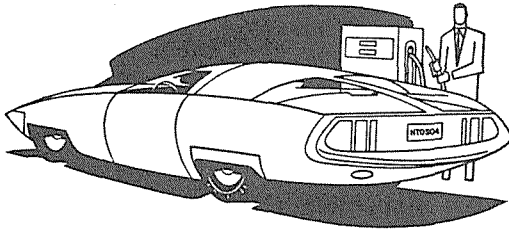


주유소 환경변화와 경영



이 정부
〈興國商社 상무〉

이 자료들은 지난 6월 14일 정유5사 후원으로 롯데호텔에서 열린 월간「주유소」주최의 주유소 경영 다각화세미나에서 발표된 논문을 전재한 것이다. 〈편집자註〉

I. 美國의 주유소 경영

1. 경영형태의 변화

美國의 주유소는 1970년대 석유과동을 기점으로 경영환경이 크게 변화됨에 따라 주유소 경영도 변화하였다.

(1) 주유소 數의 감소

1972년 총주유소 數는 226,459개소 이었다. 그러나 석유위기 이후 계속 감소 현상을 나타내 1988년말에는 112,000개소로 줄어들었다. 이는 주유소 경영의 어려움을 나타내는 것으로 주유소 경영의 개혁이 불가피함을 의미한다.

〈표-1〉

주유소 數와 매출액

	1972	1975	1982	1984	1986	1988
주 유 소 수 (개소)	226,459	189,480	144,690	132,080	120,150	112,000
매출액 (백만 달러)	33,656	47,387	106,544	100,767	86,618	91,894

〈자료〉 가솔린 스탠드 '89년 11월호

(2) Self-Service station 의 등장

1973년 이후 Self-Service 주유소가 등장, 급격한 증가를 보였다. 1975년에 전체 주유소의 약 20% 이던것이, 1988년에는 약 80%가 Self-Service 化 되었고, '90년에는 90%를 상회할 것으로 추측된다. 그러나 이같은 급격한 변화 속에서도 뉴저지州와 오레곤州 등은 안전을 이유로 Self-Service 를 州法으로 허용치 않고 있다. 이같은 변화에 맞추어 석유회사에서는 한주유소에 Self-Service /s/and와 Full-Service /s/and로 나누어 운영하는 데도 있다.

Self-Service의 급격한 증가 이유

- (1) 저렴한 가격의 휘발유 판매
- (2) 신속한 주유 서비스
- (3) 24시간 운영으로 편의제공(주유소의 50%이상 이 24시간 운영)
- (4) 인건비 상승과 주유소 인력 부족의 해결
- (3) 주유소 편의점(CVS) 운영

1973년 이래 주유소의 인력난과 인건비 상승 등으로 경영이 어려워지자 美國 전체 주유소의 58% 이상을 점유하고 있는 Independent 社가 현금판매와 Price Down, Self Service 化 및 수익성 향상을 위해 주유소에서 CVS운영을 시작하였다.

Independent 社의 이같은 전략은 적중하여 주유소에 대한 새로운 Image, 즉 편의제공과 새로운 상품 개발 등으로 성공을 거두게 되었다. 뒤이어 메이저들이 이에 참여하면서 1985년 이후 주유소에서 CVS 사업이 본격화되었다. 그래서 주유소 경영에 새로운 바람을 일으킨 것이다.

1990년 현재 美國에는 약 83,500개소의 CVS가 운영되고 있는 바, 75%에 해당하는 약 62,000개소가 주유소와 병설 운영되고 있다. 주유소의 CVS 운영은 초기에는 휘발유 판매촉진의 수단이었던 것이 오늘에 와서는 새로운 이익창출源이 되고 있다.

〈표-2〉 주유소 Self 化와 CVS도입 추세

	1980	1982	1984	1986	1988
Self 주유소 비율(%)	55	66	71	78	80
CVS 병설점 (개소)	17,160	24,555	31,528	34,656	58,000(추정)
병설점휘발유판매비(%)	6.1	10.0	13.9	15.8	16.5(추정)

〈자료〉 가솔린 스탠드 '89년 11월호

(4) 자동차 관련 서비스업 전문화

美國주유소의 전통은 주유소내에서 자동차에 대한 용품 또는 간이정비를 제공하는 일이었다. 그러나 50여년의 전통은 깨졌다. 극히 일부 주유소에 한하여 Full-Service가 제공되고 있을 뿐이다.

이같은 현상은 주유소가 셀프 서비스화 되면서 급격히 나타났다. 자동차 기술의 발전으로 작업량이 줄어든데도 이유가 있겠으나 주유소로서는 전문인력 부족과 수익성 결여가 직접적인 요인이 되었다.

이로인해 종전에 주유소에서 다각경영으로 운영하여 왔던 자동차용품판매, 윤활유교환 및 Tune up 작업등은 별도 독립된 전문업종으로 분리되어 전국적인 체인화로 운영되고 있다.〈예 : 윤활유 교환업으로의 Quick Lube Center〉

(5) 美國 주유소 전망

1990년 이후 정유사의 CVS 사업 진출은 더욱 활발해질 것이 예상된다. 현재 총 112,000개 주유소중 약 55%인 62,000개소가 CVS를 병설 운영하고 있거니와 이 수는 더욱 증가가 예상되며 장차 새로운 Oil Oriented Malls (주유소를 낀 Shopping Complex 형) 형태의 소매업으로 발전할 가능성이 있다.

可能要素

- ① 자동차 문화권에 존재하는 소매유통업의 공통성
- ② 정유사의 강한 자금력
- ③ 주유소의 입지적 조건이 CVS 병설에 매우 유리함
- ④ 석유회사의 CVS를 통한 Fast Food 등 새로운 업종에의 진출 가능성

2. 석유회사와 CVS 사업

(1) 도입 동기

석유회사의 CVS사업 도입은 1970년대 석유위기 이후 주유소 경영이 어려워지자 Independent 社의 메이저에 대한 대응전략에 의한 것이다. 당초 메이저의 전략은 강력한 기업이미지와 Sales network, Card Sales 및 자동차관련 서비스 제공 등으로 자금력과 판매력으로 마케팅을 주도하였었다. 劣勢에 있는 Independent는 이에맞서 휘발유 가격의 Price Down, Self-Service化, Cash Sales 및 24시간 운영 등 편의제공으로 대응하였으며 이같은 전략이 CVS의 주유소 겸업을 유인시킨 것이다. 그후 CVS의 도입은 주유소에서는 새로운 수입源이 되었으며 종전 이미지를 새롭게 하는데 성공하였다.

