

디지털 플랫폼 기업 M&A 전략의 경제·사회적 효과 분석: 카카오엔터테인먼트의 사례를 중심으로

유 병 준*
정 연 승**
이 정 준***
오 예 린****

본 연구는 카카오엔터테인먼트의 M&A 전략을 사례로 분석하여, 디지털 플랫폼 기업 M&A 전략이 창출하는 경제·사회적 효과를 분석하였다. 이를 통해 국내 정책 입안자들과 그 관계자들의 디지털 플랫폼 기업 M&A에 대한 오해를 해소하고, 디지털 플랫폼 기업들이 혁신적인 경영활동을 할 수 있는 동력을 얻을 수 있도록 법과 제도의 개선을 도모하는 데 본 연구의 목적을 두고 있다.

연구 대상인 카카오엔터테인먼트의 M&A 전략은 4차 산업혁명 시대에서 새로운 기술과 인력 수급, 신규사업의 가입자 기반과 공급망 등의 내부 핵심역량을 강화하기 위한 비즈니스 전략으로써, 이는 글로벌 정보통신기술 산업의 트렌드 중 하나라고 할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 카카오엔터테인먼트의 M&A 전략의 경제·사회적 효과를 다양한 측면에서 수치화하여 분석하였다.

사례의 분석 결과, 첫째로, 카카오엔터테인먼트의 M&A는 오리지널 콘텐츠 IP 확보 등 경쟁력을 갖추기 위한 수단으로써, 디지털 시장에서의 낮은 검색비용으로 인해 경쟁이 강화되고, 구매자들이 본인 취향에 가장 알맞은 콘텐츠를 구매할 가능성이 극대화되는데, 카카오엔터테인먼트의 M&A는 이러한 욕구(needs)를 만족시켜 디지털 콘텐츠 플랫폼 이용자에게 국민 차원의 경제적 효과를 부여한다. 둘째로, 카카오엔터테인먼트의 M&A는 기술 확보를 위한 M&A와 의미를 같이하는, 스튜디오 시스템을 갖추기 위한 스튜디오 M&A의 일환인데, 이러한 스튜디오 시스템을 갖추게 되면, 콘텐츠 이용자들에게 더욱 방대한 양질의 디지털 콘텐츠를 제공하는 효익뿐만 아니라, 카카오엔터테인먼트의 자회사들에게 기업 차원의 영업이익 효익을 부과하기도 한다. 셋째로, 카카오엔터테인먼트의 M&A로 인해, 음악, 스토리, 영상 콘텐츠의 다양성이 확보되며, 이로 인해 이용자들의 소비자 잉여가 증가한다. 넷째로, 카카오엔터테인먼트의 M&A는 OSMU 효과를 강화하는데, 이로 인해 스토리 부문의 웹툰 및 웹소설이 영상 미디어화되는 과정에서의 경제·사회적 효익과 스토리 부문이 영상 미디어화되고, 캐릭터 산업 및 IP 커머스 와 같은 콘텐츠 연관 산업까지 연결되는 과정에서의 경제·사회적 측면의 효익이 창출된다. 마지막으로, 카카오엔터테인먼트의 M&A는 생산유발효과, 고용유발효과, 수출입효과 등 세 가지 측면의 산업파급효과를 창출하는 것으로 분석하였다.

본 연구를 통해, 국내 정책 입안자 또는 관계자들이 카카오엔터테인먼트의 M&A가 문어발식 몸집 늘리기라는 오해를 해소하고, 국내 시장에서 경쟁하고 있는 디지털 콘텐츠 플랫폼들이 국내를 넘어 해외 빅테크 기업들과 경쟁하여 우위를 점하는 데 도움이 될 만한 법과 제도 개선을 이룰 것으로 기대한다.

주제어: 디지털 플랫폼, M&A, 디지털 콘텐츠, 카카오, 경제사회적 효과

논문접수일: 2023. 01. 13. 1차 수정본 접수일: 2023. 02. 26.

게재확정일: 2023. 02. 27.

* 서울대학교 경영전문대학원 교수(byoo@snu.ac.kr), 제1저자

** 단국대학교 경영경제대학 경영학부 교수(jys1836@dankook.ac.kr)

*** 서울대학교 경영대학 석사과정(202222210@snu.ac.kr), 교신저자

**** 서울대학교 경영대학 석사과정(ohmysue@snu.ac.kr)

1. 서론

4차 산업혁명 시대가 도래하면서 최근 구글, 아마존, 애플 등의 정보통신기술(Information and Communication Technology: ICT)을 기반으로 한 플랫폼 기업들이 급성장하였다. 2022년 11월을 기준으로 보았을 때, 세계 시가 총액 최상위 10개 기업 중 5개의 플랫폼 기업이 포진해있을 정도로, 전 세계 산업의 판도 자체가 바뀌고 있다. 이러한 디지털 플랫폼 기업들의 성장으로, 미국의 서비스 기업 중 82%가 플랫폼 기업에 직접적 또는 간접적으로 영향을 받고 있는 것으로 나타났다(Kenney, Bearson, and Zysman, 2020; 김성민, 최새술, 이선재, 연승준, 2021). 국내에서도 플랫폼 기업들의 급성장으로 2022년 11월을 기준으로 시가 총액 상위권에 네이버(9위)와 카카오(13위)가 자리하고 있으며, 다양한 서비스 분야에서 플랫폼 기업들의 영향력이 극대화되고 있다.

이러한 시장 상황 속에서, 정보통신기술 기반 빅테크 기업들은 새로운 기술과 인력 수급, 신규사업의 가입자 기반과 공급망 등 경쟁력을 확보하기 위해 M&A 전략을 적극적으로 활용하고 있다. 2010년부터 2021년까지 12년간 구글은 189건, 마이크로소프트는 108건, 아마존은 56건의 M&A 투자를 공격적으로 단행하고 있고, 이들 각각의 M&A 투자 규모 상위 10건의 인수가격을 합산한 금액은, 각각 290억 달러, 820억 달러, 220억 달러이다(김성민, 최새술, 이선재, 연승준, 2021). 특히, 코로나 팬데믹으로 인한 사업 불확실성이 높아짐에 따라, 전 세계적으로 M&A 거래 건수와 금액이 높아진 것도 있지만, 2021년 글로벌 M&A의 건수는 전년 대비 24%가 증가하여 역대 최고치를 기록하였고, 거래 금액 역시 전년 대비 57% 증가하였다. 특히 두드러지는 것은, 다른 산업에 비해, 기술, 미디어, 엔터테

인먼트 및 통신 산업(Technology, Media, and Telecommunications) M&A의 비중은 2019년 이후 매년 확대되는 추세를 보였다. 국내에서도 2021년에 역대 최고의 M&A 거래량을 기록하였고, 이 중 특히 기술, 미디어, 엔터테인먼트 및 통신 산업 M&A의 비중이 가장 높았으며, 거래 액수는 약 33조 7천억 원 규모로 추산된다(이상은, 2022).

이렇게 규모가 확대되고 있는 디지털 플랫폼 M&A는 전통 산업의 M&A 전략과는 다른 목적과 형태를 지니고 있다. 디지털 생태계는 기존 전통 산업과는 이질적인 산업구조와 환경 등을 가지고 있어, 기존의 산업전략 및 기업분석 방식으로는 이해하기 힘든 측면이 있다. 이로 인해, 국내에서는 대형 디지털 플랫폼 기업이 성장 여력이 높은 스타트업을 인수·합병하는 문어발식 확장을 이어가며 시장 지배력을 늘리고 있다고 비난하는 등 부정적인 여론이 거세지기도 하며, 플랫폼 기업 독점에 대한 규제 법안들이 논의되기도 하는 상황이다. 본 연구에서는 디지털 기업들의 M&A 전략을 디지털 생태계 내에서의 기업 성장전략 및 경쟁전략 측면에서 이해할 수 있도록 돕기 위해, 국내에서 가장 규모가 큰 플랫폼 중 하나인 카카오의 카카오엔터테인먼트 M&A 전략사례를 국내·외 타 사례와 비즈니스 트렌드를 반영하여 분석함으로써 디지털 기업의 디지털 생태계에서의 경제·사회적 기여에 대한 효과를 실증적으로 평가해 보고자 한다.

