

국내 미디어 기업의 글로벌화 전략과 과제

2008. 9. 15.

1. 국내 미디어 기업의 글로벌화 필요성
2. 글로벌화의 방식
3. 국내 미디어 기업의 글로벌 진출
4. 세계 글로벌 미디어 기업의 해외시장 진출
5. 세계 글로벌 시장의 전망
6. 글로벌 시장 진출을 위한 전략과 과제

작성 : 하윤금 책임연구원(3219-5473)

hayk@kbi.re.kr

요 약

■ 국내 미디어 기업의 글로벌화 필요성

- 세계 방송산업의 글로벌화로 인하여 이미 외국의 미디어 기업들은 적극적으로 글로벌 시장을 개척하여 글로벌 미디어 기업으로 자리잡고 있음.
- 신흥시장으로 급격히 부상하고 있는 아시아, 남미, 동유럽 시장을 대상으로 기존의 글로벌 미디어 그룹뿐만 아니라, 중국과 인도, 일본의 미디어 기업들도 진출을 서두르고 있음.
- 국내 방송산업은 다매체 다채널 시장으로 진화함에 따라 협소한 국내 시장을 두고 상호 경쟁이 심하고, 광고시장은 성장이 정체되고 있는 상황임. 이를 극복하고 방송시장의 규모를 확대하기 위하여, 그리고 FTA로 인한 콘텐츠 경쟁력의 확보를 위해서도 글로벌 방송시장으로의 진출은 필수적임.

■ 글로벌화의 이해

- 국내 미디어 기업들도 해외진출의 필요성을 절감하고 있지만 아직까지 글로벌화에 대한 인식부족으로 장기적 관점의 글로벌 진출 전략을 갖추지 못하고 있음.
- 현재는 완성된 방송프로그램을 수출하는 단계에 머물러 있으나 단품 유통 전략은 충성도 높은 시청자를 확보하기 어렵고 외부환경에 민감해 장기적인 전략이 될 수 없음.
- 글로벌 미디어기업의 글로벌화와 글로벌 진출 전략에 대한 논의와 이를 통한 국내 미디어 기업의 글로벌화를 위해 필요한 전략 도출이 필요.

■ 국내 미디어 기업의 글로벌 진출

- 지상파 방송 3사(KBS, MBC, SBS)는 국내 방송시장 침체를 극복하기 위한 하나의 방법으로 글로벌 진출을 시도하고 있음. 해외진출 시 지상파방송사들은 한류로 형성된 자사 드라마 프로그램의 높은 인기를 활용할 수 있지만, 프로그램 판매를 넘어선 채널진출을 적극적으로 시도하는 곳은 KBS 뿐임. 하지만 KBS의 채널 진출도 공영방송사로서의 한계가 있음.

- 케이블을 중심으로 성장한 CJ는 사업영역을 영화와 음반, 인터넷 서비스, 게임 분야로까지 확장하면서 이러한 경험을 바탕으로 글로벌 시장 개척에 적극적임.
- 통신사업을 기반으로 성장한 SK와 KT도 방송통신융합환경에 대응하기 위해 영화, 케이블, 게임, 인터넷으로 사업을 다각화하고 있음. 하지만 SK와 달리 KT는 해외진출에 그리 적극적이지 않음.

■ 글로벌 시장 진출을 위한 전략 및 과제

□ 전략

- 전략 1: 글로벌 시장 진출 전략을 다변화. 단품 프로그램 수출의 한계를 극복하기 위해 공동제작과 프로그램 포맷 유통의 활성화가 대안이 될 수 있음. 더불어 채널 편성, 채널 진출도 모색할 수 있음.
- 전략 2: 융합환경에 대응하는 신규 시장 개척 전략. 국내 미디어 기업들의 앞선 기술력을 바탕으로 선진국의 데이터 방송 서비스 시장을 겨냥한 진출과 온라인 영상 콘텐츠 유통 시장으로의 진출도 고려. 특히 아시아 시장을 겨냥한 한류 프로그램을 활용한 DTO와 DTR 서비스도 고려할 만 함.

□ 과제

- 과제 1: 콘텐츠 축적을 위하여 스튜디오 모델의 도입과 프로덕션 매니지먼트 기능의 강화. 프로그램의 제작 역량 강화과 유통환경의 개선에 도움이 될 것.
- 과제 2: 프로젝트 중심의 파이낸싱 모델의 정착과 방송프로그램 투자 조합 활성화. 스튜디오 모델로 전환하면 제작사의 자금조달 활성화를 위해 필요함.
- 과제 3: 새로운 융합환경을 활용하는 시장개척을 위해서는 복잡한 저작권 관리 방식을 집중관리 체제로 개선하고 디지털 환경에서 적용 가능한 복제방지 시스템의 개발이 필요함.

1. 국내 미디어 기업의 글로벌화 필요성

1) 세계 방송시장의 글로벌화

- 세계의 미디어 기업들은 1980년대 이후 활발한 인수합병을 통해 사업을 다각화하고 적극적으로 해외 시장에 진출하였음.
 - 미국의 미디어 기업들은 자국의 성숙한 방송산업과 방송시장의 포화상태로 새로운 시장의 개척 필요성, 거대기업화로 인한 규모와 범위의 경제 작동, 세계적인 원소스 멀티유즈를 위한 유통구조 확보, 자국 콘텐츠의 세계시장에서의 보편성 획득 등을 통하여 세계 시장으로 진출함.
 - 중국, 인도의 미디어 기업들도 자국의 방송시장 성장을 발판으로 글로벌 미디어 기업으로 성장을 도모하고 있음.
- 하지만 국내 방송업계는 방송통신융합 기구구성, IPTV 등의 현안 문제와 규모의 경제를 이루기 힘든 규제 장벽 등으로 글로벌 진출을 본격화하지 못함.
 - FTA등으로 인한 시장개방 상황에서 글로벌 진출에 실패할 경우, 이는 국내 콘텐츠 경쟁력 약화로 이어져 우리나라 문화다양성과 정체성도 위협받을 수 있음.
 - 이제라도 국내 방송산업과 미디어 기업들의 강점과 약점을 파악하고, 국내외 방송환경의 제약요인과 기회요인을 고려한 글로벌 진출 전략 마련이 시급함.

2) 국내 방송시장과 광고시장의 침체

- 우리나라의 경우, 2002년 한·일 월드컵을 계기로 방송과 광고시장이 급격하게

확장되었지만 이후 성장이 정체된 상태임.

■ 방송시장

- 우리나라 전체 방송산업의 시장규모는 2006년 기준으로 9조 7200억 원으로 전년 대비 12.6% 성장함. 하지만 2002년 한·일 월드컵 특수로 인해 방송 산업의 규모가 54.5% 성장한 이후, 성장률은 10% 내외로 둔화되었음.
- 특히, 우리나라 방송산업의 38.1%를 차지하고 있는 지상파 방송은 2006년 4.6% 성장하는 데 그침. 더욱이 2003년부터 2005년까지는 마이너스 성장을 하였음. 이에 따라 전체 방송산업 내 비중도 지속적으로 하락하고 있음.
- 케이블 방송은 유선방송과 방송채널사용사업 모두 매출액이 지속적으로 증가하고 있음. 하지만 유선방송은 저가 수신료 중심의 가입구조가 지속되고 있으며, PP 산업도 지속적인 성장에도 불구하고 2002년도 매출액 4조 9천여억 원 규모를 회복하지 못하고 있음.

<표 1> 방송 산업 매출액 변화 추이(단위: 억원)

구분	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06
지상파방송	23,910	23,940	25,910	18,146	23,632	30,984	29,722	36,365	35,481	35,448	35,425	37,059
라디오	5,628	2,118	4,272	1,840	2,326	3,196	2,799	3,597	3,573	3,606	3,656	3,752
TV	18,282	21,822	21,637	16,306	21,305	27,788	26,923	32,612	31,907	31,841	31,769	33,284
유선방송	3,644	5,878	7,601	4,650	5,005	6,301	7,332	8,963	11,364	13,845	15,973	18,625
PP	-	-	-	6,233	7,294	13,288	24,592	49,268	23,022	25,883	31,264	36,687
일반위성방송	-	-	-	-	-	-	-	635	1,496	2,550	3,472	3,939
총계	27,555	29,819	34,374	29,030	35,932	50,574	61,649	95,233	71,365	77,728	86,352	97,198

자료: (1995-1997) 정보통신정책연구원. 1998. 『방송산업의 발전을 위한 정책과제』
(1998-2006) 방송통신위원회. 각년도. 『방송산업실태조사보고서』

■ 광고시장

- 2006년 현재 우리나라의 전체 광고시장의 규모는 7조 6,339억 원이며, 2007년은 이보다 4.3% 성장하여 7조 9,605억 원에 이를 것으로 추정됨. 하지만 우리나라의 광고시장은 마이너스 성장과 플러스 성장을 반복하고 있으며, 성장률은 한 자리수에 머물고 있음.

<표 2> 연도별 전체 광고시장 규모 및 성장률: 1995-2007(단위: 억원)

연도	전체 광고시장		지상파 TV 광고시장			케이블 방송 광고시장		
	광고비	성장률(%)	광고비	성장률(%)	비중(%)	광고비	성장률(%)	비중(%)
1995	49,512	22.9	13,022	25.1	26.3	486	-	1.0
1996	56,155	13.4	15,866	21.8	28.3	1,128	132.1	2.0
1997	53,769	-4.2	15,477	-2.5	28.8	1,281	13.6	2.4
1998	34,845	-35.2	10,260	-33.7	29.4	1,165	-9.1	3.3
1999	46,205	32.6	14,921	45.4	32.3	1,281	9.9	2.8
2000	58,534	26.7	20,686	38.6	35.3	1,736	35.5	3.0
2001	57,138	-2.4	19,536	-5.6	34.2	1,651	-4.9	2.9
2002	68,442	19.8	24,394	24.9	35.6	2,345	42.0	3.4
2003	68,023	-0.6	23,671	-3.0	34.8	2,975	26.9	4.4
2004	66,406	-2.4	22,350	-5.6	33.7	3,999	34.4	6.0
2005	70,539	6.2	21,492	-3.8	30.5	4,868	21.7	6.9
2006	76,339	8.2	21,839	1.6	28.6	6,721	38.1	8.8
2007(추정)	79,605	4.3	21,050	-3.6	26.4	8,400	25.0	10.6

자료: (1995-2006) 제일기획, 각년도 『광고연감』

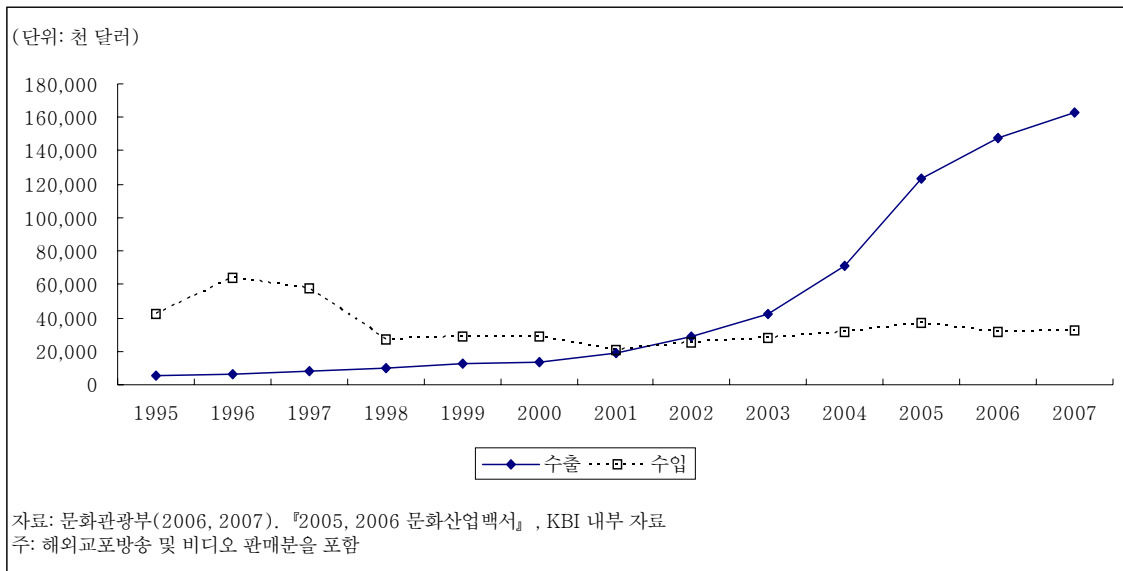
(2007) LG애드, 미디어 오늘 2008년 1월 4일자에서 재인용

- 지상파 TV의 광고시장 규모는 2006년 2조 1,839억 원이나 2007년에는 3.6% 감소(2조 1,050억 원)할 것으로 예상됨. 전체 광고시장에서 차지하는 비중은 30% 이하로 감소하는 등 최근의 지상파 TV 광고시장은 정체된 상태임.
- 케이블 TV의 광고시장은 고성장을 이어가고 있음. 2006년 현재 케이블 TV 광고시장 규모는 6,721억 원으로 전년대비 38.1% 성장하였고 2007년도에도 25.0% 증가할 것으로 예상됨. 하지만 전체 광고시장의 규모가 정체되어 있어 케이블 TV 광고시장의 성장세가 이어질지에 대해서는 의문이 있음.