〈표-3〉 무연보통휘발유 가격의 例 (단위 : \$ / GAL)

현 금 판 매		카 드 판 매			
Self Service	Full Service	Self Service		Full Service	
			차 액		차 액
0.939	1.229	0.969	0.03	1.269	0.04

〈주〉 LA지역 가격임

뒤이어 메이저들의 본격적인 CVS사업에의 진출은 1980년 중반기에 이루어 졌다. 쉘사의 Food-Mart 개발과 Franchise화 전략, Chevron사의 G-Store개발 전략, Arco사의 AM/PM상표의 독자적인 개발은 메이저의 CVS사업진출의 대표적인 예이다.

CVS 도입에 따른 각자의 입장

- 석유회사측 :
 - 휘발유 판매촉진의 수단
 - 새로운 수입원 개발과 새사업 진출의 모색
- 주유소측 :
 - 集客動機와 휘발유판매 증진
 - 새로운 수입원 개발
 - 인력난 해소(전문인력의 不要와 소수인원으로 운영 가능)
 - 주유소 대지 및 공간의 활용도 제고
 - 주유소 관리의 용이

- 고객 측 :
 - 생활용품 구입 용이
 - 24시간 운영으로 필요시 이용
 - 저렴한 휘발유 구입

(CVS 병설주유소 휘발유 가격은 갤론당 평균 5 센트가 싸다)

(2) 석유회사의 CVS사업 참여는 逆으로 CVS사업자들로 하여금 주유소 경영에의 참여기회를 부여하였다. 이를 구별하기 위하여 G-Store(주유소의 CVS 병설)와 C-Store (CVS의 주유소병설)로 구별하고 있으나 활발한 마케팅 활동은 주유소 경영형태를 크게 변화시켰다.

CSN(Convenience Store News)의 1989년 보고에 의하면 CVS점포는 총 82,500개소이며 그중 주유소와의 병설점은 75%인 62,000개소이다. 그리고 총 매출고는 \$825억으로 그중 휘발유 판매가 407억달러(49%)이고 CVS판매가 418억달러(51%)이다.

한편 순이익율은 휘발유판매가 11.5%인데 반하여 CVS판매는 36.4%로 병설점의 평균 이익율이 26.2%이다. 이같은 경영실적으로보아 앞으로 석유회사의 자금력과 기존 판매망(주유소)과 CVS사업의 수익성을 고려하여 G-Store형태가 더욱 증가될것이 예상된다.

石油會社の 資金力은 현재 주유소업계에 과시되

고 있다. 즉 1990년 이후 연방정부 방침에 따라 주유소 지하탱크를 종전의 鐵製로 부터 에폭시 樹脂로 코팅된 화이버 그라스로 교체케 되어 있는바 이에 소요되는 자금이 약 20만달러(탱크 4기)이다. 따라서 자금이 부족한 개인주유소는 자금력이 있는 석유회사에 소유권을 넘기고 임대운영을 취하는 추세에 있다.

(3) 주유소/CVS 병설주유소의 형태

- ① 급유+CVS형 : 휘발유판매 촉진 수단으로 CVS를 활용
- ② CVS+급유형 : CVS영업에 주력하기 위한 수단으로 휘발유 판매기능을 활용
- ③ 급유+Fast-Food 판매형 : Fast-Food 판매회사에 주유소를 임대하여준 형식
- ④ 급유+Kiosk형 : 2평 정도의 최소매장으로 휘발유 판매에 주력
- ⑤ 어느 모델주유소의 예

① 위치	로스앤젤레스
② 부지면적	약 1000평
③ 총건평	총 200 평
④ 시설장비	주유기 15대
⑤ 운영형태	CVS 병설
⑥ 판매량	휘발유 5,000드림/월
⑦ CVS 매출액	\$7만/월
⑧ 매매가(추정)	약 \$300만
⑨ 경상이익	\$3만/월
⑩ 계열사	ARCO 사

1989년 자료

(4) 주유소/CVS 병설주유소가 불과 10여년만에 놀랍게 발전된 것은 자유경쟁 체제하에서 경영의 어려움을 극복하려는 수단이기도 하나 환경변화에 민감하게 대처하여 가는 美國기업의 생리를 잘 나타내고 있다.

또 다른 한편으로는 주유소에서 자동차에 급유를 하는 동시에 사람도 음식을 구입할 수 있다는 통념적인 생활습관과 편의주의적인 미국 국민성이 이를 쉽게 받아 들이는 사회적인 여건도 한몫을 담당하고 있다.

이 같은 추세, 즉 석유회사의 CVS사업 진출과 기존 CVS업체의 주유소경영 참여는 각사의 판매전략에 따라 고도의 다양한 판매활동으로 발전할 것이다.

이미 Amoco社는 Fast-Food社와의 제휴로 Fast-Food 업체에 진출하고 있거니와 유사한 소매망을 가지고

있다는 점에서 석유회사와 CVS 사업체의 제휴는 앞으로 새로운 마케팅을 형성할 것이 예상된다.

<표-4>

메이저의 CVS 병설주유소 현황

(단위 : 개소, %)

	주 유 소 수	CVS 명	CVS 점포수	설 치 비 율
셀	10,947	Food Marts	1,100	10.0
세 브 론	12,928	Food Mart	2,672	20.7
엑 슨	17,623	Exxon Shops	375	2.1
텍 사 코	13,451	Food Marts	900	6.7
모 빌	11,291	Mobil Mart	800	7.1
아 모 코	11,795	Food Shops	1,100	9.3
B P	7,716	Sohio Food Mart	620	8.0
아 코	1,738	Am/Pm minimarket	782	45.0
선	5,813	SUNOCO FOOD MART	485	8.3

<주> '87년 12월

3. 자동차관련 서비스업

(1) 전문화 현상

美國 주유소는 지난 50년간 자동차에 대한 급유외의 TBA등 용품판매와 간이정비를 하여 왔다. 그러나 1970년대 이래 이같은 전통은 깨졌다.

• 주유소측 :

- 인력부족, 특히 전문인력의 부족
- 시설투자등에 비해 수익성 결여
- 야간작업등 편의제공 불능
- 주유소 관리환경에 부합되지 않음

• 고객 측 :

- 전문업체 선호도가 높음
- 필요시 신속한 서비스를 받을 수 없음

(2) 자동차 기술의 발전으로 자동차수리는 줄어든 반면에 전문성이 요구됨으로 전문업체의 등장은 당연하다. 따라서 자동차에 대한 Tune up, Brakes 등 진단과 예방 및 전문수리를 위한 전문업체는 주유소 운영과는 별도로 등장하게 된 것이다.

이 같은 현상에서 두드러지게 나타난 것이 Car Dealer나 타이어 회사들의 Car-Care Center의 체인화 운영인데 이들의 기본업종과 연결시킬때 당연한 것으로 받아들여진다.

