

韓國電氣通信公社의 子會社 推進戰略

房錫炫*

<目次>	
I. 序	3. NTT의 子會社 管理
II. 環境變化에 따른 KTA의 對應	IV. KTA의 子會社 設立目的과 現況
1. 환경변화와 新經營戰略 導 入의 必要性	1. 子會社 設立目的과 分離의 特徵
2. 經營多角化의 重要性	2. 子會社 管理 (1) 管理現況 (2) 評價
3. 經營多角化에 수반되는 制 約狀況 및 對應策	V. KTA의 子會社 戰略
III. NTT의 子會社戰略	1. KTA와 NTT의 子會社 戰略의 差異點
1. NTT의 子會社 戰略의 基 本原則	2. KTA의 子會社 戰略의 基 本方向
2. NTT의 子會社 (1) 公社시절 (2) 民營化 以後	

<要約>

90年代에 들어서려는 이즈음 韓國電氣通信公社는 다음의 3가지 環境變化에 對應해야하는 입장이다. 우선 需要構造面에 있어서 공중전화 등 基本需要構造에서 高度需要子조로의 轉化와 전기통신공사의 民營化 및 미국의 国內通信市場에 대한 開放壓力이 그것인데, 민영화에도 불구하고 광범한 경영분야에 관여는 적 간접형태로 이루어지며 현재까지 수익이 높은 시외전화·국제전화 부분에서는 競爭體制가 이루어질 것이다. 따라서 전기통신공사는 90년대에 經營多角化를 이루어야 하며 민영화가 되더라도 제한된 自律性 때문에 子會社 戰略의 추진은 지속적 발전과 다양한 서비스를 위해 중요하다.

본 논문에서는 한국전기통신공사의 환경변화와 일본 전전공사의 子會社 戰略을 살펴보면서 현재의 子會社 管理의 問題點을 검토한 후 다음과 같은 결론을 맺고 있다. 첫째, 일본 전전공사의 경우와는 달리 다양한 자회사의 설립은 국민과 민간기업으로부터 經濟力 集中力에 대한 우려하는 견해로 인해否定的反應을 일으킬 것이다. 둘째, 委託事業과 共濟事業等의 경우 子會社 戰略을 통해 추진하는 과정에서 上位職에서의 일부 연령층의 集中現狀을 완화시킬 필요가 있다. 셋째, 신규사업분야의 子會社 독립문제는 子會社에 대한 정부의 과도한 관여로 인해 通信事業의 機能分割이라는 결과를 낳게 되므로

* & 울대학교 行政大學院 副教授

로, 앞으로의 一貫되며 多樣한 通信媒體의 서비스에 문제를 일으킬 가능성이 있다. 넷째, 子會社 管理에서 현재 추진하려는 經營評價指標에 의한 評價와 인센티브制 도입은 오히려 放漫한 經營을 방임하는 결과가 초래될 수 있으므로, 오히려 母企業에서 子會社의 收益과 費用에 관해 目標를 부여하여 目標管理를 하는 것이 바람직하다.

I. 序

90년대에 들어와서 선진국은 情報化社會로 정착해 가고 있다. 우리는 정부의 강력한 情報化政策에 힘입어 정보화 2단계로 진입하고 있다고 판단된다. 이는 電氣通信事業을 遷信部에서 분리하여 公事化함으로써 情報通信分野의 投資自律性을 확보함으로써 시작되었다고 판단된다.¹⁾ 이에 따라 정부와 電氣通信公事는 80년대 기간에 1,000만회선의 전화망용과 교환시설을 갖추었으며 반도체, 컴퓨터, 전화교환기 등의 첨단 정보산업분야의 연구 체계의 기반을 구축하였다.

90년대에 우리의 정보·통신분야는 비약적인 발전을 이루하여 사회전반에 정부의 자원화하고 고도로 이용케 함으로써 2000년대에 高度情報化段階로 귀착하게 될 중요한 역할을 담당하여야 한다. 이는 정부의 情報政策의 정착과 민간부문의 관련 시장기능의 활성화로써 추진되어야 한다. 이를 위해 정부는 電氣通信公社(이후 KTA로 칭함)를 민영화하고, 부가가치 통신망사업의 국내시장기방뿐만 아니라 전기통신설비사업자까지도 경영체제로 유도하겠다는 강력한 의지를 표명하고 있다.

KTA는 민영화, 개방, 경쟁 등의 환경변화와 90년에 예상되는 전화사업성장률의 정체 등에 따른 경영악화요인에 대처하며 또한 공중전화중심에서 구조화된 수요구조로의 변화에 대응하기 위해 經營多角化와 子會社戰略을 세워야 할 시점에 와 있다.

본 연구는 일본의 전전공사(NTT)의 경영다각화, 자회사전략을 검토하고 결정기준을 추출하며, 이에 견주에 현재의 KTA 자회사의 목적과 경영평가를 통해 KTA의 앞으로의 子會社戰略을 설정하고자 한다.

II. 환경변화에 따른 KTA의 대응

1. 환경변화와 새로운 經營戰略 도입의 필요성

電氣通信事案은 收益性과 公共性이 함께 강조되는 사업의 성격을 가지고 있

1) 房錫炫, 行政情報體系論(서울:法文社, 1989) pp. 41-43.

다. 시장기능을 전제로 필요한 형태의 통신망과 정보서비스의 형태의 수요와 공급이 결정되는 것과 동시에 통신망이 사회의 네트워크로서 국가의 신경조직 역할을 담당하는 것이다. 따라서, 사업자가 민영화이든 경쟁체제에 있든지 간에 수익성만을 추구하여 한정된 지역에 수익성이 높은 부문에 높은 요금을 부과할 수는 없게 되어 있다. 따라서, KTA 經營多角化는 민간기업과는 다른 측면에서 KTA 고유의 환경 하에서 검토되어야 한다.

90년대 들어서려는 이즈음 KTA는 설립 이후에 현재까지 발전을 주도한 경영 철학을 완전히 재고하여야 하는 중대한 국면을 맞이하고 있다. 주요 환경변화로는 첫째, 需要構造의 변화이다. 현재 공중전화사업이 대부분인 수요구조에서 전-누회선, 무선전화 등의 수요가 증가하고 있다. 특히 전용회선은 사회 각 부문의 정보자원화 정책으로 90년대에 고도로 수요가 증가할 전망이다.

