

日本石油業界의 構造改編 現況

—大韓石油協會 弘報室—

I. 머리말

丸善石油과 大協石油간의 정제부문합병과 新會社설립을 계기로 일본석유업계의 현안인 업계재편성·집약화가 본격화되고 있다. 日本興業銀行을 주도역으로 한 양사의 신그룹결성, 부분합병의 움직임은 축소조정을 강요당하고 있는 석유업계가 취할 수 밖에 없는 苦肉策으로 풀이되고 있다.

日本の 석유제품의 수요는 10여년전인 70, 71년 수준으로 감소했다. 정제·元壳 34개사, 약 5만 9천개의 주유소가 현재대로 살아남기란 至難한 일임

은 누가 봐도 명백하다.

제 2, 제 3의 丸善·大協의 출현은 불가피한 실정이다. 쉘석유와 昭和石油의 통합은 시간문제이고, 日本 최대의 日本石油과 자주독립을 지켜온 三菱石油도 제휴, 새로운 기업결성 움직임을 보이고 있다. 경우에 따라서는 日本石油와 三菱石油, 共同石油와 丸善·大協, 東亜燃料工業과 富士興産 등의 제휴가 신년초에 실현될 공산도 있다.

리딩컴퍼니구상을 진행중인 통산성, 자원에너지청의 업제지도도 더욱 강화될 전망이고, 정제·元壳로부터 유통, 석유개발에 이르기까지 집약화 시기는 박두해 있는 것 같다.

日本の 石油企業

順位	이름	順位	이름
1	日本石油	8	大協石油
2	出光興産	9	옛소石油
3	共同石油	10	昭和石油
4	丸善石油	11	제너럴石油
5	三菱石油	12	九州石油
6	쉘石油	13	기그나스石油
7	모빌石油		

- 註 1) 제휴관계 (83년) : 4위 마루젠(丸善)石油—8위 다이교(大協)石油
 2) 제휴예정 (84년) : 1위 日本石油—5위 미쓰비시(三菱)石油, 2위 이데미쓰고산(出光興産)—3위 共同石油, 9위 옛소石油—11위 제너럴石油
 3) 합병예정 (84년) : 6위 쉘石油—10위 쇼와(昭和)石油

II. 精製·元壳부문의 再編

『83년은 기대가 컸던 해였다. 그러나 본래 보너스라고 해야 할 원유가격인하가 헛되이 되어 버렸다.』 日本석유연맹회장인 昭和石油의 永山時雄사장은 83년말에 1년을 회고하면서 괴로운 표정을 지었다. 出光興産의 富永武彦전무는 『OPEC의 작년 4월 유가인하로서 1년간에 전력, 제지, 펄프 등 산업계의 원가절감액은 2조엔에 달한다. 대부분의 업계가 석유가격인하를 향수하였는데도, 가장 중요한 석유회사는 모두 적자다. 어리석다는 말 이외에는 할 말이 없다』라고 불만을 토로하였다. 석유회사의 경영자라면 모두 같은 생각일 것이다.

아닌게 아니라, 82년말부터 시작된 수익품인 휘발유를 중심으로 한 석유제품의 덤핑, 과당경쟁은 치열했다. 가격 재인상에 元壳會社가 합세했던 83

년 9월 중순까지 약 10개월간에 걸쳐서 말단 주유소를 선두로, 채산성을 완전히 무시한 가격인하 경쟁이 행해졌던 것이다.

과당경쟁은 지금까지 수를 다 셀 수 없을 정도였다. 82년 4월에 에너지당이 실링·프라이스·시스템(上限價格制)을 중단하기 전인 80년 말부터 81년 전반에도 휘발유市況은 극단적으로 가격질서를 무너뜨렸다. 원유가격인상을 이유로 각사가 제품가격인상을 에너지당에 요청하기는 하였지만, 실현되지 않고 7월에 강력한 減産指導를 받고 겨우 市況改善에 성공하였다.

그러나, 가격인상 지연으로 연료유 전체의 수요 감소, 恩貨의 評價切下에 의한 거액의 환차손이 추가되어 81년 9월 중순에 주요10社가 3천 1백억円, 업계전체는 5천억엔에 달하는 거액의 經常赤字가 발생하였다.

