

13장

통신사 경쟁력은 네트워크 속도에서 고객이 체감하는 가치로 이동

통신사의 미래 경쟁력은 더 이상 네트워크 속도에서 창출되지 않는다. 소비자들의 통신사 선택 기준이 차별화된 고객 경험 가치로 이동하고 있다. 젊은 세대와 고소득층 고객일수록 체감할 수 있는 부가 가치에 민감하게 반응하고 있는 점을 고려할 때, 6세대(6G) 등 차세대 네트워크 도입 만으로는 수익성 담보가 어려울 것이다. 이제 통신사들은 가격과 기술 경쟁을 넘어, 비 가격적이고 경험적인 가치 제공을 통해 분명한 고객 충성도와 경쟁우위를 확보해야 할 시점이다.

핵심 내용 요약 (Executive Summary)

▶ 네트워크 성능의 한계

- 선진국 시장에서 통신 네트워크의 성능은 이미 상향 평준화되었으며, 추가적인 기술 개발과 성능 향상만으로는 소비자가 체감할 수 있는 가치 제공이 어려운 단계에 진입 → 네트워크 성능 만으로 가입자들의 충성도 확보에 분명한 한계 봉착

▶ 부가 가치 경쟁 본격화

- 일부 국가에서는 통신사 해지와 이동의 주요 원인으로 서비스 불만족이 지목되고 있어, 통신사들은 차별화된 가치 제안과 추가적인 혜택 확대에 집중 → 경쟁의 중심이 기술에서 고객 가치로 이동

▶ 세대·소득별 혜택의 민감도 분화

- Z세대와 밀레니얼 세대, 그리고 고소득 가입자일수록 네트워크 성능보다 체감할 수 있는 부가적인 혜택과 경험에 더 민감하게 반응 → 고객 세분화 기준과 실행 전략의 수정이 불가피

▶ 6G 투자의 수익성 딜레마

- 6G 등 차세대 네트워크 도입 만으로는 소비자가 체감할 수 있는 가치가 제한적이어서, 투자대비 수익성 확보의 불확실성 증가 → 6G 등 기술 중심의 투자 전략은 실질적 성과 창출에 한계

▶ 차별화된 고객 경험 설계

- 추가적인 혜택의 단순 제공은 통신 업계 전반에 빠르게 확산되고 표준화될 가능성이 높고, 통신사 간 차별화된 효과 또한 약화될 수 있어, 독자적이고 일관된 고객 경험 설계가 경쟁우위 확보의 핵심으로 부상

선진국 소비자 일부는 통신 네트워크 성능이 개선된다 하더라도 이를 체감하지 못하고 있다. 이는 통신사들이 시장점유율 확대를 위해 보다 창의적인 서비스와 상품 구성을 모색해야 하는 이유이다.

딜로이트는 2026년 선진국 소비자들이 통신 네트워크 성능보다 통신사의 리워드 프로그램을 더욱 중요시할 수 있다고 전망한다. 따라서 2030년까지 네트워크 업그레이드가 계속되더라도, 가입자 유치와 이탈 방지에는 네트워크 외적인 혜택이 점점 더 중요한 요인으로 작용할 가능성이 있다. 소비자에게는 마르게리타 피자 한 조각이 단독형 5G(5G 표준의 더 완성된 버전)보다 더 매력적으로 보일 수도 있다.¹ 전자가 즉각적으로 인식 가능한 혜택인 반면, 후자는 일반 소비자가 체감하기 어려운 경우가 많기 때문이다.

이러한 흐름은 선진국 모바일 네트워크가 성숙 단계에 접어들었음을 반영한다. 네트워크 속도와 지연시간(네트워크가 반응하는 속도)은 소비자들이 이미 충분히 만족하는 상태에 이르렀다. 지역별로 여전히 음영 지역(신호 없음)이나 특정 혼잡 지역(사용자 수가 용량 대비 과도하게 많은 곳)이 있지만, 소비자 입장에서는 통신사간 차별점을 정교하게 비교하기가 매우 어렵다. 비교 수단을 찾기가 쉽지 않고, 통신 기술을 이해하는 수준도 제한적이며, 긴 시간을 들여 비교하려는 동기 역시 강하지 않기 때문이다.

