

## 위성방송의 성공을 위한 사업자 구도

윤석암 / DSM 컨소시엄 팀장

### 1. 위성방송 사업환경

작년 말 위성방송의 법적 근거인 통합방송법이 마련된 후 방송위원회가 구성되면서 위성방송사업자 선정이 초미의 관심사로 떠오르고 있다. 위성방송을 준비하는 사업자로서는 길고도 긴 방송법의 통과기간이 아쉽기도 하지만 위성방송사업에 대한 충분한 이해와 준비를 할 수 있었다는 점에서 귀중한 시간이었다. 더구나 현재의 제반환경이 국내위성방송이 출범하기에 상당히 유리하게 조성되어 있다는 측면에서는 오히려 다행스럽게 생각된다.

◇ 법적인 측면에서 그 동안 쟁점사항이 되어왔던 대기업, 언론사, 외국자본의 진입문제가 적절히 해결되었다.

위성방송과 관련된 수많은 논의과정에서 소모적인 논쟁만 되풀이되어왔던 진입제한 문제, 즉 대기업, 언론사, 외국자본의 위성방송 지분참여를 33%까지 허용한 것은 위성방송의 성공적인 정착을 위한 방송법의 기본취지에 맞게 전반적으로 규제완화의 방향에서 마련되었다고 본다.

◇ 사업자구도는 「단일 그랜드 컨소시엄」으로 확정되었다.

작년 초 “방송개혁위원회”가 건의한 「단일 그랜드 컨소시엄」안이 별다른 이견 없이 사회적인 합의로 인정되는 분위기에서 최근 방송위원회가 공식적인 정책방향으로 확정했다.<sup>1)</sup> 이는 국내시장규모로 볼 때 사업 초기의 경쟁구도는 지나친 출혈경쟁을 야기하여 결국 사업을 부실하게 만들 가능성을 미연에 방지하는 것으로 볼 수 있다.

◇ 기업들의 위성방송사업에 대한 참여분위기가 차츰 살아나고 있다.

기업들의 위성방송사업에 대한 적극적인 참여분위기는 위성방송의 조기정착을 위해 중요한 변화중의 하나다. IMF 이후 대부분의 기업들이 방송사업에 대해 부정적 시각이 확산되면서 자칫 위성방송사업을 특정기업이 사업역량

<sup>1)</sup> 위성방송사업 허가 관련 방송위원회(5. 8) 의결내용

과 관계없이 떠맡을 수 있는 우려가 사라진 것이다. 더구나 현재 참여한 기업들의 참여형태는 IMF 이전 위성방송을 검토했던 기업들과 비교하여 내용적인 면에서 훨씬 충실해졌다. IMF 이전의 경우 상당수 기업들은 면밀한 사업성 분석에 기초하여 사업을 검토하기 보다는 “남이 하니까 나도 한다”는 입장이었던 것이 사실이다. 대기업은 경쟁사에 뒤지기 싫어서, 중견기업은 대기업들이 참여하니까 하는 식이었다. 반면 최근에 위성방송에 관심을 갖는 기업들은 경쟁사나 타 기업의 움직임보다는 위성방송 자체의 사업성, 자신들이 참여하는 사업영역, 위성방송 서비스의 주도적 개발 등에 관심을 갖는다. 따라서 기업의 규모와 상관없이 수신기 제조사, 케이블사업자, 통신사업자, 언론사, 유통사업자, 인터넷사업자 등 위성방송사업과 연관성 있는 기업들의 관심이 높은 편이다. 사실 지극히 자연스러운 현상임에도 불구하고 새삼스럽게 언급하는 것은 IMF 이전의 거품열기와 비교하여 볼 때 바람직한 방향으로 기업들의 참여가 이루어지고 있음을 확인코자 하는 것이다.

◇ 위성방송 시장환경에 대해서는 비관론과 낙관론이 공존하고 있다.

비관적인 입장을 견지하는 측에서는 케이블 TV 의 시장 선점, 디지털 지상파의 채널 확대 가능성, 인터넷방송 확산 등을 위성방송사업에 불리한 요인으로 보고 있으며, 낙관적인 입장은 케이블 TV 와의 차별적 서비스, 전국 규모의 단일 사업자 등을 위성방송의 장점으로 보고있다. 그러나 이와 같은 요인들은 모두 시장전망의 주요한 요소지만 위성방송사업자가 어떻게 구성되는가, 사업초기 시장진입이 어떻게 이루어지는가, 위성방송의 서비스내용을 어떻게 갖고 가느냐에 따라 유리하게 작용할 수도 있고 불리하게 작용할 수도 있다. 이는 해외의 선발 위성방송사업에 대한 벤치마킹에서 충분히 확인할 수 있기 때문에 단정적으로 평가하기는 어렵다고 본다.

