

〈主 題〉

국제경쟁력 시대의 한국통신 사업다각화 전략

심 영 진

(한국통신 전략기획국장)

□ 차 례 □

- | | |
|-------------------------|------------------|
| I. 서 론 | V. 한국통신의 현위치 |
| II. 정보통신 산업환경의 변화 | VI. 한국통신의 다각화 전략 |
| III. 한국통신 장기전략 | VII. 결 론 |
| IV. 외국 선진통신 사업자의 다각화 방향 | |

I. 서 론

1990년대에 접어들면서 통신산업은 급격한 환경변화를 통해 새로운 질서의 정립이 모색되는 과정에 있다. 즉 정보통신산업을 둘러싼 환경변화는 세계화·블럭화로 불려지는 국제환경의 변화, 컴퓨터와 통신기술의 결합, 무선통신 시장의 급속한 성장, 방송과 통신의 융합, 인터넷의 급속한 신장, 멀티미디어 통신서비스의 수요폭증 등으로 요약할 수 있다. 이와같은 환경변화 속에서 한국통신은 '82년 공사발족 이후 그동안 전화 적체의 완전해소와 전국전화 자동화를 달성함으로써 국가통신산업의 발전에 지대한 공헌을 하였으며 그동안 국내시장에서 독점적 통신사업자로서 존재해 왔으나 지금까지와는 달리 국내에서 뿐만 아니라 외국의 유수선진 통신사업자들까지 경쟁자로 등장하는 새로운 환경하에서 기존의 독점 시장마저도 쉽게 잠식당할 수 있는 위협을 받고 있다.

이러한 위기속에서 국내 지배적 통신 기업으로서 지속적인 성장을 위한 전략적 모색은 기업의 생존문제와 직결되고 있다. 그동안 정부주도로 추진되어온 통신사업의 공정경쟁 여건 조성을 위한 비대칭적 규제가 한국통신의 사업영역 확대와 이에 따른 적극적 경영전개를 사실상 어렵게 만들어 왔다고 보여진다. WTO 체제의 출범에 따른 글로벌경쟁 시대의 개막으로 국가 통신산업의 장기적인 경쟁력 강화 차원에서 한국통신의 역할은 어느때 보다도 중요하다고 하겠

다. 본고에서는 이와같은 급진전되고 있는 통신산업 환경변화에 효과적으로 대응하여 국가 경쟁력을 강화하고 통신사업활성화를 위한 한국통신의 전략적 사업 다각화 방향을 간략히 소개하고자 한다.

II. 정보통신 산업 환경의 변화

1. 급격한 기술혁신 : 디지털혁명

1980년대 이후 통신산업에서의 기술적 발전은 크게 3가지로 요약될 수 있다. 첫째는 디지털화이며, 둘째는 무선기술의 급속한 발전, 셋째는 네트워크의 통합화이다.

가. 디지털화

디지털 기술의 출현은 통신부문에서 더많은 양질의 서비스를 저렴하게 공급함으로써 통신산업이 성장할 수 있는 이상적 기반을 제공하고 있다. 네트워크 측면에서 볼때 디지털화는 신호다중화, 전송로 상에서 신호의 재분배, 재배치를 용이하게 하는 회선분기·분배, 그리고 다양한 속도의 효과적인 서비스 수용을 가능하게 한다.

나. 무선기술의 급속한 발전

이동통신의 출현은 망의 유연성 및 이동성을 통하여 통신수요의 급속한 증가를 초래 하였으며 저렴한

비용으로 가입자망의 신속한 구축을 가능하게 하고 있다. 이동통신 가입자는 2000년대까지 적어도 현재 (400백만)의 3배로 성장할 것으로 예측되고 있으며 시내망을 공급하는 새로운 방법인 무선시내망 기술이 신속하게 개발되고 있는 실정이다.

다. 네트워크의 통합화

통합화는 분리된 디지털망을 상호 연결시켜서 음성, 데이터, 화상 등을 포함한 각종 서비스를 제공하는 단일망의 능력을 말한다.

사회가 다양해지고 발달함에 따라 더욱 다양한 통신서비스가 요구되고 있음에도 기존의 통신망은 음성을 위한 PSTN과 데이터의 교환을 위한 PSDN망으로 크게 구분되어 있다. 그러나 이러한 개별적 망들은 디지털 기술의 발전과 함께 새로운 디지털 시스템들이 출현하면서 종합정보통신망(B-ISDN)으로 통합되고 있으며, 이러한 B-ISDN이 공중망으로 전환되면 곧 초고속 국가통신망으로서 멀티미디어의 내용물을 실어 나르는 기간망이 되는 것이다.

