



## 놀라운 신세계에서 살아남는 길



**B. P. 보드선**

트렉트벨社 최고경영자

이 글은 지난해 9월 WEC 휴스턴총회시 발전엔지니어링 분야 세계1위이고, 세계 10대 면자발전회사인 벨기에 Tractebel社의 최고경영자 B. P. Bodson 회장이 McGraw-Hill 출판사의 에너지 관련 특별호 「World Energy」에 기고한 내용이다.

세계화와 자유화는 미래 전력 및 가스시장의 형태를 결정할 두가지 핵심요소이다. 물론 한 쪽이 다른 쪽의 연료로서 즉 가스가 발전연료로서 역할은 하겠지만, 에너지기업들이 점차 경쟁에 노출됨에 따라 기존의 사업영역을 뛰어넘고, 세계적인 규모로 활동범위를 넓혀야 할 필요성이 과거 어느때보다도 시급히 요구되고 있다.

왜 그렇게 되는지는 Tractebel社의 안마당이나 마찬가지로 유럽에서 무슨 일이 일어나고 있는지 보면 알 수 있다.

소위 유럽자유화법안(Directive 96/92)이 1999. 2. 19이면 대부분의 유럽국가에서 발효가 된다. 그렇게 되면 기존의 유럽국가의 발전, 송전, 배전 독점기업들은 점차 분리될 것이며, 점진적으로 경쟁상태로 변화될 것이다. 해당국가의 허가를 획득한다는 전제하에, 원하면 언제 어디서나 IPP의 발전소 건설이 가능하게 될 것이다. 그리고 발전 프로젝트는 경쟁입찰 방식으로 개방될 것이다.

이렇게 되면 에너지 공급자와 수요자간의 힘의 균형이 변화하여 수요자 즉 고객 중심

으로 변화될 것이다. 고객들은 공급자를 선택하는 것이 가능하게 되고, 전력 및 가스공급망에 대한 제3자 즉 도매사업자의 접근도 허용될 것이다. 장기적으로는 다른 나라로부터 전기를 수입하는 것도 점진적으로 가능하게 될 것이다. EU회원국간의 전기거래량은 증가하게 되고 유일한 제약요인이 있다면 송전선의 용량이 문제가 될 것이다. 자유화법안은 발전사업자들로 하여금 자회사에 전기 판매가 허용되고, 예를들어 체인형태의 슈퍼마켓도 독자적인 발전회사 설립이 가능하여 계열 슈퍼마켓이나 다른 고객들에게 전기 공급이 가능하다.

**쏠부문에서의 자유화 추세는 엄청난 기회를 제공하게 되고, 다수의 기업들이 그 기회를 잡기 위해 쫓지만, 극소수만이 성공할 것이다.**

유럽에너지 시장의 자유화는 다음 두가지 이유로 불가피해졌다. 첫째, 신기술 개발로 훨씬 적은 비용과 감가상각기간의 단축으로

규모가 훨씬 작고, 효율이 높은 발전소 건설이 가능하게 되었다. 둘째, 가스라는 매우 값싼 연료의 공급이 얼마든지 가능하게 되었다. 따라서 시장의 초기 진입비용이 낮아져 소규모의 독립발전 사업자들이 대규모 전기 사업자들과 경쟁이 가능하게 되었다. 유럽시장이 자유화법안에 의해 자유화가 되지 않는다 하더라도, 외부압력에 의해서라도 그렇게 변화될 것이다.

유럽 에너지시장의 수요가 거의 포화상태에 있기는 하지만, 자유화는 기존발전소와 직접 경쟁하기 위한 보다 값싼 신규 가스발전소 건설에 필요한 기회를 제공할 것이다. 하지만 배전부문의 경우는 대부분의 유럽국가에서 강력한 규제상태를 유지할 것이며, 소비자의 숫자도 최소한 당분간은 늘어나지 않을 것이다. 기회가 없는 것은 아니지만, 서유럽 에너지시장은 한계가 있다. 그래서 에너지기업들이 월드리그에 참가코자 한다면, 외부시장을 찾아야 하고, 시장환경이 다른 곳에서 경험을 얻어야 한다.