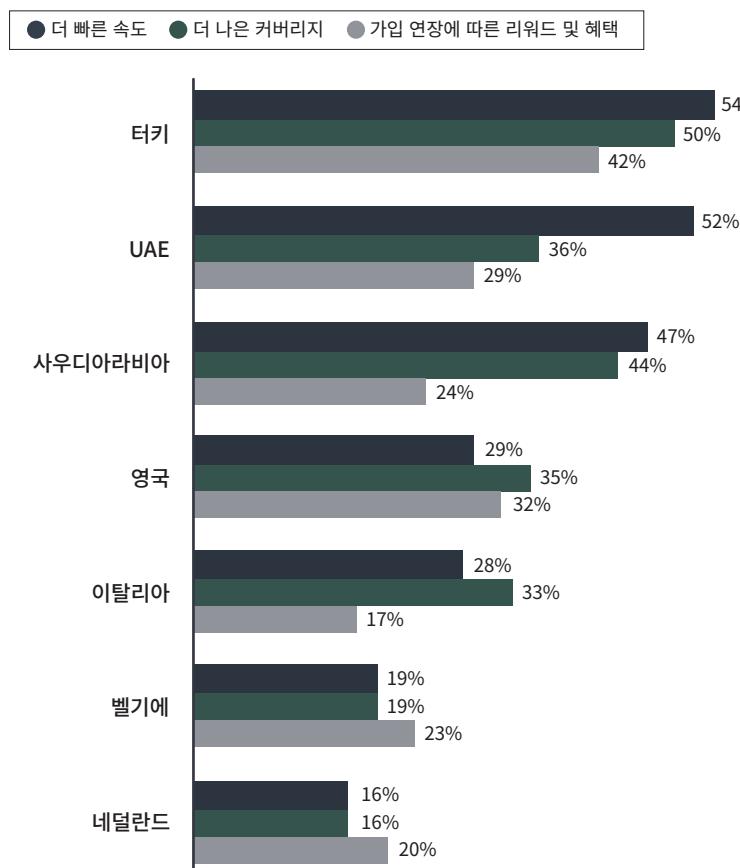
이러한 이유로, 전송 속도 향상이나 지연시간 개선을 내세운 네트워크 업그레이드는 사용자 충성도를 제고하는 데 점차 효용성이 낮아질 수 있다. 많은 이용자가 이러한 기술적 개선을 체감하지 못하거나, 체감하더라도 그 가치를 높게 평가하지 않을 가능성성이 크기 때문이다. 또한 2G/3G 서비스를 종료하고 해당 주파수를 4G/5G로 재할당하는 것 또한 소비자에게는 추상적 변화로만 느껴져 개인적으로 어떤 혜택을 입는 것인지 체감하기 어려울 수 있다.

통신사 차별화 포인트, 네트워크 업그레이드에서 리워드 프로그램으로 전환

각 국가의 이동통신사들이 각기 다른 단계를 밟으며 리워드 기반 차별화를 모색하고 있지만, 결국 모두 방향은 같다(그림 1). 언론 보도에 따르면, 2024년 기준 네덜란드와 벨기에에서는 리워드에 대한 불만족이가입 해지를 유발하는 1순위 요인으로 나타났으며, 영국에서는 2순위 요인으로 집계됐다. 단, 요금은 일반적으로 가장 중요한 요인으로 여겨지기 때문에 분석에서 제외됐다. 반면, 여타 국가의 소비자들은 더 빠른 속도나 더 나은 커버리지를 상대적으로 더 중요한 요인으로 꼽았다.² 그러나 딜로이트는 2030년까지 중기적으로 리워드와 같은 비(非)네트워크 기반 요소를 통한 차별화가 더욱 중요해질 것으로 전망한다.

