

# 석유산업 대외개방 영향과 대응방안(상)

- 산업자원부 -

이 자료는 산업자원부와 정유 5사 및 에너지경제연구원등이 석유산업 대외개방에 대비하여 공동으로 마련한 연구자료 중 「정제업 및 주유소업 대외개방의 영향 및 대응방안」 부분을 발췌한 것이다. <편집자 주>

## I. 서론

- 정부는 당초 1999년 1월로 예정되었던 정제업 및 주유소에 대한 외국인 개방일정을 앞당겨 주유소업은 1998년 5월 8일 전면 개방하고 정제업은 석유사업법을 개정하여 1998년 8월 1일(잠정)부터 개방할 방침임.
- 현행 석유사업법에서 석유정제업은 허가제하에 외국인 투자비율을 50%로 제한하고 있음. 그러나 새로운 입법에서 석유정제업은 등록제로 전환되고 외국인 투자비율 제한은 완전히 철폐됨. 따라서 저장시설 등 등록요건만 갖추면 외국인도 국내 석유정제업에 참여할 수 있게 됨.
- 이번 석유산업에 대한 개방조치로 1995년 9월 석유산업 자유화 계획에 따라 추진되었던 석유산업의 자유화는 사실상 마무리되는 셈임. 1995년 이후 석유산업의 자유화 조치의 주요 일정은 다음과 같음.
  - 1995. 9월 석유산업 자유화 계획 수립
  - 1997. 1월 석유가격 및 수출입 자유화(수출입 계약승인제 폐지) 석유판매업, 허가제에서 등록제로 전환
  - 1998. 1월 주유소가 대리점에서 공급받도록 하는 의무규정 폐지, 정유회사가 직접 주유소에 공급 가능(직거래제 허용)
  - 1998. 5. 8 주유소업 외국인 투자금지 업종에서 해제, 100% 허용(외국인투자에 관한 규정 개정)
  - 1998. 7. 7 석유사업법 개정안 국무회의 의결
    - 정제업의 허가제에서 등록제 전환
    - 정제업의 외국인 투자비율 제한 해제(50%→100%)
- 석유산업의 외국인에 대한 개방일정을 앞당긴 이유는 자금부족을 겪고 있는 석유업계에 외자유치 및 외국인 투자를 원활하게 하고 석유산업의 구조조정을 보다 촉진시키기 위함임.
- 단, 외국인의 국내 석유산업 진출에 따라 과열경쟁의 폐해, 석유수급 안정의 저해 등 일부 부작용이 우려되고 있으며, 내외국인에게 차등적인 제도 여부의 검토도 요구되고 있음.

## II. 석유메이저의 경영전략 및 아시아 진출 현황

### 1. 메이저의 경영전략

○ 메이저들의 과거 주된 관심사항은 원유탐사·개발 등의 상류부문에 치중되어 왔으나, '90년대 들어 원유가 하락에 따른 상류부문의 수익성 악화로 하류부문(정제·판매)에 보다 많은 관심을 갖고 투자를 집중함.

○ 최근 메이저들의 경영전략

- 아시아지역에 대한 투자 확대
  - 정제부문보다 유통부문의 참여범위 확대
  - 경제성장속도가 빠른 지역을 대상으로 투자
  - 경쟁적이고 성숙된 지역은 비용 절감과 효율성 증대로 경쟁에 참여
- 하류부문의 수익력 강화
- 천연가스사업의 확대
- 발전사업의 참여
- 미개척지역의 개발

### 2. 아시아 석유산업의 외국인기업 진출현황

#### 가. 아시아의 외국인 진출 개황

○ 동아시아 주요국인 일본, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아, 인도네시아, 태국, 필리핀, 대만, 인도 등 10개국을 비롯해 아시아 전체 국가중(호주 제외) 현재 외국인 기업의 완전한 진입자유와 가격자유화를 실시하고

있는 나라는 일본과 홍콩, 싱가포르 등 3개국.

○ 한편 말레이시아와 태국, 필리핀은 석유정제 부문과 판매부문 모두 외국인 기업이 진출하고 있음. 그러나 정제부문의 진입은 정부허가 사항이며, 도소매 가격도 일부 통제를 받고 있음. 태국은 도소매가격이 자유화되어 있으며, 필리핀은 싱가포르 등 국제 가격연동제를 실시하고 있음.

