

엑슨과 로얄 더치셀의 각축

1. 메이저들의 활동

메이저란 International Major Oil Company의 약칭으로 「국제석유자본」을 말하며, 보통 7대메이저(Seven Sisters)를 가리키는 것이 통례이다. 그러나 이것은 1973년 제1차 석유위기까지는 美國系의 엑슨, 걸프(현재는 세브론에 흡수됨), 모빌, 소칼(현재는 세브론으로 상호 변경), 텍사코와 英國系의 BP(British Petroleum) 및 英國, 네덜란드系の 로얄 더치셀의 7대 석유자본을 지칭하는 표현이었으나, 그후 그들의 석유산업에 대한 독점력이 약화됨에 따라 독립계 석유회사중 수직적 통합구조를 갖춘 석유회사를 포함하는 개념이 되었다.

이 석유 메이저들은 과거 반세기 이상 국제석유자본을 형성하고 자본과 기술을 배경으로 전세계에 걸쳐 자회사 등의 다국적 조직망을 갖고 석유의 탐사 개발에서 부터 수송·정제·판매에 이르기까지 수직적으로 통합하여 석유산업을 독점해 왔다. 메이저라는 표현에 대응하는 개념으로 독립계석유회사(Independent)가 있는데 이는 석유산업을 수직적으로 통합하여 모든 부문에서 사업을 전개하는 메이저들과는 달리 석유산업의 한·두부문, 예컨대 原油 생산 또는 정유사업에 특화하고 있는 석유회사를 말한다.

이러한 메이저의 힘의 원천은 첫째로 세계전역의 石油 자원을 반영구적인 이권계약으로 산유국에서 양수하여 많은 유종의 原油를, 필요로 하는 소비지로 필요한 양만큼 공급하는 우수한 물적유통기능이 있었고, 둘째는 수직적 통합체제에 의해서 투자정책 생산정책을 수행함에 있

어 자기 완결적인 의사결정을 할 수 있었으며, 셋째는 강력한 자본력과 기술력 및 경영 노하우의 축적을 배경으로 층이 두터운 우수한 인재를 갖춘 전략적 두뇌집단을 형성하고 있다는데 있다.

2. 메이저들의 패권쟁탈

7대 메이저는 국제석유시장의 주도권 장악을 놓고 치열한 경쟁을 벌이고 있는데, 그중에서 수위 다툼은 엑슨과 로얄 더치셀간에 뚜렷하다. 그들의 경쟁은 오래전부터, 다시말해 금세기 초까지 거슬러 올라간다. 당시 英國의 등유 거래업자였던 마루쿠스사무엘은 신규로 발견된 텍사스 유전에서 유전매입을 최초로 시작했다. 그리하여 당시 벼락부자가 되었다. 이에 자극을 받고 당시 스탠다드 석유(현재의 엑슨)로 시장을 지배하던 록펠러는 사무엘의 석유회사를 매입하려고 시도했다. 그러나 사무엘회사가 합병되기는 커녕, 사무엘은 오히려 그의 Shell Transport & Trading과 아시아 지역에서 스탠다드 석유의 지배력을 약화시키고 있는 Royal Dutch Petroleum을 합병시킴으로써 오히려 강력한 기반을 구축했다.

이렇게 하여 강력한 메이저로 성장한 엑슨, 로얄 더치셀은 국제석유시장의 주도권 경쟁을 벌여오고 있다. 대부분의 부문에서 로얄 더치셀이 우위를 차지하고 있다. 지난해 총수입 실적을 보면 814억달러를 기록한 셀이 수십 년동안 세계 최대 석유기업으로 군림하여 왔었다. 현재 총 수입뿐만 아니라 원유생산, 정제 및 판매부문에서도 엑슨은 셀에 뒤떨어져 있다. 그러나 이익면에서는 아직도

엑슨이 셸을 능가하고 있다. 전문가들은 이것도 앞으로 1, 2년에 로얄 더치 셸이 장악하게 될 것으로 내다보고 있다.

물론 세계 제일의 석유회사가 되면 그에 따르는 영예도 대단하다. 그밖에 최대 석유회사가 되면 정치적인, 또는 가격결정상의 많은 우위를 차지할 수 있는 지위를 누릴 수 있다. 엑슨이 셸에 수위를 내어주게 된 배경에는, 美國에 주된 근거지를 갖고 있는 엑슨은 美國의 국제무역과 석유산업 침체현상에 따라 규모를 줄여야 했고, 감량정책을 취하지 않으면 안될만한 쓰라린 경험을 가지고 있다. 셸과 엑슨이 경쟁을 벌여 셸이 우위를 획득할 수 있었던 것을 美國의 투자환경 측면에서도 분석해 볼 수 있다. 외국의 석유사들은 美國회사들이 받아야 하는 투자상의 장애를 받지 않아도 되고 이러한 환경에 대처하는 회사간부들의 정책노선이 다르며 전략책도 완전히 다르다는 것을 지적할 수 있다.

