

국내 연예 매니지먼트 회사의 사업 다각화 현황 (SM 엔터테인먼트, 사이더스 IHQ, 예당 엔터테인먼트를 중심으로)

Diversification of Entertainment Companies
(Focusing on the SM Entertainment, Sidus IHQ and Yedang Entertainment)

이문행
수원대학교 언론정보학과

Moon-Haeng Lee(moonhlee@suwon.ac.kr)

요약

본 연구에서는 산업화 과정 속에서 생성되고 엔터테인먼트 산업의 중심축을 이루어가고 있는 기업형 연예 매니지먼트 회사의 향후 역할이 매우 중요하다는 인식하에 대표적인 연예 매니지먼트 회사인 SM 엔터테인먼트와 싸이더스 HQ, 예당 엔터테인먼트를 대상으로 기업 분석을 시도해 보았다. 연예 비즈니스의 속 성장 트렌드의 변화가 다른 산업에 비해 매우 빠르게 진행되기 때문에 양사의 홈페이지와 IR 자료, 증권감독원에 제출된 감사보고서, 신문 기사 등 가장 최근의 자료를 중심으로 분석하였다. 분석 결과, 싸이더스 HQ와 SM 엔터테인먼트, 예당 엔터테인먼트는 각각 주 장르가 영화와 음악으로 차별화 되어 있으나 모두 각사가 확보하고 있는 콘텐츠나 인력 자원을 최대한 활용할 수 있는 관련 분야로 사업을 확대해 가고 있었다. 이와 같은 사업 다각화 포트폴리오는 엔터테인먼트 회사가 지닌 대표적인 특징이며, 연예 산업이 지닌 태생적 불안정성을 극복할 수 있는 적극적인 방안이기도 하다.

■ 중심어 : | 연예 매니지먼트 회사 | 기업 분석 | 사업다각화 | 주력 업종 |

Abstract

Entertainment industries have recently shown continuous growth as a potential high value-added market and are being acknowledged as the most promising high-efficiency industry. The following case study offers the understanding of the financial situation and the diversification of three management companies like SM entertainment, Yedang entertainment, and Sidus HQ. I analyzed through IR which is on homepage of each company, audit reports and some articles of news papers, etc. The results of this study will show that diversification of three companies are relatively stable and make efforts to expand their activities.

■ keyword : | Entertainment Management | Company Analysis | Diversification | Main Activity | Financial Reports |

I. 서론

지난해 8월 북경 올림픽 폐막식에서 노래를 부르던 가수 비의 모습은 국내 시청자들에게 자긍심을 불러일

으키기에 충분했다. 실제로 2000년대 들어 아시아를 비롯한 전 세계에 한국 대중문화의 우수성을 알릴 수 있는 계기를 마련해준 한류의 중심에 가수 비와 보아가 있었음을 인정하는 것은 그리 어렵지 않은 일이다. 뿐

만 아니라, 거의 대부분 수출된다고 해도 과언이 아닌 방송사의 미니 시리즈 역시 한류 스타의 출연 여부에 따라 수출 성과가 크게 좌우된다는 것이 수출 담당자들의 공통된 의견이다. 이와 같이 세계를 무대로 활동하는 가수과 연기자들을 배출하는 곳은 이른바 연예 매니지먼트 회사이며, 스타의 인기는 이들의 체계적인 마케팅의 결과인 것이다.

프로듀서 박진영은 비를 세계적인 가수로 만들었을 뿐만 아니라, 자신이 만든 매니지먼트 회사 (주)JYP를 뉴욕까지 진출시켜 가수들의 미국행을 주도하고 있다. 일본 시장을 무대로 큰 성공을 거둔 가수 보아의 뒤에는 이수만의 (주)SM 엔터테인먼트가 있다. 이와 같이 얼마 전까지만 해도 하급문화의 생산주체로 취급 받던 '판따라' 연예인과 그들의 '가방 모찌'로 불리던 매니저가 이제는 최고의 부가가치를 창출해 내는 엔터테인먼트산업의 선도적 문화생산자로 부상하고 있는 것이다. 이에 따라 '연예 매니지먼트'는 스타마케팅의 자원을 개발하고 기획하고 파생시키는 사업이자, 이들의 노동력을 적절히 분배, 투여하여 최대한의 부가가치를 창출하는 기획집단으로 인식되어야 할 것이다[3].

그럼에도 불구하고, 연예 매니지먼트 회사와 방송사와의 유착관계로 인해 제작 프로듀서들이 줄줄이 검찰에 소환되는 모습은 여전히 낯선 장면이 아니다. 또한, 최근에 문제가 되었던 소위 장자연 리스트와 끊이지 않는 연예인 자살 등은 상품화된 '스타'의 취약성과 연예 매니지먼트의 한계를 여실히 보여주는 사건이라고 할 수 있다. 이는 인재를 발굴해서 스타로 육성한다고 해도, '스타'라는 상품은 매우 가변적이기 때문에 그만큼 연예 매니지먼트 자체가 위험 사업이라는 것이다. 그렇다면 그들은 어떻게 '스타'라는 상품을 관리하면서 기업으로서의 이윤을 추구해가고 있는 것일까?

본 연구에서는 산업화 과정 속에 생성되고 엔터테인먼트 산업의 중심축을 이루어가고 있는 기업형 매니지먼트 회사의 향후 역할이 매우 중요하다는 인식하에 SM 엔터테인먼트와 사이더스 HQ, 예당 엔터테인먼트 등 대표적인 연예 매니지먼트 회사를 대상으로 기업 분석을 시도해 보고자 한다. 아들은 이전의 주먹구구식 방식을 과감히 탈피하여 기업형 매니지먼트를 실현하

고 있으며, 단일 업종에만 주력하기 보다는 다양한 사업을 동시에 추진하는 종합 엔터테인먼트 회사를 지향하고 있다. 따라서 이들의 사업 다각화 유형을 살펴보는 작업은 국내 연예 엔터테인먼트 산업의 흐름을 파악하는데 다소나마 도움이 될 것으로 여겨진다.

