

# EBS 해외진출 확산 전략의 방향성 모색

손홍석<sup>1</sup>, 황상재<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>한양대학교 미디어커뮤니케이션학과 박사수료, <sup>2</sup>한양대학교 미디어커뮤니케이션학과 교수

## A Study on the Direction of the Korea Educational Broadcasting System's Strategy for Overseas Expansion

Hong-Seok Son<sup>1</sup>, Sang-Chai Whang<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>PhD Candidate of Department of Media Communication, Hanyang University

<sup>2</sup>Professor of Department of Media Communication, Hanyang University

요 약 이 연구는 미디어 산업의 변화가 가져온 글로벌 진출 확대의 필요성이 EBS(한국교육방송공사)에게도 똑같이 적용된다는 점을 인식하고, EBS가 공영방송인 동시에 미디어 기업으로서 정립해야 할 해외진출 전략의 방향성을 모색하는 데 목적을 두고 있다. 이 연구는 EBS의 해외진출 전략을 구체적으로 논의하기에 앞서 방향성과 접근방법을 탐색해보는 기초연구의 성격을 띠고 있으며, 이를 위해 글로벌 미디어 기업과 해외 주요 공공 서비스 방송사(PSBs)와 관련된 문헌과 자료들을 종합적으로 분석하는 문헌연구 방법을 사용하였다. 연구결과, 글로벌 미디어 기업들의 해외진출 전략 분석을 통해 도출된 시사점은 EBS 글로벌 전략의 재구조화가 필요하고, 경제적 활동 기회의 확대를 위해 글로벌화를 추진해야 하며, 해외 주요 PSB들은 공적 책무 이행을 위해 개발도상국 지원사업을 실시하고 있고, 글로벌 미디어 기업의 성장 배경에는 국가정책과 지원이 자리하고 있다는 점이었다. 결론적으로 이 연구는 EBS 해외진출의 방향성은 상업적 사업다각화와 공적 책무 이행 등 두 가지 측면 모두에서 접근해야 하며, 특히 한국 교육방송 시스템의 개발도상국 전수사업을 해외진출 확산의 핵심사업으로 발전시켜 나가야 한다는 정책 방향을 제시한다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 후속 연구에서는 이 연구에서 도출한 EBS 해외진출 확산 전략의 방향성과 접근방법을 토대로 종합적인 진출 전략을 제시하는 연구가 수행되어야 할 것이다.

주제어 : EBS(한국교육방송공사), 해외진출, 미디어 기업, 공공서비스방송, 사업다각화, 공적 책무

Abstract The purpose of this study is to find out the direction of overseas expansion strategy that should be established as a public broadcaster and a media company in order to overseas expand Korea EBS's. This study used a literature research method to analyze the related literature and data for analyzing strategies of major global media companies and overseas public service broadcasters (PSBs). As a result of the research, it suggests that the direction of EBS overseas expansion should approach both commercial business diversification and fulfillment of public responsibility. In particular, it suggests that transferring project of Korea's educational broadcasting system to developing country should be developed as a core business for spreading overseas expansion. In a follow-up study, it is necessary to carry out a research that suggests a comprehensive strategy of overseas expansion of EBS based on the result of this study.

Key Words : Korea Educational Broadcasting System(EBS), overseas expansion, media company, public service broadcasters(PSBs), diversification, public responsibility

\*Corresponding Author : Sang-Chai Whang(powel2@naver.com)

Received February 1, 2019

Revised March 5, 2019

Accepted May 20, 2019

Published May 28, 2019

## 1. 문제의 제기

전통적인 방송매체를 중심으로 한 미디어 산업은 자연 독점산업으로 존재하면서 경제체제와는 무관한 분야로 인식되었으나 1990년대 이후 나타난 기술발전과 각국의 규제완화 정책은 미디어 시장을 경쟁체제로 전환하고 개방화를 통한 글로벌화 경향을 가속시켰다. 2000년대 초반에 들어서서는 세계 미디어 시장의 경제 및 기술적 불확실성이 더욱 높아지면서 미디어 기업들은 광고판매 위주의 기존의 수익구조에서 벗어나 새로운 미디어 시스템에서 다른 부가적인 수익을 창출해야 할 필요성에 직면하게 되었다.

글로벌 미디어 기업들은 이러한 상황에 대응하기 위해 활발한 인수합병과 함께 사업다각화 전략을 추구해 왔다. 사업다각화는 기업들이 성장기반을 넓히거나, 아니면 새로운 제품, 서비스, 대상 고객 또는 지리적 시장에 초점을 맞춘 투자의 형태를 띤 전반적인 위협을 줄임으로써 사업 기반을 확대하는 수단으로 정의하고 있다[1]. 상품과 지리적 다각화 간의 상호작용 측면에서는 일반적으로 해외진출을 활발하게 추진하여 지리적으로 가장 다각화된 미디어 기업이 상품 다양성, 즉 콘텐츠 기반 핵심 상품(매출의 가장 높은 비율을 차지하는 상품)을 더 많이 가지고 있는 경향이 있다. 실제로 지리적으로 다각화된 글로벌 미디어 복합기업들이 다각화되지 않은 미디어 기업에 비해 경쟁우위에 있기 때문에 글로벌 다각화 추세는 계속될 것으로 보인다. 따라서 미디어 기업의 글로벌 다각화는 다각화 여부에 대한 선택의 수준을 넘어서 전략적 목표와 다각화 정도를 어떻게 결정할 것인가 하는 점이 중요하게 되었다.

이러한 미디어 산업의 변화가 가져온 글로벌 진출 확대의 필요성은 미디어 기업으로서 EBS(한국교육방송공사)에게도 똑같이 적용된다. EBS는 독립적으로 운영되는 교육 전문 공영방송이라는 세계적으로 독특한 위상을 확고하게 확립하고 있으나, 경쟁이 격화되고 있는 미디어 시장에서의 생존과 재도약을 위해서는 지속적인 성장 전략 추진이 필요하다. 또한 미디어 환경의 변화로 교육방송 채널과 콘텐츠의 희소성이 사라지고 있고, 정부의 대학수학능력시험과 EBS 연계 정책에 대한 당위성과 교육적 효과에 대한 문제 제기가 계속되는 등 EBS의 기능과 효용성에 대한 논란은 잠재적이지만 심각한 위기요인이 될 수 있다. 이에 대한 대응책은 교육 전문 미디어로서의 정체성을 분명히 정립하고 콘텐츠 역량을 강화하는 등 다양한 방법을 강구해볼 수 있겠지만, 글로벌화 시대에 걸맞게 글로벌 미디어 시장을 대상으로 사업다각화를 추

구하는 전략을 핵심 전략으로 심도 있게 검토해야 할 것이다. 그런데 EBS의 해외시장 진출은 이미 프로그램 및 포맷 수출, 해외 채널 운영, 국제 공동제작, 국제다큐영화제 개최 등 다양한 형태로 이루어져 왔으나 본격적인 추동력과 전략을 갖춘 고도의 글로벌화 단계로의 진입은 아직 이루어지지 않고 있다.

글로벌 미디어 시장에 국내 방송 콘텐츠의 유통을 확산시키기 위한 정책과 전략을 다룬 국내 연구는 2000년대 이후 꾸준히 이루어져 왔다. 이 연구들은 글로벌 미디어 기업들의 해외진출 전략을 분석하고 우리나라 방송 콘텐츠 산업의 글로벌화 전략 방안을 모색하는 내용들이 주를 이룬다.

EBS와 관련해서는 EBS의 발전 전략이나 콘텐츠 활용 확대 방안에 관한 연구에서 글로벌화의 필요성을 부분적으로 언급하거나, 한국 교육방송의 운영 경험을 개발도상국과 공유하기 위해 그간의 과정과 현황을 정리한 연구가 있다. EBS는 자체적으로 개발도상국 대상 교육방송 전수사업 추진 전략과 실행 과제를 도출하기 위한 연구를 수행하기도 하였다. 그러나 이 연구들은 EBS 해외진출의 필요성을 원론적 수준에서 제기하거나 교육방송 운영 경험과 진출 전략을 평면적으로 나열하는 데 그치는 한계점을 지니고 있어, 미디어 산업론적 차원에서 해외진출의 논리적 근거를 도출한다거나 체계적으로 방향성을 제시하는 연구가 필요하다.

