

# 미국 · 유럽 · 일본 석유산업 경쟁력강화전략

## 1. 미국

미국의 엑슨은 '95년에 64억7,000만달러의 순이익을 기록했다. 전년 순이익은 51억달러. 상류부문은 이익이 소폭 감소했고 하류부문은 세계적인 원유가 상승으로 전년대비 24%, 석유화학은 2배 이상 이익이 증가했다. 자본 및 탐사지출은 89억8,000만달러로 전년대비 15% 증가했다.

'95년 제4분기의 순이익은 16억8,000만달러로 전년동기대비 12% 감소했다.

모빌은 '95년의 영업이익이 28억4,600만달러로 23억3,100만달러를 기록한 '80년 이후 최고 수치를 기록했다(전년대비 28% 증가). 이 같은 수익호조는 원유가격 상승과 석유화학제품의 이익증가가 큰 역할을 했다.

미국 석유기업의 영업실적이 호전되고 있는 것은 구조개편전략 등 예전부터 추진해 온 장기전략이 주효했기 때문이다.

미국석유산업의 주요기업, 중견기업, 독립계기업, 하

청기업 등이 대대적인 구조개편계획을 추진하기 시작한 것은 '80년대 중반 석유가격폭락 이후부터였다.

### (1) 미국 석유기업의 경영전략

'80년 당시 미국의 석유기업들은 재무면에서 매우 혼란했었다. 그러나, 그 당시 모든 기업이 동시에 구조개편의 필요성을 인식한 것은 아니었다. 기업에 따라 사업의 수직통합 정도가 달라 기업에 따라 환경변화의 영향을 받는 시기, 정도가 달랐기 때문이다. 그러나, 결과적으로 모든 기업이 다음 4가지 구조개편단계를 거치게 되었다.

- 제1단계 (1986~1988): 일시해고와 코스트절감
- 제2단계 (1989~1990): 형식적인 업무의 축소, 지속적인 코스트절감, 사업통합, 자본적지출 절감
- 제3단계 (1990~1992): 전략적 절감계획, 자본 및 업무구조 정비, 자본 및 재무상의 구조개편, 소매시장의 구조개편.

제4단계 (1993~ ): 외부환경변화에 대비하는 구조 개편, 국제적 초점의 강화, 고객만족도 제고

제4단계 구조개편은 「전환단계」라고 할 수 있는데 이 단계의 가장 큰 특징은 고객의 요구와 고객의 만족도의 파악이다. 미국의 다른 산업과 마찬가지로 석유기업도 단순히 현재의 자산이나 생산물의 재구축뿐만 아니라 미래의 고객, 시장에 초점을 맞추는 노력을 기울였다. 기업이 경험, 전문지식, 핵심자산, 재무자원을 지원하는 전략을 개발하고 신제품, 신시장, 새로운 산업까지도 창조해 나갈 수 있도록 했다.

전환단계의 두번째 특징은 해외투자사업 확대이다. 미국의 개발, 생산활동의 현저한 부진에 따라 모든 석유산업영역에서 해외투자가 적극적으로 추진되고 있다.

미국의 석유기업은 구조개편 과정에서 자산매각을 단행했는데, 거기에는 몇가지 목적이 있다. 이익이 적은 해외굴삭, 개발사업자금을 충당하기 위해서이다. 또, 원유가격의 하락과 함께 기업의 주가가 위협받는 것에 대비해 자사주식의 매입 또는 주가안정을 위한 부채삭감에도 가끔 이용되었다. 모든 경우 재무체질의 강화를 목표로 했다는 점에서 공통점을 찾을 수 있다.

석유산업의 구조개편방법에서 가장 신속히 또, 집중적으로 실시되고 현재도 계속 이용되는 것은 인원감축, 이른바 다운사이징이다. 대부분의 기업이 대규모 다운사이징계획을 세우고 과거 10년간 서너차례 인원감축을 실시했다. 게다가 구조개편과정에서 기업은 관리직급의 인원감축도 실시했다. 당초 경리, Credit, 관리, 훈련 유지 등 비핵심분야의 업무에만 한정되었던 外注계약이 점차 특수하고 고도의 기술적 서비스까지 확대되어 갔다.

또, 미국의 석유산업이 해외전략을 추진하는 최대이유는 '86년의 원유가격 폭락 이후 끊임없이 원유가격 침체에 어려움을 겪어 온 미국내 개발투자이익의 감소이다.

미국에서는 천연가스생산에 적용되었던 低率減耗공제나 세액공제 등의 제도는 이미 폐지되었다.

미국내에서의 저수익율과 해외에서의 금융상의 장려제도에 따라 예를 들면, 엑슨이나 모빌과 같은 주요 각사의 전체이익에서 차지하는 해외이익의 비율은 약 4분의 3이나 되고 있다. 또, BP나 로얄 더치 셸그룹과 같이 본사가 미국 이외에 있고 미국내에서 활발한 사업전개를 하고 있는 경우, 미국이외에서의 이익은 더욱 높아졌다.

유럽의 석유제품시장은 이미 성숙단계로 앞으로의 성장전망은 어둡다. 로얄 더치 셸이나 모빌은 유럽에서 정제시설 축소, 폐쇄를 단행하고 있다.

