

저가폰 선구자

일본통신



- ❖ 소재지: 東京都港区虎ノ門4-1-28 虎ノ門タワーズオフィス
- ❖ 설립: 1996년 5월
- ❖ 자본금: 2,636,405,585엔 (2016년 6월 30일 현재)
- ❖ 종업원: 123명(2016년 6월 30일 현재)

저가폰 선구자_일본통신 (No.45)

< 요약 >

- 일본통신은 가상이동통신망사업자(MVNO, Mobile Virtual Network Operator)라는 용어조차 존재하지 않던 시절부터 관련시장을 개척해 온 선구자임
- 통신사업자와 일본 정부를 상대로 끈질기게 통신대역 개방을 요구하며 사업위기를 여러 차례 경험하였음
- 법인 사업을 목표로 시작했던 회사가 할 수 없이 저가폰 시장에 뛰어들었고 법령 개정으로 원하던 법인 사업을 시작할 수 있게 되었음
- (벤치마킹 포인트) 기업의 진정한 저력은 위기에 직면하더라도 오로지 한 우물을 파는 데서 나온다는 것을 증명해 보이는 사례임

1. 시장 선도자

- 일본통신은 NTT도코모 등 통신사업자로부터 회선을 빌려 독자적으로 통신서비스를 소비자에게 제공하는 가상이동통신망사업자(MVNO, Mobile Virtual Network Operator)임
 - 2010년부터 일반소비자용으로 SIM카드를 판매하면서 일본에서 MVNO라는 단어가 존재하기 이전부터 시장을 개척해 온 선구자임
- 일본통신의 후쿠다 사장은 “드디어 과거의 틀에서 벗어나 경쟁을 할 수 있는 환경이 갖추어졌다. 회사를 다시 가동시켜 창업 당시 하고자 했던 것을 하자.”고 직원들을 독려했고 있음
 - 캐리어(통신사업자)와 상관없이 사용 가능한 스마트폰에 MVNO의 SIM카드를 꼽아서 사용하는 것이 이른바 ‘저가폰’임
 - 통신 속도는 통신사업자에 비해 떨어지지만 그만큼 저렴한 요금으로 이용이 가능하다는 장점이 있음
- 최근 급속히 계약수가 늘어나면서 시장 전체에서 400만 회선을 돌파하는 것으로 보임
 - 그러나 일본통신은 시장을 선도적으로 개척한 선행자의 장점을 충분히 살리지 못하고 있음

