

삼성 KPMG

Samjong INSIGHT

Vol. 75·2021

삼성KPMG 경제연구원

디지털 구독경제 트렌드와 비즈니스 기회

Thought Leadership I

구독경제,
새로운 소비 패러다임으로 부상

Thought Leadership II

디지털 구독경제와
주요 비즈니스 트렌드

Thought Leadership III

유니콘 비즈니스로 성장하는
디지털 구독경제 시장



디지털 구독경제 트렌드와 비즈니스 기회

Executive Summary

Thought Leadership I 구독경제, 새로운 소비 패러다임으로 부상	구독경제란 무엇인가	02
Thought Leadership II 디지털 구독경제와 주요 비즈니스 트렌드	전 산업으로 확산하는 구독경제	08
	유통·소비재산업	10
	미디어·콘텐츠·게임산업	13
	[Issue Brief] 구독 체제로 전환하는 빅테크 공룡	19
	모빌리티산업	22
	헬스케어산업	25
	[Issue Brief] 국내 구독경제 시장과 비즈니스 모델 추진 현황	29
Thought Leadership III 유니콘 비즈니스로 성장하는 디지털 구독경제 시장	구독경제 관련 글로벌 투자 동향	32
	구독경제 유니콘의 등장과 넥스트 엑시콘	34
	디지털 구독경제의 KSF(Key Success Factors)	43

Contact us

김수경 책임연구원	sookyungkim@kr.kpmg.com	02-2112-3973
이효정 이사	hyojungle@kr.kpmg.com	02-2112-6744
차윤지 선임연구원	yoonsjicha@kr.kpmg.com	02-2112-6914

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

Executive Summary

구독경제란?

소비자가 정해진 기간 동안 구독료를 지불하고, 필요한 제품이나 서비스를 주기적으로 제공받는 신개념 경제 활동을 의미

멤버십형

월 단위 요금을 지불하고 매월 이용



렌탈형

월 구독료를 지불하고 계약기간 동안 상품을 대여 후 반납



정기배송형

정해진 일정에 따라 정기적으로 상품을 배송



전 산업으로 확산하는 구독경제

유통·소비재

D2C 플랫폼을 바탕으로 개인 맞춤형 서브스크립션 서비스를 제공



모빌리티

이동·운송수단의 유저십(Usership) 중시 기조로 구독형 자동차·차량 부품·옵션 서비스 제공이 확대



미디어·콘텐츠·게임

오리지널 콘텐츠 및 독점 콘텐츠 등 소싱력 강화 통한 경쟁력 제고 움직임



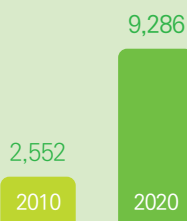
헬스케어

건강관리에 대한 소비자 니즈 증대로 '예방-진단-관리' 관련 구독형 디지털 헬스케어 서비스 증가



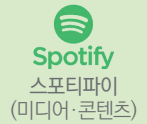
유니콘 비즈니스로 성장하는 디지털 구독경제 시장

구독경제 관련 글로벌 PE·VC 투자액 (백만 달러)



Source: PitchBook, 삼정KPMG 경제연구원

글로벌 구독경제 관련 주요 유니콘 기업



디지털 구독경제의 KSF(Key Success Factors)

구독여정 로드맵 Subscription Journey 중장기적 관점에서 구독경제 관련 일관된 목표 및 방향 수립	고객 기반 유치 Acquisition 차별화된 가치 제안이 가능한 요소를 검토하고, 고객접점을 강화할 수 있는 영역을 모색	고객유지 및 고객경험 강화 Retention 개인 맞춤형 고객경험과 차별화 서비스를 제공하며 락인(Lock-in) 효과를 극대화	지속가능한 수익구조 Monetization 시너지 창출이 가능한 기업에 대해 M&A·투자·파트너십 등을 고려하고, 구독 비즈니스 관련 장기적 모멘텀을 확보
---	---	--	---

Thought Leadership I

구독경제, 새로운 소비 패러다임으로 부상



구독경제란 무엇인가

소비의 목적이 점차 소유에서 경험으로 바뀌고 있다. 소비자가 상품을 구매하고 '소유'하던 구조에서, 돈을 지불하고 상품을 '이용·경험'하는 방향으로 소비 구조의 전환이 관찰된다. 소비 패러다임의 변화로 매달 일정 금액을 지불하면 제품이나 서비스를 정기적으로 이용할 수 있는 구독경제(Subscription Economy)에 기업과 소비자들의 이목이 집중되고 있다.

“앞으로 경제 생활에 대한 우리의 의식을 지배하는 것은 물건에 대한 소유가 아니라 서비스와 경험에 대한 접속이 될 것이다. 소유권의 시대는 막을 내리고 접속의 시대가 열릴 것이다.”
 - 제러미 리프킨(Jeremy Rifkin) <소유의 종말(The Age of Access, 2000)> -

구독은 신문이나 잡지 같은 정기 간행물을 구입하여 받아보는 것을 뜻한다. 최근에는 소비자가 정해진 금액을 일정 기간 지불하고, 필요한 물건이나 서비스, 디지털 콘텐츠 등을 정기적으로 받아보거나 이용하는 행위를 뜻하는 단어로 의미가 확장되고 있다.

전통경제 vs. 공유경제 vs. 구독경제 비교

구분	소유경제·상품경제	공유경제	구독경제
의미	· 생산물이 소비될 때까지 상품이라는 형태를 취하며, 소비된 이후 소비자에게 소유권이 이전됨	· 생산된 제품을 다수가 공유하여 사용하는 협업 소비를 기본으로 함	· 사용자가 원하는 제품·서비스에 대해 구독료를 지불하면 공급자가 정기적으로 제공
소유권	· 소비자에게 소유권이 부여	· 소비자에게 일정 기간 이용권이 부여	· 소비자에게 일정 기간 소유권·이용권·회원권이 부여
대금 지불 방식	· 소비자가 생산자에게 소유 비용을 지불	· 점유·차용 기간에 따라 비용을 지불	· 사용량·기간만큼 비용을 지불
소비자 권한	· 한 번 구매 후, 변경 불가	· 소비자에게 선택권이 있지만 원하는 조건으로 수시 변경이 어려움	· 이용권 범위 내 기간·혜택 등 조건 변경이 비교적 용이
구조	제품·서비스 → 채널 → 소비자	제품·서비스 → 소유자 → 플랫폼 → 소비자	제품·서비스 → 플랫폼 → 소비자
비고	· 일회성 소비에 그침		· 맞춤형 소유·이용·경험 제공 · 반복적 소비로 연결

Source: 삼정KPMG 경제연구원



구독경제(Subscription Economy)… 소비자가 일정 기간 동안 정해진 금액을 지불하고 필요한 제품·서비스를 이용하는 일련의 경제활동을 의미



구독이라는 행위 자체의 핵심은 ‘정기적’이라는 데 있다. 한편 구독경제란, 재화나 서비스를 구매·소유하는 것보다 적은 금액으로 구독하는 경제활동을 일컫는다.

전통적인 구독 비즈니스로 대표되는 신문, 우유 배달, 잡지 외에 식료품, 화장품, 패션, 가구, 가전 심지어는 자동차, 공간까지 구독할 수 있는 구독의 시대다. 디지털 콘텐츠와 같은 무형의 서비스도 구독으로 경험이 가능해지면서 소비자의 구독 선택권이 점차 확대되고 있다.

구독하는 방식도 여러 가지다. 구독 서비스의 유형은 상품군과 제공 방식에 따라 멤버십형, 렌탈형, 정기배송형 등으로 나뉜다. 우선 멤버십형 구독을 통해 소비자는 일정 주기에 맞춰 이용료를 지불하고 사업자가 제공하는 재화나 서비스를 무제한 혹은 부가적으로 이용할 수 있다. 주로 OTT(Over-the-Top, 온라인 동영상 서비스) 및 음원 스트리밍 서비스나 이커머스 유통 업체가 유료 멤버십 형태의 구독 서비스를 제공한다. 멤버십형은 각각의 제품·서비스를 구매할 때보다 더 큰 가치를 얻을 수 있을 때 비용 절감이 가능한 것이 특징이다.

» 구독경제 비즈니스 주요 유형

유형	내용	주요 서비스
멤버십	<p>서비스</p> <ul style="list-style-type: none"> · 소비자에게 기본으로 제공하는 서비스 외, 유료 멤버십을 구매한 회원을 대상으로 부가 서비스를 추가 제공 (무료 배송, 당일배송 등) (예시) 이커머스·온라인몰 유료 멤버십 및 광고 제거 유료 앱 구독권 등 <p>디지털 콘텐츠</p> <ul style="list-style-type: none"> · 디지털 콘텐츠를 중심으로 월 일정 요금을 지불하고 무제한 혹은 정해진 용량만큼 관련 서비스를 이용 가능한 방식 (예시) 동영상 및 음원 스트리밍 구독권 	<p>멤버십 서비스·콘텐츠</p> <p>자동 정기 결제</p>
렌탈	<ul style="list-style-type: none"> · 한 번 구입 시 많은 비용이 드는 내구재 품목은 주로 렌탈형 모델로 구독서비스를 제공하는 추세이며, 월 일정 금액을 지불하고 소유가 아닌 ‘이용’하는 형태로 이뤄짐 (예시) 정수기, 자동차, 가구와 같은 내구재 혹은 럭셔리 패션 품목 등 사치재 위주 	<p>일정 기간 대여·이용</p> <p>일정 기간 후 제품 반환·회수</p> <p>자동 정기 결제</p>
정기 배송	<ul style="list-style-type: none"> · 월정액 요금을 지불 시, 소비자가 원하는 품목을 주기적으로 배송 받아볼 수 있음 · 최근 정기배송 서비스에 큐레이션이 접목되어 다양한 소비자의 니즈를 충족하는 형태로 진화 · 생활필수품처럼 일정 주기로 고정량이 필요한 품목의 경우 주로 정기배송 형태로 제공 (예시) 생수, 휴지, 샴푸, 분유 등과 같은 생필품과 소비자별 기호와 선호가 다른 커피원두·와인 등의 품목 	<p>정기배송</p> <p>자동 정기 결제</p>

“
 비즈니스 모델을
 제품 중심에서
 고객 중심으로
 전환하는 것이
 구독경제의 핵심 ”

두 번째 유형인 렌탈형 비즈니스 모델은 한 번에 비싼 금액을 지불하고 사기에는 다소 부담이 될 만한 가구나 자동차와 같은 내구재, 럭셔리 제품 등의 품목에 흔히 적용되는 유형이다. 공급자는 제품·서비스를 소비자에게 대여해주는 대가로 매달 일정한 요금을 수취한다. 대개 공급자가 렌탈 기간 중 정기점검 등의 관리 서비스를 제공하기 때문에 소비자는 한 번에 목돈을 들이지 않고 제품을 이용하며 제품이 제공하는 가치를 느낄 수 있는 이점을 가진다.

세 번째 유형은 정기배송형이다. 소비자가 필요로 하는 상품에 대해 주기를 지정하여 받아볼 수 있는 비즈니스 모델이다. 상시 구매하던 과정과 행위 자체가 간소화되어 구매의 효율성이 증대된다. 일반적으로 생수, 요거트, 기저귀 등 생활필수품과 같은 소모품 성격의 소비재가 정기배송 유형으로 다수 제공된다. 최근 꽃, 전통주 등 소비자 개인의 선호도에 따라 취향이 나뉘는 품목에는 큐레이션·인공지능(AI) 등 ICT(정보통신기술)가 접목돼 맞춤형 정기배송 서비스로 제공되고 있다. 큐레이션 기반의 정기배송 서비스는 소비자 입장에서 비교·검색·결제 등 구매과정 일부가 생략되므로 소비자의 구매 편의성을 높일 수 있다는 점이 특징이다.

구독경제 부상 배경

상품을 생산하여 판매·구매하는 상품경제의 시대에 이어 경험이 경제적 가치를 지니는 경험 경제(Experience Economy)가 부상했다. 제품으로 인해 소비자 본인이 얻을 수 있는 긍정적 경험과 만족도를 고려해 구매를 결정하는 소비자가 늘었다. 경험하기 위해 기꺼이 돈을 지불하는 소비자가 적지 않다. 이처럼 소비 성향과 소비 패턴이 변화하면서 기업도 소비자에게 단순히 제품을 판매하는 데 그치지 않고, 비즈니스 형태를 다변화하고 있다. 소비자의 주요 소비 대상이 유형의 것에서 무형의 서비스로 점차 전환되고 있으며, 시장환경 변화와 복합적으로 맞물리며 구독경제의 성장이 한층 가속화되고 있다. 소유보다 경험에 가치를 두는 경향이 짙어 질수록 구독경제는 더욱 확산될 것으로 보인다.

오늘날 구독경제가 빠르게 부상하는 주요 배경에는 사회적·기술적·경제적 등 외부환경적 요인에 따른 소비 트렌드 변화가 상당한 영향을 미치는 것으로 분석된다. 이에 (1)인구구조적 변화, (2)디지털화의 진전, (3)경제적 환경 변화 양상과 소유에서 구독으로 이동하는 소비 패턴을 함께 살펴보았다.

(1) 인구구조적 변화

저출산, 고령화와 더불어 만혼화, 비혼 인구 증가 등 다양한 사회 현상과 인구구조적 변화가 맞물려 나타나고 있다. 전체 가구 규모에서 1인 가구 및 2인 가구는 전체 가구의 60%에 육박하며 절반을 넘어섰다. 소규모 가구는 필요한 양을 그때그때 구매하여 사용하는 것을 선호하는데, 이처럼 라이프 패턴이 다양해지면서 소비자들은 각자에게 맞는 제품·서비스를 선택적으로 구매하는 모습을 보이고 있다. 낭비 없는 소비 생활을 추구하는 오늘날 소비자에게 구독경제는 최적의 대안인 셈이다.

기존 소비 시장을 이끌던 베이비부머·X세대에서 밀레니얼·Z세대로의 소비 세대 전환 또한 구독경제 부상의 주요 요인으로 꼽힌다. 세대별로 형성하고 있는 라이프스타일이 다르게 나타나기 때문이다. 베이비부머 세대와 X세대 대비 의·식·주가 모두 갖춰져 있는 풍족한 환경에서 자라온 밀레니얼과 Z세대는 소유에 대한 갈망이 비교적 적은 편이다.

“

새로운 소비 주도층이 된 밀레니얼 세대와 Z세대는 자신이 원하는 경험을 골라 ‘구독 상품’을 통해 합리적으로 소비 ”

이에 소유보다는 실질적 사용 가치와 자신의 직접적인 경험을 더욱 중시하는 경향을 보인다. 새로운 제품이 빠른 속도로 생겨나고 발전하는 현실 속 상당수의 밀레니얼 세대와 Z세대 소비자는 여러 가지 물건을 사용해보고 싶어하며, 다양한 서비스를 체험해보기를 원한다. 합리적인 가격으로 다양한 욕구를 충족하기 위해 서브스크립션을 택하는 소비자가 늘고 있다.

한편 이들은 특정 업무에 투입되는 자신의 노동과 시간 단축의 가치를 아주 높게 평가한다는 점이 기성세대와 다르다. 의류 관리와 스타일링을 한 번에 해결할 수 있는 의류 구독 서비스, 와인은 마시고 싶지만 고르는 게 귀찮은 소비자를 위한 큐레이션 와인 구독 서비스, 매일 입어야 하지만 관리하기는 번거롭고 귀찮은 셔츠 정기배송 등이 효율성을 중시하는 성향을 가진 MZ 세대로부터 호응을 얻고 있다. 아울러 MZ세대는 남들과 차별화되지 않은 공장에서 찍어낸 듯한 제품에는 쉽게 지갑을 열지 않는다. 개인화 구독 서비스는 자신만의 ‘개성’을 살릴 만한 제품·서비스를 선호하는 밀레니얼·Z세대에게 안성맞춤이다.

(2) 디지털 기술의 발전과 디지털 트랜스포메이션

구독경제 확산의 주요 요인으로 ICT의 발달과 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)을 꼽을 수 있다. ICT 발전으로 많은 기업이 디지털 플랫폼을 통해 다양한 제품·서비스를 제공할 수 있게 되었다.

» 구독경제 부상 배경



“ ICT 발전과 디지털화로 소비 대상이 물건과 서비스를 넘어 디지털 콘텐츠로 확대되며 구독경제가 활성화 ”

“ 코로나19 발발로 ‘집콕’, ‘재택근무’ 등 소비자의 라이프 패턴 변화 ... 다양한 서비스에 대한 구독 확대 ”

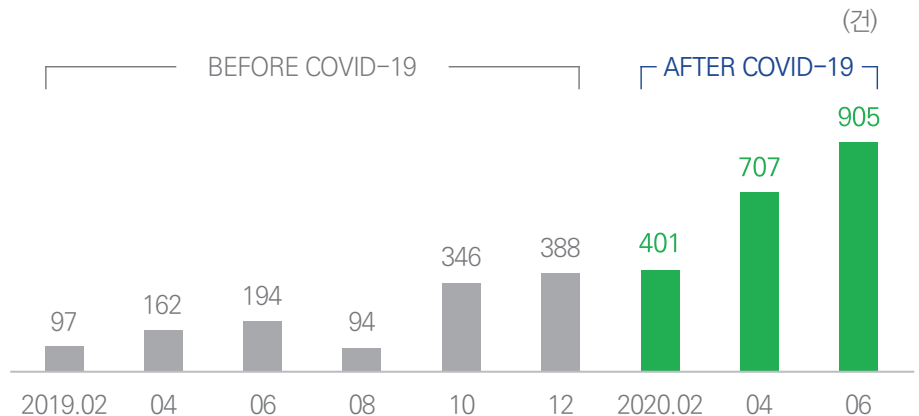
소비자 역시 주 소비 대상이 오프라인상에서의 제품·서비스에 집중되었던 소비 영역을 디지털 콘텐츠 등으로 점차 넓혀 나가고 있다. 아울러 음악이나 영상 파일을 다운로드하기보다 스트리밍으로 콘텐츠 소비 방식이 바뀌고 있고, 플랫폼상에서 디지털 콘텐츠를 구독하는 소비자도 많아졌다. 디지털 시대를 맞이하여 소비자는 바깥으로 직접 나서지 않더라도 언제 어디서든지 다양한 서비스를 경험할 수 있게 되는 등 자유로운 소비 생활이 가능하게 됐다. 이와 같은 라이프스타일 변화와 함께 디지털 플랫폼 관련 시장의 성장과 디지털 콘텐츠 제공 방식이 구독으로 전환되고 있다.

(3) 코로나19 및 경기 불확실성으로 가속화되는 구독경제

전 세계적인 코로나19 장기화에 따른 경기 불확실성이 커지고 있는 현실 속 예기치 못한 소득 감소를 겪은 소비자가 늘면서 소비 심리도 위축되고 있다. 안정적인 소득을 보장받기 어려울 때일수록, 소비자들은 한 번에 무리한 지출을 하기보다는 필요한 만큼 구매하는 편을 선호하는 경향을 보이게 마련이다. 당분간 위드·포스트 코로나(With·Post COVID-19)가 현실화 될 것으로 예상됨에 따라 소비자들은 지갑 열기를 주저할 것으로 보인다. 합리적인 소비를 지향하는 소비자가 늘면서 개별 제품을 구매하는 것보다 저렴한 가격으로 보다 많은 가짓수의 제품·서비스를 이용할 수 있는 구독 서비스에 눈을 돌리고 있다.

한국농수산식품유통공사에 따르면, 국내 소셜미디어(블로그)상에서 키워드 ‘구독경제’가 언급된 횟수는 코로나19 이전 대비 코로나19 발발 이후 대폭 확대된 것으로 조사됐다. 코로나19가 일상생활에 영향을 미치기 시작한 이후를 ‘애프터 코로나19(After COVID-19)’, 코로나19 발발 이전을 ‘비포 코로나(Before COVID-19)’라고 부를 만큼 코로나19는 라이프스타일에 적지 않은 영향력을 행사하고 있다. 조사기간 중 애프터 코로나 시기에 해당하는 2020년 2월·4월·6월 동안 소셜미디어상에서 구독경제가 언급된 횟수는 2,013건으로 나타났으며, 이는 전년 동기간 453건 대비 4.4배 증가한 수준이다. 코로나19 발발과 함께 언택트(Untact, 비대면) 소비가 일상화되고 보다 편리한 생필품 구매의 필요성을 인지한 소비자가 늘면서 구독 서비스 모델에 관심을 가지고 있는 것으로 분석된다. 소비자가 이용할 수 있는 품목과 서비스 종류가 확대되면서 구독경제 시장은 성장세를 지속할 것으로 예상된다. 아울러 코로나 19 확산으로 외부 활동이 줄어드는 대신 디지털 콘텐츠에 대한 수요가 늘면서 이용자의 시간과 지갑을 점유하기 위한 구독 서비스 기업 간 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 보인다.

» 국내 소셜미디어(블로그) 내 구독경제 키워드 언급 횟수 추이



Source: 한국농수산식품유통공사(2020.08), ‘식품시장 뉴스레터-식품구독경제’
 Note: 2019년 2월부터 2020년 6월 기간 동안 네이버 블로그를 대상으로 키워드 ‘구독경제’ 언급 건수 추이



Thought Leadership II

디지털 구독경제와 주요 비즈니스 트렌드



전 산업으로 확산하는 구독경제

“ 소비자의 라이프스타일과 밀접한 영역 전반으로 확산 ”

과거 오프라인을 주 무대로 이뤄지던 구독 비즈니스가 디지털 플랫폼으로 옮겨가면서 전 산업 영역으로 확대되는 모습이다. 오늘날의 디지털 구독경제는 정기적으로 반복되는 서비스에서 ICT가 접목된 맞춤형 서비스로 진화하고 있다. 취향에 맞는 개인화된 경험과 편리함을 제공하며 많은 소비자의 호응을 얻고 있는 디지털 구독 모델은 다양한 영역에서 주류 비즈니스로 부상할 것으로 기대된다.

디지털 구독경제는 라이프스타일과 밀접한 영역 곳곳에 자리하며 소비자 일상에 스며들어 있다. 각 업계에서는 제2의 넷플릭스를 표방하며 소비자가 선택할 수 있는 구독 서비스의 스펙트럼을 다변화해 나가는 움직임이 관찰된다.

특히 발 빠른 스타트업·벤처 기업은 다양한 형태의 구독 서비스로 소비자를 유인하고 있다. 각 산업영역에서 영향력을 확대해오고 있던 기존 기업들도 구독경제 시장을 주도하는 작은 규모 스타트업의 공세에 대응해 자사 비즈니스 모델 중 일부를 구독 모델로 전환하거나 구독 비즈니스 관련 스타트업을 물색하고 M&A(인수·합병)에 한창이다.

》 전 산업으로 확대되는 디지털 구독경제



본 보고서에서는 산업별 특징적인 비즈니스 환경을 고려하여 유통·소비재, 미디어·콘텐츠·게임, 모빌리티, 헬스케어 등 주요 산업에서 디지털 구독경제 트렌드가 어떻게 변화하고 있는지를 살펴보았다.

