

디지털 컨버전스시대에 있어서 NTT도코모의 성장의 원천

이위범(제1저자)

영남대학교 국제통상학부 강의전담교수
(leeweebeom@hanmail.net)

김기현(공동저자)

영남대학교 국제통상학부 교수
(kihkim@yu.ac.kr)

본 사례연구의 목적은 디지털 컨버전스가 가속화되고 있는 정보통신 환경 속에서 일본의 이동통신기업인 NTT도코모의 급성장의 원천을 검토하는데 있다. 일본의 통신시장을 독점하고 있던 NTT로부터 1992년에 분사한 NTT도코모는 일본의 지배적 이동통신사업자이며 글로벌 차원에서 이동통신기술을 선도하고 있는 기업이다. 현재 일본 국내에서 5,000만 명 이상의 가입자들에게 음성 및 데이터 서비스를 제공하고 있는 NTT도코모는 최고경영자의 리더십을 토대로 하여 i-모드와 FOMA와 같은 첨단 멀티미디어 서비스와 함께 이동통신의 국제 표준을 선도하고 있으며 '도코모' 브랜드의 글로벌 인지도를 높여가고 있다. 또한 아시아, 유럽 및 북미에 해외 투자를 전개하는 한편, 세계 각국의 이동통신기업 및 멀티미디어 서비스사업자들과 전략적 제휴의 네트워크를 구축하여 글로벌 이동통신기업으로 부상하고 있다.

본 사례연구는 1990년대 이후 디지털 컨버전스로 상징되는 이동통신의 환경변화 속에서 NTT도코모가 어떻게 국내시장을 활성화시키고 성장방향을 전략적으로 전환하여 질적 도약을 도모하고 글로벌 선도기업으로 도약할 수 있었는지를 보여준다. 또한 본 사례는 이동통신기업의 성장경로에서 경영자의 리더십, 전략전환, 기술 및 마케팅 능력, 전략적 비전, 글로벌화의 중요성을 예측하고 있다.

주제어: NTT도코모, 이동통신기업의 성장의 원천, 경영자의 리더십, 전략전환, 모바일 멀티미디어, 제 능력, 전략적 비전, 글로벌화, i-모드.

1. 서론

최근 일본의 이동통신산업은 다음과 같은 두 가지 점에서 세계 이동통신산업에서 관심의 초점이 되고 있다. 첫째 다른 나라와는 달리 일본에서는 모바일 인터넷서비스 시장이 급성장하고 있다는 점이며, 둘째 이러한 성장을 견인하고 있는 주체가 이동통신사업자인 NTT도코모라는 점이다. 동사는 1992년에 일본의 지배적 통신사업자인 NTT로부터 분사하여 1999년 초에 'i-모드(i-mode)'라는 인터넷과 이동통신을 융합시킨 모바일 인터넷 접속 서비스를 개시하여 경이적인 성공을 거두었으며, 2001년 5월에는 제3세대(3G) 서비스인 'FOMA'

를 세계 최초로 상용화하여 디지털 컨버전스를 선도하면서 이동통신의 새로운 장을 열어가고 있다. 또한 2002년 3월에는 주식의 시가총액 기준으로 기업가치가 1,378억 달러로 평가되면서 세계 통신업계에서 제1위의 자리에 올라 글로벌 존재감을 과시하였으며, 현재 일본 국내에서 5,000만 명 이상의 가입자들에게 음성 및 데이터 서비스를 제공하고 있다.

NTT도코모가 분사한 당시만 해도 휴대전화의 보급수준이 다른 선진국보다 상당히 낮았던 일본의 이동통신서비스시장에서 동사는 어떻게 급성장할 수 있었을까? 본 사례연구의 목적은 1990년대에 침체된 일본경제를 회복시키는데 지렛대 역할을 하였으며, 사실상 일본 이동통신시장의 발전을 주도

하고 있는 NTT도코모의 탄생과 성장과정을 분석하여 그 성장의 원천을 규명하는데 있다. 즉 본 연구는 1990년대부터 글로벌화와 함께 디지털 컨버전스가 진전되고 있는 이동통신의 환경 변화 속에서 NTT도코모가 성장하고 발전해 온 역사적 과정을 기업 능력의 관점에서 검토하여, 동사가 성장과도에 올라서고 도약할 수 있었던 요인들을 도출하여, 이동통신기업의 성장의 원천에 대한 심층적인 이해를 구하고자 한다. 이렇게 역사적 과정을 중시하는 연구방법의 실천적 중요성은 최근 운용용 삼성전자 부회장이 경쟁이 격화되고 미래의 불확실성이 높아지고 있는 디지털 컨버전스 시대에 기업이 효과적으로 대응하기 위해서는 역사 공부가 필요하다고 강조하고 있는데서 찾아 볼 수 있다.¹⁾ 즉 운 부회장에 따르면 역사를 바로 알면 변화의 본질을 이해하고 미래를 보는 통찰력과 분별력과 함께 현실인식이 생겨 더 효율적이고 스피드 있게 변화에 대응할 수 있다는 것이다.

II. 일본의 이동통신의 역사

2.1 NTT도코모 탄생이전의 일본의 이동통신

첨단기술산업에서 활동하는 기업의 경쟁우위와 성장의 원천으로 기업 특유의 능력에 주목하는 전략경영론자들(예를 들면 Teece, Pisano and Shuen, 1997)은 기업의 역사적 과정(historical process)을 중시한다. 따라서 NTT도코모의 성장의 원천을 고찰할 경우에도 그 역사적 과정부터 검토해 보는 것이 유익할 것으로 사료된다.

NTT도코모가 탄생하기 전까지 일본의 이동통신의 역사를 살펴보면, 그 출발점은 제2차 세계대전 이후 일본 정부가 통폐합 과정을 거치는 가운데 1952년에 전기통신성이 전전공사(電電公社, 일본 전신전화공사)로 공사화되면서, 일본선박통신주식회사(현재의 도코모센츠(船通)주식회사)가 설립되어 선박통신서비스가 개시되었던 1953년까지 기술

〈표 1〉 NTT도코모의 현황

(2005년 3월31일 현재)

구 분	내 용
자본금	9,496억 7,950만 엔
사원수	5,856명 (NTT도코모), 21,527명 (NTT도코모 그룹)
영업종목	휴대전화(FOMA) 서비스, 휴대전화(mova) 서비스, 패킷통신 서비스, 위성전화 서비스, 국제전화 서비스, 각 서비스의 단말기기 판매
매출	4조 8,446억 엔
총 계약자수	5,114.4만 i-모드(i-mode) 계약자수: 4,636만 3G(FOMA) 계약자수: 2,346.3만
지배구조	지주회사 NTT가 NTT도코모의 주식 59.05%를 소유
해외사업	미국, 프랑스, 중국 등에 9개의 100%지분소유의 자회사 지분법을 적용한 9개의 해외 관련회사 해외 9개국 및 지역에서 i-모드 서비스가 제공되고 있음

자료: www.nttdocomo.com

1) 매일경제, 2006년 12월 3일자.

러 올라가 볼 수 있다. 즉 1953년 3월 30일에 일본의 황태자가 영국의 엘리자베스 여왕의 대관식에 참석하기 위해 프레지던트 윌슨호에 승선하여 출발하였는데, 이러한 뉴스를 동행기자가 항만선박전화의 무선서비스를 이용하여 본사에 전하였으며, 이것이 일본의 이동통신에 있어서 최초의 상용서비스였다고 말할 수 있다.

한편 정부의 조직개편에 의해 일본의 통신시스템을 독점 운영하게 된 전전공사는 시간이 지남에 따라 감독관청인 우정성을 동 공사의 가스미가세기(霞が關) 지국이라고 내려다 볼 정도로 거대한 관료적인 조직이 되었으며, 일본의 통신업계에서 또 다른 하나의 일본 정부라고 불리게 될 정도가 되었다. 또한 기술력의 측면에서 보면 전전공사는 1968년에 무선호출(포켓 벨)서비스를 개시하고, 1979년 말에는 세계 최초로 셀룰러 방식의 자동차전화서비스를 상용화하여 1970년대 말경에는 기술력이 세계적인 수준에 도달하고 있었다.

그러나 1985년에 일본정부는 통신제도의 개혁을 단행하여 전전공사를 NTT(일본전신전화주식회사)로 민영화하였다. 왜냐하면 1980년대에 들어오면서 미·일 무역마찰과 관련하여 통산성이 여러 차례 NTT의 시장 독점의 문제를 제기하고, 미국정부가 일본 통신시장의 개방을 강력하게 주장하였기 때문이다. 또한 일본정부는 규제완화의 일환으로 1986년부터 이동통신시장에 민간사업자가 진입하는 것을 허용하였으며, 도요타자동차계열의 IDO(일본이동통신)와 교세라가 주도하는 DDI(제2전전)계열의 간사이 셀룰러가 1988년부터 자동차전화서비스를 개시하였다.²⁾ 이와 같이 일본의 이동통신시장에 경쟁원리가 도입되는 가운데 NTT는 1985년에 일본의 휴대전화의 원류라고 할 수 있는 솔더폰을 개발하고, 1987년에는 독자 개발한

PDC(Personal Digital Cellular)방식의 핸드헬드(hand-held)형 휴대전화를 발매하여 휴대전화의 실용화를 본격적으로 추진하였다. 또한 1991년에는 세계 최소·최경량의 단말기(제품명: 무바)를 개발하여 기술능력을 국제적으로 과시하였으나, 국내 이동통신시장을 활성화시키지는 못했다. 문제는 비싼 이용요금에 있었는데, 이것을 어떻게 인하해 나가는가가 NTT에게는 큰 과제가 되었다.

2.2 NTT도코모의 탄생: 배경 및 경과

2.2.1 NTT도코모의 탄생

NTT도코모는 일본정부가 이동통신시장에서 경쟁쟁을 확보하기 위해 '모선인 NTT에서 이동통신부문을 분리시킨다'는 방침에 따라 탄생하였다고 말할 수 있다. 즉 1990년대에 들어와서 NTT의 규모가 더욱 비대해지고 시장독점에 따른 폐해가 더욱 심각해지고 있다고 판단한 우정성은 특히 이동통신시장이 활성화되지 않고 있는 것은 NTT의 시장독점 때문이라고 보고 공정한 경쟁 환경을 조성하기 위해 NTT의 이동통신부문을 별도의 회사로 분리·독립시키기로 결정한 것이다. 이러한 결정에 대해 NTT는 1991년 7월에 이동체 통신사업 본부를 설치하여 분사를 위한 '콜롬부스 계획'이라는 CI프로젝트를 추진하면서 <그림 1>과 같이 브랜드를 'NTT도코모'로 결정하였으며, 1992년 7월에 이 본부조직을 'NTT이동통신망'이라는 회사명으로 분사시켰다. 이 NTT이동통신망은 2000년에 NTT도코모로 회사명이 변경되는데, 여기서 도코모(DoCoMo)란 'Do Communications Over the Mobile Network'의 머리글자에서 따온 것으로 '어디에서라도 사용할 수 있도록 한다'고 하는 이동

2) 이들 신규전입한 민간기업들을 신전전(新電電, 신전신전화) 또는 NCC(New Common carrier)라고 함.

통신의 궁극적인 목표를 의미하는 것이었다. 당시 NTT도코모라는 브랜드명에 대해 경쟁사의 한 관계자는 “경쟁에서 졌다는 생각을 했다”고 심정을 토로했다고 한다. 이것은 관료적인 NTT에서라면 상상도 할 수 없는 브랜드 네이밍을 잘도 했다는 의미로 해석할 수 있을 것이다.