(3) 그러나 석유회사 중에서도 일부는 주유소 경영의 전통성을 지켜오고 있다. 대표적인 것이 Unocal 사이다. 동사는 주유소에서의 Unocal Brand 의 TBA상품판매는 물론 Full-Service에 역점을 두어

자동차 관련서비스를 자사의 차별화 전략으로 쓰고 있다. 특히 동사는 美國 서부지역에 5개의 Automotive School을 운영하여 동사 특유의 CI를 개발운영하고 있다. 한편 ARCO사의 MP & G (Mileage, Performance & Guarantee)의 운영이나 Chevron사의 Express Oil Change 등은 또다른 대표적인 예이다.

(4) 전문업종별 유명회사

- 자동차용품업체 : 전국체인화된 업체가 많으며 대표적으로 Pep Boys, Nephews, Auto Express, Hi/LO 등이 있다.
- 전문 세차업 : 세차장은 크게 둘로 나눈다. 하나는 주유소에서의 자동차세기인데 휘발유 판매촉진용으로 무료로 제공된다. 또 다른 하나는 주유소와 분리된 전문업체로 이곳에서는 Coin 식 Self Service 세차와 사람이 세차 서비스를 하는 곳으로 나뉜다. 전국적인 체인화는 안되었으나 지역단위 독립업체는 많다.

• Car-Care Center

	업 소
굿 이 어	4,030 개소
파이어 스톤	1,500 개소
셀	1,650 개소
유 노 칼	629 개소
아 모 코	250 개소
B P	112 개소
아 코	50 개소

<주> 1988년

- 유허유 교환업(Quick Lube Business) : 자동차관련 서비스업이 주유소로 부터 분리되자 1980년 이래 美國에는 자동차에 대한 유허유교환 전문업소가 생겼다. 일명 Quick Lube Center(회사에 따라 이름은 각각 다름)로 불리는 동업종은 美國전역에 설치 체인화되어 1988년 약6,000여개소가 있다.
- 작업내용은 오일교환을 비롯하여 타이어교환, Tune-up, Brakes 및 경정비와 Car Care에 관한 자료 제공 등이다.
- 성장배경
 - 소비자의 전문업체 선호도가 높아짐
 - 신속한 작업으로 시간절약
 - 폐유수거 장치의 설비 의무화
 - 유허유회사의 유허유 판매촉진책의 일환으로 전문업체 육성
- 투자비 및 수익성 : 토지, 건물, 시설, 재고포함 총 350,000~400,000달러(2.5억원)
 - BEP : 월 500대(대당비용 30달러)
 - 작업실적 : 월 900대 - 1,400대
- Quick Lube Franchisee 현황

회 사 명	가맹점
Jiffy Lube International, Inc.	200
Grease Monkey International, Inc.	154
5 minute Oil Change, Inc.	91
Autospa Corp.	74
Econd Lub N' tune, Inc	59
60 Minute Tune	31

주 : 1985년 자료

-Market Leader : 엑슨 등 일부 메이저도 참여하고 있으나(Lube Express) 주로 Independent Lube 회사가 적극 참여하고 있음.
 Pennzoil (M/Share: 전국 22%, LA지역 : 54%)
 Valvoline
 Quaker State
 Wlito

II. 日本의 주유소 경영

1. 경영환경과 경영형태

(1) 1964년 東京올림픽을 전후하여 日本경제

<표-1>

경영환경의 변천

시 대 구 분	1965 ~ 1975	1976 ~ 1985	1986 ~
경제 및 소비자 동향	대량생산, 대량소비	보다 좋은 품질과 서비스 요구	자유화, 개성화
주유소 경영환경	· 수익성이 좋음 · 주유소 數의 증가	· 석유판매수의 限定 · 서비스차원의 경영다각화 시도 (TBAS 및 간이정비업 개발)	· 인력부족 · 경영난 · 주유소의 감소와 전업
주유소 數	1975년 · 고정식 45,889 · 이동식 6,900 계 52,789	1985년 · 고정식 55,440 · 이동식 3,634 계 59,082	1990년 · 고정식 54,303 · 이동식 2,973 계 56,276

가 성장되면서 주유소 경영환경도 크게 변하였다. 數의 증가는 물론 다양한 서비스와 경영의 다각화등으로 주유소는 판매경쟁속에서 꾸준히 성장 발전하였다. 그러던 것이 1985년 이후 주유소 인력의 부족현상, 제비용의 상승에 반하여 수익의 한정등으로 경영이 어렵게 되자 數의 감소와 轉業, 그리고 대형화등 경영에 대한 변혁기를 맞이하게 되었다.

(2) 日本 주유소 경영의 특징은 과다한 주유소의 數로 인하여 주유소당 휘발유 판매가 세계 어느 나라 주유소보다 적기(월평균 300드럼수준) 때문에 다른 수입원 개발이 불가피하다는데 있다. 그래서 주유소는 다각경영을 유도하여 자동차 관련사업인 자동차용품판매, 자동차 경정비, 세차업 등을 활발히 전개하였다.

현황과 문제점

- 주유소부지 : 300평 미만의 주유소가 전체 주유소의 62%, 300명 이상 주유소가 38%로 비교적 협소한 부지면적을 가지고 있다.
그러나 최근에 와서는 500평 이상의 대형화가 추진되고 있다.
- 시설현황 : 정비실 및 세차기를 시설한 주유소가 각각 전체의 75%, POS는 58%이상으로 다각경영과 省力化에 주력하고 있다.

- 매출구성비 : 일반적으로 석유류판매 46%, 자동차용품판매 16%, 자동차 간이정비 및 윤활유 교환이 28%, 그리고 세차 10% 순이다. 그러나 최근에 와서는 자동차 TECHNOLOGY의 발달로 정비부분이 감소하는 대신 세차 부분이 높아지고 있다.
- 이익관리 : 휘발유 판매만으로는 주유소 경영은 매우 어렵다. 그러므로 휘발유판매로 현상유지를 하면서 유의상품 판매로 이익을 내고 있다.

<표-2>

주유소 이익분석

	1984	1985	1986	1987	1988
주유소당 월판매량 (DM)	260	270	278	286	295
매출이익율 (%)	10.1	10.9	10.7	12.2	12.3
영업이익율 (%)	-0.7	-0.8	-0.5	0.0	0.0
경상이익율 (%)	-0.4	-0.4	-0.2	0.8	0.8

<자료> 가솔린 스탠드 '89년 11월호

(3) 이같은 경영현실 속에서 개인 주유소는 점차 도태되고 있다. 석유회사에서도 부실한 경영실적의 주유소는 통폐합을 하고 있다.

