

# 자원외교와 연계한 통신서비스 산업의 패키지형 해외진출 전략

Package Deal Strategy for Global Expansion of the Telecom Service Industry

New IT 정책 및 전략 특집

노일수 (I.S. Roh)      서비스전략연구팀 선임연구원  
 홍태화 (T.W. Hong)    서비스전략연구팀 Post-Doc.  
 이경재 (K.J. Lee)      서비스전략연구팀 Post-Doc.

목 차

- .....
- I. 서론
  - II. 통신서비스 산업 현황과 국내 통신사업자의 해외진출 필요성
  - III. 자원외교와 연계한 통신서비스 산업의 패키지형 해외진출 전략
  - IV. 결론 및 시사점

세계의 방송·통신환경은 글로벌화 되고 있으며 주요 기업간 M&A로 업계 재편이 본격화 되고 있다. 통신산업 환경이 개방화·글로벌화 되어 가는 과정에서 국내 통신산업도 경쟁력을 가지기 위해서는 해외시장 확보와 규모의 경제 달성이 필요하다. 국내 통신산업은 국제적 경쟁력을 갖추고 있음에도 이를 활용한 해외진출은 미흡한 실정이다. 국내 통신사업자가 글로벌 통신시장에 진출하여 해외 통신사업자들과 본격적으로 경쟁하기 위해서는 자본 확충과 다양한 정부 지원이 필요하나 이를 확보하기에 많은 애로점이 있다. 본 고에서는 이러한 문제를 해결하기 위한 하나의 대안으로서 정부의 주요 국정 과제 중 하나인 자원외교와 연계한 통신서비스 산업의 패키지형 해외진출 전략을 제안한다. 본 고에서 제안하는 패키지형 진출 전략의 핵심은 우리나라와 자원 부국간의 상생과 자원·IT·금융의 산업간 시너지를 도출하는 데 의의가 있다.

## I. 서론

세계의 방송·통신환경은 글로벌화 되고 있으며 주요 기업간 M&A로 업계 재편이 본격화 되고 있다. 선진 이동통신시장 포화에 따른 신수요 창출의 필요성과 함께 아시아 신흥시장의 급부상에 따라 통신사업자들은 자유 경쟁을 이용하여 규제가 적은 다른 나라로 확장하기 위해서 노력하고 있다. 또한 금융 부문은 통신사업자들이 M&A에 활발하게 투자할 수 있도록 뒷받침하고 있다. 통신산업 환경이 개방화·글로벌화 되어 가는 과정에서 국내 통신산업도 경쟁력을 가지기 위해서는 해외시장 확보와 규모의 경제 달성이 필요하다. 국내 통신산업은 기술적으로는 국제적 경쟁력을 갖추고 있음에도 이를 활용한 해외진출은 미흡한 실정이다. 무엇보다도 국내 통신사업자가 글로벌 통신시장에 진출하여 해외 통신사업자와 본격적으로 경쟁하기 위해서는 자본 확충과 정부의 제도적 지원이 필요하나 이를 확보하기에 많은 애로점이 있다. 따라서 국내 통신산업이 가지고 있는 경쟁력을 토대로 정부의 자원외교 정책과 연계한 해외투자 전략을 수립함으로써 정부의 정책적 지원을 이끌어내고 투자 대상국에 대한 협상력을 높일 수 있을 것이다. 통신산업을 차세대 성장동력 산업으로 육성하려는 정부의 입장에서도 통신서비스 산업의 해외진출에 적극적으로 지원할 당위성이 있다. 본 고에서는 자원외교 대상국에 통신·자원·금융의 3분야가 함께 진출하는 패키지 전략을 제시하고자 한다. 본 고에서 제안하는 패키지 전략은 자원외교 대상국과의 교섭에서 협상력 증대와 산업간 시너지 제고, 자원부국과의 지속 가능한 상생적 협력관계를 구축하는 데 목적이 있다. 대부분 개도국인 자원부국의 입장에서도 미래 성장 동력으로 활용할 수 있는 첨단 산업의 유치를 기대하며, 한국의 성공모델인 정보통신 분야에 대한 관심이 높다. 따라서 국내 통신 산업의 성장모델을 토대로 자원부국의 정보화 마스터 플랜을 제공함으로써 자원외교와 함께 자연스러운 통신서비스 산업의 해외 진출 방안을 모색할 수 있다. 국가적 관심사인 자원외교와 연계된 해외진출 전략

은 통신산업의 단독 진출보다 대외적 신뢰성 제고, 자금조달 비용 감소, 행정지원의 편의 확보 등 다양한 시너지 효과를 유발할 것으로 판단된다.

