



메이저의 경영전략

아래 내용은 Oil Report에 실린 내용중 발췌 편집한 것이다. <편집자 주>

Exxon, Shell

Exxon

Exxon은 John D.Rockefeller의 Standard Oil이 그 전신인데, 反trust법에 의해 여러 회사로 분할되었지만, 전쟁 전후로 Royal Dutch Shell과 어깨를 나란히 하는 세계최대 석유회사로 성장했다. 86년, 88년의 원유가격 하락기에 탐광·개발활동은 일시적으로 정체되었지만, 동사는 상류부문·하류부문 합리화, 상류자산 매수를 적극 추진해 87년에는 Delhi Petroleum, Celeron Oil and Gas, Sulpetro를 사들이고 89년에는 캐나다내 자회사인 Imperial Oil이 Texaco 캐나다를 매수했다. 또한, 탐광·개발활동을 보다 적극적으로 추진할 수 있도록 Exxon Exploration Company(EEC)를 92년에 설립하여, 미개척지역에 적극 진출했다. Exxon은 95년부터 97년까지 3년 연속 사상최고이익을 연이어 갱신했었지만, 98년 원유가격 하락에 직면하여 상류부문을 중심으로 이익이 대폭 감소했다. 그러다 98년 12월 1일에 Exxon은 Mobil과의 합병을 발표했다. 새로운 회사의 명칭은, Exxon Mobil Corporation, 인수금액은 480억\$, 매출액은 2,031억\$에 달해 Shell을 제치고 세계최대기업으로 도약하게 된다. 그야말로 Super Major의 탄생이다.

Exxon은 17개국에서 31개 정제시설을 운영하고 있다. 98년의 정제·판매부문 수익은 미국내에서는 전년대비 5.4% 증가한 6억2,500만\$로 영업실적이 좋았다. 합리화를 통한 코스트 절감과 낮은 저유가 덕택이었다. 미국외 지역에서도 전년대비 24.7% 증가한 18억 3,300만\$로 대폭 성장했다. 세계경제가 침체되었을 때도 제품판매량이 증가했는데, 이는 코스트절감과 세계적인 경영자원을 효과적으로 배분했기 때문이다. 정유공장의 신뢰성과 수익성을 높여 연간 1억 5,000만\$의 코스트를 절감했다. 98년의 정제·판매부문 이익 25억\$는 사상 2번째의 높은 수익이다. 단위당 조업코스트는 94년부터 98년까지 8% 줄었다. 전체적으로는 고부가가치제품의 판매량증가·가동률 향상, 조업코스트 절감이 큰 효과를 거두고 있다. 판매량은 아시아의 경제위기에도 전년대비 거의 보합 수준인 543만 3,000b/d로 과거 24년간 최고수준을 기록했다. 원유처리량은 전년대비 약간 감소해 392만 8,000b/d로 80년 이래 최고수준이었던 97년 실적을 2.1% 밀돌았다.

Exxon은 환경친화적인 고부가가치 석유제품 생산에 주력하고 있다. 99년의 정제·판매부문 전략으로는 ①최고수준의 코스트 구조 개발, ②고부가가치제품 판매확대, ③정제시설과 석유화학제조시설의 최적통합을 통한 이익 극대화, ④신속한 첨단기술 개발이다.

98년에는 원재료 코스트 저하와 고부가가치제품비율 향상을 활용, 석유정제 plant와 석유화학 plant와의 통합에

의한 효율성 향상과 수익력 강화를 위한 정유공장의 고도화 투자를 추진했다. 일본에서는 제너럴석유(97년 7월 지분을 50.1%로 늘려 자회사화 함)가 도쿄전력과 체결한 장기전력매매계약을 98년에 파기하여 위약금을 지불했다. 중국에서는 사우디아라비아와 함께 정제시설과 폴리올레핀 제조사업에 관한 joint venture 사업성을 조사중이다. Exxon은 Co-generation 사업에도 주력하고 있는데 제너럴석유의 Sakai 정유공장에 12만kW의 자가발전시설이 완공되었고 텍사스주 Baytown 정유공장, Louisiana주의 Baton Rouge 정유공장에도 Co-generation 발전설비를 건설하고 있다. 멕시코의 국영석유회사 Pemex와 미국 텍사스주 Baytown 정유공장의 Maya 원유(6만 5,000 b/d) 구입계약을 체결하고 고유황원유 정제시설을 Baytown 정유공장, Baton Rouge 정유공장에 건설했다. 아르헨티나의 Campana 정유공장에 고옥탄휘발유 제조시설을 증설했다.