이에 이 연구는 EBS의 해외진출 전략을 구체적으로 논의하기 위해 앞서, 글로벌 미디어 기업의 사례 분석을 통해 EBS가 공영 교육방송인 동시에 미디어 기업으로서 정립해야 할 해외진출 전략의 방향성을 모색하는 데 목적을 둔 기초연구 형태로 수행되었다. 이 연구의 구성은 먼저 미디어 기업의 글로벌 진출과 관련된 이론적 배경을 살펴보고, 다음으로 글로벌 미디어 기업과 해외 주요 공공 서비스 방송사들의 해외시장 진출 전략에서 나타나는 동향 및 특징을 살펴보고자 한다. 마지막으로 글로벌 미디어 기업과 해외 주요 공공 서비스 방송사들의 해외시장 진출 전략을 통해 EBS는 어떠한 시사점을 얻을 수 있는지를 모색하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 미디어의 글로벌화

세계화의 과정이 커뮤니케이션과 저널리즘을 포함한 인간생활의 모든 영역에 영향을 미쳤듯이, 세계화는 지난

30년 동안 지역적, 국가적 및 국제적으로 미디어에 영향을 미쳤다[2]. 미디어 글로벌화는 뉴스를 포함해 TV 프로그램, 영화, 책, 비디오, 게임 등 다양한 콘텐츠들의 글로벌 배급 및 소비를 의미하는 것으로[3] 미디어 산업의 글로벌화와 미디어 기업의 확장을 수반하게 된다. 실제로 미디어가 글로벌화 됨에 따라 몇몇 서구 국가에 기반을 둔 소수의 글로벌 미디어 복합기업들이 영화, TV, 대중음악 및 서적 출판의 제작과 세계적인 유통을 지배하는 현상이 초래되었다.

미디어 글로벌화가 가속화되게 된 데에는 기술발전과 규제완화 정책을 그 배경으로 지목하는 견해들이 많다. 잭 룰(Jack Lule)과 라비(B. K. Ravi) 등은 기술은 신속한 의사소통과 빠르고 조직화된 운송 및 효율적인 대규모 마케팅을 가능하게 하는데 이 모든 것들이 세계화, 특히 글로벌화 된 미디어를 확립할 수 있도록 하였으며, 결국 이와 같은 새로운 통신기술과 정보기술은 대기업들이 해외시장 진출을 통해 이익을 극대화할 수 있는 방법을 제공해 왔다고 밝히고 있다[2,4]. 한편 라이언스(Jeffrey K. Lyons)는 규제완화와 관련하여 언급하고 있다. 그는 맥 체스니(McChesney, 2005)와 맥브라이드와 로치(MacBride and Roach, 2000)의 연구를 인용하여 1980년대와 90년대에 세계 전역의 케이블 및 디지털 위성방송에서 일어난 자유시장 규제완화 추세에 주목해야 하며, 이 때 민간투자자에 대한 개방과 함께 많은 개발도상국에서 미디어 규제완화 정책이 시행했을 때 미디어 세계화가 더욱 가속화되었다고 주장했다[5].

## 2.2 미디어 기업의 글로벌 진출

글로벌화는 기업이 수출의 증대에서 출발하여 국제무대로의 진출과 다국적 조직으로서의 성장 과정을 거쳐, 궁극적으로는 초국적 또는 글로벌 기업으로 진화하게 되는 점진적인 과정을 의미한다. 미디어 시장의 글로벌화 현상도 기업과 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 세계의 미디어 기업들은 1980년대 이후 활발한 인수합병을 통해 사업을 다각화하고 적극적으로 해외시장에 진출하였다[6].

미디어 산업은 여러 면에서 세계화 또는 전통적인 정치적 국경에 관계없는 세계 무역의 확산에 최적이다. 미디어의 낮은 한계비용은 더 넓은 시장을 범위로 하는 것이 미디어 회사들에게 훨씬 더 큰 이익을 창출한다는 것을 의미한다[4]. 또한 모든 미디어 산업의 성장은 성장과 확장을 위한 경제적 잠재력을 기초로 하고 있다. 글로벌화가 되게 된 이유 중 하나도 기술발전뿐만 아니라 전 세

계에 걸쳐 경제적 기회를 확대하고자 하는 다국적 기업의 성장 때문이다[7].

‘글로벌 미디어’라는 용어는 일반적으로 세계 여러 지역과 국가에서 가장 많은 수익과 가장 다각화된 자산을 보유한 멀티미디어 기업들을 설명하는 데 사용된다[8].

현대적인 글로벌 미디어 산업의 출현은 1970년대부터 시작되었지만 본격적인 글로벌화 현상은 1990년대 이후 진행된 세계화의 영향과 직결된다. 1990년대에 들어 경제적 세계화를 기반으로 엔터테인먼트 및 미디어 기업의 해외시장 진출 확대는 세계 미디어 산업에서 나타난 핵심적인 변화 중의 하나였다[3]. 즉 세계화 추세에 의해 자본이 분산됨에 따라 미디어 기업들도 경제적 기회 확대를 위해 글로벌 공간으로 사업 영역을 확대하기 시작했고, 이때부터 미디어 산업계에서도 ‘글로벌화’의 개념이 등장하게 된 것이다.

하윤금과 조은기는 미디어 기업들이 글로벌화를 추진하게 된 원인을 다음과 같이 정리하고 있다[9]. 첫째, 국내 시장이 자국 미디어 생산물로 포화되어 관련기업들이 더 이상 성장이 정체되었기 때문에 이를 타개하기 위해 국제 시장에 관심을 돌린다는 것이다. 둘째, 자국시장에서 성공한 거대 미디어 기업들은 타국의 지역 미디어 기업들과 경쟁할 때 비교우위를 점하거나 새로운 시장에서 유연하게 적응할 수 있기 때문에 시장 확장을 위하여 국외시장으로 진출하려고 한다. 셋째, 미디어 기업들의 세계화 전략은 현존하는 미디어 생산물을 외국 시장에 유통함으로써 추가의 비용투자 없이 새로운 시장에서 수익을 확보할 수 있기 때문이다. 넷째, 최근 미디어 산업에서 아날로그 기술이 디지털 기술로 변화한 디지털화는 미디어 서비스영역을 확장시키고 있으며, 이로 인해 미디어 산업에서의 지리적 시장 경계는 사라지고 글로벌 시장의 형성이 가속화되었다.

## 2.3 해외 주요 공공 서비스 방송사(Public Service Broadcasters, PSBs)의 미디어 기업 측면에서의 개관

미디어 기업의 글로벌화는 상업적 기업들뿐만 아니라 공공 서비스를 목적으로 하는 공영방송사들에게서도 나타나는 현상이다. 대부분의 공영방송은 수신료나 정부보조금과 같은 공적재원으로 운영되고 있으나 디지털 기술발전과 함께 출현하는 새로운 미디어와의 경쟁이 치열해진 상황에서 핵심적인 미디어로서의 지위를 계속 유지하기 위해서는 일반 미디어 기업과 마찬가지로 다양한 사업다각화 전략을 펼쳐야 한다. 이 논문에서는 다음과 같

이 영국 BBC, 일본 NHK 및 미국 PBS 등 세계적으로 대표적인 세 개의 공공 서비스 방송사들을 대상으로 이들의 기업적 측면을 개관해 보고자 한다.

### 2.3.1 영국 BBC

세계적으로 공공 서비스 방송의 전형이라고 일컬어지는 BBC는 거대 글로벌 미디어 그룹 중 하나로, 독일의 학술기관인 IfM(Institut für Medien- und Kommunikationspolitik)이 집계한 전 세계의 2017년 100대 미디어 기업 목록에서 33위를 차지할 정도로 방대한 조직과 규모를 보유하고 있다. BBC는 공영방송의 전형이지만 거대 그룹으로서 기업적 요소를 뚜렷하게 도입하고 있다. 즉 BBC는 BBC 공공서비스방송(BBC Public Service Broadcaster, PSB)과 상업적 지주회사인 BBC 커머셜홀딩스그룹(BBC Commercial Holdings Group)이 모여 'BBC그룹(BBC Group)'을 형성하고 있으며, 100여 개의 자회사와 다수의 제휴사 및 합작회사로 구성되어 있다. BBC의 상업적 수입의 대부분은 자회사인 BBC Worldwide(현 BBC Studios)에서 확보한 것이며, 기업 및 소비자를 대상으로 한 상업적 서비스에서 얻은 수익은 BBC의 공공 서비스에 대한 자금으로 지원되고 있다[15].

### 2.3.2 일본 NHK

NHK는 세계적으로 모범적인 공영방송 중 하나이면서 동시에 거대 글로벌 미디어 그룹 중 하나이다. 독일의 학술기관인 IfM이 집계한 전 세계의 2017년 100대 미디어 기업 목록에서 35위를 차지할 정도로 큰 규모를 가지고 있다. NHK는 일본 유일의 공영방송이지만 공식적으로 'NHK 그룹'을 표방하면서 기업적 요소를 뚜렷하게 도입하고 있다. NHK 그룹은 NHK엔터프라이즈, NHK 에듀케이션쇼나레, 일본국제방송, NHK출판 등 13개의 자회사와 4개의 관계회사(합작회사 등)로 구성되어 있다(2017년 12월 기준). NHK는 운영재원의 거의 대부분을 수신료로 충당하고 있으며, 본사와 자회사에서 각각 영리 사업을 수행하고 있으나 전체 수입에서 차지하는 비율은 2%대 수준으로 미미한 수준이다[16,17].

