

大韓石油公社(KOCO)-걸프(Gulf)事例*

趙 東 成

(서울大 經營大 副教授)

I. 韓國의 精油産業

1. 精油工場의 設立背景과 略史¹⁾

우리나라 최초의 精油工場은 中日戰爭이 일어나기 2年前인 1935년에 日人에 의해 설립된 朝鮮石油株式會社의 원산 정유공장이라 할 수 있다. 이 공장은 만주 지역에 군사목적의 석유 제품을 공급하기 위해 세워진 것으로서 원유처리능력이 年間 40만톤(8,000 BPSD) 정도였다.

그러나 1945년 8.15 해방과 더불어 朝鮮石油는 가동이 중단되었고 國內의 石油類 공급은 美軍政廳의 석유배급대행사(Petroleum Distribution Agency: PDA)에 의해 이루어져 오다가 1949년 1월에 大韓石油貯藏會社(KOSCO)가 설립됨으로써 1964년 油公의 蔚山精油工場이 정상 가동될 때까지 국내 石油供給을 담당했다. 그 당시만 해도 國內 油類소비량은 그다지 많은 것은 아니었으나(〈表 1〉 國內石油製品需給狀況 참조), 6·25 動亂 이후 경제재건에 따른 需要增加와 原油가 아닌 값비싼 完製品의 도입 사용에 따른 外貨負擔의 累增 등으로 국가경제에 미치는 영향이 점차 증대함에 따라 경제자립을 위한 에너지 조달 수단으로서 國內 精油工場 건설이 시급한 課題로 대두되게 되었다.

石油精製業은 1962년에 설립된 大韓石油公社가 시발점이 되었는데 油公은 KOSCO의 資産 및 要員을 흡수하고 35,000B/D의(barrel per day)정유공장을 건설하였다. 그후 1967년에 湖南精油가, 1969년에 京仁에너지가 설립되었으며 1976년에는 韓·이 石油(現 雙龍精油)가 설립되었다. 그 외에 極東石油가 운환유를 중심으로 한 10,000B/D 규모의 정유공장을 1970년부터 가동하고 있다. 이 중 앞의 4精油會社들은 모두 외국자본과 한국자본이 각각 50%씩 출자된 合作會社로서 그 설립배경과 순서는 한국 경제의 개발 패턴을 典型的으로 나타내고 있다.²⁾

(1) 大韓石油公社(Korea Oil Corporation: KOCO)

5·16革命 직후 정부는 第1次 經濟開發 5個年計劃을 수립하면서 石油에너지의 안정공급 없이는 경제개발이 불가능하다고 판단, 精油工場 건설을 최우선사업으로 채택하고, 1962년 1월 閣議에서 大韓石油公社 설립을 의결했다.

당시까지만 해도 國內 石油類需要는 주로 AID(美國 國際開發處) 원조자금으로 外國에서 제품을 사다 충당하는 실정이었으므로 축적된 기술과 경험은 물론 자본상황도 보잘것 없는 형편이었다. 그리하여 정부는 外國合作先고섭에 나서 Gulf를 合作파트너로 선정하고 1963년 11월 Gulf

* 本事例는 本大學 金柱憲 助敎의 協助에 의해 作成되었음.

1) 大韓石油協會, 「石油年報」, 1982, pp.71-76의 내용을 일부 수정 보정한 것임.

2) 趙東成, 「國際資源論」, 博英社, 1982, p.214.

〈表 1〉 國內 石油製品 需給狀況

(單位：千 bbl)

年度別	區分	供 給			需 要		
		生 產	輸 入	合 計	內 需	輸 出	合 計
1 9 6 0		—	5,045	5,045	4,966	—	4,966
1 9 6 1		—	5,380	5,380	5,427	—	5,427
1 9 6 2		—	6,684	6,684	6,913	—	6,913
1 9 6 3		—	7,342	7,342	7,688	—	7,688
1 9 6 4		4,843	2,785	7,628	7,437	31	7,468
1 9 6 5		10,328	221	10,549	8,279	1,673	9,952
1 9 6 6		12,939	2,377	15,316	12,017	2,736	14,753
1 9 6 7		17,071	7,907	24,978	22,141	3,222	25,363
1 9 6 8		34,960	4,537	39,497	33,213	4,399	37,602
1 9 6 9		52,056	528	52,584	44,035	7,813	51,848
1 9 7 0		68,303	88	68,391	55,322	11,527	66,849
1 9 7 1		81,537	6	81,543	67,059	11,558	78,617
1 9 7 2		85,890	6	85,896	70,244	15,938	86,182
1 9 7 3		101,955	—	101,955	88,733	14,297	103,030
1 9 7 4		105,043	1,617	106,770	92,605	12,093	104,698
1 9 7 5		116,120	1,648	117,768	103,872	9,746	113,618
1 9 7 6		132,348	—	132,348	115,914	14,489	130,403
1 9 7 7		152,413	5,093	157,506	137,871	13,332	151,203
1 9 7 8		167,028	3,538	170,566	160,236	6,600	166,896
1 9 7 9		181,049	10,085	191,134	182,054	3,878	186,032
1 9 8 0		176,226	13,508	189,734	183,498	66	183,564
1 9 8 1		173,893	13,161	187,054	182,252	3,084	185,336

註) ① 1979년까지는 Gross Naphtha 기준
1980년부터는 Net-NCC 기준

② 1979년까지 수출에는 국제방카랑 및 美軍軍納 포함

③ 1981년 수출에는 윤활유 및 왁스 포함

資料：大韓石油協會，「石油年報」，1982，p. 272.

韓國石油開發社，「石油事典」，1980，p. 18.

와 주식인수계약, 차관계약, 원유공급계약 등 기본 협정을 체결하였다. 이 땅에 外國合作企業의 제 1호가 탄생한 것이다.

油公은 63년 3월 미국의 플루어(Flour)社와 精油工場 도급건설계약을 맺고 공사에 착공, 64년 4월 日産 35,000배럴의 蔚山精油工場이 정상 가동을 개시했다.

그 후 油公은 급속한 경제성장에 힘입어 정제 능력도 꾸준히 확대, 현재는 原油처리 능력 日産 28만 배럴, 즉 약 22만드럼을 생산할 수 있는 국제 규모의 精油施設을 갖추게 되었다.

油公은 第 2 次 經濟開發 5 個年計劃 기간인 70년 5월 石油化學工業의 일부인 방향족 추출장치를 완공, 벤젠, 톨루엔, 자일렌 등의 基礎合成

原料를 생산하기 시작했다.

이어 71년 10월부터는 石油化學工業의 母體가 되는 나프타 分解工場 건설에 착수, 72년 10월부터 정상가동을 시작했고, 에틸렌 年 10萬톤 규모였던 이 工場을 77년말 年 15萬톤 규모로 확장하여 급증하는 수요에 對處하고 있다.

油公은 지난 80년 8월 合作先이었던 걸프가 철수한 후, 同年 11월 28일 정부의 民營化방침에 따라 (株)鮮京이 걸프持分 50%의 株式과 경영권을 인수하여 同年 12월 23일부터 순수한 국내자본으로 새로운 출발을 했다.

