

작성 안창현 / 동경대 박사과정  
하윤금 / 산업정보팀 수석연구원

2015. 01. 15.

2015 -1호(통권 91호)

## 일본 아이돌그룹의 비즈니스모델과 현지화 전략 - AKB48을 중심으로

- I. 일본 음악산업과 아이돌그룹
- II. 아이돌그룹 AKB48의 컨셉 및 조직구성
- III. 국내외 복제방식으로서의 현지화 전략
- IV. 아이돌그룹 AKB48의 비즈니스모델
- V. 결론: 한류 지속을 위한 시사점



KOCCA  
FOCUS

## 요약

- 미국에 이어 세계 2위인 일본 음악시장에서 소녀시대와 KARA, 동방신기, 2PM, EXO 등 K-POP 아이돌 그룹이 일정한 성공을 거두고 있으나, 이들이 음악시장에서 활동을 하는 기간은 길어야 5-10년 사이임. 초기에 투자되는 비용과 기간이 긴 것에 비해 곧 생겨났다 사라지는 단명한 활동 주기를 연장하고 성공을 지속시키기 위해서는 새로운 전략이 필요함.
- 이에 일본에서의 높은 인기를 일본 국내뿐 아니라 해외에까지 확대재생산하고 이들을 브랜드화하여 그룹의 영속성을 추구하는 일본 아이돌그룹 AKB48의 독특한 비즈니스모델과 현지화 전략을 살펴보고자 함.
- 아이돌그룹 AKB48은 축소되고 있는 일본 음악시장에서 싱글CD가 잇따라 밀리언셀러를 기록하고 있고, CD 누적판매수는 2014년 12월 현재 3,111만 1,000장으로, 여성 아티스트로서 3,000만장을 넘은 것은 일본 음악시장에서 처음있는 일임.
- AKB48은 집단퍼포먼스, 다양한 이벤트, 왕성한 미디어활동으로 충성도 높은 팬덤을 구축해 일본의 음반 차트를 석권하고 있으며, 일본 연예계를 견인하고 있음.
- 극장공연 중심의 아이돌그룹으로 출발한 AKB48은 하나의 브랜드로 자리잡고 있으며, 그 성공비결은, 첫째 극장공연과 악수회 등 팬과 직접 소통하며 친밀감을 형성하고 있다는 점, 둘째 선발총선거와 같이 팬을 포함시킨 소녀들의 경쟁시스템을 도입하고 있다는 점, 셋째 가용인원을 최대한 활용해 다양한 활동을 추진한다는 점, 넷째 복제화를 통한 지역 연고의 자매그룹을 양산하고 있다는 점, 다섯째 이와 같은 복제화 전략을 해외 현지화에도 적용하고 있다는 점 등을 지적할 수 있음.
- 특히 AKB48은 일본 국내의 자매그룹(sister groups)뿐만 아니라 해외에서도 AKB48과 포맷이 같은 자매그룹을 추진, 2011년 인도네시아 자카르타에 JKT48이, 2012년에는 중국 상하이에 SNH48이 탄생했음.
- 이러한 AKB48의 현지화전략은 세계표준을 만드는 글로벌전략이 아니라 AKB48의 포맷으로 각국의 시장환경에 맞추는 전략이라고 할 수 있으며, AKB48은 ①'만나러 갈 수 있는 아이돌, ○○○48', ②'10대 중심의 소녀 16명씩 3팀으로 구성된 멤버 48명', ③'유니폼 착용, 아키모토 작사곡 사용', ④'연습생에서 승격, 졸업까지 서바이벌'등을 기본포맷으로 내세우고 있음.
- 이와 같은 해외 현지화전략을 통해 탄생한 자매그룹 가운데 자카르타의 JKT48는 성공사례로 꼽을 수 있음.

## I. 일본 음악산업과 아이돌그룹

### 1) 축소되는 일본 음악시장

○ 일본의 음악시장은 축소경향이 계속되고 있음.

— 2013년 음악시장은 전년대비 14.5% 감소한 3,121억 엔이었음.

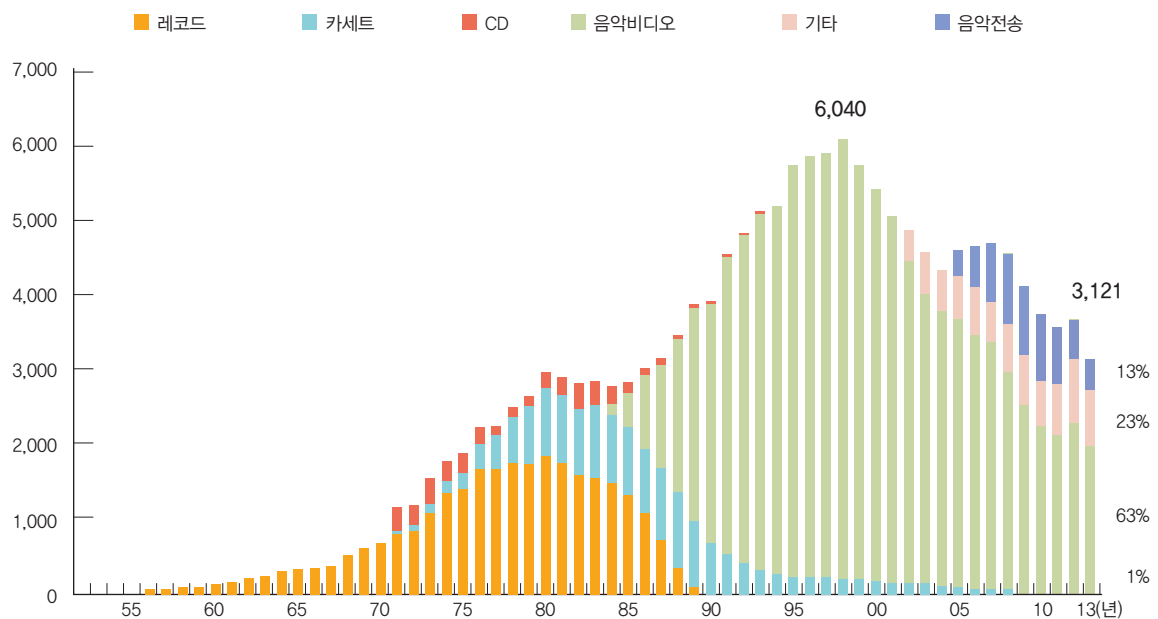
— 일본의 음악시장은 1998년(6,040억 엔)을 정점으로 축소경향이 계속되어 2013년에는 거의 절반으로 줄어 들었음.

— 2013년 음악시장의 내역을 살펴보면, CD가 전년대비 13.6% 감소한 1,961억 엔(점유율 63%)이었으며, 이 어 음악비디오가 전년대비 13.3% 줄어든 720억 엔(점유율 23%)이었음.

— 한편 음악전송(디지털음원)은 전년대비 23.2% 감소한 416억 엔(점유율 13%)이었음.

그림 1 일본의 음악시장 규모 추이

단위 : 억 엔



출처: 미즈호은행 산업조사부(2014). 콘텐츠산업의 전개, p.95.

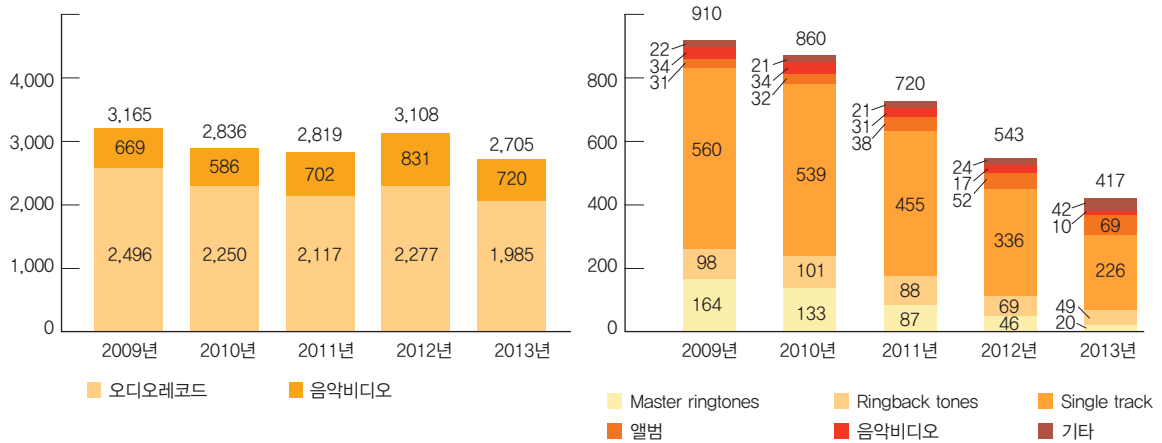
○ 음악시장의 축소는 모든 부문에서 일어나고 있음.

— 음악소프트(오디오투레코드+음악비디오) 총생산은 수량(-15%) 금액(-13%)에서 모두 전년을 밑돌았음.

— 음악전송시장은 '착신음'(着うた: Master ringtunes), 피쳐폰(feature phone)의 '착신노래'(着うたフル: single track)가 급감해 417억 엔으로 축소.