2. 방송과 통신의 융합

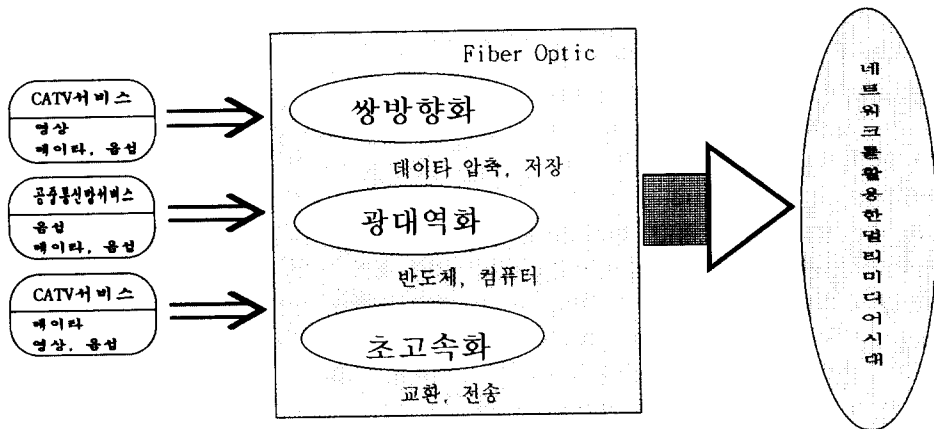
유선망을 전달통로로 사용하는 전기통신과 무선망을 위주로 하는 방송은 그 성격의 상이함으로 인해 지금까지 분리 운영되어 왔으나 1980년 이후 기술의 발전은 전통적으로 엄격히 분리 운영되어온 통신과 방송의 융합화를 촉진하고 있으며, 결과적으로 전기통신망을 통해서 방송서비스를 제공하는 것과 방송망

을 통해서 전기통신 서비스를 제공하는 것이 모두 가능하게 되고 있다. 따라서 미국, 영국, 일본 등 선진국 뿐만 아니라 EU 차원에서도 최근의 기술발전 추세와 통신망과 방송망의 융합화 현상을 고려하여 CATV 망을 통한 통신서비스 제공을 허용하는 등 CATV 망을 기존 통신망과 경쟁 또는 보완하는 대체 인프라로 활용하고자 하는 방안을 모색하고 있다.

3. 멀티미디어화

디지털 기술의 발전으로 가능해진 대용량의 정보처리, 가공, 저장 및 전송의 고속화는 결국 컴퓨터를 중심으로 한 정보처리로 대변되던 정보산업과 음성으로 대변되던 통신 산업의 결합으로 발전하여 단기간에 기존 전기통신산업의 고도화를 초래하였다. 전기통신산업의 고도화는 바로 멀티미디어 서비스를 향한 정보통신산업으로의 발달을 의미한다.

멀티미디어서비스란 "통신", "컴퓨터", "미디어" 산업의 융합에 의한 통합적 서비스로 정의할 수 있으며 이러한 멀티미디어 서비스에는 VOD, 원격교육, 원격강의, 원격진료, 전자도서관 등 그 응용분야는 헤아릴 수 없을 정도이다. 이러한 멀티미디어 산업의 지속적 성장에는 음향, 문자, 도형, 영상을 포함한 모든 정보를 고속 대용량으로 전달해 줄 수 있는 초고속통신망의 신속한 구축이 절대적으로 필요한 실정이며 이는 향후 WTO 체제하의 범세계적 통신산업의 경쟁 구도 하에서 기업생존을 위한 절대적 과제라 할 수 있다.



<그림1-1> 정보통신 기술발전 추세와 서비스 발전방향

Ⅲ. 한국통신의 장기전략

이러한 통신산업환경의 급격한 변화속에서 국가간통신을 책임지고 있는 한국통신은 21세기 국가정보통신산업을 선도할 종합통신 사업자로 거듭나기 위한 전략적 방향인 『KT비전 2005』를 선포하였다. 비전의 주요내용을 살펴보면

첫째, 사업비전으로서

현재 주력사업인 기본통신 사업의 지속적인 경쟁력 강화와 함께 이동통신, 멀티미디어, 위성·방송사업, 사업다각화, 해외사업 등 5대 신규사업군의 육성을 통해 종합통신그룹으로 도약함으로써 2005년 매출 30조원의 달성,

둘째, 경영체제 비전으로서

환경변화에 대응하는 민간기업형 그룹 경영체제 도입과 고객만족을 위한 마케팅 역량 강화,

셋째, 종사원 비전으로서

종사원 생애종합복지의 구현과 경쟁력 있는 임금수준의 달성등이다.