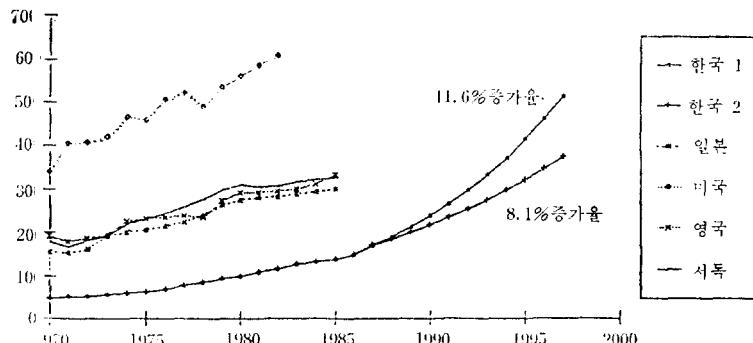
정보기술의 발전으로 인공위성 등 새로운 통신매체가 활발히 조성되어 유선과 무선통신 매체의 구분이 어려우며 KTA는 음성과 비음성, 무선과 유선 등 새로운 고도정보 흐름에 대처할 수 있는 대응전략이 필요하다.

사회의 정보화 진전도를 측정하는 情報化指數에 기초한다면, 韓國의 경우 日本, 英國, 獨일의 50% 수준에도 미치지 못하고 있으나, 신장을 면에 있어서 1670년~1985년 간 약 3배의 확대를 나타냄으로써 다른 나라에 비하여 진전 속도가 높다고 할 수 있다.

이제 한 추세에 비추어 우리의 경우 1990년대 중반에 이르러 일본, 영국, 서독 등의 현재 수준으로 정보화가 진전될 전망으로서 약 5~10년 정도 뒤지고 있다고 할 수 있다.

구체적으로는, 1990년대 중반에 이르러 인구 100인당 전화대수도 40여 대에 달하여 영국, 서독, 일본의 현 수준과 비교될 것으로 예측되며 情報化指標와

〈도 1〉 각국의 정보화지표



자료 : KISDI, 1989.

전화회선수의 확대전망을 고려한다면 基本通信과 高度通信의 비율에 있어서도 中国, 서독, 일본의 현 수준인 80%대와 10%대 정도로 예상된다. 즉, 고도통신부문의 회선수로 환산하여 200~300만 회선의 수요가 나타날 것으로 추산된다. 그러나 高度通信需要는 基本通信의 이용과는 달리 이용자의 능력, 고부가 가치화하려는 노력, 공공단체의 정보서비스의 적극성, 민간 VAN사업의 성공 등 여러 변수에 좌우된다.²⁾

둘째, 정부정책에 따라 KTA의 주식이 매각되어 國民株로 전환됨에 따라 KTA의 民營化가 임박하고 있다. 현재의 經濟企劃院의 시작은 민영화로의 추적보다는 주식을 민간이 보유하는 '民有化' 정책들을 벗어나지 못하고 있다. 그러나 遞信部가 현재 通信事業者의 경쟁체제를 구상하고 있으며, 90년대 초반부터 이를 시행할 계획으로 되어 있다. 行政改革委員會도 KTA의 민영화에 따라 전사업분야에서 KTA가 전기능을 담당하는 일관된 체제를 갖추게 하면서 타 민간사업자가 단계적으로 국제, 시외, 전용망 등의 시장에 참여하게 함으로써 궁극적으로 KTA주식의 완전매각과 전사업분야의 경쟁을 제언하고 있다.³⁾

셋째, 美國 등 선진국과의 통상마찰과 강력한 통신시장 개방압력이다. 이는 주로 미국이 국제부가 가치통신망사업에 참여하겠다는 의지를 표방한 후 앞으로 무선전화, 국제전화 등에 시장개방도 단계적으로 요구할 것으로 보인다. 이에 KTA가 궁극적으로 IBM, 모토롤라, AT&T 등과 경쟁할 것으로 전제하여야 하며 KTA의 서비스, 정보통신기술면에서 한 차원 높은 단계로의 능력향상이 요구되고 있다.

2. 經營多角化의 重要性

앞서 언급한 환경변화가 KTA에 미치는 영향의 종대성을 설명하기 위해서는 환경요인을 종합해서 KTA에게 어떠한 경영여건을 제공할 것인가를 살필 필요가 있다.

지속적인 전화수요 증가에도 불구하고 KTA 재정수입은 감소할 가능성이 있다. 이는 다음과 같은 두 요인으로 전망할 수 있다. 첫째, 민영화추진에도 불구하고 KTA 주식매각이 장기간 걸리며, 상당한 기간동안 정부보유주식은 과반수를 점하여 광범한 경영분야에 있어 정부의 직간접형태의 관여는 이루어질 것이다. 둘째, 정부의 수익성이 높은 國際, 市外, 專用線 등의 부문에서 전반

2) 정보통신발전협의회 보고서, 제 2부 정보통신정책의 기본방향, pp.2-3.

3) 行政改革委員會, 「行政改革에 관한 建議」 1987.7, pp.73-74.

적으로 경쟁이 이루어진다. 이상의 두 요인을 종합하면 KTA는 자율성 부재와 경쟁사의 수익성 높은 부문의 시장참여로 KTA의 적자요인이 상존하게 된다. KTA가 경쟁사에 비해 유리한 입장에 있다고 하나 그 내용을 보면 국제나 전용회선 등의 대폭 시설투자를 하여야 하는 입장에서 경쟁사에 대등한 경영조건도 갖추고 있다는 점을 간과해서는 안된다.

따라서, KTA가 공중전화사업으로만 앞으로 예상되는 재정문제를 해소할 수 있으리라고 보여지지 않는다. 사업부문을 다각화하여 잠재수요를 발굴하고 각 사회·문화의 정보화를 적극 지원하여 서비스를 다원화할 때이다. 日本의 NTT 수입·⁴⁾ 基本通信 이외의 수입이 80년대 후반 이후 전체 수입의 15% 전후를 차지하며 미국의 RHC도 수입의 16~23%를 經營多角化에서 찾고 있다.⁴⁾

특히 KTA의 경영의 다각화는 情報社會로 사회변화를 추진하는 주체로서 公的側面을 강력히 포함하고 있다. 고도의 情報資源의 유통을 위한 통신기술서비스, 지역정보격차를 해소하기 위한 지역출자회사들의 지역정보화 역할, 연구개발의 활성화와 이를 산업화할 기술자문회사 등 많은 부문에서도 KTA역할을 기대할 수 있다.

