글로벌 자원메이저의 육성전략과 정책제언

삼성경제연구소 수석연구원 **박 환 일**
(hipark@seri.org)

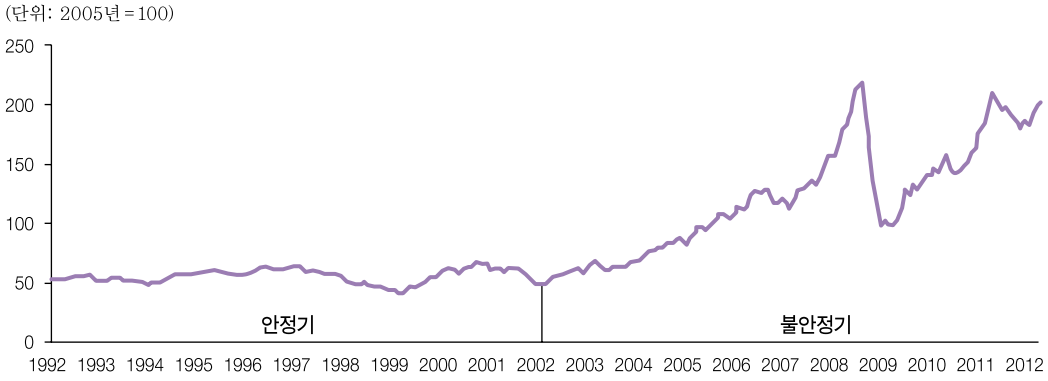
1. 자원확보 전쟁과 자원기업의 부상

가. 자원 리스크 확대에 따른 자원확보 경쟁 심화

2000년대 중반 이후 자원가격 상승세가 지속되고 있으며, 글로벌 경제위기와 유럽 재정위기를 거치면서 변동성도 확대되고 있다. 중국, 브라질, 러시아 등 신흥국의 고성장과 자원 생산국의 정정 불안으로 자원수급 불균형이 발생한 상태에서, 글로벌 유동성이 풍부해지며 가격 상승세가 지속되고 있는 형국이다. 최근 10년간(2002~2011년) 자원가격의 변동성[1]은 0.38로서 이전 10년(1992~2001년)의 변동성 0.10보다 무려 4배가 확대되었다.

자원수급 불안이 커지면서 자원 수입국과 기업들의

[그림 1] IMF 원자재 가격지수 추이



자료: IMF, Primary Commodity Prices

1) 변동성은 표준편차를 평균으로 나눈 변이계수로 측정.

자원확보 경쟁이 격화되고 있는데 특히 중국과 일본 등 한국의 주요 경쟁국들이 자원 확보에 적극적인 모습이다. 중국의 국영기업들은 2002년 이후 전 세계 자원기업 43개사를 인수했으며, 2009~2010년간 자원기업 인수에 476억 달러를 투자[2]한 바 있다. 일본 기업의 2011년 해외기업 M&A 상위(금액 기준) 20건 중 7건이 자원기업 인수이며, 총 투자액은 1 조 엔을 상회하여 역대 최고 규모[3]를 보였다. 한국의 공기업도 최근 괄목할 만한 성과를 이루었으나 자금력을 앞세운 중국에게 인수 경쟁에서 뒤처지는 상황이다. 2009년 한국광물자원공사는 캐나다 블룸레이크 철광석 광산 지분 25%를 확보하는 가계약을 맺었으나 중국우한철강의 인수戰 참여 이후 파기되었다. 또한 2009년 한국석유공사는 스위스 에너지 기업인 아닥스의 인수戰에 참여했으나, 시노펙(中國石化) 이 자금력을 이용해 아닥스를 인수하면서 무산된 바 있다.

나. 글로벌 자원기업 급부상

각국 정부의 적극적인 지원을 기반으로, 자원 소비 증가와 가격 상승에 힘입어 글로벌 자원기업이 빠르게 성장하고 있다. 포천紙 선정 글로벌 100대 기업 중 자원기업은 2005년 15개에서 2011년 24개로 증가[4]했는데, 특히 신흥국 국영기업과 유럽계 자원기업의 부상이 눈에 띈다. 중국 CNPC는 2005년 46위에서 2011년 6위로 성장했으며, 이탈리아 ENI는 33위에서 23위로 뛰어올랐다. 2011년 수익 기준으로 보면 글로벌 기업 상위 10위 이내에 자원관련 기업이 무려 6개나 분포한다. 러시아 가즈프롬이 319억 달러의 수익을 올려 가장 많았고 엑슨모빌(305억 달러), 로열더치쉘(201억 달러), 쉐브런(190억 달러) 등이다. 한국의 대표 글로벌 기업인 삼성전자의 수익이 137억 달러였던 점을 감안하면 자원기업들의 규모와 수익성이 탁월함을 알 수 있다.

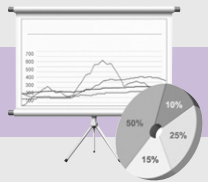
〈표 1〉 주요 글로벌 자원기업의 성장

(단위: 억 달러)

기업(국가)	2005년 매출액(순위)	2011년 매출액(순위)
로열더치쉘(영&네)	2,687 (4위)	3,782 (2위)
시노펙(중)	751 (31위)	2,734 (5위)
CNPC(중)	677 (46위)	2,402 (6위)
ENI(이)	742 (33위)	1,318 (23위)
가즈프롬(러)	-	1,187 (35위)
스탯오일(노)	454 (95위)	876 (67위)

자료: Fortune Global 500

2) 지식경제부 外(2012), "대한민국, 자원강국으로 가는 길"
3) "昨年度日本企業 最高の7兆円 海外M&A, 円高後押し," 産經新聞(2012.4.6)
4) 로열더치쉘(2위), 엑슨모빌(3위), BP(4위), 시노펙(5위), CNPC(中國石油集團)(6위), SK 홀딩스(82위).



반면 자원 개발 및 생산 관련 한국기업의 경쟁력은 최근 크게 향상되었으나 글로벌 수준에 비하면 여전히 취약한 수준이다. 한국광물자원공사의 매출액은 2010년 2억 달러에 불과한데 이는 세계 최대광물기업인 BHP빌러턴 매출액의 0.3% 수준이다. 한국은 2000년대 중반부터 해외자원의 직접적인 개발을 본격 추진하여 석유·가스 자주개발률[5]이 최근 6년간 4.1%에서 13.7%로 3배 이상 신장했으나 자원 탐사 및 개발 노하우와 경험이 부족하고 리스크 감수에 소극적이어서 자원 확보 실적이 경쟁국에 비해 여전히 낮은 수준이다. 중국의 석유·가스 자주개발률은 27% 수준이며, 일본은 22%에 달한다. 또한 중국과 일본은 한국과 달리 자원개발과 생산부문에 글로벌 경쟁력을 갖춘 다수의 기업들을 보유하고 있다.