2. 위성방송의 성공요소

위성방송의 사업자선정이 이같이 양호한 사업환경에서 이루어질 수 있는 점은 참으로 다행스러운 일이지만, 위성방송이 성공적으로 정착하기 위한 충분한 조건은 아니라고 생각된다. 따라서 사업자 선정이 얼마남지 않은 지금 위성방송사업의 주요 성공요소(Key Success Factor), 특히 국내제반환경에 비추어 현실적으로 고려해야 할 점은 무엇인지에 대한 충분한 협의와 공감대를 형성하는 것이 무엇보다 시급한 일이 아닌가 싶다.

DSM 은 지난 4 년간 위성방송사업을 준비하면서 대부분의 해외사업자에 대한 벤치마킹, 3 차례에 걸친 국내 시장조사, 국내외의 전문 컨설팅기관과의 사업부문별 공동연구, 학계/업계의 전문가를 통한 연구 등을 통해 위성방송

의 주요한 성공요소는 탄탄한 사업자 구성, 양질의 채널 및 프로그램 확보, 적극적인 마케팅, Internet 및 Interactive Service 등 차별적 서비스 개발 등임을 확인할 수 있었다.

### 1) 탄탄한 사업자 구성

사업자 구성과 관련하여서는 여러 가지 의견이 있을 수 있다. 하지만 국내의 제반환경으로 볼 때 위성방송사업자구성은 사업성공과 직결된다고 판단된다. 따라서 국내와 비슷한 일본의 위성방송 도입환경, 즉 자국프로그램의 기반이 취약하고, 지상파의 비중이 막대하며, 케이블 TV 가 활성화되지 않았던 측면 등을 고려할 때 일본의 사례는 시사하는 점이 많을 것 같다.

일본 최초의 디지털 CS(Communication Satellite)위성방송사업자인 PerfecTV는 1996년 10월 상용방송을 시작했다. 그러나 이미 2년 전인 1994년에 PerfecTV의 전신인 DMC가 설립되어 사업준비를 해왔다. DMC의 주주는 일본의 4대 종합상사(이토추,니쇼이와이,스미토모,미쓰이)와 이들의 컨소시엄으로 구성되어 위성체를 운영하는 JSAT(Japan Satellite Systems Inc.)으로 구성되었다. 처음에는 5개사가 20%의 동일지분으로 출발하였지만 새로운 주주(도요다,NEC,샤프,도시바 등)를 영입하고 자본금을 확대하면서 JSAT은 13.95%, 4대상사는 13.85%로 지분을 낮추었다. PerfecTV 주주구성은 철저하게 위성체 관련회사 중심으로 이루어졌다고 할 수 있다.

한편 PerfecTV의 사업개시 전인 1996년 초 다른 2개의 위성방송사업자가 사업준비를 하기 시작했다. 미국 최대의 위성방송사업자인 DirecTV가 일본 비디오유통회사인 CCC(Convenience Culture Club)와 합작으로 DirecTV Japan의 설립을 준비하기 시작했으며, 세계적인 미디어기업인 News Corp.이 SOFTBANK와 손잡고 JskyB 설립을 구상하기 시작한 것이 그것이다. DirecTV Japan과 JskyB의 초기 주주구성의 특징은 외국자본과 일본자본의 결합이란 측면과 주주사들의 역할을 초기부터 명확히 했다는 측면에서 공통점이 있다.

#### <DirecTV Japan과 JskyB의 초기 주주구성>

DirecTVJapan		JSkyB	
사업자 지분	기능별 역할	사업자 지분	기능별 역할
DirecTV (35%)	해외프로그래밍, CAS	SOFTBANK (25%)	유통,
CCC (35%)	국내프로그래밍,유통	SONY(25%)	방송장비, STB
미쓰비시 (15%)	위성체, STB 2차 Vendor	FUJI TV (25%)	국내프로그래밍
마쓰시다 (10%)	STB 1차 Vendor	NEWS CORP. (25%)	해외프로그래밍,
대일본인쇄(5%)	애니메이션		

그러나 이들 두 사업자의 등장으로 사업자간 통합을 촉구하는 여론이 형성되기 시작했다. 일본시장규모에 비해 3 개의 위성방송사업자가 존재한다는 것은 경쟁으로 인한 과투자와 프로그램 확보경쟁으로 프로그램가격상승에 의한 과비용을 초래할 것이라는 것이 주된 여론이었다.

