

日本 주유소업계계의 동향과 전망

일본의 주유소업계는 '90년대를 맞이하여 새로운 전기를 맞고 있다. 그것은 말할 것도 없이, 일련의 석유행정 규제완화에 따라 석유산업 전체가 자립적인 경영체질의 확립을 요구받고 있기 때문이다. 최근 규제완화에 따른 日本 주유소업계계의 현황 및 향후의 발전 방향에 대해 살펴보기로 한다.

규제완화

규제완화에 대해서는, 첫째로, 지난 1989년 3월말에 소위 PQ폐지(휘발유의 생산지도 폐지)에 따른 영향을 들 수 있다. 주유소의 주력 상품인 휘발유의 생산이 공급각사의 자율성에 맡겨지게 됨에 따라, 일시적이거나 극단적인 공급과잉으로 인한 시장혼란이 야기될 것으로 우려되었다. 그러나, 이같은 커다란 시련의 시기를 맞이한 정제·원매 각사의 자주적인 자숙노력과 때마침 소비세가 창설되어, 소매시장에 있어서도 소비세완전 전가를 위한 시장안정이 심리적으로 우선하였던 점도 작용하여 크게 우려되었던 혼란은 회피할 수 있었다.

기대했던 Softlanding은 표면적으로는 성공한 것처럼 보였다. 그러나 휘발유등의 도매거래에 있어서는, 계열판매라는 기본적인 공급루트에 대해 소위 업자간 轉賣가 증진보다도 증가하였으며, 게다가 그 거래가 소량화(Barge 단위에서 로리 단위로)함으로써 소매점의 매입 가격에 커다란 영향을 초래하게 되었다. 더구나 대부분의 원매회사가 특약점 공급가격에 대해 사후조정(3~6개월 후에 가격인하 조정)을 전제로 한 매매기준가격

결산을 표방하였기 때문에, 매매기준 가격과 업자간 전매시세 사이에는 1당 15~20엔의 가격차가 벌어지는 사태가 되었다. 이같은 가격차는 그대로 소매업자인 주유소에서 휘발유 판매이익에 상당하는 것으로서, 계열판매를 충실하게 고수하는 주유소의 타격은 심대하여, 말단 시황의 적정화에 있어서 중대한 마이너스 요인으로 되었던 것이다.

둘째는, 주유소의 경영에만 국한되는 것은 아니지만, 日本 산업계가 공통으로 겪고 있는 인력부족의 영향을 강하게 받기 시작했다는 점이다. 이것은 규제완화와는 직접 관계가 없는 문제이지만, 이같은 인력부족을 극복하기 위해서는 자칫하면 낙후될 상태에 있는 종업원의 처우문제(임금, 노동시간, 복리후생, 교육지도)를 개선할 필요가 있다. 이같은 문제를 해결하기 위해서는 기업이 그 재원이 될 적정한 이익을 확보하지 않으면 안되는 데, 규제완화에 따른 말단 시장에서의 시장혼란과 소량業轉에 의한 도매시장의 혼란이라는 사태 속에서 휘발유의 적정이윤 확보가 곤란한 상황이 계속되고 있다.

셋째는, 지난 3월말 폐지된 주유소 건설의 행정지도에 따라 향후 주유소 건설은 휘발유 판매업법에 기초한 등록제·지정지구제도 이외에는 자유화 되었다고 하는 문제가 있다. 또한, 이와 함께 「주유소의 전적 규제」도 폐지되었다. 이같은 규제들은 주유소의 기존 매입 루트를 변경시키는 소위 풀사인대체(원매 계열간의 주유소 쟁탈)의 횡행을 자숙시키기 위해 시행되어 왔던 조치인데, 이것도 원칙적으로는 자유화되었던 것이다.

이같은 주유소의 건설 및 전적에 관한 행정지도는,

거의 6만개소에 이르고 있는 日本의 주유소 수를 총수 면에서 증가시키지 않는다고 하는 "Scrap & Build"를 목적으로 하여 시행되어 왔던 것인데 행정지도의 폐지로 제동장치가 없어지게 되면 기존 업자에게 있어서는 언제 인근에 경쟁상대의 주유소가 진출해올지 모르게 되므로 심리적으로는 극히 큰 영향을 받는 문제이다.

그러나, 행정지도 폐지 후 4개월 간의 추이를 보면, 일부 지역을 제외하고는 주유소의 신설 러시는 보이지 않고 있으며, 전적에 있어서도 원매 각사에 자숙 분위기가 작용하여 커다란 문제는 발생하고 있지 않다.