〈그림 1〉 NTT도코모의 브랜드

NTT이동통신망(이하 NTT도코모)은 NTT가 전액 출자하고 자산을 양도하는 형태로 설립되었다. 사업내용은 자동차전화, 휴대전화, 포켓벨, 선박전화 및 항공기 공중전화였으며, 휴대전화의 시장점유율은 61%로 국내시장에서는 요금과 기술의 양면에서 주도권을 잡고 있었다. 당시 이동통신사업은 상당히 밝다고 전망되고 있었지만, 10년 후에 NTT도코모가 매출액 5조 1,715억 엔의 대기업으로 급성장할 것이라고 예측한 사람은 많지 않았다.

NTT도코모의 최고경영자로는 NTT의 기업통신시스템사업의 본부장 출신인 오보시 코지(大屋公二)가 사장으로 취임하였다. 오보시 사장은 이동통신과는 거의 인연이 없었으나, “20여 년간 전전공사 시절부터 이동통신부문을 한 번도 경험해 보지 않았기 때문에 오히려 신선한 관점에서 이동통신사업을 판단할 수 있다”는 견해를 밝히면서 의욕을 내비쳤다. 그는 ‘언제, 어디에서, 누구와도’ 마음(心)이 서로 통하는 통신이라는 목표를 정하고 이를 실현하기 위해 ① 독자 네트워크의 정비, ② 고객 니즈에 대응한 서비스의 개발, ③ 서비스의 품질향상을 경영방침으로 내세웠으며, 특히 앞으로 치열한 시장경쟁에 대비하여 창조성과 도전정신이 살아 있

는 기업풍토를 만들어 가고 싶다는 포부를 밝혔다.

NTT도코모는 ‘새로운 통신문화의 창조’를 기업이념으로 삼았다. 이것은 이동통신서비스가 새로운 지식사회를 창출하는 기폭제이며, 또한 이를 실현하는 역할을 한다는 점에 착안한 것이었다. 그리고 사업의 기본방침으로는 ① 전국적인 서비스의 유지·향상 ② 공정경쟁의 확보 ③ 자주·독립 경영체제의 지향 ④ 지역 밀착경영의 체재 구축 ⑤ 연구개발(R&D)능력의 유지·향상으로 정했는데, 여기서 주목되는 점은 R&D부문을 보유한 통신서비스사업자로서 국내 이동통신시장의 표준화에 적극 기여한다는 방침을 세웠다는 점이다.

2.2.2 오보시 사장의 리더십과 시장의 활성화

NTT도코모가 생존하고 성장하기 위한 첫 번째 과제는 시장의 활성화였다고 할 수 있는데, 여기서 우리는 오보시 사장의 리더십이 발휘되기 시작한 것을 발견할 수 있다. NTT도코모가 발족한 1992년 무렵의 일본의 이동통신시장은 비싼 요금으로 인하여 신규수요가 좀처럼 늘지 않고 시장의 전체적인 성장도 미미하였다. 당시 휴대전화의 보급률은 〈표 2〉에서 확인할 수 있는 바와 같이 겨우 1.03%~1.3%수준이었으며, 1991년도의 누적 가입자 수는 84만 6천명에 불과하여 100만대에도 미치지 않는 틈새시장이었다. NTT도코모는 처음에는 이렇게 잠자고 있는 이동통신시장을 깨우기 위해 어떻게 해야 좋을지 몰랐다고 한다. 그러나 그 원인을 조사·분석해 본 결과, 첫째 연결이 잘 안 되는 자동차전화를 의식한 도로변 중심의 통신망, 둘째 높은 요금수준, 셋째 무거운 휴대전화와 배터리의 짧은 사용시간이 업적부진과 관련이 있는 것으로 나타났다. 먼저 NTT도코모는 통신망의 정비에 나섰는데 설비투자액이 큰 부담이 되었다. 그러나 “연결이 안되고 잘 끊기는 휴대전화는 결합상

〈표 2〉 일본의 휴대·자동차전화의 보급율

년 월 일	보급율(%)
1991.6.1	0.73
1992.2.1	1.03
1993.1.1	1.30
1994.3.31	1.70
1995.3.31	3.50
1993.3.31	8.20

자료: NTT도코모(2002), p.25.

품이므로 이러한 상품을 팔 수 없다. 돈이 들더라도 투자는 해야 된다”는 오보시 사장의 경영철학과 비용에 연연하지 않는 결단으로 NTT도코모는 통신망을 면으로 연결하는 네트워크형으로 정비하였다. 비싼 요금체계에 대해서는 NTT도코모가 미국과 유럽의 사례를 조사해 보니 보증금이 없는 곳이 많고, 신규 가입료도 아주 낮게 책정되어 있으며, 사업자의 관점에서가 아닌 CS(고객 만족도)를 중시하는 관점에서 가격전략을 채택하고 있는 것을 발견하였다. 이에 오보시 사장은 회사내부에서 신중론이 적지 않게 제기되었지만 리더십을 발휘하여 일반 유저(소비자)들이 계약하기 쉬운 가격을 설정하여 가입 장벽을 낮추기 위해 1993년 10월에 보증금제도를 폐지하였다. 그 결과 시장이 조금씩 반응하기 시작하였으며, 신규계약이 증가하고 휴대전화의 유저층도 확대되기 시작하였다. 또한 NTT도코모도 1993년도에 39억 엔의 누적손실을 일소하게 되었으며, 내부조직도 몰라 볼 만큼 활기를 띠게 되어 사내의 분위기도 바뀌게 되었다. 여기서 NTT도코모는 시장에 대해 한 가지 중요한 것을 학습하게 되었다고 한다. 즉 아무리 뛰어난 기술을 가진 기업도 상품과 서비스에 대한 시장의 반응이 둔하고 수익이 오르지 않는 경우에는 활력이 좀처럼 생겨나지 않으며, 시장의 살아있는 반응이 있어야 이것이 에너지가 되어 기업이 활성화되고 성장

하게 된다는 것이다.

2.2.3 전국 사업조직, 마케팅 및 통신기술의 재구성

이와 같이 NTT도코모의 분사 초기는 시장을 학습하고, 또한 시장에 적응하기 위해 경영 활동을 조정하고 재구성하는 시기였다고 볼 수 있으며, 그 과정은 조직, 마케팅 및 기술적 능력의 측면에서 관찰할 수 있다. 먼저 조직 면에서 동사는 분사 초기에 전국 1사 체제의 중앙집중식 사업조직을 채택하려고 하였다. 그러나 시장 독점을 우려한 우정성의 압력으로 NTT도코모는 1993년 7월에 8개의 지역회사를 분리하여 〈표 3〉과 같이 전국을 9사가 운영하는 분산형 조직으로 개편하게 되었다. 사후에 깨닫게 되지만 NTT도코모는 NCC들이 지역별로 독립회사를 설립하여 지역밀착형의 서비스를 신속하게 전개하는 것을 보면서, 이러한 분산형 조직이 각 지역회사가 지역 특성과 시장에 즉시 대응하여 독자적인 사업을 전개할 수 있고, 또한 변화가 심한 이동통신 환경에 대응하여 신속하게 의사결정을 할 수 있는 조직이라는 것을 알게 되었다.

또한 마케팅 측면에서 살펴보면 NTT도코모는 분사 당시에 휴대전화의 비즈니스의 수단이 될 것이라고 전망하여 마케팅의 표적을 기업유저에 두고 판매활동을 전개하였으며, 대기업에 대한 제안형 영업을 강화하였다. 그러나 NCC들과의 경쟁이 본격화되고 시장이 확대되면서 NTT도코모는 일반 유저를 확보하는 것이 경쟁우위에서 중요하며, 이를 위한 판매서비스의 거점이 필요하다는 것을 깨닫게 된 것으로 보인다. 왜냐하면 1992년 10월에 오픈한 ‘도코모 숍’을 직영점에 준하는 서비스거점으로 삼고 판매망에서 지역 핵심거점의 역할을 하도록 하여 동사의 사회적 인지도를 높여 나가면서 일반 유저를 확보하기 위해 노력하였기 때문이다.

〈표 3〉 NTT도코모의 전국 사업조직

사 명	자본금	출자비율	사원수
NTT이동통신망(주)	158억 8,200만엔	-	2,350명
NTT홋카이도 이동통신망(주)	10억엔	94.0%	250명
NTT토호쿠 이동통신망(주)	10억엔	87.5%	250명
NTT토카이 이동통신망(주)	20억엔	84.1%	600명
NTT호쿠리쿠 이동통신망(주)	10억엔	90.1%	150명
NTT간사이 이동통신망(주)	30억엔	79.7%	950명
NTT추코쿠 이동통신망(주)	10억엔	68.2%	300명
NTT시코쿠 이동통신망(주)	10억엔	95.6%	200명
NTT큐슈 이동통신망(주)	15억엔	89.4%	450명

자료: NTT도코모(2002), p.33

그리고 기술적 측면에서 보면 NTT도코모는 이동통신의 인프라를 우정성 주도하에 NTT가 개발한 PDC방식의 디지털 통신망으로 전환하기로 결정하고, 1993년 3월부터 디지털 휴대전화서비스를 수도권에서 개시하고 디지털 휴대전화를 이용한 데이터 통신 서비스를 개시하였다. 이렇게 NTT도코모가 통신망의 디지털화를 신속하게 추진한 것은 1992년부터 유럽의 독일 등에서 GSM방식의 디지털 이동통신서비스가 상용화되고 있는 것을 지켜보면서 향후 이동통신의 기술적 패러다임이 아날로그에서 디지털로 바뀌는 것이 필연적이라고 전망하였기 때문이라고 설명할 수 있다.

2.2.4 기업 특유의 경영문화의 창조: 일체감 및 멀티문화의 배양

분사 초기에 NTT도코모가 해결해야 할 또 하나의 주요 과제가 사내에서 일체감을 형성하고 고유의 경영문화를 배양하는 것이었다고 할 수 있다. 왜냐하면 사원들의 구성이 NTT로부터 전입한 사원들과 함께 중도 채용자, 대졸 신입사원, 판매위탁사원 등으로 다양하게 이루어져 있어서, 사내 분

위기가 산만하고 일체감을 형성하기가 어려웠기 때문이다. 특히 NTT에서 전입한 사원들은 세계적인 규모를 자랑하고 기술도 일류이며 지명도도 있고 절대 도산하지 않는다는 이미지를 가진 NTT에서 “들어본 적도 없는 이상한 회사인 도코모로 좌천되었다”는 패배감 속에서 미래에 대한 불안감을 느끼고 있었다. 또한 이들에 의해 NTT의 관료주의적인 문화가 조직내부에 유입되면서 업무시스템이 잘 작동하지 않았다. 게다가 중간 관리자들이 부족하여 사내에서 경영활력을 도모하기가 힘들었으며, 경영방침도 모호한데다가 경영진과 사원간의 의사소통이 충분히 이루어지지 않아서 회사 내부에서는 장애에 대한 우려가 높아져 갔다.

