

PwC Korea Industry Insight

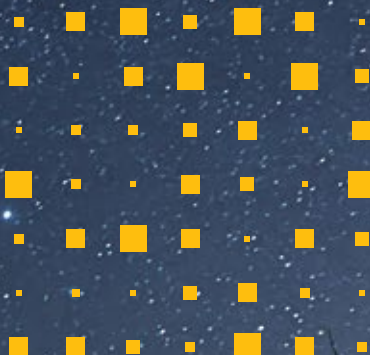
Communication Industry Insight 2022



삼일회계법인

Contents

서문	01
– Assurance : 회계변화와 시사점	02
– Tax : 세무이슈 동향	06
– Deal : 최근 M&A Trend 및 고려사항	10
– Consulting : 통신사업의 Market Positioning	18
– Global-insight : 미국통신사 분석	30
맺음말	36



서문

1990년 말 인터넷 및 이동통신의 보급과 함께 통신은 가장 성장 잠재력이 높은 산업으로 평가되었습니다. 이후, 스마트폰의 보급과 강력한 인터넷플랫폼 사업자 등의 등장으로 성장 잠재력에 대한 시장의 재평가가 이루어졌으며, 가입자의 포화와 규제환경의 영향으로 성장이 정체되었습니다. 통신서비스 매출의 성장없이 영업이익이 장기에 걸쳐 하향하는 속에서, 규제 당국의 투자 등에 대한 요구에 대응하며, 지속가능한 성장기반을 마련해야 하는 과제를 안게 되었습니다.

한국의 통신사업자를 포함한 글로벌 해외 통신사들은 끊임없는 변화를 통한 성장이라는 전략을 기반으로 Market positioning을 하고 있습니다. 이는 인수합병 등을 통한 외형성장과 함께 기존 서비스 Portfolio의 Restructuring을 통한 내적성장 동인의 확보 등 각 통신사가 처한 다양한 환경하에서 선택과 집중 전략을 추구하고 있습니다. 통신사의 과거 실적분석 결과를 볼 때, IPTV 등 미디어서비스 부분의 성장이 약 20% 전후로 성장이 정체되어 있는 타 사업 부문에 비해 높은 가능성을 보여주고 있습니다. 이러한 결과 국내통신 3사는 케이블사업자들을 경쟁적으로 인수하며, 외형확장을 통한 시너지 창출 전략을 추구하고 있습니다. 또한, 5G의 도입과 더불어 4차 산업혁명의 기반이 마련되고 이에 따라 Big data, AI, 자율주행 및 의료 등 다양한 분야로의 확장이 시도되고 있으며, 분할 등 사업구조 조정을 통해 보다 능동적인 시장대응을 하고 있습니다.

해외 통신사의 경우도 미디어 산업에 대한 적극적 합병, 기존 플랫폼 사업자의 인수, 요금 등 서비스 정

책의 파격적 도입 및 타 통신사의 인수 등 내·외적 변화를 통한 끊임없는 성장전략을 추구하고 있습니다. 각 통신사들이 기존 Business Portfolio에서 지속적 성장을 위한 모멘텀을 찾고, 이에 따라 각각의 상황에 맞춰 Target을 설정하고 공격적인 인수합병 등 확장전략을 실행하고 있습니다. 또한, 시너지에 대한 지속적인 평가를 통해, 인수산업에 대한 매각 등 상황에 맞게 변화를 추구하고 있습니다.

통신사들의 다양한 변화 추구가 기업회계 및 세무 등에 미치는 영향을 개관하고, 인수합병 등 사업 운영 전략에 미치는 영향을 분석하여 또다른 변화를 준비하는 것은 중요할 것입니다. 이에 삼일PwC의 각분야 전문가들의 다양한 전문가적 시각을 공유하고, 이를 통해 통신산업 참여자들이 산업 Trend를 다시한번 점검하는 기회가 되기를 기대합니다. 또한, 해외통신 사업자들의 사업구성 및 재무현황을 통해, 어떻게 변화를 통한 지속적 성장전략을 추구하고 있는지를 살펴보고 이에 따른 과제를 도출함으로써 선진 통신사업의 진화와 이에 따른 과제에 대한 통찰을 나눌 수 있기를 바랍니다. 삼일PwC의 전문가들은 각 과정에서 신뢰할 수 있는 비즈니스 파트너가 될 수 있도록 항상 함께할 것입니다.



Samil PwC
Telecommunication Leader
한 호 성 Partner

02-709-8956
hosung.han@pwc.com



Assurance

회계변화와 시사점

이문식 Partner, Assurance

통신회계 trend 및 중점고려 사항

통신업은 다수의 가입자, 다양한 요금정책, Billing 시스템을 통한 청구 및 회수 등 산업이 갖는 특성이 뚜렷하다. 따라서, 동종업계 회계처리 및 Practice가 유사하게 형성되며, 그러한 일관성을 유지하고 합리적 회계처리 기준을 마련하기 위해 국내뿐 아니라, 해외 Practice도 면밀히 고려할 필요성이 있다. 최근에는 다양한 분야로의 사업확장으로 기존 통신업을 넘어선 회계정책 및 평가기준의 마련이 중요한 과제가 되었다. 이 중 국내의 전통적 통신회계는 2011년 IFRS 전면 도입과 2018년 새로운 수익인식 기준 및 2019년 개정 리스기준서의 도입으로 많은 영향을 받았다.

IFRS 최초 적용

2011년 IFRS 도입은 주 재무제표가 별도 재무제표에서 연결 재무제표로 전환되었으며, 영업권을 상각하지 않고 손상 검토를 수행함에 따라 영업권 미상각 효과가 금액적으로 큰 영향이었다. 또한, 유형자산은 감가상각방법이 정률법인 경우 정액법으로 변경되었고, 내용연수에 대한 Component 별 재측정 및 복구충당부채 설정이 시작되었으며, 가입비 수익 이연 및 퇴직급여에 대한 보험수리적 평가가 적용되기 시작하였다. 또한, IFRS 도입이 Business 전반에 영향을 주면서 기업 M&A를 포함한 투자 의사 결정, 다양한 상품 개발 관련 총액 순액 이슈 및 종업원에 대한 보상 정책 등에 회계정책이 중요한 고려요소가 되었다. 이에 따라 통신기업들의 새로운 사업의 경우, 거래 전반에 관한 회계이슈 사전검토 필요성이 증대되었고 이에 대한 효율적인 대응 또한 중요성이 높아졌다.

IFRS 15 수익인식 기준 도입

2018년 국내 통신회사들은 새로운 수익인식 기준인 K-IFRS 제1115호 ‘고객과의 계약에서 생길 수익’을 도입하였으며, 새로운 수익인식 기준은 5단계 수익인식 모형에 따라 ① 고객과의 계약식별, ② 수행의무 식별, ③ 거래가격 산정, ④ 거래가격을 수행의무에 배분, ⑤ 수행의무 이행시 수익인식의 단계로 수익인식을 하도록 요구하고 있다. 새로운 수익인식 기준의 도입에 따라 국내 통신회사들의 손익계산서에 미치는 영향은 크지 않은 것으로 확인되었다. 하지만, 신규 수익인식 기준의 도입에 따른 수익 및 비용의 차이보다는 자산, 부채, 자본 항목의 차이가 크게 발생했다. 그 원인은 국내 통신회사들이 금액적으로 중요한 규모의 계약자산, 계약부채를 인식하게 되었기 때문이다. 이런 계약자산 및 계약부채는 동일한 고객에게 단말기 제공과 무선통신서비스를 결합 판매하는 경우 발생하는 항목으로서, 계약기간에 걸쳐 미래에 원가 또는 수익으로 인식될 항목들이다. 또 다른 원인은 계약체결증분원가에 의한 선급비용 및 장기선급비용의 증가가 있다. 계약체결증분원가는 주로 통신사가 대리점에 지급한 수수료로서, 기존에는 지급시점에 비용으로 인식하였으나, 신규 수익인식기준 도입 이후에는 지출시 선급비용으로 자산 인식하였다가 예상 계약기간에 걸쳐 상각된다. 새로운 수익인식기준 도입 관련 국내 통신회사들에 대한 영향을 분석한 자료(회계저널 2021년 10월호, “K-IFRS 제1115호 수익인식 기준이 통신사업자의 재무보고에 미치는 영향”)에 의하면, 2018년 기준으로 수익성 지표인 ROA(Return-on-assets, 총자산 대비 순이익률), ROE(Return-on-equity, 순자산 대비 순이익률) 및 영업이익률(매출액 대비 영업이익률)은 SK텔레콤과 LG유플러스에서 하락하였으며, KT는 소폭 증가하였다. 또한, 재무안정성에 관한 비율인 유동비율은 모두 상승하고, 부채대자본비율(부채/자본) 및 부채대자산비율(부채/자산)은 모두 하락하였다. 종합하면, 신규 수익인식기준의 도입은 자산, 부채, 자본 모두를 증가시켰으며, 수익과 비용에는 큰 변화가 없었다. 국내통신업 3사를 비교하자면 LG유플러스에서 그 영향이 가장 크게 나타났고 SK텔레콤이 가장 작은 것으로 파악됐다. 기업별 규모, 결합판매의 구체적인 내용 및 기존에 영위중인 기타영업 등의 요인이 영향을 미쳤을 것으로 예측되었다.

IFRS 15 도입효과(2018년 기준, ABC순)

	KT	LG U+	SKT
자산총계	5%	13%	6%
부채총계	2%	6%	4%
자본총계	8%	21%	9%
[손익계산서]			
수익	-1%	-2%	-1%
비용	-1%	-1%	0%
영업이익	4%	-15%	-2%
당기순이익	7%	-16%	-3%
[수익성]			
ROA	2%	-26%	-8%
ROE	-1%	-31%	-11%
영업이익률	5%	-13%	-1%
[재무안정성]			
유동비율	9%	37%	27%

K-IFRS 제1115호 도입 이후 국내 통신회사들은 대량의 가입자들에 대한 계약자산, 계약부채 및 계약체결증분원가를 정확하게 관리해야 하는 과제를 갖고 있으며, 단말기 판매 법인이 별도 종속회사인 경우 연결 내부거래 제거 및 가입자 정보 처리에 있어서 정확성이 요구된다. 또한, 계약체결증분원가에 대한 합리적인 손상 검토 정책 수립이 필요하다.



IFRS 16 리스 기준 도입

2019년 도입된 리스 기준서 K-IFRS 제1116호는 단일 리스이용자 모형을 도입하여 리스기간이 12개월을 초과하고 기초자산이 소액이 아닌 모든 리스에 대하여 리스이용자가 자산과 부채를 인식하도록 요구하였다. 국내 통신회사들은 주로 토지, 건물, 기지국 및 중계기등 관련 임차계약에 따라 사용권자산과 리스부채를 계상하게 되었고, 부채비율이 증가되었다. 또한, 국제회계기준 해석위원회(IFRIC)는 2019년 12월 16일 '리스기간과 임차 자산개량권의 내용연수'에 대해 집행가능한 기간 결정 시 리스 종료에 따른 모든 경제적 불이익을 고려한다는 내용을 발표하였다. 이에 따라, 국내 통신회사들은 리스기간 산정시 리스이용자가 연장선택권을 행사할 것이 상당히 확실한 경우 그 대상기간과 종료선택권을 행사하지 않을 것이 상당히 확실한 경우 그 대상기간을 포함하여 리스기간을 산정하였다. 또한, 연장선택권 행사가능성 평가 시 계약을 종료할 때 부담할 계약상 불이익을 고려하여 리스부채를 계산하였다.

IFRS 16 도입 효과 (2019년 기준, ABC순)

	KT	LG U+	SKT
자산총계	2.4%	4.3%	1.9%
부채총계	4.4%	8.5%	4.3%
자본총계	0.0%	0.0%	-0.1%
부채비율	5.3%	8.8%	3.9%

K-IFRS 제1116호 도입 이후 국내 통신회사들은 부채비율 증가효과에 대한 지속적인 모니터링이 필요하고, 소액다수의 임차계약들에 대한 정확한 데이터 처리 과제를 갖고 있다. 또한, 기지국 및 중계기 관련 임차 계약의 경우 반복적인 계약 연장이 일반적이므로, 연장선택권 및 종료선택권을 고려한 합리적인 리스기간 추정 정책 수립이 필요하다.

최근 회계 이슈 동향

국내 통신회사들은 급변하는 경쟁환경에 대응하기 위해 기존의 통신의 영역을 넘어 E-commerce, 모빌리티, 보안솔루션 및 양자정보통신등 다양한 신규 사업을 추진하고 있다. 동시에 그 과정에서 기업의 인수합병, 분할 등 다양한 Restructuring도 이루어지고 있다. 거래의 구조 또한 복잡해지고 있으며, 단순 지분 매입, 종류주식을 통한 유상증자, Joint Venture, 주식 Swap 및 사업부 현물출자 등 다양한 형태를 이용하고 있다. 거래구조가 복잡해지면서, 다양한 회계처리 이슈들도 발생하고 있는데, 실질지배력 검토, 지분 거래 관련 콜옵션, 풋옵션, Drag along등 파생상품 회계처리 및 평가, RCPS등에 대한 부채/자본 및 계정 분류, 평가 등 다양한 회계처리 이슈에 대한 효율적인 대응이 필요하다.



