

일본 신문기업의 경영전략 연구:

경영진의 위기인식과 대응책을 중심으로

김영주* · 정재민**

신문왕국이라 불리는 일본 신문 역시 발행부수, 매출액, 광고수익 등에서 위기를 맞고 있다. 이에 일본의 주요 전국지 경영진들은 현재 일본 신문이 직면한 위기의 원인을 어떻게 진단하고 있고, 나아가 위기를 극복하기 위해 어떠한 대응전략을 펴고 있는지를 심층인터뷰와 2차 자료를 통해 살펴보았다. 일본 주요 신문사의 경영진들은 위기 원인을 주로 매체환경 변화에 따른 젊은 독자의 감소와 같은 외적 요인에서 찾고 있었다. 또한 광고매체로서 신문의 매력도 감소나 제작유통비용 상승과 같은 신문산업의 구조적 요인을 문제로 꼽았다. 위기에 대처하기 위한 대응으로는 젊은 독자에게 어필할 수 있도록 신문의 지면 강화, 온라인-오프라인 패키지 광고와 고객맞춤형 광고 시도, 온라인, 모바일 영역으로의 뉴스유통 확대, 부동산 사업 등 다각화를 통한 재정 안정성 확보, 브랜드 가치를 높이기 위한 각종 사업, 신문시간 공동 뉴스사이트 운영, 공동인쇄와 배달 등 다양한 협업을 시도하고 있다. 본 논문은 일본 신문사 경영진들의 위기인식에서부터 극복을 위한 다양한 대응전략을 통해 국내 신문기업들이 공유할만한 정보와 전략들을 제시했다는 데 의의가 있다.

주제어: 일본 신문, 신문산업 위기, 경영전략, 사업다각화, 협업

1. 문제제기

세계신문협회(WAN)가 매년 발표하는 세계 신문의 트렌드를 보면 신문은 여전히 성장하는 산업처럼 보인다. 전 세계적으로 신문의 발행부수는 꾸준히 증가하고 있고, 신문(title) 수도 증가하고 있다. 그러나 이는 신문이 거의 없었거나 신문산업이 활성화되지 않은 국가들, 주로 개발도상국에서 신문발행이 증가하고 있기 때문에 나타나는 현상이다. 신문이 발달한 많은 나라에서는 발행부수가 지속적으로 줄고 있고, 독자도 사라지고 있으며 광고 수익 또한 감소하는 추세이다.¹⁾ 실제로 2008년 이후 미국에서는 경기침체로 인한 광고수익의 격감으로 폐업을 하거나, 인쇄판을 접고 온라인만으로 뉴스를 제공하는 신문사들이 나타나기 시작했다.²⁾ 인도와 중국과 같은 아시아 국가들에서 신문 수와 발행부수의 증가는 괄목할 만한 수준이지만,³⁾ 한국이나 일본에서 신문산업의 정체 혹은 쇠퇴는 심화

* 한국언론진흥재단 연구위원 (kyj@kpf.or.kr)

** KAIST 정보미디어경영대학원 교수 (nettong@business.kaist.ac.kr)

- 1) 주요 선진국에서 발행부수 감소는 일반적인 현상으로 나타나고 있다. 2004년에서 2008년까지 지난 5년 동안 미국은 8.1%, 독일은 8.8%, 스웨덴은 6.5%, 노르웨이는 9.3%, 덴마크는 10.1%가 줄어들었다. 인쇄광고 수익은 2004년에서 2007년까지 평균 1.6%씩 하락했고, 광고주들과 독자들이 온라인 미디어로 이동해감에 따라 광고감소는 더 격화되어 2009년에서 2013년 사이 평균 4.5% 하락할 것으로 전망된다(김영주, 2009a).
- 2) 150년 전통의 록키마운틴뉴스가 경영적자로 폐간을 선언했고, 시애틀포스트 역시 매각을 추진 중이다. 또한 100년 전통의 크리스찬사이언스모니터는 2009년 4월부터 주말판을 제외한 종이신문 발행을 중단하고 온라인으로만 기사를 제공하고 있다. 미국 신문산업은 광고수입 격감으로 인한 재정압박으로 트리뷴 등 33개 일간지를 소유한 4개 미디어 그룹이 파산보호 신청을 낸 상태다.
- 3) 신문 선진국들의 발행부수 감소가 두드러지게 나타난 반면, 2004년에서 2008년까지 중국은 35.5%, 인도 35.5% 증가했다. 그 밖의 아시아 국가들 중에서 방글라데시 40.0%, 말레이시아 94%, 카자흐스탄 181.3%, 몽골 42.1%, 네팔 36.0% 등 괄목할 만한 성장을 보였다(WAN, 2008).

되고 있다. 인구 두 명당 한 부 이상의 신문이 발행된다는 일본에서도 신문의 위기는 다양한 징후를 통해 드러나고 있다. 일본 신문산업을 지탱하는 대규모 발행부수는 여전히 타의 추종을 불허하지만, 지난 10여년 전과 비교할 때 발행부수나 독자 수, 판매수익, 광고수익 등이 위축되었고, 앞으로 이러한 경향은 더욱 심화될 것으로 예측된다.

이 연구는 신문왕국으로 불리는 일본신문의 경영진들이 신문산업의 위기에 대해 어떻게 인식하고 있으며, 나아가 어떻게 대응하고 있는지에 대한 질문으로부터 출발한다. 일본신문에 관심을 가진 것은 일본 신문산업의 구조가 한국 신문산업과 유사해서가 아니다. 오히려 일본의 신문산업은 한국과는 체질적으로 다르다. 한국보다 GDP도 높고 인구도 더 많은 일본에서 발행되는 전국지는 5개, 한국은 11개이다. 전체 광고시장 규모도 일본은 2008년 현재 GDP의 1.32%, 우리나라는 0.83%이다. 제한된 광고시장에서 한국의 신문사간 경쟁이 더욱 치열하다는 의미다. 일본의 신문 가구구독률은 94%에 이르지만 우리의 경우 36% 수준이다. 신문에 대한 신뢰도도 일본은 우리보다 훨씬 높다. 일본 신문들의 주된 수익원은 광고가 아니라 판매수익이다. 일본신문의 광고수익은 전체 수익의 30% 정도로 광고수익이 80%를 넘는 우리나라 상황과는 매우 대조적이다. 일본 신문사들은 지상파 방송에 대한 지분 참여가 허용되어, 5개 전국지가 모두 민영방송 키스태이션의 지분을 갖고 있다.⁴⁾

이렇게 한국과 신문산업의 구조, 제도, 현실적인 조건이 모두 다른 일본 신문산업에 관심을 갖는 것은 일본 신문 역시 위기에 직면해 있으며, 이를 극복하기 위한 적극적인 전략을 모색하면서 실행에 옮기고 있기 때문이다. 위기에 처한 신문의 미래를 신문 그 자체에서 찾을 수 있는 것인지, 신문에서 눈을 돌려 신문이 가지고 있는 자산을 활용할 수 있는 다른 플랫폼들을 개척해야 하는지, 그 둘 모두를 병행하는 전략을 취하는 것이 올바른 선택인지에 대해서는 정답을 내리기 어렵다. 미디어 기술 변화의 방향과 수용자들의 변화, 해당 국가의 사회문화적 특수성, 신문 산업구조의 특성, 개별 기업의 특수성 등 신문의 위기와 신문이 취할 수 있는 전략적 선택 사이에는 고려해야 할 변인들이 너무 많기 때문이다. 일본보다 시장 규모도 작고 인구도 적은데 시장에서의 경쟁은 더 치열한 한국의 신문산업은 일본보다 더 위기상황일 수밖에 없다. 이 연구는 현재 겪고 있는 신문의 위기는 미디어 환경변화와 수용자의 변화에 따른 보편적 위기라는 인식 속에서 일본 신문의 위기 진단과 대처 방안들을 살펴봄으로써 한국 신문사 역시 고민과 정보를 공유하고 나아가 신문의 생존과 발전방안을 모색해 보고자 하였다.

4) 일본신문사의 방송경영은 독특한 역사적 상황에서 기인한다. 전후 민방 설립과정에서 신문은 정치력을 발휘하여 방송사업자 허가를 얻었다. 따라서 모든 민방은 신문사의 계열사 혹은 교차소유의 형태로 되어있다. 니혼TV-요리우리신문, TV아사히-아사히신문, 도쿄방송(TBS)-마이니치신문, 후지TV-산케이신문, TV도쿄-닛케이신문이 계열로 묶여 있다. 각 신문, 라디오, 텔레비전이 소유할 수 있는 상대 매체 지분 비율은 최대 20%밖에 되지 않기 때문에 완전한 경영이나 수평적, 수직적 결합이 이뤄지지는 않고 있다(김승일·이호진, 2007).

2. 문헌연구

1) 신문산업의 위기진단과 대응

신문사의 경영 문제에 관심을 가진 초기 연구들은 발행부수 관리(Wood, 1952), 신문사의 비즈니스 관리(Thayer, 1954), 조직구조가 경영에 미치는 영향(Rucker & Williams, 1955) 등의 주제로 이루어졌다. 그 이후 신문사 체인과 복합미디어 기업들이 등장하면서 이들이 경영에 미친 영향(Demers & Wackman, 1988)과 기사의 다양성에 미친 영향(Akhavan-Majid & Bourdreau, 1995; Browning, Grierson, & Howard, 1984; Coulson, 1994; Jung, 2002)을 중심으로 전개되어왔다. 최근에는 종이신문의 위기가 가속화되면서 신문사 경영과 관련하여 새로운 주제의 연구들이 진행되었다. 인터넷의 보편적 확산으로 인한 온라인 신문의 도입이 오프라인 신문에 미치는 영향 등에 대해서 다각적인 조명이 이루어졌고(상세한 내용은 김동규·정재민·서상호, 2009 참조), 신문산업 위기의 원인에 대한 진단과 대응전략에 대해서도 다양한 논의들이 이루어지고 있다. 변화하는 환경 속에서 차별화된 기사의 부재(Graham & Hill, 2009), 월가의 과도한 이윤 기대에 따른 산업 붕괴(Madigan, 2007), 다양한 뉴스 창구와의 협력모델 부재(Dailey, Demo, & Spillman, 2009), 디지털 기술 수용에 있어서 신문업계의 비체계적인 대응 (Adams, 2008) 등이 문제로 제기되고 있다. 이와 같이 해외에서 이루어진 최근의 연구들은 시장 환경 변화에 대한 신문기업 자체의 대응 노력 부족과 미숙을 신문산업의 위기 원인으로 지적하고 있다.

