

# 행복 에너지

SK Gas와 함께 한 20년, 이젠 미래를 향하여

85





S K G a s 2 0 Y e a r s

05



행복에너지 SK가스 20년, SK가스는 세계 일류 수준의 수익성을 갖춘 LPG Specialist이자,

New Value Creator로 힘차게 도약해 나가겠습니다.



**SK Gas**





## 또 다른 도약을 위한 시작

SK가스의 창립 20주년을 맞이하여, SK가스를 사랑해 주시고 성원해 주신 고객 여러분께 무한한 감사를 드리고 아울러 회사의 성장과 발전을 위해 헌신적인 노력을 아끼지 않으신 선배님과 모든 임직원께 감사의 말씀을 드립니다.

SK가스가 1985년 설립될 당시 국내 LPG 수요는 큰 폭으로 증가하고 있어 국내 LPG 수급문제를 해결하기 위해 해외추가도입이 절실히 요구되고 있던 상황이었습니다. 당시 SK가스는 여의도의 SK빌딩 한 칸을 임대한 단출한 조직으로, 1988년 울산 LPG기지 완공 및 본격적인 출하를 시작한 후 스무 성상(星霜)을 거치는 동안 매출액 규모가 20배에 육박할 정도로 성장하여 우리나라 LPG 산업의 큰 기둥이 되었습니다.

SK가스는 걸어온 길을 짚어보면서 단지 지난날의 영광이나 힘들었던 과정을 추억해 보고자 SK가스 20년사 '행복에너지 - SK가스와 함께 한 20년, 이젠 미래를 향하여'를 발간하는 것이 아닙니다. 이 책에는 지난 20년 동안 결코 순탄하지 않은 않았던 과정들을 헤쳐나가고 극복하면서 얻은 경험과 지혜를 교훈 삼아 더 나은 미래, 앞으로의 밝은 20년을 설계하고자 하는 SK가스 임직원 모두의 희망과 포부가 담겨 있습니다.

창립 20주년을 맞은 성년 SK가스는 이제, 사람에 비유할 때 '약관(弱冠)'입니다. 젊고 패기 있는 나이입니다. 현재를 지나온 20년을 마감하고 미래 20년, SK가스의 또 다른 도약의 역사를 쓰는 첫번째 날로 삼고자 합니다. 우리 임직원 모두는 고객, 주주, 사회의 행복을 창출하고 후배에게 좋은 회사를 물려줄 수 있도록 새로운 출발을 하고자 합니다.

끝으로, 변함없이 SK가스를 사랑해 주시고 성원해 주신 모든 고객 여러분께 다시 한번 감사의 말씀을 드리면서, 지금 이순간에도 Better Company의 모습에 한발 더 가까워지기 위해 진취적인 도전정신과 헌신적인 노력으로 SUPEX를 추구하고 있는 임직원 여러분께 격려의 말씀을 전합니다.

2005년 4월

대표이사 김 세 광

김 세 광

## 축 사

‘작은 것이 아름답다’는 말이 있습니다.

지금 순간 SK가스에 어울리는 듯합니다. SK그룹의 ‘작은 거인(巨人)’ SK가스가 창립 20주년을 맞이하여 <SK가스 20년사>를 발간하게 된 것을 축하합니다.

개인적으로는 1991년부터 1995년까지 SK가스 영업담당상무를 지내면서 LPG 유통망 확대를 위해 밤낮으로 뛰어다녔던 시간들과, 그 후 7년 후인 2002년에는 다시 SK가스 대표이사로 부임하여, 전 임직원들과 함께 소위 Joy & Fun의 마음가짐으로 즐겁게, 열심히 일했던 때가 기억에 많이 납니다. 무엇보다도 축사를 쓰고 있는 지금, 저에게는 말로 표현할 수 없을 만큼의 큰 감동이 밀려옵니다.

SK가스의 20년 역사는 한국 LPG 산업의 산 역사입니다.

지난 20년 동안 SK가스는 국내 LPG의 수급 안정과, 저가 도입을 위해 불철주야 노력해 왔으며, 걸프전 등 에너지 위기시에도 현명하게 대처하여 국가 에너지 수급안정에 기여함은 물론, 위기를 회사의 발전 기회로 삼는 지혜를 보여왔습니다.

오늘 20주년을 맞이하는 SK가스는 명실공히 에너지 업계의 선두주자로 우뚝 섰습니다.

이제 SK가스는 그 동안의 귀중한 경험을 바탕으로, SKMS를 진정으로 실천하는데 앞장서서, SK Value 즉, 강한 기업, 신뢰 받는 SK, 행복한 사회를 구현함으로써, 주주, 고객, 사회의 사랑을 받고, 구성원들이 정말로 일하고 싶은, 한 차원 더 높은 기업(Better Company)으로 성장, 발전하여 주시기를 바랍니다.

<SK가스 20년사> 발간을 다시 한번 축하하면서, SK가스의 무궁한 발전을 기원합니다.



2005년 4월

SK주식회사 대표이사 사장 신 헌 철

Heoncheol Shin

## 축 사

SK가스가 창립 20주년을 맞아 SK가스 20년사 - '행복에너지: SK가스와 함께 한 20년, 이젠 미래를 향하여' 를 발간하게 된 것을 SK가스의 주주회사로서 진심으로 축하합니다. SK가스는 SK-Enron 산하의 11개 가스회사 중의 하나이나, 매출액이나 이익규모는 SK-Enron 전체의 절반 이상을 차지하고 있을 만큼, 그 위상이나 기여도가 큰 회사입니다.

SK가스가 20년 전 조그만 조직으로 출발하였지만, 오늘날 한국 LPG산업의 기린아로 우뚝 서게 된 것은, 결코 우연이 아니며, 임직원 모두가 회사의 성장과 발전에 열정을 쏟고 헌신적인 노력을 아끼지 않았던 결과라고 생각합니다.

〈SK가스 20년사〉에는 많은 경험과 지혜가 담겨있는 것 같습니다. 지나온 성공과 영광에서 머무르지 말고 오히려 기억하고 싶지 않은 좌절과 실패의 경험을 소중히 여겨 또 다른 밝은 미래를 만들어 가는 데 밑거름이 되도록 하시기 바랍니다. 〈SK가스 20년사〉 발간을 다시 한번 축하합니다.

We, as a shareholder company of SK Gas, offer you our congratulations on the publication of 20 year-history of SK Gas "Happiness in Energy : 20 years with SK Gas and now towards the future" celebrating the 20th anniversary of the founding of company. SK Gas, has been standing out among the 11 subsidiary gas companies of SK-Enron in terms of both stature and contribution holding more than half of the sales & profit of SK-Enron.

We think the accomplishment of SK Gas of becoming a Korean LPG Leader starting from a small company 20 years ago was not an accident but the product of passion and devoted efforts of the Management and employees toward company growth.

20 year-history of SK Gas seems to be packed with abundant experiences and wisdom. Please not stay in present success but continuously improve cherishing the past setbacks and failures and hoping for the coming bright future. I once again offer my congratulations on the publication of 20 year-history of SK Gas.

2005년 4월

SK-Enron 공동대표 Steven Hopper & 이 종 순

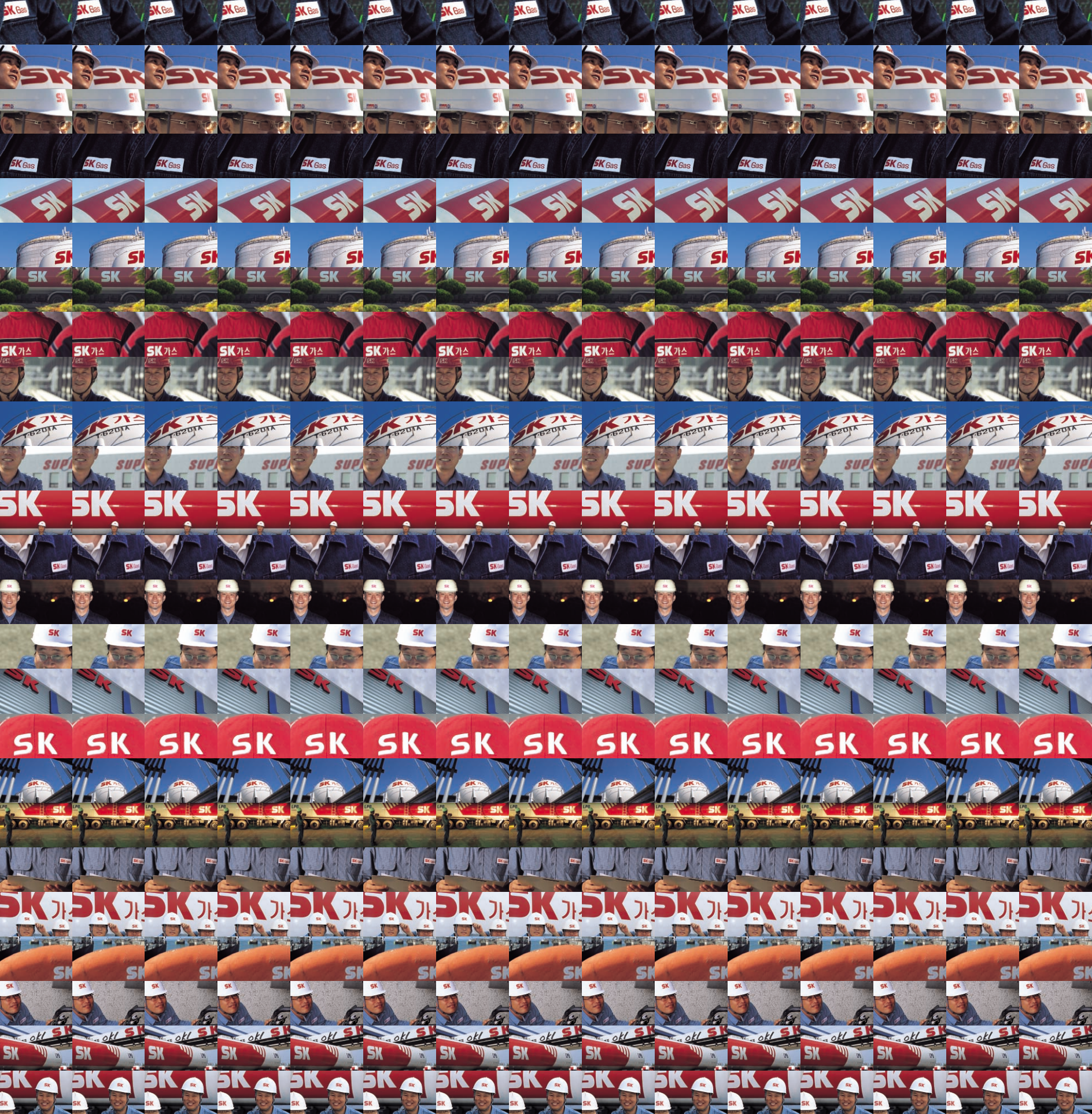


# SKMS

고객, 구성원, 주주에 대한 최대의 가치를 창출하여 사회 경제 발전에 이바지하고, 나아가 인류의 행복에 공헌하겠습니다

1953년 전형적인 섬유 생산 업체인 선경직물에서 시작한 SK그룹은 50여년이 지난 지금 연간 매출 55조 원이 넘는 국내 재계 굴지의 그룹으로 부상했다. 그 동안 SK그룹이 섬유에서 석유까지의 수직계열화와 10여년의 준비를 통해 정보통신 사업으로 진출하며 도약에 도약을 거듭해 올 수 있었던 것은 SK만의 독특한 경영기법인 SKMS(SK Management System)를 토대로 한 체계적이고 합리적인 경영이 있었기 때문에 가능했다.

모든 SK인은 최중현 선대회장의 경영원칙을 근간으로 1979년에 체계화하여 정립된 SKMS를 통해 경영의 본질을 바르게 알고 이를 의사결정의 기준으로 삼아 활용함으로써 경영관리 수준을 세계일류 수준으로 높여 왔다. 또한 SK는 1989년 'SUPEX 추구'를 도입하여 SKMS의 실천력 제고를 통한 높은 경영성과 창출에 박차를 가하게 되었다. 'SUPEX추구'란 인간의 능력으로 도달할 수 있는 최고의 수준(Super Excellent Level)으로 경영활동 목표수준을 구체화하고, 구성원들은 두뇌활용을 극대화하여 이를 달성해 나가는 것이다. 이처럼 SKMS를 근간으로 2000년대 Globalization시대에 경쟁우위에 서기 위해 경영전략을 펼쳐 온 SK는 다양한 측면에서 폭 넓고 빠르게 변화하고 있는 환경변화에 능동적으로 대응하고 변화를 선도해 갈 수 있도록 전략과 시스템, 실행역량을 갖추기 위해 2004년 10월 SKMS를 전면 보완함으로써 새로운 50년의 미래를 준비해 나가기로 했다.





개정된 SKMS는 회사와 구성원, 이윤극대화 중심의 기존 관점에서 이해관계자와 이들의 행복극대화로 그 개념을 확장했고, 기업경영 기본이념 전체를 포괄하는 기업관을 '기업은 안정과 성장을 지속적으로 이루어 영구히 존속 발전하여야 한다. 이를 통하여 고객, 구성원, 주주에 대한 가치를 창출함으로써 사회 경제 발전에 핵심적인 역할을 수행하여야 하며 나아가 인류의 행복에 공헌하여야 한다.' 라고 규명하고 강한 기업, 신뢰 받는 SK, 행복한 사회라는 3가지 전략을 통해 이를 구체적으로 실현해 나가기로 했다. 이는 SK 각 회사들이 SUPEX Company를 달성하는 강한 기업을 이루는 것을 바탕으로 투명한 지배구조를 통해 신뢰받는 SK를 이루어 궁극적으로 사회 여러 이해관계자들의 행복 추구를 목표로 삼고 있는 것을 의미한다.

SK는 개정된 SKMS를 근간으로 지속적인 생존을 보장하는 To-Be Model을 정립, 실천하고 그 속에서 구성원들은 자발적, 의욕적으로 Brain Engagement 함으로써 SUPEX Company를 달성하는 강한 기업으로 성장해 갈 것이다. 앞으로 SK는 개별 기업의 경쟁력을 강화하고 그룹 Synergy 확보를 통해 사회로부터 신뢰를 받는 기업 SK를 만들어 행복한 사회구현에 기여함으로써 기업과 사회가 동시에 발전하는 장기적 선순환 관계를 만들어 나갈 계획이다.

2005년, 창립 20주년을 맞은 청년 SK가스는 그룹이 표방한 SKMS를 근간으로 모든 구성원이 자발적, 의욕적으로 최대의 역량을 발휘해 나감으로써 21세기 초 일류 에너지 전문기업으로 비약적인 성장을 거듭해 나갈 것이다.

# SUPEX

**S** **K** **G** **a** **s**

# History

1 9 8 5 - 2 0 0 5

# CONTENTS

서장 SKMS

## Chapter I

### (주)유공가스가 설립되기까지 ~1985

**020** 한국가스산업의 태동 **024** (주)유공의 출범과 가스사업 추진

## Chapter II

### (주)유공가스 설립과 울산기지 건설 1985~1989

**034** (주)유공가스의 출범 **042** (주)유공가스 설립과 울산기지 건설 **058** LPG의 수급 및 영업

**066** 회사의 기반을 다지다

## Chapter III

### (주)유공가스의 비약적인 성장 1990~1996

**074** 영업망의 확충과 매출의 증가 **094** LPG의 안정적 도입과 트레이딩 **104** 평택 분배기지의 건설

**108** 기기사업 추진 **114** 신규사업 **118** 경영개선

## Chapter IV

### SK가스의 시련과 재도약 1997~1999

**130** IMF 사태와 유동성 위기 **132** IMF 외환 위기를 극복하기 위한 전사적 노력 **134** IMF 사태 이후의 시장변화와 대응

**148** 평택 수입기지의 건설 **162** 엔론의 경영 참여

## Chapter V

### 21세기, 초우량 기업을 향하여 2000~2004

**167** LPG 산업 자유화시대의 개막 **172** 기존 사업의 효율화 추구 **188** 성장기반의 마련

**194** SK글로벌 사태와 위기관리 **196** 경영관리 시스템의 강화 **218** 사회공헌활동

## Chapter VI

### 청년 SK가스의 도약과 지속성장을 위하여 2005~

**228** 지속성장을 위한 SK가스의 당면과제    **231** 향후 20년을 위한 SK가스의 경영전략과 To-Be Model

#### SK가스 20년, Episode 20

**234** 첫 향차의 도입 \* 수급2팀 \* 남장현 부장    **236** 초기 국내 영업 진입/관리 \* 기기사업팀 \* 안기철 부장    **238** 부탄 히터의 보급 \* 김태문 전 고문    **240** 도시가스 용 LPG 공급손실 개선 \* 영업본부 \* 나성화 상무    **242** 일반직매 판매 확대 \* 영업팀 \* 김충의 상무    **244** 중동 출장 중 역류 \* BMD팀 \* 김중훈 부장    **246** Floating storage trading \* 홍콩사무소 \* 이상곤 과장    **248** 가스보일러 사업 \* 인력팀 \* 류의성 부장    **250** 천진 프로젝트 무산 \* 기획팀 \* 권태현 부장    **252** 전산시스템 도입 \* SK C&C 정보기술팀 \* 김영택 부장    **254** SUPLEX 한마당축제 \* 인력팀 \* 박종문 부장    **256** LPG 트레이딩 \* Trading 사업본부 \* 김형준 상무    **258** 평택기지 건설 \* 기술운영본부 \* 심재의 상무    **260** 충전소 개발 사례 \* 경인지사 \* 장왕희 부장    **262** LPG 자동차 개발 사례 \* 대한LPG산업환경협회 \* 강주완 부장    **264** 중국 충전소 사업 \* 중국사업본부 \* 박신호 상무    **266** 사내 외국어 열풍 \* 수급1팀 \* 신호진 과장    **268** 울산기지 소방훈련장 건설 \* 기술안전팀 \* 오석현 과장    **270** 행복농장 가꾸기 \* 울산기지 \* 김정현 부장    **272** 임원 캔미팅 \* 경영지원본부 \* 이기성 상무

## Appendix

**276** 임원진    **278** 전현직 임직원    **282** 연표

#### 일 러 두 기

##### ● 구성

❶ 〈SK가스 20년사〉는 ‘매거진 사사’ 라는 기획 컨셉 하에 기존 통사식의 본문을 화보와 본문이 적절히 혼합된 형태로 제작됐다. ❷ 〈SK가스 20년사〉는 SK가스 20년의 역사를 주요 시기로 구분, 총 여섯 개 파트로 나누어 통사식으로 기술했다. 1장은 SK가스 설립 전인 유공의 출범과 가스사업 추진 등 (주)유공가스가 설립되기까지를, 2장은 1985년~1989년으로 (주)유공가스 설립과 울산기지의 건설, 3장은 1990년~1996년까지 비약적인 성장을 한 유공가스의 역사를 담았다. 4장 SK가스의 시련과 재도약에서는 1997년~2000년까지 외환위기 등 시련을 거치며 재도약하는 SK가스를, 5장은 21세기 초우량 기업을 향해 끝없이 도전하는 SK가스 모습을 담았다. 6장에서는 스무살 청년으로 도약하는 SK가스의 미래를 간략하게 전망했다. ❸ ‘SK가스 20년, Episode 20’에서는 필자의 캐리커처와 함께 20년 역사 속의 주요 에피소드를 수록했다. ❹ 부록에서는 그동안 SK가스가 있기까지 노력한 전 임직원의 모습을 수록, 자긍심을 갖게 했다.


##### ● 표기 원칙

❶ 조직은 2005년 3월 31일, 사진촬영은 2004년 팀 기준으로 적용했다. ❷ 모든 표기는 한글 사용을 원칙으로 하고 필요한 경우 영문을 혼용했다. ❸ 사명은 해당시기의 사명을, 인물의 직급은 해당시기의 직급을 기준으로 표기했다. ❹ 숫자 표기는 아라비아 숫자 사용을 원칙으로 하되, 본문의 경우 이해를 돕기 위해 만, 억, 조 등의 보조단위를 함께 사용했다.

Chapter I

---

~ 1985



1950년대 말 새로운 에너지원으로 도입된 LPG는 청정연료라는 이점을 안고 그 수요가 급신장했다. 이럴 때인 1980년 선경그룹에 인수된 대한석유공사  
는 유공으로 사명을 바꾸고 기존의 석유정제업에 이어 LPG 사업을 본격 추진하기로 했다. 자체 생산만으로는 수요를 감당할 수 없어 산유국으로부터 LPG를 도입해 공급  
하기로 한 것이었다. 이에 따라 유공은 정부로부터 수입기지 건설을 허가받고 1985년 6월 17일 LPG공동수입회사 설립 추진위원회를 구성했다. 1982년 11월부터 추진했  
던 LPG공동수입회사 설립계획이 3년 여의 오랜 준비기간을 마치고 출범을 위한 최종 절차만 남게 된 것이다.

## ( 주 ) 유 공 가 스 가 설 립 되 기 까 지



대한석유공사 경축준공을삼점유공장

INAUGURATION

1964



INAUGURATION 1964

# 1. 한국가스산업의 태동

## LPG의 발견과 사용

LPG, 즉 액화석유가스는 원유를 채굴하거나 정제하는 과정에서 자연스럽게 발생하는 수반가스를 수송이 편리하게 액체상태로 만든 것이다. 이러한 LPG의 주요 성분은 석유계 저분자 탄화수소인 프로판과 부탄이다.

그러나 수반가스를 제대로 회수할 줄 몰랐던 때에는 석유 채굴 과정에서 분출되어 나오면 그대로 태워 버리거나, 유전지대의 지하압력을 유지시키기 위해 유정을 통해 다시 땅속으로 밀어 넣었다. 그러다가 LPG가 열효율이 높고 경쟁력 있는 고급 에너지원임이 밝혀지면서 수반가스를 분리·회수해 저렴하게 액화(液化)하는 기술이 급속히 개발됐다. LPG는 석유에 비해 발열량이 높고 연소 범위가 좁으며, 연소 속도는 느리고 착화 온도는 높은 편이어서 운반과 취급이 비교적 용이하고 안전하다. 또 사용이 간편하고 열량 조절이 용이할 뿐만 아니라 열효율이 높고 공해를 유발하지 않는 청정 에너지원의 요건을 두루 갖추고 있다. 그리고 액화와 기화가 용이하며 기체 상태에서는 공기보다 무겁지만 액체 상태에서는 물보다 가볍다.

이러한 특성에 따라 LPG는 가정 취사용, 난방용, 상업용, 공업용, 그리고 자동차용 등의 주요 에너지원으로 각광을 받으며 20세기 초부터 널리 보급됐다.

이제 무공해 에너지로 각광을 받고 있는 LPG는 대체적으로 다음의 세 가지 방식에 의해 생산되고 있다.

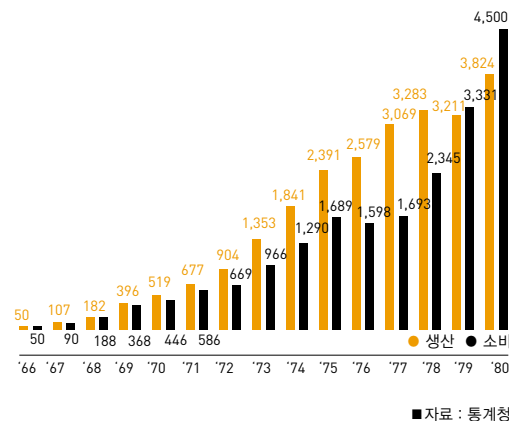
우선 원유 혹은 천연가스를 채굴하는 과정에서 부차적으로 나오는 수반가스를 프로판과 부탄으로 분리·추출해 액화 처리하는 경우이다. 이 기술은 20세기 초에 개발됐으며, LPG 생산 물량의 많은 부분을 차지하고 있다.

두 번째는 정유공장에서 원유를 정제·증류할 때 원유 속에 용해되어 있다가 배출되는 가스를 회수해 액화 처리하는 경우이다. 국내에서는 1964년 4월 대한석유공사(현 SK주식회사)의 울산 정유공장에서 처음으로 이런 과정으로 LPG를 생산하기 시작했다.

세 번째는 석유화학 공장에서 석유계 제품을 생산하는 과정에서 부산물로 얻어지는 석유가스를 분리·회수해 액화 처리하는 경우이다.

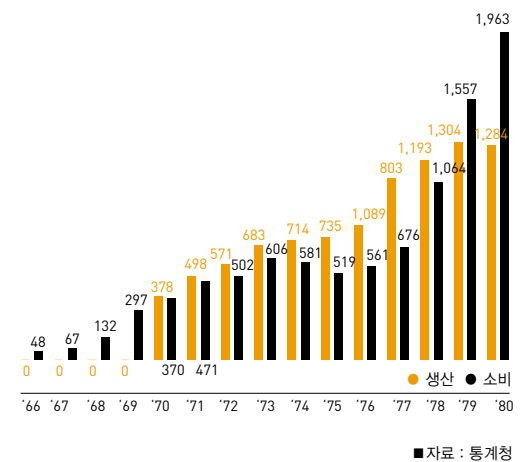
### 1-1 국내 LPG 생산 및 소비 현황

(단위: 천 배럴)



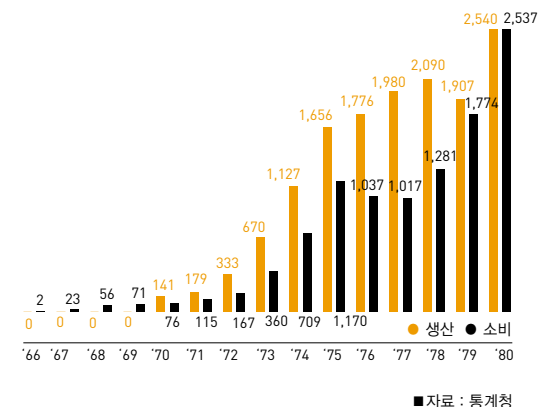
### 1-2 국내 프로판 생산 및 소비 현황

(단위: 천 배럴)



### 1-3 국내 부탄 생산 및 소비 현황

(단위: 천 배럴)





01

## 새로운 열원으로 등장한 LPG

우리나라에 LPG가 처음 사용된 것은 1959년에 주한미군의 병영에서 유출된 LPG를 소수의 사람들이 사용하면서였다. LPG는 신연료라는 점에서 관심을 모았으나 희소성으로 인해 가격이 비싸 널리 보급되지는 못했다.

1960년대에 들어 LPG의 편리함이 알려지면서 이미 중동으로부터 수입해 널리 사용하고 있던 일본으로부터 LPG가 도입되기 시작했다. 하지만 취급 물량이 적을 뿐만 아니라 그 용도도 일부 부유층의 가스난로에 한정됐다.

당시 국내에는 충전시설이 없었으므로 LPG가 담긴 소형용기를 통째로 들여와서 사용하고, 다 쓴 용기는 다시

일본으로 가져가 그곳에서 가스를 주입한 후 재수입했다. 이런 복잡한 유통경로를 거치다 보니 초창기 LPG 판매가격은 자연히 비쌀 수밖에 없었다. 때문에 LPG의 사용은 부의 척도가 되어 사치품으로 간주됐다.

그럼에도 불구하고 그 편리성이 널리 알려지면서 수요가 늘어나자 1961년에 4개 가스회사가 일본의 가스회사와 대리점 계약을 맺고 국내에 LPG를 판매했다. 이들 4개사의 연간 판매량은 400~500톤으로 현재 20톤짜리 탱크로리 25대분 정도였다.

그러다가 1964년에 대한석유공사의 울산 정유공장 가동에 따라 원유 정제과정에서 LPG의 국내 생산이 이루어지면서 LPG 산업도 자리를 잡기 시작했다. 울산 정유공장

의 1964년 LPG 생산량은 1000톤 미만이었으나 생산규모를 점차 확대시켜 나가자 1968년에는 1만 5000톤에 이르게 됐다. 1970년에 국내 제2 정유공장인 호남정유 여천정유공장이 가동됨으로써 LPG 생산량은 3만 3000톤으로 증가됐다.

생산량이 늘어나자 종전에는 사치품으로 취급되던 LPG에 대한 인식이 급속히 대중화되어 소비가 확대됐다. 이에 LPG산업의 진흥과 유통의 안전 등을 목적으로 1965년 2월 20일 한국프로판가스공업협회가 설립됐다.

1966년 6월에는 국내 최초로 차량에 LPG를 사용했다. 한일개발(전 서울와사) LP가스사업부가 서울역과 정릉을 운행하는 시내버스의 연료로 부탄을 사용한 것이다. 연료를 부탄으로 바꾼 이유는 부탄 가격이 휘발유보다 훨씬 저렴했기 때문이었다.

이는 추후 택시 등 사업용 자동차에 부탄을 사용하게 되는 중요한 계기를 제공하기도 했다. LPG 버스는 1969년에 700대까지 늘었으나 1970년 LPG 가격이 급등하고 기존차량이 노후화되어 폐차해야 할 시기가 되자 점차 경유엔진 버스로 대체됐다.

현재와 같이 택시에 LPG를 연료로 사용한 것은 1972년부터였다. LPG 가격이 휘발유보다 낮아지면서 영업용 택시들이 LPG를 사용하기 시작한 것이다. LPG 택시가 1974년에는 7000여 대까지 늘어났다. 정유공장의 LPG 생산량이 증가되자 1965년을 기점으로 국내 LPG 수요도

기하급수적으로 증가하기 시작했다.

1966년에 5만 배럴(약 4000톤)이던 LPG 수요가 1970년에는 44만여 배럴로 증가했고, 1975년에는 약 170만 배럴, 1980년에는 450만 배럴로 대폭 증가했다.

이처럼 수요가 대폭 증가하자 정부는 수요의 불균형을 우려해 1970년 3월, 가스사용 억제책을 마련했다. LPG 가격을 125% 인상했을 뿐만 아니라 버스 연료로 사용하는 것을 금지시켰다.

이런 가운데 1970년 2월 호남정유의 LPG 생산시설이 완공되고, 1972년에는 경인에너지의 인천공장이 완공되어 공급능력이 충분해짐에 따라 부탄가스 생산량이 남아 돌아 일본에 수출하기도 했다.

정유공장에서 LPG가 대량 생산되자 정부는 도시 가구의 연료현대화를 위해 도시가스사업을 추진했다. 서울시는 용산구 이촌동에 LPG/AIR 방식의 설비를 1971년 5월에 시범적으로 완공해 3000여 가구에 도시가스를 공급함으로써 집단공급의 길을 터놓았다.

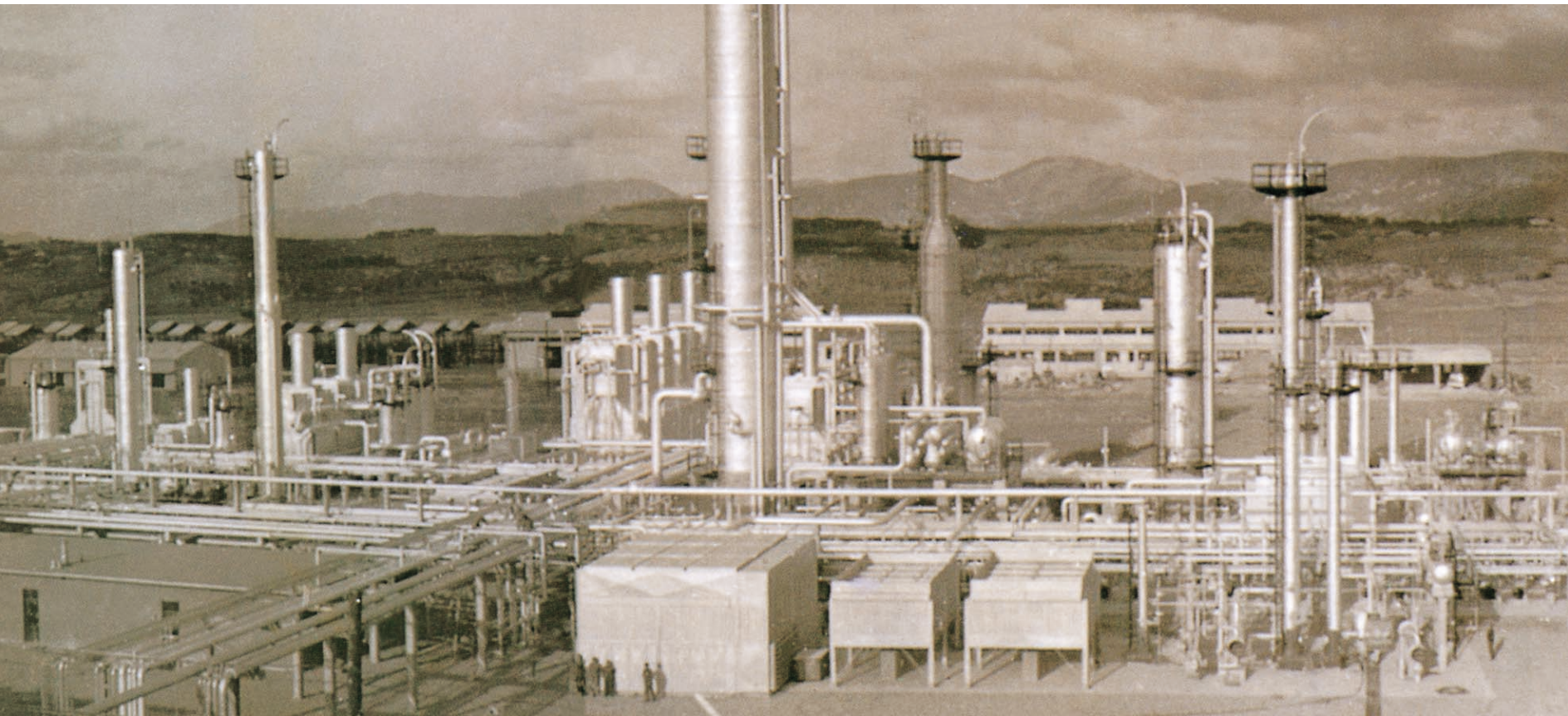
1979년에 발생한 제2차 석유파동은 가스산업에도 많은 영향을 미쳤다. 정부의 가스정책은 제2차 석유파동 후 동력자원부가 발족함에 따라 크게 달라졌다. 종전의 석유 의존 일변도에서 다양한 에너지원을 개발하는 방향으로 바뀐 것이다. 동력자원부는 가스과를 신설하고 가스에 대한 정책수립과 수요, 공급, 유통, 안전에 관한 업무를 체계적으로 추진하기 시작했다. 이에 따라 본격적인 가스산업

시대의 출발이 예고됐다.

LPG 수요는 도시가스 사업이 확대됨에 따라 1980년대 들어 큰 폭으로 증가했다. 급속한 경제성장으로 인한 가정용과 상업용의 증가, 영업용 택시에 대한 LPG 사용 허가 등도 수요를 신장시켰던 것이다.

한편 정부는 1980년 10월 LNG(액화천연가스) 도입 기본방침을 마련하고, 1983년 4월 평택인수기지 건설을 시작했다. 이후 수도권 배관망 건설 등의 사업이 본격적으로 추진되어 1987년 2월에는 수도권에 천연가스가 보급됐다.

이로써 1980년 총에너지 수요의 1%에 불과하던 가스, 즉 LPG와 LNG의 비중이 1991년에는 7.6%로 크게 증가해 가스가 주 에너지원으로 떠오르게 됐다.



## 2. (주)유공의 출범과 가스사업 추진

### 대한석유공사의 출범과 걸프사의 철수

SK그룹의 석유화학사업은 1962년에 설립된 대한석유공사에 그 뿌리를 두고 있다.

제3공화국 정부는 경제자립에 의한 국력배양과 국민생활의 향상을 위해 1962년에 제1차 경제개발 5개년계획에 착수했다. 이 계획의 성공적인 추진을 위해서는 무엇보다도 석유 에너지의 안정적 공급이 긴요하다고 판단하고, 그 중점사업으로 정유공장의 건설을 최우선 과제로 채택했다.

이에 따라 정부는 1962년 1월 국무회의에서 대한석유공사 설립을 정식으로 가결했다. 같은 해 7월에는 대한석

유공사법이 제정, 공포되고 1962년 10월 13일 대한석유공사가 설립됐다. 정부는 대한석유공사의 설립과 함께 울산 공업단지 내 고사동 일대를 정유공장 부지로 선정하고 1962년 9월 공장건설에 착수했다. 그리하여 울산 정유공장이 1964년 4월에 정상 가동됨으로써 석유류 국내생산 시대의 역사적인 장이 펼쳐졌다.

한편 정부는 울산 정유공장을 순수한 국내자본으로 건설·운영할 계획을 세우고 1963년까지 모두 7차에 걸쳐 총 18억 7500만 원을 투입했으나 턱없이 부족했다. 이에 정부는 외자도입을 결정하고 쉘, 걸프 등 미국의 5대 석유 회사를 대상으로 투자의사를 타진했다.

많은 논의 결과 걸프사가 대한석유공사 주식의 25%를 취득하고, 2000만 달러의 장기저리 차관을 제공하겠다는 조건을 제시했다. 대한석유공사는 이를 받아들이기로 하고 1963년 6월 기본협정을 체결했다. 이 지분참여로 걸프는 한국에 진출한 최초의 외국기업이 됐다.

국내 최초의 정유사인 대한석유공사의 경영이 점차 안정되어갈 무렵, 정부는 급증하는 석유류 수요에 대비하기 위해 민간 정유공장의 설립을 허가했다. 이로써 럭키와 미국 칼텍스의 합작을 통해 민간 정유사인 호남정유가 1967년 5월에 설립됐다. 또한 1969년 11월에 경인에너지가 설립됨으로써 정유 3사의 과점시대가 펼쳐졌다.

01





02

대한석유공사는 1970년 1월, 대한석유공사법이 폐지됨에 따라 같은 해 2월에 주식회사로 전환했다. 이때 지주 관리법에 따라 정부보유주식을 산업은행에 이관하고, 석유화학사업 진출을 목적으로 나프타 분해센터 및 제3상압 증류시설의 건설에 소요되는 자금조달을 위해 걸프에 주식을 매각함으로써 경영권이 걸프로 넘어갔다. 1970년 6월에는 걸프사와의 제2차 주식인수계약 및 관리운영계약 체결에 따라 걸프사는 대한석유공사 주식 50%를 확보해 경영을 맡았다.

1973년과 1979년 두 차례에 걸친 석유파동으로 정부는 1970년대 후반 정유사업에 대한 통제를 강화했다. 정

부의 빈번한 석유류 제품 가격인상에도 불구하고 원가 상승으로 인해 대한석유공사는 4차에 걸쳐 결손을 보는 등 경영악화를 겪어야 했다. 대한석유공사의 수익성 악화는 그동안 걸프가 누려왔던 양호한 투자수익에 압박을 가했다. 상황이 이렇게 변화하자 걸프는 적정이익 보장을 요구하며 우리 정부와 마찰을 빚었다.

이런 상황에서 이란, 쿠웨이트 등 중동지역에 많은 투자를 하고 있던 걸프의 원유공급능력이 제2차 석유파동으로 인해 상당한 차질이 생기고 말았다. 결국 대한석유공사에 대한 걸프의 원유공급이 1980년 3월 전면 중단되는 사태가 벌어지고 말았다. 이와 같은 여러 가지 요인으로 정

부와 마찰을 빚던 걸프는 대한석유공사 경영에서 전면 철수를 결정했다.

본래 걸프는 1970년의 제2차 주식인수 계약 당시, 1974년 이후 배당금과 유보이익이 2차 투자액의 150%에 도달할 때까지 대한석유공사 주식 50%와 경영권을 가지며, 그 이후에는 대한석유공사 주식 25%를 보유하고 있다가 다시 우리 정부에 이양한다는 조건을 명기했다. 1980년, 걸프는 이 계약에 따라 보유주식 25%에 대해 주식이양을 해야 하는 상황을 맞고 있었다.

그 무렵 걸프는 투자총액 3000만 달러의 170%에 달하는 5100만 달러를 이미 회수한 상태였다. 경영환경을 둘러싸고 이 같은 사정이 발생하자 걸프는 차라리 지분주식 50%에 대한 평가액 9300만 달러를 챙기기로 하고 전면철수를 결정한 것이었다. 이로써 대한석유공사의 외국인 투자시대가 17년 만에 종지부를 찍게 됐다.

01\_ 1969년 유공의 공평동 주유소와 거리

02\_ 1974년 제1차 석유파동

## 선경의 대한석유공사 인수와

### (주)유공의 출범

1970년대 초까지 (주)선경은 전형적인 섬유 생산업체였다. 1953년 10월 1일 선경직물주식회사로 출발한 선경은 원사의 원활한 공급을 위해 1968년 12월 아세테이트 원사 공장과, 1969년 2월 폴리에스테르 원사공장을 잇달아 준공시킴으로써 일약 원사(原絲)생산업체로 도약했다. 나아가 원사의 원료산업인 석유화학공업에 진출할 목적으로 1973년 5월과 7월, 선경유화(주)와 선경석유(주)를 각각 설립했다.

이때 선경은 일본의 이토추(伊藤忠), 데이진(帝人) 등과 합작해 일산 15만 배럴 규모의 정유공장을 건설하기로 하고, 경남 온산에 부지를 마련했다. 또 사우디아라비아와의 원유공급 약속이 이루어져 정부로부터 정유공장 건설의 내인가까지 받아놓은 상태였다. 이와 같은 의욕적인 계획은 예기치 않은 제1차 석유파동으로 무산되었으며, 1973년 11월 창업주 최종건 회장의 작고로 일대 전환기를 맞았다.

창업주 최종건 회장의 뒤를 이은 최종현 선대회장은 석유화학사업에 지대한 관심을 가지고 있었다. 그는 선경 제2창업 선언으로 일컬어지는 1975년의 신년사를 통해 '석유에서 섬유까지'를 그룹의 목표로 삼고 연관산업의 수직계열화를 경영지표로 제시했다. 이에 따라 1976년 1월 선경직물(주)을 주식회사 선경으로 확대 개편했다.

석유화학사업 진출을 목표로 삼은 최종현 선대회장은 제1차 석유파동이 터졌을 때 정부가 파견하는 민간특사로 사우디아라비아를 방문해 OPEC이 한국에 대한 석유 금수 조치(禁輸措置)를 해제하는 데 결정적 역할을 수행했다. 또 제2차 석유파동 직후에 정부가 석유위기를 타개하기 위해 '석유수급조절명령'을 발령하고 정유회사와 종합상사의 직접 원유 도입을 허가하자 선경이 사우디아라비아와 원유 장기공급계약을 체결하고 1980년 7월부터 도입원유를 국내 정유업계에 공급하도록 하는 데에도 기여했다.

이즈음 걸프의 대한석유공사 철수가 결정됐다. 이에 정부는 대한석유공사의 지주회사인 대한석유지주(주)가 국내 5개 외국은행으로부터 단기대출을 받아 걸프 주식

지분 50%를 인수하게 했다. 동시에 걸프 지분의 실질적인 인수자금으로 사우디아라비아의 은행으로부터 1억 달러의 차관을 들여왔는데 이 과정에서도 최종현 선대회장이 결정적인 역할을 했다.

1980년 10월 정부의 대한석유공사 민영화 방침이 공표되자 재계 판도를 바꿔 놓을 대한석유공사를 누가 인수할 것인지에 세간의 관심이 집중됐다. 그러나 선경의 지속적인 석유화학산업 진출 노력과 이에 대한 잠재적 능력에도 불구하고 선경을 거론하는 사람은 드물었다. 그것은 걸프의 대한석유공사 지분주식 9300만 달러에 대한 자금동원 능력 때문이었다. 그러나 선경은 이미 치밀한 계획 하에 대한석유공사 인수를 추진하고 있었다.

1980년 11월 정부는 걸프의 대한석유공사 주식 50%를 인수할 기업으로 선경을 선정했다고 발표했다. 정부가 제시한 인수자격 기준 6개항을 평가한 결과 인수 희망 기업 중 선경이 가장 높은 점수를 받았던 것이다.

이에 따라 1980년 12월, 대한석유공사 주식매매계약이 체결됨으로써 선경의 오래된 숙원사업인 석유화학산업 진

출에 대한 꿈이 현실로 이뤄졌다. 대한석유공사는 1982년 7월 1일 상호를 '주식회사 유공(油公)(이하 유공)'으로 변경해 명실상부하게 민간기업의 기치를 드높였다.

한편 선경은 대한석유공사의 인수와 함께 석유류 판매 회사인 (주)흥국상사(현 SK네트웍스 에너지판매 부문)도 인수했다. 이와 함께 유공이 필요로 하는 원유의 안정적 공급체제를 확립할 목적으로 1982년 1월 18일 유공해운주식회사(현 SK해운)를 설립했다. 유공해운은 창립 후 현재에 이르기까지 SK가스의 가스운반에 관한 많은 업무를 담당해오고 있다.

이와 같은 선경의 대한석유공사 인수와 (주)유공의 출범은 그 후 (주)유공가스(현 SK가스)가 설립되는 중요한 모멘텀을 제공했다. 유공가스는 유공의 한 사업 분야로서 추진되던 LPG 사업을 토대로 태동한 것이기 때문이었다.

유공의 LPG 사업은 1980년 1월, 포항에 LPG 저장소를 개소해 출하하면서 본격화됐다. 그런데 국내 LPG 소비량이 급증하면서 국내 생산량만으로는 수요를 충족하기 어렵게 되자 수입이 급증했다.



01

LPG 수요가 이처럼 폭발적으로 증가하자 유공은 국내 LPG시장의 공급문제를 근본적으로 해결하기 위해 해외 LPG를 도입하기로 하고 1983년 1월 서호중 부사장을 팀장으로 하는 태스크 포스 팀을 구성했다.

전국의 소비자에게 LPG를 공급할 수 있는 저장시설과 판매망을 보유하고 있던 유공은 도입이지만 건설하면 사업이 가능할 것으로 판단했다. 그럴 경우 가장 경제적으로 국내에 LPG를 공급할 수 있을 뿐 아니라, 안전관리 면에서도 가장 효율적으로 대처할 수 있을 것으로 본 것이었다.

그리고 이를 별도 회사로 설립해 추진하기보다는 하나의 사업부 형태로 운영하기로 했다. 회사를 설립할 경우, 기존 업계의 반발 등 제반 부작용이 예상됐기 때문이었다.

이런 결론을 도출한 유공은 1983년 2월 동력자원부에 'LPG 도입 및 수입기지 건설을 위한 사업계획서'를 제출했다. 1단계로 1985년 초까지 연간 50만 톤 규모의 저장시설을 건설하고, 2단계로 1989년 초까지 50만 톤 규모의 저장시설을 추가로 설치해 총 연간 100만 톤 규모의 저장능력을 갖춘다는 것이었다.

유공은 동력자원부의 권유에 따라 지상식 냉동탱크보다는 지하공동(Cavern) 저장시설을 건설하기로 하고 입지선정 및 예비 기초조사 작업에 착수했다. 그리하여 유공이 자리한 울산지역에 기지를 건설하기로 하고 유공과 인접한 울산시 용잠동 일대의 한국전력 유휴 부지를 매입하기로 했다.

01\_ 유공 인천저유소 LPG 저장 탱크

## LPG 수요 증가와 해외 LPG 도입

국내에 본격적인 대규모 LPG 도입사업이 시작된 직접적인 계기는 바로 제2차 석유파동이었다.

여천공단에는 1970년대 전반 대성메탄올, 남해화학 등 대규모 화학공장이 들어서서 호남정유로부터 연간 85만 톤의 나프타를 공급받고 있었다. 그런데 제2차 석유파동이 터지자 심각한 원료난이 예상됐다. 더구나 1979년 말에는 여천석유화학 콤비나트의 완공이 예정돼 있어 연간 110만 톤의 나프타가 추가로 필요했으므로 심각한 원료부족은 불을 보듯 뻔한 일이었다.

이에 정부는 1979년 3월 대성메탄올과 남해화학 두 업체에 공문을 보내 '조속히 원료 전환대책을 강구하라'는 요청을 했다. 상황을 직시한 대성메탄올은 가격경쟁력과 원활한 공급이 가능한 대체원료로 LPG가 가장 적합하다는 결론에 이르렀다. 대성메탄올은 1979년 9월 정부의 중화학공업추진위원회 기획단 주관의 에너지간담회에 참여해 '석유화학원료 확보방안'으로 대규모 LPG 도입안을 제시해 좋은 반응을 얻었다.

정부는 이러한 LPG 수입방안을 적극 수용했다. 이에 대성메탄올은 LPG 도입사업을 전담할 별도의 회사인 대성에너지 주식회사를 1980년 4월 설립했다. 신동아그룹이 대주주이던 대성에너지는 1980년 5월 사우디아라비아의 PETROMIN사와 LPG 공급계약을 체결했다.



공급계약이 체결되자 대성에너지는 여천군 삼일면 낙포리 지역을 인수기지 부지로 확정하고 프랑스 Geostock 사에 설계 및 감리를 맡기며 기지 건설을 서둘렀다.

1981년 초 63빌딩을 신축하던 신동아그룹은 경영악화 등의 이유로 LPG 사업을 전격 포기한다는 방침을 정하고 대성에너지의 매각을 추진했다. 대성에너지는 인수기업을 물색하던 끝에 정우개발주식회사와 접촉했다. 정우개발은 에너지 분야에는 전문성이 전혀 없었으나 대규모 LPG 기지공사 건설을 맡게 된다는 사실에 더 큰 관심을 두고 대성에너지 인수를 적극 추진했다. 그리하여 1981년 3월에 사업주체가 정우개발로 바뀌었다.

대성에너지는 처음에 지상 LPG 저장시설을 짓기로 계획했으나 많은 검토 끝에 지하공동 저장시설로 변경하고 1981년 7월 여천인수기지 건설에 착수했다. 그런데 여천인수기지가 착공되기도 전에 대성메탄올과 남해화학의 원료 대체방안이 정부의 에너지 정책변화로 무산되고 말았다.

상황이 이렇게 바뀌자 당황한 대성에너지는 수입되는 LPG 수요 전체를 민수용으로 돌릴 수밖에 없었다. 그래서 LPG의 대량 수요처인 수도권 공급을 목표로 제2기지인 인천분배기지 건설을 서둘러 추진했다. 그리하여 약 5000톤의 지상저장시설인 인천기지를 1982년 6월에 완공해 먼저 가동에 들어갔다.

한편 대성에너지는 여천인수기지 준공을 앞둔 1983년 3월 사명을 정우에너지주식회사로 변경했다.

정우에너지의 LPG 사업이 점차 자리를 잡아갈 무렵인 1984년 봄, 모기업인 정우개발은 건설업의 적자누적으로 경영난에 빠져 있었다. 정우개발은 경영난을 타개하기 위해 정우에너지를 매각하기로 결정했다.

그 무렵 호남정유는 정유공장 증설 후 불경기로 인해 가동률이 낮아 경영상 어려움을 겪게 되자 정부에 대해 제2차 석유파동 후 국내에 값싼 원유를 공급했던 공헌을 보상해줄 것을 요구했다. 그리고 그 구체적인 방법으로 정우에너지의 인수를 희망했다. 양자의 이해관계가 접근을 보이자 정우에너지와 호남정유는 대체적인 합의에 이르렀다.

호남정유가 정우에너지 인수를 적극적으로 추진하자 국내 정유업체들이 반발하고 나섰다. 호남정유의 LPG 시장 독점(42.8%)을 우려한 나머지 정유회사들이 주식의 분할 배분 및 경영의 공동참여를 주장한 것이다.

상황이 이렇게 전개되자 정부는 업계의 이해관계를 받아들여 국내 5개 정유회사가 공동 참여하는 단일 LPG 공동수입회사를 발족시키기로 방침을 정했다. 그 결과 신설 회사의 지분은 호남정유가 51%를 차지하고, 나머지 4개 정유회사는 각 11%씩 모두 44%를, 그리고 LPG 유통업계가 잔여 5%를 소유하기로 최종 합의했다.

이런 과정을 거쳐 1984년 9월 6일 마침내 새로운 LPG공동수입회사인 여수에너지가 탄생했다.

여수에너지가 출범하기 전 국내의 LPG 수요구조는 불안요소를 안고 있었다. 1983년 말 국내 LPG 수요량은 87

만 톤에 이르렀는데 대부분 가정용, 상업용과 영업용 택시의 연료로 사용되고 있었다.

문제는 그 수요가 매년 큰 폭으로 증가해 유사시 공급 부족 사태가 발생했을 때 수급안정이 불안해진다는 점이었다. 급증하고 있는 LPG 수요를 충당하기 위해서는 수입을 늘릴 수밖에 없었다. 이런 문제점을 해결하기 위해 정부는 여러 차례에 걸친 협의 끝에 1984년 11월 'LPG 수입사업의 산업합리화 계획'을 발표하기에 이르렀다. 이 방침의 골자는 LPG 공동수입회사를 설립, LPG 수입창구를 일원화하고, 새 저장기지를 필요로 할 경우에는 별도의 공동수입회사를 설립한다는 것이었다.

새로 설립된 여수에너지는 정부가 마련한 산업합리화 계획에 따라 1984년 12월 정우에너지와 정식으로 계약을 체결하고 흡수 합병의 절차를 밟아 나갔다. 합병등기는 1985년 5월에 이루어져 본격적인 LPG공동수입회사가 태동하게 됐다. 1979년부터 추진되어온 LPG 수입사업은 이처럼 많은 우여곡절을 거친 끝에 최종적으로 LPG공동수입회사의 설립과 운영으로 방향이 정해졌다. 이 방침에 따라 제2 LPG공동수입회사의 설립은 기정 사실화됐다고 볼 수 있으며 유공가스 설립의 근간이 됐다.

**01\_ 1979년 제2차 석유파동을 계기로 국내에 대규모 LPG 도입사업이 본격적으로 시작됐다.**

## LPG 수입사업 산업합리화 계획 확정

유공은 경인, 강원, 충청 일원에 대한 안정적 LPG 공급을 위해 1984년 6월 인천 LPG 저장소를 건설해 시장변화에 대처해나갔다. 또한 울산시 용잠동 일대의 예비조사 결과를 토대로 지하공동 저장시설 건설에 대한 타당성 검토 및 이에 따른 사업계획을 수립해나가고 있었다. 이처럼 유공이 수입기지 건설을 준비하고 있을 무렵, 호남정유가 정우에너지의 인수를 적극 희망하자 유공을 비롯, 정유4사가 이를 견제해 결국 국내 5개 정유회사가 공동 참여하는 단일 LPG 공동수입회사를 발족시켰다. 이에 유공은 여수에너지의 지분 11%를 소유하게 됐으나 여수에너지 지분참여와는 별도로 유공의 인수기지 건설사업은 꾸준히 추진됐다.

호남정유는 유공의 이 같은 움직임을 알고 있었지만 정우에너지의 인수라는 현안문제가 걸려 있어 달리 이를 제지할 방법을 찾지 못하고 있었다. 이 즈음 정부는 또 다른 고민에 빠져 있었다. 기존의 생산량과 수입규모로는 급증하는 LPG 수요를 충족시키기에는 역부족이었던 것이다.

당시 원유정제를 통한 국내 LPG 생산에는 한계가 있었다. 정부의 탈 석유정책에 따라 국내 원유정제량 증가율이 연 5%에 그칠 만큼 신장률이 둔화됐기 때문에 자연히 LPG 생산량 증가율도 낮을 수밖에 없었다.

이 때문에 국내 수요의 절반 이상을 수입에 의존할 수밖에 없었다. 그런데 국내의 LPG수입사는 여수에너지로

단일화되어 있었을 뿐 아니라 해외의 도입선도 사우디아라비아에 치우쳐 있었다. 이에 정부는 민생연료인 LPG 공급의 안정성 확보대책으로 두 가지 방안을 검토하게 됐다.

하나는 LPG 비축계획에 따라 국내 수요의 30일 분에 해당하는 5만 톤 가량의 비축용 LPG를 구입해 여천기지에 위탁 저장하는 것이었다. 또 하나는 제2의 LPG공동수입회사를 설립해 LPG 수요증가에 따른 불안요소를 해소하는 것이었다. 이런 방안에 따라 정부는 LPG 수요 대책과 정우에너지의 처리문제 등에 대해 관련업계와 수차례 걸친 협의 끝에 안을 마련하고, 1984년 11월 국무회의에서 'LPG 수입사업의 산업합리화 계획'을 의결, 발표하기에 이르렀다.

주요내용은 여수에너지 및 정우에너지를 조세감면규제법 규정에 의한 산업합리화대상기업으로 각각 지정하고, LPG공동수입회사를 설립해 LPG 수입창구를 일원화하는 것이었다. 또한 필요할 경우에는 별도의 공동수입회사 설립을 허용한다는 것이었다. 정부의 산업합리화 계획안이 발표되자 유공의 LPG 인수기지 건설사업은 급물살을 타기 시작했다. 이는 여수에너지와 같은 LPG공동수입회사의 설립을 허용한 것이나 다름없었기 때문이었다.

유공은 공동수입회사 설립을 기정사실화하고 이에 대한 준비를 해나갔다. 그런데 1984년 12월 정부 측에서 이왕 인수기지를 건설할 요량이면 정부의 비축기지과 통합 건설하면 어떻겠느냐는 의사를 타진해왔다. 그러나 이 제안은 곧 현실성이 없는 것으로 판단돼 무산됐다.

## 제2 LPG공동수입회사 설립추진위의 구성

1985년에 접어들자 동자부는 신년 업무보고에 유공의 제2 LPG공동수입회사 설립을 포함시키고 이에 대한 준비를 시작했다. 1985년 3월에는 정부의 제2 LPG수입기지 건설 방침을 최종 결정하면서 유공을 경영주체로 한 제2 LPG공동수입회사의 설립을 확정지었다. 제2 수입사의 지분은 여수에너지와 마찬가지로 경영주체가 51%를 소유하고, 나머지 정유4개사가 11%씩을 소유하며, 유통업계가 5%를 갖기로 했다.

제2 수입사의 등장 예고로 LPG 수입사업은 경쟁체제로 바뀌게 됐다. 이에 여수에너지 측은 자사의 경쟁력 약화와 사전투자 등을 이유로 제2 LPG공동수입사 설립을 늦춰 주기를 청원했으나, 이는 정부의 에너지 공급정책에 맞지 않아 받아들여지지 않았다.

유공은 1985년 4월 경상남도로부터 LPG 수입기지 건설 사업을 위한 고압가스 특정제조업 변경허가를 획득했다. 이 허가는 LPG 수입기지 건설사업에 관한 실질적인 승인으로 기지의 건설은 이제 완전한 법적 구성요건을 갖추게 됐다.

당시 허가받은 울산기지 건설사업은 1985년 6월부터 1987년 12월까지 연간 프로판 9만 톤, 부탄 7만 3000톤 등 합계 16만 3000톤(연간처리량 100만 톤) 규모의 지하 저장공동시설을 건설하는 것이었다. 예산은 544억 6800만 원으로 책정됐다.

유공은 정부의 방침이 발표되고 기지 건설을 허가받자 같은 해 6월 17일 LPG공동수입회사 설립 추진위원회를 구성했다. 위원장은 유공의 석유사업기획담당 임원인 서효중 부사장이 맡았다. 위원회의 역할은 공동수입회사 설립에 관한 정관 작성, 출자, 계약체결 등 제반 정책사항을 심의하고 의결하는 것이었다. 또한 위원회를 보좌하는 실무위원회(위원장: 석유사업담당 기획이사 조원천)를 구성하고 실질적인 업무를 추진하게 했다.

추진위원회는 신설회사의 자본금 규모를 여수에너지와 동일한 240억 원으로 하고, 기지건설 및 소유주체를 공동수입회사로 확정했다. 유공은 한때 수입기지의 건설주체를 유공으로 하고, 완공 후 공동수입회사에 임대하는 방식을 검토했으나 정부의 방침에 어긋나고 지분참여사의 반발이 우려된다는 점 때문에 철회했다.

같은 해 8월에는 한전 소유 부지에 대해 기존의 철탑존치 등 조건부 매각 동의를 얻어 기지 설립에 관한 대부분의 문제가 해결됐다.

사업 추진이 이 시점에 이르자 신설되는 공동수입회사에 걸맞는 상호가 필요했다. 설립추진위원회는 같은 해 9월 유공의 전 직원을 대상으로 상호를 공모했다. 그 결과 270명이 120건의 상호를 응모했다. 위원회는 심사위원회를 소집해 이를 심사한 결과, 10월 7일 상호를 '주식회사 유공가스'로 확정지었다. 유공과의 연계성, 가스산업에 대한 확실한 인식 제고 등이 선정 이유였다.

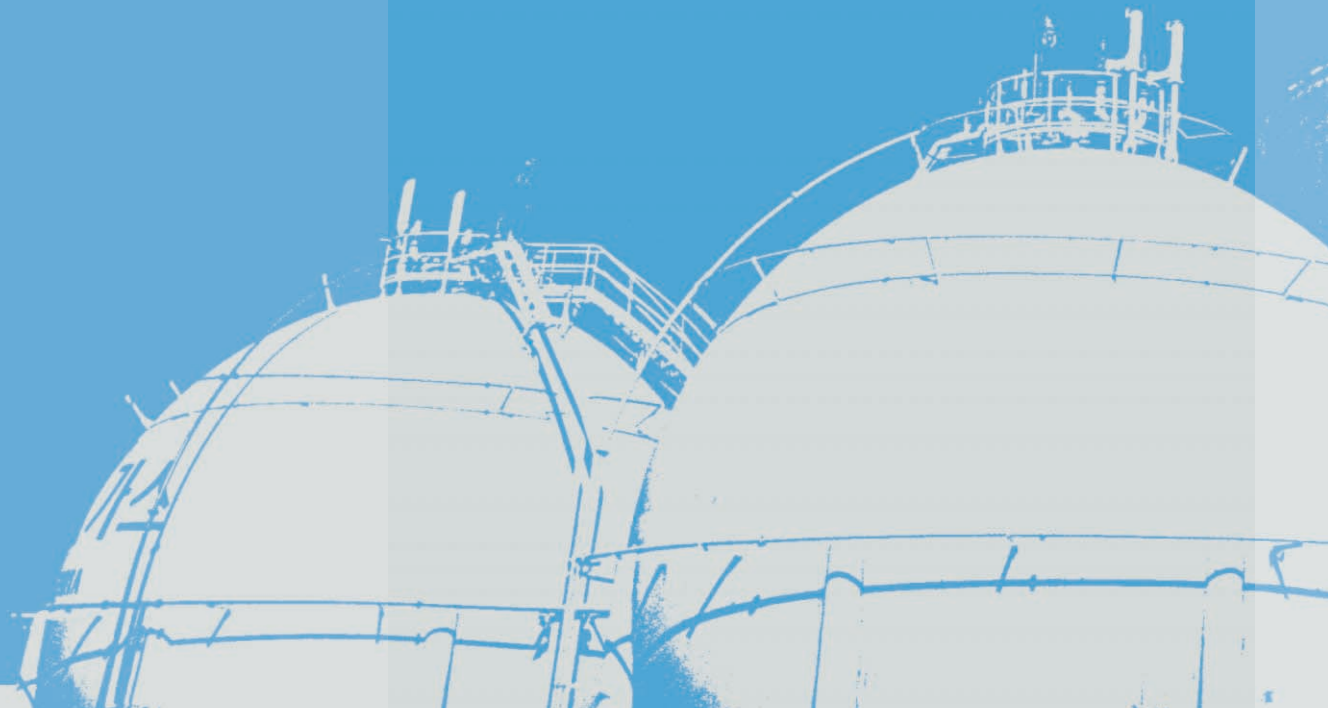
한편 본격적인 LPG 수입기지 건설을 위해 10월에는 프랑스의 Geostock사와 기본설계 및 기술지원에 관한 기술용역계약을 체결했고, 11월에는 설계회사인 삼림컨설턴트와 상세설계 및 시공감리 계약도 체결했다. Geostock사는 지하저장시설에 관한 세계적인 권위와 전문성을 가진 업체로 여수에너지 여천기지 건설에 참여한 바 있었다.

아울러 주 시공사인 선경건설과 건설공사 가계약을 체결해 기지건설 계획을 착각 진행시켰다.

또한, 재무부로부터 정유사의 신설회사 출자에 따른 여신관리규정상의 투자승인을 획득하고, 주거래은행으로부터 기업투자 승인을 받아 재무 분야에 대한 절차도 마무리했다. 12월에는 경제기획원 공정거래실이 유공의 법인설립 신고를 수리했고, 동력자원부는 제2 공동수입회사 설립 건을 청와대에 보고했다. 아울러 유공은(주)유공가스 설립 및 창립총회 계획을 동력자원부에 보고했다. 이로써 1982년 11월부터 추진했던 LPG 수입회사 설립계획이 3년여의 오랜 준비기간을 마치고 출범을 위한 최종 절차만 남겨 두게 됐다.

## ( 주 ) 유 공 가 스 설 립 과 울 산 기 지 건 설

1985년 12월 20일, 창립총회를 갖고 출범한 유공가스는 같은 날 시험발파를 시작으로 울산기지 건설에 본격 착수했다. 수입기지는 지하에 공동을 건설해 LPG를 저장하는 시설로 울산기지의 지하공동은 프로판 14만 톤, 부탄 13만 톤, 총 27만 톤 저장규모였으며, 이는 세계 최대의 규모를 자랑했다. 울산기지 건설공사를 계획보다 4개월 단축한 1987년 11월에 완료한 유공가스가 도입 LPG로 시운전을 성공리에 마치고 본격적인 영업에 들어감으로써 우리나라 수입 LPG 사업은 앞서 영업을 개시한 여수에너지와의 경쟁체제로 바뀌었다.



Chapter II

1985-1989

# 1. (주)유공가스의 출범

## 오랜 산고 끝에 유공가스 태동

1985년 12월 20일, 주식회사 유공가스가 창립총회를 갖고 마침내 출범했다. 서울 영등포구 여의도동 26-4번지 유공빌딩 15층에서 열린 창립총회에서는 법인 설립을 의결하고, 이사 및 감사를 선임했다. 대표이사에는 서효중 유공 부사장(겸직), 총무·경리담당 이사 사운진, 기술담당 이사 김태문, 감사 김세중 등이 각각 선임됐다.

유공가스가 창립총회를 가진 날은 울산기지에서 지하 시설 건설을 위한 최초의 시험발파를 시작해 본격적인 기지 건설공사가 착공된 뜻 깊은 날이기도 했다.

유공가스의 납입 자본금은 60억 원(1주당 액면가액 1만 원, 발행주식 60만 주)이었으며, 수권 자본금은 240억 원으로 정했다. 사업장은 유공빌딩 5층 100여 평을 임대해 사용하기로 했다. 본래 유공빌딩은 선경건설이 1981년 5월 착공해 1983년 4월 준공한 것을 유공이 매입하여 자체사옥으로 사용해오고 있었다.

오랜 산고 끝에 태동한 유공가스의 출범은 가스산업 전체의 지각변동을 예고하는 중요한 사건이었다. 우선 유공가스의 출범으로 그동안 심화되어온 LPG 수급불균형이 일거에 해소될 수 있는 구조를 갖추게 됐다.

1983년에는 LPG 생산이 54만 톤, 수요가 87만 톤이었으나 1985년에는

생산 66만 톤, 수요 123만 톤으로 변했다. 2년 사이에 생산량이 22% 증가한데 반해 수요량이 42%나 증가해 심각한 공급 부족사태가 초래됐다. 이 같은 추세를 볼 때 제2 수입사의 설립은 필연적일 수밖에 없었으며, 유공가스의 설립으로 수급불균형 해소에 청신호가 켜지게 된 것이다.

LPG 업계만을 두고 볼 때는 그동안 지속되어오던 LPG 수입업에 대한 독점체제에서 과점에 의한 경쟁체제로 전환이 예고됐다. 유공가스가 출범할 무렵 본격적인 정유에너지 인수 작업을 벌이고 있던 여수에너지는 향후 예고된 경쟁체제의 도래로 자사의 시장경쟁력이 약화될 것을 심각하게 우려하고 있었다. 그래서 제2 수입사의 허가를 늦춰줄 것을 청원하기도 했다.

그러나 시장경쟁을 기본으로 하는 국가에서는 어떤 산업이든 독점체제란 있을 수 없는 일이었다. 이는 장기적으로 관련 산업의 경쟁력을 약화시킬 뿐 만 아니라 소비자의 선택권 부여와 이익에도 배치되는 일이었다. 대규모 저장



01

시설의 건설은 국가간에 치열하게 벌어지고 있는 에너지 전쟁에 대비한다는 측면에서도 반드시 필요한 일이었기 때문에 정부는 이를 허가한 것이었다.

한편 유공가스의 출범은 우리나라 전체 에너지 산업에도 상당한 영향을 미치게 됐다. 정부는 제2차 석유파동 이후 탈 석유정책을 펼침으로써 석유의존도를 탈피하고자 했다. 그 결과 LPG 수요가 급증했다. 1980년 총에너지 수



02



03

요의 1%에 머물렀던 LPG 소비는 1986년에는 2.9%에 달했고, 1991년에는 4.2%에 이를 것으로 전망됐다.

이처럼 급증하고 있는 LPG 수요의 증가를 1개 회사가 감당할 수 없는 상황에서 제2 수입사가 등장함으로써 균형적인 에너지 소비에 긍정적인 역할을 하게 됐다. 균형적인 에너지 소비패턴의 변화는 물가 안정과 산업발전에도 크게 기여해 경제성장의 기틀을 제공했던 것이다.

유공가스는 창립총회를 가진 후 업무를 본격적으로 시작했다. 그러나 설립초기였기 때문에 총무과와 경리과 2개 부서의 단출한 조직으로 출발해 1986년 3월까지 총무과에 손성모(과장), 김형준, 경리과에 김은관(과장), 김경동이 배치됐다. 이들은 모두 모기업인 유공으로부터 전배됐다.

곧이어 신설된 기술과에는 최성일(과장), 심재의, 건설과에는 김정식(차장), 이극환, 오경택, 한영수가 입사했다. 건설과는 8월에 울산기지사업소 건설과로 발족되어 본격

적인 기지건설을 위한 조직을 갖추게 됐다.

또한 1986년 7월에는 신영택, 박명래, 권동인 등이 공채 1기로 입사했다. 이후 남장현, 김영택 등이 입사해 1986년 말까지 임직원이 모두 25명으로 늘어났다.

한편 유공가스는 1986년 7월 23일 유공빌딩 1층에서 현판식을 거행했다. 이 현판식에는 유공가스 임직원 및 동자부 관계자 등 70여명이 참석했다. 현판식이 다소 늦어졌던 이유는 상호가 결정된 후 주주들 사이에 약간의 이견이 있었기 때문이었다. 이처럼 본격적인 업무를 시작한 유공가스는 창립 첫 해에는 주로 각종 인허가 등 대정부업무와 울산기지 건설에 집중했다.

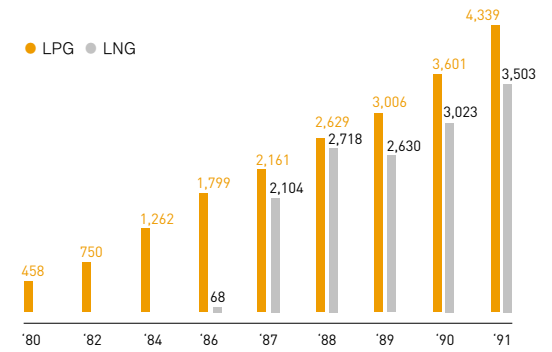
특히 정부로부터 취득해야 하는 각종 인허가는 30여 가지나 되어 많은 난관에 부딪히기도 했다. 그러나 업무 담당자들의 뜨거운 열정과 끈질긴 노력 끝에 이를 적기에 해결하면서 기지 건설의 발걸음을 서두르곤 했다.

01\_ 1985년 12월 20일 유공가스 창립총회

02/03\_ 1986년 유공빌딩 1층에서 거행된 유공가스 설립 현판식

2-1 1980~1991년 1차 에너지 사용량

(단위: 천톤)



■ 자료 : 에너지 통계연보(동력자원부, 1992)

## 정유사들의 지분 참여

1984년 11월 정부의 'LPG 수입사업의 산업합리화 계획'에 따라 설립이 구제화되었을 때부터 유공가스의 주식배분을(유공 51%, 4개 정유사 각 11%, LPG 유통업체 5%)이 결정되어 있었다. 왜냐하면 회사의 성격 자체가 정부의 에너지 정책에 따른 '공동 수입회사'로 규정되어 있었기 때문이었다.

유공가스가 출범하기 전, 정부의 방침에 의해 재무부는 미리 정유 4사 등의 출자액에 대한 금융단 여신운용 규정상의 출자승인 및 지구노력 유예방침을 결정하고, 1985년 11월에 이를 은행감독원 및 주거래은행에 통보해 원활한 출자를 유도했다.

1985년 12월 20일 유공은 납입자본금 60억 원을 단독 출자해 유공가스를 설립했다. 당초 유공은 공동수입회사들의 참여가 먼저 이루어질 경우, 관련업계의 공동발기 형태로 회사를 설립할 예정이었다.

그러나 다른 회사들은 유공가스의 출자에 대해 처음에는 적극적이지 않았다. 상황이 이렇게 전개되자 유공은 관련회사에 공문을 보내 조속한 지분참여를 재차 요청했다. 유공은 참여 예정사의 출자통보가 있을 때 각사의 배분율에 따라 주식을 양도할 예정이었다. 또한 기지건설공사의 진척도에 따라 자본금도 240억 원까지 증자할 계획이었다.

하지만 관련업계의 출자가 계속 지연되자 유공의 기지

건설에 대한 후속 투자계획 등은 걸림돌에 부딪히기 시작했다. 유공은 이에 대한 조속한 해결을 위해 동자부에 협조를 요청하고, 1986년 3월 관련업계 회의를 개최했다. 이 회의에서 호남정유, 쌍용정유, 극동정유, 경인에너지 등 정유4사는 출자에 대해 원칙적으로 이의가 없음을 밝혔다.

그러나 실질적인 주식매매 계약 체결까지는 더 많은 시간이 소요됐다. 결국 쌍용정유와 극동정유가 4월 15일에, 경인에너지가 5월 30일, 호남정유가 5월 31일 각 11%씩의 주식매매계약을 체결함으로써 오랫동안 끌어온 지분 참여 문제에 매듭이 지어졌다. 아울러 가스유통업체인 흥국상사(1%), 한국석유(1%), 세방석유(0.5%), 동원가스(0.5%), 영동가스(0.5%), 태아산업(0.5%), 수인가스(0.5%), 삼양석유(0.5%) 등 8개사가 총 5%의 주식매매 계약을 5월 30일과 31일 양일간 체결해 지분참여 문제와 주금납입이 완료됐다. 그 후 유공가스의 비약적인 성장이 이루어지고 많은 배당이 실시됨에 따라 유공가스에 걸었던 출자사들의 기대에 부응할 수 있었다. 특히 기업공개 후 주가가치가 상승함에 따라 출자사들에게 많은 이익을 실현시켜주었음은 주지의 사실이다.

어렵사리 관련업계의 지분참여가 완료되자 유공은 1985년 6월부터 활동해오던 LPG공동수입회사 설립 추진 위원회를 1986년 6월 해체했다. 이로써 유공가스의 제반 활동은 과도기구의 도움 없이 전적으로 유공가스 직원들이 맡게 됐다.

## 유공가스 설립 당시 가스산업 동향

### 경쟁체제로 전환된 가스시장

유공가스가 출범한 1985년을 전후하여 LPG 업계에는 많은 변화가 있었다. 가장 큰 변화는 역시 LPG 수요의 급증이었다. 국내 LPG 수요는 1981년 43만 톤에서 유공가스가 출범한 1985년에는 123만 4000톤으로 3배 가까이 급증했다.

이처럼 LPG 수요가 급증한 이유는 무엇보다도 제2차 석유파동 이후 정부의 탈석유정책으로 석유에 대한 수요가 가스 쪽으로 이동했기 때문이었다. 또한 생활수준의 향상으로 더 편리하고 청정한 에너지인 LPG를 선호하는 경향이 두드러진 요인도 크게 작용했다. 영업용 택시의 LPG 사용 증가 등 차량용 수요의 증가도 크게 한 몫을 했다.

프로판 및 부탄의 수요비율은 1980년에는 프로판이 16만 톤, 부탄이 23만 톤으로 프로판 수요가 부탄 수요의 70%대에 머물렀다. 그러나 1980년대 중반 이후 프로판과 부탄의 수요가 비슷해지더니 1987년에 이르러서는 드디어 프로판 수요가 부탄 수요를 앞지르는 역전현상이 나타났다. 1989년에는 프로판이 부탄보다 1.5배나 더 많이 소비됐다.

이 같은 수요의 역전현상은, 수송용이 1980년대 중반까지 소폭으로 상승했다가 1984년을 기점으로 점차 감소한 반면, 가정용 및 상업용은 급증했기 때문이었다.

한편 수요의 증가와 함께 LPG 업계에도 큰 변화가 일

어났다. 우리나라의 LPG 수입업계는 1985년 유공가스의 등장을 기점으로 독점체제에서 과점체제로 들어섰으며, 양사간 시장경쟁이 시작됐다. 물론 유공가스는 설립 후 인수기지 완공이라는 지상과제를 안고 있었기 때문에 당장 시장에 뛰어 들지는 않았다. 그러나 인수기지의 완공은 주지의 사실이고, 유공가스는 1987년 12월 4만 톤의 LPG를 쿠웨이트로부터 도입할 예정이었다.

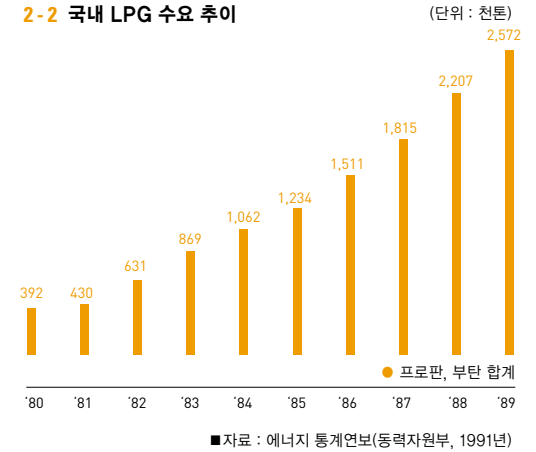
여수에너지는 유공가스가 내수시장에 뛰어 들 경우, 당시의 석유사업기금 정산 체제에서는 정수에너지 인수과정의 막대한 투자비를 회수할 방법이 없다고 판단했다. 그리하여 과도한 시장경쟁을 자제해줄 것을 관계요에 요청했다.

정부는 여수에너지의 요청이 타당함을 인정하고 양사간의 타협을 권유했다. 정부의 권유에 따라 양사는 1988년 중에 유공가스가 도입한 수입 LPG전량은 유공의 자체 판매량에만 판매하기로 했다.

유공가스는 1988년 1년 동안 수입물량 전체를 모기업인 유공에만 판매하면서 향후의 시장 확보전략을 준비했다. 한편 1986년 5월 LNG 평택인수기지가 완공되고 최초로 공급을 개시함으로써 LNG 시대가 개막됐다.

대규모 공급이 특징인 LNG의 등장은 가정용, 상업용에 대한 강력한 경쟁상대를 맞이한 격이어서 이제 막 회사를 출범시킨 유공가스로서는 긴장하지 않을 수 없었다. 또한 LNG 수요의 확대는 향후 LPG업계 전체에 커다란 영향을 미칠 것으로 예상되어 일말의 우려를 낳게 했다.

2-2 국내 LPG 수요 추이



### 석유사업기금의 도입

석유사업기금 제도는 동력자원부 발족과 함께 유동적인 국제 유가에 탄력적으로 대응해 국내 석유류 가격을 안정시킬 목적으로 만들어졌다. 이 제도는 1977년 12월 31일 제2차 석유사업법 개정시 제17조의 2에 '석유사업기금 설치' 조항을 신설하면서 시행됐다.

그러나 이 제도는 1979년 3월에 한국석유개발공사가 발족하고, 1979년 8월에 석유사업법 시행령이 개정된 후인 1979년 10월부터 실질적으로 운용되기 시작했다.

석유사업기금 제도의 신설은 1978년 말에 시작된 제2차 석유파동의 영향이었다. 제2차 석유파동으로 석유에 대한 에너지 의존도가 높았던 우리나라는 커다란 타격을 받았다. 석유의 확보가 국가 경제의 사활문제로까지 인식됐다. 당시 우리나라의 석유사업은 충분히 육성되어 있지 않았고, 비축시설도 불과 수일분에 지나지 않아 국제 유가의 변동에 따라 국내 유가가 크게 요동치는 현실에 처해 있었다. 이 같은 현실에 적극적으로 대응하기 위하여 석유사업기금의 필요성이 대두됐다.

석유사업기금은 첫째, 평시에 석유비축시설을 건설하여 정부가 석유를 비축함으로써 석유파동과 같은 비상시에 석유공급의 차질을 최소화하고, 둘째, 다른 에너지 자원을 개발하는 사업이나 석유개발 사업 등을 추진함으로써 에너지 자원을 장기간 안정적으로 확보하는 한편, 셋째, 에너지 절약을 위한 기술개발 사업에 자금을 지원, 에너지

소비를 감축할 방법을 강구하고, 넷째, 여유자금을 확보했다가 원유가격이 일시에 폭등할 때 유가 완충자금으로 활용하기 위한 목적으로 시행됐다.

그 가운데 정유사 및 LPG 수입사에 가장 직접적으로 해당되었던 부분은 네 번째 항목이었다. 즉 국제원유가의 급변에 따른 충격을 완화하기 위해 원유가가 크게 내릴 때 일정금액을 기금으로 모아 두었다가 제반 상황의 변화로 유가가 오를 때 국내유가를 조정하지 않고 시판하게 하고, 이 때 발생한 정유사의 손실은 기금으로 보전해주는 역할을 하도록 한 것이다. 이 제도는 모든 정유사와 석유류 수입사에 적용되었으며, 단기간으로 국내 석유류 가격을 안정시켜 급격한 물가변동 요인을 제어하는데 크게 기여했다.

정유사 및 LPG 수입사의 경영에 많은 영향을 끼쳤던 이 기금은 신설 이후 많은 변화를 거쳐 왔다.

석유사업기금은 석유류의 수입업자, 정제업자로부터 징수하며, 징수율은 상공부장관이 경제기획원장관, 재무부장관과 협의하여 고시했다. 석유수입 때 징수하는 기금은 석유정제업자가 통관일까지 고시된 금액을 외국환은행에 납부하고 석유통관 때에 기금 납부필증을 세관에 제출하도록 했다. 기금의 환급은 조성된 기금을 일정조건에 따라 환급해 주도록 했다.

