북, 색칠 놀이, 퍼즐, 만들기 등 교육보다는 흥미와 재미 위주에 초점을 맞춘 도서들이 많고, 교육용 도서는 IP를 단순 활용하는 형태로만 간간히 출간된다.

<신비아파트>도 애니메이션 IP를 활용한 기존의 도서들을 모두 발간하고 있지만, 자신들만의 특징을



<그림 3> <신비아파트>의 미디어 믹스 및 OSMU

살린 공포 소재의 도서도 지속적으로 출간하고 있다. 기본적으로 <신비아파트>는 스토리 북에 굉장히 충실하다. 매 시즌 스토리 북을 출간하고 그에 따라 등장하는 원귀에 대한 귀신 백과를 따로 출간하고 있다. 한자, 한글, 과학, 속담 등과 관련된 교육용 책은 물론 다양한 나라의 유물과 역사를 탐방하는 탐험대 시리즈의 책도 제공하고 있다. 그 외에도 흔하게 볼 수 있는 스티커 놀이, 색칠 놀이뿐만 아니라 공포라는 소재를 활용한 무서운 이야기 모음집, 미스터리 백과, 공포 심리테스트 등의 책도 꾸준히 출간하고 있다.

또한 <신비아파트> IP에서 파생된 웹드라마인 <기억, 하리>와 관련된 도서들도 출간되고 있다. 웹드라마 IP가 도서로 출간되는 경우는 매우 예외적이다. <기억, 하리> IP 관련 도서들도 스토리 북에 초점을 맞추고 있는데, 드라마의 실제 장면으로 구성된 실사 스토리 북뿐만 아니라 캐릭터화된 인물들로 구성된 웹툰 형식의 스토리 북과 소설 형식의 스토리 북도 출간된다. 또한 드라마 내용과 겹치지 않는 별도의 스토리 북과 심리테스트 북, 컬러링 북도 출간되고 있다.

도서 부분에 있어 <신비아파트>의 IP 활용 사례를 보면 통상적인 애니메이션 IP의 도서로의 OSMU를 넘어 일회성 출간으로 끝나는 도서보다는 지속적인 시리즈 구축을 위한 다양한 분야의 도서에 IP를 접목해 도서 시장에서도 독립적으로 경쟁력을 갖추고자 하는 모습을 보이고 있다.

4.7 고품질 IP 모바일 게임 <신비아파트 고스트 헌터>와 <신비아파트 고스트 시그널>

국내 애니메이션 시장 내에서 모바일 게임은 크게 활성화되어 있지 않다고 볼 수 있다. 주 시청 타깃층이 영·유아라는 특징이 있기 때문에 모바일 앱의 경우 아이들이 직접 조작하는 게임보다는 부모가 아

이에게 들어주는 다시 보기, 동요 메들리 앱 정도로 그친다. <뽀롱뽀롱 뽀로로>와 <핑크퐁> 같은 유명한 작품들은 모바일 게임 제작에 적극적인 모습을 보이고 있으나 교육용 게임(한글 따라 쓰기, 숫자세기 등)과 단순 고전 게임(퍼즐 맞추기, 구슬 색 맞추기 등) 같은 '유아용 게임'의 형태에 머무르고 있다. 또한 'AR모드'가 강조된 게임이 존재하기는 하지만 실제로 AR이 게임 플레이에 직접적으로 적용된 형태가 아닌 단순조작, 감상, 촬영용 정도로만 활용되었다. 유아용 애니메이션은 제작되는 전체 편수에 비해 눈에 띄게 흥행하는 경우가 많지 않기 때문에 흥행에 성공한 일부 애니메이션만이 게임을 제공하고 볼 수 있으며 이 또한 미취학 아동을 위주로 하여 짧고 간단하게 플레이하는 게임이 일반적이라고 볼 수 있다. 완구를 중심으로 제작되는 애니메이션의 경우 흥행에 성공했다 하더라도 모바일 게임이 전혀 활성화가 되어있지 않은 경우가 많다. 대표적으로 흥행에 성공한 <또봇>, <메카드>, <카봇> 시리즈들도 다시 보기 앱 정도만 활성화가 되어있으며 <시크릿 주주> 시리즈는 AR 촬영 모드가 적용된 앱 정도만 존재한다. 이러한 완구 중심 애니메이션의 모바일 게임·앱 평점 및 댓글을 살펴보면 애니메이션에 비해 게임 품질이 상당히 떨어진다는 사실을 쉽게 알 수 있다. 흥행에 성공한 완구 중심의 애니메이션은 어디까지나 완구가 주 수익 모델이다 보니 모바일 게임이 활성화되어있지 않고 작품의 인기에 비해 낮은 품질을 보여주고 있다.

결정적으로 최근 유튜브와 넷플릭스 같은 OTT의 활성화로 인해 애니메이션 시장 내 모바일 게임의 주요 수익원인 '다시 보기'와 '동요 시리즈' 같은 앱의 영향력이 이전만큼 크지 않다는 사실을 알 수 있으며 이에 따라 애니메이션 시장뿐만 아니라 기존 모바일 게임 시장 내에서도 경쟁력 있는 게임을 개발하는 것이 중요한 과제라 볼 수 있다. <표 2>는 기존의 국내 애니메이션 관련 모바일 게임의 특징을 정

〈표 2〉 국내 애니메이션 관련 모바일 게임 특성 비교

애니메이션 명	게임 명	특징 및 공통점
뽀롱뽀롱 뽀로로	뽀로로 월드 - AR소꿉놀이 뽀로로 미로찾기 과학놀이 뽀로로 TV, 뽀로로 스케치북	유아용 애니메이션 - 다시보기 전용 앱 포함 - 울동 및 동요 관련 콘텐츠 다수 - 퍼즐게임, 색칠놀이와 같은 캐주얼 게임 위주 - 한글/영어 따라쓰기, 계산 놀이와 같은 교육용 게임 위주 - (예외) 뽀로로의 AR게임: AR의 적극적인 활용 보다는 단순 조작, 촬영/꾸미기 용
핑크퐁	핑크퐁TV: 인기동요 동화 포털 핑크퐁! 스티커 색칠놀이 핑크퐁! 따라쓰기	
꼬마버스 타요	타요 차고지 놀이 타요 퍼즐, 타요	
코코몽	코코몽 울동 동요 수학왕 코코몽, 코코몽 전래동화	
메카드 시리즈	공룡게임 메카드 3D 오피 게임 모험 카드 빠샤경기 메카드	완구 중심 애니메이션 - 다시보기 전용 앱 포함 - 게임의 전반적인 퀄리티가 떨어지며 평점이 비교적 낮은 편(구글플레이스토어 기준) - (예외)시크릿 주주 AR: 촬영 및 꾸미기 기능
또봇, 카봇 시리즈	다시보기 포탈	
시크릿 주주	시크릿주주 AR 다시보기 포탈	

리한 것이다.