이같은 일련의 규제완화를 배경으로 하여, 이미 3년 전부터 경영의 기본방침에 대해서는 서서히 변화가 일어나고 있다. 특히 개업이래 20년 이상을 경과하고 있는 오래된 주유소가 많은 이 업계에서는 시대의 요구에 부응한 주유소의 개조·개장이 많이 이뤄지고 있어, 한때는 신설 수요의 저하로 울상을 짓고 있던 계량기기 메이커도, 최근 설비기기 수요가 급증하고 있는 것으로 전해지고 있다. 주유소의 개조·개장이 증가하고 있는 이유로서는 시기적으로 때가 되었다는 점 이외에 자동차 운전면허 보유자가 숫적으로 증가하였으며 게다가 젊은 연령층 및 여성의 운전면허 보유비율이 급속히 높아지고 있다는 점 등에서, 청결감, 차의 출입이 용이한 Driveway, 계량기의 배치 및 외관상의 미려함이 요구되고 있으며 이에 대응한 레이아웃을 함으로써 매출에도 적지 않은 영향을 준다는 점을 들 수 있다.

따라서, 대도시의 도심지에서는 부지 확장은 불가능하더라도 개조에 의해 이미지를 쇄신하고자 하는 시도가 많으며, 거리부근과 지방의 주택 상업지구에서는 신설·개조에 즈음하여 주유소의 면적을 300~400평으로 넓힌다고 하는, 요컨대 대형화의 경향을 나타내고 있다.

또한 이같은 경향을 나타내고 있는 또 하나의 배경으로서 인력부족에 대한 대응을 들 수 있으며, 일하기 편한 직장환경 조성이라는 관점에서, 휴게실의 정비와 옥외의 주유공간, 차 점점 지역에서 옥내의 세일즈룸에 이르기까지 전체적으로 청결감을 고조시킴으로써 소위 "3K"(기생 : 위험, 기따나이 : 더러운, 기즈이 : 고된) 이미지를 불식시키는 데도 유용할 것이라는 판단을 하고 있는 것이다.

주유소의 동향

과거 1년간 日本주유소 수의 동향은, 규제완화를 앞두고서도 급증이라는 사태를 야기하기는 커녕 숫자상으로는 확실하게 감소의 방향을 걷고 있다. '88년도말 통산성에 등록된 주유소 수는 58,414개로, 과거 5년에 걸쳐 연간 50~500개의 증가 템포에서 감소하였으며, 최근 밝혀진 '90년 3월말의 주유소 수는 58,285개로 1년간 126개가 감소한 것으로 나타났다. 이것과는 별개의 데이터로서 업계 조사에 의한 숫자로는 금년 3월말을 기준으로 294개가 감소한 것으로 되어 있다.(表-1 참조)

〈표-1〉 日本의 계열별 주유소 수 현황

	1989. 3	1990. 3	시장점유율 (%)	증감
日 石	10,522	10,511	18.5	-11
出 光	9,706	9,623	16.9	-83
昭 和	7,336	7,287	12.8	-49
코 스 모	7,326	7,230	12.7	-96
共 石	6,753	6,714	11.8	-39
三 石	4,673	4,631	8.1	-42
모 빌	3,712	3,689	6.5	-23
엣 소	2,423	2,399	4.2	-24
제너럴石	2,285	2,281	4.0	-4
기그나스	896	905	1.6	+9
九 石	828	810	1.4	-18
三 井	588	591	1.0	+3
太 陽	148	231	0.4	+83
計	57,196	56,902	-	-294

따라서, 앞으로 주유소 수의 대폭적인 증가는 없으며, 오히려 감소를 계속할 것이라는 견해가 일반적이다.

한편, 주유소를 운영하는 기업에 있어서는 뚜렷하게 양분화가 진행되고 있다. 주유소의 입지로서는 비효율적이라고 전해지면서도 오랜 세월에 걸쳐 지역의 수요자와 밀착하여 경영하고 있는 주유소는, 대형 개조등을 통한 화려함은 없더라도 그 지역에 있어서는 필요한 것으로서 영세한 경영자에 의해 유지되고 있다고 하는 일면이 있다. 이외는 달리, 수요신장이 전망되는 과당 경쟁지구에서는 대형 특약점, 원매자본 참가의 특약점,

상사계 특약점에 의한 흡수가 진행되고 있으며, 석유판매업으로서의 대규모화가 진행되고 있다.

