

국내 지상파 방송사의 콘텐츠 사업 특성

Contents Business of Korean Terrestrial TV

이문행

수원대학교 언론정보학과

Moon-Haeng Lee(moonhlee@suwon.ac.kr)

요약

다채널 방송환경이 도래하면서 과거에는 각기 다른 산업영역에 놓여 있던 방송사업자들이 동일한 시장으로 편입되어 시장을 선점하기 위한 치열한 경쟁에 돌입하고 있다. 이에 따라 지금까지 시장지배적 사업자로 군림해왔던 한국의 지상파방송사업자들도 변화된 방송환경에서 생존하기 위한 하나의 방안으로, 나아가 새로운 시장을 선점하기 위해 사업 다각화 전략을 활발하게 추진하고 있다. 따라서 본 연구에서는 KBS, MBC, SBS 등 국내 지상파방송 3사를 중심으로 특히 최근 들어 더욱 본격화되고 있는 방송 콘텐츠 분야의 사업 다각화 양상을 살펴보고자 하였다.

분석 결과, 지상파 방송사는 국내 최대의 콘텐츠 보유자이자 네트워크 소유자로서 유통 시장 확대에 따른 콘텐츠 사업의 수익 증대 효과를 철저히 독점하고 있는 것으로 나타났다. 이는 독립제작사 및 독립 유통사들과 끊임없는 갈등을 초래하는 원인이 된다고 할 수 있다. 방송 3사 중에서는 SBS가 수익 창출을 위해 비교적 빠른 행보를 보였으며, MPP(복수채널사용사업자) 분야에서는 MBC의 활약이 두드러진 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 지상파 방송사 | 자회사 | 콘텐츠 사업 | 사업 다각화 |

Abstract

In the era of the rapid change of broadcasting industry, Korean terrestrial TV, dominant player, face also to severe competition with the new media platforms. To survive in the traditional market and to be winner in the new market, they tend to diversify their activities. Particularly, they expand the activities to the content business. Therefore, this study focus on the diversification of 3 major free TV, KBS, MBC, SBS.

As a result, Korean terrestrial TV still dominate content industry with their enormous library and their distribution networks : they conflict with the independent companies and do the contents business exclusively. There are no rooms for the independent distributor. Among 3 players, the strategies of SBS have been oriented to the business and in the field of MPP(Multiple program Provider), the performance of MBC has been remarkable.

■ keyword : | Terrestrial TV Station | Diversification | Contents Business | Independent Production Companies |

I. 서론

정보 통신기술의 발달과 방송과 통신의 융합 등으로 방송환경이 빠르게 변화하고 있다. 이에 따라 과거에는 방송 산업 내에서도 매체별로 시장이 구분되어 있었으

나 오늘날에는 그 경계영역이 허물어지면서 다채널방송이라는 하나의 거대한 산업영역을 형성하게 된 것이다[1]. 이와 같이 산업의 범위가 확장되면 그만큼 시장에서 경쟁하는 사업자의 수는 급속히 증대되고, 이들

간에는 종적, 횡적인 복잡한 거래관계가 형성된다는 것이다[2]. 즉, 방송 산업의 시장규모 확대는 사업자 수의 양적 증가를 가져올 수 있지만, 이로 인해 개별 사업자들의 수익성은 악화될 수 있기 때문이다.

이와 같은 방송 산업 환경의 변화로 지상파방송 역시 위기를 맞고 있다. 지상파방송은 지금까지 희소한 공공자원인 주파수를 사용하여 공공서비스를 제공한다는 이유로 독과점적인 시장구조를 보장받으며 별다른 어려움 없이 생존해왔다. 그러나 다양한 매체와 채널이 등장하면서 방송의 공공성 이념이 퇴색하고 생존을 위한 치열한 시장경쟁에 놓이게 된 것이다. 이러한 지상파 방송의 위기는 '재정적 위기'의 형태로 나타나고 있다. 실제로 본격적인 다채널 시대가 시작된 2000년 이전까지만 해도 전체 방송시장의 80% 이상을 차지했던 지상파방송의 매출액 점유율은 2008년 35%로 까지 감소했다. 특히 텔레비전 부문의 점유율은 2008년 현재 30.1%인 것으로 나타났다[3].

뿐만 아니라, 경기침체로 인해 2008년 현재 방송 광고 시장 규모는 3조 2,115억 원으로 전년 대비 4.6% 감소한 것으로 나타났는데, 특히, 지상파 방송의 광고 매출액은 2조 1,998억 원으로 전년 대비 8.1%가 감소하였다. 이에 따라 지상파 방송이 전체 광고시장에서 차지하는 점유율도 68.5%로 2006년 이후 지속적인 하락 추세를 보이고 있다[3]. 광고수익의 감소는 광고에 대한 의존도가 높은 지상파방송의 수익성을 급속히 악화시키고 있다.

이러한 위기를 극복하고 시장에서 살아남기 위해 지상파방송은 다양한 생존전략을 모색하지 않을 수 없게 되었다. 비대해진 조직을 슬림화 하거나 프로그램 제작 비용 절감을 통해 경영 효율성을 꾀하는 소극적 차원의 전략에서부터 프로그램의 경쟁력을 강화하거나 새로운 재원을 발굴하는 등의 보다 적극적인 노력이 전개되고 있는 것이다. 특히 전 세계적으로 공영 방송의 위기가 심화됨에 따라 각국은 강도 높은 조치를 감행하면서 위기극복에 전념하고 있다.

한편, 사업영역의 확장을 통해서 수익성의 다변화를 꾀하는 사업다각화 전략도 지상파방송이 채택할 수 있는 유력한 생존전략의 하나라고 할 수 있다. 한국의 지

상파방송도 1990년대 이후 최근 까지 내부 사업부문을 분리 독립시키거나 뉴미디어 사업에 진출하는 등 적극적인 사업다각화 전략을 추진해왔다. 특히, 2000년대 들어서 나타나고 있는 지상파 방송의 사업 다각화는 생존 전략이라기보다는 변화하는 환경에서의 새로운 시장 선점이라는 측면에서 이해할 수 있을 것이다. 즉, 케이블과 위성방송, DMB, IPTV 등 새로운 매체와 채널의 증가에 따른 방송영상 콘텐츠의 창구 다변화와 함께 한류 열풍으로 드러난 해외 시장의 가능성 등 방송시장의 양적, 질적 변화에 능동적으로 대처하고 기회를 선점하기 위한 전략의 형태로 나타나고 있는 것이다. 프로그램 유통 업무를 본사로 이관해서 보다 적극적인 사업을 추진하고 있는 MBC의 경우나 지난해 출범한 'SBS 콘텐츠 허브'도 이와 같은 맥락에서 이해될 수 있다.