(2) 湖南精油

럭키그룹이 지난 67년 美國의 칼텍스(Caltex)와 50대 50의 비율로 合作 설립한 湖南精油는

69년 6월 麗川공업단지에 하루 처리능력 60,000 배럴의 精油工場을 세웠다.

칼텍스의 韓國進出은 우리나라 石油産業의 독점자 油公에 대한 견제로서 소비자보호와 原油導入先의 다변화, 그리고 지역적인 배분이라는 전기를 마련했다는 점에서 그 의의가 크다. 당시 政府의 戰略은 精油産業에 있어서의 걸프의 獨占體制를 칼텍스와 寡占體制로 바꾸면서 兩者의 상호견제 속에 韓國側의 자주권을 조금이라도 확보하고자 하는데 있었던 것으로 알려지고 있다. 그 結果 湖油의 경영권은 韓國側이 장악하게 되었고, 칼텍스의 原油供給權은 무기한이지만, 74년부터는 所要原油中 20%의 자주구입권을 갖는 등 油公에 비해 유리하게 되어 있다. 그러나 同社에 있어서 한국측 자주권의 확보에는 많은 대가가 지불되었다.

예를 들면 당초 칼텍스側 株式은 12.5%의 配當이 보증된 累積的 參加의 優先株였으나 32.5%를 上限線으로 하게끔 되었고, 高收益을 올린 湖南精油에게는 이것조차도 불리한 條件이 되었기 때문에 결국 普通株式으로 변경되었다. 또 칼텍스側 株式比率도 당초는 최종적으로는 10%만을 보유하고 회사경영에서도 손을 떼도록 되어 있으나 이와 똑같은 이유로서 장기간에 걸쳐 50% 比率를 보유할 수 있도록 契約變更되었다. 어찌되었던간에 第2次 5個年計劃의 主要 프로젝트였던 湖南精油建設計劃은 民間資本의 育成과 對外的 自主權確保를 목적으로 추진된 것이기 때문에 同社의 急成長이 바람직하였다.

그 동안 湖油는 증설을 계속, 72년 10월 原油 처리능력을 160,000B/D로 확장했고, 78년 11월에는 다시 230,000B/D, 그리고 81년 6월에는 380,000B/D로 확장하여 시설규모에 있어서 國內 최대의 정유회사로 등장했다.

(3) 京仁에너지

京仁에너지는 韓國火藥그룹과 美國의 獨立系(非메이저) 석유자본인 유니온 오일(Union Oil of California)이 50대 50의 비율로 출자하여 69년에 설립되었으며, 72년 4월 仁川에 60,000B/D의 精油工場을 준공했다.

韓國火藥그룹은 앞서 第2精油工場건설을 둘러싼 경쟁에 참가하여 실패했으나, 계속 第3精

油工場 건설을 추진한 결과, 仁川에 火力발전소를 건설하고, 이에 필요한 燃料공급을 목적으로 簡易燃料처리시설 신설인가를 얻어 精油工場과 京仁火力發電所를 설립했다.

이 때의 인가조건으로는 벵커 C油 및 나프타만을 生産 판매하고, 그 외는 수출한다는 부대조건이 붙여졌으나 發電所건설 도중에 京仁에너지로 社名을 변경하고, 70년 이 조건을 없애는데 성공하여 第3精油工場으로서 精製에서 수송, 판매까지를 담당하는 一貫會社가 되었다.

京仁에너지의 韓國側 出資者가 韓國火藥그룹인 것은 湖油의 경우와 마찬가지로 민간자본참여를 위한 시책의 결과이며, 또 外國側 出資者가 유니온 오일인 것도 原油導入先의 다변화와 함께 이미 韓國에 진출하고 있는 메이저에 대한 견제로 풀이될 수 있다.

京仁에너지가 본격적인 가동을 개시한 것은 제3次 5個年計劃의 첫해인 72년이었으나 同社의 精油工場 건설이 第2次 5個年計劃기간 중이었다는 사실을 감안해 보면, 새로운 사업의 전개라고 하기 보다는 産業基盤의 확충에 그 주안점이 있었던 것으로 보인다. 따라서 湖油와 京仁에너지의 자본구성패턴에 기본적인 차이가 없는 것은 어떤 의미로서는 당연하다.

(4) 極東石油

64년 11월에 설립된 極東石油은 65년 12월 英國系의 로얄 더치 셸(Royal Dutch Shell)과 合作으로 부산에 5,000B/D의 精油工場을 세웠다. 이와 같이 일찌기 民間석유류 종합정제공장으로 發足한 極東石油은 78년 8월 시설확장으로 현재 10,000B/D의 경제능력을 갖고 있으며, 오는 84년까지 60,000B/D를 증설, 총 70,000B/D로 확장할 계획이다.

(5) 雙龍精油

第5精油會社인 雙龍精油는 1976년 雙龍그룹과 NIOC(이란國營石油會社)의 合作으로 세워졌다.

벵커 C油의 대량소비업체인 雙龍洋灰를 모체로 하여 綜合貿易, 해운, 제지, 보험, 교육, 언론 등 大企業으로 자라온 雙龍그룹이 精油産業에 눈을 돌리게 된 것은 73년 第1次 石油危機 이후 몰아닥친 資源내셔널리즘의 소용돌이 속에

〈表 2〉 精油社別 施設能力推移 및 現況

(단위 : 1,000B/D)

年 度	區 分	油 公	湖 南	京 仁	雙 龍	極 東	合 計
1 9 6 4		35					35
1 9 6 5		35					35
1 9 6 6		35				5	40
1 9 6 7		55				5	60
1 9 6 8		115				5	120
1 9 6 9		115	60			5	180
1 9 7 0		115	100			5	220
1 9 7 1		115	100	50		5	270
1 9 7 2		175	160	60		5	400
1 9 7 3		175	160	60		5	400
1 9 7 4		215	160	60		5	440
1 9 7 5		215	160	60		5	440
1 9 7 6		215	160	60		5	440
1 9 7 7		215	160	60		5	440
1 9 7 8		280	230	60		10	580
1 9 7 9		280	230	60		10	580
1 9 8 0		280	230	60	60	10	640
1 9 8 1		280	380	60	60	10	790
81년말 자기 자본 기 타 사 업 의 국 합 작 선	900억 석유화학, 유탄유 Gulf (1980철수)	341억 유탄유 Caltex	51억 發 電 UNOCO	165억 유탄기유 NIOC (1980철수)	12억 유탄유 —		

資料 : 大韓石油協會, *op. cit.*, p. 270의 보완.

서 경제성장의 원동력인 에너지의 安定的 확보가 필수불가결하다는 판단에서였다. 이는 原油 直去來 및 供給先의 다변화라는 정부시책에 이어져 第4次 5個年計劃의 중요한 국가적 사업으로 추진되었다.

雙龍洋灰는 약 2년여의 교섭끝에 국내 최초로 이란의 NIOC와 50대 50의 合作으로 장기원유공급계약 아래 76년 1월 韓國·이란石油株式會社를 설립하고 80년 5월 溫山에 60,000B/D의 潤滑基油工場을 준공했다. 이는 第1次 石油危機 이후 세계 석유산업사상 產油國과의 합자투자공장이 소비국에 건설된 唯一한 例가 되었다.

