

초고속인터넷 시대의 소니(SONY) 그룹 전략변화와 시사점

연구원 현 명*

소니는 혁신적인 아이디어의 제품을 판매하는 회사로 유명하다. 소니의 혁신성이 최근에는 금융, 방송, 인터넷 서비스에까지 미치고 있다. 상호 연관성이 없는 각 사업분야에서 어떻게 초고속인터넷에 대비하고 있는지, 어떠한 전략으로 상호간에 연결점을 찾아갈 수 있을 것인지에 대하여 살펴보고 그것이 시사하는 바를 알아보고자 한다.

목 차

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| I. 들어가는 말 | 2. 생산방식의 변화 |
| II. 배경 | IV. 새로운 개념의 제품과 서비스 |
| 1. 일본의 현황 | 1. 네트워크화된 전자제품 |
| 2. 소니그룹의 초고속인터넷 비전 | 2. EC관련서비스 |
| III. 초고속인터넷 시대에 대비한 전략 변화 | 3. 콘텐츠사업 |
| 1. 내부조직 개편 | V. 시사점 |

I. 들어가는 말

AV전자제품을 주로 생산하는 소니가 일본 대학생들이 가장 취업하고 싶어하는 기업 1위 자리를 5년 동안이나 지켜온 것은 창조성을 중시하는 기업문화에서 기인한다. 소니의 독창성은 브랜드명이 제품명이 되어버린 워크맨에서부터, 플레이스테이션2(PS2), TV도 PC도 아닌 에어보드(AirBoard), 로봇 애완견 아이보(AIBO)에 이르기까지 끊임이 없다. 이제는 주력 업종이었던 전자제품 이외에도 영화, 음반, 게임 등의 엔터테인먼트사업을 비롯하여 최근에는 인터넷 비즈니스와 금융업으로까지 진출하면서 스스로를 네트워크기업으로 명명하고 있다. 초고속인터넷 시대에 대비하여 네트워크 회사로의 변신을 준비하고 있는 소니의 전략

연락처 : *정보통신산업연구실 (02) 570-4287, hmyung@kisdi.re.kr

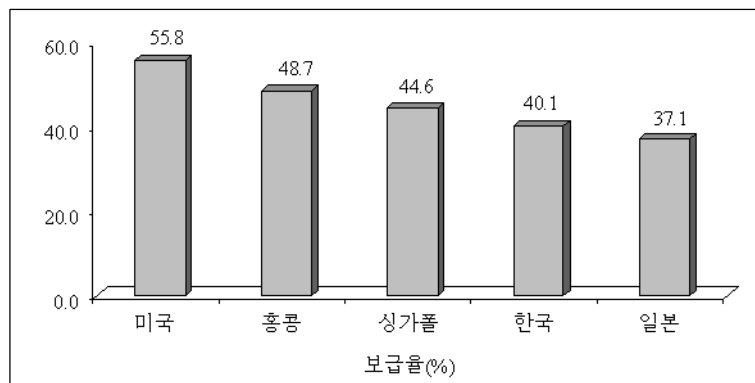
과 비전에 대해서 주요 정보가전제품과, 인터넷서비스, 콘텐츠를 중심으로 살펴보고, 향후 전통적인 기업이 인터넷 시대에 걸맞는 비즈니스모델을 수립하는데 있어서 시사하는 점에 대하여 고찰해 보고자 한다.

II. 배 경

1. 일본의 현황

2000년 말 일본은 국가의 선진 IT화 전략 수립을 위하여 내각의 결정에 의해 모리수상을 본부장으로 하는 범 정부차원의 'IT전략본부'를 설치하였다. 그리고 그 산하의 민간인 전문가를 중심으로 한 'IT전략회의'의 자문을 통하여 IT선진국으로의 전환전략인 'e-Japan전략'을 수립하였다. 일본이 범 정부차원의 국가적 전략을 수립하게 된 이유는 일본의 IT 수준이 미국은 물론 한국을 비롯한 아시아 국가들에게도 미치지 못하는 것으로 나타났기 때문이다. 일본의 2000년 말 인터넷 보급율은 37.1%로서 55.8%의 미국을 비롯하여, 40.1%의 한국에도 뒤지는 것으로 나타났다. 이러한 이유로 민관(民官)이 정기적으로 합동회의를 개최하여 「5년 이내에 세계 최첨단 IT 국가로의 변신」이라는 e-Japan전략의 목표를 마련하였다. 세부적으로는 2005년까지 일본의 가구세대 중 3,000만세대가 고속인터넷망에 접속하여 서비스를 이용하고 1,000만 세대가 초고속인터넷 망에 접속할 수 있게 하는 것이 목표이다. 또 인터넷

[그림 1] 2000년도 인터넷 보급율



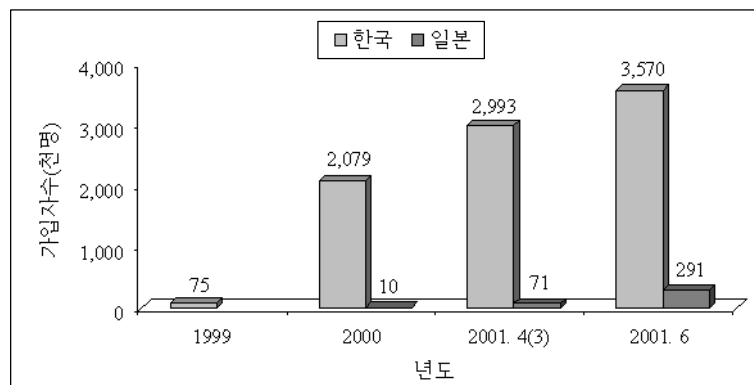
자료: 일본: 총무성 자료(2000. 12)

