

# 美國

## 석유회사들의 危機管理

**금년초** 국제원유 가격이 대폭적으로 하락되기 전까지만 하더라도 대부분의 石油會社들은 그들 나름대로 불확실한 미래에 대한 대처 능력이 잘 갖추어졌다고 생각했다. 그러나 막상 가격 폭락현상이 나타나자 실제적으로 대처능력을 갖춘 회사와 그렇지 못한 회사 사이에 영향의 폭은 판이하게 달랐다. 그들은 대대적인 감원, 지출삭감, 특히 상류부문에 대한 투자지출 삭감으로 대응하게 되었다.

이러한 결과 이익 실현의 원천이 상류부문에서 하류부문으로 바뀌었고, 石油會社들은 하류부문 전략수립에 집중했다. 즉 마케팅망을 확대하여 보다 많은 휘발유를 판매한다는 종래의 판매전략에서 벗어나 효율적인 정유 공장만을 운영하고, 대규모 인구밀집 시장에 판로를 개척하여 판매량을 신장시킨다는 것이다.

정제시설 고도화는 이미 달성되었기 때문에 전략의 중심은 시장의 고도화에 맞춰지고 있다. 또 휘발유 주유소에서 편의품을 아울러 판매하는 체계를 확립함으로써 이익 확대를 꾀하고 있다.

이하에서 석유회사들의 과거 경영실적과 경제 지향의 미래 환경에 대비한 그들의 대책을 간단히 요약한다.

### 엑 슨

석유산업에서 캐시플로우가 가장 많고 부채비율이 가장 낮은(14%) 엑슨은 가격이 대폭 떨어졌어도 높은 지출은 계속 할 수 있었으며, 따라서 고도의 적응능력을 발휘할 수 있었다. 금년은 비용지출을 대폭적으로 삭감했음에도 치열한 경쟁에 대비하여 정유 마케팅등 하류부문에 15억달러를 지출할 예정이다. 또 엑슨은 지난 1981~1985년 기간동안 석유탐사에 선도적인 역할을 담당해 왔고, 상류부문에 280억달러나 투입했다.

### 로알 더치 셸

엑슨과 수위다툼을 하고있는 로알·더치·셸은 US 셸을 인수하고 콜롬비아의 대규모 Cano Limon 유전에 대한 50% 지분을 인수함으로써 석유산업에서 차지하는 역할을 강화시켰다. 엑슨과 마찬가지로 유럽의 하류부문에서 강력한 경쟁자로 남아 주도권을 장악할 계획이다. 또한 동

사는 美國 시장에 진출 확대를 계획하고 있으며, 보다 많은 石油 및 가스매장량을 매입할 것 같다.

### 아모코

능률면에서 쳐져있는 하류부문을 제외하면 아모코社는 대부분의 분야에서 강점을 보유하고 있다. 同社는 석유 매장량 확보에 집중적인 노력을 해 1981~85년 기간 동안 탐사개발비용으로 93억 달러를 투입하기도 했다. 매장량 확보에 크게 기여한 것은 주로 매입이었으며, 하류 부문은 美國밖 중심에서 탈피, 현재 美國에서도 막대한 수익을 올리고 있다.

### BP 앤드 스탠다드 오일

BP의 주요 약점은 계열 스탠다드회사의 美國내 탐사 활동이 별로 소득이 없었다는 것이다. 原油가격이 폭락하자 BP는 재빨리 이 기회를 포착하였다. 다시 말해 그 이전부터 스탠다드社는 美國내의 하류부문에 집중투자를 해오던 중, 원유가격 폭락으로 하류부문에서 수익성을 확보할 수가 있었다. BP 자체는 이미 하류부문의 합리화를 꾀해 변화무쌍한 시장여건에 대응했고, 이익 센터(Profit Center)를 분권화 했으며, 또 석유거래업에도 발을 들여 놓았다.

### 모 빌

油價폭락으로 모빌은 조업을 전체적으로 재평가 하게 되었으며, 비추관리에 맞춰 탐사개발계획을 축소 조정했다. 많은 자산을 매각처분했음에도 불구하고 同社는 石油産業에서 가장 많은 부채를 짊어지고 있다(97억달러). 사우디 아라비아의 안부정유공장에 합작 진출하는 대신 부진한 유럽지역의 몇몇 정유공장을 폐쇄하고, 美國 및 유럽시장에서의 판매활동을 축소시켰다.

### 세브론

절프의 흡수합병에 따라 능률우선으로 개편했던 세브론社는 다음 단계로서 주유소를 대대적으로 구조개편해

자급주유(Self-Service)化 하고, 편의품 판매점을 겸하게 한다는 계획을 하고 있다. 현재 부채는 135억달러에서 77억달러, 즉 자본의 33% 수준으로 줄어들어 합병 기업중 부채규모가 가장 낮은 기업이 되었다.