이에 본 연구에서는 다음과 같이 카카오엔터테인먼트의 M&A 효과를 분석해 보고자 한다. 서론에 이어 본문에서 먼저 카카오엔터테인먼트의 성장과 M&A 전략의 추진 현황을 살펴본 뒤, 다음으로, 카카오엔터테인먼트 M&A 전략으로 인한 경제·사회적 파급효과를 내부 핵심역량 강화 차원, 콘텐츠 다양성 및 '원소스 멀티 유즈'(OSMU) 효과 차원, 기타 효과 차원으로 분류하여 분석한다. 본론의 마지막 파트에서는 카카오엔터테인먼트 콘텐츠 사업이 국내

경제에 미치는 산업파급효과를 간략하게 분석한다. 그리고 결론에서는 카카오엔터테인먼트의 M&A 전략이 가지는 의미와 시사점 등을 종합적으로 정리한다. 본 연구를 통해 국내 기업들이 디지털 M&A 전략을 활용하여 창출될 효과에 대한 좋은 시사점을 얻고, 관련 정부 기관들이 디지털 플랫폼 기업들이 혁신적인 경영활동을 할 수 있는 동력을 얻을 수 있도록 도움을 줄 정책을 펼칠 기회를 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

II. 카카오엔터테인먼트의 성장 및 M&A 추진 현황

2.1 카카오엔터테인먼트 성장 개요

카카오엔터테인먼트의 모기업인 카카오는 2006년 카카오의 전신이라고 할 수 있는 ‘아이위랩’이라는 소프트웨어 개발기업을 김범수 현 카카오 미래이니셔티브 센터장이 설립하면서 시작되었다. 이후 미국에서 아이폰 3GS가 출시되며 큰 파장을 일으키는 것을 보고, 모바일 기반 서비스를 개발하는 방향성을 설정하며 2010년 카카오톡을 아이폰용 모바일 메신저로 앱스토어에 등록하였다. 카카오톡은 곧 네트워크 효과가 발현되어 급속 성장하였고, 2012년 처음으로 흑자 전환에 성공하였다. 이후 카카오는 2017년까지 신규 서비스 출시와 인수합병에 과감하게 투자하며 커뮤니티, 콘텐츠, 커머스, 금융, 모빌리티, 게임 등 다방면으로 사업을 넓혀 국내를 대표하는 IT 기업으로 성장하였다.

카카오엔터테인먼트는 2021년 3월 카카오페이지가 카카오M을 흡수합병하면서 설립되었다. 카카오페이지는 카카오가 2013년부터 운영하기 시작한 웹툰 및 웹소설 콘텐츠 플랫폼이다. 카카오M의 전신

은 ‘서울음반’으로, YBM시사에서 언어 학습용 테이프를 만드는 것을 주요 사업으로 하기 위해 설립한 자회사이다. 서울음반은 2005년 SK텔레콤에서 60%의 주식을 매입하며 SK그룹의 계열사가 되며, 2008년 로엔엔터테인먼트로 사명을 변경하였고, 음반 산업과 연예 매니지먼트 사업에도 진출하였다. 이후, 카카오가 2016년 기존 대주주 스타인베스트먼트와 SK플래닛이 가지고 있는 지분 76.4%를 인수하면서 카카오의 자회사로 편입되었다. 2018년에는 카카오에 흡수합병이 되면서 사명을 카카오M으로 변경하였고, 2021년 카카오페이지와 함께 카카오엔터테인먼트로 흡수합병되었다. 카카오엔터테인먼트는 두 회사가 합병하면서 카카오페이지를 기반으로 한 스토리엔터테인먼트, 카카오M을 기반으로 한 뮤직 및 미디어 엔터테인먼트를 사업영역으로 하고, 다수의 영상 콘텐츠 제작사, 콘텐츠 커머스 회사, 매니지먼트 회사, 스토리 콘텐츠 제작/유통사 등을 인수합병하면서 국내 대표 엔터테인먼트 기업으로 자리 잡고 있다.

2.2 카카오엔터테인먼트의 M&A 추진 현황

먼저, 카카오엔터테인먼트의 미디어 엔터테인먼트 사업영역은 드라마, 예능, 영화 등 영상콘텐츠의 제작부터 유통까지의 과정을 포함한다. 카카오엔터테인먼트는 우수한 영상콘텐츠 제작 역량을 갖춘 드라마, 예능, 영화 등의 영상콘텐츠 제작사들을 대상으로 M&A를 추진하여, 모바일, TV, 스크린 등을 기반으로 한 모든 영상콘텐츠를 아우르고 있다. 주요 작품으로는 ‘김비서가 왜 그럴까’, ‘사내맞선’ 등이 있고, 주요 M&A 대상 기업으로는 ‘메가몬스터’, ‘크로스피쳐스’ 등이 있다.

카카오엔터테인먼트의 스토리 엔터테인먼트 사업영역은 웹툰, 웹소설 콘텐츠 제작 및 카카오웹툰, 카카오페이지 등의 플랫폼을 운영하고 있다. 최근에는 북미의 웹툰, 웹소설 유통 플랫폼인 ‘타파스(Tapas)’

와 ‘래디시(Radish)’, 인도의 웹툰 유통 플랫폼인 ‘크로스콤믹스(Kross Komiks)’를 인수하여 운영하고 있다. 웹툰과 웹소설을 유통하는 플랫폼뿐만 아니라, 이를 직접 제작하고 번역까지 하는 역량을 가진 자회사들을 인수하여 스토리 엔터테인먼트 사업

을 영위하고 있다.

카카오엔터테인먼트의 음악 엔터테인먼트 사업영역은 카카오M의 음원 스트리밍 서비스 ‘멜론’을 기반으로, 다수의 가수 레이블을 인수하여 음악 엔터테인먼트 사업을 영위하고 있다(〈표 1〉 참고).

〈표 1〉 카카오엔터테인먼트 주요 M&A 현황 (출처: 카카오엔터테인먼트 홈페이지 등)

사업영역	세부사업	M&A 대상 기업명	비고
미디어	미디어 콘텐츠 제작	메가몬스터	드라마/예능 제작
		로고스필름	드라마 제작
		크로스픽처스	드라마 제작
		크래들스튜디오	드라마 제작
		쓰리바이코프레이션	예능 제작
		영화사 월광	영화 제작
		사나이픽처스	영화 제작
	연예 매니지먼트	비에이치엔터테인먼트	배우 레이블
		쑤엔터테인먼트	배우 레이블
		레디엔터테인먼트	모델 레이블
	콘텐츠 커머스/마케팅	그레이고	IP, 브랜드 기획/유통
		돌고래유평단	커머셜 IP 스튜디오
		스튜디오쑤	커머셜 IP 스튜디오
		파괴연구소	커머셜 대행사
		글링크미디어	커머셜 대행사
	크리에이터 집단	글라인	크리에이터 창작
스토리	웹툰 및 웹소설 출판사	삼양씨앤씨	웹툰 및 웹소설 출판
		레전더리스	웹툰 및 웹소설 출판
		필연매니지먼트	웹툰 및 웹소설 출판
		슈퍼코믹스스튜디오	웹툰 및 웹소설 출판
		넥스트레벨스튜디오	웹툰 및 웹소설 출판
	웹툰 및 웹소설 번역	키위마인	웹툰 및 웹소설 번역
	웹툰 및 웹소설 해외유통	타파스미디어코리아	북미 지역 유통
		레디쉬코리아	북미 지역 유통
		크로스콤믹스	인도 지역 유통
음악	연예 매니지먼트	스타쉽엔터테인먼트	가수 레이블
		아이에스티엔터테인먼트	가수 레이블
		이담엔터테인먼트	가수 레이블
		하이업엔터테인먼트	가수 레이블
		안테나	가수 레이블

III. 카카오엔터테인먼트 M&A 전략의 경제·사회적 효과

3.1 경제·사회적 효과 개요

본 장에서는 카카오엔터테인먼트 M&A 전략의 경제·사회적 효과를 여러 차원으로 나누어 분석할 것이다. 가장 첫 번째 파트에서는, 카카오엔터테인먼트 경영활동 자체의 핵심역량 강화를 위해 추진된 카카오엔터테인먼트의 M&A 전략을 콘텐츠의 오리지널 IP 확보 차원 및 스튜디오 시스템 구축 차원으로 나누어 분석하였다. 이 중 M&A 전략의 확대로 스튜디오 시스템이 구축되었을 경우 카카오엔터테인먼트의 콘텐츠 제작 전문 자회사들이 얻을 수 있는 이익은 실제 통계 자료를 바탕으로 수치화하였다.

두 번째 파트에서는, 카카오엔터테인먼트의 M&A 확대에 의한 콘텐츠 다양성의 극대화 및 OSMU 효과로부터 창출되는 경제·사회적 부가가치에 대해 분석한다. 콘텐츠 다양성의 증가로 인해 추산되는 소비자의 잉여 규모와 콘텐츠 산업의 OSMU 효과로 인한 콘텐츠의 경제적 가치 모두 실제 통계 자료를 바탕으로 수치화하였다.

마지막 파트에서는 카카오엔터테인먼트의 M&A로 인한 브랜드 효과 및 IT 인프라 확보 등의 부차적인 효과에 대해 간단하게 분석하였다.