>> 주요 산업별 디지털 구독경제 트렌드



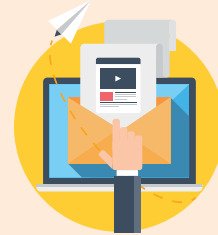
유통·소비재

- 디지털 네이티브 버티컬 브랜드 (Digital Native Vertical Brands)가 구독경제를 주도
 - D2C 플랫폼을 바탕으로 개인 맞춤형 서브스크립션 서비스를 제공
 - 니치 분야 카테고리 킬러로 포지셔닝 하여 숨어있는 구독 수요를 공략
- 전통적 유통·소비재 기업은 중소기업 구독 스타트업에 대한 M&A 투자를 확대하며 고객과의 지속적 관계 구축에 노력



모빌리티

- 이동수단이 서비스로 제공되는 MaaS (Mobility as a Service)를 비롯 자동차 옵션 및 부품 등 모빌리티 전반의 서비스화(Servitization)가 확산
 - 모빌리티의 서비스화는 기존 공유 중심에서 구독 중심으로 이동



미디어·콘텐츠·게임

- 미디어·콘텐츠 기업, 콘텐츠 차별화로 구독자 확보
 - OTT 서비스 : 오리지널 및 독점 콘텐츠로 구독자 확보 경쟁
 - 음원 서비스 : 팟캐스트 등 스토리텔링 콘텐츠 및 관련 서비스 다양화
- 게임 기업, 구독형 수익 모델로 게임 유저 유치 경쟁



헬스케어

- 헬스케어·의료 영역에 구독 모델 접목이 확대되며 일상적 건강관리가 보편화
 - 넷플릭스식 구독 모델을 적용한 디지털 피트니스 수업
 - 웨어러블 헬스케어 기기를 통한 건강관리 서비스 구독
 - 맞춤형 건강관리·원격의료 서비스 플랫폼 구독 서비스

유통·소비재산업

“
디지털 태생의
‘디지털 네이티브
버티컬 브랜드(DNVB)’,
유통·소비재산업의
구독 비즈니스 주도
”

D2C(Direct-to-Consumer) 중심의 구독경제

유통·소비재산업의 주요 구독경제 비즈니스 모델은 자사 소비자에게 직접 상품을 제공하는 D2C(Direct-to-Consumer) 판매 방식을 취하는 것이 특징이다. 즉, 제품의 기획-생산-판매-마케팅에 이르는 일련의 과정의 수직계열화를 통해 생산·판매비용을 최소화하고, 가격 경쟁력을 지닌다. D2C 판매 전략을 내세우는 수많은 신생 기업은 비교적 저렴한 제품 가격에 정기배송·유료 멤버십 등을 결합시켜 서브스크립션·구독 커머스로 진화하고 있다. 또 다른 특징 중 하나는 구독 비즈니스를 주도하는 대다수 기업이 디지털 플랫폼을 기반으로 탄생한 신생 브랜드라는 점이다. 설립 때부터 오프라인이 아닌, 디지털 채널을 기반으로 비즈니스를 전개한 디지털 태생의 브랜드이다. 디지털 네이티브 버티컬 브랜드(DNVB, Digital Native Vertical Brands)라고도 불린다. 이들 브랜드는 최근에는 ICT를 접목하여 맞춤형 제품을 정기 배송해주는 구독 비즈니스, 니치 분야 제품을 전문적으로 판매하는 카테고리 킬러 등으로 세분화되는 모습을 보이며 구독 비즈니스를 고도화하고 있다.

(1) 서브스크립션(Subscription)을 활용해 맞춤형 고객경험을 제공

유통·소비재 기업들은 온라인으로 이뤄지는 구매의 전 과정을 개인 맞춤화해 구독 서비스를 제공하는 데 집중하고 있다. D2C를 기반으로 한 구독 서비스에 인공지능(AI), D&A(Data & Analytics) 등 ICT를 접목해 맞춤형 제품을 정기배송해주는 서비스가 관련 업계의 새로운 흐름으로 떠올랐다.

유통·소비재산업의 구독 비즈니스 트렌드

<p>D2C 플랫폼과 정기배송 모델을 결합</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · 디지털 채널을 기반으로 비즈니스에 정기배송·멤버십 등 구독 모델을 결합시킨 구독 커머스로 진화 · 제품기획-생산-판매-마케팅을 수직계열화시켜 생산 및 판매 비용을 최소화 	<table border="1"> <tr> <td>화장품</td> <td>BoxyCharm</td> <td>뷰티박스 정기배송</td> </tr> <tr> <td>생활용품</td> <td>The Honest Company</td> <td>친환경 유아용품·홈케어 제품 구독</td> </tr> <tr> <td>패션</td> <td>Rent the Runway</td> <td>구독형 디자이너 브랜드 의류 렌탈</td> </tr> <tr> <td>펫</td> <td>BarkBox</td> <td>반려동물의 간식과 장난감 구독</td> </tr> </table>	화장품	BoxyCharm	뷰티박스 정기배송	생활용품	The Honest Company	친환경 유아용품·홈케어 제품 구독	패션	Rent the Runway	구독형 디자이너 브랜드 의류 렌탈	펫	BarkBox	반려동물의 간식과 장난감 구독			
화장품	BoxyCharm	뷰티박스 정기배송															
생활용품	The Honest Company	친환경 유아용품·홈케어 제품 구독															
패션	Rent the Runway	구독형 디자이너 브랜드 의류 렌탈															
펫	BarkBox	반려동물의 간식과 장난감 구독															
<p>맞춤형 고객경험이 융합된 구독 서비스</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · 인공지능, D&A(Data & Analytics) 등 ICT를 접목해 전문 영역에서 개인 맞춤화된 제품을 구독형 서비스로 제공하며, 고객과 장기적 관계 구축 강화에 노력 	<table border="1"> <tr> <td>화장품</td> <td>Curology</td> <td>맞춤형 화장품 정기배송</td> </tr> <tr> <td>패션</td> <td>LOOKIERO</td> <td>체형 맞춤형 패션·의류 구독 앱</td> </tr> <tr> <td>식품</td> <td>Ritual</td> <td>맞춤형 비타민 구독</td> </tr> <tr> <td>펫</td> <td>Butternut Box</td> <td>맞춤형 반려견 사료 정기배송</td> </tr> </table>	화장품	Curology	맞춤형 화장품 정기배송	패션	LOOKIERO	체형 맞춤형 패션·의류 구독 앱	식품	Ritual	맞춤형 비타민 구독	펫	Butternut Box	맞춤형 반려견 사료 정기배송			
화장품	Curology	맞춤형 화장품 정기배송															
패션	LOOKIERO	체형 맞춤형 패션·의류 구독 앱															
식품	Ritual	맞춤형 비타민 구독															
펫	Butternut Box	맞춤형 반려견 사료 정기배송															
<p>니치 분야 카테고리 킬러</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객과의 미세 접점을 지속적으로 확대해 숨은 니즈를 발굴하고, 전문성 갖춘 마이크로 니치(Micro Niche) 분야의 카테고리 킬러(Category Killer)로 명확하게 포지셔닝하여 구독 수요를 공략 	<table border="1"> <tr> <td>화장품</td> <td>Hubble</td> <td>일회용 콘택트 렌즈 구독</td> </tr> <tr> <td>생활용품</td> <td>Quip</td> <td>전동칫솔·치실 구독 서비스</td> </tr> <tr> <td>식품</td> <td>SnackNation</td> <td>구독형 스낵박스 정기배송</td> </tr> <tr> <td>가구</td> <td>Casper</td> <td>매트리스 구독</td> </tr> <tr> <td>기타</td> <td>Dame Products</td> <td>여성용 성인용품 구독</td> </tr> </table>	화장품	Hubble	일회용 콘택트 렌즈 구독	생활용품	Quip	전동칫솔·치실 구독 서비스	식품	SnackNation	구독형 스낵박스 정기배송	가구	Casper	매트리스 구독	기타	Dame Products	여성용 성인용품 구독
화장품	Hubble	일회용 콘택트 렌즈 구독															
생활용품	Quip	전동칫솔·치실 구독 서비스															
식품	SnackNation	구독형 스낵박스 정기배송															
가구	Casper	매트리스 구독															
기타	Dame Products	여성용 성인용품 구독															

“

D2C 플랫폼을 기반으로
고객 데이터를 지속적으로
수집하고, 서브스크립션
형태로 맞춤형 고객경험을
제공 ”

기업들은 반복적 구매를 유도해 자사 브랜드에 대한 고객의 로열티를 제고하고 있으며, 고객 데이터를 수집하여 취향과 관심사를 파고들기도 한다. 또한 오프라인과 같은 전문적이고 개인화된 경험을 제공해 밀접한 관계를 구축하고 있다. 이처럼 브랜딩에서부터 구매 방식에 이르는 소비자가 겪는 모든 고객경험을 철저히 관리하고 강화하고 있다. 화장품 업계에서는 고객의 피부 상태를 화상통화와 같은 비대면 방식으로 진단한 뒤, 매일 고객 개개인에 맞는 화장품을 배송해준다. 미국의 큐롤로지(Curology)는 피부과 전문의가 처방하는 화장품을 콘셉트로 하며, 어드밴스벤처파트너스(Advance Venture Partners), 포어러너벤처스(Fore-runner Ventures) 등의 벤처캐피털로부터 1,500만 달러의 투자금을 유치한 바 있다. 프랑스의 루키에로(LOOKIERO)는 자사의 개인화 기술을 활용하여 체형 맞춤형 의류를 구독할 수 있는 서비스를 제공한다.

(2) 구독 모델에 기반한 전문적·고유 영역을 개척한 카테고리 킬러 플랫폼 등장

유통·소비재산업 특성상 하위 섹터가 무수히 많으며, 구독 모델로 니치분야를 공략하는 카테고리 킬러 플랫폼도 생겨났다. 카테고리 킬러(Category Killer)는 ‘전문 유통업체’를 뜻하며, 카테고리 킬러 플랫폼은 범용적인 상품을 판매하는 대형 이커머스 플랫폼과 달리, 특정 제품군·카테고리를 전문적으로 취급하며 관련 서비스를 제공하는 플랫폼을 의미한다.

소비재 분야에서 카테고리 킬러 구독 서비스는 가구, 영양제, 남성용 헤어·뷰티 제품 등으로 세분화되고 있는 모습이다. 북미 권역 내 일회용 콘택트 렌즈 구독 서비스 허블(Hubble), 여성용 성인용품 정기배송 서비스 데임프로덕츠(Dame Products), 매트리스 구독 서비스 캐스퍼(Casper) 및 구독형 가구 렌탈 서비스 퍼니시(Fernish) 등이 대표적이다. 한편 스낵만을 전문적으로 취급하는 미국의 스낵네이션(SnackNation) 같은 구독형 스낵 기업도 인기다. 과자, 음료, 컵라면, 한 컵 과일 등 식사 대용식 혹은 회의 시 고객 접대용 간식을 큐레이션으로 편리하게 제공해 많은 기업이 스낵 구독 서비스를 이용 중이다.

전통적 기업, 중소규모 구독 스타트업 M&A 확대로 구독경제 시장 진출

막강한 자금력을 가진 일부 유통·소비재 기업은 기존 구독형 모델을 보유하고 있는 스타트업과의 물리적 통합을 추진하고 있다. 디지털 네이티브 버티컬 브랜드의 영향력이 점차 확대되고 있는 시장 환경에서 대규모 유통·소비재 기업은 혁신 비즈니스로 영향력을 펼치고 있는 다윗을 사들여 자사 역량을 확충해 경쟁이 격화되는 시장 환경 내 활로를 모색하기 위한 전략을 펼치고 있는 것으로 해석된다.

글로벌 화장품·생활용품 업계의 대표 기업인 영국 유니레버(Unilever)는 2016년 남성 그루밍(Grooming)쪽을 타깃으로 면도기 정기배송 사업모델을 전개하는 달러셰이브클럽(Dollar Shave Club)을 10억 달러에 인수했으며, 2019년 2월에는 영국의 그레이즈(Graze)를 사들였다. 그레이즈는 소비자의 건강상태·체질 등에 맞춘 스낵을 2주 간격으로 정기배송하는 구독형 서비스로 소비자를 확보해 온 기업이다. 스낵박스의 구성이 마음에 안 든다는 피드백을 소비자가 보낼 경우, 신속한 공장 생산 시스템을 통해 개별 소비자 취향에 맞춰 다시 배송해주는 등 적극적 고객 대응 전략을 펼치는 것으로 유명하다. 또 다른 글로벌 소비재 기업 P&G(Procter & Gamble)도 2017년 11월 온라인 서브스크립션을 내세우는 친환경 데오도란트 기업 네이티브(Native)를 1억 달러에 인수하며 구독경제에 관심을 보였다. P&G는 2020년 1월에는 미국에 본사를 둔 여성용 면도기 구독 커머스 기업 빌리(Billie)를 인수하겠다고 발표했다.

“
 대형 유통·소비재 기업,
 구독 서비스에 강점 가진
 중소규모 기업에 대한
 M&A로 활로 모색 ”

빌리는 남성용 면도기 대비 비싼 여성용 면도기의 문제점을 지적하며, 여성용 고품질 면도기를 구독 서비스로 내세운 기업이다. P&G는 빌리를 포트폴리오에 넣어 빌리가 가진 D2C 브랜딩 및 마케팅 노하우와 디지털 역량을 추가하고, 밀레니얼·Z세대로 고객 기반을 넓히려려고 했던 것으로 풀이된다. 그러나 P&G와 빌리의 합병 소식이 알려지자 미국 연방거래위원회(FTC)가 반대표를 던지며 무산된 바 있다.

펫을 기르는 소비자들의 라이프스타일 변화와 함께 반려동물 섹터에서도 구독 서비스를 강화하는 모습이 관찰된다. 미국 내 반려동물과 관련하여 대표적인 유통 기업 중 하나인 손꼽히는 펫코(Petco)는 2017년 11월 펍박스(PupBox)를 인수했다. 펍박스는 반려동물과 반려인을 위한 맞춤형 훈련 제품, 사료, 장난감 등 펫 용품 전반에 대해 구독형 서비스를 제공하는 펫테크 기업이다. 네슬레 산하의 펫푸드 부문 자회사 네슬레퓨리나펫케어(Nestle Purina PetCare)는 정기구독 형태로 된 반려동물의 식단 제공 서비스를 강화하고자 2018년 4월 테일즈닷컴(Tails.com) 지분 대다수를 인수할 것을 발표했다. 영국에 기반을 둔 테일즈닷컴은 강아지 나이와 품종, 크기, 활동 수준 등의 요소를 바탕으로 영양가 있는 식단 플랜을 구성해 정기배송해주는 온라인 플랫폼 기업이다. 미국 펫 시장에서 높은 시장점유율을 기록 중인 펫스마트(PetSmart)는 2017년 온라인 기반의 구독 커머스 기업 츠이(Chewy)를 33억 달러에 인수했다. 미국 내 반려동물 용품 관련 이커머스 시장에서 아마존보다도 판매량이 높은 1위 플랫폼으로 기록된다. 츠이는 자체 PB(Private Brands) 제품 및 사료, 장난감, 비타민 등 반려동물 관련 6만 5,000개 이상의 제품을 판매하며, 오토십(Autoship)이라는 구독형 정기배송 서비스로 충성도 높은 반려인 고객 기반을 확보하고 있다.

앞서 국내외 유통·소비재 기업의 사례를 분석한 결과, 소비자와 깊은 유대감을 형성하고 있는 디지털 네이티브 버티컬 브랜드의 대다수는 구독 프로그램을 보유하고 있는 경우가 많았다. 한편 대형 기업이 눈독 들인 중소규모 브랜드의 공통점은 단순히 저렴한 가격으로 정기배송을 내세워 고객 유인에 나서는 기업이 아닌, 구독 모델 이상의 가치를 보유한 기업들이다. 고객 중심적 사고를 갖추고 있는지, 고객이 지불하는 비용을 넘어선 가치를 제공할 수 있는지가 구독경제 시장에서의 성패를 좌우할 것이다.

» 글로벌 주요 유통·소비재 기업의 M&A를 통한 구독경제 비즈니스 확장

(백만 달러)

인수 기업	피인수 기업	공시일	금액	피인수 기업 분야
유니레버 Unilever	달러셰이브클럽 Dollar Shave Club	2016.07	1,000	면도기 구독 서비스 제공
	그레이즈 Graze	2019.02	194	스낵박스 정기 구독 서비스 제공
네슬레 Nestle	프레쉬리 Freshly	2020.11	1,550	건강식 HMR(가정간편식)·밀키트 구독 서비스
P&G Procter & Gamble	네이티브 Native	2017.11	100	서브스크립션 기반 환경 데오도란트 브랜드
펫코 Petco	펍박스 PupBox	2017.11	N/A	펫용품 구독 서비스 제공

Source: Bloomberg, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

미디어·콘텐츠·게임산업

“

동영상·스트리밍 기업,
무료로 제한된 혜택을
제공하는 기본 서비스와
유료 서비스 플랜을
결합한 프리미엄
(Freemium) 정책으로
고객 확보 ”

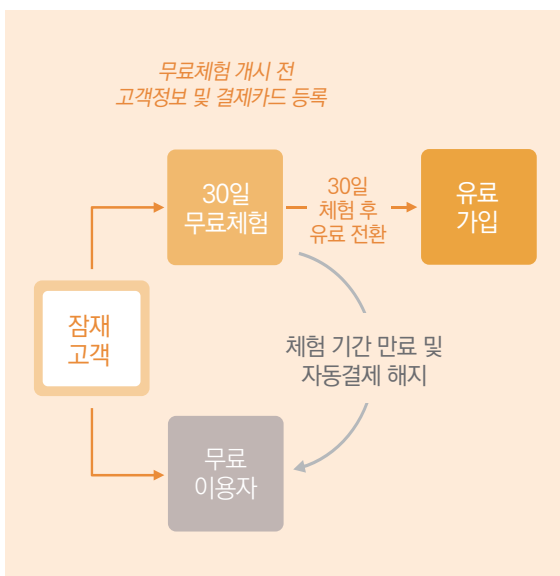
미디어·콘텐츠 : 양질의 콘텐츠 확보 전쟁

미디어·콘텐츠산업은 동영상·음원 스트리밍 서비스 이용자가 가파르게 증가하면서 그 어떤 산업보다도 구독경제의 전개가 빠른 산업분야로 대표된다. 영화·TV 프로그램 등 OTT 및 음원 서비스 분야에 진출하는 기업이 많아지면서 신규 가입자를 확보하기 위한 경쟁이 달아오르고 있다. 저마다 '무료체험(Free Trial)', '프리미엄(Freemium)' 등의 마케팅·프로모션 전략을 내세우고 있으며, 이는 잠재 고객을 유료 구독자로 전환하기 위한 수단이라고 볼 수 있다.

넷플릭스는 한 달 무료체험 프로모션 전략을 신규 고객을 유인하는 데 적극 활용해왔다. 그러나 최근 일부 국가에서 무료체험을 폐지하겠다고 발표했다. 넷플릭스는 이에 대한 대안으로 자사가 제공하는 일부 콘텐츠를 무료로 제공하는 '프리미엄(Freemium)' 전략을 테스트 중이다. 음원 서비스 기업 스포티파이(Spotify)가 프리미엄 전략을 유지해온 것으로 잘 알려져 있는 가운데, 프리미엄 정책은 제한된 혜택을 무료로 제공하는 기본 서비스 패키지와 부가적인 서비스를 이용할 수 있는 유료 패키지를 같이 제공하는 정책이다. 가령, 무료로 음원 스트리밍 서비스를 제공하는 대신 노래를 듣는 중간에 광고가 삽입되어 있는 방식이다. 광고가 제거된 상태로 음악이나 팟캐스트를 듣기 위해서는 유료 서비스로 전환하면 된다. 빠른 시간 내 유료 가입자를 확보할 수 있고, 진입장벽이 낮은 콘텐츠 스트리밍 시장에서 인지도를 끌어올리기 용이하다는 점에서 많은 기업들이 프리미엄 정책을 여전히 고수하고 있다. 아울러 경험하기 전까지 그 가치를 체감하기 어려운 온라인 콘텐츠 특성상 신규 유료 구독자를 확보하기 위한 프로모션 정책으로서 프리미엄 정책을 활용하기도 한다.

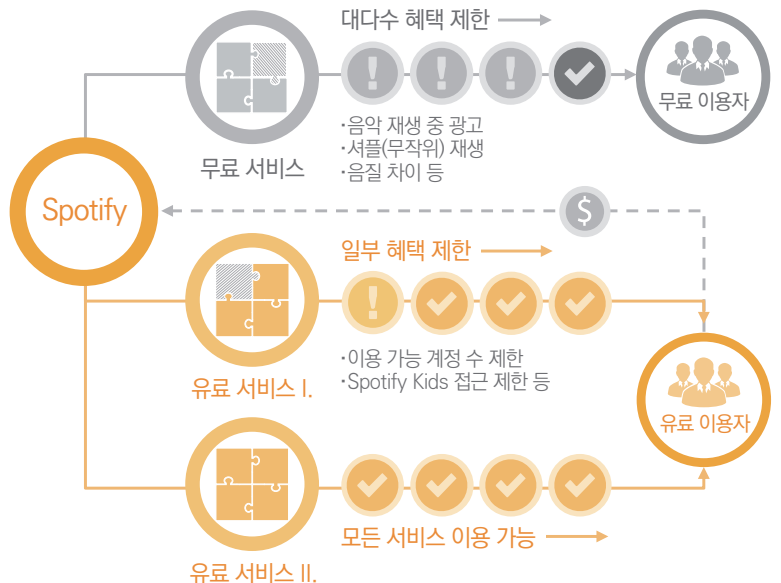
시장 내 경쟁이 가열될수록 가입 프로모션 정책으로 유료 고객을 장기간 묶어 두는 데는 한계가 존재할 수밖에 없다. 자신이 보고 싶은 영화나 TV프로그램, 좋아하는 팟캐스트 방송이 다른 플랫폼에서만 서비스된다면, 미련없이 현재 사용하는 서비스 구독을 중단할 것임이 분명하다. 구독 비즈니스가 보편화된 시장환경에서 미디어·콘텐츠 기업들이 유료 가입자를 보다 오랫동안 유지하기 위해 '콘텐츠'를 두고 사투를 진행 중이다. 자사만의 독보적인 콘텐츠로 유료 가입자를 사수하는 데 나섰다.

▶▶ 넷플릭스 무료체험(Free Trial) 예시



Source: Netflix, 삼성KPMG 경제연구원

▶▶ 스포티파이 프리미엄(Freemium) 모델 예시



Source: Spotify, 삼성KPMG 경제연구원

“ 글로벌 OTT 플랫폼 기업, 자사 콘텐츠 라이브러리의 세분화·전문화로 차별화 경쟁력을 강화하며 고객 유인에 나서 ”

(1) OTT 기업, 오리지널 콘텐츠 제작 및 독점 콘텐츠를 사수하라

넷플릭스가 촉발한 미디어·콘텐츠산업 내 구독경제는 디즈니, 아마존, 워너미디어 등 다수 기업의 OTT 시장 진출을 유도했다. 미디어·콘텐츠 시장은 바야흐로 OTT 시대이다. OTT 시장의 파이 선점을 위한 글로벌 동영상 OTT 플랫폼 기업들의 경쟁이 치열하다. 넷플릭스가 오리지널 콘텐츠를 공급해오며 유료 가입자를 확보하고 플랫폼 경쟁력을 강화해왔듯, 타 OTT 플랫폼 기업도 차별화된 콘텐츠 라이브러리 구축에 나서며 가입자들의 구독 유지율을 높이는 데 전력을 다하고 있다.

2019년부터 미디어 기업은 적극적 공세를 펼침에 따라, 비디오 스트리밍 서비스 경쟁이 본격화 됐다. 세계적인 콘텐츠 제작사로 꼽히는 월트디즈니(The Walt Disney Company)는 2019년 5월, 미국 온라인 스트리밍 기업 훌루(Hulu)¹⁾ 지분을 완전히 소유하기로 한 뒤, 같은 해 11월 자사의 막강한 콘텐츠 경쟁력을 바탕으로 디즈니플러스(Disney+)를 출범하며 넷플릭스에 대항할 태세를 갖췄다. 디즈니플러스는 디즈니의 애니메이션 콘텐츠를 비롯해 미국을 대표하는 애니메이션 중 하나인 심슨가족 외 21세기폭스 등 계열사가 제작한 막강한 영화 콘텐츠를 경쟁력으로 내세우고 있다.



