



1. 걸프매입과 商號변경

세브론(Chevron)은 메이저의 하나인 소칼(Standard Oil Co. of California = Socal)의 브랜드명으로 지난 84년 3월 소칼이 下位메이저인 걸프(Gulf Corp)를 매입한 후 同年 7월 1일부터 社名을 세브론(Chevron Corp.)으로 변경했다.

「걸프를 매입하게 된 배경은 걸프의 리솨長으로부터 도움을 청하는 전화를 받은 뒤의 일이었다.」-

1백32억달러의 매입·합병사상 기록적인 거액을 투입하여 걸프를 매입한 세브론의 조지 켈러회장은 후에 이렇게 술회했다. 「7자매」(메이저의 異稱)의 하나인 걸프가 소규모 석유회사인 메사·피트롤리엄(Mesa Petroleum Co.)의 피켄트회장에 의해 분할될 운명에 처한 것을 보고, 같은 메이저 멤버로서 감정적으로 방관할 수 없었다고 그는 말하고 있다. 세브론의 걸프 매입극의 배경에는 이와같은 메이저기업간의 동류의식이 강하게 작용한 것으로 알려지고 있으나, 또 한편으로 여기에는 냉정한 경영전략이 깔려 있음을 부인할 수 없다.

지난 1937년 사우디아라비아에서 최초로 대유전을 발견한 소칼은 다른 메이저에 비해 사우디 원유에 대한 의존도가 높아 70년대 두차례의 석유회기에 의해 심각한 타격을 받았다. 그 결과 걸프매입 직전인 83년에는 소칼의 석유매장량은 메이저중에서 최하위까지 떨어졌다. 이와같이 사우디원유를 기본으로 고수익을 도모하기는 점차 어렵게 되었다. 따라서 美國을 중심으로 안정된 이익을 확보하는 것이 지상과제가 되었고, 결국 매입에 의한 자원취득에 나서게 된 것이다.

2. 아랍코 국유화

소칼은 그 社名이 말해 주듯이, 록펠러에 의해 설립된 스탠다드·오일·트러스트의 하나로 1906년 아이오와·스탠다드와 퍼시픽·코스트(Pacific Coast Co)와의 합병으로 서부지역을 담당하는 일관조업회사로 출발한 기업이다. 소칼은 1920년대에 매입을 계속, 서부 이외의 美國內 산유지역에 진출하는 한편, 수마트라, 자바, 바레인, 사우디아라비아등 해외에서 이권획득에도 나서 지역기업의 테두리를 벗어나게 되었다. 여기에서 최대의 轉機가 된 것은 1933년 사우디아라비아에서의 이권획득이었다.

광대한 利權광구에서 개발과 생산을 추진하기 위해 同年 12월에 델라웨어州에 아라비안·아메리칸·오일社의 前身인 캘리포니아·아라비안·스탠다드石油社를 설립했고, 그후 거대유전개발의 성공으로 소칼은 일약 국제메이저로서 기반을 구축하게 되었다.

그러나 소칼은 中東에서 획득한 거대한 자원을 팔 수 있는 적절한 판로가 없었기 때문에 1936년 당시 해외에서의 하류부문을 갖고 새로운 자원확보에 적극적이었던 텍사코와 협정을 체결, 中東, 東인도제도의 이권의 50%를 텍사코에 양도하고, 그 대가로 텍사코가 갖고 있던 동반구에서의 판매량의 50%를 입수했다. 또 兩社는 1936년에 50:50 비율로 칼텍스(California Texas Oil Co. = Caltex)를 설립, 양사의 동반구지역에서의 공동판매사업을 개시했다.

이 兩社는 그때까지 세계석유시장을 지배하던 현재의 BP, 로얄달치셀, 엑슨, 모빌, 걸프에 대항하여 명실공히 메이저의 一員으로 부상했다. 또 1944년에 캘리포니아·아라비안·스탠다드石油社는 아람코(Aramco)로 改稱되고 그후 1948년에 엑슨과 모빌이 여기에 참여하여 현재의 메이저 4社에 의한 아람코체제가 탄생되었다.

