2015년도

주 요 업 무 계 획

KNOC
한국석유공사

목 차

제1장 중점경영과제 및 예산 …… 1

1. 중점경영과제 …… 2
2. 전략목표 …… 3
3. 예 산 …… 3

제2장 부문별 사업계획 …… 5

1. 석유개발사업 …… 6
2. 석유비축사업 …… 10
3. 위기 극복을 위한 강력한 경영혁신 추진 …… 14

제1장 중점경영과제 및 예산

1. 중점경영과제

경영 방침

책 임 경 영
내 실 경 영
미 래 경 영

내실화를 통한 질적성장

2015년도 핵심업무

□ 석유개발사업

○ 선별적 사업 추진을 통한 추가 매장량 확보 및 탐사손실 최소화
○ 차질없는 개발사업 추진으로 투자 효율성 향상
○ 생산 최적화를 통한 생산자산 수익성 제고
○ 지속적인 자산 합리화 추진으로 핵심사업 집중

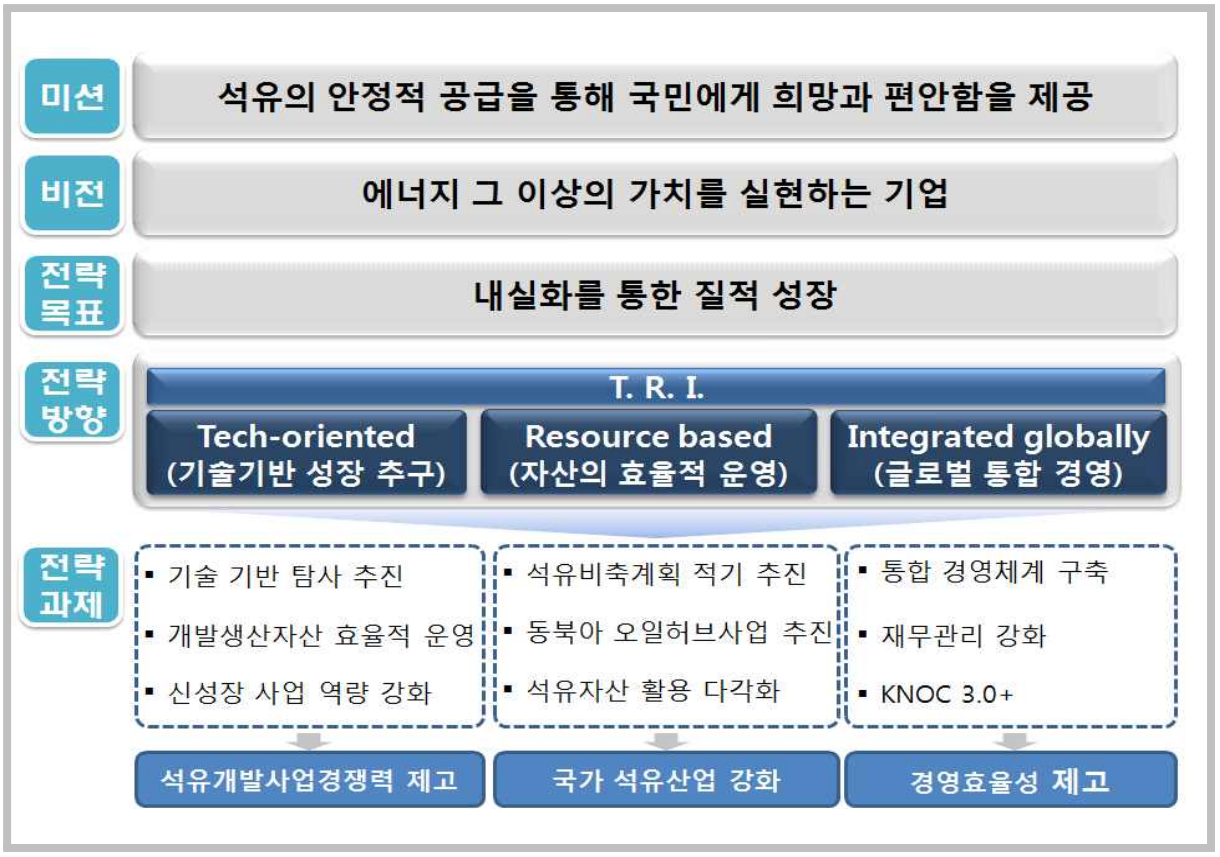
□ 석유비축사업

○ 제4차 정부 석유비축계획 실행 및 철저한 비축기지 안전관리
○ 석유사업 역량 강화로 석유사업수익 극대화
○ 동북아 오일허브 사업 활성화를 위한 사업 기반 구축
○ 공사 석유비축사업 기반을 활용한 사업영역 확장

□ 위기 극복을 위한 강력한 경영혁신 추진

○ 투자 조정 및 비용절감으로 글로벌 비상 경영 추진
○ 전사적 유동성 관리 및 자구 노력 등 재무관리 강화
○ 프로세스, 인적 분야 쇄신 등 경영 혁신 추진
○ 생산성 향상 및 정부 3.0 정책 적극 실행

2. 전략목표



3. 예　　산

가. 수익예산

(단위 : 백만불)

구　　분	예산액	내　　역
□ 석유개발사업	2,702	해외 및 동해가스전 매출액
□ 석유비축사업	1,075	상품 매출액 및 비축자산활용수익 등
□ 기타	145	시추선 사업 포함
계	3,922	

나. 비용예산

(단위 : 백만불)

구 분	예산액	내 역
