

March 2023

SM 3.0:

SM 주주 가치를 지키기 위한 보다 나은 선택

주주분들께 드리는 말씀

SM엔터테인먼트(이하 "SM")는 현재 중대한 변화의 시기에 놓여있습니다.

SM은 지난 2월 3일 멀티 제작센터/멀티 레이블 체계로의 변화를 중심으로 한 'SM 3.0'을 발표함과 동시에, 특정 주주가 아닌 모든 주주를 위한 새로운 SM으로의 도약을 약속하였습니다. SM이 약속드리는 주주가치 제고안은 3가지입니다.

- ✓ **SM 3.0 구현을 통한 '25년 주가 36만원 달성 (목표 주가에 임원 보상 50% 이상을 연계하여 책임 경영)** ----- 6
- ✓ **선진화된 자본배치 및 주주환원 정책 도입을 통해 향후 3년간 최대 5,000억원 규모의 주주환원 실시** ----- 13
- ✓ **투명하고 건전한 지배구조 정착 및 SM 성장에 필요한 역량이 검증된 이사회 구성** ----- 17

SM이 새로운 미래를 준비하는 이 시점, 하이브는 前 최대주주 이수만과 손잡고 당사에 대한 적대적 M&A를 시도하여 SM 기업가치 훼손이 크게 우려되는 상황입니다. 하이브의 적대적 M&A가 불러올 수 있는 주주가치 훼손 리스크는 다음과 같습니다.

- ✓ **SM 인수에 대한 불명확한 비전과 목표로 인한 성장 둔화** ----- 21
- ✓ **임직원 반발 및 핵심 인력 이탈로 인한 SM의 본업 경쟁력 저하** ----- 22
- ✓ **독과점 규제로 인한 SM 사업 축소 리스크** ----- 23
- ✓ **하이브 이익을 우선시하는 대주주 중심의 거버넌스와 SM 주주 가치 사이의 이해상충** ----- 24

SM이 하이브의 적대적 M&A 시도를 이겨내고 SM 주주 가치를 높일 수 있는 새로운 도약을 이뤄낼 수 있도록 다가오는 주주총회에서 소중한 의결권 행사를 부탁드립니다.

감사합니다.



하이브 측 의안 통과시의 SM 주주가치 훼손 사항

SM에 대한 명확한 성장 계획 부재

하이브는 산하레이블 중 하나로 SM 인식 중

100% 보유 레이블 대비 'SM 가치' 상승 유인 低

이를 증명하듯, 명확한 성장 계획 부재

상세 내용 21페이지

SM의 핵심 인력 반발 및 이탈 우려

SM 임직원 대다수는 하이브 인수를 반대

인수 후 핵심 인력이탈 시 SM의 경쟁력 저하 불가피

상세 내용 22페이지

독과점 규제로 미래 가치 훼손

하이브-SM 결합 시 독과점 리스크 필연적

공정위 조건 준수 필요 시 SM 축소 가능

예) 일부 레이블/IP 매각 조치 필요 시, SM IP 매각 결정 가능성 높음

상세 내용 23, 25페이지

하이브 출신 이사 이해상충 이슈 발생

하이브-SM 주주간 이해상충 발생 필연적

하이브 경영진 입장에서는 하이브와 하이브 주주의 이익 극대화를 위해 최선을 다해야 할 의무 존재

상세 내용 24, 25 페이지

하이브 추천 후보의 주주가치 훼손 이력

이재상, 이진화 후보는 하이브 국민연금이 반대한 빅히트 물적분할 건에 관여

정진수, 박병무, 최규담 후보 3인은 과거 NCSoft 상호주식 교환 통해 주주가치 저하를 야기

상세 내용 27, 28 페이지

목차

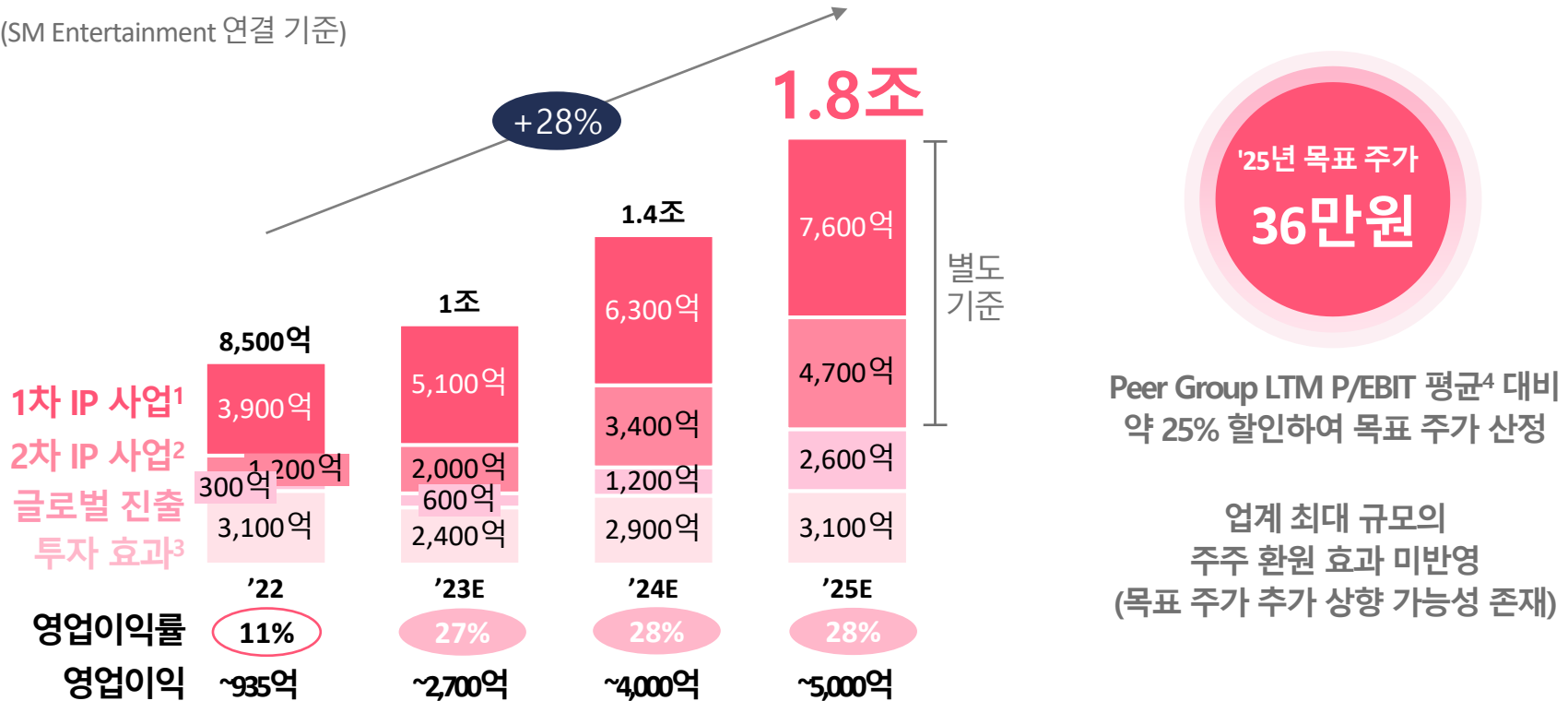
01 SM 3.0 투자 하이라이트	5
- '25년 주가 36만원 달성'을 위한 SM만의 차별적 SM 3.0 전략 실행	6
- 3년 내 최대 5,000억원 규모의 주주 환원을 위한 새로운 자본배치 및 주주 환원 정책 선진화	13
- SM 3.0 달성을 자신하는 주요 근거	15
02 SM vs 하이브 의안 비교	16
- 전체 주주 가치 제고를 위한 투명하고 건전한 거버넌스 정착	17
- SM 성장에 필요한 역량을 갖춘 독립적 이사회 구성	18
03 하이브 측 의안 통과시의 SM 주주 가치 훼손 위험	20
- SM 인수에 대한 불명확한 비전과 목표로 인한 성장 둔화	21
- 임직원 반발 및 핵심 인력 이탈로 인한 SM 경쟁력 저하	22
- 독과점 규제로 인한 SM 사업 축소 리스크	23
- 하이브 이익을 우선시하는 대주주 중심의 거버넌스와 SM 주주 가치 사이의 이해상충	24
- 과거 주주가치 훼손 경력 보유 인사의 이사회 진입	27

1. SM 3.0 투자 하이라이트

SM 3.0 기반의 실적 성장을 통해 2025년까지 주가 36만원 달성 목표

SM 3.0의 구현을 통해 K-Pop 업계 내 명실 상부 1위의 위상을 달성할 것이며
2025년까지 주가 36만원을 목표로 책임경영(임원 보상의 50% 이상을 주가에 연계)을 수행할 계획

(SM Entertainment 연결 기준)



1. 음반, 음원, 공연, 출연; 2. MD, IP 라이선스, 팬 플랫폼, 영상 콘텐츠; 3. SM 3.0 투자 전략에 따라 기존 연결 자회사 중 비핵심 자회사의 매각 효과 함께 반영; 4. JYP, HYBE의 평균인 약 25.0x 수준

SM의 미래: SM 3.0 4대 핵심 성장 전략

2023년~

SM 3.0

팬, 주주 중심의 글로벌 엔터테인먼트 회사로의 도약

1

[IP 전략] 멀티 '제작센터 / 레이블' 체계

2

[사업 전략] IP 수익화 전략 (음원, IP라이선스 등)

3

[글로벌 전략] 글로벌 사업 확대 (일, 미, 동남아 및 기타)

