

세계 석유유통업계의 현황

日本에서 자동차의 대중화가 시작된 것은 지난 '60년대 중반이며 '70년대 중반부터 본격화되었다. 그래서 오늘날 자동차는 국민생활에 없어서는 안될 필수적인 역할을 하게 되었다. 그와 함께 자동차와는 불가분의 관계에 있는 주유소도 또한 국민생활, 경제와 밀접한 관계를 유지하고 있는 것이다. 그 주유소에 초점을 맞춰 일본과 주요국의 주유소 현황과 미래의 모습을 살펴본다.

1. 日本의 주유소 현황

현재 日本에는 6만 여개소에 약간 못미치는 주유소가 있으나, 그 특징을 한마디로 말하면 중소 영세성이라고 할 수 있다. 즉, 주유소의 경영규모를 나타내는 지표로서 사용되는 월간 휘발유 판매량을 보면 50kl 이하인 것이 전체의 약 50%를 차지하고 있고, 또한 전체 주유소의 약 40%가 농촌지역에 위치하고 있다. 더우기 개인기업이 약 3분의 1을 차지하고, 자본금 1,000만円 이하가 약 80%, 종업원 3인 이하가 약 반수를 점하고 있다고 하는 전반적인 통계수치로도 분명히 알 수 있다. 물론 월간 휘발유 판매량이 200kl 이상인 주유소도 있고 주요 간선도로 변에 위치한 대형이며 화려한 주유소도 있으나, 전체적으로 보면 중소, 영세적이다. 그래서 현재 日本의 주유소가 직면하고 있는 많은 문제의 근간은 이 중소 영세성이라고 말하는 것이 과언이 아니다.

현재 日本의 주유소가 직면하고 있는 문제점은 경영이 곤란하다는 것이다. 경영이 곤란한, 즉, 사업을 하여도

수익이 없다고 하는 현실은 다양한 원인에 의한 결과이나 그 주요한 원인을 다음과 같이 지적할 수 있다.

(1) 수요침체

日本에서 자동차 대중화가 시작됐을 때는 휘발유 소비량이 연간 10% 정도의 높은 증가를 나타내고 있었으나, 두차례 걸친 석유위기에 의하여 에너지절약풍조가 정착하고, 더불어 자동차 자체의 연비효율화의 향상, 주행거리 감소경향 등으로 인해 종전과 같은 높은 신장률이 기대될 수 없게 되었다. 그 때문에 주유소의 평균 휘발유 판매량을 보면 '70년도에는 39kl였던 것이 '73년도에는 52kl, '87년도에는 59kl로 18년간 약 1.5배 밖에 증가되지 않았다. 그동안 인건비를 비롯한 제경비의 상승과 비교하면(그동안 도매물가지수의 상승은 1.9배에 달하였고, 인건비는 약 4.4배(지수기준)로 되었다) 주요상품인 휘발유 수요침체는 분명한 것이다.

(2) 제경비의 상승

앞에서도 언급한 바와 같이 토지가격 급등은 별도로 하더라도 인건비를 비롯한 주유소 경영에 관계되는 제경비는 매년 상승하고 있고, 특별한 것을 제외하고 값이 인하되는 것은 극히 적은 상황이다. 매출은 늘지 않고 경비는 상승하는 바, 그 차이인 소위 총이익은 당연히 축소되어 그만큼 주유소의 경영이 곤란하게 되어왔다. 제경비를 적게 함으로써 경영란을 완화하기 위하여 많은 주유소에서는 관련 서비스의 실시(정비, 점검등)와 관련 상품의 판매(타이어, 배터리 등)등으로 소위 수평적

다각화에 의하여 경영개선에 노력하고 있으나, 일부 주유소를 제외하고 그다지 효과적인 것이 되지 못하고 있는 실정이다. 원래는 주요상품인 휘발유 판매에서 주유소 경영이 이루어지지 않으면 안된다.

(3) 높은 立地밀도

잠시 자동차로 도로를 달려보면 주유소가 몇대로 눈에 들어오는 바, 日本에는 주유소가 너무 많다는 것을 지적할 수 있다. 극단적인 사례로서 교차로의 四角에 모두 주유소가 설치되어 있는 경우도 많이 볼 수 있다.