다. 경쟁력있는 자원메이저 육성 필요

한국은 자원확보 첨병으로 나서는 동시에 높은 수익도 올릴 수 있는 경쟁력 있는 자원메이저를 육성할 필요가 있다. 자원메이저는 자원기업 가운데 자원 개발 및 생산과 관련된 상류부문에 강한 경쟁력을 확보한 대형기업을 지칭하며, 자원보유국의 국영기업과 글로벌 민간기업을 포함한다. 서구의 자원메이저, 거대 자본력을 갖춘 신흥국 자원기업, 경험과 글로벌 네트워크를 갖춘 일본 종합상사 등과 경쟁하기 위해서는 한국도 글로벌 수준의 자원기업이 필요하다. 자원메이저를 육성하는 데 소요되는 비용은 막대하지만 자원메이저를 통해 자원을 안정적으로 확보한다면 구매비용과 가격 변동성이 감소하여 전반적인 효용이 증가하게 된다. 특히 자원탐사 및 생산 부문에 대한 투자는 고수익을 창출하는 원동력으로 작용한다. 새로운 장기 성장동력을 모색하는 한국기업에게는 지금이 자원메이저로의 부상 기반을 마련할 수 있는 최적의 시점으로 볼 수 있다. 금융위기 이후 IT, 자동차 등 주력산업의 피로도가 커지는 상황에서 장기적 수익원으로서 자원개발 사업이 부상하고 있는데 자원개발은 한국이 경쟁력있는 플랜트 엔지니어링, 인프라 건설 기술 등과 접목하여 시너지 창출이 가능한 분야로 여겨진다. 재정위기로 어려움을 겪고 있는 유럽의 자원기업이 M&A 시장에 매물로 나오고 있는데, 이를 자원메이저로 도약할 수 있는 계기가 마련될 수 있다. 시노펙은 스페인 렙솔(2010년)과 포르투갈 갈프에네르지아(2012년)의 브라질 사업을 인수하였다. 향후 글로벌 과잉 유동성 조절을 위한 출구전략이 본격화되어 자원가격이 하락할 경우 양질의 광구와 기업 매물이 증가할 가능성이 높다.

2. 글로벌 자원메이저의 현황

가. 4가지 유형의 자원메이저

자원메이저는 부존자원 규모와 기업 소유 형태에 따라 1) 전통 메이저, 2) 신흥국 국영기업, 3) 유럽 후발형 메이저, 4) 일본 종합상사로 구분한다. 전통 메이저는 전통적으로 자원을 확보하여 강한 경쟁력을 갖춘

5) 자주개발률이란 우리나라 자원수입량 대비 우리 기업의 해외자원 생산량을 의미.

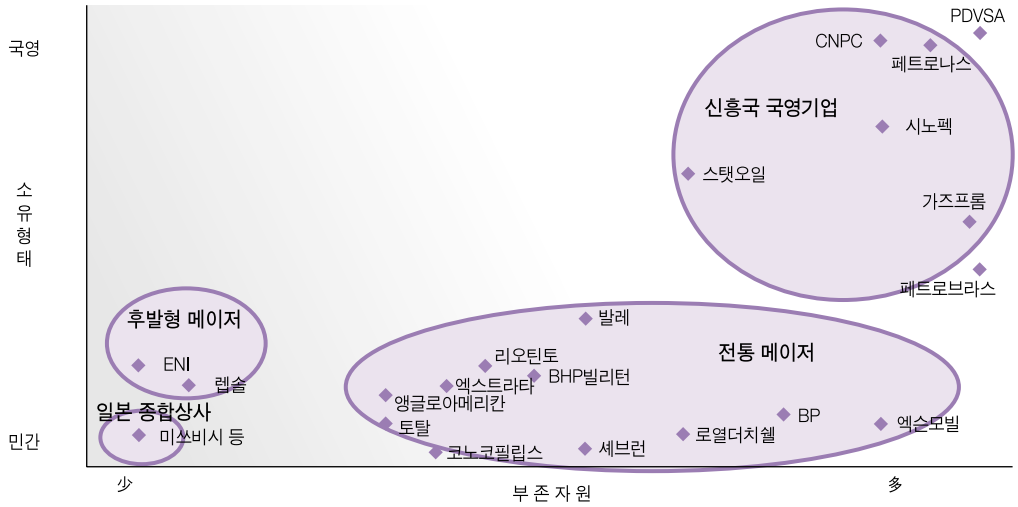
영미계 자원기업을 의미한다. 신흥국 국영기업은 중국, 브라질, 러시아와 같이 막대한 부존자원을 보유한 신흥국이 최근 경제가 성장하면서 국영자원기업을 육성하여 글로벌 자원시장에 영향력을 행사하고 있는데 이러한 신흥국의 자원기업을 지칭한다. 유럽 후발형 메이저는 1980년대 이후 민영화와 공격적 확장전략을 구사하여 새롭게 자원메이저 대열에 진입한 유럽계 기업을 말한다. 일본 종합상사는 상품 중개무역에서 출발해서 현재는 자원시장으로까지 영역을 확장한 일본의 종합상사를 포함한다.

현재 글로벌 자원시장은 전통 메이저와 신흥국 국영기업들이 자원시장 지배력을 바탕으로 앞서 가고, 유럽 후발형 메이저와 일본 종합상사가 추격하는 상황이다. 또한 메이저 기업은 아니지만 북미를 중심으로 자원 탐사 및 개발에 집중하는 소규모 기업을 독립계 기업으로 분류하는데 이러한 기업들도 틈새를 공략하며 성장하고 있다. 대표적으로 미국 아나다코의 자산은 한국석유공사와 한국가스공사를 합친 규모(507억 달러)와 비슷한 520억 달러(2010년) 수준이다.