이상의 강조한 公共性뿐만 아니라 90년대에 예상되는 KTA의 經營多角化的 동기⁴⁾ 특징은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 현재 독점적으로 제공되는 전기통신서비스가 점차로 포화상태에 이르게 되어, 이와 같은 서비스 제공만으로는 시장에서 커다란 성장을 기대할 수 없게 될 것이다. 따라서, 지속적으로 성장하기 위한 새로운 시장, 서비스를 모색할 수 밖에 없게 될 것이다.

둘째, 급속한 技術革新 및 利用者慾求의 多樣化, 專門化로 인하여 새로운 서비스 및 제공방법이 출현하게 된다. 지금까지 公益事業이 향유해온 獨占的市場構造를 競爭的市場構造로 변화시키며 기존의 산업간·시장간의 영역구분이 서서히 깨져 공익사업의 경영자는 커다란 위기의식을 느끼게 될 것이다. 이를 극복하기 위한 경영전략으로서, 새로운 비즈니스기회를 모색하는 經營多角化戰略이 강조되게 된다.

셋째, 規制緩和라는 정책변화이다. 공익기업의 비효율성 등 여러가지 경영관리상의 문제를 해결하며, 시장경제를 활성화시키기 위한 방법으로서 규제완화를 통한 경쟁원리도입이다.

4) 世界のラレコムニュース 1989.8.5 特集號。

AT&T分割 5年 後の米國電氣通信事業, p.22.

넷째, 기업내부의 동기로서, 지금까지 축적해온 경영자원의 활용을 통한 사업영역의 확대가 있을 것이다.

3. 經營多角化에 수반되는 制約狀況 및 對應策

KTA가 經營多角化를 하는 방법에는 2가지 형태가 있다. 첫째, KTA가 新規事業을 内部事業화하여 조직을 보강하는 방법이다. 둘째, 이를 독립하여 子會社로 하는 방법이다. 자회사로 할 때에 KTA사업과의 관련성 등 통제정도에 따라 出資持分을 어느 정도로 할 것인지 결정한다.

첫째 방법인 내부사업화 하는 경우에 KTA경영활동의 제약때문에 추진단계부터 운영단계에 이르기까지 많은 어려움이 있다. KTA의 제약상황을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 民營化와 自律性의 限界

정부가 KTA주식을 완전히 매각하기에는 5년 이상이(10년이 예상됨) 걸릴 것이며, 50%내 매각시에 經濟企劃院, 電信部, 監查院, 財務部 등의 경영관여가 계속될 것이다. 그러나, 현재 公社로서 경제기획원의 예산에 대한 관여는 제외시킬 가능성이 높아지고 있다.⁵⁾ 현재 정부는 金融政策으로 개발의 다각화를 통한 시장지배를 억제하고 있다. 물론 KTA 입장으로서는 금융상 문제가 없으므로 이에 해당하지는 않겠으나 일반적으로 국민은 다각화의 시장지배에 대한 부정적 시각을 가지고 있으며 특히 공공분야에 대해서는 경제계에서 公共部門의 經濟力集中問題에 관해 우리의 의견이 있다는 사실을 인식해야 한다.⁶⁾

(2) KTA의 年齡別 人力構造의 問題

KTA는 80년대 초반에 公社化할 때에 전기통신사업분야의 인력이 공사의 구성원으로 되었다. 또한 84년 이후 通信回線은 2배이상 증가되었음에도 불구하고 전체 인력은 초기에 비해 15%정도 증가했을 뿐이다.⁷⁾

1989년 현재 KTA의 연령별 인력구조는 일정 연령층에 편중되어 불안정한 형태를 취하고 있다. 예로써 2급(부장급) 이상에서 51세 이상이 70%에 가까운 비중을 차지하고 있으며, 3급, 4급에서도 27% 정도를 점하고 있다.

그런가 하면 4급에서 30대가 과반수를, 2급과 3급에서는 46세 이상이 과반수를 점하여 40대 전후반 연령층의 공백현상도 보여진다. 이는 공사발족시 40대

i) 行政改革委員會, 「行政改革에 관한 建議」 1989. 7. pp. 70-74.

ii) 上揭書, pp. 69-70.

7) 전기통신통계연보, p. 18. 1989. 한국전기통신공사.

〈표 1〉 KTA 연령별 구조

직급	연령	21~25	26~30	31~35	36~40	41~45	46~50	51이상	계
집행간부								7	7
관리관						2	3	10	21
1급						15	68	135	218
2급		10	37	106	188	367	274	982	
3급		1	23	261	587	914	1,240	1,066	4,001
4급		23	450	1,123	1,137	328	647	335	4,593

주) 1령 및 성별직원, 전기통신통계연보 pp. 13-19, 1989, 한국전기통신공사.

주) 1급은 국장, 2급은 부장, 3급은 과장임.

후반 이상의 연령층이 체신부에서 분리되었으며 이 인력이 현재의 3급 이상의 대부분 직위에 있다. 공채인력은 대부분 30대로 4급 이하에 있다.

90년대에 예상되는 연령별 구조의 특징은 40대 후반 내지 50대 연령층이 퇴직을 하므로써 거의 같은 시기에 대부분의 간부직급에 공백이 발생하는 점이다. 이를 뒷받침하는 40대 인력(현재의 연령임)의 절대부족으로 의사결정과 관리면에서 혼란이 예상될 수 있다. 또한 대부분의 의사결정층이 동시에 퇴직을 앞두고서 의사결정과정과 내용에서 소극적이며 안주적인 자세가 팽배할 것이다. 이러한 연령층과 공채에 의한 짚은 연령층과의 갈등도 점차 심화되어 KTA 내에서 신규투자에 관한 의사결정을 어렵게 할 것이다.

이러한 연령층 집중문제는 중심층 구성원이 20~30년동안 경부와 공기업에서 경력을 쌓으면서 합법성경영에서 치우쳐 있다는 점이다. KTA내에 짚고 진취적인 새로운 아이디어를 경영에 어느 정도 반영시킬 수 있는지는 연구하여야 할 분야이다. 일반적으로企業家精神, 國家情報化 과제에 대한 인식, 새로운 서비스에 대한 적극적 자세 등이 부족한 것으로 인식되고 있다.

상기 제문제에 대처하여 KTA의 多角化 推進과 子會社戰略은 다음과 같은 利點이 있다.

