

플랫폼 사업자의 콘텐츠 사업 특성 (카카오, 네이버를 중심으로)

Content Business Characteristics of Platform Operators: Kakao and Naver

이문행

수원대학교 미디어커뮤니케이션학과

Moonhaeng Lee(moonhlee@suwon.ac.kr)

요약

국내 주요 콘텐츠 플랫폼 사업자인 네이버와 카카오는 웹툰 IP 역량을 중심으로 다각적인 콘텐츠 사업전략을 구현하고 있다. 방송사나 제작사들이 제작 인력을 중시하여 감독이나 작가 확보에 중점을 두고 있는 것과 달리 플랫폼 사업자는 IP의 중요성을 전제로 콘텐츠 생태계(SPD)를 구성한다. 이들이 IP 확보에 중점을 두는 이유는 IP의 OSMU 가능성 때문이다. 원천 소스는 다양한 미디어 콘텐츠로 활용되고 그에 따른 유통 수익을 창출할 수 있다. 특히 웹툰은 문화적 할인의 영향이 비교적 적은 장르라는 점에서도 글로벌 유통의 가능성을 열어놓는다. 원천 콘텐츠 IP와 플랫폼 확보에 콘텐츠사업전략의 초점이 맞춰져 있다는 점에서 네이버와 카카오의 추진 방향은 유사하나, 이러한 사업전략을 구현하는 방식은 두 플랫폼 사업자 간에 차이가 있다. 네이버는 주로 기업 간 전략적 제휴를 통해 콘텐츠 사업 다각화를 구현하는 반면, 카카오는 그룹 내 합병으로 이루어진 통합 기업을 통해 다각화된 콘텐츠 사업을 추진한다. 이와 같이 원천 IP 확보라는 국내 플랫폼사업자의 콘텐츠 사업전략은 넷플릭스를 비롯한 글로벌 OTT 사업자들의 공격적인 제작 투자와 IP 독점으로 국내 제작 시장이 위협 받는 가운데, 콘텐츠 산업 발전을 위한 청신호로 여겨질 수 있다.

■ 중심어 : 플랫폼사업자 | 사업다각화 | 원천 IP | 콘텐츠 생태계 | 전략적 제휴 | 인수합병 |

Abstract

Naver and Kakao, major domestic content platform operators, are implementing diversified content business strategies centered on webtoon IP capabilities. Unlike terrestrial broadcasters or large production companies that focus on securing directors or writers by placing importance on production personnel, platform operators form a content ecosystem (SPD) based on the importance of IP. The reason they focus on securing IP is because of IP's OSMU (One Source Multiuse) potential. Original sources can be used as various media contents and generate distribution profits accordingly. In particular, webtoons open up the possibility of global distribution in that cultural discounts decrease.

The direction of promotion is similar in that the business strategy is focused on securing source content IP and platform, but there are differences between Kakao and Naver in the way content business strategies are implemented. While Naver implements the diversification of its content business mainly through strategic alliances between companies, Kakao promotes its diversified content business through integrated companies formed through mergers within the group.

■ keyword : Platform Company | Diversification | Original IP | Strategic Alliances | M & A |

* 본 연구는 2021학년도 수원대학교 학술진흥연구비 지원으로 수행되었습니다.

접수일자 : 2022년 12월 12일

심사완료일 : 2023년 01월 12일

수정일자 : 2023년 01월 12일

교신저자 : 이문행, e-mail : moonhlee@suwon.ac.kr

I. 서론

반세기 동안 이어진 지상파 방송의 단독 무대가 종식되고, 케이블 TV와 위성방송, IPTV, 그리고 OTT(Over the Top)에 이르기까지 본격적인 플랫폼 경쟁 시대가 도래하면서 콘텐츠에 대한 수요는 폭발적으로 증가하고 있다. 21세기 초 미디어 산업의 화두였던 '콘텐츠가 왕이다(Content is king)'의 시대가 비로서 전개되는 것이다. 이에 따라 콘텐츠 제작의 투자 주체도 거대자금 동원력이 있는 사업자로 빠르게 이동하고 있다. 최근 화제를 모은 프로그램인 '오징어게임(넷플릭스)', '이상한 변호사 우영우(ENA,구 스카이TV)', '안나(쿠팡 플레이)', '이 구역의 미친X(카카오 TV)' 등은 모두 지상파 방송사의 프로그램이 아니다. 이제 제작사들도 지상파 방송사에만 의존하지 않고 거대 투자자들을 찾아 적극적으로 나서고 있다.