결국 JSkyB 는 서비스를 개시하기도 전에 PerfecTV 와 통합하여 현재의 SkyPerfecTV 가 탄생했다. 그 배경에는 PerfecTV 의 주주사들인 일본 종합상사들이 방송에 대한 인프라가 없었기 때문에 News Corp., Fuji TV, Sony 가 참여한 JSkyB 의 등장에 긴장한 가운데, 일본 우정성의 강력한 요청과 여론에 의해 통합이 이루어진 것이다. 통합과정을 보면 PerfecTV 와 JskyB 양쪽에 모두 투자하고 있던 SONY 가 합병을 주도적으로 유도하였으며 SONY 가 확보하고있는 전자산업 및 영상산업에의 파워를 주주들이 인정할 수밖에 없었다는 분석이 있다. 결국 통합된 SkyPerfecTV 는 전체 의결권 10 석을 양사의 주요주주 9 개사( SONY 2 석 ) 가 각각 행사하게 되지만 내용적으로는 철저한 기능별 역할 수행에 의한 다자간 공동경영구조를 이루며 위성방송사업과 관련된 기능이 있는 사업자 중심의 주주구성이 된다.

#### <Sky PerfecTV 주요주주의 지분구도>

주주사	지분율	기능 및 역할
Itochu Corp.	11.3750%	회장
SONY	11.3750%	사장,CAS,방송장비,국내외 프로그래밍
SOFTBANK	11.3750%	경영 재무담당
FUJI TV	11.3750%	부사장,국내프로그래밍
NEWS CORP.	11.3750%	해외프로그래밍
JSAT	6.8825%	위성체 운영, 데이터 방송
Mitsui&Co.,Ltd	6.8325%	기술 담당
Nissho Iwai Corp.	6.8325%	부사장
Sumitomo Corp.	6.8325%	부사장

두 사업자의 통합은 비교적 긍정적으로 평가되고 있으며 손익분기점 도달 가구수는 160 만에서 200 만으로 늘어났으나 통합에 따른 시너지로 인해 손익분기점을 넘는 시기는 오히려 앞당겨질 것으로 전망하고 있다.

반면 DirecTVJapan 의 경우 후발사업자란 약점이 있는데다 지나치게 DirecTV 중심의 사업구도로 주주들의 역할이 미미한 가운데 가입자 확대도 실패하여 결국 SkyPerfecTV 에 합병되었다

아직 일본의 위성방송이 성공적이라고 속단하기는 이르지만 일본경제가 지속적인 불황임에도 불구하고 사업개시 이후 꾸준히 가입자가 증가하고 있고 올해 말이면 손익분기점을 넘을 수 있다는 전망도 있다.

이상에서 일본위성방송 사업자구성의 큰 특징은 2 가지로 요약할 수 있다. 우선 지분비율상 특정기업에 의해 사업자 구성이 주도되지 않는다는 사실이

다. 4 ~ 5 개의 주요주주들의 공동 컨소시엄의 형태로 사업자 구성이 된다는 것이다. 즉 다자간 공동경영구조의 형태를 띠고 있다. 또 하나는 위성방송사업과 관련이 있는 기능을 갖고 있는 기업들이 주요주주로 참여해 사업의 일정한 역할을 수행한다는 것이다. 이것은 다채널 위성방송의 사업성격이 네트워크, 콘텐츠, 수신기, 마케팅 등 다양한 사업분야를 포함하고 있고 상호 연관성이 있기 때문에 특정기업이 이를 모두 수행하기는 힘들기 때문이다. 사업개시 3 년이 지난 현재까지 일본의 위성방송을 떠받들고 있는 힘의 원천은 사업개시 전부터 기업간 기능별 역할에 근거하여 탄탄하게 형성한 사업자 구성이라는 확신이 든다.

