

주요 빅테크 분석 보고서

- [온라인 플랫폼과 디지털 광고 시장 연구](#) (Online platforms and digital advertising market study)
 - 영국 경쟁시장청(Competition and Markets Authority, CMA)
 - 2019.7.3 발간

1. 도입
2. 개요
3. 소비자 서비스에서의 경쟁
4. 데이터에 대한 소비자 통제
5. 디지털 광고에서의 경쟁
6. 약한 경쟁으로 인한 소비자 해악
7. 경쟁친화적 규제 체제 사례
8. 검색, 소셜미디어, 디지털 광고에의 개입
9. 시장 조사 참조에 대한 결정
10. CMA의 향후 작업

- [디지털 플랫폼 연구 최종보고서](#) (Digital Platforms Inquiry - final report)
 - 호주 경쟁소비자위원회(ACCC)
 - 2019.7.26 발간

- Chapter 1: 디지털 플랫폼의 부상
- Chapter 2: 디지털 플랫폼은 시장지배력을 가지는가?
- Chapter 3: 디지털 플랫폼, 광고주 및 다른 비즈니스 이용자
- Chapter 4: 디지털 플랫폼과 미디어 - 규제 프레임워크
- Chapter 5: 디지털 플랫폼과 미디어 - 상업적 관계
- Chapter 6: 선택과 뉴스 및 저널리즘의 질
- Chapter 7: 디지털 플랫폼과 소비자
- Chapter 8: 사기, 인공지능 및 다른 기술로부터 나타나는 해악의 해결

- [디지털 플랫폼에 대한 스티글러 위원회 보고서](#) (Stigler Committee on Digital Platforms)
 - 2019.9.16 발간

- [디지털 시장의 경쟁 조사](#) (Investigation of Competition in Digital Market)
 - 미 하원 사법위원회 반독점, 상업 및 행정법 소위원회, 다수 스태프 보고서 및 권고안
 - 2020.10 발간
- [디지털 플랫폼 서비스 연구 중간 보고서](#) (Digital platform services inquiry - March 2021 interim report)
 - 호주 경쟁소비자위원회(ACCC)
 - 2021.4.28 발간

개요

1. 모바일 앱과 앱 마켓플레이스 개요
2. 경쟁 평가
3. 마켓플레이스 접근을 규율하는 애플과 구글의 이용 약관
4. 앱 지불 관련 조건
5. 앱의 발견 및 표시
6. 악성 앱의 해악 및 분쟁 해결
7. 데이터 관행

- [디지털 광고 서비스 연구 최종 보고서](#) (Digital advertising services inquiry Final report)
 - 호주 경쟁소비자위원회(ACCC)
 - 2021.9.28 발간

미 하원 보고서, <디지털 시장의 경쟁 조사> 주요 내용

1. 개요

- 2019.6.3. 하원 사법위원회는 디지털 시장에서의 경쟁에 대한 조사 선언. 반독점, 상업 및 행정법 소위원회에서 주도. 조사의 목적은
 - (1) 디지털 시장에서의 경쟁 문제 문서화
 - (2) 지배적 기업이 반경쟁 행위에 관여하고 있는지 검토
 - (3) 기존 반독점법, 경쟁 정책, 현행 집행 수준이 문제를 해결하는데 적절한지 평가하는 것.
- 보고서 작성을 위해 다양한 이해당사자의 의견 청취 및 자료 검토
 - 1,287,997 개의 문서 및 통신문, 38 명의 증언자, 1800 페이지의 공청회 기록, 60 명의 반독점 전문가로부터의 38 개 의견서, 250 명의 시장 참여자, 전직 직원, 기타 개인의 인터뷰 포함
- 페이스북, 구글, 아마존, 애플 등 4 개 지배적 기업의 시장지배력, 인수합병 과정, 반경쟁 행위를 어떻게 행사했는지 분석

2. 배경

(1) 디지털 시장의 경쟁 개관

- 온라인 경쟁의 역할
 - 혁신의 동기
 - 프라이버시나 개인정보보호와 같은 측면에서도 경쟁 촉진
- 시장 구조
 - 디지털 시장의 특징 : 네트워크 효과, 전환 비용(switching costs), 정보의 자기강화적인 이점, 규모에 따른 수확체증 등 → 승자 독식 경향
 - 시장 집중
 - 막대한 양의 인수합병의 결과
 - 실질적, 잠재적 경쟁 소멸 (killer acquisition)
 - 문지기로서 온라인 플랫폼의 역할
 - 플랫폼은 경쟁자이자 매개자로서 이중 역할 수행
 - 반경쟁 행위에 대한 우려 : “데이터 착취(data exploitation)”, “자기 사업 우대(self-preferencing)”, “핵심 기술의 부당 취득(appropriation of key tec

hnologies)", "플랫폼 정책의 급격한 변경(abruptive change to a platform's policies)" 등

- 진입 장벽
 - 네트워크 효과
 - 전환비용
 - 데이터
 - 데이터의 풍부한 축적은 자기강화적 : 데이터 기반 서비스 개선 → 더 많은 이용자 견인 → 더 많은 데이터 생성
 - 반경쟁 행위에 활용 가능
 - 규모와 범위의 경제
 - 규모에 따른 수익의 체중 → 집중, 독점화 경향. 기존 기업에 유리.

(2) 플랫폼 시장지배력의 영향

- 혁신과 기업가 정신
 - 기업가 정신 하락
 - 업계 전체에서 "스타트업과 젊은 기업의 비율"로 정의되는 기업가 정신 비율은 1982 년 60 %에서 2011 년 38 %로 하락
 - 하이테크 부문의 일자리 창출률은 2000 년대 초반 이후 크게 하락
 - 기업가 정신 하락과 플랫폼의 책임
 - 벤처캐피탈은 지배적인 기업과 직접 경쟁하는 기업가 및 기타 기업에 자금을 지원하지 않는다
 - 페이스북, 구글의 인수 후 같은 분야 스타트업에 대한 투자는 인수 후 3 년 동안 40 % 이상 감소하고 거래 건수는 20 % 이상 감소
- 프라이버시와 개인정보보호
 - 전통적 시장 지배력 : 수요손실 없이 가격 인상할 수 있는 능력 → 서비스가 무료인 플랫폼에 적용 곤란
 - 플랫폼에서의 시장 지배력 : 소비자 이탈없이 개인정보를 침해할 수 있는지
 - 강력한 개인정보보호를 제공하는 신생기업의 성장 방해
- 자유롭고 다양한 언론
 - 저널리즘 쇠퇴
 - 신문 광고, 2006 년 490 억 달러에서 2017 년 165 억 달러로 감소, BuzzFeed와 같은 저명한 디지털 발행자 역시 위축, 언론계 일자리 감소, 미국의 대다수 카운티에는 더 이상 지역 뉴스 발행인이 한 개 이상 없고, 어떠한 신문도 없는 곳이 200.

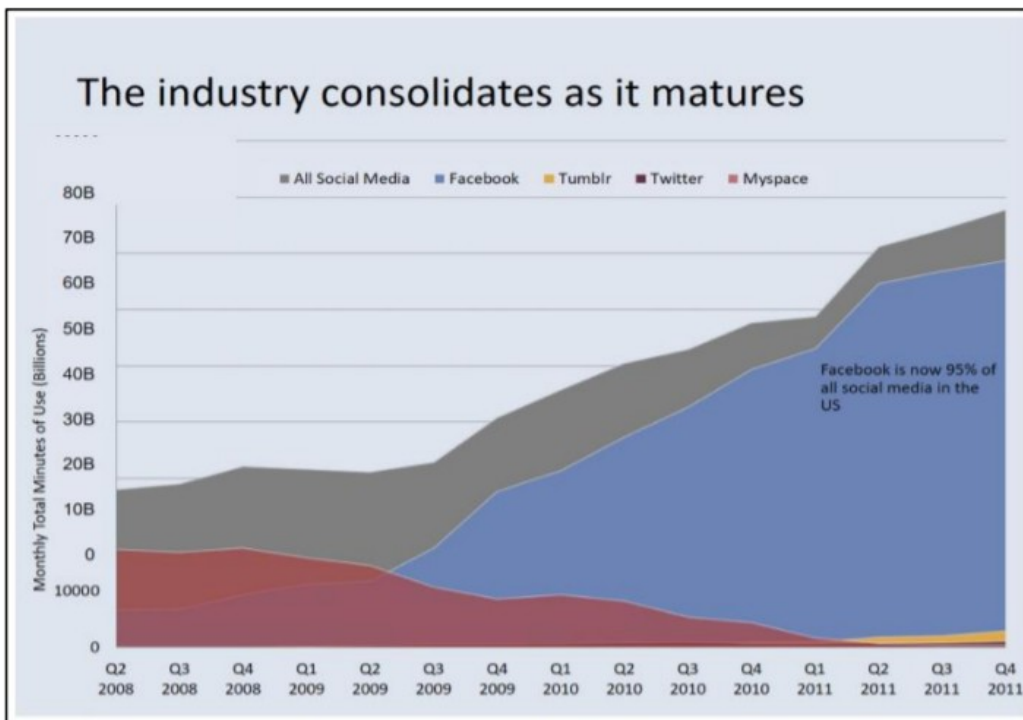
(1) 개요

- 2004. 설립. 세계에서 가장 큰 소셜네트워킹 플랫폼. 주요 서비스로는 (1) 페이스북, (2) 인스타그램, (3) 페이스북 유저 메신저, (4) 왓츠앱, (5) 오쿨러스(가상현실 기기)

(2) 소셜 네트워킹

- 시장지배력
 - 페이스북은 소셜네트워킹 시장에서 독점력을 가지고 있으며 경쟁위협으로부터 보호되고 있음
 - 경쟁적인 위협으로 보이는 회사를 인수하여 독점력을 유지하고 확장시켜 왔고, 경쟁적인 압력으로부터 스스로를 보호하기 위해 자신들의 플랫폼에서 경쟁자를 선별적으로 배제함.
 - 페이스북의 입장 : 역동적인 시장에서 경쟁에 직면하고 있음 → 소셜미디어, 데이팅, 뉴스와 검색 플랫폼을 포함한 인터넷에서 사용한 총 시간에서 페이스북에서 보낸 시간의 비율로 시장 점유율 계산
 - 유튜브와의 경쟁?
 - 관련 제품 시장은 동일한 목적에서 소비자가 합리적으로 교환할 수 있는 것.
 - 페이스북은 소셜 네트워크, 유튜브는 소셜 미디어로 분류
 - 사용량과 영향범위