이와 같은 분위기 속에서 NTT도코모는 사원들의 마음가짐을 일신시키면서, 동시에 변화가 심하고 다이내믹한 이동통신시장에 적응해야 했는데, 여기서 사내의 일체감을 배양하고, 특유의 기업문화를 구축하는데 커다란 영향을 미친 것이 오보시 사장의 ① 현장주의 경영, ② 창조·혁신형 경영, ③ 톱다운(top-down) 경영이다. 첫째 오보시 사장의 현장주의 경영은 ‘다이렉트 커뮤니케이션’으로 집약된다. 다이렉트 커뮤니케이션이란 오보시 사장

이 각 업무현장에 직접 방문하여 10인에서 20인 정도의 사원들을 직접 만나 2~3시간동안 솔직히 서로 대화하는 기회를 만들어 현장의 목소리를 듣고 이것을 고객중시의 경영으로 연결시키는 것이었다. 오보시 사장은 분사작업을 진행할 때부터 사원들과 다이렉트 커뮤니케이션을 시도하였는데, 이것은 현장의 정보가 조직체층을 거치는 동안 경영층에 제대로 보고되지 않는 경우가 많기 때문에 경영자는 무엇보다 현장을 중시해야 한다는 경영철학을 가지고 있었기 때문이다. 둘째 창조·혁신형의 경영이란 오보시 사장이 지시를 기다리는 수동적인 경영관리에서 탈피하자는 의미에서 강조한 것인데, NTT도코모는 커뮤니케이션 포스트, 각 지점의 의견청취 TV회의, 가상그룹, 사내 공모제 및 QC서클회의 등을 만들어 사원들의 자발적인 참여를 유도하여 전원 참가형의 경영을 지향하였다. 셋째 오보시 사장의 톱다운 경영은 급변하는 시장에서 기회를 적시에 포착하고 타이밍을 맞추기 위해 실시된 것이다. 오보시 사장은 분사 초기에 합의제 등과 같은 전통적인 일본적 경영방식을 통하지 않고 요금 인하, 요금제도의 개정과 폐기, 설비투자 등과 같은 경영상의 중요한 사안에 대해 강력한 리더십을 발휘하여 결단을 내렸는데, 이에 대해 그는 "톱다운 경영방식이 최선의 방법은 아니지만 어려운 경영조건 하에서 급변하는 시장에 스피디하게 대응하기 위해서는 톱다운 경영이 필요한 국면이 있다"고 설명하였다.

한편 NTT도코모는 분사한 초기부터 적극적으로 인재를 확보하는 전략을 채택하여 다양한 사원이 다양한 문화와 개성을 가지고 업무에 임하도록 멀티문화의 기업풍토를 정착시켜 나갔다. 예를 들면 전통적인 일본기업과는 달리 NTT도코모는 중국, 한국, 싱가포르, 말레이시아, 미국, 캐나다 및 폴란드 출신의 외국인과 해외 귀국자녀들을 적극적으로 채용하였으며, 업무범위가 급속히 확대되면서 중간

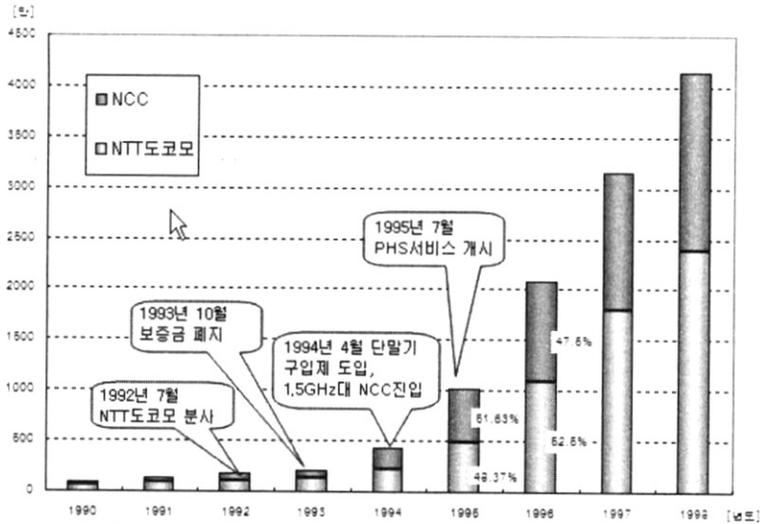
관리직이 부족할 때는 중도채용도 실시하였다.

III. NTT도코모의 시장경쟁의 학습과 제 능력의 구축

3.1 시장 학습 및 경쟁능력의 배양

1994년부터 1996년 사이의 일본의 이동통신시장은 정부의 규제완화정책에 의해 경쟁압력이 더욱 높아지고 규모도 확대되기 시작한 시기이다. 한편 NTT도코모에 있어서 이 시기는 관료주의의 색채가 강한 독점사업체였던 NTT로부터 독립하여 본격적으로 환경 변화에 대응하는 능력을 획득해 가던 시기였다고 할 수 있다. 이러한 능력을 구체적으로 살펴보면 시장을 학습하고 경쟁하는 능력의 배양, 마케팅 능력의 강화와 정보처리 능력의 구축, 디지털 통신망의 본격적인 구축 등을 들 수 있다.

1994년에 들어오면서 NTT도코모는 강력한 경쟁 압력에 직면하였는데, 우정성이 휴대전화의 제조와 판매를 자유화하고, 쓰카, 디지털폰 및 디지털 쓰카를 1.5GHz대의 신규사업자(NCC)로 선정하여 1지역에 4사가 경쟁하는 체제를 만들어 경쟁압력을 더욱 높였기 때문이다(<그림 2>참조). 이들 제2차 NCC들의 경쟁전략은 광고활동을 대대적으로 전개하면서, 대리점에 대한 판매 장려금 지급, 휴대전화의 가격과피 등과 같이 공격적인 마케팅 전략을 구사하는 것이 특징이었다. NTT도코모도 신규 가입료와 서비스가격을 대폭 인하하는 전략으로 대응하였는데 그 효과가 절대적이라는 것을 실감하였다. 즉 신규 계약시의 비용부담을 낮출수록 새로운 수요를 환기시킬 수 있다는 것을 알게 된 것이다. 이에 NTT도코모는 계속해서 가격을 인하하여 수요를 창출해 나가는 전략을 강화하였으며, 고객



* NCC: IDO, 셀룰러, 쓰카, 디지털폰 및 디지털 쓰카
 자료: NTT도코모(2002) 자료 및 湯淺(2000) p.27 참조.

〈그림 2〉 NTT도코모 및 NCC의 휴대전화 계약수의 추이

의 이용 목적과 이용 스타일에 맞추어 '돈돈폴'(정액제 할인서비스)과 '도니쇼'(토·일요일과 축일에 한정된 할인서비스) 등과 같은 다양한 요금체계와 새로운 서비스를 시장에 도입해 나갔다. 이와 같이 NTT도코모는 가격 인하와 함께 새로운 서비스를 계속 출시하여 경쟁자들의 공세에 대응하는 동시에 수요를 지속적으로 환기시켜 나가는 시장과의 대화를 통해 시장과 함께 성장하는 방법을 학습한 것으로 보인다. 그 성과는 1992년에 약 90만이었던 계약자가 1997년 2월에는 10배 이상인 1,000만을 돌파하고 있는데서 찾아 볼 수 있으며, 이러한 폭발적인 계약자의 증가에 대해 오보사 사장은 다음과 같이 말하고 있다. "이것은 NCC로부터 강력한 경쟁 압력을 받으면서 도코모가 기술 개발과 함께 마케팅을 강화하고 효율성을 제고하기 위해 꾸준히 경영혁신을 추진해 온 결과임에 다름이 없다."

3.2 마케팅 능력의 강화와 정보처리 능력의 구축

NCC와의 경쟁이 치열해지면서 NTT도코모는 두 가지 문제에 직면하였다. 첫 번째 문제는 1994년 후반부터 상시 50%를 넘고 있던 신규 계약의 점유율이 30%까지 추락하여 〈그림 2〉에서 보듯이 1995년에는 시장 점유율이 48.37%로 50% 이하로 떨어진 것이다. NTT도코모는 문제해결을 위해 신제품을 출시하고 판매채널을 강화하는 것으로 대응하였다. 구체적으로 살펴보면 먼저 후지쯔, 마쓰시타 등과 같은 휴대전화 제조업체들과 협력하여 중량이 90g인 초소형 휴대전화를 개발하여 신규 계약자들에게 소구하는 전략을 전개하면서, 판매채널을 슈퍼, 편의점, 자동차 딜러 및 가전 양판점 등으로 확대하고, 또한 A/S의 충실을 꾀하면서 다양한 서비스를 도입하였는데, 그 결과 1996년 말에는 시장점유율을 회복할 수 있게 되었다. 두 번째 문제는 휴대전화의 계약자가 급증하면서 고객서

비스의 현장에서 사무처리, 업무연락 및 등록 등에서 혼란이 가중되고, 물류 및 재고관리, 고장수리와 서비스, 요금회수, 대리점 관계 등에서도 여러 가지 문제가 발생하기 시작한 점이다. 이 문제를 해결하기 위해 NTT도코모는 'ALADIN'이라는 정보 처리시스템을 구축하였다. 이 과정에서 주목되는 점은 동사가 기계적이고 반복적인 현장업무는 ALADIN이 처리하도록 하고, 사원들의 업무는 창조적인 방향으로 돌려서 업무혁신을 꾀했다는 점이다.

3.3 디지털 통신망의 구축

3.3.1 통신망의 디지털화

전술한 바와 같이 1990년대에 들어오면서 이동통신의 기술적 패러다임이 디지털로 변화하는 상황에서 NTT도코모의 돋보이는 능력이 신속하게 디지털 이동통신망을 정비하고 확대하는 능력이다. 1993년 3월부터 일본이 독자적으로 개발한 PDC 방식의 디지털 휴대전화서비스를 수도권에서 개시한 NTT도코모는 1994년부터 수요 급증에 따른 용량부족에 대응하기 위해 1.5GHz대역의 디지털 서비스를 처음으로 수도권에서 시작하고 1995년부터는 전국적으로 서비스를 확대하였다. 또한 PHS(간이형 휴대전화서비스)사업에 공동출자의 형태로 참가하고, 1996년에는 선진국들보다 한발 앞서 S밴드를 이용한 위성이동통신서비스를 개시하였다. 이와 같이 NTT도코모가 통신망의 디지털화를 신속하게 추진한 것은 디지털 이동통신시스템이 다양하고 새로운 고품질의 서비스를 제공할 수 있고, 시스템의 대용량화와 기기의 소형화·경량화를 실현할 수 있으며, 특히 이동통신시장을 확대시키는데 불가결한 요소라고 판단하였기 때문이다. 실제로 NTT도코모는 1995년에 미국 Microsoft사가 Window95를 세계 시장에 출시하고, 이에

대응하는 노트북PC가 등장하여 휴대전화를 이용한 데이터 통신 서비스가 가능하게 되자, 200자 정도의 메시지를 10엔으로 송신할 수 있는 데이터 통신 서비스를 개시하였으며, 모바일 컴퓨팅사업에 착수하기위해 법인영업부를 설치하여 시장을 확대시키고자 하였다.

