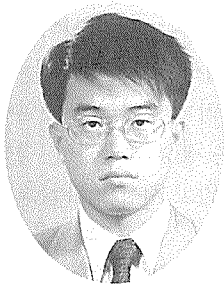


일본석유산업의 현재와 미래



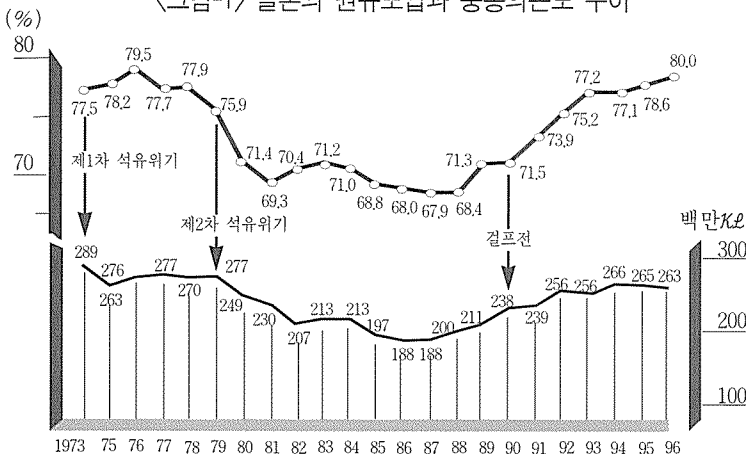
김영철

〈 대한석유협회 기획조사팀 〉

1. 머리말

일본은 2차대전 이후 실로 엄청난 경제적 부흥

〈그림-1〉 일본의 원유도입과 중동의존도 추이



을 가져와 이제는 경제대국으로서 위치를 확고히 하고 있다. 그 밑바탕에는 에너지가 있었다고 볼 수 있는데 그 중에서도 석유가 차지하는 비중은 매우 크다. 1973년 일본의 1차에너지에서 석유가 차지한 비중은 77.4%였다. 제1차 석유위기 이후로 에너지원의 다원화로 이 비율은 내려갔지만, 그 경제성이나 편리성 때문에 현재에도 1차에너지중 57.4%를 석유가 차지하고 있다.

이 때문에 일본에서 석유의 안정확보는 무엇보다도 중요한 과제이다. 그렇지만 석유는 국제정세에 따라 심각한 수급차질을 빚을 수 있고 그것은 제1차, 제2차 석유위기로 확인되었다. 현재 일본은 원유의 99.7%를 수입하고 있고 국내 원유비중은 0.3%에 불과하다. 그중 중동원유의존도는 '96년에 80%를 기록하여 제1차 석유위기시의 77.5%를 넘어섰다. 이러한 수치는 또 다른 석유위기 발생시 석유의 안정확보에 심각한 문제가 발생할 수 있다는 것을 의미한다.

또한 현재 일본의 석유산업은 석유산업에 대한 규제완화로 심각한 위기를 맞고 있다. 특석법의 폐지에 따른 제품수입의 자유화로 유통업계에서 치열한 경쟁이 벌어지고 있으며 이것이 제품가격의 하락으로 이어지고 있다. 그에 따른 원매와 특약점·주유소의 경영악화로 사느냐 죽느냐의 생존경쟁이 벌어지고 있다.

2. 석유산업의 현황

(1). 규제완화

일본의 석유산업은 우리나라와 마찬가지로 엄격한 정부의 규제를 받아왔다. 이러한 규제정책 일변도에서 규제완화의 시발점이 된 것은 「석유업법에 있어서 설비

및 생산량에 대한 규제를 적극 완화해야 한다」는 1983년의 제2차 임시행정심의회회의의 답신이었다.

이것이 계기가 되어 석유심의회 석유부회에 「석유산업 기본문제 검토위원회」가 설치되어 1987년 6월에 구체적인 규제완화 프로그램이 보고되었다. 이 보고서는 「평상시에는 석유산업의 자주적 활동, 긴급시에는 안전확보차원에서 정부의 규제」라는 석유산업에 대한 기본정책방향을 보여준 것이다.

국내 석유시장의 재구축을 목적으로 한 제1차 규제완화는 다음과 같이 실행되었다.

- ① 특석법의 제정과 실행 (1985년 1월)
- ② 정제설비의 증설자유화 (1989년 7월)
- ③ 등유 (계절대책용)재고 확보지도의 폐지 (1987년 9월)
- ④ 메이커별 휘발유 생산할당제도의 폐지 (1989년 3월)
- ⑤ 주유소의 이적규칙 및 건설지도의 폐지 (1990년 3월)
- ⑥ 원유 처리쿼터 지도의 폐지 (1990년 3월)

그 후 제2차 규제완화를 목표로 한 검토가 행해져 「석유관련 정비법안」이 1996년 4월에 시행되고 일본의 석유업계를 국제화로 이끌게 되는 「특석법의 폐지」를 포함한 다음과 같은 시책이 실시되었다.

