

# 1980년대 후반 이후의 구미석유산업의 구조변화 (下)

-메이저와 준메이저로 보는 「제자리 찾기」의 실태-

최근 미국의 중견석유기업 및 유럽의 주요석유기업의 전략에 단적으로 보여지고 있는 것 같이 석유산업에 있어서 「인티그레이션(통합)」의 개념이 바뀌고 있다. 요컨대, 1970년대 이전에 보여주었던 「석유흐름의 중시」의 수직통합의 움직임에 대신하여 (페르시아만 산유국을 중심으로 종래의 수직통합지향의 기업도 일부 존속하고 있는 곳도 있다.) 자사내의 수직통합이 아닌 시장지향 (Market Oriented) 을 특성으로 한 새로운 「통합」전략을 표방하는 기업이 증가하고 있다. 한편으로 가장 우위를 점하고 있는 분야·지역으로의 특화 및 사업의 「분산」화를 경영전략으로서 표방하는 기업도 출현하는 등 시장의 글로벌화가 진전하고 있어, 구미석유산업에 있어서 「제자리 찾기」가 서서히 선명화하고 있다.

## 제2장 구미석유산업에 대한 미국의 중 견석유기업 및 유럽의 주요 석유 기업의 상대적 지위 변화

### 1. 미국의 중견석유기업 및 유럽의 주요 석유기업의 최근 경영전략에 있어서 주목할 점.

우선 이번에 최초로 실시한 구미석유기업에 대한 방문조사 (1995년 6월)<sup>1)</sup> 등에 의해 수집한 정보중, 미국의 중견석유기업과 유럽의 주요석유기업의 전략 동향 중에서 중요한 열쇠가 될 수 있는 6가지 문제를 간단히 다루고자 한다.

#### (1) 원유가격 전망

중장기적인 기업경영전략을 결정하는데 있어서 원유가격의 전망을 어떻게 결정하는 가는 중요한 요소이지만 특히 원유가격의 수준은 상류부문의 투자결정을 판단하기 위한 대전제가 된다. 1980년대 후반까지의 원유가격의 대표적인 예측내용을 보면 원유가격은 장기적으로 OECD의 경제성장률 또는 장기금리상승율에 상당하는 연율 3%로 상승하고 있다는 견해가 대세를 점하고 있다. 그러나 실제로 원유가격은 상승하기는 커녕 계속 하락하고 있어 구미석유기업에서는 과거에 실시한 적극적투자를 전제로 한 투자 수익율을 확보할 수 없게 되어 인건비 삭감에 의한 경비삭감에 머물지 않고 전면적인 투자전략을 수정하는 기업도 적지 않게 되었다.

이러한 상황에 입각하여 이번에 방문한 기업이 원유가격전망을 어떻게 하고 있는가를 크게 다음의 두 가지 견해로 분류할 수 있었다.

#### ① 미국의 중견석유기업과 Statoil의 공통적인 원유 가격 견해

금후 2010년까지 세계의 석유수급은 공급부족에 빠지는 않을 것이라고 예상하고 있다. 따라서 원유가격은 실질 베이스로 현재의 16~20달러/bbl정도로 유지될 것으로 보고 있다. (일시적으로 24달러/bbl정도로 상승할 가능성도 있다.)

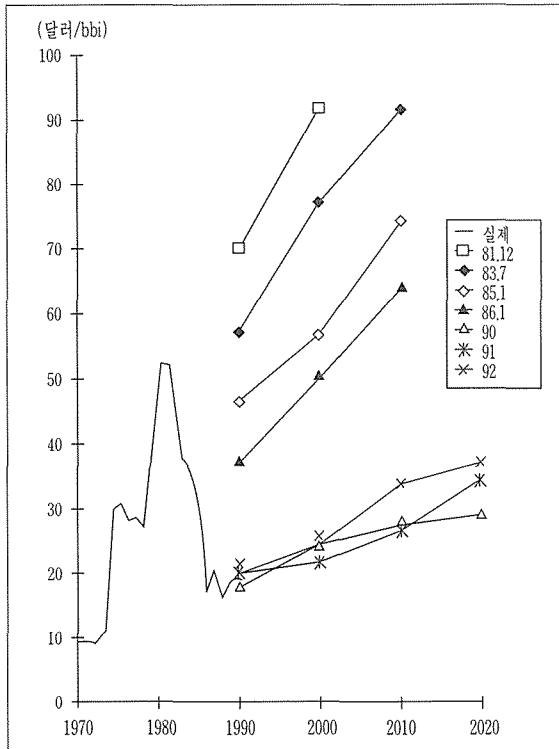
이런 견해는 세계경제의 안정성장을 위한 기초적 제조조건에 있어서는 좋은 것이지만 공급측면의 석유기업에 있어서는 유가상승에 따르는 원유판매수입의 큰 신장은 없을 것이라는 비관적인 전망도 있는 것 같다.

이와같이 비관적인 전망을 전제로 하는 배경에는 이러한 기업이 이제까지 원유가격의 급등을 예상하여 적극적투자로 나서왔지만 현실적으로는 원유가격의 하락이 지속되고 있기 때문에 요즘같은 사업축소등의 리스트럭처링이 필요하다고 생각하고 있어, 이것에 비추어보면 종래의 낙관적인 원유가격전망(장래, 가격이 상승할 것이라는 견해)을 수정했다고도 말할 수 있다. 지금부터는 한층 강화된 코스트삭감, 엄격한 투자선별을 통하여 현재의 원유가격수준에 있어서도 수익을 늘릴 수 있는 체질로 강화하는 방향을 목표로 하고 있다.

전부터 대부분의 구미석유기업은 실질원유가격이 연율 2~3%로 완만히 상승할 것이라는 예상을 바탕으로 투자를 진척하여 왔지만 1994년경부터 많은 기업이 원유가격은 앞으로 상승하지 않을 것이라는 전망으로 변경했다. 이런 이유는 중남미 산유국을 선두로 하여 동남아시아제국을 포함한 산유국이 장기의 원유가격하락에 영향을 받아 종래의 국영기업에 의한 탐광·개발뿐만 아니라 적극적으로 외자를 도입하여 탐광·개발을 촉진하는 방향으로 정책을 전환하여 어느 정도의 코스트로 개발가능한 유전이 대폭적으로 증가했기 때문이다. 또 구미석유기업이 석유와 함께 가스

1) 이번에 방문하여 직접조사가 가능했던 구미석유기업은 ARCO, Unocal, Amoco, Conoco, Elf Aquitaine, Statoil, ENI(Agip S.p.A)이다.

[그림-23] IEW 에 의한 1990년 이후의 유가에측의 변화



(자료) 일본석유공단 「석유의 개발과 비축」 1994년 4월호, P.35에서 발췌

의 개발에도 주력하고 있어 전력사업 분야를 중심으로 석유에서 가스로의 연료변환이 진척되고 있어, 가스 가격이 내려가는 경향을 보이고 있는 것도 원유가격의 장기 하락추세를 예상하는 배경이 되고 있는 것 같다.

## ② 대조적인 Elf Aquitaine, ENI(Agip S.p.A)의 원유가격 전망

한편 Elf Aquitaine, ENI(Agip S.p.A)에 있어서는 2000년 이후, 세계 전체에 있어서 석유공급능력이 부족할 가능성이 있는 것으로 예상하고 있고, 따라서 원유가격에도 어느 정도의 상승기미를 보이고 있다고 보고 있다. 그러나 이것은 2000년 이후 원유가격상승

에 의해 기업수익이 확대될 수 있다는 낙관적인 전망에 입각한 것은 아니고 공급부족이라는 예측불허의 사태를 예상하여 지금부터 그 대응을 검토해 뒤야 한다고 하는 생각에 역점을 두고 있는 것이라고 볼 수 있다.