3.3.2 디지털 기술의 국제표준의 문제

디지털 통신망을 구축하면서 NTT도코모가 간과한 것으로 디지털 기술의 국제표준화의 문제를 지적할 수 있다. 1993년부터 유럽에서 채택된 GSM 방식의 디지털 이동통신망이 22개국에서 구축되면서 이동통신의 글로벌화 추세가 현저해지면서 NTT도코모는 해외시장의 진출을 고려하기 시작했으나 일본 독자의 PDC통신시스템이 커다란 장애가 되고 있다는 것을 자각하게 된 것이었다. 이것은 전통적으로 일본정부가 자국의 통신시장을 보호하기 위해 독자적인 기술표준을 채용하는 정책을 고수해 왔기 때문에 PDC방식의 디지털 통신기술도 이용지역이 일본에 한정되어 버렸다는 것을 의미하는 것이었다. 다시 말하면 당시의 세계 통신시장에서 이동통신시스템은 중국과 동남아시아에서는 미국의 AMP방식(아나로그 기술)이 그리고 유럽에서는 GSM방식(디지털 기술)이 사실상 국제표준의 지위를 차지하고 있어 일본의 PDC방식은 국제적으로 고립되어 있었던 것이다. 이에 NTT도코모는 이동통신시장을 글로벌 시장이라는 보다 넓은 시야에서 파악하고 PDC방식을 세계 시장에 확산시키려고 하는 전략적 마인드가 부족했다고 반성하고, ITU(국제전기통신연합)를 중심으로 추진되고 있던 차세대의 이동통신시스템(IMT-2000)의 세계 표준화에서는 동사가 개발한 W-CDMA방식을 확산시키기 위해 국제적인 활동에 나서기 시작했다. 또한 동사는 1995년 1월 경영회의에서 세계시장을

의식한 사업을 전개하고, 동사의 통신시스템의 해외 보급을 위한 국제전략의 기본 틀을 확립하고, 경영기획부에 국제실을 설치하여 해외 진출을 준비하기 시작하였으며, 1996년에는 ARIB(전파산업회)에 IMT-2000의 국제표준으로 W-CDMA방식을 제안하고 이 기술표준의 국제적인 보급을 추진하였다.

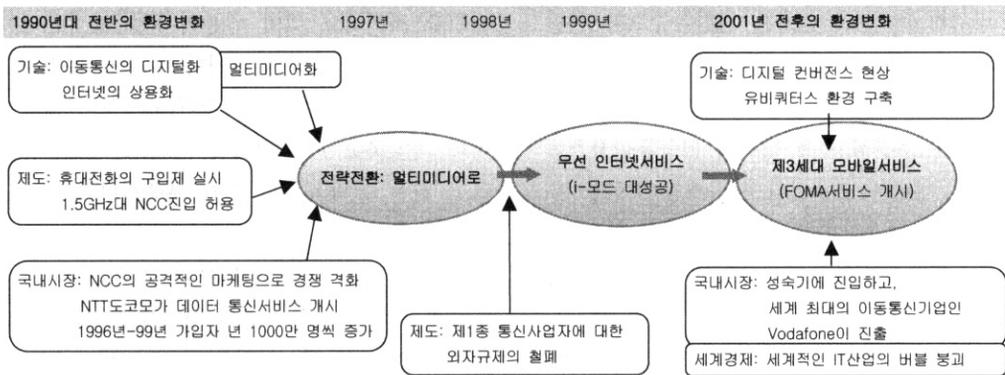
IV. NTT도코모의 전략전환 능력

4.1 멀티미디어로 전략전환

기업의 경쟁우위의 원천으로 동태적 능력(dynamic capabilities)을 강조하는 Teece, Pisano 및 Shuen(1997)은 급속하게 기술이 변화하는 첨단 기술산업의 글로벌 경쟁에서는 전략전환의 능력이 중요하다고 지적한다. 또한 기업성장의 연구자들은 이러한 변화의 주도자(change agent)로써 최고경영자의 역할을 강조한다. NTT도코모의 성장과정을 살펴보면 1996년부터 오보시 사장이 변화의 주도자가 되어 성장방향의 전략적 전환이 추진되었다는 것을 발견할 수 있다. 이 시기는 일본에서 이동

통신시장이 급성장하기 시작하고, 해외에서는 미국과 유럽의 지배적 통신사업자들이 유선기반의 데이터 통신서비스를 강화하고, 또한 인터넷의 무한한 잠재성에 주목하여 유선 인터넷서비스를 개시하여 통신과 인터넷이 융합된 멀티미디어 서비스를 적극적으로 추진하던 전환기였다.

당시 NTT도코모의 오보시 사장은 “지금까지 국내 시장은 예상보다 2배 이상의 스피드로 성장해왔다. 그러나 이러한 추세가 언제까지나 지속될 리가 없다. 조만간 시장은 포화상태에 도달 할 것이다”, “이때 초기의 도전정신을 잊어버리고 보수적인 경영을 유지하면 기업은 쇠퇴해 버린다.” 그리고 “지금이야말로 NTT도코모에게는 근본적인 변화가 필요하며, 환경 변화에 대해 수동적으로 적응하기 보다는 도코모가 먼저 선수를 쳐서 스스로 성장방향을 전환하는 것이 필요하다”고 생각하였다고 한다. 이렇게 판단한 오보시 사장은 1996년 여름에 ‘볼륨(volume)에서 밸류(value)로’라고 하는 캐치프레이즈를 내걸면서 전략전환의 방침을 표방하면서, 현재의 상태에 안주하려는 내부조직에 혁신의 바람을 불어 넣기 시작했다. 이것은 외형위주의 성장에서 탈피하여 경쟁자가 없는 새로운 시장, 즉 블루오션에서 가치를 창조하여 질적 성장을 추구하겠다는 의지를 나타내는 것이었으며, 미개척의 신



〈그림 3〉 환경 변화와 NTT도코모의 전략전환

시장에 도전하는 것이야 말로 NTT도코모의 미래가 있다고 본 것이라고 말할 수 있다.

오보시 사장은 위에서 언급한 바와 같이 BT와 AT&T와 같은 구미의 지배적 통신사업자들이 우선기반의 데이터서비스와 인터넷서비스에 힘을 쏟는 것을 지켜보면서 이동통신 분야에서도 이러한 추세가 대세가 될 것이라고 판단했던 것으로 보인다. 그 근거는 전략전환의 방침이 회사내부에 점차 침투하는 것을 보면서 모바일 컴퓨팅(멀티미디어) 분야를 새로운 성장 방향으로 결정한 것에서 찾아볼 수 있다. 오보시 사장의 결정에 따라 NTT도코모는 1997년을 모바일 원년으로 선포하고 모바일 컴퓨팅 사업부, 게이트웨이 사업부, 서비스개발부로 이루어진 모바일 컴퓨팅사업본부를 신설하였다.³⁾ 그리고 우선 전자메일에 적합하고 인터넷 접속이 가능한 패킷통신서비스(브랜드명: DoPa)를 개시하여 데이터통신 시장의 개척에 나섰다. 그러나 회사내부에서는 “데이터통신의 니즈가 앞으로 어느 정도까지 증가할지 미지수이다”, “막대한 금액을 투자하여 데이터통신서비스를 도입하는 것보다는 얼마 동안 지켜보는 것이 좋지 않을까”라고 하

는 신중론도 만만찮게 제기 되었다. 이에 대해 오보시 사장은 “앞으로 데이터통신 시장은 반드시 성장할 것이며, 그 기반을 지금 만들어 두어야 한다”고 주장하면서 자신의 방침을 관철시켜 나갔다.

이와 같은 오보시 사장의 강력한 리더십을 지렛대로 하여 NTT도코모는 1997년부터 2년에 걸쳐서 패킷통신용 장치를 각 기지국에 설치하는 대규모 설비투자를 단행하였으며, <표 4>에서 보듯이 모바일 멀티미디어와 관련된 제품과 서비스를 계속 개발하여 시장에 투입하였다. 이러한 패킷통신을 위한 대규모 투자와 경험은 1999년 2월부터 서비스를 개시하여 1년 6개월이라는 단기간에 1,000만 명의 가입자를 확보한 ‘i-모드’(i-Mode)라고 하는 모바일 인터넷서비스의 폭발적인 보급에 커다란 밑거름이 되었다고 판단된다.

4.2 기술능력의 강화: R&D센터의 완성

모바일 멀티미디어로 성장방향을 전환한 NTT도코모의 성장경로에서 주목되는 것이 세계 최초로 이동통신을 전문으로 연구하는 R&D센터를 완공하

<표 4> NTT도코모의 모바일 멀티미디어사업의 추진과정

시 기	내 용
1996년 여름	오보시 사장이 ‘블룸에서 뿔프로’라고 하는 새로운 구상을 밝히면서 전략전환의 방침을 표방.
1997년 3월	인터넷 접속이 가능한 패킷통신서비스인 ‘도파’(DoPa) 개시.
1997년-98년	대규모 설비투자를 개시하여 각 기지국에 패킷통신용 장치를 설치.
1997년 5월	휴대전화와 노트북 PC (혹은 PDA)를 결합하여 인터넷 메일의 송수신이 가능한 ‘10엔 메일’ 서비스를 개시.
1997년 6월	일본의 모바일 컴퓨팅 관련회사 33사가 참가한 ‘모바일 컴퓨팅 추진 컨소시엄’(MCPC)에 참가 모바일 멀티미디어의 하드·소프트웨어와 관련한 사양 및 표준을 결정
1998년 3월	휴대전화를 이용한 동화상 전송시스템 ‘모바일 뷰’를 발매.
1998년 10월	휴대전화와 노트북 PC (혹은 PDA)를 결합한 모바일 인터넷 접속서비스인 ‘모페라’(mopera) 개시
1999년 2월	휴대전화 하나로 인터넷 접속이 가능한 ‘i-모드’(i-Mode) 개시

3) 모바일 컴퓨팅 사업본부는 1998년 6월에 모바일 멀티미디어 추진본부로 명칭이 변경됨.

여 독자적인 연구·개발능력을 강화하였다는 점이다. 1998년 3월에 완공된 이 R&D센터는 개인화, 멀티미디어화, 글로벌화, 인텔리전트화라고 하는 당시의 정보통신기술의 흐름에 맞추어 연구개발을 추진해 나갔다. 당시 다치카와 게이지(立川敬二) 부사장은 R&D센터의 설립에 대해 “통신서비스사업자는 연구개발을 스스로하지 않고 메이커에게 의존하면 된다는 의견도 있으나 이것은 폭언에 가까운 말이다. 21세기에 성장을 기대하는 통신서비스사업자라면 먼저 연구개발에 힘을 쏟지 않으면 안 된다...”고 통신사업자의 독자적인 기술능력의 필요성을 주장하였다. 동년 6월에 다치카와 부사장은 사장으로 승진하였으며 오보시 사장은 회장으로 취임하였다. 다치카와 사장은 “앞으로 개인의 시대가 도래하고 있으므로 휴대전화를 단순히 휴대전화로 끝내지 말고 모바일 멀티미디어로 발전시켜 도코모의 제2의 발전을 도모해가고자 한다”고 말하면서 오보시 전 사장의 방침을 계승해 나갈 것임을 분명히 하였다.