그래서 1개 주유소당 국토면적비율을 계산하여 보면 <표-1>과 같다. 국토가 넓고 또 사막을 가진 미국은 차치하더라도 다른 서구 3개국과 비교해 보아도 일본은 약 2배의 입지밀도를 가지고 있다고 할 수 있다.

<표-1> 1개 주유소당 국토면적 비율

		국토면적비율 (km)
美	國	69
西	獨	12
프	랑	15
英	國	11
日	本	6

<표-2> 1개 주유소당 도로연장 및 자동차보유대수

	도로연장 (km)	자동차수 (대)
美 國	46	1,168
西 獨	23	1,257
프 랑 스	22	662
英 國	15	758
日 本	20	755

더구나 상기 3개국은 거의 산지를 가지고 있지 않은 평지의 나라인데 비하여 日本은 국토의 약 70%가 산지인 것을 고려하면 이 비율은 더욱 커진다.

더우기 주유소와 관계가 깊은 도로연장과 자동차 보유대수를 1개 주유소당으로 계산하여 이들 국가와 비교하여 보면 <표-2>와 같다(통계수치는 모두 '83년 기준).

日本의 경우 1개 주유소당 도로연장은 英國 다음으로 짧고, 자동차 보유대수는 프랑스 다음으로 적게 되어 있다. 국토가 넓은 美國은 별도로 하더라도 이같은 두가지 지표에서도 日本의 주유소 입지밀도가 선진국들과 비교하여 높다고 말하지 않을 수 없다.

입지밀도가 높다고 하는 것은 적정상권(일정한 경제규모를 가진 수요지역)이 형성되어 있지 않다는 것으로서 거기에 과당경쟁이 발생하는 큰 원인이 있다고 할 수 있다.

(4) 인력확보의 어려움

주유소 고객의 약 80%가 고정고객이어서 비교적 좁은 상권 가운데서 고정고객을 확보하기 위해서는 종업원의 우수한接客능력, 기술력 향상이 필요불가결하나 현실은 필요로 하는 인력확보가 어렵기 때문에 거의 모든 주유소에서는 아르바이트나 파트타임으로 인력을 확보하고 있는 실정이다. 그 원인은 주유소 자체의 경영실태에도 있고 또 현재의 노동시장 동향, 사람들의 직업관, 가치관 등도 관계가 있다.

(5) 다각화의 어려움

전술한 바와 같이 많은 주유소가 유행유 및 자동차부품 등의 판매, 정비 등의 노동서비스를 직접 취급함으로써 수평적 다각화에 노력하여 오고 있다. 그러나 상품판매에서는 슈퍼마켓, Car-shop, DIY(Do it yourself)店 등과의 경쟁이 심하고 가격과 상품 구색의 면에서 보아 주유소의 판매능력이 결코 유리하다고는 할 수 없는 실정이고, 또한 정비 등의 노동서비스면에서도 그런 것을 본업으로 하는 정비공장과 대규모 Car Dealer 등과의 경쟁이 심하고, 기술력, 정보력의 면에서도 주유소가 결코 유리하다고는 말할 수 없다.

이러한 수평적 경영다각화에는 주유소라는 이유의 제약이 지금까지는 많이 있었다. 즉, 휘발유 등 위험물을 취급하는 주유소는 지금까지 소방법으로 부터 관련 省廳, 지방자치단체 등의 조례, 通告, 지침 등에 의하여 많은 면에서 영업제한이 가해져 왔다. 예를 들면 건축, 방재기술의 진보에 따라 주유소 택지를 입체화하여, 그 상층부분을 타용도로 이용하는 것이 가능하다고 생각되어지고 있으나, 지금까지는 소방법 등에 의하여 입체이용이 제한되어 있어 地價가 높은 도시 중심부의 토지가

유효하게 활용되고 있지 않다. 또한 주유소에서 판매가능한 상품류도 자동차용, 운전자용 상품으로 제한되어 있고, 정비에 대해서도 자동차 분해를 포함한 본격적인 정비에는 관여할 수 없어 소위 경정비의 범위로 제한되어 왔다.

