

메이저의 현황과 장래



현재

세계 석유산업의 하류부문에 있어서 가장 두드러진 추세 가운데 하나는 메이저들의 전통적인 하류부문 시장이 산유국에 의해 잠식당하고 있는 현상이다. 그리고 또한 정도는 덜하지만 주요지역에서 그룹 메이저들의 영향력이 강화되고 있는 것도 눈에 띄는 추세로 지적된다.

메이저의 영향력

메이저의 영향력 증대는 세계 전역에서 폭넓게 나타나고 있다. 石油매장량의 경우 전세계에 걸친 메이저 소유 확인매장량은 OPEC(석유수출국기구)를 제외한 평균 수준의 거의 8배의 증가율을 보였다. '83~'87년 기간 동안 OPEC 및 공산권을 제외한 石油매장량은 145십억배럴에서 147십억배럴로 증가하여 연평균 증가율이 0.5%에 미치지 못하였다. 반면 6대 메이저의 매장량은 27.6십억배럴에서 33.2십억배럴로 증가하여 연평균 4%의 증가율을 보였다. 따라서 매장량 중 메이저 점유율은 '83년의 19%에서 '88년에는 22%로 증가하였다.

그러나 같은 기간동안 메이저들의 매장량 증가에서 50%만이 신규발견 또는 회수기술개선 등에 의한 것이었고, 20%는 매장량 매입에 의해서, 그리고 나머지 30%는 기존 매장량의 재평가에 의한 것이었다.

石油생산에 있어서 메이저의 생산증가율은 非OPEC 생산증가율의 2배 수준에 달하였다. '83~'87년 기간동안 공산권을 제외한 非OPEC의 石油생산량은 23.1백만

b/d에서 25.3백만b/d로 증가하여 연평균 2%의 증가율을 보였다. 같은 기간동안 메이저들의 생산량은 6.6백만b/d에서 8백만b/d로 연평균 4%의 증가율을 보였다. 따라서 非OPEC의 산유량 중 메이저의 점유율은 29%에서 31%로 제고되었다.

메이저에 의한 석유제품 판매는 '83~'87년 기간동안 연평균 3% 증가하였으며, '88년에는 2.5% 증가를 기록했다. 세계 석유수요(공산권 제외)에 대한 메이저의 점유율은 '83년의 36%에서 '87년에 40%로 증가하였다.

유럽계 메이저

전반적으로 메이저의 중요성이 점차 증대되고 있는 가운데 수개 회사가 성장속도 및 역할증대에 주도적 역할을 하였다. 특히 유럽계 메이저인 셸과 BP는 오는 '90년대 석유산업에 있어서 자신들의 위치를 한단계 올려 놓을 계획을 발전시킨 것으로 보여진다. 그러나 이들이 기업확장을 꾀하는 동기와 그 방법에 있어서는 매우 상이한 점을 나타내고 있다.

• 셸

재무구조나 운영상태로 보아 셸이 업계의 선두주자로 꼽힌다. 셸은 '88년 기준 석유확인매장량 88억배럴과 가스매장량 38조 입방피트 이상을 보유, 세계 최대를 자랑한다. 셸의 경영상 특징은 한마디로 어느 회사보다도 장기적인 안목으로 운영하는 것이다. 즉 단기적인 시장상황의 변동에 뇌동함이 없이 장기전략을 수행

해 나가는 것이다.

'80년대 저유가 환경하에서도 셸은 자본적 투자지출을 지속시키고 유동성을 증대시키며, 석유제품 매출 및 매장량을 증대시키는 정책을 취했다. 이러한 정책은 그룹 본부차원에서 보다는 지역 관계회사 차원에 추진되어 매장량 매입 등의 경우도 중앙본부에서 주도한 것은 매우 드물었다. 이렇게 하여 셸은 세계 최대 메이저인 엑슨을 서서히 추월하고 있었다.

향후 셸은 자본적 투자지출을 '89년의 목표인 55억 파운드(취득지출비용 제외) 수준에서 지속시킬 것으로 예상된다. 이에 따라 石油생산량은 증가가 지속될 것이며, 더구나 향후 수년동안 석유생산 감소가 예상되는 美國에서 조차 생산증가가 기대된다.

