



21세기 석유산업의 모습은

미리 가 본
미래의 석유산업



李 彰 圭
(油公 석유사업개발팀 차장)

20 24년 9월 1일 아침 8시 59분.

올해 잣 서른살이 된 油榮그룹 에너지 시스템 사업부의 全世界 대리는 중부 아프리카 지역 국가의 에너지성 장관일행을 영접, 안내하기 위해 동사의 초현대식 111층 사옥 1층 로비에 대기하고 있다.

술 대리가 서 있는 사옥 1층 벽면에는 가로 100m 세로 50m의 대형 전광판이 설치되어 있다. 그 전광판에는 세계지도가 그려져 있으며, 종합에너지·화학업종의 세계정상 기업인 油榮그룹의 세계 각처에서의 활동상황이 자세히 표시되어 있다. 세계 100여개국에 분포되어 있는 油榮그룹의 油田, 가스田, 석탄개발현장, 200개 지역에 분포되어 있는 정유공장, 원자력 발전소, 석유화학공장, 그리고 500여개의 현지법인이 표시되어 있다. 또한 油榮그룹이 보유하고 있는 800여척의 유조선, 가스운반선, 석탄운반선의 이동상황이

현재위치를 나타내주는 점멸등과 함께 나타나 있다. 그리고 어제 유전개발에 성공한 시베리아 육상유전 및 인도양 해상가스전은 “Congratulations!”이라는 자막과 함께 검은 원유를 분출하는 모양의 점멸등이 반짝이고 있어 못사람의 시선을 끌고 있다. 전광판 옆에는 20대의 컴퓨터가 설치되어 있어 원하는 지역을 누를 경우 그 지역에서의 油榮그룹의 활동상황을 자세히 설명해 주는 화면이 제시된다.

이같은 油榮의 대형 전광판은 세계의 명물로 인식되어 많은 관광객이 이를 보기 위해 찾아오고 있다. 특히 국민학교 학생의 현장학습에 필수코스로 등장하여 하루에 천여명의 학생들이 찾아와 세계 곳곳에 뻗은 한국의 국력을 보며 현장학습을 하고 있다. 따라서, 油榮에서는 회사의 외부 손님이 찾아오면 담당자가 로비에서 기다리고 있다가 전광판을 보며 회사를 소개하는 것이 항상 첫

번째 순서로 되어 있다.

9시 정각, 검은색의 벤츠 승용차가 현관 앞에 멈춰서고 아프리카 국가의 장관일행이 도착한다. 손 대리는 재빨리 현관으로 달려가 이제는 세계인이 익숙하게 된 한국식 목례

시피 에너지·화학 업종의 세계 선두 기업입니다. 작년도 저희 그룹의 세계시장 점유율은 전에너지원 및 석유화학 업종에서 세계시장의 10%를 차지하여 선두기업의 위치를 굳건히 지키고 있습니다. 우선 석유시

는 세계시장 점유율 10%로 2위인 엑슨(1.5%)을 6배 이상 앞지르고 있으며, 원자력 발전분야에서도 세계시장 10%로 2위인 프랑스의 EDF(2%)를 크게 앞지르고 있습니다. 또한 21세기 들어와 상업화되기 시작



로 인사를 한다. 상대방에서도 한국식 목례로 인사를 한다. 간단한 인사를 마친 후 손 대리는 레이저빔 지시봉으로 전광판을 가리키며 회사 소개에 들어간다.

『저희 油榮은 장관님도 잘 아시다

장에서는 세계시장 점유율 10%로 2위인 로얄 더치셀(7%)을 크게 앞지르고 있으며, 가스시장에서도 세계시장 점유율 10%로 2위인 로얄더치셀(3%)과 약 3배의 격차를 유지하고 있습니다. 한편 석탄시장에서

한 신에너지 시장에서는 油榮 R&D 센터의 활발한 연구결과 덕분에 20%의 시장점유율을 유지하여 2위인 동경전력(1%)과는 비교가 되지 않는 상태에 있습니다. 그리고 석유화학 업계에서도 세계시장 10%를 차지하여 부동의 선두기업 위치를 고수하

고 있습니다.