세계의 석유제품 수요증가는 앞으로 아시아·태평양지역이 중심이 될 전망이다. 세계의 정제시설 건설의 약 70%가 아·태지역에서 추진되고 있다. 이것은 20년간 정제시설이 거의 건설되지 않았던 미국과는 대조적이다. 더욱이, 이 지역 수요증가의 대부분은 이익이 많은 휘발유, 제트연료 등의 수송용연료인데 반해 유럽시장의 증가분은 이익이 적은 가정용 난방연료이다.

엑슨, 모빌, 셰브론 등은 아시아지역에서 투자를 늘리고 있다. 이 지역의 신규투자는 방대한 자본이 필요한데 대기업은 막대한 자본력을 배경으로 이 지역의 경제성장으로 생기는 혜택을 기대하고 있다.

메이저는 미국, 유럽 등의 성숙된 시장으로부터 태평양권과 같은 수요증대가 기대되는 시장에 자산을 전략적으로 투입하고 있다.

## (2) 칼텍스의 日本石油精製 주식매각

'95년 12월 6일 Caltex Petroleum(셰브론 50%, 텍사코 50%)이 정제합작회사인 일본석유정제(칼텍스 50%, 日本石油 50%)로부터 철수했다. 이 회사는 보유주식 50%를 2,000억엔(19억8,000만달러)에 합작회사인 日本石油에 매각해 '51년 이후 계속된 자본제

휴관계를 청산했다. 칼텍스 저팬 Barry Crossnan사장은 철수이유에 대해 「한국이나 태국과 같이 일본 이상으로 성장가능성이 큰 아시아국가의 정제사업에 투자하기 위해서」라고 밝혔다.

칼텍스가 日本石油와 절반씩 출자한 日本石油精製の 보유주식을 2,000억엔에 매각해 일본석유시장으로부터 철수한 이유는 칼텍스의 일본석유시장 전망에 따른 것이다.

즉, 일본시장은 앞으로 ① 높은 코스트, ② 낮은 가동율, ③ 규제완화에 따른 경쟁심화가 예상되기 때문이다. 이 움직임은 장기계획에 기초한 것인데 한국, 태국, 필리핀 등과 같이 낮은 코스트, 높은 성장율이 「아시아지역에서의 시장확대」라는 칼텍스정제부문의 재편과 맞물리기 때문이다. 세브론은 「日本石油精製는 칼텍스의 기타 자회사와 비교해 영업실적이 나빴다. 이번 매각은 중국, 인도, 베트남 등 고성장지역에 투자하기 위해서」라고 발표했다.

同社の 전략전환이 日本石油에 대한 합작해소 의사 표시의 원인이 되었다고 하는데 日石도 국내에서의 정제사업확대나 해외의 산유국과의 공동사업 등 국제 전략을 강화할 의향이고 쌍방의 합의가 성립된 것도 日石의 의도가 작용한 결과라고 할 수 있다.

한편으로는 특석법폐지에 따라 수익이 악화되는 가운데 실시된 매각이고 경제적으로도 매우 어려운 선택이었다고 한다.

### (3) 미국 석유회사의 지속적인 구조개편과 투자확대

미국석유회사는 '96년에 유전개발이나 시설에 대한 투자액을 일괄적으로 10~20% 확대할 계획이다. 인원감축을 포함한 구조개편의 효과나 개발기술의 발전으로 코스트 절감이 가능해졌기 때문에 거둬들인 규모 확대를 추진한다. 이것은 짠 수입원유에 의해 상대적으로 침체되었던 국내시장투자도 회복되고 원유가격의

하락이라는 악조건을 극복하는 체제구축이라는 의미를 갖고 있다.

#### 1) 텍사코

텍사코는 '96년의 개발투자과 시설투자총액을 전년 대비 16% 늘린 36억달러로 책정하고 있다. 국내에서는 멕시코만 해외에서는 콜롬비아나 북해가 주요대상 지역. 향후 5년간 총200억달러의 예산을 計上, 대규모 투자를 얼마간 계속할 방침이다.

同社は 인건비를 '93년에 19.1억달러, '95년에 14.6억달러이었는데, '96년에 13.6억달러로 점차 줄일 방침이다. 단기적 전략으로는 ① 비핵심자산의 매각, ② 매장량 증대, ③ 정유공장의 조업개선, ④ 이익율이 높은 사업확대 등이 있다. 이미 Comodity Chemicals, 윤활유첨가제 판매사업의 매각, 에탄올사업철수 등, 미국내에서의 非핵심사업을 매각하고 약 5.5억달러를 유망사업에 재투자, 향후 5년간 이익을 매년 5%씩 증대시키는 목표를 설정했다.

#### 2) 모빌

북미에서는 환경문제를 배경으로 천연가스 수요가 늘고 있지만, 가격이 낮아 코스트절감이 필요, 이를 위해 메이저는 가스부문의 중견기업과 손잡고 규모의 이익을 추구해 경쟁력을 강화한다.

모빌은 팬에너지에 탐사·생산을 제외한 가스의 정제, 파이프라인 수송 등의 시설을 매각한다. 가스의 판매부문은 모빌 40%, 팬에너지 60%의 공동출자회사로 통합한다.