그림 2 음악소프트, 유료전송 시장규모 추이

단위 : 억 엔



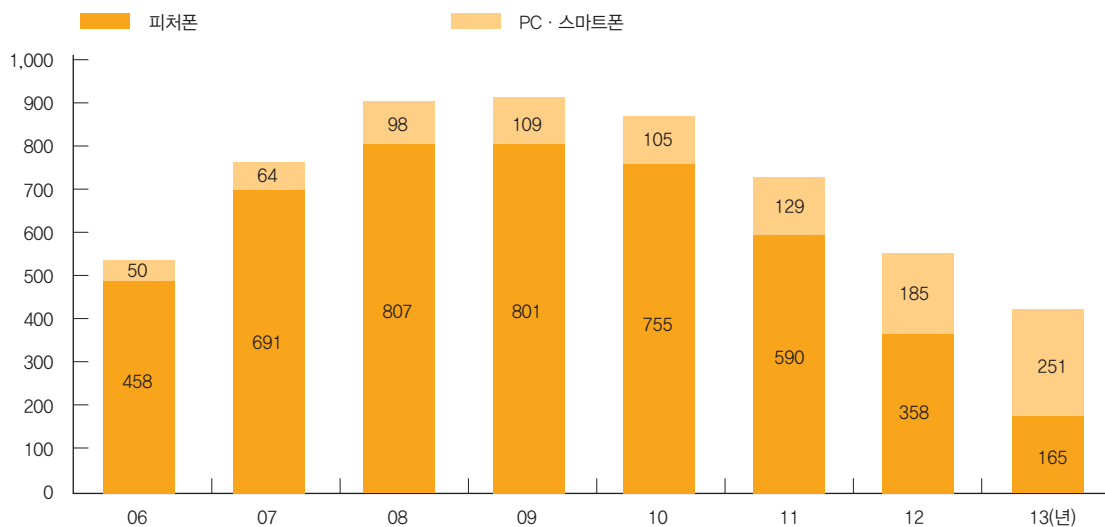
출처: 일본레코드협회(2014), 《일본의 레코드산업 2014》, p.2.

## 2) 디지털음원시장

○ 디지털음원시장은 피쳐폰에서 PC·스마트폰으로 더디게 이행하고 있음.

— 음악전송시장의 경우, 피쳐폰 시장이 전년대비 53.9%가 감소한 165억 엔이었으며, PC·스마트폰 시장은 전년대비 35.6% 늘어난 251억 엔이었음.

그림 3 음악전송(디지털음원) 시장 매출 추이



출처: 미즈호은행 산업조사부(2014), 콘텐츠산업의 전개, p.97.

- 피쳐폰 전용 전송서비스로 보급된 ‘착신음’, ‘착신멜로디’(着メロ: Ringback tunes)는 스마트폰과 비교하면 급속하게 시장이 축소되고 있음.
- 금액 기준으로 전송서비스 점유율에서 피쳐폰 대 PC·스마트폰은 65 대 35에서 40 대 60으로 역전되었음.
- 그러나 디지털음원시장 점유율은 상대적으로 낮은 편임.
  - 일본에서는 CD 대여료가 음악전송 이용료보다 저렴하기 때문에, 피쳐폰에서 PC·스마트폰으로 완만하게 이행되고 있음.
  - 세계시장에서는 디지털음원시장이 주류가 되고 있지만, 일본에서는 디지털음원시장의 점유율이 현저하게 낮은 편임.

### 3) 일본 음악시장에서 아이돌 그룹의 위상

- 일본 음악산업은 AKB48을 포함한 아이돌그룹이 지탱하고 있음.
  - 연간 싱글CD 및 앨범판매, 매출액, 라이브공연 관객동원 등의 순위에서 매년 아이돌그룹이 상위를 독점하고 있음.

| 표 1 2014년 연간 싱글CD 및 앨범 판매순위 |             |                |       |                 |                    |       |
|-----------------------------|-------------|----------------|-------|-----------------|--------------------|-------|
| 단위: 만장                      |             |                |       |                 |                    |       |
|                             | 싱글CD        |                |       | 앨범              |                    |       |
|                             | 아티스트        | CD명            | 판매량   | 아티스트            | 앨범명                | 판매량   |
| 1                           | AKB48       | 래브라도 리트리버      | 178.6 | AKB48           | 다음 발자국             | 104.1 |
| 2                           | AKB48       | 희망적 리플레인       | 115.6 |                 | 겨울왕국 사운드트랙         | 98.0  |
| 3                           | AKB48       | 앞만 볼 수밖에       | 115.3 | 아라시             | The Digitalian     | 78.4  |
| 4                           | AKB48       | 플라타너스 길에서      | 108.6 | 아무로 나미에         | Ballada            | 43.1  |
| 5                           | AKB48       | 마음속 플래카드       | 101.2 | NMB48           | 세계 중심은 오사카         | 39.7  |
| 6                           | 아라시         | GUTS!          | 60.4  | J Soul Brothers | THEBEST/BlueImpact | 34.7  |
| 7                           | 아라시         | Bittersweet    | 59.1  | 후쿠야마 마사하루       | HUMAN              | 34.4  |
| 8                           | 노기자카46      | 몇 번째 푸른 하늘?    | 57.8  | EXILE TRIBE     | REVOLUTION         | 33.3  |
| 9                           | EXILE TRIBE | THE REVOLUTION | 57.7  | 칸자니∞            | 칸자니∞               | 32.7  |
| 10                          | 노기자카46      | 마음 아픈 짝사랑      | 54.6  | Kis-My-F2       | HIT! HIT! HIT!     | 29.3  |

\* 아티스트, 싱글명, 앨범명은 줄여서 표기했음.

출처: 오리콘 2014년 연간 음악 & 영상 랭킹(2014. 12. 19)

- 2014년의 경우, 싱글CD는 178만 6000장이 판매된 AKB48의 〈래브라도 리트리버〉(ラブラドル・レトリバー), 앨범은 104만 1000장이 팔린 AKB48의 〈다음 발자국〉(次の足跡)이었으며, 이하 상위 10위를 대부분 아이돌그룹이 차지하고 있음.
- 매출액 순위에서는 아라시(嵐)가 138억 2300만 엔으로 1위를 차지했으며, 2위는 130억 7500만 엔을 기록한 AKB48이었으며, 이어 3위 칸자니∞(58억 6200만 엔), 4위 Kis\_My-Ft2(52억 5800만 엔), 5위 동방신기(36억 엔 9100만 엔) 등 모두 아이돌그룹이었음.

표 2 연간 매출액 순위

|   | 아티스트       | 매출액          | 주요 작품                                                                                                    |
|---|------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 아라시        | 138억 2300만 엔 | (싱글) GUTS!<br>(앨범) THE DIGITALIAN<br>(DVD) ARASHI ARAFES '13<br>(BD) ARASHI Live Tour 2013 'LOVE'        |
| 2 | AKB48      | 130억 7500만 엔 | (싱글) 래브라도 리트리버<br>(앨범) 다음 발자국<br>(DVD) AKB48 2013 한여름의 돔투어<br>(BD) AKB48 2013 한여름의 돔투어                   |
| 3 | 칸자니∞       | 58억 6200만 엔  | (싱글) King of Otoko<br>(앨범) 칸자니즘<br>(DVD) KANJANI∞ LIVE TOUR JUKE BOX<br>(BD) KANJANI∞ LIVE TOUR JUKE BOX |
| 4 | Kis-My-Ft2 | 52억 5800만 엔  | (싱글) Another Future<br>(앨범) HIT! HIT! HIT!<br>(DVD) SNOW DOME 약속 in TOKYO DOME 2013<br>(BD) -            |
| 5 | 동방신기       | 36억 9100만 엔  | (싱글) Sweat/Answer<br>(앨범) TREE<br>(DVD) 동방신기 LIVE TOUR 2014 TREE<br>(BD) 동방신기 LIVE TOUR 2014 TREE        |

ARASHI ARAFES '13 NATIONAL STADIUM 2013

출처: 오리콘 2014년 연간 음악 &amp; 영상 랭킹(2014. 12. 19)

