

2014 한국경영학회

제2회 창조경제활성화 포럼

글로벌 경쟁 시대의 문화산업 육성 방안

2014.11.13

서울대학교 경영대학
이동기 교수

목 차



I. 문화 콘텐츠 산업 = 글로벌 산업

II. 중국 및 주요 선진국의 문화 산업 관련 정책 현황

III. 우리나라 문화 콘텐츠 산업 대응 방안

IV. 결어

문화 콘텐츠 산업의 전략적 중요성

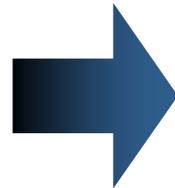
- 문화콘텐츠는 차세대 신성장 동력 산업

- 문화콘텐츠 산업은 경제사회적 파급효과가 큼

- 시장 개방 확대에 따른 산업구조 선진화 시급

문화 콘텐츠 산업의 구조적 특징

- 수요의 불확실성이 높고 성공과 실패간 차이가 매우 큼
- 고정비의 비중이 크고 한계비용은 거의 없음
- 규모의 경제와 범위의 경제가 큰 고위험-고수익 사업
- 효율성과 창의성의 조화가 중요



- 수직 계열화
- 수평 다각화
- 글로벌화

문화 콘텐츠 산업의 구조적 특징

- 문화 콘텐츠 산업은 글로벌 산업이다
- Global Players와 Niche Players의 공존

문화 콘텐츠 산업의 구조적 특징

- <해리포터>는 영국 영화일까,
미국 영화 일까?

주요 미디어 기업들의 성장 전략

주요 미디어 기업들의 다각화 및 글로벌 진출 현황

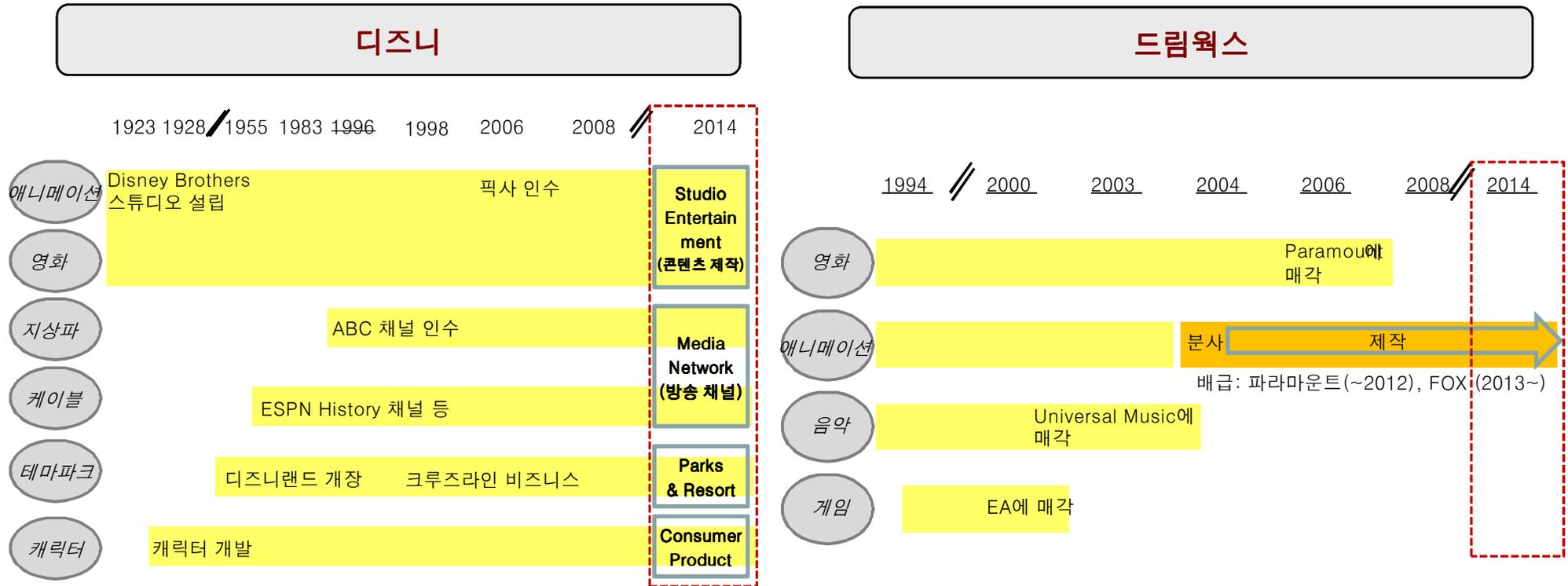
기업	콘텐츠				플랫폼			신규플랫폼		글로벌 진출 국가 수 ¹⁾
	TV제작	영화	서적/출판 신문/잡지	음악	TV채널	극장	테마파크	인터넷	모바일 및 기타	
월트디즈니(미국)	○	○	○	○	○	X	○	○	○	166
비아컴(미국)	○	○	X	○	○	○	○	○	○	160
비방디(프랑스)	○	○	○	○	○	X	X	○	○	77
베텔스만(독일)	○	X	○	○	○	X	X	○	○	50
완다(중국)	○	○	○	○	X	○	○	○	○	3

