


精油産業의
미래지향
리포트

石油産業의 成長戰略



趙東成
〈서울大 經營大·教授〉

I. 머리말



精油産業은 1983년 기준 우리 나라 基礎에너지의 약 58%를 공급하고 있고, 또한 연간 매출액이 6조원, 연간수입금액이 약 60억 달

러 규모에 이르고 있으며, 화학업종 전체생산액의 35.4%나 차지하고 있어 韓國경제에 있어서 커다란 비중을 차지하고 있는 중요한 기간산업이다.¹⁾ 또한 <表-1>에서 볼 수 있는 바와 같이, 타산업 부문에 비하여 높은 수익률을 보임으로써 그 동안 투자자들에게 매력적인 産業으로 평가되어 왔다.

그러나 이와 같은 낙관적인 견해가 미래에도 그대로 적용될 수 있겠는가에는 많은 회의가 따른다.

〈表-1〉 精油産業 경영실적 분석(총자본이익률)

연도	업종	精油産業	製造業(평균)
78		6.38	2.71
79		3.03	1.89
80		5.26	1.35
81		0.78	0.90
82		3.8	1.0

왜냐하면, 精油産業은 (1) 에너지 소비절약과 代替에너지 개발에 따른 석유소비량의 감소 (2) 原油價格 상승으로 인한 부가가치의 상대적 감소 (3) 국가정책적 고려에 의한 정부통제 등에 의하여 사양산업으로의 길을 걷고 있으며, 설상가상으로 (4) 사우디 아라비아, 쿠웨이트 등 産油國들의 精油部門 진출로 인하여²⁾ 국제적 경쟁이 격화되고 있어 그 장기적 전망이 비관적이기 때문이다. 실제로 이러한 현상은 美國, 유럽 등 선진국의 精油産業에서는 이미 1960년대부터 나타나 石油産業의 여러 분야 중 가장 투자가치가 낮은 부문으로 인식되어 왔던 것이다.

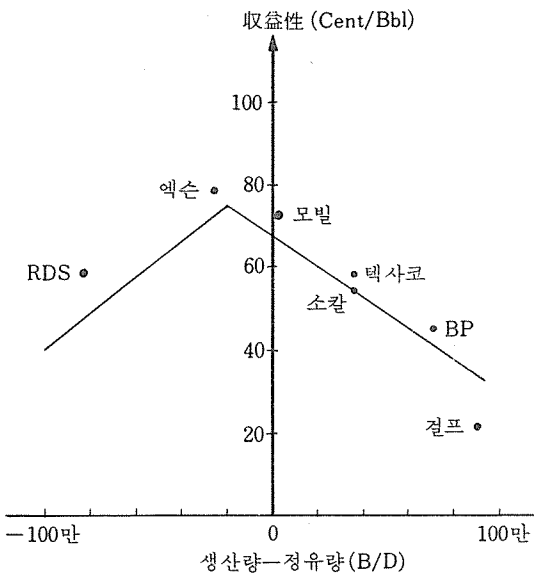
그러나 韓國의 石油産業이 지난 20여년간 石油産業의 다른 부문에 진출하지 않고 精油産業만으로 만족했던 이유는 정유산업 이외의 石油産業 부문이 소망스럽지 않았기 때문이 아니라, 우리 기업에게 石油産業 외의 다른 부문으로 뛰어드는데 필요한 기본적인 능력이 부족했었고, 그 필요한 능력을 해외 石油會社들로부터 지원받았으며, 이들 해외석유회사가 국내기업의 精油部門 이외의 다른

石油部門에의 참여를 달가워하지 않았기 때문이었다.

예컨대 국제석유산업에서 소위 7대 메이저라 일컬어지는 大企業들은 <表-2>에서 볼 수 있는 바와 같이, 높은 收益性を 유지하기 위하여 石油의 생산에서 정유, 판매에 이르는 전석유산업 부문에서 균형을 이루기 위한 多角化戰略을 전개해 나가면서, 자신들이 지배하는 市場(Captive market)에서는 民族系 회사가 자립할 수 없도록 이들의 經營활동을 精油(韓國과 같은 소비시장의 경우), 또는 生産(OPEC 국가와 같은 원유생산국의 경우)에 국한시키는 전략적 經營을 해 왔던 것이다.

이러한 구조적 어려움 속에서도 제1차 및 제2차 석유 위기에 따른 石油메이저의 몰락과 지난 몇 해 동안 쌓아올린 독자적인 원유조달 능력과 기술, 그리고 자본능력에 힘입어 이제 우리 石油産業은 외부의 도움없이 제발로 설 수 있게 되었다. 이에 따라 기업의 지속적인 성장과 안정을 확보하기 위해서 石油産業이 사양화하고 있는 精油部門으로부터 탈피하여야만 한다는 명제에 대해서는 石油産業 일선의 經營자들은 물론, 일반대중이나 정부의 정책결정자들도 아무런 이의를 제기하지 않게끔 되었다.

<表-2> 國際石油 메이저들의 收益性 (1973년 석유위기 이전)



<資料> 趙東成, 국제자원론(박영사, 1981), 59면

石油産業이 精油部門에서 탈피하여 다른 부문으로 진출한다는 것은 「經營활동의 다각화」라는 용어로 표현할 수 있으며, 이러한 多角化가 기업의 성장과 안정에 긍정적인 효과를 준다는 것은 經營學의 「製品 포트폴리오 이론 (Product Portfolio Theory)」에 의해서도 이미 증명되고 있다.³⁾ 다만, 經營활동의 多角化라 할지라도 그 經營활동의 내용이 무엇이나에 따라서 여러 가지의 전략대안이 있을 수 있으며, 각각의 代案은 그 성격에 따라 동시에 추구될 수도 또는 일정순서에 따라 선택될 수도 있다.

특히 石油産業의 경우 이러한 여러가지 戰略대안을 채택한 결과 나타나는 궁극적인 모습을 「綜合에너지 회사」라고 표현한다면, 石油産業의 經營자는 이를 위하여 어떤 내용의 多角化 戰略을 선택할 것인가의 문제와 함께 언제, 어떠한 순서에 의하여 그 多角化 전략을 추구할 것인가 하는 문제에 대한 명확한 해답을 가지고 있어야 한다.

따라서 이 글에서는 韓國의 石油會社가 多角化를 지향한다는 것을 제1명제로 하고, 多角化를 통해서 궁극적으로 도달하려고 하는 목표점이 綜合에너지 會社라는 것을 제2명제로 하여 多角化 戰略의 여러가지 대안들을 살펴보고 그중 가장 바람직하면서도 실천가능성이 있는 戰略 대안을 모색해 보기로 한다.

II. 韓國石油産業의 成長戰略 대안

1. 成長戰略 대안의 일반적 형태

成長戰略 대안은 經營전략 중에서 환경으로부터의 기회 및 위협과 기업의 자원 및 강점을 조화시켜 經營성과를 기업의 목표수준으로 끌어 올리기 위한 대안이다. 따라서 戰略대안은 기업의 일반적 인 목표 및 목표를 달성해 주는 방법을 시사해 주고 있으며, 역사적, 경험적으로 기업이 성장해온 방식을 유형화한 것으로도 볼 수 있다.

일반적으로 企業의 成長을 위한 戰略대안으로서 는 성장의 原動力을 어디에서 찾는가에 따라 <表-3>에서 보는 바와 같이, 다음의 4 가지 형태를 생각할 수 있다.⁴⁾

- 1) 기존시장에서 기존 製品판매의 심화
- 2) 기존제품에 대한 新規市場의 개척

- 3) 기존시장에서 新規製品的의 개발
- 4) 新規製品的의 개발로 신규시장의 개척

〈表-3〉 일반적 成長戰略 대안

시장 \ 제품	기존 제품	新規製品
기존 시장	1)	3)
新規市場	2)	4)

일반적으로 1) 번 戰略은 제품이 도입기 내지 成長期에 있어 기존시장이 충분히 개척되지 않은 경우에 사용되는 전략이고, 2) 번 戰略은 成長期 또는 성숙기의 제품이 기존시장에서 포화상태에 이른 경우 새로운 시장을 찾음으로써 成長性을 높이기 위하여 채택하는 전략이다. 3) 번 戰略은 제품이 성숙기 말기 또는 쇠퇴기에 있어 더 이상의 제품성장력을 기대하기 어려울 때 새로운 제품 수명주기로 옮겨가기 위하여 채택하는 전략이며, 4) 번 戰略은 2) 번 戰略과 3) 번 전략을 동시에 함으로써 나타나는 결과적인 전략으로서 2)→3) 또는 3)→2) 중의 어느 편을 택하는 가가 전략적 과제가 된다.

韓國 경제에 있어 기존의 石油産業 즉 精油産業은 기존시장이 포화상태에 이른 동시에 제품자체가 사양기에 접어든 산업이라 할 수 있다. 따라서 기존산업의 심화를 추구하는 1) 번 戰略만으로는 충분한 성장 잠재력을 얻기 어렵다. 또한 신규시장 개척을 추구하는 2) 번 戰略은 국내시장이 모두 개발된 상황에서 볼 때 결국 국제시장으로의 진출을 의미하게 된다. 그러나 精油産業이 국내시장에서 차지하는 전략적 중요성으로 인하여 기업의 활동에 대한 외부적 규제가 가장 적은 美国에서조차 정부의 규제가 극심한 것을 볼 때, 原油를 외부에서 조달해야 하는 韓國의 精油産業에 있어서 새로운 시장의 개척을 통한 성장은 현실적으로 불가능하다는 것을 알 수 있다.

