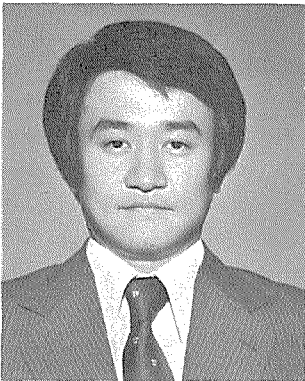


특집

□ 低油價時代 □

低油價時代의 企業經營戰略



趙 東 成
(서울대학교 經營大學教授)

I. 머리말

지난 81년 현물시장에서 배럴당 최고 40달러까지 거래되던 原油價格이 최근 15달러 이하로 떨어졌다. 油價하락의 영향은 세계경제에는 물론 한해 300억달러 이상의 상품을 수출하고 50억달러 이상의 原油를 수입해서 쓰고 있는 우리경제에 대해서도 매우 큰 변화를 가져올 것으로 예상된다.

그러나 이같은 油價下落이 경제의 각 부문, 특히 개별기업에 미치는 영향은 각 기업이 갖고 있는 구조적 특성에 따라 제각기 달리 나타날 것이다. 따라서 이 글에서는 기업경영자 입장에서 油價하락의 영향을 어떻게 인식하고, 또 이에 대응한 전략을 어떻게 펴 나가야 할 것인가에 대하여 살펴보기로 한다.

이 글에서는 우선 1절에서 지난 15년간 油價체제와 油價기준이 어떻게 변화해 왔는가에 대하여 살펴보기로 한다. 2절에서는 지난 15년간 일어난 油價상승이 기업경영에 미친 영향을 구조적인 측면에서 고찰해보고 미국, 일본, 그리고 韓國 기업들이 실제로 어떠한 대응을 해 왔는지에 대하여 알아보기로 한다. 3절에서는 최근의 油價동향과 그 전망에 대하여 필자의 견해를 밝힌 다음 국제 油價와 국내 油價간의 상관관계를 조명해 본다. 마지막으로 4절에서는 앞으로의 油價변화전망을 전제로 하여 기업이 취해야 할 대응전략을 살펴보기로 한다.

II. 과거 國際油價의 체계와 수준

油價는 1950년대까지만해도 原油의 과잉공급으로 인하여 시장가격(market price)이 계속 하락하였고, 이에 따라 產油國에서 석유를 생산하던 메이저들도 產油國에 지급하는 로얄티의 기준이 되는 公示價格(posted price)를 계속 낮추게 되었다. 특히 1959년 2월과 1960년 8월의 公示價格 인하 조치로 產油國들의 커다란 반발을 야기시켜, 급기야는 이들로 하여금 產油國의 이익을 보호하기 위한 제도로서 OPEC를 결성하게끔 하였다. 그 이후 公示價格은 시장가격이 1.5달러 수준으로 하락하였는데도 불구하고 계속 1.80달러 수준을 유지하였다.

그러나 1969년에 리비아에서 왕정을 무너뜨리고

혁명정부를 이끌게 된 가다피가 1970년 同國에서 조업중인 外國石油會社에 대하여 로알티의 인상을 요구하기에 이르렀다. 당시 리비아에서 조업을 하고 있던 옥시덴탈(Occidental) 석유회사는 결국 리비아의 가격인상요구에 굴복하였고 이를 계기로 다른 產油國에서도 公示價格의 인상을 요구하여 公示價格은 이후 계속 상승하게 되었다.

그러던중 1973년말 아랍·이스라엘간의 전쟁의 영향으로 불과 3개월 사이에 原油가격이 4배나 인상되어 제 1차 石油危機가 발생하기에 이르렀다. 그러나, OPEC에서는 석유회사들과의 협상에 의하여 결정되는 公示價格制度에 만족하지 않고 1975년 산유국이 일방적으로 석유회사들에게 가격을 통고하는 제도 즉, 정부판매가격(Government Selling Price : GSP) 제도로 이를 대체하게 되었고 이 制度는 그 이후 오늘날까지 계속 油價의 기준이 되어왔다.