따라서 본 논문에서는 한국의 지상파방송이 디지털 방송환경의 경쟁 구도 속에서 살아남기 위해서, 나아가 최대의 콘텐츠를 확보한 CP(Contents provider)로서 국내외적 시장 확대라는 기회를 선점하기 위해 어떤 방식으로 콘텐츠 사업을 추진하고 있는지 구체적으로 살펴보고자 한다.

II. 지상파 방송사의 콘텐츠 사업에 대한 논의

기업의 다각화는 우선 관련 다각화와 비관련 다각화로 구분할 수 있는데, 새터와 웨인홀[4]은 기업이 주 사업과 관련이 있는 기술을 기초로 다른 사업에 진출하는 것을 관련 다각화라 정의하였다. 반면, 주력 업종과 관계없이 수익성 있는 사업이라면 모두 진출하려는 대기업들의 소위 문어발식 사업 확장은 전형적인 비관련 다각화라고 할 수 있다. 특히, 루멜트[5]는 이와 같은 기업의 다각화유형을 단일 사업기업, 수직적 통합기업, 주력 사업 중심기업, 관련 다각화 기업, 비관련 다각화 기업 등 5가지로 분류하였으며 그 기준은 [표 1]과 같다.

표 1. 다각화 전략의 유형

다각화 전략 유형	기 준
단일사업기업	주력사업에서 매출의 95%이상을 얻는 기업
수직적통합기업	수직적으로 통합된 사업에서 매출의 70% 이상을 얻는 기업
주력사업중심기업	주력사업에서 매출의 70~95%를 얻는 기업
관련다각화기업	관련 사업에서 70% 이상의 매출을 얻는 기업
비관련다각화기업	관련 사업에서 70% 미만의 매출을 얻는 기업

또한, 기업 다각화는 가치사슬의 특정 영역에 머물러 있던 기업이 어떤 방향으로 범위를 확장하느냐에 따라 수직적 다각화와 수평적 다각화로 분류되기도 한다. 먼저, 수직적 다각화(vertical diversification)란 가치사슬의 수직적 관계에 있는 분야로 사업을 확대하는 것이다. 이는 주로 생산 및 유통 과정의 합리화, 내부 잉여 자원의 효율적 활용을 목적으로 하는 것으로, 원재료로부터 제품의 생산과 판매에 이르기까지 수직적 흐름에 있는 가치 사슬에서 자신들이 가지고 있는 기술과 노하우를 가지고 새로운 시장으로 진출하는 경우이다. 편성에서 제작, 송출, 유통까지 아우르는 국내 지상파 방송사의 구조는 대표적인 수직 통합 사례라고 할 수 있다.

한편, 수평적 다각화(horizontal diversification)는 기업이 현재 보유하고 있는 기술을 이용하여 동질적이거나 동일한 제품을 가지고 새로운 시장을 개척하는 것을 의미한다[6]. 이는 제품의 활용도를 높이기 위한 시장의 확대라고 할 수 있으며, 미디어 산업에서 특히 수평적 통합의 사례가 눈에 띄는 것은 원소스 멀티 유즈를 통한 부가 수익 증대가 용이하기 때문이다. 온 미디어나 CJ 미디어와 같은 MPP(Multiple Program Provider)가 대표적인 수평적 다각화의 사례이다.

국내 방송 기업의 콘텐츠 분야에 관한 사업 다각화는 주로 소수의 대형 MPP에서 두드러지게 나타나고 있다. 특히, 지난해 온미디어를 인수한 CJ 미디어의 다각화 행보는 큰 이목을 집중시켰으며, 최근에는 방송시장의 새로운 사업자로 등장한 연예매니지먼트사들의 사업 다각화가 연구의 대상이 되고 있다[7]. 반면, 국내 지상파 방송사의 경우 공익성이라는 규범적 잣대에 매몰되어 다각화 추진의 동인이 일반 기업이나 타 매체에 비

해 매우 제한적이었기 때문에 다각화 성과도 비교적 저조했다고 할 수 있다. 이에 따라 지상파 방송사의 사업 다각화에 대한 연구 또한 황상재와 김형일[8].의 연구 등 소수에 그친 것이 사실이다.

그런데 최근 국내 매스미디어 기업의 사업다각화와 경영 성과에 관해 연구한 장윤희[9]의 연구는 지상파 방송사의 사업 다각화 연구에 대한 관심을 새롭게 불러 일으키고 있다는 점에서 의미가 있다. 특히 그의 연구에 의하면, 국내 미디어 기업 집단 중 신문사는 생존을 위해 다양한 영역으로부터 수익창출을 하려는 경향을 보임으로써 비관련 다각화의 비중이 높은 반면, 방송사는 고유의 사업 영역인 콘텐츠의 제작과 공급을 중심으로 한 관련 다각화의 비중이 높다는 것이다. 특히 콘텐츠 분야는 지상파 방송사가 시장 지배적 지위를 이용할 수 있는 가장 적합한 분야이기도 해서 더욱 적극적인 추진 동인이 제공되고 있는 것이 사실이다.

뿐만 아니라, 국내 지상파 방송사의 경우, 이미 수직적 통합구조를 갖추고 있기 때문에 수평적 관련 다각화가 더욱 활발하게 추진되고 있다고 할 수 있다. 실제로 1990년대 초반 처음 나타나기 시작한 지상파 방송사의 다각화 전략은 외부 환경 변화에 대한 소극적 대응 차원에서 이루어졌다고 할 수 있다. 특히, KBS와 MBC는 대대적인 직제 개편과 조직 분리를 통한 자회사 설립을 추진함으로써 분사 방식을 통한 수직적 다각화를 추진했다[10]. 이에 따라, 방송 산업에서는 실질적으로 수직적 다각화보다는 생산의 규모가 클수록 더 많은 이윤을 창출하는 규모의 경제가 작용한다는 방송 콘텐츠의 경제적 특성 때문에 수평적 다각화가 더욱 심화된다고 할 수 있다[10].