〈신비아파트〉는 현재 ‘신비아파트 고스트헌터’와 ‘고스트 시그널’ 두 가지의 게임을 제공하고 있다. 먼저 ‘신비아파트 고스트헌터’는 포켓몬GO와 비슷한 형식의 AR 기능이 탑재된 게임으로 포켓몬 GO와 달리 거리에 직접 가지 않고 제자리에 앉아서도 AR 게임을 즐길 수 있으며, 이때 획득한 귀신을 또 다른 미니게임에서 활용할 수 있는 어드벤처 장르의 게임이다. 2018년 10월 31일에 정식 출시되었으며 한 달 만에 50만 다운로드 이상을 기록, 구글플레이 앱스토어 게임 인기 순위에서도 1위를 차지하였다(전기룡, 2018). 2020년 8월 현재까지 구글플레이 앱스토어에서 평점 4.4점, 애플 앱스토어에서는 평점 4.3점으로 높은 점수대를 유지하고 있다. 이 게임의 가장 특별한 점은 AR 모드를 공포 장르의 특성에 맞게끔 효과적으로 적용했다는 점이다. 기존 유아용 애니메이션 게임에서는 AR을 촬영용이나 꾸미기용으로 주로 사용했던 것에 반해 〈신비아파트〉는 애니메이션과의 접점을 강조하여 귀신을 잡는 미

니게임으로 활용했다는 것이 눈에 띈다. 부분 유료화 게임으로 게임을 다운로드하는 데는 별도의 요금이 부과되지 않지만, 게임을 플레이하는 과정에서 필요한 아이템을 광고 시청을 통해 얻거나 구매하는 형식이다. 인터넷 연결 없이 오프라인에서도 플레이할 수 있어서 아이에게 장시간 휴대폰을 빌려주는 부모들의 데이터 소모에 대한 걱정을 줄일 수 있게 만들었다(이주환, 2018).

AR 게임을 플레이하는 데 있어 어린이 플레이어 배려 차원의 자동 연타 모드가 존재하며, 메인게임인 블록 깨기 게임에는 사용자의 기호에 따라 혼자 또는 친구, 온라인상 플레이어와 대결할 수 있는 다양한 플레이 모드가 존재한다. 또한, 사용자가 소유한 원귀의 종류 및 레벨에 따라 상이한 스킬을 구사할 수 있기 때문에 사용자는 자연스럽게 다양한 원귀를 포획하고자 하게 된다. 이 외에도 앱 내에 미니게임의 일환으로 카드 맞추기 게임과 버튼 연타 게임이 있다. 마지막으로 이러한 게임을 통해 얻은 게임 내 화폐를 통해 내가 사용하고 있는 캐릭터의 걸

모습을 꾸미거나, 캐릭터 성능 및 스킬을 업그레이드시킬 수 있다. 즉, 하나의 게임 내에 공포, 육성, 캐주얼 등 다양한 장르의 미니 게임들이 존재하며 친구는 물론, 모르는 사람과도 플레이 할 수 있다. 이러한 점으로 미루어 봤을 때 ‘신비아파트 고스트헌터’는 기존 애니메이션 IP 기반의 게임은 물론, 일반 모바일게임 시장에 견주어 봐도 굉장히 높은 품질의 게임이라는 것을 알 수 있다.

‘고스트 헌터’는 <신비아파트>의 다른 콘텐츠 및 행사와도 연계되도록 설계 운영되고 있다. <신비아파트 고스트볼X의 탄생: 두 번째 이야기>에 등장하는 귀신을 게임을 통해 먼저 공개함으로써 애니메이션과의 연계성을 키웠다. 또한, 오프라인 행사였던 ‘하리의 특별한 하루’ 진행 날짜에 맞춰 신규 캐릭터를 동시 업데이트하기도 했으며, 여름방학을 맞아 하남에서 진행된 오프라인 행사에서는 행사 현장에서만 포획이 가능한 귀신을 제공해 많은 유저의 참여를 북돋웠다.

다음으로 2019년 12월 19일 공개된 모바일 게임 ‘고스트 시그널’은 기존 마니아층이 있는 ‘연애 시뮬레이션’ 게임 장르와 대중적인 장르인 ‘타이쿤’ 장르를 합쳐놓은 게임이다. 여자주인공 하리가 여러 남자주인공과 대화하는 과정에서 사용자가 선택하는 대답에 따라 게임의 엔딩이 달라진다. 여기에 하리가 아르바이트를 한다는 설정을 통해 미니게임인 ‘카페 타이쿤(카페 아르바이트 게임)’을 결합했다. 타이쿤 게임으로 얻은 게임 내 화폐를 통해 캐릭터들의 매력도를 올릴 수 있는 다양한 코스튬을 구매할 수 있다. 이처럼 이용자가 직접 이야기 전개에 참여하는 ‘인터랙티브 콘텐츠’는 웹툰과 웹 소설 등 다양한 IP와의 접목을 통해 이루어지고 있으며, 최근에는 네이버와 넷플릭스가 직접 제작에 참여할 만큼 널리 퍼지고 있다(이재오, 2020). 애니메이션 IP로 인터랙티브 게임을 만든 것은 <신비아파트>가 국내 처음이며, 연애 스토리에만 집중하는 일반적인 연애 시

뮬레이션 게임과는 달리 ‘고스트 시그널’에서는 타이쿤 장르의 미니게임을 결합했다는 점에서 새로운 시도라 할 수 있다. 또한 <신비아파트>의 본질인 ‘공포’ 요소 또한 스토리에 깊게 관여하고 있다. <신비아파트>에서 더 나아가 <기억, 하리>의 캐릭터를 활용하여 10대를 비롯한 성인 연령대가 즐겨하는 장르의 모바일 게임을 제작했다는 것이 눈에 띄며 차별성을 유지하기 위해 공포 장르를 계속 활용한 것 또한 특징이라고 할 수 있다. ‘고스트 시그널’ 론칭 이후 동일 세계관을 가지고 있는 웹드라마 <연애공식 구하리>가 방영되기 시작했다. 이때 다양한 이벤트를 통해 두 매체 간의 연결성을 높여 시청자 및 사용자의 교차유입을 꾀했다고 볼 수 있다.

4.8 고품질 뮤지컬 시리즈

기존 아동 시장 내 애니메이션 뮤지컬 현황을 살펴보면 <뽀롱뽀롱 뽀로로>와 <핑크퐁> 등과 같이 처음부터 철저하게 유아(4~7세)를 타깃으로 하는 애니메이션이 주를 이루고 있다. 그 외에도 <카봇>, <메카드>, <시크릿 쥬쥬> 시리즈 등 저학년들까지도 즐길 수 있는 완구 중심의 애니메이션 뮤지컬이 존재하지만, 이는 남자와 여자로 확실하게 구분되는 타깃 기준이 있기 때문에 비교적 관람대상이 제한적이라고 볼 수 있다.