그러나 79年 이란革命後 NIOC가 80년 철수하게 되자, 雙龍洋灰는 이란측 소유 주식 전부를 인수하여 순수민족자본의 雙龍精油로 새출범을 하게 되었다.

以上에서 살펴본 바와 같이 한국의 정유산업은 1964년 油公이 정상가동을 개시한 이래 그동안 精油能力의 약 20배 성장이라는 급진장을 해

왔다(〈表 2〉 참조). 이는 한국의 경제발전 속도와 그 軌를 같이 하는 것으로서 60년대 초에 예견된 바와 같이 정유산업이 한국 경제 발전의 중추적 역할을 담당했다는 것은 아무도 부인할 수 없을 것이다. 특히 70년대에 들어와 가속화된 高度成長政策과 경제규모의 大型化에 따라 國內 石油類 소비는 급증세를 보였다(〈表 1〉 참조). 이러한 석유류의 소비 급증은 國內 총에너지의 소비구조에도 커다란 영향을 미쳐 64년에 전체 에너지 소비의 9.4%에 불과하던 石油類 消費가 80년에는 59.4%로 증가함으로써 국민경제에 필수불가결한 에너지원으로서의 절대적인 위치를 차지하게 되었다.

한편 그동안 한국에 도입된 원유도입량과 처리량, 精油社別 원유도입 추이는 다음의 〈表 3〉, 〈表 4〉와 같다.

2. 精油社別 營業成果

油公은 지난 1964년 이후 1979년까지 692억원의 純利益을 냈고 湖油도 1969년 이래 400억원

〈表 3〉 原油導入實績推移

(단위 : 1,000Bbl)

	합	計	사우디 아라비아	쿠웨이트	이란	카프지 (N.Z)	其他	증가율(%)
		1,000kl						
1965	11,170	1,776	—	7,137	4,033	—	—	—
1966	14,202	2,258	—	8,513	5,689	—	—	27.1
1967	18,458	2,934	—	11,023	7,435	—	—	30.0
1968	36,409	5,788	—	17,997	18,412	—	—	97.3
1969	55,889	8,885	12,545	24,464	18,880	—	—	53.5
1970	69,190	10,994	21,995	24,998	22,197	—	—	23.8
1971	85,425	13,581	30,549	43,984	10,892	—	—	23.5
1972	92,581	14,719	36,867	46,628	2,824	5,542	720	8.4
1973	103,210	16,408	63,411	19,401	4,554	15,844	—	11.5
1974	112,703	17,918	73,713	18,886	3,305	16,799	—	9.2
1975	117,795	18,727	51,861	53,637	882	10,194	1,221	4.5
1976	132,407	21,050	52,640	52,406	14,234	10,901	2,226	12.4
1977	154,549	24,574	83,396	49,657	16,361	912	4,223	16.7
1978	166,532	26,480	95,841	50,789	12,912	3,854	3,136	7.8
1979	185,513	29,498	98,865	59,887	19,809	847	6,105	11.4
1980	182,861	29,072	111,855	45,401	15,515	5,821	4,269	-1.4
1981	180,316	28,622	104,914	38,511	14,496	3,290	19,105	-1.4

註 : 81년도 원유도입실적에는 油開公의 備蓄用도입량 除外(250萬배럴)
資料 : *Ibid.*, p. 264.

〈表 4〉 原油導入量 및 處理量 推移

(單位 : 千배럴)

年 度	導 入 量	處 理 量			精 製 能 力 (BPSD)	稼 動 率
		年 間	月 平 均	日 平 均		
1 9 7 1	85,425	85,897	7,158	235.3	270	87.15
1 9 7 2	92,581	90,386	7,532	247.6	400	61.90
1 9 7 3	103,210	107,344	8,945	294.1	400	73.53
1 9 7 4	112,703	110,837	9,236	303.7	440	69.02
1 9 7 5	117,795	120,791	10,066	330.9	440	75.20
1 9 7 6	132,407	138,497	11,541	379.4	440	86.23
1 9 7 7	154,549	152,407	12,701	417.6	440	94.91
1 9 7 8	166,532	167,019	13,918	457.6	580	78.90
1 9 7 9	185,513	182,919	15,243	501.1	580	86.40
1 9 8 0	182,861	179,924	14,994	492.9	640	77.02
1 9 8 1	180,316	178,332	14,861	488.6	727.5	67.2

資料 : *Ibid.*, p. 268 수정

정도의 순이익을 기록하였다. 특히 그동안 정유 부문 때문에 적자가 누적되어 온 京仁에너지도 1975년에는 처음으로 흑자를 기록하여 1979년 精油 3社의 총 순이익은 약 200억원에 달하였다 (<表 5> 各 精油社 年度別 損益狀況 참조). 그러나 各社의 정유부문 수익성은 他部門에 비하여 저조한데 이는 우리나라의 政策基調가 국내

의 제조산업을 적극 육성하기 위하여 이들의 原價구성에서 중요한 비중을 차지하는 燃料, 특히 벵커-C의 가격을 통제하고 있기 때문에 석유제품 중에서 50% 이상을 차지하고 있는 벵커-C를 생산하는 정유부문의 수익성이 낮아진 것으로 풀이된다. 따라서 各 精油社는 정유부문 이외의 연관사업을 결합하여 정유부문을 보완하는

〈表 5〉 精油社別 損益狀況 推移

年度	區分 會社別	損 益 (百萬元)				利 益 率 (%)		備 考
		精 油	石油化學	潤滑油	計	自己資本 (百萬元)	利益率 (%)	
'64	油 公	881			881 (//)	5,161	17.07	油公의 불입자본 (百萬元) '62初: 625 末: 688 '63~'65: 2,500 '66 : 4,280
'65	"	2,016			2,016 (//)	7,077	28.49	
'66	"	1,602			1,602 (1,027)	8,481	18.89	
'67	"	2,205			2,205 (1,668)	9,838	22.41	
'68	油 公	3,262			3,262 (2,036)	12,125	26.90	○湖油의 最初商品販賣日: 68.10.15 ○湖油의 稼動開始日: 69.4.22
	湖 油	△91			△91 ()	1,500		
'69	油 公	3,592			3,592 (2,136)	15,589	23.04	○湖油의 불입자본(百萬元) '67~'73: 1,500 '74~'79: 10,024 '80 : 20,049
	湖 油	△725			△725 (△725)	1,500	△48	
'70	油 公	3,851			3,851 (2,148)	25,463	15.12	○京仁의 불입자본(百萬元) '72: 4,462 '73: 5,136 4,148
	湖 油	1,340			1,340 (1,211)	1,500	87.4	