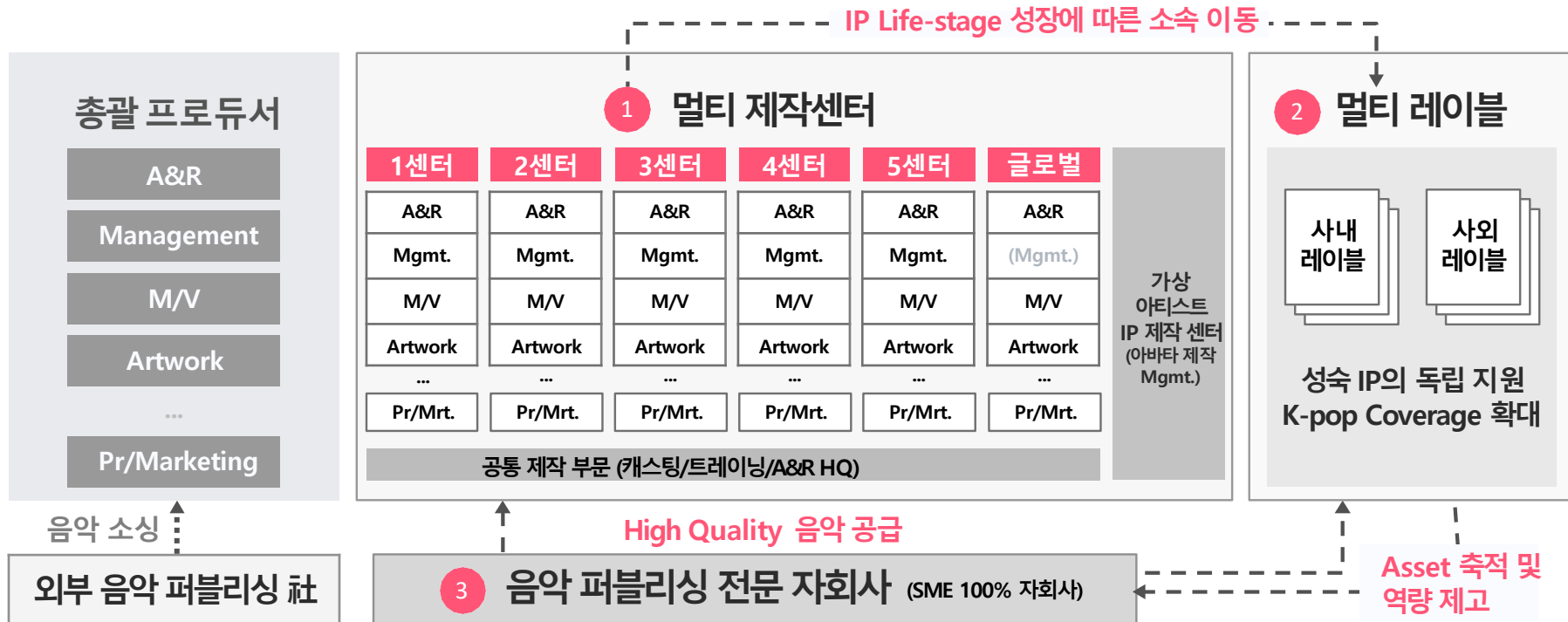
4

[투자 전략] 글로벌 음악 퍼블리싱, 레이블 M&A, 팬덤 이코노미 비즈니스, 메타버스 등 투자

1 멀티 제작센터/레이블을 통한 추가 성장의 기반 마련

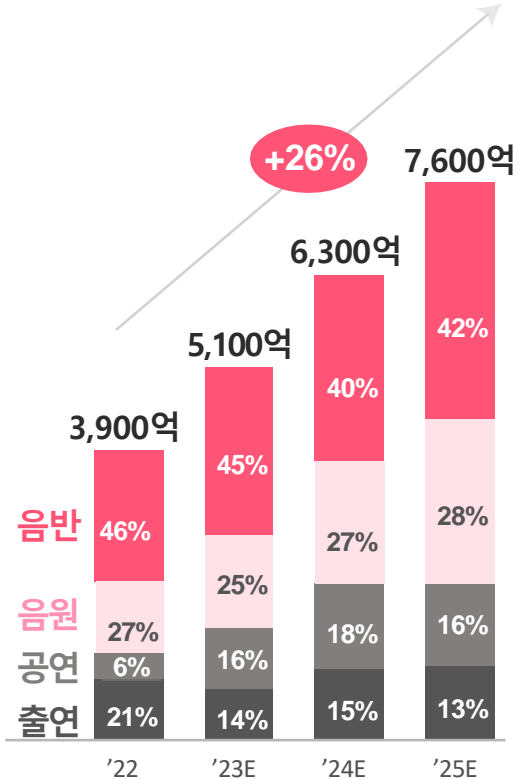
단일 총괄프로듀서 체계

멀티 '제작센터 / 레이블' 체계



2 멀티제작센터 기반 1차 IP 사업 확대

1차 IP 사업 매출 목표



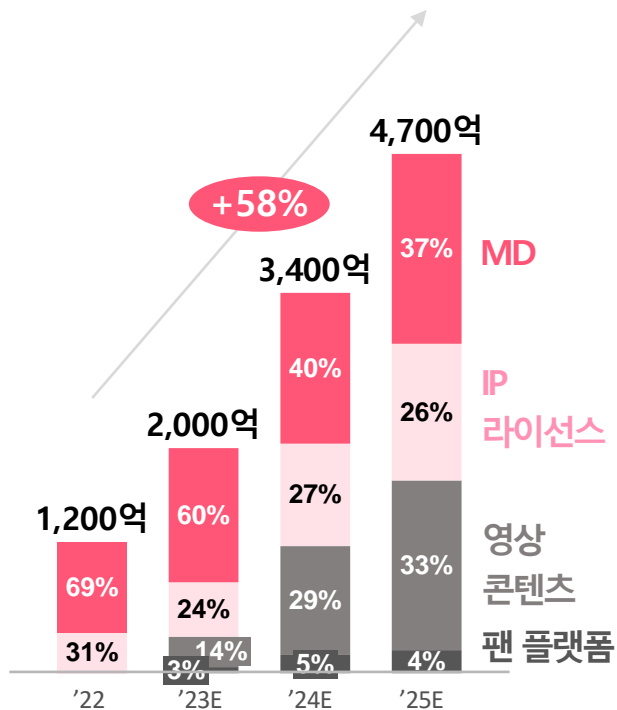
주요 매출 성장 동인 및 Rationale

	'22년	'25년	달성 Rationale
아티스트 IP수 ¹	15	21+	매년 2팀 이상 신인 아티스트 데뷔 - 멀티제작센터 내 IP 협의체 기반, 체계적인 신인 IP 기획 → 전사 사업 계획으로 관리
음반 출시 횟수	31	40+	IP 출시 지연율 5% 이하 달성 - 단일 총괄 프로듀서 체계에서의 지연 이슈 제거로 음반 출시 횟수 확대 (기존 지연률 25%)
음반 판매량	1,400만	2,700만+	신인 IP 증가로 평균 음반 판매량 증가 - 음반 판매량 상대적으로 낮은 성숙 IP의 독립 - 신인 음반 판매량은 과거 판매량 ³ 기반 추정
공연 횟수 ²	80	400+	코로나 정상화 및 공연 기획 내재화 효과 - 코로나로 축소되었던 대면 공연 정상화 반영 - 공연 기획 내재화 기반, IP당 연 20회+ 진행 목표
음반 대비 음원 비중	60%	70%	장르 다양성 확대로 업계 1위 수준 달성 - 멀티 제작센터/레이블 체계로 음악 장르적 다양성 확보 → 업계 1위 수준 음원 비중 달성

1. 음반/음원을 발매하는 활동 아티스트 IP 수 기준; 2. 온라인/오프라인 콘서트 및 팬미팅 횟수; 3. 신인 남자는 NCT, WayV, 신인 여자는 에스파 데뷔 이후 연도별 음반 판매량 데이터 기반 추정