이렇게해서 풍부한 사우디原油를 배경으로 하여 소칼은 순조롭게 해외에서 사업을 확대해 나갈 수 있었다. 그러나 다른 아람코(係) 메이저와 같이 2차례에 걸친 석유위기와 산유국의 국유화정책에 일대 타격을 받게 되었다. 특히 사우디를 비롯하여 이란, 베이루트에의 의존도가 높았던 소칼은 더욱 심한 영향을 받았다. 보유매장량이 1982년에는 16억 3천만배럴로 떨어져 같은 아람코그룹인 텍사코의 19억4천만배럴보다 낮은 메이저중 최하위로 전락했다. 그 결과 原油의 조달능력이 급속히 약화되고, 하류부문에서의 수익성도 매우 낮아졌다. 이에 대처하기 위해 소칼은 歐洲지역에서의 판매전선 축소나, 신규유전의 개발에 적극 나서 상류부문과 하류부문의 균형을 맞추려 하였다. 그러나 장기적인 자원확보에 의한 체질강화의 관점에서 1984년 3월 걸프買收에 들어갔다.

3. 걸프의 합병

한편 걸프는 1907년에 설립되어 텍사스의 大油田을 기반으로 적극적인 해외자원개발에 나서 성장을 거듭해 왔다. 멕시코, 베네수엘라 및 中東에 신속히 진출하여,

현재의 엑슨, 모빌과 함께 美國의 中東진출을 위한 공동사업체인 NEDO의 일원이기도 하였다. 걸프는 쿠웨이트, 베네수엘라에서의 풍부한 원유공급을 바탕으로 메이저로서의 지위를 확고히 하였으나, 제1차석유위기에 兩國의 국유화정책에 따른 권리상실로 인해 原油조달능력은 물론 수익력도 크게 低下하였다. 1938년 메사페트롤리엄이 株價의 低迷를 틈타 걸프주식을 사들였다. 당시 작은 독립계석유회사가 메이저의 지분을 인수하려한 것으로 크게 주목을 끌은 바 있으며, 이 買收劇에서 소위 友好的 買收企業으로 등장한 것이 소칼이다. 결국 걸프는 소칼에게 넘어가 사상최대의 메이저간 매수극이 연출되었다. 매수직전인 1983년 걸프의 총매출액은 282억달러, 총생산은 210억달러, 순이익은 98억8천만달러이며, 이는 같은해 소칼의 실적에 대비하여 각각 69%, 78%, 79%의 비중을 차지하고 있었다.

이 兩社의 통합에 의해 상류부문이 비약적으로 강화되어, 세브론의 보유매장량은 1983년의 19억5천만배럴에서 1984년에는 40억9천만배럴로 거의 倍增하였으며, 原油생산량도 82만9천B/D에서 126만4천B/D로 대폭 증가하였다. 또 兩社의 하류부문에서의 합리화와 통폐합에 따라 효율화가 진전되었다. 그러나 게티오일 매수후의 텍사코처럼 매수자금의 조달에 따른 금융비용의 증가에 의해 수익면에서는 저조를 보이고 있다.

4. 재무구조

걸프매수전인 1983년 세브론의 매출액은 280억달러, 총자산이 240억달러로 메이저중 제5위의 社勢를 보였다. 그러나 최하위였던 걸프 매수후에는 1985년 실적에서 매출액 438억달러, 총자산 389억달러로 증가하여 게티오일을 매수한 텍사코를 추격, 총자산규모면에서는 추월하여 4위로 뛰어올랐으며, 매출액면에서는 선두인 엑슨의 약 2분의1로 거리를 좁혔다. 세브론의 수익성을 자기자본이익율로 측정해보면, 1980년에는 23.6% 기록, 모빌과 나란히 고수익성을 과시하였으나, 1985년에는 10.0%까지 떨어져, 수위의 엑슨(16.7%)에 크게 뒤져있다. 이와같이 최근의 수익추이를 매출액이익률에서 보면, 1980년의 5.8%를 頂點으로 漸減추세를 보여, 걸프매수후인 1984년, 1985년에도 각각 3.3%, 3.5%까지 하락하였다. 이것은 최근의 原油價格 하락에 따라 걸프의 상류부문 획득이 소기의

세브론의 주요 경영지표

	1981	1982	1983	1984	1985
총 자산 (백만달러)	23,680	23,490	24,010	45,404	38,899
매출액	45,229	35,218	28,411	46,173	43,845
순이익	2,380	1,377	1,590	1,534	1,547
자본·탐광·개발지출	5,568	4,666	3,330	4,786	4,035
자기자본	12,703	13,246	14,106	14,763	15,554
장기부채	2,035	1,934	1,896	13,457	7,550
株當 순이익 (달러)	6.96	4.02	4.65	4.48	4.52
제품판매 1 배럴당 순이익	2.95	2.03	2.54	1.69	1.65
株價	51 3/4 ~ 35 1/2	23 1/2 ~ 42 1/2	40 1/2 ~ 30 1/2	30 ~ 40 1/4	29 1/4 ~ 40 1/2
자기자본 순이익률 (%)	18.7	10.4	11.3	10.4	10.0
매출액 순이익률	5.3	3.9	5.6	3.3	3.5
자기자본비율	53.6	56.4	58.8	32.5	40.0
장기부채 / 자본비율	13.8	12.7	11.9	47.7	32.7
평균종업원수 (천명)	43.3	41.7	40.1	78.9	60.8