이렇게 되어 모빌은 가스의 탐사, 생산에 전념해 정제, 수송은 팬에너지에 집약, 판매는 새 회사에서 담당하는 시스템이 된다. 새 회사는 가스취급량에서 북미 3위가 될 것이라고 한다. 모빌은 정제시설을 매각해 3억달러를 얻을 전망이다.

모빌은 또 호주의 암포렉스가 갖고 있는 광구를 활용해서 높은 성장이 예상되는 아시아시장에 석유, 천

연가스공급을 확대한다.

모빌은 이미 호주법인을 통해 주식을 사들이고 있다. 암포렉스의 경영진이나 호주정부의 인가를 거쳐 산하에 둔다. 우선주 등을 사들이기 때문에 최종적인 매수금액은 더욱 늘어날 전망이다.

암포렉스는 호주서부에 광구를 갖고 해외에는 아르헨티나 등 남미, 태국 등 동남아시아에도 진출하고 있다. 모빌은 기술력이나 자금조달력을 이용해 암포렉스의 기존광구 조업효율 향상, 새광구의 개발에 노력하고 있다.

同社は 한편, 조업코스트절감과 수익향상을 통한 구조개편을 완성하기 위해 '96년에도 자산매각을 계획하고 있다. 同社は 부동산과 비핵심생산유전을 경매대상으로 하고 있는데 구조개편의 최종단계추진 이후 코스트를 13억달러 절감할 예정이다.

## 2. 서유럽

유럽의 석유기업은 원유가격을 내려 하류부문의 손실을 상류부문의 이익으로 보충하는 방법(수직통합)에 의해 부문간 위험, 이익의 적정배합)을 취해 왔는데, 현재는 수익이 떨어지는 정제, 판매부문을 매각하고 고수익이 기대되는 원유개발, 기타사업에 출자하는 전략으로 전환하고 있다.

현재 유럽·미국의 정유공장의 합리화가 원유시장을 불안정하게 하고 있다. 유럽·미국에서 정유공장폐쇄, 매각이나 재고의 대폭삭감에 따른 이익율개선 움직임이 활발해져, 이것이 업동에 따른 수요확대 등과 겹쳐 예상 이상으로 원유가격을 끌어올리고 있다. 예전에는 원유시장 최대의 불안요인이었던 산유국의 지배력이 약화되었고, 현재는 소비국의 합리화가 새로운 불안요인으로 작용하고 있다.

'90년대 들어 유럽·미국의 메이저는 석유제품의 공급과잉현상을 해소하기 위해 정유공장의 매각이나

폐쇄 등을 적극적으로 추진해 왔다. 이 결과, 가동율은 최근 90% 전후로 거의 풀가동에 가까운 상태이다. 그러나, 이익율은 여전히 낮아 합리화의 주요대상이 되고 있다.

요즈음 유럽 및 아시아지역 정제업자의 마진축소가 문제가 되고 있다. 그 이유는 ① 정제능력의 과잉, ② 석유제품 수급불균형, ③ 휘발유에서 경유로 수요전환, 환경대책비 증가, ④ 과당경쟁 등이 석유업의 저수익 체질의 요인이 되고 있어 향후 2~3년 동안은 개선되기 어렵다는 전망이 나오고 있다.

### (1) BP·모빌

BP와 모빌은 유럽 43개국의 정제, 소매부문을 합병한다고 발표해 유럽석유시장에 큰 변화를 초래하고

<그림-1> 유럽의 BP·Mobil의 주요사업전개

	BP	모빌
<주유소수> 영 국	1,350	701
독 일	1,340	*
그 리 스	1,010	701
베네룩스3국	431	309
프 랑 스	426	498
스 위 스	391	-
스 페 인	390	139
오스트리아	215	305
<정유공장수>	8개	6개

<주> \*는 독일국내에서 Mobil Aral에 28%(주유소수로 환산하면 730개 분량)를 출자

<그림-2> BP·Mobil의 석유사업

(단위 : 만b/d)

	BP	모빌	합계
정제능력	57.5	35.0	92.5
제품 판매량	82.5	55.0	137.5
주유소수	(5,600)	(3,300)	(8,900)



다는 것이다. 통합에 따른 합리화는 공동으로 진행시키고 재편비용으로 앞으로 2년간 약 4억달러를 분담하면 3년간 매년 최대 5억달러의 코스트가 남는다는 계산이다. 합리화의 대부분은 중복 부문 정리, 종업원은 총인원 17,500명중 최대 3,000명까지 줄인다. 코스트절감을 추진하면서 세어를 확대시켜 간다.

