

석사학위논문

엔터테인먼트社의 사업 다각화를
위한 B2B 전략 연구
-SM엔터테인먼트를 중심으로-

2020년

한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 영 전 공

김 건 영

석사학위논문
지도교수 장호윤

엔터테인먼트社의 사업 다각화를 위한 B2B 전략 연구

-SM엔터테인먼트를 중심으로-

A Study on B2B Strategy for Business
Diversification of Entertainment Company

2019년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 영 전 공

김 건 영

석사학위 논문
지도교수 장호윤

엔터테인먼트社의 사업 다각화를 위한 B2B 전략 연구

-SM엔터테인먼트를 중심으로-

A Study on B2B Strategy for Business
Diversification of Entertainment Company

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로
제출함

2019년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 영 전 공

김 건 영

김건영의 경영학 석사학위 논문을 인준함

2019년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

엔터테인먼트사의 사업 다각화를 위한 B2B 전략 연구

한 성 대 학 교 대 학 원
무 역 학 과
국 제 경 영 전 공
김 건 영

본 연구는 방탄소년단을 비롯하여 글로벌 팬덤을 구성하면서 한국의 문화 산업을 육성하고 있는 엔터테인먼트사의 안정적인 수익구조 창출을 위해 제안되었다. 현재 연예기획사는 다각화될 수 있는 문화 콘텐츠 산업의 기반 하에 범위의 경제를 창출할 수 있는 투자 여건이 조성되어 있으며, 이는 기존의 모델인 One source-Multi Use 의 한계를 극복할 수 있는 환경이다.

본 연구에서는 E&M 산업의 이해를 바탕으로 글로벌 시장의 분석 및 국내 음악 시장의 현주소를 알아보았다. 또한, 선행연구 분석을 통해 음악시장의 변천에 따른 기획사의 역할 및 사업다각화의 모습을 연구하였으며, 관련된 교육 환경을 조사하였다. 그리고 “기업 고객을 대상”으로 한 수평적 다각화를 위해 팬덤 및 아이돌에 초점을 맞춘 기존의 수익 모델에서 기업 고객을 대상으로 한 맞춤형 음원, 엔터테이너를 제공하여 안정적인 수익 창출을 구조화하였다.

엔터테인먼트 산업은 제조업과는 달리 무형자산의 판매를 통해 수익

을 창출하기 때문에 지속가능한 Cash Flow 모델을 구성하기가 쉽지 않다. 본 연구의 본문에서는 B2B 모델을 통해 안정적인 손익 제공을 구조화하며, 결론에서 확장된 교육 모델을 시사함으로써 향후 엔터테인먼트의 수익, 수평적 다각화의 전략 마련에 이론적 기틀을 제공하기를 희망하는 바이다.

키워드 : 엔터테인먼트社, 사업 다각화, B2B 전략, OSMU(One source Multi Use)

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법	3
제 3 절 연구의 구성 체계	4
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 시장 환경 분석	5
1) E&M 산업의 이해	5
2) 글로벌 E&M 시장환경 분석	7
3) 글로벌 음악시장 시장환경 분석	10
4) 국내 음악시장 분석 (내수)	12
5) 국내 음악시장 분석 (수출)	13
6) 국내 엔터테인먼트 업체 분석	14
제 2 절 선행 연구	17
1) 콘텐츠 산업의 선행연구	17
2) 국내기획사 연구 분석	20
3) 엔터테인먼트 교육 환경 연구	30
제 3 장 국내 엔터테인먼트社의 사업 다각화	31
제 1 절 엔터테인먼트 음악사업의 B2B 다각화 필요성	31
1) SM 엔터테인먼트社의 현황 및 사업 다각화	31
2) 엔터테인먼트 사업 다각화 연구 검토	35
제 2 절 “One source-Multi use”에서 확장된 New Value Position	37
1) 신규 Biz 영역의 발굴	37
2) Biz 모델의 구성	38
3) 기존 모델과의 차별성	39

제 4 장 결 론 및 시 사 점	42
참 고 문 헌	45
ABSTRACT	49

표 목 차

[표 1-1] 연구 분석의 종류 및 수집방법	3
[표 2-1] E&M 사업의 구성	6
[표 2-2] 글로벌 엔터테인먼트 실적(~2018) 및 향후 5개년 예상	8
[표 2-3] 한국 엔터테인먼트 실적(~2018) 및 향후 5개년 예상	9
[표 2-4] 세계 음악 산업 규모 및 전망 (공연음악)	10
[표 2-5] 세계 음악 산업 규모 및 전망 (레코드음악)	11
[표 2-6] 음악 산업 해외국가 별 수출액 현황	14
[표 2-7] SM엔터테인먼트의 사업구조	15
[표 2-8] Vogel의 엔터테인먼트 구분	19
[표 2-9] 콘텐츠 관련 3대 기획사 별 콘텐츠 사업 다각화 현황	23
[표 2-10] 기타 사업의 3대 기획사 별 다각화 현황	24
[표 2-11] 글로벌 사업의 3대 기획사 별 다각화 현황	24
[표 2-12] 연도 별 연예인 신상 변화 발생표	29
[표 3-1] SM엔터테인먼트 사업실적	32
[표 3-2] SM엔터테인먼트 아이돌그룹의 영화/ 방송/ 광고 실적	33
[표 3-3] SM엔터테인먼트의 계열사 구성	34
[표 3-4] 엔터테인먼트사의 사업 다각화에 대한 연구	35

그 립 목 차

[그림 1-1] 국내 연예기획사 수익구조	1
[그림 2-1] 글로벌 E&M시장의 수익 규모 성장 실적 및 예상	8
[그림 2-2] 글로벌 음악 시장 규모 및 성장률	11
[그림 2-3] 5년간 국내 음악 매출액	13
[그림 2-4] 5년간 국내 음악 수출액	13
[그림 3-1] SM엔터테인먼트의 계열사 별 Value Positioning	34
[그림 3-2] 니치마케팅을 통한 엔터테인먼트사의 신규 Biz 발굴	37
[그림 3-3] 엔터테인먼트사의 맞춤형 아이돌 그룹의 육성 모델	38
[그림 3-4] 기존 방식의 아이돌/ 음원 유통 모델	40
[그림 3-5] B2B 중심의 신규 맞춤형 아이돌/ 음원 유통 모델	40
[그림 3-6] B2B 중심의 신규 모델 서비스&수입 구조	41
[그림 4-1] 교육 서비스 강화를 통한 수직적 다각화의 구성	43

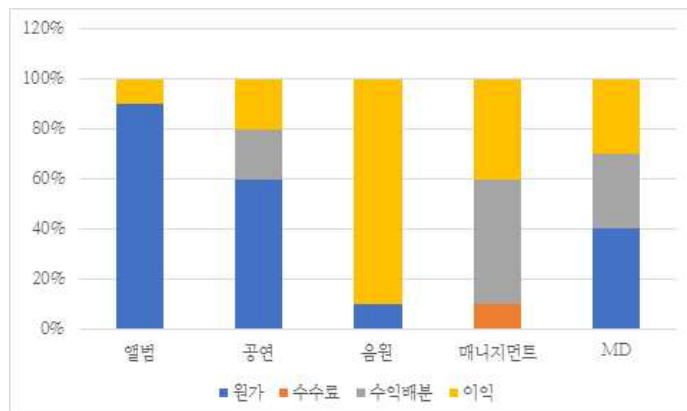
제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

영화, 음악, 방송, 게임 등 엔터테인먼트 등을 바탕으로 한 우리나라의 콘텐츠산업 매출액 규모는 2017년도 말 113조 2,165억원으로 추산되어 제조업과 더불어 해당 산업의 발전이 비약적인 속도로 성과를 보이고 있다(한국콘텐츠진흥원, 2018).

E&M 산업은 2000년 대 초반 이후 산업의 다각화 및 외형의 확장을 위한 다양한 노력을 수행하여 왔다. 공중/지상파, 연예기획사 및 아카데미는 가수 및 연기자를 원재료로써 투입하고 음원/음반/On-Off 공연의 산출물을 제조/유통하고 있다.

연예 기획사들의 주요 수입원은 1)음원(디지털 음원 및 앨범) 2)외부 콘서트 3)MD 4) 기타 (광고, 메니지먼트) 등으로 구성된다.(한국투자증권, 2016) K-POP 팬들의 소비 방식은 방송, 광고 등의 Management value chain으로 자연스럽게 이어지게 된다.



[그림 1-1] 국내 연예기획사 수익구조

(출처 : 한국투자증권, 2016)

2016년 기준 SM, YG의 매출액은 약 6,000억 원 규모로 전년 대비 17% 증가되었으며, 수익 구성항목에 따른 에 따른 특징은 다음과 같다.

- 음반 매출 : 스마트 기기의 발달로 ‘디지털 음원’을 통한 청취가 일반화 되면서, CD 음반 시장은 축소되며, 이에 따라 팬덤 층의 형성 및 이를 통한 구매 유도를 위해 음반 제작비가 높아지고 있다. 음반 BEP(손익분기점) 판매량이 10만장 이상으로 증가한지 오래이다.

- 음원 매출 : 국내의 지니, 멜론, 유튜브 등을 통해 청취 또는 다운로드 시 기획사로 수익이 실현되며, 음악 청취가 디지털을 통해 이루어지기 때문에, 매출은 대중과 밀접한 관계를 갖는다. 음원 발매 초기 순위는 팬덤의 행동을 통해 만들어지는 경우가 많으며, 기획사의 가수에 대한 관리가 중요한 포인트이다.

- 콘서트 매출 : 팬덤 위주의 수요가 두드러지며, 대면 접촉을 통해 인지도의 증가, 관련 MD 판매의 향상, 음원 매출로 연계될 수 있는 수익 항목이다.

- MD 등 기타 매출 : 광고, 공중파 등의 출연에 따른 매출은 두터운 팬덤을 보유했거나 높은 인지도를 보유했을 때 실현이 가능하기 때문에 음반/ 음원/ 콘서트 매출에 부속적인 수익모델이다.

엔터테인먼트 산업의 환경 불확실성으로 인해 높은 시장 지향성을 바탕으로 소비자의 욕구 및 기술의 변화, 경쟁사에 대한 대응 등 불확실한 시장 상황에 적극적으로 대응해야 한다. (강대경, 2011). 위의 수익구조에서 보는 바와 같이 연예기획 산업은 속성 상 팬덤에 기인하는 방식이므로 지속가능한 기업을 유지하기 위해서는 기존 운영 방식과는 다른 다양한 차별화 시도가 불가피하다.

기존의 사업 포트폴리오는 B2C의 관점에서 팬덤의 소비자 성향을 바탕으로 이루어지는 E&M사의 매출 한계점을 내포할 수 밖에 없으며, 소비자의 성향 변화 또는 연예인의 이슈 발생 시 기업 생존의 문제로 직결될 수 밖에 없는 한계점이 있다. 팬덤 또는 특정 연예인을 기반으로 하고 있는 현재의 E&M사는 매출하는 상품의 사회적 평가, 인지도에 따라 변동성의 leverage가 매우 크며, 이는 회사의 risk 관리 측면에서도 매우 중요한

측면임을 부임할 수 없다. 따라서 E&M사의 지속 가능한 매출 및 안정적인 운영을 위한 새로운 value chain의 개발 및 확산은 향후 글로벌 Entertainment 비즈니스를 선도할 국내 E&M 사의 필수적인 요소임을 확신하며, 본 논문을 전개하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법

본 논문은 글로벌 컨설팅사에서 제공하는 E&M 산업의 최근 5개년 간 발전 구조 및 향후의 예측전망 자료를 분석하였으며, 기업 가치에 영향을 주는 요소, 그리고 core value가 형성되는 과정에 대한 기존 문헌을 검토하였다. 이를 바탕으로 국내 연예 기획사의 매출을 구성하는 인자 및 market mix를 검토하고 회사의 지속가능한 손익을 제공할 수 있는 시장 포트폴리오를 검토하였다. 다음으로 해당 포트폴리오의 시장성에 대한 국내 유사 계약 상황 및 확산 방안에 대한 사항들을 검토하였다. 사업 다각화의 자료를 위해 다양한 연구 문헌 및 자료를 수집하였다.

[표 1-1] 연구 분석의 종류 및 수집 방법

종류	수집 방법	비고
사업 보고서	전자공시 시스템	상장사 사업 보고서
기존 연구 보고서	학술연구정보서비스	관련 키워드 검색
증권사 보고서	해당 증권사 전망 자료	
예측 자료	컨설팅 사 실적/전망 자료	

제 3 절 연구의 구성 체계

본 논문은 4부분으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로 본 연구의 배경과 목적, 방법 및 연구 방법을 제시하였다.

제2장은 이론적 배경으로 E&M 산업의 현황 및 연예기획사의 매출, 손익의 구성항목 및 Risk에 대한 선행 연구 문헌 조사를 수행하였다. 또한 특정 연예인 또는 팬덤에 기인한 회사의 Risk가 기업의 가치에 미치는 영향 등을 문헌 조사함으로써 엔터테인먼트 회사의 신규 사업 portfolio 구성의 필요성을 정리하였다.

