

국내 방송채널의  
해외시장 진출 유형에 관한 연구

# 목 차

제1장 서론 .....	8
1. 연구 배경 및 연구 방법 .....	8
제2장 글로벌 미디어기업의 해외 진출 현황 .....	9
1. 폭스(FOX) .....	9
1) 뉴스 코프의 채널사업 현황 .....	10
2) FOX 채널 사업의 글로벌 진출 전략 .....	12
3) FOX International Channel의 한국 진출 현황 .....	13
2. 바이어컴(Viacom) .....	23
1) VIACOM의 기업 현황 및 사업 특성 .....	23
2) 바이어컴의 채널 사업 현황 .....	27
3) 바이어컴의 성공요인 및 재무 현황 .....	38
3. 소니(SONY) .....	43
1) Sony Pictures Entertainment(SPE) .....	43
2) SONY의 국내 채널 진출 현황 .....	48
4. 디즈니(Disney) .....	51
1) 기업소개 및 연혁 .....	51
2) 월트 디즈니 컴퍼니의 미디어 네트워크 .....	56
5. 이에스피엔(ESPN) .....	64
1) 기업 현황 및 연혁 .....	65
2) ESPN의 글로벌 채널 사업 .....	68
3) ESPN의 한국 채널 사업 .....	71
6. 타임워너(Time Warner) .....	74
1) 타임워너의 사업 특성 .....	74
2) 타임워너의 사업 다각화 특성 .....	78
3) 타임워너의 해외 진출현황 .....	80

<b>제 3장 국내 방송 채널의 해외시장 진출현황</b> .....	<b>88</b>
1. 공영방송 .....	88
1) 아리랑TV .....	88
2) KBS 월드 .....	93
3) MBC .....	99
2. 민영방송 .....	103
1) SBS .....	103
2) CJ E&M .....	113
<b>제4장 결론</b> .....	<b>133</b>
1. 국내 방송채널의 해외시장 진출 시사점 .....	133
2. 국내 방송채널의 해외시장 진입방식 .....	134
1)채널 진입 과정 .....	135
2)채널배급 방식에 따른 분류 .....	136
3)플랫폼 유형에 따른 분류 .....	138
3. 바람직한 해외 시장 진출 방안 .....	140
<b>참고 문헌</b> .....	<b>142</b>

## 표 목 차

<표 1> 뉴스코프(News Corporation) 채널 사업 .....	11
<표 2> Fox 채널 브랜드 .....	12
<표 3> FIC의 한국 진출 관련 주요 연혁 .....	13
<표 4> FIC의 방송채널사용사업자 현황(2011.12.31.) .....	15
<표 5> CJ 엔지씨 코리아(주) 주식소유 현황 .....	15
<표 6> 티브로드 폭스 코리아(주) 주주 구성 .....	16
<표 7> 외국방송재송신채널 승인 현황(2012.8.31기준) .....	17
<표 8> VIACOM의 사업 연혁 .....	24
<표 9> 비아콤의 사업분야 .....	25
<표 10> 바이어컴 매출 현황 .....	26
<표 11> SBS MTV의 연혁 .....	31
<표 12> 주요 주주 현황 .....	40
<표 13> 당기 및 전기말 자본금 내역 .....	41
<표 14> 지배종속관계에 있는 회사들 .....	41
<표 15> AXN 글로벌 네트워크 현황 .....	47
<표 16> 애니맥스 브로드캐스팅 코리아(유) 지분구성 .....	48
<표 17> AXN KOREA의 프리미어 미드 방영 목록 .....	51
<표 18> Disney의 사업 분야별 매출액 .....	54
<표 19> Disney의 인수합병 연혁 .....	55
<표 20> Disney의 해외 수익 변화 추이 .....	56
<표 21> 디즈니 채널 코리아의 방영 프로그램 목록 .....	62
<표 22> TBS의 미국 내 방영 채널 .....	75
<표 23> 타임워너의 미디어 비즈니스 .....	79
<표 24> 타임워너의 사업 분야별 매출액 현황 .....	80
<표 25> 아리랑TV 국가별 수신가구 현황 .....	91
<표 26> 대륙/지역별 KBS월드 네트워크 현황 .....	96
<표 27> KBS월드 글로벌 네트워크 .....	96
<표 28> 일본 지역 2010년 4개월 시청률 .....	98
<표 29> 싱가포르 지역 2010년 3/4분기 시청률 .....	99
<표 30> 싱가포르 지역 2010년 3/4분기 시청률 .....	99
<표 31> MBC America 주간 편성표 .....	101
<표 32> KNTV 편성표 .....	102
<표 33> SBS와 SBS Plus의 플랫폼별 송출 현황 .....	104
<표 34> 일일 편성표(2011.11.20) .....	106
<표 35> S-ONE 편성표 .....	108

<표 36> SBS와 글로벌 미디어 사업자와의 제휴 현황	109
<표 37> CNBC 채널 리스트	111
<표 38> 장르간 시청률 비교(2012년 1월 1일 ~ 6월 30일 기준)	112
<표 39> CJ E&M Media History	113
<표 40> Mnet Japan 연혁	118
<표 41> Mnet 주간 편성 개요	120
<표 42> tvN Asia 채널사업 현황	122
<표 43> 채널 매력도	123
<표 44> tvN Asia의 플랫폼별 송출 현황 및 채널 번호	125
<표 45> tvN 홍콩 주간 편성표	126
<표 46> 중국 사업 현황	129
<표 47> <애전영> 요일별 시청률 현황	129
<표 48> 한-중 방송관련 규제 현황	130
<표 49> 국내 미디어 기업 채널 진출 특성	133
<표 50> 권역별 주요 마켓 현황	136
<표 51> 채널 특성별 플랫폼 선호 유형	138
<표 52> 지역별 대표 사업자 현황	138
<표 53> 위성체별 수신 가구 현황	139
<표 54> 지역별 위성사업자 및 수신가구 현황	139

## 그 림 목 차

<그림 1> 글로벌미디어 기업의 해외매출 비중(2009년) .....	10
<그림 2> 아시아 주요 미디어기업 매출 현황(2009년) .....	10
<그림 3> <K-POP 스타 헌트> 이미지 .....	20
<그림 4> 도전 슈퍼 모델 이미지 .....	21
<그림 5> MTV의 발전과정 .....	29
<그림 6> MTV 해외진출 추이 .....	30
<그림 7> The Pinwheel Network .....	32
<그림 8> 1984년 로고 .....	32
<그림 9> 2009년 새로운 로고 .....	33
<그림 10> 2009년 재정비된 로고 시스템 .....	33
<그림 11> CMT 로고 .....	35
<그림 12> CMT 로고 .....	35
<그림 13> SPIKE 로고 .....	35
<그림 14> VH 1 로고 .....	36
<그림 15> VH 1 Classic 로고 .....	36
<그림 16> Bet Networks의 구조 .....	37
<그림 17> 바이어컴 신문기사 .....	39
<그림 18> 전세계 동시 개봉 지도 .....	50
<그림 19> 디즈니사의 사업 수행 연혁 .....	53
<그림 20> Disney의 매출액 .....	53
<그림 21> 월트 디즈니 컴퍼니의 미디어 네트워크 .....	57
<그림 22> Disney Channel Japan에서 제작한 어린이 프로그램 "Stitch!" .....	59
<그림 23> ESPN on ABC 로고 .....	67
<그림 24> ESPN STAR Sports 로고 .....	69
<그림 25> SBS ESPN 로고 .....	72
<그림 26> 타임출판사에서 발행하는 잡지들 .....	78
<그림 27> 아리랑TV 해외 편성표 .....	90
<그림 28> 'KBS 월드'의 장르별 편성 비율 .....	98
<그림 29> SBS MTV 로고 .....	109
<그림 30> Nick 채널 로고 .....	109
<그림 31> Nick 채널 로고 .....	109
<그림 32> SBS E! 로고 .....	110
<그림 33> ONE TV 로고 .....	110
<그림 34> SBS CNBC 로고 .....	111
<그림 35> CJ E&M 채널 현황 .....	115

<그림 36> CJ E&M의 장르별 채널 및 시청 점유율 .....	115
<그림 37> CJ E&M의 해외 진출 현황(2012년 6월 현재) .....	116
<그림 38> M 라이브 관련 자료 .....	117
<그림 39> MAMA 관련 자료 .....	117
<그림 40> Mnet Japan 가입가구 수 추이 .....	118
<그림 41> Mnet Japan 연도별 매출/손익 .....	119
<그림 42> 한류 스타를 활용한 프로그램 현지 제작 .....	121
<그림 43> tvN Asia 가입가구 수 예상 실적 .....	123
<그림 44> K-POP 스타 헌트 관련 자료 .....	124
<그림 45> <애전영> 녹화 장면 .....	127
<그림 46> <쾌락대본영-서울행> 녹화 장면 .....	128
<그림 47> <전국대학 비보잉 대회> 녹화 장면 .....	128
<그림 48> 한류 콘텐츠 현지화 제작물 .....	131
<그림 49> 현지 마케팅 활동 사례 .....	131

# 제 1 장 서 론

## 1. 연구 배경 및 연구 방법

2009년 미디어법 개정이후, 한국 미디어시장은 그야말로 전쟁을 방불케 하고 있다. 시청률 경쟁에 저마다 새로운 프로그램을 기획하고 개발해내고 있다. 최근 몇 년 사이 급격하게 성장하고 있는 국내 미디어 시장에 좋은 롤 모델이 되고 있는 것은 디즈니, 타임워너, 소니, 뉴스 코퍼레이션 등과 같은 거대 미디어 기업일 것이다. 그들은 글로벌 시장을 대상으로 가장 안정적인 수익창출을 통해 자본의 순환을 꾀하고 있기 때문이다. 미디어 기업의 글로벌 경쟁력이 날로 중요해짐에 따라, 외국의 주요 미디어 기업들은 방송 산업의 글로벌화에 발맞춰 해외시장을 적극적으로 개척해나가며 자사의 콘텐츠가 담긴 채널을 수출하는데 주력하고 있다.

폭스와 소니, MGM, Disney, 타임 워너사 등 글로벌 미디어 기업들은 1995년 이후 국내에 상륙한 뒤 한국 미디어 기업과 다양한 방식으로 제휴하여 채널을 운영하고 있다. 지난 10여년간의 제휴 현황을 살펴보면, 3년간의 계약 종료 후 다른 파트너와 또 다른 제휴를 하는 사례도 있었고, 10년 이상을 꾸준히 동일 파트너와 협력하며 채널 수를 늘려가는 사례도 찾아볼 수 있다. 최근에는 국내 미디어 기업들이 글로벌 기업과 파트너십을 구축하여 해외 시장에도 진출하고 있다. 이는 서로의 장점을 활용함과 동시에 한국 콘텐츠의 중요성이 인정받는다는 의미로도 해석이 가능하다. 이를 지속시키기 위해서는 신뢰할 수 있는 파트너와 공정한 파트너십을 구축하고 이를 지속시켜 해외 시장에서의 성공사례를 만들어가려는 노력이 중요하다고 여겨진다.

따라서 본 연구에서는 주요 글로벌 미디어 기업의 해외 시장 진출 현황을 바탕으로 국내 미디어 기업이 나아가야 할 방향을 살펴보고자 한다. 특히 방송 채널을 중심으로 그들의 해외 시장 진출 전략을 분석해 봄으로써 한국 방송 채널의 바람직한 해외시장 진출 유형을 도출해 볼 것이다.

본 연구는 관련 문헌 및 선행 연구, 기사 자료, 기업 홈페이지 등을 참고로 이차 분석을 시도할 것이다. 또한 현업에서의 의견이 중요하다고 여겨짐에 따라 관계자 인터뷰 등에 대한 내용이 자료로 첨부될 것이다. 관계자 인터뷰는 2012년 6월 15일부터 6월 29일까지 2주간에 걸쳐 실시되었으며, 사전 질문지 배포를 통한 면대면 면접방식과 전화 문의 방식을 사용했다. 뿐만 아니라, 연구에 필요한 자료 수집을 위해 네이버, 다음, 구글, 위키피디아 등의 검색 엔진을 활용, 2012년 9월 1일부터 10월 1일까지 국내외 글로벌 미디어 기업 등의 검색어를 입력하여 얻은 자료를 취사선택하여 정보로 활용하였다. 또한 각 기업의 홈페이지를 방문하여 기업의 비전과 사업 추진 방향등을 살펴보고자 했다.

## 제 2 장 글로벌 미디어기업의 해외 진출 현황

WTO의 출범과 그 이후에 가속화되고 있는 세계화의 진전은 거대 규모의 글로벌 기업을 탄생시켰고, 미디어 분야에도 글로벌 기업이 등장하였다. 이제 많은 기업들이 미디어, 영상, 문화, 정보 통신 분야에 관심을 가지며 콘텐츠와 영상정보를 장악하는 기업이 앞으로의 미래를 장악할 것으로 전망하고 있다. 실제로 1990년대부터 급격한 성장을 해온 글로벌 미디어 기업의 규모는 세계 500대 기업에 들 정도로 성장하였다. 특히, 국가 간의 국경과 장벽이 무너지면서 전 세계적인 기업 활동을 벌이고 있는 글로벌 미디어 기업은 미디어 관련 기업의 인수나 합병, 사업다각화나 전략적 제휴 등을 통하여 하드웨어와 소프트웨어, 인터넷 등의 유통망을 소유하면서 공격적인 경영을 벌이고 있다<sup>1)</sup>.

최근에는 신흥시장으로 급격히 부상하고 있는 아시아 시장을 대상으로 기존의 글로벌 미디어 그룹뿐만 아니라, 중국과 인도, 일본의 미디어 기업들도 진출을 서두르고 있는 실정이다. 한국 시장에도 이미 케이블 TV의 PP와 SO지분 소유나 채널 재전송 등으로 글로벌 미디어 기업의 시장진입이 시작되었으며 최근에는 지분 규모가 확대되고 있는 추세이다.

### 제1절 폭스(FOX)

해외시장 진출을 적극적으로 실현하고 있는 기업은 단연 루퍼트 머독의 뉴스코퍼레이션<sup>2)</sup>(이하 뉴스코프)이다. (<그림 1>과 <그림 2> 그래프의 맨 좌측 참조) 주요 글로벌 미디어기업의 해외매출 비중을 조사한 보고서<sup>3)</sup>에 따르면 뉴스코프의 해외 매출 비중은 전체 매출의 약 50%를 차지하고 있으며 아시아지역의 매출에선 압도적인 선두를 달리고 있다. 따라서 본 연구에서는 국내 미디어 기업의 채널 경쟁력을 위한 글로벌 전략을 수립하기 위한 목적으로 현재 방송 산업의 선진화를 이끌며 해외 진출을 선도하고 있는 FOX를 역할 모델로 삼아 FOX가 채널 사업을 중심으로 행하고 있는 글로벌 경영의 면모를 살펴보려 한다. 이를 위해 우선, FOX의 채널 사업을 구조적으로 살펴본 후 국내 진출 현황과 전략을 차례로 분석해볼 것이다<sup>4)</sup>.

1) 비록 실패하긴 했지만, 2000년에 단행된 AOL과 타임워너의 합병은 미디어 분야의 중요성을 상징적으로 보여준 사건이었다. 그 이후에도 계속적인 미디어 기업들 간의 합종연횡, 인수합병으로 글로벌 미디어 기업의 규모가 커지면서 이제는 무시할 수 없는 기업의 영역으로 떠오르고 있다.

2) 뉴스코퍼레이션은 20th Century Fox, The Wall Street Journal(이하 WSJ), Fox News, FOX Broadcasting Company, The Times 등 전 세계적으로 유명한 다양한 미디어 기업들을 거느린 글로벌 미디어 기업이다. 신문 비즈니스에서 출발한 뉴스코퍼레이션은 TV, 영화, 출판, 온라인 등 다양한 분야에서 제작-배급-유통에 이르는 전 방위적인 사업을 펼치고 있다(한은영, 2012, 글로벌 미디어 사업자 News Corporation의 전략과 시사점, 『방송통신정책』, 24권 17호, p. 32).

3) CJ미디어 전략기획실(2010). 글로벌 콘텐츠 육성 방안, p. 4.

4) 본 연구는 각종 논문과 관계문헌 및 선행된 연구 자료들을 참고로 하여 FOX의 채널사업을 분석하였고 필요한 경우 조사기관의 담당자에게 전화 문의를 하여 연구에 필요한 자료를 수집했다. 또한 네이버, 다음, 구글 등의 검색 엔진을 활용, 2012년 9월 20일부터 10월 1일까지 'FOX', '폭스 채널 전략', 'FIC', '뉴스코퍼레이션', '폭스 채널 사업' 등의 검색어를 입력하여 얻은 자료 중 약 36개를 취사선택하

그림 1. 글로벌미디어 기업의 해외매출 비중  
(2009년)

[주요 글로벌 미디어기업 해외매출 비중(단위: %)]

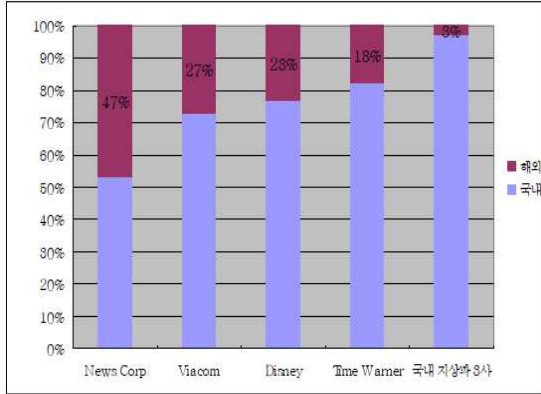
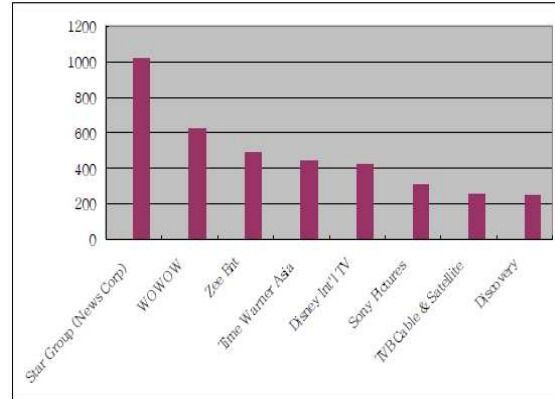


그림 2. 아시아 주요 미디어기업 매출 현황  
(2009년)

[아시아 주요 미디어기업 매출 현황(단위: US\$ Mil)]



뉴스코프의 방송 사업을 책임지는 FOX Entertainment Group은 2004년부터 본격적으로 국내진출사업을 진행해왔다. 지난 8년간 꾸준한 성장을 보이며 사업을 확장해 온 FOX채널은 최근 2년간 뉴스코프의 케이블 네트워크와 위성방송의 매출 비중 증가<sup>5)</sup>에 힘입어 국내 진출을 더욱 활발히 해왔다. 이 같은 추세는 올해 체결된 한미 FTA로 국내 방송시장 진입장벽이 낮아짐에 따라 더욱 강화될 것으로 예견된다.

### 1. 뉴스 코프의 채널사업 현황

미디어 재벌인 루퍼트 머독이 소유하고 있는 뉴스코프는 미국, 영국, 독일, 일본, 동남아시아, 중국, 인도, 호주 등 거의 전 세계에 공중파 및 위성방송 서비스를 제공하고 있다. 미국에서는 방송의 경우 Fox Broadcasting company를 중심으로 운영되고 있다.

뉴스코프는 2012년 6월, 현재 진행하고 있던 사업을 크게 엔터테인먼트와 출판 분야로 분리했다. 우선, 엔터테인먼트 분야에는 영화 및 TV사업부문을 책임지는 20세기 폭스, Fox Broadcasting 네트워크 및 폭스 뉴스채널이 포함된다. 한편, 출판 분야로는 월스트리트저널, 타임스, 하퍼콜린스북 등과 교육사업을 포괄하는 사업부가 포함되었다. 엔터테인먼트 분야의 폭스 브로드캐스팅 네트워크에서는 전국 방송인 폭스 네트워크와 케이블채널 FX, 내셔널 지오그래픽, 폭스방송, 폭스 스포츠 미디어그룹, 폭스인터넷채널 채널 등(폭스 뉴스 채널 제외)이 존재한다. 해당 내용을 요약하자면 아래의 표와 같다.

여 정보로 활용하였다.

5) 2011 회계연도부터 케이블의 매출 비중이 영화의 매출 비중을 추월하였는데, 2012 회계연도에서 케이블이 차지하는 매출 비중은 27%, 영화는 22%이다. 특히 케이블의 매출 비중은 매년 늘어나는 특징을 보이고 있다. 2012 회계연도 총매출액은 337억 달러로, 전년도 334억 달러 대비 1% 증가하였다. 이러한 증가는 케이블 부문에서의 14% 매출성장에 힘입었으나, 출판 부문에서의 매출 감소에 의해 부분적으로 상쇄되었다(한은영, 2012, p. 35).

표 1. 뉴스코프(News Corporation) 채널 사업

케이블네트워크	케이블	-FOX뉴스채널 -FOX영화채널
	케이블 네트워크	-FOX비즈니스네트워크 -FOX스포츠 -FOX SPEED 네트워크 등 인기유료 채널
필름엔터테인먼트	영화스튜디오	20세기 폭스 TV
텔레비전	텔레비전 방송사	-FOX Broadcasting company
	지상파네트워크	-Fox 스포츠

폭스의 채널 사업은 크게 세 가지로 구분된다. 케이블 네트워크 부문, 필름 엔터테인먼트 부문, 그리고 텔레비전 부문이다. 폭스의 케이블 네트워크 부문은 미국 및 아시아에 제공되는 케이블 TV와 직접위성방송용 프로그램을 만들고 배급한다. 여기에는 FOX뉴스채널 FOX영화채널, FOX비즈니스네트워크, FOX 스포츠, FX, SPEED네트워크 등 많은 인기유료채널이 포함되어 있다. 필름엔터테인먼트 부문에선 20세기폭스 TV가 애니메이션 시리즈 등 텔레비전 프로그램을 담당한다. 텔레비전부문은 Fox Broadcasting Company가 중심이 되어 운영되고 있다.

Fox International Channels(FIC)는 루퍼트 머독이 소유한 글로벌 미디어 기업 News Corporation에 속하는 Fox Entertainment Group의 자회사이다. 주력 프로그램은 엔터테인먼트, 스포츠, 영화 등으로 유럽과 아프리카, 아시아, 라틴 아메리카 등에 진출하고 있다. Fox, FX, Fox Crime, Fox Life, National Geographic Channel, STAR TV and Baby TV 등 다양한 채널을 보유하고 있다.

Fox International Channels Asia(FIC Asia)는 1993년 일본에서 오락 채널인 FOX 브랜드 채널로 시작하여 아시아 지역 거점 회사로 확대되었다. 현재 아시아 지역에서는 National Geographic Channel, FX, Fox, Fox Crime, Fox Movies, STAR World, Star Movies, tvN, Channel V and Baby TV 등을 운영 중이다. 모든 채널은 해당 국가 언어를 제공하고, 독자적으로 편성하는 등 현지화 및 채널 차별화에 힘쓰고 있다. FOX International Channels과 계열 채널들은 3억 명의 가입자를 확보하고 있으며(누적 시청자는 8억7천5백만 명), 총 183개 채널을 35개의 현지 언어로 공급하고 있다.

표 2. Fox 채널 브랜드

- FOX, FOX Life, FOX Crime, FX, FOX Retro, FOX Next, FOX Movies, FOX Family Movies, FOX History, FOX Sports
- Star Movies, Star World
- National Geographic Channel, Nat Geo Wild, Nat Geo Adventure, Nat Geo Music
- Cult, Voyage, Utilisima, Baby TV, Channel V, Speed, tvN Moviecity, Cityvibe, Citymix, Citystars, Cityfamily, Cinecanal, The Film Zone
- FOX Networks, mundoFOX, Nat Geo y Yo, Myspace, Bien Simple, Flop Tv

## 2. FOX 채널 사업의 글로벌 진출 전략

FOX는 현재 전 세계에 170여 개의 채널 서비스를 제공하고 있다. 이러한 FOX의 글로벌 채널 사업 방침은 크게 세 가지로 나뉜다. 바로 '킬러콘텐츠'의 생산, '현지화 전략' 그리고 '사업의 다각화'다.

### 1) '킬러콘텐츠' 생산

FOX가 뉴스코퍼레이션의 주된 방송 사업으로서 높은 수익을 올리며 세계시장을 잠식해 나갈 수 있는 이유 중 하나는 바로 세계적으로 경쟁력 있는 콘텐츠를 기획, 제작한다는 점이다<sup>6)</sup>. FOX ENTERTAINMENT에서 생산하는 콘텐츠(드라마, 리얼 버라이어티 쇼 프로그램 등)는 전 세계의 FOX TV를 통해 방송되며 글로벌 시청자들에게 인정받는 '킬러 콘텐츠'로서 세계적으로 높은 인기를 구가하고 있다.

### 2) 현지화 전략

#### (1) 플랫폼의 현지화

FOX의 채널사업은 비단 글로벌 시청자들에게 호응 받는 '킬러콘텐츠'를 기획하는 것에 머무르지 않는다. FOX는 단순히 콘텐츠를 만들고 단일 프로그램을 수출하는 데 그치지 않고 자사의 FOX, NGC 등 주력채널을 해외 현지 사업자와의 제휴를 통해 론칭하고 확장함으로써 철저한 로컬화를 꾀하고 있다.

6) 루퍼트 머독 뉴스코퍼레이션 회장은 2008년 경영 실적을 발표하는 자리에서 "다양한 매체를 포괄할 수 있고 전 세계 사람들을 연결시킬 수 있는 콘텐츠를 지속적으로 만들어야 한다."며 콘텐츠 사업의 중요성을 강조했다. 또한 2011년 연차보고서에서 뉴스코퍼레이션은 자사가 본질적으로 콘텐츠 기업임을 명시하며 콘텐츠분야에서 선두를 유지하는 것이 뉴스코퍼레이션의 지속적 성장의 핵심이며, 이를 위해 경영 및 자본상의 전략을 계속 평가하고 있음을 밝히고 있다.

## (2) 내용의 현지화

FOX가 채널을 확장하는 데 있어 취하는 전략은 플랫폼의 현지화뿐만이 아니다. 채널 내용의 현지화다. 즉, FOX는 해당 국가에 맞게 채널들의 장르를 달리하는 방식으로 시청자들의 호응을 얻는다. 또한 진출 국가의 문화적 환경과 시장특성을 반영한 전략의 일환으로 현지 미디어기업과 공동으로 로컬 프로그램을 제작하기도 한다. 이와 같은 공동제작은 프로그램 제작 비용의 분산과 유통 시장 확대를 꾀하며 해외 진출의 위험을 최소화할 수 있으며, 특정 국가의 규제에 효과적으로 대응할 수 있다는 장점이 있다.

## 3) 사업다각화 전략

FOX는 콘텐츠 유통을 위한 플랫폼의 확대에 관심을 보이며 뉴미디어 시장에 촉각을 곤두세우고 있다. 향후 FOX는 자사의 글로벌 콘텐츠를 기존의 지상파, 케이블, 위성뿐 아니라 인터넷과 모바일로 확대해 나가는 등 뉴미디어의 비중을 대폭 강화하며 사업 다각화에 주력할 전망이다.

## 3. FOX International Channel의 한국 진출 현황

FOX International Channels(FIC)는 FOX, National Geographic Channel(NGC) 등 37개의 채널을 전 세계에 제공하고 있다. 현재 FIC가 소유한 네트워크 및 이와 관련된 모바일, 비선형, HD 확장 네트워크는 전 세계 약 3억 5천만 가입가구를 확보하고 있다<sup>7)</sup>.

### 1) FIC의 한국 진출 개요

FIC는 STAR TV를 중심으로 1991년 한국 시장진출을 시작했으며, 현재는 FOX, FOXlife, FX, NGC, Nat Geo Wild, Nat Geo Adventure, STAR sports 등을 한국에 공식적으로 제공하고 있다. 1991년부터 현재까지 FIC의 한국 진출 관련 주요 연혁은 다음과 같다.

표 3. FIC의 한국 진출 관련 주요 연혁

1991	STAR TV가 판촉활동으로 홍보 시작
1996	STAR TV 의 Gary David 사장과 Christopher 사장이 방문해 Star TV를 중계하는 국내 중계유선사업자에게 프로그램 사용료 받을 수 있도록 정부에 협조요청
1998	STAR TV. 데이콤 공동투자형식으로 15% 지분 소유
2000	STAR TV 데이콤과 합작으로 국내 유료 위성방송 사업권에 도전했으나 실패

7) Fox international channel : <http://www.foxinternationalchannels.com>

	NGC가 중앙방송과 제휴 계약 체결해 Q채널에 프로그램 공급
2001	도레미미디어와 STAR TV합작 Channel[V] Korea 개국
2002	스카이라이프에서 Channel[V] Korea 시청 가능
2003	스카이라이프 STAR Sports 사우스이스트 채널에 대한 국내 독점공급계약 체결
2003	스타TV가 위성방송사업자인 스카이라이프에 지분을 참여하는 방식으로 국내 방송시장 재진출 시도했으나 실패
2004.10	CJ미디어(구 CJ E&M)과 NGC가 합작하여 National Geographic Korea 설립하고 NGC를 교양/다큐 채널로 등록
2006.2	(주) 뉴스코프와 태광산업의 제휴로 티브로드 폭스코리아 설립
2006.3	FOX 채널 방송채널사용사업자(드라마/버라이어티쇼) 등록
2006	썰미디어 Channel[V] Korea 인수 (이전 도레미미디어)
2008.1	FX 방송채널 사용사업자(드라마/리얼리티쇼) 등록 FOXlife 방송 채널 사용사업자 (드라마/버라이어티쇼) 등록
2008.12	Channel[V] Korea 폐국
2009	CJ E&M과 함께 필리핀, 홍콩, 대만 etc 대상으로 tvN Asia 개국해 STAR TV 위성 통해 송출

STAR TV는 FIC가 한국시장에 공급하고자 했던 첫 번째 브랜드였다. FIC는 STAR movies와 Star world를 중심으로 1991년부터 채널 홍보를 시작했다. STAR movies는 영화를 제공하는 채널이며 STAR world는 세계의 연예가 소식을 중계하는 것을 주로 하는 채널이다. STAR TV는 안테나만 달면 채널의 시청이 가능하도록 만듦으로써 시청자들을 확보하고자 노력했다. 이후 한국 내에서 청취 가구 수가 늘어나자 STAR TV는 한국에서 자사의 프로그램 사용료를 받기로 결정한다. 1996년, STAR TV의 경영진이었던 Gary David와 Christopher은 한국을 방문해 국내 중계 유선사업자들에게 프로그램 사용료를 받을 수 있도록 정부에 협조를 요청했다. 1998년부터 STAR TV는 국내에 본격적으로 진입하고자 데이콤 지분의 15%를 공동투자형식으로 매입했다. 이를 바탕으로 STAR TV는 2000년, 데이콤과 합작으로 국내 유료 위성방송 사업권에 도전했으나 실패했다. 2003년에도 위성방송사업자인 Skylife에 지분을 참여하는 방식으로 국내 방송시장 재진출을 시도했으나 이것 역시 실패한다. 2003년 STAR TV의 브랜드 중 STAR Sports가 2003년 Skylife와 협정을 체결해 STAR Sports를 Skylife에 제공하게 됐다.

Channel[V]는 STAR TV사의 브랜드로 2001년 6월 도레미미디어 Dorami Media(지분 67%)와 합작으로 한국에 'channel[V]Korea'라는 이름으로 개국했다. 이후 Skylife를 통해 전국으로 시청가능하게 된 channel[V]는 2006년 썰미디어가 인수한 이후로도 2008년 말까지 꾸준하게 서비스 제공을 지속하다 2008년 12월 31일에 폐국되었다.

2004년에는 National Geographic Channel이 CJ Media(현 CJ E&M)와 합작하여 NGC Korea를 개국했다. 그리고 NGC 내에서 Nat Geo Wild와 Nat Geo Adventure 채널이 각각 2006년, 2007년에 새로 추가된다.<sup>8)</sup>

이후 2006년 2월, FIC는 태광산업의 계열사 중 하나인 t-cast와 제휴해 티브로드 폭스코리

8) CJ E&M 홈페이지 참조: <http://www.cjenm.com>

아를 설립하고 이후 2006년 3월에 미국 드라마 전문채널인 FOX를 방송채널사용사업자 (드라마/버라이어티쇼)로 등록했다. 이어 2008년 1월에는 남성들을 타겟으로 한 채널 FX와 미국 시트콤 전문채널 FOXlife를 차례로 방송채널사용사업자로 등록했다<sup>9)</sup>.

한편, FIC는 CJ E&M이 운영하는 국내 엔터테인먼트 채널 tvN(Total Variety Network)을 tvN Asia라는 이름으로 2009년 필리핀, 홍콩, 대만을 가시청구역으로 개국했다.

## 2) FIC의 한국 내 채널 보급 현황

현재 한국 내에 보급되고 있는 FIC 채널 중 현지기업과 합작해 브랜드화한 채널로는 씨제이엔지씨코리아(주)와 (주)티브로드폭스코리아 가 있다.

표 4. FIC의 방송채널사용사업자 현황(2011.12.31.)

법인명	채널명	공급분야	방송유형
(주)씨제이엔지씨코리아	National Geographic Channel DMB	교양,다큐	TV
	National Geographic Channel	교양,다큐	TV
(주)티브로드폭스코리아	폭스채널(FOX채널)	드라마,버라이어티쇼	TV
	FX	드라마·리얼리티	TV
	FOXlife	드라마·버라이어티쇼	TV

출처 : 방송통신위원회

### 가. 씨제이엔지씨 코리아

씨제이엔지씨코리아(주)는 PP업자인 CJ E&M(구 CJ미디어)과 FIC가 합작하여 만든 회사로 2004년 2월 10일 설립됐다. 금융감독원의 기업공시정보에 따르면 씨제이엔지씨코리아(주)는 CJ E&M의 종속회사로서 비상장법인이다. 임원구성을 살펴보면, 총 3인의 이사 중 국내 사업자 측 이사는 대표이사와 이사 1명으로 총 2명이고, 해외 파트너측 이사는 1명이다. 현재 임상업씨가 대표이사로 재직 중이며, 이밖에 최진희, 워드로렌스플랫, 김계홍씨가 이사직에 재직하고 있다. CJ엔지씨코리아(주)와 관련된 주식소유 현황은 다음과 같다.

표 5. CJ 엔지씨 코리아(주) 주식소유 현황<sup>10)</sup>

(2012.10.1.기준, 단위: 주, %)

최대주주명	동일인과의 관계	소유주식수			지분율(%)	
		보통주	우선주	계	보통주기준	전체기준
CJ E & M	계열사	1,554,400		1,554,400	67.00	67.00
NGCI, LLC		765,600		765,600	33.00	33.00
계		2,320,000		2,320,000	100.00	100.00

9) t-cast 홈페이지 참고 <http://www.tcast.tv>

10) 금융감독원 대규모기업집단 현황공시 2012.8.31

현재 씨제이엔지씨코리아(주)가 제공하는 채널은 National Geographic Channel DMB와 National Geographic Channel로 나뉜다. 해당 채널은 현재 위성방송인 Skylife와 지역 케이블TV를 통해 송수신이 이뤄지고 있다(Skylife의 경우 SD채널 402번, 유선 케이블의 경우 통상적으로 채널 29번). 또한 SK broadband의 B TV, LG 유플러스의 U+ TV, KT Olleh의 Olleh TV와 같은 IPTV를 통해서도 수신이 가능하다.

#### 나. 티브로드 폭스 코리아

(주)티브로드폭스코리아는 태광산업계열의 MSO사업자였던 티브로드가 IPTV와의 경쟁에 대비하고자 PP사업을 확장하는 과정에서 2006년 FIC와의 제휴를 통해 만들어졌다. 현재 (주)티브로드폭스코리아가 제공하는 채널은 FOX채널, FX, FOXlife 3개로 나뉘며 이들 채널들은 Skylife와 티브로드의 지역 SO사업자들의 케이블망을 통해 송수신이 이뤄진다(Skylife 32(HD)/311(SD)).

'폭스(FOX)채널'은 드라마, 버라이어티쇼와 관련된 가족오락채널로 2006년 3월 1일부터 본 방송을 시작했다. 2008년 3월에는 남성 취향의 채널을 표방하는 'FX'와 여성 취향의 채널을 표방하는 'FOX life'채널을 신규로 추가하여 현재 총 3개의 채널을 운영하고 있다.

한편, 금융감독원의 기업정보공시에 따르면 티브로드 폭스코리아의 경우 현재 태광산업 내 방송통신 부문의 계열사로 있으며 비상장법인이다. 회사는 외국인투자촉진법 제21조 제 1항의 규정에 의한 외국인투자기업으로서 FOX INTERNATIONAL CHANNELS JAPAN(이하 'F.I.C.J.)이 10%의 지분을 보유하고 있다. 티브로드와 폭스가 9대 1로 출자한 자본금 29억 9천만 원 규모의 '티브로드 폭스 코리아'의 2012년 10월 1일 현재 주주 현황은 다음과 같다. 현재 티브로드 폭스코리아의 대표 이사는 강신웅씨다. 그는 티캐스트의 이사로도 역임하고 있다.

표 6. 티브로드 폭스 코리아(주) 주주 구성

(2012.10.1. 기준, 단위 : 주, %)

최대주주명	동일인과의 관계	소유주식수			지분율(%)	
		보통주	우선주	계	보통주기준	전체기준
(주)한국도서보급		538,200		538,200	90	90
FOX(F.I.C.J.)		59,800		59,800	10	10
총계		598,000		598,000	100	100

자료: 금감원 티브로드폭스코리아 감사보고서(기업집단 대표회사는 태광산업(주)임)

이밖에 재송신이 승인된 FIC계열의 채널은 FOX News Channel, NAT GEO Wild HD, NAT Geo Adventure 등 6개다. Nat Geo Wild의 경우 Skylife 및 SK브로드밴드의 IPTV를 통해 송출하고 있으며, Nat Geo Adventure은 Skylife, Fox News는 KT의 IPTV를 통해 프로그램을 공급한다. 11) 이러한 콘텐츠는 CJ E&M, 티캐스트(티브로드 계열사) 등 FIC에서 채널

11) 스카이라이프 2012년 현재 편성표 <http://www.skylife.co.kr/index.html>

KT 2012년 현재 편성표 [http://tv.olleh.com/renewal\\_sub/skylife/skylife1.asp](http://tv.olleh.com/renewal_sub/skylife/skylife1.asp)

을 공급받은 PP를 통해 SO나 위성방송, IPTV가 콘텐츠를 개별적으로 구매함으로써 이뤄진다.

다. 그 외 채널

또한 STAR Sports는 2003년 Skylife와 STAR TV사이의 STAR Sports에 대한 계약이 지속됨에 따라 Skylife가 독점적으로 송출하고 있다. 그 외에 국내에 재전송되는 FOX 계열 채널들은 다음과 같다.

표 7. 외국방송재송신채널 승인 현황(2012.8.31기준)<sup>12)</sup>

외국방송채널명	사업자명	국적	언어
Channel [V] International	STAR	홍콩	영어
FOX News Channel	FOX News Network LLC	미국	영어
NATGEO Wild HD	NGC Network International LLC	미국	영어
NGC HD	NGC Network International LLC	미국	영어
NATGEO ADVENTURE	NGC Network International LLC	미국	영어
NARGEО MUSIC	NGC Network International LLC	미국	영어
NATGEO WILD	NGC Network International LLC	미국	영어

3) 한국 진출 현황에 대한 분석

FOX사는 한국 진출에 있어서도 글로벌 채널 사업 전략과 유사한 전략을 적용하고 있음을 알 수 있다.

(1) 킬러콘텐츠 전략 부문

우선 FOX의 ‘킬러콘텐츠’의 위력은 한국에서도 발휘됐다<sup>13)</sup>. FOX TV에서 제작한 ‘심슨가족

LG U+TV 현재 편성표 <http://www.uplus.co.kr/>  
 SKbroadband : <http://service.sk broadband.com/plm/goods.asp?prodid=NT00000055&sid=34|1>

12) 외국방송재송신채널 승인 현황(2012.8.31기준) 한국방송통신위원회 제공  
 13) 2009년 자료에 따르면 티캐스트 계열의 FOX TV는 시청률 20위권 내를 유지하고 있다. 여타의 글로벌미디어그룹의 케이블 채널과 비교해보았을 때 매우 가시적인 성과라 할 수 있다. 디지털칭기스, <디지털 미디어를 통한 미래 정복!>2009.4.8., [http://www.digitalgenghis.com/2009/04/blog-post\\_9665.html](http://www.digitalgenghis.com/2009/04/blog-post_9665.html).  
 2011년 전 세계 122개국 FOX채널과 동시 방영되는 드라마 ‘워킹데드’시리즈는 국내 각종 포털의 미드 검색어 1위, 케이블 남녀 2539 동시간대 시청률 1위 등을 기록하며 많은 시청자들의 사랑을 받았다. 스포츠월드, 2012년 2월1일, <http://sportsworldi.segye.com/Articles/EntCulture/Article.asp?aid=20120201001229&su>

(*The Simpsons*), '24', 'Prison Break' 등 주요 미국 드라마들은 티캐스트의 FOX 채널에서 방송되며 '미드'에 열광하는 국내 시청자들을 끌어당기고 있다. FOX 채널은 이와 같은 국내 시청자들의 호응에 힘입어 'FOX 특급배송'이라는 이벤트를 마련해 미국 드라마를 현지 첫 방송일과 동시에 국내에서 만날 수 있도록 하는 기획을 선보이기도 했다.<sup>14)</sup> 또한 FIC가 중계권을 가지고 있는 세계 3대 이종 종합격투기 대회인 UFC는 전세계 20개국에 동시 생방송된다.

국내에서 FOX사의 '킬러콘텐츠' 저력은 드라마보다 오락프로그램에서 더욱 두드러지게 나타난다. 지난 2002년 미국 전역에서 매회 평균 2,500만 명 이상의 시청자들을 모아 시청률 1위를 기록했던 최고의 인기 프로그램, '아메리칸 아이돌'은 한국에서 2004년 '온스타일'을 통해 처음 방영된 후 큰 인기를 끌었다. '아메리칸 아이돌'은 2001년부터 2003년까지 영국의 ITV에서 방송됐던 'POP IDOL'의 포맷을 수입해 만든 프로그램이지만 서바이벌 오디션의 장르적 재미를 가미해 상품화에 성공, 역수출의 선두주자로서 자리매김한 FOX의 문화상품이다.<sup>15)</sup> 서바이벌 오디션이라는 장르를 개척했지만 시청자들의 주목을 끌지 못하고 두 시즌에 마감한 'POP IDOL'과는 달리 '아메리칸 아이돌'은 오디션 프로그램 특유의 현장성과 박진감을 살리며 참가자들의 개인적 사연을 강조하는 스토리텔링의 기법으로 '킬러콘텐츠'로의 진화를 게을리 하지 않았고 그 결과 오디션 프로그램의 '원조'로 떠오를 수 있었다.

국내 오디션 프로그램 역시 포맷의 저작권을 가진 유럽의 오리지널 프로그램이 아닌 미국에 수입된 '아메리칸 아이돌'의 영향을 받고 있다. 2009년부터 케이블 방송 엠넷에서 방송되며 선풍적인 인기를 구가하고 있는 '슈퍼스타K'는 '아메리칸 아이돌'의 포맷 바이블<sup>16)</sup>을 수입하진 않았지만 프로그램의 전체적인 형식과 전개를 구상하는 데 있어 많은 영향을 받았다. 연이은 오디션프로그램 열풍에 힘입어 제작된 지상파 방송 3사의 오디션 프로그램(MBC '위대한 탄생', KBS '탑밴드' SBS 'K-POP스타') 또한 프로그램의 근간을 '아메리칸 아이돌'에 두고 있다. 이처럼 FOX는 자사의 '킬러 콘텐츠'를 기반으로 포맷 중심의 프로그램을 수출하며 한국 시장 진출의 활로를 개척하고 있다. '킬러 콘텐츠' 전략은 글로벌 시청자들의 감각을 미국적 정서의 오락프로그램에 길들여지게 함으로써 FOX채널의 세계 진출과 확장을 가속화시키고 있다.

## (2) 현지화 부문

### - 플랫폼의 현지화

우선 플랫폼의 현지화부문부터 살펴보자. 현재 국내에 진출해 있는 FOX채널과 NGC 역시 각각 티브로드, CJ E&M과 합작해 개국했으며 현지화된 채널로서 운영되고 있다. 특히 FOX는 국내 시장을 선도하는 MSO(종합 유선방송 사업자)들과의 조인트벤처<sup>17)</sup> 형태로 한국에 진입함으로써 해외 사업자에게 가해지는 규제에 신속히 대응할 수 있는 기반을 만들며 국내 진출을 원활히 할 수 있었다. 주력 채널을 통해 시장에 진입한 뒤 FOX는 편성권을 확보하는 한편 문

bctg1=05&subctg2=00.

14) 마이데일리, 2012년 2월 1일

[http://www.mydaily.co.kr/news/read.html?newsid=2012020109212911\\_13&ext=na](http://www.mydaily.co.kr/news/read.html?newsid=2012020109212911_13&ext=na).

15) 미디어스, 2011년 6월 14일, <http://www.mediaus.co.kr/news/articleView.html?idxno=18013>.

한겨레 21, 2009년 11월 13일, [http://h21.hani.co.kr/arti/culture/culture\\_general/26098.html](http://h21.hani.co.kr/arti/culture/culture_general/26098.html).

16) 프로그램의 진행 과정과 카메라 위치 등이 세밀하게 기록된 제작 매뉴얼.

17) 자본의 활용, 기술의 이전, 판매 시장 확보, 값싼 노동력 확보 등의 목적으로 2개 이상의 회사가 서로 자본을 투자하여 설립하는 합작회사.

화적 장벽을 낮추고 시청자의 충성도를 유지하기 위해 채널 내에 Fox LIFE, NG Wild 등 스펠오프 채널을 블록편성<sup>18)</sup>하기도 했다.<sup>19)</sup> 그 결과 일정 정도의 시청률을 지속적으로 유지할 수 있게 되었다.

#### - 내용의 현지화

FOX는 국내에 론칭한 FOX LIFE를 대다수 국가에서 운영되고 있는 '여성 채널'의 장르가 아닌 '시트콤'으로 바꾸어 호응을 얻고자 했다. 또한 폭스 인터내셔널 채널(이하 FIC)은 지난 2009년 CJ E&M과 합작법인을 설립하고 tvN아시아 채널을 개국해 대만, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아, 태국, 호주 등 9개국에 진출했다<sup>20)</sup>. CJ미디어가 콘텐츠 제작과 편성을, FIC가 현지 인프라를 활용해 매체와 광고 영업 등을 맡고 있다. 합작법인 tvN 아시아는 동남아 방송 사업을 주도하며 현지인을 타깃으로 한 오락채널의 편성에 주력하는데 특히 대만<sup>21)</sup>에서 유료 디지털방송 가입 가구들을 대상으로 자체 제작 프로그램을 직접 송출하며 로컬콘텐츠의 활성화를 꾀하고 있다<sup>22)</sup>.

tvN 아시아는 2011년부터 아시아판 슈퍼스타 K, <K-POP Star Hunt>를 제작하여 국내와 동남아시아에 방송한다. 이 프로그램은 서울시와 CJ E&M의 해외법인인 tvN 아시아, 폭스 인터내셔널 채널(FIC) 등이 기획한 오디션 프로그램으로, 서울시와 큐브 엔터테인먼트가 함께해 제작부터 데뷔까지 지원한다. 2012년에 시즌 2가 제작되고 있으며 12월 말에 국내와 동남아시아 각국에 동시 방송될 예정이다<sup>23)</sup>.

18) 시청자를 계속 잡아두기 위하여 비슷한 종류의 프로그램을 일정시간동안 연속 편성하는 일.

19) CJ미디어 전략기획실(2010년), p. 5.

20) 한국방송영상산업진흥원(2008). 국내 미디어 기업의 글로벌화 전략과 과제. 『KBI 포커스』, 54, p.40.

21) 대만에서 제작되는 자체 제작 프로그램은 연가 100시간을 상회한다(FIC 관계자 인터뷰).

22) 한국경제, 2009. 11. 21, <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2009112036551>.

23) 아시아판 <슈퍼스타K>가 만들어진다. 한류 열풍이 거센 동남아시아 지역의 스타 지망생들을 대상으로 서바이벌 오디션 프로그램이 만들어지는 것. < K-POP Star Hunt > 라는 이름이 붙은 이 프로그램은 8월 말부터 동남아시아 지역에서 참가자를 모집, 9월 말부터 대만, 홍콩, 필리핀, 태국, 싱가포르 등 5개국을 돌며 실제 예선전을 갖고 각국에서 20명씩 총 100명을 선발한다. 이 100명은 다시 현지 예선전을 거쳐 국가별로 2명씩 상위 10명(top10)으로 걸러진다. 이 top10은 11월 중순 경부터 서울에서 포미닛, 비스트, 지나 등이 소속된 큐브 엔터테인먼트에서 체계적인 트레이닝을 받게 되며 12월 중순 경부터 최종 결선에 돌입한다. 큐브 엔터테인먼트 관계자는 "큐브 엔터테인먼트에서 가능성 있는 인재를 걸러내는 심사에서부터 트레이닝까지 맡게 됐다"고 밝혔다. 이 프로그램의 최종 우승자는 큐브 엔터테인먼트와 전속 계약을 맺고 활동할 기회를 얻게 된다. 국내에서는 12월 말 방송 예정이며, 동남아시아 각국에서도 동시에 방송될 예정이다(김명현, Daily 10, 2011.7.24.).

2012년에는 지난해에 참여한 싱가포르, 대만, 홍콩, 필리핀, 태국 등 동남아 5개국과 일본과 베트남 2개국이 추가됐다. 국가별 예선을 통해 국가당 2명, 총 10명을 선발한 뒤 한국에서 본선을 치르는 식으로 진행된다. 현재 국가별 예선을 치르고 있으며 다음달 서울로 넘어와 본격적인 경쟁에 들어간다. '톱10'이 오르는 본선예선 합숙훈련과 미션을 통해 매회 2명씩 탈락시켜 최종 우승팀을 가린다. 우승자는 그룹 비스트, 포미닛 등의 매니지먼트사 큐브엔터테인먼트의 연습생이 된다. 흥성 큐브 대표는 심사위원으로 참석하기도 한다. 서울시 관계자는 'K팝 스타 헌트'는 국내 시청자를 대상으로 하는 오디션 프로그램과는 달리 동남아 현지 시청자에게 소개하는 프로그램"이라며 "한류의 최대 소비국인 동남아에 한국 가요는 물론 서울을 널리 알릴 수 있는 기회가 될 것으로 기대한다"고 말했다. 오디션 과정은 올 연말 tvN 아시아와 FIC 계열의 엔터테인먼트채널인 채널 V와 스타월드 등을 통해 아시아 10여개국에 방송될 예정이다. 국내 방송은 미정이다. 서울시는 아시아 국가에 방송되는 점을 고려, 한류마케팅의 하나로 이번 프로그램에 참여하게 됐다. '톱 10'의 번외 프로그램 제작 등에도 협조해 서울의 명소와 맛집 등을 적극 홍보할 계획이다(뉴시스, 2012.9.19.).

그림 3. <K-POP 스타 헌트> 이미지



- 기타 방송물 현지화

FIC의 현지화 전략은 철저한 해당 국가 언어 제작, OAP(On air promotion) 제작 등에서도 극명하게 나타난다.

- 현지 사업자와의 협력

FIC는 TVN 아시아 런칭 이외에 콘텐츠 배급에도 현지 프로그램 사업자와 협력 체제를 구축하고 있다. 실제로 CJ E & M의 패션 채널 On style에서 방송되고 있는 <도전 슈퍼모델 코리아>는 FIC가 아시아 판권을 소유하고 있으며, Star World 채널을 통해 방송되고 있다<sup>24)</sup>.

---

24) FIC 코리아 관계자 인터뷰

그림 4. 도전 수퍼 모델 이미지



### (3) 사업다각화 전략

FIC그룹은 지난 2008년 국내 뉴미디어 시장을 적극적으로 공략하기 위해 한국지사인 '폭스 벤처스 코리아'를 설립했다<sup>25)</sup>. Fox International Channels의 100% 지분 투자로 설립된 폭스 벤처스 코리아 설립에 따라 케이블TV 관련 방송 사업은 기존 합작법인에서 하고, 뉴미디어 관련 사업은 폭스 벤처스 코리아가 전담한다. 내셔널지오그래픽채널, 스타TV의 해외광고 마케팅 수주, 집행 및 콘텐츠 판매를 주력사업으로 하고 있으며, 디지털 VOD 공급, 인터넷 광고 영업 대행, 뉴미디어 채널 공급, 디지털게임 렌탈 사업, 쌍방향 서비스 제공, 극장용 영화 배급 등의 사업을 진행하며 자사의 오리지널 콘텐츠를 활용한 출판, 캐릭터사업, 완구, 디지털교육서비스, DVD등 다양한 B2B<sup>26)</sup>, B2C<sup>27)</sup> 사업을 추진하고 있다.

### 소결

FOX사의 채널 사업구조와 글로벌 진출 전략을 요약해보자면 다음과 같다.

첫 번째로 수준 높은 콘텐츠의 확보다. FOX사의 경우 드라마, 리얼 버라이어티 쇼 프로그램 등의 다양한 장르에서 수준 높은 콘텐츠들을 제작했다. 그리고 이를 기존에 FOX사가 확보한 탄탄한 글로벌 네트워크를 통해 콘텐츠들을 전 세계에 내보냄으로써 수익을 확보할 수 있었

25) 폭스벤처스코리아(유) : 대표자 에드워드 윌리엄 데이비, 외국계 기업, 기업규모 소기업(50명 미만), 홈페이지 <http://www.startv.com>

26) 기업이 기업을 대상으로 각종 서비스나 물품을 판매하는 방식의 전자상거래.

27) 기업이 제공하는 물품 및 서비스가 소비자에게 직접적으로 제공되는 거래형태로 기업과 소비자간 전자상거래.

다. 단순한 네트워크의 확보만으로는 충분한 수익 확보를 보장할 수 없다. 이를 통해 내보낼 좋은 콘텐츠들을 자체 내에서 공급할 수 있는 능력이 FOX사의 글로벌 진출을 도왔던 것이다.

두 번째는 진출하고자 하는 국가에 맞춘 현지화다. FOX는 크게 두 가지 측면에서 해당국가에 맞는 전략을 세우고자 노력했다. 우선 플랫폼의 현지화 측면에서는 현지 사업자와의 제휴를 통해 브랜드를 론칭하고 확장했다. 또한 내용의 현지화를 위해서는 해당 국가에 맞게 채널들의 장르를 달리하는 재편성 했으며 또한 로컬 기업과 합작해 현지인의 정서에 맞는 프로그램을 제작하는 모습을 보이기도 했다.

