

방송통신위원회  
지정 2009-11

# 글로벌 미디어그룹 육성에 관한 연구



이 보고서는 2009년도 방송통신위원회 방송발전기금 조사연구사업의 연구결과로서 보고서의 내용은 연구자의 견해이며, 방송통신위원회의 공식입장과 다를 수 있습니다.

# 제 출 문

방송통신위원회 위원장 귀하

이 보고서를 방송통신위원회가 지원하여 수행한 ‘글로벌 미디어 그룹 육성에 관한 연구’의 최종보고서로 제출합니다.

2009년 12월

주관연구기관 : 한국방송학회

책임연구원 : 성동규(중앙대학교 신문방송학부 교수)

공동연구원 : 임성원(케이블TV방송협회 정책팀장)

연 구 원 : 양소정(중앙대학교 신문방송학과 박사수료)

노동환(중앙대학교 신문방송학과 박사과정)

신선미(중앙대학교 신문방송학과 박사과정)



# Contents

## 목 차

요약

xii

I

### 미디어 환경변화와 글로벌 미디어 그룹

1. 방통융합 환경 변화 및 미래전망 .....	1
1) 방송통신 융합의 진전 .....	1
2) 방송통신 시장현황 및 전망 .....	2
2. 국내 방송·통신환경변화 .....	4
1) 국내 미디어 산업의 구조 개편 전망 .....	4
2) 방송통신융합시대의 규제 패러다임 .....	6
3. 글로벌 미디어 그룹에 대한 이론적 접근 .....	8
1) 미디어 시장의 글로벌화 .....	8
2) 글로벌 미디어 그룹의 재개념화 .....	9
3) 미디어 기업의 글로벌 전략 .....	14
4) 글로벌 미디어 그룹 육성의 필요성과 목표 .....	17

II

### 국내외 글로벌 미디어 그룹 현황

1. 해외 사례 .....	21
1) 해외 글로벌 미디어 그룹 현황 .....	21
(1) 뉴스 코퍼레이션(News Corporation) .....	21
(2) 타임워너 (Time Warner) .....	29
(3) 바이어컴(Viacom Inc.) .....	40
(4) 월트 디즈니 컴퍼니(The Walt Disney Company) .....	46
(5) 상하이 미디어 그룹(Shanghai Media Group) .....	50
(6) BBC(British Broadcasting Corporation) .....	55
(7) 구글 (Google) .....	60

2) 해외 글로벌 미디어 기업을 통해 본 시사점 .....	68
2. 국내 미디어 기업 현황 .....	69
1) 국내 미디어 사업자의 글로벌화 현황 .....	70
(1) KBS .....	70
(2) MBC .....	70
(3) SBS .....	71
(4) CJ 미디어 .....	72
(5) 아리랑TV .....	74
(6) SK커뮤니케이션즈 .....	75
(7) SK .....	76
(8) KT .....	80
2) 국내 미디어 사업자의 글로벌화 한계 .....	82
3. 국내 글로벌 미디어 그룹의 성공 전략 .....	83
1) ‘사업자 중심’의 글로벌 미디어 그룹 유형화 및 전략 .....	84
(1) 미디어 2.0 중심의 글로벌화 전략 .....	85
(2) 웹(Web) 2.0 중심의 글로벌화 전략 .....	88
(3) 통신 2.0 중심의 글로벌화 전략 .....	90
(4) 사업자 간 연계를 통한 글로벌화 전략 .....	92
2) ‘서비스 중심’의 글로벌 미디어 그룹 유형화 및 전략 .....	95
(1) 방송영상콘텐츠 중심의 글로벌화 전략 .....	95
(2) 디지털 콘텐츠 중심의 글로벌화 전략 .....	102
(3) 미디어 요소 중심의 글로벌화 전략 .....	105
(4) 미디어 시스템 중심의 글로벌화 전략 .....	106

### Ⅲ

## 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 진흥정책

1. 해외 미디어 정책 현황 .....	113
1) 융합환경의 미디어 정책 목적 .....	113
2) 글로벌 정책 현황 및 성과 .....	115

3) 해외 국가의 규제 현황 .....	117
(1) 미국 .....	117
(2) 영국 .....	118
(3) 독일 .....	118
(4) 프랑스 .....	119
(5) 일본 .....	120
(6) 중국 .....	120
2. 국내 미디어 정책 현황 .....	121
1) 국내 미디어 기업에 대한 진흥 정책 .....	121
2) 방송통신융합에 따른 미디어 정책 목표 .....	142
3) 타산업의 글로벌 진흥 정책 .....	147

#### IV 전문가 조사

1. 조사개요 .....	151
2. 분석방법 .....	152
3. 분석결과 .....	153
1) 글로벌 미디어 그룹 육성의 필요성 .....	153
(1) 방송사업자 .....	153
(2) 통신사업자 .....	155
(3) 신문사업자 .....	156
(4) 학계 .....	158
(5) 소결 .....	159
2) 글로벌화 관련 진출 현황 및 문제점/진흥방안 .....	160
(1) 방송사업자 .....	160
(2) 통신사업자 .....	163
(3) 신문사업자 .....	166
(4) 학계 .....	169
(5) 소결 .....	171
3) 현실적으로 가능한 글로벌 미디어 그룹의 유형 .....	171
(1) 방송사업자 .....	171

(2) 통신사업자 .....	179
(3) 신문사업자 .....	183
(4) 학계 .....	188
(5) 소결 .....	192
4) 글로벌 미디어 그룹 육성 시 나타날 수 있는 문제 및 완화방안 .....	193
(1) 방송사업자 .....	193
(2) 통신사업자 .....	195
(3) 신문사업자 .....	196
(4) 학계 .....	197
(5) 소결 .....	198

## V

### 글로벌 미디어 육성 방안

1. 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 4단계 전략 .....	201
1) 1단계 : 제작역량 강화 .....	201
2) 2단계 : 글로벌 유통 강화 .....	207
3) 3단계 : 채널 판매 .....	212
4) 4단계 : M&A 등 플랫폼 진출 .....	215
2. 뉴미디어를 통한 글로벌화 전략 .....	215
1) 인터넷과 모바일을 활용한 전략 .....	216
2) 단말기+콘텐츠 연계를 통한 전략 .....	218
3) 앱스토어를 활용한 전략 .....	220
4) 게임과의 연계 전략 .....	222
5) 포털과 온라인 동영상 서비스 사업자와의 연계 전략 .....	223
6) 데이터 방송을 활용한 전략 .....	225
3. 해외 글로벌 미디어 기업을 통해 본 글로벌화 전략 .....	225

# Contents

## 표 목 차

〈표 1〉 초국가 미디어 기업 사례	11
〈표 2〉 글로벌화 전략	16
〈표 3〉 글로벌 미디어 그룹의 육성 목표	19
〈표 4〉 뉴스 코퍼레이션의 사업 분야별 수익	28
〈표 5〉 타임워너 매출 및 자산 규모	37
〈표 6〉 타임워너 분야별 매출규모 추이	38
〈표 7〉 타임워너 국가별 매출규모 추이	39
〈표 8〉 바이어컴의 사업 분야별 매출액 현황	45
〈표 9〉 디즈니의 사업 분야 별 수익	50
〈표 10〉 BBC 수익구조	59
〈표 11〉 BBC의 광고 수익	60
〈표 12〉 국가별 글로벌 사업현황	79
〈표 13〉 각 영역별 국내 미디어 사업자	84
〈표 14〉 글로벌화를 위한 미디어기업의 분석틀	85
〈표 15〉 공영방송 중심의 글로벌화에 분석	86
〈표 16〉 포털 중심의 글로벌화에 대한 분석	89
〈표 17〉 통신 중심의 글로벌화에 대한 분석	91
〈표 18〉 신문사 중심의 글로벌화에 대한 분석	92
〈표 19〉 방송사 중심의 글로벌화에 대한 분석	93
〈표 20〉 사업자 간 연계를 통한 글로벌화에 대한 분석	94
〈표 21〉 공영방송 콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석	95
〈표 22〉 유료방송 콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석	96
〈표 23〉 독립제작사 콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석	98
〈표 24〉 글로벌 방송영상콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석	99
〈표 25〉 종합형 방송영상콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석	100
〈표 26〉 제작 포맷 판매	101
〈표 27〉 서비스 중심의 글로벌화에 대한 분석	102
〈표 28〉 디지털 콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석	104
〈표 29〉 인력 수출 중심의 글로벌화에 대한 분석	105
〈표 30〉 특정 플랫폼 시스템 중심의 글로벌화에 대한 분석	106
〈표 31〉 신기술/신매체 중심의 글로벌화에 대한 분석	107
〈표 32〉 단말기 중심의 글로벌화에 대한 분석	108
〈표 33〉 포털 연계 모델	109

<표 34> 통합 모델 중심의 글로벌화에 대한 분석 .....	110
<표 35> 방송과 통신 정책 지향점 비교 .....	115
<표 36> 해외 국가의 미디어 정책 및 규제담당 조직 .....	116
<표 37> 방송법에 명시된 진흥안 .....	122
<표 38> 정보통신망법에 명시된 진흥안 .....	124
<표 39> 방송영상 콘텐츠 진흥안 .....	126
<표 40> 미디어 산업 규제 관련 정책 및 법 .....	127
<표 41> 인터뷰 대상자 특성 .....	151
<표 42> 해외의 제작지원 센터 현황 .....	203
<표 43> 글로벌 미디어 기업의 킬러 콘텐츠 유형 .....	207
<표 44> 미디어 기업의 해외 채널 진출 방식 .....	213

# Contents

## 그림 목차

---

<그림 1> 기업의 글로벌화의 단계 .....	15
<그림 2> 미디어 기업의 글로벌 진출 단계 .....	17
<그림 3> 뉴스코퍼레이션의 6개 핵심 사업 분야 .....	24
<그림 4> 뉴스코퍼레이션/루퍼트 머독 전략의 진행 모델 .....	26
<그림 5> 타임워너 사업 분야 .....	33
<그림 6> 바이어컴의 사업분야 .....	43
<그림 7> SMG의 주요 서비스 분야 및 수익 현황 .....	52
<그림 8> 영국 BBC의 디지털 사업 전개 .....	58
<그림 9> 구글의 사업분야 .....	63
<그림 10> 포털 사이트와 구글의 차이점 .....	64
<그림 11> 구글 연간 매출 추이 .....	67
<그림 12> 방송통신 융합 정책의 목표 .....	143
<그림 13> 글로벌 콘텐츠 유통망 확충을 위한 개념도 .....	211
<그림 14> 미디어 사업자의 해외 진입 유형 분류 .....	214
<그림 15> 톰슨 로이터의 합병과정 .....	218



# 요 약 문

## 1. 미디어 환경 변화와 글로벌 미디어 그룹

- 디지털 기술의 발전에 따른 방통융합의 진전은 방송통신 네트워크, 서비스, 콘텐츠, 사업자 등 방송통신 내의 변화뿐만 아니라, 신 산업창출, 국민 참여 활성화 등 사회경제 전반의 변화를 초래하고 있음.
- 이에 따라 미디어 시장은 시장의 지형 확대, 산업의 구도 변화, 시장의 경쟁심화, 미디어 소비 형태의 변화로 위기(crisis)와 기회(opportunity)가 공존하는 상황에 놓여 있음
- 국내 미디어 산업은 역시 새로운 방송 플랫폼의 출현, 다매체·다채널 환경과 방송통신융합으로 새로운 미디어의 등장으로 위기와 기회가 공존하는 상황으로 볼 수 있음.
- 위기 요인으로 국내 방송시장과 통신시장은 현재 포화상태이고, 광고시장 역시 침체상황을 맞고 있음.
- 기회 요인으로 국내 미디어 정책 역시 방송통신융합 환경 하에서 시장경쟁기반의 공정경쟁이라는 정책기조 하에 후발사업자에 대한 자생력 확보, 비대칭규제로 선발사업자 이익 증대를 꾀하고 있음.
  - 미디어 환경은 미디어 융합 촉진과 경쟁 체제로 전환하게 될 것이고 융합 촉진 위해 매체 간 겸영허용, 소유제한 완화 등 규제완화가 지속적으로 진행될 것으로 예상됨
- 미디어 시장에 대한 위기요인 즉 시장포화에 따라 세계의 미디어 기업들은 1980년대 이후 활발한 인수합병에 통해 사업을 다각화하고 적극적으로 해외 시장에 진출하였음(하운금, 2008).

- 미국의 미디어 기업들은 자국의 성숙한 방송산업과 방송시장의 포화상태로 새로운 시장의 개척 필요성, 거대 기업화로 인한 규모와 범위의 경제 작동, 세계적인 원소스 멀티유즈를 위한 유통구조 확보, 자국 콘텐츠의 세계시장에서의 보편성 획득 등으로 통하여 세계시장으로 진출함
- 따라서 국내 미디어 기업 역시 다음과 같은 동인으로 글로벌화를 추진해야 한다는 공감대는 형성된 것으로 보임(하윤금·조은기, 2008)
- 국내 미디어 시장 규모가 정체되어 있고, 내수 시장의 침체로 인해 이를 극복하고자 신 시장 개척이 필요함.
  - 국내 미디어환경은 다매체·다채널 시장으로 진화함에 따라 협소한 국내 시장을 두고 상호경쟁의 심화, 광고시장이 정체된 상황임. 이러한 상황에서 방송영상산업의 새로운 성장동력을 해외진출에서 찾아야 한다는 주장이 제기.
- 미디어 시장의 대외 개방과 해외 자본의 유입으로 국내 미디어 사업자들이 이에 대응하기 위해 국제경쟁력을 갖추어야 함
- 글로벌 표준을 받아들여 방송통신서비스의 선진화를 위해 필요
- 국내 미디어 사업자간의 갈등을 대외전략으로 전환
- 신 정치경제질서, 문화질서 시대 동참(국가 브랜드 향상을 위한 전략)
- 본 연구에서는 글로벌 미디어 그룹의 정의를 “콘텐츠와 관련된 미디어 상품을 생산하는 일정정도 이상의 규모를 갖춘 국제경쟁력이 있는 미디어 그룹”으로 정의하고 다음과 같이 글로벌 미디어 그룹의 육성 목표를 설정했음
- 글로벌 미디어 그룹 육성에 대한 필요성을 토대로 육성 목표를 ‘산업적 차원’과 국가적 차원’으로 구분했음
  - 국내 미디어 산업은 급속한 외적 성장으로 시장이 현재 포화상태이기 때

- 문에 새로운 수익원을 창출하기 위해 해외시장을 개척함으로써 미디어 시장의 활성화에 따른 경제성장에 중점을 둔 산업적 차원의 육성 목표를 설정했음.
- 시장이 글로벌로 확장되면서 국내 미디어 그룹의 경쟁력이 상승할 것이고, 수익도 늘어나게 될 것으로 전망해 볼 수 있음.
  - 위와 같은 산업적인 인센티브가 글로벌 미디어 그룹을 탄생시키게 될 경우 국가 경제의 핵심적인 사안 중 하나인 ‘일자리 창출’에도 도움을 줄 수 있을 것임.
  - 한편, 미디어 산업이 갖는 특성상 경제적 측면이외에도 문화적인 차원에서 국가를 홍보하고 나아가 국가의 브랜드 이미지를 제고할 수 있는 문화적 파급효과를 기대할 수 있을 것임.
  - 미디어산업은 글로벌 개방경제 하에서 일국 경제만이 아니라 국경을 넘어 타국의 경제에도 심대한 영향을 미치며 더욱이 일반산업과는 달리 민족의 혼과 국가 체제의 자존심에까지 영향을 미친다는 점에서 그 중요성이 강조되고 있음.
  - 글로벌 미디어 그룹이 육성되게 되면 그 그룹이 생산해 내는 문화콘텐츠 내지 미디어 상품(단말기 포함)이 만들어지게 됨. 이와 같은 문화콘텐츠 및 미디어 상품이 해외 시장에서 성공을 거둘 경우 이는 단순히 경제적인 측면을 넘어 국가를 홍보하고 국가의 브랜드 이미지를 제고하는 역할을 해 줄 수 있을 것임.
  - 특히, 미디어콘텐츠가 가지고 있는 특성상 국가의 브랜드 이미지를 제고할 수 있을 것임. 이는 다른 제조업 분야의 수출이 가져다주는 효과 이상의 성과를 거둘 수 있을 것으로 기대됨.
  - 콘텐츠 산업의 성과가 국가 브랜드 이미지 제고로 이어질 경우 다른 산업의 수출이 증대되는 효과도 거둘 수 있음(강한균, 2009). 이미 한류의 성과가 이를 보여준 바 있음. 동남아 지역의 한류는 여타 상품수출을 증가시키는 결과를 가져왔음.
  - 이와 같은 사실은 미디어 산업의 파급효과가 직접적인 효과 뿐 아니라 간접적인 효과도 상당하다는 것을 보여줌.

## 2. 국내외 미디어 기업을 통한 시사점

- 해외 글로벌 미디어 그룹의 행보가 국내 미디어 기업에게 주는 시사점은 다음과 같이 제시할 수 있음
  - 선택과 집중의 비즈니스 전략 구축으로 사업 다각화를 위한 인수·합병이나 전략적 제휴를 함에 있어서 피인수기업과 연계 가능한 확실한 비즈니스 모델 구축 및 시기(Timing) 선택의 중요성.
  - 언어 및 문화적 차이를 극복하기 위한 노력에 투자하기 보다는 언어 및 문화적 제약이 없는 예외 영역을 집중 공략하고 이와 연계하여 비즈니스 전략을 세울 필요가 있음.
  - 해외 글로벌 미디어 기업들과 동등한 입장에 설 수 있는 지역을 기반으로 사업을 확대하는 것도 하나의 전략으로 모색해 볼 가치가 있음. 즉, 해외 글로벌 미디어 기업과 언어 및 문화적 제약이 동일하게 적용되는 지역을 중심으로 경쟁.
  - 현지화 전략과 고급화 전략을 통한 시장 공략 우리나라와 거리가 멀지 않은 아시아 지역은 거리가 근접하고 통제가 용이한 장점이 있음. 따라서 일단 해외 시장 진출에 있어서 아시아 지역에 대하여 먼저 공략하는 것이 바람직함.
- 하지만 국내 미디어 사업자가 첫째, 방송, 통신 양 부문 글로벌 사업자로 평가받을 정도로 대형화되기 못하고 있다는 점, 둘째, 방송과 통신, 콘텐츠가 각 부문에서 독자적으로 진출하고 있다는 점으로 다음과 같이 글로벌화를 추진하기에는 한계점을 지니고 있음
  - 해외 글로벌 미디어 사업자는 90년대 중반부터 인수합병이나 전략적 제휴 등을 통해 규모의 경제 또는 범위의 경제를 확보했지만, 국내 미디어 사업자들은 글로벌화에 필요한 자금을 확보하지 못해 규모/범위의 경제를 이루는데 한계점을 지니고 있음.

- 국내 미디어 사업자들은 국내의 안정적인 내수시장을 기반으로 성장, 해외진출 경험 부족으로 해외사업과 관련한 인프라를 제대로 구축하지 못했음
- 국내 미디어 사업자들은 글로벌 시장에서 필요한 기업 이미지를 구축할 기회가 없어 해외 시장에서 소비자들에 대한 브랜드 인지도가 취약함.
- 정부의 글로벌화 육성전략과 지원제도가 미흡하다는 것을 들 수 있음. 디지털 컨버전스에 의한 방송통신 융합 환경에서 국내 사업자들이 글로벌 미디어 그룹으로 성장하기 위해서는 해외시장 진출을 위한 지원제도와 국내 시장에서 글로벌화 역량을 갖추어 줄 수 있는 전략적인 접근이 필요함.
- 종합하면, 국내에는 초국적 글로벌 미디어와 같은 규모와 범위의 경제를 실현할 수 있는 미디어 기업이 존재하지도 않았을 뿐만 아니라 금융 기법이나 투자 경험, 제휴능력이나 다문화 환경 적응능력 등 여러 가지 면에서 충분한 능력을 갖추지 못한 것으로 평가할 수 있음.

### 3. 국내 글로벌 미디어 그룹의 성공 전략

- 본 연구에서는 국내 글로벌 미디어 그룹의 성공전략을 수립하기 위해 사업자 중심과 서비스 중심으로 구분해 글로벌화에 따른 장단점에 대해 분석을 실시했음

#### 1) ‘사업자 중심’의 글로벌 미디어 그룹 유형화 및 전략

- 사업자 중심의 글로벌 미디어 그룹의 유형화는 미디어 2.0, 웹 2.0, 통신 2.0 영역으로 구분해 글로벌화에 대해 분석을 실시했음
- 우선 미디어 2.0 중심의 글로벌화 전략은 공영방송 중심, 스튜디오 중심

등으로 구분해 분석을 실시했음

- 공영방송 중심 모델은 산업적 측면에서 질 높은 콘텐츠 생산을 통한 부가가치 창출이 용이하고 국가 브랜드 이미지 제고에도 기여할 수 있을 것으로 보임.
  - ‘공영방송법’이라는 제도적인 정비가 가장 큰 관건인 것으로 판단됨. 또한, 콘텐츠 글로벌화의 주체가 왜 공영방송이 되어야 하는 지에 대한 공감대를 형성하기 위한 노력이 필요할 것으로 보임.
  - 스튜디오 중심 모델은 스튜디오의 주체가 어떻게 결정되는가에 따라 아래와 같이 기존 방송사 활용 방안과 새로운 스튜디오 추진 방안으로 나누어 생각해 볼 수 있음
  - 기존 방송사를 활용한 스튜디오 모델을 앞서 제시한 공영방송 중심 모델과 유사해 스튜디오의 역할을 공영방송인 KBS가 수행하게 될 경우 공영방송 중심 모델의 글로벌화 분석과 유사하게 나타날 것임.
  - 다른 방안으로 방송통신위원회 등의 국가 기관이 출자하여 국가적인 차원에서 스튜디오를 새로 만드는 방안이 있을 수 있음.
  - 하지만 현실적으로 새로운 스튜디오 건립 비용, 추진 주체, 관련 법안 등에 대한 정비가 필요해 효율성이 다소 떨어져 공영방송 중심 모델로 가고 스튜디오의 역할을 공영방송인 KBS가 하게 하는 것이 현실적인 차원의 대안이라고 판단됨.
- 다음으로 웹 2.0 중심의 글로벌화 전략은 포털을 중심으로 분석한 결과 포털 중심의 글로벌화 전략은 미디어 복합화에 필요한 콘텐츠를 모두 독자적으로 조달하기 보다는 관련 기업과 협력하며 상호 Win-Win하는 비즈니스모델을 모색할 필요성이 있는 것으로 나타났음
- 통신 2.0 중심의 글로벌화 전략은 이동통신사 중심으로 산업적인 차원에서 포화상태에 있는 이동통신사들의 내부 경쟁을 해소하고 해외 진출을 통한 대안을 모색하게 해준다는 차원에서 의미가 있음.
- 하지만, 현재까지 성공 사례가 드물고 향후에도 낙관적인 전망은 하기 어

려운 상황이라고 할 수 있음. 또한, 아직 콘텐츠 측면에 대한 고려가 없는  
상황으로 다른 제조업과 차별성을 갖기 어려움.

- 통신 사업자 중심의 글로벌화는 통신 기업이 미디어 기업으로 우선 변화  
해야 할 것으로 보임

## 2) '서비스 중심' 의 글로벌 미디어 그룹 유형화 및 전략

- 서비스 중심의 글로벌 미디어 그룹의 유형화는 방송영상콘텐츠, 디지털  
콘텐츠, 미디어 요소, 미디어 시스템을 통한 글로벌화 전략을 분석한 결과  
전반적으로 단독으로 글로벌화를 추진하기 보다는 서로 간의 유기적인 연  
계를 통한 글로벌화가 필요하다는 결과가 나타났음

## 4. 글로벌 미디어 그룹 육성 전략

- 본 조사에서는 글로벌 미디어 그룹의 육성 전략으로 콘텐츠 중심으로 글  
로벌 미디어 그룹의 4단계 전략을 수립하고 이와 더불어 뉴미디어를 활용  
한 글로벌 미디어 그룹의 육성 전략을 수립했음

### 1) 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 4단계 전략

- 1단계는 제작역량 강화로 제작인프라 및 제작 단지 확충, 제작인력 증강  
및 양성시스템 구축, 글로벌 콘텐츠 제작을 들 수 있음
- 제작 인프라 및 제작단지 확충은 미래 선도적인 콘텐츠를 제작하기 위해  
정부가 전문투자조합에 선출자하여 민간자본 투자를 유도하고 영세한 중  
소 콘텐츠 제작자를 위해 HD급 콘텐츠의 제작·가공·유통을 One-Stop  
으로 지원할 수 있는 복합지원시설을 구축할 필요가 있음

- 제작 인력 증강 및 양성시스템 구축 방송영상산업은 창의적인 전문인력에 의해 부가가치가 창출되기 때문에 창작력과 연출력, 그리고 상품화 기획력을 갖춘 전문인력의 확보는 경쟁력에 중요한 자산으로 이에 대한 지원이 필요함
- 콘텐츠의 경쟁력을 확보하기 위해서는 방송통신융합형 콘텐츠가 고성장·고부가가치 산업이라는 인식하에 융합형 콘텐츠 제작·유통 관련 핵심기술을 개발·보급하고 국내외 국제표준에 반영하여 세계 시장을 선도할 필요가 있음
- 2단계는 글로벌 유통 강화로 콘텐츠 전달망 고도화, 개방적인 콘텐츠 제작시스템 도입, 해외수출지원, 프로그램 전문 유통회사 설립을 들 수 있음
- 콘텐츠 전달망 고도화 중장기적으로 이용자 접속환경변화에 따라 최적의 품질로 콘텐츠 및 서비스를 제공할 수 있는 품질관리 체계 필요
- 개방적인 콘텐츠 제작시스템 도입 콘텐츠 제작자들이 업로드한 융합형 콘텐츠 등을 PP, 플랫폼 사업자들이 직접 테스트하고 구매할 수 있는 온라인 거래시스템을 구축하여 거래를 활성화
  - 해외 사업자들이 국내에서 제작한 융합형 콘텐츠를 검색·테스트할 수 있는 온라인 시스템 구축
- 해외수출지원 정부 및 공공기관이 운영하는 해외수출 관련 사무소가 융합형 콘텐츠 수출 지원업무를 원활히 할 수 있도록 전문성을 강화
  - 해외 프로그램 구매자들에 정보를 구하기가 어려운 상황이므로 해외시장 네트워크 구축을 위한 지원책이 이루어져야 함.
- 프로그램 전문 유통회사는 설립방안은 프로젝트 파이낸싱 모델과 정부 주도의 공영방송 중심의 유통회사로 나누어 생각해 볼 수 있음
  - 방송프로그램 제작에서 프로젝트 파이낸싱은 방송프로그램 제작시 별도의 프로젝트 회사(SPC)를 설립하고 그 회사의 현금 흐름을 관리하는 방식으로 SPC에 의한 방송프로그램 제작이 본격적으로 도입되면, 투자·프로그

램 제작, 유통관리의 노하우가 쌓인 기업이 자연스럽게 한국형 스튜디오로 성장할 것이고, 그 기업은 투자한 프로그램의 라이브러리를 바탕으로 글로벌 미디어 기업으로 성장할 수 있을 것으로 기대

- 정부주도의 공영방송 중심의 유통회사 운영은 콘텐츠의 글로벌 유통망 확충을 목표로 초기 정부 출연금으로 콘텐츠의 해외 판권을 구입·판매하고 콘텐츠 제작사 판매대금으로 제작 투자하는 선순환구조 수립

□ 3단계는 채널 판매로 아직 규모와 범위의 경제가 갖추어지지 않고 해외 진출 경험이 부족한 국내 미디어 사업자에게는 해외 로컬 사업자와의 합작투자를 통한 방식이 용이할 것으로 보임.

- 공동제작은 제작비용의 분산과 유통시장 확대에 따른 위험을 최소화하고 특정 국가에 효과적으로 대응할 수 있다는 장점이 있음. 또한 계약·제작·홍보/마케팅에서 긴밀한 협조와 계획적인 노력을 기울여 상대국에 대한 관심과 이해를 증진시킬 수 있음.

- 프로젝트 기반으로 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 최소화 할 수 있음.

□ 4단계는 플랫폼 진출로 글로벌 미디어 기업 육성 전략에 따라 미디어 지형이 재편되어 각각의 기업들이 글로벌 경쟁력을 확보할 경우 규모와 범위의 경제를 바탕으로 본격적인 세계시장 진출

- 앞서 제시한 방송 영상 콘텐츠, 디지털 콘텐츠, 미디어 요소, 통신 시스템 등의 서비스 중심 진출을 모색할 필요가 있음.

## 2) 뉴미디어를 통한 글로벌화 전략

- 인터넷과 모바일을 활용한 전략은 산업적인 측면과 문화적 측면 모두를 살펴보았을 때, 미디어의 글로벌화 전략을 세울 때 인터넷 분야와 모바일 분야를 적극적으로 활용해야 할 필요가 있음
- 방송 및 다른 미디어 콘텐츠를 글로벌화 하고자 할 때 이미 성숙되어 있는 인터넷 및 모바일 분야를 적극적으로 활용해야 할 필요가 있음.
- 단말기와 콘텐츠를 연계하는 전략은 게임, 음악 등 문화적 할인이 적은 미디어 콘텐츠를 이동전화 등 단말기에 기본 서비스로 제공할 경우 이용자가 어쩔 수 없이 한국의 미디어 콘텐츠를 접할 기회가 확대되어 글로벌화를 위한 초석을 제공할 수 있음.
- 또한, 단말기 활용 및 이용을 웹과 연계하여 할 수 있도록 유도하고 그를 통해 미디어 콘텐츠를 연계하는 방안을 생각해 볼 수 있음.
- 앱스토어를 활용한 전략은 앱스토어를 활용하여 콘텐츠 산업의 글로벌화를 꾀할 필요가 있음.
- 우선적으로 문화적 할인이 낮은 지역에 앱스토어 서비스를 실시하여 국내의 미디어 콘텐츠와 연계하는 것이 현실적일 것으로 판단됨.
  - 문화적 할인이 낮은 지역에서 서비스가 성공을 거둔 후에는 유럽 등 세계 등지에 국내의 미디어 콘텐츠를 앱스토어와 연계할 수 있을 수 있을 것임.
  - 또한, 문화적 할인이 높게 작용하는 지역에도 게임과 같은 미디어 콘텐츠는 앱스토어와 연동한다면 상당한 실효를 거둘 수 있을 것으로 판단됨.
- 게임과의 연계 전략은 게임은 디지털 한류를 이끌 가장 대표적인 미디어 콘텐츠로 꼽히고 있으며, 이를 통해 글로벌화를 도모할 필요가 있음.

- 콘텐츠와 콘텐츠 사이의 연계도 생각해 볼 수 있지만, 우선적으로 생각해 볼 수 있는 것은 플랫폼이나 서비스에 한국의 게임 콘텐츠를 활용하는 것을 생각해 볼 수 있음.
- 포털과 온라인 동영상 서비스 사업자와의 연계 전략을 통해 글로벌 전략을 수립하는 전략을 모색해 볼 필요가 있음.
- 가령, 국내 포털사이트의 대표주자인 네이버가 판도라와 같은 온라인 동영상 서비스와 연계하여 글로벌화 전략을 추진하는 방안을 모색할 필요가 있음.
  - 판도라의 경우 합법적으로 지상파TV의 콘텐츠를 활용하고 있고, 게임 등 여러 가지 다양한 컬러 콘텐츠를 보유하고 있는 기업이라고 할 수 있음.
  - 그렇기 때문에 네이버와 같은 포털사업자가 해외에 진출하고자 할 때 제휴한다면 큰 시너지를 기대할 수 있을 것임.
  - 문화적 할인율이 적은 동아시아 쪽에 이러한 비즈니스 모델로 공략한다면 소기의 성과를 거둘 수 있을 것이라 예상됨.
- 데이터 방송의 글로벌 시장을 보다 적극적으로 개척할 필요가 있음
- 현재 데이터 방송서비스 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
- 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 전략 필요

## 5. 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 진흥정책

- 해외의 사례에서 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 구체적인 정책적 근거를 찾아내기는 어려운 상황이라고 할 수 있음.
- 세계적인 글로벌 미디어 그룹을 가장 많이 보유하고 있는 미국의 경우 정부가 정책적으로 글로벌 미디어를 육성한다기보다는 사적인 차원에서 기업가들의 의지에 의해 글로벌 미디어 그룹이 형성되었음
- 또한, 다른 미디어 선진국들도 글로벌 미디어 그룹을 육성하기 위한 적극적인 진흥안을 마련해 왔다가보다는 규제완화를 통해, 글로벌 미디어 그룹 육성을 유도해 왔다고 보는 것이 적절할 것임.
- 정책적으로 국내 미디어 산업을 진흥하기 위한 각종 육성안이 마련되어 있고, 글로벌화를 위한 법제도 및 정책도 마련되어 있음.
- 방송통신위원회, 문화체육관광부, 문화부에서는 각각 미디어 산업 진흥을 위한 정책과 법을 입안하고 있음
  - 방송통신위원회는 글로벌화와 관련하여 콘텐츠 제작을 지원하고 있음. ‘해외한국어방송지원’, ‘우수방송콘텐츠제작지원’, ‘방송콘텐츠용차지원’ 등이 그 예라고 할 수 있음(방송통신위원회, 2008).
  - 문화체육관광부에서도 미디어 산업 진흥과 글로벌화를 위해 꾸준히 정책 및 진흥안을 마련해 왔음. 1999년 문화산업진흥기본법을 제정하여 방송, 게임, 영화, 음악 등을 통합적으로 아우르는 형태로 진흥책을 입안하여 왔음(강익희·김동규·김동욱·정윤경, 2008).
  - 문화부에서는 ‘문화산업진흥기본법’을 근간으로 하여 ‘수출용방송 프로그램 재제작’, ‘해외마켓 참가 지원’, ‘신규시장개척지원’, ‘아시아방송영상문화전문가연수’, ‘방송콘텐츠 국제공동제작 지원’ 등을 추진해 왔음.
- 하지만, 위와 같은 진흥안으로는 역동적으로 변화하는 글로벌 미디어 산업을 육성하는데 있어 한계점을 지니고 있음.

□ 글로벌 경쟁력 강화 방안(진흥 정책적 방안)

- 문화콘텐츠산업에 속하는 모든 부문을 지원하기보다는 선택과 집중을 통하여 유망한 부문에 우선 지원함으로써 세계적인 경쟁력을 갖추도록 유도해야한다는 의견이 제기됨.
  - 기존 한류효과를 활용할 수 있는 경쟁력 있는 분야부터 투자를 확대함으로써 글로벌 시장을 개척.
- 정책 추진기관의 중복에 따른 비효율성을 개선하고 문화콘텐츠산업 진흥을 위한 정부예산의 증액 및 효율적 집행이 필요함.
  - 정부 각 부처와 위원회에 흩어져 있는 문화산업 관련 기관을 통폐합하여 정책지원의 효율성을 극대화하는 방안을 강구해야함.
  - 재원을 최대한 일원화하여 중복, 혼선투자를 미연에 방지함으로써 재정 활용의 실효성을 재고해야 함. 콘텐츠 진흥기금의 설치 필요.
- 콘텐츠 진흥 기금의 효율적인 운영과 전략체계에 대해 이제까지의 경험을 바탕으로 신중하게 세워나가야 함. 콘텐츠 산업의 특징을 고려하여, 콘텐츠의 질을 높이는데 기금운영이 안배되어야 함.
- 콘텐츠 진흥체계의 일원화가 이루어져야 함. 방송통신융합의 산업적 효과는 콘텐츠 경쟁력과 밀접하게 연관되어 있기 때문에 두 정책 간의 유기적 협력이 필요하나, 오히려 중복과 분산으로 종합적 대책이 미흡한 상황이라고 할 수 있음.
  - 융합서비스와 콘텐츠를 놓고 두 기관의 갈등(방송통신위원회, 문화체육관광부)이 갈수록 고조되고 있는 상황임. 현재 방송통신위원회는 방송프로그램 진흥과 융합서비스 진흥을 맞고 있고, 문화체육관광부는 방송영상 진흥과 디지털 콘텐츠 진흥을 맞고 있음. 두 기관 사이의 역할을 명확히 하고 진흥체계를 잘 정립할 필요가 있을 것으로 보임.

□ 이상의 논의를 종합하면 융합시대에 중요한 것은 전통적인 미디어의 ‘공

적기능'을 보장하면서, '산업적 발전'을 도모하고 '융합 환경'에 적합한 규제 틀을 마련하는 것이라고 할 수 있음.

- 전 세계적인 추세가 규제를 완화하고 경쟁을 촉진시키면서 산업적인 발전을 도모하고 있어 국내의 미디어 산업도 이와 같은 흐름을 참조하면서 미디어 산업을 국가의 성장 동력으로 육성할 필요가 있음.
- 하지만 지나친 산업화 정책은 공익성의 훼손이나 이용자의 소외 등을 낳을 수 있으므로 산업적 발전과 동시에 공적인 가치 또한 고려의 대상이 되어야 함.
- 이와 더불어 중요한 것은 방송통신융합 환경에 적합한 규제틀을 마련하는 것임. 이에 따라 수평적 규제체계를 발전적으로 정립할 필요가 있음.

# I. 미디어 환경 변화와 글로벌 미디어 그룹

## 1. 방통융합 환경 변화 및 미래전망

### 1) 방송통신 융합의 진전

- 디지털 기술의 발전은 서로 다른 시장이었던 방송과 통신의 경계를 허물어 버리면서 방송통신융합현상을 가속화시키고 있음. 방송통신융합이라 함은 기술적·기능적 측면과 문화적·이용자 측면에서 정의할 수 있음
- 기술적·기능적 관점에서 방송통신융합은 디지털 기술의 발전으로 과거에는 별개의 제품으로 제공되던 기능이 하나로 통합되는 것(Yoffie, 1997)으로 서로 다른 네트워크 플랫폼이 유사한 서비스를 제공하거나 전화, TV, PC와 같은 소비자 단말이 하나로 통합되는 현상을 일컬음(EU, 1997).
- 문화적·이용자 관점에서는 이용자가 단일의 플랫폼/단말기를 통해 다양한 서비스를, 특정 서비스를 다양한 플랫폼/단말기를 통해 얻을 수 있고 (Ofcom, 2008), 플랫폼과 서비스를 언제 어디서든 접근할 수 있는 것을 말함( Intellect, 2008).
- 방송과 통신이 융합되는 형태는 산업/시장, 네트워크, 서비스/콘텐츠, 규제 의 융합 등 다양하게 나타나고 있음.
- 산업/시장 융합은 분리된 시장에 따라 정의되었던 산업들이 융합하게 되고 기업들은 융합에 따른 새로운 시장 기회나 위기에 대응하기 위하여 M&A, Joint Venture, 전략적 제휴 등을 통해 사업영역을 조정하는 것을 의미함.
- 네트워크 융합은 네트워크 성격에 관계없이 방송망을 통한 통신서비스, 통신망을 통한 방송서비스가 제공될 수 있게 되는 현상을 의미함

- 서비스/콘텐츠 융합은 아날로그 형태의 정보를 디지털 형태의 정보로 전환하여 전송할 수 있게 됨에 따라, 방송과 통신 특성 모두를 가진 서비스가 등장하고 디지털 콘텐츠 기능과 형태가 통합되는 현상을 의미함
- 규제 융합은 방송통신 융합에 따라 방송과 통신으로 분리되어 존재하던 규제체계와 규제기구가 통합되는 현상을 의미함.
- 디지털 기술의 발전에 따른 방통융합의 진전은 방송통신 네트워크, 서비스, 콘텐츠, 사업자 등 방송통신 내의 변화뿐만 아니라, 신산업창출, 국민 참여 활성화 등 사회경제 전반의 변화를 초래하고 있음. 고상원(2008)은 방송통신융합이 가져올 파급효과를 산업경제적 측면과 사회문화적인 측면으로 구분해 다음과 같이 제시했음.
  - 우선 산업경제적 파급효과는 방송통신산업의 발전으로 플랫폼과 단말기가 다양화되고, 새롭게 도약하는 정보기기 사업의 성장은 복합단말기가 주도하게 될 것임. 또한, 잠재력이 높은 콘텐츠 산업을 발전시키는 동인으로 작용할 것으로 예상했음
    - 방송과 통신영역에서 시작하여 최근 금융, 가전, 자동차, 상거래, 레저, 의료, 행정, 문화 등으로 다양한 영역으로 확대되고 있어 국민경제에 지대한 영향을 미치고 있음
  - 사회문화적으로 방송통신융합은 물리적 시공간이 중시되던 사회에서 가상의 네트워크 사회로 전환함에 따라 상호작용적 정보이용이 가능하고 다양한 가치를 지닌 통합 미디어 사회로 진화하게 될 것으로 예상함.

## 2) 방송통신 시장현황 및 전망

- 방송통신융합으로 미디어 시장은 시장의 지형확대, 산업의 구도 변화, 시장의 경쟁심화, 미디어 소비형태의 변화로 위기(crisis)와 기회(opportunity)가 공존하는 상황에 놓여 있음(고상원, 2008).
- 방송통신시장은 무선호출, 이동전화, 초고속인터넷 등 신규 통신서비스의

도입과 경쟁촉진에 따라 이용자 혜택 증가, 케이블과 위성방송 등 유료방송 도입 이후 서비스 확산에 따라 방송서비스 이용자 혜택 증가 등 방송과 통신의 신규서비스 활성화로 이용자의 서비스 확대가 크게 성장함

- 콘텐츠, 서비스, 네트워크가 독자적인 프로토콜을 사용하는 기존 방송과 통신시장의 수직적 가치사슬이 분화되고, 각 가치사슬 단계별로 경쟁이 증가하는 수평적 산업구조의 전환 진행하게 될 것임.
- 디지털 기술 발전, 신규서비스의 등장, 방통융합 진전, 방송통신 콘텐츠의 다매체화 등으로 인하여 방송통신의 영역 간 경계가 불분명해짐에 따라서 방송통신시장 경쟁양상이 더욱 다양화되고 복잡화되고 있음
- 이용자의 입장에서는 미디어의 선택적 결정과 양방향 커뮤니케이션을 통하여 능동적으로 정보를 추구하고, 개인의 의견을 적극적으로 반영하는 등 사용자에 따른 맞춤형 정보를 제작 및 전달하는 형태로 변화하게 될 것임.
- 방송통신시장은 앞서 살펴본 위기와 기회가 같이 공존하는 상황을 고려할 경우 아래와 같이 단기적·장기적 전망으로 구분해 제시할 수 있음.
- 단기적 전망
  - 방송, 통신융합영역이 공존하는 가운데, 서비스, 네트워크, 단말기의 부분적인 융복합이 일어나는 과도기적 단계
  - 융합현상은 단말기 영역에서 우선적으로 진행되며 네트워크와 콘텐츠로 점진적인 확산이 예상됨
  - 네트워크, 정보기기, 소프트웨어 및 콘텐츠가 하나의 가치사슬 안에서 유기체적 상호작용을 통해 지속적으로 성장할 것으로 예상됨
  - 특히, 디지털 콘텐츠 산업은 네트워크 및 정보기기의 고도화를 견인할 것으로 보임
- 장기적 전망

- 방송의 디지털 전환과 광대역 통합망(BcN) 구축이 완료되는 2010년대 초부터 본격적인 융합이 진행될 것으로 예상됨
- 가입자에게는 FTTH/DCTV 형태의 100Mbps~Gbps 수준의 통신망이 보급되고 4G의 무선망이 설치되며, 유선과 무선에서 실시간 디지털 동영상이 제공되는 방송과 통신이 통합된 전송망이 구축될 것으로 전망
- TV수상기 및 초고속모뎀을 게이트웨이로 하는 홈네트워크 시장이 본격적으로 전개되어 방송은 방송통신 융합의 지능형 실감방송 서비스를 가능하게 하는 정보창조형 실감방송 기술로 발전
- 홈네트워크 시대의 본격 개막에 따른 가정, 유통, 교육, 의료 등 제반 서비스와 산업의 통합을 촉진하는 가치사슬의 혁명적 변화로 이어질 것임

## 2. 국내 방송·통신환경변화

### 1) 국내 미디어 산업의 구조 개편 전망

#### □ 국내 미디어 시장 현황

- 국내 미디어 산업은 1995년 케이블방송이 도입된 이래 새로운 방송 플랫폼의 출현, 다매체·다채널 환경과 방송통신융합으로 새로운 미디어의 등장으로 지속적인 변화를 거듭하고 있음.
  - 과거의 방송산업은 지상파라는 단일한 창구에 한정되었으나 케이블TV, 위성방송, IPTV, DMB, 인터넷 등 다양한 매체의 출현은 미디어 산업의 외적으로 성장시켰음.
  - 이에 따라 수용자는 선택성이 증가해 자신이 원하는 프로그램을 시청할 수 있는 능동적 이용자로 변화하게 되었고(최양수·장성아, 1998), 수용자를 유인하기 위한 사업자 간의 경쟁은 점점 치열해지는 양상을 보이고 있음(정재민·이화진·김영주, 2005).

- 국내 미디어 시장은 글로벌화, 서비스의 융·복합화 등의 환경 변화로 인해 산업은 성장했으나, 국내 방송시장과 통신시장은 현재 포화상태이고, 광고시장 역시 침체상황을 맞고 있음.
- 신문 산업은 수익성을 위협받고 있는 상황으로 디지털 세대들은 신문을 보지 않는 추세이고 열독률도 떨어지고 있음.
- 지상파 방송은 약화된 경쟁력을 회복해야 하고, 미디어랩 경쟁 도입 등 변화된 환경에 대처할 수 있는 방안을 마련해야 함.
- 유료 방송은 유료방송 산업 내의 M&A가 활발히 일어나면서 이에 따른 변화가 예상됨. 이러한 양상은 통신영역의 사업자들도 마찬가지라고 할 수 있음(KT와 KTF의 합병이 대표적인 사례).
- 인터넷의 이용이 증가하면서 모바일과 인터넷을 주 매체로 하는 디지털 계층이 늘어나고 있음

□ 국내 미디어 산업 변화 전망(전범수, 2009)

- 지상파, 유료방송 서비스 시장의 성장률 정체와 시장포화로 전략적 제휴를 통한 사업의 다각화 현상이 심화될 것으로 보임.
  - 성장성 높은 서비스와의 결합 및 사업자 간 전략적 제휴 증가
  - 포털, 통신, 케이블, 위성, 콘텐츠 서비스 사업자들 간 결합, 제휴 증가 가능성
- 지속적인 미디어 산업에 대한 규제완화로 인해 미디어 자산의 수직·수평 결합 가속화될 것임.
  - 유료방송시장 내 사업자 간 수평 결합 증가 추세
  - 유사 플랫폼들의 통합 추세
  - 수직 계열화된 시장지배력 플랫폼의 시장 점유율 증가 추세
- 다플랫폼, 소콘텐츠 현상으로 인해 미디어 사업자간 핵심적인 콘텐츠를

확보하기 위한 경쟁이 심화될 것으로 예상됨

- 안정적으로 막대한 제작비 파이낸싱이 가능한 소수 콘텐츠 기업의 지배력 유지
- 스포츠 중계권, 영화 판권을 독점 소유하는 플랫폼 가치 증가
- 콘텐츠 투자 리스크 증가와 소비 다양성 감소

○ 후속 시장의 변화

- 홀드백의 붕괴와 이로 인한 미디어 자산의 교차 소유, 경영 효율성 검증 필요성
- 해외 유통시장의 비중 증가
- 소수 핵심 콘텐츠 중심 유통 가치 극대화

## 2) 방송통신융합시대의 규제 패러다임

□ 규제패러다임의 변화

- 현재 각국의 정부는 미디어 규제완화를 통한 경쟁력 촉진이라는 정책기조 아래 미디어 융합을 추진하고 있음. 이는 미디어 간 장벽, 즉 칸막이 규제가 사라지는 수평적 규제체제로의 전환이라 할 수 있을 것임
- 국내 미디어 정책 역시 방송통신융합 환경 하에서 시장경쟁기반의 공정경쟁이라는 정책기조 하에 후발사업자에 대한 자생력 확보, 비대칭규제로 선발사업자 이익 증대를 꾀하고 있음.
  - 이는 과거의 시장구조 규제를 지양하고 시장성과규제와 시장행위규제를 중심으로 하는 것으로 시장진입과정에서 특정한 사업자를 차단하거나 특정한 사업자를 차별적으로 우대하는 등의 규제는 지양한다는 의미임.
- 방송통신위원회는 2010년도 추진과제 중 하나로 방송통신산업을 국가기간 산업으로서 역할과 위상 강조하면서 사회·경제적 효과가 큰 방송통신의

인프라적 특성을 활용하여 경제위기를 극복하고 글로벌 경쟁력을 가진 산업육성할 계획을 수립하고 있음.

- 세계 IT강국으로서의 최첨단 IT인프라 및 방송기술을 기반으로 하여 제 3차 컨버전스 혁명을 주도하며 세계 방송통신 시장을 선도하는 선진국 진입
- 방송통신 기술·산업·서비스의 융합화 및 선진화를 촉진하여 또 하나의 새로운 가치를 창출하고 경제 성장을 추동

□ 방송통신융합 시대의 규제정책(박팔현, 2009)

- 향후 미디어 시장은 전통적인 방송/통신 서비스뿐만 아니라 통신망을 이용한 방송서비스(IPTV, 위성 DMB 등)와 방송망을 이용한 통신서비스(초고속인터넷 서비스, VoIP 등) 등이 속출하는 융합 시장으로 변모할 것임
- 미디어 환경은 미디어 융합 촉진과 경쟁 체제로 전환하게 될 것이고 융합 촉진 위해 매체 간 겸영허용, 소유제한 완화 등 규제완화가 지속적으로 진행될 것으로 예상됨
- 융합시대 규제정책의 기조는 유효경쟁정책을 근간으로 신규서비스에 대해서는 진입장벽완화, 기존서비스는 공정경쟁 유도하고자 할 것임.
- 유효경쟁을 위해 선발사업자 우위 억제, 시장 지배력 전이 억제, 서비스 기반경쟁 활성화 정책 근간을 이룰 것임.
- 융합시대의 규제정책의 방향 사회문화적 규제원리와 산업경쟁력 규제원리의 조화(공정성과 공정경쟁), 소비자 주권에 입각한 시장경쟁원리, 새롭게 형성되는 시장에 대한 공정경쟁을 보장하는 방향으로 진행됨.
- 현재 미디어 규제 정책은 단일 네트워크에서 모든 서비스의 제공이 가능해지고, 경계영역의 매체들이 등장함에 따라 기존 규제체계에 대한 재검토가 이루어져야할 필요성이 있음.
- 향후 규제체계 변화는 ▲1단계 : 신문, 대기업의 방송/통신시장 진입 ▲2

단계: 통신자본과 외국자본의 방송시장 진입 ▲3단계: 시장점유율 규제 ▲  
4단계: 수평적 규제체제로 진행될 것으로 보임.

### 3. 글로벌 미디어 그룹에 대한 이론적 접근

#### 1) 미디어 시장의 글로벌화

- 세계의 미디어 기업들은 1980년대 이후 활발한 인수합병에 통해 사업을 다각화 하고 적극적으로 해외 시장에 진출하였음(하윤금, 2008).
- 미국의 미디어 기업들은 자국의 성숙한 방송산업과 방송시장의 포화상태로 새로운 시장의 개척 필요성, 거대 기업화로 인한 규모와 범위의 경제 작동, 세계적인 원소스 멀티유즈를 위한 유통구조 확보, 자국 콘텐츠의 세계시장에서의 보편성 획득 등으로 통하여 세계시장으로 진출함
- 중국, 인도의 미디어 기업들도 자국의 방송시장 성장을 발판으로 글로벌 미디어 기업으로 성장을 도모하고 있음
- 미디어 기업들이 글로벌화를 추진한 원인(하윤금·조은기, 2008)은 다음과 같음.
- 국내 시장이 자국 미디어 생산물로 포화되어 관련기업들이 더 이상 성장이 정체되었기 때문에 이를 타개하기 위해 국제 시장에 관심을 돌린다는 것
- 자국시장에서 성공한 거대 미디어 기업들은 타국의 지역미디어 기업들과 경쟁할 때 비교우위를 점하거나 새로운 시장에서 유연하게 적응할 수 있기 때문에 시장 확장을 위하여 국외시장으로 진출
- 미디어 기업들의 세계화 전략은 현존하는 미디어 생산물을 외국 시장에 유통함으로써 추가의 비용투자 없이 새로운 시장에서 수익을 확보할 수

있기 때문

- 최근에는 미디어 산업에서 아날로그 기술이 디지털 기술로 변호한 디지털화는 미디어 서비스영역을 확장시키고 있음. 이로 인해 미디어 산업에서의 지리적 시장 경제는 사라지고, 글로벌 시장의 형성이 가속화되었음

## 2) 글로벌 미디어 그룹의 재개념화

- 글로벌 미디어 그룹에 대한 정의는 명확하게 정의되고 있지 않음.
- 학술적으로 글로벌 미디어 그룹을 정의하기 어려운 이유는 글로벌 미디어 그룹 혹은 초국가 미디어기업<sup>1)</sup>에 관한 연구들에서 글로벌 미디어 그룹에 대한 정의를 하지 않는 경우가 대부분이기 때문임.
- 이에 따라, 본 연구에서는 글로벌 미디어 그룹을 규정하고자 기존 문헌을 토대로 글로벌 미디어 그룹에 대한 정의 및 범주화를 정립하고자 함.
- 글로벌 미디어 그룹을 바라보는 관점
- 첫째, 기업 간의 통합을 핵심적으로 보는 관점으로 박정수(2008. 10. 9)는 글로벌 미디어 그룹은 글로벌 시장을 배경으로 방송과 통신 관련 사업자들이 합종연횡하면서 탄생한 거대한 비즈니스 그룹을 의미한다고 보고 있음.
  - 이러한 개념 정의가 의미하는 것은 방송통신 융합 등에 따라 미디어 산업 내에서 그룹 간 인수합병이 활발해 지면서 큰 규모의 미디어 그룹이 늘어나게 되었고 이에 따라 초국적인 글로벌 미디어 그룹이 탄생하게 되었다는 것임. 즉 방송과 통신 융합 현상에 의해 각 사업자들이 서로 다른 영역으로 진출하면서 그 개념이 확대된 것을 의미함

---

1) 학술적으로 두 가지 용어는 혼용되고 있는 상태임. 하지만, 이들이 의미하는 바는 거의 유사하거나 동일하다고 볼 수 있음. 한 가지 염두에 두어야 할 부분은 대체로 '글로벌 미디어'라는 개념이 문화연구 쪽에서 비판적인 시각에서 얘기하는 '글로벌화'와 맞물려 다소 부정적인 개념으로 사용되는 경향이 있다는 것임. 오히려, 산업적인 분석에서는 초국가(transnational)라는 개념이 더욱 빈번히 사용되고 있다고 보여짐.

- 하나의 축은 디지털 컨버전스에 의한 방송과 통신의 융합화라는 기술적 현상으로부터 출발하여 통신 미디어 그룹으로 발전해 나가고, 다른 하나의 축은 종합 미디어 그룹이 해외시장 진출을 통해서 글로벌화됨으로써 글로벌 미디어 그룹으로 발전해 나간다는 것임.
  - 이러한 개념의 시사점은 결국 미디어 기업이 글로벌화 되기 위해서는 미디어 그룹 간의 수직적 및 수평적 통합이 필수적이라는 것임.
- 둘째, 네트워크를 중요시하는 관점은 인터넷의 등장 및 확산이 미디어 그룹의 글로벌화를 가능하게 했다는 관점으로 '글로벌 미디어 그룹'이란 루퍼트 머독의 뉴스코퍼레이션이나 영국의 BBC, 타임워너처럼 방송·신문 등 전통 미디어와 통신·인터넷을 넘나들면서 인터넷 기반 경제(All IP)를 아우르는 세계적인 기업을 의미함(김현아·강호성, 2008. 7. 20).
- 이와 같은 관점은 소유에서 접속으로 경제의 기반이 이동하고 있다는 리프킨(Rifkin, 2000/2001)의 분석에 근거한 것이라 할 수 있음.
  - 네트워크의 확대가 미디어 기업의 글로벌화에 결정적인 기여를 한 것은 물적 토대가 자국 내에 부재하더라도 인터넷을 통해 해외 미디어 그룹의 콘텐츠를 이용할 수 있게 되었다는 점에 있다고 할 수 있음.
  - 이러한 관점에서 인터넷의 등장은 미디어 기업의 글로벌화에 결정적인 기여를 했다고 볼 수 있으며, 글로벌 미디어 그룹을 정의 및 범주화 할 시에 이를 고려할 필요성이 있음.
- 셋째, 국가 간 경계를 초월했다는 것을 강조하는 관점으로 학자들은 '글로벌'이라는 용어보다는 '초국가'라는 표현을 더 선호하며 글로벌 미디어 그룹이라는 용어 대신 초국가 미디어 기업이라는 용어를 사용하는 경향이 있음.
- 초국가 기업(transnational corporation)은 두 개 이상의 국가에 기반을 두고 사업을 운영하는 기업을 의미함(Gershon, 2006/2009). 초국가 기업을 구별 짓는 중요한 특징은 전략적 의사결정과 자원의 할당이 국경과 무관하게 경제적 목표와 효율성에 의해 예측된다는 점임.

- 초국가 미디어기업(transnational media corporation: TNMC)을 초국가 기업과 구별 짓는 것은 판매되는 주요 상품이 정보와 오락이라는 데 있으며, 초국가 미디어 기업들은 오늘날 지구촌 경제에 핵심적인 역할을 하고 있음(Gershon, 2000).
- 이러한 관점에서 논의를 시작한 연구들의 특징은 초국가 미디어기업이 어떻게 만들어 질 수 있었는지에 관한 원인을 규명하려 한다는 점에 있음 (Gershon & Suri, 2004).
- 기업 간 결합이나 인터넷의 등장에 초점을 맞추고 있는 다른 개념 정의와 이 관점이 가지고 있는 차이점은 다른 개념 정의들의 경우 이미 개념 정의에 글로벌 미디어 그룹이 탄생할 수 있었던 원인을 담고 있는데 반해 그렇지 않다는 것임.
- 즉, 이러한 개념정의는 국경을 초월한 미디어 그룹이 많아지고 있다는 사실 자체에 방점을 찍으면서 산업적인 측면에서 그 원인을 밝히고 있다는 것이 특징임.
- 또한, 글로벌 미디어 그룹의 필요성과 역할을 여러 가지 다양한 측면에서 규명하려고 한다는 점도 이와 같은 정의의 특성이라고 볼 수 있음.

<표 1> 초국가 미디어 기업 사례

기업	본부	주요 사업운영
베텔스만	독일	도서/음반 클럽, 도서출판, 잡지, 음반, 영화
NBC 유니버설	미국	텔레비전, 영화, 케이블 프로그래밍, 테마파크
뉴스 코퍼레이션	호주/미국	신문, 잡지, 텔레비전, 영화, 위성방송
소니	일본	가전, 비디오게임, 콘솔/소프트웨어, 음반, 영화
타임워너	미국	케이블, 잡지, 출판, 음반, 영화, 인터넷
바이어콤	미국	텔레비전, 영화, 케이블 프로그래밍, 지상파방송, 출판, 비디오/DVD 대여 및 판매
월트 디즈니	미국	테마파크, 영화, 지상파방송, 케이블 프로그래밍, 소비자 캐릭터 상품

※ 출처: “초국가 미디어 경영,” by Gershon, 2006/2009. 『미디어 경제 경영론: 이론과 방법』 (340쪽). 서울: 나남.

□ 글로벌 미디어 그룹에 대한 쟁점 사항

- 글로벌 미디어 그룹에 대한 첫 번째 쟁점 사항은 미디어에 대한 범주화를 어떻게 할 것임.
  - 미디어라는 것이 커버하는 범위가 너무 넓기 때문에 미디어에 대한 개념 정의가 선행되어야 글로벌 미디어 그룹에 관한 정의가 가능할 것임.
  - 가령, 국내의 상황에서 가장 경쟁력 있는 미디어 관련 상품은 '단말기'라고 할 수 있을 것임. 삼성의 휴대폰, 텔레비전 수상기(LG 포함) 등은 다른 미디어 콘텐츠와 비교했을 때 절대적인 국제 경쟁력을 가지고 있음.
  - 그럼에도 불구하고, '콘텐츠'가 포함되어 있지 않기 때문에 '미디어'라고 보기 어려운 측면도 분명히 존재함.
  - 이러한 사례를 통해 봤을 때 글로벌 미디어 그룹을 개념화함에 있어 선행해야 할 것은 미디어의 범위를 어디까지로 설정할 것인지 정하는 일이라 할 수 있음.
- 다음으로 경제학적인 관점에서 가장 첨예한 이슈로 떠오르고 있는 (Albarran & Dimmick, 1996; Chan-Olmsted & Chang, 2003) 인수합병 과정을 어떻게 봐야 할 것인가임.
  - 인수합병은 글로벌 미디어 그룹을 구분할 수 있는 판단 기준으로 사용될 정도로 글로벌 미디어를 개념화하는데 중요한 요소라고 할 수 있음.
  - 하지만 글로벌 미디어 그룹의 인수합병 과정을 살펴보는 데는 여러 가지 난점이 존재함. 가령, 해외의 글로벌 미디어 그룹을 인수하여 글로벌 미디어 그룹이 된 기업을 어떻게 보아야 하는가 등의 문제가 발생할 수 있음.
  - 즉, 어떠한 종류의 인수합병 까지 미디어 그룹 간의 인수합병인지에 대한 전제가 합의되지 않을 경우 글로벌 미디어 그룹에 대한 개념 정의는 어려워 질 수밖에 없음.
- 세 번째는 글로벌 미디어 그룹이 커버하는 지역적 범위를 어떻게 설정할 것인가로 볼 수 있음.

