

# 韓國企業 經營事例 시리즈(IV)

趙 東 成

(서울大 經營大 教授)

## (주) 논노 엔터프라이즈\*

— 국제화에 따른 변신전략 —

이른 아침 출근 길의 라디오에서는 아름다운 노래와 함께 『그리운 날의 실례이는 느낌……』이라는 논노 패션의 광고가 흘러 나오고 있었다.

“일에서 기쁨과 보람을 느끼며 논노에 몸담아 온 지가 벌써 20년, 나의 인생에서 가장 중요한 시기를 신용 하나만으로 논노의 성장과 함께 대운 셈이다. 조금 후면 아침 조화가 시작되고, 오늘도 바쁜 하루가 예상된다. 파스텐톤 풀핑피, 은켄츄파의 면담, 그룹내 사장단 회의……”

“1990년 3월 9일 구미패션에서 논노 엔터프라이즈로 회사명을 바꾼후 민상기 사장의 일과는 더욱 바빠졌다.

“논노 엔터프라이즈의 향후 사업방향도 확실히 해야하고, 유통업의 진출 문제도 해결해야 된덴데……”

### 논노의 시작

토달패션 전문업체인 논노그룹의 출발은 1971년 명동에서 니트웨어로부터 시작 되었다. 1970년대 초반 한국은 패션이라는 말보다는 미니스커트, 판탈롱 등 한 개의 아이템만 유행하고 있었고 오일 쇼크로 인한 제품 수요 감퇴로 불황기를 겪고 있었으며 패션 업자 또한 그리 많지 않았다.

1977년까지 니트 웨어 생산에 충실 했던 논노는 같은 해 9월부터 정장의 생산 판매에도 손을 대기 시작 했고 이것이 바로 오늘날의 논노를 있게 한 성장의 원동력이 되었다. 그 당시의 상

황에 대해서 민 상기 사장은 다음과 같이 말하였다.

“1973년 입사해서 1977년까지는 목표 소비자층 니트 웨어에 두었습니다. 그리고, 80년까지 여성복과 기성복의 진출은 목적으로 77년 9월부터 정장의 생산과 판매를 시작했습니다. 그리하여 우리는 정장과 바바리 코트등의 성공에 힘입어 소비자들로부터 신용을 얻게 되었습니다.”

### 논노의 도약

창업 초기 생산된 니트웨어는 대기업과 경쟁이 심하였고 성장 템포도 일반 의류에 비해 늦었으므로 논노는 1977년부터 디자이너 20여명을 확보하여 여성용 정장 의류의 단일 품목만을 전문으로 생산하기 시작 하였다. 이에 따라 세계 패션업계를 주도해왔던 밀라노와 뉴욕에서 유행하는 아이디어를 창출하고 패션 정보를 입수하여 신제품을 개발하였고 시장영역의 확대를 위해서 신용 판매 제도를 넓히는 등 고객의 유치에 힘을 기울였다. 이러한 결과 논노는 정장의류 시장에 뛰어들지 3년 만에 전체시장의 약 40%를 점유하는 사업기반을 구축하였다.

이후 논노는 해외시장 진출을 위하여 1980년 논노 상사를 설립하여 수출을 개시하였다.

이어서 논노는 여성 정장의류인 ‘논노’ 뿐만 아니라 남성 패션 전문브랜드인 ‘로데오 논노’를 개발 시판하였고, 패션계의 흐름에 따라 직업과 감각에 흥미있는 여성을 위한 ‘샤트렌’, 영 레

\* 이 사례는 조동성 교수가 담당한 있는 박사학위과정의 사례적성연구(Case Writing Workshop) 강리에서 신철호 석사가 작성하였다.

이더를 위한 캐주얼 ‘나인 투 나인’을 개발하였다. 또한 의류패션과 더불어 가죽 제품으로 신발·가방·벨트 및 그 밖에 의류와 조화를 이룰 수 있게 디자인 된 악세사리 제품인 ‘휘트(FIT)’를 생산 판매하였다. 그리고 역시 직장 여성을 위한 고감각의 패션 ‘아이 에프(IF)’를 개발하였고, 한편으로 연령에 구애없는 여성의류인 ‘후즈(WHO’S)’를 등장시켰다. 그리고 전통적인 특징을 갖는 남성복 마르시아노를 비롯 이밖에 벨트비·니콜·유상숙·파스텔톤·누꼬빙·카티미니·니코보코·마제타·제누디세·아우토반·테파테이프 및 베스트팀 등 유아복에서 중년층 의류까지, 또 정장에서 캐주얼을 비롯 스포츠 웨어까지 그리고 여기에 맞는 구두·가방 및 액세서리 등에 이르기까지 토탈 패션업체로 성장하였다.

이렇게 논노가 토탈 패션 업체로 급성장 할 수 있었던 이유에 대하여 민상기 사장은 다음과 같이 말하였다.

“논노의 급성장 요인은 패션계의 흐름을 빨리 파악 했다는 것과 탁월한 기획력, 기호 패턴에 맞는 디자인을 개발했기 때문입니다. 이와 더불어 또 하나의 성장요인은 논노의 신용이라고 생각합니다. 즉 기업은 역시 신용이 최우선 입니다. 사람이 자기의 능력을 과신하여 실패하는 경우를 많이 보아왔습니다. 성공을 분석할때 5%의 자기 능력과 나머지 95%는 인간 관계에 기인한다고 생각합니다. 저의 좌우명은 신용을 바탕으로 한 대인 관계를 맺는 것입니다. 이 세상에 독불 장군은 존재할 수 없습니다. 즉, 주위의 협조를 통한 능력 발휘의 계기를 만드는 것이 중요하다고 생각합니다. 우리 논노는 신용을 통한 대인 관계로부터의 자금의 뒷받침이 없었다면 이만큼의 성장을 이룰 수 없었을 것입니다.”

## 의류업계 및 논노의 동향

우리나라의 섬유 산업은 1987년 단일 품목 최초로 수출 10억달러를 돌파하는 가운데, 섬유 수출액의 50%를 차지한 의류산업은 세계 제 2위 권터 보유를 기반으로 한 수출시장과 국민 소득 증가에 따라 견고해진 내수시장에서 착실한 성장을 이룩하여 왔다. 우리나라 의류산업은 1960

년대 이래 정부의 수출 드라이브 정책에 맡겨, 저가품의 대량 생산에 집중함으로써, 급속한 성장을 경험해 왔다. 특히 1985년말 이후 엔화와 그의 주요 통화의 절상, 그리고 저유가에 의해 국제 경쟁력이 강화된 덕분에 높은 성장을 이룩하였다.

그러나 1980년대 말에 들어서부터 한국 의류 산업은 원화 절상, 재료비 및 임금 상승이라는 3고 현상 때문에 채산성이 매우 악화되었다. 더구나 미국등의 주요 수출시장에서 수입 규제는 더욱 강화 되었으며, 후발 개도국들은 한국의 가격 경쟁력이 떨어지는 틈을 타서 놀라운 실적을 올리고 있었다. 이와 같은 급속한 환경변화는 의류 제조기업들에게 해외 현지 투자·내수 시장의 잠재적 수요개발·기술력 제고와 제품 고급화·수출 마케팅 주력 등과 같은 기업 변신을 요구하였다.

1980년대 말 국내의 의류 제조업계는 수출 경쟁력이 약화된 수출 전문 업체들의 내수 시장 참여로 인하여 어느 때보다 시장 쟁탈전이 가속화 되었으며, 이에 대응하여 구매 대상을 연령, 직업 등으로 구별해 각종 브랜드를 다양화시켰고, 해외 브랜드를 수입하거나 해외 유명 메이커의 기술 도입을 통한 제품의 고급화, 제품 차별화 전략을 구사하였다.

이와 같이 의류업체들이 상표 차별화전략에 박차를 가하게 된 이면에는 1988년부터 계속 되었던 이·랜드(의류) 미스미스티(구두)등의 중저가 돌풍의 영향이 컸다.

상표 차별화 움직임이 가장 두드러지는 분야는 신사복 시장이다. 1989년 추동북부터 삼성물산이 ‘빌트모아’, 삼풍이 ‘브렌우드’라는 신규 상표를 내놓으면서부터 불붙기 시작한 10만원대의 기성복 중저가 상표 출하경쟁은 1990년 제일모직의 ‘브룩스힐’, 부흥의 ‘제임스에드몬드’가 가세하면서 격화되었고, 여기에다 1990년 추동북 시장에 반도 패션의 ‘타운젠트’, 코오롱의 ‘아르캐지오’, 캠프리지멤버스의 ‘에딘버러’, 논노의 ‘찰스타’ 운동 5~6개의 상표가 도입되어 더욱 치열해 졌다.

이에 따라 주요 신사복 업체들은 임생로랑·닥스·랑방 등 40만~50만원대의 고가 상표를 비

롯, 로가디스·마에스트로·카디날등 30만원대 고가 상표, 갤럭시·맨스타·잔피엘등 20만원대 중가상표를 이미 갖춘데 이어 10만원대 중저가 시장에 참여함으로써 완전한 구석을 갖추었다.

업계는 1990년 4천 5백억원으로 어림되는 기성복 시장에서 20만원 미만의 중저가 시장을 1천 억원정도로 보았는데 이는 중저가 상표의 경쟁적인 출하가 신규수요를 창출한다고 보기 때문이었다.

속너복 시장에서는 10, 20대의 젊은층을 대상으로 상표개발이 뚜렷해 졌다. 20만원대 이상의 비교적 고가품을 내놓던 논노의 경우 1990년 4월 고교생 및 대학생을 대상으로 1만~7만원대의 '아우토반'을 출하하여, 출하직후부터 1개 대리점의 하루 평균 매출이 1백만원에 달하는 실적을 올렸다.

제일모직도 1989년 봄부터 20대 초반을 겨냥한 '모질리'를 선보여 의외로 반응이 좋아 자사의 중점 브랜드로 육성하였다.

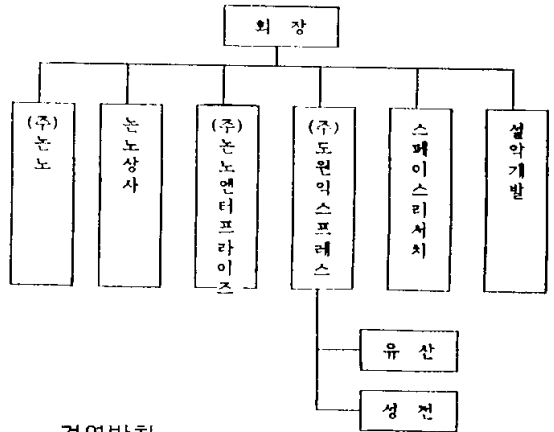
논노는 창업 이후 여성 기성복(특히 정장)을 전문적으로 생산하여 성장을 이룩하였으며, 1981년 12월 법인 전환이후 판매망을 대폭 확장하였고, 제품 다양화 및 시장확대를 위하여 신규브랜드인 샤프렌·니콜·나인 투 나인·아이 예프(IF)·후즈(WHO'S) 및 마제타(MAZZETTA) 등을 개발 시판하였고, 신시장 개척을 위하여 남성 정장복 마르시아노, 아동복 누코빙(NUUS COPAINS)을 도입하였다. 또한 논노는 중저가 캐주얼 시장과 약세사리 부문에도 진출하여 빈화블 모색하였다.

이러한 결과 논노는 1990년 5월 20일부터 6월 10일까지 KFS(KOLON FASHION SYSTEM)가 주관하고 (주)국제산업정보연구소가 조사한 속너복 시장조사에 의하면 반도 패션, 삼성에스에스패션, 조이너스, 페케, 까프리네트, 김창숙부덕 등의 경쟁업체를 제치고 인지도 62.8%를 기록 하였다.

## 논노엔터프라이즈의 경영현황

논노 엔터프라이즈는 패션 그룹 논노<sup>1)</sup>의 8개의 계열사 중 하나로서 제품생산과 판매를 겸하였다.

논노 그룹계열사간의 조직도



### 경영방침

논노 엔터프라이즈의 기업정신은 사원전체에 게 "하면 된다"라는 신념을 심어 줌으로써 긍정적인 사고와 자신감을 갖게 하는 것이라고 할 수 있다. 여기에 대하여 민상기 사장은 다음과 같이 말하였다.

"우리 사의 성공비결은 각 요소마다 전문가를 투입, 사업 성과를 극대화시키는데 있습니다. 또 적극적으로이면서 긍정적인 사고방식이 오늘의 논노를 부흥케한 힘의 원천이 되었습니다. 곧 논노의 상호는 부정의 부정은 강한 긍정이란 뜻을 담고 있지요."

또한 논노 엔터프라이즈의 경영전략에 대하여 시 다음과 같이 언급하였다.

"의류업도 일종의 서어비스업입니다. 때문에 고객에게 실망을 주지 않도록 좋은 제품을 생산하는 것이 중요합니다. 생산은 결국 판매를 위한 것이므로 양질의 제품 생산은 매출 목표 달성을 가능하게 해 줍니다. 현 기성복 산업은 경쟁이라 할 수 있습니다. 수출만을 전문으로 하던 기업들이 인건비 상승과 원화절상 등에 의한 국내경쟁력 약세로 인한 수출

1) 논노 그룹의 8개 계열사는 (주)논노·논노상사(주)·논노 엔터프라이즈·(주)도원익스프레스·스페이스 리서치·설악개발·유산·성진이다. 부록 참조.

부진으로 내수 위주로 전환하였고, 지방의 중소기업도 나름대로 내수를 위한 관측활동에 집중하기 시작했습니다. 이로 인해 이루어지는 과잉생산은 재고누적과 재무상태의 어려움을 가져오고 자금난은 결국 기업의 도산을 초래하게 합니다. 이러한 이더가지 어려움 속에서 기업이 생존하기 위해서는 무엇보다도 품질의 고급화를 이루는 것이 필요합니다. 또한, 소비자들의 인식 또한 바뀌었기 때문에 품질의 고급화 뿐만 아니라 중·저가품 역시 필요하게 됨으로 해서 나인 투 나인을 시작으로 제품의 다변화에 전력을 기울이고 있습니다.”

