

# 종합에너지産業의 이론과 실제

## I. 머리말

정유산업은 1985년 기준으로 우리 나라 기초에너지의 약 48.7%를 공급하고 있고, 또한 연간 매출액이 6조원, 연간수입금액이 약 50억 달러 규모에 이르고 있으며, 화확업종 전체생산액의 35.4%나 차지하고 있어 한국 경제에 있어서 커다란 비중을 차지하고 있는 중요한 기간산업이다. 또한 <표 2-1>에서 볼 수 있는 바와 같이, 80년대 초반까지는 다른 산업부문에 비하여 높은 수익률을 보임으로써 그동안 투자자들에게 매력적인 산업으로 평가되어 왔다.

그러나 이와같은 낙관적인 견해가 미래에도 그대로 적용될 수 있겠는가에는 많은 회의가 따른다.

왜냐하면, 정유산업은 ① 에너지 소비절약과 대체에너지 개발에 따른 석유소비량의 감소, ② 원유가격 상승으로 인한 부가가치의 상대적 감소, ③ 국가정책적 고려에 의한 정부통제 등에 의하여 사양산업으로의 길을 걷고 있으며, 설상가상으로 ④ 사우디 아라비아, 쿠웨이트 등 산유국들의 정유부문 진출로 인하여 국제적 경쟁이 격화되고 있어

<표 2-1> 정유산업 경영실적 분석(총자본이익률)

| 연도   | 업종 | 정유산업 | 제조업(평균) |
|------|----|------|---------|
| 1978 |    | 6.38 | 2.71    |
| 1979 |    | 3.03 | 1.89    |
| 1980 |    | 5.26 | 1.35    |
| 1981 |    | 0.78 | 0.90    |
| 1982 |    | 3.8  | 1.0     |

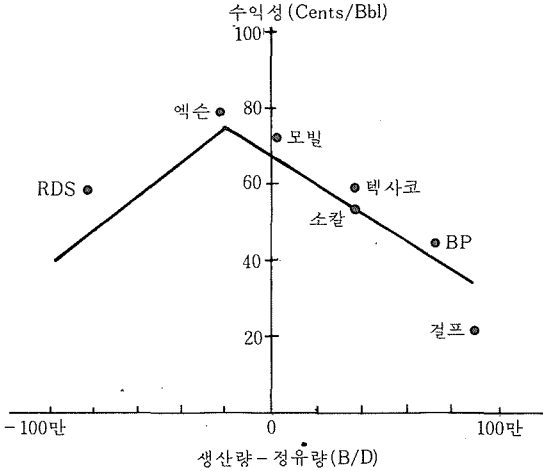
그 장기적 전망이 비관적이기 때문이다. 실제로 이러한 현상은 美國, 유럽 등 선진국의 정유산업에서는 이미 1960년대부터 나타나 석유산업의 여러 분야중 가장 투자 가치가 낮은 부문으로 인식되어 왔던 것이다.

그러나 韓國의 석유산업이 지난 20여년간 석유산업의 다른 부문에 진출하지 않고 정유산업만으로 만족했었던 이유는 정유산업 이외의 석유산업부문이 소망스럽지 않았기 때문이 아니라, 우리 기업에게 석유산업외의 다른 부문으로 뛰어드는 데 필요한 기본적인 능력이 부족했었고, 그 필요한 능력을 해외석유회사들로부터 지원받았으며, 이들 해외석유회사가 국내기업의 정유부문 이외의 다른 석유부문에의 참여를 달가와하지 않았기 때문이었다.

예컨대, 국제석유산업에서 소위 7대 메이저라 일컬어지는 대기업들은 <그림 2-1>에서 볼 수 있는 바와 같이, 높은 수익성을 유지하기 위하여 석유의 생산에서 정유, 판매에 이르는 石油産業 부문에서 균형을 이루기 위한 다각화전략을 전개해 나가면서, 자신들이 지배하는 시장(captive market)에서는 민족계 회사가 자립할 수 없도록 이들의 경영활동을 정유(한국과 같은 소비시장의 경우), 또는 생산(OPEC 국가와 같은 원유생산국의 경우)에 국한시키는 전략적 경영을 해 왔던 것이다.

이러한 구조적 어려움 속에서도 제1차 및 제2차 석유위기에 따른 석유메이저의 몰락과 지난 몇 해 동안 쌓아올린 독자적인 원유조달 능력과 기술, 그리고 자본능력이 힘입어 이제 우리 석유산업은 외부의 도움없이 제발로 설 수 있게 되었다. 이에 따라 기업의 지속적인 성장과 안정을 확보하기 위해서 석유산업이 사양화하고 있는 정유부

(그림 2-1) 국제석유 메이저들의 수익성  
(1973년 석유위기 이전)



자료 : 조동성, 「국제자원론」(박영사, 1981), p. 59.

문으로부터 탈피하여야만 한다는 명제에 대해서는 석유산업 일선의 경영자들은 물론, 일반대중이나 정부의 정책결정자들도 아무런 이의를 제기하지 않게끔 되었다.

석유산업이 정유부문에 탈피하여 다른 부문으로 진출한다는 것은 「경영활동의 다각화」라는 용어로 표현할 수 있으며, 이러한 다각화가 기업의 성장과 안정에 긍정적인 효과를 준다는 것은 경영학의 「제품 포트폴리오 이론」(product portfolio theory)에 의해서도 이미 증명되고 있다. 다만, 경영활동의 다각화라 할지라도 그 경영활동의 내용이 무엇이나에 따라서 여러 가지의 전략대안이 있을 수 있으며, 각각의 대안은 그 성격에 따라 동시에 추구될 수도 또는 일정순서에 따라 선택될 수도 있다.

특히 석유산업의 경우, 이러한 여러 가지 전략대안을 채택한 결과 나타나는 궁극적인 모습을 「종합에너지 회사」라고 표현한다면, 석유산업의 경영자는 이를 위하여 어떤 내용의 다각화전략을 선택할 것인가의 문제와 함께 언제, 어떠한 순서에 의하여 그 다각화전략을 추구할 것인가 하는 문제에 대한 명확한 해답을 가지고 있어야 한다.