» 글로벌 콘텐츠·미디어 분야의 구독경제 전개 현황 및 트렌드

동영상 스트리밍 서비스

오리지널 콘텐츠 강화
구독자 수
독점 콘텐츠 확보

넷플릭스

콘텐츠 투자 비용 (억 달러)

31
2014

+

146
2019

빅데이터 활용 및 추천 알고리즘을 콘텐츠 제작에도 적용

- 유료 가입자의 시청 행태를 고려하여 콘텐츠 시리즈 제작
- 구독자 선호 연출 적용 및 배우 섭외

디즈니 '디즈니플러스'

- 마블 히어로를 소재로 한 마블 시네마틱유니버스(MCU, Marvel Cinematic Universe) 및 스타워즈·21세기폭스 소유 콘텐츠 등 막강한 독점 콘텐츠 라인업 구축

애플 '애플TV+'

- 할리우드와 협력하여 제작한 오리지널 콘텐츠 확보
- 증강현실(AR) 콘텐츠 등 콘텐츠 다양성으로 차별화

음원 스트리밍 서비스

팟캐스트 중심으로 콘텐츠 차별화 승부수

기업명	공시일	인수 대상	분야
	2019.02	Gimlet	팟캐스트 콘텐츠 제작
	2019.02	Anchor	팟캐스트 제작 도구 제공
Spotify	2019.03	Parcast	팟캐스트 콘텐츠 제작
	2020.02	The Ringer	팟캐스트 콘텐츠 제작·유통
	2020.11	Megaphone	팟캐스트 광고 플랫폼
Amazon	2020.12	Wondery	팟캐스트 제작사
Apple	2020.09	Scout FM	팟캐스트 서비스 기업

Source: Statista, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

1) 훌루는 2007년 월트디즈니(훌루 지분 30%)를 비롯해 21세기폭스(21st Century Fox)(지분 30%), 컴캐스트(ComCast)(지분 30%), 타임워너(TimeWarner)(지분 10%) 등이 넷플릭스에 대항하기 위해 공동 설립한 스트리밍 전문 기업. 디즈니는 2019년 3월, 21세기폭스의 엔터테인먼트 부문을 인수하며 훌루 지분을 확보했으며 같은 해 4월 AT&T가 워너미디어를 통해 가지고 있던 훌루 지분 9.5% 인수. 아울러 2019년 5월, 2024년까지 컴캐스트가 보유한 훌루 지분 33%를 매입하기로 합의

“

오리지널 콘텐츠
제작 역량 및 독점
콘텐츠 소싱으로
콘텐츠 경쟁력 제고

”

애플은 애플TV 플러스로 OTT 시장에 진출했다. 애플TV 플러스도 배우 톰 행크스 주연 영화 그레이하운드(Greyhound), 저스틴 팀버레이크를 주연으로 한 팔머(Palmer) 등 독점 콘텐츠 제작에 활발히 나서고 있다. 아울러 오프라 윈프리, 스티븐 스피버그 등 유명 연출자와 제작자 등과 콘텐츠를 제작하기 위해 계약을 맺었다. 미국의 대형 통신사 AT&T 그룹 자회사 워너미디어도 2020년 5월 HBO맥스(HBO Max) 서비스를 개시하고 워너미디어가 지식재산권(IP)을 가지고 있는 ‘해리포터’, ‘왕좌의 게임’과 같은 히어로물, 액션, 드라마 등 폭넓은 연령층을 공략할 수 있는 다양한 장르에 걸쳐 유명 시리즈를 제공한다. 빅테크 아마존 또한 프라임비디오(Prime Video)를 강화하며 OTT 시장의 경쟁에 가세했다.

한편, 대형 콘텐츠 플랫폼 경쟁 틈에서 뒤늦게 관련 시장에 발을 들인 경우, 중소규모의 애니메이션 콘텐츠 등 니치 OTT 플랫폼 기업을 인수하며 틈새분야를 공략하고 있는 소니와 같은 사례도 포착된다. 글로벌 OTT 플랫폼 간 고품질 콘텐츠 제공을 통한 구독자 유인 경쟁은 당분간 이어질 것으로 보인다. 콘텐츠 다운로드 속도 및 화질, 구독료 등으로는 가입자를 유인하는 데 한계가 존재하기 때문이다.

국내의 경우 넷플릭스, 왓챠, 웨이브에 이어 쿠팡플레이까지 뛰어들며 OTT 시장의 춘추전국시대 막이 올랐다. 아직까지는 넷플릭스가 선전하고 있으나, 각 사별 보유한 독점 콘텐츠가 달라 어느 플랫폼을 구독할 지 고민을 거듭하는 소비자도 적지 않다. 이와 같은 이유에서 넷플릭스와 왓챠를 모두 구독하는 소비자들도 있다. 두 개 서비스 중 하나라도 놓치 못하고 있는 이유로 이른바 ‘넷없왓잇’을 들기도 한다. ‘넷없왓잇’은 넷플릭스에는 없지만 왓챠에는 있다는 문장을 줄인 말이다. 이처럼 선전하는 기업을 주요 경쟁 대상으로 두고, 구독자를 확보하기 위한 OTT 기업 간 자사 플랫폼에서만 접근 가능한 독점 콘텐츠 및 오리지널 콘텐츠를 내세우는 모습은 국내 시장에서도 동일하게 관찰된다. 국내외적으로 격화되는 OTT 플랫폼 시장 내 오리지널 콘텐츠 제작·독점 콘텐츠 소싱 전쟁이 당분간 지속될 것으로 예상된다.

(2) 음원 스트리밍 기업의 팟캐스트 등 스토리텔링 요소 강화

“

팟캐스트 등 스토리텔링
중심으로 콘텐츠
차별화 승부수

”

오디오 콘텐츠 분야에서는 팟캐스트(Podcast) 등 스토리텔링 콘텐츠를 둔 경쟁이 벌어지고 있다. 글로벌 1위 음원 스트리밍 기업으로 성장한 스웨덴의 스포티파이(Spotify)는 물론 아마존의 ‘아마존 뮤직(Amazon Music)’, 애플의 ‘애플뮤직(Apple Music)’ 모두 팟캐스트 사업을 확대하고 있다. 팟캐스트는 인터넷을 통해 다운로드하거나 스트리밍 방식으로 보고 들을 수 있는 오디오·비디오 콘텐츠를 의미한다. 팟캐스트는 최근 광고 플랫폼으로 주목 받으면서 글로벌 기준 2026년 418억 달러 규모의 시장에 이를 것으로 전망될 정도로 성장 잠재력이 높은 분야로 평가되고 있다.

팟캐스트는 다양한 기기를 통해 1인 미디어 시대 속 다양한 주제를 다루며 청취자에게 보다 친숙하게 접근할 수 있다는 점과 유료 구독을 통한 매출 확보가 가능하다는 점, 제작 기술 및 비용이 비교적 낮다는 이점을 가진다. 무엇보다도 음원 스트리밍 기업은 오리지널 제작 팟캐스트를 통해 차별성을 높일 수 있어 유료 구독자를 확보하기에 유리한 측면이 있다. 이에 기업들은 소규모 팟캐스트 업체를 사들이며 팟캐스트 콘텐츠를 두고 치열하게 싸움을 벌이고 있다. 음원 콘텐츠만으로는 차별화가 힘들기 때문에 프리미엄 콘텐츠 및 정기 구독권 등으로 수익 창출에 나선 것이다.

스포티파이는 2019년부터 김릿(Gimlet), 앵커(Anchor), 파캐스트(Parcast) 등 팟캐스트 제작·유통 관련 기업 3사를 인수하며 M&A에 적극적으로 나서왔다. 2020년 들어서도 스포츠 콘텐츠에 전문성을 보유한 캐나다의 더링어(The Ringer), 팟캐스트 광고·퍼블리싱 플랫폼인 메가폰(Megaphone) 등을 인수했으며, 정치·사회·문화 관련 콘텐츠로 글로벌 시장에서 흥행하고 있는 팟캐스트의 독점 계약을 따냈다.

아마존은 2020년 12월, 자사 음원 스트리밍 서비스에 팟캐스트 감상 기능을 추가한 데 이어, 팟캐스트 제작사 원더리(Wondery)를 인수했다. 2005년부터 아이팟(iPod)을 통해 팟캐스트 서비스를 제공하기 시작한 애플은 글로벌 팟캐스트 분야 내 입지를 공고히 해왔으나 스포티파이의 공격적인 팟캐스트 강화 행보에 대응하여, 관련 경쟁력을 강화하기 위해 스카우트 FM(Scout FM)을 인수했다. 스카우트FM은 AI를 활용해 구독자 취향에 맞는 팟캐스트를 찾아주는 기술을 보유하며, 라디오처럼 팟캐스트를 들을 수 있는 서비스를 제공한다.

이미 구독 비즈니스가 활성화된 음원 스트리밍 시장에서 기업들은 음원과 시너지를 낼 수 있는 연관 분야인 오디오 분야, 즉 팟캐스트를 중심으로 한 수익 창출 전략을 펼치고 있다. 타 경쟁업체 대비 차별화를 통한 시장에서의 우위 선점, 부가적인 수익 창출을 위한 목적으로의 팟캐스트 관련 분야 확대, 팟캐스트 콘텐츠를 듣는 신규 이용자 기반 확보, 기존에 확보한 자사 이용자의 취향에 맞는 양질의 콘텐츠 제공을 위한 신기술 역량 강화 등 미디어·콘텐츠 관련 기업은 다양한 목적으로 M&A를 고려하며 콘텐츠 경쟁을 지속할 것으로 전망된다.

“

서버상에서 게임을
스트리밍으로 즐기는
‘클라우드 게임’ 부상으로
게임업계에도 과금 체제
기반의 구독경제 확산

”

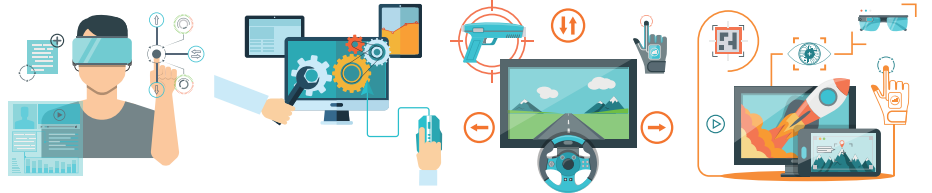
게임 : 게임업계, 구독형 게임으로 수익 모델 다변화

클라우드 게임에 구독형 모델이 결합되며 게임산업에도 구독경제의 막이 올랐다. 클라우드 게임(Cloud Gaming)은 클라우드 컴퓨팅 환경에서 PC·모바일 기기·게임 전용 콘솔 등 다양한 디바이스를 통해 스트리밍으로 게임을 즐길 수 있는 방식을 의미한다.

클라우드 게임의 경우, 게임 제공자 측면에서는 클라우드 서버에서 게임을 구동한 뒤, 게임 영상을 스트리밍하여 서비스하는 방식이라는 측면에서 기존과 차이점을 가진다. 게임 개발사뿐만 아니라 테크 공룡까지 스트리밍 게임 서비스 경쟁에 가세하며 게임산업에 ‘GaaS(Game as a Service)’라는 새로운 혁신 바람이 불 전망이다. 게임섹터의 구독경제는 이제 막이 오른 단계로, 주요 기업 각 사별 구독 요건 등을 차별화하며 게임 플레이어를 유료 가입자로 유치하기 위한 경쟁에 한창이다. 특징적인 클라우드 게임 시장의 주요 구독 비즈니스 모델을 살펴본 결과, 게임산업의 구독 서비스는 게임 구독형, 채널 구독형, 번들링 등으로 세분화되어 있는 것으로 나타났다.

게임 구독형은 멤버십형 구독경제 유형과 유사하며, 월 구독료를 지불하면 수십 여종의 게임을 이용할 수 있는 모델이다. 채널구독형은 플랫폼사가 게임 개발사와 협력하여 플레이어에게 게임채널 구독권을 선택적으로 제시하는 형태이다. 플레이어가 특정 게임사 채널을 구독할 경우, 해당 게임 개발사가 운영하는 채널의 게임 대다수 이용 권한을 얻게 된다. 번들형은 게임을 무제한으로 제공하는 것이 아닌, 몇몇 게임을 묶어 구독형으로 제공하는 모델이라고 할 수 있다. 일렉트로닉아츠(Electronic Arts, EA)는 ‘EA Play’ 구독 서비스를 여러 플랫폼과 파트너십을 맺고 제공하며, 플랫폼별 제시하는 게임 구성에 차별화를 두어 구독자가 채널, 게임 구성을 주도적으로 선택할 수 있게끔 설계했다. 험블의 ‘험블 초이스’는 매달 10개의 게임을 이용자에게 제시한 뒤, 구독자가 플레이하고 싶은 게임을 취사선택하여 구독할 수 있도록 하는 구독 모델을 채택 중이다.

콘솔 시장에서 두각을 나타내고 있는 마이크로소프트는 2017년 월정액 형태의 콘솔 게임 구독 서비스 '엑스박스 게임패스(Xbox Game Pass)'로 구독형 모델을 선보였다. 플레이어는 구독 방식의 게임 서비스를 통해 비교적 저렴한 가격에 다양한 게임을 월 단위로 즐길 수 있게 됐다.



▶▶ 게임산업의 구독경제 비즈니스 전략 및 주요 모델 비교

GaaS(Game as a Service)			
	게임 구독	채널 구독	번들링
요금정책	게임 구독료	게임 구독료 & 채널 구독료	게임 구독료
예시	마이크로소프트 '엑스박스 게임패스' (PC게임용·콘솔게임용·얼티밋) 소니 '플레이스테이션플러스'	아마존 '루나'	EA 'EA Play' 험블(Humble) '험블 초이스'
개요	<ul style="list-style-type: none"> 수십·수백여 종의 게임을 플레이어에 제공하며 구독료를 정기적으로 수취 퍼스트 파티(1st Party) 게임 및 서드파티(3rd Party) 게임을 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 케이블TV와 같이 각 게임사가 보유한 게임 채널을 구독형으로 제공 요금제별 각기 다른 게임 타이틀 묶음을 즐길 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> EA Play <ul style="list-style-type: none"> 게임 개발사 자체 플랫폼 혹은 파트너십을 체결한 타 플랫폼에서 구독 서비스 이용이 가능 월 구독료를 지불하고 가입 기간 동안 게임을 무제한으로 이용하는 형태이며, 이 외 별도 게임, 시즌패스, 추가 콘텐츠는 구매를 통해 가능 험블 초이스 <ul style="list-style-type: none"> 매달 10개의 게임 초이스를 제공하며, 그 중 이용자가 플레이하고 싶은 게임을 취사선택 구독하여 플레이 가능
특징 및 비교	<ul style="list-style-type: none"> 타 플랫폼에서 볼 수 없는 독점 콘텐츠·인기 타이틀이 승패의 요소 최신 IT기술과 결합한 신개념 게임으로 구독자 확보가 가능 퍼스트 파티 게임 콘텐츠 확충 위해 게임 개발사 M&A를 고려할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 게임 혹은 유명한 게임 타이틀을 보유한 메이저 게임 업체에 유리 게임 개발사는 채널 구독자 수별 월 구독료를 수취. 정액제 비즈니스 모델이 가능 이용자는 자신이 좋아하는 게임사 채널을 선별 구독 가능 	<ul style="list-style-type: none"> EA Play : 이용자에게 구독 채널 선택권을 제공함으로써 보다 친숙한 환경에서 게임 플레이가 가능하도록 함. 플랫폼별 플레이 가능한 게임 타이틀에 차별화를 두어 개발사-플랫폼사 간 단순 마찰을 최소화 험블 초이스 : 보다 합리적인 요금으로 본인 취향에 맞는 게임을 선택하여 즐길 수 있는 이점을 가짐

Source: 각 사, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

Note: 각 사의 게임 구독 모델은 2021년 2월 기준

“
게임산업의
구독 서비스는
GaaS 기반하
크게 게임 구독형,
채널 구독형,
번들형으로 구분 ”

마이크로소프트가 채택한 게임 구독 모델은 독점 콘텐츠 혹은 인기 게임 타이틀 확보가 구독자 확보 측면에서 승패를 결정하는 요소로 꼽힌다. 이에 마이크로소프트는 엑스박스 게임패스의 퍼스트 파티(1st Party) 게임²⁾을 확충하기 위해 게임 개발사(스튜디오)를 인수하며 공격적 M&A에 나서고 있다. 2018년을 기점으로 플레이그라운드 게임즈(Playground Games), 닌자 시어리(Ninja Theory), 언데드랩스(Undead Labs), 옵시디언(Obsidian Entertainment) 등 화제작을 보유한 독립 개발사를 인수했다. 2020년 9월에는 인기 콘솔 게임 시리즈를 보유한 게임계 거대 스튜디오로 꼽히는 베데스다(Bethesda) 모회사인 제니맥스미디어(ZeniMax Media) 인수를 발표했다. 이전에도 서드파티(3rd Party)³⁾ 개발사와 협력하기도 하고 자체적으로도 게임을 개발해왔으나, 구독형 게임 시장 경쟁이 격화되는 상황에서 자사 플랫폼에서만 플레이 가능한 타이틀을 다량 확보하여 더 많은 게임 유저를 포섭하기 위한 행보를 보이고 있다.

아마존은 2020년 9월 자사 클라우드 서비스 AWS(Amazon Web Service)를 기반으로 '루나(Luna)'를 론칭하고 구글, 마이크로소프트 등 거대 IT 기업과의 경쟁에 합류했다. 아마존은 채널 구독 방식으로 차별화했다. 월 5.99달러의 가격으로 아마존에서 제공하는 루나플러스(Luna+) 채널 외에도 월 14.99달러에 게임 개발사 유비소프트(Ubisoft)의 게임만을 제공하는 채널도 추가 구독할 수 있도록 했다. 아마존은 루나를 2014년 인수한 게임 스트리밍 서비스 플랫폼 트위치(Twitch)와 연동시켰다. 아마존은 루나 구독자가 게임 라이브 스트리밍을 시청하면서 영상을 통해 게임을 할 수 있도록 한 것이다. 이는 2020년 6월 기준 1억 명에 달하는 트위치 사용자를 자연스럽게 루나 유료 구독자로 전환·유치하기 위한 전략적 시도이기도 하다.

게임 시장은 코로나19로 집콕 기조 심화, 5G 상용화 등으로 더욱 활황을 맞이했다. 게임 시장의 흐름에서 클라우드 게임이 강화되며 게임 기업과 ICT 기업 간 콘텐츠를 두고 주도권 다툼이 심화될 것으로 예상된다. 스트리밍 게임 시장에서의 성공을 좌우할 핵심 요인은 콘텐츠와 안정적으로 구동되는 플랫폼이 될 것으로 보이며, 주요 글로벌 기업의 소규모 게임 개발사 및 플랫폼을 향한 거침없는 M&A 행보는 이어질 것으로 보인다. 많은 이용자가 원하는 인지도 높은 게임 타이틀을 보유한 플랫폼일수록 클라우드 게임 시장을 빠르게 장악해 나갈 수 있을 것이다. 타이틀 판매 구조에 구독형 서비스 구조가 추가되며 기존 게임 개발사가 주도해 온 게임 시장이 플랫폼사 중심으로 재편되는 데 가속도가 붙고 있다. 이에 플랫폼사와 개발사 간 수익모델로 인한 갈등이 최소화되도록 요금제·기간·게임 타이틀 등에 관해 상호 간에 세부적으로 합의하고, 개발사를 고려한 구독 모델이 뒷받침된 비즈니스 모델을 구축해 나가야 할 것이다.



2) 퍼스트 파티(1st Party) 게임: 콘솔 게임 업계에서 퍼스트 파티(1st Party) 게임은 콘솔 하드웨어 제작사 및 자회사가 개발·유통하는 게임을 의미

3) 서드파티(3rd Party): 주로 콘솔 하드웨어의 제조사에게 라이선스를 받아 해당 콘솔로 게임을 제작하는 회사들을 지칭

[Issue Brief] 구독 체제로 전환하는 빅테크 공룡

ICT산업에서는 크게 세 가지 모델의 구독 비즈니스 전략이 활용되고 있다. 첫째, 멤버십 형태의 구독 모델을 활용하여 유료 가입자를 초반에 확보한 이후 유료 가입자를 기반으로 다양한 비즈니스로 영향력을 확장해나가는 전략이다. 둘째, 소프트웨어를 서비스화 한 'SaaS(Software as a Service)' 전략이다. 전통적 판매 방식에 근거한 소프트웨어를 서비스화 하는 전략으로, 기존의 고객을 구독자로 확보할 수 있다는 이점을 가진다. 마지막은 번들링(Bundling)이다. 개별 서비스를 보유한 기업의 경우, 고객에게 각 서비스를 이용하는 것보다 서비스를 통합하여 제공하는 것이 가격적인 측면에서 더 유리

하다는 점을 어필하는 원리다. 가령, 소프트웨어는 번들링으로 판매될 때 응용 프로그램 간 상호작용 효과가 높아지는 경우가 종종 발생한다.

한편 일부 산업에서는 스타트업이 혁신적인 비즈니스 모델로 구독경제 시장을 주도하고 있는 가운데, ICT산업에서는 아마존, 마이크로소프트, 애플 등 글로벌 빅테크 기업이 시장을 선도하고 있다. 각 사는 멤버십, SaaS, 번들링과 같은 전략을 믹스앤매치로 활용하며 구독경제로 본격 전환에 나서고 있다.

▶ 글로벌 ICT산업의 구독 비즈니스 전략



Source: 삼정KPMG 경제연구원

멤버십으로 고객 기반 확보하며 구독 비즈니스 확장하는 아마존

글로벌 이커머스 공룡 아마존은 빅테크 기업으로 도약하며 최근에는 신규 사업 분야로의 확장을 가속화하고 있다. 아마존이 구축하는 생태계의 핵심에는 멤버십형 구독 서비스인 아마존 프라임(Amazon Prime)이 있다. 2019년 4분기 기준, 전 세계 프라임 회원 수는 약 1억 5,000만 명, 미국 내 프라임 회원은 1억 2,400만 명에 이르는 것으로 기록된다. 미국 내 18세 이상

인구⁴⁾ 절반에 가까운 규모가 아마존과 정기적으로 소통 중인 고객인 것이다. 아마존은 유료 멤버십으로 고정 고객을 확보하고 안정적 수익을 얻고 있다. 프라임 멤버십 론칭 후, 미국을 넘어 전 세계에 걸쳐 거대 규모의 구독자를 확보한 아마존의 잉여현금흐름은 최근 10년간 연평균 29%에 달하는 것으로 나타난다.

4) US Census Bureau 기준, 2019년 미국 인구 수 328,239,523명, 18세 이상 인구 수는 255,271,738명

구독경제를 통해 브랜드와 소비자 간의 잦은 접촉은 고객과 브랜드 간의 유대감을 형성하는 파워를 생성한다. 2005년부터 지금까지 이어지는 프라임 멤버와 아마존 간의 덤커피션은 아마존이 보다 고객의 취향을 정확히 타게팅(Targeting)

하며 전략적 운영 방안을 실행할 수 있는 역량을 확보할 수 있도록 해준다. 이는 곧 게임, OTT, 헬스케어 등 다양한 신규 비즈니스로 확장하기 위한 성장의 원동력이 되고 있다.

▶▶ 아마존의 구독경제



Source: Amazon, 삼정KPMG 경제연구원

제품 위주에서 SaaS 구독경제로 본격 전환하는 마이크로소프트

마이크로소프트는 오피스 프로그램의 구독화를 통해 구독 경제에 시동을 걸었다. 2011년 전 세계적으로 널리 쓰이는 자사 오피스 프로그램의 기업용 버전을 기존 라이선스 기반의 피지컬 제품(CD 등) 형태로 판매하던 데서 구독형 요금제로 개편한 것이다. 마이크로소프트는 소프트웨어의 일회성 판매

구조에서 월 단위 구독으로 비즈니스 모델을 변모하며 SaaS 체제로의 본격적인 전환을 꾀하고 있다. 이는 데스크톱PC 시장의 정체기가 도래하고, 마이크로소프트 역시 프로그램 사용자와의 관계 단절을 실감하는 등 기존 비즈니스 모델의 한계를 체감한 데 따른다.

▶▶ 마이크로소프트의 구독경제



Source: Microsoft, 삼정KPMG 경제연구원

마이크로소프트는 리브랜딩(Rebranding)을 통해 구독 기반 상업용 오피스 소프트웨어 브랜드 'Microsoft Office 365'에서 오피스를 제거한 'Microsoft 365'를 론칭하여 기업용과 상업용 구분을 없앴다. 그리고 번들링 요금제를 통해 비즈니스·패밀리·개인·학생 등 소비자 세그먼트별 다양한 요금제를 제시하고 있다. 마이크로소프트가 내세우는 가격과 상품 번들링 전략은 각기 다른 상품을 패키지로 묶어 서로 다른 조건을 제시하여 소비자에게 다양한 선택권을 주는 전략이다.