[그림-23]은 국제에너지워크숍(IEW)의 원유가격 예측의 추이를 본 것이다. 원유가격의 예측치의 수준이 해를 경과함에 따라 하향 수정되고 있는 것을 알 수 있다. 즉, 1981년에 실시한 1990년의 예측치는 30달러 후반과 비상이 높은 수준을 예측하고 있는 것을 알 수 있다.

## (2) 원유생산코스트 전망

이번에 방문한 구미석유기업의 대부분이 원유·가스의 생산코스트(개발코스트·조업코스트등)는 현재의 15달러/bbl정도를 장기적으로도 유지할 수 있을 것으로 생각하고 있다. 이후, 원유개발은 개발이 어려운 매장부분을 개발하는 비율이 증가하겠지만 개발기술의 진보(수평굴삭기술등)가 이것을 상쇄시켜 주기 때문에 생산코스트의 상승은 생각하지 않아도 좋다는 견해이다. [그림-24]는 구미석유기업의 원유·가스의 개발코스트에 관하여 1984~88년과 1989~93년의 2기간의 수준을 비교한 것이지만 전체적으로 개발코스트가 저하하고 있는 경향을 보이고 있는 것을 알 수 있다.

원유·가스의 생산코스트가 15달러/bbl에 상당하는 한 원유판매가격은 여기에 적정한 이윤을 더한 수준(17~18달러/bbl)이 된다. 이 원유판매가격을 큰 폭으로 상회한 가격으로는 이윤추구로 인한 생산이 촉진되어 공급이 수요를 상회하여 가격은 내려가기 때문에 원유가격은 다시 하락하는 시나리오를 생각할 수 있다. 구미석유기업은 상류부분의 투자와 이익에 중점을 두고 있기 때문에 세계 전역에 걸친 상류부분에 관한 정보는 풍부하여 원유생산코스트의 예측도 그런대

로 신빙성은 있다고 볼 수 있다.

[그림-25]는 과거 10년간에 있어서 미국중견석유 기업 각사의 평균조업코스트의 추이를 도시한 것으로 최근에는 대체로 3~8달러/bbl사이에서 비교적 완만한 추이를 보이고 있다.

### (3) 전략상품에서 일반상품으로 바뀐 석유

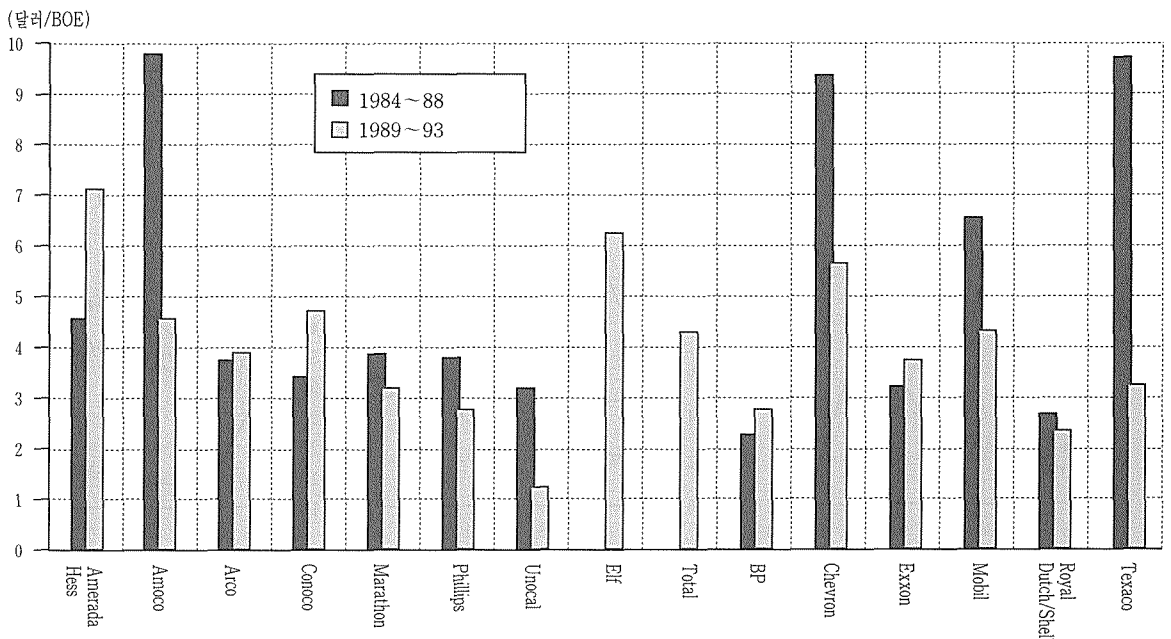
세계적으로 보면 원유는 이미 전략상품이 아니라 일반상품이 되고 있다. 이후 동남아시아제국의 석유규제의 완화정책이 실시되면 석유제품도 세계적으로 공통의 일반상품이 되어 자유로이 세계의 어디에라도 판매가 가능하게 된다. 이러한 상황하에서는 석유사업에 있어서 상류·하류부문의 수직 통합을 유지하는 것은 불필요한 코스트요인을 포함하는 것이 되어 의미를 잃어 가고 있다. 이 때문에 통합화를 버리고 투

자수익율이 높은 분야에 중점적으로 경영자원을 이행시켜, 원유생산에서 정제, 판매에 이르기까지의 밸런스를 유지하는 것은 없어지고 또 고려의 대상에서 제외되어 왔다. 즉 보다 시장지향적인 경영전략을 선택하고 있다. 더우기 자금 및 기술에 있어서도 외부조달에 의해 투자 수익을 극대화하는 방법을 검토하고 있다.

### (4) 아시아지역의 투자비전

구미석유기업은 종래 투자의 중심에 있었고 동시에 이익의 원천이었던 상류부문(원유의 탐광·개발·생산)뿐만 아니라 동남아시아 및 동구등의 에머징마켓에 있어서는 하류부문으로의 침입도 목표로 하고 있다. 동남아시아제국의 시장개방은 이미 개방정책하에 있는 태국을 제외하고 이후 급속히 진전할 것으로 보고 있고, 이미 일부 국가에서는 주유소에 참여하고 있