### 인사조직부문

노사 문제에 대해서 논노 엔터프라이즈는 특히 대화를 하였다. 그 실례로 한달에 한번씩 그 달에 생일이 있는 사원의 생일 파티를 통하여 기업내의 문제에 대한 건의 뿐만 아니라 사적인 얘기도 함으로서 노사간의 공감대를 형성하도록 노력하였다. 또한 건의에 대한 것은 어떤 형식으로든 반드시 그 해답이나 처리된 내용이 건의자에게 돌아가게 하여 신뢰를 쌓았다.

이 점에 대해서는 다음의 민상기 사장은 다음과 같이 말하였다.

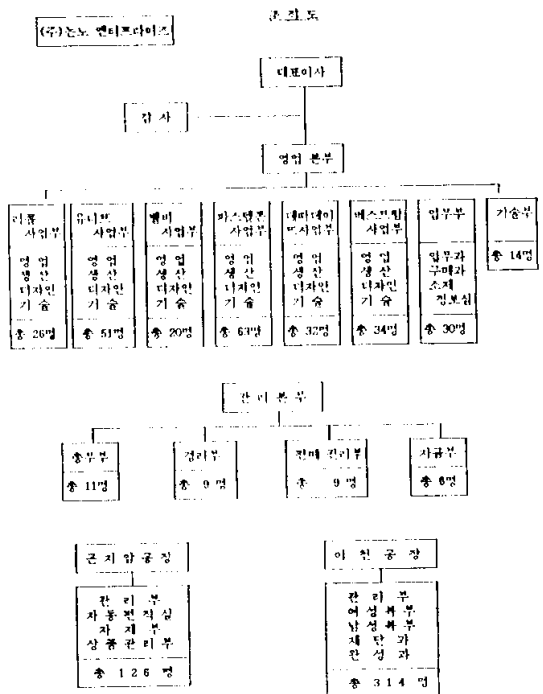
“사장을 유능하게 또 무능하게 만드는 것은 사장 그 자신이기보다는 직원들에게 달려 있습니다. 때문에 대화를 통해 노사간에 공감대를 형성하는 것이 무척 중요하다고 생각합니다. 대화가 단절된 기업은 발전할 수 없습니다. 그러므로 우리 기업은 대화의 장을 열어 1달에 1회 모임을 갖고 있습니다. 이런 모임을 통하여 중간 관리자에 의한 중도의 상의하달 혹은 하의상달의 끊임이 없도록 하여 개인의 발전과, 기업의 발전을 같이 하는 것이 좋다고 봅니다.”

또한 관리직과 생산직의 급여차이를 줄이기 위해 1990년에는 초임에 대하여 관리직 11.7%, 생산직 23.4%의 임금인상을 단행하였다.

종업원의 복리증진 면에 대해서 민사장은 다음과 같이 말하였다.

“이천 공장의 복리 시스템을 예로 들면 현대적인 분위기의 기숙사는 일에 지친 종업원들에게 좋은 안식처를 제공할 뿐만 아니라 우호적 관계도 증진시켜 주며 배구 코트·축구장·수영장을 갖추고 있어서 모든 종업원에게 그들의 이가를 재미있게 보낼수 있는 기회를 제공하고 있습니다.”

이와 같은 종업원 관리에 힘입어 아직까지는 노에서는 심각한 노사문제는 발생하지 않았다.



### 생산관리부문

논노 엔터프라이즈는 좋은 품질의 제품을 만들기 위하여 고질의 재료 사용과 뛰어난 디자인을 사용하였다. 건평 600평 규모의 자재과, 상품관리부, 관리부와 함께 위치한 자동 편직실은 (주)논노 엔터프라이즈에서 생산하는 니트 제품 진반을 취급하는 곳으로 섬유 산업의 첨단 시설인 자동 편직기를 가동하였다. 1987년 전 자동화를 이룬 이래 1990년에는 컴퓨터 편직기만 해도 각 기종별로 27대를 보유하고 있는 등 설비에 대한 투자는 작업의 효율적인 증진과 제품的高质量을 가능하게 하였다.

근지암 공장에서 생산하는 물량은 1년에 40만 장이나 그룹 논노가 필요로 하는 물량은 약 150만장에 달해 하청을 주기도 하였다.

하청을 줌에 있어 국내하청 뿐만 아니라 1988년부터 해외 하청생산도 시작하였다. 이탈리아에 패션업체인 GFT사 및 프랑스의 미드망사와 국내에서 논노의 자체브랜드인 마르시아노로 판매되는 남성복의 하청업체생산계약을 각각 맺

었다.

내수용 신사복의 해외하청 생산에 나선 배경에 대하여 민사장은 다음과 같이 말하였다.

“논노의 기성 신사복 매출에도 불구하고, 기능공 부족 등으로 국내에서의 신규 선비중설이 쉽지않을 뿐만 아니라 원화전상과 급격한 임금상승으로 이제는 해외하청생산과 국내에서 생산할 때의 원가 격차가 크게 좁혀졌고 하청 생산은 완제품을 수입하는 것보다 소비자들에게 양질의 제품을 값싸게 제공할 수 있다는 점에서 상당한 장점이 있기 때문입니다.”

### 마케팅 부문

#### 제품

제품을 개발 할때는 디자인을 중요시하고 있다. 따라서 각각의 특성과 분위기를 지니고 있는 20개의 브랜드를 생산하고 있다. 즉 어덜트 패션·영패션·어린이용 토탈패션에서 20개의 브랜드를 보유하고 있는데 1990년에는 패션소품인 구두, 가방 등을 생산하는 휘트 콜레지오니와 귀금속 액세서리 까르마 등을 도입하였다.

논노의 제품전략에 대해서 민사장은 다음과 같이 말하였다.

“저희는 제품전략 입안시 우선 구매고객의 다변화 및 저변확대를 위해 새로운 디자인을 통한 신규 브랜드 개발에 초점을 맞추고 있습니다.”

“옷의 생명은 디자인입니다. 특히 디자인의 개발에는 직접 체험하고 창조하는 연구자세가 필요합니다. 따라서 우리회사는 디자이너들을 1년에 3~4회에 걸쳐 프랑스, 이태리, 구미 등지에서 연수를 통해서 각국의 유행감각과 각종 패션쇼, 유행통신 정보들을 실제적으로 체험케하여 그것을 기반으로 한국인을 위한 패션쇼를 창출하고 있습니다.”

#### 가격

논노제품은 고가로부터 저가까지 모든 가격대를 보유하고 있다. 고가의 논노정장과 유사속 니트류를 제외한 대부분의 제품이 중저가 제품이며 현 시장의 추세에 맞춰 고품질의 제품을 저가적으로 판매하기위해 기존의 고가 제품외에 제누디세, 아우토반, 배스트팀, 데타데이트 등의 브랜드를 개발하여 가격의 합리화, 다각화에 맞춘 제품개발을 시도 하였다.

#### 유통

논노는 전국적인 대리점과 유통망으로서 세계

의 유통 관련회사를 지니고 있었다. 판매경로로는 시초동 매장외에 7개처 직영점과 롯데 쇼핑외에 102개처 백화점, 대전특약점 외에 124개처 특약점, 그리고 400개처 대리점을 통해 실수요자에게 판매하고 있으며 판매방법은 외상 및 현금, 할부 판매, 방문 판매 등을 사용하고 있었다.

한편 영남지역 유통기능을 담당하는 유산과 호남지역의 유통기능을 담당하는 성전을 비롯하여 8개의 계열회사에서 20개의 브랜드를 가지고 국내시장 이외에도 미국의 로스앤젤레스, 일본의 동경 등의 해외매장을 가지고 있었다.

#### 관측

논노는 신용판매제도를 의류업계에서는 국내 최초로 도입 시행하여 3년만에 의류시장 전체의 40%를 확보하는 사업기반을 구축하였다.

이와 같은 논노 패밀리 카드는 모든 논노제품의 구매시에 이용할 수 있는 유일한 서비스 체계이다.

신용 판매제도는 직장인을 그 대상으로 하며, 각 직장마다 담당자의 고유번호와 인감을 부여하여 이것을 확인하는 것만으로 고객에게 신용을 제공한다. 이것은 고객을 중간 판매인으로 이용하는 방법이 되기도 한다. 그리고 논노는 이러한 패밀리 카드회원에게 패션쇼 같은 주요 이벤트를 제공하고 있다.

한편, 계열회사로 스페이스 리서치를 설립하여 (주)논노·논노 엔터프라이즈·논노상사·도원의 광고와 촉진 활동에 원조를 주도해왔다. 광고와 촉진·디스플레이·인테리어·테코레이션·PR로서 구성되어 있는 스페이스 리서치는 마케팅 활동을 지원하고 있다. 그리고 매장 인테리어 디자인과 전시를 통한 촉진으로 논노의 이미지를 제공하였는데 인테리어 백화점이란 모든 종류의 플라스틱 모델의 배열과 건설, 건축 계획을 관리하고 있는 고도의 전문적인 부서로 패션과 관련된 부분이며, 디스플레이 백화점이란 구매를 통한 단순한 진열이 아닌 인간의 심리적 요인을 만족시키는 디스플레이 개념에 기초하여 별개의 구매활동을 자극시키는 시각적 상품화 계획이라고 할 수 있다.

#### 국제화

1987년까지 논노의 해외수출은 OEM방식 수

출에 의존하고 있었으며, 1990년 수출액의 90% 정도를 현지 바이어의 아이템별 주문과 국내 바이어 샘플 주문에 의한 OEM 방식으로 수출하였다.

그러나 논노는 1987년 자사 브랜드의 수출을 결정하고 로스엔젤레스의 미머리힐즈에 샤프렌 매장을 설립, 1989년 10월에는 LA 코리아 타운 플라자에 논노 매장을 열었다. 또한 파리를 비롯 뉴욕, 동경, 프랑크 푸르트, 홍콩 등의 5개 지사를 운영하였다.

특히, 논노의 계열사인 논노상사는 1988년 논노 브랜드 제품을 리미이에 2천 3백만 달러를 수출했고, 1990년에는 4배에 달하는 약 1억 달러의 매출액을 예상하였다. 그리고 논노는 소련의 디자이너 자이체프와 손을 잡고 합작 투자를 시도하였다. 이에 대해 민 사장은 다음과 같이 말하고 있다.

“작년 봄에 민간 교역의 일환으로 그룹의 유승렬 회장이 소련을 방문했을때 디자이너들과의 교류가 논의된 적이 있었는데, 이것이 진전되어 소련의 디자이너인 자이체프씨의 디자인에 한국의 원자재와 우리의 제조 기술을 결합하여 세계 시장에 진출하고 싶다는 제의를 받았습니다. 1990년 7월에 정식으로 체결할 예정이었으나 지금 진행중이며 동년 10월 17일 일단의 가계약을 체결했습니다. 이러한 합작투자자는 논노가 소련을 시작으로 해서 동구권의 사회주의 국가의 의류시장을 번갈아 연구 조사한 결과이며, 이것의 가능성을 인식하고 은밀히 추진하고 있었던 것이 결실을 맺게 되었습니다.”

### 논노 엔터프라이즈와 논노 상사와의 합병

(주) 논노 엔터프라이즈는 구미패션이라는 이름으로 1983년 3월 9일 설립되었다. 구미패션은 창립시 논노의 생산 부문을 담당하기 위해 세워

졌다. 그러나, 1989년 11월 1일 이후로 그룹의 국제화추세에 따라 구미패션이 유통회사를 겸하게 되었다.

(주) 논노 엔터프라이즈의 민 사장은 이러한 경영체제의 변화로 인해 새로운 길을 모색하게 되었다.

“먼저, 기업의 인지도를 높이고, 소비자에 대해서 지명도를 높이기 위하여 (주) 구미패션의 상호를 (주) 논노 엔터프라이즈로 바꾸었습니다. 우리 (주) 논노 엔터프라이즈는 원래 생산을 전문으로 해온 업체이기 때문에 독자적인 사업을 위해서는 유통부문이 필요하다고 생각합니다. 또한, 우리는 한국의 국내시장확장에는 한계점에 이르렀기 때문에 해외시장 진출을 모색하고 있습니다. 그래서, 우리는 일차적으로 동경에 직영점을 내고 수출 부진을 위한 현지 매장을 설립했습니다. 이것은 현 상태에서 양적인 것 보다는 질적인 향상과 내실화를 기하기 위한 것입니다. 그리하여 제조 생산보다는 수출을 목적으로 1980년도에 설립된 (주) 논노상사의 유통경험과 판매망을 이용하여 (주) 논노 엔터프라이즈의 목적을 이루고자 논노 상사와의 합병을 추진하였습니다. 이러한 합병의 결과 브랜드 판매가 확장되고, 인적 자원을 줄일 수 있으며, 그에 따른 제 비용을 절감할 수 있으리라 기대되며, 신유산당은 QUOTA 할당제이므로 자체내에 공장을 보유할수 있게 됨으로써 더 많은 QUOTA 를 할당받게 될 것입니다. 그러나, 합병시 우려되는 점도 없지 않습니다. 두 회사의 합병으로 인원이 많이 남게 되어 인력관리가 문제가 되며, 특히 논노상사는 해외사업을 주로 하여 매출 이상의 고학력인테다가 논노 엔터프라이즈는 인선 작업자들이므로 학력이 높지 않아 내분이나 회사별 연고비용, 파벌이 예상되기도 합니다.”

도곡동 사옥에서 내려다 보이는 자동차의 행렬속에서 민 사장은 강한 경쟁의식을 느꼈다.