3) 방송프로그램 수출의 감소

- 방송프로그램 수출은 한류의 영향으로 2000년대에 들어서면서부터 증가하기 시작해 2001년을 기점으로 수출입이 역전되었지만, 최근에는 방송프로그램 수출 가격의 급격한 상승과 유사한 내용의 반복, 한류 프로그램에 대한 각국의 규제 강화 등으로 한류의 인기가 주춤함.
- 방송프로그램 수출액은 2007년도 1억 6,258만 달러로 전년대비 10.0% 증가한 반면에 수입액은 3,226억 달러에 그쳐 1억 달러가 넘는 흑자를 기록하였음. 하지만 2001년부터 2005년까지 수출 증가율이 50%를 넘었지만 2006년도와 2007년에는 19.6%와 10.0%로 둔화되었음.

[그림 1] 방송프로그램 수출입 추이: 1995-2007



4) 방송 경영환경의 변화

- 한·미 FTA로 인해 국내 방송 시장에 글로벌 미디어 기업들의 진출 가능성이 더욱 높아짐. 방송채널사용사업에 대한 외국인 간접투자가 100% 허용되면서 영세한 국내 PP시장이 외국 시장에 잠식당할 수 있다는 전망도 있음. 특히 다국적 벤처캐피털들의 국내 미디어 기업들의 M&A 가능성이 높을 것으로 예상됨.

5) 장기적인 글로벌 진출 전략의 부재

- 현재 국내 방송사들의 해외진출은 대부분 방송프로그램을 수출하는 단계에 머물러 있음.
 - 방송프로그램 수출은 기회비용이 적고 위험부담이 적다는 장점이 있으나 개별 콘텐츠에 의해 사업성패가 결정되고 규제정책과 같은 외부환경에 취약하다는 측면에서 장기적인 수출전략이 될 수 없음.
 - 방송프로그램 수출의 대안으로 채널 진출 사업이 논의되고 있지만, 채널 진출 사업은 초기 시장진입이 어렵고 기회비용이 높으며 사업의 위험성이 높다는 단점이 있음. 이를 극복하기 위해서는 장기적 관점의 글로벌 진출 전략이 필요함.

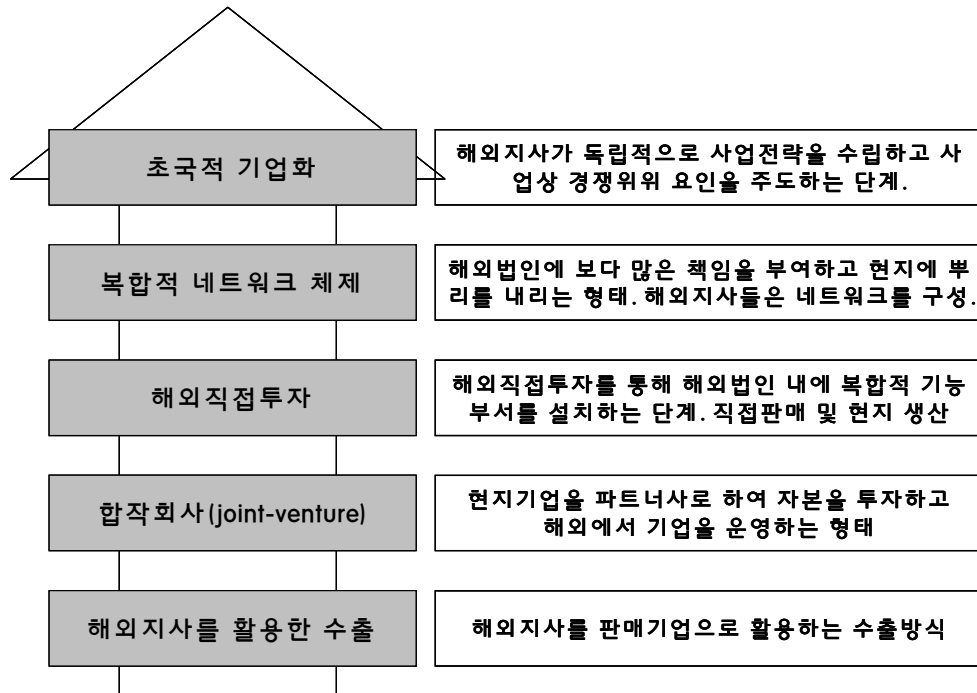
2. 글로벌화의 방식

- 글로벌화는 기업이 수출의 증대에서 출발하여, 국제무대로의 진출, 다국적 조직으로서의 성장, 궁극적으로는 초국적 또는 글로벌 기업으로 진화하게 되는 점진적인 과정을 의미함.

1) 글로벌화의 단계

□ 개별 기업들이 세계 시장에 진출하는 방식과 이를 위해 선택한 조직 구조는 다양하며, 이는 글로벌화의 정도를 반영함. 대부분의 글로벌기업들은 해외직접투자 단계나 복합적 네트워크 체제 수준에서 운영되고 있음.

[그림 2] 글로벌화의 단계



자료: 제이 R. 갈브레이스, 2002. 「글로벌기업 디자인」, 참고하여 작성

□ 글로벌 기업의 구조는 진출국가, 사업, 현지 고객 등에도 영향을 받음. 즉 기업이 진출을 위해 선택하는 전략과 연관되어 있음.

2) 글로벌 전략의 종류¹⁾

□ 개별 기업이 글로벌화를 위해 선택하는 전략은 해당 기업이 소속된 산업과 제품 및 서비스, 그리고 글로벌 경영의 성공에 필요한 조건에 따라 상이함.

<표 3> 글로벌 전략

구분	국제적 전략 (international)	다국적 전략 (multinational)	글로벌 전략 (global)	초국적 전략 (transnational)
전략적 지향	모기업의 지식과 역량을 활용	국가별 차이에 대응하는 유연성 구축	글로벌 규모의 경제를 통한 원가 우위 달성	유연성과 학습역량을 유지하면서 글로벌 효율성 개발
요구되는 자원과 역량	확산과 적응을 위한 효과적인 규모와 역량	강하고 풍부한 자원과 기업가적인 국가별 운영	표준화를 관리할 수 있는 규모와 역량	강력한 커뮤니케이션과 이전의 문화, 적절한 거리를 유지하는 경영통계시스템
자원과 역량의 배치	집권화된 역량의 원천과 분권화된 운영	분권화된 국가별 완결형 운영	집권화된 범세계적인 배치	상호의존적, 분산적, 전문화되고 통제됨

출처: C.A.Bartlett and S. Ghoshal(1989), 박은영 외(2007)에서 재인용

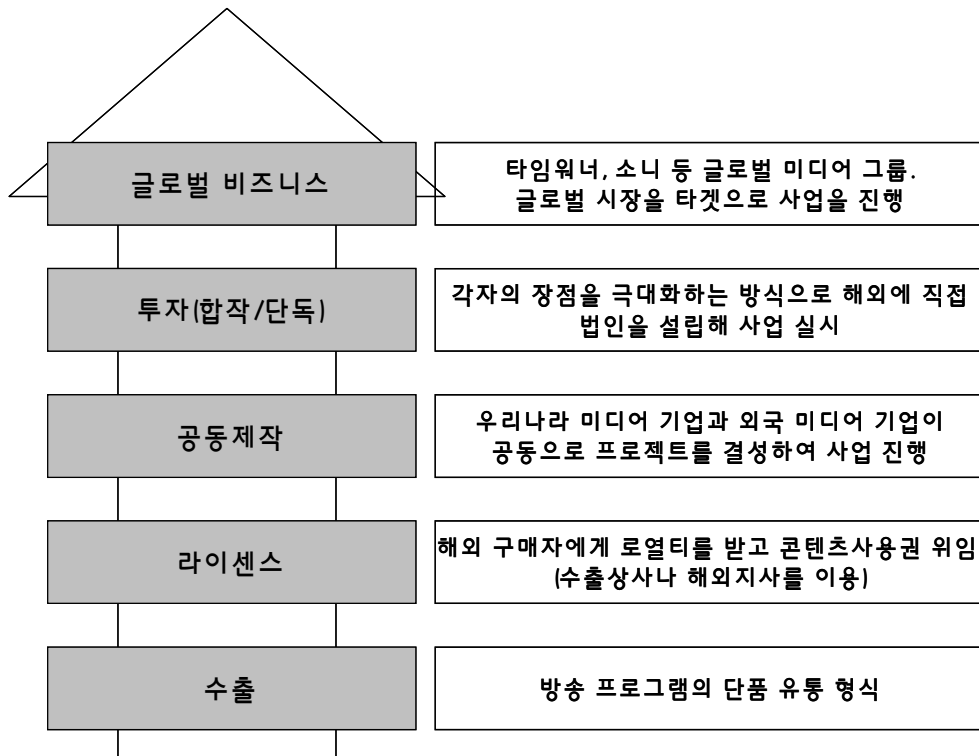
- 국제적 전략은 본사의 신제품 개발이 핵심이고 이를 해외수출을 통해 확산하는 전자기기 산업 등에 적합한 전략임. 기술의 해외이전이나 상품수출의 단계로서 방송프로그램의 수출도 이에 해당함.
- 다국적 전략은 국가별로 소비자의 욕구와 산업 환경이 상이하고 높은 수준의 현지화가 요구될 때 적용되며, 해외지사는 현지의 상황에 맞추어 사업을 운영함. 합작회사를 이용하는 해외진출도 다국적 전략이라 할 수 있음.
- 글로벌 전략 혹은 초국적 전략은 표준화전략과 현지화전략이 동시에 사용됨. 제품이나 서비스, 마케팅, 전략의 여타 영역들에서 어느 정도의 표준화가 가능하지만, 일부는 현지의 요구에 맞추는 전략임. 현지 적응성을 유지하면서 글로벌 효율을 동시에 달성하는데 있음.

1) 박은영 외(2007)를 참고하였음.

- 세계적인 복합 미디어 그룹들은 글로벌 전략을 주로 취하고 있음.
 - 바이어컴의 MTV는 전 세계 28개 언어로 방송되고 있는데 현지인들의 취향을 적극 반영한 콘텐츠를 공급하고 현지의 비디오 제작에 적극 지원하는 전략을 사용하고 있음.
 - 디즈니는 영국의 메이드스톤에서 방송프로그램을 제작할 때 전체 분량의 5분의 3은 동일하게 제작하지만 나머지 5분의 2는 국가별 특성에 따라 새롭게 제작하는 방식을 사용하고 있음.

3) 미디어 기업의 글로벌화 단계

[그림 3] 미디어 기업의 글로벌 진출 단계



- 일반기업의 글로벌화 정도와 글로벌 전략을 미디어 기업에 적용하면, 미디어 기

업의 글로벌화 정도는 “① 방송프로그램 수출 → ② 라이선스 판매 → ③ 공동 제작 → ④ 해외직접투자 또는 조인트 벤처 → ⑤ 글로벌 비즈니스”로 정리할 수 있음.

- 세계적이 주요 미디어 기업들은 현재 글로벌 비즈니스 단계의 사업을 운영하고 있으나, 방송프로그램 판매에서 시작하여 합작회사 설립, 글로벌 기업운영 등으로 글로벌화 정도를 높였음. 현재 이 모든 단계를 다 활용하여 이익을 극대화하고 있음.
- 국내 미디어 기업들은 아직 글로벌 정도가 낮은 방송프로그램 수출 단계에 머물러 있으며, 일부 기업들이 공동제작, 해외투자를 시도하고 있는 단계임.
- 국내 미디어 기업들의 글로벌 진출 노력에도 불구하고 방송프로그램 수출은 감소하고 있으며, 공동제작과 해외에 법인을 설립하는 단계로는 나아가지 못하고 있음. 즉, 법인을 통한 채널 진출은 소기의 성과를 내지 못하고 있음.