LPG 역시 석유사업법상 석유류여서 석유사업법의 적용을 받았다. LPG에 대한 석유사업기금은 1983년 1월 1일부터 비축기금으로 배럴당 1.5달러, 안정기금으로 배럴

당 3.5달러를 징수함으로써 시작했다. 이후 기금의 징수액은 정부고시에 따라 수시로 변동됐다.

이 석유사업기금이 LPG 수입업계에 중요한 의미를 주는 것은 정부가 최고 판매가격을 고시하고, 이에 따라 발생하는 차액을 매년 정산했기 때문이었다. 따라서 LPG 수입업계는 한 해 동안 영업활동을 한 후, 석유사업기금의 정산작업을 거쳐야만 정확한 영업이익을 산출할 수 있는 구조아래 영업을 전개했다.

석유사업기금은 1995년 1월 에너지 및 자원사업 특별회계로 바뀌었지만 운용방법은 크게 변하지 않았다. 1997년 1월부터 가스안전기금을 통합해 운용되다가 2001년 1월 LPG산업에 가격자유화 제도가 도입됨에 따라 징수가 전면 중단되어 20여년에 걸친 기금 징수시대가 막을 내렸다.

#### 최고 판매 가격 고시제 실시

LPG 가격체계는 1960년대 초 대한석유공사의 독점체제 아래에서 공장도 가격을 단일가격으로 고정하는 '정부고시 고정 가격제'로 출발했다. 그러다 1969년 2월부터 정부가 최고 가격을 고시하는 '정부 고시 최고 가격제'로 바뀌었다.

'정부 고시 최고 가격제'는 다시 상공부가 공장도 가격의 최고판매가를 고시하고, 소비자 가격은 지역별 특성에 따라 상이하게 적용하는 '공장도 최고판매 가격제(1969.2~1972.6)'로 전환됐다. 그 후 상공부가 공장도 가격부터 소비자 가격까지 유통단계별로 최고가격을 고시하는 '전국 균일 가격제(1972.7~1998.12)'로 변경됐다.

이런 가격체계는 1999년 1월, 향후 시행될 가격자유화를 대비하기 위해 산업자원부가 LPG 국제가격과 환율에 따라서 유통단계별 판매가격을 주기적(3개월~1개월)으로 조정해 고시하는 '원료비 연동제(1999. 1~2000.12)'로 바뀌었다가 2001년 1월부터 가격자유화가 실시됨으로써 최고판매가격 고시제는 전면 폐지됐다.

최고판매가격제의 시행에 의해 석유류 관련업체는 모두 '가격 정산'을 실시해야 했다. 가격정산제도는 1970년 1월부터 운용되어온 제도로 생산 또는 수입 LPG에 대한 원가를 기준으로 석유사업법 제23조에 의거 최고 판매가격을 고시하고 다음해에 그 실적을 정산해 손익을 소비자 가격으로 보전, 환수하는 제도였다.

이 제도 아래에서 LPG 가격은 '도입비용+국내공급비용+투자보수+정산분'의 공식에 의해 결정됐다. 이 방식에서 사용된 LPG 도입원가 기준은 유공가스가 본격적으로 도입업무를 시작한 1988년부터 적용됐다.

가격정산제도에 의한 손익정산작업은 매년 초 동력자원부 가스산업과에서 실시했다. 유공가스와 여수에너지 담당자는 매년 이 어려운 정산작업을 치러야 했다. 그러나 정산이 회사의 경영에 미치는 영향이 매우 컸기 때문에 정산작업은 항상 긴장된 분위기 속에서 진행됐다.

#### 수입 승인 제도 도입

LPG를 수입하기 위해서는 해당부처의 수입승인을 받아야 했다. 이는 1970년에 제정된 석유사업법 제16조에 의해 규정됐다. 정부가 석유류의 수입에 대해 승인을 받도록 규정한 것은 석유류가 국가경제에 미치는 영향이 매우 크기 때문에 이를 통제하기 위해서였다. 따라서 석유류를 수입하는 모든 업체는 관련부처의 승인을 얻어야만 물량을 도입할 수 있었다.

LPG에 대한 수입승인은 당시 동력자원부 가스과에서 담당했다. 수입승인은 사전허가제였기에 도입물량이 세관을 통과하기 위해서는 반드시 수입승인허가서가 필요했다. 이 때문에 유공가스 직원들은 수입승인을 받기 위해 항상 가스과를 드나들어야 했다. 정부의 승인이 늦게 이루어져 담당자의 애를 태운 일도 부지기수였다.

이 제도는 가격자유화 시행을 앞두고 불필요한 행정규제로 간주돼 1999년 7월 폐지됨으로써 종지부를 찍었다.







01

## 2. (주)유공가스 설립과 울산기지 건설

### 입지 선정과 기초조사 실시

울산기지 건설계획은 유공가스가 출범되기 훨씬 이전부터 검토됐다. 유공은 수입기지 건설을 2단계로 계획하고 있었다. 우선 1985년 초까지 13만 톤의 지상저온탱크를 건설하고, 1989년 초까지 연간 100만 톤 규모의 저장시설을 건설할 계획이었다.

사업을 위한 예산으로는 544억 6800만 원을 예상하고, 자체자금과 국내외 외자를 도입한다는 계획을 수립했다. 이런 구도 아래 'LPG도입 및 수입기지 건설을 위한 사업계획서'를 1983년 2월 동력자원부에 제출하고 기지 건설에 대한 본격적인 행보를 내딛었다.

동력자원부 자원정책실은 유공의 계획서를 검토한 후

사업추진에 긍정적 견해를 밝히면서 관계법령에 따라 사업을 추진하도록 했다. 아울러 지상저장시설은 투자비와 운영비의 측면에서 불리하고, 안전적 측면에서 취약성이 노정될 것으로 판단된다는 견해 아래 지하저장방식으로 기지를 건설할 것을 권유했다.

유공은 동력자원부의 지시에 따라 지상저장탱크 건설을 철회, 지하공동 저장시설 건설로 방향을 바꾸고 입지 선정 작업을 지속적으로 추진해나갔다. 유공의 태스크 포스 팀은 지하공동 저장시설 건설을 고려한 부지를 물색하던 중 유공과 인접한 울산시 용잠동 일대에 한전 소유의 유류부지가 있음을 알게 됐다.

이 부지는 한전 소유였다. 한전은 울산화력발전소(현 동서발전 울산화력발전소)의 발전설비를 증설하는 과정에

서 이 지역이 산업단지로 규정됨에 따라 일대의 토지를 수용했다. 그 과정에서 사업에 필요한 만큼만 수용할 수 없어 일대의 토지를 일괄 매입했던 것이다.

따라서 넓은 땅이 유류부지로 방치될 수밖에 없어 한전은 적당한 매입처가 나타난다면 싼 값에라도 땅을 팔고 싶어 했다. 마침 이 부지는 유공의 울산 정유공장과 인접해 있어 사업추진에도 많은 이점이 있을 것으로 판단됐다.

이런 사정을 알게 된 태스크 포스 팀은 한전과 접촉했다. 그런데 문제는 지질이었다. 기지의 특성상 아무리 입지가 좋아도 지하 저장시설건설에 부적합하다면 아무 쓸모가 없기 때문이었다. 이에 유공은 1983년 11월 (주)범양사(현 솔레땅쉬 범양)에 지질조사를 의뢰했다. LPG 지하저장시설 건설에 세계적인 권위를 가지고 있는 프랑스의 Geostock사도 조사에 함께 참여했다.

지질조사는 2차에 걸쳐서 시행됐다. 1983년 11월부터 1984년 4월까지 예비조사를, 1984년 11월부터 1985년 10월까지 상세조사를 진행했다.

그 결과 해당지역의 지질은 안산암과 변성퇴적암이 주종을 이루고, 암석강도가 매우 높아 지하공동 저장시설 건설에 적합한 것으로 판명됐다. 누출된 지하수 역시 신선한 지하수로 해수의 영향이 없고, 탄화수소의 검출도 전무한 것으로 조사됐다. 지질의 낮은 투수성은 지하수 침투로 인한 굴착상의 문제와 지하공동의 안정에 해를 끼치지 않는 것으로 조사돼 매우 적합한 입지로 최종 판단됐다.

## 건설자금 확보와 부지 매입

유공은 1985년 3월, 경상남도에 '고압가스 특정제조 변경 허가'를 신청했다. 당시 관계법령에는 LPG수입기지 허가에 관한 별도의 규정이 없어 정유에너지와 같이 LPG를 저장, 충전, 판매하는 경우에는 충전업으로 허가받을 수 있었다. 그러나 특정제조업을 이미 허가받은 정제업자가 기존 입·출하 시설을 이용하고 저장시설만 증설하는 경우에는 고압가스안전관리법에 의한 고압가스 특정제조허가변경을 취득해야 했다. 이는 당시의 사업주체가 유공이었던 관계로 지하저장시설의 건설을 증설로 해석했기 때문이었다. 4월에는 경상남도로부터 고압가스 특정제조업 변경허가를 취득했는데, 이것이 바로 LPG 수입기지 건설사업에 관한 실질적인 허가였다.

부두공사 등을 포함한 울산기지 건설을 위한 총 소요자금은 648억 8300만 원으로 예상됐다. 이중 548억 5000만 원을 국내자금으로 총당하고, 1114만 7000달러의 외자를 도입하기로 했다. 유공의 자기자금 비율은 223억 원으로 전체 공사비의 34%였다. 외자 차관은 산업은행을 통해 추진됐다. 경상남도의 기지건설 허가가 승인되자 유공은 1985년 4월 LPG기지사업부를 발족하여 본격적으로 사업을 추진해나갔다.

이어 6월 한전에 용잠동 일대의 부지에 대한 매각을 요청했다. 요청한 부지는 총 소요부지 42만평 중 38만평이었

다. 8월에는 매각 동기가 이루어졌고, 10월 한전 소유부지에 대한 조건부 매각이 최종적으로 결정됐다.

한전이 조건부로 내건 사항은 한전시설의 안전성 확인을 위한 시험발파, 산지개발 사업자 지정 승인 취득, 공해 피해 보상청구방지 합의 및 공중, 시공 및 운전 중 피해발생시 손해책임 보상, 철탑부지 영구 무상사용 등이었다. 이는 지하공동 저장시설 공사에 따른 한전시설의 피해에 대한 우려와 울산기지를 통과하는 송전 철탑에 대한 보호를 요청하는 내용으로 양자간에 큰 쟁점은 되지 않았다.

이 조건에 따라 원상 복구비 5억 원을 예치하고 11월에 사전착공 협정을 체결했다. 12월에는 대한화학기술학회의 기술자문과 한전 직원 입회아래 시험발파를 실시해 발전소 시설의 안전에 이상이 없는 것을 확인했다. 또한 같은 날 산지개발사업자 지정승인을 신청했다.

1986년 4월, 양사 간에 부지대금 26억 원을 골자로 한 매매계약이 체결됐다. 매입은 두 차례에 걸쳐 이루어졌다. 1차는 1986년 7월에, 2차는 11월에 매입했고, 한전의 기부채납도 이루어졌다. 이로써 총 36만 6455평을 26억 156만 원에 매입했다.

그 후 울산기지는 재무부, 건설부 등의 토지를 매입하고, 국토관리청, 태영산업, 코엔텍 등에 일부를 매각해 2004년 현재 31만 3515평의 부지를 보유하고 있다.

## 지하공동 시설 설계 착수

부지 문제가 큰 무리 없이 해결국면에 접어들자 유공가스는 울산기지 설계에 착수했다. 울산기지의 기본설계는 프랑스의 Geostock사가 맡아 1985년 10월 계약을 체결했다. 상세설계와 시공감리는 삼림컨설턴트로 결정되어 11월 계약을 완료했다. 프랑스의 Geostock사는 1970년에 설립된 지하저장시설 설계 및 시공 전문회사로 이 분야에 관한 세계적인 권위와 전문성을 가지고 있었다.

지하공동 저장방식은 원래 스웨덴, 핀란드 등에서 버려진 폐광에 원유 등을 저장하기 시작하면서 개발된 공법이었다. 프랑스는 이미 1970년에 일어난 아랍전 때 이스라엘군의 스웨즈 운하 침공으로 원유수송이 한때 마비되는 에너지 위기를 겪으면서 서둘러 대규모의 지하공동 저장시설 방식을 개발하는 등 이에 대한 시공기술을 축적하고 있었다.

이 분야의 특허는 프랑스의 Geostock사가 소유하고 있었으며 시공경험도 가장 많았다. 특히 Geostock사는 여수에너지 여천기지를 성공적으로 설계·감리한 경험이 있었기 때문에 자연스럽게 울산기지의 설계를 맡게 됐다.

지하공동 저장의 원리는 각 액체간의 비중 차이와 지하수의 압력을 이용한 것이었다. 지하 수심m에서 150m 깊이의 온도는 연중 약 15°C로 일정했다. 15°C에서 LPG의 증기압은 프로판이 약 8기압, 부탄이 약 2기압이었다. 지

하의 암반층에는 크고 작은 간극이 있어 지하수가 스며들었다. 지하수에 의한 수압은 깊이 10m마다 1기압씩 높아지므로, 지하의 어떤 깊이 내에 지하공동을 건설해 공동 내 LPG 압력보다 주변 암반 지하수의 정수압을 항상 높게 유지하면 LPG가 밖으로 새어나가지 않았다. 즉 지하수의 압력에 의해 지하공동이 보관창고의 기능을 하게 되는 것이었다. 이때 매우 중요한 것은 공동 주변 암반의 작은 간극 속에 지하수가 골고루 분포되어 압력을 일정하게 유지시키는 것이었다. 이를 위해서 저장공동 약 20m 높이에 지하수용 수막터널을 뚫고, 여기에 다시 전체 공동 위를 덮을 수 있도록 다수의 작은 수평구멍을 뚫어 이곳에 물을 채움으로써 수막을 형성시켜야 했다. 이를 수평수막이라 하는데 이곳에는 항상 물을 채워 암반 간극 속에 물이 스며들게 했다.

공동은 암반과 차폐를 하지만 공동으로 조금씩 스며드는 지하수는 수직갱 아래의 집수조에 모이게 되므로 배수 펌프를 이용, 밖으로 퍼냄으로써 공동을 유지시킬 수 있었다. 이와 같은 저장방식은 LPG의 대량저장 방식에 아주 적합해 1980년대 이후 보편화됐다.

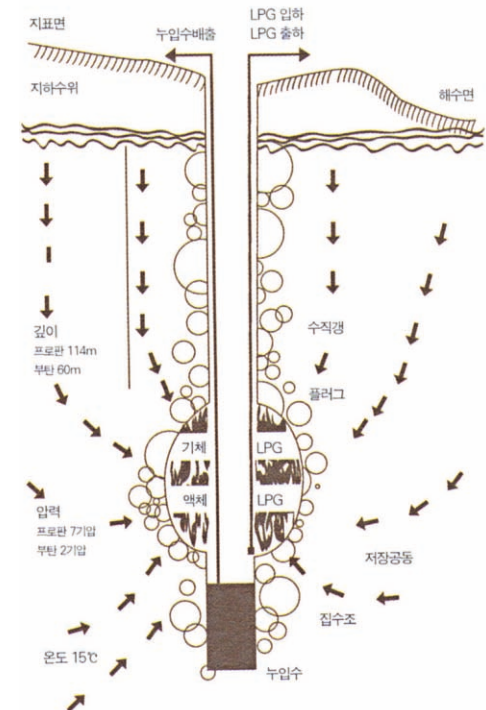
설계는 기본조사 결과를 토대로 국내 실정에 부합되도록 실시됐다. 지하시설 설계는 Geostock사가 1985년 10월부터 1986년 1월까지 수행했다. 지상시설 설계는 유공기술부와 Geostock이 맡아 1985년 9월에서 1986년 7월까지 완료했다. 부대시설 설계는 유공, 도화종합 기술공사

01\_ 세계 최대 규모를 자랑하는 울산기지 지하저장 공동 • 지하저장 공동 건설공사는 지상에서 지하공동에 이르는 공사용 터널을 굴착한 다음 여러 개의 공동을 뚫은 후 연결용 보조 공동을 뚫어 서로 통하게 했다. 그리고 수직갱을 뚫어 지상과 연결했다.

(항만, 토목), 하나건축연구소(건축) 등이 맡았다.

상세설계는 1985년 11월부터 이듬해 11월까지 삼림컨설턴트가 실시했다. 삼림컨설턴트에는 여수에너지 여천기지를 건설해본 경험이 있는 엔지니어들이 포진해 있어 시행착오를 줄일 수 있는 장점이 있었다.

## 2-3 LPG 지하저장의 원리





## 지하시설 공사 착수

울산기지 건설 공사는 유공가스가 출범하기 이전부터 유공에 의해 추진됐다. 시공은 선경건설과 삼성중공업이 맡았으며, 시공감리는 삼림건설터트, Geostock, 도화종합기술, 하나건축 등이 담당했다. 주 시공사인 선경건설과 1985년 11월 계약을 체결하고 본격적인 공사에 돌입했다.

지하공동 건설공사는 먼저 지상에서 지하공동에 이르는 공사용 터널(Access Tunnel)을 경사도 13%로 굴착한 뒤 여러 개의 공동을 뚫은 다음에 연결용 보조 공동을 뚫어 서로 통하게 해야 했다. 그리고 수직갱을 뚫어 지상과 연결하고, 공사용 터널 및 수직갱과 저장공동 연결부 등은 각각 콘크리트 플러그(Plug)를 만들어 밀폐시켜야 했다. 동시에 공동 위에는 수막용 터널을 뚫어 정수압 유지용으로 사용하도록 해야 했다.

통상적으로 기지 건설공사는 부지에 대한 진입도로로 공사로부터 시작됐다. 울산기지 진입도로공사와 부지정지 공사는 한전과의 사전 착공협정이 체결되기 직전인 1985년 10월 말 시작돼 11월 말에 완료됐다. 이때 공사용 터널을 굴착해 들어갈 법면 입구에 대한 절개공사가 함께 실시됐다. 공사용 터널 입구는 설계과정에서 봉대산 남쪽 사면으로 정해졌다. 드디어 1985년 12월 20일, 지하시설 건설을 위한 최초의 시험발파가 실시되어 3년여의 오랜 준비 끝에 울산기지 건설공사가 착공됐다. 이날은 유공가스가



01

창립총회를 개최하고 설립됨으로써 우리나라 LPG 업계에 큰 획을 긋는 매우 뜻 깊은 날이기도 했다.

이듬해인 1986년 2월에는 터널 입구 법면 절개공사가 완료되어 공사용 터널에 대한 굴착공사에 착수했다. 공사용 터널은 1300여m로 예정됐다. 터널은 덤프트럭 2대가 한꺼번에 지나다닐 수 있는 크기였다.

공사용 터널 굴착공사는 초기에는 순조롭게 진행되었으나 대단층대를 만나면서 어려움을 맞았다. 완전 파쇄대로서 암반이 단단하지 않아 토사가 계속 허물어져 보강공사를 하면서 어렵게 진행해야 했다. 설상가상으로 지하수까지 흘러 나와 총 8회에 걸쳐 프리 그라우팅(Pre-Grouting: 시멘트 덮어씌우기 작업)을 해가면서 굴착해나갔다. 결국 이 단층대를 통과해 나가는 데 45일이 소요됐다.

부탄 수막터널(Butane Water Curtain Tunnel)은 4m×4.5m 크기로 시공됐다. 공사용 터널 292m 지점에

서 갈라져 굴착을 시작해 348m까지 굴진을 완료했다. 부탄 수막공(Water Curtain Hole)은 1986년 6월부터 1987년 11월까지 총 77개 공이 시추됐다.

프로판 수막터널(Propane Water Curtain Tunnel)의 크기는 부탄 수막터널과 동일하게 설계됐으나 공기 등을 감안해 5m×4.5m로 변경해 시공했다. 공사용 터널 930m 지점에서 갈라져 1987년 2월까지 굴진을 완료했다. 프로판 수막공은 1986년 11월부터 1987년 11월까지 총 89개 공이 시추됐다.

부탄 공동(Butane Cavern)은 밑면 19m, 높이 21m 크기의 공동 3개로 구성됐다. 부탄 공동은 1986년 7월 제3공동 굴착을 시작으로 공동간 연결터널과 제2공동, 제1공동을 순차적으로 착수했다. 그러나 단층대가 통과한 남부는 암질이 극히 불량해 굴착에 매우 어려움이 많아 일부 구간의 타절, 또는 단면 축소를 강구하기도 했다.

특히 부탄 제1공동은 공동의 폭을 8m로 줄여 굴착하다가 암반상태가 호전되자 본래대로 환원했다. 이 때문에 부탄 제1공동은 중간 부분이 병목처럼 좁아지게 되어 두고 두고 이야깃거리가 됐다. 연결터널 공사 때에는 제2연결터널 129~138m 구간의 암벽이 역삼각형 모양으로 빠져 내렸다. 이 슬라이딩 사고에 대한 보강으로 공동 굴착이 약 1개월 지연됐다. 이 때문에 공기가 당초보다 3개월 지연되어 부탄공동은 1987년 8월에야 굴착을 완료할 수 있었고, 이후 한 달간 보강작업을 하여야 했다.

프로판 공동(Propane Cavern)은 17m×12m 크기의 4개로 구성됐다. 프로판 공동은 1986년 12월 제4공동 굴착을 시작으로 전반적으로 순조롭게 진행됐다. 프로판 공동은 부탄처럼 암반 불량지대가 없어 계획공정보다 항상 앞서 나갔다. 제3공동, 제2공동, 제4공동 및 제1공동의 순으로 진행된 프로판 공동 굴착공사는 1987년 7월 완료됐다.

부탄 및 프로판 공동 굴착이 완료됨에 따라 집수공(Sump) 굴착에 착수해 부탄은 1987년 9월, 프로판은 8월 굴착을 완료했다. 수직갱(Shaft) 공사의 경우, 부탄은 1986년 11월 굴하(掘下)작업에 들어가 1987년 5월에 73m의 굴하 및 보강작업을 완료했으며, 프로판은 1987년 1월 수직갱 굴하에 착수해 7월에 134m 굴하 및 보강작업을 마쳤다.

지하공사의 주종을 이루는 암반 굴착작업은 여굴을 포함해 총 62만㎡를 22개월만에 시공해야 했다. 그 중에서도 주요공정의 일부본인 진입터널은 작업장에서부터 1.3km를 9개월 이내에 굴진해야 하는 어려운 작업이었다. 이는 단면적 50㎡의 대형터널을 월 평균 140m씩 계속 시공해야 하는 돌관공사였다. 또한 터널 통과 구역 내에도 연약암반이 많아 굴진속도가 현저히 저하되는 어려움을 겪기도 했다. 물이 흘러나오는 것을 막기 위한 그라우팅(Grouting), 선진천공(Feeler Hole), 수리 시험 등 부수작업까지 수행해야 하는 어려움에도 불구하고 공기를 오히려 단축할 수 있었던 것은 공사 관계자들의 땀과 열정이 응집된 결과라 할 수 있었다.

지하공사의 모든 굴착 및 보강이 완료됨에 따라 지하공사의 중요한 구조물인 차폐물(Access Plug) 공사에 착수했다. 이는 각 공동 입구를 콘크리트로 막아 내용물이 흘러나오지 않게 만드는 구조물이었다. 부탄 공동 차폐와 프로판 공동, 수직갱을 모두 1987년 11월에 완료했다.

이로써 실질적인 지하공사를 모두 완료하였으며, 1987년 6월부터 9월까지 물을 주입해 수차례의 수리시험을 거쳤다. 또한 각 터널에 그라우팅을 실시해 누수를 차단함으로써 기밀성을 높였다. 그 결과 부탄과 프로판 공동내 누수량이 140㎡/일 이하로 나타나 아주 우수한 기밀성을 유지하고 있는 것으로 평가됐다.

01\_ 울산기지 지하 굴착공사 02\_ 울산기지 지하시설 공사인 A/T Plug Concrete



## 지상시설 및 부두공사

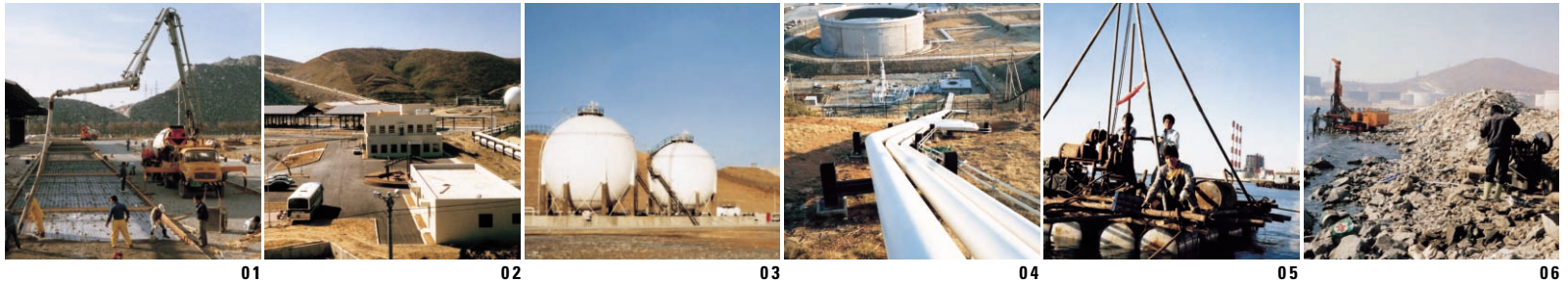
지하공동 시설공사가 진행되는 동안 지상시설 공사도 활발히 진행됐다. 1987년 4월부터 11월까지의 울산 기지 내에 들어설 본관 1동 및 부속시설 15동의 건축 및 부대공사가 시행됐다. 프로판 및 부탄 저장장용 구형(球形) 탱크(Ball Tank) 2기 설치공사도 1986년 12월부터 1987년 9월까지 추진됐다. 탱크의 용량은 프로판 1590m<sup>3</sup>, 부탄 954m<sup>3</sup>이었다. 선박 접안 시설 및 해안매립공사는 1987년 2월부터 추진됐다. 해안매립공사는 기지 앞 해변에 376m

의 호안을 축조해 14만m<sup>2</sup>를 매립, 1000톤, 3000톤, 5000톤 등 3척의 배가 동시에 접안할 수 있는 시설을 만드는 공사였다. 4만 톤급의 대형 운반선 접안시설은 별도로 건설하지 않고 이미 건설된 유공의 접안시설을 이용하기로 했다.

1000톤, 3000톤, 5000톤급 선박은 주로 연안 수송용이며 이 접안시설 공사를 위한 안벽배면은 지하공사에서 발생하는 돌덩이와 토사인 버력을 이용해 매립했다. 이 공사를 위해 인근 어민들에게 피해보상금을 지급했다.

그런데 1987년 7월 남부지방을 강타한 태풍 셀마가 공사현장을 덮치고 말았다. 강력한 해일을 동반한 초속 40m의 셀마는 이미 축조 중이던 안벽의 절반 이상을 쓸어가 버렸다. 이 태풍으로 공정 70%를 보이던 안벽공사가 피해를 입어 보강공사를 하지 않을 수 없었다. 이로써 추가공사비가 발생했으며 전체공정도 2개월여 지연됐다.

이와 같은 술한 고난과 역경을 극복하고 1987년 11월 20일 대부분의 공사가 마무리됐다. 실로 2년여의 대장정이었다. 본 공사 중에 투입된 인원과 장비는 연인원 42만 2359명, 장비 8만 3365대에 이르러 엄청난 인력과 물량이 투입되었음을 말해주고 있다.



01\_ 울산기지 부지포장 및 부대시설 공사(콘크리트 타설) 02\_ 울산기지 부지포장 및 부대시설 공사(Paving 전경) 03\_ 울산기지 Ball Tank 04\_ 울산기지 배관공사 05\_ 울산기지 해상 지질조사 BH-4 06\_ 울산기지 선박접안 시설 및 해안 매립공사 07\_ 울산기지 전경 \* 울산기지는 당시 건설된 세계의 LPG 인수기지 중 최대 규모를 자랑했으며, 성능 또한 가장 우수한 것으로 평가됐다.

## 세계 최대의 저장규모로 탄생

지하공동의 건설은 한번 건설하면 추후 증설공사가 불가능하기 때문에 최초 건설 때 가능한 한 용량을 크게 하는 게 관례이며 경제적이었다. 그러나 울산기지의 규모는 그 결정단계에서 유공 임의대로 결정하지 못할 환경적인 요인이 있었다. 업계의 이해관계가 걸린 문제였기 때문이었다.

유공가스는 계속해서 저장규모의 변경을 희망하고 있었고, 사업부지 내 지질 역시 저장규모 확대에 아무 문제가 없었다. 그래서 유공가스는 1986년 4월 정부에 저장규모 변경을 신청했다.

동력자원부는 규모 변경의 타당성과 경제성을 인정해 1987년 7월 2일 저장규모 변경 허가를 승인했다. 단 '상업운전용으로 가동할 기지능력은 16만 톤 규모로 하며, 기지운영에 대해서는 동력자원부 장관이 정하는 바에 따라야 한다.'는 단서를 붙인 조건부 허가였다. 그 결과 공동의 규모는 50만<sup>m</sup>(프로판 14만 톤, 부탄 13만 톤, 총 27만 톤)로 최종 결정됨으로써 울산기지는 세계 최대의 저장규모를 자랑하게 됐다.

울산기지 건설공사는 당초 전체공기를 1985년 11월부터 1988년 3월까지 29개월로 예상했다. 그러나 실제로는 25개월 만인 1987년 11월에 완료해 전체공기를 약 4개월 단축했다. 공기를 단축했던 이유는 LPG수요가 급증하는 겨울철 물량을 하루라도 빨리 공급하기 위해서였다.

이처럼 공기를 단축시킬 수 있었던 요인으로는 굴진속도가 빠른 Jumbo Drill과 Percussion Drill 등의 굴착장비를 이용한 것을 들 수 있다. 이런 시공으로 약 2개월 이상 공기를 단축할 수 있었다.

또한 울산기지 공사는 여천기지공사 등 유사 공사에서 많은 경험을 축적한 감독 및 숙련공들이 다수 참여함으로써 공사의 질을 높이고 공기단축 성과를 거둘 수 있었다. 매주 감독, 감리, 시공 3사간의 회의를 통해 유기적인 협조체제를 유지한 것도 공기단축에 크게 기여했다.







## 성공리에 시운전 완료

유공가스는 울산기지의 지하저장공동과 지상시설 공사를 끝낸 후 지하공동의 기밀성을 확인해 안전유무를 판별한 다음 본격적으로 LPG를 주입하고 첫 출하를 준비하는 시운전에 착수했다.

시운전은 크게 기밀성 시험과 LPG 첫 주입 단계로 나누어졌다. 울산기지의 시운전은 1987년 11월부터 1988년 2월까지 3개월여 동안 긴장된 분위기에서 이뤄졌다. 시운전은 공사용 터널과 수막터널에 용수를 주입하는 것으로부터 시작했다. 지하공동 주변의 수리지질학적 조건을 파악하고, 수위가 지하공동 상부의 25m 지점에 도달했을 때까지 물을 집어넣었다. 이러한 용수 주입은 3단계에 걸쳐 이루어졌으며 총 93톤의 물이 소요됐다. 용수 주입 후에는 지하공동에 압축공기를 주입해 기밀성을 시험했다. 주입되는 공기는 지하공동의 기온과 비슷하도록 쿨러(Cooler)로 냉각시켰다. 이는 온도변화로 인한 지하공동의 균열을 막기 위한 것으로, 압력을 8.8kg/cm<sup>2</sup>까지 높였다.

지하공동에 압축공기를 주입한 후에는 지하공동의 안정화와 기밀성 시험에 들어갔다. 1987년 12월부터 1988년 1월까지 두 달간 프로판 및 부탄 공동에 대한 안정화 및 기밀성 시험을 진행한 결과 그 성능이 아주 우수한 것으로 판정됐다. 기밀성 시험 후 공동의 압력을 낮추면서 용수를 주입한 다음 공동에 질소를 주입했다. 불활성 기체인 질소



01

의 주입은 공동을 최저 운전압력에 가까운 압력으로 일정하게 유지시키기 위한 것이었다.

이 때 공동 내 최종 산소함유량은 8% 이하가 되도록 했다. 이 작업이 끝나자 혼합가스를 배출함과 동시에 캐빈 프리 볼륨(Cavern Free Volume)의 해당 레벨까지 용수를 주입했다. 이로써 LPG 주입을 위한 모든 준비를 완료할 수 있었다.

01\_ 울산기지 하역작업 02\_ 1988년 4월 워커히 호텔에서 거행된 울산기지 준공 기념 리셉션 03\_ 울산기지 준공 기념 리셉션에서 울산기지 모형을 관람하는 주요 인사(최종현 회장 외)

## 완공 및 출하

드디어 1988년 1월 9일, 프로판 공동에 처음으로 LPG를 주입했다. 이 단계는 정상출하를 위한 준비단계로 시운전의 마지막 단계였다.

LPG 주입은 2단계로 실시됐다. 1단계에서는 연안선이 싣고 온 LPG를 Ball Tank에 저장한 후 트럭으로 출하, 펌프를 이용해 8인치 벤트 라인(Vent Line)을 통해 주입했다. 부탄공동도 1월 처음으로 LPG를 주입하기 시작했고, 각 공동에 대한 첫 주입은 2월까지 계속했다. 그 후 용수배출을 신속하게 하기 위해 지하공동 내의 LPG 펌프를 재설치함으로써 준비단계를 모두 마무리했다.

뒤 이은 2단계는 부스팅 펌프(Boosting Pump) 및 히터(Heater)와 LPG Filling Line을 통해 원양선이 싣고 온 LPG를 주입하는 것이었다. 원양선에서 양하되는 LPG는 -42°C에 이를 정도로 매우 차갑기 때문에 이를 지하공동에 바로 주입할 경우, 급속한 냉각으로 지하공동에 균열이 갈 우려가 있어 LPG를 히터로 가열해 주입해야 했다.

한편 울산기지 공사가 막바지에 이를 무렵인 1987년 12월, 쿠웨이트를 출발한 4만 톤급의 LPG 운반선 '가스 퀸(Gas Queen)' 호가 울산기지 돌핀 접안시설에 이미 정박해 있었다. 이 배에 실려 있던 LPG는 유공과의 장기계약을 통해 운송되어진 물량으로 유공가스의 LPG 도입 첫 항차로 공식 기록됐다. '가스 퀸' 호는 첫 시운전이었던 때

문에 장기 정박을 한 채 기지 운전팀과 호흡을 맞춰가며 첫 입하를 준비했다.

이런 복잡한 과정을 거쳐 1988년 1월 '가스 퀸' 호로부터 프로판 공동에 대한 본격적인 입하를 실시했다. 부탄 공동은 그보다 약간 늦은 2월 원양선 입하를 실시했다. 이미 많은 준비과정을 거쳤고, 원양선 입하는 고속으로 이루어졌기 때문에 채 사흘도 걸리지 않았다. 이에 따라 시운전 기간을 예정보다 단축할 수 있었다.

지하공동에 대한 원양선 입하가 마무리됨에 따라 프로판은 1988년 1월 27일, 부탄은 2월 11일 정상출하를 개시함으로써 2년여에 걸친 울산기지 건설공사의 대장정을 최종 마무리했다. 시운전 과정에서 측정된 울산기지의 성능은 최상급으로 평가됐다. 공동의 기밀성은 다른 기지에 비해 월등히 뛰어난 것으로 조사됐으며, 각종 운전 및 안전 시설도 매우 우수한 것으로 판정됐다.

이러한 성과는 훌륭한 기지를 건설하고자 하는 열의와 정열을 가진 국내외 기술진에 의한 우수한 설계와 정확한 시공에서 비롯된 것이었다. 이와 함께 기지 건설 경험을 가지고 있는 기술자들이 많이 참여해 시행착오를 대폭 줄이고, 더 나은 공법을 사용했던 요인도 크게 기여한 것으로 평가됐다.

울산기지 건설 예산은 몇 차례의 수정을 거쳐 최종적으로 사전조사 및 타당성 검토에 5억 8100만 원, 기지 건설공사에 699억 9300만 원 등 총 705억 7400만 원으로 책정됐다. 그러나 건설과정에서 공사비를 대폭 절감해 실



02

제로 투자된 금액은 671억 6900만 원이었다. 이중 33%에 달하는 220억 2900만 원은 자체 자금으로, 나머지 67%인 451억 4900만 원은 산업은행 일반설비 금융 등 외부차입으로 조달했다.

유공가스는 1988년 4월 12일 서울 광진구 워커히 호텔에서 울산기지 준공식을 성대하게 거행했다. 이날 준공식에는 선경그룹 최종현 선대회장과 이봉서 동력자원부장관, 서효중 유공가스 사장 및 업계 관계자 등 1000여 명이 참석했다. 이 준공식에서 '섬유에서 석유화학까지'라는 모토를 내걸고 에너지 산업을 즐기치게 추진해온 최종현 선대회장은 관계자들의 노고를 치하한 후, 세계 최대의 LPG저장소 완공을 자축했다. 또한 설계 및 기술 감리를 맡은 Geostock사의 사장도 참석하여 자리를 빛냈다. 그는 "지금까지 건설된 세계의 LPG 인수기지 중 울산기지의 규모가 가장 크고 성능 또한 가장 우수한 것"이라며 기

쁨을 감추지 못했다.

워커히 호텔에서 열린 준공식 행사가 끝난 후에는 모두 울산기지에 내려가 직접 기지를 시찰, 운전현황을 점검하고 기지의 우수성을 재차 확인했다. 이로써 유공가스는 울산기지 공사를 마무리 짓고 본격적인 출하를 개시하여 우리나라 LPG 역사의 새로운 장을 펼쳐나가게 됐다. 유공가스는 이처럼 뜻 깊은 울산기지 준공을 오랫동안 기리기 위해 이후 준공식이 거행됐던 4월 12일을 창립기념일로 지정해 오늘까지 이어오고 있다.



03







**한번 더 확인을!**

- 차량 키 로딩을 직원에게 고명!
- 그림해 읽기!
- 경차선 읽기!
- 명크 일력유지!
- 유동 및 정량 확인!
- 누수여부 확인!
- 승진 및 정비서!
- 출발전 조차량 - 정비선 분리!

! LPG는 폭발성대폭, 피부에 접촉하면  
 농상의 유체가 크고, 누출된 가스는  
 감지기에 의해 폭발의 위험성이 높!

SK 카스투리 회사

안전사고 예방

**안전사고 예방**

1. 안전사고 예방, 화재사고 예방
2. 유류유출물 주의
3. 화재 예방, 화재 신고제 고명
4. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
5. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
6. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
7. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
8. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
9. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
10. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
11. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
12. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
13. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
14. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오
15. 화재 발생 시 신속하게 대피할 준비를 하시오

2

무취  
1

**비상시 대처 방법**

1. 비상시 대처 방법

2. 비상시 대처 방법

3. 비상시 대처 방법

4. 비상시 대처 방법

5. 비상시 대처 방법

6. 비상시 대처 방법

7. 비상시 대처 방법

8. 비상시 대처 방법

9. 비상시 대처 방법

10. 비상시 대처 방법

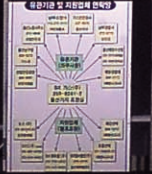
11. 비상시 대처 방법

12. 비상시 대처 방법

13. 비상시 대처 방법

14. 비상시 대처 방법

15. 비상시 대처 방법



안전사고 예방



### 3. LPG의 수급 및 영업

#### 수급부 신설과 LPG 장기 수급물량 확보

올산기지의 완공이 눈앞으로 다가옴에 따라 LPG의 장기적, 안정적 수급이 가장 큰 현안문제로 대두됐다. LPG의 수급은 유공가스 설립의 근간이 되는 것으로 원활한 수급이 필수적이었다. 이에 따라 유공가스는 1987년 4월 1일 수급부(부장 손대식)를 신설했다.

이보다 훨씬 앞서 유공은 1983년 3월 쿠웨이트의 KPC(Kuwait Petroleum Corporation)와 연간 10만톤의 LPG 장기공급계약을 체결하고, 1984년 4월 처음으로 4만 800톤을 들여온 적이 있었다. 이중 프로판 3만 3000

톤은 여수에너지 여천기지에 위탁 저장해 두고 출하했으나, 부탄 7800톤은 저장 공간이 없어 원양선으로 일본까지 싣고 가 되팔았던 경험이 있었다.

당시 우리나라는 LPG의 대부분을 사우디아라비아를 중심으로 한 중동지역에서 도입하고 있었다. 특히 사우디아라비아는 1985년에서 1986년까지의 LPG 장거리 해상 무역량 1700만여 톤의 45%를 수출하고 있었다. 이 해상 무역량 중 중동에서 극동으로 공급된 물량이 무려 75%를 차지할 정도로 극동지역의 LPG 수요량이 매우 높았다. 극동지역에서는 일본의 수요가 가장 많았고, 다음이 우리나라였다.

이같이 편중된 LPG 교역구조는 이제 막 출범한 유공

가스의 수급활동에 그리 유리한 환경만은 아니었다. 즉 과점적인 생산과 편향된 수요 구조는 선택의 폭을 제한했다.

당시 여수에너지는 사우디아라비아와의 장기공급계약을 통해 공급라인을 이미 구축한 상태였다. 따라서 국내 제2의 수입사가 사우디아라비아-한국 라인에 새롭게 뛰어드는 것을 원치 않았다. 이런 이유로 여수에너지는 유공가스가 사우디아라비아를 제외한 다른 LPG 수출국을 상대로 도입선을 개척해 다변화하기를 원했다. 여수에너지의 그런 바람은 에너지 도입선 다변화라는 정부의 원칙에도 부합되는 것이었기 때문에 정부도 이를 원칙적으로 수긍했다.

유공가스는 장기 수급 물량을 확보하기 위해 쿠웨이트 및 아랍에미리트에 초점을 맞추고 LPG 장기도입계약을 추진했다.



이런 이유로 유공가스는 쿠웨이트 및 아랍에미리트에 초점을 맞추고 LPG 장기 도입계약을 추진했다. 그 결과 KPC와 연간 15만 톤의 계약을 체결했다. 이 계약은 유공이 수입기지 건설을 추진하며 이미 맺어놓은 연간 10만 톤의 공급물량을 승계하면서 5만 톤의 물량을 증량한 것이었다.

그러나 유공가스로서는 이 물량만으로는 원활한 수급 활동을 기할 수 없었다. 따라서 다른 국가와의 추가적인 계약이 필요했다. 사우디아라비아를 제외한 다른 국가로는 아랍에미리트를 고려하지 않을 수 없었다.

한편 아랍에미리트의 아부다비 국영석유회사인

ADNOC(Abu Dhabi National Oil Company)은 이미 1985년부터 여수에너지와 장기공급계약을 체결한 상태였다. 이러한 상황에서 유공가스가 아랍에미리트와 장기공급계약을 추진하는 과정은 많은 어려움이 따랐지만, 이를 원만히 해결하고 ADNOC과 연간 12만 톤의 장기공급계약을 체결할 수 있었다.

결국 중동의 LPG 수출국 중 아랍에미리트의 ADNOC만이 국내 LPG 수입 양사에 동시에 LPG를 공급하게 됐다.

유공가스가 KPC와 ADNOC로부터 도입하기로 한 물량은 1988년부터 5년간 공급받기로 한 것들이었다. KPC와 ADNOC 물량은 모두 FOB(Free on Board: 본선인도

조건)방식으로 도입하기로 계약됐다.

이 같은 과정을 거쳐 드디어 1987년 12월 중순 KPC로부터 LPG 4만 700톤을 선적한 원양선 '가스 퀸' 호가 울산 기지 부두에 입항할 수 있었던 것이다. '가스 퀸'은 원래 예정된 시운전 일정보다 조기에 도착해 기지의 시운전을 기다리고 있다가 지하저장공동에 대한 LPG의 첫 주입을 완료한 후 출항할 수 있었다.

첫 항차 도입 이후, KPC와 ADNOC로부터 도입하기로 한 장기공급물량은 차질 없이 운송이 이루어져 1988년 한 해 동안 프로판 45만 7000톤, 부탄 6만 5000톤 등 총 52만 2000톤의 수입이 이뤄졌다.



## 현물시장을 통한 도입

쿠웨이트와 아랍에미리트를 통한 장기공급계약에도 불구하고 급증하는 국내 LPG 수요를 충족시키기에는 역부족이었다.

당시 중동에서 LPG를 생산, 수출하는 국가는 사우디아라비아, 이란, 쿠웨이트, 아랍에미리트, 카타르 등이었다. 이들 국가 중 이란을 제외하고는 모두 우리나라와 장기공급 계약이 원활한 편이었다.

세계 LPG 시장상황을 볼 때 우리나라의 LPG 수입은 자연 중동에 치우칠 수밖에 없었다. 또한, 수송원가와 거래 방식 등을 두고 볼 때 오랫동안 교역을 해온 중동~일본 간 교역라인에 편승하는 것이 가장 유리했다.

그런데 중동 산유국들은 대개 1국 1사 체제로 LPG를 공급하고 있었으며, 단일 국영회사 혹은 석유류 판매회사가 판매를 독점하고 있는 단일창구 시스템이었다. 이 같은 상황으로 수입국들의 선택 범위는 매우 제한될 수밖에 없었다. 또한 산유국들이 제멋대로 생산량과 가격을 조절했기 때문에 교역관계에 있어서도 주도권을 행사할 수 있는 처지가 되지 못했다. 따라서 수입국 입장에서는 장기공급 계약으로 충당할 수 없는 물량은 국제 석유시장에서 현물 거래로 도입할 수밖에 없었다.

1988년 한 해 동안 유공가스가 KPC와 ADNOC로부터 도입한 물량은 KPC 12만 5300톤, ADNOC 8만

3500톤 등 20만 8800톤에 이르렀다. 그런데 이 수입량은 전체 수입소요량에 턱없이 부족했다. 그래서 유공가스는 현물거래시장에 참여해 부족 물량을 도입하기로 했다.

유공가스는 주로 런던의 트레이더들과 거래관계를 유지하며 현물로 매입했다. 시장의 특성상 현물 도입물량의 가격은 장기공급물량에 비해 높고 낮음을 규정짓기 어려웠다. 그러나 1988년도는 현물 가격이 유리하게 형성돼 대략 4~5% 정도 싸게 구매함으로써 원가를 낮출 수 있었다.

이런 활동을 통해 유공가스가 1988년 한 해 동안 현물 구입을 통해 도입한 물량은 장기공급계약분보다 훨씬 많은 33만 2000톤에 달했다. 또한 1989년에는 37만 톤, 1990년에는 31만 4500톤을 기록하며 현물거래 시장을 통한 도입활동이 꾸준히 지속됐다.

유공가스가 현물거래 시장을 통해 도입한 물량은 모두 C&F(Cost & Freight : 운임 포함 인도 조건) 방식으로 거래되는 것들이었다. 이 같은 현물거래 시장의 참여는 여수 에너지도 마찬가지였으며, 이는 정부의 에너지 도입선 다변화 정책과도 부합되는 것이었다.

1988년의 활동 중 특기할 만한 성과는 유공가스의 LPG 도입가격이 여수에너지와 대등해졌다는 점이었다. 이는 거래관계와 경험이 일천한 상황 속에서 오랫동안 수급활동을 해온 여수에너지와 대등한 경쟁관계를 유지하기 위해 부단한 노력을 경주한 결과였다.

아울러 중동 장기계약물량 수송을 위해 Mundogas와

COA(Contract of Affreightment : 용선계약)를 체결하기도 했다. 한편 1988년 5월에는 수급부의 조직을 수급과와 수급기획과로 개편했다. 이에 따라 수급과는 장·단기 계약물량 운용을, 수급기획과는 장기계약과 수급기획 등을 담당했다.

### 수급선의 확대와 위탁저장 사업 전개

국내 LPG 수급선의 중동의존도 심화는 수급 물량 확보와 가격 면에서 여러 가지로 유공가스에 불리한 측면이 많았다. 이에 따라 유공가스는 1989년 들어 장기 수급선의 다변화를 적극적으로 추진했다.

수급 여건과 수송여건의 측면에서 보면 중동과 동남아 지역이 가장 조건이 좋았다. 중동의 생산국과는 이미 장기 공급계약을 체결했으므로 자연스럽게 동남아 지역에서 공급선을 찾게 됐다. 더욱이 유공이 동남아 지역에서도 공고한 거래선을 유지하고 있었기 때문에 유공가스는 이러한 장점을 십분 활용해 공급선 다변화에 주력했다.

그 결과 말레이시아 국영석유회사인 Petronas와 장기 공급계약을 체결해 1989년 10월부터 LPG를 도입할 수 있었다. 1989년에 도입된 물량은 1항차 분으로 3만 3300톤 규모였다. Petronas 물량은 CIF(Cost Insurance Freight : 운임 및 보험료 포함 인도 조건)로 도입됐다.

그러나 동남아 물량은 1992년 이후부터 미미해졌다. 지속적인 물량 수급과 가격 측면에서 거래조건이 썩 양호하지 않았기 때문이었다.

한편 1989년에는 일본 공동석유와 처음으로 위탁저장 계약을 체결해 이익을 제고시키기도 했다. 중동으로부터 가장 많은 LPG를 수입하고 있던 당시 일본의 연간 수입량이 1400만 톤에 이르고 있었다. LPG 수입사 역시 20여

개사에 이르러 치열한 경쟁을 벌이기도 했다. 그러나 일본은 지하저장시설을 건설하지 않고 지상저장시설에 의존하고 있었다. 이는 지진이 잦은 일본의 지질 특성으로 인해 안정성이 떨어지기 때문이었다. 이런 이유로 일본의 LPG 수입사는 대규모 저장시설을 갖추지 못하고 있었다.

반면 유공가스의 울산기지는 암반공동 저장방식으로는 세계 최대의 규모였기 때문에 여유 저장능력을 활용할 수 있었다.

이에 일본 공동석유는 수요 급증기에 대비한 물량을 위탁 저장해 줄 것을 요청했고, 유공가스 역시 위탁저장을 통한 수익 창출이 기대됐기에 이를 수락했던 것이다.

일본 공동석유 및 이토추상사의 LPG 위탁저장 의뢰는 1989년과 1990년 두해 동안 지속됐으며, 저장물량은 총 18만 2000톤이었다.

## 영업부 발족과 직접 판매 개시

유공가스가 울산기지 준공을 앞둔 1987년의 국내 LPG 수요는 180여만 톤에 달했다. 이듬해인 1988년에는 220만 톤을 기록해 연간 21.5%의 증가세를 보였다.

이 같은 수요는 주로 가정용, 상업용 등 생활연료 부분의 증가가 주축을 이루고 있었다. 이는 소득수준이 높아짐에 따라 가스를 사용하는 가구수가 급증했기 때문이었다. 그 중에서도 LPG 사용 가구수의 증가율은 연간 32%에 이르러 LPG 사용 가구가 폭발했음을 여실히 보여주었다.

1989년의 LPG 사용 가구수는 1985년에 비해 무려 5배나 증가할 정도로 LPG 수요를 주도하고 있었다.

유공가스의 설립은 이 같은 수요 증가에 대비해 국민의 에너지 사용을 원활하게 하기 위한 것이므로 대외적인 영업활동은 당연한 일이었다. 그러나 여수에너지에 비해 늦게 출범한 유공가스는 후발주자로서의 여러 가지 불리한 여건 때문에 본격적인 영업활동에 상당한 제약을 받을 수밖에 없었다.

하지만 유공의 LPG 시장 점유율이 43%에 달하고 있어 간접 판매만으로도 수입물량을 충분히 소화할 수 있었기 때문에 큰 타격은 아니라고 판단됐다. 여수에너지 역시 정부의 산업합리화 방침에 따라 수입 물량을 기존의 정유 5개사에 넘겨주는 간접판매 방식을 취하고 있었고, 직접 판매 물량은 내수시장의 10% 이내로 제한받고 있었기 때

문이었다. 결론적으로 말한다면 유공가스가 판매하지 못하는 물량은 전체 내수 시장의 10% 이내에 불과했던 것이다.

그렇다 할지라도 회사의 이익을 극대화시켜야 하는 민간기업으로서 직접 판매는 매우 중요한 사안이었다.

이에 따라 유공가스는 1988년 3월 1일 영업부(부장 안홍진)를 발족시켰다. 영업부는 발족하자마자 곧 영업과와 영업기획과로 하부조직을 갖췄다. 영업과는 LPG를 판매하는 대리점, 충전소, 직매처 등에 관한 영업을 담당하고, 영업기획과는 영업에 관한 장기적인 계획을 수립하는 업무를 맡았다. 영업과에는 한기익 과장, 윤도영 등이, 영업기획과에는 박신호 과장, 강주완 등이 발령됐다.

이처럼 체제를 갖추에 따라 영업부는 활기를 띠게 되



고, 간접판매 영업과 1년간의 유예기간 후를 대비한 영업 준비에 박차를 가했다. 이런 활동을 통해 1988년 한 해 동안 유공가스가 판매한 물량은 52만여 톤에 달했다.

1989년에 들어서면서 1년의 유예기간이 끝나자 영업부는 공격적인 영업 전략을 수립했다. 전략의 주 목표는 직접 판매의 강화와 이에 따른 내수시장 점유율의 확보였다. 이에 따라 영업부의 직원을 대폭 보강해 영업과는 9명으로, 영업기획과는 6명으로 조직을 확대했다. 이는 에너지 업계 특성상 시장 진입장벽이 매우 높고, 기존 정유사 및 LPG 수입사 간에 치열한 시장다툼이 벌어지고 있었기 때문에 이에 적극 대응하기 위함이었다.

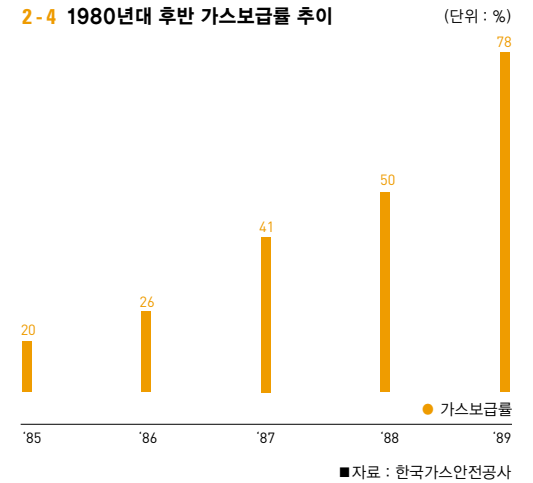
1989년 들어 직접 판매에 돌입했지만 내수시장의 공략은 그리 쉬운 일이 아니었다. 자사의 LPG를 판매하는 충전소 확보전은 거의 전쟁이라 불리울 만큼 치열한 경쟁 상태에 놓여 있었다. 이런 상황에서 영업과는 기존에 관련 업계에서 쌓은 경험을 바탕으로 영업활동을 전개했다. 그 결과 1989년 4월 최초로 강화가스를 유치했으며, 소유주가 같은 칠성가스도 함께 유치했다.

LPG 판매업체간의 대리점 유치경쟁은 흔히 'Pole Sign' 확보전이라 불렸다. 이는 자영충전소에 대한 공급권을 확보할 경우, 자사의 광고판(Pole Sign)을 세우게 되기 때문이었다. 전국 곳곳에 자사의 'Pole Sign' 개수가 늘어나면 날수록 시장점유율은 늘어나게 마련이었다.

이 같은 유치경쟁을 통해 유공가스가 1989년에 대리

점에 판매한 물량은 3만 톤이었다. 반면 정유사 판매물량은 73만 톤으로, 대리점 판매율은 전체의 4%에 불과한 미미한 실적이었다. 그러나 이는 영업활동이 아직 자리잡지 못한 초창기의 상황으로 향후 눈부신 성장을 예고하는 시발점이었다.

2-4 1980년대 후반 가스보급률 추이



01\_ 1989년 유공가스가 최초로 유치한 충전소인 강화가스

## 안정적 시장진입과 제품출하 100만 톤 달성

1989년도에 유공가스가 판매한 물량은 소량의 해외 수출을 합해 총 77만 톤이었다. 이는 전년대비 무려 35%가 늘어난 실적이었다. 같은 해 여수에너지의 판매량은 85만 톤이어서 양사간의 차이는 불과 8만여 톤에 불과할 정도로 대등한 실적을 기록했다.

이듬해인 1990년에 이르러서 유공가스의 내수 판매실적은 더욱 늘어나 103만 톤에 이르렀다. 반면 여수에너지의 판매량은 99만 톤으로 집계돼 시장경쟁 2년 만에 선발주자를 4만 톤 가량 추월했다. 이에 힘입어 회사의 매출액도 영업개시 첫해년도인 1988년에는 1171억 원이었으나 1990년에는 거의 두 배에 가까운 2210억 원으로 크게 증가했다. 유공가스의 영업 초창기 판매량과 매출액이 급증한 이유는 무엇보다도 유공의 영업력에 힘입은 바 컸다. 당시 유공은 가장 오랜 역사를 가지고 있는 국내 최대의 정유사답게 국내 석유류 시장을 석권해 왔을 뿐만 아니라, LPG의 판매에 있어서도 단연 우위를 차지하고 있었다. 유공가스는 이를 최대한 활용해 시장점유율 증대에 주력했던 것이다.

또한 유공가스는 후발주자답게 공격적인 영업과 적극적인 판로 개척으로 경쟁사의 시장을 공략해 짧은 기간 내에 경쟁사를 추월하는 개가를 올릴 수 있었다.

1988년도 우리나라 LPG 총 수요량은 221만 톤이었

다. 이는 전년도에 비해 22%가 증가한 것이었다. 이중 정유사 생산량이 98만 톤이었고, 나머지 123만 톤을 수입사가 공급했다. 1988년 수입 양사의 국내 LPG 판매량은 유공가스가 53만 톤, 여수에너지가 70만 톤으로 약 43대 57의 비율이었다. 1989년에는 유공가스가 76만 톤, 여수에너지가 85만 톤으로 47대 53의 비율을 이룰 정도로 유공가스의 국내 수입시장 점유율이 상승했다.

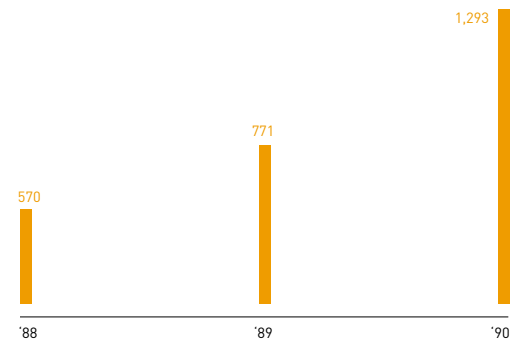
이러한 시장 판도는 1990년에 이르러 유공가스가 약진함에 따라 유공가스 103만 톤, 여수에너지 99만 톤으로 51대 49의 역전을 이뤄냈다. 영업개시 불과 3년 만에 이루어진 이런 성과는 양사간의 치열한 판매량 증대 경쟁을 한눈에 보여주고 있다고 할 수 있었다.

1992년에는 유공가스 157만 톤, 여수에너지 166만 톤으로 역전이 됐고, 1993년에는 유공가스 187만 톤, 여수에너지 186만 톤으로 다시 역전되는 박빙의 진검승부를 연출하고 있었다. 여수에너지 입장에서는 단기간 내에 국내 LPG 시장의 절반을 내주었다는 아쉬운 평가를 내릴 수도 있었다. 그러나 어느 업계든 독점적인 공급체제는 바람직하지 않은 것이어서 양사의 대등한 시장점유율은 소비자 이익 증가로 이어질 수 있었다.

한편 유공가스는 1990년에 내수 판매 100만 톤을 달성함으로써 명실상부한 LPG 공급업체로 우뚝 서게 됐다. 매출 또한 2200억 원을 단숨에 돌파하면서 1990년대의 전망을 밝게 하고, 고속성장의 발판을 구축할 수 있었다.

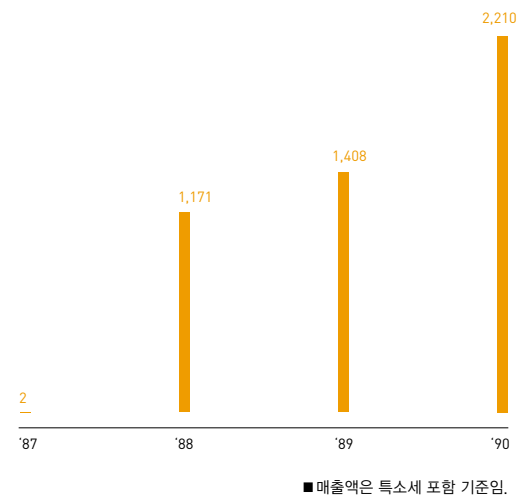
## 2-5 1980년대 후반 유공가스 LPG 판매량 추이

(단위 : 천톤)



## 2-6 1980년대 후반 유공가스 매출액 추이

(단위 : 억 원)



## 기기사업의 모색

세계 유수의 가스회사들은 대부분 가스기기사업을 병행하고 있었다. 이는 가스기기의 보급 확대가 자연적으로 가스 사용량의 증가를 가져오고, 가스기기 판매를 통한 수익창출이 가능하기 때문이었다.

유공가스는 이러한 추세를 인지하고 설립 초기부터 해외 가스업계의 활동을 조사·분석해왔다. 더욱이 해외시장에 대한 현장조사가 필수적이라고 판단해 과감하게 담당자의 해외연수를 추진했다. 연구팀은 최성일 기술부장을 비롯한 6명의 직원으로 구성되어 1988년 4월부터 10주간 영국의 Calor Gas와 프랑스의 Totalgaz사를 견학·연수했다. 연구팀은 LPG의 신규수요를 창출하는 방안으로 Small Bulk 사업과 가스기기사업 추진현황을 중점적으로 조사했다. 유럽은 소규모 LPG 저장방식인 Small Bulk 사업이 활성화되어 있었고, 우리나라에서 안전을 이유로 실내 사용이 금지되어 있던 부탄 히터가 가정에서 사용되고 있었다. 이 연수활동은 추후 Small Bulk 사업과 가스기기 사업을 추진하는 밑거름이 됐다. 특히 연구팀은 두 회사로부터 가스기기 제품을 들여와 본사에 가스기기 전시실을 만들기도 했다. 이는 부탄 히터의 보급 허가를 받기 위해 한국가스안전공사 등의 관계자들에게 안전성을 홍보하기 위한 것이었다.

우리나라 가스기기사업의 효시는 1983년 여수에너지가 독일 용커스사 제품의 가스보일러 등 가스기기를 도입하여 판매한 것이었다. 그러나 이 사업은 1985년에 금성사에 영업권 일체를 양도함으로써 막을 내렸고, 다른 업체들도 가스기기사업에 선불리 뛰어들지 않고 있었다. 부탄 히터의 보급은 가스기기의 실내 사용 허가가 전제돼야 했기에 법규 개정이 선결과제였다. 유공가스는 이런 상황을 감안, 여수에너지와 함께 동력자원부 가스과, 가스안전공사 등에 법규 개정을 적극적으로 요청했다. 아울러 관계자들을 설득하기 위해 유럽의 실내용 가스기기 관련실태 조사 목적의 해외시찰을 적극적으로 추진하기도 했다. 이런 활동들에 힘입어 마침내 동력자원부는 1989년 9월 18일 용기내장형 가스난방기의 옥내 반입사용을 허가하는 조치를 발표했다. 이 조치를 통해 용기내장형 가스난방기, 즉 캐비닛 히터(Cabinet Heater)의 실내 사용이 가능하게 됐으며, 본격적으로 기기사업을 추진할 수 있는 발판이 마련됐다.

유공가스는 동자부의 조치가 발효되자 기기사업 진출을 위한 구체적인 행보를 차근차근 진행해 나갔다.

01\_ 유공가스는 기기사업의 추진을 위해 영국의 Calor Gas와 프랑스 Totalgaz에 연구팀을 보내 해외가스업계의 활동들을 조사, 분석했다.



**HOT spot**

Allow yourself to indulge in your favourite while delighting in the splendid **warm comforting glow** of a patio heater. The Heatwave Heat 'n' Light Patio deep reflector for **maximum heat** the touch of a button instant atmospheric ambience for any dining experience.

The large four-person Heatwave grill can do everything your household 4-plate heater. **controllability** of the adjustable confidence that all your food is **cooked** you can create the most adventurous dining experience.

See the range of Calor Gas barbecue and Calor Gas retailer, or phone Calor Gas on Dublin (01) 450 5000 Belfast

**CALOR GAS** ...

## 4. 회사의 기반을 다지다

### 설립 초기의 인력 및 조직관리

1985년 12월 20일 창립한 유공가스는 총무과, 경리과 등 2개 부서의 간단한 조직으로 출범했다. 임직원은 초대사장인 서효중 대표이사를 비롯한 임원 3명, 직원 4명 등 총 7명이었다. 이들은 모두 모기업인 유공으로부터 전입한 인력이었다. 유공가스의 설립 준비와 함께 창립 후 대표이사를 맡은 서효중 사장은 창립의 주역으로서 불철주야 많은 노력을 기울였으며, 울산기지 건설을 성공적으로 완료해 회사의 기틀을 다져놓았다.

또한 LPG 업계 안착과 시장점유율 확대에 주력해 시장경쟁을 시작한 지 3년 만인 1990년, 경쟁사와 대등한

점유율을 확보하는 성장세를 기록하는 괄목할 만한 성과를 이룩했다. 서효중 사장은 특히 본격적인 영업이 시작되자 신규수요의 창출에도 많은 정열을 기울여 기기사업 진출을 견인했다.

창립 직후에는 무엇보다도 울산기지의 건설이 급선무였기 때문에 유공가스는 1986년 3월 기술과와 건설과를 신설했다. 건설과는 울산 현장에 건설사무소를 두고 실질적인 기지 건설공사를 추진해 나갔다.

우리나라 LPG 역사의 산증인으로 인정받고 있는 김태문 전무는 기술분야의 업무를 맡아 울산기지 공사를 성공리에 수행하고 기기사업을 추진하는 등 유공가스의 기술 수준을 한 단계 끌어올리는 데 크게 이바지했다.

01



또한 김정식 부장도 울산기지 건설공사를 현장에서 감독하는 등 기지건설과 운영에 많은 정열을 불태워 오늘날 세계 수준의 LPG기지로 우뚝 서는 데 크게 공헌했다.

1986년 7월 1일에는 '과' 체제를 '부' 체제로 바꾸어 조직을 개편했다. 이로써 조직은 총무부, 경리부, 기술부, 울산기지사업소 건설과로 구성됐다.

같은 달에는 공채 1기 신입사원들이 입사했다. 이후 경력, 신입사원들이 속속 입사해 1986년 말에 이르러 유공가스의 임직원은 25명이 됐다.

울산기지의 건설과 함께 1987년 4월 1일 LPG의 도입을 전담할 부서인 수급부를 신설했다. 수급부는 1988년 5월 1일 수급과와 수급기획과로 나누어졌다.

수급부와 아울러 유공가스의 전위조직이라 할 수 있는 영업과가 1987년 12월 1일 신설됐다. 영업과는 신설초기 수급부 산하에 있다가 1988년 3월 1일 영업부로 독립했다. 영업부 밑에는 영업기획과와 영업과를 두었다.

한편 울산기지 건설이 눈앞으로 다가오자 1987년 8월 1일 기지 내에 관리과, 기술정비과, 운영과 등 3개과를 신설해 효율적인 기지 운영을 도모했다.

또한 1988년 3월 1일에는 기존의 총무부를 인사부, 기획업무부로 나누어 기획기능을 강화했다. 인사부에는 인사과와 총무과를, 기획업무부에는 기획과와 업무과를 두었다. 이 때 경리부도 자금과와 회계과로 업무를 분장했다.

1988년 5월 1일에는 기술부를 기술1과와 기술2과로



05

나누었다. 1990년 5월 1일에는 기술1과를 개발과로, 기술 2과를 기술과로 각각 명칭을 변경했다. 개발과는 주로 신규사업을, 기술과는 안전관리를 담당했다.

이와 함께 경리부 내 전산실을 마련했고, 1989년 6월 1일 전산팀으로 개편된 후, 1991년 3월 1일 정보관리팀으로 조직명이 변경됐다. 이처럼 차근차근 조직을 갖춰나감에 따라 1989년 말 유공가스의 조직은 6개 부, 1개 기지, 15개 과, 1개 팀에 이르렀다. 총 인력규모도 150여 명에 이르는 큰 조직으로 비약적인 성장을 했다.

이 시기의 인력관리는 짧은 기간 동안 집중적인 교육을 하여 현업에서 능력을 발휘할 수 있도록 하는 데 초점을 맞추었다. 그 이유는 대부분의 직원이 업무에 대한 경험이 부족했기 때문이었다. 따라서 전 직원은 업무적응과 경쟁력 강화라는 두 마리의 토끼를 잡기 위해 전력 질주해야 했으며 많은 난관을 스스로 극복해야 했다. 그럼에도

불구하고 짧은 기간에 놀라운 성과를 거둔 것은 전 직원이 합심해 최선의 노력을 다한 결과라 할 수 있었다.

특히 당시 관리담당임원인 사윤진 상무는 유공가스 초창기의 살림살이를 맡아 설립 첫해부터 흑자를 발생하게 하는 등 효율적인 경영에 주력해 회사의 성장에 많은 기여를 했다.

한편 유공가스는 1988년 1월 15일 사무실을 서울 영등포구 여의도동 60번지 63빌딩 51층으로 이전했다. 63빌딩으로 사무실을 이전하려 할 때 유공가스는 내심 51층의 임대를 원했다. 51층은 우리말로 '오일(Oil)', 즉 기름에 해당하기 때문이었다. 51층 임대가 확정되자 임직원들은 사업이 잘 될 징조라며 손뼉을 치며 기뻐했다.

이를 따서 회사의 대표 전화번호의 뒷자리도 '유공 오일(Oil)'을 표현해 주는 '6051'로 하는 등 세밀한 사항들까지 꼼꼼히 준비해 나갔다.



02

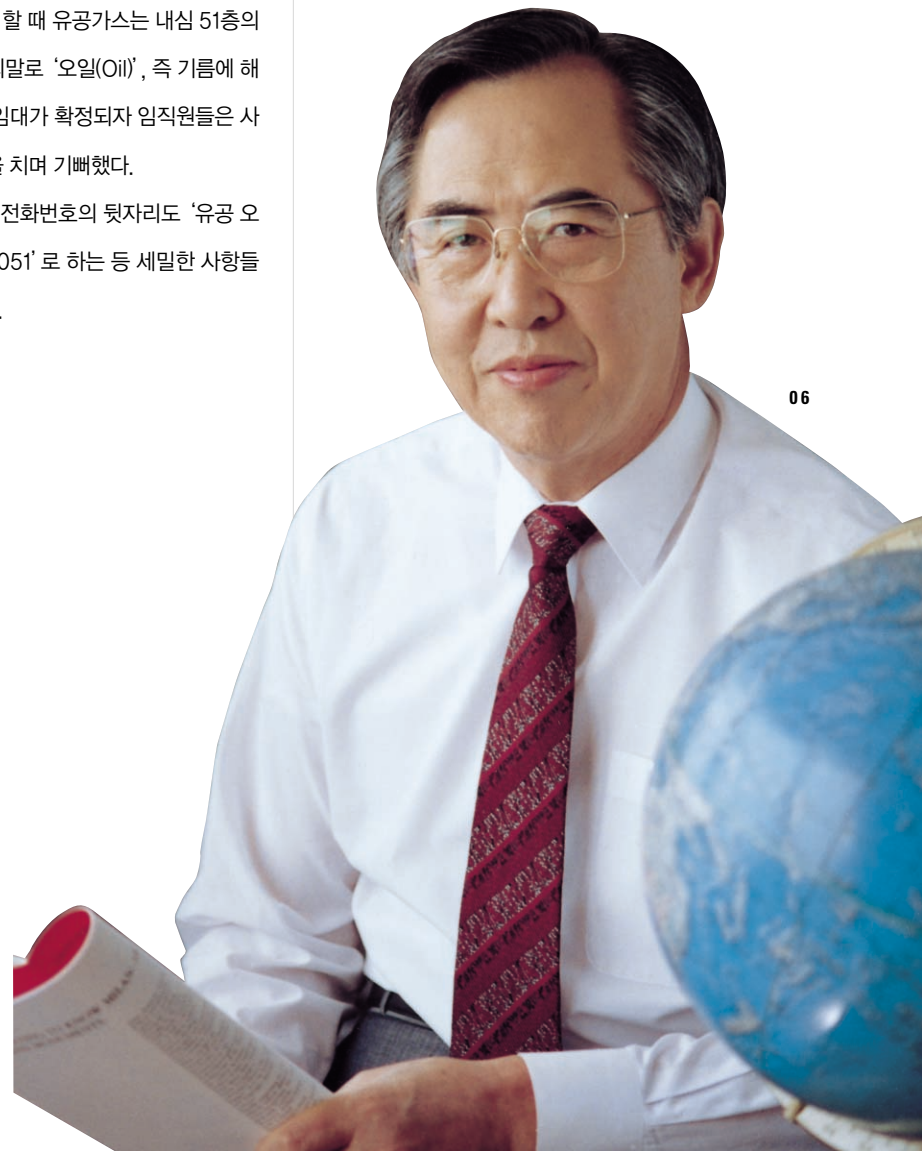


03



04

01\_ 1988년 직원 가족 야유회 02/03\_ 유공가스 시절 명함 04\_ 유공가스 시절 사원증 05\_ 1992년 당시 경영진 \*앞줄 왼쪽부터 최동일, 서효중, 사윤진 뒷줄 왼쪽부터 손대식, 신현철, 김정식, 김은관, 김관치 06\_ 유공가스의 초대사장으로 취임해 회사의 초기 기반을 닦은 서효중 사장



06



SK 가스



02

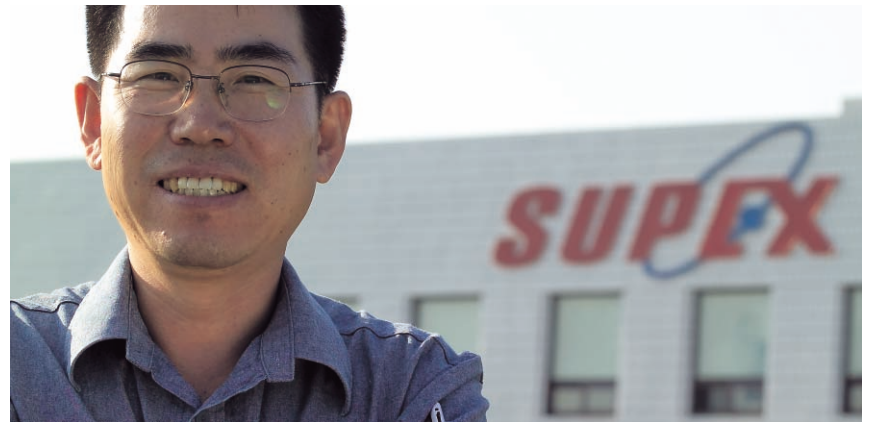
## 재무구조, 경영실적

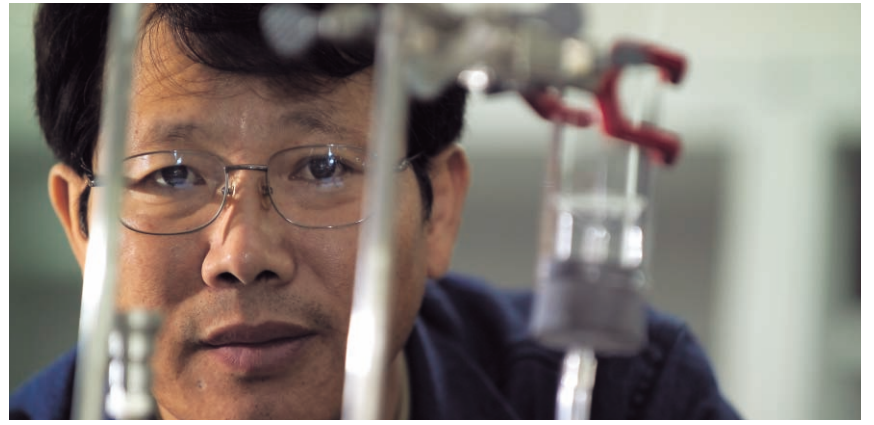
유공가스는 납입 자본금은 60억 원(1주당 액면가액 1만 원, 발행주식 60만 주)으로 출범했다. 1985년 12월 창립할 당시 유공가스는 수권자본금을 240억 원으로 정했다. 이는 울산기지의 원활한 건설을 위해서였다. 이에 따라 1987년 9월 유상증자를 실시해 자본금을 220억 2000만 원으로 늘렸다.

1987년 유공가스의 매출액은 2억 2600만 원이었고, 경상이익은 8800만 원으로 미미한 편이었다. 그러나 이는 본격적인 영업을 시작하기 전이고, 울산기지를 한창 건설할 시기였기 때문이었다. 울산기지가 완공되고 본격적으로 LPG를 출하하기 시작한 1988년에는 1171억 원의 매출과 20억 원의 경상이익을 달성함으로써 영업 첫해부터 상당한 흑자를 기록했다. 이는 상대사인 여수에너지가 정우에너지를 인수하는 과정에서 발생한 비용이 석유사업기금을 정산하는 과정에서 유공가스에게 반사이익을 준 결과였다.

대리점에 대한 직접 판매를 시작한 1989년의 매출은 더욱 증가해 1408억 원을 기록했다. 경상이익은 59억 원으로 전년도에 비해 세 배 가량 증가했다. 특히 1989년에는 시장점유율이 50%대에 육박함으로써 유공가스가 얼마나 약진했는지를 구체적으로 보여주었다. 이와 같은 놀라운 성장으로 설립 초기의 불리한 조건들은 단숨에 극복됐으며 다가오는 1990년대의 전망을 한층 밝게 만들었다.


2004년 울산기지 직원 모습





Chapter III

1990-1996



수입한 LPG를 유공에 공급하는 것으로 영업을 시작한 유공가스는 1990년대 들어서는 영업대상을 확대하며 성장을 거듭했다. 도시가스사와 석유화학사를 새로운 거래처로 확보했으며, 일반직매처를 개척하고 대리점 판매에도 나섰다. 이와 더불어 LPG 보급확대를 위해 부탄 히터를 보급하고 가스보일러 사업에도 뛰어들었다. 또한 LPG의 안정적인 수급을 위해 장기거래선 외에 현물거래 시장에도 발을 들여놓았다. 제2수입기지 건설의 전초전으로 평택에 분배기지를 건설했으며, LPG 트레이딩을 통해 수익을 제고하기도 했다. 한편 유공가스는 1997년 10월 사명을 SK가스로 변경하고 새로운 도약을 기약했다.

## ( 주 ) 유 공 가 스 의 비 약 적 인 성 장

# 1. 영업망의 확충과 매출의 증가

## 프로판 수요의 급증

1980년대 중반 이후 전체 에너지 소비량 중 LPG가 차지하는 비율은 점차 높아졌다. 특히 전체 1차 에너지 소비량 중 LPG가 차지하는 비율은 1980년 1.0%에서 1990년 3.9%로 4배 가까이 증가했다. 이처럼 LPG 수요가 급증한 이유는 무엇보다도 제2차 석유파동 이후 정부의 탈석유정책으로 석유에 대한 수요가 가스 쪽으로 이동했기 때문이었다. 아울러 전반적으로 생활수준이 향상됨에 따라 편리하고 청정한 에너지인 LPG를 선호하는 경향이 두드러진 것도 크게 작용했다.

한편 LPG 수요의 증가에는 택시 연료로 사용되는 부탄 수요의 증가도 큰 몫을 차지했다. 본래 원유정제과정에서 발생하는 LPG 수율은 약 3% 선이었다. 이 수율 중 부탄이 프로판의 두 배 가량 생산됐다. 일례로 1988년도 국내 LPG 생산량 총 97만 톤 중, 프로판이 25만 톤인 데 비해 부탄은 72만 톤이었다. 부탄이 무려 2.8배나 더 생산되었던 것이다. 또한 부탄은 휘발유에 비해 값도 저렴했다.

이런 이유 등으로 인해 택시 연료의 부탄 사용이 권장됐다. 물론 이에는 기술적인 문제와 환경문제도 결부돼 있었다. 1978년 택시의 부탄 수요는 휘발유 수요의 17%에 불과했으나 1988년에는 휘발유 수요의 75%에 달할 만큼 급증했다. 이에 따라 1986년도의 부탄 수요는 1980년도에 비해 320%의 신장세를 기록했다.

그런데 1980년대 후반에 들어서면서 프로판 수요가 부탄 수요를 앞지르는 역전현상이 나타났다. 1980년의 프로판 수요는 부탄의 70% 정도였으나 1980년대 중반에는 수요가 비슷해졌고, 1987년에 이르러 프로판이 부탄보다 수요가 많아진 것이다. 이후 1989년에는 프로판이 부탄보다 1.5배나 더 많이 소비됐다.

이 같은 프로판 수요의 급증은 무엇보다도 가정용 및 상업용 수요가 급증했기 때문이었다. 특히 LNG 도시가스 배관이 설비되지 않은 도시와 농촌 지역의 프로판 수요가 크게 늘어나 수요증가를 주도했다.

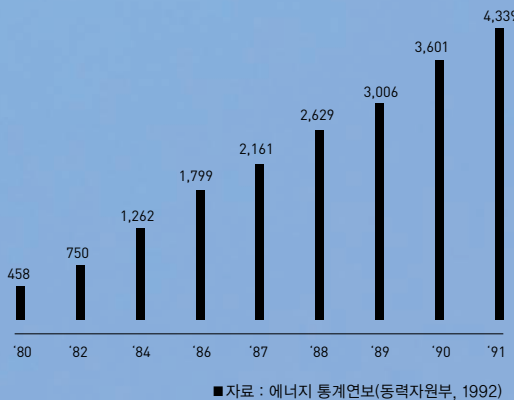
프로판 수요의 급증은 LPG 수입사의 도입물량을 자연스럽게 증대시켰다. 유공가스가 시장에 진입할 무렵인

1987년의 LPG 수입량은 84만 톤이었으나 1991년에는 262만 톤에 이르러 불과 4년 사이에 3배나 늘어났다.

이와 같은 수요의 급증은 후발주자인 유공가스에 여러 가지 긍정적인 경영환경을 제공해 회사가 급성장하는 기반을 마련해 주었던 것이다.