2 고수익 2차 IP 확대 및 유통 역량 강화

2차 IP 사업 매출 목표

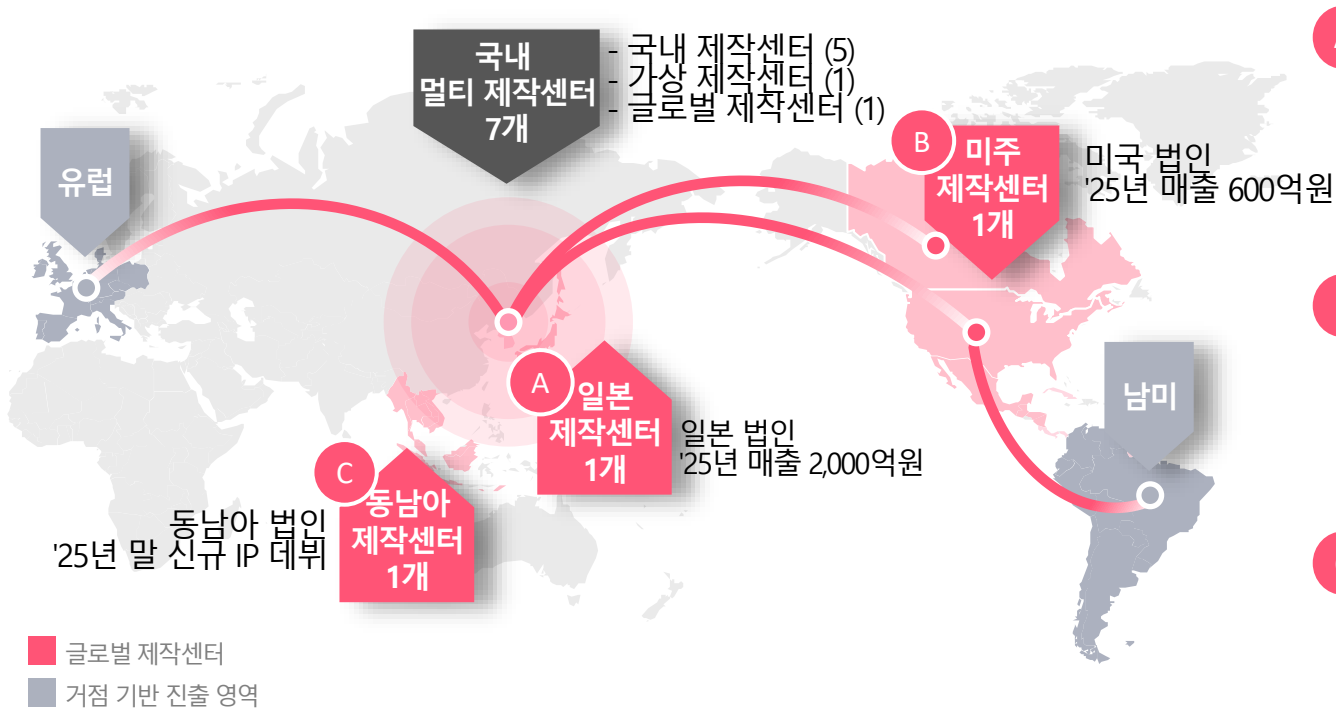


세부 사업별 매출 성장 동인

MD	<p>1차 IP 사업 확대 및 플랫폼 - 커머스 통합에 따른 매출 증가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 아티스트 IP / 음반 / 공연 수 증가에 따른 MD 매출량 확대 - 팬 플랫폼 내 커머스 통합에 따른 증대 효과 (예. 위버스 - 위버스샵)
IP 라이선스	<p>캐릭터, 세계관 중심 라인업 확대 및 본격 사업화</p> <ul style="list-style-type: none"> - '20년 IP 라이선싱 전담 조직 체계화 이후 2년간 연 평균 44% 성장 - 아티스트 캐릭터 제작 및 활동과 연계하여 단독 IP 경쟁력 강화 후 사업화 - 세계관 (SMCU) 기반 웹툰, 웹소설 등 콘텐츠 제작 및 글로벌 유통 - 글로벌 라이선싱 파트너 활용한 커버리지 확대 (미, 유럽, 일본 중심)
영상 콘텐츠 ¹	<p>수익원 및 유통 채널 다변화 기반 영상 콘텐츠의 본격 수익화</p> <ul style="list-style-type: none"> - "영상 IP 사업 센터" 기 신설 및 기획/제작 인력 영입 완료 (약 15명 내외) - 수익원 (PPL, MD, OST 등) 및 온오프라인 유통 채널 (OTT, 영화관 등) 다변화 - '25년까지 업계 선도 수준 달성 (음반/음원 매출 대비 30% 비중 목표)
팬 플랫폼	<p>계열사별 분리된 팬 기능 통합한 '통합 팬 플랫폼' 내재화</p> <ul style="list-style-type: none"> - 팬 대상 C2C 거래 증개 사업 실시하여 플랫폼 자체 구속력 강화 - 광고, 타사 아티스트 입점 등 사업모델 확대 통한 추가 매출 잠재력 보유

1. '23년 하반기 이후 본격 사업화 예정

3 '25년 7개 국내 멀티 제작센터 + 3개 현지 제작센터 통해 글로벌 추가 매출 2,600억원 달성 계획



A 일본
기존 인지도 및 경험 활용
단기간내 매출/수익 창출
현지 매니지먼트 법인 운영, 다수 공연 기획 및 미디어 네트워크 보유

B 미주
전략적 사업 파트너와 현지 제작 거점화 가속화
글로벌 파급력 보유 거대 시장이며, K-Pop 모멘텀 고려 빠른 진입 필요

C 동남아
국내 IP/동남아 멤버 중심 매출 확보 및 시장 개화 준비
시장 규모 적으나 성장률 높아 전략적 시기 기다리며 준비 필요

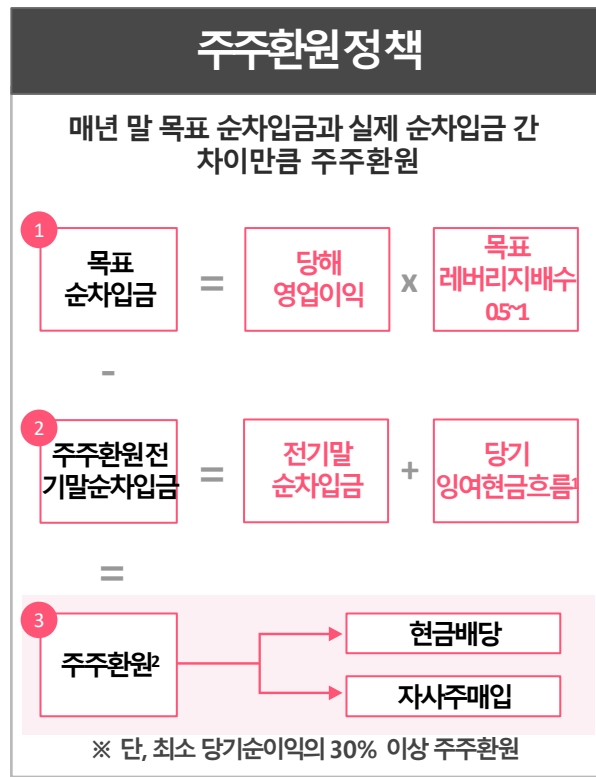
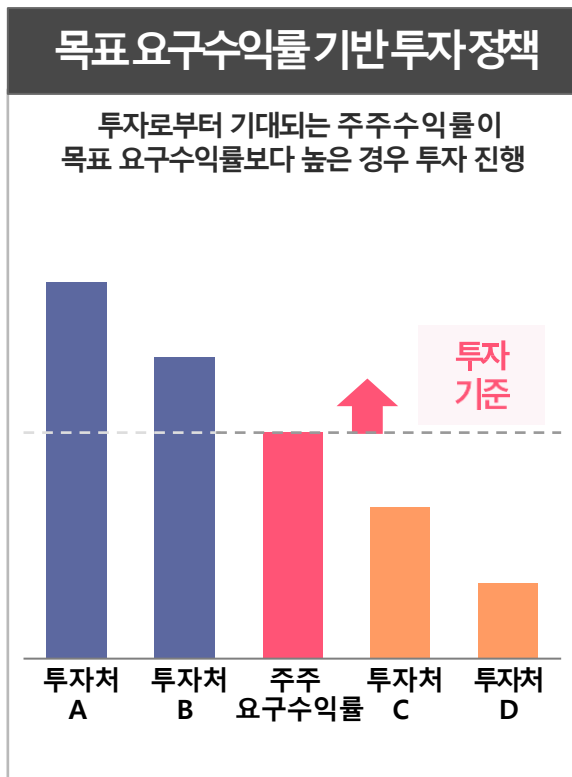
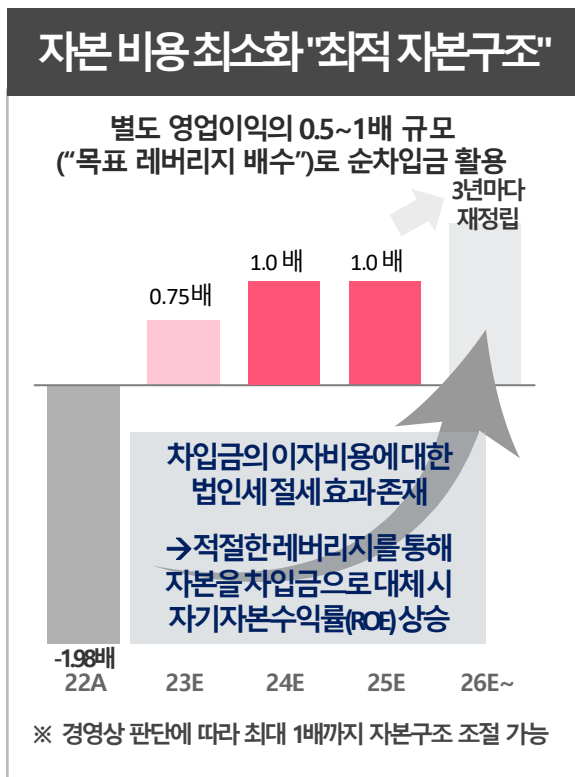
4

1조원 투자를 통해 기존 사업 성장을 위한 필수 요소 기반 확보 및 '25년 연결 매출 4,800억 / 영업이익 800억원 추가 창출

1조 투자 자원		5대 핵심 투자 분야 및 세부 내용		기존 사업 성장 기여		추가 연결 실적 ²	
						'25 매출	'25 영업이익
보유 현금 일부 ¹	1,500억	(~1년) 단기 내 사업 역량 및 이익 확보 영역	음악 퍼블리싱 사업 내재화 (3,500억) - 자회사 설립 및 작곡/작사가 Pool 보유한 퍼블리싱 업체 인수 - 음악 퍼블리싱 솔루션 구축을 통한 운영 효율화	멀티 제작센터/레이블 대상 안정적 곡 수급	1,300억	300억	
미래 영업 현금 일부	1,500억		SM과 시너지 창출 가능한 국내외 레이블 인수 (3,000억) - 현지에서의 네트워크 확보, 장르 확장, 프로듀싱 역량 강화 - 국내는 글로벌 성공 가능성 높은 레이블 중심 투자	기존 아티스트와 협업 → 음반/음원 판매 확대	900억	200억	
전략적 사업 파트너	2,200억	(~3년) 중장기 성장 동력 확보 영역	팬 경험 중심 통합 팬플랫폼 구축 (2,000억) - 커뮤니티, 커머스, 온라인 공연 기능 등 통합 플랫폼 출시 - 데이터팀 강화 통해 플랫폼 데이터 기반 추가 가치 창출	통합 팬플랫폼 커머스 활성화 및 수익 극대화	N/A (SME 내부 사업 진행)		
비핵심 자산 매각	2,800억		핵심 국가별 제작센터 구축 및 신규 IP 런칭 (500억) - 지역별 캐스팅/트레이닝 센터 및 매니지먼트 인프라 확충 - 전략적 투자자와의 JV 통한 미주 법인 설립 및 글로벌 오디션	주요 국가별 현지 센터 구축, 글로벌 수익 창출	2,600억	300억	
차입	2,000억		스튜디오 광야 통한 버추얼 IP 역량 강화 (1,000억) - 메타 휴먼 기술 업체 JV 설립 위한 출자 - 버추얼 아티스트 완성도 위한 VFX 및 AI 오디오 투자	가상 아티스트 IP 및 콘텐츠 완성도 향상	N/A	(5억)	

1. 전체 현금 중 일부는 안전 현금 및 위기 대응 자금으로 보유; 2. 퍼블리싱/레이블 사업은 투입 금액에 글로벌 Peer 평균 멀티플 (EV/Sales, EV/EBIT) 중앙값 및 한국 시장 특수성 기반 디스카운트 적용한 멀티플 적용하여 산정; 글로벌 사업은 일본/미주 신규 IP 데뷔 실적 추정치 반영 ('25년 하반기 데뷔 예정인 동남아 제외)

