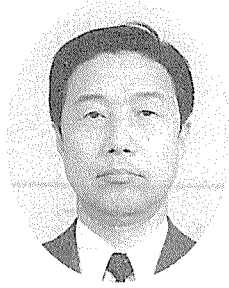




일본 석유산업의 M&A 현황과 전망



増井 信之(마스이 노부유키)
<일본 鶴見(쓰루미)수송주식회사 상무>

1. 머리말

미국 경기가 호황을 구가하고 있고, EU가 통합된 가운데, 아시아경제는 '97년의 금융위기의 악몽에서 깨어나 '99년에는 점차 플러스로 돌아서고 있다.

이런 가운데, 국제장벽은 더욱 낮아지고, 정보통신산업이 선두에 서서 자동차, 화학, 석유, 금융, 보험 등의 국제적 제휴, 더 나아가 M&A 전략이 거대기업의 생명선이 되고 있다.

오늘날까지도 석유산업에서 메이저의 영향력은 상당히 큰데, 급변하는 세계경제 흐름 속에서도 별다른 움직임 보이지 않았던 것은 세계각지의 자회사, 계열회사가 자체적으로 충분한 이익을 올리고 있었기 때문이다. 그러나, '97년말부터 시작된 원유가격 하락으로 이익원이었던 상류부문이 직격탄을 맞아 하류부문과 함께 이익전망이 악화되는 상황이 벌어졌다. 그래서, 유럽지역에서의 BP-Mobil로 대표되는 하류부문 제휴를 시작으로 인수, 매각에 의한 적자부문 퇴출이 각지에서 시작되었다. Exxon-Mobil은

그 대표적인 예인데, 눈깜짝할 사이에 전세계로 확산되어 일본에도 그 영향이 미치게 되었다.

일본에서는 규제완화를 '87년 7월부터 실시해왔는데, 특히 '96년 3월의 특별법 폐지로 수급환경은 크게 변화해 국내시세가 혼란해졌다. 이후 현재까지 석유산업의 수익은 판매경쟁으로 인해 악화일로를 걷고 있다. 그래서, 석유회사는 물류 합리화, 정유공장 경비절감, 대폭적인 감원 등 본격적인 리스트럭처링을 추진했으나, 결국, '98년 석유정제·원매사의 경상손익은 마이너스를 기록했다. 국내석유회사는 단독 생존에 한계가 생겨 업무제휴, 그룹합병으로 갈 수 밖에 없는 상황에 처해 있다. 이렇게 일본 국내 석유산업은 4개 그룹간 대경쟁으로 발전하는 출발선상에서 출발신호를 기다리고 있는 형국이다.

2. 세계의 조류

세계의 기업은 현재 큰 구조전환 시점에 처해있다. Globalization의 파도는 국경을 넘어 기업의 입지선택,

자본재휴를 요청하고 있고, 각국 제도간 경쟁이 확대되고 있다. M&A를 싫어하는 체질인 일본에게도 당연히 이러한 영향으로 인해 금융을 비롯한 각 분야에서 효과적인 수단으로 침투하고 있다.

세계 석유산업 정세는 어떠한가. 작년부터 탄생하기 시작한 슈퍼메이저로 인해 석유가 세계의 관심을 끌게 되었다. 원유가격이 11월에 연초대비 2배 상승해서 메이저각사의 이익은 대폭 상향수정 되겠지만, M&A는 작년의 방침에서 바뀌지 않고 있다. 합병재휴라는 이름으로 과감한 리스트럭처링이 추진되고 있고 메이저각사는 리스트럭처링에 혈안이다.

슈퍼메이저의 출현 제1탄은 BP-Amoco-Arco, Exxon-Mobil이었다. 제2탄은 Total-Fina-Elf, 앞으로 제3탄은 Total-Fina-Elf-Eni가 전망되고 있다. '99년의 경영실적은 메이저 각사 공히 하류부터 상류에 이르는 리스트럭처링에 의한 경비절감효과와 함께 원유가격 상승의 큰 이익공헌이 있어 영업실적 전망은 밝다.