Facebook Investor Presentation⁷⁷¹



- 진입장벽
 - 네트워크효과
 - Facebook의 사용자 간의 상당한 도달 범위와 높은 수준의 참여는 매우 강력한 네트워크 효과 형성
 - 주로 자체 제품군 내에서 경쟁 (페이스북, 인스타그램, 왓츠앱) → 페이스북과 인스타그램의 경쟁을 통제하기 위한 내부 공모
 - 네트워크 효과와 승자독식 특성 인식 : 인스타그램, 왓츠앱 인수의 동기
 - 전환비용
 - 다른 소셜 네트워크와 상호 운용 불가능, 데이터 이동성이 제한됨, 페이스북에서 다른 플랫폼으로 이전시 소셜 그래프를 새로 생성해야 함
 - 페이스북 API를 사용하는 다른 소셜 앱의 사용성 저하 : 예) 페이스북 계정으로 스포티파이를 사용하는 경우
 - 데이터에 대한 이점
 - 긍정적 피드백 루프 : 많은 사용자 데이터 → 타게팅된 사용자 경험 생성 → 더 많은 사용자 유치
 - 수익창출 피드백 루프
 - 제 3자 회사가 페이스북의 사용자 데이터에 접근하는 것 통제 : 승자와 패자를 효과적으로 선택
 - 다른 회사의 성장 및 사용 추세에 대한 고급 데이터 통찰력
- 관련 회사 인수
 - 2004년 설립 후 페이스북은 최소 63개 회사 인수.
 - Instagram, WhatsApp, Face.com, Atlas, LiveWire, Onavo, Oculus
 - 소셜 네트워킹 시장에서 지배력 보호 및 경쟁 회사 제거에 활용 : 인스타그램, 왓츠앱
 - 2012.4 인스타그램 인수 제안, 2012.8 FTC는 별다른 조치없이 조사 종료
- 행위(conduct)
 - 경쟁적 위협 확인을 위한 페이스북 비공개 데이터 사용
 - 인스타그램 인수 전 내부 데이터를 이용하여 주요 인기앱의 성장 추적
 - 2013년 VPN 업체 Onavo 인수 : 이용자의 앱 사용 데이터 분석 및 경쟁자 추적 목적 → 2018.8. 애플은 Onavo를 앱스토어에서 제거
 - 경쟁자를 인수하거나 베끼거나 제거
 - 인스타그램, 왓츠앱의 인수
 - 스냅챗, 인수 거부 후 페이스북은 인스타그램 스토리 기능 도입, 이후 일일 사용자 수에서 스냅챗 압도
 - 페이스북 플랫폼의 무기화
 - 제 3자 애플리케이션을 위한 플랫폼 개발

- 경쟁 위협을 제기하는 앱에 대한 소셜 그래프 접근 차단
 - 트위터가 인수한 짧은 비디오앱인 Vine 의 페이스북 접근 차단
- 경쟁정도, 양보를 이끌어낼 수 있는지에 따라 서로 다른 플랫폼 정책 적용
- 페이스북은 경쟁 앱에 대한 접근 제한 정책에 대해 부인

(3) 디지털 광고

- 개요
 - 페이스북은 소셜 네트워크 시장에서 온라인 광고 독점 : 기업들에게 페이스북 광고는 필수품
 - Facebook 은 2020 년 7 월 전 세계적으로 사용자 당 평균 수익 (ARPU)이 7.05 달러, 미국과 캐나다에서 36.49 달러. / 가장 가까운 경쟁자인 Snap 은 2020 년 7 월 ARPU 가 전 세계적으로 1.91 달러, 북미에서는 3.48 달러.
- 관련 인수
 - Atlas 등

4. 구글

(1) 개요

- 디지털 광고의 최대 공급업체, 선도적인 웹 브라우저, 지배적인 모바일 운영 체제, 디지털 맵핑, 이메일, 클라우드 컴퓨팅 및 음성 지원 서비스의 주요 공급업체

(2) 검색

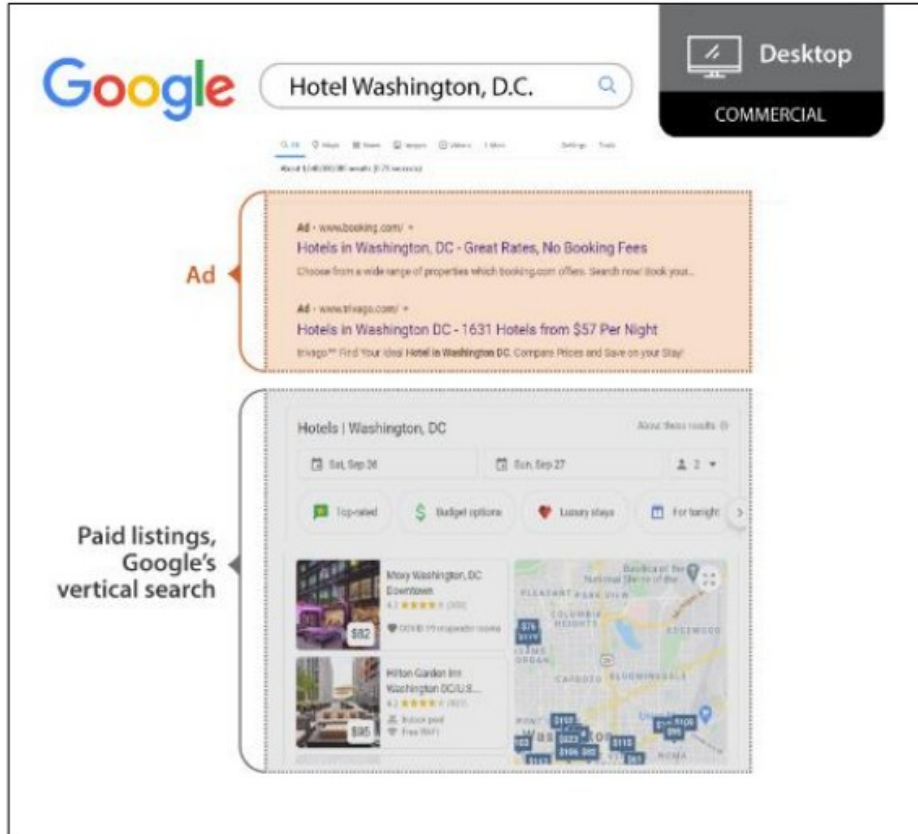
- 시장지배력
 - 미국 검색의 87% 이상과 전세계 검색의 92% 이상
 - 온라인 검색 시장에서 지속 가능한 독점
 - 진입장벽
 - 웹을 탐색하고 인덱싱하는 데 필요한 서버로 인한 높은 고정 비용
 - 검색 결과의 관련성을 지속적으로 향상시킬 수 있는 클릭 앤 쿼리 데이터의 자체 강화 등으로 인한 규모의 중요성
 - 웹사이트 소유주의 비구글 크롤러 차단 조치
 - 구글의 입장 : Bing, 덕덕고, 야후 등 매우 경쟁적 환경
 - 전문 검색 업체(수직 검색)들도 구글에 의존 : 전문 검색으로 오는 수문장 역할
 - 모바일 환경에서도 지배적 위치 유지

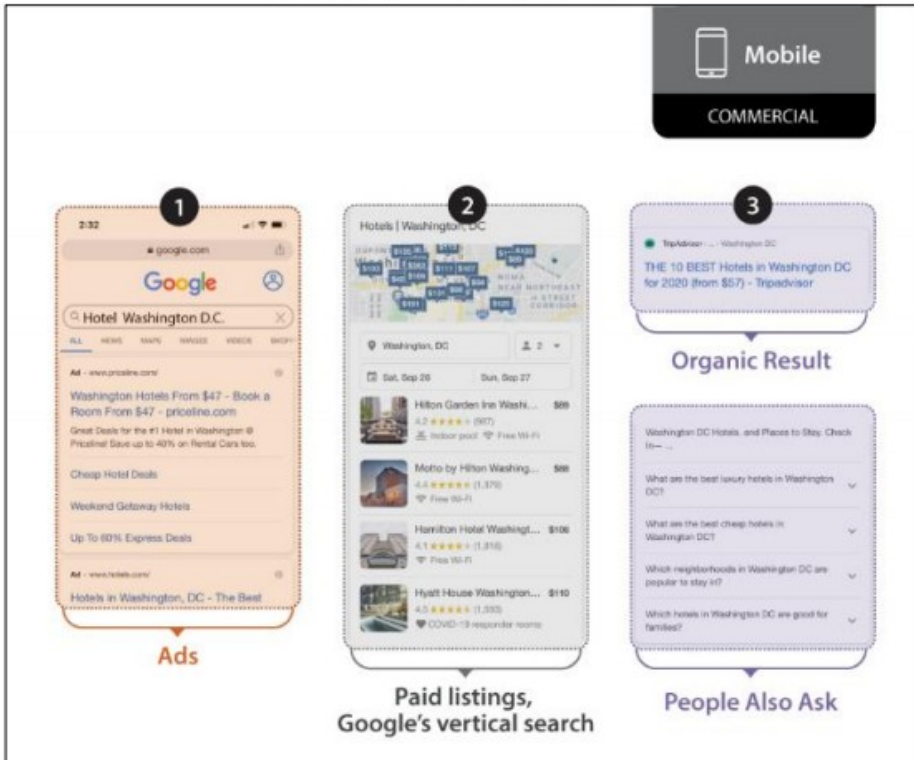
- 구글 검색을 독점적으로 사전 설치하는 것에 대해 구글 플레이 스토어에 대한 접근을 조건화
 - 수익 공유 계약을 통해 애플의 사파리 브라우저(데스크톱과 모바일 모두)와 모질라의 파이어폭스에서도 기본 검색 설정
- 행위
 - 타사 콘텐츠 유용
 - 2005 년 이후 자체 수직 서비스 구축에 투자
 - 제 3자 제공업체의 콘텐츠 유용
 - Yelp 를 포함한 지역 검색 공급자 콘텐츠를 이용하여 Google Local 구축
 - Celebrity NetWorth 콘텐츠를 유용하여 검색 결과의 답변 상자에 이용, 원 페이지는 검색 목록 뒤로 밀려남 → Celebrity Networth 트래픽 80% 감소, 직원 절반 해고
 - 자사우대 행위
 - 검색결과에서 자사 콘텐츠 우대, 타사 콘텐츠 차별
 - 2007 년 구글 유니버설 검색 출시 : 구글 이미지, 구글 로컬, 구글 뉴스 등 구글의 다양한 전문 검색 서비스 통합
 - 검색결과에서 더 우수하고 관련성이 높은 경쟁사보다 자사 콘텐츠에 우선순위 부여 → 화면이 작은 모바일에서 효과 극대화
 - 가격비교 결과 차별 : 구글 검색 결과 페이지에서 가격표시 금지, 자체 서비스에는 가격 표시 허용
 - 동영상 검색 결과에서 유튜브 우대
 - 강등된 사이트는 트래픽 복구를 위해 구글에 광고 필요 → 구글의 광고 수익 확대
 - 구글은 Walled Garden 으로 변화
 - 혁신과 개방된 인터넷에 대한 위협
 - 구글 트래픽에 의존하는 콘텐츠를 생산하는 기업에 대한 투자 축소 야기
 - Yelp 는 고품질 사용자 리뷰 관리에 투자하지만 구글은 투자하지 않음 → 품질 향상에 대한 인센티브 저하 야기
 - 시장 접근을 위한 가격 인상과 검색 품질 저하
 - 2000 년 키워드 기반 광고 애드워즈 출시 이후 구글 검색의 경향
 - 유기적인 검색 결과 위의 광고수 증가
 - 광고와 유기적인 검색결과 구별 약화
 - → 시장 접근을 위한 제 3자 기업의 비용 상승, 이용자 입장에서는 검색 품질 저하
 - 상단 광고 개수 증가
 - 유기적 검색 결과에 대한 클릭율 하락 (특히 모바일에서) : 2016 년