이처럼 마이크로소프트는 본격적으로 구독 기반 서비스로 고객을 유도하며 구독자 확보에 집중하고 있는 가운데, 기존 높은 가격 부담으로 프로그램을 불법 복제해 사용해오던 해적판 고객까지 신규 고객으로 전환하는 효과를 얻고 있다. 소비자 입장에서는 가격적 측면에서 진입 장벽이 낮아졌다는 점에서 이점으로 작용하며, 공급자 입장에서는 현금흐름 개선 효과를 누릴 수 있다.

번들링(Bundling) 구독경제로 소비자의 콘텐츠 소비를 장악하는 애플

애플은 구독경제로의 본격적 전환을 추진하고 있다. 애플은 2011년 자사 클라우드 서비스 '아이클라우드(iCloud)'를 론칭했으며, 2015년 음악·팟캐스트 스트리밍을 제공하는 애플 뮤직(Apple Music) 서비스를 개시했다.

뉴스·매거진은 애플뉴스(Apple News), 영화·TV프로그램은 애플TV(Apple TV)를 통해 구독 서비스로 제공되고 있다. 게임 구독은 애플아케이드(Apple Arcade), 운동·건강관리는 애플피트니스+(Apple 피트니스+) 등 다양한 영역으로 구독 서비스를 확장해왔다.

한편 2020년 개별 상품을 묶어 판매하는 구독 서비스 '애플 원(Apple One)'을 개시하며 번들링에 대한 전략적 방향을 내비쳤다. 각각의 서비스를 개별로 구독할 경우, 대략 30달러에 이르는 비용이 들지만, 애플은 절반 수준인 14.95달러에

애플원을 제공함으로써 소비자의 지갑을 점유하는 방식을 택했다. 애플이 내세운 번들링은 자사 서비스 간의 번들링으로, 소비자 입장에서는 보다 저렴한 가격에 다양한 서비스를 즐길 수 있으며, 기업 입장에서는 소비자가 수용 가능한 가격선에서 통합 서비스를 제공하게 되어 더 많은 구독자를 확보함과 동시에 수익을 창출할 수 있는 등 상호 이득이 되는 윈윈(Win-win) 구조를 띄고 있다.

애플은 향후 구독형 서비스와 자사의 하드웨어 즉, 아이폰·아이패드와 같은 단말기 간의 연계를 강화하며 수익을 극대화할 것으로 보인다. 아울러 단말기 이용자를 대상으로 자사 생태계를 넓히며 락인시키는 전략을 더욱 고도화할 것으로 기대된다.

» 애플의 구독경제

← 제품중심 → ← 제품+서비스 전환 : 구독 서비스 다양화 & 상품 번들링 →



Source: Apple, 삼성KPMG 경제연구원

Note: Apple 실적은 회계연도 기준(9월 결산)

모빌리티산업

“ 자동차 구매를 통한 ‘소유’에서 ‘서비스’로서의 모빌리티가 확대되며 유저십(Usership) 중요성 증대 ”

모빌리티 : 모빌리티 기업의 서비스화(Servitization) 경쟁

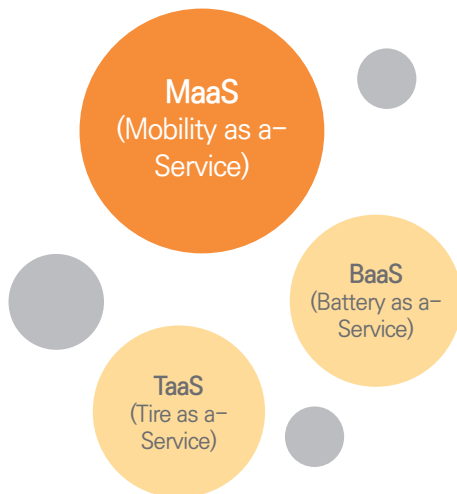
모빌리티산업에서 관찰되는 구독경제의 흐름은 MaaS(Mobility as a Service)로 정의된다. 한 마디로 서비스로서의 모빌리티라고 할 수 있다. 사실 MaaS는 몇 해 전까지 만해도 차량 공유를 중심으로 전개되어 왔으나, 최근 전 산업적으로 공유에서 구독으로 기조가 바뀌면서 ‘차량 구독’으로 중심이 이동하고 있다. 5년 여 전부터 전개되어 온 자동차 구독 서비스는 코로나19 발발 이후, 서비스 제공 지역이 확대되고 제공 차량이 증대되며 성장세가 가속화 되고 있다.

MaaS와 구독경제가 접목되면서 모빌리티 구독 서비스는 더욱 다양해졌다. 브랜드 차량이 서비스로서 제공되는 MaaS를 비롯해 차량 부품, 자동차 옵션 등의 서비타이제이션(Servitization, 서비스화)으로 진화해 나가고 있는 것이다. 서비스로서 제공되는 자동차 배터리는 BaaS (Battery as a Service), 서비스로서 제공되는 타이어는 TaaS(Tire as a Service) 등 ‘-aaS’가 붙은 신조어도 생겨나는 추세다.

아직까지는 모빌리티 관련 구독 시장에서는 자동차 구독이 차지하는 비중이 가장 크며, 스타트업부터 완성차 제조업체, 자동차 딜러에 이르기까지 다양한 차량을 소비자에게 구독형으로 제공하는 움직임이 나타난다.

일반적으로 자동차 구독 서비스는 기존의 리스나 렌탈의 개념과 유사하나 여러 종류의 차를 다양하게 이용해볼 수 있다는 장점을 가진다. 렌터카는 렌트 업체가 보유한 차량을 고객에게 잠시 빌려주는 형태이지만, 자동차 구독은 자동차 기업이 보유한 차량을 제한된 마일리지 내에서 고객이 직접 선택할 수 있도록 서비스를 제공하는 상품이다. 자동차 구독 서비스에는 대개 자동차 보험과 정비·관리, 배송 서비스 등이 모두 포함되어 있어 유지·관리 측면에서도 비교적 편하다. 차량 가격도 만만치 않을 뿐더러 구매절차도 번거롭고, 렌트·리스도 번거롭고 복잡하다고 여기는 소비자가 적지 않다. 이들 소비자는 비교적 간단한 과정을 거쳐 월 단위로 타고 싶은 자동차를 바꿔가며 이용할 수 있는 구독경제에 관심을 보이고 있다.

» 모빌리티산업의 구독경제 트렌드



» 자동차 구독 vs. 렌탈 vs. 리스 vs. 차량공유 비교

기업명	장기 렌트	운용리스	차량 공유	자동차 구독
이용기간	연 단위	연 단위	시간 단위	월 단위
차량변경	불가	불가	불가	대부분 가능
주행거리	무제한	대부분 제한	무제한	무제한
해지비용	높음	높음	낮음	낮음
접근기반	오프라인	오프라인	온라인	온라인
보험	회사 보험	개인 보험	회사 보험	회사 보험
종료 시	반환 또는 인수	반납, 재리스, 인수	반납	구독 종료 시 반납



자동차 구독 서비스를 통해 소비자 및 차량 데이터를 지속 확보 가능하며 안정적 수익 창출이 가능해 관련 비즈니스에 나서는 완성차 기업 증가 ”

공급자 입장에서 자동차 구독 프로그램은 고정 고객을 확보할 수 있어 안정적인 수익을 창출할 수 있는 것은 물론, 구독자 및 차량에 대한 데이터를 확보할 수 있다는 점이 간과할 수 없는 이점으로 꼽힌다. 많은 자동차 구독 서비스는 모바일 플랫폼으로 제공되며, 소비자의 운전 습관, 부품 마모상태 등 차량과 소비자에 대한 데이터를 확보할 수 있다.

시장조사기업 글로벌마켓인사이트(Global Market Insights)는 전 세계 자동차 구독 시장은 2019년 이미 30억 달러를 넘어섰고, 2020년부터 2026년까지 연평균 성장률 40%를 초과하며 자동차 구독 시장의 폭발적인 성장세를 보일 것으로 전망한 바 있다. 모빌리티업계에서의 구독 서비스는 완성차, 전기차, 럭셔리카 등 각 완성차 기업의 포지셔닝에 따라 넷플릭스형 즉, 월정액 과금 형태의 구독 프로그램이 다수를 이룬다. 완성차 브랜드 업체의 경우, 과거 대비 감소한 신차 판매량에 대한 대안으로 구독 서비스를 강화하고 있다. 승차 공유와 카셰어링 등 공유경제에 투자해오던 완성차업계도 구독경제에 주안점을 두고 있다.

》 글로벌 주요 기업의 자동차 구독 서비스 주요 포지셔닝 및 제공 현황

퍼스널 모빌리티	중고차	일반차	전기차	고급차	
공유 전동킥보드 구독 프로그램	중고차 구독 서비스	완성차 업체 및 스타트업의 차량 구독 프로그램	전기자동차 구독 프로그램	프리미엄 모델 구독	
Lime(미국) LimePass	Volvo SELEKT SMAVO(일본)	Nissan ClickMobi	BMW Access by BMW	기아자동차 KiaFlex - EV라인 - 전기차 '니로', '쏘울'을 대상 - 무제한 충전 서비스를 옵션 상품으로 마련· 제공. 계약-결제- 예약-배송-반납 까지 원스톱 제공	포르쉐 Porsche Drive
Voi(스웨덴) Voi Pass	Hertz Hertz My Car - 2019년 6월 자동차 구독 서비스 시험 개시. 2020년 5월 미국 전역으로 확대	Toyota Kinto One - 2019년 일본에서 시작한 이후 2020년 유럽으로 확대 제공	Volvo Care by Volvo(미국)	Toyota KINTO Flex(일본) - 도요타 렉서스 6차종을 6개월마다 바꿔 3년간 이용 하는 플랜	
디어(한국) Deer Pass			현대자동차 Hyundai Selection		
기타	Fair(미국) - 중고 차종과 기간별 가격이 상이	Cluno(독일) - 월~연간 단위로 소형차~SUV, 하이브리드, 전기차 등 제공	MINI All the time MINI	Nissan E-ShareMobi - '리프', '노트E- POWER' 두 차종 이용	Revolve - 포르쉐, 마세라티, 재규어, 테슬라 등 프리미엄 차량만을 대상으로 서비스 제공
차량 옵션·부품 등 구독	더트라이브(한국) - 중고차 구독 및 유지·관리 서비스를 제공			Canoo(미국) - 2020년 8월 나스닥 상장	
테슬라 Premium Connectivity - 차량 인포테인먼트 구독					
브릿지스톤 - TPP - 트럭·버스 사업자 대상 구독형 타이어 공급 및 유지·보수 제공					
미쉐린 - 주행거리만큼 타이어 사용량 과금					

■ 기존 기업
■ 스타트업·벤처 기업

Source: 각 사, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

Note 1: 기업명 뒤 괄호() 안 국가명은 기업 소속 국가, 서비스명 뒤 괄호() 안은 서비스 지역을 의미

Note 2: 2020년 12월 기준 작성

“
 배터리의 서비스화(BaaS),
 타이어의 서비스화(TaaS),
 엔진의 서비스화(EaaS) 등
 모빌리티의 외적 요소에
 대한 서비타이제이션 확산
 ”

아우디, BMW 등 주요 완성차 브랜드를 비롯해 포르쉐 같은 럭셔리 자동차 브랜드 업체와 우리나라의 현대자동차까지 가세하며 관련 서비스가 다수 생겨나고 있는 추세다. 고급차 브랜드로 대표되는 포르쉐는 2017년 11월 ‘포르쉐 패스포트(Porsche Passport, 現 포르쉐 드라이브)’를 론칭하고 자사 스포츠 유틸리티 차량 모델인 마칸, 카이엔부터 스포츠카 911 카레라 등 전 차종을 골라탈 수 있는 구독 프로그램을 개선·운영해오고 있다. 월 요금제로 진입장벽을 낮춰 소비자를 유인하기 시작한 것이다.

한편 스타트업 가운데 중고차를 구독 대상으로 하여 빌려주는 미국의 페어(Fair), 한국의 더트 라이브 등이 있다. 라임(Lime), 디어(Deer) 등 기존 공유경제 기반의 전동 킥보드 기업의 구독 경제로의 이동도 눈에 띈다. 자동차라는 이동수단 자체가 아닌, 모빌리티 외적인 요소에 대해 구독 비즈니스를 개발하는 기업이 늘고 있다. 모빌리티 시장에서 구독경제는 다양한 범위로 확장되며 모빌리티산업 전반에 대한 서비타이제이션을 가속화할 것으로 전망된다.

미국의 전기차 제조 기업 테슬라(Tesla)는 자사 소프트웨어 옵션을 구독화하며, 향후 차량 옵션의 구독화를 이끌고 있다. 테슬라는 2018년 ‘프리미엄 커넥티비티(Premium Connectivity)’를 발표했으며, 이는 실시간 교통정보, 음악·비디오 스트리밍 등 차량 인포테인먼트(Infotainment) 사용에 대한 구독 프로그램이다. 중국 전기차 스타트업 니오(Nio, 蔚来)는 전기차 배터리를 구매하지 않고, 구독할 수 있는 BaaS(Battery as a Service, 배터리의 서비스화)를 비즈니스 모델로 내세우고 있다. 글로벌 타이어 기업 미쉐린 그룹은 이용자의 주행거리를 산출하여 타이어 사용량을 과금하는 구독 모델로 TaaS(Tire as a Service, 타이어의 서비스화) 비즈니스 모델을 지향한다. 이와 더불어 항공 엔진 제조사 롤스로이스는 IoT(사물인터넷), 각종 센서 등 첨단 ICT를 접목하여 운행 시간 단위에 따라 과금하는 ‘Power by the Hour’ 요금제를 제시한 바 있다.

이와 같이 모빌리티, 배터리·인포테인먼트·타이어·엔진 등의 ‘-aaS’화에 탄력이 붙었다. 모빌리티 구독경제에 뛰어드는 기업이 늘며 다양한 품목으로의 적용이 확장될 것으로 보인다. MaaS 진전으로 차량 이동·운송수단에 대한 오너십(Ownership)은 유저십(Usership)으로 변화해 나갈 것으로 예상된다.



헬스케어산업

“ 헬스케어 밸류체인 중 예방-진단-사후관리 관련 디지털 서비스의 구독화 ”

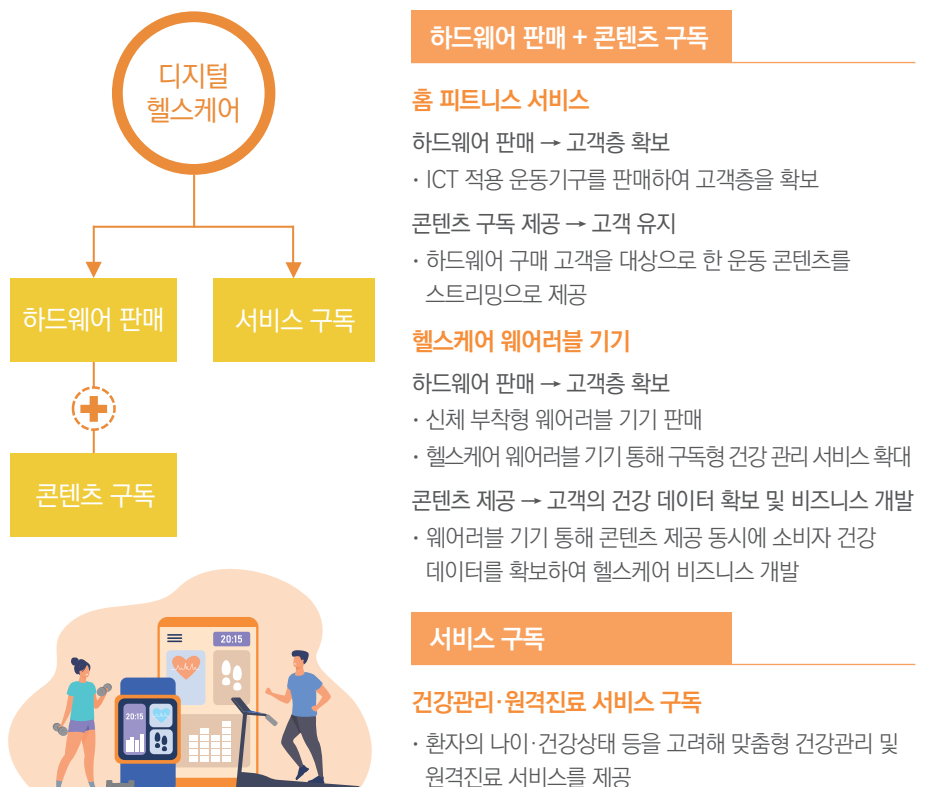
구독형 디지털 헬스케어·피트니스(Fit-Tech)로 도약

코로나19로 웰니스·건강관리는 글로벌 산업계 화두로 떠올랐다. 웰니스에 대한 전 세계 소비자의 관심이 고조되고 있으며, 이들 소비자를 유인하기 위해 헬스케어 분야에서도 구독 비즈니스 모델 개발에 한창이다. 디지털을 통한 비대면 피트니스 클래스, 건강관리를 위한 웨어러블 기기, 병원 및 의약품 처방 등 일상적 헬스케어 및 의료 영역에 적용되어 확산되고 있다. 헬스케어 밸류체인 중 예방-진단-사후관리 관련 분야에 대한 디지털 서비스가 구독화 되고 있는 추세다.

디지털 헬스케어 시장에서의 구독경제 비즈니스 모델은 하드웨어 판매와 콘텐츠 구독이 결합된 모델과 서비스 구독 등 크게 두 가지로 구분된다. 첫째, 하드웨어 판매와 콘텐츠 구독을 기반으로 한 비즈니스 모델은 애플의 전형적인 모델로 평가되며, 자사 하드웨어를 구매·이용한 소비자를 대상으로 한 콘텐츠 구독 서비스다. 자사 하드웨어를 판매한 뒤, 하드웨어 이용자를 대상으로 구독형 콘텐츠를 제공해 고객을 유지하는 전략인 것이다. 코로나19로 홈 피트니스를 지원하는 스마트 운동기구를 개발하여 판매하고, 이를 통해 원격 운동 콘텐츠를 스트리밍 구독 서비스로 지원하며 고객을 유지하는 홈 피트니스 기업의 비즈니스 모델이 이에 해당한다. 아울러 웨어러블 헬스케어 기기를 매개체로 하여 일상적인 건강관리 서비스를 유료로 제공하는 기업의 비즈니스 모델 역시 하드웨어+콘텐츠 구독 모델을 채택한 예시다.

둘째, 디지털 헬스케어 서비스 구독은 맞춤형 건강관리를 정기적으로 받아볼 수 있는 모델이다. 구독경제의 멤버십형이 헬스케어 분야에 적용된 예로, 최근 건강관리에 대한 니즈가 증대되면서 원격진료 방식을 활용한 다양한 구독형 서비스 모델이 개발되고 있다.

» 디지털 헬스케어 시장의 구독경제 비즈니스 모델



“ 스타트업이 홈 피트니스 분야 관련 시장을 창출하며 선도하고 있으며, 기존 기업도 M&A를 통해 관련 분야로 진출을 시도 ”

PT(Personal Training) 대신 비대면 홈 피트니스를 구독하는 소비자

피트니스 트레이닝 앱은 코로나19 이전부터 개발되어 왔으나, 소비자들의 큰 관심을 받지 못했다. 코로나19가 종식될 기미가 보이지 않고, 섯다운(Shut-down)이 반복되자, 헬스장을 주기적으로 다니거나 공원 한 바퀴를 돌며 건강관리를 하던 사람들은 저마다의 방식으로 홈 트레이닝을 하기 시작했다. 홈 트레이닝·피트니스에 첨단기술·디지털이 융합되며 원격 강습은 물론 수강생의 주기적 운동 관리가 가능한 ‘피트테크(Fit-Tech)’로 발전하고 있다. 피트테크는 PT(Personal Training)가 집으로 옮겨온 것과 같은 착각을 불러일으킬 정도로 현실적인 양방향 교류(Interaction)를 지원하는 것이 특징이며, 코로나 시대 적절한 신체 활동을 통해 건강을 관리하고 싶어하는 소비자들에게 필수 서비스로 자리잡고 있다.

토날(Tonal)이라는 기업은 LED 스마트 터치스크린이 내장된 약 3,000달러에 이르는 운동 장비를 판매하고, 월마다 140달러가 넘는 수업료를 구독료로 수취한다. 헬스장을 집으로 옮겨 두고 똑똑한 방식으로 수익을 창출하며 고객을 유지하는 전략을 취하고 있는 것이다. 코로나 19를 계기로 토날과 같은 기업이 급격히 증가하고 있다. 미러(Mirror), 펠로톤(Peloton), 소울 사이클(SoulCycle) 등은 모두 첨단 기술이 접목된 운동기구를 매개체로 판매하여 다양한 콘텐츠를 구독자에게 제공하며 지속적으로 수익을 창출하는 홈 피트니스 기업들이다. 며칠 간격으로 주기적으로 반복하는 운동 특성상 결제·멤버십 등 서비스를 구독화하여 보다 많은 소비자에게 공급하기 위한 전략적 움직임이다.

한편 홈 피트니스를 통한 구독 시장에 진출하기 위한 기존 기업의 M&A 움직임도 관찰된다. 캐나다 기반의 애슬레저 브랜드 룰루레몬(Lululemon)은 2020년 6월 구독 기반의 디지털 홈 피트니스 기업 미러(Mirror)를 5억 달러에 인수할 의사를 밝혔다. 미러는 40인치 크기의 디지털 거울을 통해 스트리밍 형태의 홈 트레이닝 클래스를 구독 서비스로 제공하고 있다. 룰루레몬은

》 글로벌 주요 기업의 디지털 피트니스(Digital Fitness) 서비스 제공 현황

스타트업(New Entrants)			기존 기업(Incumbents)						
기업명	국가	분야 및 특징							
펠로톤(Peloton)	미국	스마트 스피닝 기구 및 스트리밍 기반 운동 콘텐츠 제공	캐나다 기반 애슬레저 의류 브랜드 룰루레몬(Lululemon), 홈 피트니스 스타트업 미러(Mirror)를 5억 달러에 인수하며 신규 비즈니스 모델 강화						
토날(Tonal)	미국	웨이트 트레이닝용 디스플레이를 통한 피트니스 콘텐츠 제공	MIRROR <table border="1"> <tr> <td>비즈니스</td> <td>디지털 거울로 피트니스 강습 제공</td> </tr> <tr> <td>제품 및 가격</td> <td>40인치 디지털 거울·1,495달러</td> </tr> <tr> <td>구독료</td> <td>월 39달러 수준</td> </tr> </table>	비즈니스	디지털 거울로 피트니스 강습 제공	제품 및 가격	40인치 디지털 거울·1,495달러	구독료	월 39달러 수준
비즈니스	디지털 거울로 피트니스 강습 제공								
제품 및 가격	40인치 디지털 거울·1,495달러								
구독료	월 39달러 수준								
드리블업(DribbleUp)	미국	스마트 축구공·농구공으로 테크닉 트레이닝 제공							
홈코트(HomeCourt)	미국	증강현실(AR) 기반으로 농구 연습을 지원							
노틸러스(Nutilus)	미국	보우플렉스를 보유한 피트니스 장비 업체							
프리레틱스(Freeletics)	독일	구독형 고강도 맨몸운동 프로그램을 제공	 <ul style="list-style-type: none"> · 일회성 의류 판매 + 반복적 콘텐츠 매출 통한 수익창출 기반 확보 · 의류 제품의 간접 광고효과 및 신규 고객 유인 						

Source: 각 사, 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원
 Note: 스타트업 현황 및 제품 가격은 2021년 4월 기준

전 세계적인 스테이홈(Stay Home) 기조로 주요 비즈니스인 의류 사업 매출이 감소할 것으로 예상되면서 피트니스 관련 의류와 시너지를 낼 수 있는 홈 피트니스 구독 사업으로 수익창출을 고려한 것으로 판단된다.