미국, 홍콩, 싱가포르: Nielsen/NetRatings(2000. 11)

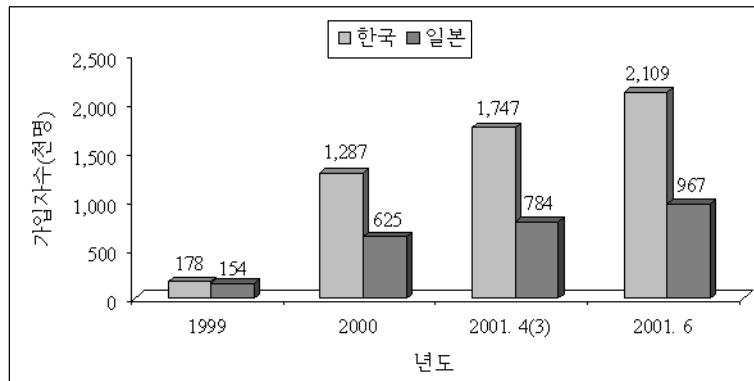
한국: KRNIC

단말기와 인터넷 가전용품이 보급되어 그것이 인터넷에 상시 접속되는 것을 상정하여, 충분한 어드레스 공간을 마련할 뿐만 아니라, 프라이버시와 시큐리티 보호가 용이한 IPv6 인터넷망으로 이행 등을 목표로 하고 있다. 이러한 구상의 골자는 정보가전용품에서 인터넷 상시 접속이 가능한 인프라의 구축과 함께 방송과 인터넷의 융합에 이르기까지, 전체를 네트워크화하는 전략이라고 할 수 있다.

[그림 2] 한국과 일본의 DSL 가입자 수



[그림 3] 한국 VS 일본의 CATV 가입자 수



*일본통계: 총무성자료

2. 소니그룹의 초고속인터넷 비전

IT 전략회의의 의장으로써, 초고속인터넷망의 조기보급을 주장해 온 소니의 이데이(出井) 회장이 초고속인터넷 시대에 대비하여 소니의 새로운 비즈니스 모델을 마련하는 것은 당연

한 일이다.

소니는 방송사업에 참여함으로써, 콘텐츠로부터 하드웨어에 이르는 가치사슬을 연결시킬 수 있었다. 소니의 콘텐츠를 소니 채널을 통하여 소니 하드웨어로 시청한다. 이와 더불어 인터넷상에 은행을 개설함으로써, 소니의 서비스 및 하드웨어를 구입하면서 소니의 인터넷 결제서비스를 이용할 수 있도록 구성하였다. 소니가 출시하는 연간 1억2천만개의 각종 전자제

〈표 1〉 소니그룹의 주요 인터넷 사업 일지

1995. 7	일본어 기업사이트 「SONY.CO.JP」공개
1995. 11	프로바이더「소니커뮤니케이션네트워크(So-net)」설립
1997. 4	So-net, 온라인결제시스템「Smash」를 개발하며, 온라인쇼핑사업개시
1997. 5	디지털위성방송 「J스카이B」에 자본참가하여, 방송사업에 참여
1998. 5	J스카이B와 일본디지털방송서비스(퍼펙트TV)가 합병, 그후 2000년 6월 「스카이퍼펙 커뮤니케이션즈(스카이퍼펙 TV)」에 사명변경, 합병에 앞서98년4월에, 방송사업을 총괄하는 100%자회사 「소니방송미디어」설립
1998. 10	소니파이낸스인터내셔널, 크레딧카드 인터넷결제서비스 「e-SCOTT」개시
1999. 4	인터넷증권준비회사 「마넥스」(현 마넥스증권)에 출자하여, 인터넷증권사업에 참여
1999. 6	인터넷 전업의 손해보험 준비회사 「소니인슈어런스플래닝」(현 소니손해보험)설립
1999. 7	세존그룹과 티켓의 인터넷판매회사 「엔터테인먼트플러스」설립
1999. 8	So-net, 옥션사이트운영기업 「DNA」에 출자
1999. 12	소니뮤직엔터테인먼트, 유료음악전송서비스 「bitmusic」개시
2000. 1	소니마케팅과 공동으로 소니제품의 직판사이트 운영회사 「소니스타일닷컴재팬」을 설립, 2000년 2월 개업
2000. 2	세븐일레븐·재팬의 EC사이트운영회사 「세븐드림닷컴」설립에 참여
2000. 2	소니컴퓨터엔터테인먼트(SCE), 플레이스테이션2의 발매에 맞춰 EC·콘텐츠발송회사 「플레이스테이션닷컴재팬」설립
2000. 4	CATV망 등을 사용한 브로드밴드콘텐츠 전송사업의 기획회사 「AII기획」(2000년 12월에 「AII」로 변경)을 동경급행전철, 도요타자동차와 설립
2000. 7	무선인터넷서비스 「bit-drive」개시, 통신서비스사업에 참여
2001. 1	소니파이낸스인터내셔널, 비접촉카드를 활용한 전자화폐운영회사 「비트와트」를 설립, 2001년 10월부터 본격 서비스 개시
2001. 4	인터넷전업은행 소니은행설립, 2001년 6월에 영업 개시
2001. 4	스웨덴 에릭슨사와 휴대전화단말사업에서 합병회사를 설립하는 사항에 합의

자료: Nikkei NetBusiness, 2001. 5. 25

품 중 절반은 이미 인터넷과 접속이 가능한 디지털 제품들이다. 하드웨어의 판매가 늘어날수록 서비스회원도 증가하는 선 순환이 일어날 것을 기대하고 있다.