특히 2000년대 들어 추진되고 있는 지상파 방송사의 사업 다각화는 1990년대 초반의 방송제도 변화에 대한 방어 전략이나 외주 제작 의무제에 대한 우회적 대응 전략 차원과 달리 뉴미디어 시대의 시장을 선점하여 본격적인 수익성 제고를 꾀하려는 보다 적극적인 전략으로 변화하고 있으며, 이는 지상파 방송사의 핵심 역량인 콘텐츠 부분에서 보다 명백하게 목격되고 있다.

즉, 시장 지배적 지위를 최대한 이용할 수 있는 콘텐츠 분야에서는 지상파 방송사의 보다 적극적인 사업 추

진이 있을 것으로 여겨지며, 특히, 소유와 경영이 일치하는 민영상업방송인 SBS가 가장 활발한 다각화 전략을 추진하고 있을 것으로 생각된다. MBC 역시 공익법인이 보유한 공영방송이지만 상업적 논리에 따라 움직이기 때문에 비교적 활발하게 다각화를 벌어나갈 것으로 생각된다. KBS 역시 상대적으로 활발하진 않았지만 나름대로 수익성을 다변화하기 위한 전략을 모색하고 있을 것으로 기대된다.

이상의 논의를 토대로 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1. 투자 형태에 따른 지상파 방송사의 사업 추진 유형은 어떠한가?
- 연구문제 2. 사업 영역별 다각화 추진 방식과 경영 현황은 어떠한가?

위 분석을 위한 연구 방법으로는 각 방송사의 사업다각화 관련 자료와 방송사 홈페이지, 금융감독원에 공시된 기업 자료 등을 토대로 2차 분석을 시도할 것이다. 2차 분석을 위해서는 특히 방송사별로 사업 영역에 따른 추진 방향 및 성과를 비교 분석함으로써 방송사간 차이를 도출해 보고자 한다.

III. 분석 결과

1. 투자 형태에 따른 지상파 방송사의 사업 추진 유형

1) 모기업과 자회사, 지주회사 혼합형 : KBS

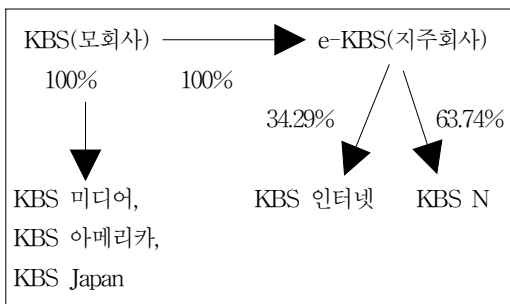


그림 1. KBS의 자회사 형태

KBS 본사는 모기업으로서, 100% 직접 투자한 자회사와 벤처캐피탈 형태의 지주회사인 e-KBS를 통해 간접 투자한 자회사를 운영하고 있다.

2) 모기업과 자회사, 전담회사 형태 : MBC

MBC의 경우, 투자를 전담하는 지주회사는 없고, 모회사에서 직접 투자하거나 채널 사업을 전담하는 회사(MBC 플러스)를 별도로 설립하여 간접 투자하는 형태를 취하고 있다.

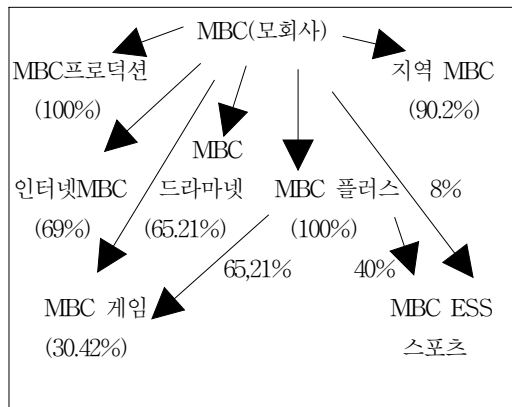


그림 2. MBC의 자회사 형태

3) 모기업(방송 사업)과 투자회사(수익 사업)가 완전히 분리된 형태 : SBS

SBS는 2008 2월29일을 시점으로 방송 사업 부분의 법인 (주)에스비에스와 자회사 지배 및 투자 사업 부분의 신설법인 (주)에스비에스 미디어 홀딩스로 분할되었다. 이는 방송사업과 별도로 본격적인 수익사업을 벌이겠다는 의지로 풀이된다.

SBS 미디어 홀딩스는 2008년 3월1일 (주)SBS의 투자사업부문이 인적분할방식으로 분할되면서 설립되었다. 특히, 자회사인 SBS프로덕션, SBSi, SBS골프채널, SBS스포츠채널, SBS드라마플러스, SBS International 등에 대한 지배 및 투자 등을 주요 사업목적으로 하는 지주회사로 설립되었다. 2008년 현재 SBS 미디어 홀딩스(지주회사)의 주주현황을 살펴보면, SBS의 직접 투자는 없고, (주)SBS의 최대주주인 태영 건설이 60.86%의 지분을 가진 최대 주주인 것으로 나타났다.

표 2. SBS 미디어 홀딩스 주주 현황(2009,12)

주주명	태영건설	귀뚜라미	기타	합계
지분율	60.86%	10.97%	28.17%	100%

(출처:[12]금융감독원 전자공시 <http://dart.fss.or.kr>)

(주)에스비에스 미디어 홀딩스의 연결재무제표 작성 대상에 포함된 종속회사(자회사)의 현황을 살펴보면, 100%를 투자한 에스비에스 프로덕션이나 에스비에스 드라마 플러스, 에스비에스 이플러스, SBS 인터네셔널 등을 제외한 자회사들의 경우 약 51%의 지분 확보와 함께 최대주주의 입장을 유지하고 있는 것으로 나타났다.

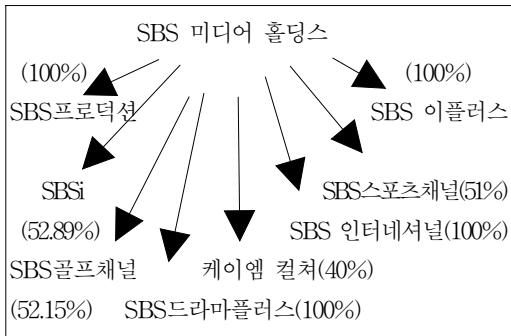


그림 3. SBS 미디어 홀딩스 자회사 형태

4) 지주 회사 현황

- (주)e-KBS

KBS가 100% 투자하고 자본금이 240억 원인 e-KBS는 채널 사업을 전담하고 있는 KBS N의 지분율 63.74% 가지고 있고, KBS 인터넷의 대주주이기도 하다. 주요 연혁을 살펴보면, 2000년 12월 27일 법인 설립 이후, 2001년 3월 8일에는 KBS N의 전신인 (주)KBS SKY를 설립하였고, 2004년 7월 15일에는 (주)KBS AMERICA를 설립하였다. 또한, 2005년 10월 19일에는 (주)KBS JAPAN을 설립하였다. 2008년 4월 1일에는 미주법인 KBS LA와 KBS AMERICA를 합병하였다. 이에 따라 (주)e-KBS의 사업 영역은 위성방송, 채널 사업, 유무선 인터넷 사업에 대한 투자와 출자, KBS 인터넷, KBS N, KBS 아메리카, KBS Japan, KBS 미디어텍에 대한 관리 업무이다. e-KBS는 2008년 현재 5,553 백만 원의 매출액과 3,274백만 원의 당기순이익을 기록했다.

