

무한경쟁의 시작과 대응

우 성 근

〈LG-Caltex 정유 경영정보팀 과장〉

1. 머리말

새해가 밝았다. 희망찬 기대 뒷편에 쓸쓸한 구석이 차지하고 있는 것은 작년도 우리나라의 경상수지 적자가 사상 최대를 기록하였다는 우울한 소식과 더불어 전세계적으로 정유업계의 손익 상황이 점차 악화되고 있다는 내·외지의 보도 때문일 것이다. 1990년대 초반부터 누적되어온 정부의 정유사 발생비용 부인 및 막대한 유통비용과 국제 원유가 급등 및 환차손실의 발생 등으로 1996년도에는 영업 개시 이

래 최대의 손실을 기록하리라는 전망이 나오고 있어 올해부터 시행 예정인 유가 자유화 소식과 더불어 가슴이 점점 답답해지는 것은 정유업계에 소속된 한사람으로서의 당연한 느낌일 것이다.

1960년대 들어 시작된 국내 석유 정제산업은 그 동안 정부의 엄격한 통제하에 국내 경제성장과 성장의 궤를 같이 해왔다. 생산능력면에서 국내 수요면에서 유례없는 성장을 질주하여 이제 세계 10위권 안팎의 석유산업 대국으로 성장하여 왔다. 그러나 이러한 양적인 성장에도 불구하고 정유업

계의 질적 성장은 제자리 걸음을 계속하여 이제 코앞으로 다가온 본격적인 석유산업 자유화 및 대외개방에 무방비 상태로 노출되어 있는 것이 현실이다.

정부의 과도한 이윤 통제는 매년 은행 정기예금 수준에도 훨씬 못미치는 실적으로 그나마 주주에게 배당금으로 지급을 하고 나면 내부유보는 생각조차 할 수 없어 경쟁력을 갖추기 위한 시설투자는 외부 차입에 의존하게 되고 이러한 외부차입의 증가는 지급 이자의 증가를 가져와 민공의 악순환이라는 고리를 벗어날 수가 없었던 것이 정유업계가 걸어온 길이다. 이에 더하여 정제설비의 과다증설로 잉여 제품 판매를 위한 시장경쟁이 심화되어 그야말로 「불난 집에 휘발유 끼얹는」 격으로 막대한 유통자금이 투입되고 이로 인한 이자비용의 증가는 당기 손익에 지대한 마이너스 공헌(?)을 하고 있는 중이다.

출발하지 얼마 안되는 이동통신회는 막대한 이익을 시현하고 있는 현실을 보면 똑같이 정부가가격관리를 받고 있는 산업으로서 너무나 벌어진 괴리에 그저 아연실색할 따름이다. 과연 정유산업은 황금알을 낳는 사업이었던가? 또는 사업인가? 아닐 것이다. 이는 그간 정유업의 이익추세를 분석하여 보면 더욱 확연히 드러난다. 매년 매출액 이익률이 제조업 평균에도 훨씬 못 미치는 결과를 놓고 어떻게 세계 메이저들과 경쟁할 수 있는지 반문하지 않을 수 없다.

그러나 현실은 냉혹한 것이다. 1999년부터는 정제업 신규 진입이 가능해지고 주유소 운영업에 해외 자본 진입이 시작된다. 그때부터는 메이저와 경쟁하여야 한다. 경쟁력은 우리를 기다려 주지 않는다. 우리가 획득하여야만 하는 것이다. 정부·업계 모두 합심하여야만 이 어려운 난관을 슬기롭게 극복할 수 있을 것이다. 이하에서는 현재 국내 정유업계가 당면한 현실을 진단하고 이에 대한 우리 회사의 대응책을 제시하고자 한다.

