



1. 서 언

한국전력은 자연독점체제하에서 국가경제와 더불어 지속적으로 성장하여 지난 해 세계은행의 발표에 따르면 전기보급률은 세계 1위, 송배전 손실률은 세계 6위를 기록하고 있다.

부하율, 원전이용률, 전기요금 수준도 세계 일류 전력사의 수준을 능가하고 있으며 기업신인도도 작년 5월 A⁺에서 AA⁻로 한국정부나 OECD 국가수준으로 향상되어 국내보다 오히려 해외에서 더 나은 비교평가를 받고 있다고 하겠다.

한편 국내전력사정을 보면 연간 10% 이상(300~400만 kW)의 전력수요 증가가 지속되고 있으나 아직도 선진국에 비해 1인당 국민전기소비량은 3,800kWh 수준으로 많이 부족한 실정이어서 전력수급의 안정을 위한 발전설비확충이 급선무로 대두되고 있다.

그러나 문민정부 출범 이후 신경제5개년계획상 電力部門 發展戰略에 따라 독점체제를 개선하고자 하는 차원에서 發電 부문에 民電참여를 확대하여 경쟁력을 제고시키고자 '95 長期電力 需給計劃에서는 향후 2010년까지 총 15기 635 kW를 건설키로 하였다. 따라서 먼저 LNG, 석탄발전소 180만kW를 2004년까지 건설할 예정으로 있어 전력부문 특히 發電市場에서의 경쟁시대의 도래를 예고하고 있다.

그렇지만 2000년 이후 국민 1인당 연간소비전력량이 선

진국 수준에 도달하면 電力需要增加도 둔화될 전망이다.

한편 중국을 위시한 동남아 후발개도국은 산업화에 따라 電力需要의 증가가 지속되고 있으나 전력의 부족으로 향후 電力設備 확충에 막대한 투자유치와 함께 활발한 건설시장이 예상된다.

따라서 우리나라가 첨단기수를 보유한 선진국의 견제와 후발개도국의 추격의 틈새에서 무한경쟁에 이기기 위해서는 향후 10년간이 해외사업의 성과를 가늠할 수 있는 중요한 시기라 할 수 있다. 이에 지난 '93년 현 이종훈사장은 취임 제일성으로 해외사업을 천명하면서 발빠른 戰略을 구사, 電力史에 길이 남을 電力技術의 海外輸出이라는 새로운 章을 열었던 것이다.

또한, 오는 '97년부터 국내통신시장도 전면개방될 예정이므로 국내통신사업의 국제경쟁력제고의 필요성이 새로운 과제로 대두되고 있다. 세계화, 개방화의 물결에 따라 무한경쟁시대에 생존하고 지속적인 발전을 위한 기업의 자구노력을 얼마나 적절하고 효율적으로 수행하는가 하는 문제는 私企業은 물론 公企業이라고 해서 예외는 아니다.

그렇지 않아도 공기업의 대명사처럼 따라 다니는 비효율성이나 경쟁력부족, 무사안일, 복지부동, 방만한 경영 등 좋지 못한 수식을 떨쳐버리기 위해서도 주어진 본연의 임무를 충실히 하면서 더욱 적극적이고도 공격적인 경영을 적절

특별기고

히 수행하는 것을 당연한 自救協力이라 하겠다.

이러한 점들을 전제에 깔고 통상의 經營多角化와는 개념이 다른 전력사업 특유의 축적된 기술과 경험 그리고 보유설비 등을 활용, 수익증대를 통해 막대한 투자비의 부족난을 해소하고 재무구조의 건전성을 도모하기 위한 보유자원의 활용이라는 차원에서 회사의 공식적이 아닌 개인적인 사건을 피력코자 한다.

2. 保有資源 活用과 經營多角化

가. 經營多角化의 개념 고찰

조셉 T. 라이트는 경영에 있어서 多角化(Diversification) 만큼 더 어려운 문제를 알지 못한다고 하면서 다각화란 원리 측면에서는 훌륭하지만, 실무에서는 바구니 속에 많은 계란을 집어 넣었으나 실제로 중요한 것은 부화되지 않을 수도 있다는 점이라고 다각화의 어려움을 표시하였다.

H.I. 안소프는 기존시장과 관계가 없는 신시장에 신제품으로 참여하는 것이라고 정의를 내리고 있다.