1) 각 사 Annual Report, 2013년 말 기준

2) 완다의 경우는 문화콘텐츠 산업 분야를 중심으로 AMC 인수를 통한 캐나다, 미국 진출 카운팅

디즈니 VS 드림웍스

디즈니와 드림웍스의 사업 구조



- 방송, 영화, 케이블 등으로 적극적 확장을 통해 OSMU 활용과 안정적인 투자가 가능한 구조를 구축한 디즈니는 글로벌 미디어 그룹으로 성장
- 반면, 슈렉, 쿵푸팬더 등 다수의 대형 흥행작을 보유했음에도 불구하고, 배급과 제작을 분리하는 등 제작 중심의 전략을 취한 드림웍스는 리스크를 헛지 하기 힘들었고, 최근 잇단 콘텐츠 흥행 실패로 경영이 악화되면서 대규모 구조조정 및 인터넷 TV (Awesomeness TV, 2013년) 인수 등 OSMU를 위한 다각화 모색 중

아마존의 콘텐츠 사업전략

아마존의 문화 콘텐츠 사업 구조

업체	플랫폼						콘텐츠				
	TV 채널	IT			극장	신문/ 잡지/ 출판 등 전통 미디어	방송	영화	음악	게임	교육 등 기타
		온라인 미디어1)	인터넷	SNS /모바일							
아마존	X	○	○	X	X	○	○	X	○	○	X

1) 온라인 미디어 플랫폼은 영화, 드라마, 예능 프로그램 등 미디어 콘텐츠 유통을 전문으로 하는 플랫폼을 의미하며 전자상거래부터 각종 포털 서비스를 아우르는 인터넷 플랫폼과 분리하여 구분

- 기존 전자상거래를 통해 확보한 막대한 고객 pool을 바탕으로 PIV와 Fire TV 등 콘텐츠 유통 플랫폼 출시
 - PIV는 2011년 론칭한 동영상 스트리밍 및 다운로드 서비스로 현재 4만 여편의 영화·TV 에피소드를 제공하고 있으며 2014년 4월에는 HBO 독점 공급 계약 체결
 - Fire TV는 애플TV와 구글의 크롬캐스트에 대응하여 출시한 세톱박스 시스템으로 PIV가 보유한 콘텐츠 뿐 아니라 넷플릭스나 훌루 플러스 등 타사 서비스와도 호환이 가능

- 자사 플랫폼 차별화를 위해 2010년 Amazon Studios를 설립하고 콘텐츠 자체 제작까지 돌입
 - 2013년 4월부터 1차 파일럿 시즌을 뒤로 2014년 2월부터 2차 파일럿 시즌이 시작되었으며 총 6개의 파일럿 작품이 제작될 예정
 - 자체 제작한 Transparent 는 출시 이후 PIV 비디오 순위 1위에 올라 시즌 2 제작이 예정
 - 아마존이 2013년 한 해 콘텐츠 자체 제작에 투자한 금액은 10억 달러에 달함
 - 미디어 비평가 제이슨 린치(Jason Lynch)는 아마존이 자체 제작 드라마 시리즈로 약 2천만 명의 시청자를 확보할 것으로 전망

