

OSMU모델의 활성화를 위한 연계산업의 구조매핑연구: 서울애니메이션센터의 인력양성정책과 클러스터 시스템을 중심으로*

한창원**

1. 문제제기: 애니메이션산업의 개념 리모델링
2. 연구문제 및 연구방법
3. 국내 애니메이션산업의 구조적 문제점 분석
4. 대안으로서의 OSMU전략 추진현황 및 문제점
5. 애니메이션산업 지원정책 현황분석
6. 서울애니메이션센터의 역량분석 및 중점분야
7. 애니메이션 제작지원 클러스터 개념도입(OSMU 인프라구축모델)
8. 인력양성 시스템의 차별화 모델
9. 결론: 서울애니메이션센터의 전략적 대안

1. 문제제기: 애니메이션산업의 개념 리모델링

‘애니메이션(animation)’은 고전적인 표현이론의 개념이다. ‘라이브액션(live action)’에 대비되는 상대적 개념으로서, 동영상을 제작하는 차별적 제작방식의 ‘애니메이션’ 개념은 1900년대 초부터 지금까지 변하지 않는 독특한 개념이다. 그러나 초기 작가주의적이며, 예술지향적이었던 애니메이션의 개념은 1915년 셀애니메이션의 발명과 1920년대 후반을 기점으로 한 유성애니메이션의 개발로 대중성을 얻게 되었고, 대량생산시스템을 갖춘 제작사들의 증가로 ‘애니메이션산업(animation industry)’이라는 개념으로 새롭게 형성되기 시작한다. 월트디

* 본 논문은(재)서울산업진흥재단과(사)한국만화애니메이션학회에서 공동주관한 ‘서울애니메이션센터 발 전방향을 위한 세미나(2003년 9월 26일)’의 발제문을 보완작성한 내용임.

** 세종대학교 만화애니메이션학과 교수.

즈니를 중심으로 한 애니메이션산업의 개척자들은 애니메이션작품을 어린이와 청소년을 위한 세대상품으로 특화시켰고, 그로부터 70여 년 동안 애니메이션은 교육적이고 계몽적인 장르로 확대발전되어왔다.

그러나 1990년대 말부터 전세계적으로 애니메이션산업의 시장규모가 축소되고, 애니메이션산업의 개념이 다양하게 확대되면서, 전체적인 산업의 개념이 리모델링되는 단계에 이른다. 디즈니식의 애니메이션을 극복한 다양한 내러티브의 대중화는 성인애니메이션의 새로운 시장을 개척하게 되었으며, 게임과 인터넷비즈니스의 확대로 인한 애니메이션 대체상품의 시장확대는 보완재로서의 기능을 초월하여 애니메이션산업을 위협하기 시작한다.

또한 디지털 쌍방향방송과 변화하는 디지털광고시장, 다양화되며 장르추구모델(genre following Model)¹⁾에 매몰되어 가는 다양한 채널의 양산 등 애니메이션산업의 독특한 경제적 지대(economic rent)²⁾는 독점적 지위를 잃게되었다.

21세기가 본격화되면서, 디지털의 효과는 산업혁명 이후 인류의 생활패턴을 새롭게 창출시키고 있고, 지속적인 IT기술의 발달에 따라, 유비쿼터스 패러다임(Anyone, Anydevice, Anytime, Anywhere, Anymedia, Anyservice)이 콘텐츠를 지배하는 시대로 전환하고 있다. 계속하여 통합되고 있는 글로벌 네트워크 경제에서 정보는 모든 곳으로 이동한다는 전제가 유비쿼터스의 기본전제이다.³⁾

결국 이러한 시장환경에서 애니메이션산업의 개념은 탄력적으로 리모델링되어야 한다. 우선, 스스로 애니메이션산업만의 수동적인 대체재전략에서 능동적인 보완재로의 시장확대가 필요하다. 즉 연계산업의 신상품으로서의 틈새시장을 확대 모색할 필요가 있다는 것이다. 최근 헐리우드를 중심으로 시장의 폭발적 증가를 보여주고 있는 특수효과 및 VFX시장을 개발할 필요가 있다. 애니메이션과 라이브액션의 간극을 최소화시키며, 애니메이션산업의 지형을 확대재생산하는 측면에서도 VFX의 연구와 전문인력개발은 국내시장의 비상구역할을 할 것

1) '장르추구모델'은 수용자가 자신의 기호에 따라 프로그램의 장르를 편향되어 소비하는 행태를 의미한다. 유아와 어린이층이 애니메이션을 시청하는 행위나 국내 주부들이 드라마를 즐겨 보는 행위를 장르추구모델이라고 분석한다. 이러한 장르추구모델에 의해 실제 유선방송과 위성방송 등에서 다양한 장르별 채널이 등장하게 된다.

2) 애니메이션산업의 '경제적 지대'에 대한 개념적 정의는 다음의 논문을 참조할 것. 한창완, "TV시리즈 애니메이션의 독점지대 연구," <한국사회와 언론> 제10호, 사단법인 한국언론정보학회, 1998.

3) 윤정로·최장욱 역, <유비쿼터스: 공유와 감시의 두 얼굴>, 21세기북스, 2003. Richard Hunter, World Without Secret: Business, Crime and Privacy in the age of ubiquitous computing(John Wiley and Sons, 2002), p.29.

으로 평가된다. 또한 최근 국내에서도 독특한 효과를 보여주고 있는 애니메이션 CF시장 및 뮤직비디오시장, 게임프롤로그 애니메이션시장의 고급화를 포함한 전문적인 개발도 필요하다. 그리고, ‘그리스로마 신화’를 중심으로 했던 에듀테인먼트와 인포테인먼트의 애니메이션 시장도 차별적인 가능성을 잠재하고 있다. 애니메이션만의 장르적 특징으로는 시장성을 획득할 수가 없기 때문에 독특한 사회의 수요를 예측하고, 그에 맞는 다양한 상품개발이 필수적이다.

애니메이션산업의 개념은 이제 영화제작의 다양한 기술적 스펙트럼으로까지 확장되고 있으며, 유비쿼터스에 맞추어 웹디자인 및 모바일서비스의 애니메이션화도 다양한 아이디어로 구체화되고 있다. 국내 애니메이션산업 또한 아날로그제작시스템에서 디지털제작시스템으로 일반화되고 있으며, 그 속도와 규모가 급속도로 심화되고 있다. 이러한 상황에서는 지속적인 업데이트가 가능한 장비 및 시설을 확충하고, 저가장비의 새로운 기능개발이 필요하게 된다. 그리고, 한편으로는 고급제작장비의 관리운영시스템을 확충하여 장비의 생산성을 관리해내야 하는 것도 중요한 문제이다.

이제 국내 애니메이션산업은 개념의 리모델링을 기반으로, 기획력의 보완뿐만 아니라, 유통배급 및 마케팅의 전문화도 병행추진 해야한다. 국내시장의 배급을 해외시장의 네트워크로 연계시키는 방안을 마련해야 한다. 또한 메인제작프로젝트에서 프리프로덕션 프로젝트 및 포스트프로덕션 프로젝트로의 다양화 시키는 노력이 뒤따라야 할 것이다. 특히 중국시장과 동남아시아, 인도시장 등의 본격적인 추격을 희석화시킬 수 있는 레벨업(level-up)된 프로젝트의 아이디어와 집중력이 필요하다.

2. 연구문제 및 연구방법

본 논문은 지금까지 제기한 애니메이션산업 개념의 리모델링을 통해 국내 애니메이션산업의 직면한 구조적 문제점을 파악하고, 서울애니메이션센터의 인력양성정책을 중심으로 다양한 구체적 대안을 모색하는 데 그 목적이 있다.

이러한 연구목적을 진행하기 위해 다음과 같이 연구문제를 설정한다.

- ① 중앙정부 및 지방자치단체가 추진하고 있는 국내 애니메이션산업의 지원정책현황과 그 문제점은 무엇인가?

- ② 애니메이션산업의 지원정책에서 중요한 전략으로 모색되고 있는 OSMU모델의 추진 현황 및 문제점은 무엇인가?
- ③ 서울애니메이션센터의 인력양성시스템을 차별화시킬 수 있는 모델은 무엇인가?
- ④ 중장기적으로 서울애니메이션센터가 애니메이션산업지원의 중심적인 역할을 하기 위해 OSMU모델을 활성화시키기 위한 단계적 대안은 무엇인가?

제시된 연구문제를 해결하기 위한 연구방법은 2001년부터 2003년에 이르는 국내 애니메이션산업의 주요현황을 2차 자료를 통해 수집하고, 그 분석결과를 토대로, 서울애니메이션센터의 인력양성정책현황과 그 차별적 대안을 전문클러스터 시스템의 구축논리를 통해 OSMU 모델로 정책대안화 한다. 특정지역의 경제적 시너지효과를 극대화시키기 위해 모형화하는 클러스터 형태는 현재까지 국내외에서 다양한 산업분야별로 성공사례를 거두고 있다. 서울애니메이션센터의 인력양성정책은 OSMU모델을 극대화시킬 수 있는 클러스터 시스템의 중장기적 도입을 통해 보다 차별화될 수 있을 것으로 예측된다.

3. 국내 애니메이션산업의 구조적 문제점 분석

국내 애니메이션 시장은 2002년말 3,645억 원(2002년 문화관광부)규모를 형성하고 있고, 애니메이션 업계에서는 1990년대 말부터 OEM 방식의 하청위주에서 벗어나 창작 애니메이션 제작으로 전환하고 있다.

국내에서는 해마다 많은 수의 창작 애니메이션이 기획되고 있으며, 또한 실제 제작되고 있다. 그러나 제작 편수에 비해 상영되거나 방영되는 작품은 극히 드물다는 것이 현장의 실태이다. 창작 애니메이션은 2000년에 82개, 2001년에 111개 작품이 제작되었지만 2000년에서 2002년까지 극장에서 개봉된 창작 애니메이션은 총 6편에 불과했다. 또 2000년 5월부터 2001년 6월까지 3개 지상파 방송사의 국산 애니메이션의 방영시간은 총 384시간인 것으로 조사되었다.