특히 최근에는 석유회사 특약점의 개인주유소 흡수 현상이 두드러진다. (현재 특약점의 비율은 40%를 상회함)

설상가상으로 주유소의 인력부족(더럽거나 굶은 일을 기피하는 현상으로 인함)은 주유소 경영을 더욱 어렵게 만들고 있으며 종합서비스의 제공은 거의 불가능하다.

(4) 따라서 자동차관련 서비스업은 美國과 마찬가지로 주유소로부터 독립된 전문업체가 등장하였다.

예를 들면 자동차용품 전문점인 AUTOBAGS(약 300점포), YELLOW HAT(약 200점포)등을 비롯한 백화점, HOME CENTER등의 DIY코너가 전국 CHAIN화 되어 또다른 자동차관련 전문서비스 사업으로 성업중이다.

(5) 이같은 경영환경 변화에서 석유회사는 각사 특유의 장기경영 전략을 수립하고 있다.

대표적인例

- 日本石油 - 1986년 신종합점포 전략수립
- 5가지 형태의 점포개발과 CVS등 운영

- 산하에 日石商社를 둠

- 出光興産 - 주유소 다각경영으로 "SHOP & CARE" 주유소 개발
- SUNCHAIN과 제휴 CVS운영
- 통신판매
- 산하에 APOLLO SERVICE社를 둠
- 伊藤忠燃料 - MINI SUPER "KIKOMART" 운영
- CATALOG 판매 "CAUSETTE" 운영
- 共同石油 "CAR LIFE SPOT"로 주유소 IMAGE 쇄신
- AM/PM과 제휴하여 CVS 운영
- 산하에 共石商社를 둠

2. CAR-LIFE 산업

(1) 日本의 CAR-LIFE산업은 매우 다양하고 화려하다. 1960년대 자동차 공업의 발달은 日本 특유의 자동차문화 (ONE MORE ROOM - 즉 일본인은 가옥이 협소한 한편 깨끗하게 꾸미는 것을 좋아하기 때문에 자동차를 또다른 자기 방으로 생각하고 꾸밈)를 형성하여 왔다. 그래서 자동차 생활과 관련된 산업이 발달하였는데 주로 다음 형태로 구분할 수 있다.

CAR-LIFE 산업형태

- CAR-DEALER: 자동차판매 이외에도 정비서비스,

타이어, 오일, 알미늄 휠, 오디오, 에어컨 및 여러가지 악세사리 등을 판매.

- **MOTORS** : 자동차정비서비스업을 전문으로 하여 왔으나 점차 사양추세임
- **주유소** : 휘발유 판매이외에 오일, 타이어, 휠, 오디오와 자동차용품 등을 판매
- **TIRE SHOP** : TIRE 판매 이외에 정비서비스 등으로 전문업화하고 있음. 대형트럭, 버스등과 소형 승용차를 위한 전문점으로 구분됨.
- **AUTO SHOP** : 자동차에 필요한 부품 이외에 용품 등을 판매. 현재 일본에는 자동차용품 전문업이 성업중임.
- **DISCOUNT SHOP** : 자동차용품의 할인 판매점으로 점차 감소추세임.
- **HOME CENTER** : 일반 가정에서 사용하는 생활 필수품등 슈퍼마켓형 판매점으로 자동차용품 코너가 마련되어 있으며 **DIY SHOP** 형태임.

(2) 이상의 여러가지 형태 중에서도 현재 **CAR-LIFE** 산업을 주도하고 있는 것은 자동차용품 전문점, 즉 **AUTO-SHOP** 이다.

- **DRIVE-SHOP**의 등장 : 자동차부품 전문업은 1960년초 **DRIVE-SHOP**이라는 이름으로 大阪에서 시작되었다. 당시 日本에는 최초로 자동차경주가 있었는데(鈴鹿서킷) 이를 계기로 하여 “차의

개조”에 관심이 높았다. **DRIVE-SHOP**은 자동차 부품을 **SELF-SERVICE** 판매로 운영하였다.

그후 **DRIVE-SHOP**에 대한 소비자의 인기가 점차 높아지자 상품도 다양화되어 부품이외의 자동차 용품이 구색상품으로 늘어나 매출규모도 점차 늘어났다. 그러나 그후 많은 점포가 생겨나고 경쟁이 심화되면서 새로운 운영형태로 발전하였다.

- **AUTO-BACS**의 출현 : **AUTO-BACS**는 일본의 자동차용품 전문점의 대명사이다. 同社가 생겨난 것은 1974년 東大阪에 대형 자동차용품 전문점을 개점한데서 비롯된다.

동사는 고객의 **CAR-LIFE**에 만족을 주는 것을 **MOTTO**로 하였다. 당시에 취급한 주요 상품은 타이어, 휠, 오디오, 에어컨, 오일, 밧데리, 오일 **ELEMENT**, 에어 **ELEMENT**, **SEAT COVER**와 여러가지 **CHEMICAL** 상품 실내 악세사리, 보수용품과 **FLOOR-MAT** 등이다. 그리고 점포도 종전의 **DRIVE-SHOP**의 **SELF-SERVICE** 판매방침에서 180도 전환하여 작업실을 마련, 자동차의 보수와 수리작업을 하는 한편 人的 판매에 주력하였다.

점포는 약 100여평, 시설도 **PIT 3 臺** 이상으로 대규모 운영을 하였다. 이같은 운영방침은 고객에게 큰 인기를 얻어 매출액도 월 3,000만엔 이상의 기록을 세웠다. 同社는 직영점 이외에 전국에

〈표-3〉

DRIVE-SHOP과 大型 自動車用品 専門店 운영비교

	DRIVE-SHOP	대형 자동차용품 전문점
(1) 매장규모	50평 미만	70평 ~ 150평
(2) PIT 대수	0~1대	3 대 ~ 8 대
(3) 주차대수	0~5대	10대 ~ 100대
(4) 인 원	1~3대	8 명 ~ 30명
(5) 매출액/월 (평 균)	300 만~800 만	1,500 만 ~ 1.5 억
(대 형)	600 만~1,600 만	2,250 만 ~ 2.5 억
(6) 이익율	24%~26%	32% ~ 37%
(7) 판매방법	SELF-SERVICE	接客, 對面販賣
(8) PIT 시설비	장품, 공구 GAS-CHANGE	LIFT, TIRE CHANGER, WHEEL BALANCER 장품, 공구, GAS-CHANGE.
(9) 주력상품	부품, SEAT COVER, FLOOR MAT, 실내 악세사리, 밧데리 마스크트 등.	OIL, TIRE, ALMINUM WHEEL, 오디오, STEERING, OIL & AIR ELEMENT, CHEMICALS, 전구, MAT, 밧데리, 시트커버등 주로 기능 상품.

