

국내 e스포츠산업의 비즈니스 모델에 관한 연구

양지훈¹, 이인규^{2*}, 이상호³

¹한국방송통신전파진흥원, ²KT 미래사업개발단, ³경성대학교 디지털미디어학부

Study on Business Model of e-Sports Industry in Korea

Ji-Hoon Yang¹, In-Kyu Lee^{2*}, Sang-Ho Lee³

¹Korea Communications Agency

²Future Business Development Unit, KT Corporation

³School of Digital Media, Kyungung University

요 약 본 연구는 국내 e스포츠 산업의 비즈니스 모델 실태를 진단 및 분석하고 시사점을 도출하는 것이다. e스포츠의 수익창출 경로, 현황 등을 파악하기 위해 e스포츠 구단, e스포츠 미디어, e스포츠 경기장, e스포츠 종목사로 나누고 각 주체 별로 사업실무자들을 대상으로 인터뷰를 실시했다. 분석 결과 e스포츠구단은 대부분 구단의 후원금으로 수익이 구성되어 있었고, 미디어는 광고와 수신료, 판권 수입, 비용은 제작비가 대부분을 차지하였다. e스포츠 경기장은 대부분 모기업으로부터 후원에 의해 운영되고 있었다. 종목사 역시 대부분 모기업의 후원금으로 운영되고 있고, e스포츠가 모기업의 홍보 목적임을 알 수 있었다. 본 분석을 통해 수익원의 발굴 필요, 입장권의 유료화 검토, 스폰서 유입 필요, 해외 e스포츠산업의 붐에 따른 신규 수익원 창출 가능성 등을 확인할 수 있었다. 본 연구는 지금까지 거의 취급되지 못했던 e스포츠산업의 비즈니스 모델을 수익과 비용 중심으로 파악함으로써 업계와 산업 발전에 기여할 수 있을 것이라 기대된다.

주제어 : e스포츠, 비즈니스 모델, 프로게이머, 프로게임구단, e스포츠 경기장, 종목사

Abstract This study aims to diagnose and analyze the business model of domestic e-sports industry and draw its implications. In-depth interviews with business executives of the e-sports teams, the e-sports media, the e-sports stadium and the game companies was had to identify the cost and revenue of each e-sports industry. The results was that the revenue of the e-sports team, stadium and game company mainly consisted of the sponsorship of the parent company. And main revenue of e-sports media was advertising, subscription fees and copyright income, whereas their expenses was the production costs. Especially the purpose of sponsorship of the game companies was not the profit of e-sports, but the promotion of the parent company game. Result implies the necessity of the development of revenue sources, executing the admission ticket charge in stadium and the development of new sponsorship. This study is expected to contribute to opening the new area of the business model of the e-sports industry that was not nearly so far treated, and consequently the development of the e-sports industry in Korea.

Key Words : e-Sports, Business Model, Pro Gamer, Pro Game Teams, e-sports Stadium, Game Company

1. 연구배경 및 목적

1.1 서론

e스포츠는 1990년대 초반 네트워크 게임이 출시되어 이러한 게임을 매개로 사람과 사람 간의 게임이 본격화

되고, 일반 스포츠와 같은 형식의 게임대회가 정착되면서 자리 잡기 시작했다. 국내에서는 1990년 후반, PC방이라는 독보적 인프라의 등장과 스타크래프트(StarCraft)의 선풍적인 인기가 시너지 효과를 발생하며 e스포츠의 폭발적 성장을 유발하였다. 이후 2000년대에 들어 케이

*Corresponding Author : In-Kyu Lee(ceoinq@gmail.com)

Received May 3, 2018
Accepted June 20, 2018

Revised June 7, 2018
Published June 28, 2018

블TV에 게임채널이 개국하면서 게임관전시대가 개막되었고 e스포츠 프로게임단의 창단과 정기적인 대회가 개최되면서 e스포츠의 상업적 가치가 증대되었다.

2000년대 후반 들어 잠시 침체에 접어들었던 국내의 e스포츠 시장은 최근 들어 이를 극복하고 다시 그 인기가 회복되고 있는 상황이다. 국내 e스포츠 시장은 1세대 프로게이머를 양산했던 스타크래프트의 인기가 낮아진 후, 새로운 e스포츠용 게임 콘텐츠를 양산하지 못하며 쇠퇴하는 모습을 보였으나, 리그오브레전드(LoL) 등 대체 게임들의 등장으로 시장 활기를 되찾았다. 대표적인 e스포츠 방송사였던 'MBC게임'이 폐지(2012)를 겪기도 했지만, '스포TV게임즈' 등이 개국(2013)하면서 이들의 빈자리를 메웠다. 또, '넥슨 아레나', 'OGN e스타디움', '용산 e스포츠 스타디움' 등 대규모 e스포츠 전문 경기장이 등장하면서 산업적 인프라를 뒷받침하였다.

해외에서도 LOL(League of Legend)를 비롯한 전 세계적으로 성공을 거둔 종목이 다양하게 출현하면서, 자연스럽게 e스포츠에 대하여 관심을 가지게 되었고 그 지원도 활성화되고 있는 추세이다. 그 결과, 미국은 e스포츠 선수들을 정식적인 스포츠 선수들로 자격을 인정하고 있기도 하다. 또, e스포츠의 인기로 대형 기업의 스폰서를 받고 있으며, 후원 역시 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 중국도 풍부한 인적 인프라와 자금력을 바탕으로 e스포츠의 강국으로 급부상하였다.

그에 비해 한국은 오히려 규제가 강화되어 산업 활성화의 걸림돌이 되고 있다는 우려의 목소리들이 나타나고 있다. 4대 중독물로 규정하는 법률안 등 부정적인 이미지가 확산되어가는 상황에서 e스포츠산업의 활성화 전략 및 새로운 수익모델 마련이 필요한 시점이다[1]. 게임 산업에 대한 부정적 인식을 상쇄시키면서 국내외에서 재부상하고 있는 e스포츠에 대한 산업적 기회를 살리기 위한 전략이 시급한 것이다.

e스포츠산업이 활성화되기 위해서는 e스포츠산업의 각 주체들이 e스포츠산업이 창출하는 총수익을 적정하게 배분하고 각각의 사업목적을 실현하는 건전한 수익성을 가지면서 자생력을 확보해야 한다. e스포츠산업의 각 주체에 따라 자사의 홍보나 사업의 재정적 이익을 위해 진입하는 경우도 있고, 수익의 형태도 광고라는 간접수익 모델, 소비자에게서 받는 직접수익모델 등 다양하다. 그러나 이러한 다양성에서도 e스포츠산업이 건전한 생태계를 유지하기 위해서는, 지속가능한 비즈니스모델을 기초

로 적정한 수익의 원천과 지출이 무엇인지를 파악하고 바람직한 수익모델이 무엇인지를 파악해야 할 것이다[2].