Tax

세무이슈 동향

박기운 Partner, Tax

통신 세무의 특징

대기업에 대한 세액공제는 점차 축소되는 추세이며 2020년 세법 개정 시 기업투자 활성화 지원 명목으로 R&D설비, 에너지절약시설, 환경보전시설 등 다양한 종류의 설비투자세액공제를 통합한 단일의 통합 투자세액공제가 신설되었으나 공제율이 1%로 단일화되어 사실상 세액공제 규모가 감소하고 있다.

회계상 2018년 새로운 '수익인식 기준'에 따라 인식한 계약자산, 계약부채 및 자산화된 이행원화(설치비) 등과 2019년 '개정 리스기준서의 도입'으로 인한 운용리스계약에 대한 사용권 자산 및 리스부채는 비록 기업회계기준에 따라 자산과 부채로 계상되어 수익과 비용의 인식시기가 변경되었으나 법인세법은 여전히 권리의무 확정주의 및 종전의 리스자산에 대한 상각방법을 유지함으로써 회계상 인식한 계약자산, 계약부채, 사용권자산과 리스부채를 부인하는 세무 조정이 필요하다.

이러한 새로운 회계기준 도입으로 인한 회계변경의 누적효과를 전기 재무제표 재작성 또는 기초 이익잉여금의 증감으로 회계처리한 경우, 세무상 손익 귀속 시기와 관련하여 이익잉여금 증감액이 최초 전환시점의 손익으로 인정되는지 여부에 대한 논란이 발생하고 있다. 즉, 세무상 당기 손익으로 인정될 경우에

는 이익잉여금 감소액에 대해 손금산입(기타) 가능하나, 당기 손익으로 인정되지 않을 경우에는 양면조정(손금산입_기타/익금산입_유보) 후 유보에 대해서는 향후 추인 사유에 해당될 경우 손금산입하게 된다.

이러한 변화에 대해 회사들은 대규모 투자가 필요한 '5세대 이동통신기지국을 운영하기 위해 필요한 설비 투자에 대해서 3%의 높은 공제율 적용'을 2021년 2월 시행령 개정시 반영하여 세액공제를 확대하였고, 새로운 회계기준 도입 과정에서 발생하는 손익귀속시기 논란도 과세당국의 유권해석을 통해 세무상 불확실성을 제거(기획재정부 법인세제과-102, 2020.01.23., 사전-2018-법령해석법인-0771, 2018.12.20.)하는 등 적극적인 의견개진을 통해 법령 개정 및 해석에 관여하고 있다.

다음으로 구체적인 통신업과 관련한 이슈화 되고 있는 부가가치세법상 매출에누리와 구조조정 과정에서 발생하는 영업권에 대해 살펴해보도록 하겠다.

부가가치세법상 재화(용역)의 공급가액

국내 통신사업은 전통적인 B2C사업으로 최종 소비자에게 다양한 할인제도(마일리지, 쿠폰, 보조금 등)를 적용하고 있으며 이러한 할인이 부가가치세법상 재화(용역)의 공급가액에 포함되지 않는 매출에누리에 해당되는지 여부가 쟁점이 되어 왔다.

이동통신사가 직접 대리점에 단말기를 공급하는 경우에 지급하는 단말기 보조금이 매출에누리인지 여부는 2015.12.23. 대법원 판결(대법2013두19615: 통상의 공급가액에서 직접 공제·차감되는 예누리액은 발생시기가 재화나 용역의 공급시기, 공제·차감의 방법에 특별한 제한이 없음)에 따라 최종적으로 매출에누리로 부가가치세 과세대상이 아닌 것으로 판결되었다(다만, 이동통신사업자가 직접 단말기를 대리점에 공급하지 않는 경우에 지급하는 단말기 보조금에 대해서는 현재 대법원에 계류중이다).

이후 할인의 대표적인 형태인 포인트(마일리지 등)가 2016.8.26. 롯데멤버스 포인트에 대한 대법원 판결(대법원2015두58959)에 따라 포인트 적립, 할인 및 정산 과정에서 제3자로부터 대가를 정산받는 경우에도 정산여부와 관계없이 전체 할인금액을 매출에누리로 인정함으로써 최종소비자 입장에서 얼마를 할인받았는지가 매출에누리 금액의 핵심이 되었다.

동 대법원 판례 이후 부가가치세법 개정을 통해 마일리지등으로 대금을 결제받는 경우 제3자로부터 보전받는 금액은 재화의 공급가액에 포함하는 것으로 개정하였으나(2017.2.17 신설), 마일리지 형태가 아닌 다양한 할인형태에 따른 제3자 보전금액은 여전히 재화의 공급가액에서 제외될 수 있는지 여부가 논란이 되고 있다.

또한, 통신서비스 등 일정기간 의무사용 약정의 중도해지로 인한 위약금이 부가가치세 과세 대상여부에 해당되는지와 관련하여 대법원은 2021.02.04 판결을 통해 계약해지에 따른 위약금 성격이 아닌 이용자의 중도해지를 해제조건으로하는 조건부 할인으로 판단하여 재화나 용역의 공급가액에 포함되는 것으로 판시하였다(대법원2020두51594).

요약하면, 최종소비자에 대한 다양한 할인 정책이 도입될 수 밖에 없는 업종의 특성을 고려할 때, 국내통신사업자는 최종 소비자가 할인받는 금액이 부가가치세법상 과세대상이 아닌 매출에누리에 해당되는지에 대한 전향적인 검토를 통해 과다납부세액의 환급 기회로 활용할 수 있으며 새로운 할인정책도 매출에누리에 부합되는 정책의 도입을 통해 세부담 최소화의 고려가 필요하다.

1. 재화나 용역을 공급할 때 그 품질이나 수량, 인도조건 또는 공급대가의 결제방법이나 그 밖의 공급조건에 따라 통상의 대가에서 일정액을 직접 깎아 주는 금액

구조조정에 따라 발생하는 영업권

국내 통신시장이 정체됨에 따라 분할, 합병, 현물출자, 사업양수 등 구조조정을 통한 다양한 분야로 사업을 확장하고 있다. 이러한 구조조정 과정에서 영업권이 발생하고 있으나 회계와 달리 세무상으로는 영업권 인식 여부 및 감가상각을 통한 손금산입에 대해 제한적으로 요건을 충족하는 경우에 한해서 인정하고 있다².

구분	분류	내용
합병		<ul style="list-style-type: none"> 적격합병(적격분할)의 경우 영업권 인식 불가 비적격합병(비적격분할)의 경우 영업권이 아닌 합병매수차손(분할매수차손)으로 인식(5년간 상각)
분할	인적분할	<ul style="list-style-type: none"> 적격 및 비적격에 대해 영업권 인식 불가(자가창설 영업권 불인정)
	물적분할	
현물출자	신설 현물출자	<ul style="list-style-type: none"> 영업권 인식 불가(물적분할과 유사)
	현물출자	<ul style="list-style-type: none"> 영업권 인식 가능(사업양수도와 유사)
사업양수		<ul style="list-style-type: none"> 영업권 인식 가능

2012년 2월 시행령 개정을 통해 비적격 물적분할에 따라 분할법인이 취득한 주식의 가액을 '해당 주식의 시가'에서 '물적분할 순자산의 시가'로 변경함으로써 기존과 달리 비적격 물적분할에 대해 영업권을 인식할 수 없음을 규정화 하였음에도 불구하고 비적격 물적분할에 대해 영업권 가치를 인식할 수 있는지 여부에 대한 논란이 존재하였으나 이후 영업권 인식이 불가하다는 유권해석을 지속적으로 생성함으로써 그 입장을 명확화 하였다(서면-2015-법령해석법인-2400, 2016.06.24, 서면-2016-법인-4034, 2016.09.12 등).

한편, 신설 현물출자는 물적분할과 유사하므로 원칙적으로 영업권을 인식할 수 없으나 제3의 투자자 유치가 예정되어 사업에 대한 객관적인 가치가 확인되는 경우에 제한적으로 신설법인에서 영업권을 인식할 수 있는 것으로 과세당국은 해석하고 있다(사전-2017-법령해석법인-0186, 2018.02.06).

이에 따라 물적분할에 있어서도 신설현물출자와 같이 투자자 유치 등을 통한 객관적인 사업가치가 확인되는 경우에 영업권을 인식할 수 있는지 여부에 대한 논란은 커질 것으로 예상된다.

일반적인 분할시 적격구조조정을 고려하나, 물적분할(신설현물출자)은 영업권이 불인정되므로 분할존속(현물출자)법인에서 영업권가치가 양도차익을 구성하지 않으므로 다른 자산의 양도차익이 크지 않고 취득세 과세대상 자산이 없는 경우에는 적격이 아닌 비적격 물적분할(현물출자)에 대해서도 적극적으로 활용할 필요성이 있다.

2. 세무상 감가상각 대상 영업권은 '사업의 양도·양수과정에서 양도·양수 자산과는 별도로 양도사업에 관한 허가·인가 등 법률상의 지위, 사업상 편리한 지리적 여건, 영업상의 비법, 신용·명성·거래처 등 영업상의 이점 등을 고려하여 적절한 평가방법에 따라 유상으로 취득한 금액'만을 제한적으로 인정

최근 분할 합병 등 구조조정 관련 세무 이슈

분할, 합병, 현물출자 등 다양한 구조조정시 세법에서 규정하고 있는 과세특례 요건을 충족할 경우에는 양도차익 과세이연, 취득세 감면 등 다양한 혜택이 부여되며 통상 적격구조조정이 아닌 경우에는 거액의 세부담으로 인해 사실상 구조조정 자체의 실행이 불가능하다.

이러한 적격요건 충족 및 사후관리 기준 유지가 중요한 사항이나 여전히 관련 조문의 미비와 불명확 및 관련 유권해석의 부재로 인해 다양한 이슈가 발생하고 있다.

구분	내용
분할	<ul style="list-style-type: none"> 주식만의 분할로 지주회사 설립시 현금의 승계 규모 양도차익이 발생하지 않는 경우 비적격분할에 해당되는지 여부
합병	<ul style="list-style-type: none"> 적격합병(1차 구조조정)의 사후관리의 예외로 인정되는 적격물적분할(2차 구조조정)의 사후관리 위배시 1차 구조조정의 사후관리 위배에 해당되는지
현물출자	<ul style="list-style-type: none"> 하나의 주식만을 현물출자한 경우에도 법인세법 제47조의2에 의한 적격현물출자의 요건을 충족하는지 여부 SPC설립 직후 사업의 현물출자시 기존 법인에 대한 현물출자인지 아니면 신설법인에 대한 현물출자인지

실제 구조조정 업무를 진행할 경우에는 이러한 이슈 이외에도 다양한 이슈가 발생하므로 사전 검토를 통해 이슈를 사전에 인지하고 세무상 불확실성을 제거하기 위한 방안(과세당국 유권해석 등)에 대한 고려가 필요하다.

향후 과제

통신기업은 치열해 지는 경쟁환경 하에서 성장을 위한 다양한 할인 정책 도입, 신규 사업의 확장, 새로운 회계 기준 도입 등으로 거래의 복잡성과 불확실성이 증가함에 따라 세무상 다양한 이슈가 발생하며 이에 대한 효율적인 대응이 필요하다.

즉, 다양한 할인제도에 대해서는 전향적인 접근을 통해 설계 단계부터 부가가치세법상 과세표준에 포함되지 않은 방법에 대한 고려가 필요하고 새로운 회계기준 도입과 복잡한 거래에서 발생하는 세무이슈는 유권해석 및 법령 개정을 통해 회사의 세부담을 감소시키기 위한 지속적인 관심과 대응이 필요하다. 더 나아가 통신업 특성이 반영될 대규모 투자 및 세무 처리 관련 사항은 적극적으로 세법 개정에 참여를 고려할 필요가 있다.

또한, 다양한 구조조정에 있어서는 세법상 과세특례 요건을 충족하는지 여부에 대해 구조조정 세제 전문가의 사전 검토를 통해 세무상 불확실성을 제거해야 할 것이다.

Deal

최근 M&A Trend 및 고려사항

홍성표 Partner, Deal

낙관적 경제 전망 및 풍부한 유동성 기반, 글로벌 M&A 시장 활발

코로나19로 촉발된 전 세계적인 혼란은 많은 기업들로 하여금 기존 비즈니스를 재검토하고 사업전략을 재고하는 기회로 작용하고 있으며, 향후 비즈니스 전략의 재정립과 기술 도입의 가속화를 목적으로 한 딜을 중심으로 M&A 시장의 성장이 예상된다.

최근 팬데믹 상황의 호전에 따라 시장 내 불확실성이 해소되면서 비즈니스 리더들은 강력한 경기 회복을 자신하고 있으며, GDP(국내총생산)와 CPI(소비자물가지수)와 같은 긍정적인 거시 경제 지표가 성장에 대한 기대를 뒷받침하면서 M&A를 더욱 가속화시키고 있다. PwC의 2021 글로벌 CEO 설문조사(PwC 24th Annual Global CEO Survey(2021))에 따르면 조사대상 CEO의 76%가 향후 12개월간 경제가 성장할 것이라고 답한 바 있다.

아울러, 최근 M&A 시장 내 핵심 Player라고 할 수 있는 사모펀드(PE)의 경우 1.9조 달러가 넘는 드라이파우더를 확보하고 있는 등 시장 내 풍부한 유동성으로 인해 향후 M&A 시장의 성장을 견인할 것으로 예상된다.

