

“出光興産은 석유회사가 아니며 石油는 경영발전의 수단일 뿐이다”

- 日本 出光興産의 경영이념 -

日本 석유업계에서 민족자본의 대표적 기업으로서, 日本 제2의 석유회사로 알려져 있는 出光興産은 「인간존중」에 바탕을 둔 독특한 스타일로 유명하다. 「出光興産은 석유회사가 아니다. 石油는 경영발전의 수단일 뿐」이라고 말한 창업자의 경영정신을 이어받아 새로운 사업전개에 의욕적인 자세를 보이고 있는 이 회사의 경영실태를 알아본다. (編輯者註)

企業의 탄생과 발자취

「인간존중」과 「소비자본위」를 제일로 하는 出光興産의 기업경영은 독특하면서도 활력에 넘쳐 있다. 과소자본(자본금 10억엔), 시간기록표가 없는 출퇴근시간, 정년제가 없고, 노동조합이 없어서 여러가지 면에서 특색을 보이고 있으며, 이 그룹에 근무하는 9천600여명의 직원은 「자유」를 바탕으로 한 활력 넘친 집단이다.

石油를 중심으로 종합에너지 기업을 구축해가고 있는 이 회사의 원점은 창업자인 故 出光佐三이 만들어낸 독특한 경영이념에 있다. 후쿠오카현에서 태어난 佐三은 상업고등학교를 졸업하고, 1911년에 25세의 나이로 出光상회를 출범시켰다. 2차세계대전전에는 滿州등 해외로 진출, 1940년에는 出光興産으로서 발돋움 하였으나, 2차세계대전이 끝나자 해외자산을 모두 잃고 1천여명의 해외사원만이 남게되었다. 대가족주의를 모토로 하는 同社로서는 인간은 중요한 자본이었으며, 그들을 한사람도 해고하지 않고 戰後 고난의 길을 함께 걸었다. 1949년 元賣制발족시에는 이 회사가 지정되는 것을 저지하려는 책동(이데미쓰 독살사건)을 극복하고 元賣10개社중의 하나로 지정 받았다. 그 이후 이 회사의 활력은 지금까지 日

本の 석유산업사에 길이 남을 여러가지 사건과 에피소드를 낳았다. 그중에서도 특필할 만한 것은 1953년 5월 이란에서의 石油수입이다. 당시 국유화문제로 英國과 분쟁을 하고 있던 이란에서 原油를 수입하는데 성공한 것이다. 英國과의 국제법재판에도 승소하여 日本국민에게 강한 용기를 주었다.

그밖에도 첫번째 정유공장이 된 도꾸야마 정유공장을 불과 10개월에 완성하였으며, 대형 유조선 시대를 열었다. 그리고 '62년부터 '66년까지는 石油業法에 의한 생산할당에 반발하여 石油連盟을 탈퇴한 적도 있다. 석유 위기후에는 新燃料部를 설립하여 업무를 확대하였으며, 日本 유수의 중앙연구소를 건설하고, 석유개발에 있어서는 니이가타에서 해상유전의 상업생산에 들어갔다.

석유제품 수입 자유화 시대를 맞이하여 앞으로는 국제화 시대의 파란속에서 격동을 겪어야만 하는 석유산업에 있어서도 자유로운 경쟁을 원칙으로 하는 同社의 사원은 패기에 넘치고 있다. 세계각국에 120여명이나 되는 주재원을 상주시켜 石油정보와 국제금융정보등을 파악하고 있다. 국내에서는 6개 정유공장의 효율성 향상에 전력을 쏟고 있으며, 8천여개의 계열주유소와 굳건한 단결력을 과시하고 있다. 『出光興産은 석유회사가 아니다. 石油는 경

영발전의 수단일 뿐”이라고 말한 창업자의 경영이념을 계승한 出光紹介사장은 새로운 사업전개에 의욕적인 태도를 보이고 있다.

새로운 분야로의 진출

出光그룹의 전사원수는 9천600여명이다. 이중 모기업인 出光興産 6천명, 나머지는 전액출자의 자회사 60개사와 그 관련회사 30개사에서 근무하고 있다. 본사의 자본금은 연간 매출액 2조6천억円(1985년도)에 비해 너무 과소 자본이지만 이것도『上場하지 않아 은행에서 자금을 빌리는데 고충을 겪고, 그것을 극복해 가는 어려움을 맛보면서 한사람 한사람이 강해져야 한다』는 창업자의 강한 의지에 의한 것이다.