## 2) 양질의 채널 및 프로그램 확보

위성방송서비스의 성공요소중의 하나가 양질의 프로그램 공급과 효율적인 채널구성이라는 점에는 이견이 있을 수 없다. 미국을 제외한 대부분의 위성방송 사업자들은 이 문제를 해결하기 위해 사업초기부터 플랫폼 운영과는 별도의 프로그램 사업을 병행하고 있다. 앞서 예를 든 일본의 경우, 플랫폼에 지분 참여한 회사가 별도로 채널을 운영해 오고 있다. 이는 사업개시 전 일본의 채널수가 불과 20 여 개에 불과하여 신규채널의 등장이 필요했기 때문이다. JskyB 나 DirecTV Japan 의 경우 주요주주사가 플랫폼과는 별도로 주주별로 각 12 개의 채널을 신설하기로 합의한 경우도 있다. JskyB 에 참여한 Softbank 가 12 개의 채널을 운영하기 위해 구성한 Softbank Contents Fund 가 구체적인 사례라 할 수 있다.

국내 위성방송의 경우도 위성방송사업자가 프로그램 수급 및 채널운영에 대한 대책을 수립하지 않을 경우 현재의 프로그램 기반으로는 다채널 위성방송을 성공적으로 수행하기 힘들다. 사업자구성이 완료되지 않은 상태이기 때문에 세부적인 프로그램 사업계획을 밝히기는 곤란하지만 그 방향은 대체로 5 가지 방향에서 진행될 것으로 전망된다.

### 첫째, 전략프로그램의 조기확보다.

전략프로그램의 개념은 가입자를 강력하게 유인할 수 있는 위성방송의 상징적인 프로그램으로 위성방송에서만 시청할 수 있거나 기존매체와 비교하여 파격적인 형식의 프로그램등으로 특정스포츠 독점중계권, 최신영화, 국내 비디오영화, 매니아를 위한 전문프로그램등을 예로 들 수 있다. 전략프로그램의 조기확보 목적은 위성방송의 프로그램 경쟁력을 조기에 강화하여 잠재적인 채널사업자의 적극적인 참여를 유도하고 양질의 프로그램을 안정적이고 경제적으로 확보하는데 있다.

둘째, 직영채널 및 합작(J/V)채널 운영이다.

위성방송사업자가 직접 또는 간접적으로 채널을 운영함으로써 채널패키지 구성을 원활히 하고 플랫폼내의 Key drive channel 의 역할을 수행하는 것이다. 또한 수익성이 예상되는 채널을 병행하여 위성방송사업의 초기 예상적자를 보전하고 향후 Cash Cow channel 로 발전할 수 있는 기반 마련하는 측면도 고려되어야 한다.

셋째, 프로그램 유통 비즈니스 창출이다.

프로그램의 원활한 유통과 외국프로그램의 수입가격 인하 도모, 국내 프로그램수출을 활성화 하기 위해 국내위성방송에 참여한 해외사업자의 글로벌 네트워크를 활용하거나, 해외건본시의 공동 Booth 설치, 지역별 Agent 이용 등을 고려해 볼 수 있다.

넷째, 프로그램 투자조합의 구성이다.

프로그램투자조합은 영상프로그램의 제작에 투자하여 수익을 배분할 목적으로 결성된 조합으로 제작자의 입장에서는 투자 리스크를 최소화 할 수 있는 시스템이다. 부족한 국내 프로그램의 수급에 반드시 필요한 시스템으로 위성방송사업자가 조합구성을 주도하여 효율적인 구성방안과 운영체계를 제시하여야 한다.

다섯째, 새로운 장르의 시장 발굴과 채널사업자의 개발이다.

위성방송이 기존의 케이블채널만으로 구성된다면 매체차별화를 기할 수 없다. 따라서 새로운 채널을 편성해야 하고 이를 위해서는 새로운 채널의 잠재 시장을 발굴하고 적정채널사업자를 개발, 지원해야 한다.

### 3) 적극적인 마케팅

마케팅의 내용은 채널패키지를 포함한 채널구성, 가격전략, 수신기 보급, 유통망, SCN 등 매우 다양하다. 우선 채널 및 패키지와 관련해서는 시청의향, 유료시청의향, 가입자군의 크기, 공급자 여건, 서비스형태에 따라 Basic, Premium, PPV(Pay Per View), A La Carte 의 유형이 있으며 Basic 의 전략적 파생영역으로 Extended Basic 이 있다. Basic 유형의 특징은 다양한 종류의 채널을 저가격으로 공급하여 가입자 수의 확대에 주력하고 Premium 유형은 가격민감도가 낮은 고객층을 대상으로 독점적인 콘텐츠로 차별화를 실

현재 수익극대화에 주안점을 두는 유형이다. PPV 나 A La Carte 는 유료의사가 높으면서도 시청대상이 특정층으로 한정된 경우가 많으며 일반 패키지 상품에 옵션으로 구성되는 형태의 마케팅방식을 띤다. 해외 사업자의 전체 채널의 패키지 디자인 유형은 크게 Basic 중심의 패키지(프랑스의 Canal Satellite Digital 과 독일의 DF1), Extended Basic 중심의 패키지 (영국의 BskyB, 캐나다의 Star Choice), Premium 중심의 패키지(미국 DirecTV, 일본의 SkyPerfecTV)로 분류가 가능하며 이는 전체 채널수, 플랫폼 사업자의 직영채널 비율, 경쟁매체와의 관계, 플랫폼과 채널사업자의 관계에 따라 다르게 나타난다.