油榮의 원유매장량은 1,000억배럴로 세계전체 매장량의 10%를 점유하여 사우디아라비아에 이어 세계 2위의 매장량을 보유하고 있으며, 油榮의 매장량만 가지고도 전세계가 약 3년반을 소비할 수 있으며, 한국은 100년을 소비할 수 있는 수준입니다. 이에 따라 작년부터 쿼터높은 OPEC(석유수출국기구) 총회에서 油榮의 대표를 읍서버로 참여시키고 있습니다.

또한 천연가스 매장량은 15조m³로 전세계 매장량의 10%를 보유하고 있어 러시아와 이란에 이어 세계 3위의 매장량이며, 석탄 매장량도 1,000억톤으로 세계전체의 10%를 점유하여 美國, 러시아, 中國에 이어 세계 4위의 매장량을 보유하고 있습니다.

우리 油榮의 활동무

대는 전세계 200여 국가에 모두 퍼져 있습니다. 우선 유전, 가스전, 석탄개발 현장은 태평양 심해저에서 남극에 이르기까지 전세계 100여개국의 3,000여개 광구에서 생산 혹은 시추중이며, 하루 평균 2개 광구에서 개발에 성공하고 있습니다. 정유공장은 80여개국에 총 800만 BPSD의 정제능력을 보유하고 있으며, 석유화학공장은 50여개국에 에틸렌기

준 연산 1000만톤의 생산능력을 보유하고 있으며, 원자력 발전소도 50개 보유하고 있습니다.

또한 세계 곳곳에 10만개의 주유소를 보유하고 있으며, 500개 자회사와 1,000개의 지사가 세계 주요도시에서 영업활동을 벌이고 있습니다.』

회사에 대한 소개를 간단히 마친 후 全世界 대리는 손님들을 모시고 에너지 시스템 사업부가 위치한 89층으로 향한다.



油榮그룹이 이렇게 비약적으로 성장한 것으로 세계기업 역사상 유례가 없는 일이었다. 따라서 하버드를 비롯한 美國의 많은 Business School이 油榮의 사례를 정규학과목으로 채택하여 Study를 하고 있다.

사실 30년전만 해도 油榮(당시는 이름이 油榮이 아니었지만)은 한국의 평범한 석유회사에 지나지 않았다. 지금은 전세계가 국경이라는 의

미가 거의 소멸되고 모든 생산요소의 이동이 자유로운 국제화된 세계 질서가 정착되었지만, 이런 세계질서 형성의 효시는 30년전의 우루과이 라운드로 평가되고 있다. 30년전 한국에서는 우루과이 라운드 협상중결로 한창 떠들썩 하였다. 쌀시장 개방 등 모든 국내시장이 개방되어 한국의 산업 기반이 흔들리지 않을까 하는 우려가 팽배해 있었다.

당시 油榮에서도 이러한 분위기가

지배적이어서 외국의 메이저기업과 경쟁을 해서 과연 油榮이 살아남을 수 있느냐 하는 위기감이 팽배해 있었다. 이러한 위기감 속에서 회사를 구해서 오늘날 세계 정상기업으로 키우는데 일등공신은 누가 뭐래도 全世界 대리의 아버지이고 현재 油榮의 가장 큰 현지법인인 油榮아시아의 수석부사장으로 근무하고 있는

全國際이다. 당시 油榮의 사장은 국제화되는 경영환경하에서 기업을 혁신하여 생존·발전시키기 위하여 전 사원을 대상으로 경영전략을 공모하였다. 이 공모에서 채택된 것이 당시 서른살인 해외사업부 全國際 대리의 「You-Young's Global One Strategy(油榮의 세계제일 도전전략)」이었다. 사실 全國際 대리가 신 경영전략안을 전체 임원이 모인 임원회의에

서 브리핑했을때 대다수 임원들은 코웃음을 쳤다. 『공상만화 같다』, 『한국의 조그만 회사가 어떻게 세계 제일이 될 수 있느냐?』, 『뱀새가 황새 쫓아 가려다 가랑이 찢어진다』, 『석유분야도 잘 모르는데 어떻게 천

全國際 대리가 제출하여 채택된 경영전략안의 주요내용은 아래와 같다.