4.3 국제화 추진

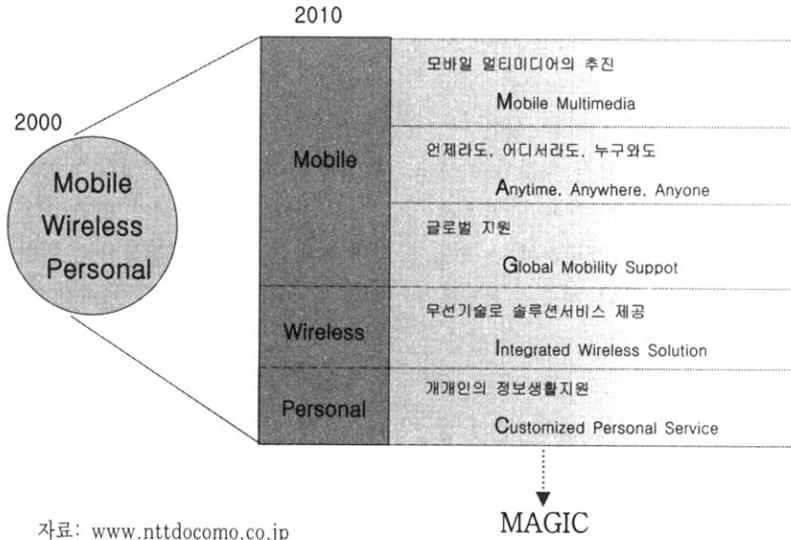
NTT도코모의 전략전환의 과정에서 발견할 수 있는 또 하나의 특징은 1998년에 일본정부가 제1종 통신사업자에 대한 외자유제를 철폐하여 외국의 통신사업자들이 일본시장에 진출할 수 있게 되면서 해외시장 진출을 본격적으로 모색하였다는 점이다. 동사는 1998년에 처음으로 유럽의 프랑스에 현지법인(DoCoMo Europe S.A.)을 설립하였다. 여기서 주목을 끄는 점은 그 동기가 유럽시장에 진출하는 것보다는 기술표준화의 문제와 관련이 있었다는 것이다. 즉 동사의 최초의 해외직접투자의 목적이 IMT-2000과 관련한 활동이 활발한 유럽에 거점을 확보하여 현지의 표준화 활동에 참가하고, 또한 제2세대 디지털 기술표준을 주도하고 있던 유

럽의 통신서비스사업자들 및 휴대전화·장비제조회사들에게 접근하여 협력관계를 구축하는데 있었다는 것이다. 한편 NTT도코모는 북미시장에 진출하기 위해 AT&T 및 AT&T Wireless와 제휴하여 국제전화 서비스를 개시하였으며, 또한 남미시장에 진입하기 위해 브라질에서 컨소시엄 방식으로 Tele Sudeste Celular Participacoes의 주식 7%를 취득하여 시장 진입을 위한 발판을 마련하여 국제적인 존재감을 부각시켜 나갔다.

V. NTT도코모의 미래 경쟁우위를 위한 능력 구축

5.1 장기 성장비전 'MAGIC'의 책정

NTT도코모의 성장 과정에서 1999년부터 2년간은 미래의 경쟁우위에 대비하여 제 능력을 구축하던 시기였다고 판단된다. 먼저 관찰할 수 있는 것이 장기 성장을 위한 비전을 수립하고 실천에 옮기는 능력이다. <그림 4>에서 보듯이 1999년 3월 NTT도코모는 2010년을 목표로 한 'MAGIC'이라는 비전을 확정하여 공표하였다. 여기서 MAGIC은 미래의 이동통신의 모습이 당시의 개인화의 시대와 부합하고 있다는 것, 또한 인터넷으로 대표되는 통신의 멀티미디어화와 세계의 어디에서라도 이용하고 싶다는 통신의 글로벌화에 대한 유저들의 기대가 높아지고 있다는 전망을 근거로 하여 수립된 것이었다. 이 비전은 1996년부터 1999년 사이에 일본의 이동통신시장이 매년 1,000만 명씩 계약자가 급증하는 가운데 1997년 당시 오보시 사장이 전략전환을 추진하면서 '이렇게 시장에 성장 모멘텀이 있는 동안에 장기적인 성장비전을 확립하고 이를 바탕으로 차기 전략을 책정할 필요가 있다'는



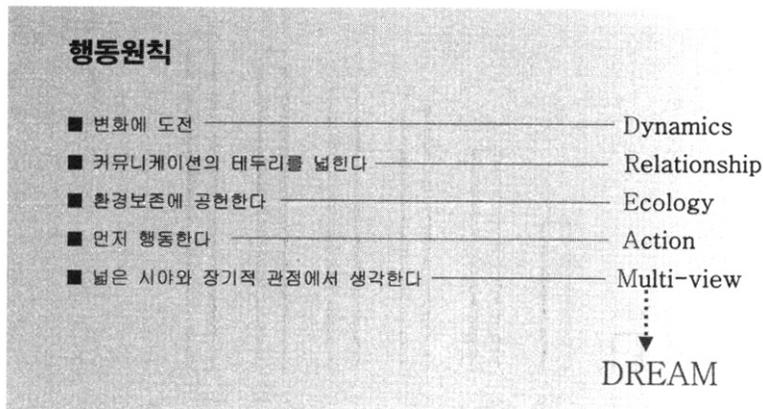
자료: www.nttdocomo.co.jp

〈그림 4〉 NTT도코모의 장기 비전: 2010 MAGIC

판단 하에서 구체화된 것이었다. MAGIC의 특징으로는 첫째 최고경영자의 통찰력을 바탕으로 하면서 모든 사원들이 참가하는 형태를 취하였다는 점이며, 둘째 비전을 공유하고 실현시키기 위해 〈그림 5〉과 같이 'DREAM'으로 표현되는 사원들의 행동원칙을 책정하였다는 점이다.

5.2 i-모드 서비스의 개시: 모바일 멀티미디어사업의 돌파구

NTT도코모의 전략전환과 MAGIC 비전에 있어서 핵심은 음성뿐만 아니라 문자, 그림, 동영상 등이 혼합된 다양한 매체를 이동통신으로 처리할 수 있는 모바일 멀티미디어라고 말할 수 있다. 그리고



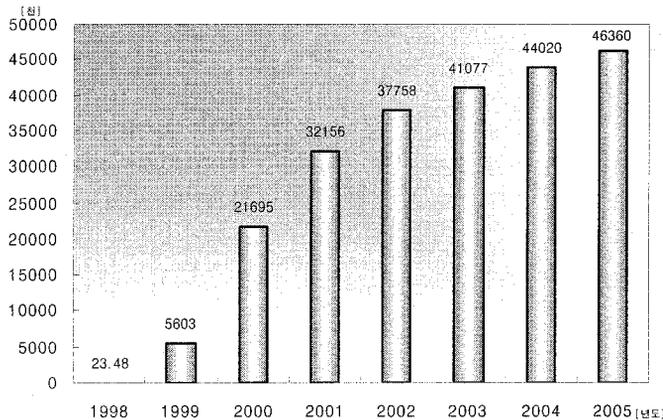
자료: www.nttdocomo.co.jp

〈그림 5〉 NTT도코모의 행동원칙: DREAM

동사의 멀티미디어사업의 돌파구가 되고 핵심역량의 기반이 된 것이 'i-모드'(i-Mode)라고 하는 모바일 인터넷 접속서비스이다. NTT도코모는 전술한 바와 같이 휴대전화로 멀티미디어를 실현하는 프로젝트를 추진하라는 당시의 오보시 사장의 지시에 따라 1997년 3월부터 인터넷 접속이 가능한 DoPa를 비롯한 다양한 서비스를 개발하여 적극적으로 시장을 개척해 나갔다. 그러나 새로운 시장을 형성할 만큼 많은 유저를 끌어 들이지는 못했다. 본격적으로 모바일 멀티미디어사업의 돌파구를 마련한 것은 앞에서 언급한 바와 같이 전략전환의 일환으로 콘텐츠 사업을 기획·개발·보급하기 위해 새로 조직된 게이트웨이 사업부였다. 이 사업부는 1997년 1월에 '휴대전화 하나로 할 수 있는 멀티미디어사업을 추진하라'는 오보시 사장의 지시에 따라 전(前) NTT 도치기현 지점장이었던 에노키 게이치가 외부에서 영입한 구직정보지의 편집장과 e-비즈니스 전문가와 함께 신설한 사업부인데 1999년 2월에 휴대전화로 인터넷과 같은 온라인 서비스를 이용할 수 있는 'i-모드'(i-Mode)라고 하는 새로운 서비스를 개발하여 상용서비스를 개시하였다. i-모드서비스는 NTT도코모의 예상을 초월하

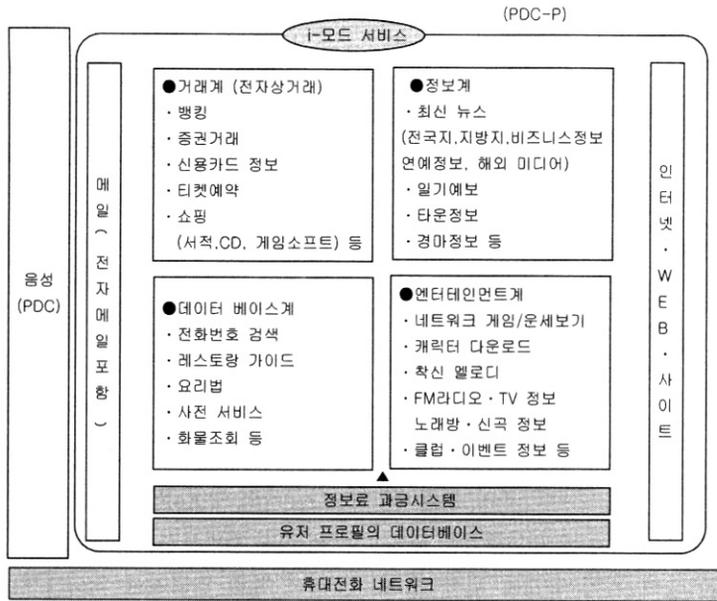
는 스피드로 유저들을 획득하여 <그림 6>에서 보듯이 3년 만에 가입자가 3,200만 명을 돌파하는 경이적인 기록을 세우게 되었다. 이 서비스의 의의로는 세 가지를 꼽을 수 있다. 첫째 무선 인터넷 서비스를 세계 최초로 시장화 하는데 성공하여 이동통신시장에 새로운 시장 공간(이른바 블루오션)을 창조하였고, 둘째 이동통신과 인터넷을 결합한 서비스라는 점에서 디지털 컨버전스의 모바일 시대를 여는 선도자가 되었으며, 셋째 장기 비전인 MAGIC 중에서 ① 모바일 멀티미디어의 추진(M) ② 언제 어디에서나 누구와도 이동통신이 가능한 환경(A) ③ 개인의 정보생활 지원(C)이라고 하는 세 가지 비전을 실제로 구현하는 전략적 핵심사업이 되었다는 점이다.

i-모드는 기술적 측면에서 커다란 혁신을 이룩한 것은 아니다. 오히려 기존의 기술을 조합하고 개량한 것이라고 할 수 있다. i-모드의 혁신적인 면은 외부에서 영입한 전문가들을 중심으로 하여 프로젝트 팀 전원이 어떻게 하면 유저들과 IP사업자들에게 매력적인 서비스를 실현시켜 줄 수 있을까, <그림 7>에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 시장의 관점에서 철저히 추구한 결과 생겨난 서비스였다



자료: www.nttdocomo.co.jp

<그림 6> i-모드 계약자수의 증가 추세



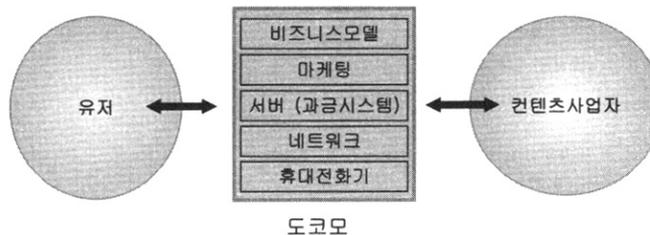
자료: 夏野(2002) 図3c, p.116.