미국의 경우 2008년 경제위기 이후 신문기업들의 도산이 이어지면서 미국 내 신문산업은 대공황 시대 이후 가장 심각한 재정적 위기를 맞고 있다는 진단이다(Kirchhoff, 2009). 전반적인 경기침체, 독자들의 신문소비행태 변화, 인터넷에서의 무료정보추구, 광고수입 급감, 구독료 수입 감소 등이 그 원인으로 지적되고 있다. 신문산업의 경제적 위기는 다른 어떤 원인보다도 전체 수입의 80% 이상을 차지하는 광고수입의 급격한 감소에 의해 야기되었다는 분석이 지배적이다. 이러한 광고수입 감소에 따른 재정악화는 신문사의 수익률에 큰 영향을 미치고, 수익률의 감소는 주식시장에도 지대한 영향을 미쳐 주식시장에서의 가치 손실을 초래하고 있다. 미국 신문산업이 당면한 위기에 대응하는 전략은 생산비용의 축소에 그 중심이 맞춰져 있다.⁵⁾ 재정상황이 악화되면서 신문사들은 비용을 줄이기 위해 취재와 편집인력을 포함한 전체 산업종사자들의 수를 줄이기 시작했고,⁶⁾ 신문지면 축소 및 발행일수를 제한하는 움직임이 보이는가 하면 장거리 지역의 신문배달을 기피하는 현상을 보이고 있다(이상기, 2009, 153~159).

국내에서도 지난 수년간 신문산업의 위기를 진단하고 그에 대한 처방을 마련하고자 하는 연구들이 지속적으로 이루어져 왔다(강미선 외, 2003; 김경호 외, 2005; 김영옥 외 2005; 김영주, 2009b; 남재일, 2007; 이은주, 2008; 이준웅·최영재, 2005; 장호순, 2005; 정재민, 2009). 기존 연구들이 제시하고 있는 공통적인 위기 원인은 크게 미디어 환경의 급격한 변화, 시장규모에 비해 지나치게 많은 신문사 수와 신문사들의 과당경쟁 구조, 신문사 차원의 대응전략 부재 등 환경적 요인, 신문산업의 구조적인

5) 신문의 생산비용은 크게 세 부분으로 나뉘는데, 가장 큰 부분은 인건비 50%, 인쇄 및 배달비용 약 30%, 그 밖의 제반비용이 나머지 20%를 차지한다(Fine, 2009).

6) 미국신문편집인모임(American Society of News Editor)의 조사에 따르면, 2007년 2,400명, 2008년 5,900명의 편집국 인력이 직업을 잃었다. 이러한 급격한 인력감축 정책에 의해 2001년 5만6,400명이었던 전체 편집국 인력은 2008년 현재 4만6,700명으로 감소하였다.

요인, 신문기업 내적인 요인으로 구분된다.

첫째, 환경적 차원의 위기요인으로 신문산업을 둘러싼 미디어 환경 변화를 들 수 있다. 뉴스 플랫폼 수가 과거에 비해 증가함으로써 뉴스와 정보의 생산과 유통에서 지배적인 위치를 차지하던 신문의 매체력은 약화되고 있다(황용석, 2003). 이용자들의 미디어 이용행태도 전통 미디어에서 온라인, 모바일 등 뉴미디어 중심으로 이동하고 있다(한국언론재단, 2008). 이렇게 미디어간 경쟁심화, 인터넷의 부상과 전통미디어 이용의 감소, 읽는 문화에서 보는 문화로의 변화 등으로 인해 신문의 위기가 가속화되고 있다.

둘째, 산업 구조적인 차원의 위기요인은 국내 시장규모에 비해 과도하게 많은 수의 신문사가 경쟁하는 구조에서 찾을 수 있다(이은주, 2005/2008; 장호순, 2005). 신문시장으로의 진입은 자유로운 반면 한번 진입한 기업이 퇴출되는 경우는 거의 없고, 신문의 수를 인위적으로 줄이는 시장조정은 불가능하다. 결국 해결책은 광고시장 전체규모를 키워 신문에 돌아오는 파이 자체를 증가시키거나 구독자 수를 늘려 판매수익을 증가시키는 것이다. 그러나 국내의 많은 기업들이 내수보다는 해외시장 광고에 주력하고 있고, 2002년 월드컵과 같은 특수가 발생하지 않는 한 국내 광고시장의 규모 확대를 기대하기 어렵다. 또한 구독자가 점점 더 감소하고 있어 판매수익의 증가는 좀처럼 기대하기 어려운 현실이다. 이러한 상황에서 3개 상위 신문사 중심의 독과점 구조와 지속적으로 상승하는 높은 유통비용구조가 신문산업을 더욱 어렵게 하는 위기요인이 되고 있다(이은주, 2005/2008; 장호순, 2005).

셋째, 신문산업 내적인 차원의 위기요인으로는 개별 신문사들의 경영합리화 실패, 기사의 전문성 부족과 정파성, 부적절한 취재관행, 바람직하지 못한 조직문화와 리더십 등이 지적되고 있다. 구체적으로는 개별신문사 경영에 있어 비용이 가장 많이 들어가는 판매 부분은 여전히 비효율적인 경쟁시스템으로 운영되고, 인건비를 비롯한 장기적인 비용상승 요인에 대해서는 적절한 해결책을 강구하지 못하는 상황이다(이은주, 2005; 장호순, 2003/2005). 기사의 전문성 부족과 지나친 정파성 등이 신문의 신뢰도와 만족도 하락의 주요인으로 작용하고 있으나(강명구, 2005; 김영욱, 2009; 이재경, 2004; 임영호, 2005), 신문은 관행과 전통을 고수하며 환경변화에 둔감한 보수성을 드러내고 있다(남재일, 2007; 임영호, 2005). 신문사간 차별화도 거의 부각되지 않고 유사한 성격의 신문들이 동일한 시장에서 경쟁하고 있다(김영욱, 2009). 신문사 조직문화와 관련해서는 조직내부의 유연성 부족(김동률, 2004), 편집국과 비편집국 간의 소통 부재(정재민, 2009) 등도 위기의 요인으로 작용하고 있다.

한편, 신문산업의 위기를 극복할 수 있는 방안에 관한 연구도 다각적으로 이루어져 왔다. 이에 대한 연구는 크게 개별 신문사들이 취할 수 있는 전략과 정부 차원의 지원 정책방안에 관한 연구 두 부분으로 이루어지고 있다.

개별 신문사들의 전략으로 가장 많이 연구되어 온 영역은 광고수익이나 판매수익 이외의 기타 수익을 통해 신문사 매출을 올리는 사업다각화 관련 연구이다(김영주, 2005; 박소라·오수정·장윤희, 2007; 박주연, 2006; 정동우, 2009). 다음으로 변화하는 미디어 환경에 대응하기 위한 신문사의 디지털 전략과 관련된 연구들이다. 여기에는 디지털 통합 뉴스룸, 뉴스생산과정 변화, 뉴스 콘텐츠 디지털화 등이 포함된다(김사승, 2008, 남재일, 2007, 송해룡·김원제, 2007; 우형진, 2009; 윤석년, 2007; 이화행·김채환, 2006; 최진순, 2006; 황용석, 2003). 그밖에 신문사 경영구조 개선(이은주, 2007, 황용석·김희경, 2005), 신문사 조직문화 개선(정재민, 2009) 등의 연구도 이루어져 왔다. 신문산업의 위기를 극복하기 위한 연구의 또다른 한 축은 정부 차원의 지원과 관련된 영역이다. 대표적으로 유통구조

개선(김영욱, 2004; 김영욱 외, 2005; 김진웅·심영섭, 2007), 한국을 비롯한 유럽 각국의 신문지원제도 연구(김영주, 2009; 유선영 외, 2004; 이승선, 2008; 한국언론재단, 2005) 등이 이루어졌다.

이러한 기존의 연구결과들을 통해 기술이 변하고 시장이 변하고 소비자가 변하는 상황에서 신문사는 가장 폐쇄적이고, 가장 유연하지 못한 방식으로, 그리고 가장 변하지 않는 방식으로 기존의 정보전달 방식과 비즈니스 모델을 고수해 왔다는 점을 알 수 있다. 기술발전과 환경변화, 소비자 진화, 그리고 광고주의 변화에 적극적으로 대처하지 못한 것이 현재의 위기를 불러온 것이다.

2) 일본 신문산업의 위기

일본 신문산업의 외형이 보여주는 현실은 여전히 규모의 경제가 가동되는 건재한 양상이다.⁷⁾ 일본의 신문은 대규모 발행부수와 높은 가정구독률을 기반으로 신문강국으로서의 면모를 보여준다. 그러나 최근 일본 사회에서도 신문산업의 위기에 대한 우려의 목소리가 나오고 있다.

일본 신문산업의 위기는 발행부수, 매출액, 광고수익 변화추이 등 구체적인 지표들을 통해 확인할 수 있다. 우선, 유료일간지 발행부수는 지난 5년 사이에 약 2백만 부 정도가 감소하였다. 세대 수는 매년 증가하고 있는데 신문구독 부수는 감소하는 경향이 나타나고 있다는 점에서 일본 신문업계는 심각한 문제로 받아들이고 있다. 세대당 신문 구독 부수의 경우 2008년부터는 1부를 밑돌게 되었고, 2009년 10월 조사에서는 0.95부로 떨어졌다(週刊 東洋經濟, 2010.2.20). 조-석간 세트부수도 1991년 이래로 지속적으로 감소하고 있다.⁸⁾

<표 1> 지난 5년간 발행부수, 판매수익, 광고수익 추이

단위: 부수-천부, 수익-백만엔

	2003	2004	2005	2006	2007
발행부수	70,339	70,364	69,680	69,100	68,437
세트구독부수	17,465	17,341	17,111	16,789	16,409
판매수익	1,265,000	1,257,300	1,256,200	1,253,200	1,243,400
광고수익	754,000	755,000	744,000	707,400	665,700

* 출처: World Press Trends 2009, 세계신문협회, p.532 재구성

일본 신문산업의 성과를 1997년을 100으로 하여 2006년과 비교한 일본신문협회 자료에 따르면, 신문산업의 위기를 확인할 수 있다. 2006년은 GDP 105.3, 전체산업평균매출 106.7로 1997년에 비해 일본 경제는 성장하였으나, 신문산업의 성과는 신문단가 98.5, 발행부수 95 총매출 92.2, 종업원 수 84.5, 신문광고비 79.0으로 1997년에 비해 모든 지표에서 하락했다. 이는 일본의 국내 경기가 호전되었

7) 일본에서는 5개의 전국일간지를 포함하여 2008년 현재 109개의 유료일간지가 발행되고 있고, 발행부수는 총 6천 8백만 부에 달하고, 총매출 규모는 2조 2천억 엔이다. 전국의 신문 판매점 수는 2만 424개이고 신문도달률은 91.5%에 이른다.