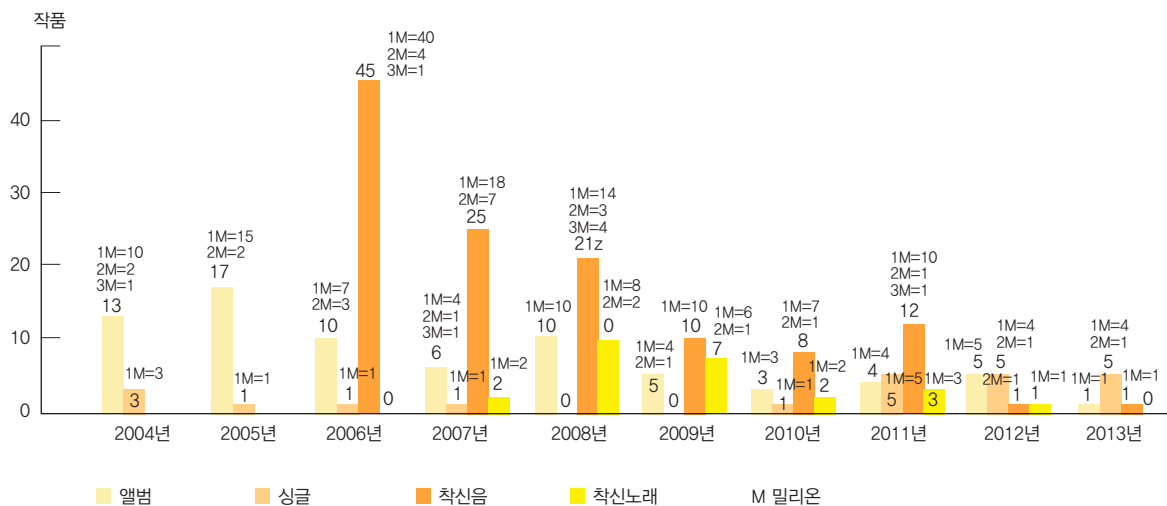
- AKB48은 침체상태인 음악시장에서 잇따라 밀리언셀러를 양산하고 있으며, 다양한 기록도 갈아치우고 있음.
- 2011년과 2012년 여성그룹으로는 처음으로 제53회, 54회 일본레코드대상을 연속으로 수상했음.
- 2011년 발매된 5장의 싱글 CD는 모두 100만장 넘게 판매되었으며 연간 싱글랭킹 1~5위를 독점했는데, 한 해에 밀리언셀러와 랭킹 1~5위를 차지한 것은 일본 음반산업 역사상 처음 있는 일이었음.
- 2012년 일본의 음악시장이 일시적으로 회복된 요인으로 AKB48의 CD판매량 증가를 들기도 함.
- 2013년과 2014년에도 싱글CD 판매순위에서 1~5위를 독점했음.

## ○ AKB48, 싱글CD 누적판매 3,000만장 돌파

- 2014년 2월 발매된 싱글 ‘앞만 볼 수밖에’(前しか向かねえ), 5월 ‘래브라도 리트리버’, 8월 ‘마음의 플래카드’(心のプラカード), 11월 ‘희망적 리플레인’(希望的リフレイン)이 연속으로 발매 첫주만에 100만장을 돌파했음.
- 2014년 마지막으로 나온 싱글 ‘희망적 리플레인’은 발매 첫주(11월 24일~30일)에 113만장이 팔려 밀리언 셀러를 기록했으며, 이로써 AKB48은 19작품 연속, 통산 20작품째 밀리언셀러를 기록했음.
- AKB48의 싱글 누적판매수는 2014년 12월 초까지 3,111만 1,000장이 팔려 여성 아티스트로서 처음으로 3,000만장을 돌파했음.
- 싱글 누적판매수 1위는 남성 록밴드 B'z로 3,544만 3,000장이지만, B'z가 14년 7개월만에 3,000만장을 돌파한 반면, AKB48은 8년 10개월만에 달성했음.

그림 4 밀리언셀러 작품 추이

단위 : 억 엔



출처: 일본레코드협회(2014), 《일본의 레코드산업 2014》 p.20.

## II. 아이돌그룹 AKB48의 컨셉과 조직 구성

### 1) 컨셉

#### ○ AKB48 기획자: 아키토모 아츠시

- 작사가, 방송작가, 프로듀서, 영화감독이며, 교토조형예술대학 부학장.
- 작사가로 미소라 히바리(美空ひばり) '강물이 흘러가듯이'(川の流れるように), 나카시마 미카(中島美嘉)의 'Will', EXILE의 'EXIT' 등의 히트곡을 양산했음.
- 프로듀서로 오냥코클럽(おニャン子クラブ), 소녀대(少女隊) 등을 기획했으며, AKB48과 자매그룹의 종합 프로듀서로 활동하고 있음.
- 총리 산하의 민관협의체 '문화콘텐츠전략회의'위원을 역임했으며, 2020년 도쿄올림픽 조직위원회 이사를 맡고 있음.
- 2005년 5월 도쿄돔에서 열린 이병헌 이벤트를 종합연출했으며, 2007년 일본 4개 도시에서 개최된 이병헌 투어도 연출했음.

#### ○ AKB48 운영회사: (주)AKS

- AKB48은 (주)AKS가 운영·관리하고 있음.
- (주)AKS는 연예프로덕션 및 레코드회사, 음악출판사, 영화 기획 및 제작회사, 관련상품 판매회사 등으로 기능.
- (주)AKS는 AKB48뿐만 아니라 SKE48와 HKT48의 운영관리회사이며 이들 그룹의 상표권을 보유하고 있음.
- 그러나 AKB48의 멤버는 (주)AKS 이외에 다른 연예매니지먼트로 이적하고 있는데, 예를 들면 2007년 오시마 마이(大島麻衣), 이타노 토모미(板野友美), 카사이 토모미(河西智美) 등의 멤버가 호리프로(ホリプロ)로 이적했으며, 이어 마에다 아츠코(前田敦子)는 오오타프로(太田プロ), 시노다 마리코(篠田麻里子)는 섬데이(サムデイ) 등으로 옮겼음.

#### ○ AKB48의 컨셉: '만나러 갈 수 있는 아이돌'

- AKB48은 2005년 2월 아키토모 야스시의 기획으로 탄생.
- '만나러 갈 수 있는 아이돌'을 컨셉으로 극장공연을 중심으로 활동 시작.
- 집단퍼포먼스, 다양한 이벤트, 왕성한 미디어활동 등으로 충성도가 높고 소비하는 팬덤을 구축해 일본의 음반차트를 석권하고 있으며, 일본 연예계를 견인하고 있음.
- 현재 일본 국내외에 자매그룹도 활발하게 활동하고 있으며, 아키토모는 연예매니지먼트 포맷수출을 추진하고 있음.

#### ○ AKB48 멤버 모집방법: 오디션+드래프트

- 오디션: 응모자격은 11세부터 18세까지(초기에는 10세~22세) 연예기획사에 소속되지 않은 여성이며, 심사는 1차 서류심사, 2차 화상통화 오디션 혹은 면접, 3차 면접 댄스 가창력 심사 등으로 이루어짐.
- 심사기준은 뛰어난 외모나 댄스, 가창력보다는 다양한 팬의 기호에 맞게 성격과 외모 등에서 다양성을 추구.
- 창립 멤버 오디션에는 7,924명이 응모해 2차 심사에 45명이 통과했으며, 이중 최종심사에서 24명이 합격했음.
- 2기 멤버는 11,892명에서 19명이, 3기는 12,828명에서 20명이 합격했으며, 이후에는 연습생 선발제도로 변경해 현재까지 연습생 15기까지 매회 10여명의 연습생을 선발했음.
- 드래프트: 일본내의 AMB48과 자매그룹 전체 멤버를 대상으로 이루어지는 오디션으로 프로야구의 드래프트

트 회의를 모방하였음.

- AKB48 각 팀의 캡틴(리더)이 극장공연을 관리하는 극장지배인과 협의해 지명된 후보자를 새로운 멤버로 지명하는 방식이며, 복수의 팀에서 지명한 경우에는 추첨을 통해 결정.
- 2014년 2월에 드래프트회의가 열려 30명의 후보자를 각 팀에서 1~2명씩 지명해 19명이 각 팀에 합류했음.
- 2014년 4월에는 토요타자동차의 후원으로 '만나러 가는 아이돌'을 컨셉으로 AKB48에 '팀8'을 만들기 위해 광역지역에서 개최된 오디션을 거쳐 1명씩 모두 47명을 선발했음.

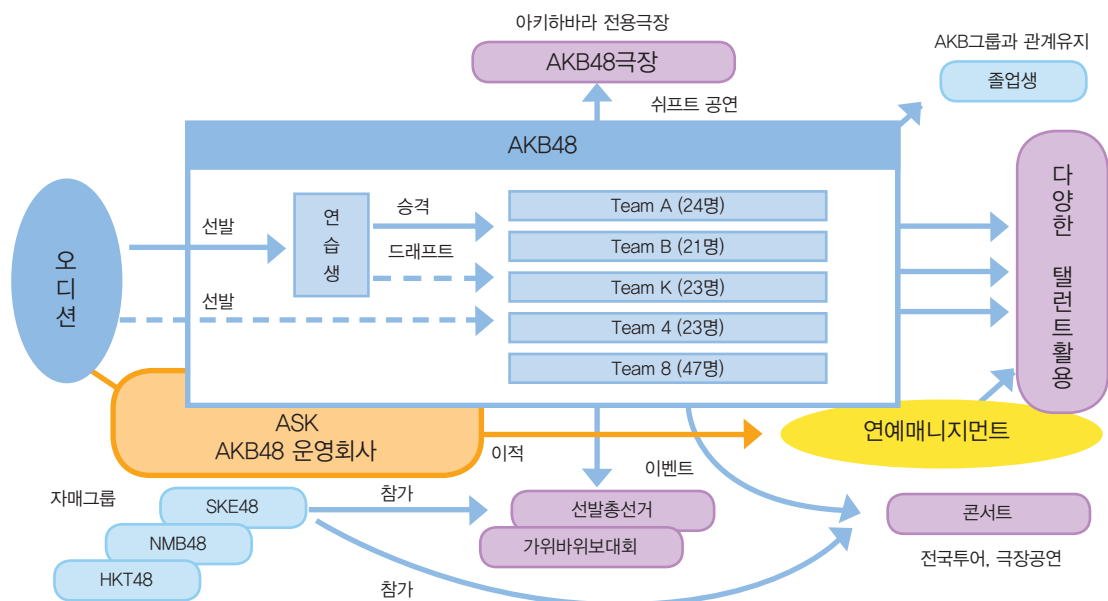
## 2) 조직 구성

### ■ AKB48의 팀 조직

#### ○ 기본 팀 구성

- AKB48의 기본단위는 팀이며, 활동은 팀이나 팬투표 등으로 선발된 16명의 멤버를 중심으로 이루어지고 있음.
- 애초에 AKB48은 16명이 출연하는 극장공연에 맞춰 각 팀을 16명 정원으로 3팀을 운영했지만, 2012년 11월 이후 팀 정원을 늘렸으며, 2013년 8월에 팀4를, 2014년 4월에는 팀8을 만들었음.
- 현재 AKB48은 팀A(24명), 팀K(23명), 팀B(21명), 팀4(23명), 팀8(47명)의 5개팀과 연습생으로 구성되어 있으며, 이러한 팀 구성과 팀 중심의 활동은 자매그룹도 유사함.
- 2013년에 AKB48은 최대의 아이돌그룹으로 기네스북에 등재되었음(당시 인원은 정규멤버와 연습생을 합쳐 139명이었음)