<표 1> 극장용 애니메이션의 상영현황: 2000년-2001년 통계⁴⁾

	극장용 애니메이션의 상영편수			관객수(명)	매출액(원)
	국산물	해외물	소계		
2000년	2	11	13	3,874,874	20,748,147,291
2001년	3	11	14	5,129,672	30,057,203,778

- * 연말개봉작(12월)일 경우, 상영편수에 중복집계됨.
- * 관객수는 영화진흥위원회 자료임.
- * 전체영화 관객수와 매출액으로 추정된 수치임.

<표 2> 지상파 TV방송사업자의 국내제작 애니메이션 편성비율⁵⁾

	KBS	MBC	SBS
전체방송시간(분)	18,815	14,760	16,295
국내제작 애니메이션(분)	8,320	5,920	5,785
해외제작 애니메이션(분)	10,495	8,840	10,510
국내제작 애니메이션 비율(%)	44.2	40.1	35.5

* 조사기간: 2000. 5. 28-2001. 5. 31.
* 편성시간의 산정방식: 광고시간을 포함한 편성시간 적용(5분 단위)

이처럼 국산 애니메이션이 기획제작되고 있는 물량에 비해 실제 시장에서 공개되지 못하는 상황은 실제 방송사의 수익에 근거한 외국 애니메이션 수입러시와 그러한 애니메이션들의 미디어지배에 따른 캐릭터비즈니스의 연동결과라 할 수 있다. 극장의 경우 디즈니와 드림웍스 등의 헐리우드 애니메이션이 주류시장을 형성하고 있으며, 비디오의 경우 일본 애니메이션이 우위를 보이고 있고, 이들 디즈니와 일본 애니메이션의 시장 점유율은 국산애니메이션 의무비율방영제(TV애니메이션 쿼터제)의 시행에도 불구하고, 지속적으로 높아지고 있다.⁶⁾

이러한 국내 애니메이션산업의 구조적 문제점은 무엇인가?

국내시장의 수익가능규모에 비해서 많은 수의 제작전문인력과 기획제작사가 활발하게 제작에 참여하고는 있으나, 그에 대한 시장통계와 시장정보가 공유되지 못하고, 시장내에서도 상호간의 불확실성만을 극대화시키는 비공식적 정보유통이 실제 정보를 초과하여 유포됨으로서 정상적인 비즈니스의 경로를 해치고 있다.

또한 아날로그시스템에서 디지털시스템으로 급격하게 전환되고 있는 애니메이션 제작시스템은 점진적으로 새롭고 고차원의 프로그램으로 업데이트가 되고 있으며, 이를 적절한 시기에 교역받지 못한 제작시스템은 빈익빈 부익부식의 구조적 시장편향성이 강화되고 있다.

전문제작인력은 제작프로젝트에 참여할 수 없다는 문제점을, 제작사는 제대로 된 제작인

4) <2002 문화산업통계: 애니메이션산업>(서울: 문화관광부, 2002), 12. p.78

5) 은혜정 외, <다매체시대의 매체별 편성전략연구>(서울: 한국방송진흥원, 2001. 12).

6) CT뉴스, www.kocca.or.kr, 2003. 1.

력을 찾을 수 없다는 문제점을 동시에 제시하는 등, 업계전체의 정상적인 네트워크 기능이 형성되지 못한 채 산업경쟁력만이 지속적으로 낙후되어가고 있는 실정이다.

일본의 저가 수입애니메이션이 TV와 극장시장을 선점한 채 청소년과 성인층에 일정한 비율을 차지한 일본애니메이션 마니아들의 적극적인 소비행태가 기형적인 시장구조를 고착화시키고 있으며, 전체 애니메이션의 지상파 방영시간의 지속적으로 축소됨으로써 더욱 국산창작애니메이션의 시장공개기회가 제한되고 있다. 결국 이러한 시장실패는 캐릭터비즈니스시장과도 직결됨으로써 국내 애니메이션산업의 시장경쟁력을 축소시키게 된다.

2003년 국산애니메이션의 극장개봉 라인업에도 불구하고 <오세암> <원더풀데이즈> <엘리시움>에 이르는 흥행실패는 계속 침체되고 있는 애니메이션 투자에 많은 제한점을 더하고 있다. 성공사례가 도출되지 못하고 있다는 시장의 정보가 국내외 거대양성자본의 애니메이션시장 진입을 통제하고 있는 것이다.

기획력의 미비에 시나리오의 정교함이 부족하고, 배급마케팅의 경험이 일천하다는 것이 작금의 국내 애니메이션 실패의 공통적 원인으로 제기되고 있다.

결국 시장에 상품이 공개되는 경로에서부터 제작메카니즘, 기획환경, 투자환경에 이르기까지 철저하게 파편화된 시장구조로부터 국내 애니메이션의 문제점은 시작된다. 이러한 시장구조적 모순 속에서도 정부의 지원정책은 다양하고 적극적으로 시도되고 있다. 그러나 현재의 지원성과는 산업경쟁력의 확보를 위한 중장기적 지원목적과는 다르게 국내 제작사들의 경쟁력을 제한시키는 단기수혈의 효과만을 보이고 있는 것이 또한 문제로 평가되고 있다.

유사한 정부와 기관의 지원정책이 경쟁적으로 시도하다 보니, 업계의 실질적인 지원성과 보다는 중복지원과 성과의 확인 및 점검에 대해 효율적인 진행이 어렵게 되어 온 것이 현실이다. 펀드의 구성과 제작비의 지원정책들을 지원기관의 성격에 맞게 차별화시키고 연계시켜 지원될 수 있도록 주기적인 협의체 구성이 필요하다.

또한 다양한 애니메이션 정책입안을 위해 업계와 학계의 실천적인 정책아이디어가 정기적으로 활발하게 교류될 수 있는 포럼의 장이 마련되어야 하며, 이러한 토론을 통해 역동적이고 순발력 있는 정책들이 제기되고 새롭게 평가되어야 할 것이다.

특히 시장규모와 현황에 대한 통계조사가 한국문화콘텐츠진흥원을 중심으로 진행되고 있으나, 이러한 시도가 매년 말, 주기적인 연구성과물로 제시되어야 한다. 애니메이션 기획의 실질적인 체계성은 시장규모의 정확한 데이터가 기반되어야 하기 때문이다. 또한 ‘일본애니메이션 수입개방의 국내 경제적 영향분석’, ‘정부부서간 문화산업육성정책의 연계Factor연

구’, ‘애니메이션관련기관, 업계, 학계 등의 제작장비 현황조사를 통한 효율적인 장비연계이용방안 연구’, ‘국내외 애니메이션 전문 제작파이프라인의 구축방안’ 등 실질적으로 정책과 기획에 도움될 수 있는 미시적이고 정교한 연구분석이 진행되어야 한다. 특히 문화관광부 중심의 애니메이션 지원정책 이외에도 정보통신부, 산업자원부, 과학기술부, 국방부, 등 정부관련부처의 영상지원제도가 애니메이션업계에 집중 혹은 선택될 수 있도록 가이드라인을 제시하는 것도 학계와 업계의 중요한 임무이다.

그리고, 무엇보다도 가장 중요한 것은 신진인력의 양성 및 기존 제작인력의 재교육이 필요하며, 해외시장진출을 위한 산업적 인프라의 설정과 배치가 필요하다.

국내시장만으로는 성공사례의 도출이 계속 어려워지고 있기 때문에 대형 스타프로젝트의 성공을 위해서도 해외시장진출의 마케팅전략이 공식적으로 가동되어야 한다. 이는 곧 해외시장분석의 데이터베이스가 업계와 학계에 공유될 수 있도록 인터페이스를 기반으로 한 데이터베이스의 구축이 무엇보다도 시급하다. 이러한 데이터베이스에서는 해외시장의 현황, 규모, 계약조건, 주요 투자회사, 배급회사, 제작회사 등의 실무진리스트가 포함되어야 하며, 최신 제작경향과 해외성공사례의 분석, 주요한 투자 패러다임의 제시 등이 보완되어야 할 것이다.

또한 안시국제애니메이션 페스티벌과 같은 주요 국제행사에서 한국애니메이션의 위상과 현황을 정확하게 비전과 함께 제시하기 위해 실질적인 정책적 노력이 지속적으로 뒷받침되어야 한다. 애니메이션 중장기발전계획의 정책추진원년으로서 2003년이 한국애니메이션의 실질적인 성공사례도출과 함께 해외시장 진출의 인프라를 구체화시키는 한해가 되기 위해서는 정부와 업계, 학계의 공동된 노력이 필요하다. 그리고 무엇보다도 절실하게 요구되는 것은 서로의 기획제작 프로젝트를 소중하게 평가해주고 함께 도와주는 마음자세일 것이다. 애니메이션산업은 제로섬게임(zero-sum game)이 아니고, 서로에게 잠재적 도움을 줄 수 있는 논제로섬게임(nonzero-sum game)이기 때문이다.

4. 대안으로서의 OSMU전략 추진현황 및 문제점

애니메이션산업 자체시장의 축소와 지속적인 시장전환에 대비하고 글로벌시장의 부가가치를 현실화시키기 위해 필요한 모델이 OSMU(One Source Multi Use)전략이다. 이러한 모델은 거시적 측면에서 COPE(Create Once Publish Everywhere) 으로 불리기도 한다.

대표적인 가치사슬 구현모델로 평가되고 있는 OSMU는 디지털콘텐츠를 중심으로, 관련

하드웨어산업, 네트워크산업, 유통산업이 함께 발전되어가는 모델이다. 따라서 디지털콘텐츠의 발전 그 자체로 인한 경제성장과 함께 국가 경제의 다양한 분야에 미치는 파급효과가 대단하다는 것이다.

OSMU전략의 실현은 기존 시장의 규모가 일정수준 이상의 수익성을 담보하고 있어야 하며, 느슨한 네트워크라고 할지라도, 잠재적 연계성의 확대가능성이 검증된 시스템 내에서 작동될 수 있다. 국내시장의 비현실적인 구조적 형태는 OSMU의 시장결속력을 약화시키고 있으며, 각 연계산업간의 주체들이 각 산업별 허브로서의 기능을 철저히 책임지고 있지 못하기 때문에 더욱 어려운 상황이 반복되고 있다.