3.2 내부 핵심역량 강화로 인한 경제·사회적 효과

카카오엔터테인먼트의 모회사인 카카오의 M&A 전략은 국내의 전통적인 재벌 기업의 M&A 전략과는 구분된다. 국내의 전통적인 재벌 기업의 M&A를 콩글로머리트(conglomerate)라고 지칭하는데, 이는 동일 업종이나 관련 업종 기업 간의 기업 인수 합병이 아니라, 상호 관련성이 없는 이종 산업 내 기업

간의 다각적으로 결합되어 있는 복합 기업을 의미한다. 이러한 방식은 기업 외부에서 기업의 미래 성장 기회를 포착하기 위한 방식이다. 콩글로머리트는 M&A 대상 기업과의 상호 연결성이 없다는 점에서, 시장 지배력 확보 및 경쟁 기업 견제 등을 목적으로 이루어지는 수평적 통합(horizontal integration)이나 시장 경쟁력 확보 및 통제력 강화 등을 목적으로 공급업체 또는 유통업체 등과 인수합병이 이루어지는 수직적 통합(vertical integration)과는 차이가 있다. 카카오 M&A 전략의 외형적인 형태는 이종 산업 내 기업 간 결합이라고 하더라도, 디지털 플랫폼이 가지고 있는 다양한 산업 간의 연결을 도모한다는 특징으로 인해, 카카오 M&A 전략은 국내의 전통적인 재벌 기업들의 콩글로머리트와는 구분된다(<표 2 참고>).

카카오의 자회사인 카카오엔터테인먼트 역시도, 국내의 전통적인 재벌 기업들의 콩글로머리트와는 다른 M&A 전략을 기반으로 한다. 디지털 콘텐츠 사업의 핵심역량은 지속적인 IP 확보와 지속적인 이용자 유입이 가능한 시스템을 갖추는 것인데(손희진, 최원용, 2019), 카카오엔터테인먼트는 이러한 내부 핵심역량 강화를 목적으로 M&A를 통해 웹툰/웹소설 출판사, 영상콘텐츠 제작사, 연예 매니지먼트사 등을 하나의 플랫폼으로 연결하는 역할을 하는 것이다. 즉, 카카오엔터테인먼트의 M&A 전략은 국내의 전통적인 재벌 기업의 문어발식 확장이 아닌, 핵심역량을 강화하기 위한 전략이다.

3.2.1 오리지널 콘텐츠 IP 확보로 인한 이용자 취향 적합 콘텐츠 창출효과

콘텐츠 IP(Intellectual Property)는 “원천 콘텐츠(Source contents)를 기반으로 다양한 콘텐츠 장르 및 산업 간 확장연계 및 파생사업을 가능하게 하는 일련의 관련된 지식재산권의 묶음”으로 정의할

〈표 2〉 국내 전통 재벌 기업과 카카오(디지털 플랫폼 기업)의 M&A 방식 비교

구 분	국내 전통 재벌 기업	카카오(디지털 플랫폼 기업)
M&A 형태	Conglomerate	상호 연결성을 전제로 한 Conglomerate
M&A 목적	• 공정거래법상 회피 • 기업 규모 증대 목적 • 기업 외부에서 또 다른 성장 기회 모색	• 기존 확보된 플랫폼 이용자 데이터 기반 타 산업 서비스의 다양성 확보 • 연결성을 바탕으로 사업 경쟁력 확보 및 이용자에 서비스 편의성 제공
M&A 대상 기업 상호 관련성 수준	낮음 (예) 전자기기 제조업 + 금융업 + 의류제조업 + 건설업 등	낮은 경우도 있으나, 연결성을 바탕으로 상호 관련성의 수준이 높아질 수 있음
M&A 주체 기업 간 사업 연결성	사업 연결 가능성 낮음	사업 연결 가능성 높음 (플랫폼 기반)

수 있고(이성민, 이윤경, 2016), 오리지널 콘텐츠 IP는 특정 플랫폼에서만 독점적으로 제공하는 콘텐츠의 지식재산이라고 할 수 있다. 디지털 콘텐츠 시장에서의 이러한 오리지널 콘텐츠 IP의 중요성이 커지고 있다. OTT(Over-the-top) 서비스의 등장으로 오리지널 콘텐츠가 서비스 가입자를 증가시키는 데 크게 견인하고 있기 때문이다. 쿠팡플레이의 사용자 수는 한 해 동안 무려 418% 증가하였는데(2021.1월 68만 명 → 2022.1월 355만 명), 이는 오리지널 콘텐츠 ‘SNL 코리아’의 흥행 때문이었고(김성현, 2022.2), 티빙(Tving)의 신규 유료가입자가 4배 상승하였는데, 이는 오리지널 콘텐츠 ‘술꾼도시여자들’의 흥행 때문이었다(박진희, 2021.11).

이렇게 영상콘텐츠 서비스 이용자들이 취향에 맞는 오리지널 콘텐츠를 선호하는 이유는 디지털 콘텐츠 시장에서 검색비용이 감소하고 정보의 비대칭성이 해소되었기 때문이다. 디지털 시장에서 구매자의 검색비용(search cost)이 낮아진다는 것은 시장에서 배분의 효율성(allocational efficiency)을 높이며, 제품 또는 서비스의 가격을 낮추고, 공급자들 간 경쟁을 강화하기 때문에, 구매자들은 본인의 취향에 가장 적합한 제품 또는 서비스를 구매할 가능성이 커지며, 이는 시장 전체에 효율성을 불어넣는다고(Bakos, 1997). 그러므로 경쟁이 강화된 디지털

콘텐츠 시장에서 콘텐츠 공급자들은 질 높은 콘텐츠를 다량으로 확보하는 것이 경쟁우위로 작용할 것이다. 카카오엔터테인먼트의 M&A 확대에 의해 경쟁력 있는 IP를 확보하여 서비스 이용자들의 취향에 적합한 오리지널 콘텐츠를 더욱 많이 확보한다면, 이로 인한 소비자 잉여 역시 증가할 것이다.

이미 디지털 콘텐츠 시장에서는 오리지널 콘텐츠를 확보하기 위한 M&A가 활발하게 진행되고 있고(반옥숙, 최시연, 2022), 카카오엔터테인먼트는 콘텐츠 제작 전문 자회사들과의 협업을 통해 IP를 활용하는 스튜디오 시스템을 구축하면서, 시장 트렌트 포착력과 작품 기획력을 기반으로 더욱 질 높은 콘텐츠를 창출해내고 있다. 지난 2022년 2월 SBS, 넷플릭스 등에서 방영한 ‘사내맞선’은 카카오엔터테인먼트가 보유한 IP를 기반으로 한 작품으로, 웹소설로 시작해, 웹툰 및 드라마로 제작되었다. ‘사내맞선’은 2022년 2월 기준 국내 웹툰 및 웹소설 누적 조회수는 1억 6,000만 회를 기록하였고, 2022년 4월 첫째 주 기준 홍콩, 인도네시아, 일본 등 아시아 주요 국가에서 넷플릭스 시청 시간 집계 1위를 기록하기도 하였다(이정후, 2022.5). 이와 같이, 카카오엔터테인먼트의 M&A 확대에 의해 오리지널 콘텐츠 IP를 더욱 확보한다면 ‘사내맞선’과 같은 이용자 취향에 적합한 디지털 콘텐츠가 더욱 많이 창출되는

효과가 도출될 것이다.

3.2.2 스튜디오 시스템 구축으로 창출되는 경제·사회적 효과

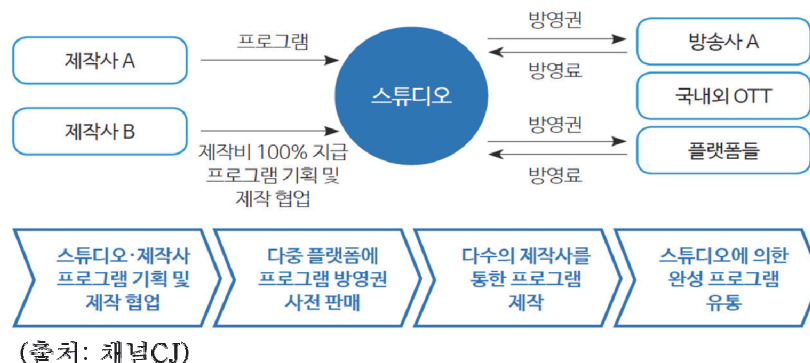
4차 산업혁명 시대의 도래로 기업의 경쟁우위가 기술력과 시장 변화에 대한 민첩성으로 바뀌었고, 이로써 전 세계적으로 뛰어난 기술력을 보유한 ‘테크 스타트업’ 등을 대상으로 한 M&A 건수가 증가하고 있는 추세이다(김보경, 이유진, 2018). 이러한 방식의 M&A를 편의상 ‘기술투자 M&A’라고 지칭할 것이다. 기술투자 M&A를 통해 피인수합병 기업(테크 스타트업 등) 입장에서는 자금력 확보로 인해 더욱 많은 사업적 기회와 안정성을 확보할 수 있고, 기업 공개(Initial Public Offering: IPO)보다 빠른 엑시트를 추진할 수 있으며, 미래에 대한 성장 로드맵을 마련할 수 있다는 장점이 있다. 한편 인수합병을 주체하는 기업 입장에서는 피인수합병 기업의 차별화된 경쟁력을 지닌 기술과 기술력을 보유한 인재, 고객, 협력사, 공급망 등의 네트워크를 얻을 수 있어, 시너지 효과를 기대할 수 있다.