SM 3.0에서의 주주환원은 최적 자본구조 및 주주 요구수익률을 고려한 선진적 자본배치 및 주주환원 정책 적용

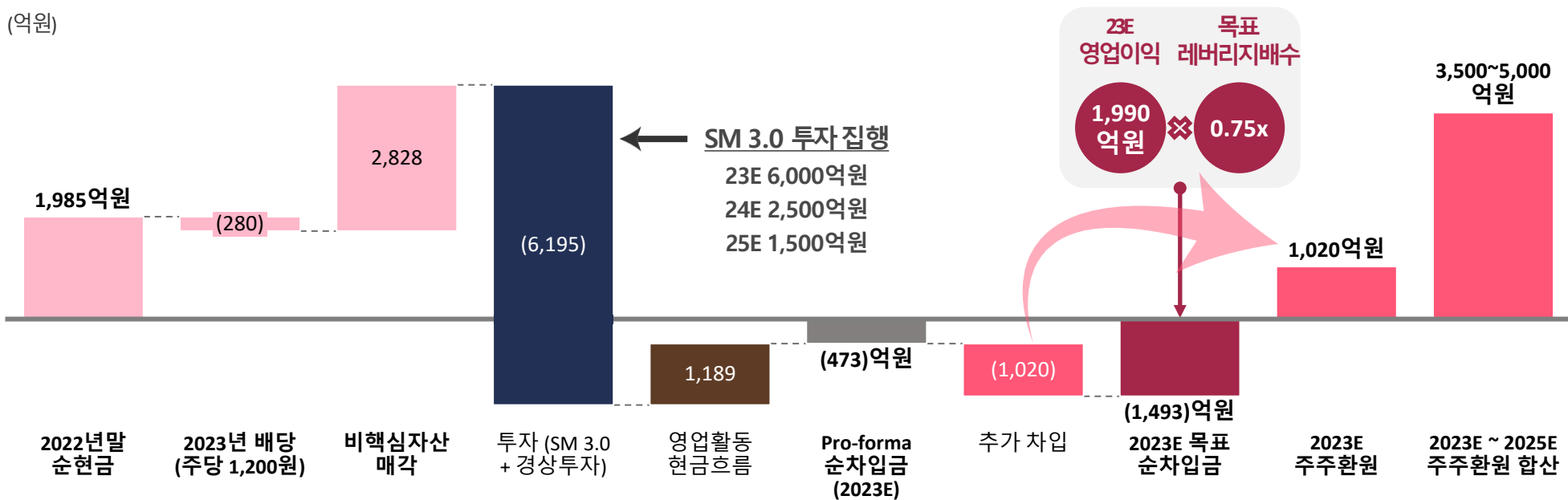


1. 영업이익에서 비현금성 영업비용을 더한 후 각종 영업외비용/이익, 법인세, 각종 자본적 지출 및 순운전자본의 변동을 차감한 숫자
2. 기말 순차입금이 목표 순차입금보다 높은 경우, 주주환원은 하지 않고 차기말에 다시 평가. 단 최소 당기순이익의 30% 주주환원 ("최소 주주환원 성향")

이에 따라 향후 3년간 3,500~5,000억원 규모의 주주환원 기대가능

2023E 주주환원 금액 산정 로직

(억원)



23E 영업이익 **1,990**억원

목표 레버리지배수 **0.75x**

SM 3.0 투자집행
 23E 6,000억원
 24E 2,500억원
 25E 1,500억원

향후 3년 합산 (2023E~2025E)	(1.1조원)	5,746억원	5,523억원	목표 레버리지 배수	0.75 ~ 1.00 배
------------------------	---------	---------	---------	------------	---------------

SM은 이미 SM 3.0 달성에 필요한 모든 준비가 되어있음

SM 3.0 4대 핵심 성장 전략 실행

주주환원 선진화

IP전략

- SM3.0 전략에 따른 국내 5 멀티 제작 센터 체제 구축 완료
- 전체 ~160명 수준의 업계 최대 규모
- 각 제작센터별 A&R, MV, 홍보, Mgmt. 전 영역 장기 근속 인원 구성, 전문성 보유

사업 전략 (2차 IP 수익화)

- SM은 2차 IP 사업의 핵심인 막강한 팬덤을 이미 보유¹
- '20년 2차 IP 수익화 사업 시작 후 연 평균 44% 성장 중

글로벌 전략

- 미국 내 중요 네트워크 보유 중 (캐피틀 레코드, 워너뮤직, CAA 등)
- 일본, 미국 등 핵심 지역별 주요 네트워크와 협업 통해 대규모 프로모션 진행

투자 전략

- 20년 이상의 업력을 바탕으로 전세계 작곡/작사가 네트워크를 퍼블리싱 자회사로 통합 계획
- 이미 유망 레이블 등과의 협상 진행 중

주주환원

- 대주주 중심의 의사 결정 구조 탈피, 국내 엔터 업계 내 유일하게 전체 주주 위한 정책 도입 가능

1. '22.7. 국내 최대 규모인 서울 고척스카이돔에서 3일간 개최된 NCT DREAM 콘서트는 코로나 상황에서도 티켓 오픈과 동시에 전석 매진 기록. 동 그룹은 음반 판매량 361만장 기록 보유

2. SM vs 하이브 의안 비교

SM은 이사회 독립성을 강력하게 보장하는 의안을 제시하였으나, 하이브 측 제안은 상황에 따라 이사회 독립성 훼손 가능성 존재

의안	의안 상세	기대 효과
<p>제 2-5호 의안: 정관 제38조 변경의 건</p>	<p>SM 안 이사회 의장을 매년 사외이사 중에서 이사회 결의로 선임하도록 규정</p>	<p>▶ 전원 사외이사로 구성된 사외이사추천위원회에서 추천된 사외이사가 의장을 맡도록 하여 이사회 독립성 강력하게 보장</p>
<p>대표이사과 이사회 의장 분리, 이사회 소집 절차 및 이사회 구성 원칙</p>	<p>VS</p> <p>하이브 안 이사회 의장을 매년 사내이사가 아닌 이사 중에서 이사회 결의로 선임하도록 규정</p>	<p>▶ 기타비상무이사 등의 이사회도 이사회 의장으로 선임될 가능성이 열려 있어 이사회 독립성 상대적 열위</p>
<p>제 2-6호 의안: 정관 제38조의2 신설의 건</p>	<p>SM 안 사외이사후보추천위원회는 전원 사외이사로 구성하며, 내부거래위원회, 보상위원회 등 그 외의 위원회를 사내이사 아닌 이사로만 구성하되 사외이사를 2/3 이상으로 하도록 규정</p>	<p>▶ 사외이사후보추천위원회도 전원 사외이사로 구성하여 이사회 독립성 강력하게 보장</p>
<p>이사회 내 위원회의 신설 및 구성</p>	<p>VS</p> <p>하이브 안 사외이사후보추천위원회를 포함한 모든 위원회에 위원총수의 2/3 이상을 사외이사로 할 것을 규정</p>	<p>▶ 사외이사추천위원회에도 사내이사가 참여 가능하도록 하여 결과적으로 사외이사 추천에도 영향력 행사 가능</p>

또한 SM은 SM 3.0 구현을 위해 필요한 스킬셋을 모두 갖춘 이사진 구성

			IP 제작	IP 사업화	글로벌 확대	투자 전략	선진 자본배치 및 주주환원			
			K-Pop	기술/플랫폼	글로벌	재무/M&A	경영	거버넌스	법률	회계/세무
사내 이사	장철혁	SM엔터테인먼트 CFO				✓	✓			✓
	김지원(女)	SM엔터테인먼트 마케팅센터장	✓							
	최정민(女)	SM엔터테인먼트 글로벌비즈니스센터장	✓		✓					
사외 이사	김규식	한국거버넌스포럼 회장						✓	✓	
	김태희(女)	법무법인 평산 변호사 (세무 전문)							✓	✓
	문정빈	고려대학교 경영대학 교수 (ESG 전문)			✓			✓		
	민경환	Blocore 파트너		✓		✓	✓			
	이승민(女)	피터앤김 파트너 변호사 (IP 전문)			✓				✓	
	조성문	Chartmetric 대표	✓	✓	✓		✓			
기타 비상무 이사	이창환	얼라인파트너스 대표				✓	✓	✓		
	장윤중	카카오엔터 글로벌전략담당 부사장	✓		✓		✓			

반면 하이브 측 추천 후보진은 현업 전문성(IP 제작 역량)이 낮아 SM 3.0 구현이 불가능하며, 기술/플랫폼 및 거버넌스 전문 인사 부재

			IP 제작	IP 사업화	글로벌 확대	투자 전략	선진 자본배치 및 주주환원					
			K-Pop	기술/플랫폼	글로벌	재무/M&A	경영	거버넌스	법률	회계/세무		
경쟁사 하이브 출신 인사들로, 이해 상충 이슈 발생 필연적 ※ 특히, 이재상, 이진화 후보는 과거 국민연금이 반대한 빅히트 물적분할 당시 각각 CSO, 경영기획실장으로 근무												
사내 이사	이재상	HYBE America 대표	✓	無	✓		✓	無				
	정진수	하이브 최고법무책임자							✓			
	이진화	하이브 경영기획실장				✓						
사외 이사	강남규	법무법인 가온 대표변호사									✓	
	홍순만	연세대학교 행정학과 교수				✓						✓
	임대웅	비엔지파트너스 대표										
기타 비상무 이사	박병무	VIG Partners 대표파트너					✓				✓	
비상근 감사	최규담	NCSOFT 상무					✓				✓	✓

3. 하이브 측 의안 통과시의 SM 주주 가치 훼손 위험

하이브는 산하 레이블 중 하나로 SM을 인식 중이며, 100% 지분 보유 레이블 대비 'SM 가치' 상승 유인 낮아 명확한 성장 계획이 없음

2022년 하이브 결산실적 콘퍼런스콜 중 SM 인수 언급 내용 (2023년 2월 21일)

박지원 하이브 대표가 21일 진행된 2022년 결산실적 콘퍼런스콜에서 "SM엔터 인수가 적대적 M&A라 생각하지 않는다. 최대주주와 합의 하에 했고, 또 SM 엔터 경영진과도 적대할 의도가 전혀 없다"고 강조했다.

박 대표는 "양사에 시너지가 발생할 것"이라며 "하이브는 북미 시장에서 거둔 방탄소년단의 성과, 이타카홀딩스를 통해 구축한 현지 네트워크를 통해 SM 엔터 아티스트의 북미진출을 도와줄 수 있고, 반대로 중국을 비롯한 동남아 시장에서는 SM엔터 측이 하이브 아티스트를 도울 수 있을 것"이라고 했다.

그러면서 "SM 엔터가 이번에 SM 3.0 전략을 발표했는데, 전체적인 전략을 보면 멀티레이블과 플랫폼 전략 그리고 지식재산권(IP)을 '원소스 멀티유즈'하는 방안"이라며 "이런 전략은 이미 하이브가 오래 전부터 해왔던 전략이다"라고 언급했다.