### 2.3.3 미국 PBS

PBS(Public Broadcasting Services)는 1969년에 설립된 민간 비영리 법인 형태의 공공방송사(public broadcaster)이자 텔레비전 프로그램 배급사이다. 1967년 공공방송법(Public Broadcasting Act of 1967) 제

정으로 정부 지원 비영리단체인 CPB(Corporation for Public Broadcasting)가 설립되었으며, CPB는 PBS와 NPR(National Public Radio)의 설립을 지원하였다. PBS의 운영재원은 혼합제정 형태로, 크게 연방·주 및 지방정부 지원금과 기부금, 지역방송국 회원사 할당액(Member Assessments), 상업적 수익 등 다양한 출처로 구성되어 있다. PBS는 스스로를 "미국 최대의 공공 미디어 기업(public media enterprise)"으로 지칭하고 있듯이[18] 연방정부의 재정지원 부족분을 충당하기 위해 다양한 상업적 재원확보 방식을 도입하고 있다. 상업적 수익에는 온라인 비디오 인세수입, 콘텐츠 유통수익, 위성 서비스, 투자수익, 국내의 라이선싱, 언더라이팅(협찬광고 방식) 및 후원수익 등이 포함되어 있다.

지금까지 검토한 이론적 배경을 바탕으로 이 연구에서는 글로벌 미디어 기업의 해외진출 동향과 전략의 특징을 분석하고, 이를 통해 EBS의 해외진출 확산 전략 수립에 어떠한 시사점을 얻을 수 있는지를 살펴보기 위해 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1: 글로벌 미디어 기업들의 성장과 해외시장 진출 전략에서 나타나는 동향은 어떠한가?
- 연구문제 2: 글로벌 미디어 기업들의 해외시장 진출 전략에서 나타나는 특징은 무엇인가?
- 연구문제 3: 해외 주요 공공 서비스 방송사의 해외시장 진출 전략에서 나타나는 특징은 무엇인가?
- 연구문제 4: 글로벌 미디어 기업과 해외 주요 공공 서비스 방송사들의 해외시장 진출 전략을 통해 EBS는 어떠한 시사점을 얻을 수 있는가?

## 3. 연구방법

이 연구는 글로벌 미디어 기업과 해외 주요 공공 서비스 방송사의 해외시장 진출에 관한 문헌들을 선정하여 검토하고, 이를 종합적으로 분석하는 문헌연구 방법을 사용하였다.

### 3.1 글로벌 미디어 기업 문헌분석

먼저 영리 목적의 글로벌 미디어 기업에 대한 국내 문헌 검색은 국내의 미디어 및 콘텐츠 분야 관련 정부부처와 연구기관인 방송통신위원회, 한국콘텐츠진흥원, 정보

통신정책연구원, 한국언론진흥재단 및 옛 한국방송영상 산업진흥원에서 수행한 관련 연구과제를 먼저 검색하고, 인터넷에서 “미디어”와 함께 “기업”, “글로벌화”, “글로벌 진출”, “해외진출”을 검색하였다.

문헌 검색 결과 글로벌 미디어 기업들의 글로벌 진출과 전략에 관한 국내 연구들은 2000년대 들어 집중적으로 이루어진 것으로 나타났다. 이들 연구들은 대부분 해외 주요 글로벌 미디어 기업들의 현황과 성장 과정, 그리고 해외시장 진출 전략에 대한 비교분석을 실시하고, 이를 통해 우리나라의 글로벌 미디어 기업을 육성하기 위해 국내 방송 콘텐츠나 채널의 해외진출 확대 전략과 방향을 도출하는 형태로 이루어졌다. 이 연구물들의 분석 대상은 미국 기업이 주를 이루고 있었으며, 비미국계 기업으로는 프랑스, 독일, 일본을 기반으로 하고 있는 미디어 기업들이다.

검색 결과 도출된 자료 중에서 이 연구의 목적에 부합된다고 판단되는 8종의 연구물을 분석 대상으로 하였다 (Table 1 참고).

### 3.2 해외 주요 공공 서비스 방송사 문헌분석

다음으로 해외 주요 공공 서비스 방송사에 관한 문헌과 자료 검색은 주로 해당 방송사의 웹사이트에 탑재된 자료를 이용하였다. 이들 공영방송사들의 글로벌화 과정이나 상업적 해외진출에 관해 미디어 산업적 측면에서 총체적으로 접근한 국내외 학술논문을 찾아보기 어려웠기 때문이다. 방송사별 본사 및 자회사 웹사이트에서는 방송사에 대한 일반적인 현황, 연차보고서, 결산서 내용, 사업 내용 등에 관한 자료를 분석하였다(Table 2 참고).

Table 2. Data collection results on major overseas PSBs

PSBs	Literature and Website
BBC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.bbc.co.uk/corporate2/">http://www.bbc.co.uk/corporate2/</a></li> <li>• <a href="https://www.bbc.co.uk/mediacentre/">https://www.bbc.co.uk/mediacentre/</a></li> <li>• <a href="https://www.bbcstudios.com/">https://www.bbcstudios.com/</a></li> <li>• BBC (2018). BBC Annual Report and Accounts 2017/18</li> <li>• BBC Trust. Commercial. <a href="https://www.bbc.co.uk/bbctrust/our_work/commercial">https://www.bbc.co.uk/bbctrust/our_work/commercial</a></li> </ul>
NHK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.nhk.or.jp/">https://www.nhk.or.jp/</a></li> <li>• <a href="https://www.nhk-ep.co.jp/">https://www.nhk-ep.co.jp/</a></li> <li>• <a href="https://www.jibtv.com/company/">https://www.jibtv.com/company/</a></li> <li>• <a href="https://www.nhkint.or.jp/en/foundation/">https://www.nhkint.or.jp/en/foundation/</a></li> </ul>
PBS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.pbs.org/">http://www.pbs.org/</a></li> <li>• <a href="https://pbsdistribution.org/">https://pbsdistribution.org/</a></li> <li>• <a href="http://pbsinternational.org/">http://pbsinternational.org/</a></li> </ul>

Table 1. Data collection results on global media companies

Researcher	Research Title
	Purpose of Research
Jong-Gil Song et al. (2011)	A study on the model of broadcasting channel for the expansion of broadcasting service overseas
	Seeking the provision of broadcasting contents to expand Korean broadcasting contents into overseas market
Korea Creative Content Agency (2011)	A study on the strategy for globalization of broadcasting contents and development of policy tasks
	To cope with changes in the world broadcasting industry and establishment of strategies for globalization of broadcasting contents in Korea
Kwang-Chul Lee (2011)	Global strategic direction and policy task of broadcasting contents industry
	To find a global strategy for Korea's broadcasting content industry and to seek a policy alternative for the government to support globalization
Min-Jae Choi, Young-Shin Cho. (2010)	Global media companies and media policy
	Analysis of global media companies and draw a implications for Korean media industry promotion policy
Korea Communications Commission (2009)	A study on the development of global media group
	Developing strategies and promotion policies for developing global media groups through analysis by Korean and foreign media companies
Youn-Kum Ha (2008)	Globalization strategy and tasks of Korean media companies
	Develop Korean media companies' strategies and tasks for global market entry
Youn-Kum Ha, Eun-Ki Cho (2008)	A study on the promotion of global media companies
	Establishment of a plan to develop global media group for Korean media companies to enter global markets
Korea Information Society Development Institute (2005)	The rise of transnational media companies and the response of Korea
	Exploring Korea's countermeasures against transnational and global media companies

### 3.3 연구모형

앞에서 제시한 연구문제를 해결하기 위해 구성한 연구 모형은 Fig. 1과 같다.

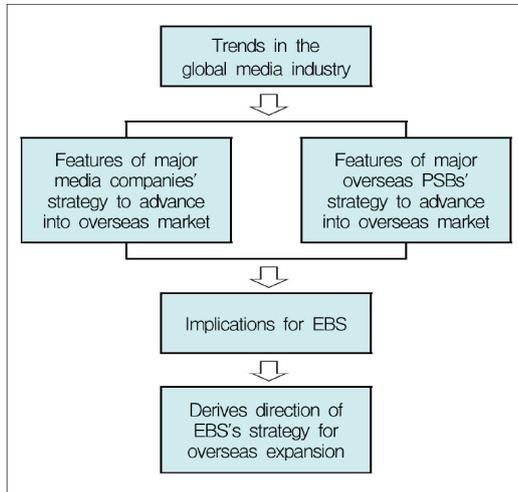


Fig. 1. Research model

## 4. 연구결과

### 4.1 글로벌 미디어 산업의 동향 (연구문제 1)

미디어 기업의 해외시장 진출과 관련된 전반적인 동향은 다음 몇 가지 방향으로 분석할 수 있다.

첫째, 글로벌 미디어 기업들은 기업의 성장을 위해 해외시장 진출을 추진하고 있었다. 이는 영리를 목적으로 하는 일반 미디어 기업이나 주요 공영방송들에게서 공통적으로 나타나는 현상으로, 양측 모두 기본적으로 기업의 경제적 활동 기회 확대를 목적으로 하고 있었다.

미디어 기업들의 구체적인 성장 전략은 지리적 시장영역 확대를 위한 인수합병 추진, 새로운 미디어 시스템에서의 부가적 수익 기회 개발을 위한 사업 다각화 추구로 나타나고 있다.

둘째, 세계의 주류 미디어 기업들뿐만 아니라 비서구의 미디어(non-western media)들도 점점 더 글로벌화 되어가고 있다.