최근 웨어러블 기기를 통해 축적된 데이터로 자신의 체중을 관리하고, 심장병·당뇨·수면무호흡 등 질병을 사전에 예방하려는 소비자의 건강관리 니즈가 과거 대비 확연히 늘었다. 웨어러블 기기에서 구독 모델 적용은 지속적 건강 데이터 수집을 가능하게 한다는 점이 장점으로 꼽힌다. 웨어러블 헬스케어 기기 시장에서는 소비자의 건강 수요를 이용하여 구독자를 확보하며, 각종 건강관리 서비스로 이용자의 건강 데이터를 지속적으로 수집하여 헬스케어 경쟁력을 높이려는 움직임이 관찰되고 있다.

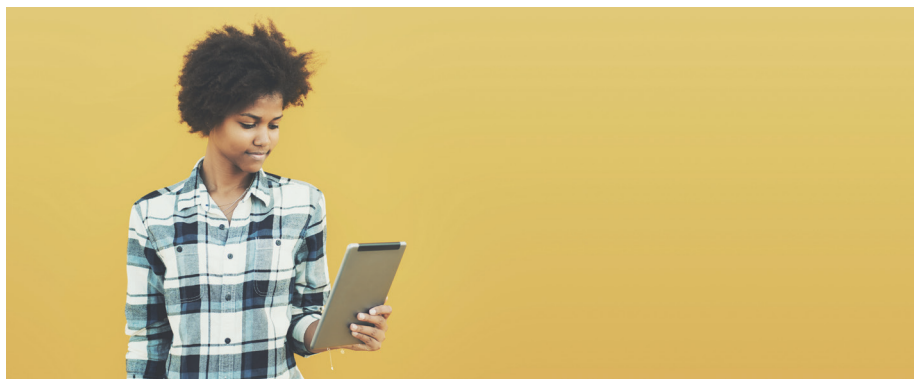
애플은 웨이트를 비롯해 댄스, 요가, 명상, 사이클 등 10여 종 이상의 강습 콘텐츠를 제작해 애플워치(Apple Watch)로 제공하고 있다. 애플은 이를 통해 서비스 매출 확보뿐만 아니라 애플워치를 통해 심박수, 심전도, 칼로리와 각종 운동 활동량 등 데이터를 측정하여 소비자가 건강을 관리하는 데 기여하고자 한다. 구글도 2021년 1월, 웨어러블 기기 생산 기업이자 정액제 형태의 구독형 건강관리 서비스를 제공하는 핏빗(Fitbit) 인수 계약을 완료했다. 핏빗을 상시 이용하는 소비자는 전 세계적으로 2,800만 명이 넘으며, 구글은 사용자의 건강 데이터를 활용하여 추후 수익모델을 개발해나갈 것으로 보인다.

맞춤형 건강관리 및 원격진료 구독 서비스

의료 서비스 부문에도 구독형 모델 적용이 확대되면서 의료 시장의 뉴노멀(New Normal)을 이끌고 있다. 일상적 수준의 건강관리에 그쳤던 구독형 건강관리는 보다 전문적인 의료 서비스로 접목되면서 환자의 나이·건강상태·기저질환 등을 고려한 개인화된 전문적 건강관리 및 원격진료 서비스, 의약품 배송 등의 서비스로 진화 중이다.

미국 샌프란시스코에 위치한 포워드(Forward)는 환자가 치료를 받고, 자신의 건강을 관리해 나갈 수 있도록 돕는 구독형 헬스케어 서비스를 제공하고 있는 기업으로 대표된다. 자사의 월 149달러의 구독 프로그램을 이용할 경우, 보험에 가입되어 있지 않은 소비자들도 24시간 의료 서비스를 받을 수 있도록 했다. 포워드는 구독자에게 인공지능(AI) 서비스를 토대로 건강관리 유지 방법과 치료방법을 제시하고 환자가 건강한 삶을 지속할 수 있도록 건강 이력을 지속적으로 관리해주는 서비스를 제공한다. 포워드가 제공하는 의료 서비스에는 첨단 의료기기 장비와 유전자 분석기법을 통한 환자 상태 진단 및 질병 발생 여부 등이 포함되며, AI 기반의 의료 서비스라는 점에서 호응을 얻고 있다.

“
웨어러블 헬스케어
기기 분야에서는
빅테크 기업이 관심…
소비자가 헬스 데이터를
측정하도록 하며
헬스케어 관련 비즈니스
개발 기대 ”



“ 개인화된 전문적 건강관리 및 원격진료 서비스, 의약품 배송 등 구독형 헬스케어 서비스 범위 확대 ”

한편 코로나19 발발 이후 대면 서비스에 대한 소비자들의 불안감 고조로 원격진료에 이목이 집중되고 있는 상황에서, 질환 관리에 대한 구독 서비스도 생겨나고 있다. 텔라닥(Teladoc)은 대표적인 원격진료 기업으로 B2B 구독 비즈니스 모델을 바탕으로 높은 성장세를 기록 중이다. 텔라닥헬스에 가입된 유료기업 고객 수는 6,200만 명에 이르며 매출액의 80% 이상이 정기 구독에서 발생하는 것으로 나타난다.

미국의 의료보험은 민영화되어 있으며, 보험료가 높게 책정되어 있다. 텔라닥은 이 같은 시장 구조를 공략해 직장 건강보험 가입자를 대상으로 직원 1인당 연회비 30달러, 가족단위 직원의 경우 50달러에 의료 서비스를 제공하며 빠른 속도로 고객 수를 확보해왔다. 텔라닥은 구독형 원격의료 서비스 부문에서 시장을 선도하고 있는 기업이지만, M&A를 지속하며 환자가 필요로 하는 의료 서비스 분야를 확대하고, 전문성을 높이는 등 고객의 락인 효과를 극대화할 것이 성공 전략으로 꼽힌다.

텔라닥은 2020년 리빙고(Livongo) 인수를 통해 유료 고객의 주요 이탈 사유로 제기되어 왔던 만성질환에 대한 관리 역량을 확보했다. 텔라닥은 일반 진료과목별 의료 서비스를 제공하는 데 역량을 가진 기업이었으며, 당뇨 또는 고혈압과 같이 만성질환이지만 꾸준한 관리가 필요한 질병에 대한 의료서비스를 강화하려는 계획이 있었다. 이와 같이 자사 생태계 안에서 폭넓은 의료 서비스를 제공하며 고객을 유지하기 위한 꾸준한 노력은 텔라닥이 성장할 수 있었던 주요 배경으로 작용한다.

아울러 텔라닥은 크로스보더 M&A를 통해 해외 시장에 대한 의료 서비스 제공을 확대하며 고객 기반을 넓히는 데도 적극적이다. 2018년 텔라닥은 스페인의 어드밴스메디컬(Advance Medical)을 인수하고, 남아메리카 및 아시아퍼시픽 시장에 의료 서비스를 제공할 수 있는 기반을 마련했다. 2019년에는 유럽 내 대규모 의료 시장으로 꼽히는 프랑스에서의 입지를 굳히고자 메디신다이렉트(MedecinDirect)를 사들였다. 이는 글로벌 고객을 흡수하려는 텔라닥의 의지를 보여준다.

» 텔라닥(Teladoc)의 비즈니스 전략

1 자사 생태계 내 제공 가능한 의료 서비스 영역 & 전문성 강화

- 불안, 금연, 수면 장애 치료 등 행동의학 분야로 치료 영역 확대
 - BetterHelp(2015.01)
 - Compile(2015.01)
- 당뇨·고혈압과 같은 만성질환에 대한 원격 모니터링 및 지속적 관리 서비스 역량 확보
 - Livongo(2020.08)

2 글로벌 시장 진출 및 입지 구축

- 남미, 아시아 시장으로 의료 서비스 제공 지역 확대
 - Advance Medical(스페인, 2018.03)
- 프랑스 시장에서의 원격진료 입지 구축 및 네트워크 확보
 - MedecinDirect(프랑스, 2019.03)

[Issue Brief] 국내 구독경제 시장과 비즈니스 모델 추진 현황

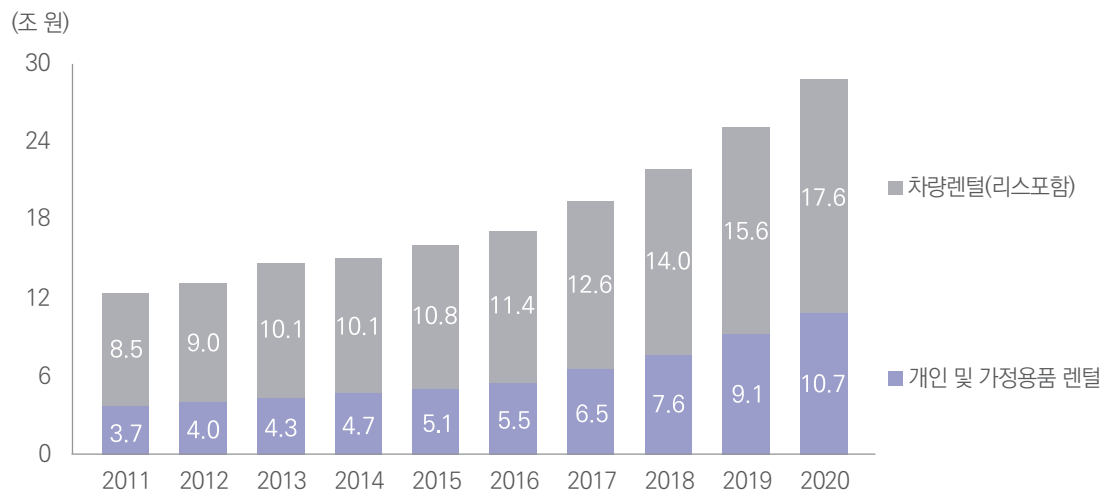
국내에서도 이커머스 기업과 스타트업의 구독 모델 개발이 이어지면서 구독경제 시장이 지속적으로 확대되고 있다. 그러나 아직까지는 구독경제 관련 정의와 이에 따른 시장 구분이 명확하지 않아 정확한 시장 규모 산출이 용이하지 않다. 이에 구독 비즈니스의 주요 유형으로 분류되는 차량 렌탈 및 개인·가정용품 렌탈 시장 규모를 합산한 렌탈 시장을 대상으로 국내 구독경제 시장을 간접적으로 파악하였다.

차량렌탈 시장은 2015년 10조 8,000억 원 규모에서 2020년 1.6배 가량 증대된 17조 6,000억 원 수준을 형성할 것으로 전망된다. 개인 및 가정용품 렌탈 시장은 동기간 5조 1,000억 원에서 10조 7,000억 원으로 연평균 16%의 성장세를 보일 것으로 예상된다. 2015년 15조 9,000억 원 수준을 나타내던 렌탈 중심의 국내 구독 시장은 6개년간 연평균 12.2%의 견조한 성장세를 보이며 2020년 28조 3,000억 원에 이를 것으로 전망되고 있다.

2020년 2월, 국내 대형 게임 기업 넷마블이 정수기를 비롯해 공기청정기, 비데, 매트리스 등 생활가전 렌탈 시장의 대표 기업으로 꼽히는 웅진코웨이를 인수하는 파격적 행보를 보였다. 이후 구독경제를 향한 세간의 관심이 급격히 확대됐다.

언뜻 보면 구독과 게임 간 연관성은 극히 적어 보이나, 넷마블은 구독경제 시장의 성장 잠재력과 넷마블과 웅진코웨이 간의 시너지 효과가 발휘될 것을 염두에 두고 1조 7,400억 원에 이르는 거액의 투자를 결정한 것으로 분석된다. 넷마블은 자사가 보유한 AI 및 빅데이터 관련 기술을 웅진코웨이 제품에 접목하여 스마트홈 디바이스로 활용할 수 있도록 발전시키는 것을 목표로 하고 있다. 넷마블이 꿈꾸는 구독경제를 향한 비전은 아직까지 구체화되고 있지는 않고 있지만, 국내 주요 기업에 구독경제 도입의 불씨를 지핀 것은 분명해 보인다.

» 국내 렌탈 시장 규모



Source: 대신증권 리서치센터, KT경제경영연구소 'ICT로 진화하는 스마트 렌탈 시장의 미래(2016)', 삼정KPMG 경제연구원

Note 1: 2017년부터 2020년은 전망치

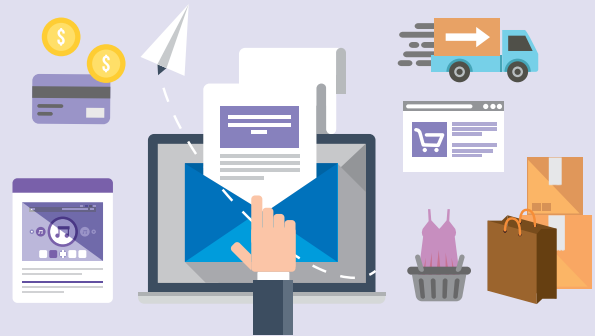
Note 2: 국내 렌탈 시장 규모 산출 시 산업기계 및 장비렌탈(산업장비, 건설·토목, PC·사무기기, 의료기기, 통신·계측기기) 규모는 제외

Note 3: 개인 및 가정용품 렌탈에는 주택 임대를 제외한 웰빙, 친환경·헬스케어, 생활가전, 레저·취미 등을 포함하며, 차량렌탈은 장·단기(카셰어링 포함) 자동차 렌탈, 차량 리스 등으로 구성

카카오의 ‘멜론’, KT의 ‘지니뮤직’과 같은 음원 스트리밍 서비스, KBS·SBS·MBC 지상파 방송사 3사와 SK텔레콤의 통합 OTT 플랫폼 ‘웨이브(Wavve)’와 또 다른 OTT 서비스 ‘왓챠(Watcha)’ 등이 주를 이루던 국내 구독경제 시장에 와인·커피·신선식품 등 식음료, 헤어제품·면도용품과 같은 화장품, 홈퍼니싱, 생활서비스 등 일상의 세부 영역으로 구독 서비스 모델을 내세운 기업이 늘었다. 구독경제 자체를 사업화한 스타트업 외, 전통적인 상품경제 모델 방식의 비즈니스 모델을 기반으로 했던 각 산업영역 내 국내 기업들마저 구독경제 비즈니스 모델을 하나 둘 론칭하고 있다는 점이 눈에 띈다.

각 기업은 멤버십형, 렌탈형, 정기배송형 중 자사가 속한 산업군의 특성과 자사 비즈니스 형태에 맞춰 서비스를 고도화

하고 있다. 구독경제는 소비자 일상 중 적지 않은 비중을 점유해 나가고 있다. 그러나 하루, 한달, 연 중 이용할 수 있는 구독 서비스는 한정되어 있으며 소비자의 지갑을 끝까지 붙잡을 수 있도록 무분별한 구독 서비스 제공이 아닌, 전략적 접근이 필요할 것이다.



» 국내 주요 구독경제 관련 스타트업 및 서비스 제공 현황

기업명	서비스 영역	내용
밀리의 서재	서적	전자책과 종이책을 동시에 정기 구독
퍼플독	와인	2018년 7월, 와인 구독 서비스를 개시. 선호하는 당도와 바디감, 포도 품종 등 사전에 시를 통해 분석한 개인의 취향을 토대로 매달 새로운 와인을 고객에게 정기배송
와이즐리	면도용품	소비자가 원하는 주기에 맞춰 면도기 및 면도날 등 면도용품의 정기배송 서비스 제공
런드리고	생활 서비스	소비자가 직접 세탁소에 방문할 필요 없이 스마트 수거함 ‘런드렛’에 세탁물을 넣어 현관 앞에 놓아두면 하루 이내 세탁을 완료하여 돌려주는 생활 밀착 플랫폼이자 비대면 모바일 세탁 서비스. 월 정기 구독 ‘올인원’을 운영 중
왓챠	OTT	영화, 드라마, 다큐멘터리, 애니메이션 등 동영상 스트리밍 서비스를 구독형으로 제공
필리	영양제	개개인별 필요한 영양성분을 점검하여 1:1 맞춤 영양제 정기배송 구독 서비스를 제공
미공	홈퍼니싱	2019년 가구 렌탈 플랫폼을 통해 가구 점검·단기 렌탈 관련 서비스를 제공하다 구독 서비스 ‘미공’으로 확장. 소비자 취향별 가구를 추천해주는 알고리즘 서비스 및 증강현실(AR, Augmented Reality)을 활용한 온라인 배치 서비스 등을 제공
톤28	화장품	기후변화 빅데이터를 기반으로 매 28일마다 유기능 화장품을 신선하게 정기배송해주는 구독 서비스를 제공. 고객이 있는 곳을 직접 방문하여, 피부를 측정한 뒤 피부 데이터와 기후 데이터를 융합하여 화장품을 제조
커피리브레	커피	2015년 매주 직접 고른 원두를 주간 단위로 배송해주는 ‘장복’ 프로그램을 운영 중. 커피리브레는 국내 커피 생두 직거래 시장을 개척하고, 12개 국내 100여 개 농장에서 생두를 들여오고 있음
라이크핏	홈 트레이닝	인공지능으로 동작을 인식하여 비대면 홈 트레이닝 서비스를 구독 모델로 제공

Source: 각 사, 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원

Note: 2021년 3월 기준 작성

» 국내 주요 기업의 구독경제 관련 비즈니스 추진 현황

업종	기업명	형태	내용
유통	롯데백화점	정기배송	200여 메뉴 중 배송 수량을 선택해 소량을 정기적으로 배송
	신세계백화점	정기배송	월 5만 원의 금액으로 매일 빵 1개를 받아볼 수 있는 '베이커리 월정액 모델'을 제공
	GS25	멤버십	고객에게 차별화 혜택을 제공하기 위해 2020년 5월, 유료 멤버십 서비스 '더팝플러스'를 론칭. 일정 금액을 지불할 경우, 정기적으로 서비스를 제공
	GS홈쇼핑	정기배송	GS홈쇼핑은 2019년 달마다 달라지는 마켓을 줄인 '달달마켓'을 론칭하고, 방송을 통해 과일, 견과류, 생수 등 다양한 품목에 대해 정기배송 서비스를 제공 중
	쿠팡	멤버십	2018년 10월 매월 2,900원에 무료배송·무료반품·익일배송 등 서비스를 제공하는 '로켓와우클럽'을 론칭
	마켓컬리	멤버십	가공식품 대비 구매주기가 짧은 신선식품 특성을 고려해 무료배송 혜택을 중점적으로 제공하는 유료 멤버십 '컬리패스'를 개시, 소비자의 배송료 부담을 경감
소비재	롯데제과	정기배송	매월 다른 테마를 설정해 과자를 배송해주는 과자박스 정기배송 서비스
	남양유업	정기배송	영양 맞춤 이유식 400여 종을 구독 기반의 정기배송 서비스 '케어비(CareB)'로 제공
	파리바게뜨	멤버십	커피&샌드위치 세트 월간 구독 서비스를 제공
	뚜레쥬르	멤버십	식빵·모닝세트·커피 등 월 단위 아침 시간대 구매할 수 있는 '모닝세트 구독권' 론칭
	제일기획	렌탈	2020년 11월, 렌탈 서비스를 제공하는 온라인 플랫폼 '갯트(GETT)' 론칭
	이랜드리테일	정기배송	매달 10벌에 달하는 유아·아동복을 소비자가 응답한 패션 관련 취향에 맞춰 큐레이션해 배송해주는 '키즈픽' 구독 서비스를 제공. 주로 이랜드리테일의 17개에 달하는 PB(Private Brands, 자체브랜드) 제품이며, 구독료는 7,900원 수준
	애경산업	정기배송	'플로우' 서비스로 소비자 피부에 맞는 화장품을 종류별로 정기배송
	한샘	렌탈	2021년 1월, 자사 매트리스의 대어·케어가 포함된 렌탈 형태 구독 서비스를 도입. 이후 침대, 소파 등 고가 상품을 중심으로 구독형 상품을 확대할 계획
금융	현대카드	멤버십·정기배송	현대카드에서 운영하는 M포인트몰에서 자사 M포인트를 이용하여 생필품을 한 달에 한 번 정기배송 받을 수 있는 '정기배송 서비스'를 론칭·제공 중
	비바리퍼블리카	멤버십	멤버십 서비스 '토스프라임'을 월정액제로 제공
ICT	LG전자	렌탈	안마의자, 식기세척기, 냉온정수기, 스타일러, 전기레인지와 같은 가전 등에 대해 렌탈 방식의 구독 서비스 '케어솔루션'을 제공
	네이버	멤버십	네이버 이용자가 월정액으로 네이버 서비스를 이용 시 추가 혜택을 받을 수 있는 유료 멤버십 '네이버 플러스 멤버십'을 2020년 6월 론칭
	카카오	멤버십	카카오톡 이모티콘을 월정액으로 무제한 사용할 수 있는 '이모티콘 플러스' 구독 서비스를 2021년 1월부터 제공 중
	SM엔터테인먼트	멤버십	연회비를 내면 좋아하는 연예인 관련 다양한 콘텐츠를 제공받아볼 수 있는 구독 기반의 유료 팬클럽 서비스 '리슨(Lysn)' 론칭
기타	바디프렌드	렌탈	안마의자, 메디컬체어, 라텍스 매트리스, 프레임 등에 대한 렌탈 서비스 제공
	웅진코웨이	렌탈	국내외 정수기, 비데, 공기청정기, 의류청정기 등 매월 일정 금액에 구독 서비스를 제공
	쏘카	멤버십	출퇴근과 출장 등 이동을 원하는 순간에 전국 쏘카존에 있는 쏘카 차량을 이용할 수 있는 구독 서비스 '쏘카패스'를 운영

Source: 각 사, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

Note: 2021년 3월 기준 작성

Thought Leadership III

유니콘 비즈니스로 성장하는 디지털 구독경제 시장



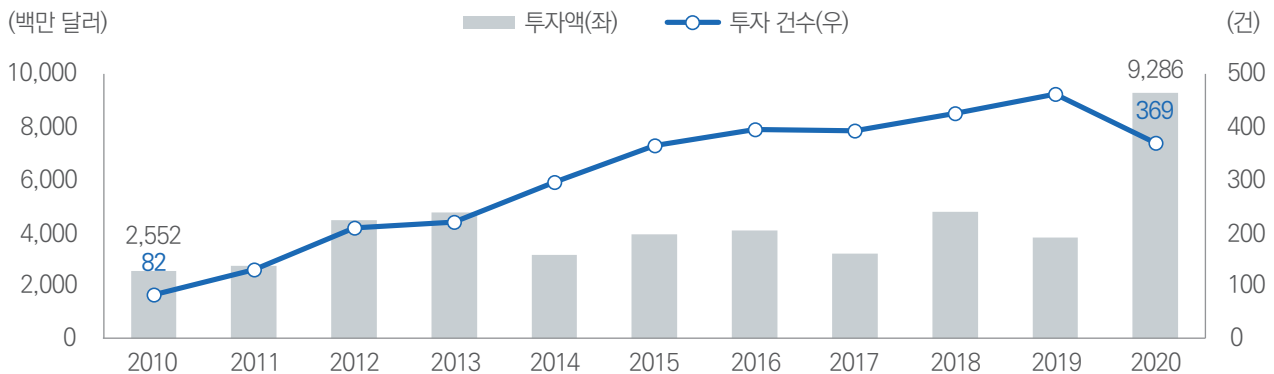
구독경제 관련 글로벌 투자 동향

“
구독경제 관련 기업에 대한 PE·VC 투자액
2010년 대비 2020년
3.6배 확대 ”

구독경제 시장의 성장 이면에는 사모펀드·벤처캐피탈 등 주요 투자자 공이 상당한 것으로 분석된다. 글로벌 시장에서는 약 10여 년 전부터 구독경제 관련 비즈니스를 영위하는 기업을 물색하고 지속적으로 투자하고 있는 투자자도 눈에 띈다. 투자자들은 월간반복수익(MRR, Monthly Recurring Revenue)과 같이 정해진 계약 기간 동안 수익을 반복적으로 창출할 수 있다는 측면에 주목하고 있는 것으로 보인다. 구독경제 시장이 성장하면서 구독경제 관련 섹터에 대한 투자 열기가 더욱 고조되고 있다.

