

석유시장 개방에 따른 유통시장 전망과 품질관리방안 (중)

이 달 석

〈 에너지경제연구원 석유정책연구팀 연구위원 〉

제 3장 외국 석유기업의 국내 석유유통 시장 진입가능성

제 1절 외국 석유기업의 아시아시장 진출전략

1. 메이저의 아시아시장 진출현황

메이저의 아시아시장 점유율은 1993년 기준으로 정제 능력 19%, 제품판매 23%에 이르고 있다.

아시아시장에 대한 진출이 두드러진 메이저는 R/D Shell과 Caltex (Chevron과 Texaco가 50: 50으로 출자)이다. Caltex는 아시아시장에서 1백만b/d 이상의 판매실적을 올려 판매부문에서 1위를 차지하고 있다. 다음으로 판매실적이 높은 회사는 R/D Shell이며, 정제능력 보유 면에서는 아시아에서 최대이다. Exxon은 약 60만b/d의 판매량과 정제능력을 보유하고 있고 그 뒤를 Mobil이 있고 있다. 또한 BP는 아시아지역에 늦게 진출하여 실적이 부진한 형편이나 현재 크게 성장하고 있다.

국별 진출현황 및 향후 계획을 살펴보면, Caltex는 한국에 진출한 유일한 메이저이며, 태국에도 증설계획을 수립해 놓고 있다. R/D Shell은 향후 5년동안 아시아지역에 35만b/d의 정제능력을 더 확장할 계획으로 있다. BP와 Exxon도 정제능력을 각각 16만b/d, 10만b/d 증설함으로써 순위를 높힐 계획이다. 이들 6대 메이저 외에도 Conoco는 말레이시아에서, Total은 중국 및 베트남에

서, 그리고 Elf는 중국에서 각각 10만b/d규모의 증설계획을 수립해 놓고 있다. 또한 Saudi Aramco는 우리나라의 쌍용정유에 35%의 지분을 확보하고 있으며, 최근 필리핀에서 국영기업인 Petron의 지분 40%를 인수하면서 아시아시장에 대한 진출을 본격화 하고 있다. 쿠웨이트의 국영기업인 KPC는 파키스탄과 기타 아시아지역을 대상으로 진출기회를 찾고 있다. 그리고 오만 석유회사는 인도에서 투자 기회를 찾고 있다.

2. 메이저의 아시아시장 진출전략

두 차례의 석유위기를 겪으면서 1980년대 초반까지

〈표 3-1〉 메이저의 아시아시장 진출현황

(단위 : 천b/d)

	정제시설	제품판매	수익성(%)*
BP	92	200	0.4
Chevron	346	525	0.7
Exxon	565	625	0.5
Mobil	413	500	1.2
Texaco	346	525	1.6
Shell	800	950	0.8
계 (A)	2,562	3,325	
아시아 계 (B)	13,600	14,600	
점유율(%) (A/B)	19	23	

주 : * 수익성은 1배럴당 10센트 순수익을 1로 기준

1) 1993년 기준

2) Caltex는 Chevron과 Texaco의 합작기업임

〈자료〉 대한석유회, 『석유정보다이제스트』, 제7권 35호, 1994. 10.28.

〈표 3-2〉 메이저의 아시아 하류부문 진출현황

(단위 : 천b/d, 개)

	메이저 별					메이저 합계	국가 합계	메이저 %
(일 본)								
정제능력	229	186	-	183	362	960	5,055	19
주유소 수	3,590	3,490	-	3,620	-	10,700	54,582	20
(한 국)								
정제능력	-	-	-	-	190	190	1,675	11
주유소 수	-	-	-	-	805	805	5,724	14
(싱 가 포 르)								
정제능력	210	410	92	230	62	1,004	1,085	93
주유소 수	36	85	43	40	31	235	238	99
(말 레 이 시 아)								
정제능력	60	124	-	-	-	184	240	77
주유소 수	255	600	137	167	275	1,434	1,833	78
(태 국)								
정제능력	66	30	-	-	10	106	395	27
주유소 수	773	955	small	small	563	2,291	4,187	55
(필 리 핀)								
정제능력	-	50	-	-	68	118	296	40
주유소 수	-	n.a	-	-	n.a	n.a	-	-
정제능력계	565	800	92	413	692	2,562	-	-

주 : 1) 1993년 기준

2) 정제능력은 참여지분을 반영

〈자료〉 대한석유협회, 『석유정보다이제스트』, 제 7권 35호, 1994. 10. 28

급등한 원유가격이 1980년대 중반 이후 급락하게 된 것은 메이저들의 수익을 악화시키는 결과를 초래하였다. 또한 1990년대 걸프전 이후 원유가격의 저가안정과 선진국의 경기침체에 따른 석유수요 감소는 상류부문은 물론 정제·판매 등 하류부문에서의 수익도 악화되는 요인이 되었다. 이에 메이저들은 업무효율화, 본부조직 축소, 인원감축을 단행하는 한편, 수익성 없는 사업에 대해 통폐합을 추진하는 등 과감한 구조조정 (restructuring) 을 실시하고 있다.

메이저들이 수익력을 강화하기 위해 최근에 추구하는

공통된 경영전략은 ①아시아지역에 대한 투자 확대, ② 하류부문의 수익력 강화 ③ 천연가스사업의 확대, ④ 발전사업에의 참여, ⑤ 미개척지역의 개발 등이다¹⁾. 이중 본 연구에서의 관심사항은 메이저들의 아시아지역에 대한 투자 확대와 하류부문의 수익력 강화를 위한 전략이다.

메이저를 비롯한 외국의 주요 석유기업들에 있어서, 과거 중점적인 투자 대상이었고 이익의 원천이었던 부분은 원유의 심사·개발·생산 등 상류부문이었다. 1990년대 들어서 원유가격 하락에 따른 상류부문의 수익성이

1) (주)오일·리포트社, 『오일·리포트』, 1996. 4. 8. 대한석유협회, 『석유정보다이제스트』, 제 9권 12호, 1996. 4. 19.

저하됨에 따라, 메이저들은 이를 보충하기 위해 정제·판매부분의 수익력 회복에 전념하고 있다. 이는 국제 원유 시장의 구조가 메이저 및 OPEC이 지배하던 공급자시장에서 구매자시장으로 변화하였다는 점이 가장 큰 요인이 되고 있다. 즉, 메이저들이 종전과 같이 원유의 개발·생산에서 정제·판매에 이르는 수직통합 (Vertical integration)에 의해 이익을 독점하기가 어려워졌다는 것이다. 이러한 상황에서 메이저들은 기업내 수직통합의 경영전략보다는 시장의 움직임에 민감하게 대응, 수익성이 높은 부문을 중심으로 투자를 집중시키는 시장지향 (market oriented)의 경영전략을 구축하게 된 것으로 분석되고 있다.

메이저들이 하류부문으로 경영자원을 이전시키는 것은 아시아지역으로의 진출전략과 무관하지 않다. OECD 국가 등 선진국의 석유수요는 산업구조의 안정과 소비의 효율성 증대로 연평균 1% 내외의 완만한 성장세를 보이는 데 반해, 아시아지역의 석유수요는 고율의 경제성장과 급속한 산업화 추진으로 연평균 4%이상의 높은 성장세를 보이고 있다. 더욱이 아시아 각국은 최근 행정규제를 완화하여 새로운 투자기회를 열어주고 있기 때문에, 메이저들은 향후 아시아시장의 성장성과 수익성에 주목하면서 이 지역의 정제·판매부분에 대한 투자의 확대를 모색하고 있다.