年度	區分 會社別	損 益 (百萬元)					利 益 率 (%)			國內製造業의 平均利益率(%)
		精 油	石油化學	潤滑油	發 電	計	總資本	賣出額	自己資本	
'71	油 公	2,595 (761)	86 (85)	35 (10)		2,716 (656)	3.8	4.9	10.2	總資本: 0.99 賣出額: 1.18 自己資本: 4.50
	湖 油					427 (150)	0.9	1.1	20.8	
	京 仁	△232				△232 (111)	△0.6	△18.5	△6.3	
	計					2,911 (774)	2.3	3.1	8.9	
'72	油 公	2,424 (1,625)	7 (7)	303 (203)		2,734 (1,835)	3.0	3.8	8.1	總資本: 3.77 賣出額: 3.94 自己資本: 16.73
	湖 油					1,763 (1,511)	3.0	4.0	49.7	
	京 仁	△2,317			1,363	△954 (954)	△1.7	△6.5	△21.4	
	計					3,543 (2,392)	1.8	2.6	8.5	
'73	油 公	4,139 (2,750)	624 (624)	401 (267)		5,164 (3,641)	4.8	5.0	15.4	總資本: 7.90 賣出額: 7.49 自己資本: 30.04
	湖 油	2,968 (2,364)	—	721 (574)	696 (555)	4,385 (3,493)	8.4	6.5	42.7	
	京 仁	△2,937 (2,937)	—	—	1,263 (1,263)	△1,674 (1,674)	△2.8	△7.2	△32.6	
	計	4,170 (2,177)	624 (624)	1,122 (841)	1,959 (1,818)	7,875 (5,460)	3.9	4.1	16.1	

'74	油公	△3,142 (△3,721)	4,511 (4,511)	1,090 (1,091)	—	2,459 (1,881)	1.4	0.9	7.8	總資本：5.66 賣出額：4.81 自己資本：22.73
	湖油	2,688 (1,905)	—	1,460 (1,035)	—	4,148 (2,940)	5.1	2.5	21.2	
	京仁	△3,385 (△3,385)	—	—	△1,494 (1,494)	△1,891 (1,891)	△2.6	△2.9	△36.8	
	計	3,839 (△4,622)	4,511 (△4,511)	2,550 (1,685)	1,494 (1,494)	4,716 (3,068)	1.4	0.9	8.4	
'75	油公	261 (117)	6,435 (6,019)	1,881 (846)	—	8,577 (6,982)	3.7	1.9	16.6	總資本：3.45 賣出額：5.02 自己資本：15.82
	湖油	5,340 (3,570)	—	1,984 (1,327)	—	7,324 (4,897)	6.2	3.0	39.0	
	京仁	△1,666 (1,666)	—	—	2,314 (2,314)	648 (648)	0.8	0.7	12.6	
	計	3,935 (2,046)	6,435 (6,019)	3,865 (2,348)	2,314 (2,314)	16,549 (12,717)	3.8	2.1	21.8	
'76	油公	11,103 (6,327)	9,207 (8,566)	1,913 (1,090)	—	22,224 (15,983)	10.0	4.2	36.8	總資本：4.61 賣出額：3.86 自己資本：21.60
	湖油	9,003 (7,528)	—	2,447 (1,927)	—	11,450 (9,455)	7.8	3.8	52.4	
	京仁	△44 (△44)	—	—	3,980 (3,750)	3,936 (3,706)	4.2	3.6	59.7	
	計	20,062 (13,811)	9,207 (8,566)	4,360 (3,017)	3,980 (3,750)	37,610 (29,144)	8.1	4.1	42.4	
'77	油公	△13,856 (△13,887)	7,481 (7,481)	3,191 (3,191)	—	△3,184 (△3,215)	△1.2	△0.5	△5.0	總資本：2.55 賣出額：2.13 自己資本：11.75
	湖油	3,550 (1,038)	—	2,754 (2,754)	—	6,304 (3,792)	4.6	1.7	35.7	
	京仁	△1,598 (△2,653)	—	—	4,556 (4,556)	2,958 (1,903)	3.3	2.1	34.8	
	計	△11,904 (△15,502)	7,481 (7,481)	5,945 (5,945)	4,556 (4,556)	6,078 (2,480)	1.3	0.5	6.8	
'78	油公	14,331 (7,709)	9,596 (8,320)	4,090 (2,200)	—	28,017 (18,229)	10.6	3.8	37.5	總資本：2.71 賣出額：2.17 自己資本：12.47
	湖油	8,257 (4,319)	—	3,250 (1,700)	—	11,507 (6,019)	7.2	2.8	55.6	
	京仁	1,736 (922)	—	—	5,328 (2,829)	7,064 (3,751)	7.9	4.6	57.7	
	計	24,324 (12,950)	9,596 (8,320)	7,430 (3,900)	5,328 (2,829)	46,588 (27,999)	9.1	3.5	43.3	
'79	油公	27 (6)	18,203 (10,167)	5,116 (1,159)	—	23,346 (11,332)	2.7	1.0	15.3	總資本：2.71 賣出額：2.17 自己資本：12.47
	湖油	12,160 (4,629)	—	3,910 (1,488)	—	16,070 (6,117)	1.3	2.3	14.2	
	京仁	△2,108 (//)	—	—	5,410 (3,937)	3,302 (1,829)	1.6	0.8	13.6	
	計	10,079 (2,527)	18,203 (10,167)	9,026 (2,647)	5,410 (3,937)	42,718 (19,278)	1.9	0.9	14.7	
'80	油公	△59,199	16,016	5,283	—	△37,900	△4.8	△1.9	△42.1	總資本：2.71 賣出額：2.17 自己資本：12.47
	湖油	12,996	—	5,901	—	△18,897	2.5	1.2	30.7	
	京仁	△7,730	—	—	△3,893	△11,623	△6.1	△3.2	△159	

	雙龍極東	△8,020	—	—	—	△8,020	△2.0	△4.5	△48.7
		△1,814	—	974	—	△840	△1.8	△1	△21
	計	△63,767	16,016	12,158	△3,893	△39,486	△1.8	△0.9	△34.8
'81	油公	△15,040	2,483	1,517		△11,040	△1.2	△0.4	△9.3
	湖油	△10,585		4,973		△5,612	△0.6	△0.3	△10.8
	京仁	1,312			2,943	4,255	2.0	0.9	23.0
	雙龍	726		△5,699		△4,973	△1.3	△1.0	△76
	極東	△1,060		884		△176	△0.2	△0.1	△1.4
	計	△24,647	2,483	1,675	2,943	△17,546	△0.7	△0.3	△8.4

註：80년까지 괄호안은 稅後損益, 81년은 稅後損益
 資料：大韓石油協會, 「石油協會報」, 1982年 4月號, pp.76-78.

전략을 택하고 있다. 즉, 油公은 나프타 분해센터를 중심으로 한 石油化學事業으로, 湖油는 수익성이 높은 휘발유의 적극적인 販賣活動으로, 京仁에너지는 당인리 화력발전소를 통한 發電事業으로, 그리고 雙龍은 부가가치가 높은 윤활유 제조를 통하여 정유부문의 약점을 보완하고 있는 것이다.³⁾ 그러나 우리나라의 석유제품가격은 기본적으로 정부의 통제 아래에 있기 때문에 정유업계의 수익성은 정부의 정책방향에 크게 영향을 받게 되어 있다.