그러나 우리나라에서는 지금까지 e스포츠산업의 수익 및 비즈니스모델을 구체적으로 연구한 논문이나 보고서는 거의 없었다. 수익의 원천과 지출을 파악하기에는 매우 복잡할 뿐 아니라 각 주체들이 자신의 사업내부를 공개하기를 꺼려하기 때문일 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 각 사업주체와 전문가들의 인터뷰를 통해 국내 e스포츠 산업의 실태를 파악하고 이를 비즈니스 모델과 연계하여 심층적 분석해, 향후에 적용 가능한 수익모델을 탐색하는 것이다. 본 연구는 국내 e스포츠산업의 수익원천과 지출구조를 밝히고 미래 자생력이 강화된 비즈니스 모델을 제안함으로써 산업 활성화를 위한 기반을 마련하는 데에 기여할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 e스포츠 산업

2.1.1 e스포츠산업의 정의 및 특징

정부는 e스포츠를 지원하기 위한 근거로써 e스포츠(전자스포츠) 진흥에 관한 법률을 제정하고 있다. 법률에 따르면 e스포츠란 “게임물을 매개(媒介)로 하여 사람과 사람 간에 기록 또는 승부를 겨루는 경기 및 부대활동”이라고 정의하고 있다[3]. 한편 e스포츠 주관 단체인 한국e스포츠협회에서는 범위에 따라 e스포츠를 정의하고 있는데, 협의적 의미로는 “실제와 비슷하게 가상적으로 구축한 전자적인 환경에서 경쟁과 유희성 등의 요소를 포함하며 정신적, 신체적인 능력을 활용하여 승부를 겨루는 여가활동을 통틀어 이르는 말”로 정의하고 있고, 광의적으로는 “이러한 활동과 관계되는 커뮤니티 활동 등의 온·오프라인 문화 활동 전반을 내포하는 의미”로 정의하고 있다[4].

e스포츠는 새롭게 나타난 유희문화의 일종으로 다양한 특성을 지니고 있다. 먼저, 스포츠의 속성과 유사한 특성을 가지고 있다. 크게 ‘경쟁과 규칙성’을 토대로 미션을 수행하고 승자와 패자가 존재한다는 기존 스포츠의 특성이 그대로 적용된다[5]. 또, e스포츠를 비전문적으로 즐기는 아마추어와 직업적으로 활동하는 프로게이머의 구분 또한 스포츠와 e스포츠가 가진 유사성이라고 할 수 있다.

e스포츠의 다른 특징으로는 IT 기술의 발달과 밀접한

연관성을 지닌다는 것이다. IT 각 산업의 발전과 상관관계가 높은 분야이며, 대표적인 디지털 콘텐츠이다. e스포츠는 게임이 네트워크 인프라와 만나면서 탄생하였고, 네트워크 및 ICT 기술의 발전은 성장의 촉매제 역할을 했다.

이렇게 e스포츠는 젊은 세대의 대표적인 놀이문화인 게임에 스포츠적 요소가 가미되면서 형성된 것으로 게임의 대표적 속성인 유희적 속성을 보유하고 있다. e스포츠의 가장 큰 특징은 체험하는 행위에서 그치는 것이 아니라는 것이다. 경기를 관전하며, 프로선수와 팀에 팬덤이 발생하고 팬클럽 생성되기도 하며, 그를 통해 다양한 커뮤니티 활동이 이루어지는 등 유희적 특성이 두드러지게 나타난다.

마지막으로, e스포츠는 경제적인 가치를 창출한다[6]. e스포츠는 선수와 구단과 기업(스폰서), 그리고 미디어가 결합되는 등 프로 스포츠와 비슷한 요소들이 갖추고 있다. 프로선수들의 전문성과 실력을 향상시키기 위해 교육과 훈련이라는 일련의 과정이 이루어지고, 미디어와 대기업 간 협의를 통해 다양한 홍보와 광고 비즈니스가 창출되는 프로 스포츠의 비즈니스 체계를 갖추고 있다.

e스포츠에 관한 선행연구는 대부분 e스포츠의 이용 행태를 중심으로 이루어져 왔다. e스포츠에 대한 다양한 동기는 심리적 행복감에 영향을 미친다는 연구 결과가 있으며[7], e스포츠 콘텐츠 이용자들의 이용자 관련 법, 도덕적 규범, 인지된 집단 규범, 과거의 습관, 행동 등이 저작권보호 의사결정에 영향을 미치는 것으로 나타났다[8].

한편, e스포츠의 성공요인 관련 연구들도 다수가 있었는데, 사회적 인식개선, e스포츠 핵심역량 강화, 시장 파악과 다양한 고객층을 유입시키기 위한 체험서비스 제공, 기술적 보완, 엔터테인먼트적 요소와 스포츠와의 유기적인 조화 등이 성공요인으로 도출되었다[9].

본 연구에서는 이러한 비즈니스 관점에서 새롭게 창출할 수 있는 수익방향과 그 요소는 무엇이고, 이 요소들을 극대화할 수 있는 방안에 대해 논의하고자 한다.

2.1.2 e스포츠 산업의 국내 현황

국내 e스포츠 산업은 지속적으로 확대되고 있다. 2016년 동안의 e스포츠의 시장규모는 약 830억 원 인 것으로 나타났다. 또한 간접효과라고 할 수 있는 생산유발효과와 부가가치 유발효과[10]는 각각 약 1,637억 원과 633억 원규모인 것으로 나타났다.

Table 1. e-Sports industry scale[11]

unit: 1,000won

division			estimated sales	sub Total
direct sale	Media	Broadcasting	37,230,000	83,030,000
		streaming /portal	13,640,000	
		On/off line media	6,290,000	
	club	21,270,000		
	competition	4,600,000		

시장규모를 세부적으로 살펴보면 e스포츠 미디어의 매출액은 372억 원(44.8%), e스포츠 구단의 매출액은 21.8억 원(25.6%), e스포츠 대회의 규모는 약 46억 원(5.5%) 규모로, 미디어에서 창출되는 수익이 전체의 절반 정도를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 향후 미디어 기술이 더욱 발전하고 새로운 미디어가 등장함에 따라 미디어를 통한 수익은 더욱 확대 될 것으로 예상되며, 미디어 활용 비즈니스에 대한 연구의 필요성도 높아지고 있다[12].

2.1.3 e스포츠 산업의 글로벌 현황

글로벌 e스포츠 시장은 조사기관에 따라 규모의 차이는 있으나 빠른 성장세를 보이고 있다. 2017년을 기준으로 전세계 e스포츠의 시장규모는 약 11억 3천만 달러(약 1조 1,300억 원)를 기록하였다[13]. e스포츠 비즈니스는 저작권, 광고, 기업후원, 관련 상품 및 입장권, 퍼블리셔 수수료 등으로 구성되는데 이 중에서 스폰서십의 매출액 38%로 비중이 가장 높은 것으로 나타났다.