나. 석유 · 가스 시장을 주도하는 글로벌 메이저

석유 · 가스 시장은 상류부문을 중심으로 지속적으로 성장하고 있으며, 전통 메이저보다 신흥국과 유럽 메이저들의 비중이 확대되고 있다. 2010년 세계 석유 소비량은 하루 8,700만 배럴, 가스 소비량은 5,300만 배럴[6]로 2001년부터 연평균 2.1% 증가했다. 상류부문(탐사 및 생산, E&P) 시장 규모는 전체 시장의

[그림 2] 자원기업의 분류



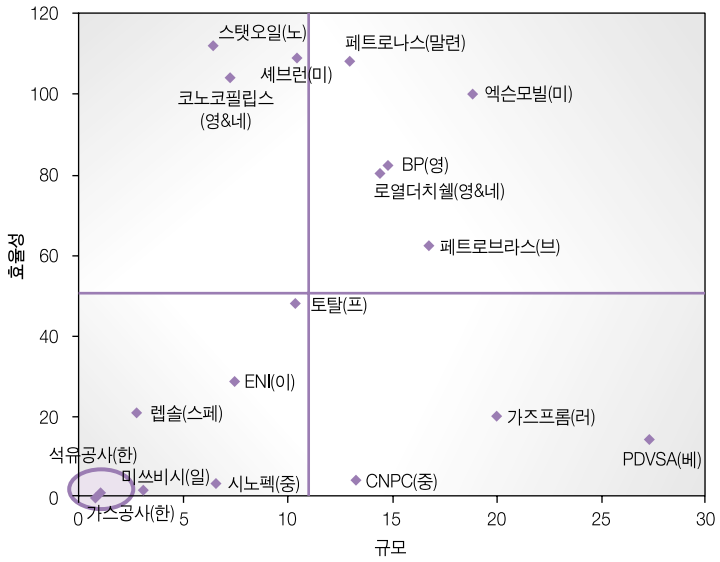
6) 가스 소비량 단위인 입방피트(cubic feet)를 석유 배럴(barrel of oil equivalent) 단위로 환산.

40.3%인 2조9,000억 달러(2010년)이며, 2014년 4조5,000억 달러로 성장할 전망이다. 6대 전통 메이저(엑슨모빌, BP, 로열더치쉘, 셰브런, 토탈, 코노코필립스)가 주도하는 가운데 신흥국 국영기업과 유럽계 기업이 부상하고 있다.

그런데 상류부문의 기술이 전통 메이저에 비해 부족했던 신흥국 자원기업들이 사업영역을 빠르게 확대할 수 있었던 것은 기술서비스 기업의 성장에 기인한다. 기술 서비스 기업은 탐사와 시추 관련 장비의 제조, 정보 분석 및 관련 기술을 제공하는 기업으로 석유 · 가스 상류부문 발전에 크게 기여해 왔다. 쉴럼버거, 핼리버튼 등 미국기업들이 시장을 주도해오고 있는데 이들 기업은 개별 작업의 기술적 문제 해결을 위해 출발했으나, 현재는 프로젝트를 종합적으로 관리하는 통합서비스를 제공하고 있다. 기술서비스 시장 규모는 2010년 3,000억 달러에 달하며, 2006년부터 연평균 12.9% 성장하여 2015년에는 4,000억 달러가 될 전망이다.

글로벌 메이저의 규모와 효율성을 정량적으로 비교하기 위해 활용가능한 변수들을 사용하여 지표를 구성하였다. 규모는 확인매장량, 생산량, 자산의 평균으로, 효율성은 1인당 생산량, 1인당 이익, 자산 대비 이익의 평균으로 측정하고 한국석유공사의 규모와 효율성을 1로 설정하여 비교하였다. 총 16개의 글로벌 메이저를 대상으로 분석한 결과 규모가 가장 큰 기업은 베네수엘라의 PDVSA였으며 효율성이 높은 기업은 노르웨이의 스탯오일로 나타났다. PDVSA의 규모는 한국석유공사의 27배에 달하고 스탯오일의 효율성은 한국석유공사보다 112배나 높았다.

[그림 3] 석유 · 가스 기업의 경쟁력 비교



주: 석유공사의 규모와 효율성을 각각 1로 설정했으며, 실선은 평균치를 의미
자료: 각사(2011), Annual Report.

글로벌 메이저는 오랜 시간동안 기술투자와 경영혁신으로 규모 확대와 효율성 제고를 동시에 달성해왔다. 특히 엑슨모빌, BP, 로열더치쉘 등 전통 메이저와 페트로브라스, 페트로나스 등 신흥국 기업은 규모와 효율성 모두 우수한데 페트로브라스와 페트로나스는 중국과 러시아의 국영기업과 달리 민간기업 형식의 경영제도를 도입하여 효율성이 높은 편이다. 한국의 자원 공기업은 경쟁력이 크게 취약한 실정으로, 선진 메이저를 추격하기 위해서는 명확한 목표 설정이 필요하다. 한국 공기업과 비교적 격차가 작은 유럽의 후발형 메이저(렙솔, ENI)가 우선적인 추격 대상으로 적합하다고 볼 수 있다.

다. 높은 진입장벽이 구축된 광물시장

광물시장은 철광석, 석탄, 비철금속[7], 귀금속[8] 등을 탐사 및 채굴하는 상류부문과 제련 및 판매하는 하류부문으로 구성되어있다. 2010년 전 세계 광물시장 규모는 1조4,000억 달러로 2006년부터 매년 10%씩 빠르게 성장하고 있다. 광물메이저는 상류부문에서 집중적으로 사업을 하며, 최근 하류부문 기업의 인수 합병 및 제휴 등으로 영역을 확대하고 있다.

광물자원은 BHP빌리턴(호주), 발레(브라질), 리오틴토(호주 및 영국), 엑스트라타(스위스), 앵글로아메리칸(영국), 프리포트맥모란(미국) 등 6대 자원메이저가 과점체제를 구축하고 있는데 이들 기업들은 광물자원이 풍부한 지역을 기반으로 성장했거나 과거 식민지국에서 확보한 자원을 바탕으로 소수 기업이 자연적으로 과점을 형성했다. 광물메이저는 대체적으로 100년 이상 유지가 되고 있는데 리오틴토는 139년, BHP빌리턴은 127년 되었으며, 가장 젊은 기업인 발레도 70년 되었다.