- 거슨(Gershon, 2000)은 글로벌 미디어 기업이 전 세계 모든 시장을 상대로 비즈니스를 하는 경우는 없고, 자국시장과 친숙한 시장을 선호하고 그 시장에서 사업을 하려는 경향이 있다고 지적함. 이는 영세한 규모를 갖춘 사업자들 뿐 아니라 초국가적인 글로벌 미디어 그룹들 역시 이러한 경향을 가지고 있다는 것임.
  - 이러한 점은 특히 국내의 사례에 던져주는 시사점이 많음. 국내의 경우 미디어 그룹의 글로벌화를 얘기할 때 아시아 시장에 편중되어 있기 때문에(콘텐츠 산업의 경우), 진정한 글로벌 미디어 그룹이 아니라는 비판이 나오기 때문임.
  - 하지만 해외의 글로벌 미디어 그룹 역시 이와 같다면 굳이 글로벌의 범위를 미국이나 유럽으로까지 확대할 필요가 있을까하는 문제가 발생할 수 있기 때문임.
  - 오히려, 해외의 여러 글로벌 미디어 그룹들이 취하고 있는 전략인 ‘선택과 집중’이 더욱 큰 성과를 가져올 수 있을 수도 있음.
  - 즉, 글로벌 미디어 그룹의 지역적 진출 범위를 결정해야만 글로벌 미디어 그룹에 대한 명확한 정의가 도출될 수 있을 것임.
- 마지막으로 글로벌 미디어 그룹이 탄생한 동인은 무엇인가에 대한 쟁점사항임.
- 이는 글로벌 미디어 그룹이 탄생하게 된 전반적 배경을 의미하는 것이 아니라 사업자 측면에서 왜 글로벌 미디어 그룹을 만들고자 했을까 하는 것을 의미함.
  - 거슨(Gershon, 2006/2009)은 글로벌 미디어 그룹이 처음부터 의도되지는 않는다는 점을 강조함. 즉, 미디어 그룹의 범위가 자연스럽게 커지면서 그룹의 규모가 글로벌화 된다는 것임.
  - 또한, 사업자들의 경우 국익에 봉사하기 위해서 글로벌 미디어 그룹을 만들고 싶어 하기보다는 큰 그룹의 경영자로서 하나의 ‘제국’을 만들고 싶어 하기 때문에 글로벌 미디어 그룹이 형성된다고 분석함.

- 이를 그룹 대표자들의 제국 형성(building empire)에 대한 욕망(Gershon & Suri, 2004)이라고 할 수 있을 것임. 바이어컴의 대표자인 썬너 레드스톤은 자신은 경쟁자들을 물리치고 거대한 규모의 기업을 만들고 싶다는 포부를 밝힌 바 있으며, 거손(Gershon, 2006/2009)은 이를 제국 형성에 대한 욕망이라고 표현하고 있음.
- 이상의 논의를 종합하여 살펴봤을 때, 글로벌 미디어 그룹의 탄생은 우연적으로 이루어지며 국익을 위해서라기보다는 기업가 개인의 포부에 의해 탄생된다는 것을 알 수 있음.
- 국가적인 차원에서 어떠한 도움을 통해 글로벌 미디어 그룹을 만들어 갈 수 있을지에 대한 많은 고민이 필요하다는 것을 얘기해 주는 대목이라고 할 수 있음.

□ 글로벌 미디어 그룹에 대한 개념화

- 지금까지의 논의를 토대로 본 연구에서 글로벌 미디어 그룹의 조건을 다음과 같이 개념화하고자 함.
  - 미디어에 대한 정의는 콘텐츠와 관련된 미디어 상품을 생산하는 그룹으로 한정하는 것이 바람직할 것으로 보임.
  - 글로벌 미디어 그룹에 대한 여러 가지 정의들이 공통적으로 전제하는 것은 기업의 규모가 일정 수준이 이상이어야 한다는 것임. 국내의 상황을 통해 봤을 때, 국내에서 이러한 규모를 갖춘 미디어 그룹은 이동통신 3사, 지상파 3사, 몇몇 MSO, MPP, MSP, CJ그룹 정도가 될 수 있을 것으로 보임.
  - 국제적인 경쟁력은 해외의 성과 및 범위를 의미하는 것으로 해외 사례와 국내 정황을 종합적으로 고려해 봤을 때, 해외 시장의 범위를 지나치게 넓게 설정할 필요는 없을 것으로 보임. 아시아에서 높은 성과를 올리는 미디어 그룹이 있다는 이 역시 글로벌 미디어 그룹이라고 판단할 수 있음
- 이상의 논의를 통해 본 연구에서는 글로벌 미디어 그룹이란 “콘텐츠와

관련된 미디어 상품을 생산하는 일정정도 이상의 규모를 갖춘 국제경쟁력이 있는 미디어 그룹”으로 정의하고자 함.

### 3) 미디어 기업의 글로벌 전략

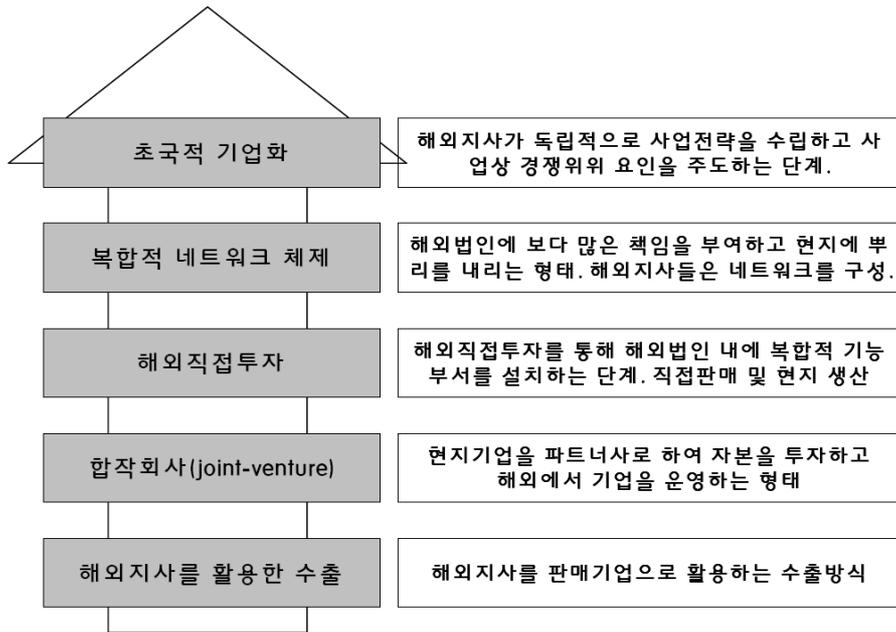
#### (1) 글로벌 미디어 산업의 특징

- 미디어 미래리포트 2007은 2006년부터 2007년까지 글로벌 미디어 산업의 특징으로 인수합병, IT기업에 의한 미디어 기업의 인수, 구조조정, UCC확산, 새로운 유통채널의 등장, 광고의 변화, 지적재산권 강화, 규제 변화 등을 꼽았음(Future Exploration Network, 2007).
- 시장개방으로 인한 경쟁의 심화는 미디어 서비스 공급자, 특히 미디어 기업의 경쟁과 협력의 관계형성을 강화하고 있음.
- 미디어 기업들은 융합에 따른 새로운 시장 기회나 위기에 대응하기 위해 인수와 합병, 조인트 벤처, 전략적 제휴 등을 통해 사업영역을 조정하고 있음
  - 특히 세계적으로 미디어 기업들은 이러한 전략을 통해 수직적, 수평적으로 통합되며 더욱 대형화하는 추세임.
  - 미디어 기업들은 인수와 합병을 통한 사업다각화를 통해 콘텐츠 생산, 유통, 광고분야를 소유하고 전 세계적인 네트워크를 통해 콘텐츠를 안정적으로 보급하여 수익구조를 형성하고자 함.

#### (2) 글로벌 미디어 기업의 전략

- 글로벌화는 기업이 수출의 증대에서 출발하여 국제 무대로의 진출, 다국적 조직으로서의 성장, 궁극적으로는 초국적 또는 글로벌 기업으로 진화하게 되는 점진적인 과정을 의미함(하윤금, 2008)

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



< 그림 1 > 기업의 글로벌화의 단계

※ 출처 : 하윤금(2008). 국내 미디어 기업의 글로벌화 전략과 과제, 재인용, 8쪽.

- 개별 기업이 글로벌화를 위해 선택하는 전략은 해당 기업이 소속된 산업과 제품 및 서비스, 그리고 글로벌 경영의 성공에 필요한 조건에 따라 상이하게 나타남(박영은 외, 2007).

<표 2> 글로벌화 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

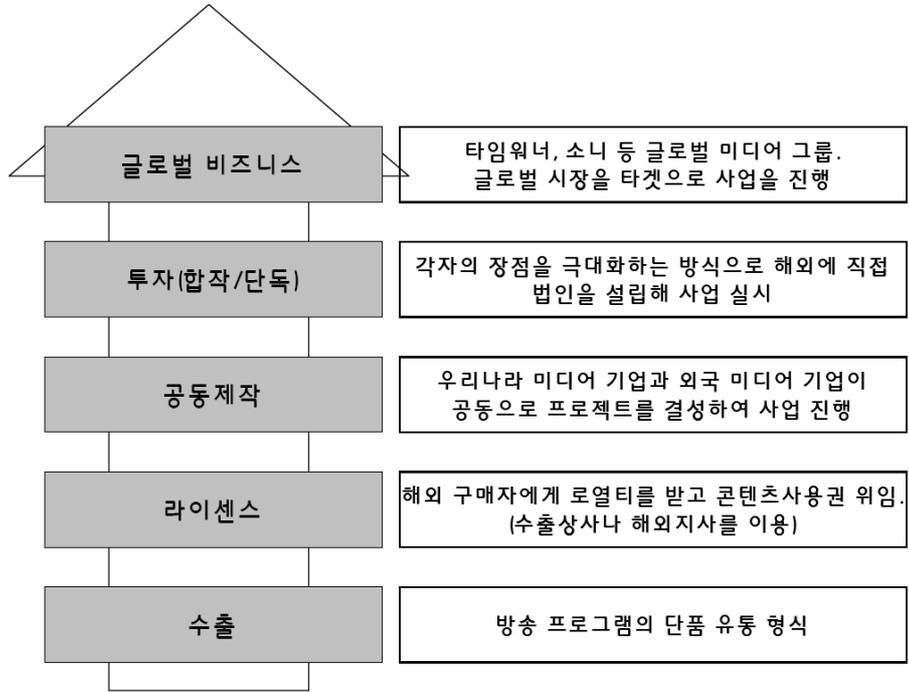
※ C.A.Bartlett and S. Ghoshal(1989), 박은영 외(2007)에서 재인용

- 국제적 전략은 본사의 신제품 개발이 핵심이고 이를 해외 수출을 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
- 글로벌화 전략 혹은 초국적 전략은 표준화 전략과 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.

□ 앞서 제시한 일반기업의 글로벌화 정도와 글로벌 전략을 미디어 기업에 적용하면, <그림 2>와 같음.

○ 미디어 기업의 글로벌화 정도는 “방송프로그램수출→라이선스판매→공동제작→해외직접투자 또는 조인트벤처→글로벌비즈니스”로 정의할 수 있음

- 세계적인 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.



< 그림 2 > 미디어 기업의 글로벌 진출 단계

※ 출처 : 하윤금(2008). 국내미디어기업의 글로벌화 전략과 과제, 10쪽

#### 4) 글로벌 미디어 그룹 육성의 필요성과 목표

- 글로벌 미디어 그룹 육성의 필요성
  - 국내 미디어 시장 규모가 정체되어 있고, 내수 시장의 침체로 인해 이를 극복하고자 신 시장 개척이 필요함.
  - 국내 미디어환경은 다매체·다채널 시장으로 진화함에 따라 협소한 국내 시장을 두고 상호경쟁의 심화, 광고시장이 정체된 상황임. 이러한 상황에

서 방송영상산업의 새로운 성장동력을 해외진출에서 찾아야 한다는 주장이 제기.

- 미디어 시장의 대외 개방과 해외 자본의 유입으로 국내 미디어 사업자들이 이에 대응하기 위해 국제경쟁력을 갖추어야 함
- 글로벌 표준을 받아들여 방송통신서비스의 선진화를 위해 필요
- 국내 미디어 사업자간의 갈등을 대외전략으로 전환
- 신 정치경제질서, 문화질서 시대 동참(국가 브랜드 향상을 위한 전략)

□ 글로벌 미디어 그룹의 육성 목표

- 본 연구에서는 앞에서 제시한 글로벌 미디어 그룹 육성에 대한 필요성을 토대로 육성 목표를 ‘산업적 차원’과 국가적 차원’으로 구분했음
  - 국내 미디어 산업은 급속한 외적 성장으로 시장이 현재 포화상태이기 때문에 새로운 수익원을 창출하기 위해 해외시장을 개척함으로써 미디어 시장의 활성화에 따른 경제성장에 중점을 둔 산업적 차원의 육성 목표를 설정했음.
  - 시장이 글로벌로 확장되면서 국내 미디어 그룹의 경쟁력이 상승할 것이고, 수익도 늘어나게 될 것으로 전망해 볼 수 있음.
  - 위와 같은 산업적인 인센티브가 글로벌 미디어 그룹을 탄생시키게 될 경우 국가 경제의 핵심적인 사안 중 하나인 ‘일자리 창출’에도 도움을 줄 수 있을 것임.
  - 한편, 미디어 산업이 갖는 특성상 경제적 측면이외에도 문화적인 차원에서 국가를 홍보하고 나아가 국가의 브랜드 이미지를 제고할 수 있는 문화적 파급효과를 기대할 수 있을 것임.
  - 미디어산업은 글로벌 개방경제 하에서 일국 경제만이 아니라 국경을 넘어 타국의 경제에도 심대한 영향을 미치며 더욱이 일반산업과는 달리 민족의 혼과 국가 체제의 자존심에까지 영향을 미친다는 점에서 그 중요성이 강

조되고 있음.

- 글로벌 미디어 그룹이 육성되게 되면 그 그룹이 생산해 내는 문화콘텐츠 내지 미디어 상품(단말기 포함)이 만들어지게 됨. 이와 같은 문화콘텐츠 및 미디어 상품이 해외 시장에서 성공을 거둘 경우 이는 단순히 경제적인 측면을 넘어 국가를 홍보하고 국가의 브랜드 이미지를 제고하는 역할을 해 줄 수 있을 것임.
- 특히, 미디어콘텐츠가 가지고 있는 특성상 국가의 브랜드 이미지를 제고할 수 있을 것임. 이는 다른 제조업 분야의 수출이 가져다주는 효과 이상의 성과를 거둘 수 있을 것으로 기대됨.
- 콘텐츠 산업의 성과가 국가 브랜드 이미지 제고로 이어질 경우 다른 산업의 수출이 증대되는 효과도 거둘 수 있음(강한균, 2009). 이미 한류의 성과가 이를 보여준 바 있음. 동남아 지역의 한류는 여타 상품수출을 증가시키는 결과를 가져왔음.
- 이와 같은 사실은 미디어 산업의 파급효과가 직접적인 효과 뿐 아니라 간접적인 효과도 상당하다는 것을 보여줌.

< 표 3 > 글로벌 미디어 그룹의 육성 목표

산업적 차원	국가적 차원
- 시장 확대 - 다각화 - 경쟁력 확보 - 수익 창출 - 일자리 창출	- 문화콘텐츠 진흥 - 국가 브랜드 이미지 제고 - 다른 산업 분야에 대한 긍정적인 파급효과



## Ⅱ. 국내외 글로벌 미디어 그룹 현황

### 1. 해외 사례

- 현재 전 세계 미디어 시장을 지배하고 있는 해외 글로벌 미디어 그룹들의 비즈니스 모델과 성장 전략 등을 체계적으로 분석함으로써, 국내 미디어 그룹의 육성 전략과 그 방향을 도출하는 데 근거가 되는 일차적인 자료를 제공하고자 함.
- 조사대상은 미디어 유형별 비즈니스 모델에 대한 평가를 위해 뉴스코퍼레이션, 타임워너, 바이어컴, 디즈니, BBC, 구글로 한정하고, 아시아 특성을 보완하기 위해 상하이 미디어 그룹을 추가.
- 해외 글로벌 미디어 그룹의 성장배경, 성장과정, 핵심 사업, 성장전략, 성과 등을 중심으로 현황 분석 실시.
- 해외 글로벌 미디어 그룹의 성장과정에서의 성공과 실패, 그리고 다양한 성장 전략 등을 고찰함으로써 국내 미디어 그룹이 국제적인 경쟁력을 갖추기 위해 준비해야 할 다양한 요건에 대한 시사점을 제시.

#### 1) 해외 글로벌 미디어 그룹 현황

##### (1) 뉴스 코퍼레이션(News Corporation)

- 설립 배경
- 1980년 루퍼트 머독(Rupert Murdoch)이 뉴스사(News Limited)를 위한 지주회사로서 뉴스 코퍼레이션을 호주에 설립
- 1952년 부친 키스 머독(Keith Murdoch : 1885~1952)의 사망으로 호주에

있는 애들레이드의 석간신문 ‘애들레이드 뉴스(Adelaide News.)’를 물려받게 되고 이를 모체로 하여 뉴스사(News Limited)를 설립하게 됨.

- 이후 1980년 뉴스사를 위한 지주회사로서 뉴스코퍼레이션을 설립하고 인수합병을 통해 영국의 ‘더 선’ ‘더 타임스’, 미국의 ‘폭스TV’ ‘월스트리트저널’, 홍콩의 ‘스타TV’, 미국의 ‘마이스페이스닷컴’ 등 신문, 잡지, 출판, 영화, 지상파와 케이블 채널, 위성 방송, 뉴미디어 분야에서 광범위한 사업영역을 구축하게 됨.

○ 2004년 11월에는 주주총회의 승인을 얻어 본사를 호주 시드니에서 미국 뉴욕으로 이전하였으며, 기업의 핵심 사업 분야를 네트워크 사업에서 콘텐츠 분야로 옮김.

○ 현재, 미국, 캐나다, 영국, 호주, 유럽, 라틴 아메리카, 아시아-태평양 지역 등 전 세계 거의 모든 지역에서 활동하는 대표적인 글로벌 미디어 기업으로 성장.

#### □ 성장 과정

○ 지금의 사명변경 전인 1969년, 영국의 Sunday Newspaper, The News of the World 등을 인수하면서 영국 신문시장에 진출

○ 1981년에 현재의 ‘더 타임스(The Times)’가 머독에게 완전히 소유권이 이전됨.

○ 1984년에는 20세기 폭스사 인수 완료. 이를 위해서 루퍼트 머독은 1985년에 미국 국적을 취득(미국 TV방송사는 미국 국적의 주주만이 소유 가능)

○ 1989년에는 영국에 Sky Satellite TV Broadcasting 설립

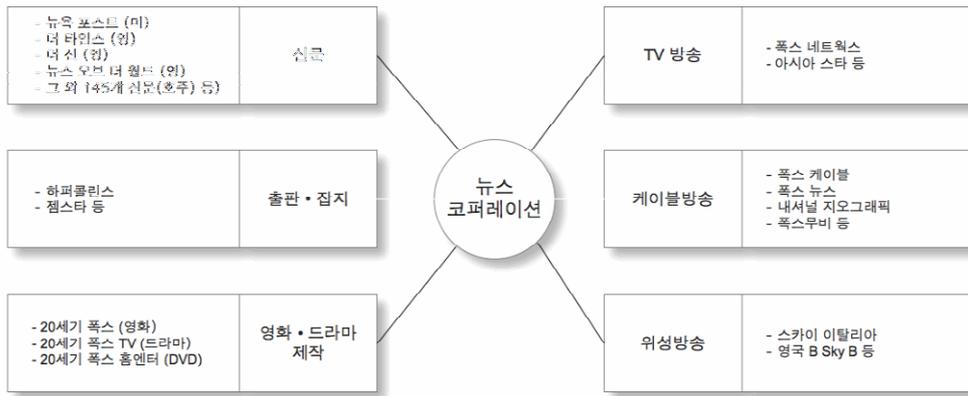
○ 1990년 Sky Satellite TV Broadcasting의 경쟁사인 BSB를 인수하면서 BSkyB를 설립.

○ 1990년에는 전 세계 19개국에 지사를 두고 있는 Harper Collins를 인수하여 출판사업에도 진출

- 1993년에는 성장 잠재력이 높은 아시아 시장을 대상으로 위성방송 채널인 Star TV를 설립(한국소프트웨어진흥원, 2009).
- 2005년 ‘미국판 싸이월드’인 ‘마이스페이스닷컴’을 인수
- 2007년에 월스트리트저널을 발행하는 다우존스를 56억불에 인수
- 2008년 3월 NBC, AOL, MSN, 야후 등과 온라인 비디오 사이트인 ‘홀루’(Hulu.com) 출범
- 2009년 현재 마이크로소프트와 구글에 맞서는 뉴스 검색 분야의 제휴 교섭을 진행 중이며, 모든 신문의 온라인 뉴스 유료화를 추진 중

□ 핵심 사업

- 뉴스 코퍼레이션은 현재 콘텐츠 사업을 주로 하고 있으며, 이들의 주요 사업 부문은 영상제작(Filmed Entertainment), 방송(Television), 케이블(Cable Network Programming), 위성 방송(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.



<그림 3> 뉴스코퍼레이션의 6개 핵심 사업 분야

※ 출처: '자본+IT로 콘텐츠 수준을 높여라', 최광, 2009. 매일경제

○ 영상제작

- 뉴스코프는 폭스필름드엔터테인먼트(Fox Filmed Entertainment)를 통해 영상부분의 콘텐츠 제작과 배급 네트워크를 구축. 영화는 20세기 폭스(20th Century Fox)에서 텔레비전 드라마는 20세기 폭스 텔레비전(20th Century Fox Television)에서 제작하고, 이를 DVD로 제작하여 배급하는 것은 20세기 폭스 홈 엔터테인먼트(20th Century Fox Home Entertainment)에서 담당.

○ 방송·케이블·위성방송

- 거의 세계 모든 지역에서 지상파 방송 및 위성, 케이블 방송서비스를 제공.
- 방송 사업은 미국 내에서 폭스 방송사(Fox Broadcasting Company)를 중심으로, 아시아권에서는 스타(STAR) 네트워크를 중심으로 운영되고 있음. 스타 네트워크의 경우 10개 언어로 60여 개 채널을 통해 방송을 송출하고 있으며, 1억 명 이상의 시청자를 보유.
- 케이블 사업은 폭스 케이블 네트워크(Fox Cable Networks)를 통해 미국, 남미, 아시아, 호주 등에서 이뤄지고 있으며, 대표적 채널로는 FX, Fox

News, Fox Movie, National Geographic Channel 등이 있음.

- 위성방송 사업은 영국의 BskyB, 미국의 DirectTV, 이탈리아의 Sky Italia 를 통해 이뤄지고 있음. 특히 위성방송 사업의 경우 미국, 유럽, 아시아, 남미에 걸쳐 전 세계 면적의 3분의 2정도를 커버.

○ 신문 및 잡지

- 세계 최대의 영자 신문 발행사로서 대표적인 신문으로는 미국의 뉴욕포스트(New York Post)와 영국의 더 선(The Sun) 등이 있으며, 호주에서만 140여 개의 신문을 발행 중임.
- 대표적인 잡지로는 미국과 캐나다에서 발행되는 위클리 스탠다드(The Weekly Standard)가 있음.

○ 서적 및 출판

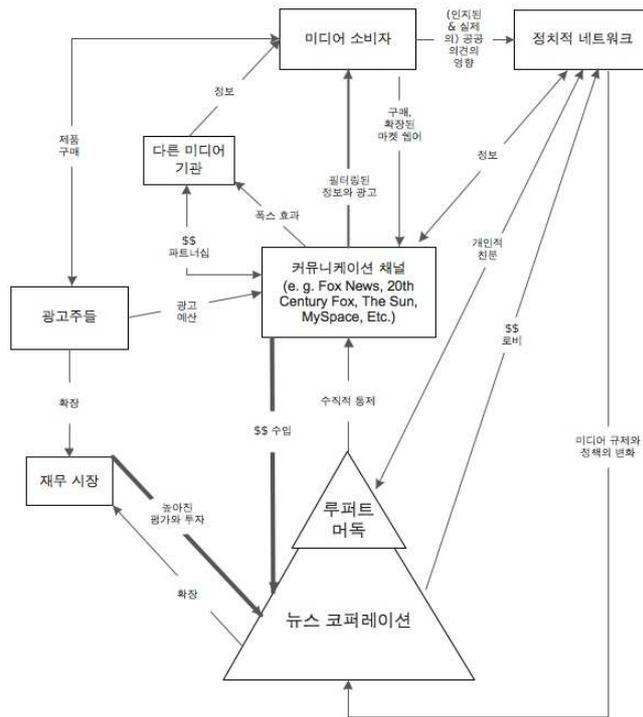
- 영국, 호주 및 캐나다 등에서 운영하고 있으며, 대표적 출판사로는 하퍼 콜린스(Harper Collins)가 있음.

□ 성장 전략

○ 인수·합병을 통한 규모의 대형화와 플랫폼 다각화를 기반으로 글로벌 비즈니스를 수행함으로써 비용은 낮추고 수익은 높이는 시너지 경제 추구

- 뉴스 코퍼레이션은 전반적으로 글로벌 시장 진출 시 인수·합병을 통한 성장 전략을 취해왔음. 즉, 다른 나라에 진출할 때에는 그 나라의 미디어 기업을 인수하여 합병하는 전략을 취함.
- 다른 나라의 시청자에게 맞는 콘텐츠를 제공하기 위하여 기존의 자사를 이용하기 보다는 대상 국가의 기업을 인수하는 형식을 취함으로써 문화적 할인을 줄일 수 있고, 그 국가의 자본이나 인력을 비교적 쉽게 이용하는 전략을 취함.
- CEO이자 오너인 루퍼트 머독은 미국의 방송사업 진출을 통해 기업을 확장하기 위하여 1985년에 미국 국적을 취득하기도 함.

- 2004년 말에 호주 연방법원과 주주총회의 승인을 얻어 회사의 설립지를 호주에서 미국의 델라웨어 주로 이전(김화진, 2009). 이는 회사를 미국의 자본시장에 이전함으로써 투자자 저변을 확대하고 자금조달과 M&A 전략의 집행에 있어서 재무적인 유연성을 제고하기 위한 것임.
- 인수·합병을 통한 꾸준한 글로벌화는 최근의 경제 불안에도 불구하고 중국, 인도, 라틴아메리카 등 신흥 시장에서 수익을 창출하는데 일조함.



<그림 4> 뉴스코퍼레이션/루퍼트 머독 전략의 진행 모델

※ 출처: "Switching power: Rupert Murdoch and the global business of media politics: A sociological analysis", by A. Arsenault & M. Castells, 2008, International Sociology, 23, p. 502.

- 뉴스 코퍼레이션의 오너인 루퍼트 머독은 기업에 대한 철저한 수직적 장악을 꾀함으로써 기업의 확장을 이루어내고 특히 언론을 장악함으로써 여

론을 포함하여 정치적으로 혹은 경제적으로 상당한 시너지 효과를 거둠.

- 루퍼트 머독은 뉴스 코퍼레이션을 유연한 조직으로 두면서도 철저한 수직적 지배를 통하여 일사분란한 의사 전달이 가능하게 하여 빠른 전략공유와 실천을 가능하게 함.
  - 정당 성향이나 정치적 이데올로기와 상관없이 철저하게 상업적 이익을 위해 소유하고 있는 지배적인 언론매체들을 이용하여 정치적으로 사회적으로 그리고 관련 시장에 영향력을 행사함으로써 뉴스코퍼레이션의 지속적 성장을 가능하게 함.
- 뉴스 코퍼레이션의 또 다른 성공 전략으로는 ‘디지털화’라 할 수 있으며, 글로벌 미디어 사업자 가운데 인터넷 사업에 가장 적극적으로 대처한 기업임.
- 루퍼트 머독은 향후 10년간 글로벌 미디어 시장에서 경쟁력을 유지하고, 두 자리 수의 수익률을 기록하기 위해서는 ‘클릭앤드 모르타르(Click and Mortar: 오프라인 기업이 온라인을 강화하는 것)가 필수적’이라고 역설하고 있음.
  - SNS(Social Networking Site)인 ‘마이스페이닷컴’을 비롯한 30여 개의 인터넷 사이트를 소유한 Intermix Media를 5억 8,000만 달러에 인수함.
  - 온라인 스포츠 뉴스 사이트인 Scout.com과 47종의 스포츠 잡지를 발행하는 Scout Publish의 모회사인 Scout Media를 인수함.
  - Fox Entertainment Group은 ‘FoxSports.com’, ‘FoxNews.com’, ‘Fox’ 등 자사의 온라인 부문 총괄을 위해 Fox Interactive Media를 설립하여 인터넷 사업을 강화하고 있음.
  - 뉴스/스포츠/엔터테인먼트를 중심으로 한 영상 콘텐츠를 기반으로 위성/케이블/공중파 뿐만 아니라 인터넷/모바일 네트워크의 활용도를 극대화하는 전략을 추구

□ 성과

- 뉴스코프는 2009년 현재 세계 52개국에 170여 개 신문사를 포함해 780여 개 미디어 관련 기업을 소유하고 있으며, 호주, 미국, 유럽, 영국, 아시아 등지의 국가에서 6만4000여 명의 직원을 두고 있는 거대 글로벌 미디어 기업이라 할 수 있음. 특히 위성방송 사업의 경우 미국, 유럽 아시아, 남미에 걸쳐서 전 세계 면적의 3분의 2 정도를 커버함.
- 글로벌 경제의 불황에도 불구하고 2008년 329억 9600만 달러의 매출액(영업이익 54억 달러)을 기록해 전년도보다 15% 이상 성장세를 기록(전승훈, 2009. 1. 1)하였으며, 2009년에는 다소 하락한 304억 2300만 달러를 기록함.
- 2009년 회사의 매출액 현황을 살펴보면 총 304억 2300만 달러 중 영화 엔터테인먼트가 19.5%, 신문 19.3%, 텔레비전 15.1%, 케이블 네트워크 18.3%, 위성방송 12.6%, 출판 3.8%, 잡지 3.8%, 기타 분야가 7.8%를 구성하고 있음

**<표 4> 뉴스 코퍼레이션의 사업 분야별 수익**

(단위: 백만 달러)

사업 분야	2005	2006	2007	2008	2009
영상제작	5,919	6,199	6,734	6,699	5,936
방송	5,338	5,334	5,705	5,807	4,602
케이블	2,668	3,358	3,902	4,993	5,580
위성	2,313	2,542	3,076	4,993	3,760
잡지 및 광고	1,068	1,090	1,119	3,749	1,168
신문	4,083	4,095	4,486	1,124	5,858
서적, 출판	1,327	1,312	1,347	6,248	1,141
기타	1,123	1,397	2,286	2,988	2,378
합계	23,859	25,327	28,655	32,996	30,423

※ 출처: News Corporation. Annual Report 2009

- 10여 년을 투자해 온 인도와 중국에서의 성공이 이러한 성장세를 뒷받침함. 시청 가구가 1억 2000만 가구로 세계 3 위이며, 글로벌 미디어 기업과 100여개의 채널들이 각축을 벌이고 있는 인도 시장에서 지난 8년 동안 시

청률과 광고 수입에서 1위를 차지한 채널은 뉴스코프 산하의 '스타플러스' 채널임. 1996년에는 중국에 '스타TV'와 합작회사인 '피닉스TV'를 개국했으며, 2001년에 개국한 '싱궁TV'는 광저우 지역의 최고 인기 채널로 중국 본토에서 5000만 가구가 시청하고 있음. 뉴스코프가 소유하고 있는 음악 채널 '채널V 차이나'는 한때 2억 2600만 명의 시청자를 확보하기도 한 바 있음.

## (2) 타임워너 (Time Warner)

### □ 설립 배경

- 2001년 1월 11일 타임워너와 AOL의 합병으로 현재의 타임워너 기업 탄생
  - 타임(Time) : 1923년 헨리 루스와 브리튼 해든에 의해 설립. 주간지 타임을 비롯해 포천, 라이프, 스포츠 일러스트레이티드(SI) 등 36개 잡지를 발행하는 출판사.
  - 워너 : 75년이 넘는 역사를 지닌 할리우드의 영화제작 업체 워너브라더스가 시발. 이와 함께 유료 TV 네트워크 업체인 HBO, 워너 뮤직 등을 보유한 워너 커뮤니케이션이 타임사와 1989년 합병되었으며, 이를 통해 타임워너가 탄생함.
  - 1995년에는 세계 최초로 24시간 뉴스를 시작한 CNN의 모기업 터너 방송국을 인수하여 종합 미디어 그룹으로 성장.
  - 2001년 1월에 인터넷 서비스 제공업체인 AOL과 타임워너가 합병을 통해 AOL Time Warner로 거듭났으나 2003년 10월 다시 Time Warner로 변경
- 138회에 이르는 인수합병(M&A)을 통해 콘텐츠 생산과 유통, 판매망까지 소유하고 있는 전형적인 글로벌 미디어 기업으로 자리매김.

### □ 성장 과정

- 1989년 워너 커뮤니케이션즈와 타임사가 합병하여 타임워너를 설립함.
- 1991년 퀴텀 컴퓨팅 서비스가 아메리칸 온라인(AOL)으로 회사명을 변경.
- 1995년 타임워너가 터너 브로드캐스팅 시스템사(TBB) 및 산하 기업인 CNN 매수.
- 2001년 AOL이 타임워너를 인수하는 형식으로 두 회사가 합병하여 AOL 타임워너 탄생.
- 2002년 베텔스만으로부터 67억 5천만 유로에 AOL 유럽의 지분 49%를 인수.
- 2003년 사업자명을 AOL Time Warner에서 Time Warner로 변경. 자금난을 해소하기 위해 세계적인 레코드사였던 워너뮤직을 민간 투자자에 약 26억 달러에 매각하고, Comedy Central를 바이어컴에 매각함.
- 2005년 초대형 케이블TV업체인 미국 컴캐스트와 공동으로 5백만 명의 고객을 보유한 아델피아 커뮤니케이션을 공동인수. 같은 해 구글이 AOL의 주식 5%를 10억 달러에 인수하고, 두 사업자는 콘텐츠 서비스에서의 협력을 강화하기로 함.
- 2006년 바이어컴에서 분리된 CBS그룹과 타임워너그룹의 워너브라더스 스튜디오는 UPN과 WB네트워크를 합병하고, 새로운 네트워크 'CW'를 설립. 구글은 AOL의 주식 5%를 추가로 취득하고, 구글은 AOL의 검색 엔진으로 이용. 한편, 전년도에 컴캐스트와 공동 인수한 아델피아가 회계부정 및 불법 자금유출 사건에 휘말리자 매수함. 수익을 창출하지 못하는 AOL 부문에 대한 매각을 지속적으로 추진. 프랑스와 영국에서 AOL 자회사 매각.
- 2007년 스웨덴 회사 Bonnier에 18개 잡지를 매각.
- 2008년 콘텐츠 분야로의 투자를 확대시키기 위해 타임워너케이블의 분리를 통해 90억 달러의 재원을 확보.

○ 2009년 현재 타임·포춘 등 출판부문 매각 계획 추진 중.

□ 핵심 사업

○ 타임위너의 주요 서비스(하윤금·조은기, 2008 요약)

- 타임위너는 인터넷(AOL), 케이블(Time Warner Cable), 방송(Turner), 영화(Warner Brothers), 출판(Time Inc.) 등 5개 부문으로 구성되어, 다양한 서비스를 제공하고 있음.

○ 인터넷 사업(AOL)

- 주요 핵심 사업 분야를 인터넷 서비스 제공 사업에서 온라인 광고 사업으로 변경하였으며 그 비중을 점차 확대.
- AOL 네트워크와 제3자 네트워크(third-party network)의 인터넷 사이트들을 통한 온라인 광고 서비스를 제공하고 있으며, 2007년 12월 현재 유료 가입자 9백30만 명에 달함.

○ 잡지 및 서적 출판

- 출판 사업은 그룹 내의 Time Inc.에 의해 주도적으로 운영. Time Inc.는 광고비 기준으로 미국 최대의 잡지 발행사이며 전 세계적으로 약 120여개의 잡지를 발행.
- 미국에서만 20여개의 잡지를, 영국, 멕시코, 그리고 다른 여타의 나라에서 100여개의 잡지를 발행하고 있으며, 대표적인 잡지는 People, Inside, Time 등이 있음.
- Time Inc.의 자회사인 IPC Media는 영국 내 주도적인 잡지발행사로 75개 이상의 잡지를 발행. Southern Progress Corporation도 약 7개의 월간지를 발행.
- 타임위너의 잡지 발행사들은 다양한 웹 사이트를 운영하고 있으며 이를 통해 소비자와 직접적인 마케팅과 판매를 시도.

○ 영상제작

- 영상제작 사업은 영화, TV 프로그램, 애니메이션 등의 제작·배급과 비디오 제작·배급, 그리고 타임워너에서 제작한 모든 영화, TV 프로그램 캐릭터 관련 저작권 관리까지 포함.
- 현재 영상제작 사업은 Warner Bros. Entertainment Group과 New Line Cinema Corporation을 중심으로 운영. 타임워너에서는 뉴라인 시네마의 독립성을 유지하지만 Warner Bros.와 통합할 계획을 가지고 있음.
- 뉴라인 시네마는 1967년 설립된 독립영화회사로서 브랜드 가치를 창출하고 세계적으로 호소력을 지닌 영화를 제작하고 개발하는 것을 목표로 하고 있음.

○ 네트워크(방송)

- 미국내 네트워크와 국제 네트워크로 구성되어 있으며, 방송 프로그램 제공 서비스를 담당.
- 또한 네트워크 사업은 Turner Broadcasting System Inc.에 의해, 유료 방송사업은 Home Box Office, Inc.에서 운영하는 다양한 HBO 채널과 Cinemax를 통해 운영되고 있다. 방송 프로그램은 케이블, 위성 등 다양한 플랫폼으로 배급.
- Turner Broadcasting System은 세계 곳곳에서 엔터테인먼트와 애니메이션, 뉴스 네트워크를 구축하고 있음. 애니메이션 채널인 Cartoon network, 뉴스채널 CNN, 종합 엔터테인먼트 채널인 TBS, TNT 등이 있음. TBS는 2007년 12월 현재 미국에서 약 9천7백20만 가구에서, TNT는 9천6백 30만 가구에서 시청이 가능하다. 카툰 네트워크는 2006년 키즈 채널로는 아시아-태평양 지역에서 가장 널리 보급된 채널로 자리 잡음.
- HBO는 미국에서 가장 성공한 프리미엄 유료 텔레비전 방송으로, 24시간 유료 영화 채널인 HBO와 Cinemax를 운영하고 있으며 현재 4천만 명의 미국 가입자를 확보. 미국 뿐 아니라 남미, 유럽, 아시아 지역에 조인트 벤처사를 50개 이상 보유하고 있으며 HBO의 프로그램은 150여 개국에서 판

매되고 있음.

○ 케이블

- 케이블사업은 Time Warner Cable, Inc.에 의해 운영되고 있으며, 미국에서 두 번째로 큰 케이블 사업자. 사업지역은 뉴욕주(뉴욕포함), 남·북부 캐롤라이나, 남부 캘리포니아(LA포함), 그리고 텍사스 지역이며, 2007년 12월 31일 현재 2천4백만 가구가 가입, 1천4백7십만 명이 Time Warner Cable에서 제공하는 다양한 서비스를 이용하고 있음.



< 그림 5 > 타임워너 사업 분야

※ 출처 : 2007년 해외 디지털콘텐츠 시장조사: 디지털음악, 온라인포털. 한국소프트웨어진흥원(2007), 253쪽.

□ 성장 전략

- 타임워너의 성장전략은 138회에 이르는 인수합병(M&A)을 통한 콘텐츠

다각화(유성운, 2009. 2. 10)라 할 수 있음.

- 그동안 타임워너는 새로운 플랫폼 개발보다 콘텐츠 확보에 주력.
  - 1989년 타임출판사와 워너커뮤니케이션스의 합병, 1995년 CNN 터너 방송국인수, 2001년 세계 최대 인터넷 서비스 공급업체 아메리카온라인(AOL) 인수 등 20년 동안 수많은 인수합병 과정을 통해 뉴스코퍼레이션, 디즈니와 함께 세계 미디어 그룹 '빅3'로 도약
  - 인터넷 접속 서비스 등을 제공하는 AOL, 케이블 방송+인터넷+전화 서비스를 제공하는 타임워너케이블, 뉴라인시네마 등의 영화제작사를 거느린 워너브라더스, HBO, CNN, TNT 등을 갖춘 터너브로드캐스팅 방송사, 타임, 포춘, 피플 등 출판사 등 미디어 관련 분야의 사업다각화를 통해 각 분야의 콘텐츠를 생산, 판매, 유통시킬 수 있는 전반적인 시스템을 구축.
  - 최근에는 미국 이동통신 사업자인 스프린트넥스텔과 와이맥스 기반의 네트워크 구축으로 이동통신 분야로의 진출을 위해 합작법인을 설립하고 2010년까지 전국 서비스를 제공할 계획.
  - 또한, 독창적이고 수준 높은 콘텐츠 개발에 더욱 주력하기 위해 그동안 케이블 비즈니스를 그룹에서 분리·독립하는 작업을 진행하기도 함.
- 그러나 '세기의 M&A'라 불리며 기대를 모았던 타임워너와 AOL간 합병은 결국 회사 자체적으로도 타격을 주었을 뿐만 아니라 국가적으로도 미국 미디어 업계에 심각한 타격을 줌으로써 글로벌 기업의 대표적인 M&A 최고 실패 사례로 꼽히게 됨.
- 주로 출판, 영상물 등의 콘텐츠를 기반으로 한 사업을 펼쳐나갔던 타임워너는 2001년 AOL과 세계 최대의 멀티미디어 방송영상 커뮤니케이션 기업을 만들기 위해 주식교환 방식을 통해 합병. 타임워너는 디지털TV나 인터넷과 같은 AOL의 인프라를 이용하여 전 세계에 자신의 풍부한 방송영상 콘텐츠를 제공하는 전략이 효과적이라고 판단. AOL과 타임워너의 이러한 결합은 커뮤니케이션 산업의 디지털화에 따른 사회 구조와 정보 전달 체계의 변화를 정확히 포착하고 있는 것으로 평가받기도 함.<sup>2)</sup> 즉, 전통적 미디어 기업과 새로운 미디어 기업 간 상호보완적인 네트워크 구축으

로서, 새로운 디지털 미디어 산업 시장에서의 선점 효과를 갖기 위한 효과적 전략으로 평가되었음.

- 그러나 타임워너와 AOL의 합병 전략은 다양한 요인이 복합적으로 작용하면서 실패하게 됨. 합병 당시 닷컴 열풍의 거품이 급속하게 가라 앉으면서 AOL의 광고 및 운영 수입이 전년도보다 30% 이상 감소하였으며, 이러한 인터넷 서비스 부문의 수익 감소가 지속됨. 또한, 경영진들의 비현실적이고 철저하게 계획되지 않았던 경영전략으로 인해 초기에 시너지 효과를 낼 수 있는 새로운 수익모델 창출에 실패함. 이 외에도 기업의 회계 불투명성, AOL과 타임워너 측 직원들 간의 내부 갈등 등 여러 가지 문제점들이 극대화되면서 결국, 타임워너와 AOL간 합병은 실익 없이 손실만 남긴 채 다시 분사의 길을 가게 됨.
- 합병이 발표됐던 2000년 10월 184.50달러에 달했던 타임워너 주가는 10년이 지난 지금 77% 급감한 42.25달러로 추락하면서, 두 회사의 동거는 '최악의 합병' 가운데 하나로 남게 됨(오상용, 2009. 11. 18).

#### ○ 해외 시장다각화 전략

- 타임워너는 거대 미디어 그룹 중에서도 가장 활발하게 해외로 진출한 미디어 그룹으로 꼽힘. 타임워너의 마이클 델 닌 해외·기업전략담당 수석부사장은 매출의 4분의 1 정도가 해외사업에서 창출되고 있으며, 타임워너의 사업 전략에서 해외사업은 미래 수익원 창출을 위해 가장 중요하다고 피력.
- 타임워너의 핵심 사업 영역인 네트워크(케이블 방송) 분야의 경우 종합편성 채널인 TBS 그룹의 TBS와 TNT는 프로그램의 저작권 문제로 해외진출에 어려움이 많아 거의 진출하지 않고 있으나, 방송 계열인 터너브로드캐스팅은 CNN과 카툰네트워크(CN)를 통해 해외 진출이 활발히 진행되고 있음. CNN은 현재 200여 개국에 진출하였고, 7개 언어로 방송되고 있으며, 세계적으로 10억 명 이상이 시청. 유럽에서는 CNN+, CNN Turk(터키)가 Sogecable과 Dogan Media Group와 조인트벤처로 운영되고 있으며,

---

2) 전범수, 「글로벌 미디어 기업의 경영전략」, 커뮤니케이션북스, 2001, p.58

아시아 지역에서는 홍콩에 제작센터를 두고 매주 30시간 분량의 방송을 제작. 한편, Cartoon Network는 1993년 유럽 전 지역을 대상으로 런칭하였고 현재 14개 언어로 방송중이며, 유럽에서만 4천7백만 가구에서 시청. 아시아 태평양 지역에서는 1994년 런칭한 후, 지속적으로 성장하여 현재는 대략 5천만 가구에서 시청하고 있으며, 영어, 힌두어, 타밀어, 텔구루어, 한국어, 일본어, 태국어, 표준 중국어로도 방송.

- 타임워너의 영화사업은 HBO를 통해 적극적으로 해외에 진출. 해외 진출시 현지 기업과 조인트 벤처 형식을 주로 이용하며<sup>3)</sup>, 현재 50개국 이상에서 HBO 브랜드로 방송하고 또한 150개국 이상에 HBO 프로그램을 판매하고 있음. HBO Central Europe은 HBO를 비롯한 소니, 디즈니 등 5개 메이저 미디어 그룹이 합작하여 설립한 회사로 블록버스터 영화를 비롯한 HBO 자체 제작 영화를 편성. 아시아 태평양 지역에는 HBO Asia와 HBO India를 통해 22개 지역에서 시청가능. 싱가포르에 본부가 위치해 있고, HBO와 파라마운트, 유니버설 스튜디오, 소니가 조인트 벤처 형식으로 설립. 이외에도 조인트 벤처회사로 HBO Hungary, HBO Czech 등이 있으며, HBO Adria는 슬로베니아, 크로아티아, 세르비아, 그리고 몬테네그로에 설립된 최초의 프리미엄 영화채널.
- 이 외에도 130여 개의 잡지를 발간하는 타임 인코퍼레이션은 미국과 영국에서 가장 규모가 큰 잡지사이며 멕시코에서는 세 번째로 규모가 큼. 홍콩에 본부를 둔 타임 아시아는 1946년 출판하기 시작해 110만 명의 독자를 보유하고 있으며, 호주와 뉴질랜드를 담당하는 타임 사우스퍼시픽도 50만 명의 독자 보유.
- 최근에는 아랍에미리트의 아부다비 부동산 개발기업인 알다르사와 공동으로 5억 달러를 투자하는 아부다비 미디어를 세워 아랍어로 만들어진 영화와 TV 프로그램, 비디오 게임 등을 제작할 예정에 있음(유성운, 2009. 2. 10).

---

3) HBO는 5-6개 메이저 영화사에서 방영권을 구입하여 제공하므로 HBO 영화의 판권을 타임워너가 보유하지 않는 경우가 많다. 이러한 이유로 HBO는 해외 진출시 현지 기업과 조인트 벤처 형식을 주로 취한다.

□ 성과

○ 타임워너의 연간 매출 추이

- 매출규모를 보면, 총수입은 2003~2007년 동안 연평균 5.2% 증가율을 기록하여 2007년 464억 8,200만 달러를, 당기순이익은 동 기간 19.3%의 높은 연평균 증가율을 보여 2007년 43억 8,700만 달러를 달성하였으나, 2008년 현재 손익이 134억 200만 달러의 적자를 기록하게 되면서 큰 타격을 입음.

< 표 5 > 타임워너 매출 및 자산 규모

구분	2008	2007	2006	2005	2004	2003
총수입	46,984	46,482	43,690	41,835	40,439	38,008
영업이익	-15,957	8,949	7,303	3,913	5,428	4,394
당기순이익	-13,402	4,387	6,527	2,671	3,108	2,166
총자산	113,896	133,830	132,719	123,541	124,541	122,986

※ 출처 : Time Warner(2008/2007/2006). Annual Report 2006~2008 재구성.

- 이번 타임워너의 적자는 산하 케이블 자회사인 타임워너케이블(TWC)과 인터넷 서비스인 AOL, 그리고 '타임'으로 대표되는 출판산업의 실적 악화와 함께 영업권 등 무형자산의 가치가 크게 감소하면서 반영된 결과임. 특히, 이 중 AOL은 광고 수입이 18% 줄며 가입자 수입이 27% 줄어드는 등 크게 침체한 것으로 알려짐(신승호, 2009. 2. 5). 2008년 현재 AOL의 매출은 전년대비 19.6%나 급감한 12억 1,900만 달러를 기록함.
- AOL의 부진은 영국, 프랑스, 독일 등 2006년부터 개편안을 내놓고 유럽 지역에서 인터넷 접속 사업을 매각함에 따라 가입료 매출이 56% 이상 하락한 데 따른 결과라 할 수 있으며, AOL의 실적 부진은 곧바로 모기업인 타임워너의 실적악화로 이어지고 있음(한국소프트웨어진흥원, 2007). 결국, 합병 초기부터 예견되었던 우려가 현실로 나타나고 있으며, 전문가들은 AOL의 향후 전망을 부정적으로 내다보고 있음.
- 한편, 타임워너에서 인터넷과 출판 사업이 차지하는 비중은 매년 줄어들고 있으며 케이블과 방송이 차지하는 비중은 지속적으로 늘어나고 있는

것으로 분석됨. 인터넷 기반의 Global Web Services를 제공하는 AOL 부문은 2006년 전체 매출의 17.8%에서 2008년에는 10% 내외로 그 비중이 줄어들었음. 케이블 부문은 2008년 전체의 36.6%에 해당하는 172억 만 달러의 매출을 기록, 타임위너의 핵심부문으로 성장하였음. Filmed Entertainment 부문과 Networks 부문도 각각 전체 매출의 24% 이상의 비중을 보이고 있음.

< 표 6 > 타임위너 분야별 매출규모 추이

(단위: 백만 달러, %)

구분	2008	2007	2006
AOL	4,165	5,181	7,786
케이블	17,200	15,955	11,767
필름 엔터테인먼트	11,398	11,682	10,625
네트워크	11,154	10,270	10,113
출판	4,608	4,955	4,952
교차영역 제거(-)	(1,541)	(1,561)	(1,553)
합계	46,984	46,482	43,690

※ 출처 : Time Warner(2008). Annual Report 2008.

- 타임위너는 융복합화 환경에서 Verizon, AT&T와 같은 통신사업자에 의해 변화되는 자국시장에 대응하고자 자산 매각이나 인수합병 등을 통해 사업의 전반적인 구조개편을 진행하고 있음.
- 2005년에는 경쟁사업자인 Comcast와 대형 MSO Adelphia 를 공동인수하여 통신방송 번들서비스 제공을 모색하는 한편, 미국의 Sprint Nextel과 공동으로 자회사를 설립하여 신규서비스를 개발하고 있음.
- 2006년에는 프랑스, 영국, 독일 등 유럽 각국에 있는 접속서비스 사업을 NeufCegetel S.A., Carphone Warehouse Group PLC, Telecom Italia S.p.A 등에 각각 매각하고, 철수하였음.
- 2007년에는 AOL의 비핵심분야인 Tegic과 Wildseed의 자산 등을 제3자에게 매각하는 한편, content-targeted 광고회사인 Quigo와 영국의 비디오게

임 개발, 제작업체인 TT Games 등을 인수하였음.

- 이와 함께 타임워너는 Tuner, HBO, WB Network로 구성된 네트워크 부문에서 해외진출을 적극적으로 추진하고 있음.
  - 네트워크 사업을 운영하는 Turner Broadcasting System은 해외 전 지역에서 엔터테인먼트와 애니메이션, 뉴스 네트워크를 지니고 있음.
  - CNN은 200여 개국에 진출하여 7개 언어로 방송하며, Cartoon network는 유럽과 아시아 지역에 진출, 다양한 현지어로 방송하고 있음.
  - 유료방송사업을 주관하는 Home Box Office는 프리미엄 유료TV 방송으로 미국뿐 아니라 남미, 유럽, 아시아에 joint venture를 50개 이상 보유하고 있음.
  - 대상지역은 영국, 독일, 프랑스 등 유럽과 캐나다, 일본, 그리고 기타 지역에 진출하여 사업을 하고 있으나, 그 규모는 상대적으로 작은 것으로 보임.
  - 지역별 매출규모를 보면, 미국에서의 매출이 전체의 80% 이상을 차지, 대부분 자국에서 발생하는 것으로 나타나며, 영국 4.4%를 제외하고는 독일, 캐나다, 일본 등 모두 2% 미만의 매출 비중을 보이고 있음.

< 표 7 > 타임워너 국가별 매출규모 추이

(단위: 백만 달러, %)

구분	2008	2007	2006
미국	38,808	38,256	35,070
영국	2,067	2,071	2,606
독일	646	798	1,169
캐나다	645	668	610
프랑스	622	637	834
일본	445	525	507
기타	3,751	3,527	2,894
합계	46,984	46,482	43,690

※ 출처 : Time Warner(2008). Annual Report 2008.

### (3) 바이어컴(Viacom Inc.)

#### □ 설립 배경

- 바이어컴은 미국의 지상파 네트워크인 CBS와 음악채널인 MTV, 아메리칸 흑인 케이블 네트워크 BET, 어린이 애니메이션 채널 니켈로디온, 영화사 파라마운트 픽처스, 드림웍스 SKG, 페이머스 뮤직 등 방송 영화 등에서 다양한 엔터테인먼트 콘텐츠를 생산하는 기업(하윤금·조은기·이명호, 2008).
  - 현재의 바이어컴의 이름을 지닌 기업조직이 설립된 것은 1970년 미연방통신위원회가 TV공중파 네트워크가 동일 시장에서 케이블시스템 및 지역 TV방송국을 소유할 수 없다고 판정하면서부터임.
  - 공중파와 분리된 케이블 사업자 바이어컴은 케이블 방송 사업의 안정적인 성장을 위해서는 연계되는 다른 사업들의 필요성을 인식하고 80년대 초반부터 라디오방송국들을 인수하기 시작함.
  - 특히 90년대 초에 시작한 음악전문채널인 MTV의 성공으로 바이어컴은 급성장하기 시작
  - 2000년에 들어서 바이어컴은 공중파 CBS와의 합병을 통해 다양한 미디어 분야를 통합함으로써 본격적인 복합 미디어 기업으로 도약하였으나 2005년 10월 CBS와 분리되어 현재는 케이블 네트워크와 영상제작 사업을 중심의 콘텐츠 제작 기업으로 운영되고 있음.

#### □ 성장 과정<sup>4)</sup>

- 1970년 FCC가 TV 공중파와 케이블 시스템을 동시에 소유할 수 없다고 판정하면서 기업 분리.
  - 1971년 6월에 콜럼비아 브로드캐스팅 시스템 주식회사(CBS)에서 파생되

---

4) 본 단락은 바이어컴 주식회사(Viacom Inc.) 홈페이지의 History 부분을 주로 참고하여 재구성함.

- 어 독립회사로 설립됨.
- 1983년 워너 커뮤니케이션 주식회사와 워너 아멕스 케이블 커뮤니케이션즈와 합작회사 설립.
  - 1985년에 MTV 네트워크의 약 66%를 매입하고, 1986년에는 MTV 네트워크의 미보유분을 매입. 1987년에는 MTV 유럽을 런칭하여 해외 확장을 꾀함.
- 1990년대에는 MTV에 대한 활발한 투자와 콘텐츠 기업으로 발돋움하기 위하여 파라마운트 커뮤니케이션즈 합병을 감행함.
- 1991년 MTV 유럽의 50.51%를 매입하고(6천 5백만 달러), 1996년 MTV는 MTV2를 런칭, Nick at Nite는 TV Land를 런칭.
  - 1994년 파라마운트 커뮤니케이션을 99억 달러에 합병
- 2000년에는 CBS 네트워크와 재합병했다가 2005년에 분리를 단행하고 케이블 쪽에서 더욱 활발한 행보를 보임.
- 2000년에는 CBS 네트워크와 합병(398억 달러)하고 2001년에 지상파 네트워크 UPN과 CBS를 합쳐 CBS 텔레비전 네트워크로 통합시켰음
  - 2002년 지역 채널 KCAL-TV 인수 : Young Broadcasting으로부터 LA지역의 채널인 KCAL-TV를 6억 5천만 달러에 인수
  - 2003년 Comedy Central 주식 공유 : Time Warner가 소유한 오락 채널 Comedy Central의 주식 50%를 인수. 현재는 바이어컴이 100% 소유.
  - 2004년 비디오 대여 체인인 블록버스터를 주식교환 방식으로 약 7억 3천 8백만 달러에 매각함. VIVA Media 주식 취득 : VIVA Media AG의 주식 97.8%를 취득
  - 2005년에는 이어컴은 회사를 바이어컴과 CBS로 분리하는 계획을 발표하고 게이 채널인 LOGO를 런칭
  - 2006년에는 바이어컴은 CBS와 분리를 끝냈다고 발표함. 드림웍스 인수 : 바이어컴의 자회사인 Paramount Pictures는 DreamWorks SKG를 16억 달러에 인수함.

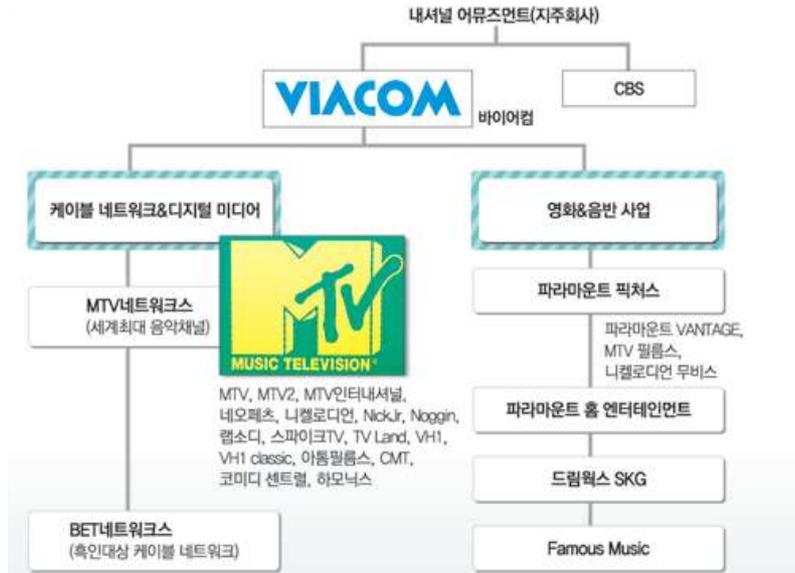
Xfire, BET.com(커뮤니티형 웹사이트, 58%), MTV Japan(63.8%), ATom(온라인 게임 업체) 인수

- 2007년 구글이 인수한 유튜브에 올려진 바이어컴의 영화, 애니메이션, 음악 콘텐츠 10만여 건을 삭제할 것을 요구하며 10억 달러 규모의 저작권 침해 손해배상 소송을 제기

#### □ 핵심 사업

○ 세계에서 33개 언어로 방송되는 160개 TV 채널과 400개 온라인 사이트를 운영 중인 글로벌 엔터테인먼트 콘텐츠 그룹

- 바이어컴은 CBS와의 합병을 통해 TV, 영화, 라디오, 출판, 옥외광고, 온라인 등의 분야를 통합함으로써 복합 미디어 기업으로 도약하였으나, 2005년 10월 CBS 네트워크와 분리 이후에 케이블 및 콘텐츠 사업에 집중.
- 바이어컴은 크게 '케이블 네트워크와 디지털 미디어' 분야와 '영화와 음악' 사업 분야로 나뉘어짐. 케이블 네트워크는 MTV, BET와 그 외 여러 채널들을 보유하면서 현지화를 통해 지역 채널화하는, 글로벌 하면서도 로컬한 채널 전략을 지향함. MTV네트워크는 TV와 디지털미디어, 출판, 홈비디오, 라디오, 음악과 관련된 채널을 운영하고 있으며 전 세계 137개 채널 사업을 추진 중. MTV는 미국에서만 9600만 가구에서 시청하고 있으며, 전 세계적으로 161개국에서 5억6200만 가구가 시청. BET는 미국과 캐나다, 남미를 포함해 8400만 가구의 시청자를 확보. 또한 어린이 대상 채널인 니켈로디언은 미국 영국 호주 남미 터키 등 149개 지역, 2억3000만 가구에서 시청.
- 영화 사업은 파라마운트 픽처스 사를 통하여 영화에 대해 직접 투자, 제작 배급을 하고 있으며, 미국 뿐 아니라 전세계적인 배급망을 보유하고 있음. 극장 상영이 끝난 영화는 파라마운트 홈 엔터테인먼트에 의해 다시 보급함.