- (주)SBS 미디어 홀딩스

SBS의 지주회사인 SBS 미디어 홀딩스의 자본금은 699억 원이며 2008년 매출액은 24,245백만 원이고, 당기 순이익은 21,239백만 원에 이르는 것으로 나타났다. 한편, SBS 미디어 홀딩스의 매출액 구성은 다음과 같이 사업 수익이 가장 많은 비중을 차지하고, 그 다음은 방송 광고, 제작 수익 순인 것으로 나타났다.

표 3. 지주 회사 매출액 구성 (단위:원)

과목	2008.3.1-2008.12.31	
영업수익		226,269,165,996
- 광고수익	89,583,265,614	
- 제작수익	16,532,576,574	
- 사업수익	114,058,743,841	
- 기타수익	6,094,579,967	

(출처:[12]금융감독원 전자공시<http://dart.fss.or.kr>)

2. 콘텐츠 사업 영역별 다각화 추진 방식과 경영 현황

지상파 방송사의 콘텐츠 사업은 크게 콘텐츠 직접 유통 분야와 채널 사업 분야로 구분할 수 있다. 특히, 채널 사업은 콘텐츠 유통의 가장 진화된 형태로서 채널에 소요되는 콘텐츠를 한꺼번에 유통시킬 수 있다는 장점이 있다.

1) 프로그램 판매 사업

프로그램 판매 사업의 경우, 지상파 방송사들은 모두 직접 유통 방식을 취하고 있는 것으로 나타났다.

(1) 회사 개요

가. KBS

콘텐츠 사업은 KBS 수익 사업 가운데 가장 큰 비중을 차지하며 KBS 방송 프로그램의 해외 수출, 국내의 방송권 및 비디오 권 판매, KBS 방송 프로그램을 활용한 비디오·DVD·캐릭터·음악·출판 등의 부가사업들은 KBS 본사의 글로벌전략팀과 KBS 미디어가 맡고 있다. KBS 아메리카와 KBS 재팬은 특히 미국과 일본으로의

프로그램 유통을 전담하는 회사이다. 또한, 디지털 콘텐츠 사업은 KBS 인터넷이 맡고 있다.

- (주) KBS 미디어 :

KBS 미디어의 전신은 1991년 분사형태로 설립된 (주)KBS영상사업단이다. KBS 영상사업단은 1999년 3월 20일 비슷한 시기에 출현한 (주)KBS 문화사업단을 흡수 합병하였고, 2000년 10월 20일에는 사명을 (주)KBS 미디어로 변경하였다.

- (주) KBS 아메리카 :

2004년 7월 16일 미국 LA에 설립된 KBS 아메리카는 미국과 캐나다 등 북미 지역을 중심으로 KBS 프로그램을 공급하고 있다. 특히, KBS World, KBS TV1, KBS TV2, KBS Sky 등 KBS의 주요 채널 프로그램이 DVD 형태로 가입자들에게 제공될 뿐만 아니라, 지역 MSO와 위성 채널을 통해서도 송출되고 있다. 2008년 4월 1일에는 미주법인 KBS LA와 KBS AMERICA가 합병되었다.

- (주) KBS 제팬 :

(주)KBS JAPAN은 일본 지역의 한국 프로그램에 대한 수요 증가에 부응하기 위한 목적으로 2005년 10월 19일 동경에 설립되었으며 KBS 아메리카와 업무는 동일하다.

- (주) KBS 인터넷 :

KBS 방송 프로그램을 VOD와 같은 디지털 콘텐츠로 제작해 유통하는 사업은 KBS 인터넷이 맡고 있다. KBS가 인터넷 분야에 진출하기 위해 2000년 4월 28일 한국통신과 공동출자하여 설립한 인터넷방송국 크레지오닷컴은 현재 납입자본금 147억 원 가운데 34.29%를 KBS의 자회사인 (주)e-KBS가 갖고 있고, 32.38%는 KT가 보유하고 있다. 크레지오닷컴은 2002년 8월 1일부터 사명을 (주)KBS 인터넷으로 변경하였다. 주요 사업은 KBS가 제작한 방송 프로그램을 디지털로 재가공하여 국내외 온라인 VOD, 모바일, DMB 등에 제공하는 것이다.

나. MBC

방송 프로그램의 해외 수출 업무는 MBC 본사의 글로벌사업본부에서 담당한다. MBC는 당초 해외 사업을 자회사인 MBC 프로덕션에 두었으나 해외 시장 개척에 적극적으로 나서면서 본사 사업국을 글로벌사업본부로 확대하고 해당 사업을 이관했다. 이에 따라 본사 경영본부 소속의 사업센터를 해외 사업부, 국내사업부, 문화사업부, 방송콘텐츠부 등으로 구분하여, 이전 MBC 프로덕션에서 담당하였던 콘텐츠 유통 업무를 담당하고 있다(그림 4 참조). 해외 유통의 경우, 본사 해외사업부에서는 미국을 제외한 전 지역을 담당하고, MBC 미주 지사는 미국 지역을 전담하고 있다.



그림 4. MBC 유통업무 담당 부서

- (주) MBC America :

MBC America는 MBC의 미주 지사로 1991년 설립되었다. 본부는 LA에 위치하고 있으며, MBC의 메인 채널을 전역에, LA와 뉴욕에는 DTV 채널을 운영하고 있다.

