

## SM엔터테인먼트, 'SM 3.0' 글로벌 확장 및 투자 전략 발표

- 일본/미주/동남아 지역별 맞춤형 전략...2025년 2,600억원 추가 매출 달성
- 1조원 규모 균형 투자 -> 단기 영업이익 증대 및 중장기 성장동력에 투자자원 배분
- 2025년 연결 기준 매출액 1.8조원, 영업이익 5천억원 달성, 목표 주가 36만원
- 전체 주주와 이해관계 일치 및 책임경영 수행을 담보하기 위해 임원 보상의 50% 이상을 주주 수익률에 연동

SM엔터테인먼트(이하 SM)가 금일(23일) SM 공식 유튜브 채널을 통해 'SM 3.0 : 글로벌 확장 및 투자 전략'이라는 제목의 영상을 공개, 이로써 SM 3.0의 4대 핵심 성장 전략이 모두 발표되었다.

### ■ SM 3.0 글로벌 전략

#### 1) 글로벌 사업 확대의 3단계 모델

먼저 박준영 이사는 K-POP 글로벌 사업의 중요성에 대해 설명하며, SM의 글로벌 사업 확대 모델을 3단계로 구성해 ▲1단계: 국내 중심 글로벌 활동 전개(국내 멀티 제작센터와 사업 부문에서 모든 기능을 수행하되, 해외 현지 업체와의 계약을 통해 제한적 수준의 영업/마케팅 기능을 지원받는 글로벌 진출 초기 모델), ▲2단계: 현지 중심 사업 부문 구축(IP 제작과 제작 지원은 국내에서 주도하고, 현지에 매니지먼트와 사업화 부문을 이전하여 본격적 진출 기반을 다지는 단계), ▲3단계: 현지 중심 제작 센터 구축 완성(A&R을 포함한 모든 제작 기능을 현지에서 주도하는 단계)로 진행하겠다고 밝혔다.

#### 2) 일본/미주/동남아 지역별 확장 전략

탁영준 공동대표이사는 SM의 지역별 확장 전략에 대해 자세히 소개, SM은 현지 제작센터의 구축을 최종 목표로 ①일본 ②미주 ③동남아 각 시장의 특성과 기존 SM이 보유한 경험 및 노하우를 종합적으로 고려해 사업을 전개해나가겠다고 말했다.

우선 일본은 SM이 과거부터 주력해오던 핵심 시장으로 많은 경험과 노하우를 축적해온 곳인 만큼, "SM이라는 자체 브랜드에 대해서도 두터운 팬층이 형성되어, 코로나 이후 재개한 도쿄돔에서의 SMTOWN 콘서트는 3회 전석이 매진되기도 했다. 60회가 넘는 일본 음반 발매 횟수와, 160회 이상의 돔 투어 진행 경험 및 단일 투어 100만명 이상의 모객 경험은 SM이 가진 일본 시장에 대한 자신감의 원천"이라며, 현지 법인을 통해 2단계 및 3단계로의 신속한 전환과 빠른 매출, 수익 실현이 가능할 것이라고 판단함과 동시에, "금년 이내에 캐스팅, 트레이닝, A&R 등을 포함한 글로벌 제작센터를 일본 법인에 조직하여 그간 쌓아온 제작 및 운영 노하우와 역량을 집대성한 '제2의 SM'으로 만들 것이다. 금년 하반기에는 2단계 글로벌 진출 전략인 NCT TOKYO를 시작으로 2024년 하반기에는 3단계 글로벌 진출전략인 일본 글로벌 제작센터를 중심으로 현지 IP를 제작할

예정"이라고 전했다.

이어서 음원 매출 22조원이 발생할 정도로 압도적인 글로벌 파급력을 지닌 미주 시장은 SM이 글로벌 NO.1 엔터테인먼트사 도약을 위해 반드시 확보해야 할 핵심 시장으로, "전략적 중요도를 고려, 보다 신속하고 효율적으로 시장에 진입하기 위해 전략적 파트너십 기반의 대규모 투자를 진행하려고 한다. 파트너사와의 합작법인을 구축하여 미주 글로벌 제작센터를 설립하고, 빠른 안정화를 위해 현지 매니지먼트사의 인수 또한 추진할 예정"이라고 말했음은 물론, "국내 아티스트의 현지 활동뿐만 아니라, 2024년 하반기에는 미주에서 직접 캐스팅 및 트레이닝한 아티스트를 데뷔 시키고자 한다"면서 초기 시장 진입을 위한 대규모 공연 및 프로모션도 예고했다.

