

컨버전스에 대응한 BT와 NTT의 포트폴리오 변화 전략

BT and NTT's Portfolio Strategy in the Era of Convergence

김형석 (H.S. Kim)

전략경영연구팀 연구원

목 차

- I . 통신산업의 Mega Trend
- II . 통신사업자들의 전략적 옵션
- III . British Telecom의 전략 분석
- IV . NTT 그룹의 전략 분석
- V . 결론 및 시사점

현재 대부분의 국내외 종합통신사업자들은 외부적인 통신산업의 경쟁 격화 및 새로운 산업 트렌드 변화로 인해 매출과 영업이익이 정체되는 위기상황에 처해 있으며, 이를 타개하기 위해 미래 통신산업의 mega trend에 대응하여 사업구조를 재편하고 신규 수익모델을 창출하는 등 사업포트폴리오를 변화시키고 있다. 국내외 수많은 종합통신사업자들 중에서 일부는 미래 통신산업 mega trend 변화에 적극적으로 대응하여 다양한 전략적 옵션들을 취함으로써 성공적으로 변모해가고 있는 반면, 다른 일부는 소극적으로 대처하거나 또는 아무런 인식이 없이 본업에만 안주하여 스스로 위기를 자초하고 있는 듯 하다. 이에 본 고에서는 새로운 패러다임 변화에 적극적으로 대처하고 있는 BT와 NTT 그룹의 사업포트폴리오 변화 사례 분석을 통해 국내 종합통신사업자에게 미래 서비스 사업구조 개선 방향에 대한 시사점을 제공하고자 하였다.

I. 통신산업의 Mega Trend

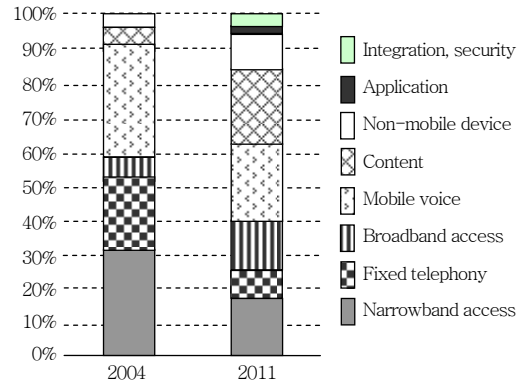
주지하는 바와 같이, 글로벌 종합통신사업자들의 매출 및 영업이익은 2000년 통신산업의 거품 붕괴 이후 지속적으로 정체 혹은 감소하였으며, 2004년 이후 세계 경제의 회복세에도 불구하고 이들의 매출 및 영업이익은 좀처럼 회복되지 않고 있다.

이처럼 글로벌 종합통신사업자들의 매출 및 영업이익이 정체되고, 향후의 매출 성장률이 불투명한 이유는 통신산업의 새로운 mega trend라 할 수 있는 유무선 대체, VoIP/VoBB 활성화, 컨버전스 추세라는 3가지 요인에 기인하는 바가 크다고 할 수 있다.

첫째, 유무선 대체란 이동 음성통화의 급격한 가격 하락으로 인하여 유선 음성통신의 가격 우위가 사라져 소비자들이 유선 음성전화에서 이동 음성전화로 이전하는 현상을 말한다. 이로 인해 전세계적으로 유선 음성전화 매출은 연간 4~7%씩 감소할 것으로 예상되고 있다. 실제로, 2004년 현재 유럽의 경우 이동 음성전화 매출 비중은 평균 30~50% 수준이며, 향후 2010년에는 이동 음성전화 매출 비중이 약 65% 정도로 커질 것으로 전망되고 있다[1].

둘째, IP 망의 급속한 보급으로 인해 VoIP/VoBB 서비스가 활성화될 것으로 전망되며, 이로 인해 유선통신의 가격 인하 압박이 높아져서 유선 음성전화의 매출이 감소하게 될 것이다. 더욱이, 글로벌 유선 통신 사업자들의 입장에서 자사의 매출 감소에 미치는 영향으로 인해 전문사업자들과의 직접적인 경쟁을 꺼리게 되어 VoIP/VoBB 시장의 주도권마저 놓칠 위기에 처할 수도 있을 것이다[1].

셋째, 컨버전스 추세로 인해 네트워크의 가치는 하락하고, content/application/devices의 가치가 상승하여 portal 사업자 및 content 사업자들이 미래 통신시장에서 큰 영향력을 행사하여 네트워크 인프라까지 지배할 가능성이 높아지게 될 것이다[2]. 또한 application과 devices의 가치 증가에 따라, 이에 관련된 매출 및 임대 수입의 기회가 증가하게 되는데, 글로벌 유선통신 사업자들이 이들 분야에서 강력한 시장 지위를 확립하지 못할 경우, 기존의 통



(그림 1) 유럽 통신시장의 업종별 매출 변화

신 네트워크 관련 수입 감소로 인해 전체 매출이 영향을 받을 것으로 예상되고 있다((그림 1) 참조)[1].

II. 통신사업자들의 전략적 옵션

그렇다면 통신산업의 mega trend라 할 수 있는 유무선 대체, VoIP/VoBB 활성화, 컨버전스 추세에 따라 위기를 맞게 되는 사업자들은 어떤 기업들이며, 이를 극복하기 위해 사업자들이 추진해야 하는 전략적 옵션들은 어떠한 것이 있을 것인가? 본 절에서는 위기에 노출된 사업자들을 우선 정의하고, 제시되는 각각의 전략적 옵션들이 올바른 것인지 아닌지를 평가하고 넘어가고자 한다.