〈표-1〉 세계 1차 에너지원별 소비 비중

	석유	천연가스	석탄	수력	원자력
1980	44.9%	19.1%	27.0%	6.4%	2.6%
1985	40.3%	21.4%	30.2%	2.5%	5.5%
1990	39.9%	22.5%	28.6%	2.4%	6.6%
1995	39.7%	23.2%	27.2%	2.7%	7.3%

〈표-2〉 석유소비 증가

(단위 : 백만 톤)

	아시아·호주	세 계
1994	808.5	3,189.1
1995 (증가율)	845.2 4.5%	3,226.9 1.2%

〈표-3〉 국내 1차 에너지원별 소비 비중

	석유	천연가스	석탄	수력	원자력	기타
1980	61.1%	0%	30.1%	1.1%	2.0%	5.7%
1985	48.2%	0%	39.1%	1.6%	7.4%	3.6%
1990	53.8%	7.4%	26.2%	1.7%	14.2%	0.9%
1995	62.5%	12.2%	18.7%	0.9%	11.1%	0.7%

2. 국내 석유정제산업의 현주소

(1) 석유의 위치

전세계적으로 1차에너지 소비중 석유가 차지하는 비중은 원자력·천연가스의 사용 증가로 매년 조금씩 줄어들고 있으나, 아직도 총소비의 40%에 달하는 비중을 차지하고 있는 주에너지원의 하나로 자리잡고 있으며, 석유위기등의 영향으로 소비가 감소된 시대도 있었으나 매년 1%내외에서 증가세를 보이고 있다. 그러나 아시아(호주 포함)지역에서의 석유소비 증가는 이 지역의 경제성장 여파로 매년 세계 성장율을 훨씬 상회하는 급속한 성장세를 시현해왔다.

국내에서 소비되는 1차에너지중 석유가 차지하는 비중은 80년대 2차 석유위기 및 그에 따른 강력한 탈석유

정책 시행으로 감소한 특별한 경우를 제외하고는 현재 60%대를 상회하고 있으며, 천연가스 및 원자력의 사용 증가로 인하여 소비 비중이 감소되리라 전망이 대두되고 있지만, 아직까지도 석유가 에너지의 주종임은 자명한 것이다.

따라서 앞으로 석유를 대체할 획기적인 에너지원이 발견되지 않는 한 현재 석유가 에너지에서 차지하는 비중은 상당 기간 지속될 전망이다. 아시아지역에서의 경제발전에도 따른 급속한 수요증가는 향후 국내 석유정제산업의 해외 진출 가능성을 밝게 해주고 있다.

(2) 시장상황

모든 제품은 생산되어 결국은 시장에서 평가를 받게 된다. 그러므로 시장은 시장참여자간의 치열한 경쟁의 장인 동시에 또한 공존의 길을 모색하는 화합의 장이기도 하다. 따라서 시장 상황은 시장 참여자들에게는 가장 민감한 사안이 될 수 밖에 없으며, 정부 정책입안자나 국민 모두 지대한 관심을 두고 있는 곳이기도 하다.

정부는 1980년대 중반 이후 3.14 조정명령의 폐지, 주유소간 거리제한 완화 및 폴사인 제도등의 시행으로 무

분별한 시장거래 질서를 확립하기 위한 각고의 노력을 경주하여 왔다. 또한 석유수급의 원활한 유통을 위하여 석유의 흐름을 한눈에 파악할 수 있는 석유정보시스템 구성을 추진중에 있다.

그러나 주유소간 거리제한 완화 및 풀사인 제도의 시행 이후 국내 시장에서 경쟁은 오히려 심화되고 있는 실정이며, 여기에 과다공급능력이 일조를 더하고 있는 것이 현실이다. 시장에서의 과당경쟁은 곧 과도한 유통자

금 투입으로 연결되고 여기서 발생하는 이자비용은 정유업체의 손익을 악화시키고 있는 것이다. <표-4>에서 나타나듯이 유통비용의 증가율이 매출액 증가율을 훨씬 상회하고 있으며, 매출액 대비 유통자금비율도 증가하고 있는 것은 치열한 시장경쟁을 단적으로 보여주는 한 예이다.

정부의 거리제한 완화 정책은 그동안 기대하고 있던 주유소 대기수요를 촉발시켜 매년 큰 폭의 증가를 시현 이제 사방을 둘러보면 어지간한 거리

내에 주유소 풀사인이 눈에 들어오고 있는 실정이다. 그러나 상대적으로 주유소수의 증가는 주유소당 판매량을 감소시켜 물가상승, 인건비등을 감안할 경우 적자 주유소가 속출하고 있는 상황이다.