그룹 기업과 본사는 인사를 포함해 활발한 교류가 이루어지고 있다. 최대의 것은 석유화학부문을 담당하는「出光石油化學」이다. 1964년에 설립된 이회사는 「도꾸야마」와 「찌바」에 콤비나트 리화이너리로서의 공장을 갖고 있다. 작년에는 日本에서 최후라고 할 수 있는 대형 에틸렌 플랜트를 완성, 원료에서 제품에 이르기까지의 일관생산체제를 확립하였다. 석유화학분야에도 본사와 같이 독자적으로 참신한 노력을 전개하고 있다.

수많은 관련회사 중에서 국제적인 규모로 이익면에서도 크게 공헌하고 있는 회사는 '76년 설립한 出光石油開發이다. 국내유전으로는 최대의「아가」와 「북아가」灣의 두 유전을 갖고 있으며, 생산량은 8천700b/d(가스를 포함)이다. 여기서 얻은 수입을 바탕으로 中共, 美國, 브라질, 인도네시아, 말레이지아로 개발사업을 확대하고 있다. 현 사장이 종합에너지 기업을 겨냥하여 진두지휘하고 있는 것이 新에너지개발이다. 原油가격의 폭락으로 실제 개발 속도는 늦추어질 기미를 보이고 있으나, 의욕은 여전히 대단하다.

한편, 정유공장의 유지관리와 해외에서의 정제기술 협력, 배양된 기술을 총 동원하여 새로운 국내외에서의 수요확대에 노력하고 있는 出光엔지니어링에는 400여명의 스태프가 있다. 국제화 시대를 맞이한 석유산업으로서 제품의 수출입 확대와 아울러 기술의 이전은 큰 과제이다. 기술력을 바탕으로 동사의 엔지니어링이 세계를 무대로 활약하고 있다. 그리고, 중앙기술연구소에서는 500명의 연구진이 바이오, 신소재, 석유화학 부문등에서

연구활동을 하고 있다.

활발한 선행투자로 새로운 「미래의 씨앗」을 창조하고 있는 것도 사장에서 과장, 일반사원에 이르기까지 자유로운 진취기상이 충만하기 때문에 가능한 것이다. 주유소 경영에서는 100%자회사를 4개사 설립하였다. 이 자회사들은 130여개소의 주유소를 거느리고 있다. 아울러 4개 직영주유소를 보유하고 있으며, 직영주유소는 신입사원의 실습장이 되기도 한다.

出光의 중앙연수원에서는 입사 10년의 중견사원을 대상으로 인간존중의 이념을 다시 충전시키고 있다. 한편, 出光미술관이나 증권동 문화 센터를 통해, 문화와 예술의 出光을 제공하고 있다.

강인한 의지에 바탕을 둔 경영

出光興産 상담역인 出光計助(86세)는 이 그룹의 인간성을「산적 집단」이라고 표현하였다. 어떤 일을 하여도 비명을 지르지 않고 돌진하는 활력 넘치는 집단이라는 의미이다. 이 산적정신을 만들어 낸 창업자 出光佐三은「인간 형성」이라고 한다. 어떤 일이라도 비명을 지르지 않는 강인한 창업자의 인간성이 더욱더 필요함을 강조하고 있다.

총재로서 활약하는 出光紹介사장(58세)은 창업자의 장남이다. 창업자의 가르침인「안이한 길을 택하지 말라. 쉬운 길과 어려운 길이 있으면 고통이 따르는 길을 선택하라」는 말을 실행, 1955년대에 동사의 주유소가 없었던 일부지구의 주유소 건설에 노력, 현재는 강력한 판매망을 형성하였다.

어디에 가든, 어느 위치에 있든간에 出光맨의 밑바탕에는 사람에게 의지하지 않고 스스로 고생하여 사업을 성공시키려는 에너지가 있으며, 심각하게 변화해 가는 석유산업중에서 새로운 활력을 신중히 모색하고 있다. 그룹 간부들 사이에는 최근 出光이념의 수행이 위태로워지고 있다는 위기의식도 강하게 일고있다. 『개개인이 삶의 보람을 느끼고, 침식을 잊고 일하는 이념만은 절대로 변해서는 안된다』는 것을 전사원에게 다시 강조하고 있다.