우선 全 대리는 국제화되어 경쟁이 극심해지는 경영환경하에서 생존하고 더욱 발전하기 위해서는 현재

당시 로알더치셀의 세계시장 점유율은 석유 8%, 석탄 1%, 가스 3%이었으며, 엑슨은 석유 7%, 석탄 1%, 가스 3%이었다. 또한 이들은 일찍부터 국제화를 시작하여 *Global Network*을 구축하고 있었으며, 국



연가스, 석탄, 원자력에 진출할 수 있느냐?』 등 평도 가지각색이었다. 그러나 당시 油榮의 사장은 과감한 승부수를 던졌다. 全國際 대리가 제출한 경영전략안을 채택하기로 한 것이다.

에너지 분야의 세계일류기업을 분석하여 이들의 성공요인을 *Benchmarking*해야 한다고 생각하였다. 따라서 당시 에너지 분야의 세계일류기업인 로알더치셀과 엑슨을 집중 분석하였다.

제매출액 비율도 80%를 상회하였다. 더우기 상·하류 부문으로 수직계열화를 이루어 석유, 가스, 석탄의 엄청난 매장량을 보유하고 있을 뿐더러 하류부문에 많은 진출을 하였다.

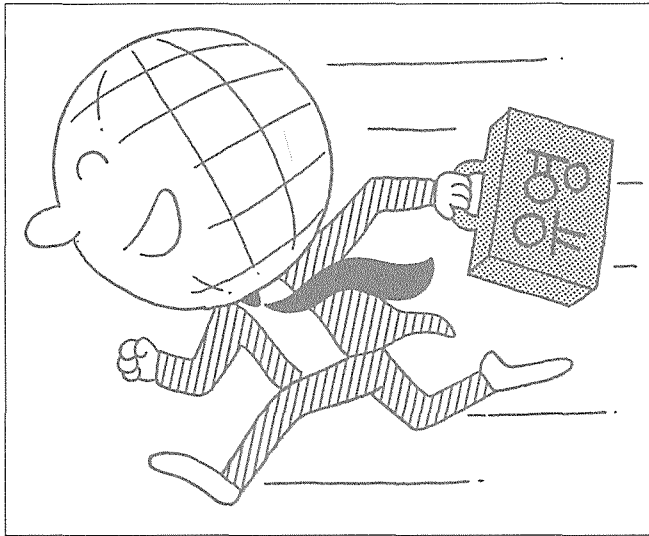
그러나 쉘 대리는 이들이 석유분야에서는 확고한 기반을 장악하고 있으나, 석탄, 가스분야는 지위가 상대적으로 약하며 원자력과 신에너지 분야는 전혀 미개척 상태임을 알아내었다. 따라서 이들은 석유분야에서는 세계 일류기업이라고 할 수 있지만 종합에너지 분야를 완전히 장악하고 있는 것은 아니었으며, 앞으로 지구환경문제의 관심고조에 따라 에너지 사용패턴이 변화될 경우 그 지위가 약화될 수 있는 구조를 가지고 있음을 파악하였다.

쉘 대리는 이같은 *Benchmarking*을 통해 신경영전략의 골격을 크게 3가지로 정하였다. 첫째 전세계의 에너지 사용패턴이 변할 경우에도 일류기업으로 계속 존속·발전하기 위하여 油榮의 사업 믹스를 세계 에너지 사용패턴과 일치시키는 방향

으로 설정하였다. 이런 개념으로 기업목표를 세계 에너지시장 점유율로 설정하였으며, 전 에너지원에서 현재 일류기업보다 한단계 높은 세계 시장점유율 10%를 油榮의 경영목표로 설정하였다. 이렇게 되면 에너지 사용패턴이 어떤 형태로 변화되더라도 油榮의 에너지업계에서의 위치는 부동의 것이 되는 것이다. 그리고 21세기의 에너지업계 흥망은 신에너지

개발에 있다고 보고 기존 화석에너지를 대체할 수 있는 신에너지의 과감한 연구개발 계획을 수립하였다. 또한 당시 세계 에너지 시장에서 油榮의 위치가 미미하므로 10년후 세계시장 점유율 1%, 20년후 3%, 30년후 10%라는 단계별 징검다리 전략을 채택하였다.

