

## ◆ 멕시코—전력수요의 급성장과 전력산업에의 경쟁체제 도입

### 1. 입에 담아서 안 되는 '민영화'

멕시코에서 민영화라는 단어는 입에 담아서 안 되는 금기어이다. 많은 멕시코 사람들은 국가소유의 기업들을 매각하는 것은 제품가격의 상승, 종업원의 해고를 의미하며 새 소유자에게는 넉넉한 이익을 주게 되고, 그리고 정부관리들이 항상 약속하는 서비스의 개선은 더 이상 없는 것으로 믿고 있다. 따라서 에너지장관인 루이스 텔레즈씨가 1999년에 멕시코의 국영 전력산업에 대하여 발전소와 배전관할권의 입찰을 통한 철저한 오버홀을 제안하였으나 이 계획은 노동조합과 일반대중의 반대로 철회되었다.

그러나 이제 이 계획이 되살아났다. 멕시코의 전력사업은 아무도 예측하지 못한 빠른 속도로 한계점에 도달하고 있는 것이다. 빠른 경제성장은 에너지수요를 너무나 급속히 끌어올리기 때문에 곧 공급능력을 초과하게 된다. 어렵פות이 위협적으로 나타나고 있는 전력위기에 직면하여 대통령당선자인 빈센트 폭스씨의 새 팀은 2000년 9월 1일에 새 의회가 소집되자마자 자체의 개혁안을 마련하기 위하여 전속력으로 작업을 진행하고 있다. 그러

나 이번에는 국가자산을 매각하는 계획은 없다고 폭스씨의 경제고문인 에두아르도 소조씨는 말한다. 그 대신 경쟁적인 에너지시장을 설치함으로써 새로운 발전소 건설에 민간투자를 유치할 수 있도록 구상하고 있다고 그는 덧붙여 말한다.

### 2. 경쟁체제로 민간투자 유치

많은 민간자본이 필요하다는 데는 의문의 여지가 없다. 텔레즈 에너지장관은 치솟는 에너지수요에 맞추려면 멕시코는 2008년까지 현재 3560만kW의 발전설비용량에 2225만kW의 설비를 추가하여야 하며, 송전설비에도 투자가 필요하기 때문에 총 투자금액은 500억달러가 될 것이라고 추정하고 있다. 투자자들을 유인하기 위하여 폭스씨는 현재의 견고하게 규제된 전력사업 시장에 어떻게 경쟁체제를 도입할 것인가를 생각해야만 한다. 가장 그럴듯한 것은 민간과 공공 발전소의 시스템 하에서 서로 가장 저렴한 가격으로 송전그리드에 전기를 팔기 위하여 입찰을 하는 방법이 될 것으로 보인다. 경쟁체제가 도입되면 "마진이 더욱 관심의 대상이 될 것이며, 전기요금은 내

려갈 것이다"라고 백텔 엔터프라이즈와 셀 제너레이팅 사(社) 사이의 조인트벤처인 인터젠 멕시코의 사업부장인 조지 영씨는 말한다.

그러나 이에 앞서서 폭스 행정부는 개혁안에 대한 의회의 승인을 얻어야만 하는데 이것은 매우 어려운 일이 될 것이다. 왜냐 하면 멕시코의 전기법에 대한 중요한 사항을 변경하려면 헌법을 수정해야 하기 때문이다. 폭스씨의 국민행동당(PAN)은 헌법수정에 필요한 의회투표의 3분의 2의 의석을 확보하지 못하고 있다. 따라서 7월 2일 대통령선거에서는 역사적인 패배를 했지만 의회의 다수의석을 점하고 있는 제도적혁명당(PRI)과 어떤 형식상의 거래를 하지 않으면 안된다.

### 3. 연방전력공사(CFE)와 중앙전등·전력회사(LFC)

멕시코의 헌법하에서는 일반적으로 전기사업에는 민간회사의 참여가 금지되어 있다. 따라서 멕시코는 현재 두 개의 국가소유 전력회사인 연방전력공사(CFE)와 규모가 작은 중앙전등·전력회사(LFC)가 93%의 발전과 송전 및 배전 전부를 관장하고 있

다. 텔레즈씨의 제의는 이들 국유설비에 대하여 발전 및 배전회사들을 지역별로 분할하고 이것을 매각하며, 한편으로는 전국적인 전력그리드를 책임지게 될 송전회사를 하나만 남겨둔다는 것이다. 업계 소식통에 따르면 폭스씨는 바로 민영화에 착수하지 않고 이 계획의 중요한 포인트만 빌리게 될 것이라고 말하고 있다. 대량해고에 대한 노조의 우려를 가라앉히기 위하여 배전이 마지막까지 남아있게 될 것으로 보인다.