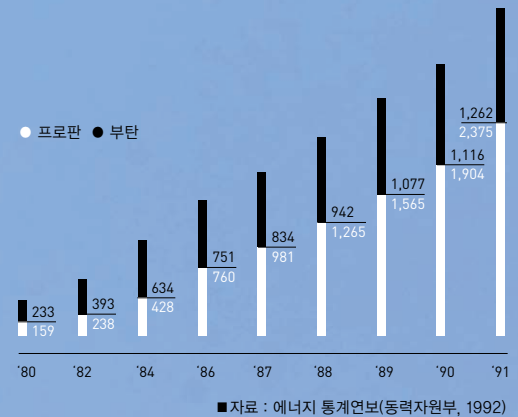
3-1 LPG 소비량

(단위 : 천톤)



3-2 프로판과 부탄 소비량

(단위 : 천톤)

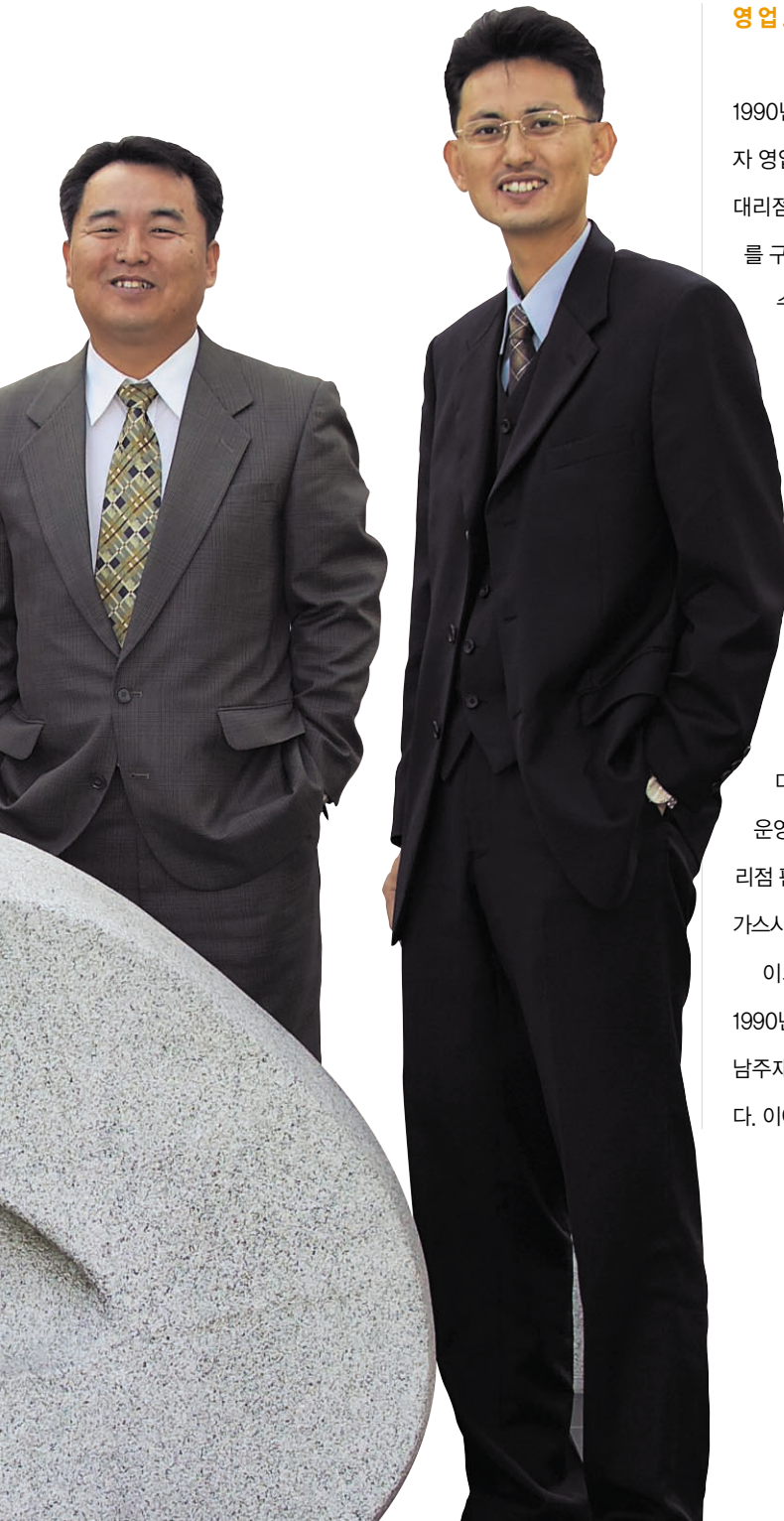






01

02



## 영업조직의 확대

1990년대 들어 LPG 수요가 확대되고 내수판매가 급증하자 영업부 조직개편 문제가 제기됐다. 즉 영업의 성격상 대리점 판매를 전담하는 업무와 직매처를 담당하는 업무를 구분해야 할 필요성이 대두된 것이다. 직매처란 LPG 수입사가 직접 공급하는 업체로 정유사, 도시가스사, 석유화학사, 일반산업체 등이 이에 속했다.

이 같은 조직 개편이 필요하게 된 이유는 확대되는 직매시장에 효율적으로 대처함은 물론, 대형 직매처 및 일반산업체에 맞는 조직적이고 전문화된 영업전략이 요구됐기 때문이었다.

이에 따라 1992년 6월 15일 직제개편을 단행해 기존 영업부 조직을 소매부와 직매부로 분리했다. 소매부는 기존조직을 승계해 영업과와 영업기획과를 두었고, 직매부에는 직매과를 두었다. 한편 충전소의 인수합병을 위해 한시적으로 영업운영팀을 신설했다. 이런 조직개편에 따라 소매부는 대리점 판매와 영업기획을 담당하고, 직매부는 정유사, 도시가스사, 일반 직매처, 석유화학사에 대한 판매를 맡았다.

이와 함께 지방에 대한 영업활동을 강화할 목적으로 1990년 7월, 경남 마산에 있는 유공 경남지사 사무실에 영남주재소를 개설하고 주재원으로 윤도영 과장을 파견했다. 이어 1991년 7월 1일에는 대구에 최초의 지방영업소인

영남영업소를 개설했다. 영남영업소는 1993년 10월 5일에 경남영업소를 개설함에 따라 경북영업소로 변경됐다. 영업소 개설은 지방 영업에 필수적인 요소로, 유공가스가 영업소를 개설할 무렵 호유에너지(1991년 12월 여수에너지에서 사명 변경)의 지방 영업소는 6개에 이르렀다.

유공가스 역시 지방영업소 개설에 박차를 가해 1993년 10월 5일에는 중부영업소와 경남영업소를, 1994년 11월 1일에는 강원영업소를 각각 개설했다. 중부영업소는 주로 충청권에 있는 대형 직매처를 집중적으로 공략했다.

본래 강원지역 충전소에 대한 물량은 유공에서 공급하고 있었다. 이 지역은 수송비 부담으로 인해 수익성이 좋지 않았지만 유공가스가 시장점유율 확보를 위해 이 지역의 유공 거래처들을 상당수 인수하면서 강원영업소를 개설한 것이었다. 지방 영업소 개설은 그후에도 이어져 1999년 2월 1일에는 호남영업소를, 2002년 4월 15일에는 본사에서 수행하던 인천과 경기지역의 영업 기능을 분리해 경인지사를 신설했다. 한편 지방영업소는 2000년 3월 1일 조직 개편에 따라 모두 지사로 승격됐다.

지사는 해당지역에 소재한 대리점 및 직매처에 대한 영업 및 판매, 관리업무 등을 전담하고 있다.

01\_2004년 강원지사 직원 모습 02\_2004년 경남지사 직원 모습





## 정유사 판매

오래전부터 LPG를 생산하고 있던 정유사들은 자체 판매망을 가지고 있었다. 그러나 LPG 수요가 점차 증가하자 정유사들의 자체 생산량만으로는 수요를 충족할 수 없었다. 이에 유공가스와 같은 수입사가 등장하게 됐고, 정유사들은 공급 부족분을 수입사로부터 구매하게 됐다.

이런 상황에서 초창기 유공가스의 정유사에 대한 판매량은 절대적인 비중을 차지했다. 특히 유공가스가 출하를 시작한 1988년부터 1년 동안은 유공에게만 LPG를 판매했기 때문에 1988년 판매량은 정유사 판매가 전부였던 것이다. 1989년에는 3만 톤의 대리점 판매가 있었지만 73만 톤에 달하는 정유사 판매량에 비하면 아주 미미한 수준이었다. 이처럼 정유사 판매량의 높은 비중은 1991년까지 계속됐고, 석유화학사 판매가 본격화된 1992년이 돼서야 균형을 이루기 시작했다. 1992년에는 전체 국내 판매량 157만 톤 중 정유사 판매가 89만 톤을 차지해 56.7%를 점유하는 데 그쳤다. 이처럼 유공가스 출범 초창기에는 정유사에 대한 판매가 주를 이뤘고, 그중에서도 유공 판매량이 절대적인 비중을 차지했다.

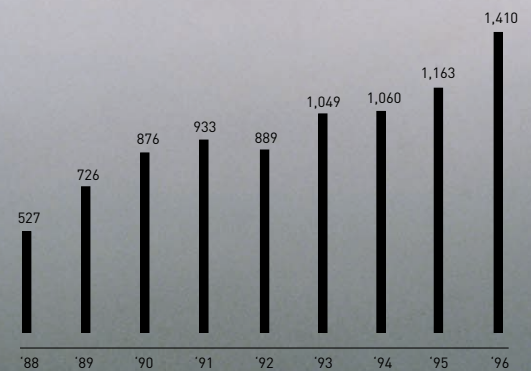
1990년의 LPG 시장 점유율은 유공계열이 43.6%, 호남정유 계열이 42.0%로 유공이 약간 앞섰다. 그러나 이런 시장 구도는 1990년대 중반으로 갈수록 크게 벌어져 1995년에는 유공계열 51.6%, 호남정유 계열 36.1%로 큰 차이

를 보이게 됐다. 이처럼 시장점유율이 크게 변화된 주요 요인으로는 무엇보다도 유공가스의 비약적인 성공을 들 수 있었다. 유공가스는 공격적인 영업을 통해 시장 점유율을 20%대(1995년 21.5%, 1996년 22.4%, 1997년 23.7%)로 끌어올림으로써 전체 시장을 유공 계열이 장악할 수 있도록 기여했던 것이다. 반면 경인에너지, 쌍용정유, 극동정유 등 세 회사의 LPG 판매량 합계는 전체의 10%대에 불과했다. 그래서 이들 3사에 대한 판매량은 전체 정유사 판매량의 5%도 되지 않았다. 이처럼 아주 적은 물량이었지만 이들 3사에 대한 수입사의 판매는 영업판도에 상당한 영향을 주는 것이어서 경쟁사와의 치열한 경쟁이 수반됐다. 그러나 정유사 판매비율은 1996년까지 50~60%선을 유지하다가, 1997년부터 2000년까지는 40%대로 떨어졌다. 2001년에는 30%대로 줄어들더니 2002년부터는 20%대로 급락했다.

이처럼 정유사 판매량이 점차 감소한 것은 정유사 판매 이외의 물량이 꾸준히 증가한 데에도 원인이 있지만, 정유사의 LPG 생산량이 늘어났기 때문이었다. 정유사 자체 생산에 의한 공급량이 늘어나면서 수입사 의존도가 점차 감소했던 것이다.

**01\_ 정유사에 대한 판매는 초창기 유공가스 판매물량 중 절대적인 비중을 차지했다.**

3-3 유공가스의 정유사 LPG 판매량 추이 (단위: 천톤)





**SK 가스**



## 도시가스용 LPG의 공급

도시가스의 원료로는 나프타를 비롯해 프로판, 부탄이 함께 사용됐다. 프로판 사용비율은 일정하지 않고 매년 달라졌는데 1980년에 이르러서는 나프타와 프로판 사용량이 비슷해졌고, 부탄은 프로판 사용량의 5% 정도만 사용됐다.

도시가스 사용가구는 더욱 증가해 1985년에는 38만 가구, 1989년에는 93만 가구에 이르렀고 1990년에는 드디어 100만 가구를 넘어섰다. 이처럼 도시가스 사용가구가 늘어나자 LPG 사용량도 점증하기 시작했다. 도시가스의 LPG 사용량은 1982년에는 7000톤에 불과했으나 1985년에는 3만 5000톤으로 늘어났다. 다시 1990년에는 21만 톤에 달할 정도로 수요가 크게 증가했다.

한편 정부의 LNG 도입 추진 계획에 따라 설립된 한국가스공사가 평택인수기지를 건설하고 LNG를 도시가스로 공급하기 시작했다. 1987년 2월부터 경인지역에 가스를 공급하고 있던 삼천리 도시가스에 대한 LNG 공급을 필두로 경인지역 7개 도시가스사(삼천리, 서울, 대한, 극동, 강

남, 한일, 인천)에 본격적으로 LNG를 공급한 것이다.

이처럼 한국가스공사가 LNG를 공급하기 시작했지만 배관망 설비를 일시에 완공할 수 없었기 때문에 전국의 도시가스가 곧바로 LNG로 연료를 바꾸지는 못했다. 도시가스에는 LNG를 사용한다는 정부의 방침이 있었지만 배관망 설비의 미비 때문에 많은 도시가스 회사들이 여전히 LPG를 공급받았던 것이다.

LPG에 의한 도시가스 사업 초창기인 1970년대 초반에는 도시가스사에 대한 LPG 공급권은 주로 정유사들이 갖고 있었다. 호유에너지도 1983년부터 주로 호남지역의 도시가스사들에 대한 공급권을 획득해 광주, 목포, 익산, 군산 등지에 LPG를 공급하기 시작했다.

유공가스도 설립 이후 도시가스사에 대한 LPG 판매를 적극 추진했다. 그 결과 1990년 3월부터 대일도시가스, 청주도시가스, 전북도시가스, 경남에너지, 구미도시가스 등 5개사에 LPG를 공급하기 시작했다. 유공가스가 일시에 5개사에 대한 LPG 공급권을 획득할 수 있었던 것은 이 회사들이 본래 유공의 거래처였기 때문이었다.

당시 정부는 LPG 판매가격 체제를 일반용과 도시가스용으로 나누고, 대량공급인 도시가스용의 가격을 대폭 낮춘 2중 가격제를 시행하고 있었다. 이에 따라 1980년도 일반용 LPG 판매가는 kg당 440원(세금 포함) 정도였으나 도시가스용은 이의 41%에 불과한 260원이었다.

이 가격체제는 계속 지속돼 유공가스가 공급을 시작한 1990년에도 도시가스용이 157원으로 231원인 일반용의 45% 수준이었다. 이처럼 도시가스용 판매가격이 일반용보다 낮다보니 도시가스 공급물량을 늘리는 것이 역설적으로 수익 감소를 초래했다. 당시 경쟁사인 호유에너지보다 도시가스용 판매비중이 높았기 때문에 상대적으로 수익률이 떨어졌던 것이다. 더구나 도시가스의 성수기인 겨울철은 LPG 가격이 최고로 높은 시기여서 수익성 악화를 가중시켰다.

도시가스용 연료가 LPG에서 LNG로 대체되어가고 있는 상황이었지만 유공가스는 에너지공급자로서의 책임을 다하기 위해 공급물량을 확보할 수밖에 없었기에 정부에 가격보전을 줄기차게 요구했다. 이러한 노력이 성과를 거둬 그 후 도시가스 요금이 조금씩 현실화됐다.



유공가스가 1990년 한 해 동안 도시가스용으로 판매한 프로판은 5만여 톤이었다. 이듬해인 1991년 11월에는 부산 도시가스에 대한 공급권을 확보해 판매량을 연간 12만 톤으로 늘렸다. 이후 1993년 11월에는 경남에너지의 김해지역에 대한 공급을 시작했고, 1996년 11월에는 한보에너지(서산, 당진지역)에 대해 공급을 개시했다. 이런 추세에 힘입어 연간 판매량이 정점에 이른 1996년에는 연간 44만 톤을 판매하기에 이르렀다.

그리고 도시가스용 LPG 판매는 수송 측면에서 많은 난제를 안고 있었다. 도시가스는 난방용으로 사용됐기 때문에 여름과 겨울의 수요편차가 3~4배에 이를 정도로 컸다. 겨울철에 수요가 집중되다 보니 수송이 큰 문제였다. 대개 도시가스 회사들은 300톤 규모의 소형 저장탱크를 가지고 있었기 때문에 겨울철에는 계속해서 LPG를 채워 넣기에 바빴던 것이다. 수송은 용역회사에서 수행했는데 눈이라도 올라치면 정체현상이 빚어져 애가 닳았던 적이 한 두 번이 아니었다.

이처럼 적은 이익과 수송의 불편까지 감수하며 물량을

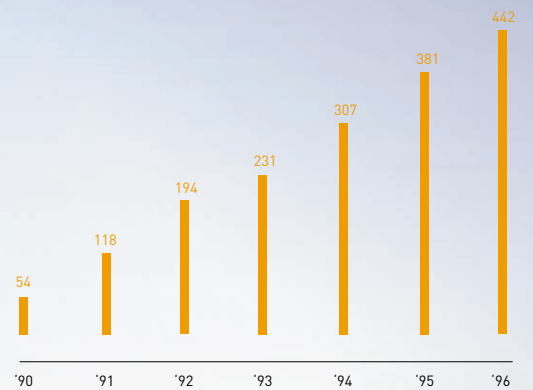
유지시켰으나 급속한 LNG의 보급은 도시가스용 LPG 수요를 점차 감소시켰다. 그 결과 1994년 7월에 청주도시가스에 대한 공급을 중단한 것을 시작으로 1998년까지 전북 도시가스(1995.12), 부산도시가스(1996.12), 구미도시가스(1997.5), 경남에너지(김해지역, 1998.9) 등과 거래를 중단했다. 이처럼 공급권 해지사태가 줄을 잇자 연간 판매량도 1997년에는 26만 톤으로, 1998년에는 5만여 톤으로 급격히 감소됐다.

이어 1999년 10월에는 한보에너지가, 2003년 1월에는 경남에너지(창원지역)가 공급계약을 해지함으로써 도시가스용 LPG 공급시대는 종막을 앞두고 있다. 2002년 12월부터 전남도시가스에 LPG 공급을 개시했으나 2004년 말 현재 연간 2만 톤 내외의 소량으로 명맥을 유지하고 있는 상태이다. 1990년부터 2003년까지 14년 동안 SK가스가 판매한 도시가스용 LPG는 총 205만 톤에 이르렀다. 도시가스용 LPG의 공급은 비록 유공가스로서는 손실이 컸지만 민생 연료에 대한 공급의무를 충실히 수행했다는 자부심을 가져다주었다.

유공가스는 1990년 3월부터 도시가스용 LPG를 공급했다.

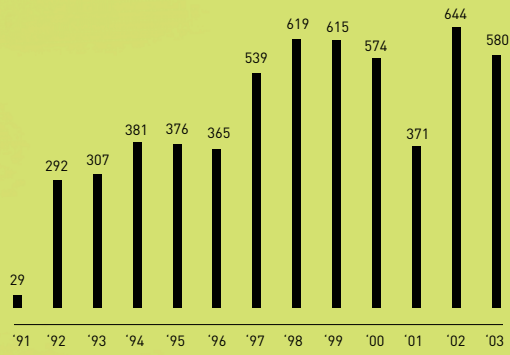
3-4 도시가스용 LPG 판매량 추이

(단위 : 천톤)



### 3-5 석유화학사 판매량 추이

(단위 : 천톤)





### 석유화학용 LPG 판매

우리나라에 LPG 수입사가 등장하게 된 것은 석유화학사인 대성메탄올이 나프타를 대체할 원료로 LPG를 검토하면서부터였다. 따라서 석유화학 공업원료로 LPG를 공급하는 문제는 처음부터 업계의 현안과제이기도 했다. 또한 석유화학사에 대한 LPG 공급은 대규모 물량과 지속적인 공급이라는 장점 때문에 매우 중요시 되었다. 이런 이유 때문에 석유화학사 공급 물량의 확보는 초미의 관심사였고, 영업의 주요 목표가 될 수밖에 없었다.

울산기지가 위치한 울산남공단은 유공의 울산 정유공장 가동 이후 석유화학업체들이 집중돼 있는 지역이었다. 유공가스는 이 석유화학사들에 대한 조사를 바탕으로 꾸준히 마케팅 활동을 펼쳐나갔다. 그 결과 울산시 남구 매암동에 위치한 동양나일론(현 (주)효성)과 협의가 이루어져 1991년 4월부터 프로판 공급을 시작했다. 이는 유공가스 최초의 석유화학사에 대한 계약으로 물량은 월 최대 2만 톤이었다. 일반적으로 석유화학사 공급은 대량 수요이기 때문에 탱크로리로 수송할 경우 경제성이 떨어졌다. 그래서 인수기지와 석유화학사 사이에 파이프라인을 설치해 공급했다. 동양나일론의 경우도 마찬가지로 기지에서 공장까지 5.4km에 달하는 6인치 배관을 설치했다.

한편 유공가스가 동양나일론에 LPG를 공급한 때와 비슷한 시기인 1991년 10월, 호유에너지도 남해화학(주)에

부탄을 공급하기 시작함으로써 LPG 수입사의 석유화학용 공급시대를 열었다. 이후에도 유공가스는 석유화학사에 대한 지속적인 영업활동을 펼쳐 1991년 10월부터 신화유화(현 코리아 PTG)에 월 최대 5000톤의 부탄을 공급하기 시작했다. 이어 1992년 4월에는 삼성정밀화학과 월 1만 톤의 부탄 공급계약을 체결했다.

가장 많은 물량을 공급한 석유화학사는 1997년 1월에 계약을 체결한 태광산업이었다. 울산시 남구 여천동에 자리한 태광산업은 아크릴, 폴리에스테르, 나일론 등의 화학섬유를 생산하는 업체로 프로판 공급물량은 월 최대 3만 톤이었다. 이밖에 1991년 11월부터 유공에 석유화학용으로 프로판과 부탄을 공급하기 시작했으나 부정기적이었고, 물량은 많지 않았다. 유공에 대한 공급은 1994년 10월 중단됐다.

그 뒤 1999년 5월부터 용산화학에 월 700톤의 부탄을 공급하기 시작했다. 용산화학 공급물량은 그리 많지 않아 탱크로리로 공급하고 있으나 추후 사용량이 대폭 증가할 것으로 예상하고 있다. 석유화학사 공급은 대규모 수요처 확보라는 장점이 있지만, 특성상 배관시설을 해야 하기 때문에 기지와 원거리에 있는 업체에는 공급을 하기 어려운 난점도 가지고 있었다. SK가스가 1991년부터 2003년까지 석유화학사에 판매한 LPG는 총 569만 톤이었다.

(주)효성 울산사업장 \* 유공가스는 1991년부터 동양나일론(현 효성)에 프로판가스를 공급했다.

## 일반직매처의 개혁

직매처란 LPG를 생산 또는 수입하는 회사가 직접 공급하는 업체를 말한다. 큰 범주에서는 도시가스사 및 석유화학사도 직매처라 할 수 있다. 일반직매처란 이들을 제외한 일반기업들을 말하며 석유화학사 및 도시가스사에 비해 소비량은 많지 않은 편이다.

정유사건 수입사건 직매처의 확보는 지속적인 판매량 확보라는 측면에서 매우 중요한 사안이었다. 그래서 직매처가 될 만한 곳이 생긴다는 정보가 있으면 정유사와 수입사 영업팀들은 좀 더 좋은 조건을 제시하며 치열한 유치경쟁을 벌이곤 했다.

이런 배경아래 1992년 6월 직제개편으로 신설된 직매부는 정유사, 도시가스사, 석유화학사, 일반직매처 등에 대한 영업을 전담했다.

유공가스가 조직을 개편하고 직매시장에 대한 영업을 강화할 무렵, 국내 직매 시장의 시장상황은 정유사의 경우 월 70톤 이상을 사용하는 직매처를 대상으로 유치활동을 하고 있었다. 반면 70톤 이하의 사용량을 가진 업체는 일반적으로 대리점과 거래하는 형태로 양분돼 있었다. LPG를 공급받는 직매처는 공급가격을 가장 중요시 여겼다.

유공가스는 직매부 신설 당시 이수세라믹 등 15개의 일반직매처와 거래하고 있었다. 하지만 연간 판매량은 1990년 3000톤, 1991년 6000톤으로 그 양은 미미했다.

당시 직매부는 영업을 강화해 정유사, 석유화학사, 도시가스사 판매 분야에서는 실적이 수직 상승했으나 일반직매처 판매량은 답보상태였다. 일반직매시장 점유율도 경쟁사 대비 37%로 열세에 처해 있었다. 아울러 LPG 시장의 후발주자라는 점 때문에 마케팅 경험 부족, 지사망 부족 등으로 신규수요 개발에 어려움을 겪고 있었다.

이런 시장상황을 직시한 직매부는 일반직매시장 공략을 목표로 정하고, 이에 대해 치밀한 마케팅 전략을 펼치기로 했다. '일반직매 판매증대'를 과제로 선정한 직매부는 우선 직매시장을 철저히 조사해 당시 전체 LPG 수요 증가율(연평균 20.0%)보다 산업용 수요증가율(연평균 34.3%)이 더 높으며, 요업, 금속업, 도장업, 식품업 등에서 LPG가 가장 많이 사용된다는 사실을 알아냈다.

당시 직매과장이었던 김충의 과장을 비롯한 직매부 직원들은 1993년 3월, 이 업체들 중 연간 매출액 30억 원 이상, 월 사용량 50톤 이상인 업체를 선정해 550여 개사에 판촉용 우편물(DM : Direct Mail)을 발송했다. 이때 회사와 제품에 관한 내용을 담은 별도의 홍보 팸플릿도 제작해 배포하면서 4개월간 전화 및 방문 상담활동을 집중적으로 펼쳐나갔다.

이와 같은 조직적이고 집중적인 영업활동을 펼친 결과, 1993년 말까지 총 15개사의 신규 거래처를 유치하는 놀라운 성과를 거두었다. 판매량 역시 연간 2만 4000톤으로 늘려 1990년 대비 730%의 성장세를 이뤄냈다. 이어

1994년에는 직매 실적 업계 1위를 달성하는 쾌거를 이룩했다. 비록 일반직매처 판매량이 전체 판매량에서 차지하는 비율은 낮았지만, 이런 성과는 정확한 목표시장의 선정과 과학적인 마케팅에 따른 것으로 높이 평가할 만하다고 할 수 있었다.

일반직매처 판매량은 1997년에 16만 2000톤으로 정점을 이루다가 그 후 IMF사태와 LPG 가격상승 등의 이유로 점차 감소했다.

**01\_ 일반직매처인 한국준슨의 생산제품 \* 일반직매처의 확보는 지속적인 판매량 확보라는 측면에서 매우 중요한 사안이었기 때문에 정유사와 수입사들은 치열한 유치경쟁을 벌였다.**



**PILOT**  
PILOT  
PILOT

®



01





01 \_ 성남 소재 일반직매처인 한국준슨의 생산제품 \* 유공가스는 일반직매처에 대한 조직적이고 집중적인 영업활동을 펼쳐 많은 신규 거래처를 유치하는 성과를 거뒀다. 02 \_ LPG를 연료로 공장을 가동해 알루미늄을 생산하는 롯데알루미늄 진천공장 생산 모습 03 \_ 일반직매처인 한국준슨 스프레이 생산 모습 04 \_ 일반직매처인 크라운제과 진천공장 제품 생산 모습



## 대리점 판매망 확대

대리점은 LPG를 소비자에게 판매하는 충전소를 말하는 것으로 LPG 판매의 첨병이라 할 수 있다. LPG 대리점은 가정용, 상업용으로 쓰이는 프로판을 용기에 충전해 판매하는 용기충전소와 자동차 연료로 쓰이는 부탄을 판매하는 자동차충전소로 나뉘어졌다. 이 두 가지를 겸업하는 충전소도 많았다.

또한 충전소는 정유사나 수입사와 관계없이 독자적으로 운영하는 자영충전소와 정유사나 수입사들이 직접 투자한 직영충전소로 나눌 수 있었다.

유공가스가 1989년 본격적인 영업을 시작한 이래 최초로 유치한 충전소는 인천광역시 강화군에 위치한 '강화가스'였다. 이후 유공가스는 영업력을 강화해 대리점 확보에 전력을 기울였다. 그 결과 1990년에는 10여 개의 대리점을 확보했다.

그러나 대리점 유치 영업은 쉬운 일이 아니었다. 기존의 대리점들은 모두 특정 정유사나 수입사와 거래관계를 유지하고 있었고, 이 대리점들을 자사로 유지하는 일은 필연적으로 타사와 갈등관계를 수반했기 때문이었다.

이와 같은 이유 때문에 정유사나 수입사들은 수익 전망이 좋다고 판단될 경우, 직영 충전소를 신설하거나 자영 충전소와 거래관계를 유지하기도 했다. 직영충전소의 확보는 자사 판매량을 증가시킬 뿐 아니라 충전소 운영을 통



02

한 수익증대에도 기여하는 두 가지 효과를 동시에 가지고 있었다. 이런 상황 속에서 유공가스는 경기도 하남시 창우리에 있는 국일에너지로부터 충전소 매입의사를 타진 받았다. 당시 국일에너지는 과도한 투자로 인해 심각한 경영 위기에 처해 있었다. 유공가스는 국일에너지에 대한 자세한 실사 끝에 투자 가치가 있다고 판단하고 1991년 3월 국일ener지를 인수했다. 국일에너지는 유공가스가 확보한 최초의 직영충전소였다.

이와 함께 1990년에는 삼척의 삼척충전소, 도계충전소, 창원의 남경충전소를 인수했다. 1991년에는 경인에너지의 직영충전소에 대한 LPG 공급권을 일괄 확보했다. 10여개에 이르는 경인에너지의 직영충전소 확보에 따라 판매량을 대폭 늘릴 수 있었다.

그 후 1991년 10월에는 제주도 북제주군 협재에 위치한 자영충전소인 제일가스를 유치했다. 본래 제주도에는

당시 제주일보, 제주은행 등을 소유하고 있던 천마물산이 운영하는 충전소가 하나 있었다. 이 충전소는 저장기지의 역할을 겸하고 있었는데 유공으로부터 물량을 공급받고 있었다. LPG 수요가 늘어나자 일반 개인이 협재에 충전소를 짓고 제일가스라는 상호를 내걸었는데 유공가스에서 공급을 맡게 됐다. 이런 인연으로 유공가스는 제일가스를 유치해 제주도 내 LPG 충전소 시장에 진출했다.

역시 1991년에는 남양주충전소를 건설했고 이어서 경남 거제군의 거제충전소도 인수했다. 1995년에는 경기도 이천군의 덕평충전소를 인수했다. 그러나 덕평충전소 매입과정은 과도한 요구조건으로 많은 고생을 하기도 했다.

자영충전소에 대한 적극적인 유치활동이 계속됨으로써 유공가스가 LPG를 공급하는 대리점 개수는 점점 늘어나 1995년에는 100개에 이르렀다.

한편 1995년에 이르러 대리점 개수가 늘어나자 영업부는 효율적인 관리를 위해 '대리점별 공헌도 평가' 작업을 실시했다. 이 작업은 대리점의 영업성과를 독려하고 효과적인 지원을 실시하기 위한 것으로 현재까지도 시행되고 있다.

01\_ 1995년 경기도 이천의 덕평충전소 인수 02\_ 유공가스 충전소 충전 모습

## 2. LPG의 안정적 도입과 트레이딩

### 걸프전의 발발과 국제 LPG 가격변화

1990년 8월 2일 걸프전이 발발했다. 걸프전이 발발하자 중동의 석유를 에너지원으로 사용하고 있던 많은 국가들이 큰 타격을 받았다. 우리나라도 예외일 수 없었다. 정부는 비상대책반을 가동하고 대책마련에 들어갔다.

8월 7일, 정부는 유류의 수급 안정을 위해 석유제품의 수출을 전면 중단시켰다. 또한 8월 9일에는 이라크 원유의 도입을 중지시키는 한편, 8월 11일에는 국제원유가 상승에 따라 석유사업기금의 징수를 중단하는 등 잇따른 조치를 취했다. 걸프전에서 이라크는 미국의 공격을 받을 경우 쿠웨이트의 유전지대를 폭파하겠다고 공언했으며, 이를 실제 행동으로 옮겼다.

이런 상황 등으로 인해 국제유가는 요동칠 수밖에 없었다. 걸프전이 일어나기 전까지 사우디아라비아의 'LPG 수출가격 정부고시제도'(GEP: Government Established Price)에 의해 톤당 100달러대를 유지하던 LPG 가격이 걸프전 직후인 1990년 11월 1일에는 무려 240달러(이하 프로판 기준, 부탄은 236달러)까지 두 배로 치솟았다.

급등했던 LPG 가격은 지상전이 벌어졌던 1991년 2월에는 153달러, 3월에는 다시 114달러까지 떨어졌지만 급변하는 가격으로 인해 수입국들은 당황하지 않을 수 없었다.

이에 따라 유공가스 역시 급격한 가격변동에 신속하게 대처하면서 새로운 수급전략을 수립하지 않을 수 없었다.

### LPG 수입가격 체계의 변화에 대응전략 수립

석유를 가장 중요한 국가 전략산업으로 채택하고 있는 중동 산유국들은 대부분 석유류에 대한 가격을 국가가 통제해 왔다. 또한 1960년 9월에 결성된 석유수출국기구(OPEC)를 중심으로 생산량과 국제석유가격에 막대한 영향력을 행사했다.

이후 석유가격에 대한 OPEC의 영향력이 커짐으로써 석유류 시장은 수요자 중심이 아닌 생산자 중심시장으로 정착됐다. 그럼으로써 우리나라처럼 석유의존도가 매우 높은 나라들은 산유국의 가격정책에 끌려 다닐 수밖에 없는 위치가 된 것이다.

이 같은 배경 아래 사우디아라비아는 정부가 수출가격을 통제하는 정부고시 가격제도(GEP)를 채택하고 있었다. 사우디아라비아 정부는 자국의 생산량과 수요를 저울질하고 OPEC의 정책을 반영해 가격을 결정해왔던 것이다.

전통적으로 사우디아라비아는 국제 LPG 시장에서 가격형성의 주도권을 행사하는 Price Leader 역할을 해왔다. 그러나 유공가스가 탄생할 무렵인 1986년 전후의 국제 LPG 시장은 시장 성장률의 둔화, 다른 에너지와의 결합, LPG 공급원의 다변화 등으로 복잡한 양상을 띠고 있었다.

즉 1986년에 들어서면서 그해 초까지 유럽의 LPG 현물시장 가격은 200달러 수준에 머무르고 있었는데 갑자기 60달러 선까지 급락했다.

사우디아라비아도 이에 영향을 받아 1986년 1월 217달러 하던 LPG 가격(이하 프로판 기준)을 그해 7월에는 100달러로 대폭 낮추었다. 이처럼 국제 LPG 가격이 급격히 하락한 이유는 가격민감 수요의 둔화와 취사, 난방 등의 전통적 수요의 낮은 증가, 공급물량의 지속적인 증가가 연쇄작용을 일으켰기 때문이었다.

100달러 선의 가격대는 1990년 초까지 거의 4년간이나 유지됐는데 이는 갖 출범한 유공가스에게 아주 긍정적인 경영환경을 조성해주는 천혜의 기회였다.

그러던 1990년 8월 걸프전이 발발하자 국제 유가가 요동치기 시작했다. 거기에다 그해 겨울 미국과 브라질의 정유공장이 파업을 시작하고, 미주지역이 한파에 휩싸이자 국제 LPG 가격은 불속에 기름을 부은 격으로 폭등해 1990년 11월에는 240달러까지 치솟고 말았다.

상황이 이렇게 돌아가자 유공가스는 긴급대책반을 편성해 중동의 정세에 촉각을 세웠다. 주 공급선인 쿠웨이트로부터 공급받지 못한 물량은 현물시장에 뛰어들어 부족분을 사들임으로써 대처해 나갔다. 그러나 갑자기 폭등한 가격구조로 과도한 자금이 소요돼 경영이 압박받지 않을 수 없었다. 이런 과정에서 수급 관련부서는 철야 비상대기를 하며 물량확보와 가격경쟁을 해나갔다.

한편 걸프전 발발 직전에 LPG 물량 확보를 위해 중동에 출장을 나갔던 수급부의 손대식 부장과 김종훈 과장이 1990년 8월 1일 쿠웨이트에서 전쟁에 휘말리는 사건이 터



01



02

지고 말았다. 이들은 무려 20여일이나 걸려 이라크를 통과해 요르단으로 빠져나와 특별전세기편으로 무사 귀환할 수 있었다.

전쟁이 종결된 지 몇 개월 후인 1991년 12월, 사우디아라비아의 국영 석유판매 및 정유전담회사인 SAMAREC-(Saudi Arabian Marketing & Refining Co.)이 돌연

LPG 가격결정방식을 SP(SAMAREC Price)로 바꾸겠다고 발표했다. SAMAREC이 갑작스레 가격결정방식을 SP로 바꾼 것은 LPG 가격을 현물시장 가격에 연동시키되 중간 트레이더가 향유하는 프리미엄의 폭을 좁혀 그 일부를 사우디아라비아가 챙기겠다는 의도가 개입된 것이었다.

새로운 가격체계인 SP방식은 과거의 GEP 방식보다 훨씬 복잡했다. GEP는 원유가격에 연동시키는 가격이었다. 그런데 전세계적인 LPG 수요증가로 현물가격이 GEP보다 높은 상황이 지속됨에 따라 현물시장 프리미엄의 일부를 향유하기 위해 현물시장 가격을 일부 반영하는 SP방식으로 바꾼 것이다.

이중 큰 논란이 일어난 부분은 SAMAREC 현물가격을 일정비율로 고시가격에 덧붙이는 조항이었다. 이 때 현물가격을 어떻게 정하느냐는 문제가 대두됐다. 이에 SAMAREC은 LPG를 매월 현물로 공개 입찰해 결정하겠다고 표방했다. 이에 따라 SP 가격은 매월 달라졌다.

SP 가격체계가 시행되자 유공가스도 이에 맞춰 LPG를 수입했는데 문제는 가격 변동폭이 더 커진 것이었다. 조금이라도 싼 가격에 LPG를 도입해야 하는 유공가로서는 수입시기를 조절하기가 쉽지 않았던 것이다.

그러나 이 SP제도도 그리 오래가지 못했다. SAMAREC이 국영석유회사인 Saudi Aramco로 흡수 합병된 이후인 1994년 7월, 사우디아라비아는 다시 방침을 바꾸어 SP 가격체계를 공식 중단하고 CP(Contact Price) 가격체제로

전환하겠다고 발표했다. CP란 과거의 원유가격연동방식을 완전히 포기하고 LPG 시장가격을 기준으로 가격을 정하는 체계였다.

SP체계로는 시장 프리미엄의 일부만 반영됐기 때문에 시장 프리미엄 대부분을 산유국이 향유하기 위해 사우디아라비아는 CP로의 전환을 실시한 것이다. 이 조치에 장기계약을 하고 있던 주요 회사들은 크게 반발했으나 Swing Producer(생산, 판매면에서 석유시장을 주도할 수 있는 능력을 가진 산유국, 특히 사우디아라비아를 지칭) 역할을 가진 사우디아라비아에게 대항하기에는 역부족이었다. 이렇게 결정된 CP체제로 인해 1994년 10월의 LPG 가격은 프로판 126달러, 부탄 134달러(FOB 가격)로 연초보다 무려 38%나 인상됐다.

이처럼 LPG 국제수출가격체계가 크게 달라짐에 따라 유공가스는 국제가격 변동에 신속하게 대응하는 한편, 현물시장 참여도를 높여나가기 시작했다.

01/02\_ 걸프전 당시 억류돼 있다가 귀국한 손대식 부장, 김중훈 과장



INERT  
TO MAST  
TO MAST  
TO MAST  
TO MAST  
VAPOR LINE  
LUBRICANT LINE

INERT LINE  
SWT LINES  
FIRE LINE

ESD 1

STC  
2000000

### 공급선 변화와 현물시장 참여

1990년대 들어 국제 LPG 가격이 급변할 무렵, 국내 LPG 수요는 폭발적인 증가추세를 보이고 있었다. 이는 가정용과 상업용 프로판 수요가 크게 늘어났기 때문이었다. 특히 여름과 겨울철의 수요 비율이 두 배에 달해 겨울철 프로판 공급에 비상이 걸리기도 했다. 수요가 급증하자 LPG 수입사로서는 장기공급계약이 커다란 관건이었고, 이를 유지하기 위해 공급사와 원활한 관계 조성에 많은 노력을 기울였다.

그런데 이 같은 상황 속에서 걸프전이 터지고, 전쟁으로 인해 쿠웨이트의 수출이 전면 중단됐다. 그동안 쿠웨이트의 KPC로부터 들여오던 물량이 끊기자 유공가스는 곧바로 사우디아라비아와의 교섭을 통해 공급선을 SAMAREC으로 교체했다. 1990년 SAMAREC으로부터 들여온 물량은 5만 3000톤이었다.

이듬해인 1991년에 이르자 중동 LPG 가격의 급상승에다 설상가상으로 동절기 혹한까지 겹쳐 유럽의 LPG 가격이 500달러까지 수직 상승했다. 그해 2월 선적한 아부다비의 Adgas 국제입찰가격에서 프리미엄이 202달러까지 오르기도 했다. 이와 같이 국제 시장이 격변하자 물량확보가 절대과제로 떠올랐다. 따라서 유공가스는 물량확보에 모든 노력을 기울이지 않을 수 없었다. 유공가스는 현물시장에 적극적으로 참여하는 한편 SAMAREC과의 공급계약물량 확대에 주력했다.

다행히 1991년 3월에 이르러 국제 LPG 가격이 프로판 114달러, 부탄 112달러로 떨어지자 가격폭등사태는 일단 진정됐다. 같은 해 5월부터는 이란도 LPG를 수출하기 시작해 국제가격 안정에 크게 기여했다.

이처럼 어려운 국제환경 속에서도 유공가스의 LPG 수입량은 1990년에 118만 톤을 기록해 LPG 수입 100만 톤 시대를 열었다. 이는 1989년(80만 톤) 대비 무려 47%나 증가된 것이었다. 특히 1990년은 처음으로 도입량에서 경쟁사인 호유에너지를 추월했다.

LPG 수입량은 계속 증가해 1991년에는 135만 톤, 1992년에는 157만 톤을 기록했는데 이중 102만 톤은 SAMAREC으로부터 도입한 것이었다. 이로써 유공가스는 전세계적으로 SAMAREC으로부터 가장 많은 LPG를 사들이는 최대 계약사가 됐다. 또한 1990년에는 카타르 국영석유회사인 QGPC와 공급계약을 체결해 6만여 톤을 수입했으나 당해연도에 그쳤다.

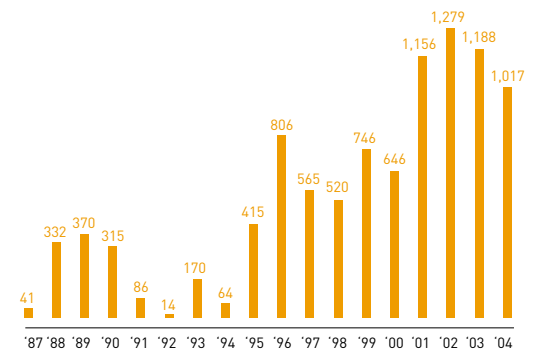
1992년 3월에 걸프전의 완전한 종결과 복구에 따라 쿠웨이트의 KPC가 수출을 재개했다. KPC의 수출 재개에 따라 유공가스는 KPC와 장기공급계약을 다시 체결해 연간 16만 5000톤의 물량을 수입했다. KPC 수입물량은 1993년에는 41만 4000톤으로 증가했다. 이 즈음 쿠웨이트의 공주이자 KPC의 최고경영층인 Sheika가 유공가스를 방문해 양사간의 우의와 협력관계를 다지기도 했다.

이처럼 공급선이 변경됨에 따라 1995년에 이르러 유

공가스의 장기공급계약 체결사는 SAMAREC, ADNOC, KPC 등으로 정리됐다. 한편 유공가스는 걸프전과 빈번한 공급가격체계의 변경으로 인해 장기공급계약에 혼선이 빚어지자 현물시장으로 눈을 돌리기 시작했다. 물론 장기공급계약에 의한 일정물량의 지속적인 도입은 LPG의 안정적인 공급에 필수적이었다. 그러나 그 물량만으로는 증가하는 국내 수요와 동절기 등 단기성 특수수요에 신속하게 대처할 수 없기 때문에 부족분에 대해서는 현물시장에 의존할 수밖에 없었다. 일반적으로 장기공급계약은 공급사가 정한 가격에 의한 안정적인 공급이라는 장점을 가지고 있었다. 반면 현물시장은 가격의 기복이 심해 이익과 손실이라는 두 가지 요소가 상존해 있지만 필요한 물량을 그때 그때 적절하게 도입할 수 있다는 장점도 있어 현물시장에의 참여가 빈번해지며 도입량도 점차 증가하기 시작했다.

3-6 현물시장 도입 실적

(단위 : 천톤)



### 장기수송계약의 체결과 자사선의 확보

국내에 LPG를 원활하게 공급하기 위해서는 이에 수반되는 원활한 수송이 항상 큰 과제였다. 그런데 1990년대 들어 수입물량이 늘어나자 이를 운송하기 위해 배를 빌려 쓰는 용선계약이 쟁점으로 떠올랐다. 가장 바람직한 상황은 유공가스가 원하는 시기에 원하는 조건으로 자유로이 배를 빌려 쓰는 것이었다.

SK가스는 초기에는 COA 방식을 많이 사용했으나 차츰 Time Charter 방식으로 바뀌었다. Time Charter 방식은 장기간에 걸친 안정적인 수송을 꾀할 수 있었기 때문이었다. 2004년 현재까지 SK가스가 1년 이상 배를 빌려 쓴 T/C 선박은 Pioneer Louise, Gas Miracle, Gas Prime, Althea Gas 등이었다. 또한 계속적으로 변동하는 운임변동 위험에 대처하기 위해서는 SK가스의 화물을 정기적으로 수송하는 자사선의 확보가 필요했다.

그러나 LPG수송선은 엄청나게 비싸 선불리 매입을 하기에는 부담이 너무 컸기 때문에 이를 결정하기란 쉽지 않았다. 그러던 중 1993년에 이르러 전용선 보유문제가 본격적으로 거론됐다. 장기적 사업전망을 바라볼 때 남의 배를 계속 빌려 쓰는 것보다는 부분적으로 전용선을 확보하는 것이 더 많은 수익을 창출할 수 있고 운임변동위험을 어느 정도 줄일 수 있다고 판단한 것이다. 또한 유공가스는 매년 지속적으로 이익을 창출하고 있어 경영상태도 좋



3-7 장기수송계약 선박(TC선)

선명	선종	선적량(MT)	용선기간
Pioneer Louise	VLGC	43,500	1991.10~2001.10(약 11년)
Gas Miracle	VLGC	44,000	1992.12~1996.1(약 3년)
Gas Prime	VLGC	46,800	1995.9~2001.6(약 6년)
Althea Gas	VLGC	46,200	2003.1~현재



은 편이었다.

한편 유공의 출범으로 인해 1982년 1월 설립된 유공해운은 원유수송에 주력하면서 LNG도 수송했다. 또한 향후 LPG와 LNG 수송물량이 급증할 것을 예상하고 가스선 분야의 진출을 적극적으로 검토하고 있었다. 유공가스 역시 유공해운의 특화된 에너지 수송전문 운영경험 및 비상시 대응능력을 활용하기 위해 유공해운에 전용선을 건조하기로 했다. 1993년에 발주된 G. Leader호는 일본에서 건조됐으며, 전장(LOA) 221m, 선폭 37m에 냉동 LPG 약 4만 4200톤이 선적 가능한 초대형 LPG 운송선이었다.

마침내 전용선을 확보함으로써 유공가스는 원활한 가스 운송은 물론 해외 트레이딩을 강화할 수 있는 기반을 가지게 됐다. 해외 트레이딩의 경우, 적기 공급이 매우 중요한 사안이었기 때문이었다. 또한 다른 회사들에게도 배를 빌려줌으로써 수익을 얻게 돼 유공가스와 유공해운이 동시에 시너지 효과를 창출할 수 있게 됐다.

01



01\_1993년에 발주된 G. Leader호는 일본에서 건조됐으며 냉동 LPG 약 4만 4200톤이 선적 가능한 초대형 LPG 운송선이었다.



## 트레이딩의 시작

유공가스의 초창기 수급물량은 국내 부족분을 총당하는데 전량 공급됐다. 그러나 국내 LPG 수요가 급증함에 따라 장기공급계약 물량과 현물시장 참여가 늘어나자 부분적으로 수급 불균형 현상이 일어나기 시작했다. 즉 수급 물량 중 국내에 공급하고 남는 잉여물량이 발생한 것이다. 그 이유는 계절별로 LPG 수요가 크게 달랐기 때문이었다. 도입선과의 장기계약에 의해 LPG는 균등하게 선적되고 입하되는데 비해 국내 소비량은 균등하게 이루어질 수 없었다. 국내 LPG 수요는 가정용과 상업용이 절반 가량을 차지하고 있어 여름철에는 LPG가 남아돌고 난방

용 수요가 많은 겨울철에는 모자라는 현상이 매년 반복됐다. 1988년의 경우를 보면 하절기인 6월에는 17만 톤이던 소비량이 겨울철인 12월에는 23만 톤으로 늘어나 무려 6만 톤이나 차이가 났다. 1991년에도 6월에는 24만 톤이 소비됐으나 12월에는 39만 톤이 소비돼 무려 15만 톤의 수요차이가 발생했다. 이렇다 보니 겨울철에는 프로판 물량이 모자라고 여름철에는 그 만큼 남아도는 현상이 발생했다. 물론 방대한 저장용량을 가지고 있었기 때문에 비수기인 하절기에 비축한 물량을 성수기인 동절기에 출하하는데 큰 문제는 없었다. 그러나 치밀한 수요예측에도 불구하고 잉여물량이 발생하는 것은 어쩔 수 없는 일이었다. 겨울철 기온 변화에 따라 수요량은 차이가 날 수밖에

없고, 공급사의 입장에서는 이를 대비해 넉넉한 양을 비축해놓아야 하기 때문이었다.

이런 복잡한 상황 속에서 1990년에는 걸프전이 발발해 수급전락 수립을 더욱 어렵게 만들었다. 당시로서는 어떻게 안정적인 물량을 확보하는 것이 관건이었기 때문에 계약량이 다소 늘어나는 것은 큰 문제가 되지 않았다.

그러나 1990년에 이르러 상당한 잉여물량이 발생하자 유공가스는 이를 처분해야 할 필요성을 느끼게 됐다. 잉여물량의 과다는 전체적인 예산집행의 측면에서도 바람직하지 아니었다. 또한 일부 계절 수요 및 재고조절을 위한 Swap 트레이딩은 회사의 이익창출에도 도움이 됐기 때문에 다각적인 트레이딩 방안이 적극 모색됐다.

LPG선 \* 트레이딩은 산유국에서 선적하여 다른 나라의 수요자에게 곧바로 판매하는 원양수출과, 국내에 들어온 LPG를 다시 중국, 일본 등 주변국에 판매하는 연안수출로 나뉘어졌다.

이런 배경아래 유공가스는 1990년부터 잉여물량에 대한 트레이딩을 실시하기 시작했다. 트레이딩의 기본적인 구조는 국제 LPG를 싸게 사서 비싸게 판매함으로써 수익을 창출하는 것으로, 계절적 요인이 가장 큰 변수로 작용한다고 볼 수 있었다.

일반적으로 LPG 수출은 장기도입계약에 따른 비수기 잉여물량을 수급 조절해야 할 필요성이 대두되는 경우와, 도입시기별 수급 조절을 위해 많은 회사들이 상호교환방식의 Swap 거래를 하는 경우에 일시적으로 이뤄졌다. 이중 수출거래는 통상 서구 트레이더와 일본의 종합상사를 통해 성사됐다.

트레이딩은 크게 원양수출과 연안수출로 나뉘어졌다.

원양수출은 국내로 LPG를 들여오지 않고 산유국에서 선적해서 다른 나라의 수요자에게 곧바로 판매하는 것을 말했다. 이 경우에는 주로 4만 톤급의 냉동선을 이용했다. 연안수출은 국내에 들어온 LPG를 다시 중국, 일본 등 주변국에 판매하는 것이었다. 연안수출에는 5000톤급 이하의 가압선이 이용됐다. 실질적으로 원양수출은 산유국에서 우리나라까지 LPG를 싣고 왔다 되파는 것이 아니라 현물시장에서 가격 차이를 이용해서 되파는 것이라 할 수 있었다. 반면 연안 수출은 우리가 비축한 물량 중 잉여물량을 인근국가에 직접 판매하는 것으로 중국과 일본이 주대상국이었다. 원양수출 물량은 1990년부터 급증하기 시작해 거의 매년 증가하는 양상을 보여 왔다. 유공가스

는 그 전까지는 국내 수요를 위한 수급에만 주력해오다가 같은 트레이딩을 통한 수익창출의 가능성을 직접 경험하자 이 분야의 노하우를 축적해가며 LPG 수출량을 점점 늘려가기 시작했다. 이로써 본격적인 트레이딩이 시대를 열며 향후 LPG 수출 100만 톤 시대를 예고하는 토대를 구축했다.

### 3-8 수출물량 추이

(단위: 천톤)



## 중동사무소 개소

트레이딩은 정보 전쟁이라 할 수 있었다. 따라서 중동 산유국들로부터의 물량공급에 절대적으로 의존하는 LPG 수입사로서 중동 현지에 사무소를 개설하는 것은 필수적인 사항이었다. 그러나 유공가스 설립초기에는 대부분의 수입량을 장기공급계약에 의해 충당했기 때문에 본사의 직원이 상주할 필요성을 느끼지 않고 있었다. 대신 현안이 있을 때마다 현지에 출장을 가서 처리했다.

그러나 중동 산유국의 수출 가격체계가 바뀌고 이에 따라 가격 변동폭이 커지는 등 국제 LPG 시장의 변화가 심해지자 중동 산유국에 대한 물량의존도가 높은 유공가스로서는 역시 현지 사무소 개설의 필요성을 느끼지 않을 수 없었다. 또한 호유에너지는 정유에너지 시절인 1983년부터 사우디사무소를 개설해 주재원을 두고 있었기 때문에 대등한 업무처리를 위해서도 현지 사무소가 필요했다.

이에 유공가스는 1993년 초 중동사무소 개설을 추진해 같은 해 8월 1일 사우디아라비아 제다(Jeddah)에 사무소를 개설했다. 제다에 사무소를 개설한 이유는 가장 많은 물량을 공급하는 SAMAREC의 본사가 그곳에 있기 때문이었다. 업무 공간은 (주)선경(현 SK네트웍스) 제다사무소 한칸을 빌린 1인 사무실이었다.

그런데 사무소를 개설하기 직전인 1993년 6월, SAMAREC이 사우디아라비아의 Aramco에 합병된 후

다란(Dhahran)으로 이전하자 이를 따라 11월 중순 다란으로 사무실을 옮겼다. 다란으로 옮긴 후에는 독립된 사무소를 차렸다. 중동사무소는 사우디에서의 잇단 테러로 주재원 및 그 가족의 안전을 위해 2004년 9월 바레인(Bahrain)으로 이전했다.

중동사무소 주재원의 주 업무는 Aramco를 비롯한 중동의 장기공급계약을 맺고 있는 회사들과 돈독한 관계를 유지하며, 원활한 업무추진을 꾀하는 것이었다. 또한 빠르게 변화하는 중동 산유국들의 생산물량과 가격동향 등 각종 정보를 신속하게 파악해 공급체계의 수익성을 높이는 것이었다.

01\_ 유공가스는 1993년 초 중동사무소 개설을 추진해 8월 1일 사우디아라비아 제다에 중동사무소를 개설했다.(제다 → 다란 → 바레인)





## Floating Storage

Floating Storage는 ‘바다 위에 떠있는 LPG 창고’를 뜻한다. 즉 지상 및 지하의 저장시설에 LPG를 저장하지 않고 운송용 선박에 LPG를 저장해둔 채 이를 사용하는 방법이었다.

Floating Storage가 사용되는 경우는 지상 저장시설의 미비로 인해 LPG를 배에 실은 채 사용하는 경우와 순전히 트레이딩을 목적으로 선박을 활용하는 경우가 있다.

유공가스가 Floating Storage 사업을 하게 된 이유는 후자로서, 중국 수요가 폭증해 동절기와 하절기 가격차가 크게 벌어질 것으로 예상했기 때문이었다. 즉 가격이 낮은 하절기에 LPG를 선적한 후 바다에서 기다리다가 가격이 비싼 겨울에 팔기 위한 것이었다. 이 사업을 위해 유공가스는 Aramco로부터 사들인 물량을 Pioneer Louise호에 선적한 후 아랍에미리트 앞바다에 띄워놓고 기다렸다가 가격이 오른 동절기에 팔아서 이익을 남겼다. 그 후 제반 여건의 변화로 Floating Storage 사업은 1996년 한 해에 그쳤지만 적극적인 트레이딩 활동으로 인한 수익창출의 모범적인 사례로 높이 평가됐다. 한편 1996년 추석 무렵, 이 사업을 위해 Floating 중이던 Pioneer Louise호에서 화재가 발생해 비상상황이 벌어졌다. 다행히 화재는 초기에 진압됐지만 2명의 선원이 목숨을 잃는 안타까운 상황이 발생했다. 이 사고의 책임이 유공가스와는 전혀 관계가 없었지만 안전 관리의 중요성을 또 한번 일깨워주는 계기가 됐다.

## 연안수출 확대

1990년대 들어 가정용과 상업용 연료로 LPG를 쓰기 시작한 중국은 저장용량이 큰 수입기지가 없었으므로 주로 인근 국가로부터 연안수입에 의해 LPG를 수급하기 시작했다. 중국과의 연안수출에 가장 큰 강점을 가진 나라는 수송거리가 짧은 우리나라였다.

이런 장점 때문에 유공가스는 중국에 대한 연안수출을 적극 추진했고, 그 물량은 1992년에는 4만 3000톤, 1993년에는 5만 톤을 기록했다.

중국 연안수출 물량이 계속 늘어나자, 유공가스는 대 중국투자를 적극 검토하기 위해 1994년 10월 1일 별도의 해외사업팀을 신설했다. 중국에 대한 연안수출은 1994년과 1995년에는 각각 3만여 톤을 기록했으나, 1996년 2월 1일 중국 상해에 중국사무소를 개설하고 물량확대를 위해 노력한 결과 1996년도 연안수출 물량은 전년도에 비해 두 배 가까이 늘어나 7만여 톤에 이르렀다.

### 3. 평택 분배기지의 건설

#### 제2 수입기지 건설 위한 부지매입

1987년 말 울산 수입기지를 건설해 본격 영업에 착수했던 유공가스는 곧바로 제2 수입기지 건설의 필요성을 느꼈다.

그 이유는 여러 가지가 있었지만 우선 수요증가를 꼽을 수 있었다. 유공가스가 출범한 이후 국내 LPG 수요는 폭발적으로 증가해 1986년 180만 톤에 이르던 수요량이 1990년에는 360만 톤에 달해 두 배로 늘어났다. 이 같은 증가 추세는 한동안 계속될 것으로 예측됐다. 세계 최대 저장용량의 울산기지가 있어 당장의 물량을 처리하는 데는 큰 문제가 없었으나 향후 수요가 증가할 경우, 이에 대한 별도의 대비책이 필요했던 것이다.

국내 LPG 수요의 65%를 경인지역이 차지하고 있어 울산기지에서 주요 수요처에 대한 배송거리가 멀어 과도한 물류비를 지속적으로 유발시키고 있었다. 이에 따라 수도권 지역에 대한 LPG의 안정적 공급과 수송비를 절감할 수 있는 기지의 건설 필요성이 대두됐다.

한편 정부는 LPG 수급의 불안정성을 해소하기 위해 1984년 이후부터 수입 수요의 30일분을 비축하도록 의무화하는 정책을 펴고 있었다. 이 비축의무화 정책은 매년 5일분씩을 늘리도록 규정하고 있었는데, 1990년에 이르러서는 60일분을 비축해야 했다. 60일분 비축 규정은 수입기지 운용 용량을 상대적으로 감소시켜 별도의 저장시설을 확충해야 할 상황으로 이어질 수밖에 없었다.

이와 함께 1990년대 들어 대 중국 수출이 크게 증가하고 서해안시대가 도래함에 따라 유공가스는 중국, 동남아 지역의 수출에 대비한 기반시설의 건설이 절실하게 필요했다. 그리하여 유공가스는 1990년 5월 1일 기술부 내에 제2기지건설팀을 신설해 기지 건설을 본격적으로 검토하기 시작했다. 향후 수요 증가를 예상해 부탄 시설은 짓지 않고 18만<sup>m</sup>의 프로판 저장시설을 짓는 방안, 부탄 4만<sup>m</sup>와 프로판 18만<sup>m</sup>를 짓는 방안, 부탄 10만<sup>m</sup>와 프로판 20만<sup>m</sup>를 짓는 방안 등을 놓고 저울질하다가 수요 추이와 사업 진행경과를 보아 결정하기로 했다.

제2기지건설팀은 수도권에서 기지건설에 적합한 장소를 광범위하게 조사했다. 그 결과 인문 사회적 여건과 지질조건, 부지 매입 가능성, 지원시설의 입지여건, 항만 및 해상조건, 인근 개발 계획 등을 검토해 3곳의 후보지를 선정했다. 경기 평택군의 남양호 지역, 충남 서산군의 황금산 지역, 인천 옹진군의 영흥도 지역 등이었다.

세 후보지에 대한 입지조사를 바탕으로 지하공동 저장시설 건설의 적합성을 알아보기 위한 지표지질검사를 1991년 5월 28일부터 6월 15일까지 실시했다. 그 결과 황금산 지역은 파쇄대 발달이 현저해 부적격한 것으로, 영흥도 지역은 지질이 매우 복잡해 추가 정밀 조사가 요망됐다. 남양호 지역은 결정질암인 흑운모 호상 편마암으로 돼 있으며, 암질은 공동 건설 예정구간에서 R.Q.D 90% 이상으로 양호한 것으로 드러났다. 수리전도도는 상부는 크나 하부는

치밀해 LPG 저장시설 건설에 유리한 것으로 판명됐다.

남양호 지역이 건설예정지로 최종 확정됨에 따라 해당 지역에 대한 부지매입이 1991년 6월부터 시작했다. 사유지는 1991년 6월과 9월 두 차례에 걸쳐 대부분을 매입했고, 1993년 11월의 3차 매입을 통해 총 2만 4715평의 매입을 완료했다. 국유지는 1994년 2월과 1995년 2월에 총 3342평을 매입했다. 이로써 총 2만 8057평의 사업부지를 확보했으며, 부지매입에는 약 34억 3500만 원이 소요됐다.

1차 부지 매입이 완료되자 유공가스는 기본설계를 위한 현장조사를 1991년 9월부터 1992년 4월까지 수행했다. 용역을 맡은 프랑스 Geostock사와 한국자원연구소가 공동으로 수상물리탐사를 수행해 호수 하부의 암반상태를 파악한 결과 호수 하부 기반암에 대규모 단층대가 존재하는 것으로 파악됐다. 수상물리탐사 결과를 바탕으로 대상 부지 전역의 지질조건을 파악하기 위해 육상 및 수상에서 시추조사를 수행했으며, 그 결과를 토대로 타당성 검토를 실시했다.

그리하여 프로판 30만<sup>m</sup>, 부탄 4만<sup>m</sup>의 지하저장공동을 남양호 하부에 건설하고, 이를 연결갱도를 통해 육상부지로 연결하는 시설 배치안이 제시됐다. 그러나 지상부지가 협소해 한국석유개발공사(현 한국석유공사)의 지하공동과 400m를 이격해야 하는 법적 기준을 충족하기 어려운 문제들이 발생했다. 이 경우 부지를 추가 매입해야 하거나 부지 매입의 어려움 등으로 인해 부탄은 육상냉동 탱크 방식으로 건설하는 방안이 최종 결정됐다.

## 저장기지에서 분배기지로 방향 전환

기지 건설을 위한 각종 조사가 진행되고 있던 1992년 후반, 기지건설에 대한 회의론이 대두되기 시작했다. 가파르게 상승하던 LPG 수요 신장세가 눈에 띄게 둔화되고 있었다. 또한 도시가스의 보급 확대에 가정용과 상업용에 대한 LPG 수요가 포함세를 보일 것으로 예상됨에 따라 대규모 기지 건설에 대한 회의론이 제기됐다.

이런 의견에 따라 평택 수입기지 건설은 1992년 말에 이르러 경제성이 낮다는 이유로 잠정적으로 보류됐다. 이미 매입한 토지는 향후 활용방안을 강구하고, 장기투자의 일환으로 보유하기로 했다. 그러나 1993년에 이르자 다시 상황이 바뀌었다. 유공가스가 보유한 토지를 그대로 놓아둘 경우 비업무용토지로 판정돼 과도한 세금이 부과될 것으로 예상됐기 때문이었다. 이에 유공가스는 다각도의 재검토를 거쳐 과도한 투자비가 요구되는 수입기지 대신에 우선적으로 분배기지를 건설하기로 결정했다.

효율적인 배송체계를 위해서는 중부권에 LPG 저장 및 입출하 시설이 반드시 필요했던 것이다. 그동안 유공가스는 유공 인천기지의 시설을 부분적으로 이용하고 있었는데 이 기지의 저장능력은 이미 한계에 달해 있었다.

아울러 정부의 민간 비축의무 법적규정에 따른 소요시설 확보문제도 동시에 충족시킬 수 있는 이점도 있었다.

이런 이유로 1993년 2월 평택기지 지상시설 건설사업

이 발의되고, 6월 22일 경기도로부터 국가공단기본계획변경 승인을 받았다. 이후 7월 31일에는 그동안 진행해왔던 기본설계와 부지정지공사를 완료했다. 9월 1일에는 평택 기지에 현장사무소가 설치됨으로써 분배기지 건설공사가 본격적으로 시작했다.

평택 분배기지는 울산기지와 같은 대규모 저장시설이 아니어서 소규모 저장시설과 입출하시설을 건설하면 됐다. 따라서 프로판 815톤짜리 2기의 지상 Ball Tank, 한국석유개발공사의 배관시설을 공용으로 이용한 입하시설, 탱크로리 출하대 4기의 출하시설, 사무동 등 4개동의 건축 시설 및 부대시설 건설이 계획됐다.

평택기지 부지의 상당 부분이 본래 바다여서 지상시설을 건설할 경우 지반침하가 예상돼 말뚝기초를 채택해야 했다. 평택기지 지상시설이 들어설 자리는 이런 지층구조로 인해 많은 양의 파일을 향타하는 작업부터 시작했다. 파일 향타 작업은 1994년 3월 완료됐다.

평택 분배기지 건설을 계획할 때 가장 문제가 되었던 부분은 입하시설이었다. 분배기지는 특성상 많은 물량이 입하되지 않았기 때문에 과다한 투자비가 예상되는 별도의 부두건설은 경제성이 없었다.

그래서 많은 검토 끝에 한국석유개발공사의 부두 시설을 공동으로 사용하기로 하고 협조를 요청해 1993년 9월 공동사용을 허락받았다. 이에 따라 유공가스의 Ball Tank로부터 한국석유개발공사의 출하라인까지 10인치의 입하

배관을 설치하는 공사를 진행해 1994년 9월 완료했다.

저장시설인 2기의 Ball Tank가 들어설 자리는 전체적인 무게를 고려, 기초부지공사에 많은 파일을 향타해 지반을 다졌다.

탱크는 바람, 지진과 압력, 온도에 견디도록 설계·시공됐으며, 입하시 탱크 내부의 압력상승을 방지했다. 탱크 저장물량의 현황 및 재고관리를 위해 자동화 측정 장치를 채택했으며, 비상시를 대비한 각종 안전장치를 설비했다.

평택 분배기지는 중량단위의 출하 자동화 시스템을 도입해 기존의 부피단위 출하시 발생할 수 있는 미충전, 또는 과충전의 문제를 해결했다. 또한 필요시 순수 프로판을 출하할 수 있도록 Bay1에 By-Pass Line을 설치한 것이 특징이었다. 평택 분배기지의 사무동을 비롯한 5개동의 건축공사는 1994년 4월 착공해 10월 완료됐다. 부대시설 공사로는 첨가제 주입설비, 흡착설비, 소방설비, 압축공기 설비, 생활용수 설비, 비상전력 공급설비 등이 이뤄졌다. 이 공사는 모두 1994년 11월 완료했다.

이 같은 과정을 거쳐 평택 분배기지는 1994년 11월 각종 공사 및 시운전을 완료함으로써 최종 준공, 출하했다. 이어 12월 9일에는 기지 내에서 유공가스 박종률 사장을 비롯한 공사관계자들이 참석한 가운데 지상시설 준공식을 가졌다. 건설에는 총 77억 4100만 원이 소요됐다. 부지매입비와 타당성 조사 및 기본설계비를 합하면 총 141억 7600만 원이 투입됐다.





## 4. 기기사업 추진

### 기기사업팀의 신설과 캐비닛 히터의 보급

유공가스는 가스기기의 보급 확대는 기기판매를 통한 수익창출뿐만 아니라, 가스사용량 증가를 가져온다는 판단 하에 해외 가스기기업체를 면밀히 조사·분석해왔다.

하지만 당시 국내 법규상 가스기기의 실내 사용이 불가능했기 때문에 법규 개정이 가장 시급한 과제였다. 이에 유공가스는 동력자원부, 가스안전공사 등에 법규개정을 적극적으로 요청하였고, 마침내 1989년에 동력자원부로부터

용기내장형 가스난방기의 옥내 반입사용을 허가받게 됐다.

이에 따라 유공가스는 기기사업을 본격적으로 추진하기 위해 1989년 6월 1일 영업부 내에 기기사업팀을 신설했다. 기기사업팀은 법규개정에 주력하는 한편, 1989년 가을부터 캐비닛 히터를 수입해 판매할 준비를 갖춰나갔다.

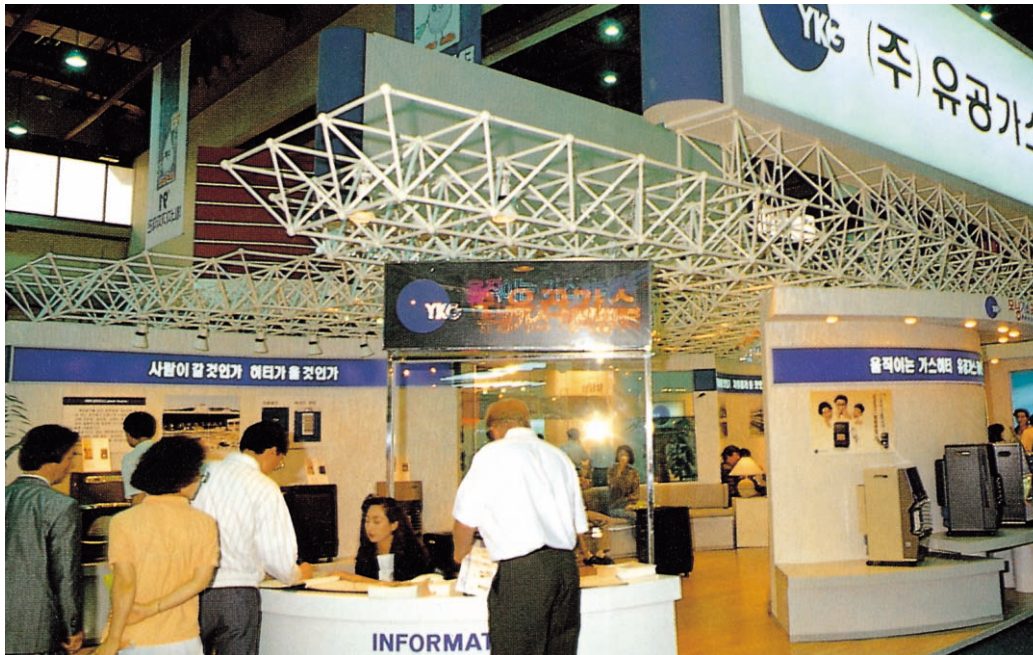
유공가스가 수입을 추진한 제품은 스페인의 BYSE사와 영국의 Valor사의 부탄 히터였다. BYSE사로부터는 비교적 저렴한 보급형을, Valor사로부터는 고급형을 수입했는데 물량은 모두 3000대 규모였다.

그런데 문제는 가스히터에 들어갈 가스 용기였다. 유럽은 통상 10kg짜리 가스용기를 쓰고 있었는데 우리나라는 이 규격이 너무 작았던 것이다. 그래서 관련업체에 의뢰해 13kg짜리 부탄가스 용기를 제작했다.

부탄가스 용기는 보기에는 간단해 보이지만 제작자체가 그리 쉬운 것은 아니었다. 실내에서 사용해야 하는 특성 때문에 몸체 자체에 균열이 있거나, 밸브에 이상이 생겨 가스가 누설되면 폭발위험이 있기 때문이었다. 그래서 가스통 제작업체에 직원을 상주시키다시피 하며 품질검사를 철저히 실시했다.

또한 가스밸브는 서독의 제품을 수입해 보급했다. 유공가스는 가스 용기를 충전할 때마다 안전검사를 철저히 함은 물론, 가스 용기 입구를 밀봉(Sealing)해 유통 중에 발생할지도 모르는 누설을 사전에 차단하는 등 안전문제에 만전을 기했다. 용기 외부에는 유공가스 마크를 찍어

01



용기의 소유와 책임소재를 분명히 했다.

이렇게 가스통을 직접 제작한 다음, 수입한 캐비닛 히터를 1989년 11월부터 가스판매점을 통해 판매했다. 가격은 대략 25만 원에서 27만 원 선이었다. 청정연료에 대한 선호도가 높았던 시기였던 때문인지 판매활동이 호조를 보여 7000대를 추가로 수입했다.

그러나 일부 외곽지역 등에서 가스용기 유통이 원활하지 않았다. 가스기기 수요에 비해 가스 용기 공급이 원활하지 않았기 때문이었다. 이에 고객들의 편의를 도모하고, 늘어나는 수요에 대처하기 위해 추가로 가스 용기를 제작해 보급했다. 규격과 보급사를 쉽게 구별하기 위해 유공가스의 가스 용기는 청색의 페인트를 칠했다. 상대사인 호유에너지는 황색을 칠했다.

이처럼 가스 용기에 각각 다른 색을 칠한 것은 양사 모두 가스용기 보증금제를 실시했기 때문이었

다. 이 보증금제는 소비자가 보증금을 내고 가스 용기를 구입하면 카드를 발급해 사용하게 하고, 가스 용기를 반납할 경우 보증금을 환불해주는 제도였다.

그럼에도 불구하고 가스 용기 유통이 원활하지 않았던 데에는 또 다른 이유가 있었다. 가스판매점들이 부탄가스를 판매할 경우 판매이익이 많지 않아 부탄가스 재고량을 많이 확보해놓지 않았기 때문이었다. 그러나 유공가스는 이런 어려움에도 불구하고 지속적으로 기기사업을 펼쳐나갔다. 특히 가스기기 판매를 통해 벌어들인 수익을 용기제작에 투입해 안전문제와 유통상의 난점을 제거했다.

한편 유공가스는 가스기기의 보급을 확대시키기 위해 동력자원부가 주최하고 에너지관리공단이 주관하는 우수에너지 기자재전시회에 1989년부터 참가하기 시작했다.

01\_ 1991년 우수에너지 기자재전시회 \* 유공가스는 가스기기의 보급을 확대시키기 위해 1989년부터 우수에너지기자재전시회에 참가하기 시작했다. 02\_ 당시 캐비닛히터 판매를 담당했던 유공가스 기기사업팀 직원 모습



## 전국 판매망의 확보와 모닝가스 프라자

가스기기 보급사업이 어느 정도 자리를 잡자 유공가스는 이를 역점적으로 추진하기로 결정하고 1990년 5월 기기 사업부를 발족했다. 이 사업은 아직 초창기여서 해결해야 할 과제들이 많이 도사리고 있었고, 이 분야의 시장선점을 위해 인력도 9명이나 배치했다. 실무책임은 안흥진 부장이 맡았다.

기기사업부는 가스기기 판매망을 전국으로 확대하기 위해 브랜드 네이밍을 하고, 전국에 매장을 열기로 의견을 모았다. 브랜드 네임은 '모닝가스 프라자(Morning Gas Plaza)'로 결정됐다. 아침을 여는 것처럼 신선하고 청정한 제품이라는 이미지를 강조한 이름이었다. 유공가스는 이를 적극적으로 홍보하는 한편, 서울시 종로구 안국동에 1호점을 개설했다. 이어 2호점(강동구청 앞), 3호점(길음역 부근)을 여는 등 연달아 매장을 열어 서울 시내에만 3개의 직영점을 두었다. 이 직영매장은 유공가스가 매장을 임대하고, 운영은 실 사업주가 하는 형태였다.

또한 전국의 가스판매점 등을 통해 간판을 지원해주는 방식으로 매장개설을 유도했다.

이 같은 적극적인 마케팅에 힘입어 부탄 히터는 매년 두 배에 가까운 판매 신장률을 보였다. 1989년 3700대에 이르던 판매량은 1990년에는 1만 7800대, 1993년에는 4만 2000대가 판매돼 괄목할 만한 성장세를 기록했다.



조사결과를 보면, 부탄 히터 한 대는 연평균 0.1톤의 수요를 창출하는 것으로 분석됐다. 따라서 3만 대의 신규 판매량은 연간 3000톤의 부탄 수요를 신규 창출한다고 볼 수 있었다. 이 수요만 보면 별게 아닌 것처럼 보이지만 가스기기의 누적 판매량을 고려해보면 매년 몇 만 톤의 부탄이 이로 인해 소비되고 있음을 알 수 있다. 당시 전체 시장 수요는 30만 대 가량으로 추산됐다. 이런 관점에서 가스기기의 보급은 업계 전체의 활로와 직결돼 있어 각사는 이를 역점으로 추진했던 것이다.

01\_ 유공가스의 기기 브랜드 네임인 '모닝가스' \* 모닝가스 프라자는 유공가스의 가스기기를 전국으로 확대하기 위한 판매망으로 서울 종로구 안국동에 1호점이 개설됐다.

## 울산 부탄용기 충전소의 가동

가스기기 보급은 활성화되고 있었지만 가스용기 유통은 여전히 많은 문제를 안고 있었다. 주요 문제점은 가스 용기의 보급이 원활하지 못하다는 점과 안전문제였다.

유공가스는 이 두 가지 문제를 원천적으로 해결하기 위한 방안 마련에 고심했다. 그 결과 여러 가지 방안이 논의된 끝에, 회사 내에 부탄가스 자동화 충전소를 건설하자는 안이 제안됐다. 이는 유럽의 사례를 원용한 것이었다.

이와 같은 취지 아래 부탄가스 자동화 충전소 방안이 전격 채택됐다. 충전소 건설 장소는 수송거리의 난점이 있었지만, 부지 확보 등 제반 여건을 고려해 울산기지 내로 결정됐다. 그리하여 1991년 5월 울산기지 내에 부탄가스 자동화 충전소 건설을 시작했다. 자동화 충전소의 위치는 울산기지 내 LPG 출하대와 Ball Tank 사이 약 420평 부지로 정해졌다.

자동화 충전시설의 주요 공정은 제작 및 수거된 가스통을 컨베이어로 운반한 뒤, 자동세척기를 이용해 외관을 세척하고, 각종 누설시험을 거쳐 정량의 부탄가스를 주입하는 것이었다. 가스가 주입된 가스 용기는 누설방지용 밀봉을 하고, 바코드를 부착해 출하하고자 했다. 누설시험은 전자감응식 시스템이 채택됐으며, 가스 용기를 물에 담가서 기밀상태를 검사하는 기밀시험도 병행됐다. 이 과정 속에서 불량한 용기는 재검사를 실시하고, 페인팅을 다시 하

고자 했다. 시설처리용량은 1일 1200본 가량이었다.

이런 공정이 가능하도록 덴마크 Kosan Crisplant사 기술진 기본설계를 바탕으로 자동화 충전시설이 설계됐다. 시공은 Kosan Crisplant사의 협조를 받아 기계설비업체인 태아산업(주)이 맡았다. 국내에서는 처음으로 건설되는 이 시설은 1991년 12월 21일 준공돼 가동행사를 실시했다.

이 시스템의 효율적인 가동과 원활한 수송을 위해 기기사업팀은 가스용기를 패키지로 운반할 수 있는 팔레트를 별도 제작했다. 팔레트는 6×7개 사이즈로 제작돼 총 42개의 가스 용기가 들어가도록 했다. 이 팔레트는 하중이 무거워 지게차로 운반됐으며, 1993년에는 별도의 용기 하차장을 설치해 관리했다.

자동화시스템이 본격적으로 가동된 1992년에는 출하량이 서서히 증가해 1일 최대 1000여 개의 용기를 충전하기도 했다. 출하량은 1993년에 정점을 이루다가 1994년에 들어 상황이 반전돼 가스 용기 입고와 출하량이 급격히 떨어지기 시작했다.

예상했던 것과는 달리 여러 부문에서 문제가 발생한 것이었다. 우선 자동화 시스템 운용에 과다한 인력이 소요됐다. 전체적인 공정은 자동화됐지만 팔레트를 상하차하는 인력과, 안전검사, 자동충전 등의 과정에서 예러가 발생하는 경우 이를 즉시 처리하는 인력이 필요해 최초 계획보다 훨씬 많은 인력이 투입됐다. 인력과다는 필연적으로 충전단가를 높이는 결과를 유발시켰다.

또 다른 문제점은 가스판매점에서 자동 충전된 가스 용기의 유통을 기피하기 시작한 것이었다. 가스판매점은 자동 충전된 가스 용기를 배달할 경우, 이익이 줄어들게 되자 자체 충전 판매를 선호했던 것이다. 가스판매점에는 지게차가 거의 없어 무거운 팔레트를 상하차하는 데 애를 먹자, 이 또한 자동 충전용기를 기피하는 요인이 되기도 했다. 결정적인 문제점은 수송 분야에서 나타났다. 자동화 충전소를 계획할 당시 부탄가스 용기에 대한 수요는 수도권 40%, 지방 60%의 비율로 예측됐다. 그러나 가스기기가 활발하게 보급되기 시작하자 이 수요는 완전히 반전돼 수도권 80%, 지방 20%의 비율로 나타났다. 결국 울산기지에서 수도권까지의 수송비를 계산해야 했기 때문에 공급단가가 높아지나, 가스판매요금은 가격고시제로 묶여 있었기 때문에 부탄 자동화 충전시설은 부탄가스 판매 이익을 갹아먹는 결과를 낳고 말았다.

이 같은 문제점이 점차 심화되자 1995년도에 이르러서는 부탄가스통 출하량이 더욱 감소했다. 이런 상황에 직면하자 유공가스는 부탄 자동화 충전시설 가동을 1996년 초 중단시키고 말았다.