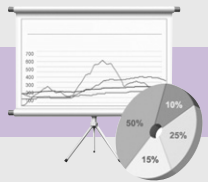
광물 메이저는 꾸준한 인수 · 합병과 새로운 시장을 개척하는 프런티어 정신으로 100년 이상 성장을 지속할 수 있었다. 일부 품목에서는 30% 이상의 점유율로 세계 광물시장에 대한 지배력을 강화하고 있다. 6대 광물 메이저는 구리시장의 33%, 니켈시장의 35%를 차지[9]하고 있으며, 철광석은 발레(16%), 리오틴토(11%), BHP빌리턴(9%)이 세계 1~3위[10]를 차지한다.

3. 글로벌 자원메이저의 성공전략

가. 대형화, 소프트역량 확충, 리스크 관리 및 감수

전통 메이저가 선발지위를 수성하는 가운데, 신흥국, 일본, 유럽기업들은 자국 상황에 맞는 진출 전략을 구사해 新메이저로 도약중이다. 신흥국은 자체 부존자원과 거대 내수시장을, 일본 종합상사는 무역 및 중개업에서 축적한 노하우를, 유럽 자원빈국의 기업들은 민영화, 수직통합의 이점과 국가 차원의 외교지원을 결합하고 있다.

7) 납, 아연, 구리, 니켈, 주석, 알루미늄 등.
8) 금, 은, 플래티넘, 팔라디움, 로듐, 다이아몬드 등.
9) Largest global copper producers worldwide 2008; Top nickel mining firms worldwide 2008, Gale Directory Library DB.
10) Top Iron ore producers worldwide 2009, Gale Directory Library DB.



글로벌 자원메이저의 성공은 ①대형화, ②소프트역량 확충, ③리스크 관리 및 감수 강화를 추진한 결과로 요약할 수 있다. 대형화는 가치사슬 전후방 기업이나 관련 업종 기업들과의 과감한 M&A와 전략적 제휴로 규모의 경제를 실현하는 것을 의미한다. 소프트역량 확충은 경영혁신과 신기술 개발을 적극적으로 추진하는 한편, 정책당국과 연계하여 전문 인력을 육성하고 국제 네트워킹을 강화하는 것을 말한다. 리스크 관리 및 감수는 대규모 M&A와 탐사개발 프로젝트에 수반되는 다양한 리스크를 효과적으로 분산하면서도 때로는 과감히 감수하는 전략을 의미한다.

1) 전통 메이저: 대형화와 효율화로 자원시장을 주도

전통 메이저는 연속적인 글로벌 M&A를 추진하여 재무 안정성과 가격 협상력을 높이는 전략을 구사해 왔는데 이러한 전통 메이저의 전략이 전 자원업계로 확산되고 있다. 석유업계는 20세기 초부터 중반까지 "일곱자매[11]"의 과점 체제였으나 자원민족주의로 좁아진 입지를 타개하기 위해 1998~2002년에 메이저 간 초대형 M&A가 성사되어 현재의 6대 메이저 구도로 재편되었다. 광물업계는 2000년대 이후 대형 M&A가 연속되며 발레, BHP빌리턴, 리오틴토, 엑스트라타 등 초대형 업체들의 과점 체제가 정착되었다. 발레는 2006년 캐나다 광물기업 잉코를 189억 달러에 인수해 세계 2위의 광물메이저로 부상하였다.

전통 메이저는 경직된 수직통합 구조를 버리고 조직 차원의 전략적 유연성을 높여 리스크 분산과 수익성 개선을 동시에 추구하고 있다. 과거에는 가치사슬 전반의 수직통합을 추구하였으나, 현재는 조직의 경

〈표 2〉 자원메이저의 유형별 특징과 성공전략

구 분	주요기업	특징	성공전략
전통 메이저	엑슨모빌 BHP빌리턴	오랜 자원개발 경험을 통해 자본, 기술, 관리 노하우 선점	• 대형 M&A로 규모의 경제 달성 • 선제적 투자 및 경영혁신
신흥국 국영기업	CNPC 가즈프롬 페트로브라스	자원의 대량 생산 및 소비국인 신흥국이 정책적으로 육성	• 부존자원과 거대 내수시장 • 정부의 전폭적 지원 및 해외 틈새시장 진출
일본 종합상사	미쓰비시 미쓰이	무역, 중개업의 경험, 자본을 자원사업에 적용 및 확대	• 다각화와 다양한 파트너쉽 • 리스크의 효과적 관리
유럽 후발형메이저	ENI 렙솔	국영기업을 육성한 이후 민영화해 성장	• 수직통합으로 효율 극대화 • 유사문화권 집중, 외교지원 강화

11) 1970년대까지 석유업계를 지배한 7대 기업을 지칭: ① 스탠더드오일오브뉴저지(1972년 엑슨으로 사명 변경), ② 모빌, ③ 스탠더드오일오브캘리포니아, ④ 텍사코, ⑤ 걸프오일, ⑥ BP, ⑦ 로열더치쉘.

직을 막고 내부 거래 비용을 줄이기 위해 계열사 간 자율 책임 경영 시스템을 도입하여 운영하고 있다. 우월한 기술과 자본, 경험을 활용해 산유국 국영기업과 전략적 제휴 관계를 형성하는 한편, 메이저 간 공동 프로젝트를 활성화해 리스크를 분담한다.

비전통자원 및 미래 신자원 관련 분야에서도 막대한 투자로 기술적 우위를 확보하고 개발 주도권을 발휘하고 있는데 특히, 셰일가스, 오일샌드 등 미래 에너지 판도를 바꿀 비전통자원의 탐사 및 개발 기술 확보에 박차를 가하고 있다. 엑슨모빌은 2009년에 가스기업 XTO에너지를 360억 달러에 인수하여, 미국의 셰일가스 자원개발에 주력하고 있다. 또한 BHP빌리턴은 2011년 셰일가스 관련 M&A에 170억 달러를 투자한 데 이어 2012년에도 셰일가스 자원개발에 45억 달러를 투입할 계획이다. 장기적인 안목으로 다양한 신재생에너지 기술개발에도 투자를 지속하여 BP는 2005년부터 현재까지 바이오연료, 태양광에너지, 수소에너지 등 신재생에너지 분야에 연평균 10억 달러를 지속적으로 투자해왔다. 특히 중국은 셰일가스 매장량(36.1조 m^3)은 세계 1위이지만, 미국(24.4조 m^3)에 기술이 뒤져 전통 메이저와의 공동개발에 의존하고 있는 형국이다.