마지막으로 FOX는 사업의 다각화를 통해 생존을 모색했다. 조사를 통해 살펴본 결과 FOX는 콘텐츠 유통을 위한 플랫폼의 확대에 관심을 보이며 뉴미디어 시장에 촉각을 곤두세우고 있었다. 근래 FOX는 자사의 글로벌 콘텐츠를 기존의 지상파, 케이블, 위성뿐 아니라 인터넷과 모바일로 확대해 나가는 등 뉴미디어의 비중을 대폭 강화하며 사업 다각화에 전력을 투자하고 있다.

FIC를 포함한 글로벌 미디어의 한국진출 초기 당시, 국내에는 이들의 진출에 대해서 우려하는 시선이 적지 않았다. 외국계 채널과의 경쟁에서 한국 채널들의 생존 가능성은 적었고 정부의 기업들에 대한 제도적 뒷받침조차도 제대로 마련되지 않았었기 때문이다.

하지만 FIC의 한국 진출은 우려했던 것 보다 좋은 성과를 가져왔다. 초기에 국내투자 없이 들어왔던 채널의 경우 한국에서 제대로 성과를 거두지 못하고 퇴진했다. 오히려 장기간 한국에서 시청자들을 확보하고 안정된 기반을 갖추 수 있었던 것은 현지 기업들과의 합작을 통해 채널을 새로 브랜드화한 경우였다.

또한 한국의 미디어 기업들은 이러한 FOX등을 포함한 글로벌미디어들의 전략을 벤치마킹해 이들에 필적할만한 많은 채널들을 생산했다. 대표적인 경우가 tvN이다. tvN의 경우 한국의 CJ E&M이 만든 채널을 역으로 FIC가 공급받아서 STAR TV 위성을 통해 필리핀 등지로 송출시키고 있다. 즉 방송시장을 외국에게 개방한 것은 오히려 경쟁 분위기를 조성함으로써 한국의 기업들에게 발전의 원동력이 되었던 것이다.

FOX채널의 활발한 국내 진출과 견주어볼 때 국내 미디어 기업들의 해외 진출은 다소 미진한 편이다. 국내 미디어 기업들 역시 협소한 국내 시장을 벗어나 방송시장의 규모를 확대하기 위해 해외진출의 필요성을 절감하며 글로벌 사업을 전개 중이지만 글로벌 미디어 그룹과의 경쟁에서 밀리며 여전히 부진을 면치 못하고 있는 실정이다. 글로벌 미디어 그룹과의 채널 경쟁에서 도태되지 않기 위해서는 국내 미디어 기업의 글로벌화를 위한 전략의 도출이 필요하다.

## 제 2 절 바이어컴(Viacom)

바이어컴은 1971년 Columbia Broadcasting System, Inc.(이하 CBS)에 의해 케이블텔레비전 시스템을 운영함과 동시에 《왈가닥 루시 I Love Lucy》 등 CBS의 인기 시리즈를 배급하기 위하여 설립되었다. 2010년 현재 월트디즈니(The Walt Disney Company), 타임워너(Time Warner), 뉴스코퍼레이션(News Corporation)의 뒤를 이어 세계 4위의 미디어기업이다. 바이어컴은 'Video & Audio Communications'의 앞 글자를 따서 만들었다. 현재 뉴욕 증권거래소 상장기업이며, 주력사업 분야는 영화와 케이블 텔레비전이다.

바이어컴은 현재 파라마운트 픽처스(Paramount Pictures), MTV, BET 등 영화 생산 및 배급, 텔레비전방송, 비디오 게임, 뉴미디어 사업부문에서 많은 회사를 가지고 있다. 텔레비전, 영화, 이동통신, 온라인 매체를 통해 전 세계 6억 명 이상의 수신자들과 연결되어 있다<sup>28)</sup>.

### I. VIACOM의 기업 현황 및 사업 특성

#### 1. 바이어컴의 역사

바이어컴은 1971년 6월 4일 CBS에 의해 설립되었다. 1970, 80년대 많은 수익을 기반으로 VH-1, 니켈로디언, MTV를 인수하면서 거대미디어기업으로 성장하였다. 1987년에는 내셔널 어뮤즈먼트의 계열기업이 되어 라디오 및 텔레비전 방송국을 인수하고, 케이블 채널과 프랜차이즈를 추가하며 텔레비전 시리즈 등을 제작하면서 꾸준히 성장하였다.

1994년에는 파라마운트 커뮤니케이션스를 인수하였고 그 후 블록버스터엔터테인먼트와 합병함에 따라 비디오 대여 및 음악 유통업까지 관여하게 되면서 영화, 케이블, 텔레비전, 출판 등의 계열 기업을 소유함으로써 전 세계로 사업을 다각화했다. 한편 2005년 비아콤은 기존의 CBS Corporation에서 분리되어 오늘날의 비아콤의 모습을 갖추게 되었다(두산백과).

---

28) naver.com, 본 연구에서는 비아콤의 역사, 사업분야, 사업전략 및 채널 등을 조사하기 위해 비아콤 홈페이지 및 주요 채널 홈페이지, 위키피디아를 참고하였다. 기본적인 조사는 Viacom 홈페이지에서 이루어졌다. 또한 본격적인 조사는 네이버와 google 검색엔진에 Viacom, MTV, BET, SBS MTV, NICK 등의 키워드를 검색하여 이루어졌다. 네이버 지식백과에 "Viacom"을 검색한 결과 관련 자료 9개중 6개를 참고하였으며, 위키피디아에서 "MTV"를 검색한 결과 MTV네트워크를 비롯하여 MTV브랜드 관련 자료 20여개중 4개를 참고하였다. 에스비에스 바이어컴의 현황을 조사하기 위해서는 금융감독원 전자공시시스템 홈페이지를 이용하였다. 전자공시시스템 감사보고서 검색에서 "에스비에스 바이어컴"을 검색한 결과 2006년부터 2008년 감사보고서 총 3개 중 2008년 자료를 사용하였다. 또한 네이버에서 "Viacom 순익"을 검색하여 나온 관련 기사 7개중 최근 3개 기사를 참고하였다.

표 8. VIACOM의 사업 연혁

1971	CBS에 의해 회사분할(스핀오프)형태로 설립.
1983	Warner Communications Inc. Warner Amex Cable Communications.와 함께 합작투자사업(joint venture)을 시작.
1986	비아콤은 MTV 네트워크를 매입.
1987	영화관 체인인 내셔널어뮤즈먼트의 계열기업이 됨.
	MTV는 유럽 MTV를 시작으로 국제적으로 확장.
1994	파라마운트 커뮤니케이션스 (Paramount Communications Inc.)를 인수.
1996	MTV가 MTV2(뮤직비디오채널 네트워크)를 런칭.
	Nick at Nite가 TV Land(classic television 네트워크)를 런칭.
1998	MTVN이 MTV네트워크에서 The Suite를 런칭.
1999	뉴욕증권거래소에 상장.
2000	CBS Corporation을 인수.
2001	BET가 새로운 디지털 케이블채널들을 런칭.
2002	MTV가 The College Television Network를 취득.
2003	COMEDY CENTRAL을 매입.
	The New TNN이 Spike TV로 재런칭.
2004	The College Television Network는 mtvU로 재런칭.
2005	기존의 CBS corporation에서 분리되어 현재의 비아콤이 됨.
	MTVN이 GameTrailers, GoCityKids, IFILM, Neopets를 취득.
	MTVN이 Logo런칭.
	MTVN이 최초의 브로드밴드 채널을 런칭.
	MTVN은 아프리카에 MTV채널을 런칭.
	MTVN VIVA Media AG를 취득.
2006	MTVN이 Harmonix, Quizilla, Atom Entertainment, Y2M, and Xfire를 취득.
	MTVN이 일본의 MTV그룹을 취득.
	Paramount Pictures가 Paramount Vantage를 런칭.
	Paramount Pictures가 DreamWorks LLC.를 획득.
2007	인도의 TV-18과 합작투자사업을 발표.
2008	파라마운트 픽처, MGM, Lionsgate와 합작 투자하여 EPIX을 만들.
2009	Nickelodeon이 the Teenage Mutant Ninja Turtles에 대한 세계적인 지적재산권을 획득
	비아콤과 인도의 최고 엔터테인먼트 기업 Network 18이 Viacom 18 Media을 통해 미국을 대상으로 한 COLORS채널을 개설.
	Nickelodeon이 미취학 아동을 위한 교육 프로그램인 Nick Jr.와 청소년을 위한 TeenNick으로 브랜드를 이미지를 새로이 함.
	BET 네트워크는 BET J를 BET CENTRIC로 바꿔 브랜드 이미지를 새로이 함.
2010	주주에게 정기적으로 분기 현금배당금을 발표하고 주식구매프로그램을 재개.
	Viacom은 Harmonix Music Systems를 매각.
2011	비아콤은 국제적인 미디어 네트워크로 성장. (VIMN)

출처 : 바이어컴 홈페이지

## 2. 바이어컴의 사업분야

### 1) 사업 현황

바이어컴의 사업 분야를 살펴보면, 먼저 지상파방송으로는 CBS와 UPN이 있다. CBS는 전 세계적인 방송물 배급 사업을 하고 있고 미국 내 신디케이션 조직을 통해 자체 제작 및 초별 방송 프로그램의 판매 및 유통 사업을 하고 있다. 케이블 네트워크로는 크게 MTV, BET, NICK이 있으며 그 외 다수의 채널을 보유하고 있다. 그 외, 비아콤은 방송물 유통 사업, 영화, 음반, 출판, 인터넷, 라디오, 비디오 등 다양한 미디어 분야에서 사업을 진행하고 있다.

표 9. 비아콤의 사업분야

영역	계열사 및 사업 부문 명칭
지상파방송	CBS(20개 방송국), UPN(18개의 방송국과 1개의 독립 TV방송국)
	인터넷 서비스 : CBS.com
케이블방송	MTV, BET, Nickelodeon, 쇼타임 네트워크
방송물유통사업	CBS Enterprises(TV 신디케이션 및 배급) 파라마운트 텔레비전
영화, 음악, 극장	비아콤 엔터테인먼트 그룹 (파라마운트 영화사, MTV film, Nickelodeon Movies)
테마파크	파라마운트 파크
출판 등	Simon&Schuster
인터넷	The Excite Network, Hollywood Media, Nickelodeon Online
라디오	Infinity Broadcasting

### 2) 분야별 매출현황

아래 <표 10>은 비아콤의 2007년까지의 매출 현황을 미디어 네트워크와 필름엔터테인먼트로 나누어 조사한 표이다. 아래의 통계자료에서 연간 매출액이 꾸준히 증가하고 있는 것을 알 수 있다.

표 10. 바이어컴 매출 현황

(단위 : 백만달러)

사업 분야	2005	2006	2007
Media Networks	6,757.8	7,240.9	8,101.4
Filmed Entertainment	3,925.2	4,273.8	5,475.6
합계	9,519.5	11,361.1	13,423.1

주 : 사업 분야 간 중첩되는 매출액은 제거한 합계임.

출처 : Viacom, Annual Report 2007

### 3. 바이어컴의 사업전략

바이어컴의 기본 사업 전략은 성장 가능성이 있는 미디어 기업에 자본을 최고 경영진의 공격적인 인수, 합병하는 것이다.

#### 1) 대량 맞춤화 전략 (Mass Customization)

바이어컴은 2001년 경기 부진 등의 악조건에서도 불구하고 흑인 전용채널인 BET를 사들이고, 2002년에는 미국 내 히스패닉(스페인어를 사용하는 중남미 아메리카계 미국인) 전용채널인 유니버전을 인수하였다. 획일적인 표준형으로 콘텐츠를 제작하는 것에서 탈피하여 사회의 다양한 계층으로부터 광범위한 수익 및 지지기반을 확보하려는 의도를 볼 수 있다.

#### 2) 수직+수평 통합

바이어컴은 지난 2000년 CBS와 합병하면서 당시 보유한 MTV, 니켈로디온 등의 케이블 방송부문과 지상파 TV와 라디오라고 하는 미디어 산업의 핵심 영역을 결합시키는 합병을 성사시켜, 수평적 통합과 수직적 통합을 모두 실현하였다. 방송물 콘텐츠의 기획과 개발 제작 판매 유통의 전 과정을 수직적으로 통합시켰을 뿐만 아니라 영화와 지상파 방송, 케이블방송 등 미디어 산업의 각 분야를 수평적으로 융합시키는 변화를 가져왔다.

#### 3) 핵심요소 집중 전략

바이어컴은 주력 계열사인 케이블 방송 UPN을 통하여, 영화사 파라마운트가 제작하여 사업

권을 갖고 있는 영상물 콘텐츠의 지속적인 윈도우 채널 역할을 하고 있다. 즉, 콘텐츠와 케이블 방송 채널을 동시에 겸비함으로써 영화사의 막강한 콘텐츠 파워가 더욱 증폭 될 수 있게 만드는 환경을 조성한 것이다.

#### 4) 전략적 제휴

기업 간의 전략적 제휴는 기업의 해외 진출과 밀접한 연관을 갖는다. 비아콤의 주요 전략적 제휴 기업을 보면 영화나 텔레비전 등과 같은 콘텐츠를 기반으로 한 합작 회사를 설립하는 경우가 대부분이다. 경쟁 기업인 타임워너와 공동으로 기업을 운영하여 코미디 채널 시장을 안정화시키기도 하였는데, 다양한 경쟁기업들과 전략적 제휴를 맺음으로써 이익을 창출하고 있다.

### 4. 바이어컴의 해외진출현황

바이어컴은 미국을 포함한 북미 지역에 21개 채널이 진출해 있고, 문화적으로 인접한 유럽에는 현재 15개의 채널이 진출해있다. 아시아와 아프리카에는 각각 12개 채널이 진출한 상태이다. 그러나 비아콤이 위치한 미국과 지리적으로 인접한 남미에는 7개 채널만이 진출해있는데, 이는 방송환경 등과 같은 요인이 영향을 미쳤을 것이라고 짐작되며 호주 등 오세아니아에는 6개의 채널이 진출한 상태이다.

## II. 바이어컴의 채널 사업 현황

### 1. Viacom Media Networks(MTV 네트워크)

Viacom Media Networks(2011년까지 MTV네트워크로 알려짐)는 MTV채널을 포함하여 많은 TV채널 및 인터넷브랜드 운영을 총괄하는 비아콤의 한 부서이다. Viacom Media Networks의 형제로는 Viacom International Media Networks가 있다. 1985년, Warner Communications와 아메리칸 익스프레스가 Warner-Amex Satellite Entertainment의 기본 케이블 자산을 없애기로 결정 한 후, 비아콤은 이를 소유하게 되며 MTV Networks로 이름을 바꾸고 크기를 확장하기 시작했다. Warner-Amex는 본래 Nickelodeon, MTV, VH1, 그리고 TMC를 만들고 소유하고 있었다. Viacom은 1985년 회사의 66%를 인수하고, 1986년에 나머지 자산을 인수하였다. Viacom Media Networks는 비아콤에 속한 Vlicom International에

포함되어 있으며 별개의 법적 실체는 없다.

Viacom Media Networks는 MTV, MTV2, Nickelodeon, TV LAND, VH1, SPIKE TV, Country Music Television, Comedy Central, MTV UTM 등의 채널을 제공하고 있다. 아동전문 채널인 Nickelodeon은 세계 약 1억 7000만 명의 시청자를 보유하고 있으며, 유료 음악 채널인 VH1은 세계적으로 약 1억 명의 시청자를 확보하고 있다. 콘텐츠 중심의 미디어 기업인 비아콤은 채널과 콘텐츠를 핵심으로 해외에 진출하고 있는데, Viacom Media Networks는 비아콤 해외진출의 주요 도구로 이용되고 있다.

Viacom Media Networks는 TV와 디지털 미디어, 출판, 홈비디오, 라디오, 음악과 관련된 세분화된 모든 것을 포함하고 있다. 전 세계적으로 비아콤 브랜드는 200개 이상의 지역적으로 프로그램되고 운영되는 TV채널과 550개 이상의 디지털 미디어 자산을 통해서 170개국 약 7억 가구에서 37개의 언어로 볼 수 있다. Viacom Media Networks는 세계적으로 유명한 MTV, Nickelodeon, Comedy Central, BET, Paramount Channel, VH1, VIVA, COLORS, Game One and Tr3s: MTV, Musicá y Mas등을 소유하고 있다<sup>29)</sup>.

## 1) MTV

### - 채널 특성

MTV는 18-38세의 시청자 층을 겨냥한 음악 프로그램 전문 네트워크로서 스테레오 음향과 영상에 의해 히트 가수의 연주, 음악 뉴스, 록(rock)음악을 테마로 한 영화 등을 주로 다루고 있다. MTV는 광고료와 가입자가 지불하는 가입비로 운영된다(네이버 지식백과). MTV는 그 지역의 문화적 성향에 따라 국가, 지역, 그리고 세계 아티스트들을 국내 자체 제작된 프로그램과 더불어 해외제작프로그램을 통해 소개하는 역할을 꾸준히 도맡아왔으며, 감각적이고 참신한 콘텐츠로 음악, 엔터테인먼트, 패션, 라이프 스타일, 스포츠를 비롯한 모든 젊은이들의 트렌드를 주도해왔다. 현재 MTV는 200개의 디지털 미디어 소유권과 로컬 홈페이지 및, 모바일, 브로드밴드, 팟캐스팅, 출판, 음반, 라디오, 저작권&판촉, MTV Films등의 계열사를 보유하고 있으며, 인터브랜드(Interbrand)가 발표한 2008년 전 세계 최고의 브랜드(Best global brands)에서 52위를 차지한 바 있다<sup>30)</sup>.

또한 MTV는 1982년부터 매년 뛰어난 비디오 클립을 표창하는 MTV 뮤직 어워드를 개최하고 있다. (네이버 지식백과) MTV 브랜드는 MTV HITS, MTV Classic, MTV Base, MTV Idol, MTV Pulse, MTV2, MTV Brand New, MTV Music, MTV Dance, MTV Rocks, MTV Jam, mtvU, Tr3s: MTV, Música y Más를 포함하고 있다<sup>31)</sup>.

### - MTV 설립 및 발전과정

워너 커뮤니케이션스는 신용카드사인 아메리칸 익스프레스와 합작으로 뮤직 비디오 전문 방송국 엠티비(MTV:뮤직 텔레비전)을 설립하여 1981년 8월 1일에 첫 방송을 시작했다. MTV에

---

29) 위키피디아

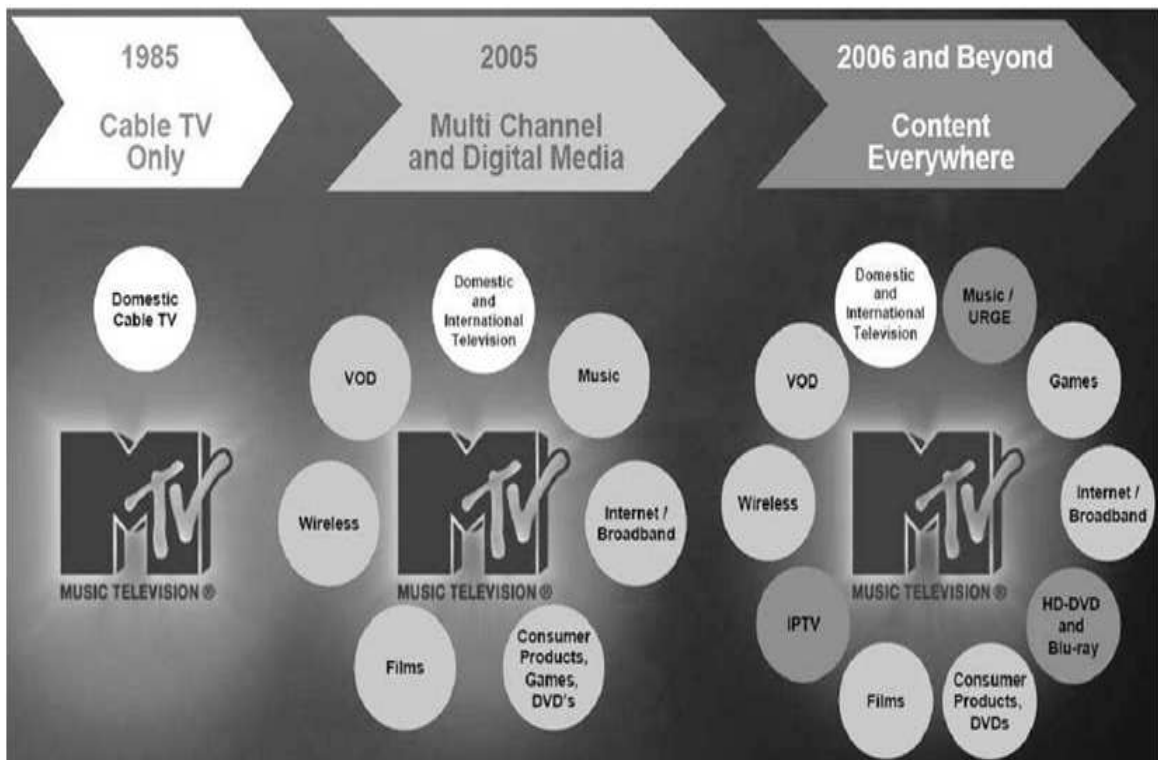
30) SBS MTV 홈페이지

31) 위키피디아

서 처음으로 보여준 뮤직 비디오는 우주 비행사인 닐 암스트롱이 달에 MTV 깃발을 꽂는 화면을 배경으로 한 버글스(Buggles)의 노래 '비디오가 라디오 스타를 죽였네(Video Killed the Radio Star)'였다. 그러나 계속되는 적자로 인하여 1984년에 아메리칸 익스프레스는 사업에서 물러났고, 얼마 후 워너 커뮤니케이션스도 MTV, 무비채널, Nickelodeon, VH1(1985년 런칭)을 CBS 케이블 텔레비전 부서인 비아콤에 매각했다. 2000년에 비아콤은 모회사인 CBS를 인수했다<sup>32)</sup>.

아래 그림은 MTV의 발전과정을 도식화한 것이다. 이에 따르면, MTV는 1985년 미국 내의 케이블 방송으로 출발하여 2005년까지 VOD, 영화, 음반 등 다양한 분야로 사업을 확장하였고, 2006년 이후로도 게임, IPTV 등의 사업 등에 진출하는 등 다양한 활동을 전개하고 있다. 1987년 전까지 MTV는 거의 뮤직비디오만을 방영했지만, 시간이 지남에 따라 다른 채널을 위해 만들었던 프로그램들을 포함하여 다른 다양한 성격의 프로그램을 선보이게 되었다. 1980년대 후반, MTV news와 함께 음악 뉴스 쇼 The Week in Rock이 생기며 비뮤직비디오 프로그램이 등장하게 됐다. 이때 당시 댄스 쇼인 Club MTV, 게임쇼인 Remote Control도 시작되었다. 이러한 새로운 프로그램들은 MTV 프로그램 종류가 더 다양해지는 데 시작에 불과했다. 프로그램 형식이 다양해짐에 따라, 새로운 장르의 프로그램도 등장했다. 1990년 초반에는 MTV의 첫 리얼리티 프로그램인 The Real World나 Road Rules가 시작되었다<sup>33)</sup>.

그림 5. MTV의 발전과정



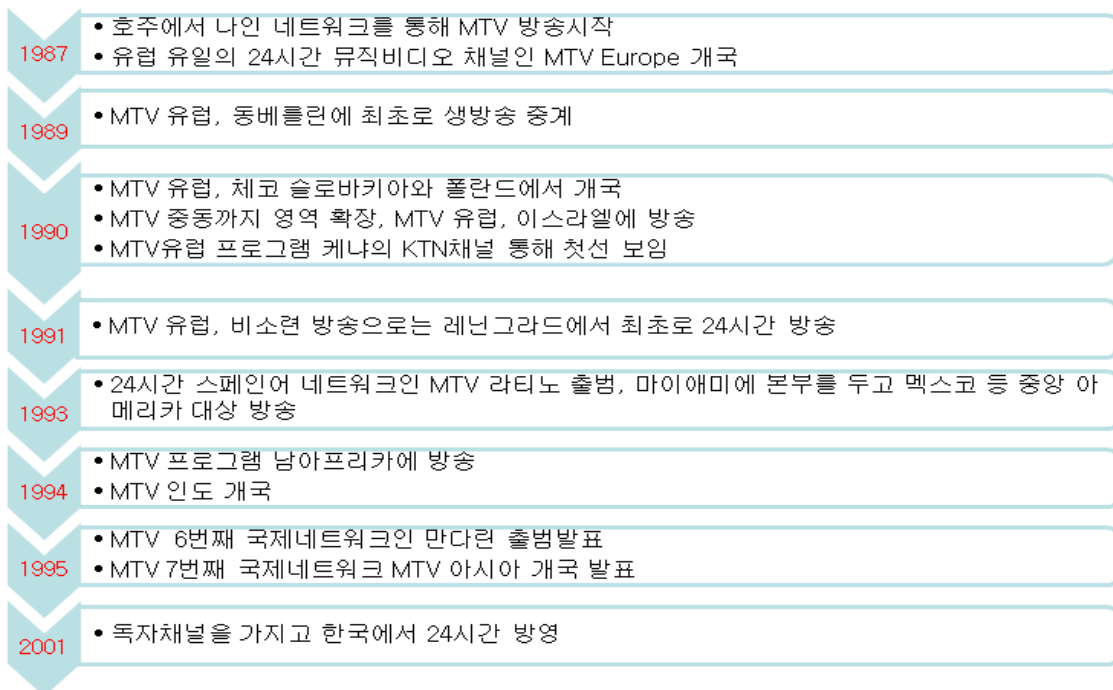
32) 두산백과

33) 위키피디아

- MTV의 해외진출

다음 그림은 MTV 해외진출을 시대별로 분류한 것이다. 1981년 개국한 이래로 MTV는 지속적으로 해외 진출을 도모해 왔다. 1987년 호주에서 나인 네트워크를 통해 MTV 방송을 시작하였고, 같은 해 유럽에서 MTV유럽을 개국한 것을 분기점으로 유럽지역에서 지속적인 확장을 하였다. 90년도에는 중동에, 94년에는 인도, 95년에는 아시아에 진출하면서 전 세계적인 채널로 급부상 했으며, 한국에는 2001년에 방송을 시작하였다. 2005년에는 아프리카 MTV를 런칭함으로써 100번째 채널을 기록하였다<sup>34)</sup>.

그림 6. MTV 해외진출 추이



- SBS MTV

MTV 코리아는 한국의 젊은 세대를 타겟으로 2001년 7월 1일 국내 첫 개국하였다. MTV코리아는 국내외 아티스트의 뮤직비디오를 폭넓게 소개하며 음악은 물론 리얼리티 쇼와 함께 패션, 뷰티, 디자인, 영화 등 다양한 라이프스타일 트렌드를 선도하는 채널로 포지셔닝하고 있다. 2011년 9월 SBS 미디어홀딩스와 손을 잡고 합작사인 에스비에스바이아컴을 설립, SBS MTV 채널로 운영하고 있다.

SBS MTV가 개국하기 이전에는 1994년 12월 MTV Asia와 Mnet 프로그램 계약으로 1995년 4월 17일부터 Mnet에서 MTV 프로그램을 하루 3시간 방송되었다가 1999년 1월 7일부터

34) 위키피디아

Mnet에서 MTV 프로그램을 하루 3시간 방송하던 것을 5시간으로 방송 시간을 2시간 확장하였다. 이후 2000년 12월 31일 Mnet과의 계약 만료로 2001년 1월 1일부터 온미디어(현 CJ E&M)가 운영하는 게임채널인 온게임넷에서 아침시간에 4시간씩 방송하다가 같은 해 7월 1일부터 분리되어 정식 채널로 개국하였다. 2001년부터 2007년 12월까지 온미디어(현 CJ E&M)가 운영했으나 2008년 1월부터 2011년 10월 31일까지는 C&M과 MTV 네트워크에서 운영하였다. 그리고 2011년 11월 1일부터 니켈로디언 코리아와 함께 SBS 미디어넷 그룹에 속하게 되어 채널명이 SBS MTV로 변경되었다.

SBS MTV는 대한민국에서 방송중인 음악 & 엔터테인먼트 전문 채널로서, SBS MTV의 편성은 MTV에서 만든 외국 프로그램, SBS MTV에서 만든 프로그램, 음악 프로그램(Non-Stop)으로 편성된다<sup>35)</sup>. SBS MTV의 간단한 연혁은 다음과 같다.

표 11. SBS MTV의 연혁

1994년 12월	MTV Asia 와 Mnet 프로그램 계약
1995년 4월	Mnet에서 MTV 프로그램을 저녁시간에 3시간 분량 방영
1999년 1월	Mnet과 MTV 전략적 제휴 (1일 5시간으로 확대)
2001년 1월	온게임넷에서 MTV 프로그램을 아침시간에 하루 4시간씩 방영(온미디어)
2001년 7월	정식채널로 개국함·MTV KOREA 설립·개국과 동시에 24시간 방송.
2008년	법인명 MTV Networks로 변경. (2007년까지는 온뮤직네트워크)
2011년 11월	한국 SBS 와 미국 Viacom이 합작하여 SBS Viacom 설립 및 SBS MTV 개국.
2012년 4월	방송 개시.

현재 SBS MTV에서는 다이어리, 더 스테이지 빅 플래저, 더 쇼 : 올 뉴 케이팝, 로보로보 팝콘 2012, 비하인드 더 쇼 시즌2, 타다! 잇츠 원더보이즈, SBS MTV K-POP 20, SBS MTV POP 20 등이 인기 프로그램이다(SBS MTV 홈페이지).

## 2) 니켈로디언(Nickelodeon)

니켈로디언(Nickelodeon, 줄여서 닉(Nick)이라고도 부름)은 어린이를 위한 대규모 엔터테인먼트 브랜드이다. 본래의 이름은 The Pinwheel Network였으며 비아콤에 소유되어 있다. 2004년부터 이란계 미국인인 Cyma Zarghami에 의해 운영되고 있으며 현재 166개국을 통해 2억 910만 가구에 방송되고 있는 세계 최대 규모의 키즈 엔터테인먼트 채널이다. 2011년 초까지는 미국 내 케이블 1위를 차지하였으나, 연말이 되자 바이어컴에서도 ‘원인을 알 수 없다’고 묘사하는 두 자리 등수까지의 강등을 겪었다.

미국 내에서는 일요일에서 목요일까지는 오전 6시부터 저녁 8시, 금요일에는 오전 6시부터 오후9시 그리고 토요일에는 오전6시부터 오후10시까지 방송을 하고 있다. 미국 내 TV채널은 1억 가구가 시청하고 있는 것으로 조사되었다. 방송 사업을 넘어 온라인, 서적, 영화 그리고 관련 캐릭터 상품 등으로도 수익을 창출하고 있다<sup>36)</sup>.

35) SBS MTV 홈페이지

36) 닉 홈페이지

## ① nick의 역사

1977년에 투웨이 케이블방식으로 방영된 어린이를 대상으로 특화된 방송이 있었는데 그것이 Nickelodeon의 시초인 The Pinwheel Network<그림1>였다. 1979년 Nickelodeon이란 이름으로 바뀌었으며, 2년간의 방송이 있었음에도 Nickelodeon에서는 79년을 공식 개국 연도로 하고 있다.

그림 7. The Pinwheel Network



초기에는 방송시간이 주중 오전10시부터 오후10시까지, 주말은 오전9시부터 오후8시까지였으며 광고가 없는 형태를 취하고 있었다. 시청자가 늘어남에 따라 1981년 4월 12일부터는 방송시간을 오전8시부터 오후9시로 확대하고 채널 송출방식을 ARTS(Alpha Repertory Television Service, 미국의 허스트(Hearst)사와 ABC 비디오 엔터프라이즈(ABC Video Enterprise, ABC의 100% 자회사)사의 합작회사인 허스트·ABC 비디오 서비스사가 운영하는 위성 이용 기본 케이블 네트워크)로 바꾸었다.

1984년에는 성공적인 프로그램의 부족으로 1000만 달러의 손실을 보는 위기를 겪었다. 이에 따라 기존의 사원을 해고하고 회사의 로고를 바꾸고<그림2> 방송에 광고를 포함하는 등 약 6개월의 재정비를 하였다. 1985년 7월부터는 밤 시간대 방송인 Nick at Nite를 시작하여 비로소 24시간 방송을 하게 되었다. 이러한 노력의 결과로 Disney Channel과 Cartoon Network등의 채널의 부상에도 불구하고 니켈로디언은 25년간 어린이대상 방송의 지배적인 채널자리를 차지할 수 있었다.

그림 8. 1984년 로고



1990년 니켈로디언은 플로리아에 위치한 Universal Studios에 Nickelodeon Studios라는 이름의 TV 스튜디오를 만들어 이곳에서 시트콤과 게임쇼, 영화촬영 등을 할 수 있게 하였다. 또 피자헛과 JMA(Joint Marketing Agreement)에 대한 협약을 체결하여 니켈로디언잡지를 발간하여 그것을 피자헛에 비치하였다. 1994년에는 The Big Help(2007년에 The Big Green Help로 바뀐)이라는 방송을 시작하였고, 이는 사람과 지구에 변화를 주기자 운동을 장려하고 환경을 지켜나가자는 취지의 방송을 만들고 있다. 1995년 10월에는 Nick.com이라는 홈페이지

지를 개설하였다. 처음에는 미국 내 온라인 가입자에게만 열리던 홈페이지는 나중에 모든 인터넷 사용자가 접근 가능하도록 바뀌었다. 웹사이트의 인기가 점점 많아지면서 1999년 3월에는 어린이 및 청소년 대상 웹사이트 중 접속 수 1위를 달성하였다.

2005년에는 Nickelodeon Studios가 문을 닫고 이제는 할리우드에 위치한 Nickelodeon On Sunset studios에서 촬영을 하게 되었다. 2009년에는 새로운 로고<그림3>를 만들어 새로운 느낌을 주어 니켈로디언이 새로운 정체성을 형성할 수 있도록 하였다. 디자인을 담당한 Eric Zim은 니켈로디언의 새로운 로고와 함께 이에 소속된 모든 방송 브랜드들을 대표하는 새로운 로고 시스템<그림4>을 만들어내어 앞으로의 니켈로디언사업의 재정비를 하였다 (닉 홈페이지, 위키피디아).

그림 9. 2009년 새로운 로고



그림 10. 2009년 재정비된 로고 시스템



## ② nick 채널 구성

니켈로디언은 Nick, Nick Jr., Nick At Nite, Nicktoons, TeenNick 등의 채널로 구성되어 있다.

### 가. Nick

Nick은 니켈로디언의 대표적이고 가장 기본적인 방송프로그램으로 어린이를 대상으로 한 드라마, 애니메이션 및 드라마를 모두 방영한다<sup>37)</sup>.

### 나. Nick Jr.

Nick Jr. 는 미취학 아동을 대상으로 한 방송이며 24시간 방송에 광고가 들어가 있지 않는다. 케이블 및 위성 TV를 통하여 약 7500만 명이 시청하고 있다. 방송과 홈페이지 (nickjr.com)를 통하여 재미있고 교육적인 프로그램을 즐길 수 있다.

37) <http://www.nickpress.com>

#### 다. Nick At Nite

Nick At Nite는 저녁 및 밤 시간대에 방송을 하며 주로 가족 드라마를 방영한다. 홈페이지를 통해서 시청자는 관련 사진을 보거나 게임을 할 수 있으며 다른 접속자들과 채팅을 하는 기능도 갖추어져있다.

#### 라. Nicktoons

Nicktoons은 Nick에서 운영하는 24시간 애니메이션 채널이다. 빠르게 증가하는 아이들의 네트워크에 다양한 프로그램을 제공하려 노력한다. 현재 6100만 명이 케이블과 위성을 통하여 시청하고 있다.

#### 마. TeenNick

TeenNick은 청소년을 대상으로 한 24시간 채널이다. 7100만 명 이상이 케이블 및 위성을 통하여 시청을 하고 있다. Nick의 인기프로그램이나 각종 시상식 등의 방영을 하고 있으며, 청소년의 감성에 맞춘 다양한 방송을 제작하려 노력한다<sup>38)</sup>.

#### 바. 니켈로디언 코리아(Nickelodeon Korea)

니켈로디언 코리아(Nickelodeon Korea)는 대한민국의 방송채널 사용사업자인 SBS 바이어컴이 운영하고 있는 어린이 대상 텔레비전 채널이다. 2007년 4월 닉 코리아(현재의 니켈로디언 코리아)가 개국하기 전에는 대한민국에서는 디지털 위성방송 사업자인 스카이라이프가 니켈로디언이라는 채널 명으로 2003년 1월 1일부터 24시간 시험방송을 개시하여 해외에서 재송신하는 방식으로 송출했으나, 스카이라이프 측에서 일본의 소니픽처스 텔레비전 인터내셔널과 일본 합작 애니메이션 채널인 "애니맥스"를 설립함에 따라 니켈로디언의 송출이 2006년 3월에 중단되었다.

2007년 4월에 온미디어(현 CJ E&M)와 MTV 아시아가 온뮤직네트워크를 합작 설립하면서 정식 개국하였으며 2007년부터 2011년 2월 28일까지는 온미디어(현 CJ E&M)가 운영했으나, 2011년 3월 1일에 씨앤엠에게 매각되었다. 같은 해 11월 1일에 SBS가 닉 코리아를 인수하여 지금까지 방송을 하고 있다. 현재는 대교어린이TV에서 닉주니어의 일부 프로그램이 방송중이기도 하다. 모기업은 SBS 비아콤이며 공식 한국홈페이지도 운영하고 있다<sup>39)</sup>.

### 3) CMT

CMT(Country Music Television)는 미국의 컨츄리 음악을 중심으로 한 케이블 채널이다. 뮤직비디오, 콘서트 테이프, 영화, 컨츄리 음악가수들의 다큐멘터리, 게임쇼, 리얼리티 프로그램 등이 방영된다. CMT는 MTV 네트워크에 속해있다<sup>40)</sup>.

---

38) 닉 홈페이지, 위키피디아

39) 닉 홈페이지, 위키피디아

40) 위키피디아

그림 11. CMT 로고



#### 4) COMEDY CENTRAL

Comedy Central은 코미디 프로그램을 제공하는 케이블, 위성채널이다. 지난 2006년부터 유럽, 인도, 독일, 헝가리, 인도, 중동, 라틴아메리카, 뉴질랜드, 아시아 등에 채널을 현지화 시켜 세계적인 채널이 되었다<sup>41)</sup>.

그림 12. CMT 로고



#### 5) SPIKE

스파이크는 젊은 성인남성(20~40세)을 타겟으로 한 채널이다. 스포츠에서부터 투자, 비즈니스까지 남성들의 주요 관심사를 다룬 프로그램들을 방영한다. 프로레슬링, 혼합 무술 프로그램과 Auction Hunters, Bar Rescue가 대표적인 예이다. CSI, CSI 뉴욕, Unsolved Mysteries, and The Ren & Stimpy Show와 같은 인기 있는 프로그램이나 영화 등을 재방송하기도 한다<sup>42)</sup>.

그림 13. SPIKE 로고



#### 6) VH1

VH1은 처음에는 MTV처럼 뮤직비디오 프로그램으로 시작하였다. 현재는 뮤직비디오 프로그램인 Top 20 Video Countdown과 더불어 이벤트, 라이브 공연, 음악 다큐멘터리 등을 방

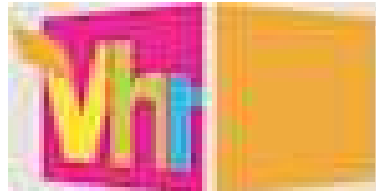
---

41) 위키피디아

42) 위키피디아

영한다. VH1의 히트 프로그램으로는 Mob Wives, Basketball Wives, Love & Hip Hop, Storytellers, Behind The Music, Critics' Choice Movie Awards, the award-winning Rock Docs francise 등이 있다<sup>43)</sup>.

그림 14. VH 1 로고



#### 7) VH1 Classic

VH1 Classic는 1960년대에서 1990년대 초의 비디오, 콘서트, 음악을 다루는 채널이다. 시대적 아이콘인 The Beatles, The Rolling Stones, Tina Turner, Led Zeppelin, Marvin Gaye, The Who, Stevie Wonder, The Police 등의 콘서트 영상, 다큐멘터리 등을 제공한다(위키피디아).

그림 15. VH 1 Classic 로고



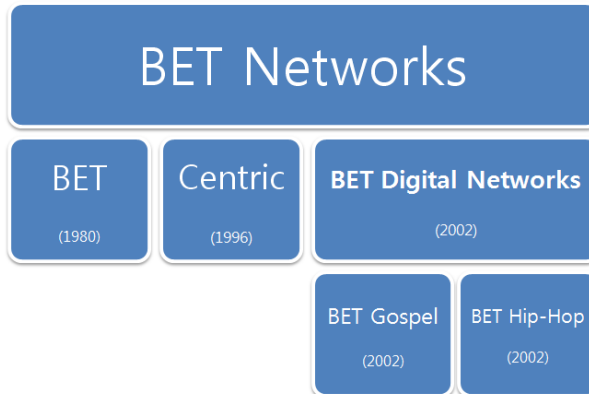
## 2. BET Networks

BET(Black Entertainment Television)는 미국 내 흑인을 대상으로 한 유일한 케이블 TV 네트워크이다. 1980년에 출범하였으며, 흑인들이 즐기는 스포츠나 음악 프로그램 등을 종합편성하고 있다. BET 채널은 미국, 영국, 캐나다, 중동, 아프리카, 카리브 해 지역에 9000만 이상의 가구에 제공되고 있으며 흑인과 전 세계의 흑인문화소비자들을 위한 엔터테인먼트 콘텐츠를 제공한다. 미국 전체 7,500여 개의 케이블 시스템 중 1,825개 시스템을 통해 보급되고 있으며 2,380만 가구가 가입하고 있다. BET는 HBO나 쇼타임(Showtime)과 같은 유료 케이블과는 달리 가입자의 추가부담이 없는 기본 케이블 서비스이다<sup>44)</sup>.

43) 위키피디아

44) 비아콤 홈페이지, 네이버 지식백과

그림 16. Bet Networks의 구조



(비아콤 홈페이지 참고)

### 1) BET

BET는 타겟 시청자인 흑인과 흑인문화소비자들에게 히트 음악프로그램, 엔터테인먼트 프로그램, 뉴스 프로그램 등을 제공한다. 대표적인 프로그램으로는 106 & Park, Rap City, Meet the Faith, College Hill and American Gangster 등이 있다. BET Awards는 BET에서 매년 아프리카계 미국인과 음악의 다른 소수 민족을 대상으로 엔터테인먼트 분야에서 활동했던 스타들에게 수여하는 시상식이다. 2001년 시작되었으며 시상식은 매년 생방송으로 진행된다. BET Hip Hop Awards는 BET에서 방영하는 연례행사로 힙합 뮤지션, 프로듀서, 뮤직비디오 감독의 쇼 케이스가 진행된다. 최신 블랙 엔터테인먼트 중 가장 훌륭한 음악들을 선정하고, 그 해의 작곡상, MVP를 시상한다.

### 2) CENTRIC

CENTRIC은 25세에서 54세의 흑인 시청자를 타겟으로, 24시간동안 방영하는 엔터테인먼트 채널이다. CENTRIC은 기존의 BET on Jazz, BET Jazz and BET J를 통합한 것이다. 앞서 언급한 기존의 채널들은 R&B와 소울 그리고 특히 재즈에 주력하여, 주로 흑인 재즈뮤지션들의 쇼케이스를 주로 방영했다. 오늘날 새롭게 태어난 CENTRIC은 성인 흑인들의 스타일, 소울, 교양과 지식을 반영하는 업그레이드 된 채널로서 영화, 드라마, 음악, 문화, 생활 프로그램 등을 포함한다.

### 3) BET Digital Network

BET Digital Network에는 BET Gospel과 BET Hip-Hop이 있다. BET Gospel은 2002년에 개국한 채널로 기독교 복음을 전달하고 각종 기독교 관련 프로그램을 제공한다. BET Hip-Hop은 기본적으로 힙합과 랩 비디오로 구성되어있다. 이 채널은 BET의 빈티지 뮤직비디오 프로그램을 방영하며 일주일 단위로 같은 에피소드가 하루에도 몇 번씩 자동적으로 반복된다<sup>45)</sup>.

45) 비아콤 홈페이지, 위키피디아

### III. 바이어컴의 성공요인 및 재무 현황

#### 1. 성공 요인

##### ① 수익위주의 일관된 경영전략

LG경제연구원의 한 경영전략 보고서에서는 바이어컴이 세계적인 미디어업체로 거듭난 이유를 경영전략에 있다고 보았다. 바이어컴은 유행에 따르지 않고 묵묵히 자사의 전략을 고수해 성공을 경험한 기업이다. 바이어컴의 CEO인 쉘머스 레드스톤은 수익위주의 일관된 경영 전략으로 바이어컴을 운영해왔다. 레드스톤 회장은 새로운 미디어의 가치를 높이 평가하면서도 구미디어와의 결합이 실질적인 수익모델로 연결되지 않는 한, 인수나 합병은 불가하다는 방침을 지속해온 것으로 알려져 있다. 바이어컴은 이러한 한결같은 경영전략을 바탕으로 장기간동안 꾸준한 성과를 이끌어낸 것이다<sup>46)</sup>

##### ② 타 기업 인수능력

뿐만 아니라, 바이어컴은 CBS 방송, 파라마운트 등 미국의 대표적 미디어 기업들을 차례로 인수했다. 이를 통해 질적인 측면, 양적인 측면을 고루 발전시켜왔으며 이제는 하나의 거대한 미디어 제국이라 일컬어도 손색이 없을 정도이다. 시기와 상황을 판단해 적절한 기업을 선택, 인수하는 바이어컴의 능력은 글로벌 미디어 기업으로서의 성장에 중요한 역할을 해주었다.

##### ③ 해외진출

또한, 바이어컴은 미국을 포함한 북미지역과 문화적으로 인접한 유럽뿐만 아니라 아시아, 아프리카, 오세아니아 등에도 널리 진출해 있다. 기존 미국 프로그램이 그대로 방송되는 경우도 있지만 MTV, Comedy Central 등 몇몇 채널에서는 프로그램이 각 나라에서 자체적으로 제작되기도 한다. 이처럼 현지화된 프로그램은 나라 별 라이프스타일과 문화를 반영함으로써 바이어컴의 콘텐츠를 풍부하게 한다. 바이어컴의 폭넓은 해외진출은 바이어컴이 글로벌기업으로 성장하고 성공할 수 있는 훌륭한 발판이 되었다.

##### ④ 사업의 다각화

바이어컴은 사업의 다각화를 통해 성공을 꾀했다. 미디어 채널을 TV에만 국한시키지 않고, Addicting games나 Shockwave와 같은 온라인 게임 웹사이트를 운영하는 등 미디어 사업을 확장시켰다. 또한 각 채널 내에서도 다양한 사업을 하는데 예를 들어 MTV의 경우 음악 뿐 아니라 출판, 영화, 텔레비전, 온라인 등과 같이 다양한 엔터테인먼트 자원을 결합했다. BET 역시 홈 DVD사업, 이벤트 사업, 모바일 사업 등을 하고 있다. 이러한 부가적인 사업들이 바

46) LG경제연구원 동향/연구보고서 -경영 전략은 패션이 아니다-

이어컴의 수익창출 요인으로 커다란 역할을 해낸 것이다.

## 2. 재무 현황

### ① 바이어컴의 현황

바이어컴의 전반적인 수익 및 현황 관련 기사를 검토해 본 결과, 시청률 상승으로 인한 광고 시장 수요의 회복 등으로 인해 수익은 최근 몇 년간 상승세를 보이고 있음을 알 수 있다.

그림 17. 바이어컴 신문기사

### 비아콤, 3분기 순익 15% 상승

2009.11.04일수 10:26 일력

거대 엔터테인먼트 업체인 비아콤(Viacom)의 3분기 순익이 15% 상승했다. 3분기 들어 광고 시장이 살아난 때문이다.

3일(현지 시간) 블룸버그통신에 따르면 비아콤의 3분기 순익은 지난해 4억100만 달러(주당 65센트)보다 15% 늘어난 4억6천300만 달러(주당 76센트)로 집계됐다. 일회성 비용을 제외한 주당 수익은 월가의 전망치였던 57센트를 훨씬 뛰어넘은 69센트를 기록했다.

이번 실적 향상은 TV 광고 시장 수요가 회복되면서 관련 매출이 늘어난 데 따른 것이다. 특히 인원 감축과 마케팅 비용 절감도 수익 개선에 도움을 줬다.

매출액은 광고 영업과 DVD 판매 부진으로 지난해보다 2.7% 하락한 33억2천만 달러로 집계됐다. 그러나 증권가의 전망치였던 32억9천만 달러보다는 양호한 실적으로 평가됐다.

비아콤 주가는 실적 발표 이후 63센트 오른 28.68달러에 마감됐다.

안희권기자 argon@inews24.com

아이뉴스 2009.11.04 기사

### 美 비아콤 1Q 주당순이익 40센트 '예상상회'

최종수정 2010.04.29 21:07 기사입력 2010.04.29 21:07

1분기 순익 2억4500만달러

[아시아경제 조민서 기자] 미국 미디어그룹 비아콤(Viacom)의 1분기 실적이 전문가들의 예상치를 뛰어넘는 것으로 나타났다. 비아콤은 케이블채널 MTV 네트워크와 파라마운트 영화사를 가지고 있는 거대 미디어그룹이다.

29일 비아콤은 1분기 순이익이 2억4500만달러(주당 40센트)를 기록했다고 발표했다. 이는 지난해 같은 기간 1억7700만달러(주당 29센트)에서 대폭 늘어난 것으로 블룸버그통신 전문가들의 예상치 주당 37센트도 상회한 수준이다. 반면 수익은 4.1% 감소한 27억9000만 달러로 집계됐다.

MTV 네트워크와 니켈로데온 키즈 채널의 시청자가 늘어난 것이 실적개선을 이끌었다. 케이블 채널의 글로벌 광고 수입도 3% 증가했다.



② 에스비에스 비아콤의 현황

에스비에스 비아콤은 종합유선방송프로그램의 공급 및 기타부대사업을 목적으로 2001년 4월 2일 670백 만 원의 자본금으로 설립되었으며, 서울시 중구에 본사를 두고 있다. 한편, 회사는 수차례의 유상 증자를 거쳐 2008년 12월 31일 현재 납입자본금은 1,669백만 원이다. 또한 회사의 자산총계는 9,414,812,034원이며 부채총계는 6,721,712,232원이다(금융감독원 홈 페이지, 에스비에스 비아콤 감사보고서).

가. 주요 주주 현황

2008년 12월 31일 기준, 회사의 주요주주 내역은 다음과 같다.

표 12. 주요 주주 현황

주주명	주식종류	주식수(주)	금액(천원)	비율(%)
(주)온미디어	보통주	89,784	448,920	26.89%
(주)매크로인터내셔널	보통주	80,496	402,480	24.11%
MTV ASIA LDC.	우선주	81,800	409,000	24.50%
MTV ASIA Development Company Inc.	우선주	81,800	409,000	24.50%
합계		333,880	1,669,400	100.00%

나. 자본금 및 자본잉여금

회사가 발행할 주식의 총수는 보통주 2,000,000주(1주의 액면가액 : 5,000원), 우선주 1,000,000주(1주의 액면가액 : 5,000원)이며, 당기말 현재 발행한 주식의 수는 보통주 170,280주 및 우선주 163,600주이다. 회사의 우선주식은 비누적적 의결권 주식으로서, 배당 및 기타 모든 분배에 대한 권리는 각 보통주에 대비하여 97.82 : 2.18의 비율로 경제적 이익을 부여받게 되며, 우선배당률은 1%이다. 당기 및 전기말 자본금의 내역은 다음과 같다.

표 13. 당기 및 전기말 자본금 내역

(단위 : 천원)

	증자내역	보통주식수	보통주자본금	우선주식수	우선주자본금	주식발행초과금
2008.01.01		170,280	851,400	146,320	731,600	-
2008.12.10	유상증자	-	-	2,254	11,270	2,942,765
2008.12.18	유상증자	-	-	15,026	75,130	20,431,357
2008.12.31		170,280	851,400	163,600	818,000	23,374,122

2008년 12월 31일 기준, 회사와 지배·종속관계에 있는 회사의 내역은 다음과 같다.

표 14. 지배·종속관계에 있는 회사들

회 사 명	회사와의 관계
Viacom International Inc.	최상위지배회사
MTV Asia LDC	지배회사
MTV Asia Development Company Inc.	지배회사
MTV Japan LDC	기타특수관계자
MTV Networks	기타특수관계자
MTV Networks Europe	기타특수관계자
Nickelodeon Asia Holdings Pte Ltd.	기타특수관계자
Viacom Brand Solutions Korea Company Ltd.	기타특수관계자
(주)디지털온미디어	기타특수관계자
(주)동구케이블방송	기타특수관계자
(주)수성케이블방송	기타특수관계자
(주)한국케이블티브이서남방송	기타특수관계자
(주)한국케이블티브이영동방송	기타특수관계자
(주)한국케이블티브이전남동부방송	기타특수관계자
(주)오리온	기타특수관계자
(주)온게임네트웍	기타특수관계자
(주)오리온시네마네트웍	기타특수관계자
(주)온미디어	기타특수관계자
(주)바독텔레비전	기타특수관계자

## 소결

이상에서 살펴본 바와 같이 현재 비아콤의 주요 사업은 텔레비전과 관련된 지상파, 케이블 사업이다. 과거의 텔레비전은 매체 특성 상 소비자들에게 일방적으로 프로그램을 제공하였다. 그리하여 시청자들은 수동적일 수밖에 없었다. 하지만 현재 인터넷과 이를 기반으로 하는 여러 뉴미디어들은 시청자들을 능동적인 존재로 바꾸어놓았다. 이제 시청자들은 인터넷과 스마트폰 등을 통해 자신이 원하는 프로그램을 선택하여 시청할 수 있게 되었다.

한편 미디어의 발전으로 시청자들은 인터넷, SNS, 스마트폰 등을 통해 소비자로서의 권리를 언제 어디서나 쉽고 간편하게 행사할 수 있게 되었다. 그들은 텔레비전 채널, 프로그램뿐만 아니라 비아콤 자체에 대한 만족 혹은 비판도 자유롭게 할 수 있다. 또한 시청자들의 평가는 전 세계적으로 공유됨으로써 비아콤에게 기회 혹은 위기를 제공할 수 있다.