이 와 같이 플랫폼이 다양해지면서, 콘텐츠 시장의 역학 구도에도 변화가 감지되고 있다. 자회사인 스튜디오 드래곤을 통해 제작 시장 점유율을 확대하고 있는 CJ ENM, 오리지널을 지속적으로 성공시키고 있는 OTT 사업자 넷플릭스 외에도 카카오와 네이버 등 플랫폼 사업자들이 본격적으로 제작 시장에 뛰어들었다. 이는 K-드라마의 소구 대상이 해외 시청자로 확대됨에 따라 제작비 규모가 최근 몇 년 사이 급증하여 블록버스터급 프로그램에 투자할 수 있는 사업자가 시장을 주도하게 되는 새로운 콘텐츠 산업 생태계가 구현되고 있음을 의미한다.

이 연구에서는 콘텐츠 제작시장의 새로운 주역으로 급부상한 플랫폼 사업자를 중심으로 콘텐츠 사업의 특징을 살펴보고 향후 산업 생태계를 전망해보는 계기를 마련해 보고자 한다.

II. 연구 배경

1. 국내 미디어 산업 환경 변화

방송 시장은 기존의 지상파 방송 및 위성, 케이블방송과 함께 종합편성채널, IPTV(통신사) 등의 시장참여

로 플랫폼의 다양성이 확보되었으며, 최근에는 모바일은 물론 인터넷 OTT 서비스 등 유통채널이 다변화되면서, 더욱 다양한 소재와 장르 및 구성을 통해 수용자의 기대에 부응할 것을 요구하고 있다.

분화된 플랫폼들은 결국 콘텐츠로 귀결되고 있으며, 유통(편성-서비스-유통)사업의 안정성이 확보되면 제작역량 강화에 나서는 사례가 많아 자체적으로 콘텐츠를 제작하여 판권을 보유하는 사업자가 점차 경쟁력을 갖추고 있다.

방송영상 콘텐츠의 장르 간, 산업 간 융합도 최근 문화 콘텐츠 산업의 두드러진 현상이다. 최근 들어 웹툰이나 웹소설이 드라마나 영화로 재탄생하거나, 예능 장르와 토론 장르가 합쳐지는 등 새로운 형식의 콘텐츠들이 장르를 넘나들며 다양하게 나타나고 있다. 콘텐츠 공급자에 있어도 영화제작사의 드라마 제작 등 영역 다변화 현상이 강화되고 있으며, 웹툰/웹소설-웹드라마-TV드라마 등 IP 확장 사례도 증가하고 있다[1]. 이처럼 다양한 산업간 협업과 융합을 통해 콘텐츠의 산업적 가치는 증가하고 있으며, 산업과 산업의 융합을 통해 이들의 시너지를 유발하는 핵심 연결 고리로서 콘텐츠의 역할은 더욱 중요해지고 있다.

여기에 글로벌 시장을 대상으로 인터넷과 모바일 플랫폼을 통한 콘텐츠 유통이 가속화되고 있어 미디어 시장의 경쟁상황은 더욱 치열해지고 있다. 전 세계 2억 명 이상의 가입자를 보유한 NETFLIX는 이미 국내 OTT 가입자 수 1위를 점유하고 있고, 디즈니 플러스, 애플 TV 등 글로벌 콘텐츠 유통 플랫폼이 모두 한국 시장에 진출해 가입자 수를 확대해 가고 있다[2]. 이 와 같이 자본력을 갖춘 글로벌 OTT의 등장으로 국내 시장에서의 콘텐츠 수급 경쟁이 심화되 콘텐츠 제작비 및 IP 가치는 빠르게 상승하고 있다[3].