<그림 6> 바이어컴의 사업분야

※ 출처 : 글로벌 미디어 그룹을 가다 <3> 바이어컴. 전승훈(2009. 1. 6). 동아닷컴.  
<http://www.donga.com/fbin/output?n=200901060100>

□ 성장 전략

- 바이어컴은 콘텐츠 중심의 전략을 세우고 채널과 콘텐츠를 핵심으로 해외에 진출하는 전략을 취함. 플랫폼의 확장보다는 채널이나 콘텐츠의 확장을 꾀함으로써 콘텐츠 중심 기업으로서의 아이덴티티를 확실히 하려는 모습을 보임.
- 바이어컴의 보유 채널 중 MTV와 니켈로디언이 해외진출의 주요 전략 상품으로 이용되고 있으며, 특히 MTV는 다양한 사업을 통해서 전 세계 119개에 방송과 영화 콘텐츠 등을 수출하고 있음.
- 경쟁사들이 케이블이나 통신 기업을 보유하려고 하는 행보와는 달리 해외 전략도 프로그램이나 전문 채널 보급에 중점을 두고 있음. 다른 업종과 달리 미디어 산업은 국가별로 규제가 많아 해외에서 사업을 하려면 콘텐츠 위주로 해야 한다는 게 바이어컴의 생각.
- 해외 진출 시에 대상 국가에 회사를 설립하기 보다는 해당 지역의 로컬

사업자와의 제휴를 선호하고, 각 국가의 상황에 맞추어 커버리지 확보에 도움이 되는 회사, 콘텐츠 제작에 도움이 되는 회사, 그리고 마케팅에 도움이 되는 회사 중에서 선택

○ 콘텐츠를 유통시킬 수 있는 뉴미디어 개발에도 꾸준한 투자를 해옴.

- 특히 구글의 유튜브와 저작권 소송을 벌이면서 자사가 보유한 콘텐츠를 웹TV 플랫폼을 통하여 합법적으로 유통시키는 방법을 꾸준히 모색해옴.

- 300개 이상의 디지털 사업체(웹사이트)를 통해 콘텐츠의 도달 범위를 확대하고, 이용자들의 트래픽을 돈으로 만드는 디지털 비즈니스로 전환하는데 성공

- 구글과의 저작권 소송 과정은 홈페이지의 공간을 따로 할애하면서까지 중요한 사안으로 다루고 있음.

○ 목표 달성을 위해 경쟁관계에 있는 타 미디어 기업들과도 과감히 제휴 및 협력을 추진(전승훈, 2009. 1. 6).

- 2007년 마이크로소프트와 계약을 맺고 MSN닷컴, X박스 라이브에 콘텐츠를 제공

- 바이어컴의 파라마운트 영화사는 타임워너, 소니픽처스, 유니버설, 컴캐스트, 인텔, MS와 함께 영화를 내려받은 이용자들이 DVD, PC, 휴대전화 등 다양한 기기로 콘텐츠를 즐길 수 있도록 하는 '디지털 엔터테인먼트 콘텐츠 에코시스템'을 결성.

□ 성과

○ 바이어컴의 연간 매출 추이를 살펴보면, 경기 불황에도 불구하고 매년 꾸준한 성장세를 보임.

- 케이블과 디지털 미디어를 통한 수익은 매년 상승세를 나타내고 있으며, 2008년 현재 87억 5600만 달러로 전년대비 8.1% 상승함.

- 영화·음반 사업 또한, 지속적인 상승세를 나타내고 있으며, 2008년 현재 60억 3300만 달러로 전년대비 10.2% 상승함.

<표 8> 바이어컴의 사업 분야별 매출액 현황

(단위: 백만 달러)

사업 분야	2005	2006	2007	2008
Media Networks	6,758	7,241	8,101	8,756
Filmed Entertainment	2,925	4,274	5,476	6,033
합계	9,519	11,361	13,423	14,625

※ 출처: 바이어컴 홈페이지. 재구성.

- 바이어컴은 다양한 지역에 여러 개의 채널이 진출하여 있음.
  - 미국을 포함한 북미 지역에 21개 채널이 진출하였고, 그 다음은 문화적으로 인접한 유럽으로 15개의 채널이 진출하였음.
  - 아시아와 아프리카에는 각각 12개 채널이 진출한 상태이나 미국과 지리적으로 인접한 남미에 7개 채널이 진출하여 있음.
- 콘텐츠를 주로 한 전략을 취함으로써 대상국에 따라 다른 전략을 취하고, 그에 따라 다양한 모습의 콘텐츠를 대상국에 다르게 선보임.
  - MTV Japan, MTV Europe과 같은 지역 채널을 통하여 글로벌과 로컬을 적절히 취하는 모습을 보여줌.
  - 주요 시자인 미국과 북미 지역에 집중하는 모습을 보여주기도 하지만 이들 포맷을 바탕으로 다른 나라에 맞춘 로컬적인 콘텐츠를 공급함으로써 다양한 시청자들을 포용하려는 모습을 보여줌.
- 2000년에 모기업인 CBS를 매입했다가 5년 뒤에 다시 분리하는 과감한 작업을 통하여 바이어컴은 콘텐츠 제작업체로서의 입지를 더욱 단단히 함.
  - 2000년 당시에 가장 성공한 기업으로 꼽혔던 바이어컴은 모기업인 CBS를 그 때 당시 역대 가장 큰 규모인 220억 달러에 사들였음. 그러나 5년이 지난 뒤, 두 기업 사이에는 시너지의 경제가 거의 존재하지 않음을 깨닫고

바이어컴과 CBS는 다시 분리하였음.

- 분리한 뒤 CBS는 콘텐츠 전달 플랫폼으로서(e.g., the CBS Network, CBS Radio, the CW), 바이어컴은 콘텐츠 제작 업체로서(e.g., Paramount Studios, MTV family of networks) 남아있음.

#### (4) 월트 디즈니 컴퍼니(The Walt Disney Company)

##### □ 설립 배경

- 1923년 월트와 로이 디즈니 형제가 할리우드에서 단편 애니메이션을 제작하기 위한 스튜디오를 설립하면서 출발한 기업.
  - 디즈니는 애니메이션 제작 영역에서 출발하여, 구축된 라이브러리를 토대로 케이블과 지상파 영역에 적극 진출하여 현재는 세계적인 글로벌 미디어 기업 중 하나임.
  - 디즈니는 자사의 콘텐츠와 브랜드 가치를 활용한 캐릭터 사업과 테마파크 사업에서도 높은 수익을 얻고 있어 타 글로벌 미디어 기업과는 다소 상이한 사업구조를 가지고 있음.

##### □ 성장 과정<sup>5)</sup>

- 1923년에 월터 E. 디즈니(Walter E. Disney)와 로이 O. 디즈니(Roy O. Disney) 형제가 디즈니 브라더스 스튜디오(The Disney Brothers Studio)를 설립.
  - 1923년 엘리스 코미디즈(Alice Comedies)라는 이름의 시리즈를 제작하고 1928년에는 스팀보트 윌리(Steamboat Willie)라는 애니메이션 필름을 통하여 미키마우스와 미니마우스가 등장하였으며, 이는 디즈니가 제작한 처음의 음향효과와 대화가 입혀진 영화임.
- 1929년에 프로덕션 설립하여, 1937년에는 최초로 장편 애니메이션인 '백설

---

5) 본 단락은 The Walt Disney Company (2008). *Fact Book 2008*을 주로 참고하여 재구성함.

공주와 일곱난장이(Snow White and the Seven Dwarfs)'를 제작

- 제작에만 힘쓰던 디즈니는 1953년 영화 배급사 브에나 비스타 픽처스 배급사(Buena Vista Pictures Distribution)를 설립.
- 1955년 디즈니랜드를 개장. 또한, ABC를 통해 '미키마우스 클럽(Mickey Mouse Club)' 라이브러리를 축적하고 이를 여러 가지 형태로 변형하여 이용함으로써 다양한 수익 창출원을 확보
- 창업주 형제가 사망하면서 디즈니는 위기를 맞이하지만, 1984년 프랭크 G. 웰스(Frank G. Wells)가 새로운 사장으로 취임하면서부터 케이블 방송사 사업, 가정용 비디오 배급 사업, ABC 인수를 통한 지상파 방송사업, 인터넷 사업 등 새로운 사업에 뛰어들면서 기존 콘텐츠 중심의 기업에서 콘텐츠 생산과 유통망을 동시에 보유한 거대 미디어 기업으로 성장하기 시작함.
- 2001년 종합가족오락물 제작사 Fox Family Worldwide 인수하였고, 2002년에는 위성TV 방송업체인 EchoStar와 협약. the American bouquet DISH Networks에 ABC Family 채널들과 ESPN Classic을 재통합하기로 계약.
- 2003년에는 VOD서비스인 MovieBeam 런칭하였고 2004년에 애니메이션 스튜디오인 픽사(Pixar)를 매각함. 케이블 사업자인 Comcast가 디즈니를 대신해서, ABC 네트워크와 TV채널과 스튜디오를 인수하기로 함.
- 2006년에 주식교환거래 방식을 통해 픽사 재인수. 디즈니 채널을 포함하여 디즈니 콘텐츠를 Sky의 광대역 서비스와 고품질 서비스에 제공하는 프레임 계약 체결. 유럽 채널, NASN, 미국 스포츠와 인도 어린이 채널, Hungama TV 등의 운영권을 인수함. 가족 단위 소비자를 대상으로 모바일 사업, Disney Mobile을 시작. 또한 애플의 콘텐츠 서비스인 iTunes에서 디즈니의 영화들을 공급하는 계약을 체결.
- 2007년에는 ABC 라디오 합병 완료.

□ 성장 전략

- 초기 디즈니의 주요 사업들은 창업 때부터 꾸준히 개발하고 있는 애니메이션 캐릭터를 중심으로 이루어짐.
  - 창업 초기에 개발한 미키마우스, 미니마우스, 백설공주 등의 캐릭터를 중심으로 제작 스튜디오, 배급사, 테마 파크 등 다양한 사업들을 창출하였음.
  - 이러한 사업들은 창업주인 디즈니 형제가 사망하면서 시들해지기 시작함.
- 1984년에 프랭크 G. 웰스(Frank G. Wells)가 새로운 사장으로 취임하면서부터 디즈니는 새로운 사업으로 뛰어들게 됨.
  - 현재 디즈니의 사업 분야는 지상파 방송 및 케이블 채널을 공급하는 미디어 네트워크 사업(media network), 디즈니랜드로 대표되는 테마파크 및 리조트 사업(parks and resorts), 영화 제작과 배급, 가정용 비디오와 DVD 배급 및 음악 사업을 하는 스튜디오 엔터테인먼트(studio entertainment), 그리고 도널드 덕, 푸우 등 디즈니의 자체 캐릭터들과 관련된 상품을 개발하는 물품 사업(consumer products)으로 구성되어 있음.
  - 이 중 미디어 네트워크 사업의 수익이 전체 그룹 수익의 약 43%를 차지.
- 또한 거대 미디어 그룹 중 가장 빠르게 뉴미디어 환경으로 전환을 도모하였음.
  - 2006년에는 다양한 모바일을 이용한 사업에 뛰어들었으며, 이러한 것 중 가장 대표적인 사례가 애플 아이튠스와 손을 잡은 일이라고 할 수 있음.
  - 다른 미디어 그룹들이 새로운 플랫폼에 부정적인 시각을 보였던 때에도 '위기의 주부들(Desperate Housewives)'을 비롯한 다양한 영화나 드라마를 아이튠스에서 서비스하기로 결정함.
  - 이 서비스는 첫 주에 12만5000번의 영화 다운로드를 기록하며 100만 달러의 매출을 올렸고 매년 5000만 달러(약 651억 원)의 매출을 기록했으며 지금까지 400만 번의 다운로드를 기록했음.
  - 디즈니의 괄목할 만한 매출로 인하여 다른 미디어 그룹들이 아이튠스와

같은 서비스에 눈을 돌리게 되었고, 이로 인하여 애플사는 지난 2008년 5월 “월트디즈니 외에 파라마운트, 워너브러더스 등의 영화들을 14.99달러에 다운로드할 수 있는 서비스를 개시한다”고 발표하게 됨(유성운, 2009. 1. 2).

○ 어린이를 대상으로 한 사업에 지속적인 관심을 갖고 투자.

- 어린이를 대상으로 한 시장은 상당한 잠재적 가치를 가지고 있으며, 기존에 디즈니가 보유한 콘텐츠를 이용하면 상당한 시너지 효과를 낼 수 있다고 판단.
- 어린이를 대상으로 한 대표적인 서비스로는 2007년에 인수한 게임사이트인 '클럽 펙귄(club penguin)'과 미국 영어교육 사이트인 '웹킨즈(WebKinz)'를 예로 들 수 있음.
- 어린이를 대상으로 사업을 하는 것은 잠재적 가치를 지니고 있는 것은 물론, 차세대에 지불 가능한 소비자를 확보할 수 있다는 이점이 있음.
- 디즈니가 최근 게임시장을 공략하는 것도 어린이 시장과 함께, 디즈니 캐릭터에 향수를 가진 어른 소비자들을 겨냥한 것으로 보임.

□ 성과

○ 디즈니는 다른 미디어 기업들과는 다른 행보를 보임.

- 다른 미디어 기업들이 합병과 주식 매각 등을 통하여 몸집 불리기에 집중하는 동안 디즈니는 기존에 보유한 테마파크나 미디어 플랫폼을 충분히 이용하 전략을 보임.
- 실제로 디즈니는 2008년 상반기 순이익이 2007년 동일한 시기에 비하여 9% 증가함을 보임(The Walt Disney, 2008).
- 이는 ESPN 수익과 환율 증가로 인해 늘어난 해외 테마파크 수입 때문인 것으로 분석됨.

<표 9> 디즈니의 사업 분야 별 수익

(단위: 백만 달러)

사업분야	2004	2005	2006	2007	2008
미디어 네트워크	11,202	12,637	14,100	15,046	15,857
테마파크 및 리조트	7,750	9,023	9,925	10,626	11,504
스튜디오 엔터테인먼트	8,713	7,587	7,529	7,491	7,348
물품 사업	2,511	2,127	2,193	2,347	2,415
쌍방향 미디어	-	-	-	-	719
합계	30,176	31,374	33,747	35,510	37,843

※ 출처: The Walt Disney. Fact Book 2008.

- 문화적 할인이 비교적 적은 분야인 캐릭터와 스포츠를 이용한 사업을 주로 함으로써 어느 나라에서든지 비교적 거부감없이 사업을 추진할 수 있으며, 다양한 플랫폼에 일찍 눈을 돌림으로써 변화된 미디어 환경에 발빠르게 적응함.
- 스포츠채널인 ESPN은 세계 각국으로의 진출도 활발하여 세계 195개 국에 16개 언어로 방송되고 있으며, 2008년 ESPN의 시청자수는 약 3억 4760만 명으로 집계됨(The Walt Disney, 2008).

(5) 상하이 미디어 그룹(Shanghai Media Group)

□ 설립 배경

- 글로벌 미디어 그룹을 육성하기 위한 중국정부의 전폭적인 지원
  - SMG는 상하이원광신문완메이그룹(上海文廣新聞傳媒集團)의 별칭으로, 이 그룹은 중국 정부가 자국의 글로벌 미디어 그룹을 육성하기 위해 2001년 설립한 종합미디어라 할 수 있음.
  - 중국 정부는 2001년 상하이런민(上海人民)라디오방송국, 상하이TV방송국(上海電視臺) 등 5개 방송국을 통합해 SMG를 설립.

- 중국시장의 급성장과 SMG 수장의 사업 능력이 또 다른 발전의 기반
  - 21세기 들어, 중국시장의 급성장 그리고 2002년 당시 33세이 나이로 총재에 임명된 리루이강(黎瑞剛)의 시장 변화를 읽는 눈과 미래 비전에 대한 추진력이 오늘날의 SMG를 이룩하게 한 원동력이 됨.

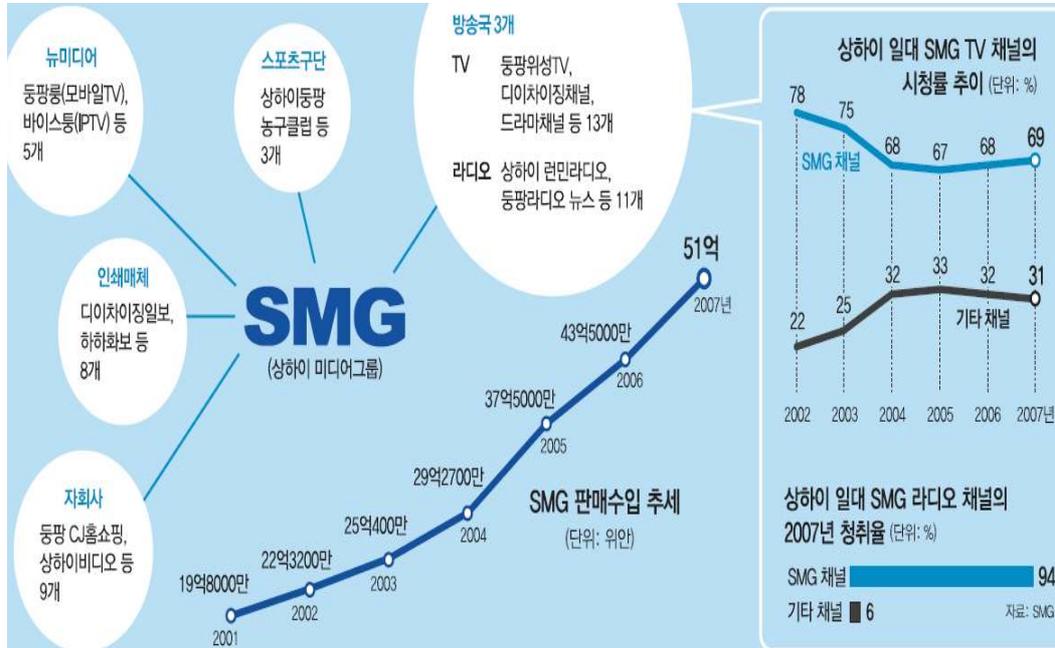
□ 성장과정

- 2001년 중국정부 주도로 상하이런민(上海人民)라디오방송국, 상하이TV방송국(上海電視臺) 등 5개 방송국을 통합해 SMG 설립.
- 2002년 리루이강(黎瑞剛) 총재 임명.
- 2003년 국내 CJ홈쇼핑과 49:51 비율로 합작 투자해 '동방CJ홈쇼핑'을 설립 .
- 2006년 중국 최초로 IPTV '바이스통TV'를 만들어 전국 10여 개 대도시에서 운영.
- 2007년 SMG 동광룡(東方龍)이 휴대전화 TV '제5매체'를 개국하여 24시간 동안 뉴스와 체육 오락 여행 등 다양한 프로그램을 제공하기 시작.
- 2008년 영어와 일본어로 방송하는 상하이외국어채널 오픈

□ 핵심 사업

- 주요 핵심 사업 분야로는 신문 잡지 방송 등 전통 매체뿐 아니라 IPTV와 같은 뉴미디어까지 포함.
  - 산하 방송국 3개를 통해 뉴스부터 연예 오락 스포츠까지 13개 TV채널과 11개 라디오 채널을 운영
  - 중국의 경제지 중 최고의 영향력을 지닌 '다이차이징(第一財經)일보'등 8종의 신문과 잡지를 발행.
  - 신매체 분야에는 IPTV와 디지털케이블 TV, 휴대전화 TV를 보유.

- 판권 유통회사와 홈쇼핑 등 9개의 자회사를 거느리고 있고, 상하이동팡(東方)농구클럽 등 스포츠구단도 3개를 소유. 이 외에도 상하이의 상징인 동팡밍주(東方明珠) 탑의 지분도 보유.



< 그림 7 > SMG의 주요 서비스 분야 및 수익 현황

※ 출처 : 글로벌 미디어 그룹을 가다 <7>상하이 미디어그룹. 이현진(2009. 2. 17). 동아닷컴.

□ 성장 전략<sup>6)</sup>

- SMG 사장 리루이강이 계획하고 있는 기업 발전전략은 첫째, 전체 수입원의 90%에 달하는 광고수입 의존도를 줄여 나가면서 새로운 부가가치 수익원(유료 가입료, 신디케이션, 뉴미디어 투자 등)을 창출하고, 둘째, 전국적인 네트워크를 만들어 SMG를 지역 플랫폼에서 전국 플랫폼으로 전환하며, 셋째, 전 세계적으로 중국어를 사용하는 수용자 시장(아시아, 북미, 유럽 포함)을 목표로 콘텐츠를 제작 유통하는데 있음.

6) 강만석(2004)의 연구자료를 중심으로 정리.

- 기업 발전전략의 실천 방안으로 그가 추진하고 있는 주요 사업으로는 해외 미디어 기업과의 전략적 제휴, 신디케이션 확대, 기업공개(IPO), 뉴미디어 사업 진출(디지털 유료방송, 국내외 텔레콤 기업과의 제휴 등)을 들 수 있음.
- SMG가 최근 전략적으로 기업제휴를 체결한 사례로는 우선 ‘TVB 비즈니스 모델’을 들 수 있는데, 홍콩의 방송 미디어 그룹이자 세계에서 가장 규모가 큰 중국어 프로그램 프로듀서인 TVB와의 협력을 통해 SMG는 그룹의 네트워크 위성채널 SBN(Shanghai Broadcast Network)의 콘텐츠를 TVB-I의 Jade Interactive Platform을 통해 오스트레일리아의 1만 가구 이상에 유통시키는 협정을 체결하였음. 또한 CNBC-Asia와의 전략적 제휴를 통해서 SMG는 중국 최초의 네트워크 비즈니스 채널에서 하루 30분 분량으로 방송되는 프로그램인 “Global Business Centre”의 콘텐츠 품질을 개선하고 공동제작 하는 등 일련의 프로그램 협력을 실행하였으며, 하버드 비즈니스 스쿨의 사례연구와 연구보고 등을 방송하는 프로그램인 “Strategic Decision”을 파일럿 형식으로 공동제작 하기도 함. 마지막으로 CJ홈쇼핑과의 전략적 제휴를 들 수 있는데, 자본비율 51대 49로 한국의 CJ 홈쇼핑과 ‘동방CJ홈쇼핑’이라는 채널을 설립하였으며, 이는 SMG가 기존의 광고수익 의존에서 탈피하기 위한 수익원 다변화의 핵심 전략으로서 중대한 의미를 갖고 있음.
- 2007년에는 시장성을 지닌 프로그램으로 자국 시장과 해외 시장을 공략하겠다고 선언하였으며, 이는 중국 미디어 정책의 일대 전환을 예고한 것을 의미. 시청률 경쟁에서 비교적 자유로웠던 중국 매체들이 이제는 ‘시장 속으로’ 들어가야 한다고 선언한 셈이며, 중국 정부가 미디어를 공산당의 선전 도구로 규정해 시장성을 중시하지 않았으나 최근 정책 방향을 바꾸고 있는 것과 연관. SMG는 국내외 시장 공략의 첫 조치로 2008년 영어와 일본어로 방송하는 상하이외국어채널을 열었으며, 다양한 분야에서 추진해 온 글로벌 미디어 기업들과의 제휴에 박차를 가하고 있음. 이 그룹은 마이크로소프트사와 함께 디지털 판권 관련 프로젝트를, 인텔과는 디지털홈 프로젝트를, 타임워너의 AOL과는 독립 중국어채널 정보서비스를 벌이고 있으며, 또 미국 CNN, 일본 NHK 등 해외 매체들에 방송 뉴스를 공급하

고 있음(이현진, 2009. 2. 17).

□ 성과

○ 상하이 방송시장<sup>7)</sup>에서 독점 사업자의 지위 확보

- 상하이 시장을 구성하는 TV방송사들은 크게 CCTV, 상하이미디어그룹(Shanghai Media Group, 이하 SMG), 성급 위성채널, 상하이교육TV(Shanghai Education TV), 그리고 기타 지역 방송사들로 나눌 수 있는데, 이 중 SMG의 12개 채널(상하이 TV 채널과 Oriental TV 채널)이 모두 합쳐서 2007년 현재 70%로 가장 높은 시장 점유율을 확보.
- 라디오 채널들의 청취율 또한 2007년 94%로 독점
- 이 그룹의 위성TV인 동광위성TV는 위성 2개를 통해 중국 내 모든 직할시와 주요 도시, 마카오 특별행정구역, 일본 호주 북미 유럽 등지에서 6억 명의 시청자를 확보
- 2006년 9월 중국 최초로 IPTV ‘바이스톤TV’를 만들어 전국 10여 개 대도시에서 운영하고 있으며, 지난해 11월 말 현재 유료 가입자 수는 150만 명으로 프랑스에 이어 세계 2위.
- 2007년 7월에는 SMG 동광룡(東方龍)이 휴대전화 TV ‘제5매체’를 개국하여 24시간 동안 뉴스와 체육 오락 여행 등 프로그램을 제공.
- 자회사 중에 2004년 한국의 CJ홈쇼핑과 함께 설립한 동광 CJ홈쇼핑이 있으며, 이 회사는 매년 매출액이 50% 이상 급성장하면서 지난해 15억 위안에 이름(이현진, 2009. 2. 17).

○ 연간 판매수익의 수직적 증가

- 설립 첫 해에는 판매수입이 19억8000만 위안에 달했으며, 꾸준한 상승세를 보이다가 2005년에는 37억 5000만, 2006년 43억 5000만, 2007년에는 51

---

7) 중국에서 연간 성장률이 가장 높은 산업 분야 중 하나를 꼽으라면 주저 없이 방송을 중심으로 한 미디어 산업을 들 수 있다. 중국 방송산업의 국제화·산업화를 상징할 때 그 견인차는 단연코 상하이 방송 시장이라 할 수 있다.

억 위안(1조여 원)으로 큰 폭의 상승세를 이어가고 있음.

#### (6) BBC(British Broadcasting Corporation)

##### □ 설립배경

- BBC는 1927년에 방송 프로그램의 상업화에 대한 우려로 공영방송 모델을 채택하면서 설립됨.
- 초기에는 사적 이익보다 공공선에 봉사하는 방송 형태인 공공서비스 라디오로 시작함.
- 1936년에는 TV사업 쪽으로 사업을 확장하였음.
- 1955년 독립텔레비전규제기관(ITA)이 감독하는 민영방송 ITA가 도입되기 전까지 독점적 지위를 누렸음.
- 2004년 오프콤(Ofcom)은 BBC뿐 아니라 ITV, 채널4, S4C, 5, 텔레텍스트(Teletext)를 공공 서비스 방송으로 규정하였었는데, 현재 BBC와 채널4, S4C는 공기업이고 ITV, 5, 텔레텍스트는 민영방송으로 운영됨.
- 채널4는 광고를 재원으로 운영되고, S4C는 광고와 정부보조금을 재원으로 운영되고 있음.

##### □ BBC 트러스트

- 영국 정부는 BBC에 대한 지배구조를 개선하기 위해 2006년 칙허장 갱신 과정에서 BBC 트러스트 제도를 도입
- 그 이전까지는 BBC 경영위원회(Board of Governors)가 BBC의 주요 의사를 결정하였으나 경영위원회가 내부에 포섭돼 있어 경영과 감독 기능이 효과적으로 분리되지 않은 점이 문제점으로 지적돼 왔음.
- BBC 트러스트(The BBC Trust)는 BBC의 전략과 연간 예산 등을 승인하며, 집행이사회(The Executive Board)의 성과 등을 평가하고 있음.

- BBC트러스트는 위원장, 부위원장, 위원 등 12인으로 구성되며, 위원 10인 중에는 잉글랜드, 스코틀랜드, 웨일즈, 북아일랜드의 지역별 대표를 포함하도록 하고 있음. 위원은 형식적으로 여왕이 임명하나, 실질적으로 수상이 지명함.

○ BBC 트러스트의 주요 직무<sup>8)</sup>

- 칙허장과 협정서 내에서 BBC의 전반적인 전략적인 방향 제시
- 영국과 해외에서의 BBC의 서비스와 활동과 관련한 전략과 예산의 승인
- BBC 집행이사회에 대한 성과 평가 및 책임 부과
- BBC 서비스에 대한 서비스 면허의 부여 및 면허 요건 감시
- BBC 서비스 내용물 유지 기준의 승인
- BBC 전체 전략방침과 관련된 개별 전략 제안 승인
- BBC 불만처리 틀 설정
- 집행이사회에 새로운 서비스를 위한 제안 관련, 제안 평가 틀 승인
- 효율적인 수신료 징수를 위한 활동
- 규약 제정권 (일반직무 및 수신료 납부자 관련, 개방성과 투명성 관련)

□ 핵심 사업<sup>9)</sup>

- 영국 내에서 BBC의 대부분의 서비스는 수신료를 통하여 조성된 자금으로 각종 사업을 진행하여 이루어짐.
- BBC는 8개의 전국 텔레비전 채널(BBC One, BBC Two, BBC Three, BBC Four, CBBC, CBeebies, BBC News, BBC Parliament)를 보유하고 있으며, BBC 레드 버튼 인터랙티브 TV(Red Button interactive TV)와 BBC HD 등의 디지털 전환 사업도 함께 진행 중임.

8) 출처: 'BBC 2008/2009 Annual Report: Part 1 BBC Trust

[http://downloads.bbc.co.uk/annualreport/pdf/bbc\\_trust\\_2008\\_09.pdf](http://downloads.bbc.co.uk/annualreport/pdf/bbc_trust_2008_09.pdf)

9) 본 절은 BBC 홈페이지(<http://www.bbc.co.uk/info/services/>)를 참고하여 작성되었음.

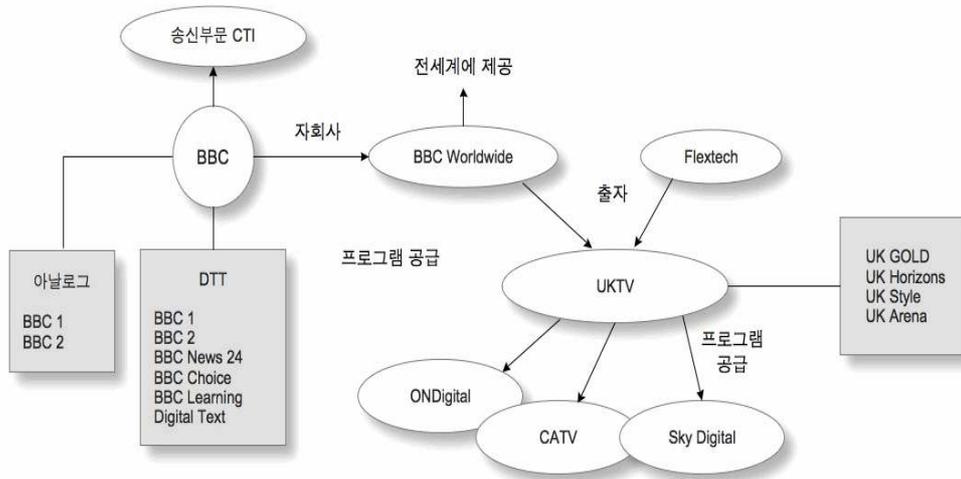
- 라디오 채널도 10개를 운영중이며(Radio01, 1Xtra, Radio02, Radio03, Radio04, Radio05 Live, 50Live Sports Extra, 60Music, Radio07, BBC0Asian Network), 스코틀랜드, 웨일즈, 북 아일랜드에 전국 단위의 TV와 라디오 서비스를 실시하며, 잉글랜드 지역에는 40개 이상의 지역 라디오 방송국을 운영하고 있음.
- 이외에도 BBC 온라인, BBC iPlayer, BBC Mobile 등과 유튜브에 BBC 채널 등을 운영하면서 디지털 시대의 방송산업 개편에 발맞추는 움직임을 보임.
- 위의 사업 외의 다른 사업들은 다른 경로를 통하여 자금을 조달하여 운영됨.
  - 커뮤니티 채널(TV)는 파트너십 동의를 통하여 BBC가 지원.
  - BBC 월드 서비스(라디오)는 UK Foreign과 커먼웰스 오피스(Commonwealth Office)를 통하여 자금을 조달함.
  - 이외에도 다양한 벤처 사업 등을 통하여 재원을 조달하고 사업을 운영중임.

#### □ 성장 전략

- BBC는 공격적 경영 전략을 바탕으로 전통을 지키기 위해 노력함.
  - 지난 1980년대 중반 당시 정부의 예산 삭감으로 회사의 경영상황은 악화되었으며, 시청자도 BBC 이외의 다른 채널이나 케이블, 위성방송 등과 같은 경쟁 매체로 빠져나감.
  - 당시 수상이었던 마가렛 대처 수상과도 불편한 관계였고, 이 때 대처 수상은 BBC 방송의 재원으로 활용되던 수신료 (license fee)를 불모로 BBC를 압박함.
  - 1998년 9월 18일에는 다채널, 고화질로 대표되는 뉴미디어 방송인 디지털 방송 서비스를 제공하기 시작했는데, 이는 루퍼트 머독의 상업위성 채널인 스카이TV가 공식적으로 디지털 방송 서비스를 개시하기 일주일 전의 시

점이었음.

- BBC 출판사업본부는 '정원사의 세계(Gardener's World)'에서부터 '텔레토비(Teletubbies)'에 이르는 20여종의 잡지를 창간하였음.
- 97년부터 서비스를 시작한 BBC 온라인(BBC Online) 역시 영국에서 가장 명성있는 뉴스 미디어 웹 사이트로 성장함.
- 결과적으로 BBC는 사업다각화를 통해 미디어 대기업화를 이루었으나 다른 미디어 기업과는 다르게 공공 서비스 제공이라는 BBC 본래의 전통을 지키고 확대하기 위한 수단으로 상업적인 신규 사업을 벌여왔음.



<그림 8> 영국 BBC의 디지털 사업 전개

- BBC는 공영방송이라는 취지를 살려서 광고 수익보다는 수신료의 비중을 높였고, 위에서 언급한 것처럼 사업의 다각화를 위하여 많은 노력을 기울였음.
- 우리나라의 수신료와 같은 개념인 BBC의 '라이선스 피(license fee)'는 2009년 현재 컬러 TV의 경우 1년에 139파운드 50펜스(한화 약 28만원)가 징수되는데 이는 KBS 수신료를 연간으로 환산했을 때인 3만원에 비하면

10배에 가까운 수치임(BBC, 2009).

- BBC는 높은 수신료를 징수함으로써 전체의 수입항목 중 수신료의 비중이 가장 높음.

**<표 10> BBC 수익구조**

(단위: 백만 파운드)

수입항목	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
수신료	2,940.3	3,100.6	3,242.9	3,368.8	3,493.8
수신료 비중	76.7%	77.4%	77.6%	76.3%	75.9%
BBC 월드 정부 보조금	247.2	260.2	269.6	283.6	294.6
광고 수입	624.3	620.0	635.9	719.6	775.9
기타 수입	23.5	24.2	28.9	42.8	41.4
총계	3,835.3	4005.0	4,177.3	4,414.8	4,605.7

※ 출처: BBC 2005/2006 Annual Report, BBC 2006/2007 Annual Report, BBC 2007/2008 Annual Report, BBC 2008/2009 Annual Report. 재구성

- BBC는 수신료의 징수와 사용의 독자성에 대한 정당성을 두 가지로 꼽고 있는데, 첫째는 공영방송사로서 어떤 정치적 압력이나 경제 위기에도 공정성과 독립성을 지키기 위해 안정적인 재정구조가 절대적으로 필요하다는 것.
- 두 번째 이유는 수신료를 책임지는 만큼 다른 방송사에 비해서 차별화된 다양한 프로그램을 제공한다는 것.
- 그러나 타 방송사들이 정치적 경제적 위기에 흔들리는 상황에서 홀로 공정성과 독립성을 지킨다는 것이 시청자에게는 공감하기 힘든 부분이 있으며, 다채널 디지털 방송이 시작되면서 BBC가 제공하는 것보다 훨씬 전문적이고 다양한 프로그램들이 쏟아져 나오고 있어서 차별성이나 전문성에서도 회의적인 입장이 많음.
- BBC의 수익구조 중 주목할 만한 것은 광고수입의 절반 이상이 영국이 아닌 다른 나라에서 발생했다는 것.

<표 11> BBC의 광고 수익

(단위: 백만 파운드)

지역	2008년	2009년
영국	310.4	303.9
미국	187.2	212.2
그 외 다른 나라	222.0	259.8
총계	719.6	775.9

※ 출처: BBC 2008/2009 Annual Report.

- 전체 수익에서 많은 수를 차지하지는 않으나 광고 수입이 대부분을 차지하는 우리나라 지상파 방송구조를 감안할 때, BBC가 해외에서 절반 이상의 광고수익을 얻은 것을 주목하여 볼만함.

(7) 구글 (Google)

□ 설립 배경

○ 구글의 전신인 백럽(BackRub) 검색 엔진 개발

- 1996년에서 1997년까지 스탠포드 대학 24살 청년인 래리 페이지(Larry Page)와 세르게이 브린(Sergey Brin)은 링크 랭킹 시스템인 PageRank<sup>10)</sup> 아이디어를 적용하여 백럽(BackRub)이라는 이름의 초보적인 검색엔진을 개발.

○ 구글 창업

- 검색 기술을 기존 포털업체(야후, 인포시크, 익사이트 등)에 16억원의 희망 가격에 팔려고 하였으나, 당시 어떤 포털업체도 이 가격에 매수하려 하지 않음.
- 1997년 인터넷 홈페이지 도메인 ‘구글닷컴(<http://google.com>)’을 등록.

10) 가장 많은 수의 링크를 갖는 웹사이트가 그렇지 못한 사이트보다 더 중요하다는 논리에 따라 일정하게 정립되는 랭킹 시스템으로서, 페이지가 그의 이름을 따서 페이지랭크라고 명명함.

- 1998년 9월 벤처투자자들로부터 100만달러를 투자받아 캘리포니아 북부 스탠퍼드대 인근 고급주택 지역 멘로파크의 한 차고를 빌려 구글을 창업.
- 창업 2년 만에 하루 1800만건의 검색을 하는 미국 최대 검색 사이트로 급성장.

○ 구글의 설립 목적

- Google이라는 이름이 구글의 설립 목적을 반영하고 있음. 구글이라는 도메인은 미국 수학자 에드워드 캐스너(Edward Kasner) 만들어 낸 신조어 ‘구골(googol)’에서 유래했는데, 구골은 10의 100제곱이 되는 큰 수를 뜻하는 것으로, 인터넷의 무한한 정보를 체계화하여 구글에 담겠다는 의지를 반영함.

□ 성장 과정<sup>11)</sup>

- 1996년 구글의 전신인 백럽(BackRub) 검색엔진 개발
- 1997년 구글닷컴(Google.com) 도메인 확보
- 1998년 구글 Inc를 창업하고 이듬해 현 사옥인 구글플렉스(Googleplex)에 입주하여 베타서비스 중단, 정식 서비스 시작
- 2000년 세계 최대(10억개 홈페이지)의 검색 DB를 구축하게 되었으며, 검색광고서비스 애드워즈(AdWords) 실시.
- 2001년 에릭 슈미트가 구글 회장으로 취임. 당시 26개국어로 검색 서비스 확대
- 2002년 전세계적으로 ADWords 적용. BtoB 매거진 선정 B2B웹사이트 1위, B2B 광고 서비스 5위에 올랐으며, 파리, 런던, 토론토, 도쿄 등에 잇달아 사무실 오픈하여 사업 확장.
- 2003년 콘텐츠 기반 광고 애드센스(Adsense) 시작. 블로거 제공업체 ‘파이

---

11) 황재선(2009. 3. 30)의 인터넷 기사를 참조하여 재구성 및 추가 보완.

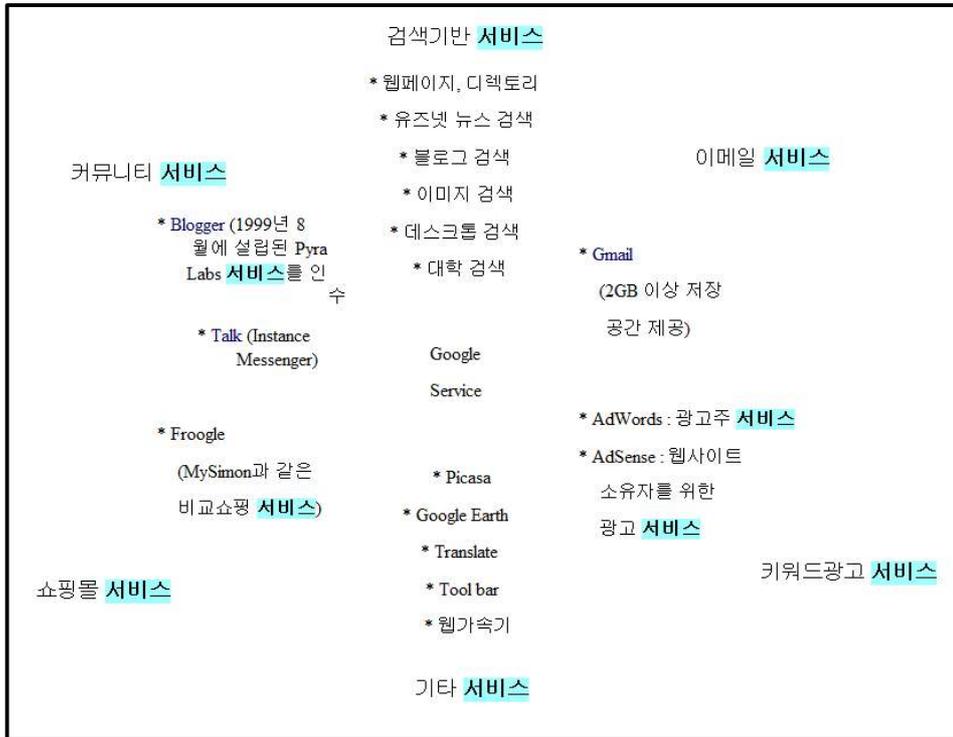
라 랩스', '어플라이드 시멘틱스', '네오토티 소프트웨어' 인수

- 2004년 27억달러 규모의 기업공개(IPO) 계획 발표 한 뒤 나스닥 상장. '피카사', 디지털 및 위성이미지 지도 제작업체 '키홀' 인수
- 2005년 '어친소프트웨어' 인수. 중국 R&D 센터 설립. 비디오 블로깅, 구글 토크, 음악 검색, 구글 베이스/구글 분석 서비스 등 다양한 서비스를 개발하여 제공하기 시작.
- 2006년 Vodafone과 Vodafone Live! 검색 기능 강화를 위한 제휴. 온라인 워드프로세서 '라이틀리(Writely)', '유튜브', '젯스폰' 인수. AOL 지분 5%, 10억 달러에 인수. 무선 네트워크 서비스 실시. 주가 500\$ 돌파.
- 2007년 동영상 게임광고 업체 AdScpae, 데이터시각화 S/W업체 TrendAnalyzer, 온라인 광고업체 DoubleClick, 핀란드 모바일 SNS 업체 Jaiku 인수. 구글코리아, LG·삼성전자와 전략적 제휴. Sprint Nextel과 WiMAX 기반 웹포털 사업 제휴 합의. 검색·구입·지불까지 가능한 모바일 콘텐츠 검색서비스 개발. AdSense Video 서비스 개시.
- 2008년 온라인 광고 업체 '더블클릭'을 32억 달러에 인수. 한국 블로그 전문업체 태터앤컴퍼니 인수. 구글 지도, 사진 검색 론칭.
- 2009년 '클린 에너지 2030 프로그램' 발표. 친환경 에너지 대규모 투자. 모바일 기기 광고업체 '애드몹', 온라인 배너광고 전문업체 '테라스트' 인수. 온디맨드북스와 제휴를 맺고 오프라인 출판업에 진출.

#### □ 핵심 서비스

- 구글의 핵심 사업으로는 검색 엔진 서비스와 광고를 들 수 있으며, 이 외에 웹 메일, 블로그, 사진 공유, 인스턴트 메시지 등 다양한 웹 포털 서비스를 제공. 또한 비교 쇼핑 서비스인 Froogle, 온라인 이미지 라이브러리인 Google Images, 종합 뉴스 서비스인 Google News, 금융 전문 뉴스 서비스인 Google Finance, 인터랙티브 지도 서비스인 Google Maps, 인터랙티브 토론 그룹인 Google Groups 등 기존의 서비스에서 온라인 광고 사업, 모바일 검색에 이르기까지 다양한 분야에서 사업을 진행 중(한국소프

트웨어진흥원, 2007).



< 그림 9 > 구글의 사업분야

※ 출처 : 구글의 비즈니스 전략과 전망. 박민우(2005). (주)디아이지커뮤니케이션.

□ 성장 전략

○ 구글의 성공 비결은 '선택과 집중'

- '시간의 70%를 핵심 산업에 쓰고 20%는 관련 사업, 10%는 관련이 없는 신규사업에 쓴다'는 구글 CEO 에릭 슈미트(Eric Schmidt)가 말한 경영의 황금률에 따라 선택과 집중의 전략을 취함. 여기서 핵심산업이란 고객대상 콘텐츠 서비스 개발, 관련사업이란 네트워크의 확보, 신규사업이란 시너지를 위한 기타 단말기나 제품 투자를 말함.
- 구글의 주요 핵심 서비스는 검색 서비스와 이를 기반으로 한 광고 서비스라 할 수 있음.

○ 핵심 자원인 검색엔진 차별화와 이에 대한 집중 지원이 구글 성공의 기반

- 구글은 검색엔진의 본래 기능에 집중하여 수집기를 통해 정보를 모으고 알고리즘에 의해 이 정보를 재분류하여 의미 있는 데이터 집단인 아카이브를 구축. 즉, 아카이브의 축적에 집중.
- 기존 업체와 달리 검색 자체가 수익이 되는 비즈니스 모델을 개발. 기존 검색 업체들이 사용자를 더 오래 머무르게 해서 배너 광고를 보고 쇼핑을 하고 유료 정보를 사용하기 위해 엄청난 투자를 하고 있을 때, 구글은 사용자가 최대한 빨리 원하는 검색 결과를 얻어 사이트를 지속적으로 이용할 수 있는 서비스 개발에 몰두.



< 그림 10 > 포털 사이트와 구글의 차이점

※ 출처 : 『인터넷 포털사이트의 사회적영향력 확대에 따른 대응방안 연구』(46쪽), 이호영·정은희·서문기·이창호, 2008, 정보통신정책연구원.

- 구글만의 검색 기술 페이지랭크(Page Rank)<sup>12)</sup> : 웹민주주의 방식의 투표에 의한 순위 결정 및 인위적인 순위 조작이 불가능한 기술적 특성 등을 바탕으로 지속적인 검색 품질의 개선을 통해 검색 결과의 높은 정확도 (precision)<sup>13)</sup> 및 빠른 속도 제공.
- 그 결과, 구글은 세계 최고 수준인 80억 이상의 웹페이지 DB와 10억 이

12) 500변수와 20억의 용어가 있는 세밀한 공식을 사용하여 객관적인 웹페이지 순위를 계산

13) 검색결과 중에 실제로 관계되는 문서가 몇 개인가를 의미

상의 이미지를 보유하고 있으며, 100개 이상의 언어로 검색포탈 서비스를 제공하고 있음. 특히, 미국 검색서비스 시장의 49.7%를 점유(미래에셋, 2007. 8.21).

→ 경쟁력 있는 한 가지 서비스에 집중적으로 투자. 새로운 서비스들 또한 기존의 검색서비스와 연계될 수 있도록 하여 시너지 효과 창출. 여러 가지 서비스를 함께 제공하는 다른 검색 업체들과는 달리 '검색'서비스에 중점. 또한, 기술 기반이 곧 경쟁력이라는 신념으로 검색 기술 개발 및 보완에 집중.

○ 검색 서비스와 연계된 차별화된 온라인 광고 솔루션의 성장이 구글의 원동력

- 구글 수입원의 90% 이상은 온라인 광고에서 발생(애드워즈 + 애드센스).
- 2002년 선보인 애드워즈(AdWords)서비스 즉, 검색광고는 광고주를 위한 광고 프로그램으로 검색시 키워드에 맞는 광고 리스트가 제공되게 함으로써 타겟팅된 잠재고객에게 광고가 가능. 2002년 클릭 당 비용(CPC: cost-per-click) 광고 모델 방식으로 도입되었으며, 결과에 대해서만 비용을 지불하는 맞춤형 광고 시스템.
- 애드센스(AdSense)는 페이지의 콘텐츠를 자동으로 크롤링하여, 사이트의 방문객이나 콘텐츠에 맞는 광고(이미지 광고나 텍스트 광고 선택 가능)를 게재해주는 자동화된 시스템으로 2003년에 서비스를 실시하였으며, 이 역시 클릭 당 비용(CPC: cost-per-click) 지불 방식으로 광고 클릭률을 높이기 위해 페이지의 콘텐츠를 분석하여 그에 적합하고 관련성 있는 광고를 붙임. 이처럼, 광고의 50% 이상이 구글 내부가 아닌 외부에서 발생함. 따라서 구글은 자체 트래픽이 줄어도 매출에 큰 영향을 받지 않으며, 별도의 광고 대행사를 필요로 하지 않음.
- Web 2.0 시대의 애드센스 전략
  - 분산 : 방문객을 기다리지 않고 방문객이 있는 개별 페이지를 찾아가는 광고
  - 참여 : 네티즌의 자발적 요청으로 이루어지는 광고 시장 창출

·플랫폼 : 중간에 영업사원이 없이 누구나 웹을 이용해 간단한 입력만으로 광고주가 되거나 광고 게시자가 될 수 있는 플랫폼

·확장 : 자사 사이트 안의 광고 영역을 모든 웹페이지로 확대

- 2007년에는 온라인 광고 업체인 '더블클릭'을 인수하여 노출이 부족하던 구글 광고의 단점을 보완

#### ○ 서비스 확대 전략

- 구글은 검색 광고로 벌어들인 막대한 자본을 무기로 e-메일, 웹메일, 지역 검색, 메신저, 인터넷전화, 가격 비교, 도서 검색, 블로그 등 여러 서비스를 확대 제공함으로써 야후, MSN, 이베이 등 기존 인터넷 기업들의 영토를 점차 흡수.

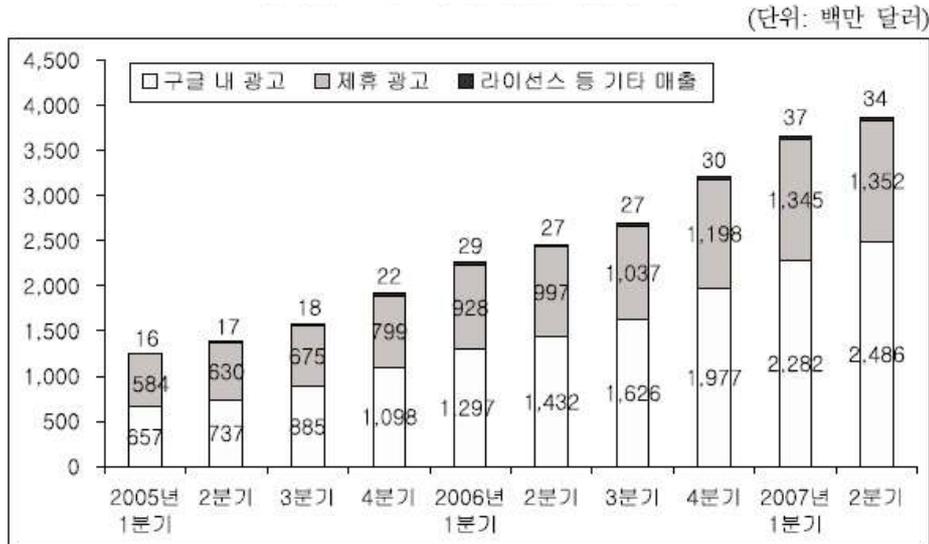
- PC내 자료 검색(데스크톱 검색), 이미지 파일 관리 프로그램, 뉴스-메일-주식시세 등 각종 정보를 편리하게 확인하는 사이드 바 등을 통해 MS의 아성인PC 응용프로그램 시장까지 넘보고 있음.

#### □ 성과

##### ○ 구글의 연간 매출 추이

- 2005년부터 2007년 상반기까지의 구글 매출 추이를 살펴보면, 광고 수익이 전체 매출의 99% 정도로 거의 대부분을 차지함

- 2005년 2분기를 기점으로 구글 내 검색 광고보다 제휴광고를 통한 매출 비중이 점차 높아짐. 2007년 2분기 기준으로 제휴광고가 전체 매출의 64%를 차지, 검색광고는 35%를 차지.



< 그림 11 > 구글 연간 매출 추이

※ 출처 : 『인터넷 포털사이트의 사회적영향력 확대에 따른 대응방안 연구』(48쪽), 이호영·정은희·서문기·이창호, 2008, 정보통신정책연구원.

- 구글의 주가 변동을 분석함으로써 그 동안의 성과를 가늠할 수 있을 것으로 판단됨.
- 2005년 11월 주가 400달러 진입
  - 2004년 8월 주당 85달러로 증시에 데뷔한 상장 첫날 18% 급등해 100달러 돌파
  - 3개월도 안 돼 200달러 돌파, 이후 7개월이 지난 2005년 6월 300달러 돌파
  - 2005년 11월 400달러의 벽을 넘었음
  - 미국의 기업 중 최단시간에 시가총액 1,000억 달러 돌파
  - 인터넷의 새로운 패러다임을 연다는 극찬을 받으며 주가 고공행진이 지속. 장기 성장성에 대한 기대 심리가 주가 급등을 견인.
- 2006년 11월 주가 500달러 돌파

- 상장 후 처음으로 500달러 돌파
- 구글의 시가총액은 1,560억 달러로 불어나 IT 기업 중 MS와 시스코시스템에 이어 3위를 기록
- 돌풍을 일으키고 있는 온라인 동영상 사이트 유튜브를 인수, 온라인 광고 기반을 확고히 했다는 긍정적인 평가를 받으면서 주가 상승의 기반을 마련
- 연말 쇼핑 시즌과 맞물리면서 다른 인터넷 기업과 마찬가지로 온라인 쇼핑증가의 수혜를 입을 것으로 기대되면서 주가 견인.
- 당시 50개의 신문 광고 대행 프로그램 시험과 연말부터 진출할 라디오 광고시장 등 광고 영향력을 웹 이외 분야로 확대할 계획이 알려지면서 주가에 영향.

○ 2007년 11월 주가 600달러 돌파 12일만에 700달러 육박

- 11월 8일 600달러를 돌파한지 12일만에 700달러 고지에 접근.
- 주식을 분할하지 않는 구글의 전략이 투자자들에게는 구글 주식이 훨씬 더 뛸 수 있다는 기대심리를 갖게 함.
- CNN 머니는 구글의 2007년 3.4분기 실적이 양호하게 평가된 점과 여전히 검색 부문에서 주요 경쟁사인 야후나 마이크로소프트 등을 압도적으로 누르고 있는 점이 지속적인 주가 상승에 힘이 되고 있는 것으로 판단
- 또 애플이 AT&T와 연계해 아이폰을 내놓아 대박을 터뜨린 것처럼 구글도 'G폰'을 내놓을 것이란 소문이 주가를 부추기는 또 다른 변수로 작용함.

### 3) 해외 글로벌 미디어 기업을 통해 본 시사점

□ 해외 글로벌 미디어 그룹의 행보가 국내 미디어 기업에게 주는 시사점

○ 사업 다각화를 위한 인수·합병이나 전략적 제휴를 함에 있어서 피인수기

업과 연계 가능한 확실한 비즈니스 모델 구축 및 시기(Timing) 선택의 중요성.

- 글로벌 미디어로 도약하기 위해서는 기업의 역량 내에서 관련 업체의 인수·합병 등이 필요하나, 그 전에 인수·합병이 되는 상대편 분야와의 확실한 비즈니스 모델이 계획되어야 함. 타임워너의 사례에서와 같이 철저한 사전 계획 없이 새로운 비즈니스 모델을 구상하지 않은 채 무작정 당시의 트렌드를 쫓아 합병을 하는 것은 단기적으로나 장기적으로 상당한 위험요인이 될 수 있음.
- 불황기는 M&A 매수자가 협상 파워를 극대화할 수 있는 호기. 통상 호황 때는 낙관적 전망이 득세하고, 그 결과 치열한 인수경쟁이 벌어져 인수가격이 상승하나, 불황기에는 우량기업도 유리한 가격에 살 수 있는 기회가 종종 발생. 또한 불황기일수록 피인수기업의 가치와 합병 시너지에 대한 평가가 보수적이 되므로, 경영진의 과욕에 따른 시행착오도 최소화 가능. 1996~2006년간 이뤄졌던 2만 4,000건의 M&A 사례를 분석한 결과 불황기에 성사된 M&A가 호황기에 비해 3배 이상의 가치를 창출하였음. 즉, 지금과 같이 경제적으로 불안한 시기가 M&A의 적기라 할 수 있음. 또한, '위기에 몰려 약점을 만회하려는' M&A보다는 '잘나갈 때 자사의 장점을 적극 활용하려는' M&A를 추진하는 것이 더욱 바람직함. 자사의 경영여건이 어려운 상황에서는 피인수기업에 대한 객관적인 가치평가가 어렵고, 시너지 효과보다는 단기적인 위기극복에 급급해 협상에 끌려갈 가능성이 농후하기 때문임. 인터넷 시대 도래로 위기에 몰린 타임워너가 아무런 준비 없이 희망만을 품은 채 AOL 합병에 올인했던 것이 대표적인 실패사례. 성공적인 M&A 기업들의 공통점은 잘나갈 때 높은 주가를 바탕으로 우량 기업을 인수해 기업가치를 높이고, 이를 레버리지로 또 다른 M&A를 추진해 선순환구조를 유지한다는 것임(김성표, 2009. 11. 21).

## 2. 국내 미디어 기업 현황

### 1) 국내 미디어 사업자의 글로벌화 현황

#### (1) KBS

##### □ 글로벌화 전략

- 공영방송인 KBS는 자국에서는 철저히 공익성을 추구하지만 해외에서는 유선방송에 진출하여 수익을 거두어 이를 자국의 방송발전에 투자하는 BBC와 NHK를 모델로 하여 해외진출전략을 수립함.
- 방송프로그램의 질을 지속적으로 유지할 수 있는 체계와 방송프로그램을 꾸준히 공급할 수 있는 체계를 갖추기 위한 전략 수립.
- 방송프로그램의 수출에 머물지 않고 보다 적극적으로 해외의 유료방송시장에 채널로 진출하여 보다 안정적인 수익구조를 마련하고자 함.

##### □ 국가별 해외진출현황

- 현재 54개국의 케이블·위성채널에 KBS-World 채널이 진출하여 4,019만 가시청가구를 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

#### (2) MBC

글로벌화 전략

- 전통적인 프로그램 수출과 더불어 보다 적극적인 채널 진출이 병행하여 이루어짐.

국가별 해외진출현황

- 현재 채널진출은 몽골, 베트남, 카자흐스탄, 그리고 이집트 등 네 개국에 진행중

해외사업 추진에 따른 시사점

- 아직 채널이 본격적으로 운영되는 곳은 없으며, 면허를 기다리거나 혹은 행정적 소송의 문제를 겪고 있음
- 프로그램 판매도 아직까지도 저조한 상황이며, 이를 개선하기 위해서는 프로그램 유통을 위한 인적 네트워크의 확충이 절실한 상황

(3) SBS

글로벌화 전략

- 채널베이스의 진출과 현지화 전략(현지 제작, 조인트 벤츠 사업등)을 중심으로 글로벌화 전략을 수립하고 있음

국가별 해외진출현황

- MBC와 함께 일본 KNTV에 지분을 투자함. KNTV의 경우 광고가 없는 수신료 기반의 프리미엄 채널로서 종합편성을 하고 있음. 가입자는 6~7만 정도 확보되고 있어 수익을 내고 있는 중
- 인도네시아, 대만 등에도 진출하였는데, 인도네시아의 경우는 콘텐츠제작, 배급을 위한 조인트 벤처를 설립하였고, 대만의 경우 대만 G-TV와 공동으로 K-channel을 만들어서 종합편성으로 운영하고 있음

□ 해외사업 추진에 따른 시사점

○ 진출한 국가의 시장규모가 작아 아직 효과를 거두지 못하고 있는 실정임.