II. 사업다각화에 대한 문헌 고찰

기업은 초기에 단일 국가, 단일 시장에서 단일사업을 수행하다가, 핵심사업의 경쟁적 지위를 강화하기 위하여 수직적 통합을 이루거나 국내외로 사업을 확장한다. 또한, 기업은 새로운 가치를 창출하기 위하여 여유자원을 신규부문에 투자함으로써 사업다각화를 추진하게 된다[12].

다각화에 대한 연구는 1959년 찬들러(Chandler)의 미국기업 다각화 전략 고찰에서 시작되었으며, 그 후 체계적인 연구가 축적되었다[12]. 다각화는 우선 관련 다각화와 비관련 다각화로 구분할 수 있는데, 새터와 웨인홀은 기업의 주 사업과 관련이 있는 기술을 기초로 다른 사업에 진출하는 것을 관련 다각화라 정의하였다 [15]. 반면, 주력 업종과 관계없이 수익성 있는 사업이라면 모두 진출하려는 대기업들의 소위 문어발식 사업 확장은 전형적인 비관련 다각화라고 할 수 있다.

또한 기업 다각화는 가치사슬의 특정 영역에 머물러 있던 기업이 어떤 방향으로 범위를 확장하느냐에 따라 수직적 다각화와 수평적 다각화로 분류되기도 한다. 먼저, 수직적 다각화(vertical diversification)란 가치사슬의 수직적 관계에 있는 분야로 사업을 확대하는 것이다. 이는 주로 생산 및 유통 과정의 합리화, 내부 잉여자원의 효율적 활용을 목적으로 하는 것으로, 원재료로부터 제품의 생산과 판매에 이르기까지 수직적 흐름에 있는 가치 사슬에서 자신들이 가지고 있는 기술과 노하우를 가지고 새로운 시장으로 진출하는 경우이다. 편성에서 제작, 송출, 유통까지 아우르는 국내 지상파 방송사의 구조는 대표적인 수직 통합 사례라고 할 수 있다.

한편, 수평적 다각화(horizontal diversification)는 기업이 현재 보유하고 있는 기술을 이용하여 동질적이거

나 동일한 제품을 가지고 새로운 시장을 개척하는 것을 의미한다[13]. 이는 제품의 활용도를 높이기 위한 시장의 확대라고 할 수 있으며, 미디어 산업에서 특히 수평적 통합의 사례가 눈에 띄는 것은 원소스 멀티 유즈를 통한 부가 수익 증대가 용이하기 때문이다. 온 미디어나 CJ 미디어와 같은 MPP(Multiple Program Provider)가 대표적인 수평적 다각화의 사례이다.

루멜트는 이와 같은 기업의 다각화유형을 단일 사업 기업, 수직적 통합기업, 주력사업 중심기업, 관련 다각화 기업, 비관련 다각화 기업 등 5가지로 분류하였으며 그 기준은 [표 1]과 같다[14].

표 1. 다각화 전략의 유형

다각화 전략 유형	기 준
단일사업기업	주력사업에서 매출의 95%이상을 얻는 기업
수직적 통합기업	수직적으로 통합된 사업에서 매출의 70% 이상을 얻는 기업
주력사업 중심기업	주력사업에서 매출의 70~95%를 얻는 기업
관련다각화기업	관련사업에서 70% 이상의 매출을 얻는 기업
비관련 다각화기업	관련사업에서 70% 미만의 매출을 얻는 기업

한편, 기업이 다각화를 추진하는 이유는 시장 지배력 관점, 자원 관점, 거래 비용 관점, 대리인 관점 등으로 설명할 수 있다[11]. 우선, 시장 지배력 관점에서 볼 때 기업은 가격효과에 따른 과점 형성뿐만 아니라, 진입장벽 형성 및 시장 봉쇄 등을 위해 수평적 결합 혹은 수직적 결합을 시도한다고 볼 수 있다. 또한, 자원 관점 측면에서는 유희 경영자원의 효율적 활용을 위해 다각화가 추진된다고 할 수 있다.

거래 비용 관점에서는 자산특성에 따른 기회주의적 행위를 차단하기 위해 비관련다각화를 추진하게 되며, 내부자본 시장 활용을 통해 자원을 더 생산적인 용도에 할당하는 차원에서 관련다각화를 설명할 수 있다고 할 수 있다.

마지막으로 대리인 관점에서는 주주의 이익을 희생시켜 자신의 사적 이익을 추구하는 경영자는 스스로의 고용위험 분산과 같은 경영외적 목적을 위해 복합 합병

을 추구한다고 주장한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 기업의 다각화 과정은 한마디로 기업이 기존에 가지고 있는 핵심역량을 활용하면서 동시에 새로운 핵심 역량을 찾기 위해 근접 사업을 찾아가는 과정으로 이해할 수 있다. 그렇다면 연예 매니지먼트회사의 기업 다각화 현황은 어떠한가? 본 연구에서는 대표적인 기업형 매니지먼트 회사인 SM 엔터테인먼트와 예당 엔터테인먼트, 싸이더스 HQ, 등 3개사를 대상으로 기업 분석을 시도해 보고자 한다. 연예 비즈니스의 속성장 트렌드의 변화가 다른 산업에 비해 매우 빠르게 진행되기 때문에 이 분야에 대한 선행 연구가 드문 편이므로 본 연구에서는 가장 최근의 실증 자료 등을 분석하는 데 나름대로의 의미를 두고자 한다.

위의 3개 회사를 분석 대상으로 삼는 이유는 관련 기업 매출액 규모에서 가장 우위에 있는 기업들이기 때문이다. 또한, 앞의 2개사는 음악 부문을, 나머지 1개사는 영화 부문을 중심으로 사업을 확장한 기업으로서 모두 한류 열풍과 맥을 같이하고 있으며, 코스닥 등록 기업으로서 자료 확보가 비교적 용이하기 때문이다. 분석을 위해 각사의 홈페이지 공시 내용과 기업 IR 자료, 증권감독원에 제출된 감사보고서, 신문 기사 등을 참고하였다.