장부상의 자산규모는 약 50억 달러로 그중 BP가 34억달러, 모빌이 16억달러이다. 연료유 사업 분야에서는 BP가 70%의 권익(주유소수는 BP가 5,600개, 모빌

이 약 3,300개)을 갖고 경영을 담당, 운할유, 특수제품

이 약 3,300개)을 갖고 경영을 담당, 운할유, 특수제품 부문에서는 모빌이 51%의 권익을 갖고, 경영을 담당한다. 공동회사에는 양사로부터 同數의 대표가 관리위원회를 설치해 업무조정을 한다. BP는 유럽18개국의 하류부문에서 조업하고 있는데, 합계 82.5만b/d의 제품을 판매하고 있다. 게다가 연료유와 운할유의 유럽 판매세어는 8%, 정유공장은 8개, 총정제능력 57.5만 b/d이다. 종업원은 유럽에 15,500명, 그중 주유소종업원은 4,000명이다. 한편 모빌은 유럽 32개국에서 조업하고 있는데, 제품판매량은 55만b/d, 정제능력은 35만b/d로 연료유 판매는 10%를 차지한다. 유럽하류부문 종업원은 약 8,000명으로 그 중 주유소 종업원은 2,000명이다. 합병하면 하류부문의 총종업원수 17,500명(주유소제외)중 2,000~3,000명의 직원을 정리해야만 한다.

이 약 3,300개)을 갖고 경영을 담당, 운할유, 특수제품 부문에서는 모빌이 51%의 권익을 갖고, 경영을 담당한다. 공동회사에는 양사로부터 同數의 대표가 관리위원회를 설치해 업무조정을 한다. BP는 유럽18개국의 하류부문에서 조업하고 있는데, 합계 82.5만b/d의 제품을 판매하고 있다. 게다가 연료유와 운할유의 유럽 판매세어는 8%, 정유공장은 8개, 총정제능력 57.5만 b/d이다. 종업원은 유럽에 15,500명, 그중 주유소종업원은 4,000명이다. 한편 모빌은 유럽 32개국에서 조업하고 있는데, 제품판매량은 55만b/d, 정제능력은 35만b/d로 연료유 판매는 10%를 차지한다. 유럽하류부문 종업원은 약 8,000명으로 그 중 주유소 종업원은 2,000명이다. 합병하면 하류부문의 총종업원수 17,500명(주유소제외)중 2,000~3,000명의 직원을 정리해야만 한다.

이 약 3,300개)을 갖고 경영을 담당, 운할유, 특수제품 부문에서는 모빌이 51%의 권익을 갖고, 경영을 담당한다. 공동회사에는 양사로부터 同數의 대표가 관리위원회를 설치해 업무조정을 한다. BP는 유럽18개국의 하류부문에서 조업하고 있는데, 합계 82.5만b/d의 제품을 판매하고 있다. 게다가 연료유와 운할유의 유럽 판매세어는 8%, 정유공장은 8개, 총정제능력 57.5만 b/d이다. 종업원은 유럽에 15,500명, 그중 주유소종업원은 4,000명이다. 한편 모빌은 유럽 32개국에서 조업하고 있는데, 제품판매량은 55만b/d, 정제능력은 35만b/d로 연료유 판매는 10%를 차지한다. 유럽하류부문 종업원은 약 8,000명으로 그 중 주유소 종업원은 2,000명이다. 합병하면 하류부문의 총종업원수 17,500명(주유소제외)중 2,000~3,000명의 직원을 정리해야만 한다.

이 약 3,300개)을 갖고 경영을 담당, 운할유, 특수제품 부문에서는 모빌이 51%의 권익을 갖고, 경영을 담당한다. 공동회사에는 양사로부터 同數의 대표가 관리위원회를 설치해 업무조정을 한다. BP는 유럽18개국의 하류부문에서 조업하고 있는데, 합계 82.5만b/d의 제품을 판매하고 있다. 게다가 연료유와 운할유의 유럽 판매세어는 8%, 정유공장은 8개, 총정제능력 57.5만 b/d이다. 종업원은 유럽에 15,500명, 그중 주유소종업원은 4,000명이다. 한편 모빌은 유럽 32개국에서 조업하고 있는데, 제품판매량은 55만b/d, 정제능력은 35만b/d로 연료유 판매는 10%를 차지한다. 유럽하류부문 종업원은 약 8,000명으로 그 중 주유소 종업원은 2,000명이다. 합병하면 하류부문의 총종업원수 17,500명(주유소제외)중 2,000~3,000명의 직원을 정리해야만 한다.

이 약 3,300개)을 갖고 경영을 담당, 운할유, 특수제품 부문에서는 모빌이 51%의 권익을 갖고, 경영을 담당한다. 공동회사에는 양사로부터 同數의 대표가 관리위원회를 설치해 업무조정을 한다. BP는 유럽18개국의 하류부문에서 조업하고 있는데, 합계 82.5만b/d의 제품을 판매하고 있다. 게다가 연료유와 운할유의 유럽 판매세어는 8%, 정유공장은 8개, 총정제능력 57.5만 b/d이다. 종업원은 유럽에 15,500명, 그중 주유소종업원은 4,000명이다. 한편 모빌은 유럽 32개국에서 조업하고 있는데, 제품판매량은 55만b/d, 정제능력은 35만b/d로 연료유 판매는 10%를 차지한다. 유럽하류부문 종업원은 약 8,000명으로 그 중 주유소 종업원은 2,000명이다. 합병하면 하류부문의 총종업원수 17,500명(주유소제외)중 2,000~3,000명의 직원을 정리해야만 한다.