- ① 특석법 폐지 (1996년 3월)
- ② 석유비축법 개정
- ③ 휘발유 판매업법 개정
- ④ 주유소 건설 지정지구제도 폐지 (1996년 10월)

10년에 걸친 규제 완화 프로그램중에서 「특석법」의 폐지는 일본의 석유업계에 있어서 커다란

정책 전환을 가져온 중대한 사건이었다. 한편 향후의 규제완화과제로서 다음 사항이 검토되고 있다.

- ① 석유제품 수출규제의 완화
- ② 셀프주유소의 도입
- ③ 외자규제의 완화
- ④ 석유관련 세제의 재평가
- ⑤ 계열외 거래의 환경정비

(2) 특석법의 폐지

10년간 석유제품의 수입을 규제해 온 「특석법」이 1996년 3월말에 폐지되고 이에 일본 석유업계는 21세기를 향한 새로운 시대의 개막을 맞이하게 되었다.

「특석법 (특정석유제품 수입잠정조치법)」은 석유제품의 수입업자를 제한하는 법률로서 이 법하에서 제품수입이 가능한 자는 ① 제품수입이 중단되더라도 원유를 수입해서 정제할 수 있는 능력을 갖춘 자, ② 비축능력을 갖춘 자, ③ 품질관리능력을 갖춘 자, 이 세가지 요건을 충족시켜야 했는데, ①의 요건상 제품수입은 사실상 석유정제업자에 한정되어 있었다. 그것이 특석법이 폐지됨에 따라 안정공급을 위한 비축의무와 환경·안전을



위한 품질관리의무를 다하면 누구든지 수입가능한 것이다.

이에 따라 일본 국내 석유정제품보다 훨씬 싼 해외제품이 들어와 급격한 가격파괴가 일어 나게 되어 석유원매 및 정제회사를 중심으로 석유업계는 크게 당황했다. 이로부터 1여년 해외로부터의 제품수입실태는 어떠한가?

결론부터 말하자면 예상과 같이 크게 놀랄만한 정도의 수입실적은 없었다.

특석법의 폐지 후 원매 이외의 석유제품의 신규참입자로서 전농, 이토츠상사, 스미토모상사, 마루베니, 兼松(카네마츠), 닛쇼 이와이, 미즈비시상사가 각각 이름을 내걸었다. 그러나 매월 계속해서 휘발유를 수입하고 있는 곳은 전농 뿐으로 수량도 매월 5000ℓ 정도이다. 한편 상시는 신고한 6개사 중 4개사에 머물고 있고 제품은 등유와 경유를 중심으로 합해서 10만ℓ 정도이다. 그 대부분은 한국으로부터의 수입이 중심이 되고 있다.

예상외로 소량인 것 같이 생각되지만 여기에는 여러 가지 배경이 있다. 우선 폐지된 특석법이지만 국내의 공급책임이라고 하는 관점에서 신규로 석

유제품을 수입하고자 하는 자는 비축의무와 품질관리의무가 주어져 설비투자과 판매량이라는 유통경제성의 문제를 해결하지 않으면 안된다. 다음으로 국내제품과의 가격경쟁 문제이다. 신가격체계의 도입으로 국내제품이 빠져 수입될 여지가 작아졌다는 것이다. 그리고 세번째의 요인은 해외로부터의 제품수입은 시작단계에 있어 아직 관망상태에 있다는 것이다. 어쨌든 수입시장의 환경이 정비되고 모양이 갖추어지면 더 큰 변화가 나타날 것이라고 생각되지만 일본이 수입하고 있는 석유제품의 총량은 전체의 4~5% 정도로 예측되고 있다.

「특석법」의 폐지는 결과적으로 자유화를 가져다 주었다. 현재 유통시장에서 자유화가 진행되고 경쟁 격화와 함께 석유제품의 가격파괴가 진행되고 있다.

(3) 신가격체계의 도입

특석법 폐지 후 석유업계에 있어서 가장 큰 문제는 여타 유통회사와 대형상사들의 석유제품 수입판매였다. 이를 막기 위해 석유업계는 스스로 석

〈표-1〉 원매 12사의 경상이익 추이 ('86~'96)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
일본석유	197	288	285	212	469	441	434	423	294	109	106
출광홍산	73	161	242	93	182	265	256	170	167	85	76
쇼와셀석유	124	231	288	105	219	434	380	367	246	180	N.A.
코스모석유	154	165	174	73	179	278	318	388	276	119	111
저팬에너지	(26)	(110)	(119)	(52)	(177)	(237)	157	372	167	58	17
미즈비시석유	123	132	173	115	214	235	244	253	257	207	▲82
모빌석유	35	220	248	81	95	207	165	188	189	86	N.A.
옛소석유	34	129	210	97	178	210	183	224	239	86	N.A.
제너럴석유	45	113	139	34	174	178	233	271	254	198	109
키그나스석유	48	26	23	2	18	13	18	24	23	15	10
태양석유	35	35	203	2	7	▲5	▲3	7	31	31	N.A.
규슈석유	38	42	49	11	55	59	63	76	62	28	21
합 계	932	1,652	2,153	877	1,967	2,552	2,448	2,763	2,205	1,244	138

유제품의 가격을 조정하게 되었는데, 그것이 바로 신가격체계의 도입이다. 그 주요내용은 일본국내의 석유제품 가격구조가 해외의 제품시장과는 달리 휘발유는 매우 높고 대신 등·경유는 낮아 이것을 조정하여 휘발유가격은 내리고 등·경유가격은 높여 해외제품시장수준에 근접시킨다는 것이 골자였다.

