

## 2 장. 콘텐츠 기업

Contents Company



### ● 미국 맥 하드웨어용 게임 전략

: 맥용 게임 시장의 경우, 점차 축소되는 PC 점유율과 급증하는 태블릿 마켓을 감안하면 맥 보다는 iOS나 태블릿용 모바일 버전의 게임 개발을 감안하는 것도 한 방법일 듯함

### ● 일본 신선한 접근과 역발상으로 틈새전략 기업

: 산리오의 키티는 유명인을 통한 프로모션과 더불어 ‘상품 판매에서 라이선스로 비즈니스 중 심 전환한 해외 라이선스사업 전략과 철저한 ‘현지화’ 작업으로 글로벌브랜드 확립을 시도

: 반다이남코의 가면라이더는 ‘인기캐릭터의 복고’와 꽃미남 캐스팅을 통한 신시장 개척으로 불경기를 극복하며, 아이들과 부모를 동시에 타겟으로 한 전략을 구사함

: 산요도서점은 중소도시의 서점설립과 서적이외의 다양한 상품아이템 구비 등의 역발상으로 매출을 늘림. 불경기일수록 오히려 신선한 전략과 발상이 필요. 틈새전략이 스며들기 쉬움

### ● 유럽 News Corporation 과 BSkyB 합병

: 영국 커뮤니케이션 시장 내 오리지널 콘텐츠의 90%는 BBC와 상업적 자금투자를 기반으로 다른 공영 방송사들을 통해 제작됨. 이는 프로그램 제작의 투자가 이미 축소되는 상황에, 2/3 의 영국 시청각 부문 중 가장 높은 수익성을 보이는 BSkyB가 영국 내 10% 미만의 프로그래밍에 투자하며, 영국 내 제작투자비보다 경제적으로 유리한 점을 활용하여 케이블, 위성방송, 비디오 온디맨드 채널들을 통해 공영방송보다 우세한 경쟁성을 통해 시청각 부문 콘텐츠 시장을 점유할 전망, 이번 합병은 시청각 부문 콘텐츠 시장의 독점성을 크게 고려하지 않아 많은 논란을 일으킬 것으로 보임

### ● 유럽 HMV의 선택

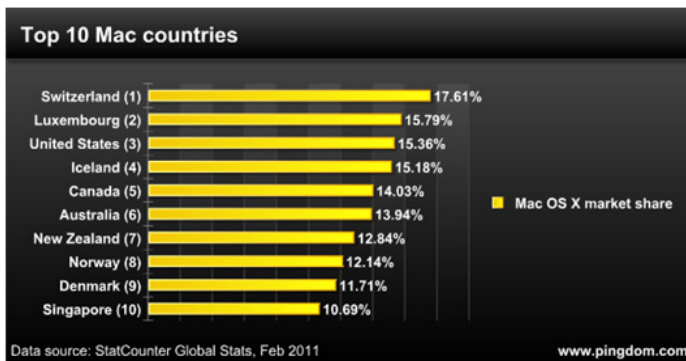
: 대중적 레코드 가게는 구시대적 유품으로, 유일한 체인점으로 남으면서 사업의 다양화를 꾀 하였으나, 대 폭 축소된 CD 선택의 폭은 HMV의 전문성에 의구심을 갖게 하며, 그룹의 정체성에 혼란이 왔음

# 1. 미국 애플 매킨토시 마켓웨어와 맥용 게임 리서치

## 1) 애플 맥의 PC 시장 진출

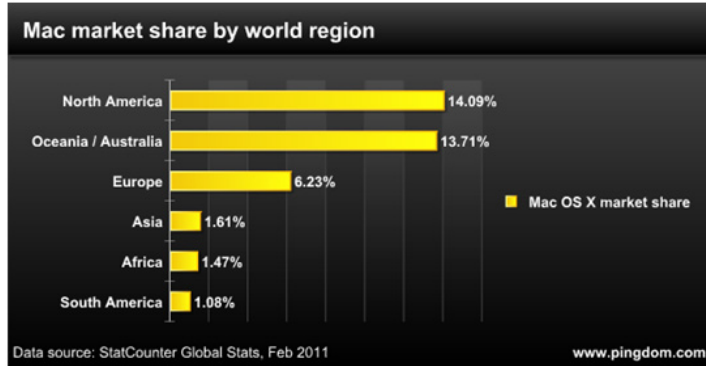
### ▶ 애플의 역사와 관련국가

- ▶ 1984년 1월 24일 처음으로 발표된 후 현재까지 많은 업그레이드를 거치면서 발전해 옴
  - 맥은 처음으로 코맨드라인 인터페이스가 아닌 마우스와 그래픽 유저 인터페이스 (GUI)를 탑재한 사실상 상업적으로 성공한 최초의 개인용 컴퓨터
    - ※ 코맨드라인 인터페이스/사용자 인터페이스: 키보드를 통한 명령어로 작업을 수행
    - ※ GUI: 마우스 등을 이용하여 화면의 메뉴 중에서 하나를 선택하여 작업을 지시
  - 이후 소위 윈텔 (Wintel)로 불리는 마이크로소프트의 윈도와 인텔칩의 협력에 밀려 시장에서 급격히 시장점유율을 잃었다가, 1998년에 스티브 잡스의 복귀 후 발표된 iMac 이라는 올인원 맥의 발표로 복귀의 신호탄을 쏘
  - 이후 iMac은 저가 보급형인 맥 미니, 타워형 워크스테이션 모델인 맥 프로, 노트북인 맥북, 맥북 프로, 맥북 에어 등으로 라인업이 다양화 되었으며, 서버 제품인 Xserve로 특화되기도 하였음
  - 2006년 이후 인텔 계열의 프로세서를 채택, 속도와 윈도우와의 호환성까지 확보하면서 빠른 성장세를 보이기 시작
  - 이후 아이폰, 아이팟 터치, 아이패드 등의 애플 제품들의 인기로 맥 계열의 PC까지 동반 판매가 상승하면서 시장의 점유율도 급증
- ▶ 국가별 맥 사용 상위 국가
  - 맥 시장 점유율이 가장 높은 국가는 스웨덴, 룩셈부르크, 미국, 아이슬랜드 순임



[그림 III-9] 맥 시장 점유율이 가장 높은 10개의 국가

- 상위 10개 국가에 뒤이어서 스웨덴, 일본, 영국, 프랑스, 벨기에, 핀란드 등의 국가가 포진



[그림 III-10] 대륙별 맥 시장 점유율 비교

- 미국의 경우 15.36%에 달하는 3위의 시장의 위치에 있기 때문에, 대륙으로 구분시 북미 대륙이 14.03%의 캐나다를 포함, 세계에서 가장 큰 맥 시장 점유율을 기록
- 유럽을 다시 나누어 볼 때 애플은 북유럽 국가에서 매우 좋은 시장 점유율을 기록 중으로 상위 10개국 중 3개국이 북유럽 국가이고, 상위 20개국 중에는 5개의 국가가 포함

▶ 맥 판매 트렌드

- 2010년, 애플의 신규 PC 시장 점유율은 8.8%로 이를 업체로 구분시 HP, 델, 에이서 다음으로 4위를 기록
- 2011년 1분기에는 애플의 PC 시장 점유율이 9.7%로 상승. 미국의 맥 판매 시장 점유율은 9.3% 기록

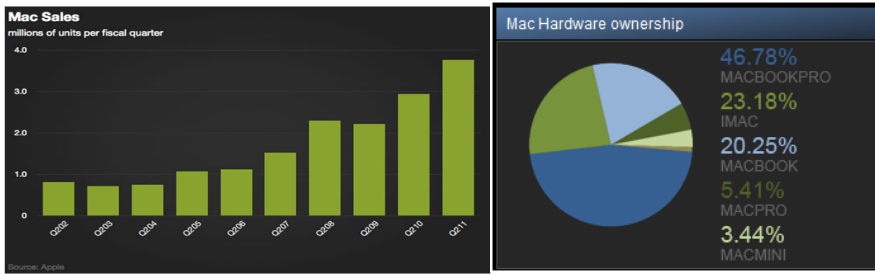
Preliminary United States PC Vendor Unit Shipment Estimates for 1Q11 (Units)