이 약 3,300개)을 갖고 경영을 담당, 운할유, 특수제품 부문에서는 모빌이 51%의 권익을 갖고, 경영을 담당한다. 공동회사에는 양사로부터 同數의 대표가 관리위원회를 설치해 업무조정을 한다. BP는 유럽18개국의 하류부문에서 조업하고 있는데, 합계 82.5만b/d의 제품을 판매하고 있다. 게다가 연료유와 운할유의 유럽 판매세어는 8%, 정유공장은 8개, 총정제능력 57.5만 b/d이다. 종업원은 유럽에 15,500명, 그중 주유소종업원은 4,000명이다. 한편 모빌은 유럽 32개국에서 조업하고 있는데, 제품판매량은 55만b/d, 정제능력은 35만b/d로 연료유 판매는 10%를 차지한다. 유럽하류부문 종업원은 약 8,000명으로 그 중 주유소 종업원은 2,000명이다. 합병하면 하류부문의 총종업원수 17,500명(주유소제외)중 2,000~3,000명의 직원을 정리해야만 한다.

## (2) BP

BP는 미국과 프랑스 등에 있는 3개 정유공장을 매각, 또는 폐쇄할 계획이다. 이미 작년 미국의 일부 정

유공장을 매각한 BP의 정제능력은 약 30% 축소되어 140만b/d가 된다.

석유업계에서는 세계적인 정제능력과잉으로 마진이 축소, 수익이 압박받고 있다. 그래서 미국 모빌과 프랑스 TOTAL 등도 정유공장 매각이나 폐쇄 등 구조개편을 진행시키고 있다.

BP는 미국의 아이오와주에 있는 Lima정유공장(16만b/d), 남프랑스의 Lavera정유공장(20만b/d)을 매각, 네덜란드의 로테르담에 있는 Nerefco 정제시설(42만b/d, BP가 65%, 텍사코가 35% 출자)중 Perni정유공장을 폐쇄한다. 이번 폐쇄로 약 350명의 인원이 감축된다.

이번 계획 실시후 BP의 정유공장은 미국, 스페인, 프랑스, 네덜란드 등 구미나 남아프리카공화국, 호주, 싱가포르 등지에 있게 된다.

BP는 호주나 남아공, 싱가포르 등 여섯군데에 과거 3년간 13억달러를 투자하여 시설을 늘려왔다. 앞으로는 영국, 스페인, 미국 등 5개군데 정유공장에 투자를 집중한다. BP는 작년 11월에 미국 마커스홀 정유공장을 미국의 Tosco에 매각 결정, 본격적인 정제사업 재편에 착수했다.

BP는 '95년 31억달러였던 순이익을 2000년까지 약 45억달러로 늘린다는 방침을 발표했다. 합리화와 유전개발강화로 이익증대를 도모한다. 또, 향후 5년간 자본투자를 연율 4%로 책정해 아시아, 남미 등지에서 사업을 확대한다.

하류부문에서도 동유럽, 아시아, 아프리카에서 500개의 주유소를 신설. 북미, 유럽에서 전체사업의 80%를 재구축하고 아시아, 남미 등 타지역의 비율을 3분의 1로 끌어올려 2000년의 순이익을 작년대비 15억달러 증가한 45억달러로 한다.

이렇게 높게 책정한 배경은 재무체질 개선. BP는 '94년까지 투자를 대폭 축소해왔는데 채산성이 떨어지는 정유공장의 매각, 폐쇄 등으로 현재 구미매이저에서 구조개편이 가장 많이 진행되어 예금, 단기보유

유가증권을 제외한 순채무는 '92년말 150억달러정도에서 '95년말에는 80억달러로 개선되었다. 이익증대 계획은 향후 5년간 30%증산할 수 있는 원유를 확보한 것이 배경. 이 증산폭을 이익으로 환산하면 연간 약 9억달러에 상당한다고 한다.

BP는 정유사업등 하류부문 합리화에서도 타사에 앞서고 있다. 미국 모빌과 유럽에서의 휘발유, 윤활유 정제, 판매사업통합을 발표. 이 제휴에서 BP측에는 2억달러규모의 코스트절감효과가 있다고 한다.

주유소의 폐쇄등에 따른 합리화를 추진하는 한편 계속 보유하는 정유공장이나 주유소는 현대화를 추진한다. 휘발유판매부문의 동유럽진출을 진행시키는 등 하류부문투자도 확대하고 있다. BP의 투자는 유럽·미국이 80%를 차지해 왔는데 2000년까지 기타지역 시장의 비율을 36%로 늘릴 계획이다.

### (3) 로얄 더치 셸

로얄 더치 셸은 미국의 5개 정유공장(총 74만b/d)을 '96년 4월부터 5개 독립회사 형태로 각자 모든 사장, 임원에 의한 책임경영체제로 전환시켜 각사별로 수익향상에 전념을 다하게 하고, 경우에 따라 정리업무는 전문회사에 위탁할 계획도 갖고 있다.

셸은 금년 4월 1일부터 미국의 5개 정유공장을 50% 한도 안에서 외부출자를 허용하는데, 그것은 자회사인 Shell Products社의 자금조달을 위해서라고 한다.