SM 주주 관점 성장 계획 불명확

- ✓ 기존 SM 아티스트의 해외 활동 지원 외 장기적 성장을 위한 구체적 시너지 방안 언급 없음
- ✓ 멀티 레이블 체제에 속해 '다수 중 하나'의 레이블이 되는 것과, SM 내에 멀티 제작센터/레이블 체제를 구축하는 것은 완전히 다름
- ✓ 또한 SM 3.0의 멀티 제작센터/레이블 체제는 하이브의 "M&A 기반" 레이블 확장과는 다름
- ✓ 하이브가 플랫폼으로 이야기하는 '위버스'는 '팬→ IP의 일방향 소통' 의존도 높으며, 플랫폼 사용자 간에는 상호 교류 기능 미미해 플랫폼의 역할을 제대로 하고 있는 것으로 보기 어려움

하이브가 최근 공개한 'SM 성장의 방향성 및 주주환원정책' 영상에서도
기존에 SM이 발표한 내용을 반복했을 뿐 명확한 실행 전략을 이야기하지 못함

SM 임직원 다수는 하이브 인수를 반대, 하이브 인수시 핵심 인력 이탈에 따른 경쟁력 저하 불가피

SM 임직원은 투표 및 성명서 등의 방식을 통해 일관적으로 하이브의 적대적 인수에 반대 의사 표명

SM 경영진 성명서 발표

SM 공동대표이사 및 경영진 성명서 (센터장 이상 상위 직책자 25인)

- 우리는 하이브를 포함한 외부의 모든 적대적 M&A에 반대한다.
- SM은 특정 주주/세력에 의한 사유화를 반대하며, 건전하고 투명한 지배구조를 확립하고 주주 권리 보호를 위해 최선의 노력을 다할 것이다.
- ...

-2023년 2월 10일

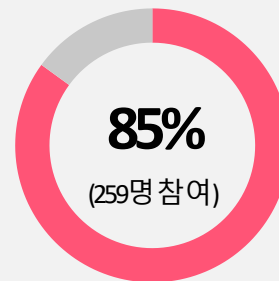
SM 평직원 성명서 발표

SM 평직원 협의체 성명문 (유닛장 이하 평직원 208명)

1. 우리는 KPOP의 문화적 다양성과 SM의 고유한 정체성을 지켜나간다. SM의 문화는 하이브의 자본에 종속될 수 없음을 선언한다.
2. ...
3. 우리는 하이브의 적대적 M&A와 편법적 이사회 진입 시도에 반대한다. 비정상적인 방식으로 SM을 점령하려 하는 하이브에 저항할 것이다.

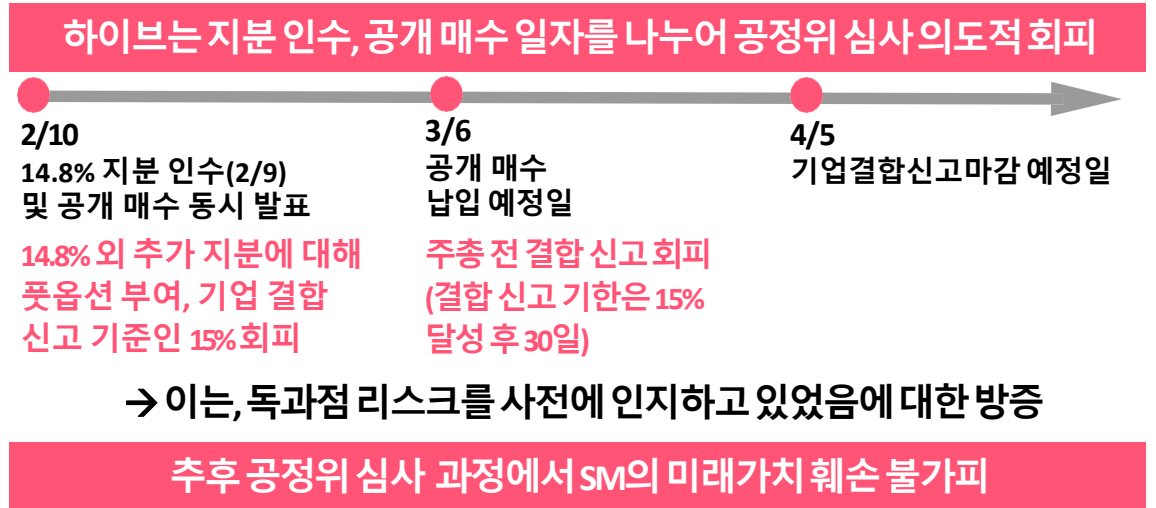
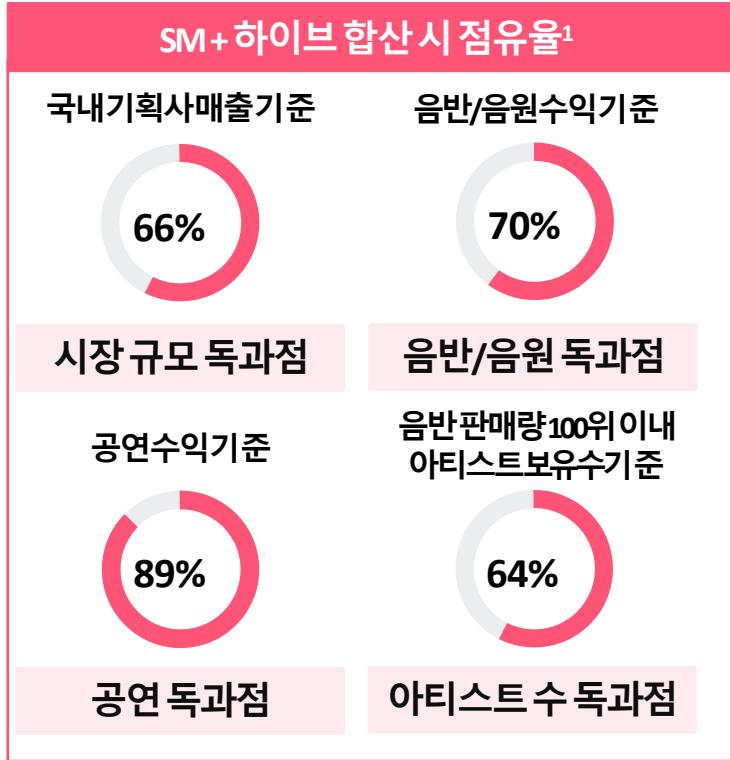
-2023년 2월 17일

SM 직원 블라인드 투표



블라인드를 통한 SM 임직원 대상 투표
결과, 85%가 하이브 적대적 M&A 반대

하이브-SM 결합 시 독과점 리스크 필연적으로 발생하며, 하이브는 공정위 심사를 의도적으로 회피하여 SM의 미래가치를 훼손

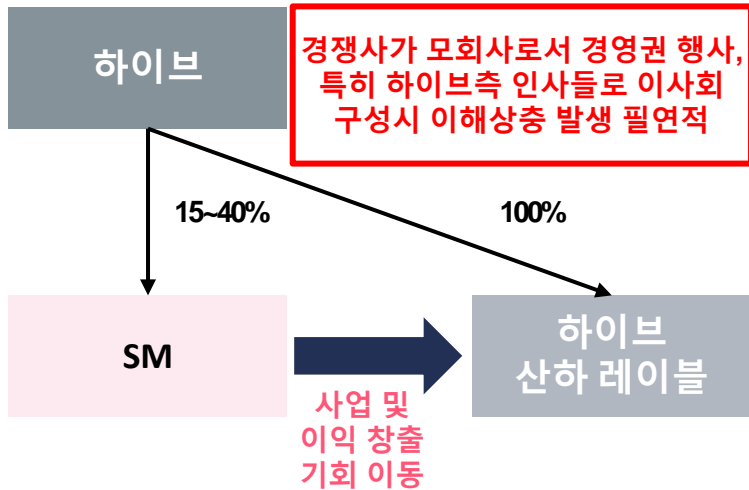


반려	대량 지분 재매도로 SM 주가 급락 가능성 高
조건부 승인	공정위 조건 준수를 위해 SM 사업 축소 가능성 ※ 일부 레이블/IP 매각조치 필요시, SM IP 매각 결정 가능성 높음
심사 지연	불확실성 지속으로 성장 사업 추진 지연

1. 시가총액 500억원 이상 국내 종합 기획사 대상, 국내외 매출 합산 기준 ('22년 3분기 누적)

또한 경쟁사인 하이브가 SM 이사회를 장악할 시 하이브 주주들과 SM 주주들 간의 이해상충 발생 가능성 높음

적대적 M&A 시 지배구조



이해상충 발생 가능한 주요 이슈 (예시)

아티스트 및 앨범 출시

한정된 신곡 발매 최적 횟수(연 100회)를 상회하는 양사 신곡 발매 수 → SM 아티스트 후순위화 가능

팬 플랫폼 및 커머스

위버스 입점 시 SM의 플랫폼 사업 포기로 기업가치 하락 및 커머스 사업 기회 실기

신사업 진행

SM 3.0 전략 추진 위한 신규 사업 기회 실기
→ 하이브 100% 지분 보유 자회사에 우선 배정 가능성 큼

하이브는 동종사업을 영위하는 SM의 가장 큰 경쟁사로, 적대적 M&A를 통해 하이브가 SM 이사회를 장악하게 될 경우 하이브 주주와 SM 주주간에 구조적으로 이해상충이 발생할 수 밖에 없어 SM 주주가치 훼손 가능성 높음.
하이브 경영진 입장에서는 하이브와 하이브 주주의 이익 극대화를 위해 최선을 다해야할 의무 존재

동종 산업 내 경쟁사 M&A로 인한 독과점 및 이해상충 발생이 주주가치 훼손으로 연결되는 사례는 글로벌에서도 다수 관찰됨

인수 후 독과점 규제 리스크 지속된 사례

페이스북은 인스타그램/왓츠앱 인수 후 반독점 소송 등 지속적인 규제 리스크에 노출

- 2012년 인스타그램, 2014년 왓츠앱을 인수하며 개인용 소셜 네트워크 시장 내 독과점 지위 달성
- 미 연방거래위원회는 페이스북을 상대로 2020년과 2022년 총 2번의 반독점 소송 제기
- 재판 과정에서 핵심 사업부의 강제 매각 등 규제 리스크 대두됨에 따라 주가는 큰 폭으로 변동

