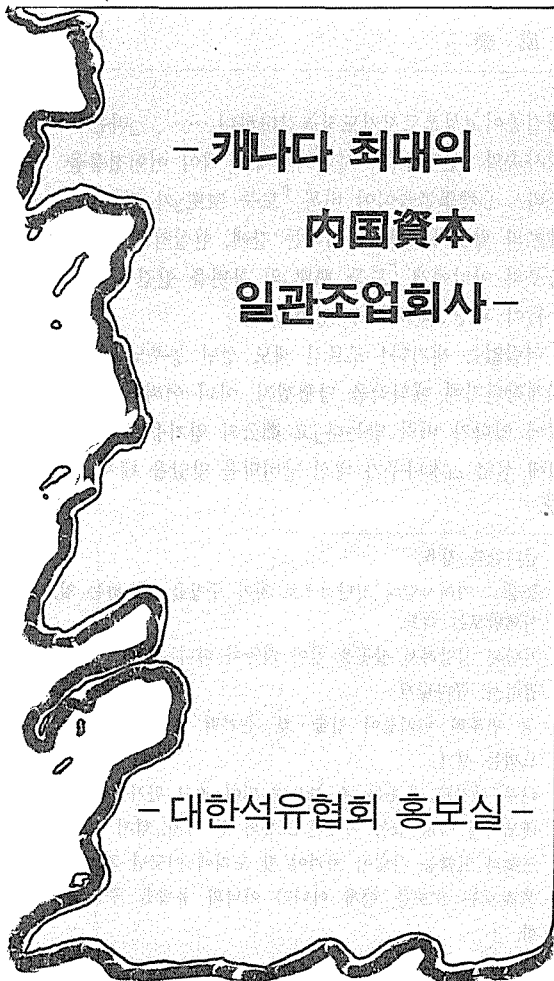


◇ 설립후 10년에 급성장

페트로·캐나다(Petro-Canada)는 1975년 캐나다政府가 100% 出資, 설립한 일관조업회사로 설립이듬해 1월부터 조업개시했다. 동사의 설립취지는 석유자원 확보가 세계적으로 힘든 가운데 석유의 탐사·개발·생산·판매까지 일관된 조업을 자주적으로 할 수 있는 국영회사를 설립함으로써 민간기업만으로는 부족한 탐사투자를 보완하자는 것이다.

# 페트로·캐나다社



설립직후 同社는 캐나다북극권諸島에서 조업중인 파나틱·오일社(Panarctic Oils) 및 오일샌드를 생산하는 신크루드(Syncrude)社의 연방정부소유주식을 승계한 다음, 아코·캐나다(Arco Canada)의 경영권을 취득하고(1976년) 이어서 太平洋石油社(Pacific Petroleum)를 1979년에 사들이고 또 1981년에는 페트로피나·캐나다(Petrolina Canada)社도 매입하였다. 그리고 83년에 이르러서는 英國BP社의 在캐나다제조·판매망(下流部門)을 매입, 85년에도 걸프·캐나다(Gulf Canada)의 하류부문을 매입함으로써 캐나다자본으로서의 가장 큰 일관조업회사로 급성장하였다.

자산총액은 85년말에 88億 캐나다·달러, 종업원 1만 명, 탐사·개발면에서는 국내에서 4위, 정유·판매면은 1위에 올랐다.

이처럼 불과 설립 10년만에 외형적인 급성장을 이룩하였으나, 1980년내에 들어 석유가격하락이 시작되자 동사의 경영환경은 어려워질 수 밖에 없었다. 여하튼 캐나다에 필요한 만큼의 석유·가스자원을 확보해야 한다는 국가적 요청에 따라 深海와 북극권에서의 석유탐사 및 오일샌드를 개발하는데에 주력하게 되어 앞으로도 이들 자원의 개발·생산을 어떻게 경제적으로 할 것인가에 초점을 두고 있다.

그러나 1984년에 새로 선출된 自由黨정권은 페트로·캐나다社가 민간기업과 같은 흐름의 경영방침을 채택해야 한다고 주장하고 있다. 사실, 국영기업의 민영화를 광범위하게 추진해 온 캐나다정부로서는 1987년 봄 이후부

터 이제까지 손대지 못했던 페트로·캐나다社 및 캐나다航空社 등의 巨大企業을 순차적으로 민영화 할 방침을 천명한 것이다.