## II. 통신서비스 산업 현황과 국내 통신사업자의 해외진출 필요성

### 1. 국내외 통신서비스 산업 현황

국내 통신시장은 성숙단계로 이미 포화된 내수시장에서 국내 통신 사업자들끼리의 경쟁은 한계 상황에 직면하고 있다. 이에 통신사업자들이 내수시장의 한계를 극복하고 글로벌 통신시장에서 경쟁력을 갖추기 위해 해외 진출을 시도하고 있지만, 성장 잠재력이 높은 해외 시장의 경우 이미 규모의 경제를 확보한 글로벌 통신사업자들이 선점하여 경쟁에 어려움을 겪고 있다.

선진국의 통신사업자들은 내수시장의 포화, 성장 정체에 대응하여 1990년대 후반부터 다양한 형태로 해외 지역을 선점해 오고 있다. AT&T, BT, NTT DoCoMo, Telefonica 등 글로벌 통신사업자들은 해외직접투자나 전략적 제휴를 통해 해당 지역에 통신서비스를 제공하고 있다. 또한 방송통신 기술 환경과 시장 환경이 변화함에 따라 방송과 통신 각 부문의 글로벌 사업자들은 변화된 환경을 자사의 경쟁력 제고에 유리한 방향으로 설정하고자 다양한 전략들을 모색·추진중이다.

중국이나 싱가포르와 같은 신흥개도국은 국가차원의 성장 동력 확보를 위하여 전략적 투자 형태로 적극적인 해외진출을 시도하고 있다. 이들 국가의 주요 통신사업자들은 국부펀드 등 자국 정부의 지원수단을 적극적으로 활용하여 해외 진출에 성공하였다.

### 2. 글로벌 통신사업자 해외진출 사례

#### 가. BT의 해외진출 사례

2000년대 초반 세계통신시장의 불황으로 일본

등에서 해외사업을 철수하였던 BT는 필요한 부문의 인수합병 등을 통해 해외사업을 재조정하고 있다. 2005년에는 Infonet과 Albacom을 인수하였는데, Infonet은 음성과 데이터 네트워크 서비스를 제공하는 주요 사업자 중의 하나였으며, Albacom은 현재 BT Italia로 전환, 이탈리아 기업 통신시장에서 데이터 전송, 음성과 인터넷 서비스를 제공한다. 2006년에는 Radianz, Atlanet, 온라인 소매업체인 dabs.com, 인도의 Tech Mahindr 등을 인수하였으며, 특히 Tech Mahindr(Mahindr BT)는 IT 서비스와 통신산업에 솔루션을 공급하고 있다. 2007년에는 IT 컨설팅과 소프트웨어 솔루션을 공급하는 International Network Services, 인터넷 서비스 공급자인 PlusNet을 인수하였다.

이러한 과정을 거쳐 현재 BT는 170개 국가에서 통신 솔루션과 서비스를 제공하는 선도 사업자로의 역할을 하고 있다[1]. 지역별 매출규모를 보면, 영국에서의 매출이 172억4,100만 파운드로 전체의 85.3%를 차지하고 있으며, 유럽과 미국에서의 매출 비중은 각각 10.8%, 3.5%로 나타나고 있지만 영국을 제외한 지역에서의 매출 신장률이 크게 증가하는 추세이다(<표 1> 참조)[2].

<표 1> BT의 지역별 매출 규모 추이

	2005년	2006년	2007년	연평균 증가율
영국	16,863	16,901	17,241	1.1%
유럽	1,306	1,900	2,174	29.0%
미국	190	627	711	93.4%
아시아태평양	70	86	97	17.7%

나. Telefonica의 해외진출 사례

Telefonica는 M&A로 성장한 대표적인 글로벌 기업이다. 스페인, 라틴아메리카, 유럽 등 24개국에서 228백만 가입자를 통해 규모의 경제를 실현하고 있는 가입자 기준으로 세계에서 네번째로 큰 통신사업자이다. 사업별 가입자 수는 이동부문이 169백만 명, 유선부문이 42백만 명, 브로드밴드 부문이

10백만 명이다(<표 2> 참조). 기업가치 기준으로도 AT&T, China Mobile, Vodafone에 이어 4위를 기록하고 있는 다국적 기업이다. 매출액은 564억 유로로 63% 이상이 스페인 영외에서 발생한다[3].