[그림-24] 구·미석유기업의 원유·가스의 개발비용



<자료> 각사의 Annual Report 등을 근거로 작성

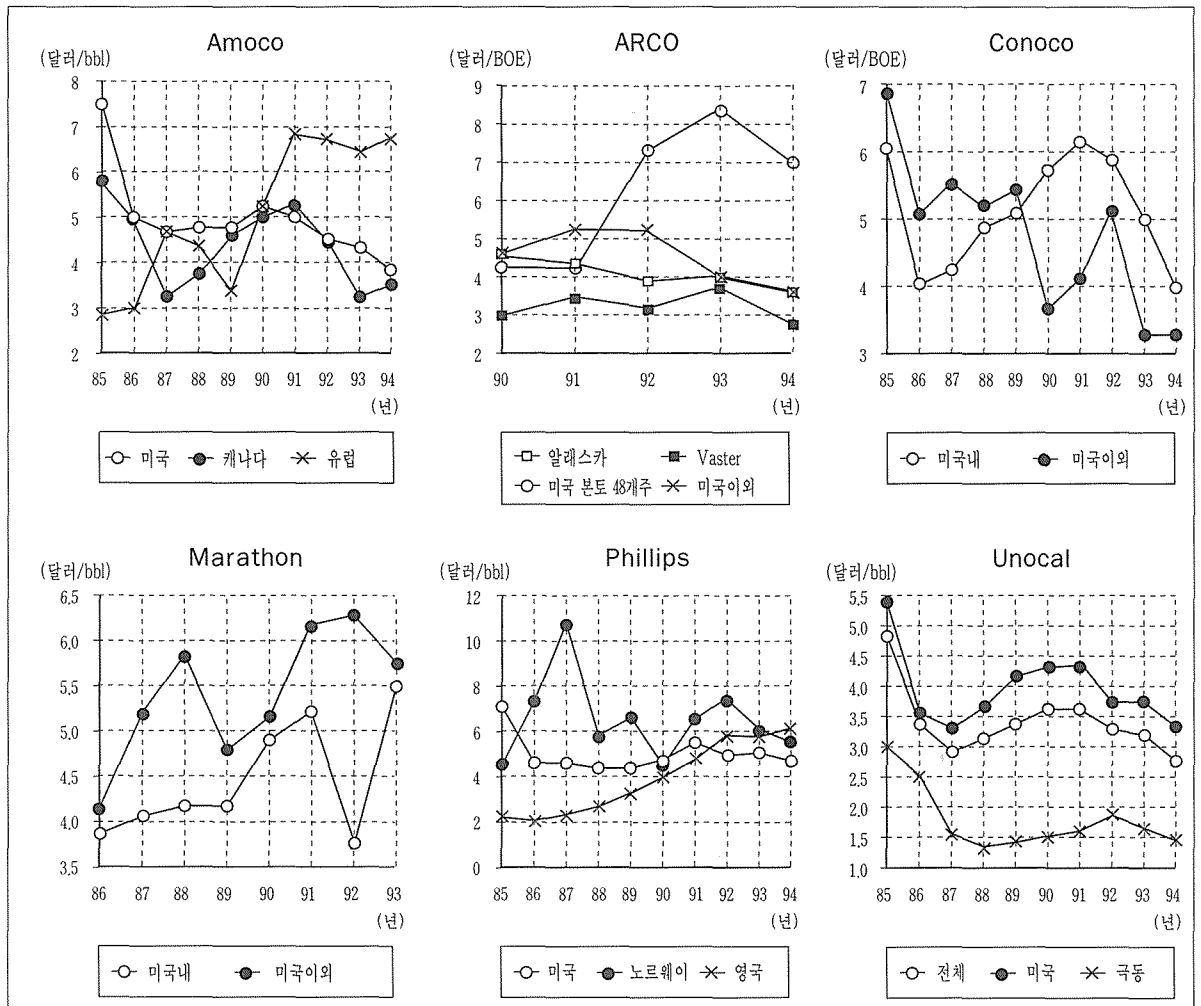
는 기업도 있다. 동구는 국내시장의 자유화가 진척되고 있고, 구미 여러회사의 주유소 참여를 가속화하고 있다.

중국을 포함한 동남아시아의 정유공장투자에 있어서는 ARCO는 중국에 이미 건설된 정유공장에 10% 출자하여 증설시에 출자를 더 할 수 있는 권리를 가지

고 있다. 현재 중국정부가 신규정유공장에 대해 그 제품의 65~70%를 수출할 것을 요구하는 규제를 하고 있지만 이것은 기존의 정유공장에는 적용되지 않는다고 ARCO는 보고 있다.

이밖에 Conoco가 말레이시아의 정유공장계획에 참여하고 있고 Statoil도 이 계획에 참가할 예정이지만

[그림-25] 미국중견석유기업의 평균조업비용 추이



(자료) 각사의 Annual Report 등물 근거로 작성

말레이시아의 시장개방은 실시되고 있지 않기 때문에 이 계획의 당면 대상시장은 태국이다.

구미석유기업은 이미 구미에서의 규제완화에 의한 정유공장 폐쇄를 경험한 바 있어 정유공장은 투자규모가 큰 만큼 위험도 크다는 경제원칙에 따라 동남아시아의 신규정유 공장 투자에는 신중을 기하는 입장이다. 아직 정유공장에 대한 투자는 초기에는 높은 투자수익이 예상되지만 장기적으로 같은 투자수익율을 유지하는 것은 곤란하다. 그 이유는 아시아지역에 있어서 정유공장 건설은 3년정도 걸린다고 생각하고 있고 반대로 고수익율이 예상되는 경우에는 당해시장으로의 신규침입에 의한 경쟁이 격화하여 수익율이 저하할 것이라고 *Elf Aquitaine*은 지적하고 있다. 또 싱가포르의 수출정유공장이 이 지역의 정제마진의 상승을 방해하는 요인이 되고 있다고 생각된다.

중국을 포함한 동남아시아의 경제성장에 있어서도 종래의 성장지속을 예상하고 있는 구미석유기업은 적다. 오히려 국내(지역)의 소득상승에 따른 수출경쟁력이 저하하여 경제성장에 브레이크가 걸릴 가능성 및 정치적인 혼란이 발생하여 경제성장의 축쇄가 될 가능성이 있다고 생각하는 기업들도 많다.

미국의 중견석유기업은 중국정부의 수시로 변화하는 외자정책 및 상거래의 불확실성을 문제시하고 있어 어눌하게 침입한다면 비용낭비가 될 우려가 있다는 의식이 강하다. 그러나 중국국내에서 석유공급부족이 발생하여 중국정부가 외국계석유기업에 석유 제품의 수입·국내판매사업을 개방할 시기가 언제인지에 대해서는 관심이 높다. 그 시기는 2000년 전후라고 하는 견해가 대세이다.

중국을 포함한 동남아시아에 있어서 석유수요의 증가세는 현저하지만 2000년에 중국이 100만B/D의 석유를 수입하고 인도네시아가 석유 순수입국이 되더라도 유전에 있어서는 동지나해 및 베트남의 석유개발이 유망하고 또 중국도 그후에 원유생산의 증가가 예상되기 때문에 이러한 생산량의 증가가 동남아시아

전체의 수요량증가를 상당부분 커버할 것이라고 보고 있다.

### (5) 알래스카 원유의 수출해금

ARCO는 알래스카원유의 수출해금에 관하여 현재 트랜스·파나파·파이프라인을 경유하여 걸프지역으로 수송되고 있는 부분이 수출에 충당될 수 있다고 보고 있다. 그러나 알래스카원유의 걸프를 향한 수송량은 현재 10~15만 B/D이다. 알래스카 원유의 수출해금에 의한 생산량의 증가는 아마도 기대하지 않고 있는 모양으로 1997년에는 알래스카 원유의 생산량이 급감하여 걸프행은 없어지고 아시아로 향한 수출은 아마 이루어지지 않을 것이라고 예상하고 있다.

알래스카원유의 수출해금에 의해 메리트를 가진 것은 전량을 외부로 판매하고 있기 때문에 원유가격의 상승에 의한 이익을 얻는 곳은 BP와 알래스카 주정부이고, 자사의 생산분을 자사의 정유공장에서 처리하고 있는 ARCO는 이번 수출해금에 있어서 메리트도 디메리트도 없다고 하는 견해를 보이고 있다. 단, *Unocal* 및 *Chevron*은 알래스카원유를 구입하여 정제하고 있기 때문에 알래스카원유의 수출해금에 의한 알래스카, 캘리포니아 양 원유의 가격상승에 의해 타격을 받는다고 볼 수 있다. 현재 알래스카원유를 중심으로 처리하고 있는 미국 서해안의 정유공장은 알래스카원유의 생산감소에 대한 대책으로서 페루, 콜롬비아, 에쿠아도르등의 남미원유로 대응할 방침이다.