끊임 없는 변화를 추구하고 있는 “통신기업”의 활발한 M&A 기회 탐색 예상

가입자의 성장이 정체된 유무선 통신시장 환경의 극복은 기존의 통신기업들의 현안(懸案)이며, 이를 극복하기 위한 방안으로서 다양한 영역에서의 M&A를 활발히 추진하고 있다.

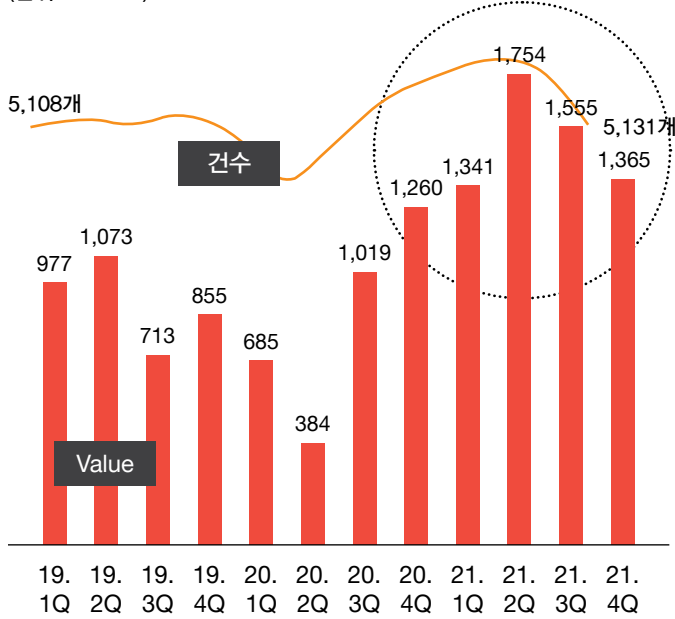
2021년 통신 섹터 내 M&A Deal Value는 2,911 Bil USD(2020년 2,161 Bil USD)로 전년 대비 35% 증가하였고, M&A 건수는 1,145건(2020년 607건)로 전년 대비 89%로 뚜렷한 증가를 보여주고 있다.

특히, 전통적 글로벌 통신기업의 경우 성숙기에 접어든 기존의 비즈니스 모델의 고도화 관점에서 기존 통신사업 관련 다각화 또는 탈통신사업에 대한 확장을 도모하고 있으며, 이의 효과적 실행 방안으로서 M&A를 적극 추진하고 있다.

통신기업들은 탈통신사업 관점에서 콘텐츠플랫폼, 미디어, 커머스, 모빌리티, 핀테크, 원격 건강 및 의료 IT 등 매우 다양한 영역으로의 확장을 추진하고 있다.

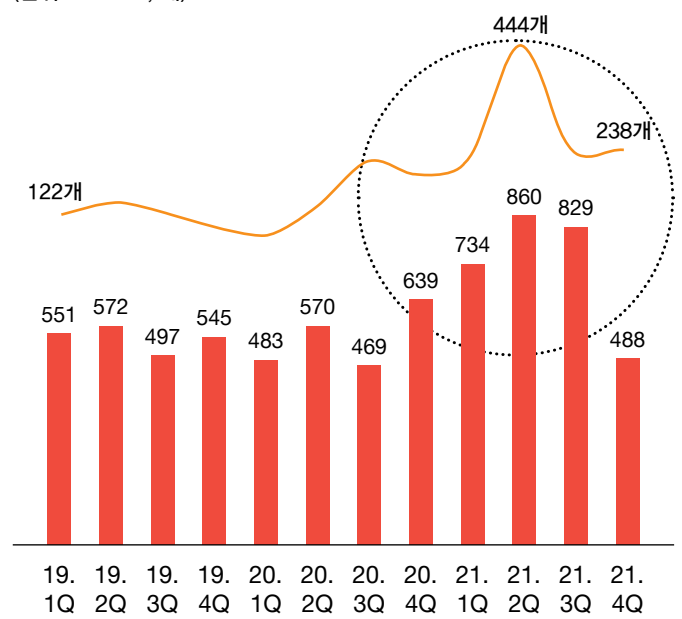
Global 전체 M&A Value 및 건수

(단위: Bil USD)



Global 방송/통신 섹터* M&A Value 및 건수

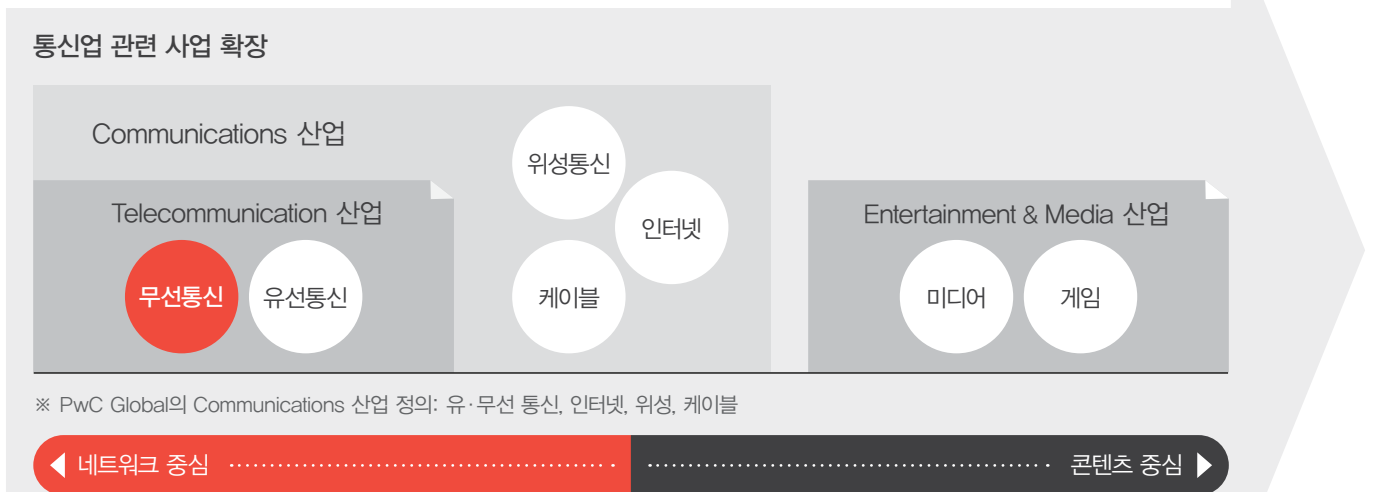
(단위: Bil USD, 개)



*Sector: Telecommunication, Internet, Media

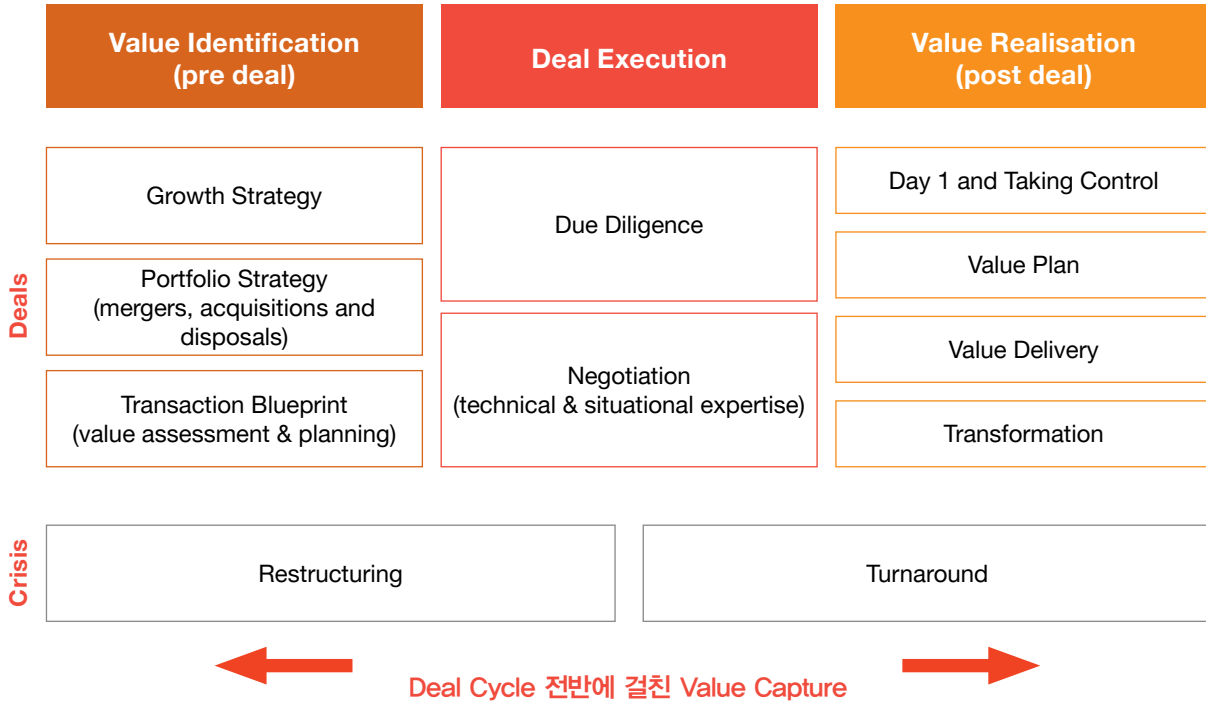
Source : Mergermarket

통신업 관련 확장 가능영역 발굴



통신 산업의 콘텐츠 사업 영역으로의 확대에 따라 Communications 산업은 기존 통신산업뿐만 아니라 미디어, 게임 등의 부가 콘텐츠 사업 영역을 포함하는 개념으로 발전됨

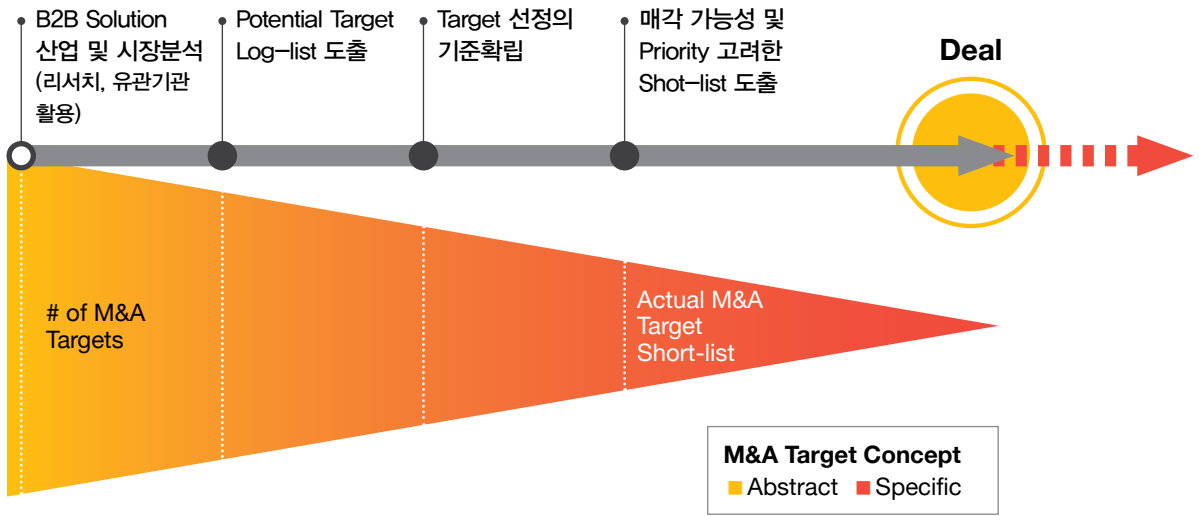
Value Creation in Deals



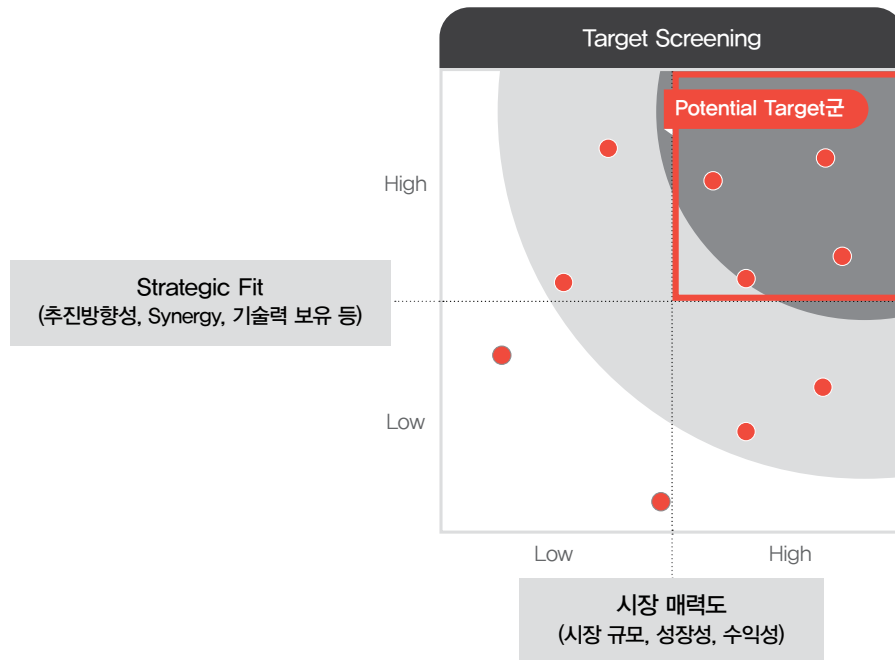
“Pre deal” 단계에서는 신성장 동력 확보를 위한 인수전략(Acquisition strategy) 및 사업포트폴리오 재편전략(Divestiture strategy) 등 지속 가능한 성장 Mission을 달성하기 위한 명확한 실행 방향을 결정하는 것이 필수적이다. 예를 들면, 통신기업이 미디어기업을 인수하여 사업포트폴리오를 확장할 것인지, 기존사업의 매각, 분할 등을 통해 사업구조를 재편할지 등에 대해 면밀한 분석이 필요하다. 이러한 Acquisition strategy와 Divestiture strategy는 시장 및 각 통신그룹의 상황에 따라 고려되어야 한다.