○ 대만은 민간참여가 허용되어 민간기업이 정유공장을 건설중에 있으나, 아직 외국인 기업의 진입은 허용되지 않고 있음. 인도네시아는 국영기업인 *Pertamina*와 협력하여 *Pertamina*에 석유제품을 판매하든가 아니면 수출하는 조건으로 외국인 기업의 정유부문 진입을 허용하고 있음. 인도는 국영 정제기업의 부분적 민영화 추진중에 있으며, 1995년 이후 외국인 기업의 합작투자를 허용하고 있으나, 아직 활동중인 외국인 기업은 없음.

○ 이들 국가들을 보면 외국인 기업의 정유부문 진입이 자유로운 국가들은 대부분 유통부문의 외국인 진출도 허용하고 있으며, 정유부문의 진입이 통제되어 있는 국가들은 유통부문의 진출도 허용되지 않고 있는 추세임.

○ 현재 완전한 외국인 진입자유를 허용하고 있는 일본과 싱가포르 등을 제외하고는 아시아 국가들의 석유정제 및 유통부문에 외국인 기업이 진출하는 것은 대부분 석유수요 증가에 따른 설비투자에 대한 재원부족에서 비롯되고 있음.

○ 또한 대부분의 국가들은 국영 석유정제 및 유통기업이 존재하는 상황에서 외국인 진입을 허용하고 있기 때문에 국영 기업과 외국인 기업간의 실질적인 경쟁관계는 성립되기 어려운 상황임.

○ 아시아 국가들의 석유정제와 유통부문에서 활동중인 외국인 석유기업은 거의 메이저들로 이중 Shell과 Caltex, Exxon이 아시아 국가 외국인 기업의 대부분을 차지하고 있으며 그외 소수의 중등기업들이 활동하고 있음.

## 나. 아시아 주요국 석유산업의 외국인 활동 현황

### 1) 말레이시아

○ 국영 정유사 Petronas 외에 메이저를 중심으로 Conoco, Statoil, Shell, Exxon 이 정유업 및 판매업에 진출해 있으며, 1998년 이후 프랑스의 Elf, 미국의 Continental, 호주의 BHP 등이 추가 진출계획을 갖고 있음.

○ Petronas는 국영 기업임에도 불구하고 Conoco 등 외국인 기업과 합작(Terengganu 정유공장 지분구조 : Petronas 45%, Conoco 40%, Statoil 15%)

○ Petronas의 시장점유율은 30~40% 수준이며, 외국 기업의 추가진출로 국영기업의 시장점유율은 낮아질 전망.

말레이시아 정유현황 (1995년)

	정제능력(천b/d)		정유공장	비고
	상압설비	감압설비		
Petronas	100	-	Malacca	Petronas-Conoco 합작
Petronas	40	-	Terengganu	Petronas-Conoco-Statoil 합작
Shell Refinery Co.	105	7	Port Dickson	Shell
Esso Malaysia	61	3	Port Dickson	Exxon
Sarawark Shell	45	-	Lutong	Shell
계	351	10		

### 2) 태국

○ 외자계 기업은 Exxon계열의 Esso Standard, Shell이 64%의 지분으로 경영하는 Shell Co. of Thailand, Caltex가 역시 64%의 지분으로 현재 건설중인 Star Petroleum 사가 있음.

○ 태국 전력공사 EGAT에 공급하는 전력용 중유를 제외한 도소매 부문 시장점유율은 1995년 현재 PTT가 38%, Shell과 Esso가 각 19%, Caltex가 10%, 기타 외자계 기업들이 30%를 차지하고 있음. 전력용 중유는 PTT가 일부 입찰공급분을 제외하고는 독점공급.

○ 현재 태국 석유제품 판매부문에는 정유기업에 참여하는 외국기업 외에 Mobil, Conoco, Amoco 등 미국계

태국의 정유 기업 현황 (1996년)

	정제능력(천b/d)	정유공장	지분구조
Thai oil	167	Sriracha	PTT 49%, 왕실 2%, Shell 15.05%, Caltex 4.75%, 민간 29.2%
Esso Standard	207	Sriracha	Exxon
Shell Thailand	145	Rayang	Shell 64%, PTT 36%
Star Petroleum	123	Rayang	Caltex 64%, PTT 36% 1998년 현재 건설중
PTT	62	Bangchak	정부 60%, PTT 30%, 태국은행 10%
계	704		

태국의 개방화와 석유기업별 시장점유율 변화추이 (단위 : %)

	PTT	ESSO	Shell	Caltex	BCP	기타	계
1991	23.4	26.3	25.6	12.8	3.0	8.9	100
1996	27.6	20.2	19.3	8.7	5.8	18.4	100

주 : - '91년 자유화 이전에는 PTT, SHELL, ESSO, CALTEX 등 주요 석유기업이 시장의 대부분을 차지하였으나, '96년 자유화 이후 중소석유기업의 시장 참여로 메이저석유회사의 시장점유율 대폭 감소됨  
- 정유공장 또는 교역상의 급격한 증가(4개사에서 28개사로 증가)  
- 주유소 수의 대폭 증가(3,500개→9,100개)

와 BP · Elf · Total 등 구주계, 出光 · 三菱 등 일본계 회사들이 진출하고 있음.