그러나 이미 구미에서 석유수요 침체에 따른 정유공장 폐쇄를 경험한 바 있는 메이저 등 외국의 주요 석유기업들은 아시아지역의 정제시설 투자에 신중을 기하는 입장이다. 이 지역의 정유공장에 대한 투자는 초기에는 높은 투자수익이 예상되지만 장기적으로는 높은 투자수익을 유지하기가 곤란하다고 보기 때문이다. 즉, 아시아지역에서 고수익률이 예상되는 경우에는 당해 시장으로의 신규진입에 의한 경쟁의 격화로 수익률이 저하된다는 것이다. 또한 싱가포르의 수출정유공장이 이 지역에서의 정제마진 확보를 방해하는 요인이 되고 있다고 생각한다. 중국을 포함한 동남아시아의 경제성장에 대해서도 중대

의 성장세가 지속될 것이라고 예상하기 보다는, 국내 소득증가에 따른 수출경쟁력의 악화 또는 정치적 혼란으로 인해 경제성장을 저해할 가능성이 있다고 생각하는 기업들이 많다. 중국정부의 수시로 변화하는 외자정책 및 상거래의 불확실성도 정제시설 투자에서 문제시하는 부분이다.²⁾

그러므로 이들 석유기업들은 아시아 각국의 시장여건 즉 석유수요 상승률, 하류부문 자유화 정도, 석유가격구조, 정제시설 신증설 계획, 시장의 경쟁도 등에 따라 하류부문에 대한 진출정도와 진출형태를 달리할 것이다. 이러한 측면에서 보았을 때, *International Petroleum Finance*지가 지적한 '메이저들이 아시아 석유시장의 하류부문에 진출할 때 고려할 사항'은 시사하는 바가 크다. 그것은 ①정제부문보다 유통부문의 참여범위를 확대할 것, ②중국과 인도와 같이 경제성장 속도가 빠른 지역을 대상으로 투자할 것, ③일본과 한국과 같이 경쟁적이고 성숙된 지역은 비용절감과 효율성 증대로 경쟁에 참여할 것 등이다. 이를 요약하자면, 정제부문에 비해 유통부문으로의 진출에 중점을 두되, 성숙된 시장보다는 잠재력이 큰 시장에 투자하여야 한다는 것이다. 메이저들이 유통부문에 관심을 두는 이유는 투자규모가 크고 위험도가 높은 정제시설 투자에 비해 곧바로 해당 기업의 판매물량 증대로 나타날 수 있기 때문인 것으로 풀이된다.

이처럼 메이저들의 아시아시장 진출에 있어서 유통부문 참여와 투자지역 선택이 중시되는 상황은, 지난 1995년말 *Caltex*가 일본석유정제(주)와의 제휴관계를 청산하고 철수한 예에서도 잘 나타나고 있다. 당시 발표된 일본 석유와 *Caltex*의 공동성명 (1995년 12월 6일)을 보면, *Caltex*의 철수 이유중 하나로써 '고도성장이 기대되는 여타 아시아지역에서 사업을 확대하기 위한 전략'을 들고 있다. 그렇지만 *Caltex*는 일본석유그룹내의 흥아석유에 대해서는 50%의 지분을 계속 유지함으로써 일본의 석유유통시장에는 여전히 참여하고 있다. 일본에 진출한 *Esso*, *Mobil*, *R/D Shell*과 같은 다른 외자제휴회사는

2) 에너지경제연구소, 『국제에너지동향분석』, 1995. 11

일본시장에 석유제품을 판매하고 있는데 비해 *Caltex*는 일본석유정제(주)에 자본만 참여한 제휴관계였기 때문에, 상대적으로 일본시장에 대한 집착이 약하였다는 것이다.

3. 판매지향적인 석유기업

세계의 석유기업들은 그 특성에 따라 원유생산 등 상류부문을 지향하거나 정제와 판매 등 하류부문을 지향하거나 또는 상·하류부문의 통합을 지향하는 기업으로 나누어 볼 수 있을 것이다. 또한 하류부문을 지향하는 석유기업들에 있어서도 정제지향적인 기업과 판매지향

〈표 3-3〉 하류부문 20대 석유기업의 정제·판매 통합도 비교

하류부문순위		정제능력		제품판매		판매/정제 비율(%)
순위	회사명	순위	천b/d	순위	천b/d	
1	RD/Shell	2	3,535	1	5,663	160
2	Exxon	1	4,131	2	5,028	122
3	Mobil	3	2,094	3	3,075	147
4	PDV	4	2,091	5	2,903	139
5	BP	7	1,745	4	3,002	172
6	Chevron	5	1,836	7	2,248	122
7	Aramco	6	1,760	8	2,152	122
8	Texaco	9	1,453	6	2,352	162
9	Petrobras	8	1,531	9	1,657	108
10	Pemex	10	1,357	10	1,374	101
11	Amoco	12	984	14	1,177	120
12	Total	17	855	11	1,351	158
13	NIOC	11	1,092	17	977	89
14	ENI	15	913	15	1,150	126
15	KPC	13	953	18	935	98
16	Conoco	25	602	19	931	155
17	Elf	29	577	21	862	149
18	Repsol	21	740	30	623	84
19	Petrofina	28	593	24	787	133
20	Marathon	27	598	26	743	124

주 : 상·하류부문 50대 석유기업을 대상으로 하였기 때문에 하류부문 20위권내 기업이 제외된 경우가 있음.

〈자료〉 PIW, Petroleum Intelligence Weekly, December 18, 1995에 의거, 작성.

적인 기업, 그리고 정제 및 판매의 통합을 지향하는 기업으로 나누어 볼 수 있다.

〈표 3-3〉은 1995년 실적을 근거로 PIW지가 선정한 세계 50대 석유기업중 하류부문의 상위 20개 기업을 대상으로 하류부문 통합정도 (제품판매량/ 정제능력)를 비교한 것이다. 하류부문의 통합정도는 자사 정제능력에 대한 석유제품 판매량의 비율로서, 정제능력과 석유제품 판매량이 비슷한 경우 정제·판매 통합지향, 석유제품 판매량이 정제능력을 상회하는 경우 판매지향, 그 외의 경우를 정제지향으로 분류할 수 있다. 〈표 3-3〉에서 보는 바와 같이, 하류부문의 상위에 위치한 기업들은 대부분 판매지향적인 것으로 나타났다. 다만 *Repsol*과 *NIOC*는 정제지향적인 기업으로, *KPC*와 *Pemex*, *Petrobras*는 통합지향적인 기업으로 나타나고 있는데, 이들 기업은 대개 산유국의 석유기업들이다. 판매지향적인 기업중 정제능력 대비 제품판매 비율이 140%를 상회하는 기업에는 주요 메이저인 *R/D Shell*, *Mobil*, *BP*, *Texaco*와 구미의 중견 석유기업인 *Total*, *Elf*, *Conoco*가 포함되어 있다.

제 2절 국내 석유유통시장 진입가능성과 예상되는 진입형태

1. 진입의 가능성

1999년 주유소에 대한 외국인 투자가 허용된다 해도 규모의 경제를 준립기반으로 하는 메이저 등 외국의 석유기업이 곧바로 최종 판매창구인 개별 주유소에 투자를 시작하지는 않을 것이다. 외국의 석유기업이 수입석유 제품을 국내시장에 판매하기 위해서는 우선 현대화된 대규모 물류시설을 적절한 위치에 확보하는 것이 필수적일 것이다. 또한 「석유사업법」에서는 시장이 개방된 이후에도 석유제품 수입요건으로서 일정규모 이상의 저장시설을 설치하도록 규정하고 있다. 그러나 우리나라에는 대규모 물류시설을 지을 수 있는 용도의 토지를 석유제품

공급거점인 해안 또는 대도시 인근에서 찾기 어려울 뿐만 아니라, 「외국인의 토지취득 및 관리에 관한 법률」에 의해 순수 외국법인의 토지소유에 많은 제약이 가해지고 있는 실정이다. 따라서 외국 기업의 국내 석유유통시장 진출은 시장조사와 등록절차 이외에도 입지선정, 부동산 확보 등에 많은 시간과 투자를 요할 것이다.

외국 석유기업의 입장에서 국내시장에서의 유통망 확보도 그렇게 용이한 환경은 아니다. 정유회사에서 대리점, 주유소로 이어지는 국내 석유제품 유통경로 (*marketing channel*)는 대부분 정유회사에 계열화되어 있으며, 현재까지 독자적인 브랜드를 지닌 독립계 유통업체의 영업활동은 활발하지 않다. 그러므로 외국의 석유기업이 국내시장에 수입석유제품을 유통시키기 위해서는 유통경로를 새로 개척해야 하는데, 새로운 유통망 구축은 초기에 많은 자본 투자를 필요로 한다.