제3장은 제2장의 이론적 배경을 바탕으로 본 논문에서 제공하고자 하는 연예기획사의 신규 사업에 대한 제안을 구성하였다. 최근의 연예기획사는 음반, 음원, 콘서트, 기타(광고 등) 매출을 바탕으로 회사의 매출을 구성하고 있으며, 이는 대부분 팬덤을 바탕으로 일반 대중을 통해 수익을 창출하고 있다. B2C의 한계에서 벗어나 B2B의 기획사 사업 구조를 제안하여 지속가능한 모델을 모색해보고자 한다.

제4장은 본 논문의 기대효과 및 한계를 정리하였다. 기존 논문이 현재 운영되고 있는 E&M 사업의 Portfolio 구성에 대한 연구였다면 본 논문은 새로운 시장의 개척을 위한 아이디어를 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 시장 환경 분석

1) E&M (Entertainment & Media)산업의 이해

“콘텐츠 산업은 고도의 기술력과 창의성을 기반한 고부가가치 산업으로 자리잡고 있으며, 선진국 산업에서도 매우 큰비중을 차지하고 있다. 또한 콘텐츠 산업은 단순한 경제적인 울타리를 벗어나 소비자들의 생활패턴 및 성향을 바꾸는 등 다양한 방면에서 중요성이 부각되고 있다.” (이학준, 2018) E&M 산업은 콘텐츠 산업의 핵심 가치로써 정보화 기술의 발전에 따라 급성장을 지속하고 있다.

글로벌 컨설팅社 프라이스워터하우스쿠퍼스(이하 PwC)에서 매년 발표하는 ‘글로벌 엔터테인먼트와 미디어전망’(Global E&M Outlook 2019-2023)에 따르면 E&M 산업의 정의를 “유무선 인터넷 사업, 인터넷 광고, TV수신료와 저작권 산업, TV광고, 음반, 영화, 비디오게임, 신문과 잡지 출판, 교육서적 출판, 라디오와 옥외광고, 테마파크와 놀이동산, 카지노와 게임, 스포츠산업” 으로 구분하여 기존의 TV, 음반 등으로 정의된 협의의 영역을 최근 기술 발전과 연계된 광의의 영역으로 재정의하였다.

[표 2-1] E&M 사업의 구성

No.	사업 Model	상세
1	B2B	비즈니스 정보, 디렉토리 광고, 무역 잡지, 전문 서적 및 전시회로 구성
2	도서	비자 도서 판매 (예 : 소비자가 개인 용도로 구매), 교육 도서 (예 : 소비자 용도 또는 교육 기관으로 구매) 및 전문 도서
3	TV 및 홈비디오	기본 및 프리미엄 유료 TV 구독에 대한 소비자 지출로 구성 (라이선스 수익, 비디오 수익, TV 구독 제공 업체를 통한 주문형 비디오 서비스)
4	인터넷	인터넷 액세스에 대한 수익원 : 모바일 인터넷과 고정 광대역의 두 가지 범주
5	뉴스 및 잡지	신문 및 소비자 잡지의 광고 수입으로 구성
6	Out of Home	외부 미디어에 대한 광고주 수입, 모든 형식의 미디어에 대한 총광고주 수익으로 구성 - 물리적미디어와 디지털미디어로구분
7	Video Game	비디오 게임을 통한 광고 수익뿐만 아니라 전통적인 게임과 소셜 / 캐주얼 게임 모두에서 비디오 게임 소프트웨어 및 서비스에 대한 수익, e-스포츠에 대한 소비자 및 광고주 수입포함
8	TV 광고	방송 텔레비전 광고는 무료공중파 네트워크(지상파) 및 유료TV사업자(멀티채널)가 생성한 모든 광고 수익
9	VR	VR (Virtual Reality)은 착용자가 주위를 둘러보고 선택적으로 이동하고 상호 작용할 수있는 입체적이고 전체적인 가상 환경이나 장면에 착용자를 몰입시키는 헤드 마운트 시스템을 의미함. VR비디오, VR게임 및 VR앱에 대한 수입
10	영화	영화관 수익 (박스 오피스 및 광고 포함)으로 구성
11	인터넷 광고	유선 인터넷 연결 또는 모바일 장치를 통한 광고주 수입으로 구성

No.	사업 Model	상세
12	음악, 라디오/ Potcae	실제 및 디지털 녹음 된 음악과 콘서트에서 연주되는 라이브 음악 및 라이브 음악 후원을 통한 수입을 포함한 음악에 대한 수익원, 무선 라이선스비용에 대한 수입 및 라디오 방송국, 라디오 네트워크에 대한 광고 수익. (팟캐스트 광고의 수익 포함) 팟캐스트는 오디오북을 제외하고 인터넷을 통해 전달되거나 다운로드되거나 스트리밍될 수 있는 음성으로 녹음된 오디오콘텐츠로 정의
13	OTT video	OTT (over-the-top) / 스트리밍 서비스 (예 : Netflix)를 통해 액세스 한 수익원
14	Data 사용	IP 트래픽 (2G, 3G, 4G 및 5G 네트워크를 통한 셀룰러 데이터 트래픽과 Wi-Fi 및 고정 광대역 포함)

(출처 : PwC 컨설팅, 2019)

2) 글로벌 E&M 시장 환경 분석

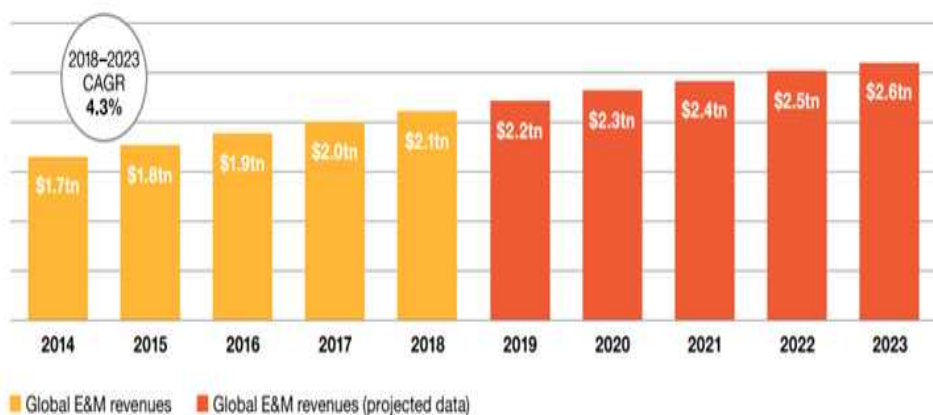
글로벌 컨설팅 업체인 PwC는 2019년 6월 발간한 보고서를 통해서 향후 5년간 엔터테인먼트와 미디어 산업의 성장률이 연평균 4.3%씩 성장하며, 특히 한국의 엔터테인먼트, 미디어 산업은 연평균 5%에 가까운 수준의 고속성장을 거듭할 것이라고 전망했다.

[표 2-2] 글로벌 엔터테인먼트 실적(~2018) 및 향후 5개년 예상

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018 - 2023 CAGR
Global Entertainment and Media (US\$ mn)	2,001,452	2,110,895	2,214,679	2,321,562	2,418,605	2,514,507	2,601,727	4.26%
Business-to-business (US\$ mn)	189,557	194,956	200,487	206,050	211,574	217,083	222,558	2.68%
Books (US\$ mn)	120,420	122,527	124,464	126,184	127,750	129,035	129,933	1.18%
Traditional TV and home video (US\$ mn)	257,121	252,734	248,289	246,616	245,360	244,757	244,447	-0.66%
OTT video (US\$ mn)	31,115	38,173	45,268	52,394	59,211	66,089	72,754	13.77%
Internet access (US\$ mn)	610,203	654,965	699,937	745,203	789,029	831,702	871,297	5.87%
Newspaper and consumer magazine (US\$ mn)	192,202	186,995	182,473	178,139	174,115	170,399	166,887	-2.25%
Out-of-home advertising (US\$ mn)	36,763	38,338	39,759	41,328	42,625	43,926	45,196	3.35%
Video games and esports (US\$ mn)	109,817	118,435	128,646	137,712	146,182	154,254	162,140	6.48%
VR (US\$ mn)	1,435	2,240	2,906	3,585	4,269	5,018	6,109	22.22%
TV advertising (US\$ mn)	161,348	164,668	166,300	172,105	172,925	176,313	177,714	1.54%
Cinema (US\$ mn)	42,441	44,759	47,129	49,110	51,455	53,376	55,494	4.39%
Internet advertising (US\$ mn)	226,376	269,496	306,228	340,086	371,020	399,663	424,808	9.53%
Music, radio and podcasts (US\$ mn)	95,500	99,629	103,525	107,462	111,168	114,164	116,619	3.2%

(출처 : PwC 컨설팅, 2019)

동 보고서는 음반, 라디오, 팟캐스트를 포함한 총 13가지의 E&M의 산업 구성영역을 바탕으로 2019~2023를 전망하면서, 지난해 \$2조 1,000억 규모의 글로벌 E&M 산업 시장이 연평균 4.26% 성장하여 2023년에는 \$2조 6000억 규모까지 성장할 것으로 내다봤다.



[그림 2-1] 글로벌 E&M시장의 수익 규모 성장 실적 및 예상

(출처 : PwC 컨설팅, 2019)

한국의 경우 향후 5년간 연평균 5.13% 성장할 것으로 전망했다. 이는 국내 GDP 성장률을(약 1.6%)보다 높으며, 글로벌 평균인 4.3%를 능가한다.

[표 2-3] 한국 엔터테인먼트 실적(~2018) 및 향후 5개년 예상

Entertainment and Media in South Korea

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018 - 2023 CAGR
Entertainment and Media in South Korea (US\$ mn)	56,959	60,397	63,692	67,191	70,669	74,159	77,374	5.13%
Business-to-business (US\$ mn)	2,290	2,332	2,375	2,418	2,459	2,500	2,539	1.72%
Books (US\$ mn)	2,968	3,017	3,065	3,116	3,167	3,218	3,268	1.61%
Traditional TV and home video (US\$ mn)	4,703	4,788	4,842	4,895	5,000	5,096	4,953	0.68%
OTT video (US\$ mn)	503	680	864	1,050	1,251	1,481	1,690	19.98%
Internet access (US\$ mn)	23,159	24,800	26,499	28,370	30,348	32,262	34,183	6.63%
Newspaper and consumer magazine (US\$ mn)	5,177	5,183	5,179	5,164	5,141	5,116	5,090	-0.36%
Out-of-home advertising (US\$ mn)	533	547	558	568	579	590	599	1.84%
Video games and esports (US\$ mn)	7,313	7,903	8,562	9,190	9,825	10,491	11,206	7.23%
VR (US\$ mn)	87	143	187	232	279	334	387	21.95%
TV advertising (US\$ mn)	2,768	2,885	2,951	3,071	3,142	3,229	3,307	2.77%
Cinema (US\$ mn)	1,582	1,629	1,686	1,735	1,781	1,825	1,867	2.77%
Internet advertising (US\$ mn)	5,751	6,403	6,883	7,393	7,765	8,152	8,492	5.81%
Music, radio and podcasts (US\$ mn)	1,460	1,529	1,595	1,663	1,727	1,788	1,847	3.84%

(출처 : PwC 컨설팅, 2019)

본 보고서에 따르면 “한국은 콘텐츠 산업의 대표 시장으로써 해외의 대형 E&M 회사들이 투자를 진행할 것이며, 한국 기업들이 추가 투자를 멈추게 될 경우, 해외 우수 기업에 선두 자리를 놓칠 수 있을 것으로 예상했다. 또한 국내 SM, JYP, YG로 대표되는 엔터테인먼트사의 다양한 콘텐츠 제공과 더불어서 최근의 네트워크 기술은 Media 산업 전반에 영향을 미치며, 공연을 콘텐츠로 하는 고품질의 스트리밍 자료 제공 및 비디오 게임 등이 고속, 고품질의 제품을 기반으로 하는 산업에 많은 영향을 줄 것”을 예상했다.

엔터테인먼트社は 한국 특유의 ㅈ ㅈㅈ를 바탕으로 전 세계의 이목을 집중시키면서 외형을 성장시켜왔으며, 이는 경기침체로 대변되는 국내 경제 환경의 견인차로서 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다. 디지털 ㅈㅈㅈ

의 등장에 따라 글로벌 엔터테인먼트 시장의 변화가 예상되며, 이를 극복하기 위한 다양한 Biz 모델이 검토되어야 할 시점이다.