Exxon은 매일 800만명 이상의 고객에게 7,000만 갤런의 자동차연료를 판매하고 있는데 아시아에서는 Esso라는 상호로 사업을 추진하고 있다. 중국에서는 자동차연료 판매량이 크게 늘어 주유소를 늘리고 있다. 또한 Tianjin, Ninbo에 윤활유제조 plant(연간 25만배럴)를 건설하여 가동중이다. 베트남에서는 윤활유판매거점을 확장하여 그 수는 1,000개 이상이나 되고 있다. 호치민시와 하노이시에 사무소를 설치하여 윤활유 매출을 늘리고 있다. 윤활유사업은 아·태지역에서는 Singapore, 중남미에서는 부에노스아이레스를 거점으로 하고 있다. 유럽에서는 경쟁격화로 주유소 건설비를 20~30% 절감하고 동시에 동유럽, 스페인에서 주유소를 확장했다. 일본에서는 제너럴석유와 옛 소석유의 통합을 통해 효율화를 추진하고 있다. 미국과 캐나다시장에서는 환경규제 강화에 대응해서 개질휘발유와 개량형 Motor oil Super flo를 생산하고 주유소에는 편의점을 병설해 매출확대를 꾀하고 있다. 잠내는 판매제품 혁신, 인테리어 개발에 주력하고 있는데 그 경험을 살려 유럽, 아시아까지 확장할 계획이다. 미국, 캐나다에서는 새로운 concept에 의한 주유소 병설 Wendy's restaurant,

Tiger Mart 편의점을 건설했다. 경쟁이 치열한 영국에서는 매출확보를 위해 price watch 전략을 실시하고 동시에 생선식품을 판매하는 편의점도 증설했다. 98년의 정제·판매부문 자본지출은 전년대비 동액인 20억\$였다.

Exxon은 91년에 56억\$ 라는 사상최고의 순이익 달성 이후 원유가격 하락으로 이익은 약간 감소했지만 97년 순이익은 전년대비 12.6% 증가한 84억 6,000만\$로 3년 연속 사상최고이익을 기록했다. 그러나, 98년은 원유가격 급락으로 매출액은 전년대비 14.2% 감소한 1,178억\$, 순이익은 전년대비 24.7% 감소한 63억 7,000만\$로 격감했다. 정제·판매부문, 화학부문은 업무제휴와 합리화에 따른 절감을 통해 이익 감소는 어느 정도 막았지만 상류부문의 이익하락이 심해 전체적으로 이익이 대폭 감소했다. 제품판매량은 97년과 비교하여 보합이었지만 가격 급락이 큰 damage를 주었다고 할 수 있다.

98년 12월 1일에 발표된 Mobil과의 합병은 동사의 재무체질, 매장량을 비롯한 사업기반 강화로 이어져 99년 봄부터 시작된 원유가격 회복으로 향후의 시장경쟁력은 한층 강화될 것으로 생각된다.

Royal Dutch Shell

Royal Dutch Shell 그룹은 1907년에 Standard Oil에 대항하기 위해 영국계인 The Shell Transport and Trading Company P.L.C(40%)와 네덜란드계인 Royal Dutch Petroleum Company(60%) 2개사를 모회사로 설립되었다. 그 후, Gulf와의 계약을 통해 쿠웨이트의 원유거래권을 획득하고 이란·컨소시엄 참가, 아부다비, 오만 등의 석유 발견을 통해 Standard Oil과 어깨를 나란히 하는 국제석유자본으로 성장했다. 현재로서는 세계 100여개국에서 석유·천연가스 탐광·생산, 정제·판매, 화학, 석탄, 기타 광물자원을 개발하는 종합적 에너지사업을 전개하고 있다.

