

국내 방송 콘텐츠 제작사의 기업 전략 특성

이문행

수원대학교 미디어커뮤니케이션학과 교수

Corporate strategy in Korean Contents production industry

Moon-Haeng Lee

Professor, Department of Media Communication, Suwon University

요 약 미디어 기업은 21세기 들어 그 어떤 산업분야보다 급격한 환경 변화를 겪고 있다. 크고 작은 진입장벽으로 신규 진입이 용이하지 않았던 방송 분야에서는 IPTV, OTT 등 플랫폼이 다양해지면서 콘텐츠 수요가 크게 증가하였고, 이는 다양한 플레이어가 제작시장에 진출하는 계기가 되었다. 이에 따라 수직적 통합구조로 자체제작에 집중하던 지상파 방송사도 제작사를 분사하거나 신설하고 있으며, 엔터테인먼트 기업을 대표로 하는 새로운 진입자는 기존의 방송사업자가 추진하지 못했던 다양한 기업전략을 실행하고 있다. 뿐만 아니라, 기존의 독립 제작사도 재무안정성 제고를 위해 유가증권 시장에 진출하거나, 사업다각화로 국내 제작시장의 한 축을 유지하고 있다. 이 연구에서는 미디어산업의 생태계를 구성하고 있는 다양한 기업 중 매출액 기준 50위권의 방송 프로그램 제작사를 대상으로, 기업전략의 특성을 살펴보고자 하였다. 분석 대상은 모기업의 유형을 중심으로 방송사 계열, 엔터테인먼트 계열, 독립 계열로 각각 구분하였고, 각사의 홈페이지 공시 내용과 기업 IR 자료, 증권감독원에 제출된 감사보고서 및 신문 기사 등의 자료를 2차 분석하였다. 분석 결과, 세 유형의 제작사들은 자본 확보방식이나 사업 분야, 다각화 방식 등에서 다양한 특성을 나타내었다.

주제어 : 기업 전략, 사업다각화, 수평적 통합, 수직적 통합, 지배주주

Abstract The ecology of Korean Production Industry has been changing rapidly. Small & medium size independent production companys have been shrinking in market share while big size production companys are taking larger share than before. This study intends to show the dramatic change of the ownership in Korean production industry and the consequences. When considering positive development of production industry, small & medium size independent production companys should play important roles but the environment of the industry is not easy for them. The implication of this study is that small & medium size independent production companys have to search for survival strategies to adapt environmental change.

Key Words : Corporate strategy, Business diversification, Horizontal concentration, Vertical integration, Controlling stockholder

*This paper was supported by Suwon University Research Grant in 2019.

*Corresponding Author : Moon-Haeng Lee(moonhlee@suwon.ac.kr)

Received December 11, 2021

Revised January 10, 2022

Accepted January 20, 2022

Published January 28, 2022

1. 서론

기업이 성장하고 발전하기 위해서는 끊임없는 기술 개발과 경영 혁신이 필요하다. 특히 날로 치열해지는 경쟁에서 우위를 차지하기 위해, 기업은 그들이 보유한 인적, 물적 자본과 환경요인을 철저히 검토하고 최적의 경영 목표를 설정하여 대응해야 한다. 미디어 기업 역시, 새로운 강력한 미디어 상품을 지속적으로 생산하고, 시장에서 우위를 확보하기 위해서는 끊임없이 경쟁력 향상을 추구해야 한다. 이와 같이 경영우위라는 목표를 달성하기 위하여 환경변화에 기업전체를 적응시키는 경영전략이 바로 기업전략(corporate strategy)이다[1].

기업이 추구하는 전략은 각각의 사업영역에서 “어떻게 경쟁 할 것인가”를 결정짓는 것이기 때문에 경쟁전략이라고도 한다. 그러나 기업마다 처한 환경과 대면하게 되는 경쟁자, 추구하는 기업의 방향이 다를 수 있으므로 획일적인 전략이 동일하게 적용될 수는 없다. 즉, 기업은 외부환경 여건과 함께 내부자원 및 역량에 대한 분석 결과를 기반으로, 최적의 전략을 선택함으로써 기업의 경쟁우위를 구축해 나가야 한다[2].

미디어 기업은 21세기 들어 그 어떤 산업분야 보다 급격한 환경변화를 겪고 있다. 크고 작은 진입장벽으로 신규진입이 용이하지 않았던 방송분야에서는 IPTV, OTT 등 플랫폼이 다양해지면서 콘텐츠 수요가 크게 증가하였고, 이는 다양한 플레이어들이 제작시장에 진출하는 계기가 되었다.

독점적 지위를 누리왔던 지상파 방송사들도 외부 제작사 설립을 추진하고 있으며, 엔터테인먼트 기업을 대표하는 새로운 진입자는 그동안 전통적인 방송사업자들이 추진하지 못했던 다양한 기업전략을 공격적으로 실행하고 있다.

대형제작사의 시장지배 현상이 두드러진 가운데 독립계열 제작사도 유가증권시장 자본 확보와 투자 유치, 사업 다각화로 치열한 경영전선에 나서고 있다.