1990년대 이후 가속화된 미디어의 글로벌화는 기업이 국제적 규모로 자연스럽게 확장할 수 있도록 기여해왔다. 다국적 미디어 기업들의 경우 미국이나 유럽, 일본 등지에 본사를 두고 해외 지사나 지역별 사업부문을 통해 다양한 사업을 운영하면서 전 세계의 미디어 산업 생태계를 주도하고 있다.

그러나 지난 수 십 년 동안 일어났던 주류 미디어 기업에 의한 지배적 흐름(dominant flows)의 반대 현상으로 한국 드라마, 브라질 텔레노벨라, 일본 애니메이션 및 인도 영화와 같은 미디어 역류(media contra-flows)가 증가하고 있다. 이러한 현상은 세계 미디어 산업의 주변부에 존재했던 국가들도 글로벌 미디어 현상(global media statusquo)을 가속화시키고 있다는 증거로 볼 수 있다.

셋째, 미디어 기업들은 가치사슬 구축을 통한 경쟁우위 확보 전략을 활발하게 전개하고 있었다.

대부분의 글로벌 미디어 기업들은 규모의 경제를 확보하기 위해 동종 기업을 수평적으로 인수하거나(수평적 결합, horizontal integration) 콘텐츠와 플랫폼의 수직 결합 구조의 구축을 추진하고 있는데(수직적 결합, vertical integration), 이는 제작, 유통 및 콘텐츠 전시의 모든 측면을 지배하기 위해 가치사슬 단계에서 서로 연계된 기업을 인수하는 형태로 나타나고 있다. 글로벌 미디어 기업들이 수평적·수직적 결합 전략을 채택하고 있는 것은 미디어 산업의 특성상 초기 투자 부담이 크고 상품 산출 이후에도 수요의 불확실성이 매우 높기 때문이며, 나아가 자체 제작 콘텐츠와 유통망을 모두 확보하지 못해 가치사슬 전반을 지배하지 못하게 되면 생존할 수 없는 시대가 도래하고 있기 때문이다.

넷째, 최근 주류 미디어의 소유권 집중화 현상은 갈수록 심화되고 있다.

최근 글로벌 시장의 대규모 인수합병은 대부분 미디어와 콘텐츠 분야에서 이루어졌으며, 이는 강력한 미디어 회사 간에 미디어 집중의 심화로 나타났다. 통합을 통해 글로벌 미디어 기업의 규모가 점차 대형화됨에 따라 그 수는 점점 줄어들고 있으며, 특히 소수의 미국 미디어 기업들이 미디어 시스템의 세계화 부분을 지배하고 있다. 미디어 기업에서 소유권의 집중을 가져온 원동력은 미디어 기업의 이윤이 매우 높다는 점을 가장 근본적인 이유로 들 수 있으나[10], 최근에 나타나고 있는 집중화의 핵심요인으로는 디지털 미디어 컨버전스가 거대 미디어 기업들의 합종연횡 현상을 가속화하고 있다는 점과, 넷플릭스나 구글과 같은 인터넷 기반 기업들이 거대 신흥 미디어 기업으로 성장해 나가는 데 대한 전통 미디어 기업들의 반작용으로 볼 수 있다.

다섯째, 영리 목적의 미디어 기업과 해외 주요 공공 서비스 방송사의 글로벌 진출 전략에는 공통점과 차이점이 함께 나타나고 있다.

해외진출의 가장 기본적인 배경이 경제적 활동 기회 확대를 통한 기업 성장 전략이라는 점은 공통적인 현상

이다. 일반 미디어 기업은 기업 생존과 성장을 위해, 공공 서비스 방송사들은 부족한 공공재원을 충당하기 위해 적극적인 해외진출을 도모하고 있었다. 또한 글로벌화 단계 정도에서도 BBC와 NHK의 경우 영리 목적의 거대 미디어 기업들과 마찬가지로 방송프로그램 수출에서부터 글로벌 비즈니스까지 전 단계에 걸쳐 글로벌화가 이루어지고 있는 고도화된 미디어 기업이라는 점도 공통점으로 볼 수 있다.

그러나 개별적 전략에서는 영리 목적 기업들이 부단한 인수합병과 사업다각화 등을 통해 시장경쟁체제에 적극적으로 적응해 나가고 있는 반면, 공공 서비스 방송사들은 공공매체로서 상업적 활동의 전개에 한계를 안고 있었다. BBC는 해외에서의 상업적 활동에 대한 강력한 규제정책의 테두리 안에서 글로벌 비즈니스를 추진하고 있으며, NHK는 공공 미디어로서의 사명에 충실하기 위해 영리적 수익을 확대하기 위한 해외시장 진출은 적극적으로 시도하지 않고 있다. PBS도 해외에 단독 또는 합작으로 현지법인을 설립해 사업을 추진하는 단계에는 도달하지 못하고 미국 본사내에서 글로벌 비즈니스를 추진하고 있는 수준에 머무르고 있었다.

## 4.2 주요 미디어 기업의 해외시장 진출 전략의 특징 (연구문제 2)

이 논문에서는 전통적 미디어 콘텐츠 기업 중에서 1980년대 이후 미디어 산업의 글로벌화를 주도해 온 미국의 타임워너, 뉴스 코퍼레이션, 디즈니, 비아콤과 일본의 소니 등 5개 미디어 기업의 해외진출 전략을 분석 대상으로 선정하였다. 이들 기업들은 독일 학술기관인 미디어 커뮤니케이션 정책연구소(Institut für Medien- und Kommunikationspolitik)가 2017년에 집계한 세계 100대 미디어 기업 목록에서 디즈니 3위, 뉴스 코퍼레이션 5위, 타임워너 6위, 소니 8위, 비아콤 11위까지의 순위에 올라 있으며, 일본의 소니를 제외한 나머지 기업들은 모두 미국에 본사를 두고 있다[11].

글로벌 미디어 기업의 해외진출 전략은 기업들마다 진출 방식과 전략에서 다른 양상을 보이고 있으나 모든 기업들에게서 나타나는 공통적인 현상들도 여럿 있음을 발견할 수 있었다. 각 연구물들이 제시한 전략 요소들을 유형화하여 정리해보면 다음과 같다.

### 4.2.1 인수합병을 통한 기업의 규모와 범위의 확대

글로벌 콘텐츠 기업들은 대부분 1980년대부터 세계 시장을 대상으로 인수합병을 통해 규모의 경제를 달성하

고 시장지배력을 강화해 왔다. 이들은 기존 시장에서의 사업영역 확장, 새로운 공간에서의 경영전략 수립, 기존 사업의 강화차원 등 크게 세 가지 차원에서 인수합병을 추진하고 있는데, 비 미국계 기업들은 미국계 기업을 인수합병함으로써 성장의 발판을 마련하고 있다는 점이 특징이다.

최근의 M&A 추세는 미디어 기업들이 콘텐츠 소비자 오프라인 중심에서 온라인 중심으로 이동하는 데 따른 대응 전략으로 풀이된다[12]. 즉 변화하는 미디어 환경에 대응하기 위해 기존의 신문, 방송, 통신의 경계 영역을 넘어서는 컨버전스 차원의 M&A가 새롭게 전개되고 있다. 특히 2018년에 이루어진 AT&T의 타임워너 인수합병, 디즈니의 21st Century Fox 인수와 같은 초대형 인수합병 사례는 글로벌 미디어 시장의 지각변동을 예고하는 역사적 사건으로까지 평가되고 있을 뿐만 아니라 통신-콘텐츠-엔터테인먼트 분야를 망라하는 초거대 미디어 기업의 출현을 예고하고 있다.

### 4.2.2 사업다각화를 통한 수익 포트폴리오 다원화

미디어 기업들의 중요한 글로벌 진출 전략 중 하나는 상품다각화와 지리적 다각화와 같은 사업다각화이다. 글로벌 미디어 기업들이 사업 다각화를 추구하는 목적은 기업의 성장 추구 외에도 다각화를 함으로써 사업 부분들의 경기순환에서 오는 위험을 줄일 수 있기 때문이다[13].

먼저 상품다각화(product diversification)는 OSMU(One Source Multi Use) 방식을 많이 사용하고 있다. OSMU는 하나의 콘텐츠(source)가 다양한 분야나 장르에서 활용(use)되면서 고부가가치를 만들어내는 비즈니스 전략이다. 월트 디즈니가 대표적인 경우로, 자사의 콘텐츠를 지상파 방송(ABC), 케이블TV 등 미디어를 통한 활용과 테마파크, 리조트, 캐릭터 사업 등으로 연계하여 수익 극대화를 추구하고 있다.

다음으로 지역적으로 다변화 정도가 높아지는 지리적 다각화(geographic market diversification) 전략을 많이 채택하고 있다. 특히 비미국계 글로벌 미디어 기업들의 해외지역 다변화 정도가 미국계 기업들에 비해 높은 경향을 띄고 있었다.