1월부터 2019년 6월까지 유기적 검색에 의한 클릭률이 30% 이상 떨어진 반면 같은 기간 유료 클릭률은 3배 이상 증가

- 웹사이트의 품질과 서비스 경쟁이 아니라 구글 광고를 향한 경쟁

Google Search on Desktop Ad Placement¹¹⁹⁷

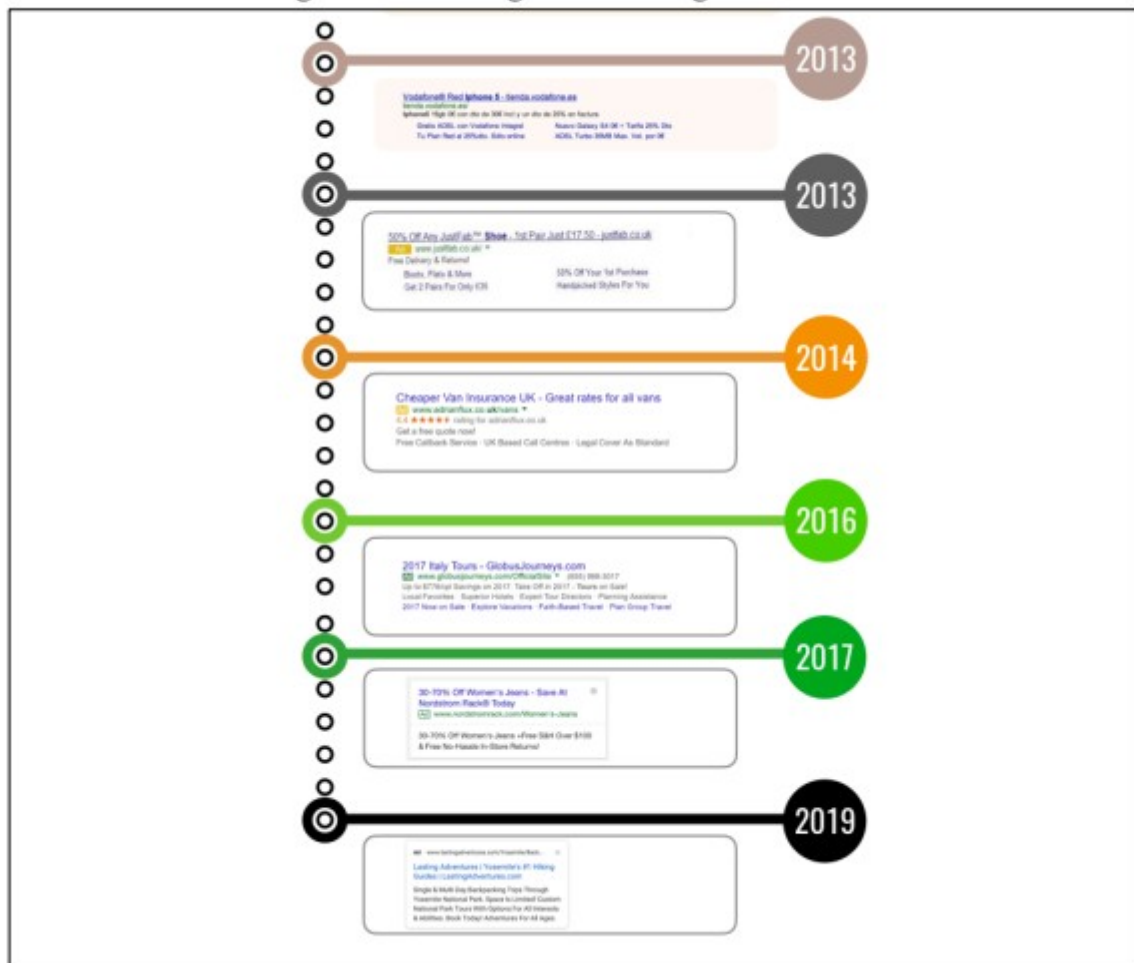




○ 광고와 유기적 검색결과 구분 모호

- 구글이 일부 유료 광고, 특히 지도와 함께 나타나는 호텔 리스트와 같은 구글의 수직 검색 상품에 라벨을 붙이는 것을 게을리함.
- 사용자들이 더 많은 광고를 클릭하고 유기적 검색 결과를 덜 클릭

Google's Ad Shading and Labeling: 2013–2019¹²¹²



(3) 디지털 광고

- 개요
 - 2019 년 Google 의 광고 수익은 Alphabet 전체 매출의 약 83.3 %.
 - Google 은 검색 광고와 디지털 디스플레이 광고 모두에서 독보적인 업체
 - 광고 중개자 시장의 50% 차지.
 - 디지털 시장의 독점 유지 가능성 높음
 - Google 이 검색, 크롬, 안드로이드 및 지도를 포함한 생태계를 마이닝하여
고유한 사용자 데이터 포인트 집합을 결합하고 광고 비즈니스를 이끄는
온라인 행동 데이터 모음 구축.
 - 시장 전반에 걸친 지배력 덕분에 Google 이 상거래 조건을 설정
- 인수합병
 - 2007 년 광고 네트워크 DoubleClick, 2010 년 모바일 광고 네트워크 AdMob, 2011
년 공급측 플랫폼 AdMeld 인수

- 행위
 - 데이터결합
 - 인수할 때 DoubleClick 을 통해 수집된 데이터를 Google 생태계에서 수집한 데이터와 결합하지 않겠다고 약속. 2016년 약속 위반.
 - 사용자의 개인 신원 정보와 Google 지도의 위치, Gmail의 정보, 검색 기록, 기타 수많은 Google 제품의 정보를 효과적으로 결합

(4) 안드로이드

- 개요
 - 전 세계 휴대 기기의 약 75 % 점유. 미국의 47%. (애플은 52%)
 - 안드로이드는 오픈소스?
 - 실제로 Android 를 사용하려는 스마트폰 제조업체는 Google 의 라이선스 계약에 서명해야 함. 라이선스가 없는 사용의 기능을 제한하기 때문.
- 구글의 검색 독점과 자기 선호 확대를 위한 계약의 활용
 - 안드로이드를 채택한 스마트폰 제조업체에 구글 앱, 구글 검색, 구글 플레이스토어의 사전 설치 요구
 - 수익공유계약 : 검색 광고 수익 및 플레이 스토어 수익의 일부를 제조업체에 제공 → 구글 검색을 기본 및 독점 검색앱 조건
 - 2009년에서 2014년 사이 구글 사전설치 앱 수가 12개에서 30개로 증가
 - 제조업체의 불만 : 앱의 배치를 복잡하게 하고 메모리를 많이 차지함
 - 제조업체에 부당한 압력
 - 삼성 페이보다 구글 페이를 우대하도록 삼성에 압력
 - 다른 모바일 운영체제 제공업체와 협력하지 않도록 요구 : 구글 압력으로 Acer 는 Alibaba 의 Aliyun OS 출시 취소
- 실시간 시장 데이터 접근
 - 안드로이드는 구글에 사용자와 개발자의 데이터에 대한 접근 권한 제공
 - 데이터 수집이 용이하도록 제조업체에 영향력 행사 : 스마트폰에 클라이언트 ID 구성, Google 계정 사용 요구
 - 스마트폰 위치 데이터 수집 : 어떤 앱을 언제, 얼마 동안 사용하는지를 비롯하여 어디에 있고 어디로 가는지를 반영하는 정교한 사용자 프로필 형성
 - Android 를 사용하여 경쟁 앱 모니터링
 - Lockbox 앱 : 앱의 사용시간, 사용자가 특정 앱을 평균적으로 며칠 동안 사용했는지 실시간으로 추적