따라서, 구주 각국에서 볼 수 있는 것처럼 폐업화된 주유소 시설이 그대로 방치되어 있는 것 같은 광경은 일본에서는 눈에 띄지 않으며, 수의 감소 템포는 극히 완만한 결과를 나타내고 있다.

'89년 3월말의 휘발유 판매업법에 의한 등록상황 속에서, 1개 기업이 몇개의 주유소를 운영하고 있는가를 분석하면, 33,000 사업자 중 75%에 상당하는 약 25,000 사업자는 1개밖에 운용하고 있지 않다. 그 반면, 나머지 약 8,000의 사업자가 30,000개의 주유소를 보유(운영)하고 있다. 현재 일본의 석유판매업에서 1기업의 주유소수 최다는 134개로 되어 있으며, 주유소를 20개 이상 운영하고 있는 기업은 246개사이다. 요컨대, 석유판매업에 등록되어 있는 주유소 중 약 12%에 상당하는 6,600개 주유소는 불과 146사의 소유로 되어 있는 것이며, 앞으로도 이같은 형태의 집약화는 계속될 것으로 전망되고 있다.(表-2 참조)

그런데, 규제완화 하에서 향후 석유판매업이 주유소 운영을 주제로 하여 어떻게 진전되어갈 것인가 하는 점은, 업계 내외의 커다란 관심사로 되어 있는 바이지

〈표-2〉 운영 주유소수 20개 이상 기업

운영주유소수	기업수	운영주유소수	기업수	운영주유소수	기업수
134	1	46	1	29	4
114	1	44	2	28	7
95	1	43	2	27	8
91	2	42	2	26	6
89	1	41	2	25	7
88	1	39	2	24	5
72	1	38	3	23	10
71	1	37	2	22	10
59	2	36	5	21	12
58	1	35	1	20	18
57	1	34	4		
55	1	33	2		
54	1	32	5		
50	1	31	2	(計)	
48	2	30	5	6,638	146

만, 이 문제에 대해 통산성 자원에너지청은 지난 6월에 보고서를 작성한 바 있다. 이것은 「석유제품 판매업 비전 연구회 보고」로서, 결론적으로는 종래의 단순한 주유시설의 이미지로부터 탈피하여, 소비자의 원스톱 쇼핑 지향에 대응한 복합적 서비스 스테이션으로 발전해 나가는 것을 기대하고 있다는 것이다.

다음은 「석유제품판매업 비전 연구회 보고」의 내용이다.

석유제품판매업의 변화 · 발전방향

• 주유소 대형화와 통폐합의 진전

우선, 대형화의 진전에 대해서는, 원매회사, 대형딜러 등의 대형투자자와 석유판매업자 자신의 도심부로부터 교외로의 轉進이라는 경향을 전망하고 있다. 그러나, 「무엇보다도 주유소 대형화는 수요밀도 등 입지조건에 따라 가능성이 좌우되는 것으로, 일률적으로 이같은 방향이 타당하다고는 말할 수 없으며, 지역에 밀착하여 안정적인 경영을 유지하고 있는 주유소는 향후에도 계속 존재한다」고 전제한 후에, 대형화에 의한 규모의 메리트와 한정된 인재의 효과적인 배치라는 견지에서, 대형화는 향후 주유소 발전의 커다란 흐름이 될 것으로 전망하고 있다.

다음의 주유소 통합에 관해서는, 주유소 총수의 감소 경향은 과거 주로 주유소 경영자의 후계자난에 기인하였으나, 최근에는 地價의 高騰과 인력부족의 영향이 가중되어 왔기 때문으로 보고 있다. 이 때문에 도심부 주유소의 轉廢業과 복수를 소유하고 있는 주유소의 일부를 폐지하여 교외의 간선도로변에 대형 주유소를 신설한다고 하는 형태의 통폐합 움직임이 현저하게 나타나고 있다. 이같은 경향에 대해서는 지난 3월에 주유소 건설에 관한 행정지도(Scrap & Build)가 철폐됨에 따라 향후 어떻게 변화될 것인가 하는 점이 주목되고 있다. 그러나 비전 연구의 일치된 견해로서는, 일시적으로는 주유소의 신설이 증가할 것으로 예상되지만, 시간적 경과와 함께 Scrap & Build용으로 유지하고 있던 비효율 주유소의 폐지가 진행, 주유소의 총수는 서서히 감소경향을 보일 것으로 예상하고 있다.

