

인터넷TV에 도전

사이버 에이전트



- ❖ 소재지: 東京都渋谷区道玄坂一丁目12番1号
- ❖ 설립: 1998年3月18日
- ❖ 자본금: 7,203백만 엔 (2018년 3월말 현재)

인터넷TV에 도전_사이버 에이전트 (No.96)

< 요약 >

- 창업 20주년을 맞은 사이버 에이전트가 후지타 사장의 지시로 ‘제3의 핵심사업’을 육성하기 위해 도전을 거듭하고 있음
- 과거의 성공체험을 믿고 인터넷TV ‘AbemaTV’에 대규모 투자를 단행하며 사장 스스로 현장에서 근무를 하고 있음
- 그러나 적자를 각오한 이러한 투자는 무모한 ‘도박’으로도 평가하는 전문가도 있음
- 앞으로 10년을 내다보고 있다는 신규 사업의 승산을 가늠하기 이른 시기이지만 그 이외 다른 대안이 있어보지도 않음
- **(벤치마킹 포인트)** 기존 사업이 아직 건재한 상태에서 새로운 성장동력을 찾아나서는 것은 미래의 경쟁력을 확보하는 차원에서 바람직한 선택이 될 수 있음

1. 신사업에 대한 도전

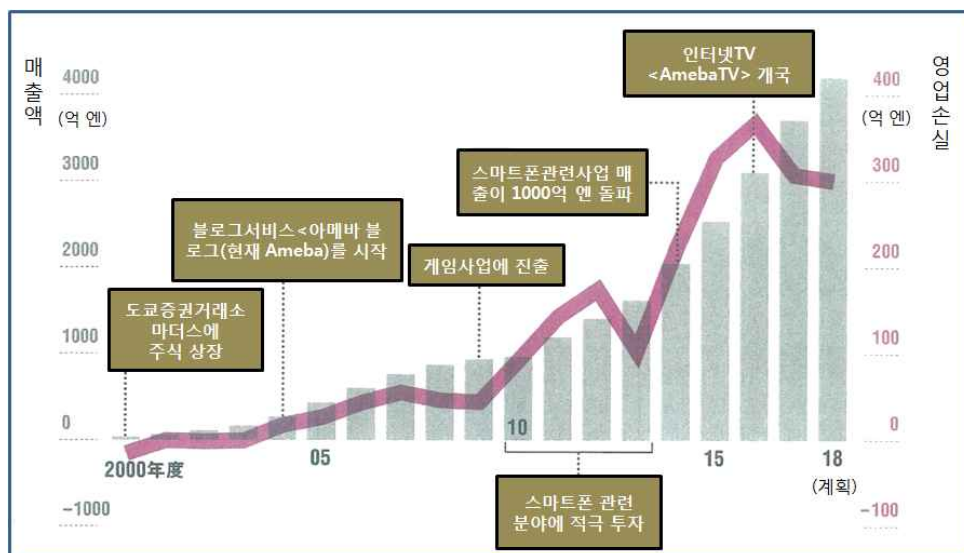
- 2016년 4월에 개국한 인터넷TV ‘Abema TV’가 빠른 속도로 시청자를 늘려나가고 있어 주목을 받고 있음
 - 버라이어티, 드라마, 스포츠 등의 다양한 콘텐츠와 스마트폰과 태블릿을 이용해서 무료로 시청할 수 있다는 점 등이 특히 젊은 층의 지지를 얻고 있음
 - 어플리케이션의 다운로드 수는 2600만, 월간 시청자 수는 1000만을 넘는 것으로 나타나고 있음
- 인터넷 대기업 ‘사이버 에이전트’는 ‘매스 미디어를 목표로 한다.’고 선언하고 Abema TV를 운영하고 있음
 - 인터넷TV를 기존의 광고사업, 게임사업에 이어 제3의 핵심적인 사업으로 육성 하겠다는 방침임
- 그러나 Abema TV를 중심으로 한 미디어 사업의 매출액은 전체 매출의 7%에 달하는 256억 엔(2017년 9월말 결산기준)임
 - 한편 영업손익은 185억 엔의 적자로 기존의 주력사업이 벌어들이는 이익의 3분의 1 이상이 Abema TV 사업으로 잃고 있다는 계산임