구체적인 방향 및 이에 따른 Target에 대한 정의 없이 ‘당장 시장에 나와 있는 매물’ 중심으로 접근하면, 기존 사업과의 역시너지 발생, 또는 과도한 인수대금 부담 등의 위험에 노출될 수 있다. 인수전략은 기존사업의 핵심역량을 다시 한번 구체화하고 이와 연관된 사업 영역의 Dynamics에 대한 통찰을 바탕으로 미래 성장 방향을 정립하고, 이에 따른 인수 Target을 구체화하는 것이 필요하다.

Target Screening

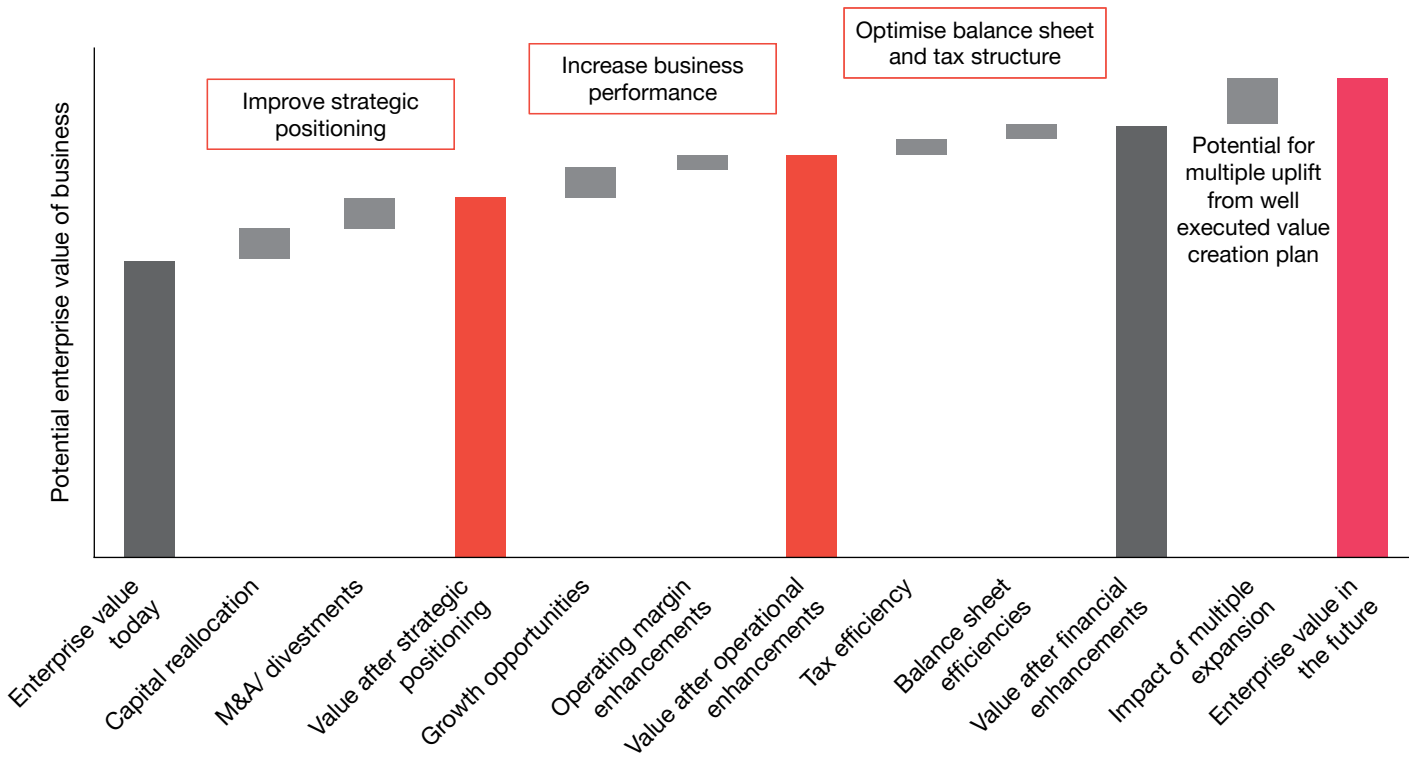


Potential Target군 선정



‘새로운 사업’에 대한 고려 뿐 아니라, ‘기존 사업의 재편’ 역시 매우 중요하다. 과거에 혹은 현재에 ‘좋은 사업’이 사업 환경의 변화에 따라 ‘나쁜 사업’ 또는 기업의 전략적 방향에 ‘맞지 않는 사업’이 될 수 있다. 따라서, 미래 성장을 위해서는 지속적으로 현재의 사업 포트폴리오를 새로운 시각에서 평가하고, 이에 따른 재편을 고려하는 것이 중요하다.

Value Creation lever 발굴 및 실행



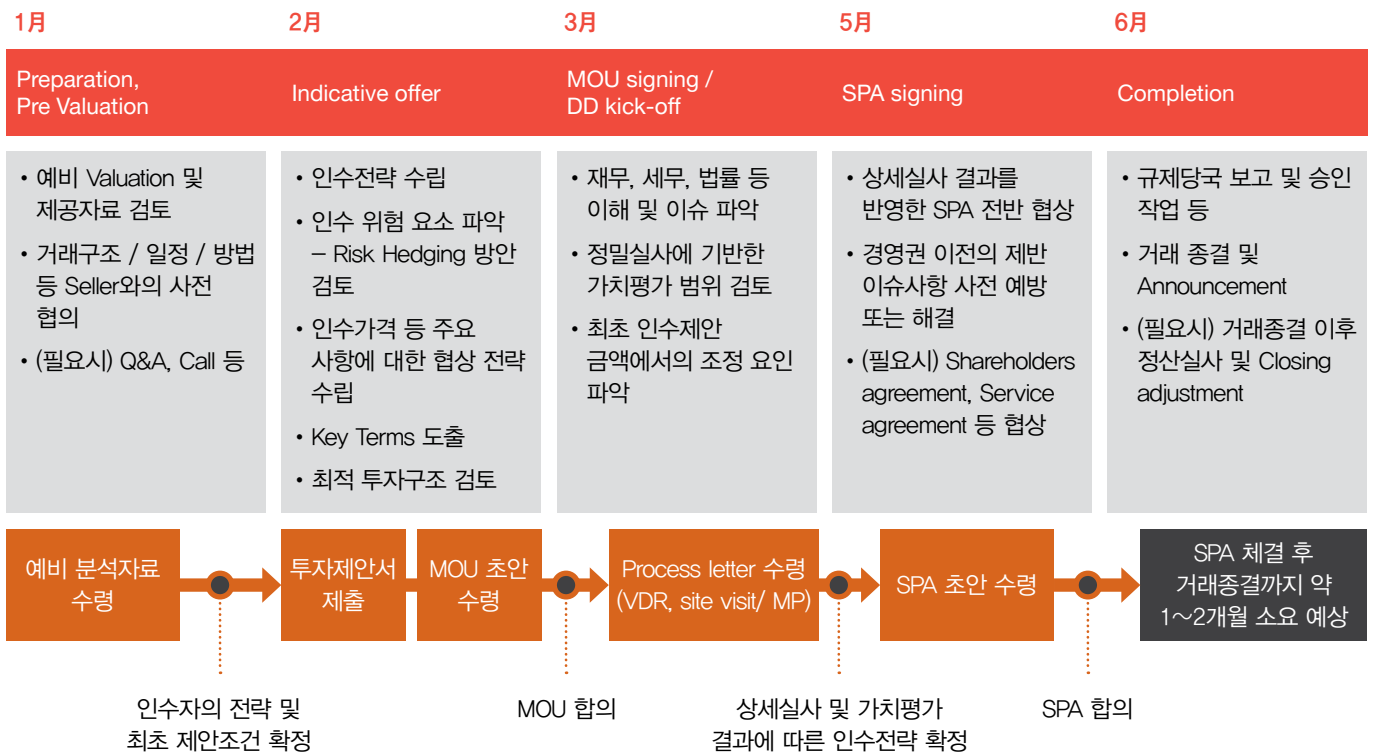
“Execution”에 있어서 재무적 관점에서 적절한 가격에 인수/매각했는지를 넘어, 사업 전략적 관점에서 M&A의 성공을 위해 다음의 질문에 대해 적절한 답을 할 수 있어야 한다.

- 인수하려는 Target의 관련 시장의 Dynamics는 향후 어떻게 전개될 것인가?
- Target의 시장 내 경쟁력은 어떤 수준인가? (경쟁사 또는 고객들은 Target을 어떻게 평가하는가?)
- Target이 ‘주장하는 Value proposition’은 우리 고객 또는 우리 사업과 Fit이 맞는가?
- Target을 인수했을 때 기대할 수 있는 Synergy는 무엇이며, 그 가치는 어느 정도인가?

이와 같은 전략적 질문에 명확한 답을 갖기 위해서는 Target 사업에 대한 깊이 있는 이해 및 Target 인수 이후 운영에 대한 방향을 명확히 할 필요가 있으며, 이를 위해서는 일반적인 재무 실사 이외에 사업적 관점의 실사 (CDD, Commercial Due Diligence) 과정을 거치는 것이 매우 중요하다. 시장 변화에 대한 분석 및 예측, 고객 관점의 Target에 대한 평가, 경쟁 상황에서 Target의 Position에 대한 분석, 그리고 이를 바탕으로 한 다양한 매출 및 Cost 시나리오 분석 및 인수 시 시너지 가치에 집중하여 투자 의사결정을 진행해야 한다.

또한, Target에 대한 인수가 경쟁 Bidding 상황에서 이루어지는 것이라면, 경쟁 Bidder 관점에서 기대할 수 있는 시너지 가치에 대한 평가까지 추진하여 전략적/합리적으로 필요한 ‘Winning price’에 대한 분석 및 결정이 필요하다.

Deal의 Execution 중 인수측면에서 과정은 일반적으로 아래의 단계를 거치고 있다.



M&A 진행에 있어 거래구조 및 자금 조달도 중요한 고려 요소이다. 자체적인 자금 마련은 한계가 있을 수 있으므로 최근 급성장한 사모펀드(PE) 시장의 풍부한 Dry powder를 활용하는 방안을 다양하게 고려할 필요가 있다. Seller, Buyer 및 사모펀드(PE) 등 거래 참여자의 이해를 조정하고 Deal을 성사시키기 위해 다양한 거래 구조(Put/call option, RCPS, Waterfall 구조^{주1)}, Qualified IPO^{주2)}, 인수금융 활용 여부 등)를 설계하고 실행하는 것이 점점 더 중요해지고 있는 추세이다.

“Post deal”은 인수 후 사후관리 단계이다. 인수 후 통합작업의 내용은 전략, 조직, 인사, 재무/회계 등 기업의 일상적인 활동에서 벌어지는 일들이 많다. 그러나

인수 후 통합작업이 어려운 이유는 Day one이라는 시간적 압박, 다양한 주제가 동시 다발적으로 서로 인과 관계를 갖고 Issue가 발생하는 특성으로 인하여 어렵고 복잡한 양상을 띠는 것이다.

따라서, 영역별 전문가 집단이 각 영역별 Insight를 제공함과 동시에 영역간 원활한 조정/통제 과정을 거쳐 최초 목표했던 Target value를 실현할 수 있도록 해야 한다. 그리고 이러한 과정을 통해 인수한 기업의 재무적 성과를 향상시킬 수 있는 다양한 개선 프로그램을 설계하고 나아가 Top line 성장을 위한 확장 전략의 일환으로 새로운 인수 기회에 대한 탐색 등으로 이어지는 선순환 구조를 마련하는 것이 중요하다.

통합과정의 Challenge

인수사 성과에 부정적 영향을 최소화하면서...

...인수의 전략적 목표를 달성하고...

...양사의 시스템과 프로세스를 통합하면서...

...Synergy를 Capture하기 위한 방안은 무엇인가?