이같은 전제 하의 장래 전망을 요약하면 다음과 같

다.

• 복합적 서비스 스테이션으로의 變容

최근에는 기존 주유소의 대폭 개조가 잇달아, 주유소 레이아웃의 변경 및 세일즈룸의 개조로, 드라이버가 이용하기 쉽고 쾌적하게 휴식할 수 있는 장소로서의 SS로 변화해가고 있다. 또한, 종업원의 복리후생 정비도 급속히 진행, 주유소의 기능면에서 보다 커다란 변용을 추구하고 있다. 요컨대, 주유소는 석유제품의 판매와 안전 쾌적한 주행을 위한 상품 서비스의 제공을 기본으로 하여 발전하여 왔지만, 이에 더하여 소비자의 윈스톱 쇼핑 지향에 대응하기 위해 경영자원을 활용하는 관점에서 CVS, Rental Shop, Fastfood점 등을 병설함으로써 「서비스 스테이션」으로서 발전을 추구하고자 하고 있다. 게다가 주유소는 온라인 POS 시스템을 중심으로 하여 정보화를 급속하게 추진하고 있으며, 향후에는 정보를 제공하는 정보거점으로서 발전할 가능성을 갖고 있다. 이와같이 주유소는 향후 소비자가 용이하게 접근할 수 있는 가로변의 복합적 서비스 스테이션으로서의 커다란 변용을 추구할 것으로 기대된다고 지적하고 있다.

各論의 포인트

이처럼 커다란 기대를 갖게하는 장래 전망을 시사한 보고서이지만, 이것을 실현 시키기 위해서는 업계로서 해결해 나가지 않으면 안될 과제도 많으며, 또한 판매업자 자신의 자각과 노력도 요구되는 바이다. 따라서 비전 연구회에서는 각본부문에서 자율적 경영기반의 정비, 인력부족대책, 정보화, 다각화에 대해 현황분석과 대응의 기본방침에 대해 지적하고 있다.

• 석유제품판매업의 자율적 경영기반 정비

자율적 경영기반의 정비를 도모하기 위한 과제로서 지적되고 있는 것은, 엄격한 코스트 의식의 필요성과 공정하며 합리적인 거래 관행의 확립이다. 이같은 문제 지적에 접해서는, 그것이 석유판매업자에 대한 것이라기 보다는 공급원인 원매회사에의 개선요청으로 되어 있는 점이 많은 것이 현재 日本 석유산업의 체질면에서의 문제점이라고 할 수 있다. 한마디로, 엄격한 코스트

의식을 갖는다고 하더라도 원매회사로부터의 매입가격이 반년 이상이나 확정되지 않는 판매가격 사후조정이란 관습하에서는 판매업자는 목표를 설정할 수 없다. 반면에 업자간 전매라고 불려지는 매우 저렴한 계열 외의 제품이 유통되고 있다는 실태도 있다. 따라서 이 보고서는 「양 및 세어를 신장시키려고 하는 판매자세는 뿌리깊게 정착되어 있다. 이같은 코스트 경시의 판매자세는 원매회사 및 판매업자 수지상황의 정확한 파악을 곤란하게 할 뿐만이 아니라 석유제품 가격에 대한 소비자·수요가의 신뢰를 훼손할 수도 있다. 원유가격의 상승이 예상되는 향후, 코스트 경시의 폐해는 점점 심해질 것이므로, 서둘러 마인드를 대체하는 것이 필요하다」고 단호하게 지적하고 있다. 이의 해결방안에 대해서는, 「그 존폐는 무엇보다도 원매회사의 자주적인 공정한 유통질서 형성에 대한 결의와 노력여하에 달려있다」고 밝힌후, ① 극단적인 공급가격차로 인한 소량 업자간 전매의 시정, ② 공급가격의 대폭 사후 조정의 시정, ③ 휘발유高 중간유분低의 석유제품 가격체제의 시정이 급선무라고 지적하고 있다.

• 인력부족문제

다음의 인력부족 문제에서는, 과당경쟁이 초래한 이윤경시 체질의 결과로서 종업원 대책이 불충분했던 지금까지의 상황에서, 소위 일이 고되다, 점포가 더럽다, 위험하다는 이미지를 불식시키기 위한 노력이 최근 실시되고 있다는 점을 근거로 하여, 지금부터는 임금·휴일 등의 노동조건 개선에 따라 매력있는 직장조성을 위한 대담한 대응이 필요하다고 지적하고 있다. 그 중에서도 종업원에게 적절한 휴일을 갖게 한다는 시대적 요청에 대응하기 위하여 주유소의 정기적이 휴일, 특히 일요일 휴업에 대해 소비자의 이해와 협력을 구하면서 추진해 나갈 것을 요청하고 있으며 공정거래위원회의 확인을 얻어 석유조합이 휴일제의 실시요령을 작성하여 조직적으로 지도해야 할 것으로 지적하고 있다.