### 4.2.3 세계시장을 무대로 하는 글로벌 전략

글로벌 미디어 기업들은 세계 각지에 자회사 또는 합작회사를 설립하거나 기존 기업을 인수합병 함으로써 전 세계에 기업활동을 분산하는 글로벌 전략을 많이 채택하

고 있다. 이들 기업들은 사업의 범위를 전 세계로 다변화함으로써 규모의 경제를 확보하려는 전략을 구사하고 있는데, 이러한 현상은 세계화의 진전과 더불어 핵심 경쟁 부분을 제외한 다양한 기업 가치사슬상의 활동을 국제적으로 아웃소싱하는 대기업 또는 다국적기업들의 기업 경영형태와도 맥락을 같이 한다[14].

글로벌 진출시에는 진출 국가를 먼저 결정한 후 산업의 부가가치사슬(value chain)에서 어느 단계로 진출할지를 결정하는데, 이는 일종의 글로벌 가치사슬 체계를 구축하는 것으로 볼 수 있다. 근래에 글로벌 미디어 기업들은 중국과 인도와 같은 신흥시장과 개발도상국을 집중적으로 공략하는 전략을 추구하고 있다.

#### 4.2.4 OTT(Over The Top)의 성장 및 콘텐츠 유통 플랫폼의 다변화

글로벌 미디어 기업들은 변화하고 있는 콘텐츠 소비 행태에 따라 자신들의 플랫폼을 강화하거나 타 유통 플랫폼과의 사업 결합을 통해 콘텐츠 유통 창구를 다변화하는 전략을 사용하고 있다. 현재 거대 미디어 조직들은 그 어느 때보다 많은 자산을 보유하고 있을 뿐만 아니라, 이러한 회사들이 제작하는 콘텐츠는 점점 더 많은 다양한 플랫폼을 통해 전달되며 그 중 다수는 이들이 소유하고 있는 것들이다[8].

콘텐츠 유통 플랫폼의 다변화는 동영상 콘텐츠 소비 수단이 TV에서 모바일 기기로 이동하면서 비롯되었다. 그 직접적인 계기는 미국 미디어의 중심축이던 케이블TV 유료방송의 가입을 해지하는 코드 커팅(Cord cutting) 현상의 발생이었으며, 여기에 인터넷 기반 거대 기업들의 콘텐츠 플랫폼 사업 진출과 미국에서 넷플릭스 OTT 서비스 가입자 수의 케이블 TV 가입자 수 추월도 미디어 산업계에 위기의식을 고조시키는 요인으로 작용하였다.

#### 4.2.5 콘텐츠 확보 강화

스트리밍 서비스 강화 추세와 5G 시대를 앞두고 글로벌 유통시장이 확대됨에 따라 다양한 형태의 콘텐츠에 대한 수요가 증가하고 있다. 거대 미디어 기업들은 변화하는 시장 환경에 대응하기 위해 콘텐츠를 핵심적인 경쟁요소로 인식하고 자체 제작 콘텐츠 확보를 위한 인수합병을 활발히 추진하고 있다.

특히 넷플릭스가 콘텐츠 유통 플랫폼 기업에서 대규모의 다양한 콘텐츠를 생산하는 미디어 복합기업으로 성장하게 되면서 최근 통신업체, 방송사 및 콘텐츠 제작사 등

미디어 기업 간에 인수합병과 제휴가 다시 활발하게 추진되는 원인으로 지목을 받고 있다. 플랫폼을 보유하고 있는 거대 미디어 기업들에게는 경쟁력 있는 콘텐츠 확보 여부가 경쟁 플랫폼으로의 이용자 이탈 방지와 동시에 신규 이용자 유입에 핵심요인이 될 수 있기 때문이다.

#### 4.2.6 콘텐츠 및 채널의 현지화 전략

미디어 기업들은 자사의 방송 콘텐츠를 현지화 하여 해외 이용자의 수용력을 높이는 전략을 사용하고 있다. 특히 미국의 미디어 복합기업들은 진출 대상 국가나 지역시장의 취향에 맞추기 위해 점차적으로 상품을 현지화하는 'glocalizing' 전략을 사용하고 있다. 해외에 진출한 채널에서 초기에는 주로 자체 제작한 콘텐츠를 방송하지만 점차적으로 현지어로 제작된 프로그램을 방송하거나 현지어 채널을 운영하기도 한다. 일부 기업들은 현지에서 제작된 프로그램을 구매하여 방송하기도 하며, 현지인용 뉴스 앵커나 제작자로 영입하기도 한다.

콘텐츠 생산 및 유통의 글로벌 네트워크를 확대하기 위해서는 현지화 및 세계화 과정이 밀접하게 상호작용하게 되는데, 이는 글로벌 미디어 기업들이 콘텐츠 생산자원을 지배할 수는 있으나 시장의 점유율은 콘텐츠를 현지화하거나 국가 또는 지역 유통 채널에 연결하는 능력에 달려있기 때문이다[14].

#### 4.3 해외 주요 공공 서비스 방송사(Public Service Broadcasters, PSBs)의 해외시장 진출 전략의 특징 (연구문제 3)

이 논문에서는 공공 서비스를 목적으로 하는 공영방송사들 중에서 영국 BBC, 일본 NHK 및 미국 PBS 등 세계적으로 대표적인 세 개의 공공 서비스 방송사들을 대상으로 이들의 해외진출 전략을 살펴보았다. 이 방송사들의 해외진출 전략에서 나타난 특징들을 유형화하여 정리하면 다음과 같다.

##### 4.3.1 자회사를 통한 상업적 영역의 해외진출

공공 서비스 방송사들은 본사가 직접 상업적 활동을 수행할 수 없기 때문에 자회사를 통해 상업적 해외진출을 추진하는 우회 전략을 채택하고 있었다. BBC의 상업적 활동은 BBC Studios(2018년 4월 종전의 BBC Worldwide와 BBC Studios가 통합된 자회사)에서, NHK의 영리사업은 NHK 엔터프라이즈에서, PBS의 상업적 수익 확보는 PBS Distribution에서 주로 담당하고 있다.

BBC는 자회사의 상업적 해외 활동이 BBC의 명성을 훼손시키지 않도록 하기 위해 기업협찬을 기피하는 등 신중한 입장을 보이고 있음에도[19] 세 방송사 중 가장 활발하게 해외시장에 진출하고 있다. BBC는 상업적 활동에 대한 내부의 엄격한 규제를 받고 있으나 BBC 내부에서 글로벌 비즈니스 활동에 대한 인식 전환이 나타나고 있고, BBC Worldwide와 BBC Studios의 합병을 통한 글로벌 미디어 복합기업으로의 변화를 시도하는 등 상업적 글로벌 진출을 계속 고도화시켜 나갈 것으로 보인다.

NHK의 경우에도 자회사를 통해 해외에 진출하고 있는데, 콘텐츠 유통을 담당하는 NHK 엔터프라이즈의 경우 다양한 해외 비즈니스를 전개하고는 있으나 적극적인 해외진출 전략이나 활동을 채택하고 있지는 않고 있다. 대신 자회사인 일본국제방송을 통해 NHK월드 JAPAN을 운영하고 있고, 재단법인인 NHK international을 통해 ODA(공적개발원조) 차원에서의 개발도상국 프로그램 제공사업을 추진하는 등 비상업적 해외진출을 추진하고 있다는 점이 특징적이다.

PBS는 PBS Distribution을 통해 글로벌 콘텐츠 유통 사업을 추진해 왔다. 1990년대에는 Turner Home Entertainment 등 글로벌 기업들과의 제휴를 통해 유통 규모를 확대하는 전략을 펴기도 했으나 현재는 PBS Distribution에서 직접 사업을 추진하고 있다.

#### 4.3.2 상품 다각화

글로벌 미디어 기업의 해외진출 전략에서 나타났던 것처럼 공공 서비스 방송사들도 상품 다각화 전략을 펼치고 있는데, 글로벌 미디어 기업과 같은 수준에서 적극적인 전략을 전개하고 있는 곳은 BBC 한 곳이다.

BBC는 콘텐츠 판매 및 제작 영역과, 채널 및 플랫폼 운영과 같은 BBC 브랜드 서비스 영역에서 상품 다각화 전략을 고도화시키고 있다. 이와 함께 크루즈선을 위한 최초의 글로벌 채널 BBC HD의 출시, BBC 인기 프로그램 기반의 라이브 엔터테인먼트 이벤트 개최 등 BBC 콘텐츠를 활용한 새로운 형태의 부가사업에도 진출하고 있는 점이 눈에 띈다. 이러한 전략은 BBC의 수준 높은 콘텐츠를 기반으로 한다는 강점을 잘 활용하고 있는 사례라고 할 수 있다.

NHK는 해외 채널 진출과 콘텐츠 유통사업을 추진하고 있으나, 드라마, 다큐멘터리, 애니메이션 등 프로그램 장르를 다양화하고 있다는 점 외에는 적극적인 상품 다각화 전략은 찾아보기 어렵다.

PBS의 상품 다각화 전략도 인기 드라마, 오락 및 교육용 어린이 프로그램, 서사적 영화, 다큐멘터리와 독립 제작자의 작품 등 프로그램 장르의 다양화에 집중하는 모습이다. 다만 전 세계 방송 및 비방송 단체를 대상으로 실시하는 콘텐츠 라이선싱 중개사업은 다른 공영방송과 차별화되는 전략이었다.