### 3) 필리핀

- 필리핀의 *Petron*은 석유산업에서의 외자도입과 민간 자본 조달 및 자유화의 일환으로 국영 석유기업인 PNOC의 100% 출자기업에서 1994년 *Aramco*에 40%, 민간에 20%의 지분을 매각하여 민영화하였음.
- *Petron* 이외에 *Caltex*와 *Shell*이 정유부문에 참여하고 있음. 양 기업은 필리핀 석유소비의 급증에 따라 대대적인 증설계획을 추진하고 있음. *Shell*은 기존 66천b/d의 기존 설비를 폐기하고 100b/d의 신규 설비를 증설할 계획이며 약 6억달러를 투입, 고도화 설비도 신설할 예정임(1997년 현재). *Caltex*도 1996년부터 정유부문에 약 6억달러를 투입할 계획
- 판매부문은 정유사인 *Petron*, *Caltex*, *Shell*이 참여하고 있으며, 1995년 현재 이들의 시장 점유율은 각 38%, 29%, 33%이며, *Caltex*의 경우 1997년 현재 약 900개의 계열 주유소를 갖고 있음.

필리핀의 정유기업 현황 (1995년)

	정제능력(천b/d)		정유공장	비고
	상압설비	감압설비		
Petron	147	30	Limay	PNOC 40%, Aramco 40%, 민간 20%
Caltex Pilipinas	67	19	Terengganu	Chevron, Texaco 합작
Pilipinas Shell	66	0	Tabangao	Shell
계	280	49		

### 4) 인도네시아

- 1997년 대통령 포고령에 의해 하류부문의 민간 기업 진출을 허용하고 있음. 그러나 동 포고령에 의해 외국

인 기업이나 민간 기업은 정유업에 진입이 가능하지만 *Pertamina*와 합작하도록 되어 있음. 또한 이 합작기업은 직접 도소매부문으로의 진출이 허용되지 않고 있고 생산제품은 *Pertamina*에 판매하든가 수출만이 허용되어 있음.

- 동 포고령에 의해 1997년 12월 *PT Asia Pacific Refinery Co.*가 300천 b/d규모로 인도네시아 최초의 민간 정유사로 건설에 착공되었음. 동 회사 컨소시엄의 지분구조는 *APPRI* 40%, 대림 50%, *PT Kresna* 10%.

### 5) 대만

- 대만은 현재 석유공사인 *Chinese Petroleum Co.(CPC)*가 석유탐사로부터 생산, 정제, 판매까지 독점하고 있음. 그러나 현재 민간 회사인 *Formosa Plastic Group*과 *Tuntex Group*이 각 150천b/d규모의 정제설비를 건설중에 있어 이들이 완공되면 *CPC*와 경쟁관계에 들어갈 것임. 대만은 현재 정유업 및 판매업의 민간부문 진입을 허용하고 있으며, 2002년에는 석유산업의 완전 자유화를 계획중임.

### 6) 인도

- 인도정부의 규제완화조치로 2000년 이후에는 민간기업과 외국기업의 석유제품 생산이 시작되어 *OGC*의 독점 공급체제는 완화될 예정임. 1995년 12월 인도의 외국인 투자촉진청(*Foreign Investment Promotion Board*)은 *OGC*산하 *Bharat Petroleum*사와 *Shell*과의 120천b/d 규모의 합작투자를 승인하였으며 동년 9월에는 쿠웨이트(*KPC*)와 *IOC*간에 13억\$ 상당의 120천b/d규모의 정유공장 건설(2000년 완공예정)에 대한 양해각서를 교환한 바 있음. 또한 같은 규모의 정제시설을 오만과 합작으로 건설하는 양해각서도 교환되었음.