(資料) 연차보고서에서

성과를 거두지 못한데다가, 걸프매수에 소요된 132억달러에 달하는 자금조달의 영향으로 재무구조가 심하게 악화되었고, 이에 따른 금융비용의 증가가 수익을 크게 압박하고 있기 때문인 것으로 해석된다.

세브론의 자기자본 對 장기부채비율은 매수전인 1983년말의 13.4%에서 1984년말에는 91.1%로 증가하여 지급 이자가 7천5백만달러에서 11억7천5백만달러로 급증하였다. 그후 자산매각등에 의한 재무구조 개선노력으로 장기부채의 잔액이 1985년말에는 44% 감소한 약 76억달러에 달했다. 기업의 이자지불능력을 나타내는 interest coverage비율로 보면, 이자공제전 영업이익은 60억7천만달러로 이자지급액 12억6천만달러의 4.8배에 이르고 있다. 같은해 엑슨의 17.5배에 비할 때 세브론의 금융비용 부담은 상대적으로 매우 높은 것으로 지적된다.

세브론은 재무구조개선을 위해 舊걸프의 자산 및 自社 자산의 매각과 통폐합을 강력히 추진하고 있는데, 그중에서도 걸프·캐나다의 현지자본 매각(21억달러), 美國 東南部の 精製·販賣부문의 스탠다드石油 매각(60억9천만달러)은 대형 자산 처분으로서 주목을 끌은 바 있다.

同社는 今後에도 자산매각등에 의해 외부 負債를 축소하고, 5년 이내에 債務총잔고를 半減시켜 수익의 압박요

인을 경감시켜 나갈 것을 목표로 하고 있다.

5. 부문별 투자동향과 수익동향

최근의 부문별 투자동향을 보면 다른 메이저와 마찬가지로 하류부문에 대한 투자를 억제하고, 상류부문에의 투자를 확대시키고 있는 것이 뚜렷이 나타난다. 세브론은 걸프매수후인 1984년과 85년에 각각 47억9천만달러와 40억4천만달러의 투자수준을 유지하여 높은 투자욕을 보였다. 또한 총 内部留保에 대한 투자비율은 각각 120%와 90.6%를 보여 80년대 이래 계속 높은 수준을 유지하고 있다. 상류부문에 대한 투자비율은 1980년 이후 漸增하는 경향으로 최근에는 거의 70%를 넘게 유지하고 있어 低油價에도 불구하고 原油확보에 대한 높은 열의를 보여주고 있다. 또 상류부문에 대한 투자의 70% 전후가 美國內에서 이루어지는 것도 특징적이다.

부문별 수익동향을 보면 1983년 이후 化學, 鑛業부문을 포함한 비석유부문이 모두 적자를 시현했기 때문에 이익의 원천은 모두 석유부문이라는 현상이 계속되고 있다. 그중 상류부문에서의 수익이 압도적으로 큰 역할을 차지하며, 1983년부터 1985년까지 최근 3년간 同부

세브론의 부문별 투자추이

(단위: 백만달러, %)

	1981	1982	1983	1984	1985
총 투자액	5,568	4,666	3,330	4,786	4,035
부문별구성비					
石油·가스부문	82.5	85.9	87.5	85.1	82.4
探鑛 美國	48.0	40.0	39.6	49.7	47.1
生産 美國外	16.0	19.8	23.2	20.2	22.4
정제·판매	18.5	26.1	24.7	15.2	12.9
화학부문	2.1	1.4	1.5	2.2	4.1
기타	15.4	12.7	11.0	12.7	13.5

세브론의 사업수익 추이

(단위: 백만배럴)

	1981	1982	1983	1984	1985
石油·가스合計	2,185	1,433	1,620	2,027	2,332
探鑛·生産	1,599	1,205	1,377	1,901	1,842
精製·販賣	586	228	243	126	490
化學	31	▲16	▲12	47	3
鑛物	} 164	▲40	▲109	▲103	▲166
本社費·기타部門		91	▲437	▲622	
合計	2,380	1,377	1,590	1,534	1,547

문에서의 수익비율은 각각 85%, 94%, 79%로 나타났다. 그러나 原油가격이 급락한 1986년에는 상류부문의 수익비율이 31%로 격감한 반면, 하류부문이 96%로 수익의 대부분을 차지하였다.