3) 글로벌 음악 시장 환경 분석

한국콘텐츠진흥원(2018)에 따르면 “2017년 글로벌 음악시장의 규모는 502억 2,600만 달러로써 2016년 대비 약 6% 가량 증가한 것으로 조사되었다. 이는 직전년도 대비 48%p 증가한 스트리밍 서비스 시장의 성장 및 후원, 티켓 판매를 포함한 공연 시장의 성공에 기인하였다. 디지털 음악 시장의 76%를 차지하고 있는 스트리밍 시장은 전체 음악 산업의 26.8%를 점유하였으며, 향후 2022년 전체 음악 산업의 약 39%에 이를 것으로 전망하고 있다.” PwC(2018)는 음악 시장을 크게 공연음악과 레코드 음악으로 구분하였다. 공연 음악시장은 2017년~23년까지 약 3.3%의 성장률, 레코드 음악은 6.1%의 성장률을 예상하였다.

[표 2-4] 세계 음악 산업 규모 및 전망 (공연음악)

(단위 : \$1,000,000)

	2018	2019	2020	2021	2022	성장율
1. 공연음악	26,889	27,801	28,832	29,761	30,550	3.30%
(1) 후원	5,732	5,851	5,972	6,085	6,187	1.90%
(2) 티켓	21,156	21,950	22,860	23,677	24,363	3.70%

(출처 : 한국콘텐츠진흥원, 2018)

[표 2-5] 세계 음악 산업 규모 및 전망 (레코드음악)

(단위 : \$1,000,000)

	2018	2019	2020	2021	2022	성장률
2. 레코드	26,644	28,893	30,556	31,736	32,661	6.10%
(1)디지털	16,338	19,092	21,310	23,038	24,489	12.70%
-다운로드	2,046	1,580	1,214	917	678	-23.70%
-스트리밍	13,702	16,954	19,577	21,636	23,359	18.00%
-모바일	590	558	519	485	453	-6.30%
(2)실물음반	7,318	6,714	6,050	5,395	4,761	-9.60%
(3)공연권	2,568	2,658	2,756	2,853	2,953	3.40%
(4)Sync.	419	430	440	450	459	2.60%

(출처 : 한국콘텐츠진흥원, 2018)

(단위 : \$1,000,000. %)



[그림 2-2] 글로벌 음악 시장 규모 및 성장률

(출처 : PwC 컨설팅, 2018)

PwC(2018)에 따르면 “글로벌 음반 시장은 공연음악, 디지털, 실물음반 및 기타 시장으로 구분되는데 공연 시장 및 실물 음반 시장은 축소되는 반면, 디지털 음원 시장은 네트워크 기술의 발전에 힘입어 지속적인 발전

을 할 것으로 예상된다. 세계 음악 시장은 미국이 전체의 37%의 가장 큰 점유율을 보이고 있으며, 그 뒤로 일본, 독일, 영국이 그 뒤를 잇고 있다. 전 세계 음악 시장에서 가장 큰 성장률을 보이고 있는 국가는 중국이다. 정부의 저작권 보호조치 본격화에 따라 급한 성장세를 보이고 있으며, 2022년 기준 10위 규모로 한국 시장과 대등한 수준이 예상된다.” PwC는 “중산층의 E&M 소비가 증가하지만, 각 시장에 대한 이해가 필요하기 때문에, 글로벌 기업들이 관련 시장을 진입하기 위해서는 로컬 회사와의 협업 구조가 최적의 방안이 될 것”으로 예상하고 있다. 글로벌 E&M 은 ‘digital’, ‘mobile’, ‘스트리밍’ 등의 3 영역에 적극적인 진출을 할 것으로 예상된다. 도서, 잡지 등 전통적인 시장이 차지하는 비중은 크지만, 향후 digitalization을 통해 새로운 영역을 개척하는 회사의 전략이 집중될 것이다.

4) 국내 음악 시장 분석 (내수)

2017년 국내 음악/음반 시장의 회사 규모는 약 3만 6,066개, 종업원은 약 7만 7,005명으로 나타났으며, 매출액은 5조 8000억원, 부가가치액은 약 2조원으로 추산되었다. 매출액은 연 약8% 증가하여 2013년 4조 2,700억원에서 전년대비 6.8% 증가하였으며 연평균 4.6% 증가하였다. 최근 5개년 간의 매출액 규모는 안정적인 성장세를 이어왔으며, 수출 부문에서는 성장세를 지속하였다. 음악 산업의 매출액은 2013년 최초로 4조원을 돌파한 이후, 16년에 5조원을 달성하였고, 18년도에는 6조원을 상회하는 실적을 달성하였다. 수출액의 경우 2014년 \$3억을 돌파한 이후 지속적인 성장세를 보이고 있으며, 18년도에는 \$5억을 상회하였다. (한국콘텐츠진흥원, 음악산업백서, 2018)

(단위: 조원)



[그림 2-3] 5년 음악 매출액

(단위: \$억)



[그림 2-4] 5년 음악 수출액

(출처 : 한국콘텐츠진흥원, 2018)

KOCCA(2018)에 따르면 “한국의 음악 산업 규모는 1위 미국(\$187억), 2위 일본(\$61억)에 이어 9위(\$9.67억)의 수준이다. 한국의 음반 시장은 음반 및 출연료를 바탕으로 외형을 키워왔으며(전체 매출의 약 70%, SME 사례, 2015)주로 국내활동(전체 매출의 약 60%, SME 사례, 2015)을 중심으로 영업활동을 수행해왔다. 2017년 음악산업의 업체당 평균 매출액은 1.61억원이며, 종사자 1인당 평균 매출액은 7,500만원으로 드러났다. 또한 온라인 음악유통업 평균 매출이 70억원, 음반 유통업이 19억 700만원의 매출액을 기록했다”

5) 국내 음악 시장 분석 (수출)

2017년 음악 산업의 수출이 가장 큰 나라는 일본으로 전체 수출액의 62%인 \$3억 2,060만을 기록하였으며, 북미 수출액은 \$547만을 달성하여 전년 대비 160%, 연평균 125%의 큰 증가추세를 보였다. 그 외에 중국 수출액은 \$1억 990만(21%), 유럽 수출액은 \$855(1.7%)를 기록하여 주요 수출은 일본, 중국, 동남아로 이루어지는 것을 알 수 있다.

[표 2-6] 음악산업 해외국가 별 수출액 현황

(단위 : \$1,000)

국가	2015년	2016년	2017년	비중(%)	연평균 증감율
중국	89,761	98,362	109,931	21.4	10.7
일본	242,370	277,292	320,599	62.5	15
동남아	40,557	55,876	64,737	12.6	26.3
북미	1,085	2,105	5,468	1.1	124.5
유럽	4,976	6,247	8,552	1.7	31.1
기타	2,274	2,684	3,294	0.6	20.4
합계	381,023	442,566	512,580	100	16

(출처 : 한국콘텐츠진흥원, 2018)

반면에 음악 산업의 수입액은 유럽 지역에서 가장 크며, \$743을 기록하여 전체 비중의 54%를 차지하였다. 북미의 수입액은 \$289만으로 20.9%의 비중을 차지하였으며 일본 수입액은 \$298만으로 21.6%의 비중을 차지했다.

또한, KOCCA에 따르면 음악산업의 해외 진출형태는 2017년 기준 완제품 수출이 71.6%, License 판매가 28.5%를 기록하여 해외 진출은 주로 음원, 음반, License에 집중되어 있으며, 기타 OEM 수출 또는 기술 Service, MD 등의 판매는 없는 것으로 조사되었다.

6) 국내 엔터테인먼트 업체 분석

김대원 등(2014)에 따르면 SME가 국내 업체 중 최초로 상장된 이후 관련 산업은 현재까지 성장세를 이어왔으며, 특히 2011년 주가가 급등하면서 엔터테인먼트 산업은 주식시장에서도 주목을 받고 있다. 이에 따라서 YG 및 JYP 의 코스닥 진출이 이어졌으며, 많은 투자자들의 연구 대상이 되었다.

한국의 음반 제작 사업은 1980년대까지 장르와 세대의 구분없이 즐길

수 있는 음악에서 90년대 이후 신세대 음악의 장르가 출범되면서 세대 구분이 시작되었고, 디지털 시장이 레코드 음반시장을 역전하게 되면서 연예기획사의 기업화가 시작되었다. 가수와 작곡가 개인의 역량에 따라 가요시장이 움직이던 것에서 기획사의 역량에 따라서 승패가 갈리는 방식으로 성장하게 된 것이다.

이은솔(2017)등에 따르면 K-POP은 2000년 초반 보아 등 일본 오리콘 차트권을 선점하면서 시작되어 2011년 SME 가수들의 합동 공연 매진으로 인해 하나의 문화 콘텐츠로 자리매김하게 된다. 음반 시장은 초기 단계부터 시장 조사 및 경쟁환경 연구를 통해 가수를 육성, 제작하여 다양한 마케팅 및 최종적인 가수를 contents로 창출하는 구조이다. 가요 시장에서 스타로의 성공은 해당 브랜드 파워와 인지도를 상승하게 하고 이는 곧 우수한 인재 Pool의 확보가 시급함을 의미한다. 우수한 인재 Pool의 확보와 더불어 지속가능한 회사를 유지하기 위한 각 사의 노력이 지속되고 있다.

[표 2-7] SM 엔터테인먼트의 사업구조

기존 산업	신규 산업	Global 산업
Agency Marketing Online Management Producing 출판 유통 Training/ Casting	공연, 뮤지컬 산업 영화 제작 게임 산업 채널 S 패션 노래방 산업	SM Japan SM USA

(출처 : SM 엔터테인먼트 IR 자료, www.smtown.com)

이문행(2011)에 따르면 “SM은 2007년부터 신사업을 통해 사업 다각화를 이루고 있으며, 2007년부터 영상회사를 설립하여 영화 시장으로 진출하고 있다. 가수, 음반, 음원을 중심으로 게임 산업에 진출했으며, 2008년 채널 S를 통해 유무선 서비스를 통해 소속 연예인들의 독점 콘텐츠를 제공하고 있다. 다각화를 위해 패션 영역에도 투자했는데, MD를 위해 아이돌 그룹 ‘샤이니’와 디자이너 하상백이 제휴함으로써 좋은 성과를

얻었다. 또한, 2008년 8월에는 글로벌 진출을 위해 ‘SM Entertainment USA’를 출범하였다. SM 엔터테인먼트의 다각화는 연과 분야 다각화 및 비관련 분야 다각화가 혼재되어 있는데, 특히 신사업은 비관련 다각화를 중심으로 진행되고 있다. 패션사업의 경우, 소속 연예인들을 광고 모델에 출연시켜서 부가 수익 구조를 만들어 내고 있으며, 노래방 사업 등 역시 contents 사업의 하나로써 역할을 하고 있다. 그러나 사업 다각화 회사에서 추진하고자 하는 요소, 생산, 배급 시장에 모두 진입하는 수직적 통합이 SM 엔터테인먼트에서도 발견되고 있다. 뿐만 아니라, SM은 소속 연예인들을 해외 진출시켜서 적극적으로 Go-Global을 실현하고 있으며, 세계 시장을 대상으로 한 수평적 다각화에도 매우 공격적이다. SM 엔터테인먼트의 부문 별 판매 동향을 연구하면, 용역매출(매니지먼트 부문)이 42.5%, 저작권 관련 로열티 매출은 29%, 제품 매출은 26.2%, 상품 매출은 0.3%, 기타 매출은 2.1%로 나타났는데, 이는 특정 분야에 편중되지 않은 사업다각화의 모델을 실현하고 있다고 볼 수 있다.”

제 2 절 선행 연구

1) 콘텐츠 산업의 선행 연구

유진용 등(2010)은 엔터테인먼트 산업에 대해 기존의 산업들과는 달리 상품을 생산하는 것뿐 만 아니라 생산 활동 과정에서 새로운 문화를 창출하고 기존문화의 변화를 추구하면서 사회의 문화발전에 기여한다고 보았다. 엔터테인먼트는 국가에 따라 개념이 다르고, 우리나라는 단순한 개념으로 인식되었었는데, 근 몇 년간 개념이 조금씩 확장되고 있다. 이에 따라 엔터테인먼트의 산업의 범위도 확장되고 다양한 콘텐츠 측면에서의 개념이 확산되고 있다. 엔터테인먼트산업이 중요한 이유는 21세기는 지식과 정보의 사회이고, 경제와 사회가 발전할수록 엔터테인먼트에 관한 사람들의 욕구는 증가하고 있고 가장 성장이 빠른 21세기의 대표적인 지식집약적 성장산업이기 때문이다. 이러한 요소로 전략사업으로서의 가치가 높기 때문에 인프라 조성, 문화콘텐츠 개발을 위한 적극적인 지원 등 국가정책으로 보다 많은 관심과 지원을 하게 된다면 더욱 많은 발전을 할 수 있을 것이다.