III. 연예 매니지먼트사의 기업 구조

국내의 연예 매니지먼트 회사들은 대개 프로덕션이나 영화 배급사, 또는 음반사 등을 모회사로 1990년대에 설립되었다. 음반사로 사업을 개시한 (주)예당 엔터테인먼트는 1992년, (주)싸이더스HQ는 1999년, (주)SM 엔터테인먼트는 1995년, (주)JYP는 1997년에 각각 법인이 설립되었다. 이렇듯 연예 매니지먼트 회사들의 역사는 비교적 짧지만 외형 면에서 급성장을 이룩했다는 특성을 지니고 있다.

국내의 대표적인 기업형 매니지먼트 회사로서 싸이더스HQ(이후 IHQ)와 SM엔터테인먼트, 예당엔터테인먼트의 기업 구조를 살펴보면 다음과 같다.

1. 사이더스 HQ ((주)IHQ)

(1) 회사 개요

1999년 프로덕션으로 사업을 개시한 사이더스HQ는 2000년 사명을 ((주)IHQ로 변경하였으나 이미 사이더스 HQ라는 브랜드력을 대중적으로 확보하고 있었기 때문에 매니지먼트, 드라마, 음반 사업부의 브랜드로서 계속 사용하고 있다([그림 1]참조).



그림 1. IHQ 사업부 현황
(출처 : [4]사이더스 IHQ 홈페이지)

대표 이사 정훈탁의 공격적 경영으로 한때 훈탁통치라는 말이 나올 정도로 회사의 세력을 확장하였으며, 2006년 7월에는 마침내 SK의 계열사로 편입된다. 현재 IHQ의 소속 연예인은 공유, 공효진, 권오중, 김성수, 김혜수, 장혁, 윤계상, 조인성, 정우성, 송혜교, 지진희, 염정아, 한고은, 홍경인 등 연기자가 98명, 쇼 예능 연기자와 가수가 12명으로 국내 최대 규모의 종합 엔터테인먼트 매니지먼트 회사라고 할 수 있다[3].

(2) 경영진 및 주주 구성

① 경영진 구성

연예 매니지먼트사의 대표 이사는 주로 관련 업계 출신이며, 연령대는 젊은 편이다. IHQ의 정훈탁 대표는 1967년 생으로 1993년 프로덕션 사업을 시작으로 IHQ의 사세를 확장시켜왔으며, 2004년에는 회사를 SK 계열사로 편입시켰다. 그 외의 이사진은 대주주인 SK 텔레콤 측 인물들로 구성되어 있다[1].

표 2. (주)IHQ의 이사진 구성 현황

성명	직위	최근 경력
정훈탁	대표이사 사장	(주)사이더스HQ 대표이사
최진	부사장	(주) SK텔레콤
홍성철	비상근 이사	SKT
이수혁	비상근 이사	SKT
박성하	비상근 이사	(주) SK텔레콤 상무
박이철	사외이사	산동회계법인
조남재	사외이사	한국경영정보학회부회장
조경목	비상근 감사	(주) SK텔레콤 상무

② 주주 구성

IHQ의 주주 구성을 살펴보면, 대표이사인 정훈탁은 14.24%의 지분을 소유하고 있으며 대주주인 SK 텔레콤의 지분율은 37.09%이고, 그 외는 소액주주들로 구성되어 있다[13]. SKT의 연예 매니지먼트 사업 투자는 최근 위성 DMB, IPTV 사업 등 통신사의 플랫폼 사업 진출이 가시화되면서 콘텐츠 확보에 대한 필요성 때문인 것으로 해석된다.

표 3. (주)IHQ의 주주 현황(2008년 6월 30일 현재)

주주명	주식수	지분율%	관계
(주)SK텔레콤	14,960,784	37.09	최대주주
정훈탁	5,744,555	14.24	대표 이사
YUCAIPA GLOBAL FUND	2,442,040	6.05	5% 이상

2. SM 엔터테인먼트

(1) 회사 개요

1995년 프로그램 제작업을 목적으로 사업을 개시한 SM 엔터테인먼트는 음반기획 및 제작, 배급, 유통, 가수와의 연기자 매니지먼트, 인터넷, 모바일 콘텐츠 사업 및 아카데미 등을 운영하는 종합 엔터테인먼트 그룹으로, 2000년 4월에는 국내 엔터테인먼트 기업 중 최초로 코스닥에 등록했다.

특히, H.O.T.로 시작하여 BoA, 동방신기에 이르기까지 국내외 정상급 가수들을 배출 했으며, 1998년부터는 일본, 중국, 홍콩 등지에 소속가수 들을 진출 시켜, 중국 "한류" 열풍의 진원지가 되기도 하였다. 뿐만 아니라,

2001년 설립된 S.M. Japan과 더불어 2004년에는 중국 북경에 S.M. China 법인을 설립해 아시아 전 지역의 네트워킹 구축을 목표로 하고 있다.

현재 소속 연예인으로는 유영진, 강타, 보아, 송광식, 추가열, 동방신기, TRAX, 천상지희 더 그레이스. 슈퍼주니어, 소녀시대, 이연희, 고아라, 손지창, 오연수, 윤다훈, 김민중, 홍록기, 표인봉, 김경식, 이동우, 이웅호 등이 있다.

(2) 경영진 및 주주 구성

1970년생인 SM 엔터테인먼트의 김영민 대표는 1999년 SM 엔터테인먼트에 입사하여 보아, 동방신기 등의 일본 진출 프로젝트를 성공시켰으며, 2005년 이후 SM 엔터테인먼트 대표를 역임하고 있다(세계일보, 2006.4.7). 주주현황을 살펴보면 우선, 대주주인 이수만이 26.75%의 지분을 소유함으로써 다른 기업에 비해 대주주의 지분율이 높은 편이다. 또한, 관계사인 AVEX가 16.91%를 소유하고, 나머지는 소액 주주들에게 분산되어 있다[1].