Shell도 다른 메이저와 마찬가지로 70년대 두차례 석유 위기를 거치면서 중동에서의 권익을 잃어 원유조달력이 대폭 감소하고 80년대 중반 원유가격 하락기에 영업실적이

악화되었지만, 90년대에 들어 원유공급원 다변화, 북해유전 개발, 미국 Shell의 사업강화에 따라 현재는 매출액, 순이익 모두 순조롭게 추이하고 있다. 풍부한 원유·천연가스 매장량과 건전한 재무체질, 세계최대의 석유제품판매력을 강점으로 석유전문지의 세계석유회사 순위에서도 사우디 ARAMCO, 베네수엘라 국영석유회사에 이어 Major No.1이라는 평가를 받고있다. 특히, 천연gas의 액화(LNG) project 부문에서 Indonesia, Brunei에서의 활동이 활발하다. 그러나, Exxon과 Mobil의 합병, BP과 Amoco, Arco와의 잇따른 합병은 재무·조업 측면에서 Shell의 Major Top으로서의 지위를 위태롭게 하고 있어 국제석유시장의 Mega Merger의 흐름 속에서 Shell의 향후 합병·매수전략이 주목되고 있다. 특히, 98년 영업실적은 최근 10년을 보더라도 상당히 낮은 수준이어서 Shell 경영진으로서도 근본대책이 필요한 상황이다.

Shell도 환경문제를 중요한 과제라고 생각하고 있어 HSE(Health, Safety, Environment) 강화와 지역사회와의 공생을 경영이념으로 하고 있다. Shell사 회장으로는 97년 7월 전임인 Sir John Jennings 후임으로 Mark Moody-Stuart가 취임했다.

Shell의 정제·판매부문 사업전개는 전세계 100여개국에 이르고 있다. 정제·판매부문 경쟁격화와 마진 축소로 정제부문 효율화와 판매거점의 전략적 전개에 중점을 두고 있다. 98년의 정제 마진은 아·태지역에서 배럴당 0.7\$, 유럽에서 0.1\$ 감소했고, 미국에서는 반대로 효율화를 추진해 0.3\$ 증가했다. 특히, 미국의 하류부문에서는 과감한 restructuring을 실시하여 Equilon과 Motiva를 새롭게 설립했다. 98년의 정제·판매부문의 석유제품판매량은 아시아지역 경제위기의 영향으로 모든 석유제품이 격감해 전년 대비 12.9% 감소한 571만 6,000b/d 에 그쳤다. 그러나, 이것은 위에서와 같이 미국내 일부 판매사업을 Equilon과 Motiva로 분리한 것으로서 양사의 판매량을 합하면 거의 작년 수준이다. 특히, 북미지역은 미국경제의 호황을 반영해 전년 대비 15.1% 증가한 214만 3,000 b/d 였다.

한편, 미국의 지역은 전년에 비해 저조했다. 정제·판매

부문 수익은 미국내 정제 마진이 확대됐지만 아시아를 비롯해 기타 지역의 마진이 축소되어 있다. 그리고, 제품판매량은 전년에 비해 약간 감소한 20억 2,800만\$에 머물렀다. 이러한 정제마진 축소라는 위기에 직면하여 Shell은 98년 11월에 과감한 restructuring program을 단행해 영국의 Haven 정유공장을 99년내 폐쇄를 발표하여 위의 미국 하류부문 재편과 함께 정제부문 수익력 강화를 목표로 추진하고 있다.

또한 판매부문에서는 대폭적인 편의점 증설을 통한 판매부문의 수익력을 강화해 아·태지역의 편의점 확대, 유럽에서의 신제품 판매마진 확대를 추진하고 있다.

Shell은 하류부문에서의 세계최대 marketing을 강점으로 선별적인 투자를 통해 코스트 절감, 고품질제품 개발에 주력하는 동시에 향후 경제성장이 예상되는 지역에서 중점적으로 투자하고 있다. 향후 수익력향상을 위해 제품판매량의 3분의 1을 차지하는 서유럽 지역의 리스트럭처링을 적극 추진하고 있다. 또한, 높은 경제성장이 예상되는 아시아와 중남미에서 적극적인 사업추진을 계획하고 있다.

미국의 Shell Oil은 미국 서부와 중서부지역에서는 Texaco와, 미국동부지역에서는 Texaco와 사우디 ARAMCO-Texaco 합작회사인 Star Enterprise와 정제·판매·수송·유통유부분 등의 하류부문 업무제휴를 목표로, 97년 3월 사업통합에 합의하여 하류부문의 코스트 절감과 더욱 적극적인 사업전개를 추진중이다.