디지털 콘텐츠 산업에서의 기술투자 M&A는 스튜디오 시스템을 갖추는 것과 유사하다. 콘텐츠 산업 내의 여러 피인수합병 기업이 보유한 작품 기획력과

콘텐츠 제작 관련 노하우 등에 투자하여 스튜디오 시스템을 갖추는 것이기 때문이다. 기술투자 M&A와 유사한 스튜디오 시스템을 갖추기 위한 M&A 투자를 편의상 ‘스튜디오 M&A’라고 지칭할 것이다. 스튜디오 M&A를 통해 피인수합병 기업 입장에서는 사업 및 자금 규모 측면에서 기회를 확보하는 것을 기대할 수 있고, 합병 주체 기업 입장에서는 콘텐츠의 제작, 배급, 유통의 수직적 통합구조를 확보할 수 있다는 장점이 있어, 시너지 효과를 기대할 수 있다. 이는 기존의 방송사와 독립 제작사 간의 구도와는 차이가 있고, 스튜디오 M&A를 통해 콘텐츠 제작의 전문화와 대형화 전략을 동시에 추진할 수 있다.

스튜디오 시스템을 갖춘 국내의 대표적인 드라마 제작사는 ‘스튜디오 드래곤’이다. <그림 1>은 스튜디오 드래곤의 비즈니스 모델을 개념화한 것인데, 이는 스튜디오가 중심이 되어 다수의 제작사와 협력하는 구조를 통해 제작사가 연간 제작할 수 있는 작품의 편 수를 확장할 수 있다는 것을 보여준다. 또, 기존의 독립제작사는 제작 영역에만 특화되어 있으므로 콘텐츠와 IP 활용 비즈니스까지 확장하기엔 한계가 있었지만, 스튜디오 시스템하에서는 스튜디오 주도로 사업의 확장이 현실화 될 수 있다는 것을 보여준다.

스튜디오 시스템의 파급효과를 수치화하기 위해, 카카오엔터테인먼트가 스튜디오 M&A를 확대하면



<그림 1> 스튜디오 드래곤의 비즈니스 모델 개념도

서 스튜디오 시스템을 갖춘다고 가정하고, ‘스튜디오 드래곤’의 사례를 적용하여, 피인수합병 기업들이 얻을 수 있는 경제적 효익을 분석해 보았다. 구체적으로, 세 가지의 통계 자료를 활용하여 카카오엔터테인먼트 M&A에 의한 피인수합병 기업의 영업이익의 편익을 추정해보았다.

먼저, 스튜디오 시스템으로 인해 콘텐츠 제작 역량이 증가하여, 일 년에 제작 가능한 작품 수가 증가한다는 ‘스튜디오 드래곤’의 사례에 착안하였고, 카카오엔터테인먼트 콘텐츠 제작 자회사들에 한정하여, 해당 수치를 산출하였다.

첫째로, 카카오엔터테인먼트 제작 자회사의 연평균 제작비에 대한 수치는 김희재(2022)의 자료에 따라, 국내 드라마 제작사의 연평균 제작 편수(3편)와 회당 평균 제작비(6.5억원)를 곱한 값에 드라마 1편당 회수를 미시리직 기준으로 잡아(16회) 곱하고, 카카오엔터테인먼트의 제작 자회사의 개수(10개 사)를 곱하였다(총 3,120억 원).

둘째로는, 국내에서 이미 드라마 제작 스튜디오 시스템을 갖춘 ‘스튜디오 드래곤’이 스튜디오 시스템을 구축하기 전 대비 구축 이후 드라마 제작 건수의 증가율을 산출하였다. ‘스튜디오 드래곤’은 스튜디오 시스템 구축 전 연평균 16편을 제작하였으나, 시스템 구축 이후 연평균 26편을 제작하였다는 통계 자료를 기반으로(장지혜, 2021), 증가율은 63%를 도출하였다.

마지막으로, 드라마를 제작하였을 때 제작사의 마진율은 오리지널 콘텐츠 제작 및 OTT 유통 시의 안전마진의 평균값(15%)을 최소치로 설정하고, OTT에 선판매 또는 방송사에 납품 하였을 때 마진의 평균값(30%)을 최대치로 설정하였다(이현지, 2020).

위에서 도출한 세 가지의 대표 수치를 곱하여, 카카오엔터테인먼트 M&A 확대에 의해 피인수합병 기업이 얻게 되는 연간 영업이익의 편익을 추산한 값은 약 295억 원에서 590억 원 사이로 산출되었다.

카카오엔터테인먼트 제작 자회사 연 평균 제작비
(3,120억 원)

X

스튜디오 시스템으로 인한 연 평균 드라마 제작
건수 증가율 (63%)

X

드라마 제작 마진율 구간 (15%~30%)

=

카카오엔터테인먼트 M&A 확대에 의한 피합병기업의
영업이익 편익 추산액 연간 약 295억~590억 원

〈그림 2〉 카카오엔터테인먼트 M&A에 의한 피인수합병
기업의 영업이익 편익 추정(제작사 한정)

3.3 콘텐츠 다양성 및 OSMU로 인한 경제·사회적 부가가치 창출

3.3.1 콘텐츠 다양성 확보로 인한 소비자 잉여 증가

카카오엔터테인먼트의 M&A 확대에 의해 경쟁력 있는 IP를 확보하여 서비스 이용자들의 취향에 적합한 오리지널 콘텐츠를 더욱 많이 확보하여 콘텐츠의 다양성이 증가한다면 소비자 잉여가 증가할 것이라는 내용은 3.2.1절에서 언급하였다. 그렇다면 이번 절에서는 소비자 잉여 규모의 추정치가 어느 정도 수준인지 수치화하여 분석할 것이다.

소비자 잉여 규모를 추산하기 위해, 우선 카카오엔터테인먼트의 매출액을 세 가지 산업(음악 산업, 스토리 산업, 영상 산업)으로 나누었다. 음악 산업 매출액은 2021년 카카오 실적보고서상 뮤직 부문 매출액으로(7,725억 원), 스토리 산업 매출액은 스토리 부문 매출액으로(7,911억 원), 그리고 영상 산업 매출액은 미디어 부문 매출액으로(3,329억 원) 설정하였다.

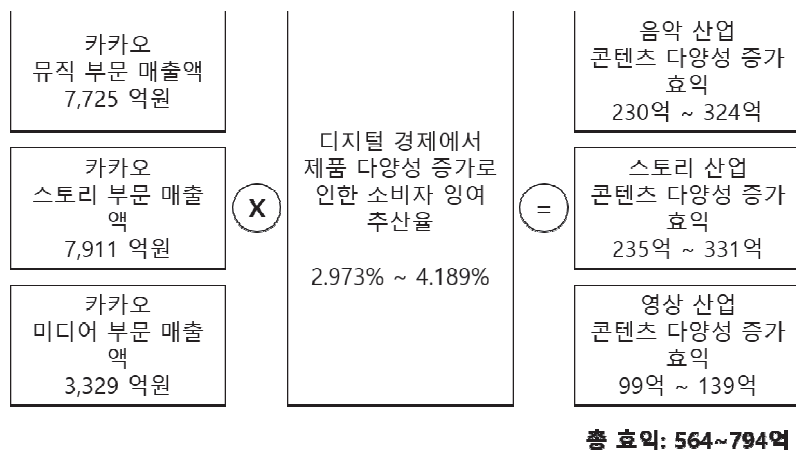
각 산업의 매출액에 곱할 계수를 도출하기 위해, Brynjolfsson et al.(2003)의 논문을 참고하였다. 해당 논문은 디지털 시장을 통해 제공되는 제품 다양성 증가의 경제적인 영향을 정량화하는 프레임워크와 경험적인 추정치를 제공한다. 해당 연구는 Amazon.com의 데이터를 이용하여 미국의 온라인 및 오프라인 서적 시장 차원에서 디지털 플랫폼 기업 Amazon 온라인 서점의 제품 다양성 증가로 도출되는 소비자 잉여의 규모를 7억 3,100만 달러에서 10억 3,000만 달러 사이라고 추산한다. 분석 대상 데이터는 2000년도의 데이터로써, 당해 미국의 온라인 및 오프라인 서적 시장의 규모는 245억 9,000만 달러였다. 여기에서, 디지털 경제에서 제품 다양성 증가로 인한 소비자 잉여의 추산율은 Brynjolfsson et al.(2003) 연구에서 도출된 소비자 잉여 추산액을 전체 시장 규모로 나눈 비율을 본 연구에서 소비자 잉여 규모를 추산하기 위한 계수로써 설정하였다(2.973%~4.189%).