Company	1Q11 Shipments	1Q11 Market Share (%)	1Q10 Shipments	1Q10 Market Share (%)	1Q11-1Q10 Growth (%)
HP	4,214,271	26.2	4,366,543	25.5	-3.5
Dell	3,587,715	22.3	4,080,473	23.8	-12.1
Acer Group	1,828,477	11.3	2,435,084	14.2	-24.9
Toshiba	1,669,700	10.4	1,506,074	8.8	10.9
Apple	1,491,125	9.3	1,254,100	7.3	18.9
Others	3,321,076	20.6	3,514,063	20.5	-5.5
<b>Total</b>	<b>16,112,364</b>	<b>100.0</b>	<b>17,156,338</b>	<b>100.0</b>	<b>-6.1</b>

Note: Data includes desk-based PCs, mobile PCs, including mini-notebooks, but not media tablet such as the iPad.  
Source: Gartner (April 2011)

[그림 III-11] 2011년 1분기 각 기업별 시장점유율 비교

- PC 시장 침체에도 맥의 시장 점유율이 크게 증가한 것은 2010년 3분기에 새로운 맥북 에어, 맥북의 리프레시 버전이 출시된 것이 가장 큰 이유로, 376만대 판매, 전년 대비 28% 성장
- 376만대의 맥 판매 중 275만대는 노트북, 101만대가 판매된 데스크탑에 비해서 월등히 높은 수치
- 이를 구성비로 계산해보면 전체 맥 판매 중 노트북의 판매 비율이 73%에 달함



[그림 III-12] 2002-2011 2분기 맥 판매 비교

## 2) 맥 하드웨어용 게임의 현재

### ▶ 매킨토시 게임 플레이어의 사용 환경 (2011년 6월 기준)

#### ▶ 전체 맥 게이머 중 67%가 맥북으로 게임을 플레이

- 전체 게임 시장에서 맥으로 게임을 즐기는 사용자의 비율은 상세한 자료가 많지 않으나, 가장 정확한 데이터를 공개하고 있는 조사기관 밸브스팀의 하드웨어 및 소프트웨어 조사 결과
- 상대적으로 시스템 성능과 비디오 카드의 성능이 우월한 맥북 프로를 전체 맥 게이머의 약 50%가 사용하는 것으로 나타났으며, 31%는 아이맥, 맥북은 12.5%를 차지하였음
- 비록 최근 출시된 맥북 프로가 나쁘지 않은 비디오 카드를 가지고 있으나, 맥 게이머들에게 가장 많이 사용되는 비디오 카드 구성은 이전 게임용으로 상당히 뒤떨어진 엔비디아의 GeForce 9400M으로 전체의 약 1/4을 차지
- 해가 갈수록 다양화되는 맥 제품 구성으로 인해 비디오 카드의 종류가 대단히 다양해졌지만 이들 중 많은 수가 매우 낮은 성능의 카드들로 고성능 게임에 적합하지 않음
- 60%의 맥 게이머들의 비디오 카드는 256MB의 비디오 메모리를 장착, 최근의 비디오 카드의 평균 스펙에 비해 훨씬 낮으며, 27.75%의 유저가 512MB 메모리의 비디오 카드 장착
- 최근 PC에 장착된 비디오 카드의 평균 메모리인 1GB는 단지 5.05%의 사용자만이 보유
- 스팀의 맥 게임 플레이어의 사용자 OS의 언어는 90.10%가 영어였는데, 이것은 스팀 서비스의 타깃이 북미 사용자로 하고 있기 때문
- 전체 스팀 플레이어 중 맥에서 게임을 플레이하는 사용자의 비율은 4.12%에 불과했는데, 이것은 스팀에 등록된 맥용 게임 라인업이 한정적이기 때문으로 판단

### ▶ 맥 게임의 개발과 포팅

#### ▶ 디지털 다운로드 채널을 주로 이용

※ 포팅 (Porting): 컴퓨터 프로그램이 원래 설계된 바와 다른 컴퓨팅 환경 (운영 체제, 하드

파티 라이브러리 등)에서 동작할 수 있도록 하는 과정을 가리키며 소프트웨어나 하드웨어가 다른 환경에서 사용할 수 있게 변경되는 것. 소스 하나로 여러 플랫폼에서 사용할 수 있는 크로스 플랫폼과 같은 개념

#### ▶ 인하우스 포팅

- 현재 단지 몇몇 게임 개발사만이 맥용과 윈도우용 플랫폼 모두로 개발을 진행했거나 현재 진행하고 있는 상황
- 이러한 회사로는 TransGaming, Aspyr, Big Fish Games, Blizzard, Broderbund, Liden Lab, 마이크로소프트 등이 있음

#### ▶ 서드파티 포팅

- 대규모 제작비의 게임들 중 맥용으로 나와 있는 게임의 대부분은 원래 윈도우용으로 개발된 것을 소수의 맥용으로 포팅해주는 업체에서 포팅한 것들
- 가장 주목받는 서드파티 업체들은 Aspyr, Feral Interactive, MacSoft Games, Red Marble Games, Coladia Games, MacPlay 등
- 성공적인 맥용 게임 타이틀이라 해도 대개 5만~10만 카피 정도만이 판매되는 상황

#### ▶ 포팅엔진

- 현재 몇 가지의 윈도우용 게임을 맥용으로 변환해주는 엔진이 공개된 상황
- TransGaming Technologies의 'Cider'는 이러한 제품군들 중 인기 있는 제품으로 EA 등의 고객사를 확보 중

#### ▶ 에뮬레이션 및 가상화

- CodeWeavers, PlayOnMac 같은 회사들은 윈도를 에뮬레이션(한 컴퓨터가 다른 컴퓨터처럼 똑같이 작동하기 위하여 특별한 프로그램 기술이나 기계적 방법을 사용하는 일)해주는 Wine 기반의 솔루션을 제공
- CodeWeavers의 CrossOver는 이러한 변환 솔루션 중 하나

### ▶ 계속해서 시장점유율이 상승할 것으로 예상

#### ▶ iOS나 태블릿용 게임 개발 필요

- 맥용 게임 시장의 경우 개발자들에게 점차 새로운 기회가 되고 있으나, 점차 축소되는 PC 점유율과 급증하는 태블릿 마켓을 감안하면 맥 보다는 iOS나 태블릿용 모바일 버전의 게임 개발을 감안하는 것도 한 방법일 듯함

## 2. 일본 콘텐츠기업의 성공전략과 비결

### 1) 산리오의 『키티』

#### ▶ 1976년부터 장기간의 프로모션을 통해 미국내 높은 지명도를 가진 'Kitty'

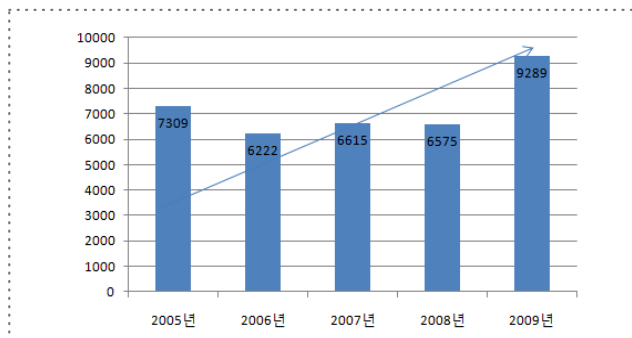
##### ▷ 일본문화의 주목을 넘어 비즈니스 측면에서도 수익을 얻고 있는 초우등생 '키티'

- 2000년을 전후로 머라이어 캐리, 브리트니 스피어스 등 미국의 유명인이 “헬로 키티”를 좋아하고 있다는 것이 알려지면서 인기, 최근에는 레이디가가도 키티 팬으로 알려져 있음
- 유럽에서도 키티 인기는 매우 높고, 미국의 캐릭터를 능가할 정도의 인기를 자랑하고 있음
- 2010년 말에는 산리오의 토끼 캐릭터 'Cathy'가 'miffy'의 모방이라고 네덜란드의 출판사로 부터 소송이 있었지만, 이것은 키티의 높은 인기를 반증하는 것으로 받아들일 수 있음
- 유럽에서는 라이벌에게 소송을 일으켜 압력을 주는 방법은 하나의 전술로 인식됨
- 'Cool Japan'으로 불리는 일본의 콘텐츠나 캐릭터의 인지도는 세계적으로 높아지고 있으나, 「문화」 로써 주목을 받고 있는 사례는 적음. 그 안에서 키티는 비즈니스로도 성공