<표 3> 국내외 OSMU사례⁷⁾

프로젝트	OSMU사례결과
스타워즈	<ul style="list-style-type: none"> * 극장상영: 7.3억 달러 * 비디오배급: 8.6억 달러 * TV방영: 4.3억 달러 * 캐릭터비즈니스: 27억 달러 * 음악수익: 0.01억 달러
아기공룡둘리	<ul style="list-style-type: none"> * TV용 애니메이션 13부작, 극장용 장편애니메이션 개봉, * 캐릭터상품 1,500여종 출시로 연간 20억 원의 수익, * 돌리뮤지컬 공연수익 3억 원 * 출판만화 중국시장 진출
포켓몬스터	<ul style="list-style-type: none"> * 극장용 애니메이션: 세계 40개국 1억 7천만 달러 수익 * 캐릭터비즈니스: 4천 아이템, 7천억 엔 시장창출
슈렉	<ul style="list-style-type: none"> * 극장용 애니메이션: 4억 8천만 달러 * 비디오 판매: 3억 5백만 개

본래 OSMU는 일정한 범위의 경제가 검증된 시장규모의 전제가 반드시 필요하다. 결국 국내 애니메이션산업을 중심으로 한 OSMU가 성공모델을 구성해내기 위해서는 수익한계점을 형성하지 못하고 있는 국내시장만을 고려할 것이 아닌 글로벌시장을 목표로 기획을 진행해야 한다는 것이다. 그러나 현재 국내의 기획력과 자본력만으로는 글로벌시장을 목표로 한다는 것이 실제 어려운 현실이다. 그래서 차선책으로 시도되는 것이 한일공동제작 등을 구체적인 사례로 드는 국가간 공동제작 및 공동투자모델이 현 시점에서 가능한 대안이다.

스타프로젝트에서도 이러한 상황은 지속된다.

기존 한국문화콘텐츠진흥원이 정책요소로 개발하여 시행하고 있는 스타프로젝트는

7) 현대원·이경임·한창완, “광주 CGI전문클러스터구축사업 최종보고서: VFX핵심제작기술 및 제작인력 풀 구축을 통한 Global Strategy,” 광주정보·문화산업진흥원/SDS, 2003. 7., p.6

OSMU의 최전방에서 선두기업으로의 성공사례를 조기에 도출하겠다는 정책의지가 기획프로젝트화된 경우로, 국고지원의 한계점을 극대화시킨 경우라고 볼 수 있다.

스타프로젝트란 문화콘텐츠산업의 성공 프로젝트를 발굴하여 민간투자 활성화를 유도하며 원소스멀티유즈(One Source Multi Use) 특성을 살린 성공 비즈니스 모델을 개발하고자 문화관광부와 한국문화콘텐츠진흥원이 추진하는 사업이다. 콘텐츠의 우수성과 기획요소, 국내외 유통채널 확보 등 마케팅능력과 제작능력 등을 고려하여 평가하였으며, 특히 3차 현장실사에서는 작품의 완성여부 가능성 등을 평가하고 마지막으로 4차 총괄평가를 통해 최종 지원대상을 선정했다.

2002년의 제1차 스타프로젝트 신청접수결과 총 103개 프로젝트 기획서가 접수되었으며, 분야별로 구분하면 애니메이션분야 44개, 캐릭터분야 12개, 음악 및 공연 5개, 게임분야 22개, 영화·인터넷 등 기타 20개 작품 등이 접수되었다.

선정된 프로젝트중에서 동우애니메이션의 <마테오>를 살펴보자. 동우애니메이션의 <마테오> 프로젝트는 장편 극장용 애니메이션을 시작으로 TV애니메이션, 캐릭터상품 및 게임으로도 개발하는 기획형태이다. 극장용 장편 애니메이션은 풀3D 애니메이션으로 개봉되며, 2D+3D인 TV시리즈는 이후에 방영한다. 또한 세계시장을 겨냥한 독특한 캐릭터를 개발해 애니메이션과 별도로 메인 캐릭터를 기반으로 한 봉제인형, 완구, 게임 등을 제작해 내놓을 예정이다. 제시한 수익모델은 우선, 극장용 장편 애니메이션과 TV시리즈를 제작, 방영권을 판매한다는 구상이며, 캐릭터머천다이징, 게임으로도 개발할 계획이다. 특히 국내에서는 극장용, TV시리즈를 판매하고, 완구, 게임 등 주요사업의 프로젝트는 투자를 유치하여 진행할 계획이다. DVD·비디오·VOD 등 영상사업은 전문서비스기업과 네트워크를 구축해 진행할 방침이며, 해외시장 진출을 위해 세계 메이저 유통·배급사와 협의해 완구개발, 2차 영상판매, 게임 및 캐릭터머천다이징 사업을 진행할 계획이다.

2003년도 스타프로젝트 신청접수에는 63개 과제가 지원되었으며, 장르별로는 애니메이션 28개, 음악(공연) 11개, 에듀테인먼트 7개, 인터넷/모바일 분야 6개, 캐릭터 4개, 만화 2개, 기타(드라마 등) 5개 과제가 접수되었다. 2003년도의 심사특징은 OSMU전략의 거시적 기획보다는 우선, 기초원작(One Source)의 신뢰도와 시장검증력에 중점을 두었다고 한다.

2001년부터 정부차원의 지원정책에서 중요한 개념을 주도하고 있는 OSMU전략은 실제 시장의 조건이 내외부적으로 성숙되어야 구체화될 수 있는 개념이다. 특히 통합(integration)과 표준화(standardization)를 기본요소로 하는 디지털콘텐츠의 일상화로부터 OSMU전략이

시작된 것을 이해하지 못하면, 형식적이고 추상적인 구호로만 그칠 수밖에 없다.

<표 4> 한국문화콘텐츠진흥원의 스타프로젝트 선정결과(2002-2003)

2002년 1차선정 프로젝트(약 20억 원 차등지원)		
프로젝트명	주관사	주관 프로젝트 형태
마스크맨 프로젝트	(주)바론손	TV애니메이션 시리즈
윈더플데이즈	틴하우스	극장용 장편애니메이션
마테오 프로젝트	(주)동우애니메이션	극장용 장편애니메이션
스킹티즈	(주)드림미디어	온라인게임
에그콜라	(주)인디펜던스	극장용 장편애니메이션
2003년 2차선정 프로젝트(약 35억 원 차등지원)		
프로젝트명	주관사	주관 프로젝트 형태
스피어즈	스튜디오 카브	TV애니메이션 시리즈
아이언카드	디자인스톱	TV애니메이션 시리즈
아치와 씨팍	(주)케이팀스튜디오	극장용 장편애니메이션
뮤지컬 페퍼민트	(주)에스제이엔터테인먼트	음악 및 공연기획
온라인 유아수학교육콘텐츠 '아리수 과학'	(주)아리수미디어	에듀테인먼트 기획물
지에프 프로젝트	제로원픽처스	모바일 3D 애니메이션

현재 국내시장에서 OSMU전략을 부분적으로나마 실현한 프로젝트는 <탑블레이드>와 <아기공룡둘리> 정도로 분석된다. 모든 디지털콘텐츠 프로젝트가 기획단계에서부터 OSMU를 제시하지만, 실제 시장에서의 성과는 미미한 실정이다.

디지털경제 시스템 내에서 OSMU의 실현은 네트워크의 구축범위와 강도, 그리고 참여하는 정보의 양에 의해 좌우된다. 네트워크 효과는 네트워크를 구성하는 수요자의 숫자가 커질수록 네트워크의 가치가 커지는 수요측면의 수확체증현상을 나타내기 때문이다. OSMU는 디지털경제에서 '자산고유성'이 파괴되는 독특한 현상에 기반한다.

디지털콘텐츠가 네트워크 효과에 의해 수요측면의 소비자간 긍정적 피드백(positive feedback)을 증가시키고 이것이 생산측면의 비용체감현상을 추가로 유발시켜서, '디지털과 네트워크간의 상승작용'이 동시에 촉진되는 연결고리효과 증폭되게 된다. 이로 인해 디지털화에 따른 생산측면의 수확체증효과와 네트워크화에 따른 수확체증효과가 양방향에서 확대 재생산되는 효과가 보편화될 것으로 예상된다.⁸⁾

결국 OSMU의 실질적인 성공모델은 OSMU전략을 유도하고 관리해낼 수 있는 중심적인 네트워크의 구축이 우선적으로 필요하다. 그리고, 그러한 네트워크의 구축을 통해 전체시장의 정보가 공유되며, 시장의 실질적인 규모가 확대되고, 국내외시장의 단일시장화가 확산되면, 단

8) 손용엽·이상호, <사이버시장의 경쟁원리>(서울: 시그마인사이트, 2001), p.102.

계적으로 OSMU의 성공가능성이 높아진다는 것이다. 디지털콘텐츠의 불확실성(uncertainty)을 최소화시키는 것이 투자가능성을 높이는 전략이며, 이러한 전략내에서 OSMU의 모델화가 실제 가능해지는 것이다.

5. 애니메이션산업 지원정책 현황분석

애니메이션산업을 직접 지원하는 기관은 서울애니메이션센터 이외에도, 한국문화콘텐츠진흥원, 한국방송영상산업진흥원, 영화진흥위원회 등을 들 수 있다(<표 5> 참조). 그 외에도 여러 기관 및 단체에서 애니메이션 육성을 위한 기금을 지원하며, 다른 문화콘텐츠분야보다도 애니메이션산업에 대한 지원제도가 상대적으로 많은 비율이라는 분석도 있다. 송경희는 2002년 말 연구서에서 애니메이션이 다른 매체에 비해 부문별로 지원내역이 다양하다고 지적하면서, 기획 지원, 제작지원, 후반부 작업지원, 뉴미디어 기술지원, 유통 및 상품화 지원에 이르기까지 각 분야별로 이루어지고 있으며, 특히 음자보다는 대부분 지원에 초점이 맞추어지고 있음을 제시했다(<표 6, 7> 참조). 그리하여, 애니메이션 분야가 국내 방송영상시장에서 차지하는 수요시장의 규모와 국산 창작애니메이션의 수출실적을 감안해볼 때 애니메이션 분야에 대해 과학적 검증없이 과잉지원이 이루어지고 있다는 평가를 내렸다⁹⁾.