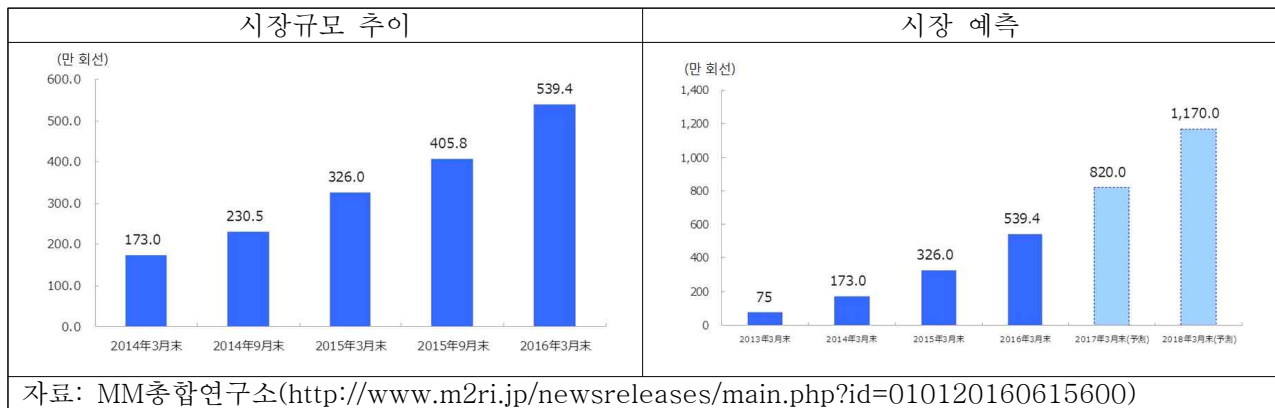
- 2016년 3월 결산에서 연결매출액은 전년동기대비 20% 감소한 41억 엔, 영업이익은 5년 만에 적자(19억 엔)을 기록했음
 - 이처럼 실적이 부진한 이유는 단말기 전략의 실패에서 찾을 수 있지만, 그 보다 더 본질적인 과제가 있는 것으로 보임
- 일본 저가폰 시장에는 최근 새롭게 시장에 진입하는 사업자가 증가하는 추세가 이어지고 있음
 - 가전양판점과 인터넷통신판매 등 지금까지 통신사업을 하지 않았던 대기업도 연이어 시장에 진출하고 있음
 - 이러한 신규사업자 진입으로 인한 사업환경 변화에 따라 일본통신의 시장점유율이 낮아지고 있는 것으로 판단됨
- 일본통신이 경쟁에서 이기지 못하는 것은 진입장벽이 낮고 서비스의 차별화가 어렵기 때문으로 분석하고 있음
 - 사실 일본에서 MVNO는 자금 능력만 있으면 어떤 기업이라도 사업을 시작할 수 있기 때문임
- 앞서 언급한대로 MVNO는 캐리어로부터 대역(帶域, 한 번에 보낼 수 있는 데이터의 분량)을 임대해서 그것을 세분화해서 일반 이용자에게 제공하고 있음
 - 제한된 대역에 이용자의 통신을 많이 유치하면 이익은 늘어나지만 대신 통신 속도는 그만큼 늦어지게 됨
- 이러한 문제를 해결하기 위해서는 자금 능력을 발휘해서 대역(帶域)을 확장하는 것이 가장 바람직함
 - MVNO는 대역을 대량으로 빌릴수록 사업을 유리하게 추진할 수 있기 때문에 필연적으로 자금 능력이 좋은 기업이 경쟁력을 확보할 수 있음
 - 이처럼 MVNO사업은 박리다매의 사업구조를 가지고 있기 때문에 규모가 작은 일본통신에게는 불리하다고 볼 수 있음
- 사실 일본통신은 소비자를 대상으로 한 통신사업에 이미 과도한 기대를 가지고 있지 않음

- 후쿠다 사장은 “창업 당시 하고 싶었던 것을 하자.”고 직원들에게 선언을 한 것처럼 20년 전 창업 당시부터 본격적으로 진입을 하기 위해 기회를 보고 있었던 시장에 진출하기로 결단했음