첫째 외부의 전문인력을 흡수함으로써 새로운 사업분야에 적극적으로 대응 할 수 있다. 둘째, 기존의 단순 운영부문을 자회사로 독립하여 KTA인원을 배치함으로써 경험을 살려 獨立採算制로써 능률을 폐하며 동시에 KTA의 연령구조를 넓게 활용할 수 있다. 셋째, KTA와 민간타기업 간에 경쟁을 유도하는 부분은 우선 KTA내에서 그 사업부문별 별도 會計處理를 하게 하며 궁극적으로는 子會社로 하여 내부보조를 제거하는 장점도 있다. 넷째, 가장 중요한 投資自律 등 경영의 자율성을 확보하는 입장에서 자 회사의 역할은 중요하다.

III. 日本電電公社(NTT)의 子會社 戰略

日本電電公社(이후에는 NTT라 칭함)의 자회사전략추진은 NTT가 민영화와 기생체제에 돌입하면서 본격적으로 이루어졌다. 민영화 이전에는 NTT 자체의 슬림화 전략에 따라 이동체통신 등 17개 자회사를 위탁사업으로 발족하였다. 그러나, 민영화 이후에는 1983년 3월까지 173개 자회사를 설립하였다. 이후에 그간 50~100개 이상의 자회사 추진을 계획하고 있다.⁸⁾ NTT는 단일사업으로는 경쟁에서 존립하기 어렵다는 판단아래 經營多角化를 채택하여 신규사업분야의 확장에 힘써왔다.

1. 日本電電公社의 子會社 基本戰略

NTT 자회사전략의 기본적 방향은 다음과 같다. 공사시대의 자회사는 본사 일부의 일부분을 수탁하여 NTT본체 퇴직자의 재채용회사로서의 역할을 크게 둘 당해 왔다. 그러나, 민영화 이후의 기본방향은 재채용회사로서의 역할이 아님, NTT본체 사업에는 포함되지 않는다는 의미에서의 ‘新規事業’ 전개를 위한 회사설립에 중점을 두고 있다.

이와 같은 기본방향에 입각하여, NTT 자회사전략의 기본원칙은 다음의 다섯가지이다.⁹⁾

첫째, 事業領域을 확대한다. 신회사는 스스로 새로운 사업을 개척하여 자립하는 것이 기본이다. 즉, NTT 본체에 의존하지 않고, 스스로 새로운 고객, 시장을 개척해 가는 회사구축을 지향한다.

둘째, NTT 본체의 슬림(slim)화에 공헌한다. 신회사는 사업을 지속적으로 빌전시키고 NTT 본체로서는 그 사업을 수행하는데 필요한 적정한 인재를 파견함으로써, 본체의 슬림화를 도모하고 있다.

셋째, NTT의 경영자원을 최대한 활용한다. NTT가 지금까지 전기통신사업을 통하여 축적해 온 기술력, 노우하우, 인재 등의 경영자원을 여러가지 형태로 활용하는 것을 신규사업전개에 기본으로 하고 있다.

넷째, 외부의 지원을 적극적으로 받아들인다. 새로운 사업영역에 진출할 경

8) 李相德, 「出資會社에 관한 事例研究—NTT子會社 管理體系— 전기통신공사 경영기획실 출연연구과제」, 1989. 6, p.1.

9) 高橋伸夫, “NTTの 子會社 戰略の 形成 プロセスと 民營化”, 研究年報「經濟學」, Vol. 50, No. 4, Mar. 1989, pp. 27-30.

우, NTT가 축적해온 경영자원만으로는 한계에 도달할 경우가 있다. 그러므로 타기업과의 제휴를 통하여 상호의 강점 및 약점을 보완함으로써, 더 한층 유효하게 활용하는 것이 가능하게 된다.

다섯째, 기존의 산업계질서에 혼란을 초래하지 않도록 한다. NTT가 신분야에 진출함에 있어, 기존의 산업질서를 존중하며, 공존공용을 도모하는 것을 원칙으로 하고 있다. 즉, 기존기업과의 마찰을 고려하여 NTT본체사업과 관련이 거의 없는 분야 또는 기존업계가 이미 성숙단계에 진입한 분야에는 진출하지 않는 구.

1. NTT자회사

순수 NTT자회사는 1989년 3월 31일 현재, 공사시절에 설립된 회사가 17사로서 모두 190사이다. 이것을 주식소유비율로 보면, 100%가 23사, 50% 이상이 51사, 20% 이상이 56사, 20% 미만이 59사로 분포되어 있다.¹⁰⁾

(1) 공사시절

公社가 직접적으로 투자하여 子會社를 설립하는 데에는 公社法 및 同施行令에 의거하여 많은 제약을 받았다.

이 규정에 의거하여 설립된 자회사를 살펴보면 〈표 2〉와 같으며, 대부분이 업무위탁회사 특히 지역별 이동통신관련 회사들이다.

여기서, NTT와 이동통신자회사의 관계를 요약해서 살펴보면,

- 규정성으로부터 사업허가를 받은 것은 NTT이기 때문에 모든 시설은 NTT 소유로서, 자회사는 제 1종도 제 2종 사업자도 아님.
- 업무위탁내용은 접수업무, 설치공사, 요금징수, 보수 등이다.
- 매 1년마다 NTT이동통신사업부는 자회사와 위탁계약을 체결하며, 수입은

〈표 2〉 공사로써의 NTT자회사

내 용	기 업	수
사두 위탁회사	전 박 공항무선 이동통신 소 계 타	1 1 10(지역별) 12
기	5(기술이전, 연구소, 증권, 랩톱, 텔리폰카드)	
합	계	17

10) 李相德, 前揭書, p.13.

전부 NTT수입으로 귀속되고, 수입의 약 50% 정도가 위탁비로서 자회사에 지급된다.

- 직원채용은 자회사별로 단독시행된다.
 - 자회사임원은 약간의 郵政省 퇴직자를 제외하면 대부분 NTT퇴직자로 구성되어 있다.
- 등이다.

(2) 民營化 이후

NTT는 民營化를 통하여, 출자·투자의 자유를 획득하였다. 이 결과, NTT는 상당히 다양한 분야에 진출할 수 있게 되었는데 주로 지역 사회의 요청,

- NTT기술을 활용하여 情報通信產業의 발전에 기여,
- NTT업무를 지원하여 보다 좋은 전기통신서비스 제공에 기여,
- NTT가 보유하고 있는 인적, 물적 자원을 활용하여 사회의 편의 향상에 기여할 수 있는 분야 등이다.

