



## I. 머리말

日本 석유업계에서 외자계에 속하는 모빌石油은 매년 1월부터 10월까지 약 9개월에 걸쳐 全社의으로 향후 5개년 경영정책을 수립하고 있다. 작년에는 1987년부터 1991년까지의 5개년 계획을 수립하였으며, 금년 1월부터는 1988년-1992년의 경영정책 수립작업에 들어갔다. 이처럼 매년 다음해를 첫연도로 하는 5개년 경영정책을 수립하고 있다.

이 5개년계획에는 두가지 측면이 있다. 하나는 自社와 관련회사의 수지에측으로 이를 위해 日本경제동향, 에너지 및 石油수요 예측, 原油공급량과 코스트, 제품별 수익성 및 시장점유율, 판매수량, 판매경비등을 예측한다. 또 다른 측면은 이 수지에측을 뒷받침해 줄 전략과 이를 실행하기 위한 개개 프로그램과 투자계획을 수립하는 것이다.

이와같이 5개년 계획의 작성은 경영전략상 중요한 작업이기 때문에 작업과정 중에서 사장을 비롯한 중역진이 참석하는 경영자층 회의가 자주 열리게 되며, 그때마다 중요한 결정이 내려진다. 예를 들면, 1987-1991년의 경우 향후 5년간의 경제예측, 에너지 및 石油의 수요예측등이 3월 회의에서 승인되었다. 또한 5월 회의에서는 기본적인 판매전략이 결정되었으며, 6월에는 업계의 수익예측과 自社의 투자계획이 승인되었다. 그리고 7월에는 수요공급 계획과 자사의 수익예측이 결정되었다. 이와같은 중요한 의사결정을 위해서 관계 각부문에서는 면밀한 일정에 의해 상호 협력하면서 작업을 추진하게 된다. 이렇게 하여 작성된 5개년계획은 9월초 美國 뉴욕에 있는 모회사에 제출되며 10월에 심의를 거쳐 정식으로 결정된다.

이런 과정을 거쳐 작성된 모빌石油의 1987-1991년의 중장기경영정책을 요약 소개해 본다.

## II. 외적상황 및 에너지, 석유제품 수요예측

### 1. 경제 예측

2차 세계대전후 수출 장려정책에 힘입어 팔목할만한 발전을 이룩한 日本경제는 지금, 세계GNP의 10%정도를 차지하고, 국제사회에서의 리더로서 日本의 책임이 요구되는 단계에 이르렀다고 할 수 있다. 이와같은 시점에서 앞으로 日本은 무역불균형을 시정하는데 노력해야 될 것이다. 수출증대에 의한 GNP의 확대는 타국의 희생에 의한 성장이라고 할 수 있으며, 앞으로는 수출 의존형의 경제성장은 어려울 것이다. 더욱 내수를 확대하고 수입을 증가시켜 무역흑자를 축소할 것이 요망되고 있는 상황이다.

세계개혁, 건설국채의 발행, 다양한 재정금융정책을 발판으로한 내수확대에 의해 日本경제의 성장을 뒷받침하게 될 것이지만, 특히 개인소비의 신장은 서비스 관련부

문을 중심으로 건설하게 추이할 것으로 전망된다.  
주택투자의 신장도 어느 정도 기대할 수 있다.

그러나, 수출관련산업의 침체로 설비투자도 전력등 비 제조업부문 이외는 큰 증가는 기대하기 어려우며, 또한 수출입 균형의 축소에 따라 日本의 실질경제성장도 80년대 전반보다는 낮아질 것이다. 그렇다 하더라도 앞서 언급한 소비, 주택부문의 신장등으로 연율 3%정도의 GNP 성장은 달성될 것으로 예측하였다. 물가수준에 관해서는 原油가격이 어느정도 낮은 수준에서 안정될 것으로 전망되기 때문에 비교적 안정된 움직임을 보일 것이다.

5개년 계획기간중의 경제지표 예측은 <表-1>과 같다.