#### 4.3.3 지리적 다각화

BBC의 경우 국내보다는 글로벌 시장에서 다 많은 상업적 수익을 확보하고 있다. BBC의 상업적 활동은 영국 내 BBC의 공공성과 시청자 이익을 최우선으로 해야 한다는 전제에서 출발하기 때문에 국내보다도 해외 지역에 우선권을 두는 지리적 다각화 전략을 적극적으로 펼치고 있다. 지역적으로는 북미지역, 호주 및 뉴질랜드 지역, 기타 세계시장으로 구분하여 진출 방식을 차별화하는 전략을 채택하고 있다.

NHK의 글로벌 진출 전략도 세계시장을 대상으로 하고 있는데, 특히 미국과 유럽에는 현지법인을 설립하여 채널 진출 사업을 추진하고 있다. NHK의 지역적 전략의 특징은 아시아에서의 위상을 높이려는 전략을 채택하고 있다는 점이다.

PBS 역시 전 세계시장을 대상으로 프로그램 공동제작 및 콘텐츠 유통사업을 추진하고 있다. 그러나 현지법인 설립과 같은 고도화 단계에는 이르지 못하고 있으며, 미국에 있는 PBS 내부 조직에서 세계의 각 지역별로 마케팅 활동을 수행하고 있는 수준이다.

#### 4.3.4 콘텐츠 및 채널의 현지화

채널이나 콘텐츠 현지화 전략은 해외진출이 가장 고도화 단계에 와 있는 BBC에서 활발하게 추진하고 있다. BBC의 프로그램과 포맷 현지화 제작은 이탈리아 및 남아프리카 버전의 요리 프로그램을 비롯하여, 인도, 한국, 러시아, 브라질 등에서의 프로그램 현지화 제작 사례가 있다. 또한 프로그램 제작 현지화를 위한 글로벌 제작 네트워크 확장은 LA의 BBC Worldwide Productions 제작 기능 강화, 호주 시드니에서의 비즈니스용 핵심 타이틀 제작 완성, 브라질, 독일, 프랑스, 인도, Nordics Productions 등과의 공동제작 형태에서 나타나고 있다.

NHK의 경우 국제방송인 NHK WORLD-JAPAN이 일본에서 방송을 실시하면서 방송 도달 지역을 대상으로 현지화를 추진하고 있다. NHK WORLD TV는 하루 24시간 영어로, NHK WORLD RADIO JAPAN은 17개 언

어로 방송하고 있다. 그러나 해외 현지 진출 채널인 미국의 TV JAPAN, 유럽의 JSTV는 모두 일본어로 방송하고 있어 현지화는 이루어지지 않고 있는데, 이는 이 채널들이 현지 일본인을 대상으로 서비스하고 있기 때문이다.

PBS의 경우 해외에 진출하고 있는 채널이 없어 현지화 전략에 관한 내용은 찾아볼 수 없다.

#### 4.3.5 콘텐츠 유통 플랫폼의 다변화

BBC와 NHK는 거대 미디어 기업의 경우와 마찬가지로 콘텐츠 소비 패턴의 변화에 맞춰 유통 플랫폼을 다변화시키고 있다.

BBC의 경우 2011년부터 글로벌 디지털 플랫폼을 구축해왔다. 복합장르(multi-genre) 주문형 비디오 서비스(SVOD)로 개발된 BBC Player는 2016년 말 싱가포르에서, 2017년 3월 말레이시아에서 각각 서비스를 시작했다. SVOD인 BritBox는 2017년 7월 미국에서, 2018년 2월 캐나다에서 출시된 이후 2018년 3월 말까지 총 25만 명의 가입자를 확보할 정도로 진출 첫 해에 강세를 보이고 있다. 이보다 앞서 BBC Worldwide가 2011년 7월부터 글로벌 디지털 플랫폼으로 서비스를 시작했던 Global iPlayer는 미국 시장 진입에 성공하지 못한 것이 원인으로 작용돼 실패로 끝났다[20,21]. BBC Worldwide는 Global iPlayer를 통해 BBC 콘텐츠가 세계 시장에 진출할 수 있는 중요한 계기를 마련하고 미디어 시장의 변화에 대응하는 전략적 플랫폼으로 성장시킴으로써 궁극적으로는 새로운 수익 창출의 기회를 마련할 수 있을 것으로 기대하였었다. 이후 BBC Worldwide는 Global iPlayer를 직접 서비스하는 방식 대신 진출 대상 국가의 현지 미디어 기업과 제휴하는 방식으로 전략을 변경하였으며, 이렇게 대체된 방식의 서비스가 VOD 서비스인 싱가포르와 말레이시아의 BBC Player, 미국과 캐나다의 BritBox이다.

NHK WORLD-JAPAN은 TV는 지역에 따라 위성, 케이블 서비스 외에 IPTV 서비스를 추가하고 있으며, 라디오는 단파, 중파, FM, 위성 라디오 및 인터넷 등 다양한 전송 방식을 이용해 방송하고 있다.

PBS의 콘텐츠 유통 플랫폼 다변화 전략은 공식적으로 나타나지 않고 있다.

#### 4.4 EBS의 해외시장 진출 확산 전략 수립을 위한 시사점 (연구문제 4)

EBS가 해외시장 진출 전략을 수립하는 데에 글로벌

미디어 기업들의 전략은 여러 시사점을 제공하고 있다. 그러나 EBS가 보유하고 있는 자원이나 글로벌화에 대한 접근 철학 측면에서 볼 때 글로벌 미디어 기업과 주요 공공 서비스 방송사들의 해외진출 유형이나 단계를 EBS가 그대로 채택하기에는 현실적으로 어려울 것이다. 그럼에도 불구하고 EBS가 글로벌 진출을 통해 성장을 도모하고자 한다면 EBS에 적용이 가능한 상업적 전략들을 찾아내고, 이와 함께 EBS가 공영 교육방송으로서 국제사회에 어떻게 기여할 수 있을 것인가를 모색하는 글로벌 진출 전략의 재구축이 요구된다.

글로벌 미디어 기업과 공공 서비스 방송사들의 글로벌 진출 양상과 전략에서 EBS가 얻을 수 있는 시사점을 정리하면 첫째, EBS가 지속적 성장전략을 추진하기 위해서는 세계시장을 무대로 하는 글로벌 전략의 능동적 재구조화가 필요하다. 기업의 생존과 성장은 불가분성의 관계로, 기업이 글로벌화를 추진하는 이유는 글로벌 전략의 추진을 통해 글로벌 경쟁우위의 원천을 확보하고 기업의 성과를 높이기 위해서 기업이 생존을 할 수 있기 때문이다. 미디어 기업들도 1990년대 이후 진행된 세계화의 영향으로 사업 영역을 글로벌 공간으로 확대해 왔으며, 해외 공공 서비스 방송사들도 자회사를 활용하여 다양하고 적극적인 전략으로 해외시장에 진출하고 있다.

EBS도 이미 프로그램 수출, 공동제작, 해외채널 진출, 개발도상국에 대한 교육방송 모델 진출 등 다양한 형태의 글로벌 진출을 추진해 왔다. 그러나 EBS가 동원할 수 있는 인적·물질 자원의 부족과 경영진이 교체될 때마다 글로벌화에 대한 철학이 달라짐으로써 해외진출 단계를 발전적으로 높여 나가지 못하고 있다. 이러한 여건에서도 EBS의 강점으로 평가되어 온 다큐멘터리와 교육 콘텐츠 영역에서 글로벌 미디어 시장 진출을 전제로 한 전략의 재구조화를 시도한다고 하면 그 성공 가능성은 높다고 전망할 수 있다.

여기에 교육 한류를 기반으로 한 한국 교육방송 시스템의 개발도상국 전수사업 전개는 성공 가능성이 높은 사업 다각화 전략이다. 기본적으로 한국의 교육발전 성공 경험이 세계적인 모범 사례로 주목받은 지가 오래됐고, 최근 한류의 세계화가 장기적 양상으로 진화되고 있으며, 미디어 역류(contra-flow) 현상들이 글로벌 미디어 현상(global media statusquo)으로 나타나고 있는 점은 EBS의 해외진출 확산에 기회요인으로 작용할 수 있기 때문이다.

둘째, 미디어 기업들의 글로벌화 요인은 영리 목적 기업이나 공공 서비스 방송사들 공통적으로 경제적 활동

기회의 확대라는 점이다. 영리 목적의 미디어 기업들이 기업 성장을 위해 글로벌 공간으로 사업 영역을 확대하는 전략은 당연한 일이겠으나, 공공 서비스 방송사들의 해외진출과 사업다각화가 상업적 수익 확대를 위한 목적에서 시작되었다는 점은 EBS에 시사하는 바가 크다.