그러나 이러한 각종 제한, 제약도 최근 규제완화의 물결에 의하여 서서히 완화의 방향으로 가고 있고, 주유소의 수직적 경영다각화의 길이 열리고 있는 것이 향후 주유소 경영에 한가닥 호재로 작용하고 있다고 할 수 있다.

2. 歐美주유소 현황

日本보다도 일찍부터 자동차의 대중화가 이루어진 구미의 주유소 현황을 보면 한마디로 주유소 수의 감소 추세와 그러한 가운데 있어서 셀프서비스 주유소의 증가라고 할 수 있다.

美國 63.4%	西獨 60.5%	프랑스 71.1%	英國 65.7%
-------------	-------------	--------------	-------------

우선 '75년부터 '86년까지의 12년간 주유소의 감소추세를 보면 아래와 같다.

예로 美國의 경우를 보면, '75년에는 약 19만개소이던 주유소가 '86년에는 약 12만개소로 감소한 것으로 돼 있고, 전반적인 추세는 이 사이에 약 2/3로 감소하였다고 할 수 있다.

한편 셀프서비스 주유소의 증가추세를 보면 서독의 경우는 '75년에 약 7천개소이던 것이 '82년에는 약 1만5천개소로 8년간 약 2배가 되어, 전 주유소의 약 70%를 차지하게 되었다. 마찬가지로 영국의 경우 '75년에 약 3천개소이던 것이 '82년에는 약 7,000소로 西獨과 같이 약 2배가 증가하였으며, 전체의 약 30%를 차지하고 있다. 또한 프랑스의 경우는 '75년에 약 1,000개소이던 것이 '82년에는 약 6,000개소로 6배 가까이 증가, 전체의 약 15%를 점하게 되었다. 그 결과 셀프서비스 방식 주유소의 매출액이 서독에서는 약 85%, 프랑스에서는 약 40%, 美國에서는 약 70%에 달한다고 알려지고 있다. 이처럼 셀프서비스 주유소의 증가추세는 굉장한 기세이며, 향후에도 이 추세는 계속될 것으로 보인다.

(1) 西獨

현재 주유소 수는 약 2만개소('86년)이고, 그 중 50%가 석유회사 소유이며, 30%가 계열 석유판매업자 소유이며 나머지가 Free Dealer라고 일컫는 독립계 석유판매업자의 소유로 되어 있다. 대형석유회사의 주유소인 경우, 정유사와 석유판매업자와의 사이에 독점적인 위탁판매계약이 체결되어 있다. 이 위탁판매 계약에는 두종류(Esso AG의 경우)가 있는데, 그 중 하나는 석유회사가 토지, 건물, 주유소시설 모두를 소유하고 이를 석유판매업자에게 대여, 운영을 위탁하는 형태이고, 또 하나는 석유판매업자가 토지, 건물, 주유소시설을 소유하고 석유기업은 석유판매업자와 제품공급계약을 체결하는 형태이다. 판매마진은 후자쪽이 높게 설정되어 있는 것이 보통이고, 주유소 수는 전자 쪽이 많은 것으로 되어 있다.

西獨의 석유시장은 완전한 자유경쟁시장이어서 정부의 개입이나 지원은 전혀 없고, 향후에도 이런 추세는 계속될 것이다. 그 때문에 석유회사와 석유판매업자는 스스로 합리화, 근대화를 철저히 추진하려고 하고 있으며, 기본 이념은 어디까지나 채산성에 두고있다. 그 때문에 주유소의 셀프서비스화, 경영의 다각화, 주유소의 통폐합이 진행되고 있다. 西獨에서는 석유판매업자에 비하여 대형 석유기업의 힘이 강하기 때문에 이러한 합리화 대책은 대형석유기업 주도로 추진되고 있는 실정이다.

주유소의 셀프서비스화(인건비 상승과 종업원 확보난 때문에 스웨덴에서 발생된 것으로 알려지고 있다)는 휘발유가격의 상승을 계기로 소비자가격 인하 요구가 높아진 가운데, 석유회사 비용의 상당한 비율을 차지하는 인건비의 절감을 도모하고 생산성을 향상시키기 위하여 추진하여 온 것이다. 주유소의 셀프서비스화는 소비자가 격을 Full Service 주유소 보다도 싸게 할 수 있기 때문에 판매량의 증가가 가능하게 되고, 또한 소비자는 저가의 메리트를 향유할 수 있다. 한편 석유판매업자측도 경쟁력이 강화되기 때문에 매출액, 이익이 동시에 증대하는 경향이 분명해져 대형석유기업의 장기전략상 하나의 핵심으로 위치가 설정되어 있다.