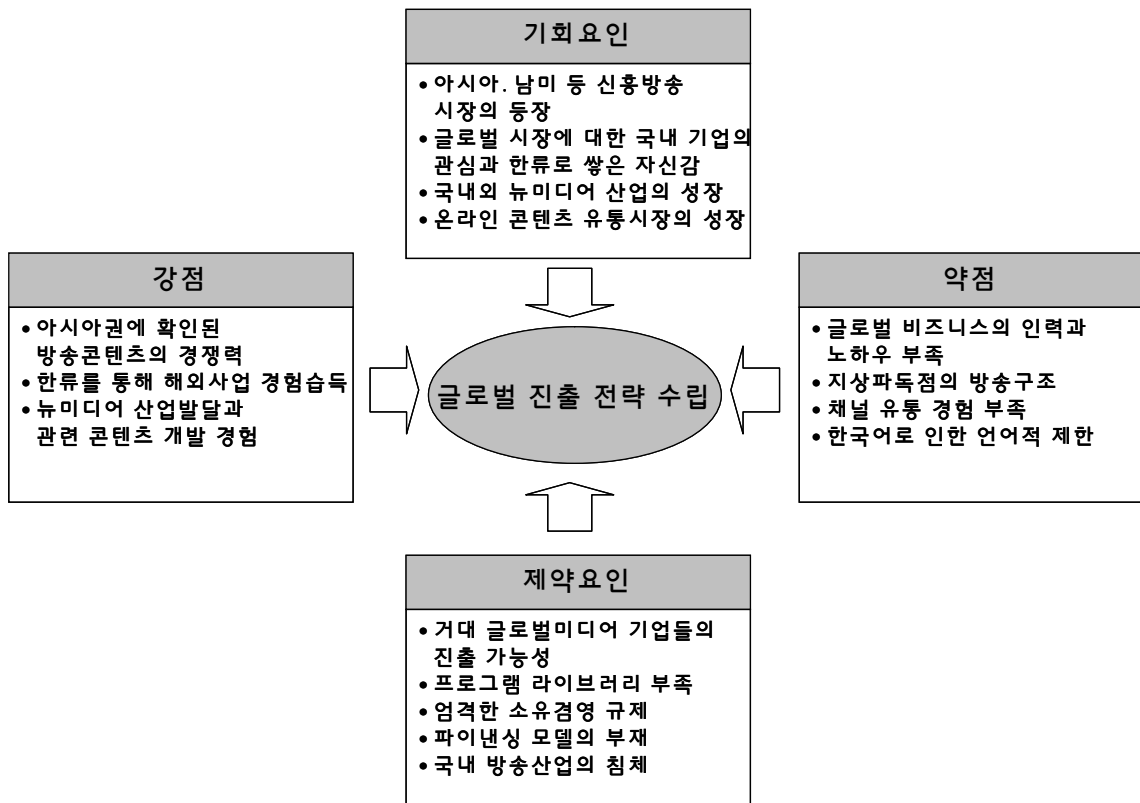
4) 글로벌 전략의 수립

- 효율적인 글로벌 진출을 위해서는 글로벌 전략이 마련되어야 함. 이를 수립하기 위해서는 가장 먼저 기업과 사업에 대한 전체적인 현재 상태가 측정되어야 함. 국내 미디어 기업의 장점과 단점을 파악하고, 현재 시장 환경을 기회요인과 제한요인을 함께 살펴보아야 함²⁾([그림 3] 참고).
- 이러한 분석을 기반으로 해외 진출을 위해 필요한 역량과 현재 기업에 축적된 역량 수준을 비교하는 것이 가능함. 이러한 비교과정이 마무리되면 개별 기업은 진출 전략을 조정하고 선택한 전략을 실행하는 단계에 들어서야 시행착오를 줄일 수 있음.

2) 글로벌화와 전략에 대한 일반적 논의는 박영은 외(2007)을 참고함

- 미디어 기업의 글로벌 전략을 수립하기 위해서는 방송콘텐츠의 속성을 반영하여 아래와 같은 내용들이 측정되고 분석되어야 함.
 - 미디어 기업들은 각국의 규제정책과 방송시장 현황을 면밀히 검토하여 진출 국가를 결정하고, 진출 플랫폼과 장르, 주요 시청자층 등도 결정해야 함.
 - 산업의 부가가치 사슬(value chain) 어느 단계에서 경쟁할 것인지를 결정해야 함. 일례로 CJ는 방송산업이 열악한 베트남에서는 드라마제작에 진출했지만, 일본에서는 채널 진출을 시도하였음.

[그림 4] 국내 방송산업의 SWOT분석



3. 국내 미디어 기업의 글로벌 진출

- 이장에서는 글로벌 전략 수립을 위한 첫 단계로 우리나라 미디어 기업들의 현재 상황을 해외진출을 중심으로 정리하였음.

1) 대표적인 국내 미디어 기업

■ CJ

- CJ그룹은 영상 콘텐츠 제작과 유통까지 아우르는 미디어 그룹의 형태를 갖추고 있음.
 - 영화의 제작과 배급은 CJ엔터테인먼트가 담당하고 있으며, CJ엔터테인먼트는 드림웍스가 제작한 영화를 한국을 비롯하여 아시아 지역에 독점배급하고 있음.
 - 콘텐츠 유통 체계를 보면, 1차 유통은 극장체인인 CGV에 의해, 2차 유통인 CJ 미디어 PP채널에서 공급되며, 3차 유통은 CJ인터넷에 의해 온라인으로 보급되고 있음.
 - CJ케이블 넷과 CJ미디어는 각각 국내 거대 MSO와 MPP로서 케이블 사업부문을 총괄하고 있음. CJ케이블 넷은 전국 13개 지역에서 케이블 유선방송사업을 하고 있으며 CJ미디어는 음악채널 M.net, 종합오락채널 tvN, 영화채널 채널 CGV, 스포츠채널 Xports 등을 운영하고 있음.
 - 이 외에 음악 중심의 콘텐츠를 기획·제작·방송·유통·판매하는 엠넷미디어와 넷마블을 운영하는 인터넷 기업 CJ인터넷, 파워콤과 CJ미디어와의 합작투자로 설립된 네트워크 기업 CJ파워캐스트, 홈 엔터테인먼트 분야를 담당하는 CJ조이큐브가 있음.

- CJ계열의 미디어 회사들은 글로벌화에 대한 인식을 가지고 활발하게 해외진출을 진행하고 있음.
 - 2005년 베트남 드라마 제작에 투자함. ‘무이응오가이’의 대본, 촬영, 방송기술, 마케팅을 담당함.
 - 2006년 2월 M.net을 기반으로 CJ미디어 재팬을 설립하면서 일본에 진출함. 현재 위성파 케이블에서 방송하고 있음.
 - 대만, 말레이시아, 싱가포르, 홍콩 등에 채널 사업 구상 중임.

■ 오리온그룹

- 오리온그룹도 CJ와 같이 영화와 케이블을 중심으로 사업영역을 확장하고 있음.
 - 미디어플렉스(쇼박스)는 영화의 제작, 투자, 배급, 해외영화 수입 등을 담당하고 있으며, 멀티플렉스영화관인 메가박스는 전국에 105개 스크린을 운영하고 있었으나 매각.
 - 온미디어는 국내 최대의 MPP로서 영화채널 OCN, 슈퍼액션, 애니메이션 채널 투니버스, 젊은 여성을 타겟으로 하는 온스타일 등의 채널을 운영하고 있음. 4개의 케이블 SO도 소유하고 있음.
- 오리온그룹은 해외진출에 그리 적극적이지 않음. 해외사업은 극장사업과 프로그램 관련사업에 집중되어 있음.
 - 메가박스는 중국에 합작 형태가 아닌 전액 국내 자본으로 현지에 멀티플렉스 영화관을 개관한 것으로 2004년 중국의 멀티플렉스 극장인 ‘수도시대영성’에 자본금 25%를 투자하여 그 발판을 다졌고 이후 2006년 자본금 20억 원 규모의 베이징 중관 미가환락 영성유한공사를 설립함. 이를 계기로 중국 현지에 ‘메가박스’를 개관하였음.
 - 2007년에는 자체 제작 콘텐츠를 일본의 통신엔터테인먼트 회사인 유센(USEN)

그룹에 VOD배급권, 미국의 와이에이 엔터테인먼트(YA Entertainment)에 DVD 및 방송 판권, 태국의 ST Grand Corporation과 말레이시아의 Multimedia Entertainment에 방송 판권을 판매.

- 2008년에는 자회사인 '오리온시네마네트워크'가 제작한 OCN TV영화를 일본 케이블·위성TV 소넷(So-net Entertainment Corporation)에 케이블·위성 판권과 비디오 프로그램 판권(DVD, VHS 등의 판권·렌탈 포함)을 판매. 또한 태국 배급사 ST Grand Corporation Limited에 비디오 프로그램 판권과 TV판권을 판매 계약.

2) 통신 미디어 기업

■ SK

- SK는 방송통신 융합이란 새로운 미디어 환경에 대응하여 사업영역을 미디어 시장까지 넓히고 있음. SK는 2003년 SK커뮤니케이션을 통해서 싸이월드를 인수하면서 콘텐츠 사업에 진입을 하였음. 그 후 국내 최대 연예 매니지먼트사인 IHQ를 인수, YBM서울음반을 인수하는 등 주로 인수합병을 통하여 그 영역을 넓혀왔음. 최근에 SK는 하나로텔레콤을 인수하여 IPTV 시장에 진출하였음.
- SK에서는 IHQ가 콘텐츠와 관련한 전반적인 부분들을 담당하고 있음. IHQ는 싸이더스HQ를 통하여 매니지먼트, 드라마콘텐츠, 음악콘텐츠를, 영화제작사인 아이필름을 통하여 영화콘텐츠를 확보한 후, 이것을 케이블 방송사인 CU미디어에 제공하고 있음. 또한 3개의 음악펀드, 4개의 영화펀드를 통하여 콘텐츠 사업에서의 역량을 더욱 강화하고 있음.
- 2005년 합병된 엔트리브소프트가 게임분야에 진출해있으며, SK텔레콤은 솔루션 개발업체인 이노에이스, 디지털 마케팅 회사인 에어크로스, 위성DMB업체인 TU미디어의 지분을 가지고 있음.

- SK는 음악산업을 중심으로 인터넷, 게임 분야에서 해외사업을 진행하고 있음.
 - SK텔레콤은 2008년 중국 음반사인 ‘TR Music(Tai Rye Music Co.,Ltd.)’ 경영에 참여(지분 42.2%)하고 있으며, IHQ와 투자사인 JYP엔터테인먼트도 TR Music과 가수와 프로듀서 상호 교류, 스타 발굴 및 교육, 엔터테인먼트 시장 개척 등 3개 분야에 협력한다는 양해각서(MOU)를 체결하였음.
 - IHQ는 2006년에 미국에 IHQ USA를 자본금 6억 원에 설립하였고, 2008년에는 중국에 SK텔레콤의 중국현지법인인 SK텔레콤차이나와 합작으로 베이징 sidusHQ를 설립함.
 - YTN미디어는 2006년 일본의 뉴미디어방송그룹 USEN과 콘텐츠를 공급 계약 체결.
 - 온라인 커뮤니티인 싸이월드는 2005년에 중국과 일본, 2006년에 미국과 대만, 2007년에는 베트남에서 싸이월드 서비스를 시작하였음.
 - 중국의 온라인 게임회사인 ‘매직그리드(Magicgrids Networks)’의 홍콩법인인 Magic Tech Network에 780만 달러(USD)를 투자하여 지분 30%를 확보하였고 이를 통해 SK텔레콤은 매직그리드의 회사 경영에 공동으로 참여하고 있음.

■ KT

- 공기업인 한국통신이 2002년 민영으로 바뀌면서 사명을 현재와 같이 변경한 KT는 SK와 같이 통신을 기반으로 사업을 시작하였지만 최근에는 미디어 기업으로 진화하고 있음.
 - 2005년 계열사로 편입한 싸이더스FNH는 영화제작사이고, 올리브나인은 드라마, 예능, 정보프로그램, 영화, 디지털 콘텐츠를 제작하며, 매니지먼트 사업, 미디어 채널 사업 등도 담당하고 있음.
 - 블루코드 테크놀로지(현재 KTF뮤직)는 음악콘텐츠 서비스와 음악 콘텐츠 제작, 유통을 하며, 블루코드 테크놀로지의 계열회사인 도레미 미디어는 음반 기획, 제작, 유통 및 매니지먼트 사업, 뮤직시티 미디어는 공연기획 및 위성 DMB

방송, 파란고양이는 뮤직비디오 제작 등을 담당하고 있음.

- 이외에도 인터넷 포털 파란을 운영하는 KTH, 전자상거래 전문기업으로 KT몰, 엔조이 뉴욕. 엔조이 밀란을 운영하고 있는 KT커머스가 계열사로 있음.

- KT는 유선 네트워크사업과 관련하여서는 활발한 해외사업을 하고 있지만 아직까 지 시작단계인 미디어사업 분야에서는 별다른 해외사업은 이루어지지 않고 있음.