이 연구에서는 미디어 산업의 생태계를 구성하고 있는 다양한 분야 중 경쟁이 극대화되고 있는 방송프로그램 제작 시장을 중심으로 제작회사들의 사업 분야와 기업 전략을 살펴보고자 한다.

급변하는 환경 속에서 다양하고 적극적인 기업전략이 그 어느 때보다 절실하게 요구되는 현실점에서 미디어 산업의 큰 축을 이루고 있는 제작사들의 사업을 검토하는 작업은 향후 산업 생태계를 전망해보는 계기를 마련해 볼 수 있다는 점에서 의미가 있다고 여겨진다.

2. 연구 배경

2.1 방송 제작환경

1991년 외주제작제도가 도입된 이후 독립제작사 수가 크게 증가하면서(기존 제작사 외에 방송사에서 분사하거나 방송사 출신 제작자들이 제작사를 설립함), 국내 외주제작 시장은 치열한 경쟁 상황에 돌입했다.

관객 수에 따라 수익과 상영일수가 연동되는 영화와 달리, 방송드라마는 방송사로부터 일정기간을 편성 받아 방영되기 때문에 방영일수가 거의 고정적이다. 따라서 수익 및 채권회수의 안정성이 높은 편이다[3]. 이러한 안정성으로 인해 산업의 진입장벽이 상대적으로 낮아 그동안 소규모의 제작사들이 난립해왔다. 그러나, 드라마제작사 본연의 기획력과 연출력 및 연기자캐스팅 능력과 방송사의 편성 및 협찬 마케팅 능력이 이 사업의 성패를 좌우할 수 있는 경쟁요소이기 때문에, 대형제작사 위주로 방송국 편성의 집중화가 나타나고 있으며 연예기획사와 연계된 신규제작사까지 가세하며 경쟁은 더욱 치열해 지고 있다.

한편 방송 시장은 기존의 지상파방송 및 케이블방송과 함께 종합편성채널, 통신사 등의 시장참여로 플랫폼의 다양성이 확대되었으며, 최근에는 모바일은 물론 인터넷 OTT서비스 등 유통채널이 다변화되면서, 기존보다 더욱 다양한 소재와 장르 및 구성을 통해 각 수용자의 기대에 부응할 것을 요구하고 있다[4].

방송영상 콘텐츠의 장르 간, 산업 간 융 복합 현상도 콘텐츠산업에서 두드러지게 나타나고 있다. 최근 들어 웹툰이나 웹소설이 드라마나 영화로 재제작 되거나, 다양한 장르가 합쳐지는 등 새로운 형식의 콘텐츠들이 장르 간에 존재하는 벽을 허물고 있다. 콘텐츠 공급자에 있어서도 영화 제작사의 드라마 제작 등 영역 다변화 현상이 강화되고 있으며, 웹툰/웹소설-웹드라마-TV드라마 등 IP 확장도 확대되고 있다[5].

이처럼 다양한 산업간 협업과 융합을 통해 콘텐츠의 산업적 가치는 더욱 증가하고 있으며, 산업과 산업의 융합을 통해 이들의 시너지를 극대화하는 주요 연결 고리로서 콘텐츠의 역할은 더욱 중요해지고 있다. 여기에 글로벌 자본, 서비스, 콘텐츠의 국내 시장 진입이 가속화되고 있어 경쟁 상황은 더욱 치열해질 전망이다. 이미 세계 최대 OTT 서비스 사업자인 넷플릭스를 시작으로 디즈니 플러스, 애플 TV 등 글로벌 콘텐츠 유통 플랫폼의 한국 시장 진출이 가시화되었다[6]. 결국, 자본력을 갖춘 글로벌 OTT의 등장으로 콘텐츠 수급 경쟁은 더욱 심화되어 콘텐츠 제작비 및 IP가치가 상승할 것으로 전망된다.

2.2 기업의 성장 전략

기업의 성장 전략은 규모의 확대를 통해 기업의 경쟁력을 제고 하는 것이 목적으로, 현재의 영업활동 범위와 크기를 키우는 전략이라고 할 수 있다[1,2]. 이를 위해 기업은 사업 유형을 단일 업종에 집중시키거나(집중화 전략), 사업의 다각화(다각화 전략)를 통해 규모를 확대하게 되는데, 이를 위해서는 기존 기업을 인수하거나 새로운 기업을 설립하게 된다.

먼저, 사업 집중화 성장전략은 동일 사업영역 내에서 기업의 경쟁력을 강화하거나 혹은 시장에서의 경쟁의 정도를 줄이기 위해 동일 사업을 하는 다른 기업을 통합하여 범위의 경제를 실현시키고 시장 지배력을 높이는 것이 목적이다. 케이블 방송사들이 동일 장르 또는 다양한 장르의 채널을 인수 또는 신설한 후 복합채널기업(MPP, multiple program provider)으로 규모를 키우는 것을 사례로 들 수 있다[7].

한편, 기업은 '사업다각화(Diversification)'를 통해 그들이 영위해왔던 사업영역과 다른 새로운 사업에 진출하기도 한다. 이는 관련 산업 내의 다양한 사업에 집중하는 관련다각화가 있고, 서로 관련되지 않은 사업에 참여하는 비관련다각화가 있다.