위성방송 수신기는 서비스의 내용에 따라 사양을 다양하게 할 수 있으며 그에 따른 가격 또한 다양하지만 경쟁매체인 케이블에 비해 원가가 높기 때문에 위성방송 가입자 확대에 가장 큰 걸림돌로 작용할 수 있다. 마케팅의 핵심은 수신기 마케팅이라 할 수 있으며 이는 사업자 구성 단계에서부터 고려되어야 할 사항이다. 일본의 위성방송사업자 구성에도 수신기를 공급하는 회사가 주요주주로 참여하는 것도 좋은 예라 할 수 있다. 수신기 가격은 재료비와 대리점 마진이 핵심적인 관리항목이다. 따라서 수신기제조사, 유통회사와의 다양한 협상을 통한 가격인하를 유도해야 한다. 수신기의 보급유형은 소유권이 고객에게 있는 판매방식과 수신기를 사업자가 소유하는 임대방식이 있으며 상호 보완적인 장단점이 있기 때문에 외국의 경우 판매와 임대를 병행하여 소비자의 선택권을 확대하고 있다. 수신기 유통은 직접 판매조직을 갖고 영업하는 직접판매 와 딜러나 가전 대리점등을 통한 간접판매가 있다. 모든 수신기를 간접판매하고 있는 미국의 DirecTV 를 제외한 대부분의 사업자들이 두 가지 방식을 모두 사용하고 있다. 영국의 BskyB 의 경우는 수신기의 10%정도를 Granada 에 위탁하여 임대하는 방식을 취하기도 한다.

#### 4) 차별적 서비스의 개발

위성방송의 성공요소로 인터넷과의 결합, Interactive Service 의 개발을 드는 이유는 통신서비스와 방송서비스가 결합되어가는 환경 속에서 전통적인 단방향의 방송프로그램 서비스만으로는 지속적으로 가입자를 확보·유지하기가 힘들기 때문이다. 국내 네티즌의 숫자가 600 만을 넘어서고 있으며 증가추세는 더욱 빨라지고 있다. 특히 인터넷방송(Webcasting)은 케이블 TV 와 결합하는 양상을 보이며 콘텐츠의 확보, 공동마케팅을 통해 새로운 시장을 형성해 가고 있다. 따라서 새로운 매체로 등장하는 위성방송의 컨셉은 단순한 방송이 아닌 멀티미디어 또는 인터랙티브서비스로 자리매김되어야 할 것이다. 외국의 경우도 프랑스 위성방송사업자 TPS 가 97 년 4 월부터 인터

액티브서비스를 시작했으며, 영국의 BskyB, 미국의 Echostar 도 작년부터 서비스를 시작하였다. 특히 작년 10 월 영국 BskyB 의 인터랙티브 서비스인 "OPEN"은 대단히 성공적인 출발을 하였다고 한다. 위성방송에서의 인터랙티브서비스는 매우 다양하지만 크게 다음과 같은 세가지 유형으로 분류가 가능하다. 첫째, 프로그램 내용과 관련하여 시청자가 참여하는 형태로 EPG 서비스나 생방송 퀴즈참여, 프로그램 관련 정보제공 등의 서비스가 있다. 둘째, 통신사업자나 음반, 금융, 유통사업자와 제휴한 온라인 서비스로 전자상거래, 금융서비스등이 있다. 셋째, 인터넷을 완전 수용할 수 있는 강력한 기능을 갖는 셋톱박스를 사용하여 광대역 기반 시설에 접속하여 인터넷, 게임 등이 가능한 서비스이다.