그러나 이와같은 비전 달성을 위해서는 외부적으로는 공기업체제하에서 오는 비효율적인 법·제도의 개선이 필요한 바, 현재 정부에서 추진되고 있는 한국통신의 출자기관화 방침에 따라 투자의 자율성 등 사업전반에 걸친 규제완화가 기대되고 있다. 내부적으로는 그간의 공기업으로서 방어진인 안이한 경영에서 탈피하여 조직, 인사, 마케팅 등에 존재하는 고비용저효율의 요인을 신속하게 제거하는 일이 그 무엇보다도 중요하다 하겠다.

Ⅳ. 외국 선진통신 사업자의 다각화 방향

1. AT&T

첫째, 통신서비스 부문에의 특화

경쟁의 심화, 통신서비스와 기기제조 부문간의 이해대립으로 NCR, LUCENT를 분리하는 반면 McCaw 인수를 통한 이동통신부문 강화, 시내전화사업 진입모색 등 통신서비스 부문에의 역량 강화

둘째, 인터넷 사업의 강화

인터넷 호스팅 사업, 콘텐츠사업, 전자상거래 등의 활성화를 위한 다각적인 전략적 제휴

및 재판매의 전개

셋째, 멀티미디어 부문 강화를 위한 경영 다각화

Microsoft, Netscape, Intel, Lotus, Apple 등 컴퓨터, 소프트웨어 부문 회사들과의 제휴를 통한 멀티미디어 부문의 강화

넷째, 글로벌 네트워크 서비스의 제공

WorldPartners 설립, Unisource와 합병, Infonet과 제휴 등을 통한 선진국 시장진출과 함께 브라질, 체코, 인도 등 개도국 통신 서비스 시장에서의 적극 진출

2. NTT

첫째, 지구적 규모의 멀티미디어 사업 전개

- 주요 선진국에서 가장 저렴한 가격으로 세계최첨단의 서비스 제공을 목표로 멀티미디어 기술확보를 위해 제너럴매직사, 마이크로소프트사, 실리콘그래픽사, 픽처텔사 등과 전략적제휴

※ NTT 그룹의 2,000년도 매출액 목표 5.5조엔 중 1.3조가 멀티미디어 관련 매출임

둘째, 글로벌 사업전개

- 고도화되어 가는 글로벌 유저의 니즈에 적극적 대응
- 선진기술·노하우의 축적 및 적극적 해외 사업 전개

상기에서 명확하게 알 수 있듯이 AT&T와 NTT의 다각화 전략의 큰 맥락은 기본통신 부문의 역량강화와 차세대 멀티미디어 부문의 다각적 진출 및 국제사업자간 제휴를 통한 글로벌 종합통신사업자로서 위상강화로 요약할 수 있겠다.

Ⅴ. 한국통신의 현위치

공사출범 이후 공기업으로서 기간통신서비스 분야에서 독점적 사업자 위치를 유지해 온 한국통신은 통신사업의 물리적 기반이 되는 전국적인 통신망을 보유함에 따른 비교우위에 입각하여 초고속통신망 구축, 위성 사업, CATV등 각종 범국가적 통신사업에 있어서도 선도적 사업자의 위치에 있으며, (표1-1)에서와 같이 전 분야에 걸쳐서 새로운 통신서비스를 개발·보급 추진중에 있다.