우선, 관련 다각화는 일반적으로 기업이 이미 보유하고 있는 핵심 역량과 시너지 효과를 가질 수 있는 부문에서 사업을 확장하는 것으로, 장점은 거래비용의 감소와 협상력의 증대에 있다. 특히 생산 및 제작, 유통 과정상 존재하는 사업 전체를 아우르고자 할 때 사용되는 전략은 수직적 다각화(vertical diversification)이다. 이는 가치사슬에서 수직적 관계에 있는 산업이나 사업 분야로 진출하는 것을 뜻하며, 이를 위해 기업은 공급자나 중간상과 같이 생산과 분배의 연결과정에 있는 기업을 인수하거나 새롭게 신설하게 된다[1].

반면, 경영상의 필요에 의해 주 사업과 관련이 없는 사업에 진출하는 것은 비관련 다각화라고 할 수 있다. 서로 연관성을 갖는 관련다각화와 달리 사업영역 간의 관계성이 크지 않거나 상관없이 이루어지는 다각화의 유형이다. 이는 시너지를 추구하기보다는 주로 재무적 위험을 줄이는 것이 목적이다[2].

수직적 통합 구조를 유지해 오던 국내 지상파 방송사들이 1991년을 기점으로 제작을 비롯한 다양한 사업 분야를 자회사로 분리시킨 사례나, 1997년 외환위기로 인한 경영상의 필요성으로 제작 및 관련 기능(미술 및 시설 등)을 외부화한 것은 방송사 입장에서 보면 기업의 규모

를 경량화하기 위한 축소전략이지만 다양한 사업의 가치사슬이 지상파 방송사를 중심으로 형성된다는 점에서 후속적 다각화 실현이라고 할 수 있다.

한편, 최근에는 지상파 방송사들이 순전히 제작부문의 경쟁력 강화를 위해 전문 제작사 신설에 적극 나서고 있다. SBS는 지상파 방송사중 가장 먼저 <더스토리웍스>라는 드라마 전문 제작사를 설립했다. 초기에는 자사 제작물외에 다른 방송사제작물 수주도 계획했으나, 실질적으로는 자사드라마 제작에 그치고 있다. MBC는 2011년 기존의 MBC 프로덕션과 MBC 미디어텍을 합병하여 <MBC C & I>를 설립했고, KBS는 2016년에 설립된 <몬스터유니온>을 통해 드라마를 전문적으로 제작하기 시작했다[7].

이외에 기업이 경쟁력 강화를 위해 타 기업과 협력하는 단계가 전략적 제휴(strategic alliances)이다. 전략적 제휴는 경쟁 관계에 있는 기업이 일부 사업 또는 기능별 활동 부문에서 경쟁기업과 협조관계를 갖는 것을 의미하며, 그 유형에는 기능별(업무별) 제휴와 합작 투자 또는 상호 주식 보유가 있다. 다음 카카오의 통합 및 SK 텔레콤과 지상파 3사가 합작해 만든 OTT 플랫폼 웨이브(wavve)가 대표적인 전략적 제휴 사례이다[8].

2.3 기존 논의 고찰

국내 미디어 기업에 대한 전략 분석은 2000년대 들어 본격화 되었다. 특히 21세기 들어 엔터테인먼트 기업의 성장이 두드러지게 나타나면서 이들의 성공 전략을 살펴 보려는 시도가 있었는데, 주로 사업다각화 전략 분석에 집중되었다.

이형오, 안지영은 CJ, SKT, KT 등을 대상으로 다각화 전략을[9], 이문행은 연예 매니지먼트 기업들의 사업 다각화 현황을 분석했다[10]. 또한 글로벌 엔터테인먼트 기업과 국내 엔터테인먼트 기업의 사업다각화를 비교 분석하기도 하고, CJ ENM의 수직통합 전략과 SM 엔터테인먼트의 사업 다각화 모델에 대해서도 연구가 진행되었다[11].

이와 같이 미디어 기업의 전략 연구는 주로 엔터테인먼트 기업이 분석대상이 되었고, 전략 유형도 사업다각화 전략에 집중되었다. 방송 제작사를 중심으로 한 기업전략은 비교적 최근에 와서야 이루어졌다. CJ ENM의 드라마 사업 경쟁우위 전략 분석이 이루어졌고[12], 제작사를 유형별로 분류한 기업특성 연구도 실행되었다[7].

그러나 콘텐츠 제작사의 산업적 중요성에도 불구하고 제작사에 대한 구체적인 기업 전략 연구는 찾아보기 힘

든 것이 사실이다. 이에 따라 이 연구에서는 제작사 전체를 대상으로 매출액 순위를 기준으로 대표사례를 선정하고 이를 유형화하여 기업 전략의 차이를 도출해 보고자 한다.

3. 연구 대상 및 연구 방법

3.1 연구 대상

최근 드라마 제작사의 트렌드 변화가 매우 빠르게 진행되었기 때문에 이 분야에 대한 선행 연구가 드문 편이므로 본 연구에서는 가장 최근의 실증 자료를 기반으로 기업을 분석하는 데 나름대로의 의미를 두고자 한다. 분석을 위한 자료는 각사의 홈페이지 공시 내용과 기업 IR 자료, 증권 감독원에 제출된 감사보고서, 신문 기사 등을 통해 확보하였다.