<표 5> 애니메이션산업 지원기관내역

구분	부처 및 자치단체	세부지원정책 실행기관
중앙정부	문화관광부	* 한국문화콘텐츠진흥원 * 영화진흥위원회 * 한국방송영상산업진흥원
	정보통신부	* 한국소프트웨어진흥원
	산업자원부	* 한국디자인진흥원
	서울시	* 서울애니메이션센터
지방자치단체	강원도/춘천시	* 춘천문화산업진흥재단
	부천시	* 부천만화정보센터 * 한국만화영상산업컨벤션센터(추진중)
	광주시	* 광주정보·문화산업진흥원
	전주시	* 전주정보영상진흥원

애니메이션산업의 지원에 직접 관여하거나, 실제 정책을 입안하여 시행하고 있는 기관은

9) 송경희, <프로그램 제작비 지원제도: 현황과 성과>, KBI 연구 02-03. 한국방송영상산업진흥원, 2002년 12월 31일, p.68.

중앙정부에서는 문화관광부, 정보통신부, 산업자원부가 각 세부 지원정책기관을 통해 정책을 시행한다. 또한 지방자치단체로서는 서울시, 춘천시, 부천시, 광주시, 전주시 등이 애니메이션에 관련된 정책을 입안하고, 세부예산을 통해 집행하고 있다. 그 중에서도 서울애니메이션센터는 다른 중앙정부의 지원정책의 수위만큼 적극적으로 애니메이션산업의 지원정책을 설립이후부터 지속적으로 추진해오고 있다. 그러나 <표 5>에서 제시된 각 부처 및 자치단체의 실행기관이 업무상 중복이 많고, 특성화가 이루어지고 있지 않기 때문에 이에 대한 차별적인 아이디어와 구조적 매핑이 필요한 실정이다.

각 기관별 특성에 맞게 중앙정부차원의 지원성격과 지방자치단체의 지원성격이 차별화가 되어야 되는데, 이러한 매핑이 의도적이고 형식적으로도 진행될 수 없는 상황이기 때문에 이를 위한 각 기관의 워크샵이나 정책토론회가 시급하다. 결국 이러한 지원정책의 통합정리가 우선되지 않으면, 기존의 연구처럼, 애니메이션업계에서는 아직도 지원정책이 더 필요하다고 주장함에도 불구하고, 과잉지원되고 있다는 분석이 제기될 수 있기 때문이다.

특히 TV용 애니메이션의 경우에는 한국방송영상산업진흥원이 주도적으로 지원정책을 수립시행하며, 극장용 애니메이션의 경우에는 영화진흥위원회가, 그리고 세부적인 산업기반구축을 위한 정책은 한국문화콘텐츠진흥원이 집행하는 것이 기관의 성격상 적절한 구조일 것으로 판단된다. 또한 서울애니메이션센터의 경우에는 서울형 산업으로서의 애니메이션산업에 대해 인력양성과 지원네트워크를 효율적으로 구축할 수 있는 전략선상에서 지원정책이 수립 행되어야 한다. 특히 급변하는 애니메이션산업의 최신경향을 탄력적으로 수용하여, 그에 맞는 세계적 특강과 워크샵을 정례화하고, 전문가 재교육제도, 평생교육제도, 각 국가별 특색있는 애니메이션 영화제, 대학생 전문교육 등을 차별적으로 기획하여 운용하는 것이 기관의 기능을 극대화시키는 것으로 분석된다.

<표 6> 애니메이션산업에 대한 지원제도¹⁰⁾: 2002년-2003년 지원제도정리

지원제도	부문	용자/지원	작품당 지원한도	지원기관
애니메이션 시나리오·공모	pre	지원	대상 2천만 원 우수작 1천만 원	영화진흥위원회
장편 애니메이션 파일럿 지원	pre	지원 (원금회수)	5천만 원	영화진흥위원회

10) 송경희, 앞의 책, p.67(보완 및 재작성).

지원제도	부문	용자/지원	작품당 지원한도	지원기관
우수파일럿 프로그램 제작지원	pre	지원	6천만 원	한국문화콘텐츠진흥원
우수문화 콘텐츠 사전 제작지원	pre	지원	3천만 원	한국문화콘텐츠진흥원
기획/창작애니메이션 개발비지원	pre	지원	1천만 원	영화진흥위원회
방송용 애니메이션 제작지원	main	용자	10억 원	한국방송영상산업진흥원
단편 애니메이션 제작지원	main	지원	2천만 원	영화진흥위원회
대학 창작애니메이션 제작지원	main	지원	2천만 원	한국문화콘텐츠진흥원
창작 만화·애니메이션 제작지원	main	지원	대상5백/금상3백/ 은상2백/동상1백만 원	서울애니메이션센터
공공 애니메이션 제작지원	main	지원	5천만 원	영화진흥위원회
현지어버전 제작지원	post	지원	8천만 원	한국문화콘텐츠진흥원
HDTV 디지털 영상콘텐츠 제작기술개발 지원	기술	지원	3억 원	한국문화콘텐츠진흥원
문화원형 디지털콘텐츠 개발지원	기술	지원	3억 원	한국문화콘텐츠진흥원
우수문화 콘텐츠 상품화 지원	유통	용자	10억 원	한국방송영상산업진흥원
스타프로젝트 발굴지원	유통	지원 (원금회수)	10억 원	한국문화콘텐츠진흥원

<표 7> 지원시기별 지원제도 일람¹¹⁾: 2002년-2003년 지원제도정리

접수시기	지원제도	기관	장르
1월	방송용 애니메이션 제작지원	한국방송영상산업진흥원	애니메이션
	독립제작사 프로그램 지원	한국방송영상산업진흥원	방송물
	우리문화원형 디지털콘텐츠 개발지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
3월	우수파일럿 프로그램 제작지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	현지어 버전 제작지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	HDTV 디지털 영상콘텐츠 제작기술개발 지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	우수문화 콘텐츠 사전 제작지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	우수 파일럿 프로그램 제작지원	한국방송영상산업진흥원	방송물
	서울단편애니메이션창작특화지원공모	서울애니메이션센터	애니메이션
	독립영화 제작지원	영화진흥위원회	영화
4월	문화원형관련 디지털콘텐츠 개발지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	공공애니메이션 제작지원	영화진흥위원회	애니메이션
	단편 애니메이션 제작지원	영화진흥위원회	애니메이션
5월	극영화 개발지원	영화진흥위원회	영화
	장편 애니메이션 파일럿 지원	영화진흥위원회	애니메이션
6월	극영화 시나리오 공모	영화진흥위원회	영화
	우수파일럿 프로그램 제작지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	현지어버전 제작지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	HDTV 디지털 영상콘텐츠 제작기술개발 지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	우수문화 콘텐츠 사전제작지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	대학 창작 애니메이션 제작지원	영화진흥위원회	애니메이션
7월	스타프로젝트 발굴지원	한국문화콘텐츠진흥원	애니메이션
	서울창작만화·애니메이션 제작지원공모(단편애니메이션부문)	서울애니메이션센터	애니메이션
	기획/창작애니메이션개발비지원	영화진흥위원회	애니메이션

11) 송경희, 앞의 책, p.69(보완 및 재작성).

접수시기	지원제도	기관	장르
상반기	극영화 제작지원	영화진흥위원회	영화
	케이블TV 프로그램 제작지원	한국방송영상산업진흥원	방송물
9월	독립영화 제작지원	영화진흥위원회	영화
	단편 애니메이션 제작지원	영화진흥위원회	애니메이션
	산학연계 아카이브 구축관련 지역문화 영상화 지원	한국방송영상산업진흥원	방송물
	독립디지털 장편영화 제작지원	영화진흥위원회	영화
10월	극영화 시나리오 공모	영화진흥위원회	영화
	애니메이션 시나리오 공모	영화진흥위원회	애니메이션
11월	방송위원회 대상 프로그램 기획지원	한국방송위원회	방송물
하반기	우수문화콘텐츠 상품화 지원	한국방송영상산업진흥원	방송물
	극영화 개발 지원	영화진흥위원회	영화
연중수시	학생영화 후반작업지원	영화진흥위원회	영화
	극영화 물권담보 융자	영화진흥위원회	영화
현재폐지	극영화 판권담보 융자	영화진흥위원회	영화
	자막 번역 및 프린트 제작 수출용 프로그램 제작	영화진흥위원회 국제교류재단	영화 방송물

<표 8> 애니메이션 분야 국고 지원 규모현황(1998년~2002년)¹²⁾

(단위: 백만 원)

구분	계	1998	1999	2000	2001	2002
애니메이션산업지원	6,899	658	1,353	1,674	2,362	852
- 영상만화대상	170	32	32	32	32	42
- 창작애니메이션제작지원	886	111	111	182	182	300
- 춘천만화이미지정보센터 설립	4,088	400	1,000	1,000	1,688	-
- 서울국제애니메이션페스티벌지원	805	115	210	160	160	160
- 춘천국제애니메이션페스티벌 지원	900	-	-	300	300	300
- 해외단편애니메이션 참가 지원	50	-	-	-	-	50
전략지역 수출지원	805	38	38	38	191	500
- 견본시참가 및 투자로드쇼 개최	805	38	38	38	191	500
우수파일럿프로그램 제작 지원	1,000	-	-	-	-	1,000
현지어버전제작지원	600	-	-	-	-	600
애니메이션기술지원센터 조성지원	6,000	1,700	1,550	2,750	-	-
계	15,304	2,396	2,941	4,462	2,553	2,952

* 춘천만화이미지정보센터 설립사업 및 애니메이션기술지원센터 조성사업은 1997년부터 진행된 계속 사업임.

1998년부터 2002년까지 애니메이션산업에 지원된 국고규모가 약 153억 원으로 집계된다. 이 중에서 1997년부터 계속사업으로 진행된 춘천만화이미지정보센터와 애니메이션기술지원센터의 지원기금을 제외하면, 약 52억 원이 지원된 것으로 분석된다. 내용을 살펴보면, 사전제작지원사업과 애니메이션페스티벌지원사업, 그리고 전략지역 수출지원사업 등이 주를 이루고 있는 것으로 파악된다(<표 8> 참조).

2002년의 지원규모를 살펴보면, 국고와 기금의 비율이 약 27: 73으로 파악된다. 결국, 국

12) <2002 문화산업통계: 애니메이션산업 분야>, 문화관광부, 2002, p.18.

고와 기금의 비율을 참고로 한다면, 그동안 지원되었던 국고만큼 기금의 지원도 부분적으로 지속되었음을 알 수 있다(<표 9> 참조).