(4) CJ 미디어<sup>14)</sup>

□ 해외진출의 목적

○ 한국형 글로벌 미디어 그룹 육성을 통해 국가 신성장 동력을 개발하여 국가 전략에 부응

○ 보다 현실적인 이유로는 자체제작 프로그램이 생존하기 위해서는 해외진출은 선택사항이 아닌 필수사항으로 보고 있음

□ 글로벌화 전략

○ 국가별 규제정책 및 방송시장 현황에 따라 관권판매, 제작사업, 채널진입 등 다양한 방법으로 진출모색

○ 현재 미디어 Value Chain 중 진출단계에 있음

□ 국가별 해외진출현황

○ 로컬기업과 공동제작-베트남

- 베트남에서 2006년부터 2년간 100부작 대하드라마 고수의 향기 제작, 32%최고 시청률 기록

- 성공요인과 실패요인에 대한 분석

·성공요인 : 로컬방송시장분석(열악한 방송현황), 국내방송노하우활용(검증된 대본, 연출), 실력있는 로컬 파트너사(로컬시장에 맞는 각색)

---

14) 심원필 (2009). 『국내 미디어 기업의 해외진출 사례 및 교훈1』. 2009 미디어 산업포럼:글로벌 미디어 전략적 접근 세미나 자료집.

·실패요인 : 낮은 수익성, 높은 리스크(국내 지상파제작사 구조 동일), 규모의 경제 실현 필수(로컬 제작사간의 경쟁심화), 채널진입어려움(시장규모가 작음)

○ 제작사업-중국

- 동감한류, 아이무비 등 제작 진행 중

- 성공요인과 실패요인에 대한 분석

· 성공요인 : 한류 시장 니즈 반영(동감한류, 아이무비), 국내 기존 역량 활용(와이드연예뉴스 재촬영)

· 실패요인 : 규모의 경제 실현이 어려움(CCTV 전국방송 편성 어려움), 방송사업자 규제가 많음(해외사업자 제작사/채널 지분규제(0%))

○ 채널진입-일본

- 2006년 Sky Perfect에서 Mnet Japan개국, 09년 현재 가입가구 8만, 연 매출 250억원 한류 프리미엄 채널 : 한류 코어 시청층 성향 반영한 편성 주요

- 팬클럽, 콘서트, 이벤트 개최로 신규 가입자 유치 마케팅 및 일본내에서 제작되는 Mnet Japan 오리지널 콘텐츠 제작

□ 해외사업 추진에 따른 시사점

○ 해외에서는 채널사업이 부가가치 창출 및 사업확대의 가능성이 더 크므로 궁극적으로 나아갈 방향임

○ 해외시장에서 각광 받을 수 있는 콘텐츠 제작 역량을 축적해야 함

○ 장기적으로 기존 글로벌 미디어 그룹과 파트너십 유지가 필요

○ 해외사업을 장기적으로 추진할 수 있는 의지/체력이 필요

○ 해외미디어사업자에 대하여 국가의 제도적 지원이 초기에 필수

- 글로벌미디어사업자 성장을 위한 규제개선
- 미디어사업자의 규모확대 및 성장제한하는 규제완화
- 해외진출 미디어사업자 적극적/직접적 지원
  - 언어 디스카운트 해결위한 국가차원의 콘텐츠 번역 프로젝트
  - 해외교민복지방송과 해외미디어사업자간의 구분되 제도적 지원

#### (5) 아리랑TV

- 운영목적
  - 대한민국에 대한 국제사회의 이해 증진과 국가브랜드 이미지 제고를 위한 전 세계 대상방송사업 수행
  - 방송을 통한 국익 실현을 위해 한국의 영상정보와 문화콘텐츠의 해외 전파
  - 체류 및 내방 외국인을 대상으로 한국에 대한 이해 증진과 생활 편의성 제고를 위한 국내 방송사업수행
  - 국민의 글로벌 마인드 확산 및 영어능력 배양
  - 방송콘텐츠를 통한 국내 방송, 영상, 광고, 관광산업진흥 지원
- 운영현황
  - 1999년 8월 아시아 태평양권역을 대상으로 첫 전파를 발산한 이후 2000년 9월 미주전역을 대상으로 방송을 개시, 1일 24시간 체제로 World 채널 운영 중(주언어는 영어이며 일부 시간대에 중국어, 스페인어, 한국어를 부언어로 사용)
  - 이후 지역별 서비스를 추가하는 첫 번째 사업으로서 2004년 8월 아랍 22개 연합국 및 주변 국가를 대상으로 아랍어 위성방송을 개시, World 채널

을 기본으로 일부시간(1일 6시간)에 아랍어 방송프로그램을 편성하여 1일 24시간 방송

- 아리랑TV는 글로벌 위성방송네트워크를 구축하고 있기 때문에 직접위성 방송수신(DTH) 방식보다는 현지의 케이블 및 위성방송사업자를 통해 재분배되고 있으며, 시청대상은 일반가정뿐만 아니라 세계의 주요 호텔객실 및 항공기 승객 등

□ 해외사업 추진에 따른 시사점

- 한류 시장 개척의 선교사 역할과 한류 지속발전의 후원자 역할 수행
- 정부 및 지방자치단체가 주관하는 국제행사 주도적 홍보
- 국내 체류 외국인의 한국생활 길라잡이이자 긴급 재난재해 방송 역할 수행

#### (6) SK커뮤니케이션즈<sup>15)</sup>

□ 해외진출의 목적

- 보다 나은 성장과 수익을 위해 적극적으로 해외진출을 모색
- 국내 시장의 협소함으로 인해 성장세도 점차 둔화가 예상되었기 때문에 해외진출은 당연할 결과로 볼 수 있음

□ 글로벌화 전략

- 미국, 중국, 일본과 같이 규모가 큰 시장에서는 대규모 투자와 관리가 필요하기 때문에 무엇보다 본사와 긴밀한 관계를 유지하는 것이 중요한 문제로 대두

---

15) 이동기·김지연 (2009). 온라인 소셜네트워크서비스의 해외진출전략:SK커뮤니케이션즈 싸이월드. 『경영교육연구』, 12권 3호, 135-165.

- 이를 위해서는 자회사에 대한 통제권을 강화할 수 있는 단독투자방식을 선택
- 대만과 베트남, 독일과 같이 규모와 중요성이 작은 시장에서는 투자규모를 축소하는 대신 현지 기업과 합작 투자하는 방안을 채택
- 싸이월드의 해외진출은 거의 동시다발적으로 이루어짐
  - 동시다발적 해외진출의 효과를 극대화 하는 동시에 현지화를 용이하게 하기 위해 싸이월드가 수입한 것이 GSP(global standard platform)전략임
  - GSP(global standard platform)전략이란 하나의 플랫폼을 가지고 이를 현지사정에 맞게 조정하여 국가별 특성을 반영할 수 있도록 하는 싸이월드의 글로벌 플랫폼임

(7) SK<sup>16)</sup>

□ 해외진출의 목적

- 국내 통신서비스사업자들은 내수시장의 성장 정체를 극복하고, 새로운 성장기회의 확보를 위하여 적극적인 해외진출이 필요한 상황
- 글로벌 동반진출을 통한 IT산업의 성장기회 모색 필요
  - 콘텐츠, 소프트웨어, IT정보화 산업 등과의 동반진출을 통한 해외 사업의 시너지 극대화

□ 글로벌화 전략

- 글로벌 비즈니스 추진 전략 방향은 네트워크, 무선인터넷, 마케팅분야에서 선도적인 핵심역량과 컨버전스 리더쉽을 발휘하여 시장에 성공적으로 전이(양용석, 2007).

---

16) 하성호 (2009). 『국내 미디어 기업의 해외진출 사례 및 교훈2』. 2009 미디어 산업포럼:글로벌 미디어 전략적 접근 세미나 자료집.

- 핵심역량 전이가 용이한 MNO, MVNO를 Anchor Biz.로 우선 추진하고, Target Market의 성숙·진화정도 및 Biz적용 가능성을 고려하여 타 Anchor Biz.와 Bundling Biz.로의 확장 추진
- Base Market의 역량기반하에 성장성과 지리/문화적 근접성이 높은 아시아시장을 Target Market으로 우선 고려하고, 미국, 유럽 등 선진 시장은 Sourcing Hub로의 활용 및 지속적 사업 기회를 모색하는 Pooling Market으로 검토
  - Base Market(한국) : 글로벌 확장을 위한 엔진역할
    - Creative Base & Test Bed : 다양한 고객 분화대상 상품개발 및 시장테스트, 컨버전스/유비쿼터스 개발 및 적용
    - 검증된 R&C 전이 : 마케팅 역량전이, 네트워크 최적화/운영역량전이, 무선인터넷 플랫폼 개발/운영 역량전이
  - Tarket Market(아시아) : 성장을 위한 글로벌 영역
    - 지리적 근접성/문화적 유사성 : 이해도가 높은 시장중심 진출로 성공가능성제고, 지리적 근접 지역 중심으로 사업 운용효율성 제고
    - 다수의 가능성 있는 진입기회 존재
  - Pooling Market(미국, 유럽 등 선진국) : 발전된 기술과 비즈니스 아이디어를 공유하고 선진시장에 적합한 사업기획 모색
    - 글로벌 비즈니스 경쟁력 확보를 위한 Sourcing Hub 역할
    - 선진시장에 적합한 사업기회를 지속적으로 모색(MVNO 등)
- 지역별 1st Tier사업자로의 성장은 SKT 핵심 R&C의 전이와 글로벌화 추진을 통해 가능
  - SKT 핵심 R&C의 전이 : MNO로서의 성공경험과 노하우 제공(글로벌사업추진의 핵심경쟁력)
  - 범용화 : 글로벌 시장에 보편적으로 적용가능한 공통화/표준화 요소의 공동개발 및 적용

- 개별화 : 사회/문화적 특수성을 감안한 지역밀착형 경쟁요소의 현지화
- 현재 SKT는 메가트렌드를 반영한 새로운 비즈니스모델을 개발과 단순한 MNO 사업보다는 진보된 컨버전스사업과의 결합을 통한 진출을 모색하고 있음
- 국가별 해외진출현황
  - 비즈니스 혁신 역량을 기반으로 MNO 및 유무선 서비스의 글로벌 시장 확장 추진
  - 베트남사업의 경우 베-한 IT협력의 결실인 S-Fone 이동전화 사업은 00년 10월 한국 SK Telecom Vietnam과 베트남 SPT가 BCC를 체결한 이후 03년 7월 사용화를 거쳐 08년 6월 500만 가입자를 확보하였으나, 추가적 성장 한계에 봉착
  - 중국사업의 경우 China Unicom에 대한 지분 투자를 중심으로 MNO 사업 추진을 위해 다양한 협력 사업을 추진하였으나, 중국 통신시장 변화에 따라 다양한 컨버전스 사업 우선 전개
    - UNISK : 무선인터넷 콘텐츠 등 Value Added Service 제공
    - Viatech : 중국내 유무선 Internet Portal Service 제공
    - Cyworld : 중국 싸이월드 운영
    - E-eye : GPS 단말 및 플랫폼 개발/생산유통, 위치 관계 서비스 등 제공
    - TR Misic : 음반제작, 가수육성, 디지털 콘텐츠 제작 및 유통
  - 미국사업의 경우 2005년 3월 Earthlink사와 합작하여 미국내 MVNO 사업을 시작하였으나, 시장환경 변화에 따른 전략적 판단에 따라 2008년 8월 Virgin Mobile USA와 합병

< 표 12 > 국가별 글로벌 사업현황

베트남/몽골	중국	미국
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ S-fone(베트남)</li> <li>- 동남아 CDMA 벨트 교두보 구축</li> <li>- SKT, LGE, 동아일렉콤 3사의 Joint Venture</li> <li>- 03년 7월 서비스런칭</li> <li>- 08년.8월 가입자 527만명</li> <li>○ Skytel(몽골)</li> <li>- 몽골 제2이동통신사업자로 SK 텔레콤이 28.6%지분보유</li> <li>- 99년 7월 AMPS서비스개시</li> <li>- 05년 12월 CDMA 1X서비스 개시</li> <li>- 08년.7월 가입자 25.8만명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ViaTech</li> <li>- 유무선인터넷서비스</li> <li>- 05년 6월 사이월드 서비스제공(08.8월 가입자 740만명)</li> <li>○ UNISK</li> <li>- 무선인터넷서비스</li> <li>○ China Unicom 제휴</li> <li>- 6.7% 지분인수(07년 8월)</li> <li>○ TD-SCDMA개발 협력</li> <li>- 07년 2월 TD-CDMA 연합서비스 개발센터 설립</li> <li>- 07년 4월 원자바오 국무원 총리 방문</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Helio/Virgin Mobile</li> <li>- EarthLink사와 MVNO JV 설립</li> <li>- 06년 5월 Helio서비스런칭</li> <li>- 08년 6월 Virgin Mobile 2대주주지위 및 이사회 2석 확보(17%지분인수)</li> <li>- 08년 8월 Virgin Mobile의 Helio인수합병완료</li> </ul>

□ 해외사업 추진에 따른 시사점

- SKT의 글로벌 사업은 현지 사업자와 경쟁, 이질적 사업환경 극복의 한계 등으로 가시적인 성과도출이 아직은 미흡
- 국가별 장애요인
  - 베트남 : 투자 계약상의 한계, 단말 Sourcing의 문제
  - 미국 : 이질적 문화 차이, 단말 Sourcing, 유통망의 열세
  - 중국 : 중국 통신시장의 3자구도 고착화, 정부정책변화 민감

○ 국내 통신사업자의 해외 시장 진출을 추진하기 위해서는 비즈니스 부문에서의 사업자 자체노력과 함께 정부의 정책도 시장 친화적/성장촉진형 정책으로의 전환이 필요

□ 글로벌 미디어 사업자 성장을 위한 규제개선

○ 내수시장에서의 과당경쟁 지양 및 본원적 Resource 확보

○ 국내 통신산업의 글로벌 경쟁력 강화

○ 정책패러다임의 변화가 필요

- 직접적인 시장 개입 지양

- 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업탄생 가능한 환경조성

(8) KT17)

□ 해외진출의 목적

○ KT는 국내의 대표적인 종합 통신사업자로서 선도적 글로벌 통신사업자로서 도약을 비전으로 하여 활발한 해외진출을 모색하고 있음

○ KT는 초고속인터넷 사업의 성공 이후, 새로운 핵심전략 사업을 모색함과 동시에 국내시장의 한계를 극복하고 미래에 지속 가능한 수익창출원을 발굴하기 위하여 해외진출을 모색하고 있음

○ KT는 외환위기 이후 비투자 사업형태의 해외 초고속인터넷 사업을 중심으로 해외진출을 모색하였음

□ 국가별 해외진출 현황

---

17) 김용철·권기환·김범준 (2004). 통신서비스 해외시장 진출 사례분석 및 시사점(KISDI 04-03). 서울:정보통신정책연구원.

○ KT의 말레이시아 컨설팅 수출

- KT는 국내 초고속인터넷 서비스의 성공 경험을 바탕으로 말레이시아 국영 Telecom Malaysia(TM)에 네트워크 컨설팅을 제공하고, TM의 인터넷서비스 자회사인 Telecom Malaysia Net(TM Net)에 초고속인터넷서비스(ADSL) 관련 조직 및 경영 컨설팅을 수행하였음
- 이와 같은 컨설팅을 통하여 말레이시아에서 선도사업자로서의 KT의 입지를 구축하고 동남아시아 진출의 교두보를 마련함
- 컨설팅 사업을 KT의 네트워크 솔루션이나 장비를 수출할 수 있는 기반으로 활용할 수 있을 것으로 전망하고 있음.
- 그러나 단발성 사업의 성격을 갖고 있는 컨설팅 사업으로는 ADSL 운영 경험 노하우를 고부가가치 사업으로 전환하는데 한계가 있음

○ KT의 베트남 초고속인터넷 진출

- 기존의 베트남 VNPT와 KT간의 기본통신 관련 공동경영(BCC)경험을 바탕으로 초고속인터넷(ADSL) 구축사업을 추진함
- 베트남 하노이를 중심으로 16개 성의 초고속인터넷 구축사업으로 총 20,000회선규모의 ADSL 회선을 구축하고 관련 컨설팅 및 콘텐츠를 제공하였음.
- 초고속인터넷 구축사업은 베트남에 적합한 사업모델을 개발하여 사업을 총괄하는 역할을 KT가 담당하고, 국내 IT 벤처기업과 현지 사업자 간의 컨소시엄을 통하여 수행되었음

□ 해외사업 추진에 따른 시사점

- 최초의 ADSL 관련 컨설팅 업무를 수행함으로써 선도사업자로서의 KT의 브랜드 가치를 제고하는 효과를 거두었으나, 아직까지 통신서비스 사업의 본격적인 해외진출이라고 볼 수 없음
- 컨설팅 및 장비수출을 위주로 하는 사업은 수익성이 높지 않아 기존의 사

업을 기반으로 한 솔루션, 콘텐츠 등의 추가 사업 발국 및 지분투자, 합작 법인 설립 등 다양한 진입방식의 검토가 요구됨

- 장기적인 협력관계의 발전을 위해서는 KT의 핵심역량인 초고속인터넷 사업역량을 기반으로 한 지속적인 리더쉽이 뒷받침되어야 함.

## 2) 국내 미디어 사업자의 글로벌화 한계

- 국내 방송통신산업의 해외진출은 첫째, 방송, 통신 양 부문 글로벌 사업자로 평가받을 정도로 대형화되기 못하고 있다는 점, 둘째, 방송과 통신, 콘텐츠가 각 부문에서 독자적으로 진출하고 있다는 점이 특징임
- 국내 미디어 사업자의 글로벌화의 한계점은 다음과 같이 제시할 수 있음 (박정수·최봉현, 2008).
  - 해외 글로벌 미디어 사업자는 90년대 중반부터 인수합병이나 전략적 제휴 등을 통해 규모의 경제 또는 범위의 경제를 확보했지만, 국내 미디어 사업자들은 글로벌화에 필요한 자금을 확보하지 못해 규모/범위의 경제를 이루는데 한계점을 지니고 있음.
  - 국내 미디어 사업자들은 국내의 안정적인 내수시장을 기반으로 성장, 해외진출 경험 부족으로 해외사업과 관련한 인프라를 제대로 구축하지 못했음
    - 이러한 결과로 글로벌 비즈니스를 효율적으로 추진할 수 있는 노하우(know-how)가 축적되어 있지 못하고, 전문인력 확보는 물론 이들을 양성할 수 있는 시스템도 미흡한 실정임
  - 국내 미디어 사업자들은 글로벌 시장에서 필요한 기업 이미지를 구축할 기회가 없어 해외 시장에서 소비자들에 대한 브랜드 인지도가 취약함.
    - KBS, KT, SKT 등 국내 미디어 사업자들은 뉴스코퍼레이션, 비방디 유니버설, AT&T 등 글로벌 미디어 기업들에 비해 브랜드 인지도가 매우

낮은 것이 현실임

- 정부의 글로벌화 육성전략과 지원제도가 미흡하다는 것을 들 수 있음. 디지털 컨버전스에 의한 방송통신 융합 환경에서 국내 사업자들이 글로벌 미디어 그룹으로 성장하기 위해서는 해외시장 진출을 위한 지원제도와 국내 시장에서 글로벌화 역량을 갖추 수 있는 전략적인 접근이 필요함.
- 종합하면, 국내에는 초국적 글로벌 미디어와 같은 규모와 범위의 경제를 실현할 수 있는 미디어 기업이 존재하지도 않았을 뿐만 아니라 금융 기법이나 투자 경험, 제휴능력이나 다문화 환경 적응능력 등 여러 가지 면에서 충분한 능력을 갖추지 못한 것으로 평가할 수 있음.

### 3. 국내 글로벌 미디어 그룹의 성공 전략

- 최정일(2009)은 국내 미디어 상황을 고려해 글로벌 미디어 기업의 성장모델을 다음과 같이 제시함. 본 연구에서는 글로벌 미디어 그룹을 유형화하고자 '사업자 중심'과 '서비스 중심'으로 구분해 실현가능한 유형을 제시하고자 함.
- M&A모델은 세계 1위의 타임워너가 선택한 전략으로 시간적 이점을 가지고 있으나 그러나 고비용 소요된다는 단점을 가지고 있음. 즉 자본력을 지닌 사업자가 선택할 수 있는 유형임.
  - 국내 거대 통신사업자나 단말기 제조 기업이 이러한 모델을 선택 가능
  - 금융자본과 국가자산공사가 투자하는 것도 고려할 수 있음
- 우리 콘텐츠를 중심으로 사업하거나 서비스에 진출하는 모델로 전형적으로 수출에서 시작하여 해외 지사를 두고 나아가 다국적 기업으로 성장하는 유형임
  - 이는 다수의 콘텐츠를 보유하고 있는 공영방송이 적합할 것으로 판단
  - 공영방송이 아닌 다른 유형은 콘텐츠 통합 공급업자로서 역량있는 민간

사업자가 글로벌 사업자가 될 수 있으나 이 경우 콘텐츠 수급능력에서 규모의 경제를 확보하거나 콘텐츠의 품질관리와 마케팅 수행능력이 필요함. 또한 진출 해외시장 내 미디어 산업 가치사슬의 한 부분에 참여할 수 있는 경쟁력을 갖추어야 성공할 수 있을 것임.

- 국내에서 경쟁우위를 갖고 있는 ICT중심의 진출모델은 융합 시대에 걸맞은 신규서비스를 개척하여 글로벌 미디어 기업으로 성장하는 유형임
  - 하지만, 이 모델은 국내의 앞선 인프라와 훌륭한 테스트베스를 갖추고도 이를 활용하지 못하고 있음.
  - 다양한 콘텐츠와 어플리케이션을 바탕으로 글로벌 시장 개척 필요

### 1) ‘사업자 중심’의 글로벌 미디어 그룹 유형화 및 전략

□ 국내 글로벌 미디어 그룹 육성 전략

- 글로벌 미디어 그룹을 육성하기 위해 사업자 중심으로 미디어 그룹을 유형화하고자 <표13>에서 제시한 사업자 영역별로 <표14>에서 제시한 분석기준을 통해 국내 미디어 글로벌 미디어 그룹의 유형을 제시하고자 함.

< 표 13 > 각 영역별 국내 미디어 사업자

구분	사업자 현황
Web 2.0	네이버, 다음, 판도라 등
통신 2.0	SKT(네이트 외 다수 CP), KT(파란 외 다수 CP), LGT(단말기 연계 가능) 등
미디어 2.0	지상파 3사, CJ(온미디어 인수: 케이블, 콘텐츠, 영화유통, 영화배급, 식품), 스카이라이프, 각종 MSO들, 위성DMB, YTN 등

< 표 14 > 글로벌화를 위한 미디어기업의 분석틀

분석기준	세부내용
수요	- 시장 확대 가능성 - 시장 정상화/신규수요 창출
공급	- 콘텐츠 가치(타국의 시청자가 매력적인) - 자원유동성 확대(타국의 인력/자원을 활용)
경영	- 생산성(효율성 제고) - 경영 시스템 선진화/대형화(브랜드 네이밍을 할 수 있는) - 창조적인 비즈니스 모델
정책	- 규제완화 - 국가에서 전략 사업화(정부의 뒷받침 필요)

(1) 미디어 2.0 중심의 글로벌화 전략<sup>18)</sup>

□ 공영방송 중심의 글로벌화 전략

- 정윤식(2009)은 국내에서는 지배적 방송 플랫폼 사업자이며 콘텐츠 사업자인 공영방송 주도로 글로벌 미디어 그룹의 방향을 우선 모색해야 한다고 주장하면서 이를 위해 영국의 BBC를 롤 모델로 제시하고 있음
  - 영국의 BBC는 기존 2개 채널은 공익콘텐츠로 채우지만 디지털화에 따른 6개 채널은 머독의 자본을 영입하여 유아 프로그램 등에서 새로운 전략을 구상하고 있음.
  - 예컨대, BBC 월드와이드처럼 'KBS 글로벌코리아'를 분리 자회사 형태로 설립해 다른 공영방송 콘텐츠 등을 통합하는 방안이 있을 수 있고, 여기에 지상파 방송사뿐 아니라 MSP, 대기업 등이 컨소시엄으로 들어올 수 있다고 제안했음.
  - 영국의 대표적인 공영방송 BBC는 75% 수익은 수신료에서, 나머지는

18) 정윤식(2009)이 <글로벌 미디어 전략적 접근 포럼(2009. 7. 16)>에서 제안한 바 있다 ([http://imnews.imbc.com/boomup/ful\\_review/2390710\\_5465.html](http://imnews.imbc.com/boomup/ful_review/2390710_5465.html)에서 라이브 서비스 제공, 김현아(2009. 7. 16)에 핵심 내용 요약).

BBC 월드와이드에서 올리고 있음. 방송공사법(공영방송법)을 만들어 수신료 중심 체제로 KBS를 바꾸면서 이 과정에서 KBS의 글로벌 전략을 재정비하자는 얘기임.

- 정윤식(2009)의 주장은 방송사업자 중 국제적인 경쟁력을 가지고 있는 지상파를 중심으로 글로벌 미디어 그룹을 육성하는 방안은 설득력이 있음.
  - 글로벌 진출 사업자는 공영방송인 KBS를 위주로 하되 모든 사업자가 참여할 수 있도록 하는 것이 바람직하다고 할 수 있음.
  - KBS의 자본만으로 세계시장 진출에는 한계점이 있기 때문에 글로벌화에 관심이 있는 기업과 전략적 제휴를 통해 교두보를 만들어 나갈 수 있을 것임.
- 공영방송 중심 모델은 산업적 측면에서 질 높은 콘텐츠 생산을 통한 부가가치 창출이 용이하고 국가 브랜드 이미지 제고에도 기여할 수 있을 것으로 보임.
  - ‘공영방송법’이라는 제도적인 정비가 가장 큰 관건인 것으로 판단됨. 또한, 콘텐츠 글로벌화의 주체가 왜 공영방송이 되어야 하는 지에 대한 공감대를 형성하기 위한 노력이 필요할 것으로 보임.

< 표 15 > 공영방송 중심의 글로벌화에 분석

구분	분석내용
수요	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현실성을 감안하여 한류의 영향 하에 있는 국가들부터 진출을 모색해야 함.</li> <li>- 또한, 제도적으로 진출이 용이한 대상 국가들을 찾아보는 것도 좋은 방법이 될 수 있음.</li> </ul>
공급	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 콘텐츠 생산 시에 필요한 자금에 대해 관심 있는 사업자들과 제휴할 필요가 있음.</li> <li>- 지상파3사는 이를 위해 KBS 중심으로 연계할 필요가 있으며, 기존의 PPT나 통신사들의 자본도 끌어들이기 필요가 있음.</li> <li>- 이러한 자본을 바탕으로 경쟁력 있는 콘텐츠를 생산해 내야함.</li> </ul>

<b>경영</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정윤식(2009)의 주장 대로 KBS의 자회사를 만들어 경영하는 안이 현실적인 것으로 판단됨.</li> <li>- 다만, KBS 혼자 경영하는 것보다는 제휴한 다른 회사들의 전문인력들과 동시에 경영하는 것이 바람직할 것으로 판단됨.</li> </ul>
<b>정책</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공영방송법: KBS 위주의 글로벌화를 추진할 경우 정책적으로 중요한 것은 '공영방송법'을 서둘러 정비하는 것임.</li> <li>- 이럴 경우 공영방송법 속에 KBS를 글로벌화 할 수 있는 여러 가지 방안이나 진흥책을 포함시켜야 함.</li> </ul>

□ 스튜디오 중심의 글로벌화 전략(하윤금·조은기, 2008)

- 하윤금·조은기(2008)는 글로벌 미디어 육성 그룹 방안으로서 '스튜디오 모델'을 제안함. 스튜디오 모델이란 전 세계 시장을 대상으로 한 프로그램을 기획한 후 다수의 제작사로부터 프로그램을 납품받아 유통시키는 것임.
  - 스튜디오 모델의 장점은 프로그램 라이브러리를 축적할 수 있어 결국 다수의 채널 런칭이 가능함. 이후 하나의 채널이 만들어지면 그와 관련된 프로그램의 제작이 이루어지고, 그로부터 유사한 장르의 채널을 파생시키는 선순환의 시너지 효과를 창출할 수 있음.
  - 또한, 스튜디오 모델은 질 높은 콘텐츠 생산을 위한 방안이라는 측면에서 공영방송 중심 모델과 공통점을 가지고 있음. 따라서 산업적인 측면 뿐 아니라 국가차원에서도 볼 때도 질 높은 콘텐츠 생산을 통해 국가 브랜드 이미지를 제고할 수 있다는 측면에서 유용성을 지닐 수 있을 것으로 보임.
- 스튜디오 모델로 글로벌화를 추진할 경우, 스튜디오의 주체가 어떻게 결정되는가에 따라 아래와 같이 기존 방송사 활용 방안과 새로운 스튜디오 추진 방안으로 나누어 생각해 볼 수 있음
  - 기존 방송사를 활용한 스튜디오 모델을 앞서 제시한 공영방송 중심 모델과 유사해 스튜디오의 역할을 공영방송인 KBS가 수행하게 될 경우 공영방송 중심 모델의 글로벌화 분석과 유사하게 나타날 것임.

- 다른 방안으로 방송통신위원회 등의 국가 기관이 출자하여 국가적인 차원에서 스튜디오를 새로 만드는 방안이 있을 수 있음.
- 하지만 현실적으로 새로운 스튜디오 건립 비용, 추진 주체, 관련 법안 등에 대한 정비가 필요해 효율성이 다소 떨어져 공영방송 중심 모델로 가고 스튜디오의 역할을 공영방송인 KBS가 하게 하는 것이 현실적인 차원의 대안이라고 판단됨.

## (2) 웹(Web) 2.0 중심의 글로벌화 전략

- 전통적인 미디어 콘텐츠, 생산 유통이나 플랫폼 사업자 이외로 인터넷 포털이나 검색 기업이 광고 기반 매출 기준 세계 30위권에 진입한 것으로 비추어 볼 때 글로벌 미디어 기업의 속성이 변화하고 있음(전범수, 2009). 따라서 웹 2.0 중심 즉 포털 중심의 글로벌화 전략도 고려할 필요가 있음
- 국내의 경우 싸이월드(Cyworld)를 가지고 있는 SK는 적극적인 현지화 전략을 기반으로(고동희·김영곤, 2007) 세계 6개 지역에 현지 법인을 설립하는 등 적극적인 글로벌 전략을 추진했음(김소연, 2008. 12. 21).
- 하지만 SK의 현지화를 통한 글로벌화 전략은 콘텐츠와 서비스가 부족해 실패한 것으로 분석되고 있음(김소연, 2008. 12. 21).
- 웹 2.0(포털) 중심의 글로벌화는 앞선 사례를 통해 비추어 볼 경우 아래와 같은 어려운 점이 있을 것으로 보임.
- 첫째, 문화적 장벽 극복의 어려움으로 현지의 인터넷 문화가 우리와 상이한 것이 문제점으로 지적되었음. 문화적 할인이 가장 적은 편이라고 할 수 있는 아시아 국가 중 일본에서도 네이버(naver)와 네이트(nate)가 현지화에 실패하였음(최광, 2009. 6. 26).
- 해외 시장 진출에 따라 국가별 제공할 서비스 및 콘텐츠 결정의 어려움을 들 수 있음. 해외에 어필할 만한 서비스나 콘텐츠가 부족한 상황이며 이

에 따른 실패를 경험해 해외 시장 진출의 한계점으로 작용함. 현재 가장 경쟁력 있는 디지털 콘텐츠로 ‘게임’이 있지만 해외시장 진출에 있어 어떠한 비즈니스 모델로 포털과 어떻게 연계할 것인가 문제라고 할 수 있음.

- 앞서 제시한 글로벌화에 난점이 있다 하더라도 향후 포털 사업자들은 시장을 확장하기 위한 글로벌화에 참여할 가능성을 배제할 수 없음. 포털 중심의 글로벌화 전략은 미디어 복합화에 필요한 콘텐츠를 모두 독자적으로 조달하기 보다는 관련 기업과 협력하며 상호 Win-Win하는 비즈니스 모델을 모색할 필요성이 있음(권기덕·이성호, 2008).
- MS(MSN포털)와 NBC Universal은 합작회사 MSNBC(케이블TV)와 msnbc.com(뉴스사이트)을 설립해 양사 및 Washington Post, Newsweek 와 NYT 등의 콘텐츠를 공동으로 제공하고 있음
- 야후는 800여 지역신문사와 제휴하여 광고수주 등 영업 인프라를 공유
- 자사 검색광고를 활용하는 소기업 광고주들을 확보한 구글은 신문, 지역 방송, 라디오와 잡지 등을 대행해 광고지면·시간을 경매 방식으로 판매하고 있음.

< 표 16 > 포털 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분	분석내용
수요	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화적 장벽을 최소화 할 수 있는 국가를 파악할 필요가 있음.</li> <li>- 문화적 장벽 이외에 인터넷 문화가 국내와 비슷한 국가를 찾을 필요가 있음.</li> <li>- 포털의 글로벌화 방안을 고려한다면 문화적 장벽보다 인터넷 문화 자체가 더 큰 문제가 될 수 있음.</li> </ul>
공급	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 진출하고자 하는 국가의 특성에 맞는 서비스를 개발할 필요가 있음.</li> <li>- 또한, 국내에서 서비스되고 있는 것 중에 어떠한 것이 적용가능한지 고민해 봐야함.</li> </ul>

	- 콘텐츠를 제공받을 수 있는 파트너를 물색해 볼 필요가 있음(게임이 가장 적합할 것으로 판단되나 지상파 방송사나 케이블 PP들에게 방송콘텐츠를 제공받을 수 있을 것임).
<b>경영</b>	- SK의 실패사례를 보았을 때 현지화 전략을 성급히 수행해서는 안 될 것으로 보임. - 서비스와 콘텐츠 개발이 선행되어야 할 필요가 있음.
<b>정책</b>	- 규제완화 - 글로벌화를 위한 자금 지원

(3) 통신 2.0 중심의 글로벌화 전략

- 이동통신 사업자들은 이미 글로벌화 전략을 각자 추진 중(차윤경, 2008. 4. 14)임
- KTF는 지분 33%를 소유한 말레이시아 신규 유럽식 3세대 이동통신 사업자 U모바일을 통해 2008년 이동통신 상용서비스를 시작한 바 있음.
- SK는 2003년부터 힐리오(가상 이동망 서비스)를 적극적으로 해외에 서비스 했으나 실패한 것으로 평가 받고 있음.
  - SK의 실패로 인해 이동통신사들의 글로벌화에 대해 회의적인 시각이 존재하지만, SK의 경우 중국과 미국 시장의 가능성 때문에 해외 진출을 포기하지 못하고 있는 상황임(채수용, 2009. 1. 23).
- 해외 시장을 진출하기 위한 방안으로는 독자적인 진출과 다른 미디어 영역과의 연계를 통한 방법을 생각해 볼 수 있음.
- 독자적인 진출은 현실적으로 SKT, KT, LGT 등 삼대 이동통신사만이 참여 가능한 부분으로 판단됨.
- 다른 영역과 연계를 통한 방안은 SKT, KT, LGT 등 이동통신사와 케이블 MSO의 참여가 가능할 것으로 보임. 또한, 와이브로를 통해 방송서비

스가 가능해 지상과 및 MPP의 참여도 가능할 수 있음.

- 이동통신사 중심의 글로벌화 모델은 산업적인 차원에서 포화상태에 있는 이동통신사들의 내부 경쟁을 해소하고 해외 진출을 통한 대안을 모색하게 해준다는 차원에서 의미가 있음.
- 하지만, 현재까지 성공 사례가 드물고 향후에도 낙관적인 전망은 하기 어려운 상황이라고 할 수 있음. 또한, 아직 콘텐츠 측면에 대한 고려가 없는 상황으로 다른 제조업과 차별성을 갖기 어려움.
- 통신 사업자 중심의 글로벌화는 통신 기업이 미디어 기업으로 우선 변화해야 할 것으로 보임
  - AT&T가 콘텐츠, 미디어 및 광고를 아우르는 종합 엔터테인먼트 사업자로써의 행보를 보이고 있다는 점은 국내 이동통신사업자들에게 시사하는 바가 큼.

< 표 17 > 통신 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분	분석내용
수요	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 포화 상태에 있는 국내 시장을 고려해 봤을 때 해외 진출은 어쩔 수 없는 선택이라고 판단됨.</li> <li>- 미국과 중국과 같은 잠재적 시장이 많은 국가를 대상으로 진출을 모색해야 할 것으로 보임.</li> <li>- 기술 표준 등을 고려하여 진출이 가능한 국가를 현실적으로 모색하는 노력이 필요할 것으로 보임.</li> </ul>
공급	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 어디까지 진출을 도모해야 할 것인지를 판단해야 함. 즉, 망 차원에서의 진출에 그칠 것인지 콘텐츠 차원까지 진출할 것인지를 판단해야 할 것으로 보임.</li> <li>- 또한, 망과 콘텐츠 두 가지 분야 모두에 진출할 경우 시너지를 낼 수 있는 방법을 모색해 보아야 할 필요가 있음.</li> <li>- SK가 시도했던 것처럼 현지에 있는 회사를 M &amp; A 하는 것이 가장 현실적인 대안이 될 수 있을 것으로 보임.</li> </ul>

<b>경영</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성급한 현지화 보다는 진출할 서비스에 대한 충분한 검토가 필요할 것으로 보임.</li> <li>- 저가 정책 등을 활용하여 초기 가입자를 적극 활용할 필요가 있음.</li> </ul>
<b>정책</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 규제완화</li> <li>- 글로벌화를 위한 자금 지원</li> </ul>

(4) 사업자 간 연계를 통한 글로벌화 전략

- 사업자간 연계 모델은 뉴스코퍼레이션과 같은 미디어 복합기업으로 신문사와 방송국을 연계한 모델이라 할 수 있음.
- 신문사 중심의 글로벌화 모델은 방송통신융합에 따른 미디어간 소유규제 완화에 따라 신문사가 방송국을 운영할 수 있게 됨에 따라 가능할 것으로 예상되는 모델임

< 표 18 > 신문사 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
<b>수 요</b>	시장 확대 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미디어법이 통과되고 나면 가능해 지는 신문사의 방송 경영을 염두에 두고 제안한 것임.</li> <li>- 국내 신문사들의 자금력이나 성격을 고려해 봤을 때 글로벌화는 어려울 것으로 보임.</li> </ul>
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신문사들이 보도 채널이나 종편 채널을 소유한다고 해도 글로벌화하기에는 무리가 있어 보임.</li> <li>- 국내의 경쟁을 오히려 치열하게 할 우려도 있어 보임.</li> </ul>
<b>FO M</b>	콘텐츠 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌한 콘텐츠 만들기 어려울 것으로 보임.</li> </ul>
	자원유동성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내 신문사들의 규모를 고려해 봤을 때 해외진출은 역부족일 것으로 보임.</li> </ul>
<b>경</b>	생산성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신문사들이 글로벌화를 하고자 한다면 틈새시장을 공략</li> </ul>

영	(효율성 제고)	해야 할 것으로 보임. - 하지만 보도를 위주로 하고 있는 국내 신문사들이 공략할 수 있는 시장이 있을까 하는 것은 의문임.
	경영 시스템 선진화/대형화	- 글로벌화를 꾀하고자 한다면 글로벌 전담팀 마련 필요
	창조적인 비즈니스 모델	- 교포가 많은 국가의 지역을 타겟팅하여 보도 채널을 방송하거나 기사를 온라인으로 서비스하는 것이 방법이 될 수 있음.

- 방송사 중심 글로벌화 모델은 글로화의 주체가 방송국에 있는 것으로 앞서 제시한 신문사 중심의 글로벌화 모델과 반대로 방송국이 신문사를 소유할 수 있게 됨에 따라 나타날 수 있는 모델이라고 할 수 있음.

< 표 19 > 방송사 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수 요	시장 확대 가능성	- 방송사가 신문영역에 관심을 가지지는 않을 것으로 보임. - 하지만 향후에 방송사가 글로벌화하게 되면 온라인을 통해 보도 서비스를 할 수 있을 것으로 보임. - 이 경우에 신문사와 연계하여 보도 서비스를 할 수 있을 것임.
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	- 이 모델의 경우 방송콘텐츠 판매 이외에 신문도 연계하여야 하기 때문에 방송콘텐츠 판매만을 영두에 둔 모델과는 차이가 있음. - 신문을 비즈니스 모델에 포함시켰을 때 신규 수요 창출에 도움을 줄 수 있을 지는 의문임.
제 약	콘텐츠 가치	- 콘텐츠 가치를 제고하기 어려울 것으로 보임.
	자원유동성 확대	- 방송사나 신문사 모두 자금 확보에 어려움을 겪을 것으로 예상할 수 있음.

R0 R0	생산성 (효율성 제고)	- 방송콘텐츠 판매 이외에 다른 측면에서 범위의 경제 효과를 살리는데 도움이 될 수 있을지는 모르겠으나 효율성을 제고하기는 어려울 것으로 판단됨.
	경영 시스템 선진화/대형화	- 글로벌 전담팀을 꾸리거나 현지의 기업과 제휴하는 것이 가능할 것임.
	창조적인 비즈니스 모델	- 동남아와 같은 후진국에 경영모델을 판매하거나 컨설팅을 해주는 등의 비즈니스가 현실적으로 가능해 보임.

○ 마지막 모델은 신문, 지상파, 케이블, 통신 사업자가 모두 연계해 글로벌화를 추진하는 것으로 미디어 복합기업의 형태를 띠고 있는 모델임

< 표 20 > 사업자 간 연계를 통한 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수 요	시장 확대 가능성	- 신문이나 지상파 보다 덩치가 큰 모기업을 가지고 있는 케이블이나 통신사의 자본이 들어오면 신규 수요를 창출할 수 있는 힘은 커질 수 있을 것으로 보임.
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	- 미디어 스크램블 현상의 가속화로 인해 네트워크, 플랫폼, 콘텐츠를 모두 소유한 복합 미디어 그룹이 탄생하는 것이 글로벌한 추세라고 봤을 때 이상적인 형태임 - 하지만 국내의 실정에서 이러한 기업이 나타나 신규수요를 다방면에서 창출해 낼 수 있을 지는 의문임.
R0 R0	콘텐츠 가치	- 순수하게 콘텐츠 측면만을 고려했을 때, 방송콘텐츠 이외에 다른 콘텐츠를 수출하기는 어려울 것으로 보임. - 방송콘텐츠 이외에 통신의 부가서비스 등이 콘텐츠로서 값어치를 가질 가능성은 있다고 보임.
	자원유동성 확대	- 거대 자본을 가진 기업들이 뛰어든 경우 자원을 확보할 수 있을 것으로 보임.
경 쟁	생산성 (효율성 제고)	- 효율성을 제고하기 위해서는 각 사업자들의 이해관계가 맞물리지 않는 가운데 각자 특화된 영역을 최대한 부각시

		키는 수준에서 협력 및 제휴가 되어야 함.
	경영 시스템 선진화/대형화	- 하나의 기업 중심으로 연계가 이루어지지 않는다면 각 분야에 특화된 전문가들 중심으로 효율적인 경영체제가 만들어 져야 함.
	창조적인 비즈니스 모델	- 규모의 경제와 범위의 경제 효과 모두를 볼 수 있는 모델이나 국내 실정을 미루어 봤을 때 어려울 것으로 보이는 모델임. - 방통위의 청사진은 지나치게 이상적인 측면이 있는 것으로 보임.

## 2) ‘서비스 중심’ 의 글로벌 미디어 그룹 유형화 및 전략

### (1) 방송영상콘텐츠 중심의 글로벌화 전략

□ 공영방송 콘텐츠를 통해 글로벌 미디어 그룹으로 육성하는 모델임

< 표 21 > 공영방송 콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수 요	시장 확대 가능성	- 특정한 공영방송을 글로벌 미디어 그룹으로 육성하고자 할 경우 시장 확대 가능성이 아주 높아 보이지는 않음. - 단일 방송이 가지고 있는 한계가 존재하기 때문임. - 하지만 상대적으로 다른 지상파 방송이나 유료 방송에 비해 경쟁력 있는 콘텐츠가 풍부하다는 장점을 가지고 있음.
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	- 신규 수요 창출이 쉬워 보이지는 않음. - 현재 강세를 보이고 있는 중국, 일본, 동남아 지역 이외에 다른 지역에 진출할 수 있을 까는 의문임. - 다만 공영방송이 글로벌화 될 경우 국내의 경쟁이 완화되어 방송산업에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것임.

FD FD	콘텐츠 가치	- 국내의 공영방송은 상대적으로 가장 풍부한 자금력과 인력, 인프라를 보유하고 있음. 그러므로 적절한 지원이 이루어진다면 경쟁력 있는 콘텐츠를 만들어 낼 수 있을 것으로 보여 짐.
	자원유동성 확대	- 자원에서 핵심적인 사항은 자금력이라고 할 수 있을 것임. 공영방송 하나를 단독으로 글로벌화 할 경우 자금문제에 대한 어려움에 봉착할 가능성이 높음. - 공영방송은 국가의 지원과 광고에만 의존하기 때문임.
FD FD	생산성 (효율성 제고)	- 글로벌화를 위한 효율성을 도모하기 위해서는 별도의 전담 부서를 반드시 만들 필요가 있음. - 또한, 현지화를 위해 진출을 목적으로 하고 있는 대상 국가의 기업에 대해 M & A를 검토할 필요가 있음. - 이미 진출해 있는 해외한국어방송과의 연계도 검토해 볼 필요가 있음.
	경영 시스템 선진화/대형화	- 자사 이외의 우수한 인력을 파견 형식을 통해 영입할 필요가 있음. - 해외 인력 영입도 고려의 대상이 되어야 함.
	창조적인 비즈니스 모델	- 방송콘텐츠가 가지고 있는 문화적 특성을 고려하여 문화적 할인이 적은 국가를 대상으로 할 필요가 있음. - 여러 가지 종류의 사업을 통해 수익을 창출하기 보다는 규모의 경제를 활용하여 방송 콘텐츠 수출에 주력할 필요가 있어 보임. - 즉, 자사의 콘텐츠를 판매하는 것을 중심으로 해야 한다는 것임.

유료방송 콘텐츠를 통해 글로벌 미디어 그룹으로 육성하는 모델임

<표 22> 유료방송 콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분	분석내용
----	------

수 요	시장 확대 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 방송콘텐츠의 해외 판매를 통한 글로벌화를 염두에 둔다면 적절치 않을 것으로 보임.</li> <li>- 유료방송사업자들의 경우 공영방송을 비롯한 지상파의 콘텐츠를 중심으로 사업을 영위하고 있기 때문임.</li> <li>- 다만, 대기업의 자본을 근간으로 하고 있는 유료방송의 경우 글로벌화를 염두에 둔 콘텐츠를 만들고자 한다면 대규모의 자본을 통해 경쟁력을 있는 방송콘텐츠를 만들고 이를 통해 글로벌화 및 국내에서도 성과를 거둘 가능성은 있을 수 있음.</li> <li>- 국내 시장이 포화상태에 다다른 케이블의 경우 방송산업의 경쟁 저하에 기여할 것이나 다른 사업자들의 경우 그렇지 못할 수 있음.</li> </ul>
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 위와 같은 이유로 신규 수요를 창출하는 것이 어려울 것으로 판단됨.</li> <li>- 새로 시작한다는 자세로 킬러 콘텐츠를 만들어내기 위해 노력해야 함.</li> </ul>
PO PI	콘텐츠 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 콘텐츠 가치를 높이기 어려울 것임.</li> <li>- 유료방송의 경우 플랫폼을 통해 콘텐츠를 내보내는 데 주력해 왔기 때문임.</li> </ul>
	자원유동성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자본금은 공영방송 및 지상파보다 풍부할 수 있겠지만, 인력이나 노하우 측면에서 크게 뒤질 것으로 판단됨.</li> </ul>
PO PO	생산성 (효율성 제고)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 방송콘텐츠 제작을 위한 우수한 인력을 많이 확보해야 함.</li> <li>- 글로벌화 팀을 꾸리는 것은 위의 작업이 선행된 이후에나 효과를 거둘 수 있을 것임.</li> </ul>
	경영 시스템 선진화/대형화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내의 공영방송 및 지상파의 콘텐츠 제작 노하우를 배우는 것이 필요하고 해외의 유료방송들이 어떻게 글로벌화 해왔는가를 면밀히 살펴볼 필요가 있음.</li> </ul>
	창조적인 비즈니스 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이 모델의 경우 '범위의 경제'를 고려해 볼 필요가 있음. 특히, 통신과 관련된 사업자들의 경우 콘텐츠와 연계할 수 있는 서비스를 고려해 보아야 할 필요가 있음. 데</li> </ul>

	이더 방송이나 연관 콘텐츠 판매가 가능할 수 있음.
--	------------------------------

□ 독립제작사 방송영상콘텐츠를 통해 글로벌 미디어 그룹으로 육성하는 모델임

<표 23> 독립제작사 콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수 요	시장 확대 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 방송콘텐츠 제작이 가능한 모든 제작사를 포함하는 모델로 제작사들의 경쟁력을 확대시켜 글로벌화를 꾀하고자 하는 것임.</li> <li>- 시장 확대 가능성에 대해서는 긍정적인 전망과 함께 부정적인 전망이 가능함.</li> <li>- 제작사들이 개별적으로 제작하는 콘텐츠들이 과연 글로벌한 경쟁력을 확보할 수 있을까 하는 부분에 대해서는 회의적일 수 있음.</li> <li>- 그렇지만, 독립제작사들을 포함한 모든 제작사들에게 글로벌화라는 동기를 부여하고 그에 걸 맞는 콘텐츠를 제작하도록 요구한다면 경쟁력 있는 방송콘텐츠가 생산될 수 있는 가능성도 배재할 수 없음.</li> </ul>
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경기악화로 위축되어 있는 독립제작사들에게 동기 (incentive)를 부여할 수 있음.</li> </ul>
공 급	콘텐츠 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이 모델의 경우 콘텐츠의 가치를 높이기 위해서는 창의적인 아이템이 필수적임.</li> <li>- 즉, 대규모 자본을 통한 콘텐츠의 질 제고보다는 틈새 시장에 어필할 수 있는 콘텐츠를 만들어 내는 것이 중요함.</li> </ul>
	자원유동성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가 차원의 지원이 필수적임. 오랫동안 시행되어 왔던 위주정책의 검토 및 보완이 필요함.</li> </ul>
경 쟁	생산성 (효율성 제고)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 영세한 독립제작사들의 경우 서로 간의 연계가 필요함.</li> <li>- 또한, 경쟁력을 있는 콘텐츠 제작에 대한 청사진을 가</li> </ul>

		지고 대기업 등의 자본을 끌어올 필요가 있음.
	경영 시스템 선진화/대형화	- 해외 자본 유치를 위한 노력이 필요함. - 가령, 일본이나 중국 등지에 제작할 콘텐츠를 프로모션하고 미리 제작비를 확보하는 등의 노력이 필요.
	창조적인 비즈니스 모델	- 리스크를 줄일 수 있는 방안을 모색해야 할 필요가 있음. - 방송콘텐츠 제작 전에 아이디어를 홍보하고 판매 시장을 미리 확보해 둘 필요가 있음.

□ 글로벌 방송영상콘텐츠 제작을 통한 글로벌 미디어 그룹으로 육성하는 모델임

<표 24> 글로벌 방송영상콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수 요	시장 확대 가능성	- 이 모델은 콘텐츠 생산에 중점을 두는 모델로서 글로벌 환경에 최적화된 콘텐츠를 만들고자 하는 모델임. - 개개의 콘텐츠 단위로 놓고 본다면 시장 확대 가능성이 가장 크다고 할 수 있음.
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	- 글로벌 환경을 염두에 둔 콘텐츠 제작을 통해 신규 수요를 창출할 수 있고 국내의 경쟁도 완화시킬 수 있는 가능성이 있음.
RO M	콘텐츠 가치	- 콘텐츠 제작에 방점을 두는 모델이므로 콘텐츠의 가치를 극대화시킬 수 있음.
	자원유동성 확대	- 콘텐츠 기획을 통해 사업자를 선정하는 모델이므로 해당 콘텐츠 제작에 관심이 있는 사업자들의 자본을 상대적으로 용이하게 끌어들이 수 있을 것이라고 판단됨.
RO E	생산성 (효율성 제고)	- 최적의 생산성을 도모할 수 있는 모델임. 사업자를 공모하고 그에 맞는 인력을 프로젝트에 맞게 배치할 수 있으므로 생산성 측면에서도 바람직하다고 판단됨.
	경영 시스템	- 우선 글로벌한 콘텐츠를 기획할 수 있는 위원회를 국가

	선진화/대형화	차원에서 마련해야 함. - 이들이 콘텐츠를 기획하고 사업자 및 인력을 선정하여 경쟁력 있는 콘텐츠 제작 및 수출
	창조적인 비즈니스 모델	- 타겟화 된 콘텐츠 제작이 필요함. 즉, 단순히 경쟁력 있는 콘텐츠를 만들겠다는 마인드 보다는 어느 국가의 어떤 계층에 어필할 수 있는 방송콘텐츠를 제작하겠다는 것을 염두에 두고 기획 및 제작에 착수 해야 함. - 방송콘텐츠 제작에 집중하여 규모의 경제를 실현

□ 미디어 사업자의 방송영상콘텐츠를 모두 고려해 글로벌 미디어 그룹으로 육성하는 모델임

<표 25> 종합형 방송영상콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수 요	시장 확대 가능성	- 공영방송 뿐 아니라 기타 지상파 및 유료방송 사업자들 까지 포괄하는 모델이므로 시장 확대 가능성이 상대적으로 높다고 할 수 있음.
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	- 공영방송을 포함한 각각의 방송사들이 자신들이 가지고 있는 시장을 모두 포괄할 경우 신규 수요 창출 가능성이 높아질 수 있음. - 또한, 국내의 경쟁 상황을 해소할 수 있을 것으로 기대 됨.
F0 기	콘텐츠 가치	- 공영방송 뿐 아니라 다른 방송사들의 자원 및 인력을 동원할 수 있으므로 콘텐츠의 가치를 극대화 할 수 있음. - 또한, 그동안 규제에서 상대적으로 자유로웠던 유료방송의 제작 방식을 참조하여 해외에 나가서도 경쟁할 수 있는 콘텐츠를 만들 수 있는 가능성이 높음.
	자원유동성 확대	- 대기업의 자본을 바탕으로 하고 있는 유료방송 시장의 자본을 활용할 수 있으므로 자원획득 차원에서도 용이할

		것으로 판단됨.
R0 R0	생산성 (효율성 제고)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 효율성을 제고하기 위해서는 공영방송의 인력을 중심으로 한 글로벌화 전담 부서가 꾸려질 필요가 있음.</li> <li>- 글로벌 전담 부서를 통해 콘텐츠 제작 시에 각 프로젝트 팀을 꾸리고 효율적으로 콘텐츠를 제작할 수 있는 방안을 모색해야 필요가 있음.</li> </ul>
	경영 시스템 선진화/대형화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내의 글로벌 팀을 제외한 다른 인력들의 경우에는 해외로 적극 내보낼 필요가 있음.</li> <li>- 또한, 해외에 있는 글로벌 팀들에 대해 선의의 경쟁을 유도해 각 지역 별 특성에 맞는 창조적인 비즈니스 모델이 나올 수 있도록 유도해야 함.</li> </ul>
	창조적인 비즈니스 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이 모델의 경우 방송콘텐츠 수출을 통해 규모의 경제에 주력해야 할 필요가 있어 보임.</li> <li>- 즉, 경쟁력 있는 방송콘텐츠 제작에 총력을 쏟을 필요가 있다는 것임.</li> <li>- 이를 통해 한국의 방송콘텐츠가 어필할 수 있는 대상 지역에 사활을 걸고 집중 투자할 필요가 있어 보임.</li> </ul>

□ 제작 포맷 판매

< 표 26 > 제작 포맷 판매

구분		분석내용
수 요	시장 확대 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 한국 드라마와 오락 방송은 일본, 중국, 동남아 등지에서 큰 인기를 얻은 바 있음.</li> <li>- 우리보다 제작 여건이 뛰어나다고 할 수 있는 일본은 어렵겠지만 제작포맷 자체를 판매할 수 있는 가능성은 충분하다고 할 수 있음.</li> </ul>
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내 방송시장의 높은 제작비와 치열한 경쟁을 고려한다면 프로그램 자체의 판매와 함께 제작포맷 판매는 그 필요성이 충분하다고 할 수 있음.</li> </ul>

		- 우리보다 제작 여건이 떨어지는 동남아 등을 대상으로 집중 공략할 필요가 있음.
FD KD	콘텐츠 가치	- 국내에서 생산된 콘텐츠에 관심이 많은 후진국에서는 상당히 높은 가치 평가를 받을 수 있을 것으로 판단됨.
	자원유동성 확대	- 제작포맷 판매에는 추가적으로 들어가는 비용이 크지 않을 것으로 판단되어 자원유동성 측면에서 장점이 있다고 판단 됨.
FD KD	생산성 (효율성 제고)	- 프로그램 기획 및 제작 시에 글로벌한 차원의 포맷 판매를 염두에 두는 자세가 필요할 것으로 보임.
	경영 시스템 선진화/대형화	- 방송콘텐츠 등을 제작할 때 주먹구구식으로 하기 보다는 철저한 기획을 통해 할 필요가 있음. - 즉, 제작포맷 판매를 염두에 대한 철저한 사전 기획이 필요하다는 것임.
	창조적인 비즈니스 모델	- 특정 국가가 벤치마킹할 수 있는 타겟화 된 비즈니스 모델이 필요함.

(2) 디지털 콘텐츠<sup>19)</sup> 중심의 글로벌화 전략

□ 서비스 중심 모델(플랫폼 중심)

< 표 27 > 서비스 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수요	시장 확대 가능성	- 서비스 중심 모델은 네이버나 다음과 같이 포털 등 서비스를 중심으로 하는 사업을 영위하는 사업자들을 중심으로 하는 비즈니스 모델을 말함. - 큰 각광을 받은 바 있고 실제로 기업들이 글로벌화를 시도하고 있으나 큰 성공을 거두고 있지 못한 상황임. - 그럼에도 불구하고 포기할 수 없는 부분이라고 할 수 있

19) 디지털 콘텐츠는 무엇보다도 유형 인공물 또는 물리적 생산이나 표현물과는 구분되는 온라인 혹은 네트워크화 된 콘텐츠를 지칭하며, 이 경우 유통 및 접근방식이 산업활동의 핵심적 특성이 됨. 따라서 디지털 콘텐츠 시장은 방송 혹은 네트워크화 된 콘텐츠와 같이 유통시스템에 의해 정의되거나 인쇄, 영화기술, 디지털 코드 및 소프트웨어와 같이 무형의 부가가치를 생산하는 IT기술에 의해 정의될 수 있음(정중호·채송화, 2006).

		음. - 낙관적인 전망은 어렵지만 아직 포기하기에는 이르다고 할 수 있음.
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	- 포털을 비롯한 인터넷 서비스 시장은 국내에서 완전히 포화 상태에 이르렀다고 볼 수 있음 그렇기 때문에 글로벌화의 필요성이 절실함.
공급	콘텐츠 가치	- 서비스 중심으로 글로벌화를 추진한다고 했을 때 중요한 것은 해외의 사용자들이 서비스에 대해 편리하다고 느껴야 한다는 것임. - 이와 같은 측면에서 서비스의 가치를 높이기 위해서는 현지에 적합한 서비스를 발굴 및 개발하는 것이 중요함.
	자원유동성 확대	- 국내의 포털 관련 사업자들은 포털 사업으로 인해 규모가 커졌거나 대기업들이 인수하여 포털 사업을 하는 경우가 많으므로 자금을 확보하기가 용이할 것으로 보임.
경영	생산성 (효율성 제고)	- 해외의 상황을 면밀히 분석할 수 있는 글로벌 전담팀이 절실히 필요함. - 지금까지의 사업 실패 요인이 현지에 대한 이해 부족이라는 평가가 나오고 있기 때문에 현지화를 위한 노력에 총력을 기울여야 할 것으로 보임.
	경영 시스템 선진화/대형화	- 해외 기업과의 M & A를 적극적으로 추진할 필요가 있을 것으로 보임. - 그를 통해 현지화 된 서비스를 받아들이고 그를 토대로 국내 사업자의 서비스가 가지고 있는 장점을 부각시키는 형태가 바람직할 것으로 보임.
	창조적인 비즈니스 모델	- 진출하는 국가에 최적화된 서비스를 찾아내는 것이 가장 중요하다고 여겨짐. - 이러한 유형의 비즈니스는 기본적으로 광고 이외에 수입을 벌어들이기 어렵다는 문제가 있음. - 따라서, 범위의 경제를 활용하여 서비스와 연관된 콘텐츠를 판매할 수 있는 방안을 모색하는 것이 필요함.