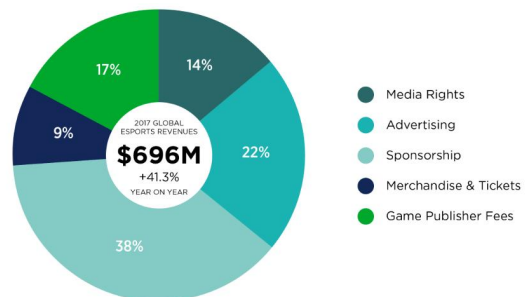


Fig. 1. Worldwide market for eSports [14]

2.2 비즈니스 모델

2.2.1 e스포츠산업의 정의 및 특징

비즈니스 모델은 1950년대부터 연구에 등장하기 시작했으나 인터넷사업이 유행하던 1990년대 말과 2000년대 들어서 급증하기 시작했다. 비즈니스 모델은 인터넷과 디지털 시대의 키워드로 등장하고 있으나 그 정의는 매우 다양하다.

예를 들어, 기존 연구에서는 비즈니스 모델에 대한 구성요소를 제품, 서비스, 정보의 아키텍처 등으로 보고, 비즈니스에 참여하는 각 주체들의 역할과 가치흐름의 구조로 파악하였다[15]. 참여자들이 얻게 되는 잠재적 이익이나 사업주도자들의 수익에 초점을 맞추으로써 수익의 원천과 지출이 중요한 의미를 가진다는 것이다. 다른 연구에서는 비즈니스모델에 대해 고객에게 가치를 어떠한 방식으로 만들어 전달하고 어떻게 수익을 얻게 되는지를 설명하는 하나의 이야기이며, 하나의 조직이 어떻게 가치를 포착하고 창조하고 전파하는지, 그 방법을 논리적 표현하는 것이라고 설명하기도 했다[16]. 또, 비즈니스 모델은 가치를 창출하기 위해 형성된 거래의 내용, 구조 관리방식으로 정의하였다[17].

이와 같이 비즈니스 모델은 다양하게 정의되지만 일반적으로 비즈니스의 구성요소들의 관계와 이들의 거래 및 수익 관계를 보여주는 것을 의미한다. 산업에서 기업이 수익이나 가치를 창출하는 모델을 구체적으로 설명한 것이라 볼 수 있다[18].

비즈니스모델은 통일된 정의가 정립되어 있지 않고 이해하기 어렵기 때문에 이를 쉽게 이해할 수 있도록 일정한 기준에 의해 도식화한 것이 바로 ‘비즈니스모델 캔버스’이다. 즉, 비즈니스모델 캔버스란 기업이 어떠한 방식으로 수익을 만들어내는 지에 대한 원리를 도식으로 나타낸 것을 의미한다[19]. 비즈니스모델 캔버스는 본격적 비즈니스 모델 분석 이전에 사전 분석의 용도로 활용되고, 또한 비즈니스상의 문제점을 확인하여 개선안을 도출하는데 유용한 도구이다.

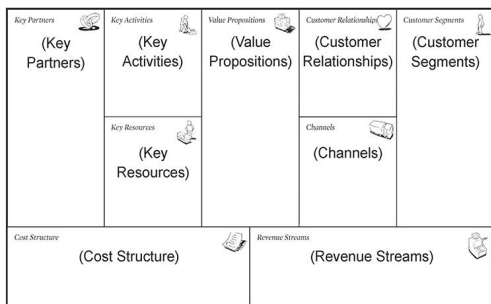


Fig. 2. Business model canvas

비즈니스 모델 캔버스는 기업 또는 조직이 갖추고 있는 구조나 시스템, 그리고 과정을 통해 창출할 수 있는 전략적인 청사진을 비즈니스 9가지의 블록으로 분류한다.

앞서 설명한 것처럼 비즈니스 모델 캔버스의 가장 큰 장점은 다양하고 복잡한 사업모델의 각 요소들을 한 장의 캔버스로 나타내어, 제공하는 서비스에 대한 핵심에 접근하기 용이하다는 것이다. 즉, e스포츠와 같이 복잡 다양한 산업의 비즈니스 현상을 수익과 비용 관점으로 체계적이고 직관적으로 파악할 수 있다는 것이다. 본 연구는 e스포츠 산업의 각 주체별 비즈니스의 역학관계를 수익과 비용 차원에서 구체적으로 파악하고 이를 통해 문제점과 개선점을 발견하는 것이기 때문에 비즈니스 모델 캔버스는 효과적인 수단이 될 수 있다.

본 연구에서는 비즈니스 모델을 주로 e스포츠의 각 구성주체들의 수익원천과 지출 구조로 나누어 분석하여 그 문제점과 개선안을 살펴보고자 한다.

3. 연구 문제와 방법론

3.1 연구문제

- 1) e스포츠산업의 주체별 비즈니스 구조는 어떻게 구성되어 있는가?
- 2) e스포츠산업을 활성화하기 위한 정책적 제안은 무엇인가?

3.2 연구 방법

3.2.1 연구 과정

연구의 체계성을 확보하기 위하여 다음의 3단계의 과정을 거쳤다. 먼저 1단계에서는 전문가 심층인터뷰를 진행하여 구체적인 현황을 파악하고 실질적인 수익과 비용의 비중과 문제점을 파악하였다. 전문가 심층인터뷰를 기반으로 2단계에서는 각 주체별 비즈니스 모델 캔버스를 구축하고, 구축된 캔버스를 통해 현재의 수익/비용의 모델을 구성하였다. 또한 현재 모델의 문제점을 극복할 수 있는 이상적 수익/비용 모델을 제시하였다. 최종적으로 3단계에서는 도출한 모델을 기반으로 e스포츠 산업 활성화를 위한 정책적 제안과 전략들을 도출하는 순서로 연구를 진행하였다.

3.2.2 전문가 심층 인터뷰

본 연구에서는 e스포츠 산업의 비즈니스를 분석하기 위해 주체를 e스포츠 구단, e스포츠 미디어, e스포츠 경기장, e스포츠 종목사로 나누고 각 주체별로 사업실무자들을 대상으로 인터뷰를 실시했다. 이를 통해 e스포츠 산업의 수익 창출 경로, 현황 등을 파악했다. 전문가 심층 인터뷰는 관련 영역에서 오랜 기간 동안 열정을 가지고 중사한 전문가의 의견청취를 통해, 보다 실제적인 정보를 취득할 수 있다는 장점을 지닌다. 따라서 주체별 비즈니스 수익과 비용 창출 경로를 파악하고 그에 따른 활성화 방안을 세우기 위해 전문가 심층인터뷰와 현장 방문 조사를 실시했다. 질문 항목은 공통으로 구성하되, 주체별 세부 내용을 파악하기 위해 공통질문을 우선하고 상황에 따라 심층적인 질문을 진행하고 자유로운 분위기 속에서 질의응답을 하였다. 공통질문은 대상별 수익과 비용 구조를 파악하기 위해 수익 창출 대상/규모, 비용 발생 대상/규모, 산업적 전망 등으로 구성했고, 이상적 모델을 파악하기 위해 유망거래처, 향후 유망 분야 등을 질문하였다. 또한 정책적인 수요를 파악하기 위해 분야별 전문가에 대해 시장의 문제점, 필요한 현장 인력의 특성, 그리고 정책 및 시장을 위한 제언 등에 대한 개방 질문을 실시하였다. 인터뷰 결과를 체계적으로 정리하고 반영하기 위해 녹음 내용을 토대로 2명의 연구원이 인터뷰 내용을 후원 부문(Support Part), 상호작용 부문(Interaction Part), 비용 부문(Expense Part)으로 구분하고, 구분된 답변을 현황, 문제점, 향후 방향 등으로 나누어 정리하여 비즈니스 모델에 반영하였다.

