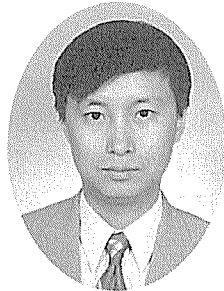


# 석유산업, 위기를 경쟁력 강화의 기회로



김 철

〈 SK주식회사 석유사업팀 차장 〉

## 1. 환경변화와 석유산업

거대한 태풍이 몰아치고 있다. 높을수록 좋고 고 인식되던 경제성장률이 3% 이내로 제한되어, 실업자 수가 100만명을 넘을 전망이다. 환율이 전례 없이 높은 상태에서 저성장과 낮은 인플레이션을 동시에 달성하기 위하여 통화를 초긴축으로 운용함에 따라 20% 내외의 고금리가 당분간 지속될 것으로 보인다. 재정지출의 감축으로 대규모 SOC사업의 수정도 불가피하고, 반면 세금은 더 많이 거두어 들여야 할 것이다.

변화하는 것은 경제의 거시지표만이 아니다. WTO협정시 약속한 시장개방이 가속화되고, 자본시장도 거의 전면적으로 개방될 예정이다. 계열사간 상호 지급보증등 계열기업간의 지원이 불가능해지고 기업에 대한 금융권의 부채상환압력이 가중될 것이다.

석유산업은 국민경제 전체에서 차지하고 있는 비중으로 인해 이러한 변화의 영향을 가장 많이

받는 산업이다. 5개 정유사의 매출만 계산해도 GDP에서 차지하는 비중이 6%에 달하고, 원유 및 제품도입비는 경제 전체 수입액의 13%를 차지하고 있다. 물가 측면에서도 석유제품이 소비자물가지수를 결정하는 가중치가 5.5%에 달하고 있다.

환경변화의 영향으로는 우선 국내 경기의 침체에 따라 생산재로서의 석유수요가 급격히 침체되거나 줄어들 것이다. 개인소득이 감소하는 반면, 환율 상승의 결과 제품 가격이 인상될 것이므로 소비재로서의 석유 수요도 감소할 전망이다.

재정적자를 줄이기 위해서도, 환경오염 및 교통체증을 해소하기 위해서도 석유제품에 부과되는 세금이 인상되고, 가스등 여타 에너지에 비해 석유제품이 지닌 경쟁력은 급속히 약화될 것이다. 소비자는 약간의 가격차이에도 민감하게 반응하며 소비를 합리화하는 현상이 강화될 것이다.

석유산업에 영향을 미치는 요소는 국내경제에 한정되어 있지 않다. 원유가 국제통화로 거래되는

국제적 상품인 것은 당연한 사실이다. 국내 생산 능력의 확대에 따라 아시아·태평양지역의 석유 제품 가격은 국내 정유회사의 생산량에 따라 변화하고, 또 그렇게 결정된 국제가격이 국내 판매가격을 좌우하는 양방향의 관계를 지니고 있다.

우리는 인도네시아에서 열린 OPEC(석유수출국기구) 총회에서 산유국 석유장관들이 어떤 토의를 했는지 지켜보아야 하고, 동남아의 경제가 어떻게 움직이고 있는지를 계속 주목해야 한다. 미국의 겨울 날씨도 남의 일이 아니고, 나이지리아 국영석유회사의 노조 파업이 어떻게 진전되는지도 알아야 한다.

시설을 지어 생산하고, 비용에 받고 싶은 마진을 붙여 가격을 매기면 팔리는 그런 시대는 이미 지나간 과거이다. 아직은 국내에 공급되는 제품의 대부분이 기존 정유회사가 생산하거나 외국으로부터 수입한 것이지만, 대수요처의 직도입이 시작되었고, 머지않아 판매를 목적으로 한 제품 수입도 가능성을 배제할 수 없다. 모든 것이 변화하는 세상, 미래를 예측할 수 없는 환경이 석유산업을 둘러싸고 있다.