또한 동남아 시장은 빠르게 성장하고 있으나 주요 사업 매출 규모는 타 시장 대비 적은 초기 단계로, 해당 시장 내 팬덤은 현지화된 그룹보다 해외 그룹의 현지인 멤버 선호 경향을 보인다고 분석, 추후 시장이 성장할 때를 기다려 적시에 진출하는 것이 적합하다고 판단해, "기존 SM 아티스트 중 동남아 지역에서 높은 인기를 보유한 아티스트 위주로, 현지 공연 및 출연 활동을 확대할 예정이다. 이후 동남아 국적 및 연고를 보유한 멤버들이 속한 신규 그룹을 중심으로 추가 진출을 지원하고, 이를 위한 현지 미디어, 홍보 센터를 운영할 예정"이라고 말한 데 이어, "우수 연습생 확보를 위한 캐스팅 센터를 현지에 구축하고, 아티스트를 육성하여 2025년 하반기에는 동남아 국적 멤버들을 중심으로 한 신규 팀의 데뷔를 성사시키고자 한다. 추후 동남아 시장의 본격 진출 시 현지에 구축해놓은 미디어, 캐스팅 거점을 발판 삼아, 제작센터 구축과 운영까지 빠르게 확장해나갈 것"이라고 중장기 전략도 소개했다.

### **3) 목표: 2025년 기준 7(=5+1+1)개 국내 멀티 제작센터 + 3개 글로벌 제작센터 체계 구축 통한 매출 2,600억원**

이성수 공동대표이사는 앞서 소개된 글로벌 전략에 따라, 2025년에 예상되는 SM의 전체 제작센터 운영 방안도 제시했으며, 일본/미주/동남아 내 현지 제작센터 구축에 대해 "해외에 위치한 독립 법인으로, A&R, 매니지먼트, 마케팅 등 국내의 제작센터와 동일한 기능을 수행하며, 국가별 음악적 특색, 인재 POOL의 다양성과 같은 장점을 극대화하기 위해, 국내에 위치한 멀티 제작센터 및 글로벌 제작센터와도 유기적인 협업이 가능하도록 운영하고자 한다"며, 이때 "국내의 글로벌 제작센터는 지역별 현지 제작센터 구축이나 지원을 위한 업무를 중심으로 수행함으로써 SM의 해외 확장 시 핵심적인 역할을 담당할 것"이라고 전했다.

이로써 SM은 각국의 제작센터에서 데뷔하는 신규 IP의 성과를 포함하여, 해외 각지의 현지 제작센터를 통해 2025년까지 총 2,600억의 수익 달성에 대한 목표를 설정, ▲일본 2,000억원(가장 빠르게 제작센터 거점화하고 2개의 신규 IP 출시), ▲미주 600억원(새롭게 제작센터를 설립하고 2024년 하반기 신규 IP가 출시)의 수익을 얻을 것으로 예상했으며, 이전의 IP 수익화 발표를 통해 제시한 SM 별도 법인 매출 기준 2025년 1.2조원 달성 목표에 2,600억원의 추가 매출 목표까지 더해진 총 1.5조 매출을 달성하겠다고 밝혔다.

## ■ SM 3.0 투자 전략

장철혁 이사는 엔터테인먼트 시장의 환경 변화에 따른 본격적인 투자의 중요성을 설명하고, 핵심 역량에 대한 투자는 SM 3.0 목표 달성을 위한 필수 토대라고 강조하며 총 1조원의 투자를 결정함은 물론, 이를 위해 보유 현금 및 미래 영업현금흐름과 전략적 사업 파트너로부터 투자유치, 비핵심 자산 매각, 일부 차입을 통해 투자 재원을 마련할 계획이라고 알렸으며, SM 주주들이 비핵심 자산 보유를 주요 이슈로 꼽은 만큼, 본업과 관련성이 낮은 비핵심 자산을 정리한 뒤 고성장/고수익 포트폴리오 투자를 중점으로, 이를 빠르게 실행해 SM 3.0 구현을 위한 재원으로 사용할 것임을 알렸다.

### 1) 첫 번째 TRACK: 단기 사업성과 강화 -> IP 제작 역량 확충 및 팬 플랫폼 고도화

이성수 공동대표이사는 SM이 확보한 재원으로 투자 진행 시 TWO-TRACK 접근을 취해 ①첫 번째 TRACK 3가지 ②두 번째 TRACK 2가지 총 5가지 테마를 핵심 투자 영역으로 설정했다. 첫 번째 TRACK의 경우, 단기 내 사업 역량 및 이익 확보 영역으로 ▲퍼블리싱 역량 내재화 3,500억원(SM 산하 100% 음악 퍼블리싱 전문 자회사 홀딩스 설립), ▲타 장르/지역으로의 레이블 확장 3,000억원(SM과 시너지 창출 가능한 국내외 레이블 투자, 미주 지역 최우선 검토 및 국내외 타 지역 투자 검토 병행), ▲팬 플랫폼 투자 및 확장 2,000억원(커뮤니티, 커머스, 콘텐츠 기능 통합 및 강화 플랫폼 출시, 데이터 인력 확충을 통한 기능 고도화 및 데이터 분석 기반 추가적 가치 지속 창출)을 투자하여, 멀티 제작센터/레이블 체계 구축 및 IP 수익화 전략의 달성을 가속화하는 것이라고 전했다.

