

2000년대 석유산업의 생존방안

P. J. 캐롤

〈셀 석유회사 미국담당 사장〉

변화의 물결 속에 경쟁의 심화는 석유산업을 더욱 더 어렵게 하고 있다. 기업들은 폭넓은 구조개편을 통하여 세계적으로 치닫고 있는 무한경쟁에 대응하고 있다.

그러나 구조개편이나 비용절감은 뼈아픈 고통을 수반하여 사전에 충분한 검토가 선행되어야 한다. 그렇다고 해서 21세기에 살아남는다는 보장도 없는 상황이다.

석유산업의 환경변화

세계석유가격이 붕괴되기 전까지 석유회사들은 가능한 빨리 그리고 많이 석유를 개발하고자 했다.

마진이 좋았던 10년 남짓 유가가 상승할 것이라는 기대 속에 석유업자들은 유전이 지형적으로 험난하고 거리가 멀더라도, 그리고 매장규모가 크고 작던 간에, 또한 개발비용이 많고 적고 간에 일단 시추하여 석유를 생산하는 것을 유일한 전략으로 여겼었다. 그러나 좋은 시절이 지나간 지금은, 한때는 전략적 무기로 사용하기도 하고 산업화 및 경제 성장의 원동력으로 여겼던 석유산업에 대한 사회경제적 관점은 많이 바뀌었다.

미국은 석유의 생산량이 줄어들고 수입의존도가 높아감에 따라 석유의 안정공급은 정부의 관심사가 되기에 충분하지만 유가하락으로 석유의 안정공급은 전략적인 문제가 되지 못하고 있다. 이러한 관점은 미국 주도의 걸프전에서 확인되었다.

동시에 선진국에서는 국민건강과 환경에 영향을 미치는 석유의 위해요소가 공공연히 논란의 대상이 되고 있다. 따라서 에너지의 안정공급문제가 뒤로 밀리고 환경문제가 크게 대두되면서 석유산업의 이미지는 크게 악화되고 있다. 결과적으로 석유산업은 다각적인 환

경규제들을 설정해야 하는 지경에 이르고 있다.

미국의 석유업계는 1983년 첫 번째 유가붕괴와 1986년 경영악화를 겪은 후 과거에는 보기드문 폭넓은 구조개편을 단행했다.

자산을 처분 또는 취득하고 규모를 축소하며 향후 수익면에서 전망이 좋은 부문에 역점을 두는 등 경영방향을 대폭 수정하였다.

그러나 미국의 석유업계는 아직 개선해야 할 비효율적인 요소가 적지 않다. 수많은 중소기업이 존재할 뿐 아니라, 중소기업의 영역을 대규모업체가 계속 참가하는 경우가 많다.

석유산업의 대응방안

적절한 기회를 놓쳐 미래의 고객 확보와 시장선점에 실패한 기업들은 결국 도태되기 마련이다.

따라서 적절한 기회를 포착하여 전화위복의 발판을 구축하는 것은 기업이 살아남기 위한 필수조건이다. 다음은 환경변화에 대한 대응 방안이다.

● 사업이 다각화되고 또한 직업이 전문화되는 등 사업환경의 구조적 변화에 대해 적응할 수 있어야 하며, 종업원들은 새로운 일에 적응할 수 있도록 꾸준한 노력이 필요하다. 즉 개인이나 팀 차원에서 앞서가는 환경변화에 적응할 수 있는 능력을 우선 배양하여야

한다.

● 기업들은 새로운 서비스 시장 또는 새로운 사업까지도 창조할 수 있는 능력과 그들의 핵심경쟁력을 활용할 수 있도록 하여야 한다. 이를 효과적으로 하기 위하여 기업들은 팀을 순환하는 등 새로운 조직을 구성할 수 있어야 하며 종업원은 새로운 규율과 기술을 습득해야 한다.

● 기업은 타기업보다 비교우위에 있는 분야를 발굴했을 때 과감히 뛰어 들 수 있는 순발력 있는 조직을 보유하여야 한다.

또한 비용을 절감하고 생산속도를 가속화하여 시장을 선점할 수 있도록 해야 하며, 이를 위해 협력업체나 동업자와의 유대관계를 구축하여야 한다.

이러한 환경변화에 적응하기 위해서는 다음의 세가지사항을 고려하여야 한다.

● 석유회사들은 석유회사가 에너지회사라는 기존관념에서 벗어나야 한다. 에너지 공급사 및 서비스회사는 고객이 선택하고 구매사용한 에너지에 만족감을 얻을 수 있도록 해야 한다. 예를 들면 가정상업용에너지를 구매할 때 고객은 일반적으로 연료유, 가스, 전기 및 기타에너지중에서 리스크가 낮고 가격이 저렴한 에너지를 선호하고 있다는데 초점을 맞추어야 한다.