3. 기업전략

로얄 더치셸의 유일한 기업전략은 수익면에서 엑슨을 제침으로써 모든면에서 명실공히 세계최대 석유회사가 되는 것이다. 이 면에서 엑슨의 전략도 비슷하다고 할 수 있다. 양대 메이저 모두 석유산업에서 궁극적인 패권을 잡을 것을 확신하고 있다. 따라서 양사는 몇년전 油價가 하락하기 시작한 이래 고용·정제능력·자본지출등 제부문에서 군살빼기 전략을 수행해 왔다. 그러나 엑슨이 타산이 맞지않는 시장에서 철수함으로써 시장점유율이 축소하는데 반해 셸은 시장점유율 확대전략을 계속 추진해 왔다.

엑슨의 경우 감원조치를 셸 보다 훨씬 많이했다. 1982년 최고 18만2,000명에 달했던 엑슨의 종업원수는 금년 초 44% 감축, 10만2,000명이 남아있는데 비해 셸은 16만6,000명에서 13만8,000명으로 줄어 16%감축율을 보이고 있다. 금년의 자본 및 탐사개발예산을 놓고 볼때, 석유업계에서 최고수준을 자랑하던 엑슨은 셸의 72만달러보다도 떨어지는 65만달러만을 책정했던 엑슨이 탐사개발비용 감소를(주로 美國) 추진한데 비해 셸은 신규 유전탐사에 강력한 추진력을 보였다. 셸의 美國내 자회사인 Shell Oil은 지난해 美國에서 엑슨을 제치고 탐사부문에서 수위를 달리고 있다.

셸 역시 엑슨이 철수한 몇몇 시장에 추가로 진출했다. 엑슨의 전세계 석유의 총매출액은 전성기 때 하루 600만 배럴에서 대폭 줄어, 현재는 400만배럴 수준을 유지하고 있다. 엑슨 관계자들은 엑슨이 600만배럴 수준으로 매출액을 높일수는 있으나, 실제 채산성이 그만큼 뒤따르지 못해 신장시키지 않는다고 말하고 있다. 이에 반해 셸은 하루 600만배럴의 매출액으로 즐거운 비명을 지르고 있다. 美國에서 셸은 지난해 세브론, 텍사코, 엑슨 등을 제치고 美國내 최대 휘발유 판매자가 되었다. 금년도 셸은 지난해 순수소득 37억1,000만달러 수준에서 더 증가할 것으로 보이지만, 엑슨은 지난해 53억6,000만달러에서 감소될 것으로 전망, 대조를 이루고 있다. 금년 1·4분기 양사는 막상 막하를 보여 약 10억달러라는 빈약한 이익을 올렸다.

엑슨은 Standard Oil of New Sersey사로 출발해 1972년에 엑슨으로 상호를 변경했다. 록펠러 제벌의 석유정제 및 판매회사인 엑슨은 세계전역으로 진출 석유 교두보를 구축했다. 그후 1911년 미 연방법원의 판결로 스탠다드그룹이 해체, 빈약한 석유 생산회사로 남게 되었다. 그러나 엑슨은 Humble Oil of Texas를 매입하고 그후 알래스카 대유전인 Hrudhoe 유전을 발견하는 계기를 올려 中東등에서 잇따른 석유 매장량발견 확보로 비록 많은 해외유전이 현지국에 의해 국유화 되었지만, 세계의 엑슨으로 그 명성을 드높였다. 油價가 대폭 상승했던 1970년대에는 美國내 막대한 매장량, 값싼 사우디 아라비아 석유를 후광으로 세계 최대 기업으로 도약했다.