그리하여 출광항산과 Japan Energy가 '96년 3월부터 신가격체제도입을 표명, 휘발유·등유·경유를 거의 등가로 하는 방침을 밝히고 3월부터 실시하였다. 나머지 원매사들도 3월중순, 4월부터 국제가격체계에 따라 새로운 판매가격을 적용한다고 계열특약점에 통지하였다.

이리하여 신가격체계가 시작되었지만 이 새로운 가격체계의 순조로운 시행에는 여러 가지 어려움이 따랐다. 첫째가 등·경유의 가격인상의 어려움이다. 경유는 많은 양이 수송부분에 사용되고 있어 이를 연료로 사용하는 트럭업자와 대규모 수요처의 반발 때문이다. 전일본트럭협회는 「경유가격인상에 반대한다」라는 신문광고를 내고 경유거래세 인상, 고속도로 요금 인상 등 각종 코스트 상승으로 어려운 실정이라고 하며 경유의 가격인상에 반대했다.

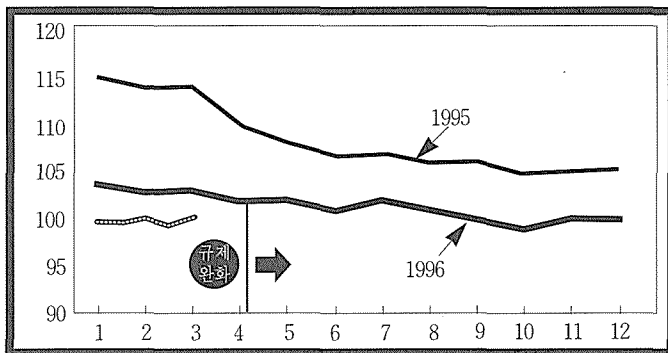
버스업계도 「과거 10년간 승객이 20% 감소하여 버스사업 자체를 운영하기 곤란해졌다」며 경유에 대한 세금 인하와 가격 인상을 거부했다.

이에 대한 자원에너지청의 대응은 시장에서의 가격 결정은 정책적인 것이 아니라 시장자체에 맡겨야 된다고 전혀 간섭을 하지 않고 있다.

이러한 요인들로 인해 석유업계는 휘발유가격은 많이 내리고 이에 버금가는 등·경유가격의 인상이 없었기 때문에 자연스럽게 수익성은 나빠지게 되었다.

또한 해외로부터의 제품수입으로 새로운 주유소 신규참입자와의 치열한 가격경쟁으로 경영상태는 더욱 악화되었다.

〈그림 -2〉 휘발유 소비자가격 추이



(4) 휘발유 소비자가격 하락

국내의 가격차로 비난받는 입장에 있는 휘발유의 소비자가격이 계속 하락하고 있다. 하락의 경향은 자유화를 목전에 두었던 1995년 중반부터 시작되었다. 규제완화 전의 휘발유가격의 하락 원인은 자유화를 주시한 석유원매사가 경쟁적으로 대형 점포를 개점한 것이 원인이고 시장측면에서는 주유소의 과잉이다.

과거의 가격변동은 어떤 수준까지 시세가 하락하면 자연발생적으로 질서가 회복되어 소비자가격이 상승한다고 하는 소비자의 이해가 있었다. 그러나 현재는 자유화를 맞아 소비자편이 된 디스카운트 및 대규모 슈퍼의 신규 참입에 의해 1996년 5월경부터 원유가격의 상승, 환율의 하락, 석유제품 코스트의 상승에도 불구하고 휘발유 소비자가격은 계속 하락했다.

휘발유 소비자가격은 앞으로 어느 정도까지 떨어질 것인가? 규제완화 전까지는 업계마진 (원매, 주유소 합계 마진)은 40엔/리터 정도 였으나 자유화 후는 이것의 반인 20엔 이하가 될 것이라고 예측하고 있다. 원유가격, 환율 수준이 현재와 같이

움직인다면 전국 평균은 100엔 전후로까지 떨어지게 된다. 규제완화 전인 1994년 10월과 비교하여 리터당 20엔의 하락이다.

(5) 특약점 · 주유소의 경영악화

가. 특약점

특약점, 판매점이라 불리는 석유판매업자는 자본규모가 1,000만엔 이하의 기업이 78%, 종업원 50명이하의 기업이 96%, 주유소의 운영이 1개뿐인 기업이 75%로 중소기업성이 강한 업계이다. 주유소를 운영하는 사업자수는 1996년 3월말에 2만9,511개였다. 이 중 원매와 직접 특약점계약을 맺고 있는 다시 말하면 특약점은 7,934개, 특약점과 계약하고 있는 판매점이라 불리는 점포는 2만1,577개이고, 1특약점당 3.3개의 주유소 운영에 대해 판매점은 1.3개의 주유소로 판매점의 영세성이 두드러진다.