□ 매출원가	3,783	개발사업, 비축사업, 시추선사업 등
□ 일반관리비	156	지원부문 인건비 및 경비
□ 광구관리비	260	출자회사 및 광구 관리비
□ 영업외비용	757	이자비용, 손상차손 등
□ 법인세비용	△258	본사 및 출자회사 법인세비용
계	4,698	

다. 자본예산

(단위 : 백만불)

구 분	예산액	내 역
□ 석유개발사업	2,045	탐사, 개발, 생산 투자비
□ 석유비축사업	1,014	비축유 구입 및 비축기지 건설 등
□ 기타사업	83	시추선 투자 등
계	3,142	

제2장 부문별 사업계획

Ⅰ 석유개발사업

’15년 주요사업계획

□ 중점 추진방향

○ 선별적 사업 추진을 통한 추가 매장량 확보 및 탐사손실 최소화

- 단기간 내 매장량 확보 및 수익창출이 가능한 사업 중점 추진

- 사전 기술평가 강화로 탐사성공률 제고 및 탐사손실 최소화

- 본사-자회사간 기술교류로 기술역량 확대 및 협력체계 구축

○ 글로벌 협력을 통한 미래 신성장동력 확보

○ 기존 생산광구 수익성 제고 노력

○ 기존광구 추가구조 및 개발광구 적기개발 등을 통한 지속 생산능력 확보

○ 개발/생산사업 매장량 및 저류층 관리를 통한 자산가치 향상 추진

○ 안정적인 시추선 운영을 통한 용선수익 극대화

가. 세부추진계획

□ 선별적 탐사사업 추진으로 탐사손실 최소화 및 추가 매장량 확보

○ 기술 중심의 탐사사업 추진을 통한 탐사손실 최소화 노력
- Global matrix 조직 활용으로 탐사성공률 제고
- 본사-자회사간 기술교류로 기술역량 확대 및 협력체계 구축

○ 탐사시추 성공을 통한 매장량[1] 19.2백만배럴 확보
- 선택과 집중을 통한 선별적 탐사사업 추진으로 탐사사업 지속성 확보
- 매장량 확보를 통해 조기 수익창출이 가능 사업 우선 추진
  * 이라크 상가우사우스, UAE 아부다비, 자회사 탐사사업 등