한편, 본사 기획회사와 총지사기획회사와 비교하여 볼 때, 총지사단위에서 설립한 회사가 훨씬 많다. 예를 들어 1988년 6월 30일 현재, 본사 기획기업수는 50사인데 반하여, 총지사 기획회사는 92사에 달하고 있다. 또한, 본사부문이 투리독립되어 설립된 회사로는 NTT가 100% 출자한 NTT데이터 통신 1개 회사 뿐이다.

동사시절에 설립한 업무위탁회사와 민영화 이후에 설립한 신규 자회사를 몇 가지 점에서 비교하면 다음과 같은 차이가 있다. 첫째는 업무내용면에서의 차이이다. 수탁회사는 공사본체업무의 일부분을 수행하도록 법에 의해 한정되어 있는 반면에, 신규회사는 NTT에 대한 의존도를 최소화하여 스스로 새로운 사업을 개척할 것이 요구되므로, 업무분야가 다양하고 본사업무와는 이질의 것도 포함되어 있다.

두 번째 차이는 경영노력측면이다. 수탁회사는 공사와 위탁계약을 체결하여 위탁비를 받으므로 경영노력에 대한 동기부여가 미약하나, 신규회사는 회사별로 경영목표가 정해져 있어 경영노력이 요구된다.

세 번째 차이는 인력측면이다. 수탁회사는 공사의 퇴직자 재채용회사로서의 기능이 강하여, 일단 수탁회사로 이적한 공사직원은 공사에 복귀하는 것이 원칙적으로 금지되어 있는 반면에, 신규회사는 원칙적으로 파견기간이 3년이며, 파견여러라도 신분이 NTT본사직원이므로 100%가 NTT에 복귀하도록 되어

〈표 3〉 NTT가 순수자회사 분야별·주식소유비율별 현황

(1989. 3. 31 현재)

	100%	50%이상	20%이상	20%미만	분야별 합계
1) 고도전자기술분야		4	2	3	9
2) VAN, 정보처리, DB분야	3	4	11	11	29
3) 캡틴분야			5	29	34
4) 해외전략분야	2	1			3
5) 인텔리전트빌딩분야		1	4	1	3
6) NTT부동산개발분야	5				5
7) NTT부동산활동분야	{ 건강·스포츠 창고 기타 }	1	2	3	6
8) 지역개발사업분야			3	1	4
9) 퍼스·금융분야	2	1	5		3
10) 휴대폰카드사업분야			2	3	3
11) 월리콘오프토크통신사업분야		6	2	1	2
12) 월레마케팅분야	3	10	3		12
13) 컨설팅·엔지니어링분야		2	1		3
14) 광고·출판·매리점분야		4	1		5
15) 통체통신분야		3	9		12
16) 화부분야		1	2		3
17) 주부지 등 관리분야		8			8
18) 기타		2	1	5	8
계	23	52	56	59	190

資料 高橋伸夫, “NTT民營化と子會社戦略の轉換”, 研究年報「經濟學」Vol. 50, No. 3, Feb. 1989. p.39.

있다.

결론적으로, NTT가 순수자회사의 분야별, 주식소유별 분포현황은 〈표 3〉과 같다.

(3) 공제회소속회사

NTT의 자회사와 관련해서 우리에게 관심을 끌게 하는 것이 공제회소속회사들이다. 공제회의 정식명칭은 재단법인 전기통신공제회이며, 1952년 2월 11일 설립되었고, 회원은 NTT 직원들이다.

공제회의 사업목적은, ‘본회는 전기통신이용자 및 전기통신사업관계자의 편익과 층목을 도모하며, 이와 더불어 日本電信電話株式會(공사포함)에서 업무제해에 의한 퇴직자, 장기근속퇴직자 및 이들의 유족과 재직중 사망한 사원의 유족에 대하여 생활을 원조함과 동시에, 회사임직원의 복리후생을 증진시키고, 더욱더 건전한 電氣通信事業發展에 기여하는 것을 목적으로 한다.’로 되어 있다.

〈표 4〉 공체희의 자회사 내역

(1987년 3월 현재)

업무별	기수
후생시설회사	13
청소	19
전화부인쇄·광고등기	26
타	24
합계	82

공체희의 소관관청은 郵政省이며, 종업원수는 5,900명(1988. 3. 31 현재)으로서, 주요사업내용을 살펴보면,

- 가) 생활원호, 사회복지시설원호 등의 社會福祉事業
 - 나) 화재, 주택구입 등에 따른 相互扶助事業
 - 다) NTT 부대업무로서 電氣通信關聯事業
- 등이다. 특히 공체희의 업무중 가장 커다란 비중을 차지하고 있는 것이 電氣通信關聯事業이다.¹¹⁾

3. NTT의 子會社管理

NTT의 자회사관리에 있어서, 基本原則은 自律經營이다. 즉, NTT는 자회사에 대하여 경영목표만 부여하고, 이 목표를 달성하기 위한 형식이나 체제 등에 대해서는 子會社의 經營責任下에 운영된다. 이와 같은 원칙하에 관리체제를 정비하면 다음과 같다.¹²⁾

첫째로, NTT와 자회사간에 협의체를 구성하여 운영하고 있는데, 여기에는 세가지의 협의체가 있다. 하나는, 다음 년도의 NTT 자체의 경영방침을 전달하기 위한 협동사장회의로서, 년 1회 NTT 중역과 자회사 사장들의 전체 모임이다. 그 이외에도 NTT본사가 설립한 자회사와의 협의체가 있으며, 여기서는 합동회의에서 전달된 NTT경영방침의 구체화 작업에 대하여 논하게 된다.

둘째로, 子會社는 매년 담당 NTT사업부 및 관련기업본부와 협의하여 사업계획서를 작성하여 NTT에 제출하며, 월차결산, 중간결산 및 최종결산보고서를 또한 제출한다. 한편, 자회사는 주주총회 안건중 임원의 변동사항, 출자, 증자와 같은 투자와 관련된 사항, 정관변경, 이익처분 등의 안건에 대해서는 사전에 NTT와 협의하게 되어 있다.

11) 李相德, 前揭書, pp. 18-20.

12) 上揭書, pp. 4-7.