이와 관련하여 SM은 3,500억원을 투입할 예정인 퍼블리싱 사업을 SM의 고성장을 촉진시키는 엔진에 비유, 음악 퍼블리싱 자회사와 SM 멀티 제작센터/레이블의 IP 제작-퍼블리싱 사업 간 상호 시너지에 대해 언급했으며, 3,000억원을 들이게 될 레이블 포트폴리오 확장과 관련해서도 상세 설명하며, 멀티 레이블 시스템 구축 가속화를 이루겠다고 덧붙였다.

### 2) 두 번째 TRACK: 중장기 미래 준비 투자 -> 지속 성장 동력 발굴 위한 신규 지역 및 기술 투자

두 번째 TRACK의 경우, 중장기 성장 동력 확보 영역으로, ▲글로벌 지역 확장 500억원(일본/미주/동남아 제작센터 구축 및 신규 IP 런칭), ▲메타버스/콘텐츠 역량 강화 1,000억원(콘텐츠 제작 기술 전문회사로 지난 해 설립한 100% 자회사 스튜디오 광야 투자 통한 차별화된 엔터테인먼트 경험 제공)을 배분하여 투자를 진행하겠다고 설명했다.

더불어 SM이 새롭게 선보이는 버추얼 아티스트 '나비스'도 영상에 등장해 첫 인사 메시지를 전했다.

### 3) 목표: 별도 기준 목표 성과 달성 위한 필수 기반 요소 확보 -> 2025년 연결 기준 매출 4,800억원 & 영업이익 800억원 추가 창출

장철혁 이사는 앞서 설명한 TWO-TRACK 총 5가지 테마, 1조원 투자의 목표에 대해 “첫 번째는 2월 21일 발표한 별도 기준 목표 매출액 1조 2천억원 및 영업이익 4,300억원 달성을 위한 필수 기반 요소를 확보하는 것이다. 예를 들어 멀티 제작센터, 멀티 레이블을 잘 운영하려면 안정적인 곡수급이 뒷받침 되어야만 한다. SM은 글로벌 음악 퍼블리싱에 투자하여 이러한 기반을 확보하겠다. 두 번째는 퍼블리싱, 레이블, 해외 제작센터와 같이 투자 및 인수를 통해 직접적으로 추가적인 성과를 창출하는 것으로, 2025년 연결 기준 매출액 4,800억원, 영업이익 800억원을 목표로 하고 있다”고 전했다.

#### ■ SM 3.0 구현의 목표: 전체 주주와 이해관계 일치 및 강력한 책임경영 수행

SM은 ‘SM 3.0’ 구현을 통해 “2025년에는 매출액 1조 8천억원에 영업이익 5,000억원 수준으로 확대될 것이다. 2025년 목표 성과를 바탕으로 동종 업계 경쟁사에 적용되는 멀티플을 25% 정도 보수적으로 할인하여 적용해 보면 2025년 SM의 주가는 주당 36만원으로 계산된다. 저희는 이것을 목표로 하겠다. 저희는 SM 3.0을 통해 명실상부 K-POP 업계의 1위 업체로 우뚝 서겠다”고 강조했다.

마지막으로 “SM은 과거부터 지배구조 상 문제로, 시장에서 경쟁사 대비 지속 저평가되어 왔다. 이번 ‘SM 3.0’으로의 도약을 통해 지배구조에서 비롯된 여러 이슈와 중장기 미래 전략에 대한 의구심이 해소되었기를 바란다. 지금 이 순간 SM은 본격적인 주주 이익 제고를 위한 경영의 첫 시작을 선언했다. 2025년까지 ‘SM 3.0’ 전략을 완수한다면 저희가 목표로 하는 주가는 결코 불가능한 수치가 아닐 것임을 자신한다. SM은 임원의 보상 내역 중 최소 50% 이상을 주가 및 주주환원과 연계하여 주주 여러분들과 이해관계를 일치시킴으로써 강력한 책임경영을 수행하겠다”며 발표를 마쳤다.

[아래는 글로벌 확장 전략 및 투자 전략 설명 전문입니다.]

## ■ SM 3.0 글로벌 전략

안녕하십니까, SM ENTERTAINMENT 공동 대표이사 탁영준입니다.

오늘은 지난 21일 발표드린 SM 3.0 IP 수익화 전략에 이어, 글로벌 전략, 그리고 마지막으로 SM 3.0을 구현하기 위해 반드시 필요한 투자 전략에 대해서 자세히 설명드리겠습니다.

먼저, SM의 글로벌 전략에 대해 말씀드리겠습니다.

많은 분들이 알고 계신 것과 같이 현재 K-POP은 전 세계에서 가장 주목 받고 있는 음악 장르로, 지난 5년 간 다양한 국가에서 가파른 성장을 이어오고 있습니다. 과거부터 K-POP의 주요 타겟 시장이었던 일본 외에도, 미주, 동남아, 유럽, 중동까지 K-POP의 높은 성장세는 앞으로도 상당 기간 지속될 것으로 예상됩니다.

SM은 일본 내 K-POP 해외 진출의 시초가 된 엔터테인먼트 회사로서, SM의 많은 아티스트들이 일본 내 두터운 팬 층을 확보하고 있습니다.