중국 뉴미디어 기업들의 콘텐츠 전략

중국 IT 기업들의 미디어 콘텐츠 업체 M&A 현황

	주요 사업 영역	온라인 미디어 플랫폼	콘텐츠 수급을 위한 주요 M&A
알리바바	전자상거래	YuKou Tudou (동영상 포털) Xiami (모바일 음악 서비스)	<ul style="list-style-type: none"> - Tutor Group (온라인 교육 콘텐츠) - China Vision Media Group (방송 · 영화 제작)
바이두	검색 엔진	UiTV(인터넷 TV 플랫폼) iQiyi (동영상 포털)	<ul style="list-style-type: none"> - Anjoke.com (부동산 정보) - Qunar (여행 정보)
텐센트	SNS		<ul style="list-style-type: none"> - Huayi Brothers Media (방송 · 영화 제작) - Beijing Manyongu Info Tech (온라인 게임 개발) - China Vision (방송 · 영화 제작 및 배급)

중국 뉴미디어 기업들의 콘텐츠 전략

중국 IT 기업들의 문화 콘텐츠 사업 구조

업체	플랫폼						콘텐츠				
	TV 채널	IT			극장	신문/ 잡지/ 출판 등 전통 미디어	방송	영화	음악	게임	교육 등 기타
		온라인 미디어1)	인터넷	SNS /모바일							
알리바바	X	○	○	○	X	X	○	○	○	○	○
바이두	X	○	○	○	X	X	X	X	X	X	○
텐센트	X	X	○	○	X	X	○	○	○	○	○

1) 온라인 미디어 플랫폼은 영화, 드라마, 예능 프로그램 등 미디어 콘텐츠 유통을 전문으로 하는 플랫폼을 의미하며 전자상거래부터 각종 포털 서비스를 아우르는 인터넷 플랫폼과 분리하여 구분

- 알리바바는 중국 최대 전자상거래 기업으로 2014년 4월 중국판 Youtube인 Youkou Tudou를 인수하고 종합엔터테인먼트 회사 China Vision Media Group에 투자하여 콘텐츠 수급에 나섬
- 바이두는 UiTV, iQiyi와 PP TV의 온라인 비디오 부문을 인수하여 강력한 모바일 미디어 플랫폼을 구축한 후 현재 콘텐츠 제작의 수직계열화에 박차를 가하고 있음
- 텐센트는 SNS를 기반으로 한 게임에 상대적으로 더 집중하고 있는 상황이나, 방송 콘텐츠 및 영화 제작사인 Huayi Brothers Media도 보유함으로써 콘텐츠 제작 기반도 확보한 상황

목 차

I. 문화 콘텐츠 산업 = 글로벌 산업



II. 중국 및 주요 선진국의 문화 산업 관련 정책 현황

III. 우리나라 문화 콘텐츠 산업 대응 방안

IV. 결어

중국의 문화산업 육성 정책

중국의 문화산업 육성 정책

A. 인프라

핵심 역량을 가진 대형 문화기업을 육성하고 문화산업 발전을 이끄는 주도적 역할 부여

- 비국유, 비공유제 문화기업에 대해서도 자본보조, 융자, 세금우대, 토지 사용 등에서 국유 기업과 동등하게 대우하고 시장에서 공정하게 경쟁할 수 있는 시장 환경 조성
- 경쟁력 있는 문화기업들이 소유구조, 지역, 산업 영역을 뛰어넘어 상호 유대하고 결합할 수 있도록 지원하고, 국제 경쟁력과 브랜드를 갖춘 문화 대기업을 육성

B. 소비

문화 콘텐츠 소비 유도를 위해 소비 환경 개선 및 재정적 지원

- 문화소비 보조금 정책을 통해 문화소비 확대를 유도
- 상업적 공연에 일정 수량의 저가 티켓을 배분하여 문화소비를 확대

C. 창작

재정지원을 통한 창의적 작품의 활발한 생산 유도

- 문화산업 발전전용자금과 국가유관 문화예술기금을 통해 창의적 문화상품 생산 지원

D. 글로벌

중국의 대표하는 문화기업과 문화상품의 글로벌 시장 진출 지원

- 문화상품과 서비스 수출을 촉진하기 위한 해외 진출 지원 데이터 베이스 구축
- 문화기업이 독자적 혹은 합작, 주식투자 주식 참여 등을 통해 해외 문화산업에 진출하는 것을 권장