## 로보캡 개발 및 수출

가스기기 판매가 호조를 보이기 시작하자 수입산을 대체하는 국산 가스기기를 개발하자는 의견이 대두됐다. 사실 가전산업이 발달한 우리나라에서 국산 가스기기를 생산하지 못할 이유는 없었다. 그러나 사업 초창기에는 기기의 안전성 문제와 가스기기 산업의 발전추세를 가능하기 어려워 해외 수입을 추진했던 것이다.

기기사업팀은 실내 난방용 가스기기 사용이 국내에 어느 정도 정착됐다고 판단되자 국산 가스기기의 개발을 적극적으로 검토하기 시작했다. 국산 기기가 개발될 경우, 국가적으로 수입대체효과가 발생함은 물론 기기의 제품군을 다양화시켜 소비자의 선택폭을 넓히는 효과가 예상됐다.

이런 취지에 따라 1994년 초부터 국산 가스히터의 개발이 추진됐다. 주요 모델은 기존 수입산 13kg짜리 제품이 다소 무겁다는 소비자의 반응에 따라 7kg짜리 소형제품으로 결정됐다.

제품의 디자인은 전문 디자이너에게 의뢰했다. 채택된



01

디자인은 라운드형의 감쪽한 모델이었으며, 이런 이미지를 감안해 '로보캡(ROBOCAB)'으로 명명됐다.

로보캡은 적외선 방열형으로 최대 2400kcal의 발열량을 가지고 있었다. 제작은 주문자생산방식(OEM)으로 기기제작 전문업체인 연일공업(현 연일전자(주))에 맡겼다. 이 제품은 국내 최초의 7kg짜리 가스히터였다.

로보캡은 1994년 9월 제작을 마치고 본격적으로 시판됐다. 유공가스는 로보캡의 개발과 함께 7kg짜리 가스 용기도 함께 제작해 용기의 유통에도 만전을 기했다. 7kg짜리 가스 용기에는 녹색의 페인트를 칠해 쉽게 구분할 수 있도록 했다.

로보캡은 출시되자마자 소비자들에게 좋은 반응을 보여 판매에 호조를 띠기 시작했다. 공간을 많이 차지하지 않고, 이동성이 좋으며, 청정한 난방용기의 장점이 소비자들의 구매욕구에 맞아떨어진 것이었다.

또한 로보캡은 당시 상공부에서 주최하고 산업디자인포장개발원(현 한국디자인진흥원)에서 주관하는 Good Design상을 수상해 'GD마크'를 획득하는 영광을 안기도 했다.

이에 덧붙여 영국으

로부터도 좋은 소식이 날아 들어왔다. 그동안 히터를 수출해오던 영국의 Valor사가 유공가스가 출시한 로보캡을 보고 역수입하겠다고 제안해온 것이었다. 국산제품 개발에 땀과 노력을 쏟음으로써 얻어낸 쾌거였다. 이에 따라 로보캡은 1995년 2000대를

비롯해, 1997년까지 총 5000대가 수출됐다. 한편 기기사업팀은 로보캡 출시와 함께 본격적으로 신상품을 개발하기 위해 1994년 10월 1일 상품개발과를 신설했다. 상품개발과는 신상품의 개발과 수출입을 전담했다. 이 시기에는 제품명을 기존의 캐비닛 히터에서 부탄히터로 변경하기도 했다.

이어서 1995년 9월에는 13kg용 부탄 히터를 개발했다. 이 제품은 '맥시 히터(MAXI HEATER)'로 명명됐다. 맥시 히터를 개발한 이유는 기존 제품의 수입가가 비쌌기 때문이었다. 맥시 히터가 개발되면서 외국 제품의 수입은 중지했다.

이 같은 다각도의 노력에 따라 부탄히터 판매량은 1995년 8만 3000대에 이르러 최고조에 달했다.



03

02



- 01 \_ 1994년 9월 시판돼 소비자들에게 좋은 반응을 얻은 로보캡
- 02 \_ 유공 BB가스 보일러
- 03 \_ 1995년 9월 개발된 13kg용 부탄 히터인 '맥시히터'
- 04/05 \_ 유공가스 시절 출시된 가스 기기들

### 가스보일러 사업의 실시

유공가스가 가스보일러 사업에 진출하게 된 계기는 유공으로부터 비롯됐다. 유공은 1987년부터 도시가스 사업에 참여하게 됨에 따라 소비자에 대한 안전 및 서비스를 강화해야 할 필요성을 느끼고 가스기기사업에 직접 진출하고자 했다. 그 결과 1990년 8월 '유공 BB' 라는 브랜드를 만들어 가정용 가스보일러 사업을 시작했다.

그러나 유공은 계열사로 설립한 도시가스 회사들이 모두 독립적으로 경영되고, 사업영역을 집중해야 할 필요성을 느끼게 되자 1996년에 이르러 가스보일러 사업의 이관을 유공가스에 타진해왔다. 유공이 가스보일러 사업의 이관을 적극적으로 검토한 데에는 유공가스의 기기사업이 활성화되고 있다는 점도 크게 작용했다.

가스보일러 사업의 이관은 기기사업을 통합한다는 점과 시너지 효과를 창출할 수 있다는 장점이 있었으므로 유공가스는 이를 수락해 1996년 7월부터 사업을 시작했다.

유공가스가 취급한 제품은 크게 강제급배기식, 강제배기식, 자연배기식 등 세 가지였다. 용량은 1만kcal(20평 이하)에서 3만kcal(60평 이하)까지 6가지로 구분됐다. 제품은 SKR, SKK시리즈로 구분되어 OEM 방식으로 제작됐다. 이 보일러들은 모두 LPG, LNG 겸용이었다.

유공으로부터 가스보일러 사업을 이관받은 유공가스는 도시가스사, 건설회사, 일반 대리점 등을 대상으로 판매에



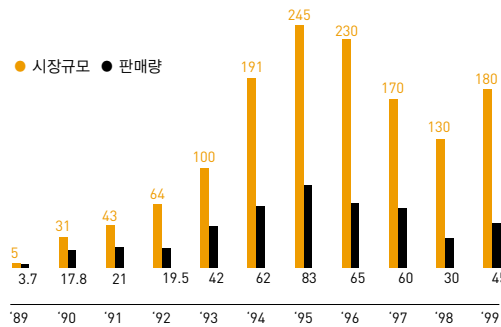
04

주력해 1997년의 판매량은 연 2만 8000대를 기록했다. 판매량이 증가하자 서울시 양천구 목동에 있는 창고를 임대해 사용하기도 했다.

가스보일러 사업의 실시로 프로판 수요가 상당량 증가해 전체적인 신규수요 개척에 기여했다. 그러나 그 후 LNG 보급이 확산돼 소비자들이 보일러 전문업체들의 제품을 직접 구매하는 성향을 보이고, 건설업체들이 단체 납품을 하기 시작하자 판매량은 점차 감소하고 있는 추세이다.

3-9 부탄 히터 판매 실적

(단위 : 천대)



### 신규수요의 창출

기기사업팀은 기기의 제품군 형성과 신규수요 창출을 위해 부단한 노력을 기울였다.

먼저 1995년 12월에는 영국의 Valor사로부터 가스벽난로를 수입해 시범 판매했다. 그러나 대류형 제품이어서 운동문화를 선호하는 우리 실정에 맞지 않아 2000여대를 판매하는데 그쳐 곧 수입을 중지했다.

1996년 9월에는 기존의 맥시 히터 제품에 가습기를 부착한 MAXI GASBI와 슬림형인 MAXI GOLD, MAXI PRO 등을 잇달아 개발해 출시했다. 또한 가스와 전기겸용 모델인 MAXI TURBO를 터키의 GAZAL사로부터 수입, 판매했다.

이 같은 제품군 형성은 소비자의 선택권을 보장함으로써 전체 판매량 제고에 크게 기여하는 결과를 창출했다. 1996년 하절기에는 동절기에 치우친 판매활동에 대한 보완상품으로 헵시바사의 이동식 에어컨을 수탁 판매했다. 그러나 이 제품은 유통망의 미비와 가격경쟁력의 저하로 인해 판매가 이내 중단됐다.



05

## 5. 신규사업

### Chemtane 2 사업

LPG의 쓰임새는 의외로 많았다. 그 중의 하나가 LPG를 이용해 금속을 용접·절단하는 산업용이었다.

통상적으로 금속의 용접·절단 작업에는 아세틸렌이 사용됐다. 연소시킨 아세틸렌은 발열량이 크므로 산소와 혼합하면 산소아세틸렌불꽃이 되는데 이것이 금속의 용접·절단에 사용되는 것이었다. 그런데 프로판에 특정의 첨가제를 섞어 고압으로 압축해 뿜어내면 용접·절단용으로 사용할 수 있었다.

이 같은 쓰임새는 국내에서는 거의 알려지지 않았는데, 유공가스는 1995년 초 LPG의 신규수요를 창출하기 위한 여러 가지 방안을 연구하던 중 이런 용도를 알게 됐다. 미국에서는 프로판에 펜탄(C5) 계열의 물질을 혼합해 용접, 절단용으로 쓰고 있었던 것이다.

국내에서 용접·절단용으로 사용되는 아세틸렌의 양도 상당했으므로, 유공가스는 이를 대체할 목적으로 관련 분야를 조사·연구했다. 프로판을 용접·절단용으로 사용할 경우, 기존의 프로판은 있는 그대로 사용하면 되고 여기에 첨가하는 물질만 확보하면 됐다. 이 첨가제는 미국의 잘라파(JALAPA)가스에서 생산하고 있었는데 제품의 이름은 'Chemtane 2'로 불렸다. 'Chemtane 2'는 'Chemtane 1'에 이어 개발된 제품이라는 뜻이었다.

유공가스는 그 동안의 조사를 바탕으로 이 사업을 본

01



02

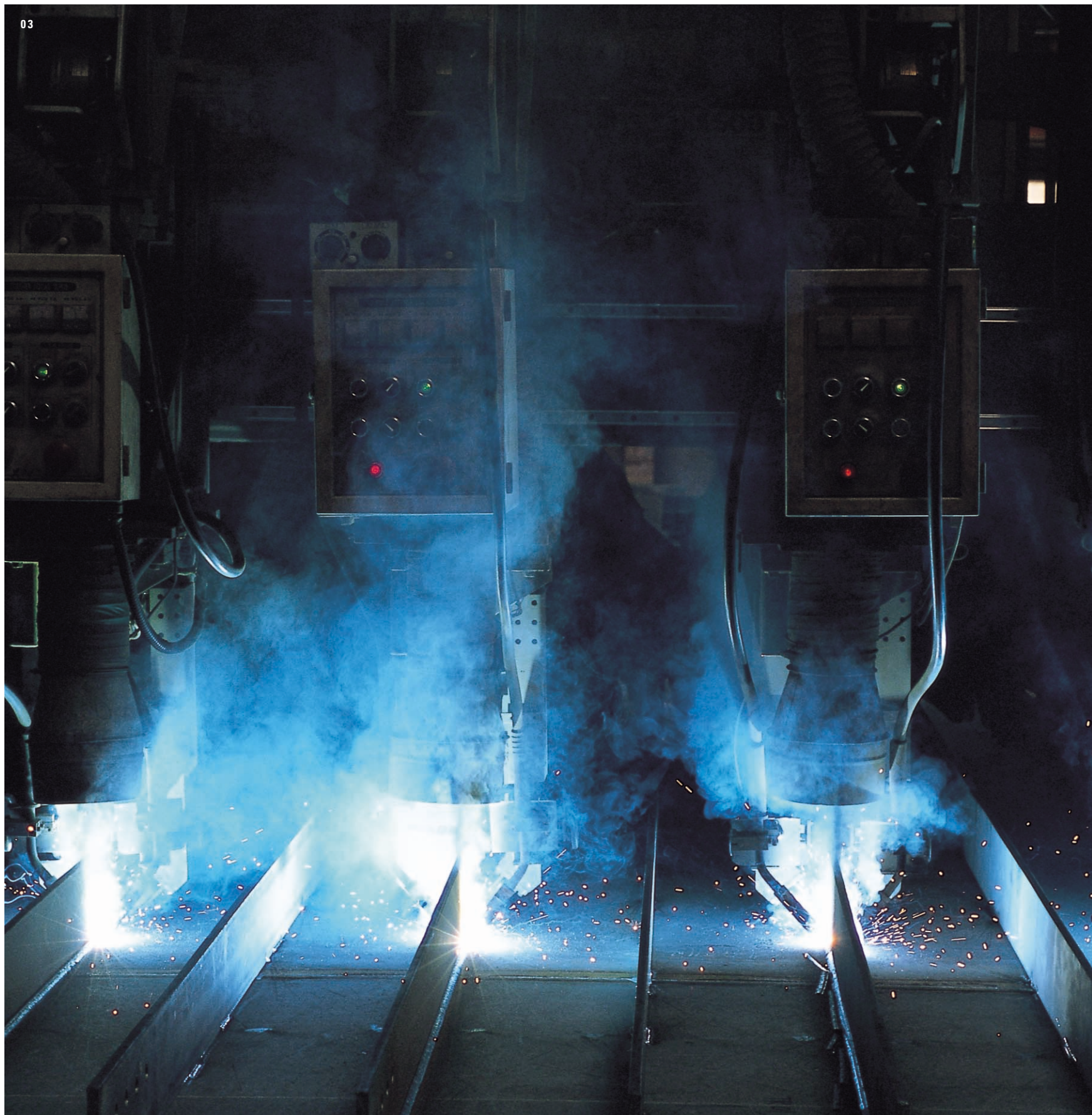
격적으로 추진하기 위해 1995년 8월 1일 산업용가스사업팀을 구성했다. 팀장은 박신호 부장이 맡았다. 이어서 1995년 10월 잘라파 가스와 독점공급계약을 맺고 수입을 추진했다.

첨가제를 들여온 후, 유공가스는 제품의 성능을 널리 홍보하기 위해 1995년 10월 COEX에서 열린 '95국제용접전시회'에 참가해 시연회를 열었다. 11월부터는 슈퍼 프레임의 무료 샘플을 만들어 충전소를 통해 뿌리며 판촉활동을 했다. 포항제철을 비롯한 제강회사, 조선소와 중공업업체들을 대상으로 활발한 영업활동도 했다.

한편 보다 본격적으로 사업을 전개하기 위해 울산기지 내에 합성(Blending)시설을 만들어 제품을 출시했다. 제품 용량은 20kg 들이었다.

산업용가스팀이 팜플릿 등을 만들어가며 열심히 영업을 했지만 판매량은 크게 증가하지 않았다. 이 분야에 대한 진입장벽이 높았기 때문이었다. 또한 작업공정상 숙련을 중요시하는 용접공들이 새로운 제품의 사용을 기피하는 현상이 빚어져 판매에 애를 먹었다. 이 사업은 결국 판매부진으로 1996년 8월 말 중단됐다.

01~03\_유공가스는 'Chemtane 2' 사업을 본격적으로 추진하기 위해 포항제철을 비롯한 제강회사, 조선소와 중공업체들을 대상으로 활발한 영업활동을 벌였다.





## 중국사업의 모색

중국을 역사적으로 우리나라와 밀접한 관계를 맺어왔다. 또한 1990년대 이후에는 우리의 주요 교역국으로 큰 비중을 차지해왔다. 유공가스는 글로벌 경제체제에서는 해외사업의 실사가 필수적이라 판단하고 이 분야에 대한 연구를 지속해왔다. 그 결과 우리나라와 지정학적으로 가까운 중국과 동남아시아 시장에 대한 진출을 집중적으로 검토했다.

중국에서는 1990년대 들어 경제상황이 나아지기 시작하자 가정용과 상업용 LPG 사용량이 증가하기 시작했다. 그러나 우리나라와 같은 저장용량이 큰 수입기지가 없었으므로 주로 인근 국가로부터의 수입에 의존했다. 중국의 LPG 사업자들은 냉동탱크도 아닌 소규모 Ball Tank에 LPG를 저장해 판매하고 있는 실정이었다. 이에 따라 유공가스는 중국에 대한 연안 수출을 적극 추진했고, 그 물량이 1993년에는 5만 톤에 이르렀다.

이와 같이 중국 내 LPG 수요가 점차 증가하자 유공가스는 중국투자를 적극 검토하기 위해 1994년 10월 1일 수급부 내에 해외사업팀을 신설했다. 신설된 해외사업팀은 그동안 진행해오던 중국에 대한 연안 수출의 확대보다는 실질적인 중국투자를 모색하고자 했다.

투자방안으로는 가압터미널의 건설이 검토됐다. 중국의 LPG 수요증가 추세를 살펴볼 때 어떤 형태로든 중국 내에 LPG 기지를 건설하는 것이 중국시장에 대한 선점효과를 발휘할 수 있다고 판단됐기 때문이었다.

해외사업팀은 이런 목적으로 중국의 LPG 시장을 심도 있게 조사했다. 그 결과 수요량이 다소 많은 남쪽지방으로 바로 진출하기보다는 성장 가능성이 있는 동북시장으로의 진출이 유리할 것이라는 결론에 도달했다. 유공가스가 목적시장(Target Market)으로 삼은 지역은 상해를 중심으로 한 양자강 유역과 산둥성, 하북성, 요령성 등이었다. 하남 지방에는 소규모의 가압터미널이 이미 가동되고 있어 기피요인이 됐다.

오랜 기간의 조사 연구 끝에 유공가스는 1996년 중반, 천진에 LPG 가압터미널을 짓기로 잠정 결정하고 합작을 모색했다. 합작 파트너로는 유공해운과 일본의 종합상사인 Iwatani산업, 일본의 LPG 도매회사인 SAO가스 등이었다. 총 투자비는 675만 달러였고, 저장규모는 약 3000톤이었다. 이 중 유공가스는 전체의 17.5%인 118만 달러를 투자할 계획이었다.

그러나 천진터미널 건설 계획은 1997년 11월 IMF 외환사태로 인해 돌연 중지될 수밖에 없었다. 환율이 급등함에 따라 투자비가 과다 소요됐고, 잠시이긴 하지만 회사에 유동성 위기가 발생했기 때문이었다. 이로써 1997년 말 합작

계약은 해지되고, 천진터미널 건설계획도 백지화됐다.

천진터미널 건설계획은 오랜 연구와 검토 끝에 실시한 최초의 해외투자사업으로 지대한 관심을 모았으나 불시에 몰아닥친 IMF의 파고로 인해 전격 무산되는 아픔을 남겼다. 그러나 이러한 직접 투자의 모색은 중국 시장에 대한 많은 경험을 축적하는 데 크게 기여했을 뿐만 아니라, 향후 활발하게 중국사업을 펼칠 수 있는 튼튼한 토대를 제공했다.

## 6. 경영개선

### ISO 9002 획득

ISO 9000은 제품의 생산과 유통과정 전반에 걸쳐 국제 규격을 제정한 품질보증제도다. 이 제도는 1976년 영국의 품질인증기관인 영국표준협회(BSI)발의로 1987년 모든 산업에서 추진됐다. 국내에서는 산업표준화법에 의한 한국산업규격으로 제정, 1992년부터 시행되고 있다.

유공가스는 LPG, 부탄 히터 등 회사가 취급하는 제품의 엄격한 품질관리를 위해 1994년 2월부터 제품의 제조, 설치 및 서비스 등에 대한 품질보증제도인 ISO 9002 인증 획득을 추진했다.

인증을 획득하기 위해서는 상당한 준비와 점검이 필요했다. 우선 1994년 2월, 경영진단을 실시했고, 5월에는 품질시스템 각 요소에 대한 적절성 및 이행여부를 평가했다. 9월에는 내부적으로 사전점검을 하였으며, 10월에 이르러 외부심사기관의 심사를 받았다. 이런 과정을 거쳐 1994년 11월, 본사와 울산기지에 대한 'LPG의 저장 및 출하관리, 부탄 히터의 유통 및 출하'에 대해 ISO 9002를 획득했다.

ISO 9002 획득을 추진한 유공가스는 이에 대한 지속적인 관리를 위해 1994년 9월 1일 기획업무부 내에 품질보증과를 신설했다. 이에 따라 업무의 각 분야에 대한 엄격한 품질관리가 시행됐다.

인증 유지를 위한 노력도 계속됐다. 1997년과 2000년 재인증 심사를 받았으며, 2000년에는 평택기지가 ISO

9002에 포함됐다. 2003년 10월에는 기존의 ISO 9002:1994를 ISO 9001:2000 규격으로 전환했으며, 이로써 회사의 주요 프로세스에 대한 측정 및 분석을 통한 지속적인 업무개선을 추진하고 있다.

### 기업공개

기업공개는 회사가 성장하는 과정에서 매우 중요한 사건이었다. 기업은 증권거래법에 의거해 회사가 발행한 주식을 공개 시장에 내놓음으로써 사회적 공기로서 더욱 무거운 책임을 지게 되는 것이었다. 아울러 경영 합리화를 도모하고 공신력을 제고시켜 궁극적으로 우량한 기업을 향해 나아가게 되는 결과를 가져올 수 있었다.

유공가스는 1990년대 초반부터 증권거래소 상장회사의 요건을 충족시키고 있었다. 특히 1994년 7월 19일에는 투자회사관리 규정에 의해 기업공개를 승인 받아 주식 상장의 길이 열려 있었다. 하지만 유공가스는 기본적으로 내실 있는 경영을 추구했기 때문에 기업공개에 따른 실익을 검토하며 증권회사와의 사전관리계약 체결, 자산재평가 등의 차분한 준비를 계속했다.

그러다가 1996년 1월 평택 수입기지 건설사업이 공식적으로 발의되고, 1996년 9월 공사가 착공되자 상황이 달라졌다. 기지 건설에 따른 자금 조달을 보다 원활히 하기



01



02

01\_ ISO 9001 : 2000 인증서 \* 1994년 11월, 본사와 울산기지에 대한 'LPG 저장 및 출하관리, 부탄히터의 유통 및 출하'로 ISO 9002 인증을 획득하고, 2003년에는 기존의 ISO 9002:1994를 ISO 9001 : 2000으로 규격을 전환했다. 02\_ 1997년 7월 21일 증권거래소에 주식 상장 03\_ 2004년 경영지원본부 직원 모습

위해 주식 상장의 필요성이 요구된 것이었다. 아울러 기업의 신뢰도 제고와 장기적 성장 전략을 위해서도 기업공개가 필수적이라는 데 의견이 모아졌다.

이에 따라 1997년 초 기업공개가 전격 결정되고 삼성증권에 공개주간사로 선정했다. 삼성증권은 1997년 5월 1일 증권거래소에 주간사 계획서를 제출하고, 6월 28일 유가증권신고서를 제출했다. 업종은 도매업 중 무역업으로 분류됐다. 이어서 7월 20일, 청약을 실시했다.

유공가스가 공모한 주식수는 액면가 5000원 짜리 240만 주였다. 청약 예정가는 1만 4000원 내외였다.

1997년 7월 23, 24일 양일간 청약을 실시한 결과, 주당 공모가 1만 7000원에 1그룹(증권저축)은 95.48대 1, 2그룹(은행예금)은 72.79대 1, 3그룹(증권예치금)은 28.36대 1이라는 높은 경쟁률을 기록해 업계를 놀라게 했다.

이보다 앞서 7월 21일에 실시된 주간사 인수분 경쟁입찰에서 기관투자자들의 최저낙찰가는 2만 8000원을 기록했다. 이로써 약 410억 원의 공모금액이 유입됐으며 기업공개를 통한 유공가스의 자본금은 280억 원에서 400억 원으로 늘어났다.

유공가스는 주식 상장이 끝난 후인 1997년 8월 27일 증권거래소에서 최동일 사장을 비롯한 관계 임원과 주간사인 삼성증권 대표 등이 참석한 가운데 상장 기념패 증정식을 가졌다. 이로써 유공가스는 그룹사 중 8번째 상장사가 됐으며 설립 12년 만에 상장회사 대열에 올라섰다.



## 업무전산화 추진

유공가스의 업무전산화는 1986년 12월 경리부 경리과 내에 전산팀이 신설되면서 시작됐다.

본격적인 전산장비 도입에 앞서 286 PC인 IBM 5540 PC(20MB) 2대를 도입해 사용했다. 이중 1대는 초기 워드 프로세스인 SWP, MP, MC를 이용해 문서작성용으로 사용했고, 나머지 1대는 Basic Program으로 작성된 급여 및 회계 시스템용으로 사용했다.

1987년 들어 전산팀 직원들이 유공의 전산부에서 6개월간 파견교육을 받으면서 전산화의 디딤돌을 놓아나갔다. 당시 유공 전산부는 회사의 규모와 역사에 걸맞게 수십 명의 직원들이 IBM 4381 대형 시스템으로 회사의 중요한 기간시스템을 개발·운영하고 있었다.

서서히 조직을 갖추기 시작한 유공가스 전산팀은 1988년 초 전산화 기본계획(안)을 수립하고, IBM S/36(모델명 5363) 소형컴퓨터 도입 및 최초의 업무지원을 위한 '영업 및 입출하 시스템' 개발 용역계약을 체결했다.

최초의 업무전산화인 영업 및 입출하 시스템 개발 업무는 경험 부족 등 여러 가지 이유로 많은 어려움을 겪었다. 이에 호유에너지의 관련 자료를 입수해 분석하는 등의 우여곡절을 거치면서 업무를 수행했다.

한편 유공가스가 사무실을 유공빌딩 5층에서 63빌딩 51층으로 이전함에 따라, 시스템 설치장소를 63빌딩으로



01

옮겨 사옥이전일인 1988년 1월 15일 기계실과 소형 컴퓨터 설치를 완료했다.

사옥 이전 후 '영업 및 입출하 시스템' 개발에 박차를 가하는 한편 본사와 울산기간의 온라인 데이터 통신을 위한 네트워크 개통작업을 시작했다.

시스템 완성 후, 1989년 2월 8일 '영업 및 입출하 시스템' 1차분을 적용해 본사에서 울산기간 전산시스템을 통한 온라인 업무처리를 시작했다.

이어 1989년 4월에는 '영업 및 입출하 시스템' 2차분을 개발해 입출하 및 판매관리, 재고관리, 수금관리 등의 업무를 전산화했다.

유공가스는 전산조직이 본격적으로 가동되자 전산업무의 중요성을 깨닫고 1989년 5월 1일 전산실을 독립된 부서로 발족시켰다. 전산실 설치 후 전산화 추진위원회를 가동해 지속적으로 본사의 주전산기를 확장하고, 온라인

망을 추가로 설치했으며, 인사급여 시스템과 회계시스템의 개발 및 적용 등으로 전산화 지원 영역을 강화해나갔다. 또한 1991년에는 울산기지 부탄용기 자동화충전소 시스템 구축을 주도했다. 1994년 4월에는 정보화 시대의 도래와 함께 빠르게 변화하는 IT환경에 적응하고자 전산실을 정보관리부로 개편하고 정보개발과와 정보기획과 등 2개과로 나누어 업무를 추진했다.

같은 해에는 유공가스 직원 전체에 PC를 지급해 '1인 1PC'의 사무자동화 환경을 구축, 인터넷을 기반으로 한 정보화 시대를 활짝 열어나갔다.

한편 그룹차원에서 전산업무의 효율성을 높이기 위해 12개 관계사의 전산업무를 (주)YC&C로 통합하기로 함에 따라 1996년 5월에 정보관리부를 (주)YC&C로 이전했다. 이후 (주)YC&C는 SK컴퓨터통신(주)으로 회사명을 변경한 후, 대한텔레콤(주)과 합병돼 1998년 12월 SK C&C로 이름을 바꾸었다.

01\_ 63빌딩에서의 초기 업무 모습 02\_ 1988년 유공빌딩 5층에서 63빌딩 51층으로 이전, 현재까지 입주해 있는 63빌딩





## SUPEX 추진

최종현 선대회장은 경영에 관한 관리체계 정립의 필요성을 절감해 1975년 초 경영원칙을 제시했다. 또한 이를 근간으로 경영기본이념과 경영관리 각 요소에 대한 정의를 내리고 체계화했다.

선대회장은 그동안 기업을 경영하면서 얻은 경험을 토대로 이를 정리해 1979년 초 경영관리체계를 완성했다. 이것이 바로 SKMS(SK Management System)이다.

제정 당시 SKMS는 기업경영의 본질과 방향을 정리한

경영기본이념과 이를 실현하기 위한 구체적인 기능인 경영관리요소로 구성돼 있었다. 이런 의미에서 SKMS는 선대회장의 경험과 철학이 녹아 들어간 SK 특유의 경영기법이며 세계일류를 지향하는 경영지침서라 할 수 있었다.

SKMS가 제정된 후 10년이 지난 1989년, 최종현 선대회장은 구성원들이 실제 업무에서 SKMS를 실천하는데 어려움이 있고, 그 결과 SKMS가 높은 경영성과로 직결되지 못하고 있다고 판단했다. 그리하여 SKMS를 실천하는 도구로서 'SUPEX 추구'를 도입하게 됐다.

SUPEX 추구란 인간의 능력으로 도달할 수 있는 최상

의 수준(Super Excellent Level)을 구체화하고, 이를 달성하기 위해 구성원들의 두뇌활용을 극대화하는 것이었다. SUPEX 추구가 도입된 후 일처리 5단계, MPR/S/T와 같은 SUPEX 추구 방법들이 실제 SUPEX 추구 경험을 통해 개발·축적됐다. 1991년부터는 SUPEX 추구 사례가 본격적으로 나타나기 시작하면서 세계화에 대비한 선경그룹의 경쟁우위 기틀이 마련되기 시작했다.

SUPEX 추구가 선포되자 유공가스도 1990년부터 SUPEX 추구에 관한 기본계획을 수립해 직원들에 대한 확산활동을 실시했다. 그 일환으로 같은 해 8월에는 일본의



02



03

01\_ 1996년 실시한 SUPEX 한마당 축제. 유공가스는 새로운 도약을 위해 전 직원을 하나로 묶는 단합의 장을 마련해 향후 지속적인 SUPEX 추구활동을 펼쳐나갔다. 02\_ 1993년 공감대 형성을 위한 결의대회 03\_ 1993 SUPEX 촉진대회 04\_ 1996 SUPEX 한마당 축제에서 성화봉송을 하고 있는 최동일 사장

Tokyo Gas와 Iwatani를 조사·연구해 벤치마킹했고, 9월에는 울산기지의 지하공동에 대한 효율적 운용을 집중 연구하는 등 목표달성을 위한 SUPEX 추구 방법들이 직원들에게 적용·확산됐다.

그 후 경영층의 전폭적인 관심과 지원을 통한 부서별 SUPEX 추구 사장보고회, SUPEX 추구 촉진대회 등 활발한 SUPEX 활동이 전개됐고, 1994년부터는 전담부서(SUPEX 추진팀)를 두어, 보다 체계적이고 집중적인 전사적 지원이 이뤄졌다. 아울러 SUPEX 추구 활동에 대한 포상제도가 정착되면서 조직이나 개인의 SUPEX 추구 사례가 축적되고 우수사례가 그룹에 전파되는 등 대내외적으로도 SUPEX 추구 활동에 대한 경험과 노하우가 체계적으로 정리되고 확산됐다. 한편 1996년에 실시한 'SUPEX 한마당축제'는 그간의 추구활동에 대한 격려와 함께, 유공가스의 새로운 도약을 위해 전직원을 하나로 묶는 단합의 장이 마련돼 이후 지속적인 SUPEX 추구활동의 밑거름이 됐다.



04

## 조직의 확대 및 인력관리

1990년대 들어 유공가스는 LPG 수요의 신장에 따라 영업  
을 강화해 시장경쟁력을 높이고 신규사업을 확대하는 등  
의 경영전략을 펼쳐나갔다. 먼저 영업분야에서는 1991년  
7월 1일 유공가스 최초의 지방사무소인 영남영업소를 개  
설해 본격적인 판매망 확장에 들어갔다. 이듬해인 1992년  
6월 15일에는 소매부와 직매부를 분리해 직접 판매의 비  
율을 높이고자 했다. 실제로 이런 조직개편으로 유공가스  
의 직접 판매량은 높은 신장률을 기록해 1991년에는 직접  
판매 시장점유율이 8.4%였으나 1995년부터 20%대를 넘  
어서는 성과를 달성했다.

또한 1993년 8월 1일에는 최초의 해외사무소인 중동  
사무소를 개설해 급변하는 국제 원유시장에 적극적으로  
대처해 나갔다. 지방영업소 개설도 적극적으로 추진해  
1993년 10월 5일에는 중부영업소와 경남영업소를, 1994  
년 11월 1일에는 강원영업소를 개설했다.

신규사업분야에서는 1990년 5월 1일 기기사업부를 신  
설해 가스기기 판매와 함께 부탄 수요의 창출이라는 두 마  
리 토끼를 쫓게 됐다. 기기사업은 1994년 10월 1일 상품개  
발과를 신설해 독자적인 모델을 개발, 출시하는 공격적인  
판매전략을 구사하기도 했다. 또한 1995년 8월 1일 사업  
개발팀을 신설해 Autogas 등의 사업을 전개했다.

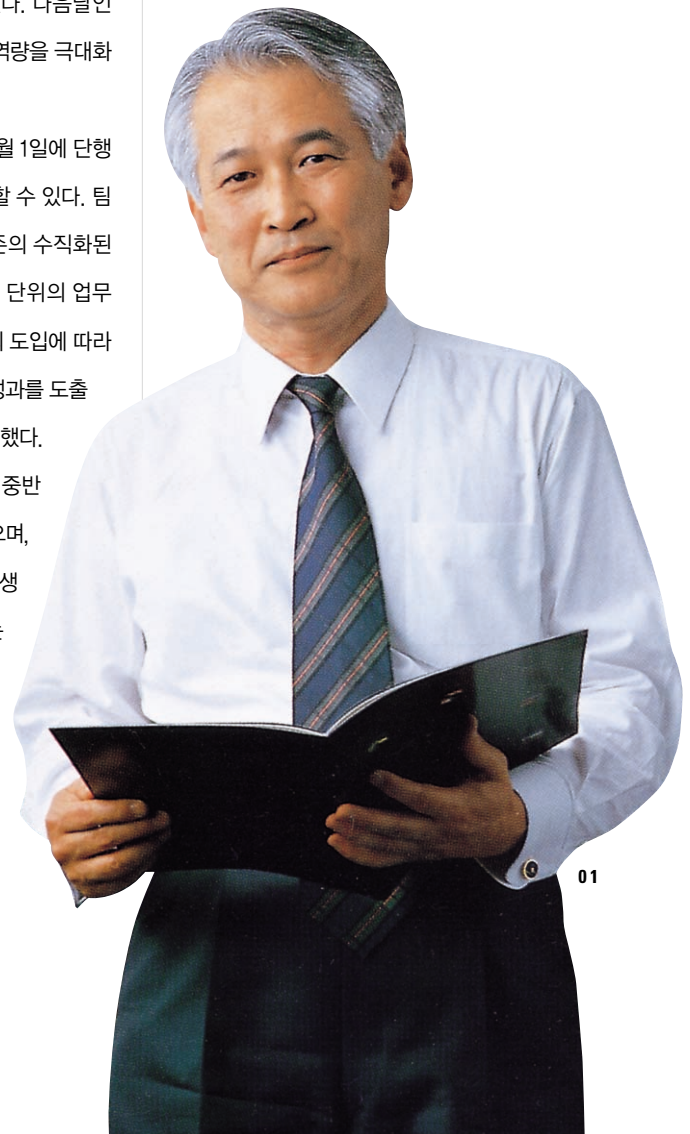
1994년 10월 1일에는 해외사업팀을 신설해 중국 진출

을 적극적으로 모색했으며, 1996년 2월 1일 중국사무소를  
개설해 중국사업에 대한 교두보도 마련했다.

이 같은 활동들은 모두 신규사업을 통해 지속적인 성  
장을 꾀하기 위한 노력들로, 일부 사업들은 난항을 겪기도  
했지만 현재의 사업모델을 정착시키는 토대를 제공했다.  
한편 경영분야에서는 큰 조직개편 없이 안정적인 경영관  
리를 추구해나갔다. 업무의 표준화와 대외공신력을 높이  
기 위해 ISO 9002 제도가 도입됨에 따라 이를 관리하기  
위한 품질보증과를 1994년 9월 1일 신설했다. 다음달인  
10월 1일에는 SUPEX추진팀을 신설해 조직역량을 극대화  
시키는 데 주력했다.

이 시기의 가장 큰 조직개편은 1997년 2월 1일에 단행  
된 '팀 제도(Team System)'의 도입이라 할 수 있다. 팀  
제도의 도입은 경영환경의 변화에 따라 기존의 수직화된  
조직을 수평적인 구조로 바꾸고, 독립된 팀 단위의 업무  
성과를 최대화하기 위한 것이었다. 이 제도의 도입에 따라  
각 팀은 해당 과제(Task)에 대한 구체적인 성과를 도출  
하는 데 집중하게 돼 경영효율화에 크게 기여했다.

회사의 지속적인 성장에 따라 1990년대 중반  
유공가스의 임직원원은 총 220여 명에 이르렀으며,  
주택구입자금 융자 등 직원들에 대한 복리후생  
제도도 점차 확대됐다. 1994년 10월 1일에는  
토요일 격주휴무제를 실시해 효율적인 근무  
를 도모했다.





02

01\_ 박종탈 사장은 성장기의 유공가스 사령탑을 맡아 중국사업의 가능성을 모색해 현재 중국시장의 가능성을 열어놓았으며, 사업다각화에도 주력했다. 02\_ 1993년 당시 경영진 • 최동일, 박종률, 서효중, 김관치  
 뒷줄 왼쪽부터 김은관, 손성모, 손대식, 안홍진, 신현철, 김정식

### 1990년대 중반의 재무구조와 경영성과

유공가스는 1990년대 들어 이른바 고속성장을 기록했다. 1990년의 매출액이 2210억 원이었으나 1997년에는 9218억 원으로 늘어나 연평균 20%대의 놀라운 성장률을 기록했다. 이 같은 성장세의 달성은 프로판이 서민들의 생활연료로 완전히 자리를 잡으면서 수요가 급격히 증가했기 때문이었다.

매출액의 급증은 자연적으로 이익의 증대를 수반해 1996년에는 마침내 경상이익 100억 원대를 돌파하는 경영실적을 달성했다.

1994년 1월 2대 대표이사로 부임한 박종률 사장은 성장기의 유공가스 사령탑을 맡아 중국사업의 가능성을 모색함으로써 현재 중국사업의 씨앗을 뿌려 놓았다. 또한 Autogas 수요개발과 Chemtane 2 사업을 실시하는 등 사업다각화에 주력했다. 이 시기에는 경상이익도 급증해 높은 경영성과를 달성하기도 했다.

이 기간 동안 관리분야를 맡은 김관치 상무는 급격히 성장하는 유공가스의 조직과 인력, 자원을 합리적으로 운영해 내실을 기하는데 중추적 역할을 했다.

한편 1994년 9월, 60억 원의 유상증자를 실시해 자본금을 280억 2000만 원으로 증액했다. 이어 1996년 2월에 열린 제11기 정기주주총회에서는 주식에 대한 액면분할을 실시해 기존 주당 1만 원이던 주식을 주당 5000원으

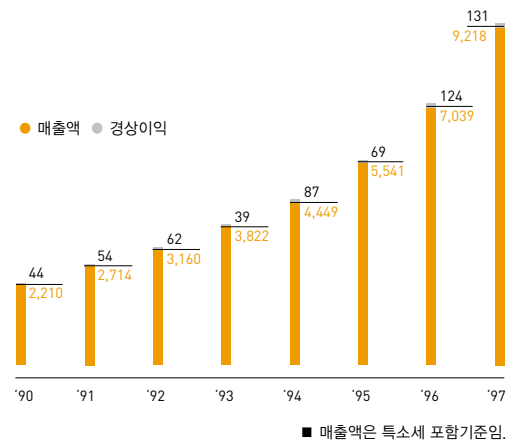
로 분할했다. 이로써 주식총수는 560만주가 됐다.

1996년 3월에는 자산재평가 작업을 실시했다. 한국감정원에 평가를 의뢰한 결과 1996년 1월 1일 기준, 유공가스의 자산은 재평가총액 680억 5600만 원, 재평가 차액 520억 원으로 집계됐다.

이듬해인 1997년 7월에는 유공가스가 지속적으로 추진하던 기업공개를 단행해 설립 12년 만에 증권거래소에 주식을 상장하는 획기적인 경영성과를 달성했다. 이에 따라 유공가스는 공신력 있는 종합가스회사로 거듭 탄생했으며, 제2의 도약을 다짐할 수 있었다.

한편 유공가스는 1992년 3월 2일 제26회 조세의 날에 성실한 납세를 인정받아 대통령 표창을 수상했다.

3-10 1990년대 매출액 및 경상이익 추이 (단위: 억 원)





## 새로운 CI의 도입과 SK가스로 사명 변경

유공가스는 회사를 설립하며 유공이 사용하던 기존의 마름포플 심벌마크 안에 영문으로 'GAS'를 넣은 디자인을 확정해 심벌마크로 사용해왔다. 이는 유공가스가 유공의 자회사임을 강조하고, 국내 석유업계에서 유공이 차지하고 있는 인지도를 충분히 활용하기 위해서였다.

반면 이러한 의도를 가지고 제정한 설립 초기의 심벌마크는 소비자들에게 유공과 동일한 회사인 듯한 오해를 불러일으켰다. 그러다 1990년 기기사업이 본격적으로 시작되고 독립적인 마케팅의 필요성이 높아지자 심벌마크를 개정하자는 의견들이 대두됐다. 또한 설립 초기의 신생기업이라는 이미지를 벗어던지고 성장기의 활력을 보여주는 종합가스회사의 이미지를 보여줄 필요성도 강력하게 제기됐다.

이와 같은 취지로 1991년 중반, 유공가스는 심벌마크를 바꾸기로 결정했다. 새로운 심벌마크의 디자인은 전문 회사에 의뢰했다. 그 결과 같은 해 10월 25일 새로운 심벌마크를 최종적으로 선정했다. 이 심벌마크는 LPG 산업에서의 독자적 영역을 구축하고 신규사업 진출에 따른 이미지를 정립하고자 하는 의지를 담고 있었다. 또한 경쟁사 제품과 차별화된 이미지를 전달해 새로운 에너지문화를 선도하는 종합가스회사의 이미지를 강조하고자 했다.

심벌마크에 나타난 둥근 원은 외적으로 태양을 상징하며, 내적으로는 자연 에너지의 결합을 표상했다. YKG는

유공가스의 이니셜로 유공과의 연계성을 강조했다. 푸른색 바탕의 둥근 원은 청정에너지를 표현하는 한편 기업의 미래지향성과 안정성을 나타내고자 한 것이었다. 유공가스는 이 심벌마크를 확정하고 모든 사업장 및 제품에 적용했다.

유공가스는 이어 1997년 10월 사명을 'SK가스'로 변경했다. 유공가스가 회사명을 바꾸게 된 직접적인 이유는 그룹 전체의 CI 변경 때문이었다. 선경그룹은 1994년 당시 계열사들이 선경, 유공 등 기존의 회사명을 사용하고 있어, CI가 통합된 다른 그룹들에 비해 시너지 효과가 떨어진다라는 평가를 받아왔다. 이에 선경그룹은 1994년 4월 CI 전문회사인 미국 Siegel & Gale사에 CI 컨설팅을 의뢰하고 전 계열사 사장단 및 홍보담당임원을 위원으로 하는 CI 추진위원회를 구성했다. 새로운 그룹 이름은 수많은 인터뷰와 여론 조사 등을 거쳐 세계화, 미래지향적, 대규모 기업군 등의 이미지에 적합한 명칭들이 추천됐다.

이런 과정을 거쳐 1995년 3월 10여개의 후보안이 선정됐다. 그 후 오랜 토의와 세계 각국의 Logo Type을 검색한 끝에 1996년 4월, 그룹명을 'SK'로 결정했다. 같은 해 12월, 그룹은 이를 확정하고 도입 시기를 1998년 1월로 정했다.

1997년 1월에는 확정된 그룹 이름에 대한 Basic System의 개발을 미국 PentaGram사에 의뢰해 기본안과 적용안(Application)을 확정지었다. 이에 따라 1997년 12월 3일 그룹 전체의 CI를 개정하기로 했다.

그러나 1997년 1월 SK그룹사로 편입된 한국이동통신

이 SK텔레콤으로 3월 24일에 먼저 CI를 변경함으로써 그룹 최초로 새로운 CI를 사용하게 됐다. 유공도 같은 해 10월 1일 CI 선포식을 가졌으며, 같은 날 유공가스로 CI 선포식을 갖고 새로운 회사명인 'SK가스'를 채택했다.

이렇게 해 그룹 이름을 바꾼 'SK'는 '에너지와 정보통신'을 전면에 내세워 21세기 무한경쟁시대에 진취적으로 대처하게 됐다.

SK가스 역시 회사명의 변경을 통해 '안전을 바탕으로 고객과 함께 깨끗한 환경을 만들어 가는 세계 일류의 가스 전문회사'로 도약하는 새로운 전기를 마련했다.



01 \_ SK가스는 사명 변경을 통해 '안전을 바탕으로 고객과 함께 깨끗한 환경을 만들어 가는 세계 일류의 가스 전문회사'로 도약하는 새로운 전기를 마련했다. 02 \_ 1985년 12월부터 1991년 9월까지 사용한 심벌마크 03 \_ 1991년 10월부터 1997년 9월까지 사용한 심벌마크 04 \_ 1997년 10월부터 현재까지 사용되고 있는 심벌마크



## SK가스의 시련과 재도약

SK가스는 IMF라는 미증유의 사태로 인해 어려움을 겪어야 했다. LPG 수요가 감소하면서 매출이 하락하고, 환율 급등과 신용 경색으로 유동성 위기를 겪어야 했다. 이런 난국을 타개하기 위해 SK가스는 비상 경영체제에 돌입하고 IMF 사태를 극복하기 위한 다각도의 노력을 기울였다. 경영 효율화와 경쟁력 강화에 힘을 쏟았으며, 공격적인 영업과 수급활동으로 흑자기조를 유지하면서 1998년에는 매출 1조 원 시대를 열었다. 또한 평택에 제2 수입기지를 건설해 최대 수요처인 수도권 시장 공략을 가속화했다. 한편 대주주인 SK가 구조조정의 일환으로 미국 엔론과 가스사업을 합작하게 됨에 따라 지주회사가 SK-Enron으로 바뀌었다.

Chapter IV

1997-1999

# 1. IMF 사태와 유동성 위기

## IMF 사태에 따른 업계의 위기

1997년 11월, 우리나라가 대외지급 불능상태에 빠지게 되자 정부에서 IMF(국제통화기금)에 긴급구제요청을 하면서 외환위기가 발생했다.

이 같은 초유의 사태로 우리나라 경제는 일시에 공황상태에 빠져들었으며, 기업의 부도가 속출했다. 또한 환율 급상승으로 수입을 위주로 하는 기업들이 커다란 타격을 받았다. 해외에서 LPG를 수입해 파는 가스업계 역시 큰 혼란에 빠져들었다.

이유는 크게 두 가지였다. 원화 가치 급락에 따라 환율이 급상승하면서 석유류 도입비가 크게 상승했다. 거기에 다 국가 부도위기로 국제시장에서 우리나라의 신인도가 추락함에 따라 차입 등이 어려워져 현금흐름(Cash Flow)에 이상이 생긴 것이었다.

우리나라는 구제금융 대가로 IMF의 처방에 따라 환율 자유화와 고금리정책을 도입해야 했다. 이에 따라 IMF 직전 1달러당 900원대에 머물던 환율이 두배 가까이 폭등하면서 LPG 수입사들에게 엄청난 도입비 추가를 유발시켰다. 도입비가 상승하자 수입사들은 추가 자금을 도입하지 않을 수 없었으나 대부분의 국내 은행들은 여력이 없었다. 외국계 은행들은 국가 신인도가 추락하자 국내 기업과의 거래를 기피했다. 또한 차입이 이루어진다고 해도 금리를 엄청나게 높였다.

이 같은 상황에 직면하자 가스업계는 심각한 유동성 위기를 겪기 시작했다. 그러나 국민의 실생활과 직결돼 있는 에너지 수입을 소홀히 할 수 없었기 때문에 고금리의 자금이라도 차입해 이를 메워 나갈 수밖에 없는 처지였다. 한편 IMF 사태가 터지자 전반적인 경기의 침체로 LPG 수요가 크게 감소했다. 1996년에 이어 4.8% 증가율을 보이며 완만한 상승세를 보이던 국내 LPG 수요는 IMF 위기가 국내 경제를 강타한 1998년에는 4.5%나 감소하는 역성장상을 초래했던 것이다.

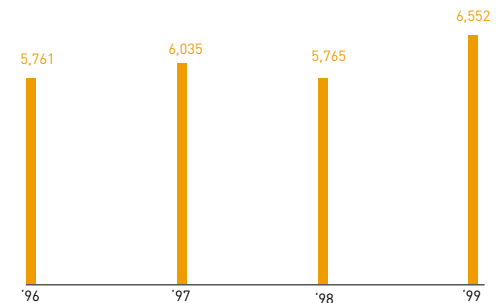
이는 에너지 수요 사상 초유의 사태로 과거 평년치의 자연 상승분을 감안한다면 무려 10%나 감소한 셈이었다. LPG 수요 감소는 전체 LPG 업계에 매출감소라는 결과를 안겨주었으며, 경영 압박의 요인이 됐다.

한편 정유사들은 1997년 12월 LPG 요금이 36%나 인상되자 LPG 생산량을 늘리기 시작했다. 이는 상대적으로 수입사들의 수입물량 감소를 초래했다.

이와 같이 IMF 사태의 발발로 인해 여러 가지 상황들이 다발적으로 발생했으며 이는 복합불황으로 이어졌다. 이런 상황에 직면한 SK가스는 비상 경영체제에 돌입하고 IMF 사태를 극복하기 위한 다각도의 노력을 기울였다.

4-1 IMF 당시 국내 LPG 수요 추이

(단위 : 천톤)



## 유동성 위기에 직면

IMF 사태는 SK가스 경영전반에 커다란 영향을 미쳤다. 그 중 가장 문제가 되었던 부분은 자금의 유동성이었다.

SK가스는 LPG 수요를 충당하기 위해 해외에서 지속적으로 물량을 수입해야 했다. 그런데 환율이 급등하자 수입물량의 결제대금이 엄청나게 증가해버린 것이다.

이런 사태에 직면한 SK가스는 매월 다가오는 결제대금 확보에 주력해야 했다. 그러나 은행들은 BIS 기준을 맞추기에 급급했으므로 선뜻 대출해 주려 하지 않았다. 상황이 이처럼 악화되자 SK가스는 일시적으로 심각한 유동성 위기를 겪기 시작했다. 매월 결제해야 하는 자금규모는 엄청나게 늘어나는 데 반해 이에 상응하는 Cash Flow가 좋지 않았던 것이다.

또 다른 문제점은 거래선에서 우리나라 은행들의 신용장(Letter of Credit)을 인정하지 않았다는 것이었다. 전체적으로 국가의 신인도가 추락하다보니 세계 금융시장에서 한국 내 은행의 안전성을 인정하지 않아 신용장 개설을 기피하기 시작한 것이다. 신용장이 없으면 원천적으로 무역 거래가 어렵기 때문에 SK가스는 여러 외국계 은행들과 접촉하며 신용장 개설을 요청했다.

세계적으로 석유류는 국가 경제와 직결되어 있는 에너지원이고, 이를 취급하는 회사들은 우량한 기업들이기 때문에 은행들은 앞 다투어 이 기업들의 신용장 거래를 유치



01

01\_ 1997년 12월, 한국-IMF 간 양해각서 전문을 게재한 신문기사

하기 위해 노력해왔다. 그러나 IMF 사태가 발발하자 상황이 완전히 역전됐다. 이에 SK가스는 많은 노력을 기울여 프랑스의 Credit Lyonnais Bank 등에 신용장을 개설해 수급에 차질이 없도록 했다.

그러나 SK가스가 IMF 사태에 직면해 심각한 유동성 위기를 겪게 된 가장 큰 이유는 IMF 사태 당시 SK가스가 정부로부터 환급받아야 할 석유사업기금 정산 금액이 무려 2000억 원 가량 누적되어 있었기 때문이었다.

환율 급등과 신용경색으로 유동성 위기에 처하게 되자 SK가스는 대책마련에 부심하며 정부에 석유사업기금 정산액의 조속한 집행을 강력하게 요구했다. 그러나 국가 전체 재정의 유동성이 문제가 되는 상황에서 석유사업기금의 조속한 집행은 쉽게 이뤄지지 않았다.

이에 SK가스는 비상대책의 일환으로 정부로부터 석유사업기금 미집행 금액에 대한 확인서를 발급받은 다음, 이를 금융기관(장기신용은행)에 지급보증서류로 제출함으로써 자금을 대출받아 Cash Flow에 숨통을 트곤 했다. 또한 Swap 거래선의 조기 수급을 추진하고, 선적 전에 개설해야 하는 공급사에 대한 신용장 개설을 조금씩 유예시키는 방안들을 통해 자금 흐름을 개선시켜 나갔다.

다행히 유동성 위기는 1998년 3월이 지나자 극복되기 시작했다. 환율이 점차 진정되고, 환율 급상승에 따른 가격 상승폭이 판매가에 반영됨으로써 Cash Flow가 정상적인 흐름을 찾게 됐다.

## 2. IMF 외환 위기를 극복하기 위한 전사적 노력



01

### 손익과 재무구조의 개선

아무도 예측하지 못한 초유의 IMF 사태를 맞이하자 SK가스는 이를 극복하기 위한 대책마련에 고심했다. 그 결과 재무구조를 획기적으로 개선하고 경영 효율성을 높이는 것이 최우선 과제라고 판단했다.

이런 정책 방향에 따라 재무구조를 개선하기 위한 다양한 방법들을 시도했다. 우선 유동자금 확보를 위해 당좌를 늘려나갔다. 차입한도도 확대해 급박한 단기 자금 수요에 미리 대처하고 여유자금을 갖도록 했다.

한편 수급분야에서는 공급선으로부터 들어오는 장기공급 물량(Term)을 부분적으로 축소함으로써 결제대금을 줄여나갔다. 공급자에게 결제해줘야 하는 공급자 신용기간의 연장을 요청하기도 했다. 아울러 해외에 수출한 물량에 대해서는 자금지급을 독촉하여 수금기간을 축소했다.

이런 노력은 영업분야에서도 활발히 전개됐다. 영업팀은 전체 판매망에 대한 외상기일을 축소해 자금흐름을 원활하게 했다. LPG를 대량으로 공급하는 석유화학업체에 대해서는 환차손을 가격에 반영하고, 현금결제를 요청했다. 또한 대리점에 지원한 자금의 이율을 현실에 맞게 조정했다. 이와 같은 다양한 방법을 통해 전체적으로 시장관리비용을 최소화시킴으로써 이익을 증대시키고자 전력을 기울였다. 전 분야에 걸친 적극적인 극복의지와 노력으로 인하여 SK가스의 유동성 위기는 불과 4개월여 만에 빠르게 극복됐다. 현금 흐름 역시 이내 안정성을 되찾아 전반적으로 경영안정화를 꾀할 수 있었다.

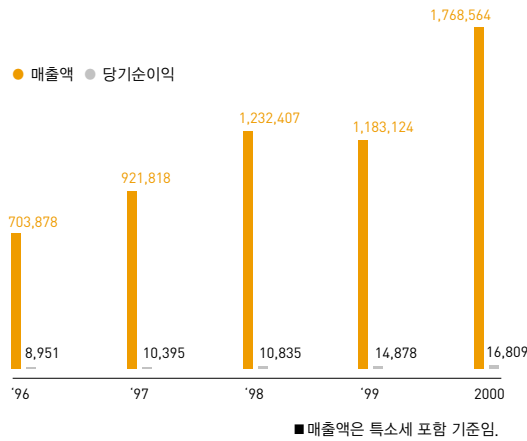
## 구조조정 통해 흑자기조 유지

그동안 성장위주로 치달아온 한국경제는 IMF 사태를 맞이하자 내부적으로 많은 자성을 하기 시작했다. 이에 따라 경제 전체에 대한 대수술 작업이 진행됐다. 그 개혁작업의 일환으로 시행된 대표적인 방법론이 바로 구조조정이었다. 구조조정은 경쟁력이 떨어지는 한계 사업을 정리해 시장 상황에 맞는 고부가가치 산업으로 전환되도록 하는 과정을 말한다. 이런 사회적 추세에 SK가스도 예외가 될 수는 없었다.

SK가스는 LPG의 수입과 판매라는 단일한 사업구조를 가지고 있었기 때문에 한계사업이라고 할 만한 분야는 없었다. 따라서 SK가스가 실시한 구조조정은 이익 극대화를 위한 경영효율화와 경쟁력 강화에 초점을 맞추었다. 우선 인력과 조직의 측면에서는 당분간 사업의 신장세가 정체 내지는 둔화될 것으로 예상해 인력 정수를 타이트하게 유지했다. 다행히 IMF 사태 발발 당시 평택기지 건설이 시작되어 이 사업에 인력을 배치할 수 있었기 때문에 인위적인 인력 구조조정은 실시하지 않았다.

1998년 3월 1일에는 조직개편을 단행해 세분화된 팀을 통폐합함으로써 조직운용의 탄력성을 높이고, 경영효율의 극대화를 추구했다. 기획팀을 보강해 경영기획과 전략수립 기능을 강화한 것도 이의 일환이었다.

4-2 IMF 사태 당시 매출액과 순이익 추이 (단위 : 백만 원)



조직의 슬림화를 추구하기 위해 비상시 지원업무에 대해서는 외주(Outsourcing) 처리함으로써 경쟁력을 강화시켜 나갔다.

재무구조의 건전성을 위해서는 저수익 자산을 처분했다. 지방의 사택과 임차 주택을 모두 처분했으며, 생산성에 기여하지 못하는 유휴자산도 매각했다. 유가증권 일부와 대외 영업활동에 사용하던 골프회원권도 매각했다. 이 작업을 통해 43억 원 가량의 현금을 확보함으로써 유동성을 높였다. 또한 재무분야의 정책기조를 Cash Flow 중심으로 운영하기로 결정했다. 이에 원활한 현금흐름이 이뤄지도록 제반분야의 개선활동에 주력했다. 매출채권, 재고자산, 외상매입의 구조를 개선해 항상 여유자금이 확보되


록 했다. 그리고 트레이딩과 가스기기 수출에 주력해 매출을 증대시켜 나갔다.

이처럼 제 살을 도려내는 아픔을 감수하며 과감한 수술을 실시한 결과, 1998년 중반 이후부터는 그 효과가 점차 나타나기 시작했다. 내수 판매가 점차 살아나기 시작했으며, 활발한 트레이딩을 통해 매출을 증대시켰다. 환율안정과 국내 판매가의 현실화를 통해 Cash Flow가 정상적인 흐름을 되찾음과 더불어 조직의 효율적 운용으로 관리비용을 절감함으로써 이익을 높일 수 있었다.

갑자기 불어 닥친 IMF 사태로 인해 성장세가 둔화되었지만 IMF 사태의 파고가 가장 높았던 1998년과 1999년에도 SK가스는 순이익을 내며 흑자기조를 유지해 나갔다.

1997년에 이어 1998년에도 100억 원의 흑자를 기록했으며, 점차 경기가 살아나기 시작한 1999년에는 약 40%에 달하는 경이적인 순이익 증가율을 달성했다. 이러한 수치는 위기 극복을 위한 다각적인 노력이 실질적인 성과를 거두었음을 여실히 보여주었다.

01\_2004년 영업본부 직원 모습



### 3. IMF 사태 이후의 시장변화와 대응

#### 영업의 활성화

IMF 사태를 전후해 국내 LPG 업계에는 많은 변화가 일어났다. 국내 경기 침체로 인해 수요가 감소했으며, 정유사의 생산 증가로 수입량이 감소했다. 아울러 LNG의 지속적인 보급에 밀려 가정용과 상업용에 대한 프로판 수요가 정체되기 시작했다. 실제로 LNG 수요는 가파르게 신장된 반면 LPG 수요는 아주 완만하게 상승하고 있었다.

1990년 후반의 LPG 수요는 연평균 6%대의 완만한 신장을 기록한 반면 LNG 수요는 연평균 21%에 이를 만큼 급신장했다. 1990년 후반 LPG 수요 증가에 기여한 것은 수송용 연료로 쓰인 부탄으로, 프로판 수요는 정체상태에

머물렀다. 1995년의 프로판 수요가 375만 톤인 데 비해 2000년은 379만 톤을 기록해 불과 4만여 톤의 증가에 그치고 있는 통계수치만 보아도 바로 알 수 있다.

이와 같은 시장상황 속에서 한 가지 다행한 점은 1995년 6월 개정된 '액화석유가스의 안전관리 및 사업법 시행규칙'에 따라 LPG 사용대상 차량이 대폭 확대된 것이다. 건설교통부는 대기오염을 줄이고 다양한 연료를 사용하는 차종의 개발을 유도하기 위해 재정경제원, 통상산업부 등과 협의를 거쳐 LPG 사용 대상차량의 범위를 이같이 확대키로 결정했다.

그 전까지 LPG를 사용할 수 있는 차량은 사업용 승용차, 지방자치단체용 관용승용차, 2000cc 이하 장애인 소

유 승용차, 국가유공자의 승용차, 15인승 이하 소형 승합자동차, 적재량 1톤 이하(총 중량 3톤 이하) 소형화물자동차 등으로 제한되어 왔다. 그러나 시행규칙의 개정으로 운수사업용 승용차, 특수자동차의 LPG 사용이 허용되고, 변형을 제외한 화물자동차 규모 제한이 폐지됨으로써 LPG 사용차량이 확대됐다. 특히 승합차의 규모제한이 폐지됨에 따라 RV 차량의 LPG 사용이 허가되자 값싼 연료를 사용할 수 있는 RV 차량의 판매량이 급증했다.

이처럼 LPG 사용차량이 크게 늘어나자 부탄 수요가 급격히 증가하기 시작했다. 1995년 185만 톤이던 부탄 수요는 2000년에는 347만 톤에 이르러 5년 동안 무려 88%의 증가율을 보였다. 이와 같은 수요증가에 따라 SK가스

2004년 영업본부 직원 모습 \* SK가스는 Autogas 수요확대, 일반 직매처 판매 확대 등을 통해 판매량을 지속적으로 늘려나갔다.



의 판매량도 1995년의 40만 톤에서 2000년에는 74만 톤으로 급신장하면서 매출신장에 크게 기여했다.

전체적으로 국내 LPG 시장이 이러한 추세를 보임에 따라 SK가스는 이에 발맞춰 조직개편을 단행했다. 먼저 1997년 2월 1일에는 기존의 소매과와 직매과를 LPG영업팀으로 일원화시키고 그 안에 소매팀과 직매팀을 두었다. 영업담당임원 손성모 이사는 두 개의 팀을 효율적으로 운영하며 영업성적을 최대화시키는 데 주력했다.

이듬해인 1999년 3월 1일에는 팀을 다시 분리해 LPG영업1팀과 LPG영업2팀으로 나누었다. 이 개편으로 인해 영업1팀은 기존의 영업업무를, 영업2팀은 영업기획과 지원업무를 담당했다. 영업팀은 이와 같이 조직을 개편해가면

서 신규수요의 개발에도 힘썼다. 이 기간 동안 신규수요 개발의 측면에서 괄목할 만한 성과를 이룬 것은 Small Bulk 사업이었다. Small Bulk란 LPG 수요가 많은 중소규모의 공장이나 아파트 단지 등에 소규모의 저장탱크를 설치하고 이를 통해 지속적으로 물량을 공급하는 사업이다.

Small Bulk 방식의 LPG 공급은 유럽에서는 일반화된 공급방식이나 우리나라에서는 이런 방식이 크게 확산되지 않다가 청정연료의 사용 확대에 따라 관심을 끌게 됐다.

일반 직매처 판매방식과 유사한 이 방법은 1990년 강원도 원주에 소재한 이수세라믹에 월 310톤의 프로판을 판매하면서 시작됐다. 1991년에는 WIA(경남 창원, 차량부품), 두레메텍(충남 천안, 알루미늄) 등 5개사로 거래처를

늘렸으며, 1992년에는 세림산업(충남 홍성, 도기) 등 10여 개사로 늘어났다. 이후 일반 직매처는 계속 증가해 1997년에는 50여 개에 이르렀다.

판매량 역시 1992년 3000여 톤에서 1995년 1만 4500톤, 1997년 2만 7500톤으로 크게 증가했다. Small Bulk 방식의 일반 직매처 판매는 계속 증가해 1999년에는 4만 3000톤의 판매량을 기록했다. 아파트 단지에 대한 공급도 꾸준히 늘어나 3만 2000여 가구에 LPG를 공급하기에 이르렀다. 또한 제일충전소(제주), 공단 LPG(충주) 등 경영에 어려움을 겪고 있던 자영충전소를 임차해 운영함으로써 판매량을 늘려나갔다.



### 공격적인 수급 활동

국내외 LPG 시장상황이 이렇게 전개되자 수급담당 임원인 손대식 전무는 도입비를 최소화하는 데 주력하기로 결정하고 새로운 전략을 펼쳐나가기로 했다. 전체 도입물량 중 장기공급계약 물량을 점차 줄여나가고 현물시장 구매비율을 높여 나가는 전략이었다. 당시 장기공급계약 도입비는 현물시장보다 다소 높은 추세였다. 도입비의 결제 시한도 똑같이 30일 이내였기 때문에 현물시장 구매는 도입비의 절감을 실현하는 데 많은 도움이 됐다.

이런 전략에 따라 장기공급계약 물량은 1997년의 209만 톤에서 1998년에는 179만 톤으로 30만 톤이나 감소했다. 그 결과 1997년 81%에 달하던 장기공급물량은 2000년에는 63%로 감소했다. 2002년에는 역전현상이 일어나 현물시장 구매율이 54%로 경종 뛰어오름으로써 장기공급 물량을 능가했다. 이런 전략을 통해 도입비를 대폭 절감했는데, 이는 국제 LPG 시장에서의 오랜 경험을 바탕으로 수급활동에 탄력성을 부여한 결과라 할 수 있었다. 이와 함께 IMF 사태 이후 국내수요가 감소세를 보이자 수급팀은 수익을 높이기 위해 더욱 해외 트레이딩에 주력했다.

설립 이래 수출을 지속해온 SK가스는 원양수출에 주력하면서 국내 잉여물량을 처분하는 형태로 연안수출에도 힘을 기울였다. 그러나 연안수출은 1997년에 2만 8000톤을 기록할 정도로 미미한 실적을 보였다.

그러다 IMF 사태를 맞게 되자 수급팀은 새로운 활로를 개척하기 위해 연안수출에 주력했다. 중국과 일본의 수출 루트를 개척해 내수부진으로 기지에 있던 재고의 일부를 적극적으로 내다 팔았다. 특히 중국 루트를 개척하기 위해 상해를 중심으로 50여 개의 수입업체를 발굴, 접촉하는 노력을 기울이기도 했다.

이 같은 적극적인 노력과 중국 수요의 증가로 연안수출을 본격적으로 추진한 1998년에는 무려 31만여 톤을 수출할 수 있었다. 이 물량은 당시 중국 수입수요의 7%에 해당하는 것이었다. 1999년의 연안수출은 전년도에 비해 무려 2.5배나 늘어난 78만여 톤을 기록하는 최대의 성과를 거두었다. 이 시기에는 거의 매일 1항차씩의 연안수출이 이루어질 정도로 수출활동이 활발했는데, 이는 내수 부진을 수출로 극복하고자 한 직원들의 땀의 결과라 할 수 있었다.

원양수출은 1990년 26만 톤을 기록한 이후 꾸준한 신장세를 유지해 1994년에는 50만 톤을 넘어섰다. 이후 3년 동안은 보험세를 보이다가 1997년에는 89만 톤으로 뛰어올랐다. 이는 국내 LPG 판매량이 정체상태를 보임에 따라 수출을 통해 활로를 적극적으로 모색한 결과였다. IMF 사태가 발발한 1998년에는 더욱 박차를 가해 126만여 톤을 달성함으로써 드디어 원양수출 100만 톤 시대를 활짝 열었다.

원양수출과 관련해 특기할 만한 사항은 1999년을 기점으로 삼국 트레이딩을 활발히 전개한 점이였다. 삼국 트레이딩이란 수입한 물량을 저장했다가 다시 내다파는 것

이 아니라, 오직 수출을 목적으로 구매한 물량을 국내로 들여오지 않고 곧바로 판매하는 것을 말한다.

이러한 형태의 무역을 통해 SK가스는 주로 태국과 말레이시아에서 구입한 물량을 필리핀, 중국, 베트남 등에 판매했다. 이 같은 삼국 트레이딩이 가능했던 것은 이 나라들이 본격적인 LPG 수입을 위한 준비가 되어 있지 않았던 반면 SK가스는 풍부한 정보와 경험, 물량들을 확보하고 있었기 때문이었다.

삼국 트레이딩이 활발해지자 1999년 11월 1일에는 홍콩사무소를 개설했다. 홍콩사무소는 각종 정보를 신속하게 파악해 무역에 활용함으로써 삼국 트레이딩의 전초기지 역할을 충실히 수행했다.

한편 1999년에는 평택기지에 인접해 있는 한국석유공사의 비축물량 중 잉여분 일부를 구매해 연안수출에 활용하기도 했는데 물량규모는 3만 톤 내외였다.

2004년 Trading 사업본부 직원 모습과 원양수출 LPG선 모형





## 흑자로 전환한 기기사업

SK가스가 역점적으로 추진한 기기사업 중 가장 큰 비중을 차지한 부탄 히터의 판매량은 1995년 8만 3000대를 기록하면서 정점에 이르렀으나 그 이후부터는 점차 감소하기 시작했다.

감소의 주원인은 부탄 히터에 대한 누적판매량이 늘어나면서 신규 수요가 많지 않았기 때문이었다. 더욱이 히터는 기능변화에 민감하지 않고 교체주기가 긴 상품이어서 새로운 기능을 추가한 신규모델의 개발을 통한 수요의 창출도 쉽지 않은 상황이었다. 여기에 더해 1997년 말 IMF 사태가 발발하자 내수가 급격히 침체 국면에 빠지면서 부탄 히터 판매량이 절반 이하로 급감하기 시작했다.

이런 상황에 직면하자 기기사업팀은 활로 개척을 적극적으로 모색하기 시작했다. 그 방안으로 떠오른 것은 바로 수출의 활성화였다.

본래 기기사업팀은 1996년 하반기부터 남미시장 진출을 추진해오고 있었다. 에이전트를 통해 아르헨티나의 정유·가스회사인 YPF사와 접촉하게 되면서 가스기기의 수출을 적극적으로 모색해왔던 것이다. 기기사업팀은 다소 답보상태였던 아르헨티나 수출을 적극적으로 추진하는 한편, 중동, 중국, 호주, 뉴질랜드 등을 대상으로 활발한 마케팅 활동을 펼쳐나갔다. 수출상품은 주력인 부탄 히터에만 머물지 않고 각종 가스기기와 액세서리까지 포함시켰다.

이와 같은 적극적인 수출추진으로 1998년 상반기에만 2500대의 부탄 히터를 아르헨티나에 수출한 것을 비롯해 총 1만 2000여 대의 부탄 히터를 아르헨티나, 영국, 중국 등에 수출했다. 남미 수출은 2000년까지 계속됐다.

한편 가스보일러 부문에서는 1998년 상반기에 대우전자를 통해 독자적인 프론트(Front) 디자인을 개발해 새로운 시장수요에 대응하고자 했다. 또한 이 때부터 서울시 목동에 A/S 센터를 개설해 소비자에 대한 서비스를 강화했다.

IMF 사태 이후 기기사업팀의 가장 큰 변화는 이 사업을 흑자로 전환시켰다는 점이다. 그동안 SK가스의 기기사업은 사업자체 수익성보다는 LPG의 신규수요 창출에 무게를 두어왔다. 따라서 기기사업으로 인한 약간의 손실은 LPG 판매를 통해 보전되는 것으로 판단했기 때문에 큰 문제가 되지 않았다. 그러나 IMF 사태가 발발하자 생존문제와 경비절감이 지상과제가 되었고, 기기사업 역시 예외가 될 수 없었다.

이러한 배경아래 기기사업팀은 수익 창출을 최우선 과제로 설정하고 각종 비용을 줄여나가는 한편, 판매 이익의 확대에 모든 힘을 기울였다. 그 결과 1999년에 이르러 기기사업 전체가 드디어 흑자기조로 전환되기에 이르렀다. 1999년도의 흑자규모는 10억 원에 달했다. 이는 비전문기업으로서의 많은 어려움을 극복하고 기기사업 10년 만에 이뤄낸 성과로 높이 평가할 만했다.

아울러 1999년에는 프로판 수요의 창출을 위해 파티오 히터를 개발했다. 파티오 히터는 야외에서의 난방을 위해 LPG 용기에 직접 연결해 사용하는 가스기기였다. 1999년의 판매량은 약 2000대에 달했으며, 시장점유율은 90%대에 이르렀다.

01\_ 대학로 야외 레스토랑에 설치된 '파티오 히터'

## Autogas 사업의 개시

국내에서 차량에 LPG를 사용하기 시작한 것은 1966년 6월이었다. 당시의 한일개발(전 서울 와사) LP가스사업부가 서울역과 정릉을 운행하는 버스의 연료로 부탄을 사용한 것이다. 이보다 앞서 1965년에는 교통부가 택시연합회에 LPG 시험용 기화기 100세트의 수입추천을 의뢰하고, LPG 기화기를 부착한 택시를 서울 시내에서 시험 운행하기도 했지만 일반화되지는 못했다.

그 후 1969년에는 LPG 버스가 700대까지 늘었으나 1970년 LPG 가격이 급등하자 LPG 버스는 경유엔진 버스로 대체됐다. 현재와 같이 택시에 LPG를 연료로 사용한 것은 1972년부터로 LPG 가격이 휘발유보다 낮아지면서 영업용 택시들이 LPG를 사용하기 시작하면서부터였다. 1974년에는 LPG 택시가 7000대까지 확대됐다.

1982년에는 교통부가 영업용 택시의 LPG 사용을 조건부로 전면 허용함으로써 부탄 사용량이 크게 증가했다. 이후 정부는 LPG 차량 허용규정을 부분적으로 개정해 지방관용 승용차(1983), 국가유공상이자 소유 승용차(1988. 6), 15인승 이하 승합차(1989. 8), 장애인 소유 승용차(1990. 3), 적재량 1톤 이하 소형화물차(1993. 10)에 대해 LPG 사용을 확대, 허용해왔다.

그러다 1995년 6월 산업자원부의



01

액화석유가스 사용 자동차 및 관리기준 변경에 따라 LPG 사용 승합차 및 화물자동차의 규모제한이 폐지됨으로써 LPG 사용차량이 크게 확대됐다. 이 때 운수사업용 승용차, 특수자동차도 LPG를 사용할 수 있게 됐다. 결과적으로 자가용 승용차를 제외한 거의 모든 차량이 LPG를 사용할 수 있게 된 셈이었다. 정부가 자가용 승용차의 LPG 사용을 제한한 이유는 다른 석유제품과의 수급균형과 세제상의 문제를 고려해야 했기 때문이었다.

이처럼 LPG 사용차량이 확대되자 SK가스는 운수용 차량의 LPG 사용 확대를 보다 적극적으로 유도하기 위해 1995년 8월 1일 Autogas팀을 발족시켰다. 팀장에는 강주완 과장이 발령됐다. Autogas팀은 LPG 사용차량에 대한 정책, 기술적 지원과 함께 LPG 버스의 개발을 주목적으로 했다. Autogas팀은 1996년 3월 사업개발팀으로 명칭을 변경했다.

SK가스가 LPG 버스의 엔진개발에 주목하게 된 것은 정부가 시내버스를 저공해 차량으로 교체하도록 적극 유도했기 때문이었다. 이런 흐름에 LNG 업계가 발 빠르게 대응해 천연가스(CNG) 버스의 보급을 본격 추진함에 따라 LPG 업계



02

의 별도 대책이 필요하게 된 것이었다. 사실 천연가스 버스는 충전시설이 턱없이 부족한 반면 LPG 버스는 전국 곳곳의 충전소를 이용해 손쉽게 연료를 충전할 수 있기 때문에 강력한 시장경쟁력을 가지고 있었다.

이처럼 1998년에 이르러 CNG 버스가 상용화될 움직임을 보이자 LPG 업계는 바짝 긴장했다. LPG 업계는 무엇보다도 먼저 LPG 버스를 일반인들에게 보여주고 성능의 우수함을 널리 홍보해야 할 필요성을 절실히 느끼게 됐다.

이런 취지에 따라 사업개발팀은 대우자동차에 LPG 버스 제작을 의뢰하기로 결정했다. 오랜 준비를 거친 끝에 1999년 독일 MAN사의 LPG 버스 엔진을 도입했고, 도입된 엔진은 대우의 버스에 탑재했다.

그 결과 2대의 버스가 제작되어 2001년 5월부터 남양주시와 제주에서 시범운행을 시작했다. 이 사업은 일반인



03

들에게 구체적인 LPG 버스의 실물을 보여주었다는 점에서 큰 의의를 가진다고 할 수 있었다.

아울러 같은 해에는 저공해 대형 LPLi 엔진 개발을 한국기계연구원에 의뢰했다. LPLi 엔진의 독자적 개발은 낙후되어 있는 이 분야의 기술을 크게 향상시켜 향후 LPG 버스의 보급 확대에 대한 기반기술을 확보하기 위함이었다.

한편으로는 청소차, 마을버스, 민간화물차에 대한 LPG 개조사업을 지속적으로 추진했다. 이 사업은 1999년 분지형 도시인 대구광역시가 계명대와 공동으로 환경개선을 목적으로 경유를 사용하고 있던 1톤~2.5톤의 소형 트럭을 LPG 차량으로 개조하는 것을 연구함으로써 시작됐다. LPG 업계는 이를 적극적으로 지원하기로 결정하고 수입양사 공동으로 출자해 개조사업을 지원했다.

그 결과 개조사업이 순조롭게 진행되어 현재 대구광역시에는 110여 대의 LPG 청소차가 운행 중이다. 소형화물

차의 LPG 개조사업은 성공적으로 평가되어 수도권 전체에 약 1000여 대가 개조됐다. LPG 개조사업은 더욱 확대되어 2005년에는 4500대가 경유대신 LPG를 사용하게 된다. LPG 버스 개발과 개조사업은 어느 한 회사의 이익 창출에 기여한다기보다는 업계 전체의 활로가 달려 있는 문제였다. 따라서 수입양사가 공동으로 대처하는 것이 무엇보다도 중요했다. SK가스와 LG-Caltex가스(호유에너지의 후신, 현 E1)는 위와 같은 문제에 공동으로 대처하기로 합의하고 공동연구를 통해 제반사업을 추진해나갔다.

01\_ 저공해 대형 LPLi 엔진을 탑재한 LPLi 버스 02\_ E1과 SK가스가 공동 개발한 저공해 LPG 자동차 03\_ LPG 버스 매연검사(상: 경유트럭, 하: LPG 버스) 04\_ LPG 버스는 전국 곳곳의 충전소를 이용하여 손쉽게 연료를 충전할 수 있어 강력한 시장경쟁력을 갖고 있다.



04





## 가격연동제의 실시와 수입승인제도의 폐지

정부는 석유류 판매 초창기부터 최고판매가격고시제를 시행해 왔다. 그러나 이 제도는 부분적으로 문제점을 내포하고 있었다. 우선 국제 LPG 가격과 국내 판매가 사이에 괴리가 발생해 매년 정산을 해야 하는 복잡한 절차를 거쳐야 했다. 또한 이 제도는 시장경제를 기본으로 하는 국가의 경제이념과 맞지 않아 항상 규제개혁이라는 과제를 안고 있었다.

최고판매가격고시제는 국내 판매가의 안정이라는 긍정적 측면도 있었다. 하지만 수입사 입장에서는 도입가격을 즉시 국내 판매가에 반영하지 못함으로써 자금운용이 어려워지는 단점도 안고 있었다. 이는 IMF 사태 당시 SK가스가 유동성 위기를 겪게 되는 원인을 제공하기도 했다.

1993년 문민정부가 들어서고 세계화의 물결이 거세어지자 정부는 대외 개방화 정책을 추구했다. 이에 따라 각종 규제가 철폐되고 시장경쟁력을 우선시하는 조치들이 취해지기 시작했다.

이러한 자유화, 개방화의 흐름에 맞춰 정부는 석유류에 대한 가격자유화 방침을 결정했다. 그러나 갑작스럽게 유가자유화를 실시할 경우 국내가격이 일시에 대폭 변경되고 수시로 변동되는 가격에 소비자들이 적응하기 곤란한 점을 감안, 국내 유가에 국제원유가 및 환율의 변동을 적용해 매월 15일 자동 조정되도록 하는 유가연동제를 실

시하기로 했다.

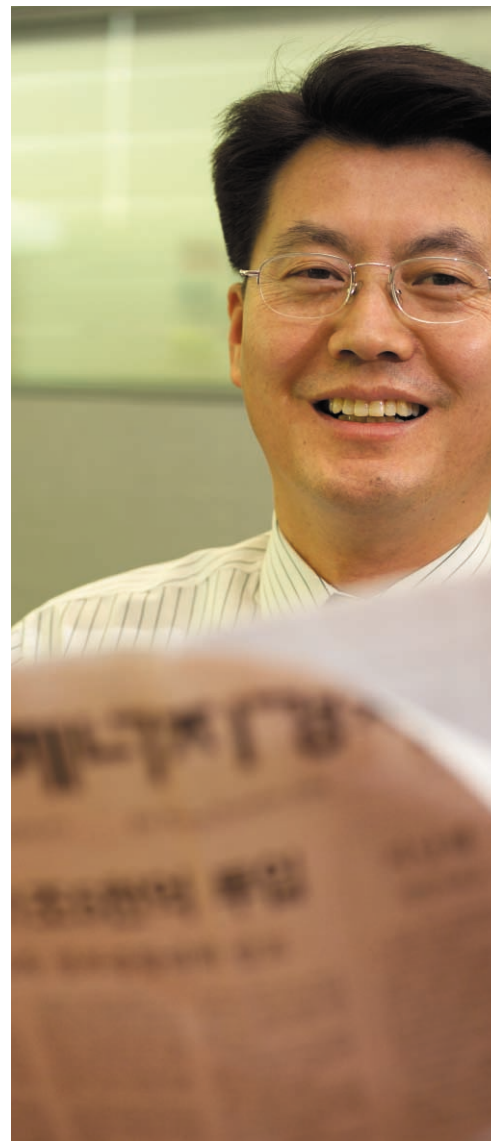
이 같은 방침에 따라 산업자원부는 '석유산업자유화계획'에 의거, 일반 석유류에 대해 1994년 2월부터 3년 동안 유가연동제를 운영한 후, 1997년 1월부터는 가격자유화를 실시했다. 이와 함께 석유정제업은 허가제에서 등록제로, 석유수출입업은 신고제에서 등록제로 전환했다.