- (주) MBC 프로덕션 :

MBC 프로덕션은 1991년 1월 10일 방송프로그램 제작 및 판매 사업을 목적으로 설립되었다. 2000년 4월 10일에는 MBC 예술단을 흡수 합병하여 방송프로그램 제작과 국내의 공급은 물론 음반제작, 텔레트 매니지먼트, 관현악단, 합창단, 무용단 운영 등 방송영상과 문화예술 사업을 병행하고 있다. 또 2001년 들어서는 MBC무한영상투자조합 1, 2호를 설립하여 영화 사업에도 진출하였고, 방송채널사용사업자인 (주)MBC플러스에 출자하기도 했다.

- (주) 인터넷 MBC :

2000년대 들어 MBC는 지상파 이외의 새로운 미디어 시장에 진출하기 위해 자본금 100억원 전액을 출자, (주)인터넷 MBC를 2000년 3월 11일 설립하였다. iMBC는 디지털 콘텐츠 사업을 전담하고 있다.

다. SBS

SBS는 방송과 사업의 분리로 인해 타방송사와 달리 모회사에서 프로그램 유통 사업을 직접 추진하지 않는 것이 특징이다. 콘텐츠 배급 사업은 SBS 프로덕션과 SBS가 전담해 왔으나, 콘텐츠 비즈니스의 역량을 집중시키기 위해 2009년 9월 16일 SBS 프로덕션의 유통 사업 부문과 SBSi를 통합한 SBS 콘텐츠 허브를 발족시켰다. 이에 따라 현재 SBS의 프로그램 유통은 SBS 콘텐츠 허브의 SBS 콘텐츠 사업부를 통해 이루어지고 있다.

해외 유통의 경우, 중앙아시아를 포함한 아시아 지역은 SBS 콘텐츠 허브의 콘텐츠 사업부에서, 미국과 유럽, 아프리카 등은 SBS 인터내셔널에서 담당하는 등 시장 분할을 하고 있다.

- (주) SBS 콘텐츠 허브:

종합 콘텐츠 유통회사 설립을 목적으로 2009년 9월에 기존의 SBSi와 SBS 프로덕션의 유통 사업부를 합병하여 만든 SBS 미디어 홀딩스의 자회사로, 현재 방송, 영화, 게임 등 다양한 콘텐츠의 기획, 제작, 유통 업무를 맡고 있다. 당사가 지분 72.17%를 보유한 싸이렌 엔터테인먼트와 글로벌 디엔이를 산하에 두고 있다.

- (주) SBS 프로덕션 :

SBS의 방송 프로그램 수출 및 부가사업은 자회사인 SBS 프로덕션이 맡고 있으며, 사업은 크게 프로그램 제작사업, 영상콘텐츠 제작사업, 프로그램 판매사업, 영상콘텐츠 구매사업, 애니메이션 제작사업, DVD, 비디오 제작사업, 행사기획 및 대행사업 등으로 분류된다. 가장 높은 매출 수익은 프로그램 제작 수입이며, 2008년 현재 70억 원의 당기 순이익을 기록했다.

- (주) SBS 인터내셔널(SBS International) :

SBS는 1992년 미주 법인인 SBS 인터내셔널을 100% 투자 형태로 설립했다. 자본금이 60억 원인 SBS 인터내셔널은 현재 핵심 사업지역인 미주지역에서 뿐만 아니라 중남미, 유럽, 아프리카 지역을 대상으로 콘텐츠 사업을 전담하고 있다. 특히 지난 2004년부터는 미국 최대 위성사업자인 Direc TV와의 계약으로 24시간 SBS 채널을 방송하고 있으며, 2006년 10월부터는 드라마 채널인 SBS PLUS 채널을 개국하였다. 또한 스포츠 중계권 구매업무를 비중 있게 다루고 있다. 한편 2009년 2월 23일부터 LA 18 KSCI-TV(이하 LA 18)에서 한국어 프라임타임 프로그램 라인업을 새롭게 변경했다. LA 18은 SBS와의 장기 계약을 통해 LA 한국 커뮤니티에 SBS 프로그램들을 공급한다. SBS 인터내셔널의 2008년도 매출액은 12,247 백만 원인 것으로 나타났다.

- (주) SBSi :

SBS의 디지털 콘텐츠 사업은 SBSi가 맡고 있으며, SBS의 드라마, 스포츠, 뉴스 등 디지털 콘텐츠를 개인 및 국내외 무선통신 업체, 인터넷 포털 업체 등에 제공하는 형태를 띠고 있다. 에스비에스 아이는 1999년 8월 21일 (주)에스비에스인터넷으로 설립되어 2000년 3월 27일 상호를 에스비에스아이로 변경하였고, 디지털 정보처리사업 및 인터넷 방송이 주요사업이다. 2003년 2월 5일에는 코스닥에 등록하였다.

(2). 자회사 경영 현황

<프로그램 판매>

프로그램 판매의 경우, SBS 프로덕션은 2008년 현재 방송사중 가장 규모가 큰 792억 원(당기 순이익 70억)을 나타냈고, KBS 미디어는 731억 원(당기 순이익 1억 원), MBC 프로덕션은 700억 원(당기 순이익 3.6억 원)을 나타냈다. 특이점은 디지털 콘텐츠 사업을 전담하는 자회사들이 매출액 당 약 10% 미만의 순이익을 올리는 반면, 프로그램 판매 회사들은 SBS 프로덕션을 제외하고 순이익 비중이 턱없이 낮다는 것을 알 수 있다. 이는 KBS와 MBC의 경우, 본사와 자회사들이 함께 사업을 집행함으로써 비용 처리 등이 SBS와 다르기 때문인 것

으로 여겨진다. 실제로 MBC 프로덕션의 경우, 2007년 매출액이 547억 원이었고, 매출액이 28억 원이었음을 감안해 볼 때 이상의 추측을 가능케 한다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 비용 등을 상제한 순이익 비중은 단순 프로그램 판매업보다 디지털 콘텐츠 판매업이 높아 디지털 콘텐츠 사업의 높은 부가가치성을 짐작하게 한다. 이를 회사별로 살펴보면 다음과 같다.