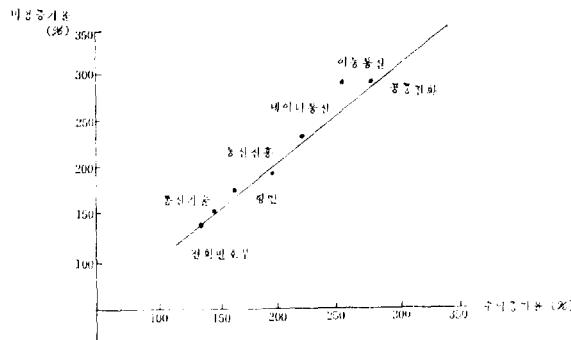
셋째로, 民營化 이후 설립한 자회사의 직원은 원칙적으로 NTT에서 출향된 직원으로 충당하게 되어 있다. 즉, NTT본체의 슬림화라는 子會社 設立原則이 강력히 적용되고 있다. 그러나, NTT내부에 축적되어 있지 않는 분야, 예를 들어 톤-행정업무 또는 법률관계업무에 대해서는 외부에서 충당하고 있으나, 그 숫자는 대단히 적다. 또한, 출향된 직원의 신분은 출향기간 중이라도 NTT본체의 증원신분을 유지하게 된다. 출향기간은 노동조합에 가입된 직원은 3년이고, 그외에 관리직은 제한이 없으며, 3년이라는 기간설정은 노동조합과의 협의를 통하여 결정한 것이다. 또한 자회사는 매년 직원에 대한 자기 신고제도를 통하여 출향된 직원의 업무적 합성 등을 파악하고 있으며 내부인사관리제도에도 활용하고 있다.

IV. KTA자회사의 설립목적과 현황

1. 자회사 설립목적과 분리특징

KTA의 자회사 설립은 1982년 한국데이타통신을 시작으로 현재 7개 회사이다. 이중 한국데이타통신, 항만전화는 민간과 합자를 하고 있고, 5개 회사는 KTA 금액 출자회사이다. 전화번호부와 공중전화는 위탁사업 성격이고, 통신기술과 케이타통신은 기술전문성을 요하는 새로운 서비스분야를 담당한다. 통신진흥회·행정전산망구축과 컴퓨터산업진흥을 위하여 재정분리입장에서 설립되었다(표 5)。

자회사 임원은 대부분 KTA출신으로 구성되어 있으며, 체신부 출신도 일부 포함되어 있다. 이중 공중전화관리는 설립전에 체신공제조합에서 사업을 하였



〈도 2〉 수익-비용증가율 graph

<표 5> KTA 출자회사

회 사 명	설 립 일	목 적 시 업	자 본 금	출 자 자 본	업 원 주 체 적 비 고
한국전화번호부	1984. 12. 1	○ 전화번호부 조제 및 광고판매 ○ 공중전화용 카드의 생산 및 판매 ○ 전기통신기술 타당성조사, 기술자료조사, 기술설계 ○ 체외기 슬리밍 등	40억 28억	KTA 90% 체성회 10% KTA 전액	KTA와 체신부 전자통신연구소 KTA
한국통신기술	1984. 1. 28	○ 체인통신기술 타당성조사, 기술자료조사, 기술설계	240억	KTA 전액	KTA 및 체신부 부
한국통신진흥	1984. 5. 21	○ 청정전산망 개발자금투·융자 ○ 청정설상망용 기구 및 통신기기의 제작와 유지보수 등	13.6억	KTA 전액	KTA, 체신공체 조합
한국공관티	1984. 8. 1	○ 무인공중전화기 유지 보수 ○ 공중전화요금 징수 및 납입 등	138억 3억	KTA 전액 KTA 47% 민간(9명) 53%	KTA와 체신부 KTA와 민간사 업
한국이동통신	1984. 3. 29	○ 차량전화사업	118억	KTA 33.9% 11.9% KBS 5.9% 기타 24.5%	신규사업 위탁사업
한국첨단전화	1985. 12. 30	○ 첨단 유·무선 통신사업 ○ 첨단 공중전화사업 등			
한국테이터통신	1982. 3.	○ 정보통신망의 구성과 운영 ○ 정보통신서비스 운영 ○ 소프트웨어 개발과 판매 등			신규사업 (세 로운 서비스 제공) 한국통신 KTA, 체신부, 민간기업, 각자

던 점을 감안하여 조합배경을 가진 임원이 있다. 직원출신배경은 데이타통신을 제외하고는 전회사가 KTA출신이 주축이 되고 있다.

前述에서 살펴본 바와 같이 민영화 이전의 NTT의 자회사 구성과 유사한 점을 발견한다. NTT의 移動通信은 委託事業으로 세워졌으나 한국의 移動通信은 신규사업으로 보는 것이 타당하다. NTT자회사의 특징으로 캠퍼시스템은 시범 사업으로 개발하여 꾸준히 수요를 창출하고 있는 것도 있다.

2 子會社 管理

(1) 管理現況

KT의 子회사의 88년 영업실적과 89년 예산치를 비교할 때 전반적 評價는 방만한 예산증가로 불요불급의 비용을 1년 만에 올릴 수 있는 한계를 벗어났다고 판단된다.

우선 7개사 전부가 高度成長을 하고 있는데, 전화번호부의 141.1% 收益증가에서 구중전화의 289% 증가로 대략 各社가 2.5倍 내지 3倍에 가까운 收益伸張을 달성하고 있으며, 費用증가율도 이에 못지 않아 전화번호부의 141.7%에서 공중전화·이동체통신의 290여%로 수익증가와 비슷한 증가율을 보이고 있다.

좀 더 구체적인 費用項目을 검토한 결과, 人件費 등 부분적 固定性經費의 증가율이 88년 실적에 비해 고율로 증가하였는 바 전반적으로 볼 때 설명하기 어려운 89년도 예산을 시행하고 있다고 판단된다.

(2) 子會社 管理에 대한 評價

經營環境面에서 볼 때, 초기에 고도의 不確實性이 존재하는 新規事業은 經營戰略의 중요성이 강조되며 短期的 收益性의 중요성은 업종의 單純化에 비추어

<표 6> KTA 자회사 영업실적분석

(단위: 백만원)

회 사 명	1988년 실적		1989년 예산		수익 증가율 (%)	비용 증가율 (%)	88년 배당율
	수익	비용	수익	비용			
전 호 번 호 부	16,882	16,767	23,824	23,761	141.1	141.7	2.0
통 친 기 술	5,297	4,847	8,140	7,628	153.7	156.4	3.3
통 친 전 홍	9,694	9,239	19,120	17,791	197.2	191.5	0.8
공 친 전 화	10,293	10,263	20,721	29,671	233.8	292.6	0.4
이 친 통 선	12,514	9,790	32,487	28,315	259.6	294.3	3.9
대 이 동 통 선	83,890	82,530	188,646	188,229	224.9	228.1	5.0
황 친 전 화	1,199	1,181	1,979	1,977	160.1	167.4	0.0

자료출처 : 각 자회사의 1988년 영업실적과 1989 예산안을 참조하여 재구성한 것임.