그러나, 휴스턴의 공급유통부에는 계속해서 정유공장의 처리원유 74만b/d를 구입, 공급하게 하고 또 셸은 유럽의 정제망도 합리화대상으로 검토중이다.

한편, 로얄 더치 셸의 '95년 순이익은 전년의 36.3억파운드에서 45.2억파운드(69.7억달러)로 늘었다고 한다. 이것은 원유가격상승과 석유화학사업분야의 호조에 따른 것으로 향후 정유공장 매각, 폐쇄 등의 구조개편을 통해 유럽의 재배치를 추진한다고 한다. 또,

작년 본사의 축소화계획의 일환으로 1,100명의 인원 감축을 발표했지만, 코스트절감을 더욱 적극적으로 추진할 방침이라고 한다.

#### (4) 토탈

토탈은 1924년에 민간금융기관 석유정제관련기업 등의 출자에 의해 프랑스석유(Compagnie Froncaise des Petroles : CFP)로 설립되어 당시 Turkish Petroleum이라고 불리었다. Iraq Petroleum(IPC)의 프랑스정유 보유주식 23.8%를 취득함으로써 상류부문에 참여했다.

상류부문에서는 중동에서 벗어나기 위해 기타지역에 대한 탐광, 개발투자를 확대하고 있다. 중동 이외 지역의 석유, 가스생산을 '95년까지 50%로 끌어올리고 2000년까지 배로 늘릴 계획이다. 유럽시장의 하류 부문은 동유럽, 러시아를 포함해 광역시장이 되고 있어 이것을 감안해 정유공장, 주유소망의 현대화를 추진하고 있다. 중국에서는 大連에서 '95년부터 조업을 개시한 정유공장에 20% 출자했다.

유럽에서는 스페인, 포르투갈, 동독, 서부헝가리, 체코에서 판매망을 확대하고 있다. 이 지역은 2000년경에 휘발유, 경유의 대폭적인 수요증가가 전망되고 있다. 프랑스 및 독일의 LPG 판매도 확대중이다.

토탈이 근래 발표한 '95년 실적은 순수익에서 전년의 34억프랑으로부터 22억프랑(4.3억\$)으로 떨어졌는데 '96년 1~3월에는 프랑貨의 對달러貨가치가 안정되어 있고, 원유가격 상승, 정제마진의 '95년대비 약간 상승 등으로 경영환경은 다소 호전될 것이라고 한다.

〈그림-3〉 토탈의 지역별 정제능력

(단위 : 천b/d)

프랑스	미국	영국	네덜란드	독일	아프리카	기타	합계
471	204	92	82	15	47	4	915

서유럽에서는 현재, 정제시설이 10~15% 과잉상태인데 토탈도 예외는 아니다. 프랑스의 정유공장 일부를 타사와 연대해 폐쇄할 것을 검토하고 있다고 한다. 토탈의 정제능력은 총 91.5만b/d인데 그 중 약 4분의 3이 북서유럽, 주로 프랑스에 편중되어 있다.

토탈사는 미국의 아칸사스市 부근의 정제능력 5.6만b/d의 정유공장은 수익이 극히 떨어져 매각 내지 폐쇄를 결정했다. 그 배경은 ① 판매능력이 떨어지기 때문에 정제제품의 대부분을 현물시장에서 팔았고, ② 저유황 경유 연료유의 생산시설이 없다는 점 등이다.

### 3. 일본

현재 일본 석유판매사의 수익이 급속히 악화되고 있다. 계열주유소에 대한 수익보전 등 불투명한 상관행에 따른 미처리손실이 금년 3월말 기준으로 정제, 원매 29개사의 '94년 경상이익 합계 3,000억엔 규모로 늘어난다는 견해도 있다. 석유각사의 경상실태는 실제로는 더욱 악화되었다.

최근 1년간 휘발유판매가격이 8엔/l 떨어졌기 때문이다. 석유업계 전체에서 4,000억엔의 경영이익이 날아가 등유, 경유의 하락분까지 더하면 계산상으로 '95년은 업계전체에서 2,000억엔 이상의 경상적자('94년은 3,370억엔 흑자)가 났다고 한다. '95. 4월~'96. 3월 기간의 日本石油의 경상이익이 전년대비 49% 줄어든 150억엔으로 떨어지고 타 원매사도 20~70% 이익이 감소될 전망이다.

원매각사의 '96년 주요전략은 수입자유화에 따른 휘발유 마진감소를 전제로 하고 이것을 커버하기 위해 ① 판매량 증대, ② 유외수익확대, ③ 감량경영(본사경비, 인건비절감)을 추진하고 있다. 휘발유수입자유화가 시행되기 이전부터 소비자시세가 급락해 20~25엔/l 마진확보가 어려워질 전망이다. 그렇기 때문에 주유소경영전략도 총이익증시에서 유외수익 확대, 휘발

유판매량 증대 등으로 전환할 수 밖에 없게 되었다. 휘발유마진이 20~25엔으로 늘어난 것은 걸프위기 이후이기 때문에 10~15엔의 마진으로도 경영가능한 체질로 강화해야 한다는 것이 원매의 방침이기도 했다.