- 1
통합작업 영역간의 조정/통제

 - 통합과정의 의사결정, 보고체계 등 Governance Structure 정의
 - 통합과제 영역간 Dependency를 고려한 통합일정계획 수립

- 2
Synergy Capture (인수목표 달성 계획)

 - Functional 영역별 Synergy Capture 기회의 도출
 - 인수목적 등을 고려한 Synergy 기회에 대한 우선순위 부여
 - Synergy 기회의 현실화를 위한 Project Planning

- 3
Day One Planning

 - 인수기업의 신규조직 설계
 - 핵심인력의 파악 및 이들에 대한 Retention Plan 수립
 - ‘Day One’에 반드시 구비되어 있어야 하는 영역별 프로세스 및 시스템의 준비사항 점검 (‘Business As-Usual’ 유지)

- 4
Cultural Issue의 해결 및 Communication

 - 피인수 기업 조직의 조기 장악 및 안정화를 위한 변화관리 차원의 계획 및 실사

주1) 일정기간 투자 후 회수한 수익을 배부하는 우선순위를 정하는 구조
주2) 최초 투자에 일정수익률(IRR)을 가산한 금액 이상으로 상장 시 Value를 정하는 것

Value Creation Plan

국내 및 해외를 가릴 것 없이 통신시장이 정체되고 있는 가운데, 새로운 시장 환경에서 살아 남기위한 통신 회사들의 사업 확장 및 변신은 이제 선택이 아닌 생존을 위한 필수적인 요소가 되어가고 있다.

이러한 사업확장 및 변화를 위한 Deal은 명확한 가치 창출전략(Value Creation Plan)에 기반하여 계획, 실행 및 사후관리 될 때 성과로 이어진다. PwC Survey 결과는 Value Creation Plan이 명확히 마련 및 소통되지 않은 경우의 성과가 기존 동종산업 참여자의 시장평균보다 낮은 것을 보여주고 있다. 특히, 이러한 Value Creation Plan은 Buy-side 뿐 아니라, Sell-side에도 적용된다.

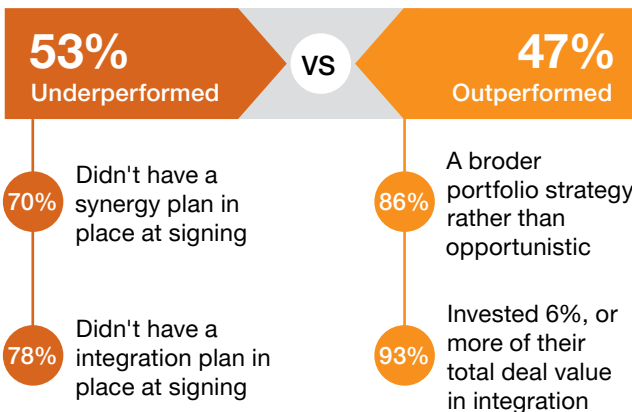
매수자의 경우, 가치창출전략을 잘 마련한 경우, 해당 산업 참여자 평균보다 약 14%의 더 높은 성과를 보였으며, 매도자의 경우도 약 6%의 더 높은 성과를

창출하였다. 아래 PwC Survey 결과에서 볼 수 있듯, 특히 높은 성과를 냈던 매수자는 약 86%가 확장된 사업포트폴리오 전략을 갖고 Deal에 임하였으며, 약 93%는 전체 Deal Value의 6% 이상을 사업통합작업에 투자한 것을 알 수 있다. 매도자의 경우도, 특히 높은 성과를 낸 경우는 약 99%가 공식화된 가치창출매뉴얼(Hand book)을 보유하고 있었으며, 92%는 매도자 측면의 실사를 진행함으로써, 매각 협상에 유리한 위치를 선점하기 위해 노력했음을 알수있다.

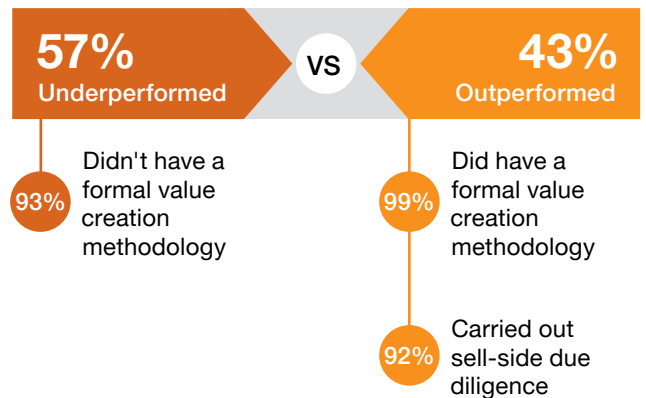
결국, 포트폴리오 전략에 기반한 명확한 Value Creation Plan을 마련하고 Deal을 실행한다면, Buy-side나 Sell-side 모두 최초 계획했던 목적을 시장의 평균 성과보다 높게 달성했음을 알 수 있다. 향후 국내 통신그룹도 이러한 부분을 충분히 고려한다면 향후 M&A 등 Deal 진행에 많은 도움이 될 것이다.

PwC 고객 서베이 결과

Buy-side Value Creation



Sell-side Value Creation



- 동일산업 참여자의 평균 TRS*와 비교

- Deal completion 이후 24개월 기준

* Total Shareholder Return

Consulting

통신사업의 Market Positioning

박세준 Partner, Consulting

지난 10여 년간 통신사들의 가장 큰 화두 중 하나는 통신을 넘어선 사업기회의 마련 즉, 탈통신이었다. 탈통신 기초 하에 통신사들은 많은 변화를 시도했고 실제로 가시적인 성과도 달성했다. 그러나 뉴노멀로 대표되는 외부환경의 근본적인 변화를 맞아 통신사들은 다시 한번 도약이 필요한 시점이다. 이에 통신사가 고민해야 하는 영역은 무엇이며 어떤 방향으로 대응해야 하는지를 짚어보겠다. 또한 통신사의 성장에 기여할 수 있는 글로벌 사례를 소개하겠다.

통신산업의 딜레마

통신사의 최근 사업 영역은 크게 Core(핵심), Scope(인접), Scale(확대) 영역으로 구분할 수 있다. 이러한 영역에 걸쳐 포지셔닝은 어떻게 재정립해야 하는지, 탈통신 추진 시 고려할 점은 무엇인지 새로운 운영 모델과 필요 역량은 무엇인지 등을 알아보겠다. 이를 통해 통신사의 경영진은 어떠한 전략적 밸런싱과 준비가 필요한지를 가늠해 볼 수 있을 것이다.

		통신사의 고민 영역	Strategic Balancing	
Core	1	Strategic Identity	통신사의 전략적 방향성과 마켓 포지셔닝은 어떠한가?	Infrastructure ↔ Digital & Data Leader
	2	B2C Value Proposition	스마트한 프라이싱과 혁신적인 번들링으로 여전히 가치창출이 가능할 것인가?	Commodity ↔ Innovative
	3	B2B Go-to-Market	B2B 비즈니스 고도화를 위해 필요한 운영 모델과 역량은 무엇인가?	Opportunistic ↔ Full Fledge
	4	Customer Experience Approach	모바일 ARPU가 감소하는 상황에서 어떻게 고객경험을 고도화할 것인가?	Business as Usual ↔ Business Unusual
Scope	5	Integrated Infrastructure Strategy	미래의 인프라 투자 전략은 어떠한가? 유선망은 여전히 투자할 가치가 있는가?	FTTH ↔ 5G
	6	Digital Transformation	성공적인 디지털라이제이션을 위한 방안은 무엇인가?	Evolution ↔ Revolution
	7	Adjacencies	탈통신의 실패 사례가 존재하는 가운데 어느 영역으로의 확장이 유망한가?	Focused and Capability Driven ↔ Big Bets
Scale	8	International Portfolio Management	통신 인접 영역을 넘어서는 어떤 기회가 존재하는가? 어떤 시너지를 창출할 수 있는가?	Expansion ↔ Rationalization

1. Strategic Identity

통신사의 전략적 방향성과 마켓 포지셔닝은 어떠해야 하는가?

최근 통신사들이 직면한 시장환경을 살펴보면 산업 전반에 나타나는 디지털 전환의 가속화 및 경쟁심화, 차별화된 독보적 브랜드 구축의 어려움을 겪고 있다.

Accelerated Digital Growth

핀테크, 디지털 광고 등 다양한 서비스(Vertical)와 플랫폼 비즈니스(Horizontal)의 발전이 기대 이상으로 빠르게 블록체인, IoT, AR/VR 등의 기존의 비즈니스 관행을 파괴하는 신기술이 등장하였다.

1

Increasing Competition

타산업에서 풍부한 자금력을 앞세운 새로운 경쟁자가 등장(예: 아마존의 중동 최대 오픈마켓 쇼핑몰인 Souq.com 인수, 넷플릭스 등)하고 있으며 민첩한 타사들은 통신사의 스피드와 차별화를 앞서기 시작했다.

2

Diminishing Customer Relevance

통신사의 차별화된 브랜드 인지도가 저하되고 고객과 브랜드 간의 정서적 연결고리(Relevance)가 희미해지고 있다.

3

이러한 시장환경에 대응하기 위해서는 모호한 전략 방향과 지나치게 트렌드에 편승한 산발적인 투자는 위험하며, 역량을 집중하지 못한 통신사는 기대했던 규모 확대나 차별화를 달성하기 어려워 경쟁력 저하로 연결될 수 있다. 따라서, 탈통신 기조에 맞춰 Multi-core Businesses를 추구하되 그 중 1~2개는 핵심 역량을 Leverage 할 수 있는 방향으로 추진하는 것이 필요하다.

선진 통신사들은 미디어, 금융, 보안 등 Multi-core 전략을 구사하여 비즈니스 영역을 확대하고 재무적인 성장을 달성하고 있다.



특히 AT&T사는 Media & Entertainment, Cloud Computing, IoT (e.g., Connected Cars)등의 Focus영역을 선정하고, Time Warner 인수를 통해 AT&T 자체망에 Time Warner의 콘텐츠를 결합하여 시너지를 창출하고 있다. IoT(Machine-to-machine)기술 개발 센터 설립 및 Connected Car 플랫폼 런칭을 통해 2018년 2,400만 대의 Connected Car 등록, 100만 명 이상의 구독자 가입을 달성했으며 29개 글로벌 자동차 브랜드와 제휴하고 클라우드 컴퓨팅, AR/VR 등에 대규모 투자를 단행하였다.



프랑스 최대 통신사인 Orange사는 Orange Money와 Orange Bank를 런칭하여 17개국 6천만 명의 고객을 유치, 2020년 거래액 기준 USD 72 bill 규모의 Mobile Financial Services 사업을 수행하고 있다. Verizon과 Cisco로부터 USD 22 mil의 투자 유치를 받았으며 IoT 스타트업 Veniam을 설립하여 차량에 장착하는 통신 네트워크 박스 제조 사업에 대한 확장을 추진하고 있다. 또한 사이버 보안 기업 Lexsi 인수를 통해 2016년 사이버 보안 부문 26% 성장, 사이버 보안 전문가 2,500명 확보하는 등 Cloud & Emerging Tech, Cybersecurity 영역에 대한 집중적 사업확대를 추진중에 있다.

2. B2C Value Proposition

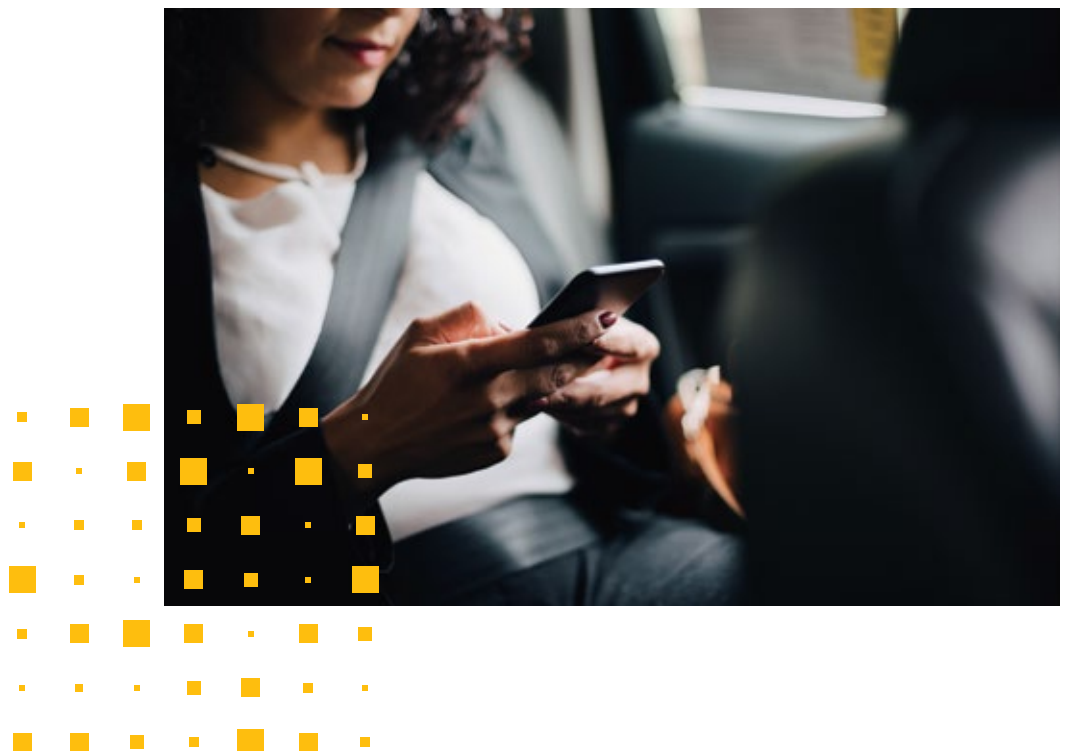
스마트한 프라이싱과 혁신적인 번들링으로 여전히 가치창출이 가능할 것인가?