Shell의 정제·판매부문 자본지출은 98년에는 하류부문 마진 축소를 반영하여 투자를 억제해 전년 대비 27.3% 감소한 27억 7,600만\$에 그쳤다. 정제시설의 가동률 향상, 환경투자를 계속 추진하고 있는 반면 기타 정제시설 관련 투자는 축소하고 있는데, 현재주요 투자안건은 말레이시아 Port Dickson 정유공장 촉매장치 건설, LPG사업, 유통유사업 강화이다. 또한 전세계적으로 Select brand의 편의점 전개를 확대하고 있고 그것을 위한 투자도 실시하고 있다. 판매부문에서는 세계 100여개국에서 주로 편의점, 자동세차기 등의 설치를 통한 주유소 고도화에 투자하고 있다. 향후 성장이 예상되는 동유럽, 중남미시장의 지위확

보를 위한 투자를 중점사항으로 하고 있다. 2000년말까지는 편의점 병설 주유소를 전세계적으로 5,000개에서 10,000개 건설할 계획이다. 99년의 아시아지역 투자는 신중한 자세를 취하고 있지만 편의점 증설과 판매업자와의 합리적인 계약을 추진하고 있다.

99년에도 세계적인 공급과잉 상태와 어려운 경쟁상황에 큰 변화가 없어 Super Major의 탄생이나 거대자본에 의한 코스트경쟁력 강화로 볼 때 정제마진 축소 압력이 예상된다. 정제·판매부문의 기본전략은 고부가가치제품 비중 확대를 통한 마진확대이다. 또한, 조업코스트 절감을 위해 앞으로 타사와의 전략적인 제휴가 예상된다:

98년 영업실적은 매출액은 전년대비 19.4% 감소한 1,382억 7,400만\$, 순이익은 전년대비 95.5% 감소한 3억 5,000만\$로 90년대 들어 최저수준을 기록했다. 튼튼한 자기자본으로 위기상황을 맞은 적은 없지만 잇따르는 Super Major의 탄생으로 합병을 포함한 타개책이 요구되고 있다. 달러로 환산한 매출액, 순이익, 총자산에서 Exxon-Mobil을 밀도는 결과로 나타나 Major No.1의 지위를 넘겨주게 된다.

대략적인 부문별 이익으로는 탐광·개발부문 2억 4,700만\$ 적자, 정제·판매부문은 전년과 비슷한 20억 2,800만\$ 흑자, 화학부문은 7억 1,800만\$ 적자, 천연가스·발전부문 3억 4,900만\$ 적자로 정제·판매부문을 제외하면 영업실적이 좋지 않았다. 이것은 원유가격이 작년보다 낮았고 하류부문의 공급과잉과 시장환경 악화로 마진이 축소되었기 때문이다.

〈Oil Report, '99. 10. 11〉

BP Amoco, Mobil

BP Amoco

BP는 영국을 대표하는 메이저로서 1908년 페르시아 석

유개발을 목적으로 설립된 Anglo-Persian社가 그 전신이다. 그 후 이라크, 쿠웨이트에도 권익을 확대하고, 1934년에 Anglo-Iranian으로 사명을 바꾼 뒤 1954년 이란콘소시엄 구성시 현재 사용되고 있는 BP로 이름을 바꾸었다. 한 때 석유위기로 중동 이권의 전부를 잃으면서도 북해, Alaska 개발 등을 통해 현재의 BP로 성장했다. 현재도 BP의 원유생산량중 절반은 영국령 북해와 알래스카로부터 생산되고 있다. 80년대 후반 원유가격 하락기 이후 88년에 영국의 대형 석유회사 Britoil을 22억파운드에 인수하고 91년에 스페인의 정제·판매회사인 Petromed를 인수하는 등 상·하류부문에서 적극적인 전략을 펼쳤다. BP는 90년에 Horton 회장이 취임하여 'Project 1990'이라는 경영기치를 내걸었다. 그러나 그 후, 유전성숙화, 원유생산지역 편중, 원유가격하락, 차입금 증대에 따른 금융부담으로 BP의 영업실적은 급격히 악화되어 92년 1/4분기에는 적자를 기록했다. BP는 Ash burton회장의 철저한 합리화, 비용절감으로 채무부채를 서두르고, 건전한 재무구조를 위해 하류부문의 저수익 사업을 매각하고 원유공급원 다각화를 진행시켰다. 종업원수는 91년말에 11만 1천명이던 것이 98년말에는 절반으로 줄었다. 그 후 BP는 사업을 BP Exploration (탐사·생산), 정제·판매(BP Oil), 화학(BP Chemicals) 등 세가지 사업부문으로 나누어 본사 부문의 권한을 각 부문에 위탁시켰다. 영양관련 사업부문(BP Nutrition)은 93년 분리되었다.