## 2. 전환기에 처한 석유산업

우리나라의 석유산업이 전환기에 있다는 말은 자칫 진부한 표현처럼 들리기도 한다. 그러나 전환기 인식을 공유하면서도 우리 업계가 지난 수년간 이루어낸 것이 무엇인가를 돌아켜보면 사실 부끄러운 느낌을 지울 수 없다.

우리는 한국의 다른 기업들이 그렇듯이, 막대한 자금을 차입하여 생산시설을 확장하는 데에 너무나 바빴다. 시장에서는 점유율을 지키고 늘리기 위해 경제적으로 정당화할 수 없을 만큼 유통망을 확장하는 경쟁을 지속했다. 주유소에서의 험란한 치장과 사은품 관행은 소비자의 선택 기준을 건전

하지 못한 방향으로 왜곡시키기도 했다.

그러나 이런 과거의 방식, 기존의 패러다임을 지속해서는 안될 변화에 우리는 직면해 있다. 그중 무엇보다 중요한 것이 석유산업의 대외개방이다. 다가오는 1999년부터 정제업이나 석유제품 유통업에 외국자본이 제한 없이 진입할 수 있다. 아니 그 전이라도 증권시장의 개방에 따라 외국 자본이 기존 국내 석유회사에 투자할 수 있고, 심지어 경영자체를 인수할 가능성도 없지 않다.

물론 이미 국내 공급능력이 수요를 초과하는 현실에서 정제업 신규 참여자의 출현 가능성은 적다. 또한 근래의 국제 정제 마진 수준을 보면 어느 나라에서든 정유산업에의 신규 투자는 수익성 측면에서 매력적이지 못하다.

그러나 정제부문에의 진출을 통해 다른 효과로도모하는 기업의 경우, 신규 참여의 가능성을 배제할 수는 없다. 예컨대, 산유국 국영석유회사처럼 자국 원유의 안정적 판로 확보를 도모한다든지, 유통과 마케팅의 강점이 있는 해외 메이저처럼 공동시장의 개척과 소매 부문에서의 이익 창출을 꾀하는 경우도 있다는 것이다. 더구나 우리나라 금융시장의 낙후성과 한국 정유회사의 취약한 재무구조를 감안하면 시설의 신증설을 초래하지 않으면서도 우리나라에 진입할 방법은 뚜렷이 존재한다고 본다.

다음으로는 업종을 넘어선 경쟁이 우리를 위협하고 있다. 소비생활의 합리화와 여성 취업의 증가로 대형 영가 유통업의 발전이 예상된다. 이러한 대형유통업체가 석유제품의 수출입 또는 소매유통에 참여할 경우, 기존 소매시장의 거래 관행이 무너지고 소비자 가격에 대한 인하 압력이 높아질 우려가 있다.

프랑스나 영국 등 서구 국가의 경우 산업규제 완화 이후 약 10년간 이른바 *Hypermarket* 또는 *Supermarket*의 병설 주유소가 급속히 성장하여 현재 그러한 유통업체의 휘발유 시장 점유율이

30-50%에까지 도달하였다.

기존 정유회사 및 석유 유통업자의 경영은 경쟁력을 상실하고 생존의 위협을 받고 있다. 결국 경쟁력 없는 주유소의 폐업이 불가피하게 되어 영업 중인 주유소의 수가 절반으로 줄어드는 진통을 겪게 되었던 것이다.

### 3. 석유업계의 현주소와 우리의 과제

우리나라 석유산업의 경쟁력을 높이기 위해 우선적으로 시급한 것은 국내 정유사간에 산업의 전환기 인식을 공유하는 것이다. 앞에서 말한 것처럼, 석유산업은 이제 성장기는 커녕 성숙기에서 쇠퇴기로 이행하고 있기 때문에 과거의 경영의사 결정에 기준이 된 시각은 더이상 유용하지 않은 것이다.