<표 4> 국내 주요 미디어 기업의 계열사 현황

구분	CJ	오리온	SK	KT
연예 매니지먼트	메디오피아(GM기획)		IHQ(싸이더스HQ)	
제작		인네트(씨네라인 투)	아이필름, 청어람 (IHQ가 2대주주) SK C&C(인디펜던스)	싸이더스FNH
배급	CJ엔터테인먼트, 시네마서비스	쇼박스		싸이더스FNH
상영	CJ CGV, 프리미어 시네마	메가박스(매각함)	CINUS	
케이블(PP)	CJ미디어	온미디어	YTN미디어	
케이블(SO)	CJ케이블넷	오리온MSO		
디지털위성방송				Skylife
IPTV				KT
위성DMB			TU미디어	
지상파DMB				
WiBro			SK텔레콤	KT
음원	메디오피아(MaxMp3) CJ뮤직		YBM서울음반 WS엔터테인먼트	
게임	CJ인터넷(넷마블)		엔트리소프트	
인터넷			SK Communications (싸이월드, 네이트온, 이투스)	KTH(Paran)

자료: 박영은 외(2007) 일부 수정

3) 지상파 방송사

■ KBS

- 공영방송인 KBS는 자국에서는 철저히 공익성을 추구하지만 해외에서는 유선방송에 진출하여 수익을 거두어 이를 자국의 방송발전에 투자하는 BBC와 NHK를 모델로 하여 해외 진출 전략을 수립하고 있음. 즉 방송프로그램 수출에 머물지 않고, 보다 적극적으로 해외의 유료방송시장에 채널로 진출하여 보다 안정적인 수익구조를 마련하고자 하고 있음.
- 현재 54개국의 케이블·위성채널에 “KBS-World” 채널이 진출하여 4,019만 가 시청가구를 확보하고 있음. 이는 가입가구수가 일정정도 확보된 현지플랫폼에 직접 진입하는 방식을 선택하고 있기 때문임.
- 현지화 전략의 일환으로 자막방송(일본어와 인도네시아어)을 하고 있음. 일본어 자막방송은 하루 21시간 방송되고 있음. 일본에서는 일본내 케이블 시청률에 근거해 일정정도의 성과를 거두고 있다고 KBS에서는 자체 평가를 하고 있음(J:COM에서 방송되는 전체 48개의 채널 중에서 시청률 5위안에 포함).

■ MBC

- MBC도 기존의 프로그램 수출과 더불어 보다 적극적인 채널 진출이 병행하여 이루어지도록 노력하고 있음.
- 현재 채널 진출은 몽골, 베트남, 카자흐스탄, 그리고 이집트 등 네 개국에 진행 중임. 하지만 아직 채널이 본격적으로 운영되는 곳은 없으며, 면허를 기다리거나 혹은 행정적 소송 등의 문제를 겪고 있음.
- 최근 SBS와 함께 일본의 한국어 채널인 KNTV에 지분투자 하였음.

■ SBS

- 국내의 대표적인 민영방송인 SBS는 지상파사업 외에도 케이블 채널사업과 영화 사업에도 참여하고 있음. 최근에는 SBS도 다른 지상파 방송사와 같이 해외진출을 시도하고 있음.
 - 자회사인 SBS프로텍션은 인도네시아에 합작법인인 GMC(Global Matra Consulting)을 설립하여 동남아시아를 중심으로 해외사업을 하고 있음.
 - 최근 SBS는 MBC와 함께 일본 KNTV에 지분을 투자하였음.
 - SBS는 인도네시아, 대만 등에도 진출하였는데, 인도네시아의 경우는 콘텐츠 제작, 배급을 위한 조인트 벤처를 설립하였고, 대만의 경우는 대만 G-TV와 공동으로 K-channel을 만들어서 종합편성으로 운영하고 있음.

4) 국내 미디어 기업들의 글로벌화 정도

- 우리나라 방송산업의 규모는 GNP 대비 규모나 세계 순위(전체 E&M 시장에서 9위)에서나 그리 낮지 않은 규모이지만, 미디어 기업의 글로벌화 정도는 낮음.
 - 대부분의 미디어 기업들이 방송프로그램 수출에 의존하는 낮은 단계의 글로벌 진출에 머물러 있음.
 - 해외직접투자나 조인트벤처 등을 통한 글로벌 진출은 KBS와 CJ 등 몇몇 기업들만이 시도하고 있지만, 이 역시도 아직은 수익을 창출하는 정도에는 이르지 못하고 있음.

4. 세계 글로벌 미디어 기업의 글로벌 진출

- 이장에서는 국내 미디어 기업들의 글로벌화를 달성하기 위해 필요한 전략을 살펴

보기 위해 이미 글로벌 비즈니스를 실행하고 있는 세계 글로벌 미디어 그룹들을 살펴봄.

1) 글로벌 미디어 그룹의 활동

■ 뉴스 코퍼레이션(News Corporation)

- 1952년 호주에서 설립된 뉴스 코퍼레이션(이하 '뉴스코프')은 미국, 캐나다, 영국, 남미, 아시아 등 전 세계에서 활동하고 있음. 뉴스코프는 2004년 말에 본사를 미국으로 이전하였고, 기업의 핵심 사업 분야는 콘텐츠 분야임.
- 콘텐츠 분야를 핵심으로 하는 뉴스코프의 사업 부문은 영상제작(Filmed Entertainment), 방송(Television), 케이블(Cable Network Programming), 위성방송(Direct Broadcast Satellite), 신문(Newspaper), 잡지 및 광고(Magazines and Inserts), 서적출판(Book Publishing), 기타(Other)로 구성되어 있음.
- 이들은 각 사업 분야에서 제작, 배급, 유통에 이르는 미디어 사업 전 부문을 포함하고 있으며, 세부 사업별로도 지리적 시장의 분포에 있어서 다각화의 정도가 높아 글로벌 미디어 기업의 전형적인 모습을 보여주고 있음.
- 6개의 핵심 사업 분야 중에서, 영상제작 사업 분야의 비중이 그룹 내에서 가장 높음. 2007년도 영상제작 분야의 수익은 67억 3천4백만 달러로 그룹 전체 수익의 23%를 차지하고 있음. 방송분야는 약 20%의 비중을 차지하고 있음.

<표 5> 뉴스 코프의 사업 분야별 수익(단위: 백만 달러)

사업 분야	2005	2006	2007
영상제작	5,919	6,199	6,734
방송	5,338	5,334	5,705
케이블	2,688	3,358	3,902
위성	2,313	2,542	3,076
잡지 및 광고	1,068	1,090	1,119
신문	4,083	4,095	4,486
서적출판	1,327	1,312	1,347
기타	1,123	1,397	2,286
합계	23,859	25,327	28,655

자료: News Corporation. *Annual Report 2007*

<표 6> 뉴스 코프레이션의 해외 지분 투자 현황

사업 분야	관계사	소유 지분
위성	The DIRECTV Group, Inc. ⁽¹⁾	39%
	British Sky Broadcsating Group plc ⁽¹⁾	39%
	TATA Sky	20%
방송	Star News	26%
	Star Ananda	26%
	Star Majha	26%
	Channel [V] Thailand	50%
	ESPN Star Sports	50%
	Phoenix Satellite Television	18%
	Antv	20%
	Cine Canal	33%
	Telecine	13%
	Premium Movie Partnership	20%
케이블	Big Ten Network	49%
	Fox Sports Net Bay Area	40%
	Fox Pan American Sports	38%
	National Geographic Channel(US) ⁽²⁾	67%
	National Geographic International	75%
	National Geographic Latin America	67%
	National Geographic Europe	25%
	STARS, LLC	50%
	Premier Media Group	50%
기타	China Network Systems	다양
	Hathway Cable and Datacom	22%
	Sky Network Television Ltd.	44%

주 1: DIRECTV의 시장 가치는 10,871 백만 달러, BskyB의 시장가치는 8,809 백만 달러임(2007. 6. 30 현재)

주 2: 뉴스 코프는 이 채널의 의사결정과정에서 주도적인 역할을 담당하지 않고 있음.

자료: News Corporation. *Annual Report 2007*. 재구성

- 뉴스코프는 해외진출에 적극적임. 가장 먼저 영국에 진출하여 일요판 신문 ‘뉴스 오브 더 월드’에 이어 ‘선’, ‘더 타임즈’ 등을 인수하였고³⁾, 1973년에는 ‘샌 안토니오 익스프레스’를 인수하여 미국 시장에 진출하였음. 1976년 ‘뉴욕 포스트’와 ‘폭스 채널’을 인수하는 등 지속적으로 사업을 확장하고 있음. 이후에도 아시아, 남미, 유럽 지역으로 해외시장을 지속적으로 개척하였고, 현재는 약 46개국에서 활발하게 사업을 운영하고 있음.
- 미국 이외의 지역에 80개 케이블 채널을 운영 중이며 가입자는 1천7백만 명에 달함. 남미와 이탈리아에서는 폭스 채널이 가장 큰 규모임. 미국의 비영리 재단인 National Geographic Society가 제작한 콘텐츠를 공급하기 위한 National Geographic Channel(이하 ‘NGC’)은 National Geographic Society와 합작하여 설립하였음. NGC는 해외 진출시 로컬화 전략을 취하고 있는데, 일본, 대만, 호주 등이 대표적임.
- 위성방송 분야에서도 다양한 국가/지역에 진출하였음. 이탈리아의 Sky Italia는 뉴스 코프가 100% 소유하고 있으며, Sky Italia는 이탈리아 제1의 유료 TV 사업자인 Telepiu를 비방디 유니버설(Vivendi Universal)로부터 인수하였음.

■ 바이어컴(Viacom)

- 바이어컴은 1970년 중앙 방송 시스템에 의해 설립된 케이블 방송사로 사업을 시작하였음. 1970년 미연방통신위원회가 TV공중파 네트워크가 동일 시장에서 케이블시스템 및 지역TV방송국을 소유할 수 없다고 판정하면서 바이어컴은 공중파와 분리되어 오늘날의 기업 조직으로 탈바꿈함.
- 바이어컴은 케이블 방송사업의 안정적인 성장을 위해, 80년대 초반부터 라디오

3) 영국에서 인쇄매체의 인수를 통하여 정치적 영향력을 가져 당시 대처수상과 협력하는 등 미디어 사업을 키우기 위해 이를 이용하기도 함.

방송국들을 인수하기 시작하였고 90년대 초에 시작한 음악전문채널인 MTV의 성공으로 급성장함. 2000년에 들어서 바이어컴은 공중파 CBS와의 합병을 하였지만 2005년 10월 CBS와 분리되어 현재는 케이블 네트워크와 영상제작 사업 중심의 콘텐츠 제작 기업으로 운영되고 있음.

- 바이어컴의 사업부문은 케이블 네트워크 사업(Media Network)과 영상제작(Filmed Entertainment)으로 구성되어 있음.

<표 7> 바이어컴의 사업 분야별 매출액 현황(단위: 백만달러)

사업 분야	2005	2006	2007
Media Networks	6,757.8	7,240.9	8,101.4
Filmed Entertainment	2,925.2	4,273.8	5,475.6
합계 ¹⁾	9,519.5	11,361.1	13,423.1

주: 사업 분야간 중첩되는 매출액은 제거한 합계임.

자료: Time Warner. *Annual Report 2007*

- 케이블 네트워크 사업은 음악 채널인 MTV를 중심으로 운영되는 MTV Network와 아프리카계 미국인들을 주시청대상으로 하는 Bet Network로 구분됨.
- 바이어컴 산하의 파라마운트 픽처스는 1912년 설립된 이후 현재에도 영화제작 및 배급분야에서 세계적인 메이저 영화 스튜디오의 위치를 점하고 있음. 극장 상영이 끝난 영화는 DVD와 다양한 디지털 플랫폼 형태로 파라마운트 홈 엔터테인먼트에 의해 다시 보급됨.
- 바이어컴은 음악채널인 MTV와 어린이 대상 채널인 니켈로디언을 중심으로 전 세계 약 34개 이상에 진출해 있음. 특히 MTV는 다양한 사업을 통해서 전 세계 119개에 방송과 영화 콘텐츠 등을 수출하고 있음.

- 미국을 포함한 북미 지역에 21개 채널이 진출하였고, 그 다음은 문화적으로 인접한 유럽으로 현재 15개의 채널이 진출하였음. 아시아와 아프리카에는 각각 12개 채널이 진출한 상태임.
- 바이어컴의 진출 방식은 지역에 따라 상이함. 해외진출 시 [프로그램 판매 → 프로그램 블록 편성 → 채널진입]이라는 단계를 거침. 자사 프로그램에 대한 해당 지역의 시청자들의 반응과 해당 국가의 시장성에 따라 채널 진출여부를 결정하고, 해당 국가의 법제와 규제에 따라 진입방식을 결정함. 바이어컴은 독립적으로 진출하기보다는 해당 지역의 로컬 사업자와의 제휴를 선호하고 있음.
- 인도에서는 조인트벤처의 형식으로 Network18과 함께 Viacom 18을 설립하였고, 독일, 일본과 영국에는 라이선싱 방식으로 진출하였음.

<표 8> 바이어컴의 채널별 해외 진출 현황

	북미	남미	유럽	아시아	오세아니아	아프리카
AtomFilms	√					
Comedy Central	√		√			
Game Trailers	√					
Flux	√		√	√		√
MTV	√	√	√	√	√	√
Nick at Nite	√	√				
Noggin	√		√	√		√
QOOB			√	√		√
The N	√					
TV Land	√					
VIVA			√	√		√
Xfire	√					
Addicting Games	√		√		√	
CMT	√					
Game One			√			√
Harmonix Music Systems	√					
Logo	√					
Nickelodeon	√	√	√	√	√	√
Nick Jr.	√	√	√	√		√
Paramount Comedy			√	√		√
Spike TV	√					
TMF			√	√	√	√
VH1	√	√	√	√	√	√
Neopets	√	√	√	√		√

Shockwave	√	√	√	√	√	
BET	√					
총계	21	7	15	12	6	12

자료: 바이어컴 홈페이지 재구성

■ 디즈니(The Walt Disney Company)

□ 1923년 윌트와 로이 디즈니 형제가 할리우드에서 단편 애니메이션을 제작하기 위한 스튜디오를 설립하면서 출발하였고 1953년 영화 배급사 브에나 비스타 픽처스 배급사(Buena Vista Pictures Distribution)를 세웠음. 디즈니는 애니메이션과 영화 제작을 통해 구축된 라이브러리를 토대로 케이블과 지상파 영역에 적극 진출하여 현재는 세계적인 글로벌 미디어 기업으로 성장하였음.