出光의 경영철학

창업자의 인간을 키운다는 사고방식은 창업이래 기본

경영철학이 되고 있다. 스스로 반성하고 존중받는 인간을 만드는 것은 사회 국가에도 공헌하는 일이다. 사업을 목적으로 하는 것이 아니라, 진지하게 일하는 자세를 통하여 사회에 제언하는 정신을 육성하는데 중점을 두고 있다.

인사채용에 있어서도 신규출업자외에는 절대로 채용하지 않는다는 것을 철칙으로 하고 있다. 과거에 일손이 부족하여 어려웠던 시기에도 그것을 준수해 왔다. 입사때부터 젊은 인재를 단련시켜 나가는 것이 出光의 강점이라

고 생각된다. 『出光은 모두 경영자가 되어라』는 말은 사원들 사이에서 나온 것이다. 당초 방침을 분별하여 자유분방하게 당당히 일하는 것이 이 회사의 社風이다.

또한, 연공서열제를 인사제도의 주류로 삼고 있다. 좋은 열매를 맺기 위해서는 좋은 묘목을 선택하여 정성들여 키우는 수밖에 없다. 연공서열제도가 당시의 이러한 방침과 꼭 맞다고 한다. 적극적으로 일에 전념하도록 하기 위해 관련회사에도 파견하는등 인사교류를 더욱 활발히 추진하고 있다. □(일본공업신문 4/18)

□ 해외석유산업동향 □

옥탄價 100 휘발유의 市販을 앞둔 日本석유업계의 움직임

최근 日本석유업계에서는 오는 여름에 일부 석유회사들이 신제품으로 내놓을 것으로 보이는 옥탄價 100의 고급휘발유의 시판을 앞두고 또 다시 석유회사간의 「옥탄價 전쟁」에 휘말리지 않을까 하는 우려가 나오고 있다. 日本석유회사들은 지난 83년 9월 元賣회사들이 無鉛高옥탄價휘발유의 주력상품으로서 옥탄價 98을 시판하면서 벌어졌던 피나는 옥탄價전쟁의 악몽을 잊지 못하고 있기 때문이다.

옥탄價란 휘발유의 안티노크性(耐爆性)을 나타내는 척도. 옥탄價 100 휘발유는 종래의 高옥탄價휘발유를 알킬화하여 이소옥탄과 같은 高옥탄價휘발유 基材의 비율을 높이기 위한 것이다.

옥탄價 98 휘발유는 보통휘발유에 비해 연료비효율을 약 10% 정도 향상시킨 것인데, 이것이 옥탄價 100이 되면 연료비효율은 더욱 향상되어 종래의 高옥탄價휘발유가 低速時 노킹방지에 重點을 둔데 대해 쾌적한 고속주행이 가능한 것으로 원매회사측은 설명하고 있다. 결국 옥탄價 100의 고급휘발유는 소비자들의 연료비 절감과 고성능휘발유에 대한 요구에 대응하기 위해 나온 것이다.

그러나 이번의 경우, 元賣회사들은 옥탄價 100의 고급휘발유에 대해 매우 신중한 자세를 보이고 있다. 그것은

지난 83년 日本石油, 出光興産이 옥탄價 98의 高옥탄價 휘발유를 내놓은 후 다른 회사들도 앞다투어 뛰어 들어 옥탄價전쟁이 벌어졌을 때만 해도 元賣회사들은 전체 휘발유 공급량의 10% 정도를 옥탄價 98 휘발유가 차지할 것으로 예상했으나, 실제로는 4~5%에 그치고 말았다. 이와같은 판매부진이 이번 옥탄價 100의 고급휘발유 시판에 신중을 기하게 한 요인이 되고 있다.

그러나 현재 옥탄價 100 휘발유시판을 위한 준비는 착실하게 진행되고 있다. 현재 옥탄價 100 휘발유 생산의 선두주자는 出光興産. 또 共同石油는 精製先인 日本鑛業이 水島정유공장내에 알킬화에 의한 高옥탄價휘발유를 생산할 수 있는 알킬레이션시설을 건설중인데 오는 6월경에 완공될 예정이다. 共同石油는 지난 83년의 경쟁에서 한발 늦었던 경험을 살려 이번에는 재빨리 착수한 것이다.

出光興産도 共同石油·日本鑛業그룹의 뒤를 쫓아 通産省에 알킬레이션시설건설을 신청하고 현재 공사를 진행중이다.

이와 같은 진행속도로 보아 옥탄價 100 휘발유는 오는 여름쯤 등장할 것으로 업계에서는 보고 있으며, 빠르면 6월에 시판될 수 있을 것으로 전망하고 있다.