

주유소 관리의 합리화 방안

李 福 載

(에너지경제연구원 석유산업연구실장)

I. 주유소 신설허가 기준의 개선

주유소 신설시의 허가기준은 石油事業法 시행령 제 9 조 및 시도고시, 소방법시설기준령, 건축법 시행령 등에 근거하고 있다. 그 주요 내용으로는 인적제한, 설치위치, 주유소 상호간의 거리, 부지규모, 저장시설 등의 제한시설 그리고 취급유종에 대한 규제가 있다. 이들 규제 중에서 주유소시장의 구조에 결정적으로 영향을 미치는 것은 주유소간의 거리제한에 관한 규제이다. 이 규제는 인접한 주유소들이 일정거리 이상을 유지토록 함으로써, 과당경

쟁을 피하고 주유소의 건실한 육성을 뒷받침하기 위한 것이었다.

그러나 이 규제에 대한 개선의 필요성이 대두되고 있다. 즉, 주유소는 현실적으로 대로변에 위치하고 있는데 대로변의 일정규모 토지에는 매우 다양하고 경쟁적인 용도가 있게 되며, 각 용도별 투자수익성의 우열에 따라 해당 토지의 용도가 결정된다. 이런 상황에서 주유소 신설은 한정된 곳에서만 가능하게 되며, 신설가능한 장소는 주유소간 거리제한 규정에 저촉될 가능성이 많다. 한편 자동차수의 급격한 증가로 인하여 주유소 설치에 대한 수요가 크

〈표 - 1〉 지역군별 損益分岐點¹⁾

	서울시群	직할시群	지방도群	전국평균
損益分岐點 매출액 (千원)				
1987	1, 295, 287	1, 045, 383	516, 491	721, 698
1988	1, 307, 105	1, 042, 995	549, 653	743, 548
告示 복합단가 (원/ℓ) ²⁾				
1987	351. 02	285. 86	276. 05	296. 17
1988	288. 54	238. 16	228. 28	244. 57
損益分岐點 판매량 (kl) ³⁾				
1987	3, 690	3, 657	1, 871	2, 437
	23, 211)	(23, 000)	(11, 769)	(15, 327)
1988	4, 530	4, 379	2, 408	3, 040
	(28, 494)	(27, 546)	(15, 145)	(19, 123)

註 : 1) 標本數는 서울시群 16ss, 직할시群 25ss, 지방도群 81ss.

2) 附加價値稅 除外.

3) () 안은 배럴 基準임.

〈표 - 2〉 損益分岐點과 실적판매량 비교

(단위 : kℓ)

	損益分岐點 판매량		平均실적 판매량 ¹⁾		分岐點對 실적 판매량 (%) ²⁾	
	1987	1988	1987	1988	1987	1988
서울시群	3,690	4,530	6,036	7,047	61.1	64.3
직할시群	3,657	4,379	3,503	4,116	104.4	106.4
부 산			3,380	3,998	108.2	109.5
대 구			2,907	3,417	125.8	128.2
인 천			4,885	5,738	75.3	76.3
광 주			3,707	4,086	98.7	107.2
지방도群	1,871	2,408	1,990	2,388	94.0	100.8
경 기			3,161	3,828	59.2	62.9
강 원			1,678	2,110	111.5	114.1
충 북			1,747	2,106	107.1	114.3
충 남			1,782	2,109	105.0	114.2
경 북			1,691	2,083	110.6	115.6
경 남			1,881	2,430	99.5	99.1
전 북			1,164	1,388	160.7	173.5
전 남			1,686	1,501	111.0	160.4
제 주			2,716	3,210	67.8	75.0
전 국	2,437	3,040	2,640	3,145	92.3	96.7

註 : 1) 標本數는 서울시群 16 ss, 직할시群 25 ss, 지방도群 81 ss.

2) 附加價値稅 除外.

3) ()안은 배럴 基準임.

게 증대되고 있는 실정이다.