한편, 최근 몇 년간 국내에서는 콘텐츠 제작사와 유통사 간에 수직 및 수평 통합이 활발하게 진행되고 있다. 그 주된 목적은 콘텐츠 제작의 경쟁력 제고와 유통망 확보, 그리고 가입자 수 확대 등이다. 2017년 CJEnM은 내부의 제작 부문을 분사하여 스튜디오 드래곤을 설립해 콘텐츠 제작 경쟁력 제고에 성공했고, 티빙(Tving)을 물적 분할 해 OTT 유통 플랫폼을 강화했다. 또한 제이콘텐트리도 드라마 투자 관련 사업 부문

전체를 제이콘텐츠리 스튜디오로 분사하여, 콘텐츠 역량 강화에 집중하고 있다. 이처럼 그동안 방송 시장만을 캡티브 마켓으로 삼았던 CJENM과 제이콘텐츠리는 디지털 유통을 위해 제작 부문을 수직 계열화했다[4].

IT업계에서도 카카오의 제작 부문 수직계열화가 진행되고 있다. 원천 IP와 연기자, 콘텐츠 기획 및 제작의 수직계열화를 통해 콘텐츠 경쟁력을 강화하려는 것이다. 카카오는 이미 카카오페이지를 통해 웹툰, 웹소설 기업들에 투자하였으며, 카카오M을 통해 연예기획사, 영화제작사, 음악 제작사 등을 인수해 수직계열화를 진행하고 있다. 또한 OTT 유통 플랫폼 확보를 위해 SKT와 지분을 교환하고, 영화제작사인 영화사 월광, 사나이 픽처스에 이어, 음악/공연제작사인 플레이엠엔터, 연예기획사 등의 지분을 확보하는 등 카카오M을 통한 콘텐츠 제작 및 유통 역량을 갖추고 있다.

네이버도 수코믹스, 제이큐 코믹스 등 웹툰 제작사뿐 아니라 YG엔터테인먼트와 SM엔터테인먼트 등 주요 연예기획사에 대한 투자를 통해 콘텐츠 제작 및 유통 역량을 강화하고 있다. 또한, 웹툰 사업구조 개편을 위해 미국법인인 웹툰엔터테인먼트를 본사로 두고 라인 디지털프론티어와 웹툰 엔터코리아 지분을 보유하게 함으로써 수직계열화를 통해 제작과 글로벌 유통 역량을 동시에 강화하는 전략을 추진하고 있다[4].

2. 방송 콘텐츠 생태계 유형

방송 콘텐츠는 소재(스토리)와 제작(인력), 유통을 축으로 시장 생태계가 구성된다고 할 수 있다. 이는 사업자의 특성에 따라 중심 요소가 이동하게 되는데, 이를 주도하는 사업자는 다음과 같이 방송사(지상파 및 종편), 대형 제작사(엔터테인먼트 그룹), 플랫폼 사업자다.

1.1 방송사 주도 생태계 : 제작(인력) 중심

국내 방송사는 자체 제작을 기본으로 성장해왔으며, 2010년이 되어서야 드라마를 비롯한 주요 콘텐츠 제작의 외주화가 이루어졌다. 방송사를 중심으로 조성된 콘텐츠 생태계에서는 제작 인력이 가장 중요한 요소이다. 이에 따라 제작자의 이동이 콘텐츠 생산에 큰 영향을

미쳤다.

뿐만 아니라, 방송사(지상파와 종편)는 보도 기능이 중요한 언론사로서 제작은 편성에 의한 수요가 있을 때 발생한다. 즉, 시의성과 예산 등의 요소가 고려되어 제작이 결정되는 것이다. 이때 제작은 자체 제작 또는 외주 제작으로 하며, 외주 제작 시, 힘의 균형은 방송사 > 제작사의 구도로 이루어진다. 방송사가 별도로 제작사를 외부화(분사 또는 신설)하는 경우도 있지만, 캡티브 마켓(계열사 간 내부시장) 성격을 벗어나지 못해 시장 경쟁력 제고가 용이하지 않다.