멕시코는 현재 어떤 지연(遲延)도 감당할 여유가 없다. 1992년에 도입된 회사들에게 그들의 발전량을 전부 CFE에 판매한다는 조건으로 발전소를 건설·운전하는 것을 허용하는 계획이 허가되어 이미 새로운 발전설비가 건설되고 있다. 이 계획에 따르면 1100만kW가 2004년까지 추가건설되었지만 수요를 충족시키는데는 불충분하다. 스페인의 유니언 페노사와 이

베르도라와 함께 인터젠과 미쓰비시도 이미 새 발전소 건설에 참여하고 있는 외국 투자자들 중에 포함되어 있다.

#### 4. 예견되는 전력부족과 산업체의 대응

그 동안 산업계가 맞닥뜨리게 된 위협적인 전력부족은 그들이 자체적으로 해결하게 되었다. 2000년 6월에 강철 및 자동차 부품의 복합기업인 ISA 그룹이 선도하는 몬테레이 회사의 한 그룹과 유리제조업체인 비트로는 현행 법률이 허용하는 전략으로서 엔론 코퍼레이션과 그들 자체 조업에 공급하기 위한 24만 5000kW 발전설비의 건설 계약을 체결하였다. "이것은 보다 경쟁적인 전력가격과 장래의 전력공급을 보장하는 기회이다"라고 IMSA 강철부문 전략계획 매니저인 알폰소 곤잘레스씨는 말한다.

다른 회사들도 이와 유사한 전략을 따르고 있다. 2000년 7월에 로테르담에 본사를 두고 있는 제강회사의 한 사업부인 이스팻 멕시코와 김벌리 클라크 데 멕시코는 현재로서는 가장 규모가 큰 자체공급 프로젝트가 될 93만kW 발전소에 대한 입찰계획을 발표하였다.

그러나 자기자신을 위해서 취하는 방식은 진정한 개혁의 대안이 될 수 없다고 전문가들은 말한다. "이러한 일들은 단지 전력부족의 우려를 누그러뜨리게 하는 것에 불과하다"라고 전(前) 에너지장관이며 현재 PRI 의원인 조지 A. 차베즈씨는 말한다. 그러나 새 의회가 발빠르게 움직이지 않는 이상 멕시코는 오래지 않아 산업의 체질을 약화시키는 전력부족에 의한 정전사태에 직면하게 될 것이다.

(자료: 『Business Week』, 2000. 8. 7)

## ◆ 마이크로파워 · 마이크로그리드 시대의 도래 ◆

### 1. 토머스 에디슨의 선견지명

토머스 에디슨은 위대한 선견지명을 가진 사람이었다. 그렇다해도 그가 그후 100년도 더 지난 현재의 일까지 내다볼 수 있었으리라고 그 누

가 예측했겠는가? 1882년에 그의 첫 번째 발전기 플랜트를 월스트리트 인근에 세웠을 때 에디슨은 마이크로파워의 세상을 마음에 그렸다. 에디슨은 전기사용 고객의 욕구를 충족시키기 위한 가장 좋은 방법은 주택과 사

무실 또는 근처에 신속하게 지을 수 있는 분산형 발전소가 될 것이라고 생각하였다.

그 동안에 무엇이 욕구를 충족시켜 주었으며, 무엇이 생각을 바뀌게 하였는가. 1세기 후에는 에디슨의 생각

이 잘못되었음이 증명되는 것처럼 보였다. 즉 발전소는 그 규모가 점점 커졌으며, 그들의 생산품을 보다 광범위하게 배분하기 위하여 송전 그리드가 보다 넓게 확대되었다. 그러나 이제 현지 소비를 위한 분산형 발전방식이 새로운 유행으로 되돌아온 것이다.

