

화력발전 통합으로 미래를 기약

# 중부전력



## 中部電力

- ❖ 소재지: 名古屋市東区東新町1番地
- ❖ 설립: 1951년 5월 1일
- ❖ 판매전력량: 121,821백만kWh
- ❖ 자본금: 4,307억 엔
- ❖ 종업원: 266,174명

## 화력발전 통합으로 미래를 기약\_중부전력 (No76)

### < 요약 >

- 중부전력은 그 동안 최대 수익원이었던 화력발전사업을 도쿄전력홀딩스와 통합하는 것에 합의함
- 후쿠시마 1호원자력발전소 사고의 처리부담 위험을 차단하면서 성장을 위한 새로운 발걸음을 시작한 것으로 평가됨
- 목표로 하고 있는 것은 수도권 시장이며 도쿄전력홀딩스와 도쿄가스를 상대로 소매 비즈니스로 승부를 보겠다는 전략임
- (벤치마킹 포인트) 생존을 위해 가장 핵심적인 수익사업을 타사와 통합하는 혁신적인 발상으로 미래지향적 전략을 추진해 나가고 있음

### 1. 반쪽짜리 제휴

- 중부전력을 둘러싼 환경 변화에 대해 경영진은 강한 위기감을 느끼고 있었음
  - 전력수요는 한계에 달한 상황에서 중부전력의 전력 판매량은 2007년도의 1375억 킬로와트시(kWh)를 정점으로 감소하고 있음
- 앞으로 전력수요가 증가할 것으로 기대하기는 어려운 상황임
  - 중부전력은 자원가격의 급등락을 경영합리화로 대응하는 것에 한계를 느끼고 있으며, 2016년도의 연결 경상이익은 1215억 엔으로 전년대비 52%감소했음
- 지난 2017년 7월 1일 중부전력의 본거지라고 할 수 있는 아이치(愛知)현에서 이번이 일어났음
  - 오카자키(岡崎)시에 있는 미즈비스자동차의 주력 공장이 전력을 공급받는 계약주체를 중부전력에서 도쿄전력홀딩스로 교체했기 때문임
  - 도쿄전력홀딩스는 같은 달 3일에 중부 권역을 대상으로 가정용 전력요금 가격을 인하하면서 일부지역에서 중부전력보다 저렴한 가격이 되었다고 발표함
- 이 같은 도쿄전력의 맹공에 노출되어버린 중부전력은 ‘고객과의 관계를 새롭게 정립해야 한다.’고 위기감을 나타내고 있음

- 저가공세를 앞세운 이 같은 경쟁은 점차 심화되고 있는데, 변화에 대한 필요성을 가장 잘 느끼고 있는 것은 현장일 것으로 보임

<그림1> 중부전력과 도쿄전력홀딩스의 공동출자 회사 JERA의 설립 과정



자료:NIKKEI BUSINESS 2017.8.7. 企業研究, Vol.128에서 인용

- 이미 일본에서는 전력자유화가 진행되면서 전력회사가 특정 지역을 독점하는 시대는 막을 내린지 오래되었음
  - 이런 배경 하에 도쿄전력홀딩스가 중부전력의 본거지였던 지역에서 파격적인 공세를 펴고 있는 것임
- 그러나 중부전력은 이러한 도쿄전력홀딩스의 공격적인 마케팅전략을 예상하고 이미 대응전력을 구축한 상태임
  - 그 중 가장 강력한 대응전략으로는 위협적인 존재로 부각되고 있는 도쿄전력홀딩스와의 제휴를 들 수 있음
  - 2015년 도쿄전력홀딩스와 공동으로 'JERA'를 설립하고 양사의 연료조달과 해외사업을 이관시켜 왔음
  - 이 회사는 LNG를 조달하는 분량을 기준으로 보면 이미 세계최대의 연료회사가 되었음
- 2017년 3월에 양사의 주력사업인 화력발전사업을 2019년도 상반기를 목표로 JERA로 통합하기로 합의하였음
  - 이 계획이 실현되면 일본 국내에서는 제1의, 세계적으로 보더라도 유수의 화력발전회사가 탄생하게 되며, 주로 중부전력과 도쿄전력홀딩스의 지역에 전력을 공급하게 됨

- 한편 송배전과 소매사업은 통합하지 않고 각각의 회사가 독자적으로 비즈니스를 전개하기로 함
  - 따라서 중부전력과 도쿄전력홀딩스는 반쪽짜리 제휴에 그치는 어정쩡한 관계가 되고 말았다는 평가를 받고 있음