위기에 노출된 사업자들은 통신 인프라를 가지고 있지 않거나, 유선통신서비스만을 제공하는 사업자가 대부분을 차지할 것이다. 특히, 자국 내에서 이동통신 및 VoIP/VoBB 서비스의 가격 인하에 위협을 받거나 또는 CATV 사업자들의 TPS(방송+ 초고속+ 전화) 서비스에 위협을 받고 있는 사업자들로서 전통적인 통신강자들인 British Telecom, AT&T, France Telecom, Deutsche Telecom, Telecom Italia, NTT, MCI, KT 등이 포함될 것이다.

이들은 다양한 전략적 옵션들을 선택함으로써 사업구조를 개선하고 새로운 수익모델을 창출할 수 있는데, 선택 가능한 전략적 옵션들로는 ① 이동 및 VoIP/VoBB에 대해 직접적인 가격 경쟁을 하거나,

② 최종 사용자 지향형 통합 서비스를 제공하거나, ③ 협력/제휴를 통한 이동망 및 유통망 네트워크 활용도를 제고하거나, ④ 통신 외 비관련 사업다각화를 추진하는 등의 방안이 있을 것이다. 이러한 각각의 전략적 옵션들이 과연 올바른 전략인지 아닌지를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 이동 및 VoIP/VoBB에 대해 직접적인 가격 경쟁을 벌일 경우를 생각해보자. 종합통신사업자들이 이동통신사업자와 VoIP 전문사업자들의 공격적인 가격 인하 정책에 대응하기 위해서는 집중적인 통신망 투자를 통한 네트워크 최적화와 조직 재정비 등을 통한 비용 절감이 필요하다. 하지만 지속적으로 신규 가입자를 확보하기 위해서는 제반 비용이 계속 소요되기 때문에 장기적으로는 통화 요금이 이를 가능성이 높아 경쟁에서 질 가능성이 높다. 따라서 이동 및 VoIP/VoBB에 대한 직접적인 가격 경쟁은 올바른 전략적 옵션이 아닐 것이다.

둘째, 최종 사용자 지향형 통합 서비스를 제공할 경우를 생각해보자. 종합통신사업자들이 유선통신망을 최대한 활용하는 IP 기반 서비스로 전환할 경우, 이를 이용하는 기업 고객들은 낮은 비용으로 신규 IT 서비스를 쉽게 창출할 수 있으며, 일반 고객들은 유비쿼터스 환경에서 관리 애플리케이션에 접근권을 가지고 저비용/고품질/개인형 맞춤형 서비스를 제공 받을 수 있게 된다. 즉, 최종 사용자 지향형 통합 서비스를 제공하는 통신사업자는 네트워크에서 application/content/devices 분야로 서비스 영역을 확대할 수 있으며, 이동통신 및 VoIP/VoBB 전문사업자가 제공할 수 없는 차별화된 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 따라서 최종 사용자 지향형 통합 서비스 제공은 올바른 전략적 옵션이 될 것이다.

셋째, 협력/제휴를 통한 이동망 및 유통망 네트워크 활용도를 제고할 경우를 생각해보자. 종합통신사업자들이 자체 이동망 또는 협력/제휴를 통해 이동망을 IP 기반 통신망에 결합할 경우, 3G 영상전화 및 광대역 방송 서비스 시장에서 신규 매출을 창출할 수 있으며, 유통망이 열악한 통신사업자들은 대형 유통업체와 제휴 관계를 강화하거나, 적절한 대

형 유통업체를 인수함으로써 네트워크 분야에서 application/content/devices 분야로 서비스를 확장할 수 있을 것이다. 따라서 협력/제휴를 통한 이동망 및 유통망 네트워크 활용도 제고도 올바른 전략적 옵션이 될 것이다.

넷째, 통신 외 비관련 사업다각화를 추진할 경우를 생각해보자. 일반적으로 종합통신사업자들은 높은 수준의 자본력, 기술력, 인력, 유통망을 확보하고 있으므로, 이를 바탕으로 IT 서비스, 통신장비 제조, 소프트웨어 개발, e-커머스 등 통신 관련 분야를 사업다각화 하게 되면 업무 효율화 및 시너지 효과를 달성할 수 있으며, 통신 비관련 분야인 금융, 물류, 광고 등에서도 신규 사업기회를 창출할 수가 있을 것이다. 따라서 통신 외 비관련 사업다각화도 올바른 전략적 옵션이 될 것이다.

종합통신사업자들의 전략적 옵션들에 대해 다시 한번 정리하자면, 통신산업의 새로운 패러다임의 변화에 따라 종합통신사업자들이 선택할 수 있는 전략적 방향은 Michael Porter의 본원적 전략 중에서 저가격 전략은 더 이상 의미가 없으며, 차별화 전략만이 향후 미래 통신산업의 mega trend 변화에 대응할 수 있는 대안으로 채택된다는 뜻이다.