여기에는 몇 가지의 이유가 있다. 그 하나는 전력사업 시장의 자유화이다. 미국 주(州)정부의 약 절반은 이제 재래식 독점체제였던 전력사업을 경쟁체제로 변경하였다. 유럽연합(EU)에서는 1999년에 발효한 지령으로 회원국 정부에게 전력 도매시장의 일부를 개방할 것을 명령하고 있다. 인도에서부터 아르헨티나에 이르기까지 많은 개발도상국들도 규제철폐와 민영화를 받아들이고 있다.

## 2. 시장 자유화와 마이크로파워

이와 같은 개방된 시장에 진입하는데에는 규모가 작은 분산형 발전소를 건설하는 것이 보다 저렴한 방법이 된다. 그들이 생산하는 전력은 발전단에서는 단가가 더 비싸다해도—흔히 그렇다—전력을 소비자에게 공급할 때 일어나는 엄청난 송전손실에 대한 부담이 없기 때문이다. 그 위에 그들이 생산하는 잉여의 열(熱)을 건물의 난방과 같은 유용한 목적으로 사용할 수가 있다. 이에 반하여 대형 발전소가 지방 들판의 한가운데 위치하고 있는

경우 이러한 열은 일반적으로 버려지게 된다. 결과적으로 분산형 발전소가 이제 경제적으로 경쟁력을 갖추게 된 것이다.

마이크로파워가 주목을 받게 된 두 번째 이유는 환경주의이다. 배출기준이 보다 엄격해지면서 부유한 세계에서 새로운 석탄연소 발전소를 건설하는 일은 더이상 매력적일 수 없다. 미국은 아직 전력의 절반 이상을 석탄에서 얻고 있지만 이들 발전소들은 오래되었기 때문에 엄격해진 새 배출기준을 적용 받지 않지만 앞으로 어느 시점이 되면 이들 오래된 발전소들은 분해되어 시스템에서 제거될 것이 확실하다. 유럽은 보다 깨끗한 형식의 발전을 채택하도록 산업계를 설득하는데 훨씬 더 공격적이다. 그리고 마이크로 발전기들은 대단히 청결하다. 이들 마이크로 발전기 중에서 가장 조건이 나쁜 경우가(알맞은 정도의 청결한 연료인) 천연가스를 사용하며 그 외의 경우는 둘 다 모두 환경주의자들의 꿈인 수소와 태양광을 사용한다.

## 3. 정전사고의 증가와 마이크로 파워

세번째로 점점 더 중요한 이유로 부각되는 것이 신뢰성 있고 정전걱정이 없는 전력에 대한 욕구이다. 업계에서 연구비를 출연받는 미국의 전력연구소(EPRI) 소장인 카를 슈탈코프씨는

전압이나 주파수 변동(Brownout), 전력을 전연 사용할 수 없는 정전(Blackout)이 점점 증가하는 문제를 안고 있는 미국에서 머지않아 마이크로파워가 도약하게 될 것이라고 기대하고 있다. 무엇보다 이것은 소유주의 제어하에 운전된다는 것이 가장 큰 메리트이다.

이들 세 가지 이유가 작고, 깨끗하고 신뢰성 있는 그리고 무엇보다도 먼저 저렴한 발전기술을 연구하도록 촉진시켰다. 그리고 그와 같은 기술은 이제 벤처 캐피탈에 쇄도하는 투자에 자극 받아(2000년도 벤처캐피털 투자액은 1998년도 투자액의 4배가 넘고 1999년도 투자액의 2배 가까운 약 8억 달러로 추정) 바야흐로 떠오르고 있는 것이다. 그리고 10년 이내에 이와 같은 마이크로파워 기기는 연간 600억 달러 이상의 시장을 형성하게 될 것으로 예상하고 있다.

## 4. 벤처 캐피탈 : 8억달러 투자 예상

가장 극적인 진전은 연료전지 분야에서 일어나고 있다. 수소와 공기로부터 산소가 결합하여 작동하는 이들 장치는 도로주행 차량의 내연기관을 대체할 가장 인기 있는 후보자이며 이들 장치는 또한 발전소를 대체하는데도 점점 가능성을 보이고 있다.