다음으로 이같은 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 에너지원별로 철저한 수직계열화 전략을 채택하였



다. 즉 석유분야의 경우 원유개발, 수송, 정제, 판매, 석유화학 등으로 완벽한 수직계열화를 추구하였다. 이를 위해 전대리는 당시 세계일류기업과 油榮을 수직계열화 모형으로 비교분석하였다.

분석 결과 당시 세계일류기업의 수직계열화 모형은 사다리꼴 모형으로 계열화가 균형을 이루어 가는 상태이었으나. 油榮은 집모형으로

*Refining & Marketing*은 어느 정도 기반이 있으나 상류부문이 전혀 개발되지 않은 것으로 나타났다. 또한 당시 세계석유기업중 가장 단위당 이익이 높은 ARCO를 분석해보니 상·하간 완전균형을 이룬 직사각형 모형이었다. 따라서 전 대리는 앞으로 기업의 자원을 상류부문에 집중 배분하는 정책을 채택하였다.

쉘 대리가 세번째로 채택한 전략은 철저한 현지화 전략에 입각한 국제화 전략이었다.

당시 이미 세계일류기업들의 국제 매출액 비율이 80%를 넘어섰으며, 油榮이 도약하기 위해서는 필수적인 전략이었다. 따라서 5대양 6대주를 대상으로 전에너지원에 걸친 개발, 수송, 생산, 판매 사업을 과감하게 전개하는 전략을 채택하였으며, 현지사업은 철저한 독립채산제에 의한 현지법인 형태로

운용되도록 하였다. 그리고 현지법인의 경영은 현지인에 맡겨 사장을 비롯한 중요 직책을 현지인으로 보임하여, 현지의 문화와 관습을 존중한 기업경영이 되도록 하였으며, 한국인의 파견은 현지법인 운영의 코우디네이터 역할을 수행할 수 있는 극소수로 제한하였다. 이같은 전통은 면면히 이어져 지금 油榮산하의 500개 현지법인 및 1천개 해외지사

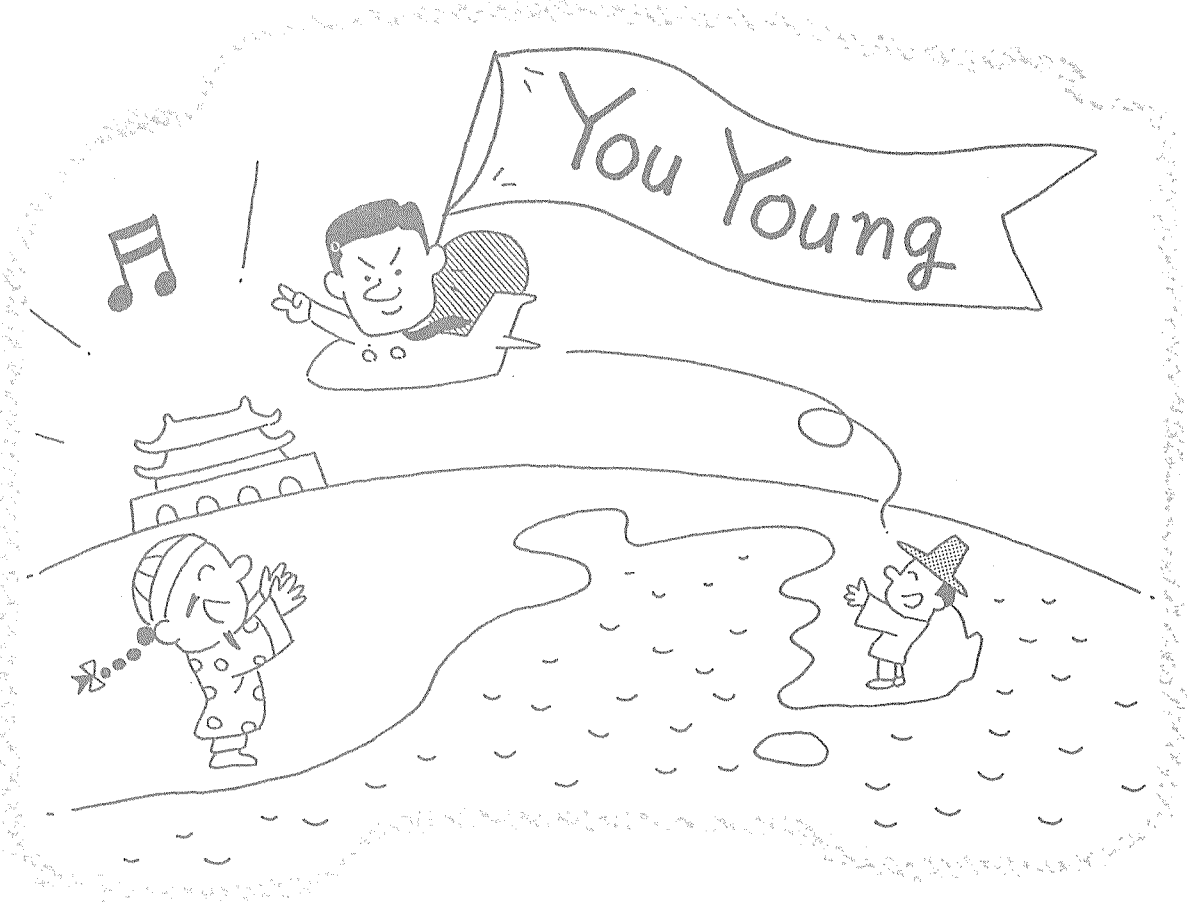
의 책임자가 모두 현지인으로 구성되어 있다.