### 텍사코

텍사코가 석유매장량 부족문제를 해결키 위해 게티 오일을 합병했으나 실패했고, 탐사개발비용도 대폭 감축, 메이저급 중에서 가장 낮은 탐사개발 비용을 책정한 회사가 되었다. 정제시설 고도화는 비교적 뒤늦게 시작, 현재 거의 완성단계에 놓여있다. 상류부문에서 발을 떼는 대신 하류부문 소매업에 대대적인 역점을 두고 있다. 30억달러 상당의 자산매각에도 여전히 부채는 높은 수준이다. Pennzoil社와의 법정투쟁으로 적지않은 비용을 투입하고 있다.

### 아틀란틱 리치필드 (ARCO)

재정적 위기 극복책으로 Arco社는 만성적인 손실을 면치 못하고 있는 광산부문과 수익성이 낮은 美國 동부의 하류부문 시설을 처분했다. 그럼에도 부채비율은 여전히 높은 편이어서 美國내의 탐사개발사업을 대폭 축소시켰다. 현재는 알래스카 노드 슬롭 개발에만 전념하고 있다. 아르코의 휘발유 주유소는 현재 미국 휘발유 생산량의 두배 가량을 판매하고 있다. 아르코 주유소에서는 간편한 음식(fast food)도 아울러 먹을 수 있는 것이 특징이다.

### 필립스 피트롤리엄

부채감소를 주요 중점목표로 삼고 있는 필립스 피트롤리엄社는 어쩔 수 없이 자산을 매각 처분하고 감원, 배당금 감축 및 탐사개발 비용을 극도로 줄이는 사태에 직면해 있다. 현금화가 빠른 프로젝트에만 자본을 투입하는 한편 현금유출은 하청개발(Farm-outs)을 통해 최소화시키고 있다. 정유공장들은 현재 80% 수준의 가동률을 가지고 있으며, 경영의 중점은 소매망의 고도화에 두고 있다.

## 선

석유업계의 추세와는 달리 선社は 정제시설 고도화 즉, 크래킹 시설에 대한 투자는 최소한도에 그쳤으며, 정유 공장 투입유종도 중질유 중심으로 바꾸지 않았다. 동사는 현재 525개의 신규 서비스 센터를 구상하고 있는데, 여기에서는 휘발유 판매는 물론 정비 수리업도 겸하도록 되어 있다. 정제규모도 상류부문 능력 수준으로 축소했고 소매망도 주요시장에 국한시켰다. 탐사개발 활동도 현재는 80%가 美國내에서 전개되고 있으나 美國을 제외한 기타지역으로 확대를 꾀하고 있다.

## UNOCAL

타회사에 의해 흡수 합병되지 않기 위해 차입한 부채 부담으로 현재 고전하고 있는 Unocal社는 배당금을 줄이고 감원등 지출삭감대책을 취했다. 정제시설은 고도화되고 있으며, 주유소망은 자급주유소(Self-Service) 형태로 바꾸었다. 상류부문 석유매장량 확보량도 대단히 많아 이에 대한 단위당 탐사개발비용은 낮은 편이다.

## 옥시덴탈

콜롬비아에서 대규모 Cano Limon 유전을 발견함으로써 옥시덴탈社는 단위당 탐사비용을 업계 최소수준으로 끌어내렸으며, 매장량 확보율은 대단히 높아졌다. 옥시덴탈社는 주로 美國 밖에서 조업을 하고 있으나, 시티즈 서비스를 매수함으로써 美國내에서의 위치도 공고히 했다. 그러나 시티즈 서비스 매수로 인한 막대한 부채로 어려움을 겪고 있으나, 자산매각 등으로 줄어가고 있다.

## 아메라다 헤스

지난 5년간 잔사연료유 가격이 계속 떨어져 아메라다 헤스社는 심한 타격을 받아왔다. 상류부문에서 이익을 보고 있으나 하류부문의 손실이 커 적자현상을 면치 못했다. 원유가격이 하락하자 막대한 부채를 줄이기 위해 同社는 어쩔 수 없이 지출을 대폭 축소하고 배당금 지불을 중지했으며 감원실편을 불러 일으키지 않을 수 없었다. 탐사개발에 대한 단위비용도 업계에서 높은 편이다.

## 마라톤(USX)

美國의 정유회사중 비교적 높은 이익을 구가하는 기업 중의 하나인 마라톤社는 1981년 이후 美國 밖에서 커다란 수익을 올리지 못한 기업중의 하나이기도 하다. 美國 외에서 탐사개발비를 강화하고 있으나, 최근 텍사스 오일 앤드 가스를 매입함으로써 국내에서의 이권을 확대시켰다. 지난 5년동안 석유탐사비용은 높은 편이고 매장량 확보율은 낮은 수준이다.

## 코노코(듀폰)

코노코社 역시 하류부문에서 상당한 수익을 올렸으며, 1980년대 美國과 유럽에서 현저한 증가현상을 보였다. 매장량과 생산량의 3분의 2는 美國 밖의 지역에 있는데, 산유량은 30만B/D 이상이고, 해외 원유 매장량은 10억 배럴 수준으로 아모코를 앞지르고 있다. 석유탐사 개발 비용은 낮은 편이고 매장량 확보율은 높은 수준에 있다.

☐ (PIW)

말로하는 절약보다

한등끼는 손길먼저