- KBS 미디어:

KBS 미디어의 2008년 총수익은 731 억 원으로 전년도의 678 억 원에 비하여 53 억 원(7.8%)이 증가하였고, 총비용(법인세비용 제외)은 729 억 원으로 전년도 649 억 원에 비하여 79 억 원(12.2%)이 증가하여 당기순이익은 1억 원인 것으로 나타났다. 또한, 자산총액은 883 억 원으로 전년도 929 억 원에 비해 45억 원(4.8%)이 감소하였으며, 자산의 내용은 유동자산 49 억 원, 고정자산 833억 원으로 구성되어 있다. 부채총액은 470 억 원으로 전년도 518 억 원에 비해 47억 원(9.2%)이 감소하였으며, 부채의 내용은 유동부채 172 억 원, 고정부채 298 억 원으로 구성되어 있다. 자본총액은 412 억 원으로 전년도 410 억 원에 비해 2억 원(0.5%)이 증가하였으며, 자본의 내용은 자본금 29 억 원, 자본잉여금 1억 7천만 원, 이익잉여금 381억 원으로 나타났다. [표 7]에 의하면 KBS 미디어는 다양한 사업으로 매출을 올리고 있었으나, 역시 주력 업종인 관련 사업 수익이 가장 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

표 4. KBS 미디어 사업부문별 매출액 구성 (2008년)
(단위 : 백만 원)

관련사업	영상물 판매	멀티 미디어	프로그램 제작	기획 사업	임대 사업	합계
33,720	6,475	17,606	3,796	8,625	2,656	72,881

(출처:[12]KBS미디어 재무제표에 대한 감사보고서)

한편, 콘텐츠 사업 가운데서도 방송 프로그램 수출은 비중이 큰 사업이다. 우리나라의 방송 프로그램 총 수출 금액은 2007년 150,953천 달러였는데, KBS가 30,253천 달러의 방송 프로그램을 수출하며 방송사 가운데 가장 큰 성과를 올렸다. 2008년의 경우에도 KBS의 수출

액은 총 34,315천 달러 중 157,234천 달러를 기록하며 가장 우위를 차지했다(정보통신정책연구원, 2009).

- (주) MBC 프로덕션:

MBC의 콘텐츠 사업 가운데 해외 수출 사업은 MBC 본사가, 그 외의 부가 사업은 본사와 MBC 프로덕션이 추진하고 있다. 본사가 100% 투자하고 있는 MBC 프로덕션의 주 수익 사업은 프로그램 제작사업과 판매 사업이며 2008년도 매출액은 700억 원이고, 순이익은 3억6천 만 원인 것으로 나타났다.

표 5. MBC 프로덕션 사업부문별 매출 구성(2008년)
(단위 : 천원)

프로그램 제작수입	프로그램 판매수익	문화 사업수입	합계
23,704,266	40,246,548	6,223,833	70,174,648

출처:[12]MBC 프로덕션 재무제표에 대한 감사보고서

- (주) SBS 프로덕션 :

SBS 프로덕션의 2008년도 사업부문별 매출 구성을 살펴보면 다음과 같다.

표 6. SBS 프로덕션 사업부문별 매출 구성(2008년)
(단위: 백만 원)

프로그램 제작수입	사업수익	상품매출	매출 합계	당기순이익
23,7451	55,325	223	79,295	7,096

출처:[12]SBS 콘텐츠허브 재무제표 감사보고서

<디지털 콘텐츠 판매>

디지털 콘텐츠 사업은 국내 유통에 대한 관심을 내수 시장으로 돌리게 하는 큰 계기를 마련하고 있다. 디지털 콘텐츠 사업을 맡고 있는 각 방송사 지회사의 2008년도 경영 현황을 살펴보면, 우선, 방송사중 가장 먼저 인터넷 콘텐츠 유료화를 실시한 SBSi의 매출액은 2008년 현재 433억 원(당기 순이익 47억 원)으로 타방송사에 비해 가장 규모가 큰 것으로 나타났다. 그 다음은 KBS 인터넷으로 315억 원(당기 순이익 39억 원)을, iMBC는 252억 원(당기 순이익18억 원)의 매출액을 각각 기록했다.

- (주) KBS 인터넷 :

디지털 콘텐츠 사업이란 방송 콘텐츠를 VOD 등과 같은 온라인용 디지털 콘텐츠로 제작해 기업 및 개인에게 판매하는 것으로, KBS의 사업 중에서는 모바일 사업과 콘텐츠 유통 사업이 가장 큰 수익 사업이라고 할 수 있다. KBS 인터넷은 2008년 현재 31,526 백만 원의 매출액을 기록했고, 당기순이익은 3,926 백만 원인 것으로 나타났다. 2008년도 매출액 구성을 구체적으로 살펴보면 다음과 같이 콘텐츠 수익이 가장 높은 비중을 차지하고 있다.

표 7. KBSi 사업부문별 매출 구성 (2008년)
(단위: 백만 원)

상품매출	웹에이전 시수익	콘텐츠 수익	사업 수익	광고 수익	옹역 수익	합계
222,457	3,600	23,781	106	3,127	687	31,526

(출처:[12]KBSi 재무제표에 대한 감사보고서)

- (주)iMBC :

iMBC를 주축으로 이루어지는 디지털 콘텐츠 사업은 MBC 콘텐츠를 디지털 콘텐츠로 변환해 콘텐츠 유통 사업, 모바일 사업, 방송부가 사업 등을 벌이는 형태이다. iMBC의 온라인 콘텐츠 사업은 단순히 인터넷을 통해 MBC 콘텐츠를 유통하는 것을 넘어 포털 콘텐츠 사업으로 운영되는 것이 특징이다. MBC 본사가 58.13%의 지분을 확보하고 있는 iMBC의 2008년 현재 매출액은 252억 원이고, 당기 순이익은 18억 원인 것으로 나타났다.

표 8. iMBC 사업부문별 매출 구성 (2008년)
(단위 : 백만 원)

콘텐츠 매출액	광고 매출액	사업수익	옹역 매출액	기타 수입	합계
15,091	3,278	2,678	4,080	79	25,209

출처 : [12] iMBC 재무제표에 대한 감사보고서

- (주)SBSi :

SBSi의 2008년도 사업부문별 매출 구성을 살펴보면 다음과 같다.

표 9. SBSi 사업부문별 매출 구성 (2008년)
(단위 : 백만 원)

콘텐츠 수입	웹에이전 수입	광고 수입	사업수익	합계	당기 순이익
24,484	3,974	3,271	11,598	43,327	4,763

출처:[12]SBS 콘텐츠허브 재무제표감사보고서

한편, SBSi 자회사의 매출액 현황을 살펴보면, 2008년 현재 433억 원의 매출액과 47억 원의 당기 순이익을 기록한 것으로 나타났다.