마지막으로 쏠 대리는 회사이름의 변경을 제안하였다. 당시 회사이름은 한국식으로 다소 보수적 이미지

인 "You Young"으로 바꾸도록 제안하였다. 처음에는 회사이름이 다소 유치한 느낌도 들었으나, 작명을 해 놓고 보니 영어문화권, 한자문화권 모두에 통용될 수 있는 근사한 이름

지가 형성되도록 하였다.

사장은 당시 사내의 여러가지 논란을 물리치고 쏠 대리의 신경영전략안을 과감하게 채택하였으며, 신경영전략의 실천을 위한 첫번째 사



에서 국제화시대에 미래에 혁신적으로 도전하는 기업이미지와는 맞지 아니하였다. 따라서 쏠 대리는 회사이름을 「석유산업이 변영한다」는 의미의 「油榮」, 영어로는 젊고 도전적

이 되었다. 또한 회사의 심볼마크도 영문명이니셜을 따서 쌍Y(YY)로 변경하여 당시 한창 유행하던 고객위주의 경영개념을 도입하여 고객을 소중히 떠받드는(모시는) 회사이미

업인 중국에 합작정유공장을 건설하는 사업의 팀장으로 全國際 대리를 발탁, 지명하였다. 당시 서른살에 불과한 쏠 대리로서는 파격적인 인사이었다. 인사 명령을 받자 쏠 대리는

아내와 함께 中國으로 파견되었으며, 中國에 도착한 다음달 그의 첫번째 아들이 탄생하게 되었다. 全 대리는 中國에서 태어난 첫아들의 이름을 자신이 제안한 신경영전략의 실천을 다짐하는 의미에서 「全世界」로 작명하였다. 그리고 中國투자사업을 성공리에 완수시켜 10년만에 본국의 3배 규모의 정유공장을 中國에 건설하였다.

그때 태어난 아들이 3년전에 아버지의 뒤를 이어 油榮에 입사하였으며, 지금은 에너지 시스템 사업부에 근무하는 全世界대리이다. 全世界대리가 근무하는 에너지 시스템 사업부는 20년전 全國際 부장이 창설하여 초대부장을 지낸 부서로 에너지 공급시설이 없는 저개발국에 에너지 공급시설을 종합적으로 건설하여 그 나라의 에너지공급을 책임지는 비즈니스를 하는 부서이다. 당시 中國사업을 10년만에 성공리에 마치고 부장으로 승진하여 본사로 돌아온 全國際 부장은 油榮의 도약을 위한 새로운 비즈니스 개발을 제안하였다.