□ 디지털 콘텐츠 중심 모델(플랫폼 중심)

< 표 28 > 디지털 콘텐츠 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수요	시장 확대 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이 모델은 콘텐츠 판매를 중심으로 하는 cp(contents provider)를 중심으로 하는 비즈니스 모델임.</li> <li>- 국내의 경우 게임을 제외한 영상, 음악 등은 글로벌한 경쟁력을 확보하고 있지 못한 상황이므로 시장 확대에 어려움을 겪을 것으로 예상됨.</li> </ul>
	시장 정상화/신규 수요 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내의 콘텐츠 제공자들은 포털 사업자들에 비해 월등히 적은 수입을 올리고 있음.</li> <li>- 이에 따라, 새로운 시장이 절실히 필요하며 글로벌화가 필요하다고 할 수 있음.</li> </ul>
공급	콘텐츠 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화적 활인을 극복할 수 있는 콘텐츠를 만드는 것이 필요함.</li> <li>- 또한, 콘텐츠의 가치를 높이기 위해서는 이미 해외에 알려진 다른 콘텐츠와 연관된 콘텐츠를 통해 거점을 확보하려는 노력도 필요할 것으로 보임.</li> </ul>
	자원유동성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내의 콘텐츠 제공자들의 경우 영세한 경우가 많아 지원이나 대기업의 자본 유치 등이 필요함.</li> </ul>
경영	생산성 (효율성 제고)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내의 디지털 콘텐츠 제작 환경은 상당히 열악하다고 할 수 있음.</li> <li>- 우수한 인재를 발굴하는 것이 필요하고, 콘텐츠 제작자가 국내에서 정당한 권리를 확보할 수 있는 체제를 마련해주는 것이 필요해 보임.</li> </ul>
	경영 시스템 선진화/대형화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 규모가 작은 콘텐츠 기업 간의 제휴가 필요해 보임.</li> <li>- 또한, 글로벌화를 위해서는 신선한 아이디어가 필요해 보임.</li> </ul>
	창조적인 비즈니스 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내 디지털 콘텐츠 사업자들의 경우에는 틈새시장을 공략할 필요가 있음.</li> <li>- 미국, 일본 등과 경쟁하기 어려운 상황에서 틈새시장을 공략하여 글로벌화를 도모할 필요가 있음.</li> </ul>

(3) 미디어 요소 중심의 글로벌화 전략

□ 인력 수출 모델로 미디어와 관련된 우수한 인력을 통해 해외 시장진입을 토대로 사업을 확장하는 모델임

< 표 29 > 인력 수출 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수요	시장 확대 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내의 우수한 인력을 해외로 진출시키는 모델임</li> <li>- 가령, 연예인들의 할리우드 진출 등이 손쉬운 예가 될 수 있을 것임.</li> <li>- 인력 자원이 우수한 우리의 현실로 봤을 때 가능한 모델로 판단됨.</li> </ul>
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인력을 해외로 수출하게 될 경우 산업적인 측면에서 뿐 아니라 잠재적으로 큰 이득을 얻을 수 있음.</li> <li>- 즉, 해외로 진출한 인력이 국내로 돌아올 경우 글로벌화에 관한 지식을 전수받을 수 있음.</li> </ul>
공급	콘텐츠 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인력의 수준을 향상시키기 위해선 국내 미디어 산업 내의 인력들이 항상 글로벌에 대한 마인드를 가지고 콘텐츠 제작 및 유통에 임하는 자세가 필요할 것으로 보임.</li> </ul>
	자원유동성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인력을 수출하는 데에는 큰 기회비용이 발생하지 않음.</li> <li>- 다만, 중장기적인 차원에서 인력 양성을 위해 노력해야 할 필요성이 있음.</li> </ul>
경영	생산성 (효율성 제고)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌한 경쟁력이 있는 인력을 양성하기 위한 교육기관이 필요함.</li> </ul>
	경영 시스템 선진화/대형화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인력 수출은 경영의 문제와는 크게 관련이 없어 보임</li> </ul>
	창조적인 비즈니스 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상품과 마찬가지로 인력을 수출할 수 있는 '견본시'와 같은 것들을 고려해 볼 필요가 있음.</li> <li>- 국제 공동제작의 기회를 확대하여 인력 간의 교류를 촉진 시킬 필요가 있음.</li> </ul>

(4) 미디어 시스템 중심의 글로벌화 전략

□ 특정 플랫폼 시스템 수출

< 표 30 > 특정 플랫폼 시스템 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수요	시장 확대 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2009년 초에 페루가 국내의 IPTV 시스템을 수입할 것이라고 밝힌 바 있음.</li> <li>- 국내의 경우 새로운 뉴미디어가 많이 도입되는 것이 특징이라고 할 수 있으며 그에 따라 특정 플랫폼과 관련된 시스템 전반을 수출하는 것이 가능할 것이라고 판단됨.</li> </ul>
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내에서는 내수 시장에 비해 플랫폼이 지나치게 많아 그에 따른 과열 경쟁 및 신규 뉴미디어의 사업 실패가 계속 되어 왔음.</li> <li>- 만약 뉴미디어 플랫폼 시스템과 관련된 수출이 활성화 된다면 국내 시장의 경쟁을 완화시키는 데에도 큰 도움이 될 것으로 보임.</li> </ul>
공급	콘텐츠 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내에서 개발되고 있는 뉴미디어 플랫폼들은 기술력 면에서 뛰어나고 IT기술이 발전한 국내의 상황이 시스템 전반에 긍정적인 영향을 주고 있음.</li> <li>- 따라서 뉴미디어 플랫폼 시스템은 세계적인 수준이라고 할 만 함.</li> </ul>
	자원유동성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 뉴미디어 플랫폼을 가지고 있는 기업들은 풍부한 자본력을 확보하고 있어 자원유동성 측면에서 이점을 가지고 있을 것으로 보임.</li> </ul>
경영	생산성 (효율성 제고)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 새로운 플랫폼을 기획 및 제작 할 때 해외 수출을 염두에 둘 필요가 있음.</li> <li>- 특히, 새로운 플랫폼 시스템이 필요한 국가를 염두에 두고 플랫폼 및 시스템을 구축할 필요가 있음.</li> </ul>
	경영 시스템 선진화/대형화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌화 팀을 따로 꾸릴 필요가 있음.</li> </ul>
	창조적인	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 틈새시장에 적합한 뉴미디어 플랫폼 기획 및 개발</li> </ul>

□ 신기술/신매체를 통한 글로벌화 전략

○ IT 강국의 장점을 살린 신기술/신매체를 통한 글로벌화 전략으로 예를 들면 와이브로 같은 신기술을 해외시장 수출을 전략임.

- 와이브로는 '콘텐츠→단말 및 장비→서비스'로 이어지는 토털 솔루션 공급이 가능한 만큼 기술 중주국의 입지를 발휘할 수 있을 것이란 평가를 받고 있음(김응열, 2009. 6. 21).

○ 하지만 국내에서 뉴미디어 사업이 국내 시장에서 조차 시장 활성화에 문제점을 지니고 있어 해외에서 신기술/매체를 통한 성공여부를 판단하기는 어려운 상황임. 또한, 아직까지 콘텐츠와의 연계 가능성에 대한 논의가 부족해 산업적인 측면 이외에 다른 장점을 찾는 것은 어려워 보임.

< 표 31 > 신기술/신매체 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분	분석내용
수요	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 와이브로의 사례를 통해 봤을 때, 신기술을 통한 글로벌화는 우선적으로 새로운 서비스가 상용화 시킬 수 있는 곳을 중점적으로 공략해야 할 필요성이 있음.</li> <li>- 와이브로의 경우 많은 전문가들이 요르단, 사우디아라비아, 아프리카, 우즈베키스탄, 러시아, 브라질과 같이 유선망 설치가 힘든 지역부터 진출해야 한다고 지적하고 있음(조형래, 2009. 6. 17).</li> </ul>
공급	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 우선 KT, SK와 같은 이동통신 사업자 위주로 사업이 전개될 것으로 보임. 이와 함께 삼성과 같은 단말기 업체도 와이브로 시장에 큰 관심을 가지고 있으며, 공격적인 투자를 하고 있으므로 연계할 필요성이 있음.</li> <li>- 케이블 시장에서 와이브로 시장에 관심을 가지고 있고, 와이브로 유사한 성격을 같은 통신 서비스 같은 경우(가령 MVNO) 케이블 산업과도 연계해야 필요성을 모색해 봐야 함.</li> </ul>

<b>경영</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 망과 관련된 사업자들(이동통신사, 케이블) 이외에 콘텐츠 사업 자들과 어떻게 연계해야 할지를 고민해야 봐야 할 필요가 있어 보 임.</li> <li>- 해외에 진출할 경우 초기 가업자를 얼마나 확보할 수 있는가가 관건이 될 수 있을 것으로 보임.</li> </ul>
<b>정책</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 규제완화</li> <li>- 구체적인 신산업 육성 정책이 필요함.</li> </ul>

□ 단말기+콘텐츠 모델

○ 단말기 중심 모델

< 표 32 > 단말기 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
<b>수요</b>	시장 확대 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세계적인 단말기 제조업체인 애플이나 노키아 등은 오래전부터 플랫폼과 콘텐츠 연계의 필요성을 느끼고 단말기에 콘텐츠를 연계시킬 수 있는 전략 마련에 매 진해 왔음.</li> <li>- 국내에는 삼성과 LG 등 세계적인 수준의 단말기 제 조회사가 있으므로 세계적으로 충분한 경쟁력을 확보 할 수 있을 것이라 판단됨.</li> </ul>
	시장 정상화/ 신규 수요 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 콘텐츠와 단말기를 연계할 수만 있다면 세계적인 트 렌드에 맞는 효과적인 비즈니스 모델로서 계속해서 개 척해 나가야 할 부분이라고 생각됨.</li> </ul>
<b>공급</b>	콘텐츠 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중요한 것은 단말기 회사가 콘텐츠를 연계할 수 있 는 방안을 모색하는 것임.</li> <li>- 단말기 회사가 콘텐츠를 연계하여 해외에 진출하는 것에는 난점이 많기 때문임.</li> </ul>
	자원유동성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내에는 굴지의 단말기 회사들이 있기 때문에 글로</li> </ul>

		<p>별화 하는 자금을 마련하는 데 큰 어려움이 없을 것으로 보임.</p>
경영	<p>생산성 (효율성 제고)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단말기 중심 모델이 효율성을 제고하기 위해서는 우선 진출을 목표하고 있는 국가가 단말기에 콘텐츠를 연계하는 것을 허용하는 곳인 지 파악해야 함.</li> </ul>
	<p>경영 시스템 선진화/대형화</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 콘텐츠를 제작 및 유통시키는 업체와 제휴할 필요가 있음.</li> <li>- 단말기를 생산하는 업체는 콘텐츠에 대한 인식이 부족하기 때문임.</li> <li>- 가장 이상적인 것은 진출 목표로 삼고 있는 국가의 콘텐츠 업체와 제휴하는 것이라고 판단됨.</li> </ul>
	<p>창조적인 비즈니스 모델</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 삼성은 애플 등을 벤치마킹해서 '무비스토어'를 열었음.</li> <li>- 삼성의 이러한 시도는 궁극적으로 애플과 같은 성공을 거두고자 하는 것이라고 할 수 있음.</li> <li>- 애플과 같은 성공사례를 벤치마킹 하면서 우리만의 창조적인 비즈니스 모델을 만들어 낼 필요가 있음.</li> </ul>

○ 포털 연계 모델

< 표 33 > 포털 연계 모델

구분		분석내용
수요	<p>시장 확대 가능성</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구글과 같은 세계적인 포털사이트들은 단말기와 콘텐츠를 연계해야 할 필요를 느끼고 계속적으로 새로운 전략을 내놓고 있음.</li> <li>- 국내의 포털사이트들도 이러한 전략을 벤치마킹하는 것이 가능할 것으로 보임.</li> </ul>
	<p>시장 정상화/ 신규 수요 창출</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현실적으로 단말기 중심 모델보다 포털 중심 모델이 글로벌화하는데 어려움을 겪을 것으로 예상됨.</li> <li>- 이들의 경우 단말기와 콘텐츠를 모두 다 확보해야</li> </ul>

		하는 어려움이 있기 때문임.
공급	콘텐츠 가치	- 이 모델이 성공을 거두기 위해서는 우선 포털이 글로벌화 하는데 성공해야 함. - 그렇지 않다면 성공을 거둘 가능성이 매우 희박해 보임.
	자원유동성 확대	- 'NHN'과 같은 기업은 국내에서는 대기업의 반열에 올랐다고 할 수 있지만 글로벌화가 되기에는 어려움이 존재할 것으로 보임.
경영	생산성 (효율성 제고)	- 포털 중심으로 단말기와 콘텐츠를 연계하고자 한다면 관련 기업들과의 제휴가 반드시 필요할 것으로 보임. - 자신들의 브랜드를 해외에 알린 뒤 국내의 기업들과 제휴를 통해 진출한다면 좋은 성과를 얻을 수 있을 것으로 보임.
	경영 시스템 선진화/대형화	- 우선 해외에 자신들의 브랜드 가치를 높이는 것이 가장 시급한 일이라고 판단됨.
	창조적인 비즈니스 모델	- 세계적인 수준의 기술력을 확보하고 있는 국내의 단말기 회사들과 연계할 필요가 있음. - 이들의 기술력을 바탕으로 자신들의 브랜드를 결합시켜 연계 전략을 구사해야 함.

○ 통합 모델로 애플과 같이 콘텐츠, 플랫폼, 단말기를 통합적으로 운영하는 기업을 의미함

< 표 34 > 통합 모델 중심의 글로벌화에 대한 분석

구분		분석내용
수요	시장 확대 가능성	- 이 모델은 하나의 기업이 콘텐츠, 플랫폼, 단말기를 모두 소유하고 그를 통해 효과적인 이윤을 창출하는 모델임. - 국내의 경우 삼성이 이러한 전략을 취하고 있는데, 시

		<p>장 확대 가능성은 예측하기 어려움.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현실적으로 해외 진출이 가능한 지를 타진해 보아야 하기 때문임.</li> </ul>
	<p>시장 정상화/ 신규 수요 창출</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 만약 대기업을 중심으로 중소기업(가령, 영세한 규모의 CP 등)이 연계 가능하다면 국내에서의 갈등을 해소하고 새로운 시장을 개척할 수 있는 좋은 기회가 될 수 있을 것으로 보임.</li> </ul>
공급	<p>콘텐츠 가치</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 콘텐츠 가치는 어떠한 비즈니스 전략을 구사하는가에 따라 상이하게 나타날 수 있음.</li> <li>- 가령, 단말기의 경쟁력을 기반으로 국내의 콘텐츠를 판매한다면 문화적 할인을 최소화 할 수 있는 콘텐츠를 발굴하는 것이 시급할 것으로 보임.</li> </ul>
	<p>자원유동성 확대</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단말기 제조회사 등 대규모의 자본을 투자할 수 있는 기업들이 있으므로 자원유동성 측면에서 큰 무리는 없을 것으로 보임.</li> </ul>
경영	<p>생산성 (효율성 제고)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 효율성을 제고하기 위해서는 여러 분야의 기업들이 연계할 수 있는 인센티브(incentive)가 마련되어야 해야 할 것으로 보임.</li> <li>- 가령, 삼성을 중심으로 애플모델로 간다고 했을 때, 분명 콘텐츠를 제공하는 사업자들이 필요할 것임.</li> <li>- 이 경우 모든 사업자들에게 혜택이 돌아갈 수 있는 방안이 모색되어야 할 것임.</li> <li>- 그렇지 않다면 특정 기업을 중심으로 한 제휴가 필요할 것임.</li> </ul>
	<p>경영 시스템 선진화/대형화</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해외의 성공사례를 벤치마킹할 필요가 있음.</li> <li>- 관심이 있는 기업은 글로벌 전담 팀을 꾸려야 할 것으로 보임.</li> </ul>
	<p>창조적인 비즈니스 모델</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 범위의 경제 효과를 극대화 시켜야 함.</li> <li>- 이 모델의 경우 성공을 거둘 경우 각각의 영역에서 엄청난 시너지를 기대할 수도 있을 것임</li> </ul>



### Ⅲ. 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 진흥정책

#### 1. 해외 미디어 정책 현황

##### 1) 융합환경의 미디어 정책 목적

- 미디어 융합은 전통적인 방송 산업과 통신 산업의 차이를 없애고 있음 (OECD, 2007).
- 통신 사업자는 디지털 콘텐츠 공급자로서 방송 영역에 진출하고 있으며, 방송 사업자는 방송 네트워크를 활용하여 통신 영역에 진출하고 있음. 이에 따라 콘텐츠의 제작과 배급도 더 이상 전통적인 방송 영역에 제한되지 않게 되었음. 이러한 급속한 시장 변화는 방송 및 통신 시장을 더욱 역동적으로 만들어 가고 있음. 이러한 변화는 국내외에서 더욱 심화되고 있는 상황임.
- 방송, 통신사업자들이 융합시장으로 수렴됨에 따라 기존에 분리되어 있던 규제체계 또한 수렴의 양상을 보여주고 있음.
- 기존의 수직적으로 분리되어 있던 다양한 시장구조가 콘텐츠, 플랫폼, 그리고 망(네트워크) 계층으로 수렴되는 것임(강재원, 2007; 이상우·김원식, 2007; 황주성·최세경·유승호·이병민·홍순식, 2008). 이와 같은 분류에 대해서는 상이한 해석이 존재하지만 중요한 것은 수직적 규제체계가 수평적 체계로 전환되어야 할 필요성에 대해서는 공감대가 형성되었다는 것임.
- OECD(2007)는 전통적인 방송 규제의 패러다임과 통신 규제의 패러다임을 다음과 같이 정리함.
- 방송은 역사적으로 출판의 발명에서부터 시작되었다고 볼 수 있는데, 이후 1930년대~1940년대 사이에 전성기를 누렸던 라디오 방송을 거쳐, 1950

년대에 몇몇 국가에서 시작한 흑백 TV 방송에 현재의 방송 정책이 그 기원을 두고 있다고 볼 수 있음. 출판에서 라디오, TV로의 발전을 거치며 각각의 정책은 매스 미디어(특히 TV)를 민주주의 유지와 시민 사회 단합의 핵심 도구로 인식하게 되었음.

- 이러한 관점에서 발전하여 방송은 시민의 이익을 도모하는 공공의 역할과, 시장에 민감하게 반응하는 상품으로써의 측면을 갖고, 사회 공공에의 영향, 사회와 민주주의와의 연관성, 방송 프로그램 보급을 통한 자원의 희소성 차원에서 정책이 발전되어 왔음. 이러한 방송정책의 원칙은 ‘공익성’으로 대변되어 왔음(윤석민, 2005). 이는 방송이 가지고 있는 사회·문화적 영향력 때문이라고 볼 수 있음.

□ 그러나 이러한 전통적인 관점은 다른 전통, 즉 통신 정책 개념과의 융합을 통해 도전받게 되었고 변화하게 되었음.

○ 통신은 1878년 벨의 전화기 발명에서 그 기원을 찾을 수 있으며, 규제는 크게 보아 이용자 보호에 초점을 두고 있다고 할 수 있음. 즉 전화 내용상의 사생활 보호와 보편적 서비스가 그것이다. 통신 산업에 대해 정책당국은 정보 내용은 크게 규제하지 않되 정보 전달 수단을 규제하는 방식을 취해 왔음.

○ 그러나 방송과 통신의 차이에도 불구하고, 방송통신융합의 현실을 반영하여 OECD(2004)는 다음과 같은 정책 목표를 밝히고 있다. 경제적 목표는 첫째, 경쟁을 촉진하고 유지하며 가격을 최소화하고 커뮤니케이션 서비스의 질을 최대화하는 것이고, 둘째, 투자와 혁신을 장려하는 것임. 셋째, 커뮤니케이션 분야가 경제 성장과 활성화를 위해 최대한 공헌하도록 하는 것임. 넷째, 주파수의 배분을 효율적으로 하는 것임. 사회 및 문화적 목표로는 첫째, 전화, 방송, 인터넷 접속에 있어 보편적 서비스를 제공하는 것임. 둘째, 미디어의 다원성을 보장하는 것임. 셋째, 콘텐츠에 문화적 다양성과 국가적 정체성을 반영하는 것임. 넷째, 이용자 보호와 사생활 보호를 보장하는 것임. 이 때문에 이와 같이 상이한 두 가지 영역의 제도를 포괄할 수 있는 새로운 제도가 필요하다는 시각이 나타나고 있는 것임.

<표 35> 방송과 통신 정책 지향점 비교

통신 정책	방송 정책
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 보편적 서비스</li> <li>· 통화 내용보다 정보전달 수단을 위한 규제</li> <li>· 규제 개입 최소의 자유로운 시장 선호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공에의 영향을 고려</li> <li>· 민주주의 및 사회 전반과 높은 연관성</li> <li>· 희소 자원의 배분</li> <li>· 방송 시장, 특히 콘텐츠 계층 규제에 집중</li> </ul>

※ 출처 : Policy Consideration for Audio-visual Content Distribution in a Multiplatform Environment(p. 16), by OECD, 2007, Paris: OECD.

- 방송통신융합 규제의 궁극적 목표는 ‘효과적인 경쟁의 확보’와 ‘소비자 복지 향상’ 등으로 정리해 볼 수 있음.
- 최세경(2008)은 효과적인 경쟁의 확보를 위해서는 다양한 융합서비스의 도입 촉진과 관련 산업의 성장을 유도하고 이를 위해 공정한 경쟁의 여건을 마련해야 한다고 주장함. 또한, 소비자 복지 향상을 위해서는 사회적 정의와 민주주의에 있어 소비자의 커뮤니케이션 권리를 보장해 주어야 한다고 봄. 이와 같은 최세경(2008)의 지적은 방송통신융합이 경제적 논리와 공익적 논리 모두를 효과적으로 포괄할 수 있어야 한다는 것을 말해 줌.

## 2) 글로벌 정책 현황 및 성과

- 해외 주요국에서는 방송·통신 융합과 가속화에 따라 법령의 정비, 정책 및 규제 기구의 정비가 국가별 특성에 따라 이루어져왔으며 미디어 산업의 진흥 및 규제도 이러한 틀 속에서 정비되어 왔음(김원식·한은영·임동민, 2004).
- 각국의 사례는 각 국가마다의 사회적, 문화적, 역사 특수성과 법령체계를 반영하고 있음(강만석, 2006).

<표 36> 해외 국가의 미디어 정책 및 규제담당 조직

국가	구분	정책기관	규제기관	
			경제적 규제 (독과점규제)	사회적 규제 (내용규제)
일본	통신	총무성	총무성	자율규제
	방송			
미국	통신	FCC	FCC	자율, FCC 사후규제
	방송			
이탈리아	통신	정보통신부 (MOC)	AGCOM	AGCOM
	방송			
말레이시아	통신	에너지통신 멀티미디어부	MCMC	MCMC
	방송			
호주	통신	정보통신문화부	ACCC, ACA	-
	방송		ABA	ABA
캐나다	통신	산업부	CRTC	CRTC
	방송	문화부		
영국	통신	통상산업부	OFCOM	-
	방송	문화매체체육부		OFCOM
프랑스	통신	경제산업부	ART	-
	방송	문화부	ART(유선), CSA(무선)	CSA
독일	통신	경제부	Reg TP	-
	방송	-	주미디어 관리청	주미디어 관리청

출처: "유럽 주요국의 통신방송융합 대응사례 분석," 김원식·한은영·임동민, 2004, 『KISDI 이슈리포트』, 04-11, 6쪽.

- 해외의 사례에서 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 구체적인 정책적 근거를 찾아내기는 어려운 상황이라고 할 수 있음.
- 세계적인 글로벌 미디어 그룹을 가장 많이 보유하고 있는 미국의 경우 정부가 정책적으로 글로벌 미디어를 육성한다기보다는 사적인 차원에서 기업가들의 의지에 의해 글로벌 미디어 그룹이 형성되었음(Gershon, 2000; 2009).

- 또한, 다른 미디어 선진국들도 글로벌 미디어 그룹을 육성하기 위한 적극적인 진흥안을 마련해 왔다기보다는 규제완화를 통해(성숙희·홍석경·김경환, 2007), 글로벌 미디어 그룹 육성을 유도해 왔다고 보는 것이 적절할 것임.

### 3) 해외 국가의 규제 현황

#### (1) 미국

##### □ 소유제한

- 전통적으로 미국은 외국으로부터 자본 유입에 긍정적이었으나 일본인들의 직접투자가 확대됨에 따라 이런 태도가 변화하였음.
- 외국인의 직접 투자가 제한 되는 분야는 방송을 포함하여 국내 항공업, 해운업, 원자력 등임.
- 미국의 Telecommunication Act는 310조에 외국인에 대한 투자 제한을 다음과 같이 명시하고 있음
  - 1. 외국 정부나 외국 정부의 대표에 대해서는 방송국 허가가 주어지지 않으며
  - 2. 외국인이나 외국법에 의해 설립된 회사
  - 3. 지분의 20% 이상의 자본이나 의결권을 외국인이 소유한 회사
  - 4. 25% 이상의 자본이나 의결권을 외국인이 소유한 회사에 의해서 직간접적으로 지배되는 회사로서 FCC가 볼 때 허가하지 않는 것이 공익에 부합하다고 판단하는 경우 방송국 허가는 물론 기간통신망 허가도 주지 않도록 되어 있음.
- 미국은 지상파, 케이블, 위성에 상관없이 외국 자본이 20% 이내 투자가능하나 공익성 심사를 거쳐야만 함.

○ 외국 사업자의 진출은 방송 사업 허가를 받거나, M&A를 통해 이루어질 수 있음. 그러나 FCC가 규정하는 공익성이 그 허가의 판단 근거가 됨. 즉 방송 시장에 진출하기 위해서는 1차적으로 반독점법에 의해서 2차적으로 공익성 심사를 받아야 함.

□ 편성제한

○ 기본적으로 외국 프로그램에 대한 편성 규제는 없음.

○ 실제 미국 프로그램에 대한 경쟁력 때문에 외국 방송 프로그램이 진출하는 것은 매우 어려운 일이라고 할 수 있음

(2) 영국

□ 2003년 커뮤니케이션 법이 개정되고 탈규제 정책이 실시됨, 1방송사업자가 방송시장의 15%까지 소유할 수 있도록 규정한 조항을 삭제하였음

□ 이후 유럽 및 비유럽 자본이 방송국을 구입할 수 있게 되었으며 외국자본의 소유 및 투자를 매체별 구분 없이 완전 자유화하였음

□ 그러나 일반적인 미디어의 규제 완화에도 불구하고 채널 3의 지역사업권 역 내의 지역 신문의 시장점유율이 20%를 넘는 소유주의 직간접적인 채널 3 면허를 보유할 수 없도록 하고 있음. 지배적 사업자의 방송시장 진출 제한.

(3) 독일

□ 소유제한

○ 외국인에 대해 방송허가를 전면적으로 제한하는 규정은 없으나 독일 내의 다양한 의견을 반영하는 프로그램이어야 한다는 조건을 충족시킬 것을 요

구함.

- 지상파, 케이블의 면허는 독일 국민 혹은 유럽 연합 국가들의 국민인 경우 우선권을 부여하도록 되어 있음
- 여론 독과점을 막기 위해 민영방송에 투자하는 개인 혹은 법인은 전국적으로 시청률의 30%이상을 점유하지 못하도록 제한되고 있음.
- 1997년 3차 주간방송협약 이후 1. 소유하는 방송사 수의 제한 폐지 2. 단위 방송사의 주주 지분 100% 허용 3. 시청 점유율 30%를 초과하거나, 25% 시청자 점유율+관련 미디어 시장에서 지배적인 위치 3. 한 회사의 미디어 행위 전체가 30% 시청자 점유율에 상당한 때.

편성제한

- 해외 프로그램의 유통 및 편성의 제한은 없으나 국경없는 TV계획에 의한 제한을 받는다고 할 수 있음.

(4) 프랑스

소유제한

- 2000년 8월 커뮤니케이션 자유에 관한 법률에 의해 외국인은 지상파 방송의 총 자본의 20% 이상의 소유 금지
- 소유주가 외국국적, 주요 자본이 외국 자본인 경우, 연합체의 장이 외국인일 경우 외국 기업으로 간주
- 위성방송의 경우 외국 자본에 대한 소유제한이 없음.
- 동일한 자연인 혹은 법인은 지상파방식에 의한 전국 TV방송사의 자본이나 의결권을 직접 또는 간접적으로 49% 이상 소유하는 것이 금지됨.

편성제한

- EC 지침에 따라 - 방송 프로그램의 60% 이상을 유럽 연합내의 국가에서 제작한 것, 그 가운데 50% 이상이 프랑스에서 제작한 것.
- CAS ; 오후 6시 ~ 밤 11시 유럽에서 만든 프로그램 60%이상, 원어가 프랑스어인 프로그램 40% 방영,
- 편성계약은 국경없는 TV 계획보다 강하며, 시간제한, 언어 제한 규정 또한 가지고 있음

(5) 일본

소유규제

- 지상파 방송의 외국인 소유 금지: 1. 일본 국적을 갖지 않은 자 2. 외국 정부를 대표하는 개인 혹은 법인 및 단체, 3. 그러한 법인에 통제를 받는 법인 및 단체 4. 의사결정권의 5분 1이상을 그러한 개인 및 단체가 소유한 법인 및 단체에는 지상파 방송면허를 내주지 않음.
- 외국인 지분 20% 미만인 경우 지상파 방송 허가 가능
- 케이블 TV, 위성방송, 융합서비스 등의 외국 자본의 규제는 법 개정이후 완전 개방

편성 제한

- 외국 프로그램에 대한 편성 규제 없음
- 애니메이션과 같이 정책적으로 보호할 필요가 있다고 생각되는 분야에서 외국인에 대한 방송허가를 제한하고 있다고 함.

(6) 중국

- 관리 조례 2장 제 10조에 의거하면 외자투자경영형식, 중외공동투자형식

또는 중외합작경영형식 등을 통한 라디오방송국 및 TV 방송국 설립을 법으로 금지하고 있음.

- 외국인은 독자적인 프로그램 제작회사를 설립할 수 없으며 중외합자, 합작형식을 통해서만 가능함. 또한 국가가 제정한 방송 프로그램 제작업 발전계획에 부합해야함. 중국측은 중국이 정하는 면허 소지자 여야 하며, 외국측은 전문 방송기업이어야만 함.
- 2004년 9월에 발표된 규정에 따르면 수입 드라마는 총 일일 방송시간의 25%를 넘지 못하며 프라임 타임의 15%를 넘지 못함. 드라마와 영화 이외의 수입 콘텐츠의 방영시간이 총 15%를 넘지 못하도록 명시하고 있음.
- 홍용락 (2007)에 따르면 중국 정부가 수입콘텐츠 중 특정국가의 프로그램이 차지하는 비중이 25%를 넘지 못하게 한다는 규정을 만들려고 한다고 했는데, 이의 결과는 는 확인치 못함.

## 2. 국내 미디어 정책 현황

### 1) 국내 미디어 기업에 대한 진흥 정책

- 방송법상에는 <표 42>와 같이 ‘방송발전의 지원’, ‘방송프로그램의 보관 및 활용’, ‘방송전문인력의 양성’, ‘방송제작단지 조성·지원’, ‘방송의 국제협력’ 등과 같은 진흥안이 마련되어 있음.
- ‘방송발전의 지원’에는 정부, 문화체육부장관, 방송통신위원회 등이 방송문화의 발전 및 진흥 그리고 기술 및 시설에 관해 필요한 정책수립 및 추진을 해야 할 의무가 있다고 명시되어 있음.
- ‘방송프로그램의 보관 및 활용’에는 방송프로그램의 효율적인 유통을 위해 방송사업자가 프로그램보관소를 공동 설립 및 운영할 수 있다는 내용이

담겨 있음.

- 이외에 정부와 방송통신위원회, 문화관광체육부는 방송전문인력 양성을 위해 힘써야 하고 방송제작단지 조성·지원, 방송프로그램의 유통, 방송의 국제협력을 위해 노력해야 할 의무가 있음.
- 특히 ‘방송의 국제협력’에는 외국의 방송관련기관·단체와의 국제교류, 방송프로그램의 공동제작, 방송전문인력의 상호교류 및 방송기술의 공동개발 등 국제협력을 촉진할 수 있는 사업을 지원할 수 있도록 규정되어 있음.
- 하지만 위와 같은 진흥정책에는 구체적인 조항이 부족하여 방송산업을 진흥을 효율적으로 하는데 어려움이 있음. 특히, 글로벌 미디어 그룹을 육성하고자 할 때도 이러한 부분이 문제가 될 가능성이 있음.

<표 37> 방송법에 명시된 진흥안

관련법 및 정책(안)		주요내용
방송법	방송발전의 지원 (제7장 제92조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부는 방송문화의 발전 및 진흥을 위하여 노력해야 함.</li> <li>- 문화체육관광부장관은 방송영상산업의 진흥을 위하여 필요한 정책을 수립·시행하여야함.</li> <li>- 방송통신위원회는 방송기술 및 시설에 관해 필요한 정책을 수립·시행하여야함.</li> </ul>
	방송프로그램의 보관 및 활용 (제7장 제93조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 방송사업자는 방송프로그램의 효율적인 수집·보관·유통 및 활용 등을 위하여 방송프로그램보관소를 공동으로 설립·운영할 수 있음.</li> </ul>
	방송전문인력의 양성등 (제7장 제94조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부는 방송전문인력을 양성하기 위하여 전문교육기관 및 방송관련학과등에 대한 지원등에 필요한 시책을 수립할 수 있음.</li> </ul>
	방송제작단지 조성·지원 (제7장 제95조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부는 방송사업자가 공동으로 방송제작단지를 조성하는 때에는 필요한 지원을 할 수 있음.</li> <li>- 정부는 방송제작단지가 정보통신단지 또는 영상제작단지등과 연계·운영되도록 할 수 있음.</li> </ul>

	<p>방송프로그램 유통등 지원(제7장 제96조)</p>	<p>- 문화체육관광부 장관은 영상·비디오 등 영상물이 방송프로그램으로 제작되어 방송매체별로 다 단계로 유통·활용 또는 수출될 수 있도록 지원할 수 있음.</p> <p>- 방송통신위원회는 방송기술 및 시설의 개발·활용 및 수출이 촉진될 수 있도록 지원할 수 있음.</p>
	<p>방송의 국제협력 (제7장 제97조)</p>	<p>- 정부 또는 방송통신위원회는 외국의 방송관련 기관·단체와의 국제교류, 방송프로그램의 공동제작, 방송전문인력의 상호교류 및 방송기술의 공동개발등 국제협력을 촉진할 수 있는 사업을 지원할 수 있음.</p>

- 정보통신망법에도 <표 43>에 제시되어 있는 것처럼 여러 가지 진흥안이 마련되어 있음.
- 정부는 ‘기술개발의 추진’안에 따라 정보통신망과 관련된 기술 및 기기의 개발을 효율적으로 추진하기 위하여 노력할 필요가 있고, 이에 대해 지원을 할 의무가 있음.
- 이외에도 ‘정보내용의 개발지원’, ‘정보통신망 응용서비스의 개발 촉진’, ‘인터넷 이용의 확산’, ‘인터넷 서비스의 품질 개선’ 등을 위해 노력해야 한다는 것이 제도적으로 명시되어 있음.
- 통신분야의 진흥안이 방송과 다른 점은 산업진흥과 동시에 이용자 보호에 역점을 두고 있다는 부분임. 이것은 통신산업에서 중시되는 가치인 보편적 서비스를 달성하기 위한 것으로 볼 수 있음.
  - 보편적 서비스 제도란 기본적인 전기통신서비스를 모든 국민들이 적절한 요금에 이용 할 수 있도록 보장하기 위한 일련의 정책을 의미함(이상규,

2007).

- 법상으로 보편적 서비스에 관한 규정은 따로 만들어져 있음. 하지만 정보통신망법 상의 진흥정책에도 보편적 서비스를 달성하기 위한 규정이 포함되어 있음.
- 정보통신망의 이용 촉진, 인터넷 이용의 확산, 인터넷 서비스의 품질 개선과 같은 조항들은 모두 전 국민이 통신서비스를 보편적 서비스 정신에 입각하여 이용할 수 있도록 하기 위한 것이라고 할 수 있음.

<표 38> 정보통신망법에 명시된 진흥안

관련법 및 정책(안)		주요내용
정보통신망법	기술개발의 추진 등 (제2장 제6조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식경제부장관은 정보통신망과 관련된 기술 및 기기의 개발을 효율적으로 추진하기 위하여 대통령령으로 정하는 바에 따라 관련 연구기관으로 하여금 연구개발·기술협력·기술이전 또는 기술지도 등의 사업을 하게 할 수 있음.</li> <li>- 정부는 연구개발 등의 사업을 하는 연구기관에는 그 사업에 드는 비용의 전부 또는 일부를 지원할 수 있음.</li> <li>- 비용의 지급 및 관리 등에 필요한 사항은 대통령령으로 정함.</li> </ul>
	정보내용물의 개발 지원(제2장 제10조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부는 국가경쟁력을 확보하거나 공익을 증진하기 위하여 정보통신망을 통하여 유통되는 정보내용물을 개발하는 자에게 재정 및 기술 등 필요한 지원을 할 수 있음.</li> </ul>
	정보통신망 응용서비스의 개발 촉진 등 (제2장 제11조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부는 정보통신망을 효율적으로 활용하기 위하여 정보통신망 상호 간의 연계 운영 및 표준화 등 정보의 공동활용체제 구축을 권장할 수 있음.</li> <li>- 정부는 정보의 공동활용체제를 구축하는 자에게 재정 및 기술 등 필요한 지원을 할 수 있음.</li> <li>- 권장 및 지원에 필요한 사항은 대통령령으로 정함.</li> </ul>

<p>정보통신망의 이용촉진 등에 관한 사업 (제2장 제13조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식경제부장관은 공공, 지역, 산업, 생활 및 사회적 복지 등 각 분야의 정보통신망의 이용촉진과 정보격차의 해소를 위하여 관련 기술·기기 및 응용서비스의 효율적인 활용·보급을 촉진하기 위한 사업을 대통령령으로 정하는 바에 따라 실시할 수 있음.</li> <li>- 정부는 사업에 참여하는 자에게 재정 및 기술 등 필요한 지원을 할 수 있음.</li> </ul>
<p>인터넷 이용의 확산 (제2장 제14조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부는 인터넷 이용이 확산될 수 있도록 공공 및 민간의 인터넷 이용시설의 효율적 활용을 유도하고 인터넷 관련 교육 및 홍보 등의 인터넷 이용기반을 확충하며, 지역별·성별·연령별 인터넷 이용격차를 해소하기 위한 시책을 마련하고 추진하여야 함.</li> </ul>
<p>인터넷 서비스의 품질 개선(제2장 제15조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식경제부장관은 인터넷 서비스 이용자의 권익을 보호하고 인터넷 서비스의 품질 향상 및 안정적 제공을 보장하기 위한 시책을 마련하여야 함.</li> <li>- 지식경제부장관은 제1항에 따른 시책을 추진하기 위하여 필요하면 정보통신서비스 제공자단체 및 이용자단체 등의 의견을 들어 인터넷 서비스 품질의 측정·평가에 관한 기준을 정하여 고시할 수 있음.</li> <li>- 정보통신서비스 제공자는 제2항에 따른 기준에 따라 자율적으로 인터넷 서비스의 품질 현황을 평가하여 그 결과를 이용자에게 알려줄 수 있음.</li> </ul>

○ 정보통신망법 내의 이러한 규정들은 향후에 방송법상에도 반영될 필요가 있음.

- 방송법 내의 진흥안에는 모두 사업자들을 위한 진흥정책만이 포함되어 있음.
- 물론 기존의 방송법 내에 공익성 보장을 위한 제도들은 있지만 보편적 서비스에 대한 조항은 없다는 한계가 존재함.
- 하지만, 정보통신망법 내의 진흥안들 역시 방송법 내의 진흥안들과 마찬가지로 모호하고 구체적인 실행방안이 부족해 방송산업 진흥에 효율적으로 하는데 어려움이 있음.
- 정보통신망법 내의 진흥안들 역시 미디어 산업 진흥을 체계적으로 도모하기에는 모호하고 추상적인 측면이 있음.
- 미디어 산업의 진흥과 글로벌 미디어 육성을 위해 진흥안을 다듬고 구체화 시킬 필요가 있을 것으로 보임.
- 그 이외에 ‘방송콘텐츠진흥법(안)’이나 ‘콘텐츠산업진흥법(안)’과 같은 아직 법제화되지 못한 안들이 있음.
- 이러한 안들은 각기 그 필요성에 따라 제기되었으나 부처 간 갈등 등으로 인해 법제화되고 있지 못한 상황임.
- 합리적인 조율을 통해 새로운 진흥안을 정립해 나가야 할 필요가 있음.

**<표 39> 방송영상 콘텐츠 진흥안**

관련법 및 정책(안)	주요내용
방송콘텐츠진흥법(안)	- '방송콘텐츠 진흥법'은 '디지털방송콘텐츠 제작 센터 건립 등 기반 시설 구축', '우수 제작인력 양성', '전문방송콘텐츠분야 연구 및 기술개발', '국제협력 및 수출 지원' 등의 내용을 담고 있음.
콘텐츠산업진흥법(안)	- 콘텐츠산업진흥법은 옛 정보통신부의 온라인 디지털콘텐츠산업발전기본법을 기반으로 문화부가 지난해 3월 대통령 업무보고에서 발표한 국가 신

	<p>성장동력으로 콘텐츠산업 육성을 위한 핵심 정책들을 대거 포함하고 있음.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실제 콘텐츠산업진흥법은 비록 지난해 부처협의 과정에서 콘텐츠진흥기금 조성이 백지화되기는 했으나 ‘국무총리를 위원장으로 하는 범 부처 차원의 콘텐츠산업진흥위원회 설치’, ‘콘텐츠산업 진흥을 위한 기본계획 수립’, ‘콘텐츠 분쟁조정을 위한 독립기구인 콘텐츠분쟁조정위원회 설치’, ‘콘텐츠 이용 공정 환경 조성을 위한 방안’ 등을 포함하고 있음.</li> </ul>
--	---

□ <표 40>에 제시되어 있는 것처럼 국내 미디어산업은 엄격한 규제를 받아왔고, 이러한 규제를 완화해야 한다는 목소리가 높았음. 이에 따라 2009년 미디어법이 통과되면서 일부 개정이 이루어지게 되었음.

< 표 40 > 미디어 산업 규제 관련 정책 및 법

관련법 및 정책(안)		주요내용
방송법	소유제한등 (제2장 제8조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 방송사업자가 주식을 발행하는 경우에는 기명식으로 해야함.</li> <li>- 누구든지 대통령령이 정하는 특수한 관계에 있는 자가 소유하는 주식 또는 지분을 포함하여 지상파방송사업자 및 종합편성 또는 보도에 관한 전문편성을 행하는 방송채널사용사업자의 주식 또는 지분 총수의 100분의 30을 초과하여 소유할 수 없음.</li> <li>- 독점규제및공정거래에관한법률 제2조제2호의 규정에 의한 기업집단중 자산총액 등 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 기업집단에 속하는 회사(이하 "대기업"이라 한다)와 그 계열회사 또는 정기간행물의등록등에관한법률에 의한 일간신문이나 뉴스통신진흥에관한법률의 규정에 의한 뉴스통신을 경영하는 법인은 지상파방송사업 및 종합편성 또는 보도에 관한 전문편성</li> </ul>

		<p>을 행하는 방송채널사용사업을 경영하거나 그 주식 또는 지분을 소유할 수 없음.</p> <p>- 「신문 등의 자유와 기능보장에 관한 법률」에 따른 일간신문이나 뉴스통신을 경영하는 법인은 종합유선방송사업자 및 위성방송사업자의 주식 또는 지분 총수의 100분의 33을 초과하여 소유할 수 없으며, 대기업과 그 계열회사를 경영하는 법인은 단독 또는 공동으로 위성방송사업자의 주식 또는 지분 총수의 100분의 49를 초과하여 소유할 수 없음.</p> <p>- 지상파방송사업자·종합유선방송사업자 및 위성방송사업자는 시장점유율 또는 사업자수등을 고려하여 대통령령이 정하는 범위를 초과하여 상호 경영하거나 그 주식 또는 지분을 소유할 수 없음. 다만, 지상파방송사업자와 종합유선방송사업자는 상호 경영하거나 그 주식 또는 지분을 소유할 수 없음.</p> <p>- 지상파방송사업자·종합유선방송사업자·위성방송사업자·방송채널사용사업자 및 전송망사업자는 시장점유율, 방송분야 또는 사업자수등을 고려하여 대통령령이 정하는 범위를 초과하여 상호 경영하거나 그 주식 또는 지분을 소유할 수 없음.</p> <p>- 지상파방송사업자·종합유선방송사업자 또는 위성방송사업자는 시장점유율 또는 사업자수 등을 고려하여 대통령령이 정하는 범위를 초과하여 지상파방송사업자는 다른 지상파방송사업, 종합유선방송사업자는 다른 종합유선방송사업, 위성방송사업자는 다른 위성방송사업을 경영하거나 그 주식 또는 지분을 소유할 수 없음. 다만, 「방송문화진흥회법」에 따라 설립된 방송문화진흥회가 최다출자자인 지상파방송사업자가 이 법 시행 당시 계열회사 관계에 있는 다른 지상파방송사업자의 주식 또는 지분을 소유하는 경우에는 그러하지 아니함.</p> <p>- 방송채널사용사업자는 시장점유율 또는 사업자수등을 고려하여 대통령령이 정하는 범위를 초과하여 다른</p>
--	--	--

		<p>방송채널사용사업을 경영하거나 그 주식 또는 지분을 소유할 수 없음.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정당은 방송사업자의 주식 또는 지분을 소유할 수 없음.</li> <li>- 경영금지 및 소유제한 대상자에게는 그의 특수관계자를 포함함.</li> <li>- 규정을 위반하여 주식 또는 지분을 소유한 자는 그 소유분 또는 초과분에 대한 의결권을 행사할 수 없음.</li> <li>- 방송통신위원회는 규정을 위반하여 사업을 경영하거나 주식 또는 지분을 소유하고 있는 자에게 6월 이내의 기간을 정하여 해당 사항을 시정할 것을 명할 수 있음.</li> </ul>
	<p>허가·승인·등록 등 (제2장 제9조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지상파방송사업 또는 위성방송사업을 하고자 하는 자는 「전파법」이 정하는 바에 따라 방송통신위원회의 방송국 허가를 받아야 함.</li> <li>- 종합유선방송사업 또는 중계유선방송사업을 하고자 하는 자는 대통령령이 정하는 기준에 적합하게 시설과 기술을 갖추어 방송통신위원회의 허가를 받아야 함.</li> <li>- 규정에도 불구하고 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 중계유선방송사업자가 종합유선방송사업을 하고자 할 경우에는 방송통신위원회의 승인을 얻어야 함.</li> <li>- 규정에 의하여 승인을 얻은 자는 승인을 얻은 때부터 제2조제3호 나목의 규정에 의한 종합유선방송사업자로 허가를 받은 것으로 봄.</li> <li>- 방송채널사용사업·전광판방송사업 또는 음악유선방송사업을 하고자 하는 자는 방송통신위원회에 등록하여야 한다. 다만, 종합편성이나 보도 또는 상품소개와 판매에 관한 전문편성을 행하는 방송채널사용사업을 하고자 하는 자는 방송통신위원회의 승인을 얻어야 함. 이 경우 데이터방송을 하기 위하여 등록을 하거나 승인을 얻은 자는 등록을 하거나 승인을 얻은 날부터 7일 이내에 전기통신사업법 제21조의 규정에 의한 부</li> </ul>

		<p>가통신사업의 신고를 하여야 함.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 외국 인공위성의 무선설비(국내에서 수신될 수 있는 것에 한한다)를 이용하여 위성방송을 행하는 사업을 하고자 하는 자는 방송통신위원회의 승인을 얻어야 함.</li> <li>- 규정에 의하여 승인을 얻은 자에 대하여는 제2조제 3호다목의 위성방송사업자에 대하여 적용되는 규정을 준용함.</li> <li>- 외국 인공위성의 무선국(국내에서 수신될 수 있는 것에 한한다)의 특정 채널의 전부 또는 일부 시간에 대한 전용사용계약을 체결하여 그 채널을 사용하고자 하는 자는 방송통신위원회의 승인을 얻어야 함.</li> <li>- 규정에 의하여 승인을 얻은 자에 대하여는 제2조제 3호라목의 방송채널사용사업자에 대하여 적용되는 규정을 준용함.</li> <li>- 전송망사업을 하고자 하는 자는 방송통신위원회에 등록하여야 함.</li> </ul>
인터넷 멀티 미디어 사업법	<p>방송 제공사업의 허가 등 (제2장 제4조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인터넷 멀티미디어 방송 제공사업을 하고자 하는 자는 방송통신위원회의 허가를 받아야 함.</li> <li>- 허가 대상자는 법인에 한함.</li> <li>- 방송통신위원회는 허가를 함에 있어서 특별한 결격사유가 없는 한 3개월 이내에 하여야 함.</li> <li>- 인터넷 멀티미디어 방송 제공사업의 허가에 필요한 절차, 심사기준에 대한 배점, 그 밖에 필요한 사항은 대통령령으로 정함.</li> </ul>
	<p>경영금지 등 (제2장 제8조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인터넷 멀티미디어 방송 제공사업자가 주식을 발행하는 경우에는 기명식으로 하여야 함.</li> <li>- 「신문 등의 자유와 기능보장에 관한 법률」에 따른 신문 또는 「뉴스통신진흥에 관한 법률」에 따른 뉴스통신을 경영하는 법인(대통령령으로 정하는 특수관계자를 포함한다)은 인터넷 멀티미디어 방송 제공사업자의 주식 또는 지분 총수의 100분의 49를 초과하여 소유할 수 없음.</li> </ul>

		<p>- 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제2조제2호에 따른 기업집단 중 자산총액 등 대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 기업집단에 속하는 회사와 그 계열회사(대통령령으로 정하는 특수관계자를 포함한다) 또는 「신문 등의 자유와 기능보장에 관한 법률」에 따른 신문이나 「뉴스통신진흥에 관한 법률」에 따른 뉴스통신을 경영하는 법인(대통령령으로 정하는 특수관계자를 포함한다)은 종합편성 또는 보도에 관한 전문편성을 행하는 인터넷 멀티미디어 방송 콘텐츠사업을 경영하거나 그 주식 또는 지분을 소유할 수 없음.</p> <p>- 인터넷 멀티미디어 방송 제공사업자는 「방송법」 제2조 및 같은 법 시행령 제1조의2에 따른 텔레비전방송채널사용사업·라디오방송채널사용사업 및 데이터방송채널사용사업별로 각각 전체 사업자수의 5분의 1을 초과하여 방송채널사용사업을 경영(경영하거나 주식 또는 지분 총수의 100분의 5 이상을 소유하는 경우를 말한다)할 수 없음.</p>
	<p>외국인의 주식소유 제한 등 (제2장 제9조)</p>	<p>- 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 다른 하나에 해당하는 자와 합산하여 인터넷 멀티미디어 방송 제공사업자 또는 인터넷 멀티미디어 방송 콘텐츠사업자의 주식 또는 지분을 총 발행주식 또는 지분의 100분의 49를 초과하여 소유하지 못한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 외국의 정부나 단체</li> <li>2. 외국인</li> <li>3. 외국의 정부나 단체 또는 외국인이 최대주주인 법인으로서 발행주식 총수의 100분의 15 이상을 그 외국정부나 단체 또는 외국인이 소유하고 있는 법인</li> </ol> <p>- 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 종합편성 또는 보도에 관한 전문편성을 행하는 인터넷 멀티미디어 방송 콘텐츠사업자의 주식 또는 지분을 소유할 수 없음.</p>
	<p>초과소유 주주 등에 관한 제한 등</p>	<p>- 제8조 또는 제9조를 위반한 경우 위반의 원인을 제공한 주식 또는 지분을 소유한 자는 그 소유분 또는</p>

	<p>(제2장 제10조)</p>	<p>초과분에 대한 의결권을 행사할 수 없음.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방송통신위원회는 제8조 또는 제9조를 위반한 자나 그 위반의 원인을 제공한 주식 또는 지분의 소유자에 대하여 6개월 이내의 기간을 정하여 해당 사항을 시정할 것을 명할 수 있음.</li> <li>- 제2항에 따라 시정명령을 받은 자는 그 기간 이내에 해당 사항을 시정하여야 함.</li> </ul>
	<p>허가사항의 변경 (제2장 11조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인터넷 멀티미디어 방송 제공사업의 허가를 받은 자가 허가사항 중 대통령령으로 정하는 사항을 변경하고자 하는 때에는 대통령령으로 정하는 바에 따라 변경허가를 받아야 함.</li> <li>- 변경허가의 절차 및 심사 내용 등에 대하여는 제4조를 준용함.</li> </ul>
<p>신문법</p>	<p>외국자금의 출연 등(제3장 제14조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신문을 발행하거나 발행하고자 하는 자가 외국인 또는 외국의 정부나 단체로부터 재산의 출연을 받은 때에는 대통령령이 정하는 바에 따라 출연을 받은 날부터 15일 이내 또는 등록신청시에 등록관청에 신고하여야 함.</li> <li>- 신문을 발행하거나 발행하고자 하는 자가 외국인 또는 외국의 법인이나 단체로부터 재산의 출자를 받을 때에는 외국인투자촉진법 제5조·제6조 또는 제7조의 규정에 의하여 지식경제부장관에게 신고된 사실을 입증하는 서류를 신고한 날부터 15일 이내 또는 등록신청시에 등록관청에 제출하여야 함.</li> </ul>
	<p>경영금지 등 (제3장 제15조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일간신문을 경영하는 법인이 주식을 발행하는 경우에는 기명식으로 하여야 함.</li> <li>- 일간신문과 뉴스통신진흥에관한법률의 규정에 의한 뉴스통신은 상호 경영할 수 없으며, 방송법에 의한 종합편성 또는 보도에 관한 전문편성을 행하는 방송사업을 경영할 수 없음.</li> <li>- 일간신문·뉴스통신 또는 방송사업을 경영하는 법인</li> </ul>

	<p>이 발행한 주식 또는 지분의 2분의 1 이상을 소유하는 자(대통령령이 정하는 동일계열의 기업이 소유하는 경우를 포함한다)는 다른 일간신문 또는 뉴스통신을 경영하는 법인이 발행한 주식 또는 지분의 2분의 1 이상을 취득 또는 소유할 수 없음.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대규모기업집단중 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 기업집단에 속하는 회사와 그 계열회사는 일간신문이나 뉴스통신을 경영하는 법인이 발행한 주식 또는 지분의 2분의 1을 초과하여 취득 또는 소유할 수 없음.</li> <li>- 일간신문이나 뉴스통신을 경영하는 법인의 이사(합명회사의 경우에는 업무집행사원, 합자회사의 경우에는 무한책임사원을 말한다)중 그 상호간에 민법 제777조에 규정된 친족관계에 있는 자가 그 총수의 3분의 1을 넘지 못함.</li> <li>- 제3항 및 제4항의 규정을 위반하여 주식 또는 지분을 취득 또는 소유한 자는 그 초과분에 대한 의결권을 행사할 수 없음.</li> <li>- 등록관청은 규정을 위반하여 주식 또는 지분을 취득 또는 소유한 자에 대하여 6개월 이내의 기간을 정하여 이를 시정할 것을 명하여야 함.</li> <li>- 등록관청은 제2항 내지 제5항의 사실을 확인하기 위하여 대통령령이 정하는 바에 따라 일간신문을 경영하는 신문사업자 및 뉴스통신사업자에게 필요한 자료를 제출하게 할 수 있음.</li> </ul>
<p>시장지배적사업자 (제3장 제17조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일반일간신문 및 특수일간신문을 경영하는 신문사업자 중 다음 각호의 1에 해당하는 사업자는 독점규제및 공정거래에관한법률 제4조의 규정에 불구하고 같은 법 제2조제7호의 규정에 의한 시장지배적사업자로 추정함.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1개 사업자의 시장점유율이 전년 12개월 평균 전국 발행부수의 100분의 30 이상</li> <li>2. 3개 이하 사업자의 시장점유율의 합계가 전년 12개</li> </ol>

		<p>월 평균 전국 발행부수의 100분의 60 이상. 다만, 시장점유율이 100분의 10 미만인 자를 제외함</p>
--	--	--

- 미디어법 통과로 인해 모든 대기업과 신문사가 지상파 방송과 종합편성 등 방송시장에 진출할 수 있는 길이 열림(김성배, 2009. 7. 28).
  - 미디어법 통과로 신문·대기업의 지상파 지분 소유한도를 10%, 종합편성채널과 보도전문채널은 30%로 제한하는 방안이 최종 확정됐음.
  - 다만 신문과 대기업이 지상파 지분을 보유할 경우 2012년까지는 경영에 참여할 수 없다는 조건이 달림.
  - 현행 방송법은 자산 10조원 미만인 대기업만 종합편성과 보도채널에 진입할 수 있음. 그러나 개정된 방송법이 본격 시행되면 '자산'에 대한 기준이 사라지게 됨.
- 케이블TV의 지상파 방송 지분 인수가 가능해짐(신동훈, 2009. 7. 25).
  - 개정된 방송법은 옛 방송법에서 지상파 방송 사업자와 SO(종합유선방송사업자)가 상호 겸영하거나 주식 또는 지분을 소유할 수 없도록 한 규정을 삭제했음.
  - 특히 이번 조항 삭제로 인해 서울 지역의 대형 지상파 방송사보다는 지역에 연고를 가진 SO들과 부산방송(KNN), 대구방송(TBC), 광주방송(KBC) 같은 지역 지상파 방송사들 사이에 M&A 등이 활발해질 가능성이 크다는 분석이 나오고 있음.
- 이와 같은 미디어법 개정으로 인해 미디어 산업에 대한 규제가 다소 완화될 것으로 예상되고 있기는 하지만 여전히 국내 미디어 산업에는 엄격한 규제가 적용되고 있다고 할 수 있음.
- 정책적으로 국내 미디어 산업을 진흥하기 위한 각종 육성안이 마련되어 있고, 글로벌화를 위한 법제도 및 정책도 마련되어 있음.

- 방송통신위원회, 문화체육관광부, 문화부에서는 각각 미디어 산업 진흥을 위한 정책과 법을 입안하고 있음
  - 방송통신위원회는 글로벌화와 관련하여 콘텐츠 제작을 지원하고 있음. ‘해외한국어방송지원’, ‘우수방송콘텐츠제작지원’, ‘방송콘텐츠융자지원’ 등이 그 예라고 할 수 있음(방송통신위원회, 2008).
  - 문화체육관광부에서도 미디어 산업 진흥과 글로벌화를 위해 꾸준히 정책 및 진흥안을 마련해 왔음. 1999년 문화산업진흥기본법을 제정하여 방송, 게임, 영화, 음악 등을 통합적으로 아우르는 형태로 진흥책을 입안하여 왔음(강익희·김동규·김동욱·정윤경, 2008).
  - 문화부에서는 ‘문화산업진흥기본법’을 근간으로 하여 ‘수출용방송 프로그램 재제작’, ‘해외마켓 참가 지원’, ‘신규시장개척지원’, ‘아시아방송영상문화 전문가연수’, ‘방송콘텐츠 국제공동제작 지원’ 등을 추진해 왔음.
- 하지만, 위와 같은 진흥안으로는 역동적으로 변화하는 글로벌 미디어 산업을 육성하는데 있어 한계점을 지니고 있음.
  - 이에 따라, 최근 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 방안에 관한 연구들이 글로벌 미디어 그룹 육성방안 및 정책적 과제들을 진단하고 있음.
- 본 연구에서는 국내에서 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 정책방안이 미비한 가운데 선행연구들에 대한 고찰을 통해 글로벌 미디어 그룹을 육성을 위한 정책적 과제들을 진단해 보고자 함.
  - 정책적 과제를 살펴보기에 앞서 국내의 미디어 기업들이 글로벌 미디어 그룹으로 거듭나기 위해 무엇이 필요한지를 짚어본 연구들을 살펴보고자 함.
- 개별 미디어 그룹에 대한 사례연구가 있었음.
- 고동희·김영곤(2007)은 국내 미디어 그룹 등 가장 적극적으로 글로벌화를 추진해온 SK텔레콤에 대한 사례연구를 진행하였음. 하지만 이 연구에서

는 SK의 글로벌 전략에 관한 현황만이 다루어져 있을 뿐 실제적인 전략 및 정책적 과제 제시가 이루어지지 못하고 있음.