□ 글로벌 협력을 통한 신규사업 참여로 미래 신성장동력 확보

○ 신규 탐사자원량(Risked) 24백만배럴 확보

○ 유가하락 등 대내외 투자환경을 고려하여 사업 유망성 선별력 강화

○ 산유국정부, 국영석유회사, 메이저사 등 전략적 협력으로 석유개발사업 입찰 참여
- 신규 입찰광구 참여 및 메이저사 등과 사업 공동참여 검토

○ 공사와 자회사간 지역 전문성을 활용한 유망광구 선별적 참여
- 자회사와 협력으로 공동기술평가 등 공동사업 추진

○ 비전통사업의 경우, 석유개발 환경변화에 대응하여 북미지역 유망셰일 Play 체계적 검토 및 기 참여사업의 축적한 역량을 활용, 공사전략에 부합하는 유망 투자기회 선별

---

1) 시추를 통해 발견한 매장량 및 발견잠재자원량의 합으로 발견잠재자원량은 50% 반영
  * 발견잠재자원량 : 시추를 통해 회수가능하다고 평가되나 아직 상업적 개발에는 도달하지 못한 석유의 양

□ 기존 생산광구 수익성 제고 노력

○ 효율적인 광구 운영 및 OPEX 절감 노력을 통한 수익성 제고

○ 생산시설 추가 설치 및 개선 작업을 실시하고 최적의 저류층 관리를 위한 노력 지속

○ 운영효율성 제고 및 유정보수/회수증진(IOR) 기법 적용 등을 통한 기존 광구 생산증진 노력으로 이익 극대화 추구

○ 수익성과 안정적 유동성을 고려한 생산

- 블랙골드는 '15.2월 중순 생산시설 완공 예정이나, 유가 급락에 따라 생산 연기 및 현장 인력 감축 예정, 향후 80불시 생산 개시

□ 기존 광구 추가구조 및 개발광구 적기 개발 등을 통한 지속 생산능력 확보

○ 동해-2 가스전은 '16년 7월 생산개시 목표 달성을 위해 '15년 중 EPIC 계약 및 수행, 장기 조달장비(해저생산트리 및 Flowline) 발주 및 생산정 시추 예정

○ 베트남 15-1광구 백사자 가스전 개발 관련 단계별 개발계획을 수립하여 1단계 개발을 추진 중으로, '15년 중 기본설계 및 장기조달장비 발주를 마치고 EPIC 계약 체결 및 공사 수행

○ 재무상황과 광구 수익성을 고려하여 Dana사 W.I. 개발프로젝트 시추연기(2공, 217백만불), 기니 탐사시추 취소(25백만불)

□ 개발/생산사업 매장량 및 저류층 관리를 통한 자산가치 향상 추진

○ 핵심자산 매장량 관리를 통하여 자산가치의 합리적 평가

○ 개발/생산광구 유정완결 및 회수증진기법 적용 검토를 통한 광구 운영 최적화 추진

○ 저류/생산/유동 안정화를 고려한 생산최적화 방안 도출

□ 안정적인 시추선 운영을 통한 용선수익 극대화

○ ‘15년 시추조업의 성공적 완수로 용선수익 극대화

- 미국·유럽의 대 러시아 제재에 따른 사할린 시추조업 가능성 확보를 위한 노력 전개
- 주요 시추장비 성능개선 등을 통해 시추선 가동률 최대화
- 두성호 노후화에 따른 수리/정비 소요 증가에도 불구하고 원가 절감노력 병행

○ 시추선 안전조업 및 운영체계 선진화

- IADC(International Association of Drilling Contractor, 국제 시추선 협회)의 국제 평균사고율(3개년 평균 0.8~0.9)의 50% 이하 목표
- 승선직원 역량강화 프로그램(CBTA: Competency Based Training and Assessment) 수립 및 시행을 통한 인력운영체계 선진화