그림 5 AKB48의 팀구성



출처: 『넷케이엔터테인먼트』, 2009년 7월호를 바탕으로 했으며, 일부 수정했음.

- 이러한 AKB48의 팀 구성은 프로스포츠의 시스템을 모방하고 있음.
- 정규 멤버와 연습생을 주전과 2진으로 편성한 뒤, 선발총선거와 가위바위보대회를 통해 주전선수를 내세우며, 때로는 드래프트를 통해 새로운 멤버를 충원하고 있음.

#### ○ 다양한 조합의 팀 구성

- 가용인원을 최대한 활용한 팀 조합으로 다양한 활동을 전개해 팬의 지속적인 관심을 유도.
- 다양한 조합과 구성으로 파생팀을 양산하고 있음.
- 2006년 11월 NHK 어린이프로그램 <몸으로 놀자>(からだであそぼ)의 기획으로 출연팀 ‘호네구미 from AKB48’(ほね組 from AKB48)가 탄생해 소니뮤직을 통해 싱글도 발매했음.
- 2007년 4월 ‘Chocolove from AKB48’이 결성된 이후 노스リーブ즈(ノースリーブス), 프렌치키스(フレンチ・キス), Not yet, DiVA 등이 탄생해 싱글과 앨범을 발매하고 있음.
- 이외에 영화 <짱구는 못말려>에 출연한 ‘짱구프렌즈 from AKB48’(クレヨンフレンズ from AKB48), ‘요미우리 자이언츠 응원단’, 특수촬영 드라마 <가면라이더W>에 출연한 ‘Queen & Elizabeth’애니메이션 <AKB48>에 출연한 ‘NO NAME’, NHK 홍보프로그램에 출연한 ‘팀BS’등 한시적으로 활동한 팀이 30여개가 넘음.

#### ○ ‘멤버 물갈이’(member shuffle)

- 국내외 자매그룹과의 인재교류를 추진해 AKB48 멤버를 자매그룹에 이적시키거나 겸임하도록 하고 있음.
- 2012년 8월 ‘멤버 물갈이’(member shuffle)를 단행해 해외자매그룹 JKT48과 SNH48에 2명씩 일본에서 ‘해외이적’을 추진했음
- 이는 프로스포츠의 해외이적을 도입한 것으로 JKT48에 다카조 아키(高城亜樹)와 나카가와 하루카(仲川遥香)를, SNH48에 미야자와 사에(宮澤佐江)와 스즈키 마리아(鈴木まりや)를 내보냈음.
- 한편 규칙을 어기거나 AKB48의 이미지를 손상시킬 경우에는 냉혹한 조치를 강구, 예를 들면 주간지에 교제사실이 알려진 멤버를 자매그룹인 HKT48로 내보냈음.

#### ○ 멤버 졸업제도

- 중요한 멤버를 졸업시키거나 지방이나 해외 자매팀으로 보내는 등 팬이 예상치 못한 이벤트를 만들어 구성원의 변화를 시도하고 있음.
- 졸업제도를 통해 인기 멤버를 방출하고 새로운 멤버를 충원하고 있음.
- 인기 멤버의 졸업은 미디어에 크게 보도되며, 졸업식은 성황리에 열림.
- 2012년 8월 열린 마에다 아츠코(前田敦子) 졸업공연에는 정원 250명 공연장에 22만 9096명이 응모해 916대 1의 경쟁률을 보였음.
- ‘멤버 물갈이’와 멤버 졸업제도는 AKB48가 고정된 멤버에 유지되는 아이돌그룹을 넘어 동일한 포맷으로 새로운 멤버 충원을 통해 그룹이 지속적으로 유지되고 재생산되는 브랜드로 자리잡게 하고 있음.

### ■ AKB48 팀의 경쟁 시스템: ‘선발총선거’, ‘가위바위보대회’

#### ○ ‘선발총선거’: 팬을 포함시킨 소녀들의 경쟁시스템

- ‘선발총선거’는 팬을 경쟁적 소비자로 만들어 소녀들의 경쟁시스템에 몰입하도록 유도.
- AKB48의 팬은 단순히 투표권을 행사하는 존재가 아니라 소녀들의 경쟁시스템에 뛰어드는 AKB48이라는

공동체의 일원.

- 선발총선거는 2009년부터 시작된 팬 참여 인기투표임.
- 선발총선거는 인기 중심의 서열화 시스템으로 1위를 하면 신곡에서 중앙에 서는 ‘센터’가 될 수 있으며, 16위 안에 들어간 멤버는 버라이어티, 오락프로그램, 음악프로그램 등에서 활약할 수 있음.
- 신곡에 참여하는 1위부터 16위까지 ‘선발멤버’이외에 17위부터 32위를 ‘언더걸’, 33위부터 48위까지를 ‘넥스트걸’, 49위부터 64위까지를 ‘퓨처걸’, 65위부터 80위까지를 ‘업커밍걸’등으로 등급을 나누어 발표.
- 선발총선거에는 토요타자동차, Daiei, Sharp, FamilyMart, Alpen 등 주요 스폰서 10사를 포함해 80여개 기업이 후원하고(2014년 37th 싱글 선발총선거), 후지TV가 생중계하는 등 국민적인 이벤트로 발전했음.

그림 6 AKB48 37th 싱글 선발총선거



출처: AKS, 후지TV

- 그러나 투표권은 싱글CD에 들어있기 때문에 열성팬은 자신이 좋아하는 멤버가 상위에 들도록 수십에서 수백장씩 싱글CD를 구매하고 있음.
- ‘소비하는 팬덤’을 기반으로 한 경쟁시스템은 멤버에게는 팬서비스 강화를 요구하고 있음.
- ‘가위바위보대회’는 멤버와 팬의 유대관계를 강화하는 축제로 작용.
  - 가위바위보대회는 2010년부터 매년 개최되며 멤버들이 참여해 가위바위보로 상위 16위까지 결정하는 이벤트.
  - 16위 안에 들면 공연에 참가할 수 있으며, 우승자에게는 신곡이 제공되는데, 2014년에는 솔로데뷔 기회도 제공되었음.
  - 가위바위보대회는 ‘선발총선거’와는 달리 모든 멤버에게 평등한 경쟁기회가 제공됨.
  - 한편 극장공연도 정원이 250명이기 때문에 경쟁을 거쳐 선택받은 팬만이 참여할 수 있음: 즉 멤버도 경쟁하지만 팬도 소비를 위해 경쟁하고 있음.
- 이러한 팬을 참여시킨 경쟁시스템은 팬의 참여도를 높여 몰입을 유도하고 있음.
  - 특히 선발총선거에서는 팬의 참여여부가 총선거에 절대적인 영향을 미치기 때문에 투표권이 들어있는 CD를 구매도록 팬덤을 자극하고 있음.
  - 소비를 자극하는 패키지판매는 ‘AKB효과’로 부르기도 하지만, CD판매를 늘리기 위한 ‘AKB상술’이라는 비판도 받고 있음.

### III. 국내외 복제화를 통한 현지화전략

#### 1) AKB48의 현지화전략

##### ○ AKB48의 현지화전략 추진배경

- 포화상태에 이른 일본 국내시장에서 벗어나기 위해 2007년 말부터 해외로 눈을 돌리기 시작했음.
- 2007년 9월 AKB48의 '팀B'가 베이징에서 첫 해외공연을 가졌으며, 2009년에는 파리, 뉴욕, 칸느에서, 2010년에는 LA, 서울, 싱가포르, 모스크바, 마카오에서, 2012년에는 워싱턴D.C.에서 라이브공연을 개최했음.
- 또한 2011년 5월부터 싱가포르에서 정기공연을 시작했으며, 12월에는 Google+에서 AKB48 on Google+를 시작했으며, 멤버의 글을 영어, 중국어, 한국어, 태국어, 인도네시아어로 번역하여 전송하고 있음.
- 해외 공식숍은 홍콩, 싱가포르, 대만, 상하이에 마련(이중 홍콩과 싱가포르는 문을 닫았음)

그림 7 AKB48 on Google+ 초기화면



출처: <http://www.google.com/intl/ko/+project48/>

##### ○ 2009년부터 AKB48은 현지화전략을 추진하고 있음.

- 그 이유는, 첫째 영어와 일본어 등을 구사하고 현지 언어로 악곡을 제작하고 다양한 라이브공연을 개최하는 등 K-POP의 글로벌전략에 영향을 받았음.
- 둘째, 일본의 여성2인조 PUFFY가 미국에서 Puffy AmiYumi로 진출해 인기를 얻었지만, 수익은 미국사업

자에 돌아가는 현실을 극복하고자 했음.