석유부문에서 이익의 지역별분포는 걸프매수전인 1983년에는 美國內 53%, 美國外 47%로 거의 균형을 이루었으며, 걸프매입후인 1984년에도 이 비율은 거의 변하지 않았다. 1985년에는 일시적으로 美國內의 비율이 68%로 증가하였는데, 이것은 國內의 油田매각수입에 기인한 것으로서 이것을 제외한 정상수익면에 있어서는 전년과 거의 비슷한 추세이다. 세브론의 이익분포는 1970년대에는 풍부한 사우디原油 덕택으로 해외비율이 높았으나, 사우디에서의 利權상실에 따라 1980년대에는 美國內에서의 수익확대에 중점을 두고, 歐洲에서의 하류부문 철수와 美國內 투자의 적극화라는 전략을 전개하고 있다. 특히 걸프매수후 수익면, 자원보유의 면에서 國內외의 균형이 개선되었다.

6. 상류부문

1970년대 산유국의 국유화정책에 따라 다른 메이저와 마찬가지로 세브론의 보유매장량도 격감하였다. 그중에서도 사우디에의 의존도가 높았던 세브론은 더욱 심각한 영향을 받았다. 제1차석유위기전에는 세브론의 보유매장량의 70% 이상이 사우디에 偏在해 있었고, 세브론 자신도 사우디에의 높은 의존도를 감소시키고자 北海, 노스슬로프 등에 개발투자를 적극 전개하였지만 中東에서 잃은 利權을 補填하기에는 상당히 미흡하였다. 걸프매수직전의

1983년에는 보유매장량이 19억5천만배럴까지 떨어져 걸프의 20억5천만배럴보다 밀도는, 메이저중 상류부문이 가장 취약한 상태에 있었다. 이 약점을 보강하기 위해 세브론은 거액의 자금을 투자하여 걸프의 大買收劇에 들어간 동시에 歐洲를 중심으로 低수익성의 하류부문을 축소하여 상류부문의 균형회복을 위해 노력하였다. 그러나 1978년 시점에서 原油생산량이 原油처리량을 약 100만B/D나 초과한 반면 1985년에는 생산량이 처리량에 약 40만B/D 밀도는 상태에 있다.

걸프의 매수에 따라 보유매장량은 倍增하여 1985년말에는 38억3천만배럴이 되었다. 보유매장량의 지역별 분포를 보면 1985년말 기준으로 美國이 20억9천만배럴로 55%, 캐나다가 5%, 아프리카가 23%, 中東 및 기타가 18%로 구성되어 있다. 또한 原油생산량의 지역별 분포도 매장량 분포와 거의 같은 구성을 보여주고 있다.

7. 하류부문

2차에 걸친 석유위기후, 石油需要 감퇴, 수요구조 변화 및 사우디原油 구득난이라는 상황에서 세브론은 歐洲지역의 하류부문 철수와 美國內의 2차설비증설에 의한 輕質製品 증시의 전략에 의하여 하류부문에서의 수익성 개선을 꾀했다. 1979년부터 1984년 사이에 歐洲지역에서의 제품판매량은 68% 감소하였으며, 原油처리능력도 78% 삭감되었다. 또한 製品판매구성에 있어서 휘발유, 제트油 등 輕質製品에 대한 구성비는 1979년의 42.5%에서 1984년에는 53.7%로 대폭 증가하여 同社의 輕質油 증시 판매전략으로의 전환이 포출되었다.