### 3. 주요국의 개방화 이후 시장변화 사례

주요국의 개방화 이후 시장변화

	개방시기	가격 및 마진 변화	시장변화
일본	○'96년 3월 특석법 폐지	○정유사마진 약화 ○유통마진: 33-39 $\text{\yen}$ /l (Esso:휘발유마진, '97년 추정)	○全農등의 수입 판매 시작 ○BP,소매시장 신규 진입 ○業轉시장(국내 spot)의 정착 ○주유소 폐업 속출
태국	○'91년 소매 시장개방 및 가격 자유화 ○'94년 수입 자유화	○'94년 가격감시 철폐로 가격 경쟁 심화 ○밀수로 인한 가격 하락	○주유소수 3배 증가 ( '96년 9,100개) ○판매사는 4개 에서 20개, 공장은 3-5로 증가 ○BP->Caltex로 S/S매각
필리핀	○'97년 2월 완전자유화	○기존 3사의 가격 인상으로 마진폭 증가(과거에는 정 부의 저가격정책 으로 마진 열위)	○기존 3사의 Network 고정화 강화, 제휴추진 ○PTT, Peyronas 등 9개사 소매 시장 진출 준비
스페인	○'88년 주유 소개방 ○'90년 가격 자유화시행	○REPSOL의 가격 선도로 경쟁미약	○주유소 2,000개 증가(신규진입 점유율 15%)

### 4. 메이저의 국내시장 진출현황

○ 현재 Caltex와 Aramco가 지분 투자를 통하여 국내 정유시장에 참여하고 있으며, 기타 메이저는 윤활유시장

에 부분적으로 참여하고 있음.

메이저 기업의 국내 진출 현황(1998년)

	국내시장활동
Shell	○70년대초 극동정유와 극동셀이라는 브랜드로 시장 진출 ○현재 순수 외국투자법인으로 연간 3,000,000D/M의 윤활유 판매 ○주로 해상/산업용 윤활유 생산/공급
BP	○HWE와 윤활유 Franchise계약 해지('97.7.1) ○윤활유 입가공 형태로 한국내 공급(한화는 용역료 수익) ○년 판매량 : 119,500DM('96)
Exxon	○80년대말 SK와 기술제휴로 한국내 진출 ○95년 SK와 상표계약 종료후 독자사업으로 전환
Mobil	○일본 Mobil이 금호와 합작으로 윤활유시장 진출 ○주로 산업용 윤활유 생산/공급
Total	○이수화학과 합작으로 윤활유사업 진출
Amoco	○삼성석유화학과의 Joint Venture

## Ⅲ. 외국인의 국내 석유산업 예상 진입형태 및 전략

### 1. 정제업 신규 진출

○ 외국기업의 정제업 신규 진출은 국내수요의 정체성 및 과잉정제능력 보유등의 이유로 인해 가능성이 가장 낮은 것으로 판단됨.

○ 현재 국내 공칭 정제능력(2,438천B/D) 기준으로 불

## 국내 석유 수요 전망

(단위 : 천B/D)

	1997	1998	2000	2002	2005	2010
수요	2,050	2,027	2,287	2,480	2,674	2,903
공급	2,438	2,438	2,438	2,438	2,438	2,438
과부족	388	411	151	△42	△236	△465

때에도 2000년도 초반까지 과잉상태가 지속되고 있으며, 실 정제능력 감안시 공급과잉상태는 더욱 심화될 것으로 보인다.

- 현재 국내 정유사의 정제능력은 국내제품수요 대비 약 400-500천B/D과잉이며 최근 IMF체제를 고려시 공급과잉현상은 상당기간 지속될 전망이다

○ 외국기업이 국내 석유정제업에 신규진입하기 위해서는 상압정제시설, 고도화시설 및 기타부대시설 건설에 최소한 3-4조원의 투자비가 소요될 것인바, 국내 시장여건과 수익성증시 관행을 감안할 때 외국기업의 신규진입은 어려울 것으로 예상된다.

○ 최근 아·태지역에 진출한 메이저의 경우 신규정제업 진입에 따른 투자비용 부담 및 해당국의 수급현황을 감안하여 정제업 측면보다는 유통부문의 참여로 매출 증대를 추진하는 추세임.

○ 물류시설의 확보 및 유통망 구축은 초기에 많은 자본 투자를 필요로 하고 있으며, 현재 판매량 급감 등으로 인한 경영상태 악화로 주유소의 휴·폐업 또한 증가하고 있는 현실임.

○ 이러한 시각으로 볼때 정제업 신규진출을 위한 산유국 및 메이저의 주된 대상지역은 한국보다는 중국, 인도 등과 같이 경제성장속도가 빠르며, 석유산업이 비교적 성숙되지 못하고, 석유 수요증가 잠재력이 큰 국가들이 될 것으로 예상된다.

○ 다만 2000년 초 이후 일본, 중국 등 주변국의 수요대비 정제능력 부족, 북한지역의 석유수요 증가를 고려할 때 장기적 투자 및 시장 선점 목적하에서 투자계획을 고려할 가능성은 있음.