허약한 경영기반으로 자유화의 바람에 못이겨 특약점, 판매점의 도산이 두드러지기 시작하고 있다. 민간신용기관의 조사자료에서는 1996년 12월 말기준으로 작년의 3배인 26건 부채합계 약 47억엔이라고 보고하고 있지만 실상은 이보다 더할 것이라고 생각된다.

버블경제 붕괴 이전의 특약점 경영은 과당경쟁을 하더라도 규제에 의한 보호를 받아 균형경영을 계속할 수 있었다.

그러나 규제완화를 맞이한 지금, 특약점 및 판매점은 생사를 건 큰 과제에 직면하고 있다. 자유화를 맞이한 현재의 시장경쟁요인은 저가·저비용이다. 규제완화 이후 휘발유마진이 반감한 시장에 있어서 현재의 높은 코스트는 확실히 경영을 압박하기 때문이다.

전국 석유협회의 경영실태조사에서는 버블경제

붕괴 이후 매년 수익성이 악화, 적자 점포가 매년 증가하고 있으며, 1996년 12월에는 80%의 점포가 적자상황에 있다고 하고 50% 가까운 특약점 도태를 예측하고 있다.

나. 주유소

1996년 3월말 현재, 전국의 도도부현에는 55,861개의 고정식 주유소가 있다. 고정식 주유소는 주유소의 부지내에 지하탱크를 매설하여 전동식 고속계량기에 의해 주유하는 것을 말한다. 현재 일상 이용하고 있는 주유소이다. 고정식 주유소가 본격적으로 건설되기까지는 500리터 정도의 탱크를 내장한 지상이동식 계량기를 수동으로 주유하는 가반식(이동식)주유소라 불리는 주유소가 중심이었지만 현재는 거의 없어지고, 일부 판매량이 극히 적은 산간지역에 전국적으로 약 2,600개가 남아 있는 정도이다.

규제하에 있던 시대는 휘발유에 이익이 편중되어 있었기 때문에 석유원매 및 특약점은 휘발유 수요의 순조로운 증가를 바탕으로 주유소 개점 경쟁을 펼쳐왔고 어떤 저항도 없이 40여년간에 걸쳐 전국의 점포수는 증가 일변도를 보여왔다. 특히 자유화를 눈앞에 둔 석유원매사의 정책으로 대형 주유소 건설이 '80년에서 '95년에 걸쳐 엄청나게 세력을 떨쳐 6년간에 약 2,000개의 신설 점포가 생겼고 이로 인해 유발된 특약점의 점포개발도 겹쳐 주유소 과잉 상태를 초래했다.

최근 5~6년 석유원매를 중심으로 주유소 건설에 대한 업계 투자액은 1년에 약 1,600억엔 정도로 계속 증가해 왔는데, 1996년에 들어서 급격한 시장 악화로 재평가가 시작되어 주유소 개점경쟁이 수그러들고 있다.

전석련(전국석유업협동조합연합회)이 실시한 96년도의 주유소 동향조사에 따르면, 96년도의 주

유소 폐쇄는 상반기 579개, 하반기 710개로 합계 1,289개였고, 또한 양도는 978개에 이르고 있다. 주유소의 폐쇄는 95년도의 628개에 비해 2.05배, 94년도의 447개에 비해 2.88배로 증가하고 있다. 가격경쟁의 심화로 주유소의 도태가 점점 심각해지고 있는 것을 알 수 있다.

3. 석유업계의 대응

(1) 석유사의 새로운 경영전략

1996년 3월 「특석법」 폐지에 의한 자유화시장이 된 석유산업계는 큰 환경변화에 직면하고 있다.

규제 완화 후 시장변화의 폭이 상당할 것으로 미리 예측한 석유원매 사는 종래와는 다른 새로운 전략을 내세웠다. 원매사의 자유화 생존경영전략의 포인트는 다음과 같다.

가. 자유화에 대한 새로운 인식

지금까지의 석유업계는 석유의 안정공급이라는 관점에서 행정의 규제를 받아 왔다. 일본의 석유업계의 체질강화를 목적으로 수년에 걸친 몇번의 규제완화계획이 실행되어 왔지만, 이것은 어쨌든 국내시장에 초점을 둔 것이었다.

규제보호의 체질에서 벗어나 석유원매에서 유통의 최종판매에 이르기까지 업계전체가 높은 코스트로 국제경쟁력을 잃고 여기에서 소비자의 신뢰마저 잃어 온 상황을 인식할 필요가 있다.

나. 전사적인 혁신에 도전

「특석법」의 폐지는 국제시장을 시야에 둔 것으로 이것을 계기로 시장은 국제화되어 해외로부터

의 값싼 석유제품이 수입되었다. 해외 석유제품가격에 대항할 수 있는 자사제품을 생산할 수 있는 낮은 코스트체질을 한시라도 빨리 구축하는 것이 살아 남을 수 있는 조건이 된다.