당시 中山善郎 大協石油사장이 『전후 최대의 업계 불황』이라고 말할 정도로 민족계석유회사는 심각한 경영난을 겪었다. 丸善石油가 1,200명의 인원을 감축하고, 松山·下津 兩 정유공장이 분리·독립을 내용으로 하는 경영재건에 착수하고, 大協石油가 비상사태 선언을 행했던 것도 이 때문이다.

業界의 경영난

경영재건을 본격적으로 시작한 첫 해인 83년, 업계는 악몽을 경험하였다. 경영난에 허덕이고 있던 석유화학, 제지, 펄프, 전력 등 석유다소비업체에 光明을 주면서도 석유업계 자신은 혜택을 받지 못했다.

제2차 석유쇼크 후인 80년을 기점으로 그후 3년 연속 제품수요의 대폭적인 감소, 10여년 전의 수요수준으로의 후퇴는 당연히 말단주유소를 포함한 석유회사의 경영, 수익을 압박하고 있다. 상식적으로는 생각할 수 없는 亂売와 과당경쟁을 되풀이하고 있는 것은 수요감퇴에 의한 회사數나 설비의 파잉, 수익의 저하에 의한 것이다. 『構造要因에 의한 것』(永山氏)이라고 하는 견해는 타당성이 있다. 인식에는 차이가 없다.

문제는 구조적 결함을 제거하는 방법과 길을 모색하는 일이다. 쉘석유의 大北一夫사장이 『단독으로의 경영재건은 한계가 있다』고 판단, 丸善·大協

의 정제부문 합병에 앞장서고, 昭和石油와의 원료 조달로부터 저유소·정유공장의 공동이용, 제품관리의 일체화에 이르기까지 관매부문을 제외한 광범한 제휴를 진행해 왔던 것은 기업 그룹내에서의 協業化, 効率化를 빼놓고는 경영재건을 도모할 길이 없었기 때문이다.

昭和石油측도 같은 이유로 쉘石油와의 제휴 확대에 적극적으로 나서고 있다. 『協業에 관해 석유업계는 상당히 진전되고 있다』라고 藤原宏 三菱石油상무는 강조하고 있다. 확실히 타업체에 비해서 늦어 있는 것이라고는 말할 수 없다.

三菱石油, 富士興産, 太陽石油 이외의 정제·元売會社는 다소 정도의 차이는 있지만, 日本石油, 出光興産, 東亜燃料工業, 共同石油, 쉘·昭和石油, 丸善·大協의 6그룹의 어느 하나에 소속하고 있다.

총수입량의 60%의 원유를 공동구입하고 수송거리 단축이나 2차설비의 과부족을 평균화하기 위해 정유회사의 과반수가 생산(정제처리)의 受·委託을 실시하고 있다. 또한 元売간에는 지역별 수급간의 해소와 유통합리화를 도모하여 제품의 상호교환, 즉 제품스와프를 급속히 확대하여 83년에는 전체 연료유 판매량의 25%가 상호간에 교환되었다.

제품의 配給과 저장거점인 저유소에 있어서도 공동저유소가 31개소, 425基에 달하고, 통폐합할 경우 거의 모두가 自社運營에서 共同管理로 바꾸고 있는 것이 현 실정이다.

販賣部門의 협조

이 면에서는 국제석유자본(메이저)이나 독립계 석유회사가 縱的 組織 중심으로 自社만의 합리화, 효율화를 대담하게 진행하고 있는 방식과는 다른 의미에서, 日本 独自の 기업그룹 혹은 그룹의 테두리를 넘어서는 협조체제가 형성되고 있다. 『플라스가 있다면 協業은 半半』(嶋正彦 丸善石油사장)이라고 말하는 것은 각사의 일치된 생각이다.