이러한 상황에 발맞추어 이미 비아콤에서는 몇 가지 대응책을 마련해두었다. 각 채널들은 인터넷 홈페이지를 통해 지난 프로그램을 다시 볼 수 있도록 해두었고 검색기능 역시 마련해두었다. 또한 유튜브(동영상 공유 사이트)에 채널을 개설한 것은 오늘날 젊은 네티즌들의 정보 유통경로를 확실하게 인지한 것이라고 할 수 있다. MTV, MTV2, Comedy Central, VH1 등의 유튜브 채널에서는 최근 활동일이 보통 2~3일 전으로 비교적 자주 업로드 되고 있음도 발견할 수 있었다. 각 채널들은 트위터, 페이스북 등 SNS계정도 마련하여 시청자들과의 소통을 위해 노력하고 있다.

미디어는 앞으로 더 발전하고 진화할 것이다. 비아콤은 지속적으로 새로운 미디어 환경에

적응하고 미디어 매체를 활용, 관리해야할 것이다. 능동적 소비자들과 자주 접하고 그들과 소통하는 것이야말로 비아콤에 대한 긍정적인 이미지를 생산해나가고 궁극적으로는 메인 사업인 텔레비전 채널 사업을 유지할 수 있는 현명한 방법일 것이다.

비아콤의 채널 중 일부는 세계 곳곳에서 각 나라의 입맛대로 새롭게 탄생하고 있다. 현지채널과 비아콤 채널이 합작하여 새로운 프로그램을 만들어가는 것이다. 우리나라에서도 역시 SBS와 비아콤의 MTV가 합작하여 SBS MTV가 지난 2011년 11월에 개국하였다. 그러나 현재 SBS MTV의 성과는 그리 크지 않다고 평가된다. 요즘 미국에서 큰 인기를 얻고 있는 싸이의 MTV 시상식을 특별 편성하여 반짝 인기몰이를 하거나, 리얼리티 프로그램인 <다이어리> 등 몇몇 프로그램이 동시간대 케이블채널 시청률1위를 기록했다는 기사를 드물게 볼 수 있으나 뚜렷하게 성공한 프로그램이 없는 것이 사실이다.

가장 커다란 이유는 국내에 자리 잡은 국내 케이블 채널의 시청률이 높기 때문이다. 한 예로 우리나라의 대표적인 음악채널인 Mnet은 다양한 음악방송 뿐만 아니라 슈퍼스타K시리즈나 리얼리티 프로그램 역시 엄청난 인기를 끌고 있다. 이미 한국의 Mnet이 시장을 점유한 상태에서 SBS MTV가 똑같이 음악프로그램과 리얼리티 프로그램, 오디션 프로그램을 마련하는 것은 의미가 없다. 시장조사를 철저히 하여 MTV만의 글로벌한 특색과 각 나라의 문화와 라이프 스타일이 어우러진 독특한 형태의 현지화 정책이 필요한 것이다.

### 제 3 절 소니(SONY)

일본의 글로벌 브랜드 중 가장 먼저 세계에 알려진 기업은 소니다. '소니(Sony)'라는 이름은 두 개의 기원을 갖고 있다. 라틴어 'Sonus'에서 파생된 영어 단어에는 'sonic(소리의)'과 'sound(소리)'가 있다. 다른 하나는 'sonny'로, 1950년대 미국에서 소년을 지칭하는 단어였다. 1958년 'sony(소니)'가 회사의 정식 명칭으로 정해졌다.

sony는 1960년대 말부터 2000년대에 이르기까지 텔레비전, 컴퓨터 모니터, 워크맨, 콤팩트 디스크(CD), 디지털 오디오 테이프, CD 플레이어기인 디스크맨, 노트북(VAIO), 게임기(PlayStation)를 연이어 내놓으면서 전자제품 시장을 선도했다. 2000년 이후 엔터테인먼트 사업에 뛰어들어 영화, 음악, 음반, 디지털 사진업 분야에도 진출했다. 일찍부터 소니는 해외시장 개척에 주력해 왔는데, 1960년 이후 세계 각지에 생산·판매 현지법인을 설립하였다. 제품의 절반 이상을 해외에 수출하고 있으며, 1972년부터 가전제품을 중심으로 해외 제품의 수입업무도 본격화하고 있다. 1987년에는 CBS로부터 레코드회사를 매입하기도 하였다. 1990년에는 국내에 소니인터내셔널코리아를 설립하여 가전제품, 방송-업무장비, 전자부품을 꾸준히 출시하고 있다. 이처럼 소니는 다양한 분야로서의 진출을 꿈꾸고 있는 기업이다. 소니의 자회사는 소니 컴퓨터 엔터테인먼트, 소니뮤직 엔터테인먼트<sup>47)</sup>, 소니 픽처스, 콜롬비아 트라이스

47) 소니 뮤직 엔터테인먼트(Sony Music Entertainment)는 미국의 대형 음반사로, 미국 4대 대형 음반사 중 하나이다. 본래 CBS 레코드(CBS Records)였다. 1988년에 일본 소니의 미국 자회사인 소니 아메리카에 인수되어 소니 뮤직 엔터테인먼트로 개명했다. 2004년 BMG과의 합병에 의해서 소니BMG이 되었

타 모션 픽처 그룹, MGM 홀딩스, 피닉스 픽처스, 아이와(Aiwa)가 있다.

일반적으로 글로벌 미디어 기업들은 엔터테인먼트 콘텐츠 유통을 위해 프로그램 유통(Distribution)과 채널 유통(Network)로 사업을 구분하고 있다. 소니 역시 프로그램 배급은 SPE(Sony Pictures Entertainment)를 통해, 채널 유통은 SPE의 자회사인 SPT(Sony Pictures Television)를 통해 사업을 전개하고 있다.

## 1. Sony Pictures Entertainment(SPE)

### 1) 회사 개요

일본 가전제품의 선두 주자였던 소니는 하드웨어 업체에서 벗어나 소프트웨어 업체, 즉 문화 콘텐츠 산업에 뛰어들기 위해 업계 5위의 영화 제작사이자 배급사였던 '콜럼비아 픽처스 엔터테인먼트'를 인수하려고 했다. 그러나 인수절차는 그리 만만치 않았다. 미국 언론에서 미국 문화를 돈으로 매수하려 한다며 소니의 행보를 부정적으로 보도하기도 했고, 일본 회사가 미국 기업을 매입하는 것을 긍정적으로 생각하지 않았다. 이에 소니는 미국의 대중 매체를 상대로 설명회를 열었고, 1989년 드디어 컬럼비아 영화사를 무려 60억 달러에 인수, 매입하여 회사이름을 '소니 픽처스 엔터테인먼트'로 변경하고 소니그룹에 포함시켰다.

이는 '소니'라는 기업을 음향, 영상기기를 중심으로 하는 하드웨어 회사에서 음악이나 영화 사업도 직접 경영하는 종합 엔터테인먼트 기업으로 크게 변화시키는 요인이 되었다. 이에 따라 LA 북쪽 외곽에 있는 작은 도시, 컬버시티에 'Sony Pictures Image Works'라는 제작스튜디오가 탄생하게 되었다<sup>48)</sup>.

Sony Pictures Entertainment는 도쿄에 있는 소니 본사에 근거를 둔 Sony Corporation of America에 속하는 회사라고 볼 수 있다. 이 회사는 텔레비전 프로그램의 생산과 유통을 위해 전 세계적인 채널 망을 보유하고 있으며, 159개국에 진출해 있다. 소니의 텔레비전 및 영화 제작/배급 기업인 Sony Pictures Entertainment는 또한 미국영화협회의 한 멤버이기도 하며, 미디어와 관련하여 많은 방송업계 회사들과 관련을 맺고 있다. 뿐만 아니라 Sony Pictures Entertainment는 디지털 콘텐츠의 제작 및 생산에도 관심을 보이고 있다. SPE의 주요 프로그램으로는 <베스트 키드>(1984년 영화), <스파이더맨>, <스튜어트 리틀>, <휠 오브 포춘>, <제퍼디>, <맨 인 블랙>, <고스트 버스터즈>, <파트리지 패밀리>, <오픈 시즌>, <언더월드>등이 있다.

---

다. 2008년에 독일 베르텔스만이 보유하고 있던 소니 BMG의 지분 50%를 소니가 모두 취득하면서 다시 회사명을 소니 뮤직으로 변경하였다.

48) Sony Pictures Imageworks는 회사 내에 촬영 스튜디오를 갖추고 있고 VFX영화를 제작하는 Sony Image works와 애니메이션을 제작하는 Sony picture animation studio로 구성된 회사이다. 이 두 회사는 규모가 상당하여 여러 가지 큰 프로젝트를 동시에 진행할 수 있다. Sony Pictures Entertainment가 생겨나면서 Sony라는 기업을 음향, 영상기기를 중심으로 하는 하드웨어 회사에서 음악이나 영화 사업도 직접 경영하는 종합 엔터테인먼트 기업으로 크게 변화시켰기 때문에 이러한 연유로 제작 목적으로 생겨난 회사라 할 수 있다(<http://www.imground.com/644>).

## 2) 자회사(Holdings)

### ① Motion Pictures and Home Entertainment : 영화와 가족 오락 프로그램 제작 및 배급

소니 영화사(Sony Pictures)의 자회사로는 우선 영화와 가족 오락 프로그램을 제작하고 배급하는 Motion Pictures and Home Entertainment부문으로 Columbia TriStar Motion Picture Group, Sony Pictures Home Entertainment(SPHE), Sony Pictures Worldwide Acquisitions (SPWA) 등이 있다(sonypictures.com).

#### - Columbia TriStar Motion Picture Group : 콜럼비아 트라이스타 영화사

콜럼비아 트라이스타 영화사(Columbia TriStar Motion Picture Group)<sup>49)</sup>은 4,000편 이상의 영화 라이브러리를 지닌 그룹으로 아카데미 영화 수상작도 12편이 넘는다. 전세계 67개국에 연간 22편 이상의 영화를 배급한다. 스튜디오를 미국과 홍콩, 마드리드, 멕시코, 영국, 브라질, 일본 등에 두고 있다. 최근에는 MGM 인수와 함께 Revolution Studios의 영화도 배급하고 있다. 관련 계열사로는 컬럼비아 픽처스 · 소니 픽처스 클래식스 · 스크린 잼스 · 트라이스타 픽처스 등이 있다.

#### - Sony Pictures Home Entertainment(SPHE) : 소니픽처 홈엔터테인먼트

소니픽처 홈엔터테인먼트(Sony Pictures Home Entertainment)는 소니의 영화를 Blu-ray Disc, DVD, video cassette, UMD로 제작하여 전 세계에 배급한다. 소니 뮤직(Sony Music Entertainment)의 어린이와 가정용 라벨인 Sony Wonder는 2007년 6월 21일 SPHE로 이관

---

49) Columbia Pictures는 1920년 해리 콘(Harry Cohn)이 자신의 형제인 잭 콘(Jack Cohn), 조셉 브랜트(Joseph Brandt)와 함께 CBC 상사(CBC Sales Corporation)로 시작한 영화사는 1924년 Columbia Pictures로 이름을 바꿔게 되었다. 콜럼비아 픽처스에서는 주로 B급 영화를 제작했지만 일부 장편 영화에도 부분적으로 투자했는데 그런 영화로는 1930년대 프랭크 카프라(Frank Capra)가 연출한 영화들과 1940년대 리타 헤이워스(Rita Hayworth)가 출연한 영화들이 있다. 당시 콜럼비아사에서는 대부분의 배우와 감독, 작가를 다른 영화 스튜디오로부터 임대해 영화를 만들었다. 콜럼비아사는 사장이자 제작 책임자인 해리 콘이 책임을 맡고 회사를 이끌어 나갔으며 1950년대에 들어서 콜럼비아사는 독립 영화 제작자와 해외 제작에 투자하여 상당한 성공을 거뒀다. 그러나 1987년 CBS 레코드(CBS Records Group)를 사들인 일본의 소니사는 영상 소프트웨어에 대한 필요성으로 1989년 콜럼비아를 34억 달러에 인수했다. 콜럼비아, 트라이스타 두 회사는 소니 소속으로 독립적인 체제로 활동하다가 1991년 소니 픽처스 엔터테인먼트(Sony Pictures Entertainment Company)의 부속 회사가 됐다. 콜럼비아사는 <해리가 썰리를 만났을 때>(When Harry Met Sally, 1989)와 제임스 카메론(James Cameron) 감독의 <터미네이터 2>(Terminator 2, 1991) 등의 영화로 대성공을 거뒀고 <휠 오브 포춘>(Wheel of Fortune)과 <제퍼디>(Jeopardy) 같은 텔레비전 프로그램 제작에도 성공했다.

Columbia Pictures Industries는 영화를 제작하여 배급하는 미국 회사로 Sony Pictures Entertainment)의 자회사이다. 1920년대~1950년대 할리우드의 황금시대를 이끈 영화사 가운데 하나로 손꼽힌다. 1919년 잭 콘(Jack Cohn), 해리 콘(Harry Cohn), 조 브랜트(Joe Brandt)가 콘-브랜트-콘 필름 세일즈(Cohn-Brandt-Cohn Film Sales)를 세운 것이 이 회사의 전신이 되었다. 1924년 'Columbia Pictures Corporation'이란 이름으로 상호를 변경하였다. 1930년대에는 월트 디즈니(Walt Disney)의 미키 마우스 만화영화를 배급하였으며, 1934년에는 애니메이션 스튜디오를 설립하기도 하였다. 1968년에 들어서 Columbia Pictures Industries 은 자회사인 스크린 잼스(Screen Gems)와 합병한 후 이름을 Columbia Pictures Industries로 바꾸었다. 1982년 코카콜라에 의해 인수되었으며 1989년 소니가 다시금 최종 인수하여 역시 Sony의 부속 회사가 되었다.

되었다.

- Sony Pictures Worldwide Acquisitions (SPWA) : 소니 판권 관리 회사

Sony Pictures Worldwide Acquisitions(SPWA)는 소니의 자회사로 연간 60편 이상의 영화에 대해 극장 판권을 제외한 판권을 전 세계에서 확보한다. 2010년까지는 Worldwide SPE Acquisitions, Inc로 존재했다. 관계사는 트라이엄프 필름 · 데스티네이션 필름 · 스테이지 6 필름 · 어펄 필름 등이 있다.

② Sony Pictures Television Group(SPT) : 소니 텔레비전 네트워크

‘소니 픽처스 TV’는 SPE의 자회사로 미국과 전세계 TV 시장을 대상으로 프로그램을 제작하고 배급한다. SPT의 전신은 ‘컬럼비아 트라이스타 TV 그룹’(Columbia TriStar Television Group)이고, 컬럼비아 TV의 전신은 스크린 잼(Screen Gems)이다. SPT는 300편 이상의 TV 시리즈(35,000 이상의 에피소드)와 22,000편의 게임 쇼를 보유하고 있다.

- 자회사

SPT의 자회사로는 우선, TV 프로그램 제작사로 ‘2waytraffic’이 있는데, 2008년에 소니가 인수하였고, 대표작은 ‘Who Wants to Be a Millionaire?’이다. 또한 Adelaide Productions도 SPT 산하 제작사이다. 1965년 척 베리가 만든 척베리 프로덕션은 1984년에 Barris Industries로 회사명이 바뀌었고, 역시 소니에 인수되었다. 그 외에도 Stafford-Enright Productions, Culver Entertainment, ELP Communications (ELPC) 등이 모두 SPT 산하 제작사이다. 그 외에 디지털 프로덕션 Embassy Row는 Chain Reaction의 2005년판 버전인 <Power of 10>의 제작사이며, 2009년 1월 14일에 SPT가 인수한 GSN 채널의 <The Newlywed Game> 제작사이기도 하다.

‘Four D Productions’은 Danny Arnold가 1974에 설립한 독립제작사로 1986년에 Coca-Cola Company에 인수된 후 다시 소니에 합병되었다. 그 외에도 러시아 제작사인 Lean-M Producers Center도 SPT의 자회사로, SPT는 2007년과 2009년 2차례에 걸쳐 회사 지분을 인수했다. 그 외에도 Merv Griffin Enterprises, Stewart Tele Enterprisesrk 있으며, 네덜란드 제작사 Tuvalu Media는 SPT가 2010년 3월에 인수했다.

- SPE Networks(SPE 네트워크)

SPT가 관리하는 SPE 네트워크로는 우선, 애니맥스(Animax)가 있다. 1998년 소니가 일본에서 설립한 Animax는 일본을 비롯하여 동남아시아와 라틴 아메리카 등 세계 전역에 공급되는 최대 규모의 애니메이션 TV 채널 네트워크이다(애니맥스 · 애니맥스 아시아 · 애니맥스 인디아 · 애니맥스 파키스탄 · 애니맥스 코리아 · 애니맥스 이스턴 유럽)<sup>50</sup>. 다만, 베트남에서는

50) The Anime Biz, Ian Rowley, with Hiroko Tashiro, Chester Dawson, and Moon Ihlwan, Business Week, 2005년 6월 27일.

2010년 채널을 철수시켰다<sup>51)</sup>. ANIMAX는 일본 애니메이션과 청장년층을 대상으로 한 프로그램 편성을 주로 한다.

AXN은 소니가 아시아 지역에 론칭한 글로벌 엔터테인먼트 채널로, Sony Pictures Entertainment Networks-Asia(SPENA)의 계열사이며, SPENA는 SPE의 자회사이다. SPE는 전세계적으로 36개의 TV 네트워크를 보유하고 있다. AXN은 액션어드벤처 채널로 1997년 5월 22일 아시아에 첫방송 되었고, AXN의 전 세계 가입자 수는 58개국의 203,000,000가구이며, AXN ASIA 시청 가구수는 22개국의 60,000,000가구로 아시아 지역 시청률 1위를 차지하고 있다. 일본을 비롯, 아시아, 라틴 아메리카, 유럽 등지에서 시청할 수 있으며, 채널 종류로는 AXN·AXN HD·AXN HD+1·AXN 아시아·AXN 인디아·AXN 파키스탄·AXN 크라임·AXN 비욘드·AXN 블랙·AXN 미스터리·AXN Sci-Fi 등이 있다. AXN은 액션과 어드벤처 장르에 특화되어있다. 또한, AXN BEYOND는 주로 20대를 대상으로 한 다이내믹 장르를 주로 제공하는 채널이다. AXN은 2009년 3월 부터 고화질 방송(HD)를 방송하고 있다.

AXN Asia는 100% Sony Pictures Entertainment가 투자하고, 관리는 Sony Pictures Television Networks이 맡고 있다. AXN은 24 시간 액션 TV 시리즈, 영화, 애니메이션, 라이프 스타일, 스포츠와 관련한 프로그램들을 시청자들에게 제공하여 준다. AXN을 통해 아시아에서 주로 방송되는 프로그램으로는 CSI, CSI : 마이애미, CSI : NY, 라스 베이거스, 로스트, SUPER MODEL ME, 미신, 놀라운 레이스 (미국 TV 시리즈), 이 놀라운 대회 아시아 등이 있다. AXN 글로벌 네트워크는 다음과 같다.

표 15. AXN 글로벌 네트워크 현황

<ul style="list-style-type: none"> <li>·AXN Adria-Bosnia, Herzegovina, Croatia, Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia.</li> <li>·AXN Asia - Brunei, Hong Kong, People's Republic of China, Cambodia, Indonesia, Laos, Macau, Malaysia, Palau, Papua New Guinea, Philippines, Singapore, Sri Lanka, Thailand, Taiwan and Vietnam.</li> <li>·AXN Beyond - Malaysia, Philippines, Hong Kong, Singapore, Indonesia, Thailand. (현재 다른 아시아 국가에서 채널이 운영되고 있으며, 2012년 4월 2일에 BeTV라는 채널로 소개됨)</li> <li>·AXN Black - Portugal.</li> <li>·AXN Brazil - Brazil.</li> <li>·AXN Crime - Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Poland, Romania. Slovakia.</li> <li>·AXN Europe -Austria, Bulgaria, Czech Republic, Germany, Hungary, Italy, Moldova, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Spain and Switzerland.</li> <li>·AXN India - Bangladesh, Bhutan, India, Maldives, Nepal.</li> <li>·AXN Japan - Japan as part of the SKY PerfectTV! platform.</li> <li>·AXN Korea - South Korea.</li> <li>·AXN Central &amp; South America - Mexico, Colombia, Venezuela, Argentina, Chile, Ecuador, Panama, El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Peru, Bolivia, Paraguay,Uruguay and Dominican Republic.</li> <li>·AXN Pakistan - Afghanistan, Pakistan, Bangladesh, Tajikistan and Iran.</li> </ul>
--

51) Animax-Asia official website

- AXN Portugal - Portugal.
- AXN Sci Fi - Bulgaria, Czech Rep., Hungary, Italy, Poland, Romania, Slovakia, Russia, Ukraine & Kazakhstan.
- AXN Spin HD - Poland.
- AXN White - Portugal, Spain
- AXN Mystery - Japan as part of the SKY PerfecTV! platform
- AXN Movies - Canada(액션/모험영화를 주로 보여주는 HD 영화 채널)

이외에도 Cine Sony Television, SET One, SET Max, SET PIX, SAB TV, 피어넷 HD (컴캐스트와 라이언스 게이트의 합작), 3net(디스커버리 커뮤니케이션스 및 아이맥스와 합작)가 있고, 소니 픽처스의 디지털 플랫폼인 크라클(Crackle)이 있다. 크라클은 SPT가 운영하며, YouTube, Hulu, Dailymotion과 자사 사이트에 공급된다. 또한, The Minisode Network, DirecTV와의 조인트 벤처 채널인 GSN과 Men&Movies, Movies4Men, Sony Aath, Sony Movie Channel, Sony Spin 등이 SPT 산하 SPE 네트워크이다. 특히, 소니 엔터테인먼트 텔레비전(SONY ENTERTAINMENT TELEVISION)은 아시아, 동남아시아, 인도, 라틴 아메리카, 남아프리카, 포르투갈, 러시아, 스페인, 발트 연안국, 영국 등에 공급되는 여성 대상 채널로 엔터테인먼트, 패션, 드라마, 연예 가십 등의 내용들을 주로 다룬다. 그리고 ONE은 한국 콘텐츠를 중심으로 한 아시아 엔터테인먼트 채널이다. 나머지 PIX와 PIX Thriller는 Sony Pictures의 블록버스터 영화를 주로 방영하는 채널이다.

#### - Sony Pictures Entertainment Network-Asia(SPENA)

SPE Networks Asia(SPENA)는 1997년 싱가포르에서 아시아 총국으로 설립되었다. SPENA는 Sony Pictures가 100% 소유하고 있으며 광고수익을 기본으로 하는 AXN, beTV, Animax, Sony Entertainment Television, ONE 등 5개의 24시간 채널과 2개의 VOD 채널을 운영한다. AXN은 강력한 홈 엔터테인먼트 채널, beTV는 시청자 참여적, 가벼운 엔터테인먼트 채널, Sony Entertainment Television은 'wickedly juicy'와 같은 여성 취향 채널로 구분된다. Animax는 전 연령층을 대상으로 한 애니메이션 채널, ONE은 아시아 지역의 엔터테인먼트 채널이며, 강력한 한국 콘텐츠를 최소한의 시차를 두고 방영하고 있다.

## 2. SONY의 국내 채널 진출 현황

소니계열의 SPE는 다양한 국내 미디어 기업과 제휴하여 방송 사업을 하고 있다. 우선, 한국 애니맥스는 국내 위성방송인 Skylife와 제휴한 조인트 벤처 채널이고, AXN Korea는 국내 케이블 MPP인 CU미디어와 제휴하여 설립된 채널이다. 또한, MBC와 SPE가 합작하여 한국의 프로그램인 '우리 결혼했어요'를 새로운 버전의 형태로 제작하여 중국, 인도, 태국, 호주를 포함한 41개의 각기 다른 국가에 방송했다(eworld.mnet.com). 요컨대, Sony Pictures

Entertainment는 전 세계적으로 채널을 보유하고 디지털 콘텐츠와 각종 프로그램 개발에 힘쓰며, 밖으로는 주변 국가의 방송사와 협력하여 다양한 프로그램들을 세계 각지에 방영하기 위해 노력하고 있다.

### 1) 애니맥스(Animax Korea)

애니맥스는 한국디지털위성방송과 소니 픽처스 텔레비전 인터내셔널(SPTI: Sony Pictures Television International)이 2006년 4월 29일 합작 투자하여 만든 채널로, 현재 일본, 동남아시아, 남미에도 진출하고 있다<sup>52)</sup>. 회사명은 (주) 애니맥스 브로드캐스팅 코리아이며, 약 42억 원의 자본금은 대주주인 한국 디지털 위성 방송이 51%를 조성하고, 소니 픽처스가 나머지 49%(25억 1천1백만 원)를 투자했다.

표 16. 애니맥스 브로드캐스팅 코리아(유) 지분구성

주주	지분율(%)
한국디지털위성방송	51
AXN Investment Inc.	49
계	100

자료: 방송통신위원회 내부자료

### 2) AXN

AXN은 미국 범죄 및 액션 드라마 채널로 한국에는 2005년 케이블과 위성 채널로 론칭하였다. 원래 소니와 위성 방송인 스카이라이프간의 조인트벤처 채널로 설립되었으나, 국내 PP로 등록되지 않고 제3국에서 송출하는 단순 위성 전송 방식을 취하였다. 이에 따라 프로그램에는 한국 자막이 제공되었으나 트레일러(예고 프로그램)는 국내 규제로 한국어 방송이 불가능했다. 그럼에도 불구하고 AXN 한국 버전은 AXN 동남아시아 버전과 차별화된 편성을 추구하였다. Sony Pictures Entertainment Network 는 2005년 위성방송 사업자 스카이라이프를 통해 AXN 채널을 진출 시킨 이후, 2008년 11월 IPTV 사업자인 KT Qook TV, 그 후 LG myLGtv와 SK broad&tv, 그리고 스카이라이프에 아시아에서 최초로 AXN HD 채널을 진입 시키면서, 한국 내 HD 유료방송 플랫폼 시장 공략에 성과를 보였다. AXN채널은 재전송 채널 당시 미드의 대표주자인 'CSI 시리즈'와 미국 현지 최장수 프로그램 'LAW & ORDER'를 선보였다.

한편, AXN은 한국의 CU Media<sup>53)</sup>와 제휴하여 2011년 4월 정식 PP로 재론칭하게 되었다.

52) 애니맥스는 일본에서 단일채널 최대 유료시청가구수인 5백50만이, 아시아에서는 1천9백만 가구가, 그리고 남미에서는 약 6백 50만 가구가 시청하는 인기 채널이다. 특히, 10대 및 20대 젊은이들의 다양한 취향과 요구를 반영하여 코믹, 액션, 스릴러, 판타지, 무협 등 다양한 장르의 수준 높은 애니메이션을 24시간 방송하고 있다.

53) 수도권 최대 규모의 복수종합유선방송사업자(MSO) 인 C&M케이블의 최대주주로 있는 종합 엔터테인먼트 복수방송채널사용사업자(MPP)이다. 이 회사는 YTN 소속이라 할 수 있는데 참고로 이 기업의 채널은 IPTV에서는 전원 미송출한다. 현재 6개의 채널이 있는데 4개가 정규방송 중인 것으로 알려져 있다. 채널 목록은 아래에 나타나고 있는 참고자료와 같다. 총 1500만 시청가구를 확보하고 있다. CU미디어는 막강한 콘텐츠 보급능력으로 지속적으로 성장하는 중이다. 이 회사의 목표로는 24시간 온 가족이 즐길 수 있는 패밀리채널을 제공하는 것이라고 소개되고 있다. CU미디어는 자회사와 관련하여 협력사들 간의 partnership을 돈독히 하기 위해 Media planning을 기반으로 Ads mix와 패키지

이에 따라 모든 트레이더는 한국어로 제공되고, 로컬 프로그램 편성과 국내 광고 영업을 실시하고 있다. CU미디어(옛 YTN미디어)는 연예정보 전문채널 YTN스타와 오락전문채널 코미디 TV, 드라마 채널인 드라마맥스, 소니 계열의 액션 채널인 AXN 등 네 개의 채널을 운영하는 방송채널사용사업자(MPP)로 2005년 말 SK텔레콤의 연예매니지먼트 분야 자회사 IHQ에 인수된 이후 자체제작을 강화하고 있다.

소니 픽처스 엔터테인먼트(SPE)의 해외 시리즈 전문 채널 AXN과 국내 CU미디어가 설립한 합작 법인은 바로 AXN코리아이다<sup>54</sup>). 아시아에서는 비교적 규제가 심한 한국과 대만 그리고 독특한 시장을 형성하고 있는 인도 시장에서만 조인트 벤처 형식으로 채널이 운영되고 다른 시장은 SPT가 지분을 100% 소유하고 있다. AXN Korea는 Cu 미디어가 51%를, SPT가 49%를 투자하였으며, 2012년 10월 현재 베이직 채널로서 케이블 TV 가입자 1000만, 스카이라이프 200만 가입자를 확보하고 있다. 재원은 광고 수익과 수신료로 구성되며, 비중은 광고가 80%, 수신료가 20% 정도이다.

AXN은 지난 1997년 소니 픽처스 텔레비전 인터내셔널(SPTI)이 출범시킨 다국적 채널로 할리우드를 비롯한, 세계 각국에서 만들어진 AXN 드라마 시리즈와 영화 그리고, 어드벤처, 리얼리티, 스포츠 관련 프로그램들을 편성하고 있으며, AXN이 지향하는 시청계층은 18세에서 44세의 성인이라 할 수 있다. 이에 따라 AXN코리아는 국내 PP인 슈퍼액션, XTM 등과 경쟁 관계에 있다고 할 수 있다. 한편, AXN 코리아는 한국의 문화적 특수성을 고려하여 액션보다는 미드채널 컨셉으로 개국하였으며, 인기 있는 미국 드라마를 시차를 최대한 줄여서 국내 시청자에게 선보이고 있다(AXN Korea 관계자 인터뷰).

2012년에는 글로벌 동시 프리미어를 진행, 존 그리섬 원작의 미드 <야망의 함정>을 4월부터 방송하였다. 이외에도 스티븐 스피버그가 제작한 <폴링 스카이>, 늑대인간판 트와일라잇 <턴유포>를 한미 동시 방송했다. 이외에도 액션, 수사, SF, 로맨스, 미스터리, 어드벤처, 리얼리티의 결정체라고 할 수 있는 <블루 블러드>, <킬링>, <타이거 마스크 매직쇼> 등의 인기 콘텐츠를 지속적으로 방영하고 있다. 글로벌 미드 채널 AXN이 단독 방송하고 있는 '야망의 함정( The Firm)'은 제7회 서울 드라마 어워즈 2012의 시리즈 작품상 부문에 미국 드라마로는 최초로 우수상을 수상했다<sup>55</sup>).

지 판매방법을 통해 신 광고시장에 새로운 마케팅 솔루션을 제시하였다. 이 밖에도 고객만족도를 높일 수 있는 다양한 방법을 연구하여 미디어 시장의 새로운 패러다임을 열어가고 있는 기업이다. 또한 CU 미디어는 위에서 언급한 것과 같이 YTN미디어가 이 기업의 전신이라 할 수 있으며 과거 YTN미디어에서 사명을 바꾼 것으로 알려져 있다. 이는 YTN의 오락채널 사업을 SK텔레콤 계열의 CU미디어에 넘기면서 변경된 것으로 볼 수 있는데, 이러한 합병으로 인해 CU미디어는 오락전문채널 코미디 TV, 드라마전문채널 드라마맥스와 연예정보채널 Y-STAR를 거느린 종합엔터테인먼트 MPP로서 위상을 높이게 됐다. 또 각 채널별 장점을 접목해 제작, 홍보 및 마케팅에 있어서도 상승효과를 기대할 수 있게 되었다.

54) CU미디어와 소니 픽처스 텔레비전이 합작으로 설립한 AXN코리아(대표 전용주)가 20일 오전 11시 서울 강남구 역삼동에 위치한 리즈칼튼호텔에서 론칭 이벤트를 갖고 글로벌 미드 채널 AXN의 론칭을 공식 선언했다. AXN 코리아는 이날 행사에서 AXN을 고품격 엔터테인먼트, 고화질(Full HD) 서비스, 프리미엄 콘텐츠를 제공하는 글로벌 미드 채널로 표방하고 그와 동시에 최신 해외 인기시리즈의 시차 최소화 및 기대작의 독점 편성 계획 등을 밝혔다. AXN 코리아 전용주 대표이사는 “AXN은 지금까지와는 차원이 다른 글로벌 미드 채널이 될 것”이라며 “CU 미디어의 콘텐츠 기획력, 소니 픽처스 텔레비전의 글로벌 네트워크라는 힘을 모아 방송 콘텐츠의 질과 기획력 향상은 물론, 국내 미디어 산업에 기여할 수 있도록 각고의 노력을 아끼지 않을 것”이라고 했다. 이날 함께 자리한 소니 픽처스 텔레비전 리키 아우는 “AXN 아시아는 이미 아시아 최고의 유료 액션 어드벤처 채널로 입증되었다”며 “CU미디어가 가진 한국에 대한 전문지식과 AXN의 글로벌 경험을 토대로 AXN코리아는 가장 성공적인 채널 브랜드로 성공할 것” 런칭에 대한 기대감을 밝혔다(출처: MTN 뉴스).

55) 지난 30일 서울 장충동 국립극장에서 열린 '제7회 서울 드라마 어워즈'는 총 45개국 201개의 작품

그림 18. 전세계 동시 개봉 지도



AXN KOREA가 국내 시청자들에게 가장 먼저 제공했던 미국 드라마는 다음과 같다.

표 17. AXN KOREA의 프리미어 미드 방영 목록

'AXN, CBS 간판 드라마 '블루 블러드 시즌2' 국내 최초 방송'
'AXN, 전세계 TV 최초 웹비소드 '컨페션' 방영'
'AXN, BBC의 화제작 '살인의 역사' 29일 국내 최초 방송'
'AXN, 레이디 가가 '몬스터 콘서트' 단독 방송'
'AXN, ABC의 화제작 '미녀삼총사' 국내 최초 방송'
'AXN, 21세기판 로빈후드 '레버리지' 시즌 3 독점방송'
'AXN, 유럽풍 미드 '카멜롯' 27일 국내 첫 방송'

## 제 4 절 디즈니(Disney)

월트 디즈니 컴퍼니(The Walt Disney Company) (이하 디즈니)는 만화·영화·캐릭터·출판·음반·놀이공원에 이르기까지 거의 모든 오락 분야의 콘텐츠를 제작·배급하는 세계 최초이자

이 출품돼 세계적 규모를 자랑하며 작품 간 치열한 경쟁을 펼쳤다. '야망의 함정'은 시리즈-시리얼 부문 '작품상'과 '연출상(데이비드 스트레이튼)' 두 부문에 이름을 올렸다. (중략) 방송사인 AXN코리아는 씨앤엠의 자회사인 CU미디어와 소니 픽처스 텔레비전이 합작한 법인으로, 이날 시상식엔 소니 픽처스 텔레비전 네트워크 아시아 총괄 대표인 리키 아우(Ricky Ow)와 수석 부사장 앙 휘깅(Ang Hui Keng)이 직접 참석했다. 리키 아우는 "소니 픽처스 텔레비전 네트워크를 대표해 이 상을 수상하게 돼 매우 영광이며 '야망의 함정' 제작에 기여한 모든 분들과 이 기쁨을 나누고 싶다"며 수상소감을 전했다("AXN 미드 '야망의 함정', 서울 드라마 어워즈에서 우수상 수상", 스포츠조선, 2012-08-31

<http://sports.chosun.com/news/ntype.htm?id=201208310100241940020913&servicedate=20120831>).

최대의 미디어 엔터테인먼트 그룹이다. 디즈니는 세계 최초로 장편 만화영화(백설공주와 일곱 난쟁이들)를 선보이며 만화영화를 영화예술 장르로 이끄는 데 일조하였다. 그 이후로도 수많은 만화영화를 흥행시키는 등 세계적 캐릭터들을 앞세워 다양한 방식으로 전 세계 인구에게 동심을 일깨워주는 아이콘으로 등극하였다. 아이들과 최근에는 어른들에게까지 꿈과 희망을 전파하는 이 기업의 순수한 이미지는 디즈니사를 오늘날 포춘지가 선정한 세계 500대 기업 중 100위권, 매출규모 40조 달러의 거대한 기업으로 성장시키는데 크게 기여하였다<sup>56)</sup>.

## 1. 기업소개 및 연혁

디즈니는 1923년 10월 16일 월트 디즈니와 로이 디즈니 형제가 애니메이션 스튜디오(Disney Brother Studio)를 설립함으로써 출범했고, 1953년 영화 배급사 브에나 비스타 픽처스 배급사(Buena Vista Pictures Distribution)를 세우면서 본격적인 미디어 사업에 진출하기 시작했다. 특히 이때 구축된 애니메이션과 영화 제작은 케이블과 지상파 영역에 적극적으로 진출할 수 있게 한 라이브러리의 역할을 충실히 수행한 분야다.

한편 지금의 “월트 디즈니 컴패니(The Walt Disney Company)”라는 명칭은 1985년 주식회사로 공식 등록하게 되면서 얻게 되었다<sup>57)</sup>. 단순한 애니메이션 스튜디오로 시작한 디즈니는 현재 세계에서 손꼽히는 미디어 엔터테인먼트 기업으로 성장할 수 있었는데 그것은 디즈니가 문화콘텐츠의 중요성과 세계의 시대적 흐름을 잘 파악하고 다양한 사업 분야에 진출을 시도했기 때문이다. 예컨대 디즈니는 다양한 상징적 캐릭터들(미키 마우스, 백설 공주, 인어공주, 덤보 등)을 개발하여 이것을 토대로 크게 다섯 분야의 사업에 성공적으로 진출할 수 있었다. 그것은 바로 디즈니랜드를 비롯한 11개의 테마 파크, 스튜디오 엔터테인먼트(월트 디즈니 픽처스, 픽사 애니메이션 스튜디오, 터치스톤 픽처스), 미디어 네트워크 사업, 월트 디즈니 컨슈머 그룹(소비자 제품 부서) 그리고 디즈니 인터랙티브 미디어 사업이다<sup>58)</sup>.

20세기 초반부터 디즈니는 이미 문화콘텐츠의 위력을 보여주었다. 디즈니의 캐릭터는 영화·TV·비디오·그림책·놀이공원 등 각종 상품을 통해 끊임없이 생명력을 부여받아 왔고, 미디어 콘텐츠는 핸드폰, MP3, Ipod 등 다양한 방법으로 소비자들에게 제공되어왔다. 덕분에 쏟아지는 이미지의 홍수 속에서도 디즈니는 정상적 자리를 굳건히 지키며, 전 세계에서 세대를 거듭

---

56) 본 연구에서는 디즈니기업 소개를 한 다음, 디즈니의 주력사업부서 중 하나인 미디어 네트워크 사업, 특히 디즈니 채널사업 현황을 세부적으로 관찰할 것이다. 더 나아가 국내 디즈니채널 사업 현황을 살펴보고자 한다. 이어서 보고서에 활용된 일차적 자료들은 월트 디즈니 컴패니 공식 사이트, Wikipedia, 월트 디즈니 컴패니 코리아 공식 사이트, 전문 블로그와 기사, KOCCA의 월트 디즈니에 관한 기업심층 보고서 등으로부터 추출하였다. 자료 검색은 주로 포털 사이트 Google과 Naver를 이용하였고 “디즈니 글로벌 컴패니”, “디즈니”, “디즈니 코리아”, “디즈니 채널”과 같은 키워드를 9월 셋째 주부터 10월 첫째 주까지 입력하여 검색하였다.

57) 한국콘텐츠진흥원 월트 디즈니(The Walt Disney Company) 기업심층보고서 Copyright© KOCCA.

58) 월트 디즈니 컴패니 홈페이지: <http://disney.go.com/>

하며 끊임없이 '원 소스 멀티 유즈(One Source Multi Use)'의 전범을 보여주었다.

특히 디즈니의 경우 지구촌에 다양한 시청자들에게 영향력을 끼치기 위하여 적극적인 인수 합병, 사업의 다각화, 현지화 등의 다양하고 치밀한 고도의 전략으로 세계시장을 공략하고 있다. 2011년에 개국한 디즈니 채널사업을 기점으로 디즈니는 한국에서도 시장 공략을 점차 강화해 나가고 있는 실정이다. 2011년 기준으로 디즈니의 총 자산은 무려 70조 달러에 육박하였다<sup>59)</sup>.

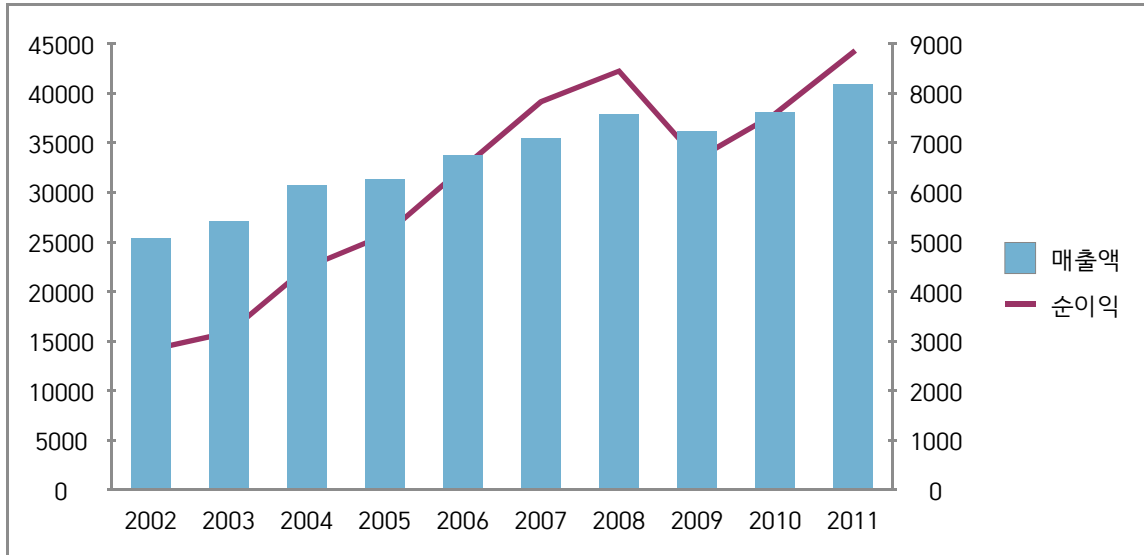
그림 19. 디즈니사의 사업 수행 연혁

1923년 10월 16일	월트 디즈니는 앨리스 코미디 시리즈를 제작하기 위해 M.J. 윙클러와 계약을 맺음. 이것이 디즈니 미디어 컴퍼니의 시초가 됨.
1955년 7월 17일	디즈니랜드가 개관함.
1983년 4월 18일	하루에 18시간 편성/방영되는 디즈니 채널이 공식 송출됨.
1994년 12월 5일	디즈니 인터랙티브가 개설됨.
1995년 7월 31일	디즈니가 Capital Cities/ABC를 인수하기로 함 (\$19 billion).
1995년 9월 1일	디즈니 온라인(디즈니 인터랙티브 사업 부분의 일부)이 개설됨.
1995년 10월 1일	디즈니 채널이 최초로 영국에서 운영됨.
1996년 2월 9일	디즈니가 FCC의 허가를 받아 Capital Cities/ABC를 공식 인수함.
2001년 10월 24일	디즈니가 Fox Family 채널을 인수하여 ABC 패밀리로 개칭함.
2001년 11월 1일	Baby Einstein을 인수함.
<b>2002년 4월 9일</b>	<b>한국과 재송신 계약을 완료함.</b>
2006년 5월 5일	Pixar Animation Studios를 인수함.
<b>2011년 7월 1-11일</b>	<b>한국 내 디즈니채널 코리아와 디즈니 주니어 코리아가 최초로 설립됨.</b>

한편, 디즈니의 매출액은 2000년 이후 2009년을 제외하고 지속적으로 상승하고 있으며, 2011년 현재 매출액은 약 409억 달러, 순이익은 88억 달러이다<sup>60)</sup>.

그림 20. Disney의 매출액

(단위: 1M \$)



디즈니사의 사업 분야별 매출액을 살펴보면, 현재 그룹 전체 매출액의 46%를 차지하고 영업 이익의 70%를 창출하고 있는 것은 미디어네트워크 부문이다. 미디어 네트워크는 2002년 이후 지속적으로 성장하면서 Disney의 성장을 견인하고 있으며 전미 3대 네트워크의 하나인 ABC를 중심으로 스포츠부문 채널 ESPN 등 텔레비전 사업이 중심을 이루고 있다<sup>61)</sup>.

다음으로 매출액이 큰 것이 디즈니랜드 등이 속한 파크 & 리조트 부문으로 29%를 차지하고 있다. 테마파크, 리조트 사업 역시 2002년을 기점으로 지속적으로 상승하고 있다. 테마파크와 리조트운영 외에 일본에는 취향하고 있지 않지만 디즈니매직, 디즈니원더의 선박 2척을 소유하고 있는 크루즈 사업도 수행한다.

많은 히트 영화로 널리 알려진 스튜디오 엔터테인먼트 부분은 2004년을 기점으로 지속적인 하락세를 보이고 있으며, 소비자 상품 부분의 경우 큰 변화는 보이지 않는다. 스튜디오 엔터테인먼트 부분은 영화 흥행 외에 가정용 소프트웨어 판매와 텔레비전 방송 배급 등도 포함한 금액으로 전체 매출액의 16%에 그치고 있다.

캐릭터상품 판매 등의 소비자 상품 부분은 7%로 자사 그룹이 전개하는 소매판매 외에 캐릭터 라이선스사업의 수입이 크다. 마지막으로 게임과 휴대폰, 인터넷사업 등의 비교적 새로운 인터랙티브 미디어(Interactive Media) 부문으로 아직 적자를 기록하고 있다.

디즈니사는 무엇보다 자사의 콘텐츠와 브랜드 가치를 활용한 캐릭터 사업 분야와 테마파크와 리조트 사업(parks and resorts)을 운영하고 있어 다른 미디어 기업과 대비되는 독특한 사업구조를 가지고 있는데, 이외에도 방송사, 도서, 디즈니 만화, 음악사, 크루즈 계열사를 보

60) Disney annual report, wikipedia 자료 재구성

61) 일본 콘텐츠 산업 동향, 2012.3.KOCCA

표 18. Disney의 사업 분야별 매출액

(단위: 1M \$)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
미디어 네트워크	9,733	10,941	11,778	13,207	14,368	15,046	15,857	16,209	17,162	18,714
테마파크/리조트	6,691	6,412	7,750	9,023	9,925	10,626	11,504	10,667	10,761	11,797
스튜디오 엔터테인먼트	6,465	7,364	8,713	7,587	7,529	7,491	7,348	6,136	6,701	6,351
소비자 상품	2,440	2,344	2,511	2,127	2,193	2,347	2,415	2,425	2,678	3,049
인터랙티브 미디어	-	-	-	-	-	-	719	712	761	982
합계	25,329	27,061	30,752	31,374	33,747	35,510	37,843	36,149	38,063	40,893

유하며 전 세계적인 사업 영역을 확장하고 있다. 즉, 디즈니는 디즈니 도서 출판과 ABC 출판 그룹 산하에 8개의 출판사와 17개의 잡지사, 10개의 방송사를 소유하고 이는 ABC 네트워크와 30개의 라디오 방송사, 디즈니, ESPN, A&E, 히스토리 채널을 포함한 11개 케이블 채널, 그리고 오스트리아에서 브라질까지 이어지는 13개 국제 방송 채널, 전 세계에 통용되는 일곱 가지 상품 및 스포츠 용품, ESPN.com, NFL.com을 포함한 17개 인터넷 사이트를 관할하고 있다<sup>62)</sup>.

자료: Disney. Annual Report 2000~2011, wikipedia 자료 재구성

디즈니가 이와 같이 사업영역을 확장할 수 있었던 가장 큰 요인은 활발한 인수 합병이었다고 볼 수 있는데, 이 중 1996년 지상파방송사인 ABC를 인수한 것은 가장 큰 인수합병 사건이었다고 볼 수 있다. 디즈니가 ABC 인수하기 전에는 콘텐츠부, 방송사업부, 공원 및 리조트 사업부와 같이 3개 부서로 구성되어 있었으나 합병 이후인 1997년부터는 미디어 네트워크, 공원과 리조트, 스튜디오 엔터테인먼트, 그리고 소비자 품목 등 4개 부서로 재편되었다. 1995년에는 77억 달러에 불과하던 매출액이 1996년에는 100억 달러로 대폭 증가하는데, 미디어 네트워크 분야는 ESPN, Disney Channel, 그리고 TV 네트워크(ABC) 사업으로 구성되어 있었다.

표 19. Disney의 인수합병 연혁

연도	주요내용
1923	- Disney Brothers 스튜디오 설립
1928	- 'Mickey Mouse' 캐릭터 개발
1955	- 테마파크 'Disneyland' 개장
1983	- 케이블 방송사업 진입(ESPN, History Channel 등) - 첫 해외 지점 '도쿄 Disneyland' 건립
1996	- 공중파 방송사업 진입(ABC TV Network 인수) - Sports산업 진입(Anaheim Angels 인수)

62) Bagdikian, 2004/2009, p. 70

1998	- Cruise Line Business 시작
2004	- Comcast가 제시한 660억 달러 단독 인수 제안 거절
2006	- Pixar 인수(74억 \$) - MVNO 서비스(Mobile ESPN/Disney Mobile) 개시 및 철수
2007	- 어린이용 가상세계 서비스 'Club Penguin' 인수
2008	- 소프트뱅크와 제휴를 통해 일본에서 MVNO 서비스 개시
2009	- NBC와 Fox가 설립한 동영상 사이트인 'Hulu.com' 사업 참여

자료: Disney 홈페이지 등 자료 재구성

1997년부터 2007년까지 자료에 의하면 미디어 네트워크 분문의 성장세가 돋보이는데, 이는 1995년 ABC를 인수하면서 제작 및 유통에서 우위를 확보하게 된 결과로 보인다. 1997년 65억 달러에 불과했던 미디어 네트워크 부문 매출액이 2007년에는 150억 달러에 이르러 지난 10년 동안 두 배 이상 성장하였다.

1997년 178억 달러였던 미국 내 매출은 2007년 현재 273억 달러 내외로 53.4% 성장한 반면 유럽지역의 경우 1997년 20억 달러 내외의 매출에서 2007년 58억 달러로 190.0%의 성장을 기록했다. 아시아 지역의 매출액 역시 1997년 9억 7천만 달러 내외에서 2007년 17억 달러 내외로 매출액이 75.3% 성장한 반면, 라틴아메리카의 경우는 매출액의 변화가 거의 없다. 지역별 비중에서 유럽은 높은 성장세를 바탕으로 비중이 점차 높아지고 있지만 아시아와 라틴아메리카의 비중 보다는 변화의 움직임이 보이지 않고 있다.

표 20. Disney의 해외 수익 변화 추이

년도	북미	유럽	아시아 태평양	라틴 및 기타
1997	89.6%	10.4%	-	-
1998	89.1%	10.9%	-	-
1999	83.8%	9.3%	4.4%	2.5%
2000	85.7%	8.5%	3.8%	1.9%
2001	83.0%	10.3%	4.9%	1.8%
2002	82.0%	10.8%	5.2%	2.0%
2003	81.7%	11.7%	4.9%	1.6%
2004	78.1%	15.4%	5.0%	1.5%
2005	77.6%	16.3%	4.5%	1.5%
2006	77.5%	15.4%	5.6%	1.6%
2007	76.8%	16.6%	4.9%	1.7%

자료: Disney Annual Report 2000~2009 재구성

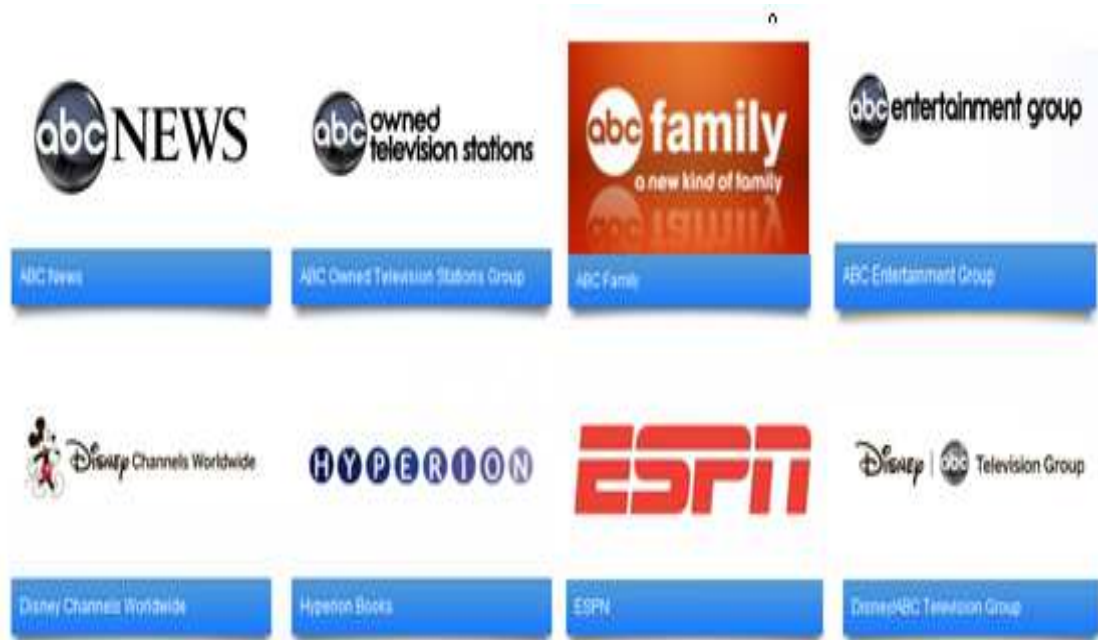
## 2. 월트 디즈니 컴퍼니의 미디어 네트워크

방송과 인터넷을 아우르는 디즈니의 미디어 네트워크 부문은 디즈니의 사업부문 중에서도 특히 가장 빠른 성장세를 보이고 있다. 디즈니의 미디어 네트워크 사업 부문은 라디오, 출판 그리고 디지털 사업까지 포함되고 이 영업들은 주로 두 개의 자회사- Disney/ABC 텔레비전 그룹과 ESPN-을 통하여 이루어진다.

Disney/ABC 텔레비전 그룹은 주로 월트 디즈니 컴퍼니의 글로벌 엔터테인먼트와 뉴스 텔레비전 자산, 텔레비전 방송사 그리고 라디오와 출판 사업으로 구성되어 있다. ABC 텔레비전 네트워크, ABC 소유의 텔레비전 방송사 그룹, ABC 엔터테인먼트 그룹, Disney Channels Worldwide, ABC 패밀리, Disney/ABC 국내 텔레비전, 'SOAPnet', 라디오 디즈니 네트워크와 Disney Media Distribution 등은 모두 디즈니 미디어 네트워크 그룹에 속한다고 볼 수 있다. 그리고 ABC가 스포츠 전문 방송 'ESPN'의 80퍼센트 지분을 보유하고 있기 때문에 ESPN도 디즈니 미디어 그룹의 일원으로 분류된다<sup>63)</sup>.