#### ▶ 산리오의 해외 시장 수익 증가

##### ▷ '현지화'와 '상품 판매에서 라이선스로 비즈니스 중심 전환'

- '키티'의 로열티 수입이 증가함에 따라 이를 중심으로 산리오의 해외 영업 이익은 2010년 3월기에 124억 엔에 도달
- 6년 전과 비교하여 4배 이상 증가한 수치이며, 주가도 1년 전보다 약 3배 이상 상승하였음
- 키티가 해외에서 수익을 올리고 있는 이유는 철저한 '현지화'와 '상품 판매에서 라이선스로 비즈니스 중심 전환'을 들 수 있음



[그림 III-13] 산리오의 영업이익 추이

▶ 산리오 해외 시장전략① : 현지화

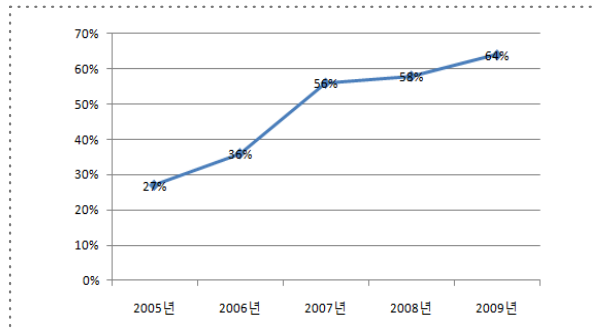
㉠ 현지 법인에 대폭 권한을 이양, 키티 디자인에도 변화를 시도

- 미국 산리오법인 COO는 미국유학시절 모두 헬로키티를 알고 있었지만, ‘키티 관련 상품은 어디서 구입할 수 있는가?’, ‘키티는 수요가 공급을 따라가지 못하고 있다’등의 문제점을 경험
- 그 이후 키티의 본격적인 「현지화」 를 추진해 본사 주도 체제에서 현지 법인에 대폭 권한을 이양하고, 키티 디자인에도 변화를 시도한 것이 적중해 인기
- 동일한 키티를 소재로 하더라도 국가에 따라 기호가 다르다는 점에서 현지화는 필요. 일본에서 인기 없는 화려한 지춤판 키티 티셔츠는 구미에서 인기가 높음

▶ 산리오 해외 시장전략② : 라이선스

㉠ 「상품판매에서 라이선스」 로 전략을 전환

- 과거 산리오의 해외사업은 직영점에서 키티 상품을 판매해 수익을 얻는 모델로, 직영점이기 때문에 본사의 의견을 반영하기 쉬운 한편 점포 확대 스피드가 느려 고객을 놓치는 리스크도 있고, 재고나 인원을 확보해야하는 부담도 있었음
  - 다른 업계와의 코라보레이션을 통해서 키티 상품을 늘리고 라이선스료로 수익을 얻는 모델로 전환
  - H&M과 코라보레이션한 티셔츠, 미국 스마트의 헬로키티가 부착된 경자동차, 손목시계 G쇼크와의 코라보레이션등, 키티 제품이 다양해 짐
  - 2010년9월 시점에서 라이선스 계약을 체결한 파트너 수는 1,245사로 증가, 지금은 로열티 수입이 해외 매출의 7할 이상을 차지하고 있음
  - 화장품 코라보레이션의 경우, 종전의 일본 기업의 발상이라면, 시세이도를 파트너로 생각했겠지만, 산리오가 노린 것은 어디까지나 현지의 대기업임.
  - 미국에서는 MAC를 파트너로 선택하고, 올해부터는 세포라(Sephora)와의 코라보레이션을 시작할 예정
- ※ 세포라(Sephora)는, 프랑스 최대 화장품 메이커로, 향수와 화장품으로 유명. 루이비통 그룹에 속하며, 1999년 11월 일본에 진출했지만, 2007년에 철수한 바 있음

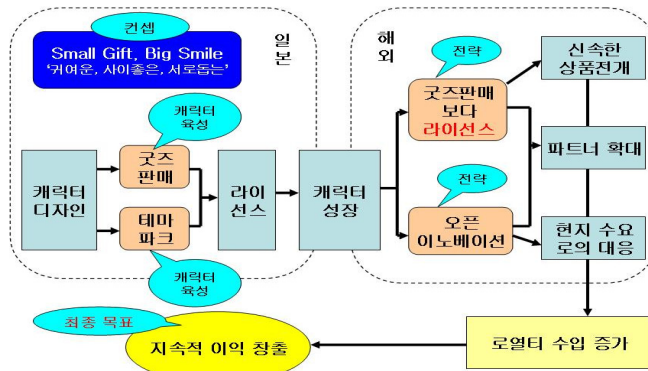


[그림 III-14] 산리오의 해외수익 추이

▶ 산리오 해외 시장전략③ : 오픈이노베이션

▶ 캐릭터 라이선스 비즈니스의 핵심이 되는 것이 저작권관리임

- 일반적으로 저작권의 사용 기준을 꼼꼼하게 설정하는 기업이 많지만, 산리오는 오히려 라이선스 사용 기준을 완화하고 있음
- 디자인의 핵심이 되는 부분만 유지되면, 탄력적으로 라이선스를 제공하는 「오픈이노베이션」 전략으로 방향 전환가능
- ‘자사만 판매하는 것보다 오픈해서 이용 빈도를 높이는 것이 시장 수요에 맞는 상품을 기민하게 만들어낼 수 있는 것’(미국법인 COO)
- 일본에서 만들어진 캐릭터를 테마파크나 상품판매사업으로 키워서 그것을 해외시장에 데뷔시키는 사이클이 잘 운영되고 있음
- 지금은 ‘일본에서 캐릭터를 키워 해외에 수출한다’라는 패턴이 주류이지만, 나중엔 해외에서의 캐릭터 창출도 시야에 넣고 있음
- 산리오 츠지사장은 ‘다음 분기부터 러시아와 브라질에서 사업을 본격화해, 4~5년 후에는 중국, 인도에 진출. 앞으로 영업이익의 9할을 해외에서 얻을 생각’이라고 라이선스기반의 해외시장확대를 선언



[그림 III-15] 산리오의 수익전략



[그림 III-16] 좌)머라이어 캐리와 키티, 우) miffy와 cathy

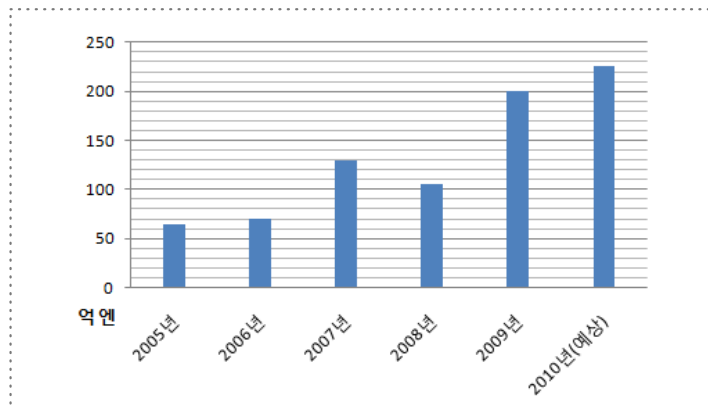


## 2) 반다이남코의 『가면라이더』

## ▶ 인기 : 텔레비전, 영화, 상품의 시너지효과 창출

## ▷ 가면라이더 관련 매출의 성장

- 2009년 일본 최대 완구메이커 반다이의 캐릭터별 매출에서 「가면라이더」(175억 엔)가 「기동전사 건담」(144억 엔)을 9년 만에 누르고 수위를 탈환
- 어뮤즈먼트시설용 카드게임 「가면라이더 배틀 간바라이트」도 호조로 2010년의 가면라이더 관련 매출은 195억 엔에 달할 전망
- 반다이에서 남자 어린이용 완구를 총괄하는 사토 아키히로(佐藤明宏)이사는 ‘가면라이더 비즈니스는 새로운 단계에 접어들었다’고 분석



[그림 III-17] 반다이남코의 가면라이더 관련 매출액 추이  
(주) 3월기 결산. 2005~2006년은 반다이(단위), 2010년은 11월5일 시점 예상  
\* 자료출처: 반다이남코