연료전지에는 몇 가지의 종류가 있

으나 모두 두 개의 전극(양극과 음극)으로 구성되어 있으며, 이것은 전해액으로 분리되어 있다. 대부분의 연료전지에서는 양극에 공급된 수소가 이온화되어 양자(프로톤)와 전자(일렉트론)로 분리된다. 양자는 전해질을 통과해서 음극으로 가는 통로를 만들며, 전자는 먼 길을 통해서 음극에 이르게 된다. 즉 전선을 통해서 연료전지가 전력을 공급하고 있는 곳으로 들어갔다 다시 되돌아 나온다. 음극에서는 양자와 전자가 공기로부터 산소와 반응하여 물을 만들어내며, 이 물이 바로 환경주의자들이 기뻐하는 연료전지의 단 하나의 폐기물이다.

### 5. 각광받는 연료전지

현재 가장 선도적인 연료전지 기술은 일반적으로 프로톤교환 박막(PEM) 전지로 기대되고 있다. 전해액은 화학반응에서 촉매 역할을 하는 백금으로 도금된 중합체(重合體·폴리머) 박막이다.

캐나다의 발라드 파워 시스템스가 PEM 기술의 선도적인 개발자이다. 이 회사의 책임자인 피로즈 라술씨는 그들의 첫 상업생산품이 2001년에는 시장에 등장할 것으로 기대하고 있다고 말한다. 이것은 1kW의 발전기로서 미국의 야외용품 회사인 콜먼을 통해 가정용으로 판매될 예정이다. 발라드는 또한 일본 가정에 천연가스를 공급

하는 공익사업체인 도쿄(東京)가스와 합동으로 발전장치를 개발하고 있다. 이 버전은 천연가스를 스팀과 반응시켜 그 안에 있는 수소를 방출토록 하는 것으로서 천연가스를 먼저 “개조”하게 된다. 이것은 배기에 이산화탄소를 포함하게 되는 것을 의미하지만 이 개조는 순수한 수소를 전지에 공급해야 하는 어려움이 생략되므로 전체적인 과정을 보다 저렴하게 만든다.

### 6. PEM 전지와 SOFC

PEM의 경쟁상대는 고체산화물 연료전지(SOFC)이다. 앞장서고 있는 SOFC의 설계는 한 튜브 내에 하나의 전해액과 두 개의 전극층을 배열하는 것으로 설계되어 있다. 공기는 이 전지의 내부를 통하여 유통되며, 수소는 외부로 지나가게 된다. 이 경우에 산소가 이온화되어(공기를 1,000°C까지 가열함으로써) 전자를 공급한다. 또한 SOFC 장치는 PEM 전지보다 높은 온도로 운전되어야 하기 때문에 현재 PEM에서 보다 훨씬 높은 효율을 얻을 수 있다.

거대 전력기기 제조회사인 지멘스 웨스팅하우스는 2004년까지 SOFC를 kW당 1,500달러 선에서 시장에 내놓을 수 있을 것으로 기대하고 있으며, 현재 석탄화력발전소의 kW당 기준가 격인 1,000달러까지 급속히 떨어질 것으로 전망하고 있다. 그리고 1kW 유

닛의 발라드와는 달리 지멘스는 300 kW~10,000kW 범위에서 전력을 생산할 수 있는 발전장치를 만들고 있다. 이것은 산업용 전기사용 고객을 목표로 하는 것이다.

### 7. 알칼리 연료전지

연료전지 종류에서의 세번째 변형은 알칼리 연료전지이다. 이것은 두 개의 투과성 전극을 필요로 하며, 수산화 칼륨으로 구성된 전해액으로 분리된다. 영국회사인 제텍(ZeTek) 파워가 이 기술개발을 선도하고 있으며, 2001년 초에 공개될 예정이다. 이 회사의 최고 경영자인 니콜러스 압손씨는 이 기술이 기타 SOFC 또는 PEM 전지보다 더 만들기 쉬우며 보다 더 실용적이라고 주장한다. SOFC와는 달리 알칼리 전지는 비교적 낮은 온도에서 작동한다. 또한 PEM 전지와는 달리 백금에 의존하지 않는다. 압손씨에 의하면 제텍은 설치형 연료전지 시스템을 18개월 이내에 kW당 500달러 이하로 낮추는데 도움을 주게 될 값싼 금속산화물 촉매의 실용화를 완성하였다고 한다.

