

멀티미디어 산업의 구조전망 및 기업의 M&A

김 두 현

산업연구원 책임연구원

I. 서

1980년대 말 이후 많은 사람들은 디지털기술에 근간을 둔 멀티미디어 산업이 컴퓨터·통신·방송·가전·오락 등 이종산업간 융합화를 통해 기대 단일시장을 창출할 것으로 예상해 왔다.

그러나 이러한 전망은 아직까지 특정부문간, 예컨대 가전과 통신 또는 통신과 컴퓨터 등 부분적인 융합을 통해 신제품 개발이 이루어지는 정도에 머무르고 있는 반면, 다양한 산업의 융합화를 통한 대화형 멀티미디어의 등장은 본격화되고 있지 못한 실정이다.

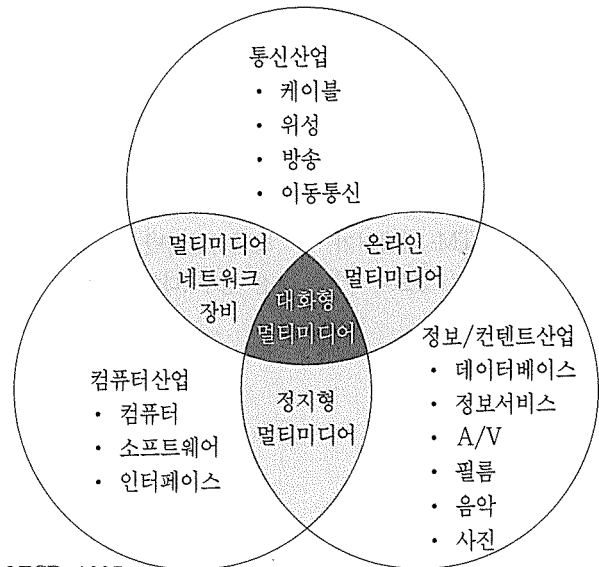
이에 따라 최근 일부 논자를 중심으로 멀티미디어를 산업간 융합화를 통한 단일시장 창출보다는 기존 각 산업분야에서 지속적으로 추진하고 있는 기술발전 과정의 일환으로 인식해야 한다는 주장이

강하게 대두되고 있다.

이러한 해석은 멀티미디어산업의 주요 구성요소이자 융합대상이라고 할 수 있는 방송, 컴퓨터, 통신산업의 경우 각각 고유한 발전

역사와 기술적 특성, 그리고 규제제도 등을 갖추고 있어 이들 부문간 융합을 통한 단일산업 창출은 매우 어렵다는 견해를 반영하고 있다.

〈그림 1〉 멀티미디어산업의 구성



자료 : OECD, 1997.

그러나 이러한 견해들도 대부분 장기적인 차원에서 산업간 융합화 현상을 배제하는 것은 아니라고 할 수 있다.

따라서 현재 멀티미디어산업과 관련된 핵심적 문제는 동산업이 어떠한 진화과정을 거쳐 산업구조가 형성될 것인가와 어떻게 형성된 산업구조내에서 각 기업들의 경쟁력을 결정짓는 핵심 경쟁우위 요소는 무엇인가라고 할 수 있을 것이다.

이하에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 향후 멀티미디어산업의 구조전망과 기업의 경쟁우위 요소, 그리고 선진기업들의 동향을 살펴봄으로써 국내기업들의 사업 추진을 위한 시사점을 모색해 보고자 한다.

II. 멀티미디어산업의 구조와 경쟁우위요인

멀티미디어산업의 구조와 부문

별 경쟁우위요인에 대한 전망은 지금까지 다양한 연구결과들에서 제시되어 왔다.

이중 가장 최근의 작업이라고 할 수 있는 하버드비즈니스 스쿨의 연구결과를 보면 멀티미디어 산업은 각 부문간 융합화단계를 거쳐 최종적으로는 5개부문, 즉 콘텐츠, 패키징, 전송, Manipulation, 터미널부문으로 구성된 것으로 분석되고 있다.