다음 Table 2는 인터뷰에 참여한 전문가들의 목록이다.

Table 2. List of experts

experts	working period (year)	field	Affiliation
A	10	Club	'N' game club marketing Team Leader
B	9	Media	'O' Broadcaster ContentsBiz Team Leader
C	15	Media	'A' Newspaper CEO
D	10	Stadium	'S' Game Co. management division Exaggeration
E	11	sponsor	'N' game Co. strategy Team Exaggeration
F	10	sponsor	'C' Contents Co. Gr.Manager

G	7	Government	'K' Government Agency Senior Researcher
H	10	Government	'K' Government Agency Team Manager
I	9	Association	'K' game Association Vice-Chairman
J	7	Association	'K' game Association Executive Director

인터뷰 대상 선정 시 산업계 전문가의 경우 종사 기간을 5년 이상으로 한정했고, 한 분야에 전문성을 가지고 오랜 기간을 종사한 경우로 섭외했다. 구단에 대해 심층적으로 파악하기 위해 게임구단 N팀의 마케팅팀장 A를, 미디어의 경우 게임전문채널 O방송사의 B 팀장과 e스포츠 전문 온라인 뉴스매체 대표 C를 인터뷰 대상으로 설정하였다. 또, 경기장의 경우에는 e스포츠 경기장을 운영하고 있는 S게임사 관리부 과장을, 종목사의 경우에는 게임사 N사의 전략팀 팀장을 각각 섭외하였다. 그 외에 게임 대회후원을 진행했던 C사의 그룹매니저와 게임협회, 한국콘텐츠진흥원의 게임산업 담당자를 대상으로 전체적인 내용을 인터뷰를 실시하였다. 각 영역별로 집중하여 질문을 하되, 타 영역도 크로스 체킹하여 확인 작업을 진행하였다. 심층인터뷰는 개인별로 약 1시간 반에서 두 시간정도 이루어졌다.

3.2.3 주체별 비즈니스 모델 캔버스

전문가 인터뷰와 현황조사를 바탕으로 비즈니스 모델 캔버스를 구축하였다. e스포츠 각 주체들이 보유하고 있는 구조/프로세스/시스템 등으로 창출할 수 있는 전략적인 청사진을 비즈니스의 4대 핵심 영역(고객/주문/인프라/사업 타당성 분석)을 포함하는 9가지의 블록을 구축하되, 수익과 비용 구조에 초점을 맞추어 작성하였다.

3.2.4 비즈니스 모델

비즈니스 캔버스 모델을 기반으로 수익과 비용 요소들을 파악하고 이를 통해 현재의 수익/비용 모델을 구성하였다. e스포츠의 각 주체에 대하여 일방적 수익을 제공하는 후원 부문(Support Part), 수익과 비용을 주고받는 상호작용 부문(Interaction Part), 비용만을 초래하는 비용 부문(Expense Part)으로 구분하여 모형을 파악하고, 영역별 전문가들의 검토를 통해 적정성 여부를 확인하였다. 또, 전문가를 대상으로 수익과 비용 구조를 구성하고 있는 항목들이 차지하는 비중을 파악하였다.

현재의 수익/비용 모델을 구축하고 나서, 부족한 수익 요인이 무엇인지 파악하고 비어있는 주체들을 파악하여 이상적 수익 및 비용 모델을 제시하였다. 수익 및 비용 모델이 역삼각형 형태를 나타내는 모양으로 정리될 수 있도록 후원 부문(Support Part)과 상호작용 부문(Interaction Part)을 최대화하고 비용 부문(Expense Part)는 최소화하는 이상적 구조를 마련하였다.

결과적으로, 구축한 현재 모델과 이상적 모델을 비교·분석하여 현재 모델에서의 누락요소들을 토대로 이상적 모델로 개편하기 위한 방안을 제시하고, 이를 통해 비즈니스 강화 방안을 마련하는 것이 분석의 목적이다.

4. 비즈니스 모델 분석 결과

4.1 주체별 비즈니스 모델 분석 결과

4.1.1 e스포츠 구단

수익과 비용을 중심으로 구성한 e스포츠 구단의 비즈니스 모델 캔버스는 다음과 같다. 먼저 고객세그먼트는 e스포츠 팬, 구단 팬, 선수 팬, e스포츠 종목 이용자, 스폰서(Sponsor) 등으로 구성되었다. 구단에 대한 가치제안은 ‘최선의 경기력으로 경기를 수행하고 최상의 결과를 통한 성과’라고 할 수 있었다. 또한 ‘미디어’라는 채널을 통해 팬들과 의사소통하고, 경기력이라는 서비스를 제공하며, 관계를 형성하고 있었다. 마지막으로 구단은 e스포츠 선수와 코칭스태프(Coaching Staff)를 자원으로 활용하여 선수와 대회, 그리고 팬을 관리하고, 게임 회사, 후원 기업, 미디어와는 긴밀한 파트너십을 형성하고 있는 것으로 나타났다.

비즈니스 모델 캔버스를 적용한 e스포츠 구단의 수익 구조를 살펴보면, e스포츠 구단의 수익구조는 모기업이 지원하는 지원금, e스포츠 대회의 상금, 중계권료 관련 수입의 수익배분, 스폰서 수입, 외부광고 수입, 머천다이징(MD) 등 저작권 관련 수입, 선수 이적비 수입 등 그 항목이 다양하게 나타나고 있었다.

구단의 수익을 비율로 살펴보면, 모기업이 지원하는 수입금이 전체 수익 중 약 70% 정도로 가장 높은 비중을 차지했고, e스포츠 경기의 스트리밍(Streaming) 등을 통해 발생하는 콘텐츠 수익은 약 15% 정도로 나타났다. 특히 콘텐츠 수익의 대부분은 선수 관련 연봉을 보전하기 위한 수단으로 지급되고 있는 것으로 파악되었다.

e스포츠 종목사로부터 받는 지원금은 10% 가량이고, 종목사가 한국e스포츠협회에 대해 일정 금액을 지원하게 되면, 한국e스포츠협회가 이를 다시 각 구단에 배분하는 대행의 형식으로 이루어졌다.

한편 스폰서로부터는 약 5% 정도인 것으로 조사되었다. 특히 스폰서 관련 수익은 구단에 따라 차이가 있었는데, 금액을 지원받기도하고, 게임관련 물품과 같이 현물 형태로 지원이 되기도 하였다. 구단에서는 구단의 유니폼이나 게임 시 사용하는 물품에 스폰서명이나 스폰서의 제품명을 기재하여 노출하는 방식으로 스폰서로부터 광고비나 지원비를 제공받는 형식을 취하였다. 기타 수익으로는 머천다이징(MD) 등과 같은 저작권 수익배분과 유료 회원비 등이 있으나 그 비중은 매우 미미한 것으로 나타났다. 대회에서 우승을 하는 등 상위에 입상하여 차지하는 상금의 대부분은 선수에게 귀속되는 것으로 파악되었다.