에너지당은 이 협조무드를 활용하여 업계의 再編, 集約化를 추진하고 있다. 본격적인 중질유 공동처리센타 건설을 석유각사의 공동출자회사로 할 계획이고, 협업에 의한 2차설비의 新增設에 저리의 정부자금 융자제도를 84년도부터 창설하고, 더욱

노골적으로 기업그룹을 결성한다거나 규모확대회사에 최대 수익품인 휘발유 需要増分の 우선배분을 시사하는 것이나 모두가, 자본·설비·생산·유통의 모든 면에서 共同, 協業체제를 유도, 촉진해 나갈 목적으로 合併을 최종목표로 한 集約化로 석유각사를 물고 갈 의도이다. 업계수뇌는 물론, 에너지庁이나 석유심의회회의 의도를 이해하고 있다.

최대수익품이고 연 2% 정도의 수요증가가 예상되는 휘발유의 생산할당이나 설비증가의 우선배분을 회유와 강제의 수단으로 하여 작년 말부터 에너지庁은 松尾석유부장이 각사 수뇌부에 再編, 集約을 강력하게 권고하고 있다. 이러한 움직임으로 興亜石油·九州石油와, 이미 그룹結成 중인 日本石油도 『三菱石油를 포함한 타사와의 제휴를 현재 검토중에 있다』(建内保興사장)고 재빠른 반응을 보였다.

단독으로는 우선배분자격을 잃을 우려가 있는 三菱石油에서는 『사내에서 제휴상대를 협의 중이고 곧 상대를 결정할 것이다』(馬淵辰郎회장)라고 밝혔다. 丸善·大協, 쉘·昭和石油와 마찬가지로 日本石油·三菱石油도 업계집약화의 핵이 될 것 같다. 반면, 업계에서는 에너지庁의 유도책에 반발을 강하게 보이고 있기도 하다.

석유심의회나 에너지庁의 거듭되는 지적을 기다리지 않더라도 주유소를 포함한 석유기업의 수가 과잉이라는 것은 주지의 사실이다. 協業擴大로 극복하는 것이 곤란하다는 것도 이해하고 있다.

行政規制의 완화

그러나 石油業法の 제정 이래 20년간 계속 설비, 판매세어로 부터 주유소의 수, 휘발유, 등·경유등 석유제품의 생산량(수율), 원유처리량, 설비양도에 이르기까지 지도와 인허가를 받아 왔던 업계이다. 즉시 독립, 독자적으로 하라고 정책전환을 하더라도 그만큼의 자주성도 활력도 없다. 매우 심각했던 휘발유市況의 가격붕괴를 9월에 차차 진정시켰던 것도 사실상 에너지庁의 지도를 받았기 때문이다.

임시행정조사회가 『석유업에 대한 규제를 극력 완화해야 한다』고 지적한 것은 지금까지의 규제나 지도가 지나쳤음을 증명하고 있다. 관료적 발상에서 원유에 대한 위기감이나 쓸데없이 1차에너지 중

석유점유율 감소를 부채질해서 그것을 명분으로 指導나 規制하는 종래의 수법을 근본적으로 고치는 것이 선결문제다.

전세계적으로 代替에너지나 省에너지가 추진되어, 81년 이래 원유는 공급과잉이 지속되었으며, 맹위를 떨치던 OPEC 비중은 45%까지 떨어져서 금후엔 웬만한 사건이 일어나더라도 석유쇼크가 발생할 상황은 아니다. 석유업법을 실질적으로 유보시키고 석유회사로 하여금 自主性이나 活性을 가지게 하는 것이 集約의 최대 지름길이다.

판매부문까지 提携나 合併을 에너지庁이 강력히 요구하고 있는 丸善·大協 정유회사가 3월말에 설립될 예정이다. 은행주도에 의한 單純救濟인部分 合併에 그칠 것인지, 가까운 장래에 전면합병으로 나갈 것인지는 兩社 수뇌의 결단과 실행에 달려있다.

쉘·昭和石油도 사정은 마찬가지다. 더우기 丸善·大協이 共同石油와 기업그룹화 또는 합병하여 민족계 대합동으로 발전할 것인가, 아니면 日本石油·出光興産·東亜燃料工業의 강력한 三社가 타정제·元壳會社를 흡수할 것인가 하는 청사진은 몇 개라도 예상해 볼 수 있다.

그렇지만 지금 集約化를 하기 위해 중요한 것은 석유업법의 완화이며 완화를 실현할 과정을 명확히 하는 일이다. 시장원리나 경제원리를 살리고 기업의 자주성과 자조노력으로 국내나 해외에서 生存의 길을 모색하도록 해야 할 것이다.