3. 일본 석유산업이 처한 어려움

일본에서는 특석법 폐지전인 '94년 4월부터 석유시장의 혼란이 계속되고 있다. 석유산업의 영업실적은 '93년 수준을 피크로 해마다 악화되고 있다. '98년의 주요 원매10개사(3월결산 7사, 12월 결산 3사)의 매출액은 8조 500억 엔(전년대비 88%), 경상이익은 77억엔(전년대비 73%)이고, '93년에 비해 경상이익은 5%로 떨어져 더 이상의 영업실적 악화를 생각할 수 없는 단계까지 와 있다. 그러나, '99년말 주요 원매 4개사의 중간결산은 더욱 악화되었다.

코스모석유의 영업손실이 '93억엔의 적자로 전락하는 등 出光興産(이데미쓰 코-산)을 제외한 3사(日石三菱, Japan Energy, Cosmo석유)가 적자를 기록했다. 원유가격이 상승했으나, 중간유분, 중유 등 산업용연료의 인상가격 적용이 늦었기 때문이다. 각사 공히 코스트절감을 추진했지만 손실을 메울 수는 없었다. 이와 관련해, 4사의 코스트절감액은 530억엔이다. 하반기는 원유가격에 맞게 제

품가격이 인상되기 때문에 3월 결산에서 경상손익의 흑자를 전망하고 있다. 하반기의 합리화효과와 가격시정이 석유회사의 운명을 결정하게 된다.

2월에 바닥을 찍은 원유가격은 2배 이상 급등하고 있다. 이와 같은 급격한 원유가격 상승은 걸프전쟁 이후 9년만이다. 종전의 官에 의한 가격인상 지원이 없는 가운데 원매각사는 4월부터 매월 소폭의 가격인상을 실시해왔다. 기존에 Esso석유그룹 등 외자계석유회사는 각 지역의 타계열 주유소가 판매가격을 올리지 않으면 가격을 인상하지 않았었지만, 최근 들어서는 가격인상에 대해 솔선해서 리더십을 발휘하고 있는 것으로 보인다. 그러나, 그 효과는 70, 80% 정도에 그치고 있다. 휘발유 이외의 경유를 비롯한 산업용 중간유분의 가격인상은 난항을 겪고 있고 원매회사는 가격인상환경을 만들기위해 7월부터 감산을 실시함과 동시에 시중으로부터 제품을 사들여 계열외거래제품 가격의 상승을 피했다. 또, 경유 이용자에게는 원매회사 사장이 선두에 나서서 가격인상 의뢰방문을 실시했다. 지금까지 유통업계에 끌려가던 가격주도권을 원매회사가 탈환할 수 있는가의 중요한 국면에 있다. 이것을 기회로 판매업계도 철저히 채산성에 맞는 판매를 한다면 시세가 유지되어 여러 겹의 가격구조도 개선될 것이다.

한편, 석유제품코스트 절감에 대해서는 꾸준한 노력이 계속되고 있다. '98년 외자계를 제외한 주요 7개 원매회사의 판매관리비만을 놓고 볼 때, 전년대비 9백억엔의 합리화가 달성되고 있고, 정제코스트도 절감되고 있다. 효율화에서 앞서 있는 Esso 그룹을 앞지르는 것이 명제이다.

4. 일본의 석유대통합시대

'99년 10월에 코스모석유, Japan Energy의 합종연횡 대상이 결정되어 일본의 원매회사는 다음의 4그룹으로 통합된다. ①日石三菱-코스모석유(판매세어 37.6%, 정제세어 39.9%), ②昭和(쇼와)셀 석유-Japan Energy(동 22.7%, 23.3%), ③Esso-Mobil-General-Kygnus(동 18.1%, 17.1%), ④出光興産(동

16.3%, 17.8%).

과거에 민족계 '석유회사중핵(Kern)구상'이라고 해 중핵이 되는 석유회사를 육성해서 메이저와 경쟁시키려던 시대도 있었지만, 이제 민족을 넘어서 적자생존의 시대에 돌입하여 일본 국내는 공정하고 안전하게 자유경쟁할 수 있는 체제를 만들어가고 있다.

과당경쟁의 시대가 계속 되고 있는 업계는 이 대통합에 의한 규모의 메리트, 합리화메리트를 낳을 것으로 기대되고 있다. 그러나, 이 체제는 큰 틀을 정한 것일 뿐 신속히 실행에 옮기지 않으면 그 메리트도 향유할 수 없고, 현상유지에만 만족하고 있다보면 다른 그룹에 공격만 당하게 된다. 수입제품에 맞서 싸우지 않으면 국제경쟁에서 뒤처지게 된다. 각 원매회사의 전략은 판매, 유통, 정제, 원유 등 모든 부문에 걸쳐 역사적으로 달라 그것을 지금까지의 환경에서 살려왔지만 환경은 크게 변하고 있다. 변혁기에는 이들의 재평가 후 그 결과 여하에 따라 새롭게 전개될 가능성도 있다.