본 연구에서는 JOB Korea에 발표된 2020년 표준산업 분류 기준(방송·케이블·프로덕션)의 공시된 재무정보(매출액)를 기준으로 평가된 제작사 50개를 우선 선정하였다. 검색결과, 2021년 현재 매각이 진행되어 재무정보 검색이 어렵거나, 제작을 주 업종으로 하지 않는 기업을 제외한 37개사를 최종 분석 대상으로 채택했다.

분석 대상은 모회사의 특성에 따라 각각 방송사 계열, 엔터테인먼트 그룹 계열, 독립회사 계열 등 세 가지 유형으로 분류하였다. 분석 의도에 맞게 제작을 주 업종으로 하는 제작사를 선정할 결과, 독립제작사가 규모면에서는 다수를 차지해, 총 37개사 중 방송사 계열 제작사는 9개, 엔터테인먼트 계열사는 8개, 독립제작사는 20개로 나타났다.

Table 1. Companies of Analysis

Types of parent company	Number of company
TV station	9
Entertainment Company	8
Independant	20

3.2 조작적 정의

연구 방법은 2차 자료 분석이며, 분석 항목에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

회사는 지배주주 특성(또는 대기업 투자 여부), 법인 유형(주식시장 상장 여부), 매출액, 종속회사 유무, 사업 전략 등의 세부 항목을 토대로 분석될 것이다. 법인유형

은 유가증권 상장법인, 코스닥 상장법인, 코넥스 상장법인, 기타법인(외감대상 비상장법인 등)으로 구분하였다. 매출액 최소기준으로 보면 코넥스는 10억, 코스닥 50억, 코스피 700억이며, 비상장 법인 중 자산 총액 70억 이상은 외부감사 대상이다.

종속회사는 상장과 비상장 여부 또는 종속회사 수에 관계없이 그 유무만을 살펴볼 것이다. 사업전략은 계열사 없이 본업인 제작업에만 집중할 경우 단일제작업, 제작관련 계열사 확대 시 수평다각화, 방송제작과 유통, OST, 광고, 매니지먼트 등 관련 사업으로 확대할 경우 관련 다각화, 사업간 연관성 없는 사업 확대는 비관련 다각화, 계열사 매각의 경우 축소 전략 등으로 분류하고, 복합적인 전략을 구사할 경우 복합전략으로 정하고자 한다.

4. 분석 결과

4.1 방송사 계열(9개사)

Table 2에 의하면, KBS, MBC, SBS 등 지상파 방송사 3사는 100% 자회사로 제작사를 운영하고 있는 것으로 나타났다. 본사 측면에서 보면 축소 전략의 일종인 분사(externalization) 또는 신설 등의 방식으로 제작사를

Table 2. Affiliates of TV station

Name	Date	CSH	LC	Sales (0.1B Won)	SC	CS
Monster Union	2017	KBS 100%	X	371.7	X	SP
MBC C&I	1991	MBC 100%	X	1,230	X	DV
Studio S	2010	SBS 100%	X	896.3	X	SP
JTBCEntertainment	2011	JTBC 100%	X	313.5	X	SP
Money Today	2001	Money Today 67.6	X	258.5	X	SP
MBNEntertainment	2017	Maeil TV 100%	X	17.17	X	SP
Chosun AV	2011	TV Chosun 100%	X	133	X	SP
High ground	2014	TV Chosun	X	253	X	SP
Ani +	2004	Ani TV	Kosdaq	183	O	DV

Controlling stock holder : CSH
 Listed Company : LC
 Subsidiary Company : SC
 Corporate Strategy : CS
 Diversification: DV
 Single Production : SP

설립하고 제작 집중화 전략을 쓰고 있다. 다만, 제작사의 매출은 대부분 모회사인 방송사에 의해 일어나고 있다는 것을 알 수 있다.

한편, 관련분야 자회사를 합병하고 사명만 바꾼 MBC C&I는 KBS와 SBS의 자회사와 달리 방송프로그램 제작 및 판매사업, 이벤트 및 문화사업, 방송시설 및 기자재 임대사업, 방송시스템 구축사업, 주차장 임대사업 등 다양한 사업을 구사하고 있는 것으로 나타나 출발부터 사업 다각화가 실행중이라는 것을 알 수 있다.

중편 및 케이블 채널도 별도의 제작사를 갖고 있었는데, 모두 모기업 대상으로 매출이 발생하고, 대부분 단일 제작에 집중하고 있었다. 중편채널인 TV 조선만 조선영상비전 이외에 하이그라운드라는 제작사를 갖고 있었는데 모두 TV 조선과 특수거래를 하고 있는 것으로 나타났다. 에니플러스의 경우, 에니플러스 TV의 프로그램 제작 이외에도 애니메이션의 특성을 고려한 다양한 사업을 수행하고 다른 방송사 계열 제작사와 달리 코스닥에 상장했다는 것을 알 수 있다.