하류부문 리스트럭처링의 일환으로 95년에는 Rotterdam의 네레프코 정유공장 일부, 97년에는 네덜란드의 Pernis 정유공장을 폐쇄했다. 96년 2월에는 Mobil과 유럽에서의 정제·판매부문 사업통합을 단행했다. 이것은 유럽 하류부문 경쟁격화로 정제마진 축소가 심화되고 소매부문에서도 hyper market이 시장을 석권하는 상황에서 경쟁력강화를 위해 효율화를 추구하기 위해서이다. 새 회사의 사업규모는 유럽시장에서 매출액 200억\$, 석유제품판매량 140만 b/d, 연료유 세어 12%, 윤활유 세어 18%를 차지하고 있다. 공동사업에서는 BP가 34억\$, Mobil이 16억\$를 출자하여 유럽의 3,200개 Mobil 브랜드

주유소를 BP 브랜드로 통일하는 한편, BP가 취급하는 윤활유를 모두 Mobil 브랜드로 판매하고 있다.

코스트 절감효과는 98년부터 나타났는데 3000명 정도인 종업원의 감축 등 포함해 연간 5억\$에 달한다. 더욱이 BP는 북해 가스전으로부터 풍부하게 산출되는 천연가스를 다각적으로 이용하기 위해서 미국의 전기사업자인 Entergy와 함께 영국 내에 110만KW의 가스화력발전소를 건설하고 있다(총투자액 3억 5,000만 파운드).

98년 8월11일에는 천연가스 자산 증가와 미국에서의 휘발유 판매량 확충을 목적으로 미국의 준 Major인 Amoco와의 합병을 발표 해 98년 12월 31일 합병을 완료했다. 그 결과, 97년 기준으로 총매출액 1,080억\$, 순이익 67억\$의 Exxon, Shell 에 이은 Super Major가 탄생했다. 더욱이 새 회사 BP Amoco는 99년 4월 1일에 Arco 인수를 결정하고 새 회사의 명칭은 BP Amoco, 주식의 시가총액은 1,900억\$ 이고, 인수금액은 268억\$, 시가총액으로서 Shell을, 원유매장량·원유생산량에서 Exxon Mobil을 능가하는 회사로 부상했다.

98년의 정제·판매부문 수익은 전년대비 12% 증가한 25억 6,400만\$로 양호했다. 유럽의 수요 감소, 아시아의 경제위기에도 석유제품 판매량이 늘었는데, Mobil과의 제휴로 코스트 절감을 실현했기 때문이다. 특히, Mobil 과의 업무제휴는 경쟁이 심한 유럽시장에서의 경쟁력 강화에 상당 부분 공헌하고 있다. 석유제품판매량은 일부 주유소 매각에도 불구하고 전년대비 2.7% 증가한 480만 2,000b/d를 기록했다. 정제·판매부문에서는 채산성이 떨어지는 정유공장과 주유소의 매각·폐쇄, 다른 대형석유 회사와의 업무제휴, 그에 따른 인원감축 등의 리스트럭처링을 지속적으로 추진하고 있다.

정제부문에서는 정제마진축소 압력속에서 조업효율화를 통한 코스트절감을 추진해 미국 펜실바니아주 Marcus Hook 정유공장 매각, Rotterdam의 Nerefco 정유공장을 폐쇄하고, 97년 네덜란드의 Pernis정유공장, 98년 Ohio주의 Lima정유공장, South Wales의 윤활유제조시설을 폐쇄했다. 한편, 정제부문에서는 최적의 시설배치와 정제코

스트 절감을 위해 98년에 Scotland의 Grangemouth 정유공장의 중간유분 시설 증강, 미국 Ohio주 Toledo 정유공장의 중질유 정제시설을 가동중이다.