한편 LPG에 대해서도 1997년부터 국제가격 연동제가 실시되어 3개월 단위로 국제가격을 국내가격에 반영하는 조치가 취해졌다. 이 제도는 본질적으로 가격자유화로 가기 전 단계였으며, 국제가격 연동제의 실시에 따라 국내 LPG 가격은 보다 현실화됐다.

1998년에 이르러서는 국내 석유업계에 또 다른 변화가 있었다. 석유정제업의 신규진입 자유화와 함께 석유정제업 및 주유소업의 대외개방이 이뤄지는 등 국내 석유업계가 완전 개방된 것이다. 이로써 석유업계는 자유화라는 큰 물살을 타기 시작했다.

석유업계가 완전 개방되자 LPG 업계도 가격자유화로 가기 위한 걸음을 서둘렀다. 그 결과 2000년 7월부터는 종전의 국제가격 3개월 연동제에서 1개월 연동제로 가격체계를 바꾸었다. 1개월 연동제는 가격자유화의 직전 단계로서 시장의 충격을 최소화하기 위한 조치였다. 이 조치로 인해 가격자유화 시대가 눈앞으로 성큼 다가왔다.

한편 가격자유화에 대한 단계적 조치와 함께 1999년 7월에는 LPG의 수입승인제도가 폐지됐다. 이 제도는 LPG



수입이 시작된 이래 지속되어오던 에너지 수급 규제정책으로 사실상 큰 실효를 거두지 못하고 있었다.

우리나라는 에너지 수입의존도가 매우 높은 나라로서 가급적 많은 석유류를 확보해야 할 필요성이 상존하고 있었기 때문이었다.

아울러 1998년 석유류에 대한 완전 개방정책이 실행되자 수입승인제도 역시 폐지하기에 이른 것이다.

이와 같은 각종 조치들로 석유업계는 1990년대 후반에 이르러 개방화, 가격자유화의 큰 물살을 타기 시작했다. 21세기의 완전한 시장경쟁 체제가 예고되고 있었던 것이다.

01\_ 2004년 영업본부 직원 모습 \* 정부는 국내 유가에 국제원유가 및 환율의 변동을 적용해 유가연동제를 실시하고, 수입승인제도를 폐지했다.

## 매출 1조 원 시대의 개막

SK가스는 수입기지를 완공하고 영업활동을 본격 시작한 첫해인 1988년 57만 톤의 LPG를 판매해 1171억 원의 매출을 달성했으며 56억 원의 영업이익과 20억 원의 경상이익을 창출했다.

그 후 SK가스의 매출은 비약적으로 증가해 1995년에는 5000억 원대를 넘어서는 5541억 원을 기록했다. 같은 해 LPG 판매량은 292만 톤이었으며 69억 원의 경상이익을 달성했다.

1995년부터 국내 LPG 수요는 점차 보험세를 유지했으나 매출액은 지속적으로 증가했다. 이는 국제 원유가의 상승에 따라 FOB 평균가격이 1994년의 124달러에서 1997년 225달러까지 급등했기 때문이었다.

이처럼 원유가가 급상승하자 SK가스의 매출액은 1998년 드디어 1조 원을 훌쩍 넘어섰다. 1998년에는 내수 판매의 침체를 수출로 극복해가며 총 365만 톤의 판매량을 기록해 1조 2324억 원의 매출을 달성하는 커다란 성과를 이뤄냈다. 매출액의 급등과 함께 경상이익도 늘어나 152억 원에 이르렀다.

매출액 1조 원 달성은 사업시작 10년 만에 이뤄낸 것으로 영업 시작 첫해 대비 1052%의 성장이라는 놀라운 기록이었다. 이는 매년 두 배 가까운 성장을 지속적으로 유지함으로써 얻어낸 성과였다.

한편 1990년대 중반 이후에는 프로판 수요의 정체, IMF 사태로 인한 내수 부진이라는 악재로 고전했다. 그러나 SK가스는 이런 악조건에도 불구하고 수출형태 및 지역의 다양화를 통한 수출확대, 기기사업의 적극 추진 등을 통해 신규 수요를 창출해나감으로써 매출증대에 전력을 기울였다는 점에서 1998년의 매출 1조 원 달성은 높이 평가되어야 할 것이다.

특히 1996년 2월 선임된 제3대 최동일 사장은 IMF 사태를 맞아 악전고투하면서도 전혀 흔들림 없이 위기를 극복해냄으로써 탁월한 위기관리능력을 보여주었다. 또한 기업공개를 단행해 회사의 가치를 높였으며, 수급·영업 분야를 통합 운영해 운영최적화를 모색했다. 신규사업도 다각도로 추진했으며, 기지 안전과 평택기지 건설에도 심혈을 기울여 두 개의 우수한 기지를 가진 SK가스의 기틀을 마련했다.

이 어려운 기간 동안 경리분야를 맡은 김은관 상무도 유동성 위기 등의 사태를 극복하기 위해 불철주야 노력함으로써 매출 1조 원 시대 개막의 견인차 역할을 했다.

이로써 SK가스는 IMF 사태의 위기를 훌륭히 극복하고 다가오는 21세기의 매출 2조 원 시대를 열기 위해 신발을 다시 맬 수 있게 됐다.





### 평택 수입기지 건설 착공

SK가스는 평택 분배기지를 완공한 후 약 1년 동안 후속 공사를 중지한 채 분배기지 운영에만 주력했다. 평택 분배기지는 물동량이 넘치는 동절기에는 무척 분주하게 돌아갔으나 하절기에는 비교적 업무가 한산했으므로 더 이상의 인원을 총원하지 않고 전체 근무자를 2교대로 편성해 운영해나갔다.

그러나 1990년대 중반에 이르면서 국내 LPG 시장은 지속적으로 성장해 제2의 수입기지를 건설해야 할 필요성이 높아지고 있었다. 우선 국내 LPG 수요는 1990년 302만 톤이던 것이 1995년에는 559만 톤으로 185% 증가했다. 비록 LNG의 도시가스 보급 확대로 인해 LPG 시장의 성장세가 둔화되고 있기는 했지만 꾸준한 증가세를 보이고 있었다. 특히 RV차량의 폭발적인 증가로 인해 부탄 수요가 크게 늘어나고 있었다. 국내 부탄 수요는 1995년에 185만여 톤이었으나 2000년에 이르러서는 두 배 가까이 늘어날 것으로 전망됐다.

LPG 수요의 증가는 기존 울산기지의 처리능력을 초과하는 것으로 향후 국내 수요를 충족하고 안정적인 수급을 위해 평택 수입기지의 건설 필요성이 제기됐다.

이 같은 필요성에 따라 SK가스는 1995년 6월 평택시로부터 액화석유가스 충전업 허가를 득했고, 이듬해인 1996년 1월 수입기지 건설사업을 공식적으로 발의했다.

평택 수입기지는 지하저장공동 방식으로 프로판 14만 톤, 2만 톤 용량의 지상 냉동탱크 2기로 부탄 4만톤을 저장할 수 있는 규모로 결정됐다.

부탄 저장시설을 지상에 건설하기로 한 것은 평택 수입기지의 지상 부지가 협소해 인근 한국석유공사와의 이격거리 400m를 지킬 수 없었기 때문이었다. 이격거리를 지키기 위해서는 부지가 더 필요했으나 제반 사정의 어려움 때문에 추가 매입이 어려워 지상 냉동탱크 방식으로 건설하기로 결정한 것이다.

평택 수입기지 건설사업은 울산기지를 건설한 회사들이 대부분 참여했다. 사업시행자는 선경건설(현 SK건설)이, 기본설계는 프랑스의 Geostock사가 다시 맡았다. 처음 건설되는 부탄 냉동탱크 설계는 영국의 Whessoe사가 담당했다. 감리는 도화종합기술, LG ENC, Geostock 등이 담당했다.

1996년 9월 1일에는 원활한 사업수행을 위해 제27기 건설팀을 평택기지 프로젝트팀으로 개편했다. 이런 많은 난관을 극복하고 프로판 지하공동을 굴착하기 위한 진입로 공사가 같은 해 9월 착공됨으로써 평택기지는 사업 착수 7년 여 만에 드디어 수입기지로 태어났다.





02



03

## 지하시설 공사 착수

평택기지 지하시설 공사는 1996년 9월 진입도로 및 지하 연속벽 공사 부지 정지작업과 측량을 실시하면서 시작됐다. 1997년 6월에는 공사용 터널의 갱구부 조성을 위한 진입로 공사를 마무리하고 공사용 터널에 첫 발파를 함으로써 본격적인 지하공사 굴착작업에 착수했다.

전반적으로 지질이 비교적 양호하고 지하수 누수가 미미해 굴착공사는 순조롭게 진행됐다. 그러나 계속되는 민원과 일출 일몰의 제한 발파로 인해 굴착작업이 지연되는 사태도 종종 발생했다. 본래 평택기지의 지하시설은 부지가 협소해 공사용 터널을 ㄴ자형으로 파들어가도록 설계됐다. 그러나 단층대가 예상과 다름에 따라 공사용 터널의 선형과 저장공동의 복단 한계선 조정이 불가피했다.

이에 따라 1997년 9월 설계를 변경하고 지하공동에 대한 전반적인 시설배치 변경작업을 추진했다. 수평 수벽터널은 공사용 터널 설계 변경 후 분기 굴착에 들어가 1998년 2월 당초 계획보다 한 달 이상을 앞당겨 완료했다.

지하공동은 단층대의 영향으로 당초의 설계연장을 변경해야 하는 어려움에 봉착하기도 했지만 비교적 순조롭게 진행됐다. 지하공동 굴착공사는 1998년 9월에 A공동 굴착을 완료한 것을 비롯해 11월에 모든 굴착을 완료했다. 이어 지하공사의 주요구조물인 수직갱 차폐물과 진입로 차폐물 시공을 1999년 3월에 마무리했다.

이로써 지하시설공사를 모두 완료하고 공사용 터널에 물을 채워 넣어 기밀성 시험을 실시했다. 그 결과 지하공동에 대한 기밀성이 아주 우수한 것으로 판정되어 1999년 7월, 프로판 주입을 시작했다. 지하시설 공사는 전체 공기를 당초 1997년 6월부터 1999년 4월까지 23개월로 예상했다. 이는 다른 현장과 마찬가지로 발파시간을 24시간 연속으로 계산해 수립된 계획이었다. 하지만 공사 초기 잦은 민원 발생으로 인한 작업중단과 일출, 일몰의 제한발파 여건으로 공기준수가 어려운 실정이었다.

이 때문에 한때 공사기간을 1999년 9월까지로 늘려 잡기도 했다. 그러나 공사관계자들의 성실하고 적극적인 노력 끝에 1999년 3월, 전체 지하공사를 완료함으로써 계획보다 1개월가량 공기를 단축했다. 이 같은 상황을 고려해보면 굴착공사는 총 6개월의 공기단축을 이룬 셈이었다.

이와 함께 평택기지 공사는 울산기지 공사에 참여한 발주처, 시공사, 감리사 등 유사 공정에서 많은 경험을 축적한 기술진들이 대거 포진해 그간의 경험을 토대로 시행착오를 줄임으로써 순조롭게 공사를 진행해 나갈 수 있었다.

01\_ 평택기지 지하공동 02\_ 평택기지 Cavern Plugging Ceremony 03\_ 평택기지 지하저장공동 완공식



01



02



03



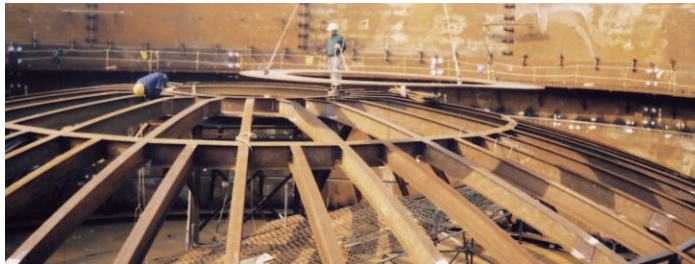
04



05



06



07



08



09

01~09\_ 평택기지 부탄 저장탱크 건설공사 \* 부탄 냉동탱크는 국내에서 최초로 시공, 저장용량 2만 톤 규모의 Elevated Type 냉동탱크 2기를 설치하는 공사였다. 10\_ 평택기지 지상시설 공사는 입출하를 위한 배관 관로공사, 부탄 냉동탱크 기초 및 시설공사, 기기장치, 창고 및 변전실 등의 건축공사, 전기·계장공사 등으로 구성됐다.

## 지상시설 공사와 한전철탑 이설

평택기지 지상시설공사는 입·출하를 위한 배관 관로공사, 부탄 냉동탱크 기초 및 시설공사, 기기장치, 창고 및 변전실 등의 건축공사, 전기·계장공사 등으로 구성됐다. 또한 사업부지를 횡단하는 초고압 철탑에 대한 이설공사를 실시했다.

지상공사는 1998년 1월부터 자재구매를 시작해 3월부터 여러 공정의 공사를 다발적으로 시행했다. 입·출하를 위한 배관 관로공사는 기지에서 부두까지 약 2km 구간에 배관을 설치하는 것으로 1998년 3월 착공했다. 관로공사는 기술적인 어려움은 없었으나, 평택기지의 위치 특성상 입·출하 관로가 타사 및 개인 사유지를 통과함에 따라 아주 애를 먹은 공사였다. 이에 배관시설을 하기 위한 민원인 보상 협상이 순조롭지 못해 부분적으로 공정이 지연됐다. 이런 많은 어려움을 딛고 관로공사는 1년 3개월 만인

1999년 5월 완료됐다.

평택기지 부탄 냉동탱크는 국내에서 최초로 시공되는 공사였다. 공사는 이 분야의 세계적 전문기업인 영국의 Whesoe사가 설계를 담당했으며, 1998년 3월 착공했다. 부탄 저장시설공사는 저장용량 2만 톤 규모의 Elevated Type 냉동탱크 2기를 설치하는 것으로, 이들 탱크는 Shell & Bottom 부분을 보온하고, 상부에는 Suspended Tank를 설치해 대기로부터의 열전달이 최소화되도록 설계했다.

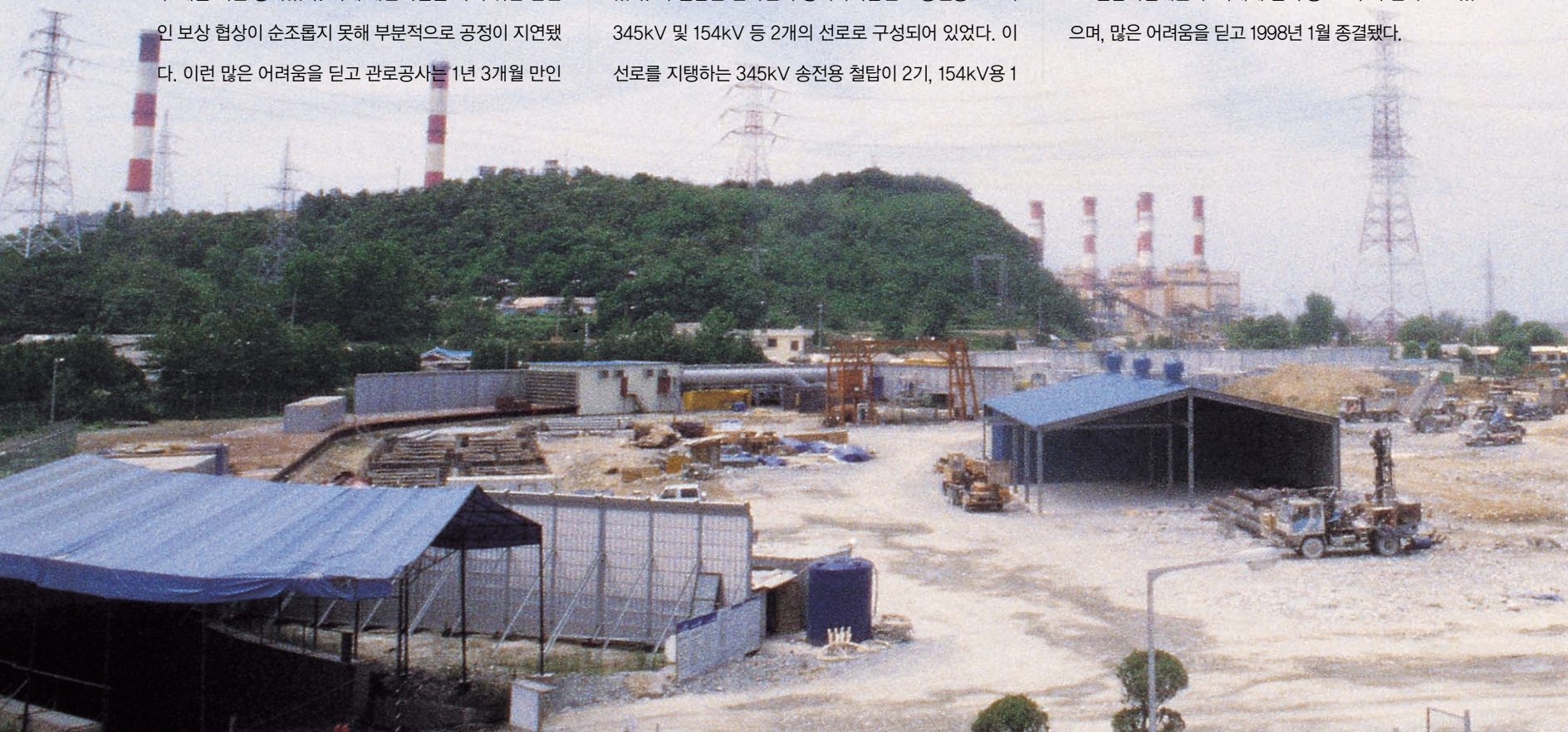
부탄 저장시설공사는 국내에서 처음 시공되는 것이어서 기술적인 어려움이 발생했으나 설계, 시공사들의 적극적인 노력 끝에 1999년 8월 완료되어 시운전에 들어갔다.

평택기지는 설계 단계부터 철탑 이설문제를 안고 있었다. 이 철탑은 한국전력 평택화력발전소 송전용으로서 345kV 및 154kV 등 2개의 선로로 구성되어 있었다. 이 선로를 지탱하는 345kV 송전용 철탑이 2기, 154kV용 1

기가 부지 내에 서 있었다. 그런데 소방법과 가스안전관리법에 의해 이 철탑들은 가스시설과 20m 이상 이격되어야 했다. 이 규정에 의해 154kV 송전용 1기는 분배기지 건설 때인 1994년에 이설했다. 그러나 수입기지 건설이 본격화되자 34만 5000kV 송전용 철탑도 마저 이설해야 했다. 문제는 철탑을 세우는 곳과 선하지(고압선 아래쪽의 땅)에 대한 보상이었다.

민원인들은 이설예정지역에 대한 과도한 보상비를 요구해 난항을 겪은 끝에 한전 측의 도움으로 어렵게 협상을 타결하고 1997년 3월, 345kV 송전용 철탑도 이설공사를 시작할 수 있었다. 이설시 철탑 1기는 제반여건을 고려해 남양호 쪽으로 빼냄으로써 과도한 민원과 이에 따른 공기지연을 줄여나갔다.

철탑이설에는 두 차례에 걸쳐 총 55여 억 원이 소요됐으며, 많은 어려움을 딛고 1998년 1월 종결됐다.





01

## 부두 건설공사

평택기지는 본래 분배기지를 건설하면서 투자비를 절감하기 위해 부두를 별도로 건설하지 않고 사용동의를 받아 한 국석유개발공사의 부두를 이용하기로 했다.

그러나 수입기지는 연간 10회 이상의 원양선 접안이 예상되어 자체 부두 건설을 추진했다. 따라서 소요 예산과 부지 확보가 큰 문제로 대두됐으나 부두 부지를 보유하고 있는 인근 업체들과 많은 협의 끝에 필요 부지를 매입할 수 있었다.

평택기지 부두는 부지가 협소해 원양선과 연안선이 공용으로 접안할 수 있도록 설계했다. 부두공사는 7만 DWT급 규모의 1선좌를 만드는 것으로 1997년 11월에 착공했다.

부두공사는 바람, 파도, 조류 발생 등의 불규칙한 시공 여건은 물론, 심한 조수간만의 차로 난항을 거듭했다. 특히 투입한 사석이 빠른 조류에 쓸려가 버리는 현상이 여러 차례 발생해 어려움을 겪기도 했다. 현장여건에 따른 시설변경과 추가공사 등으로 공기가 3개월 연장되어 1999년 7월 준공됐다.

현재 평택기지 부두는 조수간만의 차가 크긴 하지만 태풍 피해가 거의 없는 등 천혜의 입지조건을 갖추었으며, 14만 톤급의 선박을 접안시킬 수 있는 우수한 시설로 평가 받고 있다.

### 잡은 민원과 IMF 사태로 인해 어려웠던 평택기지 건설공사

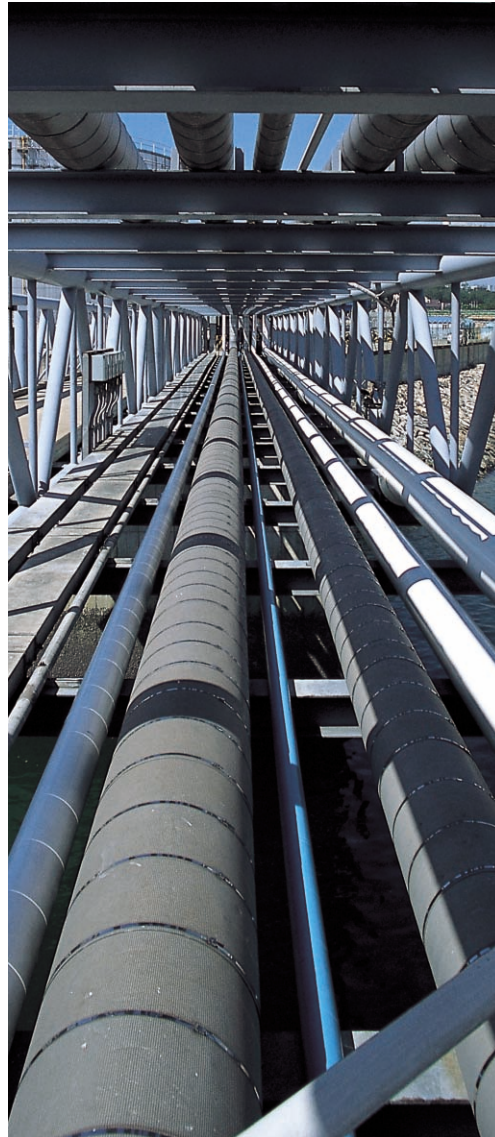
평택기지가 들어선 평택시 포승면 원정리는 대청댐 수물민이 이주하면서 마을 규모가 커진 지역이었다. 아울러 한국가스공사, 한전 평택화력발전소, 한국석유개발공사 등의 산업시설이 들어서면서 정착민들이 늘어났다.

분배기지 건설 초창기 인근 주민들은 건설공사에 대해 큰 관심을 보이지 않았다. 제2기지건설팀 역시 주민과의 원활한 관계가 최선이라고 판단하고 이들에 대해 우호적인 입장을 지속적으로 표방했다.

그런데 1994년 6월에 최초의 민원이 발생했다. 인근 주민이 Ball Tank가 들어설 기초공사 터에 주저앉아 공사 진행을 방해한 것이다. 이 민원으로 인해 관련 공사가 일주일이나 중단되기도 했으나 더 큰 민원은 발생하지 않았다.

1996년 수입기지 건설이 확정되고 공사가 활발히 진행되자 민원이 다시 터져 나왔다. 가스시설이 위험시설이라고 주장하며 이주부지의 제공 등을 요구했다. 민원인들은 자신들의 요구를 관철시키기 위해 극단의 행동도 마다하지 않았다.

지하공동 공사용 터널에 들어가 농성을 하기도 했고, 이설 철탑이 들어설 터파기 자리에 드러눕기도 했다. 수막공사를 위한 집수정 사용 때에는 마을 수도와 전기공



사, 마을기금을 요구하기도 했다. 준공식을 앞두고 사무실을 점거해 간부들을 감금하는 사태까지 벌어졌다.

이 같은 다발적인 민원에 대해 SK가스는 다각도로 대처했다. 우선 신영택 과장과 유상희 사원을 민원 담당 전담직원으로 배치해 민원인들을 체계적으로 관리했고, 지속적이고 끈질긴 설득으로 반대여론을 무마해 나갔다.

이러한 평택기지 민원은 1999년 완공 때까지 무려 5년 동안이나 지속되어 기지 건설의 최대 걸림돌로 작용했다. 이로 인해 공사가 지연되고 당초 계획에 없던 보상비가 지출됐다.

한편 수입기지 공사계획이 수립되고, 한창 지하공사가 진행되고 있던 1997년 11월 IMF 사태가 터졌다. 이로 인해 평택기지 건설에 필요한 자원조달이 큰 문제로 불거졌다.

본래 평택기지는 입안 단계에서 1267억 원이 소요될 것으로 예상됐으나 1996년 7월에는 1359억 원으로 늘어나 있었다. 공정의 변경, 환율의 변동, 민원발생 등으로 소요예산이 점점 늘어났으며, IMF 사태가 터지자 너무 공사를 일찍 시작한 것이 아니냐는 위기론까지 대두됐다.

다행히 단시일 내에 위기를 극복할 수 있었지만 공사 금액은 점점 늘어나 결국 1530억 원이 소요됐다. 이는 1996년 계획 대비 171억 원 가량 늘어난 금액이었다. SK가스는 소요금액의 50%를 자체 자금으로, 나머지는 에너지 특별회계 융자자금으로 조달했다.







SK 가스

T-4001A

## 평택기지의 완공과 출하

평택기지는 잦은 민원과 IMF 한파에도 불구하고 공기를 준수해 1999년 8월 부탄 냉동탱크 시설공사를 마침으로써 제반공사를 완료했다. 특히 공사비의 증가와 재원조달의 어려움 속에서도 건설 기자재들이 적기에 입고되어 건설공정에 지장을 주지 않았다.

제반공사가 완료됨에 따라 평택기지는 시운전에 들어갔다. 1999년 3월 완공된 프로판 지하저장시설은 공사용 터널에 용수를 주입함으로써 시운전을 시작했다. 이어 기밀성 시험을 실시하고 질소를 주입했다. 5월에는 프로판 공동에 처음으로 LPG를 주입하고 용수를 배출했으며, 펌프를 재설치했다. 드디어 7월 원양선으로부터 본격적인 입하를 실시해 7월 5일에는 정상적인 출하가 시작됐다. 전반적인 시운전 과정은 울산기지과 동일했다.

부탄 냉동탱크는 부탄을 주입하기 전에 탱크 내 공기를 치환해 불활성화하는 과정인 Air Purge 작업을 7월, A 탱크에서 시작하면서 시운전 과정에 돌입했다. 이어 제반 과정을 거쳐 8월에는 펌프를 테스트하고, 9월 1일 LPG의 원양선 입하를 실시했다. 9월 1일부터는 부탄탱크 역시 정상출하를 개시했다.

이로써 1989년 사업계획 수립 이후 두 차례에 걸친 모든 공사가 최종 마무리되어 10년간에 걸친 프로젝트가 종료됐다. 이 기간동안 연인원 8만 6149명과 총 1만 70대의



02



03

장비가 투입됐다. 평택기지 건설은 사업 추진 초기부터 많은 어려움에 직면했고, 이를 끊임없는 노력과 열정으로 극복한 대역사라 할 수 있었다.

특히 기술분야를 맡은 김정식 전무를 비롯해 심재의 부장, 오경택 부장은 평택기지의 건설계획부터 완공까지의 전 과정을 단 한건의 인명사고 없이 치러내고, 가장 첨단화된 기지로 건설함으로써 치밀한 업무수행능력을 보여 주었다. 평택기지는 기지 준공 후 가장 현대적이고 우수한 기지로 평가받고 있으며, 지금까지도 별다른 보강공사 없이 원활하게 가동되고 있다.

평택기지 준공식은 SK(주) 김한경 사장, SK가스 조재수 사장 등과 정부 관계자 등이 참석한 가운데 1999년 10월 21일 평택기지 내에서 성대하게 열렸다. 이로써 SK가스는 모든 기반시설을 완공하고 21세기를 힘차게 여는 튼튼한 도약대를 마련했다.

01\_ 2004년 평택기지 부탄 냉동탱크 02\_ 평택기지 준공식에서 기념사를 하는 조재수 사장 03\_ 평택기지 준공 기념 리셉션

# SK









2004년 평택기지 직원 모습



## 5. 엔론의 경영 참여



01

### IMF 외환위기와 외자유치의 필요성

IMF 사태는 한국 경제 전체에 지각변동을 일으켰다. 외환 위기를 겪게 되자 사회 각계에서는 기존 관행에 대해 자각과 각성의 목소리가 높아졌다.

이런 상황 속에서 IMF 사태를 극복하기 위해 가장 많이 사용된 방법이 구조조정과 외자유치였다. 구조조정은 수익을 창출하지 못하는 한계사업을 과감하게 정리하는 것이었고, 외자유치는 사업이나 자산의 일부를 외국자본에 매각함으로써 기업의 유동성을 높이는 방법이었다.

IMF 이후 들어선 '국민의 정부'는 외자유치를 강조했다. IMF 관리체제에서 하루라도 빨리 벗어나기 위해서는 외자유치가 중요하다는 것이 정부의 논리였다.

정부의 논리에 수긍했던 많은 기업들이 외자를 도입하기에 골몰했고 SK그룹도 마찬가지였다. 특히 SK(주)는 수익성이 없는 사업은 과감히 정리한다는 방침 아래 적자사업과 비관련사업을 처분하고 석유, 가스 등 핵심사업에 경영 자원을 집중하기로 했다. 또한 아웃소싱, 분사 등을 통한 조직축소 및 업무의 질적 고도화를 추진하는 한편, 외자유치에 적극적으로 나서 재무구조를 획기적으로 개선해 나갔다.

01\_ 1998년 12월 10일 SK(주)와 엔론사가 주식매매계약을 체결함으로써 지주회사인 SK-Enron이 출범했다.

## 엔론의 경영 참여

한국경제 전체가 이렇게 급물살을 타게 되자 SK(주)는 외자유치에 대한 구체적인 방안을 모색했다. 그 결과 거래(Deal)의 대상으로 가스분야를 잠정 결정했다.

SK(주)는 IMF 사태가 발발한 한 달 후인 1997년 12월, 당시 최태원 SK(주) 부사장의 지시로 'G프로젝트'라는 태스크 포스 팀을 구성했다. 'G프로젝트'란 SK의 가스관련 자회사 주식을 모아 외자를 유치하기 위한 프로젝트로 '가스(Gas)'의 머리글자를 딴 것이었다.

구체적으로는 SK(주)가 거느리고 있는 계열사 중 SK가스를 비롯한 5개 도시가스사(대한, 부산, 구미, 청주, 포항 도시가스)의 지분 일부를 매각하는 방안이 채택됐다. 매각대상 지분은 가스분야 6개사에 대한 SK(주) 소유주식의 50%였다. 이 지분을 매각한 후에는 양사의 지분을 합쳐 하나의 지주회사를 설립하는 것을 골자로 했다.

이에 따라 태스크 포스 팀은 1998년 1월부터 가스분야의 합작을 통한 외자유치를 위해 세계 유수의 전력, 가스 회사를 접촉하기 시작했다. 이 과정에서 벨기에의 Tractebel, 프랑스 Totalgaz, 일본 Osaka Gas, Sumitomo, 영국의 British Gas, 미국의 엔론 등이 합작에 관심을 표명했다.

1998년 5월 SK구조조정본부는 SK의 구조조정 추진 계획을 천명하며 3억 달러 내외의 외자유치계획을 발표했다. 8월에 입찰 초청서를 발송해 9월에 제안서를 접수했

다. 그리고 10월에는 가장 나은 조건을 제시한 미국의 엔론을 우선 협상대상자로 선정하고 투자금액, 투자시기 등에 대한 구체적인 협상에 들어갔다. 실무 중간사로는 메릴린치가 선정됐다.

협상은 큰 무리 없이 진행되어 1998년 12월 SK(주)는 미국 엔론사와 주식매매계약을 체결했다. 가스분야 6개사의 SK(주) 소유주식 50%를 매입하는데 엔론이 투자한 금액은 총 3억 달러였다. 이어 1999년 1월에는 법 인등기가 이뤄짐으로써 SK(주)와 엔론이 50대 50으로 투자한 결과 지주회사 SK-Enron이 출범했다.

이와 함께 SK(주) 조재수 전무가 1999년 2월 1일자로 SK가스 사장으로 선임됐다. 또한 조 사장은 엔론의 Darrell W. Kinder와 함께 SK-Enron의 공동 대표이사도 맡았다. 이로써 SK가스의 대주주는 SK(주)에서 지주회사인 SK-Enron으로 바뀌었으며, 경영권은 양사가 공동으로 행사하게 됐다.

당시 SK(주)의 가스분야 합작을 통한 외자유치는 성공적인 해외자본 유치 사례로 좋은 평가를 받았다. 특히 양사의 결합은 단순한 외국자본의 유치가 아니라 에너지 사업 분야의 새로운 시너지를 창출할 것으로 예상되어 큰 관심을 불러 일으켰다. 한편 SK가스의 대주주가 SK-Enron으로 변경됐지만 미국의 엔론사는 SK가스의 경영에 크게 간섭하지 않고 독립된 경영체제를 유지해 나가도록 권장했다. 이는 SK가스가 효율적인 경영으로 지속적인 성장을 하고 있었기 때문이었다. 이와 같은 체제 아래서 SK가스는 이사회를 통해 주요사항을 보고, 승인받고 있다. SK가스의 대주주인 SK-Enron은 그 후 5개의 도시가스사를 추가 인수해 2004년 현재 11개 자회사를 거느리고 있다.

그러나 잘 알려진 바와 같이 미국의 엔론사는 2001년 12월 분식회계 사건으로 파산했다. 현재 SK-Enron은 '프리즈마 에너지 인터내셔널'이라는 채권관리 회사가 관리하고 있다.

Chapter V

2000-2004

경기침체와 수요감소라는 전반적인 경영환경의 어려움 속에서도 SK가스는 적극적인 영업과 수출확대를 통해 2004년 드디어 매출 2조 원을 달성했다. 이는 1998년 매출 1조 원대를 넘어선 지 6년 만의 쾌거로 그동안 SK가스가 성장을 위해 얼마나 많은 노력을 기울였는지를 실증적으로 보여주고 있다. 특히 글로벌 경영을 위해 중국 시장에 진출, 가스충전사업을 전개했으며, 수익 제고를 위해 도입비 절감 노력을 계속하고, 트레이딩의 이익 극대화에도 힘을 쏟았다. SK가스는 업계 선도기업으로서의 역할을 다하고자 LPG 자동차 개발에도 투자를 아끼지 않았고, 사회공헌활동 또한 적극 전개하고 있다.

## 21세기, 초우량 기업을 향하여

SK  
Energy  
2004

**WIKI**



# 1. LPG 산업 자유화 시대의 개막

## LPG 가격자유화 조치와 대응

‘밀레니엄’이란 단어를 ‘인구에 회자’시킨 2000년을 맞아 지구촌 전체는 새로운 출발을 다짐했다. 밀레니엄은 새로운 천년이 시작된다는 연대기적 의미도 있었지만, 세계 전체가 본격적인 첨단 정보화시대로 진입하는 중요한 모멘텀이기도 했다.

SK가스 역시 이러한 변화의 물결에 대처하고, 비약적인 발전을 이루기 위해 새로운 전략모델 수립에 많은 노력을 기울였다.

그 가운데 LPG 업계에 가장 큰 이슈로 등장한 것은 가격자유화 조치였다. 정부는 2001년 1월 1일 산업자원부 고시 제2000-136호에 의해 국내 LPG 판매가격을 완전 자유화시켰다. 이로써 1969년 2월 이후 상공부 고시에 의해 시행되어오던 LPG 최고 판매가격 고시제가 완전 폐지됐다. LPG 가격자유화 조치는 정부의 가격규제가 사라지는 대신 전적으로 시장원리에 의해 가격이 결정되는 것을 의미했다.

SK가스가 가장 먼저 해야 할 일은 합리적인 가격결정 시스템의 마련이었다. 이를 위해 SK가스는 2000년 하반기 정책협력팀, 영업팀, 기획팀을 중심으로 가격결정 기준을 마련하기 위한 태스크 포스 팀을 구성해 본격적인 검토를 실시했다.

그 결과 국제가격(FOB)과 운송비, 보험료, 각종 세금,

국내 공급비용 등을 종합적으로 고려한 가격결정기준을 마련해 적용했다.

국내 LPG 가격의 변경 시기는 매월 1일자를 기준으로 하되 환율의 변화, 국제가의 급변 등과 같은 특수한 상황이 발생할 때 즉시 이를 가격에 반영해 월중에도 변경하기로 했다.

이런 가격결정기준을 마련해 2001년 1월 1일부터 자유가격제를 실시했으나 국내 LPG 시장에 큰 파장은 일어나지 않았다. 이는 한동안 국제가격 연동제를 실시해 파장을 최소화시킨 결과로 풀이되었으며 LPG 가격자유화는 차츰 정착단계에 진입했다.

정부는 2001년 국내 LPG 판매가격을 완전 자유화시켰다. 이에 SK가스는 여러 사항 등을 종합적으로 고려한 가격결정 기준을 마련, 적용했다.

## 성숙기에 접어든 국내 LPG 시장

2000년대에 들어 국내 LPG 시장은 완전 성숙기에 접어든 것으로 판단됐다. 이는 2000년 이후 국내 LPG 수요를 살펴보면 알 수 있었다.

국내 LPG 수요는 2000년대 들어 아주 소폭으로 상승하고 있는 것으로 나타났다. 그 중에서도 프로판 수요는 1999년을 기점으로 하향세로 돌아섬으로써 수요 감소에 대한 우려를 자아냈다. 프로판 수요의 감소는 무엇보다도 도시가스의 보급 확대로 인한 LNG 수요의 증가세에 기인한 결과였다.

같은 기간 국내 LNG 수요는 1999년에 1416만 톤을 기록한 후, 2000년에는 1538만 톤에 이르렀고, 2004년에는 2000만 톤을 넘어섰다. 이는 연평균 10%대에 이르는 높은 신장세로, 상대적으로 LPG 수요를 밀어내고 있는 실정이었다. 전체 LPG대 LNG의 수요 비율도 LNG가 2배 이상 높은 상태였다.

문제는 이 같은 LNG 수요의 증가에 대응할 뚜렷한 해결책을 찾기 어렵다는 데 있었다. 정부의 LNG 보급 확대 정책과 막대한 투자에 대해 현실적인 대처방법이 막연한 상황이었다. 따라서 어떤 형태로든 프로판 신규수요 창출을 위한 다각도의 모색이 요구되고 있었다.

한편 부탄 수요는 1996년 이후 가파르게 상승했다. 실제로 국내 부탄 수요는 1996년에 192만 톤을 기록했는데, 2003년에는 459만 톤에 이르러 연평균 20%라는 놀라운 성장세를 달성했다.

부탄 수요의 급신장은 정부의 LPG 사용 차량 허용기준 확대 정책에 큰 영향을 받았다. LPG 사용 차량의 범위가 확대되고, IMF 사태로 인해 소비가 위축되자 많은 소비자들이 상대적으로 가격이 저렴한 부탄을 사용하는 LPG 차량을 선호했던 것이다.

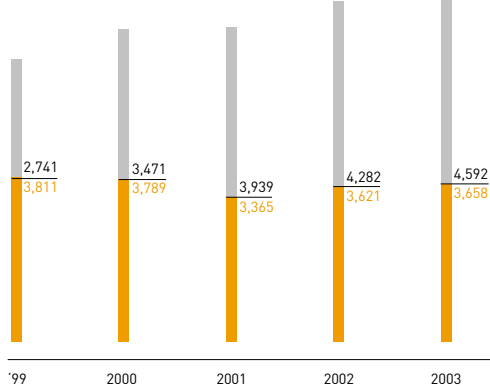
실제로 1993년 국내 LPG 차량 등록대수는 23만 대였으나 1998년에는 49만 대에



### 5-1 국내 LPG 수요 추이

(단위 : 천톤)

● 프로판 ● 부탄



이르렀다. 증가세는 더욱 두드러져 2000년에는 최초로 100만 대를 넘어서 112만 대를 기록했으며, 2004년에는 176만 대에 달했다. 이는 지난 10년 동안 무려 7.6배의 증가세를 보인 것으로 소비자들의 LPG 차량에 대한 선호도를 단적으로 보여주고 있다.

LPG 사용차량의 폭발적 증가는 부탄 수요의 증가로 이어져 2001년부터는 전체 수요량에서 부탄 수요가 프로판 수요를 능가하는 역전현상이 일어났다. 그리고 2003년에 이르러서는 25% 이상의 격차를 벌려놓았다.

그러나 2004년 들어 고유가 행

진이 계속되고 전체적으로 경기가 침체됨에 따라 부탄 수요 증가세는 점차 둔화될 추세이다. 전반적인 경기침체, 세계개편에 따른 자동차 회사의 LPG 차량생산설비 축소, 위축된 소비심리 등도 감소요인으로 작용하고 있다.

전체 LPG 시장에서는 부탄 수요가 프로판 수요를 추월했는데, SK가스의 경우 부탄 판매량이 프로판 판매량의 절반 정도에 머물고 있는 것은 정유사의 부탄 생산량이 급증했기 때문이었다.

2004년 부산제일충전소 직원 모습



## LPG 관련세제의 개편

가격자유화의 실시와 함께 2000년대에 들어 LPG 업계의 가장 큰 정책변화는 LPG 관련 세제의 개편이었다. 정부는 2000년 6월 에너지경제연구원에 의뢰한 에너지 가격 구조개편 연구용역(안)을 발표했다.

개편안의 골자는 수송용 휘발유, 경유, 부탄의 가격을 100:75:60으로 조정하는 것이었다. 구체적으로는 휘발유는 현행 서울수준을 유지하되, 경유와 수송용 LPG는 상향 조정하고자 했다.

이울러 재경부는 경유와 LPG 세율인상에 따른 버스와 택시 등 대중교통수단의 연료비 부담증가는 보조금 지급으로 해결하되 요금 현실화 추이에 맞춰 보조금을 단계적으로 축소키로 했다. 장애인과 국가유공자에 대해서는 교통수당을 지급하고 중고자동차세 인하, 면허세 폐지 등 자동차 보유과세도 완화키로 했다.

정부의 조정안은 에너지 세제개편이 경제 및 산업전반에 미치는 파급효과를 감안해 2~4년 동안에 걸쳐 단계적으로 세율을 조정하기로 했다.

정부가 이 같은 조정안을 예고하자 LPG 업계 및 자동차 업계는 반발하고 나섰다. LPG 업계는 LPG 사용 차량이 감소될 경우, 부탄 판매량이 치명타가 가해질 것이 불을 보듯 뻔해 정부에 이의 조정을 강력하게 요구했다. 아울러 차량연비 조사 및 LPG 차량 전환의향 시장조사 연구

용역을 실시해 이를 토대로 정부 인상안의 부당성을 제기했다.

그러나 관련업계의 반발에도 불구하고 정부는 2001년 7월부터 부탄가격이 휘발유 가격의 32% 수준이 되도록 특소세를 대폭 인상하고 판매부과금을 신설 부과하는 조치를 취했다.

한편 산업자원부는 경유 승용차 허용 문제와 관련해 한국LP가스공업협회, 자동차공업협회, 석유협회 등의 의견을 모아 '경유승용차의 환경친화적 보급방안'에 대한 연구용역을 2002년 9월 환경정책평가연구원에 의뢰했다. 이 연구에는 자동차 연료가격체계 조정방안이 포함됐다.

2002년 11월 환경정책평가연구원은 연구용역을 완료하고 정부가 100:75:60으로 추진하고 있는 국내 휘발유:경유:LPG간 가격비율은 환경비용이 과소평가되어 있으므로 이를 100:80~85:44~47 수준으로 조정해야 한다는 연구결과를 발표했다.

이와 함께 한국갤럽이 2002년 10월, 서울지역 차량 운전자 1500여 명을 대상으로 실시한 설문조사 결과에서 정부가 제시한 경유 75대 LPG 60 비율로 가격조정이 이루어지면 LPG 차량을 구입할 운전자는 거의 없다고 나타나 업계에 충격을 안겨주었다.

한국LP가스공업협회는 '2000만 LPG 소비자를 배려한 정책집행을 촉구한다'는 내용으로 게재된 신문광고에서 경유보다 과도하게 부과된 부탄의 특소세를 인하해야

한다고 주장했다. 인하폭에 대해서는 산업연구원이 발표한 휘발유:경유:LPG 간 100:80~85:44~47 선을 제시했다.

이와 함께 세계 최하위 수준인 도시 대기환경을 고려할 때 경유차를 늘리는 것은 환경측면에서 부작용이 매우 크다는 점을 강조했다. 특히 저공해 LPG 자동차의 보급확대와 관련해서는 CNG 버스와 마찬가지로 배기가스도 우수하고 운행여건이나 인프라가 양호한 LPG차에 대해서도 저공해차 지정과 함께 균형보급에 앞장 서 줄 것을 촉구했다.

여기에 저소득층이 주로 사용하는 프로판에 특소세를 부과하는 것은 사회정의 실현과 저소득층 보호정책에 위배되는 만큼 즉각 폐지해야 한다고 덧붙였다. LPG 업계는 이 같은 내용의 정책제안을 대통령직인수위에 건의하는 한편 대국민 홍보활동을 지속적으로 펼쳐나갔다.

또한 LPG 세금 인상에 반대하는 스티커를 차량에 부착토록 했으며, 대규모 항의집회를 개최하기도 했다. 이어서 LPG 업계는 차후 조정될 에너지가격 개편 때 석유류 제품의 가격차별화를 통해 LPG 가격경쟁력 회복을 꾀하기 위한 연구용역을 2003년 9월 산업연구원에 의뢰했다. 연구결과 연료간 과세 불평등을 해결하기 위해 석유제품의 이중 가격제를 도입해야 한다는 방안이 제시됐다.

이처럼 세제 개편안에 대해 LPG 업계의 전방위적인 노력에 따라 정부는 종전의 입장에서 조금씩 선회하기 시작했다. 2003년 5월 경제장관 간담회에서 '경유승용차 허용으로 인한 환경문제 해결'을 위해 에너지 상대가격을

# 35

국제수준으로 조정하기로 합의, 정부차원의 가격조정안을 만들기 위해 재경부, 산자부, 환경부, 건교부 공동으로 연구용역을 실시하기로 결정했다. 용역은 조세연구원과 에너지경제연구원, 환경정책평가연구원, 교통개발연구원 등 4개 기관이 공동으로 수행하기로 하고 같은 해 12월 연구에 착수했다.

한편 환경부는 2003년 11월 서울교육문화회관에서 열린 2003년 LPG 자동차세미나에서 에너지가격 개편과 관련, 수송용 LPG 가격이 휘발유와 50% 이상, 경유와 30% 이상의 가격차가 유지될 필요가 있다고 공식적인 견해를 밝혔다.

정부의 제2차 에너지 세제개편 연구용역을 수행한 한국조세연구원은 2004년 8월 '에너지가격 조정방안 공청회'에 내놓은 자료를 통해 국내 수송용 에너지 상대가격 최적비율을 100:85:50으로 제시했다.

4개 연구기관은 유종별 자동차 시장의 수요 및 에너지 수급구조 측면에서 안정적이고 환경오염 비용을 최소화시키기 위해서 수송용 부탄과 휘발유 가격은 묶어 두되, 경유는 16% 가량 큰 폭으로 올려 기존의 비정상적인 가격구조를 개선해야 한다고 강조했다. 이 같은 연구결과가 도출되자 정부는 이를 수용할 뜻을 밝히고 2004년 말까지 개편안을 확정짓겠다고 발표했다.

이에 따라 정부는 2004년 12월 당정협의를 거쳐 가격비율 100:85:50의 정부방침을 확정짓고 2005년 초 임시

국회의 의결을 거쳐 2005년 7월부터 시행하기로 했다고 발표했다.

이로써 2000년 6월 정부의 에너지 가격구조개편안이 발표된 이래 업계간에 치열하게 전개되어온 가격체계 싸움의 가닥이 잡히게 됐다. 그러나 개편안의 구체적인 시행까지는 아직도 몇 차례 과정이 남아 있어 업계 전체의 지속적인 노력이 요구되고 있는 실정이다.

**2004년 12월 정부는 당정협의를 거쳐 100:85:50의 가격비율을 확정 짓고, 2005년 7월부터 시행기로 했다.**

## 2. 기존 사업의 효율화 추구

### 유통 네트워크의 강화

2000년 들어 LPG 가격자유화 조치의 시행이 코앞으로 다가오자 업계에서는 LPG 산업 완전 자유화에 따른 시장점유율 경쟁이 초미의 관심사로 떠올랐다.

SK가스는 이런 상황변화에 발빠르게 대처하고자 2000년 3월 1일 영업조직을 개편했다. 개편의 가장 큰 골자는 기존의 지방영업소를 지사로 승격시키는 것이었다. 지방영업소의 지사 승격은 현장 위주의 영

업을 강화함으로써 자유화 시대의 시장경쟁에서 시장점유율을 높이기 위해서였다. 이에 따라 경북, 경남, 중부, 강원, 호남영업소가 모두 지사로 승격됐다. 이어 2002년 4월 15일에는 국내 LPG의 최대 수요처인 경인지역에 대한 영업을 강화하기 위해 경인지사를 설립했다. 경인지사는 그동안 본사에서 관장해오던 서울, 인천, 경기 지역의 영업활동을 독립적으로 수행하게 됐다.

이와 같이 조직을 정비한 SK가스 영업팀은 판매량 확충을 위한 대리점 확보에 전력을 기울였다. 그 중 가장 괄목할 만한 것은 SK글로벌(현 SK네트웍스)이 운영하던 프로판 충전소를 임차한 것이다.

SK글로벌은 그동안 SK(주)에서 생산하는 LPG

판매를 위해 많은 충전소를 가지고 있었다. 그러나 SK(주)의 LPG 생산량은 부탄이 훨씬 많았기 때문에 판매활동도 자연히 부탄 쪽에 무게가 실리고 있었다. 그러다 보니 프로판 충전소에 대한 영업 관리가 원활하지 않아 어려움을 겪고 있었다. 이에 SK글로벌은 2000년 말, 전격적으로 SK가스에 프로판 충전소 임차운영을 타진해왔다. '선택과 집중'이라는 전략차원에서 SK가스에 운영을 맡기는 것이 효율적이라고 판단한 것이다.

그래서 SK가스는 32개 프로판 충전소를 임차하기로 결정하고 2001년 5월 말 임차절차를 마무리함으로써 6월부터 운영을 시작했다. 이 과정에서 영광충전소 등 4개 충전소를 정리했다. 결국 단시일 내에 28개 임차운영충전소가 늘어나 판매망이 더욱 확충됐다.

이처럼 임차운영 충전소가 급격히 증가하자 SK가스의 시장점유율은 크게 높아져 프로판 시장의 강자로 부상하게 됐다. 한편 2002년 2월 1일에는 별도의 영업관리팀을 신설했다. 영업관리팀은 프로판 충전소 임차를 위해 만들어진 태스크 포스 팀이 모태가 된 것으로, SK가스 임대사업장의 효율적 관리를 위해 조직됐다. 영업관리팀의 발족으로 다양한 형태로 관리되어오던 사업장에 대한 효율적인 관리가 가능해졌다.

이와 병행해 대리점 확장은 계속 이루어져 2001년에는 서경에너지, 광주개인트렉시조합 충전소, 동전가스충전소 등에 LPG를 공급하기 시작했다. 동전가스충전소는 SK





02

가스가 최초로 유치한 그린벨트충전소였다.

2002년에는 목포법인택시연합 충전소에 공급을 개시했고, 경산충전소와 갈현충전소를 매입했다. 아울러 수인 산업, 장암, 대성 등 수도권의 대형 충전소를 집중적으로 유치해 판매망을 크게 넓혔다. 2003년에는 전국 판매량 1위를 다투는 우수 충전소인 경기에너지를 유치해 SK가스의 영업력을 대내외에 과시했다.

2000년 3월에는 부산시장의 교두보 확보를 위해 검업충전소인 은광가스를 매입해 공급을 개시했다. 매입 후 자회사 형태로 운영되던 은광가스는 직영충전소의 효율적인 관리를 위해 2003년 12월 31일자로 SK가스에 흡수 합병됐다. 이처럼 2000년대 들어 판매망을 대폭 확충한 결과 SK가스가 확보한 대리점수는 2004년 현재 190여 개

에 이르렀다. 한편 SK가스는 1991년 이후 석유화학사에 대한 직판 영업을 강화해왔으며 1999년 5월에는 용산화학(주)과 공급계약을 체결한 바 있었다. 통상 석유화학사 공급계약은 1년 단위로 연장되는데, 2003년에는 (주)효성, 코리아PTG(주), 삼성정밀화학(주), 태광산업(주), 용산화학(주) 등 5개사에 대한 공급량이 64만 4000톤으로 최고조에 달했다. 이는 전체 판매량의 약 20%에 해당하는 물량으로 LPG 수요감소를 완충시키는 데 큰 기여를 했다.

아울러 가스기기의 보급 확대에 의한 수요가 지속적으로 창출되어 연간 약 14만 톤의 수요가 유지됐다.

특히 나성화 상무(영업본부장)를 비롯한 영업본부는 성숙기에 달한 국내 LPG 시장에서 새로운 수요를 창출하고, 시장점유율을 높이기 위해 새로운 영업전략 개발에 전력을 다하고 있다.

01\_ 서울 와사가스 충전소 장재형 대표 02\_ 부산 제일 충전소  
03\_ 대구 한신가스 안재걸 대표

03







## Autogas 기술의 개발 및 정책 확보

우리나라의 LPG 차량보급대수는 2004년 현재 약 180만 대로 세계 1위의 보급대수를 자랑하고 있다. 그러나 LPG 자동차에 대한 기술개발 수준은 아직 낮은 상태이다. 따라서 부탄 수요의 유지를 위해서는 지속적인 LPG 자동차 기술의 개발이 필요한 실정이다.

SK가스는 이에 대한 연구개발에 집중하고자 1999년 말부터 한국기계연구원에 저공해 대형 LPLi 엔진 개발을 의뢰했다. 이어서 2001년 7월에는 LEV(Low Emission Vehicle) 배출가스규제에 대응하기 위한 LPG 핵심부품

및 연료품질에 대한 최적화 기술개발을 한국기계연구원에 추가로 의뢰했다. 이 기술개발은 2003년 6월에 완료됐다.

나아가 2004년 7월에는 초 저공해 (ULEV: Ultra Low Emission Vehicle) 규제에 대응하기 위한 LPLi 시스템 개발을 고려대와 현대자동차에 의뢰했다. 이 연구는 2005년 12월까지 진행될 예정이다.

2001년 10월에는 LPLi 1톤 화물차의 개발을 고려대에 의뢰해 2003년 9월 완료했다. 또한 2001년에는 정부의 국책과제인 ECO2 기술개발사업에 부응하기 위해 한국기계연구원과 수입사의 합작으로 LPLi 자동차 핵심부품 최적화 작업을 수행하기도 했다. ECO2는 Ecology와

Economy를 합친 조어(造語)로 환경과 경제의 조화로운 발전을 지향하는 정책을 의미했다.

2004년 12월에는 환경부 Eso-STAR, 무·저공해 자동차사업에 참여할 것을 결정하고 차기규제(ULEV) 수준의 LPG 승용·승합 제작차 개발과제의 주관기관인 자동차사와 각각 협약을 체결하고 연구개발을 지원하고 있다. 환경부 Eso-STAR 사업은 2011년 6월까지 지속되며, LPG 자동차 분야는 정부의 지원 하에 자동차사와 SK가스를 비롯한 LPG 업계, 연구기관, 대학 등이 참여하는 산학연 공동시스템이다. 이 사업을 통해 초저공해 및 극초저공해(SULEV) 수준의 친환경 LPG 자동차의 상용화 개발과



초저공해 수준의 LPG 소형트럭 개발 등 2개 과제를 수행할 예정이다.

한편 1999년부터 LPG 업계가 한국기계연구원에 의뢰해 EURO4 대응수준의 저공해 대형 LPG 엔진의 국산버스 개발사업을 추진했다. 그리하여 가솔린 및 디젤엔진에 비해 배출가스량이 획기적으로 줄어든 액상분사방식의 대형 LPG 버스를 2003년 11월에 개발했다. 이 중 1대는 2004년 10월, 일본 도쿄시에 임대해 성공적인 시험운행을 실시했다.

2003년 9월에는 독일 MAN엔진을 탑재해 제작한 후 남양주에서 시범 운행하던 LPG 버스 1대를 다시 제주시로 보내, 기존에 운행되던 LPG 버스 1대와 함께 도합 2대가 공영버스로 운행하게 했다. 제주시는 같은 달 SK가스가 기증한 LPG버스 2대를 포함해 총 17대로 공영버스 개통식을 갖고 정식 운행 중이다. 2005년에는 한국기계연구원이 개발한 LPLi 버스도 투입할 계획이다. 이와 같은 기술개발과 함께 SK가스는 저공해 청정연료인 LPG의 보급 활성화 및 대기환경 개선을 목적으로 2003년 9월 LG-Caltex가스와 함께 대한LPG산업환경협회를 설립했다. 협회의 초대 회장에는 정진성 씨가 선임됐다.

협회는 LPG의 저공해성을 널리 알리고, 국내 기술로 개발된 액상분사방식 LPG 자동차의 보급을 확대할 목적으로 저공해 LPG 자동차 세미나, LPG 자동차 개조사업 등을 적극 추진했다. 특히 2004년 5월에는 LPG 분야에서는 처음으로 세계LPG협회 산하 GAIN(Global



02



03



04

Autogas Industry Network: 세계 수송용 LPG산업 네트워크)의 2004년도 국제회의를 서울 코엑스 인터콘티넨탈 호텔에서 개최했다.

세계LPG협회는 각국의 LPG 관련 회사들을 주축으로 1987년 설립됐으며, 현재 44개국 142개사가 참여하고 있다. 국내에서는 SK가스, E1(전 LG-Caltex가스), 대한LPG산업환경협회 외에도 가스안전공사가 회원으로 활동하고 있다. 이 회의는 '대기질 개선을 위한 수송용 LPG의 공헌'이라는 주제로 진행됐으며, 관련 분야 국제적인 전문가들의 주제 발표와 토론이 있었다. LPG 국제회의의 개최는 세계 1위의 LPG 자동차 보유국가인 우리나라 수송용 LPG 산업을 세계 각국에 널리 알리고, LPG 자동차의 보급 확대를 위한 홍보의 장이 됐다.

Autogas팀은 이외에 대형 LPLi 버스 ECU상용화 개발, 차세대 배기가스 기준(ULEV)에 대응한 LPLi 기술개발, LPLi 승용차 기술개발 사업을 2004년에 활발히 펼쳐나갔다. SK가스는 앞으로도 고려대, 인하대, 한국기계연구원, 현대자동차, GM대우 등과 산학시스템을 구축해 저공해 LPLi 기술을 계속 개발해나갈 예정이다.

한편 Autogas에 관한 업무는 2005년 2월 1일 정책협력팀으로 이관됐다.

01 \_ 대한 LPG 산업환경협회 02 \_ 제주시 LPG 공영버스 개통식  
03 \_ 대한LPG산업환경협회 설립 현판식 04 \_ 2004년 5월 세계 수송용 LPG 회의



## 공정위 조사와 최적 가격체계 수립

LPG 가격자유화 조치 이후 SK가스는 자체 검토를 바탕으로 가격결정방식을 정하고 2001년 1월부터 국내 판매에 적용했다. 이 가격결정방식은 가격자유화 이전에 정부가 실시해왔던 가격연동제 방식을 원용한 것이었다.

그러나 공정거래위원회 독점관리과는 SK가스와 LG-Caltex가스가 과점업체로서 가격담합을 했다는 이유로 2002년 3월부터 조사를 실시했다. 공정거래위원회는 2002년 LPG 업종을 시장개선사업(Clean Market Project) 대상업종에 포함시켜 소비자 및 직접연관성이 있는 가격에 대해 적정성 및 담합여부를 조사해왔던 것이다.

사실 두 회사는 동일한 사업구조를 가지고 있기 때문에 원료비와 수송비, 시장관리비용 등에 있어서 큰 차이가 날 수 없었다. 또한 유사한 가격결정방식을 취하고 있었기

때문에 판매가 역시 비슷할 수밖에 없었다.

공정위는 두 회사를 국내 LPG 시장에서 실질적인 시장지배자로 인정하고 강도 높은 조사를 펼쳐나갔다. 같은 해 6월 초까지 두 차례에 걸친 현장조사 결과 공정위는 직접적인 가격담합의 증거를 확보하지 못했다.

그러나 공정위는 양사가 가격자유화 이후에도 정부가 산정한 가격 틀을 공통적으로 사용해 가격을 책정해왔다는 점을 들어 이를 시정하게 하고, 2002년 10월 전원회의 의결을 통해 SK가스와 LG-Caltex가스에 과징금을 부과했다. SK가스로서는 다소 억울한 면이 없지 않았으나 이를 수용하기로 결정했다. 공정위의 시장개선사업은 오랫동안 가격규제제도에 익숙해진 SK가스가 가격자유화에 걸 맞는 공정거래관리시스템을 갖추기 위한 공정거래 자율준수 프로그램을 도입하는 계기가 됐다.

이에 따라 2002년 9월 공정거래 자율준수 선포식을

가졌으며, 자율준수관리자를 선임했다. 또한 2002년 12월에는 공정거래 웹(Web)기반 교육시스템을 도입해 전 직원을 대상으로 공정거래교육을 실시했다. 2003~2004년에는 공정거래협회의 공정거래전문가 양성과정과 서울대 공정거래법 연구과정 등에 적극적으로 참여해 담당직원의 전문화를 추진했다. 한편 공정위의 시정조치 사항인 양사의 유사한 가격산정방식을 해소하기 위해 정책협력팀은 새로운 가격산정방식인 New Pricing Logic 개발에 즉시 착수해 2002년 12월 완료했다. 이에 따라 SK가스는 2003년 1월부터 과거의 가격결정방식과는 전혀 다른 새로운 틀을 사용해 국내 판매가를 정해 나갔다.

01 \_ 2004년 영업본부 정책협력팀 직원 모습 02/03 \_ 공정거래 자율준수 선포식 04 \_ 공정거래 온라인 교육 실시

02



03



04



### 장기공급물량의 축소와 페이퍼 트레이딩의 시작

IMF 이후 전반적인 경기 침체와 LPG 수요 증가세 둔화에 따라 수급팀은 도입비 절감에 전력을 기울이기 시작했다. 그 방안의 하나로 채택된 것이 장기공급물량(Term)의 축소였다.

SK가스는 1997년 이후 Aramco, KPC 등의 장기공급물량을 급격하게 줄여나갔다. Aramco의 경우 1997년 130만 톤에 이르던 도입량이 2002년에는 절반 이하인 63만 5000톤으로 줄어들었다. KPC 역시 1997년 41만 2000톤의 도입량이 2001년에는 12만 9000톤으로, 2003년에는 8만 7000톤으로 대폭 감소했다. 반면 ADNOC는 1997년 38만 톤에서 2003년 31만 5000톤으로 소폭 감소했다. 그 결과 1997년 전체 도입량의 81%를 차지하던 장기공급물량은 2002년에는 46%, 2003년에는 47%로 크게 낮아졌다.

이처럼 장기공급물량을 현저하게 줄인 이유는 1997년 이후 국제 LPG 시장이 전반적으로 약세를 보이며 가격이 안정됐고, 장기공급계약은 안정적인 물량확보라는 장점이 있지만 Spot 물량보다는 가격이 다소 비싸기 때문이었다. 이에 따라 Spot 대비 Term 비율을 지속적으로 줄여나감으로써 Term 물량은 2000년 72%에서 2002년 이후에는 50% 수준까지 낮추었다. 그런데 Spot 물량에는 1년 계약 단위의 Semi-Term거래도 포함되어 있다.

장기공급물량이 줄고 Spot 물량이 증가하자 이에 대한 조직적인 접근의 필요성이 대두됐다. SK가스는 그동안 국제 트레이더들을 이용해 Spot 거래를 해왔으나 이제는 시장변화에 보다 발 빠르게 대처할 수 있는 조직이 필요했다. 이에 따라 국제 현물시장에 대한 정보취득과 구매, Spot 판매 등의 업무를 위해 2000년 5월 1일 런던사무소를 개설했다. 도입비의 절감과 함께 IMF 사태 이후에 활성화된 트레이딩도 더욱 강화했다. 아시아권을 대상으로 한 삼국 트레이딩을 더욱 활성화해 PTT, PETCO 등으로부터 구매한 물량을 중국과 필리핀 등에 판매했는데 2000년에는 30만 톤의 실적을 달성했다.

특기할 만한 사항은 이 시기에 페이퍼 트레이딩(Paper Trading)을 시작했다는 점이었다. 페이퍼 트레이딩이란 실질적인 물량의 주고받음 없이 서류상으로만 거래를 하는 무역 방식을 말한다. 즉 시차를 이용해 물량을 사고 팔으로써 발생하는 거래차익을 노리는 선물거래 방법이다.

페이퍼 트레이딩은 복잡한 수송 및 유통과정 없이 수익을 올릴 수 있다는 장점이 있지만 그만큼 위험요소도 크기 때문에 신중한 접근이 요구됐다. 그러나 이 거래방식이 국제적인 추세인 만큼 이에 대한 연구와 대응이 필요했기 때문에 현재는 소규모로 추진하고 있다.

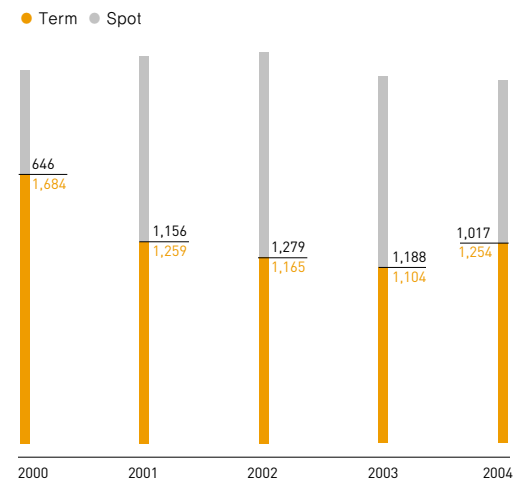
1999년 최고조에 달했던 연안수출은 2000년 이후 점차 감소했다. 이유는 중국 내에 냉동기지들이 생겨나면서 원양물량을 받기 시작했기 때문이었다. 그러나 이런 어려

움에도 불구하고 연안수출은 꾸준히 추진되어 연간 30만 톤 내외를 기록했다.

SK가스는 아울러 베트남 시장 진입을 꾸준히 시도했다. 베트남은 경제발전에 따라 동남아시아의 떠오르는 시장으로서 지속적인 LPG 수요증가가 예상됐다. 이에 SK가스는 베트남 최대의 LPG 수입사인 Petrolimex와 거래관계를 형성해 2001년 5월 800여 톤을 수출한 바 있었다. 그 후 장기공급계약을 체결해 2003년에는 2만 1000톤의 수출고를 올렸다. SK가스는 베트남 시장의 중요성을 감안, 선(先) 진입을 통해 시장을 확보하는 전략을 펼쳐나가고 있다.

5-2 거래별 도입물량 추이

(단위 : 천톤)







### 도입비 절감과 트레이딩 이익 극대화

SK가스는 사업구조상 LPG 도입비가 매출원가의 대부분을 차지하고 있다. 단위당 이윤에도 결정적인 영향력을 미친다. 또한 LPG 가격자유화 이후 도입원가 관리의 중요성이 대폭 증대됐다.

가격자유화 이전의 기금 체계 하에서는 도입비용을 정산, 보전받음으로써 저가 도입보다는 물량의 안정적 도입이 중점관리사항이었다. 그러나 가격자유화가 실시된 이후에는 국내 판매가격이 도입비 목표가격을 기준으로 결정되므로 목표가격보다 낮게 도입할수록 이익이 커지게 됐다. 따라서 물량의 안정적 도입보다는 저가도입이 더 중요해졌다.

이에 따라 도입원가 절감을 위해서는 단순히 수입만하는 구조에서 벗어나 Semi-Term 구매, 현물 구매, Swap 거래 등의 다양한 트레이딩 활동의 전개가 요구됐다. 또한 Term 물량은 안정적 도입에는 기여하나 융통성이 떨어지기 때문에 원가절감을 위해서는 안정성을 해치지 않는 범위 내에서 현물거래의 비중을 증대할 필요성도 있었다.

이러한 목표 아래 SK가스는 도입비 절감을 위한 과감한 수급 전략을 구사했다. 우선 가격이 하락하는 시기에는 재고 최소화하기로 하고 2003년 초 동절기가 끝나가는 시점에서 많은 물량을 높은 가격에 처분해버렸다. 이로써 2003년 1월 그리스 트레이더인 Naftomar에 부탄 2만 톤을, 같은 해 2월에는 역시 그리스 트레이더인 Swisschemgas에

프로판 2만 톤을 판매해 많은 이익을 시현했다.

그러나 이런 전략은 2003년 초 미국의 이라크 침공이라는 변수가 예상되고 있어 다소 위험성의 소지도 내포하고 있었다. 특히 2003년 3월의 CP가 역사상 최고가인 385달러를 기록하는 등 가격하락 시기를 점치기 매우 어려웠고, 다수의 트레이더들은 전쟁이 일어나면 가격이 폭등할 것으로 보고 높은 가격에도 불구하고 지속적으로 물량을 구매하고 있는 상황이었다.

그럼에도 불구하고 수급팀은 많은 분석자료를 토대로 전쟁이 일어나더라도 가격은 크게 오르지 않을 것으로 예상하고 최소재고전략을 채택했다. 시장은 SK가스의 예측대로 3월 이후 급락했고, 수급팀은 4~6월에 걸쳐서 현물 시장에서 낮은 가격으로 구매함으로써 도입비를 크게 절감할 수 있었다. 이는 다른 회사들이 흉내 낼 수 없는 치밀한 분석을 토대로 한 도전적이고 과감한 의사결정의 쾌거라 할 수 있다. 이와 함께 부탄 재고의 불균형을 해소하고 최소재고 전략을 시행하기 위해 울산과 평택기지의 물량을 조절해나갔다. 당시 울산기지는 부탄 출하가 적고, SK(주)에서 생산한 부탄이 입하되므로 공급이 충분한 상태였다. 반면 평택기지는 부탄 출하가 많아 재고가 적었으므로 평택기지의 원활한 부탄 공급을 위해서는 시장에서 고가로 부탄을 구매해야 하는 상황이었다.

그러나 높은 가격으로 새로 물량을 구매할 경우 도입원가가 높아질 것으로 예상됐으므로 평택기지의 부탄 출하를

최소화하고, 울산기지의 부탄을 평택기지의 지상 Ball Tank에 수송해 출하하는 등의 전방위적인 노력을 펼쳤다. 이런 전략에 따라 울산기지의 부탄 1만 톤을 평택기지로 운송했으며, 부탄 구매시기를 가격하락기인 2003년 4월 이후로 늦춤으로써 많은 공헌 이익을 실현할 수 있었다.

특히 울산기지의 부탄을 평택기지까지 연안선을 이용해 수송하는 전략은 상식을 깨는 의사결정으로 국제 시장 동향에 대한 정확한 분석이 없었다면 쉽사리 내릴 수 없는 결정이었다.

도입비 절감의 결정판은 2003년 10월, 동절기 가격 상승 직전 국제입찰을 통한 대량구매에 성공한 사례이다.

2003년 7월 이후에는 유가 및 미국 시장의 강세로 LPG 시장은 CFR 기준 톤당 300달러를 상회하는 강세장이 계속됐다. 그러나 9월 이후 약세로 돌아섰고, 아시아 시장의 주요구매자들은 시장 전망에 대한 불안감으로 동절기를 대비한 물량확보를 주저하는 상황이 계속됐다.

그러나 10월 들어 유가가 다시 강세로 전환되면서 동절기 시장이 강세를 보일 것으로 전망한 SK가스는 아시아 지역의 물량확보가 미진한 점을 이용해 초단기 대량 구매 전략을 채택했다. 그 결과 тендер(Tender)를 통해 일정 가격 이하의 물량을 구매, 한꺼번에 12만 톤의 물량을 사들였다. 평균 구매단가는 아주 양호했다.

이 구매전략으로 상당한 수준의 도입비를 절감하는 공헌이익을 실현하게 되어 회사의 이익 극대화에 결정적으로

기여했다. 이 성공사례는 국내의 업계에 한동안 회자되는 등 널리 알려져 SK가스의 위상을 높이는 데 한몫하기도 했다.

도입비 절감과 함께 위탁저장 사업을 통한 이익 창출도 이뤄졌다. 본래 위탁 사업은 불확실한 하절기와 동절기 간의 가격차를 저장료라는 형태로 상쇄해가며 이익을 창출해나가는 전략으로 항상 이익이 발생하는 것은 아니었다. 예를 들어 동절기에 물량을 상환하려 할 때 가격이 폭등해 상환해야 하는 물량의 가격이 원가+저장이익의 범위를 상회한다면 손실이 발생할 수도 있었다.

2003년의 경우에는 시장 예측에 바탕을 둔 협상을 통해 가격이 상승하기 시작한 시점에 계약이 체결될 수 있도록 유럽 트레이더인 Trafigura와 협상해 위탁저장계약을 체결했다. 이 계약에 따라 계절별 가격차에 따른 위험요소를 줄이고 상환용 물량을 사전에 가격 및 납기를 정해 구매하는 등 동절기 가격상승에 대비함으로써 저장이익을 극대화할 수 있었다.

이올러 일본의 이토추(伊藤忠)와 장기 Swap 계약을 체결해 많은 트레이딩 이익을 남기기도 했다. 특히 김형준 상무를 정점으로 한 Trading 사업본부는 과학적인 분석과 과감한 전략으로 놀라운 성과를 거두어 2003년 창사 이래 최대의 경상이익을 창출하는 데 크게 기여했다.

2004년 Trading 사업본부 직원 모습



## Dynergy사 사건과 품질관리

‘최고 품질의 LPG를 공급한다.’는 모토는 SK가스가 창립 때부터 내세운 기업정신의 하나였다. 이에 따라 SK가스는 최고와 균질(均質)을 목표로 품질관리에 주력해왔다.

품질관리를 위한 첫 번째 과정은 산유국에서 수입한 LPG를 양하하면서 품질을 검사하는 것이었다. 이 때 들어오는 제품에 문제가 생길 경우 이의를 제기할 수 있었다. SK가스는 주요공급선들과 장기간 거래를 하면서 지속적으로 품질관리를 해왔기 때문에 그동안 품질 때문에 어려움을 겪은 사례는 전혀 발생하지 않았다.

그런데 2001년 2월, 도입물량의 품질에 관한 문제점이 최초로 포착됐다. 본래 SK가스는 미국계 트레이더인 Dynergy사와의 계약에 의해 프로판 7300톤과 부탄 1만 1900톤을 도입하기로 했다. 이 물량은 2001년 1월 카타르의 메사이드(Mesaieed)항에서 LPG 운반선 유쇼(Yuhsho)호에 선적되어 같은 해 2월 평택기지에 도착했다. 통상적인 절차에 의해 프로판과 부탄을 양하하던 도중 평택기지의 시험실에서 부탄의 품질을 검사한 결과, 문제점이 발견됐다.

본래 부탄은 황(黃) 성분이 60ppm을 초과하지 않아야 했다. 그런데 세 차례의 자체 실험결과 모두 기준치인 60ppm을 초과한 것으로 나타났다. 이에 SK가스는 즉시 양하를 중단시키고 재검사를 실시하기로 했다.

다음날 아침 시험 샘플을 SK(주)로 보냈는데 검사 결과 기준치 이상으로 판정됨에 따라 결국 양하 중단이 최종 결정됐다. 그 때까지 평택기지에 입하된 물량은 1500톤이었고, 나머지 1만 400톤은 품질 이상으로 반송하기에 이르렀다. 문제는 여기서 끝나지 않았다. SK가스로부터 물량을 거부당한 Dynergy사는 해당 물량을 남중국에 보다 싼 가격에 팔았다. 그런데 저가판매와 운송비 손실을 안게 된 Dynergy사는 이듬해인 2002년 7월 런던 국제 중재소(London Arbitration)를 통해 정식으로 이의(Claim)를 제기해왔다. 본래 SK가스에 판매하기로 한 부탄을 싱가포르, 벨기에, 중국에서 검사해본 결과 모두 기준치 이하였으며, 아랍코 기준으로 볼 때도 문제가 없었으므로 물량을 거부한 것은 합당하지 않다는 취지였다. 이에 의거해 Dynergy사는 물량을 저가로 판매함으로써 발생한 손실, 추가적인 운송비, 이자 등의 금융비용 등을 합해 SK가스에 청구한다는 내용이었다.

새로운 상황을 맞닥뜨리게 된 SK가스는 보다 치밀하고 조직적으로 대응하기로 방침을 정하고 반박자료를 제출했다. 부탄의 품질에 관해서 각 나라마다 기준이 다르므로, 각 나라별 시험결과와 차이를 어떻게 인정하느냐의 문제가 있고, 통상 아랍코 부탄에는 황 성분이 적어서 이 물량이 국제거래기준이 된다는 것이었다. 또한 황 성분을 없애기 위해서는 막대한 재처리 비용이 소요되고, 저가로 판매할 수밖에 없으므로 물량을 받을 수 없었다는 내용이었

다. 국내법상에도 기준치 이상의 제품은 판매가 불가하다는 점을 들어 거부 사유를 명확히 해명했다.

그러나 손실을 보전하겠다는 목적을 가진 Dynergy사는 뜻을 굽히지 않았고, 양측의 공방은 지속됐다. 그러던 중 사건의 당사자인 Dynergy 영국법인(Dynergy UK Limited)이 2003년 1월 Trammo라는 회사에 매각됨으로써 기존의 이의 제기건은 미국에 있는 Dynergy 본사로 이관됐다. 그후로도 양측의 공방이 지속되었지만 일반적으로 국제 중재 재판의 경우 어느 한쪽이 일방적으로 승리하는 것은 기대하기 힘들었다. 지속적인 협상을 통해 2004년 9월 Dynergy사가 수용가능한 범위의 보상을 제안해옴으로써 협상이 타결됐다. 오랫동안 사건을 끌어왔던 자 실익이 없다고 판단했기 때문이었다. 이로써 3년여에 걸친 품질 분쟁이 끝을 맺게 됐다.

LPG의 품질을 두고 빚어진 이 사건은 SK가스에 많은 교훈과 경험을 안겨주었다. 그러나 어떤 상황에도 불구하고 품질관리에 만전을 기한다는 기본정신을 실현시킨 점과 국제적인 분쟁에 치밀하게 대처한 점은 높이 평가할 만하고 할 수 있을 것이다.

**01\_ Dynergy사건은 2004년 9월 Dynergy사가 수용가능한 범위의 보상을 제안해옴으로써 협상이 타결됐다.**



### 가스기기의 지속적인 보급

부탄 히터의 수요는 2000년대 들어 점차 보합세를 보이기 시작했다. 10여년이 넘는 부탄 히터의 지속적인 보급으로 관련 제품이 한계수요에 달했기 때문이었다. 특히 부탄 히터는 제품의 교환주기가 길고 다른 가전제품들처럼 유행을 타는 제품도 아니었기에 여간해서 신규수요가 창출되지 않았다.

게다가 이 무렵 선풍기 모양의 전열식 히터가 개발되어 선풍적 인기를 끌게 되면서 부탄 히터의 구매율을 더욱 낮아졌다. 난방을 위해 매년 용기를 충전해야 하는 가스히터보다는 콘센트에 꽂기만 하면 작동하는 전열식 히터의

편리함을 소비자들이 더 선호하기 시작한 것이다.

이와 같은 시장 상황에 대해 위기의식을 느낀 기기사업팀은 로터리(Rotary)식 히터 개발에 착수했다. 로터리 히터는 용기를 실외에 장치한다는 특징을 가지고 있었다. 연료는 부탄이 아닌 프로판을 사용하며 호스를 통해 히터에 공급됐다. 20kg들이 용기를 사용하기 때문에 대용량이라는 장점도 가지고 있었다. 이 로터리 히터는 1년여의 개발 기간을 거쳐 2000년 9월 출시됐다. 한편 1990년대





중반 이후 불어 닦긴 인터넷 열풍은 유통업계를 흔들어 놓았다. 신세대를 중심으로 온라인 쇼핑이 급증하면서 상품의 유통구조를 근본적으로 바꿔놓았다.

SK가스 역시 이런 변화에 부응하고자 2000년 들어서 온라인 유통을 강화하기 시작했다. 인터파크, 라이코스 등 유명 사이트 등과 LG홈쇼핑, 롯데홈쇼핑 등 다양한 매체를 통해 히터를 판매했다. 이와 같은 다각도의 노력에도 불구하고 히터 수요는 점차 내리막길을 걸어 판매량은 서서히 감소됐다. 반면 가스보일러 사업은 IMF 사태 이후 침체됐던 건설경기가 조금씩 회복국면을 보이면서 상승세를 타기 시작했다. 특히 1999년부터 아파트가격 상승 붐을 타고 주택 건설이 활발해지면서 판매량은 크게 증가했다.

하지만 가스보일러 판매는 정부의 집값안정을 위한 강도 높은 규제정책에 따라 건설경기가 침체국면에 접어들자 점차 보합세를 유지하기 시작했다. 이처럼 기기사업 전체가 어려운 파고를 헤쳐나가고 있는 가운데에서도 사업수지는 1999년 이래 흑자를 기록함으로써 놀라운 성과를 나타내었다. 이는 IMF 이후 LPG 수요의 창출이라는 부차적 목적보다는 기기사업 자체의 수익성을 높이기 위해 원가 및 각종 비용을 대폭 절감하는 강도 높은 생존전략을 과감하게 시행한 결과였다. 특히 2001년에는 경상이익 18억 원을 달성해 최고치를 보여주었다.

이올러 기기사업팀은 2001년 6월 SK글로벌로부터의 프로판 충전소 임차 이후, 이 분야에 소요되는 기자재를

통합 구매해 판매하는 사업을 펼치며 수익성 개선에 노력을 기울였다. 그러나 국가 전체적으로 소비심리가 위축되고 저성장이 예고되고 있어 기기사업팀으로서는 새로운 돌파구 마련에 고심하지 않을 수 없었다. 특히 중국사업을 포함한 각종 신규사업을 집중 연구해 기기사업의 활로를 개척할 계획을 수립해두고 있다.