### 3. 위성방송 사업자 구도

#### 1) 단일 그랜드 컨소시엄의 함의

지난 5 월 8 일 방송위원회는 위성방송사업 허가 기본 방향을 의결하면서 위성방송사업자는 단일그랜드컨소시엄으로 허가한다는 공식적인 허가방향을 밝혔다. 이는 작년 초 방송개혁을 모토로 사회 각계의 인사들로 구성된 대통령 직속기구 <방송개혁위원회>의 권고안을 방송위원회가 수용한 것이다.

방송개혁위원회의 실행위원으로 참여한 성균관대 신방과 이효성교수는 단일 그랜드 컨소시엄의 개념규정과 그 장단점을 다음과 같이 정리하였다.

*1999 년 2 월 방송개혁위원회는 "위성방송사업자의 수는 1 개 그랜드 컨소시엄으로 허가"할 것을 권고했다. 이 방식은 위성방송사업에 진입하려는 업체들이 참여하여 조합형태의 단일한 법인을 설립하게 하고 이 단일한 법인에 만 위성방송사업을 허가하는 방식을 말한다.*<sup>2)</sup>

장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 초기단계의 매몰비용에 따른 경제적위험 분산</li> <li>- 위성방송관련 인프라를 집결하여 사업준비 가능</li> <li>- 소모적인 경쟁을 지향하고 모든 사업자에게 진입기회 부여</li> <li>- 기능별로 역량있는 기업들의 시너지 효과 발휘</li> <li>- 복수 사업자의 과당경쟁 방지</li> <li>- 프로그램 및 인력 확보 용이, 투자비용 절감</li> <li>- 사업자 선정에 따른 형식적 허가절차가 불필요하고, 공정성에 대한 시비 근절</li> </ul>
----	---

<sup>2)</sup> 바람직한 위성방송 사업자 구성방안. 이효성



단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업자 지분에 대한 합의도출의 어려움</li> <li>- 지배주주 선정에 따른 특혜시비, 지배주주가 없을 경우 주인 없는 기업이 될 우려</li> <li>- 위성방송의 독점과 방송산업의 집중으로 수용자의 권리 약화</li> <li>- 비경쟁에 따른 비효율성,서비스의 고가격화,서비스의 질 저하</li> </ul>
----	---

방송위원회가 단일 그랜드 컨소시엄을 사업자 허가 기본방향으로 확정할 이상 사업자구성은 위에서 이효성 교수가 지적한 장점을 최대한 살리고 단점을 최소화하는 방향으로 구성되어야 할 것은 자명한 사실이다.

다만 단일 그랜드 컨소시엄에 대한 왜곡된 이해는 사업자구성과정에서 자칫 혼란을 야기할 수 있다는 점을 지적하지 않을 수 없다. 예를 들면 단일 그랜드 컨소시엄은 사업자구성 초기부터 실현될 수도 있지만 그 전에 일정 정도의 경쟁구도는 충분히 가능하다. 그럼에도 불구하고 단일화가 이루어지지 않으면 아무것도 할 수 없다는 분위기가 일부에 존재하는 것 같다.

## 2) 사업자 현황

현재 위성방송을 준비하는 사업자는 DSM, SK 텔레콤 등 국내 10 개 기업과 외국기업인 News Corp.이 참여하는 가칭 한국위성방송이 있고, 한국통신과 지상파 등이 참여하는 한국통신 컨소시엄이 있다. 이 두 사업자 외에도 최근에 위성방송에 독자적으로 참여를 선언한 일진그룹과 케이블 MPP 인 온 미디어, 제일제당 등도 위성방송에 관심을 표명하고 있다. 하지만 일진그룹은 최근에 최근에 참여를 공식적으로 발표하여 아직 사업자 구성 등이 확인되지 않고 있으며, 온미디어와 제일제당이 추진하는 통합법인도 아직 설립되지 않아 현재 위성방송의 경쟁구도는 한국통신컨소시엄과 (주) 한국위성방송으로 압축할 수 있다. 사업자 구성방식만을 놓고 볼 때 양 사업자의 사업자구도는 단일경영구조와 다자간공동경영구조로 대변될 수 있다.

## 3) 한국위성방송의 사업자 구도

한국위성방송은 현재 11 개 기업이 참여하여 5 월 말 설립을 추진하고 있다. 또한 한국위성방송은 사업허가 신청 전에 한국통신, 지상파, 케이블 MPP 를 대상으로 추가적으로 공동대주주 및 주요주주의 영입을 계획하고 있으며, 사업허가이후에는 기타주주를 추가할 계획으로 있다. 기타주주 추가는 한국위성방송설립 전 DSM 과 사업협력의향서 및 투자의향서를 맺은 90 여 개 기업과 한국위성방송 설립 후 추가되는 기업을 우선 대상으로 할 계획으로 있다. 이는 원칙적으로 방송개혁위원회의 단일 그랜드 컨소시엄 권고안을 수용한

사업자 구성이다.