그림 1 일부 국가의 소비자, 통신사 네트워크보다 리워드를 더 중시

각국 소비자가 통신사를 교체하는 이유로 꼽은 요인(2024년 조사)



참조: 가중치 반영 집계. 영국(3,866명), 네덜란드(1,944명), 이탈리아(1,913명), 벨기에(978명), 터키(973명) 응답자는 휴대폰 또는 스마트폰을 소유한 18~75세 소비자. UAE(915명), 사우디아라비아(874명) 응답자는 휴대폰 또는 스마트폰을 소유한 18~50세 소비자.

출처: Deloitte Digital Consumer Trends 2024.

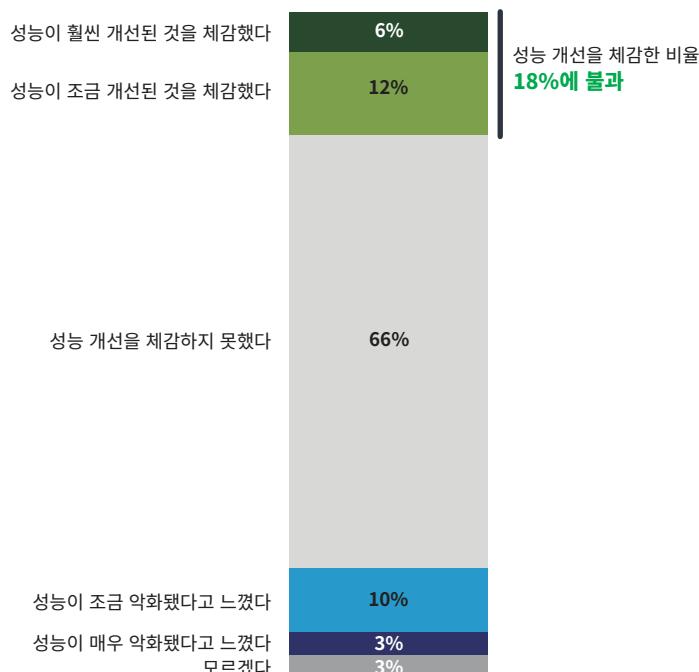
일정 시점이 되면, 네트워크 업그레이드가 이용자의 필요 수준을 넘어서고, 시장 내 모든 이동통신사가 이용자 관점에서 거의 동등하게 인식되는 성능을 제공할 것이다. 이는 1970년대 후반 이후 세대별 네트워크 업그레이드가 거의 항상 즉각적으로 체감되던 때와 대비된다.³ 예컨대 2010년대 초 4G 업그레이드 당시 소비자들은 3G 대비 즉각적이고 확연한 성능 향상을 체감할 수 있었다.⁴ 4G 업그레이드 후 소비자는 이동 중에도 와이파이 급 속도와 지연시간을 경험할 수 있었고, 3G에서는 벼락이던 검색이나 내비게이션 같은 애플리케이션은 4G 환경에서 완전히 다른 차원으로 작동했다.⁵

그러나 2025년 말 현재 5G 네트워크에서만 구동되는 주류 애플리케이션은 거의 없다.⁶ 따라서 4G 시절과 달리 더 우수한 5G 네트워크 성능을 이유로 다른 통신사로 이동해야 할 동기가 크게 약해졌다. 연간 단위의 네트워크 개선도 사용자가 체감하기 어려운 경우가 많다. 예를 들어 2024~2025년 영국 모바일 네트워크의 평균 지연시간은 0.7밀리초(ms) 감소해 18.2ms를 기록했다.⁷ 하지만 1ms는 1천분의 1초에 불과하며, 0.7ms 차이는 인간이 감지할 수 있는 수준이 아니다. 심지어 엘리트 운동선수조차도 반응시간이 약 140ms 수준이다.⁸ 또한 대부분의 주류 애플리케이션은 지연시간이 이처럼 미세하게 줄었다 해서 소비자가 개선 정도를 체감하기 어렵다.⁹ 일례로 음성통화는 지연시간이 150ms 수준이어도 사용자가 거의 지각하기 어렵다.¹⁰ 인터넷 통화(VoIP)와 같은 실시간 애플리케이션을 끊김 없이 사용하는 데 필요한 지연시간은 약 100ms 수준인데, 2025년 영국에서 가장 느린 네트워크 기술이던 3G

조사 이보다 훨씬 적은 평균 42.3ms 지연시간을 기록했다. 딜로이트 영국이 2025년에 실시한 조사에서도 영국 모바일 고객의 3분의 2는 지난 1년간 본인의 네트워크에서 아무런 변화도 느끼지 못했다고 답했다(그림 2).