EBS를 둘러싼 어려운 재정적 여건은 EBS가 '정부 전액 출자기관'으로 존재하는 이상 수신료나 정부기금 지원 제도 개선을 통한 해결이 우선되어야 할 것이다. 그러나 앞에서 살펴본 대로 세계 최고 수준의 공공 서비스 방송사들의 경우에도 '공영방송의 보호'라는 방송구조적 측면에서의 해결책에만 의존하던 시기가 지났다는 점에서 EBS의 공적재원을 중심으로 한 재원확보 전략은 패러다임의 변화가 필요해 보인다. 특히 방송 프로그램 제작 방향과 지원금 폐지 압박으로 인해 연방정부와 갈등을 겪어왔고, 현재에도 상업 미디어들의 확장 추세 속에서 공영방송으로서의 고유 영역과 역할이 사라짐으로써 그 존재가치에 대한 논쟁이 일고 있는 미국 PBS의 사례는 EBS에 의미 있는 메시지가 될 수 있다.

셋째, 해외 주요 공공 서비스 방송사들이 공적 책무 이행을 위해 개발도상국 지원사업을 실시하고 있다는 점도 EBS에게는 중요한 시사점이 될 것이다.

BBC는 BBC Media Action을 통해, NHK는 NHK international을 통해 개발도상국 지원사업에 진출하고 있다. BBC는 영국 정부, 민간자선단체는 물론 미국과 스웨덴의 국제지원기구로부터 다양한 자금을 지원받아 교육방송과 관련된 개발원조사업을 수행하고 있다. NHK는 일본국제협력기구(JICA)의 공적개발원조(Official Development Assistance, ODA) 수단을 이용해 국제사회에 기여하고 있다. BBC와 NHK의 개발도상국 지원 사례로 볼 때 EBS가 한국 정부의 ODA 자금을 활용하거나 해외시장 진출 또는 확장을 도모하고 있는 기업과 제휴하여 한국 교육방송 운영 경험을 개발도상국에 전수하는 사업은 EBS의 글로벌 진출 확산에 경쟁력 있는 대안이 될 수 있을 것이다.

넷째, 글로벌 미디어 기업의 성장 배경에는 국가정책과 지원이 자리하고 있다는 점이다. 글로벌 미디어 기업의 성장과정을 살펴보면 단순히 기업의 경제적 동기에서만 이루어진 것이 아니라 국가의 정책과 지원이 함께 작용해 왔다는 중요한 사실을 발견할 수 있었다. 많은 국가들이 콘텐츠 산업 진출 지원 전략을 펼치는 이유는 방송 콘텐츠 수출이 단순히 경제적인 이익을 넘어 국가 간 문화, 역사, 언어 교류를 통해 긍정적인 이미지 형성에 기여하기 때문이다[22].

미국의 경우 미국 정부는 국내 정책, 다국적 협정 및

국제기구를 통해 미디어 복합기업들이 세계적으로 확장하는 데에 유리한 여건이 조성되도록 지원해왔으며, 이에 대응해 미국에 기반을 둔 다국적 미디어 기업들은 법인세, GDP/R&D 출연금 및 미국 내 일자리 창출 형태로 국가에 기여하고 있다[23]. 세계의 다른 나라들도 자국 시장 보호정책과 콘텐츠 산업 진흥 정책을 활발히 추진하고 있다. 중국과 EU의 구글의 독주에 대한 견제 정책이나, 카타르의 알자지라(Al-Jazeera), 중국의 CCTV(CCTV News, 현재의 CGTN NEWS), 일본 문화와 미디어(manga 및 anime), 브라질 텔레노벨라와 글로보TV, 한국 문화와 미디어(한류) 및 인도 영화산업 등은 모두 국가가 정책적으로 지원하고 육성하고 있는 사례들이다.

우리나라에서도 정부의 방송영상 콘텐츠 산업 진흥 정책에 의한 지원사업은 물론 개발도상국들에 대한 교육역량 강화 지원 협력사업에서 EBS를 적극적으로 활용하는 정책 마련이 필요하다. 이를 위해서는 EBS 스스로 상업적·공적 측면을 망라한 종합적인 글로벌 진출 전략의 재구조화가 선행돼야 하고, 정부의 미디어·콘텐츠 산업 관련부처나 교육 ODA사업 추진기관과의 상시적인 협력 체제 구축을 위한 경영 판단 및 전략이 필요하다.

## 5. 결론 및 제언

### 5.1 연구결과 요약 및 제언

이 연구는 EBS의 성장 전략으로서 적극적인 해외진출과 시장 개척이 시급하다는 점에 주목하고, 글로벌 미디어 기업과 해외 주요 공공 서비스 방송사들의 해외진출 전략의 특징을 살펴봄으로써 EBS의 해외진출 전략 수립에 어떠한 시사점을 얻을 수 있을 것인가에 대해 살펴보았다.

연구 결과, 글로벌 미디어 기업들은 기업의 성장과 생존을 위해 해외시장 진출을 추진하고 있었으며, 이들의 글로벌화 요인은 영리 목적 기업이나 공공 서비스 방송사들 공통적으로 경제적 활동 기회의 확대였다. 또한 글로벌 미디어 기업들의 성장 배경에는 국가정책과 지원이 자리하고 있었다.

특히 해외 주요 공공 서비스 방송사들은 공공매체로서 상업적 활동의 한계에도 불구하고 사회사를 통한 해외진출을 추진하면서 상품 다각화와 지리적 다각화와 같은 사업 다각화 전략을 적극적으로 펼치고 있었다. 아울러 이들은 공적 책무 이행을 위해 개발도상국 지원사업을 실시하고 있었다.

글로벌 미디어 기업과 해외 주요 공공 서비스 방송사들의 사례에서 나타난 해외진출 양상이나 전략을 EBS가 그대로 도입하기에는 어려운 일이다. 그러나 EBS가 재도약의 변곡점을 마련하여 지속가능한 발전을 도모하기 위해서는 세계시장을 무대로 하는 글로벌 전략의 능동적 재구조화가 필요하다.

EBS 해외진출의 방향성은 주요 미디어 기업들과 해외 공공 서비스 방송사들의 사례 분석에서 도출된 시사점에서 잘 나타나고 있는데, 이를 정리하면 상업적 사업다각화와 공영방송으로서 공적 책무 이행 등 두 가지 측면 모두에서 접근해야 한다는 결론에 도달하게 된다.

먼저 사업다각화 측면에서의 글로벌 진출 확산의 필요성을 살펴보면, 해외 공공 서비스 방송사들은 부족한 재원을 충당하기 위해 사업다각화 전략을 펼치고 있으며, 여기에는 해외진출을 통한 경제적 기회 확대가 중요한 전략 중의 하나라는 점이 확인되었다. 특히 BBC와 PBS의 공적재원 사용에 대해 일고 있는 일련의 도전들은 EBS가 공적재원 확충 방안을 계속 추진하면서 동시에 사업다각화를 통한 기업 성장 전략을 추구해야 한다는 필연성을 제시하고 있다.

다음으로 공영방송으로서 공적 가치와 책무 측면에서의 글로벌 진출 확산의 필요성은 해외 공영방송사들이 상업적 해외진출과 함께 국제사회 기여 차원에서 개발도상국 지원 사업을 추진해왔다는 데에서 찾아볼 수 있다. 특히 BBC와 NHK가 개발도상국 지원사업을 활발하게 추진할 수 있는 배경에는 이들 방송사가 학교방송을 실시하는 세계적인 대형 방송사라는 점이다.

EBS는 회사의 자본금을 정부가 전액 출자한 공영 교육방송이라는 점, 전체 채널 운영 및 콘텐츠 제작 물량에서 학교교육 프로그램이 차지하는 비율이 매우 높다는 점, 한국의 교육방송이 선진국의 원조에 의해 학교방송을 도입하고 발전시켜 나갈 수 있었다는 점에서 EBS 역시 국제사회의 교육발전 기여라는 공적 책무를 지니고 있다고 볼 수 있다.

EBS의 해외진출 확산은 단계적 전략을 채택하는 것이 현실적이다. 그것은 앞서서도 언급한 것처럼 EBS가 글로벌 미디어 기업이나 주요 공공 서비스 방송사와 같은 수준에서 해외진출을 시도하고 전략을 전개하기에는 이에 소요되는 인적자원(글로벌 역량) 및 물적자원(소요재원)의 동원에 한계가 있기 때문이다.

따라서 현재 EBS의 입장에서는 학교교육방송 운영 경험이라는 경쟁우위 요인을 기반으로 국가정책과 지원을 동원하는 한국 교육방송 시스템의 개발도상국 진출 사업

전개를 EBS의 해외진출 확산 전략으로 우선 채택하는 방안을 제안한다. 이와 함께 개발도상국 전수사업을 EBS 해외진출 확산의 핵심사업으로 발전시키기 위해 다음과 같은 접근방법을 제시한다.

첫째, EBS의 국제사회 공헌 차원의 개발도상국 진출은 KOICA ODA 또는 EDCF 사업 발굴을 통한 공적개발원조(ODA) 체제의 활용을 적극적으로 추진해야 한다. 나아가 EBS가 정부의 교육 ODA 사업에 참여하기 위해서는 유엔의 2030 지속가능개발목표(Sustainable Development Goals, SDGs)의 교육분야 의제와 부합되는 프로젝트를 발굴하여 개발도상국 진출 전략을 수립해야 할 것이다.