박미숙(2016)에 따르면 엔터테인먼트의 일반적 정의와 개념으로는 오락과 여흥의 뜻으로, amusement 보다는 한 차원 높은 것으로써 사람에게 즐거움과 감동을 주는 것을 의미하며, ‘즐겁게 하다’의 심정적인 상태의 transaction 상황을 내포하고 있다고 본다. 이러한 엔터테인먼트의 유형에는 크게 라이브형, 활동형, 관람형으로 분류되었지만, 사회, 경제, 문화, 환경의 변화 및 기술의 발전에 따른 새로운 형태의 엔터테인먼트 산업 형태가 지속적으로 나타나고 있기 때문에, 범위나 유형을 구분하는 방법이 다양해지고 있다. 최근 52시간의 확대 및 소득이 증가하고 있으며, 교육 여건이 개선되어 work and life balance를 추구하는 수요 측면을 부응하기 위해 콘텐츠 산업이 급속한 성장을 했고, 기존의 산업에 즐거움의 요소를 접목시켜서 기업, 사회 전체로 엔터테인먼트화가 형성되고 있다. 현재의 국내외 트렌드와 환경변화를 감안해 보면, 관광의 엔터테인먼트는 가속화

될 것으로 판단되며 현재 엔터테인먼트 관광이라는 새로운 사업 등 활발한 움직임이 보이고, 놀이적 요소의 즐거움이 엔터테인먼트관광의 기초개념으로 적용되지만, 산업적 측면에서의 경제적 가치의 과도한 의미를 부여하고 있는 현실에 엔터테인먼트 관광의 본질적인 특징이 반영되어야 한다. 즉, 엔터테인먼트 관광활동은 이용객의 내적인 심리과정을 선행 조건으로 하고, 엔터테인먼트관광을 통해 경험하게 되는 속성으로 놀이, 재미, 신기함, 쾌락, 유용 및 오락성의 충족으로부터 접근해야한다. 활동을 통해 인지하게 되는 이성적, 합리적 사고의 결과로 엔터테인먼트 관광활동의 기능적이고 효율적인 편익으로부터 유래되는 차원으로 효과적인, 도움이 되는, 유익한, 필요한 실용적인, 성취, 만족 등과 관련된 차원으로 접근하며, 이용객의 심리적 가치 속성으로 시작하여 소비자 행동의 결과적 측면까지 살펴보는 개념으로 재해석되어야 한다.

엔터테인먼트산업 개념은 여러 각도에서 조명되고 있으며, 산업 간에 융합을 통해 전 산업 측면에서 가치 창출이 역할을 하고 있으나(김동준·조민희, 2016; 손대현, 2010; 장혜원·현계담, 2013; Vogel, 2004), 이에 대한 개념과 유형은 국가별 문화권과 학자들의 의견 차이로 인해 해석에서의 차이가 존재한다. . 서구의 경우 순수한 예술형태부터 근대 이후 경제적 요구에 의해 상업화된 놀이 또는 유흥까지를 포괄하는 넓은 개념으로 사용해온 반면 우리나라는 오랫동안 단순히, ‘오락’ 또는 ‘연예’에 가까운 개념으로만 한정하고 있다(유진룡·최화열, 2010; p.20). 그러나 최근 몇 년간 다양한 형태의 엔터테인먼트가 나타나고 경제적, 문화적 중요성으로 인해 개념에 대한 한계점이 지적되고 있다(김유리, 2015; 유진룡 외, 2009; 한국콘텐츠진흥원, 2012). Vogel(2004)은 “엔터테인먼트 산업을 유사한 구조를 내포하거나 상품, 서비스 혹은 대체할 수 있는 수익원을 생산, 제공하는 상당 규모의 기관들 또는 기업을 의미하며 순수예술을 시작으로 디지털 엔터테인먼트 분야까지 포괄하는 광범위한 개념으로 규정하였다.”

[표 2-8] Vogel의 엔터테인먼트 구분

구분	분야	사업 내용
Media 의존형	영화	저작, 배급, 상영
	음악산업	작곡, 음반제작, 마케팅, 저작권
	공중파 방송	프로그램 제작, 보급
	케이블 방송	방송망 운영 사업, 유료 TV
	인터넷	온라인 매출, 인터넷 광고, 서비스 이용
	출판	도서, 정기간행물, 멀티미디어
	게임	장난감 제조, 컴퓨터 게임
체험형 Ent.	사행 산업	카지노 등
	스포츠	방송 중계권 등
	공연예술	상업 연극, 오페라, 오케스트라
	유원지/ 테마파크	테마파크 운영

(출처 : Vogel, 1999)

엔터테인먼트는 영화관람, 스포츠관람, 테마파크 및 페어 참가 등을 포함하며(Hughes, 1992) 관광 목적지에서의 엔터테인먼트 유형은 시설형 중심의 엔터테인먼트 형태로 테마파크, 테마형 박물관 등과 같이 주로 위락적 시설을 구비한 장소를 핵심 매력으로 미국의 디즈니랜드, 우리나라의 에버랜드, 롯데월드 등과 같이 고독의 기술과 자본 집중으로 사용자 중심인 레크리에이션 환경을 제공하는 형태가 있다(Pearce, 1988; 장혜원, 2013). 또 다른 유형으로는 관람 중심형 엔터테인먼트형태로 라이브, 공연, 서커스, 마술, 경마 등 과 같이 관람물을 미리 경험하는 행위로 다른 관람객과 함께 즐거움과 감동을 공유하며, 콘텐츠 측면에서 예술적 요소가 반영된 문화예술상품의 특성이 많은 유형이 있다(장혜원·현계담, 2013).

2) 국내 기획사 연구 분석

가) 음악시장의 변천에 따른 기획사의 역할 연구

이문행(2011)에 따르면 2000년대에 들어서면서 많은 엔터테인먼트 업체들이 대형화, 종합화되고 있으며, 소속 연기자들과 계약관계를 계속 유지하기 위해 직접 드라마나 영화를 제작하기도 한다고 분석했다. 즉 연기자들을 관리하는 요소 시장에서 발전하여 콘텐츠를 생산, 유통하는 종합 엔터테인먼트 관리 회사의 형태로 진화하게 되는 것이다. 시대의 변화에 따라 엔터테인먼트의 정의가 변화되었으며, 시장에 대응하기 위한 업계의 신속한 대응은 트렌드를 변화시키게 된다. 정보기술의 발전에 따라 2003년 디지털 음원 시장이 레코드 음반시장을 역전하였고, 2005년 SM엔터테인먼트의 기업공개로 연예기획사의 기업화가 시작되었다. 가수와 작곡가 개인의 역량에 따라 가요시장이 움직이던 것에서 기획사의 기획, 마케팅, 매니지먼트 활동에 따라 승패가 갈리는 시장으로 진화하게 된 것이다.

국내 음악시장 변천사 (홍국 증권, 2015)

* 1990년대 이전(세대/ 장르 공존) :

- 특징: 발라드/ 댄스 단순, 모든 세대가 즐길 수 있는 가요프로그램 인기
- 성공요인: 가수, 작곡가의 음악성
- 시장주도자: 작곡가 (음악적 재능을 바탕으로 한 감성 표현)

* 1990년대 (X세대) :

- 특징: 신세대 가요 시장 (랩, 댄스, R&B 등 신세대 취향의 음악시장), 파격적인 의상 및 무대 performance, 조직적 팬클럽의 태동
- 성공요인: 종합적 퍼포먼스 기획
- 시장 주도자: 프로듀서

* 2000년대 (기획사 육성 스타중심 시대) :

- 특징: 기획사의 육성 시스템을 바탕으로 만들어진 스타 중심 시장, 가수의 연기사장 데뷔
- 성공요인: 체계적인 육성 시스템
- 시장 주도자: 프로듀서

* 2010년대 이후 (아이돌 중심 시대) :

- 특징: 음악 트렌드의 변화 가속, 가수의 종합 엔터테이너화 연예기획사의 시스템 및 기업화 및 IPO
- 성공요인: 상품 기획, 마케팅, Management
- 시장 주도자: 기획사 (철저한 메니지먼트를 바탕으로 한 시장 분석 및 마케팅 활동 수행)

국내 기획사는 위의 변천사에서 보는 바와 같이 2010년 전후 아이돌 중심 시대부터 기업공개 및 메니지먼트 활동을 확장했으며, 시장의 흐름을 주도하게 된다. 즉 2000년대 기획사 중심의 스타들이 체계적인 육성을 통해 데뷔를 하더라도 프로듀서에 의해 관리가 되는 구조에서 진화되어 시장의 규모 및 상품 Mix를 관리할 수 있는 수준으로 성장을 한 셈이다.

국내 연예 기획사의 연습생 시스템은 아이돌이라는 상품을 만들어내기 위한 준비단계이다. 각 기획사는 오디션과 캐스팅을 통해서 연습생을 선발하며, 연습생들은 2~3년씩 연습생 생활을 하게 된다. 무대에 진입한 이후에는 1) 에이스전략 : 데뷔 초기 멤버들 가운데 에이스를 전면내세워 그룹 인지도를 향상시키며 2) 다양한 경력 개발 : 연기, 광고, 예능 등을 통해 인지도를 끌어올리는 전략을 통한 마케팅을 수행한다. (이문행, 2011) 기획사와 음반제작사들은 기획 단계부터 글로벌 시장 진입을 위해 치밀한 전략을 세우며, 글로벌 시장 진출 등 초기 투자와 함께 위험부담을 안고 있는 사업을 수행할 경우 관련 업체 간의 협업이나 해외 기획사와의 파트너십 구축을 통해 Risk 헷징을 수행한다.

나) 기획사의 사업 다각화 및 Globalization에 대한 연구

임성준(2013)에 따르면 음반 매출은 감소하지만 디지털음악 시장은 확장되고 있는 추세이며, SNS를 통해 한국음악의 불모지로 여겨졌던 북미와 유럽시장에서도 한국 음반 시장의 이해도가 높아져 일본과 중국 외에도 수익을 증가시킬 수 있을 것으로 내다보았다. 전통적 음악 산업구조는 음반을 중심으로 음악 산업이 조성되었으나, 획기적인 기술력의 발전으로 현재는 온라인 유통채널의 규모가 비교할 수 없이 확대되었다. 그러나 음원가격의 하락추세와 소유 중심이 아닌 접근 혹은 접속 중심의 음악 소비구조는 음반시대와는 달리 아티스트와 음악제작사들이 음원판매에만 의존하지 않고 음반, 음원판매 수익 이외의 다른 수익원 창출에 관심을 가질 수 밖에 없다.

케이팝이 글로벌 음악시장에서 성공을 거두고 있는 이유는 첫번째 콘텐츠 기획과 제작능력, 둘째는 ‘선-청취, 후-구매’ 시스템의 시장접근 측면의 경쟁력이다. 마지막으로는 비즈니스 모델 측면의 경쟁력으로, MD/메니지먼트, 기획 홍보를 통한 수익의 부가적인 창출이다. 이를 위해서는 사업 다각화에 많은 노력을 기울여야 한다.

최해궁 등(2019)은 국내 엔터테인먼트 기업의 사업 다각화를 시작하게 된 계기로써 협소한 국내 음악 시장의 규모와 기술 발전에 따른 음반 디지털화로 인한 수익의 감소를 주요한 이유로 꼽았다. 국내 ‘대형 기획사 3사’는 공통적으로 사업 다각화에 많은 공을 기울였다. 다각화를 가장 빠르게 시작하고 가장 활발하게 진행해 온 기업은 SM이며, 초반에는 다각화를 하지 않다가 이후 다각화를 통해 사업 확장을 시도한 기업은 YG, 그리고 초반 다각화 사업들은 정리하고 현재는 최소한의 다각화 사업만을 유지하는 기업은 JYP로 나타났다.

[표 2-9] 콘텐츠 관련 3대 기획사 별 콘텐츠 사업 다각화 현황

콘텐츠 관련	구성	SM	JYP	YG
콘텐츠 제작	음반	O	O	O
	음원	O	O	O
	방송	O	O	O
	영화		O	O
	Web	O	O	O
	공연	O	O	O
콘텐츠 유통	음반			O
	음원	O	O	O
	Web Platform	O	O	O
	Mobile Platform	O		O

(출처 : 최혜궁 등, 2019)

위의 표에서 제시하는 바와 같이 국내 3대 기획사는 콘텐츠의 제작 및 유통 관련하여 주요 수익원이 되는 음반, 음원, 공연, 방송 등의 영역에 대해 모두 투자를 하고 있으며, 유통에 대해서도 적극적으로 참여하고 있는 것을 알 수 있다.

[표 2-10] 기타 사업의 3대 기획사 별 다각화 현황

기타	구성	SM	JYP	YG
매니지먼트	아이돌	O	O	O
	엔터테이너	O	.	O
	배우	O	O	O
	모델	O	.	O
	선수	O	.	O
기타	MD	O	O	O
	외식	O	.	O
	화장품	O	.	O
	광고대행	O	.	O
	전시	O	.	.
	기타	O	.	O

(출처 : 최해금 등, 2019)

매니지먼트 및 MD를 포함한 기타 사업에 대한 3사의 투자는 다소 차이가 존재한다. SM 및 YG의 경우 기타 사업의 전 영역에 대해 적극적인 투자를 하고 있는 반면에 JYP는 Core 상품에 대한 연계 사업에만 투자를 함으로써 사업 다각화에 따른 Risk 부담을 최소화하고 있음을 알 수 있다.