“지금까지 지켜온 논노의 신명과 명성을 확고히 하기 위해 사장으로써 해야 할 일은 무엇일까……”

\* 부 록 \*

그룹 논노의 연혁

1971. 3. 5 : 서울 동작구 상도동 361-141에서 니트웨어 제조와 그 유통으로 설립.
1975. 5. 10 : 의복 제조업으로 변화하였고 패션의 중심인 서울 중구 충무로 1가 22-11에 4개의 매장 개점.
1976. : 생산과 새로운 패션 모드로 상품을 만들어 유통에서 논노상사의 기초를 만들.
1977. : 방제품 전문점으로 전환. 신용판매 체제 제공. 논노 가족 회원을 위한 비공개적 패션 쇼같은 다양한 문화 행사 개최.
1978. 3. 31 : 서울 중구 충무로 1가 22-1에서 방제품 제조(13개점포).
6. 5 : 상표 등록(제56037호) 연합 상표 등록(특허 청장).
8. 2 : 국제 양모 사부국으로부터 울-마크 사용 허가 승인.
1979. : 생산과 유통, 판리의 경영을 합리화 하기 위하여 컴퓨터 시스템이 소개됨.
1980. 5. 30 : 서울 강서구 등촌동 277-6으로 본사 및 공장 이전. 의류 수출업계로서의 논노 주식회사가 다져졌다.
1981. 7. 3 : 한국 방제 공업 협회 가입.
12. 26 : 주식회사 논노 배선으로 법인 전환 (자본금 15,000천원, 사업 일체 양수).
12. 30 : 자본금 315,000천원으로 증자(유상증자). 생산기업으로 구미 패션 주식회사가 세워지고 유통회사로 도원 익스프레스 주식회사가 세워졌다.
1982. 5. 10 : 불란서 피에르 가르탱 (pierre cardin) 과 기술 도입 계약 체결.
5. 10 : 우량 중소기업 피선정(중소기업 진흥공단 제814호)
8. 18 : 자본금 480,000천원으로 증자(유상증자).
10. 26 : 시설 근대화 업체로 선정(중소기업진흥공단 제688호).
12. 30 : 자본금 680,000천원으로 증자(유상증자).
1983. 12. 31 : 자본금 1,000,000천원으로 증자(유상증자).
1984. 9. 21 : 남성복 로-네 논노(LODE NON-NO)개발 시판 개시.
12. 27 : 자본금 1,600,000천원으로 증자(유상증자).
1985. 3. 29 : 자본금 1,700,000천원으로 증자(유상증자).
7. 5 : (주) 논노로 상호 변경.
9. 1 : 신제품 개발 및 시판개시, 공장 증설(니트류, 유니폼, 샤프렌).
12. 10 : FIF제품 개발 시판 개시.
1986. 3. 1 : 나인 투 나인(9 TO 9) 제품 개발 시판 개시(공장 증설).
6. 14 : 자본금 2,400,000천원으로 증자(유상증자).
7. 5 : 불란서 니나리저사와 의류 수출 계약 체결.
8. 2 : 자본금 3,000,000천원으로 증자(유상증자).
1987. 2. 26 : 아이 에프(IF)신제품 개발 시판 개시.
5. 20 : 주식 병합(1주 5,000천원).
9. 5 : 신제품 후-즈(WHO'S)개발 시판 개시. 남성의류 브랜드 마르시아노(MA-RCIANO)개발 시판 개시. 샤프렌 매장이 로스엔젤레스의 로데오 드라이브(RODEO DRIVE)와 베버리힐즈(BEVERLY HILLS)에서 개점.
12. 23 : 자본금 3,600,000천원으로 증자(유상증자).

상증자).

12. 30 : 자본금 4, 200, 000천원으로 증자(유상증자).

1988. 10. 25 : 자본금 5, 528, 630천원으로 증자(합병).

11. 1 : 자산 재평가.

12. 6 : 불란서 카티미니 (CATIMINI S.A) 와 아동복 기술 도입 계약 체결.

12. 26 : 재평가 차액 11, 810, 870천원중 7, 431, 379천원 자본 전입.

12. 26 : 자본금 13, 000, 000천원으로 증자 (재평가 차액 자본 전입).

본사가 서울 서초구 서초동에 이전. 100명의 디자이너, 15개의 영업 매장, 6개의 계열 회사로 전국적인 판매망을 포함하는 토달 패션으로 성장.

1989. 1. 20 : 마제타(MAZZETTA)제품 개발 시판 개시.

2. 24 : 누꼬빙 (NOUS COPAIN'S)제품 시판 개시.

3. 3 : 조세의 날 석탑 산업 훈장 수상(대통령 1215호).

7. 26 : 기업 공개(자본금 18, 600, 000천원).

8. 25 : 주식 상장(구주 2, 600천주, 신주 1, 100천주).

증자가 의류 제품인 제누디세 제품 개발 시판 개시.

1990. : 테타-테이트(TETE-A-TETE), 베스트 팀(BEST TEAM), 까르마, 아우 토반제품 개발 시판 개시.

### 논노의 계열사

(주) 논노는 논노의 전반적인 영업과 기획을 하며, 전산시스템을 이용하여 전체적인 관리를 실시한다. (주) 논노는 논노, 샤프텐, 아이에프, 후즈, 까머디디, 마르시아노, 핏트클렉션등의 브랜드를 취급하고 있으며, 매장은 브랜드별 운영을 실시한다.

논노 상사는 해외시장을 겨냥하여 설립된 회사로 수출을 위주로 하며, 내수 브랜드인 아우 토반, 니코보코, 제누디세를 취급하고 있다.

(주) 논노 엔터프라이즈는 경기도 이천 소재 공장과 경기도 곤지암 소재의 두 직영공장을 운영하고 있으며, 취급 브랜드는 페타 데이프, 베스트 팀, 파스텔 톤, 유상속 닛트, 벨비가 있다.

(주) 도원 익스프레스는 유통회사로서 논노의 모든 제품을 취급하는 전문 판매회사이다. 도원은 의류 제품 뿐만아니라 가죽 제품, 리저 제품을 취급하며, 90년부터 보석 취급 브랜드인 까르마를 관리하고 있다.

(주) 유산은 유통회사로서 영남 지역의 소비자들을 위한 영업을 하며, 논노의 전 제품을 취급한다.

(주) 성진 역시 논노의 전 제품을 취급하는 유통회사로서 호남 지역의 소비자들 목표로 하고 있다.

논노의 광고와 촉진을 위해서 설립된 스페이스 리서치는 논노그룹위 홍보와 (주) 논노, (주) 논노 엔터프라이즈, 논노 상사, 도원 익스프레스의 촉진 활동을 돕는다.

건설업을 맡고 있는 설악 개발은 마케팅 부문의 서원 교육과 레저업의 참여를 위해 설립되었다. 또한, 관광업을 겸하고 있으며, 음식점도 경영하고 있다.

논노 그룹은 유승렬 회장 아래 (주) 논노의 김진수, (주) 논노 엔터프라이즈의 민상기, (주) 도원 익스프레스의 오진철 사장이 있으며, (주) 유산, (주) 성진은 전무급의 대표가 운영하고 있으며, 스페이스 리서치와 설악 개발은 부장급의 대표가 운영하고 있다.

### 논노 엔터프라이즈 연혁

1683. 3. : (주) 구미 패션으로 등촌동에서 종업원 250명으로 설립.

설립 자본금 1억원. 순수 여성복만 제조.

1985. 5. : 남성복인 로데 논노 제조, 시판.

7. : 개인 브랜드인 유상속 닛트웨어 합병, 닛트 사업부 신설.

10. : 유상증자 2억, 총자본금 3억.

1986. 10. : 경기도 이천군 신둔면(대지 7, 000평)으로 등촌동 공장에서 이전.

이천 소재 제 1 공장.



1987. 7. : 닛트웨어 제조기계 도입(전자동 편직기 24대 제작 시작).  
 유상증자 5억.
9. : 경기도 광주군 신촌면 곤지암 소재 제 2 공장(2,300평).  
 닛트웨어 전문 편직공장 가동(컴퓨터 자동 편직기 26대, 횡편기 3대).
12. : 유상증자 5억, 자본금 총 10억.
1988. 12. : 유상증자 5억, 자본금 총 15억.
1989. 5. : 공장 655평 증축.  
 새래식 기계 대신 시독, 일본에서 첨단기계 도입.  
 소요자본 30억, 냉난방 시스템 100% 설치.  
 하의 LINE SYSTEM 도입.
10. : 유상증자 10억, 자본금 총 25억.
11. : 그룹의 정책변경으로 생산 절분 구미 배선이 유통회사를 접하게 됨.
1990. 3. : (주) 구미배선에서 (주) 엔터프라이즈로 상호변경.
9. : 서울시 서초구 도곡동 948-18로 본사이전.

**대차 대조표(1988/1989)**

(주) 논노 엔터프라이즈 (단위 : 백만원)

과 목	1989년	1988년
<b>자 산</b>		
<b>I. 유동 자산</b>		
(1) 당좌자차	4,400	1,255
(2) 채고자산	5,367	2,234
(3) 기타유동자산	155	67
유동자산 합계	9,921	3,556
<b>II. 투자와 기타 자산</b>		
(1) 투자자산	2,602	2,826
(2) 기타자산	1,959	556
투자와 기타 자산계	4,561	3,383
<b>III. 고정 자산</b>		
(1) 유형고정자산	5,429	2,605
(2) 무형고정자산	0.4	0.4
고정자산 합계	5,429	2,606
<b>IV. 이연 자산</b>	89	67
<b>자산 총계</b>	<b>20,000</b>	<b>9,612</b>

부 채		
<b>I. 유동부채</b>	12,782	5,460
<b>II. 고정부채</b>	3,755	2,065
<b>부채 총계</b>	<b>16,537</b>	<b>7,525</b>
<b>자 본</b>		
<b>I. 자본금</b>	2,500	1,500
<b>II. 이익잉여금</b>	963	587
<b>자본 총계</b>	<b>3,463</b>	<b>2,087</b>
<b>부채와 자본 총계</b>	<b>20,000</b>	<b>9,612</b>

**손익계산서(1989)**

(주) 논노 엔터프라이즈 (단위 : 백만원)

과 목	1989	1988
<b>I. 매출액</b>	16,386	11,651
<b>II. 매출원가</b>		
1. 제품매출원가	11,494	8,535
2. 상품매출원가	1,734	127
3. 임가공매출원가		1,539
<b>III. 매출 총이익</b>	3,152	1,451
<b>IV. 판매비와 일반관리비</b>	1,532	403
<b>V. 영업이익</b>	1,627	1,048
<b>VI. 영업외수익</b>	276	031
<b>VII. 영업외비용</b>	1,095	722
<b>VIII. 경상이익</b>	808	557
<b>IX. 특별이익</b>	—	—
<b>X. 특별손실</b>	3	0
<b>XI. 법인세 차감전 순이익</b>	805	557
<b>XII. 법인세 등</b>	377	200
<b>XIII. 당기순이익</b>	428	357

**재무비율 분석(1989)**

<b>유동성 비율</b>	유동 비율 당좌 비율	77.6% 34.4%
<b>레버리지 비율</b>	부채 비율 부채대 자기자본비율 이자보상율	82.7% 800% 1.0배
<b>활동성 비율</b>	매출채권 회전율 평균 수급기간 채고자산 회전율 총 자산 회전율	9.7회 37.6일 3.05회 0.8회
<b>수익성 비율</b>	매출액순이익율 매출액총이익율 총자본영업이익율 자기자본이익율 ROI	2.6% 19.3% 9.9% 17.1% 2.1%

매출액현황

(단위 : 천 달러)

회사명	(주) 논노	구미베션	논노상사	도원익스프레스	성 전	유 산
1986	55,673	6,720	14,596	19,440	3,170	8,340
1987	77,355	10,440	19,918	35,220	4,190	15,230
1988	109,219	17,390	30,530	49,400	6,460	20,540
1989	134,329	35,800	37,350	67,200	9,300	26,800

그룹논노의 매출액의 제품구성 비율(1989)

논노상사의 해외시장 구성비율(1989)

제 품			구성비율	지 역			구성비율
이	싱	복	47%	인	본		37%
남	싱	복	20%	미	국		29%
아	동	복	18%	리	아		16%
스	포	츠	11%	스	앤	드	4%
기		다	4%	이	비	리	3%
				캐	나	다	2%
				기		다	9%
총	계	합	100%	합	계		100%

한 국 통 신\*

—경쟁과 발전D—

“친애하는 사원 여러분!

우리는 지금 개방과 경쟁이라는 새로운 적방 앞에 서 있습니다.

급변 정부에서는 7월 23일 문서시달을 통하여 국제통신사업의 경쟁방향을 확경함에 따라 우리의 기본통신영역에도 본격적인 경쟁시대가 도래하였습니다.

이에 따라 우리 公社는 경쟁에 시급히 대응하는 한편, 해외개방과 민영화에도 동시에 대처해야 하는 세계진기통신시장 유례없는 최대의 시련을 맞고 있습니다.

저는 이러한 어려움을 위기상황으로 판단하고 긴급집시조회에서 「위기관리 긴급체제」로 돌입할 것을 선언하였으며, 이에 따라 병합한 경쟁현실과 거센 도전을 극복하기 위한 조치로서 다음과 같이 지시하니 모두 한마음으로 힘과 지혜를 모아 시행해 주시기 바랍니다.”

1990년 7월 26일, 한국통신 이해욱 사장은 사장특별지시 제 1호를 발표하였다. 경쟁과 개방을 눈앞에 두고 이를 위기상황으로 판단한 한국통신의 고민이 위의 내용에 드러나 있었다. 이해욱 사장이 발표한 다섯가지 지시의 요점은 다음과 같았다.

“첫째, 경쟁시대를 맞이하여 새로운 실천원리를 개발한다. 독점시대에 요구되었던 덕목과 실천원리는 더 이상 지속될 수 없다.

둘째, 경쟁력 강화대책을 시급히 세운다. 이를 위하여 필요하다면 해당사업본부에 경영권한을 전폭 위임하는 등 최대한의 지원을 아끼지 않는다.

셋째, 효율적인 위기관리를 위하여 모든 계획은 경쟁과 개방에 맞추어 수립해야 하며, 특히 91년도 사업계획이나 새로운 중장기계획에는 각 부문에 대한 구조혁신 방안이 반드시 포함되어야 한다.

\* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 석사과정의 신형덕 군이 작성하였다.

1) 본 사례는 한국통신의 광범위한 업무영역 중 경쟁이 적용되는 부분에만 국한된 것입니다. 즉 한국통신의 일부부분으로 이해해야 합니다.