디즈니는 10개의 텔레비전 방송국과 71개의 라디오 방송국을 보유하고 있다. 인터넷과 모바일은 월트 디즈니 인터넷 그룹에서 총괄하고 있다<sup>64)</sup>. 하이퍼리온 출판사와 A&E 텔레비전 네트워크도 마찬가지로 디즈니의 미디어 네트워크 사업으로 분류된다. 디즈니의 미디어 네트워크사업은 콘텐츠 개발, 배급뿐만 아니라 본부, 커뮤니케이션, 디지털 미디어, 유통 마케팅, 연구개발 그리고 제품 판매 그룹을 포괄적으로 지원하고 있다.

그림 21. 월트 디즈니 컴퍼니의 미디어 네트워크



출처 : <http://thewaltdisneycompany.com/disney-companies/media-networks>

63) <http://thewaltdisneycompany.com>

64) <http://thewaltdisneycompany.com>

## 1) 디즈니의 채널 사업(Disney Channels Worldwide)

디즈니 채널사업(Disney Channels Worldwide)은 디즈니-ABC 케이블 네트워크의 일부이며, 월트 디즈니 컴퍼니가 운영하고 있다. 1983년 설립된 디즈니 채널사업부는 총 6개의 플랫폼 브랜드를 보유하고 있다(Disney Channel, Disney Junior, Disney XD, Disney Cinemagic, Hungama and Radio Disney). 다중 플랫폼(Multi Platform) 전략으로 디즈니 채널사업부는 브로드밴드 방식의 웹사이트(DisneyXD.com, DisneyJunior.com, Disney Channel.com and RadioDisney.com)와 주문형 비디오 사업을 수행한다.

### 가. 디즈니 채널

디즈니 채널사업의 대표적 브랜드 디즈니 채널(Disney Channel)은 미국의 베이직 케이블과 위성 채널로서 다양한 연령의 시청자들을 겨냥한 프로그램과 영화를 방영하고 있다. 디즈니 채널의 콘텐츠는 케이블과 위성방송 이외에도 디지털 채널, Disney Media Distribution과 해외 방송사간의 파트너십을 통해 유통된다. '디즈니 채널 인터네셔널 네트워크'는 90개 이상의 엔터테인먼트 채널을 보유하고 있고, 디즈니 채널사업은 디즈니라는 미디어 브랜드를 세계 시청자들에게 소개하는 핵심적인 역할을 맡고 있다. 디즈니 채널의 경우 총 169개의 나라에서 35가지의 언어로 인기리에 방영되고 있고 동서양을 불문한 성공을 거두고 있다.

디즈니 채널은 9세-14세 청소년들을 위한 주말 프라임타임 시간대와 2세-5세 유아를 대상으로 하는 디즈니 주니어 시간대를 제외하고 어린이가 주요 시청 대상이며, 프리미어 TV 시리즈와 영화를 편성한다. 최근에는 디즈니 채널의 시청 대상이 어린이, 청소년에서 20대, 가족 층까지 확대되는 추세이다. 2010년 11월 19일부터 디즈니 채널은 스페인어 더빙본도 케이블과 위성 방송에 제공하고 있다. 디즈니 브랜드 채널은 Disney Channel, Disney XD, Disney Junior, Disney Cinemagic, Hungama TV, Radio Disney 등이며, 자매 채널로 ABC, ABC Family, Disney Junior, Disney XD, Soapnet 등을 두고 있다.

### 나. Disney XD

Disney XD(Disney Xtreme Digital)는 미국에서 방송되는 디지털 케이블과 위성 채널이다. 주요 대상은 7세부터 14세의 남자 청소년이다. 2009년 2월 13일 첫 방송되었으며, 이전의 Toon Disney 채널을 대체했다<sup>65)</sup>. 이로써 툰 디즈니가 방송하던 초방 액션과 코미디 프로그램, 신디케이션 쇼 프로그램을 편성한다. 툰 디즈니 계승 채널이지만, 모 채널인 디즈니 채널과 차별되게 Disney XD는 광고를 기반으로 하는 채널이다.

---

65) Disney XD Set to Launch on TV and Online, Targeted News Service, HighBeam Research, 2009년 1월 7일

## 다. Disney Junior

2010년 5월 26일 Disney-ABC Television Group은 미취학 학생을 대상으로 디지털 케이블과 위성을 통해 24시간 방송되는 채널 'Disney Junior'를 설립했다. 첫방송은 2012년 3월 23일에 이루어졌고 모채널인 디즈니 채널처럼 광고가 없는 채널이며, 광고를 하는 SOAPnet 채널이나 Disney XD와는 다른 점이다. 디즈니 주니어가 학령전 어린이가 주요 타겟임에 따라 닉 주니어(Nick Jr.)나 PBS Kids Sprout와 경쟁 관계에 있다<sup>66)</sup>. 디즈니 주니어는 디즈니 채널의 라이브러리를 본격적으로 활용하는 채널로 디즈니 채널의 미취학 아동 대상 프로그램과 월트 디즈니 영화사의 영화 라이브러리도 편성한다. Disney Junior는 SOAPnet 채널을 소유하고 있는 Disney-ABC Television Group이 운영한다. SOAPnet은 숲 오페라를 방송하던 채널로 채널 폐국과 함께 숲 오페라 라이브들을 확보하고 있다. 최근 숲 오페라는 지상파 방송사에서 지속적인 인기가 하락하고 있으며, VOD등을 통해 유통되는 추세다.

### 2) 디즈니 채널의 해외 진출 전략 및 현황 : 현지화, 다양한 플랫폼, 브랜드 유지

디즈니 채널은 진출해 있는 나라의 언어로 방영하고 다양한 디지털 미디어 서비스 및 플랫폼을 활용하는 등 최대한 융통성 있게 해외 시청자들에게 접근한다. 이는 디즈니의 영업 전략이자 슬로건인 “창의적 혁신성, 글로벌 확장, 새로운 기술의 도입”과 잘 부합한다. 그러나 무엇보다 중요한 사실은 디즈니 채널 사업이 해외 채널사업 진출에 앞서 그 나라를 완벽히 분석하도록 노력하여 그 문화와 성향에 맞춰 진출 전략을 수립한다는 점이다<sup>67)</sup>.

디즈니 채널은 1995년 대만과 영국으로 콘텐츠 배급 지역을 넓혔으며 1996년에는 호주와 말레이시아, 1997년 프랑스와 중동지역, 1998년 스페인과 이탈리아, 1999년 독일, 2000년 라틴 아메리카, 2001년 브라질까지 꾸준히 영역을 넓혀갔다. 이러한 세계적 확산 현상은 디즈니 채널이 각 나라 시청자들의 편의를 위해 프로그램 언어를 ‘현지화’ 시키는 등 진출하고자 했던 분야에 체계적으로 접근했기 때문이라는 게 전문가들의 판단이다<sup>68)</sup>.

#### ① 현지화

최근 디즈니의 변화 중 가장 현저한 것은 캐릭터의 로컬라이즈(현지화)를 허용하기 시작한 것이다. 이는 특정 국가에게만 허가하는 것이 아니라, 글로벌 전개를 겨냥하고 있는 것이 특징이다. 디즈니 채널은 진출해 있는 해외 시청자들에 대한 접근성을 높이기 위해 때로는 별도

66) PreSchool Programs Replace SOAPnet, New York Times, 2010.5.27

67) 월트 디즈니 컴패니 공식 홈페이지: <http://thewaltdisneycompany.com>

68) 디즈니 채널 공식 홈페이지: <http://www.disneychannel.com>

그림2. <http://www.animationmagazine.net/tv/disneys-stitch-big-in-japan>

의 프로그램 제작을 하기도 한다. 일본의 현지화는 “릴로와 스티치”의 일본판 “스티치!”가 있는데, 이는 등장인물과 스토리의 무대를 일본으로 바꾸고, 프로그램 제작도 일본의 애니메이션 제작회사가 담당한 사례이다. 디즈니 재팬은 “일본에는 확실히 시장이 존재하고 있다. 일본 버전의 스티치를 만들어야 한다”는 의견과 다양한 시장 조사 결과를 첨부해 미국 본사에 보고했던 것이다<sup>69)</sup>. 2004년을 경계로 미국 본사의 방침이 지금까지의 중앙집권적인 방침에서 각국 현지법인의 권한을 강화하는 방향으로 바뀐 것과 시기를 같이하면서 이 제안은 쉽게 통과되었다. 미국 본사의 인터내셔널부분의 체어맨으로 미국 이외의 세계 각국의 시장 전개를 지휘해 온 Andy Bird는 오리지널 “릴로와 스티치”를 “일본풍”으로 한 일본 현지판의 제작과 캐릭터 상품의 로컬 라이선싱을 허가했다.



그림 22. Disney Channel Japan에서 제작한 어린이 프로그램 “Stitch!”

이에 따라 일본 디즈니 채널 사업부는 “Stitch!”(스티치)라는 어린이 프로그램을 별도로 제작하였는데 원작에서 스티치와 함께 출현하는 캐릭터 주인공 릴로 (Lilo) 대신 일본 소녀 캐릭터 유나 (Yuna)를 대체하여 일본 시청자들에게 더욱 친근하게 접근하였다. 또한 일본판 “스티치”는 오리지널에서 무대가 된 하와이를 일본의 오키나와로 바꾸고, 주제곡도 오키나와의 멜로디를 살린 일본의 디즈니 애니메이션으로 제작되었다. 결국 2002년에 개봉된 애니메이션 “릴로와 스티치”에 등장하는 “스티치”라는 에이리언은 다른 지역에 비해 일본에서 대단히 인기가 높았다. 2008년 10월부터 2009년 3월까지의 시즌 1이 테레비도쿄 계열에서 2009년 10월부터 2010년 6월까지의 시즌2 및 2010년 7월부터 2011년 3월까지의 시즌3은 테레비 아사히계열에서 방송되었다. 인기에 힘입어 DVD와 게임소프트, 캐릭터상품, 컴퓨터&모바일, 만화잡지 연재, 디즈니스토어와 디즈니온아이스 등의 이벤트로도 파생되었다. 특히 일반적으로 캐릭터 상품의 매출은 영화 개봉이 끝난 후는 증가하지 않지만, 스티치만은 좀처럼 줄어들지 않았던 것이다.

한편, 디즈니는 중국과 러시아에는 현지 민화의 스토리를 베이스로 한 현지어를 사용한 로컬 영화를 개봉하고 있다. 또한 의식적으로 신흥국을 중심으로 독자적인 콘텐츠 제작에 힘을 쏟고 있다. ABC방송국은 세계적으로 크게 히트한 드라마 “위기의 주부들”을 남미용으로 스페인어와 포르투갈어 버전으로 제작하는 것을 허용했다. 이들 버전은 아주 작은 부분까지 현지의 풍속과 생활 관습에 맞춰 새롭게 조정했고, 현지 배우를 기용해 제작했다. 즉, 오리지널 작품의 “스토리성”과 “품질”이 두 가지 점만 지켜진다면 패키지가 달라도 디즈니라고 할 수 있다는 시각의 전환이 이루어지고 있는 것이다.

디즈니가 본격적으로 현지화를 추진하는 것은 앞으로 소비자를 타깃으로 한 시장은 단편화가 가속되어 세분화할 것으로 분석하고 있기 때문이다. 그동안 디즈니의 글로벌 사업이라고

69) 일본 콘텐츠 산업 동향, 2012.3. · KOCCA

하면, 이미 미국 본사에서 제작된 콘텐츠를 같은 조건으로 세계에 전송하는 수출사업이라는 성격이 강했다. 그러나 세계 경제의 성장성을 생각하면, 이미 미국 유수의 미디어회사가 된 디즈니가 성장할 여지는 신흥국뿐인 것이다. 이들 신흥국 지역은 아직 디즈니에게 미개척에 가깝고, 여전히 지적재산 관리도 미숙한 나라가 많다는 점에서 먼저 앞서나갈 필요가 있다는 것이다. 2015년에는 세계 12번째의 테마파크가 되는 ‘상해 디즈니랜드’가 개원할 예정이다.

현재 디즈니는 각 국의 사정이나 소비자 동향에 정통한 로컬 마켓의 리더에게 권한을 이양해, 디즈니와 소비자 사이의 “감정적 연계”를 구축을 시도하고 있다. 이를 위해 현지화를 포함한 의사 결정의 많은 부분을 일임하고 있다<sup>70)</sup>. 이에 따라 중남미, 러시아, 인도, 아프리카, 동남아시아, 중국본토, 오스트레일리아와 뉴질랜드, 한국, 그리고 일본거의 제로에서 시작한 9개 지역에서 디즈니의 매니징 디렉터가 각 지역의 현지화를 추진하기 위해 힘을 쏟고 있다.

한편, 디즈니 채널 사업은 글로벌 기업으로써 해외의 한 디즈니 채널 사업부에서 제작한 프로그램이 다른 나라에 인기리에 방영될 경우 그 프로그램의 세계적 공급을 적극적으로 돕기도 한다. 2011년에 디즈니 채널 코리아를 개국한 디즈니는 한국 애니메이션인 뿌카, 선물공룡 디보 등을 남미 지역의 디즈니채널에 공급하고 있다<sup>71)</sup>.

## ② 지역별 플랫폼 다양화

일본은 세계에서 유일하게 디즈니 모바일을 전개하고 있는 나라이다. NTT도코모와는 10년 이상, 디즈니의 콘텐츠 제공으로 협력 관계에 있고 소프트뱅크 모바일도 디즈니 사양의 핸드폰을 판매하고 있다. 다른 나라에서도 일본과 같이 현지화가 추진되고 있다. 그러나, 디즈니의 미키마우스나 백설 공주 등의 캐릭터 등 글로벌한 인지도에 비해 지적재산을 포함한 지식의 깊이나 이해도는 각 나라마다 다른 것이 현실이다. 이런 사정을 고려해 2004년부터 각 나라의 상황에 맞춘 전략이 고려되고 있다. 2011년에 공개한 “캐리비안의 해적 : 낚선 조류”가 극장 수익 차원에서 중국이 세계 2위, 러시아가 3위로 나타나, 국가별로 차별화된 전략을 수행할 필요성을 인식시켰다.

## ③ 브랜드 전략

디즈니사의 또 다른 특징 중 하나는 자사의 브랜드 가치를 최우선으로 여기고 100% 지분 소유가 가능한 나라에서는 100% 지분보유 정책을 유지하고 있다는 점이다. 다만, 디즈니 채널들은 현지 채널로 운영되며, 오리지널 디즈니 프로그램을 주로 편성하지만 각 국의 시장 상황에 맞추어 로컬 콘텐츠를 제작하고 방송하기도 한다.

또한 디즈니는 뉴스콕과 같이 스포츠 콘텐츠에 대한 투자도 아끼지 않고 있다. ABC와 ESPN, ESPN2를 통해 미식축구, 프로농구, 프로야구 등의 경기 뿐만 아니라 NHL 리그와 우

70) Chairman, Walt Disney International Andy Bird 인터뷰, <일본 콘텐츠산업 동향>재인용, 2012.3, KOCCA

71) 조선일보 기사: [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2011/06/28/2011062802288.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2011/06/28/2011062802288.html)

승 결정전, 올스타 게임, 유료 2008, 미국 프로 축구 경기 등을 세계를 대상으로 방송하고 있다. ESPN News는 24시간 스포츠 뉴스를 방송하고 있는데, 한국에서는 MBC와 합작으로 MBC ESPN을 설립하여 프리미어 리그 등을 중계하고 있다.

### 3) 디즈니의 국내 채널사업 현황 : 디즈니 채널과 디즈니 주니어

디즈니사는 이미 10여 년 전부터 한국 시장에 진출해 성과를 내고 있으나, 방송 분야에서는 채널 재전송의 형태<sup>72)</sup>로 다소 소극적인 사업을 수행해왔다. 그러나 지난 2011년 7월 디즈니사는 국내 기업과 합작 형태로 채널을 설립했다<sup>73)</sup>. 이로써 ‘디즈니 채널’과 ‘디즈니 주니어’ 두 채널은 현재 100% 한국어더빙으로 방영되고 있고 SVOD를 통하여 영어 방영까지 가능해졌다. SK telecom과 월트 디즈니 컴퍼니가 각각 51%와 49%를 투자한 합작 법인 텔레비전 미디어 코리아(Television Media Korea)는 2010년 5월에 설립되었는데, 월트 디즈니 컴퍼니가 합작 회사를 통해 디즈니채널을 개국한 것은 한국이 처음이다<sup>74)</sup>. 실제로 디즈니 채널이 100% 자회사 형태가 아닌 조인트 벤처 방식을 취하는 사례는 한국과 러시아가 유일하다(디즈니 코리아 관계자 인터뷰). 디즈니사는 특히 국내 온라인과 모바일 시장에서의 성과를 기대하고 있다.

6세에서 14세를 타겟으로 하는 ‘디즈니 채널’은 2011년 7월 1일에 처음 방영되었고 광고를 실시하고 있으나, 2세에서 7세까지의 미취학 아동을 대상으로 하는 ‘디즈니 주니어’는 열흘 뒤인 7월 11일에 공식 출범하였으며, 광고 방송을 하지 않는다. 그동안 국내에서는 2002년부터 디즈니 채널이 방송되기는 하였지만 그 형태는 해외(디즈니채널아시아) 재송신 형태<sup>75)</sup>로서 오로지 영어로만 방영되었다<sup>76)</sup>.

현재 두 채널은 IPTV, 직접 위성 수신 방식, HD 멀티플렉스, 케이블을 통한 SD 등 다양한 주문형(on-demand) 방식의 디지털 미디어 서비스로 보급되고 있다<sup>77)</sup>. 로컬 채널로서 디즈니 채널은 위성방송(스카이라이프)과 IPTV를 통해 전국적으로 시청 가능하다. 케이블 TV는 서울, 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 경기, 강원, 충북, 충남, 전남, 전북, 울산, 경남, 경북과 제주 지역에서 시청이 가능하다. IPTV와 케이블을 통한 가입자는 2012년 8월 현재 900만 세대로

72) 외국기업의 국내 진출은 방송사 지분획득, 직접 프로그램 계약, 외국채널 재전송으로 나눌 수 있다.

73) Disney Channels Worldwide 이사 캐롤라이나 라이트 캡은 한국의 다중채널 침투현상(Multi channel penetration)이 기업의 매출과 인지도 상승 면에서 유리하다고 판단하여 이와 같은 결정을 내렸다고 말했다.

74) Korea Times 기사: [http://www.koreatimes.co.kr/www/news/art/2011/07/201\\_90103.html](http://www.koreatimes.co.kr/www/news/art/2011/07/201_90103.html)

75) 채널재전송은 외국의 위성이나 케이블 TV채널이 국내위성이나 케이블TV의 SO(System Operator: 지역종합유선방송사업자, 구역별로 케이블TV를 송출하는 지역방송국)를 이용하여 채널 전체를 재전송 하는 것을 말하는데, 우리나라에서는 제한적으로만 허용하고 있다. 방송법 제 78조 제 4항에 의하면, 종합유선방송사업자 및 위성방송 사업자가 외국의 방송 사업자가 행하는 방송을 수신하여 재송신 하고자 할 때에는 방송위원회의 승인을 얻어야 한다. 그리고 시행령 제 53조는 그 범위를 전체 운용채널의 10% 이내로 제한하고 있다.

76) Korea Times 기사: [http://www.koreatimes.co.kr/www/news/art/2011/07/201\\_90103.html](http://www.koreatimes.co.kr/www/news/art/2011/07/201_90103.html)

77) <http://www.disney.co.kr/channel>

추산된다.

아래 표에서 볼 수 있듯이 디즈니 채널 코리아에서는 애니메이션과 미니시리즈, 영화, 버라이어티 프로그램을 다양하게 편성하고 있으며, 하이틴 시장을 겨냥한 라이브 액션 뮤직 프로그램이나 시트콤, 리얼리티쇼 등을 늘려갈 전망이다. 최근에는 로컬 채널에서의 제작 작업을 진행 중에 있다. 현재 디즈니 채널에서 방송하고 있는 프로그램을 살펴보면 다음과 같다.

표 21. 디즈니 채널 코리아의 방영 프로그램 목록

분류	제목
애니메이션	로켓보이, 스티치! 새로운모험, 피니와 퍼브, 완소! 퍼펙트반장, 미키마우스 클럽 하우스, 오스카의 오아시스 못말리는 3공주, 쥬로링 동물탐정 캐니멀, 꼬마신선 타오, 라바, 멍크, 미키마우스와 친구들, 릴로와 스티치, 여항속의 하이틴, 인어공주, 라이온킹: 티몬과 폼바, 꼬마 정글북, 하우스 오브 마우스, 제이크와 네버랜드 해적들, 스텐트 악동 킷 버토우스키, 못말리는 어린 양 손, 얼티밋 스파이더맨, 떴다! 마법가족, 미키와 함께 웃어요, 변신자동차 토봇5, 알라딘, 미르모 퐁퐁퐁, 꾸러기 남자토리, 특수요원 오소, 만능 수리공 매니, 미라클 체인지 퍼펙트반장, 꼬마의사 맥스터 핀스, 클로이의 요술옷장, 올리비아, 남자고
미니시리즈	카툰: 메이터의 놀라운 이야기, 작은녀석들
영화	카, 인크레더블, 토이스토리1·2, 라따뚜이, 업, 몬스터 주식회사, 치킨리틀, 우리가족 마법사, 니모를 찾아서, 스노우비디즈, 드리머, 각설탕, 벅스라이프, 인어공주, 월-E, 말괄량이 삼총사, 아기공룡 둘리, 아스트로보이, 캠프 락1·2, 하이스쿨뮤지컬1·2, 엘라의 모험, 디즈니 삼총사, 샤페이의 멋진모험, 플라이 미 투더문, 헤리엇의 블로그전쟁, 프린세스 구출大作전, 릴로와 스티치1·2, 16세의 소원, 피니와 퍼브, 물란1·2, 괴짜와 미녀, 오펠 드림, 프린세스 다이어리, 다이너소어, 포카혼 타스1·2, 아홉 살인생, 백설공주와 일곱난쟁이, 마고리엄의 장난감 가게, 101마리 달마시안, 천년여우 여우비, 신데렐라, 톱커벨1·2·3, 캐리비안의 해적, 타잔 1·2, 타잔과 제인, 요정나라 챔피언, 와일드, 볼트, 우리집 유모는 뱀파이어, 레모네이드 밴드, 이상한 나라의 엘리스
버라이어티	It's 몰래카메라
드라마	찰리야 부탁해, 우리가족 마법사, 한나몬타나, 잭과 코디, 드림하이, 우리는 댄스 소녀, 오스틴&앨리
종영프로그램	로봇찌빠, 짜장소녀뽀까, 미스터빈 대소동

소결

디즈니는 전 세계에서 가장 큰 미디어 기업 중 하나로, 오랜 기간 동안 꾸준히 선두주자로서의 위치를 유지하고 있다. 디즈니의 강점은 기술의 발달로 인해 급변하는 미디어시장의 흐름에 발 빠르게 대응하여 소비자에 욕구를 끊임없이 충족시키는 노력을 하고 있다는 점이다. 디즈니 그룹의 다양한 사업 분야는 세계적 캐릭터들을 활용하여 서로 긴밀하게 연결되어 있기 때문에 전체적으로 큰 시너지 효과를 낼 수 있다.

디즈니는 만화영화와 놀이공원을 통해 전 세계의 폭 넓은 연령층의 시청자들의 마음을 사로잡아 복합적인 성공을 이루어냈다. 디즈니의 영화가 연이어 흥행에 성공함에 따라 디즈니 채널의 시청률이 올라가고, 이로 인하여 대중에게 인기를 얻은 영화의 주인공들의 라이선싱 수입이 늘어나며, 이는 다시 어린 소비자들의 놀이공원에 대한 애착까지 깊어지게 하는 효과를 낳기 때문에, 이러한 연쇄작용은 기업의 성공에 결정적인 역할을 해왔다. 또한 이러한 연쇄작용은 자국시장을 넘어서 해외시장에까지도 큰 영향을 미치게 되어, 전체적으로 큰 이윤을 창출하게 된다. 2011년에는 디즈니 미디어 네트워크와 월트 디즈니 파크앤리조트가 각각 61억 4600만 달러와 15억5300만 달러의 순익을 올려 월트 디즈니 컴퍼니의 전체 순익의 87.2%를 담당하기도 했다<sup>78)</sup>.

광범위한 케이블 사업을 통해 다양한 영업 채널을 확보할 수 있다는 점, 그렇기 때문에 광고에도 유리하다는 점은 디즈니의 또 다른 장점으로 작용하고 있다. 이 덕분에 디즈니는 중요한 광고계약을 지속적으로 체결할 수 있었다. 디즈니의 이와 같은 “크로스 미디어전략”은 국내 미디어 그룹들에게 완벽한 벤치마킹 대상이 된다. <sup>79)</sup>앞서 보았듯이 디즈니의 사례는 급변하는 뉴미디어/디지털 시대에 생존하기 위해 사업 다각화와 차별화 전략을 구상하는 것이 미디어 기업들에게 더 이상 선택이 아닌 필수가 됐음을 입증해준다.

## 제 5 절 이에스피엔(ESPN)

ESPN(Entertainment and Sports Programming Network)은 50개 이상의 멀티미디어 스포츠 자산을 소유한 세계적 멀티미디어 엔터테인먼트 회사이다. 코네티컷 주의 브리스톨에 위치해 있다. 그리고 마이애미, 뉴욕 시티, 노스캐롤라이나 주의 샬롯, LA에도 스튜디오를 소유하고 있다. ESPN의 지분 중 80%는 ABC Inc.가 소유하고 있다. 그런데 ABC Inc.는 Walt

78) <http://www.moneyweek.co.kr/news/mwView.php?no=2012090712118024170>

79) <http://www.moneyweek.co.kr/news/mwView.php?no=2012090712118024170>

Disney사의 자회사이기 때문에 실제적으로는 Walt Disney사가 ESPN을 운영한다고 할 수 있다. 나머지 20%의 지분은 미국의 거대 미디어 그룹 중 하나인 Hearst Corporation이 가지고 있다.

ESPN은 8개의 24시간 텔레비전 네트워크 (ESPN, ESPN2, ESPNEWS, ESPNU, ESPN Classic, ESPN Deportes, ESPN 3D)와 5개의 HD 동시방송 서비스 (ESPN, ESPN2, ESPNU, ESPNEWS, ESPN Deportes)를 제공하고 있다. 이 외에 ESPN 지역 TV, ESPN International (48 네트워크, 신디케이트, 라디오, 웹사이트, 모바일, 어플리케이션), ESPN 오디오 (브로드캐스팅, 위성, 온라인, 어플리케이션), ESPN.com (다양한 스포츠 사이트, 대학 사이트, 특정 시장 지향 사이트), ESPN 매거진, ESPN Enterprises, ESPNHS, 그리고 espnW등을 운영하고 있다. 멀티스크린 서비스로는 WatchESPN (인터넷과 어플리케이션을 통해 ESPN 네트워크를 이용하는 서비스)와 ESPN3 (인터넷, 온 더 고, Xbox 라이브를 통한 생방송 멀티스크린 네트워크 서비스)를 포함한다. 현재 ESPN은 24시간 동안 65 종류의 스포츠를 16개 언어로 200여개 나라에 서비스하고 있다.

## 1. 기업 현황 및 연혁

### 1) ESPN 채널 사업 연혁

ESPN은 Bill Rasmussen이 창립하고, 그의 아들 Scott Rasmussen과 Aetna 보험사 Ed Eagan에 의해 1979년 9월 7일 설립되었다. ESPN은 USA Network와 함께 초창기 NBA의 케이블 기반 방송 파트너였다. 1982년부터 1984년까지 ESPN과 NBA의 협력 관계는 최초의 미국 프로 스포츠에 진출한 사례였다. 1983년 미국 풋볼 리그(USFL)는 ESPN과 ABC를 통해 미국 스포츠 방송에 데뷔했다. USFL은 3 시즌동안 짧은 성공을 누렸고, 이는 ESPN 방송을 통해 충분히 대중에게 노출된 결과물이라 할 수 있다. 1985년 7월 15일 각 스포츠 경기 결과와 뉴스를 간략히 보여주는 ESPN Sports Update라는 프로그램을 방송하기 시작했다. 이 프로그램은 2005년 5월 30일 18/58이라는 이름으로 바뀌었다. 1987년 ESPN은 National Football League에 대한 부분적인 권한을 얻었다. NFL은 참여 시장의 지역 TV 방송채널에 게임을 동시 중계한다는 조건으로 ESPN과 협약을 맺었다. ESPN Sunday Night Football은 19년이나 지속됐고 회사가 크게 성장할 수 있는 계기가 되었다.

ESPN은 1990년 40억 달러 상당의 계약을 맺고 메이저 리그 야구 방송을 송출하기 시작했다

다. 그리고 이 계약은 2011년까지 매해 갱신되었다. 1990년대 초, ESPN은 각 스포츠 분야에서 유명했던 스포츠 리포터들을 고용하여 다른 채널과의 차별성을 높였다. 당시 ESPN이 고용했던 유명 리포터로는 Peter Gammons (야구), Chris Mortensen (풋볼), Al Morganti (하키), David Aldridge (농구), and Mel Kiper, Jr. (NFL 미식축구 드래프트) 등이 있다. 다른 유명 리포터로는 Andrea Kremer, Ed Werder, Mark Schwartz, Greg Garber 등도 있다.

1990년대와 2000년대 초에 걸쳐 회사는 급격하게 성장했다. 1992년 1월 1일 ESPN Radio가 개국했고, 큰 성공을 거두었다. ESPN2는 1993년에 설립되어 Keith Olbermann과 Suzy Kolber이 진행하는 SportsNite라는 프로그램을 시작으로 방송을 시작했다. 1994년 ESPN은 Chilton사가 만든 ESPN Sports Poll을 만들었다. 이것은 최초로 국내 팬들의 활동과 관심 분야에 대한 일일 분석 서비스였다. 1996년에는 Mike Tirico를 앵커로 하는 ESPNNews라는 프로그램을 방영하기 시작했다. 그 다음해 ESPN은 Classic Sports Network를 인수하여 ESPN Classic이라고 다시 이름 짓고, 서비스를 시작했다.

ESPN은 ESPNHD라고 하는 720p HD 동시방송 브랜드를 창설하고 2001년 3월 20일 서비스를 개시했다. Bristol과 LA의 스튜디오 프로그램과 생방송 이벤트는 모두 HD를 사용하게 됐다. ESPN은 모든 인프라를 디지털화한 소수의 네트워크 중 하나이다. 비HD로 제작된 영상은 4:3의 Standard Definition형식으로 송출된다.

2005년에는 대학 스포츠 방송을 독점적으로 방송하는 네트워크를 만들었다. 또한 2010년 1월 5일 ESPN은 새로운 3D TV 채널인 ESP 3D를 만들겠다고 발표했다<sup>80)</sup>. 3D 채널은 2010년 FIFA 월드컵 방송을 시작으로 서비스를 개시했다. 당시 ESPN은 그 해 안에 100개 프로그램을 3D로 송출하는 프로젝트를 추진하겠다고 했다. 처음에는 다른 ESPN 채널에서 방송하는 프로그램을 동시 방영하는 것이었다. 그러나 2011년 2월 14일 이후로는 이전 3D 방영 프로그램을 24시간 방송하는 포맷으로 바꿨다.

ESPN에서 2011년 1월 10일에 방영한 BCS National Championship은 케이블 방송 사상 가장 높은 시청률을 올렸다<sup>81)</sup>. 17.8%의 시청률로 177만 가정의 273만 시청자들이 동시에 프로그램을 시청했다. 이로써 ESPN이 명실 공히 최고의 스포츠 케이블 네트워크 중 하나임을 알 수 있다.

## 2) ESPN과 ABC / ESPN과 디즈니

### ① ESPN과 Walt Disney, Hearst 그룹

---

80) <http://espn.go.com/>

81) <http://en.wikipedia.org/wiki/ESPN>

1984년 ABC는 ESPN을 인수하기 위해 Getty Oil과 협약을 맺었다(Getty Oil이 ESPN의 대주주였다). ABC는 이 협약에서 80%의 지분을 얻었고 나머지 20%를 Nabisco에 매각했다. Nabisco가 보유했던 주식은 후에 Hearst 그룹에 매각된다. 1986년, ABC는 35억 달러에 Capital Cities Communication으로 매각되었다. 그리고 1996년 Walt Disney사가 Capital Cities/ABC를 190억 달러에 사들이면서, 원래 ABC가 소유하고 있던 ESPN의 80% 지분도 디즈니에 귀속된다.

ESPN은 Walt Disney (80%)와 Hearst 그룹 (20%)의 합작 회사 형태이다. 현재 ESPN은 Disney에게 있어서 가장 중요한 수입원이 되었다. 2008년 발행된 Barron's Magazine의 분석에 따르면 ESPN은 “Disney 전체의 가치 중 40% 이상을 차지한다. 그 산업에서의 다양한 현금 유동성에 기반하기 때문이다”<sup>82)</sup>라고 평가되었다.

## ② ESPN과 ABC Sports

CBS Sports와 NBC Sports처럼 ABC Sports는 본래 ABC 네트워크 뉴스국의 일부였다. 그러나 1961년 이후로는 독립 스포츠 방송국으로 분리되었다. 1984년 ABC가 ESPN의 대주주가 되었을 때부터 합병의 조짐이 보이기 시작했다. 1년 뒤 Capital Cities Communications가 ABC를 매입했지만, 이때까지는 ESPN의 스포츠 캐스터가 ABC Sports 중계방송에 나타나는 정도로, ESPN과 ABC Sports는 계속 독립적으로 운영되었다.

Disney와 ESPN의 합병 이후, ABC Sports는 1996년부터 네트워크 운영 방식을 통합시키기 시작했다. 그 해 ESPN의 회장인 Steve Bornstein은 ABC의 회장으로도 임명되었다. ESPN과 ABC의 영업부, 마케팅부, 제작부도 결국에는 완전히 통합되었다. 따라서 다른 스포츠 케이블 방송국과는 달리, ESPN은 일반 방송국과 같이 방송 제작 노동조합에 소속된 인력을 사용한다(ABC 소속의 인력이기 때문에 당연히 노동조합에 가입되어 있다). ABC의 방송 프로그램은 ESPN의 제작국과 보도국 인력을 사용하고, ESPN TV 로고 등을 ABC 방송에 포함시켰다. ABC 로고는 디지털 스크린 그래픽으로 화면의 오른쪽 아래에 위치했고, 사람들이 ESPN 케이블 채널이 아닌 ABC 방송 네트워크를 청취하도록 유도하는 프로모션에서도 사용되었다. ABC의 스포츠 관련 보도는 ESPN과 동일하다기 보다는 보충하는 형식이었다. 그리고 ESPN이 방영되는 대상이 아닌 시장(나라 혹은 지역)에서는 ESPN이 ABC Sports의 브랜드를 달고 프로그램을 방송하기도 했었다. 따라서 2006년 이전까지는 프로그램에 따라 ESPN과 ABC Sports의 로고가 혼용되어 사용되는 현상을 보였다.

이러한 합병 절차는 2006년 ABC Sports의 모든 운영을 ESPN과 합치는 시기에 절정을 맞이했다. ESPN on ABC라는 브랜드를 사용하여, ABC가 완전히 ESPN으로 통합될 것이라고

82) [http://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_ESPN](http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_ESPN)

발표되었다. 이는 모든 ABC Sports 방송 프로그램을 ESPN 형식의 제작 방식으로 바꾸는 것을 의미했다. ABC Sports는 이후 ESPN의 그래픽, 음악, 제작으로 통합해 방송을 제작하게 되었다. 가장 마지막으로 ABC Sports의 이름하에 방영된 생방송 경기는 2006년 8월 26일 개최된 United States Championship Game in the Little League World Series였다.

그림 23. ESPN on ABC 로고



그러나 특정 리그나 경기의 보도는 그 네트워크가 경기 주최 측과 맺은 협약에 의해 허가되었으므로, 브랜드 합병이 ESPN 혹은 ABC가 특정 경기를 보도하는지 여부에 직접적인 영향을 끼치지 않았다. ESPN은 여전히 ESPN과 Hearst 그룹 간의 합작 회사였고 Hearst 그룹은 ABC에 대한 지분을 소유하기 있지 않았으므로, ESPN on ABC는 법적으로 ESPN과는 별개의 방송 브랜드이다.

## 2. ESPN의 글로벌 채널 사업

### 1) ESPN International

ESPN International은 ESPN 계열로서 브라질, 스페인어권 라틴 아메리카 (18개국 이상), 영국, 아일랜드, 유럽, 중동, 아프리카 (EMEA 지역 내 35개 이상 국가), 캐나다, 카리브해 지역, 호주, 뉴질랜드와 태평양 섬지역 등에서 멀티미디어 사업을 하고 있다. 1990년대 초 ESPN은 ESPN International이라는 계열사를 설립해서 아시아, 아프리카, 라틴 아메리카 등지에서 크게 성장하고 있는 위성 방송 시장에 진입했다.

#### ① 아메리카와 유럽 지역 : ESPN in America and Europe

ESPN은 캐나다 스포츠 네트워크인 TSN과 RDS를 Labatt으로부터 인수하기 위한 컨소시엄에서 주식을 매입했다. Labatt은 Interbrew를 매입하고 난 이후 법적으로 다른 네트워크의 대주주가 될 수 없었기 때문이다. 그리고 Bell Media가 2000년 네트워크들의 대주주가 되었고 그들은 2001년 ESPN 형식의 브랜드를 받아들였다. 2004년 ESPN은 North American Sports Network를 인수함으로써, ESPN Classic이라는 버전을 출시해 유럽 시장에 진출했다. 2009년 8월 ESPN은 Barclays Premier League의 그 해 46회 경기와 이후 3 시즌 23회 경기에 대한 중계권을 사들인 후, 영국과 아일랜드 지역 방송 채널을 설립했다. 이전부터 Barclays Premier League 중계권을 가지고 있던 Setanta Sports GB가 경제적 어려움으로 부도가 나면서 ESPN에게 중계권을 살 수 있는 기회가 왔던 것이다.

## ② 아시아 태평양 지역 : ESPN in Asia Pacific

현재 ESPN은 아시아와 환태평양 지역에서 다양한 사업을 운영하고 있다. ESPNcricinfo.com이라는 전세계적으로 가장 유명한 웹사이트, ESPNFC, ESPNScrum.com, ESPNfootytips.com, 다수의 ESPN 모바일 서비스와 일본 JSB ESPN의 지분도 소유하고 있다. 또한 ESPN은 NBA China에 투자자이다. ESPN은 호주, 뉴질랜드, 태평양 연안 지역에서 멀티 플랫폼 미디어 사업을 하고 있다(이들 지역에서 ESPN이 자체 회사를 운영하고 있다). ESPN이 아시아 채널로 진출하려고 했을 때 이미 홍콩 STAR TV가 시장에서 지배적인 위치를 점유하고 있었다. 그렇기 때문에 ESPN은 STAT Sports와 50대50 합작 형태를 통해 제휴를 맺고 아시아 지역으로 진출하게 된다.

## ③ ESPN STAR Sports

ESPN STAR Sports는 Walt Disney(ESPN이 직접 소유하고 있는 ESPN International을 통해)와 News Corporation Ltd.(News Corp.가 직접 소유하고 있는 STAR Sports와 Fox International Channels를 통해)가 50대 50으로 합작해서 설립한 회사이다. ESPN STAR Sports는 전 세계의 다양한 프리미어 스포츠 콘텐츠를 28개 (25개의 TV 네트워크와 3개의 브로드밴드 네트워크) 네트워크를 통해 24개국에 제공하고 있다.

그림 24. ESPN STAR Sports 로고



ESPN Star Sports가 제공하는 네트워크로는 ESPN China, ESPN Hong Kong, ESPN India, ESPN Malaysia, ESPN Philippines, ESPN Indonesia, ESPN SEA, ESPN SEA 2, ESPN Taiwan, SBS ESPN (Korea), STAR Sports Asia, STAR Sports Hong Kong, STAR Sports India, STAR Sports Malaysia, STAR Sports SEA, STAR Sports SEA 2, STAR Sports Taiwan, STAR Sports Indonesia, STAR Cricket, ESPNEWS, ESPN HD (Malaysia), ESPN HD (SEA), ESPN HD (Taiwan), ESPN HD (India), STAR Cricket HD, ESPN Player (Singapore), ESPN Player (Hong Kong)와 ESPN Player (Malaysia)가 있다. 그리고 각각의 네트워크는 각 지역의 아시아 스포츠판들의 니즈를 충족시키기 위해 지역마다 차별화된 콘텐츠를 서비스하고 있다.

아시아에서 주요 스포츠 콘텐츠 공급자로서 ESPN STAR Sports는 다양한 국제, 지역 스포츠 콘텐츠를 아시아 전역의 스포츠판들에게 다양한 플랫폼을 통해 전달하고 있다. ESPN STAR Sports는 포괄적인 멀티미디어 자산 포트폴리오를 가지고 있다. TV 네트워크 (ESPN, STAR Sports, STAR Cricket, ESPNEWS, ESPN HD, STAR Cricket HD), 브로드밴드 네트워크 (ESPN Player), 디지털 콘텐츠 서비스 (espnstar.com, mobileESPN)와 Event Management Group 등을 운영하고 있다. 주 시청자 층은 높은 교육 수준과 경제적 능력을 가진 15세부터 54세까지의 인구이다.

ESPN STAR Sports는 싱가포르에 위치한 73000 평방 피트 규모의 최첨단 제작 시설과 지국을 가지고 있다. 그리고 중국, 홍콩, 인도, 말레이시아, 타이완과 싱가포르에 회사를 갖고 있고 650명 이상의 직원이 현지에서 일하고 있다. 전 세계적으로 인기 있는 스포츠 경기의 독점 생방송 중계와 동시에 ESPN STAR Sports는 오리지널 인하우스 제작국에서 뉴스, 경기 중계 등과 같은 프로그램을 제작해서 방송한다.

한편, ESPN STAR Sports는 인터넷이나 모바일 같은 뉴미디어 플랫폼을 통해 소비자가 언제 어디서든 스포츠 콘텐츠를 제공받을 수 있도록 한다. ESPN Player는 사용자가 시간, 장소에 구애받지 않고 스포츠 콘텐츠, 실시간 경기 뉴스 업데이트와 다른 스포츠 팬들과 자신의 경험을 교류할 수 있는 브로드밴드 네트워크 서비스이다. 인터랙티브한 다국어 온라인 엔터테인먼트 플랫폼인 espnstar.com, espnstar.com.my, espnstar.com.cn과 espnstar.com.tw는 백만명 이상의 사용자들에게 스포츠 뉴스, 경기 결과 등을 제공하면서 그들과 교류하고 있다. mobileESPN은 스포츠판들이 이동 중에도 자신들의 좋아하는 스포츠와 함께 할 수 있도록 라이브와 on-demand 프리미엄 월드 클래스 모바일 스포츠 콘텐츠를 서비스한다. mobileESPN은 현재 한정된 아시아 국가 내에서 3G 콘텐츠와 비디오 서비스를 운영하고 있

다.

특히, ESPN STAR Sports는 Event Management Group (EMG)을 통해서 스포츠 경기를 주최하고 홍보하며 방송한다. EMG는 세계적 수준의 스포츠 이벤트를 계획, 주최, 컨설팅, 홍보, 제작, 공급하는 역할을 담당한다. EMG가 주최했던 스포츠 이벤트는 KIA X Games Asia, Achilles Formula Drift Asian Series, Tiger Street Football, Resorts World Martial Combat, Standard Chartered Men's Junior Hockey World Cup 2009, Mission Foods World Netball Championship 2011과 the Guinness World Series of Pool 등이 있다. 현재까지 11개국에서 1000여가지의 스포츠 이벤트를 주최했고 이 이벤트들은 ESPN과 STAR Sports 채널들을 통해 아시아 전역으로 방영되었다.

한편, 2012년 6월 6일 News Corp.는 ESPN이 ESPN STAR Sports에서 가지고 있는 50%의 지분을 매입하기로 결정했다<sup>83)</sup>. 따라서 앞으로 ESPN STAR Sports는 News Corp.측에서 전체를 소유하고 운영하는 체제로 바뀔 것이다. 그러나 현재로써는 News Corp.가 ESPN STAR Sports에 대한 통상적인 규제력을 가지는 것일 뿐, 매매 처리가 종결될 때까지는 ESPN과 공동으로 운영하는 체제를 유지하겠다고 발표했다.

### 3. ESPN의 한국 채널 사업

1994년 한국 스포츠 TV(이후 SBS 스포츠)가 미국 ESPN 등의 스포츠 프로그램 공급업체와 제휴를 맺고, 화제의 게임을 정기적으로 중계했다. 당시 한국 스포츠 TV는 낚시, 등산 등의 레저, 스포츠를 집중 방송하는 채널이었다. 이후 MBC가 ESPN과 제휴를 맺으면서 ESPN이 한국시장에 본격적으로 진출했다.

#### 1) MBC ESPN

MBC ESPN은 MBC 계열의 스포츠 전문 케이블 텔레비전 네트워크이다. 2001년 미국의 ESPN STAR SPORTS와 공동 설립하면서 MBC ESPN이라는 이름으로 케이블 채널을 설립하였다. 이 테이블 채널은 ESPN이 최초로 한국 방송 채널에 진출한 사례이다. MBC ESPN은 MBC가 40% (1백억 원), ESPN STAR Sports가 28% (70억 원)의 지분으로 합작법인을 설립하기로 결정했다. 당시 한국의 방송법상 국내 외국인의 지분 투자 한도는 33.3%이나 협상 과

83) [http://www.newscorp.com/news/news\\_532.html](http://www.newscorp.com/news/news_532.html)

정에서 지분율을 28%대로 낮추었다. 그리고 나머지 32%의 지분은 방송 관련 업체들이 컨소시엄을 구성하여 참여하는 형태가 되었다. MBC는 ESPN STAR Sports에게 중계권료로 2001년 당시 180만 달러를 지불했다. 그리고 ESPN은 일본, 뉴질랜드, 호주 등에 이어 한국시장에 서도 안정적인 연 200만 달러를 벌어들이는 공급망을 확보하게 되었다.

MBC ESPN의 설립 배경에는 당시 야구선수 박찬호의 MLB 진출이 있다. MBC는 한국인 최초로 MLB에 진출한 박찬호의 경기를 중계하기 위해 4년을 계약으로 800만 달러의 중계료를 지불했다. MBC가 MLB와 중계권료를 800만 달러로 지불하면서 이후 해외 스포츠 중계권료가 급증했다. MLB와의 협정 결과 MBC는 MLB 경기를 방송할 채널이 필요해졌다. 또한, MLB 사무국에서 박찬호 경기 중계 외에도 다른 메이저리그 경기들도 중계해야 한다고 계약서에 명시를 해 두었기 때문에 공중파 MBC에서 이를 모두 소화하기에는 힘들었다. 따라서 새로운 스포츠 전용 케이블 채널을 만들게 된 것이다.

당초 ESPN STAR Sports 측은 MBC의 합작제외에 국내 케이블산업과 위성방송사업의 불확실성을 이유로 소극적인 입장을 보였다. 그러나 MBC가 2000년 11월 MLB의 독점중계권을 확보하면서 ESPN STAR Sports가 관심을 갖게 되었다. 당시 인터뷰에서 MBC 관계자는 "후발주자로서 많은 스포츠 콘텐츠를 확보해야 하는 MBC의 입장과 단순 프로그램공급업자가 아니라 네트워크사업자로 국내진출을 원하는 ESPN스타의 이해관계가 맞아떨어졌다"고 말했다<sup>84)</sup>.

한국에서는 MBC가 제휴관계를 맺어 케이블채널 MBC ESPN을 운영하면서 ESPN의 중계노하우를 많이 벤치마킹했다. MBC ESPN의 야구중계에 쓰이는 S-Zone은 ESPN의 Sunday Night Baseball 중계에서 쓰이는 K-Zone을 도입한 것이었다. 그 외에도 스코어라던가 선수 소개 시 나오는 타율, 홈런, 타점 등의 기록을 표시하는 그래픽 및 야구 중계의 오프닝 화면(선수들의 모습이 들어간 선수카드를 이용한 그래픽) 등도 Sunday Night Baseball의 방식을 차용했다. 2010년 6월 ESPN STAR Sports가 MBC와의 합작투자계약을 종료하면서 MBC ESPN은 MBC 스포츠플러스로 이름을 바꾸었다.

## 2) SBS ESPN

SBS ESPN은 SBS미디어넷 소속 채널 중 하나이다. SBS미디어 넷은 국내외 스포츠와 엔터테인먼트 분야의 채널인 SBS Golf, SBS ESPN, SBS Plus, SBS E!로 구성된 복수방송채널사업자(MPP: Multiple Program Provider)이다. SBS미디어넷의 프로그램 공급사(PP)들은 골프, 스포츠, 드라마, 오락 분야를 전문으로 하는 4개의 채널을 운영하고 있고, 케이블TV,

84) 한국경제 2000.12.05

<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=015&aid=0000309013>

SkyLife 위성방송, 위성DMB 등 국내 뉴미디어를 통해 프로그램을 방영하고 있다.

SBS Golf는 골프 채널로 2000년 개국하여 PGA, 국내 남녀 골프 투어, 일본 남녀 골프 투어, 원아시아 슈퍼시리즈 등 국내외 최고 수준의 골프 대회를 생중계한다. SBS ESPN은 ESPN과의 제휴로 탄생한 스포츠 전문 채널이다. SBS Plus는 드라마 전문채널이고 SBS E!는 종합 엔터테인먼트 채널로서 20-30 세대를 위한 엄선된 연예 오락 프로그램들을 제공하고 있다.

SBS ESPN은 2010년 6월 ESPN STAR Sports와 MBC의 계약이 종료됨에 따라 SBS 스포츠가 ESPN STAR Sports와 손을 잡고 출범시켰다. 기존의 SBS 스포츠 채널의 이름이 2012년 12월 1일부터 SBS ESPN으로 바뀌게 되었다. 이에 따라 ESPN이 보유하고 있는 각종 스포츠 프로그램과 콘텐츠들을 SBS ESPN이 이어받아 계속 시청자들에게 방송할 수 있게 되었다.

그림 25. SBS ESPN 로고



SBS ESPN은 케이블 채널, 인터넷 프로토콜 텔레비전(IPTV), 위성 DMB를 통해 볼 수 있다. 스카이라이프(케이블) 94번(HD) . 201번(SD), B TV(IPTV) 41번, U+ TV(IPTV) 50번, 올레 TV(IPTV) 58번, tu(위성 DMB) 14번에서 SBS ESPN 채널이 방송되고 있다.

SBS ESPN은 국내 프로야구, 프로축구, 남녀프로농구를 중계하고 있다. 또한 EPL(잉글리시 프리미어리그), FIFA 주관 축구 경기(월드컵 예선 등), 프랑스 축구 리그 1, AFC(아시아축구연맹) 아시아 예선 및 챔피언스리그, NBA(미국프로농구), NCAA(미국 대학 스포츠 연맹), NFL(미국프로풋볼), NHL(북미아이스하키리그), 일본프로야구, PGA.LPGA 골프, BWF(세계배드민턴선수권대회), FIG(국제체조연맹) 대회, ISU(국제빙상연맹) 피겨.스피드 스케이팅, M-1 글로벌.어플리케이션 밴드.챌린지 등 다양한 해외 스포츠를 비롯해 당구, 볼링 등을 중계하고 있다. 프로 스포츠 경기 이외에도 아마추어 야구, 축구, 농구, 배구, 테니스의 중계에도 노력을 기울이고 있다. 스포츠 경기 중계 뿐만 아니라 주요 스포츠 경기의 하이라이트와 최신 소식, 스포츠 교양 프로그램 등의 정보 프로그램을 통해 시청자에게 다양한 서비스를 제공하고 있다.

2012년 10월 1일부터 10월 7일까지 SBS ESPN의 평균 시청률은 0.28%이다. MBC 스포츠와 시청률을 앞서거나 뒤서거나 하면서 시청률 경쟁을 벌이고 있는 상황이다.<sup>85)</sup> 2012년 국내

85) <http://www.agbnielsen.co.kr/>

프로야구 시청률 성적만으로는 MBC 스포츠가 앞선 상황이다. SBS 미디어 홀딩스의 2012년 반기 보고서에 따르면 SBS는 SBS ESPN에서 51%의 지분을 확보하고 있다<sup>86)</sup>. ESPN STAR Sports의 지분은 정확히 확인할 수 없으나 방송법상 국내 외국인 투자 지분은 33.3% 이상이 금지 되어 있으므로 그 이하라고 예상된다.

SBS 스포츠는 SBS ESPN으로 제휴하기 이전에도 ESPN과 인연을 맺어 왔었다. 1995년 국민체육진흥공단의 지분 참여로 한국 스포츠TV 라는 이름으로 국내 최초의 스포츠 전문 케이블 TV 채널이 개국되었다. 한국 스포츠 TV는 한국프로야구, 프로축구 K-리그, 남녀 프로농구와 아마추어 스포츠 중계 등 다양한 스포츠 경기를 방영하였다. 그리고 이 당시에 세계적인 스포츠 이벤트나 경기에 대한 중계권을 ESPN 등의 외국 스포츠 프로그램 공급업체와 협정을 맺고 한국 시청자들에게 제공하였다. SBS 스포츠의 전신이 바로 한국 스포츠 TV이다. 그리고 2000년에 SBS가 국민체육진흥공단의 지분을 매입하면서 대주주가 되었고 같은 해 3월 SBS 미디어넷이 한국 스포츠 TV를 완전히 인수하면서 SBS SPORTS 라는 이름으로 새롭게 개국했다. 이전보다 일본 프로야구, 영국 프리미어리그 등 다양한 스포츠로 확대된 해외 스포츠 중계 서비스를 제공했다. 그리고 다양한 해외 스포츠 경기, 이벤트를 방송하면서 ESPN에서 다양한 프로그램의 중계권을 매입했다.

최근 ESPN STAR Sports의 지분을 모두 News Corp.에서 확보하기로 협정을 맺었기 때문에 이후 SBS ESPN이 그대로 존속될 수 있을지는 미지수이다. 하지만 매매 과정이 완료되기 전까지는 이전의 형태를 유지하기 때문에 당분간은 변화가 없을 것으로 예상된다.