[표 2-11] 글로벌 사업의 3대 기획사 별 다각화 현황

Globalization	구성	SM	JYP	YG
해외사업	중국	O	O	O
	일본	O	O	O
	아시아	O	.	O
	미국	O	.	O

(출처 : 최해금 등, 2019)

JYP의 경우 초기 글로벌 시장 진입을 위해 미국 시장 개척을 시도하였

으나 냉담한 시장 반응으로 인해 조기철수한 바 있다. 글로벌 진입의 경우 SM 및 YG는 아이돌 그룹을 통한 적극적 진출을 진행하고 있음을 알 수 있다.

엔터테인먼트 기업 입장에서의 사업 다각화 전략은 크게 세 가지의로 구성할 수 있는데, 첫번째로 기보유 역량을 활용하여 기존에 없던 새로운 시장을 창출하거나 시장 창출을 목적으로 새로운 역량을 개발하는 ‘신시장 개발 전략’ (MD 개발, 팬미팅, 팬사인회), 두번째로는 다른 기업이 기보유한 역량을 인수하거나 활용하는 ‘바이오티드 전략’, 마지막으로 기진출 시장에 충분한 경쟁우위를 가지고 후발진입하는 전략인 ‘파괴적 전략’이다. 국내 엔터테인먼트 기업이 사업 다각화를 성공적으로 이끌기 위해서는 가장 기본이 되는 실력을 겸비한 아티스트, 뛰어난 감각과 리더십을 가진 기업의 오너, 그리고 팬들에게 소속감을 심어주고 감성을 자극하는 팬덤 마케팅과 경쟁력있는 콘텐츠가 필요하다. (최혜궁 등, 2019)

이상훈 등(2016)은 연예기획사의 글로벌라이제이션을 위한 전략으로써 SM의 사례를 바탕으로 CT(Culture Technology)3단계와 NCT에 관한 연구를 통해 해외 사업 확장을 기업의 발전 단계 관점에서 분석하였다. SM의 CT(Culture Technology) 1단계는 콘텐츠 수출로, 아티스트들을 해외시장으로 보내 궁극적으로 좁은 국내시장의 한계를 극복하고자 하는 전략이다(보아와 동방신기의 사례). 하지만 연습생 캐스팅부터 데뷔까지 발생하는 비용이 상당하기 때문에 위와 같은 전략은 군소 업체에게는 한계가 있다. 이를 극복하기 위한 전략으로써 2단계 로컬라이제이션을 고려할 수 있는데, 아티스트가 수출을 넘어서 좀 더 현지인의 입맛에 맞는 콘텐츠 제작을 위해 현지 아티스트 발굴을 통한 시장 확대 단계이다. 대표적인 사례로는 f(x)의 엠버, EXO의 레이 등을 꼽을 수 있다. 하지만 매니지먼트사가 아티스트 출신국의 역사와 문화를 이해하지 못하거나 일방적인 계약 파기 같은 법적 분쟁사례도 발생하고 있으므로 아직 많은 개선이 필요한 단계이다. 3단계는 현지합작 회사를 통한 ‘기술이전’과 ‘융합’이다. 무분별한 M&A는 자칫 다년간 한국이 쌓아온 문화기술의 일방적인 유출이 될 것이라는 우려를 낳으므로 SM은 핵심역량인 프로듀싱 기술을 제외한 캐

스팅 트레이닝 매니지먼트 기술을 현지 업체에 이전하는 대신 일정 수준의 지분을 확보하려 한다. 이러한 비즈니스모델을 적용한 첫번째 그룹이 NCT(Neo Culture Technology)이다. NCT는 기존 케이팝그룹과 달리 하나의 브랜드로 여겨지며, 활동하는 멤버의 수, 활동 지역, 스타일의 제약이 전혀 없다. 기술이전과 더불어 SM은 ICT기술을 바탕으로 방송, 공연 등 다양한 영역과의 융/복합을 통해 Cash Flow 구조를 다양화하고자 하는데 그 예로 SM 아티움에서 상영중인 ‘서라운드 뷰잉’과 ‘홀로그램 뮤지컬’을 들 수 있다.

다) K-POP의 현황 및 발전 방향에 대한 연구

“K-pop은 국내에서 다수의 인기를 얻고 있는 대중 음악을 말한다. 영미권의 대중 음악을 팝이라고 호칭하는데, 한국에서 유행하는 대중음악이기 때문에 K-pop이라고 불리운다. 국내 가요가 글로벌 시장에서 인기를 얻은 후 K-pop이라는 명칭이 대한민국 이외 국가에서 대한민국 대중가요를 가리키는 이름으로 널리 사용된다.”(위키백과, K-PoP 정의) 1990년대 이후 음반 시장은 작아지면서 급기야 음반 판매량이 20만 장을 넘기기가 어려워지게 된다. 음반 시장의 불황 이후 시장은 온라인 market으로 재편된다. 2013년, 그룹 엑소 앨범이 12년 만에 100 만장의 판매량을 경신하며 음반 시장은 다시 주목을 받게 된다. 이후 발매하는 음반이 매년 100만장 이상의 매출을 기록하면서 기록을 경신하게 된다. 현재 엑소의 누적 판매량은 1000만장을 상회하며, 21세기 데뷔한 가수 중에서 최다 판매량의 기록을 수립하게 된다. 방탄소년단은 글로벌 인기를 바탕으로 단일 음반 최다 판매량 기록을 수립하였으며, 엑소에 이어 두 번째로 누적 판매량 1000만장의 기록을 경신하게 된다. 현재 방탄소년단의 통산 음반은 판매량 기준 1500만장을 넘어섰으며, 워너원 역시 시장에 진입한지 얼마 안되어서 밀리언셀러에 오르는 음반 시장은 침체기를 벗어나게 된다.

이은솔 등(2017)은 “케이팝이 전세계적인 사랑을 받고 있는 이유를 짧고 중독성 강한 후렴구의 반복과 기억하기 쉬운 간결한 가사, 풍부한 사운드를 지닌 후크송으로 꼽았다.” 이는 주로 아이돌 그룹의 댄스 음악이

며, 한국인이 만들었지만 외국인이 소비하는 음악이자 형식보다는 대중의 감수성을 인정받는 상업 음악으로 보았다. 이러한 케이팝의 특징이 신한류 현상의 성공 전략이 되었지만, 아이돌 그룹의 댄스 음악으로 획일화 된 장르의 특성상 비슷한 음악이 재생되고, 상업적 이윤만을 추구하는 아이돌 음악시장의 전반적인 구조 문제로 인해 지속 가능성 여부에 대한 의문을 제기하고 있다. 이를 극복하기 위한 방안으로 본연적인 문화에서 탈피하여 지구화 과정에서 세계의 문화가 통합되어가고 있고, 국내 문화 콘텐츠 중에서 경쟁력을 갖추고 있는 게임 및 방송 콘텐츠와의 결합을 통해 자연스러운 노출할 것을 강조하고 있다.

김호영 등(2012)은 아이돌의 역할로써 다양한 방송매체와 인터넷을 통해 소비되는 미디어 셀러브리티로, 일반 대중을 상대로 한 대중매체 상품의 역할을 강조하였다. 기획사에 의해 운영되는 아이돌 시스템과는 달리, 팬들이 주도하는 측면의 아이돌 시스템은 유동적이고 상대적으로 불명확하지만 팬덤은 아이돌이 생산되고 소비되는 전 과정에서 기획사와 대립각을 세우며 아이돌 시스템을 구축된다고 정의하였다. 이는 디지털 기술의 발전이라는 기술적 환경과 관련 산업의 수직적 통합은 한국 대중문화 산업이 점차 소수의 거대 대형 기획사에 의해 과점되는 구조가 되었다는 것을 의미한다. 즉 10대 하위문화적 성격이 짙었던 아이돌 문화가 소멸되고 성인 팬덤이 가담하였으며, 10대 아이돌 문화가 일반 대중의 문화로 전환되었다고 해석할 수 있다. 한국 대중음악 산업 내의 아이돌 문화는 아이돌, 기획사, 산업자본 및 팬덤이 한국 아이돌 시스템의 다른 한 축을 담당하는 것이다. 아이돌 시스템은 일반 대중을 대상으로 하는 복합 미디어 상품으로, 기획사와 팬덤 두 주체에 의해서 동시에 생산, 작동된다. 아이돌 대중음악 산업이 아이돌 시스템으로 전환되는 현실 속에서 가수가 노래와 춤을 파는 것이 아니라 이미지를 광고주에게 파는 방식으로 수익 창출 구조가 전환된 것이다.

김문정 등(2018)은 아이돌 음반의 Story Telling 관점에서 음악 상품 이외의 팬덤 확대를 강조하였다. 즉 아이돌산업에서 음악 상품이 최상의 Marketing Mix가 아니며, 시각적인 요소나 더 수익이 많은 사업 부문으로

청중을 끌어들이기 위한 유인 상품의 역할을 한다고 강조한다. 전통적으로 가사를 통해 뮤지션의 이야기를 전하는 스토리텔링 전략이 사용되었다면 최근에는 시리즈음반이나 그룹 스토리 및 캐릭터 창작 등을 통한 스토리텔링 전략을 사용한다. 아이돌 음반 스토리텔링 전략은 단순하고 보편적인 주제를 선정하여 타겟층인 10-20대가 쉽게 공감할 수 있게 하고, 원작 소스를 활용하여 자칫 빈약할 수 있는 스토리를 탄탄하게 만든다. 마지막으로 팬덤과의 상호작용을 통해 2차 콘텐츠까지 생산이 가능하고, 팬들의 충성도를 높이고 확장시킨다는데 그 의미가 있다.

라) 엔터테인먼트 기업의 가치에 대한 연구

2000년 SME가 국내 E&M 업체 중 최초로 코스닥에 상장된 이후 한국 엔터산업은 2016년까지 급성장을 보여왔으며, 특히 2011년 SME의 주가가 급등하면서 위 사업은 주식시장에서 주목받고 있다. 이에 따라 YG 및 JYP의 상장이 연속되었으며 해당 기업들에 대한 투자자들의 관심도도 매우 높은 상황이다. (김대원 외, 2014) 특히 엔터테인먼트 기업의 경우 제조업과는 달리 소속된 연예인의 가치에 좌우되며, 이는 무형자산의 가치에 영향을 받는다는 점에서 일반적인 기업가치 평가 기법을 사용하는데 한계가 명확하다.

권용현 등(2016)등은 엔터기업에 영향을 미치는 여러 가지 유형을 조사하여 무형자산이 소수의 연예인으로부터 얼마나 많은 영향을 받는지를 회귀분석을 통하여 조사하였다. 먼저 2009년부터 2016년까지 연애, 입대, 부상 등 연예인의 신상 변화가 일어난 건수를 조사하였으며, 이에 따라 해당 연예인이 소속되어 있는 회사의 기업가치에 미치는 영향을 파악하였다.

[표 2-12] 연도 별 연예인 신상 변화 발생표

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
연애	2	1	0	1	4	16	8	6
입대	0	0	1	1	3	1	6	1
부상	2	4	1	0	5	4	3	5
범죄	0	0	0	0	0	4	0	0
결혼	0	0	0	0	0	4	1	1
기타	0	3	2	1	10	4	8	3
합계	4	8	4	3	22	33	26	16

(출처 : 권용원 등, 2016)

위의 표에서 보이는 바와 같이 연애, 입대 등 연예인 개개인의 사생활이 가수, 배우 등으로부터 발생하였다. 엔터테인먼트 산업은 다른 산업과 달리 소속 연예인과의 연계된 계약 분쟁의 발생 비율이 높다. 다른 산업과 달리 문화와 사람이 주체와 되는 특수성이 반영되어 있기 때문이며, 권용원 등은 소속 연예인들의 신상 변동에 따른 무형자산의 가치변화가 기업 가치에 영향을 미칠에 대한 분석을 도출하였다. 소속 연예인들에 대해 열애설이나 부상과 같은 비정상적인 이벤트가 발생할 경우 소속 엔터테인먼트 기업의 주가가 비정상 하락을 보인다. 특정 이벤트 발생 후 엔터테인먼트 기업이 대응했을 때 기업가치의 하락은 공식적인 발표가 아직 없는 상황에서 보다 뚜렷하게 나타난다. 연애, 범죄에 대한 공식화는 기업가치의 하락을 유발하지만, 입대의 경우는 기업가치 하락에는 관여가 없다. 이는 소속 연예인들의 입대가 기업의 수익성 감소를 촉발하여 기업의 가치가 하락할 것이라는 추정과는 상반된 결과로써 군 입대가 연예인들의 펜텀에 부정적 측면을 제공하지 않음을 의미한다. 위의 연구를 분석하면 연예인들의 연애, 입대, 부상, 범죄, 결혼 등 일반적인 사생활이 기업의 가치에 영향을 주며, 이는 지속가능한 회사로서의 위 항목에 대한 관리가 필요함과 동시에 사업의 다각화 측면에 B2C 관점의 연예인 중심 체계에서 탈피

하여 B2B 사업으로 확장되어야 함을 암시하고 있다.