<한국위성방송의 주주현황>

구분	지분	주주사
공동대주주	10 ~ 15%	DSM, SK 텔레콤, News Corp.
주요주주	3% ~ 7%	동아일보, 디지털조선, 중소기업중앙회, 롯데그룹, 대림그룹, 한솔그룹, 대상그룹

공동대주주의 지분은 동일하며 주요주주는 주주별로 차이가 존재한다. 이들 주주의 지분은 향후 추가로 참여하는 주주와 일반공모를 제 3 자 배정방식으로 하기 때문에 동일한 비율로 조정되게 되어 있다.

(주) 한국위성방송은 법인 설립과 동시에 주주사별로 인력을 파견 받아 지금까지 각 사가 준비해온 사업계획을 통합하는 등 본격적인 사업준비에 박차를 가할 계획이다.

단일경영구조를 지향하는 한국통신<sup>3)</sup>과 달리 DSM 이 구성한 한국위성방송은 다자간 경영구조를 근간으로 하고 있다. 앞서 언급한 일본의 위성방송사업자의 경영구도를 참고하여 국내현실에 맞게 조정한 방식이다. 일부에서 다자간 경영구도가 주인 없는 회사 혹은 책임경영이 어려운 경영구조라는 지적이 있지만 이는 올바른 지적이 아니라고 본다. 경영의 책임은 분명히 공동대주주에게 있으며 다만 그 책임을 공동대주주가 분산하여 진다는 것이다. 국내의 위성방송사업이 황금알을 낳는 사업이 아니고 사업초기에는 상당한 적자가 예상된다. 따라서 다자간 경영구조는 사업초기 적극적인 마케팅을 위한 자금확보를 원활히 할 수 있을 뿐 아니라, 불가피한 적자에 따른 리스크를 분산하는 효과가 있다. 반면 단일경영구조는 특정업체에 대한 특혜시비가 예상되고 지배주주의 근거 및 정당성이 약하며, 정부의 개입가능성이 크다는 지적이 있다.<sup>4)</sup>

이런 명분상의 문제는 차치하고라도 사업적 측면에서 보면 1 개사가 단독으로 경영의 책임을 질 경우 공동경영구조보다 부실화의 우려가 더 클 수 있다고 본다. 또한 단일 지배주주와 기타 주주의 지분차이가 클 경우 우선주주사들의 사업역량의 결집이 어렵다. 컨소시엄에 의미 없는 지분의 참여는 사업에 적극성을 기대하기가 어렵다. 따라서 모든 책임을 지배주주가 떠안아야 되기 때문에 지배주주의 부담이 크다. 위성방송은 투자비가 많다는 측면도 있지만 사업영역이 다양하다. 특히 콘텐츠 기반이 풍부한 미국과 달리 국

<sup>3)</sup> 디지털 위성방송사업.2000.4

<sup>4)</sup> 정용준. 위성방송사업자의 국내영상산업발전 기여방안. p3

내의 경우 위성방송사업자가 콘텐츠기반을 일정정도 유지해야 하는데, 지배주주 혼자서 그 다양한 콘텐츠사업을 수행하기가 불가능하다.

#### 4) 방송위원회의 단일화 방향<sup>5)</sup>

방송위원회는 단일 그랜드 컨소시엄을 기본적인 허가정책으로 하되 그 단점은 허가방안을 통해 보완하겠다는 입장이다. 따라서 우선 DSM 과 한국통신에 대해 단일화를 위한 협의를 권고하고 다음과 같이 추진할 계획이다.

[1 단계] 업계 자율적인 단일 컨소시엄 조정 추진(5월 말)

[2 단계] 허가지침(Guideline)을 통한 단일컨소시엄 조정 유도

[3 단계] 비교심사평가(RFP 방식)추진

#### 4. 효율적인 사업자 구성을 위한 제언

위성방송이 성공하기 위한 첫번째 단추는 올바른 사업자 구성이라는 데 이견이 있을 수 없을 것이다. 더구나 복수사업자의 경우 시장에서 그 경쟁력이 판가를 나겠지만 단일 그랜드 컨소시엄이라는 불변의 대원칙을 고려한다면 바로 사업의 성패를 결정짓는다 해도 무리는 아닐 것이다. 그럼 올바른 사업자 구성은 어떤 것인가? 여러 가지 측면에서 고려해볼 수 있을 것이다 그러나 가장 중요한 측면은 사업을 성공시킬 수 있는 사업자 구성일 것이다 시장에서 사업이 부실화 되는 것을 막고, 끊임없는 기술 및 서비스 개발로 새로운 시장을 창출하여 국내는 물론 국제적으로도 경쟁력 있는 사업이어야 한다. 이를 위해 현재 위성방송을 준비하고 있는 사업자들에 대한 내용적 평가가 객관적으로 이루어져야 한다.