西獨의 경우 고속도로변의 주유소는 일반주유소와는 달리 연방정부가 일정한 간격으로 건설, 소유하고 있는 주유소를 석유회사가 임차하는 형태를 취하고 있기 때문

에 경쟁이 적고 이익률이 높다. 또한 특히 셀프서비스화의 필요도 없기 때문에 Full Service가 유지되고 있다. 이런 경향은 고급주택지구에서도 나타나 이와 같은 곳에 Full Service 주유소가 생존하는 길이 있다고 생각된다.

현재 주유소의 수익은 석유제품 판매수익, 수리·세차 등의 Service수익, 각종 상품판매 수익이 각각 1/3씩을 차지하는 형태로 되어 있어, 石油의 수익은 중요한 항목으로 무시할 수 없는 것이다. 상품판매품목에 관한 법적 규제는 없고, 각 주유소에서 소비자의 욕구에 맞춘 상품준비에 신경을 쓰고 있다. 휘발유 판매업자는 휘발유 판매만으로는 이미 경영이 어렵기 때문에 石油외의 수익을 확대하기 위해 적극적으로 대처하고 있기는 하나, 상품판매는 오히려 감소하여 Garage의 병설 등에 의한 서비스 수익증대가 생존대책이라고 말하고 있다.

(2) 프랑스

'86년말 프랑스의 주유소 수는 약 3만2천개소이고, 그 소유형태를 보면 대형석유회사 소유인 것이 약 16%, 계열석유회사 소유인 것이 약 48%, 기타 약 36%로 그 중 슈퍼마켓 주유소는 약 4%로 되어 있다.

석유회사가 소유하고 있는 주유소에서는 석유회사가 지배인에게 주유소를 임대하고, 지배인은 석유회사로부터 석유제품을 매입, 스스로가 판매가격을 결정하는 자유지배인제도가 채택되어 있다. 그러나 최근에는 경쟁의 심화에 따라 대형석유회사를 중심으로 위탁판매제도로 바뀌어지고 있다. 이 위탁판매제도는 지배인에 의한 석유제품의 매입방식을 바꾸어, 석유회사가 석유제품을 소유하고, 지배인에게 그 판매를 위탁하는 형태를 취하고 있어 그 소비자가격도 석유회사가 직접 결정하고, 지배인에 대해서는 석유회사가 그 판매량에 상응하는 판매마진을 지불하는 것이다.

'82년경부터 심화된 경쟁은 그때까지 슈퍼마켓과 대형석유회사간에 뿐만 아니라 대형석유회사간에도 경쟁을 초래하고, 더욱이 슈퍼마켓의 할인판매와 정부에 의한 할인도액의 확대에 따라 종래의 판매마진을 확보하기가 곤란하게 되었다. 이러한 상황에서 대형석유회사에서는 판매, 유통부문의 합리화에 전력을 경주하고 있고, 그 주된 것은 셀프서비스화와 전문화된 위탁판매제도의 도입이다. 프랑스에 있어서 셀프서비스화 비율은 약 15%로 西獨, 英國 등에 비해 낮는데, 그 이유는 셀프서비

스 주유소 건설비용이 높아, 상당한 판매량이 확보되지 않는한 채산을 맞추기 어렵다는 점과 셀프서비스 주유소에 대한 소비자의 평판이 그다지 좋지 않다는 점 등이 거론되고 있다.

이같은 경쟁심화에 의한 판매마진 감소에 따라 주유소 경영의 다각화, 石油의 수익확보의 의의나 필요성이 인식되고 있어 이미 서비스수익과 자동차 관련상품의 판매에 노력하고 있으나, 최근에는 주유소의 입지조건을 최대로 활용, 잡화판매, 자동차의 대여, Snack, Restaurant의 경영 등 운전자를 대상으로 한 광범위한 상품판매에 주력하고 있다.