내게, 새로운 기업문화 정단운동을 적극 개발함으로써 체질개선 및 공사의 이미지 쇄신에 힘쓴다.

다섯째, 신규사업자는 우리의 경쟁자인 동시에 국내시장을 보호하고, 국가통신산업을 함께 발전시켜 나가야 할 동반자라는 시각으로 서비스 및 기술개발 면에서 신의의 경쟁을 통해 국가발전에 기여해야 한다.”

사장은 다음과 같이 끝마쳤다.

“친애하는 사원 여러분!

경쟁은 우리에게 시련과 고난만을 주는 것이 아니라 대응여하에 따라서는 우리 公社가 제도약하는 계기가 될 수 있는 것입니다.

세계적인 초우량 기업에도 위기는 항상 있었으며 위기를 극복한 모범사례 뒤에는 항상 모든 종업원의 헌신적 노력이 있었다는 사실을 잘 알고 있습니다.

끝으로, 경쟁을 맞이하여 우리 公社가 기간사업자로서의 공공적 임무를 차질없이 수행하고, 세계인류 기업으로 도약할 수 있도록 모두가 하나되어 뜨거운 정열과 애사심으로 노력해 줄 것을 당부합니다.”

## \* 연 혁

한국통신(Korea Telecom)은 1981년 12월 10일에 설립되어 1982년 1월 1일부터 업무를 개시하였다. 한국통신의 전신인 한성정보총국은 1885년 9월 28일에 세워졌는데, 1948년 8월 15일 정부수립과 더불어 전기통신업무는 체신부 산하에서 이루어지고 있었다. 그 이후 금산위성지구국 설립(1970), 한-일 해저케이블 개통(1980) 등 업무활동이 늘어나자 이들을 효과적으로 관리하기 위해 독립된 공사로써 발족하게 된 것이다.

1983년 12월 10일에는 서울-인천간 광통신 케이블이 개통되었고, 1984년 4월 25일에는 국내에서 개발된 쉐電子교환기 TDX-1이 개통되었다. 한국통신의 서비스는 계속 고급화되어 1986년 10월 20일의 카드공중전화기 설치, 1987년 7월 1일의 전국 자동화의 완성 등으로 이어졌다. (표 1 참조)

## \* 재무상태

한국통신의 수입원은 역시 전신전화 영업수익

인데, 총 매출액은 1985년의 1조 6천억원에서 1989년의 2조 9천억원으로 급격한 성장을 보였다. 당기순이익 역시 1985년의 6백 5십억원에서 1989년의 3천 1백억원으로 높은 성장을 기록했다. 이것은 전화가입자수의 절대적인 증가에 주된 원인이 있는 것으로서, 1985년의 6백 50만회선에서 1987년 9월에 천만회선을 돌파하는 기록을 세웠던 것이다. 전화가입자의 연평균 증가율은 1978~1988기간동안 18.5%였는데 이것은 세계적으로 손꼽히는 높은 수치였다. (표 2, 3, 4 참조).

## \* 환경변화

이처럼 급속한 발전의 역사를 지니고 있는 한국통신은 ‘公社’라는 특수한 여건하에서 비교적 순탄한 길을 걸어왔다. 전기통신분야는 국민복지에 절대적으로 필요한 사업이었고, 철도나 도로와 같이 공공재의 성격을 띠는 것이었다. 그리하여 한국통신은 독점기업으로서 풍부한 재원을 바탕으로 전기통신을 계속 확장해 왔다.

한편 ‘정보화 사회’, ‘제3의 물결’ 등의 용어가 낯선지 않게 느껴지면서 정보통신산업의 중요성이 크게 부각되었다. 즉 정보통신산업이 미래의 주도산업이 될 것이라는 증거가 세계적으로 나타나기 시작한 것이다. 그리고 한국통신을 둘러싼 환경 변화도 서서히 일고 있었다. 이러한 경향은 대표적으로 개방화, 국제화, 민영화, 기술혁신의 가속화 등으로 정리되었다.

**개방화**—마야호로 지구촌 시대가 도래하면서 체제와 이념을 초월한 교류가 폭넓게 진전되었다. 특히 소련, 동구의 개방은 전기통신분야에도 많은 기회를 제공했다. 즉, 동유럽의 전기통신시장이 급격히 확대되면서 이지역 진출을 둘러싼 서방기업들의 활동이 활발해진 것이다. 동유럽의 새 정부들은 종합정보통신망 등 통신시설 정비를 경제개혁의 선결과제로 설정하고 서방기업의 참여를 적극 유도했다. 이에 따라 영국의 BT, 스웨덴의 TI, 핀란드의 FT가 공동으로 폴란드의 자동차전화사업에 착수하고, 미국의 휴대용전화기 합작회사인 ‘콘텐츠 헝가리아’사를 헝가리에 세우는 한편, 스웨덴의 에릭슨사, 서독

의 지멘스사, 네델란드의 필립스사가 디지털 자동차전화망을 동서독에 구축하기로 합의하기도 했다.

그러나 반면 외국의 선진 통신업체에 의한 국내시장의 위협이라는 측면에서는 개방화가 기회만을 제공하는 것은 아니었다. 그 대표적인 것이 우루과이라운드였다. 통신분야에서의 개방이 의미하는 바에 대해 많은 연구가 이루어졌다. 국내 시장의 잠식이라는 측면과 해외 선진 기술의 상륙이라는 점에서 '양날의 칼'로 보는 견해도 있었다.

**국제화**—금융, 운수, 유통, 정보통신 등 서비스의 국제교역자유화가 국제적으로 주목을 끄는 한편, 실제로 외환, 금리, 상품시세 등 정보가 24시간 제공되는 세계적인 정보통신시스템이 구축되었다. 제조업에 있어서도 최근의 외환시장의 변동과 무역환경의 변화로 인해 국제적인 분업생산체제가 점차 촉진되고 생산거점의 해외입지화 또한 더 한층 다각화되어 이러한 생산거점을 연결하는 정보통신시스템이 구축되었다. 세계경제의 상호의존관계가 밀접해짐에 따라 국제통신수단은 보다 대용량의 정보를 보다 고속으로 정확하게 전달할 것이 요구되었다.

**민영화**—대규모 공기업의 민영화, 경쟁도입, 분할은 그 기업이 성장함에 따라 포편적으로 거쳐야 하는 과정으로 인식되었다. 1984년에 미국의 AT&T가 분할된 후 세계 최대의 통신사업자로 부상한 일본의 NTT는 국내외의 환경변화에 대응하기 위해 경영다각화를 위한 자회사전략을 전개하여 민영화의 장점을 최대한 활용하고 NTT의 조직정비에도 활용한 바 있다. 다양한 이용자 욕구를 충족시키고, 민간 성장기업의 참여를 받아들이며, 유연하고 효율적인 경영을 할 수 있다는 것이 민영화의 장점으로 받아들여졌다.

**기술혁신의 가속화**—선진국은 정보기술 개발 방향을 초성능화 및 光화, 저능화, 인간화, 대용량화로 초점을 맞추어 추진했다. 반도체기술은 하루가 다르게 발전했고, 따라서 반도체소자의 초고밀도화, 초고속화가 끊임없이 이루어졌다. 또한 추론, 학습 등의 지적기능을 컴퓨터를 통하여 이루어려는 시도가 행해졌고, 인간의 일상생활과 유리되지 않는 친밀한 감각의 정보를 제

공하는 설비가 연구되었다. 광섬유의 개발은 전송되는 정보의 용량을 대폭 증가시켰고, 그 속도도 한층 가속화되었다.

## \* 우루과이라운드

서비스분야의 개방을 목적으로 하는 우루과이라운드는 통신을 비롯한 6개 분야로 이루어졌다. 이 중 통신서비스의 시장개방 범위와 이용권 등을 둘러싼 선진국과 개발도상국간의 의견대립이 계속되었다. 논점의 요지는 비영리목적의 통신서비스를 개방할 것인가 하는 것이다. 선진국들의 요구는 다국적기업이 국제전용회선을 통해 해외자회사 및 관련회사까지 연결하는 세계적인 사설 통신망을 가질 수 있게 해달라는 것이다. 이에 대해 우리측은 기간통신사업자의 고유한 사업영역을 침해할 수 있도록 보호해 줄 것을 요구하였다.

통신서비스의 국제경쟁력은 미약한 상태였다. 전통적 통신설비, 대표적으로 전화기의 보급율은 선진국과의 격차가 있긴 했지만 성장속도로 보아 곧 해소될 것이 예상되었다. 그러나 정보통신분야에서 컴퓨터의 보급율은 선진국과의 격차가 있었고, 특히 정보통신서비스 이용면에서는 매우 현격한 차이가 있었다.

정보통신이용액 작국비교(87년)

(한국을 100으로 보았을 때)

		전통적 통신설비	응용 정보설비
한	국	100(11.5%)*	100(44.6%)**
인	본	575( 7.42%)	4,046(49.6%)
미	국	726( 3.72%)	6,723(14.4%)
프	랑	396( 1.29%)	3,932(20.9%)

\* 최근 10년 평균성장률

\*\* 최근 3년 평균성장률

급격하게 성장중인 부가가치통신망에 대한 서비스는 우루과이라운드에 의해 가장 큰 타격을 입을 위기에 놓여 있었다. 비록 개방시기에 대한 문제가 있었지만, 부가가치통신서비스의 정부규제를 단계적으로 자유화하고 외국기업에 대한 차별을 금지하며 내·외국인에 대한 동등한 공중통신서비스이용을 보장한다는 기본정신에서

는 허상참여국들의 인식이 일치했기 때문이었다. 국내 부가가치통신산업은 막 걸음마단계에 불과하고 있는 상태에서 국제경쟁력은 매우 취약한 상태였다.

반면, 비록 정보통신분야의 국제경쟁력이 미약하다 할지라도 개방과 동시에 모든 시장을 빼앗기지 않는 것을 것이라는 전망도 있었다. 통신개발연구원의 한 전문가는 이렇게 말했다.

“정보통신시장의 주요 수요처는 기업인데, 그러한 기업의 수요를 잘 파악하기 위해서는 내부사정을 잘 알아야 합니다. 기업문화나 기업풍토가 상이한 외국 용역회사가 쉽게 단독적으로 국내시장에 뛰어들기는 어렵습니다. 그 예로 기업들이 자사의 전산화를 순수히 외부용역에 위탁하는 경우는 5%에 불과하다는 것을 들 수 있습니다. 이러한 상태에서 외국기업의 진출은 최소한 협력형태로 이루어질 것이고, 앞선 기술을 우리 풍토에 맞게 적용시키는 과정에서 다양한 서비스를 이용하게 하여 우리기업들의 경쟁력을 향상시킬 수 있다는 긍정적인 측면도 있습니다.”

그러나 이 주장에 대한 반박도 있었다. 한 실무자의 말은 이리했다.

“합작이든 단독이든 일단 기업이 어떤 전산망에 귀속이 되면 업무처리에 있어서 모든 시스템이 그에 적응하여 다른 전산망으로 전환하기가 어렵습니다. 결국 통신시장은 외국의 방식에 종속되고 말지요.”

업계관련자들은 통신시장 개방의 영향을 금융, 유통, 관광등의 산업에까지 미칠것으로 예상하고 있었다. 이것은 통신시장이 전후방산업 연관효과가 그만큼 크다는 것을 말해 주는 것이었다. 예전대 국내진출 외국금융기관들이 홈뱅킹 등 선진금융기법을 마구 동원하거나 외국유통, 관광업체들이 광범위한 정보망으로 다양한 서비스공세를 펼칠 경우 국내업체들은 타격을 받지 않을 수 없다는 것이었다. 이밖에 전자교환기 등 통신 관련기기 생산업체에도 영향이 불가피할 것으로 보였다.

### \* 해외진출

한국통신, 시베리아횡단 광케이블공사 참여 우리나라가 91년에 착공, 95년에 완공된 소련 시베리아횡단 광케이블 건설사업에 참여하게 했

다. 한국통신은 지난 18일부터 20일까지 덴마크 코펜하겐에서 개최된 소련 광케이블 개발관리위원회(TSL/DC)에 한국통신 관계자가 참석, 건설참가 협정서에 서명함에 따라 정부의 승인을 거쳐 시베리아횡단 광케이블건설에 참여하게 됐다고 24일 발표했다. (후략)

1990년 7월 24일에 실린 이 기사는 내외에 시사하는 바가 컸다. 소련의 개방정책과 더불어 불어오기 시작한 우리나라의 소련에 대한 합작투자가 드디어 전기통신 분야에까지 이르게 된 신호이기 때문이었다.

소련과의 전기통신분야의 협력사항은 이것뿐만이 아니었다. 한국기업의 전자 교환기 수출, 한-소간 직통전화 개설, 전기통신기술 및 전문인력교류등 다양한 각도에서 이루어지고 있었다. 이전에도 부분적으로 해외에 대한 투자는 이루어져 왔으나 이번처럼 급속히 진행된 사례는 찾기 힘들었다.

국제화를 위한 노력은 해외사무소의 설치에서도 찾아볼 수 있었다. 1989년에 도쿄, 워싱턴, 제네바에 잇달아 현지 사무소를 마련한 것이다. 설립된지 1년이 갓 넘은 시점에서의 활동은 국제회의 참석이나 자료수집 등 미미한 것이었다. 일본의 NTT는 주로 동남아시아에 해외사무소를 6개소, 그리고 유럽, 미국 등에 현지법인을 3개소 보유하고 있었다. 영국의 BT는 1984년 뉴욕에 해외사무소를 설치한 이래 1990년 현재 북미지역에 13개 회사를 설치했다.

### \* 민영화, 경쟁, 개방

위와같은 환경변화 속에서 한국통신은 결단의 순간에 놓이게 되었다. 규변하는 환경 속에서, 특히 우무과이라운드에 의한 국내시장잠식이라는 위협과 그와는 반대로 국제화에 따르는 해외에서의 기회 속에서 과연 어떤 장기적인 전략을 가지고 대처해 나아갈 것인가 하는 문제였다. 그동안 독점체제를 유지하면서 국내의 기타 전기통신사업자들의 활동을 결과적으로 제한해버린 것도 사실이었다.