- 이에 콘텐츠 불법복제와 같이 AKB48을 모방한 유사그룹의 출현을 막기 위해 현지화 전략의 일환으로 자매 그룹을 복제화하고, 복제방식의 포맷을 판매하면서 컨설팅을 제공하는 방향으로 전환했음.

## 2) 국내외 현지화 전략으로서의 자매그룹 복제화

### ○ 지역 연고의 자매그룹 복제화

- AKB48은 프로스포츠의 지역연고시스템을 음악산업에 도입해 자매그룹을 양산하면서 팬덤까지 복제하고 있음.
- 아키모토는 AKB48을 전국적인 아이돌그룹으로 만들기 위해 2008년 나고야(名古屋) 거점의 SKE48을 시작으로 오사카(大阪)의 NMB48, 후쿠오카(福岡)의 HKT48 등 국내 자매그룹을 순차적으로 조직했음.
- AKB48은 2008년 나고야에서 SKE48이 결성되었으며, 이후 2009년에 도쿄 AKB48극장을 본거지로 하는 20세 이상의 멤버로 구성된 SDN48이, 2010년에는 오사카를 거점으로 하는 NMB48이, 2011년 가을에는 후쿠오카를 거점으로 하는 HKT48이 잇따라 탄생했음.
- 프로야구의 올스타전처럼 SKE48, NMB48, HKT48에서 인기가 높은 멤버는 AKB48의 선발 16명에 참여하도록 해 자신의 소속팀과 AKB48에서 동시에 활동하기도 함.

### ○ 해외에서의 현지화된 복제화 전략

- 일본 국내에서의 복제화 전략을 해외로 까지 확대해 2011년 인도네시아 자카르타를 근거지로 한 JKT48과 2012년 중국 상하이의 SNH48도 만들어 해외 자매그룹을 활용한 글로벌전략도 추진하고 있음.
- 한편 대만 타이베이에서 TPE48의 결성이 보도되었으며, HKT48이 2014년 12월 7일 대만 타이베이에서 열린 콘서트에서 AKB48의 대만 멤버를 모집한다고 발표했는데, 이는 해외에서 주목을 받기 위한 또다른 전략이라고 할 수 있음.

그림 8 AKB48의 국내외 자매그룹



### 3) 해외 현지화 성공 사례

#### ■ 자카르타 JKT48: 해외 첫 자매그룹

##### ○ JKT48의 개요 및 활동상황

- 아키모토의 기획을 통해 2011년 11월 자카르타에서 탄생한 AKB48의 첫 해외 자매그룹.
- 오디션에 1,200명이 응모했으며, 2차 심사에 51명이 통과해 댄스와 가창 등을 심사, 28명이 최종적으로 선발됨.
- 컨셉은 AKB48을 모티브로 하면서 인도네시아 문화를 가미.
- 악곡은 AKB48이 발표한 것을 사용하며, 가사는 인도네시아어로 번역해 부르고 있음.
- 텐츠 자회사인 텐츠미디어그룹 인도네시아가 운영을 맡고 있으며, 인도네시아 미디어그룹 MNC그룹과도 협력하고 있음.
- AKB48에서 다카조 아키, 나카가와 하루카가 이적.
- 2012년 2월 Global TV에 출연했으며, 4월 〈JKT48 School〉 방송 시작.
- 2012년 9월 자카르타 시내 쇼핑몰 FX에 전용극장이 문을 열었음.
- 2012년 11월 'Yahoo! OMG Awards 2012'에서 베스트그룹 수상.
- AKB48의 히트곡인 River는 인도네시아 로컬 차트에서 1위를 차지했음.
- 2014년 4월 선발총선거를 실시, 멤버 71명 가운데 JKT48 6번째 싱글에 참여 16명을 선발했으며, 현지 ANTV 스튜디오에서 개표이벤트가 열렸음.

##### ○ JKT48의 현지화사업

- AKB48의 인도네시아 진출이유는, 첫째, 인도네시아가 인구 2억 5000만명으로 콘텐츠시장에서 잠재력을 가졌으며, 둘째 휴대전화 가입자는 2억 8000만이 넘으며, 셋째 30대 미만이 전체인구의 절반을 차지하고 있으며, 넷째 일본의 만화나 애니메이션이 인기가 높으며 일본에 대한 이미지가 좋기 때문임.
- 이에 따라 JKT48은 음악활동 이외에 인도네시아의 일본기업, 현지기업 등과 제휴사업을 추진하고 있으며, 쿼제팬의 홍보역을 담당하고 있음.
- 2013년 4월 인도네시아 2위 통신사업자 Indosat이 부가서비스로 JKT48 관련 콘텐츠를 전송하기 시작했음.
- Indosat에서는 JKT Card Battle이라는 게임과 SMS를 통해 전송되는 다이어리, 사진, 음성, 음악(착신벨로디) 등 유료서비스를 제공하며, 요금은 게임이 1일 패키지가 550루피아(약 48원), 1주일에 3,080루피아, 1개월에 10,615루피아.
- 음원서비스는 시작하자마자 Indosat의 디지털음원서비스 톱10에서 1위와 4위에 진입했음(2013년 4월 24일 기준, 이들 디지털음원은 악수권이 없어 순수한 악곡의 인기라고 할 수 있음)

##### ○ JKT48의 부가사업: 온라인쇼핑몰 운영

- 라쿠텐과 인도네시아 미디어콤의 합작회사 PT라쿠텐MNC에 온라인쇼핑몰(Rakuten Belanja Online)을 운영.
- JKT48 관련상품은 인기상품 톱10에 4위, 6위 10위를 기록(2013년 4월)
- JKT48의 공식 온라인숍(<http://www.rakuten.co.id/shop/jkt48-official/>)도 라쿠텐에 개설해 T셔츠와 CD 등을 판매하고 있으며, PT라쿠텐MNC와 Indosat의 방송광고에도 출연하는 등 현지 진출 일본기업에서 인도네시아 기업으로 광고출연을 확대하고 있음.

## 그림 9 라쿠텐의 JKT48 공식 온라인숍

Semua Produk | Beranda | Informasi Toko | Pembayaran & Pengiriman

**JKT48 Official Online Shop**  
★★★★★ 4.01 (1283)  
shop.inquiry@jkt48.com  
+62811-8124848  
Wilayah: Kota Jakarta Selatan  
Informasi Toko  
Berlangganan

Cari di toko ini  
Cari menurut kata k

Belanja menurut Kategori  
« All Categories  
New Item  
Accessories  
Member Item  
T-shirt  
Towel  
DVD  
Book  
Set  
Other

**NEW Products !!!**

|                                                                         |                                                                   |                                                                  |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                                                                         |                                                                   |                                                                  |                                                                     |
| <b>JKT48 Exclusive Bundle Pack</b><br>Rp 300,000<br>3,000 Poin          | <b>JKT48 Birthday T-Shirt (Sonia)</b><br>Rp 125,000<br>1,250 Poin | <b>JKT48 Birthday T-Shirt (Tata)</b><br>Rp 125,000<br>1,250 Poin | <b>JKT48 Birthday T-Shirt (Natalia)</b><br>Rp 125,000<br>1,250 Poin |
|                                                                         |                                                                   |                                                                  |                                                                     |
| <b>JKT48 Papan Penanda Isi Hati T-shirt</b><br>Rp 125,000<br>1,250 Poin | <b>JKT48 Uchiwa "Penanda Isi Hati"</b><br>Rp 50,000<br>500 Poin   | <b>JKT48 Gingham Check T-shirt</b><br>Rp 125,000<br>1,250 Poin   | <b>JKT48 Lumi Ace (With Booster)</b><br>Rp 200,000<br>2,000 Poin    |
|                                                                         |                                                                   |                                                                  |                                                                     |

출처: <http://www.rakuten.co.id/shop/jkt48-official/>

- 한편 JKT48은 충무성과 경제산업성이 공동으로 추진하는 쿨재팬전략에 홍보역할을 담당하고 있음.
  - TBS, 텐츠, 지역민방, 인도네시아의 ANTV가 공동으로 JKT48 멤버 4명이 각지를 방문하며 여행정보를 제공하는 <YOKOSO JKT48>를 제작한 뒤, ANTV를 통해 방송하기로 했음.
  - 방송시간은 매주 일요일 오전10시부터 30분간.