FRANCHISE를 모집, 多店鋪 戰略을 추진하여 1980년대까지 社勢를 확산 하였다.

그러나 뒤이어 동종업계의 YELLOWHAT(1979년)를 비롯하여 많은 후발기업들이 뒤따라 오므로써 1986년 이후 업계 전체가 침체되기도 하였으나, 1989년 이래 재경쟁에 돌입하여 자동차용품 전문점은 춘추전국시대를 이루고 있다.

- 自動車用品 專門店 운영추세 : 1980年代 日本 경제가 풍요로워짐에 따라 소비자의 성향이 개성화

되면서 욕구도 다양화 되었다. 이에 맞추어 자동차용품도 고급 다양화되고 수요도 크게 증가하였다.

두드러진 특징으로는 고객의 수가 늘어나고 다양화됨에 따라 점포의 규모가 대형화 된 것이다. 수도권등 대도시에서는 20억엔 이상의 투자(10년 전의 2~4배)가 소요되며 지방에서는 현대식 신규점포가 생기고 있다. 그러나 점차 경쟁이 심해지면서 주력상품과 판매력이 약한 점포는 도태되고 있다.

<표-4>

主力商品の 例

	특 징	비 고
(1) 타이어	· 판매구성비 20%로 주력상품임 · 전년비 180% 신장	
(2) 알미늄휠	· 저가품과 고가품으로 구분 판매됨 · 전년비 180~200% 신장	· 저가품이 더 잘팔림
(3) 오디오	· 저가품과 고가품 5:5 비율로 판매됨 · 전년비 130% 신장	
(4) 윤활유	· 전년비 130% 신장 · 고객의 來店빈도와 비례 · 회원제 판매가 70%임	
(5) 小용품	· 초기수요는 컸으나 車의 고급화와 고객의 의식변화로 안팔리는 시대가 됨. · 따라서 팔리는 상품, 안팔리는 상품을 구분 관리	· 재고관리 · 구색상품으로 관리 · 小용품중 부품성격의 상품이 판매됨 · 여성을 위한 악세사리류가 주력 상품임. · 기능상품 위주판매
(6) CHEMICAL 상품	· 전년비 130% 신장 · 유류 첨가제는 초기엔 수요 신장 되었으나 점차 감소 추세	
(7) 밧테리	· 전년비 150% 신장	
(8) SEAT COVER	· 1980년 중반 수요 PEAK로 현재 감소 추세	· SEAT COVER고급화요인

1989년 자료

(3) CAR-LIFE산업의 전망 : 일본의 CAR-LIFE 산업은 매우 다양한 변수를 가지고 있다. 수준높은 고객의 욕구, 동종 업계의 치열한 경쟁등이 앞으로 CAR-LIFE산업에 크게 영향을 줄 것이다. 앞으로의 CAR-LIFE산업은 점포의 확대전략, 주력상품의 개발, 신규 需要創出을 위한 新規 開發地域의 進出등 다각적으로 이루어 질것이다. 특히 경쟁력이 있는 石油會社(주유소)와 CAR DEALER, 그리고 대형 자동차용품 전문업체간의 전략전개가 기대되고 있다. 결론적으로 일본의 CAR-LIFE산업은 앞으로 더욱

경쟁이 격화될 것이며 결국 店鋪開發과 인력에서 승리하는 업계가 주도권을 쥔것으로 전망된다.

3. CVS 사업

(1) 日本의 CVS사업은 1974년 美國의 SEVEN ELEVEN사가 ITOYOKADO에 의하여 상륙하면서 부터이다. 뒤이어 LAWSON社의 참여와 日本고유 상표개발로 약 34,000개소가 있다.

(2) CVS사업이 보편화되면서 석유회사가 동 사업에 진출하여 현재 약400개소 (CVS병설점포함)를

운영하고 있다. 병설점 운영은 주로 CVS업체와 석유판매 회사간의 제휴로 이루어지고 있으나 일부 석유회사(예, 伊藤忠燃料)는 독자적인 상표를 개발,

운영하고 있다. 共同石油에서는 美國의 AM/PM과 합자로 운영하고 있다.

<표-5> 주요 석유회사와 CVS사

	점포수	석유회사	참고사항
7-ELEVEN	3,266	MOBIL/日石	1974년 ITOYOKADO에 의해 도입
LAWSON	1,900	COSMO/日石	1975년 DAIEI에 의해 도입
DAILY MART	1,261	SHELL/日石	-
SUN-CHAIN	810	出光興産	1976년 IDEMITSU에 의해 도입
SUNKUS	320	GENERAL 石油	1980년 NAGASAKI에 의해 도입
KIKO-MARTS	120	伊藤忠燃料	자체 개발
AM/PM	500(예정)	共同石油	1988년 공동석유에 의해 도입

<주> 1989년말

Ⅲ. 韓國의 주유소 경영

1. 주유소 경영현황

(1) 韓國의 주유소는 엄격한 석유사업법과 소

방법등 규제하에서 보호되어 왔다. 신규허가를 취득하기는 어려우나 일단 주유소 허가를 취득하여 운영하면 「돈을 번다」는 풍토속에서 운영되어 왔기 때문에 경영의 변화나 개선은 없이 오늘까지 유지되어 왔다.

<표-1> 주유소 數와 경영현황

	1975	1980	1985	1990
주유소 數	1,433	1,468	2,283	3,289
주유소당 판매량, (드럼/월)	550	840	940	1,650
주유소당 車輛臺數	135	359	487	1,040

<주> 주유소에서 휘발유판매 구성비는 평균 10%임

(2) 그러나 이같은 溫室性 경영환경은 1990년 이후 급변하고 있다.

- 人力難: 주유소 근무는 사회적으로나 대우면에서 좋은 일터로 인식되고 있지 않다. 최근에는 생활수준이 향상되면서 주유소 근무는 기피되고 있으며 특히 젊은이에게는 이러한 현상이 두드러진다.
- 정부의 자유화 유도: 정부는 안정공급 기초위에서 그간 신규 주유소의 허가를 강력히 규제하여

왔다. 그러나 자동차 수요의 증가, 소비자의 편의 제공, 더욱이 UR에 따른 국내시장 개방화 정책에 따라 주유소 규제는 완화되고 자유화될 것이다.

- 석유제품판매 수익의 한계성: 정부의 에너지 저가정책에 따라 석유제품 판매 수익은 일정한 한계에 머무를 것이다. 그러므로 주유소 마진(현재 약 8%선)은 통제된 상태에서 타소매업보다 낮게 유지될 것이다.