## ▶ 캐릭터 : 부모를 매료시켜 2세대 간 인기 캐릭터로

## ▷ 가면라이더는 11년만의 부활로 부모와 자녀 2세대에서 인기

- 1971년에 텔레비전 방송이 시작된 가면라이더 시리즈는 악의 무리와 싸우는 정의의 개조인간 이야기로 독특한 변신 포즈로 인기를 모아, 붐을 일으킴
- 1972년에는 시청률 30%를 기록하고 「1호」의 변신 벨트는 2년간 380만 개 판매됨
- 가면라이더가 부활한 것은 2000년으로, 70년대에 팬이었던 세대가 부모가 되는 타이밍에 맞춰, 관련 보유 기업들이 모여 제작을 담당하는 도에이(東映)와 메인스폰서로 완구 상품화권을 가지고 있는 반다이 등이 중심이 되어 텔레비전 시리즈를 재개함
- 텔레비전 시리즈 부활에서 도에이가 가장 힘을 쏟은 부분은 부모 세대의 흡수임. 지갑을 쥐고 있는 부모 세대를 공략하는 것이 비즈니스 성공의 열쇠

- 이런 종류의 캐릭터 프로그램은 텔레비전 방송국에서 지불하는 제작비만으로는 제작 코스트를 감당할 수 없음. 관련 상품, 영화, 비디오, 이벤트 등의 부가비즈니스에서 발생하는 판권 수입으로 구성되는 것이 일반적인 비즈니스 모델임
- 부활 제1회에서는 70년대의 유행가를 BMG로 사용하는 등의 섬세한 배려로 부모 세대의 감상을 자극할 수 있는 스토리를 만들
- 라이더가 괴물을 물리친다는 기본 구조는 유지하면서, 액션을 화려하고 세련되게 만들어 어린이들의 마음을 사로잡고 있음

### ▶ 특촬물 : 꽃미남 배우 기용으로 여성 팬 획득

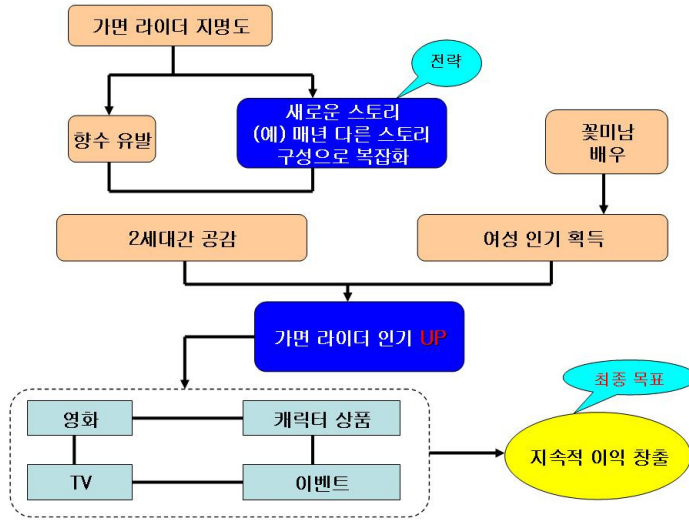
#### ▶ 꽃미남으로 여성 인기 획득, 상품에서도 히트방정식을 확립

- 라이더 시리즈는 원칙적으로 포맷은 유지하되 1년마다 프로그램 내용을 개편하는 구조
- 오다기리 죠, 미즈시마 히로, 사토 켄, 등 일본을 대표하는 꽃미남 배우의 매력으로 30대 여성을 비롯해 더 나아가 10대, 20대 여성들까지 인기가 높아짐
- 변신벨트의 경우 복수 타입의 변신 기능 등을 도입해, 프로그램의 내용전개와 연계하면서 1년 동안 즐길 수 있도록 해, 엄마들이 지갑을 열기 쉽도록 함
- 팬층의 확대에 따른 적시의 상품 개발이 제대로 진행됨
- 2009년 이후는 카드게임을 중심으로 한 저가격상품을 확충, 고객과의 접점을 크게 늘림
- 프로그램의 인기가 상품의 인기로 이어져, 상품 인기가 프로그램을 지탱하는 선순환이 만들어지게 된 2009년 이후부터 가면라이더도 약진
- 도에이가 기대하고 있는 것은 구작라이더의 재발굴을 통한 가면라이더 브랜드의 정착임. 그래서 새로운 라이더 10주년으로 정한 「가면라이더 디케이드」(2009년)에서는 적극적으로 과거 라이더를 협연시킴

### ▶ 영화판 : 전략적 제작 실시

#### ▶ 어른이 된 90년대 라이더 세대가 돌아왔기에 두터운 매니아층 형성

- 2009년의 영화에서는 60~90년대의 모든 라이더가 등장, 방송 종료 후에도 매니아 팬이 많은 「전왕(電王)」은 몇 차례 영화로 제작되어 인기를 지속하고 있음
- 영화에서 텔레비전 시리즈의 신작 라이더를 소개함으로써 약점이었던 시리즈 교체 이후의 후방 프로모션 지원



[그림 III-18] 가면라이더 전략



[그림 III-19] 가면라이더 W, 가면라이더 디케이드, 극장판 가면라이더

### 3. 일본 콘텐츠 유통기업의 성공전략과 비결

#### 1) 산요도서점 (三洋堂書店)

##### ▶ 이례적인 매출 성장

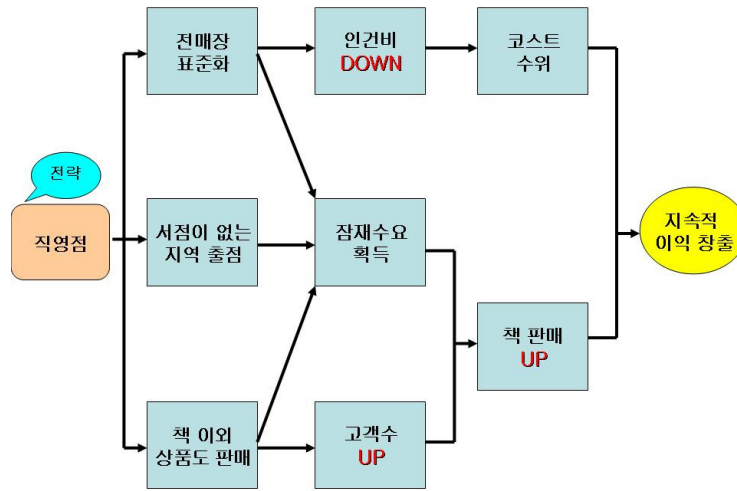
##### ① 활자 이탈 인구가 늘어나는 가운데에서도 14개월 연속 성장

- 서점 매출이 지속적으로 감소하고 심각한 활자 이탈이 멈추고 있지 않은 가운데, 이례적으로 서적/잡지 매출이 2010년 11월까지 14개월 연속으로 전년 같은 기간 대비 플러스를 기록
- 나고야시(名古屋市)에 본점을 두고 있으며 2011년에도 플러스 성장이 이어질 것으로 예상

▶ 연속 성장 전략의 핵심은 “참신함과 적극성”

▶ 상식에 구애받지 않고 적극적으로 새로운 부문에 도전한 결과

- 산요도의 핵심전략은 87개 점포가 모두 직영으로 운영되며, 직영시스템을 통해 모든 점포를 표준적인 레이아웃으로 통일하고, 본부가 일괄적으로 상품을 관리
- 많은 서점에서 각 점포의 매장 담당자가 책장 크기 등에 맞추어 상품을 선별하고 있지만, 산요도는 POS데이터를 기초로 인기 서적을 확실히 갖추는 시스템을 구축



[그림 III-20] 산요도서점 전략

▶ 소규모상권과 다양한 상품 취급 전략

▶ 책 이외의 상품으로 고객을 유도, 서적과 잡지구매로 연결

- 서점이 한 곳도 없는 인구 2만 명 정도의 소규모상권에 포커스를 맞춘 출점을 시도
- 상권이 작아도 그 지역을 독점할 수 있다면, 충분한 이익을 얻을 수 있다고 보고 있음
- 비디오대여, 문구, 중고서적 등은 다른 서점도 전개하고 있지만, 산요우도는 과자, 의류, 생활 잡화까지 취급 상품을 확대

▶ 전자서적과 반대로 잡화를 강화하는 이유

▶ 서점 마켓은 급속히 축소

- 아마존 등의 인터넷 서점에 고객을 뺏기고 있는 가운데, 앞으로 전자 서적이 보급되면 서점시장은 더욱 위축될 전망이다
- 오히려, 종이책의 매출 감소를 전제로 새로운 상품을 늘려감. 스케일메리트를 강화하기 위해 서