## ■ 상하이 SNH48: 중국진출 자매그룹

- SNH48의 개요 및 활동상황
  - 아키모코 기획으로 2012년 12월 중국 상하이에서 탄생.
  - 2012년 7월 1기생 오디션에 38,066명이 신청해 830명이 2차 심사를 통과했으며, 최종적으로 10월에 26명이 선발되었음.
  - 2012년 9월 2기생 오디션에는 47,976명이 신청해 1,124명이 2차 심사를 통과했으며, 최종적으로 2013년 8월에 34명이 선발되었음.
  - 운영은 AKB48의 공식 라이선스를 받아 설립된 SNH48운영사무국이 맡고 있으며, 고문 및 운영회사 사장과 극장지배인은 일본인이 맡고 있음.
  - 악곡은 AKB48이 발표한 것을 사용하며, 가사는 중국어로 번역해 부르고 있음.
  - AKB48에서 미야자와 사에, 스즈키 마리아가 이적했음.
  - 2014년 7월 26일 첫 총선거를 실시해 16명을 선발했으며, 다음날 총선거 기념 악수회를 개최했음.

- 중일간의 역사문제, 영토문제가 얽혀 이적 멤버의 비자발급이 늦어지고, 미디어 취재가 제한되는 등 장애도 있었음.
  - 현재는 극장공연을 지속하면서 선발총선거, 악수회 등 AKB48의 이벤트를 개최하고 있음.
  - 최근에는 상하이에서 벗어나 활동범위를 확대하고 있으며, 2014년 12월에 첫 중국투어를 개최했음.

#### 4) 현지화전략 추진 결과.

- AKB48의 현지화전략은 세계표준을 만드는 글로벌전략이 아니라 AKB48의 포맷으로 각국의 시장환경에 맞추는 현지화 전략으로 추진되고 있음.
- 이러한 AKB48의 현지화 컨셉은 ①‘만나러 갈 수 있는 아이돌, ○○○48’, ②‘10대 중심의 소녀 16명 3팀으로 구성된 48명 편성’, ③‘유니폼 착용, 아키모토 작사곡 사용’, ④‘연습생에서 승격, 졸업까지 서바이벌’등을 기본으로 함.
- 또한 급속하게 보급되고 있는 소셜미디어를 활용한 마케팅전략을 중요시해 YouTube에 악곡을 제공하기보다는 멤버가 블로그, Twitter 등을 통해 팬과 직접 소통하는 방식을 선호.
- 이러한 컨셉으로 파리48, 뉴욕48, 모스크바48, 나이로비48 등 세계 각지에서 프랜차이즈팀을 만들고 최종적으로 세계48을 결성한다는 것임.
- 2009년 10월 칸느에서 개최된 MIPCOM에 참가해 AKB48 포맷판매를 타진, 이탈리아와 홍콩, 말레이시아 등의 방송사업자와 제작사로부터 제안이 있었지만, 구체적인 실적은 나오고 있지 않음.
- AKB48의 해외 현지화를 위한 복제화 전략으로 해외 자매그룹에 멤버 2명을 파견해 활동하도록 하는 등 심혈을 기울이고 있지만, 인도네시아에서는 성공했다는 평가를 받는 반면, 상하이에서는 눈에 띄는 성과가 아직 나오고 있지 않음.
  - 현지에 진출한 일본기업과 협력체제를 구축하는 Win-Win전략도 추진하고 있는데, 대표적인 성공사례로 JKT48을 꼽을 수 있음.

## IV. 아이돌그룹 AKB48의 비즈니스모델

### 1) 공감형 팬덤전략: 팬과 직접 소통하며 친밀감 형성하는 ‘디플레 컬처’

- 첫째, 불황에 적합한 저렴한 요금의 정기적인 극장공연을 통해 팬과 직접 소통해 충성도가 강한 팬덤을 구축하고 ‘소비하는 팬덤’을 만들었음.
  - 아키하바라 AKB48의 극장 티켓요금은 성인남성 3,000엔(할인공연 2,000엔), 성인여성 2,000엔(할인공연 1,000엔), 초등학교생부터 고교생까지는 2,000엔(할인공연 1,000엔)으로 저가정책을 도입.
  - 2014년에는 316회 공연을 개최해 관객 37만 명을 동원했음(전용극장의 정원은 250명).
  - 그러나 AKB48, HKT48, SKE48은 소극장을 중심으로 활동하기 때문에 공연수는 1, 2, 3위를 차지했지만, 관객동원수는 10위 밖으로 밀려났음.
  - 티켓요금을 저렴하게 설정한 뒤, 이를 고객상품으로 활용하고 있음.
  - 경제학자 다나카 히데토미(田中秀臣)는 이러한 AKB48의 비즈니스모델은 작가 하야미즈 켄로(速水健朗)가 말한 ‘디플레 컬처’(Deflation Culture)에 부합한다고 지적.

표 3 2014년 콘서트 관객동원수 상위 20위(잠정치)

|    | 아티스트           | 동원수   | 공연수 |    | 아티스트            | 동원수  | 공연수 |
|----|----------------|-------|-----|----|-----------------|------|-----|
| 1  | EXILE TRIBE    | 105.3 | 31  | 11 | 유즈              | 45.3 | 30  |
| 2  | BIGBANG        | 92.7  | 29  | 12 | DREAM COME TRUE | 42.9 | 35  |
| 3  | 아라시            | 89.4  | 18  | 13 | 아무로 나미에         | 42.9 | 35  |
| 4  | SMAP           | 83.8  | 19  | 14 | AKB48           | 37.0 | 316 |
| 5  | 칸자니∞           | 78.2  | 16  | 15 | KAT-TUN         | 36.6 | 25  |
| 6  | 후쿠아마 마사하루      | 70.6  | 29  | 16 | Sexy-Zone       | 34.1 | 21  |
| 7  | 동방신기           | 69.1  | 29  | 17 | 코브크로            | 33.9 | 24  |
| 8  | Kis-My-Ft2     | 48.8  | 10  | 18 | EXILE ATSUSHI   | 32.2 | 24  |
| 9  | 모모이로클로버Z       | 48.6  | 13  | 19 | Hey! Say! JUMP  | 31.9 | 16  |
| 10 | J Soul Brother | 46.2  | 35  | 20 | EXO             | 31.8 | 14  |

출처: 《닛케이엔터테인먼트》2014년 12월호.

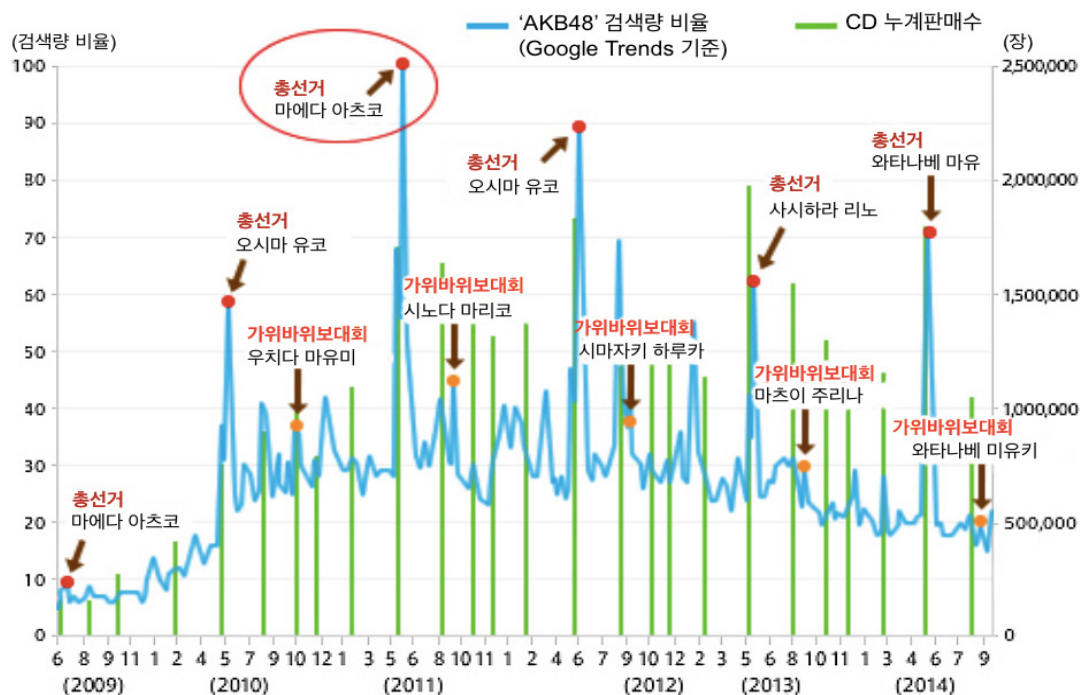
- 둘째, 악수회를 통한 면대면 소통을 추진하며, 이에 맞춰 악수권이 들어 있는 CD를 발매하고 있음.
  - 악수회는 공연장의 기기고장으로 중단된 라이브를 대체하기 위한 이벤트로 시작되었음.
  - 현재는 싱글CD 발매에 맞춰 정기적으로 전국악수회와 개별악수회를 실시하고 있음.

- 전국약수회는 멤버 20여명이 대표로 참가해 일본 전역에서 실시되며 참가권은 싱글CD 발매의 첫번째 생산 판에 동봉하며, 개별약수회는 도쿄지역에서 실시되며 참가권은 온라인으로 판매되는 극장판 싱글CD에 들어 있음.
- 이외의 멤버와 사진을 촬영할 수 있는 ‘개별사진회’, 사인회 등도 정기적으로 실시해 팬덤을 유지·확산하고 있음.