소니의 비즈니스모델은 판매하는 단말기와 콘텐츠 양쪽 모두에서 이익을 낼 수 있도록 되어 있다. 그러나 방송 콘텐츠의 경우 단말기의 기능에 따라서 제약을 많이 받는다. 따라서 단말기를 고 기능으로 만들 수 있다면 부가가치가 높은 서비스도 제공할 수 있다. 소니가 단말기 제조와 스카이프랙TV와 같은 플랫폼 사업, 양쪽에 참여하는 이유는 결국 제품과 콘텐츠 양쪽 모두의 가치를 향상시키기 위해서 이다.

현재 생산되고 있는 제품의 대부분은 PC를 통하지 않고서는 인터넷 접속이 불가능하다. 그러나 소니는 미래에 IPv6의 도입에 따라 전개될 상황에도 대비하고 있다. 소니 제품은 PC를 통하지 않고도 브로드밴드 망에 상시 접속하여, 사용자들끼리 네트워크를 경유하여 커뮤니케이션을 할 수 있다. 이른바 P2P(Peer to Peer)가 가능하다는 것이다. 연간 1억2천만대 이상 출하되는 소니 제품이 직접네트워크와 연결되고 그 위에 P2P 커뮤니케이션이 가능해지면 소니 제품의 부가가치는 일시에 수직상승 할 수 있다. 게다가 소비자들이 소니가 제공하는 콘텐츠를 선호하게 된다면 효과는 가공할 것으로 기대할 수 있다. 차세대 멀티미디어 수단으로 경합을 벌이는 TV 혹은 PC의 이분법에 얽매이지 않으면서 인터넷과 연동된 홈 네트워크 상품으로 안방을 제패함으로써 다가올 P2P시대를 선도하겠다는 구상이다.

Ⅲ. 초고속인터넷 시대에 대비한 전략 변화

1. 내부조직 개편

지난 4월 1일 브로드밴드 시대에 대응하여, 본사 기능을 강화하는 것을 골자로 하는 소니 그룹의 조직개편이 발표되었다. 이제까지 그룹 전체의 관리부문과 전자부문의 본사기능을 겸하고 있던 종래의 본사의 기능을 핵심역량을 중심으로 다음과 같이 분할하였다. 그룹 전반의 경영전략을 담당하는 ‘글로벌 허브(GH)’와 소니의 핵심사업인 전기·전자관련사업의 본사 기능을 담당하는 ‘전기·전자헤드쿼터(HQ)’ 그리고 경리와 법무 등의 지원기능을 담당하는

글로벌허브(GH)의 기능

- ① 전기·전자부문도 사업부문의 하나로 취급함으로써 그룹전체를 객관적인 시각에서 경영 전략을 수립한다.
- ② 사내 및 사외의 각종 사업간에 전략적 제휴를 판단한다.
- ③ 그룹 전체의 재무를 매크로적으로 판단한다.

‘경영 플랫폼’으로 조직을 개편하였다.

소니는 네트워크에 연결되는 하드웨어와 네트워크를 통해 전송되는 콘텐츠를 모두 제공하는 기업이다. 그룹의 경영전략을 담당하는 글로벌허브를 조직함으로써 상이한 문화를 가진 전기·전자, 영화, 음악, 게임 등의 사업을 상호 유용하게 연결하는 전략을 펴므로써 브로드밴드 시대에 대비한 네트워크화 사업을 준비하려는 시도이다.

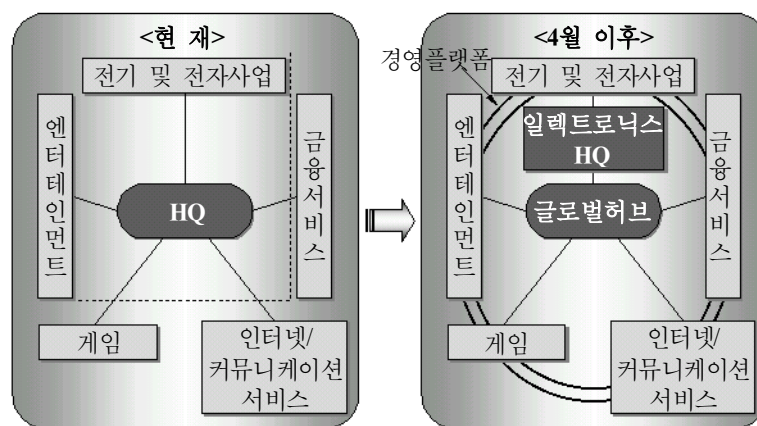
또 상대적으로 규모가 큰 전기·전자 사업부문의 헤드쿼터를 별도로 마련함으로써 금융서비스와 엔터테인먼트 등 다른 사업부문이 상대적으로 소외되는 가능성을 일소하며, 이로써 기타 사업그룹의 독립성을 고취시키는 역할을 수행하도록 하였다.