따라서 주유소의 건전한 육성을 도모하는 동시에 소비자들의 점증하는 수요를 충족시키기 위해 신설허가의 주요 기준으로서 거리에 더하여 주유소당 적정판매량(손익분기점에서의 판매량)을 사용할 필요가 있다. 거리기준은 주유소의 과당경쟁 방지를 위해서 필요하며, 적정판매량 기준은 주유소의 경영악화를 방지하는 동시에 소비자들의 주유소 수요충족을 위해 필요한 것이다.

〈表-1〉은 표본추출된 주유소의 손익계산서를 통해 산정한 손익분기점 매출액과 판매량이며, 〈表-2〉는 지역군별 손익분기점 판매량과 단위지역의 평균 실적 판매량을 비교한 것이다. 서울시群은 손익분기점이 실적판매량의 60~65% 정도로 경영상태가 양호한 것으로 나타난 반면, 직할시群의 대구지역 지방도群의 전남북지역은 과다한 업소 수를 반영하여 실적판매량이 손익분기점에 크게 미달하고 있다.

II. 주유소의 정유회사 직거래 허용

정부의 현행 油價管理體系 하에서는 정유회사 판매가격이 판매량의 다소에 따라 변동될 수 있는 여지는 별로 없다. 왜냐하면 정부가 고시하는 정유회사 판매가격은 최고가격인 반면, 이 가격은 정유회사 운영을 위해 필요로 하는 최소한의 이윤만을 허용하고 있어 가격인하의 여지가 없기 때문이다. 이에 더하여 정부는 유가를 상당기간 一定水準으로 유지하고 있으며, 이로 인하여 대리점의 주요기능 중의 하나인 저장기능이 쇠퇴해 있고 수송기능을 주로 수행하고 있을 뿐이다. 이런 상황에서 대리점이 운영하고 있는 직영주유소는 대리점과 동일 法人으로서 대리점 마진과 주유소 마진을 바탕으로 지역주유소보다 유리한 입장에서 판매경쟁을 벌이고 있다.

지역주유소가 정유회사와 직거래를 요구하는 이유는 대리점이 주유소와의 거래에 있어서 직영주유소와 지역주유

소간의 차별적 행위로 인한 거래비용을 감소시키고, 대리점 마진을 취득함으로써 경쟁력을 강화하기 위한 것이다.

그런데 정부의 가격규제가 해제되었을 경우 정유회사의 판매가격은 판매량에 따라 변동하게 되고, 대량구입하는 대리점에 대하여 보다 저렴한 가격으로 판매하게 될 것이다. 또한 가격변동은 대리점의 저장기능을 다시 부활시켜 보다 효율적으로 대리점을 운영케 함으로써 경쟁력이 강화될 것이다. 따라서 단순히 대리점 마진의 취득을 위한 정유회사와의 직거래는 장기적으로 자영주유소의 경쟁력 강화에 큰 도움이 되지 못할 것이다.

결국 직거래는 자영주유소의 대규모화 및 대리점기능의 내부화(internalization)를 통한 상방 수직적 통합관계(upward vertical integration)의 구축이어야 할 것이다.

Ⅲ. 폴 사인(Pole sign)의 준수

주유소가 게시하고 있는 상표(pole sign)와는 달리 他社 제품을 취급하는 복수거래가 만연하고 있어, 소매단계에서의 계열화는 사실상 붕괴된 실정이다. 이러한 복수거래는 石油 製品의 품질관리를 어렵게 만들고, 제품차별화와 서어비스 차별화에 대한 유인을 감소시키게 된다. 또한 폴-사인이 단순히 주유소 표시에 불과하므로 특정 정유회사의 폴-사인을 보고 제품을 구입하는 소비자를 기만하는 결과를 낳고 있다.

복수거래의 원인은 정유회사(대리점) 측과 주유소측 모두에서 찾아 볼 수 있다. 즉 정유회사는 정제시설이 확장됨에 따라 판매량의 증대를 절실히 필요로 하고 있으나, 정부의 3.14조치로 인하여 직영유통기구의 신규취득이 불가능하므로 기존의 주유소에 自社 제품을 판매해야 되고, 이에 따라 他社와 거래하고 있는 주유소에 대해서도 제품 공급의 필요성이 대두된다. 한편 주유소는 보다 유리한 去來條件(외상기간, 자금지원, 판매가격)을 제시하는 정유회사(代理店)의 제품을 취급하고자 하는 유인이 발생하게 되어 복수거래가 이루어진다.