점 연합을 결성하고, 산요도가 구매한 잡화 등을 다른 서점에 도매로 판매하는 것도 시야에 둬  
 - 2010년 여름 중고서적과 잡화의 자사 물류센터를 만든 것도 프랜차이즈화를 겨냥한 전략임



[그림 III -21] 지방도시의 산요도서점



[그림 III -22] 산요도서점의 TV게임선전용 광고전단

## 2) 자라(ZARA) & 유니크로(UNIQLO)

### ▶ 패션업계에 ‘팔리고 있는 것을 만드는 전략’ 을 도입한 ZARA

#### ① 중저가브랜드 ZARA를 경마에 비유하자면 ‘제3코너를 돌 때쯤에 마권을 사는’ 전략

- 「패션」처럼 변화무쌍한 트렌드를 미리 정확히 맞추려는 것은 불가능하며, 오히려 무엇이 팔리는지를 예상할 것이 아니라, 팔리고 있는 것을 만들면 된다」 는 생각임
- ZARA는 공급라인의 강력한 수직 통합을 통해, 계속 변화하는 패션에 대한 퀵 리스판스(Quick Response) 체제를 구축함
- 이런 전략의 본질은 ‘승부하는 시간 축을 더욱 짧게 한다’는 점
- H&M처럼 ZARA의 퀵 리스판스를 조금 완화해 코스트와의 밸런스를 유지한 회사도 있으며, 일본의 하니즈처럼 최대치까지 리스판스 스피드를 끌어올려, 의복을 생선식품처럼 회전시키는 회사도 등장하고 있음

### ▶ 히트테크(Heat Tech)의 히트에서 본 유니크로 전략

#### ① 불경기에도 이익을 내고 있는 퍼스트 리테일링(First Retailing)의 대표 기업

- ‘시간승부’로 비즈니스를 창출하는 글로벌한 흐름 속에서 반대로 시간을 오랫동안 들여 ‘장기적인 축적으로 승부한다’는 전략을 추진하는 것이 유니크로임
- 이 배경에는 ‘패션 부품을 판다’, ‘인간의 생활 양식을 비판다’는 유니크로의 독자적인 컨셉 존재
- 발매 첫 해에는 팔리지 않으면, 기존 어패럴산업의 상식이라면, 그 상품생산을 중단하지만, 유니크로는 3년 스펙으로 사업을 전개함으로써 그 뒤 폭발적인 히트로 이어감

- 장기간에 걸쳐 준비하고 타이밍에 맞추어 시장에 제품을 제공하는 전략, 될수록 골인에 가깝게 마권을 사는 것이 아니라 압도적으로 강한 경주마를 키우는 것이 유니크로의 성공 전략이라고 봄

## 4. 유럽 HMV와 글로벌 트렌드

### 1) 주요내용

#### ▶ 대중적 레코드 가게는 구시대의 유물

##### Ⓞ 전국 규모의 음반 전문 판매 회사의 생명이 다했음을 여실히 보여주고 있음

- 경기 침체, 테크놀로지의 변화, 사회적 트렌드의 변화 등을 요인으로 꼽을 수 있지만 이러한 시장의 흐름을 되돌리기는 불가능해 보임. 대중적 레코드 가게는 구시대의 유물로 인식되고 있음. 물론 HMV 가 비즈니스 모델 전환을 위해 오랫동안 노력해 왔음은 익히 알려진 사실임
- 2007년 3월부터 HMV 측은 CD 진열수를 대폭 축소하고 DVD, Blue-Ray discs, MP3 player, 전자 게임과 부속품의 진열을 강화하는 기획을 단행함
- 경쟁업체 Zavvi, Woolworths 등의 몰락으로 인해 유일한 체인점으로 남으면서 사업의 다양화를 꾀하였으나 그로인해 HMV 그룹의 정체성에 혼란이 왔음
- 대폭 축소된 CD 선택의 폭은 HMV의 전문성에 의구심을 갖게 하며 동시에 HMV에서 판매되고 있는 다른 상품들은 타 상점에서 쉽게 구할 수 있는 상품들임

### 2) 기타 사례 비교

#### ▶ 프랑스

##### Ⓞ CD 판매 감소와 다운로드 급증 속에서도 전국망을 가진 Fnac 과 Virgin 체인 유지

- 각각 80개와 37개 체인을 보유한 Fnac 과 Virgin 은 영국과 아일랜드에 285개 체인을 보유한 HMV 보다 작은 규모임. 하지만 HMV는 이들 중 40개가 문을 닫을 예정
- 1954년 창업된 Fnac는 멤버들을 위한 할인점으로 시작했으나 1966년 일반적인 모델로 전환되었음. Fnac는 CD 를 문화 상품으로 간주하고 있으며 서적들과 같이 판매함
- 1990년 초 HMV 와 Virgin 은 프랑스 시장 진입을 타진했지만 Fnac 의 강력한 반대에 부딪침. HMV 의 경우 6개월 후 시장진입을 포기. 하지만 Virgin 은 Fnac 의 문화적 정책을 수용함으로써 진입이 가능했음
- HMV의 서적 판매는 계열사인 Waterstone 체인을 통해 이루어짐. 하지만 서적과 CD 통합적 모델은 Fnac으로 하여금 통합적 디지털 정책을 가능하게 함

- 새롭게 선보인 e-book reader를 통해 fnacbook은 동일한 웹사이트에서 e-book과 MP3 다운로드를 제공할 수 있지만 HMV는 온라인 시장에서 고전을 면치 못하고 있음. Fnac 모델은 국외진출에도 용이한 것으로 나타남. 현재 벨기에, 브라질, 그리스, 이태리, 포르투갈, 스페인, 스위스, 대만 등에 진출해 있음

### ▶ 독일

#### ▶ 독일 음악 시장은 CD를 기술적 상품으로 여기는 두 개의 큰 체인이 시장을 주도

- Saturn 이나 Media Markt 은 전기치솔, 커피메이커, 세탁기, 컴퓨터 등을 판매하는 전자상품 전문점이다. 이곳에서 서적은 판매 되지 않지만 CD 전시에 많은 면적이 할애됨
- 프랑스와 마찬가지로 독일 체인 역시 Media markt 은 188 체인과 Saturn 은 145 체인을 거느리고 있는 등 HMV보다 작은 규모임
- 두 체인은 경쟁업체로 시작했지만 지금은 대형소매상인 Metro에 의해 운영되고 있음. 이들 모델 역시 외국 진출이 용이했으며 15개국에 진출해 있음
- 지난 11월 Media Markt 은 중국 상하이에 처음 진출함. 하지만 한 달 뒤 Saturn 측은 HTM 그룹에게 프랑스 내 34 체인을 처분함으로써 프랑스 시장에서 철수
- 프랑스와 마찬가지로 HMV의 독일 시장 진출도 단기였음. 1996년 시장 진입 후 가격에 민감한 독일 시장의 특성으로 인해 마진율이 높지 않음을 이유로 2003년 시장에서 철수

### ▶ 미국

#### ▶ 미국은 애플 온라인 iTunes 시장이 미국 내에서 가장 큰 음반 업체로 부상

- 2008년까지 Wal-Mart 가 선두자리를 차지하고 있었지만 이제는 업계 두번째 자리를 놓고 Amazon과 경쟁 중
- 쇼핑기들을 둘러보면 문화 상품적 접근과 기술 상품적 접근 모두 찾을 수 있음. Barnes & Noble 이나 Borders 같은 서점에서도 CD 를 판매하고 있으며 전자제품 판매업체인 Best Buys 역시 전자 상품들 사이에서 CD를 판매중임
- 가장 최근 문을 연 Best buys 의 런던 외곽 Croydon 지점을 둘러본 결과 HMV 의 입성 여지가 별로 없어 보임. 전자레인지와 노트북 컴퓨터 진열대 사이에서 CD는 작은 면적의 전시 공간을 차지하고 있었으며 이것 역시 일반적 슈퍼마켓 체인에서 쉽게 볼 수 있는 규모임
- 프랑스와 독일 시장과 비교 HMV는 너무 많은 지점을 보유하고 있음이 드러남. 아직 iTunes 이나 Amazon의 영국 시장 점유율이 미국이나 다른 나라와 비교해 그리 높지 않은 것을 감안한다면 HMV 온라인 브랜드로의 성공 여지가 아직 있음
- 또한 VAT 감면 혜택을 위해 영국 해협 채널 제도에서 운영되고 있는 라이벌 업체 Amazon이나 Tesco 의 모델을 도입함으로써 영국 내 소비자들에게 VAT 감면 혜택 된 CD 를 판매할 수 있음