(5) 구글 플레이스토어

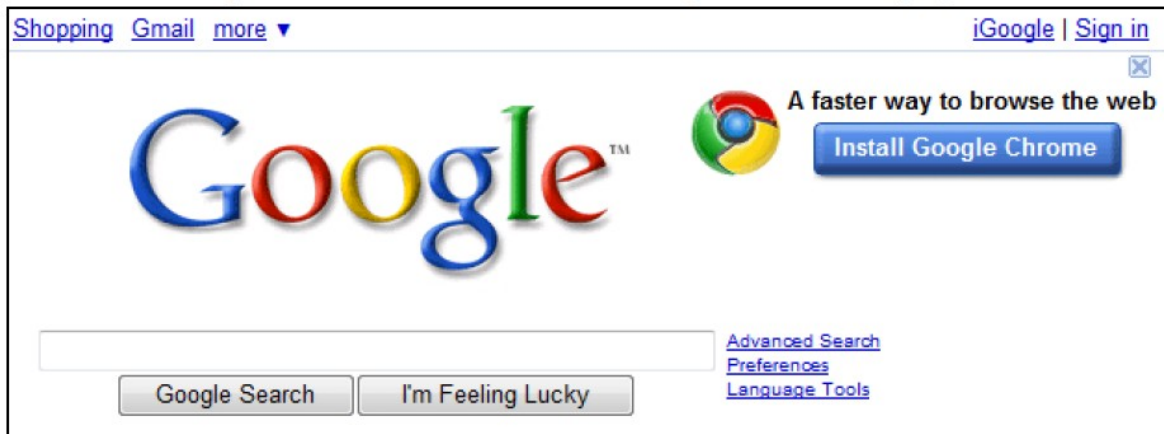
- 플레이 스토어는 사용자가 Android 기기에 애플리케이션을 설치하는 기본 방법
- 전 세계 대부분의 휴대 기기에 소프트웨어 배포를 위한 게이트 키퍼 역할
 - 대체 채널(다른 앱스토어 설치 및 사이드로드 허용)은 현실적으로 의미있는 대안이 아님
- 모바일 개발자에게 높은 수수료를 부과
 - 유료 앱 다운로드 및 인앱결제에 30% 수수료 부과
- 사용자의 사이드로딩을 방해하는 기술적 장치 : 무서운 경고 메시지 등
- 앱개발자에게 인앱결제 시스템(IAP) 사용 요구
 - 초기에는 (모바일 게임 등) 특정 카테고리만, 점차 카테고리 확대
- 플레이스토어 통제권 남용
 - 구글 AdMob 사용 중단 후 보복조치로 플레이 스토어 정책 위반 활용

(6) 크롬

- 개요
 - 주소표시줄을 구글 검색창으로 활용
 - 브라우저 로그인 기능 : 다른 구글 제품(유튜브, 지메일 등)과 통합 --> 간소화된 사용자 경험 제공, 상세한 사용자 프로필 구축
 - 구글 검색을 기본 검색으로 사용 --> 온라인 검색 및 온라인 광고의 진입점을 Google이 통제할 수 있는 방법을 제공
- 시장지배력
 - 미국에서 데스크톱 브라우저 약 59 %, 모바일 브라우저 사용량의 37%
 - 지배력 유지 가능성 높음
 - 안드로이드(약 75% 점유율) 기기에서 크롬을 기본 브라우저로 설정
 - 네트워크 효과 : 크롬에 맞게 웹페이지 제작 → 이용자 확대
 - 유튜브, 검색 등 더 나은 기능과 결합
- 행위
 - 크롬 점유율 확대를 위해 검색 엔진의 지배력과 안드로이드 운영 체제에 대한 통제력 사용 + 크롬의 지배력은 사용자의 활동을 모니터링하는 문지기 권한 제공
 - 정보비대칭 악용
 - 검색 데이터를 통한 브라우저 성능 분석, 경쟁업체와의 비교 추적
 - 인접 시장에서 Google 제품 우대
 - Google.com 홈페이지 상단 모서리에서 크롬 브라우저를 홍보
 - 모든 안드로이드 기기에 크롬 사전설치 의무화
 - 크롬에서 구글 검색을 기본값으로 설정
 - 일방적인 표준 설정

- 크롬이 기능을 변경하면 사실상 표준이 됨 : 다른 브라우저에 기능을 구현할 시간을 주지 않고 새로운 기능을 빠르게 구축
- W3C 등 공식적인 이해 관계자 표준 제정 프로세스에서 과다 대표 : W3C에 구글 직원 106명 참여. (2위 MS 직원의 8배) → 표준 기관을 Google이 이미 내린 웹 기능과 결정을 코드화하는 기구로 축소

Google Chrome Promotion on Google.com Homepage¹³⁵²



(7) 맵

- 개요
 - 2005년 2월 Google은 Google Maps를 출시
 - 2008년까지 지도사용 및 온라인 지역 검색에서 1위 차지
 - 2009년 네비게이션 서비스인 Google Maps for Mobile 도입 : 무료 서비스 제공 vs 시장 리더인 TomTom과 Garmin이 네비게이션 서비스를 구독을 통해 판매
 - 2013년 Waze 인수, 네비게이션 지배력 공고화
 - 광고 판매를 통해 Waze와 구글 지도 모두에서 수익을 창출 : 주변 위치를 검색하는 사용자의 76%가 하루 내에 관련 사업장을 방문했으며 검색자의 28%는 결국 구매
- 시장지배력
 - Google 지도와 Waze를 결합하면 턴 바이 턴 네비게이션 서비스 시장의 81%
 - Google Maps API가 B2B 시장의 90% 이상
 - 지배력 유지 전망
 - 매핑 데이터를 만드는 데 드는 높은 고정 비용
 - 위치 추적 가능한 안드로이드 기기의 보급
- 인수합병
 - Where 2 Technologies (2004); Keyhole (2004); 스카이 박스 (2011); Waze (2013) 등
 - Waze 인수로 독립적인 경쟁자 제거

- 행위
 - 가격인상
 - 수년 동안 무료 등급의 Maps API 를 제공하여 개발자가 Google 지도로 앱을 구축하도록 장려.
 - 2018 년에 핵심 매핑 API 에 대해 단일 "종량제" 요금제 도입
 - 시장참여자는 구글 지도에 두 번의 비용 지불
 - 사용 데이터 제공
 - API 호출에 대한 사용량 기반 수수료 지불
 - 결합
 - 비즈니스 용 매핑 제품은 일반적으로 더 큰 매핑 기능을 제공하는 핵심 기능 집합으로 구성 : 예) Google Maps Platform'은 개발자에게 지도 데이터, 교통 데이터, 장소 데이터 (장소 검색) 제공. 일부 업체는 여러 회사의 데이터를 혼합하여 선택
 - Google 이 아닌 회사에서 제공하는 매핑 서비스와 함께 Google 지도 핵심 서비스의 구성 요소를 사용하는 것을 금지
 - 2018 년, 모든 API 호출이 Google Cloud Platform 계정에 연결되는 유효한 API 키를 사용하도록 요구 (클라우드 서비스와 결합)
 - 계약상의 제한을 통한 자기선호
 - 구글 매핑 제품에 의존하는 타사의 접근권한 제한 : 예) 타사 앱에서는 구글 맵 API 에서 지도 캐시를 저장할 수 없음. 구글 자체 제품에서는 지도 캐시 저장 가능.
 - 전략적인 플랫폼의 잘못된 관리
 - 구글 지도의 허위 업체 목록의 문제(합법적 비즈니스에 피해 야기)의 해결 노력이 미흡함
 - 가짜 목록으로부터 자신을 보호하는 유일한 방법은 구글 광고를 구매하는 것

(8) 클라우드

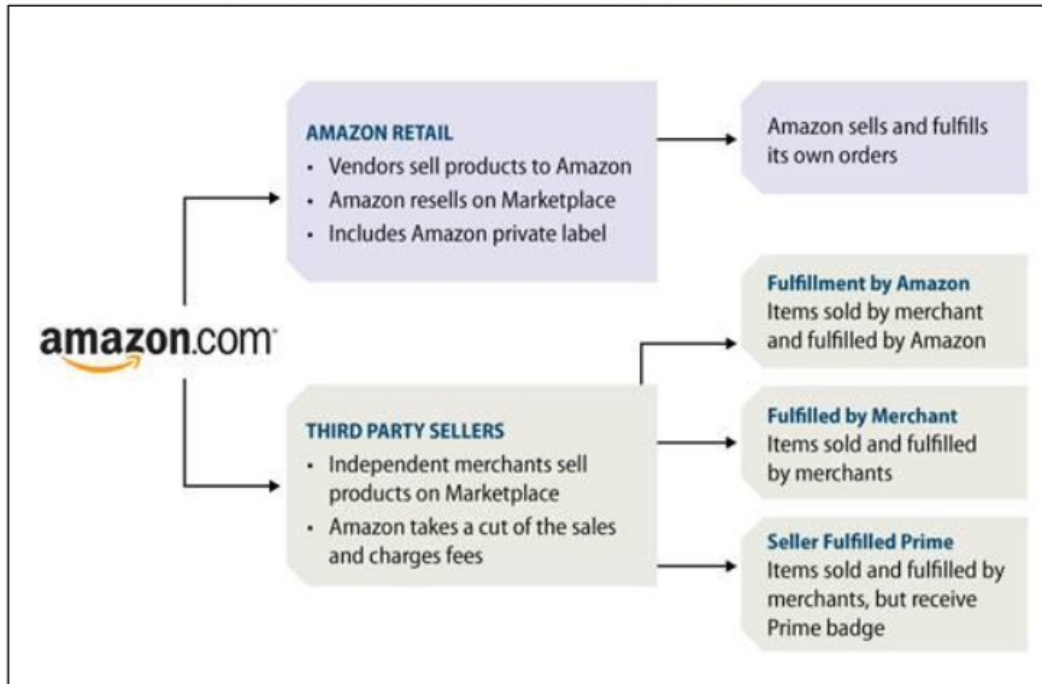
- Alphabet 에서 가장 빠르게 성장하는 비즈니스
- 잠재적인 반 경쟁적 행위에 대한 우려를 제기하는 두 가지 전략을 사용
 - AI 서비스, 검색, 지도 등 주요 비즈니스 라인을 활용하여 할인 및 무료 계층 서비스를 통해 고객 유인 (인접 시장의 지배력 이용)
 - 머신러닝 서비스와 다른 서비스를 번들로 묶는 것 고려