그림 2 네트워크 성능 개선을 체감했다는 응답자는 3명 중 1명 미만

지난 12개월간 통신 네트워크에서 전혀 변화를 느낄 수 없다고 응답한 비율이 66%를 기록했다.



참조: 가중치 반영 집계. 휴대폰 또는 스마트폰을 소유한 16~75세 영국 소비자 4,023명 대상 조사.

출처: Deloitte Digital Consumer Trends 2024.

또한 일부 소비자는 자신이 속한 시장에서 이동통신 네트워크간의 차이를 비교하는 데 어려움을 겪을 수 있기 때문에, ‘더 나은 성능의 네트워크로 갈아타라’는 메시지를 던지는 마케팅이 소비자 행동에 별다른 영향을 미치지 못할 수 있다.

대부분의 이용자는 이동 및 생활 패턴도 다르고 선호하는 애플리케이션도 제각각이기 때문에, 개인별로 네트워크 이용 환경도 상이하다. 이동통신사는 커버리지 지도를 작성하지만, 이는 각 지점 및 각 시점의 수요 강도나 혼잡 상황을 반영하지 못한다.¹¹ 이용자가 두 개의 SIM을 동시에 사용하면 두 개 네트워크를 직접 비교할 수도 있지만, 이처럼 번거로운 일을 기꺼이 해볼 소비자는 거의 없을 것이다.

거의 정점에 도달한 소비자 통신 연결성

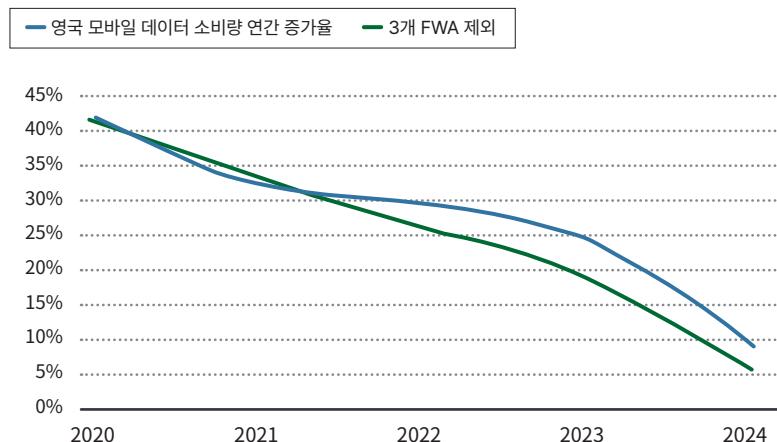
통신 네트워크 연결에 대한 소비자 니즈를 총족하는데 40년 넘게 걸렸지만 이제 시장은 거의 포식 상태에 도달한 것으로 보인다.¹²

단언은 할 수 없지만, 2030년까지 약 5년간 중기적 전망으로는 모바일 네트워크 성능의 급격한 개선이 필요할 정도로 혁신적인 새로운 기기가 등장할 가능성은 적다. 마찬가지로, 대중이 대거 메타버스로 이동하는 등 급변 사태의 가능성도 있지만 현실화될 확률은 낮다. 마지막으로, 주요 애플리케이션별 네트워크 연결 수요는 정체하거나 오히려 감소할 가능성이 크다.¹³

이러한 사용 패턴의 안정화 및 예측 가능성은 데이터 사용량 추세에서도 확인된다. 지난 5년 동안 주요 시장에서는 SIM당 기가바이트(GB) 사용량 증가 속도가 둔화됐다. 10개 선진국 시장에서는 2024년 기준 증가율이 한 자릿수로 떨어졌다.¹⁴ 여전히 두 자릿수 성장률을 보이는 시장의 경우에도 주로 전용 고정무선 접속(FWA) 단말기 또는 스마트폰 테더링을 통한 가정용 광대역 대체 수요가 소폭 증가한 영향이다. 예컨대 영국에서는 모바일 데이터 사용량의 전년 대비 증가율이 2024년 10%까지 낮아졌으며, 전용 FWA 영향을 제외하면 증가율은 5%까지 떨어졌다(그림 3).