(3) 英國

英國의 주유소 수는 2만개소가 약간 넘고, 그 중 약 31%가 석유회사 소유이고, 나머지가 Dealer 소유 주유소이다. 英國의 휘발유시장은 시장 점유율로 보면 寡占化되어 있지만, 석유회사간에 심한 점유율 경쟁을 전개하고 있다. 석유회사의 강력한 휘발유 판매증대노력은 주유소의 판매경쟁을 심화시켜 소비자가격의 인하를 초래하였다. 이같은 상황에서 주유소 경영은 휘발유 수요신장의 둔화와 대형석유회사의 판매증대지향에 의해 연료유판매만으로는 경영이 어려워져 향후 경영다각화에 뒤진 주유소는 도태될 것으로 보여진다.

이러한 판매경쟁 심화에 따라 석유회사는 합리화를 위하여 소규모, 비효율적 판매 주유소의 폐쇄와 주유소의 Self化를 촉진하고 있다. 이러한 주유소의 감소와 Self化는 향후 더욱 진전되어, Self化율은 50%에 달할 것으로 예상된다.

英國 주유소의 한 특징으로서 지적할 수 있는 것은 슈퍼마켓이나 하이퍼마켓에 병설된 주유소로서 이들 주유소의 평균 판매량은 英國 평균의 약 5배에 달하고 있는 것이다. 이것은 다른 주요소보다도 싸게 판매하기 때문인데, 이러한 할인판매가 가능한 것은 하이퍼마켓이 휘발유를 대량 판매하여 주요소를 효율적으로 운영하고 있다는 점과, 석유회사와 특별한 공급계약(판매장려금과 지불기한의 면에서 다른 계약보다도 유리하게 되어 있다)을 체결하고 있기 때문이다. 이러한 병설주유소는 향후에도 더욱 증가할 것으로 보여진다.

대형석유회사에서는 향후의 판매촉진은 주유소에서 보다 많은 상품을 판매하고, 매력있는 주유소로 만드는

것이 필요하다고 판단하기 때문에 편의점 병설 주유소가 증가할 것으로 보여진다.

(4) 美國

美國은 국토도 넓고 또한 자동차 보급률도 다른 나라를 압도하고 있어 그만큼 주유소 수도 많아 약 12만개소에 달하고 있다. 소유형태는 석유회사 소유가 약 40%, 도매상(Jobber) 소유가 약 25%, 판매업자 소유가 약 20%, 기타 소유가 약 15%로 되어 있다.

석유회사가 소유한 주유소는 자사사원을 파견하여 운영하는 직영주유소와, 판매업자에게 임대하여 판매업자가 운영하는 주유소로 구분되나, 대부분의 주유소는 후자의 형태를 취하고 있다. 석유편매업자는 토지, 건물, 시설 등을 석유회사로부터 임차하여 그 석유회사로부터 제품을 매입하고 스스로 판매가격을 결정하여 석유회사의 상표로 판매, 경영하고 있다.

美國의 대형석유회사는 석유제품의 수요가 감퇴하고 있는 가운데 석유제품 공급체계 합리화방안으로서 채산성이 없는 지역으로부터의 철수, 공급망의 거점 집중화를 추진, 그 과정에서 비효율적인 소규모 주유소를 폐쇄해오고 있다. 동시에 주유소의 셀프서비스화, 경영의 다각화는 물론이고 주유소의 자동화, Electronics化를 추진하고 있다. 석유편매업자라도 판매마진이 저하된 가운데 수익 확보를 도모하기 위해 경영안정화대책을 추진중에 있고, 특히 편의점 병설, 24시간 영업제 실시, 또는 주유소 대형화 지향이 두드러지고 있다.

이런 추세속에서 주유소 폐쇄나 셀프서비스의 진전에 의해 주유소 경영자와 소비자와의 인간적 접촉이 감소됨에 따라 그 관계가 서먹서먹하게 되고, 소비자가 종래의 서비스를 받지 못하게 됨으로써 불만을 갖게 되고 있다는 점 등을 지적하는 識者도 적지 않다.