그러나 1978년에 이란·이라크 전쟁이 일어나 兩國의 석유생산량이 급격히 줄어들게 되자 油價는 다시 급상승하여 제 2차 석유위기를 발생시켰고, 이 당시 일부 產油國들은 비축량을 확보하기 위하여 물물을 가리지 않던 日本 등의 소비국에게 정부판매가격 이상의 수준으로 판매를 하기 시작하여 소위 現物市場(spot market)이 형성되었으며 현물시장에서 채택된 油價가 바로 現物價格(spot price)이었다.

현물가격은 GSP보다 높은 가격을 계속 유지하여 오다가 81년을 분수령으로 非OPEC 產油國의 물량이 대폭 증가하고 세계경제가 침체함에 따라 내림세를 보여 1982년에 들어서면서 오히려 GSP보다도 더 낮은 수준을 보이게 되었다. 이러한 油價의 推移를 추체적으로 살펴보면 <표-1>과 같다.

이 표에 따르면 名目油價는 1982년 최고의 수준에 오르기까지 계속 상승하다가 그 이후 약간의 하락세를 나타냈고 實質油價 역시 1982년을 고비로 하락하여 1986년초 가격은 1973년의 제 1차 위기 이후 나타난 가격보다 약간 높은 수준을 나타낸 것을 알 수 있다. 다만 1986년 2월말 OPEC의 平均油價의 현물가격은 \$16~17달러에 머물고 있는데 이를 75년 불변가격으로 환산해보면 약 7.50달러 정도가 된다. 따라서 현재의 原油價는 73년 1차 석유위기가 나기전보다는 2배정도, 그리고 그 직후

(表-1) 國際油價의 추이(年初基準)

연 도	공 시 가 격 또는 GSP	현 물 가 격
1970	\$ 1.80 (2.50)	—
1971	2.18 (1.90)	—
1972	2.48 (3.19)	—
1973	2.59 (3.13)	—
1974	10.84 (11.83)	—
1975	10.46 (10.46)	—
1976	11.51 (10.88)	—
1977	12.09 (10.73)	—
1978	12.70 (10.48)	—
1979	13.34 (9.89)	\$16.24 (12.04)
1980	26.00 (16.98)	38.15 (24.92)
1981	32.00 (18.93)	36.70 (21.71)
1982	34.00 (18.97)	28.45 (15.88)
1983	34.00 (18.37)	29.05 (15.69)
1984	29.00 (15.02)	28.50 (14.77)
1985	28.00 (14.00)	27.70 (13.85)
1986	28.00 (13.33)	24.25 (11.55)

註 : 괄호안은 1975년도 불변가격

의 가격에 비해서는 반정도의 가치라고 할 수 있다.

이상에서 본 바와 같이 지난 15년간 油價는 끊임없이 변화를 해 왔다. 그러나 油價가 하락한 것은 지극히 최근의 일이며 적어도 70년대부터 80년대 초반 즉, 1982년까지는 油價가 계속 상승하였고 다만 1975년부터 1978년까지 약간의 하락이 있었던 것으로 보아야 할 것이다. 따라서 企業은 과거 이런 油價變化에 적응을 함에 있어서 油價上昇에 대한 적응만을 시도해왔지 하락에 대한 적응을 모색한 예는 없었다고 해도 과언이 아닐 것이다.

Ⅲ. 過去油價上昇이 企業經營에 미친 영향

앞에서 본 바와 같이 1970년부터 1982년까지 油價는 상당한 수준으로 상승되었다. 그러면 이러한 油價上昇이 企業의 經營戰略에 왜, 그리고 어떠한 변화를 주었는가에 대하여 살펴보기로 하자. 우선 油價上昇이 기업경영에 미치는 영향을 구조적인 면에서 관찰해보고, 다음에는 美國, 日本, 韓

國의 기업들이 각각 어떠한 대응을 해 왔는지에 대하여 검토해 보자.

企業이란 제품 또는 서비스를 창조하여 이를 소비자에게 판매하는 것을 주된 활동으로 하는 경제주체이다. 이 과정에서 기업은 두가지의 기술을 필요로 하는데, 하나는 제품기술(product technology)이고 다른 하나는 공정기술(process technology)이다. 제품기술이란 어떤 제품을 개발할 것인가에 관련된 기술이고 공정기술이란 제품기술에 의하여 결정된 제품을 생산하는데 있어 얼마나 효율적으로 할 것인가에 관련된 기술이다. 그런데 油價上昇은 제품과 공정에 있어 다같이 커다란 영향을 미치게 되고, 기업은 그 활동에 영향을 미친 油價變化에 적절한 대응을 하지 않을 수 없게 된다.