3) 엔터테인먼트 교육(실용음악) 환경 연구 분석

정문식(2019)에 따르면 1988년 서울예술대학에 실용음악과가 개설된 이후로 현재까지 지속적으로 증가하여 실용음악 관련 학과가 전국적으로 76개 학교에 이른다. 이는 K-pop 열풍과 K-Pop이란 용어가 생기기 훨씬 이전부터 젊은 청소년들과 예술을 꿈꾸는 많은 음악인들의 관심 속에서 실용음악과 전공 수요가 매년 증가해왔기도 하지만 졸업 후 이들의 사회 진출의 범위는 너무나도 제한적이기 때문에 현재의 교육 운영을 살펴보고 기술변화에 따른 교육 방향에 대한 재편을 주장하고 있다. 디지털 음악 콘텐츠의 변화 과정을 통해 두 가지 시사점을 발견할 수 있다. 첫 번째는 디지털 음악 콘텐츠는 음악 소비를 촉진하였다는 점, 두 번째는 음악 제작자가 디지털 기술을 활용하여 소비자 음악 경험의 진보를 실현할 수 있다는 점이다. 이 두 가지는 정통 음악 교육과 더불어 비즈니스 감각과 음향 기술 이해를 통해 음악 콘텐츠의 가치를 상승시킬 수 있는 교육 관점에서의 보완을 필요로 한다. 특히, 국내에서는 실용음악 계열 학과가 음악 콘텐츠 생산을 실질적으로 다루고 있으며, 현재의 교육 운영을 살펴보고 기술 변화에 따른 교육의 방향을 어떻게 진화시킬 것인지 고민해 볼 필요가 있다. 21세기로 들어서면서, 현재 음악시장은 디지털 시대로 완전히 바뀌었다. 현재 국내 일부 대학에서는 음악 교육 이외에도 IT, 문제해결, 대인관계, 글로벌 역량 등의 과정을 포함하는 사례를 발견할 수 있었고, 해외 대학에서는 미국의 CCRMA, 프랑스의 IRCAM 등의 사례에서 진정한 의미의 예술과 과학의 융합 연구가 진행되고 있음을 확인할 수 있다.

제 3 장 국내 엔터테인먼트社의 사업 다각화

제 1 절 엔터테인먼트 음악 사업의 B2B 사업 다각화 필요성

최혜궁 등(2019)은 엔터테인먼트 기업이 전통적으로 소속 아티스트를 무형 자원으로 하여 사업을 진행하기 때문에 일반 제조업이나 IT 기업과는 달리 스타의 역량과 이미지에 따라 성과가 크게 좌우되며 동시에 스타 개인과 관련한 스캔들, 사건/사고 연루, 발언 등에도 큰 영향을 받는다. 국내 굴지의 엔터테인먼트사는 이를 위해 다양한 사업 영역으로 계열사를 Group 형태로 관리하여 사업에 따른 Risk를 헷지하고 신규 영역을 창출하기 위해 다양한 전략을 수행한다.

엔터테인먼트 회사로써 10년 이상의 역사를 가지고 있는 SM엔터테인먼트를 분석함으로써 Core value의 음악 사업으로써 B2B 사업 전개의 필요성을 검토하고자 한다.

1) SM 엔터테인먼트社의 현황 및 사업 다각화

SM엔터테인먼트는 이수만 회장에 의해 설립된 국내 연예기획사로서 초기 모델은 연예 매니지먼트 사업이었으나 예능, 매니지먼트 및 방송, TV프로그램 제작 등과 같이 다양한 영역으로 사업을 확장하고 있다. 강타, 보아, 동방신기, 슈퍼주니어, 천상지희 더 그레이스, 소녀시대, 샤이니, f(x), EXO, 레드벨벳, NCT, WayV, 레이든 등과 같은 많은 가수들을 배출하고 있으며, 매니지먼트 시스템을 구조화하는 등 국내의 대표 기획사로서 이름을 알리고 있다. 최근에는 소속 연예인들이 해외 진출을 하였으며, 연예기획사 최초로 증권 시장 상장 및 매출 1,000억원을 돌파하였다.

2017년 3월에는 투자를 통해 미스틱 엔터테인먼트의 28% 지분을 취득하였으며, 2018년 3월에는 배우 매니지먼트 회사인 키이스트 최대주주인 배용준씨의 지분(25.12%)전량을 인수하게 된다. 회사는 드라마 및 예

능 제작사 인 FNC 애드컬처의 주식을 인수하고 유상증자를 위해 100억 원을 투자한다고 공시했다. 또한 FNC 애드컬처의 2대 주주(지분율 18%) 인 FNC 엔터테인먼트와 제휴 관계를 맺는 모델을 도입했다.

SM 엔터테인먼트는 총 18개의 회사로 구성되어 있으며, 음반 제작을 포함하여 광고대행, 방송프로그램 제작, 상품 도소매업, 음악/ 오디오물의 출판 등 가장 다양한 구성의 사업 포트폴리오를 구성하고 있다. 회사의 주요 영업활동에 따른 매출 규모는 다음과 같다.

[표 3-1] SM 엔터테인먼트 사업실적

(2018, IFRS 기준, 단위 1,000,000원)

구분	사업부문명	매출	구분	매출액
음악 사업	음반/음원매출	음반	수출	7,151
			내수	59,503
	음반/음원매출	음원	수출	23,455
			내수	21,618
매니지먼트 사업	용역매출	출연료	수출	55,233
			내수	18,790
	용역매출	광고	수출	3,924
			내수	24,213
	용역매출	초상 외	수출	26,292
			내수	41,459

(출처 : KISLINE, 2018)

회사의 주요 매출은 음악 및 매니지먼트 사업에서 발생하며, Value Chain을 유지할 수 있는 원동력은 아이돌그룹의 인지도에 따른 음원/ 음반/ 콘서트 및 이를 활용한 License 및 MD, 광고활동 임을 알 수 있다. 회사의 core value는 음악을 통한 기업 가치의 확산이지만 Management 수익의 대부분은 인지도가 확보된 아이돌을 통해 창출되는 초상권, 광고, 출연료로 구성되어 있다.

[표 3-2] SM 엔터테인먼트 아이돌그룹의 영화/ 방송/ 광고 실적

그룹	영화	방송	광고
EXO	글로리데이/세이빙산타/ 그래서 나는 안티팬과 결혼했다/ 장수상회/ 카트/ 형/ 신과함께 등	두근두근 인도 룸메이트/ 정글의 법칙/ 초코뱅크/ 도전에 반하다 등	굽네치킨/ 핫츠온/ 스파오/ 롯데월드, 면세점, 제과/ MCM/ 아이비클럽 등
소녀 시대	공조/ 노브레싱/ 슈퍼배드/ 순정만화 등	패밀리가 떴다2/ 사랑비/ 총리와 나/ 패션왕 우리 결혼했어요 내 생애 봄날 일상의 탕구캠	엘리트/ 굽네치킨/ 삼양라면/이니스프 리/ 마몽드 롯데백화점 비타500/더페이스샵 / 코웨이 정수기 등
슈퍼 주니어	꽃미남 연쇄테러사건/ 앨빈과 슈퍼밴드/ 적도/ 드래곤 블레이드 등	너의 목소리가 보여/ 스타킹/ 아는 형님/ 주간아이돌/ 수요미식회/ 썰전/ 포세이돈/ 그녀는 예뻐다 등	롯데면세점/ 교촌치킨/ 스타킹/ 엘리트/ 아이비클럽/ 마몽드/ 토니모리/ 헌혈공익 광고 등
샤이니	궁합/ 계춘할망/ 코알라키드	태양의 후예/ 정글의 법칙/ 푸른밤종현입니다/ 주문을 걸어/ 처음이라서/ 우리 결혼했어요/ 학교 다녀오겠습니다 등	베스킨라빈스/ 나나스비 / 소피루비 등

(출처 : www.smtown.com)

SM 엔터테인먼트는 수평/ 수직적 측면에서 사업 다각화가 잘 구성되어 있다. 엔터산업의 핵심인 연예인의 발굴 및 교육, 음반/ 음원/ 영상물의 제작 및 광고 대행 등 value chain의 대부분을 회사의 main 사업으로 추진하고 있다.

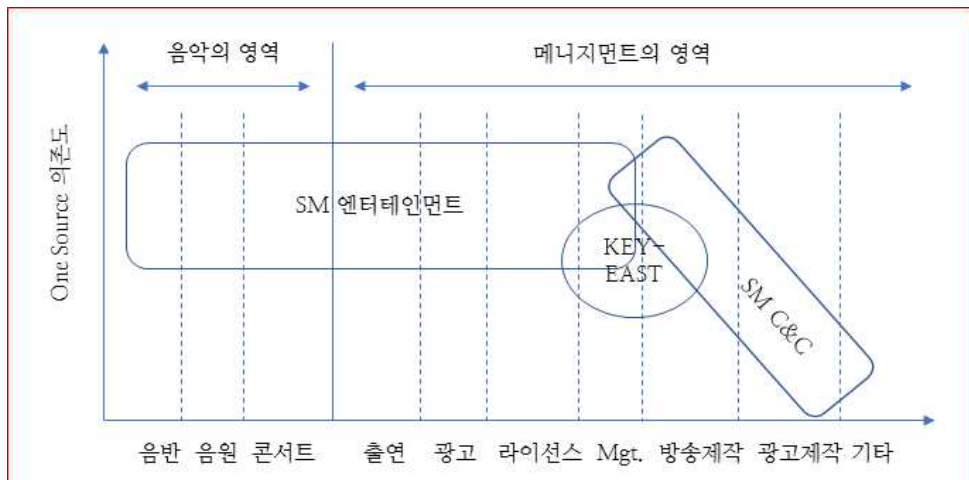
[표3-3] SM엔터테인먼트의 계열사 구성

(엔터 사업을 위주로, 2019 현재)

계열사명	주요상품	업종
(주)SM C&C	광고대행/영상콘텐츠제작, 매니지먼트/비즈니스 여행알선	광고 대행업
(주)SM Entertainment	음반(CD,MC)제작/연예 대리	음악 및 기타 오디오물 출판업
(주)KEYEAST	드라마, 영화, 음반제작/연예인 매니지먼트	방송 프로그램 제작업
관련 사업 분야로써 (주)밀리언마켓, (주)버디필름, 오보이프로젝트(주) 등의 회사가 있으나, 회사 규모가 작거나 Entertainment 대상이 아니기 때문에 분석의 대상에는 포함하지 않음.		

(출처 : KISLINE, 2019)

위의 [표 2-13]에서 보는 바와 같이 회사는 One source-Multi Use를 기본으로 하고 있다. 즉, 인지도를 바탕으로 아이돌 그룹은 음반 사업 이후 영화, 광고, 방송 등 한정된 자원을 바탕으로 한 cover business를 수행하고 있다.



(출처 : SM엔터테인먼트 주요 계열사의 수익 구조를 파악하여 저자가 구성함)

[그림 3-1] SM엔터테인먼트의 계열사 별 Value Positioning

포화된 사업 포트폴리오의 구성을 극복하고, 향후 글로벌 선두주자로서의 위상을 포지셔닝하기 위한 새로운 전략의 모색이 필요한 시점이며, 본 논문은 국내의 글로벌 E&M사 성장을 위한 동력으로써의 신규 모델 제공에 목적을 두고 있다.

2) 엔터테인먼트 사업 다각화 연구 검토

기존의 엔터테인먼트 사업 다각화를 위한 학술 연구조사 문헌은 현황 및 사례연구, 기존 이론을 바탕으로 한 회사의 전략 방향성 검토가 대부분으로 조사되었다. 엔터테인먼트社의 사업 다각화 관련 연구 문헌은 다음과 같다.

[표3-4] 엔터테인먼트사의 사업 다각화에 대한 연구

(2008~2019)

연도	저자	연구 주제	방식
2008	이형오/ 안지영	국내 4대 콘텐츠기업의 다각화/ 수직통합 분석	다각화 가설 제안
2009	이문행	엔터회사의 다각화 현황	현황 조사
2010	이형오/ 안지영	엔터기업 전략의 국제 비교	현황 조사
2011	박영은/이동기	SM의 글로벌 진출 전략	현황 조사
2011	박성호	CJ 그룹의 미디어 사업 전략 (엠넷, 헬로비전 중심)	사례 분석
2013	이지현/정희경	CJ E&M의 경영전략 분석	사례 분석
2014	이문행	CJ E&M의 콘텐츠 유통 전략 연구	전략 연구
2017	정혜윤	중국 미디어 산업의 혁신 전략 연구	시장분석 및 제언
2019	최혜궁/연수정/ 김성철	SM/JYP/YG의 사업 다각화 전략 연구	전략 분석

이형오 등(2008)은 “문화 Contents 분야에서 다양한 장르와 다각화를 바탕으로 제작에서 유통의 수직 통합이 높을수록 기업의 성과가 좋아질 것이다”라는 방향성 측면의 가설을 제안했으며, 최해균 등(2019)는 국내 엔터테인먼트 기업이 사업 다각화를 시작하게 된 공통적인 계기를 ①협소한 국내 음악 시장의 규모와 음악 콘텐츠 디지털화로 인한 음반 판매 수익의 감소 ②기업 설립자의 비전과 경영철학에 따라 기업별로 그리고 시기별로 속도와 방향이 다르다고 주장한 바 있다.