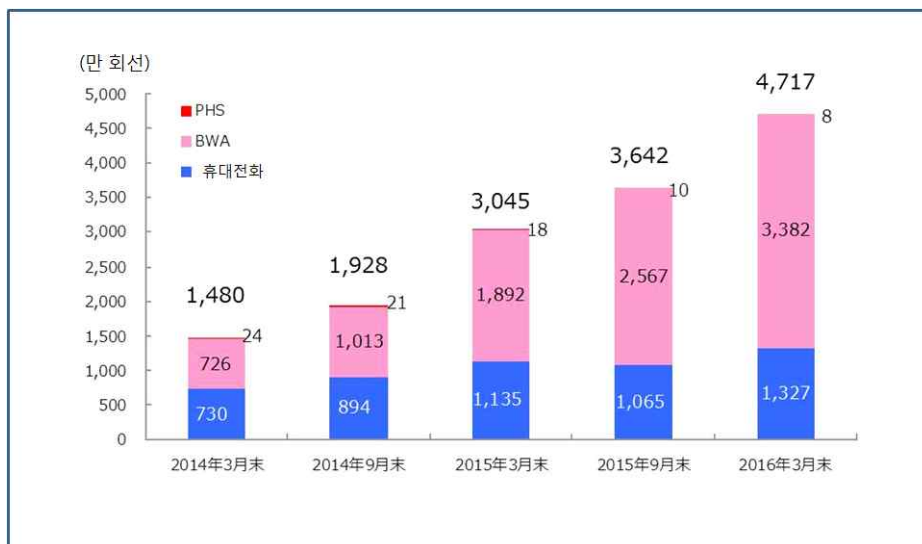
2. 법인을 대상으로 한 사업

- 2016년 히타치그룹의 시스템회사인 히타치하이테크솔루션즈가 사이버공격에 대비하여 법인용 통신시스템 제공을 시작했음
 - 사내의 단말기뿐 아니라 스마트폰 등 모바일 단말기도 외부로부터의 공격에서 지켜준다는 것이 이 시스템의 장점 중 하나임
 - 회사가 지급한 스마트폰이나 태블릿 등을 직원이 회사 밖에서 이용할 경우 공공의 무선LAN 등에 접속해서 바이러스에 감염될 우려가 있음
 - 정보누출 등 중대한 문제가 발생할 수 있는 이러한 위험을 사전에 방지할 수 있는 시스템임
- 이 시스템 일부에 일본통신이 개발한 ‘무선전용선’이라는 기술이 사용되고 있음
 - 통상적으로 대부분의 모바일 단말기는 데이터 통신을 할 때 인터넷을 경유하는 것이 일반적인 사례임
 - 반면 이 전용선을 사용하면 인터넷을 경유하지 않고 단말기와 회사의 시스템을 직접 연결할 수 있음
- 단말기가 인터넷에 접속할 때도 반드시 기업의 서버를 경유하게 되기 때문에 안전성이 매우 높음
 - 일본통신은 MVNO로서 히타치하이테크솔루션즈의 고객에게 SIM카드를 제공하고, 반면 고객을 개척하는 것은 히타치하이테크솔루션즈가 담당하게 됨
- 모바일 단말기의 보안문제는 기업의 중요한 과제가 되고 있는 것이 사실임
 - 히타치하이테크솔루션즈는 우선 자치단체와 대기업을 상대로 이 시스템을 제안하는 영업을 강화할 방침이라고 함
 - 이러한 사업모델은 일본통신이 목표로 하고 있는 사업모델 중 하나임

<그림1> 일본 MVNO사업자의 SIM카드 이용한 서비스 시장 규모 및 전망



<그림2> 일본 회선종류별 계약 수 실적 추이



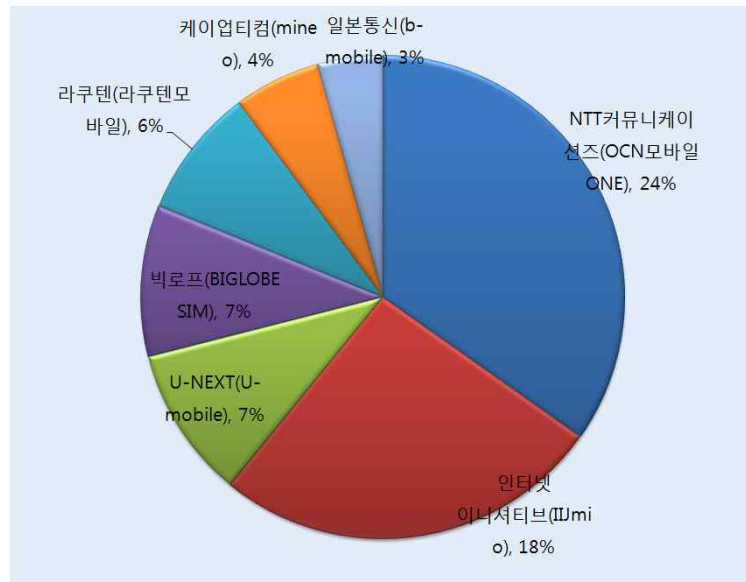
자료: MM총합연구소(<http://www.m2ri.jp/newsreleases/main.php?id=010120160615600>)