또 큰 자본의 투자없이 계열화되지 않은 독립계 유통업체를 중심으로 유통망을 구축하여 석유제품을 판매할 수 있는 경우에도, 유통에 수반되는 비용은 국내 정유업체가 자사의 계열화된 유통망을 통해 동일한 제품을 판매할 때에 비해 높을 것이다. 그것은 정유업체에 의한 유통계열화가 계열화되지 않은 유통업체간의 경쟁을 약화시켜 결과적으로 외국 석유기업을 불리하게 만들기 때문이다. 다시 말하면, 외국 석유기업이 이용 할 수 있는 유통경로는 계열화되지 않은 독립계 유통업체로 제한되며, 이는 외국 석유기업에 대한 독립계 유통업자들의 교보력을 강화시키는 효과가 있음을 의미한다.

이처럼 물류시설 확보와 유통망 구축이 용이하지 않은 우리나라 석유유통시장의 환경을 고려할 때, 1999년 시장개방이 이루어져도 외국기업이 단기간 내에 대규모로 국내시장에 직접 진입할 가능성은 희박하다고 볼 수 있다. 외국 석유기업들의 우리나라 석유유통시장 진입은 다음 항에서 논의되는 바와 같이 단계적으로 이루어질 것으로 예상된다.

2. 예상되는 진입형태

외국 석유기업의 국내 석유유통시장 진입은 국내 수입·유통회사와의 제휴 → 자사 계열의 판매회사 설립 → 유통망에 대한 투자 확대로 이어지는 형태를 취할 것으로 보인다

1단계로 외국 석유기업은 국내에 판매망 구성능력이 있는 석유제품 수입업체나 유통업체와의 제휴를 통해 국내 유통망과 연결할 가능성이 있다. 2단계로 외국 석유기업은 단독으로 또는 국내 수입·유통회사와의 합작을 통해 자사 계열의 판매회사를 설립하여, 산하의 유통망을 계열화하는 본격적인 유통망 진입전략을 구사할 것으로 예상된다. 3단계로 외국 석유기업은 자사계열 판매회사의 활동을 강화하고 유통망에 대한 직접 투자를 확대, 유통망 확장을 꾀할 가능성이 높다. 유통계열화를 통해 자사 제품의 시장점유율이 안정화되기 시작하면 주유소 등 유통망에 대한 직접투자의 위협성이 훨씬 감소할 것이기 때문이다.

외국 석유기업이 진입의 초기단계에서 취할 것으로 예상되는 시장전략은 저가격전략이 주를 이룰 것이다. 석유제품은 타 상품과는 달리 품질차별화 전략이 곤란한 상품이어서, 국내시장에 교두보를 확보하기 위해 취할 수 있는 전략은 가격전략 이외에는 매우 제한적이라 하겠다. 다음으로 자사 계열의 유통망 확보가 본격화되는 단계에 이르면, 외국 석유기업은 광고·선전 등 판촉활

〈표 3-4〉 외국 기업의 예상되는 국내 석유유통시장 진입형태

	1단계	2단계	3단계
기본전략	교두보 확보	진입 본격화	유통망 확장
진입형태	국내에 판매망 구성능력이 있는 석유제품 수입·유통업체와의 제휴를 통해 국내 유통망과 연결	단독 또는 국내업체와의 합작을 통해 자사계열의 판매회사를 설립하여 산하의 유통망을 계열화	자사계열 판매회사의 활동을 강화하고 유통망에 대한 직접 투자를 확대
시장전략	저가격	저가격/판촉강화	판매망 지원강화

동과 더불어 막강한 자금력을 바탕으로 판매망에 대한 지원을 강화해 나갈 것으로 예상된다.

제 3절 국내 업체의 반응과 진입속도

1. 신규 수입업체의 반응과 진입속도

위에서 검토한 바와 같이, 외국 석유기업들의 국내 석유유통시장에 대한 직접 진입이 용이한 상황이 아니므로 단계적인 형태를 취할 것으로 예상되는데, 시장개방 후 나타날 국내 수입업체와 유통업체들의 반응 (또는 대응) 여하에 따라 그 진입속도는 다소 달라질 수 있을 것이다.

석유제품 수입자유화는 개정된 「석유사업법」에 의거, 석유시장이 개방 (주유소에 대한 외국인 투자허용)되기 이전인 1977년부터 실시된다. 전절에서 언급한 것처럼 외국 석유기업이 우리나라 석유유통시장 진입이 물류시설 확보와 유통망 구축면에서 용이하지 않다는 사실은 국내 업체들의 경우에 있어서도 마찬가지 상황일 것이다. 따라서 석유제품 수입자유화 이후 출현할 신규 수입업체는 어떤 형태로든 이미 국내 석유시장에서 활동하던 업체들일 가능성이 크다.

이런 관점에서 수입자유화시 시장에 참여 가능한 업체는 ①실수요업체, ②석유대리점, ③신규 석유판매업 참여업체라는 세 가지 부류로 나누어 볼 수 있다. 실수요업체는 주로 자사의 원료조달을 위해 납사를 수입해 왔던 석유화학회사들을 말하는데, 수입자유화와 더불어 휘발유, 등유, 경유 등 연료유도 수입할 가능성이 있다. 또한 그동안 국내 정유사와 계약을 맺고 석유제품을 공급받아 왔던 석유대리점이 신규 수입업체로 등장하여, 기존에 확보된 자신의 판매망을 통해 수입제품을 판매할 가능성이 있다. 물론 자영대리점의 영세한 규모를 고려할 때, 수입업체에 부과되는 비축의무를 달성하기 위한 저장설비와 석유제품 수입과 관련한 정보력을 갖출 수 있는 석유대리점이 많지는 않을 것이다. 신규 석유판매업 참여업체는 최근들어 주유소에 대한 투자를 시작했거나 확장하고

있는 운수·유통분야에 관련된 업체들로서, 이들 업체들의 경우 이미 상당수준의 저장시설을 확보하고 있으므로 석유제품 수입업에 참여하기가 상대적으로 용이할 것이다.

어쨌든, 시장개방 후 신규 수입업체들의 반응은 크게 두 가지로 나타날 수 있다. 그것은 신규 수입업체들이 ①독립계 수입업체로서 활동할 경우와 ②외국 기업과 합작회사를 설립하여 외국회사 계열의 수입업체로 활동할 경우이다. 신규 수입업체들이 자사의 상표로 국내 정유회사의 제품과 해외로부터의 수입제품을 동시에 판매하는 독립계 수입업체로서 활발한 영업활동을 전개할 경우, 외국 석유기업의 국내시장 진입시기를 지연시키는 효과가 있을 것이다. 반면, 외국회사 계열의 수입업체로 활동할 경우, 외국 석유기업의 진입형태는 1단계를 거치지 않게 되므로 외국 석유기업의 국내시장 진입시기를 단축시키는 효과가 있을 것이다.

2. 유통업체의 반응과 진입속도

다음으로 국내 석유유통업체들의 반응도 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 즉, 기존의 자영유통업체들이 ①국내 정유사 계열의 유통업체로 남아있을 경우와 ②독립계 유통업체 또는 외국회사 계열 유통업체로의 전환이 성행할 경우를 말한다. 현재와 같이 대리점과 주유소들이 대부분 국내 정유사와 계열관계를 맺고 계속 활동할 경우에는 시장축소 효과가 있으므로 외국 석유기업의 유통망확장을 곤란하게 만들 것이다. 그러나 수입자유화 및 유통시장개방과 더불어 자영유통업체들이 독립계 유통업체로 전환하거나 외국 석유회사로 공급선을 변경할 경우에는 외국 석유기업의 유통망 확장을 보다 용이하게 할 것이다. 이처럼 국내 석유유통업체들의 반응은 외국 석유기업들의 진입단계중 2단계에서 3단계로의 이행속도, 즉 외국 석유기업의 유통망 확장속도에 큰 영향을 미치게 될 것이다.