- 이 경우에도 우리나라에의 투자와 여타 아시아지역의 투자를 비교 평가할 것이며, 우리나라의 경기회복 속도와 외국인 투자여건 개선 정도가 외국기업의 투자결정에 많은 영향을 미칠 것임.

## 2. 정유기업의 인수 및 M&A

### 가. 외국기업의 국내 석유기업 인수 목적

○ 자사 원유의 판매 Source 확보

- 원유시장 확대를 목적으로 상류부문을 가진 메이저나 중등 기업 등의 국내 석유시장 진입

○ 국내 유통시장 진출 및 시장확대 일환

- 정제업보다는 국내 유통시장 진입이 주 목적이거나 개별적으로 국내 석유유통 시장에 진출하는 것보다 정유업을 통한 계열 주유소 및 대리점 확보가 투자 경제성이 높을 경우

- 정제마진과 함께 유통시장에서는 휘발유, 등유 등 경질유 시장에서의 마진 향유

○ 아시아 석유시장 진출 확대의 교두보

- 석유수요가 급증하고 있는 중국으로의 수출형 Refinery 구축

- 일본을 비롯한 아시아지역의 자사 Refinery와 연계한 수급조정을 통해 역내 석유제품 시장에서의 시너지 효과 창출

- 남북 긴장관계 해소 및 개방화시 석유수요의 급증이 예상되는 북한으로의 선점적 진출대비

○ 타 에너지산업에의 진출 기회

- 향후 확대가 예상되는 민자발전 사업 참여를 위한 사전단계로 국내 에너지시장 진출
- 가스산업 민영화 및 도입, 판매부문의 독점해제에 대비한 사전 진출

나. 외국기업의 국내 석유산업 진출환경

1) 기업 인수시 고려사항

○ 외국인의 국내 기업인수 및 경영권 확보에는 다음과 같은 사항이 고려될 것임.

- 기업 인수가격
- 국내 시장상황(석유수요, 경쟁도, 예상 수익율)
- 동 아시아 석유수급 및 각국의 정유업 투자여건
- 석유관련 법적, 제도적 장애요건 및 외국기업에 대한 소비자 정서
- 주유소 등 유통업 진출여건

2) 개방화 이후 외국기업 국내 석유기업 진출환경

○ 1997년 부터 시행된 유가자유화와 함께 그동안 외국 기업에게 허용되지 않았던 정제업 및 주유소업의 완전 개방에 따라 외국기업의 국내 석유산업 진입에 따른 제도적 장벽은 완전 제거.

○ IMF사태에 따른 원화가치의 대폭적인 평가절하와 경제침체로 인한 국내 정유기업의 경영상 어려움으로 인수협상에 유리한 입지확보

○ 특히 IMF사태 이후 외국자본 유치 필요성 및 개별기업이 처한 어려운 환경(그룹 차원의 구조조정, 경영상태의 어려움 등)으로 인하여 외국기업의 자본 참여를 추진하고 있는 것으로 판단됨

- 현재 국내 정유사들은 IMF 체제 이후 외환시장과 금융시장의 불안에 따른 막대한 환차손 발생등으로

자금난에 직면해 있으며, 내수감소 및 해외수출수요의 부진에 따른 가동축소 등 경영난이 심각하므로 일부 회사의 경우 지분 매각 또는 경영권 양도 추진이 불가피한 상황임.

○ 이러한 국내 정유사와의 합작·인수, 지분참여 등을 통한 외국기업의 국내 석유산업 진출은 과거에도 부분적으로 지속되어온 상황이나, 외국인의 투자제한이 완전히 철폐되면 보다 본격적인 상황변화가 예상됨.

- 국내 정유 5사중 LG, 쌍용, 현대정유의 경우 외국기업이 지분의 형태로 합작한 경우로 볼 수 있으며, 현재 추진중인 외국인 투자한도가 폐지될 경우 추가 지분참여의 가능성도 있음. 따라서 경영권이 아닌 지분참여로 볼 때에는 외국기업은 국내정제업에 이미 합작형태로 참여했다고 볼 수도 있음.

국내 정유사의 외국인 투자현황

LG 정유	쌍용정유	현대정유
미국 Caltex 50%	사우디 Aramco 35%	아일랜드 A.T사 26.3%

○ 부동산 가격 하락, 주유소의 자금난으로 주유소의 매입 및 진출 여건도 과거보다는 개선.

○ 반면에, 과잉 정제설비와 경기불황에 따른 국내 석유수요의 침체로 국내 석유시장여건이 악화되고 있음.

- IMF체제 이후의 에너지소비절약 추진, 대체에너지 개발 및 환경기준 강화 등에 따라 일부에서는 향후 국내 석유수요는 소폭 증가 내지는 정체될 것으로 전망되는 등 일부에서는 국내 석유산업의 성장이 한계에 이르고 있는 것으로도 평가.