2010년 25억 5,200만 달러 수준에 그쳤던 구독경제 관련 기업에 대한 글로벌 사모펀드 및 벤처캐피탈의 투자액은 2020년 3.6배 증대된 92억 8,600만 달러 규모에 달하는 것으로 집계됐다. 구독경제 관련 기업에 대한 투자 건수 또한 2010년 82건에서 2020년 369건으로 해마다 증가하고 있다. 한편 2019년에는 분석 기간 중 최대 건수인 462건으로 나타났다. 2020년 전년 대비 투자 건수는 다소 감소했으나, 투자규모는 전년대비 144.1% 확대된 것으로 확인되었다. 투자자들의 구독경제에 대한 관심은 개별 딜에서 더욱 잘 드러난다. 2020년 1억~5억 달러 규모의 중대형 투자는 총 10건, 5억~10억 달러 사이 대형 투자 3건, 10억 달러 이상의 메가딜은 1건으로 기록됐다. 전년도 6건(1.3%)에 그쳤던 최소 1억 달러를 초과하는 중대형 투자 건수가 2020년 14건(3.8%) 성사되며 두 배 이상 증가한 것이다.

» 구독경제 관련 글로벌 사모펀드 및 벤처캐피탈 투자 추이



Source: PitchBook(2021.03), 삼성KPMG 경제연구원

Note: 원료건 기준이며, '구독(Subscription)' 키워드로 추출된 Deal 건수 및 Capital Invested를 종합. 업종의 경우, 유통·소비재, 이커머스, 미디어·엔터테인먼트, ICT, 자동차, 금융, 헬스케어, 교육 등 다수 업종을 포함

2015년부터 2020년까지 구독경제 관련 벤처·스타트업 중에서도 투자금이 주로 집중되는 섹터를 분석했을 때, 글로벌 투자자는 업종에 관계없이 구독 비즈니스 관련 기업에 골고루 투자하는 것으로 파악됐다. 유통·소비재, 이커머스, 미디어·엔터테인먼트, ICT, 자동차, 금융, 헬스케어, 교육 등 다양한 섹터에서 구독경제 관련 기업이 생겨나고 있으며, 눈에 띄는 비즈니스 모델을 보유한 기업의 경우 글로벌 투자자들의 투자금을 유치하고 있었다. 구독경제 관련 비즈니스의 성장 가능성을 높게 평가하는 투자자가 점차 늘면서 구독경제 관련 기업에 대한 투자 열기는 당분간 이어질 것으로 전망된다.

» 전 세계 구독 기반 주요 스타트업 투자금 모집 규모 및 사업 전개 현황 (2016~2020)

기업명	국가 (설립연도)	사업분야	투자금 모집규모 (백만 달러)	비고
Zomato	인도 (2008)	푸드 딜리버리 서비스 구독	2,379	Zomato Gold 유료 구독 서비스를 보유하고 있으며 푸드 딜리버리 서비스를 제공
Fair	미국 (2016)	중고차 구독	2,219	MaaS(Mobility as a Service) 개념의 중고차 앱 내 결제·구독 서비스 제공 기업
Rent the Runway	미국 (2009)	패션·의류 렌탈	621	패션계의 넷플릭스로 패션·의류 품목의 스트리밍 서비스를 제공
ClassPass	미국 (2013)	피트니스 서비스 구독	586	한 달간 99달러의 월정액으로 무제한 피트니스 수업을 들을 수 있는 서비스를 제공
Harry's	미국 (2012)	면도기·그루밍 용품 구독	545	면도기를 비롯한 남성을 위한 그루밍 용품을 월마다 정기적으로 배송해주는 서비스를 제공
The Honest Company	미국 (2011)	유아용품·생필품 구독	497	미국 할리우드 배우 제시카 알바(Jessica Alba)가 설립한 친환경 유아용품 기업이며, 기저귀 등 구독 서비스 제공
Shipmonk	미국 (2014)	재고관리툴 구독	365	원활한 배송 및 주문 처리를 위해 중소규모 기업을 대상으로 B2B 형태의 재고 관리 툴 구독을 지원
Calendly	미국 (2010)	스케줄링 소프트웨어 구독	351	코로나19로 비즈니스 자동화 수요가 증대되는 상황 속 고객 및 직원과의 원격 미팅 스케줄링 및 캘린더 공유 서비스 같은 솔루션 구독을 제공
Grover	독일 (2015)	전자기기 렌탈	330	디지털카메라, 드론, 휴대폰 등의 전자기기에 대해 월 단위 렌탈 서비스를 제공
BarkBox	미국 (2011)	펫 용품 정기배송	287	반려견을 위한 간식, 장난감, 건강식품 관련 정기배송 서비스를 제공
Udemy	미국 (2009)	교육 콘텐츠 구독	273	MOOC(Massive Online Open Courses, 온라인 공개강좌) 플랫폼 기업으로서 방대한 교육 콘텐츠를 구독 형태로 제공
FabFitFun	미국 (2010)	뷰티박스 정기배송	194	샘플 크기의 뷰티 제품을 담은 상자를 구독 형태로 정기적으로 배송해주는 서비스를 제공
Sun Basket	미국 (2014)	밀키트 정기배송	140	친환경 식품 포장을 사용한 밀키트(Meal Kits) 정기배송 서비스를 제공
Scribd	미국 (2007)	전자책 구독	106	전자책 무제한 구독형 애플리케이션을 운영 2020년 4월 링크드인(Linked In)으로부터 SlideShare를 인수

Source: PitchBook(2021.03), 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

Note 1: 2016~2020년까지 5개년간 Total Raised(투자금 모집 규모) 금액이 높은 기업 순으로 정리. 해당 기간 중 상장된 기업은 제외함

Note 2: 투자금 모집 규모는 2021년 3월 기준

구독경제 유니콘의 등장과 넥스트 엑시콘



유니콘(Unicorn) 기업 ...
설립된 지 10년
이하이면서 10억 달러
이상의 기업가치를
가지는 것으로 평가받는
스타트업 ”

드롭박스(Dropbox), 스포티파이(Spotify), 스티치픽스(Stitch Fix) 등 기업은 어떤 공통점을 가지고 있을까? 첫째, 태생부터 구독경제 모델을 기반으로 한 기업이라는 점과 둘째, 상당 금액의 투자금을 유치한 뒤 유니콘 반열에 올라 상장에 성공했다는 점이다. 유니콘(Unicorn) 기업은 설립된 지 10년 이하이면서 10억 달러 이상의 기업가치를 가지는 것으로 평가받는 스타트업을 지칭한다.

미국 기반의 파일 저장 서비스 업체 드롭박스는 2018년 3월, 뉴욕증시에 성공적으로 기업 공개(IPO, Initial Public Offering) 됐으며, IPO 당시 기업가치가 126억 달러에 이르는 것으로 평가되었다. 2006년 설립되어 세계 최대 음원 스트리밍 기업으로 성장한 스웨덴 기반의 스포티파이는 61개 국에 서비스를 제공하고 있으며, 2020년 3분기 기준 3억 2,000만 명에 이르는 MAU(월간 활성 이용자 수)를 보유하고 있다. MAU는 한달 동안 해당 서비스를 이용한 순수 이용자 수를 나타내는 지표이다. 스포티파이는 2018년 4월 뉴욕 증시에 직상장했으며, IPO 직전 기업가치가 220억 달러에 이르는 것으로 평가받았으나, 상장과 동시에 기업가치가 급격히 상승하며 상장 직후 시가총액이 295억 달러를 상회했다.

드롭박스, 스포티파이의 사례처럼 밀키트 정기배송 기업 블루에이프런(Blue Apron), 헬로프레시(HelloFresh)는 각각 2015년 1월, 3월에 유니콘 반열에 오른 뒤, 2년 뒤 2017년 6월과 11월에 상장했다. 2016년 이후부터는 피트니스 콘텐츠 스트리밍 및 구독형 원격진료 서비스를 제공하는 기업들을 중심으로 한 디지털 헬스케어 관련 분야의 구독경제 기업이 유니콘에 등재되었고, 주식시장에 기업공개 하는 시점에도 10억 달러 이상 가치를 평가 받으며 성공적인 유니콘으로 엑시트하는 데 성공했다.

구독경제 시장은 낮은 진입장벽으로 인해 1인 기업에서부터 중소기업 스타트업, 대기업까지 규모에 상관없이 기업들 간 경쟁이 격화되고 있다. 저마다 독특한 사업 아이템을 바탕으로 한 정기구독, 멤버십 서비스 등으로 시장에 진출하지만 몇 달도 채 되지 않아 사업을 접고 마는 기업이 태반이다.

》 서비스스크립션 기반 글로벌 유니콘 기업의 엑시트(Exit) 현황

기업명	유니콘 등재 시기	상장 구분	Exit 시기	섹터	국가	Exit Valuation (십억 달러)	엑시트 이전 총 모집금액 (백만 달러)	사업 내용
Hims	'19.01	SPAC	'21.01	헬스케어·소비재	미국	1.1	158	구독형 온디맨드 처방 플랫폼
Peloton	'18.08	IPO	'19.09	헬스케어	미국	8.1	2,250	구독형 피트니스 콘텐츠 스트리밍
Ping An Good Doctor	'16.05	IPO	'18.05	헬스케어	중국	7.5	900	구독형 원격의료·건강관리
Spotify	'16.03	IPO	'18.04	미디어·콘텐츠	스웨덴	29.5	2,273	음원 스트리밍 서비스 플랫폼
HelloFresh	'15.03	IPO	'17.11	이커머스·밀키트	독일	1.96	367	밀키트 정기배송
Blue Apron	'15.01	IPO	'17.06	이커머스·식품	미국	1.9	199	밀키트 정기배송
DocuSign	'14.03	IPO	'18.04	ICT·인터넷	미국	4.41	1,020	B2B 대상 전자서명 소프트웨어
Dropbox	'14.01	IPO	'18.03	ICT·인터넷	미국	12.6	1,707	구독형 클라우드 스토리지 서비스
Shopify	'13.02	IPO	'15.04	ICT·인터넷	캐나다	1.27	122	B2B 대상 전자상거래 서비스 플랫폼

Source: PitchBook(2021.03), CB Insights, 삼정KPMG 경제연구원

Note 1: Peloton과 DocuSign의 Exit Valuation은 PitchBook 추정치

Note 2: Ping An Good Doctor 사명은 Ping An Healthcare and Technology Company로 변경됨



엑시콘(Exicorn),
10억 달러 이상 가치를
평가 받으며 성공적으로
엑시트한 유니콘 기업



유니콘 기업들은 대개 ICT를 비즈니스에 접목하고 혁신적인 모델을 기반으로 업계를 선도해 나가는 특징을 가지고 있다. 설립연수도 비교적 짧고 규모도 크지 않은 이들 기업이 어떤 방법으로 시장에서 입지를 확보해왔는지 살펴봄으로써 구독경제 시장 환경을 헤쳐나가기 위한 방향성을 찾을 수 있을 것이다. 이 보고서에서는 미국의 시장조사기관 CB인사이트(CB Insights)로부터 글로벌 유니콘 기업 리스트를 추출하였다. 그 중에서 특히 '엑시콘(Exicorn, 엑시트하는 데 성공한 유니콘)' 중 구독 모델을 기반으로 비즈니스를 성공적으로 영위하고 있는 기업을 살펴보았다.

구독경제 유니콘 사례 (1) 펠로톤(Peloton)

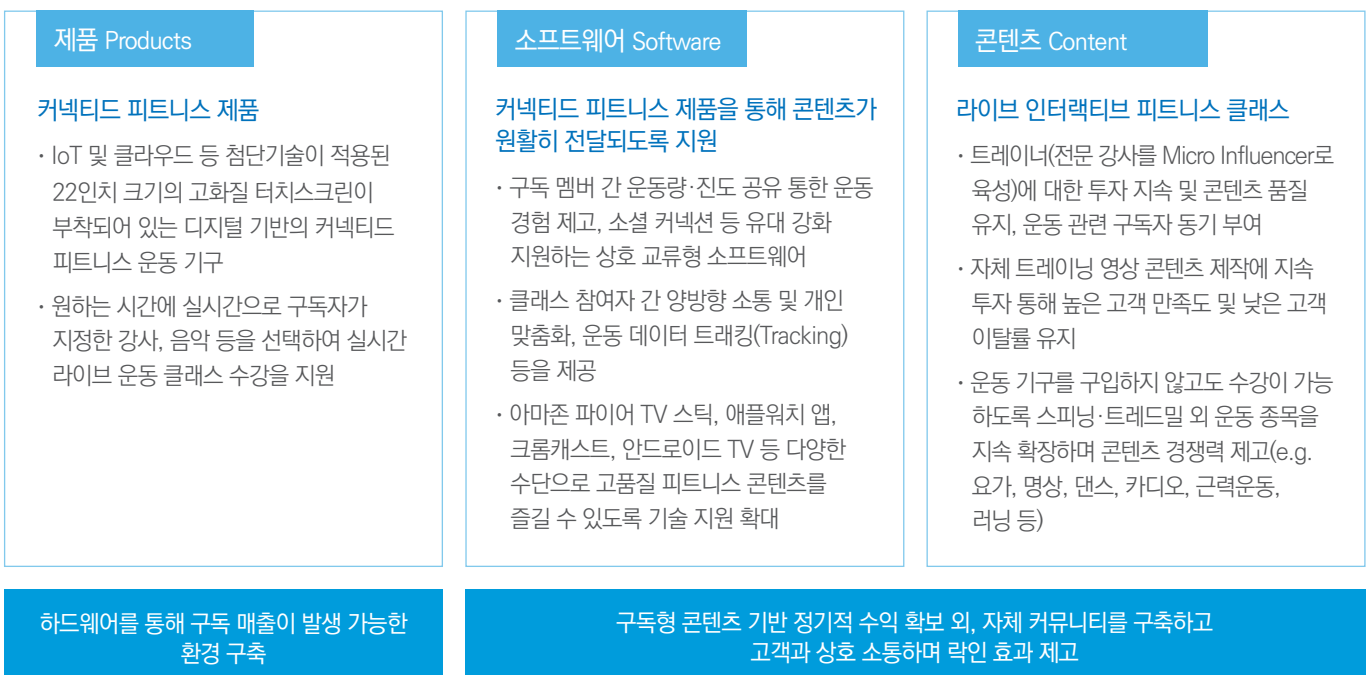
코로나19 발발 이후 운동을 제대로 배우기 위해 피트니스 센터로 향하던 소비자의 발걸음이 줄었다. 상당수의 소비자는 운동복을 차려입고 집 한 칸에 마련해 둔 저마다의 '홈트(홈 트레이닝)' 공간에서 스트레칭을 한다. 코로나가 오늘날 일상생활에 스며든 이후 흔히 볼 수 있는 소비자들의 운동 광경이 됐다. 2020년 코로나19의 영향으로 많은 피트니스 클럽이 문을 닫았지만, 집에서 운동하려는 수요가 확대되면서 펠로톤(Peloton)은 오히려 코로나의 수혜를 입었다. 2012년 미국에서 설립된 펠로톤은 구독형 비대면 홈 트레이닝 콘텐츠 제공 기업이다.

세계적인 코로나19 팬데믹으로 홈 피트니스가 뉴노멀이 된 상황에서 펠로톤의 기업가치는 137억 달러(2020년 5월 15일 기준)에 근접한 것으로 평가받고 있다. 2020년 4분기 기준 멤버십 구독자는 166만 7,000명으로 집계된다.

펠로톤의 비즈니스는 기존 피트니스업계에서 통용되던 수업 제공 방식의 틀을 깨트린 새로운 비즈니스 모델이라는 점에서 많은 투자자들의 주목을 받았다.

▶▶ 펠로톤의 비즈니스 모델

하드웨어 + 소프트웨어 + 콘텐츠



Customer Acquisition →

← Customer Retain →



자사가 제공하는
구독상품의 가치를 높이며
고객을 유인(Acquisition)
· 유지(Retention)하며
높은 성장세 보여 ”

모니터를 장착한 고정식 자전거 판매를 매개체로 고객을 유인하고, 양질의 스트리밍 운동 콘텐츠 구독 서비스로 고객 기반을 유지하며 안정적 성장세를 유지해왔다. 펠로톤은 2018년 유니콘 기업 반열에 합류하고, 2019년 9월 미국 나스닥 시장 상장에 성공했다. 나스닥 시장에 상장할 당시 기업가치는 80억 달러에 이르는 것으로 평가받은 바 있다.

펠로톤은 어떻게 단기간에 성장할 수 있었을까. 첫째, 운동기구라는 하드웨어와 라이브 클래스라는 콘텐츠를 접목하여 안정적인 수익을 창출했다는 점이다. 펠로톤의 비즈니스 모델 구조에서는 하드웨어 판매에 따른 매출과 콘텐츠 구독에 따른 매출이 동시에 발생되며, 이는 현금흐름 측면에서 긍정적으로 평가받고 있다. 연간 커넥티드 피트니스 제품 구매자의 90% 이상이 구독 프로그램을 동시에 가입하고 있는 데서 하드웨어 제품과 콘텐츠 간 강력한 상호 연계성을 확인할 수 있다.

둘째, 펠로톤이 지속적으로 성장할 수 있었던 원동력은 디지털 콘텐츠 구독 서비스 개발에 있다. 펠로톤은 자칫 터무니없이 비싸다고 느껴질 수 있을 \$1,495 수준의 운동 기구로 고객을 유인한다. 그러나 어떻게 유료 가입자의 로열티를 확보할 수 있었을까. 1,500달러에 달하는 운동 기구와 월 40달러 수준의 월 멤버십은 스포츠인에게도 부담스러운 가격일 수 있다. 하지만 펠로톤은 유료 구독자를 유지하기 위해 콘텐츠를 지속적으로 개발하고 있으며, 어디에서도 찾아볼 수 없는 독보적인 콘텐츠를 제공함으로써 구독의 가치를 제고하기 위해 다방면으로 힘쓴다. 가령, 펠로톤은 콘텐츠의 품질을 향상시키기 위해 2018년 B2B 음원 스트리밍 기업 뉴로틱미디어(Neurotic Media)를 인수했다. 원격으로 제공되는 클래스인만큼 구독자가 즐거움과 열정을 느낄 수 있는 수업 품질이 홈 트레이닝 앱의 가치를 결정 지으며, 라이브 수업에서 재생하는 음악 콘텐츠까지 신경쓰는 모습이다. 아울러 인플루언서 피트니스 트레이너를 유치·육성해 자사가 제공하는 고객경험 가치를 올리기 위해 노력하고 있다.

» 펠로톤의 성공 요인

1 하드웨어 - 콘텐츠 수익창출

- 커넥티드 피트니스 운동기구라는 하드웨어를 통해 비즈니스 기반을 구축하며, 라이브 클래스와 같은 콘텐츠를 구독 멤버십으로 제공하여 안정적 수익을 창출

2 콘텐츠 지속 개발·강화 및 콘텐츠 포트폴리오 확장

- 인플루언서 피트니스 트레이너 유치·육성, 콘텐츠 품질 향상을 위한 M&A 등 독보적 콘텐츠 제공 노력 통해 구독자 수 유지
- 콘텐츠 포트폴리오 확장에 고민하며 신규 구독자 수 확대 노력 지속

3 고객경험의 개인화·추천 기능 개발 및 커뮤니티 구축으로 가치 제고

- 구독자별 개인화 및 추천 기능 강화를 통해 유료 멤버의 흥미를 지속적으로 유발. 아울러 개인별 운동 수준·습관에 기반해 운동을 중단하지 않고 구독을 지속할 수 있도록 도움
- 정규 클래스 외 자체적으로 커뮤니티를 구축하여 타 멤버와 유대감 형성하도록 돕고, 운동 관련 피드백 교류를 통해 운동의 지속성을 높임

펠로톤은 전직 미식축구(NFL) 치어리더부터 프로 사이클링 선수, 마라토너 등 피트니스계의 셀러브리티(Celebrities)로 불리는 유명 강사가 진행하는 라이브 클래스를 수강할 수 있도록 서비스를 제공하며, 이에 인플루언서 피트니스 트레이너 육성에 적극 나서고 있다. 이처럼 콘텐츠 개발에 지속적으로 투자하며 경쟁력을 확보하고 있다.

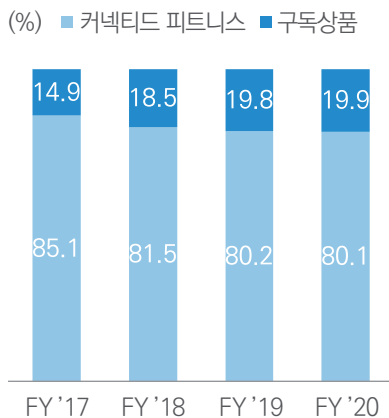
셋째, 펠로톤은 기기를 통해 제공하고자 하는 고객경험의 개인화를 추구한다. 운동기구가 커넥티드 피트니스 기기인만큼 속도·거리·분당 회전 수 등 개개인의 퍼포먼스 데이터를 기록하고 개인별 미션을 받을 수 있는 것이 특징이다. 펠로톤은 기기 사용자 수가 점차 증가함에 따라 개인화 및 추천 기능을 지속적으로 강화하고 정교화 하는 데 힘쓰고 있다. 이는 유료 멤버가 흥미를 잃지 않고 클래스를 끊임없이 들을 수 있도록 돕는 데 주요 역할을 한다. 개인별 운동 수준과 운동 습관에 기반하여 재미있게 운동을 지속할 수 있도록 하며, 자신과 비슷한 수준에 있는 수강생의 상태를 보여주며 경쟁심을 자극하기 때문이다. 한편 펠로톤은 정규 클래스 외 자체적으로 구축한 커뮤니티를 운영하고 있는데, 클래스를 수강중인 다른 멤버-강사 간 유대감을 형성하도록 하여 운동 피드백을 서로 교류하면서 동기부여를 제고하고 운동의 지속성을 높이는 데 기여하고 있다.

“

양질의 스포츠 콘텐츠,
모티베이션을 도모할
자체 커뮤니티 등으로
높은 재구독률을 기록
”

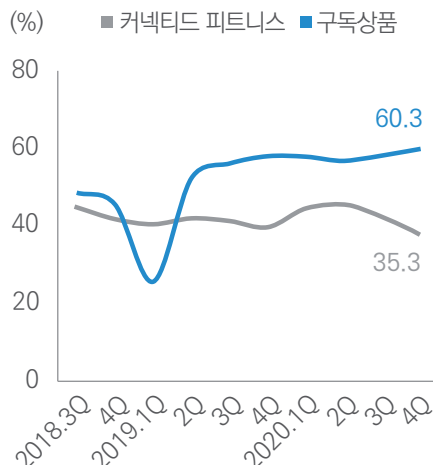
매출 구조상에서 아직까지는 커넥티드 피트니스 매출 비중이 구독상품 매출 비중 대비 높으나, 2020년 회계연도 기준 구독상품의 매출 비중은 19.9%로 2017년 회계연도 이후 점차 늘고 있는 추세다. 아울러 2020년 4분기 기준 구독 상품의 매출총이익률은 60.3%로 커넥티드 피트니스(35.3%)를 크게 상회하는 것으로 나타난다. 디지털 및 하드웨어 기반 구독자 수 증가 추세가 지속될 것으로 예상됨에 따라 구독 비즈니스를 발판 삼은 펠로톤의 수익성 확대를 기대할 수 있을 것으로 보인다. 흔히 큰 돈을 들여 러닝머신 혹은 실내 자전거를 구입한 뒤 몇 번 사용하지도 않고 팔래건조대로 전락하고 마는 경우가 대다수이다. 이 같은 경우를 고려할 때, 편의성 높은 첨단 운동기구, 운동의 지속성과 즐거움을 선사하기 위한 양질의 스포츠 콘텐츠, 모티베이션을 유지할 수 있는 자체 커뮤니티 등은 펠로톤의 높은 재구독률의 핵심 요인인 것으로 평가된다. 원격 홈 피트니스이지만, 소비자와의 유대감을 구축하고 소비자가 지속적으로 만족할 수 있는 가치를 제공하는 것은 무엇보다도 중요하다.