Ⅲ. 流通부문의 再編

84년부터 시작되는 제 2차 構造改善事業을 앞두고 石油流通業界는 元壳의 集約化와 병행하여 본격적인 注油所 減縮에 대처하려고 하고 있다. 83년 당초부터 계속되고 있는 휘발유의 덤핑이 주유소의 파다라고 하는 구조적인 문제를 포함하여 주유소를 어떻게 감축하여 갈 것인가 하는 어려운 문제는 많으나 시도하지 않으면 안될 최대과제다.

작년 에너지經濟研究所가 작성한 「주유소의 現狀」에서는 주유소는 현재 20~30%가 파다하다고 지적하고 元壳 등에서는 3분의 1이 많다는 의견도 있다. 83년 여름에 埼玉縣에서는 휘발유 소매

가격이 1 리터에 129円까지 떨어졌고 9월 공장도 價格 인상 후에 재차 140円을 할인하는 등 주유소의 가격경쟁은 끝이 없다. 할인판매가 성행되고 있는 銀座나 埼玉縣의 주유소 과다가 상징하듯이 과거의 주유소 영역확대로 폐해가 속출하고 있다(대형 대리점)는 것이다.

이 점에 있어서 주유소 집약화 촉진에 대한 관계자의 기대가 있다. 元壳가 집약화되면 계열 주유소의 통합운동이 진행된다고 하는 의견이 있다. 그러나 系列판매스탠드의 거리가 元壳의 임대는 아니고 대리점의 주유소에서 차지하고 있다. 단지 元壳가 합병했다고 해서 주유소끼리의 집약화가 진행되고 있다고 하는 근거는 없다. 10년 전부터 隗石油와 昭和石油가 판매의 일원화를 시도하여 양사의 대표 대리점끼리 검토회까지 만들어 왔던 것도 결실도 없이 지금에 이르고 있다고 하는 현실을 보더라도 분명하다.

赤字에 허덕이는 주유소

현재 전국의 주유소는 60~70%가 적자라고 한다. 그러나 주유소는 82년도에도 전년 대비 34개가 늘어나 59,306개가 되어 여전히 줄어드는 경향을 나타내지 않고 있다. 다만 분명히 증가 템포는 둔화되었다.

사업자수는 전년도에 비하면 거꾸로 300사 이상이 줄어들어 35,679사가 되었다. 주유소로부터 손을 떼려고 하는 경영자가 늘어 왔다는 것을 나타내고 있다. 일반적으로 農協, 商社系는 주유소 확대 작전을 금후에도 전개할 자세를 취하고 있다. 그것도 지금까지와 같이 마구 설립하여 온 적극책은 없어졌다.

오직 數만 늘리는 시대는 지났다. 효율이 나쁜 주유소는 지금까지 이상으로 폐기시키면서, 그 이상으로 新規立地나 타계열로부터의 우량주유소의 마크트交替를 강화하여 결과적으로 數를 늘려 가고 있다.

최대의 대리점인 伊藤忠燃料의 増田猛夫사장은 數의 증가도 質의 시대에 돌입했다는 것을 강조하고 있다. 또한 실력있는 대리점에서는 國際油化(옛 소石油系)와 같이, 적영주유소를 앞으로 대폭 증가시켜 갈 고성장노선을 취하면서 『주유소전쟁을

적극·과감한 전략으로 몰고 가고 있다』(忍足文雄 사장)고 하며, 세력있는 기업은 타계열 주유소를 自社에 끌어들이어 數를 늘리려 하고 있다.

이처럼 아직은 増設에의 움직임이 많다. 이 점이 바로 주유소集約을 달성해야 하느냐 하는 논의의 어려움이다. 『주유소 數의 감축은 인위적인 정책으로는 무리다. 요는 자연도태를 기다릴 수 밖에 없는 상황에서는.』(外資系元壳)라는 의견도 강하다.

