

石油製品 가격과 수요구조의 상관관계

최근 日本의 石油産業은 불황의 늪에서 헤어나지 못한 채 치열한 판매 경쟁을 벌이고 있다. 정제능력의 과잉, 수요집체, 주유소 업계간의 과열 경쟁, 판매망 확보를 위한 과도한 지원 등은 결과적으로 精油會社의 수익성 악화를 초래해 석유산업의 기반을 흔들고 있다.

한편, 石油産業은 막대한 적자요인으로 허덕이고 있으며, 이러한 와중에서 경영악화를 심화시키는 판매경쟁은 이율배반적인 현상이라 아니할 수 없다.

日本에서 발행되는 「순간石油政策」은 이러한 모순된 石油産業의 행태를 구조적인 측면에서 파헤치고 있다. 국내 石油業界에도 시사하는 바가 많을 것으로 생각되어 옮긴다. (편집자 주)

수요구성과 價格体系의 관계

○ 늘날 석유제품 가격이 비싸다는 인식이 일반화되어 있다. 그 이유는 각종 租稅정책 때문이라고도 할 수 있지만, 세금을 제외하고도 비싼 편이다. 석유제품 중에서 가장 비싼 것은 휘발유이다. 그 최대의 원인은 수요구성의 차이 때문이라고 할 수 있다. 휘발유 수요비율은 美国이 50% 이상, 수요구성이 비교적 日本과 비슷한 유럽에서는 20%~25%이다. 이에 대해 日本은 최근에 와서야 20%대가 되었으나, 5~6년 전까지는 10% 정도에 지나지 않았다.

美国은 휘발유 수요 비율이 높기 때문에 다른 油種을 값싸게 판매하고 휘발유를 다른 국가들보다 상대적으로 싸게 팔아도 체산이 맞는다. 이에 대해 휘발유 수요구성비가 작은 국가에서는 휘발유를 다소 비싸게 팔아도 다른 유종에서 이익을 올리지 않으면 안된다. 日本의 석유제품 가격은 이른바 휘발유만의 수익에 의존하지 않고 전유종에서 조금씩

수익을 올리려는 생각으로 구성되었다. 휘발유는 歐美에 비해 다소 비싸며, 경유나 등유가격도 휘발유와 비슷한 수준으로 높다. 重油도 原油代 정도는 메꿀 수 있게 되어 있다. 1차석유위기 이전 日本의 석유제품 가격체계는 이러한 생각하에 성립되었다. 휘발유, 등유, 경유, B-A油가 동일 수준이고, B-C油와 나프타가 동일 수준이다. 등유와 경유를 제외하고는 각 유종이 세계 수준보다 다소 비싸지만, 국내적으로나 석유기업면에서 보아도 대충 균형을 이룬 것이었다.

휘발유만의 高價格体系

1차석유위기까지는 위와 같은 가격체계로 유지되어 왔다. 석유업계는 계속 신장되는 수요에 힘입어 비교적 평온하였다. 그러나 1차석유 위기가 일어나자 原油가격은 4배나 급상승했으며, 석유제품 가격체계에 급격한 변화가 일어났다. 그 급격한 변화를 전유종에 균등하게 반영시킬만한 여유가 없

었다. 重油는 대수요처를 상대해야 하는 만큼 그리 간단하게 가격 인상을 할 수 없으며, 등유가격은 정책적으로 억제되어 있었다. 경유도 대중교통 수단의 운임이나 물가에 직접 영향을 끼쳐 역시 간단히 가격인상을 할 수 없었다.

단만한 것이 휘발유였다. 휘발유는 정유회사가 소비자에게 직접 판매하고 있는 것이 아니기 때문에 가격교섭에 있어 별 어려움이 없다. 계열 판매업자에게 가격인상통보만 하면 되었다. 특히 석유 위기로 공급이 불안했기 때문에 판매업자로서는 가격인상에 대한 불만을 쉽게 토로할 수 없는 실정이었다. 따라서 정유회사의 인상분 만큼 소비자 가격도 올랐다. 石油부족으로 위협받고 있는 소비자로서는 저항할 수단이 없었다. 따라서 휘발유만이 높은 가격체계가 성립되었다. 그후 12년간 휘발유만의 높은 가격체계가 계속되고 있다. 그러나, 그 가격체계는 日本석유산업이 친숙해지기 어려운 것이어서 이 가격체계를 파괴하려는 움직임이 끊임없이 일어났다. 그러나 휘발유만의 高價格체계를 깰 수 없기 때문에 시장정상화라는 이름하에 다시 휘발유 高價格에 의존하지 않으면 안되게 되었다.