B2C 영역에서의 성패는 모바일 리더십 확보, 디지털 트랜스포메이션, 고객경험관리 및 내부 프로세스 강화에 달려 있다. 모바일 리더십 확보를 위해 서비스를 차별화하고 혁신 상품개발과 Add-on 개발을 통해 모바일 ARPU 증가 방안을 모색 중이며, Share of Wallet 확대를 위한 마케팅 및 세일즈 효율화 및 과감한 고객 리텐션을 위한 방안을 수립하고 있다.

Non-core 영역 및 디지털 추진 가속화를 위해 현재 보유한 Non-core 오퍼링을 넘어서는 상품 및 서비스를 고안하고, 판매와 고객관리를 디지털 채널로 지속 이전하는 등 커넥티드, IoT 등 신기술 부문에서의 기회를 확보해야 한다.

차별적 고객 경험 강화를 위해 모든 고객 접점에서 단순화되고 디지털화된 상호작용을 통해 차별화된 고객경험을 제공하고, 과감하고 혁신적이며 데이터 기반의 고객 커뮤니케이션 수행, 고객 충성도 향상을 위해 로열티 프로그램의 역할을 재정립 해야한다.

또한, 내부 프로세스의 최적화를 위해 자회사와의 R&R, 거버넌스를 정립하고 자동화, 최적화 등 내부 프로세스 효율 제고를 위해 디지털화를 가속화해야 한다. 어질리티, 효율성 강화를 위한 인력의 업스킬링도 중점적으로 추진해야 할 것이다.

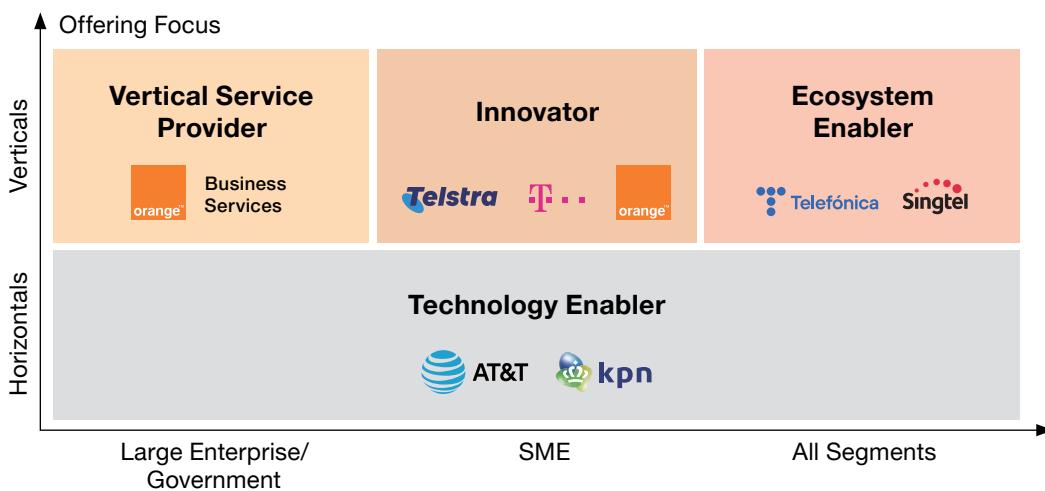


3. B2B Go-to-Market

B2B 비즈니스 고도화를 위해 필요한 운영 모델과 역량은 무엇인가?

글로벌 통신사의 B2B 사업은 오퍼링의 성격과 타겟 고객 관점에서 크게 4가지 유형으로 구분되며 헬스케어, IT, 금융 등의 분야에서 차별화된 서비스를 제공하고 있다.

통신사의 B2B 사업 영위 방식



Vertical Service Provider는 상대적으로 소수의 고객(대기업, 정부)을 중심으로 전문적이고 맞춤형 솔루션 제공하고 있으며 Orange Business Services의 전자건강기록(Electronic Health Records) 서비스가 그 예시이다.

Innovator는 상대적으로 사용하기 쉬운 솔루션으로서 다수의 SME에 특화된 상품을 제공하고 있으며 예시로 통신 데이터(통신사 가입기간, 통신료 연체 여부 등)를 활용한 신용 평가가 있다.

Ecosystem Enabler는 정부와 기업을 연결하여 생태계를 조성하는 역할을 수행하며, 특정 영역에 있어서 End-to-end 솔루션을 제공하고 있다. Telefonica가 원격의료 솔루션 글로벌 1위 기업인 Teladoc과 협업하여 e-health 서비스 런칭을 한 것이 그 예시이다.

Technology Enabler는 여러 크고 작은 기업, 정부가 활용할 수 있는 플랫폼을 제공한다(예: 클라우드 컴퓨팅, Machine-to-machine). 플랫폼 운영을 위한 기술(API 등), 지원 노하우를 보유하여 고객을 유인하고 있으며, 그 예시로 AT&T의 IaaS, SaaS, and M2M 플랫폼을 들 수 있다.

4. Customer Experience Approach

모바일 ARPU가 감소하는 상황에서 어떻게 고객경험을 고도화할 것인가?

선진 통신사는 고객경험을 강화하기 위해 온오프라인에서 다양한 활동을 추진하여 성과를 보고 있다.



사우디아라비아 통신사 STC는 기존 매장 내 평균 대기 시간 22.3분, 매장 내 Self-service Machine을 통한 거래 비율이 5%였으나, 매장 내 적정 인력 수 산정, 대기관리 시스템의 로직 개선, 디지털 채널 활용 시 인센티브 제공 등의 대응을 통해 매장 내 평균 대기 시간 1.8분, Self-service Machine을 통한 거래 비율 30%로의 변화를 이끌어냈다.



영국 통신사 Vodafone은 빌쇼크(요금 폭탄)를 받은 고객이 두 달 내 이탈하는 비율이 12%였으나, 빌쇼크를 받을 것으로 예상되는 고객에게 차별화된 채널로 상세한 가이드를 제공, 빌쇼크 예상 시 공지되는 SMS의 랜딩 페이지를 7가지로 다양화하고 상황별 차별화된 액션을 안내하여 해당 비율을 10% 이하로 감소시켰다.

그러나 타 산업 선진사에 비해 NPS(Net Promoter Score, 순수 추천 고객지수)가 낮아 높은 브랜드 충성도를 확보하기 위해서는 지속적인 개선 노력이 필요하다. 예를 들어, 2020년 기준 NPS는 100점 만점에 애플(테크 산업) 47점, 캐터필러(제조 산업) 41점, UPS(물류 산업) 39점인데 비해, 통신업에서는 T모바일 35점, AT&T 15점에 그치고 있다.

5. Infrastructure

미래의 인프라 투자 전략은 어떠해야 하는가? 유선망은 여전히 투자할 가치가 있는가?

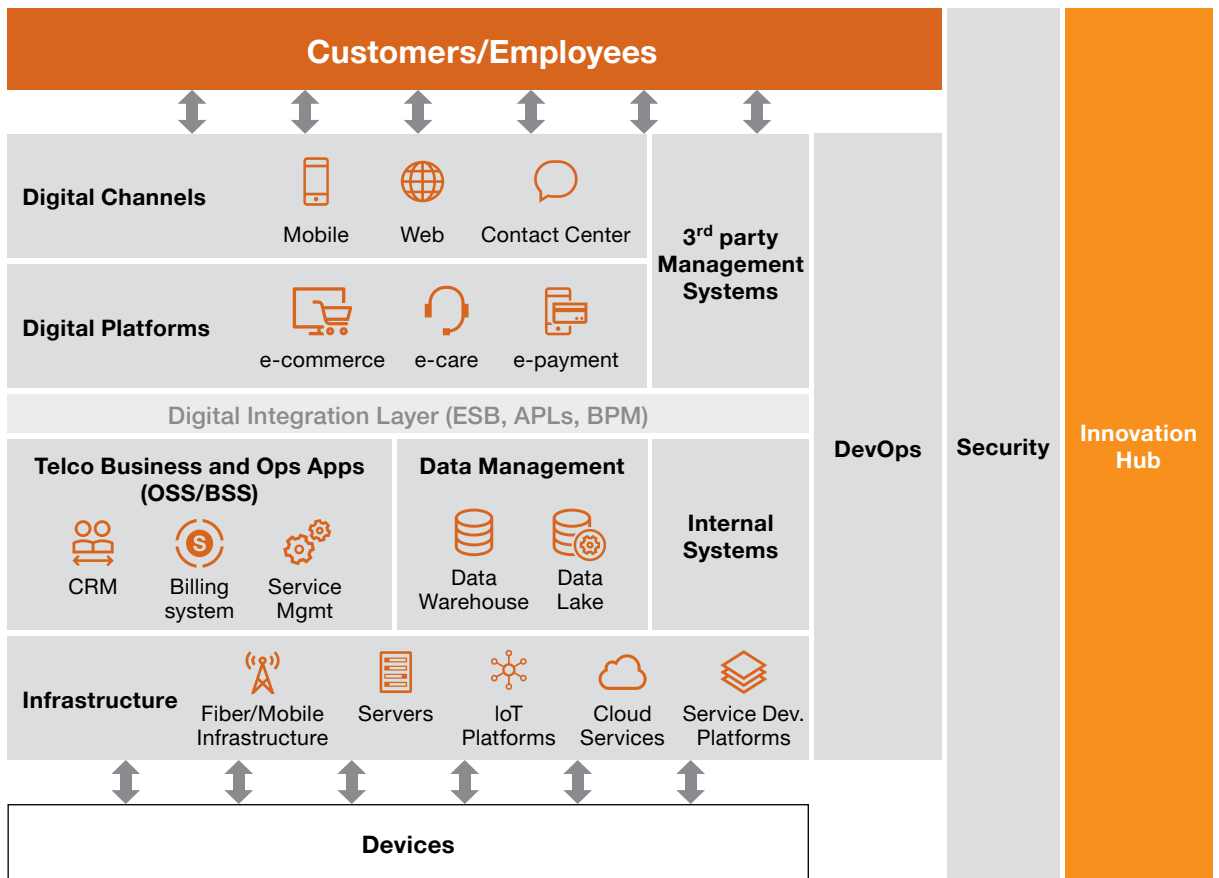
브로드밴드 네트워크 인프라 시장은 5G를 통한 기회와 규제 등으로 인한 압력이 공존한다. 이러한 다이내믹스에 대한 깊은 이해를 기반으로 대응 방안을 수립해야 한다. 스마트팩토리, 물류, 커넥티드카, 스마트시티 등 5G를 활용한 성공 사례를 창출할 수 있으며 통신망이 소프트웨어를 기반으로 통합관리가 가능해지고(SDN, Software-defined Network) 클라우드 기술이 접목되어 새로운 서비스와 비용 절감 기회가 존재한다. 또한 5G는 광케이블망 만큼의 기능을 할 수 있으며 5G FWA(고정형 무선 액세스)를 통해 광 네트워크 추가 증설 없이 5G로 대체 가능하며, 광섬유 확장은 Core 비즈니스 또는 Non-core 비즈니스에서 여전히 전략적 Enabler의 역할이 가능하다. 통신 사업자 간 경쟁을 촉진하거나 고객 중심의 서비스 제공을 유도하기 위해 도입되는 정부 정책에 대한 모니터링이 중요한 요소이다.



6. Digital Transformation

성공적인 디지털라이제이션을 위한 방안은 무엇인가?

통신사의 DT는 거버넌스, 기업문화, 운영모델, 기업문화의 차원에서 원칙을 수립하고 총체적인 관점에서 추진되어야 한다.



Seamless한 옴니채널 경험을 제공하는 다양한 디지털 채널, 다양한 채널과 백엔드 시스템에 걸쳐 디지털 솔루션을 제공하는 플랫폼, 통신사의 코어 서비스와 인접 서비스를 지원하는 각종 인프라, 밸류체인의 End-to-end에 걸쳐 데이터 보안, 물리 보안 등에 필요한 각종 툴, 시스템, 어플리케이션 등이 필요하다. 이러한 DT 추진을 위해서는 Coordination(DT 기획, 거버넌스 확립), Operating Model(조직, 프로세스, 툴), Accelerators(기업문화, 변화관리, 소통체계)가 전제가 되어야 할 것이다.

7. Adjacencies

탈통신의 실패 사례가 존재하는 가운데 어느 영역으로의 확장이 유망한가?

통신사는 코어 영역을 차별화하고 효율화 하여 재무 성과를 개선하고 이를 바탕으로 Non-core 영역에 투자하여 재무 성과를 창출하는 선순환을 이뤄야 한다. 즉, 데이터 수익화, 옴니채널 CX 강화, 빅데이터와 애널리틱스를 통한 개인화를 통해 코어 영역의 차별화를 이루고, 비용 효율적 프로그램, 디지털 기반의 오퍼레이션, 포트폴리오 최적화, 비핵심 자산 매각, 시장 내 통합, 유무선 융합 상품 확대, 글로벌 시장 진출을 통해 코어 영역의 EBITDA를 개선함을 통해 현금을 확보할 수 있을 것이다. 이 현금을 기반으로, Non-core 영역에서 새로운 수익과 시너지 기회를 발굴하여 Multi-core 비즈니스를 창출할 수 있다.