원매각사의 *Restructuring*, 리엔지니어링계획이 계속 발표되고 있다. 각사의 공통된 부분은 인원감축, 조직개혁, 업무운영방식개선, 부서별 코스트절감, 판매·공급유통체제의 효율화 등이다. 또, 석유회사의 원가절감은 정유공장, 물류분야로부터 성역이었던 본사기능까지 점차 확대되고 있다. 그러나, 합리화조치는 일시적으로 경쟁력을 회복시키더라도 장래의 생존까지 보장하는 것은 아니다.

코스트절감을 추진하고 있는 석유회사의 본사 사옥이전이 계속되고 있다. 지금까지 아라비아石油 富士石油 제너럴石油가 이전했고 昭和셀石油가 바다에 면한 지역으로 이전한다. 또, 모빌石油가 내년 11월까지, 興亞石油가 금년여름에 이전을 계획하는 등, 어려운 현실에 직면하고 있다. 앞으로는 자사빌딩의 매각도 예상된다.

다음은 각사의 코스트절감노력내용.

## (1) 日本石油

일본석유는 4월 1일부로 지점통합, 본사조직 개편을 실시. 지점수를 종래 17개에서 12개로, 본사의 部室은 2개 줄여 19개로 개편했다. 업무합리화, 효율화로 4월부터 시행되는 석유수입 자유화에 따른 경쟁심화에 대비했다.

제조·판매 일원화에 따라 일본석유의 신속한 경영패턴이 예상된다. 지금까지

日本石油精製가 정유공장에 분해장치나 환경관련 대형투자를 하기 위해서는 칼텍스와 협의, 조정이 사전에 필요했지만 앞으로는 독자적인 판단으로 신속히 대처할 수 있다.

더 큰 변화는 제품 조달선택의 자유다. 日石油의 완전자회사화는 日石油에게 있어 일종의 석유제품 수입 자유화대책이라고 할 수 있다. 日石油은 지금까지 칼텍스와의 이익관계를 고려해 높은 성장이 예상되는 아시아지역의 석유정제, 판매사업에 신중한 자세를 취해왔다. 日石油에게 있어 日石油의 완전자회사화는 단기적인 재무체질약화를 종식시키고 장래의 성장성을 확보했다는 의미이다.

日石油은 작년말, 말레이시아의 사라와크 앞바다의 LNG프로젝트를 최종 결정했다. 日本은 세계 LNG의 60%를 소비하는데, 일본석유회사의 LNG사업진출은 이것이 처음이다.

메이저인 로얄 더치 셸 등이 일본내수용 LNG를 유력수익원으로 해온 것에 비해 일본원매회사의 수익구조는 석유, 그 중에서도 휘발유에 의존하고 있다. 휘발유의 고수익을 보장해온 특석법이 폐지되어 원매사는







포스트石油에 대비하지 않을 수 없게 되었다. 석유 이외의 수익원을 키우는 한편 석유사업 자체도 키울 필요성이 강조되고 있다. 또, 이에 따른 경영자원의 분산과 집중도 강조되고 있다. 日石의 입장에서도 LNG 진출은 석유 다음가는 수익원을 개발한다는 경영발상일 것이다.

## (2) 昭和셀

昭和셀은 석유사업의 코스트경쟁 본격화에 대비해 2000년까지 추진되는 장기경영계획 「Jump 21」을 마련했다. 이 장기계획은 정제, 공급, 판매효율화가 주요 내용인데, 철저한 조직개혁, 인원적정화, 국제경쟁력 확보가 주요목적이다. 또, 관련회사를 포함한 그룹전체의 재편성에도 착수하는 등 생존을 위한 과감한 구조개편에 착수할 계획.

자유화에 따라 유통면에서는 업계전체에서 20% 이상의 주유소폐업이 예상되는데 同社は 채산을 중시한 네트워크망으로 조기개편을 실시한다. 또, 정제면에서도 국제경쟁력 확보를 도모함과 동시에 철저한 원가절감을 실시한다. 이와 함께 조직개혁이나 인원적정화

를 도모해 사내업무의 효율화를 30%까지 진척시킨다. 동시에 자연감소를 포함해 700명의 인원을 정리한다. 이것은 전사원의 20%에 달하는 규모.

한편 이러한 구조개편대책에 따라 2000년까지 연간 400억엔의 합리화효과를 실현시킬 계획. 또, 이 장기계획에 따라 금년 11월에 본사사옥을 비수도권으로 이전, 40%의 경비절감을 실시한다.

이와 아울러 그룹관련회사의 재편성도 추진한다. 채산성이 떨어지는 관련회사의 통폐합을 추진함과 동시에 효율적인 그룹체제구축을 추진한다. 同社は '96년부터 2년간 구조개편을 집중시킬 계획인데 코스트 절감이 최우선과제이다.

## (3) 出光興産

出光은 지난번 新가격체계에 따른 3월의 표준매도 가격을 발표했는데, 同社は 코스트 삭감에 주력하고 있으며 '95년, '96년의 '94년대비 코스트 삭감액은 320억엔(연간)에 달했다.

그것에 따르면 코스트 증가분은 감가상각비용 증가(분해시설증설 탈벤젠, 심도탈황)가 90억엔, 변동비 증가(판매량증가에 따른 운임, 가공비, 작업비증가)가 110억엔, 코스트 증가 합계는 200억엔이다.