- HMV 는 인터넷 시장 정책에 많은 관심을 쏟으며 2009년 9월 온라인 뮤직 스토어 7digital 의 50% 지분을 구입함. HMV의 사활이 걸린 심각한 생존경쟁에서 모든 전략을 활용 할 것으로 예상

\* 출처 : BBC News (2011/01/06)

## 5. 유럽 News Corporation / BSkyB 합병

### 1) News Corporation / BSkyB 합병 진행 주요내용 및 쟁점

#### ▶ 주요 내용

##### Ⓞ 공정한 이익 보호를 위해 적절한 조치를 취할 것을 권장함

- SOS는 EC Merger Regulation 의 article 21(4)을 통해 제시
- SOS는 the Act의 section 58에 명시된 공익(Public Interest)사항과 관련하여 다수의 대중 이 현 미디어 기업 지배권 분쟁 및 합병 상황에 관련하여 고려되어야 함을 밝힘

#### ▶ 주요 쟁점

##### Ⓞ 합병제한 발표 후, 유럽연합의 시청각 및 미디어 서비스 지시에 어긋난다는 의견들이 나옴

- 2007년도 유럽연합 시청각 및 미디어 서비스 지시에 의하면 스포츠, 시사, 뉴스와 게임쇼를 제외한 나머지 장르에선 각 국가 및 유럽 콘텐츠를 방영하도록 함, 예를 들어 스페인을 포함한 여러 나라의 경우 정부에서 케이블과 위성방송이 지역별 영화, 드라마, 다큐멘터리에 투자를 증가 시킬 수 있도록 수용함
- 또한 article 13에 의하면 회원국들은 여러 새로운 TV 서비스(비디오 온 디맨드 방식등)가 국내 및 유럽 시청각 콘텐츠를 도모하며 투자할 것을 보장하도록 지시함. 특히 유럽과 영국 국내 시청각 및 새 미디어 콘텐츠 회사들은 이번 합병이 News Corp입장에선 뉴스부문만 거론하나, 그 외의 다른 콘텐츠 산업의 발달에 큰 걸림돌이 될 것으로 예상됨

#### ▶ 유로파 대언론 공식발표- Europa Press Release

: European Commission clears proposed acquisition of BSkyB by NewsCorporation on competition grounds (12.21.2010)

##### Ⓞ 주요 내용

- 현재 여섯 메이저 할리우드 영화 스튜디오 중 하나인 20th Century Fox, TV 채널 프로듀서 (Fox, National Geographic), 영국 내 신문사(The Sun, The Times), 이탈리아의 선두 유료방송사업자(SkyItalia), 독일과 오스트리아의 선두 유료방송사업자(Sky Deutschland) 등을 소유하고 있는 News Corporation은 지난 2010년 6월 15일 영국 내 선두 유료방송사업



자 BSKyB의 아직 소유하지 않은 나머지 60.9% 지분을 인수할 의사를 밝힘

- 2010년 11월 3일 News Corp은 유럽집행연합에 제안된 상거래의 규정 검토를 위해 통보함, 이에 유럽집행연합은 유럽연합 인수합병 규정 아래 미국에 본사를 둔 글로벌 미디어 커뮤니케이션 기업인 News Corporation의 영국 및 아이리시 유료방송사업자 BSKyB인수를 허락함
- News Corp과 BSKyB는 영국 내 주로 다른 시장에서 활동 중이며 서로 제한된 범위에서 경쟁 중임(집행연합은 제안된 거래 범위로 인하여 BSKyB의 영국 내 기본유료 TV채널 시장점유율의 미미한 증가만이 나타날 것이라 결정함. 또한 두 기업은 현재 온라인과 TV광고 시장의 작은 결합을 보이기에 본 상거래가 수평이고 공정한 경쟁에 대한 염려를 야기하지 않을 것으로 예상함)
- 합병하는 기업이 주로 다른 시장에서 활동한다는 가정 하에, 집행연합의 평가는 주로 상거래가 수직적 관계를 이루고 있는 시청각 부문, 신문발행 부문, 혹은 광고 부문에서의 경쟁적 요소가 미미하다고 판단함

#### ▶ **중요 쟁점**

- 시청각 콘텐츠의 다양성 보호에 대한 염려는 News Corp뿐 아닌 다른 회사들의 프리미엄 콘텐츠 현 소유성 가정 하에 수용됨, 하지만 현재 BSKyB는 벌써 공영방송사보다 월등히 우세적인 구매력을 통해 프리미엄 콘텐츠의 방송권을 독점적으로 쟁취하고 있는 상황임. 이를 통해 시청자 베이스를 확장하고 있으며 재정적 위협으로 시장 확보를 할 것으로 보이며, 유럽 시장의 경쟁성에 큰 영향을 끼치지 않는다 하여도, 국내 시장의 방송 및 시청각 콘텐츠 산업에는 큰 영향을 끼칠 것으로 예상됨

### ▶ OFT(Office of Fair Trading) 관할성 관련 보고서를 Secretary of State(SOS)에 제출함

#### ▶ **주요 내용**

- 본 상거래는 EC Merger Regulation 하에 직속되는 거래로서 European Commission이 유일한 관할권을 가지고 있으나 Merger Regulation과 다른 관련 Community Law provision에 따르면 가맹국들이 정당한 이익을 보호할 수 있는 조치를 취할 수 있다는 조건하에 the Act의 Article 21(4) Merger Regulation은 미디어 다수가 정당한 이익에 관련됨을 포함
- 해당 법률 조항에 따르면, 영국의 모든 지정된 지역의 시청자들과 관련하여 다수의 미디어 기업 지배를 통해 미디어 기업이 시청자들에게 공익에 대한 문제를 다루는 서비스를 제공하는 관점에 대한 고찰에 들어감. 따라서 Secretary of State가 유럽 관련 합병 상황에 대해 관여할 의무가 있으며, 여러 공익에 대한 고찰이 합병 상황에 관련하여 고려되어야 함

#### ▶ **OFT는 the Act에 기재된 다음의 세 가지 기준에 의해 구성됨**

- 2개 이상의 기업이 분리되지 않았거나 만약 계획이 진행되었을 경우 더 이상 분리되지 않을 상황

- 영국 내 인수되는 기업의 자본 회전률이 70m 파운드를 초과하며 합병 후 구체적 상품과 서비스의 공급이 영국시장의 25% 이상이거나 상당한 부분을 차지함
- 영국 내 BSkyB 총자본 회전률은 70m 파운드를 초과함

#### ▶ 상거래의 공동사회 요소

- 유럽집행연합은 2010년 12월 21일 본 상거래가 공공사회 요소에 미치는 중요성에 관한 발표에서 우려가 예상되나, 유럽경제지역 (EEA)의 효율적 경쟁에는 특별히 방해되지 않을 것이라고 언급함
- 본 상거래의 결과로 진행 중인 거래에 대해서 Merger Regulation의 정의 하에 공공사회 요소로서의 중요성을 환기시킬 것임

#### ▶ 관할권에 대한 결론

- OFT는 공지를 받은 후 관할권에 대해서만 조언하였으며 미디어 다수 이슈에 있어서는 OfCom이 보고할 것임
- OFT 컨설팅에 있어서 두 개의 제3의 미디어 회사가 이용되었지만, 이 회사들은 경쟁 이슈를 다루고 있다는 점에서 본 보고서에 직접적으로 연관이 되지 않음
- Secretary of State 케이스의 관할권의 반대에 대한 대표는 없음

#### ▶ 결론

- OFT는 Article 5(3)에 의거하여 본 유럽 관련 합병상황에 대해 the Act의 section 68(2)에 따라 Secretary of State이 관할권을 소유하며 미디어 다수에 관해 공표할 것으로 확신함