표 4. (주)SM엔터테인먼트 주주 현황(2008.6.30)

주 주 명	소유주식수	지분율(%)
이수만	4,301,542	26.75
AVEX Group Holdings Inc.	2,719,126	16.91
DWANGO Co., Ltd.	500,000	3.11
USEN Corporation	470,886	2.93
기타	8,086,486	50.30
합계	16,078,040	100.00

3. 예당 엔터테인먼트

(1) 회사 개요

예당 엔터테인먼트는 1992년 음반 제작, 기획 판매업 및 매니지먼트 사업을 영위할 목적으로 예당 음향 주식회사로 설립되었다. 그후 2000년 5월에는 회사의 상호를 주식회사 예당엔터테인먼트로 변경하였고, 같은 해 12월 코스닥시장에 상장되었다. 또한, 2007년 7월에는 관계회사인 (주)이텐티브이, (주)예당미디어 및 (주)예당 에이엔씨를 흡수합병하여 방송프로그램 제작사업에 진출하였다. 1959년생인 변두섭 회장은 회사 설립자이

며, 현재 소속 연예인은 김아중, 김정은, 김하늘, 여호민, 유선, 이정재, 장진영, 최영균, 한재식, 황정민, 한지혜 등 다수이다.

(2) 경영진 및 주주 구성

회사 설립자이자 최대주주인 변두섭 회장이 대표이사직을 맡아왔으나 지난 2009년 3월 금융계 출신 김홍섭 전 (주)예당 온라인 부사장이 예당 엔터테인먼트의 사장으로 선임되었다. 예당 엔터테인먼트의 주주현황을 살펴보면([표 5]참조), 최대주주인 변두섭이 18.29%의 지분을 소유하고 있고, 기타 주주가 8.89%, 나머지 72.82%는 소액 주주들에 의해 분산되어 있다[1].

표 5. 예당 엔터테인먼트 주주현황(2008.6.30)

구분	주식수	비율
최대주주	8,642,284	18.29
소액주주	34,399,514	72.82
기타주주(개인)	4,197,921	8.89
합계	47,239,719	100.0

대주주의 지분 18.29%는 [표 6]에서 나타나고 있듯이 가족 및 친인척 등 특수 관계자들의 지분으로 분포되어 있다[1].

표 6. 대주주 지분 분포(2008년 6월 30일 현재)

성명	관계	주식수	지분율
변두섭	최대주주	4,037,715	8.55
변명원	특수관계인	25	0.00
변영도	특수관계인	25	0.00
양수경	특수관계인	180,403	0.38
양희중	특수관계인	420,817	0.89
변재경	특수관계인	39,316	0.08
최준영	특수관계인	390,945	0.83
(주)예당온라인	특수관계인	3,478,143	7.36
정해원	특수관계인	92,565	0.20
계		8,639,954	18.29

IV. 사업 다각화 현황

2000년대에 들어서면서 점점 팽창하기 시작한 연예 시장은 매출 규모가 18조 원에 이를 정도로 확대되었

다. 이는 소규모 엔터테인먼트사들끼리의 인수 합병과 함께 대기업의 진출을 유도하는 계기가 되었다[9]. 뿐만 아니라, 음반기획사, 연예기획사, 영화기획사 등 전문성을 띠고 연예 시장에 뛰어 들었던 많은 엔터테인먼트 업체들이 서로의 영역을 아우르며 점점 대형화, 종합화되고 있다.

특히, 연예기획사의 경우, 소속 연기자들과 계약 관계를 계속 유지하려면 영화나 드라마 등에 출연시켜야 하기 때문에 직접 드라마나 영화를 제작하기도 한다. 연예 매니지먼트 회사의 드라마 제작사업 진출은 최근 지상파 방송사의 드라마 외주제작 증가와 함께 캐스팅 파워를 활용할 수 있기 때문인 것으로 해석될 수 있다. 이에 따라 기존의 한 가지 영역에만 매진하던 엔터테인먼트 회사들은 이른바 컨버전스 컴퍼니(Convergence Company, 통합회사)를 지향하게 된 것이다. 즉, 연기자들을 관리하는 요소시장에서 더 나아가 콘텐츠를 직접 생산하고 유통시키는 종합회사의 구도를 띠게 되었다는 것이다([그림 2] 참조).

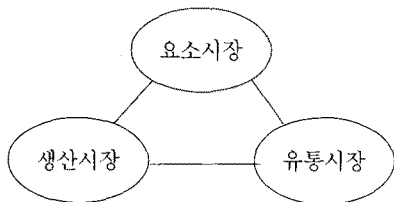


그림 2. 국내 연예 매니지먼트 회사의 사업 분야

주요 연예 매니지먼트 회사의 사업 다각화 현황을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1. 싸이더스 HQ (주)IHQ

1) 사업 분야

IHQ는 1999년, (주)EBM 프로덕션으로 시작해 2000년에는 우노 필름과 합병하면서 현재 IHQ의 전신인 (주)SidusHQ로 상호를 변경하였다. 2003년에는 플래너스 지분과 의류업체인 (주)라보라 인수 및 (주)ifilm을 설립하면서 그 규모를 키워갔다. 또한 2004년에는 자회사 I love cinema를 설립하고, 드라마 제작사 (주)Castle in the sky 및 게임업체 (주)Ntreev soft를 인수하였다.

그 후 2006년에는 SK 텔레콤에 통합되었고, YTN 미디어와 영화 배급사 청어람을 인수하면서 국내 최대 종합 엔터테인먼트사로서 입지를 굳혔다[1].