현재 우리나라의 석유유통업체들은 표면적으로는 모

두 제조업체인 정유회사에 계열화되어 있다. 그렇지만 석유제품 도소매 유통업체중 정유회사가 소유·운영하는 업체의 비율이 낮아서, 수직통합 (Vertical integration)이 미진한 상태이다. 또한 정유회사가 자영유통업체들과 배타적 거래계약 (현행 상표사용계약)도 계약기간이 단기간이어서 유통계열화의 강도는 낮다. 따라서 현재는 자영유통업체가 모두 정유회사와 계열관계를 형성하고 있으나, 외국 석유기업의 국내시장 진입으로 시장 환경이 변화될 경우 기존의 계열관계는 불안정한 상태가 될 수도 있다.

한편 최근에 (주)월간 주유소가 주유소 경영자들을 상대로 시장 개방시 외국 석유회사와 거래의사를 조사한 결과가 있다.³⁾ 이에 따르면, 외국 석유회사와 거래의사를 표시한 응답자가 36%, 상황에 따라 거래여부를 결정하겠다는 응답자가 28%에 달하는 것으로 나타났다. 그리고 외국 석유회사와 거래를 희망하는 이유로는 가격경쟁력이 앞선다는 점과 자금이 풍부하다는 점을 들고 있었다. 그러나 외국 석유회사에 대한 인지도를 묻는 질문에는 『아주 잘안다』는 응답이 겨우 10%밖에 되지 않아 대조를 이루고 있다. 이렇게 외국 석유회사에 대한 정보가 부족한 가운데서도 거래를 희망하는 업체가 많다는 사실은, 최근 수년간 국내 정유회사들이 벌여온 주유소 확보전에서 정유회사와 주유소간의 갈등이 심화되었기 때문인 것으로 풀이된다. 또한 주유소 경영자들은 외국 석유회사의 공급가격이 국내 정유회사의 공급가격보다 낮다는 것을 당연시 하고 있지만, 관세와 수송·저장비용 등 수입에 따른 부대비용을 고려한다면 외국 회사들이 가격경쟁력면에서 우위에 있다고 단언하기 어렵다. 그러므로 이러한 설문조사 결과를 바탕으로 시장 개방 이후 유통계열의 변화정도를 예상하는 것은 적절치 못한 것으로 보인다.

제 4장 석유시장개방이 유통구조에 미치는 영향

3) (주)월간주유소, 『월간주유소』, 1996. 4, pp. 109~117.

제 2절 개관

유통구조 (Marketing structure)란 각종 유통기관이 상호 연관을 가지고 활동하는 전체 조직을 말한다. 유통구조를 특징짓는 요소로는 유통계열화의 형태, 제조업체와 유통업체간의 계약방식, 유통경로 등이 있는데, 이러한 요소들은 제조업체의 유통부문에 대한 수직통합 (vertical integration) 정도와 밀접한 관계가 있다.

즉, 유통계열화는 중앙집중적인 판매망 (distribution networks)을 통해서 각 유통기관이 수행해야 할 유통기능을 할당하고 유통기관 상호간의 이해관계를 조정하는 유통조직망을 뜻한다. 그러므로 제조업체의 유통부문에 대한 통합은 가장 강력한 유통계열화의 형태라고 할 수 있다.

제조업체가 유통업체와 체결하는 계약방식은 통합의 정도가 높을수록 제품의 판매를 판매업자에게 위탁하고 판매량에 따라 수수료를 지불하는 방식이 일반적일 것이다. 반면 통합의 정도가 낮은 경우에는 판매계약을 체결하되 판매업자로 하여금 독자적으로 가격 및 마진을 결정토록 하는 방식이 일반적일 것이다.

또한 제조업체의 유통부문에 대한 통합정도가 높다는 것은 간접유통경로 (indirect marketing channel)에 비해 직접유통경로 (direct marketing channel)에 보다 의존하고 있음을 의미한다.

본 장에서는 유통부문으로의 수직통합에 대한 이론적 배경을 살펴 본 후, 시장개방과 자유화가 유통계열화, 거래계약방식, 유통경로에 미치는 영향에 대해 논의해 보기로 한다.

제 2절 유통부문으로의 수직통합에 관한 이론적 배경

1. 거래비용이론

수직통합 (vertical integration)이 일어나는 경제적 이

유에 관한 논의가 과거에는 주로 생산비용 (*production costs*)의 관점에서 이루어져 왔으나 최근 들어서는 거래비용 (*transaction costs*)의 관점에서 이루어지고 있다.

수직통합이란 시장교환 또는 계약교환을 배제하고 기업의 경계내에서 이루어지는 내부교환으로 대체하는 것이라고 할 수 있다. 수직통합에 관한 거래비용이론의 개발은 윌리엄슨 (*Williamson*)에 의해 이루어졌다.¹⁾ 윌리엄슨에 의하면, 어떠한 경제행위가 계약교환을 통해서 수행될 것인가, 기업내부적인 조정에 의해 수행될 것인가, 혹은 다른 어떠한 제도를 통해 수행될 것인가는 생산비용뿐 아니라 거래비용에 의해서도 결정된다고 하였다. 그리고 여러 가지 제도가 갖는 상대적 거래비용의 크기는 주어진 상황과 관련된 미래에 대한 불확실성 (*uncertainty*), 관련된 자산의 특정성 (*assetspecificity*) 등에 의해 결정된다는 것이다.

따라서 그는 수직통합을 특정한 환경 하에서 시장교환이나 계약교환을 효율적으로 통제할 수 없는데 따른 대응수단으로 보고 있다. 여기서 시장교환이란 계속적인 관계를 위해 협상하거나 지배할 필요가 없는 자유로운 교환이다. 거래비용이론에서 계약교환(계약거래)은 내부교환(수직통합)의 대안이 될 수 있는데, 이 두 거래형태 간의 선택은 이를 관리하는 비용상의 차이에 근거한다.

그러므로 거래비용이론에 따르면 제조업자의 유통부문 통합 여부에 대한 의사결정은 제도적 효율성 (*institutional efficiency*)을 비교하여, 어떤 대안이 거래비용을 최소화하는 조건을 구성하는가를 알아내는 것이다. 거래비용의 예로서는 정보수집, 협상, 감시, 그리고 계약의 실행과 관련된 비용을 들 수 있다.

윌리엄슨의 수직통합에 관한 거래비용이론에 기초하여 유통부문으로의 수직통합 여부, 즉 제조업자가 중간상을 활용하여 판매할 것인가 혹은 직접 판매할 것인가

를 분석하는 틀이 제시되었다. 그것은 거래의 주요 특성과 거래비용을 최소화하는 제도적 구조 (*institutional structure*) 간의 관계를 연결시키는 것으로 아래에서 설명하는 바와 같다.²⁾

2. 자산의 특정성과 수직통합

거래의 중요한 특성은 교환을 지탱하기 위해 필요로 하는 자산특정성 (*asset specificity*)과 관계된다. 자산의 특정성은 각종 자산이 특정한 생산활동에 결부되어 있는 정도를 말한다. 즉, 자산이 다른 용도로 전환될 때 생산 가치가 크게 상실될수록 그 자산의 특정성은 높아진다. 이러한 자산의 예로는 어떤 브랜드의 자동차를 운반하도록 제작된 기동차, 살균되지 않은 맥주를 싣는데 필요한 냉장트럭, 특정 회사의 컴퓨터와 통신할 수 있는 전문화된 소프트웨어 등이다. 그리고 유통활동을 위해 필요로 하는 특정한 지식을 가진 전문화된 인적 자산도 여기에 속한다.

높은 수준의 자산특정성은 수직통합의 유인을 제공한다. 그것은 무엇보다도 해당 거래를 기회주의적 행동에 노출시키는 결과를 초래하며, 기회주의적 행동으로 얻을 수 있는 거래상대방의 이득이 증대할수록 계약교환의 비용이 수직통합의 비용보다 커지기 때문이다. 특정한 자산의 궁극적인 안전장치는 수직통합을 통해 해당 거래를 내부화시키는 것이다. 수직통합은 시장과 관계된 조직의 더 나은 감시·감독과 거래상대방의 기회주의적 행동으로 인한 이윤감소를 막을 수 있기 때문이다.

유통부문(도매 또는 소매부문)으로의 전방 수직통합이라는 관점에서 볼 때, 특정 자산에 대한 안전장치는 독립적인 중간상의 기능을 내부화하는 것이다.

1) O.E. Williamson, "Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, 1979, pp. 233~262.