둘째, EBS의 개발도상국 진출은 우리나라 교육 ODA 추진체제에 참여하는 정부부처, 대학, 연구기관 및 유관 기관들과 연계·협력체계를 구축해 진출하는 것이 필요하다. 원론적으로 교육방송은 개발도상국의 교육기회 확대나 교육 역량 강화를 위해 활용되는 수단으로서 기능하게 되므로 사업 대상인 “교육” 관련 전문 기능이 수반되어야 한다. 또한 개발도상국 지원사업은 많은 시간과 노력이 요구되는 사업으로, 국가정책과의 부합 여부, 자금 확보 가능성, 지원사업의 콘텐츠 선정, 전문인력 양성, 현지 사업추진 환경 등 고려해야 할 요소들이 매우 많다. 따라서 교육과 방송의 전문성 확보는 물론 다양하고 복잡한 국가 간 사업의 프로세스를 EBS가 독자적으로 해결하는 것은 사실상 어려운 일일 것이므로, 사업 기획 단계에서부터 교육 ODA 사업추진 기관들과의 연계·협력체계 구축이 동반되어야 한다.

지금까지 살펴본 것처럼 EBS의 글로벌 진출에 대한 필요성은 상업적 측면과 공공적 측면에서 모두 나타난다. 실제 해외진출 과정에서는 사업추진의 우선순위, 용이성, 성과 달성 가능성 등 여러 가지 요소들을 검토하여 두 가지 측면 중 어느 하나를 택하거나 아니면 동시에 추진할 수도 있다. 이러한 맥락에서 미디어 조직은 미디어의 세계화 시대에 기업의 사회적 책임이라는 목표를 달성하기 위해 이윤추구 동기(profit motive)와 서비스 동기(service motive) 사이에서 균형을 맞추는 것이 요구된다는 라비와 구루(Ravi & Guru)의 주장을[2] 귀담아 들을 필요가 있다.

## 5.2 연구의 한계 및 후속연구의 방향

이 연구는 여러 한계점을 가지고 있다. 우선 이 연구는 EBS 해외진출 확산의 방향성을 모색하는 데에 목적을 둔 기초연구이므로 EBS의 글로벌화 전략과 현재의 실태를

반영한 구체적인 해외진출 전략은 제시하지 않고 있다는 점이다. 아울러 글로벌 미디어 기업의 현황과 전략을 전반적으로 다룬 국내 연구가 2010년대 초반까지 이루어진 것들이 대부분이어서 최근의 변화된 상황들을 반영하여 분석하는 데 어려움이 있었다. 또한 해외 주요 공공 서비스 방송사들의 해외진출 전략 분석에서도 미디어 기업 경영 차원에서 이들 방송사를 연구한 학술 논문이 많지 않아 주로 방송사들의 웹사이트와 연차보고서 등에 의존할 수밖에 없어 학문적 접근이 미흡하였다.

따라서 이 연구에서 도출한 EBS 해외진출 확산 전략의 방향성과 접근방법을 토대로 종합적인 진출 전략을 제시하는 후속 연구가 이루어져야 할 것이다. 이 후속 연구에서는 격동하는 글로벌 미디어 시장에 대비하는 글로벌 미디어 기업과 공공 서비스 방송사들의 최근 동향과 전략들에 대한 심층적 분석과 함께, EBS의 글로벌 진출 과제와 경쟁우위 요인 분석, 한국 교육방송 시스템의 개발도상국 수요 분석 등과 같은 다양한 주제를 다루는 것이 필요하다.

## REFERENCES

- [1] S. Chan-Olmsted & B. Chang. (2003). Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants. *Journal of Media Economics*, 16(4), 213-233.
- [2] B. K. Ravi & B. P. Guru Mahesh Chandra. (2016). Theoretical foundations of globalization and media management: A new perspective. *Educational Research International*, 5(4), 22-32.
- [3] Korea Information Society Development Institute. (2005). *The rise of transnational media companies and the response of Korea*. Gwacheon : KISDI.
- [4] J. Lule. (2012). *Understanding media and culture: An Introduction to mass communication*. Boston, MA : FlatWorld.
- [5] J. K. Lyons. (2005). Media globalization and its effect upon international communities: Seeking a communication theory perspective [On-Line]. *Global Media Journal*, 4(7), Retrieved from. <http://www.globalmediajournal.com/open-access/media-globalization-and-its-effect-upon-international-communities-seeking-a-communication-theory-perspective.php?aid=35155>
- [6] Y. K. Ha. (2008). *Globalization strategy and tasks of domestic media companies*. Seoul : Korean Broadcasting Institute.
- [7] Globalization of Media Industries. (n.d.). *Encyclopedia of communication and information*. Retrieved April 26, 2018 from Encyclopedia.com: <http://www.encyclopedia.com/media/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/globalization-media-industries>
- [8] A. H. Arsenault & M. Castells. (2008). The structure and dynamics of global multi-media business networks. *International Journal of Communication*, 2, 707-748.
- [9] Y. K. Ha & E. K. Cho. (2008). *A study on the promotion of global media companies*. Seoul : Korean Broadcasting Institute.
- [10] J. M. Lavine & D. B. Wackman. (1988). *Managing media organizations: Effective leadership of the media*. New York : Longman.
- [11] Institut für Medien- und Kommunikationspolitik(IfM). (2017. 10. 20). Ranking- Die 100 größten Medienkonzerne 2017. Retrieved from <https://www.mediadb.eu/de/datenbanken/international-e-medienkonzerne.html>
- [12] W. J. Park. (2014). M&A cases and implications for global media companies. *Trends and Perspectives*, 78, 58-70. Naju : Korea Communications Agency.
- [13] M. H. Lee. (2015). Business strategy for media companies. *Media Management: Theory and Practice*, 124-144. Paju : Hanul Books.
- [14] J. H. Lee. (2007). Global value chain and internationalization of SMEs. *SCIENCE AND TECHNOLOGY POLICY*, 17(2), 50-63.
- [15] BBC. (2018). *BBC Annual report and accounts 2017/18*. Retrieved from [http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/reports/pdf/bbc-annualreport\\_201718.pdf](http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/reports/pdf/bbc-annualreport_201718.pdf)
- [16] NHK. (2018). *NHK Heisei 30 fiscal year budget, business plan and financial planning data*. URL: <https://www.nhk.or.jp/pr/keiei/yosan/index.html>
- [17] NHK. (2018). *Heisei 29 fiscal year financial statements*. URL: <https://www.nhk.or.jp/pr/keiei/kessan/new.html>
- [18] [www.pbs.org/about/about-pbs/](http://www.pbs.org/about/about-pbs/)
- [19] Sir H. Stringer. (2014). *2022: Towards 500 million*. Retrieved from <http://downloads.bbc.co.uk/mediacentre/howard-stringer-report.pdf>
- [20] Engadget. (2015. 5. 12). BBC shuts down iPlayer service for subscribers outside the UK [On-Line]. Retrieved from <https://www.engadget.com/2015/05/12/bbc-iplayer-shutdown-outside-the-uk/>
- [21] hdtvtest. (2012. 8. 11). BBC iPlayer global app hits the wall in USA [On-Line]. Retrieved from <https://www.hdtvtest.co.uk/news/bbc-iplayer-global-app-usa-201208112096.htm>
- [22] K. C. Lee. (2011). *Global strategic direction and policy*

*task of broadcasting contents industry*. Seoul : International Trade & Business Institute.

- [23] O. Katerji. (2014). Why US media conglomerates will continue to dominate the global media landscape in the 21st century, though at a diminishing rate [On-Line]. *ResearchGate*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/261991965\\_Why\\_US\\_Media\\_Conglomerates\\_Will\\_Continue\\_To\\_Dominate\\_the\\_Global\\_Media\\_Landscape\\_in\\_the\\_21\\_st\\_Century\\_But\\_Only\\_So\\_At\\_a\\_Diminishing\\_Rate](https://www.researchgate.net/publication/261991965_Why_US_Media_Conglomerates_Will_Continue_To_Dominate_the_Global_Media_Landscape_in_the_21_st_Century_But_Only_So_At_a_Diminishing_Rate)

손 홍 석(Son, Hong Seok)

[정회원]



- 2016년 8월 : 한양대학교 미디어 커뮤니케이션학과 (박사수료)
- 2012년 5월 ~ 2015년 5월 : EBS미디어 대표이사
- 2019년 1월 ~ 현재 : 엠앤이월드와이드 대표
- 관심분야 : 미디어산업, 미디어교육, 교육방송

· E-Mail : sonhsk1@naver.com

황 상 재(Whang, Sang Chai)

[정회원]



- 1992년 5월 : 텍사스오스틴대학교 대학원 (방송학 박사)
- 1995년 3월 ~ 현재 : 한양대학교 미디어커뮤니케이션학과 교수
- 관심분야 : 미디어산업 및 경영, 사이버커뮤니케이션

· E-Mail : powel2@naver.com