우선 공정면에서 油價상승에 따른 영향을 살펴보자. 일반적으로 에너지가 총제조원가에서 차지하는 비중은 10~15% 정도이다. 그런데 73년, 79년의 석유위기는 에너지비용을 갑자기 20~30%로 상승시켰다. 따라서 1~2% 정도의 원가요소에 의해서도 경쟁력이 쉽게 좌우되는 산업에서는 에너지비용을 어떻게 줄일 것인가 하는 문제가 과제로 등장하였다. 따라서 각 기업에서는 에너지비용을 감소시키고자 하는 노력을 경주하게 되었고 새로운 공정기술의 개발이 무엇보다도 중요한 경영자의 과제가 되었다.

다음으로 제품면에서 油價상승이 미친 영향을 살펴보자. 제품자체는 에너지와 관련이 없다고 할 수 있지만 소비자의 입장에서 일단 제품을 구입한 후에는 대개의 경우 그 사용을 위해 에너지를 필요로 한다. 특히 산업재의 경우에 있어서는 에너지의 소비가 더욱 더 중요한 데, 에너지의 값이 크게 오르게 되자 에너지절약형 제품이 상대적으로 선호되는 현상이 나타나게 된 것이다. 이에 따라 기업에서는 새로운 제품을 개발하기 위한 노력, 즉 제품기술의 개발이 불가피하게 된 것이다.

이상은 油價의 상승이 기업경영에 미친 영향을 구조적으로 설명한 것이다. 그러면 이러한 영향의 당위성 下에서 과연 기업이 어떠한 방향으로 변화를 해왔는가를 살펴보기로 하자.

우선 美國의 경우는 다른 어떤 나라보다도 油價상승에 큰 충격을 받은 나라라고 볼 수 있다. 특히 대부분의 산업에 있어 경영자들은 그동안 당연한

것으로 받아들여졌던 무한정한 成長이라는 신화가 깨지고 일정한 한계가 있다는 것을 인식하기 시작하였다. 그에 따라 이들은 과거의 무한정한 성장을 전제로 한 마케팅의 사고에서 깨어나 이제는 戰略的인 입장에서 환경변화에 대한 기업의 적응력을 중요시하게 되었다.

이러한 마케팅관리에서의 전략적경영으로의 전환은 특히 석유산업, 자동차산업에서 두드러지게 나타났지만 부동산산업이나 일반제조업, 그리고 서비스업 등에서도 정도의 차이가 있을뿐 모두 변화를 겪게 되었다.

하나의 예로서 석유산업을 살펴보면, 과거 7대 메이저들이 석유시장을 장악하던 시기에는 모두 석유산업의 特化 및 수직적 결합이라는 두개의 공통적인 전략하에서 적극적인 시장개척만이 경영자의 관심사였으나, 1973년 이후 產油國에서의 석유생산이 國有化됨에 따라 다각화를 통한 전략적 대응이 이들의 과제가 된 것이다.

이와 같은 전략적 대응능력의 중요성은 다른 산업에서도 마찬가지로 부각되어, 일례로 최근 자동차산업에서 아이야코카가 부상을 하게 된 것도 결국 그의 환경변화에 적응할 수 있는 전략적 판단능력이 뛰어났기 때문이라고 할 수 있다.

다음으로 日本에 있어서 기업경영의 변화를 살펴보면, 첫째 省에너지 현상을 들 수 있다. 70년대 초에는 거의 1에 가까웠던 에너지소비증가율 對 GNP 성장율이 70년대 후반에는 0.4로 크게 떨어졌고 경제성장도 에너지를 덜 소모하는 방향에서 추구되었다.

둘째, 그 결과 產業構造가 대폭적으로 전환되어 과거 철강·화학 등 중화학산업이 골격을 이루었던 日本경제가 이제는 전자, 자동차 등 기술집약적 산업이 그 주류를 이루게 된 것이다.