2) George John, Barton A. Weitz, "Forward Integration into Distribution : An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, No 2, Fall 1998을 참고.

3. 불확실성과 수직통합

불확실성 (*uncertainty*)은 수직통합의 또다른 주요한 요인이 된다. 기본적으로 계약을 맺는데 있어서 장래 있을지도 모를 우발사건을 예측할 수 없기 때문에 계약조항들은 어떤 의미에서 불완전한 것이다. 예측하지 못한 우발사건이 발생했을 경우, 기회주의적 성향을 지닌 거래상대방은 특정화되지 않은 계약조항을 그들이 유리한 방향으로 해석하려 할 것이므로, 계약이 변화된 환경을 수용하는데 어려움을 겪게 될 것이다.

유통시장에서 환경적 불확실성 (*environmental uncertainty*)은 판매목표, 신제품에 대한 관측활동 등 여러가지 마케팅 활동과 관련해서 존재할 수 있다. 그러한 불확실성이 높아질 때, 제도적 구조는 이에 수반되는 의사결정을 해 나갈 수 있는 것이어야 한다. 독립적인 중간상과 거래함에 있어 주요한 단점중의 하나는 변화된 환경에 맞추어 계약내용을 새롭게 협상하는 것이라고 할 수 있다. 거래비용이론에서는 환경적 불확실성의 증가에 대한 적절한 대응수단은 거래를 내부화하는 것이라고 주장한다. 우선 수직통합의 구조는 관리적 메카니즘을 통해 적합한 의사결정을 더 순조롭게 해 나갈 수 있도록 해준다. 또한 수직통합 구조는 변화하는 환경에 대해 서로 다른 해석으로 인한 마찰을 조기에 해결할 수 있다. 뿐만 아니라 수직통합 구조는 집단 간의 정보흐름을 원활하게 함으로써 불확실성에 대한 더 나은 대응을 가능하게 한다. 그러므로 유통시장의 환경적 불확실성이 높아질수록 제조업자는 도·소매부문으로의 수직통합을 추구하게 된다.

환경적 불확실성에 더하여 행위적 불확실성 (*behavioral uncertainty*)이 있다. 거래관계에 외생적으로 부여되는 환경적 불확실성과는 달리, 행위적 불확실성은 거래상대방의 기회주의적 성향으로 인해 거래관계 자체에서 발생하는 것이다. 행위적 불확실성은 계약조항의 실질적인 준수 및 그 성과를 확인하기 어렵다는 것이다. 행위적 불확실성은 중간상에 의한 부당한 주장의 형태로

나타날 수 있다. 즉, 중간상은 협약된 유통활동을 충실하게 수행했다고 주장하지만 그 활동을 수행하도록 지불된 비용을 이득으로 취하는 경우가 그것이다. 이러한 상황에서 제조업자는 중간상을 강력히 통제하는 것이 바람직할 것이다. 그러나 제조업자가 감독을 통해 중간상의 눈에 띄는 기회주의적 행동을 줄일 수 있다고 하더라도, 행동 (*actions*)과 그에 따른 시장반응 (*market responses*) 사이에 시차가 클 때에는 미묘한 문제가 발생한다. 유통부문의 판매환경에서 그러한 시차는 어떤 행동이 관측된 결과의 원인으로서 작용했는지를 추정하기 어렵게 만들기 때문이다. 따라서 유통활동의 성과측정 (*performance assesment*)이 어려워질수록 제조업자는 도·소매부문으로의 수직통합을 추구하게 된다.

4. 생산비용과 수직통합

비록 거래비용이론이 생산비 (*production costs*)의 중요성을 경시하는 경향이 있지만, 수직통합의 목적은 거래비용과 생산비용의 합을 최소화하는 것이다. 따라서 규모의 경제와 범위의 경제가 큰 대기업이 중소기업에 비해 유통부문으로의 수직통합을 하려는 경향이 강하다. 마케팅 이론에서도 대기업이 유통부문에 대한 수직통합을 하려는 경향이 더 강하다고 주장하고 있지만 그 이유는 다르다. 즉, 수직통합이 거래비용과 생산비용의 합을 최소화하려는 노력이라고 해석하기 보다는, 일반적으로 제조업자는 유통부문에 대한 수직통합을 선호하고 있다는 것이다. 그러므로 마케팅이론에서는 대기업이 중소기업에 비해 수직통합에 소요되는 비용을 지불할 수 있는 능력이 크기 때문에 수직통합을 한다는 것이다.³⁾ 그렇지만 거래비용이론에서는 제조업자의 유통부문 통합에 대해, 통합할 수 있는가의 문제가 아니라 통합의 유인이 존재하는가의 문제라고 주장하고 있다.

제 3절 유통계열화에 미치는 영향

1. 유통계열화의 의의

유통계열화란 전문적인 경영과 중앙집중적인 판매망(distribution networks)을 통해서 각 유통기관이 수행해야 할 유통기능을 할당하고 유통기관 상호간의 이해관계를 조정할 수 있는 힘의 패적이 존재하는 유통조직망을 뜻한다. 다시 말하면 제조업자가 자기 상품의 판매에 관하여 판매업자의 협력을 확보하고 자기의 판매정책이 실현되도록 유통경로를 하나의 시스템으로 구축하는 것을 말한다. 이러한 유통조직은 생산시점과 소비시점을 하나의 서어클 형태로 계열화하는 것이므로 수직적 마케팅 시스템(vertical marketing system)이라고도 한다.

유통경로상에 존재하는 유통기관들이 각각 독립적으로 마케팅활동을 수행하면 업무의 중복으로 인해 일관된 판매활동이 결여되며, 이러한 비능률적인 활동은 유통비용의 증가를 초래한다. 그러므로 유통계열화는 제조업자가 생산시점에서 최종적인 소비시점까지 마케팅의 흐름을 통합·조정함으로써 기술적·관리적·판촉활동적 측면에서 효율성을 증진시키려는 제도적 구조(institutional structure)라 할 수 있다.

2. 통합에 대한 규제 해제와 유통계열화의 형태

유통계열화의 제도적 구조는 크게 통합과 계약거래(계약교환)의 형태를 취한다. 앞서 논의한 거래비용이론은 '거래의 특성'과 '제도적 구조' 간의 관계를 설명하고 있다. 즉, 해당 산업이 갖는 거래특성에 따라 제조업자는 거래비용이 최소화되도록 유통부문에 대한 통합정도(통합과 계약거래의 비율)를 결정한다는 것이다.

그러나 현재 국내 정유회사의 유통부문 통합정도(10% 내외)는 국내 석유시장에서의 거래특성을 반영한다고 보기 어렵다. 그 이유는 정부가 1980년 3월 14일에서 1991년 8월 말까지 이른바 「3.14조정명령」을 통

해 정유업체의 유통부문 통합을 규제한 바 있기 때문이다. 1991년 9월 「3.14조정명령」의 해제로 정유회사의 유통업체 취득이 허용됨에 따라 정유회사들은 계열 대리점을 통폐합, 직영화하는 등 유통부문에 대한 통합을 추진하고 있다. 그럼에도 불구하고 과거 10년이 넘는 기간 동안의 정부규제는 정유업체의 유통부문 통합정도를 현재와 같이 낮은 수준에 머물게 하였다. 이는 외국 석유회사들의 유통부문 통합정도와 비교해 보면 더욱 분명해지는데, 각국 석유회사들의 주유소 소유비율은 프랑스 21%, 독일 30%, 영국 39%, 이태리 70%에 이르고 있다.⁴⁾

1980년에 발동된 정부의 「3.14조정명령」은 정유회사들이 유통시장에 대한 지배를 확대함에 따른 자영 유통업자들의 판매시장 위축을 우려했고, 시기적으로 쌍용정유화 호남정유(현재의 LG-Caltex정유)의 신·증설이 완료되는 시점이어서 정유회사간의 시장확보를 위한 과당경쟁을 우려했기 때문에 취해진 조치였다. 이처럼 「3.14조정명령」을 통해 중소기업인 석유유통업체들의 사업영역을 보호하고 과당경쟁의 폐해를 방지함이 그 당시 석유유통정책의 보다 중요한 정책목적(policy objectives)일 수 있었다. 그러나 거래비용이론의 관점에서는 「3.14조정명령」은 정유업체들로 하여금 수직통합과 계약거래(계약교환) 간의 적절한 선택을 억제함으로써 거래비용을 상승시키는 요인이 되었다고 말할 수 있다. 이런 관점에서 볼때, 「3.14조정명령」해제 이후 정유회사들의 유통부문에 대한 수직통합은 거래비용을 최소화하려는 노력으로 이해할 수 있을 것이다.