- 법인용 시스템 분야에서 모바일 통신의 활용을 제안해서 MVNO로 운영까지 담당하는 것임
 - 이러한 법인용사업은 SIM카드를 저렴한 가격에 마구 뿌리는 식의 일반 소비자용 사업과는 추구하는 방향이 전혀 다르다고 할 수 있음
 - 기업의 기존 시스템과 모바일 통신망을 원활하게 연결한다든지 각 고객별로 필요한 통신량과 요금 플랜, 통신품질을 맞춰 제공하는 것이 점점 더 필요해지고 있기 때문임
- 일본통신은 기업 내부에 있는 다양한 설비를 통신회선으로 연결하는 사물인터넷(IoT)과 관련한 사업을 확장시켜 나갈 계획임

- 이러한 서비스 사업을 하기 위해서는 하드웨어와 주고받는 정보를 조율하는 작업
응이 반드시 필요하게 됨
 - 법인용 사업에서는 통신은 일종의 ‘부품’과도 같은 것이라고 할 수 있으며, 많은
경우 범용품이 아니라 주문생산과 같은 차별화된 서비스가 대부분임
 - 따라서 어떤 정보를 어떻게 전달할 것인지, 그때마다 최적의 제안이 필요해 진다고
할 수 있음
- 법인을 상대로 하는 사업은 시간과 비용이 많이 들어가는 만큼 성사되었을 때 얻을
수 있는 부가가치도 높음
- 오히려 이러한 수고스러움이야말로 자신들의 우위성을 발휘할 수 있는 중요한 열
쇠가 된다고 일본통신은 생각하고 있음
- 거대한 통신설비를 갖추고 전국의 일반 소비자를 상대로 폭넓게 통신서비스를 제공
하는 통신사업자에게 법인이나 사물인터넷용 통신서비스는 시간이 많이 걸리는 대신
실제 수익은 많지 않은 분야임
- 회선수가 많아 수익성을 확보할 수 있는 대기업은 그나마 괜찮은 편이지만 중소기업
을 대상으로 한 사업은 장점이 그렇게 많지 않은 것이 사실임
- 이런 시장상황에서 일본통신 만의 장점을 살려 작은 이익이지만 부가가치를 높일
수 있는 일을 착실하게 확보해나가고 있음
- 일본통신은 흑자 경영을 목표로 하고 있기 때문에 자사브랜드를 고집하지 않는 편이
상황이 좋아지는 경우가 있다고 함
- 오카야마(岡山)현의 시스템회사, 비즈니스센터 오카야마는 일본통신의 지원을 받아
MVNO가 되었음
- 이 센터의 고객인 기비(吉備)신용금고에는 일본통신의 무선전용선을 탑재한 태블
릿을 제공했음
 - 기비신용금고는 이것을 주요 고객을 방문하는 영업직원들에게 배포해서 거래처인
자택 등에서 수금 등의 처리를 할 수 있도록 했음
- 사물인터넷이 확산되고 있는 상황에서 일본통신은 제조업 분야의 기업을 상대로 적
극적인 마케팅을 전개하고 있음