▶▶ 펠로톤 상품별 매출 비중



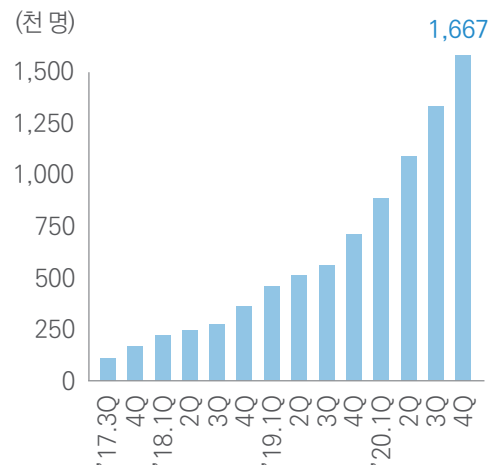
Source: Peloton, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 당사 회계연도 기준(6월 결산)

▶▶ 펠로톤 분기별 매출총이익률 추이



Source: Peloton, 삼정KPMG 경제연구원

▶▶ 펠로톤의 분기별 구독자 수 추이



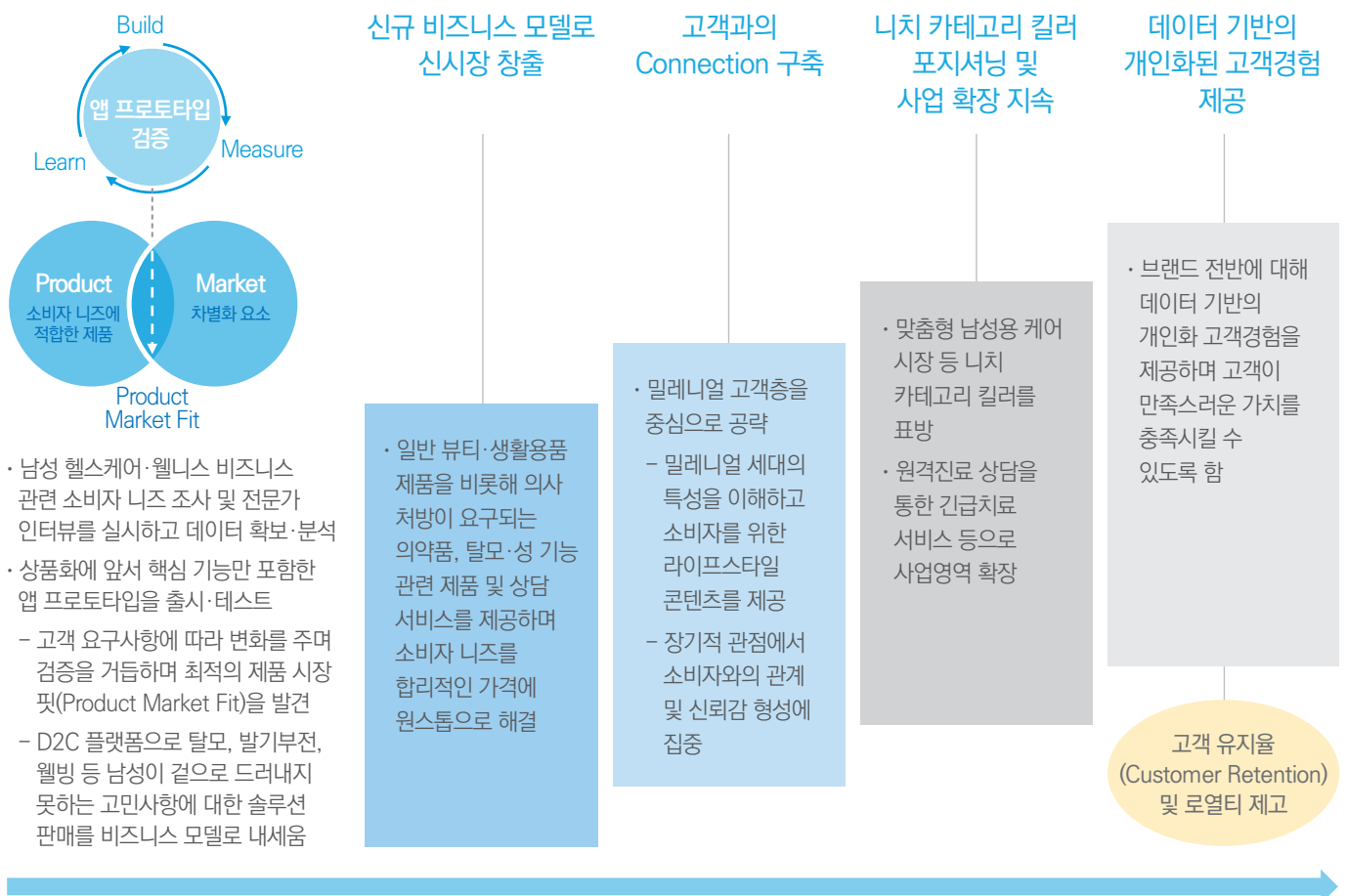
Source: Peloton, 삼정KPMG 경제연구원

구독경제 유니콘 사례 (2) 힘스(Hims)

디지털 기술이 헬스케어에 적용되며 헬스케어 분야에 변화의 바람이 불고 있는 가운데 2021년 1월, 디지털 헬스케어의 새로운 패러다임을 주도하는 텔레메디신(Telemedicine, 원격진료) 플랫폼 기업 힘스(Hims)가 뉴욕증권거래소에 스펡(SPAC)⁵⁾ 상장하며 이목을 끌었다. 2017년 설립돼 2년도 채 지나지 않아 기업가치가 11억 달러에 이르는 유니콘으로 성장한 힘스는 상장 전까지 2억 7,920만 달러 상당의 벤처투자를 받았다.

힘스는 남성 고객을 위한 제품을 맞춤 구독형으로 제공한다. 여성 소비자를 대상으로 한 맞춤형 브랜드는 이 순간에도 끊임없이 생겨나며, 어느 브랜드가 자신에게 잘 맞을 지 고르는 데에도 시간이 한참 걸리는 반면 진정 남성을 위한 브랜드는 마주하기 어렵다. 힘스는 남성 소비자가 필요로 하는 부분, 가령 거칠어진 피부와 주름, 여드름은 물론 탈모를 비롯해 타인에게 밝히기 어려운 성 기능 등에 대한 고민 해결을 위한 OTC(Over the Counter, 일반의약품)·영양제, 화장품과 같은 남성 케어용품을 정기적으로 배송해준다. 힘스는 자매 브랜드 개념으로 여성을 위한 허스(Hers)도 2018년 설립했다. 다이어트, 모발, 피임 등을 맞춤형으로 취급한다. 원격 의료 상담을 통해 긴급 의료 서비스 제공 등으로 서비스 영역을 확대하기도 했다.

▶▶ 힘스(Hims)의 주요 성공 요인



Source: Hims, 삼정KPMG 경제연구원

5) 스펡(SPAC) 상장 : 스펡(SPAC)이란, 기업인수목적회사(Special Purpose Acquisition Company)의 약자로, 특별한 목적으로 인수·합병을 하는 회사를 말함. 서류상의 회사(Paper Company)를 먼저 기업공개(IPO)한 뒤, 비상장 주식회사 중 우량기업과 합병하고 나서 해산하는 절차이며 3년 내 합병해야 함. 이후 SPAC 유닛주는 해산되고 주식시장엔 합병된 회사로 남겨지게 됨. 성장 잠재력이 높은 신생 기업 중 전통적 IPO 방식보다 우회상장하여 보다 빠르게 주식 시장에 상장할 수 있는 스펡(SPAC) 형태의 주식 상장을 선호하는 동향이 나타나기도 함



힘스는 타인에게
밝히기 어려운
‘고민·수치감’ 해소에
초점을 두고, 이를
구독 상품으로 제공하는
신규 비즈니스 모델로
소비자 니즈 공략 ”

힘스가 내세우는 비즈니스 모델의 핵심은 소비자와 헬스케어가 융합된 ‘리테일 헬스케어’에 있다. 아울러 이제껏 많은 기업들이 소비자가 느끼는 불편함 또는 귀차니즘 해소에 중점을 둔 것과 달리 힘스는 ‘고민·수치감’ 해소에 집중하여 비즈니스 모델을 설계했다는 점이 주목할 부분이다. 오늘날 헬스케어에 대한 소비자의 관여가 증대되면서 헬스케어 각 부문별 비즈니스가 세분화되고 있다. 자신의 건강을 적극적으로 챙기는 기조는 밀레니얼·Z세대 소비자 사이에서 더욱 강하게 나타나고 있는데, 힘스는 이러한 밀레니얼 소비자를 주요 고객층으로 설정하고 밀레니얼 소비자의 니즈를 정확히 간파하고 서비스를 제공하고 있다. 제품을 판매하고 구독자 수를 늘리는 데 집중하기보다는 소비자들의 라이프스타일과 고민을 꿰뚫어 보고, 소비자가 관심을 가질만한 콘텐츠를 제공하며 지속적으로 관계를 형성하는 데 초점을 두고 있다. 이는 고객이 다시 사이트를 찾을 수 있도록 하는 효과를 불러 일으키며, 고객과의 감정적 커넥션(Connection)을 형성함으로써 고객이 브랜드에 가지는 신뢰도가 서서히 높아지는 효과를 얻을 수 있다.

한편 힘스는 관련 시장에 진출하기 전, 소비자와 전문가를 대상으로 인터뷰를 실시하고 데이터를 바탕으로 핵심 기능만을 담은 앱 프로토타입을 선보이하여 테스트를 수 차례 진행했다. 현재의 비즈니스 모델은 당시 애자일(Agile)하게 고객의 피드백을 비즈니스에 반영하는 등 검증을 거듭하며 시장 상황에 맞는 최적의 모델을 도출한 결과물이다.

아울러 힘스는 수많은 카테고리 중에서도 소비자 개인의 니즈에 의해 처방을 요구하는 ‘온디맨드 메디케이션(On-Demand Medication)’ 서비스를 제공한다. 특히 약사·의사와 대면 시, 민망함을 느낄 수 있는 영역에 대한 부담을 경감시켜주는 동시에 정기적으로 직접 발걸음을 하지 않아도 되게끔 멤버십 기반의 구독 모델로 불편함 해소를 돕는다. 즉, 힘스가 지속적으로 고객층을 확보하며 성장해나갈 수 있는 전략의 비결은 고객이 가치를 느끼는 부분을 명확히 공략하여 적절한 프라이싱(Pricing) 전략을 구사한 데 있다. 고객 유지와 로열티 확보는 구독경제 지속을 위한 핵심 요소 중 하나로 꼽히는 가운데, 구독 유지율(Subscriber Retention)을 어떻게 끌어올릴 수 있을지 지켜볼 필요가 있다.





전자서명 및 거래
관리 플랫폼 기업
도큐사인, 구독을 주요
수익모델로 둔 ‘Land and
Expand’ 전략을 바탕으로
고속 성장세 구가 ”

구독경제 유니콘 사례 (3) 도큐사인(DocuSign)

많은 기업체가 종이로 된 서류 작업을 디지털 문서 작업으로 대체하고 있는 가운데, 비즈니스 거래 성사 단계에서의 수기 서명도 전자서명으로 이동할 수 밖에 없는 필연적인 변화의 흐름이 관찰된다. 문서 거래 및 계약의 디지털화가 확산하면서 전 세계 전자서명(Digital Signature) 관련 시장의 성장 잠재력이 높은 것으로 나타난다. 시장조사 연구 결과를 제공하는 포춘비즈니스인사이트(Fortune Business Insights)에 따르면 글로벌 전자서명 시장 규모는 2019년 11억 달러에서 연평균 28.9% 성장률을 기록하며 2027년 79.9억 달러에 이를 것으로 기대된다. 이와 함께 2003년 설립된 미국 1위 전자서명 기업 도큐사인(DocuSign)에도 관심이 집중되고 있다. 도큐사인은 2014년 당시 8,500만 달러의 투자를 유치할 당시, 15억 6,000만 달러의 기업가치를 평가받고 유니콘 기업으로 등극했다. 도큐사인은 전자서명 및 거래 관리 플랫폼을 핵심 비즈니스로 영위하는 기업으로, 계약 준비-서명-실행-관리에 이르는 거래-계약 과정의 디지털화와 문서 수명주기 관리(Document Lifecycle Management)를 지원한다. 코로나19 이후 비대면 거래가 장기화되고, 디지털 전환 및 클라우드 이용 확대에 힘입어 성장세에 가속도가 붙었다.

미국 경제 전문지 포춘(Fortune)이 선정한 500대 기업 중 300여 개 우수 기업을 고객사로 두고 있는 도큐사인의 성공 비결은 ‘Land and Expand’ 비즈니스 전략에 있다. 도큐사인은 이를 생산적인 고객 관계를 구축하고 유지하며 가치를 창출하는 데 효과적으로 활용하고 있다. 도큐사인의 Land and Expand 전략은 크게 네 단계로 구분된다.

첫째, 비즈니스 착수 및 전개 단계로, 이 단계에서 도큐사인은 기존의 것으로 대체할 수 없는 자사만의 비즈니스와 새로운 솔루션을 고객에게 알리며 설득하는 데 집중했다. 중소기업, 대규모 기업뿐만 아니라 정부기관 및 개인 고객 등 다양한 고객층을 흡수하며 저변을 넓혀 나갔다. 타깃 그룹별 요건을 차별화하고 B2B를 포함한 여러 세그먼트의 사용자 계층을 확보하는 데 성공했다. 핵심 수익모델로는 구독 모델을 채택하여, 고객을 락인해 반복적 수익을 창출하는 효과를 높이며, 지금껏 시장 내 영향력을 확대해오고 있다. 2021년 회계연도 3분기 기준, 도큐사인 고객의 평균 계약 기간은 17개월로 나타나며, 12개월 이상 계약을 유지하는 고객은 전체 고객의 69%의 비중을 달한다. 도큐사인이 상당수 고객을 유지할 수 있던 데 대해 구독 비즈니스 전략이 주효했던 것으로 분석된다.

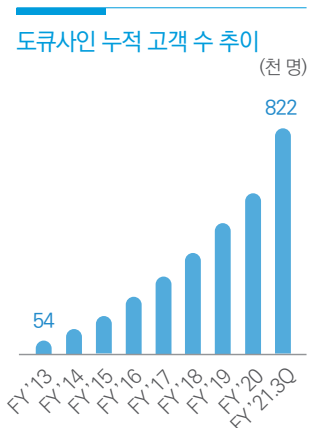
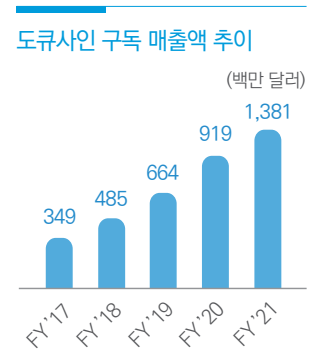
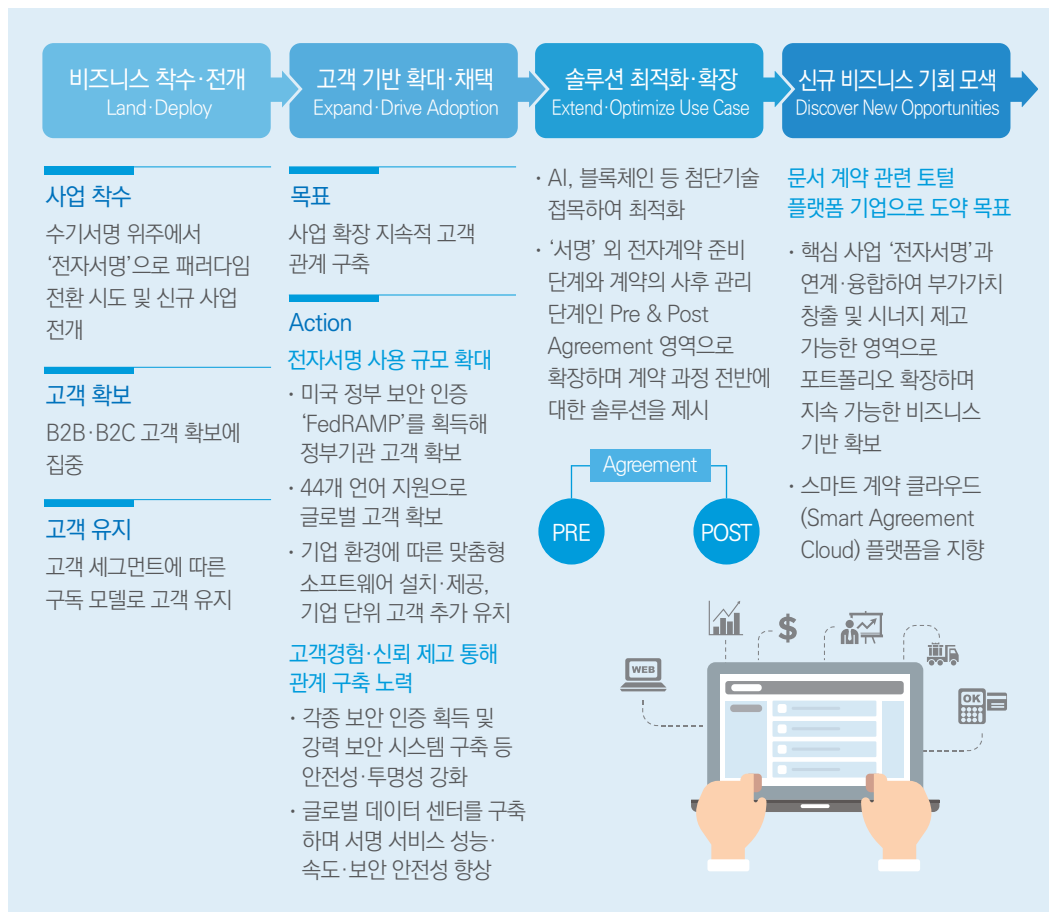
둘째, 채택 및 이용 활성화 단계이다. 도큐사인은 이용자와 지속되는 관계를 구축하고자 노력했으며, 이를 위해 고객 니즈를 파악하고 고객 만족도를 높여 고객경험을 향상시키는 데 초점을 뒀다. 전자서명·문서관리 플랫폼에 대한 니즈를 보유한 기업고객은 통상적으로 방대한 양의 거래·계약을 처리하기 마련이다. 이에 도큐사인은 처리 속도, 보안 안전성 등을 강화하며 고객의 신뢰를 확보했다. 도큐사인은 미국, 캐나다, EU, 호주 등에 4개의 전자서명 서비스 관련 데이터 센터를 보유하여 서명 서비스의 성능 향상, 가용성 및 비즈니스 연속성을 확보하고 있다. 아울러 국제표준화기구(ISO), 미국공인회계사협회, 미국 정부로부터 다양한 보안 인증을 취득하고 안전성, 투명성을 제고하는 데 주력했다. 아울러 2013년부터 2015년까지 디지털 트랜잭션 관리(DTM, Digital Transaction Management) 플랫폼 관련 기업을 지속적으로 M&A 하며 전자서명 및 문서 관리 솔루션의 서비스 영역을 확대하고 자사 솔루션을 고도화했다.

“
주력 비즈니스와
융합하여 부가가치를
창출할 수 있는 부가적인
서비스 영역으로
끊임없이 포트폴리오
확장하며 비즈니스
기회 지속 모색 ”

셋째, 솔루션 최적화 및 확장 단계이다. 도큐사인은 2017년 12월 머신러닝 기술을 보유한 미국의 어퓨리(Appuri)를 인수해 계약·거래 플랫폼에 인공지능을 접목할 수 있는 기반을 확보했다. 아울러 2018년 6월에는 자사 서명 확인 관련 서비스 시스템에 이더리움 블록체인 기술을 통합하며 서명 확인 및 계약 과정에 안전성을 더하며 솔루션을 최적화했다. 한편 도큐사인은 이제까지 계약의 핵심인 서명 관련 비즈니스에 대한 수직적 확장을 도모해왔다. 그러나 계약 과정 전반에 대한 솔루션을 지원하고자 전자계약을 체결하기 이전의 계약 준비 단계(Pre-Agreement) 및 계약서류 관리 및 리스크 분석과 같은 사후 계약(Post-Agreement) 단계와 관련한 역량을 보완하며 수평적 사업 확장을 꾀하고 있다. 2018년 SpringCM을 인수해 CLM(Contract Lifecycle Management, 계약 수명주기 관리) 전문성을 확보하며 계약 클라우드(Agreement Cloud) 솔루션 기업으로 도약할 의사를 본격 내비쳤다.

넷째, 신규 비즈니스 기회 모색 단계이다. 도큐사인은 계약 클라우드에서 한층 나아간 ‘스마트 계약 클라우드(Smart Agreement Cloud)’ 플랫폼 기업을 지향하고 있다. 이와 관련하여 2020년 5월에는 Seal Software에 투자하여 시를 기반으로 한 문서 계약 검토·분석 역량을 갖췄으며, 같은 해 7월에는 비디오 등 원격으로 계약 공증 서비스를 제공하는 라이브오크 테크놀로지스(Liveoak Technologies)를 인수했다. 이처럼 최근 도큐사인은 기존 사업부문과 융합해 시너지를 높이고 부가가치를 창출할 수 있는 영역으로 포트폴리오를 지속적으로 확장하며 비즈니스 기반을 넓히고 있다.

» 도큐사인(DocuSign)의 ‘Land & Expand’ 비즈니스 전략



Source: DocuSign, 삼성KPMG 경제연구원
Note: DocuSign 실적은 회계연도 기준(1월 결산)



유니콥스(Unicorpse)란,
상장 후 가치가 급락한
스타트업 ...
건설적 비즈니스 전략
구축하여 엑시콘으로
진화 필요 ”

넥스트 엑시콘(Exicorn)과 유니콥스(Unicorpse)

최근 5년 동안에도 ICT 및 헬스케어 외 유통·소비재 분야, 공간, 교육, 바이오테크놀로지 등 다양한 업종의 구독경제 기업들이 유니콘으로 데뷔하며 이름을 알리고 있다. 헬스케어·바이오테크놀로지 분야에서 두각을 나타내는 23andMe는 DTC(소비자 직접 의뢰) 기반으로 개인 유전자 질병 분석 서비스를 제공하는 기업으로 글로벌 제약사 및 투자기관으로부터 자금을 활발히 유치하고 있다. 수많은 딜리버리 관련 기업 중 고퍼프(GoPuff)는 편의점형 배달 모델에 위치 기반 재고관리 시스템을 접목해 소비자가 필요로 하는 제품을 주문 후 30분 이내 배달하는 비즈니스 모델로 소프트뱅크 비전펀드, 액셀(Accel), D1캐피탈 등 유수 투자자들의 자금을 유지했다.

한편 유니콘들 가운데는 엑시콘으로 도약하지 못하고 유니콥스(Unicorpse)로 전락하고 마는 기업도 부지기수다. 유니콥스란, 기업가치가 크다고 기대했으나, 상장 후 가치가 급락한 스타트업을 지칭한다. 유니콘이라 할지라도 건설적인 비즈니스 전략을 구축하는 것이 중요한 이유다. 구독경제 유니콘들 중 어느 기업이 비즈니스를 성공적으로 시장에 정착시켜 엑시콘으로 진화할 수 있을지 관심이 집중된다.