### ▶ OfCom 공익 시험 보고서 (Public Interest Test Report)

#### ▶ 주요 내용

- 2010년 11월 4일 Secretary of State for Business, Innovation and Skills가 European intervention notice를 발행하였으며, 공지서는 미디어 기업의 다원성 향상과 독점방지에 대한 공익문제를 제시함
- OfCom은 2003년도에 관련부 장관이 말한 “미디어 다원성이 가지는 민주사회에서의 중요성에 대하여 강조하며 미디어 기업이 한 개인의 주도권 하에 소유되어 여론이나 정치안건에 영향을 끼칠 수 있고 이는 큰 위험성을 초래한다”고 말함
- 다수의 당사자들이 불공정 경쟁에 대한 걱정을 표했으나, 본 리포트는 Secretary of State이 intervention notice에 지시한 공익에 대해서만 관여함. 상거래의 경쟁실태 영향은 유럽집행연합에 주도하여 따로 조사되었으며, 유럽연합 합병 규제법 아래 허용됨

#### ▶ 보고서는 공익을 고려한 다음 두 가지 쟁점을 봄

- 고정적 영향: 합병 후 미디어 다원성과 미디어 소유 독점에 의한 공공의견 지배에 대한 쟁점
- 역학적 영향: 장기적으로 다원성에 대해 일어날 쟁점

④ 미디어의 다원성과 독점방지에 대하여 공공의견과 정치적 아젠다를 지배할 수 있는 개인들을 살펴봄

- 정보보고서의 다원성 규제에 대한 논쟁을 토대로 Secretary of State의 미디어 공익 합병 규제는 공익에 대한 문제는 기본적으로 한 개인이나 소유주가 미디어 기업 독점을 통해 공공의 견과 정치적 아젠다에 영향을 끼칠 수 있음
- 이는 공익에 어긋남을 바탕으로 하며 방송 및 미디어 매체 내 합병에서 한 기업에 절대적으로 유리한 환경은 방지되어야 함
- News Corp는 의회의 Sky/ITV케이스에 대한 마지막 법적 판결이후 미디어 다원성이 늘어났음을 보여주며, 제안된 상거래는 공익에 반대되는 영향을 끼치지 않을 것을 주장함. 하지만 많은 당사자들은 이미 현재 미디어의 다원성은 다소 불충분한 상태이며 본 상거래는 이 문제를 악화시킬 것임을 주장함
- 영국 내 관련 시청자는 TV, 라디오, 신문과 인터넷을 포함한 미디어 매체의 뉴스와 시사로 정의됨, 뉴스와 시사란 다반수의 대표자로 구성하였으며, 소비자들은 개인과 사회의 중요성에 있어서 뉴스를 일순위로 뽑음, 시사 또한 소비자의 정보와 분석의 중요구성요소로서 여론 발달 및 조성에 영향을 끼침
- News Corp이 뉴스와 시사를 신문과 온라인을 통해 공급함
- Sky는 뉴스와 시사를 직접적으로는 TV와 온라인, 간접적으로는 라디오를 통해 공급함에 있어 온라인을 제외한 제안된 상거래는 그 수나 범위가 각 매체 내 영향은 적을 것으로 봄
- 뉴스 소비자는 연령층이나 사회 경제적인 계층에 따라 약간의 변화가 있을 수 있으나 실질적 증거는 없음. 그렇기 때문에 어느 특정 하위집단이 더 큰 영향을 받을지에 대한 근거가 없음

④ 미디어 기업 개인 소유주의 다원성

- News Corp는 이미 39.1% 지분을 소유하고 있으며 100% 지분소유는 Sky가 개별적 기업으로 더 이상 존재하지 하지 않고 소수 News Corp의 지배하에 존재할 것임
- 하지만 이는 여러 주주들과 독립 감독의 존재에 의해 결정되기 때문에 전반적으로 News Corp의 특별 결정은 제한적이라고 할 수 있음

④ 외부적 다원성

- 제안된 상거래이후 미디어 기업의 충분한 다원성이 숫자상으로 유지될 수 있으나 본 보고서는 미디어 기업의 총수 뿐 아니라 여론의 영향도 감안함. 이는 각 매체의 시청률과 청중범위, 소비자 뉴스소비 분석, 그리고 소비자의 다른 미디어 사용 연구를 포함함
- 합병은 News Corp의 현재 뉴스 소비율을 2위로 통합하며(14%에서 24%로 증가) 44% 뉴스 소비율을 차지하는 BBC와 3위 9%차지하는 DMGT를 볼 수 있음. 이는 소비자 입장에서 매체 간 교차를 보여주나 각 매체의 여론 및 정보에 미치는 영향은 구분하기 힘들

### ▶ 도매 공급 뉴스(wholesale news) 시장

- 뉴스 도매 공급 시장에 있어서 매체 간 뉴스 및 시사 플랫폼은 크게 네 그룹으로 나뉨:
  - ①그룹 1: BBC (37%)
  - ②그룹 2: ITN (ITV & 채널4), News Corp 과 Sky news도 이 그룹에 포함됨 (10%)
  - ③그룹 3: DMGT, Trinity Mirror Group, Guardian Media Group (5%~1%)
  - ④그룹 4: 다수의 소규모 공급자 (11%)
- 영국 내 시청자 범위에 있어서 BBC(TV, 라디오, 온라인)는 81%의 어른이 일주일에 최소 한 번 사용하고 있으며, 이는 ITN(40%), Sky News(33%)와 News Corp(32%)에 비교됨. 시청자 범위에 있어서는 DMGT가 16%를 차지하면서 가장 큰 공급자로 드러남
- 제안된 인수 목적은 세 개의 메인 TV 뉴스 공급자 중 하나와 가장 큰 신문사를 결합하기 위함임. 도매 뉴스의 자료에 의하면 제안된 상거래는 시청률과 시청자 범위를 뜻하는 그룹 2의 공급자수를 셋에서 둘로 줄이며, 두 번째와 네 번째로 가장 큰 뉴스 공급자를 결합하여 참조율을 12%에서 22%로 증가시킬 것임. News Corp의 전반적 뉴스 시청 소비자 범위를 32%에서 51% 증가시킬 것임. 그러나 이는 News Corp이 그룹 2에서 그룹 1로 상승한다는 의미는 아니며, 합병 후에도 BBC의 범위에 미치지 못함

### ▶ 소매 공급 뉴스(retail news) 시장

- BBC는 텔레비전, 라디오와 온라인 뉴스의 스케일에 있어서 단일적으로 그룹 1에 속하며 어느 미디어 기업과 마찬가지로 제도적 시각을 제시할 수 있으나 칙허(Royal Charter)에 있어 독립적으로 공익을 도모하는 측면에서는 타 미디어 기업과 차이를 보임

### ▶ 내부적 다원성

- 제안된 인수합병은 Sky의 소유지분을 100% News Corp에게 넘기며 관련 지배자들의 수를 감소시킬 것이나 News Corp이 정작 어느 정도까지 지배권을 소유할 지는 미지수임
- 다수의 제출서들은 합병된 그룹 내의 내부적 다원성에 있어 의견과 독립적 발언들이 어느 정도 보호될지에 대해 큰 의심을 둠. (이는 이전 News Corp이 신문에 관련되어 개입한 사례를 예로 독점방지를 주장함)
- News Corp은 TV 방송은 신문과 전혀 다른 문화적 바탕으로 운영되어 상거래가 Sky News의 편집의 독립성에 영향을 미치지 않을 것임을 주장함

### ▶ News Corp은 온라인 뉴스에 의해 다채로운 매체가 기반이 될 것이라 주장

- 평균 뉴스 소비자는 일주일간 약 2.9개의 다른 매체의 뉴스 공급자를 통해 뉴스를 전달받는다는 조사결과

### ▶ 역동적 평가에 의한 고려사항은 다음과 같음 :

- 새로운 장치와 매체를 위한 통합적 뉴스 상품 개발

- News Corp 뉴스 타이틀과 채널의 교차적 홍보
- 뉴스 상품과 다른 미디어 서비스의 상생
- 새로운 도매 뉴스 계약
- 위 역동적 고려사항은 직접적으로 본 상거래의 영향범위를 벗어나지만 고려된 소비자 혜택이 다원성의 긍정적 영향을 미칠지는 미지수임