소니는 미국 콜롬비아 영화사를 매수한 이후, 10년이라는 오랜 시간동안 문화적 차이로 인한 여러 어려움을 겪었다. 이번 조직개편은 그룹협력체제를 정비하여 브로드밴드시대에 유리한 고지를 선점하려는 노력의 일환이다.

전기·전자헤드쿼터의 제품카테고리별 구분

- ① 브로드밴드 솔루션 네트워크(방송기기 및 서버 비디오, 오디오 등)
- ② 모바일네트워크(노트북PC, 차량용기기, 비디오카메라 등)
- ③ 디지털 텔레커뮤니케이션 네트워크(휴대전화단말)
- ④ 홈네트워크(TV, 데스크톱 PC 프린터 등)
- ⑤ 디스플레이 네트워크(디스플레이, 프로젝터 등)
- ⑥ 코어테크놀로지&네트워크(기록미디어, 전지 등)
- ⑦ 세미컨덕터 네트워크(반도체)

[그림 4] 소니그룹의 경영기구 개념도



자료: WISE InfoNet, 2001. 3. 30

2. 생산방식의 변화

금년 4월, 소니는 일본 국내 11개 공장을 새로운 회사 '소니EMCS'로 통합하여 독립적인 별도 법인으로 수립한다는 계획을 발표하였다. 소니의 생산시설 독립의 계획은 다음과 같다.

평면TV 및 VAIO 등의 새로운 개념의 제품은 개발 및 생산 양쪽 모두를 소니 스스로 운영할 계획이다. 전국의 11개 공장을 생산 총괄하는 하나의 독립된 회사로 집약시켜서 부품조달에서부터, 물류 기능까지 담당하도록 하며, 제조공정에서 운송까지 경쟁력을 갖추도록 한다. 그리고 개개의 공장에서 독자적으로 담당해왔던 생산기술 개선의 노하우는 다른 공장과 공유할 수 있는 시스템을 구축한다.

가정에 널리 보급되어 있거나, 기술혁신이 별로 필요 없는 시장 성숙기에 접어든 제품은 소니 스스로 생산하지 않고, EMS¹⁾를 비롯한 해외 생산시설에 위탁시키도록 한 것이다. 성숙기 제품의 변화는 외관 및 사용의 편리성 등 설계와 관련된 부분밖에는 없기 때문에, 라디오 카세트나 미니 컴포넌트 등의 제조는 외부에 맡길 방침이다. 그러나 설계, 부품조달, 조립 등 전체공정을 EMS에 위탁하는 것이 아니라 품질관리와 설계는 소니가 담당하고, 그 나머지 부분만을 외부에 위탁하도록 한다.

또 고용수준 유지와 생산성 향상 방안의 하나로써 생산성 개선이 이루어지지 않는 곳은 매각 EMS에 공장은 매각하도록 한다. 이미 국내외 생산설비 두곳을 EMS에 매각한 경험이 있는 소니는 이제 경쟁력 향상을 위해서는 외부 자원까지도 활용할 각오가 되어 있다.

IV. 새로운 개념의 제품과 서비스

1. 네트워크화된 전자제품

가. TV와 PC를 융합한 에어보드(Airborad)

에어보드는 TV와 인터넷을 융합한 완전히 새로운 개념의 제품이다. 액정화면을 떼어 내어 본체로부터 무선으로 전송되는 TV와 인터넷 콘텐츠를 원하는 장소에서 동시에 볼 수 있다. 본체에는 56Kbps의 모뎀을 탑재하며 차 세대기기는 CATV등 초고속망에 대응한 제품으로 구상하고 있다. 향후 에어보드 전용 프로바이더 '에어보드 네트워크'를 이용하여 방송과 연동된 콘텐츠도 제공할 예정이다. 소니의 유비쿼토스(Ubiquitous) 비전을 실현하는 에어보드는 PC를 사용하지 않고도 간단하게 어디서나 브로드밴드 서비스를 즐길 수 있도록 제

1) EMS(Electronic Manufacturing Service): 전자제품 위탁생산 회사, 솔렉트론, 플렉트로닉스 등

작되었다. 액정화면이 터치스크린 방식으로 웹패드와 유사하지만, 특이한 점은 잡지책 크기의 본체(액세스포인트)와 결합해서 사용하는 것이다. 에어보드는 본체와 무선으로 데이터를 주고받기 때문에 거실뿐만 아니라 부엌이나 화장실에 갈 때도 들고 다니며 언제나 TV와 인터넷을 즐길 수 있다. 에어보드는 작년 12월에 일본에서 출시되었으며, 가격은 한화 약 130만 원에 상당한다. 올 연말에는 미국에서도 출시될 예정이다.