<表-1> 日本의 경제지표 예측(연율, %)

	1980/85	1985/87	1987/91
실질경제 성장률	3.9	2.5	3.0
소비자 물가지수	2.8	1.3	2.8
종합도매 물가지수	(0.0)	(0.5)	1.4
광공업 생산지수	4.0	0.9	2.7

<表-2> 日本의 1차 에너지 수요예측

	석유환산(B/D)			구성비(%)			신장률(%)	
	1985	1987	1991	1985	1987	1991	1985/87	1987/91
石油	4,256	4,250	4,103	56	56	51	(0.1)	(0.9)
천연가스	728	776	870	10	10	11	3.2	2.9
석탄	1,497	1,408	1,548	20	18	20	(3.0)	2.4
원자력	646	770	959	8	10	12	9.2	5.6
수력, 기타	452	462	480	6	6	6	1.1	1.0
計	7,579	7,666	7,960	100	100	100	6.6	0.9

## 2. 1차에너지 수요예측

이상 설명한 경제환경을 바탕으로한 앞으로 5년간의 에너지 수요예측 결과는 <表-2>와 같다. 에너지 자원의 대부분을 수입에 의존하고, 더우기 그 대부분을 中東으로부터의 原油에 의존해온 日本으로서는 에너지源의 안정 확보가 앞으로도 중요한 과제이다. 아울러 에너지의 효율적 이용, 에너지의 절약노력도 계속하지 않으면 안된다. 이런 의미에서 日本의 에너지 수요가 非石油化되는 경향은 더욱 짙어질 것으로 예상된다.

에너지 다소비형에서 과소비형으로 산업구조가 변화하고 있는 환경하에서는 1차에너지 수요는 앞으로 5년간 1% 정도 증가하는데 그칠 것으로 예상된다. 그 증가분은 원자력, 천연가스, 석탄등의 신장으로 충당될 것이며, 균형적 공급자로서의 石油수요는 연율 1%정도 감소할 것이다. 그 결과, 石油가 전 에너지에서 차지하는 비율은 1985년의 56%에서 51%로 낮아질 것이지만 여전히 에너지 수

요의 主宗을 이룰 것은 변함없는 사실이다.

## 3. 석유제품 수요예측

각 석유제품의 최종수요가 앞으로 어떠한 경향을 보일 것인가는 <表-3>에 나타난 바와 같다. 소비관련물자의 착실한 신장을 반영하여 휘발유, 灯·輕油, LPG는 앞으로 안정된 수요증가가 전망되지만, 대체에너지의 도입, 에너지절약, 산업구조 변화속에서 B-C油 수요는 계속 감소추세를 보여 수요 구성비가 더욱 경질화될 것이다.

## Ⅲ. 모빌石油의 중기계획

현재, 日本의 석유산업은 대폭적인 原油가격하락과 급속한 円화 강세에 의해 일시적으로 호기를 맞아 구제된 것처럼 보인다. 그러나, 기본적인 산업구조는 여전히 취약한 실정이다. 이것은 경제의 고도성장기에 이루어진 적극적인 설비투자가 석유위기 이후의 저성장과 수요구조

〈表-3〉 日本의 석유제품 최종 수요 예측

	수 량(천Kℓ)			구 성 비(%)			신 장 륜(%)	
	1985	1987	1991	1985	1987	1991	1985/87	1987/91
자동차용휘발유	36,470	38,000	38,980	15	16	17	2.1	0.6
등 유	24,583	25,660	26,190	10	11	11	2.2	0.5
경 유	25,453	26,240	27,770	11	11	12	1.5	1.4
B - A 油	20,140	20,010	19,530	8	8	9	(0.3)	(0.6)
小 計	70,176	71,910	73,490	29	30	32	1.2	0.5
B - C 油	47,350	45,550	33,460	20	19	14	(1.9)	(7.4)
L P G	28,992	30,588	32,916	12	13	14	2.7	1.8
기 타	57,975	54,541	53,431	24	22	23	(3.0)	(0.5)
合 計	240,963	240,589	232,277	100	100	100	(0.1)	(0.9)

의 변화를 겪으면서 정제·판매 양면에서의 과잉설비로 변용되었기 때문이다.