선행 연구들은 주로 ①스타시스템의 구조 연구 ②엔터테인먼트 회사의 한국과 동일한 Biz 구조하에서 글로벌화 연구 ③컨텐츠 제작 측면의 연구 ④사업 다각화에 대한 현상 또는 기존 이론과의 접점 모색이 중심이었으며, 기존 사업 구조 또는 활성화된 엔터社의 손익 또는 글로벌화에 대한 연구에 치중되어 있었다.

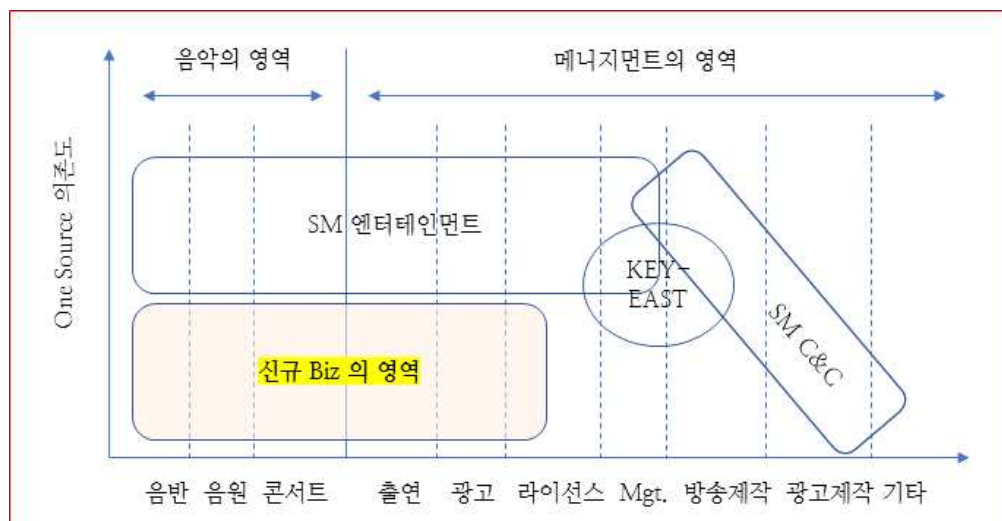
본 논문에서는 SM엔터테인먼트 등의 value position 사례를 바탕으로 B2B 중심의 새로운 서비스를 제안하여 향후 사업 다각화를 위한 이론적 기틀을 마련하고자 한다.

제 2 절 “One source-Multi use”에서 확장된 New Value Position

1) 신규 Biz 영역의 발굴

[그림 3-1]에서는 사업 다각화 및 글로벌 진출이 가장 활발한 SM엔터테인먼트를 사례로 수익 창출 구성 요소 / One source multi use 의존도에 대한 포트폴리오를 분석하였다. 엔터테인먼트 기업의 기본적인 속성은 인지도를 바탕으로 다양한 종류의 수익을 창출하는 B2C의 모델을 채택하고 있다.

본 논문에서는 위의 그래프를 바탕으로 특정 연예인/ 모델/ 브랜드에 집중하지 않는 수익구조를 니치마케팅 관점에서 검토하였으며, 다음의 영역이 새로운 신규 Biz 영역으로 도출되었다.



[그림 3-2] 니치마케팅을 통한 엔터테인먼트사의 신규 Biz 발굴

기존의 수익모델은 인지도를 바탕으로 한 소수의 엔터테이너를 중심으로 음반/ 음원 등 다양한 소득을 창출하는 구조였다면, 제안하는 신규 Biz 영역은 특정인에 대한 의존도를 줄이며, 안정적인 수익원을 창출하여 제품 수명주기가 짧은 아이돌 중심에서 탈피하고자 하는 모델이다.

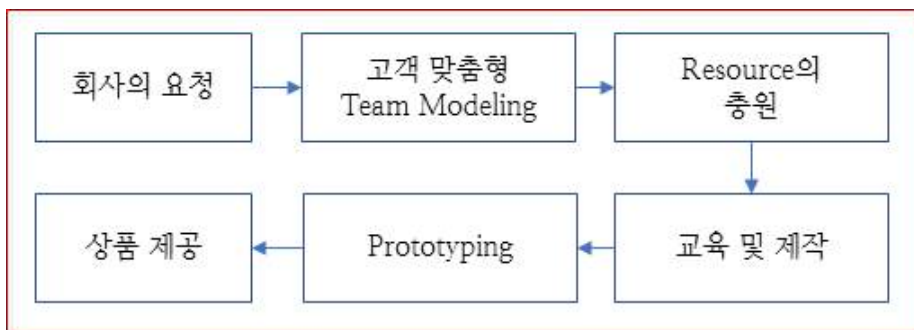
2) Biz 모델의 구성

특정 엔터테이너의 의존도를 탈피하고 다양한 수익 창출을 구성하기 위해서는 다음의 항목을 검토해야 한다.

- 소구 계층 : 엔터테이너의 의존도가 낮음
- 방식 : 음원 제작, 엔터테이너의 제공, 관련 방송 제작
- 채널 : 공중파, On line 콘텐츠, 유튜브 등

위 항목을 검토하면, 음원 상품 등이 팬덤없이 소비될 수 있는 대량의 소비자를 대상으로 타겟팅이 되어야 하며, 이를 필요로 하는 1차 고객은 기업체가 될 수밖에 없다. 이는 기존의 B2C 모델에서 B2B 모델로의 확장을 의미하며 해당 Biz 모델을 실현시켜 줄 수 있는 가망고객 층은 다음과 같다.

- 교육 중심 기업 : 교육 전달을 효율적으로 수행하기 위해 테마송, 율동, 교육을 진행할 엔터테이너를 제공함
- 일반 기업 : 마케팅, 홍보 활동을 하기 위한 광고, 테마송을 제공함
- 정부/ 지자체 : 공공행정의 전파를 위한 테마송 및 엔터테이너를 제공함

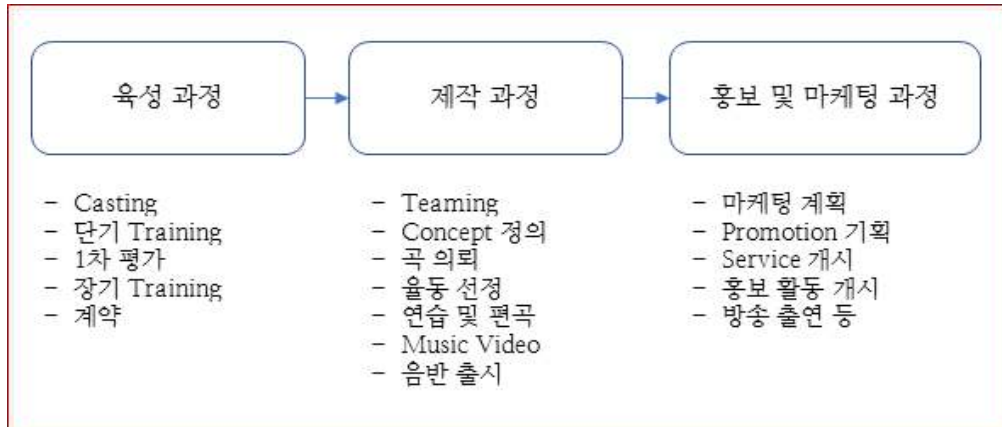


[그림 3-3] 엔터테인먼트사의 맞춤형 아이돌 그룹의 육성 모델

기존의 엔터테인먼트사는 인지도를 바탕으로 한 소수의 엔터테이너를 기업체에 광고, 홍보 모델로 제공함으로써 자원의 한계에 따른 수익 극대화의 어려움을 경험하였으나, 기업체와의 맞춤형 아이돌 및 음원, 엔터테이너의 제공 모델로써 위의 한계를 극복하자는 것이다.

3) 기존 모델과의 차별성

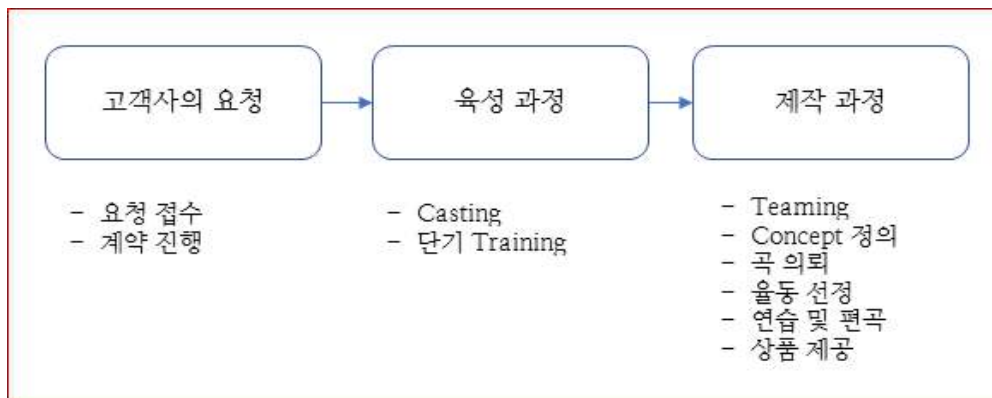
엔터테인먼트사에서 아티스트의 기획은 다양한 오디션 또는 현지 캐스팅으로부터 시작된다. 인재 확보를 마치면 1~3개월 간 단기 연수를 통해 투자가치가 있는지를 확인하게 된다. 단기 연수 과정을 통과하고 나면 전속계약을 하게 되고 회사의 집중적인 트레이닝 프로그램 및 다양한 자기개발 과정을 거치게 되며, 이 과정은 2년에서 3~5년간량이 필요하다. 아티스트의 최종적 개발이 완성 될 단계에서 제작팀은 본격적으로 아티스트의 컨셉 결정, 곡 의뢰 및 수급 활동을 하게 되고 M/V촬영 및 기타 홍보 자료들을 제작한다. 제작 과정이 마무리되면 프로모션 및 매니지먼트 활동이 수행된다. 통상적으로 1년에 50여 팀 정도의 아이돌 그룹이 시장에 진입하게 되며, 3년 이상 시장에서 활동할 수 있는 팀은 2~3개 팀 밖에 안 되는 현실임을 감안할 때 인지도 높은 아이돌 중심의 투자와 더불어 Cash cow 측면의 B2B 모델이 필요할 것으로 판단되다.



(출처 : 한국증권리서치, 2015)

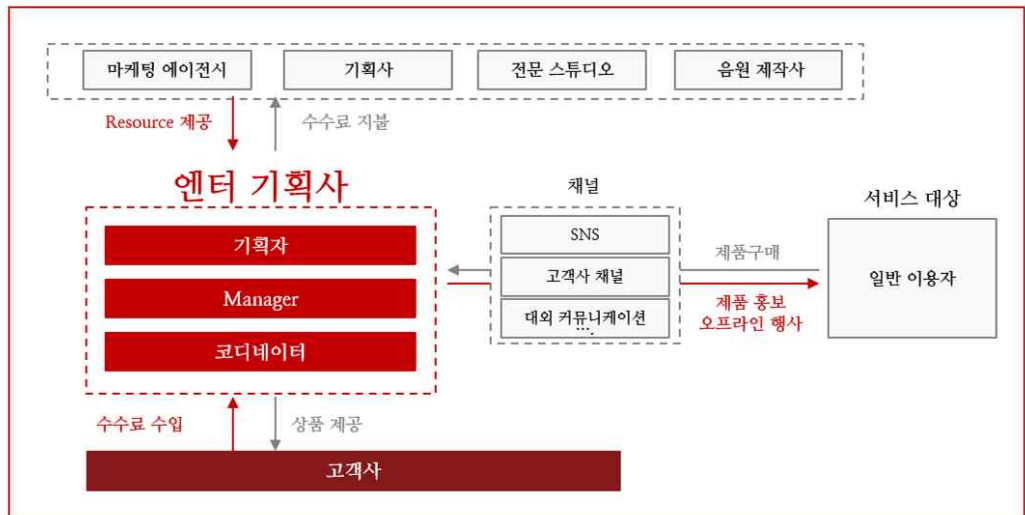
[그림 3-4] 기존 방식의 아이돌/ 음원 유통 모델

위 모델의 경우 다수의 청취자를 대상으로 진행하며, 2년 이상의 기간 및 많은 투자비가 필요한 방식이기 때문에 캐스팅 및 트레이닝 과정에서 시행착오를 경험할 수밖에 없다.