- 이러한 Abema TV에 대한 투자는 외부에서 보면 앞으로의 전망이 불투명한 ‘투기’로도 비춰지고 있음
- 주식시장과 TV업계의 일부 관계자들은 “정말 괜찮은 것인지”, 사이버 에이전트의 전략을 의문시하는 목소리를 내고 있음
 - 그럼에도 불구하고 사이버 에이전트의 창업자인 후지타(藤田) 사장은 “Abema TV를 10년 앞을 내다보고 있다.”고 공언하며 적극적인 투자를 계속할 생각을 굽히고 있지 않음
 - 후지타(藤田) 사장은 도대체 왜 이렇게까지 하면서 Abema TV와 같은 신규사업에 적극적인 것일까
- 1998년 창업이후 20년 동안 사이버 에이전트는 등락폭이 심한 인터넷 업계에서 착실하게 성장을 지속해 왔음
 - 인터넷광고의 대리점에서 출발해서 블로그와 게임으로 사업 영역을 확대했음
 - 2017년 9월 결산에서 매출액은 3713억 엔, 영업이익은 307억 엔으로 업계를 대표하는 존재로 성장했음
- 일찍이 닷케이비즈니스는 기업이 번영을 구가할 수 있는 기간에 대해 ‘회사의 수명은 30년’이라고 정의한바 있음
 - 이 정의를 그대로 사이버 에이전트에 적용하면 남은 기간은 10년임
- 현재 사이버 에이전트의 핵심 기존사업인 광고와 게임조차 미래를 보장해 줄 정도로 안정적이라고 볼 수 없는 상황임
 - 이미 ‘벤처’를 졸업한지 오래된 사이버 에이전트가 현재에 안주하면 대기업병에 빠져 10년 후에는 번영이 끝날 위험이 있음
- 후지타 사장이 Abema TV 사업에 적극적으로 뛰어들고 있는 배경에는 이러한 위기감이 있음
 - 의지할 수 있는 것은 과거의 성공체험에서 도출할 수 있는 ‘후지타 방식’의 경영기업임
 - ‘원 맨’과 ‘집단지도체제’라는 이율배반이라고 볼 수 있는 경영을 동시에 실천하는 것임

2. 사장의 관여

- 2017년 11월에 Abema TV로 방송된 ‘72시간 honest 텔레비전(ホンネテレビ)’가 최고의 인기를 모았음
- 과거 국민적인 인기를 한 몸에 받았던 아이돌그룹 ‘SMAP’의 멤버 3명이 소속사로부터 독립한 이후 처음으로 같이 출연하는 프로그램이었음

<그림 1> 사이버 에이전트의 실적 추이와 주요 사업



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.3.19. 企業研究, Vol.149

- 이들 3명은 인터넷TV 프로그램에 출연하는 것도 처음이었고 3일 동안 다양한 기획에 도전하는 내용이었음
- 방영 기간 동안 한 명이 여러 번 프로그램을 본 것을 포함한 시청 수는 7400만 건에 달했고, Abema TV 개국 이래 최대 기록을 남겼음
- 이 프로그램은 Abema TV에 대해 사이버 에이전트가 얼마나 공을 들이고 있는지를 내외부에 알리는 계기가 되었음
- 이러한 콘텐츠의 기획제작은 후지타 사장이 스스로 주도하고 있어, 이러한 경영기법은 ‘원 맨 경영’이라고 볼 수 있음
- 후지타 사장은 ‘돈가리스트 회의’로 불리는 주1회 열리는 기획회의에 반드시 참석하고 있음
- 사이버 에이전트와 텔레비아사히(テレビ朝日)의 양쪽 모두의 제작 스텝이 참가해서 기획 내용을 논의하는 회의임