또한, 日本의 석유정책은 장기적으로 자유화를 추구하고 있으나, 계획기간중에 국한해서 보면 原油처리나 휘발유 생산에 관한 규제는 존속할 것으로 보는 것이 타당할 것이다. 그러나, 자유화정책에 대해서는 불확정된 부문이 많기 때문에 유연하게 대처할 수 있는 체제를 정비하는 것이 중요하다.

석유업계로서는 구조적인 설비과잉에 따라, 치열한 가격경쟁이 주기적으로 일어날 것이다. 자유화의 속도에 따라서는 경쟁에 더 박차를 가하게 될 가능성도 있다. 이성과 같은 상황속에서 취해야 할 정책은 갖가지 변화에 대응할 수 있는 강력한 체질을 갖추는 것이다. 우선, 마케팅 분야에서 주유소망의 개선 및 강화는 수익성이 높은 휘발유, 경유, 등유등의 제품판매 촉진을 위해서 필요불가결한 것이다. 또한, 장래 석유제품 수입이 완전 자유화될 경우에 주유소망의 충실은 보다 중요해질 것으로 생각된다. 현재 모빌의 주유소망은 업계에서 높은 효율성과 생산성을 자랑하고 있다. 그러나, 최근 옛소사로 대표되는 경합타사의 적극적인 주유소망의 개선 강화에 대항하고, 현재의 수준을 유지하고, 부동의 위치를 확보하기 위해서는 작년보다 더 주유소 개조에 대폭적인 투자를 할 예정이다.

주유소 개조에는 전면적인 개조, 캐노피의 설치등 일부 개장, 그리고 도색수정등이 있으나, 모빌사는 5개년 계획기간중에 자사소유 주유소를 전면 개조하거나 일부 시설을 개조할 예정이다. 그리고, 기능상에 문제는 없으나, 외전상 남은 주유소는 새로 단장할 계획이다.

대리점 소유 주유소에 대해서도 보다 효율적인 판매를 겨냥하여 위와 같은 시설개조를 대규모로 추진할 계획이며, 이를 위해 저금리융자등, 투자를 위한 자금지원 예산을 편성해 놓고 있다.

유종별 판매전략을 살펴보면, 우선 휘발유의 시장점유율 7.8%를 유지하면서, 판매의 효율화를 도모해갈 계획이다. 등유, 경유는 앞으로 5년간 시장점유율을 높여가면서 부가가치가 높은 주유소 경유 판매물량을 증가시키거나 갈 것이다. B-A油에 대해서는 지역별, 업종별의 경제성을 보다 더 고려하여 선별판매를 강화하면서 약간의 시장점유율 증가를 예상하고 있다. B-B油, B-C油에 대해서는 일단 선별판매를 하고, 이윤확보에 최대의 노력을 기울일 것이다. 윤활유, 화학품에 대해서는 기본적으로 보다 부가가치가 높은 제품의 판매확대를 겨냥하고 있다.

정보시스템의 강화도 앞으로 경쟁력을 강화하기 위해서 매우 중요한 목표이다. 작년에 이루어진 정보시스템 전략연구(ISS) 결과에 의거하여 앞으로 대폭적인 정보시스템을 강화할 예정이다. 그리고, 정보처리서비스를 유통, 판매 양면에서 고도로 활용할 계획이다. 정제면에서는 관련 각사의 뛰어난 정제능력을 배경으로 효율화를 더욱 추진하여 이면에서의 우위성을 확보할 것이다. 판매경비면에서도 높은 효율성을 자랑하고 있으나, 수송등의 합리화를 통하여 경비삭감에 더 노력할 예정이다. 이와같이 정제에서 판매에 이르기까지 전면에 걸쳐 사업효율화도를 도모하고, 변화에 대응할 수 있고, 경쟁에서 이길 수 있는 강한 체질을 형성하려는 것이 모빌石油의 경영방침이다. □ 〈순간석유정책 2/12〉