### (6) 천연가스·LNG 사업

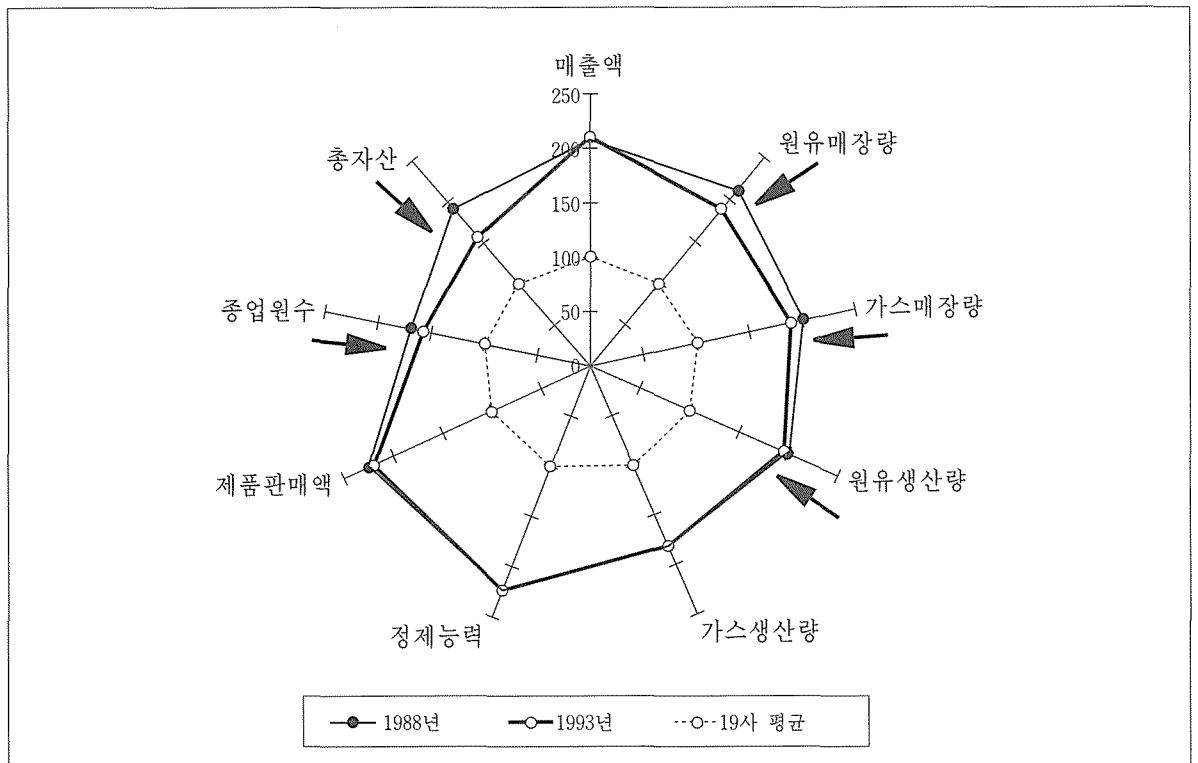
가스분야에서는 유럽은 구조론으로부터의 공급불안 때문에 각 석유기업과 북해의 가스생산을 강화할 방침이고, 이것이 초과 공급압력이 되어 가스가격을 내리고 있다. 이러한 경향은 앞으로도 계속될 것으로 예상된다. 구미석유기업의 동남아시아로의 탐광·개발도

석유보다 가스에 역점을 두고 있다. 중소가스전을 개발하여 IPP(Independent Power Producer)의 사업화를 목표로 하고 있다. 이를 위해 IPP사업화를 위한 부문·자회사를 여러 회사와 같이 신설하고 있다. 동남아시아에 있어서의 IPP사업을 가스의 개발·생산 파이프라인 수송, 발전까지 포함하여 일관적으로 추진하여 석유 또는 다른 비 경쟁시장에 있어서의 안정이익의 확보를 노리고 있다.

LNG의 신규프로젝트는 코스트가 높아 동아시아시장에 있어서도 석유·석탄과의 연료경합은 심하다. 아

시아시장에서의 신규 LNG코스트비교에는 나츠나>알래스카>사할린의 순으로 코스트가 높다고 한다. 기존 LNG와의 가격차가 신규도입의 문제이다. 종래는 장래의 원유가격의 상승을 예상하여 신규 LNG의 채산을 검토했지만 현재는 장래의 원유가격의 상승을 생각하지 않기 때문에 기존의 LNG가격에 가까워 어떻게 코스트 삭감을 행하는가가 포인트이다. 또한 신규 LNG를 전력회사가 높은 가격에 계약하면 기존 LNG에 있어서도 가격상승이 요구되어 이런 면에서도 高 코스트 LNG의 도입에는 장애가 있다.

[그림-26] 메이저 6사의 평균 경영전력의 변화  
(구미석유기업19社 평균=100)



(자료) 각사의 Annual Report등을 근거로 작성

(주) 메이저 6社는 R/D Shell, Exxon, Mobil, BP, Texaco, Chevron을 가리킨다. 이 그림은 메이저 6社의 평균을 구미석유기업 19社의 평균으로 나누어 지수로 표시한 것이다.

## 2. 구미석유산업의 경영전략

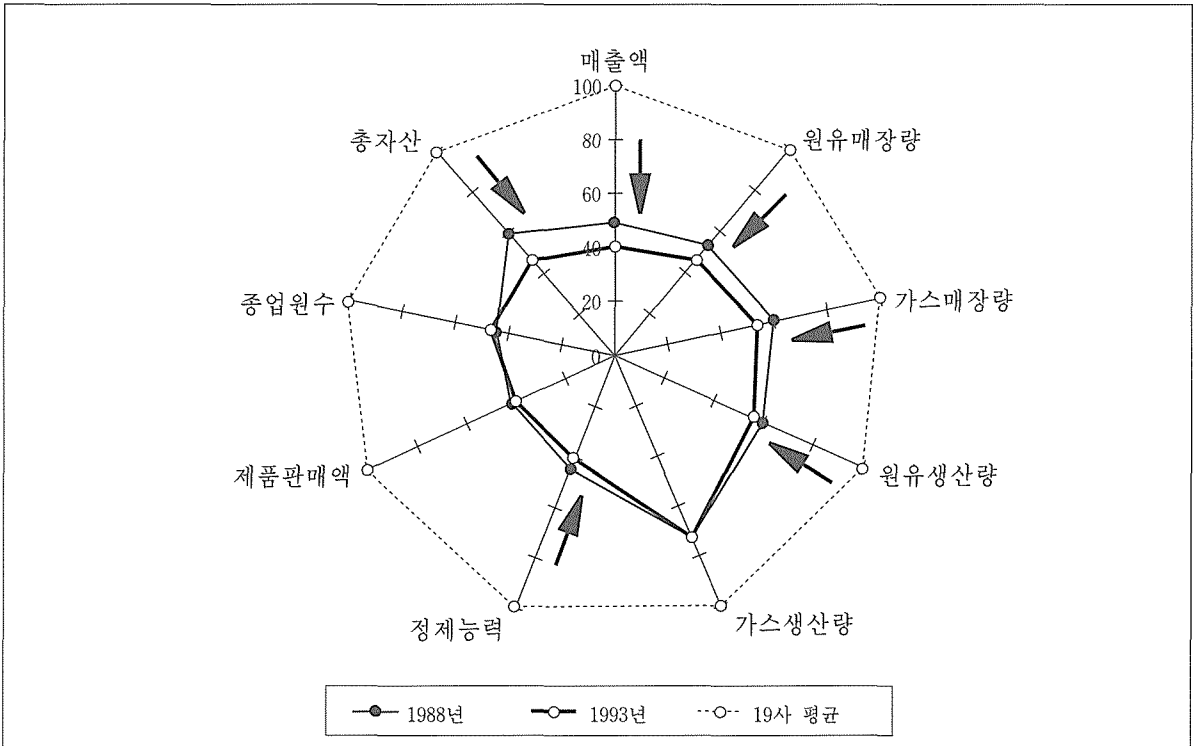
제1장에서 구미석유산업전체의 동향을 이미 살펴보았지만 다음에서는 이러한 내용을 근거로하여 구미석유산업에 있어서 경영전략의 변화와 구조변화에 대하여 간단히 살펴보자.