따라서 여기에서는 韓國의 석유회사가 다각화를 지향한다는 것을 제1명제로 하고, 다각화를 통해서 궁극적으로 도달하려고 하는 목표점이 종합에너지회사라는 것을 제2명제로 하여 다각화전략의 여러 가지 대안들을 살펴보고 그 중 가장 바람직하면서도 실천가능성이 있는 전략대안을

모색해 보기로 한다.

## II. 韓國 석유산업의 성장전략대안

### 1. 성장전략대안의 일반적 형태

성장전략대안은 경영전략 중에서 환경으로부터의 기회 및 위협과 기업의 자원 및 강점을 조화시켜 경영성과를 기업의 목표수준으로 끌어올리기 위한 대안이다. 따라서 전략대안은 기업의 일반적인 목표 및 목표를 달성하기 위한 방법을 시사해 주고 있으며, 역사적·경험적으로 기업이 성장해온 방식을 類型化한 것으로도 볼 수 있다.

일반적으로 기업의 성장을 위한 전략대안으로서는 성장의 원동력을 어디에서 찾았가에 따라 <표 2-2>에서 보는 바와 같이, 다음의 4가지 형태를 생각할 수 있다.

- (1) 기존시장에서 기존제품판매의 심화
- (2) 기존제품에 의한 신규시장의 개척
- (3) 기존시장에서 신규제품의 개발
- (4) 신규제품의 개발로 신규시장의 개척

<표 2-2> 일반적 성장전략대안

| 시장 \ 제품 | 기존제품 | 신규제품 |
|---------|------|------|
| 기존시장    | (1)  | (3)  |
| 신규시장    | (2)  | (4)  |

일반적으로 (1)번 전략은 제품이 도입기 내지 성장기에 있어 기존시장이 충분히 개척되지 않은 경우에 사용되는 전략이고, (2)번 전략은 성장기 또는 성숙기의 제품이 기존시장에서 포화상태에 이른 경우 새로운 시장을 찾음으로써 성장성을 높이기 위하여 채택하는 전략이다. (3)번 전략은 제품이 성숙기 말기 또는 쇠퇴기에 있어 더 이상의 제품성장력을 기대하기 어려울 때 새로운 제품수명주기로 옮겨가기 위하여 채택하는 전략이며, (4)번 전략은 (2)번 전략과 (3)번 전략을 동시에 함으로써 나타나는 결과적인 전략으로서 (2)→(3) 또는 (3)→(2) 중의 어느 편을 택하는가가 전략적 과제가 된다.

한국경제에 있어 기존의 석유산업, 즉 정유산업은 기존시장이 포화상태에 이른 동시에 제품자체가 사양기에 접어든 산업이라 할 수 있다. 따라서 기존산업의 심화를 추

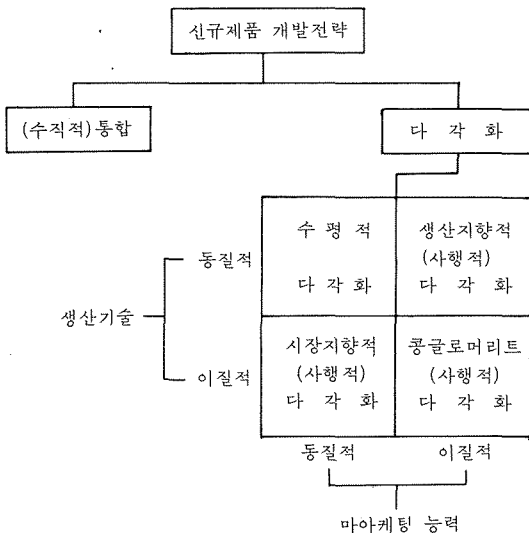
구하는 (1)번 전략만으로는 충분한 성장잠재력을 얻기 어렵다. 또한 신규시장 개척을 추구하는 (2)번 전략은 국내시장이 모두 개발된 상황에서 볼 때 결국 국제시장으로의 진출을 의미하게 된다. 그러나 정유산업이 자국경제에서 차지하는 전략적 중요성으로 인하여 기업의 활동에 대한 외부적 규제가 가장 적은 美國에서조차 정부의 규제가 극심한 것을 볼 때, 원유를 외부에서 조달해야 하는 한국의 정유산업에 있어서 새로운 시장의 개척을 통한 성장은 현실적으로 불가능하다는 것을 알 수 있다.

따라서 韓國의 정유산업에서의 일반적으로 택할 수 있는 전략은 기존시장에서 신규제품을 개발하는 (3)번 전략과 신규시장에서 신규제품을 개발하는 (4)번 전략밖에 없는 셈이다. 그러나 (4)번 전략 역시 (2)→(3), 즉 신규시장을 개척한 후 신규제품을 개발하는 전략은 위에서 언급된 이유 때문에 불가능하고, 오직 (3)→(2), 즉 신규제품을 개발한 후 이것을 기반으로 하여 신규시장에 뛰어드는 전략만이 가능하다. 따라서 韓國의 정유산업이 채택할 수 있는 전략은 결국 시장의 개척보다는 신규제품을 개발하는 전략으로 귀착하게 된다.

## 2. 신규제품 개발전략의 일반적 형태

신규제품을 개발하는 전략은 기존제품과 신규제품 간에 나타나는 생산에 있어서의 보완성 여부에 따라 보완성

〈그림 2 - 2〉 신규제품 개발전략의 분류



이 강한 통합(integration)과 보완성이 약한 다각화(diversification)로 나뉘어진다. 이중 통합은 일반적으로 수직적(vertical)인 제품 사이에 일어나는 형태이다. 반면 다각화전략은 생산기술과 시장개척(마케팅) 능력면에서 기존의 제품과 신규제품 사이에 공유하는 부분이 많은 수평적(horizontal) 다각화와 공유하는 부분이 적은 사행적(diagonal) 다각화로 나뉘어지며, 사행적 다각화는 다시 생산기술만을 공유하는 생산지향적 다각화와 마케팅 능력만을 공유하는 시장지향적 다각화 그리고 어느 것도 공유하지 않는 콩글로머리트(conglomerate)다각화로 분류된다. 이러한 신규제품 개발전략의 분류를 도식화하면 〈그림 2-2〉와 같다.