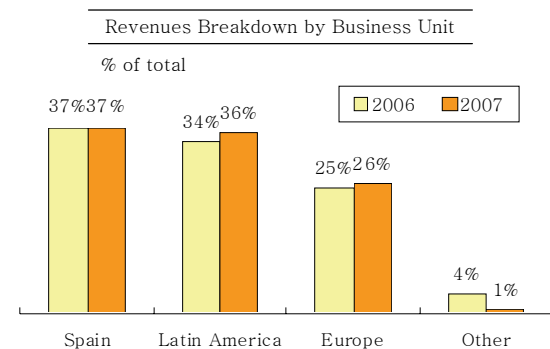
Telefonica의 사업영역은 스페인, 남미, 유럽으로 구분할 수 있다. 2004~2006년 사이에 BellSouth(남미), Chesky Telecom(체코), O2(영국)을 차례로 인수하여 괄목할 만한 경영 성과를 달성하여 동 기간에 가입자 수가 2배로 증가하고 매출액은 1.9배, 고용은 1.5배 증가하였다(그림 1) 참조.

Telefonica의 해외사업 전략은 거점 확보를 통한 확장이다. 스페인 내수 시장에서 확고한 지배력을 이어나가고 남미를 제1거점으로 육성하는 데 이어 유럽을 제2거점으로 육성하고 있다.

Telefonica의 남미 거점 확보 과정은 1990년 칠레의 유무선 사업자인 엔텔을 인수하면서 시작되었다. 2004년 미국 벨사우스의 남미 사업부를 인수하고 벨사우스를 거점으로 아르헨티나·브라질·칠레·콜롬비아·에콰도르·엘살바도르·과테말라·멕시코·니카라과·파나마·페루·푸에르토리코·우루과이·베네수엘라 등 남미 15개국에 진출하였다. 이러한 과정을 통해 남미지역에서 2007년 기준으로 1억34백만 명의 가입자를 확보하고 있다. 유럽 거점 확보 현황을 살펴보면, 먼저 2006년 1월 영국

<표 2> Telefonica 기업 현황

가입자 수	매출액	순이익	직원 수
228백만 명	564억 유로	89억 유로	248천 명



(그림 1) Telefonica의 지역별 매출 현황

의 O2를 250억7,000만 유로에 인수하고 슬로바키아의 이동통신 사업권을 획득하였다. 영국의 O2를 통해서 영국, 아일랜드, 독일, 체코, 슬로바키아 등 유럽 5개국에서 3,520만 명의 가입자를 끌어 모으는 성과를 거두었다. 2006년 4월 이탈리아의 투자업체 4사와 공동으로 텔레콤 이탈리아의 지분을 인수키로 하고 23억 유로를 투자해 컨소시엄의 지분 42.3%를 확보하고 있다.

이러한 Telefonica의 성공적인 해외진출과 빠른 성장은 스페인 정부의 세제지원의 도움을 받아 이루어졌다. 스페인 정부는 자국 기업이 해외기업의 지분을 5% 이상 인수할 때 지불하는 영업권 비용(Goodwill)에 대해 20년간 감가상각 할 수 있도록 하는 법인세법<sup>1)</sup>을 제정하여 자국 기업의 적극적인 해외기업 인수를 유도하였다[4]. 이 법은 비록 2007년 이후 EU와의 분쟁의 원인이 되기도 했지만, Telefonica의 사례는 기업의 해외진출에 정부 역할의 중요성을 보여주는 상징성을 가지고 있다[5].

다. 싱텔의 해외진출 사례

싱텔의 해외진출은 인구 400만 명의 협소한 내수 시장의 한계를 극복하기 위해서 시작되었다. 수익의 대부분을 차지하고 있는 국제전화 매출이 하락하고, 제 2 이동통신 사업자인 Starhub가 국내시장에 진입하는 등 불리한 경영환경이 심화되는 상황이었다.

싱텔은 1980년대 말 아시아로부터 벨기에 등 유럽시장까지 진출하기 위해 노력하였지만 해외사업 초기에 별 다른 성과를 얻지 못하였다. 1990년대 말 아시아 외환위기 등으로 안팎에서 시련을 맞이하고, 이후 아시아·태평양 지역 모바일 시장에 초점을 맞춘 특화전략으로 선회하기 시작하였다. 1998년 이후 아시아·태평양 지역에 지속적으로 해외투자를 확대하여 2002년까지 200억 싱가포르 달러 규모의

<표 3> 싱텔의 해외진출 성과: 가입자 측면

시기	성과
2006년 6월	싱텔의 싱가포르 가입자는 162만 명에 불과하지만 해외 가입자(동남아시아, 호주)는 9000만 명을 넘음
2006년 9월	지역 이동통신의 총 가입자 수가 1억 명을 돌파하였음
2006년 11월	이동통신 가입자 1억2400만 명을 보유하고 있으며, 이는 인구 450만 명에 불과한 자국 인구의 27.6배, 자국 가입자의 68.1배에 달하는 수치임
2007년 3월	싱텔 그룹은 여덟 개의 시장에서의 약 1억7200만 명의 고객을 확보하고 있으며, 이는 중국을 제외하고 아시아에서 최대 고객 수를 확보하고 있음