<표 9> 2002년 재원별 지원규모 현황(02.9.30현재)¹³⁾

(단위:백만원)

총계	국고			기금			
	국고 총계	기본 사업	기타 사업	기금 총계	문화산업 진흥기금	정보화 촉진기금	영화 진흥기금
15,572 (100%)	4,182 (27%)	2,952	1,230	11,390 (73%)	7,200	3,700	490

(표 10) 서울애니메이션센터의 전문교육과정

과정명	기간	인원/대상	내용
애니메이션 기획자 전문교육	3개월 '03. 4.28 ~ 7.26 화, 금(19시~22시)	20명 이내/ 현업 실무자 및 애니메이 션 전문 기획자 지망생	- 기획자로서의 자질 강화를 위한 과제설정교육 - 애니메이션의 전망, 제작과정, 영상이론, 영상실무 기획 등 - 서류심사(작품, 자기소개서 등) 포함
만화전문교육	10개월 '03.4.29 ~ '04.2.27 화, 금(19시~22시)	20명 이내/ 만화가 지망생	- 만화 이론과 실습, 비평 및 작품제작 실기 등
3D애니메이션 클리닉 코스	3개월 '03.10.6~12.27 화, 금(19시~22시)	16명 이내/ 현업, 애니메이터, 업계취 업 준비자	- 3D 애니메이터에 부족한 애니메이션 기초 이론교육 - 3D 라이팅, 렌더링, 포트폴리오 진단, 드로잉 교육 등 - 서류심사(작품, 경력 등) 포함
스톱모션 애니메이션	3개월 '03.10.6~12.27 월,목(19시~22시)	20명이내/ 애니메이션 창작자, 관심있는 일반인	- 뼈대 미니어처 제작, 캐릭터 모델링 및 동작과 표정, 애니메이팅, 촬영, 편집 등 스톱모션 애니메이션의 전반적 이해 - 서류심사(작품, 경력 등) 포함
디지털만화교육	3개월 '03.10.6~12.27 수, 금(19시~22시)	15명이내/ 만화가 지망생	- 인터넷 및 모바일 만화 제작을 위한 디지털 교육 - 서류심사, 면접 포함
업체초청 취업세미나	2003년 10월 중 2회 예정	200명이내/ 관련학과 졸업생, 업계 취업대상자	- 기업 인사 담당과 함께하는 취업 세미나 - 관련 업체에서 원하는 면접 방법 및 포트폴리오 심사 포인트

현재, 서울애니메이션센터에서 시행하고 있는 전문교육과정은 총 6개 과정으로 구분된다. 이미 여러 분야와 다양한 형태의 교육이 정기적으로 시험되고 진행되는 중에 가장 필요한 분야가 특화된 것으로 분석된다. 애니메이션기획자, 만화가, 3D애니메이터, 스톱모션 애니메이터, 디지털만화가, 등의 차별화된 전문인력양성 시스템은 현재와 같이 지속적으로 추진되어야 할 성과있는 프로그램으로 평가된다. 특히 애니메이션기획자 과정은 여타 타 기관에서 진행하기에 어려운 문제에 봉착될 수 있는 과정인데도 불구하고, 서울애니메이션센터 내 입주하

13) 문화관광부, 앞의 보고서, p.19.

고 있는 업체와 기존에 입주했었던 업체, 그리고 현장의 다양한 목소리를 교육시킬 수 있다는 점에서 지속적으로 확대발전되어야 한다고 본다.

또한 업체초청 취업세미나는 현재 애니메이션관련학과와 대학생들에게는 반드시 필요한 행사로 평가되는데, 이러한 취업세미나를 단기적으로 개최함과 동시에 각 참석한 학생들의 포트폴리오를 온라인으로 네트워크시킬 수 있는 데이터베이스의 구축도 서울애니메이션센터에서 주도적으로 시행할 사업으로 평가된다.

6. 서울애니메이션센터의 역량분석 및 중점분야

서울애니메이션센터의 전략적 대안을 마련하기 위해 센터의 역량이 구체화되기 위한 외부환경의 긍정적 및 부정적 측면을 분석하여 그에 맞는 종합분석안을 제시하고, 다음 단계로는 자체적 업무를 진행시킬 수 있는 내부역량에 대해 강약점 중심으로 종합분석안을 제시해 본다.

1) 외부환경분석

<표 11> 서울애니메이션센터의 외부환경분석: 강점요인(●), 약점요인(○)

환경구분	강약점 분석	평가	종합분석
정보환경	해외정보 공유시스템 미흡	○	온라인네트워크를 통한 국내외 정보연계망구축필요
	지역인프라간 네트워크 확산	●	
	초고속 네트워크의 일반화	●	
	애니메이션 정보체계 미흡	○	
경제환경	디지털콘텐츠의 투자환경개선	●	불황기의 새로운 투자환경을 조성하기 위한 R&D 프로젝트의 활성화 필요
	세계적인 경제적 불황국면	○	
	국내영화 시장지배력 확대	●	
	애니메이션 성공사례미흡	○	
사회환경	수도권 및 지방문화의 표준화	○	자체적 네트워크슬루션의 개발로 지원클러스터의 인프라 조기구축필요
	고급제작기술의 가치상승	●	
	애니메이션문화의 대중화 가속	●	
	국내 애니메이션에 대한 기대감 확대	●	
정부정책	디지털콘텐츠의 중점투자지	●	지방화 및 민간화를 통한 문화산업정책의 코드에 부합하는 차별적 전략모색 필요
	디지털정책의 수도권 집중화	●	
	OSMU에 대한 다양한 정책개발	●	
	중앙정부의 기반구축과제 추진활발	●	
경쟁환경	여타 지자체의 연관프로젝트 사업추진활발	○	고급기술을 통한 틈새시장개발 역점필요
	중국 및 동남아시아시장의 가격차별화	○	
	국내 애니메이션 투자규모 지속적 감소	○	
	고급제작인력의 지속적 진입	●	

서울애니메이션센터가 서울형산업인 애니메이션산업을 확대시켜나가기 위해서는 정보환경, 경제환경, 사회환경, 정부정책, 경쟁환경 등에 의해 영향을 받게 된다. 특히 서울시 산하 기관이기 때문에, 서울시민의 세금으로 운영되는 기관만큼 서울에 어떤 문화적 혜택과 서울시민을 위한 문화산업적 효과가 극대화될 수 있을 것인가에 정책적 초점이 맞추어져야 할 것이다. 정보환경은 강약점이 공유되고 있는데, 특히 이미 기 확보된 온라인네트워크를 통해 국내의 정보연계망을 조기에 구축할 필요가 있는 것으로 분석되었다. 경제환경에서는 불황기의 새로운 투자환경을 조성하기 위해 적극적인 연구개발(R&D) 프로젝트의 활성화가 필요한 것으로 판단되며, 사회환경분석에서는 센터자체적인 네트워크솔루션의 개발로 지원클러스터의 인프라를 조기구축해야 한다는 필요성이 제기되었다. 참여정부의 정책에 부응하기 위해 지방화 및 민간화를 통한 문화산업정책의 전략이 모색되어야 하며 가장 약점으로 분석되는 경쟁환경체제에서는 고급기술을 통한 틈새시장개발에 역점을 두어야 할 것으로 판단된다.

2) 내부역량분석

<표 12> 서울애니메이션센터의 내부역량분석: 강점요인(●), 약점요인(○)

역량구분	강약점 분석	평가	종합분석
기획력	중앙정부 프로젝트의 개발유치실적 저조	○	기존 네트워크를 극대화시키면서 중앙정부의 프로젝트유치 모색필요
	해외연관산업의 오프라인 연계실적 미비	○	
	기존 업계와의 네트워크 지속적 구축	●	
	인력양성정책에 대한 교육프로그램 개발	●	
조직/문화	조직적인 디지털마인드 교육필요	○	고급기술 및 장비의 네트워크를 강화하고, 국제적인 문화마인드 확대재생산 필요
	서울시의 국제적인 문화마인드 확대	●	
	문화상품에 대한 서울지역의 소비여건	●	
	고급기술 및 장비의 구매네트워크 구축	●	
자본력	수도권의 활발한 소비력	●	중장기적인 투자계획수립으로 지원클러스터의 네트워크 조기 구축필요
	중앙정부의 지원확대 가능성	●	
	자체 서울시의 차별적 투자의지	●	
	관련기업의 수도권 집중화 현상	●	
추진력	연관기업 및 기관과의 연계시스템 구축	●	연관기업 및 기관, 전문가풀을 극대화한 네트워크의 조기 구축필요
	프로젝트 추진간의 전문가풀 구성	●	
	R&D 프로젝트의 지속적 추진미흡	○	
	교육프로그램의 개발 및 추진확대	●	

서울애니메이션센터의 내부역량을 분석하는 틀은 기획력, 조직/문화, 자본력, 추진력 등으로 분류할 수 있겠다. 그 중에서 특히 기획력은 센터 정책브레인의 역할로서 가장 중요하다고 판단되는데, 특히 이 부분에서의 약점을 보완하기 위해 기존 네트워크를 극대화시켜 중앙정

부의 다양한 프로젝트를 적극적으로 유치하는 노력이 필요한 것으로 분석되었다. 자체개발한 정책과 중앙정부의 정책이 시너지를 발생할 수 있도록 다양한 정보의 수집과 탄력적인 연계 정책개발이 가장 필요한 시점이다. 또한 강점으로 분석된 조직/문화와 자본력, 추진력 등은 중장기적인 투자계획의 수립으로 이를 현실화, 액션플랜화 시키는 노력이 필요한 것으로 판단된다.

서울애니메이션센터의 내부역량을 종합분석하면, 현재까지 축적된 행정노하우와 지원정책을 감안할 때 중장기적인 비전을 중심으로 적극적인 네트워크 정책을 정기적인 R&D시스템과 병행한다면, 조기에 네트워크를 기반으로 한 지원클러스터 형태의 통합시스템을 구축할 수 있을 것이다.

3) SWOT분석

기 제시된 센터의 외부환경과 내부역량의 분석결과를 토대로, 전략적 대안을 모색하기 위해 SWOT분석을 시도한다. SWOT분석은 현 시점에서 센터의 강점과 약점을 교차분석하고, 이를 토대로 기회와 위협요소를 병행시켜, 각각의 분석섹터에서 교차지점의 대안을 실질적으로 모색하는 분석방법이다.