방송사 중에는 SBS가 2010년 가장 먼저 <스튜디오 S>라는 드라마 전문제작사를 설립했다. SBS 자회사로서 자사 제작물 이외에 다른 플랫폼의 수주도 기대하고 있지만 실질적으로는 계열 플랫폼하고만 거래 중이다. MBC는 2011년 기존의 MBC 프로덕션과 MBC 미디어텍을 합병하여 <MBC C & I>를 설립했고, KBS는 2016년에 설립된 <몬스터유니온>을 통해 드라마를 전문적으로 제작하기 시작했지만 역시 자사 방송물 제작에 집중하는 상황이다[5]. 종편도 상황은 지상파 방송사와 유사하다. JTBC가 100% 투자한 JTBC 미디어텍, 매일방송이 100% 소유하고 있는 엠비엔미디어텍, TV조선의 자회사인 조선영상비전과 하이그라운드 역시 자사 채널의 프로그램을 제작하고 있다[6].

1.2 대형 제작사 생태계 : 유통 중심

독립제작사는 그 소유 주체에 따라 아래 표와 같이 크게 세 개의 유형으로 분류될 수 있다[표 1][5]. 2019년 당시 드라마제작사 협회에 등록된 제작사를 소유 주체 유형에 따라 분류한 연구에 의하면, 비중이 가장 높은 독립제작사의 경우, 방송사의 하청을 받아 제작이 이루어지는 관계로 안정적 수익성 확보가 어렵다고 할 수 있다. 또한 방송사의 자회사인 제작사는 자사 프로그램 제작(내부 거래)이 주목적이다.

반면, 엔터테인먼트그룹의 제작사들은 그룹의 시장 지배력을 기반으로 안정적인 제작 라인을 구축하고 있다. 대표적인 제작사는 CJENM 계열의 스튜디오드래곤이다[7]. 스튜디오드래곤은 주요 제작사를 인수하여 거대제작그룹으로 성장했으며, 넷플릭스와의 제휴를 통해 해외 유통을 통한 경쟁력을 강화하고 있다[8].

표 1. 소유주체별 제작사 유형[5]

소유주체	제작사 수	비중(%)
독립제작사	24	56%
방송사계열	3	7%
종합엔터테인먼트	16	37%

1.3 플랫폼 사업자 중심 생태계 : 소스(source) IP 중심

웹툰과 웹소설 등으로 자체 콘텐츠 IP를 보유한 네이버와 카카오 등 플랫폼 사업자들은 IP를 통한 OSMU(One Source Multiuse)를 추구한다. 그들의 강점(역량)을 중심으로 공격적인 생태계 구축이 이루어지면서 콘텐츠 제작시장은 그 중심축이 제작(인력)에서 소스(원천 스토리)로 이동하고 있다고 할 수 있다.

장르 간 스토리 이동에 대한 연구에 의하면[9], 스토리 이동 현상이 가장 잘 나타나는 장르는 웹툰이라는 것을 알 수 있다. 이는 IP 확보를 통해 OSMU를 극대화하려는 플랫폼 사업자들의 전략을 잘 설명해 준다. 특히 성공한 스토리 IP는 같은 웹콘텐츠인 웹툰과 웹소설뿐 아니라, 드라마, 영화, 뮤지컬, 연극, 게임 등 다양한 문화 콘텐츠로 재탄생한다. 특히, 후속 장르의 성공은 선행 장르를 재조명하게 하기도 한다[10].

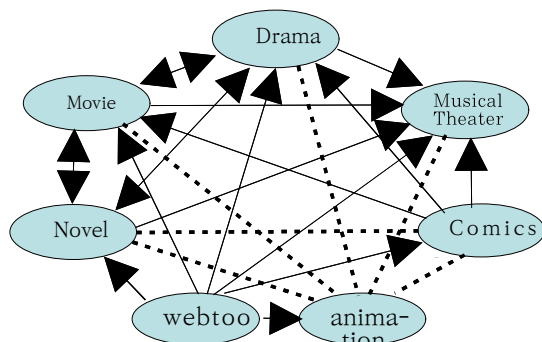


그림 1. 장르간 스토리 이동[8]

*위의 화살표는 장르 간 스토리 이동을 의미, 화살표의 방향은 선행 장르와 후속 장르 간 이동 사례 있음, 실선은 이동 사례가 있음을 의미함

이상의 논의를 바탕으로 국내 주요 콘텐츠 플랫폼사업자들이 어떤 전략을 구사하여 기업의 경쟁우위를 구축해 나가는지 살펴보고자 한다.