이쯤되고 보니 이제는 각 주유소도 손익개선에 비상이 걸려 정부에 유통마진 인상도 건의하고 석유 공급자에 손실 보전을 요구하는등 자구책을 강구하여 보지만 쉽지 않은 것이 현실이다. 선진국의 경우 1990년대 이후 주유소수가 매년 줄어들고 있어 국내 유통업체의 나아갈 방향에 시사점을 던져주고 있다.

<표-4> 정유부문 매출액 및 유통자금 추이

	매출액		*유통자금		매출액 대비 유통자금율
	(억원)	(증가율)	(억원)	(증가율)	
1992	111,853	-	32,991	-	29%
1993	123,248	10%	34,952	13%	28%
1994	129,747	5%	45,483	30%	35%
1995	157,211	21%	56,635	22%	36%

* 외상매출금 + 받을어음 + 대여금

<표-5> 국내 주유소수 증가추이

(단위 : 천배럴)

	주유소수	(증가율)	주유소 판매량	(증가율)	주유소당 판매량	(증가율)
1990	3,358	-	88,465	-	26.3	-
1991	3,979	18%	112,567	27%	28.3	7.6%
1992	5,049	27%	137,925	23%	27.3	-3.5%
1993	6,189	23%	141,421	5%	22.9	-16.1%
1994	7,345	19%	171,953	22%	23.4	2.2%
1995	8,386	14%	201,055	17%	24.0	2.6%

<표-6> 선진 주요국 주유소수 증감 추이

	미국	독일	영국	프랑스	이탈리아
1990	210,120	19,013	19,465	24,500	29,628
1992	207,406	-	18,549	20,175	28,580
1994	195,455	18,282	16,971	19,013	27,779

(3) 손익상황

80년대 중반 이후 소위 3저 현상으로 국내 경제는 유례없는 호황을 맞이하였고 그 여파로 에너지 소비가 급속히 증가하여 정유업체 또한 적자의 늪에서 탈피한 적이 있었다.

그러나 90년대 들어 시작된 정유산업의 점진적 자유화 및 국제석유시장의 수급 불균형으로 인한 과도한 비용의 증가 및 원가 상승으로 정유업체의 손익은 매년 적자 폭이 깊어지는 불황의 터널로 다시 들어가게 되었다.

이에 석유수요 증가 및 경질화 추세에 부응하기 위하여 시작된 증설 및 설비 고도화 프로젝트에의 막대한 투자로 인한 감가상각비 및 금융비용의 증가는 손익구조 악화를 더욱 부채질하고 있는 실정이다. <표-7>에서 나

〈표-7〉 정유사 정유부문 손익 추이

(단위 : 억원)

	세전 이익(단순정제)	정부허용 이익	차이
1991	-1,125	1,275	-2,400
1992	-16	1,589	-1,605
1993	748	1,732	-984
1994	-237	1,939	-2,176
1995	-845	2,199	-3,044

〈표-8〉 세계 주요 석유회사의 손익

(단위 : 백만달러)

	엑슨	셸	모빌	세브론	텍사코	일본8사*
1994	5,100	6,267	1,079	1,693	910	1,255
1995	6,470	4,375	2,376	930	607	674

* 주요 8사의 경상이익(억부)

타나듯이 국내 정유산업의 손익은 매년 적자로 정부허용이익 대비 1991~1995 기간중 1조원에 달하는 손실을 기록하고 있는 것이다.

국제간의 정유업 손익구조를 비교하여 보면 국내 정유산업의 취약한 기반이 금방 확연하게 드러난다. 이웃 일본의 예도 1994년도 대비 1995년도 손익이 나빠지고 있지만 아직 적자가 시현된 것은 아니며 세계 유수 메이저들도 비록 사업구조가 다르긴 해도 매년 이익을 창출하고 있는 것이다. 유독 우리나라에서만 최근 몇년동안 심각할 정도로 손익상황이 악화일로에 있는 것이다.