이 때문에 새로운 비전을 내걸고 이를 향해 회사 전체가 일심동체로 지금까지와는 다른 발상으로 철저한 대책이 필요하다. 비대화한 조직의 슬림화, 경비의 대폭삭감, 인원의 재평가, 업무의 개선, 투자기준의 재평가, 물류 코스트의 개선, 판매채널의 재구축 등을 기초로 수익기반의 확립을 추구한



다.

특히 '96년 4월부터 실시하고 있는 국제가격체계는 지금부터의 석유업계의 수익기반을 구축하는 중요한 제 1보로서 실패는 허락되지 않고 불퇴전의 결의로 임하지 않으면 안된다.

다. 채널전략

석유업계는 새로운 시대에 돌입하여 규제를 기본으로 한 거래의 관습은 모두 없었다. 과거와 같은 소매점 지원책은 거의 없어졌다고 한다.

특히 유통단계에서의 합리화가 지연되고 있는 것을 실지 조사하여 없애지 않으면 안된다.



또한 향후 신규참입자도 가세하여 시장경쟁이 더욱 치열해지기 때문에 비용최소화에 노력하여 소비자의 신뢰를 얻을 수 있는 체질개선이 진행되어야 한다. 앞으로는 원매와 특약점이 서로 선택하는 시대이고 이와함께 자구노력의 원칙을 인식할 필요가 있다. 「석유유통 효율화 비전연구회」의 보고를 근거로 자사가 목표한 방향을 「계속할 것인가? 그만둘 것인가?」를 조속히 결정하는 것이 중요하다.

라. 전략을 뒷받침하는 사례

자유화를 노린 각사의 전략은 착실히 실행되고 있고 결의에 차 있다. 그 일례를 들어보자. 원매각

사는 인력감축계획을 발표하고 실시에 들어갔다. 또한 부동산 임차료의 축소를 목표로 원매본사의 이전이 잇따르고 있다. 미쯔비시석유, 제너럴석유, 쇼와셀석유, 모빌석유, 그리고 아라비아석유, 후지석유, 흥아석유, 세이부석유 등 각사는 '96년 4월부터 11월에 걸쳐 본사를 이전했다. 계열채널 정비도 급피치를 올리고 있고, '96년도에는 처음으로 전국의 주유소수가 감소했다.

(2) 계열을 초월한 원매의 물류전략

국제석유시장에서 변모한 일본석유시장에서 석유사의 국제경쟁력 강화는 최대 과제였다.

석유회사의 코스트구조의 최대요소는 원유 구매 대금인데 전체의 80% 정도가 된다. 그러나 원유대금은 환율과 원유대금이라고 하는 다른 동적 요소로 결정되고 기업의 노력이 미치지 못하는 부분이다. 이런 원유대금을 제외한 코스트요인 중에서 가장 큰 것은 30% 정도의 비중을 차지하는 물류비용이고 이것만이 각사의 자구노력이 미치는 범위이다 보니 유통부문에서의 치열한 경쟁이 시작되었다.

일본의 석유제품 유통효율화 추진에 대해서는 자유화 이전부터 정부주도형으로 검토되고 있고 1992년에 위원회가 설립되어 '93년 6월에 「석유제품 유통 효율화 검토위원회 보고서」에서 석유사

〈표-2〉 석유원매 각사의 인력감축계획

	1996→1997~1999	인력 감축수
일본석유·일본석유정제	4,600→3,600	1,000명
저팬에너지	4,100→3,300	800명
코스모	3,700→3,000	700명
쇼와셀석유	3,500→2,800	700명
미쯔비시석유	3,500→3,000	500명
옛소석유	1,050→900	150명
제너럴그룹	1,600→1,450	150명

가 목표한 과제는 다음과 같다.

- ① 수송수단의 대형화, 탱크로리의 대형화, 내항탱커의 대형화 등
- ② 수송효율의 개선, 안전의무의 완화 등
- ③ 유통설비의 대형화·효율화, 공동저유소 등의 신설 확충, 주유소 지하탱크의 증강
- ④ 신수송시스템의 도입, 석유파이프라인의 도입

자유화를 맞아 석유사들은 계열을 초월한 원매간의 물류합리화에 착수했다. 자유화가 시작된 '96년 4월 업계 1, 2위의 일본석유와 출광산이 물류부문 업무제휴를 발표하여 업계를 놀라게 했다. 전국에 판매망을 가진 두 회사만으로 판매규모가 엄청나게 커져 이런 합리화가 상당한 효과를 가진다는 것은 간과할 수 없다. 제품의 성상이 달라 현재는 업무제휴할 수 없는 휘발유의 조정까지 완료되면 최종적으로는 200억엔 정도의 경비가 절감될 것으로 예측되고 있다.