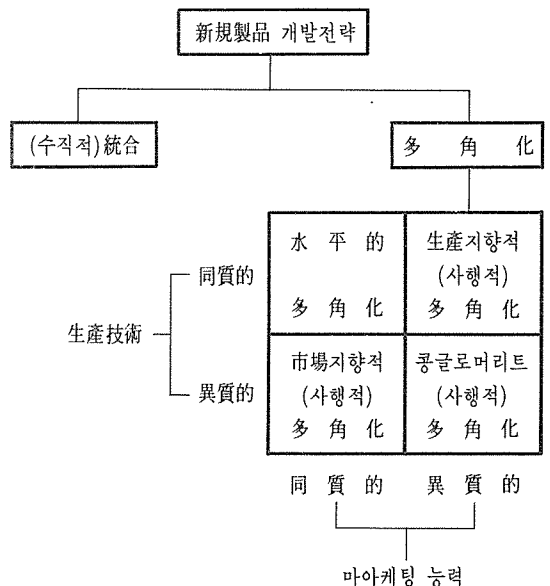
따라서 韓國의 精油産業에의 일반적으로 택할 수 있는 戰略은 기존시장에서 신규제품을 개발하는 3) 번 전략과 신규시장에서 신규제품을 개발하는 4) 번 戰略밖에 없는 셈이다. 그러나 4) 번 戰略

역시 2)→3), 즉 신규시장을 개척한 후 신규제품을 개발하는 전략은 위에서 언급된 이유 때문에 불가능하고, 오직 3)→2), 즉 신규제품을 개발한 후 이것을 기반으로 하여 신규시장에 뛰어드는 전략만이 가능하다. 따라서 韓國의 精油産業이 채택할 수 있는 전략은 결국 시장의 개척보다는 신규제품을 개발하는 전략으로 귀착하게 된다.

2. 新規製品 개발전략의 일반적 형태

신규제품을 개발하는 戰略은 기존제품과 신규제품간에 나타나는 生産에 있어서의 보완성 여부에 따라 보완성이 강한 統合(integration)과 보완성이 약한 多角化(diversification)로 나뉘어 진다. 이중 統合은 일반적으로 수직적(vertical)인 제품 사이에 일어나는 형태이다. 반면 多角化 戰略은 생산기술과 시장개척(마케팅) 능력면에서 기존의 제품과 신규제품 사이에 공유하는 부분이 많은 水平的 多角化(horizontal)와 공유하는 부분이 적은 사행적(diagonal) 다각화로 나뉘어지며, 사행적 다각화는 다시 생산기술만을 공유하는 生産지향적 多角化와 마케팅 능력만을 공유하는 市場지향적 다각화 그리고 어느 것도 공유하지 않은 conglomerate 多角化로 분류된다. 이러한 신규제품 개발전략의 분류를 도식화하면 〈表-4〉와 같다.

〈表-4〉 新規製品 개발전략의 분류



3. 統合戰略의 특성

수직적統合 전략에서 「수직적(vertical)」이란 말은 한단계의 활동이 다음 단계에 Input가 되는 현상을 말한다. 따라서 수직적 통합은 특정제품의原料조달에서 제품을 생산, 최종소비자에 판매하기까지의 기능적 각 단계를 모두 포괄하는 것을 말한다. 이 戰略의 장·단점 및 이러한 戰略이 일반적으로 채택되는 경우는 다음과 같다.

1) 長 點

① 統合에 의한 절약, 즉 結合生産에 의한 戰略, 내부통제 및 조정비용의 절약, 시장정보수집비용의 절약, 시장거래비용의 절약(광고비, 판촉비, 영업비) 등을 얻을 수 있다.

② 새로운 技術분야에 진입할 수 있다. 즉 수직적 관계를 유지하는 각 단계라 할지라도 각각의 기술이 전혀 상이할 수 있으므로 統合을 통하여 관련된 인접기술을 습득할 수 있다.

③ 수요와 공급을 안정적으로 유지할 수 있다. 즉 原料획득의 안정과 제품판매의 출구를 안정시킬 수 있다.

④ 協商力(Bargaining Power)을 가진 원재료 공급자와 自社제품 수요자를 통합하는 경우에는 그들과 협상하는데 소비하던 비용과 노력을 절약할 수 있다.

⑤ 製品差別化로 이익을 높일 수 있다.

⑥ 진입 및 이동장벽을 높인다. 비통합기업에 비해 高價格, 저비용, 低리스크의 우위를 갖게 되고, 또한 경쟁자로 하여금 통합하도록 압력을 받게 된다. 통합에 상당한 규모의 경제나 자본이 소요된다면 이러한 효과는 더욱 크다.

⑦ 統合대상이 기존기업이 가지고 있는 자본의 기회비용을 상회한다면 統合함으로써 고수익사업에 진입할 수 있다. 물론 수익성 계산에 진입장벽의 극복 비용을 포함하여야 한다.

⑧ 統合은 供給源(Supply Source)과 바람직한 고객 및 소매출구(Outlet)를 결속시켜주므로 비통합자는 나머지의 공급자와 수요자로부터 거래상대를 찾아야 하는 불리한 위치에 놓이게 된다.

2) 短 點

① 수직적 統合은 새로운 사업에 진입하는 경우이기 때문에 진입장벽을 극복하는 비용을 소모해야 한다.

② 기업의 최종 제품이 속한 산업이 불황에 처해 있을 때 수직적 결합에 의한 이익이 도리어 큰 위험으로 나타나게 된다.

③ 수직적으로 통합한 상태에서는 投入物(Input)의 質이 낙후되거나 下流部門의 시장에서 경쟁적 지위를 상실한다 하더라도 험사리 바꿀수가 없다.

④ 철수비용이 높다. 왜냐하면 최종제품을 위하여 생산과정의 각 단계에 대한 투자를 지나치게 했기 때문이다.

⑤ 投資의 기회비용이 낮은 부문을 統合할 때 불리하다.

⑥ 통합된 상하 단계끼리는 실제시장의 다른 공급자나 수요자와 차단되며, 고객이나 제품기술에 대하여 종전같은 研究를 게을리 하기 쉽다. 독립공급자나 수요자가 대규모의 탐구노력을 하여 技術革新이나 제품서비스를 개선하는 경우 이는 중대한 위험이 된다.

⑦ 수직적 統合을 이룬 사내공급자와 수요자는 공개시장과의 거래를 포기할 가능성이 있다. 내부자원대신 외부자원을 이용할 수 있는 권한이 경영자에게 주어지더라도 외부자원 사용에 대한 타당성을 상급경영자에게 설명해야 하는데 이것은 경영자로서 쉬운 일이 아니다.

⑧ 전후 관계를 가지고 있을지라도 산업구조나 技術, 경영이 전혀 상이할 수도 있다. 서로 상이할 경우 경영자의 월등한 능력의 발휘는 생각처럼 쉽지 않다.

3) 適合性

수직적 統合전략은 일반적으로 企業이 성장발전하기 위하여 경쟁기업에 대한 상대적인 고지를 선정하는 방법으로서 효과적인 전략이라 할 수 있다. 그러나 모든 사업에서 수직적 統合이 항상 유효한 것은 아니다. 예컨대 美國의 PIMS 연구에 따르면, 제품 수명주기상 성숙기 및 사양기에 있는 산업에서는 수직적 統合이 유리하나, 도입기나 成長期에 있는 산업에서는 수직적 統合이 기업의 상환변화에 따른 적응에 역효과를 미치는 것으로 분석된 바 있다.⁵⁾

앞에서 살펴 본 바와 같이, 精油産業은 성숙기 내지 사양기에 있는 산업으로 인식되고 있으며, 그에 따라 세계의 각 석유회사에서는 수직적 통합을 대단히 강력한 戰略代案으로 채택해 왔다. 그러나 石

油産業에 있어서도 수직적 통합이 항상 유효한 것은 아니며, 특히 산업의 구조가 크게 변화한 1973년의 제1차 석유훁기 이후에는 수직적 統合을 이룬 메이저들 보다도 그렇지 못한 獨立系 석유훁사들의 收益性이 훨씬 높은 현상을 보이고 있다. 따라서 수직적 통합전략은 기업환경이 안정적이고 미래를 어느 정도 예측할 수 있는 경우에 한하여 고려될 수 있는 전략이라 하겠다.

4. 多角化戰略의 특성

이미 <表-6>에서 정리한 바와 같이, 多角化戰略은 水平的 전략과 사행적 전략으로, 사행적 전략은 다시 生産市場 지향적 전략과 竊글러머리트戰略으로 분류된다.

이중에서 水平的 多角化戰略은 보통 공통의 원 재료를 사용하여 같은 생산과정에서 신제품을 개발하게 되며, 또한 이미 확립된 마케팅 채널을 활용하게 된다. 사행적 多角化戰略은 기존제품과 신제품 간에 생산기술 면에서 공유하는 부분이 작거나 별로 없는 경우로서, 이중 생산/시장지향적 多角化의 경우에는 기존제품의 생산기술 또는 마케팅 채널을 이용할 수 있지만, 竊글러머리트 多角化의 경우에는 생산기술과 시장성이 전혀 다른 제품을 개발하는 경우이다. 이러한 多角化전략의 장단점과 적합성은 다음과 같다.

1) 長 點

① 해당기업의 존속을 확보할 수 있다. 즉 多角化는 수요의 감퇴나 소멸을 상쇄시켜 주고, 기술진부화 및 설비진부화의 영향을 제거해 주며 이익을 저하를 막아줄 수 있다.

② 기업의 安定性을 확보할 수 있다.

수요의 계절적 변동이나 경기변동에 대처할 수 있고, 마진이 높은 제품과 낮은 제품의 균형을 취할 수 있다. 기호가 바뀐 현 고객을 多角化를 통해서 계속 유지할 수 있으며, 여러 시장에 참여함으로써 위험의 분산을 노릴 수도 있다.