중국의 문화산업 육성 정책

[참고] 중국 12·5 계획기간 문화산업 배증 계획 주요 내용

발전방향	주요목표	10가지 임무
<ul style="list-style-type: none"> · 공익성 문화산업과 수익성 문화산업이 상호보완적 관계로 발전 · 중대 프로젝트 전략을 실시하여 문화산업의 구조조정 및 고도화 촉진 · 문화산업의 자원배분에 시장기능 도입 · 차별화된 지역 문화산업 발전전략을 실시 	<ul style="list-style-type: none"> · 문화산업의 <u>부가가치 연평균 증가율 20% 이상 유지</u> · 문화 창조능력 <u>높여 문화상품과 문화 서비스를 다양화하여 국민 후생 향상에 기여</u> · 문화산업의 <u>일자리 창출능력 제고</u> · <u>문화산업 소비 확대</u>로 내수 진작에 중요한 역할 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 문화산업 선도기업 육성 산업 영역 간 결합을 지원하고 산업 발전을 이끌 현대적 기업제도 가진 문화 대기업 육성 2) 문화산업 발전모델 전환 산업단지 형태로 개발 및 타산업과 융합 촉진 3) 문화산업 입지 최적화 도농간 문화 소비 격차 해소 4) 문화상품 창작지원 5) 문화소비 확대 극장 등 인프라 확충 6) 문화산업의 과학기술적 혁신 추진 7) 중대 프로젝트 전략 실시 산업 전반의 수준을 향상시키는 정부 주도의 대규모 프로젝트 실시 8) 건전한 투융자 시스템 구축 9) 문화산업 인재 육성 10) 문화산업의 해외진출 지원

자료: 대외경제정책연구원, 북경 사무소 브리핑, 2012년 5월23일

중국 완다 그룹의 사례

완다 그룹의 엔터테인먼트 사업 진출 현황

시기	사업	주요 내용
2005년	극장	워너 브라더스(Warner Bros International Cinemas)와의 제휴로 극장사업 시작
2007년	Media(출판)	중국에서 가장 인기 있는 영화잡지인 'Popular Cinema' 를 인수하며 출판사업 시작하여 주간지 China Times, Financial Weekly, 월간지 Global Business 등도 발간
2010년	테마파크	중국 전역에 10개 테마파크 조성을 계획 중이며, 2015년 난창(南昌) 지역에, 2016년에는 칭다오(靑島)와 허페이(合肥) 지역에, 2017년에는 우시와 하얼빈(哈爾濱)에 테마파크가 오픈
2010년	가라오케	중국 최대 가라오케 체인인 슈퍼스타(SuperStar)를 소유하고 있으며 2013년 현재 76개의 가라오케를 보유하고 있으며, 2015년까지 130개로 확장할 예정
2010년	공연	미국의 Franco Entertainment Group과 Joint Venture를 설립하며 무한, 다렌, 삼아 등 지역 중심으로 무대 공연 사업 시작
2011년	영화/TV 제작	2007년 다렌 지역에서 프로덕션 사업 테스트 후, 2011년부터 영화 및 TV 프로덕션 사업 본격 시작하였고, 현재까지 총 7편의 영화를 제작했으며, 향후 매년 10편 이상의 영화 및 TV시리즈를 제작할 계획
2012년	극장 (글로벌)	美 극장 체인 AMC 엔터테인먼트를 인수하며 글로벌 시장 진출
2013년	영화제작 스튜디오	중국 칭다오 지역에 '칭다오 오리엔탈 무비 메트로폴리스' 를 조성 중 - 세계 최대 규모인 면적 10만㎡짜리 영화 제작 스튜디오를 비롯해 세계 최초 상시 수중 스튜디오, 영화관, 리조트 호텔, 요트클럽, 국제병원, 쇼핑센터, 레스토랑 거리 등이 들어설 예정 - 2016년 6월 1단계 공사를 완료한 뒤 2017년 6월 본격 개장하는 것이 목표

- 美 최대 극장 사업자인 AMC 인수를 통해 극장 사업의 글로벌 진출 및 배급 시장에서의 영향력 확대 기대
- 칭다오 무비 스튜디오까지 완공될 경우 중국 뿐 아니라, 美 할리우드의 영화 제작 부문에 까지 영향력 확대가능성
- 최근에는 유럽 극장 사업자 인수를 위해 오데온&UCI 시네마스 홀딩스 등과 협상을 진행하며 글로벌 진출 가속화