01\_ 2004년 중국사업본부 기기사업팀 직원 모습 02\_ 경동보일러에서 OEM 방식으로 제작된 SKK 보일러 03\_ 로터리 히터 04\_ SK가스보일러 전시 차량 \* 가스보일러사업은 1999년 아파트가격 상승 붐을 타고 주택건설이 활발해지면서 판매량이 크게 증가했다.



### 3. 성장기반의 마련

#### 신규사업 모색과 벤처기업 투자

SK가스는 2000년 이후 새로운 성장엔진을 확보하기 위해 신규사업 진출을 다각도로 모색했다.

이의 일환으로 2000년 4월에는 환경친화적 FPM(Fine Pulp Mold)를 제조·판매하는 벤처기업인(주)임성에 투자했다. (주)임성은 중소기업진흥공단에서 심사하는 기술 및 사업성 평가를 거쳐 우수벤처기업으로 선정된 국내 건식 FPM 생산분야에서 선두를 달리고 있는 기업이었다. FPM은 물과 펄프를 혼합해 각종 1회용 생활용품 및 완충재로 사용하는 성형품을 제작하는 거품집이었다. SK가스는 이 투자를 통해 에너지, 환경 분야에 대한 관심을 나타냈으며, 벤처투자를 통한 기업가치의 증대를 추구했다.



01

#### 중국사업의 활성화

중국의 LPG 시장은 지속적으로 성장해왔다.

SK가스는 급속하게 성장하고 있는 중국의 LPG 시장을 주목하며 1990년대 이래 현지투자를 지속적으로 모색해왔다. 그 일환으로 1996년 중국 천진에 합작법인을 설립해 저장능력 3000톤 규모의 LPG 터미널을 건설할 계획을 추진했다. 그러나 이 투자계획은 IMF 사태의 발발로 전면 중단됐다. 그 후 중국 투자계획도 물밑으로 가라앉고 말았다.

그럼에도 불구하고 중국시장의 진출은 SK가스의 주요 현안으로 계속 대두되고 있었다. 이런 상황에서 더 이상 투자시기를 늦출 수 없다고 판단한 조재수 사장은 1999년 초 중국시장에 대한 재검토를 지시했다. 이에 따라 1999년 5월부터 중국사업에 대한 구체적인 검토 작업을 실시했다.

시장조사 결과, SK가스는 중국의 동북지역으로 진출하기로 방향을 잡았다. 동북지역은 하남지역과 달리 LPG 산업이 아직 발달되지 않아 투자비가 적게 들고, 선(先) 진입 효과가 클 것으로 예상됐기 때문이었다. 인력면에 있어서도 조선족을 활용할 수 있는 장점이 있었다. 아울러 중국이 2008년 북경올림픽을 대비해 공해문제 해결책의 일환으로 LPG 산업을 육성할 것으로 기대되기도 했다.

승산이 있다고 판단한 SK가스는 장춘과 심양에 충전소를 세운다는 계획을 세우고 모회사인 SK-Enron과 협



02



의했다. 그러나 엔론 측은 위험요소를 들어 거부감을 표시했다. 이에 조재수 사장은 엔론을 적극적으로 설득해 마침내 1999년 11월 제13차 임시이사회에서 중국충전소 투자계획을 승인하는 결과를 이끌어냈다. 투자금액은 40억 원으로 결정됐다.

이 무렵 SK그룹의 최태원 회장이 북경 CEO 세미나(1999.12)에서 SK가스의 중국투자계획에 대해 긍정적으로 평가하며 지속적인 추진을 강조했다. 투자 승인에 의해 장춘, 심양 두 곳의 부지가 매입되고, 충전소 건설을 시작했다. 중국사업이 본격적으로 추진됨에 따라 박신호 부장을 비롯한 3명의 주재원을 중국에 파견했다.

2000년에 들어서자 중국 흑룡강성 아청시의 요청에 의해 도시가스사업을 검토했다. 시장조사 결과 사업성이 있는 것으로 판단되어 같은 해 10월 아청시와 도시가스사업 계약서를 체결했다. 그러나 도시가스 전문인력을 보유한 SK-Enron과 함께 수차례 출장을 가서 검토했지만 주주사의 승인을 얻지 못해 아쉽게도 사업을 중단하고 말았다.

아청시 도시가스사업은 중단되었지만 장춘과 심양의 충전소 건설은 예정대로 추진되어 2000년 7월과 9월, 장춘충전소와 심양충전소가 각각 개소됐다. 이로써 SK가스 최초의 해외 현지투자사업이 시작된 것이다.

한편 2000년 12월 중국 사업을 이끌어 가고 있던 박신호 부장이 상무로 승진하면서 중국사업은 임원체제로 재정비됐다. 중국사업은 본사에는 중국사업개발팀을 두

고, 중국 현지에는 길림본부, 요령본부, 산둥본부를 두어 업무의 효율성을 추구해 나갔다.

조직이 재정비되자 중국사업은 활기를 띠어 도시가스 1개소, 충전소 8개소를 건설한다는 계획을 세우고 의욕적으로 출발했다. 이에 따라 청도충전소 사업이 시작되었고, 부지를 임차하는 조건으로 최소한의 투자금액이 집행되어 2002년 7월 개소됐다.

그러나 중국시장이 생각처럼 빠르게 성장하지 못하자 2002년 6월, 본사의 중국사업개발팀이 해체되고 중국사업은 New Business팀에서 함께 맡게 됐다.

본사조직까지 해체되어 중국사업이 침체된 가운데 2002년 7월 LG-Caltex정유가 중국의 LPG 사업에 뛰어들겠다는 의지를 표명해 관계자들을 긴장케 했다. 이 무렵 취임한 제5대 신현철 대표이사가 중국사업에 대한 강한 의지를 표명하자 분위기가 쇠신됐다.

또한 이미 개소한 충전소들의 실적이 점차 개선되어 중국사업에 관한 전반적인 재정립이 필요하다는 의견이 대두됐다.

이에 따라 2002년 12월 중국사업 전체에 대한 개념을 재정립했다. 중국사업을 장기적 관점에서 파악하고 2005년까지 사업목표에 입각한 테스트를 통해 전략적 선택을 하기로 설정했던 것이다. 이 같은 전략변화에 따라 2003년 1월 신규사업 부문이 신설되어 중국사업팀이 재조직됐다.

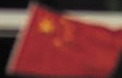
중국사업팀은 지속적인 투자 및 마케팅의 강화가 중국



중국 자동차 산업의 현황과 미래

# CHINA

The Present and Future of the Chinese Auto Industry



펼쳐는 중국 자동차 시장 보고서

사업의 관건이라고 판단하고 청도 제4충전소의 설립을 추진했다. 청도 제4충전소는 기존의 청도임차충전소와 마찬가지로 부지를 임차하는 방식으로 건설되고 있다.

이울러 심양 객운집단과의 합작 프로젝트를 진행했다. 심양 객운집단은 심양시 최대의 운송회사로 이 회사와의 합작사업은 안정적 수익을 창출할 것으로 판단됐다. 합작은 SK가스와 객운집단이 56:44의 비율로 투자하기로 결정되어 동사회(우리나라의 이사회에 해당)가 구성됐다.

심양 객운집단 프로젝트는 총 20억 원을 투자하여 4개의 충전소를 짓는 것으로 2004년 2월 2개 충전소가 개소되었고, 나머지 2개도 2004년 말 모두 개소됐다.

한편 다양한 아이디어의 실행을 통해 기존에 설립했던 충전소들의 경영상태가 매우 호전되어 중국사업의 전망을 밝게 해주고 있다. 또한 2004년에는 중국법인 전체가 손익분기점(BEP)을 통과하는 새로운 전기를 마련했는데 이를 바탕으로 마케팅 네트워크 확장에 주력할 예정이다. 특히 심양 객운집단과의 합작 프로젝트의 경우 운영 초기부터 손익분기점을 초과하는 우수한 경영성과를 달성했다.

위와 같은 중국사업의 추진과정을 살펴보면, 해외 투자사업이 얼마나 어려운지를 여실히 보여주고 있다. 그러나 위험요소를 두려워하면 성공도 없다는 점을 되새기며 SK가스는 신규 성장엔진의 한 축으로, 또 하나의 SK가스를 중국에 설립한다는 사명감을 가지고 중국사업을 강력하게 추진해나갈 예정이다.

01\_ 2004년 중국사업본부 직원 모습 \*SK가스는 중국사업을 신규 성장엔진의 한 축으로, 또 하나의 SK가스를 중국에 설립한다는 사명감을 갖고 중국사업을 강력하게 추진해나갔다. 02\_ 중국 장춘충전소 03\_ 중국 심양충전소 04\_ 중국 청도충전소



02



03



04

## 평택기지 Gas Trial 사업 추진

Gas Trial이란 조선소에서 건조한 LPG 및 LNG 선박을 발주처에 인도하기 전에 가스를 채워 탱크의 이상 유무를 확인하고, 선박에 설치된 LPG 설비를 시험 가동해보는 사업을 말한다.

우리나라는 세계 최대의 조선국으로 1994년 이후 LPG, LNG선을 지속적으로 건조해왔다. 특히 국내 조선 업계는 2004년 3/4분기까지 총 34척 1204CGT의 수주 실적을 달성해 일본을 두 배 이상 앞설 정도로 이 분야에 서 세계 최고의 기술력을 보유하고 있다.

이처럼 가스운송선박 건조능력은 세계 최고를 자랑하

고 있지만, 정작 가스운송 선박을 시험하는 Gas Trial 사업은 잘 알려져 있지 않았다. 각기 다른 산업 간의 정보교류가 잘 이루어지지 않고 있기 때문이었다.

이런 가운데 2002년 3월 LPG 선박을 건조하고 있는 삼성중공업과 평택기지의 접촉이 이뤄졌다.

Gas Trial 사업을 처음 제안한 사람은 평택기지 박원조 과장이었다. 그는 삼성중공업과의 우연한 접촉을 통해 양사의 업무연관성을 깨닫고 Gas Trial 사업을 발의한 것이다.

당시 삼성중공업은 미국 Conoco Phillips사의 발주에 의해 17만 3000톤급의 LPG/FSO선인 Liberdade호를 건조한 후 시험을 앞두고 있었다. FSO선이란 초대형 부유

식 원유저장설비 선박을 말하며, Liberdade호는 원유 및 가스를 동시에 저장할 수 있었다. 그런데 삼성중공업 실무자들은 Gas Trial Test가 국내에서도 가능하다는 것을 잘 알지 못하고 있었다. SK가스 역시 그런 사업 분야가 있다는 사실을 모르고 있었다.

양사의 접촉이 이뤄지자 실무진은 Gas Trial이 국내에서도 충분히 가능하다는 확신을 갖고 회의에 회의를 거듭했다. 그 결과 양사의 의견이 모아져 2003년 6월, Gas Trial 용역계약이 체결됐다.

이에 양사는 본격적인 준비에 돌입했다. 그런데 문제는 접안시설이었다. 평택기지 부두는 최대 7만 톤급으로 설계됐기 때문에 17만 톤급 배의 접안이 어려운 실정이었

01



02



03



다. 평택기지는 접안가능여부를 전문기관에 타진한 결과 다행히 가능하다는 통보를 받고 테스트 준비에 심혈을 기울였다.

마침내 2003년 7월 Liberdade호가 접안되고 평택기지의 배관을 통해 LPG가 입하됐다. 테스트는 2주일여 동안 계속됐으며 총 5000여 톤의 LPG가 소요됐다. 결과는 성공적이었다. 이로써 Gas Trial이 국내 최초로 완벽하게 수행됐다.

평택기지가 수행한 Gas Trial 사업은 구체적인 공헌이 익을 창출했을 뿐만 아니라 새로운 사업영역을 개척했다는 점에서 높은 평가를 받았다.

아울러 2004년 6월에는 SK해운의 G. Pioneer에 대

한 Gas Free 작업을 실시했다. Gas Free란 가스운반선이 일정주기로 저장탱크를 비롯한 가스 관련 설비의 점검 및 보수를 시행하는데, 이를 위해 탱크 내부에 남아있는 잔류 가스를 제거하는 작업을 말한다. 유조선을 포함해서 대부분의 선박은 유지와 보수를 위해 정기적으로 Dry Docking을 해야 했다.

G. Pioneer는 가스선의 안전을 위해 5년에 한 번씩 받는 정기검사에 대비하기 위해 잔류가스의 회수를 평택기지에 의뢰했다. 이 작업은 2004년 6월에 5일 동안 성공적으로 수행됐다.

이 같은 SK가스의 Gas Trial 용역 수행 능력이 알려지면서, 세계적인 해운사인 Geogas가 대우해양조선에 발

주해 건조한 4만 톤급의 LPG/C선박인 JEANNE MARIE의 Gas Trial 용역을 의뢰해 왔다.

마침내 SK가스는 최초로 외국 선사와 직접 계약을 하고, 2005년 1월에 Gas Trial 용역을 성공적으로 수행 완료했다. 특히 2005년 겨울 들어 가장 추웠던 시기에 부두에서 시행된 작업이라 작업수행에 많은 어려움이 따르기도 했으나, SK가스 직원들이 보여준 열의에 발주사도 감동해 과거 타사에서 진행했던 Gas Trial과는 확연히 다르다고 감사의 인사를 잊지 않았다.

이와 같은 신규사업은 국내에서 최초로 수행된 사업으로 SK가스는 앞으로 이 분야에 대한 기술적 노하우를 축적하고 적극적인 영업활동을 전개할 계획이다.

01\_ 2003년 Liberdade호, 평택기지에서 국내 최초로 Gas Trial 성공적 수행 02\_ 2004년 G.Pioneer 선박 Dry Docking(N<sub>2</sub>치환) 성공적 완료 03\_ 2005년 세계적인 해운사인 Geogas의 선박 JEANNE MARIE Gas Trial 성공적 수행

## 4. SK글로벌 사태와 위기관리

### SK글로벌 사태의 파장

SK글로벌 사태는 2003년 1월 참여연대가 SK그룹과 JP Morgans간의 SK증권 주식 이면거래에 관해 그룹 경영진을 검찰에 고발하면서 시작됐다. 그런데 검찰조사 과정에서 SK글로벌의 분식회계 파문이 불거지면서 그룹 전체가 커다란 소용돌이에 빠져 들었다. 사태가 터지자 많은 은행들이 위험요소를 피하기 위해 SK그룹에 대한 여신을 중단하거나 대폭 축소했다.

이런 일련의 사태로 인해 SK계열사들은 금융거래 중단, 자금조달 중단, 신용등급 하락과 같은 엄청난 타격을 받아 매일 매일 유동성 부족으로 인한 급박한 상황에 놓이게 됐다.

SK가스도 예외는 아니었다. SK글로벌 사태가 발생하자마자 CITI, CLB, HSBC, SG, 우리은행, 하나은행 등이 거래를 중단함에 따라 L/C Credit Line이 대폭 축소되고 말았다. 또한 다른 은행들도 L/C Credit Line을 축소하거나 중단하려는 움직임을 보이기 시작했다.

당시 국내 주요기업들은 이라크 전쟁 발발 가능성으로 국제정세가 불안해지자 투자기출을 축소하고 예비자금을 확보하기 위해 노력했다. 자금조달 수단은 주로 1년 이하의 단기 기업어음(CP)을 발행해 확보했으며, 이를 은행보다 금리가 높은 증권사의 MMF, 수익증권 등에 예치해두고 있었다.

그런데 SK글로벌 사태로 불안해진 금융시장에서는 설상가상으로 카드채 부실문제까지 이슈화되자 MMF와 수익증권의 환매가 중단되는 사태가 벌어졌다. 금융시장 전체에 불안을 느낀 MMF, 수익증권 가입자들이 일시에 인출을 요구하자 투신사와 증권사들이 유동성 부족으로 제때에 출금을 해주지 못하는 사태가 발생한 것이다.

### 신용등급 하락과 위기관리

SK글로벌 사태로 인해 SK그룹 계열사들이 자금 조달 어려움에 봉착했지만 SK가스는 은행 Credit Line의 상당부분을 유지하고 있어 은행차입에는 문제가 없었고, 자금도 많이 확보해놓아 비교적 안정된 상황이었다. 그러나 계열사 중 한 곳이라도 유동성 문제가 표출된다면 확보하고 있는 은행 Credit Line이 중단될 수 있어 매일매일 상황전개에 촉각을 기울였다.

SK그룹 계열사들은 사태가 발발하기 전까지만 해도 양호한 신용등급을 유지해왔다. 하지만 사태가 터지자 그룹사간 높은 사업의존도와 SK글로벌에 대한 지원 가능성 때문에 일제히 하향 조정됐다.

SK가스의 신용등급은 회사채는 A+, CP는 A2+로 우수한 수준에 있었으나 자칫하면 타계열사와 함께 동반 추락할 수 있는 위기에 처했다.

이런 상황에 직면하자 SK가스는 일단 현금 유동성의 확대에 주력했다. 또한 일부 항차의 Usance 차입기간을 늘려 자금을 확보했다. 수급팀과의 긴밀한 협의를 통해 도입계획 등도 조정해나갔다.

거래은행과의 신용 회복을 위해 대표이사 명의의 서신을 발송하고 직접 은행을 방문해 신뢰를 구축했다. 회사의 경영상태를 상세히 알리는 리포트를 작성해 회계의 투명성과 우량한 실적 등을 강조하기도 했다.

이와 같은 다각도의 노력을 통해 각 은행의 L/C Credit Line과 신용등급을 그대로 유지할 수 있었다. 안정적인 자금흐름으로 충분한 유동성도 확보됐다.

결국 SK글로벌 사태는 그룹사의 출자전환을 통해 가닥을 잡게 됐고, SK그룹 계열사에 대한 은행의 신용등급도 차츰 회복됐다. 한국 사회에 많은 파장을 일으킨 이 사태는 경영의 투명성과 위기관리 능력이 얼마나 중요한가를 크게 일깨워준 계기가 됐다.



## 5. 경영관리 시스템의 강화

### 1인당 매출액 국내 최고의 SK가스

IMF 사태의 극심한 경제 한파를 벗어나자 SK가스의 매출액은 2000년대 들어 급증했다.

1999년 1조 1831억 원에 이르던 매출액은 2000년에는 1조 7686억 원에 이르러 창사 이래 가장 높은 신장률인 49.5%의 증가세를 보였다. 이러한 신장률은 부탄 수요가 급격히 증가하고 가격연동제가 실시되어 국제 LPG 가격이 그때그때 판매가에 반영됐기 때문이었다. 그러나 경상이익은 1999년 213억 원에서 2000년 246억 원으로 15.5% 증가해 매출액 증가에는 미치지 못했다. 이는 물가와 소비자에 대한 영향을 최소화시키기 위해 정부에서 적정이익을 통제했기 때문이었다.

반면 이듬해는 전체 판매량이 2000년 432만 톤에서 2001년에는 410만 톤으로 22만 톤이 줄어 매출액은 1조 8410억 원으로 증가세가 둔화됐으나 경상이익은 338억 원으로 증가했다. 이는 2001년 1월부터 LPG 가격자유화가 실시되어 그동안 정부의 규제아래 관리됐던 LPG 판매가가 시장경제의 논리에 따라 완전 현실화되면서 합리적인 가격체계가 형성됐기 때문이었다.

2002년부터는 국내 LPG 시장이 성숙기에 이르러 신규수요가 답보상태에 머물고, 수요가 정체 또는 감소하면서 매출액은 보합세를 보이기 시작했다. 또한 국가 전체의 성장을 저하하고 경기침체로 인하여 소비가 진작되지 않는

장기 불황 조짐도 보이고 있었다.

이러한 추세는 특별한 변수가 없는 한 당분간 지속될 것으로 전망돼 업계를 긴장시켰다. SK가스는 이 같은 경영환경을 극복하고자 도입비를 절감하고, 적극적인 경영효율화를 추구하는 등 지속적으로 경영성과를 개선함으로써 2003년에는 경상이익 832억 원을 달성했다.

경기침체와 수요감소라는 전반적인 경영환경의 어려움 속에서도 SK가스는 적극적인 영업과 수출확대를 통해 2004년 드디어 매출 2조 원을 달성했다. 이는 1998년에 매출 1조 원대를 넘어선 지 6년만의 쾌거로 그동안 SK가스가 성장을 위해 얼마나 많은 노력을 기울였는지를 실증적으로 보여주고 있다. 특히 경영지원분야를 맡고 있는 이기성 상무는 지속적인 경영합리화와 함께 새로운 성장동력을 마련하기 위한 경영환경 조성에 역점을 두고 조직의 역량을 강화하는 데 전력을 기울이고 있다.

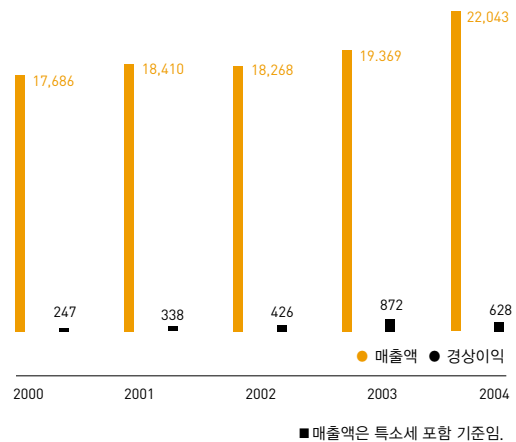
아울러 감사분야(감사: 한준희)의 활동도 한층 강화해 한 치의 누수(漏水)도 없는 경영활동이 이뤄지도록 관리하고 있다. 또한 SK가스는 증권거래소의 국내 상장기업 1인당 매출액 조사결과, 1999년에 8위를 기록한 이래, 2003년에는 1위로 올라서는 기업을 토했다. 1인당 순이익의 항목에서도 SK텔레콤에 이어 2위를 기록해 최고의 효율경영을 과시했다.

아울러 2002년에는 '한경비즈니스'가 선정한 '한국의 100대 기업' 중 84위에 랭크됐으며, 2004년 10월에는

'지속성장 가능한 50대 기업'에 포함되는 등의 경영성과를 이룩해 초우량기업임을 대내외에 입증했다.

이와 같은 성과는 그동안 모든 임직원이 세계 일류의 가스전문회사로 도약하기 위해 밤낮없이 회사발전에 헌신적으로 매진한 결과라 할 수 있다.

5-3 2000년대 SK가스 매출액 추이 (단위: 억 원)





2004년 경영지원본부 재무팀 직원 모습 \* 경기침체와 수요감소라는 어려운 경영환경에서도 SK가스는 적극적인 영업과 수출확대를 통해 매출 2조 원을 달성했다.

## SKMS/SUPEX의 추구

SK가스는 그동안 SUPEX 활동을 통해 전 구성원이 목표달성을 위한 도전의식을 가지고 자발적이고 의욕적인 두뇌 활용을 하게 됨으로써 IMF 관리체제를 거치면서도 회사가 목표한 성과를 지속적으로 달성할 수 있었다.

또한 일처리 5단계에 의한 체계적인 업무 수행과 긴밀한 전사적 협의 시스템의 향상으로 개인의 관리역량과 일에 대한 자신감이 커지고 부서장의 리더십이 크게 향상되는 효과가 도출됐다. 그 결과 SK가스는 2001년에 실시된 SK그룹 관계사 SUPEX 추구 실태평가에서도 좋은 성적을 거두었으며, 그 후에도 SUPEX 마일리지 제도나 과정평가 제도 등을 활용해 SUPEX 목표를 효과적으로 달성하는 데 기여했다.

그러나 2002년 이후 발생한 일련의 경영환경 변화나 다양한 이해관계자의 대두는 기존 경영관리체계에 대한 근본적인 보완을 필요로 했다. 이에 따라 2004년 10월, 제1차 전면보완을 통해 새로운 SKMS가 재정립됐다. 새 SKMS는 우선 경영기본이념을 기업관과 추구가치, 경영원칙으로 재구성하고 경영실행원리를 신설했다. 이와 함께 회사 및 구성원, 리더의 역할과 SUPEX 추구를 위한 환경조성 등 3가지를 시스템 경영을 위한 핵심 활동으로 규정해 경영성과를 극대화하고 추구가치를 구현하도록 강조하고 있다.

향후 SK가스는 새롭게 보완된 SKMS를 적극 실천해 'To-Be Model'을 달성하고, 궁극적으로 SUPEX Company를 지향하기 위한 초석을 새롭게 다지고자 지속적으로 노력하고 있다.



# JOY & FUN



'JOY & FUN'은 즐겁고 신나게 일하는 분위기를 조성해 조직을 활성화시키고 경쟁력을 강화하자는 것이다. 마라톤, 눈꽃 축제 참가를 비롯한 다양한 이벤트와 적극적인 사회봉사활동, 사내 커뮤니케이션 채널 활성화, 대표이사배 테니스대회, 전 사체육대회 등을 통해 회사에 대한 일체감을 강화했다.







### 즐겁게 일하는 직장문화의 창출

2002년 8월 부임한 제5대 신현철 대표이사는 즐겁게 일하는 일터를 강조하며 'JOY & FUN'이라는 슬로건을 내세웠다. 즐겁고 신나게 일하는 분위기를 조성해 조직을 활성화시키고 경쟁력을 강화하자는 것이었다.

신현철 대표이사는 'JOY & FUN'의 조직을 만들기 위해 다양한 방법들을 도입했다. 마라톤, 눈꽃축제 참가를 비롯한 다양한 이벤트와 적극적인 사회봉사활동을 추진했으며, 사내 커뮤니케이션 채널을 대폭 활성화시켰다. 대표이사배 테니스대회, 전사체육대회 등을 통해 회사에 대한 일체감을 강화하고, 임직원의 친목도모를 위해 사내동호회 활동을 진작시켰다.

이와 같은 새로운 개념의 직장문화 도입을 통해 SK가스는 밝고 활기찬 조직으로 면모를 새롭게 했다.

울산기지는 봉대산을 중심으로 총 32만여 평의 부지를 자랑하고 있다. 그러나 울산기지는 LPG 저장시설이 지하에 있는 관계로 지상부지의 대부분은 자연 상태의 야산으로 방치돼 왔다. 이 유휴부지는 전체의 약 78%에 해당하는 25만여 평에 이른다.

울산기지는 유휴부지의 활용도를 높이기 위해 여러 가지 방안들을 연구했으나 지하저장시설에 대한 보호 때문에 쉽게 결정을 내릴 수 없었다. 그러다 2000년 4월경 흑염소를 사육하자는 데 의견을 모으고 사전조사를 실시

했다. 울산기지의 유휴부지는 완만한 산지인 데다 식생이 풍부해 흑염소 사육의 적지로 판단됐다. 이에 2001년 5월 축사를 만들고 흑염소 30여 마리를 입식했다. 이에 소요되는 비용은 사우회에서 출자했다. 이때 입식한 흑염소가 불어나자 일부 출하하기도 했으나 증식을 거듭해 2004년 말에는 300여 마리로 불어났다.

울산기지는 2003년 5월에 'JOY & FUN' 개념을 도입해 축사를 만들고 흑염소에 이어 닭과 오리도 도입해 이곳을 행복농장으로 이름지어졌다. 이와 더불어 '행복정' 등의 휴게시설을 추가로 지어 휴식공간으로 활용도를 높였다. 울산기지의 행복농장은 앞으로 매년 2000만 원 이상의 수익을 발생시킬 것으로 예상되며, 유휴 부지를 효과적으로 활용한 선례로 높은 평가를 받고 있다.

현재 행복농장은 직원 및 가족뿐만 아니라, 울산기지를 찾는 고객의 휴식공간으로 활용되는 등 이 곳을 찾는 많은 사람들에게 행복을 안겨주는 장소로 자리매김하고 있다.

SK가스는 또한 직원들의 건전한 여가문화를 권장해 근무의 효율성을 높이기 위해 사내동호회를 적극 지원하고 있다. 이러한 지원 정책에 따라 회사 내에는 2004년 말 현재 마라톤, 등산, 낚시, 문화행사 등 10여 개의 동호회가 활동하고 있다. 각 동호회는 자신들의 성격에 맞는 다양한 활동들을 수시로 펼치고 있으며, SK가스는 이들에게 활동비 일부를 지원하고 있다.

**01-03** \_ 2004년 울산기지 직원모습과 행복농장 \* 2003년 행복농장이라고 이름지어졌으며, 휴식공간으로서의 울산기지 행복농장은 휴식공간으로서의 활용도도 높이고, 유휴부지를 효과적으로 활용한 선례로 높은 평가를 받고 있다.



## 복리후생과 노사협력

SK가스는 모두가 한 가족이라는 인식 아래 임직원들이 직장 및 가정에서 안정을 이루고 이를 통해 의욕적으로 일할 수 있도록 다양하고 폭넓은 복리후생제도를 실시하고 있다.

복리후생제도는 직장생활 환경개선과 가정생활 환경 개선 등 크게 두 분야로 나뉘어진다.

우선 직장생활에서는 작업조건, 환경을 개선하고 보건, 위생시설을 설치함으로써 불의의 재해 및 직업병을 예방하는 한편, 직원들의 건강관리도 적극적으로 장려해 정신적 안정감과 육체적 건강을 유지해 밝고 신나게 일할 수 있도록 환경을 개선하고 있다. 이를 위해 테니스장 등 사내 체육시설 운영, 체력단련 지원, 건강검진, 단체 상해보험 가입, 급식지원 등을 운영하고 있다.

가정생활에는 종업원의 주택확보 및 자녀교육을 지원하고 재산형성을 적극 장려함은 물론, 각종 재난을 돌보아 줌으로써 자신감을 얻어 일에 전념할 수 있도록 하고 있다.

주택자금 융자, 생활안정자금 융자, 독신자 숙소 운영 등을 통해 주거안정을 지원하고, 직원 자녀에 대한 유치원에서 대학교까지의 전 교육과정에 대해 학자금을 지원하고 있다. 또한 각종 경조사시 경조금 지급 및 휴가를 부여하고 있으며, 직원공동체인 사우회 운영을 통해 경조사 지원과 긴급 자금 융자를 실시하고 있다.

이외에도 취미, 여가활동을 돕기 위해 동호회 지원, 휴



01

양소, 콘도 운영을 하고 있으며, 체육행사 등 각종 사내행사를 통해 즐거운 직장생활을 유지할 수 있도록 힘쓰고 있다. 이처럼 SK가스의 복리후생제도는 업계 및 타사 대비 우수수준을 항상 유지하고 있다.

이와 함께 각종 위험에 대비하기 위해 단체정기보험, 산업재해보상보험, 해외출장자 상해보험, 종업원 퇴직보험 등의 실시로 안정적 생활기반을 마련하기 위해 힘쓰고 있다.

SK가스는 근로자의 권익을 보호하고 경영의 효율성을 피하기 위해 1987년 5월 25일 노사협의회(현 경영협의회)를 구성했다. 경영협의회는 각 6명씩의 근로자위원과 사용자위원으로 구성되어 매분기말 마지막 주에 각종 현안을 협의해왔다.

경영협의회에서는 주로 근로환경, 복리후생, 직원 교육 등의 문제를 심도 있게 논의해왔으며, 경영환경을 고려한 양측의 원만한 타협을 통해 현안문제들을 해결해왔다. 특히 고충처리위원회를 설치해 애로를 겪고 있는 직원들에 대한 고충사항을 적극적으로 처리해오고 있다. 그 결과 SK가스는 창립 이래 단 한건의 분규도 없는 무노조 사업장으로 노사가 합심하고 있다.

01 \_ SK가스는 직원들의 건강관리도 적극적으로 장려해 정신적 안정감과 육체적 건강을 유지해 밝고 신나게 일할 수 있도록 환경을 개선하고 있다. 02/03 \_ 2004년 5월 평택기지에서 개최된 전사 체육대회



02

03



**효율적인 인력,  
조직관리 및 체계적인 인력개발**

IMF사태를 거치면서 조직을 슬림화하고 통폐합한 SK가스는 2000년대 들어 그 틀을 유지해 가면서 효율화를 꾀했다.

1999년 2월 취임한 제4대 조재수 사장은 SK-Enron 체제아래 손조롭게 경영을 추진해 나갔다. 2000년 5월 1일에는 업무팀을 정책협력팀으로 명칭을 변경하고, 새로운 수익구조의 창출을 위해 중국사업 진출을 위한 중국 투자사업 TFT를 신설했다. 이 TFT는 2001년 1월 1일 중국 사업개발팀과 중국사업운영팀으로 나뉘었다가, 2003년 1월 1일 중국사업팀으로 다시 바뀌었다. 또한 조재수 사장은 Autogas사업도 역점적으로 추진했으며, 특히 가격자유화에 발맞추어 회사의 수익구조를 대폭 높이기 위해 새로운 전략을

구사하는 데 집중했다.

2002년 2월 1일에는 지속적인 신규사업의 추진을 위해 뉴 비즈니스(New Business)팀을 신설했다. 이 팀은 2003년 1월 신규사업팀으로 명칭을 변경했다.

한편 2002년 8월 취임한 제5대 신현철 대표이사는 재임기간 동안 조직을 활성화시키는 데 주력했고, 2003년 사상 최대의 경상이익을 실현하는 성과를 일궈냈다. 특히 기업의 윤리경영 및 사회봉사를 강조해 SK가스의 새로운 기업이미지

를 창출하는 데 많은 노력을 기울였다. 이어 2004년 3월 15일 제6대 사령탑으로 김세광 대표이사가 취임했다. 김세광 대표는 취임사를 통해 지속가능한 성장을 강조하고 향후 10년을 내다보는 발전모델을 만들어나갈 것을 천명했다. 이를 위해 2004년 4월 1일부로 대대적인 조직개편을 단행했다. 우선 기존의 담당임원 조직단위를 본부장 단

위로 개선하여 영업본부, Trading 사업본부, 기술운영본부, 경영지원본부, 중국사업본부 총 5개 본부로 구성했다. 아울러 기존의 수급 개발 TFT를 CEO 직속 조직으로 두면서 조직명을 BMD TFT로 변경하고, Up Stream개발을 포함한 Business 성장 모델 개발에 주력시켰다.

또한 기존 사업의 O/I강화 및 새



로운 성장 엔진 개발을 위해 총진소 O/I TFT, C4 TFT, TOP TFT, 분리회계 TFT 등 총 4개의 TFT를 신설하고, 각 팀별로 확실한 미션을 부여하여 매진케 했다. 2004년 9월 15일에는 중국사업다각화를 위한 임원업무분장을 포함한 추가 조직개편을 실시했다. 기존 영업본부 산하의 기기사업을 중국사업본부 산하조직으로 이관해 기기사업의 중국진출을 견인하도록 했다. 또한 조직의 효율성 제고를 위해 영업기획팀을 영업팀으로 통합하고 SUPEX추진팀을 인력팀으로 통합 운영케 했다. 이를 비롯해 같은 해 10월에는 중국 사업의 효율적 수행을 위해 Z-Project TFT를, 12월에는 전사의 운영 최적화를 위해 최적운영 TFT를 신설하는 등 회사 성장을 위한 실질적 사업 개발 및 확장 기능을 강화하고, To-Be Model 달성을 위한 핵심 과제에 Resources를 집중시키는 데 중점을 두고 경영활동을 펼쳐나갔다. 한편 SK가스는 좋은 인재를 채용하는 것이 회사의 인력관리에 있어서 가장 중요하다는 인식 아래 SK그룹 관계사와 공동으로 채용활동을 하고 있다. 채용은 공개채용으로 진행되며 서류전형과 필기전형을 병행하고 있다. 업무별 직군은 경영관리계열, 사무계열, 감독계열, 기술계열 등으로 나뉘어 있다. 직위는 사원, 대리, 선임 대리, 과장, 부장, 팀장, 임원 등으로 구성된다. 과장은 대체적으로 대졸사원으로 입사 후 9년차부터 승진하며, 부장은 과장 7년차부터 승진한다. 또한 SK가스는 회사의 지속적인 성장과 발전, 그리고 To-Be Model 달성을 위해 직

원들의 인력개발을 체계적으로 실시하고 있다. 우선 팀 단위로 핵심역량을 도출해 이를 중점·육성하는 제도인 팀 역량 개발제도를 운영하고 있다. 팀 역량개발제도에 의해 직원 개인은 개인 인력개발계획(DP)을 수립, 팀의 핵심역량은 물론 개인의 직무역량 등을 체계적이고 계획적으로 육성하도록 하고 있다. 이러한 제도 운영으로 전 직원들은 To-Be Model 달성에 필요한 핵심역량을 보유하기 위해 각자 부족한 역량을 보완·육성해 나가고 있다. 외부 교육과정 참가는 물론 자기개발에도 끊임없이 노력을 기울이고 있다.

우수인력을 육성하고 경영 전략 마인드를 보유한 인력 양성을 위해 일정 인원을 선발·파견하는 외부 경영대학원, 또는 Executive MBA Program을 운영하고 있다. 또한 SK Academy 교육과정, 다물교육, 사내어학과정, 리더십과정 등에 직위별, 직무별로 많은 직원들이 참가하여 업무수행에 필요한 자질 향상을 꾀하고 있다. 직원들의 육고취와 재충전을 통한 업무 몰입도 향상과 노사협력을 위해서는 중국다물연수, 경영협의회 연수, 모범사원 해외연수 등 목적별로 다양한 해외연수를 실시하고 있으며, 중국 사업 강화 차원에서 이를 지원하기 위한 인력을 양성하기 위해 중국어학연수도 운영하고 있다.

이처럼 SK가스는 미래 환경변화에 적극적으로 대응하고 지속적인 성장과 발전, 비전을 달성하기 위해 '회사의 성장과 발전은 인재 육성에 있다'라는 사실을 주지하며 매년 직원들의 역량개발에 모든 힘을 쏟고 있다.



02



03



04



지리산 다물 교육 \* SK가스는 인력관리를 통해 지속가능한 성장과 미래의 비전을 달성할 핵심역량을 보유한 직원들을 육성하기 위해 모든 힘을 쏟고 있다.





## 전략연계시스템의 개발 및 활용

1996년 5월 그룹사의 전산관련 조직이 통합됨에 따라 소속을 달리한 정보관리부는 (주)Y C&C(현 SK C&C)에서 전산담당직원을 파견하는 형태로 운영되어왔다. 이에 따라 전산과 관련된 모든 사업은 외주 계약에 의해 수행하고 있다. SK가스는 1990년대 후반 들어 전산환경이 크게 달라짐에 따라 1998년 기존의 Host & 단말기 지원 시스템을 사용자 중심환경인 C/S서버환경 체제로 전환시켰다. 이런 변화에 따라 인력관리 시스템, 통합마케팅정보 시스템, 회계정보 시스템 등이 새로 구축됐다. C/S서버환경 체제로의 전환은 SK가스의 전산환경을 크게 변화시키는 전환점이 되어 업무의 효율성을 높이는 데 크게 기여했다.

2000년이 다가오자 사회 전체적으로 Y2K 문제가 심각하게 제기됐다. SK가스는 이를 해결하고자 그룹 전체 전산팀과 보조를 맞춰 철저하게 대비했다. 1999년 8월에는 한국생산성본부로부터 공인인증을 받고 시스템 개편을 성공적으로 완료했다. 그 결과 2000년이 시작되었을 때 단 한건의 오류도 없이 시스템을 운용할 수 있었다.

또한 회사의 대외 홍보 및 고객과의 커뮤니케이션 강화를 위해 2000년 7월 홈페이지(www.skgas.co.kr)를 개설했다. SK가스 홈페이지는 회사소개, 각종 LPG 정보, LPG 안전관리, 고객광장 등으로 구성되어 있다.

IMF 사태를 거치며 경영의 효율성이 강조되고, 첨단



01



02



03

01\_Y2K 인증서 수여식 02\_SK가스 설비관리시스템 03\_SK e-HR 시스템 재구축 04\_SK가스는 업무환경에 최적화된 전산시스템으로 지식정보의 활용을 극대화시켰다.

정보화시대가 가속화되자 SK그룹은 e- Management 경영을 지향했다. 이런 전략에 의해 그룹이 설정한 Task 2000과의 연계를 강화하기 위해 계열사별로 ISP (Information Strategy Planning : 정보전략계획)를 재수립하고 연계전략을 재구성하는 과제가 부여됐다.

그리하여 ERP 시스템의 구축이 핵심과제로 떠오르자 2001년 10월에 ERP 시스템 구축을 시작했다. 개발용역은 SK C&C와 앤더슨 컨설팅이 맡았다. 1년여에 걸친 작업 끝에 30여억 원의 예산을 투입된 2002년 11월 ERP 시스템이 탄생했다. SK가스 ERP 시스템은 회사의 특성을 살려 최적화됐으며, 특히 수요예측, 도입예측, 기지의 출하 및 유통에 관한 시스템이 강조됐다. 아울러 2003년 10월 부터는 타 웹 환경시스템들과 원활한 연동을 위해 웹 환경의 그룹웨어 시스템을 개발하기 시작했다.

그룹웨어는 기존의 통합시스템에서 운용되던 각종 시스템과 함께 메일, 전자게시판, 전자결재 등의 기능을 추가했고, 마케팅과 EDMS(문서사서함) 기능 등을 보완했다. SK가스는 그룹웨어가 웹 환경에서 운용되는 점을 감안해 VPN(가상사설망)과 NIDS(보안탐지시스템)을 설치하고 보안을 대폭 강화했다. 이와 함께 2004년 말부터 2005년 1월까지의 효율적인 인력관리를 위해 인력관리시스템을 재개발했다. SK가스는 회사의 업무환경에 최적화된 전산시스템의 안정적 운영 및 지원을 바탕으로 지식정보의 활용을 극대화시켜 지속적인 성장과 발전을 추구할 계획이다.





01

### 무재해의 달성과 각종 안전관리상 수상

국내외에 LPG를 안정적으로 공급하기 위해서는 안전관리가 매우 중요하며, 기지를 비롯한 LPG를 취급하는 모든 사업장에 대한 안전관리는 아무리 강조해도 지나치지 않다. 자칫 잠깐의 실수가 대형사고로 이어질 수도 있기 때문이다. 1988년 울산기지가 완공되고 가동이 시작되자 안전관리에 대한 비중은 더욱 높아졌다. 이에 따라 SK가스는 안전관리의 궁극적인 목표인 '사고율 제로'를 달성하기 위해 상시 안전점검과 교육을 충실히 수행해왔다.

한편 1995년 11월 부탄공동지역에서 발생한 가스 화재 사고는 SK가스 안전관리에 대한 새로운 전환점이 됐다.

이 사고를 계기로 울산기지에 대한 전반적인 안전점검이 있었으며, 안전점검 결과 도출된 위험성을 모두 해결했다.

1996년에는 울산과 평택기지 시설에 대해 공정상의 위험성을 파악해 위험방지대책을 세우고, 적절한 운전절차를 수립, 설비의 안전성을 확보하고자 종합적인 안전관리체계(SMS)를 구축했다.

SK가스는 본사 및 기지의 안전뿐만 아니라 사용자의 안전도 매우 중시했다. 충전소, 산업체, Small Bulk 시설에 대해서는 시설표준서를 제작해 SK가스가 발주하는 수요처 시설에 적용했다. 또 업계 최초로 시공 설명제를 도입함으로써 가스법규를 만족할 뿐만 아니라 내부의 표준에 따른 설계, 시공상 안전에 문제가 없도록 조치했으며

근본적으로 가스사고를 예방할 수 있었다.

또한 안전관리에 있어서 LPG 시설을 완공하는 것 뿐만 아니라 유지보수 또한 중요하다는 것을 인식해 충전소, 산업체에 대해서는 안전점검팀을 구성해 연 1회 안전점검을 하고 있으며, Small Bulk 시설에는 전수검사 및 초도공급 안전점검을 실시하고 있다. SK가스는 무엇보다도 수요처의 지속적인 안전관리를 위해 안전관리자의 안전의식이 중요함을 인식하고 1999년부터 업계 최초로 매년 안전관리자 정기교육을 실시했다. 이를 통해 안전관리자에게 가스안전관리 실무지식 습득과 안전의식을 고취시켜 수요처 가스사고 예방에 기여하고 있다. 수요처의 안전점검을 바탕으로 안전관리, 유지 보수 등의 상태를 파악해 매년 안전관리 우수 업체, 우수 안전관리자를 선정해 포상함으로써 안전관리 의식을 고취시키고 있다.



02

2003년 11월에는 수요처 안전관리 웹사이트(www.sk-gassafety.co.kr)를 구축해 본사와 수요처가 실시간으로 커뮤니케이션이 가능토록 했다. 각 충전소에서 LP가스가 누설되는 등 긴급상황이 발생할 때 SK가스가 즉각 대응할 수 있도록 했다. 또한 안전점검 자료와 기술정보 등을 데이터베이스화해 각 수요처에서 언제라도 업무에 이용할 수 있도록 했다.

SK가스는 LPG를 다루는 사업장에서 무엇보다도 화재의 조기 진압이 중요함을 인식해 이론 교육에만 치우치지 않고 실제적인 가스화재 진화훈련을 하고자 울산기지 내에 소방훈련장을 건설했다. 울산기지 1000여 평 부지에 2억 원의 예산을 투입해 2000년 10월 완공한 소방훈련장은 실제 화재발생을 가정해 진화훈련을 할 수 있는 매우 우수한 시설이다. 훈련장에는 10여 개의 시설이 설치되어 가스화재 발생 가상 시나리오별로 화재진화 훈련을 실시할 수 있다. 또한 이 시설은 SK가스뿐만 아니라 가스업계 및 석유화학업체들에게도 개방하고 있어 업계 전체의 안전관리 정착에도 크게 기여하고 있다. 소방훈련장 개설 이후 2004년 말까지 총 220회 4540명이 실제상황과 유사한 조건에서 소방훈련을 실시하는 성과를 거두었다.

이와 같은 종합적인 노력으로 SK가스는 2000년 10월, 산업자원부와 가스안전공사가 주최한 제7회 가스안전축진대회에서 단체부문 대통령상을 수상했다. 이어 2001년 3월에는 가스업계 최초로 시행된 제1회 대한민국 가스



03



04



05

산업대상에서 안전부문 대상을 수상하는 영예를 안았다. 또한 2002년 7월에 열린 제9회 가스안전축진대회에서는 동탑산업훈장을 수상해 SK가스 안전관리 시스템의 우수성을 대내외에 널리 알리는 계기가 됐다.

무엇보다도 SK가스가 안전관리 부문에서 거둔 가장 높은 성과는 무재해의 달성이다. 평택기지는 1994년 기지 착공 이래 2004년 말 현재까지 단 한 건의 안전사고도 발생하지 않아 10년 연속 무재해 달성이라는 기록을 세우고 있다. 울산기지 역시 1995년의 사고 이후에는 단 한 건의 사고도 발생하지 않아 9년 연속 무재해를 달성했다. 이는 SK가스가 안전관리에 기울이는 노력을 실증적으로 보여주고 있다. 특히 기술분야의 총책을 맡고 있는 심재의 상무는 울산, 평택기지의 효율적인 운영에 주력해오고 있으며, 무재해 달성을 위한 체계적인 안전관리에도 많은 노력을 기울이고 있다. SK가스는 창립 이래, LPG에 대한 안전관리는 곧 회사의 생명이라는 사명을 가지고 이 분야에 최선을 다해왔다. 앞으로도 SK가스는 이러한 안전관리 활동을 통해 울산, 평택기지 및 수요처의 영구적인 무재해를 지속적으로 달성하기 위해 노력할 것이다.

- 01 \_ 2000년 제7회 가스안전축진대회에서 단체부문 대통령상 수상
- 02 \_ 2002년 제9회 가스안전축진대회에서 동탑산업훈장 수훈
- 03 \_ 2003년 수요처 안전관리웹사이트 오픈(www.sk-gassafety.co.kr)
- 04 \_ 2004년 평택기지 무재해 10개년 달성
- 05 \_ 2004년 울산기지 무재해 9개년 달성





## 다양한 홍보활동 전개

SK가스는 '세계 일류 수준의 수익성을 갖춘 LPG Specialist, New Value Creator'의 이미지를 강조하기 위해 설립 이래 다양한 홍보활동을 전개해왔다. 1985년부터 SK그룹의 사보에 회사의 중요한 활동에 대한 기사를 시의적절하게 게재해온 것이 그 좋은 사례라 할 수 있다.

1996년 7월에는 보다 폭넓은 홍보를 위해 SK가스배 신예프로 10결전을 시작했다. 경향신문사가 주최하고 SK가스가 후원하는 이 바둑대회는 프로 5단 이하, 25세 이하의 기사들을 대상으로 7개월여 동안 예선과 본선을 진행해 1위에서 10위까지를 가려냈다. 총 상금이 1억 원에 달하는 대회는 매년 1기씩 진행되어 2004년 11월 현재 9기에 이르고 있다. 이를 통해 SK가스의 인지도를 한층 높였으며, 바둑문화 향상에도 많은 기여를 했다.

한편 IMF 사태라는 격변기를 지내면서 사내 커뮤니케이션을 활성화할 필요성이 대두되자 1999년 1월 인터넷 사내보를 만들어 활용하기도 했다. 이 사내보는 열린 기업 문화를 만들어가는 마당이 되어 경영목표를 실현시키고 공동체 의식을 확대하는 데 많은 역할을 했다.

2000년 4월에는 인터넷 시대에 적극적으로 대처하기 위해 SK가스 홈페이지(www.skgas.co.kr)를 개설했다. 홈페이지는 한글, 영어, 중국어 등 3개 국어로 제작되어 국제화시대의 첨병 역할을 하고 있다.

아울러 2001년 6월, SK그룹의 사이버방송 GBS가 개국함에 따라 이에 적극적으로 참여하고, 프로농구단 SK나 이츠, 프로야구단 SK와이번스를 협찬하기도 하면서 대내외 홍보활동을 강화해오고 있다. 2002년 이후 사회공헌 활동이 활발해지자 SK가스의 홍보활동은 이와 연계한 전략 아래 보다 활성화되고 있다. 연중 계속해서 펼쳐지는 사회공헌 활동에 의해 지역사회와 함께 나눔을 실천하는 기업정신이 널리 알려지고, 대외 이미지가 크게 향상되는 성과를 거두었다. 현재 SK가스는 가스관련 전문지에 기업 광고를 게재하고, 신문, 잡지 등의 언론매체에 회사의 중요한 활동을 지속적으로 홍보함으로써 소비자와 함께 하는 청정에너지 기업의 이미지를 높이는 데 주력하고 있다.



01

01 \_ SK와이번스 야구단 후원 02 \_ 2000년 7월 SK가스 홈페이지 개설 03 \_ 임직원, SK와이번스 프로야구 경기 관람 04 \_ 2004년 제 8기 SK가스배 신예프로 10결전

02



03



## 6. 사회공헌 활동

### 사회공헌 활동

SK가스는 회사 설립 이후, 기업이 해야 할 사회적 책무에 최선을 다한다는 정신으로 경영에 임해왔다. 이에 따라 투명한 경영회계와 이익의 적정배분이라는 정도경영의 길을 걸어왔다.

SK가스의 사회공헌활동은 울산, 평택기지의 준공과 더불어 실시한 기지 인근 지역사회 후원 활동을 중심으로 시작했다고 볼 수 있다. 기본적으로 울산과 평택의 가스저장시설을 근간으로 사업을 하고 있기 때문에 사회공헌활동의 주된 대상은 지역 주민이어야 한다는 기본방향을 설정했던 것이다.

그러나 1990년대 중반 들어 기업의 사회공헌이 중요한 과제로 떠오르면서 SK가스도 이를 실천하기 위한 방법론을 적극적으로 모색하기 시작했다.

그 일환으로 시작한 최초의 활동이 바로 'SK가스배 신예프로 10결전'의 개최였다. 1996년 10월에 시작된 이 대회는 그 동안 SK(주)가 후원하고 한국일보사가 주최한 국내 최대 규모의 'SK 엔크린배 명인전'과 맥락을 같이했다. 국내 최고의 프로기사를 뽑는 명인전과 함께 우리나라 바둑계의 미래를 짊어지고 갈 청소년 기사의 육성과 바둑문화의 향상을 도모하고자 한 것이다.

한편 1999년에는 태풍 올가의 피해로 발생한 수재민들에 대한 구호물품을 전사적으로 지원했다.

### 본격화된 사회공헌 활동

SK가스가 본격적으로 사회공헌활동을 시작한 것은 2002년부터다. 2002년 8월에 부임한 신현철 대표이사는 기업의 사회공헌활동에 대한 중요성을 강조하고 전담직원을 배치했다. 이 시기에는 SK그룹 차원에서도 적극적인 사회공헌활동을 권장했다.

이에 따라 2002년 춘천마라톤에 직원들이 참가해 풀코스 완주를 목표로 내걸고 사내외 후원자들로부터 성금을 모금했다. 그 결과 상당금액의 성금을 거두어 경기도 고양시 천사의 집에 전달했다. 아울러 같은 해에는 환경의 중요성을 일깨우는 'Eco-book 페스티벌'도 협찬했다.

2003년에는 보다 활발한 사회공헌활동이 전개됐다. 4월에는 동아마라톤 참가를 통해 성금을 마련해 울산 애리원, 평택 열린재활원, 열린지평에 전달했다. 11월에는 한반도 남부지역을 강타한 태풍 매미의 피해복구를 위해 수재의연금을 경남 김해 한림면과 경남 마산 신포동에 전달했다. 이 때 SK가스는 쌀과 함께 SK가스가 생산한 부탄 히터 등도 전달했다.

같은 달에는 캄보디아에서 자영대리점 및 석유화학 거래처 초청 세미나를 개최하며 캄보디아 정부에 노트북을 기증했다. 춘천마라톤 성금모금도 계속해 모여진 성금은 열린 지평, 소망의 집 등에 전달했다.

해가 바뀌어 2004년이 되자 사회공헌활동은 보다 체계적으로 실시되기 시작했다.

김세광 대표이사가 부임한 이후 전체적인 방향이 정해지고, 세부적인 계획이 수립되어 전 직원이 참여하는 형태로 발전했다. 또한 회사의 사업 영역과 대상을 고려한 선택적이며 집중적인 사회공헌 활동을 실시했다.

먼저 사회공헌활동을 위한 임직원 공감대 확산을 위해 2004년 2월 헤림원 원장을 초청해 특강을 실시했고, 3월에는 캄보디아에 노트북을 추가로 기증했다. 이 때 캄보디아 장애아동기금으로 1만 달러를 함께 전달했다.

직원들의 참여분위기가 확산되면서 본부·팀 단위 봉사활동이 정기적으로 실시됐고, 이를 기반으로 7월에는 SK가스 자원봉사단 발대식을 가졌다. 동시에 울산, 평택 기지 인근의 초등학교와 자매결연을 맺어 매월 결식아동에 대한 지속적인 후원활동을 실시하고 있으며, 11월부터는 임직원 참여를 통한 소년소녀가장 후원을 실시하고 있다.

이로써 SK가스 사회공헌활동은 임직원의 적극적인 관심과 참여를 기반으로 '지역사회 공헌활동' 중심으로 활성화 되고 있다. 이제 SK가스는 그 동안의 활동을 바탕으로 보다 실질적이며 체계적인 프로그램의 실천을 통해 회사와 개인이 모두 만족할 수 있는 기업문화의 하나로 전개해 나갈 예정이다.



함께하는 마음  
행복한 대한민국

SKCS

이것이  
우리  
의  
가  
치



01



03



04

05

# SK가스 자원봉사단 발대식

2004. 7. 20



02





02



03



04



05

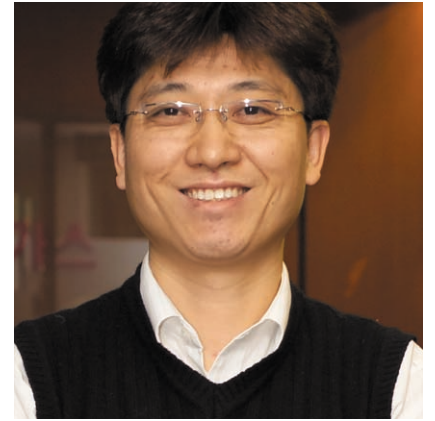


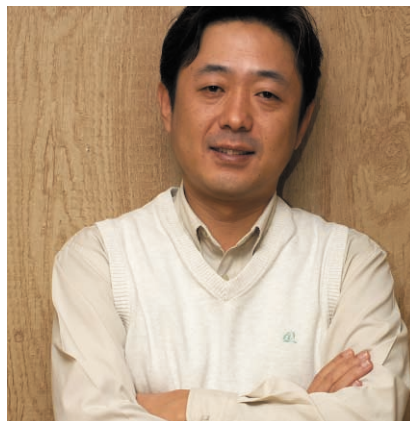
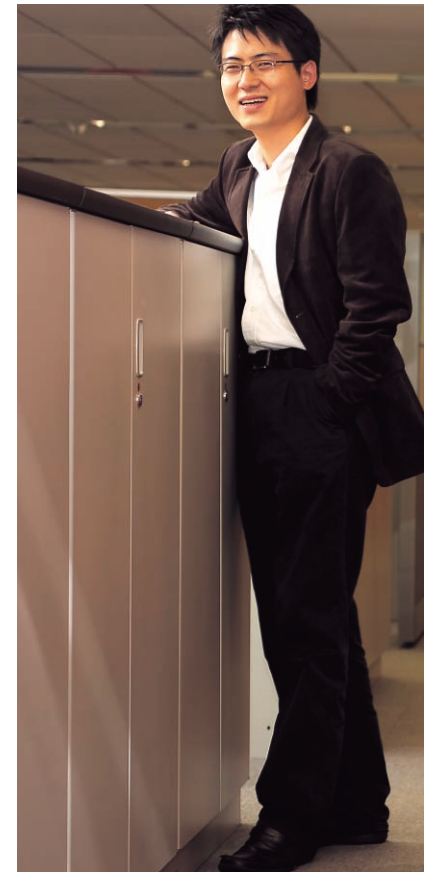
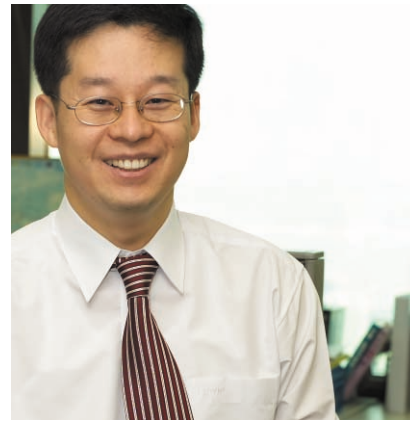
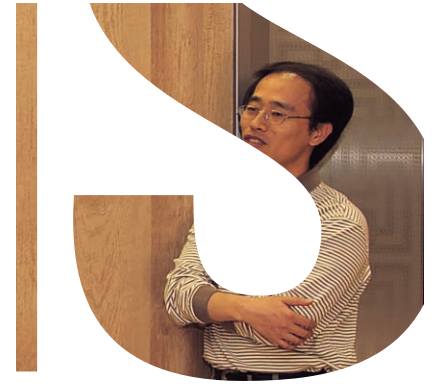
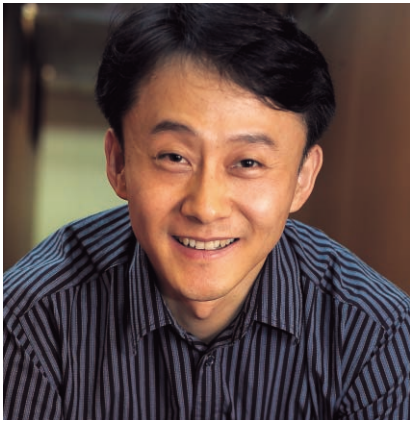
06



07

2004년 본사 직원 모습





# 청년 SK가스의 도약과 지속성장을 위하여

지난 20년 동안 SK가스는 국가 에너지 수급에의 기여라는 설립목적을 달성하기 위해 한 눈 팔지 않고 LPG 사업 외길의 정도경영을 펼쳐왔으며, 그 결과 1인당 매출액 국내 1위라는 놀라운 성과를 달성했다. 창립 20주년을 맞아 청년기에 들어선 SK가스는 조직의 모든 역량을 가동해 지속적인 성장을 모색하고, 21세기 초우량기업으로서의 소임을 다하기 위해 밤낮없이 노력할 것이다.

Chapter VI

2005~

# 1. 경영환경의 변화와 당면과제





SK가스는 LPG의 수입과 판매라는 단일사업구조 아래 울산, 평택기지의 우수한 시설과 철저한 안전관리와 치밀하고 발 빠른 트레이딩 전략으로 도입 원가를 낮추면서 적극적인 영업 활동으로 시장을 공략하는 과감한 마케팅 능력을 갖추고 있다. 또한 중국사업 및 또 다른 성장엔진의 적극적 활로 모색 등을 통해 내실 강화와 성장을 동시에 추구하는 사업구조를 만들어가고 있다.

이러한 성장 동력들은 SK가스의 1인당 매출액을 국내 1위로 만들어 놓았으며, 1인당 순이익 면에 있어서도 2위를 차지하는 놀라운 성과의 달성을 가능하게 했다.

그러나 낙관적인 기대만으로 SK가스의 향후 20년을 맞이할 수는 없다. 국내경기의 침체와 지속된 고유가, 다양한 국제, 정치, 사회 및 경제적 이슈로 어려움이 가중되고 있는 가운데, SK가스도 LPG 수요의 정체, 유통경쟁 심화, 타 연료와의 경쟁, 에너지 세제개편, 경유승용차 판매, 국제 LPG 수급상황의 급변 등 어려운 상황에 계속 직면하게 될 것이며, 이에 대응하기 위한 노력의 결집과 긴장의 유지가 필요하기 때문이다.



## 2. 향후 20년을 위한 경영전략과 To-Be Model

창립 20주년을 맞아 청년기에 들어선 SK가스가 국내외 경영환경의 급격한 변화에 슬기롭게 적응하고, '지속가능한 성장'을 통해 기반을 구축해 'Better Company'로 성장하기 위한 경영전략을 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 2005년은 1단계 To-Be Model 추구의 마지막 해로서, 그 동안 확보한 경험과 역량을 기반으로 다음 단계의 To-Be Model을 수립해 회사의 안정과 성장전략을 구체적으로 확보해야 할 것이다. 특히 신규사업은 다양한 노력에도 불구하고 아직 구체적 성과를 확보하지 못하고 있고, 앞으로도 많은 어려움이 예상되지만 생존을 위해서는 필수적인 전략임을 명심하고 전사 역량을 집중해야 할 것이다.

이를 위해 우선 중국 투자 총전소를 발판으로 수익모델을 개선해 나가는 한편, 새로운 분야에도 지속적으로 모색하되 장기적인 안목을 갖고 시행착오를 최소화하면서 반드시 성공해야 한다는 절박한 각오로 임해야 할 것이다.

둘째, 기존 LPG 사업의 Operation Improvement를 지속적으로 추구해야 할 것이다. 이를 위해 수요개발, 시장

및 유통관리, 도입 경쟁력 제고 등 마케팅과 운영 측면의 효율화를 지속적으로 추구할 뿐 아니라 에너지 세계개편의 조기 실현, 경유승용차 시판 대응 등 산업정책 측면에서도 유리한 입지를 확보하고 활용할 수 있도록 최대한 노력해야 할 것이다.

셋째, 전사 최적화 차원의 Risk Management 체계를 정립해 환경변화에 시스템적으로 유연하게 대응할 수 있어야 한다. 그 동안 국내 LPG 산업은 국제 LPG 수급, 환율, 시장가격 등 환경변화 위험에 상당부분 노출되어 있었다. 그러나 어떠한 환경 변화에도 불구하고 안정적인 성과를 확보하는 것이 무엇보다도 중요하며, 이를 위해 전사적 최적화 차원의 기능별 대응시스템을 사전에 구축하고 효과적인 대응체계를 운영하는 데 만전을 기해야 할 것이다.

넷째, 위와 같은 노력이 결실을 이루기 위해서는 SK가스 임직원 모두의 마음가짐과 자세를 새로이 돌아 볼 필요가 있다. 즉 LPG사업의 경영환경을 냉철하게 인식하고 기존방식에 안주해서는 안 된다.

안정 지향성, Coordination 중시 등 지금까지의 미덕

도 미래의 새로운 시도를 위해 개선이 필요하다면 과감하게 개선해 더 나은 것을 추구하는 노력을 기울여야 한다. 또한 우리도 모르게 내재되어 있는 적당주의가 있다면 과감하게 내던지고 경쟁력 강화를 위해 부단히 노력해야 할 것이다.

마지막으로, SKMS의 철학과 정신을 이해하고 실천하기 위해, 모든 구성원이 자발적, 의욕적 두뇌활용을 극대화할 수 있도록 SUPLEX추구 환경을 개선해야 하며, 특히 리더들은 스스로 헌신과 솔선수범하는 모습을 보임으로써 상하간의 신뢰를 구축하고 인간중심의 경영이 실현되는 장을 만드는 데 노력해야 할 것이다.

지금까지도 수많은 성공스토리를 만들어 왔지만, SK가스 창립 20주년이 되는 2005년부터는 성년 SK가스의 새로운 역사를 만들어 가야 한다. 그리하여 일하기 좋은 SK가스를 만들어 우리 후배들에게 물려주어야 할 것이다.

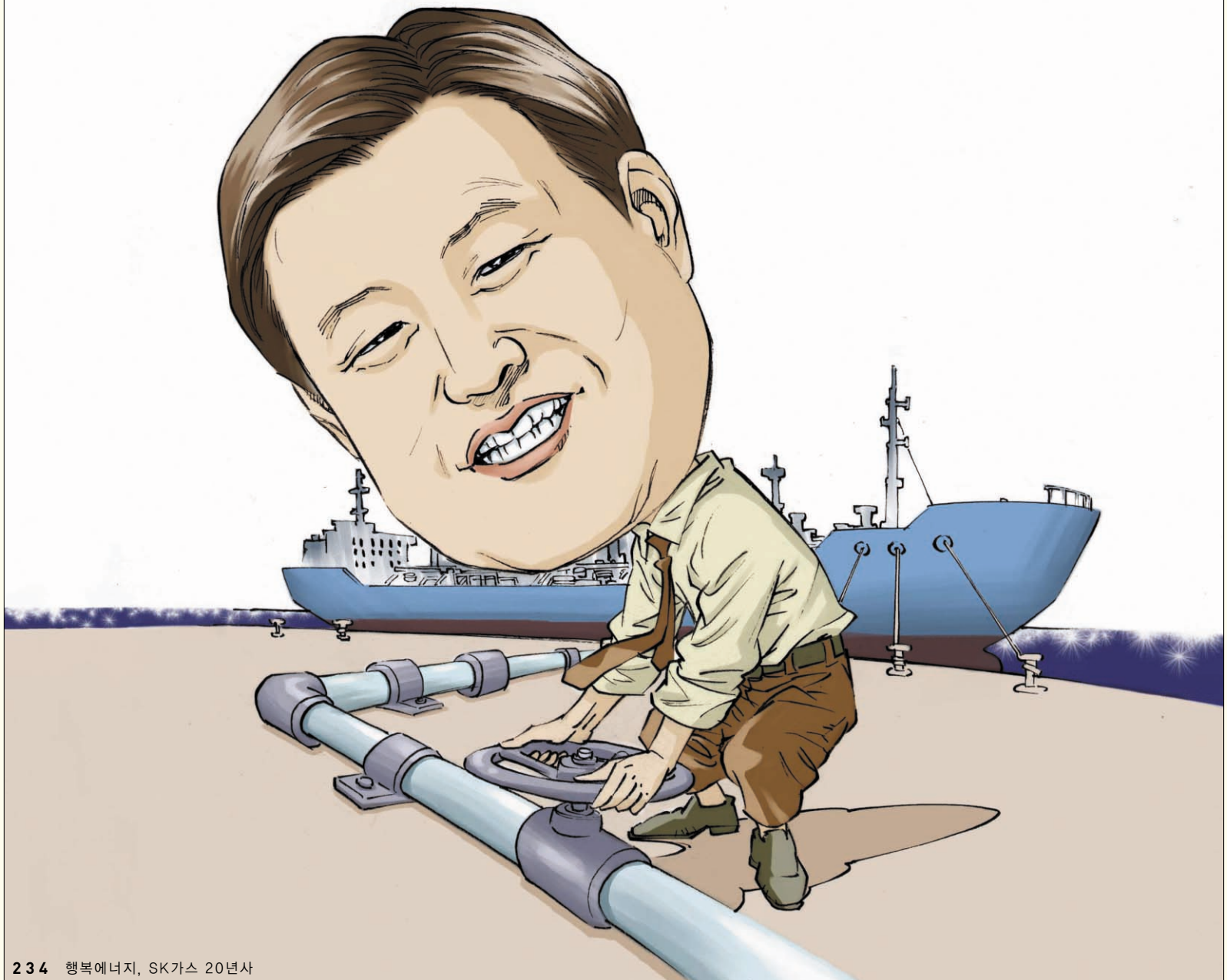
20년을 보내면서 새로운 20년을 맞이하는 지금, SK가스는 낡은 것을 떨쳐버리고, 새로운 마음과 각오로 미래 도약을 위해 전력을 기울일 것이다.



# Episode 20



크고 막중한 크리스마스 선물(?) '남'장'현' 부장 '수급2팀장



요즘은 일년에 원양선이 100건 이상 거래되고, 그 중 50항차 이상이 평택과 울산의 양 기지에 공급된다. 그 물량도 200~300만 톤에 이르니 정말 대단한 규모가 아닐 수 없다. 대략 계산해 보면 5층짜리 주공 아파트 약 60개동 정도의 부피다. 따라서 우리 회사가 매년 도입하는 LPG의 양은 대여섯 개의 아파트 단지 크기라 할 수 있을 것이다.

#### 부담스럽기만 한 성탄 선물

17년전, 그러니까 1987년 12월은 나에게도 회사에도 중요한 시기였다. 입사 일년도 안 된 신입사원이, 입사 6개월의 후배 사원과 함께 설립 6개월 밖에 안 된 신설부서에서 일하고 있을 때였다.

신설 부서라서 일을 가르쳐 줄 선배도 없고, 읽어보고 따라서 배울 수 있는 과거의 기록이나 실적도 없었다. 그러던 우리 앞에 길이 240m, 높이 50m나 되는 크리스마스 선물, 즉 우리 회사의 첫 번째 LPG 도입 원양선이 들어올 예정이었다. 정말 걱정도 되고, 궁금하기도 했다.

경쟁사에서는 우리 회사의 조기영업 개시를 반기지 않는, 오히려 으근히 막는 입장이었으므로 자신들의 경험을 쉽게 알려주려 하지 않았다. 그렇지만 우리는 조기에 울산기지를 완공해 독점체제의 국내 수입 LPG 사업을 보다 안정적이고 경쟁력 있는 체제로 바꾸어야 할 사명을 안고 있었다.

시간은 계속 지나가 성탄 선물(4만 톤의 LPG 수입선)을 받을 날짜가 다가오고 있었다. 막막했다. 뭘 아는 게 있어야 준비를 할 텐데...

#### 초보자로서 고난이도 과제를 받아들고

다행히 LPG 수입회사 설립을 위한 검토서를 여러 건 찾을 수 있었다. 검토서에 인용된 책들을 구해 내용을 제대로 이해하지 못하면서도 무조건 읽었다. 그리고 모르는 단어나 개념은 모두 찾아보았다.

그렇게 해서 우리나라 항구에는 조수간만의 차이가 있

고, 그것이 시간과 장소에 따라 변하며, 우리 회사가 계획 중인 Floating Storage는 매우 위험하고 어려운 작업을 할 수 있었다. 큰일이었다. 아무것도 모르는 초보자에게 고난도의 첫 과제가 할당된 것이었다.

또 선박의 구조에 대해서도 연구를 시작했다. 뭐가 그렇게 복잡한지, 그렇지만 그때 얻은 지식은 지금까지 수급관련 업무 수행에 크나큰 재산이 되고 있다.

다른 걱정거리는 제품 수급에 관한 것이었다. 연말쯤 들어온다던 배는 울산기지의 공정 일정과 정부 승인 등의 이유로 입항 예정일을 확정 짓지 못하고 있었다. 그렇게 입항이 지연되면 다른 문제가 연이어 발생할 수밖에 없었다.

즉 판매예측은 일정한데 첫 항차 도입 일정이 늦어지면 재고가 변하게 되고, 완성되지도 않은 터미널에 과중한 재고를 주입하면 혹시 문제가 생길지도 몰랐다. 그렇다고 하루 사용에 수천만 원씩 하는 배를 무조건 잡아 놓을 수도 없는 일이었다. 그것도 두 척, 세 척씩 밀리면 하루에 1억 원씩 날아갈 수도 있었다.

그 생각을 하면 잠이 제대로 오지 않았다. 만약 그런 큰 문제가 생긴다면 어쩌나, 그래서 재고 시뮬레이션을 하기로 했다. 당시는 컴퓨터가 지금과는 달라서 한 가지 케이스를 입·출력하는 데 5~10분씩 걸렸다. 그러니 수백 가지를 해 보려면 당연히 주말 포함 밤낮 없이 일해야 했다.

물론 지금 생각하면 간단한 일이지만 당시엔 그랬다. 그리고 그 과정에서 소중한 지식도 얻게 되었다. 즉 수백 가지 케이스를 하다 보니, 컴퓨터의 출력물을 보지 않고도 재고 증감에 대한 감이 생긴 것이다.

#### 하역 방법 변경으로 문제를 쉽게 풀다

그렇게 준비를 하고 있을 즈음 기쁜 소식을 듣게 됐다. 위험한 Floating Storage를 하지 않고 배를 부두에 정박시켜 (Alongside Berth) 기지 시운전 작업을 해도 된다는 것이었다. 당시 우리는 유공의 부두를 빌려 쓰고 있었는데, 다행

히 그 겨울엔 대형 제품선으로 수출입을 안 해도 될 것 같아 부두에 여유가 있다는 것이었다.

배를 바다에 띄워놓고 바람 부는 대로 흘러 다니면서 소형선으로 고무호스를 통해 LPG를 하역하는 것과, 부두에 배를 정박시켜 놓고 파이프라인으로 하역하는 것은 많은 차이가 있었다. 아마 한겨울에 노숙하는 것과 특급호텔에서 숙박하는 것의 차이라면 지나친 표현일까?

그런 우여곡절이 끝나고 1987년 12월 초 도입 원양선이 부두에 정박했다. 일년 동안 온갖 노력을 기울여 준비한 것치고는 싱거울 정도로 하역작업이 순조로웠다. 이어 성공적으로 시운전도 끝나고, 배는 떠났다.

나중에 알게 된 것이지만 시운전이 순조롭게 이루어진 것은 유공에서 첫 항차 계약을 대신해주면서 이런 기본적인 중요한 부분을 미리 준비해 준 덕분이었다. 그러니 철저한 준비가 계약, 운영 단계에서 이루어졌고 그 결과로 시운전 제1항차의 도입이 성공적으로 이루어질 수 있었다고 생각한다. 지금 생각하면 그렇게까지 어려운 작업은 아니었지만 나름대로 최선을 다 했고, 첫 항차가 들어올 때까지 연중 무휴로 야근했던 기억이 새롭다. 그리고 그때는 전 부서가 각기 맡은 분야에서 그렇게 고생들을 해서 오늘의 SK가스가 있다고 생각하면 뿌듯한 자부심도 느낀다.





유공의 그늘에서  
벗어나기 위한 노력

'안기철' 부장' 기기사업팀장

보름간의 연수를 마친 후 63빌딩 52층에 있는 영업부로 첫 출근을 했다. 고속 엘리베이터 때문에 귀가 멍멍한 상태로 인사부에 들러 인사담당 선배사원을 졸졸 따라다니며 신입 인사를 했다. 1988년 7월 말, 그렇게 사회에 첫발을 내디뎠다.

### 신입사원으로서 시장 진출방안 수립에 동참

당시 유공가스는 본사 6개 부서와 울산기지의 아주 기본적인 조직구조로 이루어져 있었고, 모든 부서가 다른 회사의 3~4개 업무를 한꺼번에 맡고 있는 그런 조직이었다. 내가 발령 받은 영업부는 그 해 초에 새로 생긴 부서로서 부장님과 대리는 영국과 프랑스의 유명한 LPG 전문 회사인 Calor Gas와 Totalgaz라는 회사에 연수 중이었다.

그래서 우리를 반긴 분들은 과장 한 분과 과장 같은 대리 한 분, 그리고 여직원들이 전부였다. 아무리 새로 생긴 회사지만 대기업 영업부의 시골벽적인 분위기를 기대했던 나로서는 약간 당혹스럽기도 했다. 하지만 과장님의 설명을 듣고 다소 이해를 하게 되었다.

LPG를 수입해 우선 정유사에 공급하지만 경쟁사이면서 선발업체인 여수에너지(현 E1)가 시장에 이미 진출해 직접 대리점 영업을 하고 있는 상황이어서 유공가스도 시장에 나가 영업을 해야 하므로 시장진출에 대한 계획을 세우고 있다는 말씀이었다. 당시 LPG 대리점 시장은 유공이 시장의 약 45%, 호남정유가 약 30%, 나머지 25%를 쌍용정유, 극동정유, 경인에너지 등의 정유사와 여수에너지가 점유하고 있었다. 5개 정유사와 경쟁사가 이미 시장에 포진해 있는 상황에서 인프라라고는 27만 톤 규모의 울산기지과 꽤 있는 직원이 전부인 우리 회사가 시장에 나가기 위해서는 특화된 그 무엇이 없으면 어려운 상황이었다.

그래서 입사하자마자 동기와 나는 '시장진출 방안'이라는 제목만큼 거대한 보고서를 만드는 일에 참여하게 되었다.

### 야근에 야근을 거듭하며

처음엔 그것이 얼마나 중요한 일인지 몰랐지만, 하루하루 야근에 야근을 거듭하면서 '이것이 우리 회사의 미래구나' 하는 생각이 들었다. 지금 생각해 보면 우리 회사가 정유사 생산으로는 부족한 수요를 충당하기 위한 LPG를 수입해 공급하는 수입사에서 Marketing Company로서의 첫 걸음이 시작되었던 시기였던 것 같다.

하루하루 배우고 생각하고 보고서를 만들면서 상사들로부터 우리 회사와 업계현황, 그리고 LPG 업계가 나아가야 할 방향을 배우게 된 것이 내게는 아주 좋은 경험이었다.

당시 영업부서에서 근무하던 직원들은 일본 LPG 유통의 낙후성을 답습하지 않기 위해 유럽 선진국 모델을 도입하기를 원했던 전무님의 특별지시로 모두 영국 Calor Gas에서 자동화 충전시설과 가스기기, 그리고 선진화된 유통구조를 견학하고 온 직후였기 때문에 가스기기사업이나 Small Bulk 등 선진화된 LPG 산업 방향에 대해 쉽게 공감대를 형성했던 것 같다. 그 결과로 추진한 부탄 히터나 Small Bulk 사업 등이 LPG 수요개발 차원에서 일정부분 기여를 하고 있다.

다른 부서도 마찬가지였지만 그 당시 영업부는 젊고 패기가 가득 차 있었기 때문에 모두들 야근에 야근이 거듭되어도 지치거나 불평하지 않았다. 수차례의 보고서 수정작업에 모두 남아서 여직원의 컴퓨터 수정작업을 지켜보면서 밤을 보냈던 적도 많았다. 그렇게 전 부서원이 몇 달을 매달린 끝에 10월 드디어 보고서 초안을 완성했다.

그 속엔 내가 지금 맡고 있는 가스기기시장의 진입을 포함해서 LPG 직판시장의 단계별 진출 방안들이 들어 있었다.

### 드디어 대리점 직판 개시

우리는 관계사 의존도가 거의 전부인 Sales Mix를 가진 덕분에 시장 내에서 아무 뿌리 없이 정유사 판매만을 하다 보니 서러움도 많이 받았다. '유공 덕에 산다', '너무 편하게 영업하는 거 아니냐?'는 유공 직원들의 농담 반 진담 반이 가시게 되어 가슴에 박혔고, 그것을 탈피하기 위해서는 우리

도 우리만의 시장을 가져야 한다는 생각이 항상 머리를 떠나지 않았다.

그렇게 시간을 흐르고 우리는 시장개척을 위해 기회만을 보고 있었다. 당시 마이너 정유사였던 경인에너지가 직영 위주의 대리점을 중점적으로 개발하는 특색 있는 시장전략을 구사하고 있었다. 그래서 정유사에만 공급하던 우리가 타사 대리점이지만 직판거래를 할 수 있도록 노력한 결과 드디어 1989년 6월부터 경인에너지의 직영대리점에 대한 직판 거래를 시작할 수 있었다.