2 석유비축사업

'15년 주요사업계획

□ 중점 추진방향

○ 제4차 석유비축계획 적기 추진 및 철저한 비축기지 안전관리

○ 비축자산 활용 확대 및 해외생산원유의 안정적 판매기반 구축을 위한 트레이딩 및 생산원유 마케팅 역량 강화

○ 동북아 석유물류 중심 도약을 위한 오일허브사업 본격 추진

○ 알뜰주유소 관리 강화로 사업 내실화 추진 및 자립화 기반 마련

○ 울산기지 지하화 사업 추진으로 정부의 투자활성화 정책 기여

가. 세부 추진계획

□ 정부석유비축계획의 적기 추진 및 철저한 안전관리

○ 비축유 구입 : 797천배럴
- 에특예산활용 200천배럴, 비축자산 활용 수익 397천배럴, 판매분 재구입 200천배럴

○ 비축기지재해율 : 0%
- 철저한 석유비축시설 안전, 환경 관리로 비축기지 무재해 달성

□ 트레이딩 및 해외생산원유 마케팅 역량 강화

○ 트레이딩 물량 목표 : 23.2백만배럴
- 해외생산원유 마케팅 : 8.5백만배럴
- 비축자산 활용 트레이딩 : 14.7백만배럴

○ 기존 해외 생산원유의 안정적 마케팅 및 신규자산 마케팅 확대

○ 면밀한 시황 분석을 통한 트레이딩 적기 추진 및 신규트레이딩 방안 마련 등 비축자산을 활용한 트레이딩 수익 확대

□ 동북아 오일허브 구축을 통한 에너지 분야 창조경제 실현

○ 오일허브 구축을 통한 국가경제 활성화 및 경제적 석유안보 확보
- 울산북항사업의 차질 없는 추진 노력 지속
  · 시황에 관계없이 안정적 수익창출을 위해 시설사용약정이 가능한 업체를 추가 주주사로 영입
  · 탱크터미널 EPC(Engineering, Procurement, Construction) 수행* 지원
  * 수행주체 : 북항사업합작법인(코리아오일터미널, KOT)
- 울산남항사업 추진전략 수립 및 타당성 확보 추진
  * 북항사업과 연계한 추진전략 수립 및 재무적/경제적 타당성 분석

○ 성공적인 동북아 오일허브사업 추진을 위한 시장 활성화 여건 조성 및 홍보활동 강화

- 규제완화/제도개선 노력, 정제시설의 보세공장(또는 종합보세구역) 지정 추진 등 시장 활성화를 위한 여건 조성
- APPEC* 활용 동북아 오일허브사업 홍보활동 강화

* '85년 이후 매년 싱가폴에서 개최되는 아·태지역 최대 규모 석유산업 관련 행사로 정보공유, 신규 비즈니스 창출 및 기업홍보 등 석유산업 관련업체들 간의 글로벌 마케팅 활동이 펼쳐짐

□ 알뜰주유소 관리강화를 통한 사업 내실화 및 자립화 추진

○ 판매가격, 의무구매물량 준수, 품질보증프로그램 가입 등을 기준으로 알뜰주유소 평가체계 지속운영
- 우수주유소 인센티브 제공, 불량주유소는 개선 유도 및 누적시 퇴출

○ 브랜드 홍보 및 관리 강화 등을 통해 알뜰주유소의 경쟁력 향상 유도

○ 공익성을 담보하면서 사업성을 강화해나가는 방향으로 알뜰주유소 자립화 방안 마련·추진 예정

□ 울산기지 지하화사업 적기 추진으로 정부 투자활성화 정책 기여

○ 정부재정 혹은 공사자금 투입없는 신속·효율적 노후비축시설 대체로 안정적 기지운영, 정부의 투자활성화 대책 적극 지원

○ 건설공정 관리강화를 통한 신규 지하저장시설 건설공사 적기 추진
- 울산비축기지 기존 지상탱크 철거공사 준공
- 울산 지하동굴/여수 지상탱크 조사설계 준공 및 공사 착공