5. 아마존

(1) 개요

- 1994 년 온라인 서점으로 설립. 세계 최대의 전자상거래 업체.
- 1997 년에 상장했지만 2003 년까지 첫 연간 이익을 게시하지 않음 : 단기 이익보다 장기적인 성장에 초점
- Amazon.com 에서 자체 라벨 상품과 함께 제 3 자 사업자 판매 중개 : 전 세계 230 만 제 3 자 사업자 호스팅
- Amazon.com 에서 동일 상품이 여러 판매자에 의해 판매될 수 있음 : 모든 공급업체 중 단일 판매자를 선택하여 Buy Box 에 표시
 - 알고리즘이 가격, 배송 속도 및 비용, 프라임 자격 및 판매자 성과와 같은 기준을 고려한다고 명시
 - Amazon 만이 주요 판매자 알고리즘이 어떻게 작동하는지 정확히 알고 있음.
- 제 3 자 판매자에게 주문 처리 및 배송 서비스 제공 : FBA(Fulfillment by Amazon) 프로그램, 상위 10,000 명의 제 3 자 판매자 중 거의 85% 이용
- 제 3 자 판매자에게 수수료 부과
 - 월간 구독료, 대량 등록 수수료, 판매된 각 품목에 대한 상품 판매 수수료 및 판매된 각 품목에 대한 마감 수수료, 광고료, FBA 수수료 등
- AWS 는 클라우드 인프라 서비스에 대한 전 세계 지출의 거의 절반을 차지

Types of Sellers on Amazon and Shipping Options¹⁵³⁵



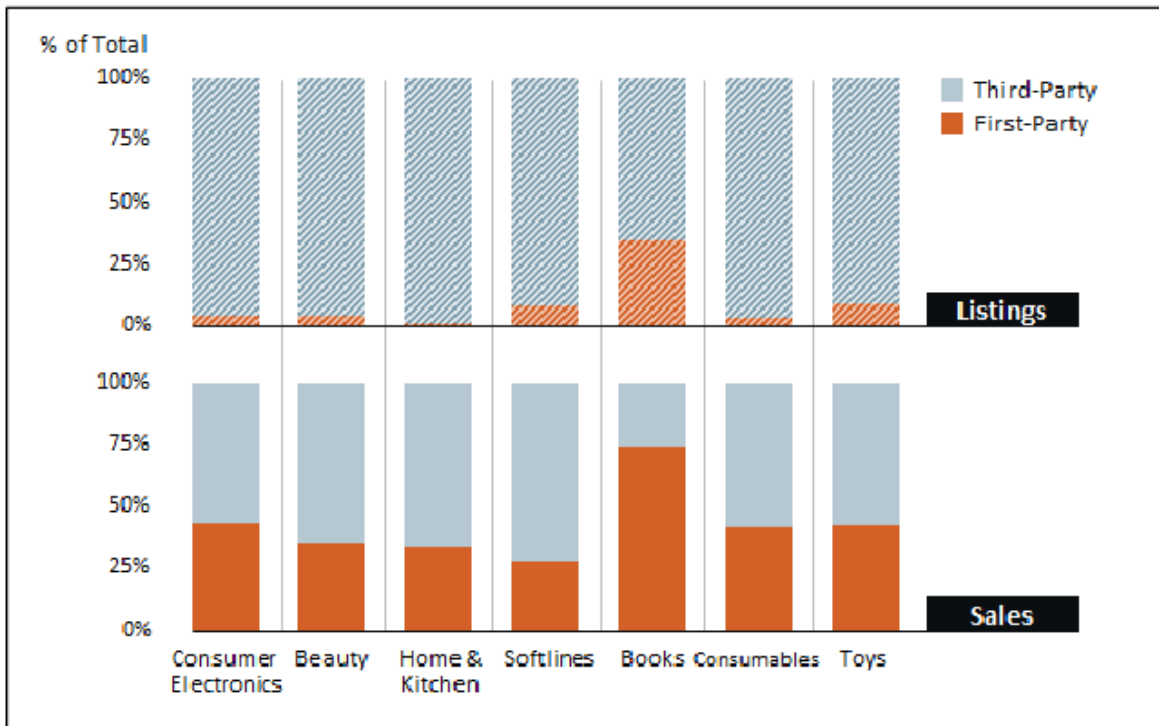
(2) Amazon.com

- 시장지배력
 - 미국 전체 온라인 마켓플레이스 매출의 약 65%에서 70%를 통제하고 있는 것으로 추정.
 - 미국에서 모든 온라인 제품 검색의 60% 이상이 Amazon.com 에서 시작
 - 아마존이 대부분의 제 3자 판매자와 많은 공급업체에 대해 독점력을 갖고 있음
 - "왕따", "공포" 및 "공황"과 같은 단어로 Amazon 과의 관계 설명
 - 판매자가 고객에게 연락하는 것 금지 → 자체 사이트 또는 경쟁 플랫폼 판매로 전환하는 능력 제한
 - 판매자를 구속하는 제조업체의 정책 무시
 - 제 3자 판매자를 원하는 제조업체를 도매업체가 되도록 강요
 - 온라인 소비자에 대한 상당한 시장 지배력
 - Prime 및 기타 멤버십 프로그램을 사용 : Prime 회원에게 미국 본토 어디에서나 천만 개 이상의 품목에 대해 무료 익일 배송을 제공. 월마트는 2 일 배송이 가능한 제품은 약 200,000 개에 불과.
 - 아마존의 시장 지배력은 지속 가능성 높음
 - 다른 마켓플레이스가 비슷한 수의 구매자와 판매자를 달성하기 어렵게 만드는 네트워크 효과
 - 아마존 생태계 외부에서 쇼핑하는 소비자와 관련된 전환 비용
 - 주문 처리 및 배송 분야에서 아마존의 방대한 국제적 입지에 필적하는 규모와 범위의 물류 네트워크를 구축하는 데 드는 막대한 비용
- 인수합병
 - 지난 20 년 동안 Amazon 은 최소 100 개 기업 인수
 - 여러 경쟁업체 인수 : Zappos, Diapers.com 등
 - 고객 데이터 확보 : Whole Foods 인수 → 동일한 사람이 온라인 및 대면에서 쇼핑하는 방법에 대한 데이터 확보
- 제 3자 판매자에 대한 대우
 - 괴롭힘
 - 아마존은 제 3자 판매자를 "파트너", "고객"이라고 부르지만, 내부에서는 제 3자 판매자를 경쟁자로 인식. 수많은 중소기업이 아마존의 학대를 증언
 - PopSockets 최저가격에 판매하기로 합의하고 Amazon 은 더 낮은 가격에 제품을 판매한 다음 PopSockets 가 손실된 마진을 지불하도록 요구
 - 출판사에 대한 보복 행위로 [구매] 버튼이나 [선주문] 버튼 제거, 재고가 없거나 배송시간이 지연된 것으로 표시
 - 설명없이 갑자기 계정 중단 : 실수인 경우도 있지만 아마존의 내부 분쟁 해결 시스템은 불확실성, 무반응, 불투명한 의사결정 과정을 특징으로 함. 비용 절감을 위해 모든 것에 자동화된 프로세스를 채택하는 전략에 일부 책임.

판매자 서비스의 저하를 수익화하여 판매자가 전담 계정 담당자에게 추가 비용을 지불할 수 있는 프로그램 출시.

- 강제 중재
 - 아마존의 모든 제 3자 판매자와 대부분의 공급업체는 분쟁 전, 구속력 있는 ("강제") 중재 조항 적용. 법원에 제소할 권리 박탈.
 - 판매자가 Amazon에 대해 중재 조치를 취하는 경우는 거의 없음.
- 판매자 수수료 인상
 - 2015년 19% → 현재 각 매출의 평균 30% 차지.
- 제 3자 판매자 데이터의 전유
 - 경쟁 브랜드 제품의 복제
 - 제품을 제조사로부터 직접 공급받은 후 판매자 배제
 - 자사 판매 매출 성장 : 책에서 아마존은 매출의 74%를 소유하고 있는 반면 제 3자 판매자는 매출의 26%.

Third-Party vs. First-Party Listings and Sales on Amazon¹⁷¹²



- 자기선호
 - 중개자로서의 역할을 이용해 자기에겐 유리한 대우 가능
 - 경쟁 판매자보다 소비자 행동 및 선호도에 대한 더 큰 통찰력을 제공하는 데이터에 접근 가능
 - 예) 자사 제품은 고객이 검색한 내용에 대한 정보를 바탕으로 개별 고객을 위한 맞춤형 마케팅 가능
 - 판매자에게 유료 서비스로 Amazon Retail Analytics Premium 제공.

- (리뷰 프로모션인) 인센티브 리뷰를 금지했으나 자사 상품에는 허용.
 - 비밀리에 유료 검색 광고에서 특정 경쟁자 배제
 - 묶음 및 번들링 - 아마존에 의한 주문처리 및 광고
 - FBA (Fulfillment by Amazon)
 - 창고 보관, 포장, 배송 서비스와 Prime 고객에 대한 접근 결합
 - Prime 배지를 받으려면 Seller Fulfilled Prime(SFP) 프로그램을 이용하거나 FBA 서비스 이용 필요. SFP 요건은 매우 엄격하여 FBA가 현실적인 방법. 전 세계의 모든 Marketplace 판매자의 73% 이상이 FBA 서비스에 의존.
 - 유리한 검색 결과를 유지하고, 아마존의 1억 2천 2백만 명 이상의 프라임 회원에 도달하고, 아마존 판매의 대부분을 차지하는 바이박스를 획득하기 위해서는 FBA 이용 필수
 - 광고
 - 플랫폼에서 판매하는 조건으로 판매자에게 광고 서비스를 구매하도록 요구
 - 소비자의 44%가 아마존에서 쇼핑할 때 처음 두 개의 검색 페이지만 보는 경향이 있기 때문에 광고가 중요
 - 아마존에서 판매할 수 있는 유일한 방법은 Amazon의 'PPC'(Pay-Per-Click) 제공
 - 광고비용은 역경매에 의해서 결정되며, 광고 비용은 계속 증가
 - 판매자와 소비자에게 모두 해로움 : 판매 가격 상승, 품질과 리뷰가 아니라 광고에 의해 판매 좌우.
 - 전략적 플랫폼 관리 및 잘못된 관리
 - 전략적인 잘못된 관리에 대한 우려
 - (1) 위조 및 안전하지 않은 상품의 확산 허용
 - (2) 위조품의 흐름을 통제하는 능력을 지렛대로 사용
 - (3) 많은 무고한 판매자를 정지시키는, 효과가 없는 위조 방지 도구의 배치
 - 소비자가 위조 제품을 식별하기 어렵게 설계되었음 : 원산지 또는 출처를 난독화
 - 판매량 증가에 기여하는 위조 제품에 눈을 돌릴 인센티브 존재
 - 위조품 방지를 이유로 무고한 판매자의 손실 발생 : 예) 위조품 판매를 이유로 제 3자 판매자의 자금 보류
- 최혜국 및 가격 균등 조항
 - 지배적인 위치를 지렛대로 사용하여 항상 최상의 가격 그리고 가장 유리한 조건을 받을 수 있도록 최혜국(MFN) 조항 또는 유사한 가격 균등 조항 요구