<표 13> 서울애니메이션센터 SWOT분석표

내부역량		강점(Strength)	약점(Weakness)
		외부환경	<ul style="list-style-type: none"> * 수도권외 전문인력과 업계의 네트워크 용이 * 기존 교육시스템과 지원시스템의 확대발전 가능 * 관련기관 및 단체의 연합된 정보통합가능
기회(Opportunity)		SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> * 서울시의 투자지원 확대 * 중앙정부의 디지털콘텐츠 집중육성의지 * 애니메이션의 틈새시장 개발 및 확대가능성 		풍부한 자본투자력과 정보통합력을 기반으로 네트워크의 조기구축 실현	내부 싱크탱크의 정예화를 통한 R&D기능확대로 중앙정부 지원프로그램과의 연계 극대화모색
위협(Threat)		ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> * 타 지자체의 연관프로젝트 기획 및 추진 활성화 * 중국, 인도시장의 제작인력 가격경쟁력 확대 * 급변하는 애니메이션산업의 제작트렌드 및 비즈니스환경 		애니메이션산업의 새로운 트렌드를 조기에 정보네트워크화하여 타 지자체와의 상대적 우위확보로 협상력 보유필요	중장기 정책을 각 비전별로 수립하여, 단계별 구체화된 시행전략수립 필요

기 분석된 외부환경과 내부역량의 결과를 통합하여 SWOT분석을 한 결과, 실질적인 OSMU모델의 활성화를 위해 풍부한 자본투자력과 정보통합력을 기반으로 한 네트워크의 조기구축을 실현하고, 그러한 네트워크를 통해 애니메이션산업의 국내외 정보와 경향을 조기에 파악하여 중앙정부의 지원프로그램을 흡수통합할 수 있는 협상력으로 확대재생산해야 할 것으로 분석된다. 또한 이러한 전략은 중장기적인 R&D기능을 위해 내부에 썩크탱크의 구축을 전제로 하며, 이러한 계획은 단기적인 효과보다는 중장기적인 서울시의 의지가 우선되어야 할 것으로 보인다. 특히 서울시의 재정력과 센터의 추진력을 기반으로 어려운 현 시장환경을 극복할 수 있는 대안의 중심에 센터가 역할을 해야 될 것으로 판단된다.

7. 애니메이션 제작지원 클러스터 개념도입(OSMU 인프라구축모델)

실질적인 OSMU를 구현해내기 위한 네트워크의 구축은 애니메이션 제작지원 클러스터의 개념을 도입하는 것으로부터 출발한다. 대개 디지털콘텐츠를 유통시키기 위한 네트워크의 구축은 기존에 형성되어 있는 부분적 네트워크를 기반으로 한다. 즉, 신제품의 성공적인 시장형성을 위해서 기업들이 기존에 형성되어 있는 네트워크를 활용하여 점진적인 기술개발(gradual innovation)을 추구하는 지렛대(leverage)전략¹⁴⁾을 이용하듯이, 기존 서울애니메이션센터가 보유하고 있는 네트워크의 효과를 기반으로 확장된 개념의 네트워크로 혁신시키는 과정을 단계적으로 시행하는 모델을 의미한다. 또한 이러한 모델은 신제품도입에 따른 소비자의 전환비용 부담을 제거하기 위해 이전의 제품과 연속성을 보장하는 후방호환(backward compatibility)전략으로 버저닝(versioning)을 병행하는데, 이와 같은 전략을 벤치마킹하여 서울애니메이션센터의 제작지원 클러스터 개념 또한 단계별로 버저닝시키는 전략을 시도한다.

특히 서울시에서는 이미 1990년대 말부터 애니메이션산업을 서울형산업으로 지정하고, 다양한 지원정책을 수립, 시행해오고 있다. 이러한 지원정책의 기존 네트워크를 지렛대로 하여, 통합적인 네트워크를 구축하고, 이러한 네트워크의 버저닝을 통해 확대발전시키기 위한 전문클러스터의 개념도입이 실질적인 OSMU지원을 위해 필요하다.

전문클러스터 구조는 특정산업을 활성화시키기 위해, 그 산업의 각 분야에 해당된 여러

14) 홍동표·전성훈·이상승·김상택, <네트워크효과가 시장구조에 미치는 영향과 경쟁정책>, 연구 02-13, 정보통신정책연구원, 2002, p.46.

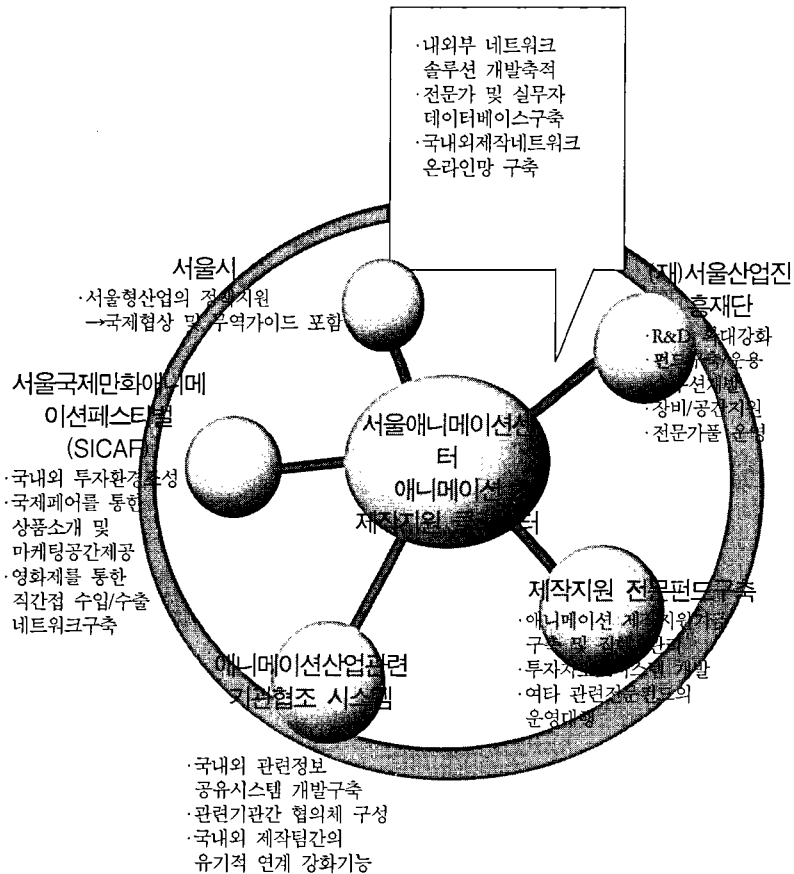
기관 및 사회적 인프라를 한 지역에 통합시켜, 시너지효과를 발생시킴으로서 다른 지역으로의 산업확대효과로 연계시키는 전략의 일환이다.

서울애니메이션센터를 중심으로 한 애니메이션제작지원 클러스터는 현재 서울애니메이션센터가 소속되어 있는(재)서울산업진흥재단과 서울시청, 그리고 2003년부터 서울시가 지원하고 있는(사)서울국제만화애니메이션페스티벌조직위원회, 등을 정점으로 기존의 네트워크의 느슨한 고리를 체계화시키는 것으로부터 시작된다.

(재)서울산업진흥재단은 클러스터의 공간 및 시설, 인력, 자금 등을 지원하며 추가적인 제작지원 전문펀드를 신설, 관리운영하는 역할을 통해 클러스터의 전문요소공급자역할을 하게 된다.(사)서울국제만화애니메이션페스티벌 조직위원회는 행사의 시너지효과를 기반으로 학술 및 판촉이벤트, 투자유치쇼 등을 연계하는 비전제시자의 역할을 서울애니메이션센터와 함께 병행하게 된다. 또한 현재 센터내 입주되거나 연계되고 있는 각 애니메이션관련기관 및 단체들은 국내외 전문제작사들과 함께 클러스터내부에서 역동적인 지원정책이 실효성을 이루어낼 수 있도록 구체화시키는 시스템통합자의 기능을 수행하게 된다. 이러한 주체간의 역할구분이 명확하게 진행됨으로써 이후, 재단을 통한 펀드조성 인프라(자체펀드조성 및 외부펀드 유인 및 관리대행)가 구성되고, 이를 통한 해외업체의 유치 및 해외배급인프라의 연계도 가능하게 될 것이다(<그림 1, 2, 3> 참조)

전문클러스터의 기능은 효율적인 자원의 재분배 및 통합적 운영을 기반으로 산업인프라의 시너지를 촉발시키는 것이 우선이다. 즉, 서울애니메이션센터가 현재까지 설립이후에 시행해온 다양한 지원정책과 전문이벤트, 그리고 세부적인 정책방안들이 앞으로 추진할 전문클러스터의 시행착오를 최소화시킬 것이며, 이를 통해 실질적인 애니메이션산업의 육성과 발전이 모색될 것으로 판단된다.

<그림 1>을 참고하면, 서울애니메이션센터의 애니메이션 제작지원 클러스터가 제 역할과 기능을 충실히 극대화시키기 위해서는 서울시의 정책의지와 서울산업진흥재단의 관리능력, 그리고 애니메이션산업관련 기관들의 적극적인 협조가 SICAF나 전문펀드의 운영실무추진력과 함께 이루어져야 한다. 이 각각의 기능들이 한 목적과 한 시기에 동일한 방향으로 추진될 때만이 클러스터가 보여줄 수 있는 문화적 역량이 극대화될 것이다.