비용에는 투자자본예산이 포함되지 않음.

치하는 것이고, 能率이나 生產性의 중요성은 초기에 상대적으로 劣位에 있는 바, 오히려 專門人力確保 등 적극적 자세가 필요한 경우가 있으며 이는 長期戰略의 중요성에서 나타나는 것이다. 또한 評價指標 자체에도 中長期 경영결과에 대한 평가(경영전략의 달성)와 고도의 自律性을 부여함과 아울러, 評價 자체가 他律性을 부여한다는 사실도 주의해야 한다.

KTA 子會社는 자체예산을 KTA의 승인을 받아 시행하는 과정에서 子회사의 賣出目標와 執行에 관련된 諸목표를 KTA와 합의하는 것인데, 子회사의 목표 설정은 예산승인 절차와 감독여부에 따라 子회사 단독으로 결정되는 것이라고 볼 수 없는 것이므로, 목표설정의 의욕정도를 따지는 평가는 실제로는 KTA와 子회사 모두를 평가하고 있는 것이다.

評價를 定義해보면, “執行結果를 企劃段階의 目標와 대비하여 成果를 바르게 파악하고, 문제점이 있을 경우 改善方案이나 後續措置를 마련하는 過程이며, 企劃段階에서의 意思決定 및 資源配分을 위한 代案이나 優先順位를 검토할 때 필요한一次的情報를 제공하는 過程”이라고 할 수 있다.

그런데, 評價가 有意味하라면 評價가 행해지기 이전에 企劃段階(目標設定 등)와 執行段階에 있어서 被評價者の 自律性이 先決要件으로서 확보되어야 하는 바 評價指標나 評價者の 選好度 등이 企劃 및 執行段階에 있어서 강력한 拘束力を 가지므로 被評價者の 他律的 經營行態를 유발하지 않도록 하려면, 評價段階 이전에 일종의 單純化作業이先行되어야 할 것이다. 委託事業의 경우, 경영 목표를 KTA와 위탁사업자간에 合意한 후 評價對象을 이에 準하도록 하고, 生產性을 合意內容과 自律的으로 分離하는 노력이 검토될 수 있을 것이다.

특히, KTA評價와 관련하여 지적하고자 하는 것은 高度成長期의 評價指標로서 收益對費用間比率은 큰 의미가 없다고 하는 것이다.

高度成長期에 急速한 收益의 增加에 便乘한 費用의大幅的增加는 곧 固定費用의 증가가 微微함을 반영하는 것인데, 이것은 앞서 살펴본 KTA 子會社의 為業實績分析에서 人件費 등 部分의 固定性經費가 急增한 사실을 놓고 볼 때 납득하기 어려운 점이 있다할 것이고, 이는 곧 收益對費用比率이라는 評價指標 자체가 缺陷을 내포한다는 것임으로, 결국 評價 자체를 歪曲시키게 되는 결과로 초래하게 되어 Service不在·管理不在 내지 評價不在의 狀態를 방지하기 위해서는 賣出額이나 附加價值 등의 收益項目과 아울러 費用 또한 目標概念으로 強化· 관리함으로써 收益對費用比率 지표가 高度成長期에도 그 意義를 상실하지 않고 有用한 評價指標로서 활용될 수 있을 것이다.

V. KTA의 자회사 전략

1. KTA와 NTT의 子會社 戰略의 差異點

KTA와 NTT 子會社 戰略의 差異點은 다음과 같은 점에서 찾아 볼 수 있다. 이때 NTT는 공사시절의 전략으로 국한하여 비교가 가능하다.

(1) 通信事業者 중에서 사업자는 시내전화에서 무선, 전용선까지 일관된 체계를 유지하는 것이 바람직하다는 관점에서 볼 때 KTA의 자회사중 무선전화, 데이타통신, 항만전화 등이 委託投資가 아닌 新規投資 형식을 갖추고 분리독립하여 KTA의 이러한 분야에 委託形式으로 子會社 설립을 하였던 취지와는 차이가 발견된다. 그러므로 KTA子會社 일부는 장래에 완전 독립하여 통신사업의 기능별 분할형태를 취할 수 있다는 점이다. 실제로 KTA는 무선전화, 데이타 통신의 주식소유지분을 완전 매각하고 KTA내부에 별도의 사업조직을 가지려는 움직임도 보인다.

(2) 자회사 설립시에 KTA 인력을 완전히 자회사에 전출시키고 KTA로 재귀속 시킬 가능성을 배제하기 때문에 전출된 인력이 위화감을 느끼고 있는 현상이다. 이러한 면에서 자회사 운영분위기는 소극적이고 침체된 상태를 나타나게 된다. 국단적으로는 불필요한 KTA 인력을 방출한다는 의도가 내재되어 있다면 新規事業分野에서 자회사를 설립하는 것이 전략의 專門性과 創意性 결여로 근본취지에 어긋날 가능성이 있다.

(3) 일본의 NTT가 공사시절에 슬립화, 민영화 이후에 經營多角化 戰略을 취한 요인이 경쟁체제에 대비한 30여만의 과도인력과 영역 확보에 있었다. 그러나, KTA는 1989년 50,000여명의 인력으로 슬립화 전략을 취할 경우는 아니라는 점과 후발의 장점을 누려 대부분 digital 自動交換網을 구축함으로써 선진국에 비해 상대적으로 높은 생산성을 유지하고 있다는 점에서 일본 NTT와는 상황이 다르다고 할 수 있는바, 오히려 일정 연령층에 편중되어 연령층 불균형 해소와 90년대 예상되는 일정 연령층 공백, 연령층에 불균형이 따르는 갈등해소에 문제의 초점이 있다고 판단된다.