8) 일본에서 세대당 신문구독부수는 1993년 1.22부, 1995년 1.19부, 2002년 1.09부, 2007년 1.01부로 지속적으로 감소하고 있다. 조석간을 동시에 구독하는 세트부수는 17년 연속 감소해 왔다. 1990년 세트부수는 20,616,337부를 기록한 이후(일본신문협회연구소, 1999, 184쪽) 2007년까지 지속적으로 감소하여 2007년에는 4백만 부 이상이 감소된 16,408,728부를 기록하였다. 이런 현상을 일본에서는 ‘세트 이탈(셋토 바나레)’이라고 부른다.

음에도 불구하고 신문산업은 오히려 역성장 했음을 보여주는 것이다. 그 중에서도 가장 감소폭이 큰 것은 광고수익으로 1997년을 100으로 했을 때 2006년의 광고비는 1997년의 79% 수준밖에 되지 않는다(일본신문협회, <http://www.pressnet.or.jp>).

일본 신문의 위기에 대해서 다룬 최근의 일본 내 논의들은 위기의 본질을 전통적인 비즈니스 모델인 광고가 급감한 때문으로 분석하고 있다. 그리고 이러한 광고 수익 급감의 원인으로 발행부수의 감소세와 광고단가의 하락을 들고 있다. 발행부수의 감소는 독자층의 감소를 의미하는 것이다. 전 세계적으로 유례없는 발행부수를 보유한 일본 신문업계지만 이미 5~6년 전부터 발행부수 감소세가 심화되고 있고, 그나마 발행부수 중 30%는 거품이다. 결국 거품부수에 의해 유지되어 온 광고 모델이 붕괴되고 있는 것이다. 광고주들은 측정하기 어려운 신문 광고 효과를 이유로 광고 단가 인하에 대한 압력을 가하고 있다. 이러한 광고매출의 격감이 경기순환적인 일시적 현상이 아니라 더 큰 구조적인 변화라는 것이 신문 위기의 본질이다. 이때 구조적인 변화란 콘텐츠 생산자보다 유통플랫폼 사업자가 우위를 점하는 구조로의 변화를 의미한다(週刊 東洋經濟, 2009.2.9.). 광고수익의 급감은 신문뿐 아니라 지상파 TV도 마찬가지이다. 그러나 TV는 수입에서 차지하는 광고비율, 즉 광고주한테 들어오는 광고수입에 맞춘 범위에서 프로그램을 제작하면 어떻게든 흑자 경영을 유지할 수 있지만, 신문은 광고주 이탈이 더 심각할 뿐 아니라 판매부수 감소도 커서 이익축소 또는 적자경영이 이어지고 있다. 특히 전국지의 경우 광고감소가 현저한데, 수량감소에 단가하락까지 겹쳐 위기가 가중되고 있다. 지방지의 경우도 저출산, 고령화, 경기하강, 인구 유출 등으로 매년 부수를 줄여나가고 있다(週刊 東洋經濟, 2010.2.20).

일본 신문광고 수입이 줄어 든 것은 신문광고 단가가 떨어졌기 때문이라는 분석이다. 신문광고 단가의 하락은 신문의 매체력이 그만큼 감소했음을 그대로 보여주는 것이다. 전체광고시장에서 신문광고가 차지하는 비중은 2003년 18.5% 정도를 차지했으나 2007년에는 13%대까지 떨어졌다. 신문광고 시장의 위축은 인터넷 광고시장의 성장과 비교하면 더욱 두드러진다.⁹⁾ 또한 광고수익 감소는 신문광고 게재율에서도 나타나고 있다. 1997년에는 지면에서 차지하는 광고게재율¹⁰⁾이 42%에 달했지만, 2001년 39.2%로 40%를 밑돌았고, 2007년에는 36.2%로 떨어졌다. 총광고단수는 지면 증가로 인해서 30% 가까이 늘어난 반면 광고게재 단수는 10% 정도 늘어나는 것에 그쳤다(김관규 외, 2008, 17쪽).

한편, 국내에서 일본 신문에 특화하여 이루어진 연구는 많지 않다. 그것은 일본의 신문산업구조가 한국과는 상당히 다른 양상이기 때문이기도 하지만, 근본적으로 신문산업에 대한 관심이 여타 뉴미디어 영역보다 현저히 낮고, 일본 신문산업에 대한 기본적인 데이터 접근에도 어려움이 있기 때문인 것으로 해석된다. 일본 신문과 관련된 연구로 산업이나 경영적 측면의 연구보다는 주로 한국과 일본신문의 논조 비교 등 저널리즘 차원의 연구가 상대적으로 더 많이 이루어져 왔다. 신문산업의 구조가 다른 경우 개별 신문기업의 행위나 성과에도 차이가 있을 수밖에 없고 그에 따라 벤치마킹에도 어려움이 있기 때문에 일본 신문사들의 행위나 성과, 신문지원제도 등에 대한 체계적인 연구는 학계나 업계 차원에서 거의 이루어지지 않았거나 단편적인 정보수집 차원에 머물러 왔다. 1990년대 이후 일본 신문의 사업다각화에 관한 논의가 간헐적으로 이루어져 왔고(부지영, 1994; 이연, 1999; 이홍천

9) 총 광고비에서 차지하는 인터넷 광고시장 규모는 1997년에 0.1%에 불과하던 것이 2000년 1%, 2003년 2.3%, 2005년 5.6%, 2006년 6.9%, 2007년에는 8.6%를 차지하는 등 급격한 성장을 보이고 있다.

10) 광고 게재율은 신문에 게재된 총 광고 단수를 신문의 총 단수로 나눈 값을 백분율로 나타낸 것이다.

2005), 온라인 뉴스 시장에 대한 관심이 높아지면서 일본의 온라인 뉴스 시장 관련 연구(Hashimoto · 김상미, 2008)도 소개되었다. 일본의 신문산업의 위기와 관련하여 한국과 일본신문의 경영혁신을 비교한 연구도 등장하였다(김관규 외, 2008; 김영주 외, 2009).

3. 연구문제 및 연구방법

이 연구는 일본 주요 전국지의 경영진들이 현재 일본 신문의 위기를 어떻게 인식하고 있으며, 이를 극복하기 위해 어떠한 대응전략을 펴고 있는가를 심층인터뷰 및 관련 자료 등을 통해 살펴본 연구이다. 신문산업의 위기와 관련된 국내외 연구, 일본에서의 관련 논의들을 살펴본 결과 신문산업의 위기는 신문산업을 둘러싼 환경의 변화, 신문사업의 구조적 특성, 신문산업 내부요인 등 다양한 원인에 의해 가속화되고 있음을 알 수 있었다. 신문이 처한 위기의 정도나 양상은 국가에 따라 상대적인 차이가 존재할 수 있다. 그러나 미디어 환경과 이용자 변화라는 측면에서 볼 때, 신문이 처한 현재의 위기를 발생시키고 있는 근본적인 요인에는 큰 차이가 없을 것이라는 것이 이 연구의 전제이다. 이에 이 연구의 첫 번째 연구문제는 일본 주요 신문사 경영진의 신문산업 전반에 대한 위기 인식을 살펴보는 것으로, 두 번째 연구문제는 일본신문 기업이 현재의 위기를 극복하기 위해 어떻게 대응하고 있는가로 설정하였다.

연구문제 1. 일본 신문기업의 경영진은 위기의 원인을 외적환경 변화, 신문산업의 구조, 신문기업 내부 차원에서 어떻게 인식하고 있는가?

연구문제 2. 일본 신문기업은 현재의 위기상황을 야기한 원인을 극복하기 위해 어떠한 대응 전략을 펴고 있는가?

이러한 연구문제에 답하기 위해 이 연구에서 사용한 주된 연구방법은 심층인터뷰이다. 신문의 위기를 진단하는 방식은 여러 가지 차원에서 다양한 방법으로 이루어질 수 있다. 수용자들의 미디어 이용행태나 언론에 대한 인식 조사를 통해 간접적으로 살펴볼 수도 있고, 신문산업 종사자들—기자, 일반업무직 종사자—을 대상으로 현장에서 체감하는 위기감을 조사할 수도 있다. 그러나 이 연구에서는 경영진들의 위기 인식 내용과 정도를 심층인터뷰를 통해 살펴보았다. 그것은 이 연구의 주된 목적이 일본 신문의 위기극복 전략에 대해 살펴보는 것이고, 그러한 전략은 최고 경영진의 전략적 결정에 의해 이루어지는 부분이 많기 때문에 경영진의 위기인식과 대응 전략을 연결시켜 논의해 보고자하는 의도에서였다.

일본 신문기업의 경영진이 진단하는 위기원인과 대응 전략을 살펴보기 위해 질적 심층인터뷰 방법을 선택한 이유는 심층인터뷰가 계량화하기 어려운 개인들의 인식과 경험들을 수집하고 분석하는데 적합하기 때문이다(Creswell, 1998/2005). 이 연구에서는 심층인터뷰를 통해 얻어진 모든 내용을 녹취한 후 풀어 기록하고, 이로부터 추출된 주요한 진술들을 분석하여 연구의 주요 자료로 도출하는 연구절차를 진행하였다. 이 연구를 위해 2008년 11월 17일부터 21일까지 5일간에 걸쳐 닛케이신문, 아사히신문, 산케이신문, 마이니치신문, 주니치도쿄신문 등 5개 신문사, 일본신문협회, 교도통신과

47뉴스¹¹⁾ 등을 방문하여 사장 및 관련 임원들과 심층인터뷰를 실시하였다. 심층인터뷰 내용을 보완하기 위하여 일본신문협회 자료, 일본 신문 관련 기사 등을 참고로 활용하였다. 인터뷰 대상자와 주요 질문 항목은 다음 <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 2> 심층인터뷰 대상자

신문사	인터뷰 대상자 이력
넷케이신문	경영전략실 홍보경영계획담당부장 경영전략실 홍보그룹장
마이니치신문	취체역(이사), 사장실장/홍보담당
산케이신문	총괄전문취체역(이사) 상무취체역/디지털사업담당/산케이디지털 대표취체역(이사) 사장
아사히신문	디지털미디어담당이사 겸 사장실장 홍보부 부장
주니치도쿄신문	상무취체역(이사)/편집담당/편집인 사장실 도쿄비서부장 전자전파본부장(방송/통신본부) 총무국장
마이니치신문	‘신문사-과탄난 비즈니스 모델’ 저자, 前 마이니치 신문 상무
마루노우치신문사업협동조합 (공동배달회사)	노무인사담당 이사 참사
일본신문협회	사무국장 편집제작부부장(편집/국제담당) 경영사무부부장 경영업무부부장 편집제작부국제담당주관
교도통신/ 47News	교도통신 디지털전략국차장 전국신문네트 대표취체역(이사) 사장

<표 3> 심층인터뷰 주요 질문 항목 요약¹²⁾

일본 신문의 전반적 상황	<ul style="list-style-type: none"> - 일본 신문의 위기의 징후 - 위기 원인 진단 - 일본 신문 산업의 내외부 문제점
개별 신문사 경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 발행부수 감소 추이 - 주요 사업부문별 매출 및 수익 현황 - 신문 판매 및 배포 방법 - 향후 신문 판매 향방 및 대응전략

11) 2006년 12월 교도통신과 52개 지역신문사는 각사의 뉴스콘텐츠를 모아 하나의 플랫폼을 만들었고 47그룹뉴스네트 워크와 47뉴스라는 웹사이트를 만들었다. 이 사이트를 운영하기 위해서 전국신문네트 주식회사를 설립했고 이 사이트를 운영하고 영업하는 주체가 필요한데 이를 위탁받은 곳이 교도통신이다.