반면 <신비아파트>의 뮤지컬 시리즈는 아동·가족 뮤지컬로서 아이뿐만 아니라 부모들까지도 함께 즐길 수 있는 내용으로 구성되었다. 호러·판타지 장르이면서 감동적이고 교훈적인 내용을 담고 있어 여러 블로그 후기에서 부모 세대들이 함께 즐기기에 좋다는 의견이 많았다. 특히 뮤지컬 시즌2에서는 인기 캐릭터 중 한 명인 ‘벨라’의 스토리가 주를 이루는데, 블로그 후기를 통해 아이를 버릴 수밖에 없었던 벨라의 엄마와 그런 엄마를 하염없이 기다리다 죽은 벨라의 이야기에서 많은 엄마가 함께 울었다는 것을



이미지 출처: <https://www.youtube.com/watch?v=owW2KvSJMxQ>

〈그림 4〉 신비아파트 뮤지컬 홀로그램 활용 예시

알 수 있다. 이어서 시즌 3에서는 아빠와 아들의 이야기를 통해 부자간의 사랑을 담은 감동적인 스토리를 선보였다. 2017년 7월을 시작으로 2020년까지 매년 새로운 시즌으로 공연이 진행되고 있으며, 총 세 시즌을 포함한 여러 차례의 지방 공연 및 앙코르 공연을 통해 계속해서 웰메이드 뮤지컬로 평가받고 있다. 특히 무대에 기존 아동 뮤지컬에서 쉽게 볼 수 없었던 홀로그램 기술을 적용하여 화려한 볼거리를 제공하고 있다. 〈그림 4〉에서 볼 수 있듯이 빛을 활용한 홀로그램 기술을 통해 귀신을 무대 위에 생생하게 재현했다.

V. 〈신비아파트〉의 가치혁신

5.1 가치혁신과 블루오션

본 연구는 편중된 타깃고객층과 장르로 구조화된 국내 창작 애니메이션 시장에서 〈신비아파트〉가 어떻게 기존 산업의 틀을 깨고 흥행에 성공할 수 있었는지를 분석하는 것을 목적으로 하고 있다. 특히 본 연구가 주목하고 있는 점은 ‘애니메이션=아동용’이라는 산업의 경계가 뚜렷한 상황에서 〈신비아파트〉가 어떠한 방법으로 새로운 고객(기존보다 높은 연

령대 및 부모 세대)을 유입시키는 데에 성공했는지에 관한 것이다.

가치혁신이론(Kim & Mauborgne, 1997; 2005)은 경쟁이 없는 블루오션을 창출하기 위해서는 기존의 사고방식과 틀에 얽매이지 않고 생각의 지평을 획기적으로 확장하여 레드오션으로부터 도피해야 한다고 주장한다. 경쟁자들과의 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 상대적인 경쟁우위를 창출하는 것을 전략의 본질로 보는 기존 이론(Porter, 1980)과 달리 가치혁신이론은 경쟁자를 파괴하지 않으며 새로운 시장, 이른바 블루오션을 창출하여 기존의 것과 상생하며 시장을 키워나가는 ‘비파괴적 창출’을 지향하고 있다. 일반적으로 블루오션은 기존 산업의 경계를 확장함으로써 만들어지는 경우가 많으며, 기업은 경쟁을 뛰어넘는 움직임을 구사하여 새로운 수익과 성장을 가져올 블루오션을 창조하는 것이 바람직하다는 것이다.

오래전부터 국내 창작 애니메이션 산업은 유사한 아동용 애니메이션 간의 경쟁이 치열한 레드오션의 상태였고 2003년 〈뽀롱뽀롱 뽀로로〉의 대성공을 제외하면 레드오션이 지속되고 있다고 할 수 있다. 이러한 상황에서 〈신비아파트〉는 애니메이션 업계의 후발주자로서 소비자에게 새로운 가치를 제공하며 국내 애니메이션 산업의 성장을 도모할 수 있는 블루오션의 개척자로 볼 수 있을 것이다. 〈신비아파트〉

는 '국내 애니메이션 장르의 확대', '시청 연령층 확대', 'OSMU 콘텐츠 확대', '플랫폼 활용 확대' 등을 통해 산업의 경계를 확장해 나갔으며 기존 애니메이션 시장 내에서 정확하게 경쟁상대라고 정의내릴 수 있는 작품이 없을 정도로 기존 애니메이션과는 다른 가치를 제공하고 있다.

성공적인 신시장 창출 전략은 큰 성장이 불가능한 협소한 특정 시장 세그먼트에 집중하는 것이 아니라 다양하게 세분화된 고객집단의 공통 핵심가치요소를 규명하고 그 요소에 대한 적정가치를 제공함으로써 기존의 세분화된 시장을 통합하고(market desegmentation) 재구성하여 새로이 광범위한 수요를 창출해내는 것이다(Kim & Mauborgne, 2015; 양옥빈·추승엽·임성준, 2017). 이러한 관점에 <신비아파트>는 시청대상을 세분화하지 않고 매화 다양한 연령대를 모두 만족시킬 수 있는 재미 있고 감동적인 스토리를 선보인다. 동시에 <신비아파트>의 IP를 활용한 드라마를 통해 청소년과 주부층의 시장참여도 북돋고 있으며 완구 사업에서도 실제 구매자가 부모 세대라는 것을 고려하여 IQ와 EQ 증진 관련 게임과 온 가족이 함께 즐길 수 있는 보드게임 중심의 완구를 부가적으로 제공하고 있다.

본 연구는 시장 재정의와 ERRC 프레임워크, 그리고 전략 캔버스와 같은 가치혁신전략의 틀을 바탕으로 <신비아파트>의 발전과 성공전략을 체계적으로 분석하고 그 시사점을 도출해보고자 한다.

5.2 <신비아파트>의 시장 재정의

앞서 논의하였듯이 국내 애니메이션 시장은 소비자의 인식 면에서도 기업의 제작 면에서도 영·유아용 애니메이션에 집중되어있다. 그렇기에 블루오션 창출을 위한 새로운 시도는 많은 위험요소가 따르는 동시에 엄청난 기회 요소를 가지고 있다고 볼 수 있다. 신비아파트의 전략에서 가장 중점을 둔 부분은

차별화를 통한 타깃 시장의 확장이라 할 수 있으며, 이는 기존 수요 너머로 눈을 돌려 비교객의 시장 참여를 유도하는 것이다.

<신비아파트>는 깊이 있는 스토리와 공포 장르를 통해 시청자들에게 새로운 가치요소를 제공하여 기존 시청자뿐만 아니라 애니메이션에 유치함을 느꼈던 고객들을 만족시키며 시청자의 연령층을 확대했다. 동시에 애니메이션을 보지 않는 계층은 웹드라마 <기억, 하리>와 스토리북, 모바일 게임 <신비아파트 고스트 헌터>와 <고스트 시그널> 등을 통해 신비아파트의 IP를 경험할 수 있다. 또한 기존 완구 시장에서 나타나는 단순한 형태의 장난감보다는 완구 간의 연결성이 높으며 최신기술을 탑재한 프리미엄 완구를 선보였고, 연령에 상관없이 가족이 함께 즐길 수 있는 보드게임 형식의 완구를 지속적으로 출시하고 있다. 결과적으로 <신비아파트>는 이런 확장방식을 통해 하나의 IP에서 다양한 가치를 제공하고 있으며 파생된 콘텐츠 또한 다양한 고객집단을 만족시킬 수 있는 방식으로 제작되어 성공적으로 블루오션을 창출했다고 볼 수 있다.