○ 국내 기업의 높은 부채비율, 불투명한 회계제도 등은 인수기업의 실질적 가치평가에 애로가 따르고 있음.

○ 대리점과 주유소 등 하부 유통망의 거래질서가 정착되지 못하고 제도적으로 여전히 많은 문제점을 안고 있음.

## 개방화 이후 외국기업의 국내 석유산업 진출환경

석유산업 진출 환경	
유인요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 원화 가치 하락에 따른 정유기업 가격의 하락</li> <li>○ 정제, 수출입업 개방으로 법적, 제도적 장애요인 다수 제거</li> <li>○ 국내 정유업체의 시장 경쟁력 약화</li> <li>○ 부동산 가격하락, 자금난으로 인한 주유소가격 하락으로 매입 여건 개선</li> </ul>
장애요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 석유공급 과잉설비 및 수요 침체</li> <li>○ 높은 기업부채 및 회계제도의 불투명성</li> <li>○ 높은 시장 경쟁 및 낮은 마진</li> <li>○ 거래질서 및 시장 제도 불안</li> <li>○ 정부정책에 대한 의구심</li> </ul>

## 다. 메니저의 국내 기업 인수시 예상 경영전략

### 1) 단기전략

- 현 국내 가격시스템이 유지되는 한, 국제 *Refining Margin* 추이에 따라 생산판매 및 수입판매를 단력적으로 운영.
- 설비 및 생산/관리부문의 급격한 슬림화를 통한 제조 경비 절감
- 증자 등 재무구조의 근본적 개선을 통한 원가경쟁력 제고
- 주유소 운영에 있어 축적된 노하우, 하이브랜드, 집중적 홍보 및 대고객 서비스로 메이저에 걸맞는 새롭고, 강한 브랜드 이미지 구축 (단기적으로는 가격경쟁 자체)
- 대수요처인 수도권에 집중하고 우량주유소는 매입, 한계주유소는 폐업유도하여 네트워크 체질 강화
- 가격외적 경쟁요소 정리(가격으로 통합)

### 2) 장기전략

- 국내시장에서 브랜드 이미지를 구축한 후, 시장확대를 위해 공격적인 마케팅 시도, 경질유시장, 특히 휘발유 중심의 마케팅전략 추구
- 원유판매수익, 역내 *Trading Balance*, 국내시장판매를 종합적으로 고려하여 *Pricing* (집중적인 저가공제도 가능)
- 타사계열 자영대리점과 새로운 공급계약 체결 (*Franchise, License, Commission* 계약 등)을 통한 소매망 확대추진
- *Bottomless Refinery*를 위해 발전용 *Feed* 다양화(투자소요) 및 *LNG* 사업진출 모색
- 경쟁열위상태의 정유사 *M&A* 또는 물류분야의 전략적 제휴 추진. 특히, 메이저계열사끼리의 제휴 가능성이 높음.

### 3) 메이저 형 주유소 영업전략 구사

- 휘발유를 중심으로 제품 믹스로 주유소 중심의 시장전략
- 수도권, 도시권의 고수익 지역시장 집중 전략(과감한 주유소 *Restructuring*)
- 침투가 힘든 기존의 소매시장 대신 대형 쇼핑몰과 제휴한 하이퍼형 셀프 주유소 사업 적극 확대
- 가격 설정에 있어 원가 *Base*보다는 메이저기법을 이용한 시장 중심의 공격적 *Pricing*

### 4) 저가격 경쟁

- 메이저는 고금리와 부채비율이 높은 국내 정유사에 비해 저금리를 바탕으로 하는 금융비용 차이 만큼의 가격경쟁력을 국내 시장침투에 활용.
- 외국기업이 상류부문을 갖고 있는 기업일 경우 하류부문에서의 수익보다는 상류부문의 판매 극대화를 위한 시장지배를 위해 저가격 전략 추구



### 5) 과감한 2차 설비 투자

- 중질유분해 설비투자를 통한 *Bottomless* 추구
- 단기적인 시장확대보다는 중장기적으로 자금력을 바탕으로 투자비가 많이 소요되는 고도화 시설 확충을 통해 전반적인 석유시장 점유율보다는 경질유 중심의 고부가가치 제품의 시장점유율 확대 추구(수익위주의 경영)