이와 같은 복수거래 하에서는 정유회사나 대리점으로 하여금 계열 주유소 확보에 대한 필요성을 저하시키며, 이로 인하여 직영주유소와 자영주유소간의 차별적 거래행위가 일어나게 된다. 따라서 폴-사인의 준수는 자영주유소에 대한 차별행위를 방지하는 한편 정유사(代理店)의 판매

창구(marketing outlet)로서 자영주유소의 기능을 강화시키게 될 것이다.

또한 복수거래 하에서 정유회사나 대리점이 주유소를 판매창구(marketing outlet)로 삼을 경우, 거래비용(transaction cost)이 매우 크므로 직접 수요처에 판매하려 할 것이며, 이는 주유소 고유의 시장이 上位 유통기구에 의해 잠식 당하게 됨을 의미한다. 그러므로 정유회사(代理店)와 주유소간의 신뢰회복이 필요하며 그 수단으로서 폴-사인의 준수가 요구되는 것이다.

한편 지금까지 주유소의 이윤획득 수단은 주로 정유회사 또는 대리점과의 가격협상이나 재정적인 지원 협상이었으며, 주유소의 경영개선을 위한 노력은 미흡하였다고 할 수 있다. 폴-사인 준수로 계열화가 정착되면 이러한 협상은 더이상 이윤획득의 수단이 되지 못하며 서비스의 개선을 통한 고객확보 등 경영개선을 도모하게 될 것이다.

폴-사인 제도는 서울지역에 대해 우선적으로 적용해 가는 것이 요망된다. 폴-사인이 준수될 경우 정유회사는 주유소에 대한 직접투자와 계열주유소의 이용간에 적절한 선택을 하게 되어 주유소를 소유하려는 유인은 감소할 것으로 판단되며, 주유소의 효율적 경영을 위한 정유회사의 각종 지원 및 관리가 보다 적극적으로 이루어 질 것이다.

Ⅳ. 告示마진의 인상

주유소의 마진이라 함은 대리점에서 주유소를 거쳐 수요자까지 공급되는 유통과정의 소요원가를 의미하는 것으로 石油製品 買入原價外에 영업비(판매비와 일반관리비), 法人稅(소득세) 및 사업운영에 따른 위험을 보전해 주기 위한 事業報酬 즉 적정이윤을 合計한 것을 말한다. 본 연구에서는 표본추출된 주유소의 손익계산서를 통해 얻어진 항목별 비용을 항목별로 평균하여 총원가를 구하고, 여기에 자본이자와 기업위험부담을 고려한 적정이윤을 더하여 소요마진을 산정하였다(<표-3>, <표-4>).

<표-5>는 위에서 산정한 소요마진을 告示마진 및 실적마진과 비교한 것으로, 실적마진은 소요마진과 거의 비슷한 수준에 있으나, 고시마진은 소요마진에 크게 미달하고 있다. 1988년의 경우 전국평균으로 소요마진은 19.14원/ℓ, 실적마진(단위당매출총이익)은 19.06원/ℓ, 고시마진은 16.14원/ℓ로 나타났다. 한편 1988년의 소요마

〈表 - 3〉 地域群別 단위당 소요 마진(1987)

(단위 : 천원, 원/e)