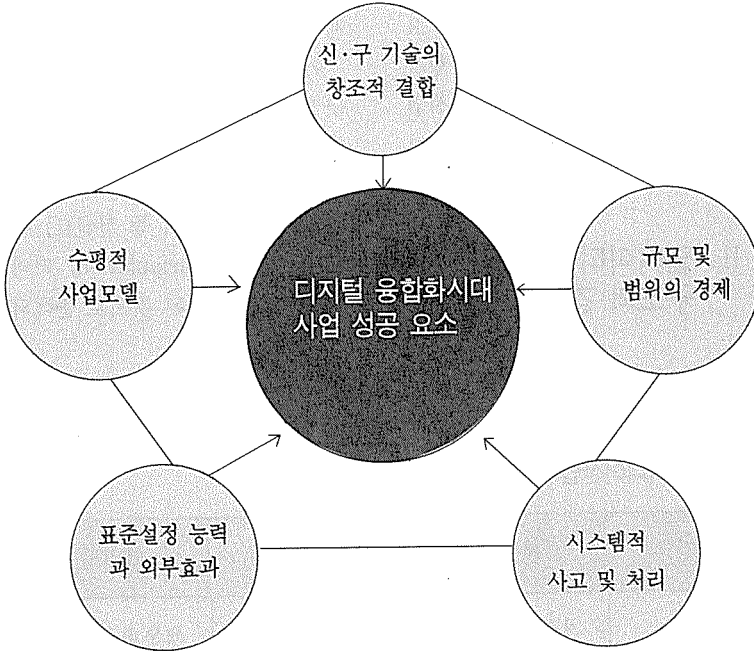
그리고 이들 각분야의 산업구조

〈표 1〉 멀티미디어산업의 구조전망과 특성

	컨텐츠	패키징	전 송	Manipulation	터미널
산업구조상 특성	- 세분화/전문화 - 융합화로 신유통 경로 등장	- Distribution Packager • 3~4개 업체 주도 • 영세사업자는 세분화·전문화 - System Integrator	- 전송수단의 다양 화 • 전화/CATV/ 이동통신/위성 등 - 다수사업자가 신 규로 참여	- 초고속 통신망 S/W - 전통적 S/W - 프로세싱 H/W	- 세분화/전문화 - 클라이언트 및 스 탠드얼론디바이 스
경쟁요소	- 원가/제품의 질 - 유통경로의 확보	- 고객관리 및 통제 • 창조성 • 콘텐츠의 질 • 브랜드 이미지 - 기술적 통찰력 - 수직적 통합	- 광대역 서비스 능력 - 서비스 제공지역 범위 - 서비스의 가격과 질	- 표준 설정 능력 - 기업간 제휴 능력	- 대규모 생산능력 - 제품 디자인 및 혁신능력 - 소비자 마케팅 및 유통
주요사업자	- 신문/출판사	- 아메리카 온라인 - 타임워너 - 디즈니 등	- AT&T - 맥코우 - MCI 등	- IBM - Digital - 마이크로소프트 용	- 소니 - 애플 - 세가 등

자료 : David B. Yoffie(ed), *Competing In the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press. 1997년 토대로 작성

〈그림 2〉 디지털 융합화시대 사업의 성공요소



자료 : 〈표 1〉과 동일

상 특성과 핵심적 경쟁우위요소 그리고 주요 사업자들은 〈표 1〉에 나타난 바와 같다.

그리고 동 연구는 이와 같은 분야별 분석외에 향후 디지털 융합화를 기반으로 한 멀티미디어사업에 성공하기 위해서 갖추어야 할 기본요소로서 5가지를 제시하고 있다.

여기에는 첫째 기술개발·생산·유통 등 다양한 경영활동 분야에서 신·구기술의 창조적 결합, 둘째 수평적 사업모델 방식의 지향, 셋째 세계표준(Global Standard) 설정능력 확보를 통한 외부효과도모, 넷째 규모 및 범위의 경제 확보, 다섯째 유연한 기업조직과

시스템적 접근방식이 포함되어 있다(〈그림 2〉 참조).

이중 특히 신·구기술의 창조적 결합은 멀티미디어 산업에 대해서 일반 기업들이 지니고 있는 인식 즉, 산업간 경제를 허무는 혁신적 기술돌파보다는 신구기술의 결합을 통한 점진적 접근방식이 시장 및 기술의 불확실성이 높은 멀티미디어분야에 훨씬 적합하다는 점을 제시해 주고 있다.

III. 세계기업들의 멀티미디어 사업전략

멀티미디어 산업의 본격적인 성

장을 위해서는 초고속 통신망 구축부터 응용서비스 실현을 위한 법·제도개선에 이르기까지 다양한 선결과제의 해결이 요구된다. 아울러 하드웨어와 소프트웨어는 물론 네트워크·컨텐츠·응용서비스기술이 통합된 복합적 시스템산업으로서 멀티미디어산업의 기술 및 시장의 불확실성도 매우 높은 상태이다.

이에 따라 선진기업들의 멀티미디어 사업전략도 시기별·기업별로 본 차이를 보여왔다.