특히 <신비아파트>는 전통적으로 아동용 애니메이션에 흥미를 느끼지 못해왔던 부모 세대를 고객으로 끌어들이고자 하였다. 그 이전 세대와는 달리, 자신의 어린 시절에도 애니메이션을 즐겨보던 세대가 오늘날 부모가 되어 아이와 함께 애니메이션을 볼 가능성이 커졌기 때문이다. 애니메이션을 아동의 전유물이 아닌 전 세대가 함께 즐길 수 있는 콘텐츠로 본 것이다. CJ ENM 애니메이션사업부 콘텐츠편성팀장은 “최근 부모와 자녀 세대의 동반 시청률이 88%에 이를 정도로 다양한 연령을 아우르는 ‘제너럴 타깃 애니메이션’의 수요가 높다”라며 “어린이 채널의 메인 타깃을 30~49세까지 확장하기 위해 다양한 방안을 고심하고 있다”라고 설명했다(김기운, 2019).

기존 아동용 애니메이션들은 캐릭터와 교육적인 내용에 치우친 나머지 스토리 측면에서는 비교적 빈

약한 모습을 보여주었다. 하지만 스토리는 애니메이션 시청 시 선택 및 고려요인에서 항상 높은 순위를 기록했고 실제로 인기 순위에 오른 애니메이션들은 대부분 스토리가 뛰어나거나 그 다양성이 높은 작품들이었다. 또한 시청 결정에 스토리만큼이나 영향력이 큰 것은 '캐릭터'이다. 시청자들은 매력 있는 캐릭터에 자연스럽게 끌리지만, 기존 국내 아동용 애니메이션들은 인물의 개성보다는 외향을 중요시하는 경향이 높았기 때문에 동물과 로봇 캐릭터가 주를 이루었고 사람이 주인공인 애니메이션은 극히 드물었다. 캐릭터를 설정하는 데에도 전통적인 이미지를 고수하는 경향이 많아 여성 캐릭터는 예쁘고 깜찍하거나 돌보는 이미지로 묘사되며 남성 캐릭터는 용감하고 영웅적인 이미지로 표현되는 경우가 많았다. 하지만 이러한 캐릭터의 설정은 최근 국내외에서 모두 성차별로 인식되고 있다. <신비아파트>는 전형적인 여자 주인공의 틀을 깬 캐릭터를 통해 젊은 엄마 세대로부터 긍정적인 반응을 얻고 있다. 동시에 스토리 측면에서도 왕따, 다이어트, 외모지상주의, 가정형편 등 여러 사회적인 이슈와 10대들도 관심을 가질 법한 소재들이 많이 사용되었다. 특히 가족과 관련된 에피소드가 많은데 교통사고로 가족을 잃은 엄마, 딸의 생일날 죽은 아버지, 편부모 가정, 고아

등의 소재를 통해 슬프고 감동적인 이야기를 연출하기도 했다. 그 외에도 주인공들인 하리, 강림, 리온의 삼각 로맨스 관계를 부각해 흥미로운 내용을 연출했고, 새로운 캐릭터를 추가할 때는 극장판 시리즈와의 연계 혹은 짜임새 있는 스토리를 통해 개연성을 부여했다. CJ ENM은 <신비아파트>는 가족지향형 애니메이션이다'라는 점을 지속적으로 어필하며 실제로 다양한 연령대를 공략하기 위해 어린이들부터 청소년과 부모 세대까지도 공감할 수 있는 다양한 콘텐츠를 제공하는 데 힘쓰고 있다.

5.3 <신비아파트>의 ERRC 분석과 전략캔버스

앞서 설명하였듯이 <신비아파트>의 가치혁신은 유·아동 시장에 국한되어 있으며 완구 판매를 중심으로 사업을 전개하던 국내 창작 애니메이션 산업의 틀에서 벗어나 다양한 방식의 콘텐츠 활용을 통해 소비자 연령층을 확대함으로써 이루어졌다. <그림 5>는 <신비아파트>의 가치혁신을 ERRC 프레임워크로 분석한 것이다.

먼저 제거한(E: Eliminate) 가치요소로는 기존 애니메이션에서 일반적으로 나타나는 '전형적인 캐릭터'를 들 수 있다. <신비아파트>는 기존 영·유아 애니메이션 시장에서 선호하는 귀엽고 예쁜 생김새의

신비아파트 ERRC	
제거(Eliminate)	증가(Raise)
<ul style="list-style-type: none"> • 전형적인 캐릭터 	<ul style="list-style-type: none"> • 스토리 • 공포 장르 • 유튜브 콘텐츠 • 완구: 가족형 보드게임 및 교육용 완구
<ul style="list-style-type: none"> • 교육적인 내용 • 콘텐츠와 완구의 즉시연결성 	<ul style="list-style-type: none"> • 웹 드라마
감소(Reduce)	창조(Create)

<그림 5> <신비아파트>의 ERRC 분석

캐릭터를 사용하지 않았다. 주인공인 도깨비 ‘신비’는 한눈에 호감이 가는 캐릭터이기보다는 개성적인 생김새와 매력 있는 성격의 소유자이다. 다른 등장인물들 또한 실제 사람의 모습과 유사하며 기존 애니메이션에서 뚜렷하게 구분되었던 성별에 따른 전형적인 성격을 갖고 있지 않다. 이러한 전형적인 캐릭터의 특징을 채택하지 않은 것은 모험적인 선택이었지만 <신비아파트>의 독특하고 새로운 스타일의 캐릭터들은 시청자들에게 신선함을 제공하며 인기를 얻었다.

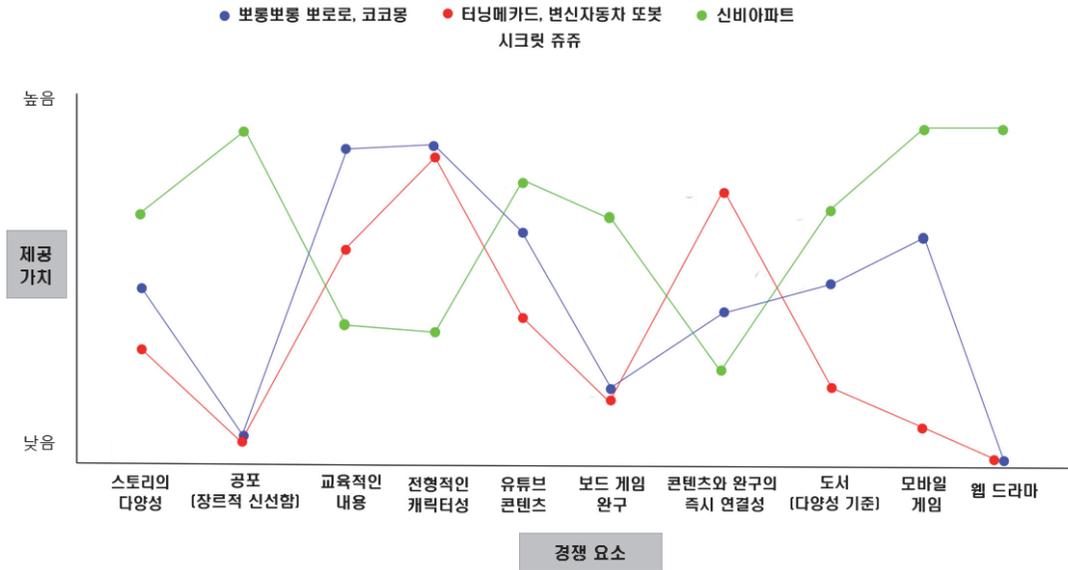
한편 기존 애니메이션들보다 제공되는 가치의 수준을 감소시킨(R: Reduce) 가치요소로는 교육적인 내용을 들 수 있다. 이는 공포와 재미를 내세운 만큼 불가피한 선택이라 볼 수 있으나 시청자들의 연령대를 확장하는 효과를 가져왔다. <신비아파트>는 기존 애니메이션들의 주요 수익원인 완구 판매에 있어서 중요한 가치요소인 ‘콘텐츠와 완구의 즉시 연결성’의 제공 수준도 낮추었다. <신비아파트>는 변신 로봇이 등장하는 애니메이션들처럼 특정 회차에서 등장한 새로운 인물 또는 귀신들과 관련된 장난감을 방영 즉시 시장에 출시하지 않는 대신, 일정 단위로 묶어 패키지 형식으로 판매한다. 이는 완구의 구매 결정을 내리는 조부모 또는 부모 세대를 염두에 둔 완구 출시전략으로 볼 수 있는데 단순한 완구의 잦은 출시보다는 패키지 형식의 판매를 통해 단가와 프리미엄 이미지를 제고하기 위한 것으로 보인다.