<표-2> 차량 및 운전자 현황

	1985	1988	1990
차량 대수(천 대)	1,113	2,035	3,430
승용차 비율	50%	55%	59%
운전면허 취득자(천명)	408	620	854
자가운전자 비율	34%	37%	39%
여성운전자 비율	6%	9%	11%

자료: 교통연감

- 자동차 관련업종의 발생 : 연간 25% 이상의 자동차 증가와 자가운전자의 증가는 새로운 자동차 문화권의 생활을 형성할 것이며 美國 등 선진국과 마찬가지로 자동차 관련정보 등 자동차 관련 사업이 전문화될 것이다.

(3) 경영환경의 급격한 변화에도 불구하고 한국의 주유소 경영은 큰 변화없이 현실에 안주하고 있는 실정이다.

主要因

- 경영주의 의식구조 : 지난 세월 주유소로 손쉽게 돈을 벌었기 때문에 과거의 집념이 아직도 강하게 지배되고 있다. 따라서 새로운 도전에 두려움을 느끼며 모험을 피하는 수동적 경영을 하고 있다.
- 경영정보의 부족 : 새로운 환경의 경영정보가 충분하지 못하다.
정보가 있다 하더라도 이를 응용하고 활용할 능력이 아직은 부족하다.
- 정유사의 정책 : 정유사는 계열 주유소에 대하여 석유제품 판매창구로만 관리하여 왔다. 가격의 할인과 지원 등으로 관리하여 왔기 때문에 자생력이

약하며 정유사에 의존도가 매우 높다.

(4) 따라서 새로운 경영환경, 즉 자유화에 따른 자유경쟁 시장하에서 건디어 나갈 수 있는 새로운 경영전략이 요구된다.

새로운 전략의 추진

- 주유소 IMAGE의 쇄신 : 주유소 기능이 「급유」에 끝나는 것이 아니고 자동차 관련 서비스와 생활정보 등 현대적 감각의 주유소 이미지로 쇄신되어야 함.
- 경영다각화 유도 : 석유제품 판매만으로는 수익의 한계성이 있다. 따라서 주유소 공간을 충분히 활용, 수익성을 높이는 다각경영 체제로 운영되어야 함.
- 인력 및 경영의 省力化 : 고임금에 따른 전문인력의 경영체제와 운영기법이 개발 되어야 함.

2. 자동차관련사업 실태

(1) 1980년 이래 자동차 증가에 따라 자동차관련 사업이 전문화되고 있으며 수요 또한 급진장하고 있다.

〈표-3〉 자동차 관련상품 수요추세 (단위 : 억원)

	1988	1990	1991		1995 (추정)
			전년비	전년비	
타 이 어	384	480	125%	590	1,300
뱃 데 리	88	120	136	180	300
알 미 늄 휠	61	110	180	150	400
악 세 사 리	488	810	166	1,000	2,500
케 미 칼 상 품	370	580	157	880	2,000
정 비 / 부 품	1,755	2,400	137	3,900	7,000
세 차 / 광 택	1,053	1,500	142	2,300	3,500
계	4,194	6,000	143	9,000	17,000

단, 보험등 서비스업종 제외

자동차공업협회 자료

주요업종

- 자동차용품 판매 : 년 30% 이상의 증가 추세이다. 영세수입상으로 출발하였으나 최근에는 대형 체인화 되고있다. 영세업소가 도태되면서 대기업이 이에 적극 참여하고 있다.
- 자동차 정비업 : 정비업의 정부규제 완화등으로 간이정비 업소가 증가하고 있다. 종전의 「서비스 공장」은 중정비업으로 전환하고 있다.

- 세 차 업 : 종전 手洗式 세차가 있었으나 인력부족 등에 따라 자연도태되고 점차 기계세차로 바뀌고 있다. 서울의 경우 연속세차기가 설치된 세차전문업이 성업중이다.
- CAR-DEALER : 자동차 생산업자로 한정되어 있던것이 일반화 될 예정이다. 국산 자동차는 물론 차량 수입업자도 늘어날 것이 예상된다.
- 보험등 서비스업 : 자동차의 증가는 눈에 안보이

는 서비스업종도 개발시키고 있다. 자동차 보험을 비롯한 중고차량 알선, Rent-car 업등 다양하다.

(2) 자동차 관련용품 판매업은 販賣社만이 아니고 생산업체도 이에 참여하고 있다. 이같은 추세는 석유회사로 하여금 기존판매망을 바탕으로 한 새로운 사업에의 진출, 즉 생산업체의 진출 기회를 부여할 것이다. (예, Car-Chemicals 생산)

(3) 한국시장은 잠재수요에 비하여 성숙된 시장여건이 아니기 때문에 아직도 가변성이 많다. 업

에 종사하는 사람들의 전문지식과 정보의 결여, 소비자의 수준등도 낮다. 그러나 영세업자가 도태되고 시장이 성숙된 뒤에는 안정적이며 정상적인 시장이 형성 되어질 것이다.

(4) 이같은 시장상황에서 외국기업의 한국진출도 무시할 수 없다. 이미 외국브랜드의 한국시장 참여는 각 분야에서 많다. UR에 앞서 세계수준의 브랜드와의 제휴는 국내 판매시장은 물론 글로벌 비즈니스로 발전시켜 나가는 계기가 될 것이다.

〈표-4〉 자동차 관련업소 현황 (단위 : 개소)

	1988	1990	1995
자동차용품업소	33,200	53,000	65,000
자동차정비업소	992	1,080	1,300
세차업소	950	2,000	3,000
Car-dealer	-	-	800
차량수입업소	11	12	12

주 : Car-dealer는 '91년에 시작될 예정임

외국기업의 한국진출 사례

	생 산 품 목	제 휴 회 사 명	비 고
한국타이어	알루미늄 휠	BBS (독일)	1992년 준공예정
중외제약	자동차케미칼	로이드홀트	케미칼 제품
상아제약	"	방가드(일)	왁스, 세제

3. CVS사업의 추진

(1) 우리나라에 CVS사업이 소개된 것은 불과 2년전의 일이다. 그러나 「유통의 꽃」으로 불리면서 갑자기 성장하고 있다.