해외 투자를 수행하였다. 1999년 국제투자과 투자관리를 전문적으로 수행하는 싱텔 International을 설립하여 국제투자과 투자관리를 전문화 하였다. 그리하여 태국 AIS(1999년), 인도 바르티(2000년), 인도네시아 텔콤셀(2001년)에 투자하고 호주의 옵터스(2001년)를 자회사로 만드는 성과를 거두었다. 2007년 기준으로 싱텔은 여덟 개의 시장에서의 약 1억7200만 명의 고객을 확보하고 있으며, 이는 중국을 제외하고 아시아에서 최대 고객 수를 확보하고 있는 것이다(<표 3> 참조).

싱텔의 글로벌 투자 전략은 도입기, 성장기, 성숙기 시장에 골고루 투자하는 포트폴리오 전략으로 성장과 안정을 동시에 달성하는 균형투자전략을 추구 하였다. 싱가포르, 호주 등 이동전화와 충분히 보급된 성숙 시장, 필리핀, 태국 등 성장기 시장, 인도·인도네시아 등 도입기 시장에 따른 전략을 구사하고 그 결과 성숙 단계 시장에서 실용화된 앞선 서비스를 성장기에 있는 지역에 효과적으로 이전하는 전략을 구사할 수 있었다. 통신서비스 투자는 초기에 막대한 투자가 수반되어야 하므로 성숙기 시장에서 창출된 현금을 도입기 시장에 투자하는 전략을 구사하여 현금 흐름(cash flow)의 관점에서 균형을 달성하고자 하였다[1],[6]. 또한 투자기업 중심의 ‘통신 벨트’를 형성해 시너지 효과를 창출하고 있으며, 이것이 바로 소규모 통신시장의 한계를 넘어 아시아 최대 통신사업자 대열에 합류한 성공 요인이 되었다(<표 4> 참조).

1) Spanish Corporate Tax Act 12(5)의 조항으로 일반적으로 Article 12(5) TRLIS로 지칭함

〈표 4〉 싱텔의 해외진출 성과: 수익 측면

시기	성과
2003년	1998년 이후 지속적으로 해외 투자를 확대하여 2002년까지 200억 싱가포르 달러를 해외에 투자해서 2003년 2/4분기 수익의 41%인 2억9,100만 싱가포르 달러를 해외 관계사들(자회사인 Optus 제외)이 벌어들인 것으로 나타남
2005년	2005년 싱텔이 지분을 투자한 아시아·태평양 각지의 통신회사로부터 받은 배당금은 6억1590만 싱가포르 달러(약 3757억 원)에 달함
2006년	2001년 영국의 휴대폰과 인수 경쟁을 벌인 끝에 호주 2위 통신업체 옵터스를 통째로 사들여 자회사로 만든 결과, 2006년 싱텔 매출의 60% 이상이 호주 옵터스에서 창출함
2007년	10여 년 동안 싱텔은 아·태지역에 총 124억 달러를 투자해 2007년 3월 31일 기준으로 전체 매출의 70%, 수익의 50% 가량, EBITDA의 72%를 국외에서 창출하고 있으며 순수익은 24억에 달함

싱텔의 성공 배경에는 싱가포르 정부와 국부펀드인 테마섹과의 해외진출 협력이 있다. 싱가포르 정부는 1990년대 중반부터 통신시장을 개방해왔고 국제적으로 비용이 싸고 경쟁력 있는 통신 인프라를 갖춰야만 세계적인 유력 기업을 싱가포르로 유치할 수 있다는 입장에서 통신 인프라를 개선하는 계획을 꾸준히 추진해 왔다. 싱가포르는 1995년 국제전화 부분을 시작으로 통신산업을 개방했고, 2000년 4월부터 통신사의 수와 외국인 지분 제한을 완전 철폐했다. 싱가포르에서는 산업 연관효과 등을 고려하여 통신서비스 산업을 주요 산업으로 지정하여 글로벌 사업 초기 단계부터 전략적으로 지원하고 있는 상황이다. 한편 테마섹<sup>2)</sup>은 싱가포르 재무부가 지분 100%를 소유하고 있는 국부펀드로서 52%의 지분을 보유한 싱텔의 최대주주이며, IDA(Infocomm Development Authority)는 정보통신분야의 주관 기관으로서 상호 밀접한 관련성을 가지고 있다. 최근 국부펀드 또는 국영기업의 해외진출은 민족주의, 자원외교 등과 연결되면서 매우 민감한 이슈로서 각

2) 테마섹은 정부연관기업(Government-linked Companies)을 관리하기 위해 1974년 6월 설립되었으며 싱가포르 재무부(Ministry of Finance)가 100% 소유한 공기업이다. 아시아 금융허브 정책의 일환으로 탄생한 이후 1997년 아시아 외환위기를 겪으면서 본격 해외 투자의 핵심 기구로 성장하였다.