③ 企業자원의 생산적 이용을 가능하게 해준다. 즉 부산물이나 기초원 재료를 공동으로 이용하여 여러가지 제품을 만들어 다양한 수요를 만족시킬 수 있다. 과잉생산 능력이나 기술 연구의 부차적 결과를 이용할 수도 있으며, 기존의 판매망을 이용할 수 있어 비용을 절감한다.

④ 고객의 다양한 욕구를 만족시킬 수 있다.

⑤ 多角化는 기업성장을 도모할 수 있다. 즉 매력적인 사업분야의 기업합병 및 흡수 기회를 이용할 수 있다. 이익의 재투자자를 하기 위하여 多角化할 수도 있다.

⑥ 시장과 기술중 어느 하나가 동일하므로 기존의 명성을 이용할 수 있다.

⑦ 사행적 多角化는 새로운 시장과 새로운 기술의 제품을 추가함으로써 새로운 기술 및 시장거점을 확보할 수 있다.

2) 短 點

① 多角化가 과도해지면 경영이 산만해져서 전문화된 企業에 대항할 수 없는 경우가 발생할 수 있다. 물론 전체로서의 매출액은 높아지겠지만, 이것이 많은 산업과 제품 및 用役으로 구성되기 때문에 대부분 소량생산이 되며, 같은 제품을 대량생산하는 경우보다 일반적으로 높은 原價를 부담하게 된다.

② 多角化가 과도해지면 경영의 장기계획 또는 투자계획을 수립하는데 난점이 있으며, 경영자의 능력을 초월할 위험이 있다.

③ 그리고 더욱 구체적인 문제점으로는 多角化에 따른 재고투자, 재고 관리비의 증대를 들 수 있다. 따라서 다각화 경영에 필요한 경영관리제도와 연구가 필요하게 된다.

④ 製造技術 및 시장성질이 상이하기 때문에 제비용이 증폭되어 나타날 우려가 있다.

3) 適合性

多角化는 일반적으로 成長이 한계에 이른 산업에서 成長産業으로 진출하는 경우에 많이 사용된다. 이러한 산업에서는 원제품의 수요나 시장점유율을 증가시키는 것보다 다각화가 차라리 용이하기 때문에 다각화하는 것이다. 그러나 다각화에 있어 가장 중요한 것은 비록 多角化하더라도 전문화된 경쟁자에 대한 충분한 경쟁력이 있지 않으면 多角化의 효과를 크게 거둘 수 없다는 점이다. 따라서

① 생산기술과 ② 특정시장에의 접근능력(마케팅 능력)을 조사하여 충분한 강점이 있다고 여길때 선택해야 한다.

특히 여러가지 多角化 전략중에서 竊글러머리트型 多角化는 생산기술과 마케팅 면에서 기존의 능력을 발휘하지 못하는 전략으로서 다만 자금능력,

□ 리포트 / 精油産業의 미래지향 □

일반적 경영관리 능력, 또는 세무회계적인 이유 때문에 채택되는 것이 보통이다.⁶⁾ 따라서 일반적으로 그룹 차원에서 社勢의 확장을 위하여 채택되는 전략으로서의 의미는 있으나, 韓國 정유회사라는 구체적인 기업여건 하에서는 무차별적 콩글로머리트 戰略이 적합한 전략이라 할 수 없다. 따라서 여기서는 水平的 다각화 전략과 콩글로머리트형 이외의 사행적 多角化 전략을 기본적 전략대안으로 채택하기로 한다.

5. 石油産業의 成長戰略 대안

이미 검토된 바와 같이, 精油會社의 일반적 成長戰略으로는 1) 수직적 통합 2) 水平的 다각화 3) 生産지향적(사행적) 多角化, 그리고 4) 市場지향적(사행적) 다각화의 4 가지 대안을 제시할 수 있다. 다만, 여기서 수직적 통합이 뜻하는 일반적 의미는 石油産業의 경우에 그대로 적용될 수 있으나, 水平的 다각화나 사행적 다각화를 구분함에 있

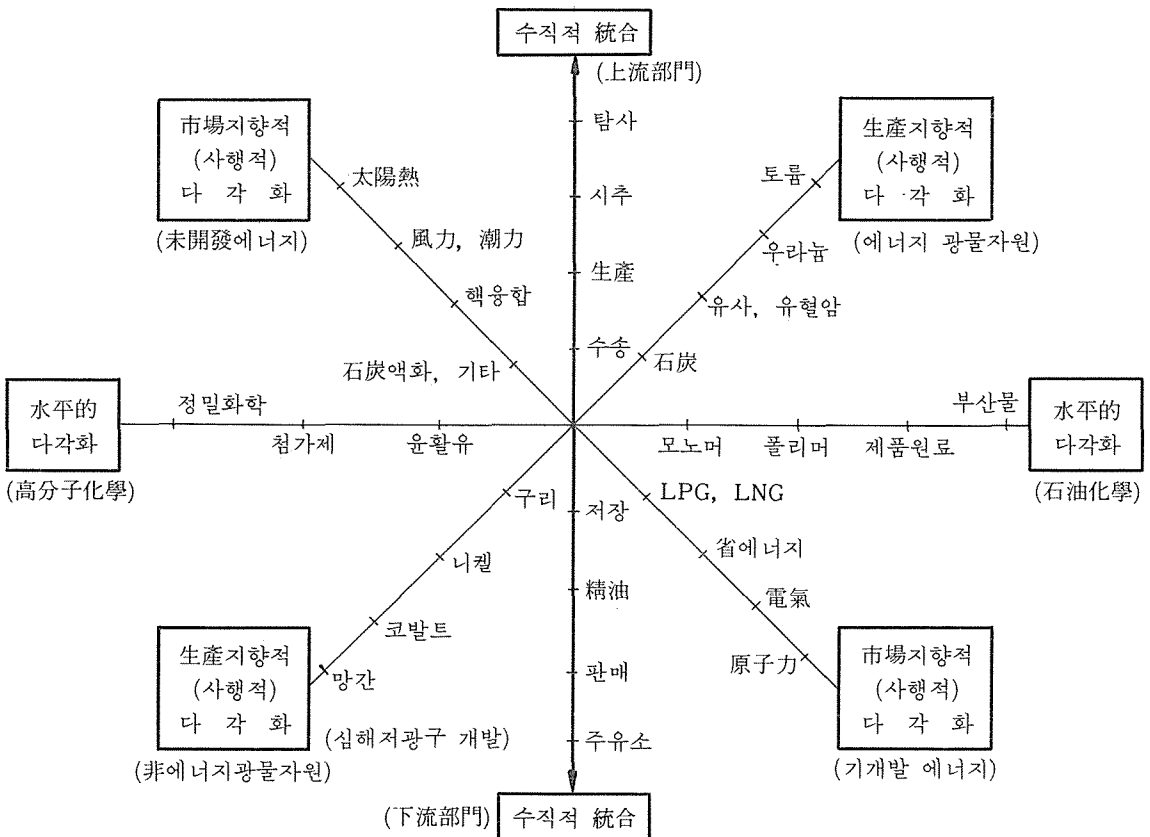
어서는 약간의 설명을 필요로 한다.

예컨대 운환유나 石油化學 부문은 비록 생산과 精油를 양측으로 하는 석유부문의 구성요소는 아니지만, 같은 생산공장에서 산출되는 부산물이라는 점에서 기존 石油産業과 동질성을 갖는 것으로 판단하여 水平的 다각화의 개념으로서 파악하였다.

반면 석탄이나 原子力, 化石에너지, 太陽熱 등 代替 에너지를 개발하는 활동은 동일 또는 유사한 형태의 시장을 가지기는 하지만, 제품기술은 전혀 무관하기 때문에 市場지향적(사행적) 多角化라 보고, 石油생산에서 축적된 기술과 경험을 바탕으로 石炭, 우라늄, 주석, 구리 등 천연광물을 개발하는 사업은 전혀 다른 시장을 상대로 하지만, 생산 기술을 공유한다는 점에서 生産지향적(사행적) 多角化로 간주하였다.

위에서 제시된 4 가지 戰略대안을 하나의 면에 올려놓고 戰略모델을 구성해 보면 <表-5>와 같은 모습이 나타난다.

<表-5> 石油會社의 成長戰略 모델



Ⅲ. 綜合에너지 會社の 모델 : 國策석유 회사

우리는 앞에서 石油會社가 채택할 수 있는 成長戰略의 궁극적인 目標로서 綜合에너지 會社라는 형태를 연구하였다. 그러면 현재 석유회사 중에서 가장 綜合에너지 회사에 가까운 활동을 하고 있는 國策석유회사, 특히 石油 메이저들의 특성과 成長戰略을 알아 보기로 하자.

1. 國際石油會社の 특성 및 成長戰略

國策석유회사, 특히 메이저는 과거 반세기 이상 國際石油資本을 형성하고 막강한 資本과 기술을 배경으로 전세계에 걸쳐서 지주회사나 子會社 등의 막강한 조직망을 가지고 있으며, 油田 개발에서부터 수송, 정제, 판매 등의 사업을 수직적으로 결합하여 독점해온 회사들을 말하는데, 오늘 날엔 石油의 독점성이 무너짐에 따라 기존의 7대 메이저와 과거의 Independent 중 수직적 결합을 이룬 10여개의 회사들을 포함한 20개 정도의 회사들을 가리킨다.

이러한 國策석유회사가 가지고 있는 특성 및 戰略으로서는 1973년까지의 일반적인 현상으로서 (1) 大規模性 (2) 다국적성 (3) 수직적 統合 (4) 자본집약 (5) 장기계획 (6) 水平的 다각화, 그리고 1973년의 석유위기 이후부터 나타난 새로운 현상으로서 (7) 代替에너지 부문 참여 및 (8) 타산업으로서의 진출을 들 수 있다.⁷⁾

(1) 大規模性

탐사, 개발, 정유, 수송, 流通부문의 효율적 운영을 위하여 대규모 투자가 필요하다. 기존의 7대 메이저와 프랑스의 CFP를 포함한 8대 메이저는 1970년대 말까지도 自由世界 산유량의 1/2을 지배하였다.