### ◇ 低水準의 자기자본이익율

1980년대에 들어서 정제·판매부문으로 사업확대를 적극추진한 결과 동사 매출액은 81-85년간에 2.6배로 확대되었다. 한편 순이익은 82, 83년에 약 1억 캐나다달러

이었으나, 84년에는 2억3,000만 캐나다달러로 상승되고 다음 해인 85년에 이르러서는 6억9,000만 캐나다달러의 純損失로 크게 악화되었다. 그러한 대폭적자의 원인은 근년의 油價하락으로 말미암아 주로 프런티어지역(신개발지)에서의 石油·가스자원의 評價損失이 많아진 관계로 총8억6,000만 캐나다달러의 특별손실을 계상하였기 때문이다. 이 특별손실을 제외한 순이익은 1억7,000만 캐나다달러로서 전년보다 줄어들기는 했지만, 과거 예년평균을 상회하는 수준이었다.

### ◇ 주요 경영지표 (페트로·캐나다)

(단위 : 100만 캐나다 달러)

	1981	1982	1983	1984	1985
매출액	2,037	2,788	4,171	4,989	5,381
純利益	169	111	95	232	▲ 691
總資産	6,606	7,542	8,194	8,966	8,846
資本·探鑛·開發投資	559	952	997	1,131	1,059
自己資本	1,602	3,284	3,932	4,479	3,642
長期負債	1,313	331	188	157	290
현금유동	532	586	708	968	906
自己資本純利益率	10.5	3.4	2.4	5.2	▲ 19.0
매출액순이익율	8.3	4.0	2.3	4.7	▲ 12.8
自己資本比率	24.3	43.5	48.0	50.0	41.2
長期負債/資本比率	45.0	9.2	4.6	3.4	7.4

註 : 1985년의 순이익은 프런티어지역에서의 석유·가스 자산의 損金 등 8억 6,500만 캐나다 달러를 포함한다.

(資料) 연차보고서

또한 자기자본이익율을 보면 1982년 이후 2~5%이어서 대형 민간석유회사에 비해 대단히 낮은 수준이다. 그 원인의 하나는 82년에 대폭 증가함으로써 장기 부채가 급감하는 등 동사 재무구조가 매우 변화되었음을 지적할 수 있다.

한편 현금유동성을 보면 81년에 5억3,000만에서 84년에는 9억7,000만 캐나다달러로 급증하였다가 85년에는 하류부문의 低收益과 걸프·캐나다社 매입에 따른 금융비용 증대로 인해 9억1,000만 캐나다달러로 줄어들었다. 그러나 채투자 및 普通株에 대한 배당에 충당할 수 있는 내부자금량은 85년에 8억 캐나다달러를 유지하였으므로 총투자 10억 캐나다달러 그리고 배당금 4,000만 캐나다달러를 고려하면 재무상황이 여유있는 편이라 할 수

있다. 다만 86년의 원유가격 폭락추세가 그후 재무구조에 대단한 악영향을 미쳤음은 사실이다. 그리고 투자액 규모는 82년 이후 매년 10~11억 정도이었는데 자산 매입에 따른 지출을 제하면 5~7억 캐나다달러이었다.

1985년의 경우, 걸프·캐나다社를 매입한데 따른 지출을 제외한 투자액이 7억1,000만 캐나다달러로서 그중 33%가 西部캐나다諸州에서 石油·가스의 탐사·생산부문이고 21%가 프런티어지역의 탐사, 10%는 오일샌드개발, 나머지 22%가 정제·판매부문에서의 투자로 구성된다.