그러나 한국통신은 정부규제하의 공기업적 특성으로

〈표1-1〉 한국통신 중장기 신규서비스 개발보급 계획

구 분	1995	1996	1997	1998-2000
전화	항공기공중전화 정보료 회수대행 서비스(음성) 시티폰(CT-2)서비스 서비스	KT-IVPN 해상 휴대전화 전화 여론조사 서비스 개인번호서비스	전화투표서비스 일반신용카드 공중 전화 서비스	자동통역서비스 B-ISDN INMARSAT-P
통신망	종합유선방송망서비스	DBS 위성도서통신 위성행정통신	개인통신 (PCS)	2세대 무궁화 위성 서비스 초고속정보통신망 서비스
데이터 통신	팩스게시판 신용카드조회서비스 DS3급전용회선서비스 개방제 전화사서함 전화비디오서비스 정보료회수대행서비스 (비음성) 전용회선증배서비스 무선데이터서비스	전용회선분기 서비스 초고속페킷교환 서비스 MAN 다자간영상전화	초고속/킬리 팩스 서비스 150M디지털전용회선	PC번역전자 신문 서비스 FAX 번역서비스

로 인하여 사업영역이 정보통신산업 정책에 의하여 제한받고 있는 등 비대칭적 산업 규제 정책으로 인해 종합통신사업자로서의 성장에 제약을 받고 있다. 특히 '80년대 후반 이후 급성장한 무선전화 부분이 정부 정책에 의해 분리되고 유선전화 수익에 의존적 경영을 수행 해 온 한국통신으로서는 시장성장세의 둔화 및 경쟁확대로 인해 '90년대에 들면서 경영수지가 악화일로에 접어들 수 밖에 없었던 것이다. 경영수지 악화의 실례를 재무 지표를 중심으로 살펴보면 첫째는 매출액 대비 인건비 비중의 지속적인 증가를 들수 있겠다.

물론 90년대 이후 사회 전반적인 민주화 추세로 인한 전 산업부문에 있어서의 임금상승에도 원인이 있겠으나 이는 한국통신이 통신산업의 구조 변화에 따른 인력의 효율적 운영을 이루지 못하고 또한 매출구조의 다변화를 위한 노력도 부족했던 때문으로 판단 된다. 둘째는 자신의 이익추세 둔화이다. 이는 21세기 정보사회를 지향한 초고속 멀티미디어 사업등 통신

인프라 구축에 국가 기간통신 사업자로서 막대한 재원을 할애하고 있음에도 국민 대다수의 정보사회에 대한 인식 부족으로 수요로 연결되고 있지 않은 데 기인하는 것으로 판단된다. 이러한 투자와 수요의 비연결은 향후 21세기 글로벌 경쟁 시대에 국가경쟁력 강화를 위한 정보통신 인프라 구축을 위한 투자재원의 조달을 어렵게 하고 있으며 또한 통신사업자에게는 보다 신중한 신규사업으로서 진출과 다각화 전략을 요구하고 있다고 보겠다.

〈표1-2〉 매출액 대비 인건비 비중

구 분	'93	'94	'95	'96
인건비(억원)	14,146	17,616	21,146	25,528
매출액대비(%)	28.2	31.8	33.2	36.5
비용대비(%)	34.9	37.9	37.7	40.2

〈표1-3〉 자산의 이익추세 둔화

(단위:%)

구 분	'93	'94	'95	'96
총자산순이익율	4.7	5.6	3.4	1.3
매출액순이익율	9.45	11.39	6.64	2.64
자기자본비율	41.1	43.2	41.8	35.2

Ⅵ. 한국통신의 다각화 전략

1. 다각화의 동기

한국통신의 다각화방향 및 전략을 소개하기에 앞서 기업의 다각화에 대한 동기를 보면 크게 두 가지로 구분할 수 있다.

가. 시너지 동기

기업활동에 있어 생산, 마케팅, 원재료, 구매, R&D 등의 개별 사업단위들의 활동을 통합하여 시너지를 창출 규모의 경계를 달성할 수 있고, 각각의 독립적 산출보다 비용수준이 낮은 경우에 개별 단위들의 활동을 통합하여서도 시너지 창출은 가능하다. 그리고 개별 단위들의 활동이 상호 보완적이어서 소비자들에게 일련의 제품을 제공함으로써 발생하는 효익이 존재하는 경우에도 시너지는 창출될 수 있을 것이다. 또한 시너지를 창출 할 수 있는 사업분야로의 다각화는 기업의 장기적 경쟁 위치를 개선시킴으로써 통합된 기업의 시장지배력을 증가시켜 잠재적 경쟁자의 시장진입을 단념시키는 역할을 한다.

통신산업의 경우 시너지 창출을 가능하게 하는 관련분야로의 진출은 초기에 막대한 시스템 설치 비용이 들지만 한계비용은 여타 산업에 비교할 때 저렴한 관계로 원가우위에 기초한 경쟁력 제고의 효과가 크다고 보여진다.