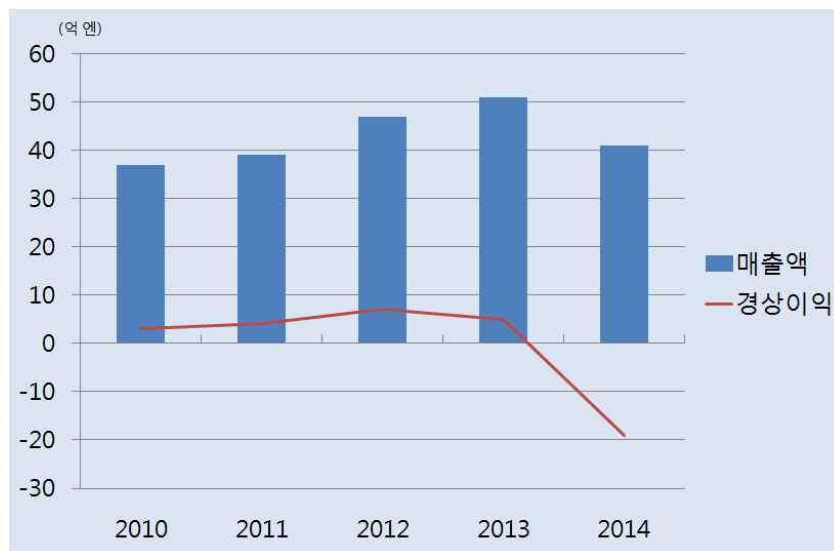
- 가령 통신기기가 부착된 혈압계를 판매하는 제조사가 일본통신과 연계하여 MVNO가 되면 제품 판매에서 통신 제공까지 자사에서 일관된 서비스를 할 수 있게 되는 것임

<그림3> 일본에서의 MVNO의 시장점유율



자료: MM총합연구소

<그림4> 일본통신의 매출액 및 경상이익 추이



자료: 일본통신 홈페이지에서 작성

<표1> 일본통신의 성장 과정

| 연도 | ▷ 위기를 극복하며 새롭게 시장을 개척한 내용 |
|-------|---|
| 2005년 | ▷ 캐리어의 통신망을 이용한 데이터통신 서비스를 준비했으나 상호접속을 거절당함 ▷ 도쿄증권거래소(자스닥)에 상장 ▷ MVNO협회회사를 설립 ▷ 새롭게 캐리어에 상호접속을 요구하기 시작함 |
| 2007년 | ▷ NTT도코모와의 상호접속을 요청하며 총무대신 재정을 신청 |
| 2008년 | ▷ 일본에서 최초로 캐리어가 아닌 업체가 MVNO의 통신서비스를 시작 |
| 2010년 | ▷ 일본에서 최초로 소비자를 대상으로 한 SIM카드를 판매 ▷ SIM제어프로의 스마트폰을 제공 ▷ 기업용 MVNO의 전개를 도모했으나 캐리어의 공세를 받아 철수 ▷ 사내 전면적인 구조조정을 단행 |
| 2015년 | ▷ 휴대전화요금 개선과 관련한 총무성의 태스크포스 가동 ▷ 캐리어에 의한 SIM제어 해제가 의무화됨 ▷ 상장하는 시장을 도쿄증권거래소 1부로 변경 |

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.6.20. 企業研究 Vol.84에서 인용

- ☐ 일본통신이 창업 당시부터 법인을 상대로 한 통신 서비스를 생각하고 있었다면 왜 바로 그 시장에 진출하지 않았는지 의문이 생길 수 있음
 - 바꿔 말하면 왜 일반소비자 시장을 먼저 진출해야 할 필요가 있었는지 의문을 가질 수도 있는 것임
- ☐ 사실 일본통신은 2010년에 법인을 상대로 한 사업을 추진한 적이 있었음
 - 여러 회사와 협업해서 기업을 상대로 통신기능을 겸비한 PC등을 판매하는 계획을 세운 적이 있었음
 - 그러나 그 계획은 통신 캐리어가 채산성을 무시한 요금으로 거래 제조사를 연이어 선점하면서 좌절되고 말았음
- ☐ 이와 같은 일에 대해 일부에서는 ‘일본통신 밀어내기’라고 지적을 하는 경우까지 있었음
 - 결국 일본통신은 법인 사업을 철수하고 전체 직원의 약30%를 구조조정해야 하는 위기를 맞게 되었음