거기에서 이들은 탐광, 개발, 수송 및 石油化學 계열까지 세계적으로 지배하고 있다.

(2) 多國籍性(국제화)

석유회사의 多國籍 기업에로의 진입은 지역적으로 편재된 油田을 확보하기 위해서, 그리고 개발된 原油의 消費地 精製主義에 입각한 판매를 위한 출구를 확보하기 위하여 이루어진다. 또한 정유, 수송, 판매활동의 지역적인 분산은 위험의 가능성

을 감소시키기도 한다. 지리적 확산을 요하는 다른 요인은 군사 또는 정치적 행동이 石油공급의 원천을 폐쇄시키는 경우, 공급의 계속성을 유지하기 위한 공급원을 확보하기 위한 것이다. 즉 여러 나라에서 油田을 소유하고 여러 나라에 정제공장을 가지고 있을 때, 위험의 분산효과를 누릴 수 있는 것이다.

이외에도 이들은 세계도처의 가능한 油田을 先占하고 제품출구(Product outlet)를 분쇄함으로써 신참자의 진입장벽을 높이는 한편 경쟁기업에 대한 우위를 점하고 있다.

(3) 수직적 統合

원유의 생산에서 최종판매까지의 각 기능적 부문을 결합하는 수직적 통합, 즉 정유등의 하류부문과 원유생산 등의 상류부문을 연결하는 수직적 統合을 통해서 國策석유회사들은 原油의 잉여와 부족시 原油공급량을 조절할 수 있다. 결과적으로 수직적 統合은 투자수익률(ROI)의 불안정을 감소시키고, 자본비용을 낮추게 하며 경쟁전략에서 매우 큰 효과를 나타낸다.

회사에 따라서 통합정도는 차이가 나지만 대체적으로 메이저들은 역사적으로 하류부문 보다는 상류 부문에 대한 투자를 많이 해왔다. 그 이유는 상류 부문이 더 많은 수익성을 가져다 주었고, 또 최근 OPEC 등의 산유국이 石油생산을 국유화함으로써 공급물량이 급속히 감소했기 때문이다.

수직적 결합을 촉진한 다른 이유로는 막대한 자본을 투자하여 개발된 原油의 판매를 실현하기 위하여 하류부문의 통합을 이루거나, 수요가 확립된 정유시설을 갖춘 기업이 原油의 확보를 위해 油田을 탐사, 개발하는 경우를 들 수도 있다.

(4) 資本集約的 성격

石油産業의 각 단계는 모두 資本集約的이다. 탐사와 개발에도 기계화장비가 많고 人力은 소수이고, 수송도 대형 유조선에 의하여 이루어진다. 정제에 있어서도 대규모의 자동 연속공정에 의해 소수의 인력만이 필요하다. 여타 제조업과 비교해 볼 때, 1인당 자본투자액이 15—20배 이상 큰 것으로 알려져 있다.

(5) 전략적 長期計劃의 필요성

國策석유회사는 수년전에 미리 투자 계획을 하여야 하고, 일단 채택된 계획은 즉시 변경시킬 수 없

으며, 투자기간도 길고 자본의 회임기간도 길다. 수직적 統合을 이룬 대규모 회사 입장에서는 예기치 않았던 수요나 비용의 변화에 적응할 수 있는 융통성이 매우 적으므로 환경의 변화를 예의 주시하여 전략적 관점에서 계획을 수립하지 않으면 안 된다.

예를 들면 엑슨의 경우, 中東의 油田국유화 조치를 1960년대에 미리 예측하여 대비하였다고 한다.

(6) 水平的 多角化

1973년의 석유위기 이후 각 석유회사들은 石油의 부가가치를 높이기 위하여 연료보다는 原料로서의 용도를 개발하고 있다. 즉, 정유과정에서 습득된 原油에 대한 속성과 첨단 화학공업 기술을 기반으로 정유단계에서 생성되는 나프타나 油田에서 채집되는 天然가스를 이용하여 石油化学이나 윤활유 부문으로 적극 참여, 부가가치가 높은 신규 사업을 체계적으로 개발하고 있다.

특히 메이저 石油會社들은 현재 石油化学 부문에서 거의 완벽한 수평적 다각화를 이루어 기초 석유화학제품(Primary Petrochemicals), 폴리머와 합성제품(Polymers and fabricated Products), 농업용 화학제품(agricultural chemicals), 용해제(solvents), 특수화학제품(specialty chemicals) 윤활유(lubricants) 등을 제조, 판매하고 있다. 이 중에서도 윤활유와 특수화학제품은 상표와 기술 및 성능의 우위로 세계의 판매량을 독차지하고 있는 실정이다. 예컨대 精油工場에서 정유제품의 품질과 윤활유 제품의 품질을 높이는 첨가제(additives)는 소량이면서도 고도의 부가가치를 가진 고가품으로서 메이저의 石油化学 매출액의 많은 부분을 차지하고 있다.

(7) 代替에너지 부문 참여(사행적 多角化)

원유의 확인 부존량이 반세기 이상을 지탱하지 못한다는 비판적인 견해가 일고 두 차례에 걸친 석유위기로 가격은 물론 소요량마저 확보하기 힘들게 되자 각 석유회사에서는 그간에 축적한 에너지 관련기술로 石炭액화, 原子力, 오일세일, 타르샌드, 太陽熱, 水力, 風力등 연료 및 전기에너지를 생산할 수 있는 代替에너지에 관한 체계적인 연구를 시작하였다. 특히 메이저들은 종전까지 세계적 수요증가를 감안, 石炭 및 원자력 원료인 우라늄 수

요의 증가를 감안, 石炭과 우라늄의 채굴에 진출하였다.

여기에서 한걸음 더 나아가 메이저들은 原油탐사에서 얻어진 경험과 기술을 바탕으로 일반전력 광물의 개발에도 도전하고 있다. 현재 엑슨, 모빌, 소칼의 경우 아직은 적자를 보고 있지만, 구리, 납, 아연등을 탐광 및 채굴해 나아가고 있다. 그들의 자료능력이나 기술로 볼 때 앞으로는 기존의 광물 메이저들에게 큰 위협을 가하리라고 예견된다.

(8) 他産業으로의 진출

1973년 이후 많은 石油會社들이 石油이외의 代替에너지 또는 천연광물에 참여했다는 것을 앞에서 밝혔으나, 이 중에서도 모빌, 엑슨을 비롯한 몇몇 메이저들은 이 보다도 더욱 먼 거리에 있는 신규산업에 진출하고 있다.

예컨대 모빌 오일에서는 1975년에 MARCO 회사를 인수함으로써 이 회사의 자회사들인 Montgomery Ward라는 백화점 체인과 Container Corporation of America라는 제지회사를 지배하는 동시에 회사의 상호에서 「오일」을 삭제, Mobil Corporation로 개칭하였으며, 엑슨에서는 컴퓨터를 비롯한 일반사무용기기등, 電子産業부문에 까지 사업영역을 넓히고 있는 실정이다.

따라서 현재의 이들 기업을 과연 石油 메이저라고 불러야 할지 複合企業(conglomerate)이라고 불러야 할지 쉽게 판단하기 어려운 실정이다. 이와 같이 1973년의 석유위기는 石油會社들의 기본전략을 뒤흔들어 놓았으며, 메이저라는 개념 자체를 와해시키고 말았다.