정유공장에서 나온 석유제품을 중계하는 제2차, 제3차 기지가 되는 저유소의 공동이용도 많이 이루어지고 있다. 일본석유와 미즈비시석유, 일본석유와 코스모석유, 쇼와셀석유와 옛소석유 등의 2개사간 이용 및 코스모석유, 미즈비시석유, 쇼와셀석유, 제너럴석유의 각사가 공유하여 제3자로 운영위탁하고 있는 것 그리고 제3자가 건설 운영하고 있는 것을 미즈비시석유, 코스모석유, 제너럴석유, 모빌석유가 공동 이용하는 등 여러가지가 있다. 제품의 상호교환도 행해지기 시작하고 있다. 판매상 브랜드 등의 과제는 있지만 그 효과가 커, 모빌석유와 미즈비시석유는 고옥탄휘발유의 상호교환을 개시했다. 자본참여관계에 있는 옛소석유, 모빌석유, 제너럴석유도 물류합리화의 일

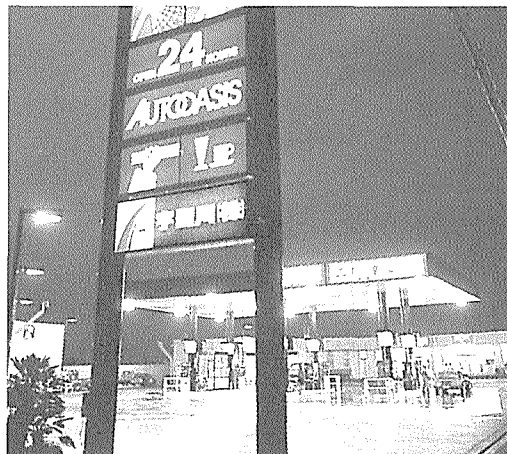
환으로 보통, 고옥탄 휘발유제품의 상호교환을 하고 있는데 제휴각사는 품질면에서의 공통점을 많이 가지고 있고 제품의 차별화에 대해서는 출하시 첨가제의 차이로 대응하고 있다.

일본의 석유제품 판매량은 2억kl에 이르고 있어 물류경비를 리터당 1엔 줄이면 2,000억엔의 합리화효과를 얻어 그 액수는 석유원매 13개사의 경상이익에 상당하는 것이다. 국제경쟁력의 강화를 위해서는 사고 자체를 변화시켜 따라가지 않으면 안된다.

(3) 주유소의 다각화

주유소 본연의 활동인 석유제품의 판매만으로는 살아남기 어려워 주유소의 다각화가 진행되고 있고 한시라도 빨리 특약점 독자적인 경영다각화가 이루어져야 하지만 1996년 3월 자원에너지청 보고서를 살펴보면 다각화를 검토하고 있는 주유소는 약 38%로 전체의 반에도 미치지 못하고 있다.

다각화를 검토하고 있는 주유소는 이익을 늘리기 위해 (51%), 적자경영을 보전하기 위해 (20%), 토지를 유효하게 이용하기 위해



(14%), 종업원의 고령화대책 등 (3%)으로 위기감을 가지고 있다. 다각화를 생각하고 있지 않는 주유소는 토지가 협소하다 (33%), 인력부족 (28%)이 중심으로 다각화로의 기본적인 문제를 가지고 있다.

다각화를 추진하지 않는 주유소는 주유소 폐쇄 후의 토지이용의 문제가 남아 있고 몇 개의 전용 실례가 나타나기 시작했다. 첫째는 용지를 금방 이용할 수 있는 주차장으로 만드는 것이다. 입지가 좋은 용지는 FC체인 타이어숍, 동전세탁소, 중고차센터, 동전세차장, CVS, Oil Shop 등으로 전용되고 있고 대부분은 임대를 주고 있다.

특약점 독자적으로 업태개발을 행하여 본업인 석유사업을 상회하는 성공을 거두는 점포도 있다. 지역에 주유소 네트워크로 확장하고 있는 이 점포는 자기점포에서 조직화시킨 대량의 고객의 상승효과를 노린 사업을 조사하여 상권과 시스템을 연계시켜 대형 렌탈 비디오희인 FC와 계약했다. 그리고 지역우위전략을 구축하여 현재는 본업을 능가하는 수익을 올리고 있다.

이러한 실례는 기존점에 용기를 주고 있는 것과 함께 올바른 수순을 밟아 신규사업에 참여하는 것은 큰 가능성이 있다는 것을 가르쳐 주고 있다. 앞서 말한 A점포에서는 이와 함께 DPE Shop을 도입하여 세가지를 한꺼번에 하고 있다.

이와 같이 전국에서 특약점 자격에 의한 업태개발이 진행되고 있고 한편으로 안이한 참입은 본업까지도 어렵게 만든다는 점도 명심해야 한다.

(4) 원매각사의 주유소 업태개발

자유화에 의해 주유소사업의 수익구조가 크게 변화할 것으로 예상되어 원매각사의 주유소업태개발 움직임은 매우 흥미롭다. 규제 완화 후 휘발유 수익이 크게 나빠져 새로운 수익메커니즘을 구축

하지 않으면 안되는 상황이다. 자유화를 먼저 시행했던 구미의 메이저계에서도 주유소사업에서의 휘발유수익이 차지하는 비율이 전체의 30% 정도로 격감했고 나머지는 Oil 및 업태개발사업에서 보충하고 있는 것이 실상이다.

업태개발은 주유소의 기본 기능충실을 노린 Car Care Shop, 상권을 증시한 타업종, 예를들면 CVS, Food, 렌탈, DPE 등의 개발이 중심이 되고 있다.