성장이 예상되는 신흥시장으로는 동유럽, 구소련, 남미 및 아시아 지역이 있다. 아시아 국가들은 현재의 경제위기에도 불구하고 국가소유 에너지자산을 매각하고 있어 외국기업들에게 투자를 위한 좋은 기회를 제공하고 있다. 또 중요한 지역으로는 북미로서 규제 완화가 진행중이다.

1부리그에 소속되고자 하는 거의 모든 기업들은 위의 성장지역에 상당한 관심을 가지고 있으며, Tractebel社 등 일부기업들은 이 지역에서 이미 다수의 프로젝트에 참여하고 있다. 일단 유럽에서 자유화가 이루어지기 시작하면 유럽의 에너지기업들은 자기 지역내에서 고객을 잃기 시작하게 되고, 신흥시장에서는 경쟁이 더욱 치열하게 될 것이다. 그리고 신흥시장의 적극적인 사업확대를 통해 적자보전을 추구하게 될 것이다.

그러나 이러한 놀라운 신세계에서 살아남기 위해서 에너지기업들은 엄청난 문화적 변화를 겪어야 할 것이다. 특히 지금까지 국내 시장에서만 영업을 해온 기업들은 더욱 많은 변화를 해야 한다. 경쟁적인 에너지시장에서의 게임규칙은 국영 또는 국가가 통제하던 시절의 게임규칙과는 완전히 다르다. 어디를 가든 고객은 왕이며, 요구수준은 높아지고 있다. 따라서 고객들은 에너지공급 회사가 유연하고, 책임감이 있고, 효율적이고, 경쟁사보다 저렴하고, 예산규모에 맞게 그리고 적시에 공급이 가능하기를 기대하게 된다.

미국과 유럽에서 독점을 누려왔던 여러 에너지기업들은 적응하기가 쉽지않을 것이다. 그러나 변화는 빨리 이루어져야 한다. 고객들은 기다려주지 않을 것이며, 기회 역시 기다리지 않기 때문이다.

결국 세계 에너지시장은 소수의 글로벌 기업들에 의해 장악될 것이며, 2부리그 수준의 기업들도 등장하여 지역시장과 틈새(niche) 시장을 공략하는 지역기업으로 활동하게 된다. 모든 부문에서의 자유화 추세는 새로운 기회를 많이 창출할 것이며, 다수의 신규 기업들이 그 기회를 쫓겠지만, 극소수만이 살아남을 것이다. 소위 "임계질량"(critical mass) 수준에 도달하는 기업만이 1부리그에 소속이 가능하다.

에너지기업이 성공적으로 운영되기 위해서는 일정규모 이상이 되어야 한다. 필요한 전문기술이나 금융상 문제가 있는 기업들이 보다 강한 기업에 인수되면서 옥석이 가려지는 것을 목격하게 될 것이다.

2부리그 그룹은 시장이 다양한 전문기업으로 분화되는 과정에서 등장하게 된다. 아이러니컬하게도 이것은 합병추세에 저항하는 자유화의 한 단면이다. 전문화의 확대가 새로운 시대의 한 특징이 될 것이다. 전에는 여러가지 기술이 하나의 단일조직속으로 통합되었



지만, 자유화는 고도의 투명성을 요구하며, 기업의 영업과 관련해서 부문간의 분명한 구분을 요구하고 있다. 예를들어 유럽자유화법안에서는 送電부문과 發配電의 분리를 요구하고 있어, 송전부문이 전문화 되어야 한다.