□ 디즈니는 자사의 콘텐츠와 브랜드 가치를 활용한 캐릭터 사업물품 사업(consumer products)과 테마파크와 리조트 사업(parks and resorts)을 운영하고 있어 다른 글로벌 미디어 기업과는 다소 상이한 사업구조를 가지고 있음. 이외에도 지상파 방송 및 케이블 채널을 공급하는 미디어 네트워크 사업(media network), 영화 제작과 배급, 가정용 비디오와 DVD 배급 및 음악 사업을 하는 스튜디오 엔터테인먼트(studio entertainment)가 있음. 이중 미디어 네트워크 사업의 수익이 전체 그룹 수익의 약 43%를 차지하고 있음.

<표 9> 디즈니의 사업 분야별 수익(단위: 백만 달러)

사업 분야	2004	2005	2006	2007
미디어 네트워크	11,202	12,637	14,100	15,046
테마파크 및 리조트	7,750	9,023	9,925	10,626
스튜디오 엔터테인먼트	8,713	7,587	7,529	7,491
물품 사업	2,511	2,127	2,193	2,347
합계	30,176	31,374	33,747	35,510

자료: Walt Disney. Annual Report 2007

<표 10> 디즈니의 해외 채널

지역	서비스 개시	지역	서비스 개시	지역	서비스 개시
대만	1995. 3.	필리핀 ¹⁾	2000. 1	스웨덴 ⁴⁾	2003. 2
영국	1995. 10	싱가포르 ¹⁾	2000. 2	노르웨이 ⁴⁾	2003. 2
호주	1996. 6.	브루나이 ¹⁾	2000. 2	덴마크 ⁴⁾	2003. 2
말레이시아 ¹⁾	1996. 10	남미 북부 ²⁾	2000. 7	일본	2003. 11
프랑스	1997. 3	남미 남부 ²⁾	2000. 7	뉴질랜드 ¹⁾	2003. 12
중동	1997. 4.	브라질	2001. 4	홍콩 ¹⁾	2004. 3
스페인	1998. 4	포르투갈	2001. 11	인도	2004. 12
이탈리아	1998. 10	한국 ¹⁾	2002. 3		
독일	1999. 10	인도네시아 ³⁾	2002. 7		

주 1: 아시아 지역 채널에서 확대하여 공급

2: 남미 지역 채널에서 확대하여 공급

3: 호주 지역 채널에서 확대하여 공급

4: 스칸디나비아 지역 채널에서 확대하여 공급

자료: Idate, 2007. *The World Television Market: Media Groups*

- 디즈니는 자사의 브랜드 가치를 최우선으로 여기고 100% 지분 소유가 가능한 나라에서는 100% 지분보유 정책을 유지하고 있음. 따라서 디즈니의 채널들은 현지 채널로 운영되며, 오리지널 디즈니 프로그램을 주로 편성하지만 각국의 시장 상황에 맞추어 로컬 콘텐츠를 제작·방송하기도 함.

■ 소니(Sony)

- 1946년 일본에서 설립된 소니는 가전제품 분야를 중심으로 성장했으며, 1980년대 중반부터 문화산업 시장에 진출하기 시작하였음. 가전제품 판매를 통한 막대한 자금력을 바탕으로 1987년 20억 달러에 세계 최대의 음반회사인 CBS 레코드를 인수하였고, 1989년에는 코카콜라로부터 34억 달러에 콜롬비아 영화사를 인수하였음. 이를 통해 소니는 다양한 영화의 판권과 미국 시장에서 영상 미디어 물의 배급 시스템을 확보하였음.

- 전자산업을 모태로 하는 소니는 2007년 3월 31일 현재 전체 매출액의 66.8%를 전자산업이 차지하고 있어, 다른 미디어 그룹들과 그 성격이 상이함. 전자 산업 외에 엔터테인먼트(영상콘텐츠, 음악), 게임, 금융서비스 사업이 있으며, 이중 엔터테인먼트 산업 매출액은 1조 90억 엔으로 전체 그룹 매출액에서 10.6%를 차지하고 있음.

<표 11> 소니의 사업 분야별 매출액 현황(단위: 10억 엔)

사업 분야	2005	2006	2007
전자	5,097.4	5,183.3	6,207.2
게임	773.0	967.3	784.5
엔터테인먼트	797.6	773.3	1,009.0
금융 서비스	616.1	931.5	733.4
기타	476.0	446.5	410.0
합계	7,760.1	8,301.9	9,144.1

자료: Sony. *Annual Report 2007*

- 소니는 오너쉽에 비중을 두고 해외진출 시 100% 지분 소유를 원칙으로 하고 있지만, 현지의 사정에 따라 유연하게 대처하고 있음.
- 소니에서 해외 진출은 Sony Pictures Television International(이하 'SPTI')에서 주로 담당하고 있음. SPTI는 AXN, ANIMAX, 그리고 Sony Entertainment Television(이하 'SET')라는 세 채널 네트워크를 중심으로 전 세계를 대상으로 사업을 진행하고 있음.
 - SET는 Sony Pictures Entertainment(이하 'SPE')와 공동으로 소유한 종합오락 채널로서 최소 6개 지역에 운영 중임.
 - AXN은 SPE 소유이며 케이블과 위성을 통해 방송되는 유료채널임. 1997년 9월 런칭되었고, 18-34세 사이를 주 시청대상으로 하며, 미국 드라마와 영화를 중심으로 다양한 장르를 편성하고 있음. 아시아, 유럽, 남미 등 전 세계 60여 개국에서 방송 중임.
 - Animax는 14세에서 24세 사이의 젊은 시청자를 타겟으로 만든 글로벌 애니메이션 네트워크 브랜드로 애니메이션을 핵심으로 음악, 영화, 게임, 그리고 시청

타켓과 관련된 다양한 장르의 프로그램 등을 편성하고 있음. 현재 49개국에서 14개 언어로 방송되고 있으며, 4천 1백만 가구 이상이 시청하고 있음.

■ 타임워너(Time Warner)

□ 타임워너는 2001년 1월에 인터넷 서비스 제공업체 AOL과 미디어 기업인 타임워너의 합병을 통해 탄생했음(2003년 10월 합병 당시의 기업명 AOL Time Warner를 Time Warner로 변경). 2003년 3월에 미디어 콘텐츠 생산 기업인 타임워너 엔터테인먼트와의 소유권 문제를 완결지으면서 워너 브라더스, HBO, 워너 브라더스 텔레비전 방송(WB Television Network)과 카툰 네트워크(Cartoon Network)를 실질적으로 소유하게 되었음.

□ 타임워너는 콘텐츠 생산과 유통, 판매망까지 소유하고 있는 전형적인 글로벌 미디어 기업으로서 주요 사업 분야는 인터넷 사업, 케이블 사업, 영화, 방송, 출판 사업으로 구성되어 있음. 타임워너에서 인터넷과 출판 사업이 차지하는 비중은 매년 줄어들고 있으며 케이블과 방송이 차지하는 비중은 지속적으로 늘어나고 있음.

<표 12> 타임워너의 사업 분야별 매출액 현황(단위: 백만달러)

사업 분야	2005	2006	2007
인터넷(AOL)	8,202	7,786	5,181
케이블	8,812	11,767	15,955
영화(Filmed Entertainment)	11,924	10,625	11,682
방송(Networks)	9,419	10,113	10,270
출판	4,941	4,952	4,955
합계 ¹⁾	41,835	43,690	46,482

주: 사업 분야간 중첩되는 매출액은 제거한 합계임.

자료: Time Warner. *Annual Report 2007*

- 타임워너는 네트워크 사업분야에서도 적극적으로 해외로 진출하고 있음. 네트워크 사업은 Turner Broadcasting System Inc.에 의해, 유료 방송 사업은 Home Box Office, Inc.에서 운영하고 있음.
- Turner Broadcasting System은 세계 곳곳에서 엔터테인먼트와 애니메이션, 뉴스 네트워크를 지니고 있음. 대표적인 채널인 CNN은 200여 개국에 진출하여 7개 언어로 방송 중이며 전세계에서 10억 명이상이 시청하고 있음. 애니메이션 채널인 Cartoon network는 현재 유럽과 아시아 지역에 진출해 있으며, 다양한 현지어로 방송되고 있음.
- HBO는 미국에서 가장 성공한 프리미엄 유료 텔레비전 방송으로 미국 뿐 아니라 남미, 유럽, 아시아 지역에 조인트 벤처사를 50개 이상 보유하고 있으며 HBO의 프로그램은 150여 개국에서 팔리고 있음. HBO는 5-6개 메이저 영화사에서 방영권을 구입하여 제공하기 때문에 HBO 영화의 판권을 타임워너가 보유하지 않는 경우가 많아 해외 진출시 미국의 메이저 스튜디오나 현지 기업과 조인트 벤처 형식으로 진출하는 경향이 있음.

■ 리버티미디어(Liberty Media Corp.)

- 리버티미디어는 지난 1991년 당시 미국 최대 MSO였던 TCI(Tele-Communications, Inc.)의 자회사 형태로 채널 콘텐츠에 대한 투자를 목적으로 설립되었음. 이후 리버티미디어는 1999년 3월 AT&T와 TCI간의 M&A에 따라 AT&T Broadband라는 법인 산하로 편입되었다가, 2001년 8월 AT&T Broadband가 Comcast로 인수되는 과정에서 완전히 독립된 회사로 거듭났음.
- TCI가 AT&T에 의해 인수되는 과정에서 리버티미디어는 기존의 SO와 PP 중심의 투자전략에서 벗어나, 투자 포트폴리오를 다각화하고 글로벌화하게 되었음.
- 세계 최대의 Interactive TV Solution 업체인 Open TV 인수와 Liberty

Broadband Interactive TV, Liberty Livewire Corp. 등 Interactive TV 관련 회사 설립, 위성 DMB 사업체인 XM Satellite Radio Holdings, Inc.에 투자하여 IT 분야의 투자도 적극적으로 확대해 나감으로써 보유 투자 포트폴리오의 구성을 한층 다양화했음.

- 일본 스미토모 상사와 공동으로 일본 최대 MSO인 Jupiter Telecommunications과 MPP 지주회사인 Jupiter Programming사를 설립. 유럽의 메이저 케이블 TV 및 전화서비스 회사인 UnitedGlobalCom사 인수(14억 달러), 영국 최대의 MSO인 Telewest 지분 확보, Deutsche Telekom이 소유한 독일 SO(가입자 총 1,000만 가구)의 지분 55%를 25억 달러에 인수(2001년 2월)하는 등 본격적인 해외진출을 시도해 남미, 유럽, 아시아 등으로 투자범위를 넓히고 있음.
- 2002년 9월 현재 리버티미디어의 투자 현황을 보면, 머독의 News Corp.에 대한 지분 18%를 비롯, AOL Time Warner(4%), Viacom(1%), Vivendi Universal(3%) 등의 글로벌 미디어 그룹의 지분을 보유하고 있음.

□ 리버티미디어는 “MSO의 수신료 → 채널 투자 → 콘텐츠의 질적 향상 → 시청자의 만족도 향상과 가입자수의 확대”로 이어지는 선순환 모델의 전형을 보여주고 있음.

- 리버티미디어는 미디어 관련 투자를 전문으로 하는 기업으로 투자 범위가 케이블 TV 및 위성방송 채널사업이나 거대 미디어 그룹의 범위를 넘어서 인터넷 비즈니스, 브로드밴드 사업, 모바일 서비스 등 미디어 및 엔터테인먼트 사업 전반에 걸쳐 광범위한 투자 포트폴리오를 형성하고 있다는 점은 향후 방송통신융합의 시대에 대비하는 글로벌 미디어 그룹의 중장기적인 포석의 대표적인 사례임.

2) 글로벌 미디어 그룹들의 글로벌화 전략

□ 사업다각화 전략

- 위에서 살펴본 세계적 글로벌 미디어 기업들은 1) 소니와 같이 처음부터 대기업의 자금을 이용해서 미디어 산업에 뛰어 들거나, 2) 뉴스코프처럼 소규모 인쇄미디어를 통해서 정치적 영향력을 가지고 차츰 방송미디어로 규모를 확대해 간 경우, 3) 디즈니처럼 탄탄한 자체 콘텐츠 생산을 통하여 기반을 다지고 네트워크 사업 등으로 진출한 경우, 4) 리버티 미디어처럼 미디어 기업에 대한 투자 포트폴리오를 확대시킴으로써 글로벌 미디어 기업이 된 경우 등 다양한 경우들이 있음.
- 일반적으로 글로벌 미디어 그룹들은 초기 인수합병을 통해 기업의 규모를 늘리고 사업분야를 다각화하고 이를 수직적으로 통합하는 전략을 사용하였음. 규모와 범위의 경계를 실현하고 사업분야의 연계를 통한 시너지 효과를 극대화하기 위해서였음.
- 사업다각화는 기업의 핵심역량(core competence)⁴⁾과 전략적 자산(strategic resource)을 구분하고 이를 활용할 수 있는 영역을 설정한 후, 전략적 자산을 기반으로 핵심역량을 레버리지 할 수 있는 분야로 진출했을 때 성공 확률이 높음.