## 제 6 절 타임워너 (Time Warner)

미국의 타임워너 (Time Warner Inc.)는 월트디즈니와 함께 세계에 가장 영향력 있는 글로벌 미디어 그룹 중 하나이다. 90년대까지만 하더라도 타임워너는 세계 미디어 시장 점유율 1위를 달리고 있었다. 그러나 2000년 AOL과의 인수합병의 실패이후, 디즈니에게 그 자리를 내주었지만, 여전히 타임워너의 영향력은 무시할 수 없다. 이러한 막대한 자본을 끌어당기고 있는 거대한 글로벌 미디어 그룹의 전략은 2가지 개념으로 압축해서 살펴볼 수 있다. 인수합병을 통해 여러 분야에서 영역을 넓히고 있는 ‘사업적 다각화’와, 해외 지역에서 그 힘을 키워가며 서서히 자리를 잡는 지역화(localization)를 통한 ‘지역적 다각화’가 바로 그것이다. 이를 통하여 세계시장 구축이라는 목표를 향해 전략적으로 돌진하고 있다.

따라서 본 보고서에서는 글로벌 미디어 그룹 타임워너의 개요와 현재 진행하고 있는 사업들을 살펴볼 것이다. 더불어 ‘다각화’라는 개념을 통해 사업적 측면, 지역적 측면을 살펴보고, 전 세계로 힘을 뻗치고 있는 상황에서 특히 한국에서는 현재 어떤 모습으로 진출하고 있는지 알아보겠다. 이를 통하여 맺음말에서는 현재 우리나라의 미디어 기업들의 나아가야할 방향을

86) <http://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20120814000991>

간략하게 언급하고자 한다<sup>87)</sup>.

## I. 타임워너의 사업 특성

타임워너는 1989년에 언론기업인 Time사가 Warner Communication을 인수하면서 탄생하였다. 이후 타임워너는 인쇄 미디어에서 영상 미디어로의 변화를 위한 계속된 구조조정과 사업 다각화 전략에 의해 세계적인 문화 콘텐츠를 보유하는 미디어 기업으로 성장하였다. 시사주간지 '타임'을 비롯하여, '포춘' '라이프' '스포츠 일러스트레이티드' 등 38종의 잡지와 유료케이블TV채널 'HBO', 영화제작 스튜디오인 '워너 브러더스', '워너 뮤직그룹' 등을 보유하고 있으며 1995년에는 케이블 뉴스채널 'CNN' 을 갖고 있는 테드터너로부터 '터너 방송국' 을 인수했다.

그리고 2001년 1월 미국 최대의 인터넷 서비스를 전문업체인 '아메리카온라인(AOL)'과 '타임워너사'가 합병했다. 1985년 설립된 'AOL'은 '컴퓨터서브' '넷스케이프' '맵퀘스트' '디지털시티' 'ICQ' 등을 인수한 세계 최대 인터넷 서비스 공급업체이다. 이 두 미디어그룹이 전 세계의 이목을 집중시키며 합병, 세계 최대 미디어그룹인 'AOL-타임워너'가 탄생했으나, 이후 실적악화와 주가폭락으로 '실패한 합병'이란 평을 들어왔다. 결국 2003년 9월 AOL-타임워너는 사명에서 AOL을 삭제하고 '타임워너'로 변경했다.

현재 타임워너의 사업 분야<sup>88)</sup>는 크게 네트워크, 출판, 음악, 필름 엔터테인먼트, 케이블 시스템 등 모두 다섯 분야로 나누어져 있다.

### 1) 네트워크

네트워크 분야에는 세 개의 커다란 자회사가 있는데, 그 하나인 Turner Broadcasting System(TBS)은 케이블 TV 네트워크로서 1996년 타임워너에 인수되었다. 그 밑에는 각각 7천8백만과 7천7백만의 미국 가입자를 자랑하는 TBS Superstation과 Turner Television Network가 있으며, 미국 가입자 3천5백만의 Turner Classic Movies와 6천만 가입자의 Cartoon Network가 유럽, 아프리카, 아시아와 중동지역에 진출해 있다.

TBS는 1976년 12월 국내 통신 위성을 이용해서 자국의 프로그램을 미국 각지의 종합 유선 방송

---

87) 타임워너의 전반적인 개요를 살펴보기 위해 해외의 구글(Google), 국내 네이버(naver), 다음(daum) 등의 검색 엔진 포털사이트와 위키디피아(wikipedia), 두산백과사전을 참조하였다. 후에 글로벌 미디어 그룹에 대한 선행연구물을 살펴보기 위해 국내 학술사이트 RISS, KISS 등에서 찾은 학위논문, 학술지 논문들을 참고하였다. 키워드는 '글로벌 미디어 기업', '글로벌 미디어 그룹', '종합미디어기업' '타임워너', 등이다. 또한 통계자료를 알아보기 위해 한국방송진흥원, 삼성경제연구소, 한국경제연구 등 홈페이지에서 제공하는 자료들을 참고하였다.

88) AOL-타임워너사의 사업 분야 중 AOL이 맡은 인터랙티브 서비스 분야를 제외한 영역을 말한다.

(CATV) 시스템에 보급하는 슈퍼스테이션 서비스를 개시하여 슈퍼스테이션 제1호가 되었다. 그 중 24시간 종합 유선 방송(CATV) 뉴스국인 CNN News는 논스톱 뉴스 채널로서 자회사인 CNN International과 CNN+(스페인), CNN Turk(터키)를 통해 전 세계에 방송되고 있을 뿐만 아니라, www. cnn.com을 통해 인터넷에서도 방송되고 있다. 다음 표에서는 TBS에서 자국인 미국시장에서 제공하고 있는 채널들을 그 성격에 따라 4가지로 분류하여 묶어 제시하겠다.

표 22. TBS의 미국 내 방영 채널<sup>89)</sup>

News	Entertainment	Interactive/broadband	Animation
CNN HLN CNN Airport Network CNN International	TBS TBS HD TNT TNT HD TCM truTV NBA TV WPCH-TV The CW Television Network	AdultSwim.com CartoonNetwork.com CNN.com HLNtv.com iReport.com TBS.com TCM.com TNT.tv truTV.com TheSmokingGun.com bleacherreport.com	Cartoon Network Boomerang Adult Swim

또다른 네트워크 자회사 Home Box Office(HBO)는 미국에서 가장 성공한 유료TV 채널로서, HBO와 Cinemax 두 개의 텔레비전 서비스를 제공한다. 이 채널은 미국 내 3천5백7십만 명의 가입자를 갖고 있으며, 라틴 아메리카, 아시아, 중앙 유럽의 45개 국가들과의 파트너십을 통해 1천2백만 해외가입자를 갖고 있다. 초기의 유명한 프로그램으로는 ‘Sopranos’와 국내 20,30대 여성으로부터 큰 인기를 끌었던 ‘Sex& The City’가 있다. 이 두 작품 모두 미국 드라마의 새로운 지평을 연 작품이었다. 물론 모회사인 타임워너의 전폭적인 지원의 힘으로 국내통신위성의 이용에 나섰다는 것도 컸지만, 결정적으로 미국의 방송법 때문이었다.

당시 HBO는 미국 네트워크(공중파)와는 차별화할 수 있는 콘텐츠를 개발하려고 노력하였는데, 케이블 TV는 엄격한 연방법이 아닌 State Law의 적용을 받기 때문에, 훨씬 느슨한 검열체계를 가질 수 있었다. 그래서 마피아 보스를 주인공으로 한 ‘Soprano’나, 뉴욕커의 삶을 리얼하게 담아낸 ‘Sex& The City’가 탄생할 수 있었다. 이같이 HBO에서 시작된 이러한 하나의 트렌드가 지금의 미국드라마의 열풍을 이끌어낼 수 있었다.

지난 2011년에는 낮 시간대 시청률과 프라임 타임 대에 가장 최고의 유료 채널 서비스로 평가받았으며, 특히 ‘True Blood’은 많은 사랑을 받으며 그 시청률은 시즌을 거듭하며 계속 오르고 있고, ‘game of thrones(왕좌의 게임)’이 그 뒤를 이어 한 시즌 안에 가장 많은 시청

89) 위키디피아 참조

를 기록하고 있다. 2010년에는 N스크린 서비스 'HBO GO'를 도입하며, HBO의 연속극 등 1400여 TV프로그램과 영화를 TV유료채널 가입자에게 제공하고 있다. 타임워너 케이블의 이와 같은 전략은 시청자들이 더 이상 예전처럼 TV 쇼들을 텔레비전으로만 시청하길 원하지 않는다는 점을 보여주며 향후 더 많은 시청자들이 TV 프로그램이나 영화를 온라인으로 시청하길 원하고, 이는 앞으로 텔레비전 시청 문화의 판도를 크게 바꿀 것으로 예상된다<sup>90)</sup>.

## 2) 필름 엔터테인먼트

영상제작 사업은 영화, TV 프로그램, 애니메이션 등의 제작·배급과 비디오 제작·배급, 그리고 타임워너에서 제작한 모든 영화, TV 프로그램 캐릭터 관련 저작권 관리까지 포함하고 있다. 필름 엔터테인먼트 분야에는 Warner Bros., New Line Cinema를 중심으로 운영되고 있다. 이들을 통해 타임워너는 영화, TV프로그램, 애니메이션 카툰 등을 제작, 배급하고 있으며, 또한 각종 비디오 배급과 저작권 관련 업무를 담당하고 있다. 워너브러더스에는 Warner Bros. Pictures와 Warner Bros. Television 두 개의 제작사가 있으며, Warner Bros. International Television을 통해 영국의 Channel 4와 같은 유럽의 TV 방송국들과 함께 하는 해외제작활동을 강화하고 있다.

워너 브라더스의 대표작으로는 “슈퍼맨(Superman)”, “해리포터(Harry Potter)” 시리즈, “브이포벤테타(V For Vendetta)”, “레이크 하우스(The Lake House)”, 시트콤 “프렌즈(Friends)”, “길모어 걸스(Gilmore girls)” 등이 있다. 또한 뉴라인시네마의 대표작으로 “오스틴파워(Austin Powers)” 시리즈와 “어바웃슈미트(About Schmidt)”, “블레이드(Blade)”, “나비효과(Butterfly Effect)”, “데스티네이션(Destination)” 시리즈, “아이 엠 샘(I Am Sam)”, “반지의 제왕(The Lord OfThe Rings)”시리즈, 매그놀리아(Magnolia)”, “노트북(The Notebook)”, “러시아워(RushHour)” 등이 있다.

## 3) 케이블 시스템

타임워너의 케이블 시스템은 대부분 Time Warner Cable에서 맡고 있다. 그 규모는 미국 전역에서 십만 이상의 가입자를 갖고 있는 34개의 케이블 네트워크를 운영하고 있으며, Advanced Newhouse와의 합작회사인 TWE A/N은 6백7십만의 가입자를 갖고 있다. 타임워너는 또한 FOX와 CBS의 디지털 TV 방송과 HDTV 사업에도 참여하고 있으며, 초고속 인터넷 서비스를 위해 Time Warner, TWE A/N, TWI Cable, MediaOne, Microsoft, Compaq

90) 최근 8월 CJ E&M에서 한국 최초로 선보이는 N스크린 서비스 ‘마이캐치온’을 실시하며 기존 케이블 영화채널 ‘캐치온’의 영화 콘텐츠를 PC, 노트북, 스마트폰, 태블릿PC를 통해 볼 수 있게 되었다. ‘마이 캐치온’은 할리우드와 국내 주요 배급사의 흥행작 및 최신 영화 100여 편과 인기 시리즈를 스트리밍 및 다운로드를 통해 제공하는 유료 서비스다. 국내에서 영화 전용 N스크린 서비스가 나온 것은 이번이 처음이다.

이 만든 합작회사 The Road Runner는 현재 5십5만 가입자를 확보하고 있다.

#### 4) 출판

출판 사업은 그룹 내의 Time Inc.에 의해 주도적으로 운영되고 있다. 타임 인스코퍼레이션 (Time Inc.)은 광고비 기준으로 미국 최대의 잡지 발행사이며 전 세계적으로 약 120여개의 잡지를 발행하고 있다. 미국에서만 20여개의 잡지를, 영국, 멕시코, 그리고 다른 여타의 나라에서 100여개의 잡지를 발행하고 있다. 미국과 영국에서는 가장 큰 잡지회사이며 멕시코에서는 세 번째로 규모가 큰 잡지회사이다.

Time Inc.의 자회사인 IPC Media는 영국 내 주도적인 잡지발행사로 75개 이상의 잡지를 발행하고 있다. Southern Progress Corporation도 약 7개의 월간지를 발행하고 있다. 타임 워너의 잡지 발행사들은 다양한 웹 사이트를 운영하고 있으며 이를 통해 소비자와 직접적인 마케팅과 판매를 시도하고 있다. 홍콩에 본부를 둔 타임 아시아는 1946년 출판하기 시작해 110만 명의 독자를 보유하고 있다. 호주와 뉴질랜드를 담당하는 타임 사우스퍼시픽도 50만 명의 독자를 갖고 있다. 유명한 잡지로는 세계 최초의 시사 주간지인 《타임 Time》을 비롯하여 《포춘 Fortune》 《라이프 Life》 《스포츠 일러스트레이티드 Sports Illustrated》(1954), 《머니 Money》(1972), 《피플 People》(1974) 등을 출간하였다. 그 외에도 Style & Entertainment, Lifestyle, Luxury Portfolio, News/Business/Sports, International분야로 나누어 다양한 잡지를 발간하고 있다.

그림 26. 타임출판사에서 발행하는 잡지들

#### Style & Entertainment



#### Lifestyle



#### News/Business/Sports



#### International Publications



## 5) 음악

타임워너의 음악 사업으로는 워너뮤직그룹이 있다. 워너 뮤직 그룹(Warner Music Group)은 미국의 대형 음반사이다. 을 미국의 '빅 포 음악 회사'의 한 레이블이며 2003년 타임워너로부터 독립하게 되었다. 워너그룹과 그의 상표인 Atlantic, Elektra, Rhino, Sire, Warner Bros. Record, Warner International로 구성되어 음반을 기획, 제작하고 있다. 현재 그룹 중 베드 보이 레코드, 그랜드 허슬 레코드 등은 그룹 내에서 많은 수익률을 높이고 있다. 업계 순위별로 언급하면 유니버설 뮤직(Universal Music), 워너 뮤직 그룹(Warner Music Group), 소니 뮤직 엔터테인먼트(Sony Music Entertainment), EMI 레코디드 뮤직(EMI Recorded Music), BMG 엔터테인먼트(BMG Entertainment)으로 이루어진 메이저 5대체제로 음악 산업이 구성되어 있다고 할 수 있다.

## II. 타임워너의 사업 다각화 특성

앞서 살펴본 타임워너와 같은 글로벌 미디어 그룹들은 2000년대 초부터 미디어 산업에서 세계 시장을 대상으로 탄생하였다. 정유사와 완성차업체들이 대형 M&A 통해 규모를 키웠듯이 이들도 M&A를 통해 기업의 규모를 확대하였다. M&A를 통해 이들은 제작-유통에 이르는 가치사슬을 통합하였고, 자사의 본래 근거지 국가에만 머물지 않고 다양한 지역과 국가에 진

출하였다. 이를 ‘다각화’라고 정의한다. 이 다각화란 제품과 시장이 새로운 분야로 진출·성장하는 방식을 일컫는데, 우리가 살펴본 글로벌 미디어 그룹에서는 2가지 측면의 다각화로 생각할 수 있다.

첫째는 사업적(생산적)다각화로 새로운 사업 분야를 개척하며 현재의 제품시장과 전혀 다른 제품시장 분야에 대해 성장기회를 탐구하는 것이다. 둘째로는 지역적 다각화로 경영활동의 영역을 지역적으로 확대하여 다양한 지역에서 사업하는 것을 일컫는다. 이 같은 사업 다각화는 기업에게 매우 중요한 전략이다. 기업이 여러 사업에 자본을 투자해야 하므로 자원이 필수적이며 자본의 규모가 수반되어야 한다. 사업의 다각화는 성공에 대한 불확실성이 높은 반면 규모의 경제를 실현할 수 있기 때문에 중소 규모의 기업은 시도를 할 수 없는 대기업만이 시도할 수 있는 전략이다. 대규모의 자본 동력이 가능한 기업이 여러 분야에 진출하여 기업 활동의 시너지 효과를 얻기 위한 것이다.

글로벌 미디어 기업도 규모의 경제를 실현하고 전체 미디어 그룹의 시너지 효과를 이루기 위하여 사업의 다각화를 시도하고 있다. 타임워너의 사업 다각화 현상을 보면 네트워크, 출판, 음반, 영화 엔터테인먼트, 케이블 시스템, 인터넷 사업 등 여러 분야로 나뉘어져 있다. 지금은 분리되었지만, AOL-타임워너의 사업 다각화는 인터넷과 미디어 그리고 커뮤니케이션 테크놀로지의 영역을 결합한 것으로 인터넷의 영역과 콘텐츠 사업을 모두 포괄하는 전 방위적 커뮤니케이션 사업이다. 타임워너의 미디어 사업 다각화를 정리해보면 다음 표와 같다.

표 23. 타임워너의 미디어 비즈니스<sup>91)</sup>

영역	계열사 및 사업 부문 명칭
케이블 네트워크	코트 TV, HBO, 터너방송<아틀란트 브레이브스(프로야구), 아틀란트 호크스(프로농구), 아틀란타 트래셔스(프로하키), 카툰 네트워크, CNN, 굿월 게임, TBS 슈퍼스테이션, 터너 클래식 무비
케이블 시스템	타임워너 케이블, 타임워너 텔레콤
영화	뉴라인 시네마, 워너 브라더스(캐슬락 엔터테인먼트, DC코믹스, MAD, 워너브라더스 온라인, 픽처스, 스튜디오 스토어즈, 텔레비전), WB TV 네트워크
음악	워너그룹 뮤직, 엘렉트라 엔터테인먼트 그룹, 리노 엔터테인먼트, 사이어 레코드 그룹, 워너 브라더스 레코드
도서	리틀브라운, 옥스머어 하우스, 선셋북스, 워너북스, 책 마케팅(이달의 책 클럽, 타임 라이프)
잡지	포춘, 헬스, 인 스타일, 라이프, 머니, 피플, 프로그레시브 파머, 서든 엑센트, 서든 리빙, 스포츠 일러스트레이드, 디시 올드하우스, 타임 등
기타	후버스 온라인, 로드런너(초고속 인터넷 접속 서비스), 타임워너 디지털 미디어

또한 타임워너의 2007년 연간보고서에 따르면 그룹의 가장 큰 매출은 케이블 부문으로 159

91) 심상민, 「세계 미디어 시장 재편과 전망」, 삼성경제연구소, 2000.

억5500만 달러를 벌어들였으며, 타임워너의 모태인 ‘타임’지를 발행하는 타임 인코퍼레이션 (Inc.)의 매출액은 49억5500만 달러로 그룹 내 최하위로 나타났다. 이는 타임워너의 다각화 전략이 자리 잡고 있다는 사실을 가리킨다.

표 24. 타임워너의 사업 분야별 매출액 현황

(단위 : 백 만 달러)

사업 분야	2005	2006	2007
인터넷(AOL)	8,202	7,786	5,181
케이블	8,812	11,767	15,955
영화(Filmed Entertainment)	11,924	10,625	11,682
방송(Networks)	9,419	10,113	10,270
출판	4,941	4,952	4,955
합계1)	41,835	43,690	46,482

자료 : Time Warner. Annual Report 2007 92)

### III. 타임워너의 해외 진출현황

글로벌 미디어 기업은 세계화의 진전으로 국가와 국가 간의국경과 장벽이 점점 무너지면서 전 세계적인 기업 활동을 벌이고 있다. 그들은 세계화로 인해 장벽이 무너진 지구촌이란 좁은 바다에서 마음껏 활동하고 있다. 그들은 자본의 확대재생산과 이윤 창출을 위해 전 지구적인 활동을 가속화하고 있다. 이는 바로 미국인 자국시장에서 벗어나 지역적인 다각화를 피하기 위한 글로벌 미디어 기업들의 전략이라고 할 수 있다.

이처럼 글로벌 미디어 기업들은 사업적 다각화 전략을 통하여 일국적 차원에 머물러 있던 방송 산업이여타의 엔터테인먼트 산업들과의 복합 기업화를 통하여 거대 미디어 기업으로 거듭나고 다시 지역적 다각화의 일환인 글로벌 미디어기업으로 성장하게 되는 것이다. 타임워너는 거대 미디어 그룹 중에서도 가장 활발하게 해외로 진출한 미디어 그룹으로 꼽힌다. 타임워너의 마이클 델 닐 해외·기업전략담당 수석부사장은 동아일보와의 전화 인터뷰에서 “타임워너 그룹 전체 매출의 4분의 1 정도가 해외사업에서 창출되고 있다”며 “타임워너의 사업 전략에서 해외사업은 미래 수익원 창출을 위해 가장 중요하다”고 설명했다.

본 장에서는 이러한 지역 다각화를 통한 해외진출 사례들을 살펴보고, 한국에는 어떻게 영향을 끼치고 있는지 그 모습을 살펴보고자 하겠다.

#### 1. Turner Broadcasting System, Inc

92) 「글로벌 미디어 기업 육성 방안 연구」, 한국방송진흥원, 2008. 재인용

TBS 그룹의 TBS와 종합 엔터테인먼트 채널인 TNT는 프로그램의 저작권 문제로 해외진출에 어려움이 많아 거의 진출하지 않고 있다. 하지만 CNN과 카툰 네트워크는 해외진출에 성공하여 활발하게 활동하고 있는 케이스라고 볼 수 있다.

#### 1) CNN

기업인 테드 터너에 의해서 1980년 6월 1일에 창립되었으며, 현재는 미디어 기업 타임 워너 산하에 있다. 본사는 미국 조지아 주 애틀랜타 시에 위치해 있다. CNN이 설립되기 전에는 미국인들은 뉴욕에 있는 3대 방송사(NBC, ABC, CBS)가 정해놓은 시간에만 뉴스를 볼 수 있었다. 그래서 창립자 테드 터너는 '모든 사람이 자기가 원하는 시간에 마음대로 뉴스를 볼 수 있도록' 하는것을 목표로 세계 최초 24시간 뉴스 채널을 설립했다고 한다.

현재는 텔레비전, 라디오, 인터넷 디지털 미디어, 모바일, IPTV로도 방송된다. 200여 개국에 진출하였고, 7개 언어로 방송되고 있다. 세계적으로 10억 명 이상이 시청하고 있다. 유럽에서는 CNN+, CNN Turk(터키)가 Sogecable과 Dogan Media Group와 조인트벤처로 운영되고 있다. 아시아 지역에서는 홍콩에 제작센터를 두고 매주 30시간 분량의 방송을 제작하고 있다. 2003년 일본에서 CNNj를 런칭하였고, 인도에서는 Global News Network와 제휴하여 24시간 뉴스 채널인 CNN-IBN를 설립하였다.

#### 2) Cartoon Network

Cartoon Network는 1993년 유럽 전 지역을 대상으로 런칭하였고 현재 14개 언어로 방송 중이다. 유럽에서만 4천7백만 가구에서 시청하고 있다. 아시아 태평양 지역에서는 1994년 런칭한 후, 지속적으로 성장하여 현재는 대략 5천만 가구에서 시청하고 있다. 영어, 힌두어, 타밀어, 텔구루어, 한국어, 일본어, 태국어, 표준 중국어로도 방송되고 있다. 일본에서 1997년 합작법인을 설립하였는데 영어와 일본어로 된 카툰 네트워크 프로그램을 현재 4백 90만 가구에서 시청하고 있다. 한국에서 중앙일보를 파트너로 하여 CartoonNetwork Korea를 런칭하였다.

#### 3) Boomerang

2000년에 영국에서 개국한 Boomerang은 가족 대상의 프로그램을 편성하고 있으며, 프랑스, 이탈리아, 스페인, 독일 등 유럽 전 지역에서 방송된다. 아시아 지역에서는 호주에서 2004년 런칭하였고, 2005년에는 태국, 싱가포르, 인도네시아, 필리핀, 홍콩, 베트남에서도 서비스되기 시작하였다.

#### 4) POGO

어린이와 가족 대상 프로그램을 편성하는 채널로 인도에서 운영되고 있으며 대부분의 프로그램은 인도에서 제작한다.

#### 5) Cartoonit

Cartoonit 은 영국 최초의 어린이 대상 채널이다.

#### 6) Cartoon Network too

영국에서 2006년 방송을 시작하였고, Cartoon Network의 라이브러리 중에서 고전 애니메이션과 액션-어드벤처 애니메이션을 편성하고 있다.

#### 7) Adult Swim

Cartoon Network 내에 속해 있으며, 2006년 영국에서 출범한 채널이다. 밤 시간대 방영되며 18-34세 성인을 대상으로 한 애니메이션 프로그램을 편성하고 있다. 현재는 남아프리카, 러시아, 독일, 인도, 파키스탄, 라틴아메리카, 폴란드, 캐나다, 호주, 뉴질랜드에서도 방송되고 있다.

#### 8) BOING

2-14세 사이의 어린이 대상 오락 채널이며 24시간 무료 디지털 지상파채널로서 이탈리아에서 운영되고 있다. BOING은 Turner와 Mediaset간의 조인트 벤처이다.

#### 9) Turner Classic Movies

1999년 영국, 유럽, 중동 그리고 아프리카에서 방송을 시작하였다. 13개 언어, 8개 지역 버전으로 방송하고 있으며 3천 9백만 가구에서 시청가능하다.

#### 10) Nuts TV

Nuts TV는 Nuts 매거진과 관련있는 영국 채널로 2007년 9월에 공중파 방송으로 시작했지만, 2008년 1월 스카이 디지털 채널로 바뀌었다. IPC Media와의 타임워너의 조인트 벤처이다. 2009년 1월 폐국되어 지금은 브로드 밴드에서만 제공되고 있다.

#### 11) CETV(China Entertainment Television)

24시간 방송되는 중국어 오락 채널로서 Turner와 TOM Group이 제휴하여 설립하였다. 중국본토에서 케이블 전송권을 인정받은 최초의 국제 TV채널이다. TBS Networks는 36%의 지분을 갖고 있다.

## 2. Home Box Office Inc.

Home Box Office의 대표적인 브랜드는 HBO와 Cinemax이다. 이중 HBO가 적극적으로 해외에 진출하고 있다. HBO는 5-6개 메이저 영화사에서 방영권을 구입하여 제공하므로 HBO 영화의 판권을 타임워너가 보유하지 않는 경우가 많다. 이러한 이유로 HBO는 해외 진출 시 현지 기업과 조인트 벤처 형식을 주로 이용하며, 현재 50개국 이상에서 HBO 브랜드로 방송을 하고 있다. 또한 150개국 이상에 HBO 프로그램을 판매하고 있다.

유럽에서 HBO는 1991년부터 프로그램이 알려지기 시작했으며, 조인트 벤처의 형식으로 HBO 채널 사업과 프로그램 수출, 그리고 새로운 디지털 매체 사업을 진행하고 있다. 현재는 유럽 내 20개국 이상에서 프로그램이 공급되고 있다. HBO Central Europe은 HBO를 비롯한 소니, 디즈니 등 5개 메이저 미디어 그룹이 합작하여 설립한 회사로 블록버스터 영화를 비롯한 HBO 자체 제작 영화를 편성하고 있다. 이외에도 조인트 벤처회사로 HBO Hungary, HBO Czech 등이 있으며, HBO Adria는 슬로베니아, 크로아티아, 세르비아, 그리고 몬테네그로에 설립된 최초의 프리미엄 영화채널이다.

아시아 태평양 지역에는 1992년부터 프로그램이 소개되기 시작하였고, 현재는 다양한 플랫폼을 통해 보급되고 있다. HBO Asia와 HBO India를 통해 22개 지역에서 시청가능하다. 싱가포르에 본부가 위치해 있고, HBO와 파라마운트, 유니버설 스튜디오, 소니가 조인트 벤처 형식으로 설립하였다. 1992년 런칭한 HBO Asia는 18개 지역(홍콩, 인도네시아, 말레이시아, 베트남, 중국, 태국, 필리핀 포함)에서 방송되고 있으며, 5개 채널-HBO, HBO Signature, HBO Hits, HBO Family, 그리고 Cinemax-을 운영하고 있다.

1999년에는 아시아 처음으로 멀티플렉스 무비채널 HBO2를 만들었다. HBO India는 2000년 개국하였고 인도, 몰디브, 파키스탄, 방글라데시에서 시청가능하다. 한국에서는 SKTelecom 네트워크를 활용하여 HBO International Mobile을 2006년 런칭하였다. 일본에서는 가장 규모가 큰 케이블 시스템 사업자인 J:COM을 통해 2007년가을부터 VOD를 통해 HBO 프로그램을 제공하기 시작하였다.

## IV. 타임 워너의 국내 진출현황

타임워너 뿐만 아니라 글로벌 미디어 그룹의 외국자본은 이미 플랫폼과 콘텐츠 부문에 광범위하게 들어와 있다. 이는 국내 유료방송시장이 구조적으로 미국의 자본과 콘텐츠의 영향을 크게 받을 수 밖에 없다는 것을 의미한다. 글로벌 미디어 기업들은 HBO, OCN, MTV, MBC-ESPN, m-net, 투니버스 등에 지분을 소유하여 직접적으로 자본을 투자하고 있기도 하고, BBC, Cartoon Network, National Geographic 등 프로그램별로 판매를 하거나, 프로그램 제작시 협력하는 형태로 한국 시장에 진출해 있으며, 디스커버리, CNN, NHK, 디즈니 등 채널 재전송을 통해서 한국 시장에 들어와 있기도 하다.

2000년에 타임워너의 HBO는 1250만 달러의 투자를 해 HBO 브랜드 및 프로그램을 국내에 독점적으로 공급할 수 있는 권한을 획득했지만 2년 만에 캐치원으로 이름이 바뀌었던 사례가 있었다. 그 외에도 2006년 카툰네트워크코리아가 국내 법인의 PP방송사로 정식 개국하였고, 최근 2012년 7월부터 올레TV를 통해 타임워너의 엔터테인먼트 채널인 트루티비(truTV)를 시청할 수 있게 되었다. 또한 CNN은 한국케이블 및 위성방송에서 CNN Asia- Korea CNN을 방송하고 있다.

또한 타임워너는 2011년 종편방송인 JTBC에 주요 주주로 참여하며, 1000만 달러를 투자했다(일본의 대표적인 민영방송 TV아사히는 130억 원을 출자하기로 했다.) 언론은 QTV와 카툰네트워크 등 JMnet 산하 계열사와의 꾸준한 협력과 신뢰가 바탕이 돼 투자를 유치할 수 있었다고 평가했다.

#### 1) 카툰 네트워크 코리아

1994년 12월 오리온 카툰네트워크가 출범하여, 1995년부터 투니버스를 통해 하루 3~4시간 정도의 카툰 네트워크의 애니메이션을 블록타임으로 편성해 방영했다. 독자적인 채널로 방송을 시작한 것은 2003년 1월이며, 이때는 (주)CSTV와 케이블TV 및 국내의 위성방송 사업자인 스카이라이프를 통한 해외 재송신 채널 이었다. (주) CSTV는 홍콩의 카툰 네트워크를 위성으로 내려 받아 한국어 자막을 포함하여 방송 사업자에게 공급하였다.

카툰네트워크의 국내 법인이 개국하기 전 2000년대 초, 서·남부 지방의 중계유선방송사에서 일본의 CS 위성방송 사업자인 스카이퍼펙의 위성빔을 수신해 일본의 카툰 네트워크 채널을 재송출한 적이 있었으나 계약을 맺지 않은 불법 재송출이었으며 현재는 대체 콘텐츠의 수요가 늘어남에 따라 자연스럽게 사라지게 되었다.

그러다 2006년 7월 12일에 중앙방송이 터너 브로드캐스팅과 제휴하고 카툰 네트워크 코리아를 설립, 2006년 11월 11일 한국의 국내 법인의 PP (Program Provider) 방송사로 정식 개국 하였으며 방영하는 모든 애니메이션을 한국어 더빙으로 방송을 하며 일부 애니메이션 콘텐츠에 한해 음성다중 (音聲多重, MTS - Multichannel television sound) 방송 서비스를 하고 있으며 SD급 (480i)와 아날로그 급의 화질로써 서비스하여 영어 학습을 위한 시청자들의

불만을 부분적으로 해소하고 있다. 중앙애니메이션의 지분은 중앙방송이 51%, TBS 측이 49%를 갖는다

대한민국의 카툰네트워크에서 편성하는 애니메이션 콘텐츠는 미국의 애니메이션을 주로 하며 자체적으로 일본의 애니메이션을 한국어로 더빙하여 심야 시간에 방송하며, 한국의 아동용 애니메이션의 편성 비율도 높은 편에 속한다.

## 2) HBO

HBO는 카툰네트워크와 함께 활발히 해외진출을 하고 있는 채널이다. 한국에서도 HBO란 이름으로 채널이 방송되었다. 지금도 운영되고 있는 채널인 캐치온(Catch On)의 전신이 바로 그것이다. 캐치온(Catch On)은 CJ그룹의 CJ E&M에서 운영하는 유료영화채널로, 대한민국 케이블TV 채널로는 최초로 케이블 TV 수신료 외에 따로 요금을 받는 유료채널이다. 캐치온은 원래 1993년 삼성물산에 의해 캐치원(Catch-One)이란 이름으로 설립됐으며 1999년 10월 중앙일보가 인수하였다가 같은 해 11월 온미디어가 인수하였다.

2000년에 타임워너의 유료영화채널 HBO로부터 1250만 달러의 투자를 받아 HBO 브랜드 및 프로그램을 국내에 독점적으로 공급할 수 있는 권한을 획득했다. 동시에 캐치원은 HBO란 이름으로 재개국하고 HBO Plus를 추가로 개국했다. 그러나 2년 후인 2002년 10월 미국 HBO가 보유했던 오리온시네마네트웍스(OCN)의 33%(약 1250만달러)를 온미디어가 매입함으로써 HBO와의 계약해지로 현재의 캐치온(Catch On), 캐치온 플러스(Catch On Plus)로 이름을 바꿨다. 그리고 2010년 8월 CJ그룹이 온미디어를 계열사에 추가하며 지금까지 오게 된 것이다.

타임워너 뿐만 아니라 디즈니, 뉴스코퍼레이션, 바이어컴, 소니 등 거대한 글로벌 미디어 그룹들은 전 세계 시장에 진출해있을 뿐만 아니라 한국에서도 2000년을 전후하여 합작 형태 또는 독자채널로 들어오고 있다.

## 3) CNN

케이블 뉴스 네트워크(Cable News Network, 약칭 CNN)는 케이블 텔레비전 망 등을 통해 뉴스 프로그램을 24시간 전달하는 미국의 생방송 뉴스 전문 텔레비전 방송사이다. 폭스 뉴스 채널(Fox News Channel)과 MSNBC와 함께 미국의 3대 뉴스 채널로 자리 잡고 있다. 국내 CNN의 한국 배급사는 CSTV이다. 2000년에 국내 배급 계약을 체결하여 2001년 1월에 독점 공급하며 케이블 TV로 송출하였고, 2002년 3월부터 위성으로도 CNN을 방송했다. 이처럼 CSTV는 2002년 CNN을 위성방송 스카이라이프와 42개 케이블 TV 방송국(SO)에 유료화했다. 현재 국내에서 CNN은 블루, olleh tv 스카이라이프 프리미엄 이상의 상품에서만 공급되어 시청할 수 있다.

더불어 2007년에는 당시 JMNET(중앙미디어 네트워크)의 Q채널을 통해 CNN의 뉴스 토크

쇼 ‘래리 킹 라이브’<sup>93)</sup>를 방송하기도 했다. 또한 방송은 아니지만 중앙미디어 네트워크에서 CNN기사를 한국어로 번역하여 제공하는 인터넷 신문, CNN한글뉴스<sup>94)</sup>를 운영하고 있다.

#### 4) 트루티비 (truTV)

미국 타임워너의 엔터테인먼트 채널 트루티비(truTV)가 올레TV 채널 86번을 통해 첫선을 보였다. 올레티비는 KT올레의 IPTV( Internet Protocol Television)브랜드이다. 이 서비스는 초고속 인터넷망을 이용하여 제공되는 양방향 텔레비전이다. 시청자가 자신이 편리한 시간에 보고 싶은 프로그램만 볼 수 있다는 점이 일반 케이블 방송과는 다른 점이다. 인터넷과 텔레비전의 융합이라는 점에서 디지털 컨버전스의 한 유형이라고 할 수 있다. 기존의 인터넷TV와 다른 점이라면 컴퓨터 모니터 대신 텔레비전 수상기를 이용하고, 마우스 대신 리모컨을 사용한다는 점이다.

IPTV를 통해 선보이는 truTV는 대부분 리얼리티 프로그램으로 구성되며 실제 인물의 대본 없는 상황을 방송한다. truTV는 2,30대 남성을 타겟으로 한 리얼리티 엔터테인먼트, 코미디 장르 채널이다. 해외 재전송 채널로 한글 자막 서비스도 제공한다. 이종석 터너 엔터테인먼트 네트워크 대표는 “truTV는 미국에서 가장 인기 있는 채널 중 하나며 신선한 truTV만의 콘텐츠로 한국 시청자의 관심을 얻을 것”이라며 “기존의 리얼리티 프로그램과 다른 truTV만의 매력으로 다가갈 것”이라고 말했다.

#### 5) QTV

QTV는 국내의 케이블 방송 채널로, 1995년 교양프로그램을 공급하는 다큐멘터리 채널이었던 Q채널이 그 전신이다. 2008년 12월 중앙일보와 미국 터너 브로드캐스팅 양사 전략적 제휴를 맺고, JMNET(중앙미디어네트워크)의 자회사인 IS PLUS(구 일간스포츠) 방송부문과 타임워너(Time Warner)의 방송 자회사인 터너 브로드캐스팅 시스템(Turner Broadcasting System)의 합작 투자를 하게 된다. 이처럼 조인트 벤처 채널로 재정비되면서 2009년 7월 1일부터 ‘Q채널’에서 ‘QTV’로 재개국하게 된다. 현재 자체 프로그램과 국내 지상파와 해외에서 방송했던 예능 프로그램을 주로 방송을 하고 있다.

#### 6) TCM&클래식무비 (Turner Classic Movies)

Turner Classic Movies는 미국의 영화 채널로, 주로 고전 영화를 취급한다. 1920~80년대 할리우드 영화와 당시 관련 다큐멘터리를 방영하는 TCM은 MGM<sup>95)</sup>영화중 대부분과 1948년

93) ‘래리킹 라이브(Larry King Live)’는 1985년 시작해 2010년까지 방영되고 있는 미국의 최장수 토크쇼 중 하나로 CNN프로그램 중 가장 높은 시청률을 기록했다. 당시 한국에서 정식으로 방영되는 것은 이번이 처음이었으며, 한국 방영분은 미국 현지 방송과 약 일주일 가량의 시간차를 두고 방송되었다.

94) CNN 한글뉴스 <http://cnn.joinmsn.com/>

95) Metro-Goldwyn-Mayer's Inc., 미국의 영화제작·배급회사이다. 영화 배급업자이던 마커스 로

이전의 워너 브러더스 영화들을 확보하고 있다. 국내에서는 2001년 처음 위성방송 스카이라이프에 프로그램을 공급해왔다. 1년 뒤인 2002년에는 CSTV가 아시아판을 위성 클래식 영화 채널 'TCM&클래식무비' 라는 이름으로 방송했으나, 2005년 폐국 하였다. 폐국 이후 해당 방송대역은 Xports<sup>96)</sup>가 차지하였으며 2009년 12월 27일부터는 다시 현재의 SBS CNBC가 차지하였다.

#### 7) MK TV(미디어 코리아)

MKTV는 미국에 거주하는 동포들을 대표하는 방송으로 1993년에 설립된 뉴욕 메트로 지역의 가장 큰 한국어 TV 프로그램 방송국이며 미주한인 동포를 대표하는 방송국이다. 주로 한국의 방송국들과 협력하여 드라마, 오락 프로그램 등을 제공하고 자체적으로 뉴스 전문 프로그램, 시사 정보 프로그램, 홈쇼핑 프로그램을 제작 방영하기도 한다.

MK TV에서는 타임워너 케이블이 사업 파트너로서 로드러너 온라인 서비스(Road Runner High Speed Internet service)<sup>97)</sup>를 통하여 케이블을 공급해 주고 있다. 채널 번호는 Time Warner Cable 73, CH 532, 그리고 Cablevision CH 1152이다<sup>98)</sup>.

### 제 3 장 국내 방송 채널의 해외시장 진출현황

---

(Marcus Loew)가 1920년 메트로픽처스(Metro Pictures)를 매입함에 따라 설립되었다. 4년 뒤 골드윈 제작사(Goldwyn Production Company)와 합병하였고, 캘리포니아주 샌터모니카에 본사인 골드윈스튜디오스(The Goldwyn Studios)가 있다.

96) Xports(엑스포츠)는 2005년부터 2009년까지 존속했던 대한민국의 케이블TV 스포츠 채널이었다. 2005년 2월 25일 IB스포츠가 영화채널 'TCM & 클래식 무비'방송대역을 인수한 뒤 방송위원회의 방송장르 변경 절차를 거쳐 같은 해 4월 1일에 개국했다. 같은 해 MLB와 AFC 챔피언스 리그의 독점 중계권을 획득했고, 2008년에는 한국 프로야구 중계권을 획득했다. 2006년 4월 18일 CJ E&M에 넘어갔으나, 2009년 8월 13일에 SBS의 지주회사인 SBS 미디어홀딩스에 다시 인수되고, SBS가 방송통신위원회에 장르 변경 절차를 신청해 경제 채널 SBS CNBC로 바꾸면서 엑스포츠는 2009년 12월 28일자로 폐국되었다. 이후 CJ E&M이 2012년 자사의 계열 채널인 XTM을 통해 프로 야구 중계권을 다시 갖고 오게 되면서 CJ E&M 계열에서 프로야구 중계가 XTM을 통하여 재개된다.

97) 미국의 종합 유선 방송(CATV) 사업자인 타임 워너사가 동축 케이블이나 광케이블로 구성된 케이블 방송망을 이용하여 제공하는 인터넷 접속 서비스이다.

98)MK TV <http://www.mediakoreatv.com/>

지난 10여 년 간 국내 방송프로그램의 해외수출은 급속도로 증가하였다. 이에 힘입어 최근에는 콘텐츠의 개별 유통에서 진일보된 형태인 채널 유통이 본격화되고 있다. 해외시장 진출 방식은 채널이 지닌 특성에 따라 각각 다르게 나타나고 있다. 우선, 공공서비스 성격을 지닌 채널 및 국가홍보 채널 등은 수익보다는 커버리지 확대를 목적으로 해외시장에 진출하고 있는 것으로 나타났다. 실제로 아리랑 TV나 KBS 월드는 세계 각지에 진출해 있으며 무료 송출을 기본으로 하고 있다. 반면, 상업채널들은 투자 대비 수익을 철저히 고려하여 채널 진출을 결정하고 있다. 무엇보다 국내 최대 CP(Contents Provider)인 지상파방송사들은 개별 프로그램 판매수익을 제고하는데 주력해 왔으며, 채널진출에는 미온적인 태도를 보여 왔다고 할 수 있다. 특히, 채널설립으로 인한 투자위험과 개별 콘텐츠 배급권역 충돌에 대한 우려 때문에 MBC 등은 현재도 콘텐츠 판매에 무게를 두고 있어 채널 진출 성과가 미약하다. 물론, 할리우드의 메이저 스튜디오조차 기업의 성격에 따라 ‘프로그램 판매와 채널 유통 복합전략’을 구사하는가 하면, ‘프로그램 판매 주력형’(유니버설 스튜디오가 대표적 사례임)이 존재한다. 따라서 우리나라의 경우에도 각 기업의 미디어사업 방향에 따라 콘텐츠 비즈니스 유형은 다르게 나타날 수 있다.

한편, SBS는 상업채널의 성격에 맞게 지상파방송으로서는 가장 발 빠르게 채널 진출을 확대해 가고 있다. 지상파방송 이외에 가장 활발한 해외진출을 시도하고 있는 기업은 CJ E&M이다. CJ E&M은 이미 동남아시아 및 일본 등지에서 성공 사례를 만들어내고 있다. 그러나 해외 시장에서는 국내 지상파방송드라마에 대한 수요가 높기 때문에 상대적으로 콘텐츠 보유량이 미흡한 CJ E&M이 채널 네트워크를 100% 활용하지 못하고 있다는 것이 문제점으로 지적될 수 있다<sup>99)</sup>. 본 장에서는 국내 미디어 기업의 다양한 채널 수출 사례 분석을 통해 각 미디어 기업의 해외진출 현황과 특성을 살펴보고자 한다.

## 제 1 장 공영방송

공영방송사들이 해외에 채널을 진출시키는 목적은 무엇보다 해외 교민에 대한 방송 서비스 제공과 현지인을 대상으로 한 국가 홍보를 목적으로 하기 때문에 유통 수익 보다는 커버리지 확대를 목표로 무료 송출을 하고 있는 것으로 나타났다. 국가기간방송인 KBS나 국책방송인 아리랑TV가 대표적인 사례이다. 한편, MBC는 공영방송이기는 하나, 광고수익으로 운영되는 채널이므로 유통수익을 제고할 수 있는 프로그램 판매에 주력하고 있으며, 투자 위험이 수반되는 채널 진출에는 미온적인 것으로 나타났다.

99) 최근 일본과 중국 진출을 계기로 해외 시장 개척에 보다 적극적인 행보를 보이고 있는 CJ E&M의 경우, 일본 현지채널인 Mnet Japan을 통해 KBS에서 방송된 외주 제작 드라마 <꽃보다 남자>를 일본 위성방송에 유통시켰다. 그러나 이를 계기로 보다 더 많은 지상파방송 프로그램을 유통시키려고 했던 CJ E&M의 시도는 지상파방송사의 독점 유통관행으로 인해 무산되었다. 즉, 일본에서 엔터테인먼트 사업을 비교적 성공적으로 추진하고 있는 CJ의 판매 네트워크가 국내 지상파방송의 독점 유통 관행에 따라 제대로 작동하지 못하고 있다는 것이 관계자의 설명이다. 즉, “시장도 있고 기회도 있는데 안타깝다”는 것이다(CJ 관계자 인터뷰). 지상파방송사가 저작권을 대부분 확보하고 있는 국내 방송 프로그램의 경우, 외부 배급사에 의한 유통이 지상파방송사로 하여금 시장을 스스로 포기하게 하는 것이 아니라, 새로운 시장을 추가할 수 있는 기회를 갖게 됨으로써 양 사업자가 상생할 수 있는 기회가 될 수 있다는 시각이 공유되어야 할 시점이다.

## 1. 아리랑TV

### (1) 채널진출 개요

1997년 주한 외국인 대상 국내 케이블TV로 개국한 아리랑 TV는 1999년 아시아 태평양 권역을 대상으로 한국 최초의 해외위성방송을 개국하였다. 이후 2000년에는 미주, 유럽 및 아프리카를 포함한 전 세계 방송 네트워크를 완성하였으며, 현지 외국인 및 교포를 대상으로 한국의 정치, 경제, 사회, 문화 등 다양한 콘텐츠를 제공하고 있다. 현재 아리랑TV는 전 세계 188개 국가에서 약 8,250만 가구가 시청하고 있다.

아리랑TV의 설립목적<sup>100)</sup>은 방송의 국제교류협력 사업을 통해 한국에 대한 국제사회의 올바른 이해와 국제적 우호 친선의 증진을 도모하는 한편, 방송영상물의 질적 향상을 위한 사업을 수행, 지원함으로써 방송-영상-광고 산업의 진흥 및 문화-예술의 선양에 이바지하는 것이다. 핵심 사업으로는 국가 이미지 제고 및 국제 사회의 이해 증진을 위한 해외 위성방송 사업, 주한외국인의 한국이해증진 및 내국인의 세계화 의식 제고를 위한 국내 방송사업, 방송영상물의 국제경쟁력 제고를 위한 지원 사업, 해외매체를 통한 우리 방송물의 방송 지원 사업, 해외방송사와의 국제교류협력 사업 등이 있다. 2011년 아리랑TV의 예산은 546억 원으로서 방송발전기금 292억 원(53.%) 자체수입 195억(35.7%), 기금전입금 59억(10.8%)으로 구성되어 있다.

### (2) 채널진출 전략 : 무료 방송서비스를 통한 글로벌 시청자 확대

아리랑TV의 해외진출 유형은 무료 방송 서비스를 통한 세계 시청자 확대모델로, 채널진출 시 소요되는 위성사용비(Intelsat 8,9,10등)는 방송발전기금으로 운영되고 있다. 채널진출의 목적은 시청자 확대를 위한 무료 보급을 지향하고 있기 때문에 별도의 채널 수입은 발생되지 않는다. 일부 콘텐츠 판매등과 연계해서 수신료를 받는 경우도 있지만 극히 적은 규모이다. 이에 따라, 아리랑TV가 직접 인프라를 구축한 곳은 모두 무료이다. 현지 플랫폼에 진입한 경우, 해당 플랫폼의 요금정책에 따르고 있기는 하지만, 플랫폼에서 비용을 별도로 받지 않는다.

한편, 미국에 진출한 지상파 디지털방송의 경우 현지 주파수 비용은 아리랑TV가 지불하고 있으며, 방송서비스는 무료로 실시하고 있다. 아리랑TV가 향후 적극적인 진출지로 모색하고 있는 곳은 아프리카 지역이다. 아프리카는 자원 외교 차원에서 상당한 중요성을 갖고 있음에도 불구하고, 현재 아리랑TV는 무료 C Band<sup>101)</sup> 위성만 서비스하고 있고 현지 위성 및 케이블 유료 플랫폼에 진입되지 못한 지역이다.

### (3) 국가별 편성 특성

100) 아리랑TV의 설립근거는 공보처, 해외위성방송『코리아채널』추진 (1996.2.12, 대통령 지시사항), 민법 제32조 (비영리 법인의 설립과 현황)에 있다.

101) C Band는 전송용으로 큰 안테나 위성으로 일반 플랫폼 사업자가 수신받기 위해서 사용되는 주파수대 위성이며, 3기 위성을 임차하면 전 세계를 커버할 수 있다. Ku Band는 일반 시청자가 직접 수신 받을 수 있는 약 45cm 접시(우리나라 스카이라이프 위성방송용)로 시청가능하며 무료 위성방송이 보편적인 유럽, 중동지역에 아리랑TV가 운영하고 있다.

현재 아리랑TV는 월드 채널, 아랍채널, 국내 채널 등 3개의 방송채널을 운영하고 있다. 아리랑TV는 채널단위로 편성되어 있고 지역별로 편성 유형을 구분하고 있지는 않지만 현지 플랫폼의 요청사항에 따라 프로그램 단위 제공도 실시하고 있다. 월드 채널과 아랍 채널의 프로그램 편성은 대체로 동일하나, 아랍어 뉴스가 별도로 편성되어 있다. 국내편성은 해외와 약간 차이가 있어서 다문화 프로그램 등이 제작되어 편성된다.

그림 27. 아리랑TV 해외 편성표

**World PROGRAM SCHEDULE**  
Nov 7 - Nov 13, 2011

Seoul	Monday11/7	Tuesday11/8	Wednesday11/9	Thursday11/10	Friday11/11	Saturday11/12	Sunday11/13	2011-11-23						
								Hang Kang	Real Seoul	GMT/ UTC	London New York	Manila Cebu	LA	
00	Live Music Concert Nan Jang	17	LOVE 18	7	Star N The City 8	Inspire Now 7	Hand in Hand Campus(38)	23	25:38	15	12	10	08	07
01	arirang News @	AAVA 12	AAVA 13	e-Sports Star Craft 288	Star Craft II 49	Star Craft II 50	arirang News @	24		16	13	11	09	08
02	In Focus	Let's Speak Korean					Real Talk (season2)	25		17	14	12	10	09
03	Poetic Korea (142)	Daily Drama "Surgeon Bong Dal Hee"(Multilingual)					Poetic Korea (143)	26		18	15	13	11	10
04	Contenders	Travelog	Fareway to Refreshing	Edventure in Asia	Tasty Trail with Benjamin	G-Korea	Pops Weekend	01		19	16	14	12	11
05	Korea Top 10	Heart to Heart					Diplomacy Lounge	23		20	17	15	13	12
06	Uniquely Korean	Hand in Hand Campus	The Story of Hand in Hand			Dream It (season 2)	2011 PEACE BAR Festival	02		21	18	16	14	13
07	Real Talk (season2)	e-Sports					Economix Korea	00		22	19	17	15	14
08	Wave-K	Showbiz Korea (Multilingual) @					Showbiz Korea Weekend Edition	03		23	20	18	16	15
09	arirang Prime	Pops In Seoul (Multilingual) @					Leisure All Out	04		24	21	19	17	16
10	G-Korea	LOVE	Star N The City			Inspire Now	19	02		25	22	20	18	17
11	Arirang Today 1 [L]	Heart to Heart					In Focus	03		26	23	21	19	18
12	Diplomacy Lounge	Arirang Today 1 [L]					Korea Top 10	06		27	24	22	20	19
13	Tasty Trail with Benjamin	Hand in Hand Campus	The Story of Hand in Hand			Dream It (season 2)	Real Talk (season2)	07		28	25	23	21	20
14	Contenders	Showbiz Korea (Multilingual) @					Showbiz Korea Weekend Edition	05		29	26	24	22	21
15	100 Icons 6	Arirang Bulletin [L]					Now in North Korea	09		30	27	25	23	22
16	Dream IT (season 2)	100 Icons 7	100 Icons 13	100 Icons 15	100 Icons 16	104	Hand in Hand Campus(38)	01		31	28	26	24	23
17	arirang Prime	Travelog	Fareway to Refreshing	Edventure in Asia	Tasty Trail with Benjamin	G-Korea	Korea Top 10	07		32	29	27	25	24
18	Arirang Today 2 [L]	LOVE	Star N The City			Inspire Now	Uniquely Korean	10		33	30	28	26	25
19	Live Music Concert Nan Jang	Arirang Today 2 [L]					Wave-K	11		34	31	29	27	26
20	Contenders	Showbiz Korea (Multilingual) @					Showbiz Korea Weekend Edition	00		35	32	30	28	27
21	Arirang Today 3 [L]	Pops In Seoul (Multilingual) @					G-Korea	12		36	33	31	29	28
22	Economix Korea	LOVE	Star N The City			Inspire Now	6	04		37	34	32	30	29
23	Inspire Now	Travelog	Fareway to Refreshing	Edventure in Asia	Tasty Trail with Benjamin	Diplomacy Lounge	41	10		38	35	33	31	30
24	Arirang Today 4 [L]	Arirang Today 3 [L]					Wave-K	14		39	36	34	32	31
25	Wave-K	Showbiz Korea (Multilingual) @					Contenders	11		40	37	35	33	32
26	Arirang News [L]	Pops In Seoul (Multilingual) @					arirang News [L]	15		41	38	36	34	33
27	Hand in Hand Campus	100 Icons of Korean Culture					arirang News [L]	18		42	39	37	35	34
28	Travelog	Fareway to Refreshing	Edventure in Asia	Tasty Trail with Benjamin(2)	G-Korea	9	Live Music Concert Nan Jang	19		43	40	38	36	35
29	Arirang News [L]	Let's Speak Korean 11-15					Hand in Hand Campus(38)	17		44	41	39	37	36
30	Arirang News [L]	Heart to Heart					Korea Top 10	20		45	42	40	38	37
31	Arirang News [L]	Daily Drama "Surgeon Bong Dal Hee"(Multilingual)					arirang Prime	18		46	43	41	39	38
32	Arirang News [L]	Arirang News [L]					Poetic Korea	21		47	44	42	40	39
33	Arirang News [L]	100 Icons of Korean Culture					Pops Weekend	19		48	45	43	41	40
34	Arirang News [L]	Showbiz Korea (Multilingual) @					Real Talk (season2)	22		49	46	44	42	41
35	Arirang News [L]	Pops In Seoul (Multilingual) @					Wave-K	20		50	47	45	43	42
36	Arirang News [L]	1977						23		51	48	46	44	43
37	Arirang News [L]	1978						21		52	49	47	45	44
38	Arirang News [L]	1979						24		53	50	48	46	45
39	Arirang News [L]	1980						22		54	51	49	47	46
40	Arirang News [L]	1981						25		55	52	50	48	47

\*Based on Korean Standard Time (KST)  
\*Multilingual subtitle service is available in English, Spanish, Chinese, Vietnamese, Russian, Indonesian and Arabic.