이와같이 세브론은 수요구조변화와 사우디原油의 구득

셰브론의 조업실적

	1981	1982	1983	1984	1985
原油매장량 (백만배럴)	1,635	1,626	1,954	4,090	3,831
原油생산량 (천B/D)	885	784	829	1,264	1,340
原油처리량 (천B/D)	1,988	1,545	1,433	2,036	1,956
石油製品판매량 (천B/D)	2,209	1,861	1,715	2,492	2,571
천연가스매장량 (10억입방피트)	7,160	6,873	6,835	11,961	9,994
천연가스생산량 (백만입방피트/일)	1,674	1,626	1,615	2,855	3,007

난에 대처하기 위해 지금까지의 판매량확대전락을 지양하고 採算지역에서의 採算油種의 중점판매전략을 채택하였다. 그 결과 같은 기간동안 셰브론의 製品판매량은 31.3% 감소하여 自由世界の 石油소비감소율 12.4%를 크게 상회하였다. 美國內에서 製品판매량은 1979년의 128만6천B/D에서 1984년에는 99만9천B/D로 22.3% 감소한 반면, 原油처리능력은 146만3천B/D에서 148만5천B/D로 미세한 증가를 보였다. 國內에서의 대응의 지연으로 全世界에 걸쳐 설비가동률은 1979년의 75.7%에서 1984년에는 58.4%로 크게 감소하여, 하류부문에서의 수익개선노력에도 불구하고 막대한 固定費요인으로 인하여 수익을 압박하고 있다. 1984년 걸프매수후에는 걸프의 하류부문과의 통폐합이 가능하게 되어 合理化를 위한 여지가 확대되었다. 그로인하여 美國東南部の 하류부문을 스탠다드 오일에 매각한 것을 비롯하여 걸프·캐나다의 매각, 美國北西部의 판매망매각등 잉여설비 처분이 진행되고 있으며, 따라서 今後 하류부문에서의 수익성은 개선될 것으로 생각된다.

8. 多角化전략

셰브론의 사업다각화는 다른 메이저와 비교하여 매우 다양하게 진행되고 있다. 非石油事業의 중점추진분야는 化學, 광물자원·에너지, 부동산등으로 특히 代替에너지 분야의 적극 진출전략이 최근에는 逆으로 셰브론의 수익성의 큰 압박요인으로 작용하고 있다.

셰브론케미칼을 주축으로 하는 化學부문은 제2차석유 위기 이후 원료가격 등귀와 수요감퇴의 영향으로 수익성이 급속히 악화되어, 1984년에는 舊걸프의 化學부문의 자산처분등에 의해 일시적으로 이익을 計上하고 있으나, 그밖에는 적자 내지 잔신회 收支를 맞추고 있는 실정이다.

셰브론은 低수익부문에서의 철수, 非채산플랜트의 폐쇄 등 合理化노력을 계속하고, 보다 부가가치가 높은 化學製品분야의 시설확충을 통해 수익성 회복을 꾀하고 있다. 특히 걸프매수후에는 兩社의 연구개발부문의 통합에 의해 보다 부가가치가 높은 상품개발이 가능해졌다. 예를 들면 강화프라스틱에 의한 배수관부문에서 독점적 위치에 있으며, 石化원료에 의한 자동차부품, 화학비료, 油田의 3차회수에 쓰이는 거품발생약등의 분야에서 사업을 적극 추진하고 있다. 1985년 9월까지의 달러貨 尙세에 따라 해외시장에서의 가격 경쟁력이 약화되어 同社의 수출액은 1980년의 최고수준에 비해 17% 하락하였다. 또한 달러貨 尙세에 따른 美國農산물 수출부진의 영향으로 비료판매수입도 대폭 감소하여, 化學부문 전체 수익이 3백만달러에 그쳤다. 그러나 1985년 9월의 G5합의 이후 달러貨 평가절하에 따라 외부환경이 크게 호전되어 化學부문의 사업 다각화의 효과가 서서히 나타날 것으로 생각된다.

전술한 바와같이 광물, 석유대체에너지분야에서 셰브론은 다각도로 활동을 전개하고 있다. 同社는 1970년대 전반기 석탄, 우라늄광구를 소유하고 있는 Amax의 지분 20%를 취득하는등 에너지의의 광업에도 진출하고 있다. 그밖에 대체에너지분야에서 석탄액화, 오일세일, 오일샌드, 바이오매스, 태양에너지, 地熱, 風力發電등 분야에 걸친 프로젝트를 추진해 왔다. 그러나 1980년대에 들어와 原油가격 하락에 따라 규모축소와 연구개발의 일시증지를 고려하지 않을 수 없는 실정이다.

非에너지분야의 다각화로는 Shevron Land and Development 가 눈에 띄이며, 1985년 현재 상업용부동산의 총 자산액은 10억달러를 넘고 있다.

셰브론의 非석유분야는 현재로서는 빛을 보지 못하고, 수익면에서 同社의 부담이 되어 왔으나 다가오는 21세기를 위한 포석으로는 기대해 볼 만하다고 생각된다. □ <다음號에는 텍사코>