- 이처럼 궁지에 몰린 일본통신을 구해준 것은 다름 아닌 일반 소비자를 대상으로 한 통신 서비스였음
 - 법인 사업 준비를 하고 있었던 2010년에 일본통신은 국내에서 처음으로 일반 소비자가 사용할 수 있는 SIM카드를 발매했음
 - 발매와 동시에 소비자의 폭발적인 호응에 힘입어 매출이 급격하게 상승하는 성공을 거두었음
- 법인 사업과는 달리 소비자를 대상으로 하는 제품의 가격이 개방되기 때문에 일본통신의 SIM카드의 낮은 가격이 시장에서 강력한 무기로 작용했기 때문에 가능한 일이었음
 - 그러나 일본 통신은 법인 사업을 완전히 포기한 것은 아니었고, 이미 2013년에 시장을 개척할 무기로 활용할 관련 기술, 즉 무선전용선을 개발한 상태였음
- 개발한 무선전용선은 2014년에는 일본과 미국에서 특허를 획득하기도 했음
 - 그럼에도 불구하고 법인을 상대로 한 통신서비스를 시작하는 데는 더 많은 시간이 필요했음
 - 그때까지 일본에서는 MVNO의 존재가 거의 알려지지 않았었기 때문임
- 따라서 할 수 없이 일반 소비자를 상대로 한 저렴한 SIM카드를 판매하는 것을 강화하는 길을 선택한 것이었음
 - 그러나 5년이 경과한 후 시장 환경은 변화하여 스마트폰 보급이 확산되면서 옴가 SIM카드 수요도 크게 증가했음
 - 또한 앞서 언급한대로 MVNO가 급증하자 드디어 법인 사업을 본격적으로 시작할 타이밍이 되었다고 일본통신은 판단했음
- 후쿠다 사장은 소비자를 상대로 한 사업에 대한 투자를 집중적으로 할 것이며, 조건에 따라서는 타사로의 양도도 부정하지 않는다고 말함
 - 소비자 사업이 고전을 하고 있는 것은 사실이지만 현재는 여전히 일본통신의 주력 사업임에는 틀림없음
 - 그러한 주력사업에 대해 양도를 언급할 정도로 일본통신은 법인 사업에 거는 기대가 크다고 할 수 있음

3. 새로운 활로 개척

- 일본통신은 창업한 것이 1996년이기 때문에 업계에서는 이미 20년이 지난 장수기업에 속함
 - 일본통신이 창업할 무렵은 휴대전화의 새로운 규격으로 3G(제3세대 이동통신 시스템)가 등장하던 때임
 - 이동통신의 이러한 세대변화로 당시 모바일의 고속 데이터 통신이 실현될 것이라는 기대가 한층 고조되었음
- 미국 모토로라에서 휴대전화 사업을 시작했던 경험을 가지고 있는 미타 회장은 사물인터넷 시대의 도래를 예상하고 모바일 통신망을 이용한 창의적인 서비스를 전개하는 회사로 일본통신을 설립했음
 - 모바일 통신망이 발전하면 온갖 물건이 이것으로 연결되는 세계가 될 것이라고 예상했던 것임
- 당초 3년 정도면 사업기반을 구축할 수 있을 것으로 전망했었다고 함
 - 그러나 실제 시작한 이후 지난 20년 동안 일본통신은 캐리어와의 다양한 협상과 교섭에 많은 시간을 들일 수밖에 없었음
 - 그러는 동안 회사 실적은 적자와 흑자를 반복하며 성장궤도에 진입하지 못하는 상황이 이어졌음
 - 창업 당시부터 회사를 이끌어왔던 멤버 대부분이 이런 이유에서 자사 경영은 늘 위기의 연속이었다고 회상하고 있을 정도임
- 캐리어의 통신대역을 개방시키기 위해 일본통신은 자사의 서버와 캐리어의 통신설비를 상호 접속할 수 있도록 해달라는 신청을 정부에 여러 차례 했었음
 - 그러나 ‘가상’의 통신사업라고는 하지만 경합회사가 될 수 있는 기업에게 캐리어가 설비를 개방할 이유는 그리 크지 않았던 것이 사실임
- 일본통신은 그동안 이런 저런 방법을 동원하여 접속을 시도해 왔음
 - 회사의 신용도를 높이기 위해 2005년에는 도쿄증권거래소 자스닥 시장에 상장하기도 했음