세째로는 TQC활동 등 생산성향상을 위한 경영자의 노력이 두드러졌던 점을 지적할 수 있다. 이와 같은 과정을 통해 日本은 80년대초에 이르러 경제적인 超強國으로 부상하였다.

다음 韓國에 있어서 油價상승이 기업경영에 미친 영향을 살펴보면 우선 정부가 채택한 강력한 정책을 지적할 수 있다. 즉, 정부에서는 한편으로 油價의 인위적 조작을 통해 산업용 석유제품과 소비용 석유제품 사이에 가격차이를 둠으로써 산업에

대한 지원을 행하며 다른 한편으로 강력한 脫石油政策을 추구한 것이다.

이와 같이 정부가 강력한 영향력을 행사하였음에도 불구하고 석유위기를 통하여 기업은 정부보다 더 큰 영향력을 주는 外的 變數가 있다는 것을 깨닫게 되었다. 즉, 1977년에 시작된 제4차 경제개발 5개년 계획에서 정부가 주도하던 중화학산업이 1979년의 석유위기로 인하여 전면수정을 필요로 하게 됨에 따라 정부에서도 관주도로부터 민간주도 경제로의 전환이 필요하다는 것을 실감하게 되었고 이에 따라 민간기업 부문에서도 그동안의 정부의 보호에 의존하던 체질을 탈피하여 스스로 外的 變化에 대한 대응을 주도하는 방향으로 나아가게 되었다.

IV. 최근의 石油動向과 전망

먼저 세계油價의 흐름을 살펴보면, 현재 OPEC 평균가격은 GSP가 25.81달러 수준이고 현물가격은 계속 급락하여 일부 油種의 경우 13달러 미만에까지도 이르고 있다.

한편, 앞으로 2~3년간의 油價변화에 대해서 사우디 아라비아의 야마니 石油相은 15달러대에서 유지가 될 것이라고 주장하고 있으나, 전문가들은 18~22달러수준이 될 것이란 견해를 보이고 있다.

이같은 견해는 OPEC 회원국간의 갈등지속, 英國의 北海産 原油의 한계생산비용을 기초로 하여 나온 것인데 아랍은 앞으로 2~3년동안은 10~20달러 정도의 수준을 벗어나지 않을 것이라는 의견에 대부분의 전문가들이 일치하고 있다.

그러나 문제는 그 이후 즉, 1988년~90년대의 油價추이로서 그 전망을 살펴보면 현재의 低油價로 말미암아 OPEC 등의 中東産油國의 힘이 다시 강해지게 되고 이로부터 또다시 석유시장에 不均衡 내지 마찰이 초래되어 결국 다시 한차례의 油價上昇이 야기된다고 볼 수 있다.

따라서 앞으로의 油價시나리오를 작성해보면 앞으로 2~3년동안은 일단 15~20달러에서 유지된다고 볼 수 있다. 그러나 1988년 이후의 변화는 크게 세가지의 시나리오로 생각해 볼 수 있을 것이다.

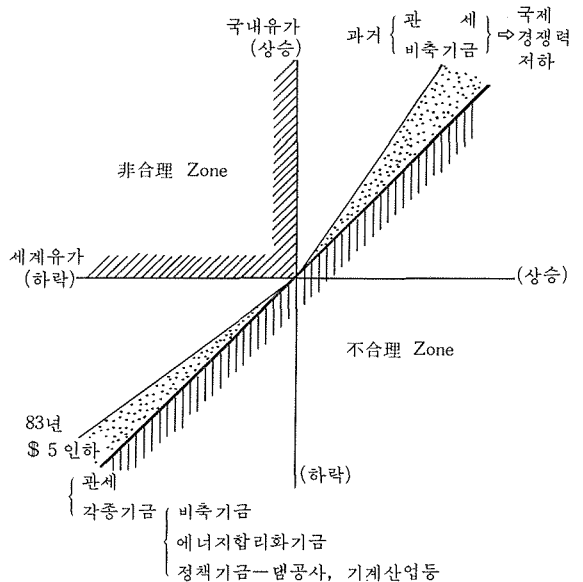
첫번째 것은 15~20달러 수준이 그대로 유지되고 産油國간의 경쟁이 계속되는 경우이다.