성 장 이 유

- GNP 1인당 5,000달러 상회 : 소비자의 소비수준이 높아지면서 소비성향이 선진국 패턴화(선진국의 경우 1인당 GNP 5,000달러가 넘으면서 CVS 사업이 발달되기 시작함)

〈표-1〉 CVS 업체 현황 (1990년 현재)

	상 호	점 포 수	제 휴 사
동 화 산 업	7-11	12	美 SOUTHLAND 사
CIRCLE-K-KOREA	CIRCLE-K	7	美 CIRCLE K 사
태 인 유 통	LAWSON	9	美 DAILY MART 사
普 立	FAMILY MART	7	日 FAMILY MART사
미 원 통 상	MINI-STOP	3	日 MINI SHOP사
미 도 파	스 파	6	NETHERLAND 스파본부
L G 유 통	LG 25	2	독자개발
매 일 유 업	LOVE M	4	독자개발

주 : 이외에도 Lotte, 해태유통, 농심등의 CVS사업진출이 활발함

- 외국 CVS업체의 한국시장 참여 : 美國의 SEVEN-ELEVEN을 비롯한 수개사와 日本의 FAMILY MART등이 적극적으로 한국시장에 참여.
- 국내 유통업체의 높은 호응도 : 미도파, 동화산업 등 국내 다수 유통업체가 이에 적극 호응하여 기존 유통망을 강화, 직영 및 가맹점 개발로 다점포 전략을 추진중.

(2) 1981년 뉴코아가 생겨나면서 당시 CVS 4개소를 운영한바 있으나 실패하였다. 그러나 현재는 立地의 편의성과 24시간 운영이라는 편리성, 그리고 소비자의 목적購買 패턴이 인식되면서 CVS사업이 활성화되고 있다.

(3) 최근 소비자 조사에 의하면 아파트 밀집지역이나 주택가의 맞벌이부부, 독신자, 청소년등(특히 30세 미만의 여성고객과 20세 미만의 청소년)이 주요고객을 이루고 있는 CVS점포에서는 일일평균 150만원 수준(최고 500만원)의 매출고를 기록하고 있

평균 50평내외 규모의 賣場에서 日 150만원 정도의 매출은 CVS사업의 밝은 일면을 보여주는 것이다. 특히 상품에 있어 햄버거, 김밥등 FAST-FOOD코너를 비롯하여 문구류와 잡지류 등 다양한 상품구색(2,000에서 3,000종)이 점차고객의 수준과 성격에 맞추어 빈도가 높은 상품으로 STORE BRAND化하여 점포별 상품차별화와 판매전략이 정립되고 있다.

(4) 중소기업 연쇄점 협회(회원 약 5만명)에서는 1차로 우수회원 점포 1,000개소를 CVS화하고 전국에 7개 거점을 확보하여 10만평 규모의 공동집배 단지를 건설할 계획이다. 한편 약 4,000개 슈퍼체인 업체로 구성된 슈퍼체인 업체도 1993년 우리나라 유통업 전면 개방에 대비하여 현재의 슈퍼체인을 서구식 CVS화로 경영형태를 바꿀 계획이다.

위의 두기구의 사업계획을 정리하면 기존의 운영방법에서 탈피, 새로운 경영환경에 맞는 중·대형의 CVS업체로 운영형태를 바꾸는 동시에 공동 구매체제를 구축하여 경쟁력과 경영합리화를 추진하는 것이다.

(5) 이같은 시장환경에서 석유사가 CVS업에 참여하며 주유소에 병설운영한다는 것은 획기적인 변화이다. 그럼으로 美國, 日本의 발전과정을 연구하여 사업전략이 추진되어야 할 것이다.

(6) CVS 사업추진에 고려사항

- ① 物流 SYSTEM의 구축 : 수송, 보관, 재고관리 및 포장등을 포함한 배송등 일정 물류 시스템의 개발은 사업의 전개와 동시에 이루어 져야 한다.
- ② 상품개발 : 현재 암시장, 무자료 거래로 상품의 가치와 質이 보장받고 있지 못하다. 따라서 앞으로 상품개발과 품질관리 및 도소매 기능에 따른 상품관리가 정립되어야 한다.
- ③ Site-Selection : 아직 성숙되지 않은 시장여건에서 소비자 성향을 기초로한 Site 선정과 수익성 검토가 재정립되어야 한다.
- ④ 인허가 절차 : 현재 도소매 진흥법이 운영되고 있지만 CVS업에 대하여는 구체적으로 규정된 바가 없다. 따라서 담배, 주류, 제과와 음식판매를 위하여서는 인허가를 받아야 한다. 현조건으로는 최소 대중음식점, 제과점 허가과 담배소매점 허가를 받아야 하며 취득 절차도 까다롭다.
- ⑤ 자금부담 : 유통근대화 지원기금 제도가 운영되고 있지만 실효를 거두지 못하고 있는 현실이다. 부동산 규제와 양도, 임대료 상승등에 따른 자금부담은 CVS사업 전개에 어려움을 주고 있다.
- ⑥ 전문인력과 절차 : 전문인력의 양성계획과 효율적 관리를 위한 제도의 마련과 운영이 있어야 한다.

4. 주유소 경영전략

(1) 주유소 기능 : 우리나라 주유소의 기본 기능은 이름그대로 「給油」에 있었다. 그러나 경영환경의 변화에 맞추어 다양한 기능이 검토되어야 한다.

급유외의 자동차에 관련된 업종과 소비자의 욕구를 충족시키는 서비스기능과 새로운업종이 개발되어야 한다.

새로이 요구되는 기능

- 소비자측
 - 급유외의 필요상품의 구입과 편의제공
- 주유소측
 - 고객의 욕구충족
 - 수익의 증대(수입다변화)
- 석유회사측
 - 휘발유를 포함한 석유제품의 판매

- 고객의 욕구충족
- 수익의 증대(수입다변화)
- 새로운 사업에의 진출기회

(2)이상의 기능을 충족시키기 위하여 주유소에서 개발되어야 할 업종.

- 주유업 : 주유소의 기본 기능
(인력부족과 코스트다운을 위한 운영의 개선 : 셀프서비스화)
- 자동차용품 판매업 : 주유소와 병설하여 관련용품과 서비스판매
- 간이정비업 : 자동차의 안전주행을 위한 간이, 예방점검등
- 세차업 : 물세차를 비롯하여 왁스세차, 코팅등
- CVS업 : 자동차 이외에 사람을 위한 필수상품의 판매.

(3) 事業推進戰略

- 주유소 이미지 : 종전의 「급유소」에서 탈피하고 소비자욕구를 언제든지 충족시킬 수 있는 다상품, 다기능 판매업소로 이미지를 쇄신한다.
- 판매상품 : 값과 질이 좋은 필요상품은 고객이 언

제나 구입할 수 있도록 상품구색(서비스포함)을 갖춘다.

- 賣場開發, 賣場은 지역밀착에 기초하여 1단계로 모델업소를 개발한다. 그리고 단계적으로 지방확산과 FRANCHISE화로 유도한다. 기존업소의 새 업종 개발을 위하여는 SITE-SELECTION PROGRAM이 우선 만들어져서 이 PROGRAM에 맞는 새로운 작업이 이루어져야 한다.