확실히 關東, 大阪, 福岡 등의 대도시에서는 주유소는 줄어들기 시작하고 있다. 東京에서는 83년에 총 57개 점포가 폐업하였다. 한편 다른 업자에 양도한 예는 74건으로 전년에 비해 줄어드는 경향을 보이고 있다. 이것은 地價가 높은 지역에서의 주유소경영은 매력적이지 않고 있는 것을 말해 주고 있다.

석유유통업계는 83년 11월에 통산성으로부터 중소기업근대화촉진법에 의해 特定業種의 지정을 받고 금년도부터 5년간 주유소의 제 2 차구조개선사업을 시작한다. 추진모체인 全石連은 이렇게 되기까지 직원이 전국을 순회하며 구조개선을 지향토록 업계의 여론을 환기시키고 있다. 그러나 1년전부터 갑자기 數의 集約化에 착수할 수 없다는 점에서 石連의 난처함이 표현되고 있다.

2 次構造改善의 내용

제 2 차구조개선은 9개항목의 사업을 중심으로 진행하도록 하고 있다. 그 내용은 공동주유소구상을 목표로 하여 공동복지시설, 주유소시설의 공동리사회사 설치 등이다.

공동주유소는 기존의 여러 주유소의 集約化는 아니다. 휘발유 수요가 새로이 크게 늘어난 특정지구 에 주유소를 난립시키는 것은 아니고 주변의 주유소가 공동으로 1, 2개소의 주유소를 신설토록 하는 계획이다.

이미 神戸와 福島縣, 長野縣에서는 그 實例도 나오고 있다. 이러한 공동사업을 전국적으로 전개시켜 나가기 위해 업계의 집약화에의 의식을 고취시켜 3년후부터 구체적인 數감축까지도 계획하고 있다.

구조개선의 중심으로 數감축을 어떻게 실시할까

하는 문제에 앞서서 현재의 「주유소 폐기와 동시에 新設政策」을 어떻게 할까하는 문제가 있다. 에너지청은 79년부터 주유소의 立地에 관해서는 주유소 1개의 폐기에 1개를 신설한다고 했던 방침을 취하고 원칙적으로 數는 증가시키지 않도록 하고 있다.

그런데 이 제도는 빠져나갈 길도 많고 지방 등에서는 예외로 신설이 인정되어 주유소감소의 장으로 되어 있다. 에너지청은 「폐기와 동시에 신설정책」을 6년만에 재검토하고 본격적인 집약화에의 대응에 적극적으로 나서는 한편, 새로운 주유소의 이상적인 형태를 연구하기 위하여 지난 12월에 2주간의 일정으로 英國, 西獨, 프랑스, 美國에 元壳, 流通業者를 중심으로 한 流通調査團을 파견하였다. 1월 중순 이후에 보고서를 마련하여 2월에 열린 石油審議會에 제출하게 된다.

注油所立地の 자유화 촉진

주유소의 立地에 관하여는 元壳에서는 자유롭게 해야 한다고 하는 의견이 강하게 되어 있다. 옛소 石油, 出光興産은 종래부터 자유롭게 해야 한다는 의견을 제창하였고 日本石油도 『이권으로 주유소 매매가 이루어지는 것 같은 현상을 탈피하기 위해서는 자유화가 바람직하다』(建内保興사장)고 하는 발전적인 생각을 가졌다. 永山 석유연맹 회장도 같은 생각을 시사하여 왔고, 유통업계의 의견과도 일치되고 있어 주유소의 「폐기와 동시에 신설정책」은 급년도에 끝날 공산이 크다.

그러나 에너지청은 갑자기 자유화로 추진해 나가는 것은 피하고 싶기도 한 것 같고, 주유소 입지의 지정지역(신규주유소 건설의 금지)의 기준을 수정하는 등에 의해 그 범위를 넓힘으로써 당면한 新設凍結을 타개해 나가는 등, 장래에 자유화로 나아가려고 하고 있다.

자유화로 하면 數는 줄어들까? 이권의 유혹이 없기 때문에 現狀으로는 틀림없이 줄어든다고 많은 관계자들이 지적하고 있다.