또한, 미주 지역은 본격적 시장 진출 전임에도 불구하고, SM 아티스트의 음반/음원 매출이 상승하고 있으며 현지 공연 및 방송 출연 요청도 이어지고 있습니다. 이렇게 자연스럽게 형성된 미주 팬덤은 향후 본격적 미주 시장 진출 시 단기간에 성장을 이뤄낼 수 있는 원동력이 되어줄 것입니다.

동남아 지역은 과거부터 SM 아티스트들에 대한 꾸준한 수요를 기반으로 안정적인 공연 및 매니지먼트 매출을 확보해온 시장입니다. 현재까지는 타 지역 대비 매출 규모는 작은 편이지만, SM이 보유한 경쟁력 고려 시 향후 새로운 성장의 축으로서의 역할을 기대하고 있습니다.

이 밖에도 유럽과 중동 등 신규 지역에서도 현지 공연 수요가 증가하고 있으며, 향후 유의미한 수준의 시장 규모가 형성된 후에는 추가적인 진출을 고려할 예정입니다.

SM 3.0의 글로벌 사업 확대 모델은 3단계로 구성됩니다.

1단계는 국내 멀티 제작센터와 사업 부문에서 모든 기능을 수행하되, 해외 현지 업체와의 계약을 통해 제한적 수준의 영업/마케팅 기능을 지원받는 글로벌 진출 초기 모델로서, 현재 SM은 글로벌 진출 시 주로 1단계 모델을 통해 진출하고 있습니다.

2단계의 경우 IP 제작과 제작 지원은 국내에서 주도하되, 현지에 매니지먼트와 사업화 부문을 이전하여 본격적 진출 기반을 다지는 단계입니다. 현지 매니지먼트 인력과 사업부문 조직이 공연을 포함한 모든 활동을 전담하고 수익화 사업을 책임지게 됩니다.

마지막 3단계는 A&R을 포함한 모든 제작 기능을 현지에서 주도하는 단계입니다. 각 국가별로 IP 제작에서 수익화까지의 전 기능을 독립적으로 수행하는 진정한 의미의 “글로벌 제작 센터”가 구축되는 단계로, SM 3.0에서 목표하는 글로벌 사업 모델의 지향점이라고 말씀드릴 수 있습니다.

다음으로 SM의 지역별 확장 전략에 대해 말씀드리겠습니다.

지역별 현지 제작센터의 구축을 최종 목표로 하되, 일본, 미주, 동남아 각 시장의 특성과 기존 SM

이 보유하고 있는 경험 및 노하우를 종합적으로 고려하여 사업을 전개해나가는 것입니다. 일본에서는 SM이 기존에 쌓아둔 인지도와 경험을 활용해 영향력을 빠르게 확대해 나가고, 규모/트렌드 측면에서의 핵심 시장인 미국에서는 전략적 파트너와 함께 규모 있는 투자를 집행하며, 아직 초기 단계이나 고성장 예상되는 동남아에서는 시장의 성장을 대비하며 중장기적 관점에서 현지 거점화를 준비하려 합니다.

일본은 SM이 과거부터 주력해오던 핵심 시장입니다. 국내 엔터테인먼트사 최초로 일본 내 K-POP 시장을 개척하고 보아, 동방신기를 시작으로 K-POP 성공 신화를 써 내려오며 많은 경험과 노하우를 축적해왔습니다. SM이라는 자체 브랜드에 대해서도 두터운 팬층이 형성되어, 코로나 이후 재개한 도쿄돔에서의 SMTOWN 콘서트는 3회 전석이 매진되기도 했습니다.

60회가 넘는 일본 음반 발매 횟수와, 160회 이상의 돔 투어 진행 경험 및 단일 투어 100만명 이상의 모객 경험은 SM이 가진 일본 시장에 대한 자신감의 원천이며, 다시 한번 일본 시장에서의 성장을 가능케 할 원동력이 될 것입니다.

특히, 일본 내 공연 기획 경험 및 미디어 네트워크를 보유하고 있는 현지 법인을 통해 2단계 및 3단계로의 신속한 전환과 빠른 매출, 수익 실현이 가능할 것으로 판단하고 있습니다.

당장 올해부터 코로나로 위축되었던 일본 현지 공연 및 팬미팅 횟수는 전년 대비 약 6배 가량 증가할 것이며, 이를 시작으로 현지 팬 분들을 더욱 자주 찾아볼 예정입니다.

동시에, 금년 이내에 캐스팅, 트레이닝, A&R 등을 포함한 글로벌 제작센터를 일본 법인에 조직하여 그간 쌓아온 제작 및 운영 노하우와 역량을 집대성한 “제2의 SM”으로 만들 것입니다.

금년 하반기에는 2단계 글로벌 진출 전략인 NCT TOKYO를 시작으로 24년 하반기에는 3단계 글로벌 진출전략인 일본 글로벌 제작센터를 중심으로 현지 IP를 제작할 예정입니다. 일본에서의 SM 3.0의 첫 성과를 기대하셔도 좋습니다.