[그림 3-5] B2B 중심의 신규 맞춤형 아이돌/ 음원 유통 모델

위의 모델은 기업체의 요청에 의해 맞춤형 음원/ 아이돌 팀/ 율동을 제공하기 때문에 ①Target 고객층이 확정되었으며 ②제공해야 하는 산출물 (인력, 음원 등)이 사전에 정의가 되고 ③기업체와의 사전 계약을 통한 모델 이므로 수익 모델 측면에서 작은 Risk로 운영할 수 있는 장점이 있다.



[그림 3-6] B2B 중심의 신규 모델 서비스&수입 구조

제 4 장 결 론 및 시 사 점

본 연구는 방탄소년단을 비롯하여 글로벌 팬덤을 구성하면서 한국의 문화 산업을 육성하고 있는 엔터테인먼트社의 안정적인 수익구조 창출을 위해 제안되었다. 연예기획사는 다각화될 수 있는 문화 콘텐츠 산업의 기반하에 범위의 경제를 창출할 수 있는 투자 여건이 구성되어 있으며, 이는 기존의 모델인 OSMU(One source Multi Use)의 한계를 극복할 수 있는 기반이 조성되어 있다. 최해궁 등(2019)에 따르면 현재 연예기획사의 사업 다각화 양상은 다각화를 가장 빠르게 시작하고 가장 활발하게 진행해 온 기업은 SM이고, 초반에는 다각화를 하지 않다가 이후 다각화를 통해 사업 확장을 시도한 기업은 YG, 그리고 초반에 했던 다각화 사업들을 정리하고 현재는 최소한의 다각화 사업만을 유지하고 있는 기업은 JYP로 조사되었다. 위와 같은 다각화의 양상은 value chain 상 수직적 다각화에 초점이 맞추어져 있으며, 기본적으로 OSMU를 기반으로 하고 있다. 이로 인해 특정 엔터테이너의 실수 또는 부재가 기업 수익에 미치는 영향은 상당하며 이는 회사의 지속가능성에 많은 문제점을 제공할 수밖에 없다.

본 연구에서는 E&M 산업의 이해를 바탕으로 글로벌 시장의 분석 및 국내 음악 시장의 현주소를 알아보았다. 또한, 선행연구 분석을 통해 음악 시장의 변천에 따른 기획사의 역할 및 사업다각화의 모습을 연구하였으며, 관련된 교육 환경을 조사하였다. 연예기획사는 음반, 음원, 콘서트 등의 음악사업과 더불어 MD, 방송 및 광고 제작 등 매니지먼트 사업을 운영하면서 OSMU 모델의 의존도를 높이고 있다. SM의 경우 2016년에는 12월 성민(슈퍼주니어), 신동(슈퍼주니어), 2017년에는 4월 유노윤호(동방신기), 7월 은혁(슈퍼주니어), 7월 동해(슈퍼주니어), 8월 최강창민(동방신기), 8월 시원(슈퍼주니어)가 전역을 하면서 회사의 라인업 강화로 주가에 긍정적인 영향을 주었으며, YG의 경우 빅뱅의 다양한 스캔들로 인해 회사에 많은 부정적 영향을 주었다. 2000년대 초반부터 시작된 아이돌그룹의 전성시대는 문화강국으로써의 한국을 대외에 알릴 수 있는 기반을

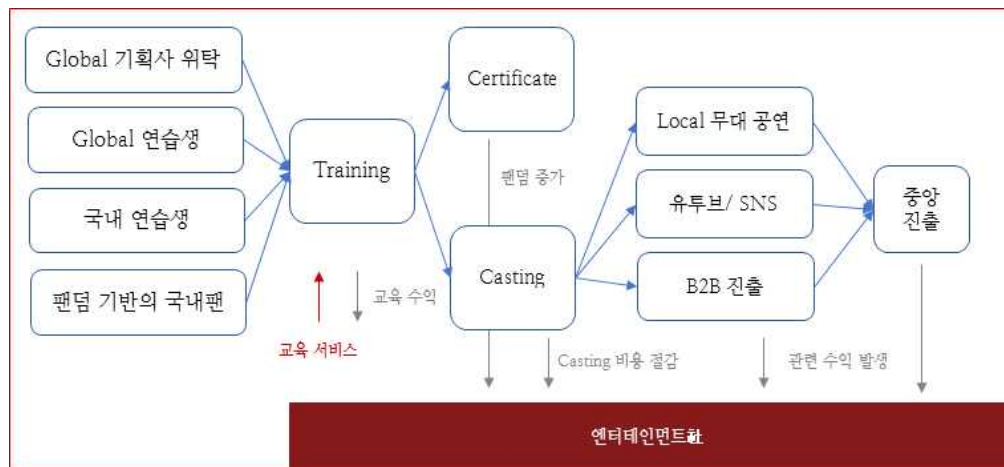
마련하였지만, 엔터테인먼트社의 안정적인 수익원 창출 측면에서는 수평적 다각화에 추가적인 투자가 필요하다.

본 연구는 회사의 안전성을 위해 다음의 활동에 주목한다.

- “기업 고객을 대상”으로 한 수평적 다각화의 노력 : 팬덤 및 아이돌에 초점을 맞춘 기존의 수익 모델에서 기업 고객을 대상으로 한 맞춤형 음원, 엔터테이너를 제공하여 안정적인 수익 창출을 구조화시킨다.

위의 제안은 다음의 활동에 대한 추가 투자를 시사한다.

- “글로벌 연예기획사, 연습생을 대상”으로 한 수직적 다각화의 노력 : 현재의 엔터테인먼트社는 캐스팅된 연습생을 중심으로 소수의 국내 엘리트 엔터테이너를 양성하는데 초점을 맞추고 있다. 한국의 엔터산업은 이미 세계적으로 알려져 있으며, 중국/ 일본을 포함하여 다양한 나라에서 한국의 교육 시스템 및 음원 제작의 방법론을 배우고자 한다. 이를 수익 사업으로 전환하기 위한 체계적인 투자가 필요하다.



[그림 4-1] 교육 서비스 강화를 통한 수직적 다각화의 구성

위의 확장 교육모델은 기존 Training 시스템과 다음의 항목에서 차이가 있다.

- 교육 대상 : 엘리트 엔터테이너 연습생 중심 -> 해외 기획사 위탁생 및 팬덤 기반의 국내팬을 교육 대상으로 확장함으로써 Training 사업 부문의 수익성을 확장함
- Casting : 교육 사업의 확장을 통해 사전 인지된 재원을 활용함으로써 Casting 비용 및 회사의 연습생 교육 경비를 절감함
- 중앙진출 : 국내에서 교육받은 글로벌 연습생의 현지 투입을 통해 한국의 문화 및 교류의 폭을 넓힘

엔터테인먼트 산업은 제조업과는 달리 무형자산의 판매를 통해 수익을 창출하기 때문에 지속가능한 Cash Flow 모델을 구성하기가 쉽지 않다. 본 연구에서는 본문에서 B2B 모델을 통해 안정적인 손익 제공을 구조화하며, 결론에서 확장된 교육 모델을 시사함으로써 향후 엔터테인먼트의 수익, 수평적 다각화의 전략 마련에 이론적 기틀을 제공하기를 희망하는 바이다

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강대경. (2011) "엔터테인먼트산업의 환경불확실성·시장지향성·성과 간의 관계 분석." 『한국엔터테인먼트산업학회논문지』 5.2 : 129-139.
- 권용현, 한승헌 (2016). 엔터테인먼트 기업의 기업가치 변동에 관한 실증 연구. 『정보사회와 미디어』, 17(3), 173-196
- 김대원, 김성철. (2014) "한국 엔터테인먼트 기업의 부채금융 가능성 탐색: SM 엔터와 YG 엔터 사례를 중심으로." 『한국콘텐츠학회논문지』 14.10 : 227-236.
- 김동준·조민희(2016). 관광엔터테인먼트 선택속성이 지각된 가치와 고객 만족에 미치는 영향 연구, 『한국엔터테인먼트산업학회논문지』, 10(3), 67-76.
- 김문정, 김면 (2018). K-POP 아이돌 음반의 스토리텔링 전략 사례 분석. 『한국엔터테인먼트산업학회논문지』, 12(1), 27-36
- 김유리(2015). 2015 관광 주요 이슈, 메르스, 한류관광, 의료관광, 『월간 호텔 & 레스토랑』, 2015.12.
- 김호영, 윤태진 (2012). 한국 대중문화의 아이돌(idol) 시스템 작동방식. 『방송과 커뮤니케이션』, 13(4), 45-82
- 박미숙. (2016) "엔터테인먼트관광 개념에 대한 재고찰." 『관광연구논총』 28.4 : 3-30.
- 부국 증권. (2015) Research Center 분석 자료
- 손대현 (2010). 『한국문화의 매력과 관광이해』서울: 백산출판사.
- 에스엠(SM) 엔터테인먼트 홈페이지. URL: <https://www.smtown.com/>
- 유진룡. (2009). 『엔터테인먼트 산업의 이해: 미래의 행복을 디자인한다』. 넥서스BIZ.

- 유진룡·최화열(2010). 엔터테인먼트 산업의 개념과 형성. 『서비스마케팅저널』, 3(1), 17-34.
- 이상훈, 신광철 (2016). 『SM엔터테인먼트 CT 3단계와 NCT에 관한 연구』. 글로벌문화콘텐츠학회 학술대회, 210-215
- 이문행 (2011). 1. 『국내 연예 매니지먼트 회사의 아이돌 스타 육성 전략에 관한 연구』. 한국언론학회 심포지움 및 세미나, 3-25
- 이은솔, 이우창 (2017). 『케이팝(K-Pop)의 현황과 국내 음악콘텐츠의 미래』. 글로벌문화콘텐츠학회 학술대회, 185-188
- 이학준, 허식. (2018) “한미일 콘텐츠산업의 경제적 파급효과 분석.” 『산업경제연구』 31.3 : 1161-1182
- 이형오, 안지영. (2010) "엔터테인먼트기업 전략의 국제비교 연구: 글로벌기업과 한국기업의 비교." 『기업경제연구』 39.1 : 107-132.
- 임성준(2013). K- Pop의 글로벌 경쟁력과 성공요인. 『Korea Business Review』, 17(2), 323-346
- 장혜원(2013). 『문화관광자의 가치체계에 관한 연구』. 박사학위논문. 제주대학교 대학원
- 장혜원·현계담(2013). 엔터테인먼트관광자의 가치추구. 『한국콘텐츠학회논문지』, 13(12), 1006-1016.
- 정문식. (2019) “21세기 디지털 음악 콘텐츠 변화 추이에 의한 국내 실용음악 교육 방향 고찰 ”. 『문화와 융합』 41.5 : 251-278.
- 최혜금, 연수정, 김성철 (2019). 국내 엔터테인먼트 기업의 사업 다각화 전략 유형에 대한 연구 : SM, JYP, YG를 중심으로. 『방송통신연구』, 63-90
- 한국콘텐츠진흥원. 『2012년 콘텐츠산업 국내 10대 전망 및 해외 5대 전망』, 2012.1.
- 한국콘텐츠진흥원. (2018). 『2018년 음악산업 백서』,
- 한국콘텐츠진흥원. (2018). 『콘텐츠산업 통계조사 보고서』.
- 한국콘텐츠진흥원. (2018). 『콘텐츠산업 2018년 결산 및 2019년 전망 보고서』.

한국투자증권. 『산업분석 in-depth/ 스몰캡』, 2016.07.05.

2. 국외문헌

- Hughes, H., & Gratton, C.(1992). *The Economics of the Cultural Industry. In Wynne, D.(ed). The Culture Industry: The Arts in Urban Regeneration. London:Avebury.*
- Pearce, P. L. (1988). *The Ulysses Factor: Evaluating Visitors in Tourist Settings. NewYork: Springer-Verlag*
- PwC(2019). Global E&M Outlook 2019-2023, 2019
- Vogel, H. L.(2004). *Entertainment Industry Economics: A guide for Financial analysis, New Yock: Univ. Press, Cambridge.*

ABSTRACT

A Study on B2B Strategy for Business Diversification of Entertainment Company

Kim, Kun-Young

Major in International Business

Dept. of International Trade

The Graduate School

Hansung University

Currently, entertainment companies are creating an investment environment that can create a range of economies under the foundation of a diversified cultural contents industry which has a limitation of the traditional model “One Source-Multi Use”. In this research, based on the understanding of the E & M industry, we analyzed the global market and examined the current state of the domestic music market. In addition, through the analysis of previous research, we researched the role of the planning company and the state of business diversification accompanying the transition of the music market, and investigated the related educational environment.

Unlike the manufacturing industry, it is very difficult for the

entertainment industry to construct a sustainable cash flow model because it makes money through the sale of intangible assets. In the main text of this study, we use the B2B model to structure stable profit and loss provisions, and conclude with suggestions for an expanded educational model, thereby providing a theoretical basis for creating a strategy for future vertical and horizontal diversification of entertainment.

Keywords : B2B Strategy, for Business Diversification, Enter -tainment Company, One source-Multi use