심지어 이제는 요금계량기를 체크하고 청구서 발급을 전문으로 하는 기업도 있다. 2부리그에 속한 기업들이 당면한 주요 과제는 지리적 이점을 이용하는 독자적 전문성을 가지든 이윤을 남길 수 있는 틈새(niche)를 찾아내는 것이다.

자유화는 에너지거래 같은 완전히 새로운 영역을 만들어내고 있다. 에너지거래도 발전 또는 배전부문과 동일 수준으로 당연히 하나의 사업부문이 될 것이다. 새로운 시장의 참여자가 되기 위해서 반드시 에너지 생산자가 될 필요는 없다. Tractebel社は 일찍부터 이러한 사업에 참여해왔다. 최근에는 협력회사인 Electrabel과 북유럽시장에서 전력거래를 위한 합작투자회사를 설립했다. 그리고 북미와 남미(아르헨티나)에서도 1년 넘게 활발한 전력거래사업을 해오고 있다. 이러한 경험을 이용하여 유럽에 에너지거래시장이 들어서면 능력을 발휘하게 될 것이다.

앞에서 언급한 바와 같이 1부리그 에너지 기업들은 고객들에게 종합패키지로서 위의 모든 서비스를 제공해야 하는데, 전문기업들로부터 여러가지 서비스를 구입하거나 자회사를 세워 이러한 서비스를 공급하게 된다. 물론 고객들은 전문기업으로부터 이러한 서비스를 개별적으로 직접 구입할 수 있는 선택의 여지는 있다. 그러나 내 생각으로는 주요 에너지기업들이 희망이 없을 정도로 경쟁력이 없지 않다면, 고객들은 종합패키지의 일부로서 1부리그 기업들로부터 이러한 서비스를 구입하는 편리한 선택을 할 것이다. 따라서 에너지기업들은 “윈스톱쇼핑” 체제를 갖추도록 노력해야 한다.

자유화와 세계화는 국제 에너지시장에서 합병을 유도하게 되고, 미래의 에너지시장은 에너지사이클의 쏠부분에서 전문기술을 가진 기업들이 주도하게 된다. 가스 및 전력부문 간의 관계가 점차 좁아지고 있다. 최소한 단기적으로는 가스가 신규발전소의 가장 각광받는 연료가 될 것이며, 가스이용이 어려운 나라에서는 석탄이 주로 이용될 것이다. 현재 가스와 전기 양부문 모두를 취급해본 경험을 가진 에너지기업은 거의 없다. 자랑스럽게도 Tractebel社は 예외로서 전기와 가스 부문 모두 전문기술을 가진 소위 “양수검장(dual)의 에너지회사”이다.

다수의 에너지기업들이 Tractebel社처럼 되고자 할 것이며, 전력회사가 가스회사를 인수하고 또한 가스회사가 전기회사를 인수할 기회를 찾게 되면서 통합회사의 수는 늘어갈 것이다. 이미 이러한 경향을 파악할 수 있는데, 영국의 유나이티드 유틸리티社나 미국의 엔론社가 대표적인 예이다.

### 수년내에 소수의 글로벌기업들 손아귀속으로 에너지시장이 집중될 것이다.

어림짐작으로 앞을 내다보는 것은 위험한 일이지만, 앞으로 수년내에 소수 글로벌기업들의 손아귀속으로 에너지시장이 집중될 것이라는 데에는 의심의 여지가 없다. 물론 소수의 글로벌기업들은 혼자서 모든 것을 하는 것이 아니라 일련의 전문서비스를 제공하는 다수의 소규모 기업들로부터 지원을 받게 된다. 내 생각으로는 북미에 10개, 유럽에 5개, 나머지 지역에서 몇 개 정도의 기업만이 1부리그에 오를 것으로 본다. 1부리그 소속 예상기업들의 명단은 그들의 운명을 바꿔 놓을 수 있기 때문에 말하지 않겠다. 하지만 Tractebel社は 여기에 소속되기 위하여 최선을 다하고 있다.