우선 메이저 6社, 미국의 중견석유기업 8社, 유럽의 주요석유기업 5社에 대하여 1989년과 1993년의 2시점 비교를 근거로 하여 최근에 있어서 각 그룹의 경영

전략의 변화를 살펴보았다. [그림-26]은 메이저 6社 평균의 경영전략의 변화를 보여주고 있다. 판매고, 총자산, 종업원, 제품판매액, 정제능력, 가스생산량, 원유생산량, 가스매장량, 원유매장량을 경영전략의 지표로 삼아 구미석유기업 19社 평균을 100으로 한 지수표시에 의해 종합적인 경영전략의 변화를 보여준 것이다.

즉 메이저 6社 평균을 보면 판매고, 제품판매액, 정제능력, 가스생산량에 관하여는 5년간에 구미석유기업에 있어서의 상대적인 변화는 없고 코스트삭감 및 리스 트럭처링의 진전에 의해 총자산, 종업원수가 현저히

[그림-27] 미국중견석유기업8社の 평균경영전략의 변화  
(구미석유기업19社 평균=100)

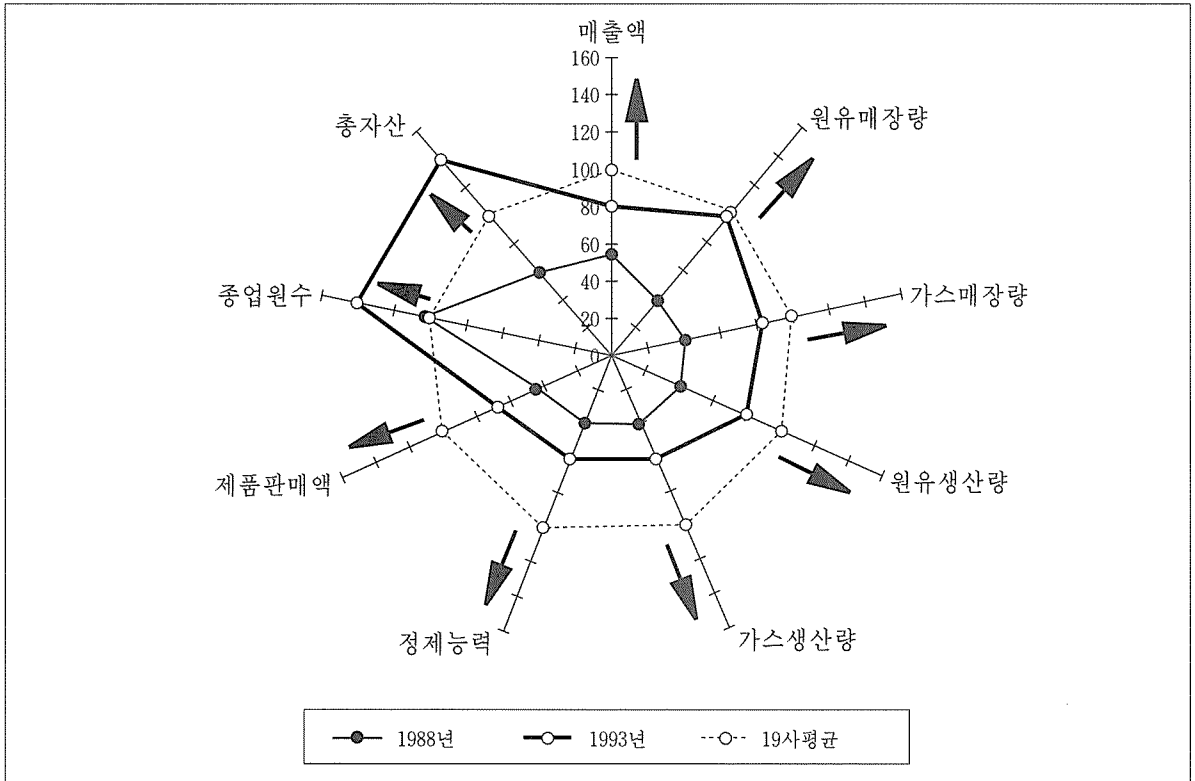


<자료> 각사의 Annual Report등을 근거로 작성

<주> 미국중견석유기업 8社는, Amoco Corp., ARCO(Atlantic Richfield Company), Conoco Inc.(Du Pont), Occidental Petroleum Corp.(OXY), Marathon Oil Company(USX), Amerada Hess Corp., Unocal Corp., Phillips Petroleum Company를 가리킨다. 이 그림은 미국중견석유기업8社 평균을 구미석유기업 19社 평균으로 나누어 지수표시한 것이다.



[그림-28] 유럽주요석유기업 5社 평균경영전력의 변화  
(구미석유기업19社 평균=100)



<자료> 각사의 Annual Report등을 근거로 작성

<주> 유럽주요석유기업 5社는 Elf Aquitaine(SNEA), Total, ENI S.p.A.(Agip S.p.A.), Petrofina S.A., Statoil을 가리킨다. 이 그림은 유럽주요석유기업 5社평균을 구미석유기업 19社평균으로 나누어 지수로 표시한 것이다.

저하하고 있는 것을 그림으로 보여주고 있다. 또 메이저에 있어서는 상대적으로 원유생산량, 원유매장량, 가스매장량도 저하하고 있는 것을 알 수 있다.

다음으로 [그림-27]은 구미석유산업에 있어서 미국의 중견석유기업 8사 평균의 상대적인 경영전력의 변화를 보여준 것이다. 미국의 중견석유기업에 대해서는 5년간의 판매고, 총자산, 정제능력, 원유생산량, 가스매장량, 원유매장량이 상대적으로 저하하고 있어 그들이 차지하는 비중이 낮아지고 있다.

이러한 중에 유럽의 주요석유기업은 메이저 및 미

국의 중견석유기업과는 대조적인 경영전력의 변화를 보이고 있다. [그림-28]이 나타내는 바와 같이 5년간에 유럽의 주요 석유기업 5社 평균에 있어서 전체적인 경영지표가 상대적으로 상승하고 있고, 그중에서도 총자산은 같은 기간중에 2배로 급속히 확대하고 있다.

즉 이 그림은 메이저와 미국의 중견석유기업이 같은 기간중에 리스트럭처링을 단행하여 코스트삭감에 성공적이었던 것에 반하여 유럽의 주요석유기업은 영업을 확대하여 구미석유산업에 있어서 상대적으로 지위를 높은 상황을 여실히 보여주고 있다. 더욱 주목할

것은 유럽의 주요석유기업 5社 평균의 총자산 및 종업원수가 구미 석유기업 19社 평균의 약 1.4배의 규모에 달하고 있어 메이저 6社 평균과 거의 같게 된 것이다.