4.2 엔터테인먼트 계열(8개사)

Table 3에 의하면, CJ ENM과 SM엔터테인먼트, 넥스트 엔터테인먼트 월드(NEW), 티알엔(태광), 셀트리온 등이 50위권 내에 속하는 제작사를 소유하고 있는 것으로

Table 3. Affiliates of Entertainment Group

Name	date	CSH	LC	Sales 0.1B	SC	CS
JSPictures	'09	CJENM 70%	X	90.3	X	DV
Bon Factory	'08	CJENM 53%	X	312	X	SP
Stdio Dragon	'16	CJENM 54.5%	Kosdaq	4,986	O	HC/DV
Hwa & Dam Pictures	'07	Studio Dagon 100%	X	578.6	X	SP
Keyist	'96	SMEnt. 30%	Kosdaq	471.9	O	SP
Studio & New	'16	NEW 79.67%	X	218.6	O	DV
Ti Cast	'08	Tae Kwang 100%	X	662.5	X	SP
Celltrion Ent.	'12	Celltrion Holdings 100%	X	218.4	X	DV

Controlling stock holder : CSH
 Listed Company : LC
 Subsidiary Company : SC
 Corporate Strategy : CS
 Diversification: DV
 Horizontal Concentration
 Single Production : SP

나타났다. CJ 그룹은 영화와 케이블 채널로 시작한 엔터테인먼트 사업을 확장하는 차원에서 제작사를 운영하고, 연예기획사로 시작한 SM 엔터테인먼트는 기획사로서는 제일 먼저 제작시장에 진입했다. 영화배급으로 시작한 NEW도 제작 분야에 공을 들이고 있다. 케이블 채널로 시작된 태광그룹의 티캐스트는 10권 이내에 진입한 거대 제작사로 성장했다. 셀트리온 엔터테인먼트는 모회사가 계약사로 영화배급을 시작으로 영상 콘텐츠 제작 시장에 진입했다.

엔터테인먼트 계열 제작사들은 50% 이상 모회사의 지분을 갖고 있는 것으로 나타났다. 매출액만 편차가 극심하고, 상장사는 스튜디오 드래곤과 키이스트 2개사에 불과하고, 계열사는 3개사가 있었다.

사업 유형을 보면, 총 8개사 중 4개사는 방송사 계열과 마찬가지로 제작업에 집중하는 전략을 고수하고 있고, 나머지 4개사는 다양한 기업전략을 실행하고 있었다. 특히, 제작과 관련된 사업인 매니지먼트나 OST, 광고 등으로 관련다각화를 하고, 시장 확대를 위해 제작사간 수평통합을 하는 사례도 있다. 대표적인 제작사인 스튜디오드래곤의 사업전략을 살펴보면 다음과 같다.

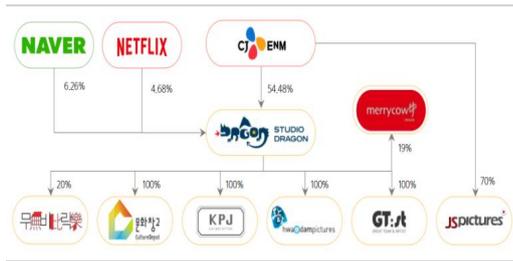
4.2.1 스튜디오 드래곤

2016년 CJ ENM에서 물적 분할된 <스튜디오 드래곤>은 CJ가 제작사업의 경쟁력 강화를 위해 시도한 외부화 전략의 일환이라고 볼 수 있다. 현재 스튜디오 드래곤은 한국 최대규모의 드라마 스튜디오로, 시가총액은 2조 4,300억 원(2020년 11월24일 기준)에 이르고, 코스닥 매출액 순위로는 14위이다. 230명의 크리에이터를 보유하고 있으며, 자본금은 140억 규모이다. 주주 구성을 살펴보면 CJ ENM(54.48%),NAVER(6.26%), NETFLIX(4.68%), 특수관계인(2.46%),기타(32.12%)로 구성되어 있다.

4.2.1.1 수평 다각화 전략

국내 제작사 중 가장 큰 자본력을 지니고 있는 스튜디오 드래곤은 관련 사업 다각화 전략을 실행하고 있다.

현재 국내 드라마 제작시장에서는 작품성과 제작사의 자율성이 그 무엇보다 중요시되고 있다. 이에 따라 스튜디오 드래곤은 스타작가가 소속되어 있는 제작사들을 자회사로 빠르게 편입시켰다(문화창고, 화앤담픽처스, KPJ, JS Pictures, 스토리 플랜트, A Story, 지티스트). 이와 같은 드라마 제작사 M&A를 통해 수평적 다각화에 집중하며 시장 지배력을 확대하고 있다(그림 1 참조).



자료: 스튜디오드래곤 삼성증권

Fig. 1. Stock holder of Studio dragon[13]

4.2.1.2 수직 다각화 전략 : 유통 부문 제휴를 위한 주식 양도

스튜디오 드래곤은 제작부문의 수평 다각화뿐만 아니라 수직 다각화도 실행하고 있다.