### ◇ 原油·NGL생산량 증대

페트로·캐나다의 원유 및 NGL(合成原油포함)의 확

石油·천연가스의 매장 및 생산량(페트로·캐나다)

	1981	1982	1983	1984	1985
• 確認埋藏量					
國內原油(百万m <sup>3</sup> )	47.0	47.1	45.0	48.4	45.3
NGL(百万m <sup>3</sup> )	8.2	7.7	7.4	6.4	7.4
합성원유(百万m <sup>3</sup> )	28.3	27.4	26.3	25.4	39.1
해의원유(百万m <sup>3</sup> )	1.1	0.9	0.9	0.8	0.5
原油·NGL計(百万m <sup>3</sup> )	84.6	83.1	79.6	81.0	92.3
天然가스(十億m <sup>3</sup> )	138.3	135.8	134.3	120.4	98.9
• 生産量					
國內原油(千m <sup>3</sup> /日)	9.8	9.3	9.3	10.3	10.0
NGL(千m <sup>3</sup> /日)	4.1	4.2	4.0	4.1	4.4
합성원유(千m <sup>3</sup> /日)	2.1	2.3	3.0	2.3	3.5
해의원유(千m <sup>3</sup> /日)	0.2	0.2	0.5	0.4	0.4
原油·NGL計(千m <sup>3</sup> /日)	16.2	16.0	16.8	17.1	18.3
天然가스(百万m <sup>3</sup> /日)	10.7	10.6	10.0	10.8	11.6

인대장량은 1983년에 7,960만입방미터(5억배럴)까지 감소하였으나, 85년에는 최고기록인 9,230만입방미터(5억8,000만배럴)에 달해 국내2위를 기록했다. 그러나 천연가스는 81~85년간에 29%나 줄어들었다.

한편 합성원유를 포함한 原油·NGL의 생산량은 하루 당 81년의 1만6,200입방미터(10만2,000b/d)에서 85년에는 1만8,300입방미터(11만5,000b/d)로 늘어났고, 천연가스(LNG)는 동기간중에 1,070만입방미터에서 1,160만입방미터(하루당)로 증가하였다. 이는 최근의 유가하락국면에서 그 투자를 주로 既發見유전의 개발등 단기적 자금회수성이 좋은 분야에 집중한 성과이었다.

또한 오일샌드의 개발은 동사 사업활동중 기여도가 크다. 페트로·캐나다는 앨버타주 아사바스카에서 노천굴착법을 사용하여 오일샌드로부터 합성원유를 생산하는 신

크루드社의 주식을 17% 소유하고 있으며, 페트로·캐나다社의 원유총생산량에 20% 해당하는 하루 3,500만입방미터(2만2,000b/d)의 합성원유를 신크루드社로부터 인수받고 있다. 이 신크루드社의 생산능력은 85년 12만9,000b/d에서 87년에는 13만9,000b/d로 확대된다.

특히 85년 4월에는 앨버타주 북동부의 윌프·레이크에서 蒸氣壓入에 의한 地下採取法을 사용하여 오일샌드 및 비투멘(粗油)을 생산하는 프로젝트를 7,000b/d규모로 상업화하는데 성공했다. 그 이외에도 동사는 새로운 노천굴착법에 의한 오일샌드 프로젝트의 가능성을 검토중이다. 또한 노바스코시야 및 뉴파운드랜드海域 그리고 북극권 등 프린티어지역에서 탐사활동을 적극추진함으로써 同社의 추정매장량을 확대시키는 동시에 장래 개발유망지역을 확실히 지정해두는 성과도 올리고 있다.

정제·판매부문의 실적(페트로·캐나다)

	1981	1982	1983	1984	1985
정제능력(千m <sup>3</sup> /日)	15	19	32	32	46
原油처리량(千m <sup>3</sup> /日)	13	17	25	28	34
가동율(%)	87	86	78	86	78
도·소매 販賣所數	1,504	1,605	3,107	2,716	4,534
石油製品판매량(千m <sup>3</sup> /日)	10.9	15.3	27.1	29.8	35.5
從業員數(人)	5,801	6,166	6,601	6,697	10,565

### ◇ 해외사업에 적극참여

국내에서의 에너지資源 개발을 첫째목표로 하면서도 페트로·캐나다社는 재빠른 투자수익과 현금유동성이 좋은 해외프로젝트에도 적극 참여하고 있다. 79년에 노르웨이領 북해탐사개발에 참여한 것을 시작으로하여, 스페인 / 콜롬비아 / 美國멕시코灣 / 인도네시아 / 파푸아뉴기니 / 中共등에서 석유탐사를 하고 있다. 그중 스페인 海域의 카사브랑카油田에서는 85년부터 생산개시되어 적지 않은 수익을 올렸다.