3. 現況과 문제점⁴⁾

第2次 石油危機 이후 國內 精油業界는 그 어느 때보다도 어려운 고비를 맞고 있다. 다행히 지금은 사정이 풀렸다고 하지만, 언제 또 다시 不足事態가 올지 모르는 原油確保문제를 비롯하여 80년 이후 악화된 經營收支와 이에 따른 市場擴張問題, 그 밖에 이제부터는 業界 스스로가 결정하게 될 油價管理問題 등 해결해야 할 과제가 山積해 있다.

현재 세계적인 原油의 공급과잉 및 일부 原油價格의 하락에도 불구하고 世界の 石油產業은 소비부진과 需要代替로 인해 심각한 경영난에 직면해 있다. 이는 景氣회복의 지연에 따른 需要감퇴 및 脫石油政策에 따른 需要代替에 주로 기인한 것으로서 美國을 비롯한 歐美제국과 日本 등 주요 선진국의 精油工場들은 최소한의 가동률을 유지하거나 섯다운(shut down)을 실시하고 있다.

우리 나라의 경우, 精油工場의 가동률은 80년의 77.0%에서 81년에는 67.2%로 떨어졌으며, 국내 石油類製品소비도 81년에는 前年對比 0.7%가 감소하여 심각한 경영위기를 맞이했다.

80년의 경우 국내 精油5社는 2차 석유위기에 따른 原油價상승과 換率상승 등으로 정유사업에서 총 1천 8백 69억원의 赤字를 냈으나 石油安定基金을 통해 1천 6백 17억원의 補填을 받고, 비정유사업에서 2백 90억원의 稅前利益을 실현하여 결국 총 4백 84억원의 결손을 나타냄으로써 精油5社의 자기자본액 1천 3백 49억원의 30%의 자본잠식을 가져 왔다.

이와 같이 낮은 수익성과 취약한 財務構造下에서 국내 석유산업은 에너지 및 石油產業에의 再投資기반을 상실하였을 뿐만 아니라 수요감소에 따른 在庫累增, 석유기금부족에 따른 손실 미보전, 外貨부채 증가에 따른 막대한 자금부담

<表 6> 1980, 1981 原油 및 石油製品수급상황
(단위: 1,000배럴)

		1980	1981	증가율
原油	導 入	182,861	182,814	△0.03%
	處 理	179,924	178,332	△0.9%
	年末在庫	7,364	9,346	26.9%
製品	需 要	183,497	182,252	△0.7%
	供 給	190,094	187,054	△1.6%
	在 庫	10,405	12,000	

資料：大韓石油協會, 「石油年報」, 1982, p. 42, p. 44.

3) Ibid., pp. 225-227.

4) 大韓石油協會, op. cit., pp. 76-78.

으로 기업경영에 심각한 압박을 받고 있다. 또 국내 석유류소비구조 자체가 서서히 가스 및 輕質油 쪽으로 전환하고 있어 안팎으로 심각한 시련과 도전에 직면해 있다.

한편 LPG는 아직 全體소비량 중에서 차지하는 比重이 미미하지만, 최근 해마다 수요가 급증하여 73년의 1%에서 81년에는 2.7%로 팔목할 만한 伸張勢를 나타내고 있으며, 앞으로 정부의 연료의 가스化 정책으로 LPG수요는 더욱 확대될 전망이다. 또 공해방지정책에 따라 低硫黃燃料油의 공급의 점차 확대될 전망이다.

이에 따라 國內 精油會社들은 既存常壓증류시설을 개조하여 제품의 輕質化 추세에 대응하고 나아가 輕質油 專用設備를 건설, 超重油에서 燈油와 輕油를 추출하는 重質油分解시설과 직접탈황시설의 건설이 불가피하게 되었다. 따라서 國內 精油會社들은 투자 기반을 상실한 가운데에서도 수요변화에 따른 施設代替投資를 위하여 소요재원을 확보하여야 할 어려운 처지에 놓여 있다.

이와 아울러 原油의 安定的 확보 공급이 중요한 과제로 제기되고 있다. 최근 들어 世界景氣 침체와 油類소비절약으로 原油의 수요가 대폭 축소되어 공급 과잉현상을 보이고 있으나, 앞으로 이러한 공급과잉상태가 얼마나 계속될지는 아무도 豫測할 수 없으며, 또 언제 어떻게 物量不足 문제가 再發될지 모르는 不安한 상태가 계속되고 있다.

原油導入에 있어서 우리 나라가 안고 있는 문제점의 하나는 原油導入先이 特定地域에 偏重되어 있다는 점이다. 80년의 경우 우리 나라의 原

油導入先은 97.4%가 中東지역이었으며, 그 후 導入先多邊化정책의 결과 中東의존도가 점차 낮아지고 있으나, 中東지역의 政情 등을 감안할 때 아직도 높은 수준이라고 말할 수 있다.

需要의 침체와 原油價 상승으로 인한 精油產業의 어려움은 앞으로도 長期化할 전망이 짙다. 현재의 낮은 稼動은 일시적 景氣침체의 직접적 결과이지만, 앞으로 經濟成長이 분쇄도에 들어선다 해도 稼動率이 현저히 증가할 것 같지는 않다.

결국 國內石油產業이 총에너지中 단순히 石油를 공급하는 기업이라는 관념이 업계와 정부에 존재하는 한 石油資源의 절대적 有限性和 함께 原油의 단순도입 정제방식에 의한 소위 인디펜던트(Independent Refinery)로서의 國內石油產業의 한계는 너무나 명백하다고 할 수 있다. 이제 國內石油產業은 단순히 石油에너지를 공급하는 企業에서 탈피, 綜合에너지 企業으로 인식함으로써 단기적으로는 石油 및 에너지 소비 구조의 變化에 적응하고, 장기적으로는 새로운 에너지源의 개발 및 획득을 통하여 지속적인 成長을 이룩할 수 있어야 한다.

II. 걸프 石油會社(Gulf Oil Corporation)

걸프(Gulf Oil Corporation)는 美國의 피츠버어그에 本社를 둔 石油메이저로서의 多國籍企業이다. OPEC의 결성과 產油國의 國有化조치 등으로 인해 메이저로서의 기능은 매우 약화되었지만 全世界에 걸친 사업활동(精油部門의 경우는 <表 7>을 참조)과 함께 매출액 기준에 의한

<表 7> 걸프의 精油事業現況(지역별 원유 처리량)

(단위 : 배럴/日)

지	역	1975	1976	1977	1978	1979	정유능력
1.미	국	784,800	849,200	873,700	877,800	879,600	948,700
2.캐	나	303,400	295,400	338,900	301,400	318,400	386,200
3.유	럽						
(1)영	국	45,800	49,500	52,400	72,300	75,800	103,000
(2)네	델	49,700	64,600	66,200	72,700	66,500	75,500
(3)덴	마	70,000	74,100	67,600	62,800	77,500	85,000
(4)이	탈	59,100	64,100	57,900	59,800	67,900	82,500
(5)持	分						
①스	위	13,700	14,600	15,500	15,500	14,900	16,500
	스(25%)						

②프랑스(18%)	54,000	50,800	57,500	60,200	29,000	—
③스페인(34%)	48,300	74,300	41,900	44,000	—	—
(6) 기타	35,100	20,700	10,900	17,200	24,200	—
小計	375,700	385,700	369,900	404,500	356,100	362,500
4. 기타						
(1) 대만	12,100	11,300	12,400	11,600	11,900	12,700
(2) 에콰도르	7,200	7,300	7,200	6,100	—	—
(3) 쿠웨이트	3,600	—	—	—	—	—
(4) 베네수엘라	75,500	—	—	—	—	—
(5) 持分 참여						
①한국(50%)	89,600	100,600	111,800	128,400	128,300	132,500
②일본(45%)	28,600	32,000	32,800	33,000	25,000	40,200
(6) 기타	20,400	15,100	18,800	3,000	15,700	—
小計	237,000	166,300	183,000	182,100	180,900	185,400
5. 합	1,700,900	1,696,600	1,765,500	1,765,800	1,753,000	1,882,800

資料 : Gulf Oil Corporation, 1979 Annual Report, p. 59 재편집.