또한 국내이용자의 선택의 범위를 일방적으로 제한한 것도 사실이었다. 전기통신분야가 사회

진반에 걸쳐 미치는 효과가 큰 산업인 만큼, 일부에서는 한국통신의 이익보다는 사회 전체의 이익을 위해 완전한 경쟁을 도입해야 한다고 주장하기도 했다. 극단적으로는 국내뿐만 아니라 외국의 모든 사업체에 대해 통신산업을 개방하여 국내의 기업들이 높은 수준의 서비스를 받게 해야 한다는 주장도 있었다.

이런 가운데 체신부는 1987년부터 간헐적으로 제기되어온 경쟁도입의 문제를 1990년 7월 정식으로 문서화시키기에 이르렀다. 이러한 구조조정 과정은 2단계로 나누어지는데, 제 1 단계에서는 현행법에 의한 제한적인 경쟁체제를 도입하는 것으로서 국제전화사업에 DACOM을, 정보통신사업에 한국통신을 각각 참여시켜 복점경쟁을 시도하는 것이었다. 그 다음 2단계에서는 현행법을 개정하고 사업자 체제의 재편성과 부문별 경쟁체제를 구축하는 것으로 장거리분야와 이동통신분야에 대한 경쟁도입을 추진하는 것이었다.

처음에 시외전화부문의 경쟁이 거론되었을 때 한국통신은 크게 반발하였다. 시내 통화의 적자를 시외통화부문의 흑자로 메꾸는 구조에서는 경쟁자가 저렴한 가격으로 시외통화 시장을 잠식해 올 경우 막을 방법이 없다는 주장이었다.

그 이후도 접속료 문제나 특정통신 반환문제, 통신선비 제공문제, 인공위성사업문제 등에서 한국통신과 DACOM은 충돌을 일으켜 왔다. 통신전문가들은 이러한 마찰이 양사의 신사업진출에 악영향을 주어 결국 국내통신산업발전에 악영향을 줄 것이라고 우려했다.

그러나 한국통신으로서도 이번 경쟁도입으로 얻는 잇점이 있었다. 우선 정보교환회선, 특정통신회선 사업에의 진출이 보장되었다. 데이터베이스와 데이터처리의 영역에 참가할 수 있게 되었으며, 그 밖에 다양한 서비스로 진출할 수 있는 기틀을 마련했던 것이다.

#### \* 한국데이터통신주식회사(DACOM)

한국통신의 경쟁자로 부각된 DACOM은 1982년 3월에 창립되었다. 원래 한국통신과 DACOM은 음성 서비스와 비음성 서비스로 사업영역을

구분지어서 상호 경쟁하지 못하도록 규정되어 있었다. 그래서 데이터통신 부문은 DACOM이 독점적으로 사업을 펼쳐나갈 수 있었다. 해외공중정보통신망개통(1983), 전자사서함과 금융정보서비스 개시(1984), 공중정보통신망개통(1984), 특정통신회선업무 개시(1985), 그리고 비교적 잘 알려진 천리안 I, II 등의 서비스(1988)와 보급형 단말기 보급 개시(1989) 등의 활동을 전개해 왔다.

DACOM이 제공하는 서비스는 기본통신서비스와 공공부문서비스로 나누어졌다. 기본통신서비스는 다음과 같았다.

1. 공중정보통신망 서비스(DACOM-NET SERVICE); 1984년에 개통되어 1990년 현재 국내 전 지역과 해외의 52개국을 연결, 컴퓨터와 컴퓨터를 통한 정보문화의 교환을 수행하고 있었다. 주요 부가가치통신서비스로는 ① 전자사서함서비스로 해외전자사서함, DACOM-Mail 4000, DACOM PC-Serve, ② 정보은행서비스로 천리안 I, 천리안 II, 해외정보은행서비스, ③ VAN 서비스로 DACOM-EDI(거래정보교환) 서비스, 종합예약서비스, 신용카드정보서비스가 있다.

2. 특정통신회선서비스; 사용자의 본점과 지점 또는 공장, 사무실이 멀리 떨어져 있는 경우 두 지점 사이를 데이터 교환설비를 거치지 않고 컴퓨터 단말기를 통해 직접온라인으로 처리할 수 있는 전용회선 서비스를 제공했다.

3. 디지털전용회선서비스(DSL); 기존의 특정통신회선서비스에 고속, 고품질, 고신뢰의 회선으로서 데이터 전송의 디지털화를 이룬 것이었다.

4. IBS(Intelsat Business Service); Intelsat라는 통신위성을 이용하여 일반 통신사업자가 도시근교에 소형안테나를 설치함으로써 광통신 또는 디지털회선과 직접 접속이 가능하도록 개방한 서비스로서 90년대 초반부터 서비스를 개시할 예정이었다. 이 부문의 주요 서비스는 데이터전송부문, 음성전송부문, 혼합전송부문, 화상전송부문 등이었다.

이밖에 공공부문서비스로 행정전산망서비스와 보급형단말기의 개발을 들 수 있었다. 행정전산망서비스로서 1985년부터 정부로부터 행정전산

망사업의 개발전담업체로 지정되어 주민관리, 부동산관리, 경제통계관리, 고용관리, 통관관리, 자동차관리 등 6개 행정업무 전산화작업 및 전산통신망 구축을 수행하고 있었다. 또한 25만원대의 보급형 컴퓨터단말기를 개발, 저렴한 가격으로 부가가치통신서비스를 가정에서 이용할 수 있게 했으며 이것은 월 8,000원의 임대료로 임대 가능했다.

DACOM의 주주는 27개 회사로 구성된 것이 특징이었다. 더우기 눈에 띄는 것은 최대 주주가 바로 한국통신이라는 점이었다. 총 수권자본금 236억 2천만원 중 공공기관이 39.8%를, 민간회사가 60.2%를 소유하고 있었고 한국통신이 무려 33%를 소유하고 있었다. 이러한 점을 의식해서인지 DACOM은 1989년 이래 '자립 93' 운동이란 것을 펴고 있었다. '자립 93' 운동은 1993년에는 완전한 자립기반을 구축하여 자립성장의 국면으로 전환시키겠다는 의지를 담고 있었다. 이응효 사장은 다음과 같이 밝혔다.

“남에게 의지하는 것으로부터는 아무리 이익이 있다고 해도 불안한 것임을 우리는 뼈저리게 체험해오고 있기에, '자립 93'은 이로부터 탈피하려는 우리의 몸부림인 것입니다. 이 운동에는 아무도 예외가 없으며 성공하지 못하면 망한다는 각오로 경력하게 추진되어야 하겠습니다.”

DACOM의 당기순이익은 1987년에는 23억원, 1988년에는 13억 6천만원, 1989년에는 26억원 정도였다. 자산 총액은 1989년에는 1,165억원이었는데 이것을 한국통신의 7조원과 비교하기는 어려웠다. (표 5 참조)

규모면에서의 이러한 열세에도 불구하고 DACOM이 강점으로 자랑하는 것은 젊은 인력이었다. 소규모 조직의 탄력적인 운영, 젊은 엘리트의 사명 의식, 빠른 소비자 욕구 파악과 수요 대응 등이 DACOM의 자랑이었다. 그러나 정면으로 한국통신과 맞붙는 상황이 일어나리라고 보는 사람은 없었다. DACOM관계자는 이렇게 말했다.

“우리는 궁극적으로 소비자 효용의 극대화를 목표로 하고 있습니다. 외국의 예를 볼때 민영화와 경쟁 도입으로 요금의 인하되고 서비스의 질이 향상되는

것이 일반적인 현상입니다. 상호 보완적 경쟁은 적당한 자극을 시로에게 주면서 결과적으로 수요자에 대한 서비스를 강화시켜 줍니다.”

DACOM으로서도 고민이 없을 수 없었다. 우선 지금까지 한국통신으로부터 대여해서 사용해 오던 특정통신회선을 반환해야 했다. 비음성분야로의 한국통신의 진출도 그 막대한 자금력으로 볼때 두려운 것이었다.

### \* 한국통신의 경쟁구조

한국통신의 경쟁자는 DACOM 뿐이라고는 할 수 없었다. 우루과이라운드로 진출할 외국 기업이라든지, 지금까지 통신시설을 생산해오던 국내 기업들도 정보통신사업으로 뛰어들 가능성이 있었다. 따라서 경쟁자를 분석할 때는 이러한 모든 가능성을 고려해야 했다.

잠재적 진출기업과의 경쟁이 당시 가장 큰 문제였다. 우루과이라운드 협상이 선진국의 의도대로 진행될 경우, 잠재적 진출기업은 비단 외국의 통신사업체 뿐만이 아니었다. 국제적인 네트워크를 가지고 있는 다국적기업들은 제각기 본국과의 정보통신 네트워크를 소유하려 할 것이고, 그럴 경우 모든 다국적기업이 경쟁상대가 될 수도 있었던 것이다. 그만큼 시장개방은 광범위한 잠재적 경쟁자가 대두할 기회를 마련하고 있었다. 참고로 일본의 통신시장 개방으로 말미암아 일어난 결과가 (표 6)에 정리되었다.

산업내 경쟁기업으로 떠오른 DACOM과의 경쟁도 그런 상황에 익숙하지 않은 한국통신으로서 주의해야 할 것이었다. 1990년 7월 23일 공포된 경쟁체제 도입 내용을 구체적으로 살펴보면(표 7)과 같다. 한국통신은 정보통신사업에 참여할 수 있게 되어 정보교환이나 특정통신회선을 보유할 수 있게 되었고, 데이터베이스나 데이터처리의 용역을 할 수 있게 되었다. 반면 DACOM도 국제 음성통신분야, 즉 국제전화사업에 참여할 수 있게 되어 국제회선의 專用 및 대여를 할 수 있게 되었다. 이에 따른 경쟁력 분석을 한국통신측에서 한 것을 (표 8)에 정리하였다.

당시 공급자로서 전자교환기, 케이블 등을 공

급하고 있던 삼성전자(삼성반도체통신), 금성반도체통신, 동양전자통신 등은 경쟁시대에 돌입하는 등 여건의 변화에 따라 분야별 경쟁기업으로 등장할 수 있었다. 구매액으로 본 대기업과 중소기업의 구매비율은 1988년에 76%대 24%였고, 그룹별로는 럭키금성과 삼성 두 그룹이 전체 구매액의 47.6%를 차지했다. (표 9 참조) 다만 당시로서의 공급자의 협상력은 전기통신기본법에 의해 제한되고 있었다. 그것은 한국통신이 독점기업이었던 것에 기인했다. 관점에 따라서는 이들을 경쟁자로 보기 힘들다고 볼 수도 있었다.

소비자에 대한 관계도 이때까지와는 다른 양상을 띠게 되었다. 선로 공사후 도로를 제대로 복구하지 않는다는 등 소비자의 불만이 있었으나 독점기업이라는 성격상 직접적이고 신속한 행동으로 옮겨지지 못했던 것이다. 그러나 이제 경쟁이 도입되어 서비스와 매출액이 직결되는 상황이 전개되면 일반 소비자 뿐만 아니라 국내외의 기업체에 대해서도 협상력에 주안점을 두지 않으면 안되는 형편이 되었다.

대체품에 대해서는 현저하게 대두되는 것은 없었다. 전기통신산업의 대체품은 바로 그 산업 내에서의 신제품인 것이다. 전기통신산업을 사

양산업으로 만들만한 새로운 산업은 나타나지 않았다. 다만 혁신적인 기술 개발의 속도는 전기통신산업의 모습 자체를 번모시키고 있었다. 새로운 서비스의 개발을 소홀히 하는 것은 곧 전기통신산업 내에서의 사양화를 뜻했다.

한국통신은 이제 2000년대를 대비한 새로운 변신을 할 때가 되었다. 한국이 세계의 경제를 주도하는 선진국으로 발돋움하기 위해서는 미래형 첨단산업인 전기통신분야가 발전해야 할 것이고, 그 주역은 바로 한국통신이라는 자부심이 한편으로는 책임감으로 느껴지고 있었다. 이제 한국통신이 가야 할 길은 과연 어디인가?