III. 연구 방법

본 연구를 위해 채택한 분석 대상은 2022년 현재 사업구조 재편 및 인수 합병, 법인 신설에 가장 적극적인 행보를 보이는 국내 대표 콘텐츠 플랫폼, 카카오와 네이버이다.

연구 방법은 자료를 통한 2차 분석이다. 분석 자료는 학술지 및 언론 기사, 해당 기업 홈페이지, 증권사 기업 정보, 금융감독원 사이트에 탑재된 각 기업의 <감사보고서>이다.

구글에서 1차로 '카카오, 네이버, 콘텐츠 사업'이라는 검색어를 토대로 기간을 2019년부터 2022년 상반기까지로 제한하여 검색한 결과, 총 71,200개의 기사가 검색되었다. 2차로 이미지가 포함된 자료로 제한하여 구글링한 결과 62개의 기사로 압축되었다. 이미지로 검색된 기사의 경우, 도표와 자료 화면을 제시하는 등 단발성 기사가 아니어서 분석을 위해 충분한 정보를 제공하였다. 최종적으로 검색된 62개의 기사는 기사 내용의 유사성을 토대로 분류한 뒤, 각 항목의 대표적인 기사를 최종적으로 추출한 결과 15개의 기사로 한정되었고, 이를 최종 분석에 사용하였다. 자료에 나타난 각 플랫폼 사업자의 전략 등은 양사의 전략 비교에 유용하게 사용되었다. 기사를 토대로 작성된 최종 사업내용 등은 각사 홈페이지와 감사보고서를 교차하여 검증하였다 (관련 기사 검색 후 사업전략 내용정리 -> 각사 홈페이지 및 감사보고서 분석하여 내용 검증 -> 최종 사업전략 기술 -> 전략 분석),

IV. 분석 결과

1. IP 중심의 새로운 콘텐츠 생태계 구축

네이버와 카카오는 웹툰 IP 확보 역량을 중심으로 다각적인 콘텐츠 사업전략을 구현한다. 가장 눈에 띄는 점은 IP 강자로서 원천 스토리 확보를 중요하게 생각한다는 것이다. 오랫동안 콘텐츠 시장의 강자였던 기존 방송사나 제작사들이 스토리(이야기 소재)보다는 제작 인력을 중시하여 감독이나 작가 확보에 중점을 두고 있

는 것과는 대조된다.

이들이 IP 확보에 중점을 두는 이유는 IP의 OSMU 가능성 때문이다. 원천 소스는 다양한 미디어 콘텐츠로 활용되고 그에 따른 유통 수익을 창출할 수 있기 때문이다. 이에 따라 플랫폼 사업자들의 콘텐츠 생태계는 IP사업을 중심으로 구성된다.

1.1 SPD 생태계

네이버와 카카오가 구현하는 생태계는 그들의 강점인 IP를 중심으로 한 생태계이다. IP 활용 극대화에 따른 판권 수익 증대뿐 아니라, 새로운 제작 생태계 구현이 목적이다. 이 생태계에서는 그동안 콘텐츠 생산에서 큰 비중을 차지하지 않았던 소재 요소(source)가 급부상한다.

소스(source)는 원천 스토리의 IP를 의미하며, 연예인 등 배우 요소도 포함된다. 플랫폼 사업자들은 이를 위해 경쟁력 있는 플랫폼을 인수하고, 연예기획사와 전략적 제휴를 하거나 인수 합병한다. 제작(Production) 요소는 콘텐츠 생태계에 있어서 IP를 영상화하는 역할을 하게 된다. 네이버와 카카오는 자체 제작사와 함께 외부 제작사와 전략적 제휴 또는 인수 합병을 통해 제작 라인을 구축한다. 유통(Distribution) 요소는 국내외 플랫폼과의 제휴나 인수 통합으로 실현한다.