IHQ의 기업 다각화는 의류업체인 (주)라보라 인수를 제외하고 철저하게 주력업종과 연관이 있는 관련 다각화를 실현하고 있다고 할 수 있다. 또한, 요소시장의 매니지먼트 사업과 함께 드라마 제작 및 영화 제작 등을 통해 생산 시장에 진출하고, 배급 및 유통 시장인 미디어를 인수 또는 신규로 설립하는 등 수직적 통합을 시도하고 있다. 특히, IHQ는 최대 주주인 SK텔레콤의 통신, 방송 융합 사업 전략에 따라 디지털 멀티미디어 방송(DMB), 와이브로(WIBRO), IPTV 등 콘텐츠 플랫폼 확대와 연동되어 콘텐츠 제작에서 유통까지 포괄하는 대형 엔터테인먼트 회사를 지향하고 있다.

IHQ의 사업 분야를 구체적으로 살펴보면, [그림 3]에서 볼 수 있듯이 국내의 매니지먼트, 드라마제작, 영화제작, 영화배급, 음반제작, 예능사업, 게임사업 등이 있다[6].

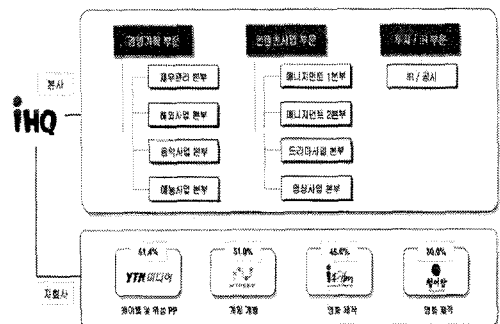


그림 3. IHQ의 조직도

① 매니지먼트

영상, 음반, 애니메이션, 방송, 쇼 프로그램 부문의 연예인들을 발굴, 공급하고 있다. 특히, 2006년에는 예능사업부를 신설하여 MC·개그 등 방송 및 예능부분을 강화하고 있다.

② 드라마

2004년 SBS 드라마 <봄날>을 시작으로 본격적인 드라마 제작 사업을 시작하였다.

③ 음반

음반 사업부는 기존 아티스트들에 대한 역량강화와 함께 신세대를 대상으로 한 새로운 음악문화 상품을 준비하고 있다. 또한, 아시아 음반회사와 공동 음반 출시 및 제휴 업체를 통해 구축된 글로벌 망을 통한 라이선싱 사업을 추진하고 있다.

④ 영화

iHq는 iHQ의 영화사업 자회사로 영화 제작과 투자, 드라마 제작 및 후원을 담당하고 있다.

⑤ 미디어

연예 매니지먼트 회사의 미디어 사업 진출은 생산 시장뿐만 아니라 직접 유통 시장으로 진출하려는 시도로 여겨진다. CU MEDIA는 1995년부터 예술영화TV를 운영해 왔으며, 2000년 10월에는 코미디TV를, 2004년 12월에는 연예정보채널 YTN스타를 개국해 현재 케이블 TV와 위성방송(스카이라이프)을 통해 송출하고 있다 [2]. IHQ의 투자회사별 지분율을 구체적으로 살펴보면 [표 7]과 같다[1].

표 7. IHQ의 투자 회사별 지분율

투자회사명	지분율
(주)씨유미디어(구:(주)와이티엔미디어)	52.52%
(주)아이필름코퍼레이션	45.00%
(주)영화사청어람(주)	30.00%
(주)씨너스	1.3%
IHQ USA INC.	100.0%
IMM 영상콘텐츠 투자조합	15.21%
Beijing SidusHQ	51.0%
ACTI 기획개발전문투자조합	10.0%
엔오에이엔터테인먼트(주)	30.0%

2) 사업 분야별 매출 구성

IHQ의 사업부문별 매출 구성을 살펴보면, 매니지먼트 부문이 74.1%, 예능 사업은 6.2%, 방송 사업이 5.7%를 차지하는 것으로 나타났다[1]. 루멜트(1974)의 다각화 전략 유형([표 1] 참조)에 의하면 IHQ는 관련 사업에서 창출되는 총 매출액 비중이 86%로, 주력사업 중심 기업이면서, 관련다각화 기업이라고 할 수 있다.

주요제품 매출구성 (2007 / 12)



그림 4. IHQ의 매출 구성

2. SM 엔터테인먼트

1) 사업 분야

SM 엔터테인먼트의 사업 분야는 가수와 연기자를 발굴하여 훈련시키는 캐스팅과 트레이닝, 가수에 맞는 음악을 선택하여 음반이 나오기까지의 녹음 등 음악작업을 총괄하는 음반 프로듀싱, 각종 매체에 대한 가수와 연기자의 프로모션을 담당하는 매니지먼트, 발매된 음반의 마케팅, 영업과 부가가치 창출을 위한 CF, 콘서트, 이벤트 등을 담당하는 마케팅, 에이전시와 온라인 콘텐츠 사업 등이 있다. 뿐만 아니라, 영화, 게임, 노래방 사업과 일본과 미국에 지사를 설치하여 해외 진출을 주도하고 있다[7].

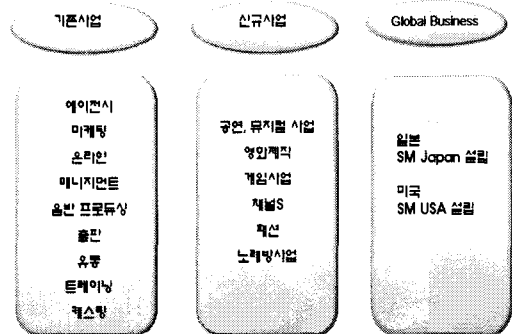


그림 5. SM 엔터테인먼트의 부문별 주력 사업

SM 엔터테인먼트는 2007년부터 신규 사업을 통해 공격적인 사업 다각화를 추진하고 있다. 우선, 2007년 6월에는 종합 영상회사인 'SM픽처스'를 설립, 영화제작 진출을 선언했다. 또한, SM 엔터테인먼트의 소속가수

및 음원을 토대로 한 모바일 게임 및 온라인 캐주얼 게임 등 게임 사업에도 진출했다. 2008년 6월에는 SBS와 공동으로 채널 S를 출범시켰다. 유무선 연동 서비스로 진행되는 채널S는 SM소속 스타들의 독점 콘텐츠를 비롯해 스타멘트 벨소리 등 다양한 콘텐츠를 선보이고 있다.