## 2. 실리 추구

- 도쿄전력홀딩스와의 제휴를 결정한 중부전력은 사실 커다란 도박을 하는 것과 다름이 없었음
  - 후쿠시마 제1원자력발전소의 사고처리로 거액의 부담을 안고 있는 도쿄전력홀딩스와 손을 잡으면 중부전력의 설비로 벌어들인 이익이 폐쇄된 원자로 등 이른바 ‘후쿠시마사업’으로 유출될 우려가 있기 때문임
  - 그러한 위험을 무릅쓰고 비장의 무기로 여겨온 주역 **주력**사업의 통합을 결정한 이유에 대해 관심이 집중되었음
- 그 답은 어쩌면 자명한 일이었는지 모르며, 리스크 이상의 리턴이 예상되었기 때문이었을 것임
  - 도쿄전력홀딩스의 화력발전사업이 만들어내는 전력량은 약 1900억kWh(2016년도 기준)으로 중부전력의 약 1100억kWh(2016년도 기준)을 크게 능가하며, 화력발전 자원 규모도 중부전력과는 2배정도의 차이가 있음
- 그럼에도 불구하고 JERA에 대한 출자비율은 양사가 똑같이 50대 50으로 대등하게 결정했음
  - 중부 권역의 전력수요는 이미 포화상태에 이른 것으로 보이지만 수도권은 당분간 성장이 예상되고 있음
  - 따라서 JERA의 발전 비즈니스는 앞으로도 유망하다고 볼 수 있음
- 중부전력은 오히려 도쿄전력홀딩스가 갖고 있는 자산을 활용하면 자사의 전력 소매사업도 확대할 수 있는 가능성도 있음
  - 즉 중부전력은 JERA라는 새로운 회사를 통해 ‘작은 것이 큰 것을 잡아먹는’ 사업 통합을 이루려고 하는 것임

- 2019년도 화력사업 통합 이전에 양사의 총자산에 대한 사정작업을 앞두고 있음
  - 자산규모가 상대적으로 작은 중부전력은 도쿄전력홀딩스의 자산과의 차이 부분을 현금으로 JERA의 자본에 편입시킬 필요가 있음
  - 그렇다 하더라도 통합조건은 중부전력에 유리하다고 볼 수 있다는 것이 전문가의 공통된 의견임
  - 왜냐하면 통합을 통해 중부전력의 수익이 늘어날 가능성이 높다고 예상하기 때문임
- 도쿄전력홀딩스에게 불리한 조건처럼 보이는 것이 사실이지만 양보할 수밖에 없는 사정이 있었음
  - 다름 아닌 원전의 사고처리 비용 문제 때문이며, 원자력발전소의 재가동이 사실상 어려운 상황에서 화력발전으로 비용을 벌어들여야 하기 때문임
  - 그러나 사고 여파로 재무구조가 악화되었고 도쿄전력홀딩스는 설비를 유지, 강화할 여력을 잃어가고 있음
- 도쿄전력홀딩스의 개혁세력은 사업구조의 근본적인 개선에 착수했는데, 이를 통해 도출한 것이 중부전력과 파트너전력이었음
  - 도쿄전력홀딩스 측에서 협상에 참여했던 임원은 “중부전력은 화력발전사업 분야에서 선도적인 기업이었다.”고 말함
- 중부전력은 발전출력에서 차지하는 화력발전 의존도가 70%가 넘어 오키나와전력에 이어 높음
  - 과거 원자력발전의 신설계획이 연이어 중지되면서 결국 하마오카 원자력발전소만 가지게 되었기 때문임
  - 이로 인해 중부전력은 기간사업의 효율을 조금이라도 높이기 위해 전력을 다해 화력 발전을 개발해 왔음
- 비용의 대부분을 차지하는 것은 연료를 수입하는 비용임
  - 따라서 지난 2011년에 글로벌 화석연료의 거래거점인 싱가포르에 조달을 전문적으로 하는 자회사를 설립하였음
  - 석탄을 저렴하게 조달하기 위한 목적으로 이러한 글로벌 전략을 세운 것이었음
- 뿐만 아니라 미국에서 쉘 혁명이 발생하자 쉘에서 발생하는 LNG의 수입을 서둘러 실행했고, 텍사스주의 액화가스 프로젝트에도 약 600억 엔을 출자했음