나. 재무적 동기

기업은 포트폴리오 이론에 근거한 다각화 전략을 시도할 동인을 가지고 있다. 그러나 이는 파산의 위험이 존재하고 그에 따른 자금대출 수준이 제한되는

경우에 해당된다고 보여지며, 한국통신과 같이 재무적 수익의 확보나 위험의 분산 필요성이 적은 경우에는 기업의 경쟁우위 확보를 위한 전략적 다각화의 적극적인 동인이 될 수 없다.

2. 다각화 전략

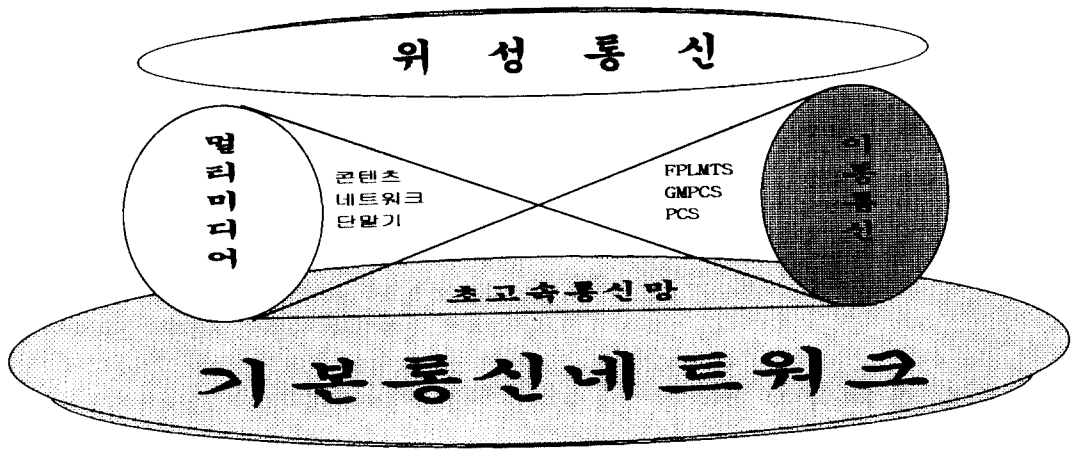
정보통신 기술의 발전에 따라 통신산업의 영역이 확대되고 이종산업간 상호의존체계가 증가하는 상황에서 세계적인 종합통신사업체로 성장하고자 하는 한국통신으로서는 기존 사업의 내실화는 물론 신규사업에 대한 적극적인 진출이 불가피하다고 보여진다. 따라서 이제까지 공기업적 사업방식에서 초래되는 문제점들의 극복이라는 수동적 다각화의 관점에서 탈피하여 글로벌 경쟁시대의 경쟁우위 달성을 위한 능동적, 적극적 사업 다각화 추진이 절실하다 하겠다.

첫째 : 기본통신 부문의 역량 강화

시내전화 경쟁이 본격화되고, 회선재판매, 국제전화 콜백, 인터넷 폰의 등장으로 대폭적인 시장 잠식이 우려되고 있으며 또한 단말의 휴대성을 강점으로 한 이동전화 시장의 급격한 성장으로 기본 유선전화 시장의 상대적 위축이 일어나고 있는 시점에서 기본통신시장의 지배적사업자로서의 역량 강화를 위한 다각화는 한국통신이 세계적 종합통신사업자로 성장하기 위한 밑거름이 될 것이다. 이를 위해 인터넷 폰등 틈새시장에 대한 공격적 진출과 기존의 CT-2, PCS등의 무선사업 적극적 전개와 아울러 GMPCS, FPLMTS 등의 사업진출을 위한 ICO등의 컨소시엄에도 참여를 확대하여 소비자 욕구에 부응한 패키지형 서비스의 제공에 주력할 것이다.