## 3. 통합전략의 특성

수직적 통합전략에서 「수직적」(vertical)이란 말은 한 단계의 활동이 다음 단계에 투입되는 현상을 말한다. 따라서 수직적 통합은 특정제품의 원료조달에서 제품을 생산, 최종소비자에 판매하기까지의 기능적 각 단계를 모두 포괄하는 것을 말한다. 이 전략의 장·단점 및 이러한 전략이 일반적으로 채택되는 경우는 다음과 같다.

### (1) 장 점

- ① 통합에 의한 절약, 즉 통합생산에 의한 절약, 내부통제 및 조정비용의 절약, 시장정보수집비용의 절약, 시장거래비용의 절약(광고비, 판촉비, 영업비)등을 얻을 수 있다.
- ② 새로운 기술분야에 진입할 수 있다. 즉, 수직적 관계를 유지하는 각 단계라 할지라도 각각의 기술이 전혀 상이할 수 있으므로 통합을 통하여 관련된 인접기술을 습득할 수 있다.
- ③ 수요와 공급을 안정적으로 유지할 수 있다. 즉, 원료 획득의 안정과 제품판매의 출구를 안정시킬 수 있다.
- ④ 협상력(bargaining power)을 가진 원재료 공급자와 자사제품 수요자를 통합하는 경우에는 그들이 협상하는데 소비하던 비용과 노력을 절약할 수 있다.
- ⑤ 제품차별화로 이익을 높일 수 있다.
- ⑥ 진입 및 이동장벽을 높인다. 비통합기업에 비해 高價格, 低費用, 低리스크의 우위를 갖게 되고, 또한 경쟁자로 하여금 통합하도록 압력을 넣게 된다. 통합에 상당한 규모의 경제나 자본이 소요된다면 이러한 효과는 더욱 크다.
- ⑦ 통합대상이 기존기업이 가지고 있는 자본의 기회비



③ 기업자원의 생산적 이용을 가능하게 해 준다. 즉, 부산물이나 기초원재료를 공동으로 이용하여 여러 가지 제품을 만들어 다양한 수요를 만족시킬 수 있다. 과잉생산 능력이나 기술연구의 부차적 결과를 이용할 수도 있으며, 기존의 판매망을 이용할 수 있어 비용을 절감한다.

④ 고객의 다양화 욕구를 만족시킬 수 있다.

⑤ 다각화는 기업성장을 도모할 수 있다. 즉 매력적인 사업분야의 기업합병 및 흡수기회를 이용할 수 있다. 이익의 재투자를 하기 위하여 다각화할 수도 있다.

⑥ 시장과 기술 중 어느 하나가 동일하므로 기존의 명성을 이용할 수 있다.

⑦ 사행적 다각화는 새로운 시장과 새로운 기술의 제품을 추가함으로써 새로운 기술 및 시장거점을 확보할 수 있다.

(2) 단 점

① 다각화가 과도해지면 경영이 산만해져서 전문화된 기업에 대항할 수 없는 경우가 발생할 수 있다. 물론 전체로서의 매출액은 높아지겠지만 이것은 많은 산업과 제품 및 용역으로 구성되기 때문에 대부분 소량생산이 되며, 같은 제품을 대량생산하는 경우보다 일반적으로 높은 원가를 부담하게 된다.

② 다각화가 과도해지면 경영의 장기계획 또는 투자계획을 수립하는데 난점이 있으며, 경영자의 능력을 초월할 위험이 있다.

③ 그리고 더욱 구체적인 문제점으로 다각화에 따른 재고투자, 재고관리비의 증대를 들 수 있다. 따라서 다각화 경영에 필요한 경영관리제도도 연구가 필요하게 된다.

④ 제조기술 및 시장성질이 상이하기 때문에 제비용이 중복되어 나타날 우려가 있다.

(3) 적합성

다각화는 일반적으로 성장이 한계에 이른 산업에서 성장산업으로 진출하는 경우가 많이 사용된다. 이러한 산업에서는 원제품의 수요나 시장 점유율을 증가시키는 것보다 다각화가 차라리 용이하기 때문에 다각화하는 것이다. 그러나 다각화에 있어 가장 중요한 것은 비록 다각화하더라도 전문화된 경쟁자에 대한 충분한 경쟁력이 있지 않으면 다각화의 효과를 거둘 수 없다는 점이다. 따라서 ① 생산기술과 ② 특정시장에의 접근능력(마케팅 능력)을 조

사하여 충분한 강점이 있다고 여길 때 선택해야 한다.

특히 여러 가지 다각화전략 중에서 콩글로머리트형 다각화는 생산기술과 마케팅면에서 기존의 능력을 발휘하지 못하는 전략으로서 다만 자금능력, 일반적 경영관리 능력, 또는 세무회계적인 이유 때문에 채택되는 것이 보통이다. 따라서 일반적으로 그룹 차원에서 사세의 확장을 위하여 채택되는 전략으로서의 의미는 있으나, 韓國 정유회사라는 구체적인 기업여건 하에서는 무차별적 콩글로머리트 전략이 적합한 전략이라 할 수 없다. 따라서 여기서는 수평적 다각화전략과 콩글로머리트형 이외의 사행적 다각화 전략을 기본적 전략대안으로 채택하기로 한다.