그러나 그것과 병행하여 주유소로부터의 철수를 순조롭게 할 새로운 제도의 도입도 필요하게 되어 가고 있다. 현재 생각할 수 있는 것은 주유소 轉廢業資金制度이다. 즉 휘발유 판매액 몇 %인가를

전국의 주유소가 적립하고 여기에다 정부자금을 더 하여 轉廢業資金으로 하여 폐업이나 타업종으로의 전업자에게 융자하여 준다고 하는 것이다.

消防法改正의 추진

이 제도는 새로운 정부지원을 필요로 하기 때문에 어려운 제정하에서는 실현을 의심하는 소리도 많다. 또한 임대 주유소부터 우선적으로 없애가도록 하는 案도 있는가 하면, 元壳에 따라서는 임대의 비중이 20%를 초과하여 큰 利益源이 되어 있는 경우도 있어 그러한 元壳로부터는 반발이 강하기도 하여 일조일석에는 되지 않는다.

현재 전국 주유소의 70%가 1주유소 1기업이다. 그 중에는 월 20~30킬로리터의 소규모기업으로 순조로운 경영을 한다고 한 예가 많고 도회지, 베드타운, 지방에서는 集約化로의 추진에 대한 이론이 크게 제기되고 있다.

「과당경쟁하에서 힘이 없는 주유소는 소멸한다」는 자연도태론도 여전히 강하다. 그러나 그것은 商社系를 중심으로 한 자금력이 있는 대리점에 의해 확대되었고, 월 100킬로리터 이상을 판매하는 대형주유소가 쪽 늘어서서 보다 치열한 경쟁에 빠질 가능성도 있다.

에너지청은 이익을 내는 주유소 구조를 추진토록 하기 위해 주유소의 立体型利用 또는 셀프·스탠드化 등의 검토에 착수하고 소방청은 소방법 개정의 움직임을 보이기 시작하였다.

『주유소 경영은 質의 시대로 돌입했다』(新美春之 總石油상무)는 오늘날 元壳, 유통업계가 일체가 되어 포스트價格경쟁시대의 주유소의 기본방향과 집약화에 대처하지 않으면 안될 시기에 와 있는 것은 확실하다.

IV. 開發부문의 再編

제1차 오일쇼크 후에 만들어졌던 日本의 石油開發體制가 크게 붕괴되었다. 자주개발 원유의 안정 확보를 위해 과대한 기대를 갖고 기업그룹마다 설립되었던 「統括會社群」은 10년을 경과한 현재 크게 명암을 갈라 놓아 자연도태가 진행되고 있는 중이다.

이러한 가운데 작년 후반에 개시된 내셔널·프로젝트인 中共 珠江안바다 석유개발사업에서 처음으로 통산성, 石油公團은 아라비아石油를 석유개발의 중핵기업으로 지정하였다.

이 외에도 數個 회사가 日本 석유개발체제의 중핵으로 될 것을 기대하거나 예정되어 왔고, 앞으로 이 중핵기업들을 중심으로 사업이 전개되는 것은 틀림없는 사실이다.

현재 업계는 개발체제를 포함해서 확실히 재편성되고 있는 중이다. 석유자원이 부족한 日本에서는 석유개발은 41년도 帝國石油株式會社法에 의거한 국책회사로서 「帝國石油」(현재의 帝國石油)가 설립된 이래 제 2차 국책회사인 「石油資源開發」(현재의 石油資源開發) 그리고 石油開發公團 (현재의 石油公團)과 중·하류를 담당하는 민간의 정제·元売업체와의 협력속에서 국가에 의해 일관해서 진행되어 왔다.

알력의 전형은 국가에 의한 석유의 완전과약을 싫어해 민간의 석유정제·元売업체가 통산성의「原油公團構想」(석유개발 및 국내의 원유공급을 공단에 일체화할 구상)에 크게 반대하여 67년도에 원유공단을 ① 해외석유탐사·개발자금의 투용자사업 ② 채무보증사업, ③ 기계대부, ④ 기술지도만을 석유개발공단이 맡도록 하고, 탐사·개발 實施部隊는 기존의 석유자원개발을 분리하여 민간의 석유자원개발을 맡도록 하는 것으로 알려졌다.