나. 무선통신 멀티미디어 기기 - 클리에(clie)

한편 모바일 분야에서도 언제 어디서나 네트워크에 접속할 수 있도록 하기 위한 시도가 계속되고 있다. 2000년 9월 '클리에'를 발매하며 소니로서는 생소한 분야인 휴대정보단말기(PDA)시장에 진입하였다. 2001년 4월 판매한 새로운 기종에서는 Palm OS를 독자적으로 확장하여 동영상과 음악도 재생 가능하게 하였다. 6월말에는 휴대전화 등과 무선접속을 할 수 있는 어댑터를 발매하는 등, 이동이 가능한 정보통신 환경 조성에 노력하고 있다. 클리에에는 브라우저를 작동시키면 자동적으로 휴대전화를 통하여 손쉽게 네트워크에 접속될 수 있도록 고안되었다. 클리에 이외에도 음악전송 서비스에 대응한 휴대용 음악플레이어 「네트워크 워크맨」 등 유비쿼투스 시대를 가정하여 고안한 제품 출시가 계속되고 있다.

다. 게임기의 옷을 입은 플레이스테이션2(PS2)

소니컴퓨터엔터테인먼트(SCE)는 지난 5월 16일 세계 최대의 프로바이더인 미국 AOL사²⁾와 제휴를 발표하였다. 계속해서 5월 17일에는 리얼네트웍스사 및 매크로미디어사와의 제휴를 서둘러 발표하였다. SCE는 이러한 제휴를 통하여 PS2를 PC 버금가는 네트워크 단말기로 만드는데 역점을 두고 있다.

PS2 본체는 약 3만9,000엔(미국에서는 약 299달러)으로 판매되고 있어서 PC보다 저렴하다. SCE는 금년 11월 미국에서 PS2를 마치 데스크탑 PC와 같이 사용할 수 있도록 키보드, 마우스, 디스플레이, 모뎀과 이더넷 접속단자를 갖춘 통신모듈을 발매한다. 그래서 PC를 구입하려는 사람들을 PS2로 유인하기 위한 제휴가 필요했던 것이다. AOL과의 제휴로 AOL이 보유한 넷스케이프와 AOL인스턴트메신저 등을 이용할 수 있게 되었다. 리얼네트웍스사, 매크로미디어사 등과의 제휴로 영상·음향을 재생하는 RealPlayer를 갖게 되고, 거기에다 애니메이션들을 재생하는 FlashPlayer도 갖추게 되면서 엄청난 수의 콘텐츠를 PS2로 볼 수 있게 된다. 결국 윈도우즈를 탑재하지 않은 PC가 게임기의 옷을 입고 전 세계로 판매된다. 현재 약 월 200만대의 생산을 목표로 하고 있다.

2) AOL사는 세계 최대의 미디어기업인 미국 AOL타임워너사의 인터넷사업을 담당한다.

2. EC관련서비스

가. 인터넷은행 - 소니은행

2001년 6월 11일 소니의 인터넷 은행이 서비스를 시작하였다. 면허업종에 해당하는 은행업에 진출하기 위하여 금년 1월 31일 금융청에 예비심사를 신청하고, 4월 2일에 설립하였다. 소니은행은 일반고객용 무점포 인터넷 전업은행이다. 자본금 375억엔 중 소니가 80%, 사쿠라은행이 16%, JP 모간이 4%를 출자하였고, 사쿠라은행이 ATM(현금자동지급기)등을 제공하였다.

개업 3년 후 40만 계좌, 예금고 6,000억엔, 5년 후 60만 계좌와 예금고 1조엔 달성을 계획하고 있다. 소니은행의 장점은 무엇보다도 뛰어난 지명도에 있는데 소니은행의 목표는 고객에게 친숙한(Friendly) 은행이 되는 것이다.

소니은행은 소니커뮤니케이션네트워크(So-net)와 제휴하여, 2001년 10월부터 So-net의 인기 콘텐츠 「포스트팻」의 캐릭터를 사용한 금융서비스를 제공한다. 온라인 -뱅킹 등을 포스트팻의 캐릭터를 이용하여 놀이 감각으로 이용할 수 있다. 소니 그룹의 콘텐츠 자산을 활용하여 즐거운 사용자 인터페이스를 제공하려는 의도이다.

즐거움 이외에도 소니은행은 고부가가치 상품을 제공한다. 미국 신용평가회사에서 트리플 A등급을 받은 투자신탁을 인터넷으로 판매한다. 그리고 향후에는 사용자가 전자상거래의 지불결제에서 소니은행의 계좌로부터 송금이 즉시 가능한 결제 서비스도 제공할 예정이다.

이미 소니는 인터넷 신용카드사, 보험회사, 증권회사를 보유하고 있다. 여기에 은행이 추가됨으로서 소니는 종합 네트워크 금융그룹의 면모를 갖추 수 있게 되어, EC사업의 확장에 가속도가 붙을 것으로 보인다.

나. 지불결제서비스 -eScott

이외에도 소니 파이낸셜인터내셔널의 신용카드결제 서비스 「e-Scott」는 전체 전자결제 서비스의 70%를 차지하여 전자결제서비스의 표준으로 자리잡아가고 있으며, 비접촉형 IC카드를 사용하여, IC칩에 축적한 전자화폐를 이용하여 결제할 수 있는 서비스 [Edy!]를 개시하는 등 소액결제 인프라 구축에도 노력하고 있다.