5. 석유산업의 성장전략대안

이미 검토된 바와 같이, 정유회사의 일반적 성장전략으로는 ① 수직적 통합, ② 수평적 다각화, ③ 생산지향적(사행적) 다각화, 그리고 ④ 시장지향적(사행적) 다각화의 4가지 대안을 제시할 수 있다. 다만, 여기서 수직적 통합이 뜻하는 일반적 의미는 석유산업의 경우에 그대로 적용될 수 있으나, 수평적 다각화나 사행적 다각화를 구분함에 있어서는 약간의 설명을 필요로 한다.

예컨대, 윤활유나 석유화학 부문은 비록 생산과 정유를 兩軸으로 하는 석유부문의 구성요소는 아니지만, 같은 생산공정에서 산출되는 부산물이라는 점에서 기존 석유산업과 동질성을 갖는 것으로 판단하여 수평적 다각화의 개념으로서 파악하였다.

반면 석탄이나 원자력, 化石에너지, 태양열 등 대체 에너지를 개발하는 활동은 동일 또는 유사한 형태의 시장을 가지기는 하지만, 제품기술은 전혀 무관하기 때문에 시장지향적(사행적) 다각화라고 보고, 석유생산에서 축적된 기술과 경험을 바탕으로 석탄, 우라늄, 주석, 구리 등 천연 광물을 개발하는 사업은 전혀 다른 시장을 상대로 하지만, 생산기술을 공유한다는 점에서 생산지향적(사행적) 다각화로 간주하였다.

위에서 제시된 4가지 전략대안을 하나의 면에 올려놓고 전략모형을 구성해 보면 <그림 2-3>과 같은 모습이 나타난다.

Ⅲ. 종합에너지회사의 모델 : 국제석유회사

우리는 앞에서 석유회사가 채택할 수 있는 성장전략의



용하면 <그림 2-4>의 굵은 선으로 표시된다.

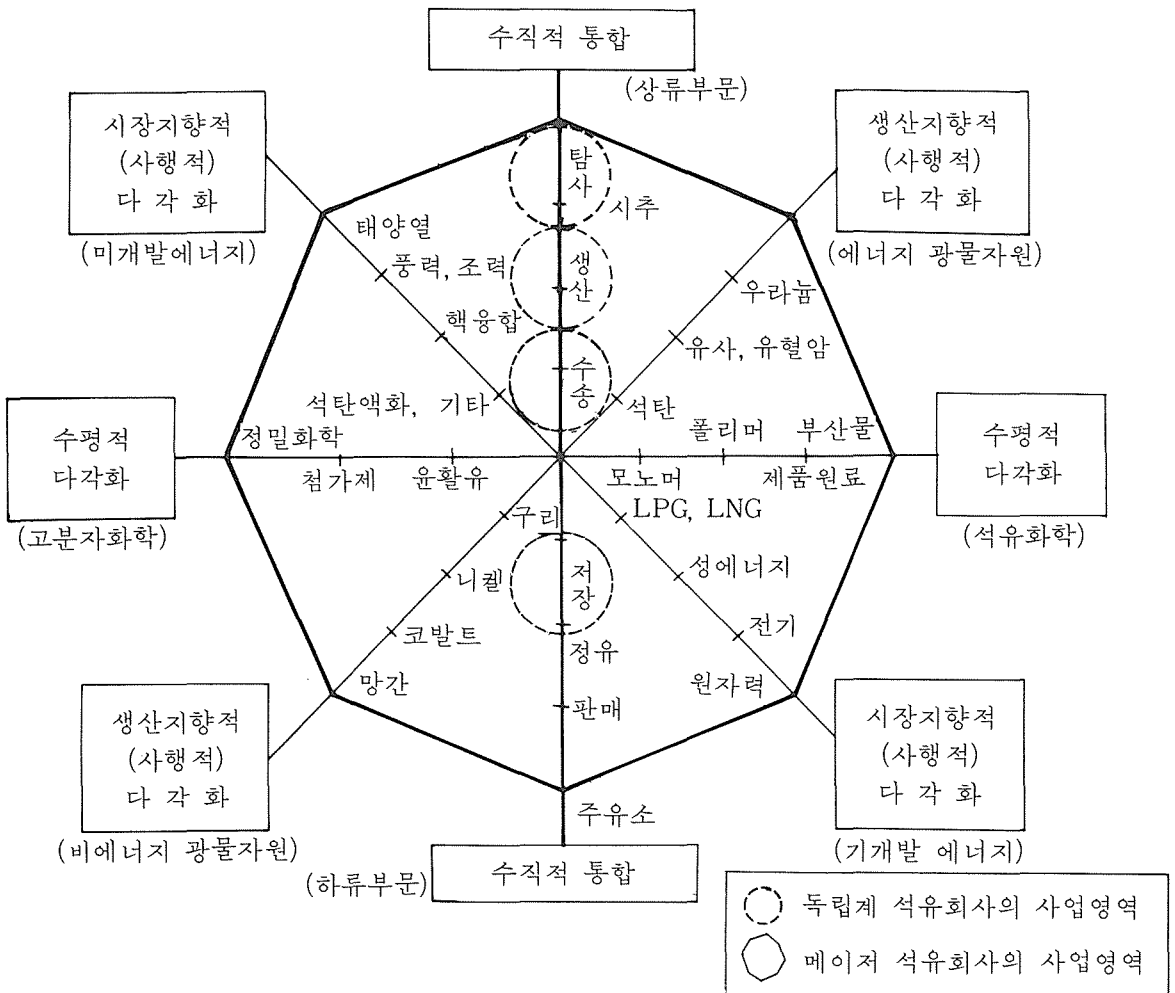
물론 모든 국제 석유메이저들이 <그림 2-4>에 나타난 바와 같이 모든 방향으로의 종합 내지 다각화를 추구하는 것은 아니며, 그 유형은 기업에 따라 약간씩 다르다.