당시는 예상을 상회한 석유수요의 신장이 있었고 1차에너지 중 석유의 비중은 50%를 넘어 있었다. 세계적으로는 제 3차 中東전쟁이 일어났고 알제리, 이라크 등이 鉅區의 국유화를 선언하고, OAPC가 설립되는 등 풍운을 고하고 있었다. 이 시점에서의 원유공단 구상이 업계에 의해 변질되었던 것이 현재의 석유개발체제에도 영향을 주고 있다.

石油開發參與의 계기

석유개발사업은 거액의 자금을 요하고 리스크도 높기 때문에 도저히 1개 민간기업의 손에 맡길 수 없고, 석유발흥기부터 관여하고 있는 메이저들을 제외하고 각국도 일관조업의 국책회사를 중심으로 사업전개가 되고 있는 실정이지만, 日本에서는 상류부문의 개발마저도 나누어졌고 소위 “석유금수”

를 맞은 가운데 73년 오일쇼크가 일어났다.

석유의 중요성을 처음으로 몸으로 실감했던 日本에서는 合同石油開發이 아라비아, 카타르 양국 연근해인 에르분도크 해역에서의 BP와의 제휴를 목표하여 성공, 73년에 同 프로젝트가 日本 최초의 내셔널·프로젝트로 삼게 되었다. 이 때에 조직된 것이 소위 기업그룹마다의 統括會社이며 이에 따라 그후에 설립된 각 프로젝트 회사를 포함하여 현재체가 구축되었다.

55년도 부터 석유개발사업을 전개하고 있는 것은 국책회사였던 帝國石油, 石油資源開發과 그리고 58년에 쿠웨이트, 사우디아라비아 양국 연근해에 鉅區를 취득한 아라비아石油 정도였다.

65년도 이후 잇달아 새로운 회사가 설립되었지만, 업계로서는 예를 볼 수 없는 탐사개발전문회사, 통괄회사, 프로젝트·컴퍼니라고 하는 완전히 이질적인 3자에 의한 구성으로 되어 있다.

지금까지 설립된 회사 수는 약 110개사이다. 그 동안에 생산하고 있는 기업은 21개사이고, 개발단계에 있는 기업은 10개사이며, 탐사단계에 있는 기업이 30개사(어느것이나 중핵기업이 있다)로서 남은 약 50개사는 해산되거나 휴면상태에 있다.

이러한 가운데에서 체제제정비에 달려들고 있는 중인 것은 거의 대부분을 차지하고 있는 프로젝트·컴퍼니와 통괄회사이다.

開發會社の 증가와 자금난

日本석유개발의 설립을 계기로 설립된 통괄회사는 三井그룹의 三井石油開發, 三菱그룹의 三菱石油開發, 住友그룹의 住友石油開發, 芙蓉그룹의 芙蓉石油開發, 伊藤忠南事系の 월드에너지開發, 모든 財界系の 海外石油開發과 1년 늦게 시작한 東海銀行·토멘系の 센트럴·에너지開發 등 합계 7個會社이다.

회사설립당시는 日本의 안보를 높이기 위하여 각자 日本式的 메이저가 될 것 같이 기대되었지만, 지난 10년간에 좌우간 油田과 가스田을 발견한 것은 三井, 三菱, 住友, 芙蓉石油開發 등의 4個社뿐이다.

그간에 三井과 住友는 흑자화하여 누적손실 해소에 목표를 두고 있다. 三菱은 생산을 개시하고

는 있지만, 파대한 누적손실을 안고 있어 대담한 조치를 취할 수 없는 실정이다.

통괄회사로서 최초로 유전을 발견한芙蓉은 작년 콜롬비아의 사업으로 부터 철수하였으며 내셔널·프로젝트에의 사업거출자금의 확보도 의심스러운 상태이고, 기타의 통괄회사는 배후의 자금난도 있어 문자 그대로 꼼짝달싹할 수 없는 상태로 되어 있다.