두번째는 油價가 완만한 상승을 계속하여 20달러대로 올라가는 경우로서, 다만 이때에는 석유위기가 일어나지는 않을 것이고 기업에 영향을 미치는 급격한 충격도 없을 것이라는 가정을 세울 수 있다.

세번째로는 油價의 급격한 상승이 나타나는 경우로 이때에는 제3차 석유위기의 가능성도 배제할 수 없게 된다.

그러면 國內油價를 살펴보기로 하자. 우리나라 기업은 세계油價에 의하여 간접적으로 영향을 받은 하지만 직접적으로 國內油價에 의해 영향을 받는다. 우리나라 기업에 적용되는 油價는 정부의 油價정책에 의해 결정된다. 물론 國內油價는 크게 보면 세계油價와 연동된다고 볼 수 있지만 부분적으로는 커다란 차이를 보일 수도 있다. 과거의 國內油價의 추세를 개념적으로 정리해 보면 다음(그림-1)에서 보는 바와 같다.

〈그림-1〉 세계油價와 國內油價와의 관계



일반적으로 세계油價와 國內油價는 그래프 상의 굵은 선과 같이 비례적으로 상승할 때에 함께 상승하고 하락할 때에 함께 하락하여야 한다. 그러나 國內油價는 국제油價가 변화할 때 그 충격을 흡수할 수 있는 완충적 능력이 없으므로 세계油價 이상으로 더 늦게 상승한다든가 세계油價보다 더 빨리 하

락하는 경우는 불가능하다(그림에서 불가능 Zone).

또한 세계油價가 하락할 때 국내油價를 상승시킨다는 것은 비합리적이다(그래프에서 非合理 Zone). 따라서 油價는 두 영역 사이에서 변화하게 되는데 과거 국내油價의 추세를 보면 국제油價가 상승할 때는 그보다 더 빨리 상승을 했고 세계油價가 하락할 때에는 그보다 더 늦게 하락을 했다.

즉, 국제油價가 상승할 때 정부는 국내 油價를 더 높이 올려 이것을 관세와 비축기금 등으로 전용하였고, 이에 따라 국내기업들의 國際競爭力은 상대적으로 약화되었다.

그 반대로 세계油價가 하락한 때에도 정부는 그 하락의 상당한 부분을 관세 및 각종 기금으로 흡수를 한 바 기업의 국제경쟁력 저하를 초래하였던 것이다. 따라서 국내기업경영자들이 油價변화에 따른 대응책을 마련함에 있어서는 국내油價구조가 이와 같이 비합리적, 비경제적 요소를 안고 있음에 주의하여야 할 것이다.

V. 油價下落에 따른 企業의 對應戰略

과거 우리나라 기업들은 油價上昇에 대한 예측면에서 적응을 해왔다. 따라서 油價가 下落하면 과거기업들이 채택했던 대응전략과 반대되는 방향으로 대응을 하면 될 것이라 생각하기 쉽다.

그러나 企業經營이란 그렇게 물리적인 것이 아니다. 한 個人의 소비패턴도 소득증감에 따라 변화하여 한번 소득이 상승했다 다시 하락하더라도 상승이전의 소비패턴으로 돌아갈 수 없는 것처럼 기업의 경영도 油價가 올라갔다가 다시 내려갔다고 해서 과거의 경영스타일로 돌아갈 수 없는 것이다.

따라서 기업은 새로운 창조적 전략을 필요로 하게 되며, 이러한 대응책을 강구하는 데 있어서 모든 기업에 똑같이 적용되는 경영전략이란 있을 수 없다. 여기서는 앞에서 본 세가지 油價시나리오 각각에 대하여 기업의 대응전략을 그 기업이 제품수명주기의 어느 위치, 즉 成長期, 成熟期 및 斜陽期의 산업중에서 어디에 속하느냐에 따라 추구해야 할 戰略이 달라져야 된다는 명제하에 <표-2>로 정리하기로 한다.