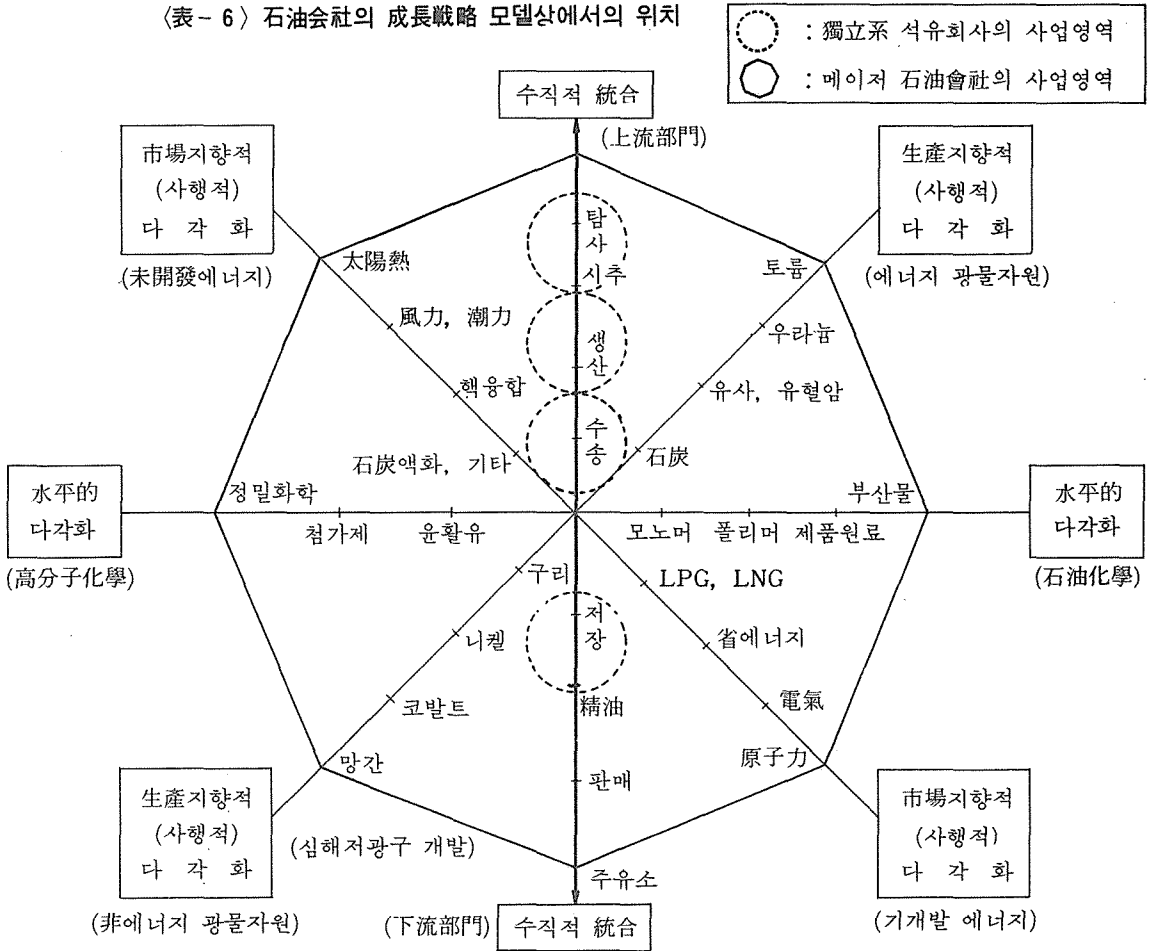
2. 成長戰略 모델에 나타난 국제 石油 메이저의 모습

위에서 살펴본 국제 石油메이저들의 특성 및 戰略내용을 <表-5>에 제시된 석유회사의 成長戰略 모델에 적용하면 <表-6>의 굵은 선으로 표시된다.

물론 모든 국제 石油 메이저들이 <表-6>에 나타난 바와 같이, 모든 방면으로의 統合 내지 多角化를 추구하는 것은 아니며, 그 類型은 기업에 따라 약간씩 다르다.

예컨대 텍사코와 같은 회사는 1973년 이후에도 1973년 이전의 기본전략을 그대로 유지하여 石油

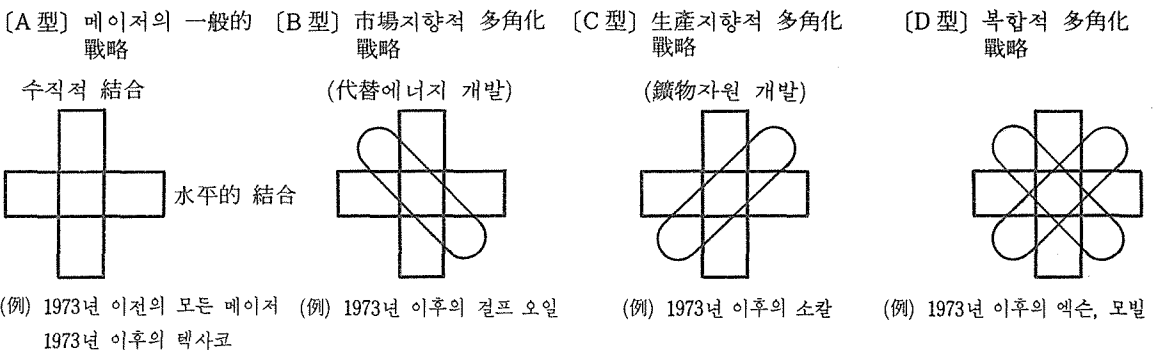
〈表-6〉 石油会社の 成長戰略 모델상에서의 위치



및 石油化学이외의 사업에는 별로 진출하고 있지 않다. 반면 걸프에서는 代替 에너지부문에 강력한 진출을 하고 있으며, 소칼에서는 천연광물중 부존 매장량에 비하여 수요가 많은 니켈, 코발트, 크롬 등 전라자원에 대한 적극적인 개발사업을 벌이고

있다. 또한 엑슨, 모빌 등에서는 자신이 가지고 있는 자금력과 경영력을 동원하여 어떠한 사업이라도 收益性이 높은 한 가리지 않고 참가하겠다는 무차별적 多角化 전략을 채택하고 있다. 이러한 각 회사의 戰略형태는 〈表-7〉에 정리되어 있다.

〈表-7〉 各石油会社の 成長戰略 모델



이러한 메이저의 경우와 달리 獨立系 石油會社 (Independent)는 石油産業의 어느 특정단계에 전 문화하여 특화하는 경우가 대부분인 까닭에 <表-6>의 成長좌표에서 차지하는 위치가 메이저와는 달리 점선으로 나타나게 된다.

IV. 韓國의 石油産業

1. 韓國 石油産業의 개요

石油産業이란 일반적으로 石油 및 石油製品을 대상제품으로 하는 석유탐사, 생산(이상 상류부문), 수송, 정유, 판매 및 서어비스(이상 하류부문)를 말하며, 경우에 따라서는 石油를 소재로 하는 石油化學産業을 포괄하는 경우도 있다.

이하에서는 이러한 石油産業의 정의에 따라 각 단계별로 韓國 石油産業의 현실을 알아보기로 한다.⁸⁾

(1) 精油産業

우리나라의 精油産業은 제 1 차 경제개발 계획과 동시에 시작된 정부와 걸프社와의 합작투자에 의한 대한석유공사의 정유공장건설을 효시로 해서 1967년 칼텍스와 럭키그룹의 합작으로 호남정유가 설립되고 유니온 오일과 한국화약이 합작한 京仁에너지가 1968년에, 雙龍精油가 1980년에 설립되어 오늘에 이르고 있다. 여기에 1960년 윤활유 생산업체로 출발하였던 極東石油가 포함되어 국내 정유업체는 5개의 기업으로 구성되어 있다.

1970년대에는 5개사 모두가 해외기업과의 합작투자 형식을 취하고 있었다. 그러나 1980년 이후 油公에서 걸프가 철수하고, 雙龍精油도 이란이 자신의 지분을 철수시켰으며, 極東石油 역시 합작선으로 참여했던 로열 더치 셸이 철수하였고, 京仁에너지마저 1983년 유니온 오일이 철수하여, 현 5개 精油社 중 4개 기업이 100% 民族資本에 의한 石油會社로 변모하였다.

정유능력은 油公이 하루 28만 배럴, 湖南精油가 38만 배럴, 京仁, 雙龍이 각각 6만 배럴, 極東이 1만 배럴로 도합 79만 B/D이며, 최소한의 경제적 규모라 할 수 있는 10만 B/D를 넘는 회사는 油公과 湖南精油 뿐이다. 油公은 15만 배럴 증설을 허가 받았으나, 국내수요가 부진하게 되어 무기 연기된 상태이다.

정유에 관한한 이들 精油會社는 지난 20년간 국내수요를 소화하면서 상당한 수준의 경험과 체계를 갖추게 되었다고 할 수 있다.

(2) 原油輸送

원유의 수송사업은 상당한 이윤이 보장되는 收益性이 좋은 사업이라고 알려져 있으며, 따라서 이것은 70년대 중반까지 메이저의 독점적 이권이 되어 있었다.

그후 韓國 정부의 발언권 향상으로 처음에는 메이저 Tanker Fleet를 용선하는 방식으로 형식적인 국적선 적취를 해 오다가 1976년부터는 韓國의 造船公업 부상을 계기로 韓國 기업에 의한 수송이 시작되었다. 그러나 현재의 원유 國籍船 적취율은 1983년 기준 전체평균 52.3%로서, 1981년의 62%보다도 오히려 감소추세를 보이고 있다.

(3) 油田탐사 및 시추

우리나라에서는 1960년대 이래 石油생산을 위한 탐사 및 시추활동을 계속해 왔다. 油田탐사 및 시추는 국내활동과 해외활동으로 나누어 볼 수 있고, 그 동안 이루어진 국내활동으로는 慶北 浦項부근의 육상탐사와 西海에서의 해저탐사를 들 수 있다. 또한 해외탐사는 東南아시아의 인도네시아와 中東의 北에멘 등에서 이루어지고 있다.

국내 육상탐사는 浦項, 迎日지구에서 모두 11차례 이루어졌으나, 결국은 商業性이 없는 것으로 판명되었다. 한편 국내 해저탐사에는 韓國의 남서 대륙붕을 7개 광구로 구분하고 각각 조광권자를 설정하였다. 이중 텍사코가 1 광구와 5 광구, 걸프가 2 광구와 4 광구, 셸이 3 광구와 6 광구의 조광권을 갖게 되었으나, 현재에는 모두 포기한 상태이며, 다만 中共과 관할권 분쟁의 여지가 있는 7 광구만은 韓國과 美國의 합작회사인 코암社(Korea-American Oil Company : KOAM)와 日本 石油가 공동으로 조광권을 획득하여 1983년말 현재 3개공을 굴착하였으나, 실패로 돌아갔고, 1987년까지 8개공을 더 시추할 예정이다. 韓國 石油開發公社는 7 광구를 제외한 모든 광구를 인수 美國의 자팩스社와 합작으로 4 광구에서 1983년 6월 1개공을 시추, 그 결과를 보고 2개공을 더 뚫기로 하는 등 대륙붕 해저油田탐사를 계속하고 있다.

해외유전개발에 있어서는 코데코에서 페르타미나社와 합작투자자로 인도네시아 마두라해역에서 광구

를 획득하여 4개공을 시추, 그중 2개공에서 石油과 가스를 발견하였고, 油公에서는 美国 헌트社와 합작으로 北예멘의 마리브 油田에서 대규모의 石油을 발견하여 현재 그 경제성을 검토하고 있다.

(4) 原油導入

유전을 갖지 못한 상태에서 原油의 안정적 공급은 국내정유업계에 결정적인 영향을 미친다. 原油의 편재성에 따른 가격상등과 물량확보의 어려움은 앞으로 국내 정유기업이 해결해야 할 생존에 직결되는 문제이다.