기존 애니메이션들과 비교해 제공되는 수준을 제고한(R: Raise) 가치요소로는 ‘공포 장르’와 ‘스토리의 완성도’가 대표적이다. <신비아파트>는 국내는 물론, 해외 애니메이션 시장에서도 거의 제공되지 않았던 공포 장르를 채택하고 수준 높은 스토리텔링 방식을 구사해 신선한 시청 경험을 제공함으로써 시청 연령대를 확장했다. 아동뿐만 아니라 청소년과 부모 세대도 함께 즐길 수 있는 애니메이션으로 포지셔닝한 것이다. 또한 <신비아파트>는 OSMU 영역에서도 기존 애니메이션들보다 더 높은 수준의 가

치를 제공하는 ‘유튜브 콘텐츠’와 ‘도서’를 제공했다. 기존 애니메이션들이 제공하는 단순히 IP를 활용한 동요 및 율동 등과 같은 기본적인 키즈 콘텐츠를 뛰어넘어 <신비아파트>는 등장인물과 귀신 캐릭터를 십분 활용해 TV 방송 내용과는 또 다른 다양한 유튜브 콘텐츠를 제공했다. <신비아파트>는 도서에서도 전형적인 스토리북을 넘어 공포 장르의 특색을 살려 ‘한자귀신’, ‘수학귀신’, ‘월화수목공포일’, ‘고스트 탐험대’ 등 다양한 경쟁력 있는 도서들을 지속해서 출간하고 있다. 또한 <신비아파트>는 기존 애니메이션들에 비해 매우 높은 수준의 ‘모바일 게임’을 출시하고 있는데 ‘신비아파트 고스트헌터’와 ‘고스트 시그널’은 애니메이션 IP 기반의 게임임에도 불구하고 모바일 게임 자체로서도 부족하지 않은 품질을 갖추고 있어 다양한 연령대가 즐길 수 있는 게임이다. <신비아파트>와 관련된 완구는 기존 애니메이션들의 완구와는 달리 보드게임과 같은 다양한 연령대의 가족들이 함께 즐길 수 있는 가치요소를 강조하고 있으며 AR과 같은 첨단기술도 적극적으로 적용하여 아이들의 흥미와 부모들의 구매 결정을 함께 이끌어내고자 했다.

기존 애니메이션들이 제공하지 못했고 <신비아파트>가 창조해(C: Create) 제공하는 가치요소로는 애니메이션 IP를 활용한 최초의 ‘웹드라마’ 제작을 들 수 있다. <기억, 하리>라는 이 웹드라마는 애니메이션에 등장하는 남녀 주인공인 하리와 강림을 주인공으로 설정해 제작한 실사 버전의 호러 로맨스 장르 드라마이며 이는 다시 2D 캐릭터화되어 유튜브 콘텐츠, 도서, 게임 등에 활용되고 있다. 이는 <신비아파트>의 IP가 청소년과 주부층에까지 확장되는 데에 큰 역할을 했다.

<신비아파트>의 ERRC 분석을 통해 <신비아파트>가 ‘색다름’과 ‘연령대를 초월하는 재미’라는 가치를 강조하고 있음을 알 수 있다. <신비아파트>는 기존 애니메이션과는 다른 스토리와 장르, 그리고 캐릭터



〈그림 6〉〈신비아파트〉의 전략 캔버스

설정을 통해 아동 시청자는 물론, 국내 창작 애니메이션의 비고객이었던 청소년과 부모 세대의 시청을 이끌어냈다. 이에 따라 OSMU 활동에서도 아동들을 넘어 전 연령대를 대상으로 하는 다양한 콘텐츠와 MD를 제공하고 있다. 〈그림 6〉은 ERRC 분석을 통해 도식화한 〈신비아파트〉의 전략 캔버스이다.

5.4 〈신비아파트〉의 성과 및 향후과제

〈신비아파트〉는 아동용 애니메이션 간의 경쟁이 치열했던 국내 애니메이션 시장에서 공포·호러 장르를 내세워 높은 성과를 기록했다. 구체적으로 2017년~2019년 동안, ‘최근 1년 즐겨 시청한 TV 애니메이션 작품’ TOP 10에 들었으며, 국산 애니메이션 중에서는 TOP 5 안에 속했다(한국콘텐츠진흥원, 2018; 2019; 2020). 시청률 부문에서는 시즌2 〈신비아파트: 고스트볼 X의 탄생〉이 지상파 포함 타깃 시청률 10주 연속 1위를 차지하며 투니버스 역대 최고 시청률을 경신했으며, 시즌 3인 〈신비아파트 고

스트볼 더블X 6개의 예언〉에서 다시 한번 이를 경신했다. 장편 애니메이션 부문에서도 2019년 12월에 개봉한 〈신비아파트 극장판 하늘도깨비 대 요르문간드〉가 관객 수 약 89만 명을 기록하며 국산 애니메이션 영화 박스오피스 순위 4위에 이름을 올렸다. 이는 제작비 220억을 투자하여 제작된 〈레드슈즈〉의 흥행기록보다 높으며 2019년 개봉한 국내 제작 애니메이션 영화 중 가장 높은 수치이다. 애니메이션뿐만 아니라 캐릭터 사업 및 뮤지컬 등의 활발한 OSMU 전개 방식을 통해 약 1년여 만에 매출액 1,310억 원이라는 경이로운 기록을 세우며 블루오션 전략이 성공했음을 보여주었다.