주요 선진국들의 규제완화 정책

주요 선진국들의 미디어 관련 규제완화 정책

국가	주요 정책	주요 내용
독일	미디어 소유규제 기준을 기존 지분률 대신 시청자 점유율로 변경	<ul style="list-style-type: none"> - 미디어 소유 규제 기준을 기존 지분율 대신 시청자 점유율 30%로 지정 - 30%를 넘지 않는 미디어 그룹의 수평적, 수직적, 혼합적인 결합을 통한 수익 추구 가능
영국	두 차례에 걸친 방송 관련 법안 수정으로 급변하는 미디어 환경에 적합한 규제 완화 정책 도입	<ul style="list-style-type: none"> - 기존 지분 중심에서 시청자 점유율²⁾로 규제 기준 변경해 미디어 기업과 이종 기업들간의 교차 소유 허용(1996년 방송법 개정) - 방송통신 융합에 맞추어 교차소유 관련 규제 완화²⁾의 폭을 더욱 확대(2003년 커뮤니케이션법 도입)
일본	방송지주회사의 매스미디어 집중배제원칙 ³⁾ 특례 적용	<ul style="list-style-type: none"> - 기존 1개 사업자가 소유 및 지배할 수 있는 방송국 개수를 12개까지 보유 가능 - 위성방송사업자를 자회사로 보유 가능

- 1) 시청자 점유율은 12개월 동안의 평균 시청률을 의미하며, 연평균 30%의 시청자 점유율에 도달할 경우 지배적인 의견 세력이 존재하는 것으로 규정
 2) 1996년 방송법 개정 당시 케이블 사업자의 시청자 점유율 상한은 15%였으나, 2003년 커뮤니케이션법 도입으로 상한 규정 철회
 3) 매스미디어 집중 배제의 원칙이란, 1개 사업자가 소유 또는 지배할 수 있는 방송국 개수를 제한함으로써 ‘3사업(신문, TV, 라디오) 지배금지’, ‘복수국 지배 금지’ (동일지역 2개 이상 방송사 소유 금지)를 근간으로 각 매체간의 교차 소유 및 외국 소유 등을 규제

목 차

I. 문화 콘텐츠 산업 = 글로벌 산업

II. 중국 및 주요 선진국의 문화 산업 관련 정책 현황



III. 우리나라 문화 콘텐츠 산업 대응 방안

IV. 결어

대형 글로벌 미디어 기업 육성

글로벌 미디어 기업의 실적 비교 (2013)