반면에, 비용구조는 선수들의 연봉, 구단 관련 운영비용, 선수 영입 관련 비용, 팬을 위한 비용 등으로 구성되었다. 구단의 비용에서 가장 높은 비중을 차지하는 것은 선수 연봉으로, 약 60% 정도로 전체 비용에서 절반을 상회하였다. 선수 관련 운영비(훈련비, 숙식비), 직원 인건비, 차량 유지비 등과 같은 구단 관련 운영비용은 약 35% 정도인 것으로 나타났다. 그 외에 프로모션 활동이나 SNS 관리 비용 등이 포함되는 마케팅/홍보 관련 비용은 약 5% 인 것으로 조사되었다.

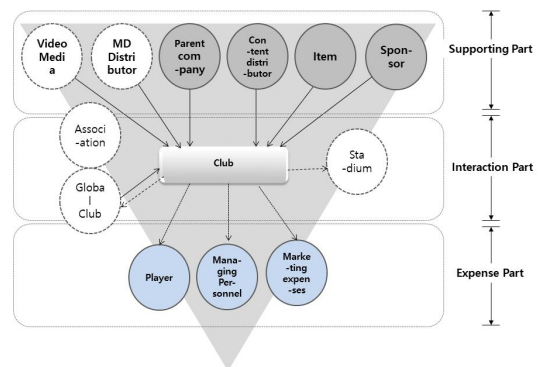


Fig. 3. eSports Club's Existing (revenue/cost)Model

구단의 현재 모델을 분석하면, 모기업을 통한 지원금이 매우 높게 나타나 아직 구단 자립성이 낮은 것으로 해석될 수 있었다. 즉, 한정된 자원으로 비용들을 충당하면서 운영을 하고 있지만, 지원금 외에 자체적 수익 구조는

창출하지 못한 상황이었다. e스포츠 구단 관련 현재 모델은 대체적으로 후원 부문(Supporting Part)의 구성이 적었고, 수익을 발생시키는 주체가 충분치 않았다.

따라서, 기존 후원 부문뿐 아니라 새로운 수익창출 관련 주체를 마련하여 이들의 스펙트럼을 두텁게 만들어야 할 것이다. 이에 따라, 이상적 모델로써, 후원부문(Supporting Part)에는 방송 미디어, MD 관련 유통업체 등의 주체 추가가 필요하며, 상호작용 부문(Interaction Part)에는 협회와 경기장의 추가, 그리고 해외구단과 같은 해외의 주체들과도 상호작용이 필요할 것으로 예상된다.

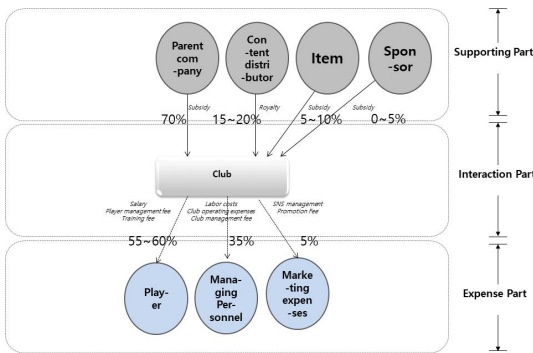


Fig. 4. eSports Club's Ideal (revenue/cost)Model

4.1.2 e스포츠 미디어

e스포츠의 미디어에 대해 구성한 비즈니스 모델 캔버스는 다음과 같다. e스포츠 미디어의 고객은 광고주, 시청자, 종목사로 분류할 수 있다. 또, 미디어는 e스포츠 경기를 중계하고 방송하여, e스포츠 인기와 대중성을 확대 및 재생산하는 것을 가치로 여기고 있다. 또, 보유한 미디어 채널(유선방송, 케이블 TV, 모바일, 인터넷 등)을 통해 경기를 중계함으로써 고객과의 관계를 형성하고 있었다. 핵심자원으로는 중계의 경우, 중계 채널과 이를 제공하는 인력이 활용되고 있었고, e스포츠 경기의 경우에는 후원 기업과 광고주 등과의 파트너십이 활용되었다.

위의 분석을 바탕으로, 현재모델에서의 수익 구조를 살펴보면, 판권을 통한 수입, 광고 또는 협찬을 통한 수입, 수신료를 통한 수입으로 구성되었다. 세부적으로 살펴보면, 판권 수입의 경우 동영상 전문 플랫폼(유튜브, 아프리카 TV)과 포털 등 국내외로 콘텐츠를 중계판권을 판매한 수입과 판매한 수입들이므로 나타났다. 광고 또는 협찬을 통한 수입은 말 그대로 광고 및 협찬으로 얻는 수입과 대회 종목사로부터의 협찬 수입이 포함되었다.

또, 수신료 관련 수입은 유료방송(케이블TV, IPTV, 위성방송)에서 발생하는 시청률에 따라 분배되고 있는 것으로 나타났다.

e스포츠 미디어에서의 수익은 광고 및 협찬(50%), 수신료(25%), 판권(25%)으로 구성된 것으로 조사되었다. 특히 최근에는 게임의 경기 화면 내에 광고를 노출하는 인게임(In Game)광고 등도 나타나고 있는데, 이 유형의 광고 수익은 종목사와 상호 협의를 통해 미디어에 일부 분 유입되는 것으로 나타났다.

반면, 미디어가 지불하는 비용은 대회 중계권료(10%), 콘텐츠 제작비(80%), 대회 상금(10%)으로 구성되었다. 구체적으로 대회 중계권료는 경기를 방송 및 중계할 수 있는 권리를 구입하는 데 드는 비용이며, 콘텐츠 제작비는 경기의 중계 과정에서의 운영 비용과 콘텐츠 제작비용을 포괄하는 비용이다.

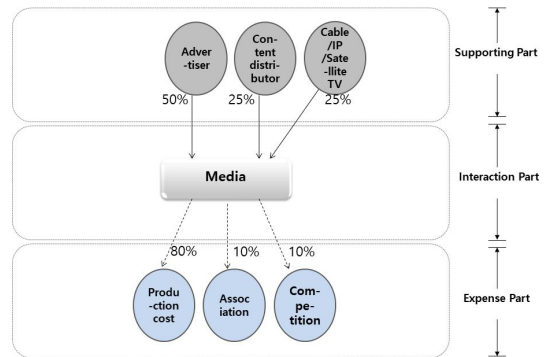


Fig. 5. eSports Media's Existing (revenue/cost)Model

현재의 모델을 분석한 결과, 수익 구조의 변화가 발생 중이며, 새로운 수익모델의 개발을 통해 다양한 변화가 나타나고 있는 것으로 조사되었다. 예를 들어, 과거의 경우에는 광고 및 협찬 수입과 수신료 관련 수입이 높은 비중을 차지했으나, 현재의 경우에는 판권 관련 수입의 비중이 확장되고 있었다. 하지만, 미디어가 e스포츠 종목 자체의 판권을 소유하고 있지 않기 때문에, 게임 종목사 관련 저작권 활용에 제약이 있고, 그에 따라 자유로운 콘텐츠 제작에는 한계가 있었다. 특히, 해외에서는 한국 e스포츠에 대한 관심이 높기 때문에 이를 판권이나 제휴를 통한 공동 비즈니스로 가능성을 모색하고 있었고, 새로운 종목을 발굴하려는 시도가 증가하고 있으며, 게임사와의 공동 프로모션 등 다양한 시도들이 발생하고 있었다.