	서울시群		직할시群		지방도群		전국평균	
	총비용	단위비용	총비용	단위비용	총비용	단위비용	총비용	단위비용
기준판매량(kℓ)	3,756.2		3,428.9		1,759.0		2,350.6	
○판매비와 일반관리비	74,041	19.56	49,240	14.36	23,920	13.60	35,681	15.18
1) 급료와 임금	29,351	7.75	18,893	5.51	8,828	5.02	13,582	5.78
2) 상 여 금	3,011	0.80	1,832	0.53	430	0.24	1,056	0.45
3) 복리후생비	4,791	1.27	1,827	0.53	1,119	0.64	1,746	0.74
4) 여비교통비	1,565	0.41	378	0.11	230	0.13	435	0.19
5) 통 신 비	1,143	0.30	957	0.28	694	0.39	807	0.34
6) 수도광열비	2,243	0.59	1,718	0.50	1,127	0.64	1,394	0.59
7) 세금과공과	1,906	0.50	1,843	0.54	604	0.34	1,028	0.44
8) 지급임차료	3,548	0.94	4,507	1.31	583	0.33	1,776	0.76
9) 감가상각비	3,033	0.80	1,622	0.47	795	0.45	1,258	0.54
10) 수 선 비	1,767	0.47	457	0.13	587	0.33	715	0.30
11) 보 험 료	1,209	0.32	1,258	0.37	371	0.21	663	0.28
12) 집 대 비	5,290	1.40	3,855	1.12	2,832	1.61	3,364	1.43
13) 광고선전비	2,328	0.61	2,461	0.72	941	0.54	1,435	0.61
14) 차량유지비	5,804	1.53	3,538	1.03	1,876	1.07	2,731	1.16
15) 수 수 료	1,388	0.37	1,157	0.34	743	0.42	912	0.39
16) 소 모 품 비	2,551	0.67	2,002	0.58	1,729	0.98	1,893	0.81
17) 기 타 잡 비	3,113	0.82	936	0.27	430	0.24	886	0.38
○운영업외 비용	1,315	0.35	105	0.03	562	0.32	567	0.24
○소 득 세	5,092	1.36	1,678	0.49	742	0.42	1,345	0.57
○적 정 이 윤	17,877	4.76	13,780	4.02	8,248	4.69	10,636	4.52
소 요 마 진	98,325	26.02	64,803	18.90	33,472	19.03	48,229	20.52

〈表 - 4〉 地域群別 단위당 소요 마진(1988)

(단위 : 천원, 원/e)

	서울시群		직할시群		지방도群		전국평균	
	총비용	단위비용	총비용	단위비용	총비용	단위비용	총비용	단위비용
기준판매량(kℓ)	4,545.4		4,230.4		2,382.4		3,023.9	
○판매비와 일반관리비	90,877	19.99	59,208	14.00	30,491	12.80	44,295	14.65
1) 급료와 임금	32,067	7.05	21,332	5.04	10,174	4.27	15,331	5.07
2) 상 여 금	3,370	0.74	2,426	0.57	465	0.20	1,248	0.41
3) 복리후생비	7,136	1.57	2,836	0.67	1,845	0.77	2,742	0.91
4) 여비교통비	1,791	0.39	624	0.15	334	0.14	585	0.19
5) 통 신 비	1,147	0.25	1,047	0.25	826	0.35	913	0.30
6) 수도광열비	2,744	0.60	1,884	0.45	1,294	0.54	1,605	0.53
7) 세금과공과	2,402	0.53	1,888	0.45	944	0.40	1,329	0.44
8) 지급임차료	3,885	0.85	5,215	1.23	1,377	0.58	2,492	0.82
9) 감가상각비	5,399	1.19	2,566	0.61	859	0.36	1,804	0.60

	서울시群		직할시群		지방도群		전국평균	
	총비용	단위비용	총비용	단위비용	총비용	단위비용	총비용	단위비용
10) 수 선 비	1,971	0.43	924	0.22	929	0.39	1,065	0.35
11) 보 험 료	1,367	0.30	1,285	0.30	380	0.16	695	0.23
12) 접 대 비	6,264	1.38	4,496	1.06	3,434	1.44	4,023	1.33
13) 광고선전비	4,217	0.93	3,043	0.72	1,528	0.64	2,191	0.72
14) 차량유지비	6,509	1.43	4,055	0.96	2,127	0.89	3,097	1.02
15) 수 수 료	2,262	0.50	1,226	0.29	798	0.34	1,078	0.36
16) 소 모 품 비	3,668	0.81	3,165	0.75	2,519	1.06	2,802	0.93
17) 기 타 잡 비	4,678	1.03	1,196	0.28	657	0.28	1,295	0.43
○순영업외 비용	645	0.14	1,707	0.40	1,338	0.56	1,323	0.44
○소 득 세	5,798	1.28	1,929	0.46	975	0.41	1,443	0.48
○적 정 이 윤	19,801	4.36	13,787	3.26	8,099	3.40	10,805	3.57
소 요 마 진	117,121	25.77	76,631	18.11	40,903	17.17	57,866	19.14