〈그림 7〉 i-모드 콘텐츠의 포트폴리오

점에서 찾아 볼 수 있다. 인터넷을 광고에 이용하는 e-비즈니스 벤처기업에서 부사장으로 활약하다가 영입된 나츠노(夏野) i-모드기획부장에 따르면 i-모드가 단기간에 이 정도로 성공한 것은 “컨텐츠 사업자, NTT도코모, 제조업자 및 유저들이 서로 영향을 미치면서 만들어진 새로운 서비스라는데 있으며, 다시 말하면 i-모드의 가치사슬에서 찾아볼 수 있다”고 하면서 〈그림 8〉과 같이 생태계 모델을 가지고 설명하고 있다.

i-모드로 모바일 인터넷서비스사업에서 대성공을

거두게 된 NTT도코모는 2000년에 시가총액 기준으로 모회사인 NTT를 제치고 40조 엔에 달하게 되어 일본의 최대기업으로 성장하는 성과를 올리게 되었다. 당시 비즈니스위크지(2000년 1월 17일자)는 NTT도코모에 대한 특집에서 일본에서 i-모드가 대성공을 거둔 실태를 소개하면서 “도코모가 제공하고 있는 모바일 인터넷 접속서비스가 일본을 열광시키고 있으며 세계를 제패할지도 모른다”고 전망하였다. 이것은 NTT도코모가 국내에서 창조한 모바일 인터넷서비스 시장을 글로벌 시장으로



자료: 夏野(2002) 図1d, p.21.

〈그림 8〉 유저와 콘텐츠가 중심이 되는 i-모드의 생태계 모델 (비즈니스모델)

확대해 나간다는 것을 알리는 것이었다.

5.3 솔루션사업의 본격화

i-모드사업을 개시하면서 NTT도코모는 'MAGIC' 비전 중에서 모바일 솔루션서비스(I)를 실현하기 위해 종래의 법인영업부를 법인영업본부로 확대·개편하고 기업유저 시장에 본격적으로 멀티미디어 서비스를 도입하고자 하였다. 이 과정에서 주목되는 NTT도코모의 행동은 두 가지이다. 첫째 기업유저에 대한 제안서와 판매사례 등을 데이터베이스화하고, 이를 전사적으로 공유하도록 하여 조직 전체의 문제해결 능력을 향상시키는 지식경영을 도입하기 시작한 점이다. 둘째 기업유저를 위한 모바일 솔루션을 다면적으로 개발하기 위해 1999년 말부터 '모바일 SI파트너십 프로그램'을 책정하여 시스템통합업체들과 협력관계를 구축하고, 외국기업과의 제휴도 적극적으로 추진한 점이다.

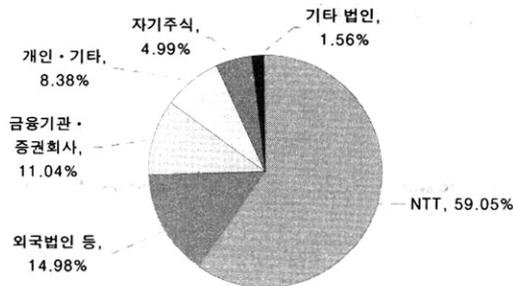
5.4 재무능력의 강화 및 회사명 변경

NTT도코모는 i-모드사업이 성장궤도에 오르기 시작하던 시기에 지배구조의 변화를 경험하였다 (<그림 9> 참조). 즉 1999년 7월에 NTT가 오랜

논란 끝에 순수 지주회사를 중심으로 하는 4개의 회사로 분리되면서 NTT도코모는 NTT의 산하 기업으로 들어가게 되어 경영상의 의사결정에서 NTT의 영향을 받지 않을 수 없게 되었다. 그러나 NTT도코모는 이러한 지배구조의 변화에도 불구하고 미래 성장을 위해 다음과 같이 계속해서 기반을 정비해 나갔다. 첫째 핵심사업의 충실, 차세대 이동통신시스템의 도입, 모바일 멀티미디어사업 및 글로벌화 등과 같은 경영현안과 관련하여 필요한 자금을 확보하고 사업기반을 다지기 위해 주식분할을 실시하고 사채를 발행하여 채무능력을 강화하였다. 둘째 2000년에 회사명을 NTT에서 분사하면서부터 기업브랜드로 사용하여 유저들과 투자자들에게 널리 알려지고 익숙해진 'NTT도코모'로 변경하였다. 일본기업들은 소니와 같이 성공한 브랜드명을 회사명으로 변경하는 경우가 많은데 NTT도코모의 이러한 조치는 i-모드와 같은 멀티미디어사업이 본궤도에 오르고 있어 금후 사업영역이 이동통신에 그치지 않고 정보유통으로 확대 될 것을 염두에 둔 것이라고 볼 수 있다.

5.5 글로벌화의 전개

모바일 인터넷서비스라고 하는 신시장의 창출에



자료: www.nttdocomo.co.jp

<그림 9> NTT도코모의 지배구조 (2006년 3월 31일)

성공하여 멀티미디어사업에서 자신감을 갖게 되면서 NTT도코모가 추진한 것이 해외시장의 개척이며, 이는 'MAGIC' 비전의 하나인 글로벌화(G)를 실현하기 위한 것이라고 볼 수 있다. 통신사업자들이 해외시장에 진출할 때 주로 선호하는 방식으로는 M&A나 전략적 제휴가 있으며, 가입자 기준으로 세계 최대의 이동통신사업자인 Vodafone을 비롯한 미국과 유럽의 통신사업자들은 주로 M&A를 선호하는 경향이 있다. 하지만 NTT도코모는 차세대 이동통신서비스(IMT-2000)에서 i-모드와 같은 모바일 인터넷서비스가 중심이 될 것이라는 전망하에서 동사의 기술을 채택할 가능성이 있는 아시아, 유럽, 미국 및 남미의 이동통신사업자들과 전략적 제휴를 맺는 것을 선호한 것으로 보인다. 또한 NTT도코모의 제휴 형태는 자본제휴가 대부분이며, 출자비율은 15%에서 20%까지로 억제되어 있는 것이 특징이다. 제휴의 초점은 제휴 파트너들에게 i-모드와 차세대 휴대전화사업과 관련한 기술 및 운영 노하우를 제공하여 자사가 개발한 W-CDMA시스템이 국제표준이 될 수 있는 분위기를 조성하면서 글로벌 서비스네트워크를 구축하여 세계 이동통신시장을 주도하는데 맞추어져 있었다.

NTT도코모의 해외 시장진출을 구체적으로 살펴보면 i-모드가 국내에서 대히트의 조짐을 보이고, IT산업에서 세계적으로 닷컴 붐이 최고조에 달했던 1999년 말부터 본격적으로 추진되었다는 것을 관찰할 수 있다. NTT도코모는 먼저 남미 브라질에 현지법인(NTT DoCMo Telecomunicacoes do Brasil Ltda)을 설립하는 한편, 인터넷과 관련한 기술능력을 강화하기 위해 미국의 실리콘 벨리에 지주회사와 연구소를 설립하였다. 이러한 직접 투자의 동기는 현지 시장의 특성을 살린 기술개발, 표준화 활동, 자본제휴 및 기술협력 등과 같은 다양한 사업을 실행하기 위한 것이었다. 한편 아시아 시장으로의 진출은 해외투자과 전략적 제휴 등과

같은 국제경영의 주요 안건에 신속하게 대처하고 스피디한 결정을 내리기 위해 1999년 9월에 국제전략위원회가 설치되던 시기에 이루어지고 있는 것을 발견할 수 있다. 먼저 NTT도코모는 홍콩 최대의 이동통신사업자인 Hutchison Telephone(HTCL)의 지분 24.1%를 취득하여 중국과 동남아시아시장에 진출할 수 있는 발판을 마련하였으며, 2000년에 들어서는 중국시장을 겨냥하여 베이징에 사무소를 설치하여 중국 이동통신사업자들과의 협력관계를 모색하는 한편 대만에서는 i-모드서비스를 개시하기 위해 KG텔레콤의 지분 21%를 취득하였다. 한편 유럽시장에 진출하기 위해 NTT도코모는 네덜란드에 본사를 두고 벨기에와 헝가리에서 이동통신서비스를 제공하고 있던 KPN Wireless에 40억 유로를 투자하여 i-모드서비스와 IMT-2000사업과 관련한 유럽거점을 확보하였다.

NTT도코모는 i-모드의 해외시장 진출에 필요한 다양한 콘텐츠를 확보하기 위해서도 노력한 것으로 보인다. 예를 들면 당시 세계 최대의 인터넷 서비스회사였던 미국의 AOL(America Online)과 휴대전화를 이용한 새로운 인터넷 접속서비스사업을 위해 맺은 제휴를 들 수 있다. 또한 NTT도코모는 2000년 11월에 AT&T Wireless에 약 98억 달러를 투자하고 미국시장에서 모바일 멀티미디어사업을 공동으로 전개하기로 합의하였는데, 이러한 일련의 제휴에는 AOL과 손잡고 콘텐츠를 대폭 보완하면서 AT&T Wireless의 통신망과 AOL의 콘텐츠를 결합하고, 여기에 동사의 i-모드기술을 더해 미국시장에 진입하고, 이를 기반으로 아시아와 유럽시장에 대한 진출을 강화하겠다는 NTT도코모의 전략적 의도가 깔려 있었다고 볼 수 있다.

VI. NTT도코모의 전략 재구성 능력

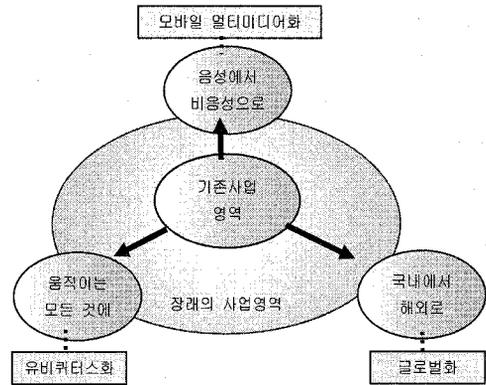
6.1 차세대 기술능력의 확보: 제3세대 서비스 'FOMA'의 개발

역량이나 능력을 중시하는 전략경영론자들에 따르면 변화가 심한 동태적 첨단산업에서 활동하는 기업의 경쟁우위나 성장의 원천은 기업특유의 우위성을 개발하고 사업이나 전략을 재구성하는 능력에서 발견할 수 있다고 한다. NTT도코모의 경우를 살펴보면 2001년 10월에 세계 최초로 'FOMA'라고 하는 제3세대 모바일서비스를 개시하여 본격적인 모바일 멀티미디어시대를 열면서 제 전략을 재구성하여 환경변화에 대응하고 있는 것을 찾아 볼 수 있다. FOMA는 IMT-2000의 국제표준에 따라 이동통신기술을 구현한 제3세대(3G)의 서비스로써 종래의 음성통신에다가 i-모드서비스나 동영상의 모바일 커뮤니케이션을 실현한 것으로 다양한 멀티미디어통신을 통해 '언제, 어디에서라도, 누구와도, 어떠한 정보에도' 자유자재로 접속할 수 있는 모바일 커뮤니케이션의 이상을 실현하려는 NTT도코모의 의지를 나타내는 것이라고 할 수 있다. FOMA에 대해서는 다음과 같은 두 가지의 중요한 의의를 지적할 수 있다. 첫째 NTT도코모가 개발하여 ITU에 의해 IMT-2000의 국제표준의 하나로 승인된 W-CDMA방식을 서비스로 실현한 것으로 일본의 이동통신서비스사업자들이 글로벌 시장에 진입할 수 있는 환경이 정비되었다는 점이다. 둘째 세계 이동통신산업의 기술적 리더십이 유럽에서 일본으로 이동하는 계기가 되었다는 점이다.