 (MAU 29억명) +
  (MAU 20억명) '12년 인수 +
  (MAU 12억명) '14년 인수

인수를 승인한 연방거래위원회가 다시 반독점 소송 제기
→ 규제 리스크는 인수 허가 후에도 잔존함을 반증

경쟁사 인수 후 독립성 및 기업 가치 훼손 사례

Electronic Arts는 경쟁사 인수 후, 핵심 운영진 교체 / 스튜디오 폐쇄 등 피인수사의 독립성 및 가치를 훼손

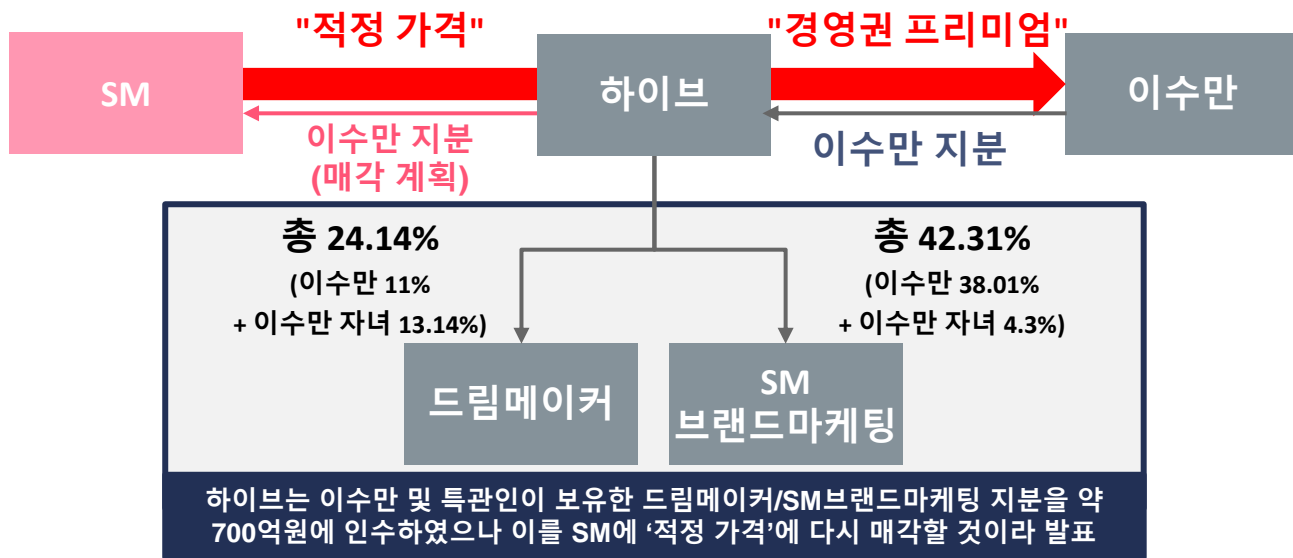
- 1982년 설립된 미국의 게임 개발 및 유통사
- 공격적 인수합병 전략을 통해 게임 포트폴리오를 확장, 북미 시장 내 점유율 2위 달성
- 경쟁 게임사 인수 후, 핵심 개발 인력의 이탈, 운영진 교체 등 잇따른 갈등 후 스튜디오를 폐쇄한 사례 다수
 - 이 과정에서 피인수사의 게임 품질 저하됨에 따라 팬덤 내 불만 초래, 매출 하락으로 연결됨



(인수 후 폐쇄된 게임개발사)

하이브는 이수만으로부터 매입한 드림메이커 및 SM브랜드마케팅 지분을 추후 SM에 매각할 것이라 발표, 사실상 경영권 프리미엄을 SM 돈으로 지급

하이브의 이수만 및 특수관계인 보유 드림메이커/SM브랜드마케팅 지분 매입 및 향후 지분 매각 계획



하이브가 이수만과의 주식매매계약 시 약 700억원에 매입한 이수만 및 특수관계인의 드림메이커, SM브랜드마케팅 지분을 SM에 되파는 것은 **사실상 SM의 돈으로 이수만 경영권 프리미엄을 지급하는 것**

하이브 측 추천 이사, 감사 후보 중 일부 주주가치 훼손 우려 건에 관여

이수만 측에서 추천한 이재상, 이진화 후보는 과거 하이브의 임원 및 주요 직책자로서 주주가치 훼손 우려로 국민연금이 반대한 건이었던 하이브 핵심 사업("빅히트뮤직")의 물적분할에 관여

2021년 빅히트 물적분할 당시 하이브 이재상, 이진화 사내이사 후보 직책

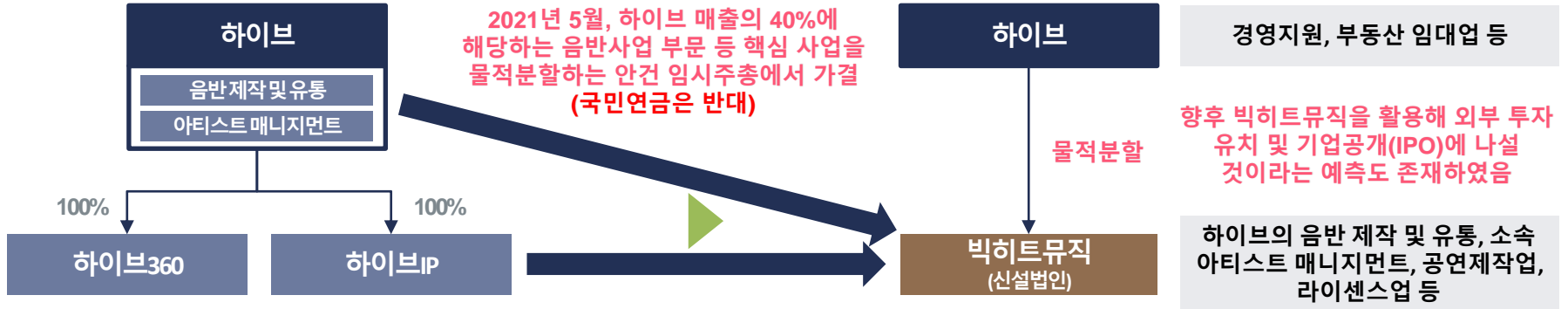
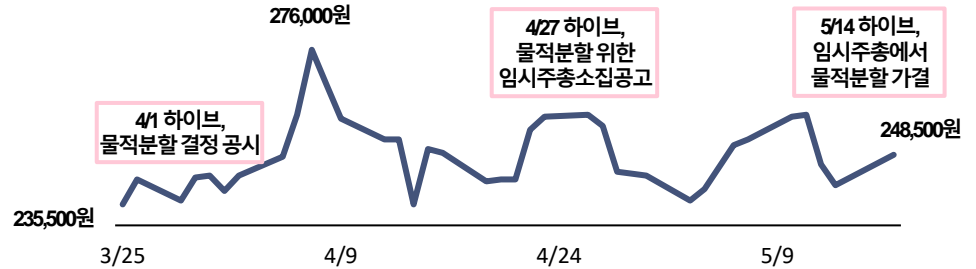
이재상 최고전략책임자(CSO)

'23년 SM 사내이사 후보자 (이수만 주주제안)

이진화 경영기획실장

'23년 SM 사내이사 후보자 (이수만 주주제안)

하이브, 빅히트뮤직 물적분할 전후 주가 추이



하이브 측 추천 이사, 감사 후보 중 일부는 주주가치 훼손 이력도 보유

2015년 당시 NCSOFT 소속 정진수, 박병무, 최규담 후보 직책

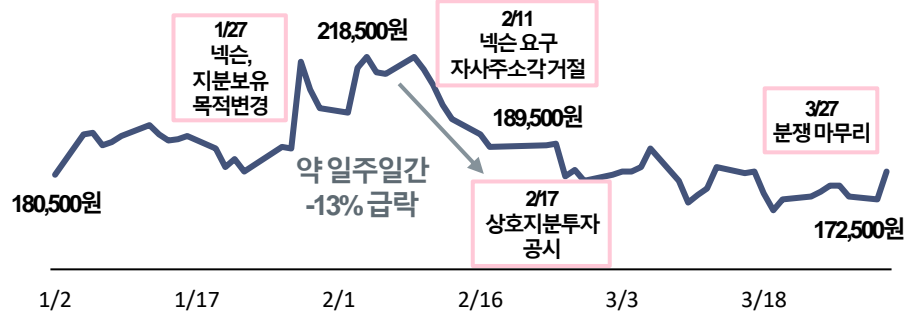
정진수	최고운영책임자(COO)
박병무	기타비상무이사 (경영자문)
최규담	재무전략실장

'23년 SM 사내이사 후보자
(이수만 주주제안)

'23년 SM 기타비상무이사 후보자
(이수만 주주제안)

'23년 SM 비상근감사 후보자
(이수만 주주제안)

NCSOFT, 넷마블게임즈 상호지분투자 전후 주가 추이



넥슨

1) 경영권 분쟁
 '단순 투자' 목적 취득 지분
 약 15%의 보유 목적을
 '경영 참여'로 변경

NCSOFT

NCSOFT, 넷마블게임즈
 보통주 29,214주 취득
 (지분 9.8%)

주당 약 1,300만원,
 기존 텐센트 투자 가격
 대비 1.8배 수준

2) 상호 지분투자
 경영권 방어 목적
 상호 지분 투자

넷마블게임즈에 NCSOFT 자사주 매각,
 넷마블게임즈 지분을 고가에
 매입하면서 경영권 방어 위한 주주가치
 훼손 발생

넷마블게임즈

넷마블게임즈, NCSOFT
 자사주 195만주 취득
 (지분 8.9%)

주당 약 20만원,
 시장가 수준

부록 1: FAQ

FAQ

1. '25년까지 영업이익률 35% 달성의 세부 근거는?