미주 시장은 SM의 글로벌 NO.1 엔터테인먼트사 도약을 위해 반드시 확보해야 할 핵심 시장입니다. 음원 매출 22조원이 발생하는 압도적 규모의 시장임은 물론, 미국에서의 음악 차트 진입은 그 자체로 엄청난 글로벌 파급력이 있습니다.

규모, 트렌드 관점에서 글로벌 시장을 선도하는 미주 시장 내에서, 최근 K-POP 앨범 판매 성장률이 급증하는 등 시장 진입을 위한 우호적 환경이 조성되고 있다는 점도 주목할 만한 부분입니다.

또한 미주 시장은 1차 IP 사업 뿐만 아니라, 2차 IP 사업 즉 MD 및 IP라이선스 등의 시장 또한 매우 크기에 높은 구매력을 바탕으로 시장 잠재력이 매우 클 것으로 예상됩니다.

이와 같은 미주 시장의 전략적 중요도를 고려해, 보다 신속하고 효율적으로 시장에 진입하기 위해 SM은 전략적 파트너십 기반의 대규모 투자를 진행하려고 합니다. 파트너사와의 합작법인을 구축하여 미주 글로벌 제작센터를 설립하고, 빠른 안정화를 위해 현지 매니지먼트사의 인수 또한 추진할 예정입니다.

국내 아티스트의 현지 활동뿐만 아니라, '24년 하반기에는 미주에서 직접 캐스팅 및 트레이닝한 아티스트를 데뷔시키고자 합니다. 미주 팬들이 선호하는 “성장 스토리”, “예술성”을 모두 지닌 그룹으로 포지셔닝하고, 초기 시장 진입을 위해 대규모 공연 및 프로모션을 진행할 것입니다.

동남아는 시장의 본격 성장기를 고려하여 전략적으로 접근할 필요가 있습니다.

초기 단계의 시장으로, 빠르게 성장하고 있으나 음반, 음원, 공연 등 주요 사업에서의 매출 규모는 타 시장 대비 적은 편입니다. 또한, 동남아 시장 내 팬분들은 현지화된 그룹보다도 해외 그룹의 현지인 멤버를 선호하는 경향을 보여, 추후 시장이 성장할 때를 기다리고 적시에 본격 진출하는 것이 적합할 것으로 판단됩니다.

따라서 기존 SM 아티스트 중 현지에서 높은 인기를 보유한 아티스트 위주로, 현지 공연 및 출연 활동을 확대할 예정입니다. 이후에는 동남아 국적 및 연고를 보유한 멤버들이 속한 신규 그룹을 중심으로 추가 진출을 지원하고, 이를 위한 현지 미디어, 홍보 센터를 운영할 예정입니다.

중장기적으로는 우수 연습생 확보를 위한 캐스팅 센터를 현지에 구축하고, 아티스트를 육성하여 '25년 하반기에는 동남아 국적 멤버들을 중심으로 한 신규 팀의 데뷔를 성사시키고자 합니다.

추후 동남아 시장의 본격 진출 시, 현지에 구축해놓은 미디어, 캐스팅 거점을 발판 삼아, 제작센터 구축과 운영까지 빠르게 확장해나갈 것입니다.

지금까지 말씀드린 바와 같이 SM은 일본, 미주, 동남아 내 현지 제작센터를 '25년까지 구축하고자 합니다. 이는 곧, '25년까지 전 세계에 SM의 정체성/세계관을 담은 제2, 제3의 SM이 탄생함을 의미합니다.

저희는 각국의 제작센터에서 데뷔하는 신규 IP의 성과를 포함하여, 해외 각지의 현지 제작센터를 통한 '25년까지 총 2,600억의 수익 달성을 목표로 하고 있습니다.

국가별로 보면, 가장 빠르게 제작센터를 거점화하고 2개의 신규 IP를 출시하는 일본에서 2,000억 원, 새롭게 제작센터를 설립하고 '24년 하반기 신규 IP가 출시하는 미주에서 600억원의 수익을 얻을 것으로 예상됩니다.

지금까지 설명드린 주요 지역별 진출 전략에 따라 2025년에 예상되는 SM의 전체 제작센터 운영 방안에 대해 말씀드리겠습니다.

일본, 미주, 동남아에 '25년까지 설립 예정인 3곳의 현지 제작센터는 해외에 위치한 독립 법인으로, A&R, 매니지먼트, 마케팅 등 국내의 제작센터와 동일한 기능을 수행합니다.

이때, 국가별 음악적 특색, 인재 POOL의 다양성과 같은 장점을 극대화하기 위해, 국내에 위치한 멀티 제작센터 및 글로벌 제작센터와도 유기적인 협업이 가능하도록 운영하고자 합니다. 특히, 국내의 글로벌 제작센터는 지역별 현지 제작센터 구축이나 지원을 위한 업무를 중심으로 수행함으로써 SM의 해외 확장 시 핵심적인 역할을 담당할 것입니다.