물론 이외에도 허가과정에서 잡음을 최소화하는 형태의 사업자 구성, 위성방송의 성격을 잘 반영할 수 있는 사업자 구성, 국내 방송영상산업기반을 구축하고 국제경쟁력을 확보하는 사업자 구성, 시청자의 채널선택권 확대와 양질의 서비스를 제공할 수 있는 사업자 구성, 매체간 공정경쟁 및 균형발전을 추구할 수 있는 사업자 구성 등이 있을 수 있으며 모두 중요한 고려사항이다. 하지만 이는 사업을 성공시킬 수 있는 사업자 구성의 각각의 단면인 것이지 어느 한가지가 사업자 구성의 기준이 될 수는 없다. 자칫 허가의

<sup>5)</sup> 위성방송사업 허가 관련 방송위원회(5.8) 의결내용

모양새만 치중한다든지, 여론을 의식해 지나치게 명분만 중시한다든지 해서 첫번째 단추를 잘못 끼는 우를 범해선 안될 것이다.

현재 방송위원회가 단일화를 위한 조정을 추진하고 있으나 최종적으로 단일화를 이루기 전까지는 양 사업자 간에 경쟁적인 사업준비는 현실적으로 불가피할 것으로 예상된다. 따라서 무조건 경쟁을 지양하기 보다는 경쟁을 하는 동안은 공정한 경쟁의 규칙을 마련해야 한다. 사업자 구성 초기의 경쟁은 역기능보다는 순기능이 많이 작용한다고 본다. 기업들의 적극적인 참여 유도는 물론 충실한 사업계획, 새로운 서비스의 개발 등이 그것이다. 따라서 현재의 경쟁구도가 향후 단일 그랜드 컨소시엄 구성에 도움이 되는 방향에서 진행될 수 있도록 사업자는 물론 정책기관 및 시민단체 들도 이해를 공유했으면 한다.

이와 같은 전제하에 사업자 선정 혹은 단일 그랜드 컨소시엄 구성에 다음과 같은 몇 가지 원칙을 제언하고자 한다.

**첫째, 위성방송의 특성을 고려한 사업자 구성이 이루어져야 한다.**

위성방송이라는 매체의 근본적인 성격은 다채널 상업방송이다. 일정한 수신료를 지불해야만 시청이 가능하기때문에 경제적 수신제한이 없는 지상파의 보편적인 서비스 개념과는 서비스내용의 차이를 인정하지 않을 수 없다. 즉 사업으로서의 위성방송을 배제할 수 없다는 것이다. 따라서 위성방송에 대한 진솔한 비즈니스적인 접근이 이루어져야 한다. 단, 방송이 갖는 사회적 파급효과를 고려하여 일정정도 공익성/공공성을 위한 제도적 장치를 마련하는 것은 별개의 문제이다.

**둘째, 사업자구성은 사업자간 자율적인 조정에 의해 이루어져야 한다.**

사업자 구성은 기본적으로 시장논리에 의해 주주간 이해관계에 기초해서 이루어지는 것이 바람직 하다. 다만 독점의 우려나 지나치게 소모적인 경쟁의 양상을 보일 때 정책당국의 가이드라인은 필요하다. 자칫 사업자간 충분한 조정이 이루어지지 않은 상태에서의 하향식 사업자 구성기준이 마련될 경우 효율적인 사업자 구성이 어려울 수도 있다.

**셋째, 위성방송은 경제적 논리에 의한 사업자 구성이 되어야 한다.**

위성방송은 특혜사업이 아니다. 인위적인 여론몰이로 사업자 구성이 되어서도 안되고, 공평하게 떡을 나눠주는 식의 사업자구성도 바람직하지 않다. 사업을 수행할 능력과 책임을 질 수 있는 사업자, 그리고 사업을 충분히 이해하고 준비되어 있는 사업자로 구성이 되어야 한다.