그밖에 여러 학자에 따라 다소 다른 정의를 내리고 있는데 예를 들면

- 제반 경영자원을 결합하여 다종의 제품을 복수의 시장에 진출시키는 것.
- 기존 사업활동과 다른 분야에 대해 이용가능한 경영자원을 이용하여 사업을 전개하는 것.
- 기업이 둘 이상의 산업에 걸쳐 사업활동을 하는 것.
- 동일기업내의 쇠퇴분야를 축소하고 성장 유망분야를 확대해 나가는 것.
- 성장 유망분야에서 경영자원의 유효활동을 통해 규모의 경제성을 추구하면서 현재와 미래의 수익성을 확보해 가는 전략적 기업활동 등으로 표현하고 있다.

결국 경영다각화란 현재 기업이 수행하고 있는 상품시장과는 다른 시장에 진입하는 전략적인 차원 즉, 신상품과 신시장 두 가지를 모두 포함하는 개념으로 자산이나 기술을

사업간에 공유함으로써 시너지 효과를 달성할 수 있는 잠재력을 제공하는 전략의 하나로 이해할 수 있겠다.

따라서 전력사업의 보유자원활용에 대한 외국회사의 사례를 먼저 살펴 보고 우리나라의 전력사업의 구조를 이해함으로써 전력사업의 추진전략에 대한 이해를 돕고자 한다.

나. 해외 전력회사의 사례

(1) 미국

1970년 이후 전력수요증가의 둔화로 유휴설비가 발생되고 공해방지설비 등 사회적 비용이 증가함에 따라 電力會社株價가 하락되자, 재무구조 개선을 위한 비규제분야로의 사업진출을 추진하기에 이른다.

예를 들면 부동산, 연료탐사 및 개발연료수송, 중소기업투자, 컴퓨터 판매 및 리스, 전기제품판매와 리스, CATV, 철도차량보수 등 여러 분야에 걸쳐 사업을 다각화해 나가고 있는데 이는 광활한 국토에 걸쳐 산재한 다수의 민간전력회사가 기업성장한계 극복을 위한 당연한 움직임이라 하겠다.

캘리포니아만 해도 우리나라 남북한의 3배 크기나 되므로 분단된 우리의 지정학적 여건을 고려하지 않는 電力政策의 비교는 다소 무리가 있다 하겠다.

(2) 프랑스

프랑스 국영전력회사인 EDF의 경우 EC통합과 협력, 교류증가 그리고 인접국가의 反原電運動에 따른 흑자의 지속으로 투자능력을 확보하고 있지만 국내의 전력수요 둔화 및 21세기 대응을 위한 수단으로 세계화를 추진하였다.

특히 엔지니어링 투자 및 판매로 독일, 스페인과 발전소 공동건설, 동아시아 지역 등 제3국에의 진출로 중국 광동원전의 설계, 프로젝트관리, 중남미 및 아프리카지역에 발전소 건설·운영에의 참여는 물론 경영관리 컨설팅 등을 세계 30여개국에 걸쳐 수행하고 있다.

특히 '93년도에 EDF는 세계 최고의 電力 수출국가로 부상하면서 총 발전량의 14%를 수출한 바 있는데 앞으로도 프랑스 정보통신망시장이 자유화되면 프랑스 국철사인

SNCF, 고속도로 운영업체 등과 같이 참여할 전망이다.

(3) 이탈리아

이탈리아 국영전력사인 ENEL은 프랑스 EDF, 일본 東京電力에 이어 세계에서 세번째로 큰 전력회사이나 전력수요성장분은 지난 2년간 하향추세에 있어 1인당 연간 전력소비량은 4,200kWh 수준으로 서방 선진국 중 가장 낮다. 원자력 발전은 1990년 7월 Cailssa(870MW) 및 Trino(250MW) 원전이 최종 폐쇄된 이후 중단상태에 있으며 원자력으로 발전한 전기를 프랑스로부터 수입하여 쓰기도 한다.

그러나 해외사업부문에 있어서는 발전설비건설, 교육훈련, 경영관리 및 운영자문, 타당성조사 등에 걸쳐 세계 57개국에 400여개의 프로젝트를 가지고 있을 만큼 적극적이다.