- 각지의 화력발전소에서는 품질이 다른 다양한 연료를 언제든지 받아들일 수 있는 체제까지 확립하였음
- 앞서 언급한 대응전략들은 모두 경쟁사에 앞서 선행된 것이지만 한편으로는 풀어야 할 과제도 있음
  - 가장 큰 문제는 규모가 너무 작다는 것인데, 해외에서의 연료조달에서 존재감을 발휘하려고 하거나, 일본 국내에서 화력발전을 효율화하는데도 중부전력의 규모로는 한계가 있음
  - 노하우와 비전은 있었지만 실현하기 위한 틀이 정해져 있지 않았다는 점이 문제였던 것임

### 3. 원전사고 리스크의 차단

- 도쿄전력홀딩스가 제휴와 관련한 협의를 제안한 것에 대해 중부전력은 규모를 확장해야 하는 과제를 안고 있었기 때문에 적극적으로 응한 것임
  - 단 갑자기 아무런 대책도 수립하지 않은 채 화력발전사업을 분리하는 것은 어렵다고 판단했음
  - 따라서 우선 연료 수송과 조달, 해외사업에 대해 단계를 밟아 통합하는 방법을 모색한 것임
- 중부전력은 가스사업 유경험자 등 신규사업에 정평이 난 인재들을 파견하였음
  - JERA사장에 취임한 사장은 2016년 10월에 프랑스 전력공사의 석탄매매사업을 취득한다고 발표하면서 단기간에 JERA의 일부분으로 편입하였음
  - 이러한 초대 사장은 JERA가 “자연스럽게 출범을 했다.”고 말하며 중부전력의 경영진이 화력발전 통합의 발판을 마련했다는 평가를 받음
- 그러나 2016년 겨울 JERA의 존재의의를 의심하게 하는 사건이 발생하였음
  - 경제산업성에서 도쿄전력홀딩스의 재건과 관련하여 논의한 비공개 전문가모임에서 ‘JERA의 이익을 후쿠시마 원전사고 처리에 써야 한다.’라든지, ‘후쿠시마 복구를 위해 JERA가 있다는 것을 중부전력은 이해할 필요가 있다.’등의 의견이 개진되었음

- 이러한 의견이 갑자기 나온 것은 일본 정부도 예상하지 못했던 돌발적인 일이었다는 것으로 보임

□ 그러나 정작 당사자였던 중부전력은 전혀 동요하지 않았음

- 이러한 논의가 전개될 가능성이 있다고 예상하고 JERA를 후쿠시마 사업의 위험성으로부터 차단할 수 있도록 사전에 도쿄전력홀딩스와 합의했기 때문임
- 이익 배분 방법은 물론 배당 배분 등의 사항에 대해 매우 구체적으로 결정하여 계약서를 작성하였음
- 더불어 이러한 논의가 재발하지 않도록 위험성을 차단하는 규정을 만듦으로써 2017년 3월에 난관에 봉착했었던 화력발전사업 통합의 합의를 이끌어냈음

#### 4. 전력과 가스의 양대 작전

□ JERA를 통해 도쿄전력홀딩스의 화력발전사업을 끌어들이려 하는 중부전력이지만 이미 언급한대로 발전 이외 분야에서는 도쿄전력홀딩스가 강력한 라이벌이 되어 있는 것이 사실임

- 전력 소매판매는 도쿄전력홀딩스의 아성이라고 할 수 있는 수도권으로 진입하지 않으면 중부전력의 성장은 기대하기 어려움

□ 2013년에는 그러한 한계를 보완하기 위해 다이아몬드 파워를 미즈비스상사로부터 인수했음

- 수도권을 중심으로 전력을 소매판매 하는 전통 강호의 새로운 전력회사임
- 2016년 9월에는 미즈비스상사 파워와 함께 시즈오카현 후지시에 출력 10만 kWh의 화력발전소를 신설하였음
- 발전한 전력 모두를 다이아몬드 파워에게 넘기면서 이 회사는 공급능력을 높였음

□ 한편 중부전력은 전력 소매판매의 영업체제도 획기적으로 쇄신하였음

- 2017년 4월에 중부전력으로는 처음으로 ‘도쿄영업부’를 설치하였음
- 중부전력에서 파견된 다이아몬드 파워의 사장이 도쿄영업부의 부장을 겸직하는 체제를 갖추었음