〈신비아파트〉가 추구하는 ‘시청 연령대 확대’ 또한 성공적으로 이루어졌다. 기존 4~9세 중심이었던 시청 연령대를 4~13세까지 확대했으며 시청자 연령대 중 10대가 압도적으로 높았다(송혜진, 2018). 또한 ‘부모님과 함께 보는 애니메이션’이라는 타이틀에 걸맞게 동시간대 주부(30~49세) 시청률 및 점유율 1위를 기록했다. 드라마 〈기억, 하리〉 또한 애니메이

선만큼은 아니지만, 시청률 및 점유율에 있어 동시간 대 다른 프로그램에 비해 높은 성과를 보여주었다.

이러한 성과는 스마트 기기의 보급과 동영상 플랫폼의 일반화에 따라 시청자들의 콘텐츠 이용이 용이해진 것에 착안한 철저한 ‘콘텐츠 중심’의 애니메이션 추구의 결과라 볼 수 있다. 단기적인 제작비 회수의 틀에 얽매어 도전적인 콘텐츠를 생산하기 어려운 일반 애니메이션 제작사에 비해, CJ ENM은 미디어 시장 내에서 독보적인 우위를 차지하고 있기에 가능했던 사업 전개 방식이다. 공포물이지만 깊이 있는 스토리를 통해 ‘웰 메이드 애니메이션’이라는 인상을 남겼으며 완구 사업에 치우치는 것보다는 지속적으로 다양하고 혁신적인 하위 콘텐츠를 생산하는 것을 통해 애니메이션의 저변을 확대했다. 모바일 게임은 물론 유튜브 콘텐츠, 드라마, 도서 등 여러 콘텐츠 분야에서 유아용 애니메이션들과는 다른 콘텐츠 전개 방식을 보여주었고, 이는 더 넓은 범위의 소비자를 창출했다. 즉, 기존 시장에서는 주로 다루지 않았던 장르를 선택함과 동시에 자사의 콘텐츠를 ‘키즈 콘텐츠’로만 바라보지 않고 모든 연령대가 즐길 수 있는 콘텐츠로 포지셔닝한 것이 이러한 성과를 창출했다고 볼 수 있다.

<신비아파트>가 짧은 시간 내에 이러한 성과를 낼 수 있었던 또 다른 이유는 대기업 특유의 수직적 통합 운영 방식이 있다. CJ ENM의 애니메이션 사업부는 미디어 사업/캐릭터사업/애니메이션 스튜디오를 함께 운영하고 있다. 그렇기에 애니메이션 기획 및 제작은 바주카 스튜디오, 방영 및 홍보는 Tooniverse와 CJ 유튜브 채널, MD 판매는 티빙몰, 극장판 상영은 CGV에서 주로 이루어진다. 현재 CJ ENM 내에 구축된 인프라를 적극적으로 활용함으로써 애니메이션의 기획/제작부터 유통 및 캐릭터 사업(라이선싱, MD, 뮤지컬)까지를 사내에서 통합적으로 수행함으로써 효율성을 극대화하고 있다. 그 결과 <신비아파트>는 2016년부터 2020년 현재까

지 큰 공백기 없이 새로운 TV 시리즈(애니메이션, 드라마), 유튜브 콘텐츠, 뮤지컬, 극장판, 모바일 게임 등을 출시하며 소비자에게 꾸준히 사랑받고 있다.

<신비아파트>의 향후 과제는 블루오션의 상태를 얼마나 지속할 수 있는가에 있다. 블루오션은 역동적인 프로세스이기 때문에 언제든 레드오션으로 변할 수 있으며 이를 방지하기 위해서는 지속적으로 블루오션을 재창출해야 한다. 새로운 콘텐츠가 범람하는 이 시대에서 과연 현재의 인기를 얼마만큼이나 유지할 수 있으며 어떠한 방식을 통해 소비자들에게 새로운 가치를 제공할 수 있을까가 관건이라 할 수 있다. 아직까지 <신비아파트>를 완벽하게 모방한 애니메이션은 등장하지 않았지만 <뽀족뽀족 킬리 가족>과 <좀비덤> 같은 공포 요소를 활용한 애니메이션들의 연속적인 등장을 통해 앞으로 애니메이션 시장에서 ‘공포’ 하나만을 내세워서는 신선함을 유지하지 못할 날이 올 것을 예상할 수 있다. 장기적으로 보았을 때 기존 시청자들의 기대를 충족시키면서도 새로운 소비자들을 시장 내부로 끌어들이기 위한 대책이 필요할 것으로 보인다. 이러한 관점에서 <신비아파트>가 유튜브에서 보여주는 도전적인 콘텐츠는 바람직한 시도라 볼 수 있다. <신비아파트>의 성공에 어떠한 가치요인이 작용했는지를 탐색하며 새로운 전개 방식을 개발할 수 있는 좋은 실험의 장이라 볼 수 있기 때문이다.

마지막으로 <신비아파트>는 협소한 내수 시장의 한계를 벗어나 글로벌 시장에 진출하기 위한 대책을 모색해야 할 것으로 보인다. <신비아파트>는 한국적인 색이 짙고 타깃 연령층이 높다 보니 해외시장 진출에는 어려움이 있다(CJ 공식블로그, 2018). 실제로 중국 시장의 경우 공포를 소재로 한 애니메이션은 검열의 대상이므로 수출이 불가능한 상황이며 그 외의 국가들에서도 까다로운 규제 때문에 수출이 쉽지 않다. CJ ENM은 이러한 현실적인 상황을 타파하기 위해 OTT를 통해 적극적으로 해외시장에 접근하고 있다. 유튜브를 통해서 영어 더빙 버전을 공개하고 있으며,

영어 외에도 베트남어와 태국어 등 5개 국어 자막을 제공하고 있다. 2019년 12월에는 Netflix와 협약체결을 통해 <신비아파트>의 한국어/영어 버전을 넷플릭스 안에서 시청할 수 있게 됐다. 이처럼 여러 노력에도 불구하고 <신비아파트>의 글로벌 시장 진출은 아직 미미하며 글로벌 캐릭터 IP로 자리 잡기 위해서는 더 많은 노력이 필요할 것으로 보인다.

끝으로 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 우선 본 연구는 전적으로 외부에 공개된 자료를 바탕으로 수행되었고 CJ ENM이나 기타 <신비아파트> 관련자와의 직접 면담이나 내부자료를 활용하지 못했다. 따라서 본 연구의 주장은 조심스럽게 해석되어야 하며 <신비아파트> 관련 경영자들의 실제 전략적 의도나 의사결정 과정 등에 관해서는 추가연구가 필요하다. 또한 <신비아파트>의 높은 성과에 대해서는 충분히 짐작할만하지만 <신비아파트>의 여러 사업 관련 구체적인 비용과 매출을 파악할 수 없었기 때문에 본 연구에서 제시된 전략의 유효성에 관해서도 조심스러운 판단이 필요하다.