한편, SM엔터테인먼트는 패션사업에도 진출했다. SM이 패션 머천다이징을 위한 준비단계로 시작한 아이돌 그룹 '샤이니'와 디자이너 하상백의 제휴는 나름대로 큰 성과를 가져왔다는 평가를 받고 있다. 또한, 동방 신기는 디자이너 채규인파, 소녀시대 9명은 스타일리스트인 최혜련과 각각 계약을 맺었다. 뿐만 아니라, 2008년 8월에는 미국지역으로의 사업영역 확대 및 소속 연예인의 미국진출을 위한 기반 마련을 위해 'SM 엔터테인먼트 USA'를 설립했다. 또한, 계열사 'SM 아트 컴퍼니(대표 표인봉, 정창환)'를 설립하여 공연 및 뮤지컬 업계 본격 진출을 시도하고 있다. [표 8]은 SM 엔터테인먼트가 투자한 회사별 지분율을 보여준다[1].

표 8. SM 엔터테인먼트의 투자 회사별 지분율

피투자회사명	지분율
주에스엠엔터테인먼트채팬	93.50%
주스타라이트	75.00%
주씨큐브엔터테인먼트	45.00%
주에스엠브라보	30.98%
주에스엠어뮤즈먼트	100.00%
주에스엠에프앤비디벨롭먼트	100.00%
S.M. ENTERTAINMENT USA	100.00%
주에스엠브랜드마케팅	31.58%
주에스엠루터스	83.30%
주엠스튜디오씨티	20.00%
주에스.엠.픽처스	33.94%
합 계	

비교적 늦게 이루어진 SM 엔터테인먼트의 사업 다각화 유형을 살펴보면, 관련 분야 다각화와 비관련 분야 다각화가 혼합적으로 나타나고 있다고 할 수 있다. 특히 신규 사업 등은 비관련 다각화 사례가 눈에 띈다. 예를 들어 패션 사업은 PPL 효과를 제고하기 위한 전략으로 주력 업종과 직접적으로 연관되는 사업은 아니

지만, 소속 연예인들을 광고 모델화하여 부가 수익을 창출하는 고도의 수익 전략이라고 볼 수 있다. 또한 노래방 사업 등도 콘텐츠 활용 사업의 일환으로 볼 수 있다.

그러나 연예 매니지먼트 회사의 공통적인 특징인 요소 시장과 생산 시장, 배급 시장에 모두 참여하는 수직적 통합이 SM 엔터테인먼트의 사업 유형에서도 예외 없이 나타나고 있다.

한편, SM 엔터테인먼트는 소속 가수들의 해외 진출을 통해 해외 시장을 적극적으로 개척하는 등 세계 시장을 무대로 한 수평적 사업 다각화를 실현하고 있다.

2) 사업 분야별 매출 구성

SM 엔터테인먼트의 사업부문별 매출 구성을 살펴보면, 용역 매출(매니지먼트 부문)이 42.5%, 저작권 관련 로열티 매출은 29%, 제품 매출은 26.2%, 상품 매출은 0.3%, 기타 매출은 2.1%로 나타났다[1]. 루멜트(1974)의 다각화 전략 유형([표 1] 참조)에 의하면 SM엔터테인먼트는 관련 사업에서 창출되는 총 매출액 비중이 90% 이상으로, 주력사업 중심 기업이면서, 관련다각화 기업이라고 할 수 있다. 다만, IHQ에 비해 중심 사업인 매니지먼트의 매출액 비중이 50%에 미치지 못하고 있어, 다각화 정도가 비교적 심화되어있다고 할 수 있다.

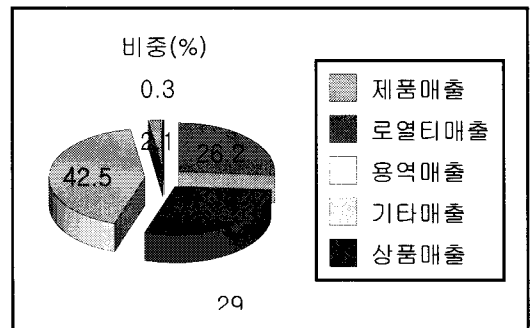


그림 6. 분야별 매출액 구성(2008년 12월)

3. 예당 엔터테인먼트

1) 사업 분야

예당 엔터테인먼트는 1992년 음반 기획사인 예당기

획으로 출발해 서태지, 조PD, 플래티넘 시리즈 등을 차례로 출시하여 입지를 굳혔다. 2000년에는 코스닥에 등록하였고, 2001년에는 최수종, 하희라와의 계약으로 연애 매니지먼트 사업을 시작하였다. 2002년에는 영화 <역전에 산다>를 필두로 영화 산업에 본격적으로 진출했다. 그 후 2005년 MBC TV 드라마 <신입사원>을 공동제작 했고, 2006년에는 영화 배급사 쇼이스트를 인수하는 등 종합엔터테인먼트사로 성장해 왔다.

주로 공동 제작을 통해 드라마 및 영화 콘텐츠 사업 진출을 꾀했던 예당 엔터테인먼트는 2007년 (주) ETN TV, (주)예당미디어, (주)예당에이앤씨 흡수, 합병을 통해 미디어, 콘텐츠 사업을 강화하게 된다. 또한, 영화 <식객>과 SBS 드라마 <로비스트> 제작에도 참여해 영화와 더불어 본격적인 드라마 제작 사업에 착수했다.