□ 비축기지 운영기술을 활용한 해외 진출 추진

○ 베트남 융깟 석유비축사업 참여 추진

- 사업계약 및 부속계약 검토 등 사업관리
- 특수목적법인 설립방안 수립 등 제반사항 추진
- 조사 설계 및 시공분야 기술지원 계획수립

□ 안정적 기지운영을 위한 차질없는 비축시설 건설

○ 울산비축기지 해상입출하시설 이설 조사설계용역 준공 및 공사 착공

- 울산비축기지 해상입출하시설을 적기 이설하여 상시 입출하 태세 완비

○ 거제비축기지 수리시스템 보완작업 수행

- 장기운영 비축기지의 수리시스템 보완으로 안정적인 비축능력 유지

○ 서산지사~삼성토탈간 송유관 연결공사 준공

- 석유 수급 위기시 송유관을 통한 신속한 비축유 공급으로 적기 대응 및 물류비용 감소로 석유가격과 수급안정 도모

3 위기 극복을 위한 강력한 경영혁신 추진

'15년 주요사업계획

□ 중점 추진방향

○ 투자 조정 및 비용절감으로 글로벌 비상 경영 추진

○ 전사적 유동성 관리 및 자구 노력 등 재무관리 강화

○ 프로세스, 인적 분야 쇄신 등 경영 혁신 추진

○ Global KNOC 통합경영체계 지속 추진

○ 고부가 정보의 생산 및 제공을 통한 석유정보서비스 확대

○ 글로벌 전문인력 양성 및 인력운용 시너지 제고

○ 자체 정보보안 체제 강화대책의 차질없는 이행

○ 중소기업과 상호 경쟁력 향상을 위한 동반성장 추진

가. 세부 추진계획

□ 투자 조정 및 비용 절감으로 글로벌 비상 경영 추진

○ 본사·자회사 $15억의 투자비 축소 및 조정으로 비용절감

○ Contingency Plan 추진실적 관리

- 분기별로 KPI 반영 및 예산 집행 실적 분석
- 매월 석유 시장 모니터링 및 유가 전망
- 연간 작업계획 조정 및 투자비 집행 현황 점검 등
- '15년 예산 변경($80/bbl→$60/bbl 기준) 이사회 의결(2월)

□ 전사적 유동성 관리 및 자구 노력 등 재무관리 강화

○ 환경 변화를 반영하여 추가적인 재무구조 개선방안 마련 및 철저한 성과 점검 추진

- 유가 하락에 따른 추가 자구노력사항 발굴 및 관리 추진
- 월별 관리회계 성과분석을 통한 목표 점검 등 재무목표 달성 노력
- 부채관리위원회를 통한 주기적인 이행실적 점검

○ 사전 관리활동 강화로 유동성 리스크 최소화

- 단기 자금소요에 대비한 Credit Line의 적절한 운용 및 자금수지 정기 모니터링 강화로 유동성 부족 미연 방지

□ 프로세스, 인적 분야 쇄신 등 경영 혁신 추진

○ 유가 위기상황에 대비한 시나리오 경영체계 구축

- 유가 급락에 대응하여 Contingency Plan 수립 및 실행 추진

○ 인력관리 개선 및 생산성 향상

- 해외사무소 인력조정/재배치
- 명예·희망퇴직 검토 및 신규채용 한시적 유보
- 업무 저성과자 관리방안 개선 및 유연근무제 개선 검토
- 해외사무소 단신부임 및 복리·교육비 축소 운영