국 정부의 규제가 예전에 비해 높아지고 있으며, 특히 테마섹의 해외 투자에 대한 외국 정부의 견제가 매우 높아지고 있는 실정이다. 향후 최대 외환보유국인 중국 등 타 신흥 개도국들도 싱가포르와 같은 국가 차원의 전략적 투자 성향을 보일 것으로 예상되므로 싱가포르 정부의 테마섹을 통한 자국 사업자들의 해외진출 지원의 사례는 국내 통신사업자의 해외진출 시 우리나라 정부의 지원 정책을 수립할 때 참고할 수 있을 것이다[4].

### III. 자원외교와 연계한 통신서비스 산업의 패키지형 해외진출 전략

#### 1. 자원외교의 현황과 문제점

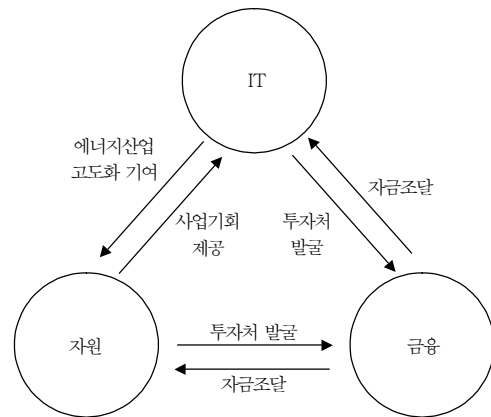
신정부는 에너지 자원외교를 핵심 국정과제로 설정하고 있다. 2012년 원유·가스의 자주개발률 목표는 18.1%(2008년 5.7% 목표)로 이를 위해 지정부는 2008년 3월 ‘해외자원개발 세부 추진전략’을 발표하였다. 러시아·중앙아시아·아프리카·중남미 등 4대 중점 진출 전략지역을 대상으로 정상급 자원외교를 강력히 추진중이다. 그러나 산유국과 석유메이저의 오랜 연계, 석유 메이저와 투자은행의 오랜 파트너십, 석유 메이저의 상·하류 산업 전반에 대한 확고한 지배력 등 높은 진입장벽으로 인해 우리나라가 자원부국에 진출하는 데에는 어려움이 있다. 철광, 구리, 알루미늄 등을 포함하는 광산업계는 3대 메이저 기업의 과점형태로 구축되어 있으며 상·하류시장이 모든 부문에서 확고한 시장 지배력을 구축하고 있다. 곡물시장의 경우 3대 메이저가 90% 이상의 시장점유율을 확보하고 종자, 가공, 판매 등 가치사슬 전반에 걸쳐 다국적 기업의 과점화 현상이 심각한 상황이다. 따라서 중앙아시아와 아프리카 등 일부 신흥 자원 부국을 제외하고는 시장 진입 자체가 어려운 실정이다. 또한 기술적, 경제적, 국가·정치적 위험 등 자원개발사업 고유의 높은 위험으로 신규사업자의 진입을 어렵게 하는 요인이다.

자금융, 외교력, 군사력 등이 열위인 우리나라 입장에서 경쟁력을 확보할 수 있는 핵심전략이 불명확하다. 국력을 기반으로 하는 자원외교의 특성상 우리나라가 선택할 수 있는 전략이 많지 않기 때문에 자원부국과의 협상 리스크, 선진국과의 경쟁 등을 최소화 할 수 있는 중·소규모의 틈새시장 활용 전략 구축이 필요하다[7]. 건설·플랜트, 기간산업, 정보통신 등을 패키지로 연계한 자원개발협력 프로젝트 추진이 필요하다. 정보통신분야의 패키지 연계에 대한 산업계 내·외부의 인식 결여로 건설·플랜트에 치중하고 있는 실정이다. 패키지형 추진전략이 사업전체의 성공 가능성을 높이지만 개별 기업차원에서는 패키지 진출과 개별 진출의 재정적 차이점이 거의 없어 특별한 유인책이 필요하다. 투자규모도 경쟁국에 비해 절대적으로 미흡하다. 탐사와 개발에 한정된 「에너지 및 자원사업 특별회계」의 용자에 의존하고 있어 사업 활성화에 한계가 있고 예산상의 제약으로 생산보다는 취득단가가 낮은 탐사사업에 집중하고 있다. 투자형태는 직접 사업 운영보다 단순지분 참여에 치중하고 있다. 최근 민간기업의 참여가 확대되고 있기는 하나, 패키지형 프로젝트를 추진하기 위한 다양한 분야에서의 참여는 제한적이다. 또한 민간사업자에 대한 지급보증 기관이 취약<sup>3)</sup>하며 민간을 선도해야 할 공기업의 자원개발 역량도 취약하다. 상대적으로 유전개발에 전문성을 갖는 석유공사도 세계적 기업에 비교하면 규모·수익면에서 미미한(100위권) 수준이다.