## 3. 외국기업의 소매, 유통업 예상 진출 전략

### 가. 수출입업을 통한 진출

- 유가연동제 및 가격자유화를 통해 가격구조에 있어서는 국제가격구조에 거의 접근하였지만, 국내 절대 제품가격 수준면에서는 아직 *IPP(Import Parity Price)*를 상회하고 있어 수입압력이 존재하고 있으며, 또한 국내 가격과 수출가격과의 괴리로 인하여 일반판매소(부판)를 통한 할인판매 등이 상존함.
- 이러한 측면을 고려하여 볼 때, 외국기업의 수출입업을 통한 국내유통시장에의 진출 가능성은 비교적 높은 것으로 평가됨.
- 메이저들이 아시아시장 진출에 있어 유통부문 및 투자 지역 선택을 중시하는 예는 지난 '95년 *Caltex*가 일본 석유와의 제휴관계 청산에서도 극명하게 보여주고 있음. *Caltex*의 주된 철수 사유는 고도성장이 기대되는 다른 아시아 지역에서의 사업확대를 하기 위함이며, 수익이 예상되는 일본 유통부문에는 여전히 참여를 계속하고 있음.

○ 국내유통부문의 진입형태로는 기존 유통업체와의 합작 또는 인수를 통하여 국내 유통시장에 진출하거나, 기존 수출입업체와의 제휴를 통해 진출할 가능성이 높음.

○ 석유제품은 품질면에서 동질성이 높아 유명상표의 이점이 비교적 작용하지 않는 것으로 보이기 때문에, 예상되는 시장전략은 저가격 및 서비스 경쟁이 주가 될 것으로 전망됨.

○ 특히 국내유통시장에 진출하는 외국기업의 시장확보 전략은 차별화된 가격전략 뿐만 아니라, 선진 경영기법의 도입, 특화된 서비스 제공등으로 판매망 확보 노력을 강화할 것으로 판단됨.

### 나. 외국기업의 주유소업 참여 여건

#### 1) 주유소 신설

- 현재 국내 정유사의 직영 주유소 비율이 10% 미만이고, 외국인의 부동산 구입에 대한 제도적 장애 제거 및 원화 가치 하락과 부동산 시세 하락으로 외국기업의 주유소 매입 및 계열화는 과거보다는 수월하게 추진될 수 있는 상황임.
- 그러나 국내 주유소수가 포화상태이며, 주유소당 판매 실적이 줄어들고 있으며 새로운 부지에의 주유소 신설은 부채매입 및 건설비용 등의 투자비용이 과다하게 소요되고, 경쟁력이 있는 대부분의 부지는 이미 주유소가 설치되어 있어 많은 애로가 예상됨.

휴폐업 주유소 현황

	1993	1994	1995	1996	1997
휴폐업주유소(업소)	161	671	428	728	594

○ 현재 국내에서 영업중인 주유소수는 9,928개소(97.12월 말 현재)로서 IMF등 국내수요의 위축, 주유소 차원에서의 가격경쟁 심화 및 거리제한 폐지후 주유소 급증에 따른 손익의 악화로 최근 상당수의 주유소가 휴·폐업을 하고 있는 추세로서 점차 전체 주유소수가 줄어들 것으로 예상됨.

### 주유소당 월평균 판매량 추이

	1993	1994	1995	1996	1997
판매량(b/d)	77	73	70	70	62

## 2) 기존 주유소 유치

○ 기존 영업중인 주유소를 매입 또는 지원자금을 통한 유치가 가능하나, 현재 대부분의 자영주유소의 경우 기존 공급사인 정유사로부터 주유소 건설자금, 운영자금 및 제품외상금액(외상기일 약 40~80일 정도)에 대한 지원을 받고 있는 실정임. 따라서 외국기업이 기존 주유소를 유치하기 위해서는 국내정유사의 지원조건보다 유리한 조건을 제공하여야 할 것임.

○ 정유사와의 자금관계가 청산된 일부 자영주유소의 경우 외국기업이 좋은 가격조건을 제시할 경우 유치가 가능할 수도 있음.

- 현재 국내 주유소의 경우 상표표시제에 의거 정유사와 공급계약을 체결하고 해당 정유사의 상표를 사용하고 있으며, 계약체결한 정유사 제품만을 공급받아 판매할 수 있음(무표 운영도 가능하나 전국적으로 약 8개소로서 미미한 수준임)

## 3) 자영대리점의 유치를 통한 계열주유소 유치

○ 외국기업이 자영대리점과 제휴등을 통하여 제품을 공급할 경우 자영대리점의 계열주유소를 활용할 가능성

은 있으나, 이 또한 대리점 및 계열주유소의 기존 공급정유사와의 자금관계 청산과 보다 좋은 지원조건이 전제될 경우 가능한 사항임.