□ 글로벌 전략

- 대부분의 글로벌 미디어 그룹들은 자체 스튜디오를 통해 콘텐츠를 제작하고 이를 전 세계에 배급하는 전략을 취하고 있으며, 다양한 플랫폼에 채널을 진출시켜 이를 활용하고 있음.

4) 핵심역량이란 기업이 소비자의 효용을 높일 수 있는 가치를 창출하는 역량과 그 가치를 소비자에게 전달하는 과정을 더 효율적으로 운영할 수 있는 능력임(박영은 외, 2007. 100쪽).

- 글로벌 미디어 그룹들은 글로벌 진출 시, 진출국가를 먼저 결정한 후 산업의 부가가치 사슬(value chain)에서 어느 단계로 진출할지를 결정함. 진출국가와 진입영역이 결정된 뒤에 어느 방식으로 진출할지, 즉 직접투자, 전략적 제휴 등과 같은 진출방식을 결정하는 과정을 밟음.

<표 13> MTV의 현지화 전략의 예

국가/지역	방송환경	진출방식
인도네시아	· 공중과 위주의 방송환경과 자국의 음악 프로그램이 발달되어 있지 않음	· 지상파 채널에 라이선스 방식으로 진출.
말레이시아 · 싱가포르	· 영어권이며 외국 문화를 잘 흡수하는 문화.	· 독자적으로 진출. · 현지제작을 하지 않고 채널 운영
대만	· 케이블 가입율이 85-90%에 달하며 경쟁이 치열. · 하지만, 콘텐츠 위주의 환경이라는 장점(수신료 수준이 높고, SO들이 PP를 지원).	· 초기 독자적으로 진출하였으나, 현재는 라이선스 방식으로 변경 · 로컬 콘텐츠를 70-80%까지 방송.
인도	· 아시아 지역에서 가장 큰 유료 방송시장(전체 TV광고 시장의 80%) · MSO 위주의 시장이지만 콘텐츠에 따라 진입 여부가 결정됨. · 영어권 국가이지만 외국 프로그램에 대한 선호도는 낮음	· 초기 독자적으로 진출하였으나 현재는 인도의 종합 미디어 그룹과 제휴
일본	· 유료방송 가입자수가 600-700만 정도로 작으나, 수신료는 한국에 비해 10배정도 높음. · 아시아 지역에서 일본이 갖는 상징성이 높음	· 초기 로컬 기업과 제휴를 맺었지만 현재는 직접 경영 · 로컬 콘텐츠 50-60%

자료: 권호영 · 하윤금(2007) 재구성

□ 현지화 전략

- 글로벌 진출 전략은 진출국가에 따라 진입영역과 진입방식이 상이하게 결정되고, 실제 사업운영도 현지의 환경에 따라 다양하게 이루어짐. 결국 글로벌 진출을 위한 핵심역량은 규모의 경제와 표준화에 기반 하지만, 글로벌 진출과정은 현지화 전략을 적극적으로 이용함(<표 13> 참고).
- 브랜드 이미지를 보호하기 위해, 소니와 디즈니는 100% 지분을 소유하는 방식의 진출을 선호하지만, 이들도 진출국가의 환경에 따라 유연하게 대처함.
- 해외에 런칭한 채널에서도 자사에서 제작한 콘텐츠를 방영하는 것을 원칙으로

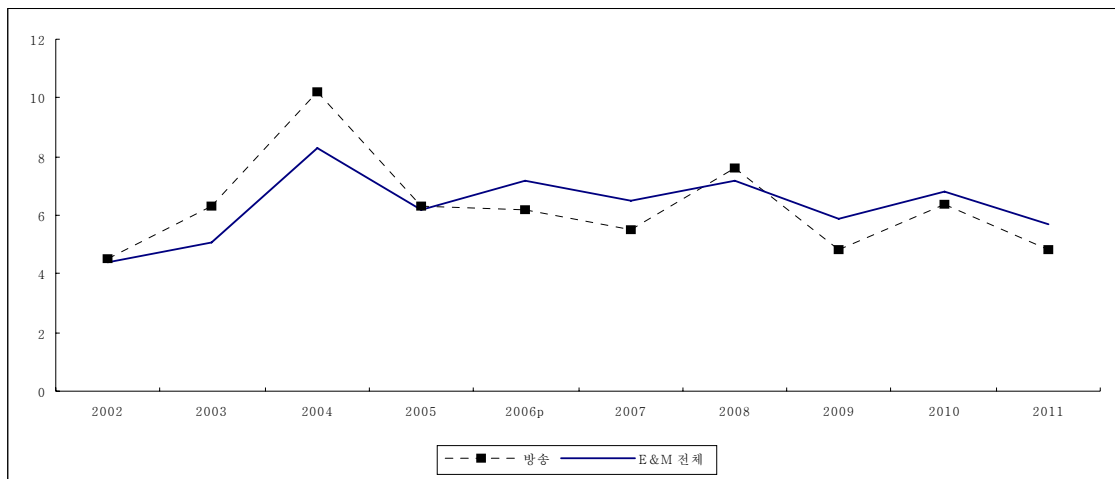
하지만 실제로는 현지인의 취향을 일정부분 반영하고 있음. 이를 위해 현지어 방송 채널들이 점차 늘고 있으며, 현지 미디어 기업과의 공동으로 로컬 프로그램을 제작하기도 하고, 일부 내용만을 현지에 맞춰 재제작하는 방식을 선택하기도 함.

5. 세계 글로벌 시장의 전망

1) 글로벌 방송시장⁵⁾

- 글로벌 방송시장은 매년 5-6% 정도 성장하고 있음. 시장규모는 2006년 1,720억 달러였고, 2007-2011년에는 연평균 5.8% 성장하여 2011년에는 2,283억 달러에 이를 것으로 예상됨.

[그림 5] 방송 시장의 연도별 성장률



주: E&M(Entertainment and Media)

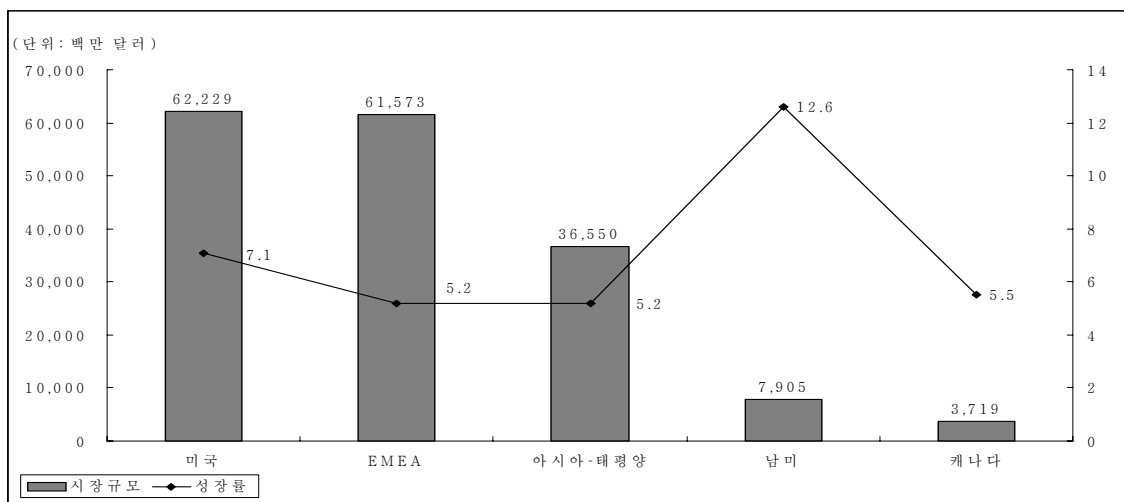
5) 글로벌 방송시장과 TV 프로그램 유통시장에 대한 자료는 PriceWaterhousecoopers. 2008. *Global Entertainment Media Outlook: 2007-2011*를 이용함.

□ 최근 세계적으로 온라인 광고 시장의 성장이 TV 광고 시장을 잠식하고 있으나 디지털 TV 가입자 수의 증가는 다채널 광고 시장을 활성화시킬 것으로 예상되며, 디지털 전환이 가속화되면 TV 광고시장의 규모와 성장률은 유지될 것으로 예상됨.

□ 지역별 방송시장

- 미국의 방송시장은 세계 1위의 규모로 매출액은 622억 달러임. 글로벌 방송시장에서 36.2%의 비중을 차지하고 있음(2006년 기준). 성장률도 7.1%로 아직도 성장하고 있는 지역임.
- 남미 방송시장은 79억 달러로 4.6%의 비중만을 차지하고 있지만, 성장률은 12.6%로 타 지역의 성장률(미국은 7.1%, EMEA⁶)는 5.2%, 아시아-태평양 5.2%)보다 2배 이상 높음.
- EMEA 지역은 글로벌 방송시장의 35.8%를 차지하고 있으며, 아시아-태평양지역은 21.3%를 차지하고 있음.

[그림 6] 방송 시장의 지역별 시장규모 및 성장률(2006년)

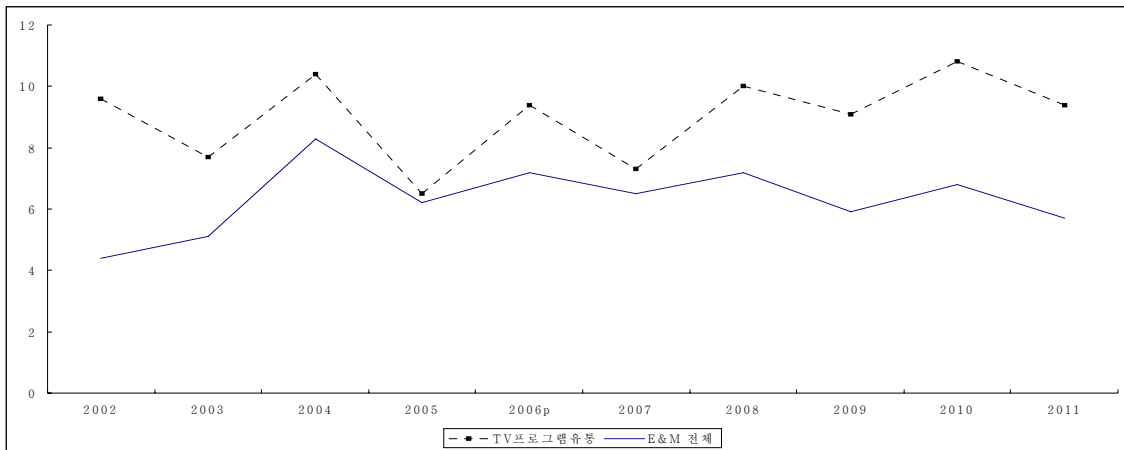


6) 유럽, 중동, 아프리카를 지칭함.

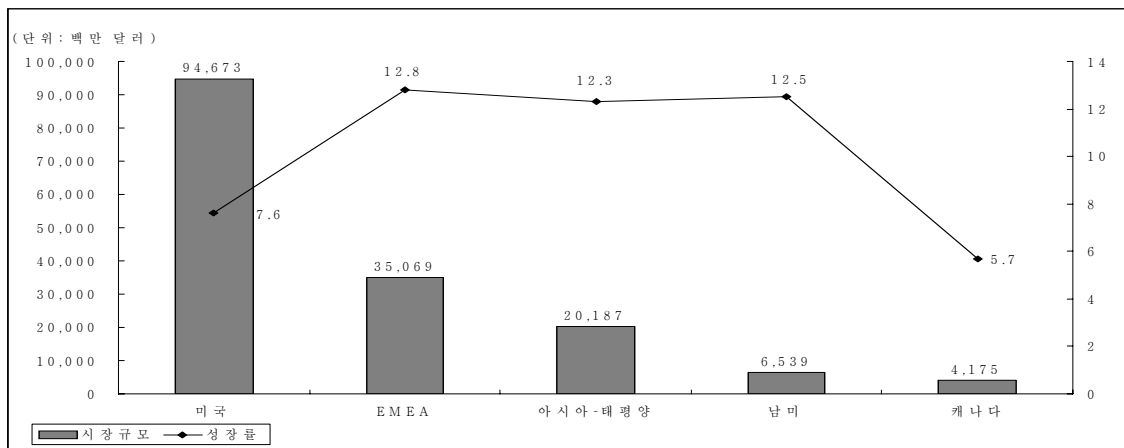
2) 글로벌 TV 프로그램 유통(Television Distribution) 시장

- TV 프로그램 유통 시장은 방송시장보다 빠르게 성장하고 있음. 2004년에는 10.4%의 성장률을 기록하였고, 2008년과 2010년에도 10% 이상의 성장률을 기록할 것으로 예상됨. 이러한 빠른 성장세로 인해 2006년 1,606억 달러였던 매출액은 2011년에는 2,507억 달러에 이를 것으로 예상됨.