따라서, 일정 수준의 수익 구조를 갖추고 있는 e스포츠 미디어는 현재의 수익 주체를 그대로 확대하기보다는 새로운 기술이 적용된 다양한 미디어의 활용을 확대하여 채널을 다양화하는 전략이 필요할 것으로 파악된다. 이에, 이상적 모델에서는 가상 광고주와 같은 새로운 채널을 개발하고 기존 대상(광고주, 콘텐츠 유통업체 등)에게는 채널을 확대하는 것이 바람직 할 것으로 풀이 된다.

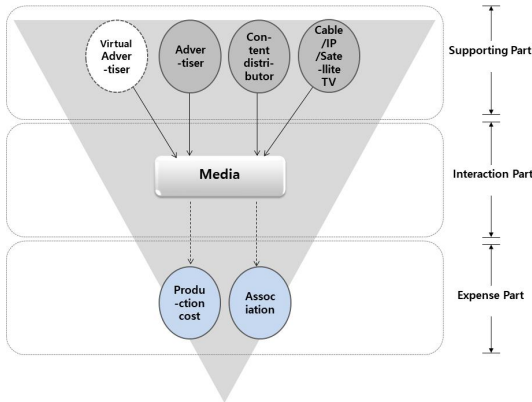


Fig. 6. eSports Media's Ideal (revenue/cost) Model

4.1.3 e스포츠 경기장

e스포츠 경기장의 비즈니스 모델 캔버스는 다음과 같다. 고객은 경기장의 관중, 광고주 그리고 대회 주체 등으로 분류할 수 있다. 가치 제안은 경기를 편안하고 중계할 수 있는 최적의 시설을 마련하여 최상의 e스포츠 경기 경험을 제공하는 것이라고 할 수 있다. 고객과의 관계 형성은 최적의 경기장의 인프라를 통해 중계와 관람에 필요한 최적의 서비스를 제공하고, 중계 미디어를 통한 커뮤니케이션 등으로 이루어졌다. 핵심자원은 경기 시설 및 인프라, 광고 시설, 중계 관련 시설, 관중석 등이며, 파트너십은 미디어와 대회 주체자 등과 형성하고 있었다.

비즈니스 모델 캔버스를 바탕으로, 경기장의 수익 구조를 살펴보면, 모기업의 지원이 90%로 가장 높은 비율을 차지했고, 경기장 임대 관련 수익이 7% 정도, 경기장 내 광고가 2% 정도를 차지하는 것에 비해, 입장권 판매 수입은 겨우 1% 정도인 것으로 나타났다.

한편, 경기장의 비용은 경기장 운영 및 관리비, 경기 개최비로 구성되었다. 비율을 살펴보면, 경기 개최비가 약 65% 정도로 높았으며, 경기장 운영 및 관리비가 약 35% 정도의 비중을 차지하는 것으로 조사되었다.

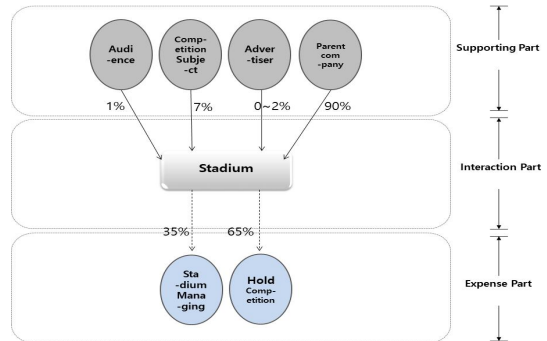


Fig. 7. eSports Stadium's Existing (revenue/cost) Model

현재 모델을 분석한 결과, 입장권 수익이 1% 내외를 기록하는 등 자립적인 수익모델이 이루어지지 않고 있으며 일부 항목에만 수익이 집중되고, 그 수익 또한 작은 것으로 나타났다. 현재 e스포츠 경기장은 수익보다는 비용이 더 많이 발생하고 있고, 그 지출되는 비용 비용마저도 대부분기업의 지원금으로 충당하는 구조인 것으로 나타났다. 특히, 유료 입장이 아직 활성화 되지 않아 수익의 창출 정도는 제한적이었다.

따라서 새로운 수익창출 주체의 창출이 절실한 것으로 분석됐다. 예를 들어, 후원 부문(Supporting Part)의 경우, 관중을 통한 수익을 극대화하고 경기장 네이밍 광고나 부대시설 활성화 등을 통한 새로운 수익 창출이 필요할 것으로 나타났다. 상호작용 부문(Interaction Part)의 경우에는 특히 협회의 역할을 강화하여 경기장의 지원 확대가 필요한 것으로 예상되었다.

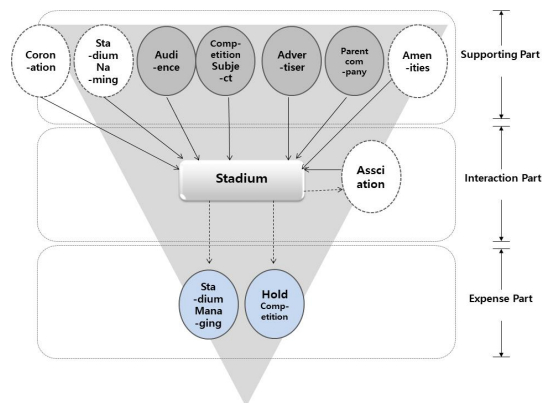


Fig. 8. eSports Stadium's Ideal (revenue/cost) Model

4.1.4 e스포츠 종목사

수익과 비용을 중심으로 구성된 e스포츠 종목사의 비

즈니스 모델 캔버스는 다음과 같이 파악할 수 있다. e스포츠 종목사의 주요한 고객 세그먼트로 볼 수 있는 것은 프로 게임단, 프로게이머, 게임 이용자, 광고주였고, 종목사는 자사 게임의 e스포츠 대회 통해 수익을 만들어내고, 홍보로 인한 이용자 유입과 해당 게임의 수명 연장 등을 가치로 여기고 있는 것으로 조사되었다. e스포츠 대회를 열면서 고객과 커뮤니케이션하며, 고객과의 관계는 대회의 성공적 운영으로 프로게이머, 게임소비자, 관객, 시청자, 광고주 등 모두에게 최고의 게임 경험을 제공하면서 이루어졌다. 또, 자사의 게임 중 e스포츠로 진출한 게임을 핵심 자원으로 활용하고, 게임소비자, 미디어, 광고주 등과 파트너십을 이루고 있었다.