이에 따라 전국석유산업조합연합회는 「노무대책의 추진 매뉴얼」을 만들어 전국적인 지도를 시작하고 있다.

• 정보화의 추진

또한 정보화의 추진에서는, 석유판매업계의 POS 시스

템의 보급률이 이미 20%에 이르고 있기 때문에, 이것을 어떻게 유효하게 활용하여 주유소가 정보 거점으로서의 역할을 담당할 수 있을 것인가 하는 점에 기대가 걸려 있다. 그러나, POS 보급률은 높지만 이중 6할은 원매회사 지정 계산센터와의 사이에 온라인화가 되어 있는 것으로, 판매업자단계에서의 미니컴, 오프컴 보급률은 약 15%에 불과하다. 따라서, 원매회사가 개별적으로 많은 비용을 들여 개발하고 있는 시스템 기본부분의 표준화를 추진한다. 이를 위해 「석유산업 정보시스템표준화협의회(가칭)」와 같은 것을 창설하여, 특약점 단계에서도 정보의 가공·처리를 가능하게 하는 시스템 엔지니어에 가까운 인재를 양성하며, 주유소가 소비자 욕구에 부응할 수 있는 정보거점이 되기 위한 네트워크화에 대해서도 검토할 것등을 제안하고 있다.

• 주유소의 다각화

한편, 주유소의 다각화에 대해서는, 소위 복합적인 서비스 스테이션으로서의 기능 정비라는 명제에 부응하기 위한 중요한 부분이 된다는 점에서 신중한 분석이 이루어졌다. 지금까지의 실태로서는, 3년전의 주유소에 대한 소방법의 규제완화 이래 각사 각양의 다각화가 모색되어 왔는데, 카탈로그 판매, 커피숍, CVS 등에 있어서는 성공을 거둔 기업도 있지만, 실패 사례도 적지는 않다. 그 원인으로서 들 수 있는 것은, 첫째로, 경영마인드의 부족이다. 석유제품 판매업에 비해 상품관리, 재고조정, 판촉수단 등 모든 것이 전혀 다른 이 업종에

진출할 경우, 경영자 자신의 엄격한 인식이 요구된다. 둘째로는 상품관리에 대한 노우하우 부족이다. 주유소가 통상 50~100종의 상품을 취급하는 것에 비하여, CVS에서는 일반적으로 2,000~3,000의 상품관리가 필요하며, 그중에는 며칠 밖에 보존할 수 없는 식품류도 있어 주유소 경영과는 비교할 수 없는 노우하우가 요구되고 있다. 셋째는 타업종에 진출함에 있어 충분한 사전준비의 대응 필요성을 들 수 있다. 따라서, 업종선택에 따라, 이를 위한 정확한 어드바이저로서의 파트너를 선택하는 것이 요구되고 있다. 이같은 점에서 주유소 경영의 다각화 추구는, 향후의 주유소가 문자 그대로 서비스 스테이션을 목적으로 함에 있어서는, 신중한 구상과 주도면밀한 준비가 필요한 것으로 지적하고 있다.

석유제품 판매업 비전연구회는, 주유소 업계의 장래 전망으로서 대략 이상과 같은 내용을 담고 있으며, 연구회 보고서의 결론 부분에서 다음과 같은 결론을 기술하고 있다.

「당 연구회는 휘발유 소량 업전 및 공급가격의 사후 조정 문제를 특별히 거론, 원매회사 등의 자율 자체를 강력하게 요구하였다. 이같은 문제가 자유화를 맞이한 석유제품 판매업자의 경쟁조건을 현저하게 왜곡하는 동시에 한편으로는 지금이야말로 석유의 안정공급 책무를 완수하기 위해 경영기반의 강화를 도모하지 않으면 안될 석유산업의 기반을 침식하고 있다는 사태의 중대성을 인식할 때, 거듭 관계자의 의식개혁을 촉구하고 싶다」♣

□ 도서안내 □

The Petroleum Industry in Korea

- 대한석유협회 홍보실 펴냄 -