예컨대 멀티미디어산업이 본격적으로 등장하기 시작한 80년대 말 이후에는 각국의 통신 및 CATV사업자들이 주축이 되어 가입자망의 광대역화를 위한 풀서비스네트워크(FSN) 구축과 주문형 비디오(VOD) 제공을 핵심사업으로 추진해 왔다.

특히 이러한 추세는 1993년 미국의 '국가정보기반계획'(NII) 발표 이후 각국 정부가 경쟁적으로 발표한 초고속 정보통신망 구축계획 이후 그 추세가 두드러져 왔다.

그러나 최근 이러한 사업전략은 대폭 축소 또는 철회되는 대신 인터넷을 기반으로 한 멀티미디어사업이 세계 정보통신 기업들의 핵심 전략분야로 급부상하고 있다.

이는 풀서비스 네트워크 구축과 독자적 멀티미디어 서비스제공이 투자대비 수익을 측면에서 채산성이 맞지 않는 반면 오픈시스템을 기반으로 한 인터넷서비스는 가입자들의 폭발적 증가로 그 수요가

〈표 2〉 미국 통신사업자의 멀티미디어사업 추진현황(1996. 5 현재)

		셀룰러전화	PCS	CATV(유선/무선) 직접위성통신(DBS)	인터넷	오락
장거리 전화 회사	AT & T	AT&T Wireless (구 McCaw Cellular, 500만 가입)	AT&T Wireless	DirectTV (120만 가입)	AT&T Worldnet	
	MCI	네이션다이드 셀룰러	불명	DBS 서비스 NBC/MS, News Corp	Internet MCI, MSN Delphi	NBC/MS
	Sprint	불명	360 커뮤니케이 션	PrimeStar, TCI, Comcast, CoxCable Communications	@Home	TCI, Comcast, Cox Cable Communication
지역 전화 회사	Bell Atlantic	Bell Atlantic--Nynex Mobile	PrimoCo(가입자 5700만)	CAI Wireless, 셀룰러비전	BAIS(Bell Atlantic Internet Solutions), MSN(The Microsoft Network)	Tele-TV, 드림웍스
	신SBC	SBC Mobile (370만가입)	팩벨모빌	Wireless Digital TV	Pacific Bell Internet Service	Tele-TV, 아메리케스트
	US West	US West Cellular	PrimoCo	Time Warner, 콘티넨탈	@Home	Time Warner

자료 : Nikkeli Communications 1996. 5. 20

크게 증가하고 있기 때문이다.

이와 함께 콘텐츠분야와 무선통신사업에 투자가 크게 확대되고 있는 점도 선진기업들의 사업전략에서 나타나고 있는 두드러진 특징중 하나이다.

한편, 선진기업들의 사업 추진과정에서 나타나고 있는 대표적 특징은 자사특유의 경쟁우위개발과 함께 외부자원을 적극 활용할 수 있는 전략적 제휴와 M&A가 크게 증가하고 있다는 점이다.

이중 전략적 제휴과정을 보면 하드웨어나 소프트웨어의 경우

‘사실상의 표준’(De Facto Standard) 획득을 위한 기업간 제휴가 두드러지고 있는 반면, 통신업체들은 세계시장의 글로벌화에 대응한 대규모 통신망구축과 멀티미디어서비스 제공을 위한 국제간 제휴를 적극 추진하고 있다.

그리고 이러한 기업간 제휴는 첫째, 기술혁신의 가속화로 국제기구나 정부 등 공적기관에 의한 표준 결정능력이 한계를 나타내면서 기업들에 의한 표준 설정 기회가 확대되고 있는 점, 둘째, 기업간 기술수준 격차감소에 따른 동

시 규격 출시가 증가하고 있는 점, 셋째, 새로운 제품도입에서 보급까지의 기간이 단축되고 있는 점 등에 비추어 볼때 향후 더욱 강화될 것으로 전망된다.

전략적 제휴보다 강력한 기업결합 방법으로서 보완적 자산의 배타적 확보와 시너지효과 창출을 극대화 할 수 있는 기업간 매수·합병(M&A)은 주로 미국 기업들을 중심으로 추진되다 최근에는 일본 기업들도 여기에 적극 가세하고 있는 상황이다.

미국은 전통적으로 기업 경영전

략의 일환으로서 M&A가 가장 활성화 된 국가로서, 멀티미디어 산업의 경우 그 경향이 더욱 두드러지고 있다. 예컨대 1994년 현재 미국 기업들이 M&A에 투자한 금액은 총 3,394억 달러로서 이중 12%인 400억 달러가 멀티미디어산업과 관련된 부문에 투자된 것이다.