2) 신흥국 국영기업: 정부지원을 등에 업고 해외자원을 공략

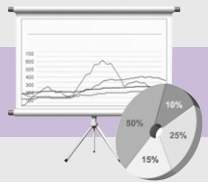
신흥국 국영기업은 경영방식이나 전략에 따라 전통형, 정부주도형, 민간기업형으로 구분[12]할 수 있다. 전통형은 산유국이자 수출국의 국영 석유기업들로 자국 내 자원 및 시장을 통제하는 데 주력한다. 정부주도형은 자국 소비에 필요한 자원을 확보하고 자국 자원의 가치 극대화를 위해 해외 자원 개발을 적극 추진하고 있다. 민간기업형은 경영방식이 순수 주식회사에 가까워 정부주도형보다 혁신적인 면모를 보이는 특징이 있다.

정부주도형 또는 민간기업형에 속한 기업은 자국의 풍부한 부존자원과 정부지원을 등에 업고 해외 미개척지의 자원을 적극 공략하며 급성장하고 있다. 아람코, 가즈프롬, CNPC, NIOC, PDVSA, 페트로브라스, 페트로나스 등 신 일곱자매로 불리는 대표 국영

〈표 3〉 신흥국 국영기업 유형

구 분	전통형	정부주도형	민간기업형
생산기반	자국	자국 및 해외	자국 및 해외
주요기업	아람코(사우디) KPC(쿠웨이트) NIOC(이란) PDVSA(베네수엘라)	CNPC, 시노펙(중국) 가즈프롬(러시아) ONGC(인도)	페트로나스 (말레이시아) 패트로브라스(브라질)

12) 도현재 · 정웅태(2010), "해외자원개발 전략 연구: 국영자원개발기업 성장전략 연구," 에너지경제연구원.



석유기업들은 세계 원유 확인 매장량의 80%를 보유하고 있는데 탐사, 개발, 생산, 정제 등 상·하류 모두에서 시장 지배력을 과시하고 있다. 가즈프롬은 세계 최대 가스회사로 수익 추구뿐 아니라 국익을 도모하는 국가챔피언(National Champion)[13] 입지를 확립하였고 페트로나스는 말레이시아의 석유·가스자원 관련 정부의 역할과 기능을 겸하고 있어 경영권한이 크며 주요 의사결정이 신속한 특징이 있다.

신흥국 국영기업은 정부차관 등의 자금력을 활용해 서구 메이저와 경쟁하는데 앙골라 방식으로 불리는 "자원담보차관(Loan for Oil)"을 활용해 아프리카 시장에서 짧은 시간 내에 자원개발권을 확보할 수 있었다. 2004년 중국은 석유를 담보로 앙골라의 전후 복구사업에 20억 달러의 차관을 제공하고 자원으로 상환받았는데, 이후 이러한 전략은 앙골라 방식으로 통용된다. 신흥국은 주로 정치적인 이유로 서구 메이저의 진출이 더딘 틈새지역을 적극 공략한다. 중국이 가장 대표적인 경우인데 유엔 안전보장이사회의 수단 제재안에 거부권을 행사하여 CNPC의 수단 진출을 측면 지원한 바 있다.

아프리카 분쟁지역 진출 이외에도 신흥국 국영기업은 자국의 자원개발 기술과 경험을 확장해 극지 및 심해의 석유·가스 개발 프로젝트에 진출하기도 한다. 페트로브라스는 심해유전, 페트로나스는 가스전 개발 분야에 각각 독자적인 기술 영역을 구축하고 있는 것으로 평가된다. 브라질 대표기업인 페트로브라스는 엑슨모빌을 추월하겠다는 목표로 대서양 심해유전 개발에 전력을 집중하고 있다. 대서양 영해의 미개발 유전지의 확인 매장량은 로열더치쉘과 셰브런을 이미 능가하고 있다. 페트로브라스는 현재 277만 배럴인 하루 생산량을 2015년에는 현재 엑슨모빌 수준과 동일한 400만 배럴, 2020년에는 640만 배럴로 올린다는 야심찬 계획을 추진중이다.

3) 일본 종합상사: 사업다각화의 장점을 극대화

일본 종합상사는 단순 무역 및 중개업을 모태로 출발했으나, 이후 자원개발을 포함한 다양한 영역으로 사업 범위를 확대하고 있다. 메이지 시대에 해외로부터 식량과 원자재를 조달하는 무역회사로 출발한 후, 1970년대 자원개발 사업을 본격화하면서 다양한 업종과 가치사슬 전반으로 활동 영역을 확대하고 상품기획, 원료 조달, 가공, 자원개발, 금융 등에 이르는 다양한 영역의 중개 사업을 전개하였다. 미쓰비시상사, 미쓰이물산, 스미토모상사, 이토추상사, 마루베니, 소지쓰 등의 종합상사를 6대 종합상사라고 하는데 자원부문에서 평균적으로 전체 수익의 절반 이상을 확보한다.

일본 종합상사는 글로벌 경제위기 이후 자원가격 상승을 배경으로 경영실적이 타 업종을 압도하며 화려하게 부상했다. 글로벌 경제위기를 겪은 2008년에 6대 종합상사는 약 1조1천억 엔의 순이익을 거두어 대규모 적자를 기록한 전기전자, 자동차 등과 대조를 이루었다. 2011년 4~12월 기간동안 순이익 상위 10개사 중 종합상사 4개사가 포진하였는데 4개사의 순이익 합계는 약 1조4천억 엔으로 사상 3번째의 호실

13) 1997년 푸틴 대통령이 제시한 정치 용어.

〈표 4〉 일본 6대 종합상사의 사업 영역 및 실적

(단위: %, 억 엔)

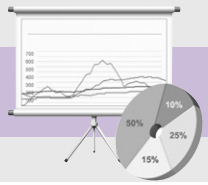
구 분	주요 자원 및 매출 비중	비자원 진출 분야	순이익(순위)
미쓰비시	석탄, 석유 (70.0)	산업금융, 제철, 선박	4,500 (3위)
미쓰이	철광석, 가스 (77.6)	물류, 생활산업, 인프라	4,300 (4위)
스미토모	석탄, 철강원료 (38.3)	인프라, 미디어	2,900 (7위)
이토추	철광석, 석유 (67.8)	섬유, 식음료, 기계	2,800 (8위)
마루베니	석탄, 가스, 곡물 (45.3)	인프라, 환경, 생활	1,365 (24위)
소지쓰	석탄, 바이오에탄올 (63.3)	비료, 선박, 의류	160 (210위)

주: 1) 비중은 2011 회계연도(2010년 4월~2011년 3월) 기준
2) 순이익은 2011년 4~12월 기준(마루베니, 소지쓰는 2011 회계연도)
3) 순위는 3월 결산 상장기업 기준
자료: 각사(2011), Annual Report; 각사 IR자료

적을 기록했다. 반면 같은 기간 대표 가전 3사인 파나소닉, 소니, 샤프의 순손실은 7,500억 엔에 달해 종합상사의 호실적과 명암을 이루었다.