이전의 IP 수익화 발표를 통해 SM 별도 법인 매출 기준 '25년 1.2조원 달성 목표를 말씀드렸습니다. 여기에 오늘 말씀드린 국가별 글로벌 확장 전략을 통해 2,600억원의 추가 매출을 달성, 총 1.5조 매출을 달성할 것입니다.

이를 위해 국내 시장 뿐만 아니라 해외 시장 다변화를 통해 SM의 성장이 가속화되도록 체계적인 투자가 적시에 이루어질 수 있도록 하겠습니다.

## ■ SM 3.0 투자 전략

금일 발표까지 총 세 차례에 걸쳐, SM이 계획하고 있는 IP 전략, IP 수익화 전략, 글로벌 확장 전략에 대해 말씀드렸습니다.

전략 발표의 마지막 순서로, 앞서 설명드린 세 가지 축의 전략을 실현해나가기 위한, SM의 투자 전략에 대해 말씀드리려고 합니다.

SM이 현재의 위치까지 성장해올 수 있었던 것은 아티스트의 발굴부터 프로듀싱에 이르기까지 핵심 역량에 대한 기초 체력을 꾸준히 다져왔기 때문입니다.

SM 3.0으로의 도약을 위해, 지금까지 집중해 온 SM의 자체적 역량 강화에 덧붙여 인수 및 투자 또한 적절히 병행하고자 합니다. 이를 통해 내실 강화와 동시에 한층 빠른 성장을 이뤄낼 수 있을 것입니다.

특히, 최근 엔터테인먼트 시장의 환경 변화는 더욱 빠르고 본격적인 투자의 중요성을 증폭시키고 있습니다.

먼저, 최근 기술과 엔터테인먼트의 융합이 가시화됨에 따라, 앞으로는 본업에 기술 역량을 더해 차별화된 경험을 제공하는 회사가 '게임 체인저'로 자리매김할 것으로 전망됩니다. 실제로, 시장에서는 플랫폼부터 메타버스, AI까지 기술과 엔터테인먼트의 다양한 융합 사례가 관찰되고 있습니다. 또한, 코로나가 소강 국면에 접어들면서, 엔터테인먼트 산업도 모멘텀을 회복하고 있습니다. 대면 공연이 정상화되고 K-POP이 글로벌로 확장되는 변곡점에서, 적극적인 투자는 빠른 수익의 극대화로 이어질 것입니다.

뿐만 아니라, 전반적으로 고평가되었던 많은 IT기업들의 가치가 안정화 추세로 접어들고 있습니다. 이는, 유망 기업들에 합리적인 밸류에이션으로 투자할 수 있는 기회가 더욱 확장됨을 의미합니다.

이와 같은 환경 하에서 SM은 지속가능한 미래 성장을 위해 총 1조원을 투자하기로 결정하였습니다.

보유 현금 및 미래 영업현금흐름과 더불어, 전략적 사업 파트너의 투자, 비핵심 자산 매각, 그리고 일부 차입을 통해 투자 재원을 마련할 계획입니다.

재원 마련 과정에서 특히 저희가 중요하게 생각하는 것은, 본업과 관련성이 낮은 비핵심 자산을 정리하고 고성장/고수익 포트폴리오에 투자하는 것입니다.

주주 분들께서 비핵심 자산 보유를 주요 이슈로 꼽아주셨던 만큼, 이를 빠르게 실행하고 SM 3.0 구현을 위한 재원으로 사용하겠습니다.

확보한 재원을 기반으로 투자를 집행함에 있어서는 TWO-TRACK 접근을 취하려 합니다.

구체적으로, 사업 역량을 단기 내 신속하게 확보하며 1년 내 즉각적인 이익 실현이 가능한 영역과,

장기적 관점에서 성장 동력을 확보하기 위한 영역을 구분하여 투자를 집행하겠습니다.

두 영역에 균형 있게 재원을 배분함으로써 주주 가치를 극대화해 나가겠습니다.



이러한 TWO-TRACK 전략에 따라 SM에서는 첫번째 TRACK에서 3가지, 두번째 TRACK에서 2가지, 이렇게 총 5가지의 테마를 핵심 투자 영역으로 설정했습니다.

첫 번째 TRACK에서는 퍼블리싱 역량 내재화에 3,500억원, 레이블 인수에 3,000억원, 팬 플랫폼 투자 및 확장에 2,000억원을 투자하여 멀티 제작센터/레이블 체계 구축 및 IP 수익화 전략의 달성을 가속화하겠습니다.

두 번째 TRACK에서는 글로벌 지역 확장에 500억원, 메타버스 및 콘텐츠 역량 강화에 1,000억원을 배분하여 중장기 성장 동력을 확보할 것입니다.

이 중, TRACK 1의 상세 투자 방향입니다.