우선, 콘텐츠의 해외 유통을 위해 OTT 사업자인 넷플릭스와 전략적 제휴를 맺었다. 넷플릭스와 콘텐츠 제작 협력을 위해 주식 4.99%를 넷플릭스에 양도했으며, 2020년부터 3년간 넷플릭스의 오리지널 콘텐츠를 제작하기로 합의하였다.

또한 국내 최대 포털 사업자인 네이버와도 제휴했다. 이에 따라 넷플릭스와 네이버는 스튜디오드래곤의 각각 2대(네이버), 3대 주주(넷플릭스)로 참여하고 있다(그림 1참조).

4.3 독립계열 제작사(20개사)

분석결과(Table 4 참조), 독립계열 제작사들은 방송사 계열이나 엔터테인먼트 계열 제작사에 비해 유가 증권 시장에 상장한 사례가 20개 사 중 6개 사인 것으로 나타났다. 또한 국내 대형 기획사나 해외 자본 투자 유치에도 적극적인 것으로 나타났다.

사업 분야에서는 매출액 규모에 따른 양극화가 나타났다. 대형 엔터테인먼트 그룹에서 투자를 받은 경우나, 소규모 비상장 제작사인 경우, 단일 제작에 집중하는 경향이 두드러지게 나타났지만, 비교적 매출액 규모가 높은 상장 기업의 경우, 관련다각화 이외에 비관련분야까지 확장하여 사업다각화를 하는 사례가 나타나고 있다.

또한 7개사가 계열회사를 두고 있는 것으로 나타났다. 계열사는 주로 다각화 전략에 의해 인수 합병되거나 신설되고 있으며, 같은 제작업을 수행하는 제작사를 수평적 다각화하거나, 제작에 큰 영향을 미칠 수 있는 매니지먼트 사업 또는 광고 및 유통 관련 회사가 대부분인 것으로 나타났다. 초록랩 미디어와 같이 관련 다각화 및 비관련

다각화가 모두 실행되는 제작사도 있다는 것을 알 수 있다.

매출액 50위권 제작사 대열에 MCN 기업이 가세한 것도 눈여겨 볼 부분이다. ㈜트레저헌터는 업종이 다중채널네트워크(MCN)로, 2015년 1월에 설립되었으며, MCN의 특성에 맞게 비즈니스 측면으로 특화된 사업을 추진하고 있는 것으로 나타났다.

Table 4. Independant Company

Name	Date	CSH	LC	Sales(0.1 B W)	SC	CS
Samhwa Networks	2007	Ind.	Kosdaq	540*	O	DV
Green Snake Media	2008	Hong Kong Capital 3.5%	Kosdaq	242	O	DV
Pan Ent.	1998	Ind.	Kosdaq	16	X	DV
Tio TV	2009	Ind.	X	222.9	O	HC
A story	2004	CJENM Tencent	Kosdaq	220.9	O	DV
HB Ent	2006	Tencent30.8%	X	220.4	O	DV
Box Media	2009	Ind.	X	199.9	X	SP
Raemong Rain	2007	Ind.	Ko nex	197	O	HC
MI	2008	Ind.	X	189	X	SP
May Queen Pictures	2011	Ind.	X	104.7	X	SP
Mong Zak So	2013	Ind.	X	96.6	X	SP
Victory Contents	2003	Ind. NEW 9.3%	Ko nex	283	X	SP
Sen Media	2005	Ind.	X	90.2	X	SP
Owl Ent.	2018	Ind.	X	90	X	SP
Two Wide Company	2007	Ind.	X	89.2	X	SP
Company Sang Sang	2015	Creative X	X	88.5	X	SP
Bive Studios	2006	Ind.	X	80	X	SP
Digital Obivan	2006	Ind.	X	76	X	SP
Kim JK production	2000	ESA Gr.	X	70	X	SP
Treasure Hunter	2015	Ind.	X	203.7	O	DV

*2019년
 Controlling stock holder : CSH
 Listed Company : LC
 Subsidiary Company : SC
 Corporate Strategy : CS
 Individual : Ind.
 Diversification: DV
 Horizontal Concentration
 Single Production : SP

대표적인 독립계열 제작사 사례는 다음과 같다.

4.3.1 삼화 네트워크[14]

삼화 네트워크는 1991년 10월에 설립되었으며, 2007년 4월 방송프로그램 제작업을 하는 (주)삼화프로덕션과 합병하였다. 코스타 시장은 2001년 1월에 진출하였고, 사업부문은 드라마 콘텐츠를 기획 및 제작하는 드라마 사업과 연기자 발굴 및 관리하는 매니지먼트 사업으로 구분되어 있다. 각 사업부문별 현황은 다음과 같다 (Table 5 참조).

Table 5. Business Sector of Sam Hwa Networks

Business Sector	Name	Types of Sales	Purpose
Drama	Sam Hwa Networks (Controlling Company)	Right to air, Sponsorship	TV
	Studio Icon (Subsidiary Company)		
Management	WS Ent. (Subsidiary Company)	Sales of Service	TV

한편, 종속회사인 (주)스튜디오아이콘은 2018년 10월 26일 신설되었으며, 지배회사인 (주)삼화네트워크와 동일한 드라마 제작 사업을 하고 있다. 또한 (주)더블유에스 엔터테인먼트는 연예 매니지먼트 사업, 스타 마케팅 사업 등을 하고 있다.