6.2 중장기 성장전략의 재구성

NTT도코모는 FOMA서비스를 개시하여 모바일

멀티미디어사업을 한 단계 더 진전시키면서 성장전략을 재구성하고 조정하였으며 <그림 10>에서 보듯이 '모바일 멀티미디어화', '유비쿼터스화', '글로벌화'를 중장기 전략으로 확정하여 지속적인 성장을 추구하고자 하였다.



자료: www.nttdocomo.co.jp

<그림 10> NTT도코모의 중장기 성장전략

6.2.1 모바일 멀티미디어 전략

모바일 멀티미디어 전략에 대해서 당시의 다치카와 사장은 더욱 기능이 고도화되어 대용량의 정보를 고속으로 전송시킬 수 있는 FOMA의 특성을 최대한 살리면서 지금까지 축적해 온 기술과 노하우를 활용하고, 또한 외부 기업과의 기술 제휴를 고려하면서 모바일 멀티미디어사업을 단순히 가속시켜 나가겠다는 견해를 밝혔다.

6.2.2 유비쿼터스 전략

NTT도코모는 2000년대에 들어 이동통신 분야에서 모바일 멀티미디어화가 진전되면서 움직이는 모든 것을 통신의 대상으로 하는 유비쿼터스화가 시작되고 있다고 보고, 이와 관련한 비즈니스를 실용화하기 위해 유비쿼터스 사업전략을 세웠다. 이

전략은 '언제라도, 어디에서라도, 누구와도'라고 하는 MAGIC 비전 중의 하나(A)를 더욱 구체화한 것이라고 볼 수 있는데, NTT도코모는 이동 중에 언제, 어디에서라도, 누구와도 어떤 것과도 네트워크에 접속하여 정보를 자유자재로 주고받을 수 있는 유비쿼터스 네트워크를 실현하여 새로운 가치를 창출해 나가고자 하였다.

6.2.3 글로벌 전략

NTT도코모의 글로벌 전략은 2000년부터 유럽, 미국, 아시아 및 남미의 5개 이동통신사업자들과 1조 8,000억 엔에 달하는 투자를 동반하는 자본제휴를 맺는 형태로 신속하게 추진되었으나 2001년 중반부터 수정이 불가피하게 되었다. 왜냐하면 당시 세계적인 IT버블의 붕괴로 주가가격이 세계적으로 폭락하면서 해외 파트너기업들의 평가액이 급락하여 NTT도코모는 2001년도에만 8,128억 엔이라는 엄청난 투자손실을 입었기 때문이다. 특히 네덜란드의 KPN Mobile에 대한 동사의 지분은 완전 결손처리가 되었으며, 투자 대상기업 중에서 순이익을 기록한 파트너기업은 단 한 곳도 없었다. 그러나 다치카와 사장은 "도코모의 해외투자가 일시적으로 손실을 입게 되었지만, 도코모의 국제전략은 착실히 전진하고 있다. i-모드와 3G 사업이 순조롭게 이루어지면 파트너기업들의 가치도 향상될 것이고... 장기적으로는 도코모의 해외투자는 충분히 가치를 창출할 수 있다."고 주장하면서 글로벌 전략을 확대해 나갈 의향을 내비쳤다. 그러나 당시 세계 통신시장에서는 장애에 대한 불확실성이 높아지고 있었고, 또한 NTT도코모의 막대한 투자에 대한 재무적 부담을 우려하는 목소리도 기업내·외부에서 높아지는 가운데 2001년 중반부터 NTT도코모의 해외사업전략이 실질적으로 수정되고 있었다는 것을 발견할 수 있다.

6.3 글로벌 전략의 수정

NTT도코모의 해외사업전략의 수정은 ① 자본제휴를 지양하고 i-모드의 라이선싱과 W-CDMA표준과 관련한 기업간 협력관계의 구축에 주력하고, ② FOMA를 활용한 모바일 비즈니스솔루션사업을 국제적으로 전개하며, ③ 모바일 인터넷사업과 미국시장에서 철수하는 것으로 요약 할 수 있다.

6.3.1 i-모드의 글로벌화

NTT도코모는 해외시장 진출과 관련하여 타이밍과 분석, 파트너의 선택 그리고 현지시장의 특성과 같은 요인들이 중요하다고 판단한 것으로 보인다. 왜냐하면 2001년 중반부터 자본제휴를 지양하고 소규모의 신생 사업자를 대상으로 i-모드의 라이선싱을 실시하고 W-CDMA표준과 관련한 협력관계를 구축하고 있는 것을 볼 수 있기 때문이다. 이것을 'i-모드의 글로벌화'라고 말할 수 있는데 그 전략적 전개과정은 세 가지로 요약할 수 있다. 첫째 대만의 KG Telecom, 네덜란드의 KPN Mobile, 프랑스의 Bouygues Telecom S.A., 그리고 스페인의 Telefonica Moviles에게 i-모드의 특허와 기술·노하우를 제공하는 라이선싱 계약을 체결하고, i-모드 서비스를 개시한 것이다. 둘째 휴대전화제조업체들이 i-모드의 기술사양에 쉽게 접근할 수 있도록 i-모드의 기본사양과 가이드라인을 홈페이지에 공개하여 국제적으로 기술정보의 공개를 적극적으로 추진한 것이다. 셋째 제3세대 이동통신서비스를 예정하고 있는 국내외의 통신사업자들과 제조업체들에게 W-CDMA방식의 기술을 보급하기 위해 동사의 이동통신시스템의 필수특허를 전략적으로 라이선싱하기 시작한 것이다.

6.3.2 기업용 솔루션사업의 국제화

FOMA서비스를 개시하면서 NTT도코모는 이를 활용한 모바일 비즈니스 솔루션 사업을 국제화하는데 힘을 쏟았던 것으로 보인다. 이러한 움직임은 기업용 멀티미디어 솔루션을 개발하기 위해 해외의 유력 소프트웨어기업들과 협력관계를 구축하고 있는 과정에서 발견할 수 있다. 예를 들면 <표 5>에서 보듯이 2001년부터 NTT도코모는 e-비즈니스 솔루션 분야에서 세계적인 기업인 독일의 SAP, 미국의 IBM과 Lotus Software, 그리고 Oracle과 전략적으로 제휴를 맺었는데, 이것은 동사의 차세대 핵심제품인 FOMA에 대한 기업고객의 수요를 환기시키면서 해외 기업과의 협력의 성과를 국제적으로 확산시키고자 한 것이라고 볼 수 있다.

6.3.3 모바일 인터넷사업과 미국시장에서의 철수

2003년에 들어오면서 NTT도코모는 AOL과 공동으로 추진해온 모바일 인터넷서비스사업에서 철수하기로 결정하였으며, 동사가 보유하고 있던 AT&T Wireless 지분 16%를 전량 매각하고 미국시장에서 철수하기로 결정하였다. 전자의 경우는 수익의 확보가 어렵다고 판단한 때문이며, 후자는 미국의 제2위의 이동통신사업자인 Cingular Wireless가 2004년 2월에 AT&T Wireless를 매수하면서 NTT도코모의 입지가 애매하게 되었기 때문이다.

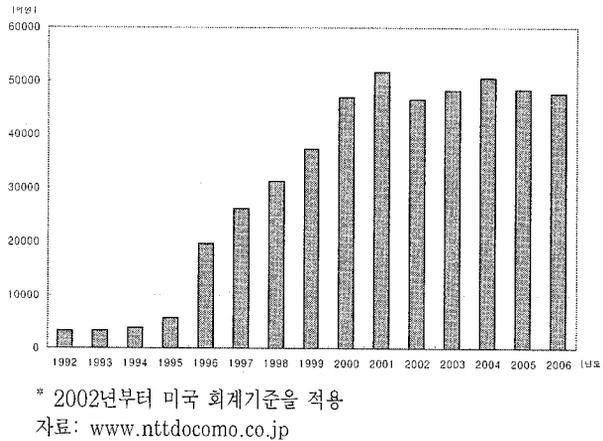
6.4 중기전략의 책정

2000년대에 들어와서 NTT도코모의 행동에서 관찰되는 특징들 중의 하나가 변화하는 환경에 대응하여 중장기전략과 중기전략 등과 같이 전략을 세분하여 수립하고, 경영방침을 재구성하여 지속적인 성장을 의도하고 있다는 점이다. 2002년 7월에 창업 10주년을 맞이한 NTT도코모는 2001년도 기준으로 매출액이 5조 1,715억 엔, 계약자수 4,078만 명으로 일본에서 대기업으로 성장하였으며, 영국의 파이낸셜타임즈지가 선정한 시가총액으로 본 세계 500대 기업 중에서 기업가치가 1,378억 달러로 평가되어 세계 통신서비스업계에서 제1위의 자리에 오르게 되어 세계 통신시장에서 중요한 지위를 차지하게 되었다. 그러나 NTT도코모는 이러한 성과에 방심하지 않고 당시 사업 환경의 전환기적인 변화를 주시하고 있었던 것으로 보인다. 즉 급성장을 거듭하던 국내의 이동통신시장이 2000년부터 성장이 둔화되어 2001년부터 안정적인 성장기에 들어가고 있었고 <그림 11>에서 보듯이 NTT도코모의 매출액의 증가도 정체 상태를 보이기 시작했으며, 더욱이 <그림 3>에서 보듯이 세계 최대의 이동통신사업자인 Vodafone이 일본 텔레콤을 매수하여 국내시장이 글로벌 경쟁 상태로 전환되고 있었으며, 세계 이동통신시장이 제3세대의 서비스로 넘어가고 있었던 것이다.

이러한 환경 변화에 대응하여 NTT도코모는 사업영역의 확대와 경영체질의 개선에 초점을 맞추

<표 5> NTT도코모의 해외 소프트웨어기업과의 전략적 제휴

시 기	파 트 너	내 용
2001.4	독일 SAP(SAP Japan)	기업용 모바일 비즈니스솔루션의 공동개발 및 글로벌 마케팅.
2001.11	미국 IBM 및 Lotus Software	기업용 모바일 멀티미디어 비즈니스 솔루션 개발에서 제휴, 공동으로 글로벌 사업 전개를 검토.
2002.3	미국 Oracle(Oracle Japan)	기업고객을 표적으로 모바일 통신제품과 서비스를 공동개발.