위의 4개 그룹으로 집약될 때까지 취해진 수단은 ①제휴, ②대등합병, ③단순인수, ④주주이동이다. 주주의 얼굴이 보이지 않는다고 하는 일본에서는 주주의 권리보다 사람의 용화가 중요하다는 Corporate Governance System이 통용되고 있다. 지금까지는 이것이 일본기업의 강점의 원천이었다. 미국과 같이 강제 인수합병전쟁으로 합병, 분할, 매수와 경영확대 리스트럭처링을 추진해 온 회사라든가, 국가를 버린 EU와 같은 석유회사와는 크게 다른 점이 있다. 일본은 지금까지는 mild한 업무제휴를 통해 쌍방을 서로 관찰하고 상황을 판단해 비로서 다음 단계로 진행하는 방법을 택했었다. 전면적인 합병 전에는 물류, 정제, 판매 등의 업무제휴가 일반적으로 선행됐었는데 '99년 합병한 日石三菱도 마찬가지로 수순을 거쳤다.

5. 외자계 · 민족계 석유회사

일본의 석유회사들은 Globalization속에서 '생존기업 전략'을 전개하고 있지만, '석유는 국가안전보장을 위한 안정공급'이라는 논리가 전면에서 부각되어 회사의 consen-

sus 확립에 혼돈을 가져오고 있다. 자본, 이익 극대화 논리로 자유롭고 민첩하게 행동하는 외자계에 대해 일본은 일본적인 안정공급시스템을 방패로 내과적 치료를 해 왔지만 이 일본적인 Corporate Governance도 한계에 다다르고 있다.

타산업에 비하면 석유산업은 국제적으로 발족시부터 메이저에 의존해 온 역사를 갖고 있고, 메이저를 통한 원유수입이 24%나 되는 것이 현실이다. 지금까지 일본은 메이저와 공존관계를 유지해 온 역사를 갖고 있고 앞으로도 계속되겠지만, 최근 일본에서 메이저에 3가지 큰 변화가 있었다.

(1) E, M, G, K 체제

일본에서는 Esso석유, General석유, Mobil석유, Kugnus석유체제가 새로 출범한다. 일본 공정거래위원회에서는 EU에 이어 미국보다 빨리 Exxon-Mobil에 대한 합병을 승인했기 때문에, 통합에 대한 제한은 없어졌다. Esso석유와 General석유는 '99년부터 서비스 상호제공계약(MSA)에 의한 업무통합이 추진되고 있고 일본뿐 아니라 유럽에서도 전례가 없는 합병 없는 통합이 시도되고 있다.

(2) 昭和셀석유, Japan Energy 의 업무제휴

업계 6위인 昭和셀석유는 업계 5위인 Japan Energy와 손을 잡고 제2위 그룹으로 도약하게 된다. Japan Energy와 새로운 물류회사를 만드는 데 이어 정제부문 제휴를 통해 코스트 절감과 효율화를 추진하게 된다. 제휴계약은 유통유부문의 제휴와 함께 합병에 가까운 효과를 노린 포괄계약이 된다. Japan Energy는 이 교섭에 대비해 鹿島(카시마)석유 소유주식을 매입해 자회사화했다.

(3) Caltex의 일본 철수

'96년, 일본석유정제 주식을 일본석유에 매각한 이후, Caltex의 교두보는 석유정제전업회사인 興亞(코아)石油였다. 興亞石油는 Caltex의 로마노프를 과점해서 합리화 차원에서 동경 본사를 麻里布(마리후)정유공장으로 이전하는

등 근본적인 방법을 추진하면서 회복기조에 있지만, '99년 9월에 日本石油와 Caltex는 興亞石油 보유주식 전부(50%, 7,260만주)를 TOB(공개매집방식)으로 日本石油에서 취득하기로 기본합의했다. 매입금액은 261억엔, 日石三菱의 보유비율은 55.8%가 되고, Caltex는 일본에서 완전 철수하게 된다. Caltex는 달라스 본사를 싱가포르로 이전하는 등 리스트럭처링중이었는데, 모회사인 Chevron, Texaco의 강한 요청을 받았았을 것이다.