(4) 일본의 경제환경에서 우리나라보다는 경제력집중력에 대한 국민과 정책기관의 우려가 거의 없다는 점이다. NTT가 子會社 형태로 등 민간영역에 널리 참여할 수 있다는 것은 이를 보여 주는 것이다. 그러나 우리나라의 국민은 재벌기(企)의 개인소유와 관련하여 기업이 경영다각화와 과도의 집중에 대해 견

제의 시각을 보여주고 있다. 따라서, KTA의 경영다각화 자체에 대한 반대의 소리가 높아질 가능성이 높다.

(5) 技術蓄積度의 차이이다. NTT는 반도체, 컴퓨터 등 연구소를 보유하고 기술개발에 힘썼으며 많은 시범사업을 통해 기술적 문제는 대부분 해결할 수 있는 능력을 확보하고 있다. 따라서, 사회가 새로운 서비스를 점차 받아들이는 과정에서 NTT의 전문능력을 子會社를 통해 서비스할 가치를 포착하였다. 따라서, 우리나라의 경우 새로운 서비스 분야와 관련 전문서비스는 민간 기업이 선진국에서 기술도입을 하여 국내시장을 선점하려는 움직임이 있을 것이다. 그러므로 KTA는 축적된 전문지식을 자회사를 설립하여 보급하려 할 때 민간 기업들로 부터 반발을 일으킬 가능성이 높다.

6) 遷信部와 KTA는 日本郵政省과 NTT관계와 비교하여 더욱 긴밀한 관계에 より 政策樹立과 執行을 해 나가게 되어 있다는 점이다. 경제발전정도 정도의 차이에 따라, 정부의 역할이 직접적 규제를 정도의 차이는 있으나, 지속하여 약화되는 현실이다. 따라서, 遷信部는 KTA가 民營化가 이루어진다고 하여도, 경쟁상태에서도 KTA의 新規事業뿐만 아니라 委託事業에까지 결정에 직접 관여를하게 되어 있다. 따라서 경쟁환경이 도입되면서 KTA의 經營多角化는 오히려 더욱 어려워질 가능성이 높다. 이에 대한 遷信部와 긴밀한 협업체제가 더욱 절실히 질 것이다.

(7) NTT의 公的役割이 技術分野에 대한 民間企業보다 우위의 전문성 확보와 이의 사회에 대한 서비스이었으며 성공적으로 이를 수행하였다는 평가이다. 그러나, KTA의 공적역할은 기술축적의 한계 때문에 오히려 새로운 서비스, 기술개발 등에 대한 투자에 비중을 두고 있다. 따라서, 서울을 중심으로 한 민간 부문에 대한 기술 전수보다는 정보화면에서 가까운 지방에서 축적된 지식의 활용하는 子會社 戰略이 바람직하다. NTT의 민영화가 완전경쟁을 수반한 경영 환경에서 추진된 것과는 달리 KTA의 경우 체신부의 정책관여가 지속하는 상태에서 공적역할의 중요성이 계속 강조될 것인 바, 이러한 공적역할은 사회전반의 정체화에 대한 지원과 지방의 정보화에 적극 자회사를 통해 추진하는 것이다.

2. KTA의 子會社 戰略

經營多角化에 대한 국민과 민간기업의 부정적 시각, 체신부의 지속적으로 투자정책에 관여로 자율성 확보에 한계, 새로운 서비스에 대한 기술축적의 한계로 민간기업과 신규진입에서 대등한 위치, 90년대에 예상되는 연령층 구조의

불균형과 불안감, 갈등의 내적 경영상태 등을 고려할 때 다음과 같은 자회사 전략의 기본방향을 설정할 수 있다.

(1) 자회사의 성격을 구분하여 委託會社와 新規會社로 구분한다. 이 구분에 따라 자회사의 경영목표, 원가(회계), 인사, 경영평가 등과 관련된 설정에서 經營自律性 정도에 차이를 둔다.

(2) KTA의 民營化 過程에서 경쟁도입으로 위탁회사인 일부 자회사의 완전 독립을 유도하고 KTA의 자체사업을 확보하려 하니, 이 경우에 경쟁상태인 KTA 자회사는 내부보조를 제거하기 위해 KTA내에서 독립된 회계처리 내지 또다시 완전독립시켜야 되는 결과를 낳게 한다. 따라서 KTA 위탁사업인 자회사의 완전독립은 신중하게 검토되어야 한다.

(3) NTT가 인력의 슬림화 전략 일환으로 子會社 設立이 이루어진 경우(위탁사업 및 공제회)와는 달리 KTA경우에는 현재 높은 生產性을 유지하고 있으므로 이의 당위성은 없다고 판단된다. 그러나 KTA 경우에는 조직 중간층 이상에 높은 연령층이 밀집되어 첫째, 조직의 創意性과 彈力性이 결여되어 있고, 둘째, 90년대에 거의 동시에 정년퇴직함으로써 조직의 공백이 일어날 가능성이 있다. 따라서, KTA 人力確保에 탄력적 정책도입이 필요하다. 동시에 공제회에서 단순반복적 업무를 독립하여 처리하며 자회사의 정년의 탄력성을 확보하는 것이 바람직하다.

(4) KTA가 子會社를 여러분야에 확대 설립하는데 대한 사회적 지지를 얻기에는 한계가 있다. 민간기업부문에서도 재벌의 경제적 집중문제가 활발히 논의되고 있으며, 이때의 집중도는 자회사도 포함한 내용이다. 따라서, NTT의 경우와는 달리 신규분야에 대한 자회사의 설립은 KTA가 완전경쟁상태에 있기 전에는 오히려음을 겪으리라 판단된다. 90년대의 신규분야에 대한 자회사설립은 公共性의 존재 유무에 따라 민간기업의 반발없이 진출이 가능하다는 판단이다.

(5) KTA가 전기통신분야의 專門性을 활용하기 위해 자회사를 설립하는 경우에는 전문인력이 KTA와 자회사간에 순환보직이 가능하도록 인사정책에 대한 보완이 필요하다. 委託事業인 경우에는 KTA로의 복귀가 허용되어서는 안 된다.

(6) 경영평가는 위탁사업인 경우 경영목표를 부여하고 이의 達成度와 能率性提高評價에 그쳐야 한다. 위탁사업에 대한 經營目標, 長期計劃 등은 KTA 주도로 이루어지므로 위탁사업 자회사에 대한 목표설정 적극성 등을 평가하는

것은 의미가 없다. 그러나 新規事業分野에 대한 경영은 自律性을 최대로 부여하고 평가 자체로 자회사의 경영책임자의 평가에 그치는 것이 바람직하다.