따라서, 위의 세 가지 산업 각각의 매출액을 소비자 잉여 추산 계수와 각각 곱하면, 음악 산업은 연간 230억~324억 원, 스토리 산업은 연간 235억~331억 원, 영상 산업은 연간 99억~139억 원의 소비자

잉여 규모 추산액이 도출된다. 최종적으로, 카카오엔터테인먼트 M&A에 의해 콘텐츠의 다양성이 증가한다면, 콘텐츠 산업 합산 소비자 잉여의 규모는 연간 약 564억에서 794억 원 사이라고 할 수 있다(〈그림 3〉 참고).

3.3.2 OSMU로 인한 부가가치 창출

OSMU는 ‘One Source Multi Use’의 약자로써 하나의 오리지널 콘텐츠 IP를 활용해 영화, 드라마, 게임, 책 등 다양한 새로운 콘텐츠나 관련 상품들을 만들어 부가가치를 극대화하는 것을 의미한다(이아름, 오현주, 2022). 웹툰 또는 웹소설의 드라마화, 영화화, 또는 게임화가 OSMU의 한 예시이고, 해당 작품들의 캐릭터들을 예술품 또는 기념품 등으로 ‘굿즈화’하는 것 역시 OSMU의 예시라고 할 수 있다. 예를 들어, 디즈니가 마블을 인수하여 5,000여개 캐릭터가 출연하는 콘텐츠의 IP를 확보해 이를 만화, 테마파크, 게임, 뮤지컬, 완구, 생활용품 등으로 사업을 확장하는 사례가 대표적인 OSMU의 사례이다. 이러한 OSMU 전략의 효과를 통해 소비자에게 풍부한 문화적 참여와 체험을 제공할 것이다.



〈그림 3〉 카카오엔터테인먼트 M&A에 의한 콘텐츠 다양성 증가로 인한 소비자 잉여 규모 추정

카카오엔터테인먼트가 M&A를 통해 다양한 오리진 콘텐츠 IP를 확보한다면, OSMU 효과로 인해 서비스 이용자들에게 무한한 부가가치의 효익을 제공할 수 있을 것이다. 이를 경험적으로 분석해 보기 위해 카카오엔터테인먼트 M&A 확대에 따른 콘텐츠 산업 내 OSMU 효과로 인한 콘텐츠의 경제적 가치를 수치화 해보고자 하였다.

먼저, 콘텐츠 산업 OSMU 효과의 흐름을 크게 두 가지 흐름으로 나누었다. 스토리 산업이 영상 산업에 미치는 경제·사회적 가치 창출효과를 첫 번째 흐름으로 보았고, 스토리 산업과 영상 산업이 콘텐츠 연관 산업(IP 커머스 산업, 캐릭터 산업 등)에 미치는 경제·사회적 가치 창출효과를 두 번째 흐름으로 보았다.

첫 번째 흐름에서의 창출효과를 계산할 때에는 2021년 방송산업 전체 규모(18.1조 원)와 2021년 영화산업 전체 규모(2.9조 원)의 합인 영상 산업 규모(21조 원)에 영상 콘텐츠 중 웹툰, 웹소설 IP 기반 콘텐츠의 비중인 20%(조유빈, 2022.12)를 곱하였고, 그중 카카오엔터테인먼트 IP의 비중인 66%(박종진, 2022.12)을 곱한 후, 영상 산업(미디어 콘텐츠 창작업)의 소득 추계율인 19.8%(국세청, 2021)를 곱하였다. 여기에서, 카카오엔터테인먼트 IP 비중 66%는 자료의 한계로 웹툰, 웹소설 시장 전체를 카카오엔터테인먼트와 네이버웹툰 양사가 점유하고 있는 것으로 한정하여 도출하였다(전체 76건 중 카카오엔터테인먼트 IP 50건). 영상 산업의 소득 추계율 19.8%는 전체에서 미디어 콘텐츠 창작업의 단순경비율인 80.2%를 차감한 비율이다.

두 번째 흐름에서의 창출효과를 계산할 때에는 2021년 캐릭터 산업 전체 규모(12.5조 원)와 2021년 국내 IP 커머스 산업 전체 규모(10.6조 원)의 합인 콘텐츠 연관 산업 전체 규모(23.1조 원)에 영상 콘텐츠 중 웹툰, 웹소설 IP 기반 콘텐츠 비중 20%와 그중 카카오엔터테인먼트 IP 비중 66%를 곱한 후, 콘텐츠

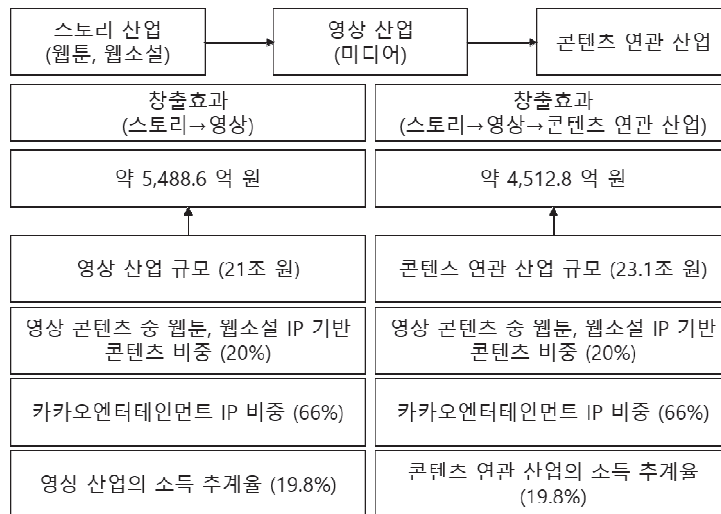
연관 산업(예술품/기념품 소매업)의 소득 추계율인 14.8%(국세청, 2021)를 곱하였다. 여기에서 콘텐츠 연관 산업의 소득 추계율 14.8%는 전체에서 예술품/기념품 및 장식용품 소매업의 단순경비율인 85.2%를 차감한 비율이다.

위의 과정을 거쳐 최종적으로 산출된 첫 번째 흐름(스토리 산업 → 영상 산업)의 창출효과는 약 5,488.6억 원이었고, 두 번째 흐름(스토리 산업 → 영상 산업 → 콘텐츠 연관 산업)의 창출효과는 약 4,512.8억 원으로 도출되었다. 즉, 카카오엔터테인먼트의 M&A 확대에 따른 콘텐츠 산업 내의 OSMU 효과로 인한 콘텐츠의 경제적 가치는 연간 약 1조 원으로 추정된다고 할 수 있다(〈그림 4〉 참고).

3.4 기타 효과

카카오엔터테인먼트 M&A로 인한 기타 효과는 크게 브랜드 효과와 IT 인프라 구축 효과로 나누어 볼 수 있다. 첫째로 브랜드 효과는 피인수합병 기업이 브랜드 경쟁력이 상대적으로 높은 기업에 의해 M&A가 이루어졌을 때 피인수합병 기업이 얻을 수 있는 효과이다. 카카오엔터테인먼트의 사례를 보면, 카카오엔터테인먼트의 뮤직 부문이라고 할 수 있는 ‘멜론’은 카카오엔터테인먼트의 모기업인 카카오의 카카오톡 서비스와의 연동으로 카카오톡 서비스 이용자들에게 자연스럽게 광고 효과를 불러일으켰고, M&A 이후 멜론의 매출은 무려 62%가 증가하였으며, 유료 회원수는 약 80만 명이 순 증가하였다(정유현, 2018.6). 멜론의 예시에서 볼 수 있듯, 디지털 플랫폼의 강력한 브랜드 효과를 통해, 광고 효과, 고객층 확대, 이미지 제고 등의 브랜드 효과의 효익을 피인수합병 기업 측에서 누릴 수 있는 것이다.

둘째로 IT 인프라 구축 효과는 피인수합병 기업이 디지털 플랫폼 기업으로부터 그것이 지닌 데이터 분석 역량, IT 기술 기반 인프라, 방대한 데이터 규모



〈그림 4〉 카카오엔터테인먼트 M&A의 OSMU 효과로 인한 콘텐츠의 경제적 가치 추정

등의 효익을 제공받는 것을 의미한다. Hanelt, Firk, Hildebrandt, & Kolbe (2021) 의 디지털 M&A 와 관련된 연구에서는, 디지털 M&A가 피인수합병 기업의 디지털 지식 역량(digital knowledge base) 을 향상시켜, 디지털 혁신을 이루어내고, 기업 성과를 제고시킨다고 주장한다. 즉, 피인수합병 기업이 디지털 플랫폼 기업으로부터 데이터 분석 역량을 기반으로 한 시장 트렌드의 포착, 대규모 광고 인프라 제공 등을 통해 M&A 이전에는 추진할 수 없었던 사업들을 가능하게 할 수 있는 것이다.