이상과 같이 연료전지는 훌륭한 아이디어이다. 그러나 연료전지는 한 가지 심각하게 불리한 조건을 극복하지 않으면 안 된다. 그것은 이 지구상에서 수소를 값싸게 조달할 방법이 없다는 것이다. 기술자들은 이 문제를 해결하기 위하여 노력하고 있다. 발라드

전지에서 수소는 많은 양의 가스를 흡수할 수 있는 금속 수소화물이라는 물질 내에 저장된다. 그러나 기설 연료 공급 인프라스트럭처를 사용할 수 있는 경우, 시스템은 시간적 우위를 가지게 되며 이것은 발라드가 도료가스와의 거래에서 보여주고 있다.

### 8. 천연가스로 작동되는 마이크로터빈

또다른 새로운 종류의 마이크로파워 기술로는 마이크로터빈을 들 수 있는데 이것은 이상적으로 천연가스에 적합하다. 전통적인 발전소에서 사용되고 있는 거추장스럽게 무거운 종류의 터빈과는 반대로 마이크로터빈의 몇진 점은 움직이는 부분이 단지 하나뿐이라는 것이다. 이것은 고속 압축기와 연결된 회전자로서 분당 10만 회전까지 가능하다.

이렇게 마이크로터빈이 움직이는 부분이 거의 없다는 것은 운전과 유지보수에 비용이 적게 든다는 것을 의미한다— 디젤발전기와 비교하면 약 3분의 1이나 절감된다. 게다가 움직이는 이 한 곳의 윤활문제까지도 해결된 것으로 보인다. 소규모의 미국회사인 캡스톤 터빈은 액체윤활이 필요 없는 교묘한 “에어 베어링”을 사용하는 새로운 버전을 개발하였으며 마이크로터빈 시장에서 다른 많은 회사들을 제치고 이미 그 제품을 판매하고 있다.

캡스톤은 연간 25kW로부터 500kW까지의 터빈을 몇몇 고객들에게 수천대를 공급하고 있는 것이다.

### 9. 태양 에너지

세번재의 큰 뜻을 품은 마이크로파워 기술은 태양 에너지이다. 1830년대에 처음으로 착안된 연료전지와 마찬가지로 빛에 의해 전류를 일으키는 태양전지는 일상적인 발전 수단으로서 오랜 세월을 지나왔지만 이 기술은 크게 발전하지 못하고 아직 답보상태에 머물러 있다.

태양전지는 실리콘과 같은 반도체로 구성되어 있다. 태양광선이 전지의 표면에 부딪치면 몇몇 반도체의 전자가 전지의 다른 쪽으로 향해서 돌진할 수 있는 충분한 에너지를 흡수한다. 이때 이 전지의 표면에 끼워 넣은 정교한 전선의 격자가 이들 전자를 모아서 케이블로 보낸다.

소규모의 태양 발전소의 이점은 청결하고 신뢰할 수 있으며 또한 연료가 무료로 제공된다는 것이다. 그러나 연료와는 대조적으로 기기는 그렇지가 않다. 기기의 문제를 고려할 때 발전소에서 생산되는 에너지는 kW당 22센트와 36센트 사이로 예상되는데 이것은 연료전지의 예상가격의 두 배이다.

그러나 이들 비용은 20년 전에 비하면 4분의 1에 불과하며, 앞으로는 절

단하여 태양전지를 만드는 실리콘웨이퍼 제조과정의 진전으로 더 저렴해질 것으로 보인다. 단 하나의 통합된 태양에너지회사인 아스트로퍼워는 창유리를 만들 때에 사용되는 “플로트 글라스” 방법과 유사한 매우 높은 속도의 제조공정을 찾아냈다. 이것은 “실리콘-필름” 제조라고 불리며 웨이퍼의 가격을 현재 가격의 절반으로 낮출 수 있을 것으로 기대하고 있다.

### 10. 마이크로 파이낸싱 시스템의 도입

이들 새로운 마이크로파워 기술은 분명히 매우 인상적이다. 그러나 큰 문제는 분산발전에 대한 시장이 과연 처음에 개화한지 1세기가 지난 지금 다시 도약하게 될 것인가라는 것이다. 그러리라고 예상할 수 있는 한 가지 이유는 그 비용이 경제적인 수준까지 내려왔다는 점이다. 이와 같은 추세라면 앞으로 10년 후에는 더욱 가격이 내려가 부유해진 세계의 일반 전기사용 고객에게도 마이크로파워가 매력적으로 바뀌지리라는 것을 제시하고 있는 것이다.