2 차석유위기 이후의 붕괴

최근 日本의 휘발유 시황 혼란은 2차석유 위기에 의한 연간 8회에 걸친 휘발유 가격인상 직후부터 일어났다. 1차석유위기 직후에는 原油가격 인상과 換差損을 메꿀 수 없을 만큼 상황이 저조하여, 이를 석유업법의 「표준액」으로 구제하였으며, 표준액 폐지후의 「휘발유전쟁」이라고 불리는 혼란은 2차석유 위기에 의한 연속 가격 인상으로 극복할 수 있었다. 그러나, 2차석유 위기 후의 시황 혼란은 매년 通産省의 개입으로 일시적으로 수습되었으나, 다음 해에는 전년보다 더 악화되었다.

81년 이후 通産省이 취한 시장대책은 우선 대폭 감산이었으며, 이것은 상당한 효과를 거두었다. 82년에도 같은 수단을 강구했으나, 이것은 그다지 효과를 거두지 못했다. 83년 3월 原油가격 하락을 앞두고 국내 제품가격이 하락하여 일시에 대혼란을 맞았다. 그리고 83년 가을에는 판매가격의 사후조정 폐지라는 명목으로 정유회사가 거래상황을 일일이 감시하는 세심한 전략이 어느 정도 효과를 올렸

다. 그러나 84년이 되자 그것도 실효가 없었다. 그 연장이 85년이다. 그리고 이 85년이 최근 5년간 중에서도 가장 심각한 해이다.

무리한 정책면에서의 構造改善

개개기업은 어찌되었든 산업전체의 경영이 악화되는 것은 구조적인 원인에 의한 것이 많다. 石油産業에 대해 살펴보면, 우선 수요의 감소를 들 수 있다. 그리고 수요가 감소한 최대의 원인은 가격의 상승이다. 또한 수요가 감소하면 당연히 생산량도 감축해야만 하기 때문에 과잉설비에 의한 코스트 부담도 늘어난다. 더우기 공급압력쪽이 강하기 때문에 코스트를 충분히 매꿀만한 가격으로 판매하기가 어렵다. 따라서 과잉설비를 폐기하여 가능한 한 감량경영을 하고, 설비가동률을 올려서 코스트를 낮추고, 또한 합병이나 업무제휴를 통해 가능한 한 효율적인 경영으로 적은 수익으로도 사업을 이끌어 나가려는 것이 구조개선이다.

그러나, 이러한 구조개선을 아무리 추진하여도 상황이 코스트를 메꿀 수 없을 정도로 악화되어서는 의미가 없다. 따라서 「자주적인 산업질서」를 형성하는 것도 구조개선의 또 다른 한 방법이다. 이는 좀처럼 실현하기가 어렵기 때문에 日本通産省은 작년 11월에 「공정경쟁 규칙의 가이드 라인」을 업계에 제시했다. 전자가 하드면에서의 구조개선이라면 후자는 소프트면에서의 구조개선이라고 할 수 있다. 그러나, 하드면에서의 구조개선은 조금씩 형태를 갖추어 가고 있지만, 소프트면은 전혀 진척되지 않고 있으며, 오히려 퇴보하고 있다. 퇴보라기 보다는 소프트면 그 자체의 파괴가 시작되고 있다고 표현하는 것이 적당할 것이다.

투매를 조장한 精油會社の 판매확대정책

염가판매가 단순한 투매가 된 것은 일부 판매업자의 행동을 精油會社가 제어할 수 없었기 때문이다. 이것은 수요가 저조하고 공급량이 항상 수요량을 웃돌고 있기 때문이라고 할 수 있지만, 당초 정유회사가 상사나 농협등 경영기반이 강한 판매업자에게 끌려다니는 것이 판매업자에게도 확대되었다는 데 지나지 않는다는 견해도 있다.