(4) 규제완화

석유산업 자유화는 1980년대초부터 대두되었던 사항이다. 1983년도에

제트유 가격 자유화를 시작으로 추진된 유가자유화는 1991년도에 휘발유, 등유 가격의 자유화로 완전 자유화에 한발짝 다가 섰으나 1994년 유가연동제 도입을 계기로 휘발유, 등유 가격을 다시 정부 관리하에 뒀으로써 유가 자유화에 역행하는 듯한 인상을 남겨 주었다. 그후 유가 완전 자유화는 몇 번의 연기를 거쳐 올해부터 시행하게 되었다.

1993년도 전국 6대도시의 거리제한을 철폐로 시작된 주유소간 거리제한 철폐는 1995년도의 6대도시 이외 지역의 철폐로 완전히 철폐되었지만 그 여파로 주유소가 급증하였으며, 1992년도에 시행된 폴 사인 제도와 맞물려 주유소를 확보하기 위한 정유사간의 과당경쟁을 촉발시킨 주요 요인중의 하나가 되었다. 이로 인하여 1995년도의 경우 정유업계 정유부문

매출액의 약 36%에 달하는 5조원 이상의 유통자금이 유통업계에 깔려 있어 정유업계 자금부담에 주요 요인이 되고 있음은 물론 당해년도 손익에 지대한 영향을 미치고 있는 실정이다.

정유업으로의 신규 진출은 그동안 몇몇 국내 재벌그룹에서 시도한 것으로 알려져 있지만, 정부의 석유산업 안정화 시책 차원에서 불허된 것으로 알려져 있다. 그러나 정부 방침에 따르면 1999년 이후부터 신규진입을 내, 외국인 모두에게 허용할 것으로 예정되어 있어 2000년 이후에는 국내 정유산업도 다국적화될 전망이다. 또한 정유업 신규 진입과 동시에 허용될 주유소 운영업의 대외개방은 또 한차례 경쟁의 소용돌이로 휩싸이게 될 것으로 예상된다. 국내에서는 없었던 외국 메이저의 폴 사인이 이제 국내 주유소에서도 도입될 수 있게 될 것으로 예상되며 이로 인하여 국내 정유업계는 선진 기술과 자본력으로 무장된 외국 메이저와 한판 승부를 치러야 할 시점이 점점 다가오고 있는 것이다.

유가연동제는 국제원유가 및 환율 변동에 의하여 국내가격을 매월 조정하는 것으로 연동제 실시 이전에는 국제원유가와 국내 판매가 차이를 석유사업기금에 의하여 조정하였다. 나프타의 국제가 연동을 시작으로 1995년부터 유가 자유화 전단계로 도입된 이 제도는 올해의 유가 자유화 실시에 따라 석유역사의 뒀안길로 물러갔지만 이 제도 시행 이전부터 안고 있었던 문제점을 그대로 안고 시행되었던

것 역시 사실이다.

그중의 하나가 정제비(정제비는 정유사 발생 비용중 원유 관련비용을 제외한 비용임)로 정부는 실발생 정제비중 일부를 매년 부인하여 왔으며 정제비 부인은 곧바로 정유사 손실로 직결되어 왔다. 결국 정제비 부인은 단기적으로 국내 판매가격 하락으로 나타나 소비자에게 그 혜택이 돌아갔지만 장기적으로는 결국 국내 판매가 인상요인으로 남아 소비자가 그 부담을 치러야 될 것이다. 이제 유가 자유화를 앞두고 정부가 어느정도 석유가격에 관여할지는 미지수이지만 정유사 입장으로는 정제비 부인만큼 국내 판매가 인상요인이 남아 있는 셈이다.

(5) 민간비축의무 강화등에 따른 막대한 자금 소요

OECD가입에 이어 가입을 추진하고 있는 IEA의 권고에 따라 정부는 현재의 민간비축일 30일을 60일 범위내에서 점진적으로 상향 조정할 예정으로 있다. 국가의 비상사태나 세계 석유위기에 대응하기 위하여서도 석유의 비축은 필수불가결한 것이며 실제 세계 선진국에서도 오래전부터 이 제도를 시행하여 왔다. 현재 시행되고 있는 민간비축의무는 국내 연료유의 30일 범위내에서 정부가 고시하도록 되어 있으며 기존의 운영제고를 감안할 경우 정유사에 큰 부담이 되지 않았다.