- 양용석(2007)의 연구도 위의 연구와 유사하게 SK텔레콤의 사례를 연구하였음. SK텔레콤의 경우 다각화된 글로벌 비즈니스 전략을 중심으로 해외 시장을 지속적으로 모색하고 있기 때문에 이 연구에서는 SK텔레콤에 대한 사례연구가 유의미할 것이라고 밝히고 있음. 하지만 이 연구 역시 단순한 기업분석에 그치고 있을 뿐 전략 및 정책적 제안을 하지 못하고 있음.

□ 글로벌화의 성과를 다룬 연구들

- 장윤희(2008)의 연구는 국내 전통미디어 그룹들의 다각화 성과를 통해 글로벌화의 성과를 다루고 있음. 하지만 국내 미디어 그룹들의 글로벌화가 미흡한 상황에서 유의미한 결과를 도출해 냈다고는 보기 어려움.
- 정태영·이광철(2008)은 글로벌 미디어 그룹을 육성하기 위한 가장 중요한 요소라고 할 수 있는 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인을 분석하였음. 하지만 이 연구 역시 구체적인 정책적 제안을 하고 있지는 못함.

□ 글로벌 미디어 그룹 육성 전략 및 정책을 다룬 연구들

- 앞서 소개한 연구들의 경우 전략적인 시사점이나 정책적인 시사점 도출에 미흡한 측면이 있었음. 글로벌 미디어 그룹 육성이 갈수록 첨예한 문제가 됨에 따라 구체적인 육성전략 및 정책적 시사점을 제시하는 연구들이 나오고 있음.
- 권기덕·이성호(2008)의 연구에서는 글로벌 미디어 그룹 현황 분석을 통해 구체적인 글로벌 미디어 그룹 육성 전략을 제시하고 있음. 그것들은 다음과 같음.
  - ① 규모의 경쟁력/② ‘차별화된 콘텐츠’와 ‘기술 역량’/③ ‘비즈니스모델의 발굴 역량’/④ ‘저비용 구조’ 확립

○ 위의 연구가 갖는 한계는 위와 같은 방안을 실현할 수 있는 방안이 무엇인지에 대해 다루고 있지 못하다는 것임. 차후에는 글로벌 미디어 그룹 육성에 대한 전략 및 정책적 시사점을 같이 다루고 있는 연구들을 살펴보고 글로벌 미디어 그룹 육성을 위해 필요한 정책방안에 대해 논의하도록 하겠음.

□ 글로벌 미디어 그룹 육성 전략 및 정책을 다룬 연구들

○ 하운금(2008)은 글로벌 미디어 육성을 위한 전략으로 다변화를 꼽았음. 단품 프로그램 수출의 한계를 극복하기 위해 공동제작과 프로그램 포맷 유통의 활성화가 대안이 될 수 있으며, 더불어 채널 편성, 채널 진출도 모색 등이 다변화의 구체적인 예가 될 수 있을 것임.

○ 두 번째로는 융합환경에 대응하는 신규 시장 개척 전략임. 국내 미디어 기업들의 앞선 기술력을 바탕으로 선진국의 데이터 방송 서비스 시장을 겨냥한 진출과 온라인 영상 콘텐츠 유통 시장으로의 진출도 고려할 수 있을 것이라고 하운금은 보고 있음.

○ 이를 위해 스튜디오 모델의 도입과 프로덕션 매니지먼트 기능을 강화해야 한다고 하운금은 주장함. 또한, 프로젝트 중심의 파이낸싱 모델의 정착과 방송프로그램 투자 조합 활성화를 꼽고 있음. 스튜디오 모델로 전환하면 제작사의 자금조달 활성화를 위해 필요함. 이와 더불어 새로운 융합환경을 활용하는 시장개척을 위해서는 복잡한 저작권 관리 방식을 집중관리체제로 개선하고 디지털 환경에서 적용 가능한 복제방지 시스템의 개발이 필요하다고 주장함.

□ 위의 연구결과를 토대로 다음과 같은 글로벌화 지원 정책이 필요함을 알 수 있음.

○ 먼저 미디어 콘텐츠를 통합적으로 관리 및 육성할 수 있는 기관설립이 정책적 지원을 통해 만들어져야 한다는 것임. 하운금(2008)의 연구에서 제안하고 있는 스튜디오 모델은 이러한 작업이 선행될 때 가능함.

- 또한, 글로벌화를 지원할 수 있는 재원마련이 이루어져야 함. 현재 미디어 산업 진흥의 근간이 되고 있는 방송발전기금과 같은 국가지원금은 글로벌화를 위해 따로 책정되지 않았을 뿐 더러 금액도 부족한 실정임.
- 저작권 제도를 정비해야 할 필요성도 제기됨. 현행 저작권 제도는 해외 유통시 국내 미디어 콘텐츠의 저작권을 보장할 수 있는 체계가 마련되어 있다고 보기 힘들.
- 지금까지 살펴본 연구들은 주로 기업에 대한 사례분석에 그치고 있거나, 정책분석이 이루어지더라도 구체적인 시사점 도출에는 실패하고 있음.
- 글로벌 경쟁력 강화 방안(진흥 정책적 방안)
  - 문화콘텐츠산업에 속하는 모든 부문을 지원하기보다는 선택과 집중을 통하여 유망한 부문(온라인 게임, 방송프로그램 중 한류와 관련된 일부 콘텐츠 등)에 우선 지원함으로써 세계적인 경쟁력을 갖추도록 유도해야 한다는 의견이 제기됨(이병희·문제철, 2009).
    - 기존 한류효과를 활용할 수 있는 경쟁력 있는 분야부터 투자를 확대함으로써 글로벌 시장을 개척.
  - 정책 추진기관의 중복에 따른 비효율성을 개선하고 문화콘텐츠산업 진흥을 위한 정부예산의 증액 및 효율적 집행이 필요함.
    - 정부 각 부처와 위원회에 흩어져 있는 문화산업 관련 기관을 통폐합하여 정책지원의 효율성을 극대화하는 방안을 강구해야함.
    - 재원을 최대한 일원화하여 중복, 혼선투자를 미연에 방지함으로써 재정 활용의 실효성을 재고해야 함. 콘텐츠 진흥기금의 설치 필요.
  - 콘텐츠 진흥 기금의 효율적인 운영과 전략체계에 대해 이제까지의 경험을 바탕으로 신중하게 세워나가야 함. 콘텐츠 산업의 특징을 고려하여, 콘텐츠의 질을 높이는데 기금운영이 안배되어야 함.

- 콘텐츠 진흥체계의 일원화가 이루어져야 함. 방송통신융합의 산업적 효과는 콘텐츠 경쟁력과 밀접하게 연관되어 있기 때문에 두 정책 간의 유기적 협력이 필요하나, 오히려 중복과 분산으로 종합적 대책이 미흡한 상황이라고 할 수 있음(최세경, 2008).
- 융합서비스와 콘텐츠를 놓고 두 기관의 갈등(방송통신위원회, 문화체육관광부)이 갈수록 고조되고 있는 상황임. 현재 방송통신위원회는 방송프로그램 진흥과 융합서비스 진흥을 맞고 있고, 문화체육관광부는 방송영상 진흥과 디지털 콘텐츠 진흥을 맞고 있음. 두 기관 사이의 역할을 명확히 하고 진흥체계를 잘 정립할 필요가 있을 것으로 보임.
- 글로벌화에 대한 대안으로 공영방송 중심 모델(정윤식, 2009)이 논의되고 있음.
- 국내에서는 지배적 방송 플랫폼 사업자이며 콘텐츠사업자인 공영방송 주도로 글로벌 미디어 그룹의 방향을 우선 모색한다는 의견이 대두되고 있음.
- 영국의 BBC는 기존 2개 채널은 공익콘텐츠로 채우지만 디지털화에 따른 6개 채널은 머독까지 끌어들이어 유아프로그램 등에서 새로운 전략을 만들고 있음.
- 예를 들어 BBC 월드와이드처럼 'KBS글로벌코리아'를 분리 자회사 형태로 설립해 다른 공영방송 콘텐츠 등을 통합하는 방안이 있을 수 있고, 여기에 지상파 방송사뿐 아니라 MSP, 대기업 등이 컨소시엄으로 들어올 수 있다고 정윤식은 제안하고 있음.
- 영국의 대표적인 공영방송 BBC는 75% 수익은 수신료에서, 나머지는 BBC 월드와이드에서 올리고 있음. 방송공사법(공영방송법)을 만들어 수신료 중심 체제로 KBS를 바꾸면서 이 과정에서 KBS의 글로벌 전략을 재정비하자는 얘기임.
- 글로벌 미디어 그룹 육성을 콘텐츠 중심으로 가고자 했을 때, 정윤식

(2009)의 주장은 상당한 설득력을 가지고 있다고 볼 수 있음. 방송 분야에서 가장 국제적인 경쟁력을 가지고 있는 사업자가 지상파이고 그 중 가장 규모가 큰 것이 KBS이기 때문임.

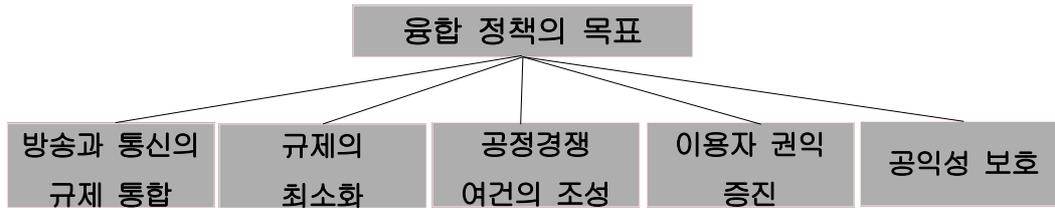
- 질 높은 콘텐츠 생산에 기여함으로써 산업적인 측면에서 뿐 아니라 국가 브랜드 이미지 제고 차원에도 크게 기여할 수 있는 모델인 것으로 판단됨.
  - ‘공영방송법’이라는 제도적인 정비가 가장 큰 관건인 것으로 판단됨. 또한, 콘텐츠 글로벌화의 주체가 왜 공영방송이 되어야 하는 지에 대한 공감대를 형성하기 위한 노력이 필요할 것으로 보임.
- 스튜디오 모델(하윤금·조은기, 2008)도 대안으로 논의되고 있음.
- 하윤금·조은기(2008)는 글로벌 미디어 육성 그룹 방안으로서 ‘스튜디오 모델’이 적합하다고 주장하고 있음. 스튜디오 모델이란 전 세계 시장을 대상으로 한 프로그램을 기획한 후 다수의 제작사로부터 프로그램을 납품받아 유통시키는 것임.
  - 스튜디오 모델의 장점은 프로그램 라이브러리를 축적시킬 수 있다는 것임. 프로그램 라이브러리의 축적은 결국 다수의 채널 런칭을 가능케 하고, 하나의 채널이 만들어지면 그와 관련된 프로그램의 제작이 이루어지고, 또 그로부터 유사한 장르의 채널을 파생시키는 선순환의 시너지 효과를 창출할 수 있다는 것이 이들의 주장임.
  - 스튜디오 모델을 공영방송 중심 모델과 결합하여 생각해 볼 수 있음. 스튜디오의 역할을 공영방송인 KBS가 수행하면 될 것임. 이 경우의 사업자와 분석틀은 공영방송 중심 모델과 동일해 질 것임.
  - 다른 방안으로 방송통신위원회 등의 국가 기관이 출자하여 국가적인 차원에서 스튜디오를 새로 만드는 방안이 있을 수 있음. 하지만 현실적인 측면에서 공영방송 중심 모델로 가고 스튜디오의 역할을 공영방송인 KBS가 하게 하는 것이 현실적인 차원의 대안이라고 판단됨.

- 스튜디오 모델은 질 높은 콘텐츠 생산을 위한 방안이라는 측면에서 공영 방송 중심 모델과 공통점을 가지고 있음. 따라서 산업적인 측면 뿐 아니라 국가차원에서도 볼 때도 질 높은 콘텐츠 생산을 통해 국가 브랜드 이미지를 제고할 수 있다는 측면에서 유용성을 지닐 수 있을 것으로 보임.
- 공영방송을 통한 글로벌 미디어 육성을 도모하고자 한다면 그동안 논의되어 왔던 공영방송법에 대해 살펴볼 필요가 있음.
- 한나라당 ‘언론발전특별위원회(위원장 정병국)’는 2004년 11월 24일 박형준 의원이 한나라당 의원 120명의 찬성을 얻어 ‘국가기간방송에 관한 법률’을 발의한 바 있음(최영목, 2008).
- 그러나 이 법은 논란 끝에 17대 국회 임기종료와 함께 2008년 2월 29일 폐기되었다. 하지만 이명박 정권이 들어서면서 다시 빛을 보게 되었음. ‘국가기간방송법’을 발의한 박형준 의원은 제정원칙을 다음과 같은 두 가지로 들었음.
  - 첫째, 방송통신융합의 산업논리에서 방송분야는 공익성을 강화할 필요가 있어 KBS로 대표되는 국가기간방송의 현실이 권력에서 자유롭지 못하고 자본과 권력에서 자유로운 독립된 국가 대표방송, 즉, 국가기간방송을 만들어야 하는 것임.
  - 둘째, KBS를 BBC나 NHK 수준으로 발전시켜 정권이 바뀔 때마다 정치적 공정성이나 중립성이 의심받지 말아야 하고 방송광고의 비중이 60%나 되는 구조적 한계를 넘어서는 방송 제도를 만들어야 한다는 것임. 즉 지배구조와 재원 확보방안이 국가기간방송법의 제정 목적으로 국가기간방송 KBS의 자율성을 대폭 확대하면서 국민의 방송으로 책임성을 강화시키는 것이 목적으로 밝혔음.
- 글로벌 미디어 그룹을 공영방송을 통해 육성코자 하다면 하루빨리 공영방송법을 정비해야 할 필요가 있음.

- 공영방송법을 정비하여 글로벌 미디어 그룹 육성을 도모할 필요가 있음. 즉, 공영방송법에 대한 정비를 통해 공영방송을 지원하고 그를 통해 글로벌 미디어 그룹 육성을 할 필요가 있다는 것임.

## 2) 방송통신융합에 따른 미디어 정책 목표

- 국내에서는 노무현 정권 말기에 구성되었던 방송통신융합추진위원회가 방송통신융합의 정책 목표를 ‘공익성 강화’와 ‘산업 활성화’로 설정하고 이를 달성하기 위한 ‘규제시스템 개선’의 필요성을 지적한 바 있음(최영목, 2008).
- 규제의 목표로 경쟁의 확대, 보편적 서비스 및 문화적 다양성 보장, 이용자 보호를 설정했음. 그 원칙은 다음과 같은 다섯 가지였음(<그림 1>참조). 이는 전통적인 방송의 규제논리와 통신의 규제논리를 포괄하는 체계라고 할 수 있음.
- 방송통신융합 규제의 궁극적 목표는 ‘효과적인 경쟁의 확보’와 ‘소비자 복지 향상’ 등으로 정리해 볼 수 있음.
- 최세경(2008b)은 효과적인 경쟁의 확보를 위해서는 다양한 융합서비스의 도입 촉진과 관련 산업의 성장을 유도하고 이를 위해 공정한 경쟁의 여건을 마련해야 한다고 주장했음.
- 또한, 소비자 복지 향상을 위해서는 사회적 정의와 민주주의에 있어 소비자의 커뮤니케이션 권리를 보장해 주어야 한다고 본다. 이와 같은 최세경의 지적은 방송통신융합이 경제적 논리와 공익적 논리 모두를 효과적으로 포괄할 수 있어야 한다는 것을 말해 줌.



< 그림 12 > 방송통신 융합 정책의 목표

※ 출처: “방송통신통합법 제정 관련 쟁점 논의,” 최영목, 2008, 한국언론학회 주최 <방송통신 통합법제화 추진과 방송 공공성> 세미나 발제문, 27쪽의 내용을 바탕으로 도식화

- 이상의 논의를 통해 방송통신융합 환경 속의 규제정책에 있어 중요한 것은 다양한 가치들을 포괄적으로 구현해 낼 수 있어야 한다는 것임을 알 수 있음.
- 이와 같은 상황에서 여러 가지 가치들을 구현할 수 있는 규제체계에 평가 받고 있는 것이 수평적 규제체계임.
- 그동안 국내의 방송통신통합법 제정 논의를 살펴 볼 때, 핵심 쟁점은 경제적 목표를 고려하는 과정에서 방송의 공공성 요소를 훼손하지 않기 위하여 기존 방송의 공공성 관련 조항을 어떻게 새로운 법체계에 반영할 것인가로 귀결되고 있음(최영목, 2008).
- 본 연구에서는 이러한 시각을 근간으로 하여 수평적 규제체계에 대해 살펴보고, 공익성과 새로운 정책이념으로 주목받고 있는 산업론 사이의 대립에 관해 살펴볼 것임.
- 미디어 정책 규제 패러다임은 급격한 변화를 겪고 있음(van Cuilenburg & McQuail, 2003).
- 과거 미디어 규제 패러다임 특히, 방송 영역에서 규제 패러다임으로서 가장 큰 가치로 받아들여져 온 것은 ‘방송의 공익성’이었음(최영목, 1997). 하지만 미디어 산업의 규모가 확대되고 경제논리가 중요하게 부각되기 시작하면서 산업론 혹은 시장논리가 중요하다는 입장이 대두하기 시작함.

김대호(2008)는 이를 공익론과 경쟁철학이 혼돈되어 있는 상황이라고 진단함.

- 한편, 방송을 비롯한 미디어 전반이 디지털화 등의 기술적 변화에 시달리게 되면서 새로운 공익개념이 등장하게 됨. 이 중 대표적인 것이 기존의 통신 규제논리였던 보편적서비스 개념이라고 할 수 있음(김영주, 2008).
- 이와 같이 공익론과 산업론 그리고 새로운 공익 패러다임이 대두되는 가운데 수평적 규제체계가 주목받고 있음.
- 방송과 통신이 융합됨에 따라, 상이한 두 가지 영역을 규제하기 위한 규제 체계로서 주목받고 있는 것이 ‘수평적 규제 체계’임(김대호, 2007).
- 기존의 규제 체계는 오랫동안 방송과 통신의 산업별 분류에 근거한 수직적 규제 체계를 가지고 있었음.
- 수평적, 수직적 규제 체계의 기초는 산업의 가치 사슬을 어떻게 보느냐에 달려 있음. 예전에는 기업이 산업의 가치 사슬의 요소들을 수직적으로 연계하여 운영해 왔고, 이에 따라 규제를 적용하였기 때문에 이를 수직적 규제 체계라고 말해 왔음.
- 서로 상이하게 발전해 온 두 산업이 융합되면서 기존의 수직적 규제 체계의 적용이 어려워졌기 때문에 두 산업을 통합적으로 고려한 체계로서 수평적 규제 체계가 대안으로 부상하고 있는 것임.
- IP-TV와 관련한 이슈를 살펴보면 이러한 부분이 좀 더 명확히 드러남.
- 유사한 시장에서 경쟁하는 IP-TV와 디지털케이블TV는 인터넷멀티미디어방송사업법과 방송법이라는 별개의 법률에 의해 규율을 받고 있음(황근, 2008).
- 또한, 인터넷과 케이블이라는 과거의 규제차이가 IP-TV와 디지털케이블에도 그대로 연장되어 차별된 규제가 적용되고 있음. 당연히 이러한 규제 체계에서는 많은 문제가 파생됨.

- 국내에서는 2004년부터 수평적 규제에 대한 필요성이 본격적으로 제기되기 시작하였음.
- 수직적 규제 체계의 문제점을 극복하고 융합서비스의 유연한 도입을 위해 유럽 연합을 비롯하여 해외 여러 나라에서 시작한 전송과 콘텐츠를 분리하는 수평적 규제 방식을 도입할 필요성이 부각되기 시작한 것임. 이에 따라 수평적 규제체계에 대한 논의들이 활발하게 이루어지기 시작했음(김대호, 2007; 이상우, 2006, 2007; 이상규, 2007b, 황근, 2008; 황성기, 2008).
- 이러한 논의의 증가 배경에는 수평적 규제 체계가 정보통신 관련 법제도를 포괄하고 어떤 특정 기술을 선호하지 않으며, 어떤 특정 서비스 사업자에 대해서도 중립성을 제고할 수 있는 장점이 있기 때문임.
- 수평적 규제체계의 도입 필요성은 수직적 규제 체계의 분류에서 나타는 문제점을 살펴보면 잘 드러남(이기현·정윤식, 2006).
- 수직적 규제 체계 내의 방송법과 통신법은 전송망, 서비스 등을 기준으로 사업형태를 분류하고 동일사업자간 또는 각각의 분야에서만 공정경쟁 정책 및 규제를 적용하고 있음.
- 즉 수직적 규제체계는 방송과 통신의 상호진입이 확대되고 융합서비스가 등장하면서 중복규제 또는 규정공백이 발생하고 시장의 불확실성이 증가하며 국민 편익을 저해하고 있음.
- 수평적 규제체로의 전환은 융합이 진전되면서 EU, OECD 등 선진국들이 방송과 통신의 경계를 없애고 전송(carriage)과 콘텐츠(contents)로 이원화하여 규제하자는 것임(OECD, 2004).
- 유럽연합과 OECD에서 제안하고 있는 수평규제의 본질은 모든 서비스를 전송계층과 콘텐츠 계층으로 구분하고 전송계층에 해당하는 서비스에 대해 동일한 규제체계를 적용하자는 것임(이상우, 2006).

- 유럽연합과 OECD는 전송계층에 속한 사업자들에게 진입규제나 소유규제가 적용되기 보다는 경쟁을 추구함으로써 서비스의 가격을 낮추고 질을 높이는 것이 최우선 과제를 강조하고 있음.
- 전송계층은 직접콘텐츠를 제작하거나 콘텐츠의 변형을 함으로써 사회문화적으로 강한 영향력을 발휘하는 부문이 아니기 때문에 진입 및 소유규제나 콘텐츠 규제는 논의의 대상이 아님(박천일, 2006).
- 그러나 이러한 전송 플랫폼에 콘텐츠를 제공하는 콘텐츠 계층에는 진입규제, 소유규제, 내용규제가 적용되어야 할 필요가 있다는 것임.
- OECD의 경우 방송통신융합에 대응하기 위한 통합 규제체계 마련 시 고려해야 할 사항을 전송인프라(네트워크)와 콘텐츠로 구분하고 있음.
- 이는 수평규제체계가 방송통신융합에 있어서 궁극적 규제목표를 달성하는데 많은 장점을 제공하더라도 전송과 콘텐츠 계층에 대한 규제의 차별성에 대한 정당성을 확보해야 함을 보여주는 것임(최세경, 2008b).
- 특히, 기존의 수직적 가치사슬에서 이미 시장지배력을 확보한 사업자가 전송 계층에서 적용되는 규제완화와 동일 서비스(콘텐츠)에 대한 동일 규제의 원칙을 근거로, 시장 지배력을 여타 분야로 전이시킬 수 있는 가능성을 최소화해야 함.
- 또한, 이미 전송에 따른 콘텐츠의 차별성이 사라진 상황에서 콘텐츠 자체의 사회적 영향력이 아닌 전송의 차이로 콘텐츠의 사회적 영향력이 달라지는 현상을 규율할 수 있는 보완장치도 필요할 것임.
- 이상의 논의를 종합해 보았을 때 융합시대에 중요한 것은 전통적인 미디어의 ‘공적기능’을 보장하면서, ‘산업적 발전’을 도모하고 ‘융합 환경’에 적합한 규제 틀을 마련하는 것이라고 할 수 있음.
- 전세계적인 추세가 규제를 완화하고 경쟁을 촉진시키면서 산업적인 발전을 도모하는 것임. 국내의 미디어 산업도 이와 같은 흐름을 참조하면서

미디어 산업을 국가의 성장 동력으로 육성할 필요가 있음.

- 하지만 지나친 산업화 정책은 공익성의 훼손이나 이용자의 소외 등을 낳을 수 있으므로 산업적 발전과 동시에 공적인 가치 또한 고려의 대상이 되어야 함.
- 이와 더불어 중요한 것은 방송통신융합 환경에 적합한 규제들을 마련하는 것임. 이에 따라 수평적 규제체계를 해외사례를 참조하여 발전적으로 정립할 필요가 있음.

### 3) 타산업의 글로벌 진흥 정책

- 국내 산업 전반의 발전을 위해 정책적 개선을 통한 정부의 지원이 필요 (한국은행, 2008).
- 향후 생산성 향상이 성장을 주도하는 내연적 성장의 기반을 조성하기 위해서 물적, 인적 자본의 질적 개선을 통해 기술진보를 실현할 수 있는 역량을 우선적으로 확충할 필요가 있음.
  - 신기술이 체화되어 있는 자본재의 투입을 확대하여 물적자본의 질적 개선을 도모.
  - 첨단기술산업, 지식기반서비스업 등의 고학력 전문기술인력 수요 증가에 대응하여 인적자본의 축적을 촉진.
- 또한 물적, 인적 자본이 효과적으로 공급 및 활용될 수 있도록 금융 등 경제 하부구조를 강화해야 함.
  - 특히 금융부문은 실물경제 활동을 촉진하는 역할을 제고하는 한편 고부가가치와 양질의 고용을 창출하는 첨단 서비스업으로의 고도화를 지향해야 함.
- 이와 함께 개방의 폭을 확대함으로써 국내산업의 경쟁력 강화를 촉진하는 한편 해외로부터 선진기술을 흡수하고 신기술을 창조 할 수 있는 기회로

## 활용

- 한편 지속가능한 성장기반의 토대 위에 선도부문의 성과가 경제전반에 고르게 배분될 수 있도록 중소기업, 서비스산업 등 취약 부문의 경쟁력을 강화해야 함.
- 이와 같은 산업 전반의 글로벌화 추이를 살펴보고 이를 미디어 산업을 글로벌화 시키는데 활용할 필요가 있음.
- 제조업을 포함한 산업 전반을 글로벌화 시키고자 한다면 ‘표준화’가 중요하다는 주장이 대두되고 있음(박정수, 2007).
- 미디어 산업에서도 이와 같은 흐름을 참조하여 글로벌화를 도모함에 있어 이에 대한 정책적 지원 및 대응을 해 나가야 할 필요성이 있음.
  - 글로벌화를 위해서는 콘텐츠도 다른 상품과 마찬가지로 해외에서 유통될 수 있는 ‘표준’과 유사한 장치가 있어야 함.
  - 가령, 언어적인 장벽이나 문화적 할인을 낮출 수 있는 “콘텐츠 표준화”를 달성할 수 있는 정책을 수립해야 할 필요가 있다고 판단됨.
- 국내에서는 중소기업을 글로벌 그룹으로 육성하기 위한 정책이 마련되어 있음(중소기업청, 2008).
- 정부 및 공공기관이 참여하여 지원하는 중소기업기술개발사업의 확대를 지속적으로 추진하고 있음.
- 중소기업청 R&D예산도 지속적으로 확대되고 있음.
- 중소기업청에서는 중소기업에 대해 고부가가치 선도 유망기술 지원을 통한 글로벌 경쟁력 제고를 추구하고 있음.
- 협동조합, 협회 등의 참여를 통해 사업성 높은 고부가가치 유망기술을 발굴하여 중점 지원.

- 개발된 기술이 적용될 제품의 특성 및 개발 유형까지 분석하여, 실제 사업화 성공 가능성이 높은 기술개발에 중점적으로 지원하고 있음.
- 이와 더불어 혁신형 중소기업의 R&D 수요에 대한 신속한 적기 대응을 강화하기 위해 ‘기업제안형 선도과제’를 지속적으로 확대하고 있음.
- 이와 같은 타산업에 대한 정책적 진흥 사례를 살펴보는 것과 아울러 타산업의 글로벌 전략은 어떠한지를 살펴볼 필요가 있음.
- 김신(2007)은 2006년도에 포춘지가 선정한 글로벌 100대 기업중 자동차기업인 GM(미국), 다임러 클라이슬러(독일), BMB(독일), 푸조(프랑스), 현대자동차(한국) 등 9개 기업을 대상으로 사례분석방법을 사용하여 글로벌자동차기업을 분석한 다음, 이들기업이 운용하고 있는 글로벌전략을 비교분석하였음.
  - 분석결과, 첫째, 글로벌기업들은 유사한 글로벌 전략을 사용하고 있는 것으로 나타났음. 둘째, 글로벌 자동차기업이 표방하는 글로벌전략의 목적은 새로운 시장창출 및 새로운 수요창출에 있음이 분석되었음. 셋째, 글로벌 자동차 기업들의 최대목표는 해외거점기업에서의 생산과 효율성의 제고였음. 넷째, 글로벌거점기업에 생산 원자재와 중간부품공급 및 현지생산이 주요한 전략적 목표임을 알 수 있었음. 다섯째, 글로벌기업의 생존을 위해서는 연구개발 및 새로운 기술 개발이 큰 비중을 가지고 있음 분석되었음. 여섯째, 새로운 자동차 모델개발이 가장 중요한 글로벌 전략이라는 결론이 도출되었음.
- 위의 연구를 통해 알 수 있는 것은 미디어 산업 역시 시장 확대의 차원에서 글로벌화가 반드시 필요하며, 그를 위해서는 경쟁력 있는 콘텐츠를 발굴해야 한다는 것임.
- 삼성의 경우 글로벌화를 위해 세계적으로 경쟁력이 있다고 평가받는 인재에 관해서는 그에 적합한 파격적인 대우를 해주어야 한다는 전략을 발표한 바 있음(장상수, 2009).

- 이러한 삼성의 인사전략을 활용하여 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 효과적인 인재육성 방안 마련을 도모할 필요가 있음.
- 이와 더불어 혁신형 중소기업의 R&D 수요에 대한 신속한 적기 대응을 강화하기 위해 '기업제안형 선도과제'를 지속적으로 확대하고 있음.
- 타산업의 글로벌 진행 정책 및 기업의 전략을 살펴본 결과 다음과 같은 시사점을 도출해 낼 수 있었음.
- 첫째, 오래전부터 글로벌화를 추진해온 다른 산업에서 글로벌화가 필요한 가장 주요한 요인으로 '시장 확대'로 꼽고 있다는 것임.
  - 이러한 사실은 시장이 협소한 우리나라의 경우 글로벌화가 필연적으로 필요하다는 것이며, 정부 및 관련 부처에서 이를 적극적으로 지원해주어야 함을 의미
- 둘째, 타산업 분야의 경우 글로벌화를 위해 기술<sup>20)</sup>개발 분야에 중점적으로 지원을 수행하고 있었음.
  - 이러한 정책지원방안이 시사해 주는 것은 미디어 산업을 글로벌화하기 위해서는 콘텐츠 육성에 많은 지원이 필요하다는 것임.
  - 그러므로 콘텐츠에 대한 경쟁력을 확보하여 글로벌화를 추진하는 것이 글로벌화 정책에 있어 가장 중요한 점이라고 판단됨.
- 셋째, 글로벌화의 핵심은 인재육성이므로 미디어 산업 내에서 이를 위해 노력해야 할 필요가 있다는 것임.
  - 이후에 제시될 전문가 조사 결과를 통해서도 나타나지만 글로벌화를 추진함에 있어 가장 핵심적인 것 중 하나는 글로벌한 경쟁력을 갖추고 있는 인재를 육성하는 것임.
  - 이를 위해 삼성 등 글로벌 기업에서 세계적인 경쟁력을 갖춘 인재를 어떻게 육성하고 관리하고 있는 지를 참조해야 할 필요가 있을 것으로 보임.

---

20) 타산업에서 얘기하는 기술이라는 것은 미디어 산업에서 콘텐츠라고 할 수 있음.

## IV. 전문가 조사

### 1. 조사개요

□ 조사 기간

○ 2009년 10월 12일부터 26일까지 2주간 진행되었음.

□ 응답자 특성

○ 각각의 기업마다 글로벌 분야와 관련된 한 명의 전문가와 인터뷰했음.

- 중앙일보의 경우에만 2명의 전문가와 인터뷰를 진행하였음.

<표 41> 인터뷰 대상자 특성

분야	세부분류	기업	응답자	
방송	지상파	KBS	1	
		SBS	2	
		EBS	3	
	독립제작사			4
	PP	CJ	5	
		GS	6	
	위성방송	스카이라이프	7	
		TU	8	
통신	이동통신사	SKT	9	
		KT	10	
	포털	네이버	11	
		싸이월드	12	
신문	경제신문	한국경제	13	
	종합일간지	중앙일보	14, 15	
학계			16	
			17	
			18	
			19	

□ 인터뷰 내용

○ 글로벌 미디어 그룹 육성의 필요성

- 육성 목적, 이유, 추진 현황 등

○ 글로벌화 관련 진출 현황 및 문제점/진흥방안

- 추진 성과, 법제도적 문제점 및 개선방안

○ 현실적으로 가능한 글로벌 미디어 그룹의 유형

- 집중해야 할 콘텐츠, 국가 주도의 유통대행회사의 필요성, 타산업과 연계, 확보해야 할 인프라, 참조할 만한 해외사례

○ 글로벌 미디어 그룹 육성 시 나타날 수 있는 문제 및 완화방안

- (글로벌화 집중 시)내수시장, 공익성, 이용자를 보호할 수 있는 방안

## 2. 분석방법

□ 1차적으로 각각의 응답자의 답변 내용을 요약하여 제시하였음.

○ 이러한 작업은 각각의 응답자의 특성이 가지고 있는 함의를 차후에 비교하기 위한 사전작업으로 진행되었음.

□ 이후 각각의 질문 사항 별로 응답자의 분류에 맞게 결과를 재정리하였음.

○ 이는 응답자의 입장에 따라 드러나는 답변의 특성을 보여주기 위한 것임.

□ 최종적으로 각각의 응답자의 시각을 비교 대조하여 시사점을 도출해 내었음.

○ 이러한 시사점을 제시하기 위해 각각의 질문에 대해 소결을 작성하였음.

□ 이후에 제시될 절은 각각의 질문 내용에 대한 분석 결과로 제시되었음.

### 3. 분석결과

#### 1) 글로벌 미디어 그룹 육성의 필요성

##### (1) 방송사업자

###### ① 지상파사업자

###### □ 응답자1

○ 글로벌 미디어 육성을 고려하기 전에 어떤 부분을 특화 시켜 글로벌화해야 할 지에 대한 고민이 선행되어야 함.

- 가령, 드라마를 글로벌화 한다고 했을 때 드라마를 어떻게 글로벌화 해야 할 지에 대해 고민해 봐야 함.

###### □ 응답자2

○ 세계적인 흐름에 뒤처지지 않기 위해서라도 글로벌화는 반드시 필요하다고 생각함.

- 전세계적인 경쟁이 갈수록 치열해지고 있고 각국의 미디어 기업들이 해외 진출을 도모하고 있음.

·이러한 상황 속에서 글로벌화를 추진하지 않는다는 것은 자연적으로 도태한다는 것을 의미함.

###### □ 응답자3

○ 필요성은 인정하지만 우리 현실에서 글로벌 미디어 그룹을 육성한다고 하는 것은 매우 어려운 일이라고 생각됨.

###### ② 독립제작사

응답자4

○ 필요성을 떠나 글로벌화 하는 것이 쉽지 않을 것이라고 생각함.

- 글로벌 미디어 그룹을 키우겠다는 것은 현실적이 떨어진다고 생각함. 콘텐츠 중심으로 가는 것이 적합하다고 봄.

③ 방송채널사용사업자(PP)

응답자5

○ 의견 없음.

응답자6

○ 국내 시장이 포화되어 있기 때문에 해외 진출을 모색할 수밖에 없음.

- 한정된 국내 시장 상황 속에서는 글로벌화를 도모하는 것이 어쩔 수 없는 현실임.

④ 위성방송

응답자7

○ 내수시장이 포화상태이기 때문에 글로벌화 전략이 필요하다고 생각함.

- 일자리 창출이라는 공적인 기여 측면도 있고, 사업자 측면에서는 매출 향상 순익을 확대시킬 수 있다는 장점이 있음.

응답자8

○ 글로벌미디어 그룹 육성은 필요하다고 생각함.

- 한국의 경우 내수시장이 너무 부족하기 때문에 이를 확대하기 위해서라도 글로벌화가 필요하다고 판단 됨.

⑤ 소결

- 방송사업자들은 플랫폼과 상관없이 내수시장이 포화되어 있는 상황이기 때문에 글로벌화를 해야 한다고 보고 있었음.
- 케이블 도입 이후에 국내 방송산업의 경쟁이 치열해 지면서 방송시장을 넓혀야 할 필요성에 대해 거의 대부분의 전문가들이 동의하고 있었음.

(2) 통신사업자

① 이동통신사

□ 응답자9

- 국내 시장의 포화 상황을 극복해야 함.
  - 시장 자체가 이미 포화 상태에 있기 때문에 해외로 진출해야 할 필요가 있음.
- 미디어 환경이 융합 되고 있기 때문에 글로벌화가 필요함.
  - 현재의 미디어 환경은 계속적으로 융합현상이 심화되고 있기 때문에 영역 간의 경계가 계속적으로 모호해 지고 있음.
  - 이로 인해 전세계의 벽이 허물어지고 있기 때문에 이에 대응하기 위해서라도 글로벌화가 필요함.

□ 응답자10

- 내수 시장이 포화되어 있는 상황 속에서 글로벌화는 반드시 필요하다고 생각함.
  - 국내 방송시장의 경우 시장이 포화되어 있는 상황이기 때문에 글로벌화를 통해 시장을 넓힐 필요가 있음.

② 포털사업자

□ 응답자11

- 한국과 같은 협소한 시장에서는 시장 확대 차원에서 글로벌화의 필요성이 있다고 생각됨.
- 하나의 플랫폼에 여러 가지 콘텐츠를 유통시킬 수 있는 유형의 그룹은 반드시 필요하다고 생각함.

□ 응답자12

- 한국의 문화가 글로벌 되어야 문화 산업 뿐 아니라 한국이 갖고 있는 여러 가지 콘텐츠와 부수적인 오프라인 상품까지도 판매될 수 필요가 있음.

③ 소결

- 통신사업자들 역시 국내 시장이 포화되어 있는 상황이므로 이를 극복하기 위해서라도 글로벌화가 필요하다고 생각하고 있었음.
- 또한, 어떤 사업자의 경우 단순히 산업적인 측면에서 뿐만 아니라 문화적인 측면에 있어서도 글로벌화가 필요하다고 주장하고 있었음.

(3) 신문사업자

□ 응답자13

- 방송시장이 지상파 중심의 독과점 구조가 되면서 방송기업 간 빈익빈부익부가 심화하고 내부 경쟁이 치열해지고 있음.
- 그러나 이 경쟁은 소모적이며 콘텐츠 산업 활성화와는 거리가 있음. 이에 따라 광고시장 양극화, 정체도 심화하고 있음.

- 콘텐츠 경쟁력 확보를 통한 세계시장 진출은 국내 미디어산업 전체의 생존, 미래를 위해 불가피함.

- 연관사업과의 점점 마련 필요성 증대

○ 필요성은 인정하지만 쉽지 않을 것이라고 생각됨

- 해외 사업자와 경쟁 가능한 콘텐츠 기업에 대한 국가적, 정책적 뒷받침 부족함. 즉, 국내 여건이 열악해 세계 시장 진출시 연착륙이 어려울 수밖에 없음

· 콘텐츠 사업자에 대한 지원PP에 대한 수신료 배분비율 상향 조정

- 언어적 제약이 있어 세계 시장을 신규로 개척할 경우 더 많은 비용이 투자될 수밖에 없고 실패확률도 높음

- 또 문화적 차이를 극복하기 위해서는 장기적인 전략과 자본확보가 요구됨

□ 응답자14, 15

○ 우리가 세계로 나가는데 있어서 우리에게 대한 거부감을 줄이기 위해서라도 글로벌화는 반드시 필요함.

- 미디어라는 것 자체는 국가적 정체성을 반영하는 것임. 그러한 측면에서 정체성 유지를 위해서라도 미디어의 글로벌화는 반드시 필요하다고 봄.

□ 소결

○ 신문사업자들 역시 시장의 폭을 넓히기 위해 글로벌화의 필요성에 동의하고 있었음.

- 신문사업자들의 경우 종편을 통한 방송산업으로 진입을 앞둔 상황 속에서 연관 산업을 확대하기 위해서라도 미디어 산업의 글로벌화가 필요하다고 보고 있었음.

(4) 학계

□ 응답자 16

○ 많이는 필요하지 않지만 한 두 개 정도는 필요하다고 생각함.

- 여러 개의 사업자가 필요하다고 생각하지는 않지만 삼성이나 엘지와 같은 세계적인 그룹이 한 두 개 정도 필요하다고 생각함.

·BBC와 같은 멀티 사업자가 필요하다는 의견은 현실과는 맞지 않음. 한국이라는 나라의 규모를 놓고 봤을 때, 해외의 글로벌 미디어 그룹과 같은 유형은 바람직하지 않다고 생각함.

○ 글로벌화를 위해 필요한 것은 콘텐츠 경쟁력이고 콘텐츠의 경쟁력을 확보하기 위해서는 브랜드 가치를 높여야 함.

- 브랜드 가치가 제고 된다면 콘텐츠 경쟁력은 자연스럽게 따라오게 되어 있음.

□ 응답자17

○ 미디어 산업 영역 확장의 필요성

- 글로벌 미디어 육성이라기보다는 미디어 산업의 영역을 넓힐 필요는 있다고 생각함.

- 국내의 경우 시장이 한정되어 있기 때문에 그에 따른 여러 가지 부작용이 발생하고 있음.

- 때문에 해외의 시장을 개척할 필요가 있다고 생각함.

- 하지만 문제가 되는 것은 그것이 현실적으로 가능하느냐하는 것임.

- 미국의 경우 내수 시장이 발달되어 있기 때문에 그만큼 경쟁력 있는 콘텐츠가 나오는데 국내의 경우에는 그렇지 않음.

○ 글로벌 미디어 그룹의 육성 이전에 내수시장을 건강하게 해야 함

- 글로벌 미디어 그룹 육성이전에 선행되어야 할 일은 내수시장에서 공정한

경쟁이 가능하도록 미디어 산업 환경을 만들어나가는 일임.

□ 응답자18

- 두 가지 차원으로 글로벌 미디어 육성을 얘기해 볼 수 있을 것으로 보임.
  - 산업적인 관점에서는 우리나라 방송 시장이 포화되어 있고 그렇기 때문에 콘텐츠 산업 자체에 문제가 발생 그런 차원에서 글로벌 미디어 육성이 필요하다고 봄.
  - 문화적인 측면에서 보면 글로벌 미디어 그룹을 육성하게 되면 아무래도 우리 고유의 정체성이 담긴 콘텐츠는 생산하기 어려울 것으로 보임. 그런 측면에서 글로벌 미디어 그룹 육성이 부작용을 일으킬 가능성도 있음.

□ 응답자19

- 글로벌 미디어 기업의 창출은 자연스럽게 나타날 것이라고 생각함.
  - 미디어 환경의 규제가 완화되면, 기업 이익창출을 위한 글로벌 미디어기업이 나타날 것임.

□ 소결

- 학계 역시 글로벌 미디어 그룹의 필요성을 인정하고 있었지만, 현실적으로 쉽지 않을 것이라는 의견을 피력한 경우가 많았음.
  - 한편, 글로벌화가 된다면 우리나라의 콘텐츠를 해외에 수출함과 동시에 해외의 콘텐츠를 수입해야 하기 때문에 그에 따른 문화적 부작용이 따를 수 있을 것이라는 지적도 있었음.

(5) 소결

- 사업 형태 및 플랫폼과 무관하게 글로벌 미디어 그룹 육성의 필요성을 인정하고 있었음.

- 국내 미디어 산업은 이미 포화상태에 있음.
  - 이에 따른 글로벌 미디어 그룹의 육성 및 등장은 필연적인 것이라고 하는 견해가 지배적이었음.
- 현실적인 가능성에 대해서는 회의적인 경우가 많았음.
- 국내 미디어 산업의 경우 언어적, 문화적인 장벽이 있고, 이미 영어권을 중심으로 한 해외의 글로벌 미디어 그룹이 세계시장을 장악하고 있기 때문에 글로벌 미디어 그룹을 육성하는 데는 현실적인 어려움을 뒤따를 수 밖에 없다는 견해가 많았음.

## 2) 글로벌화 관련 진출 현황 및 문제점/진흥방안

### (1) 방송사업자

#### ① 지상파

#### □ 응답자1

- 글로벌화에 대한 고민 자체가 부족함.
  - 이와 더불어 글로벌화에 대해 장기적 비전이 마련되지 않은 것이 가장 큰 문제라고 볼 수 있음.

#### □ 응답자2

- 글로벌화를 위한 선결 과제는 어떠한 콘텐츠를 육성할 것인지 결정하는 일임.
  - 글로벌화를 위해서는 우리나라 내수 시장에서 어떠한 콘텐츠가 경쟁력이 있는 지를 보아야 함.

·미국에서 영화가 강한 것은 국내 시장에서 영화를 소비하는 수용자들이 많기 때문이었고, 일본의 만화가 세계적인 콘텐츠가 된 것은 자국에서 치열한 경쟁을 거치면서 강해 졌기 때문임.

□ 응답자3

○ 공동제작 등의 작업을 하고 있음.

- 애니메이션을 가지고 공동제작하고 있는데, 문화적인 면에서나 언어적인 면에서나 드라마 같은 것들보다 애니메이션이 경쟁력이 있을 것이라고 판단됨.

·포카혼타스의 예를 봐도 알 수 있듯이 서양인들도 동양의 독특한 캐릭터에 관심을 가지기 때문임.

- 다큐멘터리로 성공을 거둔 적도 있음.

② 독립제작사

□ 응답자4

○ 제작비가 어느 정도 나올 수 있는 제도적 지원이 필요할 것으로 보임.

- 이와 더불어 독립제작사 입장에서는 지상파 사업자들이 해외 판권에 관한 수익을 공정하게 나눌 수 있도록 협조할 수 있는 제도적 지원이 필요하다고 봄.

③ PP

□ 응답자5

○ 아시아 지역에 10개 국가 정도 채널을 운영하고 있음.

○ 프로그램 판매를 하고 있고, 아시아 지역에 8개국을 타겟으로 해서 티비엔 아시아가 런칭했음.

○ 소유 규제나 미디어 간 플랫폼 간 교차 소유 등의 소유 규제를 완화해야 할 필요가 있음.

- 이러한 규제를 풀어 글로벌화에 대한 사업자의 의욕을 고취시켜야 할 필요가 있음.

□ 응답자6

○ 동남아를 비롯한 세계 여러 국가(미국 포함)에 진출해 있으며, 확장할 계획임.

- 현재는 성과를 거두고 있지는 못하지만 내년에는 수익을 낼 수 있을 것으로 기대하고 있음.

- 성과를 거두기 위해서는 현지화 전략이 중요하다고 생각함.

○ 해외 진출하고자 할 때 사전에 참조할 수 있는 자료가 확보되어 있지 않다는 것이 가장 큰 어려움임.

④ 위성방송

□ 응답자 7

○ 기술 제휴를 추진하고 있음.

- 카스라든가 셋탑 박스라든가 위성만이 가지는 기술적인 부분이 있음.

○ 자체 채널 육성을 통해서 콘텐츠 해외 진출을 하고 있음.

○ 아시아 지역 국가들 즉 문화적으로 인접한 국가들 중심으로 해서 사업을 좀 더 확장하려는 전략을 세우고 있음.

○ 법이나 제도보다는 다른 부분에서 애로 사항이 있음.

○ 국내 규제의 문제라기보다는 해외 진출 시 정부에서 도움을 줄 수 없는 정책이 없다는 것이 문제라고 생각 됨.

□ 응답자8

○ 회사의 규모 문제로 글로벌화를 추진하고 있지는 않은 상황임.

- 회사의 규모가 작기 때문에 지금 하고 있는 유사한 사업들이 빨리 퍼져 나갈 수 있게 사업자들을 지원하고 있고 향후에 그런 사업들이 성공할 경우에 같이 협력할 수 있는 여지를 확보하려고 하고 있음.

⑤ 소결

□ 글로벌화를 추진하고 있기는 하지만, 초기 단계이거나 별다른 성과를 내지 못하고 있는 상황임.

○ 아직까지 글로벌화 초기 단계이거나 별다른 성과를 거두고 있지 못한 경우가 대부분이고 이에 따른 애로 사항을 얘기하는 경우가 많았음.

□ 법, 제도적인 문제로는 진흥정책의 부재와 엄격한 소유규제가 개선되어야 한다는 의견이 많았음.

○ 많은 사업자들이 국내 미디어 정책상 진흥정책이 마련되어 있지 않다는 점을 문제점으로 지적하고 있었고, 지나치게 엄격한 소유규제가 개선되어야 할 필요성이 크다는 점을 들고 있었음.

○ 또한, 해외에 진출하고자 할 때 해외시장에 관한 정보가 부족해 어려움을 겪고 있다는 의견을 피력한 사업자도 있었음.

(2) 통신사업자

① 이동통신사

□ 응답자9

- 통신 산업을 기반으로 해서 관련 쪽으로 진출을 했거나 도모하고 있음.
  - 꽤 오래전부터 진출을 시작했지만 가시적인 성과는 거두고 있지 못한 상황임.
- 글로벌화를 가로막는 제도적 장벽은 특별히 없다고 생각함.
  - 제도적인 지원은 미흡하다고 생각함. 특히, 글로벌화와 관련하여 투자되는 금액이 매우 부족한 상황이라고 볼 수 있음.
  - 방송이나 통신 등 특정 영역에 제약 받지 않고 자유롭게 융복합화가 가능하도록 제도를 정비할 필요가 있음.

□ 응답자10

- 현재는 콘텐츠가 아닌 플랫폼만이 진출해 있는 상황임.
- 글로벌화와 관련 어려움과 관련해서는 콘텐츠와 네트워크 두 가지 측면 모두에서 난점이 발생하고 있음.
  - 콘텐츠는 근본적으로 부족한 상황이라고 할 수 있고, 네트워크의 경우에 있어서도 서비스를 주고받을 때 발생하는 요금 때문에 문제가 되고 있음.
- 현재는 규제적인 문제는 별로 없다고 판단 됨.
  - 지금의 단계는 교민들을 대상으로 해외 진출을 하는 초기 수준이기 때문에 규제적인 문제는 크게 없다고 봄.
  - 향후에는 문제가 될 수 있을 것이라고 판단됨.

② 포털

□ 응답자2

- 글로벌화를 위한 인프라와 조건이 너무 미흡함.
  - 하나의 산업 분야가 성장하기 위해서는 여러 유관기관과 관련 분야들이

같이 성장해야 함.

- 이런 측면에서 우리나라 같은 경우 우리나라는 매우 부족한 상황이라고 볼 수 있음.

○ 규제일변도의 정책을 진흥위주의 정책으로 전환할 필요가 있음.

- 우리나라의 미디어 정책은 지나치게 규제 일변도로 이루어진 경향이 있음.

·이러한 부분을 개선하고 진흥책을 마련한다면 글로벌화에 탄력을 받을 것이라고 예상해 볼 수 있음.

○ 국적에 상관없이 인력을 사용할 수 있도록 하는 제도적 뒷받침이 필요함.

- 현행 법규에 의하면 외국인 기술자들을 자유롭게 쓸 수 없는 이러한 부분이 글로벌화를 추진하는 큰 걸림돌이 되고 있음.
- 글로벌화를 위하여 이러한 법규들을 완화할 필요가 있다고 생각함.

□ 응답자12

○ 해외 진출을 했지만 크게 성공을 거두지 못했음.

- 단기간에 성과를 내기 위해 많은 준비를 하지 못했던 것이 실패의 원인이라고 볼 수 있음.

○ 인터넷 사업자 입장에서 가장 큰 문제는 글로벌한 차원에서의 이용자를 확보하기 어렵다는 것임.

- 한국을 기반으로 한 서비스를 글로벌 플랫폼으로 만들 수 없음.
- 제도적으로 가입자에게 '주민등록번호'를 받도록 되어 있는데 이러한 제도 때문에 글로벌한 차원의 가입자 확보에 어려움이 있음.
- 글로벌화를 준비하는 기업들에게라도 여러 가지(주민등록번호의 문제와 같은) 규제적 제약들을 풀어줘야 할 필요가 있음.

### ③ 소결

- 통신사업자들 역시 아직까지 글로벌화를 추진한 적은 있지만 초기 단계이거나 큰 성공을 거둔 사례는 없는 것으로 응답한 경우가 많았음.
- 통신사업자들의 경우 법, 제도적인 측면에서 큰 문제를 제기하지는 않았지만, 법적인 문제로 인해 해외인력이나 해외 유저의 참여가 떨어지는 것을 문제로 제기하였음.
- 법적인 문제로 인해 해외 인력을 사용하지 못하는 경우가 많고, 주민등록번호를 입력해야 하는 등의 문제로 해외 유저들을 확보하지 못하는 어려움이 있음.

### (3) 신문사업자

#### □ 응답자13

##### ○ 사업성과

- 국제 공동제작 진행 중
- 헐리웃 영화에 투자, 드라마 개발 중
- 글로벌 다큐 제작
- 해외 선진 방송 뉴스제작 시스템 연구를 위한 정기적인 교류
- WSJ, 중국경제일보 제휴
- 세계 취재망 확보(특파원망을 기본으로 해서)
- 아시아 등 세계의 미디어기업들과 콘텐츠 제휴 협약을 비롯 상호 관련 비즈니스 증진에 대한 이해의 폭을 넓혔음
- 직접 투자 유치 등 다양한 제휴관계를 논의하면서 글로벌 방송 비즈니스

전략을 정립하는 계기가 됐음.

○ 해외 진출의 난점

- 세계 미디어기업에 대한 구체적 정보 부족
- 미디어기업과 접촉할 수 있는 제휴선 부재
- 한국 미디어 및 시장에 대한 기본 정보 부실

○ 제도적 문제점 및 개선책

- 기본적으로 탈규제, 민영화 조치가 선결조건
- 사업자 중심에서 개별 프로젝트(콘텐츠 제작) 중심으로 정책을 추진해 업계 간 효과적으로 결합, 상생할 수 있도록 해야 함
- 킬러 콘텐츠 생산에 공적자금 지원이 절실히 필요함
- 유통창구별로 저작권 집중소유, 관리할 수 있는 유통회사 및 기술필요(복제방지 시스템:DTO) 개발 필요
- 민간자본 유입가능한 프로그램 펀드조합 결성을 위해서도 우선 정부차원의 공적자본 투입 담보 필요성
- 용자, 투자에 따른 리스크 최소화 위한 최적의 평가시스템 개발
- 방송전문인력 데이터베이스, 디지털방송 전문가 육성 프로그램, 시나리오 공모펀드 등 방송산업 환경 건전성 확보 필요
- 해외네트워크 활용 또는 해외 지사 설립을 통한 수출 즉, 방송프로그램의 단품 유통 형식인 판권판매의 경우 해당 국가의 규제정책 또는 미디어산업 정책에 대한 변화에 따라 시장성패가 결정될 수 있으므로 해당 국에 대한 사전적 정보제공, 사후적 대응전략 지원을 해 주어야 함.
- 현지기업 또는 글로벌기업을 파트너사로 하여 자본을 투자하고 해외에서 현지 기업을 운영하는 즉, 채널진입의 경우 세제혜택, 다양한 외교적 지원 창구 일원화가 필요함.
- 외국미디어기업과 공동으로 프로젝트를 결성해 프로그램 공동제작 등을

별이는 경우 민간기금 또는 공적기금 출연 등 영상 콘텐츠 투자를 활성화 할 수 있는 투자 시스템 개발 및 지원 필요.

- 또 영상 콘텐츠에 대한 저작권 집중 관리, 영상 아카이브 지원(VOD 등) 등 기술개발 지원 요구됨. 표준화 등의 이슈 해결이 필요함.

□ 응답자14, 15

○ 타임워너와 같은 글로벌 미디어 그룹이 직접 투자를 해 합작 법인으로 운영하고 있음.

- 이와 더불어 현지 언어로 잡지 등을 통해 해외 진출을 하고 있음.

·중앙일보의 경우 글로벌화 할 수 있는 인력을 갖추고 있다고 생각하고 있으며, 그에 따른 성과를 거두고 있다고 생각됨.

·경영진이 이전부터 글로벌화를 염두에 두었기 때문에 가시적인 성과를 거두고 있다고 생각함.

○ 세계는 지구촌화 되어가고 있고 개방화 되어 가고 있는데 우리나라는 아직까지 너무 폐쇄적이고 국수적인 면이 강함.

- 이러한 부분 때문에 글로벌화에 대한 개념 자체가 정립되지 않고 있음.

·제도적인 측면에서도 이와 같은 면이 과도한 규제로 이어지고 있다고 생각함.

○ 세계는 지구촌화 되어가고 있고 개방화 되어 가고 있는데 우리나라는 아직까지 너무 폐쇄적이고 국수적인 면이 강함.

- 이러한 부분 때문에 글로벌화에 대한 개념 자체가 정립되지 않고 있음.

·제도적인 측면에서도 이와 같은 면이 과도한 규제로 이어지고 있다고 생각함.

·신문방송 겸영 금지가 대표적인 예라고 할 수 있음. 이와 같은 과도한 규제가 풀려야 신문이 글로벌화 될 수 있다고 생각함.

- 신문 산업의 경우 자신들이 처해있는 어려움을 극복하기 위해서 글로벌화에 대한 강한 관심을 피력하고 있었음.
- 신문산업의 위기가 계속해서 가중되고 있는 상황에서 글로벌화를 통해 이러한 어려움을 극복하고자 하는 노력을 펼치고 있는 것으로 분석됨.
- 이와 같은 절박함 속에서 소기의 성과를 거두고 있는 것으로 파악됨.
- 글로벌화를 위해서는 경영의 문제 등 소유 규제가 완화되어야 한다고 보고 있었음.
- 신문사업의 경우 전통적으로 경영 금지 등 소유규제에 관한 불만을 갖고 있었음.
  - 이러한 규제가 완화되어야만 진정한 글로벌화가 가능하다고 보고 있었음.

#### (4) 학계

- 응답자 16
  - 제도적으로 가장 개선되어야 할 부분은 소유 규제 부분이라고 할 수 있음.
    - 소유 규제를 완화는 필요하지만 그에 따른 부작용을 방지할 수 있는 여러 가지 제도적 장치를 보완하는 것이 필요하다고 판단됨.
    - 이를 위해 진입 규제를 풀고 사후 규제를 강화해야 함.
    - 이를 위한 포괄적인 규제완화가 필요한 상황이라고 보여 짐.
- 응답자17
  - 국내의 경우 미디어 영역이 과도하게 규제되어온 측면이 있음.
    - 현재 미디어법 개정이 추진되고 있진 하지만 소유 및 경영 등에 여러 가지 측면에서 제약이 있었기 때문에 해외 진출은 물론 국내 시장에서 공정

한 경쟁이 펼쳐지기도 어려운 측면이 있었음

- 구체적인 법제도를 꼽긴 어렵지만 가장 중요한 것은 특정 사업자에 국한되지 않고 다양한 콘텐츠들이 공정하게 경쟁할 수 있는 환경이 조성될 수 있도록 법제도적인 준비를 해야 한다는 것임

□ 응답자18

- 현실적으로 가장 큰 문제점은 미디어 기업에 대한 규제라고 할 수 있음.
  - 지상파 방송 같은 경우는 소유·경영 규제를 풀어야만 정상화 될 수 있을 것으로 보임.
  - 이와 더불어 파이낸스 시스템도 체계적으로 정립되어야 할 필요성이 있음.

□ 응답자19

- 지금까지 국내에서는 자본이나 금융과의 융합이 어려워, 양질의 콘텐츠 생산을 위한 경제적, 재정적 기반이 뒷받침이 어려웠음.
  - 콘텐츠 관련 시장 규모를 넓히는 것이 필요하며, 프로그램 생산의 기획부터 프로그램 투자를 통해 재정적 규모를 높이거나, 국내의 미디어 기업 간의 조인트벤처를 통해 해외 시장 공략의 노하우를 습득해야 함.
- 효율적인 콘텐츠의 제작 및 유통환경의 창출이 필요하며, 창의적인 콘텐츠를 시도하고 생산할 수 있는 장기적 기업이 나타날 수 있도록 콘텐츠 생산 및 제작에 대한 투자를 확대할 수 있도록 제도적으로 뒷받침 해주어야 함.
- 지금까지 국내에서는 자본이나 금융과의 융합이 어려워, 양질의 콘텐츠 생산을 위한 경제적, 재정적 기반이 뒷받침이 어려웠음.

□ 소결

- 학계의 경우 공통적으로 소유규제가 문제라는 입장을 보여주었음.
- 국내 미디어 산업은 지금까지 과도하게 규제되어 왔으며, 이러한 규제가 완화되어야만 해외 진출에 탄력을 받을 수 있을 것이라는 의견이 대다수였음.