12) 일본신문사의 경영진 대상 심층인터뷰는 <표 3>에서 보는 바와 같이 사전에 질문 내용을 크게 6개 주요 항목으로 구분하여 각 항목별로 5~6문항 정도를 완성된 질문형태로 만들어 이메일로 보냈고, 해당 신문사의 인터뷰 수락을 받은 후 이루어졌다. 실제 인터뷰는 해당 신문사를 방문하여 동시통역 형태로 진행되었고, 한 신문사당 평균 2시간 정도의 시간이 소요되었다.

광고수익 변화 추이 및 광고 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 광고매출 변화 추이 및 매출 향상을 위한 주요 전략 - 광고매출 현황과 주요 마케팅 타겟 - 오프라인(신문)과 온라인(인터넷) 패키지 광고판매 전략 - 광고 단가 변화
신문 구독률 하락에 대한 대응전략	<ul style="list-style-type: none"> - 기존 구독자 유지 강화 전략 - 비구독자층을 유입시키기 위한 전략 - 틈새시장 개발 전략 - 고객관계마케팅(CRM) 사례
사업다각화 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 온라인(인터넷), 멀티미디어 사업 전략 - 포털 대응 전략 - 사업다각화 사례 - 신문방송 겸영의 효과
기타	<ul style="list-style-type: none"> - 개별 신문사 상황에 따른 신문사별 질문 - 조직 운영, 리더십 등

4. 연구결과

1) 신문산업의 위기 원인진단: 신문산업의 구조적 문제와 환경변화

일본 신문산업의 변화에 대한 신문사 경영진들의 인식은 어떠할까? 일본 신문사의 경영진들이 심층인터뷰에서 지적한 일본신문의 위기 요인은 신문산업의 구조적인 문제—독자감소, 광고하락, 비용상승—와 신문을 둘러싼 미디어 환경변화로 대별된다.

우선, 일본 신문사 경영진들은 신문의 위기 원인으로 독자층은 점점 더 고령화되는 반면 젊은 세대는 신문을 읽지 않는다는 점을 가장 먼저 지적하고 있다. 신문사 수익의 70~80%를 광고가 차지하는 한국의 신문사와 달리 일본 신문사의 수익구조에서 광고가 차지하는 비중은 30% 정도이다. 신문사 수익의 절대적인 부분은 대규모 발행부수(곧 판매부수)에서 나온다. 더욱이 부수는 광고수익에도 영향을 미친다. 따라서 신문사의 주 수익원이 되는 독자를 잃는 것은 일본 신문사들로서는 매우 심각한 타격이 될 수밖에 없다.

“세계적으로 신문 판매부수가 줄어드는 것은 전반적 경향이라고 보는데 이 상황은 한국도 마찬가지일 것입니다. 특히 30대 이하 젊은 층들이 신문을 전혀 읽지 않는데 일본에서는 이를 무독층(無讀層)이라고 부릅니다. 이들이 10년 후에는 40대가 되고 이렇게 되면 신문의 독자층이 대단히 좁아지게 되는데, 이러한 상황이 역전될 기미는 전혀 없다고 봅니다.” (아사히신문)

“앞으로 신문을 둘러싼 기업환경의 변화에서 가장 큰 영향을 미치게 될 것으로 여겨지는 요인은 저출산에 의한 인구 감소입니다. 일본에서 신문은 인구의 양적 변화와 상관관계가 높은 산업이기 때문입니다 … 또 젊은이들의 신문이탈, 활자이탈도 문제입니다. 옛날을 돌아보면 그때 우리도 신문만 열심히 읽은 것은 아니었지만, 어느 때가 되면 다시 신문으로 돌아왔습니다. 하지만 현재 젊은이들은 죽을 때까지 신문을 안 읽는

상황이 될 것입니다. 20년 전까지는 연어가 민물로 돌아오듯이 젊은이들이 신문으로 돌아올 것이라는 환상이 있었지만 지금은 그런 환상을 버렸습니다.” (주니치도쿄신문)

일본신문협회(2007)의 조사결과에 따르면 특히 젊은 층의 신문이탈 현상이 뚜렷하게 나타나고 있다. 신문에 대한 접촉빈도를 살펴보면, ‘신문을 매일 읽고 있다’는 항목에 대해서 10대는 36.9%, 20대는 34.1%, 30대는 53.8%로 2006년에 비해서 20~30대의 비율이 감소했다. 특히 30대는 2001년도 조사 이후, 처음으로 60% 이하로 떨어졌다. 이에 비해서 ‘신문을 읽지 않는다’는 항목에 대해서는 조사를 거듭할수록 젊은 층의 비율이 증가하고 있는 것으로 나타났다. 일상생활에 도움이 되는 매체를 조사한 결과 역시 10대, 20대에서는 인터넷과 민영방송을 선택한 비율이 높았고, 30대 이상에서 신문을 선택한 응답자의 비율이 높아 연령층이 낮아질수록 신문과 가깝지 않다는 사실을 확인할 수 있다.

신문의 위기를 촉발하는 두 번째 요인으로는 광고매체로서 신문의 매력력이 떨어지는 점이 지적되었다.

“신문에 광고를 냈을 때 효과를 정확히 측정할 수 없고 다만 이 정도 있을 것이라고 추정하는 정도입니다. 하지만 인터넷이 보급되면서 광고주들이 비용 대비 신문광고 효과에 대한 의심을 많이 하게 되었습니다. 따라서 효과를 확인할 수 없는 매체에 왜 광고를 내야 되느냐 하는 점에서 신문광고에 대한 광고주의 평가가 엄격해졌다는 것이 하나의 이유입니다. 또한 젊은 세대에게 어필하고 싶은 광고주들이 신문을 선택하지 않는 것은 당연한 결과입니다.” (아사히신문)

“신문광고에 있어서는 특정 신문이 특별히 문제가 있다기보다는 전체 신문광고시장이 줄어들고 있는 것이 문제입니다. 올해도 전년대비 평균 약 15% 감소할 것으로 예상됩니다. 과거에는 기업 광고 마케팅이 대량생산, 대량소비, 대량선전이었는데 현재는 타깃을 분명히 정해서 유효하게 광고하는 입장으로 바뀌었습니다. 또한 새로운 상품을 시장에서 활성화시키는 건 젊은 층인데 이들이 신문에 대해서 관심이 없으니까 신문광고가 차지하는 위상이 낮아진다고 말할 수밖에 없는 것입니다.” (산케이신문)

셋째, 신문사 내부의 위기 요인으로 비용 상승이 지적되었다. 광고수익은 감소하는 반면 신문 구독료는 지난 10년간 변화가 없었고, 또한 지난 10년간 가격이 오르지 않았던 신문 용지 단가가 2008년 4월부터 인상되었다. 이러한 요인들은 신문사들에게 많은 경제적 부담이 되고 있다.

“일본에서는 1990년대 후반 이후 10년 이상 신문 대금을 올리지 않았습니다. 그런데 신문 용지 단가가 2008년 4월부터 상승했습니다. 그럼에도 불구하고 신문구독료 인상은 모든 신문사가 전부 뒤로 미룰 수밖에 없는 현실입니다.” (마이니치신문)

“신문용지 가격이 전년대비 5% 상승하였습니다. 28년 만의 인상입니다. 2008년 가을에 또 용지회사들이 원유가 인상, 고지가 인상 등을 이유로 종이값 인상을 요구해 왔습니다. 다행히 원유가격이 떨어져서 용지가격 인상으로 연결되지 않았지만 만약 종이값이 다시 오른다면 신문사들은 굉장히 힘들어질 것입니다.” (일본신문협회)

마지막으로, 미디어 환경 변화의 속도가 빨라 미래에 대한 예측이 불가능하다는 것, 인터넷의 도전, 불확실성이 높다는 것도 신문의 위기요인으로 지적하고 있다.

“1~2년 전 미디어의 상황을 지금에 보면 낡은 것이 됩니다. 마찬가지로 지금 일어나는 현상을 1~2년 후에 보면 또 낡은 상황일 것입니다. 미디어 상황은 예측하기 어렵고, 중·장기적 계획을 세우는 것이 모험일 뿐만 아니라 불가능에 가깝습니다. 결국 어떤 변화가 일어났을 때 빨리 그 변화에 대응하는 것밖에 방법이 없다고 생각합니다.” (산케이신문)

“일본 신문의 재정이 어려운 것은 (한국과) 마찬가지입니다. 이것은 미디어환경과 광고환경의 구조적 변화가 근본적인 문제로 작용한 결과이고, 이러한 위기상황에 대해 정면으로 돌파할 수밖에 없다고 생각합니다.” (아사히신문)

일본 신문의 경영진들은 산업 내의 구조적 문제와 외적 환경 변화를 위기 요인으로 꼽고 있다. 독자들의 신문 이탈, 신문광고 효과에 대한 회의와 광고수익 감소, 반면 과도한 제작·배급 비용 구조를 벗어나지 못하는 산업구조적 문제와 인터넷의 확산과 같은 환경변화 등이 주로 지적되었다. 반면 신문기업 내부의 조직운영 등의 문제는 위기를 가져온 직접적 원인으로 거의 언급되지 않았다.

2) 경영진의 위기원인 진단에 따른 대응 전략

일본의 신문 기업들은 발행부수 감소와 사라지는 독자, 광고매체로서의 가치 하락, 비용상승, 새로운 미디어 환경의 도전 등 위기에 직면하여 이러한 변화에 대응하기 위한 다양한 전략들을 펴고 있다. 심층인터뷰 결과, 이들은 신문산업 내 구조적인 문제의 해결을 위해서는 핵심사업인 신문 기사 내용과 형식의 변화, 광고 기법 변화를 통한 신문 가치 제고 전략을, 비용상승 문제를 해결하기 위해서는 신문사간 협업 등을, 미디어 환경 변화에 대응하기 위해서는 온라인 및 다양한 영역으로의 사업다각화 전략을 펴고 있는 것으로 나타났다.