한편 페트로·캐나다社는 개발도상국의 에너지개발 기술원조를 위한 페트로·캐나다國際援助機構(PCIAC)를 1981년에 설립한 바, 캐나다政府의 해외원조정책 수행에 중요한 역할을 맡은 셈이다.

同社의 해외전략은 새로운 사업기회 및 새로운 에너지供給源을 제공하기 위한 것 만이 아니라, 석유·가스資源 등에 관한 최신기술 특히 深海域에서의 탐사개발기술을 마스터하는 것이 중요한 의의를 두고 있는 것이다. 그러나 최근의 원유가격 하락흐름에 있어서 해외사업중비효율적 분야는 축소내지 정리하는 움직임도 있다. 즉 86년8월에는 노르웨이內의 子會社를, 그리고 지난 79년에 취득한 北海鑛區를 각각 西獨의 데미백社 및 스웨덴의 스펠스카石油社에게 매각하였다.

### ◇ 국내최대의 정제·판매망 확립

1980년에 들어서 하류부문을 중심으로 적극적인 기업매입을 추진한 결과로 페트로·캐나다社는 드디어 판매망이 국내 전체를 카바하게 되었다. 특히 85년 9월에 걸프·캐나다社의 캐나다內 하류부문을 매입함으로써 국내 최대의 정제·판매부문을 보유하게 된 것이다.

동사의 정제설비는 81년 9만4,000b/d에서 85년에는 28만9,000b/d로 3배 가량 신장되었다. 뿐만 아니라 85년 11월에는 몬트리올 정유공장에서 重質油분해설비가 가동되었으며, 또한 걸프·캐나다社와의 합의에 따라 86년에 국내 최고급 고도화설비를 갖춘 에드몬튼精油工場을 2億8,000만캐나다달러로 매입하는 등 정제설비고도화에 힘쓰고 있다.

이러한 정제설비 확대 및 고도화 진척으로 말미암아 原油處理量도 81년의 8만2,000b/d에서 85년에는 21만4,

000b/d로 증가했다. 그래서 원유처리량에 대한 自社生産原油量(원유자금율)은 81년의 125%에서 85년에는 54%로 낮아졌다. 그러나 캐나다에서는 85년 6월이후부터 原油판매가격 規制가 철폐되었으므로 페트로·캐나다社로서는 국내외로부터 다양한 종류의 원유를 경제적으로 사들일수 있는 길이 넓어졌다고 볼 수 있다.

### ◇ 下流部門의 合理化

한편 석유제품 판매량은 81년의 6만9,000b/d에서 85년에는 3만5,500b/d로 거의 원유처리량과 비슷하게 증가하였다. 그리고 주유소수도 81년의 1,500개소에서 85년은 4,530개소로 3배 가량이 되었다. 동사의 판매 제품별 구성비를 보면 휘발유 46%, 中間溜分 34%, 기타제품 20%이어서 경질제품 소비가 큰 비중을 차지한다. 그러나 캐나다全體의 석유수요는 80년대에 들어 감소추세를 지속, 85년 수요량은 79년에 비해 25%나 낮은 수준이었다. 따라서 국내정유사간의 설비과잉과 판매경쟁이 격화됨으로써 제품의 가격수준이 낮은채로 추이하여 페트로·캐나다의 경영환경을 어렵게 하고 있다.

또한 앞으로도 캐나다全體의 석유제품수요가 그다지 증대되지 못할 전망이어서 휘발유등의 판매경쟁이 더욱 심해질 것으로 보인다. 이러한 상황이므로 同社는 고객의 기호를 살펴보면서 보다 좋은 서비스를 제공키 위해 85년도부터 특별한 시장조사운동을 개시하였다. 결국 어려운 경영환경을 극복해나가야 하는 페트로·캐나다社로서는 최근에 취득한 걸프·캐나다社의 자산을 어떻게 효율적으로 全社에 통합하는가가 경영개선에 있어서 우선과제로 대두되고 있는 것이다. □