사업의 특성상 방송프로그램 제작 및 영화제작 등에 있어서 인지도 있는 연기자를 확보한 매니지먼트사가 설외력을 가질 수 있기 때문에 제작사의 매니지먼트 사업 병행이 추세가 되고 있다. 즉, 제작사가 매니지먼트 사업에 진출하기도 하고, 매니지먼트사가 제작 사업에 진출하기도 한다 (Table 6 참조).

Table 6. Subsidiary of Sam Hwa Networks

name of company	Date	Biz. Sector	Share
WS Entertainment (no listed company)	2008	Management	99.93%
Studio Icon (no listed company)	2018	Production Drama	100%

4.3.2 초록뱀 미디어[15]

(주)초록뱀 미디어는 TV 드라마 제작사업 및 부동산임대사업을 주로 하고 있다. 이 중 방송프로그램사업이 지배회사 매출액의 90% 이상을 차지하며 주요거래처는 지상파, IPTV 및 OTT 방송사업자(방송사)다. 또한 종속회사를 통하여 투자사업, 외식사업을 하고 있다 (Table 7 참조).

Table 7. Business Sector of Green Snake Media(2021)

Business Sector	Major Business	Share of sales	Company
TV	Production & Distribution	57.99%	Green Snake Media
Real Estate	Rent	2.98 %	Green Snake Media
Investment	Investment	39.03%	Vitto
			Demian
			Green Rusk
			Cell Bio
			Everest Investment
Food	Restaurant etc.		Green Sanake Food Farm
			Green F&B

드라마 콘텐츠를 기획 및 제작하여 미디어 플랫폼에 판매하는 방송프로그램 사업이 주 수익원으로 매출 품목은 프로그램 방영수입, 협찬수입, 판권수입 그리고 OST 등 부가사업수입으로 구성되어 있다. 전체 매출액 대비 57.6 % 비중이다. 매출의 대부분은 방영수입에서 발생하고 있다.

또한 임대 사업을 통해 부가수익도 창출하고 있다. 드라마 방송 편성에 따른 불규칙한 매출구조를 보완하고 재무안정성을 확대하기 위한 포트폴리오 다변화의 일환인 것으로 여겨진다. 전체 매출액 대비 3.2 % 비중이다. 이외에도 투자 사업과 외식 사업을 하고 있으며, 외식사업 매출액 비중은 2021년 반기 기준 39.2 % 비중이다.

5. 결론

5.1 요약

방송사 계열 제작사의 경우, 주로 모회사의 100% 자회사로 운영되고 대부분 비상장 회사인 것으로 나타났다. 본사 측면에서 보면 축소 전략의 일종인 분사 또는 신설 등의 방식으로 제작사를 설립하고 제작에 집중하는 집중화 전략이 특징이다. 다만 모회사와 특수거래를 하는 것이 대부분으로 회사 자체의 경쟁력 극대화는 실현하지 못하는 것으로 나타났다.

엔터테인먼트 계열은 제작 집중과 관련다각화가 기업 전략 특성인 것으로 나타났다. 제작사들은 무분별한 사업 확장보다 관련성이 높은 사업으로 확장해 가며 다각화를 통해 사업 영역끼리 시너지 효과를 낼 수 있도록 하는데

초점을 뒀다[10]. 즉, CJ, SM, NEW 등 모기업의 주요사업인 방송·연예 엔터테인먼트를 중심으로 수직적 또는 수평적 관련다각화 전략을 실행했다. 위험 요소를 줄이기 위해 확실한 기반사업을 토대로 영역을 확장시켜 나가며, 눈에 띄는 수익구조 개선보다 파이를 키우고 안정성을 확보하는데 주력하며, 효율성을 추구한 것으로 생각된다. 매출액은 엔터테인먼트 계열 제작사의 평균 매출액이 942억 원으로 가장 높았고, 특히 최고 매출액과 최저 매출액의 규모가 큰 편차를 보이고 있는 것이 특징이다.

한편, 독립제작사 계열 회사들은 주식시장을 통해 자금을 확보하려는 노력이 뚜렷하게 나타나고 있으며, 일부 매출액 순위의 제작사들은 국내 대기업의 투자를 받거나, 중화권 국가를 비롯한 해외 기업의 투자를 받기도 했다. 기업전략의 경우, 기존의 대형 제작사들은 제작에 집중하거나, 제작과 관련된 사업으로 관련다각화를 하는 사례가 적지 않지만, 시작 업종이 방송 사업이 아니거나, 소규모 제작사의 경우, 재정안정성을 위해 금융자본의 투자를 유치하거나, 비관련 다각화를 통해 사업 확장을 하고 있는 사례도 나타나고 있다. 분석 결과를 요약하면 Table 8과 같다.