세계 原油시장에서 이루어지고 있는 형태는 (1) 産油國 정부와 소비국 정부간의 G-G베이스 (2) 산유국 정부와 소비국 기업간의 D-D베이스 (3) 산유국 정부-메이저-소비국 기업의 메이저에 의한 장·단기의 계약, 그리고 (5) 現物市場에서의 스파트 구매로 구분해 볼 수 있는데 그 동안의 추세를 보면, 1973년 이전의 메이저 의존형에서 1차 석유위기 이후부터 G-G 베이스, 또 다시 1970년대말부터 D-D베이스로 산유국의 석유 판매방식이 서서히 변하고 있는 것을 볼 수 있다.

현재 原油 도입은 (1) 석유위기에 따른 위험을 분산하기 위한 導入先의 다변화 (2) 국내 정유시설에 적합한 原油 (3) 탈황시설의 미비로 인한 低硫黃 원유믹스에 따라서 결정되고 있는데 현재 湖南精油의 경우만은 계속 칼텍스가 공급하고 있고 다른 회사에서는 (주) 鮮京, 三星, 現代, 대우등 종합상사에 의한 D-D 베이스, 정부의 D-D 베이스, 그리고 현물시장에서의 스파트 구매 등으로 물량을 충당하고 있다.

원유도입은 수직적 統合을 이루지 못한 精油産業에 있어서는 어떤 형태로든지 안정적으로 그리고 저렴하게 도입하지 않으면 안될 중요한 사업이다.

(5) 石油化學産業

석유화학제품의 원료가 되는 것은 나프타이다. 일반적으로 石油化學産業에서는 수직적 결합이 이루어지는데 수직적 결합의 잇점이 적용되는 것은 單一分子(Monomer) 단계, 즉 에틸렌, 부틸렌, 아세틸렌, 프로필렌, 부타디엔, 벤젠, 톨루엔, 크실렌의 생산까지이며, 그 이하의 소비재 제품은 규모의 경제가 별로 중요하지 않으므로 중소기업자의 참여가 능성이 높아진다.

우리 나라에서는 精油工場의 입지에 따라 蔚山

과 麗川에 각기 석유화학 콤비나트가 건설되어 있다. 蔚山 단지에는 油公이 에틸렌 기준 15만톤/년 규모로 나프타 분해시설을 갖추고 있고, 湖南精油가 위치한 麗川에는 大林과 롯데가 80대 20으로 합작한 湖南에틸렌이 나프타와 輕油를 사용하여 에틸렌을 만들고 있다. 다만 蔚山지역의 油公은 수직적 統合이 이루어진 상태이나 麗川지역 석유화학 기초원료 공장인 湖南에틸렌은 湖南精油和 별개의 기업이라는 점에서 경쟁적인 조건에서 불리한 위치를 차지하고 있다.

우리 나라 石油化學의 특징은 原油 처리과정에서 생성되는 나프타를 사용해야 하는 점이며, 기술 및 자본의 부족으로 국제석유회사와 같이 고도의 석유화학 제품에 접근하지 못하고 있는 실정이다.

윤활유는 본시 기계장치의 마찰부분의 마모를 방지하고 효율적인 작동을 유지하게 하는 것으로 精油部門의 산출물에 자본 집약적인 工程을 추가 설치하여 基油(Base Oil)를 생산하고 고도의 화학기술로 얻어지는 첨가제를 특수한 처방(보통 메이저가 특허를 소유)으로 배합하여 제품을 만든다. 현재 雙龍에서 基油를 국내에서 생산하고 있으며, 精油 5사를 비롯, 윤활유 수입상이 제품의 수입 및 판매를 담당하고 있다. 그러나 첨가제와 같은 고도의 기술집약적인 제품은 전량 수입에 의존하고 있으며 브랜드에 대한 로열티를 지불하고 사용하는 실정이다.

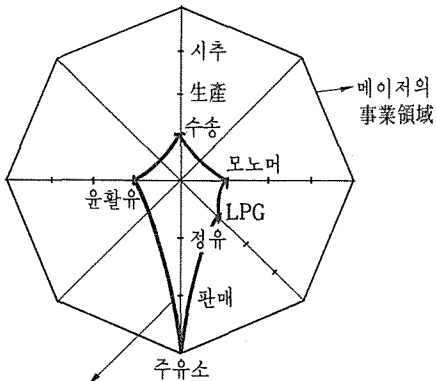
2. 韓國 精油産業의 成長戰略 모델상의 위치

이상에서 살펴본 韓國 石油産業의 내용을 <表-6>의 成長戰略 모델에 나타내어 보면, <表-8>과 같이 현재 韓國 석유회사가 국제 석유회사에 비하여 어떠한 위치에 있는가를 확인할 수 있다.

즉 국내 精油産業은 수직적 통합면에서 정유와 판매단계, 즉 하류 부문에만 참여하고 있다. 原油의 수송은 50% 정도를 국적선에 의해 적취하고 있다.

수평적 多角化는 油公이 石油化學産業을 통합했는데 비해 湖油和 湖南에틸렌(주)은 이미 언급한 바와 같이, 서로 기업의 주체가 상이하다. 반면 湖油는 1984년 9월 正友 에너지의 LPG 사업을 인수하였으며, 윤활유 부문에서는 雙龍이 참여하고 있다.

〈表-8〉 韓國 石油産業의 成長戰略 모델상의 위치



수직적 多角化와 관련, 자기소유 油田이 없는 국내 정유기업은 原油의 안정확보에 정책의 초점을 맞추고 도입선의 다변화원칙 아래 정부의 政策 原油, 메이저 공급원유, 綜合商社 수입원유를 사용하고 있다. 현재 代替에너지의 개발이나 기타 천연자원 부문에의 진출은 첫걸음도 떼지 못하고 있는 형편이다.

3. 韓國石油産業의 환경변화

(1) 原油공급확보의 취약성 상존

세계 경기침체의 장기화와 산업용 연료의 脫石油政策으로 인하여 급진적으로 야기된 石油수요의 부진 현상은 中東지역의 구조적 불안요인이 상존한 가운데 일시적인 공급과잉 및 가격하락 현상을 초래하고 있으나, 1980년대 후반기 부터는 세계 原油시장의 경색과 함께 공급부족 및 가격상승이 예상된다.

국내 精油産業은 원유의 생산과 자본의 관련이 없이 운영되는 전형적인 獨立系 精油會社 (Independent Refinery)로서 原油공급선이 中東지역에 아직도 편중되어 있으며, 장기 공급계약에 의존해 있어 국제석유 시장의 변동에 탄력적으로 적응하기 어려운 상황에 놓여 있다. 앞으로 제3의 석유위기를 가상하여 볼 때 석유의 안정적 확보는 精油産業존립의 최우선 척결과제이다.

(2) 産油國의 정책변화

원유시장이 궁극적으로 판매자 시장인 이상 産油國의 정책은 국제원유 거래에 중대한 영향을 미친다. 산유국은 자기의 유한한 부존자원을 극대로 이

용하기 위해 가격을 인상하려 할 것이며 그에 따른 관련 收益을 극대화 할 것이다.

(3) 정부의 脫石油政策과 수요구조의 변화

5차 5개년 계획 기간중 정부의 石油類 정책은 脫石油 및 에너지 절약을 강력히 추진함으로써 석유류 의존도를 82년도의 57.8%에서 86년에는 46.2%, 91년에는 43%로 축소시킬 계획으로 있다. 그 대신 82년도 12.2%이던 유연탄을 86년까지 18.8%, 91년에 23.0%까지 확대사용할 방침이다.

뿐만아니라 石油類 소비구조 자체가 액체 연료에서 기체연료로, 중질유에서 輕質油로 전환되고 있다. 즉 發電 및 산업부문의 脫石油化가 계속 추진됨에 따라 重質油(벵커-C油)의 공급과잉이 예상된다. 반면 燈油, 輕油등 中間溜分을 수송 및 가정용 수요의 증가로 공급이 부족할 것으로 예상된다. 또한 공해방지를 위해 저유황 벵커-C油和 저유황 輕油의 수요가 급증할 것이다.

(4) 油價자율화론 대두

제2차 석유파동이후 국제原油가격의 다원화로 인하여 정부는 강력한 油價통제와 함께 국내도입 原油價의 평준화를 위한 안정기금 제도를 운영하여 왔다.

최근에 들어 국제원유가격의 단일화가 이루어지고 原油시장이 안정됨에 따라 기존의 原油價 표준화 제도를 폐지하고 精油産業에도 시장경쟁원리를 도입하여 앞으로 油價자율화를 실시하여야 한다는 견해가 대두되고 있다.

이러한 변화는 재무구조가 취약하고 가동률이 저조한 상황에서 현재보다 치열한 경쟁을 유발할 것이며 精油社를 더욱 바쁘고 어렵게 만들것이 확실하다. 따라서 경영합리화는 경쟁적인 차원에서 한시 바빠 이루어져야 할 과제로 대두되고 있다.

(5) 收益性 악화에 따른 財務構造의 취약

석유에너지가 경제발전에서 미치는 영향이 지대하다는 이유로 석유위기에따라 原油가 폭등하였지만 정유회사에서는 그 인상분을 제품에 100% 전가시키지 못하고 경제의 안정을 위한 정부의 정책에 의해 항상 통제를 받아 왔다. 가격을 인상하지 못하는 대신 결손이 누적되면 정부가 보전해주는 악순환이 거듭되었다. 따라서 타산업보다 수익성이 낮고 불안정하게 되었다. 특히, 1980년도의 경우 국내 정유산업은 非精油部門에서 287억원의 이익을

실현하였음에도 불구하고 총 402억원의 결손을 나타내기도 하였다.

또한 운영자금의 부족한 상태에서 국제原油價格이 인상됨으로써 유전스 사용기간이 높아짐에 따라 유동부채가 급증하여 재무상태가 상당히 악화되었다. 다만, 1982년 이후부터는 일부 油價가 하락하는 가운데 값이 싼 원유의 도입을 계기로 다시 흑자로 전환하였다.