첫째로, 퍼블리싱 역량 내재화를 위해, SM 엔터테인먼트 산하에 100% 음악 퍼블리싱 전문 자회사 홀딩스를 설립, 이에 3,500억원을 투입하려고 합니다. 이를 통해 다양한 개성을 가진 작곡가/작사가 분들의 역량을 그룹 내 내재화하여 안정적으로 양질의 곡을 공급하겠습니다. 홀딩스를 통해 기존 글로벌 퍼블리싱 회사들의 적극적 인수, 투자뿐 아니라, 작곡/작사가의 직접 계약을 통한 추가 영입도 꾸준히 진행하여 ORGANIC한 성장 또한 지속해 나갈 것입니다.

또한, SM과의 시너지를 창출할 수 있는 국내외 레이블에도 3,000억원을 투자하겠습니다. 우선 미주 지역 내의 레이블을 최우선 검토하되, 국내 및 타 지역 내 투자 검토도 병행하려 합니다.

IP 수익화 전략 발표에서 말씀드렸던 “팬 경험 중심 통합 팬 플랫폼 구축”에도 약 2천억원의 투자금을 할당했습니다. 이를 통해 커뮤니티, 커머스, 콘텐츠 기능을 통합 및 강화한 플랫폼 출시에 박차를 가할 것입니다. 데이터팀 인력도 확충하여, 플랫폼 기능을 지속 고도화하고 데이터 분석 기반 추가적 가치를 지속 창출해 나가겠습니다.

3,500억원을 투입할 예정인 퍼블리싱 사업이 생소하게 여겨질 분들도 많으실 것 같아, 사업 개념을 간단히 설명 드리겠습니다.

음악 퍼블리싱 사업은 크게 두 가지 사업 모델로 구성됩니다. 첫 번째는 작곡/작사가들이 창작 업무에만 전념할 수 있도록, 레이블사에 대한 곡의 피칭, 곡의 출판, 정산, 분배 그리고 영화, 게임, 메타버스 등 수많은 영역으로 곡의 사용을 촉진할 수 있는 마케팅 등, 저작권과 관련된 각종 부대 업무들을 대행해주는 “에이전시” 모델입니다. 에이전시 모델 외, 퍼블리셔들은 소속 작곡/작사가의 곡은 아니더라도 성장 잠재력이 높은 곡을 선별/투자한 후, 라이선싱을 통해 수익을 얻는 “투자” 사업 또한 영위하고 있습니다.

SM은 이러한 퍼블리싱 사업이 본업의 고성장을 촉진시키는 엔진으로 기능하도록 적극 투자하려 합니다.

음악 퍼블리싱 자회사는 다양한 개성을 보유한 작곡/작사가를 기반으로, SM 내 멀티 제작센터/레이블로 양질의 곡을 지속 공급해줄 것입니다.

한편, 실력 있는 아티스트 POOL과 음반/음원의 성공 방정식을 보유한 SM 내 멀티제작센터에서는 성공 사례를 지속 축적해가며, 퍼블리싱 자회사의 브랜드 파워를 강화시킬 것입니다.

SM에서는 이러한 강력한 본업과 퍼블리싱 사업 간 시너지가 10조 규모의 글로벌 퍼블리싱 시장 내에서 강자로 발돋움하는 발판이 되어줄 것이라고 생각합니다.

실제로 글로벌 시장을 살펴보면, 작가는 몇 십억에서 조 단위까지 매출을 만들어내는 업체들이 포진해있습니다. 그리고 이 회사들은 15~20%에 이르는 높은 영업이익률을 보이고 있습니다.

SM 또한 경쟁력 있는 업체에 대한 투자 집행, 그리고 본업과의 시너지를 극대화한다면, 퍼블리싱 사업을 규모 있게 키워나갈 수 있을 것입니다.

SM 3.0에서 그리는 멀티 레이블 시스템 구축 가속화를 위해, 미주 지역과 국내에 3천억을 투입하여, 잠재력 높은 레이블에 대한 인수를 추진할 예정입니다.

미주 지역 내 레이블 중에서는 국내 아티스트의 해외 진출을 지원해줄 수 있는 탄탄한 현지 네트워크, SM과 상호보완적인 장르, 글로벌 프로듀싱 역량을 갖춘 회사들을 중점적으로 검토하고 있습니다.

국내에서는 이에 더해, 글로벌 시장에서의 잠재력을 가진 다양한 장르의 레이블을 발굴하여 투자할 것입니다. SM의 해외 경험을 기반으로 레이블 소속 국내 아티스트들의 글로벌 진출을 지원하며 함께 성장해 나가겠습니다.

다음으로는, 향후의 성장 동력 발굴을 위한 TRACK 2에 대해 설명 드리겠습니다.

글로벌 지역 확장에서는 글로벌 전략에서 말씀드린 일본/미주/동남아 제작센터 구축 및 신규 IP 런칭을 위한 장기적 관점에서의 투자를 진행하겠습니다.

이를 통해, 각 지역 내에서 제2, 제3의 SM을 설립하여 K-POP의 진정한 세계화를 이루어 나가겠습니다.