그러나 시행예정인 민간비축의무 30일의 증가는 정유사에 막대한 자금 부담을 줄 것으로 예상되어 이에 대한 대책이 시급한 실정이다. 30일의 비축일수로 결국 정유사에 막대한 자금 부담으로 남게 되어 연말까지 5억배럴의 연료용 석유제품을 감안할 경우 약 7,000억원에 달하는 막대한 추가 자금이 소요되며, 매년 석유 수요가 증가되는 점을 감안 하면 이외에도 추가적인 자금부담이 발생될 소지를 남기고 있는 것이다. 여기에 비축에 필요한 저장시설 증설을 감안 할 경우 정부의 지원 없이 정유사 자체도 소화하기에는 그 규모가 너무 거대한 것이다.

정부의 환경규제 강화에 부응하기 위하여 정유사는 설비증설, 고도화에 막대한 자금을 투입하여 왔다. 그러나 앞으로도 계속 강화되는 규제강화에 추가적인 자금소요가 예상되며 오염물질 배출 부과금 부과, 토양환경보전법 시행 및 석유유통정보망 도입등에 따른 새로운 자금부담 요인이 남아 있어 자금 부담은 점차 가중될 전망이다.

3. 석유산업 자유화 대응 방안

(1) 조직혁신

국내 정유사들이 석유산업 자유화에 대비하여 궁극적인 활로를 모색하

고 있는 것은 주지의 사실이다. 그동안 각 정유사는 소규모 대리점들을 통합하여 비효율적이고 비능률적인 요소들을 제거해 왔다. 우리회사도 석유산업 자유화에 대응하기 위하여 대대적인 조직혁신을 단행해 왔다. 특히 현재 2개로 되어있는 판매자회사를 통합하여 매출액이 4조원을 상회할 것으로 예상되는 국내 최대규모의 판매회사가 탄생되어 벌써 세간의 깊은 관심을 모으고 있다. 이는 다가오는 대외개방에 대비하고자 함은 물론이거니와 국내시장에서의 주도권을 잡고 경쟁에 임하겠다는 의지가 담긴 것으로 회사의 경쟁력 제고에 크게 기여할 것으로 기대된다.

조직 구성원의 적재, 적소 활용, OA, 업무진단을 통한 제도개선 등은 점차 GLOBALIZATION화 하는 경제 현상속에 국제경쟁력을 갖추기 위하여 거치는 필수과정이다. 이러한 내부 조직혁신은 효율의 극대화를 통한 원가절감으로 나타나고 결국은 국제경쟁력 제고로 귀결된다.

우리 회사는 1994년 팀제의 도입으로 가용 자원을 최대한으로 활용하여 외부 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 최적의 시스템을 구축하였으며, 이로 인하여 구성원의 능력 개발은 물론이고 업무 효율화로 원가절감 효과를 도모할 수 있게 되었다. 또한, 정밀한 조직진단으로 최적의 인적 구성을 보유하게 되었으며, 1인당 매출액이 세계 수준에 달하고 있음이 이를 대변해 주는 것이다. 그룹차원에서

진개되고 있는 SKILL개발 운동으로 회사 전문분야의 개선점을 파악, 이를 실무에 응용함으로써 세계 최고 우량기업이 되기 위한 기반을 착실하게 다지고 있는 중이다. 이는 물론 회사 자체 내의 역량을 총동원하여 수행되고 있지만 또 다른 측면으로 세계 제일의 기업을 대상으로 지속적인 벤치마킹을 실시, 이를 회사 실정에 알맞게 재구성하고 응용, 적용함으로써 세계 초일류 기업이 되기 위한 고삐를 늦추지 않고 있다.