판매부문에서는 전세계 100개국에서 사업을 전개하고 있는데 유럽에서의 Mobil과의 업무제휴는 예상을 웃도는 성과를 올려 석유제품 판매량이 늘고 있다. 주유소 현대화와 편의점 병설을 통해 매출을 늘리고 동시에 경비절감과 합리화를 적극 추진하고 있다. 주유소 현대화 과정에서는 채산이 나쁜 주유소를 매각했다. 유럽에서는 Mobil과의 합작사업 인가를 96년 8월에 얻어 97년부터 98년에 걸쳐 2,000개가 넘는 Mobil 주유소를 BP주유소로 교체했다. 이 합작사업에 의해 정제·판매부문에서 98년 이후 연간 5억\$의 코스트 절감효과를 기하게 되었다. 향후 성장시장인 중국, 러시아, 폴란드, 멕시코, 베네수엘라에서는 200개 주유소가 98년에 건설되었는데 향후 더욱 늘릴 계획이다. 그러나, Mobil과의 합작, Amoco와의 합병사업에서도 체코와 벨기에 내 주유소는 매각했다. 중국, 터어키에서 LPG 판매 합의가 이루어지고 인도네시아, 베트남에서는 윤활유의 Joint venture가 합의되었다. 97년 7월부터는 일본에서 중견 supermarket 인 '이세야' 와 주유소 부문 업무제휴를 통해 편의점 병설에 의한 휘발유 저가판매로 일본 시장에서 선봉을 일으키고 있다. 유럽에서는 Safeway와 합작해 식품판매병설 주유소를 건설했고, 미국에서는 McDonald와 제휴를 강화하여 Split Second 브랜드로 편의점을 전개하고 있다. 또한, 장래 청정연료 개발을 목표로 98년에 GM과의 전략적인 제휴를 하고 있다.

98년은 코스트절감 및 사업효율화가 효과를 올리고 원유생산량도 증가했으나, 원유가격 급락으로 탐광·생산부문 이익은 대폭 감소했다. 정제·판매부문은 휘발유 판매 증가와 Mobil과의 하류부문 제휴로 코스트가 절감되어 전년대비 이익이 증가했다. 그러나, 탐광·개발부문, 화학부문 이익감소 영향이 커 매출액은 전년대비 22.9% 감소한 837억 3,200만\$, 순이익은 전년대비 45.9% 감소한 32억 6,000만\$로 대폭적인 減收·減益을 기록했다.

BP는 90년대초 위기상황을 탈출하기 위해 90년대 중반

에 경영진 교체, 대폭적인 인원감축, 자산매각, 경비절감 등의 합리화를 강력히 추진했지만, BP 단독의 합리화에 한계를 느껴 Mobil과의 업무 제휴, Amoco, Arco와의 합병을 통해 국제경쟁력 강화, 재무체질 건전화에 힘쓰고 있다. 98년에는 Gulf of Mexico 심해부, 북해, Alaska 유전 개발을 추진했지만 원유가격 급락으로 탐광·개발부문 투자가 줄었다. 정제·판매부문 투자에서는 주유소 확충을 추진하고, 화학부문투자는 독일의 석유화학회사를 인수하면서 늘려나갔다. 그 결과, 총액은 전년대비 9.3% 감소한 103억 6,200만\$로 감소했다.

Mobil

Mobil은 Standard Oil Trust의 금융·수출부문인 Standard Oil Co. of New York(SOCONY)와 운할유 전문회사 Vacuum Oil Co. 양사가 1931년 합병하여 Socony Vacuum 사가 되었다. 사우디 ARAMCO, Iran consortium에 참가해 국제석유자본으로서의 지위를 확립했다. 1955년 Socony Mobil로 개칭한 뒤, 1976년에 현재의 Mobil Corporation으로 바뀌었다. 산하의 Mobil Oil Co.(석유·천연가스 개발, 정제·판매부문)과 Mobil Diversified Business(화학부문, 기타 사업)를 통하여 사업을 전개하고 있다.