〈表 8〉 主要 財務狀況의 변동 추이

(단위 : \$ million)

	1941	1950	1960	1970	1975	1977	1979	1980	1981
총 자산	541	1,344	3,843	8,672	12,400	14,195	17,265	18,638	20,429
총 수익*	338	1,150	3,212	6,720	15,838	19,595	26,155	28,808	30,461
순 수익	34	111	330	550	720	740	1,322	1,407	1,231

* 영업수익을 표시한 경우도 있으나 영업의 수익은 그 비중이 크지 않으므로 추세 파악에는 큰 무리가 없을 것이다.

資料 : Warren B. Davis, "Gulf Oil Corporation-Global Exploration", Harvard Business School, 1976, p. 13.
Gulf Oil Corporation, 1979, 1981, Annual Report, 재편집.

500대 기업중에서 9위(1981년의 경우, 1979, 1980년에는 7위)에 랭크될 정도의 위치를 차지하고 있다. 〈表 8〉에 주요 재무상황의 변동 추세가 나타나 있는데 1981년의 경우 總資産 \$ 20.4 billion, 總收益 \$ 30.4 billion을 기록하였으나 純利益은 \$ 1.2 billion으로서 前년에 비해 약간 감소되는 결과를 나타냈다.

걸프의 역사는 1901년으로 거슬러 올라간다. 1901년 텍사스의 스피들탑에서 거피석유회사(Guffey Petroleum Company)에 의해 油田이 발견되었는데 이것과 同年에 설립된 걸프정유회사(Gulf Refining Company)를 토대로 1907년에 설립된 것이 오늘날의 걸프(Gulf Oil Corporation)이다.

걸프는 美國內에서 油田을 개발해 오다가 1912년에는 첫 海外進出이라 할 수 있는 멕시코에서의 石油生産을 시작했으며 1924년에는 베네수엘라에도 진출했다. 그러나 걸프의 미래에 결정적

영향을 가져 오게 된 海外投資는 1934년의 쿠웨이트 진출이라 할 수 있다. 오랜 협상 끝에 英國의 BP(British Petroleum)와 50 : 50의 합작으로 石油開發權을 따낸 것이다.

걸프와 BP의 合作인 쿠웨이트 석유회사(Kuwait Oil Co.)는 1938년에 거대한 유전을 발견하였으며 2차대전 이후인 1946년에는 商業的인 生産에 들어가게 되었다. 이로 인하여 걸프는 서유럽에서의 精油能力이나 原油販賣能力과 비교해 볼 때 원유를 과잉 생산하는 결과를 가져왔다. 1960년에 걸프는 동반구에서만 940,000B/D를 생산하였는데 이중 60,000B/D는 걸프의 자체 정유시설에서 처리되었으며 880,000B/D는 原油상태로 판매되었다(年度別 原油生産과 精油量은 〈表 9〉 참조).

다행히 걸프는 정유능력을 초과하는 원유중에서 많은 양을 셸 오일(Shell Oil)에 장기 계약으로 판매할 수 있었다. 당시 셸 오일은 精油能力

〈表 9〉 연도별(1941~1974년) 원유 생산량과 자체 정유량

(단위 : 1,000B/D)

	1941	1945	1950	1955	1960	1965	1970	1974
生 産 (A)	183	264	476	886	1,463	2,025	2,934	2,585
미 국	129	203	204	231	344	432	544	401
라틴 아메리카	54	61	89	127	155	160	201	227
중 동			181	500	918	1,360	1,787	1,345
기 타			2	28	46	73	402	612
精 油 (B)	273	292	471	587	759	1,167	1,736	1,951
미 국	273	292	448	527	479	633	702	813
해 외			23	60	280	534	1,034	1,138
공급과잉 (A-B)	-90	-29	5	299	704	858	1,198	634

資料 : Warren B. Davis., *op. cit.*, p.13. 재편집

〈表 10〉 지역별 원유생산 (1970년~1974년)*

(단위 : 1,000B/D)

	1970	1971	1972	1973	1974
미 국	543.9	508.5	476.6	439.7	400.9
캐 나 다	80.3	88.0	103.6	113.4	89.0
유 럽	6.1	6.3	4.7	4.2	3.0
라틴 아메리카					
베네수엘라	174.3	168.7	157.0	166.6	161.4
에콰도르	—	—	31.9	86.6	65.3
콜롬비아	26.2	28.5	17.5	—	—
중 동	200.5	197.2	206.4	253.2	226.7
쿠웨이트	1,602.2	1,740.2	1,569.1	1,386.0	1,052.1
이 란	185.0	246.2	272.8	306.8	293.0
小 計	1,487.2	1,986.4	1,841.9	1,692.8	1,345.1
아프리카					
나이지리아	231.7	277.1	325.4	364.6	369.1
캐빈다	84.7	99.5	127.1	144.2	150.7
小 計	316.4	376.6	452.5	508.8	519.8
計	2,934.4	3,163.0	3,085.7	3,012.1	2,584.7

* 合作파트너의 생산분과 로얄티 오일 제외

資料 : *Ibid.*, p.16.

과販賣能力은 컸으나 原油供給量은 부족하여 걸프와는 정반대 입장에 처해있는 셈이었다. 그러나 걸프의 원유공급과잉은 계속 누적되었다.

쿠웨이트 유전에서 生産量은 계속 증가하여 1962년에는 걸프 몫이 하루 백만 배럴을 돌파하게 되었다.