다. 직판사이트 -SonyStyle.com

소니는 인터넷을 이용한 물품판매 사업에서도 선두를 달리고 있다. 그 대표적인 예가 2000년 2월 소니스타일 닷컴 재팬이 시작한 소니제품의 직판 사이트 'SonyStyle'이다. Sony-Style은 소니 브랜드의 제품판매를 통하여 소비자 Needs를 수집하기 위한 마케팅 거점의 역할을 담당한다. SonyStyle의 수주데이터는 직접 소니 EMCS에 전달된다. 이른바 소비자 기

점의 SCM(Supply Chain Management)을 실현한다.

〈표 2〉 소니그룹이 제공하는 주요 EC관련 서비스

카테고리	서비스명	운영기업	개 요	URL
BtoC	SonyStyle	소니스타일닷컴캐팬	소니상품의 직판사이트, VAIO 등에서 완전수주 생산을 실현	www.jp.sonystyle.com
	So-net	소니커뮤니케이션 네트워크	결제서비스 'Smash'를 제공함과 동시에 전자물사업전개	www.so-net.ne.jp
	PlayStation.com	플레이스테이션닷컴	플레이스테이션본체와 관련하드웨어, 게임소프트웨어 등을 인터넷으로 판매. 온라인게임이나 콘텐츠의 다운로드판매 등 계획 중	www.jp.playstation.com
BtoB	E-log	소니로지스틱스	소니그룹의 물류정보를 일괄적으로 관리하는 기업간(BtoB) 사이트. 화물주가 운송회사에 출하지시를 내거나, 유통재고의 정보공유를 지원	www.lc.sony.com/
	SPIRITS	소니	부품조달과 SCM(Supply Chain Management)를 지원하는 BtoB 서비스. 전세계의 사업소에 도입	www.sony.co.jp
	SMAPS	소니	사무용품을 비롯하여 비생산재의 인터넷조달시스템. 전세계그룹기업에 도입예정	www.sony.co.jp
전자결제	e-Scot	소니파이낸스 인터내셔널	신용카드를 사용한 EC사이트용 결제서비스. So-net결제서비스의 'Smash'가 원형	www.www.sonyfinance.co.jp
	Edy!	비트월렛	비접촉IC카드를 활용한 전자화폐 서킷. 2001년가을부터 인터넷 결제에도 이용 가능	www.www.sonyfinance.co.jp/e-scott/index-edy.htm
	(미정)	소니은행	인터넷은행. 온라인은행서비스 이외에, EC사이트용 결제 서비스 제공예정	www.sonybank.co.jp

자료: Nikkei NetBusiness, 2001. 5. 25

3. 콘텐츠사업

가. 위성방송서비스

소니는 1997년 5월 스카이퍼펙 TV!의 전신인 J스카이B에 출자하며, 본격적으로 방송사업에 참여하였다. 그 이후 소니그룹사 전체적으로 방송사업을 강화하여, 프로그램을 공급하는 위탁방송 사업자 12개 사에 출자하여 22개 채널을 방송하고 있다. 2002년 봄에 개시하는 인터넷과 연동한 쌍방향 서비스가 가능한 동경 110도 CS디지털방송에서는 금년 1월에 인터랙티브를 설립하였다. CS(통신위성)디지털 방송사 중 가장 큰 스타이퍼펙트커뮤니케이션즈가 NTT동일본과 공동으로 광통신망을 사용한 프로그램의 인터넷전송에 본격적으로 참여한다. 우선은 7월을 목표로 290채널 이상의 프로그램 중, 저작권 문제가 해결된 프로그램에서부터 PC전송서비스를 실시한다.

나. CATV서비스

2000년 4월 동경급행 전철, 토요타자동차 등과 브로드밴드용 콘텐츠전송회사 'AII'를 설립하였다. AII는 CATV인터넷을 이용하는 PC사용자에게 영화 필름시사회, 애니메이션, 음악프로그램 등을 방송한다.

AII는 도큐케이블, 긴테츠케이블네트웍스, 토요타계열 히마와리네트웍스 등, 44개의 CATV국과 제휴를 맺고 있으며, 앞으로도 제휴방송국을 증가시킬 예정이며 전송하는 콘텐츠도 50 종류를 넘어설 것으로 기대된다. 프로그램 전송 서비스를 전개한지 1년만에 약 20만 명의 이용자에 도달하였다. 100만 명으로 추산되는 CATV인터넷이용자 중, 20%를 점유한 것이다. AII는 착실하게 전국 규모의 브로드밴드 망을 확보해 나아가고 있다. 향후에는 NTT동일본 혹은 NTT서일본의 광통신망을 빌려서 AII의 서비스를 확대해 나아가갈 방침이다.

다. 엔터테인먼트

엔터테인먼트사업의 인터넷화도 가속되고 있다. 미국 소니뮤직엔터테인먼트사와 프랑스의 비방디 유니버설사는 2001년 2월, 음악전송회사 듀엣사를 공동으로 미국에 설립하였다. 미국 야후사와 제휴하여, 2001년 여름을 목표로 미국에서 유료 음악 전송서비스를 개시한다. 양사가 소유한 음악콘텐츠의 합계는 전 세계 음악시장의 40% 이상을 점유하고 있다.