그림 3
영국 광대역 소비량 증가율 소폭 하락

(단위: 기가바이트 / 월간 집계)



출처: Deloitte analysis based on Enders Analysis.

6G 시대의 차별화 과제

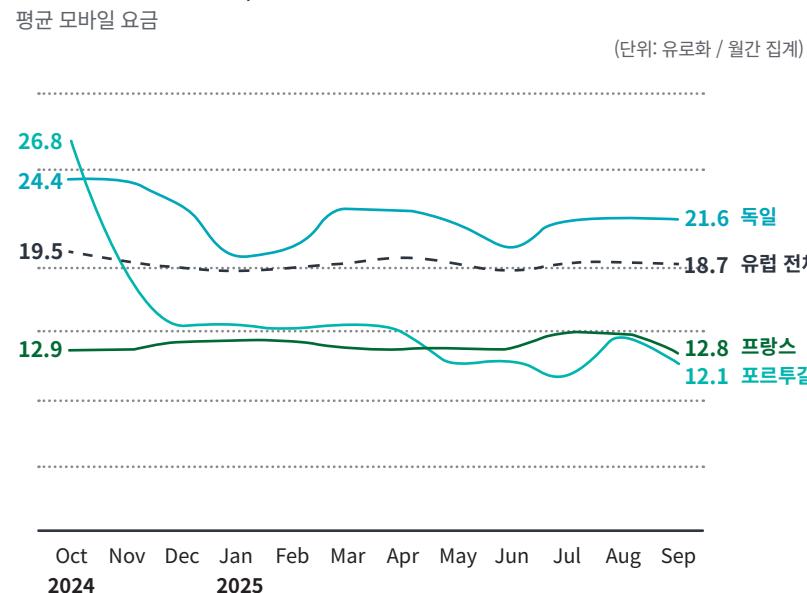
소비자가 5G의 효익을 제대로 체감하지 못하고 있다면, 6G의 가치를 마케팅하는 일은 더욱 어려워질 것이다. 이동통신이 새로운 세대로 업그레이드 될 때마다 기대되는 성능 개선폭은 최소 10배다.¹⁵ 성능이 개선됐음을 체감할 수 있는 가장 대표적인 지표는 용량으로, 대형 음악 페스티벌이나 연말 쇼핑 성수기처럼 특정 시간과 장소에서 폭증하는 트래픽을 처리하기 위해서는 대용량이 필요하다. 또한 4G에서 5G로 업그레이드 될 때와 마찬가지로, 기가바이트당 전송 비용을 낮추는 효과도 기대할 수 있다.¹⁶ 물론 속도 역시 개선 지표에 포함된다. 6G 사양은 2026년 확정될 예정이지만, 이미 초당 100기가비트(Gbps)급 속도를 시연한 테스트 결과도 나왔다.¹⁷ 이는 5G의 최고치인 약 5Gbps의 20배 수준이다.

하지만 이처럼 6G 업그레이드로 최고 속도가 높아지더라도, 수요는 정체된 상태를 유지할 가능성이 크다. 스마트폰에서 재생되는 일반 HD급 동영상 스트리밍은 최대 초당 5메가비트(Mbps)면 충분하며, 향후 압축 기술 고도화 등으로 이 수치는 더 낮아질 여지도 있다. 수요가 정체된 상황에서 네트워크 전면 업그레이드를 통한 투자수익률을 확보하기란 어려울 수 있으며, 업그레이드의 1차적 목적이 운영비 절감이 아닌 이상 투자 명분을 확보하기가 쉽지 않다.