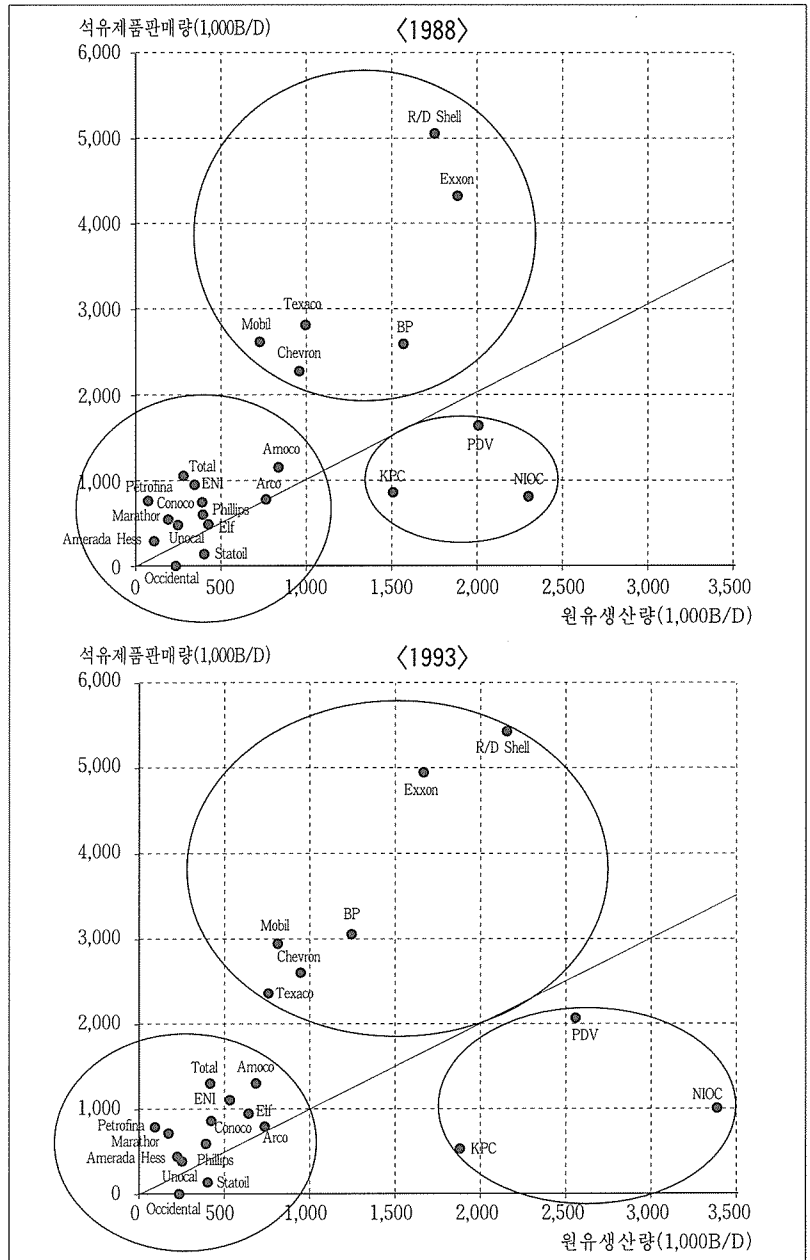
### 3. 구미석유산업의 구조변화와 전망

前절에서 유럽의 주요석유기업이 구미석유산업에서 상대적인 지위를 높여온 것을 보여 주었고, 다음으로 메이저, 미국의 중견석유기업, 유럽의 주요석유기업에 있어서 수직통합과 분산화에 관한 최근의 움직임에 주목하여 간단히 분석해 보고자 한다.

대형 석유기업에 있어서 원유생산, 석유정제, 판매의 수직통합에 대하여 일부의 증권분석가는 기업 전략으로서 부정적인 견해를 갖고 있다. 즉, 증권분석가들에 의한 주장은 주식투자자의 입장에서 투자가 자신이 독립한 상류·하류부문의 기업주식을 보유할 수 있게 해야 한다고 하는 주장도 있고 그룹으로부터의 자회사주 배분, 기업분할을 장려하고 있다.

[그림-29]는 메이저, 미국의 중견석유기업, 유럽의 주요석유기업 및 국영석유회사에 있어서 원유생산량과 석유제품판매량의 관계를 1988년과 1993년의 2시점에 대하여 그림으로 표시한 것이다. 중축

[그림-29] 메이저, 미국중견석유기업, 유럽주요석유기업, 국영 석유회사의 원유생산량과 석유제품 판매량의 관계

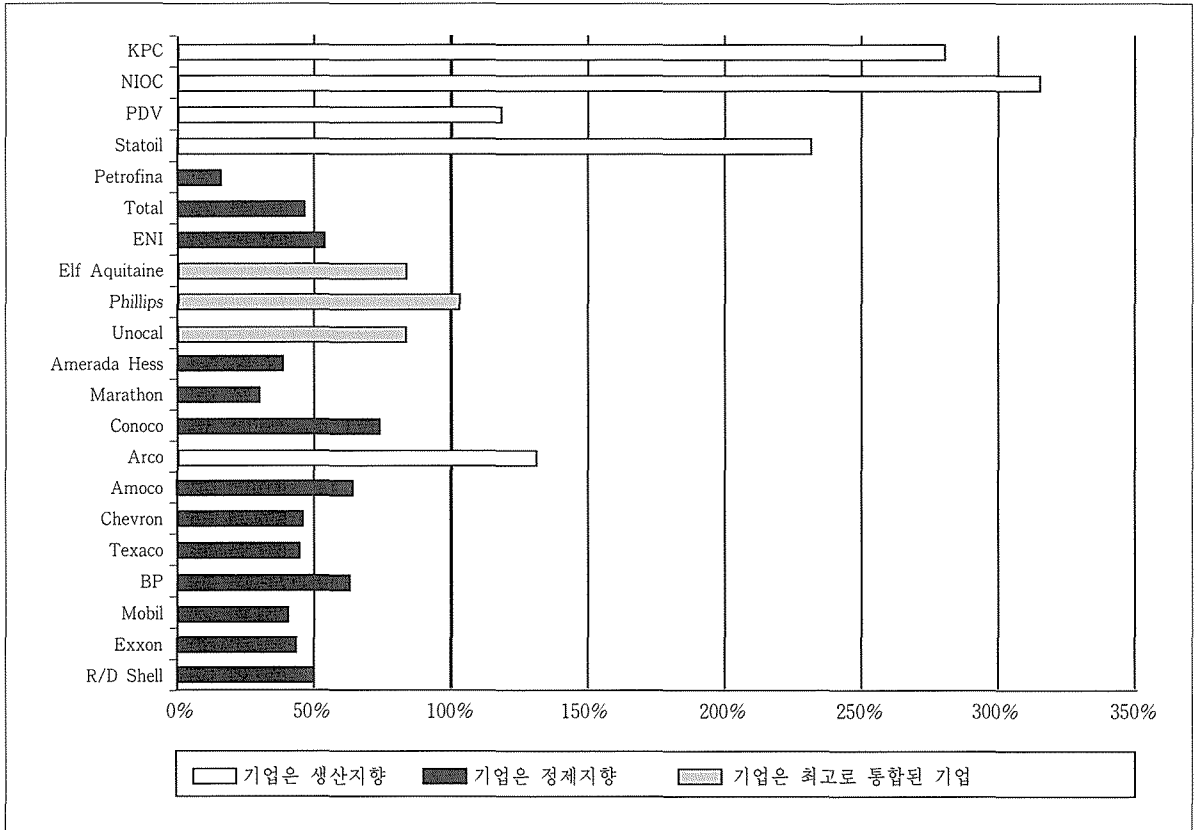


(자료) 각사의 Annual Report에 의거 작성

(주) KPC: Kuwait Petroleum Corporation, PDV: Petroleos de Venezuela S.A.