[그림 7] TV 프로그램 유통 시장의 연도별 성장률



[그림 8] 지역별 TV 프로그램 유통 시장 규모 및 성장률(2006년)



- 통신회사들의 시장진출과 VOD 서비스의 확대, 디지털 전환, 유료 방송 시장의 확대 등이 TV 프로그램 유통시장의 성장에 기여하고 있음. 특히 아시아-태평양 지역은 스마트폰이 엔터테인먼트 매체로 확고히 자리 잡았고, 무선 인터넷 (wireless broadcast) 기술이 유료 방송 서비스에 이용되어 이 지역의 TV 프로그램 유통 시장의 성장을 견인하고 있음.

□ 지역별 TV 프로그램 유통 시장

- 미국의 TV 프로그램 유통 시장규모는 946억 달러로 글로벌 TV 프로그램 유통 시장의 절반이 넘는 58.9%를 차지하고 있음. 성장률도 7.6%임.
- EMEA, 아시아-태평양, 남미 지역의 성장률은 모두 12%가 넘음. TV 프로그램 유통 시장의 높은 성장 가능성을 알 수 있음.

3) 지역별 진출 환경

□ 미국

- 방송시장의 규모가 가장 크며, 향후에도 5-7% 정도의 성장이 기대되는 시장.
- 세계 7대 글로벌 미디어 그룹 중에서 5개 그룹(타임워너, 뉴스코프, 소니, 디즈니, 바이어컴)이 위치해 있음.

□ 유럽

- EU 통합과 동유럽의 EU 가입이 증가하면서 방송시장 규모가 확대되고 있음.
- 7대 미디어 그룹에서 베텔스만과 비벤디 유니버설이 유럽을 중심으로 사업을 운영하고 있으며, 이외에도 RTL 그룹 등과 같은 미디어 그룹들이 있음.
- 유럽에 기반한 글로벌 미디어 그룹들은 새로운 신흥시장인 동유럽으로 활발하게 진출하고 있으며, 이러한 경험을 글로벌 진출에 적극 활용하고 있음.

□ 일본

- 국가 수준에서 방송시장의 규모는 세계 2위이며, 아시아 방송시장의 53%를 차지하고 있음.
- 주요 글로벌 미디어 그룹들도 일본 시장의 진출을 피하고 있으며, 일본 시청자들의 높은 자국 콘텐츠 선호도를 고려하여 현지화전략을 취하고 있음.
- J:COM은 뉴스코프와 합작을 통해 복합 미디어 그룹으로 성장을 피하고 있음.

<표 14> 각 국가·지역별 성공 및 제약요인

국가	성공요인	제약요인
미국	<ul style="list-style-type: none"> · 세계에서 가장 규모가 큰 시장 · 아시아계를 겨냥한 에스닉채널의 필요성 	<ul style="list-style-type: none"> · 세계적인 주요 미디어 기업들의 각축장
유럽	<ul style="list-style-type: none"> · 동유럽권 방송시장 급격한 성장 · 프리미엄 채널이 활성화되어 있음 	<ul style="list-style-type: none"> · 지역내 다수언어 사용으로 현지화에 어려움이 있음.
중국	<ul style="list-style-type: none"> · 경제성장의 영향으로 급격한 방송시장 성장 · 세계 제1위의 시청수를 가짐 · 동일한 유교문화권의 문화적 할인율이 낮음 	<ul style="list-style-type: none"> · 정부차원의 해외 방송프로그램 규제 · 유료방송시장의 미발달
일본	<ul style="list-style-type: none"> · 한류의 진원지로서 매니아층의 존재 	<ul style="list-style-type: none"> · 자국 콘텐츠에 대한 높은 선호도
인도	<ul style="list-style-type: none"> · 경제성장으로 방송시장이 성장하고 있음. · 해외자본에 대한 규제가 상대적으로 덜함. 	<ul style="list-style-type: none"> · 여러 공용어를 사용하며, 자국 콘텐츠에 대한 선호가 높음. · 유료방송시장이 산업화되지 못함. · 주요 미디어 기업들이 이미 진출해 있음.

□ 중국

- 경제성장을 기반으로 방송시장도 빠르게 성장하고 있음. 2008년 베이징 올림픽을 계기로 중국의 미디어 기업들도 글로벌 진출을 피하고 있음.
- 세계 제1위의 인구를 가진 나라로서 성장 잠재력이 높음. 이 때문에 세계의 주요 미디어 그룹들은 중국 정부의 규제에도 시장 진출을 피하고 있음. 현재는 제한적으로 외국계 미디어 그룹들의 진출이 허용되고 있음.

□ 인도

- 중국과 같이 경제성장과 거대한 인구를 기반으로 방송시장이 빠르게 성장하고 있음. 해외자본에 대한 규제가 심하지 않음.
- 하지만 방송시장, 특히 유료방송시장이 산업화되지 않았음. 그럼에도 인도의 미디어 기업들은 글로벌화를 서두르고 있음.
- 다양한 공용어로 인해 현지화가 필수적인 지역임. 주요 글로벌 미디어 그룹들도 현지 미디어 기업과의 합작을 통해 현지어 채널을 운영 중이며 지속적으로 로컬 프로그램을 제작하고 있음.

6. 글로벌 시장 진출을 위한 전략과 과제

□ 지금까지 살펴본, 국내 미디어 기업의 현재 역량과 글로벌 비즈니스를 수행하고 있는 주요 글로벌 미디어 그룹의 글로벌 진출 전략, 세계 주요 방송시장의 상황을 살펴봄. 이에 우리나라 미디어 기업들의 글로벌 전략인 프로그램 수출을 통한 전략의 한계를 살펴보면 다음과 같음.

□ 방송프로그램 수출을 통한 글로벌 진출 전략의 한계:

- 프로그램 단품 판매를 지속하기 위해서는 수출 가격을 지속적으로 낮출 수 있는 경제적 구조가 마련되든지, 아니면 프로그램의 경쟁력이 월등히 우월해야 함. 그러나 방송사의 규모가 작아 규모의 경제를 이루기 힘든 현 방송사들의 규모와 매우 제한된 국가들에 수출을 하는 우리나라의 경우 프로그램 수출 가격을 탄력적으로 조정할 수 없으며 프로그램의 질을 높이기 위해 제작비 규모를 확대하는 것에도 한계가 있음.

- 또한 단품 중심의 유통모델은 외부 환경의 변화에 취약하다는 한계도 있음. 해당 국가의 규제정책의 변화에 따라 매출 규모가 변할 수밖에 없음. 일례도 중국에서 외국 프로그램 쿼터제를 강화하자 우리나라 프로그램 수출 규모 및 편당 수출가격이 감소하였음.
- 현지 시청자의 입장에서든 판매된 프로그램이 어떤 채널에 편성될지 모르기 때문에 시청자들의 시청습관을 형성하기 어려우며 시청자 충성도도 그리 높지 않음. 하지만 채널로 진입하여 시청습관이 형성되면 문화적 장벽도 낮아지고 시청자의 충성도도 증가해 일정 정도의 시청률이 지속적으로 유지될 수 있음.
- 이런 상황을 고려하여 본 보고서에서는 아래와 같은 전략과 과제를 제안함.

1) 국내 미디어 기업의 글로벌화 전략

■ 글로벌 시장 진출 다변화 전략

- 현재와 같이 완성된 방송프로그램을 단순히 유통하는 형태로는 일정 수준 이상의 성장을 기대하기 어려움. 진출 대상국의 문화적 환경과 시장특성을 반영한 전략이 고려되어야 함. 이러한 전략의 일환으로 공동제작 시스템의 정착과 프로그램 포맷 유통의 활성화가 대안이 될 수 있음.
- 효율적인 공동제작의 활성화: 현지화 전략의 궁극적인 목표는 현지에서 프로그램을 제작하는 것일 수 있으나, 그 이전단계에서는 프로그램 공동제작이 시도될 수 있음.
- 공동제작은 프로그램 제작비용의 분산과 유통 시장 확대에 의해 위험을 최소화할 수 있으며, 특정 국가의 규제에 효과적으로 대응할 수 있다는 장점이 있음. 또한 계약·제작·홍보/마케팅에서 긴밀한 협조와 계획적인 노력을 기울여 상대

국에 대한 관심과 이해를 증진시킬 수도 있음.⁷⁾

- 프로젝트 기반의 공동제작은 일회성으로 끝날 가능성이 있으므로, 합작법인을 통한 프로그램의 제작과 유통이 좀 더 적극적으로 고려되어야 함. 합작법인은 상대적으로 우월한 자금력을 바탕으로 파일럿 프로그램 제작이 용이하기 때문에 본격적인 프로그램 제작에 앞서 사전판매를 가능하게 해 향후 제작비 투입에 따른 위험을 최소화할 수 있음.

□ 프로그램 포맷 유통의 활성화

- 프로그램 포맷 라이선스 계약을 통해 다른 나라 TV 프로그램의 포맷을 수입하여 자기의 프로그램으로 재제작하는 것은 국제적으로 일반화된 현상임. 특히 리얼리티 프로그램과 시트콤 등에서 이러한 일은 매우 빈번함.
- 국내 방송사나 프로그램 유통사의 입장에서 포맷 중심의 프로그램 수출은 그 자체로 글로벌 시장 진출의 다변화 전략이 됨. 동일 포맷에 의한 프로그램의 재제작은 그 자체로 현지화 전략의 의미를 갖고 있으며, 완성 프로그램 수출에 비해 훨씬 다양한 시장을 개척할 수 있는 수단임.

■ 융합환경에 대응하는 신규 시장 개척 전략

□ 데이터 방송 서비스 시장을 겨냥한 신규 시장 개척

- 데이터 방송의 글로벌 시장을 보다 적극적으로 개척할 필요가 있음. 데이터 방송 서비스가 가능한 기술적 수준에 있는 미국과 유럽, 일본 등 선진국 시장의 진출을 고려해야 함. 현재 아시아로 제한된 진출 국가를 확대하는 의미도 있음.
- 현재 데이터 방송 서비스 시장은 주로 프로그램 연동형 서비스 중심으로 발전하는 경향이 있음. 때문에 창의적인 연동형 데이터 방송 서비스를 포함한 프로그램의 포맷의 개발은 선진국 시장 진출을 위한 효과적인 수단이 될 수 있음.⁸⁾

7) 우리나라 콘텐츠를 외국 채널에 편성하려고 할때 소요되는 비용을 생각하면 공동제작은 이런 문제점을 상쇄시킬수 있는 좋은 방법이다.

- 데이터 방송 진입 이전에 특정 국가에서 채택된 미들웨어 표준 및 기술적 솔루션의 유형을 고려하여, 국내의 콘텐츠 제공업자와 미들웨어 사업자, 솔루션 사업자는 상호연계하여 공동의 전략을 모색하는 전략이 필요.

□ 온라인 영상 콘텐츠 유통 시장⁹⁾ 진출 전략

- 국내 미디어 기업의 입장에서는 실시간 방송채널을 런칭하는 것보다는 VOD 패키지의 구성이 수월함. 아시아 시장을 겨냥하여 과거의 한류 프로그램을 중심으로 한 무료 VOD 서비스와 신작 중심의 유료 VOD 서비스를 혼합하는 전략을 고려할 수 있음.
- 한류 프로그램을 중심으로 다양한 언어로 제작된 프로그램의 DTO 서비스를 제공할 수 있는 창구를 마련할 필요가 있으며, 외국의 현지 파트너와 제휴를 통해 현지 마케팅을 전담하게 하는 전략도 가능함.

□ HD 프로그램 제작 활성화 전략

- 이미 주요 국가의 방송 시장은 HD 프로그램의 재편되고 있음. 이에 대응하는 HD 방송 프로그램 제작 전략이 필요. 특히, 아시아 국가의 프로그램 시장이 HD 프로그램으로 재편되는 시점을 고려하여 장기적이고 체계적인 제작 계획이 필요.

8) 일례로 '무한도전'과 같은 프로그램 유형에서 다양한 시청자 참여와 게임, 그리고 T-Commerce가 결합된 프로그램의 포맷의 기획과 개발이 이루어지면 포맷과 데이터 방송용 콘텐츠, 솔루션을 함께 판매할 수 있음.

9) 최근 기술에 발전에 힘입어 주문형 프로그램 시장이 급성장하고 있음. 글로벌 미디어 그룹도 인터넷망을 통한 프로그램 유통방식에 적극 대응하고 있음. 인터넷망을 이용한 프로그램 유통은 ① 소비자가 다운로드하여 해당 프로그램을 소유하는 DTO(Download-to-own) 서비스와 ② 단 한번 시청하는 DTR(Download-to-rent) 서비스가 있음. DTR 서비스는 전통적인 PPV 서비스나 VOD 서비스와 동일하며, DTO 서비스는 P2P 서비스의 연장선에 있으며 불법 다운로드 시장을 양성화한다는 목적이 있음. DTO 서비스는 국경을 초월한 개방형 인터넷망에서 제공되는 반면에 DTR 서비스는 가입자가 셋톱박스에 고착되어 있는 폐쇄형 방송망에서 전달되는 서비스임.