이러한 상황을 근거로 하여 작년 11월에 작성한 석유개발기본문제 간담회의 중간보고에서는 위치설정을 「스스로 오퍼레이터로 한 것은 없고, 주로 각각의 프로젝트에 대한 자금공급의 역할이 기대되었던 소위 통괄회사」로 되어서 ① 관여하고 있는 프로젝트의 成敗나 기업그룹내의 제휴의 강약에 기인하여 기업간의 격차가 커지고, ② 그 결과 자금, 기술, 정보 등의 유효한 활용에 의해 기업그룹의 힘을 결집한 체제를 취한다고 하는 본래 기대된 기능이 일부에 있어서는 충분히 달성되지 않고 있는 등의 문제점이 지적되고 있다.

그러나 설립된 때로부터 날짜가 일천하여 단기적으로 볼 경우 투자한 프로젝트에 대하여 아직도 충분한 성과를 보기까지는 이르지 않고 있지만, 지금까지 日本의 석유개발에서 달성해 온 공헌은 크다고 할 수 있을 것 같다.

따라서 금후는 투자프로젝트 중심에서 생산으로 이행하여 갈 것이 예상되는 것도 적지 않은 것에서부터, 그 성과를 근거로 장기적 관점에서 계속 기업그룹내의 제휴를 도모한다고 하는 본래의 기능을 달성하는 것이 기대되고 있다 라고 지적하고 있다.

1社 1個 프로젝트制度

통괄회사의 자연도태가 진행되고 있는 가운데 업계의 대부분을 차지하고 있는 프로젝트·컴퍼니에 대하여도 체제재건의 움직임이 보이기 시작하고 있다.

日本의 석유개발사업은 1 프로젝트 1 社의 방식으로 전개되고 있다. 구미 메이저들도 채택하고 있는 일반적인 형태이지만, 기본적으로 다른 것은 메이저의 방식이 프로젝트·팀의이고 日本에서는 독립회사의인 것이다.

이 때문에 기술자, 기술정보 및 자금이 분산돼,

본래 모회사로 모여야 할 수익이 프로젝트·컴퍼니에 축적되어 중핵으로 된 기업이 육성되기 어렵게 되고 있다.

통괄회사, 프로젝트·컴퍼니의 현황에 입각하여 통산성은 확실히 업계재편성을 추진하기 시작했다. 그것이 중핵회사의 구상이다. 石油公團을 주축으로 한 중핵기업에서 금후의 사업전개를 진행해 가도록 하는 이 구상은 작년의 中共 珠江 아바다 석유개발 프로젝트에서 명확한 형태로 나타났다.

同 프로젝트에서는 石油資源開發과 아라비아石油가 중핵기업으로 지정되었지만, 특히 아라비아石油는 통산성에 의해 강제로 탐사회사로 조직돼버린 형태이다. 中共뿐만 아니라 日本의 탐사개발회사로서도 업적을 남기지 않으면 안되게 되었다. 역으로 말한다면 일대 약진의 기회가 왔다는 뜻이기도 하다.

이외에 중핵기업으로서 帝國石油, 인도네시아石油 등 수개사가 추가되어 금후의 프로젝트에 커다란 힘을 가질 것이 확실시되고 있다.

주목되는 石油公團의 움직임

금후에 석유개발업계는 이 중핵기업을 핵으로 재편성이 진행될 것으로 보이지만, 가장 주목되는 것은 石油公團의 움직임이다. 석유업법 제정이래의 경위를 보면, 어느 시대에서도 日本의 석유안정확보, 업계안정을 위하여 国策의 一貫操業會社의 설립구상이 있으나 석유정제·元壳業界의 반대로 실현되지 못하고 항상 원점에서 맴돌고 있다.

현재 정제·元壳의 집약화를 외치고 있지만, 장기적으로는 가령 집약화하여도 精製에서는 이익을 볼 수 없고, 판매에서도 薄利밖에 기대할 수 없다는 것은 명백하다. 현재 메이저는 70%의 이익을 上流部門으로부터 만들어내고 있다. 정제·元壳와 上流인 개발업계가 지금까지처럼 격리된 형태에서 집약화를 진행한다 해도 나타날 효과는 지극히 적다.

이미 石油公團은 거대한 힘을 가지고 있다. 예를 들면, 共同石油그룹과 石油公團과 그 子會社의 존재인 石油資源開發, 인도네시아石油가 연합한다면 세계적으로 보더라도 가장 강력한 獨立系개발회사가 탄생할 것이다. *