NIOC: National Iranian Oil Company

[그림-30] 상류부문에 있어서 통합성 (원유생산량/정제능력, 1993년 실적)

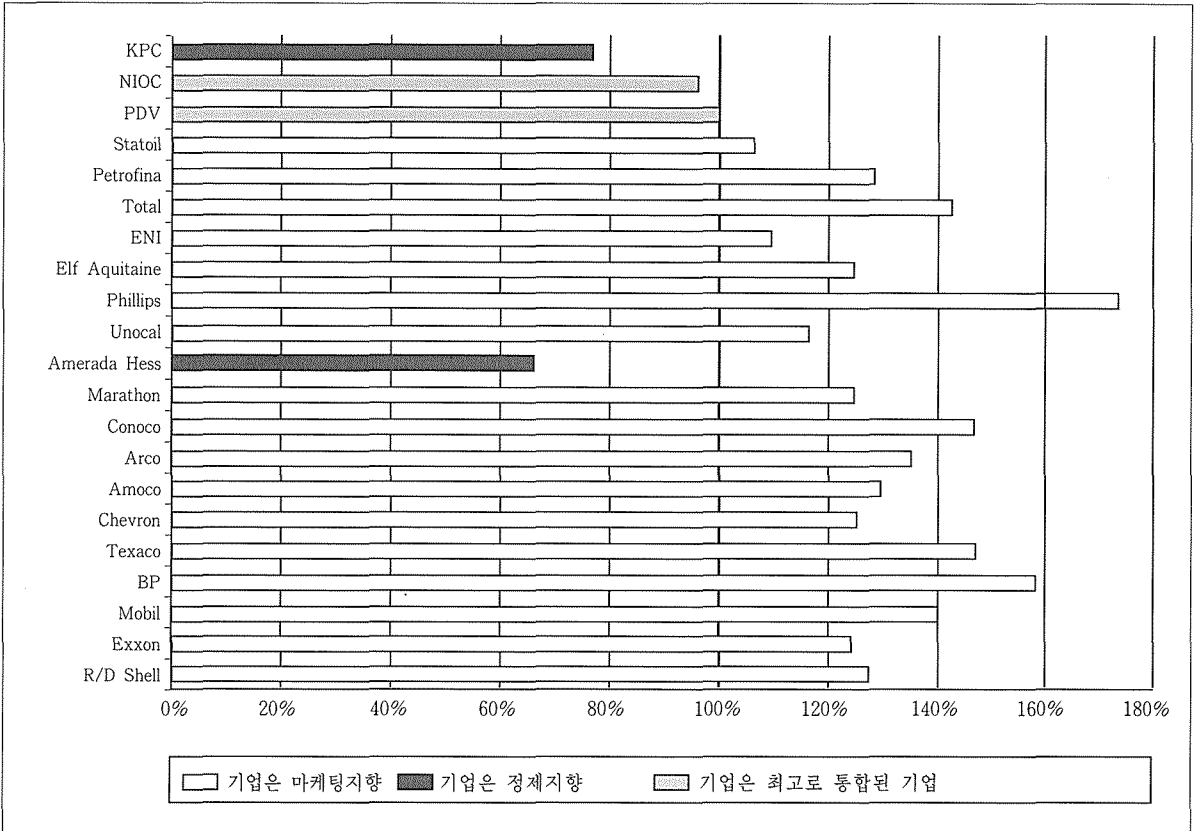


〈자료〉 PIW, RANKING THE WORLD'S TOP OIL COMPANIES, 1995 Edition을 근거로 작성

에 석유제품판매량, 횡축에 원유생산량을 기업별로 플로트화하여 보면 기업별로 원유생산(상류)을 지향하든가 석유제품판매(하류)를 지향하든가 하는 것을 알 수 있다. 즉, 메이저는 석유제품판매지향, 당연한 것이지만 산유국의 국영석유기업은 원유생산지향, 구미중견석유기업 및 유럽주요석유기업은 비교적 밸런스를 유지하고 있는 (단 Occidental과 Statoil은 다소 사정이 다르다) 것을 알 수 있다. 1988~93년 사이에 이 3개의 그룹에 큰 변화는 없지만 상세한 기업별 동향을 보면 상류지향, 밸런스지향, 하류지향의 방향성을 추정하는 것이 가능하다.

각 그룹에 있어서 수직통합의 목적은 다르다. 예를 들어 OPEC가맹국의 산유국에 의한 수직통합의 목적은 원유판매의 관료확보이다. (예를들면 사우디아라비아, 쿠웨이트, 리비아는 이익보다도 관료확보를 우선) 한편 Chevron의 수직통합의 목적은 포트폴리오 효과에 있으므로 일반적으로 석유·가스가 호황일 때 석유화학이 부진이 되는 경우가 많다고 하는 리이드오프관계를 이용하여 안정적인 기업수익을 확보할 수 있다는 것을 지적하고 있다. (PIW, 1994년 4월 18일) 또 ENI에 의한 수직통합의 목적중 첫번째로서 상류와 하류가 통합되는 것과 기업내의 인사교류에 의

[그림-31] 하류부문의 통합성 비교 (제품판매량/정제능력, 1993년 실적)



<자료> PIW, RANKING THE WORLD'S TOP OIL COMPANIES, 1995 Edition을 근거로 작성

한 회사 전체의 시장감응성이 향상된다는 견해도 있다.(PIW, 1994년 4월 18일)

이런 점에서 주요석유기업에 있어서 상류부문과 하류부문의 각각에 대하여 통합정도<sup>2)</sup>를 보여주는 것이 [그림-30]과 [그림-31]이다.