(4) 수신가구 현황

2010년 12월 31일 현재 전 세계 약 9천만 가구가 시청하고 있는 아리랑TV의 국가별 수신

가구 현황은 다음과 같다.

표 25. 아리랑TV 국가별 수신가구 현황

2010.12.31

권역	국가	계약업체	수신가구수	전송방식
아시아 대양주	인도	In cable Net 등 108개 업체	800,000	C
	필리핀	Amadeo Cable TV 등 194개 업체	562,542	C
	우즈베키스탄	OTZOR 등 16개 업체	47,350	C
	몽골	Khiimore 등 3개 업체	98,445	C
	네팔	Space Time Network	225,050	C
	방글라데시	Fair Cable Connection 등 5개 업체	21,750	C
	베트남	Nacencomm 등 4개 업체	420,000	C
		VSTV	20,830	D
	인도네시아	KABELVISION 등 4개 업체	580,859	C
	카자흐스탄	Alma TV 등 2개 업체	30,629	C
	캄보디아	CMDS TV 등 5개 업체	18,000	C
	파푸아뉴기니	CH8	1,475	C
	싱가포르	Starhub Cable TV	513,498	C
	한국	110개 SO	6,324,797	C
		Skylife	2,840,000	D
		Qook TV, myLGTV	2,020,000	I
		SK B	670,000	I
	스리랑카	Lanka Broadband Networks Pvt.	2,640	C
	몰디브	Fibernet Maldives Pvt LTD.	600	C
	홍콩	Hong Kong Cable TV	261,020	C
	마셜군도	Marshall Broadcasting Co.	800	C
	팔라우공화국	Island Cable	3,174	C
		TBC 등 3개 업체	95,763	C
	대만	Chunghwa Telecom., Ltd	544,000	I
		AQ Station	1,000	D
	일본	PTV Cable TV 등 100개	2,004,000	C
	태국	Classic Cable Network 등 15개 업체	100,500	C
	파키스탄	DETV	2,000	I
	말레이시아	Forever Group., Ltd	40,000	C/U
	미얀마	Lao Cable	10,000	C
	라오스	APCO	5,700	C
	부탄	Pacific IP Services	1,000	C
	뉴칼레도니아	VoiceTV	185,000	U
뉴질랜드	Local L TV	15,000	C	
레바논	E-Vision	25,000	C	
UAE	Asia Sat-3S	1,120,000	D	
아시아·중동·대양주	Badr4	13,000,000	D	
아시아·중동·아프리카	Hotbird8	1,000,000	D	
북아프리카	소 계	33,612,422		
유럽	러시아	KOSMOS	90,000	M
		RBS	190,000	M

		COMTEL 등 4개 업체	417,967	C
		Zolotaya liuiya 등 4개 업체	30,110	I
	라트비아	ELEKTRONS S	5,800	C
	리투아니아	Init Cable TV 등 9~18개 업체	278,761	C
	불가리아	Association of bulgarian cable operation 등 8~40개 업체	298,000	C
	폴란드	Toya Sp.Z.o.o. 등 24~54개 업체	571,161	C
		Cyfrat, Polsat	3,211,878	D
		Polish Telecom	7,000	I
	에스토니아	Tele 2 등 4개 업체	72,000	C
	프랑스	FreeTV	3,900,000	I
		Canal+	3,610,000	D
	이탈리아	SKY Italia	4,700,000	D
	그리스	NOVA	310,000	D
	슬로바키아	UPC Slovensko, s.r.o	84,254	C
	몰도바	Extra TV	1,918	C
	헝가리	Szarvasi Altalanos	42	C
	독일	Kabel BW 등 1개 업체	956,810	C
	터키	Turksat(Teledunya)	128,511	C
	유럽	Hotbird8	7,000,000	D
	유럽	Astra 1M	5,400,000	D
소 계			31,264,212	
미주	미국	Echo-Star 등 2개 업체	36,005	D
		KEMS TV 등 6개 업체	1,000,000	C
		TVK24	5,559,500	C
		GUAM KOREA TELEVISION	10,000	U
		Radio Korea(KXLA 44-5)	4,940,000	U
		Radio Korea(WRNN 48-3)	5,010,000	U
		KTN(WKTB CH 47.4)	740,800	U
		KM Communication-KBCTV	650,000	U
	과테말라	CPTV 등 7개 업체	288,700	C
	온두라스	Multivision 등 10개 업체	93,400	C
	도미니카	Adocasa(연합회) 등 69개 기업체	89,000	C
	베네수엘라	TV Zamora 등 17개 업체	60,300	C
	볼리비아	Berluc TV Cable 등 5개 업체	27,500	C
	브라질	TV Coreia do Brasil	6,200	C
	에콰도르	Multicable 등 11개 업체	38,400	C
	엘살바도르	Comsat 등 개 업체	181,925	C
	칠레	R.T.M TV 등 7개 업체	20,200	C
	콜롬비아	Cable Andino 등 30~105개 업체	1,108,620	C
	파라과이	TV Cable Franco S.A. 등 2개 업체	124,500	C
	페루	Starglobalcom 등 3~13개 업체	50,669	C
	코스타리카	Cablevision, Anymo TV	22,000	C
	아르헨티나	Cable SUR 8개업체	519,236	C
	멕시코	IRA Consultores 등 4~32개 업체	1,343,413	C
		할리스코 TV 외 1개 업체	2,848,000	U
	니카라과	Estesa 4개 업체	47,500	C
	우루과이	Cablevision Durazno 등 2개 업체	1,988	C
	파나마	Supercable 등 5개 업체	12,120	C
	미주	Intelsat9	8,760	D

	소 계	24,838,736	
	총 계	89,715,370	

## 2. KBS 월드

### (1) 채널 진출 개요

KBS는 자국에서는 철저히 공익성을 추구하지만 해외에서는 유료 플랫폼에 진출, 수익을 거두어 이를 자국의 방송발전에 투자하는 BBC와 NHK를 모델로 하여 해외진출 전략을 수립하고 있으며, 방송프로그램의 질을 지속적으로 유지할 수 있는 체계와 방송 프로그램을 꾸준히 공급할 수 있는 체계를 갖추기 위한 전략을 수립하고 있다. 이와 같은 노력에 힘입어 KBS는 방송프로그램의 수출에 머물지 않고 보다 적극적으로 해외의 유료 방송시장에 채널 단위로 진출하여 보다 안정적인 수익구조를 마련하고자 하고 있다.

KBS는 유럽, 중동, 중앙아시아 등 한류 미답지역을 개척하기 위해 드라마나 다큐멘터리의 수출에 역점을 두고 있으며, 그 결과 인도, 프랑스, 스페인 등 주요 방송사가 KBS의 콘텐츠를 방송하는 성과를 거두고 있다. 또한 해외 방송사들과도 긴밀한 협력 관계를 유지하고 있는데, 우즈베키스탄(NTRC), 아제르바이잔(iTV), 리비아(LJBC)의 국공영방송국과 방송협력 협정을 체결하여 세계 59개국 이상 70여개 이상의 방송사와 교류 협정을 맺고 있다. 또한 현지와 전략으로 자막방송을 일본과 인도네시아에서 수행하고 있는데, 한류의 영향 등으로 시청률이 매우 긍정적인 상황인 것으로 평가되고 있다.

KBS월드는 공영방송인 KBS의 국제방송서비스로서<sup>102)</sup>, 1953년 "The Voice of Free Korea"로 라디오 방송 서비스를 시작하였고, 2003년 7월에는 TV채널 서비스를 시작하였다. KBS월드의 TV 채널로는 KBS월드 (Japan), KBS월드 (United States), and KBS월드 (Canada)가 있으며, KBS월드의 편성은 KBS1,2의 국내 편성을 토대로 뉴스, 드라마, 다큐멘터리, 스포츠, 어린이 프로그램 등 모든 장르를 편성하고 있다. 한국어 방송을 기본으로 하되, 영어와 중국어 자막 서비스를 실시하고 있다. 일본 시청자를 타겟으로 하는 KBS월드 의 일본 버전은 KBS Japan이 운영하고 있으며, 북미와 남미 시청자를 대상으로 하는 KBS월드 미국 버전은 KBS America가 운영한다. 또한 KBS월드는 인도에서 BIG TV로 제공된다.

#### ① KBS월드 Japan<sup>103)</sup>

KBS월드 Japan은 일본에 거주하는 교포와 한국 프로그램을 선호하는 현지인을 대상으로 하며, KBS의 자회사인 KBS Japan이 운영하고 있다. 2006년 4월 1일 개국한 KBS월드 Japan은 한국어 방송을 기본으로 하며 일본어 자막 서비스를 실시하고 있다. 또한 다른 지역과 달리 일본 지역에서는 HD 서비스를 추가로 운영한다.

102) KBS는 사장 직속의 글로벌전략센터 아래 콘텐츠사업국, 국제협력실, 한류추진단, 신사업기획단을 두고 있다. 콘텐츠수출, KBS월드 채널사업 등 해외진출업무는 콘텐츠사업국에서 담당하고 있으며 조직도는 아래와 같다.

103) [www.kbsworld.ne.jp](http://www.kbsworld.ne.jp)

## ② KBS월드 USA

2005년 10월 6일에 개국한 KBS월드 USA는 KBS<sup>104)</sup>의 자회사인 KBS America가 운영하고 있다. KBS월드 USA는 국내 KBS월드와는 차별화된 편성을 하고 있다.

## ③ KBS월드(캐나다 지역)

2006년 6월에 개국한 KBS월드 Canada<sup>105)</sup>는 토론토에 본사를 두고 위성(9850번)과 케이블(타임워너 케이블)을 통해 송출되어왔다. 그러나 2009년 KBS가 KBS 월드 서비스를 중지함에 따라, 현재는 All TV Inc.<sup>106)</sup>가 채널을 운영하고 있다. All TV는 2009년 7월 캐나다 방송통신위원회(CRTC : Canadian Radio-television & Telecommunications Commission)로부터 정식으로 사업권을 부여받았고, 2009년 8월부터 Rogers Cable<sup>107)</sup>(Channel 828)을 통해 독점 제공되고 있다.

KBS월드 Canada는 한국어로 방송되고 영어 자막이 제공된다. 편성은 KBS월드의 뉴스, 영화, 드라마, 스포츠, 문화 프로그램과 함께 캐나다 현지 제작 프로그램을 혼합 편성하고 있다. 2010년 12월부터는 SBS와 MBC 프로그램도 제공한다. 로컬 프로그램은 뉴스, 토크쇼, 요리 프로그램, 부동산 관련 프로그램 등이며 All TV가 소유하고 있는 3개의 스튜디오에서 제작된다. 10개의 편집실과 녹음실을 갖춘 스튜디오는 토론토 주재 한국문화원에 소재한다.

### (2) 채널진출 전략 : 현지인과 교민을 시청자로 포괄하는 베이직 채널 전략

KBS의 해외 채널사업 방향은 기본적으로 BBC와 유사하다. 즉, BBC처럼 ‘국제시장에서의 상업적 경쟁력을 바탕으로 프로그램의 공영성을 강화한다는 것이다(Profits from these channels help fund BBC public services). 이에 따라 KBS월드는 채널 출범 당시부터 보편적인 채널 서비스를 통해 현지인과 교민을 동시에 시청자로 포괄하는 베이직 채널 전략을 채택하였다<sup>108)</sup>. 베이직 채널은 가입자에게 추가비용 없이 기본으로 제공되는 채널이기 때문에 무엇보다 해당 플랫폼에게 KBS월드 제공으로 신규 가입자를 확보할 수 있다는 확신을 주는 것이 필요하다. 따라서 가입자의 대부분을 차지하는 현지인에게 소구할 수 있는 경쟁력을 인정받기 위해 영어방송(자막)등 채널 현지화에 많은 투자를 하고 있으며 미국, 일본과 같은 전략

104) [www.kbs-america.com](http://www.kbs-america.com)

105) [www.crtc.gc.ca](http://www.crtc.gc.ca)

106) All TV는 원래 캐나다의 한국어 전문 채널로 2001년 9월에 개국(이장성 소유)하였다.

107) Rogers Cable Inc.은 Rogers Communications Inc.의 자회사로, 캐나다에서 가장 규모가 큰 케이블 플랫폼이다. TV 가입자는 2백 25만 가구이고, 인터넷 가입자는 93만 가구이다.

108) KBS월드의 핵심 채널진출 전략은 General Access 전략입니다. 소프트 파워가 중요성을 날로 더하는 문화의 세기에 공영방송 KBS에 요구되는 새로운 공적 책무가 우리나라의 문화의 가치를 전 세계에 전하는 것이라고 생각합니다. KBS월드는 ‘한류’로 표현되는 상업적 경쟁력을 바탕으로 한국인의 생활과 문화, 가치관이 자연스럽게 담긴 방송 콘텐츠를 하나로 채널로 구성해 24시간/365일 현지인의 가정에 전달하는 라이프라인 역할을 지향하고 있습니다. 이러한 비전을 실현하기 위해 가입자가 추가로 비용을 들이지 않더라도 KBS월드 채널에 대한 Access가 가능한 베이직 채널로 진입하는 것을 원칙으로 하고 있습니다. 최근에는 디지털전환으로 채널슬롯이 많아지면서 일부 국가의 경우 지상파도 진입이 가능해지고 있으며 실제 일부 국가(미얀마)의 경우 디지털 지상파 채널로 KBS월드를 서비스하고 있습니다(KBS 관계자 인터뷰).

지역의 경우에는 현지법인을 설립하기도 하였다<sup>109)</sup>.

또한, BCWW, BCM 등 국내 콘텐츠 시장에 참가해 채널을 마케팅하고, 정기적으로 해외 방송플랫폼(SO) 파트너를 시장에 초청, 적극적으로 공략하고 있다. 그 외에도 프랑스 MIPTV, MIPCOM, 홍콩 CASBAA 등 해외 콘텐츠 시장에 참가, 채널 마케팅을 전개하고 있다. 뿐만 아니라, 2년에 1회 정도 담당지역을 방문하여 신규 채널진출 및 재계약 협상을 벌이는 등 기존 파트너사와 인적 네트워크를 유지한다. 최근에는 SNS를 통한 양방향 B2C 마케팅을 전개함으로써 시청자와의 직접적인 소통을 통해 채널 충성도를 높이고 있다. KBS월드는 현재 국내 미디어 중 가장 많은 약 30만 명의 SNS(트위터, 페이스북, 유튜브) 네트워크를 확보하고 있다.

### (3) 채널 수익 구조

KBS월드의 수익은 크게 두 가지로 구분된다. 우선, KBS월드 채널을 해외 SO(케이블, 위성, IPTV 등)에 공급하고 받는 '채널 라이선스 수입'이 있다. 채널 라이선스료 수준은 공산품과 달리 국가별 소득수준(지불능력), KBS월드 채널의 현지 경쟁력, Pay TV 시장의 경쟁상황 등 여러 경제·사회·문화적인 변수에 의해 결정되며 표면적으로는 상호 협상의 결과로 나타난다. 이외에도 해외에서 설립한 자회사(KBS Japan, KBS America)에서 받는 채널사업 저작권료 수익이 있다. 2011년의 경우, KBS월드는 해외에서 설립한 자회사(KBS Japan, KBS America)에서 받는 채널사업 저작권료와 해외 SO에서 발생하는 채널 라이선스 수익이 약 68억 원에 이를 것으로 예상하고 있다. 채널사업 수익 중 약 50%는 한류의 시장성이 가장 높은 일본지역 자회사 KBS Japan에서 받는 채널 저작권료이다.

KBS월드의 또 다른 기능은 KBS월드의 글로벌 네트워크를 활용한 '글로벌 광고사업'을 수행하는 것이다. 대기업의 경우 국가, 지역별로 현지법인이 현지에서 미디어 믹스를 통한 마케팅 활동이 가능하지만(비용이 많이 소요됨), 국가기관과 지자체, 중소기업 등은 예산의 제약으로 미디어 믹스보다 CNN 등에 제한적으로 광고를 실시하는 경우가 많았다. 그러나 한국을 알리고 한국에서 개최되는 국제행사를 홍보하기 위해서는 한국과 관련 없는 매체 또는 특정 매체만을 활용하기보다 KBS월드를 광고 매체로 적극 활용함으로써 메시지의 일관성을 유지하고, 효율적인 타겟 마케팅을 할 수 있다.

KBS월드는 단기적 수익을 기대하기는 어렵지만, 아시아를 넘는 한류의 지평확대(Beyond Asia)라는 차원에서 문화적 영향력이 강한 유럽과 자원외교의 핵으로 떠오르고 있는 아프리카 대륙을 향후 진출국으로 정하고 있다.

### (4) 채널 진출 현황

KBS월드는 2010년 말 현재 71개국의 4,580만 시청가구를 확보하고 있다. 대륙, 지역별

---

109) 미주 등 일부 교민이 많이 거주하는 지역의 경우 교민을 대상으로 한 채널사업이 가능하다. 그럼에도 불구하고 교민은 현지에서 소수이기 때문에 이들을 대상으로 한 채널사업은 높은 시청료를 받는 프리미엄 채널사업으로 제한된다. 반면, 해외 진출을 통해 보다 높은 수익성과 영향력을 확보하기 위해서 KBS 월드는 프리미엄과 같은 소극적 방식이 아닌 베이직 포지션을 확보하고 있다.

KBS월드 네트워크 현황을 살펴보면 다음과 같다.

표 26. 대륙/지역별 KBS월드 네트워크 현황

지역	국가	시청가구	비고
주요 거점 국가	미국	675.5만	-프리미엄 서비스 · 41개국, 4.3만 가구  -시간임차 방송 · 1개국, 780만 가구
	일본	369.2만	
	중국	호텔/연구단지 등	
아시아	13개국	1,160.5만	
유럽/CIS	12개국	319.5만	
중동	22개국	2,000만	
중남미	15개국	52.5만	
기타	4개국	2.5만	
총계	71개국	4,579.7만	

한편, 2011년 말 현재 KBS월드는 2개국이 추가된 73개국 5,000만 글로벌 네트워크를 형성하고 있으며 지역별 네트워크 현황을 살펴보면 다음과 같다.

표 27. KBS월드 글로벌 네트워크

지역	국가	도시명
아시아 (16)	일본	전역
	중국	전역 (호텔, 연구단지, 대사관)
	인도	전역
	홍콩	전역
	마카오	전역
	싱가포르	전역
	태국	전역
	베트남	호치민, 하노이
	필리핀	마닐라, 루손
	인도네시아	자카르타, 전역
	말레이시아	전역
	브루나이	전역
	몽골	울란바토르, 다칸, 전역
	캄보디아	프놈펜, 시엠립
	방글라데시	다카
	미얀마*	양곤
북미 (3)	미국	DC, NY, 애틀랜타, 하와이, 시카고
	아메리칸 사모아	전역
	괌	전역
중남미 (15)	멕시코	멕시코시티
	콜롬비아	전역
	파나마	파나마시티
	코스타리카	전역
	과테말라	zona 2 de Mixco
	도미니카공화국	Santo Domingo

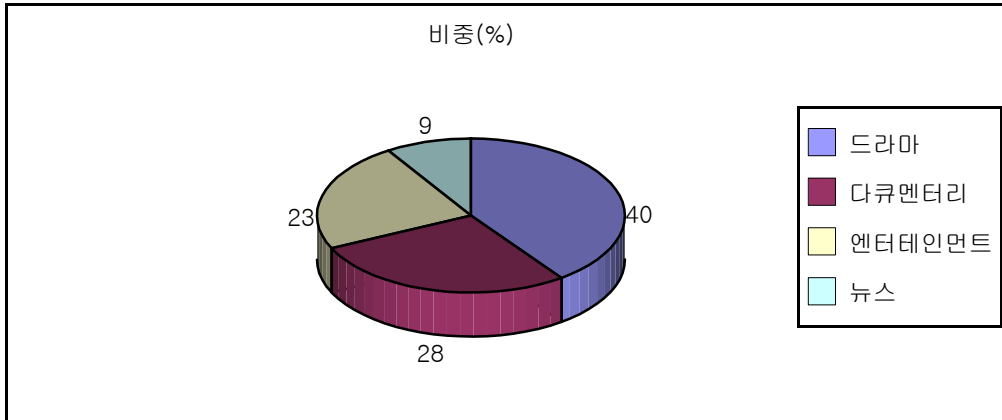
	온두라스	Siguatopeque
	아르헨티나	caucete
	칠레	Casablanca, Coyhaique XI Region
	에콰도르	전역
	엘살바도르	Metapan
	파라과이	아순시온, 에스테 시
	페루	리마 근교
	볼리비아	전역
	니카라가	전역
유럽 (8)	독일	독일 남서부, 쾰른
	프랑스	전역
	폴란드	전역
	불가리아	소피아
	슬로바키아	전역
	루마니아	부카레스트 근교
	그리스	아테네 근교
	터키	앙카라, 이스탄불 등 21개 도시
러시아/ CIS (4)	러시아	모스크바, 사할린, 블라디보스토크
	키르기스스탄	비쉬켈
	카자흐스탄	아스타나, 알마티
	우즈베키스탄	타슈켄트
중동 (22)	알제리, 바레인, 코모로스, 지부티, 이집트, 이라크, 요르단, 쿠웨이트, 레바논, 리비아, 모리타니아, 모로코, 오만, 팔레스타인, 카타르, 사우디아라비아, 소말리아, 수단, 시리아, 튀니지, 아랍에미리트, 예멘	
아프리카 (2)	앙골라	수도
	모잠비크	수도
오세아니아 (3)	파푸아뉴기니	전역
	팔라우	전역
	호주	전역
총 계	73개국	
총 가입자 수 : 4,876만		

\* KBS월드 채널은 베이직 채널을 원칙으로 하고 있으나 최근에는 디지털 전환으로 채널 슬롯이 많아지면서 일부 국가의 경우 지상파도 진입이 가능해지고 있으며 실제 일부 국가(미얀마)의 경우 디지털 지상파 채널로 KBS월드를 서비스하고 있다.

#### (5) 편성 특성

2003년 개국 당시 KBS월드가 대상으로 한 시청자는 주로 해외 교민이었다. 그러나 프로그램 수출로 시작된 한류가 유튜브 등 온라인망을 통해 급속도로 확산되면서 KBS월드 채널의 시청자는 한국교민과 현지인으로 확대되었다. 이에 따라 두 그룹의 시청자들을 만족시키기 위해 교민들이 고국 소식을 쉽게 접할 수 있는 보도관련 프로그램은 생방송으로 편성하고, 현지인에게도 인기 있는 오락 프로그램을 대폭 편성할 뿐만 아니라, 자체제작 프로그램인 <K-POP Selection>을 방송하고 있다. 장르별 편성비율은 다음과 같다.

그림 28. 'KBS 월드'의 장르별 편성 비율



KBS월드에는 총 3개의 방송 Feed가 있다. KBS 본사가 전 세계를 대상으로 송출하는 글로벌 피드가 있고, 콘텐츠 시장규모가 가장 큰 미국(1위)과 일본(2위)에 KBS가 직접 설립한 현지법인(KBS America, KBS Japan)에서 송출하는 미주 피드, 일본 피드가 그것이다. 편성은 3개 피드 모두 본사에서 제작한 콘텐츠를 핵심으로 한다는 점에서 같지만, 미주와 일본지역은 피드가 분리되어 있어 현지 시청자 시청습관과 수요를 감안한 로컬 편성이 가능하다.

(6) 시청률 현황<sup>110)</sup>

① 일본지역

일본지역 PP 시청률의 객관적 척도로 인정되는 MSO 'J:COM' 기준으로 2010년 최근 4개월 시청률(전체 54개 채널)은 Top 3~5위 경쟁력을 확보하고 있다.

표 28. 일본 지역 2010년 4개월 시청률

구 분	종합시청률	관서지역	관동지역	큐슈지역
2010. 9월	0.71%(3위)	1.03%(1위)	0.43%(7위)	1.14%(3위)
2010.10월	0.64%(5위)	0.87%(2위)	0.43%(6위)	1.06%(5위)
2010.11월	0.58%(5위)	0.86%(2위)	0.39%(8위)	0.80%(5위)
2010.12월	0.58%(5위)	0.82%(4위)	0.42%(6위)	0.77%(5위)

② 싱가포르지역

동남아 무역/금융/교통의 중심인 싱가포르지역의 경우, 2010년 3/4분기 TNS 시청률 조사 결과(지상파 포함 61개 채널) 최고 수준의 시청률을 달성한 것으로 나타났다.

110) KBS월드 자료 제공

표 29. 싱가포르 지역 2010년 3/4분기 시청률

현지 지상파 제외 시	현지 지상파 포함 시	비고(지상파 포함)
6위	13위	-Fox Channel 19위 -History Channel 23위

③ 말레이시아지역

동남아 최대 Pay TV시장인 말레이시아지역의 경우 KBS월드는 2010년 9~10월 AGB Nielsen 시청률 조사결과(전체 69개 채널), 메이저 채널의 위상을 확보한 것으로 나타났다.

표 30. 싱가포르 지역 2010년 3/4분기 시청률

구분	채널순위	시청률	점유율	비 고
전시간대	36위	0.06%	0.42%	-NGC 35위 -CNN 64위
프라임타임 (21:00~23:00)	19위	0.28%	0.85%	-NGC 27위 -CNN 62위
영어 무자막 (20:00~21:00)	44위	0.04%	0.14%	-NGC 34위 -CNN 59위

3. MBC

(1) 채널 진출 개요

MBC는 콘텐츠 개별 유통에 주력하고 있으며, 채널 유통에는 미온적인 태도를 보이고 있다. 따라서 해외채널로는 미국을 대상으로 한 MBC America와 MBCD만을 운영 중이고, 일본 지역의 경우, KNTV에 투자하여 SBS와 50%씩 편성을 담당하고 있다.

① MBC America

MBC America<sup>111)</sup>는 MBC의 해외 지사로, 1991년 Los Angeles에 설립되어 미국 전역을 대상으로 프로그램 공급과 채널 배급을 하고 있다.

② MBCD Channel

24시간 무료 디지털 지상파 채널인 MBCD는 미국 서부와 중서부, 남미 지역을 중심으로 송출된다. MBCD의 주요 커버리지는 Los Angeles와 New York이며, 지역별 수신 가구규모는

111) www.mbc-america.com

LA County (1,830 만), Chicago (2,450 만), Las Vegas (4,780 만), Atlanta (4,750 만) 등이다.

### ③ 일본 KNTV<sup>112)</sup>(KOREA NOW TV)

MBC는 2008년 5월 일본의 KNTV에 SBS와 공동으로 지분투자를 통해 경영에 참가하고 있다(각사 지분율은 11.2%임). KNTV는 설립초기에는 일본교민 대상 채널이었으나, 한류 열풍에 힘입어 가입자가 확대되면서 현재는 한류 콘텐츠를 방송하는 일본 내 대표적인 한류채널로서 입지를 확고히 하고 있다.

KNTV는 프리미엄 채널로서 월정액은 3,000엔이다. 초기 송출 플랫폼은 스카이퍼펙트 CS(통신위성)이었으나, 2009년 이후에는 일본 최대 케이블 MSO인 J:COM을 비롯하여, JCN, CNCI, K-CAT, ITSCOM 등 5대 MSO에 모두 진입하였다. 또한, 히카리TV, 히카리원, BBTB 등 3대 IPTV에도 모두 송출되고 있다. KNTV의 가입자는 10만 가구에 이른다.

KNTV는 1996년 11월 1일에 개국하였으며, 스카이퍼펙 CS 위성이 개국함과 동시에 방송을 시작하였다. 2011년 현재 자본금은 753,530,924円이고, 주주는 SKS INVESTMENT(주), MBC, SBS, SBS 콘텐츠허브 등이다. 2010년까지 적자였으나 2011년 흑자로 돌아설 전망이다.

## (2) 편성 특성

### ① MBC America

MBC America는 미국 전역에 송출되는 24시간 채널로, 최신 뉴스와 시사, 드라마, 엔터테인먼트 프로그램 및 다큐멘터리 등을 편성한다. 모든 드라마는 영어 자막이 제공된다(편성표 참조).

---

112) KNTV(사장 조성규)의 본사는 일본 도쿄 도 미나토 구에 있다. KNTV 주식회사는 전문 종합 채널인 KNTV를 운영하고 있는 일본의 위성 일반 방송 사업체이다. 웹사이트 <http://www.kntv.co.jp/>

표 31. MBC America 주간 편성표

**MBC AMERICA** **MBC Directv Program Schedule**  
(11/14/2011 - 11/20/2011)  
(Pacific Standard Time)

TIME1 (PST)	MON 14	TIME2 (PST)	TUE 15	TIME3 (PST)	WED 16	TIME4 (PST)	THU 17	TIME5 (PST)	FRI 18	TIME6 (PST)	SAT 19	TIME7 (PST)	SUN 20
5.00 am	You're So Pretty	5.00 am	You're So Pretty	5.00 am	You're So Pretty	5.00 am	You're So Pretty	5.00 am	You're So Pretty	5.00 am	Complaint Zero [r]	5.00 am	MBC Power Magazine [r]
5.30 am		5.30 am		5.30 am		5.30 am		5.30 am		5.30 am		5.30 am	
5.45 am	(Filler)	5.45 am	(Filler)	5.45 am	(Filler)	5.45 am	(Filler)	5.45 am	(Filler)	5.50 am	News Magazine [r]		
6.00 am	Empathy	6.00 am	Living Together	6.00 am	We Are Korean	6.00 am	Shared Happiness	6.00 am	Evergreen	6.00 am		6.00 am	Green Silver
6.30 am		6.30 am		6.30 am		6.30 am		6.30 am		6.30 am		6.30 am	
6.50 am	MBC News Desk [r]	6.50 am	MBC News Desk [r]	6.50 am	MBC News Desk [r]	6.50 am	MBC News Desk [r]	6.50 am	MBC News Desk [r]	6.50 am	MBC News Desk [r]	6.50 am	MBC News Desk [r]
7.00 am		7.00 am		7.00 am		7.00 am		7.00 am		7.00 am		7.00 am	
7.30 am		7.30 am		7.30 am		7.30 am		7.30 am		7.30 am	Global Report	7.30 am	Unity
7.50 am	You're So Pretty [r]	7.50 am	You're So Pretty [r]	7.50 am	You're So Pretty [r]	7.50 am	You're So Pretty [r]	7.50 am	You're So Pretty [r]				
8.00 am		8.00 am		8.00 am		8.00 am		8.00 am		8.00 am	Star Audition: The Birth of a Star Season 2 [r]	8.00 am	
												8.10 am	Golden Fishery [r]
8.30 am	Morning Show 'This Morning'	8.30 am	Morning Show 'This Morning'	8.30 am	Morning Show 'This Morning'	8.30 am	Morning Show 'This Morning'	8.30 am	Morning Show 'This Morning'	8.30 am		8.30 am	

② MBCD Channel

24시간 무료 디지털 지상파 채널인 MBCD는 최신 드라마, 다큐멘터리, 뉴스 등 MBC 프로그램뿐만 아니라, LA 스튜디오에서 제작된 로컬 뉴스를 추가 비용 없이 공급하고 있다. MBCD는 현재 영어, 스페인어, 중국어, 베트남어, 일어 등 5개 국어 자막 제공을 준비 중이다.

③ 일본 KNTV(KOREA NOW TV)

KNTV는 방송 초기에는 한국의 뉴스 프로그램을 생방송하는 등 일본에 거주하는 한국인을 대상으로 하였지만 한국 드라마가 일본인에게 인기를 끌면서 현재 한국 드라마와 K-POP, 버

라이어티, 뉴스 등을 일본어와 한국어 자막과 함께 방송하고 있다.

2008년에는 MBC와 SBS가 KNTV에 출자하면서 프로그램 주 공급자가 되었다. 이에 따라 KNTV는 연간공급계약을 통해 SBS와 MBC의 드라마, 오락, 교양, 뉴스 등을 송출하고 있으며 (양사 프로그램의 편성비율은 80% 이상임), 특히 뉴스 등 정보 프로그램은 해저 케이블 및 위성을 통해 실시간으로 일본에 송출되고 있다(편성표 참조).

표 32. KNTV 편성표

2011		2011						
November		月	火	水	木	金	土	日
4	00	4:00	4:00	11/5【最終回】ドラマ 妻が帰ってきた～復讐と裏切りの果てに～	11/6～11/25:【最終回】ドラマ アクシデント・カップル	11/26～SBS名作ドラマ六撰	※週6回放送(火～日)	※11/15は休止
5	00	4:40	4:40	ドラマ スカーレットレター～裏切りの代償	※週5回放送(火～土)	※11/15は休止	5:15	ノンストップ4
6	00	5:55	6:00	SBS モーニングワイド【部】	※生放送※	11/14～ SBS モーニングワイド1,2部	※生放送※	6:00
7	00	6:30	7:50	シットコム まるごとマイラブ	11/11【最終回】一挙放送	ドラマ 欲望の炎	7:35	バラエティ ラジオスター
8	00	8:20	8:20	ドラマ 最高の愛	11/14～11/25	11/26～11/27	8:20	バラエティ 探せ! おいしいTV
9	00	8:20	8:20	ドラマ 最高の愛	11/14～11/25	11/26～11/27	8:20	バラエティ 探せ! おいしいTV
10	00	9:30	9:30	ドラマ 最高の愛	11/14～11/25	11/26～11/27	9:30	バラエティ NGスペシャルハッピータイム
11	00	10:45	11/14:【最終回】	11/15～	11/15～	11/15～	10:40	10:40
12	00	12:00	12:00	MBCニュース	※生放送※	12:00	12:00	12:00
1	00	12:45	12:45	シットコム まるごとマイラブ	※金曜日のみ終了時間変更(～0:40)	12:45	12:45	12:45
2	00	2:00	2:00	ドラマ 大胆な彼女	*2話連続放送*	2:00	2:00	2:00
3	00	3:25	3:25	ドラマ MY DREAM(マイドリーム)	11/24【最終回】私の心が聞こえる?	3:25	3:25	3:25
4	00	4:30	4:30	シットコム 見れば見るほど愛嬌満点	11/14～11/25	4:30	4:30	4:30
5	00	5:55	5:55	バラエティ おしゃべりナイト	11/14は休止	5:55	5:55	5:55
6	00	7:05	7:05	ドラマ スカーレットレター～裏切りの代償	11/14～11/25	7:05	7:05	7:05
7	00	7:45	7:45	ドラマ きらきら光る	11/14～11/25	7:45	7:45	7:45
8	00	8:00	8:00	MBCニュースデスク	※生放送※ ※日本語字幕放送※	8:00	8:00	8:00
9	00	9:00	9:00	MBCニュースデスク	※生放送※ ※日本語字幕放送※	9:00	9:00	9:00
10	00	10:05	10:05	ドラマ manny(マニー)	11/14～11/25	10:05	10:05	10:05
11	00	11:20	11:20	バラエティ SBS人気歌謡	11/14～11/25	11:20	11:20	11:20
0	00	0:35	0:35	バラエティ SBSテレビ芸能	11/14は休止	0:35	0:35	0:35
1	00	1:45	1:45	バラエティ 私たち結婚しました	11/14は休止	1:45	1:45	1:45
2	00	2:55	2:55	バラエティ 探せ! おいしいTV	11/14は休止	2:55	2:55	2:55
3	00	3:00	3:00	K-POP Power MV select	11/14～11/25	3:00	3:00	3:00

www.kntv.co.jp

## 제 2 장 민영방송

민영 방송사들은 공영방송사와 달리 철저하게 수익 창출을 목적으로 콘텐츠 비즈니스를 수행하고 있다. 대표적인 사례로는 SBS와 CJ E&M을 들 수 있다.

### 1. SBS

#### (1) 채널 진출 개요

SBS는 현지화 전략을 중심으로 글로벌 시장 진출 전략을 수립하고 있다. SBS의 콘텐츠 사업은 (주)SBS 콘텐츠허브<sup>113)</sup>와 (주)SBS International<sup>114)</sup>을 통해 이루어지고 있다. SBS 콘텐츠허브의 업무는 프로그램 해외수출, 현지화사업, 채널사업 등이며, SBS International은 SBS 콘텐츠허브가 담당하는 지역을 제외한 북미와 중남미, 유럽, 아프리카 지역을 담당하고 있다.

SBS의 경우는 지상파 사업 이외에도 케이블 플랫폼과 영화 사업도 활발하게 전개하고 있는데, 자회사인 SBS 프로덕션은 인도네시아에 합작법인인 GMC(Global Matra Consulting)을 설립하여 동남아시아를 중심으로 해외사업을 하고 있다. 또한 상기한 바와 같이 MBC와 함께 일본 KNTV에 지분을 투자하여 공동 편성을 하고 있다.

SBS는 인도네시아, 대만 등에도 진출했는데, 인도네시아의 경우, 콘텐츠 제작 및 배급을 위한 조인트 벤처를 설립했고, 대만의 경우는 대만 G-TV와 공동으로 K-Channel을 만들어서 종합편성 방식으로 운영한다. 뿐만 아니라, 글로벌 기업인 소니사와 제휴하여 싱가포르와 말레이시아 지역을 중심으로 S-ONE 채널을 운영하고 있다.

#### ① 미국 : SBS, SBS Plus (자체 운영 채널)

SBS International은 2004년 미국 최대 위성방송인 DirecTV와 제휴하여 24시간 SBS 채널을 미국에 론칭했고, 2006년 10월에는 드라마 전문 채널인 SBS PLUS의 송출을 시작했다. 현재 위성 방송에 이어 케이블 플랫폼에도 진출하였으며, 2007년부터는 미국 최대 통신사 Verizon과 제휴, IP-TV 서비스도 실시하고 있다. 플랫폼별 채널 배급 현황을 살펴보면 다음과 같다.

113) SBS 콘텐츠허브는 4실(경영기획실, 콘텐츠사업실, 문화사업실, 미디어사업실), 11개 팀의 조직으로, 채널사업은 글로벌사업팀에서 수행하고 있다.

114) SBS International은 콘텐츠 및 채널 공급 이외에 스포츠 중계권 구매 업무도 담당한다.

표 33. SBS와 SBS Plus의 플랫폼별 송출 현황

위성	채널	송출지역
DirecTV	SBS-2080 SBS PLUS-2084	North America
TAN TV	Ch. 03	North America
케이블	채널	송출지역
TKC (Time Warner Cable)	Ch. 76 (Analog) Ch. 511 (Digital)	Manhattan, Brooklyn, Queens, Staten Island, Mount Vernon, & New Jersey
TKC (Cablevision)	Ch. 950 (Digital)	Bergenfield, Closter, Demarest, Dumont Emerson, Old Tappan, Paramus, Tenafly, Rockleigh, Reverdale, Saddle River, Northvake, Norwood, Harrington Park
TAN (Time Warner Cable)	Ch. 603 (Digital)	Orange County, Torrance, El Segundo, Canoga Park, Woodland Hills, Chatsworth, Northridge, San Fernando Valley, Pasadena, San Marino, Santa Clarita, South Bay, Canyon Country, & Stevenson Ranch

② 일본 KNTV (KOREA NOW TV) : 지분 투자와 콘텐츠 공급 유형

SBS는 2008년 5월 일본의 KNTV에 MBC와 공동으로 지분투자를 통해 경영에 참가하고 있다(각사 지분율은 11.2%). KNTV는 설립초기에는 일본교민 대상 채널이었으나, 한류 열풍에 힘입어 가입자가 확대되면서 현재는 한류 콘텐츠를 방송하는 일본 내 대표적인 한류채널로서 입지를 확고히 하고 있다(MBC 사례 참조).

③ 싱가포르 S-One<sup>115)</sup> (SETUP-1) : 타 브랜드와 제휴를 통한 채널 진출 유형

싱가포르 S-One은 싱가포르 최초의 아시아 엔터테인먼트 채널로 SPE Networks Asia(SPENA)에 의해 2010년 개국하였으며, 한국 SBS와 제휴를 통해 설립된 채널이다. S-One은 한국 SBS 채널이 채널 명만 Sony 브랜드로 론칭된 형태이기 때문에 그동안 기존 채널에 프로그램을 단순 공급해왔던 방식과 달리, 100% SBS의 콘텐츠로 채워지고 있다. 즉, SBS는 콘텐츠 공급 부분을 책임지고 있으며, Sony는 그 외의 운영 일체를 전담한다.

S-One은 현재 싱가포르 SCV(케이블), 말레이시아 ASTRO(위성), 인도네시아 Telkom Vision(IPTV), 캄보디아 PPCTV(케이블) 등에 송출되고 있으며, 2012년부터 호주에도 위성을 통해 송출될 예정이다. 현재 ONE과 ONE HD 채널은 StarHub TV를 통해 공급되며, 2011년 4월 9일부터 ONE은 823번, ONE HD는 876번으로 중국 오락 채널 패키지에도 제공된다.

ONE은 2011년 11월1일부터 싱가포르 최대 통신사업자 SingTel에 의해 싱가포르 IPTV인 mio TV에도 공급된다. ONE의 프로그램들은 기본적으로 중국어 자막이 제공되고, 선별적으로

115) www.onetvasia.com

만다린어 더빙으로 제공된다. SingTel의 가입자는 2011년 2사분기 현재 313,000 가구였으며, ONE 제공 후 최근 3개월간 21,000가구를 추가로 확보했다.

#### ④ 말레이시아

ONE 채널은 2010년 10월 말레이시아에 설립되었고, 커버리지는 캄보디아와 인도네시아까지 포함된다. 2011년 1월부터는 Astro 플랫폼을 통해 Pay TV로 제공되고 있으며 현재 가장 인기 있는 HD 채널로 인정받고 있다.

#### (2) 채널 진출 전략

SBS는 CP의 강점을 최대한 활용해 가장 상업적인 Business friendly 전략을 구사하고 있는 것으로 나타났다. SBS의 콘텐츠 비즈니스에 관한 기본 방향은 진출 시장 특성에 따라 콘텐츠 배급과 채널 유통을 병행하는 것이다. 특히, 채널 진출 방식은 MTV와 SONY 모델을 벤치마킹하고 있다<sup>116)</sup>.

SBS는 현재 일본 KNTV에 투자하여 프로그램을 공급하고 있으며, 싱가포르 등에는 소니와 제휴하여 채널을 론칭했다. 일본 KNTV의 경우 SBS가 프로그램을 공급하므로 1차적으로 프로그램 판매수익이 발생하며, 최근 KNTV 자체가 흑자를 내면서 배당 수익도 예상된다. S-One의 경우 역시 SBS로부터 프로그램을 일괄 구매(output deal)하므로 1차적으로 프로그램 판매수익이 발생하며, 채널 인지도가 높아지면서 향후 2차적인 광고 수익 배분을 예상하고 있다.

특히 KNTV는 한국 콘텐츠에 대한 관심제고 및 프로모션을 위해 배우, K-POP 가수 등을 일본 현지로 초청, 팬미팅과 같은 행사를 기획하고 있으며, 매년 연말 SBS, MBC의 각종 시상식(연기대상, 가요대상)에 채널 가입자 중 일부를 추천하여 초청하고 있다. 또한 S-One도 SBS 드라마 홍보를 위해 SBS 드라마에 출연한 주연배우 등을 현지로 초청하여 팬미팅, 언론 인터뷰 등을 진행하고 있다. 2011년 1월에는 <마이더스>의 장혁이 싱가포르와 말레이시아를 방문했고, 12월에는 <여인의 향기>의 이동욱, 김선아가 역시 싱가포르와 말레이시아를 방문, 현지 프로모션을 성공적으로 마쳤다.

한편, SBS는 향후 중동, 유럽, 호주 등 비아시아 지역에 대한 진출을 고려하고 있다. 아시아 지역의 경우엔 기존 배급사업이 활발하므로, 이 지역에 진출 시엔 기존 배급사업과의 '제살 깎기(Cannibalization)' 발생할 우려가 있다. 따라서 잠재 수요가 있을 뿐 아니라, 한국 프로그램 홍보를 통해 한류를 활성화시켜야 하는 비아시아 지역을 채널 진출 대상으로 삼고 있다.

진출 플랫폼에 있어서는 고정비용(송출 등)이 발생하고 진입장벽이 있는 위성, 케이블 등 구매 플랫폼보다는 고정비용의 지출이 적고, 진입장벽이 다소 낮으며 기존 배급 사업에 대한 피해가 작은 뉴미디어 플랫폼(IPTV, iVOD, 스마트TV)에서의 채널진출을 검토하고 있다.

채널진출 시 일반적으로 장애요인으로 꼽히는 것은 마케팅 역량과 네트워크의 부재이다. 현지 채널사업의 성패를 좌우하는 것이 SO등 플랫폼에 대한 영업력, 광고유치 등이라고 한다면,

116) SBS는 각 지역별, 국가별 상황에 맞춘 채널형태로 해외 시장에 진출하고 있다. 특히, 채널사업으로 세계적으로 우수한 네트워크를 구축하고 있을 뿐만 아니라 성공적인 모델을 가지고 있는 MTV, SONY 등의 진출성적을 참고하고 있다.

진입초기에는 그 부분이 취약하다고 할 수밖에 없다. 따라서 Local Partner와의 제휴/연대가 절대적으로 필요한데, 일본 KNTV의 경우에는 현지 채널영업 전문가의 대표이사 영입으로, S-ONE은 현지 네트워크를 구축하고 있는 소니와의 업무제휴로 이러한 초기 문제점을 극복했다.





한편, 이전에는 한국 채널의 시청자 층이 주로 재외교포였다면 현재는 현지인이 주시청자로 확대되는 추세를 보이고 있으며, 이는 채널사업의 성공요인으로 작용하고 있다. 이에 따라 일본 KNTV는 전체 프로그램이 일본어 자막으로 나가고 있으며, 싱가포르 S-One의 경우에는 싱가포르에서는 만다린더빙+중국어자막, 말레이시아에서는 말레이어 더빙+중국어자막으로 서비스되고 있어 현지인에게 다가갈 수 있는 방송편성을 하고 있다. SBS의 콘텐츠 비즈니스를 담당하는 SBS 콘텐츠허브와 별도로 미국 지역의 경우, SBS International에서 프로그램 배급 및 채널 유통을 담당하고 있으며, 현재 SBS와 드라마 전문 채널인 SBS Plus가 진출해 있다.

### (3) 편성 특성

#### ① 미국 : SBS, SBS Plus(자체 운영 채널)

미국에 진출해 있는 SBS의 편성표를 살펴보면 다음과 같다.

표 34. 일일 편성표(2011.11.20)

LA	프로그램	NY
00:30	COMEDY SHOW, GOOD SUNDAY PART 1	03:30
01:50	COMEDY SHOW, GOOD SUNDAY PART 2	04:50
03:00	SBS 8 NEWS	06:00
03:40	SPECIAL DOCUMENTARY SUNDAY	06:40
04:30	SHOW, MY CRAYON SPECIAL	07:30
05:00	SBS PUBLIC FORUM	08:00
06:30	WATER IS LIFE	09:30
07:00	SBS 8 NEWS	10:00
07:50	TREE WITH DEEP ROOT 	10:50
09:00	TREE WITH DEEP ROOT 	12:00
10:10	1000 SONGS KARAOKE CHALLENGE!	13:10
11:40	ANIMAL FARM	14:40
13:00	MORNING WIDE 1 (LIVE)	16:00
13:30	MORNING WIDE 2 (LIVE)	16:30
14:10	COMEDY SHOW, GOOD SUNDAY PART 1	17:10
15:40	COMEDY SHOW, GOOD SUNDAY PART 2	18:40
16:50	DRAMA, MY LOVE BY MY SIDE 	19:50
18:00	SBS 8 NEWS	21:00
18:40	DRAMA, LIVE IN STYLE 	21:40
20:00	SBS NEWS	23:00
20:20	NEWS AND ECONOMY	23:20
20:50	KANG'S TALK SHOW	23:50
22:10	SHOW, STAR JUNIORS	01:10
23:30	GAG TONIGHT (FIRST EPISODE)	02:30

② 일본 KNTV (KOREA NOW TV)

KNTV는 연간공급계약을 통해 SBS와 MBC의 드라마, 오락, 교양, 뉴스 등을 송출하고 있으며(양사 프로그램의 편성비율은 80% 이상임), 특히 뉴스 등 정보 프로그램은 해저 케이블 및 위성을 통해 실시간으로 일본에 송출되고 있다(MBC 사례 참조).

③ 싱가포르 S-One<sup>117)</sup> (SETUP-1) : 타 브랜드와 제휴를 통한 채널 진출 유형

싱가포르의 ONE과 ONE HD 시청자들은 한국에서 방영된 최신 한국 드라마들을 한국에서 방송 후 3주에서 5주 이내에 볼 수 있다. 특히 ONE은 편성을 전담하고 있는 SBS의 프로그램들을 독점적으로 공급받게 된다. ONE과 ONE HD는 SBS로부터 드라마 이외에도 K-POP 관련 프로그램, 음악 프로그램, 다양한 버라이어티 프로그램을 공급받게 될 예정이다. 또한 싱가포르 현지인들을 위해 ONE과 ONE HD는 중국어뿐만 아니라, 프라임 타임의 두 시간을 만다린어로 더빙해 방송할 예정이다(편성표 참조).

---

117) [www.onetvasia.com](http://www.onetvasia.com)

표 35. S-ONE 편성표

Release Date: 10 August 2011



SET ONE - OCTOBER 2011 SCHEDULE

	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY	SUNDAY	
6am	(6am) Music - K-HITS							
7am	(6.30am) Variety - Heroes [Rpt of Fri 7.50pm]	(6.30am) Drama - New Gisaeng Story/+The First Wives Club (rr) [Rpt of Mon-Thu 7.50pm]			(6.30am) Variety - Running Man [Rpt of Fri 6.25pm]		(6.30am) Variety - Family Comes Here [Rpt of Tue 6.25pm]	
8am	(7.50am) Drama - Run Mackerel Run (rr) [Rpt of Fri 9.10pm]	(7.50am) Drama - Protect The Boss [Rpt of Mon-Tue 9.05pm]	(7.50am) Drama - Warrior Baek Dong Soo [Rpt of Wed-Thur 9.05pm]		(7.55am) Variety - Heroes [Rpt of Fri 7.50pm]			
10am	(9.10am) Drama - #War of the Roses (2 eps B2B) [Rpt of Mon-Fri 10.20pm]					(7.55am) Drama - New Gisaeng Story/+The First Wives Club (rr) (4 eps B2B) [Rpt of Mon-Thu 7.50pm]		
11am	(10.35am) Drama - #Lovely In-Laws (2 eps B2B) [Rpt of Mon-Fri 5.10pm]					(9.15am) Drama - +Two Wives (120 eps) (5 eps B2B) [28 May - 5 Nov 2011] (rr)		
12pm	(11.50am) Variety - Running Man [Rpt of Fri 6.25pm]	(11.50am) Variety - Star King [Rpt of Mon 6.25pm]	(11.50am) Variety - Family Comes Here [Rpt of Tue 6.25pm]	(11.50am) Music - K-Pop Countdown (Inkigayo) [Rpt of Wed 6.25pm]	(11.50am) Variety - Strong Heart [Rpt of Thu 6.25pm]			
2pm	(1.15pm) Music - K-Pop Countdown (Inkigayo) [Rpt of Wed 6.25pm]	(1.15pm) Drama - New Gisaeng Story/+The First Wives Club (rr) [Rpt of Mon-Thu 7.50pm]					(12.55pm) Drama - Secret Garden (23 eps) [18 Sep - 4 Dec 2011] (rr)	
3pm	(2.35pm) Drama - Run Mackerel Run (rr) [Rpt of Fri 9.10pm]	(2.30pm) Drama - Protect The Boss [Rpt of Mon-Tue 9.05pm]	(2.30pm) Drama - Warrior Baek Dong Soo [Rpt of Wed-Thur 9.05pm]		(2.10pm) Weekend Drama - Nobody But You (50 eps) [15 May - 5 Nov 2011]			
4pm	(3.45pm) Drama - #War of the Roses (2 eps B2B) [Rpt of Mon-Fri 10.20pm]					(3.25pm) Variety - Star King [Rpt of Mon 6.25pm]	(3.25pm) Variety - Strong Heart [Rpt of Thu 6.25pm]	
6pm	(5.10pm) Drama - #Lovely In-Laws (131 eps) (2 eps B2B) [30 Sep - 30 Dec 2011]					(4.50pm) Music - K-Pop Countdown (Inkigayo) [Rpt of Wed 6.25pm]	(4.50pm) Variety - Heroes [Rpt of Fri 7.50pm]	
7pm	(6.25pm) Variety - Star King (Ongoing)	(6.25pm) Variety - Family Comes Here (60 eps) [2 Oct 2010 - 22 Nov 2011]	(6.25pm) Music - K-Pop Countdown (Inkigayo) (Ongoing)	(6.25pm) Variety - Strong Heart (Ongoing)	(6.25pm) Variety - Running Man (Ongoing)	(6.15pm) Drama - Warrior Baek Dong Soo [Rpt of Wed-Thu 9.05pm]		
8pm	(7.50pm) Drama - New Gisaeng Story (52 eps) [15 Aug - 11 Oct 2011]/ +The First Wives Club (104 eps) [12 Oct 2011 - 10 Apr 2012] (rr)				(7.50pm) Variety - Heroes (40 eps) [15 April - 13 Jan 2012]	(7.30pm) Drama - Protect The Boss [Rpt of Mon-Tue 9.05pm]		
10pm	(9.05pm) Drama - Protect The Boss (16 eps) [12 Sep - 1 Nov 2011]		(9.05pm) Drama - Warrior Baek Dong Soo (24 Eps) [17 Aug - 3 Nov 2011]		(9.10pm) Drama - Run Mackerel Run (8 eps) [7 Oct - 25 Nov 2011] (rr)	(8.45pm) Weekend Drama - Nobody But You [Rpt of Sat-Sun 2.10pm]		
11pm	(10.20pm) Drama - #War of the Roses (102 eps) (2 eps B2B) [9 Sep - 18 Nov 2011]					(10pm) Drama - Secret Garden (rr) [Rpt of Sat-Sun 12.55pm]		
12am	(11.45pm) Drama - #Lovely In-Laws (2 eps B2B) [Rpt of Mon-Fri 5.10pm]					(11.15pm) Variety - Heroes [Rpt of Fri 7.50pm]	(11.15pm) Variety - Running Man [Rpt of Fri 6.25pm]	
1am	(12.55am) Variety - Star King [Rpt of Mon 6.25pm]	(12.55am) Variety - Family Comes Here [Rpt of Tue 6.25pm]	(12.55am) Music - K-Pop Countdown (Inkigayo) [Rpt of Wed 6.25pm]	(12.55am) Variety - Strong Heart [Rpt of Thu 6.25pm]	(12.55am) Variety - Running Man [Rpt of Fri 6.25pm]	(12.40am) Drama - Warrior Baek Dong Soo [Rpt of Wed-Thu 9.05pm]		
3am	(2.20am) Drama - New Gisaeng Story/+The First Wives Club (rr) [Rpt of Mon-Thu 7.50pm]				(2.20am) Variety - Heroes [Rpt of Fri 7.50pm]	(2am) Drama - Protect My Boss [Rpt of Mon-Tue 9.05pm]		
4am	(3.35am) Drama - Protect The Boss [Rpt of Mon-Tue 9.05pm]		(3.35am) Drama - Warrior Baek Dong Soo [Rpt of Wed-Thur 9.05pm]		(3.40am) Drama - Run Mackerel Run (rr) [Rpt of Fri 9.10pm]	(3.20am) Weekend Drama - Nobody But You [Rpt of Sat-Sun 2.10pm]		
5am	(4.50am) Drama - #Lovely In-Laws (2 eps B2B) [Rpt of Mon-Fri 5.10pm]					(4.40am) Drama - Secret Garden (rr) [Rpt of Sat-Sun 12.55pm]		

Telecast Details are subject to change

# Bahasa Malaysia dub and Mandarin dub provided

+ Bahasa Malaysia dub provided

Key Highlights (For Malaysia): No premiering titles for month of October 2011

Key Highlights (For Singapore):

- A) The First Wives Club (Premieres 12 Oct, every Mon - Thu at 7.50pm)
- B) Run Mackerel Run (Premieres 7 Oct, every Fri at 9.10pm)

(4) 글로벌 미디어 사업자와의 제휴 특성

SBS는 다양한 글로벌 미디어 그룹과 제휴를 통해 국내외에서 활발한 채널 사업을 수행하고 있다.