REFERENCES

- Berys Gaut(1993), "THE PARADOX OF HORROR," *The British Journal of Aesthetics*, 33(4) 333-345.
- Cho, M. R.(2019), "Animation and Horror - Ghost story, Madness, and Cannibalism," *Cartoon & Animation Studies*, 0(42). [printed in Korean]
- Choi, Y. M.(2008), "Exploring role of female character style in animation," *The Korean Journal of Animation*, 4(1), 135-152. [printed in Korean]
- Han, C. W.(2004), *Animation Economics*, Seoul, Communicationbooks
- Kang, H. K.(2014), "Animation for children and the world of horror, bizarre and plot theory," *Journal of Korean Literary Criticism*, 0(45), 341-377. [printed in Korean]
- Kim, A.(2018), "An Exploratory Study on Children's YouTube Culture - Focusing on Children's Communication Culture -," *Journal of Children's Media&Education Proceedings*, 2018(6), 179-195. [printed in Korean]
- Kim, D. Y.(2011), "Success Factors of Animation: A case study of Pororo," *Journal of Korea Contents Association*, 11(8), 170-176. [printed in Korean]
- Kim, S. T., A Study on the Business Structure of Consortium for Korean TV Animation Profitability - Case of Turning Mecard -, culture contents Unpublished master dissertation, Hanyang University. [printed in Korean]
- Kim, W. C. and Mauborgne, R.(1997), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R.(2005), "Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant," Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R.(2015), "Red Ocean Traps," *Harvard Business Review*, 93(3), 68-73.
- Lee, S. K.(2019), "The commonality of Marvel and Pinkfong's success," *Harvard Business Review Korea*, July-August 2019, 97, 170-171. [printed in Korean]
- Lee, Y. M.(2012), A Study on the Character Storytelling Structure of Early Childhood Educational Animations, *Journalism Unpublished doctor dissertation*, Sejong University. [printed in Korean]

- Moon, S. Y.(2015), From legend to Horror, Birth of Korean horror drama, *The Studies of Korean Literature*, 0(45), 229-259. [printed in Korean]
- Moon, S. Y.(2018), *Korean Horror Drama*, Seoul, Communicationbooks
- Oh, H. S. and H. Y. Lee(2015), "A Study of the Concentration on Children Genre in Korean Animation - On the Productions from 2010 to 2012," *The Korean Journal of Animation*, 11(4), 96-112. [printed in Korean]
- Park, J. Y., J. Lim. and J. S. Hwang(2018), "Communication Strategies of YouTube Brand Channel Contents," *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 20(2), 95-151. [printed in Korean]
- Song, S. R(2018), "The story structure characteristic of the "Shinbi Apartment" animation and meaning of contents of the traditional ghost story," *Journal of Korean Classical Literature and Education*, 39(0), 137-180. [printed in Korean]
- Yang, Y. B., S. Y. Choo. and S. J. Limb(2017), "OPPO's Uprising in the Chinese Smartphone Market: An Analysis with the Value Innovation Perspective," *Korea Business Review*, 21(4), 141-168. [printed in Korean]
- Yoo, S. J., Y. J. Lee. and J. Song(2017), "A Study on the Relationship between Usage Characteristics of TV and Web Animation and Purchase Intent of Goods Featuring Animation Characters," *Cartoon & Animation Studies*, 0(46), 23-61. [printed in Korean]
- Yoon, J. W(2006), "A Study on fear factor of Horror-game graphic design(Focusing on a similar point and a difference with a Horror genre move)," *The Treatise on The Plastic Media*, 9(2), 47-57. [printed in Korean]
- 국내참고문헌**
- 강현구(2014), "아동용 애니메이션과 공포, 엽기, 음모론의 세계 - 『Horrible Histories』와 『Little Amadeus』를 중심으로 -," *한국문예비평연구*, 0(45), 341-377.
- 김도연(2011), "애니메이션의 성공조건: <뽀롱뽀롱 뽀로로> 사례를 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, 11(8) 170-176.
- 김선태, **한국 TV 애니메이션 수익성 제고를 위한 컨소시엄 사업구조 연구: <터닝메카드> 사례를 중심으로**, 문화콘텐츠학 석사학위논문, 한양대학교 문화산업 대학원.
- 김아미(2018), "초등학생의 유튜브 경험 및 인식에 대한 탐색적 연구," *한국어린이미디어학회 학술대회 자료집*, 2018(6), 179-195.
- 문선영(2015), 전설에서 공포로, 한국적 공포물 드라마의 탄생, *우리문학연구*, 0(45), 229-259.
- 문선영, 2018, **한국의 공포드라마**, 서울, 커뮤니케이션북스.
- 박정이, 임지은, 황장선(2018), "유튜브 브랜드 채널 콘텐츠의 커뮤니케이션 전략," *한국광고홍보학보*, 20(2), 95-151.
- 송소라(2018), "애니메이션 <신비아파트:고스트볼의 비밀>의 구성적 특징과 전통귀신담의 콘텐츠화의 의미," *고전문학과 교육*, 39(0).
- 양옥빈, 추승엽, 임성준(2017), "중국 스마트폰기업 오포(OPPO)의 굴기: 가치혁신전략 관점의 분석," *Korea Business Review*, 21(4), 141-168.
- 오효석, 이현울(2015), "국내 유아 애니메이션 장르 집중화 현상 연구," *애니메이션연구*, 11(4) 96-112.
- 유수정 · 이영주 · 송진(2017), "아동 애니메이션 이용 특성과 캐릭터상품 구매의사의 관계," *만화 애니메이션연구*, 0(46), 23-61.
- 윤장원(2007), "공포 게임 그래픽디자인의 공포 요소 연구 (공포 장르 영화와의 유사점 및 차이점을 중심으로)," *조형미디어학*, Vol.10(2), 63-74.
- 이승규(2019), "마블과 핑크퐁 성공의 공통점," *Harvard*

Business Review Korea, 7-8월호 2019, 97, 170-171.

이영미(2012). **유아 교육 애니메이션의 캐릭터 스토리텔링 구조에 관한 연구 : EBS 유아 교육 애니메이션을 중심으로**, 신문방송학 박사학위논문, 세종대학교 대학원.

조미라(2016). "애니메이션과 공포." **만화애니메이션연구**, 0(42), 1-24.

최유미(2008). "애니메이션 여성 캐릭터의 성격과 역할 연구." **애니메이션연구**, 4(1), 135-152.

한국콘텐츠진흥원(2016), 2015 애니메이션 산업백서.

한국콘텐츠진흥원(2018), 2017 애니메이션 산업백서.

한국콘텐츠진흥원(2019), 2018 애니메이션 산업백서.

한국콘텐츠진흥원(2020), 2019 애니메이션 산업백서.

한창완(2004). **애니메이션경제학**, 서울, 커뮤니케이션북스.