또한, 기술과 엔터테인먼트의 융합 트렌드에 발맞추어, 메타버스/콘텐츠 역량을 강화할 것입니다. 콘텐츠 제작 기술 전문회사로 지난 해 설립한 100프로 자회사 스튜디오 광야를 통해, 메타 휴먼 기술, 시각 특수 효과 기술, POST-PRODUCTION 기술에 투자하여 미래를 위한 기초 체력을 다지고 차별화된 엔터테인먼트 경험을 제공할 것입니다.

SM의 A&R, SONGWRITING CAMP를 통해, K-POP에 소개되어진 글로벌의 작곡, 작사가, 퍼블리셔들은 K-POP이 글로벌에서 승부할 수 있는 곡과 사운드로 진화하는데 큰 도움을 주었습니다.

이 퍼블리싱 회사는, SM, 그리고 SM 계열 레이블들에 대한 곡의 수급을, 넘어서서, 좋은 곡이라면 K-POP의 어느 레이블에도 피칭할 수 있는 시스템을 만들어, K-POP 산업 전체에 대해, 글로벌 작곡/작사, 퍼블리셔와의 교두보 역할을 하여, K-POP 산업 전체에 기여하고자 합니다. 몇개 회사가 단독으로 글로벌에서 인기를 갖는 것도 중요하지만, K-POP이 글로벌에서 가장 유명한 장르가 되는 것이야 말로, 우리 모두가 지속가능하게 이 글로벌 음악 산업에서 생존할 수 있는 근본적인 대안이 될 것입니다.

퍼블리싱 산업은 매우 복잡하며, 글로벌로 보았을 때 명쾌한 구조를 띄지 못하고 있습니다. 나라별로 다른 협회, 퍼블리싱 회사들이 수없이 많이 있습니다. 한국에서 히트한 곡의 저작권료를 유럽의 작가가 분배받기까지는 수많은 협회와 퍼블리싱 회사를 거치며, 많은 수수료가 떼어지고, 그 시간은 1년 반 이상이 걸립니다. 이러한 구조를 혁신적으로 개혁하여 중간 비용을 줄이고, 모두가 이를 통해 이익을 볼 수 있는 구조를 만들겠습니다.

앞에서 설명드린 5개 영역에 대한 1조원 투자의 목표는 2가지입니다.

첫 번째는 2월 21일 발표한 별도 기준 목표 매출액 1조 2천억원 및 영업이익 4,300억원 달성을 위한 필수 기반 요소를 확보하는 것입니다. 예를 들어, 멀티 제작센터, 멀티 레이블을 잘 운영하려면 안정적인 곡 공급이 뒷받침 되어야만 합니다. SM은 글로벌 음악 퍼블리싱에 투자하여 이러한 기반을 확보하겠습니다.

두 번째는 퍼블리싱, 레이블, 해외 제작센터와 같이 투자 및 인수를 통해 직접적으로 추가적인 성과를 창출하는 것으로, 2025년 연결 기준 매출액 4,800억원, 영업이익 800억원을 목표로 하고 있습니다.

멀티 프로듀싱 전략을 시작으로 하여 IP 수익화, 글로벌 확대, 그리고 신규 투자까지 총 4개의 핵심 전략으로 구성된 SM 3.0을 모두 소개드렸습니다.

SM 3.0의 구현을 통해 2025년에는 매출액 1조 8천억원에 영업이익 5,000억원 수준으로 확대될 것입니다.

2025년 목표 성과를 바탕으로 동종 업계 경쟁사에 적용되는 멀티플을 25% 정도 보수적으로 할인하여 적용해 보면 2025년 SM의 주가는 주당 36만원으로 계산됩니다. 저희는 이것을 목표로 하겠습니다. 저희는 SM 3.0을 통해 명실상부 K-POP 업계의 1위 업체로 우뚝 서겠습니다.

SM은 과거부터 지배구조 상 문제로, 시장에서 경쟁사 대비 지속 저평가되어 왔습니다. 이번 SM 3.0으로의 도약을 통해 지배구조에서 비롯된 여러 이슈와 중장기 미래 전략에 대한 의구심이 해소되었기를 바랍니다. 지금 이 순간 SM은 본격적인 주주 이익 제고를 위한 경영의 첫 시작을 선언하였습니다. 2025년까지 SM 3.0 전략을 완수한다면 저희가 목표로 하는 주가는 결코 불가능한 수치가 아닐 것임을 자신합니다.

SM은 임원의 보상 내역 중 최소 50% 이상을 주가 및 주주환원과 연계하여 주주 여러분들과 이해관계를 일치시킴으로써 강력한 책임경영을 수행하겠습니다.

2023년 2월은 SM에게 결코 잊지 못할 한 달이 될 것 같습니다. SM 3.0 전략을 세상에 발표하기까지 참 많은 시간이 걸렸습니다. 주주 여러분과 팬 분들을 포함해 많은 분들의 질타를 받기도 했습니다. 저희를 오랜 시간 동안 믿고 기다려 주신 분들께 이 자리를 빌어 다시 한 번 감사하다는 말씀을 드리고 싶습니다.

앞으로의 SM 3.0 많은 기대 부탁드립니다. 기다려 주신 만큼 확실히 달라진 모습을 약속드리겠습니다.

감사합니다.