예컨대, 텍사코와 같은 회사는 1973년 이후에도 1973년 이전의 기본전략을 그대로 유지하여 석유 및 석유화학 이외의 사업에는 별로 진출하고 있지 않다. 반면 걸프에서는 대체 에너지부문에 강력한 진출을 하고 있으며, 소칼에서는 천연광물 중 부존매장량에 비하여 수요가 많은 니켈, 코발트, 크롬 등 전략자원에 대해 적극적인 개발사업을 벌

이고 있다. 또한 엑슨, 모빌 등에서는 자신이 가지고 있는 자금력과 경영력을 동원하여 어떠한 사업이라도 수익성이 높은 한 가리지 않고 참가하겠다는 무차별적 다각화전략을 채택하고 있다. 이러한 각 회사의 전략형태는 <그림 2-5>에 정리되어 있다.

이러한 메이저의 경우와 달리 독립계 석유회사는 석유산업의 어느 특정단계에 전문화하여 특화하는 경우가 대부분인 까닭에 <그림 2-4>의 성장좌표에서 차지하는 위치가 메이저와는 달리 점성으로 나타나게 된다.

<그림 2-4> 석유회사의 성장전략 모델상에서의 위치







과 해외활동으로 나누어 볼 수 있고, 그 동안 이루어진 국내활동으로는 경북 포항북구의 육상탐사와 서해에서의 해저탐사를 들 수 있다. 또한 해외탐사는 東아시아의 인도네시아와 中東의 북예멘 등에서 이루어지고 있다.

국내 육상탐사는 포항, 영일지구에서 모두 11차례 이루어졌으나 결국은 경제성이 없는 것으로 판명되었다. 한편, 국내 해저탐사에는 韓國의 남서 대륙붕을 7개광구로 구분하고 각각 조광권자를 설정하였다. 이중 텍사코가 1광구와 5광구, 걸프가 2광구와 4광구, 셸이 3광구와 6광구의 조광권을 갖게 되었으나, 현재에는 모두 포기한 상태이며, 다만 中共과 관할권 분쟁의 여지가 있는 7광구만은 韓國과 美國의 합작회사인 코암사(Korea-American Oil Company : KOAM)와 日本 석유가 공동으로 조광권을 획득하여 1983년말 현재 3개공을 굴착하였으나 실패로 돌아갔고, 1987년까지 8개공을 더 시추할 예정이다. 韓國石油開發公社는 7광구를 제외한 모든 공구를 인수 美國의 자텍스사와 합작으로 4광구에서 1983년 6월 1개공을 시추, 그 결과를 보고 2개공을 더 뚫기로 하는 등 대륙붕 해저유전탐사를 계속하고 있다.

해외유전개발에 있어서는 코테코에서 페르타미나사와 합작투자자로 인도네시아 마두라해역에서 광구를 획득하여 4개공을 시추, 그중 2개공에서 석유와 가스를 발견하였고, 油公에서는 美國 헨트사와 합작으로 북예멘의 마리브 油田에서 대규모의 석유를 발견하여 현재 그 경제성을 검토하고 있다.

#### (4) 원유도입

油田을 갖지 못한 상태에서 원유의 안정적 공급은 국내 정유업계에 결정적인 영향을 미친다. 원유의 편재성에 따른 가격상등과 물량확보의 어려움은 앞으로 국내 정유기업이 해결해야 할 생존에 직결되는 문제이다.

세계 원유시장에서 이루어지고 있는 형태는 ① 산유국 정부와 소비국 정부간의 G-G베이스, ② 산유국 정부와 소비국 기업간의 D-D베이스, ③ 산유국 정부-메이저-소비국 기업의 메이저에 의한 장·단기의 계약, 그리고 ④ 현물시장에서의 스파트 구매로 구분해 볼 수 있는데 그동안의 추세를 보면, 1973년 이전의 메이저 의존형에서 1차 석유위기 이후부터 G-G베이스, 또 다시 1970년대말부터 D-D베이스로 산유국의 석유판매방식이 서서히 변하고 있는 것을 볼 수 있다.

현재 원유 도입은 ① 석유위기에 따른 위험을 분산하기 위한 도입선의 다변화, ② 국내 정유시설에 적합한 원유, ③ 탈황시설의 미비로 인한 저유황원유믹스에 따라서 결정되고 있는데 현재 湖南精油의 경우만은 계속 칼텍스가 공급하고 있고 다른 회사에서는 (주)선경, 삼성, 현대, 대우 등 종합상사에 의한 D-D베이스, 정부의 D-D베이스, 그리고 현물시장에서의 스파트 구매 등으로 물량을 충당하고 있다.

원유도입은 수직적 통합을 이루지 못한 정유산업에 있어서는 어떤 형태로든지 안정적으로 그리고 저렴하게 도입하지 않으면 안될 중요한 사업이다.

#### (5) 석유화학산업

석유화학제품의 원료가 되는 것은 나프타이다. 일반적으로 석유화학 산업에서는 수직적 결합이 이루어지는데 수직적 결합의 잇점이 적용되는 것은 단일분자(monomer) 단계, 즉 에틸렌, 부틸렌, 아세틸렌, 프로필렌, 부타디엔, 벤젠, 톨루엔, 크실렌의 생산까지이며, 그 이하의 소비재 제품은 규모의 경제가 중요하지 않으므로 중소기업자의 참여가능성이 높아진다.

우리 나라에서는 정유공장의 입지에 따라 울산과 여천에 각기 석유화학 콤플렉스가 건설되어 있다. 울산 단지에는 油公이 에틸렌 기준으로 연간 15만톤 규모로 나프타 분해시설을 갖추고 있고, 湖南精油가 위치한 여천에는 대림과 롯데가 80대 20으로 합작한 호남에틸렌이 나프타와 경유를 사용하여 에틸렌을 만들고 있다. 다만 울산지역의 油公은 수직적 통합이 이루어진 상태이나 여천지역 석유화학 기초원료공장이 호남에틸렌은 湖南精油와 별개의 기업이라는 점에서 경쟁적인 조건에서 불리한 위치를 차지하고 있다.