3. 시장개방과 유통계열화의 형태

석유시장개방은 유통계열화의 형태에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 석유시장개방은 거래비용이론에서 말하는 중요한 거래특성의 하나인 불확실성(uncertainty)을 지

3) Louis Stern and Adel El-Ansary, Marketing Channels, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1982.

4) 대한석유협회, 『주요 유럽국가의 석유산업 현황』, 1995. 12

금보다 더 증대시킬 것으로 예상된다. 시장개방후, 외국 기업의 진입 및 신규 수입업체 출현에 의한 석유제품 공급원의 증가는, 1차 공급자 단계에서의 경쟁을 심화시키는 물론 유통업체들로 하여금 계열 이전이나 비계열의 독자적인 영업활동을 하게 하는 계기를 제공할 수 있다. 이러한 상황 변화는 국내 석유유통시장의 환경적·행위적 불확실성이 증대함을 의미한다. 석유유통시장의 불확실성 증대는 계약거래에 따른 비용을 증대시키는 요인으로 작용할 것이고 정유회사들은 이에 대응하여 대리점과 주유소를 취득, 유통부문에 대한 수직통합을 추구하게 될 것이다.

그러나 국내 정유회사들의 유통부문에 대한 수직통합 비율은 단기간 내에 외국과 같이 높은 수준에 이르지 못할 것으로 전망된다. 그 이유는 유통부문에 대한 통합비용 역시 매우 높기 때문이다. 주유소를 통합할 경우 그 비용의 대부분은 주유소 부지를 매입하는 비용이 차지하고 있는데, 이미 알고 있는 것처럼 토지가격은 정유업체의 유통업체 취득을 금지시키고 있었던 1980년대에 큰 폭으로 상승하였다. 한국기업정책연구소가 「3.14조정명령」이 해제된 1991년을 기준으로 조사한 주유소의 평균 취득비용(시설투자비 포함)은 서울지역 3,108백만원, 광역시지역 2,288백만원, 경기지역 1,256백만원, 기타지역 970백만원, 제주지역 655백만원이었다. 5) 자가상승으로 인해 높아진 주유소 취득비용은 정유업체가 자영대리점 및 자영주유소와의 계약관계를 유지하는데 따른 거래비용이 상승함에도 불구하고 주유소 소유비용을 급격히 증가시킬 수 없는 요인이 될 것이다.

지난 수년간 정유회사들이 자사와 계약관계에 있는 유통업체들에게 지원한 자금(외상 및 대여금)은 <표 5-1>에서 보는 것처럼 매년 괄목할 만한 증가세를 보였다. 물론 이 기간중에도 정유회사들의 유통업체 통합은 일부 진행되고 있었으나 통합자금의 급속한 증대는 전반적으로 수직통합의 비용이 높았다는 반증이기도 하다. 향후 국내 정유회사들은 거래비용을 가능한 한 줄이기 위해

<표 5-1> 정유회사의 매출액과 유통부문 자금지원 추이

(단위 : 억원)

	1992년	1993년	1994년	1995년
매출액	120,288	133,222	143,714	175,814
지원자금 계	30,991	34,952	45,483	56,633
외상매출금 (외상기일)	22,744 (69일)	26,349 (72일)	33,666 (86일)	42,329 (88일)
대여금	8,247	8,603	11,817	14,304

<자료> 통상산업부

수직통합과 계약거래의 비율을 적정수준으로 조정해 나갈 것이다. 그렇지만 국내 석유시장에서 통합 또는 계약에 의해 유통계열화를 도모하는 비용은 전반적으로 높은 수준을 유지할 것으로 전망된다.

제 4절 정유업체와 유통업체간 계약방식에 미치는 영향

1. 정유-유통간 계약방식의 유형

시장개방과 가격자유화 등 국내 석유시장의 환경변화는 정유업체와 유통업체가 체결하는 거래계약방식에도 큰 변화를 가져올 것으로 예상된다. 즉, 석유제품 가격자유화에 따라 1997년부터 정부의 유통단계별 판매마진 고시가 폐지되면, 당장 유통업체의 판매마진을 결정하는 새로운 시스템이 도입될 필요가 있으며, 이는 공급보증 및 상표사용을 중심으로 하는 기존의 거래계약과는 다른 것일 수 있다. 우선 석유산업이 자유화된 국가들에 있어서 석유회사와 주유소들 사이의 계약방식을 보면 다음과 같은 범주에서 이루어지고 있다.

석유회사가 소유하는 주유소에 대해서는, 석유회사의 직원이 직접 주유소를 운영하거나 석유회사가 주유소를 운영하기 위해 경영자를 고용하는 경우가 있으나, 대부분 '프랜차이즈계약(임대계약)'이나 '위탁판매계약(수수료계약)'이 체결된다. '프랜차이즈계약'은 석유회사가

5) 한국기업정책연구소, 『주유소의 환경변화와 합리적인 경영개선 방안에 관한 조사연구보고서』, 1991. 8.

자사 브랜드의 소매판매를 위해 판매업자에게 주유소를 임대해주고 판매업자가 독자적으로 운영하는 형태이다. '위탁판매계약'은 석유회사가 주유소에게 자사 브랜드 제품의 소매판매를 위탁하지만 재고 및 판매가격 관리는 석유회사가 하며, 판매량에 따라 수수료를 지불한다. 이러한 계약에서 판매업자는 거래하는 석유회사의 브랜드를 게시하고 판매할 의무가 있으며 타 석유회사의 제품을 취급할 수 없다.

다음으로 판매업자가 소유·운영하는 주유소는 석유회사와 '특약계약'을 맺거나 '수수료계약'을 맺으며, 이 외에 석유회사와 계약을 맺지 않고 여러 석유회사 제품을 스파트로 구입해 비브랜드 제품을 판매하는 경우도 있다. '특약계약'에서는 석유회사와 주유소간에 해당 석유회사 브랜드제품의 판매계약이 체결되며, 판매업자가 판매가격을 결정하는 등 독자적으로 운영하는 형태이다. 이 계약에는 안정공급의 보증, 지불조건, 타 석유회사 제품의 구입금지 등이 포함된다. '수수료계약'은 비록 판매업자가 소유·운영하는 주유소이지만, 석유회사가 판매가격을 결정하고 판매업자는 판매량에 따른 수수료를 받는 형태이다. 일반적으로 석유회사와 판매업자가 소유하는 주유소 사이에 체결되는 '수수료계약'은 석유회사 소유 주유소에서 '위탁판매계약'에 비해 장기계약이며, 수수료는 상대적으로 높게 책정되고 있다.

석유제품의 소유권을 판매업자에게 이전하여 독자적으로 운영토록 하는 '프랜차이즈계약'과 '특약계약'은 '위탁판매계약'이나 '수수료계약'에 비해 판매업자의 경영노력을 보다 제고시킬 수 있다는 것이 장점이다. 반면에 '위탁판매계약'이나 '수수료계약'은 최종판매가격의 결정 등 석유회사의 경영전략을 직접 시장에 반영하기가 용이하다는 것이 장점일 것이다.

2. 외국의 정유-유통간 계약방식

유럽국가들에서 석유회사와 주유소간의 계약방식은 '위탁판매계약'과 '수수료계약'이 주를 이루고 있으며,

석유회사는 우수한 판매업자와 계약을 유지하기 위해 가격할인이나 자금지원 등의 인센티브 조항을 계약내용에 포함시키고 있다.