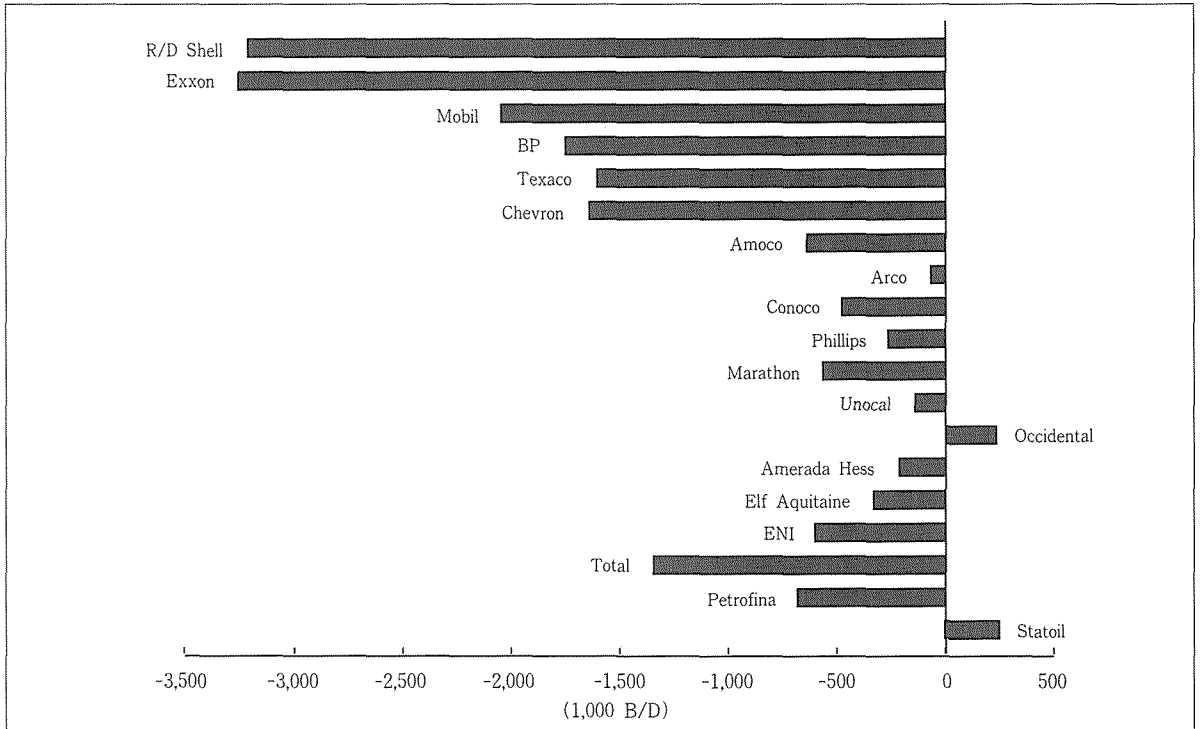
우선 [그림-30]은 1993년 실적을 근거로 상류부문에 있어서 통합정도(원유생산량/정제능력)를 본 것이다. 상류부문에 있어서 통합정도는 자사에서 정제하고 있는 원유중 자사생산원유의 비율을 표시한 것이지만

이러한 의미에서는 Elf Aquitaine, Phillips, Unocal이 가장 인레귤레이트된 기업으로 Kpc, NIOC, PDV, Statoil, ARCO는 원유생산량이 석유정제능력을 상회하는 원유생산지향, 그외 기업은 석유정제능력이 큰 석유정제지향인 것으로 나타나 있다.

한편 [그림-31]은 하류부문에 있어서 통합정도(제품판매량/정제능력)를 본 것이다. 마찬가지로 하류부문에 있어서 통합정도는 판매한 석유제품중 자사정제의 비율이지만 KIOC, PDV가 가장 하류부문에서 인

2) 상류부문에 있어서 통합정도는 원유생산량/정제능력을 표시하고 하류부문에 있어서 통합정도는 제품판매량/정제능력을 표시한다. 요약하면 각 부문에 있어서 수직통합의 정도를 표시한 것이다.

[그림-32] 구미석유기업의 원유비중(1993년)



(자료) 각사의 Annual Report를 근거로 작성

티그레이션되고 있고 KPC, Amerada Hess는 석유 정제능력이 석유제품, 판매량을 상회하는 석유정제지향 그의 기업은 석유제품판매량이 많은 마케팅지향인 것으로 나타나고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 국제석유시장의 국제화, 글로벌화에 따라 이미 원유는 전략상품이 아니라 시장상품으로서의 성격을 강하게 띠고 있다. 특히 1990년의 냉전붕괴이래로 석유는 세계적으로 공통의 상품이 되어 아시아지역에 있어서도 각국(지역)의 석유규제가 완화된다면 구미석유기업에 있어서도 상류·하류의 수직통합의 역할과 의의에 대하여 재고해야 할 것이다.

특히 [그림-32]를 볼 것 같으면 구미주요석유기업

의 원유비중(자사 원유생산량에서 원유의 외부조달량을 뺀 양)은 Occidental과 Statoil을 제하고 마이너스이다. 따라서 이러한 구미석유기업에 있어서는 원유비중이 플러스인 산유국의 국영석유기업과 같이 원유판매의 판로확보를 위해 수직통합이 부득이하게 필요하지는 않다.

이러한 중에 일부의 미국중견석유기업에서는 지금부터 10~20년간의 석유기업의 경영전략으로서 종래의 통합과는 개념이 다른 새로운 통합을 표방하는 석유기업이 많게 될 것이라고 예측하고 있다.

이 새로운 통합의 개념은 <표-5>에 표시한 것 같은 특징을 가지고 있다. 이것은 실제로 일부의 구미석유기업이 생각하고 있는 기업전략으로 비상시 관심을

가질만한 것이라고 한다.

새로운 「통합」의 기본적인 사고방식은 원유를 포함한 석유가 국제적인 시황상품이라고 하는 인식에서 출발하고 있다. 석유가 상품인 한 수급에 의해 가격이 결정되고, 가격이 결정되면 필요량은 입수할 수 있기 때문에 시장확보가 가장 중요하다. 이런 점에서 고객 수요를 끌어올리는 제품차별화를 도모하여 시장으로의 접근을 확대하여 가는 것이 열쇠가 된다.

그래서 이 시장지향에 대응하여 자사자산·기술의 최적활용, 혹은 필요하다면 타사와의 제휴에 의한 자본·기술의 유효이용도 고려하여, 최적의 경영을 목표로 하는 것이다. 메이저 특히 R/D Shell, Exxon은 자본과 나란히 기술에 있어서도 독자적인 방침에 근거하여 사업을 실시할 수 있지만 미국중견석유기업에 있어서는 다른 석유기업과 나란히 주변의 관련기업, 예를 들어 굴삭회사, 탐광회사, 대수심에 강력한 기술을 가진 기업등과의 제휴는 중요하게 되었다.

또, 개발리스크가 큰 지역등에서는 리스크 분산을 위해, 메이저라도 단독으로 사업을 행하지 않고, 국제 콘소시엄을 조성하는 방향으로 나아가고 있다. 이런 의미에서 새로운 통합은 종래와 같이 기업내의 수직통합은 없어지고 「시장지향」과 메리트가 있으면 타사와 필요에 응해 협력하는 「완만한 횡단적 통합」에 접근하는 것도 볼 수 있다.

이와같이 본다면 산유국을 중심으로 구래의 수직통



합을 지향하는 기업도 일부는 여전히 존속하고 있어, 이후 구미석유산업을 전망해 본다면 70년대 이전에 보였던 「석유프로중시」의 수직통합의 움직임에 대신하여, 시장지향(Market Oriented)의 통합을 새로운 전략으로서 표방하는 기업이 증가하고 있는 것을 알 수 있다. 그와 동시에 미국중견석유기업인 ARCO에 있어서 Lyondell, Arco Chemical, Vastar의 사례와 같이 기업그룹의 회사를 개별적으로 비즈니스·라인화한다고 하는 「분산」의 움직임도 진전하는 등 구미석유산업에 있어서 「제자리 찾기」가 서서히 선명화하여 가고 있는 것을 알 수 있다. ● <김영철 옮김>

<표-5> 석유기업의 경영전략에 있어서 새로운 「통합」의 개념

	종래의 「통합」	새로운 「통합」
결속력	상류부문, 하류부문간의 강한 결속력	융통성 있게 연결
고객	기업그룹내	가치를 발생시키는 고객전체를 대상
경쟁추진력	석유등의 모노 프로를 중시	시장과 고객(상업적 필요)을 중시
경쟁력	비용수준 및 기술	시장접근, 제품차별화, 비용상의 경쟁력
영업상의 포인트	기업독자의 뉴스	시장의 틈새, 고객필요, 핵심비즈니스의 타당성
시장기획	지리와 Logistics에 의한 제약	각시장에 있어서 고객 필요
기획획득조건	자원에 관한 권리	가치의 창조, 유지능력
위험관리	사업부문의 균형	계획적이고 신중한 대응