- 타이틀과 캐스팅 등도 포함해서 기획 내용에 세세하게 관여해서 스스로 최종적으로 결재하고 있음
- Abema TV의 제작국장으로 오리지널 콘텐츠의 제작을 총괄하고 있는 다니구니 임원은 “후지타 사장이 모든 콘텐츠에 대해 놀랄 정도로 세세하게 체크를 하고 있다.”고 말함
 - 그 대표적인 사례가 2018년 1월부터 방송이 시작된 첫 번째 오리지널 드라마 ‘목소리만 천사(声だけ天使)’임
 - 참신한 신인 연출가들을 기용해서 총 제작비는 민영방송국의 드라마 제작 수준인 3억 엔 이상을 투자해서 만든 프로그램임
- 감독과의 교섭은 후지타 사장이 스스로 진행하고, 촬영이 시작되면 현장에 들어가 “이것은 단순한 인터넷 드라마가 아니다.”라고 제작 스텝들 앞에서 설명을 하기도 했음
 - 그런데 사실 후지타 사장은 영상제작과 관련해서는 이렇다 할 경력을 가지고 있지 않지만 거액을 투자한 만큼 목소리를 내지 않으면 무책임하다고 생각하고 현장에 직접 가서 스스로 열의를 보이고 있는 것임
 - Abema TV를 통해 보고 싶다고 생각하는 콘텐츠를 개척자 정신을 가지고 지속적으로 만들어가는 것이 중요하다고 생각하고 있음
- 이러한 오리지널 콘텐츠의 제작에 들어가는 자금은 크게 늘어나고 있음
 - 2018년 4월부터 방송을 예정한 리얼리티 쇼 ‘리얼카이지GP’는 우승상금 1억 엔이라는 파격적인 설정을 했음
 - 2017년 9월 결산에서 Abema TV사업의 총 투자액(200억 엔 규모)의 33%였던 오리지널 콘텐츠의 제작비를 2018년 9월 결산에는 41%로 끌어올릴 계획을 세우고 있음
- 게다가 콘텐츠 제작에는 사내에서 우수한 인재를 아낌없이 투입하고 있음
 - 인기 프로그램 중 하나인 연애 리얼리티 쇼 ‘한 겨울 늑대에게는 속지 않는다(真冬のオオカミくんには騙されない)’의 프로듀서인 요코야마(横山) 씨는 게임사업 분야에서 많은 히트작품을 만들어 29세에 임원으로 박탈된 에이스 인재임
 - 2016년에 Abema TV의 제작부문으로 이동해서 핵심 프로그램을 맡고 있음
 - 제작부문 이외의 영업과 마케팅 등에도 게임 사업과 광고사업에서 인재를 이동시키고 있음

3. 기존사업의 적자

- 후지타 사장 스스로가 톱다운 방식으로 신규사업의 세세한 부분까지 관여하는 방법으로 과거에 성과를 올렸음
 - 사이버 에이전트가 과거에도 사운을 건 프로젝트는 Abema TV 이전에도 두 건이 있었음
- 광고사업이 궤도에 오르기 시작한 타이밍에서 시작한 것이 2004년의 블로그 사업 진출임
 - 그리고 2010년대에 업계 전체로 봤을 때 비교적 빠른 시기에 전사적으로 추진한 서비스가 스마트폰 대응이었음
- 그러나 이러한 과거에 진행했던 사업이 순풍에 돛단 듯 순조롭기만 했던 것은 결코 아님
 - 특히 블로그 사업과 관련해서는 처음 몇 년 동안은 충분한 성과를 올리지 못한 채 투자자들의 가혹한 평가를 받아야 했음
 - 주주총회에서 후지타 사장에게 ‘퇴진을 요구한다’는 발언이 나올 정도로 심각한 국면을 맞기도 했었음
- 이를 계기로 후지타 사장은 사업을 맡겨놓았던 담당 임원들 대신에 자신이 전면적으로 지휘하는 형태로 체제를 변경했음
 - 무책임하게 다른 사람에게 맡긴 것이 원인이라는 반성과 함께 유명인의 블로그 개설 등으로 집객 능력과 인지도를 높여 소비자를 대상으로 한 서비스의 다각화의 길을 개척했음
- 이러한 블로그 관련 사업의 성공체험은 스마트폰 대응 사업에도 그대로 이어지고 있음
 - 스마트폰의 급격한 보급을 보며 PC용 웹사이트 중심의 수익구조에서 벗어나기로 결단을 내림
 - 광고사업에서는 스마트폰용 서비스와 인재를 대폭적으로 확장하고 2010년에는 스마트폰용 게임사업을 본격적으로 시작했음
- 이러한 스마트폰을 바탕으로 한 기술개발도 후지타 사장이 스스로 주도하며 추진해 나갔음
 - 지금은 광고사업 매출의 80%가 스마트폰 관련이 차지하고 있고 게임사업은 스마트폰 게임업계에서 13% 정도의 시장점유율을 확보하고 있음