〈표 3〉 소니그룹이 제공하는 주요 콘텐츠사업

	서비스명	운영회사	개 요	URL
컨 텐 츠	애니맥스	애니맥스브로드 캐스트재팬	스카이퍼펙TV등에 애니메이션프 로그램 제공	http://www.animax.co. jp
	e플러스	엔터테인먼트 플러스	스포츠 혹은 콘서트 등, 엔터테인먼트 관련 티켓을 인터넷에서 판매하 는 EC 사이트 제공	http://eee.eplus.co.jp
	Web Pocket	웹포켓	AII와 제휴하여 CATV인터넷용으 로 영상과 화상, 음성등의 데이터스 토리저서비스를 제휴	http://www.webpocket. ne.jp
	코뮤	소니	3DCG화상에서 표현된 캐릭터를 사 용하여 티켓 등의 커뮤니케이션서 비스를 제공	http://www.commue. com
	스카이게이트	스카이게이트	항공권과 호텔 등 여행상품의 인터 넷 판매 EC사이트	http://www.skygate.co. jp
	소니손해보험	소니손해보험	인터넷 손해보험회사, 자동차보험 을 인터넷으로 판매하는 EC사이트 제공	http://www.919919.com
	드라이브게이트	드라이브게이트	중고차정보 검색 등, 자동차관련 포 터블사이트	http://www.drivegate. com
	Viewsic	에스엠이티디	스카이퍼펙TV등에 음악프로그램 제공	http://www.viewsic.co. jp
	마넥스증권	마넥스증권	인터넷 증권회사로 증권거래 서비 스를 Web사이트에서 제공	http://www.monex.co.jp
	레벨게이트	레벨게이트	복수의 레코드회사의 음악데이터를 다운로드할 수 있는 포털사이트	http://www.labelgate. com
플 랫 폼	AII	AII	CATV 혹은 ADSL, 광화이버사업 자 등을 대상으로 전송서버 혹은 컨 텐츠 제공	http://www.aii.co.jp
	스카이퍼펙TV!	스카이퍼펙트 커뮤니케이션즈	CS디지털방송의 운영 외에, 광화이 버를 사용한 프로그램의 인터넷 전 송을 계획	http://www. skyperfectv.co.jp/
	So-net	소니커뮤니케이션 네트워크	인증서비스등을 제공하는 외에, 자 회사를 통하여 브로드밴드용 방송 프로그램 등을 제작	http://www.so-net.ne.jp
	bit-drive	소니	무선인터넷외에 『메가채널』 등, 브로 드밴드컨텐츠의 인터넷전송서비스제공	http://www.bit-drive. ne.jp
	(미정)	인터랙티브	동경110도CS디지털방송에서, 데이 터방송에 따른 EC와 네트워크접속 기능 등도 제공할 예정이다.	

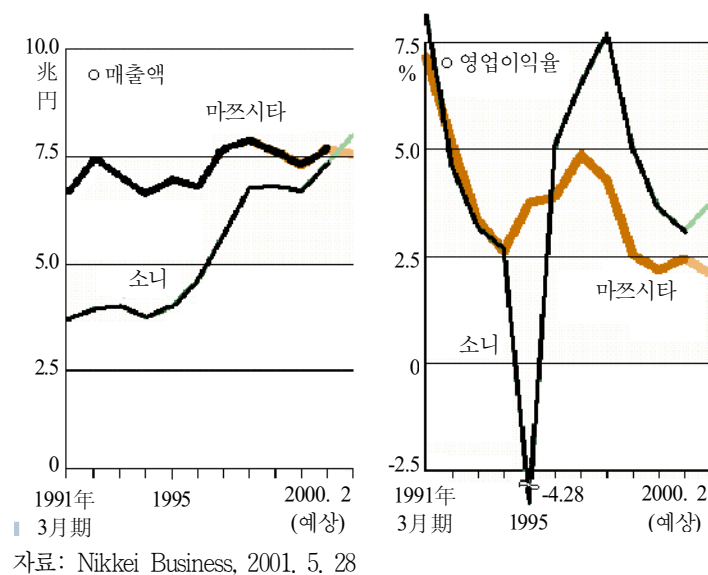
자료: Nikkei NetBusiness, 2001. 5. 25

V. 시사점

소니는 브로드밴드 네트워크의 시대에 모든 소니 제품이 네트워크로 연결되고, 콘텐츠의 전송에서부터 인터넷금융에 이르기까지 소니로 완성되는 '소니 드림 커뮤니티'의 실현을 꿈꾸고 있다. 그러나 소니의 비즈니스 모델은 많은 도전을 받고 있어서, 소니의 꿈이 실현 될지에 대해서는 여전히 미지수이다. 우선 마이크로소프트사가 오는 11월 8일 게임기 Xbox를 PS2와 동일한 가격인 299달러에 판매를 발표하며 게임사업에 진출한다. 2000년 2월에 서비스를 시작한 SonyStyle.com은 첫해 매출액 목표인 100억엔의 달성에도 실패하였다. 단말기와 인터넷사업이 서로를 성공으로 이끄는 선순환 고리 연결은 쉽지 않을 것으로 보인다. 또 지난 5월 16일 PS2의 개발과 판매를 담당하는 SCE(Sony Computer Entertainment)가 소니그룹의 라이벌 AOL과 제휴를 맺음으로써 독자적 사업을 전개하며 그룹의 통합적인 전략과 충돌을 일으키는 것은 아닌가하는 추측을 낳고 있다.