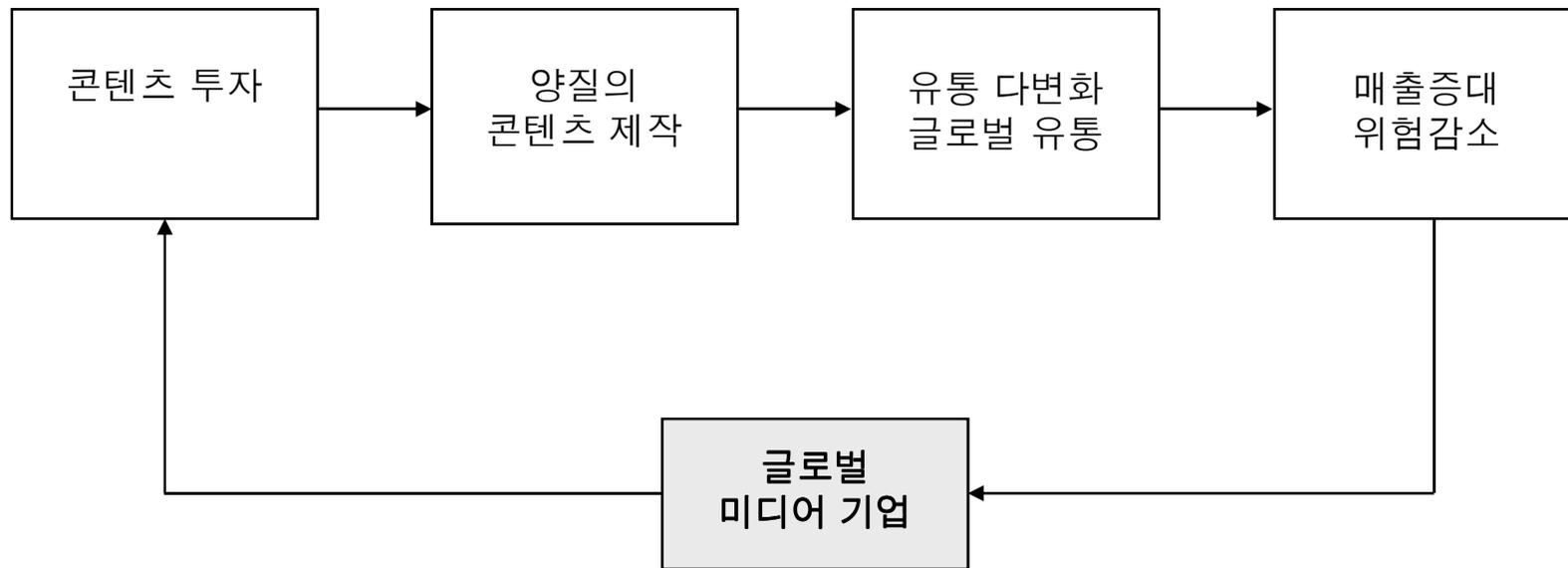
구분	글로벌 6대 미디어 그룹						국내	
	Comcast	Walt Disney	News Corporation	Time Warner	Viacom	Sony	SBS	CJ
매출액	70.8	49.3	39.7	35	31.8	11.1	1.2	3.7
영업이익	14.9	10.5	8.3	7.4	7.8	0.8	0.06	0.21

자료: 각 사 Annual Report 기준
 주) 2013년 연평균 환율 적용(1달러=1095.04원)
 SBS는 SBS(주), SBS 미디어홀딩스 합산
 CJ는 CJ E&M, CGV, 헬로비전 합산

- 국내 미디어 기업은 글로벌 미디어 기업들과 경쟁하기에는 현격한 규모의 차이 존재
 - 미국의 최대 미디어 그룹인 Comcast 와 국내 최대 미디어 기업인 CJ E&M의 매출액은 약 20배에 달하는 격차가 존재

글로벌화가 중요

콘텐츠 산업의 선순환 구조



- 수직 계열화, 수평 다각화를 통한 규모의 대형화와 함께 실질적 글로벌화가 중요

기업가 정신이 강한 리더십 필요

뉴스콕의 머독 vs. NBC의 잭 웰치

	뉴스콕의 머독 (성공 사례)	NBC의 전문경영인 잭 웰치 (실패 사례)
주요 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 적극적인 수직·수평 계열화를 통한 대형화 · 1981년 20세기 폭스 지분을 인수하며 출판 이외에 영화·영상 콘텐츠 부문으로 확대 · 1986년 폭스 방송사 설립하며 방송 네트워크 확보 - 단기 성과보다 장기 관점에서 전략적인 투자 · 방송 진입 시, 단기 성과가 가능했던 M&A가 아닌 신규 설립 선택 · 폭스 M&A는 방송사 진출을 위한 콘텐츠 수급과 수직 계열화 구조를 완성을 염두에 둔 전략적 선택 - 적극적인 콘텐츠 투자 · FOX 인수를 통해 콘텐츠 생산 역량 내재화 	<ul style="list-style-type: none"> - 대형화 및 시장 확대에 소극적 · 타 미디어 기업들이 미디어 환경 변화에 발맞춰 M&A를 통해 수직 통합 및 플랫폼 다변화를 구현하는 와중에도 Jack Welch는 신사업 추진 반대 - 단기 성과 제고를 위한 효율성 우선 원칙 · 구조조정 단행 및 Six Sigma로 대표되는 효율성 제고 원칙을 미디어 기업에 적용 - 소극적인 콘텐츠 투자 · ER, Frasier, Friends 등 90년대 초 1위를 달성하는 데 기여했던 프로그램 유지에만 집착하고 신규 프로그램에 대한 투자 소홀
결과	<ul style="list-style-type: none"> - FOX TV는 후발 주자이였음에도 4대 메이저로 빠르게 등극 - 호주의 작은 신문사에서 글로벌 6대 미디어 기업으로 성장 	<ul style="list-style-type: none"> - 90년대 초반 독보적 1위에서 경쟁력을 상실하고 3위로 하락
요인	<ul style="list-style-type: none"> - 오너이자 창업자였기에 가능했던 결단력 · 미국 시장 진출 통해 글로벌 미디어 기업으로 도약 위해 1973년 미국의 San Antonio Express and News를 과감히 인수 - 문화산업에 대한 통찰력 · 20세기 폭스 인수로 당시 방송산업 내 유일한 수직 계열화를 통해 경쟁사 대비 효율적 구조를 마련하여 단기간에 성공적 안착 - 문화산업에 대한 의지 · 글로벌 미디어 기업을 목표로 글로벌화와 사업 구조 완성에 주력 	<ul style="list-style-type: none"> - 전문경영인으로서 과감한 의사결정 불가 · 안정적 성장을 중시하는 전통적 제조업 기반의 GE 주주들은 지나치게 급락과 급등이 반복되는 미디어 산업에 대해 부정적 - 문화산업에 대한 이해 부족 · High-risk, High-return의 문화산업의 속성에 대한 이해 부족으로 문화산업의 안정적인 사업구조 구축 실패 - 방송사 자체 보다는 제조업 보완의 의미 부여 · PR 수단으로서 NBC의 가치에 의미를 두고 접근하여 국민들에게 사회적 영향력을 행사할 수 있다는 점에서 매체 유지 전략을 고수