○ 셋째, 다양한 이벤트와 부가가치로 싱글CD 및 앨범판매를 확대하고 있음.

- 마케팅메트릭스연구소(MARKETING METRICS Lab.)의 토요사와 에이지(豊澤栄治) 소장의 분석에 따르면, AKB48은 매년 2월, 5월 8월, 10월, 12월에 싱글CD를 발매하고 있으며 5월에 총선거를, 9월에 가위바위보대회를 실시하는 것으로 나타났음.

그림 10 AKB48의 이벤트와 CD판매의 관계



주) CD 누계판매수는 발매일을 기준으로 그날 발매된 싱글CD의 누계 판매량을 나타냄.

출처: 토요사와 에이지(2014). 데이터의존보다 흥미위주로 AKB48의 CD매출을 분석해 보았다. MarkeZine(2014.10.21.)

- CD발매는 발매일이 전략적으로 설정되어 있으며, 계절별로 주제도 설정되어 있음(2월은 새로운 출발, 5월은 여름·바캉스·수영복, 8월엔 10월과 12월에는 새로운 기획)
- 선발총선거와 가위바위보대회는 CD발매를 사이에 두고 열성팬의 충성도를 확인하면서 매스미디어를 통해 일반팬의 주목을 끌어 화제를 부르기 위한 목적으로 활용되고 있음.
- 이를 통해 AKB48은 연중 화제를 부르면서 CD판매량을 늘리고 있다고 할 수 있음.

## 2) 확장형 전략: 다양한 활동을 통해 인지도 확대

- 현재 AKB48은 지상파 NTV의 <AKBINGO!>, TBS의 <아리요시AKB공화국>(有吉AKB共和国) 등의 버라이어티 프로그램에 고정출연하고 있음.
  - 이외에 AKB48의 멤버는 개별적으로 지상파방송의 버라이어티, 드라마 등에 활발하게 출연하고 있음.
  - NTT도코모의 스마트TV NOTTV에서는 <AKB48의 당신, 누구?>(AKB48のあんた, 誰?)를 방송하고 있음.
- NHK에서도 AKB48의 멤버를 사회자에 기용했으며, 2013년 10월에는 위성채널(BS프리미엄)에 <AKB48 SHOW>라는 버라이어티를 신설했음.
  - 이 프로그램은 매주 토요일 오후11시 30분부터 30분간 방송되며, 일요일 오전 10시 30분에 재방송.

그림 11 NHK의 <AKB48 SHOW>



출처: NHK

- AKB48, SKE48, NMB48, HKT48이 출연해 음악, 콩트, 토크 등 옴니버스 형식으로 다양한 코너를 편성하고 있음.
- NHK-FM에서도 <AKB48 우리들의 이야기>를 방송하고 있음(매주 금요일 오후10시).
- 성장형 아이돌그룹의 전방위 비즈니스
  - 데뷔 5년째인 2009년에 발표한 14번째 싱글 'RIVER'가 오리콘 주간차트에서 1위를 차지하고 이후 발표한 싱글이 잇따라 1위에 오르면서 매스미디어에서 'AKB현상', '국민적 아이돌그룹'이라고 불리게 되었음.
  - 2010년 8월 17번째 싱글 '헤비 로테이션'(ヘビーローテーション)이 전작에 이어 연속으로 발매 첫주에 50만장을 돌파했음.
  - 2011년 22번째 싱글 '프라이징 갓'(フライングゲット), 2012년 26번째 싱글 '한여름의 Sounds good !'(真夏のSounds good !)'으로 일본레코드대상을 3년 연속으로 수상했음.
  - 2011년부터 3년 연속으로 일본골든디스크대상 J-POP부문(Artist of the Year) 대상을 수상했음.
  - 누적 CD매출은 2011년 10월에 23번째로 발매된 '바람은 불고 있다'(風は吹いている)로 1,000만장을 돌파했으며, 2013년 3월 28번째 싱글 'UZA'로 2,000만장을, 2014년 3월 35번째 '앞만 볼 수밖에'(前しか向かねえ)로 3,000만장을 돌파했음.

그림12 AKB48의 전방위 비즈니스



출처: KOCCA일본사무소(2012), AKB48의 성공비결, 《일본콘텐츠산업동향》, 2012년 제3호, p.2.

- 결국 AKB48의 비즈니스모델은 아이돌그룹을 중심으로 CD, 앨범, 극장공연 및 콘서트, TV출연, 관련상품, 저작권사업, 음악전송 등 전방위로 사업을 전개하는 '360도 비즈니스'(360 Degree Business)라고 할 수 있음.

## V. 결론: 한류 지속을 위한 시사점

### 1) AKB48의 비즈니스모델: 아이돌그룹에서 브랜드로 발전

- AKB48은 극장의 라이브와 오디션이라는 TV의 요소를 동시에 가지고 있으며, 일본인이 선호하는 아이돌그룹의 특징을 가지고 있음.
- AKB48은 팬에게 친근한 존재이며, 카리스마를 가진 완성형 아이돌이 아니라 팬과 함께 성장해 가는 아이돌임.
- 또한 AKB48은 멤버 졸업제도로 새로운 멤버를 충원해 지속적인 아이돌그룹으로 전환하고 있으며, 국내의 자매그룹을 복제하는 등 아이돌그룹에서 하나의 브랜드로 자리잡고 있음.

표4 한일 아이돌그룹 비교

|         | 소녀시대, KARA                                           | AKB48                                                    |
|---------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 아이돌 스타일 | 완성형 아이돌<br>최고의 수준이 되기까지 훈련                           | 성장형 아이돌(미완성의 아이돌)<br>입단 3개월 뒤에 지역공연, 찬조출연 등으로<br>출연기회 제공 |
| 주요 팬층   | 여성 중심                                                | 남성 중심                                                    |
| 비주얼 이미지 | cool(멋짐)<br>높은 수준의 신장, 스타일, 외모 등 요구. 선망의 대상          | cute(귀여움)<br>평균적인 신장, 스타일, 외모 등 요구.<br>개성과 다양성 중요시       |
| 소구 포인트  | 가창력, 댄스, 퍼포먼스 등 프로다운 매력을 갖춘<br>정통파 아이돌. 성인 이미지, 섹스어필 | 귀여움, 젊음, 열정 등 친밀감에 호소하고 격려하고<br>응원하고 싶은 심리 유발            |
| 가치관     | 최고 수준의 퍼포먼스 제공                                       | 성장 가능성, 의욕, 노력 등 중요시                                     |
| 팬과의 거리  | 신비주의<br>프로의식, 자부심 강함                                 | 만나러 갈 수 있는 아이돌<br>AKB극장, AKB카페에서 팬과 직접 소통,<br>높은 팬의 참여도  |
| 지역화전략   | 지역공연, K-POP콘서트에 참여                                   | 자매그룹 SKE48, NMB48, HKT48를 육성.<br>지역공헌활동 활발               |
| 글로벌전략   | 강한 글로벌 전략 추진, 빈번한 해외공연 추진                            | JKT48, TPE48, SNH48의 아시아에 자매그룹 육성                        |

출처: KOCCA(2011), K-Pop이 주도하는 신한류, KOCCA포커스, 통권31호, p.9; 이시카와 히로시(2013), 중소기업 대상 탤런트매지니먼트, 전략적 인재매니지먼트연구회 등을 참고해 작성.

- 지속적인 한류를 위해 K-POP 아이돌그룹의 브랜드전략이 필요함.
- AKB48은 공감형, 소통형, 몰입형 팬덤과 오디션과 졸업제도 등으로 새로운 멤버를 충원하는 등 아이돌그룹에서 브랜드로 발전하고 있음.

- 창립 멤버를 중심으로 활동하는 K-POP 아이돌그룹은 지나친 멤버 의존으로 활동이 불규칙적이며 활동기간도 상대적으로 짧음.
- 기본 컨셉을 바탕으로 오디션, 졸업제도 등으로 새로운 멤버를 정기적으로 충원해 지속적으로 활동하는 K-POP 아이돌그룹으로 발전할 필요가 있음.