- 특히 서적 시장에서, Amazon의 가격 MFN은 게시자가 Amazon의 라이벌에게 더 나은 가격을 제공할 경우 재정적 불이익 부여 (예를 들어, Buy Box 제한) --> 도서 유통 시장에서 경쟁 대안의 출현과 성장을 억제
- 컴퓨터 소프트웨어를 사용하여 경쟁자의 웹사이트에 있는 목록을 정기적으로 스캔하고 아마존 가격이 상당히 높을 경우 판매자에게 가격을 변경하도록 압력
- 아마존의 압력으로 가격을 인상할 경우 경쟁 사이트에서도 가격 인상해야 함 --> 반경쟁적이며 소비자 피해 야기
- 약탈적 가격 책정
 - 아마존의 전략 : 단기 수익성을 희생시키면서 장기 성장에 더 높은 프리미엄을 부여
→ 약탈적 가격 책정 전략
 - Prime
 - Prime의 인기와 폭넓은 회원 기반에도 불구하고 회사의 주 손실 요인임. 동시에 가장 효과적인 성장 동인 중 하나
 - 2019년 4분기 기준으로 Amazon 쇼핑객의 65%
 - 평균적인 Amazon 고객이 Amazon.com에서 연간 약 600달러를 지출하는 반면, Prime 회원은 그 두 배 이상인 연간 평균 1400달러를 지출
- Diapers.com
 - 2010년, Amazon은 기저귀 및 부모와 관련된 기타 품목에 대한 할인을 제공하는 또 다른 멤버십 서비스인 Amazon Family라는 Amazon Mom 프로그램 시작 : 아마존맘 회원들에게 30%의 현금과 1년치 무료 프라임 멤버십을 제공
 - 온라인 기저귀 및 베이비 케어 분야에서 가장 크고 빠르게 성장하는 경쟁자인 Diapers.com 인수
- CRAP
 - Amazon이 "어떤 이익도 실현할 수 없는" 제품을 의미. 주로 생수팩과 같은 소모품. 아마존의 성장에 필수적.
 - 순수 성장에서 수익성으로 초점을 전환하면서 CRAP-out process 수행 : 배송 수수료 인상 또는 공급업체에 제품 재포장 요구 등 제 3자 사업자 부담 증가
- Amazon 장치
 - 자체 브랜드 하드웨어 장치를 자체 마켓플레이스에서 판매하고 해당 장치 및 인접 시장을 위한 시장을 확보하기 위해 종종 해당 장치의 가격을 원가 이하로 책정 (예 : Echo 스피커)

(3) 주문처리 및 배송 (fulfillment and delivery)

- 시장지배력
 - 아마존은 세계에서 가장 큰 배송업체 중 하나

- 직접 운송 인프라 확대 + 배달 서비스 제공업체 이용
- 2019 년, 800 개의 소규모 독립 계약업체(현재)가 아마존의 last-mile 배달의 약 48%를 담당 : 소규모 제공업체는 경제적으로 Amazon 에 의존
- Morgan Stanley 의 분석에 따르면 Amazon 은 2022 년까지 배달 시장 점유율에서 UPS 와 FedEx 를 추월할 것으로 예측.
- 독점력
 - 미국 전역의 수십만 명의 근로자에게 직접적인 권한을 행사
 - Amazon 직원은 계절 근로자를 제외하고 창고 및 보관 분야에서 미국 노동 시장의 22%를 차지
 - 최근 몇 년 동안 힘든 근무 조건, 가혹한 포장 및 분류 할당량, 부당한 해고를 포함하여 창고 직원에 대한 Amazon 의 대우에 대한 공개 보고가 증가
 - 간접적 영향력
 - Amazon 창고도 현지 노동 시장에 진입할 때 임금을 낮추는 경향
 - 배달노동시장을 장악하고 있는 지역에서 독립계약자의 노선료 등 고정비용을 책정할 수 있는 능력을 통해 임금결정력 행사

(4) 알렉사의 IoT 에코시스템

- 개요
 - 음성 비서 Alexa 를 둘러싼 전략을 중심으로 사물 인터넷 생태계에 상당한 투자
 - 2014 년 Alexa 지원 Echo 스마트 스피커 출시, 이후 사물 인터넷에 연결된 최대 규모의 장치 및 애플리케이션 에코시스템을 구축
 - 2015 년 Amazon 은 독립 개발자가 클라우드에서 Alexa 에 액세스하고 Amazon 이 "스킬"이라고 부르는 새로운 Alexa 앱을 만들 수 있는 키트 출시
 - 단기 수익성보다는 Alexa 의 범위를 확장하는 데 중점
 - Alexa 생태계는 소비자 데이터의 주요 소스 : 사람들의 귀, 눈, 손가락 주위에 Alexa 배치
- 시장지배력
 - Google Assistant 및 Apple 의 Siri 와 함께 국내에서 3 개의 신흥 음성 비서 플랫폼 중 하나를 대표하지만 경쟁사보다 더 광범위한 통합 장치 및 음성 애플리케이션 컬렉션을 보유
 - Alexa 의 허브인 스마트 스피커의 Echo 컬렉션 에코시스템 - 미국 스마트 스피커 시장의 60% 이상을 차지
 - 미국 기반 Alexa Skills Store 에는 2020 년 1 월 기준으로 70,729 개의 skill
 - 음성 비서 시장의 강력한 진입 장벽 : 시장에서 경쟁하기 위해 필요한 상당한 투자- A I, 음성 지원 하드웨어 및 클라우드 컴퓨팅 인프라에 대한 투자 등

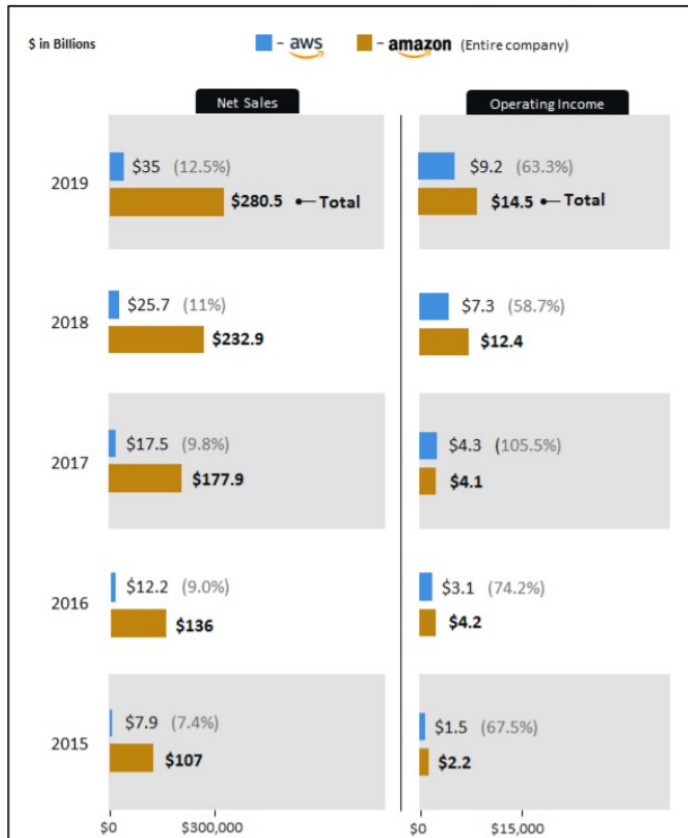
- Amazon 은 Amazon Web Services 및 기타 Amazon 제품 및 서비스의 교차 판매를 통해 Alexa 비즈니스 파트너를 고객으로 전환하는 데 잠재적으로 유리
- 음성 비서는 상당한 양의 개인 데이터를 수집하고 시간이 지남에 따라 사용자의 선호도를 학습 → 전환 비용 증가
- 인수합병
 - 다양한 인공지능 회사 인수
 - 2017 년 Blink 와 Ring 을 인수하여 홈 보안 시장의 지위 확보
- 행위
 - 자기선호
 - 일반적인 음성 명령에 대한 기본값으로 Alexa 의 서비스를 선호 : 예를 들어 Amazon.com 은 쇼핑과 관련된 기본 음성 명령의 기본 상점입니다. "Alexa, 내 장바구니에 우유 추가"는 사용자의 Amazon 장바구니에 우유를 추가합니다.
 - 약탈적 가격 책정 및 번들링
 - 제품의 가격을 원가 이하로 책정하여 스마트 홈 장치의 판매 확대
 - Gatekeeper Power 의 사용
 - Amazon Marketplace 는 Alexa 에코시스템에서 음성 지원 전자 제품을 위한 중요한 유통 채널
 - Alexa 가 다른 회사의 장치에서 활성화되도록 하거나 유리한 계약 조건을 확보하기 위해 마켓플레이스의 영향력 활용
 - 경쟁사의 음성 지원 장치의 명성 통제 : 예를 들어, 경쟁사 제품을 구체적으로 검색하는 경우에도 Amazon 제품 홍보.
 - 데이터의 오용
 - Alexa 지원 장치에서 소비자가 타사 애플리케이션을 사용하는 것에 대한 정보에 액세스할 수 있으며 음성 비서 시장에서 지배적인 위치를 사용하여 Alexa 생태계 내에서 더 많은 데이터를 수집
 - 음성 데이터 저장과 관련된 민사 소송에 직면 : Alexa 는 "Alexa" 또는 "Echo"와 같은 "깨우기" 단어를 들으면 백그라운드에서 대화를 포함하여 사용자의 음성 명령을 녹음하고 사용자 음성의 영구 녹음을 자체 서버에 저장함.
 - 초기 경쟁자 기술 복사
 - Amazon 이 스타트업에 투자할 때 회사의 비공개 재무 정보, 전략 계획 및 기타 독점 정보에 액세스