걸프의 쿠웨이트産 원유에 대한 비중이 점점 더 커지면서 생긴 불균형은 걸프에 대한 압력

요인으로 작용하게 되었다. 즉 첫째는 中東지역의 政治的 不安으로서 이는 이 지역에서의 원유 공급이 갑자기 삭감될지도 모른다는 가능성을 보여 주는 것이었다. 따라서 걸프는 다른 지역에서의 油田開發을 더욱 늘려야 했다. 둘째, 셸 오일이 걸프의 쿠웨이트産 원유의 상당부분을 흡수했으나(1965년의 경우 1,260,400B/D중에서 720,000B/D흡수) 쿠웨이트 정부의 계속적인 생

〈表 11〉 걸프의 原油 및 天然가스(液) 공급원 현황

(단위: 배럴/日)

供 給 源	1977	1978	1979	1980	1981
A. 純 生 産					
1. 미 국·캐 나 다					
(1) 원 유	396,500	391,100	396,400	378,800	348,000
(2) 천 연 가 스	91,300	94,300	96,900	90,900	90,100
2. 유 럽 (원유)	2,200	4,200	14,400	13,600	35,400
3. 기 타 (원유)					
(1) 나 이 제 리 아	104,600	119,900	129,800	111,700	91,600
(2) 앙 골 라	102,300	38,000	40,100	37,000	35,400
(3) 자 이 레	9,400	8,300	9,100	7,900	8,800
(4) 가 붕	2,300	1,900	1,700	2,300	2,700
(5) 인 도 네 시 아	—	100	1,500	1,900	2,800
小 計	218,600	168,200	182,200	160,800	141,300
總 純 生 産	708,600	657,800	689,900	644,100	614,800
B. 期 間 購 買					
1. 원 유					
(1) 나 이 제 리 아	136,100	113,800	135,800	118,900	140,600
(2) 쿠 웨 이 트	439,000	493,700	550,000	192,400	38,900
(3) 베 네 주 엘 라	95,500	72,800	79,600	40,800	38,800
(4) 이 란	305,300	222,000	100,200	—	—
(5) 기 타	376,700	381,200	332,800	122,500	95,400
小 計	1,352,600	1,283,500	1,198,400	474,600	313,700
2. 천 연 가 스	86,400	74,100	100,300	105,700	113,000
總 期 間 購 買	1,439,000	1,357,600	1,298,700	580,300	426,700
C. 合 計	2,147,600	2,015,400	1,988,600	1,224,400	1,041,500
B/C (%)	67	67	65	47	41

資料: Gulf Oil Corporation, 1981 Annual Report, p. 54. 재편집

산증가 압력은 걸프로 하여금 自社의 精油能力과 販賣能力의 신장을 필요로 하게 했다.

공급 과잉 원유를 처분할 安定的인 市場이 필요했던 것이다. 걸프의 원유 생산량은 유럽의 석유제품 소비 증가율인 7%보다 빠른 속도로 증가했으므로 市場占有率을 늘리는 일도 급선무로 생각되었다.

또한 OPEC의 結成은 베네수엘라와 쿠웨이트가 걸프의 원유 생산시설을 접수할지도 모른다는 불길한 징조로 보이기도 했다. 실제로 쿠웨이트 정부는 60년대와는 달리 原油生産의 減量政策을 펴 1972년의 3.5million B/D에서 1973년에는 3million B/D로 감량하도록 명령했으며 1974년초의 석유금수조치(oil embargo)와 정부의 高價政策은 다시 2.5million B/D로 감소되는

결과를 가져왔다. 이러한 상황에서 걸프는 北美, 유럽, 極東지역의 自社정유시설에 대한 원유공급 확보원이 앞으로 수년내에 감소될 위험에 직면하게 되었으며 이러한 위험은 현실로 나타나서 쿠웨이트 석유회사의 걸프, BP持分中 60%를 인수받은 쿠웨이트 정부는(25%는 1973년에 인수) 나머지 40%도 곧 인수할 뜻을 표명하고 드디어 1975년 5월에는 完全國有化하기에 이르렀다.

이로 인해 걸프는 메이저로서의 原有供給能力에 막대한 타격을 입게 되었으며 〈表 11〉에서 보는 바와 같이 전체 공급량의 40%이상(天然가스 포함)을 供給契約에 의존하고 있는 실정이다.

III. 油公의 誕生과 걸프의 참여

1. 大韓石油公社(Korea Oil Corporation)의 設立과 걸프의 진출

6.25동란 이후의 폐허와 혼란을 극복하고 祖國을 부흥시키고자 하는 노력의 일환으로 韓國政府는 1960년대 초 의욕적인 第1次 經濟開發 5個年 計劃을 마련하였다. 여기서 정부는 값비싼 完製品의 도입으로 인한 外換부담 누증 및 경제 재건에 따른 石油類 수요증가 등에 따라 제 1차 경제개발 5개년계획 기간중 울산精油工場 건설을 최우선 사업으로 채택하였다.

이에 따라 日當 35,000배럴 규모의 精油工場 建設계획을 수립하여 1962년 1월 26일에 大韓石油公社의 設立을 의결하고 同年 10월 13일에 정부의 佛入資本金 6억 2천 5백만원으로 대한석유공사를 설립하기에 이르렀다(〈表 12〉 油公의 沿革 참조).

그러나 油公은 건설 초기부터 많은 어려움을

겪지 않을 수 없었다.

國內 民間資本의 축적이 거의 없었던 당시의 경제개발은 政府가 資金調達 및 人力養成을 주도할 수 밖에 없었는데 국가의 재정규모 또한 미미하고 政治的 상황도 그리 안정적이지 못하여 대규모 投資財源의 확보가 어려운 실정이었던 것이다. 게다가 技術이나 經驗도 전혀 없는 상태였으므로 外國의 合作先을 모색하지 않을 수 없었다. 따라서 정부는 油公의 株式 일부를 外國의 메이저에 넘기는 조건과 차관제공을 전제로 합작선 교섭에 나섰다. 몇몇 메이저들이 관심을 보였으나 대부분 소극적인 자세와 함께 한국측이 받아들이기 어려운 조건들을 제시했다. 그러던 중 걸프가 한국 지도자의 경제개발에 대한 신념과 열의에 신망을 두고 투자를 결정, 資本參與는 25%만 하고 2,000만달러를 借款으로 제공하겠다는 제의를 하였다. 당장 資金의 부족을 느끼고 있던 한국측으로서는 經營權을 유지하면서도 큰 자금을 사용할 수 있다는 점에서 걸프의 이와 같은 제의는 반가운 것이었다.

〈表 12〉 油公의 沿革

日 字	內 容
1962年 1月 26日	油公 設立 閣議 議決
10月 13日	大韓石油公社 設立
1963年 3月 12日	정유공장 건설 착공(美 플루어社와 계약)
6月 25日	美 걸프와 기본협정 체결
12月 14日	35,000B/D 규모의 정유공장 宗工
1964年 4月 1日	정상가동 개시
9月 1日	KOSCO의 시설, 인원 인수
1967年 5月 15日	55,000B/D 확장공사 완료
1968年 4月	60,000B/D 제 2 상압증류탑 시설 가동
12月 2日	윤활유 배합공장 가동 (550B/D)
1970年 1月 1日	정부소유주식을 産業銀行에 양도
5月	방향족 추출공장 완공, 정상가동개시 (年產 216,000톤)
6月 19日	걸프와 제 2 차 주식인수계약 체결 (油公주식 50% 및 경영권 인수)
10月	나프타 분해센터 착공
1972年 10月	60,000B/D 제 3 상압 증류탑 시설 정상 가동
1973年 3月	나프타 분해센터 정상가동개시 (年產 100,000톤)
1976年 7月	산업은행 소유 油公주식을 大韓石油持株(株)에 매각, 同社 주식 일부를 공개
1978年 3月	나프타 분해센터 확장공사 준공 (年產 155,000톤)
1980年 8月	걸프社의 철수에 따라 大韓石油持株가 걸프지분 인수
12月 23日	정부의 油公 민영화 방침에 따라 株式會社 鮮京이 유공주식 50% 및 경영권 인수
1982年 7月	株式會社 大韓石油公社를 株式會社 油公으로 商號 변경

이리하여 1963년 6월 25일에 油公과 걸프간의 基本協定(Basic Agreement)이 체결되었으며 이에 의거하여 株式引受契約, 借款契約, 原油供給契約, 海上運送契約, 技術支援契約 등을 체결함으로써 걸프는 油公의 株主가 되고 油公-걸프의 관계가 시작되게 되었다.