- 인터넷 서비스 프로바이더와 협력해서 MVNO협의회를 설립해서 ‘다수의 힘’으로 상호접속을 시도했던 적도 있었음
- 한때는 이처럼 다양한 수단을 동원해서 접속을 시도하는 일본통신에 대해 일부에서는 굽지 않은 시선으로 바라보는 경우도 있었음
 - 그 대표적인 사례가 되었던 것이 총리대신에게 재정을 요구했던 사건이었음
- 총무성 내부에서도 이전부터 캐리어의 과점현상을 문제시하는 경향이 전혀 없었던 것은 아님
 - MVNO를 육성해서 캐리어와 경합하는 시장을 만들면 그러한 폐해를 방지할 수 있을 것으로 판단한 총무성은 일본통신의 요청을 대체로 인정하면서 2007년에 MVNO에게 유리한 조건으로 상호 접속하도록 독촉하는 재정을 결단했음
- 이러한 재정이 정부로부터 발표되던 날을 후쿠다 사장은 선명하게 기억하고 있다고 함
 - 총무성 앞에 차를 세우고 차 안에서 재정문건을 읽었다고 하며, 만약 요청이 받아들여지지 않았다면 바로 총무성으로 뛰어 들어가려는 각오를 했었다고 함
- 2015년 10월에 휴대전화 요금 개정을 위해 설치된 정부 주도의 태스크포스에서 후쿠다 사장은 구성원에게 쓴 소리를 또 했다고 함
 - MVNO가 사업을 하기 위한 환경을 마련하기 이렇게 어려워서 어떻게 정보통신 강국이 되겠냐는 논조였다고 함
 - 일본에 이미 MVNO가 정착한 것으로 보이지만 일본통신이 극복해야 하는 과제는 여전히 산적해 있는 상황임
- 캐리어와 MVNO가 상호 접속할 수 있게 된 것은 사실이지만 그것이 적혀있는 것은 총무성의 가이드라인에 불과했던 것임
 - 결국 남은 과제는 이것을 보다 강력한 실행력을 발휘할 수 있는 법령으로 바꾸는 일임
 - 또한 캐리어에 지불하는 접속료의 산정을 투명하게 운영하는 것도 수반되어야 할 과제 중 하나임
- 또한 캐리어가 갖고 있는 가입자 관리기능을 개방하는 것도 중요한 과제라고 할 수 있음

- 가입자 관리기능은 고객의 계약정보와 전화번호, 위치정보 등을 관리하고 있는데, SIM카드를 인증하는 역할도 하고 있음
- 이 기능이 개방되면 MVNO가 독자적으로 SIM카드를 발행하거나 보다 질 높은 보안을 담보로 한 통신이 가능해 짐
- 단말기로 본인 확인이 가능해지기 때문에 결제 등 다양한 서비스에 모바일 통신을 활용하는 길도 열리게 되는 것임