## 2. 통신·자원·금융 섹터의 패키지형 진출 전략

본 고에서 제안하는 자원외교와 연계한 통신산업의 패키지형 진출전략의 근간은, 자원·통신·금융의 3분야가 공조하여 자원외교를 지원하는 형식으로 해외진출을 도모하는 것이다(그림 2) 참조. 이

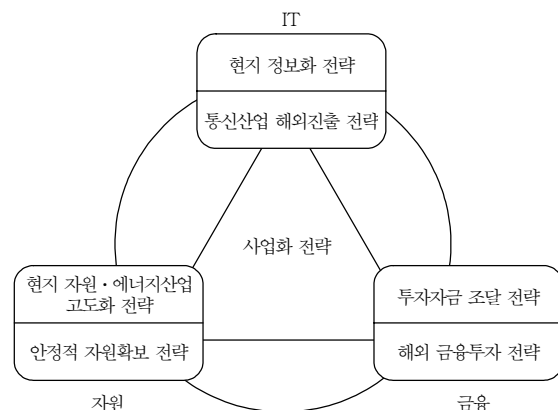
3) 민간사업 성공률은 10~15% 정도로 매우 위험성이 높아 사업추진 자체가 어려우므로 지급보증 기관의 지원이 필요하거나 이를 위한 지급보증 기관이 미미한 실정이다.



(그림 2) 패키지형의 시너지 효과

렇게 함으로써 산업간 시너지 효과 유발과 함께 해외진출을 위한 정부지원의 명분을 얻을 수 있다. 또한 현지 자원부국과 국내진출 산업 모두가 장기적으로 상생하는 합리적이고 지속 가능한 접근방식을 추구한다. 즉, 정부의 자원외교 3원칙에 부합하여 쌍방향 외교, 지속성, 윈-윈 관계의 설정으로 주요 수요국가인 선진국들이 석유나 가스를 일방적으로 공급만 받는 것과 달리 우리는 자원부국이 필요로 하는 것을 적극 제공하는 동시에 ‘주고받는’ 관계 형성을 기본으로 하는 것이다.

이를 위하여 한국과 자원부국 상호간의 ‘상생’과 자원·통신·금융의 3 섹터간 ‘시너지’를 달성하기 위한 2×3 세부 전략 매트릭스를 구축하고 이를 실



(그림 3) 상생과 시너지를 고려한 패키지형 해외진출 전략 프레임워크

행하기 위한 사업화 전략을 수립하는 것이 필요하다 ((그림 3) 참조).

가. 패키지형 해외진출 전략의 기본 프레임워크

자원·에너지 섹터의 전략은 한국의 입장에서는 장기적이고 안정적으로 자원을 확보하는 전략이고 자원부국의 입장에서는 단순한 자원 개발이 아닌 자원·에너지 산업 고도화 전략을 지원해 줌으로써 자원부국과 장기적으로 상생하는 관계수립을 목표로 한다.

통신 섹터의 전략은 국내 통신서비스 산업의 해외진출 확대를 통한 규모의 경제 달성과 국제적 경쟁력 확보로 통신서비스 산업을 국가 신성장동력으로 육성하는 것이며, 자원부국에 대해서는 한국적 발전 모델을 토대로 현지에 적합한 마스터플랜의 수립과 통신 인프라를 제공함으로써 현지국의 정보화에 기여하는 것이다.

금융 섹터의 전략은 투자처 발굴에 어려움을 겪고 있는 국내 연기금, 금융권, 기타 투자자에게 중장기적 투자기회를 제공하며, 자원부국에 대해서는 현지의 자원·에너지산업 고도화, 통신 인프라 구축 및 정보화를 위한 투자재원을 마련하는 데 도움을 주는 것이다((그림 3) 참조).