(1) 핵심사업 역량 강화를 통한 신문의 가치 제고: 발행부수 감소와 사라지는 독자에 대한 대응
발행부수 감소와 사라지는 독자, 광고매체로서의 매력도 감소는 대부분의 신문기업이 처한 위기양상이다. 일본기업들은 이를 극복하기 위한 첫 번째 방안으로 신문의 가치를 제고하는 전략을 추구하고 있다. 우선, 일본의 신문기업들은 공통적으로 신문의 핵심사업 강화와 독자관리 마케팅을 통해 사라지는 독자를 놓치지 않으려는 기본 전략을 펴고 있다. 이는 뉴스생산자로서의 신문의 위상과 가치를 지키면서 이를 통해 젊은 독자를 포함한 충성적인 독자층을 확보하려는 전략이기도 하다. 일본 신문사들은 핵심사업인 신문 상품을 강화함으로써 독자를 유지하고 젊은 독자를 창출하는 것이 현재의 위기를 극복할 수 있는 가장 중요한 전략적 출발점이라고 판단하고 있다.

“당분간 사회에서 신문이 차지해온 역할을 대신할 수 있는 것은 없다고 믿습니다. 그런 의미에서 민주주의를 지탱하는 기능, 기간부문으로서 저널리즘이 매우 중요하고 그 역할은 흔들리지 말아야 한다고 생각합니다.

그 점을 명심하면서 경영 문제를 돌파해야 하며 그 중심을 잃어서는 안된다고 생각합니다.” (아사히신문)

“낭비되는 부분을 줄이고 비용을 삭감하는 것은 당연한 일입니다. 그러나 신문사의 경영전략이라고 했을 경우에는 일반적인 기업과 달리 저널리즘의 가치를 지닌 것으로서 산케이신문이 존재해야 할 이유를 명확히 해서 독자들이 신문을 비싸게 사주도록 하는 것입니다.” (산케이신문)

핵심 사업인 종이신문 강화 전략의 하나로 새로운 독자를 유인하기 위한 지면개선 작업이 대대적으로 이루어지고 있다. 지면개편의 주목적은 고령화 사회에 대한 대응과 젊은 층을 위한 읽기 쉬운 지면 제작에 있다. 고령자 층을 위해 활자 크기를 늘이고, 신규 독자층을 유인할 수 있는 지면 개선과 아울러 젊은 층에 소구력을 가질 수 있도록 새로운 시도를 하고 있다. 일본신문협회보에 따르면 지면 개편은 15단 체제에서 12단 체제로 이행한 신문사와 15단 체제를 유지하면서 문자를 확대하는 두 가지 방식으로 이뤄지고 있다. 양쪽을 합하면 50개 신문사가 지면 개편을 단행했다(일본신문협회보, 2008. 4. 29).

또한 일본 신문사들은 젊은 층을 아우르기 위한 방안으로서 현재 젊은 세대의 취향에 맞추는 것만으로는 부족하다고 인식하고 있다. 신문사들은 미래의 독자가 될 초등학생과 중학생까지 잠재적 독자의 대상을 확대하고 있다. 일본 신문사들은 젊은 독자층을 확보하기 위해 어린 시절부터 신문읽는 습관을 형성하기 위한 노력을 하고 있다. 독자층을 확대하기 위한 노력은 개별 신문사뿐만 아니라 일본신문협회 차원에서도 적극적으로 펼치고 있다.

“젊은 세대가 신문을 읽지 않게 된 원인을 TV, 인터넷 등 외부 탓으로 돌리지만 신문 자체의 문제로도 볼 수 있습니다. 활자, 문자가 정말로 매력적으로 다가선다면 젊은이들을 붙잡을 수 있다고 생각합니다. 신문이탈의 원인이 신문사 자체에 있다고 판단하고 받아들이는 것이 훨씬 중요합니다.” (주니치도쿄신문)

“젊은 층을 확보하기 위한 대안을 적극적으로 찾아가고 있습니다. 신문은 습관성 상품입니다. 지금부터 어린 학생들에게 신문을 접촉할 기회를 늘려 그들을 미래의 독자층으로 키워내는 것이 중요하다고 믿습니다. 신문을 교육에 접합시키는 일은 아사히신문만이 아니라 신문업계 전체가 달려들어 하고 있습니다. 신문 DB를 구축해 대단히싼 값으로 학교 수업에 이용할 수 있도록 하고 있습니다. 아사히는 소학생신문을 발간하고 있는데 이것은 비즈니스이기도 하지만, 어릴 때부터 신문에 익숙한 계층을 만들어내는 작업이기도 합니다.” (아사히신문)

“2~3년 전부터 ‘뉴스를 잘 모르겠다’라는 코너를 만들어 매일 대화형 문체로 뉴스의 배경 등을 쉽게 설명해주는 기사를 싣고 있으며, 오락 중심으로 젊은 층들이 좋아하는 뉴스를 많이 싣는 노력을 석간 중심으로 하고 있습니다.” (아사히신문)

독자를 보다 체계적으로 관리할 수 있는 마케팅 전략인 고객관계마케팅(CRM)의 필요성에 대한 경영진들의 인식은 높지만 독자에 대한 정보 획득 수준은 한국과 유사하게 매우 낮은 현실이어서 신문사들의 실질적인 독자관리전략은 부족한 것으로 나타났다.

“고객의 니즈를 파악하기 위해 닷케이 네트워크를 통해 여러 가지 앙케트 조사를 시도하고 있지만 사실 우리 독자 300만 중에 어떤 독자가 포함되어 있는지는 모르고 있고 다른 회사도 똑같은 상황일 것입니다. 하지만 올해 3월부터 시작한 경제주간지 ‘닛케이 VERITAS’는 신문사 직접 판매 방식을 취하고 있습니다. 아직 판매되는 부수는 8만부에 불과합니다. 이것을 특화해서 우리 회사의 CRM 정보를 구축하려는 생각입니다.” (닛케이신문)

“아사히신문뿐만 아니라 모든 신문에 해당하는 것인데, 신문사와 독자 사이에 판매점이 끼어 있습니다. 신문판매점에서 독자정보를 갖고 직접 독자를 관리합니다. 우리도 독자에 대한 직접적인 마케팅을 강화하지 않으면 안된다는 생각에서 웹 상에서 독자클럽 아스팔(아스파라가스의 준말)을 만들었는데 회원이 170만 명입니다. 그런데 전체 독자 800만 가운데 170만이기 때문에 독자 모두를 커버하는 것은 아닙니다.” (아사히신문)

신문산업의 근간이 되는 독자를 유지하고 새로운 독자층을 확대하는 일은 신문이 처한 위기극복을 위해 가장 중요한 과제이기 때문에 일본 신문업계에서도 독자를 체계적이고 과학적인 방법으로 관리, 경영하는 전략이 과거 그 어느 때보다 요구되고 있다. 또한 온라인과 일부 오프라인을 통해 독자 정보를 파악하여 이를 CRM에 활용하려는 시도가 늘고 있다.

(2) 새로운 광고전략 개발 및 브랜드 가치 제고: 광고매체로서의 매력도 감소에 대한 대응

신문시장에서 광고의 격감은 두드러진 현상이다. 신문광고 매출이 줄어들면서 전체 미디어 시장에서 신문광고가 차지하는 비율도 급감하고 있다. 일본 전체 광고시장에서 신문이 차지하는 비율이 2003년에는 18.5%였으나 2007년에는 13.5%로 5%가 하락하였다. 이와 같이 신문광고 수익이 줄어드는 것은 신문독자의 감소, 독자층의 고령화, 신문광고 효과에 대한 회의에서 비롯된 현상으로 해석되고 있다. 젊은 독자층이 떨어져 나가면서 광고매체로서의 가치도 떨어지고 광고효과에 대한 회의마저 일고 있는 신문광고의 위기에 대응하여 각 신문사들은 광고 수익을 확대하는 전략을 실행중이다. 대표적인 전략의 하나가 오프라인 신문과 온라인 신문 광고의 패키지 전략이다.

“닛케이신문사는 2000년부터 Paper with IT를 표방하며 신문에 광고를 싣는 것과 동시에 온라인에도 함께 싣어 패키지 상품을 제공하고 있습니다. 광고단가는 밝힐 수 없지만 지금은 그런 추세가 확립되어 있습니다.” (닛케이신문)

“크로스 미디어 광고 측면에서 얘기를 하면, 광고주 입장에서 소비자와의 여러 가지 접점을 만들어주는 것을 제안하는데, 이 분야는 현재 늘어나고 있고 앞으로도 늘어날 것으로 예상하고 있습니다.” (아사히신문)

또 다른 광고전략은 고객 맞춤형 광고이다. 이는 다시 타깃 광고주와 주요 독자층에 대한 맞춤형 광고의 두 가지 형태로 나눌 수 있다. 특히 닷케이신문사는 경제지로서 일반지와 차별화하는 것을 가장 큰 광고 전략으로 판단하고 있다. 신문의 주요 독자층의 특성과 취향을 고려해서 그들이 관심을 가질만한 상품과 서비스 광고를 기획하는 것 역시 맞춤형 광고 전략의 하나이다. 실제로 닷케이신문의 구독자가 고소득 전문직 종사자임은 통계수치로도 밝혀졌다.¹³⁾ 차별화된 독자층을 대상으로 한 맞춤형 광고는 광고주와 소비자 모두를 만족시킨다는 측면에서 광고효과가 더 높아진다

고 할 수 있다.

“닛케이신문은 일반지 독자와 비교해서 상대적으로 구매력이 높은 (소득이 높은) 독자가 많습니다. 독자 수준과 취향에 맞는 고급 소비재 혹은 금융상품 등도 광고 타깃으로 개발합니다. 광고에 관련해선 광고주도 일정한 의견을 갖고 있지만 닷케이가 직접 독자층에 맞는 광고 아이템을 기획해서 광고주에게 제안하기도 합니다.” (닛케이신문)

한편 일본신문사들은 광고매체로서의 신문의 위상이 떨어지는 현실에서 개별 신문사가 가진 브랜드 가치를 적극 활용하거나 높이는 전략을 취하고 있다. 이는 독자와 광고주들에게 자사 브랜드 가치를 높임으로써 뉴스매체로서의 가치를 높여가는 간접적인 전략이라고 할 수 있다. 예를 들어 ‘아사히’, ‘요미우리’와 같은 상표 자체가 최대의 경영 자원이 되는 것이다. 아사히, 요리우리, 닷케이가 공동 뉴스 사이트인 ‘알라타니스’를 설립한 것도 결국 신문사가 가진 브랜드 가치와 뉴스 가치를 극대화하려는 의지로부터 출발한 것이다.