〈表-5〉 所要마진과 실적 및 告示마진의 비교

(단위 : 원 / ℓ)

	서울시群		직할시群		지방도群		全 國	
	1987년	1988년	1987년	1988년	1987년	1988년	1987년	1988년
基準販賣量 (kℓ)	3,756	4,545	3,429	4,230	1,759	2,382	2,351	3,024
所要마진 ㉠	26.02	25.77	18.90	18.11	19.03	17.17	20.52	19.14
實積마진 ㉡	26.33	25.83	17.95	17.63	18.15	17.03	19.95	19.06
告示마진 ㉢	16.95	18.13	15.20	15.89	14.90	15.39	15.46	16.14
實積마진對 所要마진 (㉡-㉠)	0.31	0.06	-0.95	-0.48	-0.88	-0.14	-0.57	-0.08
告示마진對 所要마진 (㉢-㉠)	-9.07	-7.64	-2.75	-2.22	-4.13	-1.78	-5.06	-3.00

註) 標本數는 서울시群 16ss, 직할시群 25ss, 지방도群 81ss.

진 19.14원/ℓ 는 전년도의 20.52원/ℓ 에 비해 1.38원/ℓ (6.7%)가 감소한 것이지만, 주유소당 판매량 규모가 약 29% 증가한 것을 감안할 때 단위당 비용의 저하는 미미한 정도이다. 이는 물가 및 인건비 상승에 의한 비용의 절대증가분이 판매량 증가에 따른 고정비의 흡수분을 거의 상쇄시켰기 때문이다.

실적마진이 고시마진에 비해 월등히 높은 수준에 있는 것은, 대부분의 주유소가 판매가격은 고시가격을 그대로 적용하고 있는데 반해 매입가격은 각 단위지역에 있어서 정유회사나 대리점의 경쟁정도, 주유소 업자간의 담합이나 협회의 활동에 따라 상당폭의 가격할인이 이루어지고 있기 때문이다. 가격할인의 발생은 첫째 정유회사의 대리

점에 대한 가격할인이 소매단계인 주유소로 이어지는 경우, 둘째 대리점단계에서 시작된 치열한 경쟁의 산물인 경우, 셋째 수송, 저장기능을 주 기능으로 하는 대리점의 저장기능 쇠퇴와 이에 따른 비용감소분이 가격할인으로 이어지는 경우를 상정할 수 있다. 그러나 이러한 가격할인은 모두 최종소비자에게 전달되지 못하고 낮은 수준의 告示마진을 보전하는 수단이 되고 있다.

낮은 수준의 告示마진은 주유소 경영자로 하여금 효율적인 경영을 위한 관심과 노력보다는 정유회사(대리점)와의 교섭에 의한 가격할인, 외상기일의 연장, 지원 차금의 증액 등을 추구하게 되고 이렇게 하여 얻어진 여유자금은 주유소 경영개선에 투자하지 않고 단기적으로 수익성이

높은 곳(證券投資, 부동산투자)에 사용될 가능성이 높다. 이는 결국 주유소의 영세화를 초래하여, 고객에 대한 서비스의 개선이나 石油製品 품질관리 노력이 미흡하게 된다. 그러므로 주유소의 경영이 다른 경쟁적인 투자안에 비해 수익성에 큰 차이가 없도록 함으로써 경영자가 보다 큰 관심을 주유소 경영개선에 기울일 수 있도록 하여야 한다.

V. 3.14조정명령의 수정 시행

정부는 중간유통기구의 신설허가억제방침을 해제하면서 정유회사의 유통시장에 대한 과다지배를 방지하고 중소기업인 유통회사의 건전한 육성을 위하여 1981年 3月 14日 조정명령을 통해 정유회사의 직영대리점 신규취득과 정유회사 직영대리점의 직영주유소 신규취득을 금지시켰다.