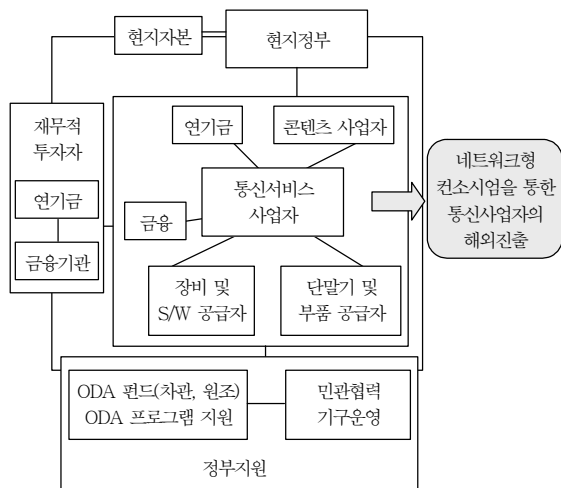
나. 통신부문의 네트워크형 컨소시엄 구성

통신서비스 산업의 해외진출을 위해서 통신 섹터의 관점에서 본 사업화 전략은 네트워크형 컨소시엄 구성을 통한 전략이라고 할 수 있다. 본 고에서 제안하는 네트워크형 컨소시엄이란 사업 수행 주체로서의 1) 사업 컨소시엄과 이를 외곽에서 지원하는 2) 지원 컨소시엄으로 구성되며, 모든 컨소시엄 참여자들이 프로젝트의 원활한 수행을 위해 상호 유기적으로 협력하는 시스템을 의미한다. 컨소시엄은 해외진출 프로젝트에 직접 혹은 간접 참여 여부를 기준으로 나누어진다. 사업 컨소시엄은 해외진출 프로젝트 수행의 직접적 주체가 되고 지원 컨소시엄은 프로젝트를 지원하는 역할을 하게 된다<(표 5), (그림 4) 참조).

본 고에서 제안하는 패키지형 진출 전략의 편익은 다음과 같다. 우선 한국 정부에게는 금융, 에너지만으로는 미흡한 자원의외교의 실질적 콘텐츠 확보에 도움을 줄 수 있다. 국내 자원·에너지 사업자에게는 공급자 우위의 자원개발 시장에서 자원부국에 대한 협상력을 제고하는 효과를 가져올 것이다. 통신서비스 및 IT 사업자에게는 해외진출을 통한 사업기회 발굴과 규모의 경제 달성을 통한 수익성 제고의 이점이 있다. 금융권과 투자자에게는 투자처를 찾지

<표 5> 통신부문의 해외진출을 위한 컨소시엄 분류

통신부문의 컨소시엄 분류	
사업 컨소시엄	통신서비스사업자, 하드웨어, 소프트웨어 공급자, 콘텐츠 사업자, 금융 및 연기금
지원 컨소시엄	재무적 투자자, 한국 및 현지 정부, 민간협력기구 등



(그림 4) 통신부문의 네트워크형 컨소시엄 예

<표 6> 패키지형 진출전략의 편익

참여자	편익
정부	금융, 에너지만으로는 미흡한 자원의외교의 실질적 콘텐츠 확보
자원·에너지 사업자	자원부국과의 협상력 제고
통신·IT 사업자	해외진출을 통한 사업기회 발굴과 규모의 경제 달성, 수익제고
금융투자자	중장기 투자기회 확보
현지 자원부국	자원개발, 에너지산업 고도화, 한국의 첨단 통신산업 유치

못하는 유동자금에 대해 중장기적으로 안정적인 투자 기회를 제공한다. 현지 자원부국에게는 자원개발, 에너지산업 고도화, 한국의 첨단 IT 산업의 유치라는 편익을 제공한다(<표 6> 참조).

### 3. 패키지형 전략의 이점

패키지형 해외진출 전략의 이점은 다음과 같다. 우선, 우리 정부의 외교채널 가동 등의 지원을 바탕으로 진출대상국 의사결정권자와의 접근 가능성과 네트워킹 능력 제고가 가능하다. 국내 통신사업자가 해외 진출시 현지국 의사결정권자에 대한 접근이 어렵고 네트워킹 능력이 부족한 취약점을 보완해 줄 수 있을 것으로 판단된다. 대부분의 자원부국에서 Top-down 방식의 의사결정이 중요한 점을 고려할 때 해당국 고위급 정책결정자와의 연계 강화를 통해 프로젝트의 성사가능성을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 금융, 에너지 및 첨단 IT 산업 등 3분야가 공조하여 자원외교를 수행하는 공조전략을 통해 해외진출시 투자비용을 최소화하고 실행가능성을 증대하는 효과를 기대할 수 있다.