우리 나라 석유화학의 특징은 원유 처리과정에서 생성되는 나프타를 사용해야 하는 점이며, 기술 및 자본의 부족으로 국제석유회사와 같이 고도의 석유화학 제품에 접근하지 못하고 있는 실정이다.

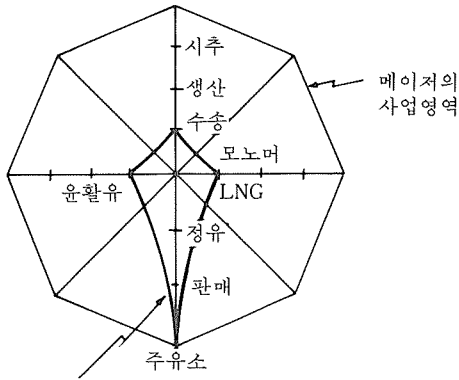
운활유는 본시 기계장치의 마찰부분의 마모를 방지하고 효율적인 작동을 유지하게 하는 것으로 정유부문의 산출물에 자본 집약적인 공정을 추가 설치하여 基油(base oil)를 생산하고 고도의 화학기술로 얻어지는 첨가제를 특수한 처방(보통 메이저가 특허를 소유)으로 배합하여 제품을 만든다. 현재 雙龍에서 基油를 국내에서 생산하고 있으

며, 정유 5사를 비롯 유헬유 수입상이 제품의 수입 및 판매를 담당하고 있다. 그러나 첨가제와 같은 고도의 기술집약적인 제품은 전량 수입에 의존하고 있으며 브랜드에 대한 로열티를 지불하고 사용하는 실정이다.

## 2. 韓國 정유산업의 성장전략모델상의 위치

이상에서 살펴본 한국 석유산업의 내용을 <그림 2-4>의 성장전략 모델에 나타내보면, <그림 2-6>과 같이 현재 韓國 석유회사가 국제 석유회사에 비하여 어떠한 위치에 있는가를 확인할 수 있다.

<그림 2 - 6> 한국 석유산업의 성장전략 모델상의 위치



즉, 국내 정유산업은 수직적 통합면에서 정유와 판매단계, 즉 下流部門에만 참여하고 있다. 원유의 수송은 50% 정도를 국제선에 의해 적취하고 있다. 수평적 다각화는 油公이 석유화학산업을 통합했는데 비해 湖油와 호남에틸렌(주)은 이미 언급한 바와 같이, 서로 기업의 주체가 상이하다. 반면 湖油는 1984년 9월 정유에너지의 LPG 사업을 인수하였으며, 유헬유 부문에서는 雙龍이 참여하고 있다.

수직적 다각화와 관련, 자기소유 油田이 없는 국내 정유 기업은 원유의 안정확보에 정책의 초점을 맞추고 도입선의 다변화원칙 아래 정부의 정책원유, 메이저 공급원유, 종합상사 수입원유를 사용하고 있다. 현재 대체에너지의 개발이나 기타 천연자원 부문에의 진출을 첫걸음도 떼지 못하고 있는 형편이다.

## 3. 한국 석유산업의 환경변화

### (1) 원유공급확보의 취약성 상존

세계 경기침체의 장기화와 산업용 연료의 탈석유정책으로 인하여 급진전으로 야기된 석유수요의 부진현상은 中東지역의 구조적 불안요인이 상존한 가운데 일시적인 공급과잉 및 가격하락 현상을 초래하고 있으나, 1980년대 후반기부터는 세계원유시장의 경색과 함께 공급부족 및 가격상승이 예상된다.

국내 정유산업은 원유의 생산과 자본의 관련이 없이 운영되는 전형적인 독립계 정유회사(independent refinery)로서 원유공급선이 中東지역에 아직도 편중되어 있으며, 장기 공급계약에 의존해 있어 국제석유 상황의 변동에 탄력적으로 적응하기 어려운 상황에 놓여 있다. 앞으로 제3의 석유위기를 가상하여 볼 때 석유의 안정적 확보문제는 정유산업존립의 최우선 해결과제이다.

### (2) 산유국의 정책변화

원유시장이 궁극적으로 판매자 시장인 이상 산유국의 정책은 국제원유 거래에 중대한 영향을 미친다. 산유국은 자기의 유한한 부존자원을 극대로 이용하기 위해 가격을 적성선까지 인상하려 할 것이며 그에 따른 관련수익을 극대화할 것이다.

### (3) 정부의 탈석유정책과 수요구조의 변화

제5차 5개년 계획 기간 중 정부의 석유류 정책은 脫石油 및 에너지절약을 강력히 추진함으로써 석유류 의존도를 1982년도의 57.8%에서 1986년에는 46.2%, 1991년에는 43%로 축소시킬 계획으로 있다. 그대신 1982년도 12.2%이던 유연탄을 1986년까지 18.8%, 1991년에 23.0%까지 확대사용할 방침이다.

뿐만 아니라 석유류 소비구조 자체가 액체연료에서 기체연료로, 중질유에서 경질유로 전환되고 있다. 즉, 발전 및 산업부문의 脫石油화가 계속 추진됨에 따라 중질유(벵커-C유)의 공급과잉이 예상되는 반면 등유, 경유 등 중간유분은 수송 및 가정용 수요의 증가로 공급이 부족할 것으로 예상된다. 또한 공해방지를 위해 저유황 벵커-C유와 저유황 경유의 수요가 급증할 것이다.

(4) 油價자율화론 대두

제2차 석유파동 이후 국제원유가격의 다변화로 인하여 정부와 강력한 油價통제와 함께 국내도입 원유가의 평균화를 위한 안정기금제도를 운영하여 왔다.

최근에 들어 국제원유가격의 단일화가 이루어지고 원유 시장이 안정됨에 따라 기존의 原油價 표준화 제도를 폐지하고 정유산업에도 시장경쟁원리를 도입하여 앞으로 油價 자율화를 실시하여야 한다는 견해가 대두되고 있다.