北海에서의 생산량은 감소할 것이지만 가봉, 시리아, 콜롬비아 등에서의 생산증가에 의해 충분히 상쇄될 수 있을 것으로 보인다. 동사는 또한 나이지리아, 濠洲, 이집트 및 덴마크에서 가스생산 증대를 기대하고 있다.

하류부문에 있어서는 非미국계 중 정유업의 선두위치를 고수하고, 격차를 더욱 확대시키는 한편, 경질제품의 수요증가에 적극적으로 대처하여, 확대되는 경질제품 시장에서 위치를 굳히려 하고 있다.

대부분의 미국계 메이저와는 달리 셸은 자사의 주식을 Buy back하지 않는다. 그 이유는 재취득 주식의 법률적 위치에도 일부 원인이 있지만, 동사가 주식 Buy

back을 시도조차 않는 데에는 주식 재매입 보다 수익성이 좋다는 판단하에 에너지사업에 대한 투자에 몰두하고 있기 때문이다.

셸사의 또 다른 특징은 경영다각화를 지속적으로 추진하고 있는 점이다. 다른 회사들이 非석유부문에서 미련없이 손털고 나오는 가운데 셸그룹은 英國의 發電시장에서의 참여 가능성을 타진하고 있다.

• BP

BP의 경영방침 및 전략목표는 독특하다. BP는 셸 또는 대부분의 다른 메이저보다 단기적인 승부를 추구하며 보다 적극적이고 혁신적이다. 그 결과 BP는 상류 및 하류부문의 자산을 확장시켜 오고 있으며, Britanic House에 있는 英國 그룹 본사로부터 항상 대규모 전략적 업무를 지시하고 있다. 하류부문에 있어서 동사는 특히 유럽지역에서는 시설능력을 감축시켜 온 반면, 다른 지역에서는 확장하여 오고 있다.

BP는 사업영역을 石油 및 석유화학에 국한시키려는 군살빼기 경영의 거의 마지막 단계에 있다. 따라서 그룹의 규모는 축소될지 몰라도 石油부문에서는 여전히 확대되고 있다. 그 전형적인 예로써 동사는 거대한 규모의 광물사업을 RTZ에 매각하였으며, 석탄사업도 매각을 위해 주인을 찾고 있으며, 원자력사업도 매각을 모색하고 있다.

BP는 대부분의 다른 메이저들과는 달리 사업의 지역적 분포가 다양하지 못하여 최근 극동지역에의 진출 기회를 탐색하고 있다. 이러한 전략의 일환으로 韓國시장의 정제 및 판매부문 참여시도를 비롯하여 極東지역에서 몇건의 시도를 해보았으나 성과를 거두지 못하였다. 외국에 대규모로 사업진출하는 데에는 정치적인 장애가 따르지만, 이와 별도로 문화적 차이에서 새로운 지역에서의 진출에는 어려움이 따른다. BP가 서구시장에서 성공을 거두었을지라도 일본시장의 대규모 진출에 어려움을 겪고 있는 것도 이러한 이유이다. 그러나 현재 내부에서 이질적문화가 생성되는 BP가 언제까지 이러한 경영을 지속할지는 두고 볼 일이다. 현재 BP내 주요 경영진은 영국계가 장악하고 있지만, 중간관리층에는 미국계인 스탠다드 오일 출신이 많이 포진하고 있다.

BP의 남다른 모습이 가장 분명하게 드러나는 것이

메이저의 석유생산 및 제품매출 실적

	석 유 생 산 량		석유제품판매량	
	1988 백만b/d	'87대비 증감(%)	1988 천b/d	'87대비 증감(%)
세 브 론	1.1	-1	2,525	+7
엑 슨	1.9	+5	4,306	+7
모 빌	0.7	+4	2,281	-3
텍 사 코	1.0	-6	2,787	+2
美國系/메이저計	4.7	+1	11,899	+4
B P	1.6	+9	2,576	-2
로얄터치셀	1.8	...	5,030	+3
유 럽 計	3.4	+4	7,606	+1
메 이 저 計	8.1	+2	19,505	+3