글로벌 선진 통신사들은 통신업에서 쌓은 역량을 바탕으로 미디어, 금융, 헬스케어 등으로 탈통신하여 정착한 사례가 늘고 있다.



호주 통신사 Telstra는 20개의 헬스케어사를 M&A하여 역량을 확보했으며, 이 역량을 통합하여 End-to-end 원격의료 서비스를 제공할 예정이다. 이에 Telstra의 2020년 전년 대비 헬스 부문 매출 성장률은 6%를 기록하였다.

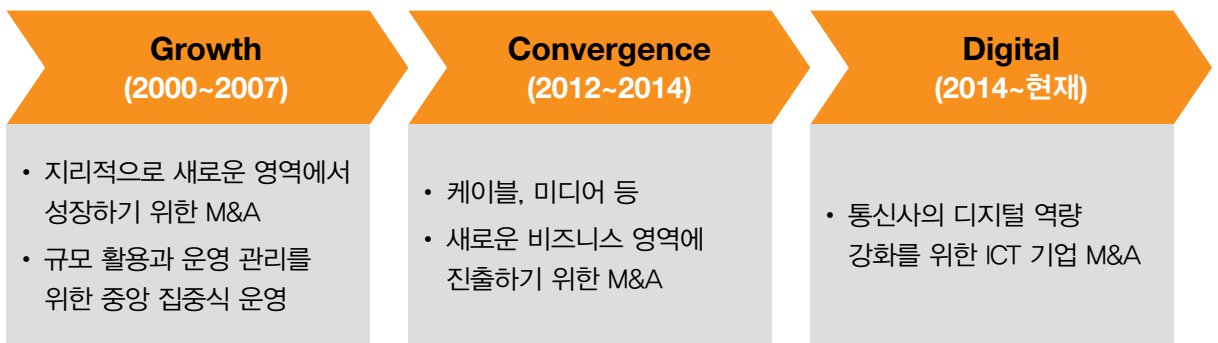
그러나 기대에 못 미친 사례도 있으므로 기존 역량을 활용하고, 부족한 역량은 보완하며, 사업 정착을 위한 체계적인 지원이 필요하다. 예를 들어, 여러 업종에 걸쳐 일관성 없는 다수의 이니셔티브를 추구하거나, 기존의 차별화된 역량과 자산을 활용하는 것을 제한하거나, 신규 비즈니스가 성장할 수 있는 충분한 시간과 자원을 제공하지 못하는 것이 경계해야 할 행태이다. 따라서, 기존 핵심 역량을 레버리지하여 선별된 영역에 집중하고 새로운 분야에 대한 경험 및 전문 지식을 갖춘 전문 기업과 제휴 또는 인수하며, 신사업 런칭 후 면밀히 모니터링하되 필요한 자원을 적시에 제공하고 기회를 부여하고, 파괴적 혁신과 이를 주도하는 신기술을 수용해야 할 것이다.

8. International Portfolio

통신 인접 영역을 넘어서는 어떤 기회가 존재하는가? 어떤 시너지를 창출할 수 있는가?

통신사의 M&A는 최근 디지털 역량을 강화하기 위한 목적으로 ICT 기업을 대상으로 추진되며 이는 미국과 유럽에서 두드러지며 MENA(중동 및 북아프리카, Middle East & North Africa) 지역에서는 여전히 통신사간 M&A가 주를 이루고 있다.

글로벌 통신사의 M&A 트렌드



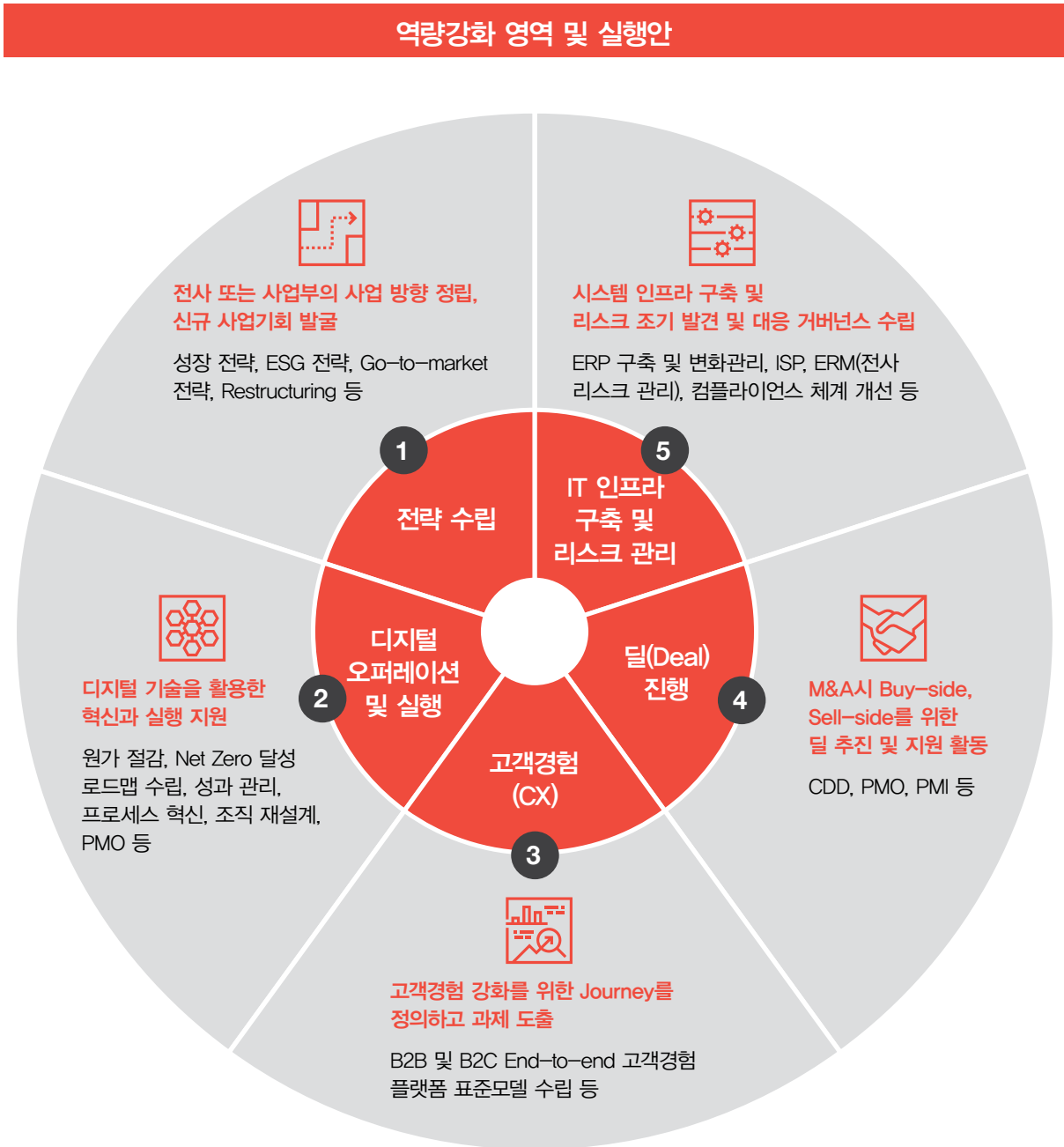
시사점 종합

내외부 경영 환경이 급변하는 상황에서 통신사는 Core, Scope, Scale 영역에서의 합리적 밸런싱을 위해 전략, 디지털, 오퍼레이션, 역량, 기업문화 관점의 검토가 필요하다. 통신업은 사업권을 획득하면 '안전지대'라는 생각에서 벗어나 지역적 및 인접/비인접 영역으로의 확장을 모색하는 전략 수립이 필요하며, 디지털 기술을 단순히 접목하는데 그치는 것이 아니라 디지털을 기반으로 장기적인 경쟁력 확보를 위해 어떤 가치를 창출해야 하는지 근본적인 고민이 필요한 것이다. 또한 임시방편적인 기능 교육보다는 장기적인 로드맵 하에 근원적인 역량 개발에 주목해야 한다. 탈통신 전략을 가속화할지라도 캐시카우 역할을 하는 Core 사업에 투자와 관리를 지속하여 Core 사업과 탈통신 산업 간의 선순환을 창출해야 한다.



통신기업 역량강화 영역 및 주요 실행방안

결국, 뉴노멀 환경에서 통신사는 Core 영역과 Scope 및 Scale 영역 간의 균형 잡힌 포지셔닝과 이를 실행할 수 있는 차별화된 역량 강화 및 실행방안이 필요하다. 통신기업의 전략 수립, 오퍼레이션, DT, 고객경험, M&A, IT 인프라 구축까지 End-to-end 역량을 보유함으로써 재도약의 기반을 구축해야 하는 것이다.



1

전략 수립

선진 통신사의 Restructuring, Go-to-market 전략 등 풍부한 전략 수립 실적을 Benchmarking 할 필요가 있다. 호주 메이저 통신사의 사업개편, 영국 대형 통신사의 Data Monetization 확대 전략 수립, 캐나다 통신사의 Go-to-Market 전략 수립, 사우디아라비아 통신사 중장기 IoT 기반 성장 전략 수립과 인접사업(게임, 엔터) 진출 전략 수립 등이 그 사례일 것이다.

2

디지털 오퍼레이션 및 실행

글로벌 통신사 및 미디어 회사들의 디지털을 활용한 운영 모델 개선과 더불어 실제 실행에 옮긴 방법을 살펴볼 필요가 있다. 프랑스 메이저 통신사의 금융 사업 운영 모델 통합과 HR 비용 최적화, 미국 미디어 회사의 RPA 구축, 미국 대표 통신사의 5G 런칭 PMO와 클라우드 마이그레이션 옵션 별 비용-효익 분석 등이 주요 영역일 것이다.

3

고객경험(Customer Experience)

선진 통신사의 B2C, B2B 비즈니스 모두에 대해 고객경험을 제고하여 가시적인 성과를 도출한 사례에 대한 분석이 필요하다. 사우디아라비아 통신사의 고객경험 고도화, 미국 통신 및 미디어 사의 고객경험 트랜스포메이션과 다수의 글로벌 통신사를 대상으로 영업역량 고도화 실행방안을 고려해 봐야 한다.

4

딜(Deal) 진행

글로벌 대형 통신사 및 미디어 회사를 대상으로 M&A, 자산 매각 등 딜의 전과 후의 시너지 분석 등 면밀한 사례 연구가 필요하다. 미국 통신사의 자산 매각을 위한 Cost Transformation, 미디어 회사의 자산 매각, 이탈리아 통신사의 PMI의 과정을 분석한다면 좋은 Reference로 활용할 수 있다.

5

IT 인프라 구축 및 리스크 관리

가속화되는 디지털화를 고려한 IT 인프라 구축, 리스크 관리 등의 영역에서의 실행과제를 구체화하고 실행 방안을 마련해야 할 것이다. 메이저 통신사의 디지털화를 고려한 IT Governance 변화와 여타 미디어 회사의 컴플라이언스 재점검, 재난 복구 체계 정립 PMO와 전사적 위험관리(ERM) 체계 수립 등이 구체적인 실행영역이다.



Global insight

미국통신사 분석

한호성 Partner, Assurance

미국의 2021년말 기준 시가총액 기준 100대기업 중 통신사업을 영위하고 있는 대표적 기업은 컴캐스트, AT&T, 버라이즌 및 티모바일이 있다. 이중 컴캐스트는 4개 회사 중 시가총액이 가장 높으며, 미국 1위 인터넷서비스 업체다. 기존의 인터넷 및 전화사업을 기반으로 2013년 NBC유니버설과 2018년 영국의 Sky 미디어를 인수함으로써, 세계 3대 미디어그룹 중 하나로 불리게 되었다.

AT&T는 미국의 통신시장을 독점했던 회사로, 반독점법 소송에 따라 1984년 7개의 지역전화 회사들이 분사해 나갔다. 이후 여러 차례의 인수합병을 걸쳐 현재의 AT&T와 버라이즌의 구도를 이루게 되었다. 2018년에는 타임워너를 854억달러에 인수하고, 월트 디즈니 컴퍼니 및 컴캐스트와 함께 세계 3대 미디어그룹이 되었다. 또한, 2021년에는 자회사인 워너미디어(구, 타임워너)와 디스커버리가 합병하였으며, AT&T는 합병회사의 지분을 71% 소유하게 되었다.

버라이즌은 AT&T에서 분리된 미국의 이동통신 강자이다. 1990년대 말 및 2000년대 초 인터넷 서비스업계의 선두주자 중 하나였던, AOL과 야후를 2015년 및 2017년에 각각 인수하며, 버라이즌미디어를 출범시켰으나, 2021년에 사모펀드인 아폴로 글로벌 매니지먼트에 AOL과 야후를 매각했다.

티모바일은 독일의 도이체텔레콤의 이동통신사업부분이며, 이중 티모바일 미국법인이 3위 무선통신사업자로 미국에서 서비스하고 있다. 앞서가는 서비스 정책으로 유명하며, 2020년에는 4위 무선사업자 스프린트를 합병했다.

미국의 통신사업자들은 새로운 사업영역으로의 확장, 기존 사업부의 조정 및 통신사간 인수/합병을 통해 구글, 아마존 및 넷플릭스 등 새로운 경쟁자의 등장에 대응하며 마켓 포지셔닝 전략을 지속적으로 발전시켜 나가고 있다. 이러한 변화는 기업재무정보에 다양한 형태로 영향을 미치고 있으며 이에 대한 분석을 통해 시사점을 도출해 보겠다.