10년간 전 종업원의 헌신적인 신경영전략의 실천과 全國際부장의 활약으로 油榮의 1단계 경영목표인 전 세계 에너지 시장점유율 1%는 달성

되었으나, 외국기업의 견제가 심해 油榮의 사업확장은 한계에 부딪히고 있었다. 이를 돌파하기 위해 全國際 부장은 새로운 아이디어를 내놓았다. 全 부장은 당시 세계의 200여개 국가중 정유공장이 없는 100개 국가에 착안하였다.

정유공장이 없는 10여개국이 油榮의 놀라운 발전상을 보고 자국에 정유공장을 건설해주도록 요청하고 있었지만, 全 부장은 거꾸로 그 나라



실정에 맞는 최적 에너지 믹스를 설정하여 이에 필요한 정유공장, 석탄 발전소, 원자력 발전소 등 에너지 공급시설 및 상, 하류부문을 모두 건설·개발해 주겠다고 제의하였다. 많은 나라가 이 제의를 황당무계하다고 생각하여 거절하였지만 동남아의 한 국가가 이 제의에 응하였다.

全 부장은 본사 근무 몇달만에 다시 동남아 국가에 파견되게 되었다.

당시 국민학교 4학년이었던 그의 아들 全世界도 물론 동행하였다. 우선 全 부장은 그 나라가 보유하고 있는 자원과 산업구조를 철저히 분석하였다. 그리고 그 나라 특성에 맞고 가장 저렴한 코스트로 에너지를 조달할 수 있는 에너지 믹스를 설정하였다. 그리고 이에 필요한 에너지 공급 시설을 단계적으로 건설하기 시작하였다. 모든 공장은 현지 정부와 50대 50의 비율로 합작하였으며, 단계적으로 완공되었다. 10년후 그 나라는 에너지를 완전히 자급자족하는 나라 되었음은 물론 일부를 국외로 수출하게 되었다. 그 나라에서는 油榮과의 합작법인에 그 나라의 모든 에너지 정책을 맡겼으며, 현지법인 사장(현지인)이 에너지성 장관을 겸하도록 하였으며, 현지법인 수석부사장인 全國際씨를 외국인임에도 불구하고 고 에너지성 차관을 겸직하게 하였다. 1940년대 中東에서와 같이 세컨디(Secondee : 타국사람으로 그 나라의 관리로 파견된 사람)가 된 것이다.

이같은 성공을 계기로 油榮은 한 나라의 에너지 공급을 완전히 책임지는 에너지 종합공급사업을 집중적으로 육성하였다. 물론 에너지 공급 시설이 거의 없는 저개발국가에서

많은 요청이 있었음은 두말할 필요가 없다. 오늘 방문한 중부 아프리카 국가와 상담이 잘 진행된다면 이 나라는 油榮이 에너지를 독점공급하는 51번째 국가가 되는 셈이다. 그리고 全世界 대리는 아버지의 뒤를 이어

불가능하다고 생각한 油榮의 세계에 너지 시장점유율 10% 목표가 달성된 것이다.

요즘 全世界 대리는 행복한 고민에 빠져 있다. 중부아프리카 국가와 상담이 잘 진행되어 내달에는 아프

어주는 것이다.

「신경영전략을 제안하여 채택되고 이의 실천을 위해 中國에 파견되어 아들을 낳았던 아버지는 자신의 응지를 펼치기 위해 아들의 이름을「全世界」로 지었는데, 그리고 아버지는



이 나라의 세컨디(Secondee)가 될 것이다. 지금 油榮에서는 이러한 세컨디(Secondee)만 200명이 넘는다. 그리고 이같은 50개국에의 에너지 독점공급이 있었기에 모든 사람이

리카로 파견을 나가게 된다. 아버지 처럼 열심히 일을 하고 능력을 인정받아 그 나라의 세컨디(Secondee)가 되어 이름값을 해야 되겠다는 꿈과 두달후 태어날 아기의 이름을 지

우리에게 이렇게 훌륭한 기업을 남겨주었는데 나는 무엇을 다음 세대에 남겨야 하는가?」