(4) 영국

영국은 1990년 영국전력공급사업의 민영화에 따라 CEGB(중앙전력국)가 NE, NG, PG와 함께 NP사가 민간 발전회사로 설립되었는데 NP사(National Power)의 경우 전세계 15개 국가에 90여개의 프로젝트를 가지고 민영화자문, 경영관리, 發電事業 합작투자, 구매, 건설관리, 연료 및 에너지수급계획과 투자자문 등의 해외사업을 수행하고 있다.

특히 잉글랜드와 웨일즈지방의 12개 지역전력회사가 소유하는 송전회사인 Energis사는 '93년 5월 전영국에 걸쳐 전기통신시스템을 운영하는 폴 라이선스를 인정받아 National Grid사(NG)가 보유하고 있는 전력공급기반 구조를 활용한 국가적인 간선 전기통신 네트워크와 광섬유 케이블도 설치하여 통신사업에의 참여를 계획하고 있다.

(5) 독일

독일의 경우 최대 電力社인 RWE는 동유럽국가, 스페인, 헝가리, 러시아 등에 10여개의 프로젝트를 가지고 발전설비 공동투자, Data Processing 및 에너지사용기술, Telecommunication 등의 해외사업을 하고 있으며 RWE사 자체가 RWE AG 그룹산하 6개 본부(에너지, 광산 및 원료, 석유화학, 폐기물관리, 기계 및 플랜트엔지니어링 그리고 건

설토목엔지니어링)로 사업다각화가 되어 있다.

(6) 일본

일본 東京電力의 예를 들면 1980년 6월 세계적으로 에너지 수급관계가 불안정할 때 「80년대 경영의 기본노선」을 설정하였다. 이는 경영안정과 에너지의 수급안정을 확립하고 종합에너지산업으로서의 방향을 설정한 것으로 그후 '85년 6월에는 「21세기를 지향하는 경영의 기본방향」을 설정하였다. 이 기본방향에 의하면 단지 양질의 전력공급만으로는 21세기를 선도할 수 없고 전기사업으로 축적된 풍부한 기술과 경영자원을 활용하여 전기통신사업과 열공급사업에 적극적으로 진출하는 등 보유자원의 활용을 적극 추진해야 할 것이라고 강조하고 있다.

그후 '87년 6월에 만들어진 것이 「새로운 東京電力」에의 행동계획인데 기본 방향의 시행 계획을 체계적으로 정리한 것이다.

그후 '89년 6월에 「새로운 東京電力 제2차 행동계획」이 만들어지고 TEPCO 케이블 TV(자본금 2억엔)를 설립, '90년 4월에 개국한 것이 일본 최대 규모의 도시형 CATV이다. 이것은 東京電力이 자본참가만 하던 종래의 CATV와 완전히 다른 東京電力 주도로 설립된 東電TV이다. 이것은 통신사업에 대한 東電의욕이 반영된 결과이다. 그러면서 동전은 전기통신사업을 핵으로 한 보유자원활용을 통하여 점점 진전하는 정보화사회에 있어서 전력공사의 본업에의 강도를 높이면서 새로운 자세를 모색하고 있다 하겠다.

특히 東電이 통신사업 진입에 따른 이점 및 당위성을

- 고도의 통신 서비스 제공에 따른 고도 정보화의 발전 및 지역 경제에 공헌
 - 자신의 경영 혁신에 기여
 - 설비 및 여유 자원(시설) 활용
 - 미래의 자동검침, 부하제어 등 전기사업에 활용
 - 사업설비의 활용으로 수입 증대
- 등으로 하고 있다.

中部電力의 경우를 보면 經營課題의 하나로 경영자원의 다각적인 활용에 따른 새로운 서비스를 고객에게 제공하고

특별기고

지역 활성화에 공헌한다는 것으로 기업의 장기적, 지속적 성장을 유도하며 경영기반의 안정에 기여하고 있다.

이에 따라 1985년 전기통신사업법의 시행에 따라 자유경쟁이 되면서부터 통신사업에도 참여하고 있다.