통신사들이 리워드 프로그램에 대한 관심을 높여야 하는 또 다른 이유는 동일 데이터 제공량(예: 월 10GB) 등으로 비교되는 요금 중심 비교

를 줄이기 위해서다. 2024~2025년 일부 시장에서는 모바일 요금이 최대 50% 하락했다(그림 4).¹⁸ 이러한 환경에서 만약 요금제 구성에 무료 커피나 피자 쿠폰과 같은 리워드를 추가한다면, 소비자가 단순히 ‘같은 GB당 가격’을 기준으로 가치를 비교하기가 훨씬 어려워진다. 그만큼 통신사가 비가격(non-price) 요소에서 차별화할 여지가 커지는 셈이다.

그림 4
일부 지역의 모바일 요금, 전년비 하락세



출처: New Street Research, 2025.

통신사의 새로운 성장 경로로 떠오른 리워드 프로그램

통신사들은 앞으로 소비자가 네트워크를 선택하는 기준이 과거와 어떻게 달라질지, 그리고 그 변화로 인해 전략 재조정이 필요한지를 점검해야 한다. 향후 10년간 통신 업계가 처한 환경이 급격한 변화를 보일 수 있기 때문에 특별히 신중한 자본 배분이 필요하다. 현재 투자자본수익률(ROIC)은 7.3% 수준이지만, 가중평균자본비용(WACC)은 6.9%로,¹⁹ 경제적 관점에서 보면 거의 손익분기점 수준의 투자 환경이다. 따라서 고정·모바일 모두 데이터 사용량 증가세가 둔화되는 흐름은 오히려 통신사에 유리하게 작용할 수 있다. 즉, 막대한 네트워크 업그레이드 비용을 들이지 않고, 더 높은 자본수익률을 기대할 수 있는 가치 제안을 선택할 여지가 생긴다는 의미다.

다른 산업의 사례에서도 핵심 서비스가 성숙기에 접어들면 리워드 프로그램이 차별화 도구로 부상해 왔다. 한때 초음속 서비스 같은 기술 발전의 속도가 핵심 가치로 여겨졌던 항공 산업도 이제는 리워드 프로그램 중심으로 전략의 축을 전환했다. 글로벌 항공사들의 로열티 프로그램 가치는 1,000억 달러를 넘고, 이 중 상위 3개 항공사의 리워드 프로그램은 각각 200억 달러를 넘는다.²⁰ 미국에서는 2019년 이후 전체 신용카드 지출의 90% 이상이 보상형 카드에서 발생하고 있다.²¹

통신사가 비(非)네트워크 혜택에 투자한다면, 이를 전략적으로 세심하게 커뮤니케이션해야 한다. 이미 일부 사업자는 TV·옥외광고·라디오·소

설·인쇄물 등 대규모 마케팅을 통해 리워드 혜택을 적극 홍보 중이다. 티모바일(T-Mobile)은 ‘땡큐’(Thank You) 프로그램을 통해 음식·영화·연료·여행 등 10억 개의 기프트가 고객에게 전달됐다고 발표했다.²² 보다폰(Vodafone)은 ‘베리미’(VeryMe) 프로그램을 통해 1억7,500만 건의 리워드 지급 실적을 공개했다.²³ O2는 ‘프라이어리티’(Priority) 프로그램으로 고객들이 연간 2,300만 파운드를 절감했다고 밝혔다.²⁴

또한 Z세대 및 밀레니얼 세대 고객층은 네트워크 성능보다 혜택 제공에 더 민감하게 반응할 가능성이 크다. 20대 중반 소비자는 2000년대 최신 기술인 3G의 느린 속도를 경험해본 적이 거의 없고, 주로 4G부터 사용했기 때문에 5G와의 차이를 거의 체감하기 어렵다. 40대 소비자라면 1990년대 최신 기술인 2G 기반 웹을 사용해 본 경험이 없을 수 있다. 그 결과, 세대별로 중요하게 여기는 차별화 포인트가 다르게 나타난다.