종합상사가 이러한 성과를 거둘 수 있었던 요인으로 크게 리스크 관리와 탁월한 사업다각화 능력을 꼽을 수 있다. 각 사는 리스크 종합관리 시스템을 구축해 손실 규모를 제한하는 한편, 틈새시장에서는 리스크를 감수하고 과감히 투자하는 전략을 구사한다. 업종의 호·불황에 관계없이 매년 일정 금액을 투자하는 투자평준화 전략을 구사하고, 자원개발 관련 핵심 조직과 시스템을 유지한다. 미쓰이물산은 매년 약 5,000억 엔을 투자해 사업 포트폴리오를 구축하며, 이 중 절반을 자원에 할당 한다. 또한 전통 메이저들이 채산성을 이유로 포기한 틈새 자원이나 지역에 대해서는 중장기적 관점에서 과감하게 리스크를 감수하기도 한다. 소지쓰는 내전, 말라리아, 인플레이션 등으로 서구 메이저가 외면한 앙골라에서 시멘트 플랜트를 가동하여 전체 수요의 25%를 공급한다. 미쓰비시상사는 GE가 사업성을 이유로 매각한 호주 클레어몬트 광구의 지분을 사들여 세계 4위 철광석 수출 기업으로 도약했는데 총 31.4%의 지분을 확보해 연 1,200만 톤의 일반탄을 생산하는 황금알을 낳는 거위로 변신했다. 종합상사는 자사가 보유하지 못한 사업과 역량에 대해서는 해외기업과의 협력 또는 인수를 통해 사업능력을 보완한다. 2011년에는 이토추상사의 미국 샘슨인베스트먼트 인수(5,400억 엔), 미쓰비시상사의 칠레 동광산 관련 기업 지분 출자(4,200억 엔) 등이 이루어졌다. 신자원인 셰일가스 개발 기술이 없는 스미토모상사가2009년 12월 미국 바넷의 셰일가스 개발에 일본 업체로는 처음으로 참여하기도 했다.

종합상사는 원자재부터 완제품까지 취급하는 다각화된 사업 포트폴리오를 활용하여 안정적인 투자 여력을 확보하고 있다. 수익의 중심을 자원에 두되 상·하류를 연결하는 잡식형 사업구조를 유지함으로써 가격 하락으로 채산성이 떨어지는 시기에도 투자를 지



속할 수 있다. 공업용 소금, 산림 등 에너지 · 광물 이외의 자원까지 투자를 확대하기도 하는데 대표적인 사례로 마루베니의 서호주 단피아 솔트 염전에 대한 투자, 미쓰이물산의 미국 노버스인터내셔널 아미노산 사업 투자, 스미토모의 러시아 연해주 산림자원에 대한 투자 등을 꼽을 수 있다.

4) 후발형 자원메이저: 민·관 협력으로 자원빈국의 핸디캡 극복

후발형 자원메이저는 내수 기반 국영기업으로 출발하여 민영화와 글로벌화를 추진하여 국가대표 민간 자원기업으로 변모하고 있다. ENI와 렙솔은 국영 석유기업으로 출범했으나, 단계적인 정부 지분 매각과 사업 구조조정으로 관료주의를 극복하고 수익성도 개선하였다. 남미, 舊소련, 아프리카 등 전통 메이저들이 진입하기 곤란했던 자원보유국을 진출 목표로 삼고 정부는 외교지원을 전개하였다. 이탈리아는 자원외교에서는 최대한 중립적인 태도를 견지하며 소련과 리비아 등 反서방 국가에도 진출 교두보를 마련했는데 현재 ENI가 확보 및 생산하고 있는 원유 물량의 15% 를 리비아에서 조달하고 있다. 스페인은 1980년대부터 "남미와 유럽의 가교"를 자처하며 남미국가들의 국제 활동을 중개하여 우호적인 분위기를 조성해왔다. 그리하여 1990년대에 남미 각국과 투자협정을 맺고 M&A 세제혜택을 제공하기도 했다.

스페인 렙솔은 아르헨티나의 국영 에너지기업 YPF를 인수하여 단숨에 메이저로 도약하게 되었다. 1999년 당시 남미 최대 에너지기업이던 YPF의 지분 97.8%를 155억 달러에 매입하여 아르헨티나 석유 자원의 37%와 남미 전역의 유통망을 확보하게 되었다. 이는 스페인 내수시장 포화의 한계를 극복하고 외형 확대를 통한 국제경쟁력 강화가 필요한 렙솔의 전략과 공기업 부실로 인한 재정압박을 타개해야 했던 아르헨티나 정부 간 이해가 부합되어 성사된 것이다. 이로써 렙솔의 석유 확보량 중 약 50%, 전체 매출 중 16%가 아르헨티나에서 발생하게 되었다. 하지만 지난 4월 아르헨티나 페르난데스 대통령은 렙솔이 보유하고 있는 YPF 지분을 강제로 수용하여 YPF 국유화를 선언하고 나섰다. 아르헨티나의 이러한 조치로 인해 스페인 등 유럽 국가들과의 마찰이 증폭되고 있는 상황이다.

후발형 자원메이저는 가치사슬 전후방 기업의 통합을 유도하여 안정적인 내수시장 기반을 구축하고 해외시장에서 메이저와 대등한 경쟁력을 확보했다. 정유, 석유화학, 유통, 발전사업 등으로 사업을 확장하여 탐사 및 개발사업의 리스크를 분산하는 전략을 구사하고 있는데 ENI는 이탈리아 전력사업에 진출했으며 중 · 동유럽 전역에 석유제품 유통망을 보유하고 있다. 이러한 수직통합 전략을 바탕으로 성장하고 있는 자원메이저는 자국의 내수시장 규모를 초월하는 자원과 사업규모를 가진 기업으로 도약하고 있다. 이탈리아의 하루 석유소비량은 세계 15위인 153만 배럴로 세계 9위 규모인 한국의 225만 배럴보다 작지만[14], ENI의 석유 · 가스 확보 매장량은 70억9천만 배럴로

14) U.S. Energy Information Administration DB(2010년 기준).