다. 우리나라 電力事業 構造의 이해

우리나라 전력산업을 크게 나누면 일반전기사업자로서 공기업이자 정부투자 기관인 한국전력공사가 發·送·變·配電을 담당하고 있는 한편, 發電事業者로서 한화에너지, 수자원공사 그리고 하천과 소계곡을 막아 건설한 小水力이 있는데 이들이 發電한 전기는 동일구내에 있는 이들 전력회사의 검압설비에 한해서 구내공급하는 이외의 전기를 한전에 전량판매하는 특전전기사업자, 소위 우리나라식 IPP (Independent Power Producer)로 볼 수 있다. 그 다음이 자사에서 필요로 하는 전력의 일부 또는 전부를 자체적으로 생산, 소비하기 위하여 발전기를 설치하고 있는 自家發電設置者의 경우인데 常用과 非常用으로 나누어지며 99.8%가 常用이다. 그 다음이 열과 전기를 동시에 사용할 수 있는 熱併合發電事業者가 있다. 따라서 한전이 독점기업이라고는 하지만 이미 발전부문에는 엄밀히 따지면 80% 정도만 차지하고 있으며 발전부문의 경쟁체제도입을 위해 2004년까지 180만kW의 民資發電이 추가로 진입되면 民電규모도 점점 더 확대될 계획이다. 따라서 이러한 경영환경변화에 예비하고 대응하기 위해 기업성장전략을 모색하는 것은 과거 철도나 석탄산업의 예를 보면 당연한 자구노력이라 할 수 있겠다.

라. 保有資源活用方案

(1) 保有資源

(가) 技術人力, 경험, 기술 및 Know-how

자연독점형태의 전력사업을 운영해 오면서 여러 가지 이유로 한 때는 세계 발전기자재의 전시장이라는 비난을 받을 정도로 각국의 기자재가 도입되었지만 오히려 다양한 경험

과 기술의 축적이라는 입장에서 볼 때는 진출 시장이 넓어지는 호재가 되고 있는 것이다.

수·화력은 물론 원자력 발전소 건설에 따른 설계, 구매, 사업 관리, 시운전 및 정비 기술과 운영기술, 송·배전 손실을 저감기술, 수요예측과 수요관리기법 등 전력사업운영 전반에 걸쳐 한전이 해외사업의 상품으로 개발할 대상은 광범위하다고 하겠다.

(나) 설비 및 부대 시설과 폐자원

가동중인 발·송·변·배전설비 및 부대 시설은 물론 노후 또는 폐지된 발전설비도 성능을 복구하게 되면 국내외적으로 상품이 될 수 있다.

발전소에서 나오는 온수나 폐열은 양식사업과 난방사업 운영에, 석탄회는 시멘트 및 골재용 개발에 활용하고 '98년부터 탈황설비가 가동되면 발생될 탈황석고의 시멘트 부원료 및 석고보드 제조용에 활용하고 중유회 소각로에서 나오는 바나듐, 니켈 등 유가금속은 물론 그밖의 부산물 및 폐기물도 복합가공하면 공해 없는 유익한 산업품이 될 수 있다.

또한 전국 도시간 송전선 심선(芯線)에는 광파이버(Optic Fiber)가 들어 있는데 전국에 6,700km까지 퍼져 있으며 예전에는 100회선밖에 사용 못했지만 요즘은 기술의 발달로 1,500회선까지 늘어났다. 이와 같이 기 설치된 광케이블은 텅빈 정보 고속도로로 볼 수 있으므로 이를 두고도 다시 건설하기보다는 이를 활용함으로써 국가자원의 중복투자를 방지함은 물론 소비자에게 보다 저렴한 가격으로 통신서비스를 제공할 수 있게 된다.

(다) 기업 신인도 및 위상

한전의 국제적 기업신인도나 경영효율 등 국제적 신용과 위상은 경쟁력이 부족하거나 자력으로 해외진출이 어려운 기업과 컨소시엄 등 합작사업으로 동반진출을 하는데 매우 유리한 조건이 될 수 있다고 하겠다.

(2) 활용 목적

- 보유 자원의 효율성 증대
- 경영 효율 향상으로 이익성 제고
- 관련 국내 산업의 국제 경쟁력 강화에 기여

○ 미래 성장 한계 극복

한전이 보유하고 있는 자원은 매우 방대한 양으로 이를 사장시키지 않고 활용하여 수익적인 사업을 운영한다면 한전 자체의 경영 효율성 제고는 물론 국내산업의 국가경쟁력 향상에도 기여하는 등 다양한 효과가 있다.