Table 8. Characteristics of production companies

Types of parent company	TV station	Entertain Company	Independent
Number	8	9	20
AV. Sales (0.1B)*	192	942	166
Max-Min. (0.1B)	1,230-17.1	4,986-218.4	540-70
Biz.sector	SP(8), DV(1)	SP(4), DV(4)	SP(12), DV(8)
Listed Company	LC(1)	LC(2)	LC(6)
Subsidiary	Subs(1)	Subs(3)	Subs(7)

* 0.1 billion Won

5.2 시사점

국내 방송제작시장은 지속적인 환경변화와 함께 방송사 외주 제작물의 비중을 크게 확대시켜왔다. 이런 흐름에 따라 제작사들이 빠르게 증가하면서 수많은 인수합병이 이어졌다. 제작시장의 중심축은 더 이상 지상파 방송사에 있지 않고 과감한 투자가 이어지는 방향으로 움직이고 있다. 이에 따라 드라마 제작사들은 기존처럼 단순 제작만으로는 한계가 있기 때문에 다양한 방식으로 사업을 확장해 나갔으며 이는 결과적으로 제작사의 규모를 키우고 더 효율적으로 운영 될 수 있는 기반을 다지게 되는 계기가 되었다[16].

플랫폼 증가로 콘텐츠에 대한 수요가 증가하고 있는 상황에서 대형 제작사의 시장 지배현상이 두드러진 가운데 독립계열 제작사의 행보는 향후 제작 시장의 판도를 전망하는데 의미 있는 요소가 될 수 있을 것이다.

여기에 더해 최근 넷플릭스의 오징어 게임이 전 세계적으로 큰 인기를 끌며, 넷플릭스의 제작투자 규모는 급증하고 있으며, 애플 TV와 디즈니 플러스 등의 OTT 사업자까지 가세해 오리지널 콘텐츠 제작을 시도함에 따라 국내 방송제작에 대한 투자 수효는 점점 늘어날 전망이다. 이러한 현상은 제작사의 사업유형과 지분구조에 또 다른 변화를 예고하고 있다.

이 연구는 최근에 두드러지게 나타나고 있는 드라마제작사들의 기업 전략을 정리해 보았다는데 의의가 있다고 여겨진다. 하지만 기업 전략을 살펴보기 위해 매출액 상위 제작사만을 분석했기 때문에 소규모 제작사나 새로 진입한 제작사의 특성을 좀 더 구체적으로 읽어내지 못했다는 아쉬움이 남는다.

최근 네이버나 카카오, KT 등 플랫폼 사업자의 제작시장 진출사례도 본 연구에서는 살펴보지 못한 부분이다. 특히 자료 확보의 어려움으로 인해 다각화의 유형을 파악하는데 그쳤으며 그 성과와 개선된 수익구조 등을 연결하지 못한 것이 아쉬움으로 남는다. 향후 이런 점들이 보완된 연구가 이어지기를 기대한다.

REFERENCES

- [1] MoonHaeng, Lee, Media Management 5.0, Han-Wul Publication, 2021.11.30.
- [2] Se-Jin, Jang, Business Strategy, version n.11, Park-Young-Sa, 2021.3.10
- [3] Quarterly Report of A Sory, 2021.3. DART
- [4] Issue report: Contents Industry, Kyeong Seok, Kang, 2014, KOCCA
- [5] Quarterly Report of A Story, 2020.3
- [6] Se-Yeon, Choo, A Study on diversification aspects of music-based entertainment companies, master thesis, Han Yang University, 2018.8
- [7] MoonHaeng, Lee, A Study on the Characteristics and Reformation of Korean TV drama Production markets, Study of Visual culture contents, N.19, 2020.7
- [8] Heon-Ik, Park, Joongang Current Magazine, 2021.4.6.
- [9] Heong Oh, Lee, Ji Young, Ahn, Vertical integration and diversification of entertainment companies, presenting paper, Korean academic society of

business administration, 2008

- [10] Moonhaeng, Lee, Diversification of Korean entertainment companies, Korea Contents Journal, 2009, 8, N.9(8), pp.208-218
- [11] Heong Oh, Lee, Ji Young, Ahn, Comparative study of entertainment companies, Study of Corporation, 2010, N. 39-1, pp. 107~132.
- [12] Kim, Il-Joong, Kim, Chi-Ho, Competitive Advantage Strategy of CJ ENM's TV Drama Business:Focusing on Resource-Based View, Humanities Contents, N.55,2019.12,pp.167-197
- [13] Dragon Studio Homepage
- [14] Business Report of Sam Hwa Networks, 2020.1.29.
- [15] Audit Report of Green Snake Media, 2020.12.
- [16] Eun-Ju Lee, Sung-Jun Hwang, Moderating effects of Income Smoothing on the relationship between managerial ability and manager compensation, Journal of Digital Convergence, Vol. 19. No. 12, pp. 321-329, 2021

이 문 행(Moon-Haeng Lee)

장학원



- 1999년 9월 : Paris 2 대학교 언론학 (박사)
- 1991년 ~ 2004년 : SBS, 제일기획, CJ 미디어, MGM Korea
- 2005년 ~ 현재 : 수원대학교 미디어커뮤니케이션학과 교수
- 관심분야 : 방송, 매체경영, 미디어 산업, 콘텐츠 유통

· E-Mail : moonhlee@suwon.ac.kr