한국석유공사의 13억 배럴을 훨씬 능가한다.[15]

규모뿐만 아니라 독자적 기술역량을 축적하고 후발주자 간 전략적 협력을 강화하고 있다. 후발형 자원메이저는 자원의 효과적인 개발에 필요한 미래 기술역량에 적극 투자하여 전통 메이저와 근접한 수준의 신기술을 보유하고 있다. 특히 고난도 자원 탐사, 친환경 · 고효율 채굴, 안전 확보 등에서 높은 기술력을 확보하여 신흥국 자원개발 사업에 적극 활용중이다. ENI는 연간 1억 유로가 넘는 R&D 투자로 최신 기술을 따라잡아 신흥국 공략에 활용하고 있다. ENI가 보유하고 있는 대표적 기술인 "역시간구조 보정"은 인공 지진파가 땅속에서 반사되는 패턴을 분석하여 자원 매장 가능성이 높은 곳을 찾아내는 기술인데 이를 앙골라 광구에 적용하였다. 또한 "브라이트워터 주입"은 원유가 얼마 남지 않은 지하층에 부풀어 오르는 물질과 물을 함께 주입해 원유가 함유된 지층 구석구석까지 물이 스며들어 원유를 밀어내는 기술인데 북아프리카와 콩고 광구에 적용한 바 있다.

신흥국 국영기업으로부터 자본을 유치하고, 공동 자원개발 프로젝트를 추진하는 등 신규 자원 확보 노력을 강화하고 있는데 ENI가 베네수엘라의 국영 석유기업PDVSA와 제휴하여 베네수엘라 연안 석유개발에 적극 투자한 사례가 대표적이다.

4. 한국형 자원메이저 육성을 위한 정책제언

가. 한국형 자원메이저의 의미

한국경제의 지속 성장을 위해서는 글로벌 제조 역량에 걸맞는 한국형 자원메이저 육성이 시급하다. 한국은 철강, 전자, 중화학 등 제조분야에서 글로벌 경쟁력을 갖추었으나 이를 유지, 발전시키기 위해서는 자원의 안정적 공급이 중요한 상황이다. 공기업과 민간기업의 역량을 결집하여 자원 개발부터 가공, 판매까지 일관 구조를 갖춘 자원 전문기업이 필요한 시점이다. 이러한 일관구조는 자원가격 변동과 경기변화에 상호 보완적으로 작용하여 위험이 제거된 안정적인 수익의 창출이 가능하게 한다. 자원가격 상승 시에는 보유자원 판매로 인한 이익이, 자원가격 하락 시에는 원자재비용 감소로 완성품 판매 수익이 증가하는 효과를 기대할 수 있다.

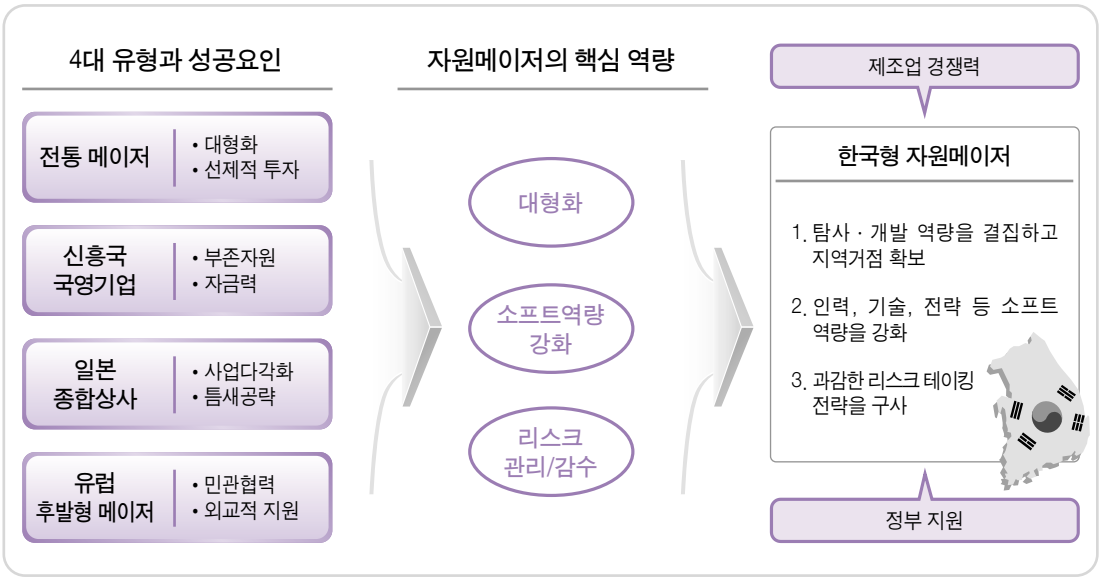
자원빈국이자 제조업 강국이라는 환경에서 성장한 일본 종합상사나 유럽 후발형 메이저의 전략을 혼합한 한국형 자원메이저 전략을 추진하는 것이 바람직하다. 특히 글로벌 자원메이저의 핵심 역량인 대형화, 소프트역량 강화, 리스크 관리 및 감수 능력을 한국의 제조업 경쟁력과 정부의 든든한 지원과 결합하여 한국형 자원메이저 육성전략을 수립할 수 있다. 크게 세 가지 과제를 제시하고자 한다. 첫째 탐사 · 개발 역량을 결집하고 지역거점을 확보한다. 둘째 인력, 기술, 전략 등 소프트역량을 강화한다. 셋째 과감한 리스크 테이킹 전략을 구사한다.

나. 탐사 및 개발 역량 결집 및 지역 거점 확보

한국 자원기업은 탐사 및 개발 분야의 대형화가 절

15) 각사 IR 자료 참조(2011년 기준).