성장산업의 경우에는 시나리오1을 가정할 때 油

<表-2> 미래 시나리오에 따른 기업의 대응전략(1)

시나리오 산업	I	II	III
성장 산업 (전자, 자동차, 기계, 조선등)	기존전략유지 및 확장전략	적응전략	혁신전략
성숙 산업 (섬유, 신발, 경공업등)	적응전략	혁신전략	혁신전략
사양 산업	혁신전략	혁신전략	혁신전략

價가 정체되어 있는 好機를 이용하여 적극적인 확장정책을 취하게 되는 것이다. 완전한 상승이 예상되는 시나리오II에서는 미래가 상당히 不可測하므로 신축성있게 상황에 임기유연하여 전략적 대응을 하는 적응전략이 요청된다.

성장산업에 있어 가장 문제가 되는 것은 상황이 크게 변화하는 시나리오III의 경우이다. 사업이 호조를 보일 때에는 외부환경을 그대로 유지시키는 것이 최선의 전략이다. 따라서 油價의 급상승이라는 외부환경의 변화가 야기되는 제III의 시나리오는 커다란 문제점을 그 기업에게 던져주게 된다. 따라서 그 기업은 이러한 변화에 능동적으로 맞설 수 있는 과감한 革新戰略을 필요로 하게 된다.

成熟産業과 사양산업에 있어서도 각각의 시나리오에 따라 <표-2>에서 보는 바와 같은 전략적 대응을 필요로 하게 된다. <표-2>에서 각 산업과 시나리오의 조합에 의해서 등장할 수 있는 戰略의 수는 9개라고 할 수 있지만, 이의 내용을 살펴보면 기존의 사업을 계속 추진시키는 확장전략, 상황을 주시하며 기회에 따라 임기유연적으로 대응하는 적응전략, 이제는 한계의 상황에서 과감한 변신을 추구하는 革新戰略이라는 세가지 전략으로 압축된다. 그리고 이 세가지 전략의 내용을 좀더 구체적으로 살펴보면 다음 <표-3>과 같이 정리할 수 있다.

이와 같이 개괄적인 각 분야별 전략을 생각해 볼

〈表-3〉 각 전략의 구체적 내용

경영부문 \ 전략	확장 전략	적응 전략	혁신 전략
경영의 초점	양적 증대	양·질의 균형	질적변화(신제품, 신시장개척)
투자 정책	과감한 재투자	R & D 투자, 보수적·선별적 투자, 신제품 개발	R & D 투자, 과감한 이전 투자, 신제품 개발
생산 전략	생산시설의 확대	생산성 향상, 기존시설의 유지·보수	생산성 향상, 기존시설의 감축, 신규산업으로의 이전
마케팅 전략	과감한 시장개척, 시장 점유율 증대	시장점유율 유지	신규시장 개척
재무 전략	적극적 leveraging	보수적 자본운용	무자금 전략
인사 전략	적극적 신규채용, merit system, bonus	기초인력유지 및 재교육 “인화단결” 확보	보수적 인사전략

〈表-4〉 미래 시나리오에 따른 기업의 대응전략(2)

산업 \ 시나리오	I	II	III
성장 산업	적극적 Marketing(선진국 시장)	신규시장 개척	경쟁기업의 제품혁신에 대비
성숙 산업	시장점유율유지 및 생산성향상으로 자금창출	축소 및 생산성향상	공정혁신으로 새로운 가능성 모색
사양 산업	투기억제 및 다각화	축소 및 다각화	철수 및 적극적 변신

수 있지만 문제는 어느 전략을 취할 상황이 될 지 모른다는 데에 있다. 따라서 이 세가지 전략이 모두 다 수용될 수 있는 임기응변적 전략계획(Contingency Planning)이 필요하게 된다. 임기응변적 전략계획은 기업의 전략이 확장, 적응, 혁신 어느 쪽으로 나아가든지 최소한도의 기초를 갖추고 상황변화에 신속적으로 대응할 수 있는 전략을 의미하는 것이다. 여기에는 네가지 요소가 필요하다.

첫째, 보수적 자금운용

둘째, 생산성향상으로 원가절감
세째, 관련산업으로의 다각화 내지 신제품개발
네째, 人和 및 團結体制의 구축이다.

결국 이제까지의 내용중에서 어떤 상황에서도 대응할 수 있는 전략의 요체는 위의 네가지로 집약된다고 할 수 있다. 다만 이러한 임기응변적 전략을 전제로 하되 〈표-2〉의 9가지 전략을 좀더 구체적으로 표현하면 〈표-4〉와 같다. ◆