● 기업들은 경쟁력창출을 위해 그들의 핵심경쟁부문을 발굴해야 한다. 이는 다른 기업들이 외면하거나 생산성이 낮다고 평가하는 것도 함께 취급할 수 있음을 의미한다.

● 기업들은 비핵심경쟁부문 즉 회계, 고용, 수송 및 서비스분야를 선별적으로 관리해야 한다. 즉, 일부회사들은 정보기술이나 상품형태들은 비핵심경쟁부문으로 분류하는 경우가 있으나 만약 이것이 핵심경쟁부문과 연계되었다면 경쟁부문과 함께 관리하여야 한다.

석유산업의 사회기여

앞으로 메이저석유회사가 도전을 극복하고 새로운 기업방침으로 문제를 해결한다고 하더라도 2010년에도 반드시 같은 상황을 보장받을 수는 없을 것이다.

이러한 도전을 1990년대를 살아남기 위한 피할 수 없는 운명에 불과할 뿐이다.

조직의 효율화가 반드시 사회의 정당성과 같지는 않다. 성공적인 리엔지니어링, 지속적인 적응능력, 기술습득 등이 석유산업의 사회적 사명감이나 석유회사의 합법성을 보장할 수는 없는 일이다. 그러나 분명히 짚고 넘어가야 할 것은 석유회사가 국민경제에 얼마나 기여도가 있는지 사회적 정당성에 얼마나 부응하는지 검토되어야 한다.

미국의 경우 석유가스산업은 미국 경제를 구성하는 중요하고 결정적인 산업이다.

석유가스산업에 종사하는 근로자수는 150만명에 이르며, 미국경제의 3.5%를 구성하고 있다. 최근 자료에 의하면 석유가스부문의 국내총생산은 국민건강, 의학부문과 국내자동차 산업부문보다 크며, 총교육비, 사회서비스분야, 컴퓨터, 컴퓨터서비스 그리고 철강, 금속제조업보다도 크다.

석유산업의 임금은 미국 평균보다 14%높게 나타나고 있으며, 과학자·기술자비율이 전체 고용자의 8%를 상회하고 있어 전산업평균의 과학자, 기술자비율이 1.4%에 불과한 것과는 크게 대조된다.

석유산업의 이미지 제고

석유산업에 대한 일반인의 고정관념은 실제보다 이미지가 저평가되고 있다.

한때 석유산업은 에너지의 안정공급측면에서 사회에 대한 기여도가 높게 평가되었다. 70년대 두차례의 석유위기에 나타난 바와 같이 국민들은 석유산업의 에너지안정공급을 불신하게 되었다.

또한 걸프전쟁중 미국이 군사력을 동원하여 보여준 것이란 전쟁도 마다 않는다는 것이다. 그 결과 에너지의 안정공급은 미국민에게 물건건간 일로 여겨지게 되었다.

최근에는 환경문제와 관련된 석유산업의 이미지 저하이다.

따라서 미국의 석유산업은 다음세대를 위해 환경을 보호해야 한다는데 전적으로 동의하고 있으며 이를 위해 단계적으로 적절한 조치가 필요하다는 인식을 갖기 시작했다.

**석유회사들은
석유회사가
에너지 회사라는
기존관념에서 벗어나야
한다. 또 고객이
선택하고 구매·사용한
에너지에 만족감을
얻을 수 있도록
해야 한다.**

석유산업은 환경보호에 드는 비용이 갈수록 늘어남에 따라 투자회수율은 낮아지고 수익률도 감소하여 경영압박을 받고 있다.

석유산업의 지속성

석유가 국가경제를 지탱하는 기

초에너지라는 것은 주지의 사실이다.

더우기 석유가스는 개별소비자에게 연료를 직접 판매하기보다는 제2차에너지 및 서비스로 가공되는 등 전환에너지로도 사용되고 있다.

그리고 현재 석유가스를 대체할 수 있는 에너지란 현재의 경제구조를 볼때 거의 불가능한 상황이다. 비용면에서 경쟁력있는 대체에너지의 개발없이 타에너지를 주종에너지로 사용하기란 국민경제나 제조산업의 경쟁력을 악화시킬 따름이다.

적어도 2010년까지는 석유가스를 대체할 수 있을 정도로 기술이 향상되거나 사회적변혁을 기대하기란 어려운 일이며 한편으로 석유가스의 생산·소비단계에서의 기술개발을 통해 환경문제를 해결할 수 있는 방안이 강구되어야 할 것이다.

그리고 2020년까지는 미국을 비롯하여 전세계적으로 석유가스의 소비는 훨씬 늘어날 것으로 예상된다.

석유회사들이 필요약으로서 인식되더라도 2010년까지는 경제발전이 없어서는 안될 요소로 평가될 수밖에 없다. 이에 석유회사들도 존재가치를 정당화하기 위하여 사회에 공헌도를 높여야 할 것이다. ☉

<OGJ 1995.11.20 김주현 옮김>