여기에 대해 코스트삭감분은 정유공장부문(효율화에 따른 보전비, 촉매비 등의 절감)이 160억엔, 물류부문(船 차량 대형화, Loss 수송개선)이 30억엔, 판매관리비 등(광고선전비·연구비 축소, 사무소 이전 등)이 130억엔, 기타(금융비용 삭감, 유통개선에 따른 매입 코스트삭감 등)가 200억엔으로 코스트절감 총액은 520억엔, 이 결과 코스트 절감액은 320억엔이 되었다.

'96년은 이러한 토대위에 국제경쟁력 강화, 경영자원의 최대활용, 물류합리화 추진 등을 도모함과 동시에 물류면에서 日本石油와 제휴를 통해 가격체계의 국제화를 도모해 나갈 방침.

#### (4) 코스모石油

코스모石油은 '95년말「코스모創草21」을 발표했는데, 코스트 절감목표 500억엔을 목표로「고객에 사랑받고 최강의 코스트경쟁력을 가진 네트워크체제」를 천명했다.

코스모石油은 3년계획으로 물류거점의 대폭적인 합리화를 진행시킨다. 자사소유 저유소를 30%줄여 전국적으로 25개소 정도로 한다. 수주업무를 담당하는 창구도 일원화한다. 탱크로리의 대형화 효과를 포함해 '98년에는 연간 물류비의 십수%에 해당하는 120억~130억엔을 절감한다.

#### (5) Japan Energy

Japan Energy는 작년 가을「국제적으로 통용되는 Low cost체제」,「400억엔의 구조개편계획」을 발표했다. 이러한 목표의 일환으로 100% 출자자회사인 日鑛石油化學의 생산부문을 '96년 1월 1일자로 양도받았다. 이번 생산양도는 특석법폐지를 대비한 국제경쟁력강화의 일환으로 그룹전체의 효율화를 목표로 한 것. 日鑛石化는 석유화학사업의 본격전개와 폴리프로필렌(PP)사업의 본격참여를 목표로 설립되었다. PP의 본격적인 사업화는 '94년 3월에 시작되어 현재는 Japan Energy의 水島(미즈시마), 知多(치다)의 2개 정유공장을 거점으로 방향족 제품을 중심으로 사업을 추진하고 있다. Japan Energy는 日鑛石化의 생산을 석유제품과 일체화해 효율화를 도모한다. 게다가 판매는 계속 日鑛石化에서 한다. 양도가격은 약 126억엔. 이번 양도에 의해 Japan Energy의 '95. 4월~'96. 3월 매출액은 1조3,400억엔, 경상이익은 55억엔, 당기이익은 33억엔을 전망하고 있다. 증가전매액은 매출액이 100억엔('97년 3월까지 380억엔), 경상이익이 25억엔(同 80억엔), 당기이익이 13억엔(同 40억엔)이 될 전망이다.

#### (6) 三菱石油

三菱(미쓰비시)石油은 지난해 인원감축을 포함한 합리화계획을 정리했다. 2000년을 기해 그룹계열기업을 포함해 현재 3,500명에서 3,000명체제로 슬림화한다. 또, 본사의 조직개혁을 실시해 계열특약점의 경영상담 전문창구를 설치하는 등 계열점과 일체화시켜 경쟁력을 강화한다.

또 同社は 오랫동안 계속되어 온 日本石油와의 업무 제휴와 더불어 모빌石油와의 고옥탄휘발유 상호공급이나 高松(타카마츠)저유소의 운용일원화, 昭和셀석유와의 탱크상호이용 등 여러 제휴를 실현시켰다. 제휴관계는 또 서로 판매부문에서 경쟁을 하지 않는다는 상호 불가침의 의미를 갖고 있다. 제휴회사와 공동으로 여타 동종업체와 경쟁하려는 것인데 각종 물류관계를 강화시켜 생산부문의 제휴로 발전할 가능성을 내포하고 있다.

아시아시장은 경제발전속도가 빨라 석유수급의 타이트화가 예상된다. 향후 정제시설 부족이 예상되는데 정제부문의 현지진출은 쉽지 않다. 예를 들면 중국은 진출기업에 석유제품의 70%수출을 의무화해 유통부문 참여는 원칙적으로 인정하지 않는다. 게다가 중국측은 정제에 대해서는 기존 정유공장의 개조·확장계획을 주축으로 하고 있고 이 점에서 진출의욕이 저해된다. 실제로 메이저의 합병계획은 아직도 검토중이다.

한국, 대만뿐 아니라 태국이나 필리핀 등 2000년경까지는 아시아 전체에서 석유제품의 수요가 확대되고 보고 적극적으로 정제능력을 확대하고 있다. 그러나 그 이후는 중국 등을 제외하면 공급과잉의 여지가 있다. 21세기를 대비해 더욱 치열해질 21세기 석유업계에서 살아남기 위해서는 코스트경쟁력을 얼마만큼 확보할 수 있는가가 앞으로의 최대 과제라고 할 수 있다. ♣ <순간석유정책. 박진호 역>