표 36. SBS와 글로벌 미디어 사업자와의 제휴 현황

채널명	장르	설립연도	지역	제휴 파트너	지분 구조
SBS MTV (SBS Nick)	음악 (오락)	2011.11	한국	Viacom	SBS(51%), Viacom(49%)
SBS ESPN	스포츠		한국	Disney	SBS(51%), Disney(49%)
SBS CNBC	경제		한국	NBC Universal	SBS, NBC Universal
SBS E!	연예오락	2008	한국	NBC Universal*	SBS E Plus(100%)
ONE TV ASIA	오락	2010	동남 아시아**	Sony Pictures	Sony Pictures(100%)

\* NBC Universal은 E! Entertainment Television의 모기업임.

\*\*주로 싱가포르와 말레이시아를 중심으로 송출되고 있음.

우선, SBS와 미국의 바이어컴간의 제휴를 들 수 있다. 채널은 MTV와 Nick 두개의 채널로 구성되어 있다. 두 채널 모두 국내에서 이미 제공되던 채널이었다. MTV는 온미디어(현 CJ E&M)와 제휴를 통해 한국에 진출했고, Nick 은 스카이라이프와의 제휴로 위성 채널로 제공되었다. 그러나 계약이 만료되면서 모두 SBS와 손을 잡았다. SBS와 Viacom과의 조인트벤처는 양사가 각각 51%와 49%의 지분을 소유하는 것으로 성사되었다.

그림 29. SBS MTV 로고



그림 30. Nick 채널 로고



또 다른 제휴는 SBS와 디즈니사 간에 이루어졌다. ESPN을 소유하고 있는 월트 디즈니 컴퍼니는 SBS 스포츠와 합작 체결을 하고 채널을 론칭했다. 디즈니사는 그룹의 큰 사업축인 ESPN 이외에 ABC Disney 그룹 산하의 디즈니 채널들을 위해서는 SK 텔레콤과 제휴했다. SBS ESPN은 2010년 6월 ESPN STAR Sports와 MBC의 계약이 종료됨에 따라 SBS 스포츠가 ESPN STAR Sports와 손을 잡고 출범되었다. 기존의 SBS 스포츠 채널의 이름이 2012년 12월 1일부터 SBS ESPN으로 바뀌게 되었다.

그림 31. Nick 채널 로고



SBS E!와 ONE TV ASIA에는 파트너간 프로그램 제휴만 있을 뿐 공동 투자가 이루어지지 않았다. SBS E!는 SBS가 100% 소유한 채널로, 프로그램 편성은 대부분 미국 E! 에서 공급받는다. 같은 형태의 제휴가 SBS와 Sony Pictures 간에도 이루어졌다. 싱가포르와 말레이시아

를 중심으로 송출되는 ONE TV는 SPE(Sony Pictures Entertainment)가 100% 소유하고, 프로그램은 100% SBS가 책임진다.

우선, SBS E!는 종합 엔터테인먼트 채널로서 20-30 세대를 위한 엄선된 연예 오락 프로그램들을 제공하고 있다. SBS 자회사인 (주)SBS이플러스는 (주)SBS플러스가 영위하고 있었던 UTV 사업부문을 물적 분할하여 2008년 11월 1일 신설한 법인으로, 미국의 연예정보 채널인 E! Entertainment Television과 콘텐츠 제휴를 맺고 2009년 1월 1일 엔터테인먼트 전문채널 E! Entertainment Television(E!TV)을 국내에서 신규 론칭했으며, 2011년 11월 1일 채널명을 SBS E!로 변경했다. SkyLife 채널 287과 케이블에서 시청 가능하다. SBS 이플러스가 100% 소유하고 있으며, 프로그램은 미국 E!에서 주로 공급받고 나머지는 SBS 프로그램으로 충당한다.

NBCUniversal이 소유하고 있는 E! Entertainment TV는 미국 엔터테인먼트 채널로 1987년 7월 31일에 설립되었다. 리얼리티쇼, 영화, 드라마, 버라이어티 등을 방송하며, 케이블과 위성을 통해 베이직 채널로 송출된다. 채널 슬로건은 'Pop of Culture'이고 본사는 로스앤젤레스에 소재하고 있다. 자매 채널로는 NBC와 NBCUniversal의 케이블 채널들이다. 미국 내 수신 가구 수는 8천8백만이고, 해외에서는 6억 가구를 확보하고 있다.

그림 32. SBS E! 로고



원 티비 아시아(ONE TV ASIA)는 SPE가 소유하고 있는 SPT 산하 유료 케이블 및 위성 채널이다. 현재 말레이시아, 싱가포르, 인도네시아 등에서 시청할 수 있다. One은 24시간 한국의 드라마, 버라이어티, 음악 등 다양한 오락 프로그램을 제공한다. 채널 슬로건은 '(넘버원 한국 오락 채널)Your Number ONE Korean Entertainment Channel' 이다. 언어는 싱가포르 지역은 싱가포르어와 중국어로 제공되고, 말레이시아에는 말레이어 자막, 인도네시아는 인도네시아어 자막이 각각 제공된다. 본사는 싱가포르에 위치하고 있다. 자매 회사로는 AXN Asia, BeTV, Animax Asia, SET South East Asia, SET Asia (인도), SET Max (인도), Sony Spin (남미) 등이 있다.

그림 33. ONE TV 로고



한편 경제 채널 런칭을 위해 SBS는 NBCUniversal과 제휴, SBS CNBC 채널을 런칭한다.

지분은 양사에게 배분되어 있으나 구체적인 비중은 공개되지 않았다.

그림 34. SBS CNBC 로고



2009년 8월 13일 SBS는 스포츠 채널인 Xports(CJ Media, 70%, IB Sports, 30%)를 인수하고, 2009년 10월 22일 CNBC와 제휴하여 2009년 12월 28일 24시간 경제 채널 SBS-CNBC를 설립한다. 대부분의 프로그램은 HD 프로그램으로 제작되었으며, CNBC와 SBS가 공급한다. 현재 위성과 케이블 TV로 송출되고 있다. 미국 CNBC의 해외 공급 채널 현황은 다음과 같다.

표 37. CNBC 채널 리스트

Channel	Established	Owner(s)	Language	Headquarters	Area served
Class CNBC	2000	Class Editori (60%), Mediaset (20%), NBC Universal (20%)	Italian	Milan	Italy
CNBC	1989	NBC Universal	English	Englewood Cliffs	United States, Canada
CNBC Africa	2007	Africa Business News	English	Johannesburg	Africa
CNBC Arabiya	2003	Middle East Business News	Arabic	Dubai	Arab World
CNBC Asia	1995	NBC Universal	English	Singapore	Asia, Oceania
CNBC Awaaz	2005	TV18 (90%), NBC Universal (10%)	Hindi	Mumbai	India
CNBC-e	2000	Doğuş Holding	Turkish	Istanbul	Turkey
CNBC Europe	1996	NBC Universal <sup>[F]</sup>	English	London	Europe, Arab World
CNBC Latin America	-	NBC Universal	English	Englewood Cliffs	Latin America
CNBC Pakistan	2005	Vision Network Television	Urdu, English	Karachi	Pakistan
CNBC-TV18	1999	TV18 (90%), NBC Universal (10%)	English	Mumbai	India
CNBC World	2001	NBC Universal <sup>[H]</sup>	English	Englewood Cliffs	United States
Nikkei CNBC	1999	Nikkei(51%), NBC Universal, TV Tokyo, Jupiter TV	Japanese	Tokyo	Japan
SBS-CNBC	2009	NBC Universal and SBS	Korean	Seoul	Republic of Korea
TVN CNBC	2007	TVN	Polish	Warsaw	Poland

CNBC 모회사인 NBCUniversal은 2004년 프랑스의 글로벌 미디어 그룹 비벤디(Vivendi)와 미국 NBC간의 통합으로 설립된 NBCUniversal은 현재 컴캐스트(Comcast)와 GE(General Electric)가 각각 51%와 49%를 소유하고 있는 NBCUniversal은 뉴욕에 본사를 두고 있으며, 2011년 현재 매출액이 211억 달러, 영업 수익은 37억 달러를 기록했다. 산하에는 미국 NBC

네트워크를 비롯하여 다수의 케이블 채널, 제작사, 테마파크, 유니버설 영화사(Universal Pictures) 등이 있다<sup>118)</sup>. TV18(50%, Network 18 조인트벤처)과 Canal+(50%, 비벤디와 조인트벤처)등을 자회사로 두고 있다.

한편, SBS 제휴 채널들의 시청률 성과는 그다지 긍정적이지 못한 것이 사실이다. 아래 표에서 볼 수 있듯이, SBS E!는 엔터테인먼트 채널 중 tvN에 밀려 부진을 면치 못하고 있고, SBS ESPN은 스포츠 장르간 비슷한 시청률을 보임으로써 기존 채널의 혜택을 어느 정도 받고 있다고 해석할 수 있다. 경제 분야의 경우 한국경제에 크게 밀리고 있는 형편이다. 음악 장르는 포함되지 않았으나, mnet의 시청률이 독보적일 것으로 생각되어 SBS MTV의 시청률은 저조할 것으로 생각된다.

표 38. 장르간 시청률 비교(2012년 1월 1일 ~ 6월 30일 기준)

구 분		케이블TV (디지털+아날로그)		SkyLife	
		시청률	점유율	시청률	점유율
드라마	SBS플러스	0.61	4.160	0.82	7.840
	MBC드라마넷	0.63	4.310	0.79	7.570
	KBS드라마	0.58	3.930	0.85	8.140
엔터테인먼트	SBS E!	0.20	1.340	0.20	1.910
	MBC every1	0.28	1.940	0.14	1.300
	KBS JOY	0.27	1.830	0.23	2.180
	tvN	0.51	3.440	0.43	4.100
스포츠	SBS ESPN	0.32	2.200	0.38	3.650
	MBC스포츠+	0.33	2.230	0.30	2.850
	KBS N 스포츠	0.34	2.300	0.40	3.800
골프	SBS골프	0.06	0.420	0.19	1.820
	J골프	0.07	0.470	0.16	1.520
경제	SBS CNBC	0.08	0.570	0.01	0.120
	한국경제TV	0.22	1.490	0.22	2.070

※ 조사기관 : AGB닐슨미디어리서치

출처 : SBS 감사보고서, 금융감독원

그러나, 다양한 기업과의 제휴는 SBS에게 글로벌 비즈니스를 위한 벤치 마킹 기회를 제공할 수 있고, 해외 시장 진출시 공동 전략 수립이 가능할 것으로 생각되어 당장의 성과보다는 장기적인 차원의 협력 체제 구축이 필요할 것으로 생각된다. 실제로 동남아에서 어느정도 성공을 거두고 있는 One TV 사례를 통해 다양한 사례들을 만들어 내는 것이 필요할 것이다. 최근들어 한국 대붕 문화 콘텐츠가 전세계적으로 인정받기 시작하고 있으므로 글로벌 미디어 기업의 네트워크를 활용한 전략적 협조가 매우 유효할 것으로 생각된다.

118) Focus Features, NBCUniversal Television Group, NBC News, NBC Sports Group, USA Network, Syfy, Chiller, G4, CNBC, MSNBC, NBC.com, NBCNews.com, iVillage, PictureBox Movies, Bravo, Telemundo Television Studios, The Weather Channel, ShopNBC, Hulu 등

## 2) CJ E&M

다매체 다채널 경쟁 구도속에서 최근 눈에 띄게 성장을 거듭하고 있는 기업이 바로 CJ그룹이다<sup>119)</sup>. CJ E&M은 국내 최초의 대규모 콘텐츠 기업 통합 사례로 어떤 시너지를 가져올지 관심이 주목되고 있다. CJ그룹의 E&M 사업은 3가지 트랙으로 진행되었다. 1995년 이후 시작된 영화배급, 극장사업, 영화투자, 음악 사업 등의 엔터테인먼트 사업 확장과 1997년 엠넷미디어를 인수하면서 시작된 채널 사업의 확장, 2000년 삼구쇼핑 인수 및 TV 플랫폼 사업이라고 할 수 있는 CJ헬로비전 런칭 및 확장이 주요 트랙이라고 할 수 있다. 이들 사업들은 각자 독립적으로 진행되었다기보다는 밀접한 연관성을 지니고 있으며 각 분야가 상호 시너지를 내고 있다<sup>120)</sup>.

### (1) 회사 개요

‘방송사업부문’, ‘영화사업부문’, ‘음악/공연사업부문’, ‘게임사업부문’ 등 4개 부문에서 두각을 드러내고 있는 CJ E&M의 연혁을 살펴보면 다음과 같다<sup>121)</sup>.

표 39. CJ E&M Media History

1990	1993.09 1994.09 1995.03 1995.12 1996.03 1997.03 1999.08 1999.11	주식회사‘뮤직네트워크’창사 Mnet 한국최초의‘제1회VJ콘테스트’실시 Mnet, 본방송개시(1일16시간) 투니버스 본방송 실시 Mnet 24시간전일방송실시 상호변경 (주) 투니버스 바둑TV경영권인수 (주)중앙일보로부터영화채널캐치원인수
2000	2000.06 2000.06 2000.07 2000.10	MPP지주회사‘ON*MEDIA’법인설립 요리전문케이블TV‘채널F’개국(‘올리브네트워크’로채널명변경) 게임채널ongamenet개국 대구동구SO인수
2001	2001.06 2001.06 2001.07 2001.09 2001.12	넥스트미디어로부터연예오락채널‘NTV’인수 위성방송PP사업자로선정 OCN ACTION, MTV 개국 대구수성,강원영동,전남동부SO인수 송출법인 (주)디지틀 온미디어 출범
2002	2002.03 2002.03 2002.07 2002.08 2002.11	6개채널위성방송시작HBOPlus개국 20~40대타겟의음악채널‘MnetNonstop’개국 ‘NTV’를종합영화채널‘HomeCGV’로채널명변경,개국 ‘CJ미디어주식회사’로사명변경 HBO채널명캐치온으로변경
2003	2003.01 2003.03 2003.10 2003.12	게임쇼 채널 퀴니 개국 OCN ACTION 채널명‘수퍼액션’으로변경 1834 영화오락채널‘XTM’채널개국 위성DMB사업출자방송송출부문분사CJ파워캐스트설립

119) 박성호(2012), 「CJ그룹의 미디어사업 분야 전략행위에 대한 연구」, 한국언론학회, 5호, p.91

120) 박성호(2012), 앞의 책, p.91

121) <http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=94049>

2004	2004.02 2004.02 2004.03 2004.04	CJ NGC코리아설립(내셔널지오그래픽채널) 스타일채널 온스타일 개국 국내최초디지털케이블PPV서비스실시(CGV CHOICE) 음악채널'KMTV'인수(CJ사운드설립)
2005	2005.04 2005.05 2005.05 2005.06 2005.08 2005.09 2005.09 2005.12	위성DMB음악채널및영화채널시험방송개시 애니메이션채널'챔프'론칭 온게임넷위성DMB본방송송출개시 '푸드채널'올라이프스타일채널'올리브네트워크'로재개국 닉 개국 일본법인'CJMediaJapan'설립 투니버스.위성DMB송출개시 'Home CGV'를영화전문채널'채널CGV'로채널명변경
2006	2006.02 2006.03 2006.04 2006.07 2006.10	디지털케이블TV전용채널스토리온개국 CJ Media Japan 일본내'Mnet'채널개국 스포츠전문채널'Xports'인수 유가증권시장 상장 종합오락채널'tvN'개국
2007	2007.03 2007.03 2007.12	MPP 1위달성(시청점유율기준) 여성 버라이어티 채널 스토리온 재개국 내셔널지오그래픽채널,다큐멘터리전문채널국내최초HD송출
2008	2008.01 2008.02 2008.04 2008.07 2008.09 2008.11	세계적검색기업'Google'과콘텐츠비즈니스에대한포괄적파트너십체결 내셔널지오그래픽채널케이블최초로24시간HD연속방송 YouTube에CJ미디어브랜드페이지개설 100% HD 하이엔드채널'TVT(TheVeryTV)'개국 중국전문채널중화TV인수 키즈포털 투니랜드 오픈
2009	2009.01 2009.01 2009.08 2009.11 2009.12	미드전문채널OCNSeries개국 인도네시아,필리핀'tvNAsia'론칭 Xports 채널매각 대만'tvNAsia'론칭tvN/자회사tvN흡수합병 홍콩'tvNAsia'론칭
2010	2010.01 2010.01 2010.01 2010.02 2010.03 2010.07 2010.08 2010.09	베트남'tvNAsia'론칭 아시아8개국약50만명시청자확보/캄보디아'tvNAsia'론칭" 필리핀'tvNAsia'론칭 싱가폴'tvNAsia'론칭 태국'tvNAsia'론칭 일본MnetJapanHD채널론칭 엠넷미디어,JYPE와아시아뮤직시장공동진출위한사업제휴 미얀마'tvNAsia'론칭
2011	2011.03 2011.03	올리브채널재개국 CJ E&M 합병

해외 글로벌 기업들과의 합병, 인수를 통해서도 CJ E&M의 활약을 주목할 만하다. 최근 기사를 살펴보면 올해 1분기에만 영화부문 해외 매출이 전년보다 680% 증가한 80억 원을 기록했으며, 방송과 음악 등을 포함한 전체 해외 매출은 지난해 같은 기간보다 123% 늘어난 372억 원에 달한다고 한다. 요컨대 최근 5년간 CJ E&M의 글로벌 매출 증가는 2007년 21억원, 2008년 333억원, 2009년 392억원, 2010년 755억원, 2011년 1142억원을 기록했고 올해는 2206억 원으로 예상됨에 따라 100배 성장을 이루었다.

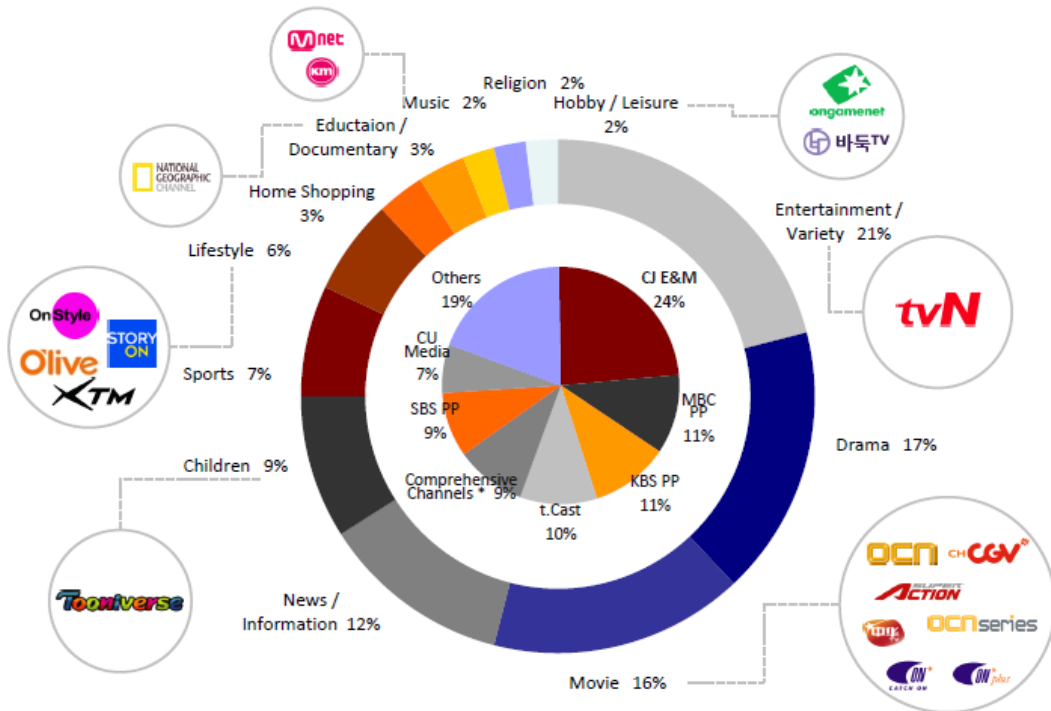
CJ E&M이 총 16개의 베이직 케이블 채널과 2개의 프리미엄 채널을 운영 중이다.

그림 35. CJ E&M 채널 현황



18개 채널을 장르별로 구분해 보면 다음과 같다. 엔터테인먼트 분야의 tvN 채널과 영화 부문의 성과가 주목할 만하다.

그림 36. CJ E&M의 장르별 채널 및 시청 점유율



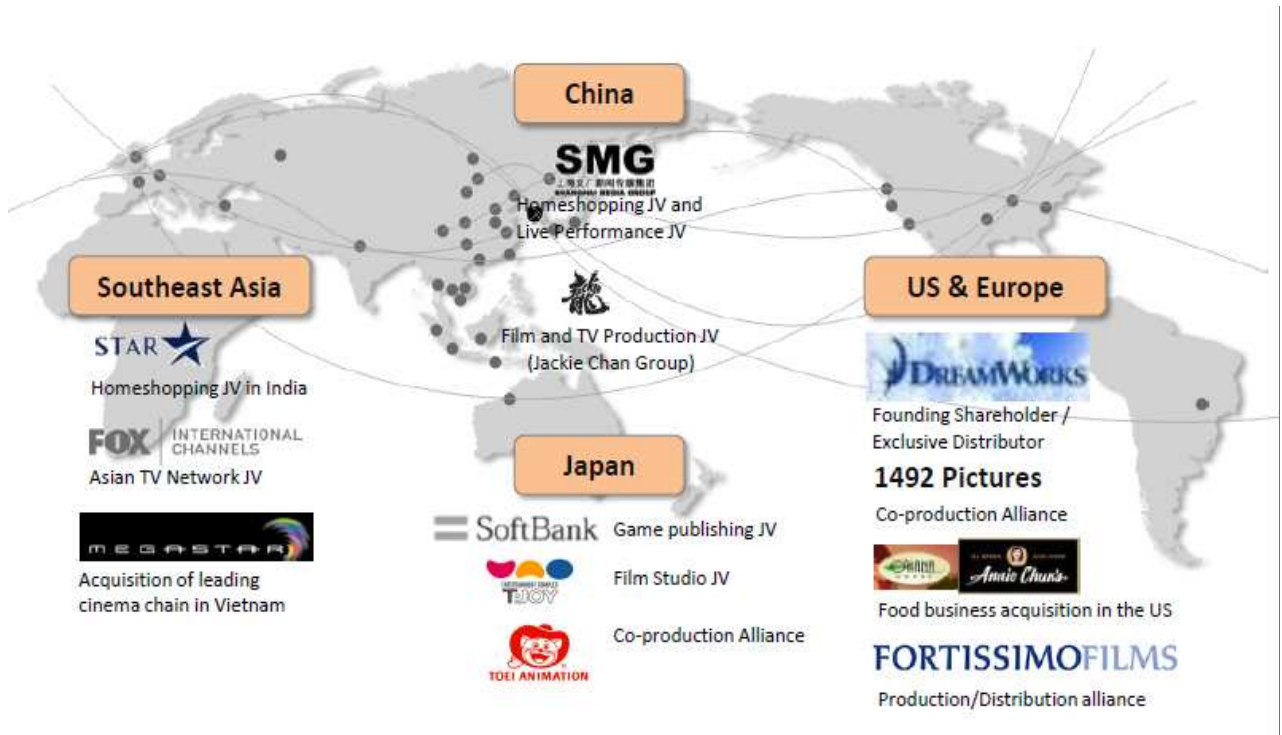
(2) 해외 시장 진출 현황

지상파방송을 제외한 상업 채널 중 콘텐츠 사업 부분에서 가장 활발한 행보를 하고 있는 곳은 CJ E&M이다. CJ E&M<sup>122)</sup>은 콘텐츠 개별 공급보다는 대표채널인 Mnet과 tvN 등 두 개의

122) CJ E&M의 경우, 해외진출관련 업무는 본사 글로벌사업팀에서 수행한다.

리딩 채널을 중심으로 해외 시장에 진출하고 있다. 즉, 해외 시장에서 가장 인기 있는 드라마 콘텐츠를 다수 확보하고 있는 지상파방송사가 콘텐츠 위주의 해외 진출 전략<sup>123)</sup>을 구사하고 있는 것과 달리 CJ는 상대적으로 배급할 콘텐츠가 부족한 상황이다.<sup>124)</sup> 이에 따라 CJ의 해외 시장 진출 전략은 콘텐츠에 집중된 국내 지상파방송과 달리 채널 진출에 보다 큰 비중을 두고 있다. 즉, 국내에서의 인기를 토대로 시장을 확대해 가는 채널 브랜드 전략을 구사하고 있다. 한편, 철저하게 영리추구를 목적으로 진행되는 CJ의 해외 채널진출 방식은 공영방송의 해외 시장 무료 배급 방식으로 어려움을 겪기도 한다. 예를 들어 동남아의 경우, KBS월드 및 아리랑TV가 매체영업 시 수신료를 받지 않는 무료 채널이기 때문에 같은 한류 채널인 tvN의 수신료 매출 계약 시 어려움이 있다는 것이다<sup>125)</sup>. 이는 해외 시장에 공급되는 한국의 유료와 무료 채널의 차별화가 극명하게 드러나지 않고 있는 현시점에서 향후 CJ가 우선적으로 풀어야할 숙제로 여겨진다. CJ E&M은 주요 지역에서 대표 기업들과 제휴 관계를 맺고 진출을 시도하고 있다. 그룹의 채널 진출 현황은 다음과 같다.

그림 37. CJ E&M의 해외 진출 현황(2012년 6월 현재)



CJ E & M이 지닌 해외 시장 진출 강점은 전 세계적으로 라이브 콘서트를 진행함으로써 채널 인지도 제고에 크게 기여한다는 점이다. 실제로 'M live' 콘서트나 뮤직 어워드인 'MAMA(mnet asian music awards)'는 아시아 시장에서 큰 호응을 받고 있다.

123) 지상파방송사의 콘텐츠 배급 위주의 해외 진출전략은 채널 진출과 맞물려 cannibalization을 우려한 소극적 진출을 낳고 있다.

124) 실제로 현재 일본 시장 내에서 가장 인기 있는 지상파 드라마 콘텐츠가 투자 채널인 KNTV(SBS 사례 참조)에만 독점 판매되기 때문에 드라마와 음악 프로그램을 동시에 편성하는 Mnet Japan에서는 국내 지상파 드라마를 편성하기 어렵다는 것이다(CJ E&M 관계자 인터뷰).

125) CJ E&M 관계자 인터뷰

그림 38. M 라이브 관련 자료

## Global Live Concerts: M Live

CJ E&M's global live concerts M Live brings various line-ups of global concerts all year round with the most famous and popular K-pop artists



그림 39. MAMA 관련 자료

## Global Live Concerts: Mnet Asian Music Awards

CJ E&M's global live concert brand MAMA is Asia's No.1 music performance show, featuring the best and the most famous K-pop artists and bringing other global artists and fans together



Year	Venue, Country	Artists	Coverage	Capacity
Nov 30 2012	Nagoya Dome, Japan	TBD	1.9 Bil. Expected	34,000
Nov 29 2011	Singapore Indoor Stadium, Singapore	Dr. Dre, Snoop Dogg, Will.i.am, TVXQ, Girls' Generation, Super Junior, 2NE1, Lang lang, etc	2 Bil.	15,000
Nov 28 2010	Venetian Hotel, Cotai Arena, Macau	2NE1, Far East Movement, 2PM, missA	1.9 Bil.	8,000

① 일본 : Mnet Japan(자체 운영 채널)

CJ E&M은 2005년 11월 'CJ 미디어 재팬' 법인 설립을 시작으로 2006년 4월 한국 엔터테인먼트 채널인 Mnet Japan을 설립했다. 케이블과 위성, IPTV를 통해 송출되고 있으며, 수신료 수익을 기본으로 한 프리미엄 채널로 공급되고 있다.

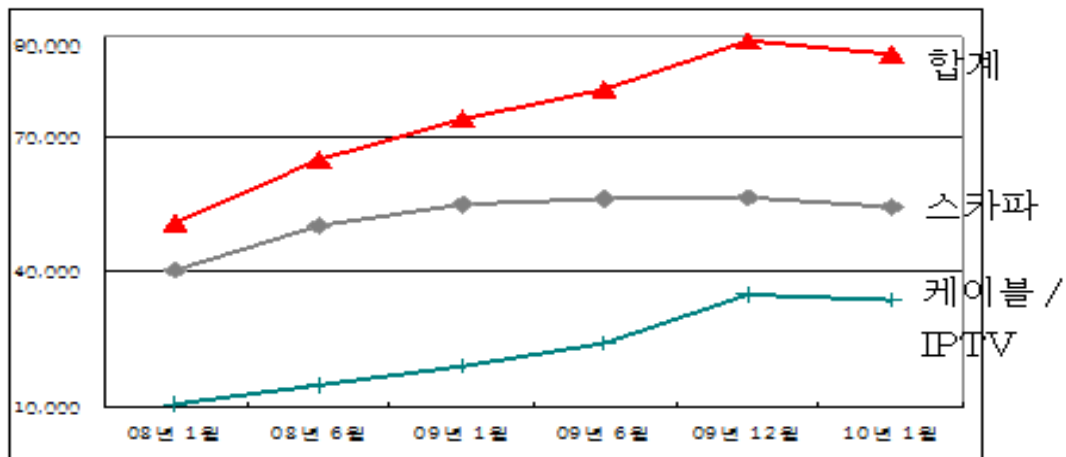
표 40. Mnet Japan 연혁

연도	내용	비고
2005. 11	CJMJ 설립	- CJM45.7%, USEN 5.8%
2006. 04	Mnet Japan 론칭	- 스카파 프리미엄채널 개국(월 1,500엔)
2007. 06	J:Com 진입	- 300만 가시청 가구 확보
2008. 12	가입가구 7만 돌파	- 일본내 최대 한류 프리미엄 채널 위상 정립
2009. 12	가입가구 9만 돌파	- 9만 1천 가구 확보
2010. 06	HD채널 론칭	- 론칭 1개월 내 1,500 가입가구 확보
2010. 08	tvN VOD 론칭 예정	- J:Com에 론칭(월 1,000엔)

자료: CJ E&M, 2010<sup>126)</sup>

가입자 수는 2008년 초 5만 가구에서 2009년 말 9만 1천여 가구로 확대되었으며, 2010년 말 현재 10만가구가 시청 중이며 일본 70개 프리미엄 채널 10위권에 랭크되어있다.

그림 40. Mnet Japan 가입가구 수 추이(단위:가구)



자료: CJ E&M, 2010<sup>127)</sup>

126) CJ E&M, 2010년 내부자료

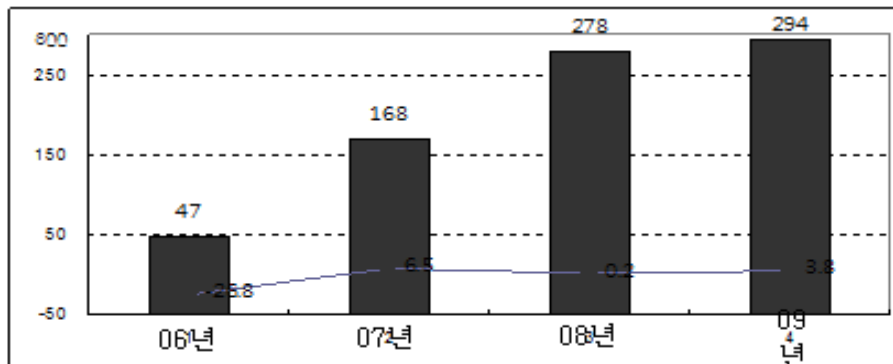
127) CJ E&M, 2010년 내부자료

주 시청자는 일본 한류 팬이며 연령층은 드라마를 좋아하는 40~50대였으나, 최근 K-POP 열풍으로 연령층이 낮아지고 있다. 또 재일 한인들의 최근 소식과 동향을 전하는 프로그램을 자체 제작해 재일 한인사회의 구심점으로서 역할을 담당한다. 최근 일본 콘텐츠 배급사 SPO와 계약으로 CJ E&M의 자체 제작 드라마 판매에도 심혈을 기울이고 있다.

Mnet Japan은 방송뿐만 아니라, 일본에서 성공한 한류 드라마를 DVD로 제작한 후 일본 내 판매하기도 하는데, <궁>, <꽃보다 남자>, <마왕>, <거침없이 하이킥>, <논스톱>, <미남이시네요>, <경성스캔들> 등이 대표적이다. 이와 같은 판매 활동을 통해 엠넷 재팬은 다양한 한국 드라마를 소개함으로써 한류 확대에 일조하는 역할을 하고 있다.

한편, 2007년 손익분기점 달성 이후 3년 연속 흑자를 보이고 있는 가운데 2010년에는 매출액이 350억 원에 이르렀다.

그림 41. Mnet Japan 연도별 매출/손익



자료: CJ E&M, 2010<sup>128)</sup>

Mnet Japan은 일본 진출 4년 만에 일본 내 1위 한류 프리미엄 채널로 성장했으며, 차별화된 채널 포지셔닝, 치밀한 사전 시장 조사와 현지화 전략으로 성장하고 있다. 한편, Mnet 해외채널은 주로 국내 Mnet 프로그램으로 편성된다. 다만 Mnet Japan의 경우, 일본 시청자를 위해 한국 드라마를 병행하여 편성하고 있는데 이는 주로 저작권이 제작사에 있는 경우이다. 최근 국내에서 종영된 SBS의 천일의 약속은 Mnet Japan에서 방영 중이다. 주간 편성개요를 살펴보면 다음과 같다.

128) CJ E&M, 2010년 내부자료

표 41. Mnet 주간 편성 개요

05:00	2011 STYLE ICON AWARDS HD
06:00	궁(Love in Palace) 16편
07:15	궁(Love in Palace) 17편
08:30	뮤직 비디오 : 동방신기, 슈퍼 주니어 등
12:00	Legend of KARA
13:00	뮤직 비디오
13:30	뮤직 비디오
15:30	뮤직 비디오
16:30	MUST
18:00	뮤직비디오
18:30	MBLAQ..
19:00	뮤직비디오
19:45	John-Hoon#33 HD
20:00	K-POP ZONE #27
21:00	K-POP ZONE #28
22:00	Mnet 공연
23:15	Mnet 공연
24:00	K-POP #29 HD Replay
25:00	뮤직비디오
25:30	CUBE TV #21 HD Replay
26:00	M countdown #33 HD Replay
27:00	Music Files #27 HD Replay
28:00	4Minute & Mr.Teacher #3 HD

mnet Japan의 주요 프로그램을 살펴보면, 국내 동시 생방송- 국내 Mnet의 대표 프로그램인 'Mnet Wide 연예뉴스', 'M countdown'외에 K-POP 관련 프로그램, Mnet 자체 제작물, 지상파 드라마, '매니', '로맨스가 필요해' 등과 CJ E&M 자체 제작 드라마가 있다. 특이점은 기존 한류채널이 지상파 드라마를 중심으로 40~50대 여성을 타겟으로 삼은 것과 달리 K-POP을 중심으로 다양한 Mnet프로그램을 편성해 20~50대 까지 폭넓은 연령대를 시청 층으로 공략하고 있다.

또한 일본 Mnet이 개국 기념으로 2006년 4월 개최한 'Let`s go Mnet! M countdown in Japan'이라는 한일 가수들의 합동 공연을 매년 개최함으로써 한류열풍을 주도하고 있다. 2010년 Mnet Japan이 제작, 방영한 콘텐츠인 '이노센트 월드, 박용하 아프리카 여행'은 일본 상업 위성 방송인 `스카이 퍼펙트 TV`가 주최하는 `스카파 어워드 2010`에서 대상을 비롯해 한류상, HD상 등을 휩쓸었다<sup>129)</sup>.

129) -[http://money.joinmsn.com/news/article/article.asp?total\\_id=4645474&ctg=1601](http://money.joinmsn.com/news/article/article.asp?total_id=4645474&ctg=1601)  
CJ미디어 日법인, `스카파 어워드 2010` 대상 수상, 머니투데이. 2010.11.11.

그림 42. 한류 스타를 활용한 프로그램 현지 제작



Mnet Japan의 성공요인을 분석하면 다음과 같다. 첫째, 차별화된 채널 포지셔닝이다. Mnet의 K-Pop 콘텐츠, CJ미디어의 차별화된 킬러콘텐츠(예를 들어, <엠카운트다운>, <슈즈올리브> 등) 및 지상파 드라마 편성을 통해 20~50대의 폭넓은 시청층에 어필하고 있다. 기존 한류 채널들이 지상파 드라마의 위주의 프로그램 편성전략으로 40~50대 중년 여성을 타깃으로 한 것과는 비교되는 채널 포지셔닝 전략이다.

둘째, 치밀한 사전 시장조사와 이를 기반으로 한 마케팅 전략이다. CJ는 일본 유료방송 시장의 성장 잠재력과 시청자들의 한류 콘텐츠 선호유형 등 기초조사를 파악하여 가입자 확보 전략을 수립했다. 특히 초기 가입자 확보를 위해 대형 한류 콘서트를 실행하고 한류스타와 일본 팬 미팅 행사를 주관하는 등 한류에 대한 일본 시청층의 사전조사를 통한 철저한 검증작업을 거쳤다. 또한 경쟁채널인 So-net, KNTV의 콘텐츠 유형 및 편성 전략을 사전 분석해서 드라마는 주간 2회 편성(월화/수목)하고, 주말에는 한류 콘서트 위주의 이벤트 특집물을 편성하여 경쟁채널과 시청층을 구분하는 전략을 취했다. 이와 같이 CJ E&M은 철저한 사전조사를 통해 한류 팬을 대상으로 한 다양한 가입자 마케팅을 진행하고 있다.

셋째, 현지화 전략이다. 일본 시청자 선호 콘텐츠를 자체 기획 및 제작해서 일본 현지화를 시도했는데, 대표적으로 박용하의 <다이어리>는 2008년 스카파 어워드 대상을 수상하기도 했으며, FT 아일랜드의 한국어 강좌를 개설하여 한국어 교육과 한류 스타를 접목시킨 차별화된 콘텐츠를 제작하는 실험적인 전략을 보인 바 있다. 이외에도 <강지환의 어느 날 어딘가에서>, 비의 <레이니 데이>, <M-Time>, <STAR VJ SHOW> 등이 있다.

② 미국 : Mnet US(자체 운영 채널)

Mnet US는 2009년 케이블 플랫폼 디지털 베이직 티어에 있는 'ImaginAsia'라는 미국 PP를 인수하여 설립되었다. 최대 지분(70~80%)을 인수한 CJ는 2010년 말 Mnet으로 채널명을

변경하였고, 2011년 본격적인 사업에 착수했다. 광고수익을 위주로 운영되는 베이직 채널인 Mnet US는 현재 1억 명의 미국 전체 시장 중 1천만 명이 가입하고 있으며, BEP에 도달할 수 있는 3,000만 가구 확보를 목표로 하고 있다. 2010년 현재 미국 채널 매출은 10억 원에 이른다.

### ③ 동남아 : tvN Asia (합작 채널)

tvN Asia는 전 세계 140여개 국가(32개 언어)에서 채널 사업을 하고 있는 FIC(Fox International Channel)와 국내 대표적 미디어 기업인 CJ E&M에 의해 2009년 10월 26일 동남아시아에 설립된 합작채널이다. 홍콩, 말레이시아 등 동남아시아 8개국에 진출한 종합오락 채널로 국내 오락채널로는 해외 첫 진출이다. 'tvN ASIA'는 CJ미디어와 폭스인터내셔널이 지분을 50%씩 공동 보유하는 합작 법인으로 홍콩에 본사를 두고 있다. 폭스인터내셔널은 미국의 거대 미디어그룹 뉴스코프 산하 폭스 엔터테인먼트그룹의 자회사로 내셔널지오그래픽과 폭스 등의 채널을 보유하고 있는 글로벌 방송사업자다. 국내에서는 2003년부터 조인트 벤처를 통해 NGC 코리아<sup>130)</sup>를 운영하고 있다. 이에 따라 FIC(Fox International Channel)는 폭스인터내셔널의 현지 인프라를 활용해 매체와 광고 영업, 인사 재무 등을 담당하고 CJ미디어는 콘텐츠 제작과 편성을 맡아 운영한다. 2010년 말 현재 tvN Asia의 매출은 30억 원에 이르고 있다.

표 42. tvN Asia 채널사업 현황

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fox Int'l Channels와 합작법인을 통한 채널(tvN Asia) 론칭</li> <li>- 홍콩 송출 이후 동남아 인접국가로 전송 확대</li> <li>- CJ미디어 오리지널 콘텐츠 편성             <ul style="list-style-type: none"> <li>: tvN 60%</li> <li>: O'live 20%</li> <li>: Mnet 20%</li> </ul> </li> </ul> |
|--|

자료: CJ E&M(2010)<sup>131)</sup>

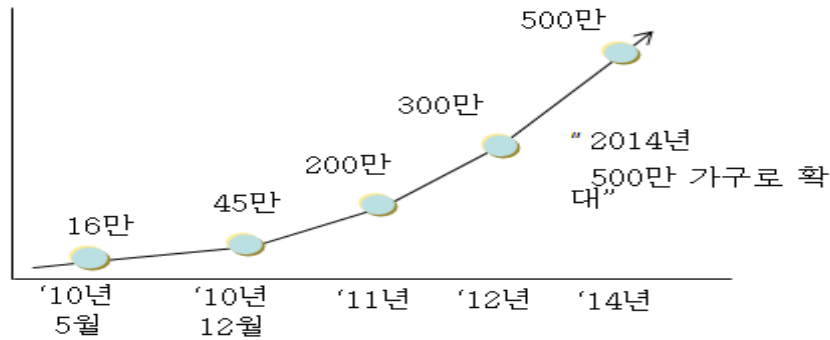
tvN Asia는 2011년 4월 홍콩과 말레이시아, 싱가포르에서 방송을 시작하여, 대만, 필리핀, 태국, 베트남, 인도네시아 등으로 시청권을 확대, 현재 11개국에서 방송 중이다<sup>132)</sup>. 특히, 동남아 지역은 특정 국가에 커버리지가 제한되는 로컬 채널(local channel)과 달리 모든 국가가 같이 신호를 수신하고 있는 지역 채널(regional channel, 특정 국가에 제한되지 않고 동남아 지역 전체를 커버리지로 함)이기 때문에 현재 tvN 아시아는 범아시아 채널로 운영되고 있다. 향후 중동과 호주 등을 포함하여 2014년 말까지 500만 가구로 커버리지를 확대할 예정이다.

130) FIC는 편성을, CJ E&M은 마케팅과 영업을 맡고 있다.

131) CJ E&M, 2010년 내부자료

132) <http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=76459>-CJ미디어, 아시아 8개국 방송시장 진출 2009-01-16)

그림 43. tvN Asia 가입가구 수 예상 실적



자료: CJ E&M(2010)<sup>133)</sup>

국내 tvN, olive <택시>, <막돼먹은 영애씨>, <올리브쇼> 등. CJ미디어 드라마 <8일>, <리틀맘 스캔들> 등이 주로 방송되고 있으며, 주 시청층은 25~49세의 남녀 시청자이다. CJ 그룹 자체 분석 결과에 따르면, 동남아에 방송되고 있는 채널 중 tvN이 상위에 랭크되고 있음을 알 수 있다<sup>134)</sup>.

표 43. 채널 매력도

채널명	주간평균 시청시간	채널장르(국가)
STAR Chinese Movies	6.8	영화(중)
tvN	5.8	연예오락(한)
STAR World	5.5	연예오락(미)
Fox News	4.2	보도(미)
channel [V]	2.9	연예오락(미)

자료: CJ E&M(2010)<sup>135)</sup>

현재 1,400만 가구에 송출되고 있는 tvN Asia는 드라마와 버라이어티쇼, 교양 프로그램 등 다양한 한국 프로그램과 로컬 프로그램을 편성하고 있으며, 지역별로 로컬 언어 자막을 제공하고 있다. 최근 tvN Asia는 "폭스 인터내셔널 채널"(FIC)과 손잡고 아시아 5개국을 대상으로 한 오디션 프로그램 <K팝 스타 헌트>(K-POP STAR HUNT)를 제작한다"고 밝혔다. <K팝 스타 헌트>는 싱가포르, 대만, 홍콩, 필리핀, 태국 등 아시아 5개국에서 현지인을 대상으로 진행되는 오디션 프로그램으로, 서울시가 후원한다. 제작진은 국가별 예선을 통해 '톱 10(국가당 2

133) CJ E&M, 2010년 내부자료

134) tvN의 목표는 지상파와의 경쟁이 아니며 tvN만의 길을 가는 것. 'tvN웨이'를 개척하는 것이다. 현 시대에 맞는 트렌디한 예능, 트렌디한 드라마 소재를 푸는 방식으로 tvN만의 스타일을 가지려 하고 있다. 또한 외부영입한 지상파PD들도 tvN의 DNA와 섞여 하이브리드 스타일로 거듭나는 것을 기대하고 있다. 그들이 갖고 있는 노하우 등을 tvN의 문화와 결합시켜 독특한 스타일의 tvN프로를 만드는 방식이 되는 것이다. 더불어 tvN Asia가 9개국 방송을 하면서 한국과 아시아 아우르는 콘텐츠로 승부할 것이라 전했다. 올해가 그렇게 스타트 하는 해로써 오랜 역사를 속에 시청자들과 호흡한 지상파가 아니기 때문에 새로운 방식으로 나아갈 거라고 했다. 특히 tvN아시아가 9개국에서 방송되기 때문에 그걸 지상파 방송국들과의 차별점으로 활용할 생각이라고 한다. 그럼으로써 tvN아시아와 tvN코리아가 시너지 효과를 낼 수 있을 것으로 보인다(이덕재 국장의 한 인터넷 매체와의 인터뷰)

<http://star.mt.co.kr/view/stview.php?no=2012022308464686433&type=1&outlink=1>)

135) CJ E&M, 2010년 내부자료

명)'을 확정된 뒤 이들을 대상으로 국내에서 1개월 간 합숙 훈련을 진행, 최종 우승자를 가릴 예정이다. 우승자는 아이돌 스타 비스트, 포미닛 등이 소속된 큐브엔터테인먼트의 연습생으로 발탁된다. 제작진은 "지난달 말 국가별 예선을 시작, 현재까지 싱가포르와 대만, 홍콩지역 예선을 끝냈는데 이들 지역의 평균 경쟁률은 무려 750 대 1에 달했다"면서 "지원자들의 실력 또한 예상을 뛰어 넘어 심사위원들이 깜짝 놀랐다"고 전했다.

CJ E&M 방송사업부문 글로벌 사업 담당 황재상 상무는 "<K팝 스타 헌트>는 국내 시청자를 대상으로 하는 다른 오디션 프로그램과는 달리 동남아 현지 시청자를 겨냥한 프로그램"이라면서 "앞으로 엠넷 재팬(Mnet Japan), 엠넷 US(Mnet US) 등을 통해서도 현지에 맞는 글로벌 프로젝트를 확대해 갈 예정"이라고 밝혔다. <K팝 스타 헌트>는 2011년 12월 말부터 tvN Asia와 채널V, 스타월드 등 3개 채널을 통해 아시아 10개국, 1,500만 가구에 방송될 예정이며 한국에서는 tvN을 통해 소개된다<sup>136)</sup>.

그림 44. K-POP 스타 헌트 관련 자료



136) 연합뉴스, 2011.11.10

tvN Asia의 플랫폼별 송출 현황 및 채널 번호는 다음과 같다.

표 44. tvN Asia의 플랫폼별 송출 현황 및 채널 번호

Availability	
Satellite	
TrueVisions (Thailand)	Channel 56
DishHD (Taiwan)	Channel 6645
VTC Digital (Vietnam)	Channel 16 (SD)
Signal Digital TV (Philippines)	Channel 80 (SD)
Cable	
TBC (Taiwan)	Channel 215
kbro (Taiwan)	Channel 194
StarHub TV (Singapore)	Channel 824
SkyCable (Philippines)	Channel TBA
Global Destiny (Philippines)	Channel 75
IPTV	
Now TV (Hong Kong,China)	Channel 526
CHT MOD (HD Version)(Taiwan)	Channel 96
bbTV (Hong Kong,China)	Channel 412
UniFi (Malaysia)	Channel 181

다음은 tvN 홍콩의 주간 편성표이다.