“야후에 콘텐츠를 제공하지 않는 것도 브랜드 가치를 지키기 위한 것입니다. 한번 제공하면 더 싸게 제공하라는 요구에 시달릴 것이고 그렇게 값싸게 기사를 판매하고 싶지 않은 거지요 닷케이 기사는 다르다는 것을 강조하는 것이고 기사를 사용하겠다는 요청이 있으면 확실하게 저작권을 주장하고 이용요금을 받는 형식으로 브랜드 가치를 유지하고 있습니다.” (닛케이신문)

“기업 이미지 광고가 저희들에게 있어서는 중요한 분야라 할 수 있습니다. 즉 기업의 IR 혹은 커뮤니케이션 브랜드 광고, 그리고 환경을 살리는 기업의 이미지(공익적, 윤리적 이미지)를 고객에게 전달하는 광고에 대해서 전략화하고 있습니다.” (닛케이신문)

일본 신문들은 130여 년의 역사 속에서 신문의 질과 독자 계몽을 통해서, 높은 브랜드 가치를 구축해왔다고 자부하고 있다(미디어월드와이드, 2007년 7월). 개별 신문사들은 브랜드 가치를 제고하기 위해 문화사업, 미술전람회, 음악회 등과 같은 이벤트 사업과 다양한 사회공헌 활동을 하고 있으며, 신뢰에 기반한 신문사로서의 브랜드 가치를 활용하여 교육 사업 진출도 시도하고 있다. 이러한 브랜드 가치는 광고매체로서 특정신문의 경쟁력을 높이는 데 긍정적으로 작용하고 있다.

(3) 신문사간 협업체계 구축 등 신문산업의 공동보조: 비용상승에 대한 대응

신문사의 비용상승 요인 중 가장 대표적인 것이 인쇄와 배달에 소요되는 비용의 지속적인 증가이다. 일본 신문사들의 경우, 과거부터 이루어져온 배송과 인쇄에서의 협력은 최근에 와서 더욱 가속화되고 있다.

13) 일본경제신문(닛케이)를 구독하는 독자는 세대별 평균 수입이 연 932만 엔에 달하고, 연 수입이 1,500만 엔 이상의 세대에서는 50.2%가 구독하는 것으로 나타났다. 주간동양경제에 따르면 개인투자자의 73.4%, 독자의 50.8%가 대출 이상 학력 소지자, 기업체 이사진의 51.7%가 열독, 경영기획 책임자의 92.8%가 열독하는 것으로 나타났다(주간동양경제, 2008. 4. 12).

“신문사들은 서로 라이벌이었고 앞으로도 콘텐츠 면에서 경쟁하겠지만 가능한 영역에서는 협력하겠다는 방침입니다. 그것이 비용을 줄일 수 있는 유리한 방법입니다. 예를 들면 인쇄 분야 등에서는 협력이 얼마든지 가능하다는 생각입니다.” (닛케이신문)

“요미우리와는 인쇄부문에서 상호 공유하는 것을 이미 해왔고 마이니치와 아사히하고는 판매점을 현장에서 공유하는 협정을 맺었고요 발송부문도 다른 신문과 협력하고 있습니다.” (산케이신문)

“신문사가 가지고 있는 운전기 대수를 전부 합쳐 보면 과다인 상태입니다. 향후 공동인쇄 부분이 늘어날 것은 틀림없는 사실입니다. 공동 배달 역시 굉장히 많이 진전될 것으로 봅니다. 현재 판매점에서 인력을 구하기가 너무 어렵습니다. 특히 맨션/아파트 단지는 대부분이 자동 문 잠금 시스템이 되어 있기 때문에 배달원이 안에 들어갈 수가 없습니다. 이 문제를 타개하기 위해서 한꺼번에 아침 일정 시간만 문을 열어주는 방법이나, 아니면 어떤 판매점을 대표로 해서 열쇠를 맡겨 들어갈 수 있도록 하는 방법들을 제안하고 있습니다. 시골이든 도시든 공동판매 제도 경향은 점점 강해질 것으로 예상됩니다.” (마이니치신문)

“아사히와 요미우리신문은 이데올로기적으로 입장이 정반대입니다. 그렇기 때문에 지면상으로는 손을 잡을 수 없는 사이입니다. 하지만 배달 부분에 있어서는 손을 잡지 않을 수 없습니다. 신문 독자도 줄어들고 있고, 전단지 수익도 인터넷으로 인해 줄고 있습니다. 게다가 각 판매점 별로 대를 이을 사람도 없습니다. 결국 배달에 있어서 신문사끼리 손을 잡지 않으면 안 되는 상황이고 그런 움직임으로 되어 가고 있습니다.” (마루노우치 협동조합)

(4) 뉴미디어 영역으로의 사업다각화: 미디어 환경변화에 대한 대응

미디어 환경변화의 속도, 인터넷의 도전, 사업적 불확실성 등 환경적 변화에 대응하기 위해 일본 신문사들은 다양한 사업다각화 전략을 펴고 있다. 특히 판매수익과 광고수익의 감소는 신문사들로 하여금 기타 사업부분에서의 수익을 올리는 전략을 취하지 않을 수 없게 한다. 일본 신문사들의 사업다각화 영역 중에서 디지털 사업의 강화는 여러 부문에서 진행되고 있다. 신문사업과 병행하여 가장 중요한 축으로 전개하고 있는 것이 온라인 사업이며, 콘텐츠의 유료화, 광고수입 그리고 DB 판매가 대표적인 수입원이다. 신문 기사를 웹으로 제공하거나 데이터베이스화하는 사업에서 나아가 모바일과 같은 새로운 디지털 미디어로 창구를 넓혀가는 사업도 점진적으로 추진하고 있다.

콘텐츠의 온라인화를 통해 가장 성공적인 지위를 차지한 것으로 평가받고 있는 기업은 닛케이신문과 산케이신문이다. 닛케이는 100% 출자 자회사로 닛케이 디지털 미디어사를 설립하여 운영하고 있다. 산케이신문사는 다른 신문사보다 일찍 디지털 사업을 총괄하는 산케이디지털 주식회사를 2005년에 설립했다. 종이신문 발행부수는 작지만 인터넷 분야에서는 빠른 분사를 통해 신문사 수입원의 주요한 축으로 운영하고자 하는 의도였다. 조직을 분리한 목적은 신문사 같은 경우 많은 의사결정 시간이 필요하지만 디지털 미디어 분야는 신속한 결정을 필요로 하기 때문이다.

“닛케이 디지털 미디어의 사업은 크게 네 가지로 이루어집니다. 첫째, 닛케이 넷은 유일하게 무료 이용 사이트이며 광고수입에 기반합니다. 둘째, 닛케이텔레콤은 정보관련 산업 기사 데이터베이스를 유료로 제공하

고 있습니다. 무료 사이트인 닷케이 네트보다 신속하게 방대한 기사를 제공합니다. 셋째, 퀵뉴스(QUICK NEWS)는 금융정보를 제공하는 유료사이트이고, 마지막으로 기업재무 정보 서비스를 제공하는 유료사이트 니즈(NEEDS)가 있습니다. 광고기반 사이트인 닷케이 네트를 통해서서는 이윤을 창출하고 있지 못하지만, 세계의 유료 사이트가 이익을 내면서 디지털 시대 신문산업의 새로운 돌파구를 제시하고 있습니다.”(닛케이신문)

현재 산케이디지털은 5개의 사이트를 운영하고 있다. 신문기사를 웹에서 제공하는 것이 신문판매를 줄일 수 있다는 우려에도 불구하고 산케이신문은 타사와 차별화된 온라인 전략을 추진해왔다. 또한 경쟁 신문사가 기사를 포털에 제공하는 것에 적극적이지 않은 반면, 산케이신문은 포털과의 적극적인 제휴를 통한 기사제공에 임해왔고 향후에도 기사제공을 통한 협력을 강화할 방침이다.

“모든 것을 직접 운영한다는 것이 아니라 서로 플러스가 된다면 다른 사업체와 제휴한다는 겁니다. 아후뿐만 아니라 마이크로소프트나 구글이나 어떤 곳과도 이제까지 업무제휴를 해 왔으며 앞으로도 더 강화될 것입니다. 우리는 적극적으로 좋은 콘텐츠를 제공해서 좋은 사이트를 만들고, MS는 광고를 열심히 따내는 것이지요. 그래서 수익배분을 하고요.”(산케이신문)

개별신문사의 온라인 사업 강화 이외에, 빠르게 변하고 있는 온라인 분야에 대응하기 위한 신문사간 협업은 일본 신문의 위기 대응 방식에서 매우 주목할 만한 현상이다. 아사히, 요리우리, 닷케이 3대 신문사는 2008년 공동의 뉴스사이트인 ‘알라타니스(Allatany)’를 설립했다. 신문산업 내에서 치열하게 경쟁해왔던 신문사들이 다매체환경에서 점점 더 불확실해지는 신문의 위상을 지키기 위해 협력한 대표적인 사례이다. 알라타니스의 성과에 대해서는 단기적인 성과에 주목하지 않고 장기적인 투자로 바라본다는 입장이다.

“알라타니스를 시작한 목적은 간단히 말하면 온라인상에 콘텐츠를 제공하는 데 신문사가 가장 큰 힘을 갖고 있다는 것을 신문사들이 협력해서 독자에게 어필하고 온라인상에서 신문사의 영향력을 확대하기 위해서입니다.”(닛케이신문)

“뉴스 소스를 제공하는 것은 신문사인데 웹상의 뉴스를 포털 사이트가 장악하고 있다는 것은 문제라는데 3사의 공통된 인식이었습니다. … 뉴스를 공급하는 것은 (포털이 아니라) 신문사라는 것을 어필하고 싶어 알라타니스를 만들게 되었습니다. 금전적인 이득을 기대하지 않는다는 점에서는 장기적인 투자로 이해할 수 있을 것입니다. 알라타니스를 통해 부가적으로 얻은 성과는 아사히, 닷케이, 요미우리 상위 3사의 커뮤니케이션이 크게 좋아졌다는 점입니다. 상위 3사가 경쟁도 하지만 한편으로는 협조도 해야 합니다. 경비 절감을 위해서는 3사가 협조해야 할 부분이 많고 그렇게 해야만 현재의 심각한 상황을 극복할 수 있다는 것을 공감하고 있습니다.”(아사히신문)

지역 신문사들간의 온라인상에서의 뉴스 제공 협업은 알라타니스보다 앞서 이루어졌다. 교도통신과 52개 신문사 즉 53개의 보도기관의 뉴스콘텐츠를 모아 하나의 플랫폼인 ‘47뉴스’를 만들었고 그 사이트의 운영과 영업을 위탁받은 곳이 교도통신이다. 일본에서는 이와 같이 온라인상에서 신문사

들이 협업하여 제공하는 공동사이트가 증가하는 추세에 있다.¹⁴⁾

한편, 일본 신문사들은 도심에 소유하고 있는 부동산을 핵심사업 운영에 필요한 새로운 수익원천으로 간주하고 있다. 낡은 건물을 리노베이션하고 본사 사무실 이전 후 상업용이나 복합사무단지 등으로 개발 중이다. 이 같은 신문사의 부동산 프로젝트는 이윤추구 목적 외에 공공성에 기여한다는 목적도 있다. 즉, 부동산 개발로 지역경제 활성화에 기여하며, 신문사 건물이 정보 제공의 장인 동시에 문화활동이 이루어지는 무대라는 이미지 형성도 가능하다는 것이다.¹⁵⁾ 아사히신문은 부동산사업을 핵심사업으로 간주하고 신뢰에 금이 가지 않는다면 적극적으로 추진할 방침이라고 밝히고 있다. 지역신문들도 비슷한 전략을 추진 중이다.