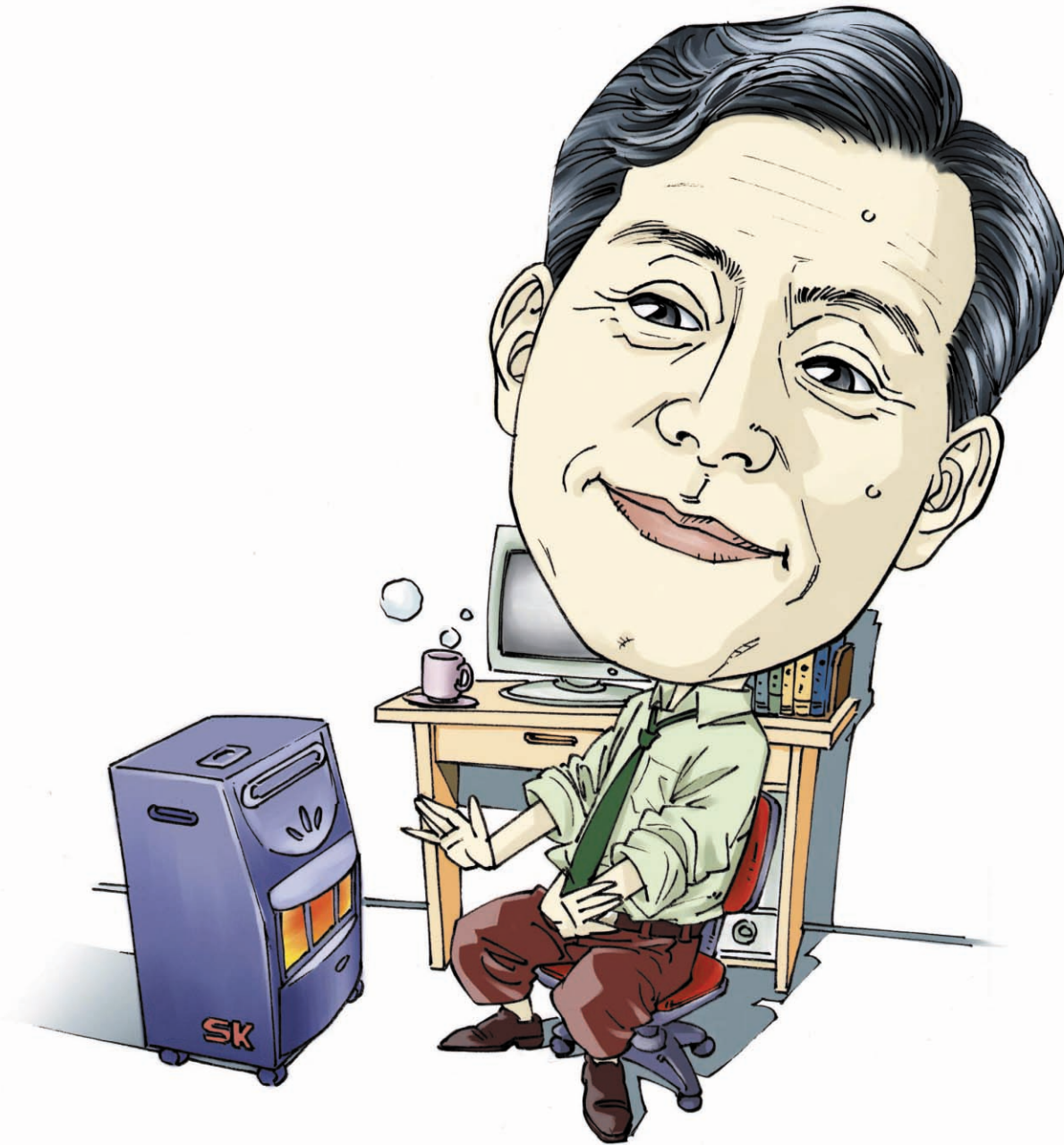
그 이후로 우리 회사는 후발업체라는 것을 오히려 장점으로 여기고 몸이 가벼운 것을 이용해서 꾸준한 유치·매입을 시작했다. 물론 시장에서의 반발은 심했고, 그 대가는 유공이 일정부분 감수해야 했지만 말이다. 시장 내에서 우리 회사는 거래처 유치를 위해 부단히 노력을 했다. 아무 하부 영업조직도 없이 본사 영업부가 전국을 누비고 다니는 소매 영업을 하면서 정유사 판매만 하던 시절에 겪지 않았던 냉혹한 시장의 현실이 괴롭기도 했지만, 그만큼 새로운 시장이 늘어나는 것에 대한 만족감이 그 이상으로 생각되었다.

그 이후 수송경제지역인 경남지역을 공략하기 위해 만든 마산영업소(지금의 경남지사)를 필두로 전국적으로 6개 지사가 생겨나고 거래 대리점도 약 200여 개로 늘어났다.

생각해 보면 그 당시는 기회의 시간이었었고, 무한한 가능성과 미래를 꿈꾸었던 좋은 시절이었다. 지금 기기가 다른 사업을 하다 보면 그 시절이 그래도 여러 면에서 좋은 환경이었다는 걸 새삼 느끼게 된다.



열정 쏟았던 부탄 히터 보급 김태문 전 고문



겨울철이면 작은 병원이나 상점 같은 곳에서 빨갛게 불이 켜진 이동식 부탄 히터를 흔히 볼 수 있다. 이 이동식 부탄 히터(Cabinet Heater)는 현재 국내에 널리 보급되어 전혀 신기할 것이 없지만 15년 전인 1989년에야 국내에 처음으로 소개됐다.

내가 부탄 히터를 처음 본 것은 1982년 정우에너지에 재직하고 있을 때 영국에서였고, 이를 국내에 처음 보급시킨 것은 7년 뒤인 1989년 유공가스 재직 때였다. 그러므로 내가 부탄 히터 보급의 산증인이라고 감히 자부할 수 있다.

### 정우에너지 재직 때 부탄 히터 보급 추진

1980년대 초 정우에너지의 김봉완 사장은 중동 LPG의 수입과 판매를 앞두고 일본 LPG 산업계 원로로부터 '일본의 LPG 유통시스템은 근본적으로 잘못됐으나 고칠 수가 없으니 초창기인 한국은 유럽을 본받으라.'는 충고를 들었다.

기술담당 상무이사였던 나는 김봉완 사장의 명에 따라 유럽의 LPG 전문판매사들과 자문계약을 맺고 빈번히 접촉했다. 1982년에 영국의 Calor Gas사를 방문해 LPG 유통 구조와 안전관리 현황을 견학했다. 그때 사무실에서 이동이 자유로운 깨끗한 부탄 히터를 처음 보고 깊은 인상을 받았다. 인구 5000여 만의 영국에 약 500만 대가 보급되었다니 더 추운 인구 4000여 만의 한국에도 100만 대쯤은 보급되지 않을까?

정우에너지는 유럽 LPG 산업계 현황과 우리나라 안전 법규와 유통체계의 개선점을 담은 종합보고서를 만들어 동력자원부, 가스안전공사, LPG 산업계에 배포했다. 거기에는 우리나라에 대형 자동용기 충전소, Small Bulk 시스템, 부탄 히터를 도입하기 위한 제안이 포함되었는데 그것은 모두 관련 법규의 개정이 선행되어야 가능했다. 우리는 동력자원부와 가스안전공사 관계자의 이해와 공감을 얻기 위해 노력했으나 안전을 우려한 목소리가 높아 좌절되고 말았다.

### 유공가스에서 되살린 불씨

나는 1984년 가을 정우에너지가 여수에너지에 인수될 때 유공으로 전직한 뒤 1985년 말 신설된 유공가스의 초대 전무이사로 자리를 옮겼다. 당시 나는 서효중 사장(유공 부사장 겸직)을 모시고 LPG 도입사업을 총괄했다.

유공가스가 1988년 초부터 수입 LPG를 대부분 모회사

인 유공을 통해 국내시장에 공급하게 되자 나는 경험을 살려 유럽식 유통구조 개선을 재추진하기로 했다. 이러한 사업다각화는 우선 회사 내 여러 구성원들의 공감대가 이뤄져야 순조롭게 추진될 수 있었다. 그래서 먼저 서효중 사장을 직접 모시고 유럽 LPG 유통현황을 답사했고, 여러 명의 부·과장을 영국 Calor Gas와 프랑스 Totalgaz에 보내 몇 주간 연수를 실시하기도 했다.

또 이를 실현하려면 기존 법규와 관행을 변경해야 했고, 이는 동력자원부와 가스안전공사를 설득해야만 가능했다. 마침 1988년 10월 COEX에서 열린 제1회 서울 화학플랜트전에서 중요한 전기가 마련되었다.

개막식 테이블 끝은 3부 장관이 전시장을 시찰하는 길에 울산기치 모형과 불도 안 켜진 부탄 히터 2대가 놓여 있는 유공가스 전시실에 잠시 들렀다. 이봉서 동력자원부 장관이 부탄 히터에 큰 관심을 보이기에 자세하게 설명해주자 단독주택인택 응접실에 있으면 좋겠다고 말하는 것이었다.

이에 힘입어 가스안전공사와 동력자원부 관계자들을 설득해 1989년 가스안전공사의 사업계획 보고에 부탄 히터 도입을 포함시켰고, 이봉서 장관의 "실물을 보았는데 안전하고 편리하니 도입을 적극 검토하는 것이 좋겠다."는 지시를 끌어냄으로써 부탄 히터 도입의 물꼬를 텄다.

### 드디어 이룬 부탄 히터 보급의 꿈

1989년 중에 유공가스는 가스안전공사와 협력해 부탄 히터, 부탄 용기, 용기 밸브 등의 검사규격 제정과 부탄용기의 실내반입을 허용하는 법규의 개정을 추진했다. 한편 유공가스

는 부탄 히터 제작사인 영국의 Valor Gas와 스페인의 Safel, 또 용기밸브 제작사인 덴마크의 Kosan과 수입교섭을 벌였다.

유공가스가 Valor와 Safel의 부탄 히터 신형 모델에 대한 수입계약을 맺고 1989년 가을까지 3500대의 수입을 추진하자 경쟁사인 여수에너지는 재빨리 Safel의 구형 모델과 Kosan의 용기밸브에 대한 수입계약을 맺고 뒤늦게 이 사업에 뛰어들었다. 대신에 유공가스는 용기밸브를 독일 SRG사에서 수입하는 한편 국내 최초로 13kg 부탄용기 약 7000개를 주문해 엄격한 품질관리로 제작했다.

또 부탄을 충전할 곳은 자동차 충전소뿐이나 밸브규격이 다르므로 알맞은 연결구를 만들어 흥국상사(유공계 대리점) 충전소에 배포했다. 부탄히터의 판매처도 역시 용기 충전이 가능한 경인지방을 비롯한 부산, 대구 등지의 흥국상사 충전소를 택했다.

유공가스는 모든 준비를 끝내고 1989년 가을부터 부탄 히터를 판매하면서 우선 동력자원부, 가스안전공사, 유공 등의 관련자들에게 100여 대의 히터와 충전된 부탄 용기를 건본으로 배포했다.

부탄 히터를 판매하면서 회사 소유의 용기를 예치금을 받고 빌려주는 유럽식 '용기보증금제'를 실시했다. 이런 노력이 결실을 거두어 드디어 '부탄히터 보급'이란 오랜 꿈을 이룰 수 있었으며, 남다른 자부심과 보람을 만끽할 수 있었다.



가격 현실화에 몸 바쳤던 8년의 세월 '나성화' 상무 '영업본부장'



우리 회사가 설립될 당시부터 정부는 LPG 판매가격 체제를 일반용과 도시가스용으로 나누고, 대량공급인 도시가스용의 가격을 대폭 낮춘 2중가격제를 시행하고 있었다. 우리가 도시가스용 LPG 공급을 시작한 1990년에도 m<sup>3</sup>당 일반용 가격은 230원 정도였으나 도시가스용은 45% 가량 낮은 125원 정도에 불과했다.

이처럼 도시가스용 판매가격이 일반용에 비해 낮은 것이 우리 회사에게는 경쟁사에 비해 수익 저하요인으로 작용했다. 그룹의 계열사에 도시가스 회사들이 많이 포진하고 있는 관계로 우리 회사의 경쟁사 대비 도시가스용 공급이 6대 4정도로 많았기 때문이었다.

이에 우리 회사는 정부에 일반용과 도시가스용의 가격차 해소를 줄기차게 요구해 8년 만에 현실화시키는 성과를 거뒀다.

### 2중가격제 철폐에 뛰어든다

정부가 LPG의 도시가스화를 촉진하기 위해 2중가격제를 채택하고 있었으나 이는 많은 모순을 안고 있었다. 이 모순점이 우리가 정부를 설득할 수 있는 단초가 되기도 했다.

당시 일반용 LPG는 주로 용기에 담겨 공급되고 있었는데 주 소비처는 배관망이 없어 도시가스를 공급받지 못하는 저소득층 서민들이었다. 이에 비해 가격이 저렴한 도시가스용은 도시가스회사를 통해 중산층이 거주하는 대단위 아파트 단지에 공급되고 있었던 것이다.

우리는 이런 모순점을 지적하며 정부에 2중가격제 폐지를 요구했다. 저소득층에 공급되는 연료보다 중산층에 공급되는 연료의 가격이 더 저렴하다는 것은 사리에 맞지 않는다는 점을 집중 부각했다.

이러한 대정부 설득에 회사 전체가 매달렸다 해도 과언이 아니었다. 대표이사를 비롯한 관련부서 임직원이 에너지 정책 주무부서인 동력자원부를 비롯해, 물가정책 담당부처인 재정경제부의 관계부서를 찾아다니며 문제점을 지적했

다. 대표이사는 장·차관을 비롯한 고위층을, 임원급은 실·국장급을, 간부진은 과장급을 찾아다니며 각가격파식의 설득을 전개했다.

### 지푸라기라도 잡는 심정으로

우리가 LPG 가격 단일화를 추진하자 예상대로 경쟁사와 도시가스회사들은 반대 입장을 표명했다. 도시가스를 공급받는 소비자들의 반대도 불을 보듯 뻔했다. 사방팔방이 적이었다.

이런 상황에서 LPG 가격 현실화에 뛰어든 우리의 노력은 눈물겹기까지 했다. 당시 기획업무부장을 맡고 있던 내가 담당하기로 한 곳은 재경부 물가담당부서였다.

담당과장을 만나 우리의 입장을 설명하려 했으나 이 핑계 저 핑계로 만나주지도 않았다. 만나야 죽이 되든 밥이 되든 2중가격제의 모순과 우리가 처한 입장을 설명할 텐데…

그래서 밖에서라도 만나려 했으나 이 역시 여의치 않았다. 지푸라기라도 잡고 싶은 심정이었는데 골프광인 그 과장이 매주 금요일 밤 SBS-TV에서 하는 골프 중계방송을 무슨 일이 있어도 꼭 본다는 것이었다. 그래서 금요일 밤 그 과장의 집 앞에서 기다렸다. 과연 10시 40분경 그 과장이 허겁지겁 귀가하는 것이었다. 나는 그를 납치하듯이 인근의 호프집으로 모시고 가서 하소연을 했다.

“제발 제 이야기 한번만 들어주십시오. 제 이야기를 수긍하든 않든 한번 듣기만 해주십시오.”

우리의 이런 눈물겨운 노력이 어느 정도 효과를 보아 정부는 우리의 설명에 어느 정도 공감을 해주었다. 그러면서 물가 운용상 천천히 현실화할 수밖에 없다는 것이었다. 우리의 노력이 드디어 빛을 보는 순간이었다.

### 빛바랜 노력, 그러나 영원히 기억될 것

이후 LPG의 일반용과 도시가스용 가격 격차는 조금씩 조금씩 좁혀져갔다. 그리하여 8년이 지나서야 가격차를 없앨 수 있었다.

그렇다고 이런 성과가 초기의 노력만으로 얻어진 것은 아니었다. 정책 담당자가 바뀌면 가격 현실화 조치는 원점으로 돌아갈 수도 있었다. 그래서 우리는 잠시도 방심하지 않고 정부 설득 노력을 계속했다.

그런데 우리의 이런 끈질긴 노력으로 가격 단일화가 이루어졌을 무렵 도시가스사들이 우리의 걸을 떠나가는 허탈감을 맛보아야 했다. 이미 예견되어 있던 정부의 정책 때문이라고는 하지만 허탈감을 감출 수는 없었다.

2중가격제 폐지를 위해 우리가 대정부 설득에 뛰어든던 1990년대 초반, 정부는 향후 도시가스 연료를 LNG로 교체하기로 하고 환상 배관망을 구축하고 있었다. 이것이 완공되면서 LPG를 공급받던 도시가스사들이 한국가스공사로부터 LNG를 공급받아 소비자들에게 공급하게 된 것이다.

그룹 계열사이자 그동안 우리의 고객사였던 도시가스사들도 우리의 걸을 떠나간 것이다. 8년간의 노력이 빛이 바랬지만, 그러나 회사의 사운을 걸고 뛰었던 그 노력들은 영원히 기억될 것이다.



SUPEX추구를 통한 직매시장 정상 등극 '김'총'의 상무' 영업팀장



1985년 12월에 설립돼 1988년 2월부터 영업을 본격화한 우리 회사는 유공에 대한 판매에만 영업활동이 국한돼 있어 직 판시장에 뛰어들지 못했다. 그러다 1989년부터 직판을 개시 해 정유사, 대리점, 도시가스, 산업체, 석유화학 업체 등을 계속 확보하면서 판매망을 늘려나갔다.

그러나 LPG 업계 후발주자로서 경쟁사에 비해 시장 점유율이 낮고, 마케팅 경험과 지사망이 부족하는 등 외적 경쟁력이 뒤지고 있었다. 더구나 산업체와 석유화학업체를 대상으로 하는 직매는 안이한 영업 분위기에 젖어 있었고, 신규 수요 개발의 노력도 부족한 상태였다.

이런 상황에서 1992년 6월에 발족한 직매부는 시장 점유율을 높이고자 1993년 2월부터 1993년 11월까지 SUPEX 추구를 통해 '일반직매 매출증대'를 꾀하기로 했다.

### SUPEX 추구로 돌파구를 찾다

직매부 발족 직후인 1992년 6월 어느 날 경남 진주에 설립 될 예정인 백제요업이라는 요업공장의 연료공급권을 확보하기 위해 우리 회사는 경쟁사와 치열한 유치경쟁을 벌였다. 이때 직매부장은 직매부 회의를 소집하고 묘안을 찾았다.

후발업체로서 몇 개 안되는 거래처를 갖고 있는 현실에서 이 프로젝트를 꼭 유치해야만 할 입장이었다. 그런데 우리라고 별다른 묘책이 있을 수 없었다.

직매처가 새로 생긴다는 정보만 있으면 삼시간에 LPG 수입사와 정유사가 치열한 유치경쟁을 벌였다. 그러나 더 나은 거래조건(가격은 고시가격으로 묶여 있어 수송비, 외상기일, 시설지원 등)을 제시하면서 자기출혈을 감수하면서까지 치열한 경쟁을 벌이고 있는 상황이었다.

실사 이런 경쟁을 뚫고 유치한다고 하더라도 만신창이가 된 거래조건으로 인해 수익을 보장하기 어려웠다. 이런 상황을 알고 있는 거래처들이 공급사들이 제시한 조건들을 공개하면서 공개적으로 경쟁을 시키는 탓에 공급업자들은 이리저리 끌려다니며 좀 더 나은 거래조건을 제시할 수밖에

없는 상황이었다.

이런 상황에서 좀더 나은 위치에서 마케팅을 할 수 있는 방법은 없을까? 새로 생긴 직매부가 성장을 하느냐 마느냐의 기로에 서 있었다. 여건만 탓하고 있을 것인가? 발상의 전환을 꾀할 것인가? 이럴 때 그룹의 경영혁신 도구인 SUPEX가 도입되고 있었다. 직매부는 이런 SUPEX추구를 통해 문제에 접근하기로 했다.

### 정보수집과 타겟 마케팅으로

우리는 SUPEX추구라는 경영혁신 도구를 적용해 타겟업체 파악을 핵심으로 하는 마켓 리서치를 실시했다. 이를 바탕으로 입체적 로케이션(Location) 파악을 통해 신규 직매처 유치를 KFS로 추출했다. 그 다음 구성원간 적극적인 브레인스토밍을 통한 정보입수 채널을 다양화하고, 서비스 차별화와 기술력 제고를 통해 장애요인 제거활동을 전개하는 방식으로 경쟁사와 차별화된 마케팅 활동을 수행하기로 했다.

신규 직매처에 대한 정보 입수 방법을 고심한 끝에 업종별 대상업체를 선정해 DM을 발송하고 전화상담을 병행해 실시하기로 했다. 이와 더불어 전국에 있는 공단별로 입주예정업체를 조사해 직접 입주업체와 접촉해 필요한 정보를 입수하는 방안을 강구해보기로 했다. 이러한 작업은 입체적 로케이션 파악단계에서 타겟업체를 파악하고 소비자 요구를 조사하는 방법과 병행해 실시했다.

1993년 2월부터 7월까지 6개월간 이러한 직접 정보 입수 활동을 전개한 결과 요업, 금속, 도장업종의 총 4680개 업체를 파악할 수 있었다. 이들 업체 중 선정기준에 따라 551개의 DM을 발송하고, 총 374회의 전화 상담을 실시했다.

공단 조사활동은 상공부와 농림수산부 등의 각종 자료를 통해 전국에 산재한 공업단지와 농공단지를 조사해 78개소의 공업단지, 250개소의 농공단지의 현황 자료를 입수했다. 이때 신규공단 58개소의 현황도 확인했다.

그러나 이들 단지에는 수만 개의 입주업체가 입주해 있

고, 또 입주할 예정이어서 이들 업체를 모두 조사하기란 현실적으로 불가능했다. 따라서 LPG 직매처 확보 가능성이 비교적 높은 것으로 판단되는 8개 공단을 선정했으며, 이를 대상으로 신규입주 예정업체를 집중조사해 나갔다.

### 시장점유율이 37%에서 55%로

그 결과 직매부 발족 이후 1993년 10월까지 신규로 일반직매처 15개소를 유치했다. 이는 종전의 비슷한 기간에 3~4개를 유치하던 것에 비하면 획기적인 성과였다. 이에 따라 경쟁사 대비 시장점유율을 37%에서 55%로 크게 높일 수 있었다. 이와 함께 정보력 보강을 위해 노력한 결과 협력대상 시설업체 및 기기업체를 1개에서 13개소로 늘림으로써 향후 보다 많은 신규업체 관련 정보를 확보할 수 있게 되었다. 후발주자이지만 노력하기에 따라 매년 2위에 머무르지 않고 1위로 도약할 수 있다는 자신감을 얻은 의미 있는 성과였다.



걸프전의 모래바람을 헤치고 '김'종'훈' 부장' BMD팀장



### 최초의 중동 출장, 걸프전의 중심에 놓이다

1990년 3월 15일부터 수급과장이 된 나는 그해 7월 30일 손대식 수급부장과 함께 처음으로 중동 출장길에 올랐다. 당 시에는 중동 직행 노선이 없어 방콕에서 1박을 한 후 SAMAREC이 소재한 사우디아라비아의 제다로 들어갔다.

다음날 SAMAREC과의 만남에서 '왜 큰 회사인 자기네 들과 거래 안 하고, 조그마한 KPC와 거래를 하느냐?' 는 훈 계성 충고를 듣기도 했다.

회의 후 점심 식사를 하고 호텔로 돌아가는데 사우디아 라비아답지 않게 교통체증이 심했다. 아랍국 외상 회담으로 인해 차량이 통제된 탓이었는데 그 회담이 결렬됨으로써 다음날 걸프전쟁이 터질 줄은 전혀 예상도 못하고, 우린 차안 에서 미제 차와 일제 차의 장단점 비교나 하고 있었다.

1990년 8월 1일 쿠웨이트 공항에 내렸다. 다음날 새벽, 난데없는 폭음에 잠을 깬다. 밖을 내다보니 거리에서 누런 전투복의 군인들이 상가를 약탈하고 있었다.

점점 그 도를 더해 가는 이라크 군인들의 약탈 행위를 보 고서도 위험을 느꼈는데 사람을 잔인하게 죽였다는 악성 루머까지 전파되었다. 항상 몰려다니던 일본인들이 8월 10일에 일본 대사관으로 들어갔다는 이야기를 듣고는 우리도 이날 거리에서 영업 중인 화물차를 타고 한국대사관으로 갔다.

대사관에서 오랜만에 쌀밥에 김치를 얻어먹고, 교민들과 어울리고 있을 즈음 동유럽 노동자에게는 국경을 열어주었다는 소문이 들렸다. 극성스런 교민은 쿠웨이트 주재 한국 대사에게 당국의 대책을 촉구하면서 개별적으로도 국경을 넘겠다고 나왔다. 때마침 대사관 앞에서 한국 아주머니가 날 치기를 당하는 일이 발생하자 쿠웨이트 주재 대사는 8·15 광복절을 기해 'Korean Exodus' 를 하겠다고 발표했다.

### 목숨을 건 탈출 감행

1990년 8월 15일, 우리는 호텔로 돌아가 지배인이 손수 건네준 랩으로 싸인 바게트와 큰 물병 하나를 받아들고 다시 한국대사관으로 갔다. 많은 교민이 출발을 기다리고 있었다. 우리는 (주)선경(현 SK네트웍스)의 상사 주재원 차량에 배치 되었다.

아침 8시경 차량 앞 후드에 소형 태극기를 달고, 앞 유리 에는 아랍어로 '대한민국' 이라 쓴 30여대의 차량이 이라크 방면의 쿠웨이트 국경을 향해 출발했다. 곳곳에 버려진 쿠웨

이트 차량을 뒤로 하고, 교대로 운전을 하면서 계속 달려갔다.

다음날 사막이 지겹다는 생각이 들 무렵, 우리의 차가 움 직임을 거부하고, 퍼져 버렸다. 후드를 열어보고 우왕좌왕 하다가 미션오일이 없다는 것을 알았다. 어디서 구할 수도 없어 결국 차를 사막에 버리고, 교민 차로 분승해 이라크 국 경에 도착했다.

그곳에는 아랍인들이 텐트를 치고 숙식을 해결하며 국 경 통과 허가가 나기를 마냥 기다리고 있었다. 다행히 한 교 민이 돌아다니며 20달러씩 걸어 급행료로 쓴 보람이 있었는 지 한 시간 만에 국경 통과를 허락받고 이라크에 들어갈 수 있었다.

그날 밤은 이라크에 있는 현대건설의 공사장에서 샤워도 하고, 군대 시절을 생각하며 폭 잤다. 다음날 현대건설이 준 비한 빵과 물을 받아들고 다시 출발했다. 조금 가니 공사를 다 마치고, 차선이 안 그려져 있는 고속도로가 나왔다. 실크 카페트 같은 길을 우리 차들이 속도 경쟁을 하면서 달렸다.

나중에 들은 이야기로는 한국정부의 로비로 현대건설이 만든 신규 고속도로를 우리를 위해 임시 개통했던 것이었다. 바그다드가 가까워질수록 곳곳에 사담 후세인 초상화가 즐비했다.

어느 덧 요르단 국경에 다다랐다. 여기서부터는 요르단 주재 한국대사관 직원의 도움을 받아 암만 시내의 호텔에 짐 을 풀었다. 샤워 후에 3일간을 손수 운전하며 달려온 Korean Exodus를 자축했다.

우리는 8월 23일 대한항공 특별 전세기를 타고 귀국했 다. 우리가 도착 라운지 밖으로 나오니, 서효중 사장 이하 모

든 임직원이 나와 있었고, 우리 딸이 "아빠!" 하면서 달려 나 왔다. 그 뒤로 아내의 밝은 얼굴도 보였다.

### 다시 포성 멈춘 중동으로

우리 회사는 손대식 부장이 돌아오자마자 날아간 KPC의 계 약물량 만큼 SAMAREC으로 옮겨 타는 민첩성을 보였다. SAMAREC의 입장에서는 걸프 전쟁 덕분에 SK가스라는 Big buyer와 손쉽게 거래를 트는 행운을 잡았고, 그 후에 ARAMCO에 합병이 되어 이름을 바꾸지만 우리 회사는 'One of the biggest buyers' 로 지금까지 거래를 유지하 고 있다.

1993년 11월 우리 회사는 ARAMCO가 소재한 사우디 아라비아의 Dhahran에 중동사무소를 설립하고, 초대 주재 원으로 나를 임명했다. 걸프전쟁을 겪은 중동통이라는 이유 에서였다.

수복이 된 쿠웨이트를 다시 방문했다. 쿠웨이트 공항 의 료실의 초록색 초생달 마크도 적십자 마크로 달라져 있었고, 미군들이 외교관 창구에서 입국 수속을 하는 모습이 보였다. 자가용, 택시들이 다 새 차로 바뀌었다. 기사에게 물어보니 미국이 단종했던 차량 생산라인을 다시 가동해 팔아먹은 차 량 대수가 상당하다는 것이었다. 또 전쟁 중 도리 없이 잔류 했던 3국 노동자는 이라크 협조자라는 이유로 해고를 당하 고 싼 노동자로 대체됐으며, 미군은 전쟁 중 투입했던 Man hour까지 계산해서 쿠웨이트 정부에 청구했다 한다.

약육강식의 세계, 힘이 없으면 당하는 것이 역사의 진리 임을 다시 느끼지 않을 수 없었다.



Pioneer Louise호 화재 '이상곤' 과장 '홍콩사무소장'



한참 일할 대리 시절, 박명래 수급과장과 어떻게 하면 서구 Trader들보다 Trading을 잘 할 수 있을까, 회의를 거듭하던 중 아이디어를 도출해냈다. 서구 Trader들이 해오던 'Floating storage trading', 즉 가격이 싼 시점에 4만 3000톤의 LPG를 구매한 후 이 LPG를 바로 한국에 가져오는 대신, 바다 한가운데에 약 6개월 정도 Floating시킨 후 가격이 상승한 시점에 되파는 것을 한번 해보자는 결정을 내렸다. 잘하면 이익도 큰 반면, 잘 안될 경우 막대한 손실 및 여러 가지 Operation상 문제가 발생할 수 있는 고위험 고수익 Trading기법이었다. 손대식 상무와 최동일 사장에게 보고해 진행품의를 받았지만 회사에서 처음 해보는 일이라 물어볼 사람도 없고, 어디부터 시작해야 할지 막막했다.

### Pioneer Louise호 사용 합의를 끌어내고

망설이고 있던 나에게 "뒷걱정은 말고 머리를 짜내어 즉시 진행하라."는 박명래 과장의 지시는 큰 힘이 되었다. 박명래 과장은 한번 한 말은 뒤집지 않은 것으로 회사에서 잘 알려져 있으니 실무자로서 크게 걱정할 이유가 없었다.

그래서 먼저 경제성부터 검토하기 시작했다. 언제 살 것이며 언제 팔 것인가? 수많은 고민과 검토 끝에 가격이 가장 쌀 것으로 보이는 하절기 중 7~9월 사이 FOB 구매를하기로 잠정 결론을 내렸다. 그리고 가격이 가장 비쌀 것으로 예측되는 동절기인 12~2월 사이 처분 하는 것으로 일정을 잡았다. 일정을 잡고 나자마자 선박 수배에 들어갔다. 먼저 가장 큰 선주인 Exmar쪽과 접촉했고, 유럽선주인 Kosan 및 Bergesen도 접촉했지만 이 역시 합의에 이르질 못했다.

그래서 전략을 수정해 선주에게서 선박을 빌리는 대신 서구 Trader의 배를 이용하는 것으로 방향을 바꾸었지만 가격을 합의하기가 어려웠다.

고민 끝에 자사 T/C선을 이용하는 것으로 전략을 바꾸었다. 당시 우리 회사는 중동산 Term LPG 수송을 위해 해운회사의 선박 3척을 연속항해용선 형태로 사용하고 있었다. 가격은 시장대비 약간 비쌌으나 같은 그룹사인 유공해운이었기에 협력이 가능할 것으로 보였다. 별로 내켜하지 않는 유공해운을 설득해 Pioneer Louise호를 사용하기로 합의했다.

### 예상치 않은 화재 사고

드디어 만반의 준비 끝에 1996년 9월 Pioneer Louise호에

4만 3000톤의 LPG를 선적하고 사우디아라비아의 Fujairah항 인근에 Floating Starge를 위해 정박시켰다. 그리고 기다렸다. 가격이 오르기를 기다리며 세월을 흘려보내고 있었다.

그러다가 문제가 생겼다. 추석 무렵이었는데 유공해운에서 급하게 전화가 왔다. Pioneer Louise호의 기관실 발전기에서 불이 났으며, 이로 인해 발전기가 멈춰 선박 전체에 전원공급이 중단된 상태이고, 화재로 인해 2명이 목숨을 잃었다고 했다. 그리고 추가적으로 선박 전원공급 중단으로 선원들이 매우 불안해하고 있고, LPG 냉각장치가 가동되지 않기 때문에 시간이 지남에 따라 LPG 전체를 날려 보내야 하는 심각한 상황이 예상된다고 했다.

선원들이 불안해하는 이유는 이해가 되고도 남았다. 폭발할 경우 폭탄과도 같은 위력을 지닌 LPG를 4만 3000톤이나 적재한 선박에 전원이 없이 갇혀 있으니 누군들 불안해하지 않겠는가?

### 화재 수습과 성공적 트레이딩

그날부터 수급팀 전체가 비상상태에 들어가고, 담당과인 수급과를 중심으로 대책반을 마련해 사고 대처에 들어갔다. 제일 먼저 시급한 일은 얼마나 빨리 손상된 발전기를 복구해 전원공급을 재개하느냐였다. 따라서 급히 엔지니어 전문가를 수배해 발전기 수리 가능여부를 확인하고 부품을 긴급 발주해 발전기를 정상상태로 복구하기 위한 작전에 들어갔다.

결과는 대만족이었다. 유공해운의 대책반을 통해 전문가를 급히 Pioneer Louise호로 파견해 상황을 파악한 후 바

로 부품을 일본에서 수배해 비행기로 공수해 수리를 마쳤다. 정광석화와 같이 사고 이후 4일만에 발전기를 복구해 선박을 정상상태로 돌려놓았다.

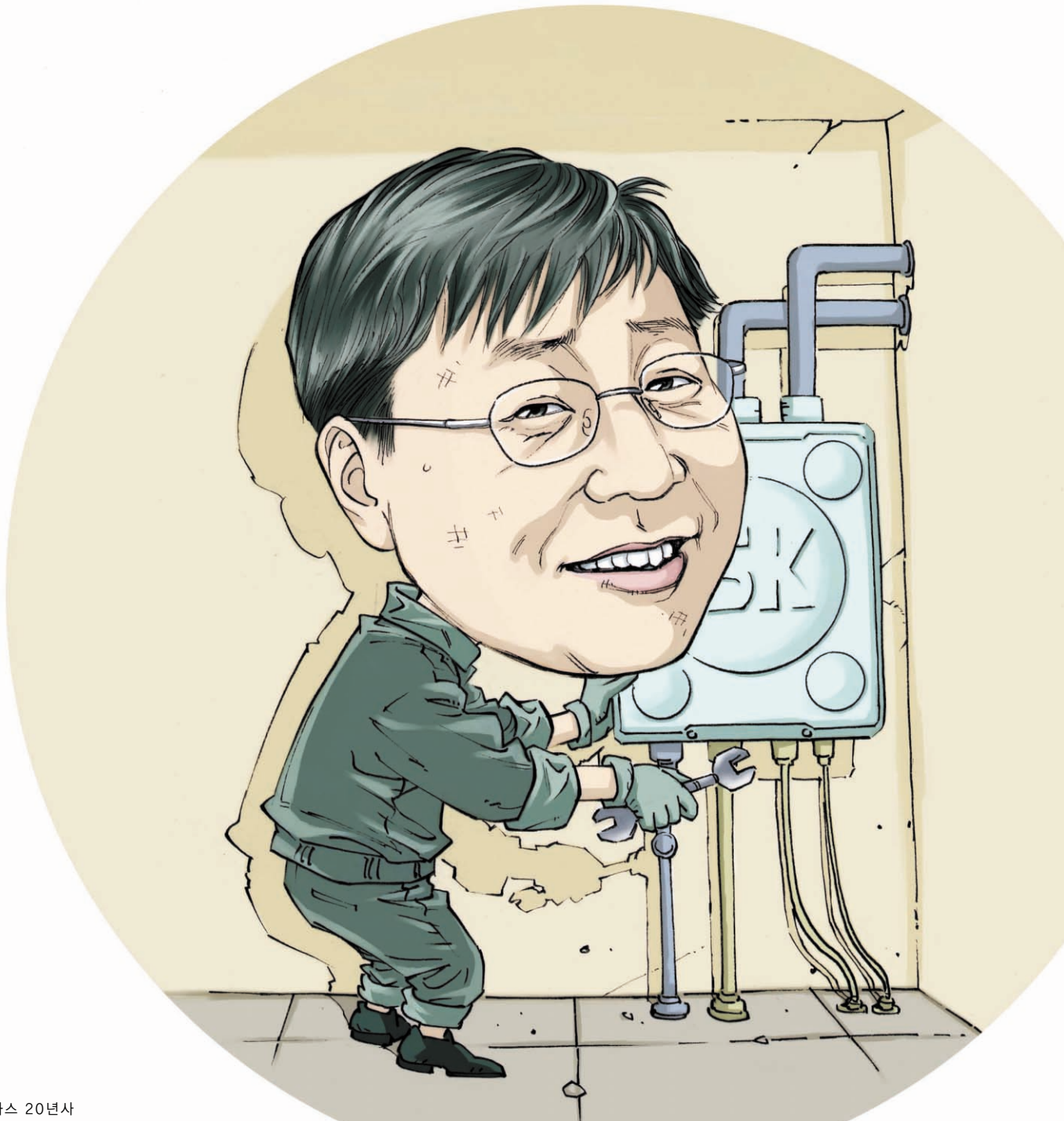
대책반은 선박복구를 위해 추석기간 중 24시간 비상 대기체제를 운영하며 시시각각 쏟아지는 상황변화와 대책을 마련했으며, 상황을 매일 매일 정리해 사장님과 그룹에 보고했다.

지금 생각해 보면 대책반 사람들은 남들 다가는 추석연휴도 즐기지도 못하고 24시간 대기 하면서 사고에 대처하느라 무척 고생했다. 결과적으로 사고는 단시일 내에 복구되었고, 실려 있던 LPG는 손실 없이 냉각기의 재가동으로 다시 잘 보전될 수 있었다. 화재에 따른 금전적 손실은 보험으로 커버되었다. 결과적으로 완벽한 사고 수습으로 Pioneer Louise호는 다시 Floating하게 되었고, 그 해 겨울 예상대로 LPG 가격이 상승하자 미국의 Contichem에 팔아서 상당한 이익을 볼 수 있었다.

이 Floating Storage Trading을 성공적으로 완료한 이후 아직까지 다시 시도되지 않았다. 다시 이런 형태의 Trading기법이 후배들에 의해 연구 발전되기를 바라는 심정이다.



애환 서린 가스보일러 사업 '류의성' 부장 '인력팀'



### 가스보일러 사업을 따라 유공가스로

1996년 7월 1일부로 유공의 가스보일러 사업이 전격적으로 유공가스로 이관되었다. 가스보일러 사업은 유공이 상품 및 마케팅 기획만 하고 판매 및 서비스 조직은 삼양석유의 기사입팀으로 존재했다. 따라서 유공가스로 사업을 이관하면서 그 조직을 국일에너지 소속으로 포함시켰다. 놀랍게도 그 인원이 약 30여명이나 되어 조직관리에 문제가 생기게 되자 국일에너지에서 사업수행을 전담할 인력을 유공에 요청했다. 제안 받은 모든 사람들이 거절하는 바람에 나에게 까지 제안이 왔고, 새로운 경험을 하고 싶어 유공가스에 오게 되었다.

사업은 7월 1일부로 이관되었지만, 내가 유공가스에 오게 된 것은 3~4일 뒤에 일이었다. 와 보니 보일러 사업을 담당할 인력이 2명 배치되어 있었다. 그것도 신입사원 1명과 히터 서비스까지 해야 하는 인원이었다. 유공에서는 총 5명이 하던 업무를 3명이 해야했던 것이다.

### 보일러의 사업의 위기 및 반전

1998년에는 IMF 사태 이후 가스보일러 사업을 중단해야 하는 것이 아닌가 하는 위기감을 갖게 되었다. 유공에서 이름을 바꾼 SK(주)의 자회사인 도시가스사들이 가스보일러 판매의 주력 유통망인데도 SK(주)에서 사업을 하지 않고, 또한 도시가스사들의 사장과 임원들도 자주 바뀌게 되어 안면을 통한 사업수행이 더 이상 어렵게 된 것이었다.

그들은 이 사업을 되도록이면 하고 싶어 하지 않았다. 판매량 증대, 시장점유율 증대에 관심이 적었고, 무엇보다 채권 리스크를 부담하고 싶어 하지 않았던 것이다.

우리는 이런 상황을 타개하기 위해 기존 서비스 대행점들이 보일러를 판매하면 판매대수를 기준으로 장려금을 지급하는 제도를 도입했다. 한편으로 보일러 판매를 제대로 못 하면 판매와 관련된 설치 교육을 이수토록 해 판매를 활성화 시켰다. 그러자 서비스 대행점을 통한 판매량이 서서히 늘어

나기 시작했다. 그렇지만 전체 판매량 중에서 차지하는 비중은 역시 도시가스사가 높았다.

### 엔론의 반대를 극복하고

이런 와중에 1998년말 SK(주)와 엔론(Enron)이 합작한 SK-Enron 산하로 우리 회사가 편입되어 조재수 대표이사가 새로 부임했다. 조재수 사장이 SK-Enron 대표도 겸임하게 되자 5개 도시가스사와 우리 회사의 관계가 보다 밀접해졌다. 이는 가스보일러 사업에게 더할 나위 없이 큰 힘이 되었다. 또한 SK-Enron이 부산 및 충남, 강원, 전남, 익산 도시가스사들을 차례로 인수함에 따라 가스보일러 유통망이 점점 늘어나게 되었다.

그런데 하나의 난관이 발생했다. 도시가스 경영층들이 회의에서 가스보일러 사업에 대한 부정적인 면 즉, 채권 리스크에 대해 개진한 것이다. 이에 따라 SK-Enron은 가스보일러 사업에 도시가스사들을 제외하던지 아니면 채권부담 없이 사업수행을 하라고 요구했다.

즉 영업과 판매는 우리 회사가 직접하고, 도시가스사는 정보 또는 지원업무만 담당하는 방향으로 가스보일러 사업을 수행하라고 요구했던 것이다. 그리고는 그에 대한 수수료를 도시가스사에 지불하면 도시가스사가 충분히 정보를 제공하고 지원을 할 수 있다고 주장했다.

이에 대해 SK-Enron이 주장하는 판매방식은 우리 회사가 가스보일러 사업을 중단하라는 것과 같으므로 도저히 수용할 수 없다고 대응해 가스보일러 사업을 도시가스사들이 계속 수행하도록 했다. 또한 채권 리스크에 대해서는 부도가 날 경우 도시가스사와 우리 회사가 50%씩 부담하고, 나머지 50%는 우리 회사가 가격보전 등 어떤 방법을 동원해서라도 보전해 주겠다는 내용의 합의서를 작성해 도시가스사와 체결함으로써 가스보일러 사업의 새로운 전기를 마련했다.

### 이이제이(以夷制夷)의 전법으로

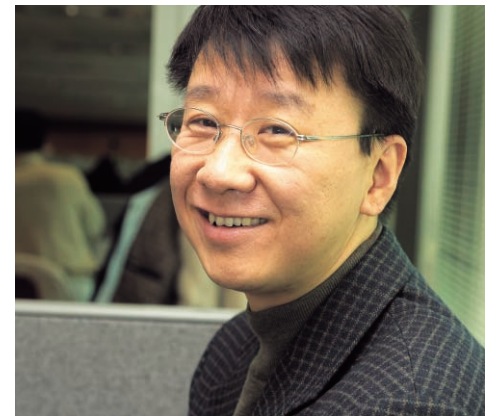
가스보일러 사업은 대우전자를 OEM사로 출발해 1991년에 경동보일러, 린나이코리아로 OEM사를 늘려나갔다. 최초에는 대우전자 OEM제품인 YBD(현재 SKD모델)이 많이 판매되었으나, 제품품질 및 디자인 문제로 인해 차츰 판매량이 감소했다. 더욱이 1993년의 가스중독사고 이후 판매량이 급격히 감소하자 대우전자가 OEM 계약을 종료하자고 제안을

해왔다. 그 이후 3~4년 동안 경동보일러, 린나이코리아 2개사로 판매모델을 운영되어왔는데 1998년 초 대우전자 측에서 다시 OEM계약을 제안해왔다.

우리는 그 제안을 면밀히 검토했다. 당시 판매비중이 80%가 넘는 린나이코리아 모델을 좀 낮추어야 할 필요가 있기 때문이었다. IMF 사태 이후 원가상승을 이유로 린나이코리아가 일방적으로 보일러 가격 인상을 요청해왔고, 우리는 그 요청을 수용할 수밖에 없는 상황이었던 것이다.

이러한 불리함을 타개하고자 제3의 OEM사를 물색하던 중 대우전자에서 품질 좋고 가격경쟁력이 높은 제품을 출시했다는 소식을 접하게 되었다. 제품에 대한 실험 결과 품질이 우수함을 알았지만 또 다른 고민을 하지 않을 수 없었다. 대우 제품에 대한 기피현상이 유통망에 잔존하고 있었던 것이다. 사고 낸 제조사 제품을 유통망들이 꺼린 것은 당연할 터였다. 이에 우리는 회사 고유의 디자인을 가져가서 모델 차별화를 하기로 마음먹었다. 그래서 디자인 전문업체에 디자인을 의뢰했고, 이를 대우전자에서 OEM으로 생산해 납품하도록 했다.

린나이 제품의 독주를 막고 원가경쟁력이 있는 특화상품을 물색하는 과정에서 여러 가지 난관을 해결하고 우여곡절 끝에 나온 제품이 바로 SKD인 것이다.



끝내 이루지 못한 天津에서의 꿈 '권태현' 부장 기획팀장



중국 하북지방 최대의 무역항이자 수도 북경의 해상 문호 역할을 하고 있는 천진(天津). '하늘이 낸 항구' 천진은 어떤 모양이며, 어떤 분위기가일까?

1996년 가을 어느 날부터 갑자기 나의 생각이 천진에 집중되기 시작했다. 1994년부터 중국사업 실무를 담당하면서 길게 뻗은 중국 해안선을 따라 산재한 항구들을 거의 다 발품을 팔아가면서 섭렵했다. 그러나 산동성에서의 LPG수입시설 건설 프로젝트가 무산되면서 중국에의 관심과 꿈도 사그라졌는데 천진 프로젝트를 계기로 다시 새로운 희망을 가지게 된 것이었다.

#### 천진에서 꿈꾼 LPG 수입사업

꿈은 1996년 가을 어느 날 유공해운의 관계자가 우리 회사를 찾아오면서 시작되었다. 천진에서 일본 회사와 함께 LPG 수입사업을 해보자는 것이었다. 중국에 이미 진출해 있는 회사와 합자가 초기 중국진출의 한 가지 방법이라고 생각해왔고, 초창기부터 중국사업에 뛰어들어 어깨너머로 터득한 지식과 자신감이 있었으며, 예전보다 회사의 관심도 커졌기 때문에 뭔가 될 것 같은 생각이 들었다.

출자자는 일본의 조일가스와 암곡산업, 한국의 유공해운과 우리 회사 등 4개사로 정해졌다. 합자의 근거지인 동경, 북경, 천진, 청도, 서울을 오가면서 합자 논의가 이루어졌다. 이 과정에서 우리 회사는 천진 프로젝트를 기반으로 동북 3성과 강소성의 연운항 및 양자강 중상류로의 LPG 물류사업 진출을 중장기적인 전략방향으로 설정했다. 이러한 전략방향을 추구하는 차원에서 우선 천진 프로젝트를 성공시켜야만 했다.

LPG 수입 터미널 예정 부지는 천진항에서 약 30km 거리에 있었다. 부지의 정치상태가 좋았고, 이미 건설된 다목적용 부두가 있었으며, 지방도로가 부지에 바로 인접해 있어 차량의 접근성도 좋았다. 하지만 LPG 수송선이 갑문과 해하(海河)를 통과해야 수입 터미널 예정부지에 이를 수 있다

는 점, 해하를 가로지르는 수직 부상식 교량이 있다는 점, 부두가 일반부두로서 LPG 선박의 하중을 견딜 수 있을지 확인이 필요한 점 등이 장애요인으로 작용할 수도 있다는 생각이 들었다.

이러한 점들이 LPG 수입사업에 영향을 주는지 살펴보기 위해 여러 관계자들을 접촉하면서 정보를 얻었다. 해하의 수심, 야간 진입 및 항행 가능성, 예인선 활용 가능성, 동절기 결빙여부, 결빙시의 �빙 가능성, 운하 이용료, 갑문 통과제원, 수직 부상식 교량이 선박 항행에 장애가 되는 지 여부, 선박을 위한 소방시설 구비 가능성, 수입 및 육로 수송상의 경쟁 터미널 대비 강약점, 선박대리점 및 검정회사의 존재 여부 등에 관해 확인 또 확인의 연속이었다.

때때로 현지 선장을 대동해 현장을 확인할 만큼 우리 회사의 확인과정이 매우 치밀해 모든 사항에 별 문제가 없다고 생각하는 합자상대 회사들에게는 다소 부담을 줄 수도 있었으나 모두 잘 응답해주었으며, 현장 조사과정의 협력을 통해서 서로에 대한 신뢰를 공고히 할 수 있었다.

#### IMF 사태로 위기에 봉착하고

1997년 중반 갑론을박과 우여곡절 끝에 합자계약과 정관을 작성하고 합자당사자의 서명도 마쳤다. 계약까지 끝났으니 이제 잘 해야 한다는 숙제만 남아 있었다. 그러나 천진 프로젝트와는 아무래도 인연이 없는 모양이었다.

잘 나가던 한국경제가 IMF 사태로 휘청거릴, 아니 그로기 상태에 빠질 줄이야 누가 알았겠는가. 난데없는 IMF 사태를 맞으면서 프로젝트도 문제에 휩싸이기 시작했다.

환율과 금리가 천정부지로 치솟고, 부도기업이 속출하는 상황이다 보니 우리 회사처럼 자금과 영업구조가 탄탄하고 안정적인 회사에도 달러 수입금용을 제공하던 은행들 중에서 거래를 중단하거나 축소하는 경우가 있을 정도였다. 우리 회사의 존폐에 문제가 생길 정도의 어려움은 아니라고 치더라도 어쨌든 상당히 긴장해야 하는 상황이었다.

이러다 보니 금액은 크지 않아도 처음 생각했던 것보다 두 세배의 재정적 부담을 안고 천진 프로젝트를 계속 진행할 것인지 고민을 하지 않을 수 없었다. 하는 수 없이 한 가지씩 따져보면서 프로젝트의 강약점과 성공 가능성을 면밀히 재검토했고, 관련 당사자들의 의견도 들어보았다. 결론은 프로젝트를 계속 수행하는 것이 어렵다는 것이었다.

#### 아쉬움 속에서 중단한 천진 프로젝트

문제는 계약서와 정관에 투자자들이 모두 서명까지 한 상태에서 어떻게 상황을 수습을 할 것인가 하는 것이었다. 성공을 향해 달리는 데 수립한 계획을 아무 일도 없었던 것처럼 용도 폐기해야 하는 상황이었던 것이다.

상황은 어려워졌다고 하더라도 계약 상대방에 대한 예의상 도저히 하기 어려운 말을 해야 했기 때문에 상당히 고민했던 것이 기억이 생생하다. 외환위기의 상황을 설명하고 이로 인해 영향을 받게 되는 전후관계와 우리 회사의 어려움을 설명해나가는 설명서를 작성했다.

내용과 형식을 몇 번이나 고쳐가면서 불필요한 오해가 발생하지 않도록 최선의 노력을 기울였다. 다행히 최대 출자자였던 조일가스에서 우리의 설명을 받아들여 특별히 문제 삼지 않았다.

천진 프로젝트는 그렇게 마무리되었다. 사실 천진 프로젝트는 성공작이 아니었을 수도 있다. 그러나 천진 프로젝트를 기반으로 다른 지역이나 분야의 사업으로 다변화할 수 있는 기회는 충분히 있었다고 생각되는데 그렇게 중단되고 말아 못내 아쉬기만 하다.



EPISODE\_ 10\_ 전산시스템 도입

## 전산업무와 함께한 20년

'김'영'택' 부장 ' SK C&C 정보기술팀장



SK가스의 전산업무는 경리부 경리과 내에 전산팀이 신설되고 전산학을 전공한 내가 공채2기로 입사한 1986년 12월부터 시작되었다고 해도 지나침이 없을 것이다.

당시 내가 한 일이 PC 추가도입 및 문서작성 방법의 사내 교육을 실시하는 정도였고, 전산업무에 대해 일을 배울 선배직원이나 환경이 갖추어져 있지 못한 상태였다. 사실 말이 전산팀원이지만 이때는 경리과 소속으로 수표를 들고 은행에 결재하러 따라다니는 경우가 종종 있었던 터였다.

입사 얼마 후 나는 유공으로 교육 파견을 나가 유공 전산부 신입사원 6명과 같이 전산에 대한 6개월 교육 및 실습을 받았다. 당시 유공 전산부는 수십 명의 직원들이 IBM 4381 대형 시스템으로 회사의 중요한 기간시스템을 개발 및 운영하고 있었다.

### 드디어 전산업무의 막이 오르고

대한항공 전산부에서 근무하던 선임 팀원이 부임한 직후 전산지원을 위해 경영총 및 부서장을 대상으로 현재 수행업무 및 향후 추진계획 업무에 대한 인터뷰를 시작했다. 어쩌면 이것이 본격적 전산업무의 시작이라 할 수 있을 것이다.

인터뷰를 마치고 전산화 기본계획(안)을 수립한 후 IBM S/36(모델명 5363) 소형 컴퓨터를 도입하고, 최초로 업무지원을 위한 '영업 및 입·출하 시스템' 개발 용역계약을 체결했다. 이때가 1987년 12월 중순이었는데 1988년 2월의 본격적인 영업 시작을 두 달 가량 남겨두고 있던 시점이었다.

영업 및 입·출하업무가 시작되기도 전에 업무 처리절차 및 시스템 개발 요구사항이 있을 리 없었다. 영업 준비하랴, 기지 건설 업무 마무리하랴 현업에서는 당연히 전산업무보다 주업무에 주력할 수밖에 없는 상황이었다.

그러나 영업 시작부터 전산시스템으로 업무지원을 하는 것이 우리의 목표였기 때문에 경쟁사인 여수에너지를 방문해 업무 및 전산 시스템을 벤치마킹하기로 했다.

정치적으로 혼란스러웠던 시절이었고, 영호남 감정대립

이 있었던 시기라 경상도에 있는 회사가 전라도에 있는 회사의 시스템을 첩보(?)하러 가는 상황이었기에 조심스럽게 접근할 수밖에 없었다. 지금 생각하면 참 우스운 일이기도 하다.

방문해 어렵사리 업무설명을 듣고 시스템을 구경할 수는 있었으나 자료제공 요청은 거부당했다. 그러다가 시스템 개발 관련 자료(전산양식 등)를 겨우 입수해 이것을 기초로 시스템 개발을 시작할 수 있었다.

### 온라인 데이터 통신 개통에 힘을 쏟고

이 무렵 본사가 63빌딩 51층으로 이전함에 따라 1988년 1월 14일 기계실을 마련하고 발주한 소형 컴퓨터를 무사히 설치했다. 기계실 마련 후 '영업 및 입·출하 시스템' 개발에 박차를 가하는 한편, 본사와 울산기지 간의 온라인 데이터 통신을 위한 네트워크 개통작업을 시작했다.

당시 데이터 통신을 위해서는 한국통신(현 KT)의 전용선과 DNS(공용망)서비스에 가입해야 했으나 데이터 용량이 적은 관계로 사용량만큼만 통신비를 지급하는 DNS망에 가입했다. 그런 다음 본사 컴퓨터에서 한국통신(현 KT)의 여의도전화국→해화전화국→울산전화국 등을 거쳐 우리 회사 울산기지의 단말기(PC)를 연결하는 네트워크 환경 구축에 들어갔다.

그러나 본사 IBM 컴퓨터 및 5294 Remote Controller를 통한 데이터 통신은 국내에 적용된 사례가 없어 통신망을 구축하는데 상당한 어려움이 있었다. 결국 관련된 모든 업체가 본사 기계실 및 울산에 동원되어 구간 테스트 및 점검을 한 끝에 일주일 만에 개통할 수 있었다.

드디어 1989년 2월 8일 '영업 및 입·출하 시스템' 1차분을 적용해 본사와 울산기지 간 전산시스템을 통한 온라인 업무처리를 개통했다. 그러나 노후화된 전화선을 이용하다 보니 잦은 온라인 통신 장애가 발생했다. 어떤 날은 한국통신과 하루종일 전화 통화를 하면서 온라인 복구 작업을 하기도 했고, 휴일은 교대로 출근해 온라인을 정상가동 시켜야

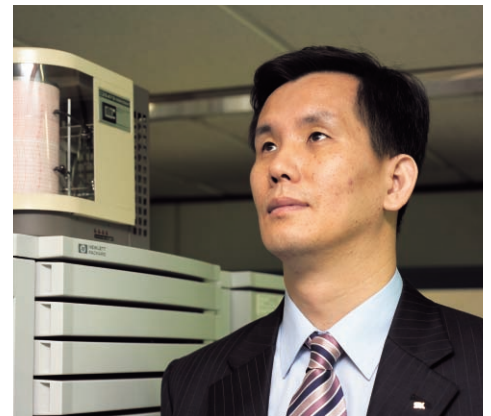
하는 등 IT 인프라가 상당히 열악한 상태였다.

### 경영의 핵심요소로 등장한 전산업무

1989년 4월 '영업 및 입·출하 시스템' 2차분을 적용해 입·출하 및 판매관리, 재고관리, 수금관리 등 전산시스템을 적용하는 정상적인 업무처리를 진행하게 됐다. 이후 경력사원을 추가로 채용해 1989년 5월 1일부터 정식조직인 전산실로 개편되었다. 전산화 추진위원회 가동, 본사 주전산기획장, 온라인망 추가설치, 인사급여 시스템 개발, 회계시스템 개발 및 적용 등으로 전산화 지원 영역을 강화해 현재의 정보기술팀의 전신인 정보관리부가 1994년 4월부터 독립부서 체제(1부 2과)로 개편되었다.

이후 회사의 전산환경은 1997년 Host & 단말기 지원시기를 마지막으로 사용자 중심환경인 C/S서버환경 체제로 1998년부터 전환되어 신인력관리시스템, 통합마케팅정보시스템, 신회계정보시스템 등이 구축되어 사용되어 왔다.

2001년 9월 SUPLEX 2000의 지원강화를 목적으로 ISP(Information Strategy Planning: 정보전략계획)을 수립했으며, 실행계획에 의거해 부분 최적화에서 전체 체계화로 회사업무를 지원하기 위해 ERP 시스템을 2002년 11월 적용, 활용도 제고를 위해 노력 중에 있다.



제2도약을 위한 하나 됨의 현장 '박종문' 부장 '인력팀'



1996년 8월 23일과 24일 이틀 동안 속리산 보람원에서 실시된 '유공가스 SUPEX 한마당'은 회사 창립 11년째에 이루어진 행사로, 그동안 있었던 그 어떤 행사에 비해 규모(전 임직원, 1박 2일)와 내용(중기 비전선포, 장기자랑 등) 면에서 최대 행사였다.

#### 행사 실무책임을 맡아

행사가 계획될 당시 우리 회사는 제2기 수입기지 건설을 앞두고 있어 제2 도약을 위한 Vision 제시와 함께 이를 달성하고자 하는 힘의 응집이 필요했다. 이를 위해 회사에서는 전사 SUPEX추구 활성화를 위한 계층별 캠페인을 실시했고, 그 과정에서 이 행사에 대한 발의가 있었다.

경영층의 적극적인 지원 아래 추진된 행사의 프로그램은 크게 3부로 나누어 기획되었다.

1부는 회사 Vision에 대한 공유의 장으로 중기 경영계획, SUPEX추진, YKG-JEMD, 2기 건설계획 등 주요 정책에 대한 임원들의 발표 및 대표이사와의 대화시간, 2부는 SUPEX추구를 위한 결의 시간으로서 선서와 Sign Board에 전임직원 Sign 행사, 3부는 한마음 단합 대회로서 부서 장기자랑 및 오리엔티어링으로 계획되었다.

당시 나는 SUPEX추진팀의 과장으로서 이 행사를 주관하는 실무 책임을 맡았다. 전사 단위 행사인 만큼 TF팀을 구성해 진행했는데 최고의 팀웍으로 열과 성을 다해 행사를 준비했다. 'SUPEX=따분하고 재미없는 것'이라는 인식을 불식시키고 'SUPEX도 잘하면 재미있고 해 볼만 한 것이다'라는 인식을 갖게끔 팀원들과 함께 다양한 아이디어를 모았다.

다양한 플래카드를 직접 도안했고, 본사와 울산직원 간 서로를 알게 하고자 각자 명찰 뒤에 상대방 사업장에 근무하는 직원들의 서명을 가장 많이 받아오는 사람에게 시상하는 프로그램도 준비했다. 첫날 저녁에는 Main Event로 부서 장기자랑 프로그램도 최초로 도입했다. 또한 팀워크 증진을 위해 여러 부서원을 섞어서 분과별로 Post를 찾아오는 오리

엔티어링 프로그램도 준비했고 다양하고 많은 시상을 할 수 있도록 했다.

대략적인 시간계획과 프로그램은 준비했으나 문제는 직원들이 얼마나 자발적으로 참여할 것인지였다. 하지만 그것은 기우(杞憂)에 불과했다. 오히려 너무 과열되는 것은 아닌가 할 정도였다. 신청팀은 모두 5팀이었는데 팀간 서로 정보를 노출시키지 않기 위해서 연습시간 및 장소와 내용을 철저히 비밀에 붙일 정도였다.

#### 전 임직원이 하나 된 화합의 한마당

당일의 모든 행사는 진지함과 일사분란함 그리고 흥분 속에서 진행되었다. 예상대로 장기자랑 시간이 압권이었다.

행사의 첫 시간에 등장한 4명의 무희(?)들-직원들은 처음에 누구인지 알아채지 못하고 전문 댄서들이 온 줄로 알았다-이 배꼽띠와 핫팬츠 스타일의 청반바지를 입고 긴 머리를 늘어 뜨려 흔들며 대는 현란한 몸짓 하나 하나에 현장은 완전히 광란(?)의 도가니가 되었다. 그 댄서들이 우리 회사 여직원들임을 알아채고는 괴성이 더욱 높아지면서 무대의 열기는 더해만 갔다.

울산기지와 평택기지의 공연은 인원이 많은 부서의 특성을 살려 대규모 출연진이 무대에 등장하는 인해전술로 밀어붙였고, 김형준 부장이 직접 출연했던 업무부의 촌극, 하성정 부장이 이끄는 인력팀의 신당동 떡볶이 집 뮤직댄스 모드가 있을 수 없는 장면들이었다. 그중에서도 특히 영업부에서 준비한 회사 임원들을 풍자한 촌극이 최고의 인기를 누렸다. 최동일 사장과 동일한 모습으로 흰 머리로 분장한 정영훈 과장, 유난히 키가 컸던 이사님을 묘사한 '긴 이사' 역의 우윤식 대리, 특히 단란 주점 카수에서의 모습도 그랬는데, 굽직한 다리에 요염한 포즈를 취했던 마담역의 이건우 대리가 압권이었다. 그 장면은 임원을 풍자했다는 점, 술집의 적나라한 장면을 묘사했다는 점에서 도저히 맨 정신으로 할 수 없어 출연진 모두 깡 소주를 들이키고 나서야 무대에 올라갈 수 있었다고 했다. 이어 두 명의 흰머리 사장(최동일 사장과 정영훈 과장)이 함께 햇불을 들고 입장하는 것으로 시작되었던 캠프파이어는 가슴 속에서 우러나오는 하나 됨으로 기쁨 속에서 환희 속에서 어우러졌던 시간이었다. 그 때 우리는 참으로 유공가스에 소속되어 있는 한 가족으로서의 찐한 감동을 가슴으로 나누었다.

#### 최고경영자의 전폭적 지원으로 성공 이끌어

그날의 행사는 한마디로 '자발적 참여'라는 것이 어떤 것인가를 분명하게 보여준 행사라 할 수 있었다. 그런 행사가 될 수 있었던 것은 무엇보다도 최고경영자의 전폭적인 지원이 있었기 때문이라고 생각한다.

당시 나는 SUPEX 추진팀의 일원으로서 갖 과장을 단 상태였는데 우리 팀은 회사 SUPEX 활성화를 위해서 고민에 빠져 있었고 많은 계획들을 세워놓고 있었으나 그 계획들에 힘을 실어줄 후원자를 얻지 못해서 전전공공하고 있었다. 그런데 그 해 초에 최동일 사장이 취임하면서 강력한 후원자를 얻게 되었고, 전사 SUPEX추구가 급물살을 타면서 강력하게 추진되게 이르렀던 것이었다.

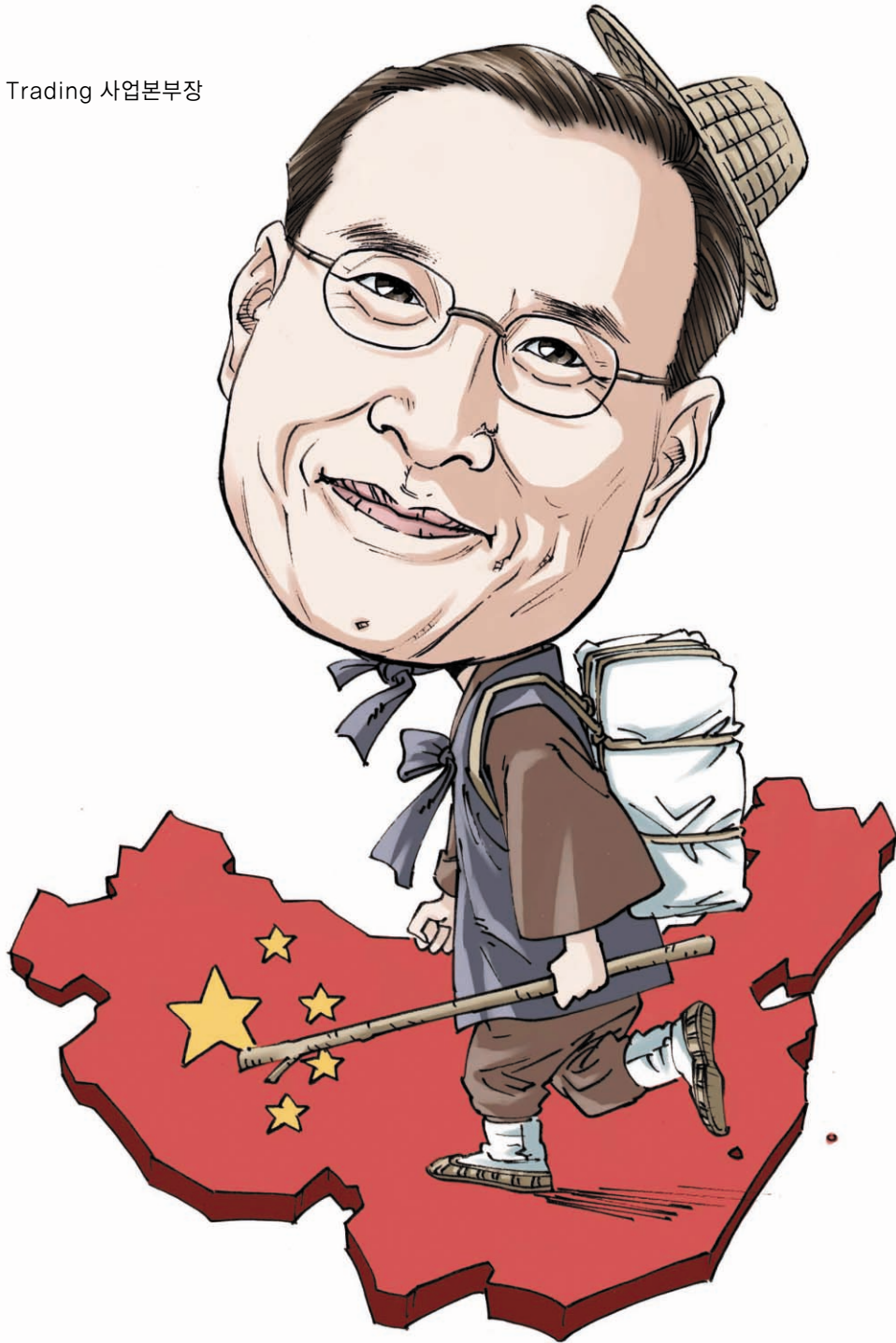
그 때 제안된 행사가 '유공가스 SUPEX 한마당 축제'였다. 회사 창립 11년 만에 처음으로 전 임직원이 1박 2일로 외부장소에서 워크숍과 팀별 장기자랑, 단합대회, 팀워크 증진 프로그램을 진행해야 하는 막중한 책임을 맡게 된 것이었다. 입히고, 이동하고, 먹이고, 재우고, 프로그램 진행하고, 놀게 하고...

이 모든 일을 담당과장인 나에게 다 맡겨주고 하고 싶은 대로 맘대로 할 수 있도록 후원해 주신 분이 바로 최동일 사장님이었다. 장소, 프로그램, 시상금 모든 것이 실무진에서 기안한 대로 그대로 승인해 주시면서 전권을 맡겨주신 것이다. 그 덕택에 우리 팀은 신바람 나게 일할 수 있었다.



## 거대 중국시장의

성공적 공략 '김형준' 상무 'Trading 사업본부장



외환위기로 촉발된 IMF 구제금융 사태는 우리나라에 엄청난 충격과 파장을 남겼다. 우리 회사라고 해서 그 엄청난 파고를 피할 수는 없었다. 우선 국내 수요가 줄어들면서 장기 공급계약에 의해 계속 들어오는 재고 물량 처리에 골머리를 앓아야 했다. 이런 상황에서 회사의 수익이 떨어지면서 자금 압박에 시달리지 않을 수 없었다. 이런 난관을 극복하고자 각 부문별로 수익을 창출할 수 있는 방법을 모색하라는 지시가 떨어졌다.

#### 중국 연안수출에 박차 가하다

당시 수급1팀장을 맡고 있던 나는 늘어나는 LPG 재고를 해소하고 수익을 창출할 수 있는 방안으로 연안수출을 생각해냈다. 그 대상지로 중국이 유력하다는 판단이 섰다. 당시 일본은 수요가 포화상태에 이르러 성장 가능성이 낮았고, 중국은 수요가 급신장하고 있었다.

LPG 수요가 급신장하고 있던 중국은 대규모 저장시설이 많지 않아 소규모 가압 터미널 위주로 소비자에게 공급하고 있었다. 이러한 소규모 가압 터미널에 선박으로 LPG를 공급할 수 있는 길이 가능하다고 보았던 것이다.

당시 중국의 LPG 수요는 1500만 톤 정도인데 그 중 70%를 자체에서 생산하고, 30%를 수입에 의존했다. 남부 지역에 들어서 있던 일부 대형 저장시설에서는 산유국에서 직접 수입을 했으나 소규모 저장시설은 연안 수입에 의존해왔다. 우리는 중국 연안수출을 위해 중국사무소를 통해 우선 동북부 해안지역에 있는 가압 터미널을 대상으로 가능성 조사를 벌였다. 그런 다음 한국 본사 직원과 중국 사무소 직원들이 중국 연안을 따라 시장 개척에 나섰다.

중국사업을 총괄하고 있던 나도 수시로 중국 시장 개척에 나섰다. 천진에서부터 상하이, 광둥성에 이르는 중국 연안의 거래처를 찾아 비행기를 타기도 하고, 승용차나 택시를 대절하기도 했다. 중국 비즈니스는 술이 빠질 수 없는데 연이은 면담과 술로 몸이 파김치가 되기도 했다.

특히 중국 연안수출 거래선은 연간 몇 천에서 몇 만톤의 소규모 거래선이 대부분이어서 되도록이면 많은 거래처를 확보해야 했다. 당시 우리는 50여개 거래처를 확보했는데 그러자니 발품을 많이 팔 수밖에 없었다.

이런 노력으로 우리는 중국 시장 개척에 첫해인 1998년에 31만 톤, 1999년에는 79만 톤까지 수출물량을 늘렸다. 그 이후 중국이 자체 저장시설을 계속 확보함에 따라 지금은 연간 20만톤 수준으로 줄어들었지만.

#### BP 가압 터미널 확보로 돌파구 마련

우리가 이처럼 중국 연안수출에 성공할 수 있었던 것은 사업 초기 복건성의 성도인 복주에 있는 BP 가압 터미널과의 Term 계약을 성사시킨 것이 많은 힘이 되었음을 부인할 수 없다. 이 가압 터미널은 영국의 세계적 화학회사인 BP가 투자한 것으로 중국 연안수출의 성패를 가능하는 주요한 거래처로 떠올랐다. 당시 우리는 일본 종합상사나 홍콩의 트레이더를 통해 중국 시장에 진출해 있었다. 그러다가 직접 수출을 하려 했지만 현지 사정에 밝지 못해 어려움이 있었다. 우선 중국에 대한 신용관리 위험성이 있어 주저할 수밖에 없는 측면도 있었다. BP 가압 터미널의 경우 투자사인 BP싱가포르로부터 개런티를 받으면 위험관리 문제는 해결될 수 있었다. 그러나 시장에서 잘 알려져 있지 않은 우리의 이러한 요구가 먹혀들기는 그리 쉽지 않았다.

우리는 새로운 가격 체제를 개발해 돌파구를 찾았다. 가격이 저렴할 때 미리 구매해 놓은 물량을 경쟁사보다 싸게 공급하겠다고 함으로써 계약을 성공적으로 이끌어낼 수 있었다. 이것이 중국에서 최초로 이루어진 Term 계약이었다.

우리는 이를 통해 중국시장에서 믿을 수 있는 거래처로 인정받아 시장을 파고들 수 있는 계기로 삼을 수 있다.

#### 대형 선박 확보로 가격 경쟁력 제고

또 하나 중요한 변수는 연안수출용 선박 확보였다. 당시

LPG 수출용 선박을 많이 운용하고 있던 회사는 SK해운과 한진해운이었다. 이들은 우리의 주 거래처이기도 했다.

그런데 우리가 연안 수출에 적극 나서면서 선박 확보에 나섰지만 두 해운사의 여유분이 없어 결국 다른 곳으로 눈을 돌려야 했다. 그러다 일본의 선박사로부터 2500톤급 LPG 수송선을 확보할 수 있었다. 당시 연안 수출에 주로 사용된 선박은 1500톤급 내외였다. 중국의 가압 터미널이 대부분 소형이어서 이런 선박이 경쟁력이 있었다. 따라서 우리가 확보한 2500톤급 선박은 경쟁력이 없었으나 우리는 이를 역이용하기로 했다.

중국의 가압 터미널들은 시장경쟁을 벌이고 있어 경쟁사보다 단돈 한푼이라도 저렴하게 공급해주어야 관계를 계속할 수 있었다. 경쟁력 있는 가격을 제시하기 위해서는 운송비를 줄이는 길이 우선이었고, 이는 대형 선박이 유리했던 것이다. 따라서 우리는 2500톤급에 걸맞는 중형 가압 터미널을 집중 공략해 성공을 거둘 수 있었다.



# LPG 수입기지 3곳 건설참여의 진기록 '심재'의 상무 '기술운영본부장



정부의 LPG 비축 의무화 일수 확대에 부응하고, 수도권 지역에 대한 안정적 공급과 수송비 절감을 위해 우리 회사는 1990년 5월 1일 기술부 내에 제2기지건설팀을 신설했다. 이때 팀장을 맡은 나는 1999년 10월에 준공하기까지 10년에 가까운 세월을 제2기지인 평택기지 건설에 몸 바쳤다.

직원시절에 여수에너지의 여천기지 건설에 참여했고, 그 경험을 살려 유공가스로 회사를 옮겨 울산기지 건설에 참여했던 나로서는 총괄책임자로서 우리나라 세 번째의 LPG 수입기지를 건설한 것이다. 우리나라 4개 LPG 수입기지 중 3개의 건설에 참여한 것은 진기록이라 할 수 있었다.

#### 남양호 지역을 후보지로 선정

우리가 건설하고자 했던 제2 수입기지는 LPG를 외국에서 배로 들여와 지하에 저장해야 하기 때문에 수심이 깊고, 지하암반이 발달돼 있어야 했다. 또 수도권에 대한 공급이 용이해야 하고, 부지 매입이 원활할 수 있어야 했다.

나는 이런 조건에 맞는 후보지를 찾기 위해 서해안 지역을 뒤지기 시작했다. 서해안 지역의 수심이 표시된 해도를 구해두고 소형 승용차를 직접 몰아 북쪽의 영종도에서부터 남쪽의 아산만까지 이 잡듯이 훑고 다녔다. 그러다 보니 부동산 투기꾼으로 오해를 받기도 했다.

그러하여 몇 개의 후보지로 압축했다. 최종 결정단계에서는 사장과 임원진을 헬기로 모시고 후보지를 돌면서 직접 고르도록 했다. 그 결과 남양호 지역이 최종 후보지로 선정됐다. 지질조사에서도 가장 적합하게 나타났지만 인근에 한국석유개발공사(현 한국석유공사)의 비축기지가 자리잡고 있어 지질이 양호할 것으로 미리 짐작이 되기도 했다.

우리가 남양호 지역을 선택한 것은 암질이 지하공동 건설에 양호한 것 외에도 몇 가지 요인이 더 있었다. 당초 우리는 제2기지의 규모를 10만평 정도로 잡았으나 남양호 지역은 호수 해저에 지하공동을 건설할 수 있어 지상부지를 대폭 줄일 수 있었다. 그리고 인근에 있는 한국석유개발공사 비축

기지의 부두시설을 사용할 수 있어 건설비용을 줄일 수도 있을 것으로 보였다. 따라서 적은 비용으로 최적의 수입기지를 건설할 수 있을 것으로 판단했던 것이다.

#### 수많은 난관 뚫고 수입기지 건설 확정

평택기지 건설은 10년 가까운 세월만큼이나 난관이 많았는데 첫번째 난관은 부지 용도변경이었다. 절대농지인 대상부지의 용도변경을 위해서는 건교부를 비롯해 농림부, 국방부, 내무부 등 9개 부처 및 기관 220여개 부서의 동의가 있어야 했다. 이들 관련 부서와의 의견조율을 위해 일일이 찾다니며 설명을 하고 설득을 해야 했다. 6개월여를 이 일에 매달린 끝에 용도변경을 하고 3만 평 가까운 부지를 매입할 수 있었다. 그러나 기지 건설을 위한 준비가 착착 진행되고 있던 중 LPG 수요 신장세가 둔화되면서 대규모 기지 건설에 대한 회의론이 제기되었다. 경제성이 낮다는 이유로 잠정 보류되었다가 다각적인 검토를 거쳐 많은 투자비가 요구되는 수입기지 대신에 우선 분배기지를 건설하기로 결정됐다.

1994년 12월 분배기지가 준공됐지만 수입기지 건설 움직임은 조금도 사그라들지 않았다. 결국 1996년에 이르러 평택 수입기지 건설이 물위로 떠올랐다.

그러나 문제는 막대한 건설자금을 어떻게 확보하느냐였다. 평택기지를 지으면 회사가 망한다는 의견이 거세게 일어날 정도였다. 이에 대한 묘책을 찾아내지 못한다면 사내의 반대를 잠재우지 못할 것은 물론 그룹의 승인을 얻기도 어려웠다. 이에 대한 해결책은 석유사업기금을 사용하는 것으로 모아졌다. 제2 수입기지는 우리 회사의 필요성도 있었지만 정부 에너지 공급대책의 일환이기도 했다. 우리의 끈질긴 대정부 설득이 빛을 보아 기금을 건설 자금으로 끌어들이 수 있었다.

#### 드디어 세계 최고의 수입기지를 건설하고

평택기지 건설이 확정되고, 1996년 9월 1일 프로젝트팀이

발족되면서 팀장을 맡은 나는 의욕을 불태웠다. 부지선정에 서부터 부지매입, 분배기지 건설을 담당했던 나로서는 무엇보다 애착이 갔고, 내 모든 열정을 바치고 싶었다. 내 손으로 세계에서 가장 최신의 기지를 가장 값싸고 빠른 기간에 짓겠다는 사명감에 불탔다.

그러나 좌절이 찾아왔다. 터파기 공사를 하고 본격 공사에 착수하려던 시점에서 IMF라는 거대한 파고를 맞아 사업이 중단되고 말았다. 기자재는 발주되지 않았지만 지상 토목공사가 일부 진행된 상태였다. 1년만에 공사가 재개됐지만 이번에는 민원이 발목을 잡았다. 지하 굴착을 위한 발파 진동으로 집에 금이 가고, 아이가 놀라 경기를 일으킨다는 것이었다. 주민들은 공사장으로 몰려와 공사를 방해하기도 했고, 이를 제지하는 우리 직원들에게 폭행도 서슴지 않았다.

서울로 올라와 본사가 있는 63빌딩은 물론 SK그룹 빌딩 앞에서도 시위를 벌였다. 결국 이들 민가의 철거 필요성을 함께 안고 있던 한국가스공사, 한전 등과 공동으로 비용을 분담해 충분한 보상으로 이전시켜 주었다.

이런 우여곡절을 극복하고 평택기지는 준공되었다. 공사 기간 중 한 건의 인명사고도 없이 공사를 끝마칠 수 있었던 것은 또 다른 보람으로 남아 있다.



절망에서 피어낸 유성충전소 '장왕희' 부장 '경인지사장'



“그러한 이유로 충전소 허가를 취소한다는 것은 대한민국 역사상 전례가 없는 일이다. 만약 허가를 취소한다면 유성구청을 상대로 소송을 벌이겠다.”

2000년 4월 중순 어느 날, 나는 유성구청 산업경제과 사무실 앞 복도에서 공무원과 심한 말다툼을 벌였다. 대전에 처음 진출하는 회사 직영 충전소로 정상적이고 합법적인 절차를 거쳐 허가를 받아냈는데, 하물며 부지 대금까지 지불이 완료된 상황에서 충전소 허가를 취소하더니 너무나 청천벽력 같은 상황이었다.

### 직영 충전소 확보 위해 동분서주

1999년 3월말 중부지사장으로 발령을 받고 대전으로 갔다. 당시 중부지사 인원이 한꺼번에 교체되어 나뿐만 아니라 같이 간 판매원도 판매원 경험이 없는 상태에서 영업을 시작했다. 항상 '무에서 유를 창조하자'는 마음으로 그야말로 닥치는 대로 많은 사람들을 만났고, 많은 정보 또한 구했다.

당시 LPG 업계는 충전소 폭발 사고로 인해 설립 허가 조건이 까다로웠고, LPG RV차량 증대로 부탄의 수요가 폭발적으로 증가하고 있었다. 이에 신규 충전소 설립에 대한 관심이 높아짐과 동시에 까다로운 허가 조건으로 충전소 설립의 희소가치가 증가하고 있던 상황이었다.

한편 중부지사는 관할 충전소가 5개, 시장점유율이 5% 밖에 되지 않아 경쟁사 중에서 최하위에 머물고 있었다. 더구나 대전광역시에는 전혀 유통망이 없었다. 그런 상황에서 나는 당연히 신규 충전소 유치와 개발에 집중할 수밖에 없었다. 특히 중부지역을 대표하는 도시인 대전에 거대 충전소를 꼭 만들겠다는 각오를 다졌다. 그것도 가능하면 직영으로 개발을 하고 싶었다. 그렇게 해서 수개월간 노력한 끝에 현재의 유성충전소 부지를 알게 되었고, 직영 충전소를 만들기 위한 준비에 착수했다. 허가 후 민원이 발생되기까지는 모든 것이 순조롭게 진행되었다. 부지 주인을 만나 충전소 허가 조건으로 부지 매매계약을 체결하고 가스안전공사의 기술검토를 받고 유성구청에서 허가를 받았다. 그리고 허가를 받은 지 약 보름 후에 부지 대금을 전액 지급했다.

### 난데없는 민원에 발목 잡혀

이제는 건설만 남았다고 생각했다. 보통 공사는 짧게는 3개월, 아무리 늦어도 1년 안에는 완공이 된다. 그러나 이 완공

이 직장 1년 4개월이 걸릴지 그 누가 알았겠는가? 민원이 제기되면서 유성 충전소의 설립 과정은 엄청난 소용돌이에 휩싸였고, 이는 재허가를 받고 그 후 영업 개시할 때까지 험난한 과정을 만들어 버렸다.