프랑스의 경우, 과거에는 판매업자가 석유회사로부터 제품을 구입해 스스로 판매가격을 결정하는 '프랜차이즈계약'과 '특약계약'을 체결하는 것이 일반적이었다. 그러나 1980년대 중반 이후 하이퍼마켓주유소의 급속한 증가와 이들의 할인판매에 대처하기 위해, 석유회사는 제품의 소유권을 유지하고 판매가격을 직접 결정할 수 있는 '위탁판매계약'이나 '수수료계약'을 중심으로 계약방식을 전환하였다. 석유회사가 판매업자 소유의 주유소와 체결하는 '특약계약'은 제품의 소유권이 판매업자에게 있으며, 소매가격도 원칙적으로 판매업자가 설정할 수 있다. 그렇지만 대부분의 유럽국가 석유회사들은 판매업자에 대해 희망소매가격을 제시할 수 있고, 이는 현실적으로 소매가격 결정의 중요한 지표가 되고 있다.

반면에 미국에서 석유회사와 주유소간의 계약방식은 유럽과 달리 '수수료계약'이 거의 없고 '프랜차이즈계약'이 주를 이루고 있다. 즉, 석유회사는 설비투자 후 판매업자(lessee-dealer)와 임대계약(임대료결정방식, 최저구입량, 품질관리 등의 조항을 포함)을 체결하여 매년 일정액의 임대료를 받고 석유제품을 공급하며, 도매가격 이외의 기타 영업과 관련된 사항은 판매업자가 결정하는 형태이다.

미국에서는 휘발유 소매의 재판매가격추대(resale price maintenance)와 관련된 소송이 많이 있었다. 법원은 석유회사의 직원에 의해 운영되는 주유소를 제외한 어떤 형태의 주유소에서도 석유회사가 소매가격 결정에 관여할 수 없다는 입장을 일관되게 견지하고 있다. 더 나아가 법원은 계약에 의해 석유제품의 소유권을 최종소비자에게 판매될 때까지 석유회사가 가지고 있는 경우라도 판매업자가 석유회사의 직원이 아니면 석유회사의 소매가격 결정권을 인정하지 않는다고 판결하였다. (Simpson v. Union Oil Company, 377 U.S. 13, 17-18) 1966년의 이 판결 이후 석유회사와 주유소간의 '수수료계약'은 사실상 없어졌다. 또한 미국에서는 판매업자(lessee

dealer)를 보호하기 위해 연방 석유제품 판매법 (PMPA : Petroleum Marketing Practices Act, 1978)을 제정, 석유회사가 공급을 중단하거나 재계약하지 않을 수 있는 상황을 법적으로 규정해 놓고 있다.⁶⁾

일본은 구미 각국에 비해 상대적으로 석유회사 (유통 회사) 소유의 주유소 비율이 낮고 특약점이라 불리는 도매업자가 소유 또는 관리하는 주유소가 많다. 그러므로 '프랜차이즈계약' 이나 '위탁판매계약' 이 적고 독자적으로 주유소를 운영하는 판매업자들과의 '특약계약' 이 많으며, 석유회사들이 소매가격 결정에 대한 영향력을 행사하기가 용이하지 않다. 그런데 「특석법」 폐지 등 최근의 규제완화 과정에서 시장경쟁이 격화됨에 따라 계약방식에 변화의 조짐을 보이고 있다. 즉, 일본의 석유회사들은 소유 주유소 수를 증가⁷⁾시키는 한편, 도매업자에게 운영을 맡겼던 회사소유 주유소들을 직접 운영하거나 '위탁판매계약 (수수료계약)' 으로 전환함으로써, 그들의 정책을 시장에 강하게 반영할 수 있는 방향으로 나아가고 있다.

3. 국내시장에서 예상되는 계약방식

현재 석유제품 가격규제 하에서는 유통단계별로 최고 판매가격이 고시되며, 이에 따라 대리점과 주유소의 유통마진도 각각 고시되고 있다. 유통단계별 마진이 정부에 의해 결정되고 있으므로 외양상으로는 정유회사와 유통업체가 정부에서 정한 수수료를 바탕으로 수수료계약을 체결하는 방식이다. 그러나 실질적으로는 정유회사가 주유소에 제시하는 도매가격이 정부 고시가격보다 낮은 수준이며, 주유소별로 정유회사의 지원조건도 다른 상황이므로, 이른바 인센티브 조항이 삽입된 수수료계약방식

이라고 볼 수 있겠다.

현재의 최고판매가격제도는 정부가 가격의 상한선만을 규제하고 그 이하로 판매하는 것은 관여하지 않는다는 제도이다. 그러나 1990년대 들어 주유소 수의 급속한 증가와 더불어 주유소간 경쟁이 심화되었지만, 경쟁의 양태는 가격경쟁 보다는 판촉물 및 서비스 경쟁으로 나타났다. 주유소단계의 경쟁이 심화되었음에도 불구하고 최종소매가격이 고시가격 수준을 유지했다는 사실은, 정부가 어떤 형태로든 가격을 규제하는 상황에서 가격경쟁을 하기가 현실적으로 어려웠고, 또한 정유회사가 주유소단계의 가격결정에 어느정도 영향력을 행사하였다고 해석될 수 있다.⁸⁾

1997년에 시행되는 석유제품 가격자유화로 정부의 유통단계별 마진 고시가 폐지된 후, 정유업체와 유통업체간에 체결되는 계약방식은 유통업체들이 취득하는 판매마진 및 최종소비자가 가격 결정에 중요한 기능을 할 것이다.

프랑스와 일본의 사례에서도 알 수 있듯이, 석유회사들은 석유시장의 경쟁도가 높아질수록 주유소의 소매가격에 대한 통제를 통해 시장상황에 보다 유연하게 대처코자 하며, 이를 위해 주유소와의 계약방식은 '위탁판매계약' 이나 '수수료계약' 을 선호하였다. 이러한 관점에서 볼 때, 향후 국내 정유회사들도 최종판매가격 관리가 용이한 '위탁판매계약' 과 '수수료계약' 을 확산시키는 전략을 취할 것으로 예상된다.

이러한 국내 정유회사들의 전략에 장애요인이 있다면, 우리나라의 경우 정유회사가 소유한 직영주유소 비율이 낮다는 점이다. 직영주유소에 대해서는 정유회사가 직접 운영하거나, 판매업자와 '위탁판매계약' 을 체결하여 소매가격을 결정해 나갈 것이다. 그렇지만 전체 주유소의 약 90%에 이르는 자영주유소 (자영대리점 산하의 직영

6) Andrea Shepard, Retail Price and Assets Characteristics, 91-00WP, Center for Energy Policy Research, MIT, January 1992, p.9

7) 석유회사소유 주유소 수는 1992년말의 11,473개에서 1995년말 12,173개로 700개 증가하였다((株) 오일·리포트社, 『오일·리포트』, 1996. 5. 27., 대한석유협회, 『석유정보다이제스트』, 제9권 17호, 1996. 6.10.)

8) 1994년 4월 28일 이후 일정기간동안 최종소비자가 가격이 정부고시가격을 하회한 적이 있으나, 이는 주유소단계의 가격경쟁이 아니라 쌍용정유의 가격인하에서 비롯된 정유회사간의 가격경쟁이었다.

주유소 포함)가 독자적으로 판매마진을 책정하지 않고 정유회사와 '수수료계약'을 체결할지는 불투명하다. '수수료계약방식'이 일반화 되려면 정유회사 직영유소를 중심으로 석유제품 소매시장의 가격결정을 선도하고 있는 상황이 되어야 할 것이다.

만일 자영주유소의 상당수가 정유회사와 '수수료계약'을 체결하지 않고 공급 및 상표사용계약만을 체결한 채 독자적으로 운영한다면 소매시장의 시황결정은 자영주유소들에 의해 주도됨을 의미한다. 또한 이렇게 최종 판매가격에 대한 정유회사의 영향력이 배제된 상태에서 주유소간 과당경쟁이 야기될 경우 주유소는 마진의 압박을 받게 될 것이며, 이는 자사의 유통망을 유지·관리해야 하는 정유회사에게도 큰 부담이 될 것이다. 한편 '수수료계약방식'의 확산과 정유회사의 최종판매가격에 대한 영향력 여부는 재판매가격 유지에 대한 공정거래위원회의 입장과의 밀접한 관계가 있을 것이다. 현재 재판매가격 유지 행위는 원칙적으로 공정거래법에 위배되는 것으로 간주하고 있지만, 경제적 관점에서 순기능을 가지고 있다는 견해가 있을뿐더러 상거래 관행으로 인정되는 측면도 없지 않다. 따라서 향후 공정거래위원회의 재판매가격 유지 행위에 대한 규제의 강도는 정유업체와 유통업체간의 계약방식에 영향을 미치는 또다른 요인이 될 것이다.