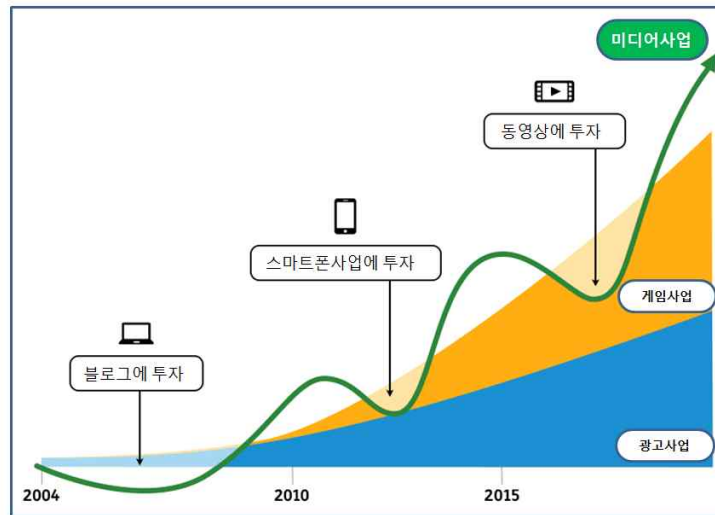
- 이번에 Abema TV 사업을 본격적으로 추진하는 것은 이러한 연장선상에서 이루어진 것이라고 할 수 있음
 - 후지타 사장이 톱다운 방식으로 사내의 역량을 Abema TV로 할애하는 것은 이렇게 육성한 기존사업이 거액의 적자를 흡수하고 있기 때문임
- 2017년 9월 결산에서는 광고 및 게임의 2개 사업의 매출이 합계 3484억 엔으로 전체의 90%를 넘고 있고 영업이익은 452억 엔에 달하고 있음
 - 한편 후지타 사장은 ‘자사의 광고사업과 게임사업과 관련한 뉴스는 (사내에서의 보고가 아니라)신문에서 처음으로 알게 되는 경우가 많다’고 할 정도 Abema TV에 몰두하고 있음
- 기존사업의 경영에 대해 후지타 사장은 거의 관여를 하지 않고 있는 것으로 보이는데, 어떻게 이런 것이 가능할까?
 - 그 이유는 후지타 사장이 20년에 걸쳐 시행착오를 반복하면서 Abema TV와 같은 신규사업은 최고경영자가 담당하고 기존사업은 각각의 담당 임원에 의한 ‘집단지도체제’로 운영하는 역할분담을 명확하게 해 왔기 때문임
- 현재 집단지도체제의 핵심을 이루고 있는 인물이 히다카(日高) 부사장, 오카모토(岡本) 전무, 나카야마(中山) 상무 등 3명임
 - 창업멤버 중 한사람인 히다카 부사장은 게임사업을 총괄하고 있고 신입 채용 1기생인 오카모토 전무가 광고사업을 담당하고 있음
 - 대규모 종합상사에서 창업 직후에 가세한 나카야마 상무는 전체의 경영관리와 재무를 담당하고 있음
- 오카모토 전무는 ‘신규사업은 후지타 사장이 확실하게 책임지고 하는 반면 기존 사업에서는 권한이양이 철저하게 이루어져 있다. 광고사업에 대해 이렇다 할 관여를 하는 경우는 없다.’고 말함
 - 블로그와 스마트폰과 같이 두 번의 성공체험을 답습하는 것처럼, Abema TV에 대해서 주식시장의 반응은 나쁘지 않음
- 사이버 에이전트의 2019년 3월에 들어와 주식분할조정 이후의 실질적인 상장 이래 최고치를 갱신했음