더욱이 전력 사업도 과거 전기부족시대나 오늘날과 같이 수요가추세가 마냥 지속된다는 보장이 없다. 어느 일정 한계에 도달하면 수요증가는 둔화되고 새로운 기술의 출현과 강력한 대체에너지의 개발 등 미래의 경영환경변화에 대비하고 대응하는 노력을 게을리 해서도 늦추어서도 아니 될 것이다.

현재의 위치에서 만족하고 미래에 대비하는데 주저하다가 사라져 간 수많은 기업의 사례를 보아서도 미래의 성장 한계를 극복하기 위한 자구 노력을 기울여 공익 사업자로서의 본연의 사회적 책임을 다 한다는데 자원 활용의 목적이 있는 것이다.

(3) 推進事業

(가) 국내 사업

폐자원의 재활용은 앞에서 언급한 바와 같으며 향후 정보통신시장에서 참여를 위한 노력을 기울이고 있는데, 이는 전력산업수행중 축적된 정보통신 인프라의 최적 활용과 국가 초고속통신망 구축에 적극 동참하며 국가자원의 효율적 활용으로 중복투자를 방지하고 국내 통신시장개발에 대비하여 국내업체의 경쟁력제고에 기여하는데 그 목적을 두고 있다.

일본의 경우도 전력회사가 통신사업에 참여, 보유설비를 이용, 수익사업을 하고 있는데, 사실 전기회사가 통신회사보다 먼저 送電 지원선에 주파수를 실어 보냈다고 한다.

따라서 정보통신 시장에서의 참여는 유효 보유자원의 활용이라는 측면에서 보다 적극적인 추진이 요망된다고 하겠다.

(나) 해외 사업

전력사업의 해외진출이 있기까지는 제1단계로 과거 자원과 기술부족시대, 제2단계인 자원개발을 위한 해외진출과 기술해외연수 시대를 거쳐 제3단계인 경험과 기술의 해외수출개시시대인 1990년대에 진입하였으며, 앞으로 도래할 제4단계는 남북통일 후 동북아 광역계통 구성을 통한 해외사

업도 추진한다는 구상을 가지고 있다.

'93년 두만강 지역개발 연구용역사업에서부터 시작, 울진 原電 1, 2호기와 동형인 중국 광동原電 정비기술용역계약을 '93년 12월에 수주, 原子力 기술의 해외수출의 신기원을 이룩하였던 것이다.

이어 필리핀 말라야 火力 발전소(65만kW) 성능복구 및 운영 사업에 일본 등 5개국과의 국제 입찰에서 당당히 낙찰, 작년 9월부터 상업운전에 들어가 현지에서 운영중에 있으며 현지법인에는 한전 직원이 파견되어 있다.

후속사업으로 중국 광동원전 2단계 기술자문사업, 3단계 종합발전사업(100만kW×6기), 중국 진산원전(70만kW×2기)에는 캐나다 원자력 공사와의 공동건설추진과 함께 신규 원전에 대한 기술 및 경제성 조사를 추진할 계획이다.

뿐만 아니라 중국 연길시에도 BOT 합작사업으로 열병합 발전소(100MW×2기) 건설, 필리핀 에미타 내연발전소 성능 복구 및 이설 사업도 추진중에 있다.

지난 3월에도 인도에도 전력사업진출을 위한 양해각서를 체결한 바 있는데 베트남, 파키스탄 등을 대상으로 Needs의 조기 발견과 상품화 노력을 통한 마케팅 노력을 강화해 나가고 있다.

3. 결 어

한전의 長期 Vision은 "세계전력사업을 선도하는 초일류 기업"이다. 국내에서 우량기업이 됨은 물론 세계적으로도 전력사업을 선도하는 지위를 확보하는 것이 장래의 꿈이자 이룩하고자 하는 미래상인 것이다.

이러한 비전을 구체화한 것이 2대 기본 목표로 "값싸고 질 좋은 전력의 안정적 공급"과 "국제 경쟁력 확보"가 그것이며, 이를 달성하기 위한 기본전략으로서 "기업성 제고로 공익성 향상"과 "경영의 세계화"를 추진하고 있는 만큼 결국 한국 전력이 수입받은 전력사업의 성공적 수행으로 전력문화를 이땅에 꽃피움으로써 사회적 책임을 완수한다는데 1차적인 우선을 두고 이를 위한 전략적 접근 방식의 하나가 바로 보유 자원의 활용전략이라 하겠다.