셋째, 자원외교라는 사회적 공감대에 바탕을 두고 금융부분과 함께 패키지로 진출함으로써 초기 투자자금 확보가 단독 진출시 보다 용이해질 것으로 판단된다. 해외 사업진출과 관련된 정부의 각종 행정지원, 규제완화 등 제도적 지원뿐만 아니라 공공기관의 기금 투자 등 재무적 지원에 대한 사회적 용인 가능성을 높이는 등 사회적 분위기 조성에 기여할 것이다.

넷째, 정부가 주도하는 컨소시엄을 통한 해외진출을 통해 대규모 투자에 대한 리스크 분산효과를 낳고 ODA 자금을 활용함으로써 진출 대상국에 대한 신뢰도를 제고할 수 있을 것이다.

다섯째, 통신서비스 사업자와 장비제조업체 및 콘텐츠 제공업체 등이 내부 컨소시엄을 구성하고 금융기관 및 유관기관의 재정적 참여와 정부의 간접적 지원을 받는 네트워킹형 진출 전략은 유관산업과의 협력을 통한 시너지 증대 효과를 가져올 것이다.

## IV. 결론 및 시사점

통신산업환경이 개방화·글로벌화 되어 가는 과정에서 국내 통신산업도 경쟁력을 가지기 위해서는 해외시장 확보와 규모의 경제 달성이 필요하나 이미 해외 시장을 선점하고 있는 글로벌 통신사업자들과의 경쟁에 어려움을 겪고 있다.

본 고에서는 패키지 전략으로 자원·통신·금융 섹터를 연계하여 신흥 자원부국에 진출함으로써 해외진출사업의 시너지 효과를 유발하고 정부 지원을 적극 활용하고자 한다. 자원부국과 개도국의 입장에서 미래 성장동력으로 활용할 수 있는 첨단산업의 유치를 기대하고 있으며, 한국의 성공모델인 정보통신 분야에 대한 관심이 높기 때문에 국내 정보통신 산업의 성장모델을 토대로 자원부국의 정보화에 기여함으로써 자원외교와 함께 자연스러운 통신서비스 산업의 해외진출 전략 마련이 가능하다. 국가적 관심사인 자원외교와 연계된 해외진출 전략은 통신산업 단독의 진출전략보다 사업 신뢰성 제고, 자금조달 비용 감소 등의 시너지 효과가 있을 것으로 판단된다. 패키지 전략의 핵심은 IT 기반의 융합기술과 방송통신기술이며, 정부의 입장에서는 이 부분의 경쟁력을 토대로 자원외교의 협상력을 높일 수 있을 것이다. 또한 통신서비스 산업의 입장에서는 패키지형 진출전략을 통해 대외적 협상력을 높이고 신뢰도를 제고하며, 원활한 자금 확보와 정부의 제도적 지원을 이끌어 낼 수 있는 이점이 있다.

### ● 용어해설 ●

**ODA(Official Development Assistance):** 선진국의 정부기관에 의한 개발도상국 또는 국제기관에의 원조. 금리가 높은 민간 원조보다 조건이 좋기 때문에 받는 쪽에서 환영하고 있다. 증여, 차관, 배상, 기술원조 등의 형태를 취한다.

**재무적 투자자:** 자금을 투자하여 수익을 얻는 목적으로 민자사업에 참여하는 기관투자자를 의미함. 재무적 투자자는 자금의 투융자에 따른 배당과 원리금 수익 외에 운영권이나 기타 사업권 획득을 목적으로 하지 않는 순수투자자이다.



## 참 고 문 헌

- [1] 김용철, 권기환, 김범준, “통신서비스 해외시장진출 사례 분석 및 시사점,” KISDI 이슈리포트, 2004.
- [2] BT, Annual Report, 2007.
- [3] Telefonica, Annual Report, 2007.
- [4] 이순철, “세계 주요국의 해외 M&A 사례와 정책,” KIEP 오늘의 세계경제, Vol.7, No.47, 2007.
- [5] EC, Procedures Relating to the Implementation of the Competition Policy, State Aid-Spain, *Official Journal of European Union*, 2007/C 311/21, 2007.
- [6] 김범준, 이상열, “해외 통신서비스 사업자의 다각화 전략 분석 및 시사점,” 정보통신정책, 제15권 18호, 2003.
- [7] 이재영, “러시아·중앙아시아 국가들의 자원의교 전략,” 세종연구소, 정세와 정책, 통권 144호, 2008.