Mobil은 80년대 후반 이후 채산성이 떨어지는 상류자산 매각, 정유공장 매각 등을 추진하는 한편, 84년에는 Superior Oil을 인수하고 88년에도 미국 Louisiana주의 정유공장 인수, 멕시코만 유전 인수 등 Core Business에 중점 투자했다. 86년에는 포장사업부문(Container Corp. of America)을 7억\$에 매각하고 88년에는 영업실적이 부진한 소매·서비스사업부문 Montgomery Ward를 16억\$에 매각해 채산악화사업 정리, 채무절감을 실시했다. 최근 매출액, 순이익 모두 회복하여 95년부터 97년에 걸쳐 사상최고 순이익을 기록하고, 판매부문을 포함해 세계 140개국에서 사업을 전개하고 있다.

96년 2월에는 유럽지역의 하류부문 경쟁격화에 대처하기 위해 BP와 연료유·운할유판매부문 사업제휴를

실시하고 있다. 이를 통해 Mobil은 합작기업에 16억\$를 출자하여 유럽에 있는 3,200개 주유소에 2억\$를 투자하여 BP 브랜드로 바꾸는 한편, BP가 취급하는 운할유는 전부 Mobil brand로 통일하게 되었다. 이 사업제휴에 앞서 Mobil은 독일의 Woerth 정유공장(정제능력 105,000 b/d)을 폐쇄하고 판매부문 합리화를 추진하고 있다. 97년에는 운할유제조사업에서도 BP와 restructuring을 위한 제휴를 발표했는데 99년 완료를 목표로 추진중이다.

Mobil은 98년 원유가격 급락에 직면하여 98년 12월 1일에 Exxon과의 합병을 발표했다. 향후 독점금지법상의 승인을 받고 99년 후반에 양사는 Exxon-Mobil Corp.라는 명칭으로 발족할 예정이다. 본사는 텍사스주 어빙, 상류부문 본부는 Houston, 하류부문 본부는 Virginia의 페어팩스이다. Exxon에 의한 매수금액은 753억\$, 매출액은 2,031억\$ 규모의 Super Major의 탄생이다. 이를 통해 Mobil의 LNG사업 및 인도네시아의 나트나 가스전 개발에서는 보다 많은 이익을 올릴 수 있다.

Mobil은 13개국에 25개의 정유공장을 소유하고 있다. 경영목표는 연료유·운할유 판매를 늘려 이익을 확대하는 것이다. 시장경쟁이 치열해지고 수요 감소, 정제마진 축소 속에서 조업코스트의 절감을 지속적으로 추진하고 있다. 98년 이익은 작년 수준의 석유제품판매량 확보와 BP와의 업무제휴에 따른 코스트절감효과에 의해서 전년대비와 비슷한 10억 1,600만\$였다. 이것은 Mobil 사상 2번째 기록이다. BP와의 제휴효과는 98년에 그 효과가 나타나 연간 5억\$(그 중 Mobil 분은 1억 7,000만\$)의 코스트절감효과를 낳고 있다. Restructuring 효과는 예상보다도 빨리 나타나고 있다. 미국 내 이익은 전년대비 5.9% 증가한 5억 7,400만\$로 2년 연속 사상최고를 기록했다. 경쟁격화 속에서 정제효율이 향상되었고, 휘발유판매량이 5% 이상 증가했기 때문이다. 특히, 「On The Run」 브랜드 편의점 병설이 크게 기여했다. 미국 외에서의 이익은 전년대비 0.8% 감소한 4억 4,200만\$였다. 아시아의 수요감소에도 불구하고 BP와의 제휴가 큰 효과를 낳아 유럽에서의 이익

은 사상최고를 기록했다. 98년의 석유제품판매량은 전년과 비슷한 344만b/d였다. Mobil은 정제·판매부문 전략으로 ①향후 발전 예상지역에서의 업무확대, ②지속적인 경비절감, ③고품질제품 제공, ④환경개선을 위한 clean 연료 개발, ⑤경쟁력 우위 지역에서의 적극적 사업전개 등을 들고 있다.