기업의 인수와 합병은 공정가치평가에 기반한 사업결합 회계처리, 그 이후 영업권 등 무형자산의 평가와 관련된 프로세스의 정교한 운영을 요구한다. 또한, 세계 3대 미디어 그룹 중 컴캐스트와 AT&T가 속하는 상황에서 전통적인 통신회계처리를 넘어선 미디어 관련 전문지식과 경험이 통신그룹의 결산담당자에게 필요한 요소가 되고 있음을 알 수 있다.

아래 표는 2020년 말 기준 미국 4대 통신그룹의 주요 재무현황 및 사업부문(Segment)이다.

(단위: 원, 1달러 당 환율은 1,100원 적용)

	Comcast	AT&T	Verizon	T-Mobile
자산	301조	578조	348조	220조
매출	114조	189조	141조	75조
영업이익	19조	7조	32조	7조
사업 (Segments)	1. Communication 2. NBC Universal 3. Sky 4. Corporate and others	1. Communication 2. Warner Media 3. Latin America	1. Consumer 2. Business 3. Corporate and Other	Single operating segment

(*)2020년 말 기준 한국 통신그룹의 자산 등 재무현황은 다음과 같다.

(연결기준, 단위: 원, SKT는 분할 전, ABC순)

	KT	LGU+	SKT
자산	33.7조	18.4조	47.9조
매출	23.9조	13.4조	18.6조
영업이익	1.2조	0.9조	1.3조

컴캐스트와 AT&T는 미디어사업 부문을 “NBC Universal 및 Sky”와 Warner Media로 각각 구분해서 공시를 하고 있다. AT&T는 일반적인 통신서비스인 Communication 및 Media인 Warner Media 이외에 Latin America를 별도의 Segment로 구분하고 있다. Latin America segment는 남아메리카 및 캐리비안 지역에 위성을 이용한 영상서비스를 멕시코에는 무선 통신서비스를 제공하는 사업부문이다. 버라이즌은 Corporate and Other segment에 속했던, AOL 및 Yahoo를 2021년도 중 매각하면서, 기존 통신서비스인 Consumer 및 Business segment에 대한 사업강화가 예상된다. 티모바일의 특징은 2020년 중 스프린트를 합병하는 등 외형확장이 있었지만, Operation segment를 하나로 공시하고 있다는 점이다. 개인고객 기반의 보다 혁신적인 서비스 및 가격정책을 통한 Market positioning 전략을 갖고 가겠다는 경영진의 의지가 반영된 것으로 판단된다.

이 중 2020년 말 컴캐스트와 AT&T의 사업부문별 정보(Segment information)을 통해 사업구조 및 매출구성을 개관해 보겠다.

Comcast (단위: 조원)

Residential:	
High-speed internet	22.7
Video	24.1
Voice	3.9
Wireless	1.7
Business services	9.0
Advertising	2.9
Other	1.8
Total Cable Communications	66.1

Cable Networks	11.9
Broadcast Television	11.3
Filmed Entertainment	5.8
Theme Parks	2.0
Headquarters and Other	0.1
Eliminations(a)	(0.3)
Total NBC Universal	30.8

Direct-to-consumer	16.7
Content	1.6
Advertising	2.2
Total Sky	20.5

Coporate and Other	0.4
Eliminations	(3.9)
Total Revenue	113.9

AT&T (단위: 조원)

Communications	
Mobility	79.8
Video	31.5
Broadband	13.5
Business Wireline	27.9
Total Communications	152.7

WarnerMedia	
Turner	13.8
Home Box Office	7.5
Warner Bros.	13.4
Eliminations and other	-1.2
Total Warner Media	33.5

Latin America	
Vrio	3.5
Mexico	2.8
Total Latin America	6.3

Segment Total	192.5
Eliminations	(3.6)
Total Revenue	188.9

컴캐스트는 전체 매출 중 Media 부분인 NBC유니버설과 Sky Segment 비율이 약 45%를 차지하고 있다. AT&T의 경우에도 Warner Media 매출비중이 2020년 말로 약 18%인데, 2021년 중 Discovery를 인수함에 따라, 향후 그 비중이 더 높아질 것이다. 컴캐스트와 AT&T는 2020년 말로 콘텐츠와 관련하여 무형자산을 각각 약 15조 원 및 21조 원을 인식하고 있으며, 전체연결자산에서 비중이 각각 5% 및 4%이다. 콘텐츠 관련 무형자산은 자산화 할 대상의 선정, 상각방법, 손상검토 등 회계처리와 관련해 다양한 요소의 고려가 필요하다. 즉, 영화관련 콘텐츠인지, TV 시리즈인지, 수익원이 단일 플랫폼인지, 멀티 Source인지 등에 따라, 상각방법 및 손상검토 방법 등이 크게 영향을 받게 된다.

하기 표는 2020년 말 현재, 각 통신사별 영업권(Goodwill) 금액 및 자산에서 차지하는 비중이다.

(단위: 조 원)

	Comcast	AT&T	Verizon	T-Mobile
연결자산	301	578	348	220
영업권	78	149	27	12
비중	26%	26%	8%	6%

컴캐스트의 경우, NBC유니버설을 인수 시, 약 28조 원, Sky 인수 시, 약 33조 원의 영업권을 인식했다. AT&T의 경우, 타 통신사 등 Communication 사업관련 인수합병으로 약 101조 원을 인식한 것이 가장 큰 비중을 차지하며, Warner Media 사업결합으로는 약 47조 원의 영업권을 인식했다. 버라이즌은 Consumer 및 Business segment 사업결합으로 각각 19조 원 및 8조 원의 영업권을 인식하고 있으며, T-Mobile은 Sprint와의 합병 등으로 2020년에 취득한 약 10조 원의 영업권을 포함해 12조 원의 영업권을 인식하고 있다. T-Mobile은 과거 누계로 약 24조 원의 영업권을 사업결합시 인식했으나, 약 12조 원을 손상으로 인식해서 최초 인식 후 약50%가 감액되었다.

주가기준으로 합병대가가 결정되는 경우, 상대적으로 PBR(Price Book Value Ratio)이 높은 미국의 기업간 합병에서는 영업권이 크게 인식될 가능성이 높다. 따라서, 기업인수합병이 활발한 미국시장에서 각 통신그룹이 인식하고 있는 영업권 규모가 전체자산에서 차지하는 비중이 높으며, 특히 근래 미디어그룹을 인수한, 컴캐스트와 AT&T의 경우, 영업권이 총자산에서 차지하는 비중이 25%를 넘어서고 있다.

각 통신사의 사업보고서(Annual Report, 10K)에서는 영업권과 관련된 회계정책, 영업권이 발생한 원천, 손상평가 방법 및 절차에 대해 자세히 공시하고 있다. 영업권이 어느 사업부(Reporting Unit 또는 Segment)에 배부되어 있는지와 평가와 관련된 질적요소(qualitative factor) 및 양적요소(quantitative factor)의 고려방법 등이 기술되어 있다. 또한, 현금흐름 추정에 기반한 현금흐름 할인모형(discounted cash flow model)에 고려된 불확실성 등 다양한 고려요소를 공시하고 있다. 이렇듯 영업권이 총자산에서 차지하는 비중이 양적으로나 질적으로 중요하기 때문에 자세히 다루고 있으며, 시장상황의 변화에 따라 손상이 발생할 경우, 재무제표에 미치는 영향이 매우 클 수 있으므로, 손상징후의 관리, 사업부의 구분, 매출 및 할인률 등 현금흐름에 대한 합리적 추정 등 정책, 절차 및 적용에 있어 면밀한 운용이 필요할 것이다.



한국의 통신그룹도 2010년을 전후하여, 통신사 간 합병을 통해 3강 구도가 형성되었으며, 이후 탈통신의 기조에 따라, 다양한 사업을 인수하고 있으며, 특히 미디어분야로의 확장이 활발히 이루어지고 있다. 미국 통신그룹의 사례를 고려 할 때, 향후 한국 통신그룹의 경우도 영업권의 비중이 점차 높아질 것이며, 이에 관련된 평가가 더욱 중요해질 것이다. 따라서, 회계처리 측면뿐 아니라, 내부회계관리 제도적으로도 이를 충분히 반영하고 있는지, 평가 및 개선이 필요하다. 또한, 기존 통신영역이 아닌, 미디어 등 다른 영역에 대해서도 그룹회계정책이 이를 충분히 반영하고, 그룹사 간 통일된 회계처리가 될 수 있게 하는 등 지속적인 보완과 관리가 필요할 것으로 보인다. 향후, 미국 통신그룹 분석 중 세부적 논의가 필요하다고 판단되는 부분은 다음 편에서 다루도록 할 것이며, 유럽 등 타 지역 통신사들의 사업현황 및 이에 따른 시사점 등도 계속 이어나가도록 하겠다.

맺음말

정보통신산업은 4차산업혁명의 중심에 있으며 그 중요성이 점점 높아지고 있습니다. 동시에 향후 디지털화가 가속되는 기술산업의 '그레이트 체인지'의 선두 주자로서 지속적인 위치선점이라는 과제를 안고 있습니다. 미디어, 메타버스, 휴먼증강 및 모빌리티 등 확장하는 정보통신기술 시장에서 높은 Market share와 수익성의 확보를 통해 기업가치를 높여야 합니다. 이를 위해서는 기존 혹은 새로운 경쟁자 등 시장의 도전을 극복해야 합니다.

'그레이트 체인지'는 철저한 시장분석과 이를 기반으로 한 기업전략의 구체화로 출발되어야 합니다. 새로운 사업으로의 확장, 기존 Business portfolio의 조정 및 사후관리 등 각각의 단계는 각 분야 전문가들에 의해 면밀히 검토되고, 계획 및 실행되어야 합니다. 새로운 사업의 인수와 합병 등은 인력의 통합뿐 아니라, 새로운 평가지표의 개발 및 실행이라는 과제도 수반됩니다. 이러한 성과지표는 새로운 사업의 특성을 충분히 반영함과 동시에 기존 기업의 정책도 고려해야 합니다. 또한, 사업결합에 따른 회계 및 세무적 고려사항과 새로운 비즈니스의 평가에 기준이 되는 회계정책의 수립도 필요할 것입니다. 특히, 분할 및 현물출자 등으로 새롭게 설립된 회사의 경우, 사업으로 독립되기 전에는 주목받지 않던 거래 등에 대해 새롭게 기준으로 마련하여 적용해야 하는 경우가 있습니다. 국내의 동종업계 현황뿐 아니라, 이미 동 사업에 진출한 Global player 들의 사례도 면밀히 살펴보는 것이 필요할 것입니다.

통신기업이 빅블러(Big Blur) 라는 경계융화 시대에 경쟁력 제고를 통해 기업가치를 증대하기 위해서는

“발로 땅을 딛고, 머리는 하늘을 향하는” 준비가 필요할 것입니다. 좀 더 면밀한 검토와 구체적 실행계획을 갖고 큰 변화를 도모함으로써 성공가능성을 끊임없이 높여가야 합니다. 경계 융화의 영역이 매년 확장되고, 동시에 기존 경쟁자들의 새로운 진입 및 새로운 경쟁자들의 부상 등 끊임 없이 진화하는 시장에서 Speed는 성공을 위해 필수요소 일 것입니다. 또한 기업의 Speed가 성공으로 이어지기 위해서는 다양한 분야 전문가들의 참여를 통한 면밀한 검토와 실행이 동반되어야 합니다.

통신사업의 효과적인 경계융화의 선도를 위해서는 성공적 전략의 수립을 포함한 실행 및 운영영역에 이르기까지 각 Segment 별로 역량을 구축하는 것이 필요합니다. 이를 위해 해당 산업분야의 전문지식과 경험을 갖춘 전문가들과 협업할 필요성이 대두됩니다. 협업을 통해 각각의 분야별로 일련의 특화된 요구와 실행과제를 그룹전략의 큰 그림안에서 달성하고 관리할 수 있을 것입니다. 삼일PwC는 통신사업의 지식과 경험을 보유한 각 분야 전문가들로 Communication Industry Group을 운영하고 있습니다. 통신산업에 대한 다양한 경험과 지식을 공유하고 발전시킴으로써 산업과 각 통신그룹의 특성을 보다 면밀히 이해하고, 이를 통해 통신기업의 지속적인 혁신을 함께하는 것을 목표(Mission)로 하고 있습니다. 회계, 세무, Deal, 컨설팅뿐 아니라 Global 통신사들의 현황을 통한 Market insight를 지속적으로 공유할 것이며, 필요한 제반 영역에 대한 대응도 함께 할 수 있도록 하겠습니다.





Samil PwC Telecommunication Industry Group



한호성 Partner

02-709-8956
hosung.han@pwc.com



이문식 Partner

02-709-4779
moonsik.lee@pwc.com



박기운 Partner

02-3781-9187
ki-un.park@pwc.com



홍성표 Partner

02-709-0983
sungpyo.hong@pwc.com



박세준 Partner

02-709-8073
sejun.s.park@pwc.com

조승재 Partner

02-3781-9215
seung-jae.cho@pwc.com

김동환 Partner

02-3781-3068
dong-hwan.kim@pwc.com



www.samil.com

S/N: 2202W-RP-010

© 2022 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.