비즈니스모델 캔버스를 바탕으로 수익구조를 분석한 결과, e스포츠 종목사의 수익은 역시 대회 개최를 통해 발생하는 수입으로, 입장 수입과 광고 수입, 그리고 기타 부가 수입, 이렇게 셋으로 구성된다. 종목사의 경우 e스포츠를 통해서 직접적인 수익 창출보다는, e스포츠의 프로화를 촉진하고 장기적으로는 공식 스포츠로 인정받아 외연을 확장하는 큰 그림을 그리는 것이다. 머천다이징(MD)은 아직 수익발생이 미미한 수준이고, e스포츠 특화 MD 상품도 아직은 도입단계에 불과하다.

종목사의 비용은 e스포츠 대회 비용이 50에서 60% 정도로 높은 비중을 차지하고 있었다. 그 외에 경기장 운영 비용은, 광고 비용, 구단과 선수 후원 관련 비용, 협회 지원비용, PC방 대회 지원 비용 등이 있는 것으로 나타났다. 보통 협회에서 지원하는 종목사 후원비용은 약 10%, 선수 후원 비용은 약 5%, 구단의 후원비용은 약 25%를 차지하고 했다. 그 외에 광고비용, PC방 대회 지원 비용 등이 있었다.

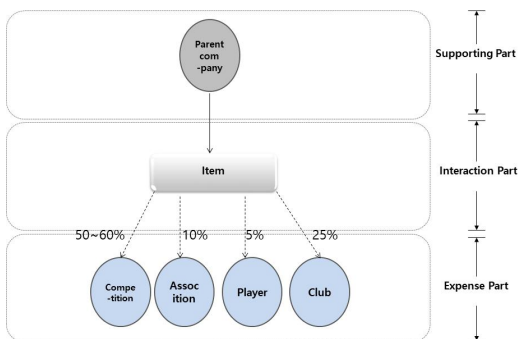


Fig. 9. eSports Sponsor's Existing (revenue/cost) Model

e스포츠 종목사의 현재 모델을 분석하면, 아직 수익모델이 정립되지 못했고, 수익 창출 경로가 매우 미흡한 것으로 나타났다.

종목사의 경우 종목사 대회의 개최 등을 통해 직접적인 창출은 거의 없었다. 특히, 입장 수익은 종목사에게 돌아가기보다는 e스포츠 미디어에게 분배되고 있으며, 아직은 입장수익 높지 않고, 관련 프로모션을 제공할 수 있기 때문에 광고와 홍보의 목적성이 뚜렷하다.

종목사는 대회 개최 및 중계 관련 보상으로 e스포츠 미디어에게 일정 부분을 지급하고 있다. 이들은 대회를 통해 종목에 대한 브랜드 인지도 높아지고, 꾸준한 게임 소비로, 해당 종목의 소비 수명을 연장하는 것이 주된 목적으로 두고 있다. 게임의 소비 수명연장은 더 이용되는 기간만큼의 수익을 연장하는 것이기 때문이다.

종목사의 현재 모델에서는 수익의 창출원이라고 할 수 있는 후원 부문(Supporting Part)이 발생되어 있지 않아 다양한 수익이 발생되고 있지 않은 실정이다. 따라서 수익 창출원이 될 수 있는 다양한 후원주체들을 개발하여 새로운 수익 모델을 만들어내는 것이 주된 과제라고 할 수 있을 것이다. 종목사에게는 현재 발생되어 있지 않은 머천다이징(MD) 관련 유통업자, 콘텐츠 유통업자, 디지털 머천다이징(MD) 등의 수익원을 창출해야 할 것이다.

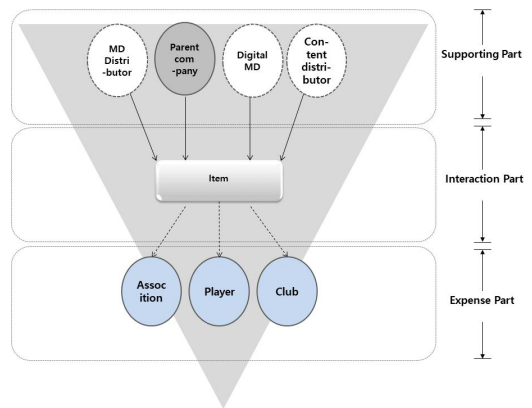


Fig. 10. eSports Sponsor's Ideal (revenue/cost) Model

5. 결론

5.1 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 비즈니스모델 캔버스 구성을 기초로 하여 국내 e스포츠산업의 비즈니스 모델을 수익과 비

용지출을 중심으로 분석하고 향후 비즈니스 모델의 바람직한 발전방향을 모색하고자 하는 것이다. 본 연구를 위해 각 구성주체별로 전문가를 대상으로 하여 심층인터뷰를 실시하였고 비즈니스모델의 분석이후 모델의 검증을 위해 사후 인터뷰를 실시하였다.

본 연구의 첫 번째 연구 문제인 e스포츠산업의 주체별 비즈니스 구조를 파악하기 위해 주체를 3개로 나누고 구체적으로 비즈니스 구조도를 제안하였다. e스포츠산업의 각 주체에 대해 일반적으로 수익만을 제공하는 후원 파트(Support Part), 수익과 비용을 주고받는 상호작용 파트(Interaction Part), 비용만을 초래하는 비용 파트(Expense Part)로 구분하여 모형을 파악하고 수익과 비용 구조를 구성하고 있는 항목들에 대해 각각의 비중을 파악하였다.

분석 결과 e스포츠구단은 대부분 구단의 후원금으로 수익이 구성되어 있었고, 미디어는 광고와 수신료, 판권 수입이 주인 반면 비용은 제작비가 대부분을 차지하였다. 또한 e스포츠 경기장은 대부분 모기업으로부터 후원에 의해 운영되고 있었다. 종목사는 대부분 모기업으로부터 흘러들어오는 후원금으로 운영되고 있어 비즈니스 모델은 수익 중심이 아니라 홍보 목적을 위한 비즈니스임을 알 수 있다.

각 주체별 e스포츠산업의 비즈니스모델을 분석결과가 국내 e스포츠업계에 주는 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, e스포츠와 관련된 시장이 아직 형성되어 있지 않아 각 주체별 비즈니스 모델이 정립 되지 않았다는 것이다. 방송사의 비중은 크지만 스포츠에 있어서 가장 중요한 수익 관련 항목인 '방송 중계권료' 관련 수익이 보편적으로 발생하지 않고 있다. e스포츠 경기장의 경우 방송사 또는 종목사에게 소유되거나 임대하는 형태로 종속되어 있기 때문에 경기장을 통한 직접적인 수익 창출에 적극적이지 않은 상황이다. 또한 e스포츠 구단은 모기업의 지원에 지나치게 의존적이어서 수익 확보를 위한 다양한 시도가 필요한 시점이며 e스포츠 종목사는 해당 종목의 소비수면연장을 위해 간접적 방식에 지나치게 목적성을 두고 있다.