III. British Telecom의 전략 분석

통신산업 거품 붕괴 후, 과도한 채무로 인해 휴대전화 부문을 spin off하여 유선통신회사로 재출발할 수 밖에 없었던 British Telecom(이하 BT)은 전사적으로 최종 사용자 지향형 통합 서비스를 제공하고, 협력/제휴를 통한 이동망 및 유통망 네트워크를 활용하고, 통신 외 비관련 사업다각화를 추진함으로써 성공적으로 변모하고 있다.

BT는 유선 음성전화 중심의 사업체계에서 탈피하고 신규 사업기회를 발굴하여 포트폴리오를 변화시키는 것을 New Wave Strategy로 명명하고 있는데, 지금부터 BT가 다양한 전략적 옵션들을 어떠한 방식으로 구체화하고 있는지를 살펴보도록 하겠다.

1. 최종 사용자 지향형 통합 서비스 제공

BT는 향후 2008년까지 20조 원을 투자하여 PSTN 망을 All-IP 네트워크망인 21st Century Network로 대체하여 BT 고객들에게 광대역/유무선통합/개인화 맞춤형 서비스를 제공할 계획을 가지고 있다[3].

BT의 21st Century Network란 브로드밴드, VoIP, WiMAX, 3G 등 모든 통신서비스를 통합하는 개념으로, 현재 망의 단점인 네트워크 중복을 없애고, 비용 효율적인 IP 패키지 기술을 이용하여 높은 QoS와 보안성을 기반으로 다양한 광대역 유무선통신서비스를 제공할 수 있는 서비스이다.

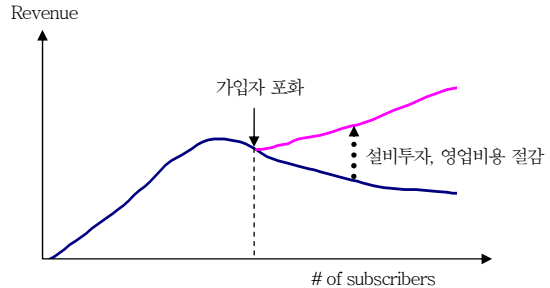
BT는 21st Century Network의 구축을 통해서 네트워크에 연결된 모든 기업과 고객들이 저렴한 비용으로 언제 어디서든지 서비스에 대한 완전한 통제력을 가지고 각자의 요구에 맞게 실시간으로 조정하며 다양한 부가서비스를 이용할 수 있게 할 계획이다.

우선, 기업 고객들에게는 신규 통신서비스를 창출하는 데 있어서 현재 18개월 정도 소요되는 시간을 6개월로 획기적으로 단축시켜 효과적으로 경쟁할 수 있게 하며, 통신망에 대한 지출 비용을 약 30~40% 정도 절감하면서도 다양한 광대역 서비스를 제공할 수 있게 할 것이다[3].

또한, 일반 고객들에게는 가정이나 직장 또는 이동중 언제 어디서나 각자의 요구에 맞게 실시간으로 조정 가능한 환경에서 통신 비용을 60~70% 절감하면서도 고품질 멀티미디어 서비스를 즐길 수 있게 할 것이다[3].

마지막으로, BT는 21st Century Network 구축을 통해서 망 관리 비용으로 매년 20% 이상의 비용 절감을 달성할 수 있을 것이며, 저렴한 비용으로 고품질의 통신서비스를 제공하기 때문에 기업 고객 및 일반 고객 가입자들을 수월하게 확보할 수 있을 것이다.

BT의 21st Century Network에서는 가입자가 포화된 이후에도 망 관리 비용이 급격하게 증가하지 않으며, 확보된 가입자들을 기반으로 플랫폼과 애플



(그림 2) 21st CN 구축을 통한 수익성 효과

리케이션 상에서 새로운 부가 가치를 창출할 수 있는 프리미엄 서비스를 제공할 수 있게 되므로 지속적인 매출 증가 및 수익성 향상을 기대할 수 있게 된다 ((그림 2) 참조).

2. 협력/제휴를 통한 네트워크 활용

BT는 전통적으로 유선통신 분야에 집중한 사업 자로서 자체적인 이동통신망이나 유선망 그리고 방송망 또는 멀티미디어 콘텐츠에 대한 핵심역량이 부족하기 때문에, 관련 사업자들과의 협력/제휴를 통해서 유무선통합서비스와 광대역 방송 서비스 등을 제공하고 있다.

우선, BT는 자체적인 이동통신망이 없으므로 Vodafone의 이동망 제휴를 통해 유무선통합서비스인 BT Fusion을 제공하고 있다. BT Fusion 서비스란 밖에서는 Vodafone의 이동통신망을 이용하여 휴대전화를 사용하고, 집 안에서는 home hub를 통해 끊임 없이 저렴한 유선전화 사용료로 이동통화를 그대로 사용할 수 있게 하는 서비스를 말한다.

BT에서 내부적으로 설문을 한 바에 의하면, 소비자의 70% 이상이 과다한 LM 통화료 지불에 불만을 가지고 있고, 19%가 가정에서 휴대전화를 이용할 때 품질에 불만이 있는 것으로 나타났으며, 전체 휴대전화 통화량의 약 30% 가량이 유선전화와 별도로 있는 가정에서 걸려오는 것으로 분석한 바 있다. 따라서 BT는 가정에서 걸려오는 voice call에 대해서 이동통화에 비해 훨씬 저렴한 가격으로 높은 통화 품질을 제공할 수 있는 fusion 서비스를 제공함으

로써 자사의 시장점유율을 점차적으로 회복할 계획에 있다[4].