그러나 브라질, 아르헨티나, 베네수엘라등 中南美 제국의 해외채무 불이행에 따른 국제 금융위기의 가능성에 대비하여 유전스의 사용등 충분한 자금능력면에서의 배려가 필요한 상태에 있다.

4. 韓國 石油産業의 과제

위에서 검토한 石油産業의 환경변화가 韓國의 石油會社에게 시사하는 바는 다음과 같이 정리할 수 있다.

- 1) 原油공급확보의 취약→精油事業의 구조적 비교우위 미비
- 2) 産油國의 정책변화→정유사업에 대한 국제적 경쟁
- 3) 정부의 脫石油政策 및 수요구조의 변화→정유사업의 사양산업화
- 4) 油價자율화→정유사업의 국내적 경쟁격화
- 5) 재무구조의 취약→成長戰略 채택의 한계

다시 말해서 韓國의 석유산업 중에서 精油部門은 구조적으로 비교우위를 갖지 못하고 있을 뿐 아니라 사양산업이 되었으며, 국내, 국제적으로 경쟁이 심화되고 있다. 따라서 精油部門에서 기반을 가지고 있는 석유회사들은 <表-3>에서 제시되고 있는 기존 시장에서 기존제품판매의 심화, 즉 일반적인 기존전략으로는 더 이상의 성장을 기대할 수 없는 것이 분명해졌다. 그에 따라 이들 회사가 당면하고 있는 화제는 다음과 같이 정리된다.

1) 韓國의 石油産業은 곧 精油産業이며 기타 부문은 그 존재가 미미하거나 없는 실정이다. 그러나 精油産業조차도 국내수요를 초과하는 정제능력, 설비유휴, 그리고 輕質油 수요에 비해 重質油 구조를 갖는 등 시설투자의 효율성 면에서 저조한 실정이며 輕質油로의 변경을 위한 추가투자가 요청되고 있다.

2) 한편 精油 이외의 하류부문 石油産業에 있어서는 수송부문에 더 많은 투자가 이루어져 국제선 적취율이 높아져야 할 것이다.

3) 石油 생산부문은 한시 바빠 참가해야 할 사업이다. 특히 현재와 같이, 油價가 침체되어 原油 생산에 대한 국제석유회사들의 관심이 저조할 때가 투자의 타이밍은 가장 좋은 것이다. 다만 우리가 보유하고 있는 생산기술능력의 부족이 커다란 약점으로 지적된다.

4) 綜合에너지 정책측면에서 代替에너지 개발 등을 위시한 기술축적을 위한 研究 및 투자와 경험, 교육 등은 장기적으로 필요한 분야이다. 특히 부존 자원이 없는 韓國으로서는 이러한 기술적 능력을 바탕으로 해외자원국과의 투자협력 등을 모색하는 것이 가장 유리한 에너지 확보책이라 할 수 있다.

그러나 韓國의 石油會社들이 위에서 제시된 당면과제들을 한꺼번에 해결할 수 있는 것은 아니다. 왜냐하면 새로운 전략을 채택하고 실시하는데 있어 경영능력과 함께 가장 중요한 것이 투자재원의 조달인데, 韓國 정유회사의 재무구조 취약은 이들의 신규전략에 대한 자유로운 선택을 막게 되기 때문이다.

따라서 韓國 석유산업의 당면과제는 어느 부문으로 진출할 것인가를 결정하는 것과 함께 어떠한 순서에 의하여 진출할 것인가를 결정하는 것이라 하겠다.

V. 韓國石油産業의 成長戰略

1. 단계적 戰略대안

韓國의 石油産業에서는 지금까지 검토한 石油産業의 환경변화 및 한국석유산업의 당면과제를 전제로 하여 앞으로의 꾸준한 성장을 위한 장기전략을 수립하여야 한다.

이러한 전략의 한가지 예로서 필자는 다음과 같은 代案을 제시한다.

(1) 短期戰略(1980년대 후반까지)

1) 精油部門: 경쟁적 지위의 향상

비록 精油産業이 장기적으로 사양산업이라 할지라도 韓國의 석유산업에 있어 精油部門은 그 존립의 모체라 할 수 있다. 특히 단기적인 차원에 있어 精油部門의 건전한 육성과 경영의 합리화는 지금

젯소로서의 역할 담당에 있어 필수적인 전제라 할 수 있다. 따라서 우선 단기적인 입장에서 精油部門에서는 경쟁적 지위를 높여 이익을 실현함으로써 자본을 축적해야 한다. 경쟁적 지위를 높이기 위하여 필요한 구체적 전략은 다음의 2가지이다.

① 重質油 분해시설 설치

② 脫黃시설의 추가

물론 이들 사업의 실시에 있어 구체적인 타이밍의 결정은 사업의 성패를 좌우하는 중요한 요소이다. 따라서 구체적인 실시 시기의 결정은 각 기업의 여건에 따라 더욱 철저한 분석을 요하되, 다만 여기에는 1980년대 후반에 나타날 수 있는 또한 차례의 석유위기 이전에 이러한 구조적 불안에 대처하는 시설을 갖추어야 한다는 점만을 강조해 둔다.

2) 수직적 統合 : 기반구축을 위한 先行投資

韓國石油産業에서의 수직적 통합은 회피할 수 없는 숙명적 과제이다. 따라서 이를 위한 투자여부를 가지고 논의할 성질의 것은 아니다.

(表-8)에서 보는 바와 같이, 韓國 석유산업의 하류부문에서의 수직적 통합은 기업에 따라 다르겠으나, 일반적으로는 충분히 이루어져 있다고 할 수 있다. 따라서 앞으로의 과제는 上流部門으로의 수직적 통합이라 할 수 있으며, 이미 輸送부문에 어느 정도의 진출이 이루어져 있는 까닭에 앞으로 남은 과제는 석유탐사, 시추 및 생산부문이라 할 수 있다. 이 부문에 대한 투자는 높은 위험성과 투자의 장기회임성이라는 두가지의 특징을 가지고 있다. 따라서 위험성을 회피하는 방법으로는 日本 종합상사의 전형적인 戰略이라 할 수 있는 소액지분 참여로 국제 컨소시움에 참가하는 방법을 채택하는 것을 생각할 수 있다.

장기회임성에 대해서는 1980년대 후반까지의 기간을 선행투자기간으로 보고, 그 결과를 1990년대 이후의 중기에 획득하는 것으로 보아야 할 것이다.

3) 水平的 多角化 : 石油化學産業에서의 폴리머 부문 진출 및 특수화학분야에의 선행투자

① 石油化學産業에서의 폴리머 진출은 韓國의 石油産業이 수직적 결함을 통하여 안정성의 기반을 구축하는데 있어서 필요한 중간단계이다.

이것 역시 투자의 타이밍이 중요하나 본격적인 호황기에 들어가게 되면 이미 투자기회는 상실했다고 보아도 좋을 것이다. 따라서 石油化學部門에서

세계 제 1위의 듀퐁(Dupont de Nemour)社의 기본 전략인 「불황기의 밑바닥에서 본격적 투자를 한다」는 원칙을 여기에 적용한다면 아직 경기침체를 벗어나지 못하고 있으며, 정부차원에서 산업지원책이 검토되고 있는 현재 시점에서 石油化學會社의 흡수합병을 통한 본격적인 투자전략이 유효할 것이다.

② 특수화학분야에의 진출 역시 기술집약적인 산업인 까닭에 사회적 기술수준의 제고를 위한 장기회임기간이 필요하다. 반면 정밀화학등의 산업은 石油産業과 같은 큰 규모의 투자를 필요로 하는 것이 아니라, 기술인력에 대한 투자가 관건이 된다. 따라서 80년대가 지나가기 전에 이를 위한 연구소 설립등의 투자가 선행되어야 할 것이다.

4) 市場지향적 多角化 : 代替에너지중 기개발 에너지 부문 진출

代替에너지 부문은 韓國의 石油産業이 민간기업으로서 수익성을 추구하는 입장과 국가경제의 기간산업으로서 공익성을 추구하는 입장을 동시에 만족시킬 수 있는 분야이다. 다만 太陽熱, 핵융합등 未開發에너지에 대한 투자는 효과면에서 개별회사의 투자대상이 될 수 없고, 湖南精油의 正友에너지 인수와 같이 LPG, LNG 수입 등의 기개발 代替에너지에 대한 적극적인 진출만이 고려될 수 있을 것이다.

5) 生産지향적 多角化 : 정부정책에 편승한 深海低 자원개발 참여

韓國의 석유산업이 궁극적으로 추구할 수 있는 사업으로서 전략광물자원의 개발은 유효한 전략이다. 그러나 소칼과 같은 국제적인 石油 메이저와 달리 韓國의 石油産業은 이러한 광물자원을 개발하는데 공용할 수 있는 지하 또는 해저탐사 및 시추능력을 보유하고 있지 못하다. 따라서 이 사업도 어느 정도 석유개발능력이 갖추어질 1990년대에 들어가서야 비로소 본격적으로 진출할 수 있는 사업이다. 다만, 현재 정부에서 적극적인 관심을 보이고 있는 太平洋 深海低 광물자원(Manganese Nodule) 개발에 최소한의 지분으로써 참여하는 것은 효과적인 戰略이라 할 수 있다.

(2) 中期戰略(1990년대)

1) 수직적 統合 : 본격적인 진출 및 재투자

1980년대 동안에 이루어지는 수직적 統合, 특히 油田개발 부문에 대한 선행투자는 1990년대 초반

에 결실을 보게 될 것이다. 따라서 이 시기는 韓國의 石油産業이 정유산업이 아닌, 본격적으로 완전한 의미에서의 「석유산업」이 되는 시기라 할 수 있으며, 이 경우 油田개발에 대한 대규모의 투자는 자신의 收益性を 통해서 그 재원을 확보할 수 있게 될 것이다.