4. 향후 전망 및 한국에 주는 시사점

- 2016년 5월에 개정된 전기통신사업법의 시행과 함께 발표된 법령과 가이드라인의 개정으로 일본통신의 주장이 거의 모두 반영되었음
- 이렇게까지 개정을 했으니 이제는 확실하게 해 주기를 바란다는 것이 총무성 관계자의 말임
- 창업으로부터 20년이 지나 MVNO의 선구자로서의 역할도 끝나가는 것으로 보임
- 관련 법령의 개정으로 바뀐 사업 환경 속에서 어떻게 성장의 기회를 만들어갈 것인지가 일본통신의 최대 과제가 되었음
- 과거에 수없이 많은 위기를 극복해 온 MVNO의 선구자답게 앞으로도 새로운 모습을 기대하는 업계 관계자가 적지 않은 것이 사실임
- 통신 캐리어와 정부를 상대로 끈질긴 투쟁을 해오면서 MVNO시장을 개척한 일본통신이 변화하고 있음
- 일반소비자를 대상으로 저렴한 스마트폰 시장을 견인해 왔으나 앞으로는 법인 사업으로 중심축을 이동시키고 있음
- MVNO의 선구자로서의 역할은 이미 끝났다고 보고 있으며, 변화한 시장 환경과 새로운 핵심 사업군을 어떻게 성장시켜 나갈지 업계가 주목하고 있는 상황임

<미타 회장 인터뷰>

통신 인프라는 더 활용할 수 있다

나는 캐나다의 국철에서부터 캐리어를 시작했다. 그 후 미국 모토로라에서 휴대 단말기를 만들었을 때 깨달았다. 철도는 나라의 자산인 토지에 레일을 깔고 효율적으로 사람과 물건을 실어 나르며 경제를 지탱해 왔다. 통신 인프라도 비슷한 역할이 부여되어 있다고 본다. 효율적으로 정보를 전달하는 것이 경제의 기반이 되는 것이기 때문에 20년 전에 총무성에 강력하게 요청해서 MVNO 시장을 만들려고 생각했다.

당시 일본은 3G의 규격을 만드는 분야에서 세계를 선도하고 있었다. 더욱이 구미와 달리 전파 옥션을 실시하지 않고 통신 캐리어에게 전파를 할당하는 방식을 채택하고 있다. 이러한 자산을 40조엔 정도라고 생각하고 있다. 즉 나라가 막대한 규모의 선행투자를 한 것이라고 볼 수 있다.

일본은 선진적인 통신규격과 자산을 가지고 있기 때문에 이러한 것들을 유용하게 사용해야 한다. 가령 상수도과 같은 인프라를 생각해 보면 요리에 한다든지 목욕을 하는 등 물의 용도는 다양하다. 각각에 대응한 기기와 설비가 있고 그것들을 제공하는 기업이 있다.

한편 통신 인프라에 연결하는 기기는 지금도 오로지 휴대전화뿐이다. 더 다양한 용도가 있을 것이다. 그렇기 때문에 이 인프라를 잘 활용해서 독특한 서비스를 창출해 내는 기업이 되고자 한다.

돈과 시간이 있다면 캐리어가 그 역할을 수행할 수 있다고 생각한다. 그러나 돈은 있을지 몰라도 시간은 없다. 사물인터넷이 세상의 주목을 받고 있는 요즘 머뭇거리고 있다가는 삼 시간에 도태되기 십상이다. 중요한 것은 스피드다.

계획보다 늦어지고 있지만 아직 늦지 않았다고 본다. 2015년 6월에 당사는 상장하는 시장을 자스닥에서 도쿄증권거래소 2부로 변경했다. 같은 달에 나는 사장에서 회장으로 자리를 옮겼다. 시장을 변경해서 어수선한 분위기였지만 최고경영자의 교체를 단행했고, 법인 사업에 주력하기 위해 임원의 배치도 변경했다. 혼란에 혼란이 가중되는 양상으로 한동안은 쉽지 않은 경영이 이어질 것으로 예상된다. 그렇지만 움직일 때 한꺼번에 해버리는 것이 바람직하다. 하나하나 과제를 해결해 나가는 방식으로는 시간이 아무리 있어도 모자랄지 모른다.

성장을 위한 바탕이 되는 씨앗은 마련했다고 본다. 언젠가 열매를 맺게 될 것으로 확신한다. 그렇게 되면 미국의 애플과도 견줄 수 있는 기업이 될 것이라고 생각하고 있다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.6.20. 企業研究 Vol.84
2. 일본통신 홈페이지