- SM 2.0에서의 구조적 문제 해결을 통한 즉각적인 이익률 6%+ 상승
(라이크기획 계약 종료, SM 브랜드마케팅/드림메이커 등 불필요한 외주 사업의 전면 내재화)
- 멀티 제작센터/레이블 체계를 통한 제작비 효율화 (업계 내 Peer 사례 기반, 영업이익률 ~30%까지 효율화 가능성 기 검증)
- 신인 아티스트 데뷔 및 성숙 아티스트의 레이블 독립화 지원에 따른 SM 내 평균 아티스트 정산비 하락
- 원가율 낮은 디지털 음원 및 2차 IP 사업 비중 증가
(음원은 초기 제작비 외 추가적인 비용 없으며, 2차 IP 사업은 1차 IP 사업 대비 25~50% 수준의 원가 구조 보유)

2. SM의 멀티 제작센터/레이블 체계의 성공에 대한 근거?

- (업계 공통) 업계 내 Peer 사례를 통해 단일 프로듀싱 체계 대비 멀티 프로듀싱 체계의 효율성 기 확인
- (SM 강점) 원활한 멀티 프로듀싱 체계 운영을 위해 필수적으로 요구되는 "안정적 곡 수급"을 위해 퍼블리싱 내재화
- (SM 강점) 기존 SM 소속 아티스트 중 음악적/사업적 독립성 보유한 아티스트의 독립 레이블화 지원
→ 성숙 아티스트는 더 높은 정산 구조를 가져갈 수 있게 됨으로써, 회사 - 아티스트 간 장기적 상생 관계 구축 가능

FAQ

3. SM 3.0 운영 방안이 실적에 정말 도움이 되는 것인지?

- 멀티 제작센터/레이블 별로 별도의 P&L을 관리하며, 성과와 연동한 보상 체계 마련을 통해 성과 극대화를 도모할 예정
- 임원 보상의 최소 50% 이상을 SM 3.0을 통해 발표한 실적 달성률과 연계 예정, 강력한 Meritocracy에 기반한 성과 관리 가능

4. 현재 경영진은 경영권 방어를 위해 계속 의결권 위임 경쟁을 할 것인지?

- 현 경영진은 과거 최대주주의 사익 편취 행위를 제대로 막지 못했던 점에 대해 책임을 지고 사임 의사를 표명한 바 있음
- SM 3.0은 과거에 대한 철저한 자기반성이자, 임직원 모두의 고민이 담긴 것으로 SM의 주주가치 극대화를 위한 최선의 전략임
- 하이브의 적대적 M&A 시도는 SM 임직원의 이 모든 노력을 무시하는 처사로, 단순 경영권 방어가 아닌 'SM이 SM으로 남을 수 있는 마지막 기회'라는 심정으로 의결권 대리행사 권유를 하고 있음

부록 2: 하이브 주주제안에 대한 SM의 입장

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지	SM 입장
<ul style="list-style-type: none"> ✓ “SM 내부 관점에서 사업의 역량과 경쟁 상황을 고려할 수 없다는 점이 제약” “SM 내부 구성원 의견 수렴할 기회 갖지 못했다” 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1조원이 넘는 "Big Deal"을 최소한의 실사도 없이 졸속으로 진행하였으며, SM 3.0에 대한 이해도가 높지 않다는 것을 스스로 인정하는 것임 ✓ '21년 3월, 국민연금도 아시아나 인수 과정에의 실사 미실시, 계약상 불리한 내용 우려 등 주주권의 침해 행위에 대한 감시 의무 소홀 사유로 대한항공 이사 후보에 반대한 바 있음
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 경영진 보상 체계를 주가 14만원 또는 당기순이익 1,500억에 연동 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 하이브의 공개매수가인 12만원엔 하이브가 판단한 SM의 현 기업가치이나, 이미 12~13만원 사이에 주가가 형성됨 ✓ <u>보상 연동 기준 주가 14만원은 하이브가 SM 주가 상승에 큰 관심이 없음을 보여줌</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ 하이브는 경영권 확보 이후 주가를 적극 높일 유인이 없으며 오히려 장내매수나 향후 포괄적 주식교환 등의 방법을 통한 지분 추가 취득을 염두에 두고 주가를 최대한 낮추고자 하는 유인이 존재할 수 있음. 즉, 구조적 이해상충 존재. ✓ 반면 당사가 제시한 보상 연동 기준 주가는 '25년 목표 주가 36만원
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 이번 주주제안은 이수만 개인의 주주 제안이 아닌 "하이브"의 주주제안 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 금번 주주총회 안건 상정을 위한 주주제안서는 명확히 이수만 명의로 전달되었으며, 주주제안의 자격이 없는 하이브의 주주제안이 아닌 "이수만의 주주제안"임 <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>하이브는 주주제안 시점에 SM 주식을 전혀 보유하지 않아, 법적으로 주주제안 자격이 없었음. 이에 이수만의 손을 잡고 본인들에게 필요한 사항들을 제안할 수밖에 없었음</u>

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지

- ✓ 'SM 독립 법인으로서의 성장과 하이브와 함께 하는 성장'이라는 두 가지 성장 전략 방향성을 제시
- ✓ 대주주의 SM 지분과 특수관계 법인 지분을 함께 인수하여 대주주에 대한 이익유출을 방지했고, 이사회 장악 이후 특수관계 법인 지분 (인수가 700억원)을 SM에 적정가치로 다시 매각할 예정
- ✓ 우호적 경영권 인수를 목적으로 대주주의 지분을 우선 매수하고 공개 매수를 진행

SM 입장

- ✓ 하이브가 이야기한 'SM 독립 법인으로서의 성장 방안은 당사가 SM 3.0을 통해 발표한 전략을 반복한 수준으로 새로운 내용이 없었으며, 이는 하이브가 'SM 독립 성장'에는 별다른 계획도, 큰 관심도 없다는 것을 시사함
- ✓ SM 내부거래에 의존하여 사업을 영위하고 있는 SM브랜드마케팅과 드림메이커의 이수만 보유 지분을 하이브가 700억원¹에 인수한 것은 실질적으로 이수만에게 추가적인 프리미엄을 주기 위한 방안임
- ✓ 700억원에 인수한 SM브랜드마케팅과 드림메이커 지분을 하이브의 SM 이사회 장악 이후 다시 SM에게 인수하게 하는 것은 하이브가 이수만에게 지급한 프리미엄을 SM이 대신 주게 되는 결과로, SM주주들에게 큰 손해를 끼칠 수 있는 행위를 계획하고 있는 것임
- ✓ SM 이사회는 모든 상장회사의 이사회가 응당 그래야 하듯 대주주만이 아닌 모든 주주를 위해 일하는 이사회이며, 이사회와 임직원의 반대에도 불구하고 대주주 지분 인수 및 공개매수를 강행하고 이사회 전원 교체를 시도하는 것은 명확한 "적대적 인수" 시도임
- ✓ 하이브는 전세계적으로 너무 명확한 "적대적 인수"의 정의를 바꾸려는 시도를 멈추어야

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지	SM 입장
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 하이브의 SM 사업 운영 방향성이 LVMH의 불가리 인수 사례와 유사 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 동일 엔터 업계 내 경쟁 관계인 SM과 하이브와 달리, LVMH는 명품 소비재 기업이며 불가리는 주얼리 전문 업체로 사업 포트폴리오가 달라 시너지 창출 및 동반성장 가능함 ✓ SM 지분 40% 확보를 목표로 공개 매수를 진행한 하이브와 달리 LVMH는 불가리 지분 100% 확보를 목표로 공개 매수를 진행하였으며, 최종 98.09% 지분을 확보 ✓ 이에 따라 LVMH는 불가리와의 이해관계를 일치시킨 반면, 하이브는 이사회를 장악할 수 있는 수준의 지분 확보만을 목표로 하여 추후 구조적 이해상충 발생 가능성이 높은 상황 ✓ 또한, SM의 임직원이 적극적으로 피인수를 반대하고 있어 핵심 인력 이탈이 예상되고 이사회 전원 교체를 목표로 하는 이번 하이브의 SM 적대적 인수 시도와 달리, LVMH는 불가리 인수 전후 동일 크리에이티브 디렉터를 유지하여 브랜드 독립성을 보존
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 현대자동차의 기아자동차 인수 사례와 유사 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 당시 기아자동차는 기업회생절차의 일환으로 자발적인 기업인수합병을 추진하였으며, 현재 SM의 상황과는 상이함 ✓ 공정위는 기아자동차의 상황을 고려하여 독과점에 대한 예외 인정, 하이브의 SM 인수는 K-Pop 시장 내 독과점 유발하여 추후 공정위 심사에 따른 SM 사업에의 악영향 발생 가능

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지

- ✓ 멀티 제작센터/레이블 체계 내 기존 경영진의 유지는 또 다른 단일 프로듀서 체제임

- ✓ 멀티 제작센터/레이블 체계 도입 시 반드시 질적 하락이 초래될 것이며, 하이브를 통해 규모 있는 팬덤 형성 및 소통 강화 가능

SM 입장

- ✓ 이성수 대표는 퍼블리싱/레이블 투자 및 관련 사업을 담당할 예정이며, 멀티 제작 센터는 이와 무관하게 각자의 독립성이 보장되는 형태로 단순히 이성수 대표의 실무 복귀를 단일 프로듀서 체계 회귀로 해석하는 것은 멀티 프로듀싱 체계에 대한 이해가 부족한 것
- ✓ 하이브는 SM의 독립성을 보장하겠다고 하면서, SM 정체성 유지를 위한 핵심 인력들을 일방적으로 배제하려고 하는 모순을 보임
- ✓ SM 3.0의 멀티 제작센터/레이블 체계는 기존 단일 프로듀서 체계에서의 병목 현상을 제거하여, 출시 주기를 단축시키는 것이 핵심으로 질적 하락과는 무관함
- ✓ 또한, SM은 제작 센터 내 이미 약 160명의 업계 최대 인력 pool을 보유
- ✓ 당사는 이미 국내 엔터사 최대 규모의 아티스트 팬덤이 형성되어 있으며, 금번 SM3.0 전략 실행을 통해 수익화 진행 예정임
- ✓ SM은 지난 2월 24일 "SM 3.0 시대, 팬이 묻고 SM이 답하다"라는 영상을 통해 자체적으로 팬덤과의 소통 강화를 위한 전략을 발표한 바 있음