다음으로 방송망 또는 멀티미디어 콘텐츠에 대한 협력/제휴에 대해서는 디지털 위성방송 사업자인 BskyB와 content 및 packaging 부분에 전략적 제휴를 맺음으로써 브로드밴드를 통한 미디어 서비스를 제공하여 CATV에 빼앗긴 가입자들을 다시 복원시키면서 장기적으로는 IPTV 상용화에 대비하고 있다.

3. 비관련 사업다각화

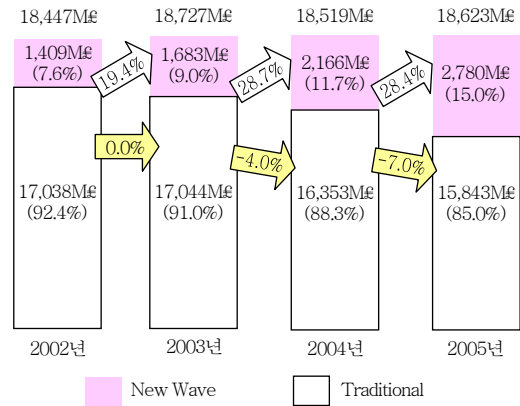
BT는 유럽뿐만 아니라 세계 시장에서 자사의 영향력을 높이기 위해서 통신 외 사업인 ICT 아웃소싱 서비스 분야를 다각화하고 있다.

이를 위해서 BT는 북미, 아시아/태평양 지역에서 1,800개 다국적회사에 기업용 네트워크 서비스를 제공하고 있는 Infonet을 5억 7천만 달러에 인수하였으며, 이탈리아의 네트워크 사업자인 Albacom을 1억 5천만 달러에 인수하였다.

이를 통해 BT는 국제적인 IP 기반 개인용/기업용 네트워크 사업 기반을 확보하였으며, ICT 솔루션 아웃소싱 신규 계약으로 2004년 한해 동안 72억 달러를 체결하게 되었다. 여기에는 Royal 및 Bristol-Myers 등 세계적인 다국적기업과의 장기 계약이 포함되어 있다. BT는 앞으로도 SI, NI, IT 컨설팅, IT 아웃소싱 분야에서의 매출 성장세를 꾸준히 높여갈 전망이다.

4. New Wave Strategy의 효과

BT는 2002년 이후로 New Wave Strategy를 통해 전통적인 유선 음성전화 분야에 집중되었던 매출 구조를 광대역, 이동망, ICT 솔루션 등 신규 사업 기회 분야로 확장시킴으로써 사업포트폴리오를 효과적으로 변화시켰다. 구체적으로, BT의 매출 구조는 2002년에 New Wave 분야가 7% 수준이었으나, 2005년에는 15%로 2배 가량 증가하였으며,

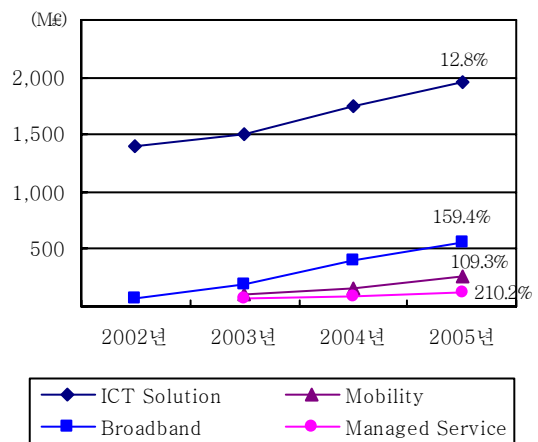


(그림 3) BT의 New Wave 매출 변화

2010년에는 30%까지 증가할 전망에 있다(그림 3 참조)[5].

BT는 향후 2010년까지 traditional 통신 매출의 감소는 최대한으로 줄이면서, 21st Century Network로 효과적으로 전환하여 차세대통신망을 BT의 핵심으로 성장시킬 것이며, Mobility 및 ICT 솔루션 분야도 자국뿐만 아니라 세계 시장을 주도할 수 있도록 만들 계획에 있다.

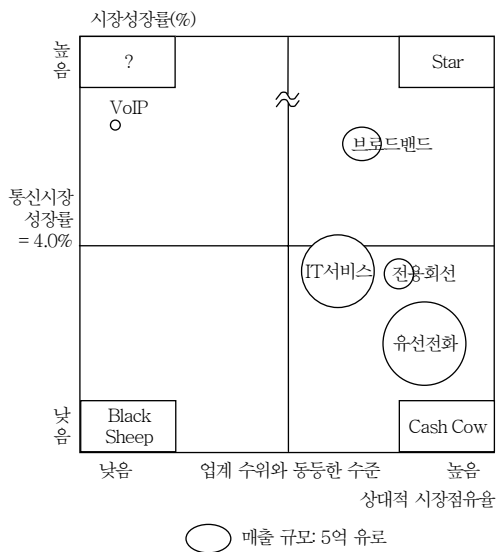
다행히도 BT의 New Wave 서비스는 세계적으로 성장률이 아주 높은 분야이기 때문에, BT가 기업, 사업, 조직, 투자 등에서 획기적인 수완과 전략을 발휘한다면 충분히 목표를 달성할 수 있을 것으로 예상된다(그림 4 참조).