» 구독경제 관련 글로벌 주요 유니콘 기업

기업	국가	유니콘 등재 시기	기업가치 (십억 달러)	업종	사업 내용
Virta Health	미국	2020.12	1.1	헬스케어	구독형 원격진료 헬스케어
GoPuff	미국	2020.10	8.9	유통·소비재	멤버십형 식료품·주류·생필품 배달
Zwift	미국	2020.09	1.0	헬스케어	가상현실 홈 사이클링 수강권 구독
Udemy	미국	2020.02	3.3	교육	수강생·강사를 고려한 양면형 에듀테크(Edtech) 플랫폼
ClassPass	미국	2020.01	1.0	헬스케어	종목별 운동 수강권 구독
Away	미국	2019.05	1.4	유통·소비재	러기지(여행가방) 정기배송 서비스
Rent the Runway	미국	2019.03	1.0	유통·소비재	패션·의류 렌탈 서비스
Allbirds	미국	2018.10	1.7	유통·소비재	신발 구독
Whoop	미국	2018.10	1.7	헬스케어	헬스케어·트레이닝 웨어러블 기기
GitLab	미국	2018.09	6.0	ICT	구독형 웹 호스팅 서비스
OYO Rooms	인도	2018.09	9.0	O2O	O2O 호텔·사무실·주거·코리빙 등 공간 렌탈
We Doctor	중국	2015.09	7.0	헬스케어	구독형 원격진료 헬스케어
23andMe	미국	2015.07	2.5	헬스케어	DTC(Direct-to-Consumer, 소비자 직접 의뢰) 기반 유전자 질병 분석 기업
Warby Parker	미국	2015.04	3.0	유통·소비재	안경 구독 서비스

Source: CB Insights, Crunchbase, PitchBook, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

Note: 기업가치는 유니콘 등재 당시 Valuation 기준

디지털 구독경제의 KSF(Key Success Factors)

“

자사 포지션에 따라 구독경제에 대한 차별화된 접근 방법이 필요하며, 구독 비즈니스를 성공적으로 추진하기 위한 전략 수립

”

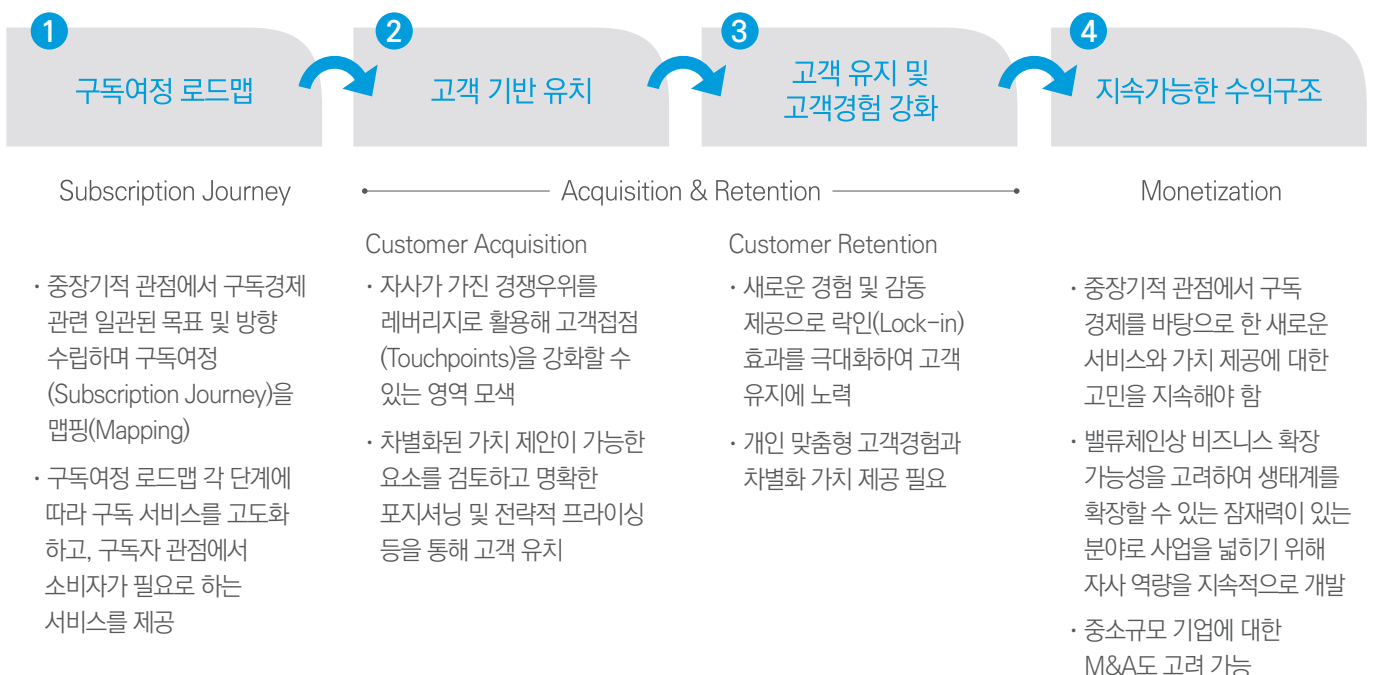
구독 서비스는 전 산업의 범용 비즈니스 모델로 진화하고 있다. 산업적 특성에 맞게 구독 경제 모델 또한 변화와 발전을 거듭하며 유형이 더욱 다양화되고 있는 추세다. 스타트업, 기존 기업(Incumbents) 구분 없이 크고 작은 기업이 구독경제 도입에 뛰어들면서 관련 시장 성장세에 더욱 탄력이 붙었다. 이와 더불어 정기결제 이용·해지 등에 따른 소비자 피해를 방지하기 위해 구독경제와 관련한 금융소비자 보호 방안 등 각종 규제 및 제도적인 장치도 마련되고 있는 상황이다. 이처럼 디지털 구독경제는 경영환경에서 간과할 수 없는 큰 패러다임의 변화로 부상했다.

구독경제를 기반으로 한 비즈니스 모델이 생겨나자 국내 기업들의 관심도 디지털 구독경제로 이동하고 있다. 정수기·비데 등 렌털 중심의 구독경제에서 생수·밀키트·이유식·꽃 등의 정기 배송, OTT·음원 콘텐츠 및 이커머스 유료 멤버십 등으로 구독 서비스가 확산되고 있다. 전 산업이 구독 비즈니스 영향권에 진입하고 있는 가운데, 기업들은 구독경제에 의한 다양한 지형변화에 대한 대비책을 강구할 시점이다.

한편 앞서 국내외 기업의 사례를 통해 구독 비즈니스에 대한 접근 전략을 살펴보았다. 그 결과, 상품경제에 기반하여 비즈니스를 영위한 전통적 기업과 구독경제 관련 스타트업, 테크 기반 기업, 국내 기업마다 구독경제 관련 비즈니스에 대한 전략적 접근 방식에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

구독경제 비즈니스에 나서고자 하는 기업은 자사가 속해 있는 산업군과 포지션에 따라 각기 다른 관점(View Point)을 가지고 있다는 사실을 이해해야 하며, 기업별 차별화된 전략적 어프로치(Approach)가 이뤄져야 한다. 이 보고서에서는 구독경제를 도입하고자 하는 국내 기업을 대상으로 구독 비즈니스를 성공적으로 이뤄 나가기 위한 KSF(Key Success Factors)가 무엇인지 살펴보고, KSF를 중심으로 접근 포인트와 관점을 제시하고자 하였다.

» 디지털 구독경제 KSF(Key Success Factors)





구독경제 추진에 앞서 중장기적 관점에서 일관된 목표를 수립할 필요 ... 이후 구독여정 로드맵 각 단계를 고려한 사업체계 전환이 이뤄져야 할 것 ”

구독여정(Subscription Journey)을 고려한 중장기적 로드맵 수립

가까운 미래에는 구독경제가 산업 전반과 소비자 일상에 더욱 중차대한 영향을 미칠 주요 비즈니스 트렌드로 자리매김할 것으로 예상된다. 이에 구독경제 모델을 도입하고자 하는 기업들은 사업을 추진하기 이전에 중장기적 관점의 구독 비즈니스를 향한 일관된 목표와 방향 수립을 선행하고, 단계적인 사업체계 전환을 이뤄야 할 것이다.

과거 50여년간 수많은 기업은 고객의 구매여정(Customer Journey)을 분석해 효과적인 마케팅 전략을 설계해왔다. 잠재 소비자를 자사 고객으로 확보하기 위함이다. 구매여정이란 브랜드나 상품에 대해 첫 인지하는 시점부터 해당 브랜드 제품·서비스를 구매하기까지 이르는 일련의 과정을 말한다. 한편 구매와 구독은 소유와 이용이라는 개념적인 측면에서 차이를 보이기 때문에 구독 서비스를 제공하고자 하는 기업은 구매여정이 아닌 이른바 '구독여정(Subscription Journey)'을 맵핑(Mapping)·구축하여 고객을 분석하는 관점을 전환해야 하는 것이다. 단, 기업들은 구독자가 필요로 하는 서비스 외 공급자의 수익과 비용을 총체적으로 고려한 구독 모델을 구축해야 할 것이다.

이후 기업들은 구독여정 로드맵 각 단계에 따라 서비스를 고도화하고, 소비자 니즈를 채울 수 있는 최적의 고객경험에 대해 고민해야 한다. 이와 같은 방법으로 무료 서비스를 이용 중인 잠재 구독자를 유료 구독자로 실질적으로 전환시킬 수도 있고, 기존의 유료 구독자를 오랜 기간 로열티를 가진 충성 구독자로서 묶어 두는 것 또한 가능하다.

디지털 구독경제에서는 상품의 실제 구매에 도달하는 과정 중 일어나는 경험의 대다수가 온라인·모바일에서 일어난다. 기업들은 소비자가 구독 서비스에 가벼운 관심을 보이는 단계에서부터 구독을 갱신하기까지 고객과 접점을 이루게 되며, 해당 과정에서 어떤 서비스와 고객경험으로 고객 만족도를 높일 수 있을지에 대해 깊게 고민해야 한다. 고객경험으로 구독 결정이 좌우 되기도 하며, 궁극적으로 구독자 확보·유지에도 간접적인 영향을 줄 수 있는 요소이기 때문이다.

구독여정(Subscription Journey) 로드맵 제시

	구독 서비스 단순 관심 및 탐색	선택 및 정기 결제	구독 서비스 이용	구독 갱신·해지
구분	인지 및 탐색	선택 및 결제	이용·경험	구독 유지·해지
고객 행동	<ul style="list-style-type: none"> · 단순 관심 표현 및 탐색 단계 · 모바일 애플리케이션의 경우, 앱 설치 - 무료 체험 서비스를 제공하는 경우, 체험 기간 개시 시작 	<ul style="list-style-type: none"> · 무료 체험의 유료 전환 결정·결제 	<ul style="list-style-type: none"> · 일정 기간 동안 구독 서비스 이용·경험 	<ul style="list-style-type: none"> · 구독 만료 시 구독 유지·갱신·해지 여부 결정 - 자동갱신의 경우, 해지 - 구독 재활성화 이후 반복
서비스 제공 기업의 단계별 To-DOs	<ul style="list-style-type: none"> · 잠재적 구독자를 대상으로 구독 서비스의 가치에 대한 스토리텔링 제공 · 무료 체험 버전과 유료 버전 간 차별화 혜택 제공 · 구독 서비스 모델에 대한 다양한 베타 버전을 시도하며 구독 서비스를 고도화 	<ul style="list-style-type: none"> · 무료 체험자 이용 패턴 관련 데이터를 기반으로 가격을 책정하며 구독 플랜을 설계 	<ul style="list-style-type: none"> · 유료 가입자의 구독 갱신을 유도해 락인(Lock-in) 효과를 극대화할 수 있도록 최적의 프로모션 구상 및 제공 · SNS, 푸시 알림 등을 통해 구독자 및 구독패턴에 재관여하여 서비스를 재설계 	<ul style="list-style-type: none"> · 유료 가입자 및 이탈자의 이용 패턴을 바탕으로 서비스 개선 및 프라이싱(Pricing)·구독 플랜 재검토 · 구독 갱신을 유도하며 고객과의 커넥션(Connection) 유지를 위해 개인화·맞춤화 서비스 제공 등 지속적 혁신 방안 강구

Source: 삼정KPMG 경제연구원

고객 기반 유치·유지 전략

[Acquisition] 다방면으로 고객접점(Touchpoints)을 확보

구독경제의 성공 여부를 판가름 지을 핵심 요인 중 하나는 유료 구독자 수라고 해도 과언이 아니다. 고객 기반을 많이 확보하고 있을수록 유리한 위치에 있을 수밖에 없다. 구독경제 시장에 본격 진입하기에 앞서 기업들은 신규 고객 기반을 유치(Acquisition)하기 위한 고민을 선행해야 한다. 그렇다면 어떻게 하면 고객 기반을 확장할 수 있을까?

“

기업별 경쟁우위를
레버리지로 활용하여
고객접점을 강화할 수
있는 영역 발굴이
선행되어야 ”

구독경제를 주력 모델로 한 스타트업이 다수 생겨나고 있는 가운데, 이는 기업의 포지셔닝별로 구분하여 각기 다른 관점에서 생각해볼 수 있다. 우선 상품경제를 기반으로 비즈니스를 영위하던 기업이 구독 모델을 도입하는 경우, 기존에 보유하고 있던 고객을 어떻게 구독자로 끌어들이지에 대해 고민하는 노력이 필요하다. 믿을 만한 고품질 상품, 오프라인 매장 및 온라인 플랫폼과 같은 온·오프라인 채널 거점 등 전통적 기업이 가지고 있는 경쟁우위를 레버리지(Leverage)로 활용하여 고객접점(Touchpoints)을 강화할 수 있는 영역을 발굴해야 한다. 대규모 기업들은 자사가 보유한 온·오프라인 채널에 O2O(Online to Offline)·O4O(Online for Offline, 오프라인을 위한 온라인 서비스) 전략을 구독경제에 접목하는 방안을 검토할 수 있다. 오프라인 매장은 브랜드와 소비자가 연결되는 공간이자, 소비자의 생생한 피드백을 수집할 수 있는 공간으로 활용 가능하기 때문이다.

구독경제 도입에 나서는 신생 기업들은 산업별·재화 특성에 따라 다른 형태로 제공되는 구독 모델 특성을 이해하고, 가격 책정 등 차별화 전략을 고민해야 한다. 전통적 기업과 달리 SNS 등으로 고객과 접점을 확보하고 이를 통해 긴밀한 관계를 유지할 수 있는 역량이 신생 기업들의 강점으로 꼽히는 가운데, 이를 십분 활용하도록 해야 한다. 아울러 자사가 가진 상품내에서 최적의 오퍼를 제안할 수 있도록 패키징 조합, 프라이싱 등을 검토 가능하며, 니치 카테고리 킬러로의 포지셔닝 등 가치 제안이 가능한 요소를 물색하여 진출하는 방안을 고려할 수 있을 것이다. 기업들은 이를 통해 효율적인 반복적 구매를 유도하고, 수익 창출 효과를 기대할 수 있다.

[Retention] 구독 비즈니스의 핵심은 고객 유치가 아닌 고객 유지

구독경제를 표방하는 기업이 넘쳐나는 오늘날 유료 가입자가 서비스를 갱신하도록 유도하기 위해서는 고객에게 새로운 경험과 감동을 지속적으로 제공할 수 있어야만 한다. 이를 위해서는 불특정 다수를 대상으로 한 무제한 서비스 제공이 아닌, 개인화된 맞춤 서비스와 차별적 가치를 제공하는 데 역점을 둘 필요가 있다. 고객에게 주는 만족도가 높을수록 고객을 묶어 두는 락인(Lock-in) 효과가 극대화되며, 고객 이탈을 방지할 수 있을 것이다.

이미 유통·소비재산업 내 다수의 구독경제 관련 기업은 구독 모델에 맞춤형 고객경험을 접목하며 고도화된 구독경제 패러다임을 주도하고 있는 것으로 분석된다. 앞서 언급하였듯 소비자 체형에 맞춘 의류 구독 서비스를 제공하는 프랑스 기반의 루키어로(LOOKIERO), 소비자 개개인에게 필요한 비타민을 찾아 정기배송해주는 리추얼(Ritual) 등이 고객과 감정적 교류를 바탕으로 개인화 서비스를 제공하는 기업이다. 단, 인공지능 혹은 머신러닝에 의한 기계적인 맞춤화는 새로운 가치를 제공하지 못하므로 유료 가입자를 장기간 확보하기 어려울 수 있음을 인지하고, 이를 상쇄하기 위해 고객과의 감정적 교감을 부가해야 한다는 사실을 명심해야 한다.



고객 유지(Retention)를 위해서는 ICT 기반의 데이터 축적·분석과 심리적 요소를 바탕으로 개인화된 맞춤형 고객경험을 제공하며 차별화 가치 전달 필요



즉, 디지털 구독경제 비즈니스상에서 고객 유지의 핵심은 데이터 축적·분석에 심리적 요소를 결합한 개인화된 고객경험 제공에 있는 것이다.

구독경제 서비스를 제공하고자 하는 국내 기업은 고객의 변화하는 소비패턴을 상시 모니터링 하는 동시에 인공지능, 사물인터넷(IoT), 데이터분석(Data & Analytics) 등 4차 산업혁명 기반 기술 역량을 우선적으로 확보할 필요가 있다. 이후 소비자의 라이프스타일에 따라 소비 패턴에 최적화된 개인화 서비스를 제공함으로써 구독 서비스에 대해 고객이 느끼는 전반적인 가치 향상에 기여하고, 자사 고객 유지율을 높일 수 있을 것이다.

지속가능한 수익구조 구축 및 비즈니스 생태계 확장

구독경제가 전 산업의 트렌드로 부상하면서 많은 기업이 자사만의 제품을 바탕으로 관련 비즈니스 개발에 앞다투어 나서고 있다. 적지 않은 기업은 '구독 상품' 자체를 하나의 컴포넌트 혹은 신상품으로 인식하는 경우가 있다. 개별 부서에서 구독 형태에 적합한 상품 선정부터 프라이싱·프로모션 구상, 서비스 품질 향상 등 관련 전략을 도맡아 운영하는 기업도 다수다. 예컨대 신용카드업의 경우, 여행·식품·콘텐츠 등 소비자가 일상생활에서 스치는 각종 분야와 사업 영역 간 교집합이 타 업종 대비 크다. 그러나 상당수의 카드사는 여전히 정기결제 및 렌탈 등 구독 서비스를 이용하는 소비자에게 3,000원 또는 5,000원 상당의 소액 할인혜택을 제공하는 등 소극적 정책을 펼칠 뿐이다.

구독 서비스를 스냅샷적 관점으로 일회성 상품으로서 인식하여, 장기적으로 이뤄져야 하는 고객 리텐션(Retention) 전략과 맞물리지 못하는 상황이 발생할 수 있다. 구독 비즈니스는 고객과의 관계가 중장기적으로 이루어질 때 비로소 지속된다.

구독경제를 성공적이고 효과적으로 수행하기 위해 기업은 비즈니스 전략에 구독경제를 통합 하는 '능동성', 일회성 거래 위주로 형성되어 있던 고객과의 관계를 지속적 가치 제공으로 전환 하는 '지속성', 충성도 높은 고객과 함께 수익을 창출하며 안정적으로 사업을 영위하기 위한 '확장성' 등 세 가지 요소를 갖춰야 한다.

전략적 방향에 따라 점진적 구독 비즈니스를 확장하며 라이프스타일을 점유

구독경제 사업을 통한 단기적인 수익 발생 효과가 미미하더라도 일관된 방향으로 전략을 지속적으로 추진하고, 관련 비즈니스를 순차적으로 확장해나가야 한다. 그러나 무엇보다도 '구독'과 '고객'을 경영의 중심에 두고, 경쟁력을 강화하기 위해 전사 비즈니스 전략에 구독경제를 통합 하는 능동적 움직임을 선행해야 할 것이다.

아울러 소비자에게 지속적으로 새로운 가치를 제공하고 수익을 창출하는 안정적 사업구조를 갖추기 위한 단계적 접근법을 통해 모델을 진화시킬 수 있다. 기업 자체적 역량을 통한 지속 가능한 수익구조는 다음과 같은 세 단계를 거쳐 구축될 수 있다.

첫째, 구독경제를 통해 총체적으로 자사가 형성하고자 하는 전략적 목표를 설정하고 둘째, 목표를 이루는 과정에서 고객과의 연결의 끈을 놓지 않기 위한 구독 서비스를 제공하며 비즈니스를 확장하기 위해 노력해야 한다. 셋째, 일관된 방향에 맞춰 비즈니스 기회를 모색하며, 궁극적으로 소비자 라이프스타일을 점유함으로써 지속가능한 수익구조 마련이 가능하다.

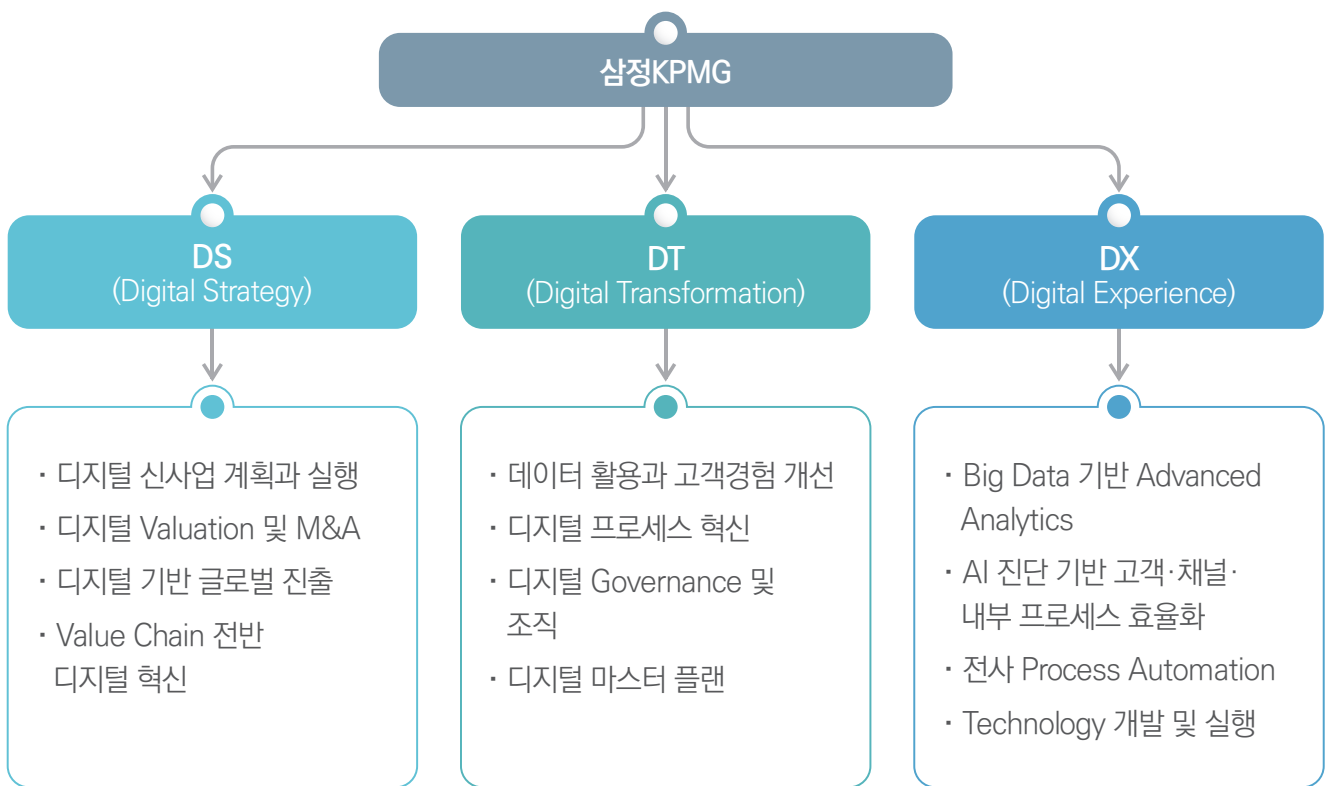


일관된 전략적 방향에 따라 점진적으로 구독 비즈니스를 확장하며 소비자의 라이프스타일을 점유할 때, 지속가능한 수익 창출 구조 마련 가능



HOW KPMG CAN HELP

삼정KPMG는 Digital Strategy, Digital Transformation 및 Digital Experience의 컨설팅 서비스를 제공하고 있으며 Digital의 End-to-End의 역량을 바탕으로 Digital과 관련된 고객의 고충점을 해결하고 미래 산업의 방향성을 설정하기 위해 노력하고 있습니다.



Business Contacts

Digital Transformation 서비스팀

조재박
전무
T. (02)2112-7514
E. jaeparkjo@kr.kpmg.com

양현석
전무
T. (02)2112-3009
E. hyunseokyang@kr.kpmg.com

이동근
상무
T. (02)2112-7587
E. tongkeunlee@kr.kpmg.com

이희정
상무
T. (02)2112-7814
E. hrhee1@kr.kpmg.com

김세호
상무
T. (02)2112-7879
E. seihokim@kr.kpmg.com

황태영
상무
T. (02)2112-0490
E. taeyounghwang@kr.kpmg.com

최종원
상무
T. (02)2112-0713
E. jchoi16@kr.kpmg.com

최흥범
상무
T. (02)2112-3200
E. heungbumchoi@kr.kpmg.com

이지현
상무
T. (02)2112-3054
E. janenelee@kr.kpmg.com

kpmg.com/kr

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.