표 45. tvN 홍콩 주간 편성표

TVN Hong Kong (GMT +8.0) 31/10/2011 - 06/11/2011 (Schedule subject to change)		Premiere Special Program						Released on 27/09/2011		
Time in Hong Kong (H.K.)	Time in Thailand (Thailand)	Mon 31	Tue 01	Wed 02	Thu 03	Fri 04	Sat 05	Sun 06	Time in Thailand (Thailand)	Time in Hong Kong (H.K.)
06:00	05:00	Super Star K 3 4	Travelling with the Stars: She's Olive 5 Yun Eunhye in NY (Part 1)	Travelling with the Stars: She's Olive 6 Yun Eunhye in NY (Part 2)	Travelling with the Stars: She's Olive 15 Cha Yeryeon in Hong Kong (Part 1)	Travelling with the Stars: She's Olive 16 Cha Yeryeon in Hong Kong (Part 2)	Seo In Young Back To School 7	Ido's Parallel Theory 26	05:00	06:00
06:15	05:15								05:15	06:15
06:30	05:30								05:30	06:30
06:45	05:45								05:45	06:45
07:00	06:00		tvN Kimchi Fan Club 9	tvN Kimchi Fan Club 10	tvN Kimchi Fan Club 11	tvN Kimchi Fan Club 12	Ido's Anatomy 1	Seo In Young Back To School 7	06:00	07:00
07:15	06:15								06:15	07:15
07:30	06:30	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN FM 4			06:30	07:30
07:45	06:45								06:45	07:45
08:00	07:00	Enews Express 119	Enews Express 120	Enews Express 121	Enews Express 122	Enews Express 123	M-Countdown 18	Ido's Anatomy 1	07:00	08:00
08:15	07:15								07:15	08:15
08:30	07:30								07:30	08:30
08:45	07:45								07:45	08:45
09:00	08:00	M-Countdown 18	Ido's Parallel Theory 26	Seo In Young Back To School 7	Ido's Anatomy 1	Style Me Up, Style Me Down 4		Enjoy MAMA with Yura: MKMF 2007	08:00	09:00
09:15	08:15								08:15	09:15
09:30	08:30						tvN Kimchi Fan Club 18		08:30	09:30
09:45	08:45								08:45	09:45
10:00	09:00		Travelling with the Stars: She's Olive 5 Yun Eunhye in NY (Part 1)	Travelling with the Stars: She's Olive 6 Yun Eunhye in NY (Part 2)	Travelling with the Stars: She's Olive 15 Cha Yeryeon in Hong Kong (Part 1)	Travelling with the Stars: She's Olive 16 Cha Yeryeon in Hong Kong (Part 2)	Super Star K 3 4		09:00	10:00
10:15	09:15								09:15	10:15
10:30	09:30	tvN Kimchi Fan Club 16							09:30	10:30
10:45	09:45								09:45	10:45
11:00	10:00	Super Star K 3 4	M-Countdown 18	tvN Kimchi Fan Club 16	Ido's Parallel Theory 26	Seo In Young Back To School 7		Korea X-File 3	10:00	11:00
11:15	10:15								10:15	11:15
11:30	10:30			tvN Kimchi Fan Club 17				Super Star K 3 5	10:30	11:30
11:45	10:45								10:45	11:45
12:00	11:00			Style Me Up, Style Me Down 3	Seo In Young Back To School 7	Ido's Anatomy 1			11:00	12:00
12:15	11:15								11:15	12:15
12:30	11:30	tvN Kimchi Fan Club 17	tvN Kimchi Fan Club 16						11:30	12:30
12:45	11:45								11:45	12:45
13:00	12:00	Ido's Parallel Theory 25	Seo In Young Back To School 6	Ido's Anatomy 6	Style Me Up, Style Me Down 3	tvN Kimchi Fan Club 16	Ido's Anatomy 1	tvN Kimchi Fan Club 18	12:00	13:00
13:15	12:15								12:15	13:15
13:30	12:30					tvN Kimchi Fan Club 17		Super Star K 3 4	12:30	13:30
13:45	12:45								12:45	13:45
14:00	13:00	Tasty Road 8	Travelling with the Stars: She's Olive 5 Yun Eunhye in NY (Part 1)	Travelling with the Stars: She's Olive 6 Yun Eunhye in NY (Part 2)	Travelling with the Stars: She's Olive 15 Cha Yeryeon in Hong Kong (Part 1)	Travelling with the Stars: She's Olive 16 Cha Yeryeon in Hong Kong (Part 2)	M-Countdown 18		13:00	14:00
14:15	13:15								13:15	14:15
14:30	13:30								13:30	14:30
14:45	13:45								13:45	14:45
15:00	14:00	Enews Express 119	Enews Express 120	Enews Express 121	Enews Express 122	Enews Express 123		Super Star K 3 5	14:00	15:00
15:15	14:15								14:15	15:15
15:30	14:30								14:30	15:30
15:45	14:45						Style Me Up, Style Me Down 4		14:45	15:45
16:00	15:00	M-Countdown 18	Super Star K 3 4	tvN Kimchi Fan Club 10	tvN Kimchi Fan Club 11	tvN Kimchi Fan Club 12			15:00	16:00
16:15	15:15								15:15	16:15
16:30	15:30			Style Me Up, Style Me Down 3	Ido's Anatomy 1	Ido's Parallel Theory 26	Seo In Young Back To School 7	M-Countdown 18	15:30	16:30
16:45	15:45								15:45	16:45
17:00	16:00								16:00	17:00
17:15	16:15								16:15	17:15
17:30	16:30	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN FM 4	Ido's Parallel Theory 26		16:30	17:30
17:45	16:45								16:45	17:45
18:00	17:00	tvN Kimchi Fan Club 17	Ido's Anatomy 6	Seo In Young Back To School 7	M-Countdown 18	tvN Kimchi Fan Club 17		tvN Kimchi Fan Club 17	17:00	18:00
18:15	17:15								17:15	18:15
18:30	17:30	Super Star K 3 4				tvN Kimchi Fan Club 18	Ido's Anatomy 1	tvN Kimchi Fan Club 18	17:30	18:30
18:45	17:45								17:45	18:45
19:00	18:00		tvN Kimchi Fan Club 16	Ido's Parallel Theory 26		tvN FM 4		Enews Express 123	18:00	19:00
19:15	18:15								18:15	19:15
19:30	18:30		tvN Kimchi Fan Club 17		tvN Kimchi Fan Club 17	M-Countdown 18	Style Me Up, Style Me Down 4		18:30	19:30
19:45	18:45								18:45	19:45
20:00	19:00	Ido's Parallel Theory 26	Seo In Young Back To School 7	Ido's Anatomy 1	Style Me Up, Style Me Down 4			Enews Express 124	19:00	20:00
20:15	19:15								19:15	20:15
20:30	19:30								19:30	20:30
20:45	19:45								19:45	20:45
20:50	19:50	Enews Express 120	Enews Express 121	Enews Express 122	Enews Express 123	Enews Express 124			19:50	20:50
21:00	20:00							Enjoy MAMA with Yura: MKMF 2007	20:00	21:00
21:15	20:15								20:15	21:15
21:30	20:30								20:30	21:30
21:40	20:40	tvN Kimchi Fan Club 18	tvN Kimchi Fan Club 17	M-Countdown 18	Super Star K 3 4			M-Countdown 19	20:40	21:40
21:45	20:45								20:45	21:45
22:00	21:00					tvN Kimchi Fan Club 18			21:00	22:00
22:10	21:10	Korea X-File 3	Korea X-File 4						21:10	22:10
22:15	21:15								21:15	22:15
22:30	21:30					Super Star K 3 5		tvN Kimchi Fan Club 18	21:30	22:30
22:45	21:45								21:45	22:45
23:00	22:00	Ido's Parallel Theory 26	Seo In Young Back To School 7	Ido's Anatomy 1	Style Me Up, Style Me Down 4		M-Countdown 18	Super Star K 3 5	22:00	23:00
23:15	22:15								22:15	23:15
23:30	22:30								22:30	23:30
23:45	22:45								22:45	23:45
00:00	23:00	Enews Express 120	Enews Express 121	Enews Express 122	Enews Express 123	Enews Express 124			23:00	00:00
00:15	23:15								23:15	00:15
00:30	23:30								23:30	00:30
00:45	23:45						tvN Kimchi Fan Club 18	Ido's Parallel Theory 26	23:45	00:45
01:00	00:00	Super Star K 3 4	Style Me Up, Style Me Down 3	Seo In Young Back To School 7	Ido's Anatomy 1	M-Countdown 18	Ido's Anatomy 1		00:00	01:00
01:15	00:15								00:15	01:15
01:30	00:30								00:30	01:30
01:45	00:45								00:45	01:45
02:00	01:00		M-Countdown 1	M-Countdown 2	M-Countdown 3		Seo In Young Back To School 7	Korea X-File 3	01:00	02:00
02:15	01:15								01:15	02:15
02:30	01:30	Tasty Road 8				Super Star K 3 5			01:30	02:30
02:45	01:45								01:45	02:45
03:00	02:00						Style Me Up, Style Me Down 4	Korea X-File 4	02:00	03:00
03:15	02:15								02:15	03:15
03:30	02:30	Ido's Parallel Theory 26	Seo In Young Back To School 7	Ido's Anatomy 1	Style Me Up, Style Me Down 4				02:30	03:30
03:45	02:45								02:45	03:45
04:00	03:00					tvN Kimchi Fan Club 18	Ido's Parallel Theory 26	Travelling with the Stars: She's Olive 5 Yun Eunhye in NY (Part 1)	03:00	04:00
04:15	03:15								03:15	04:15
04:30	03:30	Enews Express 120	Enews Express 121	Enews Express 122	Enews Express 123	Enews Express 124			03:30	04:30
04:45	03:45								03:45	04:45
05:00	04:00						tvN Kimchi Fan Club 17	Travelling with the Stars: She's Olive 6 Yun Eunhye in NY (Part 2)	04:00	05:00
05:15	04:15								04:15	05:15
05:30	04:30	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN FM 4	tvN Kimchi Fan Club 18		04:30	05:30
05:45	04:45								04:45	05:45

#### ④ 중국: CJ 센츄리

중국시장은 2005년 8월 CJC(CJ Century) 법인 설립 이후 <애전영>, <북경에서 서울까지> 등 제작 컨설팅 및 배급 사업을 진행하고 있으나, 중국 정부의 방송관련 규제로 인해 사업 확장이 매우 제한적이라는 한계가 있다. 그럼에도 불구하고 중국에서는 CCTV, 호남위성 등 주요 방송국들을 대상으로 제작 컨설팅 사업을 진행 중에 있는데, <애전영>, <북경에서 서울까지>, <전국 대학 비보잉 대회>, <쾌락대본영-서울행> 등이 이에 해당한다. <애전영>은 중국 주요 영화 정보 소개 프로그램으로 CCTV6번에서 2008년에서 2010년까지 방영된 바 있다. <북경에서 서울까지>는 서울시 협찬의 중국 모델 선발 서바이벌 프로그램으로서 역시 CCTV6번에서 '10년 최초 방영된 바 있다.

<전국 대학 비보잉 대회>는 차이나 모바일 주최의 비보이 오디션 프로그램으로 전국 10개 도시를 순회하며 선수를 선발한 후 4일간 결선을 치르는 서바이벌 프로그램이다. CCTV5번에서 2009년에 방영된 바 있다. <쾌락 대본영-서울행>의 경우는 중국 최고의 오락 프로그램인 쾌락대본영의 서울편으로 서울의 Hip 플레이스에서 한류스타의 근황과 인터뷰를 전하는 버라이어티 오락프로그램으로 '09년 호남위성에서 방영된 바 있다.

그림 45. <애전영> 녹화 장면



자료: CJ E&M(2010)<sup>137)</sup>

137) CJ E&M, 2010년 내부자료

그림 46. <쾌락대본영-서울행> 녹화 장면



자료: CJ E&M(2010)<sup>138)</sup>

그림 47. <전국대학 비보잉 대회> 녹화 장면



이와 같은 CJ의 중국 사업 현황은 다음과 같다.

---

138) CJ E&M, 2010년 내부자료

표 46. 중국 사업 현황

<p>■ 사업연혁</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2005년 8월 CJ 센츄리 설립</li> <li>- 2006년 2월 '건강일생' 상해 위성채널 공급</li> <li>- 2006년 6월 '동감한류', TVB8과 상해동방음악채널 배급</li> <li>- 2007년 5월 China Unicom &lt;청두(成都) 콘서트&gt; 기획</li> <li>- 2008년 7월 &lt;한중올림픽콘서트&gt; M! 카운트다운 China 기획</li> <li>- 2009년 9월 '쾌락대본영_서울행' 기획(호남위성)</li> <li style="padding-left: 20px;">10월 '북경에서 서울까지' 기획(CCTV6)</li> </ul> <p>■ 사업현황</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 애전영(CCTV 6, 월~일 오후 9시) 제작 컨설팅, 신규 프로그램 기획, 제작 컨설팅</li> <li>- 'Mnet 블록' 방영중(CCTV 산하 CDP 풍운음악채널, 월~일 오후 8시)</li> <li>- 뉴미디어 플랫폼 배급</li> </ul>
---

자료: CJ E&M(2010)<sup>139)</sup>

한편, 영화 관련 프로그램 주에서 시청률 상위권을 기록한 <애전영>을 비롯, 화요일에는 <유명감독의 단편영화 소개>와 금요일에는 <Road 퀴즈 버라이어티>의 시청률이 높은 편이다. 2009년 시청률은 2008년에 대비해서 약 9% 향상했다.

표 47. <애전영> 요일별 시청률 현황

구분	2008평균	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	2009평균	성장률
월	0.30	0.33	0.34	0.32	0.32	0.33	11%
화	0.41	0.47	0.51	0.58	0.41	0.49	20%
수	0.34	0.44	0.33	0.39	0.28	0.36	7%
목	0.35	0.36	0.35	0.41	0.36	0.37	6%
금	0.46	0.50	0.48	0.51	0.41	0.48	3%
평균	0.37	0.42	0.40	0.44	0.36	0.41	9%

자료: CJ E&M, 2010<sup>140)</sup>

중국 시장 진입을 위한 가장 큰 장애 요인은 바로 미디어 시장 규제다. 활발한 한중 교류 사업에 비해 방송시장에 대한 진입장벽은 매우 높은 상태로 양국 간 협상을 통해 중국 미디어 시장에 대한 진입이 허용될 필요가 있다.

139) CJ E&M, 2010년 내부자료

140) CJ E&M, 2010년 내부자료

표 48. 한-중 방송관련 규제 현황

국가 규제내용	중국	한국
방송국 소유규제	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 외국인 지분 허용 안됨</li> <li>- 지상파, 유료방송 허용 안 됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 외국인 지분 일부 허용</li> <li>- 유료방송 채널 지분 49% 까지 허용</li> <li>(한미FTA 발효시 미국계 외국인은 100% 가능)</li> </ul>
제작사 규제	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 외국인 지분 허용 안됨</li> <li>■ 연간 2/3이상은 중국관련 소재 제작필수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 외국인 지분 허용</li> <li>■ 제작물 규제 없음</li> </ul>
방송편성 규제	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 프라임 시간대 해외물 방 송금지</li> <li>- 19:00~21:30 시간대 해외물 방송 금지</li> <li>■ 해외물 편성 제한</li> <li>- 해외물 전체 편성 시간의 15% 넘지못함</li> <li>■ 동일 해외물 편성 제한</li> <li>- 전국 위성 3개 이상 방송 금지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 해외물 관련 시간대 규제 없음</li> <li>■ 해외물 편성 일부 제한</li> <li>- 지상파: 국내물 60~80% 편성 의무</li> <li>- 유료방송: 국내물 20~40%편성의무</li> <li>■ 동일 해외물 관련 편성 제한 없음</li> </ul>

자료: CJ E&M(2010)<sup>141)</sup>

## (2) CJ E&M 동남아시아 채널 진출 전략

CJ E&M의 동남아시아 채널 진출 전략을 분석하면 다음과 같다. 첫째, 규모와 전문성을 갖춘 파트너사와의 합작이다. 아시아 1위 유료방송사업자인 FIC(Fox International Channel, STAR, Fox, NGC 등의 17개 채널 보유 MPP)<sup>142)</sup>와 JV를 설립하여 매체 및 광고 영업시 FIC 기존 채널들과 tvN Asia 채널을 패키지로 영업하고 있다. FIC는 글로벌 채널(특정 국가에 제한되지 않고 대륙 전체를 커버하는 경우로 특히 동남아시아 시장을 의미함)로 진입한 뒤 로컬 채널(특정 국가를 대상으로 함)로 확대해 가는 전략을 구사하고 있다. 글로벌 채널 모델은 규모의 경제로 인한 비용의 효율성을 갖으며, 향후 글로벌 채널의 인지도가 높아졌을 때 로컬 채널수를 확대해가는 사업전략은 시장성장에 따른 수익 극대화의 모델이 되고 있다. 현재 동남아시아에 운영되고 있는 FIC의 채널은 18개에 이르고 있다. 다양한 채널 진출 전략을 쓰고 있는 FIC는 동일 국가에서 한 개의 사업자하고만 파트너십을 구축하는 것은 아니다. 실제로 한국에서 운영 중인 FIC Korea 채널은 FX 코리아, 폭스 라이프 코리아, NGC 코리아 등이 있는데 NGC 코리아만 CJ와 제휴하였고, 나머지 채널은 태광그룹과 제휴하여 운영 중이다.

둘째, 한류 엔터테인먼트 채널로서의 포지셔닝이다. 동남아시아에서 인기있는 한류 드라마와 K-Pop 위주의 콘텐츠를 편성하는 전략인데, 동남아 주요 로컬 연예오락 채널들도 프라임 시간에 한국 콘텐츠를 편성 중(홍콩 ATV, 싱가포르 Starhub, 대만 GTV, 태국 채널7 등)이라 경쟁은 매우 치열하다고 볼 수 있다.

세 번째는 현지화 전략이다. 대만 STAR Chinese 채널과 대만판 <연애 불변의 법칙>을 공동

141) CJ E&M, 2010년 내부자료

142) Fox International Channels (FIC)는 루퍼트 머독이 소유한 글로벌 미디어 기업 News Corporation에 속하는 Fox Entertainment Group의 자회사이다. 주력 프로그램은 엔터테인먼트, 스포츠, 영화 등으로 유럽과 아프리카, 아시아, 라틴 아메리카 등에 진출하고 있다.

제작 협의한 바 있다. 더욱이 다양한 장르의 CJ E&M 자체제작 콘텐츠를 현지어로 방송 중인 데, <빅마마의 오픈키친>, <연애불변의 법칙>, <tvN FM>, <Love>, <She's Olive> 등을 영어와 중국어, 바하사어, 태국어 자막방송을 하고 있으며, 광동어와 태국어어를 더빙 제작한 바 있다.

그림 48. 한류 콘텐츠 현지화 제작물



자료: CJ E&M(2010)<sup>143)</sup>

또한 CJ그룹의 동남아 네트워크를 활용한 현지 마케팅을 강화하고 있는데, Mnet 현지공연 출연 한류가수들과 연계한 채널 프로모션을 실행한 바 있고(비, 포미닛, 비스트, 2PM 등), CJ 그룹 동남아 본사(홍콩, 싱가포르, 인도네시아, 베트남 등)의 현지 마케팅 역량을 적극 활용한 바 있다.

그림 49. 현지 마케팅 활동 사례



자료: CJ E&M(2010)<sup>144)</sup>

143) CJ E&M, 2010년 내부자료

CJ E&M은 앞으로 아시아 시장 진출을 토대로 해외에서의 시장지배력을 확대해 나갈 것으로 보인다<sup>145)</sup>. 특히, 향후 진출 방향으로 CJ E&M은 기존 진출 지역의 수익 확대를 우선적으로 모색하고, 이와 병행하여 미진출 지역인 중동, 유럽, 남미, 인도 등의 추가 진출을 계획하고 있다.

## 소결

국내 미디어 기업의 글로벌 진출은 아직 본격적으로 진행된 수준은 아니다. 그 정도로 규모의 경제를 갖추지 못했기 때문에, 국내 미디어 기업들은 안정적인 국내 시장에 머물러 성장해왔고, 따라서 해외 진출 경험이나 비즈니스 역량, 인력, 규제 등에서 제한이 있었다. 국내 미디어 기업이 수백 개에 달하지만, 글로벌 유통이 가능한 콘텐츠 생산은 지상파 방송사에 집중되어 있기 때문이다.

CJ E&M은 아시아 제일 콘텐츠 비즈니스 그룹을 표방하고 글로벌 미디어 기업으로서 행보를 분명히 하고 있다. 1993년 뮤직네트워크로 시작해 2002년 CJ미디어로, 현 CJ E&M에 이르기까지 글로벌 기업을 목표로 꾸준히 해외 진출을 모색해왔다. 2001년 일본 소니뮤직과 전략적 제휴를 맺으면서 2002년 대만 SUNTV 등 아시아에서 전략적 제휴를 이어갔다. 또 2005년 일본에 CJ미디어 JAPAN을, 중국에는 CJ CENTURY 등 법인을 수립했고 2006년 일본에 Mnet JAPAN을 개국하며 최초로 해외로 채널을 진출하고 2009년 tvN ASIA를 출범하며 인도네시아, 필리핀, 홍콩, 대만 등 아시아 채널로서 입지를 다졌다. CJ미디어의 온미디어 인수에 대한 논란은 있었으나, 콘텐츠 기업인 온미디어를 인수하며 CJ E&M은 명실상부 콘텐츠 강자로 자리매김했다. CJ E&M의 이러한 콘텐츠 지배력은 이 기업이 표방하고 있는 아시아 넘버원 비즈니스그룹 전략을 실현하고 있다고 볼 수 있다.

글로벌 미디어 기업은 다양한 플랫폼에서 콘텐츠를 재목적화 과정으로 활용할 수 있고, 보완적인 유통 시스템을 통해 크로스 플랫폼 마케팅을 수행할 수 있으며, 다양한 파트너십을 통해 브로드밴드나 모바일 등에 확장할 수 있어 국내에 한정된 미디어 기업에 비해 유리한 위치에 있다. CJ E&M은 포화 상태인 국내 미디어 시장에서 벗어나 글로벌 미디어 기업으로 발전하기 위해 그 포석을 잘 다져 왔다. CJ E&M은 영화배급 및 극장, 음악 사업 등 엔터테인먼트 분야의 사업 확장을 시작으로 MnetMedia를 인수하며 채널 사업자로 입지를 굳혔으며, CJ헬로비전을 런칭하며 TV플랫폼 분야로도 발을 넓혔다. 또 그 콘텐츠와 플랫폼을 바탕으로 꾸준히 해외 진출을 해왔다. 이는 거손 (Gershon, 2009)이 밝힌 글로벌 미디어 기업 전략 3가지 해외 시장 진입, 수직적 통합 및 보완재 전략, 마지막으로 융합과 브로드밴드 서비스 전략과도 일맥상통한다. 오너 중심의 강력한 리더십 경영을 해온 CJ E&M은 앞으로도 사업 다각화와 협상력과 시장지배력, 콘텐츠 파워를 앞세운 독점력 강화를 앞세워 글로벌 미디어 채널로서 성장을 지속할 것으로 보인다.

144) CJ E&M, 2010년 내부자료

145) 김지연(2011), 앞의 책, p.51-52

### 제 3 장 결 론

#### I. 국내 방송채널의 해외시장 진출 시사점

지금까지의 논의를 토대로 국내 미디어기업의 채널 진출특성을 정리하면 다음과 같다.

표 49. 국내 미디어 기업 채널 진출 특성

기업 특성	방송사 명	채널명 및 운영방식	진출 국가*	플랫폼 유형	진출 특징
공영	KBS	KBS월드 (자체운영)	73개국 4,580만가구	위성& 케이블	현지인과 교민을 포괄하는 베이직 채널 전략
	MBC	-MBC America(자체운영) -KNTV (투자&프로그램 공급)	미국,일본**	위성& 케이블	콘텐츠 유통 주력 모델 (Only Contents strategy), 채널 진출 미온적
	아리랑 TV	아리랑TV(자체운영)	85개국 9,000만가구	위성& 케이블	무료 방송 서비스를 통한 글로벌 시청자 확대모델
민영	SBS	-SBS(자체운영) -KNTV(투자& 프로그램 공급) -S-ONE(합작채널)	미국,일본**, 싱가포르, 말레이시아	위성, 케이블, IPTV	Business friendly 전략 콘텐츠유통과 채널진출 혼합모델
	CJ E&M	-Mnet USA(자체운영) -Mnet Japan(자체운영) -tvN Asia(합작채널)	일본, 미국, 동남아	위성&케이블 & IPTV	-채널진출 위주 (Channel oriented)전략 -파트너십 구축을 통한 리딩채널 진출 모델 -지역 커버리지 전략 (regional strategy)

\* 2011년 현재

\*\*MBC와 SBS는 일본의 경우 KNTV의 편성을 50%씩 담당하고 있음.

위에서 나타난 바와 같이 국내 공영방송과 상업방송의 콘텐츠 해외 진출 전략은 극명하게 차별화되고 있다. 특히 콘텐츠 비즈니스 전략을 구사하고 있는 상업 방송사 중에는 SBS와 CJ E&M의 행보가 두드러지게 나타나고 있는데 이들의 특징은 무엇보다 해당시장에 맞는 전략을 구사하되, 채널 진출시 독자 진출보다는 파트너와의 합작 채널 구축을 시도한다는 것이다. 국내 미디어 기업들이 제휴하는 파트너들은 이미 한국에서 채널 사업을 하고 있는 기업들로 FOX와 SONY와의 제휴가 가장 활발하게 이루어지고 있다.

1995년 이후 국내에는 폭스와 소니 이외에도 MGM, Disney, 타임워너사 등 글로벌 미디어 기업들이 차례로 상륙해 한국 미디어기업과 다양한 방식으로 제휴하여 채널을 운영하고 있다. 지난 10여 년간의 제휴는 3년간의 계약 종료 후 다른 파트너와 또 다른 제휴를 하는 사례도 있었고, 10년 이상을 꾸준히 협력하며 채널 수를 늘려가는 사례도 찾아 볼 수 있다. 무엇보다도 국내 미디어 기업들이 글로벌 기업과 파트너십을 구축하여 해외 시장에 진출하는 것은 서

로의 장점을 활용하자는 것임과 동시에 한국 콘텐츠의 중요성이 인정받는다는 의미로도 해석이 가능하다. 따라서, 신뢰할 수 있는 파트너와의 공정한 파트너십을 구축하고 지속시켜 해외 시장에서의 성공사례를 만들어가려는 노력이 그 어느 때보다 중요하다고 여겨진다.

한편, 국내 공영방송사들은 대개 독자 진출을 하고 있으며, 채널 유통을 통한 상업적 성공보다는 공익적 목적을 추구하려는 경향이 높은 것으로 나타났다. 또한, '제살 깎기(Cannibalization)'<sup>146)</sup>을 우려해 채널보다는 콘텐츠 유통에만 주력하는 사례가 흔하다. 그러나 진출 채널의 성격을 기본 채널로 하느냐, 프리미엄 채널로 하느냐에 따라 콘텐츠 저작권 충돌을 어느 정도 비껴갈 수 있기 때문에 향후 콘텐츠 유통과 채널 유통을 동시에 고려해 보는 것이 필요한 시점이다. 플랫폼이 그 어느 때보다 다양화되고 있는 상황에서 조만간 N스크린도 본격화될 수 있기 때문에 더 이상 특정 매체에의 독점 공급은 전 세계적으로 의미가 점점 상실되어갈 것으로 생각된다. 실제로 공영방송의 대표적인 벤치마킹 사례인 BBC는 고품질 프로그램으로 무장한 다양한 채널을 해외 시장에 진출시키며 공영방송의 품위와 상업적 이익이라는 두 마리 토끼를 잡고 있다. 특히, BBC가 정부로부터 받는 지원은 BBC 자체의 고품질 프로그램 제작과 채널 다양화에 대한 노력이 우선되었음을 상기해야 할 것이다. 따라서, 해외 시장에서 성공을 거두고 있는 글로벌 기업의 전략을 면밀하게 검토하여 보다 적극적으로 해외 시장에 진출하려는 노력이 공영방송에게도 절실하게 필요하다고 여겨진다.

한편, 지상파방송사나 CJ E&M 등 방송채널을 제외한 독립제작사들의 해외 진출은 콘텐츠 유통으로만 나타나고 있으며 채널 진출은 구체화되지 않고 있다. 프로그램 유통조차도 방송사와 저작권 부분이 명확하게 구분되고 있지 않아 적극적인 진출 노력은 찾아보기 힘들다. 따라서 독립제작사 프로그램을 통합 유통시킬 수 있는 신디케이터의 역할이 절실히 요구된다고 할 수 있다. 특히, 채널을 독자적으로 론칭시키기 힘든 경우 통합된 하나의 브랜드 구축을 생각해 보는 것도 하나의 대안이 될 수 있을 것이다. 즉, 엠브렐라(Umbrella) 채널을 구축하고 콘텐츠를 공급하는 애그리게이터(Aggregator)가 있을 경우 현재 개별 콘텐츠로 유통되고 있는 제작사 프로그램들을 모아 더 힘있는 지상파방송 또는 다른 채널과의 통합 채널을 구상해 보는 것도 하나의 방안이 될 것이다.

한국 프로그램에 대한 선호도가 세계적으로 상승해가고 있는 시점에서 프로그램 수익성을 제고하려는 노력은 국내 방송사와 제작사 등 콘텐츠를 제작하는 모두 사업자들에게 요구된다고 할 수 있으며, 협업의 대상은 글로벌 기업뿐만 아니라 국내 시장에서도 절실하게 필요할 것이다.

## II. 국내 방송채널의 해외시장 진입방식

방송사업자의 해외시장 진출이 활성화되기 위해서는 무엇보다 자국시장의 크기가 중요하다. 자국시장이 클수록 방송사업자는 방송콘텐츠 제작비 투입규모를 늘릴 수 있고, 제작비가 증가된 만큼 방송콘텐츠의 품질을 높일 수 있다. 또한 경쟁력 있는 방송콘텐츠를 자국시장에 유통시켜 투자비를 회수하고 이를 다시 해외시장에 유통시켜 부가수익을 창출할 수 있기 때문이다. 타임워너, GE, 디즈니, CBS 등 다수의 글로벌미디어기업이 미국에서 탄생한 것은 미국시장의 규모에서 비롯된 것이라고 할 수 있다. 또한 뉴스 코퍼레이션, 비방디 등과 같은 외국기

146) 프로그램 유통과 채널 진출시 저작권 충돌로 인한 방송사업자의 제살깎기 경쟁을 의미한다.

업이 글로벌 미디어 기업으로 성장한 것도 미국시장에 성공적으로 진입했기 때문이라고 할 수 있다. 이들은 1980년대 미국 케이블TV 산업의 활성화, 위성방송 등 새로운 플랫폼 도입에 따른 방송콘텐츠 수요증가, 비슷한 시기 영국, 프랑스, 독일 등 유럽국가에서 유료방송이 태동하던 상황을 효과적으로 활용하여 글로벌 미디어 기업으로 성장할 수 있었다.

반면 우리나라 방송사업자는 아직 해외시장 진출 초기단계에 머물고 있다. 자국시장 규모가 제한되어 있는 상황에서 글로벌 미디어 기업과 같이 막대한 제작비를 투입하기가 어렵다. 설령 많은 제작비를 투입한다고 하더라도 자국시장에서 투자비를 회수하기 어렵기 때문에 미국, 유럽 등의 해외시장에 진출해야 하지만 인종, 언어 등 문화적 요인으로 수익을 거둘 수 있다고 예상하기 어렵다. 때문에 지금까지 우리나라는 방송콘텐츠 단위 수출이 주류를 차지하고 있는 가운데 지상파방송사와 MPP를 중심으로 공동제작, 포맷판매, 직접투자 또는 합작투자가 시도되고 있다. 때문에 방송콘텐츠 단위 판매를 위한 노력은 다각적으로 이뤄지고 있지만 방송채널이 해외시장에 진출하여 성공을 거둔 사례는 극히 일부에 불과한 실정이다. 따라서 본 절에서는 국내 방송채널의 해외시장에 진출과정에서 검토해야 할 사항을 중심으로 살펴보았다.

## 1. 채널 진입 과정

### 1) 채널계약 담당자 직접협상

국내 방송사업자가 해외시장에 채널을 진출시키기 위해서는 먼저 어느 국가의 어떤 플랫폼에, 어떤 채널을 공급할 것인지 결정해야 한다. 이러한 사항이 결정되면 진출대상 국가의 지상파방송, 케이블SO, 위성방송, IPTV 등 플랫폼사업자의 채널계약 담당자와 접촉하여 진출하려는 채널의 특성과 주요 방송프로그램 등에 관한 제안서를 송부한 후 전화, 이메일, 미팅 등을 통해 협상을 시도해야 한다.

진출대상 국가의 플랫폼사업자 특성에 따라 상이하지만, 통상 채널계약 담당자는 많게는 수십 개의 채널을 관리한다. 따라서 실제 채널계약 담당자를 찾아서 접촉을 시도하는 것이 가장 중요하다. 또한 협상과정에서 채널계약 담당자가 가장 관심을 갖는 사항은 신규 채널이 진입할 경우 얼마나 많은 가입자가 추가적으로 확보될 수 있는가이다. 플랫폼사업자 입장에서는 가입자 증가를 통한 수익확대가 일차적인 관심사이기 때문이다. 따라서 진입하려는 채널의 목표시청자 계층과 예상되는 가입자 증가효과 등에 대해 충분한 설명을 제공해야 한다. 이때 진입하려는 채널의 인지도가 높으면 높을수록 협상을 유리하게 이끌 수 있다. 신규 플랫폼사업자의 경우 채널이 부족한 관계로 오히려 채널사업자 에게 진입을 요청하기도 한다.

### 2) 콘텐츠마켓 참가

국내외에서 개최되는 주요 콘텐츠 마켓을 통해 해외 플랫폼사업자의 채널계약 담당자와 접촉을 갖는 것도 가능하다. 콘텐츠마켓에 참가해 부스를 운영함으로써 직접 프로모션을 진행할 수 있고, 이러한 과정에서 해외 플랫폼사업자의 채널계약 담당자와 방송채널 진출을 위한 협상을 진행하기도 한다.

표 50. 권역별 주요 마켓 현황

권역	국가	전시회	기간
유럽	러시아	CSTB	1월
	스위스	Cable Congress	2월
	프랑스	MIPTV, MIPCOM	3월, 10월
	폴란드	PIKE	10월
아시아	필리핀	PCTA	3월
	중국	상하이 콘텐츠마켓	6월
	홍콩	FILMART, CASBBA	3월, 10월
	싱가포르	ATF	12월
	인도	Scat India	10월
미주	콜롬비아	Andinalink	2월
	미국	NATPE, NAB, NCTA	1월, 2월
	멕시코	Canitec	4월
	파나마	Tepal	7월
	아르헨티나	Jornadas	10월

### 3) 에이전시 활용

국내 방송채널이 해외시장에 진출하기 위해 현지 에이전시를 활용하는 방법이 있다. 에이전시는 현지 플랫폼 사업자와 네트워크를 구축하고 있어 국내 방송사업자와 현지 플랫폼사업자를 연결시켜줄 수 있다. 또한 채널진입에 필요한 각종 행정업무를 대행하기도 한다. 예를 들어 아리랑TV의 경우 8개 대행사를 운영하고 있으며, 연간 기본계약 후 신규계약에 따른 성과급 지급형태로 대행료를 지급한다.

## 2. 채널배급 방식에 따른 분류

### 1) 방송시간별 분류 : 채널 배급, 블록전송, 콘텐츠 배급

#### (1) 채널배급

현지 플랫폼사업자와 직접 계약을 맺고 방송채널을 공급하는 방식이다. 국내 방송사업자는 채널운영에 필요한 방송콘텐츠를 제공하며, 24시간 방송을 기본으로 한다. 예를 들어 아리랑TV는 미국 위성방송 Dish network에 채널을 공급하고 있다.

#### (2) 블록전송

현지 방송사업자의 특정 시간대에 채널 로고가 삽입된 프로그램을 방송하는 형태의 계약을 말한다. 예를 들어 중국 CCTV 풍운음악 채널에 아리랑TV K-POP 프로그램, 미국 한인을 대

상으로 뉴스, 다큐, 음악 프로그램 편성, 멕시코 지상파방송 다큐 등 블록으로 프로그램을 편성하는 경우가 있다.

### (3) 콘텐츠 배급

드라마, 다큐 등 다양한 프로그램을 공급하여 현지 방송사업자의 편성에 맞춰 방송하는 경우를 의미한다. 아리랑TV의 경우 콘텐츠 판매 외에 방송교류 협정사와 콘텐츠 교류목적으로 해외 방송사간 프로그램 상호 편성을 실시하고 있다. 그 외 공영방송사나 민영 방송사의 경우, 콘텐츠 비즈니스 차원에서 프로그램 판매를 통해 수익을 창출한다.

## 2) 채널 전송 유형

### (1) 유료 계약

채널 인지도가 높을수록 유리한 협상이 가능하며 Revenue Share(수익분배) 모델로 진행된다. 주로 가입자당 비용(Subscription fee)을 기준으로 사용하게 된다.

### (2) 무료 계약

콘텐츠 및 채널진입비용 등을 무료로 진행하는 경우이며, 향후 채널 인지도가 제고되고 고정 시청자가 확보되면 유료 계약으로 전환되기도 한다.

### (3) Carriage Fee 지불

메이저 위성 및 케이블 등 플랫폼 사업자가 채널사업자에게 일정부분의 운영료를 부담시키는 방식으로, 인도 시장 DIH사업자인 Dish TV(가입가구 800만)에 진입 시 8억 원 정도가 소요된다.

### (4) 주파수 임차

미국 DTV와 같이 해외 현지 주파수를 직접 임차하여 운영한다. 수신범위(Coverage) 및 시장규모에 따라 비용의 차이가 있다.

## 3) 채널 Package 별 계약 : Basic or Premium, International Pack 등

유료 플랫폼 사업자는 가입자 확보를 위하여 기본 채널은 적은 수신료로 운영하고 비용을 추가해야 하는 다양한 패키지를 구성하고 있다. 베이직 채널 패키지는 주로 글로벌 시청자 확보를 목표로 하는 채널 사업자가 선호하는 방식이나, 인지도가 높지 않은 해외 채널에게는 진입이 용이하지 않다. 한편, 채널사업자의 경우 수신가구 수에 따라 수익을 분배(Revenue Share) 하는 별도 패키지를 희망하기도 한다. 결국 시청자 확보 및 공익을 우선으로 하느냐

회사의 수익을 우선으로 하느냐에 따라 지향하는 패키지 유형에 차이가 발생한다.

표 51. 채널 특성별 플랫폼 선호 유형

항 목	공익 채널	상업채널
위성 DTH	무료	유럽 유료, 중동 무료
위성 Platform	Basic	유료 팩
케이블	Basic	유료 팩
IPTV	Basic	유료 팩

### 3. 플랫폼 유형에 따른 분류

#### 1) 케이블

전 세계 유료 수신가구 중 가장 높은 비중을 차지하나 대부분 지역별로 사업자가 세분화되고 사업구조가 복잡하여 채널 진입을 위한 시간과 비용이 많이 소요된다.

표 52. 지역별 대표 사업자 현황

권역	국가	대표 사업자
미주	미국	Comcast, Time Warner
	캐나다	Rogers, Shaw
	브라질	Net Serviços
	아르헨티나	Cablevision
	콜롬비아	Telmex
	멕시코	Megacable
아시아, 태평양	일본	J:com
	호주	Foxtel
	싱가포르	Starhub
	홍콩	I cable
유럽	프랑스	Numéricâble
	독일	Kabel Deutschland
	영국	Virgin Media

#### 2) 위성

##### (1) 직접 임차

지역특성상 유료 방송 사업이 발전되지 못한 경우 채널 사업자는 현지 위성을 직접 임차하여 채널을 운영할 수 있다. 일반 시청자는 위성 안테나 및 수신기를 설치해 직접 수신 가능하다. DTH 직접 수신가구수가 많은 중동지역에서 많이 운영되는 방식으로, 중동지역의 경우 BADR 또는 Nilesat 위성을 이용한 채널 진입 전략을 수립한다.

표 53. 위성체별 수신 가구 현황

위성체	수신지역	수신가구
Astra	유럽	540만
Hotbird	유럽	1,300만
BADR	중동	800만

(2) 위성 플랫폼 진입

국가별로 1~2개 사업자가 운영하는 전국 커버 위성 플랫폼에 채널을 진입시키면 전국 규모의 시청가구를 확보할 수 있다. 국내의 Skylife처럼 위성가입자가 일정한 수신료를 내고 시청하는 형태이다.

표 54. 지역별 위성사업자 및 수신가구 현황

권역	나라	플랫폼	가입가구(만)
미주	미국	Direc TV	1,800
		Dish TV	1,300
	브라질	Sky Brazil	170
	멕시코	Sky Mexico	180
유럽	영국	Sky UK	900
		Freesat	60
	프랑스	Canal+	400
	폴란드	Cyfra+	145
	스웨덴	Viasat	68
	스페인	Digital +	180
아시아	인도	DD Direct +	500
		Dish TV	450
		Sun Direct TV	230
		Big TV	100
	중국	Sinosat	호텔
	일본	Skyperfect	480
	태국	Truevision	80
	말레이시아	Astro	200
	한국	Skylife	250
아프리카		Multichoice Africa	240

3) 지상파(DTT : Digital Terrestrial Television)

아날로그에서 디지털로 전환되면서 주파수 활용범위가 넓어지면서 현지 사업자가 추가로 채널을 5~7개정도 추가할 수 있다. 따라서 주파수 임차를 통해 지상파 채널로 진입 할 수 있다. 미국과 영국, 뉴질랜드 등 일부 선진국 진입방식으로 아리랑TV의 경우 LA(44-5), New York(48-3) 지역에 2009년도에 진입하여 방송을 실시하고 있다.

#### 4) IPTV

기존 통신사업자가 IPTV를 통해서 방송매체로 진입한 경우이며 초기시장이 활성화 되어 있는 지역에 진입할 수 있는 가능성이 높다.

#### 5) 뉴미디어

아이폰 어플리케이션과 같은 모바일 또는 인터넷TV 등은 아직 수신가구 수가 높지는 않지만 신규 시장으로 발전되고 있다. 또한 뉴미디어에 진출하기 위한 N Screen 전략으로 U-tube, Twitter등이 활용되고 있다.

### III. 바람직한 해외 시장 진출 방안

이상의 논의를 토대로 국내 방송사업자들이 취해야할 진출 방안을 살펴보면 다음과 같다.

우선, 해외 시장 진출을 희망하는 국내 사업자가 진출 지역에 적합한 최상의 제휴 파트너를 확보하는 것이다. 파트너 선정을 위해 고려해야할 점은 국내 사업자가 가진 콘텐츠의 장르를 살펴보고 유사 장르 사업자이거나 해당 지역에서 확실한 유통 네트워크를 구축한 사업자인지 여부를 살펴보는 것이다. SBS가 Sony(Sony Pictures)와 제휴하여 싱가포르와 말레이시아, 인도네시아에 진출한 것은 좋은 사례가 될 수 있다. CJ E&M이 Fox와 제휴하여 동남아시아에 진출한 것 역시 사례가 될 수 있다.

좋은 파트너 선정을 위해서는 해당 지역에서 이미 성공 사례를 만들고 있는 사업자를 면밀히 분석해 보는 것이 유리하다. 시장 진출에 이미 성공했거나 신뢰받는 사업자인지를 살펴봐야 할 것이다. 또한, 국내 시장에서의 제휴 경험을 살리는 것도 필요하다. 실제로 국내 시장에 진출한 글로벌 기업들 중에는 HBO와 같이 계약 만료와 함께 시장에서 철수한 사례도 있고 다른 사업자와 파트너십을 구축한 사례도 있다. 예를 들어 바이어컴은 CJ와의 제휴에 이어 온미디어를 거쳐 SBS와 제휴했다. 특히 진출한 시장에서 계약 기간 내에 수익만을 챙기기 위해 파트너에 대한 고려나 산업 활성화 등에 대해 전혀 기여하지 않는 기업들은 제휴가 건강하게 지속되기 어렵다. 과거 디스커버리와 삼성의 제휴나, MGM의 제휴 방식은 반면교사로 삼을 수 있을 것이다. 제휴의 기본은 서로에게 도움이 되는 윈윈 전략을 고수해야하기 때문이다. ESPN 역시, MBC와의 계약을 갱신하지 않고 SBS와 계약했다.

또한, 경영에 지나치게 관여하여 효율적 운영을 방해하는 기업들도 피해야할 파트너이다. 이러한 부분은 현재 글로벌 미디어 기업과 제휴하고 있는 기업들의 사례를 분석해 봄으로써 판단할 수 있다. 현지화를 허용하지 않는 파트너도 적절하지 않은 상대이다. 규모가 크고, 기업의 브랜드 가치를 중요하게 여기는 기업일수록 모기업의 방침을 고집스럽게 주장하는 경우가 흔히 발견된다. 실제로 국내법상 49%밖에 투자하지 못함에도 불구하고 대주주인 국내 사업자와 같은 경영권을 확보하려고 하거나 이사 수를 동일하게 가져가는 등 고압적인 태도를 취하는 기업들도 있다. 1995년 국내에 케이블 TV가 시작된 이래, 2001년에는 위성 방송이 출연하는 등 채널에 대한 수요가 급속하게 증가하면서 마음이 급한 국내 사업자들을 돈을 챙기기 위한 대상으로 삼으려던 일부 부도덕한 글로벌 기업들의 행태는 이제 자국 콘텐츠의 우

수성이 해외에 알려지기 시작하면서 본격적인 시장 확대를 위해 힘쓰는 국내 사업자들에게 시사하는 바가 크다.

국내 사업자와 동반 진출을 모색해 보는 것도 전략이 될 수 있다. 고위험군에 속하는 미디어 사업 수행을 위해 서로 부족한 점을 채워줄 수 있는 국내 사업자와의 공동 진출은 바람직한 선례를 만들 수도 있기 때문이다. 정확한 사례라고 할 수는 없지만, 예를 들어 일본의 한인 방송인 KNTV의 편성을 SBS와 MBC가 공동으로 책임지는 부분 등을 들 수 있다. 단지 콘텐츠 공유 차원에서가 아니라, 다른 장르의 콘텐츠 사업자이지만, 혼합 편성이 가능한 사업자와의 제휴도 유리하다. 뿐만 아니라, 서로 시너지를 창출할 수 있는 사업자간 협력도 바람직한 사업 수행에 도움이 될 수 있다. 예를 들어 이벤트를 전문으로 하는 사업자일 경우 콘텐츠 사업자와 협력 시 그 효과가 배가될 수 있기 때문이다. 콘텐츠 사업자 입장에서는 이벤트를 강력한 마케팅 홍보 수단으로 활용할 수 있다. 실제로 종합 엔터테인먼트 기업을 추구하는 CJ E & M의 장점은 그룹 내 다양한 사업자와 협력할 수 있는 여건이 조성된다. 음악 채널 등은 각종 콘서트 등을 통해 인지도를 제고시킴으로써 다른 채널의 해외 진출을 위해 미리 포석을 깔아주는 역할을 담당할 수 있다.

파트너 선정 못지않게 중요한 부분은 해당 지역에서의 사업성 여부를 판단하는 것이다. 중국 등과 같이 규제가 심한 국가들에서는 초기 투자가 무한정 요구될 수 있고, 사업이 성공적으로 진행된다고 해도 새로운 규제를 동원해 해외 사업자를 결국은 빈손으로 나가게 만들 수 있기 때문이다. 따라서 사업에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 인적 네트워크를 구축하는 것이 필요하다. 역시 규제가 까다로운 대만의 경우에도 한류 바람이 불면서 향한류, 혐한류 현상이 일어났던 곳이라는 점을 감안하여 공동 제작이나 공동 이벤트 등 해당지역 로컬 사업자와의 협력 관계를 증대시키는 것이 필요하다. 실제로 아랍 에미리트 같은 중동 시장은 각 토후국의 대표 또는 실력자들과 연결 고리를 만드는 것이 무엇보다 중요하다. 국영 기업이 대부분인 아랍 지역 기업들은 경영자들의 권한 또한 막강해서 한번에 모든 문제들을 해결할 수도 있기 때문이다.

제휴 형태를 결정하는 것 또한 매우 중요한 사안이다. 이는 직접 투자를 할 것인지 콘텐츠 제휴를 할 것인지를 문제로 귀결된다. 실제로 디즈니 같은 그룹은 10여 년 전에 국내에 상륙했지만 재전송 방식만 고집하다가 2011년에서야 투자를 통해 정식 PP로 등록하였고, 디스커버리, MTV, 내셔널지오그래픽 등 많은 글로벌 기업들이 재전송 방식의 소극적 진출을 계속해왔다. 따라서 국내 기업 역시 신시장 진출시 재전송 방식으로 해당시장을 살펴보다가 적절한 파트너를 선택하여 진출하는 것도 가능하다.

전송 방식과 플랫폼 유형을 결정하는 것도 중요한 사안이다. 최근에는 케이블이나 위성보다 온라인이나 모바일 유통 방식을 적극적으로 활용하는 사례가 적지 않게 발견되기 때문이다. 뿐만 아니라, 최근에는 개별 콘텐츠 유통시 전권(全權) 즉, all right 판권을 구매하는 사례가 흔하듯이 플랫폼을 결정할 때도 해당 국가에 유리한 플랫폼을 1차 유통 방식으로 결정하되, 부차적인 플랫폼을 추가하여 누적 수익을 극대화하는 방안을 강구해 보는 것이 적절하다.

요컨대 누구와 제휴할 것인가? 어떤 콘텐츠를 유통시킬 것인가? 어떤 플랫폼이 유리할 것인가? 사업 수행의 장해 요인은 무엇인가? 규제 정도는 어떠한가? 수용자들의 취향은 어떠한가? 등은 해외 시장 진출시 사전에 충분히 숙지하는 것이 필요하며 이를 위해서는 철저한 시장 분석이 있어야 한다. 또한 분석 내용을 매뉴얼로 만들어 공유하고, 경험을 통한 노하우를 공유할 수 있는 장도 마련해야 할 것이다.

## 참고문헌

### <논문 및 저서>

김영주, 김영찬, 「글로벌 미디어기업과 한국의 미디어 복합기업 간의 경쟁에 관한 연구: 한국 미디어 시장에 대한 산업적, 제도적 차원의 분석을 중심으로」, 『커뮤니케이션학 연구』, 한국커뮤니케이션학회, 2009.

박남기 ; 한국방송고사, 2009, 미 CBS, ‘블로킹’ 편성으로 시청자 흐름 유도

심상민, 「세계 미디어 시장 재편과 전망」, 삼성경제연구소, 2000.

이상오 외, 2006, 해외 디지털콘텐츠 시장 조사 : 디지털영상편, 한국소프트웨어진흥원

임동욱, 「글로벌 미디어 기업의 전략과 국내 진출 현황」, 『언론과학연구』, 한국지역언론학회, 2002.

전범수, 「한국 미디어산업의 글로벌화 : 글로벌 미디어시장 구조의 변화와 대응전략 방향」, 『ITBI Review』, 텔코경영연구원, 2011.

전범수, 2002, 세계미디어기업대해부 <바이어컴(Viacom)-CBS ‘공격적 M&A로 세계최강자 노려’>, 방송21

정재민, 「글로벌 미디어 기업의 인수합병 전략 연구: 진출 사업, 해외 지역, 합병 유형 분석」, 『한국언론학보』, 한국언론학회, 2005.

한국방송진흥원, 『글로벌 미디어 기업육성 방안 연구』, 2008.

한국방송영상산업진흥원, 2005, CBS의 모회사 Viacom의 사업 분리

하윤금, 조은기, 이명호 <공저>, 2008, 글로벌 미디어 기업 육성 방안 연구, 한국방송영상산업진흥원

Miller, James Andrew; Tom Shales (2011), *Those Guys Have All the Fun: Inside the World of ESPN*, New York: Little, Brown and Company.

### <보고서>

- LG경제연구원 <경영 전략은 패션이 아니다>

[http://www.lgeri.com/uploadFiles/ko/pdf/man/%B0%E6%BF%B5\\_%B0%E6%BF%B5\\_%C0%FC%B7%AB%C0%BA\\_%C6%D0%BC%C7%C0%CC\\_%BE%C6%B4%CF%B4%D9\\_20040213152606.pdf](http://www.lgeri.com/uploadFiles/ko/pdf/man/%B0%E6%BF%B5_%B0%E6%BF%B5_%C0%FC%B7%AB%C0%BA_%C6%D0%BC%C7%C0%CC_%BE%C6%B4%CF%B4%D9_20040213152606.pdf)

- Deutsche Bank 증권외 보고서

- 금융감독원 감사보고서

<http://dart.fss.or.kr/>

- 한국콘텐츠 진흥원 (KOCCA)

: 월트 디즈니(The Walt Disney Company) 기업 심업 심층 보고서

### <웹사이트>

- naver 백과사전

- 두산백과사전

- 위키백과

- <http://terms.naver.com/>

- <http://www.nick.co.kr>

- <http://www.bet.com>
- <http://www.cbs.co.kr>
- <http://www.paramount.com>
- <http://www.mtv.com>
- [http://www.ted.ne.kr/bbs/board.php?bo\\_table=column&wr\\_id=49](http://www.ted.ne.kr/bbs/board.php?bo_table=column&wr_id=49)
- [http://itnews.inews24.com/php/news\\_view.php?g\\_serial=432331&g\\_menu=020600](http://itnews.inews24.com/php/news_view.php?g_serial=432331&g_menu=020600)
- <http://news.donga.com/fbin/output?n=200901060100>
- <http://www.boxofficemojo.com/studio>
- <http://www.newspim.com/view.jsp?newsId=20100805000436>
- <http://view.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2010042921030228101&nvr=Y>
- [http://news.inews24.com/php/news\\_view.php?g\\_serial=455108&g\\_menu=020600](http://news.inews24.com/php/news_view.php?g_serial=455108&g_menu=020600)
- <http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?TM=news&SM=3099&idxno=437668>
- 네이버지식백과 (월트디즈니)

<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1396687&mobile&categoryId=2053#>

- 월트 디즈니 컴패니 공식 홈페이지

<http://thewaltdisneycompany.com>

- 월트디즈니 컴패니 코리아 공식홈페이지

<http://www.disney.co.kr/channel/>

- 월트디즈니 미디어 네트워크

<http://thewaltdisneycompany.com/disney-companies/media-networks>

- 위키피디아 (디즈니 채널)

[http://ko.wikipedia.org/wiki/%EB%94%94%EC%A6%88%EB%8B%88\\_%EC%B1%84%EB%84%90](http://ko.wikipedia.org/wiki/%EB%94%94%EC%A6%88%EB%8B%88_%EC%B1%84%EB%84%90)

- 위키피디아 (월트 디즈니 컴패니)

[http://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%9B%94%ED%8A%B8\\_%EB%94%94%EC%A6%88%EB%8B%88\\_%EC%BB%B4%ED%8D%BC%EB%8B%88](http://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%9B%94%ED%8A%B8_%EB%94%94%EC%A6%88%EB%8B%88_%EC%BB%B4%ED%8D%BC%EB%8B%88)

- 코리아타임즈

[http://www.koreatimes.co.kr/www/news/art/2011/07/201\\_90103.html](http://www.koreatimes.co.kr/www/news/art/2011/07/201_90103.html)

- AGB닐슨리서치 코리아 <http://www.agbnielsen.co.kr/>

- ESPN STAR Sports 공식 웹사이트, <http://www.espnstar.com/home>

- ESPN 공식 웹사이트, <http://espn.go.com/>

- News Corporation 공식 웹사이트, [http://www.newscorp.com/news/news\\_532.html](http://www.newscorp.com/news/news_532.html)

- SBS ESPN 공식 웹사이트, <http://sbsespn.sbs.co.kr>

- SBS 미디어넷 [http://medianet.sbs.co.kr/jsp/company/co\\_p03.jsp](http://medianet.sbs.co.kr/jsp/company/co_p03.jsp)

- SBS 미디어 홀딩스 공식 웹사이트, <http://www.sbsmedia.co.kr>

- SBS 미디어 홀딩스 반기 보고서 2012.08,

<http://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20120814000991>

- 타임워너 홈페이지 (<http://www.timewarner.com>)
- 한국방송진흥원 KOCCA (<http://www.kocca.kr/main2.html>)
- 삼성경제연구소 (<http://www.seri.org>)
- 위키디피아 ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))
- 위키피디아, <http://en.wikipedia.org/wiki/ESPN>
- 위키피디아, [http://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_ESPN](http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_ESPN)

<기 사>

경향신문, 1994년 10월 6일자, 13면

동아일보, 2010년 11월 18일, <http://news.donga.com/3//20101118/32688968/1>

연합뉴스, 2001년 3월 28일,

<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=106&oid=001&aid=000062709>

한국경제신문, 2000년 11월 15일자,

<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=015&aid=000301127>

한국경제신문, 2000년 12월 5일자,

<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=015&aid=000309013>

한국경제신문, 2000년 12월 5일자,

<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=015&aid=000309013>

타임워너 계열 '트루티비' 이달부터 올레TV서 선봬, 헤럴드뉴스, 2012-07-02

[http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20120702001285&md=20120704003135\\_F](http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20120702001285&md=20120704003135_F)

중앙방송, 타임워너와 애니메이션채널 합작, 연합뉴스, 2006-07-12

<http://media.daum.net/society/media/newsview?newsid=20060712104516630>

<http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=76459>-CJ미디어, 아시아 8개국 방송시장 진출 2009-01-16)

-[http://money.joinmsn.com/news/article/article.asp?total\\_id=4645474&ctg=1601](http://money.joinmsn.com/news/article/article.asp?total_id=4645474&ctg=1601)

CJ미디어 日법인, `스카파 어워드 2010` 대상 수상, 머니투데이. 2010.11.11.

-[http://article.joinmsn.com/news/article/article.asp?total\\_id=5767642](http://article.joinmsn.com/news/article/article.asp?total_id=5767642)

CJ E&M, 日 드라마 수출 박차..몸값도 `쑥`, 머니투데이. 2011.07.11.

-[http://article.joinmsn.com/news/article/article.asp?ctg=15&Total\\_ID=2211882](http://article.joinmsn.com/news/article/article.asp?ctg=15&Total_ID=2211882)

CJ미디어 재팬 설립, Mnet 일본 진출, 뉴스엔. 2006.02.22.