(하부기관)

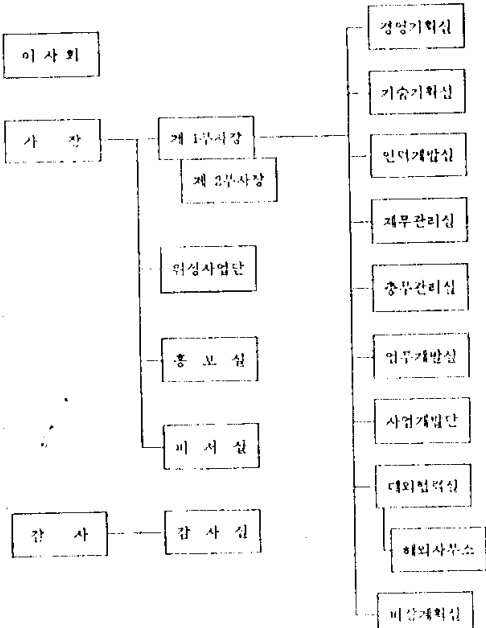
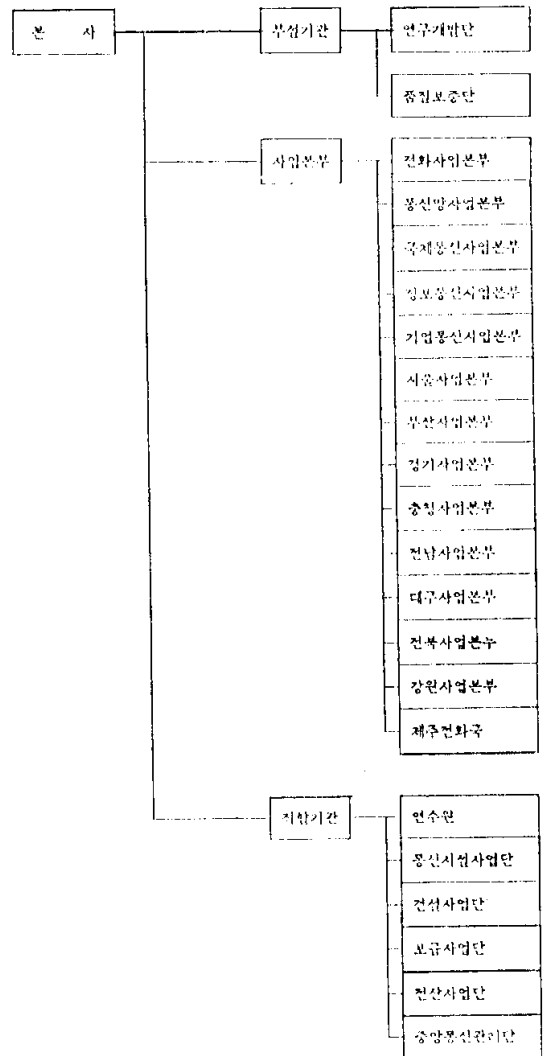


그림 1. 한국통신의 조직



〈표 1〉 한국통신의 연혁

연월일	주요일지	연월일	주요일지
1885. 9. 28	한성정보총국 개설	1982. 1. 1	한국전기통신공사 업무개시
1895. 4. 1	자석식전화 신설	1982. 12. 15	무선호출서비스 개시
1902. 3. 20	한성-인천간 전화 개통	1983. 3. 21	공중전화망 개방
1908. 6. 1	공전식전화 신설	1983. 12. 10	광통신방식 개통(서울-인천)
1913. 12. 1	국제전신업무 개시(서울-동경)	1984. 4. 25	국내개방 全電子교환기((TDX-1) 개통
1933. 7. 1	국제전화업무 개시(서울-동경)	1984. 12. 23	시의자동전화망 완성
1935. 10. 1	자동전화 신설	1986. 10. 20	카드사용 공중전화기 설치
1948. 8. 15	체신부 발족(전기통신사업 관장)	1987. 7. 1	전국 전화자동화 완성
1952. 12. 21	텔레타이프통신 개시	1987. 7. 15	조직 개편(서비스 사업부제 도입)
1962. 1. 20	전기통신법 제정	1987. 9. 30	전화 1,000만회선 돌파
1965. 12. 15	TELEX업무 개시	1988. 9. 1	요금대화자부담 공중전화서비스 개시
1970. 6. 2	제 1 위성 통신지구국 개통	1989. 6. 1	3·1 운동 추진 전화
1974. 12. 22	국제 FAX전보 업무개시	1989. 7. 20	음성정보서비스 서법실시
1977. 9. 1	제 2 위성 통신지구국 개통	1989. 8. 31	도쿄 사무소 개소
1980. 11. 28	한일간 해저케이블 개통(600회선)	1989. 10. 12	워싱턴 사무소 개소
1980. 12. 19	한국전기통신공사 설립결정	1989. 12. 15	제네바 사무소 개소
1981. 12. 10	한국전기통신공사 설립	1989. 12. 27	한국전기통신공사법 개정(민영화)

〈표 2〉 대차대조표

(단위 : 백만원)

	1985	1986	1987	1988	1989
자 산					
1. 유 동 자 산	195,054	105,317	395,657	601,017	356,832
2. 투자와 기타자산	23,812	26,605	35,738	106,256	127,813
3. 고 정 자 산	4,854,820	5,447,028	5,662,667	5,901,945	6,671,175
4. 이 연 자 산	32,978	14,917	7,561	61	30
자 산 총 계	5,106,664	5,593,867	6,101,623	6,609,279	7,155,850
부 채					
1. 유 동 부 채	383,257	350,291	336,744	368,897	474,548
2. 고 정 부 채	1,619,010	1,725,446	1,789,777	3,264,514	3,469,427
3. 이 연 부 채	1,831	1,221	610	—	—
부 채 총 계	2,004,098	2,076,958	2,127,131	3,633,411	3,941,975
자 본					
1. 자 본 금	1,827,686	1,960,460	1,978,377	1,978,377	1,978,377
2. 자 본 잉 여 금	787,918	867,048	1,110,388	35,300	42,144
3. 이 익 잉 여 금	486,961	689,402	885,727	962,191	1,191,354
자 본 총 계	3,102,565	3,516,910	3,974,492	2,975,868	3,211,875
부 채 와 자 본 총 계	5,106,664	5,593,868	6,101,623	6,609,279	7,155,850

<표 3> 손익계산서

(단위 : 백만원)

	1985	1986	1987	1988	1989
매출액	1,605,662	1,839,053	2,216,461	2,598,239	2,904,803
매출원가	1,190,513	1,270,317	1,612,129	1,989,469	2,194,832
매출총이익	415,149	568,736	604,332	608,770	709,971
판매비와 일반관리비	48,635	85,541	113,077	123,449	141,214
영업이익	366,513	483,195	491,255	485,321	568,757
당기순이익	65,232	233,043	244,822	354,852	310,690

<표 4> 세계주요국가의 전화보급

	가입자수 (1989. 1. 1)	연평균성장률 (78. 1~88. 1)	100인당보급률 (1989. 1. 1)
사우디아라비아	1,209,830	22.0%	8.63%
한국	10,486,193	18.5	24.98
터키	4,920,757	17.4	9.39
말레이시아	1,247,687	16.5	7.37
대만	5,566,834	12.7	28.19
파키스탄	733,655	12.0	0.70
인도네시아	809,149	11.4	0.46
시리아	477,702	10.9	4.21
프랑스	25,454,472	7.9	45.56
소련	30,234,000	7.1	10.53
서독	28,412,511	4.9	46.43
동독	1,761,351	3.2	10.57
일본	51,127,000	3.2	41.70
미국	129,709,000	2.9	52.66

<표 5> DACOM의 재무제표

1. 대차대조표

(단위 : 백만원)

2. 손익계산서

(단위 : 백만원)

과목	1989	1988	1987	과목	1989	1988	1987
자산	116,511	78,779	59,431	영업수익	115,733	83,016	62,340
유동자산	14,419	9,623	13,949	영업원가	94,609	69,983	53,432
투자자산	70,811	38,166	16,876	영업총이익	21,124	13,033	8,908
고정자산	31,281	30,990	28,606	일반관리비	9,283	5,832	3,922
이연자산	—	—	—	영업이익	11,841	7,201	4,986
부채	95,609	61,499	43,511	영업외수익	814	799	377
유동부채	27,144	27,139	18,979	영업외비용	9,055	5,123	1,431
고정부채	68,465	34,360	24,532	경상이익	3,600	2,877	3,932
자본	20,902	17,280	15,920	특별이익	25	75	—
자본금	11,810	11,810	11,810	특별손실	125	369	125
자본잉여금	—	—	—	법인세차감전순이익	3,500	2,583	3,807
이익잉여금	9,092	5,470	4,110	법인세등	888	1,223	1,488
부채와자본계	116,511	78,779	59,431	당기순이익	2,612	1,360	2,319

〈표 6〉 일본의 통신시장 개방의 결과

항 목	결 과
Pocket Pager	미국 Motorola의 방계회사인 일본 Motorola는 모회사로서 Tokyo Telemessage Inc.와 제휴하였다. Tokyo Telemessage는 Motorola에 의해 만들어진 중앙설비와 수신기를 구입하였다.
셀룰러전화	제 2 전진(주)은 간사이와 큐슈, 기타 지역에 셀룰러전화회사를 설립하였는데, Motorola System을 사용하여 셀룰러전화서비스를 제공할 예정이다.
위성을 사용하는 제 1종 전기통신사업	Hughes 통신회사는 Japan Communication Satellite Co. Inc. (JCSAT)에 자본의 30%를 출자하여 합작하였다.
제 2종 전기통신사업	외국기업에 의한 제 2종 전기통신사업에의 자본 참여에 대한 모든 제한이 철폐된 후, 10개 이상의 외국회사가 직접적으로 또는 자회사를 통해 이 분야에 참여했다. 예) Japan ENS (AT&T가 50% 출자), Network Information Service (25% McDonnell Douglas 회사출자), IBM Japan (100% IBM 출자)
NTT 구매	NTT는 미국과 일본간의 협정에 기초하여 비차별적인 구매절차를 채택하고 있다. 이러한 결과로 외국기업으로부터의 구매가 1981 회계년도 44억엔(미국기업으로부터 38억엔)에서 1986 회계년도에는 371억엔(미국기업으로부터 335억엔)으로 증가되었다. 또한 NTT는 미국의 Northern Telecom Co.으로부터 중앙사무소용으로 디지털 교환시스템을 구입하였으며, (1986.5 계약체결) 미국의 광섬유 제조업체인 Corning Ltd.와 합동연구에 동의하였으며, NTT는 또 미국의 Cray Research로부터 1984, 1986 그리고 1987년 3월과 6월 각각 한대의 슈퍼컴퓨터를 구매하였다. 또 NTT는 Japan Motorola로부터 휴대용 전화기와 pocket pager를 구입하였다.
Daini-Denden 구매	Daini-Denden은 미국의 DSC통신회사로부터 디지털 교환장치를 구입하였다.
통신위성 구매	JCSAT는 미국의 Hughes에 통신위성의 구매를 주문하였고 Space Communication Corp. (SCC)도 이과 유사한 구매주문을 미국 Ford에 냈었다. 이 구매의 총액은 약 1,500억엔에 이른다.
Kansai 신국제 공항	AT&T는 신국제공항 전기통신시스템 프로젝트에의 참가를 희망하였다. NTT와의 합작부자로 JR System Co. Ltd.와 AT&T는 1988년 3월 기본계획을 완료하였다.
국제 VAN	국제 VAN서비스의 실현이 미. 일간의 MOSS협상을 통해 이루어졌다. 일본의 사무차관인 Sawada와 미국의 상무부 차관보인 Smart간에 1987.3월에 교환된 각서에 기초하여 1987년 9월 전기통신사업법의 부분적인 개정이 이루어졌다.
전기통신단말기기 인증	전기통신단말기기 인증절차의 단순화와 신속화를 위한 조치가 행해진 결과로서 총 5,548 품목의 기기가 기술적 표준화 인증과 기술적 요건의 인증을. 1988.9월말 부여받았는데 634개의 제품이 외국기업의 제품이다. (387개가 미국제품)
무선통신장비 인증	1986.6월 인증절차의 단순화를 위해 생산자 자료 제출을 수반한 신청의 인증제 도입과 같은 조치로 114개의 신청에 대해 인증이 부여되었다. 여기에는 2개의 외국기업에 의한 신청이 포함된다. (1977.11말 기준)
ATR International	IBM Japan, DEC Japan, Japan Univac와 Yokogawa Hewlett-Packard가 합작하여 Advanced Telecommunications Research Institute International과 그 4개의 자회사에 자본을 출자하였다.
MCA System	일본 Motorola는 Tokyo, Tokushima, Kouchi, Matsue 등 일본 각지에서 사설 MCA System (trunked system)의 운영에 참여하고 있다.
KDD 경쟁자들	International Digital Communication Inc. (IDC)의 외국자본 비율은 20.51% (C&W

and Merrill Lynch)에 이르며, International Telecom Japan Inc. (IJC)의 자본비율은 10.34% (BT, FCK, etc)에 이른다.

IDC는 캐나다의 Northern Telecom Inc.에 의해 생산된 교환장비를 구입하기로 결정했다.

(1988년말 현재)

〈표 7〉 경쟁조정내용

區 分	現 行	調整(領域 追加)
KTA	○公衆電氣通信事業(電氣通信基本法 第7條, 韓國電氣通信公社法 第10條) —電話, 加入電信, 電報, 專用 및 貸與	○情報通信事業 參與 —情報交換回線 —特定通信回線(國際) —DB, DP —蓄積, 傳送 —處理, 傳送
DACOM	○情報通信事業('84.9.1 指定) ○情報交換回線, 特定通信回線, DB, DP 蓄積, 傳送, 處理, 傳送 ○情報通信設備 保有許容('88.5.10)	○國際 音聲通信 參與 —國際電話 —國際(音聲) 專用 및 貸與

〈표 8〉 경쟁사의 강약점 분석

가. 情報通信 能力面

(凡例: ○ 優位, ◇ 普通, \* 劣勢)

區 分	內 容	우 리	상 대
1. 資源活用力	○既存 資源의 活用性 ○所要財源의 自體調達 能力 ○情報通信서비스 基盤施設 保有	○ ○ *	◇ * ○
2. 事業推進力	○意思決定 및 事業推進의 迅速性 ○政府의 支援程度 ○情報通信事業 爲主의 組織體制 ○所要 專門人力 確保의 融通性 ○非音聲 專門事業者와의 競爭能力	* * * ◇ *	○ ○ ○ ○ ○
3. 情報通信事業의 專門性	○事業經驗 ○技術蓄積	* *	○ ○
4. 새로운서비스 開發能力	○S/W, DB開發 能力 ○大規模 R&D 投資能力 ○情報通信서비스 開發經驗 및 技術蓄積	* ○ ◇	◇ * ○
5. 새로운서비스 普及能力	○新規 市場開發 및 浸透能力 ○全國的 普及 能力 ○情報通信 端末機 普及能力	* ○ ○	○ * *
6. 施設運用能力	○End-to-End 運用保全 體制 ○情報通信 施設 運用保全 經驗 및 能力	○ *	* ○
계	18	7.0	12.0

나. 綜合能力面

(凡例: ○ 優位, ◇ 普通, \* 劣勢)

區 分	內 容	우 리	상 대
施 設 面	○通信網의 全國的 普及 ○情報通信 施設 및 通信網 保有 ○通信網 擴張 및 高度化的 獨白의 推進 ○保有通信網을 利用한 附加價値서비스 開發	○ * ○ ○	* ○ * ◇
技 術 面	○電氣通信에 관한 全般的 서비스 技術 ○情報通信分野의 서비스 技術 ○自體 研究開發 能力 ○R&D 投資能力	○ ◇ ◇ ○	◇ ○ ◇ *
營 業 面	○營業網 및 서비스의 全國的 普及能力 ○시스템 및 用役事業의 營業能力 ○料金競爭力 —市內部門 —長距離, 國際部門	○ * ○ *	* ○ * ○
事 業 推 進 力	○意思決定 및 事業推進의 迅速性 ○所要財源의 自體 調達能力 ○所要 專門人力 確保의 融通性 ○通信事業 經營經驗 및 能力 ○政府의 支援度	* ○ ◇ ○ *	○ * ○ ○ ○
財 務 構 造 面	○成 長 性 ○收 益 性 ○安 全 性 ○活 動 性	◇ ○ ○ ◇	○ ◇ ◇ ○
總 點	21	13.5	12.5