기존 경쟁사간의 인식이 일치될 때, 소비자의 희생을 강요하는 담합이 아니라, 건전한 경쟁을 유지하며 산업의 경쟁력을 높여 궁극적으로 소비자에게 더 많은 가치를 제공할 수 있는 발전을 기대할 수 있다.

그러한 활동중 우선 뽑을 수 있는 것은 석유제품 수급 상황의 개선이다. 공급시설의 급증과 소비의 정체로 국내 공급과잉 국면이 지속되고 국내사의 수출 필요물량이 존재하는 한, 국내 제품 판매 가격의 안정이 계속되기를 기대하기는 힘들다. 해외 수출용 정유공장의 제조변동비를 기준으로 가격이 결정되는 수출 물량은 그 양이 아무리 경미해도 국내시장 가격 전체를 불안하게 하는 요인이다.

뿐만 아니라 한국 정유회사의 제품수출로 말미암아 지역내 국제 석유제품 가격 자체가 하락하는 현상도 간과할 수 없다. 자칫하면 국내 정유공장에 대한 투자비의 감가상각비를 회수할 수 없고, 제품을 판매하면서도 손실이 발생하는 상황이 도

래할 우려도 있다.

이러한 위협에서 벗어나기 위해서는 보다 대국적인 견지에서 국내 정유사들간에 생산물량을 조정하기 위한 노력이 필요하다. 1990년대 초 국내 석유화학업계가 과잉설비로 인해 수익성이 악화되었을 때 수행했던 가동률 조정 같은 업계 자체의 공조가 시급한 실정이다.

기존 정유사간의 협조가 가능한 다른 영역은 업무 제휴를 통하여 각사가 보유하고 있는 자산의 생산성을 높이는 것이다. 우선 수송, 저유 등 물류 분야에서의 제휴가 가능하다고 본다. 이미 수행하고 있는 제품 교환의 범위를 넘어서서 저유시설을 공동으로 운영하고 첨가물 배합 등 제품의 최종 생산단계에서만 각사의 차별화 전략을 실행한다면 물류비용의 획기적 절감이 가능하다고 본다.

최근 미국이나 유럽시장에서 경쟁사간에 하류 부문 자체를 통합하는 사례를 보면 언젠가는 이러한 제휴의 필요성이 우리나라에도 절박해질 상황이 도래하리라고 본다.

업계 내부의 협조에는 정유사간의 협조만 있는 것이 아니다. 석유업계를 구성하고 있는 정유회사와 대리점, 주유소 등 유통 각단계 참여자간의 협조도 빼놓을 수 없는 과제이다.

과거 30여년간 유통 3단계의 업계 참여자는 한편으론 제품의 수직적 배분 체계 내에서 일단의 공생적 관계를 지속해 왔다고 평가할 만하다. 그러나 그 협조의 방식이 자금지원을 통한 계열화에 치중했다는 점에 주목할 필요가 있다.

하루가 다르게 변화하는 여타 소매 유통업에 비해 우리나라의 주유소 경영이 상대적으로 낙후되어 있음은 부인할 수 없다. 수익과 비용의 관리, 서비스의 차별화 등 주유소 경영에는 개선의 여지가 적지 않게 남아 있다. 지역 상권에 적합한 유회사업의 개발을 통해 주유소의 수익을 높이고,

셀프서비스의 도입을 통해 비용을 줄이는 노력이 필요하며 제공하는 서비스를 표준화하여 소비자의 만족을 제고하여야 할 때다.

이러한 주유소의 경영 개선을 위해서는 개별 주유소 단위의 노력도 중요하지만, 주유소 전체 네트워크를 관리하는 정유사가 주유소 경영을 적극 지원하는 것이 효과적이다. 그리고 그 지원의 내용은 자금을 기반으로 한 것이 아니라 경영 노하우 같은 소프트웨어를 중심으로 한 것이어야 한다.