결국 일본신문 경영진들은 현재의 위기를 초래한 것이 피할 수 없는 외부환경의 변화와 신문산업이 안고있는 구조적 문제로 보고 이를 해결하기 위한 다양한 시도를 하고 있다. 젊은 독자층을 확보하기 위한 노력, 새로운 광고기법의 도입, 포털에 대한 상호공동 대응과 새로운 수입원을 위한 사업다각화, 비용절감을 위한 신문사간 협업체제 구축이 대표적인 전략들이다.

5. 결론적 논의

이 연구를 일본과 한국과의 비교연구로 진행했을 경우 보다 많은 시사점을 얻을 수 있었을지도 모른다. 그러나 여기서는 일본의 신문산업에 포커스를 맞추었다. 그것은 일본 신문산업과 한국 신문산업의 구조나 상황이 상이한 측면도 있지만, 한국 신문산업의 위기에 대해서는 이미 많은 연구가 이루어져 있기 때문에 내용의 중복을 피하고 일본 신문산업의 대응전략에 보다 집중하기 위해서였다. 특히 이 연구는 일본 신문의 위기인식과 대응전략에 대해 일본 주요 신문사 경영진들의 목소리를 직접 듣고 정리함으로써 보다 생생한 자료를 제공하는 데 의의를 두었다. 그러나 이 연구에서는 일본에서 이루어진 최근의 신문위기 관련 학술적 연구는 다루지 못함으로써 논의를 풍부히 하는데 근본적인 한계를 지니고 있다. 후속연구가 가능하여 신문의 위기 관련 최근 논의들을 중심으로 한국과 일본의 신문산업의 역사와 구조, 행위와 성과 등을 비교하는 연구가 보다 정교하게 이루어진다면 신문의 위기극복을 위한 좀 더 다양한 논의들을 도출할 수 있을 것이다.

한국이나 일본이나 신문 위기의 본질은 위기는 닦쳤는데 그 위기를 해결할 수 있는 근본적인 대책은 부재하다는 데 있다. 독자의 고령화나 젊은 독자의 감소, 광고매체로서의 신문매체의 매력도

14) 일본신문협회가 조사한 2008년 ‘신문, 통신사 전자 전파 미디어 현황조사’에 따르면 신문사가 공동으로 정보를 제공하는 사이트가 10개에 달하는 것으로 나타났다. 2007년도 1월 시점에서 공동 사이트가 6개였던 것에 비하면 신문사간의 정보 콘텐츠를 둘러싼 공동 활용 움직임이 급속하게 진행되고 있는 것을 알 수 있다. 이 같은 신문사간 연대 움직임은 기사제공 공동사이트뿐만 아니라 데이터베이스 제공 사업과 휴대전화 관련 서비스 분야로 확대되고 있다(일본신문협회, 2008. 4. 1).

15) 마이니치신문은 2007년 나고야 역 앞에 사무실/상업시설 초고층 복합단지인 “미드랜드 스퀘어(Midland Square)”를 도요타 자동차와 협력으로 오픈했다. 마이니치의 최근 5년간 부동산 관련 수익은 150% 성장했다. 요미우리신문 역시 부동산은 신문판매와 광고에 이어 세 번째 수입원이다. 요리우리는 2007년 도쿄 긴자에 “마리오니어 게이트(Marronnier Gate)”라는 상업시설을 오픈했다. 12층짜리 이 건물 맞은 편에는 요미우리가 지분을 소유한 뽀랭팡 긴자라는 백화점이 있어, 양 건물의 시너지 효과를 보고 있다. 아사히신문은 오사카 지사가 있는 나가노시마 구역을 재개발해 200미터짜리 쌍둥이 빌딩 대규모 복합단지를 추진 중으로 각각 2013년과 2018년 완공을 목표로 하고 있다.

감소, 제작 및 유통비용의 상승 등은 대부분의 신문발달 국가들이 겪고 있는 공통적인 문제점들이다. 한국의 신문들이 현재의 위기상황을 돌파해 나갈 수 있는 주요한 전략의 하나로 지상파 방송이나 보도채널로의 진출을 피하고 있는 것과는 달리, 일본신문들이 위기를 극복하는 전략은 종이신문 중심의 다양한 생존 전략이다. 일본신문들은 주로 지면혁신, 온라인 활용, 비용절감, 신문사간 협력, 신문판매대금의 인상 등을 위기극복의 주요 대책으로 여기고 있다. 그렇지만 원자재 값 인상으로 비용절감에는 한계가 있고, 인건비를 줄일 경우 신문의 개혁을 위해 인적 자산을 잘라내는 딜레마적 상황에 빠지게 되며, 신문구독료 인상은 독자들의 이탈을 더욱 가속화시킬 수 있어 신문사의 선택은 쉽지 않다. 일본신문 경영진을 대상으로 한 인터뷰 결과를 통해 얻은 시사점들을 정리하는 것으로 결론에 대신하였다.

첫째, 사라지는 독자를 돌아오게 하려면 현재의 독자를 유지하는 일 못지않게 새로운 독자를 창출해 나가는 일이 무엇보다도 필요하다. 신문에 미래가 있기 위해서는 미래에도 충성적인 독자가 있어야 하기 때문이다. 미래의 독자를 만들어 나가는 것은 모든 나라, 모든 신문들이 공통적으로 안고 있는 풀기 어려운 숙제이다. 신문에 익숙한 독자들은 점점 더 고령화 될 것이며 신문과 친하지 않은 젊은 세대들은 나이가 들어서도 신문을 찾지 않을 것이기 때문이다. 일본 신문들이 초등학교, 중학생의 신문 읽기 습관에 관심을 갖는 것은 미래 독자 창출이라는 점에서 매우 시사적이다.

둘째, 신문기업의 경쟁력 강화를 위해서는 신문의 핵심역량인 지면 강화전략을 통해 신문의 가치를 제고하는 동시에 광고의 질적 가치를 높이는 방안을 강구할 필요가 있다. 신문의 콘텐츠 품질 제고와 서비스 개선에 대한 지속적인 고민이 필요하다. 신문이 독자와 광고주에게 매력적인 미디어로 남기 위해서는 콘텐츠와 서비스가 여전히 가장 중요한 자원이기 때문이다. 지면 혁신, 판형 변화 등 다양한 변화들을 추구하고 있으나 과연 독자들이, 광고주들이 원하는 신문은 무엇인지, 어떠한 서비스 개선이 필요한지 신문의 미래를 위한 연구와 조사, 투자는 위기의 시대에 더욱 필요하다.

셋째, 신문사의 비용을 상승시키는 대표적인 요인인 판매와 유통비용 절감을 위한 신문사간 협업과 공동사업은 개별 신문사 차원이 아닌 신문산업 전반의 경쟁력을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다. 신문의 위기는 특정 신문기업의 위기가 아니다. 신문산업 전체의 위기이고 이는 저널리즘의 위기로 이어져 다원화된 의견과 심층적 논의의 결여로 이어질 수 있다. 일본신문의 위기 대응에서 한국과 가장 차별화되는 지점은 결국 신문사간 협업의 문제이다. 각사의 논조를 유지하면서도 제작과 인쇄, 배급 등에서의 합리적인 협업을 적극적으로 도모하는 것이 신문사들이 상생하는 길이고 신문산업이 뉴스와 정보의 근간으로서 제 역할을 할 수 있는 방법임을 인식할 필요가 있다.

넷째, 미디어 환경 변화에 대처하는 신문사의 전략적 방안에 반드시 종이신문을 신문의 미래로 상정할 필요는 없을지도 모른다. 종이신문이 신문의 미래는 아닐 수도 있기 때문이다. 그러한 점에서 빠르게 발전하는 미디어 기술에 신문이 관심을 가질 필요가 있다. e-paper, 모바일 플랫폼 등 디지털 기술과 신문의 결합을 구체적으로 추진해야 할 것이다.

마지막으로, 이러한 모든 노력은 신문의 품질을 높여 ‘좋은’ 저널리즘을 만들어가는 토대가 될 때 그 의미를 찾을 수 있다. 신문사의 경영이 안정되어야 하는 가장 근본적인 이유는 신문의 질을 높임으로써 신문이 사회적으로 수행하여야 할 공적인 역할과 사회적 책임을 다하는 데 ‘필요’조건이 되기 때문이다.

Ⅰ 참고문헌

- 가와치 다카시(河内孝) (2007). 『신문사—과탄한 비즈니스 모델』. 신초사(新潮社).
- 강명구 (2005). 언론, 이렇게 변해야 한다. 언론의 당파성. 『신문과 방송』, 1월호, 43~48.
- 강미선 · 김영옥 · 이민규 · 장호순 (2003). 『신문의 위기? 진단과 처방』. 서울: 한국언론재단.
- 김경호 외 (2005). 『사라지는 신문독자』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김관규 · 김충식 · 이제영 · 이흥천 (2008). 『위기에 처한 한국·일본 신문사의 경영혁신 비교연구』. 서울: 한국언론재단.
- 김동률 (2004). 신문사 경영난: 위기와 대응방안의 문제. 『신문과 방송』, 9월호, 45~49.
- 김상미 (2009). 일본의 라이벌 신문사 포털을 위해 손잡다. 『신문과 방송』, 2월호, 52~55.
- 김사승 (2008). 저널리즘의 기술적 재구성에 대한 이론적 고찰: 뉴스 생산과정을 중심으로 『커뮤니케이션이론』, 4권 2호, 7-47.
- 김승일 · 이호진 (2007). 『대책없는 한국신문, 일본에 길을 묻다』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김영옥 (2004). 『신문공동배달제 연구』. 서울: 한국언론재단
- 김영옥 (2009). 독자가 본 한국언론의 정파성. 『미디어 인사이트』, 통권 12호, 서울: 한국언론재단.
- 김영옥 외 (2005). 『위기의 한국신문—현황, 문제점, 지원방안』. 서울: 한국언론재단.
- 김영주 (2005). 신문산업 위기와 사업다각화: 신문사의 뉴미디어 진출 현황과 의미. 『관혼저널』, 95호, 11~19.
- 김영주 (2009a). 디지털시대, '인쇄'는 과연 신문의 힘인가? 『미디어 인사이트』, 통권 11호, 서울: 한국언론재단.
- 김영주 (2009b). 『한국형 신문지원제도의 모색』. 한국언론재단 세미나 발표문.
- 김영주 외 (2009). 『한국과 일본 신문기업의 경영혁신』. 서울: 한국언론재단.
- 김정기 (1996). 일본의 신문전쟁. 『저널리즘 비평』, 19권, 41~49.
- 김진웅 · 심영섭 (2007). 『신문유통의 개선에 관한 연구』. 신문발전위원회.
- 남재일 (2007). 『지역신문 뉴스 생산조직 합리화 방안』. 서울: 한국언론재단.
- 문화통신 (2008. 4. 7). 아사히, 요미우리, 닛케이 '재해원조 협정' 체결.
- 문화통신 (2008. 5. 1). 일본 신문업계 지난 10년간 광고수입 2,000억 엔 감소.
- 미디어월드와이드 (2006년 8월호). 십대 독자 아우르는 방안 모색해야.
- 미디어월드와이드 (2006년 10월호). 도쿄신문의 PDF호의 운용.
- 미디어월드와이드 (2007년 7월호). 신문 브랜드 제고로 난관 돌파하자.
- 박소라 · 오수정 · 장윤희 (2007). 『미디어 기업의 사업다각화 성과와 전략』. 서울: 한국언론재단.
- 박주연 (2005). 『미디어 기업의 협력과 통합』. 서울: 한국언론재단
- 부지영 (1994). 일본신문의 국제화와 다각화: 전략 · 판매 · 광고 종합적 국제화와 뉴미디어의 모색. 『신문연구』, 57권, 23-36.
- 송해룡 · 김원제 (2007). 『신문산업 콘텐츠 활용을 통한 경쟁력 강화 방안에 관한 연구』. 신문발전위원회.
- 오수정 (2008). 인터넷 영향력과 신뢰도 상승, 신문 정기구독률 지속적 하락. 『신문과 방송』, 7월호, 146-149. 한국언론재단.
- 요미우리, 135년 데이터베이스 완성. 일본언론계에서 최초, 이미지는 1989년부터.
Aavailable at <http://www.yomiuri.co.jp/rekishikan/>
- 우형진 (2009). 신문기업의 뉴스콘텐츠 디지털화 전략에 대한 문제점 인식연구: 전문가 심층인터뷰 분석을 중심으로. 『한국언론학보』, 53권 3호, 58~81.
- 유선영 · 김수정 · 김영주 · 최민재 (2004). 『신문지원제도: 한국형 모델』. 서울: 한국언론재단
- 윤석년 (2007). 『IPTV환경에 적합한 신문콘텐츠 활용방안 모색 및 정책적 지원방안 연구』. 신문발전위원회.