#### ▶ 조언 및 추천

- Ofcom은 본 리포트의 조사결과에 제시된 증거와 이유에 의거하여 제안된 인수계획은 미디어 소유의 다원성에 있어서 공익에 어긋나기 때문에 더욱 구체적인 두 번째 단계의 조사가 필요함을 주장함
- 현재 90%의 오리지날, 로컬 콘텐츠는 다섯 지상파 방송사를 통해 방영 되고 있으며 BSkyB의 로컬콘텐츠 투자는 미미한 상태, 최근 Sky Atlantic의 론칭 옵션을 보아도, 현재 80%이상의 방영중인 시청각 콘텐츠는 프리미엄 미국 영화와 드라마 등임을 알 수 있음, 시청각 콘텐츠의 다양성과 로컬 콘텐츠 투자 및 개발이 이번 합병 상황에 시급한 공익적 요소라고 할 수 있음

#### ▶ 중요 쟁점

- 콘텐츠 다양성의 재정적인 조건에 따르면 현재 BSkyB는 영국 내 가장 큰 방송사로 Sky Atlantic 착수 이후 최근 미국의 프리미엄 콘텐츠들을 대량 수입함
- 영국 신문 Telegraph 에 따르면 Sky의 목적은 간단하며 이는 프리미엄 미국 드라마 콘텐츠를 접하기 위해선 Sky Atlantic을 구독해야 한다는 점임, 이는 영국 국내 시청각 부문 콘텐츠 시장의 다양성에 큰 영향을 미칠 것이며, 다른 외국 콘텐츠의 진입 틈새를 점점 좁게 만드는 상황 초래

### ▶ Ofcom 과 OFT UIL에 대한 보고서가 Secretary of State에게 보내짐

#### ▶ OFT 의 UIL관련 보고서

- OFT는 UIL의 현실적인 재정적 실행성에 대해 다음과 같이 위험성을 제시함
- Newco의 성공적 합병은 News/Sky가 24시간 뉴스 채널을 지속적으로 유지하기 위한 지금의 지원여부에 달렸으며 Newco의 주목적인 방송사업의 인센티브는 시간이 지나면서 변할 수도 있음
- Newco의 계약 종료 후의 계획이 불확실함
- 위 위험성들에 대처할 방안으로 1)상업적 장려책: News/Sky의 Sky News 채널에의 지속적인 자금지급, 2)브랜드 라이선싱이 14년간 유효함에 있어 News/Sky는 계약 해지 후에도 4년간 갱신할 수 있으며 Newco의 상품 다양화와 뉴스채널 개별화 이행

#### ▶ Ofcom의 UIL 관련 보고서

- 제안된 UIL은 Sky News를 새로운 별도 회사 ("Newco")로 분리될 것이며 39.14%의 지분이 News Corp과 Sky의 합병회사로 소유될 것임, Sky News의 소유지분은 Newco로 이전될 것이며 Sky 브랜드를 포함한 다른 공유 자산의 사용이 허락될 것임, 합병체는 Sky 뉴스 채널

- 의 지속적 공급을 News Corp/Sky 수용 하에 10년간 Newco의 수입자금을 제공할 것임
- 이는 현재 Sky의 shareholding과 governance구조를 재형성할 것이나 Newco와 Newscorp의 관계는 근본적으로 바뀔 것임
- 그리하여 Ofcom은 다원성에 끼치는 영향을 고려하여 governance 구조에 이사회 구성, 결정권 관련하여 수정을 요구함
- 제안된 UIL의 중단기적 영향성을 평가할 때 정부는 법적 체계의 폭넓은 검토를 통해 다원성의 공익을 보호할 것을 제외하며, 미디어 기업 간 거래상황에 다원성 고려가 빠질 경우에 현존 미디어 소유 규정 하에 보호되지 않음을 명시하고, 만약 정부가 본 조안을 받아들일 경우 장기적이고 효율적인 입장을 표할 것임

### ▶ **중요 쟁점**

- UIL은 미디어 다원성 보호에 대한 좀 더 구체적인 방안을 제시함, 산업적 측면으로는 유효기간 10년 후 구조적 및 재정적 조정이 미칠 영향은 미지수임
- 이는 앞으로 일어날 산업적 구조변경, 기술발달, 문화적 변화 등을 통한 소비자와 공급자의 변천적 관계방식을 예측할 수 없음에 따름, 이번 합병상황에 제기된 미디어 독점방지와 다원성에 대한 쟁점은 콘텐츠 개발업체들에게 단/장기적으로 매체전달 및 방영방식, 시장 점유율에 따른 큰 중요성을 가지고 있음
- Ofcom 보고서는 소비자들의 뉴스 소스 관점만을 다루기에 미디어 산업의 여러 다른 부문들에 미치는 영향을 고려할 때 극히 제한적임
- 또 한가지 고려해야 할 사항은 BskyBsms 현재 영국 내 가장 큰 인터넷 접속 서비스(ISP) 제공자이라는 사실임, News Corp의 인수는 미디어와 텔레콤 회사들의 수직적 통합을 통해 네트워크 중립성(net neutrality)의 중단을 초래할 수 있음, 현재 인터넷상의 콘텐츠는 자유로이 접할 수 있으나 이는 인터넷 접속 서비스 회사들의 콘텐츠 게이트키퍼 역할이 법적으로 허가되지 않았기 때문임, 예를 들어 웹사이트 필터링, 경쟁회사 콘텐츠의 다운로드 속도 하락, 자체 서비스의 접속 속도 증가 등의 방법들은 네트워크 중립성에 대한 정책적 변동을 통해 바꿀 수 있으며, BskyB는 이에 큰 영향을 끼칠 수 있음, 이 쟁점 또한 10년 유효기간 내에 변동될 큰 가능성을 갖고 있음

### ▶ **News Corp- BskyB 합병 업데이트**

#### ▶ **주요 내용**

- DCMS장관 제레미 헌트(Secretary of State for Culture, Olympics, Media and Sport)는 Ofcom과 OFT의 조언에 따라 News Corporation의 합병 제안을 Competition Commission에 넘기지 않고 대신 승인할 것을 발표함
- 인수 컨설팅이션은 3월 3일에 시작하여 3월 21일에 만료됨

### ▶ 중요 쟁점

- 현재 News Corp는 신문 시장의 37%를 차지하며, BSkyB는 영국 내 가장 큰 방송사로서 BBC의 4.8 billion 파운드도 초과하는 5.9billion 파운드 연간 매출액을 과시하고 있음, 따라서 거주지 변경이나 주식 시장 리스팅을 영국 외로 옮길 경우 영국 정부의 법인세뿐만 아닌 상당한 실업률에 타격을 가할 위험성 또한 없지 않음
- 현재 공공 서비스 이익보장은 정치적 의지에 따른 규제에 따라 유지되어 왔으나 지속적인 노력이 필요함, 특히 이번 Ofcom 보고서에 따르면 2008년도 영국 커뮤니케이션 시장 내 오리지널 콘텐츠의 90%는 BBC와 상업적 자금투자를 기반으로 다른 공영 방송사들을 통해 제작됨. 이는 프로그램 제작의 투자가 이미 축소되는 상황에, 2/3 의 영국 시청각 부문 중 가장 높은 수익성을 보이는 BSkyB가 영국 내 10% 미만의 프로그래밍에 투자하며, 미국 콘텐츠를 재활용하고 있는 상태
- 이에 따른 영국 내 제작투자비보다 경제적으로 유리한 점을 활용하여 케이블, 위성방송, 비디오 온디맨드 채널들을 통해 공영방송보다 우세한 경쟁성을 통해 시청각 부문 콘텐츠 시장을 점유할 전망, 이번 합병은 시청각 부문 콘텐츠 시장의 독점성을 크게 고려하지 않아 많은 논란을 일으킬 것으로 보임
- 고려된 시장 불균형은 텔레콤과 온라인 공급자들의 법인세 법률 제정임, 2007년도 영국 방송 산업 (TV, 유료TV, 라디오 포함)의 총 매출액은 12.4billion 파운드였으며, 소비자 텔레콤과 인터넷의 총 매출액은 총 방송 산업 매출액의 두 배 이상인 27billion 파운드였음, BSkyB는 독점적으로 2012년까지 총 매출액을 1billion 파운드 이상 증가할 예상됨, 하지만 영국은 국내 시청각 콘텐츠 제작 사업에 직접적인 투자를 통해 공익을 보호 하지 않는 유럽 내 다섯 국가 중 하나이며, 텔레콤 기업수익에 의한 로비 활동에 의해 주도되고 있는 상황임, 이는 정부의 Digital Economy Act의 합법성을 약화시키고 있기도 함