## &lt;그림2&gt; 중부전력의 해당 지역을 벗어난 사업확장 사례

중부전력		
▷ 2017년 4월에 도쿄영업부를 새롭게 창설. 다이아몬드 파워의 사장이 부장을 겸직 ▷ 다이아몬드 파워와 LNG판매, 온사이트에너지 사업을 하는 자회사 시에너지와의 연계를 통해 수도권에서 사업을 강화		
업무제휴	매수	공동출자회사 설립
국제석유개발제석(INPEX)	다이아몬드 파워	JERA
▷ 2015년 7월에 제휴, INPEX가 가스를 소매로 공급하는 도시가스사업자의 일부에게 중부전력과 다이아몬드 파워가 소매로 전력을 판매 ▷ INPEX가 보유하고 있는 니가타현에수 수도권까지의 가스배관을 활용하여 가스의 탁송공급을 검토	▷ 오랜 전력 기업. 2013년 10월에 미즈비시상사로부터 사주의 80%를 인수 ▷ 2016년 9월에 중부전력이 미즈비시상사 파워 등과 화력발전소를 신설. ▷ 다이아몬드파워에게 소매로 공급하는 능력 강화	▷ 도쿄전력이 보유한 발전소와 LNG기지를 수도권 공략의 돌파구로 활용 ▷ 연료사업과 화력발전사업을 대규모로 통합 ▷ 모회사의 노하우를 결집하고 새로운 전력회사로의 탈피를 모색

↓

수도권의 전력 · 가스 시장
-----------------

자료:NIKKEI BUSINESS 2017.8.7. 企業研究, Vol.128에서 인용

- 중부전력이 수도권에서 획득한 고객 건수는 지금까지 약 10만 건에 이르고 있음
  - 대규모 전력회사가 자사의 권역을 넘어 획득한 건수로서는 최대규모이지만 앞으로 두 배 정도까지로 늘리겠다는 계획임
- 이러한 수도권 공략에 감명을 받은 것인지, 중부전력 안에서 수도권에서의 영업을 희망하는 젊은 직원들이 늘어나고 있음
  - 홈그라운드라고 할 수 있는 중부권역에서 필요한 것은 고객 유출을 막는 것임
  - 상대진영이라고 할 수 있는 수도권에서는 공격적인 마케팅을 할 수밖에 없는 상황임
- 다음 목표는 2017년 4월에 완전자유화된 도시가스의 소매판매 시장임
  - LNG를 많이 수입하고 있는 중부전력에게 가스자유화는 사업확대의 기회이기 때문임
- 가스사업을 총괄하는 에너지사업부에서는 서둘러 조건을 정비해서 수도권에서도 도시가스를 공급하려고 하고 있음



- 중부전력은 2012년부터 니가타(新潟)현 조에츠(上越)시에 천연가스화력발전소를 순차적으로 가동시켜 거대한 3개의 연료탱크를 정비해 놓고 있음
- 여기서 만들어지는 가스를 수도권에 보낼 수 있으면 전력과 도시가스를 세트로 묶어 고객에게 제공할 수 있게 됨

□ 이를 실현하기 위한 인프라는 이미 갖춘 상태라고 할 수 있음

- 현실적으로 이를 가능하게 하기 위한 핵심적인 열쇠를 쥐고 있는 것은 대규모 에너지 회사인 국제석유개발제석(INPEX)임
- 조에츠(上越)화력발전소의 바로 옆에 LNG기지를 갖추고 그곳에서 수도권까지 연결하는 가스배관을 보유하고 있기 때문임

□ 중부전력은 지난 2015년에 이미 INPEX와 제휴를 한 상태임

- INPEX가 가스를 도매로 공급하는 도시가스업자의 일부에게 중부전력이 전력을 도매판매하면서 관계를 강화하고 있음

□ 현재는 제도상의 제약 때문에 중부전력은 수도권까지 연결되는 ‘도쿄라인’을 활용하지 못하고 있음

- 중부전력은 자원에너지청에 민원을 접수하는 등 준비를 착실하게 진행시켜 나가고 있음

□ 전력과 가스의 소매 판매로 수도권 공략을 강화하는 중부전력이지만, 중요한 열쇠를 쥐고 있는 것은 역시 JERA임

- 이 두 회사가 화력발전소를 통합하여 효율화를 실현하면 가격경쟁력 측면에서 타사를 압도할 수 있을 것으로 보임
- 도쿄만 쪽에 접해있는 도쿄전력홀딩스의 LNG기지과 동해 쪽에 자리잡고 있는 중부전력의 조에츠기지를 조합하면 가스업계의 맹주인 도쿄가스를 압박할 수 있을 것으로 예상하고 있음