<자료> Petrocompanies 1989

메이저의 석유 및 가스 확인매장량 보유 현황

	석유확인 매장량		가스확인 매장량	
	1988末 (십억배럴)	'87대비 증감(%)	1988末 (조입방피트)	'87대비 증감(%)
세 브 론	3.5	+5	10.1	+7
엑 슨	7.5	...	38.8*	-1
모 빌	3.1	+5	19.8	-3
텍 사 코	3.0	-3	7.2	-8
美國系 / 메이저計	17.1	+1	75.9	-1
B P	7.4	+3	11.8*	+38
로알터치셀	8.8	+5	38.7	-1
유 럽 計	16.2	+4	50.5	+6
메 이 저 計	33.3	+3	126.4	+2

〈자료〉 Petrocompanies 1989

재무부분이다. 채무, 환율, 재무적 거래에 대한 그룹차원에서의 관리를 이미 시작한 BP는 각 기업의 경영에 비슷한 재무관리 기술을 적용시키고 있다.

美國系 메이저

셀 및 BP의 확대정책과는 달리 일부 美國系 메이저들은 축소되거나 잘해야 현상유지였다. 업계중 여전히 거대기업인 엑슨도 주식 Buy back을 실시하고 있는데 이것이 여러 모로 보아 투자보다는 수익성이 높다는 확신에 의해서이다.

'83~'88년 사이 엑슨은 확인매장량 증가율이 메이저중 가장 낮은 3%에 그쳤다. 가스확인매장량은 다른 메이저들이 평균 5% 증가한데 비해 엑슨은 증가가 거의 없었다.

'83~'88년 기간동안의 原油생산량은 미국계 메이저들이 평균 23%, 유럽계 메이저들이 24% 증가하였으나, 엑슨은 평균보다 훨씬 낮은 19% 증가에 그쳤다. 이러한 실적은 향후 엑슨의 위치에 대하여 일말의 우려를 시사하고 있다.

텍사코는 하류부문에서 사우디아와 합작계약하는 한편 캐나다 및 독일 자회사를 매각하였으며, 상류부문에서 캐나다의 자산을 매각하고, 석유개발 실적도 신통치 않아 여러모로 위축되는 모습을 보여주고 있다. 군살을

제거한 회사가 분위기를 일신하여 재정상태가 건전해지는 점은 있으나 사세가 위축되어 보이며, 따라서 업계에서의 영향력도 자연히 축소될 것이다.

모빌과 세브론은 여전히 기업성장을 지속시키고 있다.

수익률

투자자본에 대한 수익율에 있어서 엑슨은 지난 5년 동안 평균 25%를 유지하여 차순위인 셀의 22%, 모빌의 17%에 비해서도 훨씬 양호한 실적을 거두었다. BP는 非석유사업부분의 저조로 인해 수익률이 낮아졌으나, 동사가 순수 석유기업으로 변신함에 따라 향후 수익률은 크게 제고될 것이다. 메이저들의 전통적 시장에 대한 산유국의 하류부문 영향력 강화와 아울러 몇몇 주요시장에 대한 일부 메이저들의 진출공세가 강화되고 있는 점이 현 석유산업의 추세이다. 이러한 추진력이 투자에 대한 회수를 증대시키고있다. 엑슨과 같은 회사들은 자사주식을 Buy back하는 행위는 수익성이 있다하더라도 잘해도 큰성장은 기대하기 어렵다고 판단하게 이를 지양하고 있다. 반면 셀등과 같이 장기전략을 수행하는 회사는 성장이 완만하다. BP처럼 단기 전략을 구사하는 회사는 기업의 대대적인 구조적 변신을 신속하게 꾀할 수 있다.

메이저의 투자자본이익률(稅前)

(단위 : %)

	1984	1985	1986	1987	1988	84~88평균
세 브 론	23	22	-3	17	17	15
엑 슨	31	28	24	19	22	-25
모 빌	22	23	6	17	19	17
텍 사 코	17	21	-2	-18	22	8
B P	19	21	14	16	16	17
로알터치셀	26	25	21	19	18	22

〈자료〉 Petrocompanies 1989

메이저의 목표는 갈더라도 재무적 성과는 각기 다른 만큼 전략수행의 방법도 흥미있게 전개될 것이다. ♣