현행 1년 단위의 제품 공급계약은 이러한 유통 단계간 협조가 이루어지는 조건을 제공하지 못하고 있다. 정유회사와 주유소간의 보다 장기적인 협조관계가 조성될 수 있는 방향이 필요하며, 거래 당사자간의 신뢰기반이 확보되어야 한다.

마지막으로 우리 업계의 경쟁력을 강화하기 위해 필요한 것은 말할 것도 없이, 업계 참여자 각자가 자산을 합리화하여 재무구조를 개선하고 비용을 절감하며 수익을 증가시키는 일이다. 고도성장 경제에서 국내 에너지 수급을 책임지기 위해 행했던 시설 증설과 고도화 투자로 인해 정유5사의 부채 비율은 평균 400%에 달하고 심지어 1500%까지 치솟은 회사도 있다. 시급히 구조조정에 착수하지 않고는 고금리 시대에 살아남는 것조차 불투명하다는 사실을 인정할 수 밖에 없다.

단기 비용의 절감 노력도 빼놓을 수 없다. 정유사는 생산을 위한 비용구조가 해외의 수출형 정유공장을 기반으로 출현가능한 수입업체에 비해 조속히 경쟁적인 수준이 될 수 있도록 하여야 할 것이고, 시장에서 제값을 받을 수 있도록 노력해야 할 것이다.

대리점은 도매유통분야에 있어서의 역할을 찾아 부가가치를 창출할 수 있어야 한다. 그리고 주유소는 수익원을 다양화하고 비용 절감이 가능한 부분을 찾아낼 수 있어야 한다. 마치 닭이 모이를 쪼듯 수익을 찾아내고, 마른 수건을 다시 짜듯 비

용을 줄이지 않으면 안되는 경쟁의 시대가 온 것이다.

일본의 석유산업 규제완화 경험은 우리에게 적지 않은 시사점을 제공하고 있다. 1996년 4월 특석법 폐지 이후에 휘발유 가격은 10%가 하락하여 평균소비자 가격이 지난 10년간의 최저수준으로 떨어졌다. 이익을 내는 주유소는 전체의 9%에 불과하여 주유소의 폐업이 속출하고 있다. 현재 33,000개에 달하는 주유소가 향후 5년내 2/3로 감소할 것이라는 견해가 지배적이다.

정유사들은 이익 목표를 하향조정하기에 바빠 미쓰비시석유의 경우 금년의 세전이익 목표가 80억엔이었으나, 최근의 예측으로는 110억엔의 적자를 피할 수 없을 것 같다. 일본 26개 석유회사 중 몇 개의 회사는 조만간 파산할 것이라는 기업분석가들의 전망이 발표되고 있다. 소매망의 합리화와 구조조정을 적극적으로 추진하고 있는 일부 외자계 기업을 빼고는 미래가 비관적이다.

일본의 경우에 비하면 지난 1년간 우리 업계는 가격자유화 원년을 잘 치루어 냈다고 할 만하다. 1997년 하반기의 원화 폭락으로 인한 환차손, 그리고 막대한 부채로 인해 발생한 금융비용이 정유회사의 결산 내용을 깎아 내렸지만, 영업단계에서의 실적은 그리 나쁜 것은 아니었다. 그러나 그러한 실적이 과연 우리 업계의 적극적 경영 개선의 산물이었는지, 아니면 위기 상황에서의 예외였는지 냉정히 살펴 보아야 한다.

이제 우리는 과거 멕시코의 폐소화 위기시태때, 아니 심지어 금년 태국의 바트화 폭락사태때 그것을 강건너 볼보듯 했던 어리석음을 업계 내에서 되풀이 할 것인지, 아니면 다른 나라의 실패를 타산지석으로 삼아 하루 빨리 우리 석유산업을 튼튼한 반석 위에 올려놓을 것인지 선택해야 할 기로에 있는 것이다. ☹