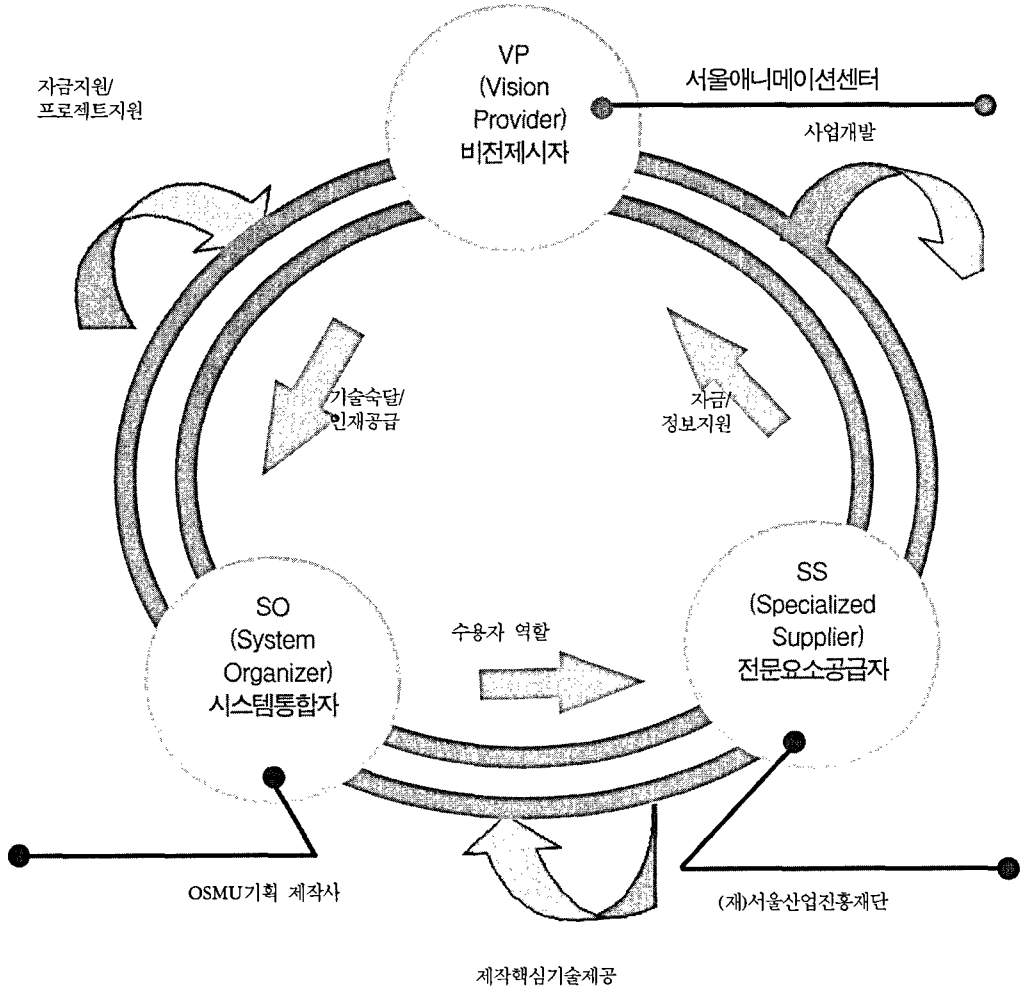


<그림 1> 서울애니메이션센터 애니메이셔제작지원 클러스터 모형도

서울애니메이션센터의 애니메이셔제작지원제도는 여태까지 지원자체에만 머물고 있는 형태를 보여준다. 그러나 <그림 1>처럼 제작지원 클러스터의 구조적 형태를 갖추게 되면, 종합적 지원의 개념은 적극적인 투자의 개념으로 확대재생산되어야 한다. 이러한 센터의 노력이 중심에서 실천력을 가질 때 제작지원 클러스터의 실효성이 발생하고, 각 제작업체로부터의 참여도 유치할 수 있을 것이다. 제작업체의 참여와 투자업체의 동참이 없이는 이러한 클러스터 모형은 형식과 정책만 있을 뿐, 실적은 없는 문제의식을 반복하게 될 것이다.

특히 이러한 클러스터의 형태는 크게 비전제시자와 시스템 통합자, 전문요소공급자로 구분된다는 것을 기 제시하였다. <그림 2>를 통해서 비전제시자와 시스템 통합자, 전문요소 공급자의 역량이 끊임없이 상호관계를 확대유지해야 함을 볼 수 있다. 비전제시자인 서울애

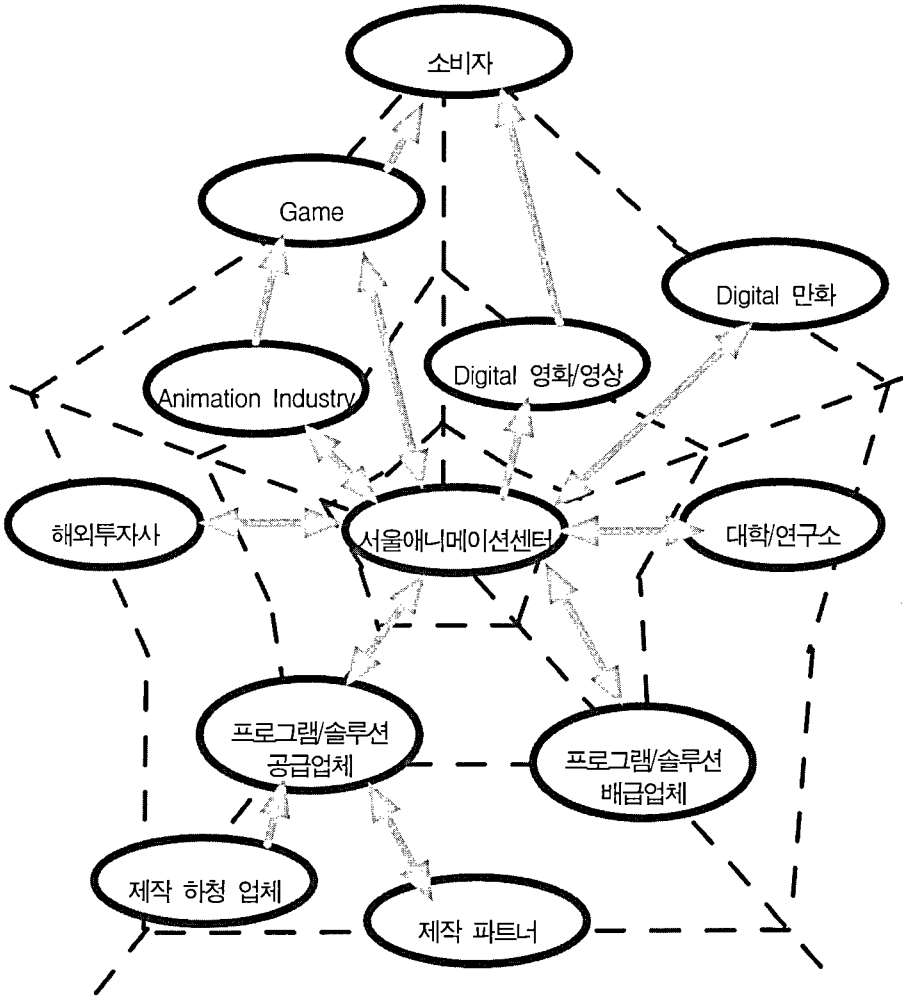
니메이션센터는 전문요소공급자인 서울산업진흥재단에게 사업개발의 정보와 정책적 아이디어를 제공해야 하며, 전문요소공급자인 서울산업진흥재단은 자금과 추가적인 국내외 산업정보를 센터에 제시해야 한다.



<그림 2> 애니메이션 제작지원 클러스터 구성주체의 역할구분¹⁵⁾

15) 복득규 외, <클러스터: 한국산업과 지역의 생존전략>(서울: 삼성경제연구소, 2003), pp.338-339, 재구성.

또한 OSMU 프로젝트를 기획하고 추진하는 시스템통합자로서의 애니메이션 전문제작사는 전문요소공급자에게 수용자의 역할을 통해 끊임없는 산업적 피드백과 지원정책의 실효성에 대한 결과를 제시해야 한다. 그리고 전문요소공급자는 시스템통합자에게 제작핵심기술과 정보를 제공해야 한다. 비전제시자는 시스템통합자에게 기초기술과 응용기술을 축적하여 제공하고, 신진인력에 대한 재교육 및 사회교육을 통해 인재를 공급해주어야 한다. 이와 같은 관계를 통해 지속적인 프로젝트가 성공하고, 연계되면서 시스템통합자는 비전제시자에게 자금지원 및 프로젝트 지원을 추가로 요구하고 제시해야 한다.



<그림 3> 애니메이션 제작지원 클러스터 운영개념: 연계산업 네트워크 사례

이와 같은 제작지원 클러스터의 형태가 지속적으로 확대발전되면, <그림 3>과 같은 전체적 네트워크가 구축될 것이다. 서울애니메이션센터를 정점으로 해외투자사와 대학 및 연구소가 수평적인 연계를 갖게 되고, 이러한 네트워크는 지속적인 투자와 프로젝트 개발의 동력이 될 것이다. 센터의 클러스터를 중심으로 애니메이션산업, 디지털영화/영상, 디지털만화, 게임 등의 산업군이 분포되면서 그 산업적 결과의 혜택은 수용자복지로 확대되어 소비자에게 최종적인 산출결과를 제시할 것이다.

또한 클러스터의 활성화는 프로그램 및 솔루션 공급업체와 배급업체의 네트워크를 활성화시키고, 결국 제작하청업체의 산업적 기반과 제작파트너의 확대를 가져오게 될 것이다.

8. 인력양성 시스템의 차별화 모델

<표 14> 교육기관별 성격 및 교육목표 분석

구분	세부구분	교육목표
정규교육기관	고등학교	전문직업인의 육성
	2/3년제 대학	전문 애니메이터의 육성
	4년제 대학교	프로듀서 및 애니메이터의 육성
	대학원	프로듀서, 정책연구가, 이론가, 고급 애니메이터의 육성, 교수인력양성
비정규교육기관	전문취업 IT/CT학원	IT/CT 프로그램 전문가 양성
	애니메이션 전문취업학원	애니메이션 제작사의 간접적인 리크루팅시스템
	전문입시학원	특성화 고등학교 및 대학입시준비
	사회교육(평생교육)시스템	취미와 여가선용을 위한 교육
공공기관	애니메이션 아카데미	작가주의 애니메이터 양성
	서울애니메이션센터	특성화된 재교육시스템의 전문화필요

현재 국내에서 진행되고 있는 교육기관별 성격 및 교육목표는 <표 14>에서 제시된 바와 같다. 실업계 특성화 고등학교가 전국에 5개교로 확대되면서 2/3년제 대학교 및 4년제 대학교 총 110개 이상으로 증설되고 있다. 또한 대학원전문 대학교와 대학원코스가 각 대학별로 활성화되고, 고급인력의 재교육 및 교수인력의 양성이 본격화되고 있다. 비정규교육기관으로는 전문취업학원(IT/CT)의 대기업 및 벤처기업 연계교육이 활성화되고 있고, 애니메이션전문취업기관은 애니메이션제작사를 연계하여 지속적인 제작인력을 배출하고 있다. 최근 확대되고 있는 전문입시학원은 특성화 고등학교 및 대학입시를 준비하는 기관으로 매년 많은 수의 중고등학생들이 실습을 진행하고 있다. 공공기관으로는 애니메이션아카데미가 영화아카데미내에서 작가주의 애니메이터 양성을 지속적으로 하고 있으며, 서울애니메이션 센터에서도

기 제시된 교육코스(<표 10> 참조)를 개발하여 시행하고 있다. 현재 교육기관과 교육목표의 교차분석을 토대로 차별화된 서울애니메이션센터의 인력양성정책 개념을 분석해보면, ‘특성화된 재교육시스템의 전문화’로의 특성화가 필요한 것으로 분석된다.