가. 총괄

<표 9> 업체별 물자구매 현황(내자 중앙조난)

(단위: 억원)

구 분	구 매 액			구 매 비 율(%)			비 고
	'86	'87	'88	'86	'87	'88	
대 기 업	5,783	5,404	6,375	75	78	76	
중 소 기 업	1,885	1,482	1,974	25	22	24	
계	7,668	6,886	8,349	100	100	100	

나. 그룹별

(단위: 억원)

구  분 명	업 체 명	'88년 구매		비 고
		금 액	비율(%)	
1. 락 키 금 성	금 성 반 도 체 능 신	1,514	18.1	
	금 성 전 선	616	7.4	
	국 제 전 선	165	2.0	
	금 성 동 신	22	0.3	
	금 성 사	13	0.2	
	(소 계)	(2,330)	(28.0)	

2. 삼 성	삼 성 전 자 (삼 성 반 도 체 동 신)	(1,635)	(19.6)
3. O P C	동 양 전 자 통 신 동 양 정 빌 공 업 (소 계)	1,105 5 (1,110)	13.2 0.1 (13.3)
4. 대 한 전 신	대 한 전 신	(644)	(7.7)
5. 대 우	대 우 동 신 대 영 전 자 (소 계)	318 217 (535)	3.8 2.6 (6.4)
6. 리 문 드	한 진 전 자 한 진 전 원 (소 계)	92 2 (94)	1.1 — (1.1)
7. 일 진	(주) 일 진	(72)	(0.9)
합 계	14 개 업 체	6,420	77
기 나 업 체	470 개 업 체	1,929	23.1
총 계	484 개 업 체	8,349	100

## 국 민 은 행\*

—까지군단 여의주를 물다—

### \* 까지군단의 빛나는 금자탑

은행문을 들어서는 이상철 은행장의 얼굴은 그날따라 유난히 상기되어 있었다. 그의 목소리 또한 힘이 넘쳤고 엘리베이터로부터 회의장까지 이르는 동안 브리핑을 받는 그의 얼굴에는 웃음이 그치지 않았다. 그 날은 국민은행이 전국 은행 중 경영실적 1위라는 쾌거를 이룩한 축제의 날이었다. 이것은 경영진의 리더십과 행원전체의 노력의 결실이 맺어진 것이었다. 회의장 문을 밀고 들어서자 정면에 검은색 글자가 눈에 들어 왔다.

바로 국민은행이 수신총량 10조원을 달성함으로써 국내에서 소매금융전문은행으로서의 위업을 이룬 것이었다.

그 날의 회의는 일상적인 회의가 아니라 국민

은행의 향후 위상정립을 위해서 간부급 행원은 물론 행외에서도 여러분의 금융전문인들을 초청해 견해를 듣고자 계획되어 있었고 회의장은 원형으로 배치되어 있었다.

질은 청색 양복을 입은 이상철 은행장은 먼저 수신 제 1위의 은행이 된 데 대해 감개무량해 하면서 다음과 같이 발언을 열었다.

“먼저 우리은행의 경사스러운 난을 축하하기 위해 이치담 와주신 외부 손님들께 감사의 말씀을 드립니다.

우리은행이 짧은 연륜에도 불구하고 선발은행들을 제치고 국내 최대 저축은행으로 부상하게 된 것은 후발은행으로서 겪은 초창기 시절의 경향을 토대로 앞선 은행을 따라 잡겠다는 임직원 모두의 단호한 의지와 역척스러움이 해를 거듭할수록 다져진 때문입니다. 여기에 인화에 바탕을 둔 당행 특유의 패기 넘치는 조직풍토와 금융기관의 보수성 경직성을 벗

\* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 사례작성연구(Case Writing Workshop) 과정에서 황준영 석사가 작성하였다.

어난 진취적이고 창의적인 경영의지가 있어낸 결과라 할 수 있습니다.

하지만 우리 행원 모두는 이번 결과에 만족할 것이 아니라 계속적인 발전을 위해서 현재의 위업을 하나의 밑거름으로 삼아 창의적이고 성실한 노력을 경주하여 금융기관 자유화 완료시 신진은행들과도 남남히 경쟁할 수 있는 경쟁력을 갖추도록 노력해야 할 것입니다.”

### \* 가치군단의 탄생 및 특이성

회의의 진행을 맡은 이치원 종합기획부장은 다음과 같이 말을 시작했다.

“이번 회의의 취지는 지금까지 소규모기업 및 시민들을 대상으로 하여 영업을 하던 당행이 자유화, 국제화, 경쟁의 가속화 등의 금융환경변화에 창조적, 탄력적인 대응을 위해 새로운 위상정립을 위한 자리라고 할 수 있습니다. 이번 회의를 계기로 당행의 전략적 위상정립이 이루어지고 경쟁력을 강화시켜 나갈 방안이 모색되었으면 합니다. 먼저 송달호 부행장보께서 당행의 설립배경에 대해 설명드리겠습니다.”

자리에서 잠시 일어나 정중히 인사를 마친 송달호 부행장보는 간간한 음성으로 국민은행의 설립배경, 특이성에 대해서 다음과 같이 설명하였다.

“당행의 설립배경에 대해서 설명드리겠습니다. 당행은 일반국민과 소규모기업의 금융을 전담하기 위해서 1963년에 설립되었습니다. 그러므로 설립 초기부터 일반국민이나 소규모기업에 금융편의를 제공함으로써 그 경제적 지위의 향상을 기하고 가계와 소규모기업에 가장 가까운 은행이 되었습니다.

그리고 당행의 특성을 조직상으로 보던 국민은행법에 의한 특수법인으로 국제기관적 성격과 상법상 주식회사 형태를 취함으로써 타국책기관, 즉 상업은행, 중소기업은행, 주택은행과는 달리 기업자유의 원칙이 적용되는 일반은행의 성격을 모두 가지고 있습니다. 또한 업무상으로는 1990년 국민은행법의 개정으로 국민은행의 영업대상이 확대되기는 했으나 국민은행법 및 시행령에 의해서 제조업 및 금융업의 경우 종업원 150인 이하 총자산 50억원이하, 건설업의 경우 종업원 50인 이하 총자산 20억원 이하, 도소매업의 경우 종업원 20인 이하의 소기업 및 개인

만을 영업대상으로 하고 있습니다. 법률상으로는 은행법으로 취급할 수 있는 업무범위를 포괄적으로 정하고 있는 반면, 국민은행법을 명시적으로 정하고 있어 새로운 형태의 국제금융 여건변화에의 적응이 비효율적인 동시에 새로운 고객의 창조에 상당한 어려움을 겪고 있으며, 이로 인한 양질의 중소기업시장의 관여가 불가능하여 성장발전의 기회를 상실하고 있는 실정입니다.”

### \* 가치군단의 경영이념

이치원 종합기획부장은 다음과 같이 말을 이었다.

“이후의 당행의 경쟁력 강화방안 수립시 앞서 설명드린 당행의 설립배경 및 특이성과 다음에 설명드릴 당행의 경영이념을 참고로 하여 주시기 바랍니다. 다음은 이종명 부행장보께서 당행의 경영이념에 대해 말씀드리겠습니다.”

이종명 부행장보는 건전한 기업문화의 정립을 위한 국민은행의 경영이념을 다음과 같이 강조했다.

“우리가 선행해야 할 당면과제로서는 건전한 기업문화의 정립이라고 믿습니다. 국민은행은 과거에 시민생활 안정과 중소기업의 육성발전이라는 국가적 사명을 띠고 임무를 개시한 이래 후반은행으로서의 어려운 여건 아래에서도 명실상부한 국내 최대은행, 국민과 국가발전에 공헌하는 은행, 고객에게 신뢰와 만족을 주는 은행, 금융의 선진화를 추구하는 은행, 가장 건실한 은행으로서의 성장·발전이라는 경영이념을 가지고 있습니다. 그러나 이제 국내·외 금융환경변화로 인하여 당행상을 새롭게 정립해야 할 필요성이 증가되고 있으며, 이에 당행은 방대한 조직력과 전선망을 통하여 의형적인 성장 이상으로 내적인 기업문화의 정립에 중점을 기울여 사회의 정서문화 향상에 기여를 해야 하겠습니다.”

### \* 가치군단의 성장과정

이이 이종부 부행장보는 차트 앞으로 나가서 국민은행의 성장과정에 관해서 다음과 같이 설명하였다.

“당행의 성장과정은 시기를 크게 대별하여 창업기, 정착기, 발전기의 세단계로 나눌 수 있습니다.

먼저 창업기는 1962년에서 1963까지의 기간으로 영세금융에 관한 정부의 시책에 부응하여 서민경제의 발전과 향상을 도모하고자 하는 기간이었다고 할 수 있습니다.

둘째로 정착기는 1964년에서 1976까지의 기간으로 은행으로서의 확고한 기반구축과 성장을 위하여 각종 제도의 보완이 이루어진 시기였습니다.

마지막 단계인 발전기는 1977년 이후의 기간이며 과거 14년간의 비약적인 업적신장을 기반으로 외국환업무, 외자업무, 지급보증업무, 신용카드업무, 증권업무 등 신종업무를 취급 확대와 더불어 고객편의 금융제도를 적극개발 시행해 나감으로써 총수신, 점포수, 직원수에 있어서 국내 최대은행으로 성장발전하게 되었습니다.

그 동안 당행의 발전과정은 <도표 2>, <도표 3>, <도표 4>, <도표 5>, <도표 6>을 통해서 잘 알 수 있습니다.”

(중략)

“그러므로 오늘 이 시점을 당행의 제도약기의 출발 시점으로 삼을 수 있도록 노력해야 할 것입니다.”

<도표 1> 국민은행의 성장과정

국민은행의 성장과정	
(1) 창업기(1962~1963)	
—1962년 12월 국민은행이 설립	
—1963년 2월 업무 제시	
—영세금융에 관한 정부의 시책에 부응하여 서민경제의 발전과 향상을 도모	
(2) 정착기(1964~1976)	
—법정자본금을 5억원에서 50억원으로 증액	
—지원대상범위의 확대	
—자회사인 부국상호신용금고의 설립	
—단독전산시스템의 보유	
—은행으로서의 확고한 기반구축과 성장을 위하여 각종 제도의 보완	
(3) 발전기(1977년 이후)	
—외국환업무, 외자업무, 지급보증업무, 신용카드업무, 증권업무 등	
—신종업무를 취급 확대	
—고객편의 금융제도를 적극 개발 시행	
—총수신, 점포수, 직원수에 있어서 국내 최대은행으로 성장발전	

자료: 행내 자료

<도표 2> 경영지표의 추이

(단위: %, 십억원)

	1963		1977		1989	
	국민은행	5개시은	국민은행	5개시은	국민은행	5개시은
총자산 증가율	—	—	58.8	34.8	17.7	11.8
자기자본순이익률	7.9	10.3	11.6	7.6	72.1	6.3
총자본순 이익률	7.3	9.3	10.4	7.1	41.9	5.9
총자산순 이익률	0.5	1.1	0.2	0.2	1.0	0.5
1 집 포 당 수 신	0.049	0.143	3.922	6.194	21.623	22.650
1 행원당 총자산	0.003	—	0.113	—	0.695	1.388
자기 자본 비율	6.0	10.8	1.5	2.8	1.4	8.4
예 대 율	91.7	86.7	61.1	81.3	63.5	90.8

주: 기간중 평균인.

자료: 행내 자료



〈도표 3〉 국민은행의 연도별 손익상황

(단위 : 백만원)

	총수입액	총지급액	당기순이익	5개시은평균
1963~76	196,614	190,217	6,397	n. a.
1980	228,192	213,577	14,615	n. a.
1983	340,635	367,299	-26,664	6,067
1984	403,448	402,737	711	14,417
1986	528,988	515,122	13,866	8,809
1988	714,368	681,740	32,628	30,056
1989	842,566	797,995	44,571	64,092

자료 : 행내 자료

〈도표 4〉 자금조달의 구조와 규모

(단위 : %, 십억원)

	1963		1977		1989	
	국민은행	5개시은	국민은행	5개시은	국민은행	5개시은
수입부금	39.8	0.0	21.2	0.0	15.4	0.0
예수금	44.5	59.9	70.7	37.3	68.8	42.5
재정자금	0.0	0.0	0.2	0.0	0.8	0.0
차입금	0.0	7.7	0.3	6.0	2.3	10.2
기타	9.2	20.9	6.0	53.8	10.3	38.4
총자본	6.5	11.9	1.6	3.0	2.4	8.9
합계	100.0 (4.0)	100.0 (8.8)	100.0 (593.5)	100.0 (1,554.4)	100.0 (8,936.8)	100.0 (12,322.8)

주 : 5개시은은 5개시중은행의 평균임.

자료 : 행내 자료

〈도표 5〉 자금운용의 구조와 규모

(단위 : %, 십억원)

	1963		1977		1989	
	국민은행	5개시은	국민은행	5개시은	국민은행	5개시은
금부금	54.7	0.0	43.4	0.0	24.0	0.0
대출금	22.6	51.9	12.7	30.3	29.5	38.6
재정자금	0.0	0.0	0.1	0.0	1.0	0.0
예치금	5.0	13.0	32.1	10.0	12.4	5.1
유가증권	0.2	5.7	4.1	3.9	9.0	7.4
클론	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.7
기타	17.4	4.2	7.5	10.8	23.7	7.7
합계	100.0 (4.0)	100.0 (8.8)	100.0 (593.5)	100.0 (1,555.4)	100.0 (8,936.8)	100.0 (12,322.8)

주 : 5개시은은 5개시중은행의 평균임.