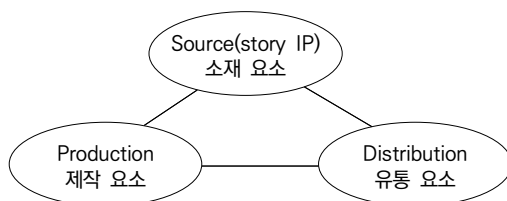


그림 3. 플랫폼 사업자의 SPD 생태계

1.2 원천 스토리 IP 확보

네이버와 카카오는 웹툰으로 시작해 콘텐츠 사업에 본격적으로 진출한 사업자들이다. 이들 사업자가 다량으로 보유하고 있는 웹툰 라이브러리는 단순한 스토리(원천 소재) 창고가 아니라 영상화를 통한 후속 창구 유통의 근간이 된다고 할 수 있다. 성공한 웹툰은 영상화될 때 그 자체로서 드라마 콘티 이상의 역할을 한다. 감

독과 작가의 역할이 크게 부각 되지 않을 뿐 아니라, 배역은 원작과의 싱크로율에 따라 정해지기 때문에 캐스팅 디렉터의 역할도 축소된다. 결국 웹툰은 단순 스토리만 제공하는 게 아니라 영상화를 위한 일종의 포맷 바이블 역할을 하게 되는 것이다. 따라서 웹툰 IP의 중요성을 인식하고 있는 플랫폼 사업자들은 IP를 확보하기 위해 공모전 개최 등으로 IP를 직접 발굴하고 작가를 양성하며 국내외 IP 플랫폼 기업을 인수하고 있다.

네이버는 2021년 세계 최대 웹소설 플랫폼 왓패드를 인수하고, 콘텐츠 퍼스트 인수에 이어 CJ와 손잡고 웹소설 1위 플랫폼인 '문피아'를 인수했다. 웹소설 IP는 쉽게 웹툰 전환이 가능하다[11]. 또한 왓패드(Wattpad) 인수를 통해 한국에서 검증된 웹툰, 웹소설 간의 시너지 효과를 확대하며 IP를 통한 사업다각화를 실현한다[12].

	시기	투자 대상	투자 규모
네이버	2021년 1월	왓패드(경영권 인수)	6500억원
	2021년 3월	콘텐츠퍼스트	334억원
	2021년 5월	문피아(경영권 인수)	2000억원
카카오	2021년 5월	레디쉬(경영권 인수)	5000억원
	2021년 5월	타파스(경영권 인수)	933억원(지분 일부)

그림 4. 네이버, 카카오 콘텐츠 플랫폼 인수경쟁[10]

카카오엔터테인먼트도 해외 웹소설·웹툰 플랫폼을 인수하는 등 IP 확보와 글로벌 유통을 위해 총력을 기울인다. 2021년 레디쉬(웹소설)와 타파스(웹툰), 우시아월드(웹소설) 등을 인수하면서 글로벌 IP를 확보했다. 레디쉬는 로맨스 판타지, 우시아월드는 무협 등이 추가된다. 이로써 북미 시장뿐 아니라 중화권, 아세안, 유럽과 인도 등으로 글로벌 거점 확대를 기대하고 있다[13].

1.3 IP 확장 전략 : 영상화로 OSMU 구현

카카오와 네이버는 확보된 IP(웹툰, 웹소설)를 영상화시키는 모델을 구축했다. 즉, 웹툰과 웹소설 간에 스토리가 이동하고, 이는 다시 영화, 애니메이션, 드라마로 제작된다. IP 확보에 이어 IP 영상화 전략은 새로운 콘텐츠 생태계 구축 모델로 부상하고 있다. valuable IP를 확보하여 OSMU를 실현하게 되는 것이다[14]. 이는