(5) 아마존웹서비스(AWS)

- 개요

- Amazon Web Services(AWS)는 클라우드 컴퓨팅의 선구자로 간주되며 10년 넘게 선두주자의 이점 유지
- 미국 인텔리전스 커뮤니티에 맞춤형 클라우드 제품인 AWS Secret Region 을 구축
- 2020년 1분기에 AWS는 Amazon 전체 매출의 13.5%를 차지했지만 영업 이익의 77%를 차지 → 수익을 클라우드 운영을 확대하고 다른 사업 지원에 투자

Contributions to Amazon's Revenue and Operating Profit over Time¹⁹⁹⁶



● 시장지배력

- AWS는 IaaS, PaaS 및 SaaS를 포함한 클라우드 컴퓨팅 서비스에 대한 2018년 미국 지출의 약 24%를 차지하는 가장 큰 클라우드 컴퓨팅 서비스 제공업체
- Amazon의 지배력은 부분적으로 선두주자의 이점과 높은 고정 비용 및 이 시장과 관련된 규모의 경제에 기인
- 클라우드 제품의 직접 판매 외에도 타사 공급업체가 제품을 나열할 수 있는 클라우드 마켓플레이스 운영 : 2018년 현재 1,300개 이상의 공급업체와 9,000개 이상의 제품을 보유하고 있으며 이 부문에서 가장 큰 클라우드 마켓플레이스로 기능
- AWS의 개발자 인증 프로그램, 파트너 네트워크 및 학생 프로그램이 널리 채택 : AWS 교육을 받은 엔지니어의 가용성이 다른 클라우드 공급업체보다 AWS를 선택하는 이유이자 플랫폼 전환 또는 멀티 클라우드 시도의 장벽 → 높은 스위칭

- 비용은 클라우드 시장에서 Amazon의 지배력을 강화
 - 장기 계약, 최소 용량, 데이터를 다른 클라우드로 이동하기 위한 수수료 사용을 포함하여 위치를 유지하기 위한 조치 수행
- 인수합병
 - 지난 10년 동안 상당한 수의 클라우드 컴퓨팅 회사 인수
- Amazon의 다른 사업 라인에 대한 AWS의 경쟁적 중요성
 - 클라우드 인프라의 지배적 공급자이자 다른 시장의 지배적 기업으로서의 Amazon의 이중 역할은 Amazon이 활용할 인센티브와 능력이 있다는 이해 상충 형성
 - Netflix 및 Target과 같은 클라우드 컴퓨팅 고객은 AWS에 의존하면서 Amazon과 경쟁해야 하는 위치
 - 2015년에 Amazon은 Amazon Fire Stick 및 Fire TV 큐브의 직접적인 경쟁자인 Google Chromecast와 Apple TV를 소매점에서 퇴출
 - AWS를 통해 수집된 정보의 유용성에 대한 우려
 - AWS 직원이 고객 애플리케이션의 콘텐츠에 액세스할 수 없더라도 AWS는 상업적으로 민감한 호스트를 추적 가능
- 행위
 - 데이터 남용
 - 클라우드 컴퓨팅이 대중화됨에 따라 오픈 소스 소프트웨어 공급업체는 애플리케이션 개발자가 소프트웨어를 쉽게 통합할 수 있는 AWS Marketplace에서 소프트웨어 제공 → 아마존은 이를 활용해 궁극적으로 관리형 서비스로 제공되는 자체 독점 버전을 생산
 - 예) 데이터 검색 및 분석 도구인 Amazon Elasticsearch Service - AWS 마켓플레이스에서 구입할 수 있는 Elastic의 Elasticsearch 오픈 소스 제품의 복사본. Amazon은 Elasticsearch 자체에서 발생하는 것보다 Elasticsearch 복제본에서 더 많은 수익을 창출. Amazon이 AWS Management Console에서 우수한 위치를 제공했기 때문.
 - 혁신에 위해
 - 아마존의 오픈 소스 소프트웨어의 관리형 서비스 버전을 제공하는 관행으로 인해 오픈 소스 소프트웨어 회사는 고급 기능을 폐쇄하고 오픈 소스 라이선스를 덜 관대하게 변경하는 등 방어적인 변화 야기
 - 자기 선호
 - 일단 오픈 소스 기반의 제품이 AWS Management Console에서 제공되면, 타사 공급업체에서 관리되는 서비스를 구입하거나 자체 관리 오픈 소스 소프트웨어를 사용하는 것과 비교하여 기존 AWS 고객들이 쉽게 선택할 수 있게 됨.

6. 애플

(1) 개요

- Apple 은 세계에서 가장 가치 있는 상장 기업
- 미국 내 최고의 스마트폰 공급업체로 미국 국내 시장의 약 45%를 차지

(2) iOS 와 앱스토어

- 시장지배력
 - Apple 은 모바일 운영 체제 및 모바일 앱 스토어 시장에서 중요하고 지속적인 시장 지배력을 가지고 있으며 둘 다 고도로 집중되어 있음.
 - 높은 전환 비용, 생태계 종속성 및 브랜드 충성도로 인해 지속성이 있음.
 - iOS 에 대한 Apple 의 제어는 iOS 장치의 소프트웨어 배포에 대한 게이트키퍼 권한을 제공 → 모바일 앱 스토어 시장에서 지배적인 위치를 차지하고 iOS 기기의 소프트웨어 애플리케이션 배포에 대한 독점력 보유
 - Apple 의 앱 스토어는 iOS 기기에 소프트웨어 애플리케이션을 배포하는 유일한 방법 : 대체 앱스토어의 설치 불허
 - Apple 은 App Store 가 다른 모바일 앱 스토어와 다른 모바일 앱 스토어를 포함하는 더 큰 소프트웨어 배포 시장에서 경쟁하고 있다고 주장
- 인수합병
 - "인재와 지적 재산" 확보에 중점을 두고 2~3 주마다 새로운 회사를 인수
 - 약 100 여개의 회사 인수
- 행위
 - 수수료 및 인앱구매
 - App Store 에서 다운로드한 유료 앱 및 인앱 구매(IAP)에 대해 30%의 수수료 부과
 - 앱 스토어 외부에서 더 저렴한 가격으로 앱을 구입할 수 있다는 점을 iOS 사용자와 소통하거나, 사용자가 대체 구독 및 지불 방법을 찾도록 유도할 수 있는 앱 외부의 링크를 제공하거나 Apple 의 IAP 사용을 피하기 위해 앱에서 고유한 지불 처리 메커니즘을 제공하는 것 불허
 - 애플의 입장 : 자사의 정책은 표준 업계 관행이고 App Store 를 통해 배포되는 모든 앱의 84%가 수수료가 없다는 점 강조 → 그러나 타사는 사이드로딩 및 대체 앱스토어를 통한 경쟁을 완전히 배제하지는 않음
 - 개발자에게는 애플의 규칙을 따르는 것 외에는 다른 대안이 없음

- 개발자 단체는 애플이 "경험과 규모의 경제가 불가피하게 발생했음에도 불구하고 30%의 비율을 지속하고 있는 것은 경쟁이 불충분하다는 것을 의미한다"고 주장
- 애플은 앱스토어 운영 비용에 비해 천문학적인 수익 창출 → 애플의 시장 지배력 때문에 가능
- 2020년 8월, Epic Games는 Fortnite 앱에 직접 지불 옵션을 도입하여 게이머가 Apple의 IAP를 사용하거나 Epic에 직접 지불하도록 선택할 수 있도록 제공. 소비자에게 10%를 청구하는 Epic의 결제 처리 옵션은 IAP를 사용한 구매 시보다 20% 할인된 것. → 이에 대한 대응으로 Apple은 App Store 지침 위반으로 Fortnite에 대한 업데이트를 비활성화 → 두 업체는 현재 소송 중
- Apple이 앱이 IAP를 구현하도록 점점 더 강력하게 요구
- 사전 설치된 앱, 기본 설정, 비공개 앱 프로그래밍 인터페이스(API) 및 장치 기능
 - Apple은 현재 iPhone 모델에 약 40개의 Apple 앱을 미리 설치
 - Apple은 타사 앱을 사전 설치하지 않으며 2020년 9월 iOS 14 릴리스까지 소비자가 타사 웹브라우저 또는 이메일 앱을 기본값으로 선택하는 것을 허용하지 않았음.
 - 공개되지 않은 기능에 접근할 수 있는 비공개 API는 애플만 사용 가능
 - 공개 API는 기본적으로 Apple의 사전 설치된 애플리케이션으로 설정됨. 결과적으로 iPhone 사용자가 링크를 클릭하면 웹 페이지가 Safari 브라우저에서 열리고 노래 요청이 Apple Music에서 열리고 주소를 클릭하면 Apple Maps가 시작됨.
 - 지난 수년간 Apple 기기에 내장된 Apple의 지능형 가상 비서인 Siri와의 통합 금지. 현재는 Siri가 앱과 통합될 수 있지만 사용자는 Siri가 타사 앱을 실행하도록 명시적으로 요청해야 함. 그렇지 않으면 기본적으로 Apple 서비스가 시작됨.
- 앱 검색 순위의 경쟁효과
 - 월스트리트 저널과 뉴욕 타임즈는 모두 광범위한 조사를 실시했으며 Apple이 App Store 검색 결과에서 자사 앱을 선호하는 것으로 나타남
 - Apple이 제품 범주에 새로운 서비스를 도입하면서 경쟁 앱 개발자는 검색 순위에서 하락
 - 예를 들어, Spotify는 오랫동안 "음악"이라는 검색어에 대한 최고 검색 결과였지만 Apple Music은 2016년 6월 App Store에 합류한 직후 빠르게 최고 검색 결과가 되었음. 2018년 말까지 Apple의 8개 앱이 "음악"에 대한 첫 8개의 검색 결과에 등장했고, Spotify는 23위로 떨어짐
 - 애플 자체 앱은 리뷰가 없어서 소비자가 평가할 수 없음