둘째 : 멀티미디어, 고도통신 분야의 본격적 역량 확충

멀티미디어 시대의 도래는 한국통신에게는 사업영역 확장을 위한 무한한 기회를 제공함과 동시에 산업의 융합에 따라 새롭고 강력한 경쟁자의 출현을 의미한다 하겠다. 따라서 치열한 경쟁이 예상되는 멀티미디어 부문에서의 경쟁우위 확보를 위해 FTTO의 조기완성과 FTTH의 점진적 확산을 통한 초고속 정보통신망의 구축으로 종합적 네트워크의 우위확보와 함께 관련분야로의 진출이 적극적으로 모색되어야 할 것이다. 부가가치가 높으며 종합통신사업자로서 경쟁력을 강화하기 위해 상대적으로 열세에 있는 영상물을 비롯한 음반 및 CD-ROM, Game등 Source자원 확보를



〈그림1-2〉 한국통신 사업다각화 방향

위해 자회사를 설립하거나 기존업체와의 전략적 제휴를 통해 멀티미디어 contents의 생산능력을 배양할 것이다. 또한 VOD, 비디오폰, HDTV, 멀티미디어 PC등 멀티미디어서비스의 핵심 기술확보를 위해 기존업체 기술보유 및 벤처기업 등과의 다각적 제휴를 추진할 계획이다.

셋째 : 해외시장으로의 적극적 진출

WTO협정의 발효가 통신시장의 개방화를 촉진하므로써 통신산업에서의 국제화는 더 가속화될 전망이다. 한국통신이 세계적 통신 사업자로 성장하기 위해선 해외 통신부문의 역량강화에 힘써야 할 것이다. 이미 한국통신은 필리핀 통신망 확장사업, 필리핀 Retelcom사 지분참여, 인도 무선호출사업, 베트남 통신망 확장 사업, 몽고통신공사 민영화 사업, 하바로프스크 사업등을 추진하여 왔으며 향후에도 개도국 통신사업자 민영화시 또는 통신망 구축을 위한 콘소시엄 구성시 지분참여를 통한 해외통신사업 분야의 진출을 확대할 예정이며 점진적으로 선진통신사업자에 대한 지분참여 또는 M&A도 추진할 계획이다. 이와 함께 향후 글로벌 네트워크 구축에 있어 아시아권의 주도적 사업자로서 차질없는 역할 수행을 위해 세계적 통신기업들과의 전략적 제휴 또한 추진할 계획이다.

Ⅶ. 결 론

그동안 한국통신은 정부의 통신사업 정책 실행을 위한 대리인 역할을 담당하여 국민 모두에게 보편적 통신서비스를 제공하는 한편 정부의 보호·육성과 기간 통신의 수요증가에 힘입어 고도의 성장을 향유해 왔다. 이로인해 한국통신은 다각화의 필요성을 느끼지 못하여 왔으며 독점적 사업영위로 경쟁력 향상에 미진한 결과를 가져왔다. 향후 2-3년은 한국통신에 있어 매우 중요한 시기라고 할 수 있다. 즉 WTO 개방 체제 하에서 한국통신에게는 기회와 위협이 상존한다고 하겠다. 전 사업영역에 걸쳐 무한경쟁 시대의 도래 및 외국 선진통신 사업자의 진출에 따른 기간통신 시장의 잠식이 예상되고 있으며, 이는 매출성장의 둔화와 이익률의 하락으로 가시화되고 있다. 반면 방송과 통신의 융합, 다양한 멀티미디어 서비스의 등장, 소비자 통신수요의 다양화등 정보화의 물결을 도처에서 느낄 수 있는 지금 한국통신이 세계적 통신 사업자로서 거듭날 수 있는 환경이 조성되고 있다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 사업다각화는 기업생존은 물론 국가정보통신 산업의 경쟁력 강화 차원에서도 적극적으로 추진되어야 할 것이다. 아울러 출자기관화를 계기로 민간경영체제의 과감한 도입을 통해 그

간 공기업체에서 오는 내부 비효율을 제거하고 사업다각화가 적극적으로 전개될 수 있도록 진취적인 기업문화가 정착되어 나가야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 『한국통신의 국제화 및 사업다각화 전략』 연구
성창용외. 1996
- [2] 『선진 통신사업자의 경쟁력 강화에 관한 연구』
KISDI, NRI노무라 종합연구소. 1996.
- [3] 『세계 정보통신산업 및 기술동향 분석』한국전
자통신연구소. 1996
- [4] 『KT비전 2005실천을 위한 중·장기 계획』한국
통신 기획조정실. 1996



심 영 진

- 1952년 9월 5일생
- 1980년 2월 : 고려대학교 전자공학과 (학사)
- 1990년 9월 : KAIST 전산학과 (석사)
- 충북대학교 컴퓨터공학과 박사과정(수료)
- 1980년~83년 12월 : 한국전자통신연구소 (연구원)
- 1984년 1월~현재 : 한국통신 (책임연구원)