그리고 이러한 현상은 최근들어 더욱 확대되고 있는데, 특징적인 현상은 처음에는 네트워크 구축을 위한 통신회사와 CATV간 M&A가 활성화되다 최근에는 콘텐츠 확보를 위한 TV방송 및 S/W분야에서 대형 M&A가 속출하고 있다는 점이다. 월트디지니사의 ABC방송 합병과 타임워너의 터너방송(TBS) 매수, 웨스팅 하우스의 CBS 매수, IBM의 로터스사 매수 등이 모두 그 대표적인 예이다.

이러한 멀티미디어산업의 M&

A현상은 최근 일본 등에서도 점차 확산되고 있는데 분야별로는 미국과 달리 H/W업체들을 중심으로 해외 관련기기 또는 부품업체 등에 대한 M&A가 주로 추진하는 가운데, 콘텐츠확보를 위한 미국 업체의 M&A도 최근 강화되고 있는 상태이다.

IV. 요약 및 결론

상기한 바와 같이 멀티미디어산업은 아직까지 산업구조의 구체적인 모습이 드러나지 않은 상황에서 선진기업들을 중심으로 제한적인 분야에서 사업전략이 펼쳐지고 있다.

그리고 이러한 추세는 소비자수요, 기술적 가능성, 규제제도, 표준화활동 등 다양한 요소들의 영향을 받으면서 그 모습이 점차 구체화되어 갈 것으로 보인다.

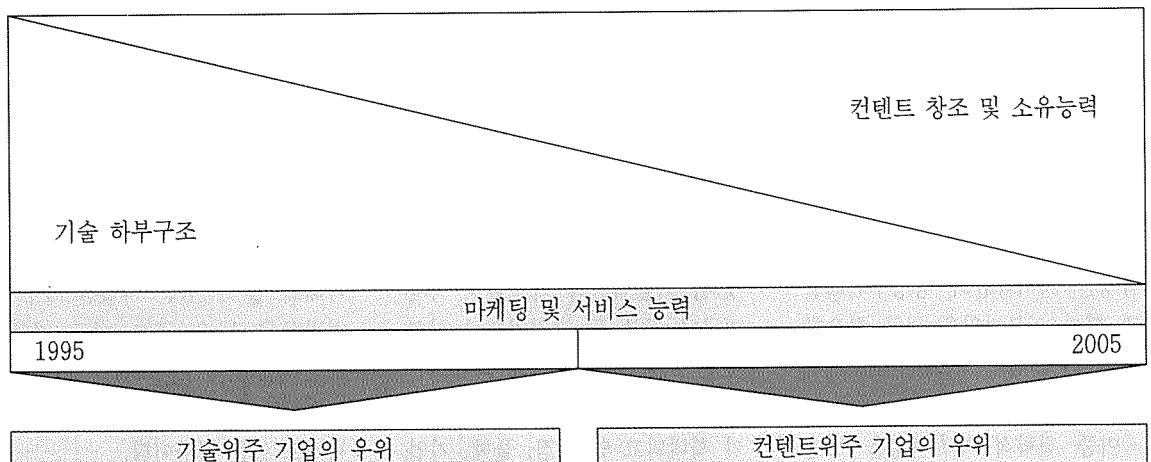
그러나 최근의 기술발전 속도와

세계 기업들의 사업전략에 비추어 볼 때보다 확실해져 가고 있는 점은 기업의 경쟁우위요소가 기술위주에서 콘텐츠 위주로 변해 간다는 점을 들 수 있다.

또한 현재 세계적으로 확산되고 있는 멀티미디어 산업의 전략적 제휴와 M&A활동은 이에 대응하기 위한 타기업들의 제휴와 M&A를 유도하면서, 세계산업 재편과 기업경쟁력을 변화시키는 핵심적 동인으로 작용할 것이라는 점이다.

따라서 현재 취약한 구조를 보이고 있는 국내 멀티미디어산업의 초기 기반구축과 국내기업의 경쟁력 제고를 위해서는 기업특유의 우위기술을 확보해 이를 바탕으로 국내외에서 적극적으로 전략적 제휴를 확대해 나가야 할 것이다. 이와 함께 장기적 차원에서 국내 기업들의 콘텐츠 사업전략 마련도 적극 요구되고 있다.

〈표3〉 멀티미디어시장의 경쟁 패러다임 전망



자료 : European Commission, DG XIII/E, 1996.