자료 : 행내 자료

〈도표 6〉 납입자본금 비교

(단위 : 억원)

은행별	국민은행	5개시은평균	중소기업은행	주택은행
납입자본금	960	5,520	2,070	690

자료 : 행내 자료

**\* 까치군단의 주위 환경변화**

이종부 부행장보의 설명이 끝나자 이치원 종합기획부장은 국민은행이 적면하고 있는 금융환경에 대해서 성종욱 조사부장의 설명이 있을 것이라고 소개하였다. 소개를 받은 성종욱 조사부장은 금융환경의 변화는 국민은행에 대한 기회와 위협의 요인을 모두 가지고 있음을 강조하면서 설명을 시작하였다.

“오늘날 당행이 처하고 있는 금융환경을 살펴 본다면 금융기관의 대형화 및 자동화, 금융시장의 대외개방 및 금융산업으로의 진입완화, 업무영역규제 완화, 금융의 국제화 등의 네가지로 요약할 수 있습니다.

먼저 금융기관의 대형화 및 자동화란 금융기관간 경쟁의 심화속에서 대량생산의 이익과 다양화된 상품의 이익을 얻기 위해서 영업규모의 확대와 업무영역의 확대를 위해서 금융기관이 대형화되는 동시에 업무 자동화의 중요성이 더욱 높아졌음을 의미합니다.

금융시장의 대외개방 및 금융산업으로의 진입완화란 국내 금융시장의 개방과 함께 외국 금융기관의 국내진입이 급격히 늘어지고, 1989년 2월 「지역금융권 형성을 위한 금융기관의 신설」을 발표한 후 금융산업으로의 진입규제는 크게 완화되어 1989년에 부산, 대구, 광주, 인천, 대전 등 5개지역에서 지방부설사가 신설되는 등 새로운 경쟁자라도 경쟁을 하게 되었음을 의미합니다.

업무영역 규제완화란 은행의 자회사를 통한 증권업무 및 증권회사의 자회사를 통한 은행업무미용이 가능해짐에 따라 분업주의적인 입부만으로는 더 이상의 성장에는 한계를 가지게 되어 종합금융회사로의 변신이 필요하게 되었음을 의미합니다.

금융의 국제화란 국내에서도 금융자유화의 진전, 외환자유화의 추진, 자본자유화 등이 추진되고 실물경제가 국제화 뒤에 따라 국제적인 금융서비스의 제공이 더욱 중요해지게 되었음을 의미합니다.

이러한 네가지의 금융환경의 변화는 당행의 전략적 방향전환을 요구한다고 생각합니다. 그리고 저는 앞에서 언급한 환경변화가 당행에게 위협만 주는 요인이라고는 생각하지 않습니다. 이러한 환경에 잘 대응해 나갈 때 당행은 더욱 성장할 수 있다고 확신하는 바입니다.”

**\* 까치군단의 경쟁력**

이치원 종합기획부장은 이어 이기용 부행장보를 소개하였다. 이기용 부장보는 간간한 음성으로 국민은행의 경쟁력에 대한 설명을 행하였다.

“지금까지 당행의 설립배경, 경영이념 및 성장과정과 당행이 처하고 있는 금융환경의 변화에 대한 설명이 있었습니다. 이어서 저는 당행의 경쟁력에 대해 설명을 드리겠습니다.

당행은 기본적으로 현재 소매전문은행으로서 <도표 7>와 <도표 8>에서 볼 수 있듯이 국내은행중 최대 점포망과 최대 인력을 보유하고 있는 동시에 총수신 점유율도 최고를 자랑하는 명실상부한 국내최대은행으로 가장 많은 거래고객을 확보하고 있습니다. 그리고 <도표 9>와 <도표 10>은 각 저축상품에 대한 지니는 국민은행의 경쟁력을 보여주고 있는데 여기에서도 국민은행이 소매금융부문에서는 수위를 달리고 있음을 쉽게 알 수 있습니다.

하지만 소매다구과 거래특성에 의해 수지측면에서는 거래량의 과다로 자금단위당 조달·운용 취급손비의 과다발생문제가 있으며 대고객서비스 측면에서는 업무량 과다에 따른 창구에서 서비스 수행상의 장애가 있습니다. 그리고 법적제약 요인이 상존하여 자본금이 영세하고 거래대상고객이 제한되어 있어 취급업무에 제한이 있습니다.

이후에는 당행의 이러한 강약점을 고려하여 금융

<도표 7> 점포수와 직원수 비교

(단위: 개, 명)

	국민은행	시중은행(평균)	기업은행	주택은행
점포수	287	177 (최대: 202)	200	200
직원수	12,369	9,200 (최대: 신탁11,000)	8,110	9,832

자료: 행내 자료

<도표 8> 총수신점유율 추이 (단위: %)

	1985	1986	1987	1988	1989
국민은행	22.3	23.6	23.1	22.1	23.5
시은최고	16.7	15.7	15.6	16.4	16.6

자료: 행내 자료

〈도표 9〉 저축상품별 시장점유율상의 국민은행의 위치

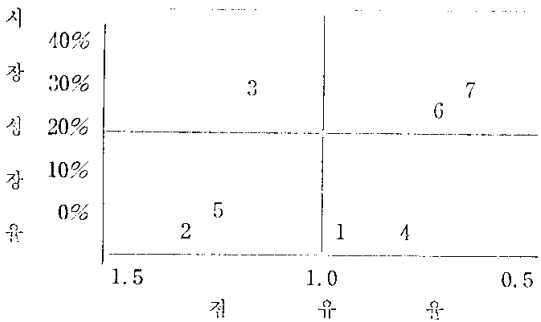
(단위: 억원)

상 품 별		진은행잔액	시장성장률	상시점유율	년당잔액	국민은행의 시장점유율(A)	경쟁은행의 최대점유율(B)	A/B
요 구 분 예 금		182,987	-12.7	30.8	22,042	12.0	12.6	0.95
지 축 예 금	자유 저축 예금	93,392	-5.7	15.7	13,619	14.6	10.6	1.38
	저 축 예 금	39,582	1.7	6.7	7,243	18.3	13.5	1.36
성 기 예 금	성 기 예 금	133,517	27.4	22.4	5,282	4.0	17.7	0.23
	성 기 적 금	58,878	25.4	9.9	2,972	5.0	13.7	0.36
예 채 형 저 축	예 채 형 저 축	28,333	-7.6	4.8	7,064	24.9	33.0	0.75
	상 호 부 금	35,968	30.2	6.0	13,112	36.5	32.8	1.11
금 기 업 자 유 예 금	기 업 자 유 예 금	12,551	3.2	2.1	1,462	11.6	12.0	0.97
	기 타	7,429	-	1.6	78	0.8	94.9	0.01
합 계		411,801	12.8	69.2	50,832	12.7	19.2	0.66
총 합 계		594,788	3.5	100.1	72,878	12.5	17.1	0.73

주: 당품별 경쟁은행의 최대점유율란중 국민은행이 최대점유율을 확보한 부분은 차순위은행의 시장점유율을 적용한 것임.

자료: 행내 자료

〈도표 10〉 국민은행 저축상품 성장성·점유율



주: 1. 요구불예금 2. 자유저축예금 3. 상호부금  
4. 목돈 5. 저축예금 6. 정기예금  
7. 정기적금

자료: 행내 자료

환경변화에 대응한 당행의 전략방향을 각 부서별로 발표가 있었습니다.”

### \* 가치군단의 변신전략

국민은행의 향후 발전 방안에 관한 각 부서별 발표는 먼저 이상철 은행장의 의견제시가 있은 후, 종합기획부, 국제부, 임무지원부, 전산부, ……등의 순으로 진행되었다.

“창조와 혁신을 도모해 나감으로써 당행을 가장 앞선 은행, 국민과 더불어 번영하는 은행으로 발전해 나가기 위하여 다음 몇 가지의 당부말씀을 드리 고자 합니다. 첫째로 전행원이 일치단결하여 1990년

대의 새로운 도약을 위한 경연기반의 확충과 대내외 경쟁력 제고를 향한 결전의 만기유을 가속화시키 나가야 하겠습니까. 둘째로 국내최대저축은행으로서의 위치를 더욱 굳건히 하기 위하여 자금조달의 극대화를 도모하는데에 모두의 지혜와 역량을 집결시켜 총매진해 나가야 하겠습니까. 셋째로 고도산업사회로의 발전과정에 소외되기 쉬운 도시주민과 소규모기업에 대한 금융지원을 원활하게 함으로써 당행에 주어진 국가적 사명을 완수하는데 최선을 다하여야 할 것입니다. 넷째로 국민은행 가족으로서의 긍지와 자부심을 고취시키고 창조적이고 생동감 넘치는 직장풍토를 만들어 나감으로써 조직의 힘을 극대화시켜 나가야 할 것입니다. 이렇게 할 때 당행은 20세기에도 한국에서 제일가는 은행이 될 수 있을 것이라고 확신하는 바입니다.”

이어서 종합기획부의 손상태 종합기획과장은 국민은행의 향후 발전 방향에 대해서 「민영화를 통한 시중은행화」라는 방안을 제시하였다.

“당행은 그동안 소매금융전문은행으로 성장·발전하여 왔습니다. 과거에는 엄격한 규제의 적용으로 경영자가 자율적으로 결정할 수 있는 여지가 거의 없는 경영환경이었으므로 규모의 극대화 전략은 이러한 경영환경을 고려하면 절적인 후진에서의 전략 수립이 불가능한 현실에서 양의 극대화를 추구하여 시장점유율을 높였다는 의미에서 최선의 전략이었다고 할 수 있었을 것입니다. 그러나 양의 극대화를 추구하

는 과정에서 효율성이라는 측면이 간과된 결과 예수금에 지나치게 의존해 왔다는 문제점을 동시에 지니고 있습니다. 이는 시중은행에 비해 커다란 차이를 보이며 <도표 11>의 노동생산성을 보면 잘 알 수 있습니다. 이는 시중은행은 민영화 이후 지속적인 증가로 대형화를 추진해 온 반면 국민은행은 전통적인 예수금에만 의존한 결과라 할 수 있습니다. 그러므로 금융시장환경의 변화를 고려한다면 이제는 더 이상 고객을 소규모 기업 및 개인에 한정하여서는 성장에 제한을 가지게 될 것은 자명한 사실입니다.”

(중략)

<도표 11> 생산성의 비교(1989)

	노동생산성(천원)	점포당생산성(백만원)
국민은행	20,322	905
시업평균	23,664	1,204

자료: 행내 자료

“그러므로 각 관련 부서와의 접촉을 통하여 당행에 대한 규제를 완화시키는 동시에 민영화를 달성하고, 당행의 위상도 소매금융전문은행으로서만이 아니라 도매은행도 담당할 수 있도록 하여야 할 것이라고 주장하는 바입니다.”

이어서 장태식 국제부장은 「국제화를 통한 국제의 탈피 및 수익성 향상」을 제시하였다.

“당행의 국제화 추진 상황을 본다면 <도표 12>의 외화자산 부채 수준, <도표 13>의 국제업무 영업수익, <도표 14>의 외국환 점포, <도표 15>의 해외점포, <도표 16>의 국제부분 인력 등의 모든 면에서 타은행이 대단히 뒤지고 있는 실정입니다.”

(중략)

“이러한 요인에 의해 현재 당행의 국제업무 수행에서 얻을 수 있는 높은 수익을 놓쳐 버리는 동시에 국제서어비스 업무를 필요로 하는 기존 고객도 놓치는 결과를 초래하고 있습니다. 그리고 해외에 현지

<도표 12> 외화자산 및 외화부채(1989년말)

(단위: 억원, %)

	산업은행	외환은행	5개시업 평균	기업은행	국민은행
총 자산	167,117	185,784	123,444	100,085	89,465
외 화 자산	55,197	79,617	19,857	3,792	1,134
비 중	33.03	42.85	16.09	3.79	1.27
부 채 총 계	153,934	178,386	112,456	86,085	87,362
외 화 부 채	64,573	86,054	20,664	3,617	906
비 중	41.95	48.24	18.38	4.2	1.04

자료: 행내 자료

<도표 13> 각 은행의 국제업무 영업수익 비교(1989년말)

(단위: 백만원, %)

	외환은행	산업은행	서울신탁은행	제일은행	국민은행
총 영업 수입	1,444,374	851,523	641,411	851,310	834,665
국제 업무 수입	887,872	208,551	197,025	204,248	19,106
점 유 율	61.5	24.5	30.7	24.0	2.3

자료: 행내 자료

<도표 14> 외국환점포수 현황(1990년말)

(단위: 개, %)

	시중은행 평균*	중소기업은행*	국민은행
총 점 포	190	206	300
외 국 환 점 포	123(64.7)	168(81.6)	115(38.3)
갑 류	9	14	2
을 류	114	154	113

\* 시중은행 평균과 중소기업은행은 1990년 3월말 현재임.

자료: 행내 자료

〈도표 15〉 해외점포 현황(영업점, 사무소 포함)

(단위: 개)

	조 흥	상 업	제 일	한 인	서울신탁	외환은행	기 타	국민은행
1975	1	1	1	2	1	22	4	0
1980	7	7	7	5	6	16	13	0
1985	-1	2	4	7	1	1	10	0
1989. 6	1	0	1	0	2	-4	6	3
합 계	8	10	13	14	10	35	33	3

자료: 행내 자료

〈도표 16〉 각 은행의 국제부문 인력 비교(1990년 10월말 현재)

(단위: 명, %)

	외환은행	5개시은 평균	기업은행	국민은행
전 체 직 원 수	8,089	9,276	9,320	14,166
국제업무종사직원수	1,409	1,085	954	645
본 부	303	174	119	89
지 점	924	835	820	546
해 외 점 포	182	76	15	10
전 유 비	17.4	11.7	10.2	4.6

자료: 행내 자료

범인을 갖게 되면, 한국의 국민은행법에 대한 규제를 받지 않게 됨에 따라 세계적인 거점의 확보를 통한 보다 자유로운 영업이 가능하게 되는 것입니다.”

장태식 국제부장의 발표 이후에도 여러부서에서 국민은행의 향후전략 방안에 대한 다양한 검토가 이루어졌고, 마지막으로 외부 전문경영인의 조언이 있는 이후에 기념식을 마쳤다.