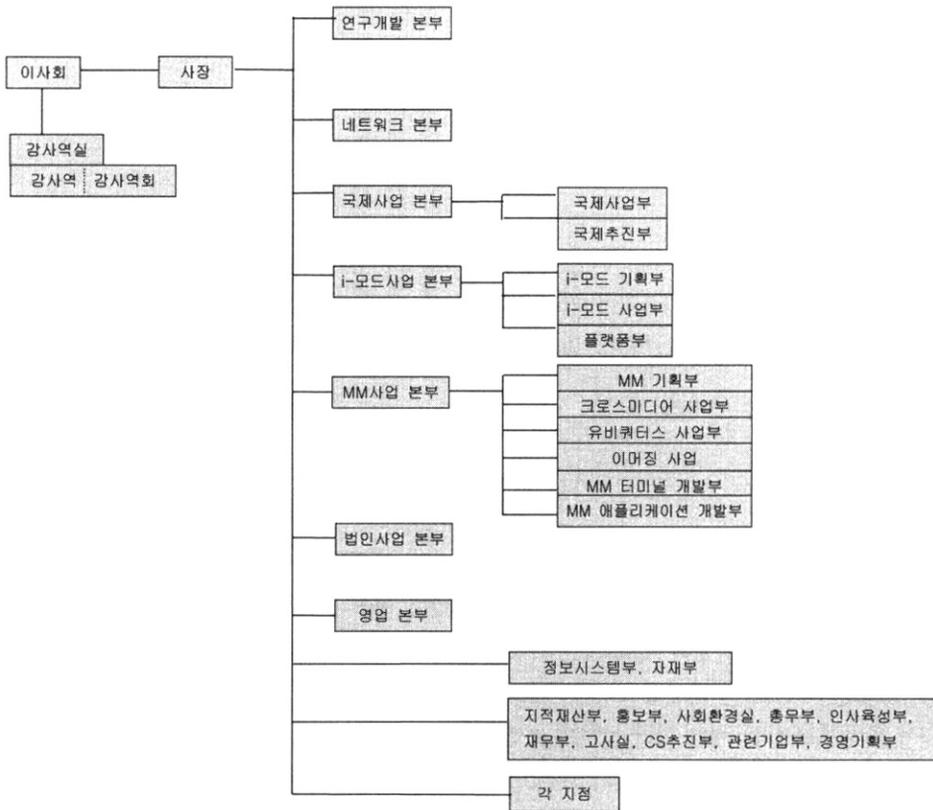


〈그림 11〉 NTT도코모의 매출액 추이

고, ① FOMA의 가치를 높이기 위한 애플리케이션의 개발과 수익의 최대화 ② 비용구조의 개혁 ③ 고객중시의 경영, ④ 리스크경영의 강화라고 하는 네 가지 경영방침을 세웠으며, 내실을 다지는 이익중시형의 경영을 추구하였다. 이와 함께 NTT도코모는 'DREAMS'(Docomo Real Time Management System)라고 하는 기업정보시스템을 가동시켜 업무의 효율성과 투명성을 높여나갔다. 이 시스템의 특징은 첫째 기존의 고객정보처리 시스템인 ALADIN뿐만 아니라 경리, 인사급여, 설비회계, 물품정보 등과 관련한 모든 정보시스템을 연계시킨 토털 기업 정보시스템이라는 점이며, 둘째 급변하는 시장과 환경에 대응하여 경영의 효율화와 정보의 공유·활용을 촉진시켜, 기업 전체의 실시간 경영을 실현하여 지속적인 성장을 추구하는 전략적 수단이 되었다는 것이다. 또한 NTT도코모는 FOMA를 핵심사업으로 육성하기 위한 경영혁신을 추진하고, 이를 뒷받침하기 위해 〈그림 12〉에서 확인할 수 있는 바와 같이 멀티미디어(MM) 사업분부를 재편성하여 브로드밴드 및 유비쿼터스와 관련한 사업을 추진하는 크로스미디어 사업부와 유비쿼터스사업부를 새로 신설하고, 기존의 MM사업부와 위성사업부를 통합하여 이머징사업

부를 신설하여 조직구조를 재편하였다. 또한 조직역량의 강화에도 눈을 돌렸으며, 특히 사원들 개개인의 능력이 성장의 원동력이라는 관점에서 자발적인 능력개발을 적극적으로 지원하고, 핵심 비즈니스를 지탱하는 인재의 육성에 힘을 쏟기 시작하였다.

현재 NTT도코모는 멀지 않은 장래에 디지털 가전의 네트워크화와 함께 인터넷, 방송 및 유선·무선통신의 융합화 등과 같은 디지털 컨버전스가 급진전될 것으로 예상하고 다음과 같이 대비하고 있는 것으로 보인다. 첫째 해외 통신사업자들보다 한 걸음 빨리 2010년 이후에 본격화될 것으로 전망되는 제4세대(4G) 이동통신서비스의 실험에 착수하여 유비쿼터스 환경에서 필요한 차세대 이동통신의 표준 장악에 강한 집념을 보이고 있다. 또한 2003년에 세계에서 가장 먼저 4G포럼을 만들어 표준화에 대비하고 있다. 둘째 휴대전화 제조업체로서 4G 이동통신의 표준을 주도하고 있는 삼성전자와 4G의 상용화에서 협력하기로 합의하고, 세계 최대의 MPU제조기업인 Intel과는 3G의 FOMA용 칩 및 4G의 휴대전화용 칩의 기술을 공동으로 개발하기로 합의하여 세계 표준화를 위해 역량을 모으고 있다. 또한 NTT도코모는 다시 한번 신규 수익원



자료: NTT도코모(2002)의 자료를 참조하여 작성

〈그림 12〉 NTT도코모의 조직 (2002년 7월 1일)

의 창출과 성장의 기회를 해외에서 모색하고 있다. 예를 들면 아시아지역에서 제3세대(3G) 로밍벨트를 구축하기 위해 우리나라의 KTF와 전략적 제휴를 체결하여 한·중·일간의 3G 로밍벨트의 구축, 중국에 현지 합작법인의 설립 및 이를 위한 자본제휴 등에서 협력하기로 하면서 동북아의 3G 시장에 진입하기 위한 전략을 의욕적으로 추진하고 있다.

Ⅶ. 결론: NTT도코모의 성장의 원천

지금까지 '공정경쟁을 확보하기 위해 이동통신사

업을 모선(NTT)으로부터 떼어 낸다는 일본 정부의 방침에 따라 탄생한 NTT도코모의 성장과정을 전체적인 관점에서 실시간(real time) 분석을 통해 검토해 보았다. 여기서 NTT의 이동통신사업부에서 분사한 NTT도코모가 10여년이라는 짧은 기간에 글로벌 선도기업으로 성장하게 된 원천을 찾아보면, 이동통신을 둘러싼 제도적·기술적·경제적 환경 변화의 수많은 요인들이 복잡하게 얽혀서 성장과정에 영향을 미치고 있는 가운데 이러한 환경 변화를 학습하고 창조적으로 대응하는 적어도 다음과 같은 다섯 가지의 기업특유의 능력들을 발견할 수 있을 것이다.

첫째 최고경영책임자의 리더십이다. 예를 들면

휴대전화의 보증금 폐지, 통신망의 디지털화 등과 같은 경영상의 전환점에서 보여준 오보시 사장의 리더십과 결단력은 잠자고 있던 일본 국내의 이동통신시장을 활성화시키고, 타성에 젖어드는 내부조직에 혁신의 바람을 불어 넣어면서 1990년대 중반부터 NTT도코모가 급성장하는데 중요한 역할을 하였다고 말할 수 있다. 여기서 우리는 리더십이란 미래를 준비하는 것이며, 여러 제약 속에서 선택하고, 변화를 이끌어가는 것이라는 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

둘째 첫 번째 요인과도 밀접하게 관련되어 있는 전략전환의 능력이다. 기술의 디지털화와 인터넷과 통신의 융합과 같은 이동통신 환경의 거대한 변화에 오보시 사장이 창조적으로 대응하는 형태로 단행된 멀티미디어 분야로의 성장방향의 전환은 이동통신과 인터넷을 결합한 모바일 인터넷 접속서비스라는 디지털 컨버전스의 블루오션을 개척하는 변곡점이 되었으며, NTT도코모의 질적 도약뿐만 아니라 발전경로에 큰 영향을 미쳤다고 할 수 있다. 또한 NTT도코모를 혁신지향형기업으로 변모시키면서 글로벌화를 촉진시키는 지렛대 역할을 하였다고 판단된다.

셋째 비전의 책정과 사업 재구성능력을 들 수 있다. 우리는 NTT도코모가 성장과정에서 장기 비전을 수립한 후에, 환경 변화에 대응하면서 장기 전략을 구체화시키고 또한 중장기 사업계획을 자주 업데이트하고 있는 것을 관찰할 수 있는데, 시장과 기술의 변화가 심하고 경쟁이 치열한 이동통신의 환경 속에서 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 이러한 능력들이 필요하다는 것을 알 수 있다.

넷째 새로운 제품과 서비스를 계속해서 개발할 수 있는 기술능력과 이를 이용하여 신시장을 창출하고 성공할 수 있는 마케팅 능력이다. NTT도코모가 멀티미디어사업에서 i-모드를 개발하여 대성공을 거두고, 제3세대 서비스인 FOMA를 상용화

하는 과정을 살펴보면 디지털 컨버전스에 의해 새로운 형태의 상품과 서비스들이 등장하는 환경 속에서 활동하는 이동통신기업의 성장에는 기술적인 혁신능력뿐만 아니라 신시장을 개척할 수 있는 마케팅능력과 외부인재의 활용능력이 중요하다는 것을 확인할 수 있다.

다섯째 글로벌화이다. NTT도코모는 엄청난 학습비용을 지불하면서도 시장의 글로벌 확대를 적극적으로 추진하고 있는데, 이것은 국내 시장에서의 성장의 한계를 극복하고 이동통신의 세계적 트렌드를 선도하는 글로벌 기업으로 성장하기 위해서는 필요하다고 사료된다.

지금까지 검토한 NTT도코모의 사례를 요약해보면 비선형적으로 변화하는 다이나믹한 환경 속에서 이동통신기업이 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 리더십, 전략전환, 전략적 비전 및 사업 재구성, 기술혁신과 마케팅 그리고 글로벌화와 관련한 능력이 중요하다고 말할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 이상오, NTT DoCoMo의 i-mode서비스 추진전략, 정보통신정책, 제11권 23호, 1999.
- 매일경제신문, "윤종용 부회장, '역사에 대한 해안을 갖으라'," 2006년 12월 3일자.
- 전자신문, "삼성전자-도코모 '4G' 협력 의미," 2004년 8월 25일자.
- _____, "NTT도코모, MMO2와 제휴 검토," 2004년 2월 26일자.
- _____, "NTT도코모, 해외투자 다시 나선다," 2005년 8월 4일자.
- _____, "KTF, NTT도코모와 자본 제휴," 2005년 12월 17일자.
- NTTドコモ, NTTドコモ10年史, NTTドコモ, 2002.

大藪友和, NTTが見る見るわかる, サンマーク出版, 2001.
大星公二, ドコモ急性長の経営, グイヤモンド社, 2000.
(김효순, 유진형 역, NTT 도코모 급성장의 비밀,
영진Biz.com, 2000).
夏野 剛, i-モード戦略, 日経BP, 2000.
_____, ア・ラ・i-モード, 日経BP, 2002.
松永眞理, i-mode事件, 角川書店, 2001.
湯浅 泉, NTTドコモの挑戦, こう書房, 2000.
Nelson, R. R., Why Do Firms Differ, And How

Does It Matter?, *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue(Winter), pp.61-74, 1991.

NTTDoCoMo, www.nttdocomo.co.jp.

Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533, 1997.

The Sources of Growth of NTT DoCoMo in the Digital Convergence Era

Wee-Beom Lee* · Ki-Hyun Kim**

Abstract

This illustrative case study investigates the sources of the rapid growth of NTT DoCoMo in digital convergence era. NTT DoCoMo, spun off from NTT in 1992, is Japan's leading mobile communications operator and one of the global leaders in advancing mobile communications technology.

In addition to providing voice and data communications to millions in Japan, NTT DoCoMo creates global industry standards and leading-edge mobile multimedia services such as i-mode and FOMA, and won the DoCoMo brand global recognition. Through foreign investment in Asia, Europe and North America, and in strategic alliances with mobile and multimedia service providers in Asia-Pacific and Europe, NTT DoCoMo is expanding its global reach.

The NTT DoCoMo story clearly illustrates the importance of managerial leadership, strategic transformation, technological and marketing capabilities, strategic vision and reconfiguration, and globalization in the path of growth of mobile communications company.

Key Words: NTT DoCoMo, managerial leadership, strategic transformation, mobile multimedia, capabilities, strategic vision, i-mode, globalization.

* Visiting Professor of College of Business and Economics, Yeungnam University

** Professor of College of Business and Economics, Yeungnam University