규제전의 일본의 석유원매각사는 95% 정도의 수익을 휘발유와 다른 석유제품에 의존하고 있었지만 그 비율이 서서히 낮아진 지금, 주유소의 업태개발이 진행되고 있다. 구미 주유소의 업태개발의 주류는 CVS의 병설로 특히 미국에서는 뚜렷한 개발이 진행되고 있다. 일본의 주유소 업태개발에 있어서 일찍부터 검토되어 온 것은 CVS병설로 각사에서 실험단계인데 확립된 업태에는 아직 이르지 못했다.

계열점 지원전략으로서도 석유원매지도형의 업태개발이 성공하지 않으면 안되기 때문에 주유소라고 하는 소매점포 특성에 적합한 타업종의 제휴가 불가피하다고 생각된다. 일본석유, 출광홍산과 맥도널드의 제휴가 발표되고 있고, 그 성공이 주목되고 있는 것은 하나의 사례이다.

(5) 원매의 카드전략

석유계카드의 총 발매수는 1억매 이상에 이르고 있다는 현재, 석유원매각사는 크레디트카드전략으로 기울어 「제 2세대 크레디트카드」로서 캐시백방식을 무기로 판매확대경쟁에 돌입했다. 자유화 후 휘발유 소비자가격이 급속히 하락하고 있는 시장에서는 일반고객과 회원과의 가격에 큰 차이가 없어져 투입코스트에 비해 카드의 효과가 낮아져 캐시백방식은 다음 세대를 담당할 만한 조건을 가지고 있다고 할 수 있다.

석유계 신용카드는เครดิต회사 및 신용판매회사와 제휴하고 있다. 이른바「더블」,「트리플」카드가 되고 있고 고객이 광범위하게 사용함에 따라 쌍방이 이익을 얻을 수 있는 시스템이다. 휘발유 마진이 크게 감소하고 있는 석유원매에 있어서는 캐시백방식에 의한 휘발유 할인판매의 재원을เครดิต 및 신용판매회사와 나누는 것은 매우 매력적이다. 쇼와셀석유는 캐시백방식을 도입후「96년 8월에 모두 25억엔을 이익환원」했다고 보도하고 있다. 95년 9월에 출광홍산이 10월에 미즈비시 석유가 각각 다른 방식으로 참여하였고, 96년 4월에 일본석유, 코스모석유, 재팬에너지가 이를 따랐다. 카드전략을 선행시킨 제너럴석유, 그리고 동그룹의 에소석유, 모빌석유는 옛날의「제1세대 신용카드」로 조용히 지켜보고 있지만 석유업계는 현재 신용카드의 전성시대인 것은 확실하다.

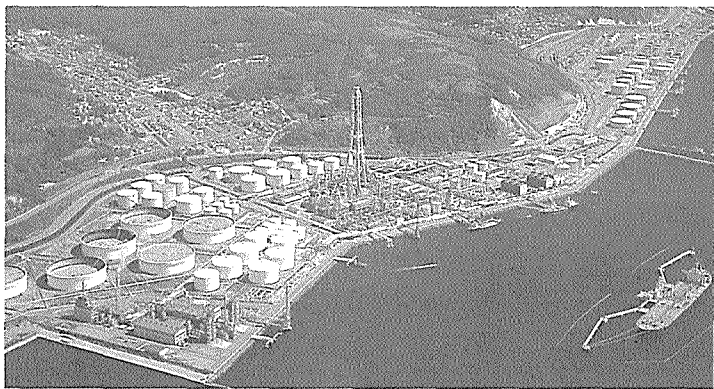
「카드회원」은 확실히 고정고객에게 효과적이다. 카드 가입절차의 번잡한 점을 말하면 현금카드와 같은 간단하게 가입할 수는 없지만 일단 카드를 보유하면 이용회수 및 사용금액은 확실히 올라가고 있다. 이 때문에 석유사들은 자사의 신용카드 이용고객을 늘리기에 여념이 없지만 보급과 함께 새로운 문제가 발생하고 있다. 이른바「카드 파산」고객의 증가이다.

채권양도형의 석유계 신용카드로서는เครดิต회사 및 신용판매회사가 불량채권을 떠맡기 때문에 직접적인 손해는 없지만 아마 많이 발생하면 좋지 않은 영향을 미칠수 있다. 석유회사도เครดิต회사 및 신용판매회사도 발권매수만을 좇아가는 것은 이제는 재평가하지 않으면 안되는 시기이다. 왜냐하면 석유원매도เครดิต회사 및 신용판매회사도 재편의 위기를 맞고 있기 때문이다.

4. 향후전망

자유화 2년째를 맞이하여 석유원매사들은 지난해부터 두드러지기 시작한 자유화생존전략의 추진에 한층 힘을 기울이고 있다. 각사가 각각 내세우고 있는 큰 폭의 인력감축, 본사의 이전, 원매간의 물류합리화, 업무개선, 그리고 앞으로는 판매조직과 채널의 재평가에도 이를 것으로 보인다.