이러한 변화는 재무구조가 취약하고 가동률이 저조한 상황에서 현재보다 치열한 경쟁을 유발할 것이며, 정유사를 더욱 바쁘고 어렵게 만들 것이 확실하다. 따라서 경영합리화는 경쟁적인 차원에서 한시 바빠 이루어져야 할 과제로 대두되고 있다.

(5) 수익성 악화에 따른 재무구조의 취약

석유에너지가 경제발전에 미치는 영향이 지대하다는 이유로 석유위가 때마다 原油價가 폭등하였지만 정유회사에서는 그 인상분을 제품에 100% 전가시키지 못하고 경제의 안정을 위한 정부의 정책에 의해 항상 통제를 받아왔다. 가격을 인상하지 못하는 대신 결손이 누적되면 정부가 보전해주는 악순환이 거듭되었다. 따라서 타산업보다 수익성이 낮고 불안정하게 되었다. 특히, 1980년도의 경우 국내 정유산업은 非精油부문에서 287억원의 이익을 실현하였음에도 불구하고 총 402억원의 결손을 나타내기도 하였다.

또한 운영자금이 부족한 상태에서 국제원유가격이 인상됨으로써 유전스 사용기간이 높아짐에 따라 유동부채가 급증하여 재무상태가 상당히 악화되었다. 다만, 1982년 이후부터는 일부 原油價가 하락하는 가운데 값이 싼 원유의 도입을 계기로 다시 흑자로 전환하였다.

그러나 브라질, 아르헨티나, 베네수엘라 등 中南美 제국의 해외채무 불이행에 따른 국제 금융위기의 가능성에 대비하여 유전스의 사용등 충분한 자금능력면에서의 배려가 필요한 상태에 있다.

4. 韓國 석유산업의 과제

위에서 검토한 석유산업의 환경변화가 한국의 석유회사에서 시사하는 바는 다음과 같이 정리할 수 있다.

(1) 원유공급확보의 취약→정유사업의 구조적 비교우위

미비

(2) 산유국의 정책변화→정유사업에 대한 국제적 경쟁  
(3) 정부의 脫石油정책 및 수요구조의 변화→정유사업이 사양산업화

(4) 油價자율화→정유사업의 국내적 경쟁격화

(5) 재무구조의 취약→성장전략 채택의 한계

다시 말해서 韓國의 석유산업 중에서 정유부문은 구조적으로 비교우위를 갖지 못하고 있을 뿐 아니라 사양산업이 되었으며, 국내·국제적으로 경쟁이 심화되고 있다. 따라서 정유부문에서 기반을 가지고 있는 석유회사들은 <표 2-2>에서 제시되고 있는 기존 시장에서 기존제품판매의 심화, 즉 일반적인 기존전략으로는 더 이상의 성장을 기대할 수 없는 것이 분명해졌다. 그에 따라 회사가 당면하고 있는 과제는 다음과 같이 정리된다.

(1) 韓國의 석유산업은 곧 정유산업이며 기타 부문은 그 존재가 미미하거나 없는 실정이다. 그나마 정유산업조차도 국내수요를 초과하는 정제능력, 설비유휴, 그리고 경질유 수요에 비해 중질유 구조를 갖는 등 시설 투자의 효율성 면에서 저조한 실정이며 경질유로의 변경을 위한 추가 투자가 요청되고 있다.

(2) 한편, 정유 이외의 下流部門 석유산업에 있어서는 수송부문에 더 많은 투자가 이루어져 국적선 적취율이 높아져야 할 것이다.

(3) 석유 생산부문은 한시 바빠 참가해야 할 사업이다. 특히 현재와 같이, 油價가 침체되어 원유생산에 대한 국제 석유회사들의 관심이 저조할 때가 투자의 타이밍은 가장 좋은 것이다. 다만 우리가 보유하고 있는 생산 기술능력의 부족이 커다란 약점으로 지적된다.

(4) 종합에너지 정책 측면에서 대체에너지 개발 등을 위시한 기술축적을 위한 연구 및 투자와 경험, 교육 등은 장기적으로 필요한 분야이다. 특히 부존자원이 없는 韓國으로서 이러한 기술적 능력을 바탕으로 해외자원국과의 투자협력 등을 모색하는 것이 가장 유리한 에너지 확보책이라 할 수 있다.

그러나 韓國의 석유회사들이 위에서 제시된 당면과제들을 한꺼번에 해결할 수 있는 것은 아니다. 왜하면 새로운 전략을 채택하고 실시하는 데 있어 경영능력과 함께 가장 중요한 것이 투자재원의 조달인데, 韓國정유회사의 재무구조 취약은 이들의 신규전략에 대한 자유로운 선택을 막게 되기 때문이다.



원개발 참여

韓國의 석유산업이 궁극적으로 추구할 수 있는 사업으로서 전략광물자원의 개발은 유효한 전략이다. 그러나 소칼과 같은 국제적인 석유메이저와는 달리 韓國의 석유산업은 이러한 광물자원을 개발하는 데 공용할 수 있는 지하 또는 해저탐사 및 시추능력을 보유하고 있지 못하다. 따라서 이 사업도 어느 정도 석유개발능력이 갖추어질 1990년대에 들어가서야 비로소 본격적으로 진출할 수 있는 사업이다. 다만, 현재 정부에서 적극적인 관심을 보이고 있는 태평양 深海底 광물자원(manganese nodule) 개발에 최소한의 지분으로써 참여하는 것은 효과적인 전략이라 할 수 있다.

(2) 중기전략(1990년대)

1) 수직적 통합 : 본격적인 진출 및 재투자

1980년대 동안에 이루어지는 수직적 통합, 특히 油田개발 부문에 대한 선행투자는 1990년대 초반에 결실을 보게 될 것이다. 따라서 이 시기는 韓國의 석유산업이 정유산업이 아닌, 본격적으로 완전한 의미에서의 「석유산업」이 되는 시기라 할 수 있으며, 이 경우 개발에 대한 대규모의 투자는 자신의 수익성을 통해서 그 재원을 확보할 수 있게 될 것이다.