○ 2단계 정상화에 따른 인사제도 개선 검토

- 성과연봉제 확대 및 전문계약직제 도입
- 업무 저성과자 퇴출(2진 아웃)
- 능력중심 채용기준 재설계 등

□ 글로벌 KNOC 통합경영체계 지속 추진

○ 해외 자회사 관리 강화로 글로벌 KNOC 성과 제고

- Global Policy 이행상황 점검 및 대상영역 확대 검토
- 자회사 핵심 KPI 설정 등 글로벌 성과관리 강화

○ 구분회계제도의 성공적 도입으로 효과적인 재무정보 제공 기반 구축

- 구분 재무제표 작성 및 공시로 재무정보의 투명성 제고
- IT시스템을 활용한 구분 재무제표 산출 추진

○ 윤리경영 문화 확산 및 Global Policy 실행력 제고

- 자회사 윤리경영 체계 정립 및 실행

□ 고부가 정보의 생산 및 제공을 통한 석유정보서비스 확대

○ 사업과 경영을 밀착 지원하는 석유정보 생산으로 사업 지원기능 강화

- 국제 유가 변동추이에 대한 부서 협의 활성화 및 시사점 적기 보고
- 사업지원 분석정보 제공 및 사업 연관지역 E&P 관련 DB 구축
- 공사 신성장동력 발굴 및 석유산업 발전방향 제시를 위한 연구과제 수행

○ 석유정보서비스 혁신방안 도출을 통한 공익서비스 대폭 향상으로 고객만족도 향상 및 정부 3.0 지속 추진

- 정보서비스 우수기관 벤치마킹 및 조사·분석 프로세스 개선
- 산/학/연 정보·연구협력 네트워크 활성화로 양질의 서비스 확보
- Petronet/Opinet 정보개방 확대를 통한 이용 활성화

□ 글로벌 전문인력 양성 및 인력운용 시너지 제고

○ 중기 인재육성전략 수립 및 KPA운영 질적 고도화

- 인재육성 전략과제 선정 및 5개년 로드맵 수립
- KPA를 통한 직무 내실화 및 글로벌 역량교육 강화

○ 기술자립 3개년 계획 고도화를 통한 기술인력 조기 양성

- 사업현황 및 전략에 부합하는 43개 핵심기술 자립 지속 추진
  * 지질/지구물리 20개, 저류/생산 11개, 시추 9개, 생산시설 3개
- 43개 핵심기술별 담당자 개인별 기술자립목표 관리 및 기술자립도평가를 통한 체계적 실행
- 경력관리시스템(CPM, '14.6월 도입)[2] 내실화로 현장중심·기술업무 강화에 기여

2) CPM(Career Path Management : 경력관리시스템) : 경력분야, 경력경로, 프로젝트 수행실적, 교육훈련, 직속상사 육성계획 등을 포함한 종합적인 경력관리체계

○ 자회사 전문인력 활용 확대

- Global Mobility를 통해 본사 사업 및 프로젝트에 현지인력 활용

  * '14년 다나사 기술자 1명 본사 파견(탐사기술처) 및 본사 주요사업에 자회사 기술인력 협업을 통한 활용

- 사업계획과 연계한 전문인력 소요조사 및 장단기 파견 추진

□ 자체 정보보안 체제 강화대책의 차질없는 이행

○ 제어설비 이중봉인 체계 운영

○ 정보보안 정책 Control Tower 강화를 위한 보안업무협의회 기능 및 역할 재정립

○ Clean Zone 확대 및 운영 개선

○ 정보보안 전담부서 신설 검토 및 전담인력 충원

○ 업무망과 인터넷간 분리 추진

○ 신사옥 주요구역 모바일 정보유출 통제체계 구축 등

□ 중소기업과 상호 경쟁력 향상을 위한 동반성장 추진

○ 임직원 동반성장 인식제고를 위한 교육 강화 및 홍보

○ 중소기업 기술협력 및 기술개발 기회 부여로 중소기업 자생력 강화 지원

○ KNOC형 성과공유제 모델 신규 발굴 및 추진(목표 17건)