- 윤정주 (2008). 타깃 미디어로 살아남기-INMA 총회로 본 세계 미디어 경영 동향. 『미디어 인사이트』, 7·8월호, 42~58.
- 이상기 (2009). 미국의 신문지원제도. 『세계언론법제 신문지원제도』. 한국언론재단.
- 이승선 (2008). 여론다양성 강화를 위한 신문 지원정책에 대한 연구. 『한국언론학회 봄철학술대회 자료집』. 한국언론학회.
- 이 연 (1999). 신문사의 전자매체사업과 통합미디어의 가능성에 대한 모색. <종이신문 100년 역사 기념 학술 심포지엄> 발표문. 한국언론학회.
- 이은주 (2005). 신문산업과 경영: 현황, 문제점, 개선·지원방안. 김영옥 외 (편), 『위기의 한국신문—현황, 문제점, 지원방안』(71-148쪽). 서울: 한국언론재단.
- 이은주 (2007). 『지역신문의 경영구조 개선방안 연구』. 서울: 한국언론재단.
- 이은주 (2008). 한국신문의 경제적 위기: 드러나 위기와 위기 가속의 원리. 『커뮤니케이션이론』, 4권 2호, 73~111.
- 이재경 (2004). 저널리즘 위기와 언론의 미래. 『신문과 방송』. 40주년 세미나 발표문.
- 이준웅·최영재 (2005). 한국 신문위기의 원인: 뉴스매체의 기능적 대체, 저가치 제공, 그리고 공정성 위기. 『한국언론학보』, 49권 5호, 5~35.
- 이흥천 (2005). 일본신문의 뉴미디어 진출현황과 과제. 『관훈저널』, 95호, 33~44.
- 이화행·김채환 (2006). 『온오프 뉴스룸 통합에 관한 연구』. 신문발전위원회.
- 일본신문협회 광고위원회 (2007). <2007년 전국미디어접촉평가조사>.
- 일본신문협회 News Bulletin Online (2008년 8월). 부동산 프로젝트 통해 수익 올리는 일본신문사들.
- 일본신문협회 (2008). 『일본의 신문 2008 Databook』.
- 일본신문협회보 (2008. 3. 11). 지면 레이아웃 개편 가속화.
- 일본신문협회보 (2008. 4. 1). 디지털 콘텐츠 신문시간 연대 확대.
- 일본신문협회보 (2008. 4. 29). 신문사 봄철 지면혁신.
- 일본신문협회연구소 편 (1998). 김두겸·오춘애 (역). 『디지털 정보시대 신문의 미래』. 삼성언론재단.
- 임영호 (2005). 신문 저널리즘—현황과 문제점, 개선·지원방안, 김영옥 외 (편), 『위기의 한국신문—현황, 문제점, 지원방안』(149~224쪽). 서울: 한국언론재단.
- 장호순 (2003). 한국의 신문산업: 역사, 현황 및 전망. 강미선 외 (편), 『신문의 위기—진단과 처방』(31~170쪽), 서울: 한국언론재단.
- 장호순 (2005) 국내외 신문의 위기와 대응방안. 『사라지는 신문독자』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 정동우 (2009). 신문기업 생존전략이 저널리즘 가치 수행에 미치는 영향. 『한국언론학보』, 53권 3호, 398~417.
- 정재민·임효창 (2009). 『신문의 위기와 조직문화: 한국 신문산업의 조직문화와 리더십 분석』. 서울: 한국언론재단.
- 정재민 (2009). 경쟁가치모형에 따른 신문산업의 조직문화 연구: 편집국과 비편집국 종사자의 인식 차이. 『한국언론학보』, 53권 4호, 72~93.
- 주간동양경제 (2008. 4. 12). 일본경제신문을 읽는 사람, 읽지 않는 사람.
- 대형텔레비전 화면에 신문배달. 닛케이 'TV신문' 공개 실험. Available
at <http://release.nikkei.co.jp/detail.cfm?relID=195030&lindID=5>
- 주간동양경제 (2009.1.9). 신문 TV의 몰락.
- 주간동양경제 (2010.2.10). 신문·TV 단말마: 재생인가 파멸인가.
- 최진순 (2006). 『한국신문의 뉴미디어 혁신』. 서울: 박문각.
- 황용석 (2003). 『뉴스의 다매체전략과 통합뉴스룸』. 서울: 한국언론재단.

- 황용석·김희경 (2005). 고객관계형성의 위기와 신문마케팅의 새로운 사고 『사라지는 신문독자』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 한국언론재단 (2005). 『미디어 규제와 지원제도』. 서울: 한국언론재단.
- 한국언론재단 (2008). 『2008 언론수용자의식조사』. 서울: 한국언론재단.
- 한국언론재단 (2009). 『2009 한국신문방송연감』. 서울: 한국언론재단.
- Adams, J. W. (2008). Innovation management and U.S. weekly newspaper web sites: An examination of newspaper managers and emerging technology. *International Journal on Media Management*, 10, 64~73.
- Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M., & Wirth, M. O. (2006). *Handbook of media management and economics*. 김동규·정재민·서상호 역 (2009). 『미디어경제경영론: 이론과 방법』. 서울: 나눔출판사.
- Akhavan-Majid, R., & Boudreau, T. (1995). Chain ownership, organizational size, and editorial role perceptions. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 72(4), 863~873.
- Browning, N., Grierson, D., & Howard, H. H. (1984). Effects of conglomerate takeover on a newspaper's coverage of the Knoxville World's Fair: A case study. *Newspaper Research Journal*, 6, 30~38.
- Coulson, D. (1994). Impact of ownership on newspaper quality. *Journalism Quarterly*, 71(2), 403~410.
- Chittum, R. (2009.8.19). Newspaper Industry Ad Revenue at 1965 levels. *Columbia Journalism Review*.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design*. 조홍식·정선욱·김진숙·권지성 역 (2005). 『질적 연구방법론』. 서울: 학지사.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. (2009). Newspaper survey suggests TV partnerships in jeopardy. *Newspaper Research Journal*, 30(4), 22~36.
- Demers, D. P., & Wackman, D. B. (1988). Effect of chain ownership on newspaper management. *Newspaper Research Journal*, 9, 59~68.
- Fine, L.R. (2009). Bad public relations or is this real crisis? : YES. *Duke Conference on Nonprofit Media*.
- Graham, G., & Hill, J. (2009). The British newspaper industry supply chain in the digital age. *Prometheus*, 27(2), 117~124.
- Hashimoto Yoshiaki · 김상미 (2008). 일본의 온라인 뉴스시장과 규제: 신문사, 방송사, 포털사에 대한 Intensive Interview 결과를 바탕으로. 한국언론학회 세미나 발표문.
- Jung, J. (2002). How magazine covered media companies' mergers: The case of the evolution of Time Inc. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79(3), 681~696.
- Kirchhoff, S. M. (2009). The U.S. newspaper industry in transition. *CRS Report for Congress*, R40700.
- Madigan, C. M. (2007). *The collapse of the great American newspaper*. Chicago: Ivan R. Dee Publisher.
- Rucker, F. W., & Williams, H. L. (1955). *Newspaper organization and management*. Ames: Iowa State College Press.
- Thayer, F. (1954). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Wood, D. J. (1952). *Newspaper circulation management, a profession*. Oakland, CA: Newspaper Research Bureau.

(투고일자 : 2010.5.31, 수정일자 : 2010.7.14, 게재확정일자 : 2010.7.19)

ABSTRACT

Business Strategies of Japanese Newspaper Companies: Top-level Managers' Perception and Reacting toward the Newspaper Crisis

Young-Ju Kim* · Jae-Min Jung**

This paper reviews the problems and opportunities of Japanese newspaper industry. In the focus are particularly issues related to causes of the crisis and reacting strategies overcoming the crisis. To answer the questions, we conducted in-depth interviews with top-level managers of major newspaper companies in Japan. Secondary data were gathered to complement the interview. Top managers mainly perceived the causes of the crisis as young readers' alienation from newspaper due to the change of media environment and structural factors such as increasing production/distribution costs and diminishing appeals for advertisers. They are implementing several strategies to overcome this crisis — developing newspaper content for young readers; packaging customized on-off line advertisement; extending news distribution via online and mobile platforms; diversifying business into diverse sectors such as real-estate; enhancing brand equity of newspaper; and collaborating with rival newspaper companies in operating news site and joint printing/distribution. Lessons from the case of Japanese newspaper industry may be useful starting points for the Korean newspaper companies agonizing for diminishing circulation and advertising revenues.

Keywords: Japanese newspaper, Newspaper crisis, Business strategies, Diversification, Cooperation

* Korea Press Foundation

** KAIST