6. 4극화의 전망

전술한 대로 일본의 석유회사들은 4개그룹으로 가고 있고 2,3년후에는 실질적인 완전통합을 이룰 것으로 보인다. 집약에 의해 정유공장을 비롯해 많은 과잉설비가 발생하지만, 제휴라는 방법으로는 계약기한 이후 폐기 또는 매각처분할 수 없기 때문에 합리화 효과를 극대화할 수 없기 때문이다.

일본으로 수입되는 원유 관련 정세에 큰 변화는 없겠지만, 급등하는 원유가격을 전가하지 못하고 코스트를 끌어안는 식으로는 더 나아가 그룹이 집약되거나 업종을 넘어 석유업계에 새로운 얼굴이 나타나는 것도 생각해 볼 수 있다. 과거에 원유매매계약 불이행, 전쟁여파, 아람코 격차 등 예측하지 못했던 사태가 발생했다. 메이저를 통해 수입되던 원유는 현재는 산유국 국영석유회사를 통해 65%가 들어오는데, 이들 정세 여하에 따라서는 메이저와 함께 산유국의 자본참가가 클로즈업될 가능성도 내포하고 있다.

7. 끝으로

오랜 동안 정체해 있는 일본경제는 사상 유례없는 재정금융정책으로도 불황 탈출에 실패했다. 이러한 어려움속에서 국내에서는 수요측면보다 공급측면에 대해 과감한 정리와 재구축이 중요하다는 인식이 확대되고 있다.

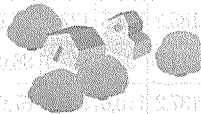
(1) 석유산업에서 지금 요청되고 있는 것은 공급측면의 과감한 정리와 재구축이고 그룹내에서의 공급판매시스템

재검토를 통한 실행인데, M&A는 효과적인 수단이다. 어쨌든, 당면 최대 관심사는 흑자경영을 이루는 것이다.

(2) 일본국내에서는 경제정체, 에너지절약, 환경문제의 현상을 감안할 때, 기존의 석유수요확대는 기대할 수 없다. 석유업계는 이번의 그룹화로 더욱 활성화되지 않으면, 기존 석유업계의 틀을 넘는 종합에너지산업으로서 기능하는 효율적인 구조시스템을 요청받게 될 것이다. 따라서, 이미 유탄유, 주유소를 전개중인 BP, 사무소를 개설한 Enron도 석유업계에 본격 참여할 가능성이 있다. 그리고, 전력, 도시가스, 자동차업계도 영향을 미치게 될 가능성이 있다.

당분간, 석유업계의 slim화와 합리화를 위한 재편은 흑자를 기록할 때까지 유럽·미국식과 일본식 컨셉트가 융화되는 M&A를 더욱 모색해가게 될 것이다. ♪

용 어 해 설



• 트윈세대

트윈세대는 '~사이'란 뜻의 비트윈(Between)에서 따온 말이다. 어린이와 청소년 사이에 끼여있는 중간세대를 말하며 대체로 8~14세까지가 트윈세대에 해당한다. 주로 외동으로 자라고 있는 이들은 청소년 못지 않은 높은 구매력이 특징이다. 컴퓨터, 인터넷과 친밀해 정보통신산업에서 무시할 수 없는 소비자 계층이다. 대중가요, 패션, 출판, 식품품 등에서도 트윈세대가 차지하는 영향력이 커지고 있다. 최근 불고 있는 '포켓 몬스터 열풍'도 트윈세대의 힘을 말해주는 사례다. 미국에서는 트윈세대를 일명 'Z세대'로 부르며 이들을 주목하고 있다. 트윈세대가 복수형을 뜻한 알파벳 S를 Z로 바꾼 상표명에 열광하는 현상에서 붙은 이름이다. 영화 'Antz'나 힙합그룹 'Lost Boyz', 'Young Bloodz' 등이 예다. 과자회사 프리토레이사는 아예 'Frito Racerz'란 이름의 자회사를 만들기도 했다. 트윈세대의 취향을 감지하는 것이 마케팅의 중요한 과제로 등장하고 있다.