제 5절 유통경로에 미치는 영향

1. 유통경로 변화의 요인

국내 경질 석유제품(휘발유, 등유, 경유)의 유통은 3단계 경로를 주축으로 이루어지고 있는데, 지금까지 이러한 3단계 유통경로는 「석유사업법」의 규제사항이기도 하였다. 즉, 「석유사업법」은 대리점으로 하여금 정제업자와 공급계약을 체결토록 하고 주유소로 하여금 대리점

과 공급계약을 체결토록 규정하여 왔다. 이에 따라 주유소가 석유제품을 판매하기 위해서는 반드시 정유사 → 대리점 → 주유소 → 소비자로 이어지는 유통경로를 경유해야만 했다. 정부는 1997년의 유가자유화 및 수입자유화 등의 자유화조치와 함께 1년간의 유예기간을 거쳐 유통경로에 대한 규제를 폐지할 방침이다.⁹⁾

한편, 석유시장개방으로 신규 수입업체가 등장하거나 외국 석유기업이 국내에 판매회사를 설립하게 되면, 이들 1차 공급자의 유통경로는 여러 가지 형태로 나타날 수 있다. 신규 수입업체와 외국계 판매회사는 그들의 수입석유제품을 대리점을 경유하여 주유소에 공급하는 3단계 유통경로를 유지하거나 혹은 직접 주유소에 공급하는 2단계 유통경로를 유지하게 된다는 것이다. 앞서 논의한바 있듯이 신규 수입업체가 기존에 물류시설과 유통망을 확보하고 있던 업체들을 중심으로 등장하고, 외국 석유기업은 수입업체와 합작으로 판매회사를 설립할 경우, 이들이 선택하는 유통경로는 2단계일 가능성이 더 높다.

유통경로 규제가 폐지된 가운데 시장개방에 따른 새로운 2단계 유통경로의 출현은 전통적인 3단계 유통경로를 경쟁관계에 놓이게 할 것이다. 물론 외국 기업의 국내 석유유통시장 진입, 신규 수입업체의 출현이 용이한 환경이 아니고 수입석유제품의 유통량도 많지 않을 것이므로, 2단계 유통경로와 3단계 유통경로가 전국적 규모로 경쟁하는 상황이 즉시 나타난다고 볼 수는 없다. 그러나 수입석유제품의 유통망 확장을 꾀하는 외국기업이나 신규 수입업체는 기존 정유사 계열의 주유소에 대해 여러 가지 공세를 취할 것은 분명하다. 이러한 상황은 국내 석유제품 유통경로와 유통경로상에 위치한 유통기관의 기능이 재편되는 계기를 제공할 것으로 전망된다.

2. 예상되는 유통경로의 변화

9) 유통경로 규제의 문제점과 개선방안은 이달석, 『석유유통구조 개선방안연구』, 에너지경제연구원 연구보고서 95-01, 1995, pp 85~86, 106~109.

기존의 국내 정유회사들이 유통시장의 환경변화에 대응하여 취할 것으로 예상되는 전략의 하나는 유통부문의 점진적인 통합을 추진, 직영 유통기관의 수를 증가시키는 것이다 (본장 제 2절). 이와 함께 각 정유회사들은 자사의 경영전략을 시장에 직접 반영하기 위해 직영 유통기관을 이용한 판매를 더 강화해 나갈 것으로 예상된다. 이러한 정유회사들의 판매전략은 실질적으로 석유제품유통경로를 단축시키는 효과가 있다. 그것은 정유회사의 직영대리점 및 직영주유소가 독립된 법인체라 하더라도 정유회사가 자본참여와 영업참여를 통해 도매기능 또는 소매기능을 통합한 형태이기 때문이다.

시장개방과 더불어 정유회사들의 판매전략이 직영대리점을 중심으로 이루어지게 되면 자영대리점이 수행하는 유통기능 (marketing function)에도 변화를 가져올 것이다. 현재 자영대리점들은 판매량 규모 및 주유소 소유면에서 큰 차이를 보이고 있는데, 자영대리점의 기능은 이러한 규모의 차이를 배경으로 다양화될 것으로 예상된다.

규모가 큰 자영대리점중에는 현재 확보하고 있는 물류시설과 유통망을 바탕으로 석유제품을 수입·판매하는 1차 공급자로서의 역할을 담당, 유통기능의 상방통합 (upward integration)을 이루는 대리점이 출현할 가능성이 있다. 또한 규모가 크고 산하에 유통망을 많이 확보한 대리점은, 시장개방으로 석유제품 공급원이 다원화될 경우 기존 정유회사에 대한 교보력을 강화할 수 있을 것으로 보이며, 완전한 유통기능¹⁰⁾을 수행하는 대리점으로서 기능이 활성화될 가능성이 있다. 그러나 상당수 영세한 규모의 자영대리점은 직영대리점 중심의 정유회사 판매전략에 따라 완전한 유통기능 수행이 어려워질 것이며, 한정된 유통기능만을 담당할 가능성이 있다. 또한 경쟁이 심화됨에 따라 석유제품 도매시장에서 비효율적인 대리점의 퇴출은 불가피할 것이다.

사실 유통경로가 규제되고 시장개방이 이루어지지 않

은 상황에서도 위에서 언급된 정유회사들의 직영대리점 의존적인 판매전략과 자영대리점의 기능변화는 부분적으로 진행되어 왔다고 볼 수 있다. 즉, 정유회사들의 직영대리점 의존적인 판매전략에 따라 직영대리점 (준직영 포함)의 판매점유율은 1985년의 54.0%에서 1995년에는 78.2%로 상승하였다. 그리고 소규모 자영대리점이 수행하는 유통기능은 저장기능이 현저히 쇠퇴된 상태에서 주로 수송기능만을 담당하고 있다. 자영대리점들은 도매기능 수행이 약화된 반면에, 소유 주유소 수를 늘려 주유소시장으로의 진출을 확대함으로써 소매기능을 통합하여 왔다.

이미 석유제품 유통시장에서 진행되고 있던 이와 같은 변화는 시장개방에 따라 보다 분명하게 나타날 것으로 전망된다. 다시 말하면, 시장개방에 따라 국내 석유제품 유통경로는 2단계 또는 3단계로 다원화되고, 유통기관들이 담당하는 기능도 현재와는 달리 다양화된다는 것이다. 이러한 현상은 비용절감을 위한 유통기능의 조정이라는 점에서 효율적인 유통경로의 형성을 촉진할 것으로 보인다.

다만 일시적으로나마 국내가격을 현저히 하회하는 수입제품이 소매단계 (주유소, 부판매)에 직접 공급되었을 경우 석유제품 유통질서에 혼란이 야기될 수 있다. 우리가 이미 경험하였듯이 1994년 이후 국내 정유회사들의 시장점유율 확보경쟁에서 비롯된 무리한 할인판매는 자체수요를 훨씬 초과하는 물량을 매입, 유통시키는 이른바 중상 (대형 부판매)을 출현시킴으로써 가격체계 혼란, 공급자 표시제도 위반, 무자료거래 등이 문제로 대두된 바 있다. 이와 마찬가지로 일시적으로나마 국내가격보다 저렴한 수입석유제품이 도입되고, 시장점유율 확장을 꾀하는 1차 공급자들이 곧바로 소매단계인 주유소 (또는 부판매)에 덤핑물량을 제공했을 경우, 이것이 동일 유통단계인 다른 주유소 (또는 부판매)에 재판매되는 등 석유제품 유통질서를 해칠 수 있다는 것이다. ☹

10) 완전한 유통기능이란 거래되는 석유제품의 소유권을 보유하면서 자신의 계산으로 구매 및 판매활동을 하는 소유권 이전기능, 수송·저장시설을 운영하는 물적유통기능, 그리고 금융·정보수집 등 조성기능을 모두 수행하는 것을 말한다.