IV. 카카오엔터테인먼트 콘텐츠 사업의 산업 파급효과

4.1 산업파급효과 개요

해당 장에서는 카카오엔터테인먼트 콘텐츠 사업의 생산유발효과, 고용유발효과, 수출입효과를 분석할 것

이다. 산업파급효과 분석은 한국은행이 발간하는 산업연관표에서 도출해낸 산업 분류를 기준으로 산업연관분석을 수행한 것인데, 해당 연구에서는 한국벤처창업학회(2022)에서 진행한 디지털 콘텐츠 산업 내에서의 국내 디지털 플랫폼 산업파급효과 연구에서 도출한 계수를 카카오엔터테인먼트의 2021년 매출액에 적용하여 분석할 것이다.

산업파급효과 역시 카카오엔터테인먼트의 사업영역과 맞추어, 음악, 스토리, 영상 산업으로 나누어 분석하였는데, 문화체육관광부의 2020년 기준 콘텐츠 산업으로 분류된 산업은 출판, 만화, 음악, 영화, 게임, 애니메이션, 방송, 광고, 캐릭터, 지식정보, 콘텐츠솔루션으로 구분되어 있다. 그래서 한국벤처창업학회(2022)에서 도출한 계수는 음악 산업은 문화체육관광부의 음악 산업 기준, 스토리 산업은 문화체육관광부의 출판, 만화, 캐릭터 산업의 합산을 기준으로 하였고, 영상 산업은 문화체육관광부의 영화, 애니메이션, 방송산업의 합산을 기준으로 산출되었다. 이와 같은 방식으로 계산된 음악, 스토리, 영상 산업별 산출된 효과를 카카오엔터테인먼트의 2021년 각 부문

〈표 3〉 카카오엔터테인먼트 부문별 생산유발계수 추정 결과표

지표 (단위)	음악 부문	스토리 부문	영상 부문
매출액 (백만 원)	772,516	791,082	332,915
Self 생산유발 (비율)	1.067561	1.122017	1.158596
생산유발 (비율)	1.727056	1.878648	1.664728
타 산업 생산유발 (비율)	0.659495	0.756631	0.506132
타 산업 생산유발 금액 (백만 원)	509,470	598,557	168,499

〈표 4〉 카카오엔터테인먼트 부문별 고용유발효과 추정 결과표

지표 (단위)	음악 부문	스토리 부문	영상 부문
매출액 (백만 원)	772,516	791,082	332,915
Self 고용유발 (명)	599	191	47
고용유발 (명)	1,090	303	88
타 산업 고용유발 (명)	491	112	41

별 매출액에 적용하여 분석하고자 하였다.

6천억 원의 타 산업의 생산을 유발했음을 의미하기도 한다.

4.2 결과 분석

4.2.1 생산유발효과

생산유발효과는 콘텐츠 산업 각 세부산업의 최종 수요가 한 단위 증가하였을 때 이를 충족시키기 위해 해당 세부산업을 포함한 모든 산업 부문에서 직접 및 간접적으로 유발되는 생산과급효과이다. 이는 생산유발계수에 의해 나타나는데, 〈표 3〉을 참고하면, 스토리 부문의 생산유발효과가 가장 큰 것 (1.878648)으로 나타났고, 그다음으로는 음악 부문 (1.727056), 영상 부문 (1.664728) 순으로 나타났다. 총 부문의 타 산업 생산유발효과의 합은 1.922258로, 콘텐츠 산업이 국민경제적으로 자신의 총 산출액을 제외하고도 약 두 배에 해당하는 생산유발 파급효과를 가지고 있다는 것을 의미한다. 이는 다시 말해, 카카오엔터테인먼트의 콘텐츠 부문의 총 매출액은 약 1조 9천억 원인데, 국민경제적으로는 약 3조

4.2.2 고용유발효과

고용유발효과는 선도기업의 최종 수요가 1조 원 증가하였을 때, 유발되는 협력 기업의 고용 증가를 측정한 것이다. 위의 〈표 4〉의 결과표는 한국벤처창업학회(2022)가 도출한 각 산업의 전체 고용유발효과를 각 산업의 규모로 나누어 비율화한 후 재산출한 것이다. 즉, 음악 산업의 고용유발 규모는 8,470명이었으며(산업 규모 약 6조 원), 스토리 산업 고용유발 규모는 13,418명(산업 규모 약 35조 원), 영상 산업 고용유발 규모는 6,571명(산업 규모 약 25조 원)인데, 이를 비율로 환산하여, 카카오엔터테인먼트 부문별 매출에 해당 비율을 곱하여 계산하였다.

결론적으로, 〈표 4〉를 참고하면, 카카오엔터테인먼트 전체 부문의 총 고용유발효과는 1,481명(음악 부문 1,090명, 스토리 부문 303명, 영상 부문 88명)이고, 콘텐츠 산업 내 고용유발 규모가 총 837명(음

악 부문 599명, 스토리 부문 191명, 영상 부문 47명)인 것을 고려할 때, 국민경제적으로 총 644명(음악 부문 491명, 스토리 부문 112명, 영상 부문 41명)을 타 산업에서 고용 유발했다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 해당 수치를 통해, 고용유발효과는 작은 것처럼 보일 수 있지만, 콘텐츠 산업 차원의 총 고용유발 효과의 규모(28,459명 = 콘텐츠 산업 내 고용유발 규모: 음악 산업 4,658명, 스토리 산업 8,444명, 영상 산업 3,492명 + 콘텐츠 산업 외 타 산업 고용유발 규모: 음악 산업 3,812명, 스토리 산업 4,974명, 영상 산업 3,079명)와 카카오엔터테인먼트 기업 규모의 성장 잠재력을 고려하면, 미래에 확대될 가능성이 크다.

4.2.3 수출입효과

수출입효과는 각 산업별 수출물과 수입물을 바탕으로 무역흑자유발효과를 지수화하여 분석하는 것이다. 즉, 글로벌 디지털 콘텐츠 플랫폼들의 국내 시장 잠식을 저지하고, 얼마나 해외시장을 개척하는 등 국가적으로 중요한 경제적인 효과를 보여주는지 분석하는 것이다. 음악 부문의 무역 흑자액은 약 1,105억 원, 스토리 부문의 무역 흑자액은 약 205억 원, 영상 부문의 무역 흑자액은 약 133억 원이다. 이는 무역흑자유발효과가 미미한 것처럼 보이지만(〈표 6〉참고), 전체 산업 차원의 무역흑자유발효과는 음악 산업이 약 8,586억 원(산업 규모 약 6조 원), 스토리 산업이 약 9,065억 원(산업 규모 약 35조 원),

〈표 5〉 카카오엔터테인먼트 부문별 수출입효과 측정 결과표

지표 (단위)	음악 부문	스토리 부문	영상 부문
매출액 (백만 원)	772,516	791,082	332,915
수출유발효과 지수 (비율)	0.1457	0.0413	0.0449
수입방어효과 지수 (비율)	0.0026	0.0154	0.0049
무역흑자유발효과 지수 (비율)	0.1431	0.0259	0.04

〈표 6〉 카카오엔터테인먼트 부문별 산업파급효과 결과표

지표 (단위)	음악 부문	스토리 부문	영상 부문
매출액 (백만 원)	772,516	791,082	332,915
타 산업 생산 유발 금액 (백만 원)	509,470	598,557	168,499
1조원 생산 시 자체 고용 창출 규모 (명)	599	191	47
1조원 생산 시 타 산업 고용 창출 규모 (명)	491	112	41
해외 시장 매출 추산액 (백만 원)	112,556	32,672	14,948
수입방어효과 (백만 원)	2,009	12,183	1,631
수출입 흑자액 (백만 원)	110,547	20,489	13,317

영상 산업이 약 1조 원(산업 규모 약 25조 원)으로, 콘텐츠 산업 합산 약 2조 7,651억 원의 규모를 고려한다면, 미래에 확대될 가능성이 있다. 또, 최근 카카오엔터테인먼트의 수출 역량 강화의 노력으로 이는 이른 시일 내에 개선될 것으로 보인다.

최근 카카오엔터테인먼트의 모회사인 카카오는 국내 시장 잠식을 벗어나 '비온드 코리아'의 비전을 내세웠고, 결국 카카오의 2022년 상반기 해외 매출은 약 7,613억 원으로, 전체 매출액의 21.9%를 차지하였다. 이는 2021년 말 대비 11.6%p 확대된 비중으로, 카카오는 카카오픽코마, 카카오게임즈, 카카오엔터테인먼트를 필두로 해외 매출 비중을 2025년까지 30% 이상으로 끌어올리겠다는 것을 목표로 하고 있다(윤지혜, 2022.9). 카카오엔터테인먼트의 이러한 적극적인 행보가 앞으로도 지속된다면 무역 흑자를 끌어올려 국가적으로 중요한 경제적인 효과를 보일 수 있을 것으로 보인다.