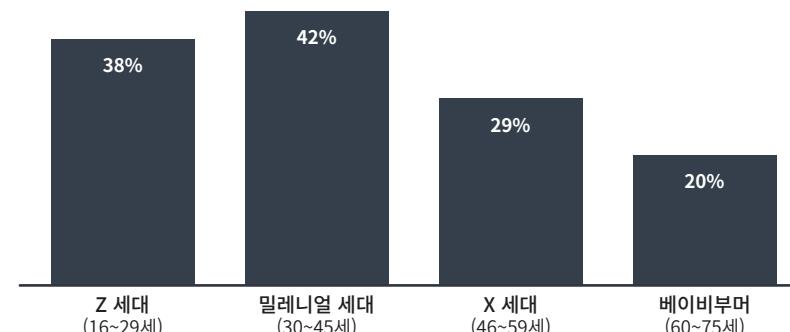
딜로이트 영국의 조사에서도 Z세대와 밀레니얼 세대는 보상 혜택을 이유로 네트워크를 변경할 가능성이 중장년층보다 훨씬 높은 것으로 확인됐다(그림 5).

그림 5

Z세대와 밀레니얼 세대는 보상 혜택을 이유로 네트워크를 변경할 가능성이 중장년층보다 훨씬 높다

로열티 혜택을 이유로 모바일 네트워크를 바꿀 의향이 있는 영국 소비자의 세대별 비율

Q. 로열티 혜택 때문에 모바일 통신사를 바꿀 의향이 있습니까?



참조: 가중치 반영 집계. 휴대폰 또는 스마트폰을 소유한 16~75세 영국 소비자 4,023명 대상 조사.

출처: Deloitte Digital Consumer Trends, 2025.

또한 통신 사업자들은 리워드 혜택이 고지출 가입자에게 더 매력적인 요인으로 작용할 수 있다는 점을 유의해야 한다. 소득이 높은 가입자일수록, 소득이 낮은 가입자보다 더 나은 혜택을 제공하는 통신사로 이동할 가능성이 크다(그림 6). ‘무료 제공’(freebie)이라는 제안은 때로 비합리적일 정도로 긍정적인 감정적 반응을 불러일으키는 장치가 되기 때문이다.²⁵

그림 6

소득이 높은 가입자일수록 리워드 혜택을 선호

리워드 혜택 때문에 통신사를 바꿀 의향이 있다고 답한 영국 소비자의 소득 구간별 집계

Q. 로열티 혜택 때문에 모바일 통신사를 바꿀 의향이 있습니까?



참조: 가중치 반영 집계. 휴대폰 또는 스마트폰을 소유한 16~75세 영국 소비자 4,023명 대상 조사.

출처: Deloitte Digital Consumer Trends, 2025.

대형 통신사들이 유사한 전략을 일제히 추진할 경우, 리워드 혜택 자체가 네트워크 성능과 마찬가지로 상품화될 위험이 있다. 은행부터 에너지, 공공서비스까지 타 산업에서도 자체 리워드 프로그램을 확대하면서 리워드 시장이 더욱 포화될 가능성이 크다.²⁶ 소비자가 받아들일 수 있는 무료 커피의 양에는 한계가 있으며, 여러 서비스 제공자가 동일한 혜택을 제공하기 시작하면 매력도는 희석될 수밖에 없다. 따라서 고유하고 차별화된 리워드 체계를 설계하는 것이 고객 유치와 이탈 방지에 핵심이 될 것이다. 이런 맥락에서 라이브 이벤트, 콘서트, 스포츠 경기 티켓 등이 매력적인 리워드 자산이 될 수 있다.²⁷ 다만 이러한 리워드는 수천만 명의 가입자 중 수만 명에게만 제공할 수 있다는 한계도 고려해야 한다.