표 10. SBSi 자회사 현황
(단위 :백만원)

회사명	자산총액	자기자본	매출액	당기순이익 (손실)
(주)SBSi	59,626	44,507	43,327	4,763
(주)케이엠컬처	22,701	5,987	4,551	(4,012)

출처:[12]SBS 콘텐츠허브 재무제표 감사보고서

2) 채널 사업

(1) 회사 개요

가. KBS

방송채널사용사업은 KBS의 수익사업 가운데 콘텐츠 사업 다음으로 큰 비중을 차지하고 있으며, KBS N이 전담하고 있다.

- (주) KBS N : 채널 전담회사

2001년 3월 8일 설립된 (주)스카이 KBS는 KBS의 콘텐츠를 바탕으로 한 PP사업으로 2006년 11월 1일에는 KBS N으로 사명을 변경하고 현재 KBS joy, KBS drama, KBS sports, KBS prime 등 총 4개의 채널을 케이블TV와 위성방송에서 운영하고 있다. 63.74%의 지분을 e-KBS가 가지고 있는 KBS N의 2008년 매출액은 82,215백만 원이고, 당기 순이익은 4,545 백만 원인 것으로 나타났다.

나. MBC

- (주) MBC 플러스 : 채널 전담회사

MBC는 2001년 2월 21일 (주)MBC플러스라는 채널

사업 전담회사를 설립했다. MBC 플러스는 2001년 3월 23일 미국의 스포츠채널사업자인 ESPN과 33%씩 지분을 출자하여 스포츠 전문채널인 MBC스포츠(MBC ESS 스포츠로 변경됨)를 설립하였다. 또한 2001년 3월 26일에는 제일제당이 소유한 드라마넷의 지분을 인수하여 MBC 드라마넷을 설립하고, MBC 무비스를 신설하였으나, 이후 오락 채널인 MBC Every 1으로 변경하였다. 또한 같이 인수한 패션전문채널 (주)LOOK-TV는 MBC 게임 채널로 장르를 전환하였다. 이중 가장 큰 수익을 올리고 있는 채널은 MBC 드라마넷이다.

표 11. MBC 채널 사업 자회사 매출액 현황 (2008)
(단위: 백만원)

회사명	지분	매출액	순이익
MBC 드라마넷, MBC Every 1	MBC 65.21%	94,953	14,934
MBC 게임	MBC 30.42%, MBC플러스 64.98%	17,858	3,283
MBC ESPN	MBC 8%, MBC 플러스 40%	51,133	1,272

(출처: [3]방송통신위원회, 2009 방송산업실태조사)

다. SBS

- (주) SBS 미디어 넷 : 채널 전담회사

SBS의 케이블TV 및 위성방송 채널 진출 사업은 회사인 SBS 미디어넷을 통해 이루어진다. SBS 미디어넷은 SBS 드라마플러스 채널, SBS 골프채널, SBS 스포츠채널과 함께 2009년 1월에는 미국 엔터테인먼트 채널인 E!TV와의 합작채널인 E!TV를 설립, 국내외 연예뉴스와 오락 프로그램을 방송하고 있다. SBS 드라마플러스가 100% 투자한 SBS이플러스의 자본금은 15억 원인 것으로 나타났다.

또한, 2009년 8월에는 CJ 미디어로부터 스포츠 전문채널 Xports를 인수하였으나, 경제전문채널인 SBS CNBC으로의 전환됨에 따라 2009년 12월 31일자로 폐국 될 예정이다. SBS 미디어 넷의 자회사 현황을 살펴보면 다음과 같다.

(2) 경영 성과

방송사의 프로그램 판매 수익 다음으로 높은 수익을

창출하는 분야는 채널 사업으로. 방송 3사의 MPP를 비교해 보면, MBC의 성과가 가장 높은 것으로 나타나고 있다. 우선, KBS의 경우 별도의 회사로 분리되지 않고 KBS N 산하에 있으며, 매출액은 2008년의 경우 822억 원, 점유율은 3.9%이다. 한편, MBC의 MPP는 1,639억 원의 매출을 올렸고(지역 MBC 제외), 점유율은 7.9%이다. 또한, SBS MPP는 1,437억 원의 매출과 6.9%의 점유율을 나타냈다.

표 12. 지상파 MPP 매출액 및 점유율 추이

지상파	방송채널사용사업	매출액(억원)	점유율(%)
KBS	KBS N	822	3.9
MBC	MBC 게임	179	0.9
	MBC 드라마넷	950	4.5
	MBC ESS 스포츠	511	2.4
	지역 MBC 슈퍼스테이션	21	0.1
	소계	1,660	7.9
SBS	SBS 드라마플러스	673	3.2
	SBS 골프채널	489	2.3
	SBS 스포츠 채널	271	1.3
	SBS 이플러스	4	0.02
	소계	1,437	6.9

(출처 : [3]방송통신위원회, 2009 방송산업실태조사)

이상에서 살펴 본 바와 같이 지상파 방송사는 국내 최대의 콘텐츠 보유자로서 유통 시장 확대에 따른 콘텐츠 사업의 수익 증대 효과를 철저하게 독점하고 있다는 것을 알 수 있다. 이는 MBC가 본사에 별도의 전담 부서를 만든 상황이나, SBS가 콘텐츠 허브를 통해 사업 확대에 박차를 가하는 것에서도 어렵지 않게 짐작할 수 있다.

IV. 요약 및 결론

국내 지상파 방송사의 콘텐츠 분야 사업 다각화 양상을 살펴본 결과, 무엇보다 방송 3사의 콘텐츠 사업 유형은 비교적 유사한 궤적을 그리고 있다는 것을 알 수 있다. 다만, 추진 방식에 따라 그 성과에 있어서는 다소의 차이가 발견되었다. 특히, 민영방송사의 발 빠른 행보는 향후 사

업성과의 차이를 확대시킬 가능성을 전망하게 한다.

우선, 투자 형태에 따른 자회사 유형을 살펴본 결과, KBS와 같이 모기업과 자회사, 지주회사가 혼합되어 있는 형태, 모기업과 자회사, 전담회사 형태를 띠고 있는 MBC, 모기업(방송 사업)과 투자회사(수익 사업)가 완전히 분리된 형태인 SBS의 경우가 있었다. 특히, KBS는 벤처 캐피탈 형식의 지주회사인 e-KBS, SBS는 SBS 미디어 홀딩스 등의 지주 회사 체제로 운영되고 있다는 것이 특징이라고 할 수 있다.