2) 수평적 다각화 : 고분자 화학분야에의 투자

1980년대에 석유화학분야에서 상당한 수준의 수직적 통합이 이루어지고 또한 기술인력에 대한 선행투자를 통해서 高分子 화학분야에 진출하는 데 필요한 기초인력을 확보하게 된 회사에서는 1990년대에 이 부문의 생산시설에 대한 투자를 감행하여야 한다. 그 결실은 시장상황이 순조로운 경우 당장 얻을 수 있겠으나 원칙적으로 다음 시기까지 기다리는 자세를 갖출 필요가 있다.

3) 시장지향적 다각화 : 기개발 에너지 부문의 규모 확대

1990년대는 제3차 석유위기가 발생하거나 진행되는 시기가 될 것이다. 이 때 석유에 대신할 수 있는 대체에너지 부문의 사업을 확대한다는 것은 석유산업의 성장에 결정적인 의미를 갖는다. 왜냐하면 경쟁면에서의 우위확보는 호황기보다 불황기에서 결정되기 때문이다.

4) 생산지향적 다각화 : 광물자원 개발사업에 대한 선별적 진출

이 시기는 1980년대 동안에 진행되는 지하 및 해저개발

에 대한 기술 축적이 어느 정도 완성될 때이며, 그에 따라 이러한 기술능력을 기반으로 하여 전략광물자원에 대한 투자를 고려할 수 있게 되는 시기이기도 하다.

특히 이 시기는 정부계획에 따르면, 韓國경제가 선진국 수준에 접근하는 때가 될 것이며, 이 경우 국민경제구조의 산업재→소비재로의 변화는 니켈, 크롬, 코발트 등이 비철 금속 광물자원의 급격한 소비증가를 야기하게 될 것이다. 이러한 국내시장의 호황을 적극적으로 활용한다는 의미에서도 중요 광물자원사업에의 선별적 진출은 필요하다.

태평양의 심해저 광물자원개발 역시 본격적인 생산이 1990년대에 가서야 이루어질 것으로 예상되므로 이 사업에 한 몫 끼는 전략 역시 이 시기에 가서 결실을 맺을 것이다.

(3) 장기전략(2000년대 이후)

1) 수직적 통합 : 완성 및 균형의 확보

이 시기에 이르면 韓國석유산업의 원유생산사업은 본격적인 궤도에 진입하게 되고, 이에 따라 원유수급의 균형이 과제가 될 것이다. 이 경우 원유시장에의 참가 및 국제적 로지스틱스(logistics) 확보가 관건이 되며 따라서 생산뿐 아니라 거래, 수송 등의 부문에 대한 수직적 통합도 충분히 고려되어야 할 것이다.

2) 수평적 다각화 : 석유화학 및 특수화학부문의 독립적 운영

이 시기에서는 석유화학부문이 정유산업으로부터 독립되어 독자적인 회계평가기준에 따라 관리될 필요가 있다. 왜냐하면 궁극적으로 석유화학 산업이 살아남기 위해서는 국내시장 또는 정유산업의 희생을 요구할 것이 아니라 국제시장에서 해외기업과 동등한 조건에서 경쟁할 수 있을 정도의 위치를 가져야 하기 때문이다. 이러한 문제는 특수화학분야의 경우에도 예외가 될 수 없다.

3) 시장지향적 다각화 : 대체에너지 부문으로 기업경영의 초점이동

韓國의 석유산업이 10~20년이 아니라, 100~200년 생존하고 성장발전하기 위해서는 21세기를 향한 석유산업의 모습을 전반적인 에너지 산업에서 찾아야 할 것이다. 이 경우 가장 유명한 대체에너지 부문으로서는 기개발 에너지인 LPG, LNG와 원자력을 꼽을 수 있다. 물론 궁극적으로는 현재의 미개발에너지가 상업화될 것이며, 이러한 변화를 韓國의 석유산업으로서는 놓치지 말아야 할 것이다.

4) 생산지향적 다각화 : 대체에너지 부문에 대한 보완적 사업으로서의 육성

대체에너지 사업이 석유사업의 장기적 성장에 관건이 됨은 이미 밝혔으나 전기, 원자력 등은 본질적으로 국책사업적인 성격을 가지고 있으며, 특히 앞으로 韓國 정부의 기업에 대한 정책이 어떻게 변화할지 모르는 상황에서 민간기업의 성장전략으로 삼기에는 위험성이 높다. 따라서 이러한 대체에너지 사업이 민간부문에 이관되지 않는 경우에도 계속적인 성장을 도모하기 위해서는 광물자원개발을 고려해야 한다.

특히 광물자원의 수요는 국민경제상의 소득탄력성이 에너지보다 일반적으로 높기 때문에 성장잠재력은 대체에너지에서 보다 오히려 광물자원 개발사업에서 더욱 높다고 할 수 있다.

2. 韓國 석유산업의 성장전략모델상에서의 위치변화

위에서 제시된 韓國 석유산업의 전략대안이 단계적으로 실현되는 경우 그 변화과정을 <그림 2-4>의 성장전략 모델에 나타내면 <그림 2-7>과 같을 것이다.

물론 위에서 제시한 단계적 성장전략은 하나의 예에 불과하다. 각 기업은 자신이 갖고 있는 내부적 능력과 외부적 여건에 맞추어 가장 합리적인 전략대안을 개발하여야 하며, 그 내용과 단계는 위에서 든 예와 상당히 다를 수 있을 것이다.

다만, 어떠한 내용과 단계의 전략을 채택하던 간에 韓國의 석유산업은 궁극적으로 종합에너지 회사로서의 발전을 추구할 수 있는 방안을 모색하여야 하며, 그것의 실현여부에 따라 각 석유회사의 미래상은 크게 달라질 것이다. ☐

<그림 2-7> 성장전략 모델상에서의 변화과정(예)