예당 엔터테인먼트의 사업 다각화는 앞서 두 개의 회사들과 같이 수직적 통합을 통한 관련 다각화를 실현하고 있다고 할 수 있다. 또한, 주력 업종인 음악과 함께 연예인 요소 시장을 활용한 생산 시장 진출과 요소 시장의 원활한 배급을 위한 미디어 사업 진출이 두드러진다. 다만, 유전개발 전문 회사인 자회사 (주)예당 에너지 법인 설립은 비관련 다각화의 유형으로 볼 수 있다.

예당 엔터테인먼트의 사업 분야를 구체적으로 살펴보면 다음과 같이 9개의 분야로 정리될 수 있다[8].

① 음악

국내 주요 음반기획사와의 계약을 통해 오프라인 및 인터넷, 모바일 등에 음반을 유통시키고 있다.

② 매니지먼트

김성민, 김아중, 김하늘, 유선, 이정현, 장진영, 한재선 한지혜, 황정민 등 국내 최고의 스타를 중심으로 매니지먼트 사업을 하고 있다.

③ 영화

'올드보이', '덴서의 순정' 등의 대작을 배급한 영화배급사 <쇼이스트>를 인수하여 영화산업에 본격 진출하였다.

④ 드라마

국내 한류열풍을 주도한 '가을연가', '신입사원', '달콤한 스파이' 등을 공동제작 또는 투자하였고, 일본 TBS와 한/일 합작 드라마 '윤무곡-론도'를 공동 제작하였다.

⑤ 공연

'비, 바다, MC몽', '스위트박스' 등 국내외 정상급 유명가수의 공연을 제작하고 있다.

⑥ 온라인 게임

댄스 캐주얼 게임인 '오디션'의 국내 외 퍼블리싱으로 게임회사로의 입지를 확보하였다.

⑦ 케이블 TV

전문 연예 채널 <ETN>과 순수 예술 채널 <ART 채널>을 보유하고 있다.

⑧ 위성 DMB

(주)예당미디어는 TU 미디어의 DJ라디오에 '트로트 채널'을 제공하고 있다.

⑨ 에너지

러시아 바슈코르토스탄 공화국에 유전을 보유하고 있는 VINCA社의 지분 70%를 인수하여 에너지 사업을 시작하였다.

[표 9]는 예당 엔터테인먼트가 소유하고 있는 투자지분을 회사별로 구분한 것이다[1].

표 9. 예당 엔터테인먼트의 투자 회사별 지분율(%) (2009년 3월 현재)

국내법인	
(주)예당온라인	22.74
(주)예당에너지	47.10
(주)테라리소스	24.57
(주)다이렉트미디어	22.20
한국음반복제협동조합	3.77
(주)서태지컴퍼니	16.70

한국디지털영상방송	0.01
(주)이름영화사	30.00
(주)메이저엔터테인먼트	70.00
(주)다이렉트미디어 Warrant	-
해외법인	
United Asia ENT	15.38
예당 U.S.A. Inc.	100.00
북경예당성문화발전	51.00

(출처 : [8]금융감독원, 감사 보고서)

2) 사업부문별 매출 구성

2008년 예당 엔터테인먼트의 총매출액은 398억 원으로 매출 구성을 살펴보면, 영상공연, 미디어, 매니지먼트 세 개 부분의 매출이 거의 비슷한 규모로 98% 이상을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 영상공연매출이 34.3%로 가장 많은 부분을 차지하고, 미디어 매출은 32.6%, 매니지먼트 매출은 30.6%이다. 그 외 음원 매출은 1.3%, 음반유통 수수료는 0.9%, 제작 음반매출은 0.3%이다[1].

루멜트(1974)의 다각화 전략 유형([표 1] 참조)에 의하면 예당 엔터테인먼트 역시 관련 사업에서 창출되는 총 매출액 비중이 90% 이상으로, 주력사업 중심 기업 이면서, 관련다각화 기업이라고 할 수 있다. 그러나 주력 사업인 매니지먼트 매출이 30.6%에 그치고 있어 매니지먼트 부문이 74.1%를 차지하는 IHQ와 42.5%인 SM엔터테인먼트와는 차이를 보였다[1].

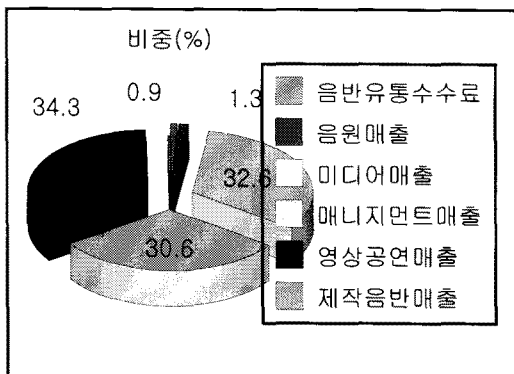


그림 7. 분야별 매출액 구성(2008년 12월)

V. 결론

2000년대에 들어서면서 점점 팽창하기 시작한 연예 시장은 매출 규모가 18조 원에 이를 정도로 확대되었다. 이는 소규모 엔터테인먼트사들 끼리의 인수 합병과 함께 대기업의 진출을 유도하는 계기가 되었다. 뿐만 아니라, 음반기획사, 연예기획사, 영화기획사 등 전문성을 띠고 연예 시장에 뛰어 들었던 많은 엔터테인먼트 업체들은 서로의 영역을 아우르며 점점 대형화, 종합화되고 있다. 이에 따라 기존의 한 가지 영역에만 주력하던 연예 매니지먼트 회사들도 이른바 컨버전스 컴퍼니 (Convergence Company, 통합회사)를 지향하게 된 것이다. 즉, 연기자들을 관리하는 요소시장에서 더 나아가 사업 다각화를 통해 콘텐츠를 직접 생산하고 유통시키는 종합회사의 구도를 띠게 되었다는 것이다.