Korean Perspectives

국내 통신 산업의 변화와 도전,
그리고 새로운 기회

내 통신 시장은 5G 커버리지·속도 측면에서 이미 글로벌 상위 수준에 도달해, 추가적인 네트워크 성능 개선이 소비자 체감 변화로 연결되기 어려운 국면에 있다. 고객 서비스 품질 만으로 가입자 충성도와 이탈률을 설명하기 어렵고, 실제로 고객들은 요금제와 할인구조 (가족 할인, 인터넷 번들 등) 및 추가적인 서비스 경험 등 비 기술 영역으로 이동하는 추세이다.

이제 경쟁의 중심은 기술에서 고객 가치로 옮겨가고 있다. 요금제, 멤버십, 제휴 혜택, 앱과 디지털 채널을 통한 이용 경험이 통신사 선택의 핵심 기준으로 자리 잡으면서, 국내 통신 3사 모두 생활 밀착형 멤버십과 프로모션 경쟁을 강화하고 있다. SK텔레콤은 영화·커피·외식 제휴 중심의 T멤버십을, KT는 VIP·VVIP 중심의 프리미엄 멤버십을, LG유플러스는 구독 플랫폼 '유독'과 디지털 서비스를 결합한 고객 이탈 방지 및 유지 전략을 전개하고 있다.

다만 부가 가치 전략의 난이도 역시 높아지고 있다. SK텔레콤이 T 멤버십을 할인형에서 적립형으로 전환하는 과정에서 불거진 '혜택 축소' 논란은, 혜택의 규모보다 고객이 실제적 이를 어떻게 체감하느냐가 훨씬 중요하다는 점을 분명하게 보여준 사례였다.

이제 부가 가치의 개발은 단순한 마케팅 수단을 넘어, 고객의 인식과 경험을 정교하게 설계해야 하는 전략 영역이 되고 있는 것이다. 이 과정에서 보안과 신뢰는 고객 경험을 좌우하는 핵심 요소로 자리잡고 있다. 보안 이슈가 발생할 경우 즉각적인 고객 이탈로 이어진다. 실제로 최근 개인정보 유출과 해킹 사건 발생 이후 타 통신사로의 이탈 고객 증가는 서비스 경험 내 취약성 발생 시에 곧 고객 이탈로 직결될 수 있음을 보여준 사례이다.

세대와 소득에 따라 고객의 니즈 분화도 더욱 뚜렷해지고 있다. Z세대와 청년층은 OTT, 영화, 카페, 공연 등 문화·여가 중심의 ‘즉시 체감 가능한’ 혜택에 민감하게 반응하며, 멤버십과 구독 서비스가 통신사 선택의 실질적인 기준으로 자리 잡고 있다. 반면 고소득·고가 요금제 고객을 대상으로는 프리미엄 혜택과 차별화된 서비스 경험이 중요해지고 있으며, 단일 요금제·단일 혜택 구조의 한계가 드러나고 있다. 보다 정교한 세분화와 고객군별 맞춤화 전략이 요구되는 지점이다.

국내 통신 업계에서도 6G 투자를 둘러싼 수익성에 대한 고민이 커지고 있다. 5G에서도 실질적 고객 가치의 체감 효과에 대한 의구심과 회의가 있었던 만큼, 6G 역시 속도와 지연시간 개선만으로 요금 인상과 투자 회수를 설득하기는 쉽지 않을 것으로 보인다. 통신사들은 네트워크 고도화와 함께 B2B·플랫폼·클라우드·미디어 등 인접 영역을 결합한 포트폴리오 다각화를 추진하고 있다.

결론적으로 기술 투자는 차별화된 고객 경험 설계와 병행될 때 새로운 성장 기회로 이어질 수 있다. LG유플러스의 AI 기반 구독 플랫폼, SK 텔레콤의 AI·멤버십을 연계한 개인화 전략, KT의 AI 기반 고객센터 혁신 사례에서 보듯, 국내 통신 3사는 요금과 속도 중심의 경쟁에서 벗어나 디지털 플랫폼과 AI를 기반으로 한 고객 경험 중심 경쟁으로 전환해야 할 것이다.



이대의 파트너

한국 딜로이트 그룹
컨설팅 부문 Customer 본부장,
Deloitte Digital 리더