사업 형태에 따라 자회사를 구분할 경우, 우선, 프로그램 판매를 담당하고 있는 각 방송사 자회사중 SBS 프로덕션은 2008년 현재 방송사중 가장 규모가 큰 792억 원(당기 순이익 70억)을 나타냈고, KBS 미디어는 731억 원(당기 순이익 1억 원), MBC 프로덕션은 700억 원(당기 순이익 3.6억 원)순으로 나타났다. 특이점은 디지털 콘텐츠 사업을 전담하는 자회사들이 매출액 당 약 10% 미만의 순이익을 올리는 반면, 프로그램 판매 회사들은 SBS 프로덕션을 제외하고 순이익 비중이 턱없이 낮다는 것을 알 수 있다. 이는 KBS와 MBC의 경우, 본사와 자회사들이 함께 사업을 집행함으로써 비용 처리 등이 SBS와 다르기 때문인 것으로 여겨진다. 실제로 MBC 프로덕션의 경우, 2007년 매출액이 547억 원이었고, 매출액이 28억 원이었음을 감안해 볼 때 이상의 추측을 가능케 한다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 비용 등을 상계한 순이익 비중은 단순 프로그램 판매업보다 디지털 콘텐츠 판매업이 높아 디지털 콘텐츠 사업의 높은 부가가치성을 짐작하게 한다.

디지털 콘텐츠 사업은 국내 유통에 대한 관심을 내수 시장으로 돌리게 하는 큰 계기를 마련하고 있다. 디지털 콘텐츠 사업을 맡고 있는 각 방송사 지회사의 2008년도 경영 현황을 살펴보면, 우선, 방송사중 가장 먼저 인터넷 콘텐츠 유료화를 실시한 SBS의 매출액은 2008년 현재 433억 원(당기 순이익 47억 원)으로 타방송사에 비해 가장 규모가 큰 것으로 나타났다. 그 다음은 KBS 인터넷으로 315억 원(당기 순이익 39억 원)을, iMBC는 252억 원(당기 순이익 18억 원)의 매출액을 각각 기록했다.

채널 사업은 3사 공히 채널 전담회사를 두어 관리하

고 있는 것으로 나타났다. 방송사의 프로그램 판매 수익 다음으로 높은 수익을 창출하는 방송 3사의 MPP를 비교해 보면, MBC의 성과가 가장 높은 것으로 나타나고 별도의 회사로 분리되지 않고 KBS N 산하에 있는 KBS의 경영 성과는 다소 미흡하다고 할 수 있다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 지상파 방송사는 최근 들어 콘텐츠 분야의 사업 다각화를 보다 적극적으로 추진하고 있다는 것을 알 수 있다. 특히, 민영 방송사를 필두로 한 수익 제고 전략은 향후 방송사의 사업 형태를 더욱 개발할 수 있는 계기를 마련해줄 것으로 전망된다.

한편, 지상파 방송사가 국내 최대의 콘텐츠 보유자로서 유통 시장 확대에 따른 콘텐츠 사업의 수익 증대 효과를 철저히 독점하고 있다는 것은 독립 제작사와의 저작권 갈등을 지속시키는 원인이 되고 있다. 뿐만 아니라, 지상파 방송사의 배타적 거래 방식은 독립 유통사의 사업 영역을 축소시켜 유통 시장 활성화를 저해하는 요소로 작동할 것으로 여겨진다. 따라서, 향후 이들과의 협업을 유도할 수 있는 정책적 대안 마련이 요구된다고 할 수 있다.

본 연구는 국내 지상파 방송사의 사업 다각화 현황을 구체적으로 살펴봄으로써 수익 창출 부분의 사업 추진에 대한 필요성을 강조했다는 점에서 의미가 있다고 여겨진다. 이는 나아가 국내 지상파 방송사가 글로벌 시장에서 경쟁력을 확보하기 위한 전략을 수립하는데 일조할 수 있을 것으로 생각된다. 그러나, 보다 유효한 결론을 도출해 내기 위해 기업 공시 자료 등을 비롯한 관련 자료와 관계자 인터뷰 등 다양한 방법을 활용하려다 보니, 분석과 정리에 많은 시간이 할애되어 더욱 깊이 있는 연구가 이루어지지 못했다는 아쉬움이 든다. 향후 연구에서는 이와 같은 점들이 보완되어 보다 진일보된 연구가 이루어지길 기대해 본다.

참고 문헌

- [1] 정정수, <다채널 시대 지상파방송의 경영다각화 현황과 특성에 관한 연구>. 한양대 언론정보대학원. 석사학위논문, 2008.

- [2] 김도연, <방송산업의 경쟁상황 및 중기 시장전망 : 무한경쟁시대 국내 방송사업의 진로>, 한국언론학회 주최 세미나, 2001.4. 27.
- [3] 방송통신위원회, 방송산업 실태조사보고서, 2009.
- [4] Salter and Weinhold, Diversification via Acquisition: Creating Values. Harvard Business Review, Jul-Aug, 1978.
- [5] R. P. Rumelt, "Strategy, Structure, and Economic Performance," Division of Research, Boston, Harvard Business School, 1974.
- [6] Kotler, *Marketing Management*, New York : Prentice-Hall Inc. 1994.
- [7] 이문행, <연예매니지먼트사의 사업 다각화에 대한 연구>, 한국콘텐츠학회 논문지, 2009.
- [8] 황상재, 김형일, <한국 지상파방송사의 사업다각화 전략과 성과에 관한 연구>, 한국방송학보, 제 17권 1호, pp.177-209, 2003.
- [9] 장윤희, <국내 매스미디어 기업의 사업다각화와 경영성과에 관한 연구>, 한국언론정보 학보, 통권 43호, pp.173-208, 2008.
- [10] 김형일, <미디어 융합시대의 공영방송 경영 다각화 전략, 공영방송의 미래, 공익성과 경쟁력의 공존을 위하여>, 한국방송학회 세미나 및 보고서, pp.1-27, 2004(10).
- [11] 전영범, <매체환경의 변화와 지상파 방송의 활로>, 한국학술정보, 2007.
- [12] 금융감독원 전자 공시시스템 <http://dart.fss.or.kr>

저 자 소 개

이 문 행(Moon-Haeng Lee)

정회원



- 1987년 2월 : 성균관대학교 불문학과(문학사)
 - 1989년 2월 : Paris 2 대학 신문방송학과(언론학석사)
 - 1999년 2월 : Paris 2 대학 신문방송학과(언론학박사)
 - 2005년 3월 ~ 현재 : 수원대학교 언론정보학과 교수
- <관심분야> : 방송, 영상 콘텐츠, 산업