그러나 美國에 있어서 휘발유 판매경쟁은 극심하여 그 중심이 되어 있는 메이저 계열에서는 주유소에 책임량을 부과하고 그것이 충족되지 않으면, 그 주유소를 과감히 폐쇄시켜 버리는 전략까지 전개하고 있다. 이 전략은 주유소를 감축해서라도 한 주유소에서의 판매량이 배로 되면 본전이라는 사고방식에 입각한 것이며, 그를 위해 소비자를 가능한한 집약시키는 것이다.

이러한 전략하에서 휘발유만 판매해서는 주유소 경영이 어려워지며, 당연히 편의점을 시작, 경영의 다각화, 상품

의 다양화가 필요하게 되고, 휘발유, 편의점 정비 등의 세가지를 갖춘 주유소가 가장 경영실적이 좋아진다는 것이 실정인 것 같다. 그리고 또한 토지, 건물, 주유소시설 등을 석유회사로부터 임차하고 있어서 항상 석유회사의 판매증대 전략에 경영이 좌우되기 때문에 자기부담으로 토지, 건물, 시설등을 갖고 독립계로서 주유소를 운영하는 것이 하나의 이상적인 형태로서 논의되고 있기도 하다.

3. 미래의 주유소

日本을 비롯하여 대표적인 선진국 주유소의 현상을 살펴보면, 어쨌든 많은 문제점을 가지고 있는 동시에 경영에 고심하고 있는 것 같다. 그러나 자동차가 일상생활에 불가결한 것인 한, 주유소도 또한 불가결한 것이다. 이러한 인식에서 향후 주유소의 형태를 조금 생각해 보고자 한다.

주유소의 기본적인 사명, 서비스는 휘발유의 안정공급, 안정가격유지, 그리고 품질확보의 세가지에 달려 있는 것이다. 이러한 기본적인 사명과 서비스를 행하는 것만으로는 주유소 경영이 성립하지 않는다는 것에 최대의 문제점이 있다고 생각된다.

이를 해결하기 위해 주유소 경영의 다각화, 정보화, 집약화 등에 제시되어 많은 주유소에서 실시되고 있다. 日本에서는 이제까지 주유소 경영을 제약해 오던 각종 규제가 완화되고 있고, 향후에도 각종 다각화정책이 실시될 것으로 예상되지만, 요는 이용자, 소비자가 주유소에서 무엇을 요구하고 있는가 하는 것을 정확히 파악하여 그에 대응하는 것이 필요불가결의 요건이라고 생각된다.

다각화라고 해도 한가지 형태가 아니고 그 주유소의 위치적 특징에 맞추는 것, 즉 다각화, 다양화의 전문화가 필요하게 될 것이다. 美國의 예에서 볼 수 있는 호수 부근에 낚시도구를 特化한 주유소를 설치하는 것이나, 세계 각국의 맥주를 모아 놓은 편의점을 병설하는 것이나, 같은 다각화, 다양화에 있어서도 그 입지조건에 맞추어 전문화, 특화함으로써 다른 것과 차별화하는 것도 필요할 것이다. 日本의 경우라면 입지조건에 맞춘 부대시설, 예를 들면 주차장이나 입체이용에 의한 임대건물, 임대맨션 등을 생각할 수 있다. 이와 같이 고객의 확보

가 가능한, 또는 사람이 모일 수 있는 특징이 있는 주유소가 필요하고 그것이 또한 사업적 측면에서 주유소 경영의 새로운 길이라고 생각된다.

또한 현재는 정보의 시대라고 일컬어지고 있는 것과 같이 정보화도 주유소 경영에는 필요불가결의 요건이다. 경영합리화를 위하여 POS(판매시점 정보관리) 단말기 도입은 꽤 보급되고 있으나, 이것은 어디까지나 주유

소 내부의 일이며, 앞으로도 외부용으로서의 정보화가 적극적으로 도입되어야 할 것이다. 예를 들면 Captain System에 의한 도로나 기상정보제공, 레저 및 쇼핑정보 등, 운전자가 필요로 하고 있는 정보를 제공함으로써 수동적인 자세를 적극적이고 능동적인 자세로 전환하여야 한다. 또한 Debit Card의 도입이라고 하는 것도 고려되어야 할 것이다.♣

석유안경

밀려오는 UR 떡구름