정제부문에서는 사우디아라비아의 joint venture Yanbu 정유공장이 98년에 본격적으로 가동되고 있다. Yanbu의 Petromin Lubricating Oil Refining Co.(Mobil 권익 30%)에서는 97년에 연산 200만배럴의 윤활유제조시설이 완공되었다. 일본 東燃 川崎(카와사키) 정유공장의 고도화 시설은 97년 중반에 완성되어 생산성 향상과 인원절감을 추진한다. Singapore의 Jurong 정유공장에서는 윤활유제조 plant, 중국에서는 Shanghai 근교에서 윤활유 블렌딩 시설이 완공되었다. Mobil은 98년에 Venezuela 국영석유회사 PDVSA와 합작으로 Chalmette 정유공장을 운영하여 Venezuela의 중질유를 정제하고 있다. 남미에서는 Peru의 La Pampilla 정유공장 주식 일부를 취득하여 Peru에서의 위치를 확고히 하고 있다. 또한 Africa의 장래 성장성에 주목해 Mobil Africa를 설립, 케냐에서 Exxon의 윤활유제조 시설을 취득하여 Africa지역 판매활동을 강화하고 있다. 그러나, 정제부문의 지속적인 리스트럭처링 실시로 정제시설 투자는 억제하고 있다.

판매부문중에서 주유소는 미국 내 29개 주와 미국 외 125개국에서 총 15,000개 주유소를 소유하고 있다. Mobil은「Pegasus 2L」이라는 경영concept 아래, 주유소의 합리화·근대화도 적극 추진하고 있는데, 미국내에서는「Speed pass」에 의한 신속한 지불 system 구축, On The Run 편의점 증설을 실시, 98년에는 60개의 On The Run을 설치했다. 98년말 현재 Speed pass 가입자는 200만명에 달하고 있다. 유럽에서는 hyper에 대응할 수 있는 경쟁력 강화를 위한 판매부문 효율화를 목적으로 96년 2월에 BP와 판매부문 업무계휴를 단행하여 2억\$를 투자해 동지역의 3,200개 주유소 brand를 Mobil에서 BP로 바꿨다. 또한, 남미의 Colombia, Peru, Ecuador,

Africa Kenya 등에서의 판매망을 구축하고 있고 Venezuela에서는 새로운 판매거점 구축과 윤활유사업을 전개하고 있다. 그러나, 수익성이 낮은 주유소 철수도 동시에 추진시키고 있는데 98년 벨기에와 헝가리의 주유소는 매각했다. 일본에서도 Restructuring을 실시하여 300개 주유소를 폐쇄했다.

98년 투자지출은 전년의 12억 6,800만\$를 밀도는 9억 8,900만\$에 머물렀다. 그 중에서 40%는 미국 내에 투자되었는데, 판매부문의 On The Run 브랜드 편의점의 시설투자를 적극 추진하는 한편, 미국과 기타지역 정유공장 투자를 억제했다. 99년 투자지출은 8억\$로 더욱 억제하는데, 미국과 그외지역에서 거의 같은 수준으로 투자할 예정이다.

Mobil은 97년중에 유럽에서 BP와의 전략적 제휴를 완료하고 98년 들어 하류부문에서의 코스트경쟁력을 한층 더 강화했다. 그러나, 98년은 원유가격 급락과 천연가스 시세하락에 의해 조업코스트 삭감, 원유생산량이 증가했었지만, 매출액은 전년대비 8.8% 감소한 535억 3,100만 \$로 대폭 감소했다. 순이익도 전년대비 47.9% 감소한 17억 400만\$로 사상최고 결산을 기록했던 97년과는 대조적인 결과로 끝났다. 정제·판매부문은 BP와의 전략적 제휴와 코스트절감을 통해 작년수준의 이익을 확보했지만, 상류부문은 원유가격 하락으로 이익이 대폭 감소하고, 화학부문 마진축소, 수요감소로 대폭적인 수입감소·이익감소를 기록했다. 이러한 어려운 경영환경이 Mobil로 하여금Exxon과의 합병을 결단하게 했다고 할 수 있다. 98년 자본지출은 전년대비 3.7% 증가한 55억\$로 증가했다. 이것은 96년에 Ampolex사 인수 등으로 97년에 자본지출이 감소했기 때문이다. 앞으로 상류부문에서의 탐광·개발투자를 강력히 추진하고 하류부문의 정제·판매시설 고도화, 합리화, 전략적제휴, 환경보호대책, 주유소의 편의점 병설에 주력할 계획이다. 석유화학부문에서는 장래 제품수요 증가에 대비해 능력증대를 추진하고 있다.

〈Oil Report, 1999. 10. 18〉