(5) 소결

- 사업자들은 글로벌화를 추진하고자 노력하고 있으나, 아직까지 성과가 미흡한 상황임.
- 대부분의 사업자들이 글로벌화를 추진하고 있으나 그에 따른 성과는 기대에 미치지 못하고 있는 상황임.
- 가장 큰 규제 상의 문제는 소유규제라고 보는 경우가 많았음.
- 지금까지 진행되어온 과도한 소유규제가 극복되어야만 원활한 해외 진출이 이루어질 것이라고 보는 입장이 가장 많았음.

**3) 현실적으로 가능한 글로벌 미디어 그룹의 유형**

(1) 방송사업자

① 지상파

- 응답자1
- 방송이 가장 글로벌화 하기에 적합한 미디어 유형이라고 생각함.
- 신문이나 통신이 미디어를 글로벌화 한다는 것은 불가능하다고 봄.
- 타겟으로 설정해야 할 지역은 아시아라고 판단 됨.
- 시장 유통이 형성 되어 있고 그 나라에서 사서 방송을 하고 그런 장점을

계속 활용해야 함.

○ 글로벌화를 위해서는 언어적 장벽을 넘어서야 함.

- 방송의 경우 언어적 장벽이 가장 큰 걸림돌이 될 수 있음.

·그렇기 때문에 언어적 장벽을 극복할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음.

□ 응답자2

○ 유통대행 회사의 경우는 운영을 잘 할 수 있다면 해 볼만 한 하다고 판단 됨.

- 방송통신위원회나 문화체육관광부 같은 곳에 조성된 기금이 부처 이기주의를 떠나 공적으로 활용된다면 상당한 성과를 거둘 수 있을 것이라고 판단됨.

○ 제조업과 미디어 산업을 연계하는 것은 가능하지만 이미 세계적인 대기업으로 성장한 제조업 회사들에서 미디어 산업에 관심을 가질 지가 의문임.

- 제조업과 연계할 경우 미디어 기업들이 가지고 있는 콘텐츠들을 디바이스에 연계할 수 있는 방안은 있다고 보지만 과연 제조업을 위주로 하는 기업들이 여기에 관심을 둘지가 의문임.

□ 응답자3

○ 현실적으로 가능한 방안은 대규모 투자를 통한 대작을 만들어 내는 것임.

- 현실적으로 가능한 방안은 대규모 투자를 통한 대작을 만들어 내는 것이지만, 현실적으로 어려움이 많을 것이라고 예상됨.

·과연 거기에 들어가는 자본을 감당할 수 있는 사업자가 얼마나 될까가 의문임.

○ 한국 상황에서 가능한 글로벌 미디어 그룹의 유형에 대해서는 잘 모르겠지만, 통신사는 힘들 것이라고 생각됨.

- 통신사의 경우 하드웨어적인 마인드가 강하기 때문에 미디어 산업에서는 힘들 것이라고 생각됨.
- 한국적인 상황에서 인프라가 형성될 때까지 기다리는 것 보다는 과감한 투자가 이루어져야 할 필요가 있다고 생각함.
- 가장 필요한 인프라는 수준 높은 콘텐츠를 생산할 수 있는 전문 인력임.
- 현재 한국은 그러한 인력이 너무도 부족한 상황이라고 할 수 있음.
- 국가 주도의 유통 대행 기관을 설립하는 것에 대해서는 부정적인 견해를 피력.
- 그러한 기관을 만들어야 할 별다른 필요를 느끼지 못함.
- 현재는 그러한 기관을 통해 수출할 수 있는 콘텐츠 없는 상황이라고 판단됨.
- EBS의 경우 특정한 지역에 초점을 맞추기 보다는 어린이를 대상으로 한 콘텐츠에 주력하는 것이 현명하다고 판단됨.

② 독립제작사

□ 응답자4

- 드라마를 만들어야 경쟁력 있다고 봄.
- 우리나라만의 차별성이 있는 드라마를 제작해야 경쟁력을 확보할 수 있다고 생각함.
- 글로벌 미디어 그룹이 진출하기 적합한 곳은 동남아 등 아시아라고 봄.
- 미국 등 문화적 차이가 있는 국가에 진출하는 것은 아직까지 어렵다고 생각함.

③ PP

□ 응답자5

- 다른 분야보다 방송 분야가 글로벌화 할 수 있는 가능성이 가장 크다고 생각 함.
  - AT & T하고 타임워너의 사례를 봤을 때 통신사의 역할보다는 방송사의 역할이 훨씬 컸던 사례가 있음.
  - 가장 강력한 콘텐츠를 가지고 있는 방송사가 글로벌화에 가장 적합한 사업자라고 생각됨.
- 국가가 유통을 대행한다고 했을 때 어느 정도 도움은 될 것이라고 생각하지만 사업자의 경쟁력을 키우는 데 크게 도움이 될 것이라고 생각하지는 않음.
  - 이보다 중요한 것은 글로벌과 관련된 전문가를 육성하는 것이 더 중요하다고 생각함.
  - 이러한 전문가들을 육성하여 글로벌화의 동력으로 삼아야 함.
- 콘텐츠를 담을 수 있는 디바이스와 함께 해외에 진출하는 것은 좋은 아이디어라고 생각함.
  - 가령, 인기 아이돌 그룹이 성공을 거둔 나라의 경우 제조업 판매에 이러한 부분이 긍정적인 시너지를 낼 수 있고, 이러한 점을 활용하여 미디어 그룹과 제조업이 연계할 수 있다고 생각함.
- 문화적 할인이 적은 아시아 지역을 대상으로 글로벌화를 추진하는 것이 적합하다고 생각함.
- 글로벌화를 위해서는 양질의 프로그램을 만드는 것이 중요함.
  - 양질의 프로그램을 만들고 이를 다양한 차원에서 활용하는 것이 중요함.
  - 가령, 인터넷을 통해 서비스하고 그를 통해 수익을 창출할 수 있는 방안 등을 도출해 내는 것이 중요함.

- 글로벌화를 위해서는 처음부터 해외 진출을 염두에 두는 것이 중요함.
- 현재의 미디어 환경을 고려해 봤을 때 질이 낮은 콘텐츠의 경우는 국내에서도 성공을 거두기 어려울 것이라고 생각함.

□ 응답자6

- 주로 국가가 관리하는 통신 쪽은 글로벌 미디어 그룹으로 성장하기는 어려울 것이라고 생각함.
- 또한, 국가적인 정서가 많이 포함되어 있는 미디어 콘텐츠 같은 경우도 글로벌화하기에는 어려움이 있을 것으로 판단됨.
- 홈쇼핑 사업을 놓고 봤을 때는 해외 진출을 통해 경험을 쌓는 작업이 선행되어야 할 것으로 보임.
- 국가가 대행기관을 만든다면 도움이 될 수 있을 것이라고 생각함.
- 해외에 관한 정보가 워낙 부족한 상태이기 때문에 국가가 대행하는 기관이 도움을 준다면 글로벌화에 유익할 것이라고 생각함.

④ 위성방송

□ 응답자7

- 한국에 존재하는 다양한 방송 플랫폼(지상파, 케이블, 위성방송, IP-TV, DMB 등)을 융복합화 할 수 있는 방안을 도출해 내야 함.
- 플랫폼 별로 나눈다는 것 자체가 자신의 규모를 줄이는 부적절한 대처라고 생각함.
- 미디어 그룹을 글로벌화 하기 위하여 제조업 분야와 연계하는 것에 대해서는 부정적인 의견을 가지고 있음.
- 미디어 산업과 다른 제조업 분야와는 분명히 차이점이 존재함. 이러한 점

을 도외시하고 양 분야의 산업을 연계하게 되면 긍정적인 효과보다는 부정적인 효과가 커질 수 있음.

○ 글로벌화에 필요한 인프라 중 가장 시급히 필요한 것은 전문적인 업무를 수행할 수 있는 인력이라고 할 수 있음.

○ 프로그램 하나를 단기간에 판매하는 것에 집중하기 보다는 채널을 런칭하는 등 좀 더 장기적인 접근이 필요하다고 할 수 있음.

- 프로그램 단위로 하는 접근은 근본적으로 한계가 있을 수밖에 없음.

○ 미디어 콘텐츠를 통합적으로 관리하는 유통 기관의 존재에 대해서는 부정적임.

- 각각의 사업자가 따로 존재하고 유통을 담당하는 데 굳이 국가 차원에서 그런 기관을 만드는 것이 큰 의미가 없을 것으로 판단됨.

·규모가 아주 영세한 사업자라면 그러한 기관이 필요하겠지만, 어느 정도 이상의 규모가 되게 되면 국가 차원의 기관에서 대행하는 것은 필요성이 크지 않다고 봄.

○ 콘텐츠와 기술을 다르게 접근해서 진출해야 필요가 있음.

- 우리 같은 경우는 기술 쪽은 유럽 쪽에 진출을 하고 있음.

·기술로 진출하기 위한 환경이 보다 우수함.

- 콘텐츠의 경우는 문화적 차이가 크지 않은 아시아 쪽으로 진출을 하는 것이 적절함.

○ 해외 진출 할 때 고려해야 할 대상은 교민 위주가 아닌 현지인을 대상으로 해야 함.

- 교민 중심으로 해외 진출을 도모하는 것은 근본적으로 한계가 있을 수밖에 없음.

□ 응답자8

- 동남아나 일본을 제외하고는 대부분 한국 사람을 대상으로 하기 때문에 기본적으로 다큐멘터리나 애니메이션 쪽으로 진출을 하는 것이 바람직하다고 생각함.
- 통신사들이 글로벌 미디어 그룹이 될 가능성이 높다고 봄.
  - 한국의 경우 방송사들보다는 통신사들이 글로벌한 경쟁력을 갖추고 있다고 판단하기 때문에 통신사들이 글로벌 미디어 그룹으로 발돋움 가능성이 더 크다고 봄.
- 글로벌화를 위해 특화해야 할 부분은 애니메이션이나 다큐멘터리, 3D 양방향 등과 같은 부분임.
  - 이미 성공을 거둔 사례들이 있기 때문에 이러한 사례들을 벤치마킹하여 앞으로도 활용할 필요가 있다고 보여짐.
- 유통 대행회사를 만드는 것보다는 특별한 콘텐츠에 대해 별도로 지원을 하는 것이 바람직하다고 생각 됨.
  - 이러한 역할은 기업보다는 사업자가 하는 것이 바람직하다고 보며, 이미 MBC와 KBS는 잘하고 있다고 판단됨.
- 제조업과 미디어 산업을 연계시키는 것은 가능하다고 생각됨.
  - 휴대폰이나 텔레비전 등에 전략적으로 한국의 콘텐츠를 끼워 넣어서 틀게 하는 것이 가능할 것이라고 생각됨.
- 글로벌화에 적합한 지역은 아시아 지역이라고 생각 됨.
  - 문화적인 차이가 별로 나지 않기 때문에 상대적으로 가장 유리할 것이라고 생각 됨.

⑤ 소결

- 방송사업자들은 글로벌화를 위한 가장 적합한 미디어 형태로 ‘방송’을 꼽고 있었음.

- 그에 대한 근거는 크게 두 가지라고 볼 수 있음.
  - 첫째, 방송사업자 같은 경우 이미 한류 등의 성공사례를 가지고 있으므로 글로벌화에 대한 경험이 있다는 것임.
  - 둘째, 통신사업자는 미디어적인 마인드가 없고, 신문사업자 같은 경우에는 언어적인 장벽이 크기 때문에 현실적으로 글로벌화가 불가능하다는 것임.
- 글로벌화가 가장 적합한 지역으로는 그동안 성공을 거두어 왔던 ‘아시아’ 지역을 꼽고 있었음.
- ‘아시아’ 지역이 문화적 할인이 가장 적기 때문에 진출 대상으로 가장 적합하다고 생각하고 있었음.
  - 교민을 대상으로 진출하는 것이 적합하다고 답한 사업자도 있었지만, 현지인을 대상으로하는 것이 해외 진출의 의미를 살릴 수 있다고 보는 경우가 많았음.
- 콘텐츠는 양질의 콘텐츠가 성공가능성이 높다고 보고 있었음.
- 글로벌화 할 수 있는 콘텐츠는 질이 높은 양질의 콘텐츠가 가장 적합하다고 보고 있었음.
- 사업자마다의 차이는 존재했지만 문화적 할인을 최소화할 수 있는 콘텐츠가 글로벌화에 적합한 콘텐츠라고 보는 경향이 많았음.
  - ‘애니메이션’ 등 문화적 할인을 최소화 시킬 수 있는 콘텐츠가 글로벌화에 적합하다고 대답한 사업자들이 많았음.
- 국가 차원의 ‘유통 대행사’에 대해서는 회의적인 견해를 피력하는 경우가 많았음.
- 국가 주도해서 유통을 지원한다는 것 자체에 회의적인 반응을 보이는 경우가 많았음.

- 국가가 나선다면 '콘텐츠'별 지원이 적합하다고 보고 있었음.

다른 산업과 방송산업을 연계시키는 것은 현실적으로 어렵다고 보고 있음.

제조업과 방송산업은 근본적인 차이를 가지고 있기 때문에 이 두 가지를 연계시킨다는 것 자체가 어려울 것이라고 보고 있었음.

## (2) 통신사업자

### ① 이동통신사

응답자9

가능한 하겠지만 매우 어렵다고 판단됨.

지리적, 문화적으로 인접해 있는 지역에 진출하는 것이 현실적이라고 판단됨.

- 지리적, 문화적으로 인접해 있는 지역부터 진출하고 다른 지역으로의 진출을 도모하는 것이 합리적이라고 생각함.

·진출 대상에 대해서는 현지인(해당 국가의 국적을 취득하고 있는 사람이라고 판단됨)이 적합하고 생각됨.

응답자 10

글로벌화를 위해서는 양방향 콘텐츠가 필요하다고 생각함.

- 기존에 가지고 있던 영상 콘텐츠 같은 것들만 가지고는 실질적으로 글로벌한 경쟁력을 확보하기가 어렵다고 판단 됨.

양방향 콘텐츠 이외에 필요한 것은 플랫폼을 유비쿼터스화 하는 것임.

인프라 구축을 위해서는 세밀한 조사를 실시한 후에 인프라 구축을 추진

해야 할 것으로 보임.

- 현재 방송통신위원회 등의 기관에서 인프라 구축을 추진하는 과정을 보면 사전 조사가 잘 안 되고 있는 것처럼 느껴짐.
- 국가 적인 차원에서 유통을 담당하는 허브를 구축하는 것에는 찬성한다는 의견을 피력하였음.
  - 국가 차원에서 그러한 작업을 수행한다면 개별 사업자들에게는 큰 도움이 될 수 있을 것으로 보임.
  - 콘텐츠 계약과 같은 부분들이 신속히 이루어질 수 있을 것이기 때문에 그에 따른 긍정적인 성과가 나타날 수 있을 것이라고 예상됨.
- 글로벌화를 하는 데 가장 적합한 대상은 한국의 교민 층이라고 판단 됨.
  - 우리가 가지고 있는 콘텐츠로 가장 큰 역량을 발휘할 수 있는 게 교민이기 때문에 글로벌화의 대상으로 가장 적합하다고 판단됨.

## ② 포털

### □ 응답자11

- 특별한 분야라기보다는 수용자(유저)들이 주도할 수 있는 분야가 글로벌화 될 수 있는 가능성이 크다고 생각함.
  - 국내 인터넷 사업의 경우 유저들이 스스로 개척하고 IT 산업을 국가적인 성장 동력화 시켰기 때문에 유저들을 중심으로 한 글로벌화 방안을 모색할 필요가 있다고 판단됨.
- 국가 주도에 유통 대행사가 들어서는 것에 대해서는 부정적인 의견을 피력.
  - 국가가 주도하는 유통 대행사는 긍정적인 면보다는 부정적인 영향을 많이 초래할 것으로 예상됨.
- 어떤 산업이든(미디어 산업도 산업으로 본다고 가정할 때) 잘 되게 하려

면 업계 에 맡기는 것이 현명하다고 판단.

- 글로벌화를 대상으로 할 때는 국적 보다는 문화나 서비스를 잘 이해하고 있는 이용자가 중요.
  - 인터넷 사업에서 중요한 것은 국적이라기보다 서비스를 잘 이해하고 있는 유저이냐 아니냐 하는 것이 중요하다고 봄.
- 콘텐츠도 중요하지만 효율적인 비즈니스 전략을 마련하는 것이 중요함.
  - 콘텐츠도 중요하지만 콘텐츠를 효율적으로 유통시킬 수 있는 비즈니스 전략이 중요하다고 생각함.

□ 응답자12

- 현실적으로 가능한 글로벌 미디어 그룹의 유형은 통신사나 방송사보다는 인터넷 포털이 적합하다고 생각함.
  - 통신사나 방송사는 글로벌화를 하기 위한 인프라를 투자해야 하지만 인터넷 포털 사이트는 인프라 투자에 소요되는 비용이 그리 많지 않기 때문에 상대적으로 유리한 점이 있다고 생각함.
- 글로벌화를 위해서는 외국에 있는 한국인이나 한국에 관심이 많은 사람에게 먼저 접근해야 할 필요가 있음.
  - 인터넷 사업자의 경우 아무리 좋은 콘텐츠나 비즈니스 모델을 가지고 있다고 할지라도 네트워크를 이용할 수 있는 가입자가 존재하지 않는다면 아무런 의미가 없다고 할 수 있음.
- 콘텐츠를 유통시킬 수 있는 ‘유통채널’이 필요하다고 생각함.
  - 양질의 콘텐츠를 확보했다고 하더라도 ‘유통채널’이 존재하지 않는다면 별다른 쓸모가 없음.
- 국가가 대행하는 유통 전문기관을 설립하는 것에는 반대함.
  - 국가가 주도하는 그런 형태의 기관을 만들면 다양성이 위축될 가능성이

커짐.

- 그보다는 전세계인이 참여할 수 있는 글로벌한 형태의 네트워크를 구축하는 것이 바람직하다고 생각함.
- 미디어 산업과 제조업을 연계시키는 것은 현실적으로 어렵다고 생각함.
  - 이보다는 미디어 콘텐츠가 성공을 거두어 제조업 판매에 간접적인 혜택을 주는 것이 바람직하다고 생각함.
- 해외 사례로서는 유튜브에 주목하고 있음.
  - 유튜브의 경우 자동번역기 시스템을 통해 언어적 장벽을 극복하고 있음.

### ③ 소결

- 통신사업자들은 글로벌화를 위한 가장 적합한 미디어 형태로 ‘통신’을 꼽고 있었음.
- 통신사업의 경우 한국이 가장 글로벌한 경쟁력을 갖추고 있으므로 글로벌화의 대상으로 가장 적합하다고 판단하고 있었음.
- 글로벌화가 가장 적합한 지역으로는 그동안 성공을 거두어 왔던 ‘아시아’ 지역을 꼽고 있었으며, 지역을 떠나 한국문화를 잘 이해하고 있는 유저들과 한국인과 교류할 수 있는 대상이 적절하다고 판단하고 있었음.
- 통신의 경우 가장 중요한 것은 교류할 수 있는 네트워크를 확보하는 것이고, 그러기 위해서는 한국과의 친연성을 가지고 있는 유저를 확보하는 것이 가장 중요하다고 할 수 있음.
- 콘텐츠에 대해서는 양방향 콘텐츠를 꼽고 있었음.
- 사업자 마다 견해의 차이는 있었으나 통신업계의 경우 양방향 콘텐츠가 중요하다고 보고 있었음.

- 또한, 필요한 인프라의 경우는 ‘인력’을 꼽고 있었음. 이는 방송의 경우도 마찬가지인 것으로 드러났음.
- 국가 차원의 ‘유통 대행사’에 대해서는 회의적인 견해를 보이는 경우와 긍정적인 견해를 보이는 경우가 나뉘어 나타나고 있었음.
- 정부가 개입하는 것 자체에 대해서는 반감을 가지고 있는 경우가 많았으나 글로벌한 네트워크가 형성될 수 있다면 의미가 있다고 보고 있었음.
- 다른 산업과 방송산업을 연계시키는 것에 대해서는 긍정적인 의견을 피력하는 경우가 많았음.
- 하지만 이미 글로벌한 기업으로 성장해 있는 제조업 관련 기업들이 이에 대해 큰 관심을 보일지에 대해서는 회의적인 견해를 피력하고 있었음.

### (3) 신문사업자

#### □ 응답자13

- 가능한 유형의 사업자
  - 한국 뉴스의 전문성, 입체성(멀티미디어), 신속성, 객관성이 보장된다면 뉴스벨트를 한중일로 묶은 개념의 글로벌 아시아 뉴스 통신사의 가능성도 있음
  - 방송사의 경우도 아시아의 키워드를 잘 짚어내는 콘텐츠 생산력이 있다면 유의미한 성과가 가능할 것으로 보임
  - 검색과 킬러 콘텐츠(게임), 커뮤니티 솔루션 등을 다량으로 보유한 포털사업자의 경우 국내에서의 경험을 발판으로 성공할 수 있는 가능성이 가장 높음. 이미 NHN의 일본시장, 미국시장 진출도 눈여겨 볼 필요가 있음
- 단계별 진출 효용성
  - 어떤 측면에서는 필요하다고 생각함. 우리만이 보유한 원형 스토리를 전

환해 수준 있는 디지털 스토리 텔링으로 만들어 놓을 창의적인 인력 확보, 미디어 교육 등이 요구됨. 즉 콘텐츠 문화 저변을 끌어올리는 작업이 필요

○ 필요한 인프라

- 특히 방송제작인력(시나리오 작가, CG전문가), 방송시스템(기술, 유통플랫폼) 등이 요구됨

○ 특화가 필요한 분야

- 3D나 양방향 서비스 시스템은 애니메이션처럼 저비용 경쟁에서 밀리지 않는 기술집적형 분야인만큼 관련 인력을 확보하는 것은 경쟁력 제고에서 중요하다고 판단됨
- 한국어 등 한국내에서 글로벌화할 수 있는 교육 콘텐츠
- 문화적 할인율이 낮은 유아 콘텐츠 시장
- 특히 시나리오 작가 등 창의성을 높이는데 주안점을 뒀야 할 것으로 보임

○ 통합적 글로벌 미디어 콘텐츠 유통 대행회사(국가 지원)를 설립의 필요성

- 적극 찬성함. 주로 해외 유통에 따른 정보취약 등으로 저가공급의 문제도 해소할 수 있을 것으로 보임
- 재원은 전적으로 정부가 출연하기보다는 관련 미디어기업들이 합류이 합 케이스별로 추가 펀드하는 방식으로 재원을 확보하는 것이 타당
- 경영권의 경우는 당분간에 한해 정부 출연한 공공기관에서 맡는 것이 적합할 것으로 보임. 추후에는 미디어기업, 공공기관 등이 공동경영하는 체제가 적절할듯
- 거래시스템은 인터넷을 통해 흐름을 확인할 수 있도록 함
- 수익배분, 콘텐츠 계약조건, 저작권 보호 등의 불공정거래, 투명하지 못한 관계를 해소할 수 있는 정책지원이 요구됨
- 성과평가와 관련 시장 정보에 대한 꾸준한 피드백이 보장돼야 함

○ 제조업 등 다른 산업과의 연계 방안

- 적극적으로 찬성함. 단말기 즉 기기나 내구성이 있는 소비재 사업자 중에서 경쟁력이 있는 국내기업과 콘텐츠를 결합시키는 것은 대단히 중요
- 최근 한국을 방문한 뉴스코퍼레이션의 루퍼트머독처럼 콘텐츠 사업자는 전 세계적으로 보급되는 가전기기, 자동차, 모바일 등을 콘텐츠 유통 플랫폼으로 활용하려는 경향이 보편적으로 정착돼 있음
- 노키아, 소니 등 모든 기업들이 콘텐츠 기업으로 변신하고 있고 그것이 해당기업의 브랜드 경쟁력을 좌우하고 있음
- 현재 국내 대기업들은 그런 점에서 취약한만큼 기존 제조기업과 콘텐츠기업간의 시너지를 낼 수 있는 방안은 적극 추진될 필요가 있음
- 현실적으로 일부 기업들간 그런 노력이 잇따르고 있는 만큼 국가가 공정한 경쟁, 세계유통 지원 등에 나서준다면 가능성이 높다고 할 수 있음

○ 타 산업과 연계시 필요한 점

- 관련시장에 대한 수요예측이 과학적으로 검증돼야 함
- 시장 소비자들의 니즈가 지속적으로 점검돼야 함
- 콘텐츠와 주변 산업을 바로 연결시키는 마케팅 전략 수립(원소스멀티유스)

○ 타 산업과 연계 시 필요한 정책 방안

- 콘텐츠 산업의 부가가치를 높일 수 있는 콘텐츠 비즈니스 센터 등 공공기관 설립 또는 기존 콘텐츠진흥원 비즈니스 역할 확대
- 관련 업체에 글로벌 시장 정보를 제공하는 R&D 기능 활성화
- 콘텐츠와 결합한 사업 추진시 세제혜택
- 지자체 관광사업과 방송 드라마 제작 연계 경우

○ 해외사례를 통한 시사점

- 글로벌 미디어 그룹은 주로 인수합병에 적극 나서는데 수직적 통합전략을

구사하고 있음. 콘텐츠 제공사업자가 네트워크쪽으로 진출하는 것이 대표적인 사례

- 뉴스코퍼레이션은 세계 각지에 방송 플랫폼사업에 진입해 보유 콘텐츠를 제공
- 관련 기업들은 주로 스포츠, 음악, 영화 등을 통해 채널사업에 직접 나서고 있음
- 또 유아 대상의 애니메이션 등 특정 타깃을 대상으로 하는 콘텐츠를 배급하기도 함
- 즉 글로벌 미디어 기업들은 규모의 경제를 실현하거나 콘텐츠 유통 플랫폼에 투자하는 한편 킬러 서비스를 제공하면서 시장내 인지도를 높이고 있음
- 아시아 시장에 진출한 글로벌 미디어 기업의 경우 현지화 전략을 수반하는데 바이어컴의 MTV, 타임워너의 HBO 아시아, CNBC 등을 들 수 있음
- 현지 유명인 채용, 현지 소식 중점 제공 등

○ 글로벌 화하기에 적합한 지역

- 미국, 유럽 등 문화적 할인이 큰 곳보다는 상대적으로 저렴한 아시아 특히 동북아시아, 동남아시아, 중동 순으로 전개하는 것이 합리적이라고 판단됨
- 미국, 유럽을 공략할 경우에는 교육용 애니메이션 등 문화적 일상적 거부감이 없는 콘텐츠를 제작하는 것이 바람직

○ 글로벌화를 고려함에 있어 적합한 대상

- 외국 거주 한국인의 경우 시장이 크지 않고 한 곳에 모여 있는 경우가 드물기 때문에 가급적 피하는 것이 좋으며 일반적 외국인을 중심으로 공략하는 것이 바람직
- 그 경우 아시아 속의 한국 문화, 세계 속의 한국 문화 등 거시적인 틀에서 콘텐츠를 제작하는 것이 외국시장에 진출할 때 저항감이 없을 것으로

보임

- 한국인과 중국인의 사랑을 그린 홍콩을 중심으로 한 비즈니스 드라마
- 아시아적 동질성을 보여주는 다큐멘터리

○ 글로벌화에 적합한 콘텐츠

- 글로벌 시장에 진출할 경우에는 저비용 콘텐츠로서는 승부가 나기 어려울 것으로 판단되는 만큼 고비용이 드는 콘텐츠 제작시 공적 자금 등 펀드를 통해 조달하는 시스템이 필요

□ 응답자14, 15

○ 글로벌 미디어를 육성한다고 한다면 한 부분에만 집중해서는 안 될 것이라고 생각함.

- 미디어가 진정으로 글로벌 미디어화 되고자 한다면 특정한 유형으로 한정되어서는 안 됨.

·신문, 방송, 통신 모두 같이 글로벌화를 위해 노력해야 함.

○ 인프라 확충 이전에 불합리한 제도부터 개선되어야 함.

- 신문방송 경영과 같은 불필요한 규제부터 개선되어야 글로벌 미디어 그룹 육성이 가능할 것이라고 생각함.

○ 국가가 관장하는 유통대행사는 독과점과 자유로운 시장 경쟁을 저해할 것으로 판단하므로 반대함.

- 시장이라는 것 자체는 이윤을 추구하는 기업들 간의 공정한 경쟁을 통해 굴러가는 것이 가장 중요하다고 생각함.

·국가가 주도하는 유통대행사는 이러한 점에 있어 부작용을 불러일으킬 가능성이 크다고 생각함.

□ 신문 산업 같은 경우 두 업체의 의견이 엇갈리고 있었음(소결).

- 경제신문 쪽의 전문가는 다양한 의견을 피력한 가운데 대체로 여러 질문에 호의적인 답변을 하였음.
- 한사업자는 국가 주도의 유통회사의 경우 정보를 제공해 준다는 것에 대해 필요성을 인정하고 있었으나, 다른 사업자는 오히려 부작용을 일으킬 것이라는 차원에서 부정적인 응답을 하였음.
- 신문산업의 사업자들 경우에는 글로벌화의 유형에 대한 관심보다는 불합리한 규부터 개선되어야 한다고 보고 있었음.

#### (4) 학계

##### □ 응답자 16

- 한국의 콘텐츠 중 경쟁력을 갖춘 장르는 영화, 드라마, 다큐 정도인 것으로 판단 됨.
- 드라마를 특화시키고자 한다면 전략적 제휴를 하면서 지상파 중심으로 해서 콘텐츠를 육성하는 것이 바람직함.
- 전반적으로 제작비 투입을 늘려서 하는 공동 제작 방식 등을 고민해 보는 등의 다양한 노력이 필요한 데 아직까지 이러한 노력이 미흡함.
- 콘텐츠의 경쟁력으로 봤을 때, 지상파와 충무로를 중심으로 한 영화 산업만이 글로벌화의 현실적인 가능성이 있다고 판단됨.
- 지금까지 국내 미디어 산업의 현실을 놓고 봤을 때 지상파와 영화만이 글로벌 한 경쟁력이 있다고 볼 수 있음.
- 이론적으로 봤을 때 자국 시장에서 독점적인 지위를 확보하고 있는 사업자만이 글로벌화에 성공할 수 있음.
- 가장 중요한 시급히 확충해야 할 인프라는 ‘인력’이라고 할 수 있음.
- 다양한 분야의 인력을 양성하는 것이 글로벌화를 위한 초석이라고 판단 됨.

□ 응답자17

○ 국내의 경우 소니의 사례를 참조할 필요가 있음.

- 물론 소니의 경우도 실패했다고 볼 수 있지만, 그래도 가장 실현 가능한 사례라고 할 수 있음.
- 소니의 경우 영화사, 음반사들을 사들이면서 사세를 확장해 나갔습니다. 국내의 경우도 미국 등 콘텐츠 강국에 진출하고자 한다면 소니처럼 현지 회사를 사들이는 것이 가장 현실적인 전략이라고 생각함.
- 한국인이 출연한 드라마나 영화를 외국에서 선호할 것이라고 예측하긴 어렵죠. 가장 현실적인 방안은 현지 회사를 사들이는 것이라고 봄.

○ 글로벌화에 적당한 대상 혹은 지역

- 아시아 지역에 집중할 필요가 있음. 즉, 한류가 일어난 지역을 대상으로 타겟팅 해서 진출할 필요가 있다는 것임.
- 문화적 할인이 심한 북미나 유럽같은 경우 진출해 봐야 성공이 어렵다고 봄. 그렇기 때문에 아시아 지역에 집중하여 진출할 필요가 있음.
- 해외에 진출하기 전에 선행되어야 할 것은 국내 시장에서 경쟁이 원활하게 일어날 수 있도록 하는 것임.
- 방송을 예로 들면 현재 국내 방송산업의 경우에는 지상파의 독과점이 매우 심한 상황임.
- 그렇기 때문에 창의적인 콘텐츠가 나오기 어려움.
- 지상파의 경우 보도를 제외한 나머지 프로그램은 외주에 맡겨야 된다고 생각함.
- 그리고 지금과 같은 갑과 을 식의 계약관형이 바뀌어야 함.

□ 응답자18

- 융합형 콘텐츠를 만들 수 있는 그룹이 유리할 것으로 판단됨.
  - 우리나라에서 가능한 글로벌 미디어 그룹의 유형은 융합형 콘텐츠를 만드는 솔루션과 테크니컬한 솔루션과 같이 융합한 콘텐츠를 개발하고 묶어서 비즈니스 모델내지는 포맷을 만드는 사업자라고 봄.
- 융합형 콘텐츠를 육성하는 것이 중요할 것이라고 봄.
  - 하지만 융합형 콘텐츠도 시장도 그리 규모가 클 것이라고 판단되지는 않음.
- 글로벌 미디어를 육성하기 위해 필요한 인프라는 파이낸스 시스템이라고 생각함.
  - 하지만 유통 대행회사 등을 만들어 파이낸싱을 하는 것에 대한 비효율적일 것이라고 생각함.
  - 국가가 잘하기 어려울 것이라고 판단되기 때문임. 콘텐츠 상품은 불확실성이 따르기 때문에 보수적으로 운영할 수밖에 없는 국가 기관이 담당하기에는 한계가 있을 것이라고 생각함.
- 아시아로 진출하는 것이 가장 바람직하다고 생각함.
  - 콘텐츠는 지금까지 수요가 있었던 드라마가 가장 적합할 것으로 보임.

□ 응답자19

- 아시아 시장을 중심으로 콘텐츠를 주도할 수 있는 콘텐츠 생산 기업
  - 구체적인 대상은 지상파 방송 기업, 케이블이나 PP콘텐츠 투자기업이라고 생각 함.
  - 프로그램이나 콘텐츠의 판매를 기반으로 미디어기업의 글로벌적 기반을 넓히는 것이 중요하며 국내에서는 핵심적인 킬러콘텐츠를 생산하는 방송사 영역이 글로벌 미디어 기업에 적합할 것으로 봄.
  - 매체 융합 환경에서 이제는 통신사 및 방송사 등으로 구분할 필요 없이 콘텐츠 생산자로서의 글로벌 기업, 이것을 글로벌하게 마케팅하고 패키징

할 수 있는 기업이 필요함.

○ 글로벌화를 도모할 수 있는 인프라를 확충하는 것이 중요함.

- 무엇보다 국내에서는 효율적인 콘텐츠의 생산과 제작, 유통이 경쟁력 있게 이루어질 수 있는 인프라 확충이 필요함.

·장기적으로는 질 높은 콘텐츠 생산을 주도할 수 있는 인력양성이 필요하고, 특히 이러한 인력이 잘 양성될 수 있는 조직문화 역시 필요함.

○ 글로벌화를 위해 특화해야 할 분야

- 경쟁력 있는 콘텐츠 생산을 위한 인력은 다양한 분야에서 필요함.

·콘텐츠 기획, 글로벌 마케팅, 융합기술을 이용한 촬영이나 특수 영상, 특수제작이나 애니메이션 부분도 글로벌 가치를 넓힐 수 있는 인력부분임.

·문화적 할인 등을 이해하고 판매할 수 있는 인력도 필요함.

○ 통합적 미디어 콘텐츠 유통회사

- 현실적으로 가능하다고 보지만, 장기적으로 그 효율성은 많지 않을 것이라고 판단 됨.

·초반에 글로벌 네트워크를 확산시킬 수 있는 통합적인 기반을 마련하는 것에 도움을 줄 수 있을 것이라고 판단됨.

○ 다른 분야와의 연계 진출

- 소니처럼 제작관련 디바이스, 기술적 기반을 가진 기업, 글로벌적으로는 브랜드 인지도를 지닌 기업이 성공의 가능성 높다고 생각함.

·이런 측면에서 삼성이나 LG 등도 가능성이 있으며, SKT나 KT 등의 통신 기업이 글로벌 인터넷 및 모바일 콘텐츠 분야 등의 글로벌 진출과 연계하여 분야를 넓혀가는 것도 그 방향이 될 수 있을 것임.

○ 아시아를 출발로 하여 글로벌 미디어 그룹 육성을 도모하는 것이 바람직하다고 판단 됨.

- 아시아 지역은 콘텐츠의 여파는 적지만 출발점으로 매우 중요하다고 생각

됨.

- 학계의 경우 방송 분야가 글로벌화하는 데 적합한 한국의 유형이라고 판단하고 있는 가운데 융합형 콘텐츠를 생산할 수 있는 그룹의 필요성도 제기(소결).
- 국가 주도의 유통대행사를 설립하는 것에 대해서는 부정적인 의견을 피력하는 경우가 많았음.
- 지역의 경우 사업자들과 마찬가지로 아시아지역을 꼽고 있었음.
- 가장 시급히 필요한 인프라로는 ‘인력’을 꼽고 있었음.

#### (5) 소결

- ‘방송’과 ‘통신’ 사업자는 서로 자신이 글로벌화하기에 적합한 미디어라고 주장하는 가운데 중립적인 입장을 가지고 있는 학계는 ‘방송’이 보다 적절할 것이라고 보고 있었음.
- 방송이 이전에 성공 경험이 있고, 콘텐츠 사업자라는 측면에서 그러한 입장이 제기되었다고 볼 수 있음.
- 글로벌화가 가장 적합한 지역으로는 ‘아시아’ 지역을 꼽고 있었음.
- ‘아시아’ 지역이 문화적 할인 등의 이유에서 적합하다고 보고 있었음.
- 콘텐츠는 양질의 콘텐츠가 경쟁력이 높다고 보는 가운데, 융합형 콘텐츠의 필요성이 제기 되었음.
- 국가 차원의 ‘유통 대행사’에 대해서는 회의적
- 시장은 시장에 맡겨두는 것이 가장 합리적이라는 견해가 가장 많았음.

- 다른 산업과 미디어 산업을 연계시키는 것은 현실적으로 어렵다고 보고 있음.
- 미디어 산업과 제조업 사이의 간극이 큼.
- 이미 글로벌한 기업이 되고 있는 제조업체들이 미디어 산업에 큰 자본을 투입할 동기가 부족함.

#### 4) 글로벌 미디어 그룹 육성 시 나타날 수 있는 문제 및 완화방안

##### (1) 방송사업자

###### ① 지상파

##### □ 응답자1

- 글로벌 미디어를 육성하고자 하는 데 그 문제점부터 고민하는 사고에는 문제가 있다고 봄.
  - 특정 분야를 잘 할 수 있는 사업자를 지원해주는 것이 바람직함.
  - 현실적으로 전 세계에서 미디어 환경의 변화와 무관하게 공적인 가치를 지켜낼 수 있는 유형의 사업자는 BBC 뿐이라고 생각함.

##### □ 응답자2

- 글로벌화를 성공적으로 하기 위해서는 각각의 미디어가 자신의 정체성에 걸맞은 역할을 적합하게 수행해야 함.
  - 산업적인 측면을 담당해야 할(가령, SBS) 미디어는 산업적인 측면에서 제 역할을 하면서 시장에서 경쟁을 해야 하고 공영방송과 같이 공익성을 지켜야 할 미디어들은 공익성을 지켜야 함.
  - 현재 국내의 상황은 이러한 측면이 명확하게 이루어지고 있지 않아서 제대로 된 글로벌화가 이루어지기 어려움.

□ 응답자3

- 글로벌 미디어 그룹 육성 시 생길 수 있는 문제 보다는 내수 시장 자체를 정상화하는 것이 우선적으로 필요해 보임.

② PP

□ 응답자5

- 글로벌 미디어 진출을 고려하면서 이러한 부분을 얘기한다는 것 자체가 잘 이해되지 않음.
  - 글로벌 미디어 진출을 고려하는 기업이라면 최소한의 질적인 공익성을 담보해야 하는 것은 당연함.

□ 응답자6

- 글로벌화를 했을 때 나타날 수 있는 문제점은 그리 크지 않을 것이라고 생각됨.

③ 위성방송

□ 응답자7

- 글로벌화를 위해서는 국내에서 성공한 기업을 진출시키는 것이 최선의 방법이라고 할 수 있음.

□ 응답자8

- 한 쪽으로는 우리 콘텐츠를 밖으로 내보내려고 하면서 한 쪽으로는 내수 시장을 보호하자 하니까 앞뒤가 안 맞는 것 같음. 자유로운 경쟁이 가장 바람직하다고 판단 됨.

④ 소결

- 방송 사업자들은 이러한 질문 자체를 한다는 것에 대해 회의적이었음.
- 이와 같은 고민보다는 내수시장을 정상화시키는 것이 보다 중요한 문제라고 보고 있었음.

(2) 통신사업자

① 이동통신사

□ 응답자9

- 집중화와 독과점화가 심화될 우려가 있음.
  - 제조업 유통 시장에서 볼 수 있는 것과 같은 집중화와 독과점화가 나타날 우려가 있음.
- 제도적 측면에서 이러한 점을 보완코자 한다면 제도를 이원화하여 접근해야 함.
  - 한쪽에서는 글로벌 미디어 그룹에 대한 육성책을 펼치면서 다른 한편으로는 이 과정에서 소외될 수 있는 약자들을 보호해 줄 수 있는 정책안을 마련하는 것이 중요하다고 생각됨.

□ 응답자10

- 내수 시장을 보호하는 데 신경을 쓰다 보면 글로벌화에 악영향을 줄 가능성이 있다고 판단됨.

② 포털

□ 응답자11

- 다양한 사업자들이 공생할 수 있도록 정부가 지원해 주는 것이 필요함.
- 가장 중요한 것은 산업 내의 다양성이라고 생각함. 정부가 산업 내의 다양성을 유지할 수 있도록 지원해 주어야 함.

□ 응답자12

- 문제점에 대한 고민보다는 글로벌화를 추진할 수 있는 정책마련이 더 시급하다고 생각함.
- 유튜브의 경우 자동번역기 시스템을 통해 언어적 장벽을 극복하고 있음.

### ③ 소결

- 내수시장을 보호하는 가운데 글로벌화를 추진해야 한다는 의견도 있었지만, 우선 중요한 것은 글로벌화를 효율적으로 추진하는 것이라는 견해가 지배적이었음.

### (3) 신문사업자

□ 응답자13

#### ○ 내수시장 보호 방안

- 케이블PP-SO관계 재정립 - 수신료 배분비율 현실화, 실현가능성 담보(수익배분, 계약조건, 저작권 보호) 등 불공정거래 완화
- 유료 등 종편채널에 대한 내용적 규제 완화(편성규제 완화)
- KBS 등 공영방송체제 정의(광고시장 재배분)
- 매체간 전략적 제휴와 합종연횡 필요성

#### ○ 공익성을 보호할 수 있는 방안

- 여론다양성 위원회 등 매체의 여론독과점 차단할 수 있는 과학적 근거 조

기마련(시장점유율 등)

- 각사 시청자위원회 등 외부 심의기구에 다양한 시민단체 참여가능한 근거 마련
- 방통심의위원회의 정치적 독립성 확보
- 공공성, 공익성 프로그램에 대한 정부의 세제혜택 확대

○ 이용자를 보호할 수 있는 방안

- 선정성, 상업성 등 방송 프로그램으로 정신적, 물질적 피해를 볼 경우 이를 신속히 처리할 수 있는 방통위의 시청자불만처리 기능을 확대하고 기구의 독립성을 확보할 수 있는 쪽으로 전환
- 인터넷 등 디지털 콘텐츠 유통이 확대되고 있는 만큼 저작권, 결제 등 제반 환경에 대한 기술표준 실현 및 개인정보 누출 방지를 위한 기술적, 법제도적 조치 마련
- 방송사업자의 시청자 약관 제정, 시청자기구 및 시청자 참여 프로그램에 대한 활성화 여부를 방송사업 재허가에 반영

□ 응답자14, 15

○ 글로벌화를 고려하면서 이용자 보호 등의 가치를 고려할 만큼 우리 국민의 수준이 낮다고 생각하지는 않음.

□ 소결

○ 한 사업체는 다양한 방식의 문제점 대응 방안을 제시해 주었지만, 한 사업자의 경우 그러한 고민 자체가 불필요하다고 생각하고 있었음.

(4) 학계

□ 응답자17

- 영국의 BBC나 일본의 NHK와 같은 청정지역을 만드는 것이 중요함
  - 즉, 정치적의도나 상업성이 개입할 여지가 없는 공영방송을 만드는 것임.
  - 국내의 KBS와 같은 방송국은 매우 기형적인 형태일 뿐 아니라 세계 어느 곳에도 존재하지 않는 불합리한 조직임.
  - 공영방송에서 연예오락과 같은 상업적인 콘텐츠를 만들어서는 안 됨. 중요한 것은 중립성과 독립성을 유지할 수 있는 방송사 및 미디어 사업자를 만들어야 한다는 것임.

□ 응답자18

- 부작용을 방지할 수 있는 규제는 지금도 잘 이루어지고 있다고 생각함.
  - 우리나라의 경우 미디어에 대한 규제가 잘 이루어지고 있기 때문에 부작용을 고려한 방지책은 필요없다고 생각함.

□ 응답자19

- 글로벌 기업과 공익성 보호는 서로 연관시키기 어려운 개념이라고 생각함.

□ 소결

- 학계 역시 이와 같은 부분에 큰 관심을 두지 않고 있었으며, 한 전문가는 BBC와 같은 정치적 청정지역을 만드는 것이 유일한 대안이라고 보고 있었음.

(5) 소결

- 전반적으로 공익성 보호 방안에 관한 무관심 및 부정적 의견을 피력.
- 현 단계에서 중요한 것은 글로벌화지 그에 따른 부작용을 걱정할 단계는 아니라는 것으로 종합해 볼 수 있음.

## V. 글로벌 미디어 육성 방안

- 이번 장에서는 이제까지 살펴본 국내/외 글로벌기업 현황 및 전략과 성과, 그리고 전문가 조사 내용을 토대로 국내에서 글로벌 기업을 육성하기 위해 어떤 방안이 필요한지를 종합적으로 검토해보고, 3가지 측면에서 육성 방안을 제안하고자 한다.

### 1. 글로벌 미디어 그룹 육성을 위한 4단계 전략

- 첫 번째 방안은 글로벌 기업이 가능한 국내 미디어환경 개선을 먼저 선행한 후 다양한 방식으로 해외 진출을 도모해야한다는 단계적 접근 방안이다.

#### 1) 1단계 : 제작역량 강화

- 제작 인프라 및 제작단지 확충
- 국내 콘텐츠 산업은 콘텐츠의 제작, 유통 등과 관련된 인적, 물적 인프라가 취약함에 따라, 방송콘텐츠 산업 활성화를 위한 복합 지원시설이 절실함. 따라서 콘텐츠 산업 활성화를 위한 제작단지의 필요성.
  - 국내 방송콘텐츠의 핵심이라고 할 수 있는 HD콘텐츠의 고품질화 및 FTA 체결에 따른 외국 콘텐츠와의 경쟁력을 갖추기 위해서는 제작경비 절감이 반드시 필요하기 때문에 디지털 방송콘텐츠 제작활성화를 위한 인프라 구축이 시급함.
- 콘텐츠 제작단지가 조성될 경우 현실적인 저비용/고효율·고수익을 창출, 콘텐츠 산업의 경제적 선순환 구조 확립, 효율적인 글로벌 경쟁력을 갖춘 양질의 창의적 콘텐츠 생산을 할 수 있는 기반을 마련할 수 있음
- 세계 주요 국가들도 정부가 투자를 주도한 방송영상콘텐츠 제작센터를 경

쟁적으로 건립하여, 다가오는 디지털 미디어 환경에서 방송콘텐츠 강국으로 자리매김할 수 있도록 노력하고 있음.

- 영국은 BBC 리소시스를 통해 방송제작 전 과정에 걸친 기술자문과 스튜디오 활용 그리고 포스트 프로덕션 서비스를 제공하고 있으며, 프랑스의 SFP(Societe Francaise de Production)는 최대 규모의 제작지원시설로서 디지털 HDTV용 첨단 스튜디오와 중계차량, 편집시스템 등을 이용할 수 있음
- 스페인의 미디어파크는 유럽 최대의 디지털 방송영상물 제작지원센터로서 제작자들이 저렴한 가격에 디지털 방송제작을 할 수 있도록 지원하며 제작자 간 공동제작 프로젝트를 적극 발굴하고 교육 프로그램을 운영하는 등 다양한 활동을 펼치고 있음.

< 표 42 > 해외의 제작지원 센터 현황

국가	기관명	주요 역할	주요 시설	비고
영국	BBC 리소시스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 영국 최대의 방송제작 및 디자인 서비스시설 제공회사</li> <li>- 방송제작 전 과정에 걸친 기술자문과, 스튜디오 시설, 외부방송 시설 등 방송제작과 관련된 부가체인망 전체를 포괄</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8개 스튜디오, 음향조정실, 포스트 프로덕션 시설 등</li> <li>- 60개 채널의 AMS 스테레오 음향시설</li> <li>- 가상현실작품 제작 지원시설</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 초기 정부 투자, 1998년부터 민영화</li> </ul>
프랑스	SFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 프랑스 최대의 제작 지원시설</li> <li>- 아날로그부터 디지털 HDTV 제작지원 종합시설</li> <li>- 원스톱 제작지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대, 중, 소 스튜디오</li> <li>- HDTV 제작 첨단 스튜디오</li> <li>- HDTV 중계차량</li> <li>- 첨단 편집시스템</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가 전액 투자, 2002년부터 민간위탁 운영</li> </ul>
스페인	미디어 파크	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 디지털 제작시설 제공으로 제작자들이 저렴한 가격에 프로그램을 생산할 수 있도록 함</li> <li>- 다양한 분야의 제작자들을 서로 연결하여, 공동제작 프로젝트를 만들도록 유도함으로써, 시너지 효과 창출</li> <li>- 시설임대, 제작 및 마케팅 컨설팅 등을 통해 디지털콘텐츠 공동제작센터로 역할.</li> <li>- 교육 트레이닝 프로그램</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최첨단 디지털 방송시설</li> <li>- 3개 스튜디오</li> <li>- 영상, 음향 후반작업 편집시설</li> <li>- 무대장치</li> <li>- 각종 멀티미디어 제작장치</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유럽 최대의 디지털 영상물 제작지원센터</li> <li>- 정부주도, 민간공동투자</li> </ul>
독일	미디어시티 라이프찌히	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 36,000평방미터의 부지에 각종 방송제작 설비와 제작자들을 효율적으로 묶어주는 시스템 완비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미디어가든, 스튜디오, 제작시설물 보관창고 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3,500만 달러 주정부투자(총 5,600만 달러)</li> </ul>
이집트	미디어 프로덕션 시티	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3,500시간의 실내 스튜디오제작</li> <li>- 5,000시간의 스튜디오 외부제작</li> <li>- 제작 교육시설 설비</li> <li>- 기타 부대시설의 추가 설립 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 서비스 콤플렉스, 색보정 시스템</li> <li>- 교육센터 및 야외촬영장</li> <li>- 첨단 후반작업 지원시스템</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부가 5억 불 투자</li> </ul>
호주	멀티미디어 빅토리아 (계획 중)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 스튜디오 복합단지를 만들 계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 영화와 텔레비전 제작의 요충지로 만들 비전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부 4,000만 달러 기금 투자</li> </ul>

○ 정부지원 방안

- 미래 선도적인 콘텐츠에 대한 제작 지원 확대
- 안정적인 콘텐츠 제작을 위한 재원마련을 위해 정부가 전문투자조합에 선출자하여 민간자본 투자를 유도
- 영세한 중소 콘텐츠 제작자를 위해 HD급 콘텐츠의 제작·가공·유통을 One-Stop으로 지원할 수 있는 복합지원시설을 구축

○ 콘텐츠 제작 인프라 확충의 효과

- 방송과 통신이 융합하면서 새로운 서비스로 진화하는 상황에서 다채널 제공은 물론 고화질, 양방향서비스 제공이 가능한 인프라 확충(박정수, 2008)은 글로벌 경쟁력을 갖춘 콘텐츠 제작에 있어 중요한 요소임.
- 이에 방송사들은 기존의 인프라를 디지털화하거나 현대화하기 위해 투자를 늘리고 있음. 하지만 방송사별 인프라를 조성하기 위해 소요되는 비용이 막대한 만큼 비용을 절감하고 효율성을 높이기 위해 정부차원에서 이에 대한 지원이 필요함.
- 스튜디오와 촬영장비 및 후반작업시설등 초기투자비용이 큰 제작 인프라를 공공영역에서 건립한 후 저렴하게 임대 및 운용하면 제작비절감을 통한 콘텐츠 경쟁력 향상에 기여
- 제작인프라를 적극 활용하게 되면 제작비 절감을 통한 콘텐츠 품질 향상에 크게 기여
- 스튜디오와 세트장의 관광자원화를 통한 한류 관광객 유치, 인기 드라마의 인기드라마의 부가상품 개발과 판매 등이고, 궁극적으로는 아시아 지역의 방송영상콘텐츠 제작 메카로 자리매김하는 것

□ 제작 인력 증강 및 양성시스템 구축

○ 전문인력 양성의 필요성

- 콘텐츠 기획, 연구개발, 마케팅 등 가치사슬 전반에 대하여 국제적 감각을 갖춘 현장 수요 중심의 전문인력이 부족한 상황

- 콘텐츠 산업을 지속적으로 성장시키기 위해서는 인적자원의 핵심역량을 강화할 필요가 있음
- 방송영상산업은 창의적인 전문인력에 의해 부가가치가 창출되기 때문에 창작력과 연출력, 그리고 상품화 기획력을 갖춘 전문인력의 확보는 경쟁력에 중요한 자산임(박정수, 2008).
- 더욱이 방송매체의 다양화, 방송과 통신의 융합, DMB 등 뉴미디어의 등장 등으로 제작이나 유통에 필요한 인력 수요가 늘어나고 있음.

○ 인력 양산 방안

- 중장기 인력양성계획 수립
  - 콘텐츠 산업에 필요한 인력 공급체계를 분석하여 이를 바탕으로 중장기 인력양성계획 수립
  - 산·학·연·관 협력 방안 도출 및 멘토링 시스템 구축 방안 마련, 온라인 오픈 아카데미구축, 전문 교육기관 지정, 디지털 교재 제작, 현장 실습지원 등 다양한 인력양성 인프라 구축
- 인력자원정보공유
  - 수요자가 필요한 인력을 쉽게 구인·구직할 수 있는 인적자원공유 DB 구축 등 인적자원 교류 활성화 방안 수립
- 한국형 미디어랩 운영
  - 방송통신융합과 관련된 창의적인 연구와 원천 기술개발을 위한 연구소 운영
- 핵심기술 표준화와 기반기술 확보를 위한 인력양성

□ 글로벌 경쟁력을 갖춘 콘텐츠 제작

○ 방송통신융합형 콘텐츠의 필요성

- 방송통신융합형 콘텐츠는 미래의 핵심 산업으로 부각될 전망
- 정보전달 중심의 통신과 엔터테인먼트 중심의 방송의 장점이 융합된 인

포테인먼트 특성을 바탕으로 신규 비즈니스 창출이 가능

- 방송통신융합 환경에서 콘텐츠가 고성장·고부가가치 산업이라는 인식이 강화되면서 세계 주요 국가들도 육성정책을 강화하는 상황
- 융합형 콘텐츠 제작·유통 관련 핵심기술을 개발·보급하고 국내외 국제 표준에 반영하여 세계 시장을 선도할 필요가 있음
- DMB, IPTV 등 새로운 방송통신융합 서비스 기술의 경쟁력 확보를 토대로, 이에 걸맞은 글로벌 콘텐츠 포맷시장을 선점할 수 있음.

○ 방송통신 융합형 콘텐츠 산업의 문제점

- 방송통신 융합형 콘텐츠 산업은 아직 초기 단계로 시장규모가 작고 수익 모델이 부족하여 민간 부문의 적극적 투자가 어려움
- 이용자가 편리하게 융합형 콘텐츠를 이용할 수 있는 여건 부족
- 융합형 콘텐츠 산업 발전기반 부족 : 법제도미흡, 전문인력 부족, 기술경쟁력 강화 필요

○ 방송통신융합형 콘텐츠 활성화 전략

- 융합형 콘텐츠 서비스 조기 제공 유도 : 융합형 콘텐츠 시장활성화를 위해서는 국민들이 융합형 콘텐츠를 쉽게 접할 수 있는 기회를 확대, 이용자에게 현재 방영되고 있는 프로그램이 융합형 콘텐츠임을 쉽게 인식시킬 수 있는 방안을 마련할 필요
- 생활밀착형 융합형 서비스 보급 : 영상회의, 원격의료, 공공·민원서비스 등 생활밀착형 융합형 서비스 보급을 통해 융합형 콘텐츠 초기 시장 활성화를 도모, TV의 강한 전달력과 인터넷의 보편적 접근성을 모두 갖춘 방송통신 융합매체를 타 산업 정보와 결합하여 연관 산업을 활성화
- 융합형 콘텐츠 제작지원확대 : 기존 콘텐츠 대비 2.5배~3배의 제작비용, 시장에 대한 불확실성, 콘텐츠 제작사의 영세성 등으로 인해 융합형 콘텐츠 제작에 대한 투자가 곤란하므로 초기 시장 단계에서서는 정부의 지원을 확대

< 표 43 > 글로벌 미디어 기업의 킬러 콘텐츠 유형

- 문화 전수를 위한 한국적 콘텐츠
- CG 혹은 3D 콘텐츠 : 단말기 및 인프라 확충과 병행하여 선점효과 목적
- 융합형 콘텐츠 ; OSMU와 기술표준으로부터 자유로운 양방향 콘텐츠 → 프로그램 포맷 판매 및 이에 따른 시스템 판매 가능성
- 보편적 콘텐츠

## 2) 2단계 : 글로벌 유통 강화

### □ 콘텐츠 전달망 고도화

#### ○ 인프라 구축의 필요성

- 콘텐츠의 대용량화, 트래픽 증가, 소비환경 다양화 추세에 유기적으로 대응할 수 있는 고도화된 전달망 필요
- 중장기적으로 이용자 접속환경변화에 따라 최적의 품질로 콘텐츠 및 서비스를 제공할 수 있는 품질관리 체계 필요

#### ○ 인프라 구축의 주요내용

- 글로벌 CDN 구축 : 콘텐츠제작자, 플랫폼 사업자, 소비자 등 가치 사슬 주체간 콘텐츠 판매·유통·배급·홍보·소비 등을 원활하게 하기 위한 글로벌 콘텐츠 유통을 위한 전달망 구축 검토
- 융합형 콘텐츠 아카이브, 클린 마켓플레이스, 글로벌 마케팅 채널 등과의 연동을 통한 융합형 콘텐츠 유통의 시너지 극대화 추진
- 유무선 방송통신망 고도화 지원 : 유무선망, 사업자간 연동 등을 통해 대용량 융합형 콘텐츠의 끊임없는 서비스 제공을 위해 고속 이동성 강화 및 상호호환성 지원방안 마련

□ 개방적인 콘텐츠 제작시스템 도입

○ 아카이브시스템 구축

- 콘텐츠 제작자들이 업로드한 융합형 콘텐츠 등을 PP, 플랫폼 사업자들이 직접 테스트하고 구매할 수 있는 온라인 거래시스템을 구축하여 거래를 활성화
- 콘텐츠 거래기록 관리, 과금 대행 등 다양한 부가서비스를 제공함과 동시에 온라인 견본시 역할을 하여 거래를 활성화
- 해외 사업자들이 국내에서 제작한 융합형 콘텐츠를 검색·테스트할 수 있는 온라인 시스템 구축
- 해외 사업자가 국내에서 제작된 콘텐츠를 쉽게 시험하고 구매할 수 있는 환경 조성을 위해 콘텐츠 아카이브 사업과 연계 추진
- 강익희(2007)는 해외 바이어들이 한국의 프로그램을 온라인 상에서 스크리닝하고 상담 및 판매할 수 있는 온라인 스크리닝 사이트를 구축하는 방안을 제시함.