석유위기 이전부터 휘발유 판매점유율은 그 회사의 위치를 결정하는 척도였다. 주유소 수는 판매능력을 구체적으로 나타내주는 데이터이기도 했다. 따라서 정유회사는 특히 휘발유 판매에 집착했다. 그리고 두번의 석유위기로 유일한 채산유종이 된 휘발유를 얼마나 판매하는가가 그 회사의 흥망성쇠의 열쇠가 되었다. 또한 다른 유종의 수요가 대폭 줄어들어 전체수요가 석유위기가 일어난 73년 당시에 비해 4분의 3이 되었으나, 휘발유는 이 기간 동안 30% 이상 신장되었다. 수요가 늘어나지 않는다고 해도 輕油와 함께 가장 장래성이 있는 유종인 것이다. 각사가 휘발유 판매증대에 광분하는 것은 당연하다고 할 수 있다.

따라서 정유회사는 주유소라는 거점을 통해 일정한량의 판매와 이익을 확보하려는 동시에 상사들의 판매망을 활용하여 대량 판매에 더 열중하게 되었다. 판매점을 통한 소매에서는 정유회사의 효율적인 지배가 가능하지만 상사들의 경우에는 정유회사가 반대로 끌려다니는 입장이다. 이리하여 같은 정유회사에서 출하되고 있음에도 불구하고 전자는 가격이 비싸고, 후자는 싸다는 이중가격이 형성되고 있다. 전자는 정식 유통경로로 인식되고 있는 반면, 후자는 업자간 판매 루트로 간주되고 있다.

價格體系에 맞는 경영

석유위기 이전부터 위와같은 경향은 강했지만, 석유위기 이후에는 특히 더 강해졌다. 이것이 精油會社가 마음대로 움직여온 판매업자들간의 혼란을 초래했다. 그리고 판매업자에게 포상금을 지불하는 정유회사의 판매방침이 그 혼란에 박차를 가했다. 이와 같이 사행심에 찬 판매활동을 더 조장한 것은 환시세였다. 판매업자는 판매확대 전략의 구실을 여기서 찾아냈다. 「환차익을 환원한다」는 간판이 여기저기 나붙었으며, 판매업자 개개인의 판단에 의한 염가판매가 시작되었다. 판매업자 자신의 판단이라 해도 정유회사가 어떤 형태로든 지원해 주었으며, 정유회사가 염가판매업자를 떨쳐낼 수 없는 정세였다. 정유회사는 商社 등과 같이 경영기반이 튼튼한 업자에게는 약자였으며, 그러한 업자가 염가판매를 하면 주변 업자도 이에 휩싸이게 되어 결국 일반 중소업자에 대해서도 지원보장을

하게 된다.

어디까지 보장할 것인가의 한계가 분명치 않기 때문에 가격이 계속 하락하게 된다. 이것을 사후조정이라고 하며, 「조정」할 당시는 그래도 괜찮았다. 그러나 현재는 가격할인폭도 결정하지 않은 보험제와 비슷한 것이 되어 버렸다. 1리터당 얼마로 팔던 최저 10원의 마진을 준다는 보장을 받은 판매업자가 보다 비싼 가격으로 판매할리가 없다. 가격붕괴의 첫째 구조는 휘발유 의존의 가격체제와 그 가격체제에 전혀 어울리지 않는 판매수성에 있다고 해야 할 것이다.

자기파멸적인 市場占有率 고집

가격파괴의 둘째 구조는 시장점유율에 대한 과잉반응이다. 그리고 外資系·민족계라는 종래의 기준과는 다른 체질의 차가 업계에 뿌리를 내린 것이다. 우선, 시장점유율에 대한 과잉반응은 주유소의 스카우트 경쟁에 나타나 있다. 시황혼란의 원인은 주유소가 너무 많기 때문이라고 정유회사가 말할 정도이므로 주유소의 증가속도는 둔화되었다. 通産省의 집계로는 84년도에 사상 처음으로 주유소 수가 줄어든 것으로 나타났다. 그러나 최근 2~3년 정유회사가 주유소가 너무 많으며, 현재의 3분의 2 수준이면 충분하다고 주장해 온 것을 생각하면 감소수는 매우 적은 것이다. 주유소가 줄어들었다 해도 비효율적인 간이주유소이며, 고정식 주유소는 아직 증가추세에 있다. 대체로 1개 주유소가 폐쇄되고 능률적인 주유소가 건설되면 그 능력은 2~3배가 되기 때문에 주유소수는 늘어나지 않더라도 주유능력은 확실히 늘어나기 때문이다. 그리고 각사는 현재 폐기건설(Scrap and build)의 범위를 어떻게 확보할 것인가, 또는 확보한 범위를 어떻게 하면 최대한 활용할 수 있는가에 열중하고 있다. 주유소를 줄이려고 생각하는 정유회사는 없다. 따라서 주유소를 줄이지 않으면 안된다고 말하는 것은 영세업자의 폐업을 추진하여 그 폐지수 만큼을 거두어들이고, 기회만 있으면 다른 정유회사의 주유소를 폐기하게 하여 자사의 시장점유율을 확대하려는 의도 때문이라고 말해도 과언은 아니다.