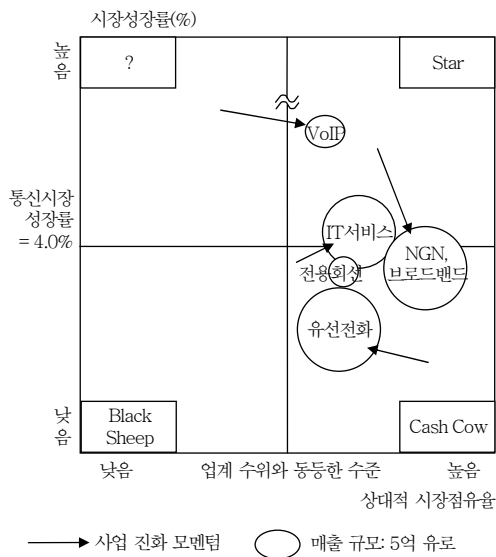
(그림 4) BT의 New Wave 성장 추이

5. BT의 사업포트폴리오 변화

BT의 2005년 현재 사업포트폴리오 구성은 크게 BT Retail, BT Wholesale, BT Global 사업부들이 담당하는 유선전화, 초고속인터넷, 전용회선 등의 통신 분야가 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 다음으로 IT 서비스가 높은 비중을 차지하고 있다.



(그림 5) BT의 2005년 사업포트폴리오 현황



(그림 6) BT의 2010년 사업포트폴리오 전망

이러한 BT의 사업포트폴리오는 2010년에 이르러서는 21st Century Network, VoIP, Mobility 서비스가 핵심 사업으로 부상함에 따라 새롭게 변화할 것으로 보인다. 물론 유선 음성전화 부분에서 매출 하락이 있겠지만, Mobility 서비스를 강화하여 그 폭을 최소한으로 줄일 수 있을 것이며, 차세대통신망 서비스, IT 서비스, VoIP 서비스 등의 New Wave 사업들이 BCG 매트릭스 상에서 BT의 Star 및 Cash Cow를 차지하게 될 것이다.

(그림 5)와 (그림 6)에는 BT의 2005년 기준 사업포트폴리오 현황과 New Wave Strategy를 중심으로 변화하는 BT의 2010년 사업포트폴리오 전망을 나타내었다.

IV. NTT 그룹의 전략 분석

NTT 그룹의 경우도 BT와 마찬가지로, 전사적으로 최종 사용자 지향형 통합 서비스를 제공하고, 협력/제휴를 통한 이동망 및 유선망 네트워크를 활용하고, 통신 외 비관련 사업다각화를 추진함으로써 성공적으로 변모하고 있다.

특히, NTT 그룹은 사업포트폴리오를 변화시키는 데 있어서 유선, 이동, 데이터 등의 통신 분야와 금융, 부동산, IT 서비스, 광고 등의 비통신 분야가 유기적으로 통합하여 그룹 전체가 발전할 수 있는 Resonant Strategy를 강조함으로써 미래 통신서비스 시장의 주도권을 확실하게 확보하고자 노력하고 있다. 지금부터 NTT가 어떠한 방식으로 다양한 전략적 옵션을 구체화하고 있는지를 살펴해보도록 하겠다.

1. 최종 사용자 지향형 통합 서비스 제공

우선 NTT 그룹의 최종 사용자 지향형 통합 서비스 제공에 대한 것을 살펴보면, NTT 그룹은 향후 2010년까지 51조 원을 투자하여 IP 기반 네트워크망인 RENA를 구축하여 고객들에게 유비쿼터스 통합 서비스를 제공할 계획을 가지고 있다[6].

NTT의 RENA 계획은 유선 PSTN 망을 FTTH로 원활하게 전환하여 3,000만 명의 가입자를 IP 망으로 이전시키고, 이들 고객에게 차세대통신망 서비스와 금융, 유통, 교육, 의료, 엔터테인먼트 등과 연계한 유비쿼터스 개념의 신규 서비스를 제공하여 그룹의 기업가치를 제고하고 지속적인 성장을 달성하고자 한다[7].

NTT는 RENA 구축을 통해서 ADSL보다 더욱 진보된 광통신 기반의 새로운 서비스를 고객에게 제공함으로써 ADSL 및 IP 전화 시장에서 낮아진 자사의 지위를 회복하면서, 동시에 신규 사업기회라고 할 수 있는 미들웨어 솔루션과 보안 그리고 RFID/센서 분야에서 자회사와 연계하여 신규 시장을 창출할 수 있을 것으로 전망하고 있다.

2. 협력/제휴를 통한 네트워크 활용

NTT 그룹은 NTT East/West의 유선망과 NTT Docomo의 이동망을 협력적으로 연동하여 고객들에게 유무선통합 및 통방융합 서비스를 제공함으로써 신규 수익원을 창출하고자 하며, 유통 및 금융/물류/소프트웨어 등 자회사의 자원 역량을 집중하여 '인증' 사업을 강화하여 그룹의 미래 수익모델을 확보하고자 하고 있다.

NTT의 이동망 인프라 활용의 예로는 브로드밴드와 3G FOMA를 연계하여 유무선을 막론하고 언제 어디서나 첨단 화상회의, 원격 진단과 치료, 원격 교육 등을 제공하는 것이며, 유통망 인프라 활용의 예로는 자회사들간의 사업 제휴를 통해 은행 결제, 차량 렌탈, 항공권 예약, e-커머스, 택배 등을 한 번의 로그인으로 보안 걱정 없이 편리하게 이용하는 '인증' 사업을 제공하는 것이다.