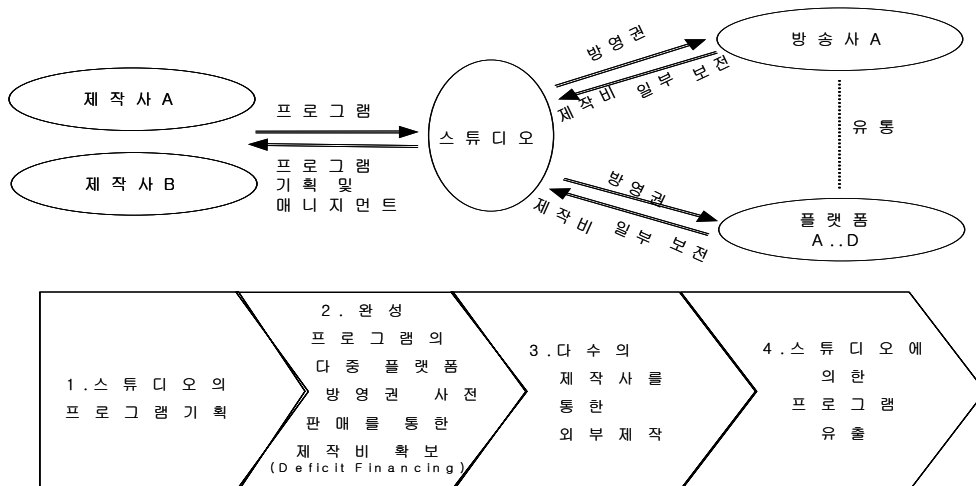
- 주요 프로그램과 공동제작 프로그램은 HD로 제작하는 것을 원칙으로 하고, 이렇게 제작된 HD 프로그램을 적극적으로 글로벌 시장에서 유통하는 노력이 필요. 아시아 지역을 대상으로 하는 HD 전문 채널의 출범을 모색할 수도 있음.

2) 국내 미디어 기업의 글로벌 진출을 위한 과제

■ 스튜디오 모델의 도입과 프로덕션 매니지먼트 기능의 강화¹⁰⁾

- 단품 유통이 아닌 채널 진출을 위해 필요한 콘텐츠 라이브러리를 구축하고 축적하기 위해서는 미국의 스튜디오 모델을 원용하여 우리나라의 방송산업체제를 개편할 필요가 있음.
- 스튜디오 모델은 미국에서 거대 스튜디오들의 진화가 보여주는 것처럼 전 세계를 대상으로 프로그램을 기획하고 이를 다수의 제작사로부터 납품받아 시장에 유통시키는 과정을 거쳐 프로그램 라이브러리를 축적하는 방식임.

[그림 9] 스튜디오 모델



10) 조은기(2003)를 참고하였음

- 스튜디오 중심의 제작 시스템에서는 프로그램 기획과 파이낸싱, 제작 과정에 대한 매니지먼트가 핵심임.
- 스튜디오 모델로 국내 방송산업이 재편된다면 이는 지상파 방송 중심의 방송프로그램 제작 구조의 개선을 의미함. 플랫폼에 종속되었던 콘텐츠 제작과 유통부문이 독립된 산업으로 자리 잡을 수 있으며, 스스로 성장 동력을 찾을 수 있을 것으로 기대됨.
- 스튜디오 모델에서 스튜디오는 외부제작자의 프로그램 개발 및 제작을 지원하고, 프로그램 라이브러리를 구축하며, 콘텐츠의 마케팅 및 배급을 관할함. 이처럼 스튜디오 모델에서는 외부제작자에게 실질적인 제작을 아웃소싱하기 때문에 고품질의 프로그램을 제작할 수 있도록 감독할 수 있음.
- 스튜디오 모델에서는 유통물량이 많아지더라도 내부 투자 포트폴리오의 관리를 통해 위험을 관리할 수 있기 때문에 수입이 안정적으로 형성된다는 장점이 있음.

■ 프로젝트 중심의 파이낸싱 모델의 정착

- 프로젝트별 파이낸싱 모델은 미국의 메이저 스튜디오와 같은 대규모 투자가가 존재하지 않는 국내 현실에서 스튜디오 모델로 전환하기 위한 가장 중요한 선결과제임.
- 방송프로그램 제작에서의 프로젝트 파이낸싱은 방송프로그램 제작시 별도의 프로젝트 회사(SPC)를 설립하고 그 회사의 현금 흐름을 관리하는 방식임. SPC에 의한 방송프로그램 제작이 본격적으로 도입되면, 투자·프로그램 제작, 유통 관리의 노하우가 쌓인 기업이 자연스럽게 한국형 스튜디오로 성장할 것이고, 그 기업은 투자한 프로그램의 라이브러리를 바탕으로 글로벌 미디어 기업으로 성장할 수 있을 것이라 기대됨.

- 방송프로그램 투자 조합 활성화

- 지금까지의 방송영상 투자조합은 문화산업기금이나 방송발전기금을 포함한 정부 자금과 국민연금과 같은 공기금의 출자 비율이 높아 관련 규정이 다소 경직되어 있었음. 때문에 SPC가 자체적으로 자금을 조달할 수 있는 환경이 충분히 마련되지 않았음. 이를 개선하여 방송프로그램 투자조합을 활성화할 필요도 있음.

■ 온라인 영상 콘텐츠 유통시장 활성화를 위한 과제

□ 저작권 관리 방식 개선

- 온라인을 통한 영상콘텐츠의 유통은 전 세계에서 급속하게 성장하고 있으며, 우리나라는 이 분야에 강점이 있음. 하지만 현재 방송프로그램의 저작권 관리 방식은 매우 복잡하여 효율적인 서비스 제공이 어려움.
- 지금처럼 지역별이나 유통창구별로 방송사와 제작사가 쪼개서 소유하는 방식을 적어도 유통창구별로 저작권을 집중소유, 관리할 수 있는 유통회사의 등장이 필요함.

□ 디지털 복제 방지 기술 개발 지원

- 복제 방지 시스템은 DTO 서비스 등 온라인 유통 서비스에 반드시 필요한 시스템임. 하지만 이를 개별기업차원에서 해결하기는 어려움. 이를 해결하기 위한 정부차원의 기술 개발 지원을 고려할 필요 있음.

■ 공공영역의 지원정책의 개선 과제

□ 아이디어 단계에 대한 지원:

- 콘텐츠화 할 수 있는 다양한 원형 콘텐츠에 대한 지원을 강화할 필요가 있음.

□ 모듈형 콘텐츠 기획에 대한 교육 지원:

- 디지털 패러다임하의 콘텐츠 유통은 다양한 형태의 디지털 플랫폼을 전제하고 있으므로, 과거 단일 형태로 존재하였던 콘텐츠를 각각 개별적인 서브 모듈형 콘텐츠로 분리시켜 파악할 수 있는 능력, 그리고 각각의 모듈 콘텐츠를 조합, 합성하여 상품화하고 유통시킬 수 있는 능력은 매우 절실함.

□ 모듈형 디지털 콘텐츠 기획과 개발을 위한 첨단 R&D 센터의 설립:

- 한국형 글로벌 미디어 기업의 주요한 성장 전략중의 하나가 될 수 있는 글로벌 융합형 신규 서비스 시장 진출 및 조기 선점을 위한 중요한 자산으로 기능할 것임.

■ 간접적인 지원 정책 개선 과제

- 프로젝트 파이낸싱에 대한 지원의 일환으로 콘텐츠 사업계획서와 과학적인 투자 분석을 수행할 수 있는 교육시스템 구현.

□ 저작권 담보에 의한 융자 및 투자를 위한 평가시스템 개발 지원:

- 현재 금융기관 측에서는 방송콘텐츠의 저작권 담보 융자를 하고 있지만 담보가치를 평가·심사할 수 있는 노하우가 없음. 채무보증의 경우에도 방송 콘텐츠의 평가방법이 확립되어 있지 않기 때문에 채무보증액의 산정이 곤란한 상황임.

□ 제작영역과 투자영역간 인적 네트워크 구축:

-
- 상시적이고 안정적인 투자관련 정보공유의 장을 마련해 줌으로서 제작 및 투자 영역에서의 인적 네트워크를 구축할 수 있는 방안이 고려되어야 함.

 - 정부출연 투자조합 결성 확대:
 - 우리나라의 시장규모 상 단기적인 차원에서 민간차원의 투자를 기대한다는 것은 무리임. 이를 보완하기 위해 정부출연 투자조합을 지속적으로 늘릴 필요가 있음.

참고문헌

- 강익희. 2007. 방송콘텐츠 수출지원사업 재평가 및 개선방안 <KBI포커스 07-23>
- 권호영·하윤금. 2007. 『한미FTA로 인한 방송시장 개방의 영향 분석 및 대응방안』. 한국방송영상산업진흥원
- 데이비드 크로우·윌리엄 호인스. 2003. 『미디어 비즈니스』. 한울
- 문화관광부·한국문화콘텐츠진흥원. 2004. 『한국 문화산업의 국제 경쟁력 분석-미국, 영국, 프랑스, 일본, 중국, 한국 6개국 비교분석-』
- 문화관광부. 2005·2006. 『2005·2006 문화산업백서』
- 박영은 외. 2007. 『영화산업 기업전략』. 영화진흥위원회
- 유세경·김종하. 2007. 아시아지역의 해외채널 편성 현황과 미디어 사업자 변인과의 관계성 연구. 『한국방송학보』
- 전범수. 2003. 미국 미디어 기업의 연관사업 다각화 추세와 특성: 1997-2000. 『한국방송학보』 17권 1호
- 전범수. 2002. 글로벌 미디어 기업간 전략적 제휴의 구조와 결정요인. 『언론과 사회』 10권 3호
- 정재민. 2005. 글로벌 미디어 기업의 인수합병 전략 연구: 진출 사업, 해외 지역, 합병 유형 분석. 『한국언론학보』 49권 6호
- 제17대대통령직인수위원회. 2008. 『제17대대통령직인수위원회 백서1』
- 제일기획. 각년도. 『광고연감』
- 조은기. 2001. 『글로벌미디어 기업의 시장전략 비교연구』 2001-23. 한국방송진흥원
- 조은기. 2003. 방송통신융합시대의 영상 콘텐츠 산업: 가치사슬의 재편과 다중 플랫폼 유통. 『방송문화연구』
- 한국방송영상산업진흥원. 2006. 『마켓 클리핑 06-03·06-09』
- 한동섭. 2002. 미디어 산업의 독점유형 및 독점구조 변동에 관한 연구. 『한국방송학보』 통권 16-1
- 홍원식·성영준. 2007. 방송콘텐츠 포맷 유통에 관한 탐색적 연구: 포맷 유통 실무진 심층 인터뷰를 중심으로. 『방송문화연구』
- Cheng, Shao-Chun. 2008. 'Regional media market, linguistic advantage and beyond: the TV drama co-productions Within the greater China media market, paper presented at the annual meeting of the international communication association.
- IDATE. 2007. *The World Television Market: Media Groups*
- MPA. 2007. *Asia Pacific Pay-TV & Broadband Markets 2007*

Sylvia M. Chan-Olmsted & Byeng-Hee Chang. 2003. Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining its Patterns and Determinants. *Journal of Media Economics*, 75(4)

TVI, hollywood studios look to dominate the next wave of digital-TV rollouts, 2006년 10월 6일, Volume 4, Number 18.

TVI, Hollywood determined to avoid being Napsterized as it gets to grips with the web, 2006년 11월 3일, Volume 4, Number 20.

TVI, Warner sales arm keeps TV-series business viable for current rebound, 2005년 7월 17일, Volume 13, Number 11.

TVI, Fox Intl. Channels using Italy as test bed for thematic-channel expansion, 2006년 5월 5일, Volume 14, Number 8.

TVI, Children's giant pushes into Asia, keeps original production in front, *TVinternational*, 2007년 10월 12일, Volume 15, Number 18.

PriceWaterhousecoopers. 2008. *Global Entertainment Media Outlook: 2007-2011*

아이뉴스24, 2008. 6. 26.

미디어 오늘, 2008. 1. 4.

파이낸셜뉴스, 2007. 10. 30.

News Corporation. *Annual Report 2007*

Sony. *Annual Report 2007*

TimeWarner. *Annual Report 2007*

TimeWarner. 2007. *Building Brands for Digital World: 2007 Profile*

TimeWarner. 2007. *Building Brands for Digital World: TimeWarner Europe Profile*

TimeWarner. 2007. *Building Brands for Digital World: TimeWarner Asia Pacific Profile*

The Walt Disney Company. *2007 Annual Report*

Viacom. *Annual Report 2007*

KT 사업보고서

SK텔레콤 사업보고서

온미디어 사업보고서

CJ 2007년 사업보고서