## 2) AKB48의 조직방식 및 현지화전략 벤치마킹

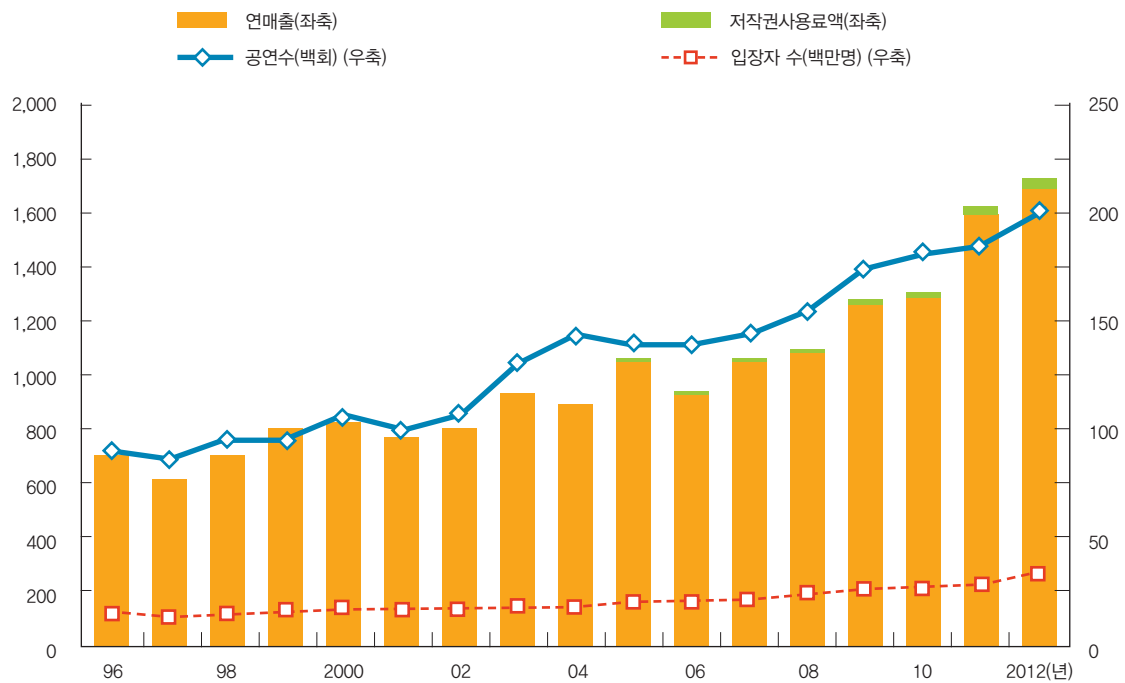
- 일본의 음악산업은 아이돌과 아이돌그룹이 이끌고 있으며, 최근 콘텐츠수출이 아이돌과 아이돌그룹을 중심으로 이루어지고 있는 점을 인식해 지명도가 높은 아이돌과 아이돌그룹을 축으로 다양한 콘텐츠를 재생산할 필요가 있음.
- AKB48의 해외 자매그룹 양산은 콘텐츠 현지화전략의 또다른 형태로 검토할 필요가 있음.
  - 교토대학의 후지타 마사히사(藤田昌久) 교수는 해외시장 개척을 AKB방식, K-POP방식, Disney방식으로 분류하고 있음.
  - 첫째, AKB방식은 자국의 거대시장을 발판으로 시장경쟁력을 강화한 뒤, 그 연장선장에서 해외시장을 개척하는 방식으로 일본의 자동차산업과 전자산업, J-POP비즈니스, 스시레스토랑 등이 있음.
  - 둘째, K-POP방식은 소규모 자국시장에 의존하지 않고 처음부터 해외진출을 노려 차별화를 통해 브랜드를 강화하면서 전송비용을 낮추기 위한 투자를 추진하는 방식으로 K-POP비즈니스, 한국의 IT산업 등이 있음.
  - 셋째, Disney방식은 유니버설 컨셉을 상품화해 세계시장을 개척하며, 디즈니 브랜드와 애니메이션, 맥도날드와 스타벅스 등 미국의 다국적 체인, 유럽의 High-Fashion 및 브랜드 비즈니스, 독일과 이탈리아의 고급자동차, 소니의 1990년대 전략, 애플의 iPhone와 iPad 등이 있음.
- AKB48은 일본에서의 인기를 발판으로 일본에 대한 이미지가 좋은 동남아시아를 중심으로 현지화를 추진하고 있음.
  - K-POP에서도 AKB방식과 같이 성장을 계속하는 한국의 음악산업을 발판으로 한류가 거센 지역을 중심으로 현지화전략을 강화할 필요가 있음.
- K-POP 아이돌그룹은 내부경쟁을 통한 인재풀을 확대하고, 소수정예의 활동보다는 다양한 팀구성을 통한 지속적인 활동과 이를 전방위로 활용하는 '360도 비즈니스'를 모색할 필요가 있음.

## 3) 세계2위 음악시장 일본에서 K-POP 지속방안

- 미국에 이어 세계 2위인 일본 음악시장에서 소녀시대, KARA, 동방신기, EXO 등 K-POP 아이돌그룹이 일정한 성공을 거두었는데, 이를 지속하기 위해서는 AKB48의 비즈니스모델을 참고할 필요가 있음.
- 일본에서는 정기적인 라이브공연을 개최하고 라이브영상을 적극적으로 활용해 스마트폰, 태블릿 등 모바일미디어로 전송을 확대할 필요가 있음.
  - 일본 음악시장은 패키지에서 라이브로 이행하고 있음. 즉 2003년 942억 엔이었던 라이브시장은 2013년에 2,318억 엔으로 10년간 2배 이상 성장.
  - 최근 라이브의 관객동원은 돔이나 아레나 등 대규모 공연장에서 개최해 동원수를 늘리는 경향이 계속되고 있음.

그림 13 공연매출, 공연수 및 입장자 추이

단위 : 억 엔



출처: 미즈호은행 산업조사부(2014), 콘텐츠산업의 전개, p.98.

- K-POP에서는 BIGBANG이 92만 7000명을 동원해 2위에 올랐으며, 동방신기가 69만 1000명으로 7위를 기록했으며, EXO는 31만 8000명으로 20위, 소녀시대는 30만 8000명으로 21위, SUPER JUNIOR는 27만 5000명으로 27위를 차지했음.
- 2012년 콘서트시장규모는 연간 매출이 전년대비 6.5% 늘어난 1,701억 엔으로 6년 연속 증가하는 등 콘서트시장은 일본 음악산업에서 유일하게 성장하고 있음.

## 참고문헌

- 김기덕(2014). 팬이 키우는 日 아이돌 'AKB48', 《주간동아》(2014.7.21.)
- 김기덕 · 최석호(2014). 일본의 국민적 아이돌그룹 AKB48의 성공사례분석과 아이돌 K-Pop에의 시사점 연구, 가천대학교 《아시아문화연구》제34집.
- 한국콘텐츠진흥원(2011). K-Pop이 주도하는 신한류, 《KOCCA포커스》통권31호.
- 한국콘텐츠진흥원 일본사무소(2012). AKB48의 성공비결, 《일본콘텐츠산업동향》2012년 제3호
- 境真良(2014). 『アイドル国富論: 聖子・明菜の時代からAKB・ももクロ時代までを解く』 東京: 東洋経済新報社.
- 三浦博史(2011). 『A K B 4 8総選挙に学ぶ心をつかむ技術』 東京: フォレスト出版.
- 村山涼一(2011). 『A K B 4 8がヒットした5つの秘密 ブレーク現象をマーケティング戦略から探る』 東京: 角川書店.
- 田中 秀臣(2010). 『A K B 4 8の経済学』 東京: 朝日新聞出版.
- 伊藤哲郎(2014). ライブ、海外展開…音楽業界サバイバルのシナリオ. 『日経エンタテインメント!』 (2014年7月号)
- 箕輪雅美(2013). モーニング娘。と AKB48 のビジネスシステム — その生成プロセスと新奇性・競争優位性 『京都マネジメント・レビュー』 第22号
- 石川洋(2013). 中小企業向けタレントマネジメント戦略的人材マネジメント研究会(第35回報告)
- 西尾久美子(2013). エンターテインメント事業の比較分析: 宝塚歌劇とAKB48 『現代社会研究』 16, 京都女子大学現代社会学部.
- 境 真良(2014). 「アイドル」がビジネスに効く5つの理由: ちゃんとした40代になるためアイドルに学ぶべき 『週刊東洋経済』 (2014年10月10日)
- 藤田康人(2012). AKB48の海外進出成功には: 国を挙げてのマーケティング戦略が必要だ 『DIAMOND online』 (2012年9月10日)
- 吉岡広統(2012). A K B初の海外姉妹グループ、J K T 4 8の可能性. 『日経エンタテインメント!』 (2012年3月号)
- 山本伸夫・内瀬戸久司(2011). 海外に広がるJ-Pop、ブームは定着するか. 『日経エンタテインメント!』 (2011年4月号)
- 藤田昌久(2013). グローバル化と知の時代における 日本の企業と経済社会の将来. 日本青年会議所 グローバル経済戦略委員会公開講演会: 未来を創る成長戦略とは?
- 豊澤栄治(2014). 「データドリブン」より「やりたいことドリブン」でAKB48のCD売上を分析してみた.

MarkeZine(2014.10.21.).

- みずほ銀行産業調査部(2014). コンテンツ産業の展望.
- 日本レコード協会(2014). 『日本のレコード産業2014』
- AKB48:シングル3000万枚超 女性アーティスト初『毎日新聞』(2014年12月02日)
- 「K-POP芸人vsAKB48芸人最強アイドルはどっちだ?」『日経エンタテインメント!』(2011年3月号), 日経BP社.
- 『日経エンタテインメント』(2009年7月号), 日経BP社.
- イアン・マーティン(2014). 日本の音楽業界：低落基調に逆戻り. nippon.com(2014.04.11). <http://www.nippon.com/ja/column/g00163/>
- 永田寛哲(2014). AKB48に見る次世代コンテンツ戦略. <http://www.nippon.com/ja/column/g00203/>
- Oricon(2014). 2014年 年間音楽&映像ランキング発表(2014.12.19)