[그림 4] 한국형 자원메이저 육성 전략



자료: 박환일 외(2012), "한국도 가능하다: 글로벌 자원메이저," 삼성경제연구소 재인용

실하다. 공기업과 민간 기업에 산재해 있는 탐사 및 개발 역량을 결집하여 자원확보 비용을 절감하고 성과를 향상해야 한다. 이를 위해 탐사 및 개발 분야에 역량이 뛰어난 북미의 독립계 기업 인수도 검토할 필요가 있다. 일본은 2004년 석유공단과 금속광업사업단을 통합해 석유 · 천연가스 · 금속광물자원기구(JOGMEC)를 발족시켜 자원의 안정적 공급을위한 공기업 기능을 확대하였다. 그리고 자국 자원기업의 개발사업에 대한 출자와 채무보증 한도를 늘려서 2012년에 약 7,200억 엔의 자금을 조달할 계획이다. 민간 기업들도 적극적인 인수 · 합병으로 정부의 자원기업 대형화에 동참하고 있다. 신일본석유와 신닛코홀딩스는 2010년 합병으로 JX홀딩스를 출범시켰는데 이를 통해 탐사, 개발, 가공, 판매의 일관구조를 갖춘 일본 최대의 석유회사로 도약하게 되었다.

탐사, 개발, 생산 과정에서 필수적으로 활용되는 기술서비스를 제공하는 기업을 동반 육성하여 전체적인 자원개발 생태계를 구축해야 한다. 기술서비스 기업은 자원 탐사 및 개발 단계에서의 성공 확률을 높이는 동시에 자원 개발 사업의 효율성을 제고하는 역할을 한다. 한국의 IT, 조선, 장비 산업의 경쟁력을 크게 발휘할 수 있는 분야로 성장가능성이 높은 것으로 전망한다.

한국에 우호적인 중앙아시아와 동남아시아에 지역거점을 확보하되, 공적 원조(ODA), 농업개발지원 등을 통해 신뢰를 얻는 것이 중요하다. 사회적 · 환경적 책임을 강화하는 상호주의를 실현하기 위해 자원공급 지역에 대한 사회적 지원과 환경보호 등 공익적 기능을 강화해야 한다. 일부 자원메이저나 중국 국영기업

은 자원 수탈, 환경 파괴, 빈곤 가중을 유발한다는 비난에 직면하고 있기 때문이다. 스페인 기업인 렙솔이 같은 문화권인 남미를 중심으로 자원개발 사업역량과 영역을 확대한 전략을 응용할 필요가 있다.

다. 인력 · 기술 · 전략 등 소프트역량 강화

글로벌 자원메이저의 최대 자산은 탐사 및 개발 전문 인력의 확보인데, 국가적으로 향후 10년간 전문인력 1만 명을 육성할 것을 제안한다. 글로벌 메이저는 탐사 및 개발 분야에만 1만명이 넘는 인력을 보유하고 있다. 엑슨모빌이 33,000명, 셰브런이 26,000명, 미쓰비시는 1,500명을 보유하고 있지만 한국석유공사는 600명에 불과한 실정이다. 전문인력을 확보하기 위해 글로벌 자원메이저의 인력을 영입하거나 M&A 기업의 인력을 활용하는 것도 검토할 만하다. 석유대학, 광물대학과 같은 자원 특성화 대학을 확대하고, 학생들을 자원메이저와 해외 자원개발현장에 파견시켜 기술과 지식을 습득하도록 유도하는 것도 도움이 될 것이다.

정부가 주도하여 자원 탐사, 개발, 생산 관련 기술과 전략을 전문적으로 연구하는 국립 자원연구센터가 필요하다. 프랑스의 국립석유연구소, 일본의 석유가스탐사기술개발센터 등과 같이 자원 관련 연구역량을 집결 할 수 있는 종합 자원연구센터를 설립해야 한다.

또한 자원의 개발, 확보, 도입과 관련된 종합 전략을 마련하고 효율적인 업무분담과 자원외교를 수행하는 종합 컨트롤타워를 정부 조직에 설치하는 것을 검토할 필요가 있다. 자원개발 기술과 경험을 확보한 일본, 막대한 자금과 부존자원을 바탕으로 사업을 확장하는 중국 사이에서 한국의 전략적 포지션을 시급히 정립해야 한다.

라. 과감한 리스크 부담전략 구사

자원개발 사업에 과감하게 투자를 하기 위한 선결조건은 소프트역량을 강화하여 자원개발의 성공 가능성을 높이는 것이다. 글로벌 메이저의 탐사 성공 확률은 20 ~30% 수준이지만, 한국은 10~15%로 절반에 불과한 상황이다. 정부는 민간기업이 자원개발에 적극적으로 투자할 수 있도록 리스크완화 방안을 마련해야 한다. 종합 컨트롤타워와 자원기술 연구센터에서 지역 및 개발 리스크를 경감할 수 있도록 지원하는 역할을 해야 한다. 프랑스, 스페인, 이탈리아 정부는 정책, 외교 지원으로 리스크를 완화하고 있다.

현재 정부가 시행 중인 성공불 융자제도를 활성화하여 기업의 참여를 유도해야 한다. 성공불 융자제도란 자원개발 사업이 실패할 경우 투자비의 최대85%까지 보상받고, 성공할 경우 이익의 일부를 회수하는 제도이다. 대우인터내셔널이 미얀마 3개 가스전 개발에 성공해서 약 8억 배럴의 가스를 확보한 것이 성공불 융자제도를 활용한 대표적 성공사례이다.

이제는 자원빈국인 한국에서도 글로벌 자원메이저가 가능하다는 자신감을 고취할 필요가 있다. 글로벌화된 한국의 대표기업은 시장 분석 능력이 뛰어나고 관련 사업 포트폴리오를 갖추고 있어 자원개발사업 진출에 유리하다. 특히 확실한 내수기반을 갖춘 자원기업과 수출경쟁력이 있는 제조 기업이 관심을 가질 필요가 있다. 과거에 비해 체력이 강해진 한국기업은 정부의 정책적 지원을 기반으로 자신 있게 자원개발 사업에 진출해야 할 것이다.

참고문헌

〈국내 문헌〉

도현재 · 정웅태, "해외자원개발 전략 연구: 국영자원개발기업 성장전략 연구," 에너지경제연구원, 2010

박환일 외, "한국도 가능하다: 글로벌 자원메이저," 삼성경제연구소, 2012

지식경제부 외, "대한민국, 자원강국으로 가는 길," 2012

〈외국 문헌〉

"昨年度日本企業 最高の 7 兆円 海外M＆A, 円高後押し," 「産經新聞」, 2012.4.6

Fortune Global 500

IMF DB

Largest global copper producers worldwide 2008; Top nickel mining firms worldwide 2008, Gale Directory Library DB

Top Iron ore producers worldwide 2009, Gale Directory Library DB

U.S, Energy Information Administration DB