목 차

- I. 문화 콘텐츠 산업 = 글로벌 산업
- II. 중국 및 주요 선진국의 문화 산업 관련 정책 현황
- III. 우리나라 문화 콘텐츠 산업 대응 방안



IV. 결어

구조적 약점의 해결이 중요

한국의 문화 콘텐츠 산업 분석

	Strength	Weakness
내부적 요소	<ul style="list-style-type: none"> - 한국식 콘텐츠 기획·제작 시스템 <ul style="list-style-type: none"> · 우리 고유의 문화색이 반영된 참신하면서도 세련된 콘텐츠를 제작할 수 있는 역량 - 글로벌 경쟁력을 갖춘 인력 <ul style="list-style-type: none"> · 뛰어난 역량을 보유한 제작진과 배우, 가수 등 한류 스타 	<ul style="list-style-type: none"> - 규모의 영세성 <ul style="list-style-type: none"> · 글로벌 기업 대비 현격히 작은 규모 · 콘텐츠에 대한 안정적인 투자가 어려움 - 글로벌화 모델 구축 미흡 <ul style="list-style-type: none"> · 중국, 일본 중심의 아시아에 국한된 글로벌화 · 단품 위주의 수출 모델로 수익 극대화 불가 - 규제 위주의 정부 정책 <ul style="list-style-type: none"> · 제조업 대비 차별적 규제 多 · 공익성 중심의 접근
	Opportunity	Threat
외부적 요소	<ul style="list-style-type: none"> - 한류 팬덤 강화 <ul style="list-style-type: none"> · 중국과 일본을 넘어선 베트남, 태국 등 아시아 지역 전역으로 확산 · 유럽·미국·남미 등지에서의 K POP 등 한류 인기 - 아시아 Entertainment 시장 급성장 <ul style="list-style-type: none"> · 중국은 2004년 이후 연평균 20% 이상의 성장세를 기록 中 · 베트남 등의 아시아 지역 국가들 역시 10% 중반 대 이상의 성장세를 기록 中 	<ul style="list-style-type: none"> - 경쟁 패러다임의 급격한 변화 <ul style="list-style-type: none"> · 한미 FTA 발효에 따른 글로벌 미디어 기업들의 한국 진출 가능 · 방통 융합으로 문화 콘텐츠 산업의 국경 붕괴와 이에 따른 글로벌 경쟁 심화 가능성 - 중국 미디어 기업들의 급성장 <ul style="list-style-type: none"> · 중국의 문화 콘텐츠 기업 육성책에 힘입어 완다 등 대형 미디어 기업 성장 · 중국의 문화 콘텐츠 기업들의 빠른 역량 내재화 가능성

바람직한 문화콘텐츠 산업 구조