민원인은 부지 매도자의 숙부인데 알고 보니, 예비역 중장 출신에다 건설교통부 장관까지 역임한 사람이었다. 명의 신탁이 불법인 나라에서 자기 조카에게 명의신탁을 해 놓았는데 이를 조카가 제 멋대로 팔아치웠으니 얼마나 억울했느냐만, 그 불똥이 그만 우리에게 튀었던 것이다.

민원인은 허가를 취소시키면, 혹은 충전소 설립을 못하게 하면 매매가 원점으로 될 것으로 생각한 모양이었다. 이에 민원인은 유성구청 담당 공무원을 직무유기로 고발하고 우리 회사에 부지 대금 지급 정지 처분 신청을 내는 한편, 인근 주민을 동원한 충전소 반대 서명, 인근 국립현충원 관계자 선동 상이군인 시위, 청와대 고충처리위원회 고발 등 갖가지 방법을 동원했다.

충전소 허가 취소 말이 나오면서 견잡을 수 없는 혼란에 빠진 것도 사실이었다. 취소를 막아 보려고도 했으나, 워낙 민원인의 파위가 막강해 전혀 먹혀들 분위기가 아니었다. 그렇다면 행정심판이나 소송까지 생각해 보았다. 불가능한 것은 아니었지만 너무나 시간이 지연되는 게 문제였다.

그래서 나중에 소송까지 가더라도 정공법으로 문제를 해결할 수밖에 없었다. 유성구청을 상대로 강하게 항의하자 일단 허가를 취소하고, 다른 사람 명의로 신청하라는 말을 들었다. 이에 따라 소송이 아닌 재허가 추진으로 방향을 선회했고, 민원인을 상대하지 않고 철저히 재허가를 준비했다.

### 재허가로 돌파구 마련

허가 취소일 2000년 5월 3일부터 재허가 취득일인 6월 21일까지 약 한달 반 동안은 그야말로 피 말리는 전쟁이었다. 담당 공무원을 철저히 우리 편으로 만들기 위해 민원인이 고발한 것에 대한 무혐의 처리를 추진하면서 인근 주민들의 집단 민원에 대응한 설명회를 개최하고 마을 진입로에 뽕나무를 심어 주었다. 공무원과 동네 주민들을 설득하는 등 백방으로 뛰어다니는 끝에 결국 재허가라는 결실을 맺었다.

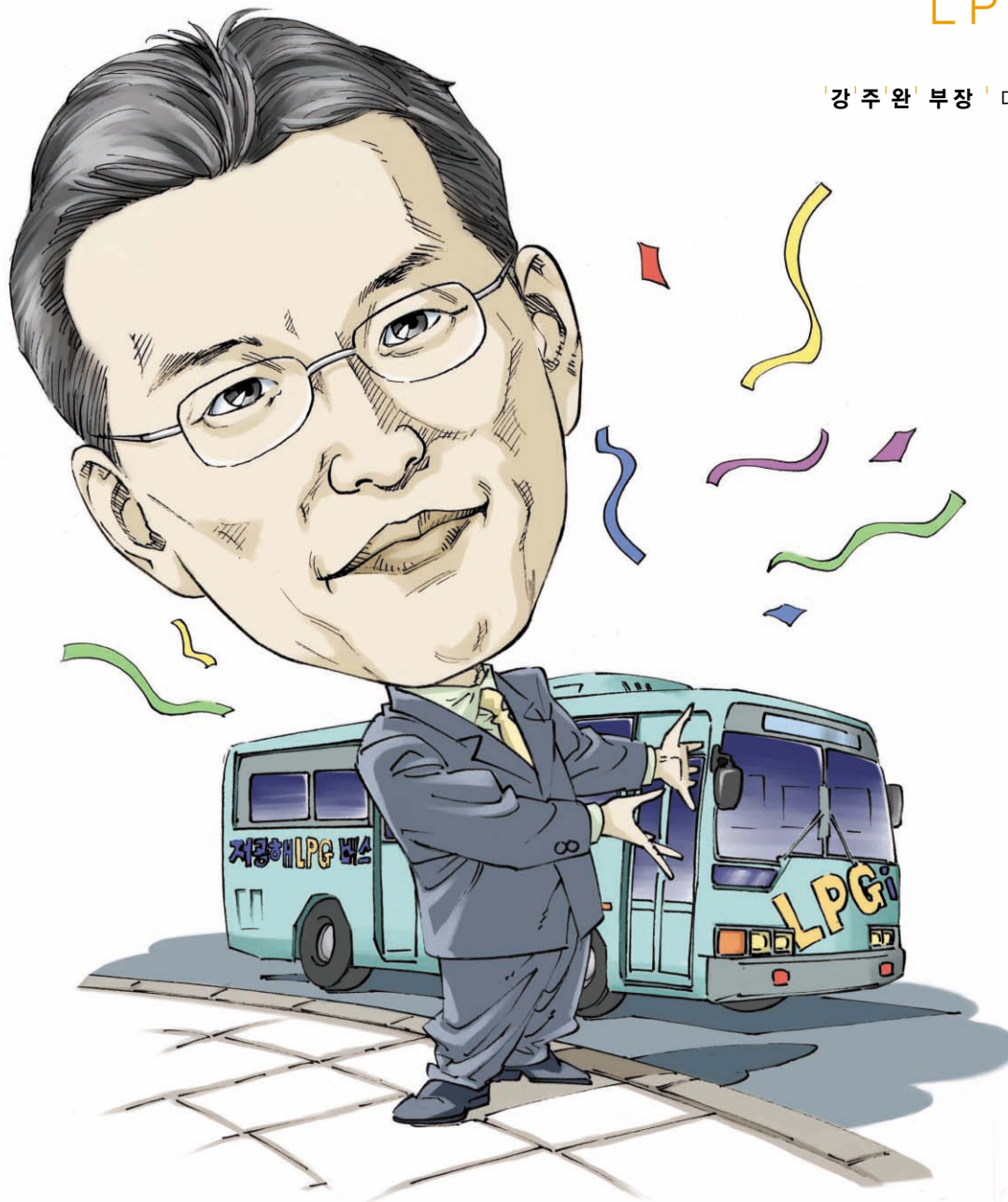
재허가만 받으면 모든 게 끝날 것으로 생각했으나, 그것은 매우 큰 오산이었다. 앞서 말했듯이 완공까지 민원인의 집요한 민원 제기는 계속되었고, 이를 지켜보았던 타 부서 공무원들의 보신주의로 다른 인허가 절차들이 까다롭게 진행될 수밖에 없었다. 하지만 가장 중요한 충전소 재허가를 받았기에 완공까지 아무리 어려운 일이 있어도 해결해 나갈 수 있는 자신감이 있었다.

공사 과정에서 끊이지 않던 일들도 많았고 그 과정이 지루하고 힘겨웠어도 충전소의 완공은 결국 찾아 왔다. 2001년 6월 5일 대전시장에 유성충전소의 영업 개시를 알리면서 SK가스의 첫 직영 충전소임을 세상에 알렸다.



## 파이를 키우는 윈윈전략, LPG 자동차

'강'주'완' 부장 | 대한LPG산업환경협회



1998년부터 자동차용 LPG 수요는 괄목할 만한 성장을 했다. 그 과정을 되돌아 볼 때 뿌듯한 감회와 큰 보람을 느끼게 된다. 그러나 이 일을 시작할 때는 이 처럼 성장해 세계 1위의 Autogas 시장이 될 수 있으리라고는 누구도 예상치 못했다.

### Autogas사업의 출발

1995년 부임한 박종률 사장은 환경친화적 자동차 연료로서의 LPG의 잠재력을 꿰뚫어 보고 그 해 8월 1일 'Autogas 사업팀'을 신설했다.

팀이 구성되어 국내외 동향과 LPG 자동차 보급확대를 위한 방안을 검토했지만 시장에는 별다른 변화가 없었다. 택시를 위주로 구성되어 있는 시장은 매년 수천대 수준으로 증가되는 택시와 국가유공자 및 장애인 차량 증가에 의지하고 있는 형편이었다. 이러한 상황 아래서 박종률 사장은 Autogas 시장의 잠재수요를 600만 톤 정도로 평가하고 보다 구체적인 추진전략을 수립토록 지시했다. 그 때의 LPG 전체 시장 규모가 170만 톤 정도인데 600만 톤이라 하니 모두들 목표 수치에 대해 공감하지 않는 눈치였다. 그리하여 몇 차례의 수요 잠재력 평가와 예측을 거쳐 잠재수요 350만 톤이라는 수정된 목표를 정했다. 또한 때마침 LPG 자동차 사용범위에 대한 법규 개정이 이루어져 자가용 승용차를 제외하고는 승합차, 화물차 등에 대해서도 LPG를 사용할 수 있도록 허용되었다. 일단은 LPG를 사용할 수 있는 차량의 범위가 대폭 넓어지게 된 것이다.

그러나 법규개정에 따라 당장 LPG 자동차가 증가하는 것은 아니었다. 오히려 사용 확대를 허용하더라도 LPG 자동차가 크게 증가하지 않을 상황이었기에 이러한 개정이 이루어질 수 있었던 것이었다. 하지만 이 법규 개정은 나중에 큰 역할을 하게 된다.

### LPG 자동차의 필요성을 널리 홍보

Autogas 잠재수요 350만 톤이라는 목표가 설정되자 우선

해외 기술개발 동향 및 저공해 자동차 보급확대를 위한 지원 정책 현황 등 선진국의 사례를 조사하고 우리나라에 적용할 만한 점이 없는지를 살피는 한편, 국내 LPG 자동차의 기술적 문제점 등을 조사했다. 조사 결과 기술적 측면과 제도적 측면에서 LPG자동차의 약점과 보완해야 할 문제들이 일목요연하게 정리되었다. 기술적 측면에서는 출력이 부족하고 겨울철에 시동성에 문제가 있으며 연비가 떨어진다는 점이 문제점으로 나타났다. 특히 LPG가 저공해 연료임에도 불구하고 배출가스 분야에 있어서 좋은 평가를 받지 못하는 점이 노출되었다. LPG 자동차의 보급이 확대하려면 청정성이라는 장점이 뚜렷이 부각되어야만 했다.

제도와 정책적 측면에서 LPG 자동차는 특별히 주목받지 못하고 있는 실정이었다. 따라서 LPG 자동차도 환경친화적이라는 점을 내세워 정책지원을 받을 수 있도록 하기 위해서는 관련 부처에 대한 홍보와 관계개선이 필요한 것으로 나타났다. 또 하나의 외부적 요소는 정유사였다. LPG가 확대 보급된다면 휘발유나 경유가 덜 팔릴 것이므로 LPG 자동차 증가를 그다지 달갑지 않게 생각하는 눈치였다. 이에 따라 정유사를 대상으로 천연가스의 자동차 분야 확대정책과 정유사의 대응전략으로서 LPG자동차를 내세워야 하는 필요성을 설득해 긍정적인 반응을 이끌어 냈다.

### LPG 버스와 LPG 엔진 개발

이러한 과정을 거쳐 본격적으로 LPG 자동차를 확대 보급하기 위한 준비를 마치게 되었으며, 시급히 추진해야 할 목표로 저공해화 기술개발에 착수키로 했다. 우선 천연가스 버스에 대응해 LPG 버스를 개발키로 했다.

액체저장의 편리성, 충전소 인프라의 확보, 부품의 가격 경쟁력 등의 측면에서 천연가스 보다 LPG가 훨씬 강점이 있으며, 정부가 추진 중인 버스 분야에 대한 지원정책을 이끌어 내기가 용이하다고 판단하였기 때문이었다.

LPG 버스 기술개발을 위해 자동차 및 기계 분야의 전문 연구기관인 한국기계연구원을 연구기관으로 선정해 구체적인 기술개발 목표와 일정을 수립하고 드디어 1999년 11월 대형 LPG 엔진 개발에 착수했다.

연구에 소요되는 비용은 56억 원으로서 우리 회사와 LG-Caltex가스(전 여수에너지, 현 E1)가 부담키로 했다. 두 회사가 연구비 분담이라는 새로운 협력을 이루게 된 점이 의

미 있는 일로 기억된다. 비록 시장에서는 경쟁을 하지만 LPG 산업의 성장과 발전을 위한 기초 투자는 공동으로 하기로 했던 것이다. 달리 말하자면 시장이라는 파이(Pie)를 함께 키우는 win-win 전략을 택하기로 한 것이다.

엔진개발이 완료되기까지는 3년이라는 시간이 필요했다. 그러나 그 동안 마냥 기다릴 수만은 없었다. LPG 버스가 훌륭한 저공해 대책이 되며 해외에서도 3000대 이상이 보급되어 운행되고 있다는 점을 알리고 그 우수성을 입증해 정부에 지원을 요청하기로 하고, 우선 독일 MAN사로부터 엔진을 수입해 대우버스와 협력해 시범사업을 펼치기로 했다.

많은 노력 끝에 2001년 5월 마침내 1대의 버스가 남양주 대진운수에서 시범운행을 시작하게 되어 처음으로 LPG 버스 시대를 열게 되었으며, 2002년 5월에는 제주시 삼영교통에서 1대의 버스를 추가로 운행하게 되었다.

한국기계연구원에 개발 의뢰한 LPLi 엔진은 2002년 11월 성공리에 개발되어 시험운행과 평가를 완료했다. 이 버스는 일본에서도 높은 관심을 보여 2004년 10월에는 일본의 버스회사에서 시범운행을 실시했으며, 과학기술부의 국가기술혁신과제로 선정되어 상용화 및 수출 산업화를 위한 준비 단계를 밟고 있다.



## 황무지를 개척하는 심정으로 전개한 중국사업

'박'신'호' 상무 '중국사업본부장



우리 회사는 급속하게 커지고 있는 중국의 LPG 시장을 주목하며 현지투자를 지속적으로 모색해 왔다. 그 일환으로 천진에 합작법인을 설립해 저장능력 3000톤 규모의 LPG 가압 터미널을 건설을 추진했으나 IMF 사태가 발발하면서 전면 중단되었다. 그 후 중국 투자계획은 물밑으로 가라앉았지만 회사의 주요현안으로 계속 남아 있었다. 그러던 1999년 초, 더 이상 투자시기를 늦출 수 없다고 판단한 조재수 사장이 중국시장 진출의 재검토를 지시했다.

#### 중국 충전소 시장에 도전

당시 영업기획팀장을 맡고 있던 나는 1999년 5월부터 중국 사업에 대한 구체적인 검토 작업을 벌였다. 중국은 당시 대기오염을 줄이기 위해 청정연료인 LPG를 자동차 연료로 도입하는 정책을 추진하고 있었다. 2000년 올림픽 개최를 신청했다가 심각한 환경오염에 발목이 잡혀 호주의 시드니에 개최권을 빼앗기고 2008년 올림픽 유치에 위해 절치부심하고 있던 중국에서의 가스 충전소 사업이 유망하다는 결론을 얻을 수 있었다. 이러한 중국진출 검토 작업에는 회사의 협력업체인 삼진에너지가 제공한 정보가 도움이 되었다. 중국의 자동차용 LPG 산업에 국내 업체들이 하나둘씩 뛰어들고 있었고, 삼진에너지도 그중 하나였다.

우리나라는 LPG 자동차 비율이 세계적으로 높고, 따라서 이와 관련된 산업이 가장 잘 발달해 있었다. 즉 기존 차량을 LPG용으로 전환하는 능력이 뛰어나 관련 업체들이 이미 중국시장에 진출해 있었던 것이다. 삼진에너지에 따르면 가스 충전소가 부족해 LPG용 차량들이 애로를 겪고 있어, LPG 충전소 사업이 유망하다는 귀퉁이였다.

#### 법이 없으면 만들어주어서라도

나는 우선 테스트 개념으로 과장급을 책임자로 하는 중국충전소사업TF팀을 구성해 현지에 파견하기로 계획을 수립했다. 이를 조재수 사장에게 보고하자 테스트 개념이 아니라

본격 추진할 것을 지시했다. 이런 방향선호로 인해 그 책무가 나에게 주어졌다. 계획을 입안하면서 내가 나갈 줄은 꿈에도 생각하지 못했지만 나는 아무 준비도 못한 채 중국행 비행기에 올라야 했다. 중국 현지에서의 시장조사 결과 우리나라와 인접한 동북지역이 유망하다는 결론을 얻었다. 이 지역은 하남지역과 달리 LPG 산업이 아직 발달되지 않아 투자비가 적게 들고, 선(先) 진입 효과가 클 것으로 판단되었기 때문이었다. 더구나 상해나 북경 같은 대도시 지역과는 달리 외국 자본의 충전소 투자를 허용하고 있었다. 막 걸음마를 시작하고 있던 중국의 충전소 사업은 그야말로 백지상태였다. 토지를 매입해 충전소를 건설한 다음 영업을 하기까지의 법적인 절차 하나 구비돼 있지 않았다. 허가관청에서 무엇을 어떻게 허가하고 규제해야 할지 도무지 알지를 못했다.

법이 없으면 만들어가면서 할 수밖에 없는 법. 결국 허가를 받으러 가서 허가에 필요한 절차와 규정을 만들어주고, 거기에 맞춰 허가를 받아 일을 추진해나갈 수밖에 없었다.

그러다 보니 웃지못할 일도 경험해야 했다. 충전소 건설 허가를 받고 공사가 한창이던 어느 날 지방정부의 관리라는 자가 현장으로 찾아왔다. 다짜고짜로 '왜 허가도 없이 충전소를 짓느냐며 공사를 중단하라'는 것이었다. 허가를 받았으며 허가서를 내보였으나 자기는 허가를 내준 적이 없다는 것이었다. 주무부서에서 허가를 내줄 때 연관된 부서에 협조 사인을 받아야 했는데 그러지 못한 모양이었다. 사정을 얘기해도 그 관리는 막무가내로 그 자리에서 공사중지명령서를 발급하고는 가지고 다니던 도장을 꼭 눌러 찍은 다음 내던지고 가려는 것이었다. 한발 물러서서 사정을 하기도 하고, 어름뺨을 놓기도 하며 겨우 사태를 진정시킬 수 있었다. 그런 우여곡절을 거쳐 충전소를 준공했다.

#### 양질의 LPG 확보와 버스 시장 공략으로

##### 정착 성공

충전소를 건설하고 나서 영업을 전개하려면 양질의 LPG를 확

보해야 했다. 중국에서 생산되는 LPG의 질이 천차만별이어서 자동차 연료로 사용할 수 있는 양질의 LPG를 찾아야 했다. 그래서 중국 관리의 소개로 LPG를 구매했지만 품질이 나빠도저히 판매할 수 없어 빼내버리고 충전소를 청소해야 했다.

원유 정제시설이 낙후되고, 정제기술이 떨어져 불순물이 많았던 것이다. 나중에 알고 보니 가스전에서 생산되는 LPG의 품질이 그래도 제일 낫다는 것을 알고는 이 제품을 구입해 품질문제를 해결할 수 있었다.

그 다음 고객 확보에 나서 택시를 대상으로 집중 공략했다. 그러나 생각만큼 쉽게 성과를 얻지 못했다. 우리나라와는 달리 중국은 가솔린에 비해 LPG 가격이 많이 저렴하지 않아 LPG 차량으로 바꿀 매리트가 그리 많지 않았던 것이다.

사업을 정상화하기 위해서는 수요를 확대해야 했다. 그러다 우리가 착안한 것이 버스였다. 버스는 지방정부에서 운영하는 공영제였기에 가격을 함부로 올릴 수 없어 연료비 절감이 절실했기에 조금이라도 저렴한 LPG로 연료를 전환하는 것이 먹혀들 수 있었다.

이러한 노력으로 우리는 중국 동북지방의 주요도시인 심양과 장춘에서 충전소사업을 성공적으로 정착시켰다.



거 세계 몰아친 외국어 열풍 '신호진' 과장 '수급1팀



1999년 3월 1일, 정기 승진인사 결과가 발표되자 직원들이 술렁거리는 시작했다. 외국어 성적이 뛰어난 직원 1명이 발탁 승진됐기 때문이었다.

2000년 7월 1일, 전자계시판에 영어로 작성된 통보서가 공지되었다. 사내에 사용하는 통보 및 품의서의 영문 또는 국·영문 병기를 의무화하는 '사내문서 영문화'의 첫 시작이었다.

### 외국어 학습 촉발의 또 다른 기반은 인사제도

당시 SK그룹의 최고경영자가 영어로 커뮤니케이션이 가능하고 외국인과 함께 근무할 수 있는 수준까지 나아가 일류기업이 될 수 있다는 점을 강조하면서 직원들을 자극했다. 또 1998년 SK-Enron 출범에 따라 엔론과의 커뮤니케이션으로서 영어 사용이 확대되고 중요해짐에 따라 영어학습에 대한 현실적 욕구도 늘어난 것이다.

이런 환경변화가 외국어 열풍으로 표출된 것은 회사가 가진 여건과 방향이 합쳐진 시너지의 결과로서 발생한 것으로 이해된다. 왜냐하면 동일한 여건에 처해 있는 다른 회사들에게는 이러한 변화가 없었기 때문이다.

당시만 하더라도 사회 보편적인 영어수준은 그렇게 높지가 않았는데, 우리 직원들의 TOEIC 성적은 그룹사 중 거의 최고 수준이었다. 이는 대졸신입사원 과반수가 카투사 출신이어서 영어실력이 일반기업보다 높았던 측면도 있었고, 입사 후에도 다양한 외국어학습 프로그램을 통한 자기계발로 이미 일정수준 이상을 확보하고 있었던 것이다. 이를 기반으로 환경변화에 따른 외국어 학습 열풍이 불었다.

외국어 학습을 촉발한 또 다른 기반은 바로 인사제도이다. 그 중 가장 영향을 준 것은 바로 승진을 위한 외국어 자격요건이었다. 일정한 점수를 확보하지 못해 승진에 누락되는 직원이 나오게 되고, 이들은 다시 절치부심 영어학습에 매달렸다. 승진자격과 더불어 영어학습을 독려하는 또 하나의 제도로 외국어 우수자에 대한 포상도 실시했다.

이러한 포상정책과 병행해 사내외에 다양한 외국어 강좌를 개설, 직원들의 자기계발을 지원함으로써 외국어 열풍을 위한 충분한 토양을 형성하고 있었던 것이다.

### 사내문서 영문화 시행

이렇게 축적된 여건을 기반으로 2000년 하반기부터는 사내문서 영문화가 시행되었다. 우선 사내에서 오고 가는 통보서와 품의서를 대상으로 시작되었다.

시행초기에는 회사에서 'English Help Desk'를 설치, 영어교사가 상주하면서 직접 문서교정 등의 서비스를 제공하고 영어용어집, 표현사례 등을 제시했는데도 직원들 대부분은 이를 어려워하고 부담스러워했다. 일정 기간이 지난 후에는 자주 쓰는 표현과 형식들이 굳어져 부담이 덜어졌고 통보 및 품의서의 영문화가 안정화되어갔다.

재미있는 점은 사내문서 영문화를 시행하고 난 후의 전자 커뮤니케이션의 변화였다. 당시 우리는 Notes를 활용한 전자계시판을 이용했기에 전자에 공지되는 통보내용을 쉽게 볼 수 있어 그 활용도를 살펴 볼 수 있었는데, 전자계시판에 게시되는 문건이 점차 줄어가는 것이었다. 직원들이 영어로 품의서나 통보서를 작성하는 것이 부담스럽게 여겨 가능한 통보나 품의서 작성을 회피했던 것이다.

사내문서 영문화에 이어 2001년도부터는 토요일을 이용해 영어를 사용하지는 방침이 결정되었다. 우선 팀장회의부터 이를 적용했으나 회의가 아주 조용하게(?) 빨리 끝났다고 한다.

서로 어색해 웃고 가끔씩은 영어로 말하긴 했지만 역시 아직까지 우리에게 익숙하지 않고 필요성도 못 느낀 탓에 얼마까지 못해 이 제도는 중단되고 말았다.

그러나 이러한 제도들의 성공여부를 떠나 제도변화는 직원들의 인식변화를 촉진해 외국어학습에 많은 관심을 가지게 했고, 그 결과 직원들의 영어성적은 일취월장한 것으로 분석되었다.

### 영어를 이어 중국어도 열풍

외국어 열풍을 이야기할 때 또 하나 떠올리는 것이 바로 중국어 열풍이다. 직접적 계기는 중국 동북 3성을 중심으로 한 중국 LPG 유통시장 진출이었는데, 중국에 대한 직원들의 관심은 대단했다. 당시 세계경제에서 중국의 위상이 높아져 가고 그룹 최고 CEO께서도 중국시장에 대한 강조를 지속적으로 언급했으며, 회사입장에서도 정체되는 국내 LPG시장을 뚫고 나가기 위한 기회로서의 중국시장에 대한 관심이 높았기에 당연히 직원들도 중국어 학습의 필요성을 느끼게 되었다. 이러한 배경 속에서 진행된 중국어 학습의 열기 또한 대단해 한 때는 직원들의 요구에 맞추어 사내강좌만 5개가 운영되던 시기도 있었는데, 본사직원이 120명 남짓한 점을 고려한다면 대단한 것이었다.

중국사업의 진행에 따라 우리 회사의 사업역량과 이해를 갖추되 중국어능력까지 겸비한 인재의 필요성이 대두되었고, 이를 단기간에 양성하기 위해 여러 가지 프로그램이 시행되기도 했다. 그 중 HSK 4급 인증을 취득하는 직원에게 파격적으로 북경왕복 비행기표를 지급하는 한편, 중국지역 전문가 연수대상 선발에서의 우선권을 주기로 한 것이 대표적이었다. 이를 통해 중국어 지역전문가 과정이 현재까지도 유지, 단순히 중국어만을 하는 인재가 아니라 우리 회사의 사업구조 및 회사의 문화를 이해하고 있는 직원이 중국어 어학능력까지 겸비하게 됨으로써 향후 중국사업추진을 위한 인력 Pool을 가져갈 수 있는 좋은 계기가 되었고, 직원입장에서도 중국지역전문가과정이라는 좋은 육성기회를 가질 수 있게 되었다.



안전관리 모범회사  
인식 제고한 소방훈련장

'오'석'현'과'장' 기술안전팀



소방훈련장이란 실제 가스화재 발생 때 신속한 대응할 수 있는 화재 진압능력과 대처요령을 체계적으로 훈련할 수 있는 곳이다. 소방훈련장 확보의 필요성과 실제 화재진압훈련이 필요한 울산기지 인근의 단체 일반인을 대상으로 소방훈련장을 개방 교육을 시행함으로써 국가의 소방안전 활동에 기여하고, 회사의 대외 이미지를 제고할 수 있게 하기 위해 소방훈련장을 건설하기로 했다.

#### 소방훈련장 건설 위한 벤치마킹

소방훈련장 건설을 위해 먼저 국내 소방훈련장 건설 및 운영 현황을 조사했다. 조사결과 행정자치부 산하의 소방국(현 소방방재청)에서 각 시도별로 소방학교를 건설해 운영 중이었고, 기업체 중에서는 LG-Caltex정유(현 GS-Caltex)의 여수공장에 소방훈련장이 있다는 것을 알게 되었다.

소방훈련장 건설 업무를 맡은 우리는 벤치마킹을 위해 우선 경상북도의 소방학교를 찾아갔다. 이곳은 주로 현직 소방관들을 대상으로 도시 건물에서의 화재 발생시 진압 훈련을 하는 곳이었다. 그래서 건물 화재 진압 중심의 시설과 훈련이 주 대상을 이루고 있어 가스시설에서의 화재 발생에 대비한 훈련으로는 맞지 않다는 판단이 들었다.

다음으로 유망한 벤치마킹 대상으로 LG-Caltex를 선택했다. LG-Caltex정유의 안전담당자와 전화 통화를 한 후 2000년 5월 어느 날 여수공장으로 찾아갔다. 안전담당자는 의외로 성실하게 소방훈련장에 대해 설명을 해주었고 현장도 보여 주었다. 소방훈련장의 이곳저곳을 견학하면서 궁금한 사항을 묻고는 주요사항을 노트에 기록했다. 우리 회사가 소방훈련장을 건설하려는 취지도 설명해 주고 건설과 시운전, 그리고 초기 교육 때 교관으로서 도움을 달라는 부탁도 아끼지 않았다.

그런 다음 소방훈련장 건설을 위해 꼭 필요한 주요 훈련시설의 설계도를 얻을 수 있냐고 부탁했다. 그러나 지금까지 친절하게 현장을 안내하며 설명을 해주던 담당자의 표정이 바뀌

면서 설계도면을 제공할 수 없으니 그냥 보고만 가라는 것이었다. 그날따라 폭우까지 쏟아지고 있어 현장을 꼼꼼이 살펴보기에는 어려움이 따를 수밖에 없었다. 암담한 심정이었다.

몇 번이나 사정해 보았지만 LG-Caltex정유 담당자의 대답은 한결같았다. 현장에서 스케치만 할 수 있도록 허락을 받은 후 소방훈련장에 설치된 시설물을 육안으로 보면서 주요 설비들을 스케치했다. 또 콘크리트 바닥아래 지하에 있어서 보이지 않는 구조물들은 상상을 동원해 도면을 그렸다.

#### 설계도 없이 건설에 도전

울산기지에 돌아와서 스케치 한 것들을 중심으로 소방훈련장을 레이아웃 했다. 그리고는 LG-Caltex정유 여수공장에 다시 연락해 한 번 더 방문할 수 있도록 해달라고 요청했다. 의외로 담당자는 선선히 승낙을 했다.

이번에는 소방훈련장을 건설할 업체 직원과 함께 LG-Caltex정유의 여수공장을 방문했다. 소방훈련장의 야외교육장 시설에서 주요 훈련시설까지 줄자로 치수를 재어가면서 좀더 정밀하게 스케치를 했다. 지하에 있어 보이지 않는 구조물에 대해서 원리와 구조 등을 LG-Caltex정유 안전담당자에게 물어보면서 정보를 얻을 수 있었다.

어쨌든 벤치마킹 대상인 LG-Caltex정유의 소방훈련장 보다는 좀더 잘 지어보아야겠다는 신념아래 도면을 상세하게 재작성해 설계도를 완성할 수 있었다. 미흡한 설계도면을 기초로 훌륭하게 건설공사를 완성한 울산기지 기술정비팀의 노고가 컸다. 국내 최고의 소방훈련장을 만들겠다는 일념은 모두 하나였기 때문이었다.

2000년 5월에 시작해 9월에 완료한 소방훈련장 건설공사를 통해 가스화재 시나리오별 훈련시설, 소화시 사용 훈련 시설, 소방호수 연결 및 살수 훈련시설 등이 완공되었다.

이 중 핵심 시설인 가스화재 시나리오별 훈련시설은 수평 배관 화재 훈련 시설을 비롯해 펌프, 소형탱크, 유류탱크 화재 훈련 시설, 탱크로리 로딩암, 화재 훈련 시설, 핀홀, 지

연화재 훈련 시설, LPG용기 화재 훈련 시설, 야외 교육관 등을 갖추고 있다. 설계 단계에서 아무 기초 자료도 없이 현장만 보고 스케치해 그린 그림들이 지금 훌륭한 소방 훈련장으로 건설되어 많은 관계자들의 소방훈련에 이용되는 것을 볼 때 가슴 뿌듯하다. 업무를 맡았을 당시에는 무얼 어떻게 추진해야 할지 막막했었지만.

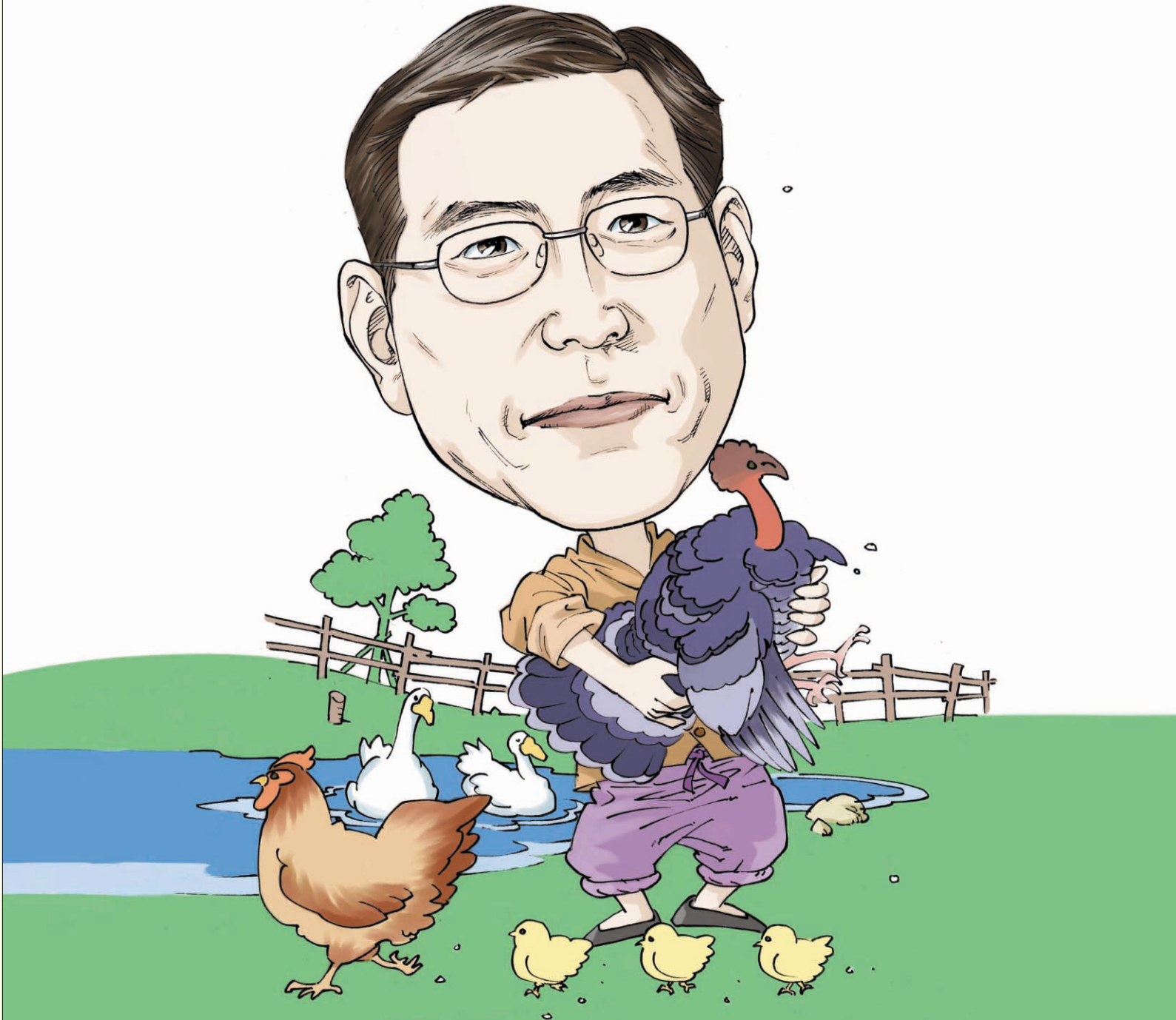
#### 안전관리 모범회사로 인식

소방훈련장을 건설함으로써 우리 회사는 울산 인근지역의 많은 업체 직원들이 와서 실제적이고 체계적인 화재 진압 훈련을 받을 수 있는 교육장을 제공할 수 있었다. 뿐만 아니라 울산지역 소방서 직원들도 교육에 참가할 정도가 되었다.

소방훈련장 준공 후 우리 회사는 84회에 걸쳐 1104명의 직원을 훈련시켰다. 이 뿐만 아니라 SK(주)가 81회에 1490명, SKC가 4회에 57명, 그리고 외부 기관 및 단체가 64회에 걸쳐 1559명이 교육을 받는 등 모두 233회에 4210명을 훈련시키는 성과를 거뒀다. 또한 울산기지 소방 훈련장은 지역 신문에도 여러 번 보도되는 등 안전관리에 철저한 우리 회사 이미지 홍보에도 크게 기여할 것으로 판단된다.



Joy & Fun(행복을 꿈꾸며) '김정현' 부장 '울산기지장



우리 회사 LPG 영업은 1989년 12월 울산기지의 준공과 더불어 시작되었다. 울산기지는 지하 100m가 넘는 암반에 인공적으로 공동(空洞)을 만들어 LPG를 저장하고 있기 때문에 지상시설은 극히 미미하다. 즉 울산기지 부지면적은 약 32만 평에 이르지만 지상에 시설은 5만 평에 불과해 부지의 대부분이 자연 상태 그대로 보존되어 있다.

#### 울산기지의 유희지에 흑염소 사육

울산기지는 그동안 놓고 있는 지상 부지에 Tank Terminal이나 꼴포장, 소방학교를 건설하거나, 유실수 재배, 주말 농장 조성 등을 검토했다. 하지만 허가상 여러 가지 제약 요건이 있고, 경제성이 부족해 실행에 옮기지는 못했다.

그러던 2000년에 울산기지의 자연적인 여건을 최대한 활용해 가축 사육을 해보자는 아이디어가 나왔다. 울산기지는 동해 바다를 끼고 인접한 봉대산(봉화산)이 전체를 아우르고 있어 가축을 방목하기에는 아주 좋은 조건을 갖추고 있다.

이러한 여건에서 기를 수 있는 가축으로 닭, 오리, 꿩, 토끼, 사슴, 노루, 양, 염소 등이 떠올랐지만 흑염소가 최종 대상으로 선정되었다. 병에 강하고, 보양식으로 널리 이용되고 있으므로 판매가 쉬우며, 사람의 손이 덜 가도 쉽게 기를 수 있기 때문이었다. 흑염소 사육을 위해 현대자동차 뒷산에서 500여 마리의 흑염소를 기르던 분을 찾아가 조언을 듣기도 했고, 경북농업기술센터의 도움으로 경북 영천에서 1000여 마리의 흑염소를 기르고 있는 어릿골 농장을 찾아가 얘기를 들으며 흑염소 사육의 성공에 대한 확신을 갖게 되었다.

어릿골 농장 주인의 배려로 직원 두 사람이 흑염소 사육 방법을 배웠고, 봉대산 자락에 축사를 짓고 2001년 5월 튼튼한 흑염소 30마리를 분양받아 사육에 들어갔다. 처음 몇 달간 방목한 염소들이 달라진 환경에 적응하지 못하거나 축사로 돌아오지 않으면 어쩌나하는 마음에 신경을 곤두세우며 애지중지 보살핀 결과 죽거나 나가서 돌아오지 않는 흑염소는 한 마리도 없었다. 사료만 먹고 자라던 염소들이 야생

의 풀을 뜯게 되니 털 색깔이 윤기가 날 정도로 반질반질해지고 살이 통통하게 오르는 등 훨씬 건강해졌다.

흑염소를 기르게 되면서 직원들이 호기심에서 축사를 자주 찾게 되고, 주말에는 가족을 동반해 아이들에게 흑염소가 자라는 모습을 보여주기도 했다. 또 흑염소 사육으로 생긴 수익금은 사우회의 기금으로 적립되어 사우회의 수익 증대에 기여하고 있다.

#### 행복농장 만들기

2002년 7월에 취임한 신현철 대표가 즐거운 직장을 만들기 위한 JFK(Joy & Fun in Korea)를 주창했다. 즐겁고 신나게 일하는 분위기를 조성해 조직을 활성화시키고 경쟁력을 강화하자는 것이었다. 울산기지는 이를 위한 여러 가지 방안을 생각하다가 흑염소 축사 옆에 닭과 오리를 기를 수 있는 농장을 만들어 직원들과 가족들의 쉼터로 만들어 보자는 아이디어를 도출했다. 방침이 서자 직원들 사이에 좀 더 나은 농장을 만들기 위한 다양한 아이디어가 쏟아졌다.

흑염소에게 물을 공급하기 위해 개울을 막아 만든 물웅덩이를 더 큰 저수지로 만들어 물고기와 오리가 놀게 하고, 개울 건너편 바다가 내려다보이는 곳에 정자를 지어 놓으면 여기에 온 사람이 산과 바다와 풀을 뜯는 흑염소와 저수지에서 헤엄치는 오리를 보면서 어찌 저절로 시 한수 읊어지지 않겠나 하는 생각이었다. 여기에 필요한 자재는 기지에 있는 것을 최대한 활용하기로 했다. 닭과 오리의 축사는 캐비닛하터 보관 때 사용하던 목재 파렛트를 뜯어 사용했다. 정자는 근처의 오통나무를 베어 기둥을 만들고 지붕은 봉대산에 흔한 역새풀을 사용했다.

2003년 5월 농장 조성 작업이 다 끝나갈 즈음에 이름을 공모해 직원과 가족 등 이 곳을 찾는 모든 이에게 행복을 주는 농장이 되리라는 기대감으로 '행복농장'이라 부르기로 했다. 농장 이름이 정해지니 정자도 자연스럽게 '행복정'이라 부르게 되었다.

이렇게 조성된 행복농장에는 기존의 흑염소에다 닭과

오리, 칠면조, 공작 새끼가 새로 입주하게 되었고, 저수지에는 미꾸라지와 붕어를 방생해 농장으로서의 모습을 갖추어 갔다. 농장 주위에는 아카시아나무를 베어 만든 나무 울타리를 둘러 흑염소가 정자에 들어가는 것을 막고 농장으로서의 자연스런 운치를 더하도록 했다.

다 자란 닭과 오리는 기지 식당의 식탁에 오르기도 하고, 직원에게는 싼 가격에 판매해 가족이 함께 식사하며 자연스럽게 행복농장에 대한 얘기를 나눌 수 있는 기회를 제공했다. 또 팀별로 닭과 오리의 구입자금을 출자하도록 해 직원들의 관심을 유도하고, 여기서 생기는 수익금은 팀별로 유익한 곳에 사용하도록 했다.

행복농장은 이제 울산기지 직원과 가족의 나들이 코스가 되었을 뿐만 아니라 기지를 방문하는 외부인에게도 필수 방문코스가 되었다. 사실 울산기지를 방문하는 사람에게 지금까지 보여줄 수 있었던 것은 넓은 정원과 들어가 볼 수 없는 LPG 지하저장공동을 모형도를 통해 보여주고 설명해주는 것이었다. 이제는 여기에서 일반 공장에서는 상상할 수도 없는, 넓은 봉대산 자락에 자리잡은 농장에서 사육되는 각종 가축의 모습을 보면서 행복을 만끽하며 직장생활을 하고 있는 울산기지 직원을 만날 수 있게 된 것이다.



시와 남도의 흥이  
어우러진  
임원 캔미팅

'이'기'성' 상무 ' 경영지원본부장



며칠 전에 내린 봄비가 계속되던 꽃샘추위를 견어내고 온 산야에 봄기운을 재촉하고 있다. 사무실 밖의 온통 젖빛으로 덮여 있는 도시에는 삭막함이 가득했다. 이럴 때 신현철 대표께서 회사 'To-Be Model' 수립차 주말에 하동 쌍계사 계곡으로 임원 캔미팅(Can Meeting)을 가져오셨다. 역마살이 있어서 봄기운에 몸을 들썩거리고 있던 차라 귀가 번쩍 뜨였다.

2003년 3월 7일 금요일 오후, 우리 임원 7명은 사천공항에서 내려 하동포구를 거쳐 쌍계사 계곡으로 향했다.

오랜 겨울 끝에 모처럼 손님을 맞는 '龍水亭'(용수정)의 시골 내외는 넉넉한 웃음으로 우리 일행을 반기었다. 3층 건물 한 옆에 있는 풍취 있는 초막 안에는 벌써 고로쇠 물과 함께 이런 저런 먹거리가 준비되어 있었고, 초막 한가운데서 훗날 타오르고 있는 장작불이 계곡의 냉기를 덤혀주고 있었다.

그만하면 캔미팅을 위한 준비는 완벽하니 우리 임원들의 Willingly/Voluntarily한 Brain Engagement만 남은 셈이었다.

우리 일행은 여장을 풀고 곧바로 캔미팅을 시작했는데, 역시 사무실과는 다른 새로운 분위기에서 토의에 집중할 수 있었다. 고로쇠 물 한잔에 양주 한잔 하면서 오징어 다리 물고 고구마 익어가는 구수한 냄새 맡으며, 향후 우리 회사가 나아가야 할 방향을 토의하는 임원들 머리위로 하얀 화톳재가 충분히 날리고 있었다.

봄날 짧은 해는 어느 틈에 기울어 버리고 화톳불만 깜깜한 쌍계사 계곡을 밝혀주고 있었다. 이럴 때 '雙溪早春'(쌍계조춘)이라는 내 시 한 수가 빠질 수 없었다.

하얀 모래밭 휘감아도는 푸른 섬진강변/老姑壇 향한 매화 흐드러지누나/꽃샘추위 내 먼저 막으리니/꽃친구들은 뒤따라 오시게나.//수줍은 龍水亭 주인내외/때이른 봄손을 어이 맞을지/마음만 이리 저리 분주하지만/차라리 고로쇠 한잔이면 충분하리요.//깊은산 외로운 蓐蓐엔/겨우내 잠자던 화톳

불 기지개 켜고/눈처럼 분분히 내리는 잿속에서/화톳불보다 더 뜨거운 일곱 熱情이여//삶의 本質이야 그리 어렵지도 않은 것이/시작과 끝을 잊지 않으면 되는 것을...//쌍인 눈 녹아내리는 계곡 물소리처럼/우리네 달한 마음 흘러내리네.

어느 정도 캔미팅 결과를 도출했다는 뿌듯함, 이럴 때 여흥을 생략할 수 있겠는가? 저녁식사를 마치니 밤 9시경이 되었는데, 그때부터 비즈니스맨의 기본인 손익관리게임(?)으로 들어갔다. 산 기운에 놀려서인지 도통 적자에서 벗어나지 못하고 있는 판에 이것도 계급을 알아보는지 신현철 대표의 손바람이 보통이 아니었다.

가만히 보니 되돌려줄 사람도 없는 듯하고, 이럴 때 피해를 최소화하는 방안은 잠이라도 톤실히 자 두는 수밖에 없기에 나는 요란한 전채터(?)에서 벗어나 분한 마음을 다스리며 옆 방에서 먼저 잠을 청했다,

아침식사를 마치고 불일폭포(佛日瀑布)까지 산보를 가는 길에 우리는 누추하지만 벽이며 기둥 곳곳에 시귀가 붙어 있는 토담집에서 커피한잔 하면서 집주인과 수인사를 했다.

머리는 흰하게 벗겨졌지만 길고 하얀 턱수염이, 벗겨진 머리를 보상하고도 남을 만한 주인아저씨의 특별한 사연을 듣게 되었다.

몇십년 전 쌍계사로 출가했던 아저씨는 그만 어느 아낙네와 깊은 사랑에 빠지게 되어 환속했고, 십여년 동안 애도 넣고 잘 살다가 소설같이 그 아낙네는 먼저 세상을 떠나자 애를 친척에게 맡기고 이곳으로 돌아와 살게 되었다고 했다. 이런 산골에서 살아서 그런지 환갑에 가까운 나이임에도 불구하고 그 눈망울은 깨끗한 봄날의 비취빛 하늘을 머금고 있었다.

이 사연을 들으며 신현철 대표가 '花開靑夜景'이라는 시를 남겼다.

북두칠성 돌아누운 夜三更에도/喫茶去 山房에는/지리산록 푸른 精氣가/쓰리도록 맛으로 부딪혀 온다.//세상을 잠시 접어두고/千里길을 옮겨와도/끝없는 想念들은/옥계천 물소리처럼/새가만 밤을 세워 흐르는데//어느 사이 쌍계기슭 넘어오는/梵鐘소리는/또 새로운 하루 새벽을 명주실같이 끌어오고//花開靑靑에서 잠을 설친/꽃망울들은 그래도 살만한 세상임을 보고파서/은 나무 가지마다에 고개를 들고 있었다.

쌍계거사(雙溪居士)와 헤어진 우리 일행은 불일폭포 기상을 배알한 뒤 박경리 씨의 토지로 유명한 평사리 박참판택을 둘러보고 나서 남해대교까지 나와 근처 진주집에서 푸짐한 회로 점심을 마친 후 서울로 올라왔다. 생각해 보면 짧은 여정에도 불구하고 To-Be Model의 구조를 탄실하게 보완할 수 있는 의미 깊은 회의를 가질 수 있었다.

지리산 자락을 넘고 섬진강변을 끼고 돌아 평사리 넓은 벌판을 가로질러 도착한 남해 바닷가에서 나성화 상무는 '花開半開'란 시로 화룡점정을 해 주었다.

三南을 아우르며/역사의 고비마다 못 百姓의 肉身을 품어야 했던/그 山, 지리산 자락에서...//우리는 巨大談論은 에둘러 피하고/모닥불 불빛에 반사된 진홍빛 얼굴로/소중한 얘기를 피지 않은 벚꽃방울처럼 옹골차게 나눈다.//東 靑鶴 西 白鶴 골을 거느린/瀑布 佛日: 始原地를 고하라//속내는 한 수의 시로/不老는 한 잔의 술로/佛心은 세작 한 잔으로.//俗은 禪을 부러워하고/禪은 俗을 탐하지 아니하며/先生은 하얀 수염 검은 머리이나 보요.//섬진강 두꺼비는 자취를 감추고/눈처럼 안개처럼 靑 紅 매화꽃/사오리 벚꽃길은 시오일을 기다리라 하지만//봄기운 완연한 남녘 들자락/꽃망울 눈망울을 시세움은/春來不似春이라.//산은 강을 건너지 못하고/강은 산을 넘지 못하니/섬에는 큰다리 南海大橋라.





# Appendix

임원진 · 전현직 임직원 · 연표

임원진



이기성 상무 | 박신호 상무 | 김세광 대표 | 나성화 상무 | 김형준 상무 | 김충의 상무



심재의 상무 | 한준희 감사

김종훈 상무 | 엄익진 상무 | 권호영 상무 | 김정근 상무 (2005년 4월 1일부 신규 임원)

전 현 직 임 직 원









(부득이한 사정으로 게재하지 못한 분이 몇 분 계십니다. 이점 양해하여 주십시오.)

# S K 가스 연표

## 1982

- 1982 11 • (주)유공 LPG 수입기지 건설 타당성 자체 검토

## 1983

- 1983 01 04 • 가스사업 추진을 위한 TFT 구성
- 1983 02 23 • 수입기지 건설 사업계획서 동자부 제출
- 1983 05 19 • 동자부, 건설필요성 인정, 투자비 및 안보 고려해 지하저장 방식 건의
- 1983 07 • 동자부, 지상저온탱크 방식의 사업추진 유보 별도 지시
- 1983 12 06 • (주)범양사와 계약으로 기초조사 착수(T-5지역 일대)

## 1984

- 1984 09 • 여수에너지 설립 및 정유 사장단 지분참여 합의
- 1984 11 29 • LPG 수입사업 산업 합리화 방침 결정

## 1985

- 1985 03 19 • 정부의 제2 LPG 수입기지 건설방침 확정
- 1985 03 26 • LPG 수입기지 건설사업 계획서 제출
- 1985 04 09 • 경상남도로부터 LPG 수입기지 건설사업을 위한 고압가스  
특정제조업 변경허가 획득
- 1985 04 30 • LPG 수입기지 처리능력 타당성 검토
- 1985 06 17 • 제2공동수입회사 설립추진위원회 및 실무위원회 구성
- 1985 08 27 • LPG 수입기지 건설 타당성 및 경제성 검토 완료
- 1985 09 02 • 제2 LPG 공동수입회사 상호 공모
- 1985 10 07 • 상호심사위원회의 심사(9/12)를 거쳐 '주식회사 유공가스'로 확정
- 1985 10 • 프랑스 Geostock사와 기본설계 및 기술지원에 관한 기술용역 계약 체결
- 1985 11 06 • EPB 공정거래실에 회사설립 신고(법제부)
- 1985 11 09 • 시공사인 선경건설과 계약 체결
- 1985 11 27 • 과기처에 외국용역 도입 인가 신청(Geostock사 기본설계 용역)
- 1985 11 • 삼림컨설턴트와 상세설계 및 시공감리 계약 체결
- 1985 12 05 • 해안매립 및 접안시설 위치 선정, 타당성 검토 완료(도화종합기술)
- 1985 12 06 • 정유 4사에 LPG 공동수입회사 지분 출자 요청공문 발송
- 1985 12 12 • 경제기획원 공정거래실, 유공의 회사설립 신고 수리(신고필증 접수)
- 1985 12 13 • 정유 5사 출자 권유, 기지건설 및 법인 설립 경위 설명 및 출자여부 통보 요청
- 1985 12 20 • 유공가스 창립총회 개최(설립자본금 60억 원)
  - 1대 서효중 대표이사 취임
  - 울산기지 건설 착공
  - 총무과, 경리과 신설

## 1986

- 1986 03 05 • 지분 출자의 조속한 해결을 위해 정유사 임원회의 개최
- 1986 03 • 울산기지 건설을 위한 기술과, 건설과 신설
- 1986 04 11 • 울산기지 건설을 위해 한전으로부터 부지 매입
- 1986 04 15 • 유공과 쌍용 및 극동 간 주식매매계약 체결
- 1986 05 30 • 유공과 경인, 흥국상사, 영동가스, 태아산업, 수인가스, 삼양석유, 한국가스산업 간 주식매매계약 체결
- 1986 05 31 • 유공과 호남, 세방석유, 동원가스공업 간 주식매매계약 체결
- 1986 07 23 • 유공가스 현판식 거행
- 1986 12 • 프로탄 및 부탄 저장저장용 Ball Tank 설치공사 개시
- 경리부 경리과 내 전산팀 신설

## 1987

- 1987 02 • 선박접안시설 및 해안매립공사 개시
- 1987 04 01 • LPG 도입을 전담부서인 수급부 신설
- 1987 • LPG 장기 도입 계약 체결(1988부터 5년간)  
KPC와 15만 톤/년, ADNOC과 12만 톤/년
- 1987 05 25 • 노사협의회(현 경영협의회) 구성
- 1987 08 01 • 울산기지 내 관리과, 기술정비과, 운영과 신설
- 1987 09 • 울산기지 지하저장공동 굴착 완료
- 유상증자 160억 2000만 원(자본금 220억 2000만 원)
- 1987 11 • 울산기지 건설 완료 및 시운전 진행
- 1987 12 01 • 수급부 산하에 영업과 신설

## 1988

- 1988 01 • LPG 도입 개시
- 1988 01 27 • 울산기지 최초 프로판 출하 개시
- 1988 01 15 • 여의도 63빌딩 51층으로 사옥 이전
- 1988 02 11 • 울산기지 최초 부탄 출하 개시
- 1988 03 01 • 영업부 신설
- 일반판매 개시(유공 수입 수요 공급)
- 총무부를 인사부(인사과, 총무과), 기획업무부(기획과, 업무과)로 나눔
- 경리부를 자금과, 회계과로 구성
- 1988 04 12 • 세계 최대 규모 울산LPG기지 준공식 개최
- 창립기념일로 지정
- 1988 04 • 영국 Calor Gas와 프랑스의 Totalgaz 견학 연수
- 1988 07 • 임직원 하계 야유회 실시

- 1988 11 21 • 1989 신입사원 연수 교육

- 1988 • 현물시장 참여
- (주로 필요한 프로판만을 C&F로 저렴하게 구매함으로써 수입원가 절감)

## 1989

- 1989 04 • 최초의 대리점인 강화가스 유치
- 1989 • 장기공급선, 동남아로 확대
- 1989 09 18 • 동력자원부, 용기내장형 가스난방기의 옥내 반입사용 허가조치 발표
- 1989 11 • 캐비닛 히터 판매 개시
- 1989 • 일본 공동석유와 위탁저장 계약 체결

## 1990

- 1990 03 03 • 노사협의회 위원, 일본 노사현황 시찰  
(쇼와 쉘 석유회사, 도쿄가스터미널 등)
- 1990 03 • 도시가스용 LPG 공급 개시
- 1990 05 01 • 기기사업부 신설
- 기술부 내 제2기지건설팀 신설해 제2기지 건설 검토 시작
- 1990 05 20 • 본사 춘계 야유회 개최(남이섬)
- 1990 05 24 • 일본 교토석유사 및 이토상사와 LPG 위탁저장 계약 체결
- 1990 07 01 • 영남 주재사무소 개설(경남 마산, 유공 경남지사 내)
- 1990 10 • 유공가스 가스기기 브랜드 네임 '모닝가스' 선정
- 1990 11 03 • '90 에너지 기자재 전시회 참가
- 1990 11 11 • 일본 산업 및 노사현황 시찰(다이하츠공업주식회사, 아폴로전자 등)
- 1990 12 • 내수 판매 100만 톤 달성
- 1990 • 카타르 국영석유회사인 QGPC와 공급계약 체결
- 1990 • 삼척충전소, 도계충전소, 남경충전소 인수

## 1991

- 1991 03 17 • 노사협의회, 일본 시찰(동경가스, 세이부전기 등)
- 1991 03 • 국일에너지 인수
- 1991 04 • 석유화학용 LPG(프로판) 공급 개시- 동양나일론(현 ㈜효성)
- 1991 05 • 이란 LPG 수출 개시
- 1991 07 01 • 영남영업소 개설
- 1991 09 12 • '91 에너지 기자재전 참가(캐비닛 히터, 가스렌지 전시)
- 1991 10 25 • 심벌마크 변경
- 1991 10 • 석유화학용 LPG(부탄) 공급 - 신화유화(현 코리아PTG)
- 유공생산 부탄, 당사 기지 배관이송 개시

- 1991 • 경인에너지 직영충전소에 대한 LPG공급권 일괄 확보
- 1991 10 • 제일가스 유치 및 공급 개시(제주시장 진출)
- 1991 12 21 • 울산 부탄용기 자동화 충전소 가동
- 1991 • SK NEP 납사대용 판매 개시
- 1991 • 제1회 회사채 발행
- 1991 • 남양주충전소 건설, 거제충전소 인수

## 1992

- 1992 01 • SAMAREC, LPG 가격결정방식을 GEP에서 SP로 변경
- 1992 03 03 • 제26회 조세의 날 기념식에서 대통령 표창 수상(서효중 사장)
- 1992 03 11 • 충전소 VI 도입, 작업 실시(강화가스)
- 1992 03 • KPC가 걸프전의 증결로 수출을 재개하여 KPC와 장기공급계약 다시 체결
- 1992 04 • 석유화학용 LPG 공급 - 삼성정밀화학
- 1992 07 16 • 'LPG 수입 10년 회고 및 과제' 세미나 개최
- 1992 09 17 • '92 캐비닛 히터 사업설명회
- 1992 11 08 • 우수사원 해외기업체 견학(일본석유, 부사전기, 대판가스, 서부가스 등)
- 1992 • SAMAREC의 최대 계약사가 됨

## 1993

- 1993 04 • 중국에서 Floating Storage 사업 개시
- 1993 08 01 • 중동사무소 개설(사우디아라비아)
- 1993 10 05 • 중부영업소, 경남영업소 개설
- 1993 • 자사선인 G. Leader호 확보
- 1993 • 대형 직매처 집중 유치

## 1994

- 1994 01 • 제 2대 박종률 대표이사 취임
- 1994 03 • 모닝가스 소식지 발간
- 1994 06 01 • MGP(Morning Gas Plaza) 대표자 간담회 개최
- 1994 06 28 • 모닝가스 프라자 '94 딜러 컨벤션 참가
- 1994 09 02 • 임시주주총회 개최(60억 원 유상증자 추진관련 정관변경 건)
- 1994 09 12 • 가스차이나 '94 참가
- 1994 09 • 유상증자 60억 원(자본금 280억 2000만 원)
- 1994 10 01 • SUPEX추진팀 신설  
• 토요일주휴무제 실시
- 1994 10 • Saudi Aramco, LPG 가격결정방식을 SP에서 CP로 변경  
• 국내 최초 7kg 부탄용기 내장식 이동식 부탄히터 로보캡 개발 시판

- 1994 10 • 기기제품명을 캐비닛 히터에서 부탄 히터로 변경
- 1994 11 01 • 강원영업소 개설
- 1994 11 16 • 동종업계 최초로 ISO 9002 인증 획득(울산기지 및 본사)
- 1994 11 • 평택분배기지 공사 및 시운전 완료
- 1994 12 09 • 평택분배기지 지상시설 준공식
- 1994 12 27 • 부탄 히터 로보캡 영국 수출(영국 Valor사)
- 1994 • 로보캡, '94 우수디자인 상품 선정제에서 우수 디자인 수상, GD마크 획득
- 1994 • 직매시장 집중 공략(D/M, Sales material 등 활용)으로  
국내 직매 M/S 1위 달성

## 1995

- 1995 06 20 • 스페인 B.S.E.사 개최 '95 B.S.E. 딜러 컨벤션 참가
- 1995 07 10 • Valor Heating사 주최 95 VALOR 딜러 컨벤션 참가
- 1995 08 01 • Autogas팀 신설  
• 산업용가스사업팀 신설
- 1995 09 • 슬림형 부탄 히터 '맥시히터' 개발 시판
- 1995 10 24 • '95 국제 용접 전시회 참가(절단용 가스 슈퍼 프레임 출품)
- 1995 10 • 미국 잘라파 가스와 특수첨가제(Chemtane2) 독점수입계약 체결
- 1995 • 덕평충전소 인수

## 1996

- 1996 02 01 • 중국사무소 신설(중국 상해)
- 1996 02 23 • 3대 최동일 대표이사 취임
- 1996 07 • 가스보일러 사업 실시(유공 BB보일러)
- 1996 08 23 • '96 SUPEX 한마당 축제 개최
- 1996 08 28 • '96 유공가스 기기사업 설명회 개최
- 1996 09 • 부탄 히터 '맥시가슴이', '맥시골드', '맥시프로' 개발 시판
- 1996 10 • Pioneer Louise호 Floating Storage Trading 실시  
• 제1회 신에프로 10걸전 개최 시작
- 1996 • 종합 안전관리체계 SMS 구축
- 1996 • 선취매를 통한 LPG 도입비 절감

## 1997

- 1997 01 • 석유화학용 LPG 공급 - 태광산업
- 1997 02 • 팀제(Team System)로 조직 개편
- 1997 03 25 • '97 개인 SUPEX 추구 경연대회 개최
- 1997 05 22 • '97 유공가스 SUPEX 캠프 개최

- 1997 06 20 • 중국사무소 이전
- 1997 07 23 • 기업 공개
- 1997 07 26 • '97 국제 석유 가스산업전시회 참가
- 1997 08 18 • '97 유공가스 기기사업 설명회 개최
- 1997 08 27 • 주식상장 기념식 거행
- 1997 10 01 • 신 CI 선포식 거행(유공가스—SK가스)
- 1997 10 10 • CI 결의대회 및 SK가스 SUPEX 캠프 개최
- 1997 • 사내 최초 가스기술사 자격 취득(울산기지 기술정비과 주영배 계장)
- 1997 • LPG 원양수출액 Prepayment를 통한 Cash 개선

## 1998

- 1998 03 05 • 인터넷 홈페이지 최초 오픈(<http://www.skgas.co.kr>)
- 1998 04 08 • 국내 최초로 아르헨티나에 부탄 히터 수출
- 1998 06 • 이동식 에어컨 시판
- 1998 08 10 • 수해침수지역에 SK가스 기기제품에 대한 특별점검 및 무상복구 지원 실시
- 1998 12 • SK-Enron 출범에 따른 대주주 변경(SK(주)—SK-엔론)
- LPG 원양수출 100만 톤 달성
- 매출 1조 원 달성
- 1998 • 목동에 가스보일러 A/S센터 개설
- 1998 • LPG 연안수출 본격 추진
- 1998 • RV차량 급증으로 부탄수요 폭발적 증가
- 1998 • Small bulk 사업 개시
- 1998 • 자영충전소 임차 운영(제일충전소, 공단LPG)

## 1999

- 1999 01 20 • 인터넷 사내보 창간
- 1999 02 01 • 제4대 조재수 대표이사 취임
- 호남영업소 개설
- 1999 03 13 • 통합마케팅정보시스템(IMIS) 개발
- 1999 03 • 평택기지 프로판 지하저장시설 공사 완료
- 1999 05 • 석유화학용 LPG 공급 - 용산화학
- 사모전환사채 주식전환에 따른 자본금 증가(자본금 431억 원)
- 1999 06 30 • (주)국일에너지를 흡수 합병
- 1999 07 02 • 평택기지 입항식 안전지원제 거행
- 필리핀 리퀴가스사와 계약 체결
- 1999 07 05 • 평택기지 프로판 최초 출하 개시
- 1999 07 23 • 일본 쇼와 헬사와 LPG 연안수출 추가 계약 체결

- 1999 08 06 • 경기 북부 수해침수지역에 부탄 캔 지원
- 1999 08 24 • 국내 가스업계 최초로 Y2K인증 획득
- 1999 08 31 • 평택기지 부탄생동탱크 완공 및 부탄 원양선 입하
- 1999 09 01 • 평택기지 부탄 최초 출하 개시
- 1999 09 21 • 평택기지 모형도 제작 설계(영, 중, 일 등 4개 국어로 설명)
- 1999 10 21 • 평택기지 준공식 거행
- 1999 • 삼국 Trading 활발히 전개
- 1999 11 01 • 홍콩사무소 개설
- 1999 11 11 • 중국현지법인 - 길림선경삼합연기유한공사 투자 결의
- 중국현지법인 - 심양선경발전능원유한공사 투자 결의
- 1999 11 20 • LG-Caltex가스와 공동으로 저공해 대형 LPG 엔진 개발 착수
- 1999 11 25 • '99년 수요처 안전관리자 교육 실시
- 1999 12 01 • 인터넷 활용을 통한 경영효율성 개선 및 신규사업 개발 위한 인터넷 TFT 구성
- 1999 12 08 • 중기경영계획 및 고객중심경영 사내 설명회 실시
- 1999 12 17 • 저공해 대형 LPG 엔진 개발을 위한 사업단 발대식(한국기계연구원)
- 1999 12 • 울산기지 4개년, 평택기지5개년 연속 무재해 달성
- 1999 • 파티오 히터 출시
- 1999 • 독일 MAN사의 LPG 버스 엔진 도입, 버스 탑재
- 1999 • 경유 청소차/마을버스 개조 연구 및 시범 운행
- 1999 • 태풍 올라 피해 수재민에게 구호물품 지원
- 1999 • Iso-부탄 판매 개시

## 2000

- 2000 02 21 • 생명공학 벤처기업 그린바이오텍과 신주 인수계약 체결
- 2000 02 • Small Bulk 안전관리 실명제 실시
- 2000 03 01 • 지방영업소를 모두 지사로 승격
- (경북지사, 중부지사, 경남지사, 강원지사, 호남지사)
- 가스충전소, 신용카드 결제시스템 도입
- 2000 03 03 • 울산기지, 제3차 안전보건의회의 실시
- 2000 03 14 • 평택기지, 창의력 개발 특강 실시(SK 아카데미 정찬근 차장 초빙)
- 2000 03 16 • 수원세관과 불법행위 방지 합의를 체결
- 2000 03 20 • 고객중심경영을 위한 CS 관련 외부 거래처 설문조사 실시
- 2000 03 27 • 수요처 안전점검 및 안전관리 우수업체 평가 실시
- 2000 03 28 • eLPG.com 오픈 (<http://www.elpg.com>)
- 2000 04 25 • (주)임성 벤처기업과 투자 조인식(신규공장 및 기술력 향상에 투자)
- 2000 05 01 • 런던사무소 개소

- 2000 05 01 • 본격적인 중국사업을 위해 중국투자사업TFT 신설
- 2000 06 07 • GAS KOREA 2000 참가
- 2000 06 12 • 무선데이터 단말기 제조판매 업체 (주)사이버트리와 투자 조인 체결
- 2000 07 01 • 사내문서 영문화 시범시행
- 2000 07 20 • 중국 장충충전소 개소
- 2000 07 • 홈페이지 국, 영, 중문 전면 개편(<http://www.skgas.co.kr>)
- 2000 08 01 • 전자결제시스템 시행
- 2000 09 • 중국 심양충전소 개소
- 2000 09 • 로터리 히터 출시
- 2000 10 06 • 울산기지, 소방훈련장 준공식
- 2000 10 27 • 제7회 가스안전축전대회에서 가스안전관리 우수기업 대통령 표창 수상
- 2000 12 05 • 울산기지 5개년, 평택기지 6개년 연속 무재해 달성

## 2001

- 2001 01 01 • 정부의 국내LPG판매가격 완전자유화 발표에 따른 가격안정시스템 마련
- 2001 03 23 • 제1회 대한민국 가스산업대상 시상식에서 안전부문 대상 수상
- 2001 04 • 광주개인택시조합충전소 공급 개시
- 2001 • 최초 그린벨트충전소 유치(동천가스충전소)
- 2001 • 판매점연합회 충전소 공급 개시(서경에너지)
- 2001 05 02 • 계열회사에 은광가스산업(주) 추가
- 2001 05 24 • LPG버스 시범 운행 개시(남양주, 제주)
- 2001 06 18 • 제6회 석유·가스산업전에 참가, '저공해 LPG자동차관' 설치, 운영
- 2001 06 • 중국현지법인 - 청도선경신흥농원유한공사
- 2001 07 06 • SK글로벌로부터 프로판충전소 임차운영 실시
- 2001 10 16 • 제1기 SUPEX 리더 및 챔피언 시상식 실시
- 2001 10 18 • 청도신흥그룹 사장 일행 방문
- 2001 10 • SUPEX마일리지 제도 시행
- 2001 11 07 • KM시스템(Brain Box) 오픈
- 2001 11 13 • 2001년 저공해 LPG자동차 세미나 개최
- 2001 12 05 • 울산기지 6개년, 평택기지 7개년 연속 무재해 달성
- 2001 • 선물거래(Paper Trading) 개시

## 2002

- 2002 01 • 국내 최초로 법인연합체 충전소 설립(목포법인택시연합충전소 공급 개시)
- 2002 • 경산충전소, 갈현충전소 매입
- 2002 • 수인산업충전소, 장암충전소, 대성충전소 등 수도권 대형충전소 집중 유치
- 2002 03 05 • 제3회 서울 국제 가스산업전 참가

(E1과 공동으로 저공해 LPG 자동차관 설치, 운영)

- 2002 03 • SK, 환경사업 진출(환경보전 및 재생사업 진출)
- 울산기지 내 소방훈련장 대외 개방
- 2002 04 15 • 경인지사 개설
- 2002 07 • 조재수 사장, 제9회 가스안전축전대회 동탑산업훈장 수훈
- 2002 07 • 중국 청도충전소 개소
- 2002 08 14 • 웹기반 인력관리시스템 'e-HR' 오픈
- 2002 08 27 • 제5대 신현철 대표이사 취임
- 2002 09 11 • 공정거래 자율준수 선포식 개최
- 2002 09 13 • 대표이사과 전 팀장간 원 마인드 미팅(One Mind Meeting) 실시
- 2002 09 30 • 제1기 국내다물교육 실시
- 2002 09 • 2002 환경책 큰잔치 협찬사로 참여
- 2002 10 09 • 전사적 안전관리 행사(울산기지/삼행시, 수기공모, 기지견학)
- 2002 10 24 • 제1기 다물해외교육 실시
- 2002 11 05 • 전사통합정보시스템인 ERP 시스템 오픈
- 2002 11 20 • 2002 LPG 자동차 세미나  
(저공해 대형 LPLi 엔진 장착한 버스 국내 최초 공개)
- 2002 12 05 • 울산기지 7개년, 평택기지 8개년 연속 무재해 달성
- 2002 • 동절기 가격 상승전 선구매를 통한 LPG 도입비 절감

## 2003

- 2003 01 02 • 전 임직원 1인 1수목 식수 운동 전개
- 2003 01 24 • 신현철 대표 '2003 조직 운영 계획' 특강 실시
- 2002년 우수 사례 수기 포상 및 책 발간
- 임직원 및 가족 태백산 산악패기훈련 실시
- 2003 01 • 지사 사무실 사무환경 개선작업 완료
- 2003 02 14 • 제1회 책읽는 SK가스 개최
- 2003 03 03 • 2003 수요처 안전점검 발대식
- 2003 03 06 • 신임 SCA(Supex Change Agent) 워크숍 실시(~3.7)
- 2003 03 25 • 부문별 To-Be Model Story 발표회
- 2003 03 26 • 중국 심양 부시장 내방(LPG 사업 한층 합작 방안에 대해 환담)
- 2003 03 27 • 제65차 경영협의회 개최
- 2003 04 07 • 울산기지, 사원가족 초청 산나물 채취 행사
- 2003 04 15 • 금연성공 축하모임 개최
- 2003 04 25 • 제1회 여사원 특별 캔미팅 실시
- 2003 04 • 공정거래 온라인 교육 실시
- 2003 05 16 • 말레이시아 국영석유그룹 페트로나스 경영진 내방

(LPG 장기계약 관련 현안 등에 대해 환담)

- 2003 05 18 • 제2회 대한매일 하프마라톤 대회 참가
- 2003 05 • Safety Call 서비스 실시
- 2003 05 • 개인법률상담 서비스 확대
- 2003 06 12 • 삼성중공업과 Gas Trial 용역계약 체결
  - 전사 보안 교육 실시
- 2003 06 14 • 프로야구단 SK와이브스 협찬
- 2003 06 16 • 중국사업 KPI 목표달성 위한 2차 특별 캠페인
- 2003 06 26 • 거래처인 대일가스충전소, 산업자원부 장관 표창 수상
  - 중국 현지법인 직원 교육 실시
- 2003 06 • 울산기지, 흑염소 사육장 이름 '행복농장' 선정
- 2003 07 08 • 중국 심양시 공업담당 부시장 내방(중국 LPG 사업 협적 방안 등 교환)
- 2003 07 31 • 평택기지에서 국내 최초로 Liberdade호 Gas Trial 성공적 수행
- 2003 08 11 • 2003 청소년 대기 환경 학교 후원
- 2003 08 15 • 홍콩사무소 개소식
- 2003 08 30 • 사단법인 대한LPG산업환경협회 출범
- 2003 09 18 • 제주시 공영 LPG 버스 운행 개시
- 2003 10 04 • 제1회 대표이사배 테니스 대회 개최
- 2003 10 19 • 춘천마라톤 대회 참가모금 성금 1000만 원 복지단체에 전달)
- 2003 10 27 • 울산기지, 울산광역시 소방공무원 소방훈련 실시
- 2003 10 • ISO 인증 전환(ISO9002 : 1994→ISO9001: 2000)
- 2003 11 11 • 안전관리 웹사이트 개설(<http://www.skgassafety.co.kr>)
- 2003 11 13 • 캄보디아에서 고객초청 세미나 및 노트북 기증
- 2003 11 28 • 2003 LPG 자동차 세미나
- 2003 11 • 태풍 매미 피해복구 지원을 위해 수재의연금 전달
- 2003 12 05 • 울산기지 8개년, 평택기지 9개년 연속 무재해 달성
- 2003 12 16 • 중국현지법인 - 심양선경객운능원유한공사 설립
- 2003 12 20 • 제주시/한국기계연구원과 저공해 LPG 공영버스 운행 협약 체결
- 2003 12 22 • 서울YMCA와 '푸른하늘 만들기 녹색시민 실천운동' 공동 캠페인 협약 체결
- 2003 • 베트남 최대의 LPG수입사인 Petrolimex와 장기공급계약 체결
- 2003 • 경기에너지 유치(전국 판매량 1위 수준)

## 2004

- 2004 01 03 • 주5일근무제 실시
- 2004 01 12 • 은광가스산업(주) 흡수 합병
- 2004 02 18 • 제1회 SUPEX 추구상 공모
- 2004 03 19 • 울산기지, 행복농장 시비 제막식

- 2004 03 25 • 제6대 김세광 대표이사 취임
- 2004 03 • 캄보디아에 노트북 추가 기증
- 2004 04 01 • 본부제 도입 등 전사 조직 개편 단행
  - 사회공헌 슬로건 사내 공모 선정작 '나누는 기쁨, 커가는 행복' 시상
- 2004 05 27 • 세계 수송용 LPG 회의 개최(후원)
- 2004 05 • 울산 및 평택기지 TOP 프로젝트 추진
- 2004 06 19 • 평택기지, G.PIONEER선박 Dry Docking(N2 치환)작업 성공적 완료
- 2004 07 12 • 사내 인트라넷(N-gene) 웹기반 시스템으로 개편 오픈
- 2004 07 20 • SK가스 자원봉사단 발대식 개최
- 2004 07 • 불우아동돕기 위한 울산·평택기지 인근 초등학교와 자매결연
- 2004 08 • 전 국민 대상 가스안전 퀴즈 및 안전수기/삼행시 공모 실시
- 2004 09 08 • 중동사무소 이전(사우디 다란→바레인)
- 2004 10 13 • 중국현지법인 - 장춘시선경액화기유한공사 설립
- 2004 11 14 • 중국 심양에 LPG 충전소 4개 오픈
- 2004 11 16 • 부탄(자동차) 충전소 고객만족 순회교육 실시
- 2004 11 22 • 제8기 SK가스배 신예프로10결전 시상식 및 제9기 개막식
- 2004 11 23 • 제1기 중간관리자 교육 실시
- 2004 11 30 • 울산기지 무재해 기록 9개년 달성
- 2004 11 • 소년 소녀 가장 정기 후원 시작
- 2004 12 04 • 평택기지 무재해 기록 10개년 달성
- 2004 12 08 • 제9기 청소년 바둑기사 육성지원금 전달
- 2004 12 14 • 울산, 평택기지 설비관리 e-Management 시스템 오픈
- 2004 12 15 • 인력관리시스템(e-HR) 재구축
- 2004 12 • 정부, 국내 수송용 에너지 상대가격비율 100:85:50 (휘발유:경유:LPG) 확정

## 2005

- 2005 01 • 평택기지, 세계적 해운사인 Geogas의 JEANNE MARIE호 Gas Trial 성공적 수행
- 2005 03 03 • 2005 SK가스 수요처 정기안전점검 발대식 개최
- 2005 03 15 • 중국현지법인 - 치박에스케이능원유한공사 설립

## 편 찬 후 기

### 마침표가 아닌 쉼표를 찍겠습니다

‘SK가스 20년사를 왜 만들어야 하는가? 그리고 어떻게 만들어야 하는가?’

이 물음의 답을 찾기 위해 지난 1년간 머리를 맞대고, 또 수많은 밤을 지새웠던 기억이 한편의 영화처럼 머릿속을 스쳐갑니다.

‘청출어람(靑出於藍)’이라는 말을 떠올렸습니다.

지난 20년 동안 오늘의 SK가스가 있기까지 땀 흘려 일구어 놓은 많은 선배님들의 발자취를 되짚어 또 다른 20년을 맞이하는 우리와, 우리의 후배님들이 더 좋은 회사로 만들어 가기 위한 밑거름이 되는 한 권의 책을 만들고 싶었습니다.

그 속에는 나의 이야기, 나의 모습이 담겨져 있어 언제나 읽고 싶고, 보고 싶은 사사를 제작하고자 많은 임직원분들이 직접 써주신 글을 실고, 전 임직원의 사진을 촬영하여 수록하기도 하였습니다.

특히 <매거진 사사>라는 새로운 시도를 통해 글과 사진을 한 권의 잡지처럼 구성하여 귀중한 자료들을 보다 쉽고, 흥미롭게 볼 수 있도록 제작하였습니다.

그 과정에는 창고 속 먼지 덮인 파일들, 낡은 사진첩 등 회사 곳곳에 보관되어 있는 자료들을 찾기 위해 많은 노력을 기울였음에도 불구하고, 사료 부족으로 인해 선배님들의 소중한 이야기를 모두 담지는 못해 죄송함이 앞섭니다. 또한 전 임직원의 생생한 모습을 담고자 여러 차례에 걸쳐 사진촬영을 진행하였으나, 출장 등으로 인해 촬영 하지 못한 직원들이 있어, 부록부분에 전현직 임직원 전체 증명사진을 게재하는 것으로 이를 대신할 수 밖에 없었습니다.

하지만 이 책의 부족함은 앞으로 나올 30년사, 50년사 더 나아가 100년사에서 후배님들이 더욱 충실히 메워 주시리라 믿습니다.

마지막으로 이 책이 나오기까지 기획에서부터 원고 집필, 사진 촬영, 편집디자인 등 제작 진행을 맡아주신 (주)사사연에 깊은 감사를 드리며, 바쁜 업무 중에도 불구하고 자료수집과 인터뷰, 사진촬영 등에 협조해주신 임직원 여러분께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

이 책의 마지막 장에 이어질 또 다른 새로운 이야기를 설레는 마음으로 기다려보며 마침표가 아닌 쉼표를 찍겠습니다.

2005년 4월

SK가스 20년사 편찬TFT 일동



## 편찬 위원회

편찬위원회	위원장	김세광 대표이사
	위원	이기성 상무(경영지원본부장)
		박신호 상무(중국사업본부장)
		나성화 상무(영업본부장)
		김형준 상무(Trading 사업본부장)
		심재의 상무(기술운영본부장)

실무위원회	팀장	박명래 부장(인력팀)
	팀원	이상하 과장(인력팀)
		김금련 사원(인력팀)
		이윤영 부장(영업팀)
	코디네이터	현광진 부장(수급1팀)
		오석현 과장(기술안전팀)
이익수 과장(중국지원팀)		

## 도와 주신 분들

기획 제작	(주)사사연	
	원고 감수	장형규
	원고 집필	김규진
	총괄 기획	이언배
	기획 진행	정성우, 송미경, 이경선
	교열 교정	윤종현, 임돈영
	포토 디렉터	신한호
	포토 그래퍼	손초원, 류광열

일러스트	캐리커처	권영수
------	------	-----

디자인	비파	
	아트디렉터	이동훈
	편집디자인	이선영

분해 재판	호성칼라	김원태
인쇄 기획	월드프린팅	김성환

# 행복에너지

SK Gas와 함께 한 20년, 이젠 미래를 향하여

## 행복에너지, SK가스 20년사

인쇄 2005년 3월 21일

발행 2005년 4월 10일

발행인 김세광  
서울시 영등포구 여의도동 60번지 63빌딩(48/51층)  
02-789-6231  
[www.skgas.co.kr](http://www.skgas.co.kr)

기획 제작 (주)사사연  
서울시 강남구 역삼동 705-9 삼흥빌딩 1005호  
02-569-4409  
[www.sasayeon.com](http://www.sasayeon.com)

디자인 (주)비파  
서울시 종로구 혜화동 10-13 (비파빌딩)  
02-762-6721  
[www.bpa.co.kr](http://www.bpa.co.kr)

분해 재판 호성칼라  
02-2273-4694

인쇄 제작 월드프린팅  
02-3663-0372