2) 水平的 다각화 : 高分子化學 분야에의 투자
1980년대에 石油化學 분야에서 상당한 수준의 수직적 統合이 이루어지고, 또한 기술인력에 대한 선행투자를 통해서 高分子化學분야에 진출하는데 필요한 기초인력을 확보하게 된 회사에서는 1990년대에 이 부분의 생산시설에 대한 투자를 감행하여야 한다. 그 결실은 시장상황이 순조로운 경우 당장 얻을 수도 있겠으나, 원칙적으로 다음 시기까지 기다리는 자세를 갖출 필요가 있다.

3) 市場지향적 多角化 : 기개발 에너지 부문의 규모 확대

1990년대는 제 3차 석유위기가 발생하거나 진행되는 시기가 될 것이다. 이 때 石油에 대신할 수 있는 代替에너지 부문의 사업을 확대한다는 것은 石油産業의 성장에 결정적인 의미를 갖는다. 왜냐하면 경쟁면에서의 우위확보는 호황기보다 불황기에서 결정되기 때문이다.

4) 生産지향적 多角化 : 광물자원 개발 사업에 대한 선별적 진출

이 시기는 1980년대 동안에 진행되는 지하 및 해저개발에 대한 기술축적이 어느 정도 완성될 때이며, 그에 따라 이러한 기술능력을 기반으로 하여 전략광물자원에 대한 투자를 고려할 수 있게 되는 시기이기도 하다.

특히 이 시기는 정부계획에 따르면, 韓國경제가 선진국 수준에 접근하는 때가 될 것이며, 이 경우 국민경제구조의 산업재→소비재로의 변화는 니켈, 크롬, 코발트 등의 非鐵金屬 광물자원의 급격한 소비증가를 야기하게 될 것이다. 이러한 국내시장의 호황을 적극적으로 활용한다는 의미에서도 중요 광물자원 사업에의 선별적 진출은 필요하다.

태평양의 심해저 광물자원 개발 역시 본격적인 생산이 1990년대에 이루어질 것으로 예상 되므로 이 사업에 한 몫 끼는 전략 역시 이 시기에 가서 결실을 맺을 것이다.

(3) 長期戰略(2000년대 이후)

1) 수직적 統合 : 완성 및 均衡의 확보

이 시기에 이르면 韓國석유산업의 原油 생산사업은 본격적인 궤도에 진입하게 되고, 이에 따라 原油 수급의 균형이 파제가 될 것이다. 이 경우 原油시장에의 참가 및 국제적 로지스틱스(logistics) 확보가 관건이 되며, 따라서 생산뿐 아니라, 거래, 수송등의 부문에 대한 수직적 統合도 충분히 고려되어야 할 것이다.

2) 水平的 다각화 : 石油化學 및 특수화학부문의 독립적 운영

이 시기에서는 石油化學 부문이 정유산업으로부터 독립되어 독자적인 회계평가기준에 따라 관리될 필요가 있다. 왜냐하면 궁극적으로 석유화학산업이 살아남기 위해서는 국내시장 또는 精油産業의 회생을 요구할 것이 아니라, 국제시장에서 해외기업과 동등한 조건에서 경쟁할 수 있을 정도의 위치를 가져야 하기 때문이다. 이러한 문제는 특수화학 분야의 경우에도 예외가 될 수 없다.

3) 市場지향적 多角化 : 代替에너지 부문으로 기업경영의 초점이동

韓國의 石油産業이 10-20년이 아니라, 100-200년 생존하고 성장발전하기 위해서는 21세기를 향한 石油産業의 모습을 전반적인 에너지 産業에서 찾아야 할 것이다. 이 경우 가장 유망한 代替에너지 부문으로서는 기개발 에너지인 LPG, LNG와 原子力을 꼽을 수 있다. 물론 궁극적으로는 현재의 未開發에너지가 상업화될 것이며, 이러한 변화를 韓國의 石油産業으로서는 놓치지 말아야 할 것이다.

4) 生産지향적 多角化 : 代替에너지 부문에 대한 보완적 사업으로서 육성

代替에너지 사업이 石油産業의 장기적 성장에 관건이 됨은 이미 밝혔으나, 電氣, 원자력등은 본질적으로 국책사업적인 성격을 가지고 있으며, 특히 앞으로 韓國정부의 기업에 대한 정책이 어떻게 변화할지 모르는 상황에서 민간기업의 成長戰略으로 삼기에는 위험성이 높다. 따라서 이러한 代替에너지 사업이 민간부문에 이관되지 않는 경우에도 계속적인 성장을 도모하기 위해서는 광물자원 개발을 고려해야 한다.

특히 광물자원의 수요는 국민경제상의 소득탄력

성이 에너지보다 일반적으로 높기 때문에 성장잠재력은 代替에너지에서 보다 오히려 광물자원 개발 사업에서 더욱 높다고 할 수 있다.

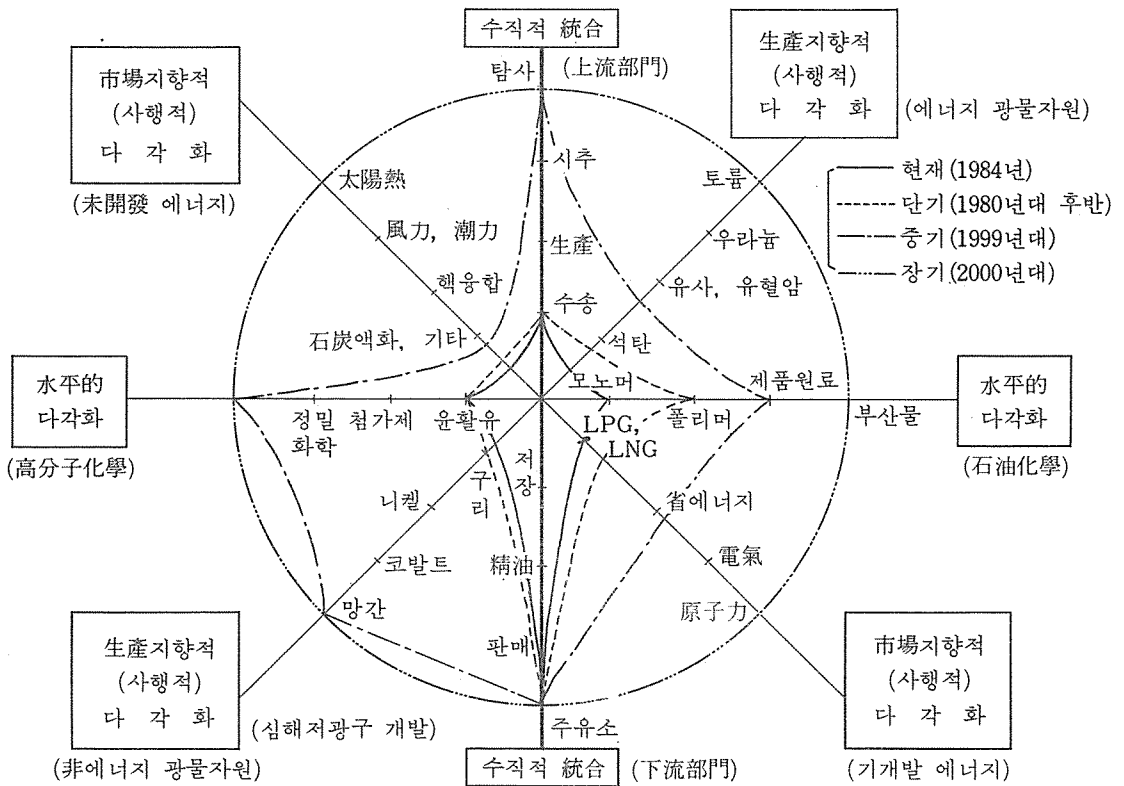
2. 韓國石油産業의 성장전략 모델상에서의 위치변화

위에서 제시된 韓國 석유산업의 전략대안이 단계적으로 실현되는 경우 그 변화과정을 <表-6>의 성장전략 모델에 나타내면, <表-9>와 같을 것이다.

물론 위에서 제시한 단계적 成長戰略은 하나의 예에 불과하다. 각 기업은 자신이 갖고 있는 내부적 능력과 외부적 여건에 맞추어 가장 합리적인 전략대안을 개발하여야 하며, 그 내용과 단계는 위에서 든 예와 상당히 다를 수 있을 것이다.

다만, 어떠한 내용과 단계의 戰略을 채택하던 간에 韓國의 石油産業은 궁극적으로 綜合에너지 會社로서의 발전을 추구할 수 있는 방안을 모색하여야 하며, 그것의 실현여부에 따라 각 석유회사의 미래상은 크게 달라질 것이다. *

<表-9> 成長戰略 모델상에서의 변화과정(예)



註 : 1) 劉時鍾, 「對國民홍보전략과 기본구상」(石油協會報, 1984. 2) 9면 참조.

2) Fereidun Fesharaki and David T. Isaak, 「OPEC Downstream Processing-A New Phase of the World Oil Market」(Resource Systems Institute, East-West Center, October 1981) 8면 참조.

3) 趙東成, 「경영정책과 장기전략계획」(영지문화사 1983) 458-471면 참조.

4) H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, Business Policy for Growth and Expansion (McGraw-Hill Book Company, New York, 1965) 128면 참조.

5) 趙東成, 앞의 책, PIMS 부분 참조.

6) 趙東成, 앞의 책, 텍스트론 사례 참조.

7) 趙東成, 「국제자원론」(박영사, 1981) 111-128면 참조.

8) 「석유정책과 석유산업(1945-1983)」(대한석유협회, 1984) 제2-5장 참조.