이러한 시장점유율 확대의욕이 가장 명확히 나타나고 있는 것이 주유소 스카우트 경쟁이다. 주유

소가 너무 많기 때문에 줄이라고 하면서도 한편으로는 주유소를 自社계열로 끌어들이고자 월간 판매량 1kl당 100만円 이상의 이적료를 지불하는 사례조차 생기고 있다고 한다. 그러나 주유소를 빼앗긴 쪽도 그 상태로는 수익을 확보할 수 없기 때문에 주유소 스카우트 경쟁은 더 가열되고 있는 실정이다.

결국 수요가 늘어나지 않은 가운데 시장 점유율을 늘리려고 한다면 타 정유회사의 주유소를 이적시키는 수밖에 없다. 결국 수요가 증가하는 동안은 그 증가분을 어느 만큼 自社가 확보하는가가 기업으로서 중요한 과제이기 때문에 타 회사의 것을 어떻게 빼앗는가 하는 문제가 되었다.

통솔능력의 결여

日本 석유업계로서는 과열된 주유소 스카우트 경쟁을 진정시킬만한 능력이 없다는 것이 가장 중요한 문제이며, 이것은 최고 경영자가 이성을 잃고 상호 견해차이에서 오는 것이다. 경영자란 주주로부터 경영을 위탁받아 주주에게는 배당, 종업원에게는 충분한 보수를, 그리고 사회적으로는 企業으로서의 공적 책임을 다할 의무가 있다. 따라서, 주주에게 배당을 할 수 없는 경영자는 당연히 그 자리에서 물러나야 하며, 종업원에게 만족할만한 급여를 지불할 수 없는 경영자도 또한 자격이 없다. 사회적인 책임을 다하지 못하고는 결국 기업의 장래가 없기 때문에 이것 또한 경영자로서 실격이다. 그러나, 최근 石油會社 경영자중에는 어찌 되었

는지 적자를 두려워 하지 않는 사람도 있는 것 같다. 적자를 보아도 상관없으며, 적자는 시황이 나쁘기 때문이라고 책임을 느끼지 않는 것이다. 이 상태로는 기업에 가격방위를 요청해도 무리한 일인 지도 모른다. 그리고 현장 책임자로서는 마치 군대에서의 일선 지휘관이 어떻게 하든 局地戰에서 승리를 거두려고 전력을 다하는 것처럼 자신의 시장 점유율을 지키고, 기회만 있으면 조금이라도 확대하려는 것은 당연한 일이다. 그것을 통제하는 것이 책임자이지만, 오히려 현장에서 끌려다니고 있는 입장이다.

「판매업자가 제멋대로 염가판매를 하고 있기 때문에」라든가 「주유소가 너무 많기 때문」이라고 시장의 혼란과 적자책임을 전가하는 경영자가 있다는 것, 이것이 시장파괴의 세째 구조이다.

일반적으로 혼란은 무언가 새로운 것을 탄생시키는 문제이다. 예를 들면 石油産業을 지배하려는 자가 기성세력에 전면적으로 도전한다는 것도 그런 것이며, 日本의 석유산업을 보다 강력화 하기 위해 혼란에 혼란을 거듭한 끝에 비능률적인 것과 불필요한 것을 일체 청산해 버리려는 것도 또한 어떤 의미에서 수궁이 간다. 그러나 그 어느 것도 石油를 국민에게 어떻게 안정적으로 공급할 것인가 하는 책임을 망각한 행동은 역시 석유기업으로선 인정할 수 없는 일이다. 하물며 자신이 좋아하는 것만을 추구하고, 어려운 상황에 처하면 「정부는 무엇을 하고 있는가」라고 말하는 것은 이치에 어긋난 행동이다. *

〈순간석유정책 9 / 25〉

절약하는 국민앞에

석유파동 피해간다