□ 해외수출지원

- 2008년 방송프로그램 수출현황을 살펴보면 수출은 꾸준한 증가추세를 보였지만, 최근에는 증가세가 다소 주춤하고 있는 것으로 나타났음. 또한 드라마의 수출이 매우 큰 비중을 차지해 앞으로 질 좋은 드라마가 지속적으로 제작, 유통되지 않는다면 수출감소가 장기화 될 우려가 있음. 또한 케이블 및 독립제작사 등의 애니메이션 장르의 수출이 호조를 보임에 따라 이에 대한 정책적 지원이 필요함(윤재식, 2009).
- 중국 : 2008년 북경올림픽 계기로 방송프로그램의 규제가 완화되어 이로 인한 중국내 한국 방송영상콘텐츠의 소비가 증가하면서 전년대비 수출비중이 소폭증가한 것으로 나타났음
- 일본 : 일본의 경우 06년 프로그램 판매가 전년대비 25.9%가 감소하면서,

주춤할 것으로 예상했으나, 07년 전체의 56%, 08년 68.4%로 다시 상승세를 보이고 있음. 이는 한국 프로그램에 대한 일본 수용자들의 충성도 증가와 대작 위주의 드라마가 일본 내에 인기를 끌어 한국 영상 콘텐츠에 대한 일본의 선호도가 증가, 2007~2008년에는 태양사신기와 같은 대작을 비롯해 다양한 국내 드라마 콘텐츠에 대한 일본의 수요가 증가했기 때문으로 보임. 따라서 대작을 비롯한 다양한 장르의 드라마의 제작 및 홍보가 필요함

- 대만 : 대만의 전년대비 전체비중이 16.8%에서 6.7%로 감소하면서 수출감소가 이루어지고 있음. 대만은 자국 영상물 시장진흥을 위해 2005년부터 2010년까지 대규모의 디지털 영상 콘텐츠 투자로 대만 내 한국 영상 콘텐츠의 소비가 둔화된 결과로 판단됨
  - 북미 : 전년대비 수출비중이 2.9%에서 5.2%로 증가 했음. 이는 미국 내 한인 교포 및 한국 영상 콘텐츠의 선호도를 가지고 있는 아시아 인들의 수요가 증가했기 때문이라 할 수 있음. 지상파의 경우 대부분의 장르는 드라마와 오락물의 수출이 주를 이루고 있으며, 케이블 및 독립제작사의 경우 애니메이션이 주를 이루고 있음.
- 다각적 지원체계 마련 : 방송통신 해외진출 지원 협의회의 콘텐츠 분과를 활용하여 콘텐츠의 해외진출을 지원
- 정부 및 공공기관이 운영하는 해외수출 관련 사무소가 융합형 콘텐츠 수출 지원업무를 원활히 할 수 있도록 전문성을 강화
  - 콘텐츠 수출이 가능한 지역에 대한 시장 조사가 현재 부족한 상황임. 따라서 해당시장의 방송프로그램 시청률, 인기 프로그램, 규제정책, 편성정책 등의 정보에 대한 지속적인 제공이 이루어져야 함.
  - 실제 수출을 진행할 경우 수출과 관련된 법적절차 등에 대한 지식이 전무한 상황이 발생할 가능성이 있기 때문에 수출전략형 프로그램 제작과 관련된 교육 및 수출진행절차에 관한 교육이 필요함.
  - 해외 프로그램 구매자들에 정보를 구하기가 어려운 상황이므로 해외시장 네트워크 구축을 위한 지원책이 이루어져야 함.

- 수출다변화 : 해외 신규시장 개척을 통해 국내 우수 융합형 콘텐츠·제작 기술·제작사의 동반진출 지원 및 컨설팅제공
- 수출전략형 글로벌콘텐츠 제작지원 : 해외시장 진출을 목적으로 제작하는 글로벌 콘텐츠에 대한 지원
  - 명분을 중시하거나 지나치게 한국적인 소재를 다룬 프로그램들은 수출의 한계가 있으므로 콘텐츠제작지원이나 수출용 재제작지원 같은 지원 사업에서 수출가능성을 최우선 순위에 두고 지원하는 것이 필요함
  - 유럽시장진출의 material cost(더빙비용, 영어대본 제작 등)와 싱가포르 및 말레이시아, 베트남, 태국의 심의통과를 위한 재편집 비용 등 비용 대비 License fee의 가치를 고려했을 때, 이에 대한 수출 제작비 지원이 요구됨.

□ 프로그램 전문 유통회사 설립

○ 프로젝트 파이낸싱 모델

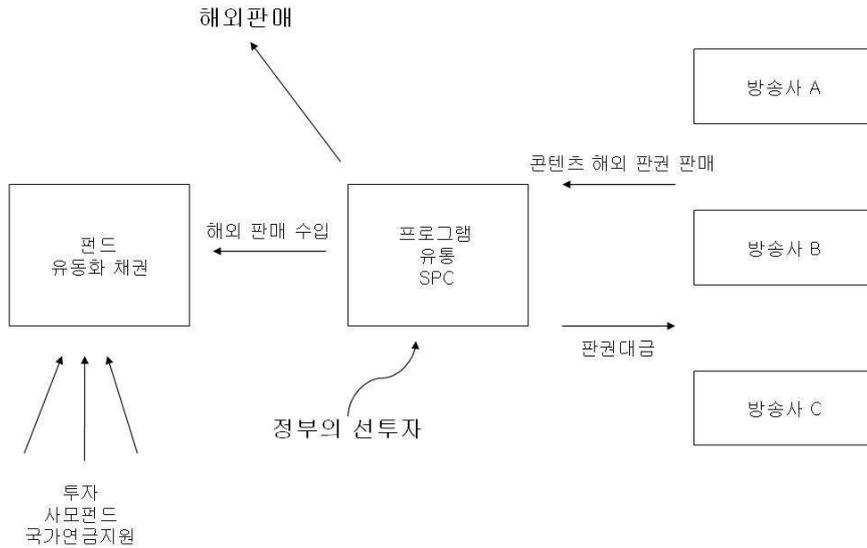
- 방송프로그램 제작에서 프로젝트 파이낸싱은 방송프로그램 제작시 별도의 프로젝트 회사(SPC)를 설립<sup>21)</sup>하고 그 회사의 현금 흐름을 관리하는 방식임.
- SPC에 의한 방송프로그램 제작이 본격적으로 도입되면, 투자·프로그램 제작, 유통관리의 노하우가 쌓인 기업이 자연스럽게 한국형 스튜디오로 성장할 것이고, 그 기업은 투자한 프로그램의 라이브러리를 바탕으로 글로벌 미디어 기업으로 성장할 수 있을 것으로 기대
- 현재까지 방송영상 투자조합은 문화산업기금이나 방송발전기금을 포함한 정부 자금과 국민연금과 같은 공기금의 출자 비율이 높아 관련규정이 다소 경직되어 있었음. 때문에 SPC가 자체적으로 자금을 조달할 수 있는 환경이 충분히 마련되지 않았음. 이를 개선하여 방송프로그램 투자조합을 활성화할 필요도 있음

---

21) 3단계 및 4단계에서 프로그램 유통 SPC의 존립여부 결정

○ 정부주도의 공영방송 중심의 유통회사 운영

- 콘텐츠의 글로벌 유통망 확충을 목표로 함
- 초기 정부 출연금으로 콘텐츠의 해외 판권을 구입·판매 ; 콘텐츠 제작사 판매대금으로 제작 투자하는 선순환구조 수립



< 그림 13 > 글로벌 콘텐츠 유통망 확충을 위한 개념도

- 펀드 조성(ABS), 민간투자 유치 → 콘텐츠의 해외 판매를 통한 수익 배분
- 투자 초기에는 기존의 콘텐츠 중심으로 수출하고 콘텐츠의 질 확보 및 글로벌 유통망이 정착, 한국 콘텐츠의 인지도가 향상되면 4가지 유형의 킬러 콘텐츠 중심으로 전환 → 글로벌 프로그램 제작 투자 등으로 확대 해가는 방안
- 개별 프로그램 → 블록 편성 → 콘텐츠 제작사들의 콘텐츠를 코리아 패키지로 묶어 채널 런칭 순으로 진행

### 3) 3단계 : 채널 판매

#### □ 방송프로그램 판매를 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 수 밖에 없음.
- 현지 시청자의 입장에서 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 일정정도의 시청률이 지속적으로 유지될 수 있음.

#### □ 채널 판매 전략

- 완성된 방송프로그램을 단순히 유통하는 형태로는 일정 수준 이상의 성장을 기대하기 어려움, 진출 대상국가의 문화적 환경과 시장특성을 반영한 전략이 고려되어야 함.
- 프로그램 판매가 해외 시장 진출 가능성을 검증하기 위한 목적이라면, 다음으로는 채널 진입을 통해 프로그램의 제작, 배급, 유통을 통제할 수 있어야 함(전범수, 2004)
  - 채널 판매는 안정적인 해외 시장 기반을 확보하기 위해서 프로그램 판매뿐만 아니라 채널 진입을 통한 커버리지 확대가 필요하기 때문임. 특히, 채널 자체를 유통시킬 경우(일종의 프랜차이즈), 계약기간 동안 안정적인

프로그램 판매 수익과 함께 채널 브랜드 사용료 수익도 확보할 수 있으므로 매력적인 해외 시장 진출 방식으로 이용되고 있음.

- 미디어 기업의 채널 판매는 독자법인과 합작법인, 단순 재전송 등 크게 3가지 방식을 통해 이루어짐(이문행, 2008). 미디어 기업의 해외진입방식에 대해 팬과 체(Pan & Tse, 2000)는 직접 진입과 지분합자유형으로 다시 구분했음(유세경, 2006에서 재인용).

< 표 44 > 미디어 기업의 해외 채널 진출 방식

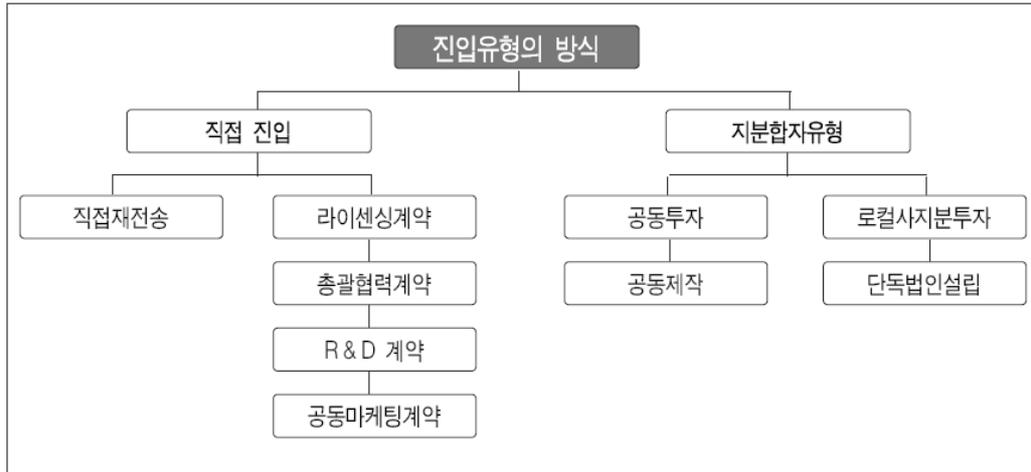
구분	사업형태
단독 투자	진출 국가에 단독 투자로 채널을 런칭하거나 미디어 기업의 인수합병을 통해 채널을 설립하는 시장 진출
합작 투자	진출 국가의 미디어 기업에 제휴나 지분 참여, 합작을 통해 채널 설립해 시장 진출
채널 재전송	플랫폼 사업자와의 계약을 통해 채널을 단순히 전송하는 방식

※ 출처 : 이문행 (2008). 국내에 진출한 해외 합작(Joint Venture) 채널의 제휴 구조 변화에 대한 전망지분구조 및 수익분석을 중심으로. 언론과학연구, 8권 3호, 422 쪽.

- 단독투자의 경우 효율적인 시장 진입, 경영 및 운영권에 대한 통제 용이, 조직 내부의 자율성 보장이 이점이지만(정재민, 2004), 시장적응 위험 수반, 다양한 위험 요소 발생 시 높은 해결 비용(강미선, 1999; 정재민, 2004), 문화적 요인(이문행, 2008) 등이 단점임
- 합작투자의 경우, 외국기업에 대한 저항 감소, 위험 요소 분담, 양질의 콘텐츠 생산이 보장된다는 긍정적 측면이 있지만, 적절한 로컬 파트너 물색의 어려움, 경영마찰 등의 어려운 측면이 있음(이문행, 2008).
- 파트너 간 협력이 중요하기 때문에 기업 간 역할 분담과 상호 협력이 투자자의 성공을 이끄는 데 중요함. 파타니아(Pathania-Jain, 2001)는 인도 합작 투자 사례를 분석한 결과, 인도기업이 기술과 재정, 마케팅 등을 제공하고, 글로벌 미디어 기업이 경영, 생산, 유통 등 앞선 기술과 편성전략 등을 제

공함으로써 효과적인 기업 제휴의 사례라고 제시함.

- 채널재전송은 재정적 투자를 하지 않는 손쉬운 방안으로 케이블TV나 위성 플랫폼을 통한 단순 재전송하고 운영은 해외에서 하거나 현지 사무소를 설립하는 방안이 있음(이문행, 2008).



<그림 14> 미디어 사업자의 해외 진입 유형 분류

※출처 : Pan & Tse (2000). The hierarchical model of market entry modes. Journal of International Business Studies, 31, 535-554. 유세경 (2006). 방송영상 콘텐츠 사업자의 글로벌 시장 진출을 위한 마케팅 전략. 방송과 커뮤니케이션, 7권 2호, 76쪽, 재인용.

- 채널 판매를 통한 글로벌화가 국내 미디어 사업자들에게 주는 시사점은 아직 규모와 범위의 경제가 갖추어지지 않고 해외 진출 경험이 부족한 국내 미디어 사업자에게는 해외 로컬 사업자와의 합작투자를 통한 방식이 용이할 것으로 보임. 앞서 제시한 인도의 사례를 통해 파트너 간 협력이 중요한 만큼 양질의 콘텐츠를 생산·제작·유통하기 위해 프로그램 공동 제작이 고려될 수 있음
- 공동제작은 제작비용의 분산과 유통시장 확대에 따른 위험을 최소화하고 특정 국가에 효과적으로 대응할 수 있다는 장점이 있음. 또한 계약·제작·홍보/마케팅에서 긴밀한 협조와 계획적인 노력을 기울여 상대국에 대

한 관심과 이해를 증진시킬 수고 있음.

- 프로젝트 기반으로 공동제작은 일회성으로 끝날 가능성이 있으므로 합작 법인을 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 최소화 할 수 있음.

#### 4) 4단계 : M&A 등 플랫폼 진출

- 글로벌 미디어 기업 육성 전략에 따라 미디어 지형이 재편되어 각각의 기업들이 글로벌 경쟁력을 확보할 것으로 예상
- 규모와 범위의 경제를 바탕으로 본격적인 세계시장 진출
- 해외 미디어 기업의 인수 및 합병 혹은 해외 기업 설립으로 글로벌 미디어 시장 진출
- 방송 영상 콘텐츠, 디지털 콘텐츠, 미디어 요소, 통신 시스템 등의 서비스 중심 진출

※ 4단계의 구체적 방안에 대해서는 2장 국내 사례 및 전략을 참조하기 바람

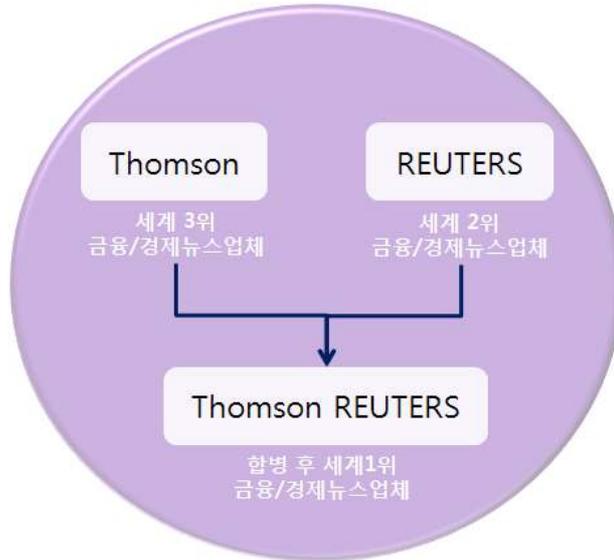
## 2. 뉴미디어를 통한 글로벌화 전략

- 두 번째 방안은 미디어산업 자체적인 경쟁력이 미흡하기 때문에, 글로벌화에 성공한 다른 산업과의 연계점을 모색하는 방안이다. 즉 이미 지구촌 곳곳에서 사용하고 있는 한국 제품 혹은 한국의 경쟁력이 검증된 분야와의 서비스 연계 전략이라 할 수 있다.

## 1) 인터넷과 모바일을 활용한 전략

- 미디어 산업은 모바일 인터넷 및 인터넷 영상시대가 본격화되고, 업계의 주도권 경쟁이 심화되는 2010년대에는 급격한 변화를 맞이할 전망
- 2010년대 초반 차세대 모바일 브로드밴드의 도입, 모바일 인터넷기기의 확대 보급과 인터넷 영상의 활성화 등 기술혁신이 본격화될 것임.
- 향후 디지털 기술 역량은 미디어 기업이 갖추어야 할 핵심 경쟁력이라는 측면에서 다양한 디지털 기기 등 신유통채널이 쉽고 간편하게 콘텐츠를 전달하려면 혁신적인 디지털 기술과의 결합이 필수조건이라고 할 수 있음.
- 글로벌 미디어 기업들은 멀티미디어 콘텐츠 창작 및 검색기술 확보를 위해 M&A, 파트너십을 활용하고 신규 조직을 신설하고 있음
- 우리나라가 인터넷과 모바일을 활용하여 글로벌화를 추진해야 하는 이유.
- 인터넷과 모바일 강국이기 때문임.
  - 한국은 IT 강국이라는 기치 아래 그동안 인터넷 및 모바일 네트워크 분야를 중점적으로 육성해 왔음.
  - 그 결과 자타가 공인하는 IT 강국이 되었음. IT 인프라는 미디어와 밀접한 연관성을 맺고 있음.
- 한국에 인터넷 보급이 본격화하기 시작한 것은 불과 10년 정도밖에 되지 않았지만 한국은 이제 자타가 공인하는 '세계 최고의 IT강국 반열에 올라 있음(이코노믹리뷰, 2008).
- 한국의 컴퓨터 보유율과 인터넷 사용률은 88%와 80%로 세계 최고 수준임(동아일보 인터넷 뉴스팀, 2009. 8. 26).

- 이는 그만큼 한국의 네트워크 인프라가 뛰어나다는 것을 보여주는 것이며, 이를 산업성장동력으로 활용해야 할 필요를 말해주는 것임.
- 인터넷 뿐 아니라 모바일 분야도 매우 급속히 발전해 왔음.
  - 한국은 단말기 및 네트워크 분야에서 모바일 분야 역시 강국의 반열에 접어들었다고 할 수 있음.
  - 산업적인 측면 뿐 아니라 이용자들의 이용행태도 다른 국가에서 볼 수 없는 다양한 이용행태를 보여주고 있음.
- 산업적인 측면 뿐 아니라 이용자가 형성해 놓은 이용 문화의 창의성과 다양성 또한 돋보임(Hjorth, 2008).
- 한국은 산업적인 측면에서뿐만 아니라 다양하고 선진적인 인터넷 및 모바일 미디어 이용행태를 보여주고 있음.
  - 이는 그만큼 한국이 인터넷과 모바일 문화에 익숙해 졌고, 산업적 성장과 이용 문화가 함께 발전하고 있다는 것을 보여주는 것임.
- 산업적인 측면과 문화적면 모두를 살펴보았을 때, 미디어의 글로벌화 전략을 세울 때 인터넷 분야와 모바일 분야를 적극적으로 활용해야 할 필요가 있음(유진평, 2009. 7. 24).
- 방송 및 다른 미디어 콘텐츠를 글로벌화 하고자 할 때 이미 성숙되어 있는 인터넷 및 모바일 분야를 적극적으로 활용해야 할 필요가 있음.



<그림 15> 톰슨 로이터의 합병과정

※ 출처 : 권기덕·이성호 (2008). 인터넷과 미디어사업의 재편. 『Ceo Information』, 681호, 8쪽, 재구성.

- 온라인사업에 진출해 수익모델을 개척한 사업자들 중 월트디즈니의 자회사 ABC 방송사는 미메이저 TV방송사 중 최초로 2005년부터 애플 아이튠스를 통해 방송프로그램을 판매해 방송사들의 인식 전환을 선도(권기덕·이성호, 2008). 또한, 독일의 동영상 사이트인 맥스돔과 계약을 맺어 유료사용자들이 로스트나 위기의 주부들 최신편을 TV방영보다 최대 7일이나 더 빨리 볼 수 있게 함.
- 톰슨 로이터는 지난 10년에 걸쳐 40여개 이상의 신문사 매각과 온라인 정보기업 인수를 거쳐서 온라인 정보기업으로 변신했고, 2008년에는 로이터를 합병해 세계 1위의 금융·경제뉴스업체로 부상

## 2) 단말기+콘텐츠 연계를 통한 전략

- 이동전화 등 네트워크 관련 단말기는 한국이 세계최고 수준의 경쟁력을 가지고 있는 분야라고 할 수 있음(김재하·정연진·임형민, 2008). 이에 따

라, 이를 활용하여 글로벌화 전략을 구상해 필요가 있음.

- 이동전화의 경우 2009년 현재 전세계에서 30% 넘는 점유율을 보이고 있을 정도로 한국이 강세를 보이고 있음(김재철, 2009. 8. 5).
- 이외에도 앞선 기술을 바탕으로 하여 해외 각국에 네트워크와 관련된 단말기를 수출한 전례가 있음.
  - 전자부품연구원(KETI)과 기업들이 지상파DMB 기술을 인도네시아에 수출했음(주문정, 2008. 3. 13).
  - 국산 와이브로 단말기 역시 해외에 진출한 경험이 있음(김태진, 2009. 9. 8).
- 단말기로 해외에 진출할 때 단말기와 콘텐츠를 연계할 수 있는 방안을 찾는다면 효과적인 글로벌화 전략이 될 수 있을 것임. 그에 관한 몇 가지 방안은 다음과 같음.
- 게임, 음악 등 문화적 할인이 적은 미디어 콘텐츠를 이동전화 등 단말기에 기본 서비스로 배치하는 것임.
  - 이 경우 이용자가 어쩔 수 없이 한국의 미디어 콘텐츠를 접할 기회가 늘어나게 되어 있음. 이러한 접근은 글로벌화를 위한 초석을 제공할 수 있음.
- 단말기 활용 및 이용을 웹과 연계하여 할 수 있도록 유도하고 그를 통해 미디어 콘텐츠를 연계하는 방안을 생각해 볼 수 있음.
  - 현재 미디어 환경은 웹과 연계하여 단말기를 활용할 수밖에 없도록 되어 있음. 이러한 환경을 활용하여 웹에 한국의 미디어 콘텐츠를 배치하는 것이 하나의 방안이 될 수 있을 것임.
- 위와 같은 전략이 실효를 거둔다면 자본력이 풍부한 제조업체를 미디어 콘텐츠 제작에 끌어들이 수 있는 유인(incentive)이 될 수 있을 것임.
  - 글로벌화 전략에 있어 가장 큰 난점 중 하나는 자본의 부족임. 자본력이

풍부한 제조업체의 자본을 확보할 수 있다면 글로벌화에 있어 큰 도움이 될 것임.

- 한류 지역에 이동전화, 와이브로 등 모바일 단말기를 통해 드라마, 영화 등과 연계 전략을 펼치면 실효를 거둘 수 있을 것으로 예상됨.
  - 문화적 할인 등으로 인하여 국내의 미디어 콘텐츠가 소구하기 어려운 지역의 경우는 영화나 드라마 등의 콘텐츠와 단말기를 연계하기 어려울 것으로 예상됨.
  - 하지만 동아시아를 중심으로 한 지역에 단말기와 드라마, 영화 등의 콘텐츠를 연계한다면 효과적일 수 있음.
  - 가령, 단말기 구입 시 한국의 드라마 및 영화 콘텐츠 이용(모바일 단말기를 이용한)에 대한 이점을 준다면 단말기 제조사나 콘텐츠 제작사 모두에게 효율적인 글로벌화 전략이 될 수 있을 것으로 보임.

### 3) 앱스토어를 활용한 전략

- ‘앱스토어(AppStore)’란 애플이 운영하고 있는 아이폰 및 아이팟 터치용 응용 소프트웨어를 업로드하고 다운로드하는 서비스임(박진현, 2009).
- 애플이외의 다른 사업자들도 앱스토어 시스템을 활용하면서 그에 대한 정의가 새롭게 되고 있음.
- 개인과 사업자 누구나 콘텐츠와 어플리케이션을 종류에 관계없이 자유롭게 등록하고 판매가 가능하며, 이용자가 저렴한 가격으로 다양한 콘텐츠 및 어플리케이션을 구매할 수 있는 모바일 콘텐츠 오픈마켓을 의미한다고 보면 될 것임(김진오, 2009. 9. 24).
- 아이폰 3G가 발표될 즈음인 2008년 7월 10일부터 아이튠즈의 업데이트 형태가 서비스되기 시작하였음.
- 애플의 앱스토어의 성공으로 구글, MS, 노키아 등 주요 업체가 앞다투어

애플리케이션 스토어를 구축하려고 노력하고 있음.

- 애플리케이션 스토어는 이통사 중심의 무선인터넷 콘텐츠 운영체제, 네트워크, 단말기 공급체계에 큰 영향을 줄 수 있을 사안으로 세계적인 주목을 받고 있는 상황임.

○ 특히, 스마트폰의 등장과 맞물려 ‘앱스토어’가 더욱 더 큰 주목을 받고 있음(오규환·이광호, 2009)

□ 국내의 이동통신사 및 단말기 제조업체들도 앱스토어에 큰 관심을 보이고 있음.

○ KT는 2009년 9월 24일 서울 잠실 롯데호텔에서 어플리케이션 개발자, 파워블로거, 일반인 등 1000여명을 대상으로 '쇼(SHOW) 앱스토어 사업 정책설명회'를 열고 오픈마켓을 통한 국내 모바일 데이터 사업발전의 의지를 밝힌 바 있음(김진오, 2009. 9. 24).

- 쇼 앱스토어는 상품의 등록 및 판매비용의 후불 정산과 무료 상품의 등록 비용 면제를 통해 개발자의 참여 부담을 줄였음.

- 아울러 윈도우모바일, 안드로이드 등 개방화된 OS 기반 스마트폰 비중 확대와 표준화된 플랫폼 채택으로 개발자들의 개발비용 부담을 경감하고 글로벌 판매의 기회까지 제공할 수 있을 것으로 기대하고 있음.

○ 삼성전자는 영국·프랑스·이탈리아 등 유럽 3개국에 ‘삼성 앱스토어’를 개설해 서비스를 실시하고 있음(손성환, 2009. 9. 16).

- 삼성 ‘앱스토어(www.samsungapps.com)’는 ‘삼성 어플리케이션 스토어’로 삼성전자가 영국에서 7개월간 베타테스트를 진행한 후 영국·프랑스·이탈리아 등 유

○ SKT판 앱스토어인 ‘SKT 모바일 오픈 마켓(SKTEL MOBILE Open Market)’ 티스토어도 서비스를 시작했음.

- 한국형 앱스토어를 표방하고 문을 여는 모바일 오픈마켓은 이동통신 이용

자들이 솔루션이나 콘텐츠를 개발해 다른 이용자들에게 팔 수 있게 하는 서비스로 운영방식과 이용방법 모두 미국 애플의 '앱스토어'와 같음.

- 모바일 영역에서 대세가 되고 있는 앱스토어를 활용하여 콘텐츠 산업의 글로벌화를 꾀할 필요가 있음.
- 국내의 이동통신사나 삼성과 같은 단말기 제조사가 앱스토어를 글로벌화한다면 그에 따른 콘텐츠가 필요함.
- 현실적으로 봤을 때, 국내의 미디어 콘텐츠는 문화적 할인율이 높기 때문에 현지의 콘텐츠를 활용할 가능성이 큼.
- 하지만, 미디어 콘텐츠 영역의 글로벌화를 위해서는 앱스토어와 한국의 미디어 콘텐츠를 연계하여 해외에 진출할 필요가 있음.
- 우선적으로 문화적 할인율이 낮은 지역에 앱스토어 서비스를 실시하여 국내의 미디어 콘텐츠와 연계하는 것이 현실적일 것으로 판단됨.
  - 문화적 할인율이 낮은 지역에서 서비스가 성공을 거둔 후에는 유럽 등 세계 등지에 국내의 미디어 콘텐츠를 앱스토어와 연계할 수 있을 수 있을 것임.
  - 또한, 문화적 할인이 높게 작용하는 지역에도 게임과 같은 미디어 콘텐츠는 앱스토어와 연동한다면 상당한 실효를 거둘 수 있을 것으로 판단됨.

#### 4) 게임과의 연계 전략

- 게임은 디지털 한류를 이끌 가장 대표적인 미디어 콘텐츠로 꼽히고 있으며, 실제로 지금도 세계 각지에서 한국게임이 큰 성과를 거두고 있음.
- 따라서 게임과 연계하여 글로벌화를 도모할 필요가 있음.
  - 콘텐츠와 콘텐츠 사이의 연계도 생각해 볼 수 있지만, 우선적으로 생각해 볼 수 있는 것은 플랫폼이나 서비스에 한국의 게임 콘텐츠를 활용하는 것

을 생각해 볼 수 있음.

- 우선적으로 생각해 볼 수 있는 것은 앞서 제시한 앱스토어 모델에 한국의 게임 콘텐츠를 활용하는 것임.
- 이미 컴투스(Com2uS)는 삼성전자의 모바일 소프트웨어 오픈마켓 '삼성 애플리케이션 스토어'에 '위 아 퍼즐 패밀리(WE R PUZZLE Family)'와 '슈퍼 액션 히어로(Super Action Hero)' 등 모바일 게임 2종을 서비스할 것이라고 밝힌 바 있음(한민옥, 2009. 9. 20).
  - 이러한 사례를 통해 알 수 있는 것은 이미 업체들 사이에서 한국 게임의 가능성을 인정하고 공격적으로 투자하고 있다는 것임.
  - 모바일 영역에서 향후의 대세가 앱스토어이고 게임은 문화적 한인율이 낮은 대표적인 콘텐츠라고 보았을 때 앱스토어와 관련된 비즈니스 모델을 구상할 때 게임은 매우 핵심적인 콘텐츠가 될 수 있음.
- 게임중계를 통해 방송과 게임을 연계할 수 있는 가능성이 있음.
- 배인식 그래텍 대표이사는 한국이 종주국이라고 할 수 있는 E스포츠는 문화적 충격이 전혀 없이 글로벌화될 수 있는 거의 유일한 콘텐츠라고 밝히면서 곱TV등을 통해 이를 활용하고 있음(이홍표, 2009. 9. 7).
- '워크래프트' 게임 중계방송의 경우 실시간으로 미국이나 중국 일본은 물론 북유럽, 심지어 아프리카까지 전 세계 100여 개국에서 접속해 보고 있음. 우리나라와 낮과 밤이 완전 반대인 미국 동부 지역에서의 접속자도 1000여 명에 달함.
- 이와 같은 사례가 보여주는 것은 한국이 경쟁력을 가지고 있는 게임분야를 활용하여 방송영역에서 글로벌화를 도모할 수 있다는 것임.

## 5) 포털과 온라인 동영상 서비스 사업자와의 연계 전략

- 구글은 유튜브를 인수 했으며, 현재까지 가시적인 성과는 그리 크지 않지만, 앞으로 큰 성과를 거둘 수 있을 것으로 기대되고 있음(아틀라스, 2009. 8. 27).
- 구글은 유튜브 인수를 통해 다음과 같은 성과를 얻을 수 있을 것이라 예상되고 있음.
  - 유튜브는 온라인 광고시장에서 상당한 점유율을 확보하고 있으므로 광고 수입이 늘어 날 것이라고 예상되고 있음.
  - 즉, 동영상 유저를 늘려 광고기회를 확대할 수 있게 되는 것임.
  - 저작권 문제에서 이점을 얻을 수 있음.
- 국내의 경우 온라인을 통해 동영상을 서비스하는 업체와 포털사이트가 연계하여 글로벌 전략을 수립하는 전략을 모색해 볼 필요가 있음.
- 가령, 국내 포털사이트의 대표주자인 네이버가 판도라와 같은 온라인 동영상 서비스와 연계하여 글로벌화 전략을 추진하는 방안을 모색할 필요가 있음.
  - 판도라의 경우 합법적으로 지상파TV의 콘텐츠를 활용하고 있고, 게임 등 여러 가지 다양한 킬러 콘텐츠를 보유하고 있는 기업이라고 할 수 있음.
  - 그렇기 때문에 네이버와 같은 포털사업자가 해외에 진출하고자 할 때 제휴한다면 큰 시너지를 기대할 수 있을 것임.
  - 문화적 할인율이 적은 동아시아 쪽에 이러한 비즈니스 모델로 공략한다면 소기의 성과를 거둘 수 있을 것이라 예상됨.
- 이러한 모델이 정착될 경우 포털과 온라인 동영상 서비스 사업자 뿐 아니라 지상파와 같은 원소스 제공자의 글로벌화에도 도움을 줄 수 있음.
- 지상파의 경우 이러한 비즈니스 모델이 자리 잡게 될 경우 최대의 손해자가 될 가능성도 있음.

- 온라인 동영상 서비스 사업자와 포털을 통해 자신 자사의 방송프로그램이 인기를 얻을 경우 다른 루트를 통해 글로벌화를 꾀할 수 있는 창구가 생기게 되는 것이기 때문임.

## 6) 데이터 방송을 활용한 전략

- 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 방송서비스 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
- 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 전략 필요

## 3. 해외 글로벌 미디어 기업을 통해 본 글로벌화 전략

- 해외 글로벌 미디어 그룹의 행보가 국내 미디어 기업에게 주는 시사점
- 언어 및 문화적 제약의 예외 영역에 직간접적 투자
  - 국내 미디어기업이 세계 시장에서 부딪히는 가장 근본적인 문제점은 언어와 문화적 차이라 할 수 있으며, 이 때문에 글로벌 미디어 육성의 현실성 논란이 지속되어 왔음. 영어를 사용하는 미국 미디어기업은 세계 시장에서 손쉽게 경쟁력을 갖고 투자 이상의 효과를 거둘 수 있지만 그렇지 못한 나라의 미디어기업은 문화적 할인 때문에 성공하기가 대단히 어려운 것이

사실임. 이러한 제약점으로 인해 국내 문화 상품을 기반으로 미국의 글로벌 미디어만큼 경쟁력 있는 미디어를 만들려면 몇 배의 비용을 투자해도 성공하기가 어려움.

- 따라서 언어 및 문화적 차이를 극복하기 위한 노력에 투자하기 보다는 언어 및 문화적 제약이 없는 예외 영역을 집중 공략하고 이와 연계하여 비즈니스 전략을 세울 필요가 있음. 예를 들어, 전자기기나 자동차, 의류, 제약 등은 문화적 할인이 없는 영역이라 할 수 있으며, 이 때문에 삼성과 엘지는 이미 세계적인 경쟁력을 보유하고 있는 글로벌 기업으로 발돋움할 수 있었음. 미디어 산업 중 언어 및 문화적 제약의 예외 영역을 찾아내고 이를 기반으로 혹은 이와 연계하여 비즈니스 모델을 개발할 필요가 있음.
- 미디어 관련 영역 중에서도 언어 및 문화적 차이와 관계없는 분야는 콘텐츠를 제외한 단말기나 시스템, 기술표준 등의 분야를 생각해 볼 수 있으며, 콘텐츠 분야는 프로그램 포맷 개발 정도를 포함할 수 있음. 이러한 분야를 중심으로 전략을 세우는 것이 해외 시장에서 통련할 수 있는 방법임. 예를 들어, 현재 'NGN(차세대통신망) 국제 표준'이 한국 주도로 개발되고 있으며(김태균, 2009. 9. 24), 이는 방송통신 융합 환경에서 우리나라의 미디어 기업이 해외로 진출할 수 있는 기반을 마련하는 데에 좋은 밑거름이 될 것임.

○ 해외 미디어 기업과 동등한 위치에 설 수 있는 지역을 공략

- 언어 및 문화적 제약을 덜 받는 산업 분야를 찾는 것 이외에, 해외 글로벌 미디어 기업들과 동등한 입장에 설 수 있는 지역을 기반으로 사업을 확대하는 것도 하나의 전략으로 모색해 볼 가치가 있음. 즉, 해외 글로벌 미디어 기업과 언어 및 문화적 제약이 동일하게 적용되는 지역을 중심으로 경쟁.
- 특히, 한류의 영향력을 기반으로 한 아시아 시장 선점은 글로벌 미디어 기업으로 도약하기 위한 발판이 될 수 있음. 우리는 이미 한류의 경험을 통해 해외 시장에서의 미디어 사업에 대한 경험을 습득하고, 그 지역의 방송 환경 및 문화적 취향에 대한 지식을 축적할 수 있었으며, 이는 국내 미

디어 기업이 아시아 시장에서 해외 미디어 기업과 경쟁할 수 있는 일차적 디딤돌 역할을 해 줄 수 있을 것으로 예상된다.

- 즉, 아시아의 많은 나라에서 한류 붐을 일으켰던 경험을 바탕으로 이에 대한 원인 고찰과 지속적인 연구를 통하여 콘텐츠에 대한 간접투자에 발판을 마련하는 것이 필요함. 아시아 지역에 국내 콘텐츠를 직접 수출하는 것 외에도 예를 들면 우리나라 드라마의 '스토리 전개' 때문에 인기가 있었다면 스토리를 중심으로 개발할 수 있는 인력을 꾸려서 그 인력 자체를 수출하는 전략을 쓸 수 있으며, '영상미'로 인해 큰 인기를 끌 수 있었다면 연출자, 촬영팀, 편집팀 등의 하나의 프로젝트 팀을 꾸려서 수출하는 방식을 취하는 것도 고려해 볼만 함. 이러한 방식을 취하면서 상대국의 방송사와의 컨소시엄을 구성하고 생산된 콘텐츠에 대하여 공동 권리를 갖는 등의 투자를 진행하는 것 타 문화권에서 해외 글로벌 미디어 기업들과 경쟁할 수 있는 하나의 방안이 될 수 있을 것임.

○ 현지화 전략과 고급화 전략을 통한 시장 공략

- 우리나라와 거리가 멀지 않은 아시아 지역은 거리가 근접하고 통제가 용이한 장점이 있음. 따라서 일단 해외 시장 진출에 있어서 아시아 지역에 대하여 먼저 공략하는 것이 바람직함.
- 아시아에서 한류의 영향력이 많이 미친 나라들의 많은 부분은 아직 기반 시설이 정비가 되지 않은 상태인 나라가 많으며, 상대적으로 우리나라보다 많은 인구수를 보유하고 있음(필리핀(9,268만 명, 2008년 기준), 베트남(8,580만 명, 2009년 기준), 태국(6,549만 명, 2008년 기준)). 이러한 나라들을 대상으로 한 현지화 전략과 고급화 전략이 필요함. 현대자동차가 미국 시장에 진출할 때 저가임을 무기로 하여 진출했다가 그 이미지를 벗는데 오랜 시간이 걸렸음을 생각해봤을 때 처음부터 한류 콘텐츠를 바탕으로 한 고급화 전략도 고려할 필요가 있음.
- 외국에 진출하는 글로벌 미디어 기업이 가장 고려해야 할 부분은 각국의 콘텐츠 유통구조와 존재할 수 있는 유통업자의 배타성과 폐쇄성임. 아시아 문화의 특성상 신뢰와 의리를 중시하는 문화가 기저에 자리하고 있기 때

문에 현지의 유통업자와 신뢰관계를 구축하는 것이 필요. 또한 현지 유통업자에게 충분한 이윤을 보장하여 이를 인식시킴으로써 '한국의 미디어 기업은 합리적이다.'라는 생각을 심어주어야 함. 아시아 미디어 시장 조사 기관인 미디어 파트너스 아시아(Media Partners Asia)가 발표한 보고서에 따르면 최근 급속히 성장하는 아시아 유료 방송 시장 분야는 향후 1년 이내에 8배에서 11배까지 성장할 것으로 전망됨. 이를 바탕으로 한류 콘텐츠의 고급화와 미디어 콘텐츠 현지화를 병행하여 진출하는 것이 바람직하다고 사료됨.

○ 선택과 집중의 비즈니스 전략 구축

- 글로벌 '100년 기업'들의 침몰 원인 중 하나는 문어발식 확장 및 다각화. 관련 기업과의 지속적인 인수·합병이나 신규 사업 진출은 사업 확장 및 수익 창출을 위한 필요조건이지만, 그만큼 위험 부담이 높음. 특히 지난해와 같은 세계적 경제위기의 상황과 맞물리거나, 또는 M&A와 다각화에 지나친 투자가 기존 사업 부분의 투자 소홀을 초래하게 될 경우 위험이 존재. 세계에서 5번째로 규모가 큰 RBS 은행의 문어발식 확장과 월마트의 지나친 다각화 사업의 실패 등이 그 대표적인 예.
- 국내 미디어 기업과 같이 자본력이 약할 경우에는 M&A나 사업 다각화에 있어 더욱 신중할 필요가 있으며, 선택과 집중의 비즈니스 전략을 모색해야 함. 구글의 경우, 핵심 산업에 70%, 관련 산업에 20%, 신규 산업에 10%라는 경영의 황금률 원칙을 기반으로 그동안 주요 핵심 서비스인 검색과 이를 기반으로 한 광고 서비스에 집중적으로 투자함으로써 글로벌 미디어로서 자리매김하게 되었으나, 최근 지나친 인수합병과 신규사업 확장이 세계 경제 위기와 맞물리면서 오히려 부담을 주고 있는 상황. 구글이 지속적인 사업 다각화에도 불구하고 지금까지 검색광고 이외의 다른 수익원이 미흡한 실정이라는 것은 우리에게 시사하는 바가 큼. 타임워너의 경우 지난 2000년 인수한 AOL의 역할이 명쾌하게 정의되지 않으면서 합병 시너지를 내지 못했고, AOL의 온라인 광고매출 축소로 타임워너 미디어 그룹 전체 매출의 하락에 큰 영향을 미침으로써 2009년 분사하기로 결정한 바 있음. 물론, 장기적으로 봤을 때 수익을 창출할 수 있을지라도 국내

미디어 기업과 같이 자본력이 강하지 않을 경우에는 지양해야 할 전략이라 할 수 있음. 따라서 국내 기업이 인수·합병이나 사업 다각화 계획을 세울 경우 해외에서 국내 미디어 기업이 가지고 있는 경쟁력 있는 핵심 사업 분야가 무엇인지 파악하고 집중적으로 투자하는 선택과 집중의 비즈니스 전략을 구축해야 함.

- 국내 기업들과 같이 자본력이 크지 않을 경우 자사의 핵심 역량과 타사의 핵심 역량을 연계하는 네트워크형 비즈니스 모델을 구축하는 것도 방법. 예를 들어, 해외 미디어 시장에서 경쟁할 수 있는 역량은 갖고 있지만 해외에서의 사업 경험이 없거나 해외 사업활동을 전개해 줄 전문 인력이 없을 경우, 이와 같은 경험을 바탕으로 전문적인 노하우를 갖고 있는 국내 기업과 연계할 수 있으며, 또는 구글이 휴대폰 제조사, 이동통신사, 칩셋, 솔루션 업체 등 34개 글로벌 파트너와 공동으로 단말기에 탑재되는 개방형 OS 플랫폼 ‘안드로이드’를 개발한 것과 같이 각 분야에 핵심 역량을 갖고 있는 기업들끼리 연합하여 해외 시장을 공략하는 것도 대안이 될 수 있음.
- 국내 미디어 기업과 같이 해외 미디어 기업에 비해 자본력도 약하고 경험도 부족할 경우는, 예를 들어 플랫폼 사업자가 콘텐츠 기획, 제작, 유통까지 총망라하는 형태보다는 네트워크형 비즈니스 모델 혹은 글로벌 네트워크형 비즈니스 모델을 구축하는 것이 유리. 특히, 우리나라는 세계적인 정보기술(IT) 노하우를 지니고 있고 디지털 및 커뮤니티 미디어가 발달한 만큼 이러한 영역을 중심으로 다른 영역과 부챗살 제휴를 맺는 네트워크 방식도 고려할만 함. 이를테면 우리나라가 독보적인 기술을 가진 모바일 IPTV 서비스를 해외에 수출하면서 거기에 맞는 기기를 삼성이 개발하여 함께 출시하면서, 네이버의 검색엔진을 탑재하는 등의 구글식 제휴 전략을 신기술과 함께 수출하는 방안도 생각해볼 수 있음.



## □ 참고문헌 □

- SK텔레콤 (2009). 『SK텔레콤 2008 지속가능성보고서』. 서울:SK텔레콤
- 강만석 (2006). 방송통신융합 구조개편의 원칙과 과제. 『KBI 포커스』, 06-04, 1-29.
- 강만석(2004). 『해외방송동향 : 중국방송산업의 전위대, 상하이』. KBI 리포트
- 강익희·김동규·김동욱·정윤경 (2008). 『방송통신융합시대 차세대 성장동력 개발 위한 방송영상산업진흥관련 법제도 정비방안 연구』. 서울: 한국방송광고공사.
- 강재원 (2007). 융합에 따른 산업구조의 변화와 정책적 쟁점. <한국언론학회 정기학술대회 발제문>. 19-38.
- 강한균 (2009). 동남아시아의 한류 문화콘텐츠가 한국의 수출과 FDI에 미치는 경제적 효과. 『무역학회지』, 34권 1호, 29-47.
- 고동희·김영곤 (2007). SK 텔레콤의 글로벌 전략. 『경영교육연구』, 10권 2호. 47-65.
- 권기덕·이성호 (2008). 인터넷과 미디어산업의 재편. 『CEO Information』, 681호, 1-20.
- 김대호 (2007). 방송, 통신 융합 규제 체계로서 수평적 규제 체계의 쟁점. 『정보통신정책연구』, 14권 1호, 19-43.
- 김대호 (2008). 방송통신위원회 출범 이후의 방송정책 과제. 정보통신정책학회 주체 <하계정책세미나 발제문>. 117-132.
- 김성배 (2009. 7. 28). 미디어법 통과...대기업자본 어디로. 『이코노믹 리뷰』.
- 김성표 (2009. 11. 21). 삼성경제연구소 '新성장전략, M&A의 성공요인 : STARS'. K모바일. Available: <http://news.nate.com/view/20091120n18317>
- 김소연 (2008. 12. 21). 생존 돌파구 찾는 SK커뮤니케이션즈. 『매일경제』.
- 김영덕 (2006). 방송통신융합과 콘텐츠 진흥체계. 『KBI포커스』, 6-12, 1-45.
- 김영주 (2008). 방송산업에서의 보편적 서비스 제도화에 관한 연구. 『한국방송학보』, 22권 5호, 53-91.
- 김용철·권기환·김범준 (2004). 『통신서비스 해외시장 진출 사례분석 및 시

- 사점(KISDI 04-03)』. 서울:정보통신정책연구원.
- 김원식·한은영·임동민 (2004). 유럽 주요국의 통신방송융합 대응사례 분석. 『KISDI 이슈리포트』, 04-11, 1-47.
- 김응열 (2009. 6. 21). CDMA벨트 꿈, 와이브로로 부활? 『디지털 타임즈』.
- 김재철 (2009. 8. 5). 7월 IT수출, 휴대전화 선전 속 패널·반도체도 호전. 『디지털 데일리』.
- 김재하·정연진·임형민 (2008). 『국내CG기업의 글로벌 경쟁력 강화 방안 연구』. 서울: 한국소프트웨어진흥원.
- 김정남 (2009. 9. 17). 삼성 LED TV, 벨기에 '르네 마그리트' 미술관 간다. 『뉴시스』.
- 김진오 (2009. 9. 24). KT, '쇼 앱스토어' 11월 오픈. 『아시아 경제』
- 김태균 (2009. 9. 24). NGN 국제 표준, 우리나라가 주도한다. 『경제투데이』.
- 김태일 (2009. 9. 23). SKT판 앱스토어 성공신화 이룰까? 『버스』.
- 김태진 (2009. 9. 8). 국산 와이브로 단말 해외 시장 누빈다. 『경제투데이』.
- 김현아 (2009. 7. 16). 글로벌 미디어그룹, '플랫폼'보다는 '콘텐츠'로. 『아이뉴스24』.
- 김현아·강호성 (2008. 7. 20). 방통위, 글로벌 미디어그룹 전략추진...KT·SKT·SBS·CJ 등 '관심'. 『아이뉴스24』.
- 김화진 (2009). 콘텐츠 전쟁: 미디어산업 글로벌 M&A와 분쟁. 『저스티스』. 109호, 136-160.
- 동아일보 인터넷 뉴스팀 (2009. 8. 26). “역시 IT 강국” 한국 인터넷 속도 세계 최고. 『동아일보』.
- 미래에셋 (2007. 08. 21). 구글, 높은 시장지배력 유지 전망[On-line], Available: <http://stock.naver.com/news>
- 박민우(2005). 『구글의 비즈니스 전략과 전망』. (주)디아이지커뮤니케이션.
- 박정수 (2008). 『방송통신산업의 성장동력화를 위한 글로벌미디어그룹 육성』. 서울: 산업연구원.
- 박진현 (2009). 애플리케이션 스토어 도입에 따른 이동통신사업자의 대응전략과 시사점. 『방송통신정책』, 21권 9호, 1-21.
- 박천일 (2006). IPTV 도입의 의의와 정책방향. 『방송문화연구』, 18권 2호, 12

1-139.

- 방송통신위원회 (2008). 『2007년도 기금운용실적보고서』. 서울: 방송통신위원회.
- 성숙희·홍석경·김경환 (2007). 『방송산업 구조 변화와 소유규제 정책: 해외사례 연구』. 서울: 한국방송영상산업진흥원.
- 손성환 (2009. 9. 16). 삼성 앱스토어, 유럽 진출 서비스 시작. 『뉴스천지』.
- 손재권 (2009. 7. 24). 대자본 유입 '미디어 파이' 확 커진다. 『매일경제』.
- 신동훈 (2009. 7. 25). '칸막이' 없어진 지상파·케이블TV·신문... 지분 인수전 (戰) 예고. 『조선일보』.
- 신승호(2009. 2. 5). 미국 타임워너, 작년 4분기 160억3,200만달러 적자. 에이빙 뉴스. Available: <http://news.nate.com/view/20090205n11651>
- 심원필 (2009). 『국내 미디어 기업의 해외진출 사례 및 교훈1』. 2009 미디어 산업포럼:글로벌 미디어 전략적 접근 세미나 자료집.
- 아틀라스 (2009. 8. 29). 인터넷 거인 구글이 YouTube를 통해 얻어내는 것들...Telco에 던지는 시사점. 『아틀라스』.
- 양용석 (2007). 국내 이동통신기업의 글로벌 비즈니스 전략에 대한 소고(小考): SK텔레콤 사례를 중심으로. 『POSRI경영연구』, 7권 3호, 130-157.
- 오규환·이광호 (2009). 스마트폰 기반 게임 시장 동향: 아이폰과 앱스토어를 중심으로. 『한국멀티미디어학회지』, 13권 1호, 14-23.
- 오상용(2009. 11. 18). 월가를 경악케한 최악의 딜 '3+1'. 이데일리. Available: [http://www.edaily.co.kr/News/World/NewsRead.asp?sub\\_cd=IF51](http://www.edaily.co.kr/News/World/NewsRead.asp?sub_cd=IF51)
- 유성운(2009. 1. 2). 글로벌 미디어 그룹을 가다 <2> 월트디즈니. 동아닷컴. Available: <http://www.donga.com/fbin/output?n=200901020080>
- 유진평 (2009. 7. 24). 미디어빅뱅 성공 조건. 『매일경제』.
- 윤석민 (2005). 『커뮤니케이션 정책 연구』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 이기현·정윤식 (2006). 『디지털 융합시대 미디어 산업 및 정책 패러다임 전환 종합 연구: 디지털 시대 미디어 융합 정책의 현안과 과제』. 서울: 한국방송광고공사.
- 이동기·김지연 (2009). 온라인 소셜네트워크서비스의 해외진출전략:SK커뮤니케이션즈 싸이월드. 『경영교육연구』, 12권 3호, 135-165.

- 이병희·문제철 (2009). 『문화콘텐츠산업의 현황과 과제』. 서울: 한국은행.
- 이상규 (2007a). 수평규제체계 도입을 위한 계층구분 방안. 『사이버커뮤니케이션학보』, 24호, 313-344.
- 이상규 (2007b). 통신서비스의 보편성과 융합. <정보통신정책학회 정기학술대회 발제문>, 35-54.
- 이상우 (2006). 통신, 방송 융합시대의 수평적 규제체계: 유럽연합과 OECD의 전송(carriage)과 콘텐츠(content) 분리규제 분석. 『KISDI 이슈리포트』, 2006-4, 1-48.
- 이상우 (2007). 방송통신 융합환경에서 수평적 규제체계의 도입 이슈. 『사이버커뮤니케이션학보』, 24호, 191-193.
- 이상우·김원식 (2007). 방송통신 융합 환경에서 플랫폼의 의미와 규제방향. 『사이버커뮤니케이션학보』, 24호, 263-311.
- 이코노믹리뷰 (2008). 크로스미디어가 대세다. 『이코노믹리뷰』, 6권 17호.
- 이현진(2009. 2. 17). 글로벌 미디어 그룹을 가다 <7>상하이 미디어그룹. 동아닷컴. Available: <http://www.donga.com/fbin/output?n=200902170065>
- 이호영·정은희·서문기·이창(2008). 『인터넷 포털사이트의 사회적 영향력 확대에 따른 대응방안 연구』 정보통신정책연구원.
- 이홍표 (2009. 9. 7). 'IT 넘어 글로벌 미디어 기업으로 변신중'. 『한경비즈니스』.
- 장윤희 (2008). 국내 매스미디어 기업의 사업다각화와 경영성과에 관한 연구. 『한국언론정보학보』, 43호. 173-208.
- 전승훈 (2009. 1. 1). 글로벌 미디어 그룹을 가다 - <1> 머독의 '뉴스코퍼레이션'. 『동아일보』, 16.
- 정부연 (2009). 전세계 디지털 음악, 비즈니스 모델 변화로 시장 확대. 『방송통신정책』, 21권 8호, 47-52.
- 정윤식 (2008). 글로벌 미디어 기업 육성을 위한 정책과 지원 방안. <2009 미디어 산업포럼: 글로벌 미디어 전략 포럼>.
- 정태영·이광철 (2008). 우리나라 기업의 국제 전략적 제휴 성과에 관한 연구. 『International Trade Business Institute Review』, 14권 1호, 37-54.
- 조은기·이정훈·김재홍 (2001). 『글로벌 미디어 기업의 시장전략 비교 연구』.

- 서울: 한국방송진흥원.
- 조형래 (2009. 6. 17). 와이브로, 해외 틈새시장 중심으로 공략해야. 『조선일보』 .
- 주문정 (2008. 3. 13). 지상파DMB 기술, 인도네시아에 수출. 『전자신문』 .
- 중소기업청 (2008). 『중소기업육성시책』 . 서울: 중소기업청.
- 차윤경 (2008. 4. 14). 이통사 “해외로 해외로”…해외사업 박차. 『쿠키뉴스』 .
- 채수웅 (2009. 1. 23). SK텔레콤, 그래도 해외투자는 미국·중국에. 『ddaily』 .
- 최 강(2009. 7. 23). 자본+IT로 콘텐츠 수준을 높여라. 매일경제. Available: <http://news.mk.co.kr/outside/view.php?year=2009&no=399600>
- 최세경 (2008a). 방송통신 융합시대 콘텐츠 산업의 전망과 발전 방안. <한국방송학회 세미나 및 보고서 방송통신의 공익실현과 산업 활성화를 위한 쟁점 대토론회> 세미나 발제문. 66-88.
- 최세경 (2008b). 방송통신 통합법제 제정의 주요 쟁점과 방향. 『KBI 포커스』 , 50호, 1-52.
- 최영목 (1997). 『방송 공익성에 관한 연구: 방송 공익성과 심의제도』 . 서울: 커뮤니케이션북스.
- 최영목 (2008). 방송통신통합법 제정 관련 쟁점 논의. 한국언론학회 주최 <방송통신 통합법제화 추진과 방송 공공성> 세미나 발제문. 25-43.
- 최정일 (2009). 『글로벌미디어에 대한 전략적 접근과 모색』 . 2009 미디어 산업포럼:글로벌 미디어 전략적 접근 세미나 자료집.
- 하성호 (2009). 『국내 미디어 기업의 해외진출 사례 및 교훈2』 . 2009 미디어 산업포럼:글로벌 미디어 전략적 접근 세미나 자료집.
- 하윤금 (2008). 국내 미디어 기업의 글로벌화 전략과 과제. 『KBI 포커스』 , 54호, 1-48.
- 하윤금·조은기 (2008). 『글로벌 미디어 기업 육성 방안 연구』 . 서울: 한국방송영상산업진흥원.
- 한국소프트웨어진흥원(2007). 2007년 해외 디지털콘텐츠 시장조사: 디지털음악, 온라인포털.
- 한국소프트웨어진흥원 (2009). 2008년 해외 디지털 콘텐츠 시장 조사 : 디지털 영상편.

- 한국은행 (2008). 『우리경제의 성장동력 강화를 위한 향후 정책방향』. 서울: 한국은행.
- 한민옥 (2009. 9. 20). 컴투스, 삼성 앱스토어에 모바일게임 2종 선보인다. 『디지털 타임스』.
- 황근 (2008). IP-TV 활성화를 위한 법규제 개선방안. 『경제규제와 법』, 1권 2호, 95-109.
- 황성기 (2008). 분할모델에 따른 인쇄매체/방송매체의 차별적 규제를 둘러싼 논쟁에 관한 고찰. 『경제규제와 법』, 1권 2호, 215-230.
- 황재선(2009. 3. 30). 웹 2.0 표준을 만든 구글[On-line], Available: <http://news.nate.com/view/20090330n07708>.
- 황주성·최세경·유승호·이병민·홍순식 (2008). 방통융합에 따른 콘텐츠 패러다임의 변화와 미래 소비자정책이슈. 『정보통신정책연구』, 15권 3호, 113-134.
- A. Arsenault & M. Castells(2008). "Switching power: Rupert Murdoch and the global business of media politics: A sociological analysis", International Sociology, 23, p. 502.
- Albarran, A. B., & Dimmick, J. (1996). Concentration and economics of multifirmity in the communication industries. Journal of Media Economics, 9(4), 41-49.
- Arsenault, A. & Castells, M. (2008). Switching power: Rupert Murdoch and the global business of media politics: A sociological analysis. International Sociology, 23(4), 488-513.
- Chang, H. J. (2007). Bad Samaritans: Rich nations, Poor polocoes & The Threat to the Developing World. 이순희 (역) (2007). 『나쁜 사마리아인들』. 서울: 부키.
- Chan-Olmsted, S, M., & Chang, B. H. (2003). Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants. Journal of Media Economics, 16(4), 213-233.
- Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (1998). International usiness : Environme

- nts and Operation. Addison-Wesley Publishing Co.
- Gershon, R. A. (2000). The transnational media corporation: Environmental scanning and strategy Formulation. *Journal of Media Economics*, 13 (2), 81-101.
- Gershon, R. A. (2009). 초국가 미디어 경영. 김동규·정재민·서상호 (역). 『미디어 경제 경영론: 이론과 방법』 (339-381쪽). 서울: 나남. (원저 출판연도 2006).
- Gershon, R. A., & Suri, V. R. (2004). Viacom Inc: A case study in transnational media management. *Journal of Media Business Studies*, 1(1), 47-69.
- Herman & McChesney (1997). *The Global Media*. 강대인·전규찬 역 (1998). 『글로벌미디어와 자본주의』. 서울 : 나남.
- Hill, J. G. (2008). The shifting balance of power between shareholders and the board: News Corp's exodus to Delaware and other Antipodean tales, ECGI Working Paper.
- Hjorth, L. (2008). Being real in the mobile reel: A case study on convergent media as domesticated new media in seoul, south korea. *Convergence*, 14(1), 91-104.
- News Corporation(2009). Annual Report 2009 .
- OECD (2004). *The Implication of Convergence for Regulation of Electronic Communications(DSTI/ICCP/TISP(2003)5/FINAL)*. Paris: OECD.
- OECD (2007). *Policy Consideration for Audio-visual Content Distribution in a Multiplatform Environment(DSTI/ICCP/IE92006)3/FINAL)*. Paris: OECD.
- Pan, Y., & Tse, D. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31, 535-554.
- Panthania-Jan, Geetika (2001). Global Parents, Local Partners : A Value-Chain Analysis of Collaborative Strategies of Media Firms in India. *Journal of media economics*, 14(3), 169-187.
- Rifikin, J. (2000). *The Age of Access*. 이희재 (역) (2001). 『소유의 종말』 .

서울: 민음사.

The Walt Disney Company (2008). Fact Book 2008.

Time Warner (2008). Annual Report 2008.

van Cuilenburg, J., & McQuail, D. (2003). Media Policy Paradigm Shifts: Towards a New Communications Policy Paradigm. *European Journal of Communication*, 18(2), 181-207.



방송통신위원회 지정 2009-11

## 글로벌 미디어그룹 육성에 관한 연구

---

발 행 일 2009년 12월 (비매품)

발 행 인 최 시 중

발 행 처 방송통신위원회

서울특별시 종로구 세종로 20 (세종로100지) 방송통신위원회

대표전화 : 02-750-1114

E-mail : [webmaster@kcc.go.kr](mailto:webmaster@kcc.go.kr)

Homepage : [www.kcc.go.kr](http://www.kcc.go.kr)

인 쇄 처 유일문화사

---