매니지먼트사들이 이와 같이 사업 다각화를 실현하는 목적은 각 사가 보유하고 있는 자원을 활용한 시너지 극대화와 함께 매출 다각화를 통해 엔터테인먼트 산업 자체의 불안정성을 상쇄하려는 것이다. 이 연구의 대상이 된 IHQ, SM 엔터테인먼트, 예당 엔터테인먼트 등 3개사도 요소시장의 매니지먼트 사업과 함께 드라마 및 영화 제작을 통해 생산 시장에 진출하고, 배급 시장인 미디어를 운영하는 등 수직적 통합을 시도하고 있었다.

우선, IHQ의 사업 분야를 구체적으로 살펴보면, 매니지먼트, 드라마제작, 영화제작, 영화배급, 음반제작, 예능 및 게임사업 등 다양한 연예 사업을 하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 매출 구성에서는 주력 사업인 매니지먼트 부문이 74.1%로 편중되어 있었으며, 예능 사업은 6.2%, 방송 사업이 5.7%, 나머지는 기타 사업으로 나타났다.

비교적 늦게 이루어진 SM 엔터테인먼트의 사업 다각화 유형을 살펴보면, 관련 분야 다각화와 비관련 분야 다각화가 혼합적으로 나타났다. 특히 신규 사업 등은 비관련 다각화 사례가 눈에 띈다. 사업 부문별 매출 구성을 살펴보면, 매니지먼트 매출이 42.5%, 저작권 관련 로열티 매출은 29%, 제품 매출은 26.2%, 상품 매출은 0.3%, 기타 매출은 2.1%로, 매니지먼트의 매출액 비

중이 가장 높았지만, IHQ에 비해 편중 정도가 낮다는 것을 알 수 있다.

예당 엔터테인먼트 역시 수직적 통합을 통한 관련 다각화를 실현하고 있었다. 그러나, 위의 2개사와 달리 영상공연, 미디어, 매니지먼트 세 개 부문의 매출이 거의 비슷한 규모로 나타나고 있다. 즉, 예당 엔터테인먼트의 매니지먼트 부문매출 비중은 30.6%로, 74.1%를 차지하는 IHQ와 42.5%인 SM엔터테인먼트에 비해 주력 사업 간 매출 균형이 보다 광범위하게 이루어지고 있다고 할 수 있다.

요컨대, IHQ와 예당 엔터테인먼트, 그리고 SM 엔터테인먼트는 주력 업종이 영화와 음악으로 장르는 차별화 되어 있지만, 모두 각사가 확보하고 있는 콘텐츠나 인력 자원을 최대한 활용할 수 있는 관련 분야로 사업을 확대해 가고 있다. 이와 같은 사업 다각화 포트폴리오를 엔터테인먼트 회사가 지닌 대표적인 특징이며, 연예 산업이 지닌 태생적 불안정성을 극복할 수 있는 적극적인 방안이기도 하다. 따라서 이 연구에서는 최근에 두드러지게 나타나고 있는 연예 매니지먼트사들의 다각화 현상을 정리해 보았는데 다소나마 의의가 있다고 여겨진다. 다만, 기업형 연예매니지먼트사인 SM 엔터테인먼트와 IHQ, 예당 엔터테인먼트 등 3개사의 사례만을 분석했기 때문에 국내외의 시장 상황에 민감한 엔터테인먼트 산업의 특성을 좀 더 구체적으로 읽어내지 못했다는 아쉬움이 남는다. 특히 자료 확보의 어려움으로 인해 다각화의 유형을 파악하는데 그쳤으며 그 성과를 분석하지 못한 것이 아쉬움으로 남는다. 향후 이런 점들이 보완된 연구가 이어지기를 기대한다.

참고문헌

[1] 금융 감독원, <http://dart.fss.or.kr>
 [2] 대한상공회의소, KOSCOM, 2008.
 [3] 박성혜, “기업형 연예 매니지먼트 회사의 매니지먼트 시스템 분석과 개선 방안에 관한 연구”, 홍익대학교 광고홍보대학원 석사논문, 2006.
 [4] 싸이더스 IHQ 홈페이지, IR 자료.

[5] Cu media, 2008 <http://www.cu-media.co.kr>
 [6] IHQ 홈페이지.
 [7] SM 엔터테인먼트 홈페이지, IR 자료.
 [8] 예당 엔터테인먼트 홈페이지.
 [9] 유병국, “엔터테인먼트사의 TV드라마 제작 열풍에 관한 연구”, 중앙대학교 신문방송대학원 석사논문2007(12).
 [10] 이승한, “한국 연예 매니지먼트회사의연예인 관리 시스템의 현황과 개선방향 연구”, 중앙대학교 경영전문대학원, 미발표 논문, 2008.
 [11] 장덕진, “산업연관 구조화에서의 기업집단 다각화 전략”, 한국 사회학, 제 36집 2호, pp.51-76, 2002.
 [12] 장윤희, 국내 매스미디어 기업의 사업다각화와 경영성과에 관한 연구, 한국언론정보학보, 통권 43호, pp.173-208, 2008.
 [13] Kotler, *Marketing Management*, New York : Prentice-Hall Inc. 1994.
 [14] R. P. Rumelt “Startegy, Structure, and Economic Performance,” Division of Research, Boston, Harvard Business School, 1974.
 [15] Salter and Weinhold, “Diversification via Acquisition : Creating Values,” Harvard Business Review, Jul-Aug. 1978.
 [16] 세계일보, 2006. 4. 7.

저자소개

이 문 행(Moon-Haeng Lee)

정희원



- 1987년 2월 : 성균관대학교 불문학과(문학사)
- 1989년 2월 : Paris 2 대학 신문방송학과(언론학석사)
- 1999년 2월 : Paris 2 대학 신문방송학과(언론학박사)
- 2005년 3월 ~ 현재 : 수원대학교 언론정보학과 교수 <관심분야> : 방송, 영상 콘텐츠, 산업