NTT 그룹은 이미 잘 갖추어진 자회사의 이동망 및 유통망 등의 네트워크를 적극 활용하여 기술, 사회, 고객 니즈 변화에 따라 창출되는 새로운 시장에서 사업 영역을 개척하여 지속적인 성장을 이를 계획이다.

3. 비관련 사업다각화

NTT 그룹은 1985년 민영화 과정에서 업무 효율화, 그룹 시너지 강화 그리고 새로운 사업영역의 개척 등을 위해서 통신 및 비관련 분야에서 다양한 자회사들을 분사하였다.

이를 통해 NTT 그룹은 2004년 현재 약 430여 개의 자회사들을 보유하게 되었으며, 이들 자회사들은 유선통신, 이동통신, 데이터통신 등의 통신 분야와 금융, IT 서비스, 부동산, 광고, 소프트웨어, 전자 장비 제조 등의 비통신 분야에서 다양한 사업을 전개하고 있다.

NTT 그룹의 자회사들은 분사한 이후에 그룹 내 시장을 적극 활용하여 성장하였으며, 어느 정도 기반을 다진 후에는 그룹 외 시장에서 타 사업자와의 경쟁을 통해 외형을 확장시켜 왔다. 이러한 단계적인 성장을 통해서 IT 서비스, 금융, 부동산, 광고 등을 담당하는 일부 자회사들은 일본 내 시장에서 매우 높은 위상을 차지하는 사업자로 성장하게 되었다.

물론, NTT 그룹의 자회사들이 고속 성장을 이룰 수 있었던 배경에는 NTT 지주회사가 개별 자회사에 대한 지분율을 매우 높게 보유함으로써 임의적으로 그룹 자회사들 간에 내부거래를 자유롭게 할 수 있도록 용인한 것이 근본적인 이유라고 할 수 있을 것이다[8].

<표 1>과 <표 2>에서는 현재 NTT 그룹의 사업 다각화 현황 및 성과를 알아보기 위해서 주요 자회사들의 주요 업무 현황과 이들 자회사들이 일본 시장 내에서 차지하고 있는 위상들을 나타내고자 하였다[9].

<표 2>에서 보는 바와 같이, NTT 그룹의 사업 영역 중에서 IT 서비스, 금융, 부동산, 광고 분야의 자회사들은 일본 내에서 높은 위상을 나타내고 있다. 또한, 이들이 NTT 그룹 내에서 차지하는 매출 비중도 매우 높은 수준인데, NTT 그룹의 2004년 전체 매출 12조9천억 엔 중에서 약 8.5% 정도인 1조 엔을 차지할 정도이다.

〈표 1〉 NTT 그룹 주요 자회사의 업무 영역

사업영역	자회사	주요업무
통신	NTT East/West	시내전화, 초고속인터넷
	NTT 커뮤니케이션	시외전화, 초고속인터넷
	NTT Data	데이터통신, IT 서비스
	NTT 도코모	이동통신, 미디어서비스
IT 서비스	NTT Comware	IT 서비스
금융	NTT Leasing	신용카드, 할부금융
	NTT Autolease	차량렌탈, 차량보험
부동산	NTT Facilities	건물 설계, 시공, 보수
	NTT 도시개발	부동산 관리, 취득/처분
광고	NTT Advertise	광고 제작, 기업 홍보
S/W	NTT S/W	S/W, e-커머스 개발
통신장비	NTT 전자	전자 및 반도체 부품 생산
미디어	NTT Resonant	포털, 미디어서비스
물류/택배	NTT Logisco	종합 물류/택배 서비스
인력개발	NTT 비즈니스	인력 아웃소싱
고등기술	NTT 고등기술	통신 관련 고등기술 개발

〈표 2〉 NTT 그룹 주요 자회사의 일본 내 위상

사업영역	자회사	일본 내 위상
통신	NTT East/West	일본 내 1위
	NTT 커뮤니케이션	일본 내 1위
	NTT Data	일본 내 1위
	NTT 도코모	일본 내 1위
IT 서비스	NTT Comware	일본 내 3위
금융	NTT Leasing	일본 내 상위
	NTT Autolease	일본 내 6위
부동산	NTT Facilities	일본 내 상위
	NTT 도시개발	일본 내 상위
광고	NTT Advertise	시장점유율 9%
S/W	NTT S/W	그룹 내 공급
통신장비	NTT 전자	그룹 내 공급
미디어	NTT Resonant	-
물류/택배	NTT Logisco	그룹 내 공급
인력개발	NTT 비즈니스	-
고등기술	NTT 고등기술	그룹 내 공급

이처럼 NTT 그룹은 자산, 인력, 자회사 네트워크 및 인프라 등 기존 자원을 적극 활용하여 자회사

들 간에 시너지를 창출하면서 사업다각화를 적극적으로 실행하여 왔다. 다만, NTT 그룹의 자회사들 간에 업무 중복 구조가 존재하며, 내부 시장에 대한 매출 의존도가 매우 높은 것과 기존 사업들의 매출 성장이 포화에 이르고 있는 것 등은 다소 부담으로 작용하고 있다.