- 단 이번 도전에서 극복해야 하는 과제는 기존과 비교해서 매우 높다는 평가이며, 그 이유는 2가지임

4. 비즈니스모델의 한계

- 그 첫 번째 해결이 필요한 과제는 사이버 에이전트가 생각하고 있는 비즈니스모델에서 찾을 수 있음
 - AbemaTV를 시청하는 것은 기본적으로 무료로 설정되어 있고 수입원은 기업 등이 지불하는 광고료에 의존하고 있음
- 후지타 사장은 ‘주간 시청자 수가 1000만 명을 넘으면 광고 단가가 올라가 광고의뢰 건수도 늘어나 긍정적인 순환이 가능하다.’고 설명하고 있음
 - 한 주 동안의 시청자 수는 최근 6개월 간 400~700만 명 규모로 당분간은 1000만 명이 목표가 될 것으로 보임
- 단 주간 시청자 1000만 명을 돌파하더라도 그것으로 끝나는 것은 결코 아니라는 것에 문제가 있음
 - 목표달성으로 정말 수익성 향상으로 이어지는 방안을 찾게 될 것인지는 미지수이기 때문임
- 투자가들을 대상으로 한 결산 설명회 등에서 수익화의 구체적인 로드맵을 명확하게 제시하지 않고 있음
 - 뿐만 아니라 대규모 증권회사의 애널리스트는 ‘정말 수익이 나는 사업이 될지 지금으로서는 뭐라 단정하기 어렵다. 솔직히 수익화하는 것은 어렵지 않겠냐’고 말하고 있음
 - 기존 TV업계에서도 사이버 에이전트의 경영기법에 대해 의문시하는 견해가 적지 않은 것이 사실임
- 한편 또 다른 과제는 후지타 사장이 목표로 하고 있는 것처럼 커다란 영향력을 가진 플랫폼에 과연 AbemaTV가 적응할 수 있는 가임
 - 이미 동영상 서비스 분야에서는 미국의 넷플릭스(Netflix)와 미국의 아마존닷컴의 ‘프라임 비디오’가 일본에서 선행해서 존재감을 높이고 있기 때문임


<그림2> 사이버 에이전트의 영업이익 중장기 전망



자료: 사이버 에이전트 홈페이지에서 인용

- 넷플릭스(Netflix)는 전 세계의 1억 명이 넘는 회원을 확보하고 거액을 들여 오리지널 드라마를 제작하고 있음
 - 넷플릭스의 창업자 리드 헤이스팅스 CEO는 2018년의 회비 수입이 약 1조 5000억 엔에 달할 것이며, 동영상 제작에 약 8000억 엔을 투자할 계획이라고 밝힌바 있음
- 아마존도 인기 탤런트 등을 기용한 독자적인 콘텐츠 제작에 주력하고 있음
 - 이러한 미국계 기업의 자금력은 사이버 에이전트와는 비교가 되지 않은 정도로 막강함
- 게다가 구글의 ‘유튜브’를 필두로 한 무료 동영상 사이트도 많이 존재함
 - 세계 유력 기업이 일본 시장 공략에 힘을 쏟으며 소비자의 동영상 시청 시간을 경쟁하는 구도는 보다 선명해 지고 있는 상황임
- 후지타 사장은 “현시점에서 넷플릭스(Netflix) 등은 경쟁사라기보다 동영상을 인터넷으로 시청하는 습관을 확대시키는 동지다.”라고 말함
 - 그렇지만 이른바 인터넷시대에는 강한 플랫폼에 익숙해진 존재가 수익 측면에서도 다른 업체를 압도하는 것이 일반적임
 - 해외의 거대한 유력 기업에 대항해서 경쟁력을 발휘하지 못하면 후지타 사장이 그리고 있는 전략도 실현시키기 어려울 것임