그러나 마이크로파워의 가장 큰 잠재력은 전기의 혜택을 누리지 못하고 있는 세계의 30억의 빈곤한 사람들에게 도움을 주는데 있는지도 모른다. 플러그파워(대규모 미국 전기회사인 제너럴일렉트릭(GE)의 협력회사로서

PEM 시장에서 발라드의 경쟁회사 중 하나임)는 개발도상국에서 전기그리드를 건설 또는 대체하는데 kW당 1,000달러에서 1,500달러 사이의 비용이 소요된다고 계산하고 있다. 그렇다면 마이크로파워는 이미 매력적인 옵션이다. 세계은행과 같은 국제기구와 민간부문 운영자와 비정부 그룹들은 몽골이나 인도와 같은 가난한 나라에 전기를 보내는데 도움을 주는 “마이크로 파이낸스” 제도를 계획하고 있다.

### 11. 마이크로그리드와 가상 전력 회사

조만간 마이크로파워는 또한 전기그리드들을 그들 자신이 운전하는 방법으로 변화시킬 것이다—그것은 전황의 독점으로부터 민주적인 장터로의 전환을 말한다. 마이크로 발전기에 약간의 정보기술(IT)을 추가함으로써 자체의 모니터와 그리드에 연결된 다른 발전소와의 의사교환이 가능해진다. 앞을 내다보는 사람들은 근본적으로 다른 몇십 개, 몇백 개의 마이크

로파워 유닛들이 소위 말하는 “마이크로그리드”를 통해서 서로 연결된 미래상을 그려본다. 이들 네트워크는 태양 전지로부터 마이크로터빈 그리고 연료전지까지 개별사용자의 필요에 따라 모든 종류의 전력유닛으로 구성될 수 있다. EPRI는 어떤 마이크로파워 장치도 전력그리드에 연결하는 “플러그 앤드 플레이”가 가능하도록 하는 마이크로프로세서에 기초를 둔 컨버터 개발을 위해 타당성조사를 진행중이다.

에너지 시장이 자유화됨으로써 온라인 에너지교역 스포츠장이 개발되고, 개별적인 전기사용 고객들은 자신의 에너지공급자를 선택하는 권리를 얻어 내게 되며, 몇몇 고객은 “버추얼(가상) 전력회사”의 출현까지 볼 수 있게 될 것이다. 마이크로그리드는 그와 같은 회사로 하여금 각개 마이크로파워 플랜트의 효율과 그들의 집단적인 발전용량을 함께 묶어서 얻어지는 시장 전력을 합칠 수 있게 해 준다. 전력회사와 경쟁적으로 또는 그들에 의해서 운전되는 이와 같은 버추얼 전력회사

는 결과적으로 “보다 큰 계통신뢰도, 보다 저렴한 운전비용, 저감된 환경에 대한 충격과 개선된 전반적인 비즈니스”에 이르게 해준다고 유럽의 대형 발전기기회사인 아세아 브라운 보베리(ABB)의 최고경영자 고란 린달씨는 말한다. ABB는 현재 유럽과 미국 두 곳에서 2001년에 설치되고 운영될 마이크로그리드를 건설하고 있다.

인터넷에서와 마찬가지로 전기그리드로 하여금 인텔리전트(지능) 계량과 스위칭 그리고 그들 자신이 전기그리드에서 이들 전자의 흐름을 위한 “교통 통제소”로서 자리매김하는 회사들이 산업계를 선도하게 될 것이다. 이것은 단조로운 상품만 거래해 오던 많은 사람들에게는 마음을 들뜨게 하는 비전이다. 에디슨은 전기시대의 제3세기에서 마이크로파워가 큰 힘을 발휘하는데 기여한 자신의 역할에 대하여 긍지를 가지게 될 것이 틀림없다.