이러한 환경 속에서, NTT 그룹이 업무 중복 구조를 해소하고, 내부 시장에 대한 의존도를 낮추고, 그룹의 통합적인 역량을 집중하여 새로운 성장 동력을 발굴, 발전시킨다면 미래의 불확실성을 해소하고 지속적인 성장을 이룰 수 있을 것으로 전망된다.

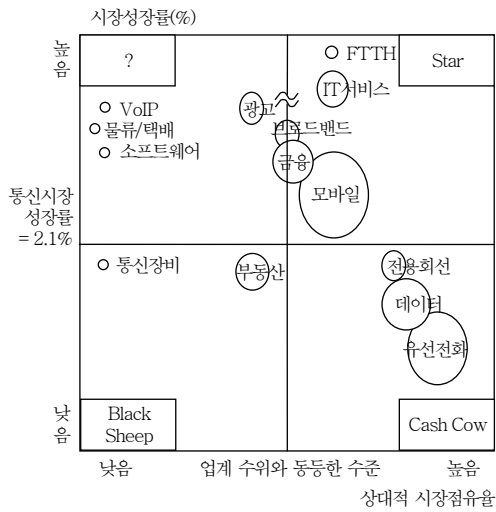
4. NTT의 사업포트폴리오 변화

NTT의 2005년 현재 사업포트폴리오 구성은 크게 NTT East/West, NTT Communications, NTT Data, NTT Docomo 등이 영위하는 통신 분야가 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 다음으로 IT 서비스, 부동산, 금융, 광고 등의 사업다각화 분야가 높은 비중을 차지하고 있다.

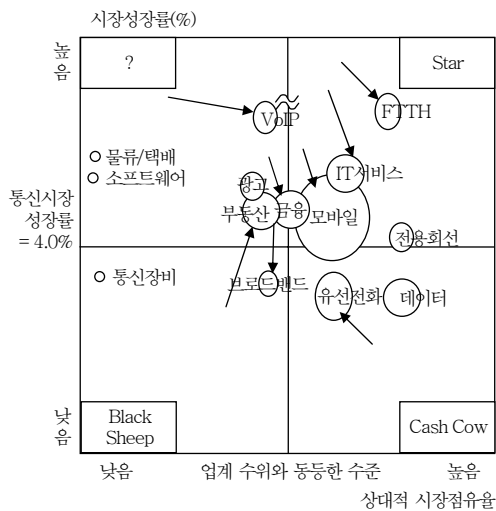
(그림 7)에서 보는 바와 같이, NTT의 2005년 기준 사업포트폴리오는 유선전화, 전용회선, 데이터통신 등의 유선통신 분야가 BCG 매트릭스 상에서 Cash Cow군에 위치해 있으며, 이동통신을 포함한 차세대 성장동력 분야들이 BCG 매트릭스 상에서 Star군에 위치함을 알 수 있다.

이러한 NTT의 사업포트폴리오는 2010년에 이르러서는 RENA 구축, 자회사의 네트워크 활용, 통신 외 비관련 사업다각화를 통해 새롭게 변화할 것으로 예상되는데, RENA 구축을 통해서 FTTH와 VoIP 사업은 Star와 Cash Cow로 진화할 것으로 보이며, 자회사의 네트워크 자산을 활용하는 효율적인 사업다각화를 통해서 IT 서비스, 부동산, 금융 등의 사업들 또한 Star와 Cash Cow로 진화할 것으로 전망되고 있다.

(그림 8)에는 Resonant Strategy를 중심으로 변화하는 NTT의 2010년 사업포트폴리오 전망을 나타내었다.



(그림 7) NTT의 2005년 사업포트폴리오 현황



(그림 8) NTT의 2010년 사업포트폴리오 전망

V. 결론 및 시사점

통신산업의 새로운 패러다임 변화에 의해 글로벌 종합통신사업자들이 위기를 맞게 될 것이며, 이를 타개하기 위해서는 다양한 전략적 옵션들을 활용하여 사업구조를 재편하고 신규 수익모델을 창출하여야 함을 살펴보았다.

국내외 종합통신사업자들은 외부적인 통신산업 환경뿐 아니라 내부적인 사업전략 및 수익모델의 부재로 인해 성장에 어려움을 겪고 있기 때문에, 본 연구를 통해 분석한 BT 및 NTT 그룹의 포트폴리오 변화 전략을 참고로 하여 개별 기업에 맞게 효율적으로 사업구조를 개선시킬 필요성이 있을 것이다.

마지막으로 BT와 NTT 그룹의 사업 전략의 공통적인 특징을 정리하고, 국내 사업자에 대한 시사점 제시 및 전략적 제언을 하고자 한다.

1. BT와 NTT 전략의 공통적인 특징

BT와 NTT 그룹의 미래 포트폴리오 변화 전략의 공통적인 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 차세대통신망에 대한 과감한 투자를 통해 고객들을 All-IP 기반 통신망으로 전환하여 플랫폼과 애플리케이션 상에서 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 프리미엄 서비스를 제공하고자 한다.