## 5. 향후 전망

□ 이제 중부전력의 운명은 JERA의 성공여하에 달려있다고 할 수 있음

- 현 시점에서는 사업통합에 대해 합의를 한 것에 불과하다고 보기 때문에 이제부터가 중요하다고 볼 수 있음
- 2019년도 상반기에 예정대로 화력발전사업이 통합되면 그 규모는 전력사상 최대가 될 것으로 보이며 JERA는 일본시장의 패권을 쥐는 존재가 될 것임
- 그러나 중부전력은 결국 규모에서 유리한 도쿄전력홀딩스에게 먹히는 것이 아닌지 불안감을 떨쳐버리지 힘든 것이 현실임
- JERA는 두 회사가 절반씩 출자를 한 회사이기 때문에 언제 주도권 싸움이 벌어질지 모르는 상황임
- 중부전력이 JERA를 뺏기는 것은 경영진을 잃는 것과 다를 것이 없다고 볼 수 있음
- 도쿄전력홀딩스는 미증유의 사고를 안고 있는 업계 최대규모의 전력회사이며 배후에는 정부가 버티고 있음
- 이러한 강력한 상대와 대항하는 것은 결코 쉬운 일이 아닐 것임
- 한편 강한 위기감을 바탕으로 JERA를 먹어 삼킬 정도의 강력한 능력을 보여준다면 중부전력은 지역의 전력회사라는 이미지에서 탈피할 수 있을 것임
- 일본을 대표하는 전력회사로 거듭날 수도 있는 저력을 지닌 회사로 성장할지도 모름.



## 사장인터뷰

## 현장의 위기감이 아직 부족하다

화력발전은 중부전력의 중요한 수익원이다. 이를 JERA로 옮겨버리고 도쿄전력홀딩스와 통합하는 단계까지 가도 괜찮은 것인지. 협상이 시작된 당초에는 솔직히 말해 매우 불안했다.

한편으로 화력발전의 미래에 대해 강한 위기감을 가지고 있었다. 에너지절약형 기기들이 보급되면서 전력수요의 증가를 기대하기는 어려워졌고 재생가능 에너지도 점차 확대되고 있다. 산업구조가 바뀌는 와중에 화력전력의 경쟁력을 어떻게 유지해야 할지를 생각하고 있다.

JERA는 이러한 과제를 뛰어넘어 모회사의 기업가치를 높일 수 있는 존재가 될 수 있을 것이다. 새로운 사업에 도전하면서 국내뿐 아니라 해외에서도 경쟁력이 있는 회사로 성장하기를 기대하고 있다. 이러한 생각은 도쿄전력홀딩스의 사장을 필두로 상대의 경영진도 공통으로 가지고 있다. 아직 JERA는 막 걸기 시작한 단계이지만 착실하게 성장시켜 나갈 계획이다.

비즈니스모델을 바꿀 필요가 있는 것은 발전부문이 전부가 아니다. 송배전도 판매부문도 각각 새로운 서비스를 개발해서 싸워야 하는 시대가 도래했다고 본다.

특히 지금 주목하고 있는 것은 ICT와 IoT의 활용이다. 이러한 분야와 에너지와의 융합은 빠른 속도로 진행되고 있다. 발전에서 송배전, 판매에 이르기까지 관계가 점차 강화되고 있다.

그렇다면 어떻게 새로운 기술을 접목시킬 수 있을까. 현장의 각 사업부문이 지혜를 모아 비즈니스모델을 만들 필요가 있다. 자신들만으로 신사업을 만들 수 없다면 그것을 할 수 있는 인재를 외부에서 데려오면 된다. 타사와 연계하는 것도 좋다.

JERA와 같이 커다란 틀을 마련하는 것은 경영진이 할 일이지만 심화되는 경쟁 속에서 살아남기 위해 현장이 훨씬 더 위기감을 가질 필요가 있다. 무엇 때문에 회사 전체의 중요한 수익원을 분리했는지에 대해 깊이 생각해야 한다.

JERA로 옮길 가능성이 있는 직원을 걱정하는 목소리가 사내에 있는 것을 알고 있다. 그렇지만 중부전력에 남는 사람도 자신들은 괜찮을 것인지 자문을 해야 할 것이다.

지금 업계에서는 도쿄전력홀딩스를 중심으로 송배전과 원자력부문의 재편을 모색하는 움직임이 있다. 아직 도쿄전력홀딩스로부터 아무런 연락도 받지 않았다. 적어도 나는 재편자체가 목적이 되어서는 안 된다고 보고 있다. 고객의 니즈를 원점으로 필요에 따라 연계를 모색해야 한다. 그런 자세가 중요하다고 본다.

## &lt;참고자료&gt;

1. NIKKEI BUSINESS 2017.8.7. 企業研究, Vol.128
2. 중부전력 홈페이지