기 제시된 애니메이션 제작지원 전문클러스터를 중심으로 국내의 통합된 네트워크의 정보를 통해, 가장 필요한 산업계의 인력구조를 파악하고, 그에 탄력적인 커리큘럼을 기획하여 인력의 실질적인 전문화와 인력교육인프라의 재충원을 모색해야 한다는 것이 센터의 기능을 전제로 한 교육개념으로 분석된다.

<표 15> 서울애니메이션센터의 교육목표 직업군 사례
(2003년 하반기 현재시점 기준)

인력분야	구체적인 교육목표 직업군
제작인력	아날로그시스템의 원동화인력, 2D디지털시스템 전문가, 3D 애니메이터, VFX 전문제작인력, 디지털편집인력, 디지털음향제작인력 등
기획마케팅인력	프로듀서, 시나리오작가, 펀드기획자, 마케터 등
교육인력	중고교 교사, 전문강사, 전문컨설턴트

우선 2003년 하반기 현재의 상황을 기본적인 환경으로 전제할 때, <표 14>와 같은 인력분야와 교육목표 직업군이 서울애니메이션센터의 집중관리분야로 분석된다. 이렇게 분석된 매핑전략은 매 분기별, 혹은 반기별로 통합된 정보네트워크에 의해 평가되고 재분석되어야 한다. 결국, 제작지원 클러스터내에서 다양한 정보가 교류되고 피드백되며, 각 분기와 반기별로 결산분석되면, 그러한 산업적 통계지표를 토대로 교육목표분야와 직업군의 매핑은 탄력적으로 전환되고 재조정되어야 할 것이다.

9. 결론: 서울애니메이션센터의 전략적 대안

1) 단계적 대안의 스펙트럼

<표 16> 서울애니메이션센터 단계적 대안

단계	예상시기	단계적 대안개념
1단계	2003-2004	애니메이션산업지원 전문클러스터 시스템 구축 (네트워크 인프라구축)
2단계	2005-2006	전문투자펀드의 설립 및 운용관리
3단계	2007-2008	애니메이션산업의 국제컨벤션센터 기능강화

서울애니메이션센터의 인력양성정책을 중심으로 OSMU모델의 활성화를 위한 연계산업의 구조매핑전략은 애니메이션제작지원 전문클러스터를 네트워크로 구축하는 것이다. 이러한 전략적 대안을 구체화하고 중장기적인 비전으로 추진하기 위해서는 단계적 대안의 스펙트럼이 필요하다. 우선 1단계에서는 기존 네트워크를 보완확장하여 전문클러스터 시스템을 구축하기 위한 기초작업을 시도한다. 그렇게 구축된 네트워크내에서 실질적인 OSMU가 가동되도록 하기 위한 전문투자펀드의 내부설립 및 철저한 운용관리가 2단계에서 진행되어야 한다. 이러한 모델이 단계적으로 수행되면, 3단계에서는 전문클러스터 시스템을 국제 애니메이션 정보센터기능인 국제컨벤션센터로 확대할 수 있게 된다.

2) 전략세부시안

각 단계별 전략의 세부시안은 다음과 같다.

우선, 1단계의 애니메이션산업 지원클러스터의 모델시행단계에서는 1차적으로 인력종합 운용 데이터베이스(DataBase) 시스템개발이 필수적이다. 이러한 DB시스템에는 작가별, 제작사별 포트폴리오를 수시로 업로드시킬 수 있는 기능과 자동적으로 분류와 검색이 가능한 링크루팅기능까지 포함되어야 한다. 산업계에서는 필요한 분야의 전문인력을 DB상에서 쉽게 평가하고 선택할 수 있어야 하며, 전문제작인력은 자신이 희망하는 분야와 직종에 수시로 도전할 수 있는 네트워크가 구축되는 것이다.

또한 이러한 과정은 새로운 트렌드에 대한 주기적 특강 및 워크샵의 개최를 통해 해외트렌드 소개하고, 그러한 분야의 재교육으로서의 특화과정을 연계개설하는 전략과 병행되어야 할 것이다. 이러한 초기 클러스터 시스템의 네트워크가 DB를 중심으로 활성화되면, 중앙정부의 다양한 지원정책과의 연계도 수월하게 이루어질 수 있을 것이며, 서울시를 중심으로 한 중앙정부의 지원도 가능하게 될 것이다.

이러한 기초단계에서 반드시 전제되어야 할 인프라가 내부 정책개발 싱크탱크 역할과 R&D기능을 정기적으로 보완하는 구조로 구현되어야 한다. 정책개발 싱크탱크는 내외부 소수정예인력으로 구성되며, 새로운 정책 및 지원전략 개발워크샵을 정기적으로 개최하여, 정책자문위원 및 실행검증위원시스템으로 확대해 나가는 것이 전략적인 단계이다.

이러한 클러스터의 역할이 구체되면, 각 지방자치단체의 문화진흥프로그램내 인력양성시스템과의 연계도 서울애니메이션센터를 중심으로 활성화될 것이다.

2단계에서는 애니메이션제작 전문투자펀드의 신설이 필수적인데, 이러한 펀드를 구체화시키기 위해서는 우선, 투자환경조성을 위한 네트워크센터 기능이 실질적으로 강화되어야 한다. 이러한 기능은(재)서울산업진흥재단의 고유한 영역인 투자지원 노하우를 효율적으로 전략화하여 투자자보호시스템의 시행모델을 개발하는 것으로부터 출발해야 한다. 투자의 불확실성을 최소화시키는 것이 전문투자펀드의 실현을 가능하게 할 수 있기 때문이다.

3단계에서는 애니메이션제작지원 전문클러스터를 확대하여 애니메이션의 국제적인 정보센터역할을 하는 국제애니메이션컨벤션센터(International Animation Convention Center: IACC)로의 확장이 필요하다. 이 IACC에서는 국제공동투자 및 기획을 주도하고, 국제적인 프로젝트에 직접 제작을 지원하며 국내외 투자금을 관리하게 된다. 또한 진행되고 있는 각 프로젝트의 글로벌시장 OSMU전략수행을 컨설팅하며, 이러한 프로젝트의 과정과 결과물을 전문페스티벌과 세계 각 지점의 테마파크와 연계시켜 장기적인 캐릭터비즈니스로 가이드하게 된다.

참고문헌

- 강남훈, <정보혁명의 정치경제학>, 문화과학 이론신서 31(서울: 문화과학사, 2002).
- 강병남, 김기훈 역, <링크: 21세기를 지배하는 네트워크 과학>(서울: 동아시아, 2002), Barabasi, A. L., LINKED: The New Science of Networks, 2002.
- 강수정 역, <넥서스: 여섯 개의 고리로 읽는 세상>(서울: 세종연구원, 2003), Buchanan, M., NEXUS., 2002.
- 도준호, 김병준, 조지원, 박지희, <인터넷상에서의 콘텐츠 비즈니스 유형변화에 관한 연구>, 연구보고 00-18(서울: 정보통신정책연구원, 2000).
- 맥루한, 김성기, 이한우 역, <미디어의 이해: 인간의 확장>(서울: 민음사, 2002), Understanding Media: The Extensions of Man(MIT Press, 1994).
- 복득규 외, <클러스터: 한국산업과 지역의 생존전략>(서울: 삼성경제연구소, 2003).
- 손용엽, 이상호, <사이버시장의 경쟁원리>(서울:(주)시그마인사이트컴, 2001).
- 송경희, <프로그램 제작비 지원제도: 현황과 성과>, KBI 연구 02-03(서울: 한국방송영상산업진흥원, 2002).
- 신철·노경하·아이티씨지(주), <알기쉬운 정보전략계획 ISP>(서울: 미래와경영, 2003).
- 은혜정 외, <다매체시대의 매체별 편성전략연구>(서울: 한국방송진흥원, 2001).
- 카스텔, 김목한, 박행웅, 오은주 역, <네트워크 사회의 도래>(서울: 한울, 2003).
- 한창완, "TV시리즈 애니메이션의 독점지대 연구," <한국사회와 언론> 제10호, 사단법인 한국언

- 문정보학회, 1998.
- 한창완, “국내 애니메이션 산업의 활성화를 위한 투자인프라 분석 및 정책대안 연구,” <만화애니메이션연구> 통권 제5호, 사단법인 한국만화애니메이션학회. 2001.
- 한창완, <애니메이션 경제학>(서울: 커뮤니케이션북스, 1998).
- 헌터, 윤정로·최장욱 역, <유비쿼터스: 공유와 감시의 두 얼굴>(서울: 21세기북스, 2003),
Richard Hunter, World Without Secret: Business, Crime and Privacy in the age of ubiquitous computing(John Wiley & Sons, 2002).
- 현대원·이경임·한창완, “광주 CGI전문클러스터구축사업 최종보고서: VFX 핵심제작기술 및 제작인력풀 구축을 통한 Global Strategy,” 광주정보·문화 산업진흥원/SDS, 2003.
- 홍동표, 전성훈, 이상승, 김상택, <네트워크 효과가 시장구조에 미치는 영향과 경쟁정책>, 연구보고 02-13(서울: 정보통신정책연구원, 2002).
- 홍성욱, <네트워크 혁명, 그 열림과 닫힘>(서울: 도서출판 들녘, 2002).
- <2002 문화산업통계: 애니메이션분야>(서울: 문화관광부, 2002).
- Shapiro, Carl & Varian, Hal R., Information Rule: A Strategic Guide to the Network Economy, Boston(Masachusetts: Harvard Business School Press, 1999).
- www.kocca.or.kr, CT뉴스