5. 향후 전망

- 물론 후지타 사장도 이러한 과제를 인식하고 있어 다른 동영상 서비스 업체와는 다른 AbemaTV만의 독창적인 특징을 부각시키려고 하고 있음
 - 그 일환으로 추진하고 있는 것이 미래 소비의 주역이 될 젊은 층을 끌어들이는 전략임
- 현재 AbemaTV의 시청자는 18~34세가 중심으로 많은 콘텐츠가 이들 계층을 대상으로 제작되고 있음
 - 젊은 층의 확실한 소비자 기반을 확립해서 기존 광고사업과의 시너지 효과를 기대하고 있는 것임
 - 이용자의 시청 행동 데이터를 꼼꼼하게 분석해서 PDCA(계획, 실행, 평가, 개선)를 실행해서 서비스 개선으로 이어갈 계획임
- AbemaTV를 핵심으로 한 신규사업 등 수익원의 다양화를 위해 시행착오도 시작되고 있음
 - 2017년 12월에는 통신판매 자회사를 새로 설립하고 2018년 2월부터 TV 쇼핑을 AbemaTV에서 시작했음
- 같은 2월에는 처음으로 총 400억 엔의 전환사채를 발행하기도 했음
 - 조달한 자금은 ‘주로 AbemaTV와 연동해서 수익을 올리기 위한 인수에 충당한다.’는 계획임
- AbemaTV는 말할 것도 없이 사이버 에이전트의 명운을 잡고 있는 사업임에 틀림없음
 - 그렇기 때문에 후지타 사장에게 있어서는 절대 질 수 없는 싸움이기도 한 것임
 - 분명히 현재로서는 미래가 불투명한 것이 사실임
- 그렇지만 10년 후를 겨냥한다면 인터넷으로 시청하는 동영상이라는 프런티어를 앞에 두고 주저할 시간이 없어 보임
 - 후지타 사장은 블로그와 스마트폰과 같이 AbemaTV로 환경변화의 흐름을 읽어낼 수 있을까
 - 3번째 도전의 난이도는 지금까지보다 훨씬 높아 보이는 것이 사실임. 

사장 인터뷰

AbemaTV를 앞으로 10년을 생각하고 추진한다

우리는 ‘21세기를 대표하는 회사를 만든다’는 목표를 세우고 창업 이래 규모를 크게 할 수 있는 것, 사회적인 영향력을 가질 수 있는 것을 전략적으로 선정해 왔습니다. AbemaTV도 그 중 하나입니다.

사업을 구상하기 시작한 것은 2014~15년경입니다. 넷플릭스(Netflix) 등 미국의 동영상 서비스가 급속히 이용자가 늘어나면서 일본에도 진출하려는 시기였습니다. 스마트폰과 인터넷에 접속할 수 있는 TV 등 새로운 디바이스가 등장해서 동영상을 인터넷으로 보는 라이프 스타일이 정착되어 가고 있습니다. 우리가 하든지 안 하든지 세상의 동영상은 인터넷으로 옮겨가고 있습니다. 진출한다면 지금밖에 없다고 생각했습니다.

회사의 상황도 결단하는데 영향을 미쳤습니다. 신규사업을 육성하는데 잊어서는 안 되는 것은 기존사업이 어렵게 된 다음에 투자를 해서는 결국 모두 다 엉망이 되어버리는 경우가 많다는 것입니다. 우리는 이러한 ‘마이너스의 연쇄’에 빠지지 않기 위해 (광고와 게임과 같은 기존사업이) 조금이라도 여유가 있을 때 다음 비즈니스를 시도할 필요가 있다고 생각하고 있습니다.

대규모의 적자를 내고 있는 것은 무겁게 인식하고 있습니다만 미디어사업은 먼저 재미있는 콘텐츠를 만들지 않으면 성공하지 못하고 수익사업화가 어렵다는 것은 역사가 증명하고 있습니다. 그렇기 때문에 현재는 어디까지나 선행투자라고 인식하고 어쨌든 좋은 콘텐츠를 계속해서 만드는 것이 중요하다고 생각하고 있습니다. 좋은 콘텐츠만 있으면 우리의 장점인 인터넷 마케팅을 구사해서 이용자를 확대시킬 자신은 있습니다.

매스미디어로 인지되기 위한 당면의 기준은 주간 액티브유저(일정 기간 안에 1회 이상 이용하는 이용자)가 1000만 명을 넘는 것이라고 생각합니다. 어디까지나 감각적인 것이지만 이 규모가 되면 광고단가가 올라 유력한 광고주를 끌어들이 수 있는 긍정적인 순환으로 진입한다고 생각하고 있습니다.

우리는 AbemaTV를 앞으로 10년을 내다보고 회사의 핵심사업으로 육성해 나갈 생각입니다. 광고와 게임과 같은 기존사업과의 상승효과는 물론 AbemaTV를 기점으로 한 신규사업도 만들어지게 되겠지요. AbemaTV를 회사의 중심에 두고 중장기적으로 전사적으로 여유 있는 경영을 할 수 있도록 발전해 나갈 생각입니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.3.19. 企業研究, Vol.149
2. 사이버 에이전트 홈페이지