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지	SM 입장
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 음악 카탈로그 (리믹스, 콜라보 등) ✓ 아티스트 특색 및 팬덤 니즈에 맞춤형된 2차 IP 사업 선별 및 적용 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 하이브에서 주장하는 음악 카탈로그 사업은 일반적인 음원 수익화 전략 중 하나로, 당사는 이미 '리마스터링 프로젝트' 등 유관 사업을 성공적으로 진행하고 있음 ✓ <u>2차 IP 사업 또한 SM 3.0에서 발표한 IP 수익화 전략과 거의 유사한 내용이며 당사의 2차 IP 사업은 이미 2년 전 시작하여 연 평균 44%씩 성장, 연 매출 1,200억원을 달성함</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ SM이 제시하는 미주 시장 직접 진출의 단기적 성장 한계 존재 (현지 네트워크 구축에 최소 1년 이상 소요) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SM은 이미 캐피톨 레코드, 워너뮤직, CAA 등 미주 내 메이저 네트워크를 보유 ✓ SM 2.0에서의 1인 프로듀싱 체제에서 SM 3.0 멀티 프로듀싱 체제로의 변화는 SM이 미주 주요 레이블과의 협력을 위해 제시할 수 있는 음악적 옵션을 다양화하여 추가 네트워크 확보도 가능할 전망
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 신규사업 투자 시 특정 파트너와의 협력을 제한해서는 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 당사는 개별 투자 영역에 대해 특정 파트너와의 협력에 집중하겠다고 밝힌 바 없으며, 이는 대중에게 공개된 SM 3.0의 내용조차 곡해하는 것

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지

- ✓ 검증되지 않은 단기 급성장 사업 목표치를 제시하는 것이며, 대형 엔터 사업자도 영업이익률 28%는 달성이 어려운 목표
- ✓ 하이브와 SM 시가 총액 합산 시 약 10조원 가량으로 글로벌 메이저 음악 그룹과 경쟁할 수 있는 수준으로 상승

SM 입장

- ✓ 당사는 '22년 별도 기준 영업이익률 19%를 이미 달성했으며, 라이크기획 인세 제거 시 25% 이상 영업이익률 달성이 이미 가능한 상황임 (JYP 또한 영업이익률 30%를 기 달성)
- ✓ 당사 역량에 대한 "실사" 없이 적대적 M&A를 시도하는 것임이 명확히 드러나는 부분
 - 하이브에서 주장하는 단기 내 영업이익률 개선에 대한 제약 조건은 이미 당사 사업 계획에 반영되어 있으며 '25년 사업 목표는 이를 반영한 수치임
- ✓ 시총 합산을 통한 외형 경쟁은 무의미
- ✓ 국내 엔터 시장 기준 양사 합병으로 인한 독과점 이슈에 대해서는 언급이 없음

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지

✓ 주주환원정책 방향성으로, 향후 3년간 당기순이익 30% 배당성향을 제시하며, 지속가능하고 예측 가능한 주주 환원 정책을 구축하겠다고 언급

✓ SM의 '22년 이전 최근 5개년도의 당기순이익 및 주당 배당금을 근거로 “배당 정책의 예측 가능성이 낮으며 최근의 자사주 매입은 주주가치 훼손”이라고 주장

SM 입장

- ✓ 하이브가 제시한 주주환원 금액은 '23년~'25년 간 약 1,800억원 규모로, SM이 동기간 제시한 최대 5,000억원 규모의 주주환원이 더 적극적인 주주환원 정책임
- ✓ SM은 SM 3.0 성장을 위한 대규모 투자와 주주가치 제고, 주주환원을 동시에 달성하기 위해 목표자본구조를 기반으로 한 적절한 재무 레버리지 활용 등 선진적인 자본 배치를 계획하여 발표함
- ✓ 반면 하이브는 대주주 중심의 거버넌스 하에서 지금까지 주주환원을 한 번도 하지 않음

- ✓ 이수만의 통제 하에 있었던 과거 기간을 근거 삼아 배당 정책 일관성이 없다고 주장하는 것은 어불성설이며, SM은 이미 전자공시 등을 통해 SM 3.0 전략에 따른 중장기 주주환원 정책을 상세히 공개적으로 약속한 바 있음
- ✓ 이에 따라 '22년 주당 1,200원 결산 배당을 제안하게 된 것. 이번에 발표한 자사주 매입은 라이크기획 별지2 사후정산이 해소되며 향후 3년간 추가될 것으로 기대되는 이익금을 재원으로 한 것으로, 이번에 발표된 정책상 주주환원 계획 안에 포함되어 있으며, 일관된 주주 친화 정책이 실행되고 있음을 보여주는 예시임

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지	SM 입장
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 라이크기획 계약 별지 2 “계약 종료 후 정산에 관한 약정”을 현 경영진이 도입 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 당사와라이크기획 간 프로듀싱 라이선스 계약서 내 별지 2 “계약 종료 후 정산에 관한 약정”은 현 경영진이 아닌 ‘15년도 당시 이사회에서 도입한 내용 ✓ 라이크기획 계약은 실제로 ‘22년 말 조기 종료되었으며, 당사는 별지2 사후정산약정에 대한 돈을 지급하지 않다가 주총 이후 수립될 내부거래위원회를 통해 정리할 예정이었음 ✓ <u>현 경영진은 오히려 강력한 오너 체제 하에서도 본 문제의 심각성을 인식하고 저항하여 라이크기획 계약의 조기 종료 및 거버넌스 개혁을 이끌어낸 이사회임</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ SM 이사회가 추천한 최정민 현 SM 글로벌 비즈니스 센터장 이사 선임건은 작년 주총에서 부결되었음 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 최정민 사내이사 후보는 전년도 주총에서 선임 안건이 부결된 것이 아니라 후보에서 자진 사퇴하였으며, 당시 의결권자문기구들은 최정민 이사 선임 안건에 찬성 권고
<ul style="list-style-type: none"> ✓ SM이 사외이사추천후보위원회에 현 대표이사 이성수를 포함하여, 신뢰도 의혹 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 임시 사외이사후보추천위원회는 이성수 대표와 2명의 외부위원으로 구성되어 있으며 과반 동의가 필요하므로 이성수 대표 혼자서는 후보 확정 불가 ✓ 특히 이성수 대표와 무관한 조명현 교수 (現 고려대 교수, 기업지배구조 전문가)와 이남우 교수 (現 연세대 객원교수, 소수주주 얼라인파트너스 추천)가 외부위원으로 포함되어 객관적이며 독립성과 전문성을 겸비한 인사들을 추천

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지	SM 입장
<p>✓ 하이브가 7명의 이사 후보를 제안하자 SM은 갑자기 11명의 이사 후보를 제안함</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SM은 이사회 전문성 및 독립성 보장을 목적으로 11명의 후보를 제안 <ul style="list-style-type: none"> ○ 전문성: SM 3.0 구현을 위해 필요한 역량을 다방면으로 확보 ○ 독립성: SM은 독립적 사외이사가 과반 (하이브는 사내이사/비상무이사가 과반) ✓ 당사와 업계 1,2위를 다투는 최대 경쟁사인 하이브가 SM의 이사를 대거 선임 시, 심각한 이해상충 및 사내 기밀 유출 등의 문제가 존재할 것으로 판단 ✓ 하이브 주주와 SM주주간 구조적 이해상충이 발생하는 문제에 대해서는 하이브가 SM주주들에게 명쾌하게 설명해야 할 것
<p>✓ 하이브 추천 이사 후보들이 다수의 영역에 걸쳐 높은 전문성과 신뢰성 보유</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 하이브가 제시한 이사회 후보진의 전문성에 대한 자의적인 해석이 과도하게 동반됨 <ul style="list-style-type: none"> ○ 예. 법무책임자가 경영, 사업운영, IT/플랫폼, M&A 투자, PMI 전 영역 전문성 보유 주장 ✓ 하이브 추천 인사 중 3인 (정진수, 박병무, 최규담)은 과거 NC SOFT에서 등기/미등기 임원, 주요 직책자로 함께 재직한 이력이 있어 사내이사 후보인 정진수, 기타비상무이사 후보 박병무와 비상근감사 후보 최규담 간의 독립성 문제 존재 ✓ 해당 3인은 과거 NC SOFT에서 상호 주식 교환을 통해 주주가치 훼손 이력도 보유

하이브의 주주제안은 SM주주를 위한 "SM with HYBE"가 아닌 하이브 주주를 위한 "SM for HYBE"임

하이브의 주장/메시지	SM 입장
<ul style="list-style-type: none"> ✓ SM의 사내이사, 사외이사, 기타비상무이사 후보의 적격성 및 전문성 문제 존재 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 하이브 측 이사 후보진에 대한 우호적 해석과는 달리, SM 측 이사 후보진의 독립성과 전문성을 객관적 근거 없이 일방적으로 폄하하고 있음
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 하이브 제안 사내이사 후보들이 SM 3.0 전략에 대한 이해가 높음 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SM 3.0 전략의 핵심은 20년 간 쌓아온 자체 역량을 기반으로 한 멀티 제작센터 및 내부 아티스트 성숙에 따른 독립 레이블화임에도 불구하고, 하이브가 제안한 사내 이사 후보에는 단 한 명도 IP 제작 경험을 보유한 인사가 없음 ✓ 하이브가 이야기하는 멀티 레이블 체제는 대부분 자체 육성이 아닌 외부 M&A를 통해 구축된 것으로 당사가 목표로 하는 멀티 제작센터/레이블화와는 완전히 다른 전략임

하이브가 SM 주주에게 꼭 답해야하는 질문

1. 대주주 지분 인수와 공개 매수를 별개로 진행하여 공정위 사전심사를 회피한 이유는 무엇인지 그리고 추후 공정위 심사에 따른 리스크를 어떻게 해결할 것인지
2. 1조원을 넘는 규모의 “Big Deal”을 최소한의 실사도 없이 졸속으로 진행한 이유가 무엇인지
3. 단순히 SM의 미국 진출을 돕겠다는 선언적인 주장 외에 SM 인수를 준비하면서 어떠한 구체적인 성장 전략을 준비하였는지, 계획을 하기는 한 것인지
4. SM과의 내부거래로 존속해온 이수만 보유 SM브랜드마케팅, 드림메이커 지분을 700억에 인수하고, 이를 SM에 재매각한다는 것은 이수만에게 약속한 불합리한 경영권 프리미엄을 SM 돈으로 준다는 것 아닌지
5. 이수만의 '나무심기' 캠페인의 실체도 파악하지 못한 채 회사의 돈 100억원을 한 명의 개인에게 지급하기로 결정한 이유가 무엇인지

**SM의 주주가치를 가장 잘 보호하고 성장시킬 수 있는
구체적인 계획과 전략을 보유한 SM 추천 이사 후보들에게 찬성 의결권 행사를,
적대적 M&A를 시도하고 있고 구조적 이해상충 이슈가 있는
경쟁사 하이브 추천 이사 후보들에게 반대 의결권 행사를 부탁드립니다.**

Thank you