(2) 신마케팅 전략 도입

석유위기 시절에는 제품이 없어서 못파는 「SELLER'S MARKET」시대이었다. 사실 그 때에는 마케팅 전략이라는게 전무하였다고 해도 과언이 아니다. 그러나 상황은 급변하여 이제는 소비자를 외면하고는 제품을 팔수 없는 「BUYER'S MARKET」으로 반전되었다. 당연히 소비자의 욕구를 파악하고 소비자의 불만을 최대한 수용하는 전략 및 새로운 시장을 개척하는 마케팅 전략이 필요하게 되었다.

또한, 대외개방은 선진 노하우를 보유한 외국 메이저들과 치열한 시장쟁탈전이 불가피할 것으로 예상됨에 따라 이에 대한 마케팅 전략이 시급한 것으로 인식되어 왔다. 이에 대비하기 위하여 우리회사에서는 오래 전부터 시장 현황을 정밀하게 분석하여 각 SECTOR별 최적 MARKETING 시스템을 구축하여 운영하여 오고 있는

며, 업계 최초의 휘발유 브랜드인 「TECHRON」은 종전의 가격경쟁에서 탈피, 기존 마케팅 전략에서 진일보하는 쾌거를 이룩하였으며, 소비자들에게 신선한 충격을 던져주고 있다.

또한, CI(CORPORATE IDENTITY)정책의 일환으로 회사 사명 및 LOGO를 변경하여 소비자에게 높은 호응을 얻고 있음은 주지의 사실이며 RI(RETAIL IMAGE)도입으로 변경된 청록색의 산뜻한 주유소 이미지는 가히 세계에 내놓아도 손색이 없는 REIMAGE의 대표적 결실인 것이다. 최근에는 ONE-STOP SHOPPING 전략으로 주유소병설 편의점인 LG-STAR1.2.3호점을 개점하여 소비자에게 높은 호응을 얻고 있다.

(3) 설비 확충

설비는 경쟁의 출발점이다. 수요의 경질화, 고급화 추세 및 환경기준 강화에 대비하기 위한 설비의 확충은 필연적이다. 또한 메이저와 경쟁하기 위하여서도 규모의 경제는 꼭 필요한 것이다. 우리회사는 NO.4 CDU의 완공으로 일산 60만배럴 이상의 생산능력을 보유하게 되었으며, 이로써 그동안 일부 수입에 의존하던 국내 공급분을 전량 생산분으로 공급할 수 있게 되어 국내 석유의 안정공급에 만반의 준비를 갖추게 되었다. 또한, 국내 최초의 중질유분해시설인 RFCCU를 성공리에 완공함으로써 날로 증가하는 저유황, 경질유 수요에 안정적으로 대처

할 수 있게 되었다.

4. 맺는말

작년도의 국내정유업은 국제원유가 상승, 환율 인상 및 정제비 부담등으로 그 어느 해 보다도 어려운 한해였다.

정부발표에 의하면 올해는 유가 완전 자유화가 시행되는 원년이다. 그리고 유가 자유화는 석유산업 자유화가 정점에 이르렀음을 보여주는 예이기도 하다. 그리고 1999년부터는 정제업 신규진입 및 주유소 운영업 대외개방이 우리를 기다리고 있다. 유가 자유화 이후 정부의 개입 수준이 어느 정도 될지 자못 궁금하지만 이제부터라도 국내 정유업체가 국제경쟁력을 갖출 수 있는 정부정책을 바라다면 너무 때 늦은 바램일까? 유가 자유화 시행시 판매가격 인하경쟁이 일어난 후 다시 시장정상화로 복귀하였다는 선진국의 예는 우리도 같은 전철을 밟지 않을까 하는 불안감을 스치게 해준다.

그러나 우리는 이러한 제살 깎아먹기식의 우를 범하여서는 안되겠다. 품질과 서비스로 소비자에게 접근하는 것이 다가오는 대외개방을 위해서라도 필요한 시점이 아닌가 싶다. 유가 자유화 원년에 이런 한가닥 희망이라도 갖고 싶은 마음은 어려워진 경영현실에 대한 우리 모두의 공통된 인식 때문이 아닐까? ☺