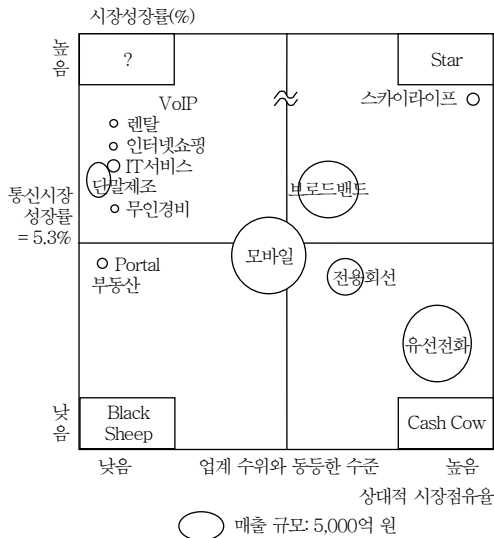
둘째, 자회사 네트워크를 활용하거나 협력/제휴 전략을 통해서 유무선통합 및 통방융합 서비스를 제공하고, 더 나아가서 기술, 사회, 고객 니즈 변화에 따라 창출되는 새로운 시장에서 신규 수익모델을 확보하고자 하고 있다.

셋째, 통신 외 비관련 사업다각화를 통해 업무 효율화를 꾀하고, 새로운 성장 동력을 발굴, 발전시켜 미래의 불확실성을 최대한 낮추고 있다.

2. 국내 사업자에 대한 시사점 및 제언

국내 사업자들도 역시 외부환경 변화에 대응하여 미래 사업구조를 개선하고 신규 수익모델을 창출하기 위해 노력하고 있다.

특히, KT는 차세대 통신서비스인 Wibro의 성공적인 상용화를 위해 전사적인 집중을 하고 있으며, 그 외에도 홈네트워크, 미디어/콘텐츠, IT 서비스 등의 신성장 사업에 대한 투자를 통해서 새로운 블루오션을 개척하고 있다.



(그림 9) KT의 2005년 사업포트폴리오 현황

하지만, KT의 경우에는 차세대통신망에 대한 대규모 투자나 VoIP 서비스에 대한 가시적인 대응은 BT나 NTT 그룹에 비교해서 현저히 미흡한 실정이며, 자회사 네트워크를 활용한 신규 수익모델 창출이나 통신 외 비관련 사업다각화 분야에서의 성과 등도 매우 낮은 형편이다.

KT의 2005년 현재 사업포트폴리오 현황을 살펴보면 유선전화, 모바일, 전용회선, 브로드밴드 등 통신 분야는 BCG 매트릭스 상에서 Star군과 Cash Cow군에 위치하고 있지만, 그 밖에 IT 서비스, 렌탈, 무인경비, 쇼핑몰, 포털 등의 비통신 사업 분야는 모두가 Question mark군과 Black sheep군 좌측으로 치우쳐 있다(그림 9) 참조[10].

따라서, KT는 차세대통신망과 VoIP 서비스에 대해서는 단계적인 투자 및 시장 창출 전략을 강구하고, 고객 니즈 변화 및 국내외 통신사업자들의 추이에 조금 더 적극적으로 대응할 필요성이 있을 것이다. 또한, 통신 외 비관련 사업다각화 분야에 대해서는 NTT가 그룹 내 매출 비중과 일본 내 위상이 높은 것에 비해, KT는 그룹 내 매출 비중과 한국 시장에서의 위상이 낮으므로 이들에 대한 사업구조를 개선하여 Star군과 Cash Cow군으로 진화시킬 필요성이 있을 것이다.

약어 정리

- BCG Boston Consulting Group
- FTTH Fiber To The Home
- RENA REsonant communication Network Architecture
- RFID Radio Frequency Identification
- TPS Triple Play Service
- VoBB Voice over BroadBand
- VoIP Voice over Internet Protocol

용어해설

▶ 21st Century Network ◀

British Telecom이 구축하는 All-IP 네트워크로서 유선전화, 이동전화, 초고속인터넷, 방송 등 모든 서비스를 통합하여 현재 망의 단점인 네트워크 중복을 없애고, 비용 효율적인 IP 패키지 기술을 이용하여 높은 전송속도, 품질 및 보안성을 제공하는 서비스를 말한다.

▶ 유무선 대체 ◀

이동 음성전화의 급격한 가격 하락으로 인하여 유선 음성통신의 가격 우위가 사라짐에 따라 고객들이 유선 음성전화에서 이동 음성전화로 이전하는 현상을 말한다.

참고 문헌

- [1] Rupert Wood, "The Telco Product Portfolio beyond 2010," Analysis Research, 2005.
- [2] Tom Nolle, "Carrier Business Model," 2005 Next Generation Networks Conference, 2005.
- [3] Mick Reeve, "The Need for Standards in the 21st Century Network," British Telecom, 2004.
- [4] British Telecom, 소비자 설문 내부자료, 2005.
- [5] British Telecom, Annual Report, 2002-2005.
- [6] Kazuhiro Nagayama et al., "Special Feature; Next Generation Network-RENA," NTT Technical Review, Vol.1, 2003.
- [7] 박창신, "한일 정보통신 왕국 KT vs NTT," 신동아, 2005.
- [8] 서지연, "일본 통신산업 민영화 정책 집행의 한계에 대한 연구-신제도주의적 접근법에서 본 NTT-NTT 패밀리 분석," 고려대학교 학위논문, 1997.
- [9] NTT 자회사 Annual Report 및 홈페이지
- [10] KT 및 자회사 Annual Reports 및 홈페이지