〈사례 관련 신문기사〉

김기운(2019). "'아이 보라고 틀었는데 내가 더...' 304세대가 애니메이션에 빠진 이유," **동아뉴스**, 2019년 8월 22일자
<http://www.donga.com/news/article/all/20190822/97073053/1>

김수인(2018). "투니버스, 신비아파트 외전 '기억, 하리' 첫 방송 시청률 1위," **웹데일리**, 2018년 8월 6일자
https://news.webdaily.co.kr/view.php?ud=20180806132052990839302b8b8d_7

김하진(2019). "투니버스 드라마 '기억, 하리' 시즌2, 성황리 종영...누적조회수 345만뷰", **텐아시아**, 2019년 4월 10일자
<https://tenasia.hankyung.com/topic/article/2019041087644>

김하진(2019). "뮤지컬 '신비아파트 시즌2', 역대급 흥행기록 썼다." **텐아시아**, 2019년 2월 25일자
<https://tenasia.hankyung.com/topic/article/2019022530214>

김효원(2020). "'신비아파트 AR TCG' 대한민국 토이어워드 대상 수상," **스포츠서울**, 2020년 2월 21일자
<http://www.sportsseoul.com/news/read/>

886493

박세환(2019). "초등생 75%, 매주 유튜브 동영상 봐...시청규칙 등 정해야," **헤럴드경제**, 2019년 4월 4일자
<http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20190404000422>

백연식(2018). "어린이 눈높이에서 키즈 콘텐츠 보다 안전하게...KT '키즈랜드 2.0' 출시 간담회," **디지털투데이**, 2018년 10월 16일자
<http://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=203604>

송혜진, "만화·뮤지컬·웹드라마 이어 영화로... '신비아파트' 인기 지칠 줄 모르네," **조선일보**, 2018년 7월 25일자
http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2018/07/25/2018072500079.html?utm_source=naver&utm_medium=original&utm_campaign=news

신진아(2019). "CJ ENM '신비아파트' 문체부 장관상 2관왕," **파이낸셜뉴스**, 2019년 12월 12일
<https://www.fnnews.com/news/201912120853047648>

신진아(2020). "'신비아파트' 10.4%로 시즌3 파트1 종영 '투니버스 역대 최고 시청률', **파이낸셜뉴스**, 2020년 5월 25일자
<https://www.fnnews.com/news/202006090911362169>

심우일(2019). "초이락, 애니 제작 아웃소싱 선회...완구업 '수직계열화' 굳히나," **서울경제**, 2019년 8월 21일자
<https://www.sedaily.com/NewsView/1VN21RP4NZ>

유재혁(2019). "애니 '신비아파트' 시즌2 열풍...출판·뮤지컬·드라마도 대박," **한국경제**, 2019년 4월 29일자
<https://www.hankyung.com/life/article/2019042960211>

윤태구(2016). "불황에도 '내 아이 선물'에는 지갑 활짝 열렸다," **아주경제**, 2016년 4월 19일자
<https://www.ajunews.com/view/20160419083005083>

이복진(2018). "'신비아파트:고스트볼X의 탄생', 인기리에

- 종영...22일부터 1회로 다시 찾아와,” 세계일보, 2018년 3월 19일자
<http://www.segye.com/newsView/20180319012120?OutUrl=naver>
- 이상직(2019), “[한경에세이]남북경협에 거는 기대,” 한국경제, 2019년 3월 1일자
<https://www.hankyung.com/opinion/article/2019022891471>
- 이재오(2020), “스토리픽, 웹툰과 웹소설에 인터랙티브 요소가 더해지면?,” 게임메카, 2020년 4월 13일자
<https://www.gamemeca.com/view.php?gid=1628326>
- 이정현(2018), “투니버스 ‘신비아파트’ 새 에피소드도 ‘대박’”, 연합뉴스, 2018년 12월 14일자
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20181214041000005?input=1195m>
- 이정현(2018), “‘공유 안 부럽죠’ 투니버스의 ‘도깨비’ 된 ‘신비아파트’”, 2018년 2월 21일자
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20180220157300005?input=1195m>
- 이주환(2018), “‘신비아파트’ 등 애니 IP 기반 게임 속속 등장,” 더게임스, 2018년 11월 27일자
<http://www.thegames.co.kr/news/articleView.html?idxno=208264>
- 장재진(2020), “뮤지컬로 드라마로 게임으로... 애니 ‘신비아파트’ 도깨비 바쁘다 바빠,” 한국일보, 2020년 2월 17일자
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/202002171614715815?did=NA&dtype=&dtypecode=&prnewsid=>
- 전기룡(2018), “[게임오늘] CJ ENM, ‘신비아파트 고스트 헌터’ 흥행...넷마블 ‘하운즈:리로드’”, 신규 미션 업데이트, 2018년 11월 26일자
<http://www.sisaon.co.kr/news/articleView.html?idxno=79705>
- 조운주(2018), “‘이불 뒤집어 쓰고 ‘전설의 고향’ 보던 재미... 요즘 아이들에게 ‘신비아파트’가 대신하죠”, 파이낸셜뉴스, 2018년 7월 25일자
<https://www.fnnews.com/news/201807251725102916>
- 725102916
- 편도욱(2020), “CJ ENM 투니버스 웹드라마 ‘연애공식 구하리’, 조회수 140만 돌파,” 로이슈, 2020년 3월 6일자
https://ccnews.lawissue.co.kr/view.php?ud=202003061216226059204ead0791_12
- 한전진(2019), “옥션 ‘어린이날 완구 트렌드...창의력 길러주는 제품 인기,” 쿠키뉴스, 2019년 4월 26일자
<http://www.kukinews.com/news/article.html?no=656590>
- 홍세영(2016), “‘자체제작의 역습’...‘신비아파트’ 5.5%, 투니버스 애니 新역사,” 스포츠동아, 2016년 9월 23일자
<https://sports.donga.com/3/all/20160923/80421678/1>
- 홍인석(2019), “유튜브가 ‘메신저’까지 집어삼킬까? 초·중 학생은 유튜브로 대화한다”, 이투데이, 2019년 7월 5일자
<http://www.etoday.co.kr/news/view/1773908>

〈인터뷰 및 내부자료〉

CJ 공식 블로그(채널 CJ): <https://blog.cj.net/>

CJ ENM 홈페이지: <http://www.cjenm.com/>

Tooniverse 홈페이지:

<http://tooniverse.tving.com/tooniverse>

〈참고 강연 URL〉

유튜브 김종익 TV(2019), 2019 한국애니메이션의 밤 “한국 극장판 애니메이션의 TV 프랜차이즈 사례,”

<https://www.youtube.com/watch?v=owW2KvSJMxQ>

Value Innovation of the CJ ENM's Shinbi Apartment

Shina Park* · Seong-Joon Limb**

Abstract

The Korean animation industry has become a red ocean as companies compete fiercely with similar strategies specializing in infants and toddlers or toy sales. The purpose of this study is to analyze the value innovation of CJ ENM's <Shinbi Apartment>, a latecomer in the animation industry, to create a blue ocean and achieve remarkable results in various fields. Unlike the existing works in the animation market, <Shinbi Apartment> succeeded in expanding the audience by providing new value to viewers through a bold expansion of genre (horror) and a story and content-oriented OSMU utilizing digital platforms. As a result, <Shinbi Apartment> has recorded the highest viewership rating ever in the nation's leading animation channel, "Tooniverse," and recorded sales of KRW 13 billion in two years after the official airing. This study grasped the core value factors of the domestic animation industry and analyzed the contents of value innovation that led to the success of <Shinbi Apartment>.

Key Words: Animation Industry, Shinbi Apartment, CJ ENM, Value Innovation, Blue Ocean Strategy

* Master Student, Graduate School, Chung-Ang University, First Author

** Professor, College of Business and Economics, Chung-Ang University, Corresponding Author