3.14조치는 결국 정유부문과 유통부문을 괴리시켜 서로 간의 이해가 상반되게 하였으며, 이 상반되는 이해관계는 각 부문내의 참여자들이 담합하여 상대부문에 대처하도록 하므로써 각 부문의 비경쟁화를 초래하였다. 이에 더하여 정유부문과 유통부문의 괴리에 따른 문제점을 열거하면, 정유회사의 효율적인 경영의 과실이 최종소비자에게 전달되기 어렵다는 점, 최종소비자의 변화하는 수요행태를 신속, 정확히 파악하여 정유회사의 공급계획에 효율적으로 반영하기 어렵다는 점, 정유회사로 하여금 주유소시장에서의 효율적인 경영을 위한 유인을 제공하지 못하였다는 점 등이 있다.

또한 정유회사는 주유소와의 관계에 있어서 많은 거래비용을 부담하고 있다. 그 주요 비용으로서 주유소확보를 위한 무리한 외상기일의 연장과 자금지원, 주유소와의 계약경신시의 번거로움, 그리고 판매량의 불안정으로 인한 생산계획 수립의 어려움 및 시장정보의 신속, 정확한 수집의 곤란 등이 있다.

따라서 3.14조정명령을 수정하여 정유회사의 주유소 취득, 운영이 허용되도록 하여야 한다. 그러나 政府政策의 신뢰구축을 위하여 기존의 위반사례에 대한 시정조치가 선행되어야 할 것이며, 주유소시장에서의 외부효과(부동산 가치상승, 공한지세 감면)와 중소기업보호 그리고 유통시장의 경쟁화를 통한 최종소비자 보호를 위하여 정유회사의 주유소 소유는 일정한다(각 지역별로 30%) 이내에서 이루어지도록 정부가 관리해 나가야 한다.

이러한 주유소 소유한도의 준수여부와 기타의 석유산업

현안문제를 협의하고 관련정책을 정부에 건의하기 위하여 민간협의체인「石油産業協議會」를 구성, 운영함이 바람직하다.

VI. 경영다각화를 위한 규제 완화

국민의 생활수준 향상과 자동차 문화의 성숙은 주유소의 기능이 자동차에 대한 연료공급이라는 단순한 기능에 그치던 것에서, 이제는 자동차의 안전운행과 편리한 생활을 추구하려는 소비자들의 욕구를 충족시킬 수 있는 종합 서비스센터로의 기능변화를 요구하고 있다. 한편 정부의 石油産業 규제합리화 추진에 따라 석유제품가격의 점진적인 자유화와 新規參入의 완화 등 각종 자율화 조치의 진전이 예상되고 있어, 주유소 경영은 경쟁의 압력을 거세게 받게 될 것이다. 또한 최근에는 주유소의 종업원 구하기가 매우 어려운 실정인 바, 종업원의 인건비를 비롯한 제반비용의 상승은 주유소 경영을 더욱 어렵게 만들 것이다.

따라서 다양화되는 고객의 욕구를 충족시키고 경영상의 애로를 타개하기 위해서는 주유소의 경영이 다각화되어야 할 것이다. 주유소의 경영다각화는 여건변화에 부응 함은 물론 유류 이외의 고부가가치 상품의 판매를 통해 주유소의 수익력을 제고시킬 수 있는 방안이다. 즉 주유소로 하여금 범위의 경제(*economies of scope*)를 향유케 하고 고객에게는 구매의 경제(*economies of shopping*)를 추구할 수 있도록 해준다.

국내 소유소의 부대사업(부대설치) 범위에 대한 규정은 소방법(同 內務部令 第 308號 第 242條)에 극히 제한적으로 명시되어 있을 뿐, 석유사업법에는 아무런 규정이 없다. 정부는 1987年 4월에 “주유소의 편의시설 설치 및 현대화 지침”을 시달, 각 시도의 고시를 개정함으로써 주유소의 부대사업 실시를 권장하고는 있으나, 이를 위한 시설의 설치와 영업범위가 관련된 타법규(소방법, 건축법, 환경법, 고물영업법, 자동차관리법 등)에 의해 엄격히 규제되고 있는 실정이다.

주유소내 시설에 대한 엄격한 규제는 사회의 발전과 시대적 변화에 따라 요구되는 새로운 주유소 기능의 정립을 위해 점차 완화되어야 할 것이며, 주유소의 영업범위를 확대시키는 제도적 뒷받침이 필요하다. ♣