V. 결론

본 연구에서는 카카오엔터테인먼트의 M&A 전략이 가지는 경제·사회적 효과를 분석하면서, 전통 산업의 M&A 전략과는 다른 목적과 형태를 지닌 디지털 생태계에서의 디지털 플랫폼 기업의 M&A 전략에 대해 알아보았다. 이를 통해 기존 전통 산업과는 이질적인 산업구조와 환경 등을 가지고 있어, 기존의 산업전략 및 기업분석 방식으로는 이해하기 어려운 측면이 있는 디지털 플랫폼 기업의 M&A에 대해 정확하게 인지할 수 있을 것으로 기대한다.

본 연구에서는 카카오엔터테인먼트 M&A 전략의 경제·사회적 효과를 분석하기 위해, 여러 차원에서의 수치화된 효과를 산출하였다. 첫째로, 카카오엔터테인먼트의 M&A는 오리지널 콘텐츠 IP 확보 등

경쟁력을 갖추기 위한 수단으로써, 디지털 시장에서의 낮은 검색비용으로 인해 경쟁이 강화되고, 구매자들이 본인 취향에 가장 알맞은 콘텐츠를 구매할 가능성이 극대화되는데, 카카오엔터테인먼트의 M&A는 이러한 욕구(needs)를 만족시켜 디지털 콘텐츠 플랫폼 이용자에게 국민 차원의 경제·사회적 효과를 부여한다.

둘째로, 카카오엔터테인먼트의 M&A는 기술 확보를 위한 M&A와 의미를 같이하는, 스튜디오 시스템을 갖추기 위한 스튜디오 M&A의 일환이다. 스튜디오 시스템을 갖추게 되면, 콘텐츠 이용자들에게 더욱 방대한 양질의 디지털 콘텐츠를 제공하는 효익뿐만 아니라, 카카오엔터테인먼트의 자회사들에게 기업 차원의 영업이익 효익을 부과하기도 한다. 본 연구에서 가정된 상황을 바탕으로, 스튜디오 시스템 구축으로 인한 카카오엔터테인먼트에 편입된 자회사들이 얻을 수 있는 연간 영업이익 증가분의 규모는 295억 원에서 590억 원으로 추정되었다.

셋째로, 카카오엔터테인먼트의 M&A로 인해, 음악, 스토리, 영상 콘텐츠의 다양성이 확보되며, 이로 인해 이용자들의 소비자 잉여가 증가하는데, 음악 부문은 230억 원~324억 원, 스토리 부문은 235억 원~331억 원, 영상 부문은 99억 원~139억 원으로, 전 부문에서 연간 총 564억 원~794억 원의 소비자 잉여를 창출할 것으로 추산된다.

넷째로, 카카오엔터테인먼트의 M&A는 OSMU 효과를 강화하는데, 이를 통해 창출되는 경제·사회적 효과는 스토리 부문의 웹툰 및 웹소설이 영상 미디어화되는 과정에서의 창출효과와 스토리 부문이 영상 미디어화되고, 캐릭터 산업 및 IP 커머스와 같은 콘텐츠 연관 산업까지 연결되는 과정에서의 창출효과로 구분된다. 전자의 경우에는 연간 약 5,489억 원의 경제·사회적 효과를 창출하고, 후자의 경우에는 연간 약 4,513억 원의 경제·사회적 효과를 창출하여, 카카오엔터테인먼트 M&A 확대에 따른 콘텐츠 산

업 내의 OSMU 효과로 인한 콘텐츠의 총 경제적 가치는 연간 약 1조 2억 원으로 추정된다.

마지막으로, 카카오엔터테인먼트 M&A의 산업과 급효과는 국민경제적으로 약 3조 6천억 원 규모의 타 산업에서의 생산을 유발한 것으로 분석되었고, 총 1,481명의 총 산업의 고용유발효과, 837명의 콘텐츠 산업 내 고용유발효과, 그리고 644명의 그 외 타 산업에서 고용을 유발한 것으로 분석되었다. 또, 카카오엔터테인먼트의 모든 콘텐츠 분야의 무역흑자를 유발한 규모는 약 1,443억 원(음악 부문 약 1,105억 원, 스토리 부문 약 205억 원, 영상 부문 약 133억 원)이었다.

연구 결과, 정부 관계자들과 언론 관계자들의 오해와는 달리, 국내 디지털 콘텐츠 플랫폼을 대표하는 카카오엔터테인먼트는 M&A를 통해 국민이나 기업 차원을 구분하지 않고 다양한 경제·사회적 효과를 창출하는 것으로 나타났다. 그런데도, 국내의 디지털 플랫폼 및 디지털 콘텐츠 관련 정책과 규제 환경에 영향을 미칠 수 있는 관계자들이 카카오엔터테인먼트의 전략적인 M&A 투자 행위를 문어발식 몸집 늘리기로 오해하고 있다. 물론 경제적 효익의 증가가 독과점 및 문어발 확장이라는 비판에 대한 대답과는 별개라고 생각할 수 있지만, 지분 취득으로 인한 연계가 관련 기업 콘텐츠에 대한 배타적 권리를 취득하는 것이 아닌, 별개의 의사결정이라는 것도 독점에 의한 배타성이 제한적인 것에 대한 증거가 될 수 있을 것이다. 또한, 국내 콘텐츠 시장 내에는 카카오와 네이버뿐만 아니라, 다른 콘텐츠 기업들도 존재하고 있으며, 넷플릭스, 유튜브, 틱톡과 같은 이 미 콘텐츠 유통 규모가 더욱 큰 해외기업들이 존재하고 있는 상황에서, 시장 구조는 독과점을 우려할 만한 상황이라기보다는 오히려 과도 경쟁 상황이며, 이와 같은 과도한 경쟁 상황이 열악한 콘텐츠 수익 구조를 야기하고 있을 수 있다는 가능성을 고려하여야 할 것으로 보인다. 향후 독과점 구조가 콘텐츠 시

장에 실제로 존재하는지와 독과점 구조의 악영향으로 인해 공정거래위원회 등 정부 기관의 규제가 필요한지에 대해, 해외기업들을 포함하여 시장 획정 문제 등과 관련된 내용을 실증적으로 검증하는 후속 연구들이 있어야 할 것으로 보인다.

디지털 콘텐츠 산업에 대한 정치 및 사회적 오해는 디지털 콘텐츠 기업 경영활동에 리스크를 증가시키는데, 이는 디지털 콘텐츠 플랫폼뿐만 아니라, 영상 콘텐츠 기획자, 웹툰 및 웹소설 창작자 등 디지털 콘텐츠 산업에 종사하는 인력들의 경영활동을 위축시킬 뿐만 아니라, 창작 활동의 몰입도를 감소시키고 있다. 이로 인해 국내 디지털 콘텐츠 생태계 전반의 경쟁력이 약화하고 있는 상황인데, 이를 개선하기 위해서는 국내 콘텐츠 창작자 생태계에 대한 정부의 지원과 디지털 콘텐츠 플랫폼의 경영활동에 관한 법과 제도의 개선이 시급하다. 따라서 본 연구를 통해, 국내 정책 입안자 또는 관계자들이 국내 시장에서 경쟁하고 있는 디지털 콘텐츠 플랫폼들이 국내를 넘어 해외 빅테크 기업들과 경쟁하여 우위를 점하는 데 도움이 될 만한 법과 제도 개선을 이룰 것으로 기대한다.

REFERENCES

- Bakos, J. Y. (1991), "A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces," *MIS Quarterly*, 15(3), 295-310.
- Bakos, J. Y. (1997), "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces," *Management Science*, 43(12), 1609-1755.
- Benaroch, M. and R. J. Kauffman (1999), "A Case for Using Real Options Pricing Analysis to Evaluate Information Technology Project Investments," *Information Systems Research*, 10(1), 70-86.