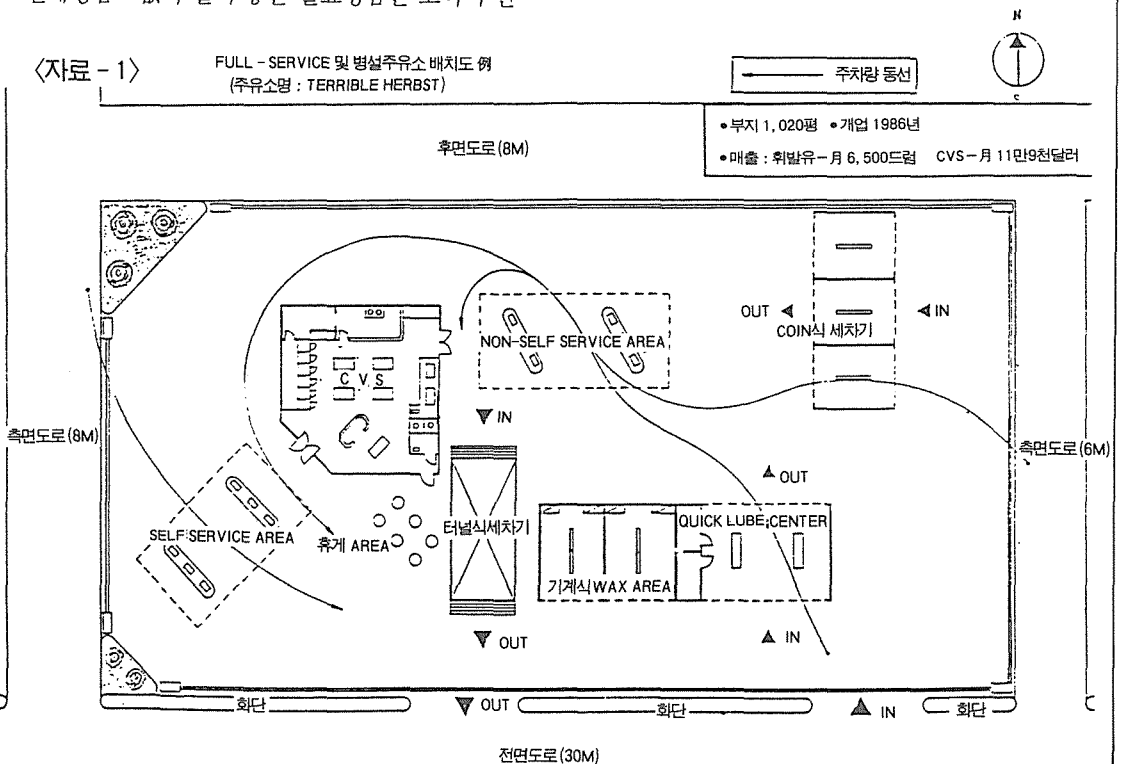
賣場 개발에서 기본적으로 고려될 사항은 건물구조를 고객위주로 설계하여야 하며 업종에 맞추어 시설을 갖추도록 한다.

주유소 병설점 개발과 동시에 독립된 전문점의 개발도 이루도록 한다.

- 판매력 : 판매력은 전문인력을 말한다. 전문지식과 운영능력을 갖추도록 교육훈련하며 복합적인 기능을 수행토록 한다.
- 운영기법 : 다기능화된 주유소 경영을 위하여서는 운영전반에 걸친 MANUAL을 개발, 운영토록 한다.

<자료 - 1>

FULL - SERVICE 및 병설주유소 배치도 예
(주유소명 : TERRIBLE HERBST)



5. 맺는말

우리나라에 주유소가 생긴것은 1930년대이다. 당시는 手動式주유기로 찾아온 고객(차량)에 “급유”하는 것에 불과하였다. 그러나 60년이 지난 오늘에는 놀라운 변화를 가져왔다. 주유소의 외형을 비롯하여 판매량 그리고 하여야할 일이 대단히 많아진 것이다.

그럼에도 불구하고 우리나라를 앞서가고 있는 美國이나 日本에 비하면 아직도 경영면에서 原始性을 면하지 못하고 있다. 販賣者 위주의 경영형태에서 벗어나지 못하고 있으며 더 많은 성장의 기회를 포기하고 있는 상태이다. 현재 당면하고 있는 경영난 이외에도 앞으로 닥칠 완전자유경쟁하에 “SUVIVAL

STRATEGY”는 강력히 추진되어야 한다.

이같은 시점에서 같은 경제발전 과정을 가고 있는 美國과 日本등 선진국 주유소 경영을 배우고 익힌다는 것은 다행스러운 일이다. 그러나 이 과정에 있어서 문화와 사회제도 그리고 생활습관 등에서 차이점이 많기 때문에 그대로 따라간다는 것은 지극히 위험하고 불가능한 일이다. 다만 참고로 하여 우리 특유의 것을 발전시켜 나가야 할 것이다.

결론적으로 우리나라 주유소도 급변하는 경영환경에 민감하게 대처하여 새로운 경영전략 즉 소비자의 욕구를 충족시키는 한편 판매자의 이익을 극대화하여 주유소를 Profit Center로 발전시켜 나가도록 과감한 추진이 있어야 할 것이다.

〈자료-2〉 각국의 주유소 경영비교

〈1988년 현재〉

	韓 國	日 本	美 國
1. 1인당 GNP(달러)	4,040	20,000	19,500
2. 인구(운전면허소지자)	4천 2백만명 (7백 5십만명)	1억 2천만명 (-)	2억 4천만명 (-)
3. 자동차수(승용차대수)	2백 7십만대 (1백 6십만대)	5천 8백만대 (3천 3백만대)	1억 8천만대 (1억 4천만대)
4. 주유소수	2,900	58,000	112,000
5. 주유소당 휘발유판매 (DM/월)	1,200	350	1,400
6. 주유소당 차량대수	830	990	1,607
1. 점포 Concept	· Filling Station	· Service Station	· Self Service Station
2. 주유소 경영형태	(1) 판매량 위주 (2) 경영개혁기	(1) 다각경영 (2) 분업, 전문화 과정	(1) 전문 분업화 (2) 자동차+생활 정보

	성 장 기	개 혁 기	안 정 기
1. 미 국	1955 ~	1966 ~	1980
2. 일 본	1965 ~	1976 ~	1986
3. 한 국	1975 ~	1988 ~	1996



피땀흘려 이룬경제 과소비로 무너진다.