- Apple 앱은 Books 및 Music 과 같은 일반 이름이 일반적인 검색어와 밀접하게 일치하기 때문에 높은 순위를 나타내는 경향 → 타사 앱이 일반적인 검색어를 사용할 경우 불이익 부여
 - 경쟁적으로 민감한 정보
 - 개발자들은 Apple 이 인기 있는 앱에 대한 경쟁적으로 민감한 정보를 수집하고 경쟁 앱을 구축하거나 인기 있는 앱의 기능을 iOS 에 통합하기 위해 iOS 제공자 및 App Store 운영자로서의 지위를 남용한다고 주장
 - 경쟁 앱 제외
 - Apple 이 Screen Time 을 도입하고 iOS 12 에 Screen Time 을 사전 설치하고 기본적으로 활성화할 때 경쟁업체의 앱(자녀보호 앱) 제거 -- 애플은 자신의 행위가 개인정보를 보호하기 위한 것이라고 주장.
 - 불투명한 지침 및 임의 집행
 - 앱 승인 또는 업데이트 수락 여부에 대한 절대적인 재량권 행사
 - 모호한 규칙에 대한 자의적인 해석
 - 아무런 설명없이 며칠 또는 몇 달동안 애플리케이션 게시 거부당함

(3) Siri 지능형 음성비서

- 시장지배력
 - 2018년 1월 현재 Apple 은 Siri 가 5억 개가 넘는 기기에서 활성화
 - 시장 조사 기관인 FutureSource Consulting 에 따르면 2019년 12월 현재 Siri 는 전 세계적으로 35%의 점유율
 - Siri 의 성공은 iPhone 및 iPad, Mac, Apple Watch, Apple TV 및 HomePod 와 같은 기타 Apple 하드웨어에 대한 통합 반영 → Apple 의 스마트 홈 장치 에코시스템의 허브
- 행위
 - Siri 가 타사 기기와 작동하는 방식을 제한하여 상호 운용성을 제한
 - Siri 를 사용하여 사용자를 자체 제품 및 서비스로 안내
 - 경쟁 디지털 음성 비서가 Apple 기기에서 기본적으로 Siri 를 대체하는 것을 기본적으로 허용하지 않음
 - Siri 명령 수행을 위한 기본 앱은 자체 앱으로 설정
 - Spotify 는 Siri 액세스 제한에 대해 EC 에 애플을 고소

7. 권고

- <https://act.jinbo.net/wp/44666/>
- 3가지 개혁 방안 권고
 - (1) 디지털 시장의 공정한 경쟁 촉진
 - (2) 합병 및 독점화와 관련된 법률 강화
 - (3) 반독점법의 강력한 감독 및 집행 권한 회복

(1) 디지털 시장 내 경쟁 회복

- 1. 구조적 분리 및 업종 제한을 통한 이해상충 방지
 - 자신들에게 의존하는 기업들과 직접 경쟁해 이해충돌 야기
 - 지배력 남용의 방법들
 - 이용자 기반 규모를 고려할 때 거의 완벽한 시장 정보와 유사한 실시간 데이터 수집
 - 단일 시장 지배력을 관련 없는 사업에서 협상의 지렛대로 이용
 - 플랫폼을 경쟁에서 분리시킬 수 있는 방식으로 제품과 서비스 묶음 제공
 - 지배하는 시장에서 얻은 초경쟁적 이익을 다른 시장으로 진출하는 데 사용
 - 해결 방안
 - 독점 방지 톨킷의 두 가지 주요 수단인 구조적 분리와 업종 제한에 관한 입법을 검토할 것을 권고
 - 구조적 분리는 지배적인 중개업체가 그것의 기반시설에 의존하는 기업과 경쟁하는 시장에서 활동하는 것을 금지
 - 업종 제한은 일반적으로 지배적인 기업이 관여할 수 있는 시장 제한
- 2. 차별, 편애, 자사 우대를 방지하기 위한 규칙 시행
 - 차별적 취급은 시장에서 승자와 패자를 뽑는 효과
 - 해결 방안
 - 공정한 경쟁을 보장하고 온라인상의 혁신을 촉진하기 위해 차별 금지 규칙 제정을 검토할 것
 - 동일한 서비스에 대해 동일한 조건을 제공해야 하며 이는 가격뿐만 아니라 접근 조건에도 적용
- 3. 상호 운용성 및 개방적 접근을 통한 혁신 촉진
 - 디지털 시장은 네트워크 효과, 전환 비용 및 기타 진입 장벽과 같은 특정한 특성을 가지고 있어 지배적인 단일 기업에 유리
 - 해결 방안
 - 상호운용성 (Interoperability)
 - 새로운 진입자들이 “회사의 수준이 아니라 시장의 수준에서” 기존 네트워크 효과의 혜택을 볼수 있도록 하여 “네트워크 효과의 권력을 깨뜨린다”.
 - 이용자의 전환비용을 절감

제한하였는데 이는 입법 연혁과 입법 의도에 위배되는 것

- 법원은 반독점법의 과소집행이 과잉집행보다 더 바람직하다는 견해를 채택했는데, 이는 반독점법의 명백한 입법 취지는 물론 사적 독점이 “공화제에 대한 위협”이라는 의회의 견해와 상반된 입장
- 반독점법이 소비자뿐 아니라 노동자, 기업가, 독립 기업, 개방 시장, 공정 경제, 민주적 이상을 보호하도록 고안되었다는 것을 명확히 함으로써 반독점법의 본래 취지와 광범위한 목표에 대한 재확인을 검토할 것을 의회에 권고

● 2. 합병 집행 활성화

- 일부 사례에서, 반독점 집행자들은 지배적인 플랫폼이 경쟁 위협을 인수하는 것을 허가
- 합병 집행을 강화하기 위한 일련의 개혁안을 검토할 것을 의회에 권고
- a. 집중 시장에서 명확한 원칙 및 구조 추정의 규정화
 - 구조적인 추정을 포함하여 합병 집행을 위한 명확한 규칙의 규정화를 검토할 것을 권고
 - 구조적인 추정하에서 단일 기업이 과도한 시장점유율을 지배하거나 집중도가 현저하게 상승하는 결과를 초래하는 합병은 클레이튼법 제 7 조에 따라 추정적으로 금지될 것
 - 이 구조적 추정은 합병이 경쟁을 감소시키지 않을 것임을 밝히는 입증 책임을 합병 당사자들에게 부과할 것
- b. 잠재적 경쟁업체, 신생 경쟁업체 및 스타트업 보호
 - 클레이튼법을 강화하여 잠재적 경쟁업체 및 신생 경쟁업체의 인수를 금지할 것을 권고
 - 이는 잠재적 경쟁이나 신생 경쟁 기반에 대한 위협을 입증하기 위해 잠재적 경쟁업체나 신생 경쟁업체가 잠재적으로 성공적인 진입자였음을 입증할 필요가 없다는 점을 명확히 함
 - 지배적 기업들에 의한 스타트업 인수에 대한 추정을 규정화
 - “경쟁을 줄이거나 시장 지배력을 높이는 경향이 있는” 인수를 금지하도록 클레이튼법을 개정함으로써 초기 기준을 강화하는 방안을 검토할 것을 의회에 권고
- c. 수직적 합병 원칙 강화
 - 수직적 합병과 관련된 법률 강화안을 검토할 것을 의회에 권고
 - 합병 당사자 중 하나가 집중 시장에서 운영되는 지배적인 기업일 때 수직적 합병이 반경쟁적이라는 추정이나 투입물 봉쇄(input foreclosure) 및 고객 봉쇄와 관련된 추정 등, 수직적 합병과 관련된 추정을 검토할 것을 의회에 권고

● 3. 독점법 회복

- a. 지배력 남용

- 이러한 제도적 실패는 수십 년 동안 반독점 기구들이 자신들의 권한을 제한하고 법의 협소한 해석을 강화해 온 추세에 따른 것
- 의회가 다음 사항을 검토할 것을 권고
 - “불공정 경쟁 방식” 규칙 위반에 대한 민사적 징벌 및 기타 구제를 활성화하여 “불공정하거나 기만적인 행위 또는 관행”에 대한 규칙 위반과 대칭을 이룰 것
 - FTC 법 섹션 6에 의해 허용되는 한, 경제 전반에 걸쳐 경제 집중 및 경쟁에 대한 데이터를 정기적으로 수집하고 보고하도록 FTC에 요구할 것
 - 각 기관이 합병 검토를 위해 공공 의견을 요청하고 이에 응답하도록 요구하고, 기관이 모든 집행 결정에 대해 서면 해설을 공표하도록 요구함으로써, 반독점 기구의 공공 투명성과 책임을 강화할 것
 - 각 기관이 지난 30년 동안 마무리된 중요 합병 거래에 대해 소급 검토를 수행하고 공개하도록 요구할 것
 - 특히 고위 공무원과 관련하여 기관과 피조사 회사 간의 회전문 인사에 대한 보다 엄격한 금지를 규정할 것
 - FTC와 반독점 부서의 예산을 증액할 것
- 3. 민사 집행
 - 최근 수십 년 동안 법원은 절차적 결정과 실질적인 설시를 통해 반독점 민사 원고에게 상당한 걸림돌을 만들어 왔음
 - 의회가 다음 사항을 검토할 것을 권고
 - “반독점법에서 금지된 일체의 행위를 이유로 피해를 입은 누구든지”에 대해 의회가 부여한 집행 권한을 훼손하는 바, “반독점 피해” 및 “반독점 지위”에 대하여 법원이 생성한 기준을 파기할 것
 - 강제중재 조항 및 집단 소송 구성에 대한 과도한 제한을 폐지하는 등 소송의 절차적 장벽을 해소할 것
 - Bell Atlantic Corp. v. Twombly 사건에서 도입한 강화된 변론 요건을 완화할 것.