다만 소니의 선구자적인 경영방식이 위험성이 높고 성공의 가능성이 없어 보일지는 모르지만 시장에서의 평가는 그렇지 않았다는 점을 상기시키고 싶다. 지난 10년간 우위를 지키던 마쯔시타의 매출액이 오는 2002년 3월 결산기에는 소니에게 추월 당할 것으로 예상되면서, 최근 소니와 대비되는 기업 마쯔시타의 위기론이 대두되고 있다.

[그림 5] 소니와 마쯔시타의 실적 비교



[그림 6] 소니와 마쯔시타의 주가 추이



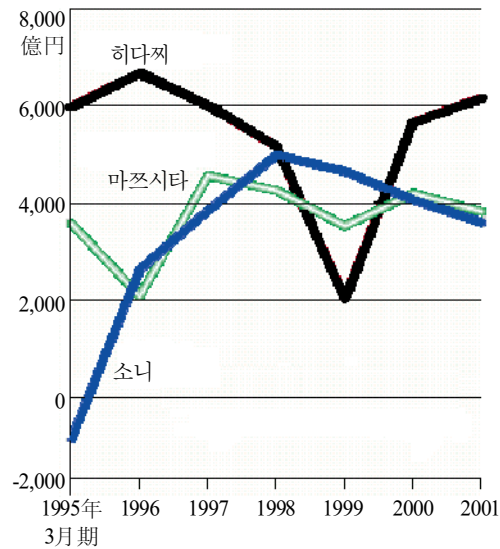
자료: Nikkei Business, 2001. 5. 28

또한 계속적으로 안정적인 성장을 구가해 온 마쯔시타와 그에 반해 항상 일본 전자업체의 선두에 서서 비전을 제시하는 역할을 담당해 온 소니와의 주가 추이를 비교해 보면 지난 10년 동안 양사가 얼마나 상반된 평가를 받아왔는지 알 수 있다.

마쯔시타는 백색가전을 제외하고는 지난 10년간 히트 상품을 배출하지 못했다는 평가를 받고 있고, 타사보다 늦게 시장에 참여하는 전략과, 대량생산 대량 판매를 배경으로 단숨에 시장점유율을 높이는 방식을 취해 왔다. 양사가 [그림 7]의 캐쉬플로우에서는 큰 차이가 없음에도 불구하고 [그림 8]과 같이 소니주식의 시가총액이 시장에서 상대적으로 높은 평가를 받는 것 또한 눈여겨 볼 만하다.

소니의 주식이 다른 기업에 비해서 높은 평가를 받는 이유를 단순히 소니의 창조성 혹은 새로운 비즈니스 모델에서 찾기에 다소 무리가 있을 지도 모른다. 그러나 엔터테인먼트를 중심으로 하드웨어에서부터 콘텐츠에 이르기까지 모든 가치사슬 단계의 제품을 판매하는 기업은 세계적으로도 그리 많지 않다. 소니식 새로운 비즈니스모델이 성공할 것인지에 대해서는 지켜볼 필요가 있을 것으로 사료된다.

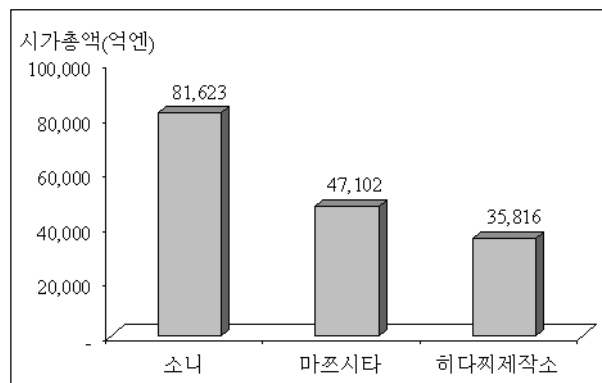
[그림 7] 전자 3사의 캐쉬플로우³⁾



주: 소니는 새로운 영화회계기준에 따라서, 2001년 3월기의 순이익이 1,016억 5,300만엔 감소한다. 캐쉬플로우에는 영향을 주지않기 때문에 이 금액을 조정하여 계산하였다.

자료: Nikkei Business, 2001. 4. 9

[그림 8] 전자 3사의 시가 총액(2001년 3월말)



3) 캐쉬플로우의 정의는 순손익 + 감가상각액 - 배당 등의 사외유출이다. 2001년 3월기에 각사에서 발표한 예측치를 이용하였다.

참 고 문 헌

- [1] BizTech News, “‘眞’本社機能を新設 ソニーの組織再編”, 2001. 3. 29
- [2] Nikkei NetBusiness, “特集 ソニーの野心, ブロードバンド完全制壓シナリオ”, 2001. 5. 25
- [3] _____, “『PS2』か『SONY』と衝突? - AOLと提携し獨自路線加速”, 2001. 6. 10
- [4] Nikkei Business, “[特集/ ハイテク底け不況の眞實- 香港發, ソニーの秘密兵器,” 2001. 8. 6
- [5] 중앙일보, “21세기 10대산업 키우자-소니, 가전에 정보혼을 불어넣다,” 2001. 6. 25
- [6] WISE InfoNet, ‘일 소니, 본사기능 분리체제 확립키로’, 2001. 3. 30
- [7] Nikkei Business, “ソニーか仕掛ける『緩やかなる政權交代』, 2001. 4. 9
- [8] Nikkei Business, “沈むぞ!松下-松下の危機,” 2001. 5. 28