로얄 더치셸 그룹은 네덜란드의 Royal Dutch Petroleum과 英國의 Shell Transport가 60:40으로 투자한 합작기업이다. 동사는 오래전부터 활동하지 않는 회사로 일컬어져 왔다. 엑슨과는 달리 중동에서 보유매장량확보를 하지 못해 7대 메이저중 가장 빈약한 석유회사로 남아 있어야 했다. 석유거래에 보다 민첩하게 대처하여 명색을 유지하였다. 이와같이 셸이 하위급 메이저에서 빠져나오지 못하는 또다른 이유는 英國과 네덜란드의 혼합회사인데다 본사도 두곳에 있어 활동 및 의사결정에 적지않은 장애를 초래했다는 것이다. 더우기 엑슨과 대조적으로 분권화된 경영조직을 보유했다는 것도 성장의 장애요인이었다. 1970년대 베네수엘라가 석유산업을 국유화한 이후 셸의 현지 지사는 손쉽게 본사로 부터 독립성을 찾게 되었는데, 그것은 그 이전부터 자체 생산·정제·판매 및 임원배치

등을 자율적으로 실천해 왔기 때문이다.

엑슨 및 로얄더치셀의 현황비교 (1986)

	엑슨	로얄더치셀
재무상태 (10억달러)		
- Revenue	76.56	81.40
- Net Income	5.36	3.82
- Capital & Exploration Expenditure	7.22	6.82
- Total Assets (연말기준)	69.48	76.33
조업현황 (1,000B/D)		
- Oil Production	1.796	1.803
- Refinery runs	3.032	3.222
- Total Oil Sales	4.043	6.246
석유매장량 (10억 배럴)*		
- 확인석유매장량	7.35	7.79
- 확인가스매장량	46.30	40.06

주) * : 연말기준

4. 경영전략

1983년 엑슨은 70억달러를 들여 자사 주식을 다시 사들였다. 이로 말미암아 주당 이익 및 주가를 인상시킬 수

있었다. 주가의 경우 1986년초 55달러에서 94달러 수준으로 상승되었다. 이와같은 주식 재매입으로써 동사는 석유매장량을 배럴당 2.5-3달러라는 싼가격으로 사들일 수가 있었다. 지난 3년동안 엑슨은 濠洲에서 6억9,000만달러 상당의 석유이권을 비롯 14억달러상당의 석유 유망지를 매입했다. 그러나 셀은 1983년 이후 110-120억달러 이상을 투입하여 매수 합병활동을 벌여왔다. 그중에는 US. Shell 나머지 지분매입이 포함되어 있다.

두 석유 메이저들이 합작파트너로 있는데도 불구하고 그들은 서로 상반되는 정책을 추진해왔다. 셀 그룹은 지난해 유가가 폭락된 이후 엑슨이 북해 키티웨이크 유전 합작 개발사업을 축소하자고 주장하자 셀측은 강한 실망감을 표명하는 등 정책 추진상의 상반현상을 보였다. 이와 같이 양대 메이저는 국제석유산업을 이끌어가는 주역을 담당하고 있으나 지역별 투자, 부문별투자, 기타 제부문에서 서로 다른 경영철학을 가지고 기업을 이끌어가고 있다. 이들 두 라이벌 석유메이저는 결국 세계석유시장 주도권을 놓고 치열한 경쟁을 벌이고 있는데 현재로 봐서는 로얄 더치셀이 제부문에서 앞서고 있고 앞으로도 그런 추세를 지속할 것으로 보인다. □

□ 석유개발동향 □

다시 활기찾는 석유시추활동

油價가 비교적 높은 수준에서 안정세를 유지함에 따라 금년 하반기에는 메이저들의 시추활동이 크게 활기를 찾을 것으로 예상되고 있다.

최신 Oil & Gas Journal紙가 조사한 바에 따르면, 美國의 17대 石油會社들은 금년중 약 7,143개 井을 시추할 것으로 전망하였는데, 이는 년초계획 6,460개 井보다 10.6%나 증가한 것이며, 작년의 6,272개 井보다도 훨씬 높은 수준이다.

Oil & Gas Journal紙의 집계에 따르면, 이들 17개 회사들은 금년 상반기중 2,692개 井을 시추한 것으로 나타나, 하반기에는 상반기의 시추실적보다 41%가 증가한

4,181개 井을 시추될 수 있다는 계산이다.

이같은 Oil & Gas Journal紙의 전망은 금년말까지 油價가 배럴당 18~20달러 수준에서 안정될 것이라는 전제하에 작성된 것이다.

한편 獨立系 石油會社들의 경우도 불리한 稅制, 資金源 물색의 어려움, 부채 등의 문제로 메이저들의 입장과는 차이가 있음에도 불구하고 금년 하반기의 시추활동을 약 10% 정도 증가시킬 계획인 것으로 나타났다.

Oil & Gas Journal紙에 따르면, 美國의 獨立系 회사들은 금년 상반기중 14,418개 井을 시추했다.