(자료: 『The Economist』, 2000. 8. 5)

## 일본—간사이 전력이 보여주는 새로운 전력회사 경영

### 1. 표준이 도쿄전력에서 간사이 전력으로

새로운 전력회사 경영의 스탠더드는 도쿄(東京)전력에서 간사이(關

西)전력으로 옮겨지고 있는 것 같다. 전력 자유화시대를 맞아 간사이전력

은 사내외의 이해관계자와 가치관을 공유하는 것에 도전하여 재빨리 「보통 회사」로 변신하였다. 수년전 도쿄전력이 제창한 「주주 중심의 경영」이 뜻밖에도 간사이 전력이 개화시켰다고 할 수 있겠다.

이것을 상징하는 것이 1999년도의 전력회사 결산이다. 도쿄전력 등이 1주 50엔 배당이라는 통례를 깨고 60엔 배당을 단행한 것과는 대조적으로 간사이전력과 도호쿠(東北)전력은 지체 없이 배당 보류를 표명하였다.

## 2. 기관투자자 중심의 경영

언뜻 보면 간사이전력의 배당 보류는 주주에 대한 경시로 보여진다. 그러나 그렇지 않다. 간사이전력은 「회사경영의 거버넌스(지배권)는 개인주주가 아니라 기관투자자에게 있다」, 「기관투자자는 반드시 배당의 증액만을 바라고 있는 것은 아니다」라는 경영판단을 보여준 것이다. 즉 배당보류로 내부유보를 두텁게 하여 그것을 원자(原資)로 기관투자자가 바라는 경영개혁을 실행하겠다는 의지를 제시한 것이다.

여기에 더 보태어 간사이전력은 「전력 자유화의 아래에서는(개인 투자자보다) 엄격한 기관투자자로부터 감시를 받아야 한다」라고도 말하고 있다. 동종의 다른 회사들이 여전히 그 고장 주민들이나 거래 업체 등을

중요주주로 자리 매김하고 있는 것과 는 대조적이다.

## 3. 경제부가가치(EVA)의 도입

더욱이 간사이전력은 경영합리성과 전력회사에 가해지고 있는 공익적 과제의 양립이라는 전력회사 고유의 명제에 부응하기 위하여 경영관리목표에 “간사이전력식” EVA(경제부가가치)를 도입하였다.

이 경영지표는 순수한 EVA를 간사이전력의 실정에 맞추어 평이하게 개량한 것으로서 한 예로 주주자본비율목표를 동사 실정인 17%가 아니라 목전(目前)의 라이벌인 오사카(大阪)가스에 준하는 30%로 올렸으며 경영자 스스로가 전사업소를 순회하면서 EVA 경영의 의미 등을 설명하는 등의 노력도 게을리하지 않고 있다. 차후 현장의 장(長)에 대하여는 자기의 사업소가 「주주가치를 창조하고 있는가, 파괴하고 있는가」를 묻게 된다.

## 4. 기존설비의 불량자산화 우려

이미 작은 변화가 나타나고 있다. 현장으로부터의 요망사항이 과거의 「인원 및 설비의 증강」으로부터 지금은 「인원 및 설비의 삭감」으로 바뀌었다.

2000년 3월 21일의 개정 전기사업

법 시행으로 전력 자유화의 시동이 걸렸다. 표면적으로는 지극히 평온한 시작이다. 그러나 전력자유화와 동시에 이와 병행해서 발전장치의 가전화(家電化)를 촉구하는 「소규모 분산형 전원」의 기술개발이 진행되고 있어 언젠가는 기존설비가 불량 자산화할 불안이 지적되고 있다. 간사이전력의 시도는 살며시 다가오는 「설비를 가지는 리스크」를 회피하려고 하는 위기 의식의 발로이다.

## 5. 자기 리스크에 대한 감성둔화 우려

사업규모가 거대하고 시장지배력이 강할수록 업계의 톱에 군림하고 있는 기업은 자기 리스크에 대한 감성이 둔해진다. 태고에 공룡이 사멸한 것은 천적을 모조리 잡아먹어 치위버렸기 때문에 마침내 스스로의 존재가 너무 커져 결국 외부환경변화에 순응할 수 없게 되었기 때문이라고 알려져 있다.

전력자유화의 실효성을 위해서는 거대기업의 분할론도 현실적으로 논의될 가능성이 적지 않을 것이다. 그때 여러 전력회사에 압도적인 세어를 가지는 도쿄전력은 어떻게 될 것인가.

(자료: 「닛케이 비즈니스」, 2000. 7. 17)