둘째, e스포츠의 각 구성주체들은 비즈니스 활성화에 대한 필요성은 절감하고 있지만 새로운 시도로는 연결되지 못하고 있다. 특히 e스포츠 구단은 e스포츠 비즈니스 전반에 있어서 중심적 위치를 차지하고 있어야 하나, e스포츠 구단은 현재 극히 제한적인 역할만을 수행하고 있

다. 산업적 관점에서 e스포츠의 비즈니스 구조는 취약하고 시장이 완전하지 않은 단계라 e스포츠 비즈니스의 수행주체들은 새로운 수익 모델 창출에 소극적인 자세를 취하고 있다.

셋째, 아직 e스포츠 콘텐츠 소비에 대한 인식이 부족하다. 특히 입장료 등 e스포츠의 관전에 대해 무료소비가 익숙해져 있다. 또, 다양한 플랫폼에서 e스포츠 동영상 관련 조회 수는 높은 편이나 그러한 인기가 직접적인 수익으로 연결되지 않고 있다. 뿐만 아니라 주로 10대, 20대, 30대 층에 소비층이 집중되어 있어, 폭넓은 시장창출에 다소 어려움이 있다.

넷째, 중국을 비롯한 해외에서의 e스포츠 급성장은 새로운 비즈니스 기회를 창출할 수 있다. 한국 선수들의 우수한 경기력과 중계 노하우와 기술은 이미 해외 e스포츠 시청자들에게 호응을 얻고 있으며 트위치와 같은 플랫폼들을 통해 새로운 수익원으로 급부상하고 있다. 일부 e스포츠 선수들은 일반 스포츠의 스타와 같은 위상을 지지고 있으며 그에 따른 다양한 관련 상품 수요도 다양하게 발생되고 있다. 최근 프로 스포츠의 추세인 해외이적을 통한 이적료 수익도 새로운 수익원이 될 수 있다. 또한 이스포츠 신흥강국인 중국과의 협력을 통해 한중 공동리그 운영을 추진하는 한편, 국가 대항전 등을 시도할 필요가 있다. 특히, 2018년 아시안 게임에 공식종목으로 채택되어 새로운 도약의 기회를 맞이한 상황에서 시장의 확대와 해외진출이 적극적으로 이루어질 수 있는 정책적 지원이 절실하다.

5.2 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 자료 수집의 어려움으로 인해 인터뷰로 수익과 비용을 확인하였다는 점에서 한계점이 있다. 또한 인터뷰 대상자가 소수로 한정되었다는 점 등 한계점이 있으나 향후에는 좀 더 많은 전문가를 중심으로 인터뷰를 실시하여 좀 더 객관적인 자료를 확보해야 할 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 지금까지 취급하지 못했던 e스포츠산업의 비즈니스 모델을 수익과 비용 중심으로 파악하여 업계와 산업의 발전에 기여할 수 있다는 점에서 의미가 있을 것이다.*

REFERENCES

[1] J. S. Kim, T. Y. Lee, T. G. Kim, & H. W. Jung. (2015). Studies on the development scheme and the current state of Korea Game Industry. *Journal of Digital Convergence*, 13(1), 439-447.

[2] D. H. Yang, J. B. Byun & Y. Y. You. (2012). A Comparative Study on Innovation Tools for the Development of Business Models by the Types of Convergence. *Journal of Digital Convergence*, 10(6), 141-152.

[3] Ministry of Culture, Sports and Tourism(2012), *Act on eSports Promotion, Law No. 11315 Article 2 (1)*

[4] Korea e-Sports Association: www.e-sports.or.kr

[5] J. I. Oh. (2001), Regional Economic Impact of Professional Sports Industry, *Review of Culture & Economy*, 4(1), 18-30.

[6] J. M. Ko (2005), *Current status and development direction of e-sports industry*, SERI Report.

[7] S. K. Lee & G. I. Jeong(2014), Relationship between motivation for using e-sports and psychological well-being in junior high school students, *Review of Korean Society of Sports Science*, 80(4), 563-580.

[8] E. Y. Choi & Y. B. Jeon. (2014), Analysis of Factors Influencing the Copyright Protection Decision of Users of e-Sports Contents, *Review of Korea Contents Association*, 14(12), 723-732.

[9] G. J. Lee & C. S. Kim(2011), *An Empirical Study on the Relationship between Major Success Factors of e-Sports Business and Utilization Effect*, *Review of Korea Association of Information Systems*, 20(2), 109-134.

[10] H. W. Lim & J. Y. Shim. (2017). Economic impact of the technical security utilizing the inter-industry relations table. *Journal of Convergence for Information Technology*, 7(1), 99-106.

[11] KOCCA(2015), *2017 E-Sports Survey*

[12] J. H. Yang & S. W. Lee, Factors Affecting Webtoon's Success: An Empirical Study, *Review of Korea Contents Association*, 16(5), 194-204.

[13] Superdata Research(2017), *eSports market brief 2017*.

[14] NEWZOO(2017), *Global growth of esports report*.

[15] P. Timmers. (1988), *Business models for electronic markets, electronic markets*, 3(1), 3-8.

[16] J. Magretta. (2002), Why business models matter, *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

[17] R. Amit & C. Zott. (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

[18] Y. S. Jeong. (2015). Business Process Model for Efficient SMB using Big Data. *Journal of Convergence for Information Technology*, 5(4), 11-16.

[19] Osterwalder, Alexander(2011), *Business model generation*, Wiley.

양 지 훈(Yang, Ji Hoon)

[정회원]



- 2010년 8월 : 홍익대학교 광고홍보학과(경영학사)
- 2012년 8월 : 홍익대학교 문화예술경영학과(경영학석사)
- 2014년 9월 ~ 현재 : 연세대학교 미디어정책(수료)
- 2017년 9월 ~ 현재 : 한국방송통신전파진흥원 선임연구원
- 관심분야 : 미디어, 콘텐츠산업, 문화기술
- E-Mail : poi0217@hanmail.net

이 인 규(Lee, In Kyu)

[정회원]



- 1997년 2월 : 대전산업대학교 전자공학과(공학사)
- 2000년 8월 : 충남대학교 산업대학원 전자공학과(공학석사)
- 2011년 9월 ~ 현재 : 경성대학교 디지털디자인전문대학원(수료)
- 2015년 12월 ~ 현재 : KT 미래사업개발단
- 관심분야 : 디지털미디어, 미디어아트, 융합콘텐츠산업
- E-Mail : ceoinq@gmail.com

이 상 호(Lee, Sang Ho)

[정회원]



- 1994년 2월 : 고려대학교 경제학과(경제학사)
- 2003년 8월 : Aalto University 경영학(경영학석사)
- 2008년 8월 : 서울과학종합대학원(경영학박사)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 경성대학교 디지털미디어학부 교수
- 관심분야 : 디지털미디어, 미디어경영, 융합콘텐츠
- E-Mail : stevenlee@ks.ac.kr