○ 가격자유화 이후 유통부문에 있어서 자영대리점의 경우 직영대리점 및 직거래에 대한 가격경쟁력 상실로 인한 손익악화로 그 기능이 점차 줄어들고 있는 상태임

### 국내 정유 5사의 유통부문 투입

(단위 : 억원)

	1996년 말 기준	1997년 말 기준
외상매출금	61,605	77,747
대여금	15,087	12,094
합계	76,692	89,841

다. 메이저의 소매, 유통업 진입시 예상전략

### 1) 단계별 진입 전략

#### 메이저의 예상 진입단계

기본전략	1단계	2단계	3단계
	교도부 구축	마케팅전략 구사	유통망 확대
주요활동	○진입장벽 해결	○소규모 유통판매업	○자영 대리점 유치
	○국내 파트너 확보	○가격, 계약등 선진 기법의 적용, 확산	○수입판매확대 및 저가경쟁 유발
	○국내 구매공급 우선	○대형 복합주유소 신설(임차, 제휴)	
	○시범주유소로 운영, 이미지 구축	○수입 공급증가	
	○터미널 건설 착수		

### 2) 예상 진입형태

○ 대정부 로비를 통해 진입에 불리한 제반 법규, 제도

의 변경추진

- 정유사인수 경우에 비해 단기적인 가격경쟁 유발가능성이 높으며(低價 Sourcing 가능시), 소비자가격 및 서비스(비용)의 Timely한 믹스전략이 예상됨.
- 계약형태, 운영형태 등에 있어 선진기법의 적용으로 브랜드 이미지와 함께 소비자 및 운영인의 신뢰도 구축에 중점
- 다수 주유소 소유자, 소규모 자영대리점의 일괄매입으로 지역체제의 강화
- 대도시는 요충주유소의 매입 및 대형화, 외곽지역은 대규모 복합/병설주유소 형태로 운영하여, 유통사업과 외위사업의 믹스를 통해 주유소의 이익창출 도모

○ 즉, 마케팅의 제반 요소를 신축성있게 Mixing함으로써 메이저로서의 차별적 Brand Loyalty구축에 전략의 초점을 둠(성공적 Launching)

### 3) 외국기업의 주유소 확보전략

○ 수익성이 높은 주유소의 매입은 여전히 높은 프리미엄이 요구되기 때문에 외국기업은 주유소 매입과 신규 주유소의 신설, 계열 주유소 확충, 하이퍼마켓 가능성 등을 고려하는 포트폴리오하에서 주유소 확보를 추진할 것으로 예상. 📍

## 4. 개방화 이후 외국인 기업의 진입형태별 참여 가능성 분석

진입형태별 외국기업의 참여 가능성

진입형태별	외국기업 진출 환경	참여 가능성
신규정제업 진출	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 국내 설비공급 과잉</li> <li>○ 정제설비 뿐만 아니라 물류시설의 확보 및 유통망 구축은 초기에 많은 자본 투자를 필요</li> <li>○ IMF로 국내 경기하락 당분간 계속, 석유수요 2000년초까지 침체 예상</li> <li>○ 일본, 중국 등 주변국의 수요대비 정제능력 부족, 북한지역의 석유수요 증가를 고려, 시장선점 목적하에서 장기적 관점에서 투자계획을 고려할 가능성은 상존</li> </ul>	○ 낮음
정유기업 인수	<p>(유인요소)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 원화가치 하락에 따른 정유기업가격의 하락</li> <li>○ 정제, 수출입업 개방으로 법적, 제도적 장애요인 다수 제거</li> <li>○ 국내 정유업체의 시장 경쟁력 약화</li> <li>○ 부동산가격 하락, 자금난으로 주유소가격 하락</li> </ul> <p>(장애요소)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 석유공급 과잉설비 및 수요 침체</li> <li>○ 높은 기업부채 및 회계제도의 불투명성</li> <li>○ 높은 시장 경쟁 및 낮은 마진</li> <li>○ 거래질서 및 시장제도 불안</li> </ul>	○ 국내 및 국제시장 상황과 외국기업의 투자전략 및 목적에 따라 가변적
유통부문 진출	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 설비공급 과다로 국내 석유산업 진출은 유통업 진출이 효율적</li> <li>○ 초기 자본투자 부담이 낮음</li> <li>○ 선진경영기법 구사로 유통부문에 메이저들의 높은 경쟁력</li> <li>○ 정제업보다는 높은 유통마진 기대</li> <li>○ 국내 정유사들의 주유소 지원금이 가장 큰 진입 장벽</li> <li>○ 비축설비 확보도 용이하지 않을 것으로 예상</li> </ul>	○ 참여가능성은 비교적 높으나 점진적 진입 예상