- Brynjolfsson, E., Y. Hu, and M. D. Smith(2003), "Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers," *Manangement Science*, 49(11), 1580-1596.
- Gulati, R., A. J. Mayo, and N. Nohria(2016), *Management: An Integrated Approach*, Boston, MA, Cengage Learning, Inc.
- Hanelt, A., S. Firk, B. Hildebrandt, and L. M. Kolbe (2021), "Digital M&A, Digital Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation," *European Journal of Information Systems*, 30(1), 3-26.
- Kapoor, R. and S. Agarwal(2017), "Sustaining Superior Performance in Business Ecosystems: Evidence from Application Software Developers in the iOS and Android Smartphone Ecosystems," *Organization Science*, 28(3), 531-551.
- Katz, M. L. and C. Shapiro(1985), "Network Externalities, Competition, and Compatibility," *The American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- Kenney, M., D. Bearson, and J. Zysman(2020), "The Platform Economy Matures: Measuring Pervasiveness and Exploring Power," *BRIE Working Paper*, 1-60.
- Thomas, L. D. W., E. Autio, and D. M. Gann(2014), "Architectural Leverage: Putting Platforms in Context," *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198-219.
- 세청 고시 제2022-7호, 7-554.
- 김보경, 이유진(2018), "[4차 산업혁명 기획시리즈] 테크 및 스타트업 글로벌 M&A 트렌드," **한국무역협회 국제무역연구원**, 18(1), 1-47.
- 김성민, 최새술, 이선재, 연승준(2021), "빅테크 플랫폼 기업의 기술 생태계 전략과 시사점," **한국전자통신연구원**, 21(1), 1-46.
- 김정심(2020), "4차 산업혁명을 선도하는 알리바바: 핀테크와 신유통을 중심으로," **Korea Business Review**, 24(2), 73-99.
- 김희재(2022), "콘텐츠, 4차 Wave의 시작," **한국방송통신전파진흥원 미디어 이슈 & 트렌드**, 49(4), 52-69.
- 반옥숙, 최시연(2022), "콘텐츠 기업 M&A 동향 분석을 통한 산업 전망," **한국콘텐츠진흥원 KOCCA FOCUS**, 142(1), 1-22.
- 손희진, 최원용(2019), "디지털 콘텐츠 기업의 핵심역량 구축 및 해외시장 진출 전략: 디앤씨미디어 사례를 중심으로," **국제경영리뷰**, 23(4), 27-38.
- 영화진흥위원회(2022), "2021년 한국 영화산업 결산," **KOFIC 연구**, 2(1), 1-153.
- 이규현(2018), **경영학 이해: 혁신창출과 확산**, 제1판, 서울, 학현사.
- 이상은(2022), "글로벌 산업별 M&A 인사이트(Global M&A Industry Insights)," **삼일PwC경영연구원 Insight Research**, 1-63.
- 이성민(2022), "OTT로 인한 콘텐츠 제작/유통 시스템의 변화: 스튜디오 시스템을 중심으로," **한국방송통신전파진흥원 미디어 이슈 & 트렌드**, 51(1), 6-17.
- 이아름, 오현주(2022), "콘텐츠 IP 확장 유형별 특성과 관계: 원작자 중심 vs. 플랫폼 중심 사례 비교," **한국콘텐츠진흥원 KOCCA FOCUS**, 144(1), 1-18.
- 이현지(2020), "INITIATE \$HOW ME THE MEDIA: 드라마 제작사에게 주어지는 합격 목걸이," **유진투자증권 리서치 센터(Initiate: Media/Ads)**, 1-114.
- 장지혜(2021), "[콘텐츠] K-Drama, The Show Must Go On!," **카카오페이지증권 Sector Analysis**, 1-55.
- 정연승(2022), "네이버의 글로벌 경영 사례 연구 - 기술을 통한 세계 정복을 꿈꾸는 네이버," **Korea Business**

국내참고문헌

- 과학기술정보통신부, 방송통신위원회(2021), "2021년 방송산업 실태조사 보고서," 국가승인(협의)통계·승인번호 제920010호, 3-404.
- 국세청(2022), "2021년 귀속 기준경비율·단순경비율," 국

Review, 26(1), 83-100.

추승엽, 현창민, 임성준(2016), “디지털 음원산업의 흥행요인: 기존 음반산업과 동일하나?,” **Korea Business Review**, 20(4), 231-254.

카카오(2022), “2021년 실적보고서”

한국벤처창업학회(2022), “미디어 엔터테인먼트 산업의 M&A를 통한 혁신 및 콘텐츠 생태계 영향,” 1-180.

한국콘텐츠진흥원(2019), “콘텐츠산업 경제적 파급효과 분석 연구,” KOCCA 19-72, 1-224.

한국콘텐츠진흥원(2021), “2021년 콘텐츠산업 경제적 파급효과 분석 연구,” KOCCA 21-18, 1-235.

참조기사

곽성규(2019), “[전략사례] 디즈니의 핵심 성장 동력, ‘원소스 멀티 유즈’ 전략,” 사례뉴스, 2019년 5월 30일자.

김민선(2021), “토종OTT ‘넷플릭스’ 줄서기 아닌 IP 확보해 수익 내야,” ZDNET Korea, 2021년 6월 8일자.

김성현(2022), “쿠팡플레이 이용자 1년만에 418% 폭증…티빙·웨이브 턱밑 추격,” 뉴데일리경제, 2022년 2월 22일자.

박기범(2022), “[M&A전문가에 묻다-⑨콘텐츠] “올해 중소형 제작사의 대형화 M&A 활발할 것,” 아주경제, 2022년 1월 26일자.

박종진(2022), “웹툰·웹소설 기반 영상콘텐츠 40편 ‘홀썩,’” 전자신문 Etnews, 2022년 12월 14일자.

박진희(2021), “[OTT 큐레이팅] 티빙 ‘술꾼도시여자들’ 유료가입자 4배 끌어 올려,” 뷰어스, 2021년 11월 2일자.

변휘(2022), “K콘텐츠 대세지만 K굿즈는 ‘걸음마’...3천억 달러 IP커머스 잡아라,” 머니투데이, 2022년 12월 19일자.

윤지혜(2022), “‘내수용’ 꼬리표 떼는 카카오, 상반기 북미 매출 작년 5배,” 머니투데이, 2022년 9월 8일자.

이정후(2022), “‘웹소설→웹툰→드라마’ 카카오 흥행공식의 정석… ‘사내맞선’ 터졌다,” 뉴스원, 2022년 5월 4일자.

정유현(2018), “점유율 60%...멜론 철옹성 비결은,” 더벨,

2018년 6월 11일자.

정현진(2022), “K-웹툰 전성시대… 웹툰주 주가 월월 “내년엔 더 기대된다,” 조선비즈, 2022년 12월 13일자.

조유빈(2021), “콘텐츠 업계에 웹툰 IP가 몰려오는 이유,” 시사저널, 2021년 9월 9일자.

최상현(2020), “글로벌 OTT 전쟁 속에 웃는 한국 드라마 제작사 - 새로운 판로 열리고 킬러 콘텐츠 떠오르며 위상 ‘경충,’” 이코노미조선, 2020년 10월 26일자.

Analyzing the Economic and Social Effects of M&A Strategies of Digital Platform Companies - Focusing on the Case of Kakao Entertainment

Byung Joon Yoo* · Yeon Sung Jung** · Joung Jun Lee*** · Ye Lin Oh****

Abstract

This study analyzed the M&A strategy of Kakao Entertainment as a case study and analyzed the economic and social effects created by the M&A strategy of a digital platform company. The purpose of this study is to resolve misunderstandings about M&A of digital platform companies by domestic policy makers and their officials and to promote improvement of laws and systems so that digital platform companies can obtain a driving force for innovative management activities.

In this study, the economic and social effects of Kakao Entertainment's M&A strategy were quantified and analyzed in various aspects. First, Kakao Entertainment's M&A is a means to gain competitiveness such as securing original content IP. As competition is strengthened due to lower search costs in the digital market and buyers are likely to purchase the content that best suits their taste. Kakao Entertainment's M&A satisfies these needs, giving users of digital content platforms economic effects. Second, Kakao Entertainment's M&A is a part of studio M&A to equip a studio system which has the same meaning as M&A to secure technology. With such a studio system it provides content users with a wider range of high-quality digital content. In addition to benefits, Kakao Entertainment's subsidiaries are also charged with corporate-level operating profit benefits. Third, the M&A of Kakao Entertainment secures the diversity of music, story, and video contents, which increases the consumer surplus of users. Fourth, Kakao Entertainment's M&A strengthens the OSMU effect which leads to economic and social benefits in the process of turning webtoons and web novels in the story sector into

* Professor, College of Business Administration, Seoul National University, First Author

** Professor, College of Business Administration, Dankook University

*** Master's Student, College of Business Administration, Seoul National University, Corresponding Author

**** Master's Student, College of Business Administration, Seoul National University

video media as well as the transformation of the story sector into video media as well as the character industry and IP commerce. Economic and social benefits are created in the process of connecting to content-related industries. Lastly, Kakao Entertainment's M&A was analyzed to create industrial ripple effects in three aspects: production inducement effect employment inducement effect and import/export effect.

Through this study domestic policy makers or officials can resolve the misunderstanding that Kakao Entertainment's M&A is an octopus-style increase in size and digital content platforms competing in the domestic market compete with overseas big-tech companies beyond Korea to gain an advantage. It is hoped that there will be legislative and institutional improvements that will help.

Key Words: Digital platform, M&A, Digital content, Kakao, Economic and social effect