이와 같이 석유회사의 경비절감은 정유공장, 물류, 본사기구에 까지 미치고 있지만 시장의 변화는 이보다 더 격심해져, 석유사들은 급격한 수익악화에 처해 있다. 각사가 발표한 1996년도 중간결산



은 경상이익단계에서 큰 폭 하락하여 작년대비 출광홍산 53.2%, 코스모석유 50.2%, 쇼와셀 55.6%, 재팬에너지 23.5%, 미즈비시석유 73.1%, 에소석유 50%, 키그나스석유 40.6%, 제너럴석유 45.3%, 규슈석유 34.2%, 그리고 업계 최대 회사인 일본석유는 86.8%의 이익이 감소했다. 중간결산시에 있어서 각사는 최종결산에서는 소정의 목표를 거의 달성할 것으로 발표했지만 이번에 발표한 최종결산에서 미즈비시석유가 82억엔의 적자를 기록하는 등 경영악화는 더욱 심해지고 있다.

메이저가 상류에서 하류까지 일관된 조직으로 수익을 올려온 것에 비해 일본의 원매의 수익구조는 휘발유에 의존해 온 결과 오늘의 참담한 상

황에 이르게 된 것이다. 특석법의 폐지 후 각사가 도입한 신가격체계에서는 휘발유는 내리고 등유·경유는 상사의 제품수입 등의 영향으로 계산대로 오르지 않아 별로 이득이 못되고 있다.

원매각사가 추진하고 있는 합리화정책은 확실히 일시적으로 경쟁력을 회복시키고 있지만 장래의 생존을 보장하지 못하고, 「합리화로 할 수 있는 것은 다 해보았다. 새로운 사업에 주력하자」라며 신규사업에 몰두하는 회사나 일본의 아킬레스건이라고 불리고 있는 상류부문에 적극적으로 진출하고 있는 회사도 있다. 또 한편으로는 본업으로 복귀하여 석유사업에 전념하는 경우도 있어 경영자원의 분산과 집중이 재검토되고 있다.

석유사들은 생존을 위한 다양한 전략을 펼치고 있고, 실질 적자상태에 빠진 석유업계에 있어 경영개혁을 실현하기 위해 남아 있는 시간은 적고, 원매 12사 모두가 자력으로 생존하기는 어려울 것이라는 견해가 많다. 이미 일본석유와 출광조선 사이에는 과거에는 생각지도 못했던 업무제휴를 하고 있다. 쇼와셀석유와 미츠비시석유의 정제분야에서의 통합문제도 발표되었다.

약자를 구제하기 위한 행정지도에 의한 합병은 규제가 완화된 시장에서는 일어날 수 없다. 강자가 강자를 선택하여 예상외의 합병이 일어날 가능성이 많아지고 자본의 관계를 넘어선 부분까지 시나리오가 나오고 있다. 업계 전체로 4,000억엔의 비용감축이 필요하기 때문에 어느 누가 가장 빨리 생존체질을 갖추는가 그 귀추가 주목된다.

5. 맺는 말

이상에서 살펴 본 바와 같이, 일본의 석유산업은 현재 매우 어려운 사정에 처해 있다. 이에 따라 원매사들은 물류합리화, 인력감축, 수익성이 나쁜

주유소의 폐쇄등 뼈를 깎는 자구노력을 진행중이다.

이것은 치열해진 시장상황에서 살아남기 위한 유일한 방안이다. 이러한 자구노력이 성공할 경우 일본석유산업의 미래가 그리 어둡지만은 않을 것이다. 그리고 이러한 비용절감의 성과가 하나둘 나타나고 있는 것도 사실이다.

코스모석유의 경우 96년 결산실적에서 합리화 효과로 공급측면 운임 및 인건비절감으로 판매관리비부문에서 약 100억엔의 절감을 달성해 영업이익이 전년의 201억엔에서 218억엔으로 증가했다. 출광도 판매관리비 부문에서 운임 약 20억엔, 인건비 20억엔, 기타 일반경비로 21억엔을 절감하여 세전순이익이 전년의 66억엔에서 73억엔으로 증가했다.

이것은 비용절감이 원매각사의 이익에 커다란 영향을 미치고 있음을 보여 주고 있다.

현재 한국의 석유산업은 일본의 업계자유화에 못지 않은 가격경쟁이 심화되고 있다. 이로 인해 수익성은 나빠지고 이를 극복하기 위한 비용절감노력이 한창 진행중이다. 자유화시대의 생존은 철저한 자기합리화로 저수익성을 이겨낼 수 있는 체질로 누구보다 빨리 바꾸는 것이다. 한국의 석유업계도 이러한 추세에 뒤처지지 않고 따라가야 할 것이다. ☹

단신 국제석유·가스산업전 개최 7.26~29 KOEX 태평양관

한국가스신문사(사장 : 양영근)는 국내 최초로 가스·석유 분야만의 특화된 전문전시회인 「국제석유·가스산업전」을 7월 26일부터 29일까지 한국종합전시장 태평양관에서 아래와 같이 개최한다.

- 전시장소 : 한국종합전시장 (KOEX) 본관(태평양관)
- 참가규모 : 10개국 150여업체
- 주 최 : 한국가스신문사, 한국국제전시회
- 후 원 : 통상산업부, 한국가스공사, 한국가스안전공사, 한국가스석유기기협회