이와 같은 걸프의 한국 진출은 최초의 外國人合作企業으로서 정치적으로나 경제적으로 外國人の 對韓國 투자 분위기의 조성을 의미하기도 했다.

당시 기본협정의 서두에 명시되었던 協定の 全般的 背景은 다음과 같다.

“韓國의 經濟의 安定과 發展은 工業, 農業, 輸送, 發電 등에 필요한 적절한 燃料源의 공급 능력에 의존하는 바가 크다는 사실을 인식함에 있어서, 걸프가 油公의 울산 정유공장을 중심으로 하는 한국의 石油事業이 효율적으로 통합된 정제-판매 시스템을 이룰 때까지 以下에 명시된 바에 따라서 그 발전과 경영에 참여하는 것은 한국에 유익하다는 사실에 합의한다.

(In consideration of the mutual promises herein contained, KOCO and GULF do hereby agree as follows:

General Background: In recognition of the fact that the economic stability and development of the Republic of Korea depend to a substantial extent on the ready availability of adequate fuel sources for transportation and for the generation of electric power, as well as for industry and agriculture, it is apparent that the national interests of Korea would be served beneficially if Gulf Oil Corporation (or one or more of its subsidiary companies, all referred to herein as GULF) were to participate, as indicated below, in the development and management of an expanded Korean petroleum venture based on the Ulsan refinery project of KOCO to the end of achieving an efficient, fully integrated refining-marketing operation).”

이러한 기본 合意하에 계약당사자인 걸프와 油公이 이행하기로 되어 있었던 사항을 간략히 소개하면 다음과 같다.

(1) 걸프의 履行事項

① 油公 株式의 25%구매 : 걸프는 油公의 현재 授權株式중 625,000株를 구매하기 위하여 500만 달러, 즉 韓貨 6억 2천 5백만원에 해당하는 금액을 투자한다.

② 借款 : 걸프는 油公에 대해 2,000만 달러 혹은 2,500만 달러에서 株式 인수대금을 차감한 잔액이 이보다 클 경우는 이 차액만큼을 차관으로 제공한다.

③ 原油의 확실한 供給 : 걸프는 油公에 대해 원유공급 계약과 석유제품 공급계약에 규정되는 바에 따라서 원유와 석유 제품을 확실하고도 탄력적으로 공급할 것을 약속한다.

④ 輸送 : 걸프는 運送契約에 따라 原油의 輸送을 담당한다.

⑤ 技術支援 : 걸프는 기술지원 계약에 따라 管理, 엔지니어링, 마케팅, 流通, 한국인에 대한 技術訓練과 같은 기타 기술적 측면에서 서 서비스를 제공한다.

(2) 油公의 履行事項

① 油公은 1963년 8월 15일까지 계약의무 수행에 필요한 여러 등록, 승인 업무 등을 필하고, 원유나 기타 장비에 대한 수입제한이나 수입대금 지불, 이자지급, 果實送金 등에 있어서 外換去來上 불편이 없도록 보장책을 강구한다.

② 油公의 法人 및 資本構造 : 油公은 주식인수계약에 나타난 방법에 의해서만 주식을 발행하며 자본구조는 政府와 25%이상 소유 株主의 합의 없이는 변동하지 못한다. 2名の 감사중 1名은 걸프의 지명에 의해 임명되며 이사 3名도 걸프의 지명에 의해 선출된다. 전체 理事수에 대한 걸프측 이사 수의 비율은 걸프의 자본참여 비율보다 낮아질 수 없다.

③ 原油供給契約 : 油公은 계약기간, 도입량, 원유형태, 가격 등의 원칙이 명시된 원유공급계약을 체결한다.

④ 一般石油製品 : 油公은 석유제품 공급계약에 따라 원유공급 계약기간중 필요로 하는 석유 제품을 걸프로부터 구입한다.

2. 걸프의 油公 經營權 引受

(1) 油公의 成長과 상황변화

1964년 油公이 가동을 시작할 당시 연간 740

만 배럴에 불과하던 國內 石油消費는 1968년에 3,320만 배럴로 증가하여 4년만에 4.5배로 늘어났고 이와 함께 油公의 경제시설 능력도 35,000 B/D에서 55,000B/D로, 다시 1968년에는 115,000B/D로 확장되었다. 특히 산업용 에너지의 현대화를 지향하는 정부의 에너지 정책과 함께 1968년까지는 獨占의 이익을 마음껏 누리기도 했다.

그러나 제 1차 경제개발 5개년계획을 성공적으로 수행한 정부가 성장 위주의 제 2차 경제개발 5개년계획을 추진하면서 油公과 걸프의 獨占은 제동이 걸리기 시작했다. 산업화, 공업화의 추세와 지속적인 成長을 위한 석유류 수요의 증가와 함께 지역적 분산 등의 문제가 주요 과제로 등장함에 따라 정부는 油公 하나만으로는 이를 해결할 수 없다고 판단하여 제 2의 精油工場을 건설하기로 한 것이다. 경쟁원리에 의한 소비자보호, 원유도입선의 다변화, 걸프의 獨占進出에 대한 견제 등도 제 2정유공장 설립을 촉진한 원인이 되었다. 이에 따라 1967년에는 湖南精油가 렉키와 칼텍스와의 合作으로 설립되었고 1969년에는 京仁에너지가 한국화약그룹과 미국의 유니온 오일의 合作으로 설립되어 各各 1969년과 1971년에 가동을 시작함에 따라 國內시장은 경쟁체제로 돌입하게 되었다.

이러한 상황에서 油公은 지금까지 누려왔던 獨占시대의 안일한 사고에서 탈피하여 새로운 각오로 市場確保를 모색하고자 하였다. 이를 위하여 경쟁능력의 향상을 위한 精油施設의 확장과 나프타 분해공장의 건설을 고려하였는데 이는 막대한 자금을 필요로 하는 사업이었다. 당시에 추정되었던 소요자금 규모는 다음 <表 13>과 같다.

<表 13> 施設擴張 소요 자금
(단위: \$ million)

事業內容	소요자금
나프타 분해센터	28
파이프라인	10
유통·마케팅 시설	10
計	48

資料: 걸프 內部 資料

(2) 걸프의 經營權 引受

1970년 나프타 分解工場의 건설과 精油工場의 시설확장에 막대한 資金이 필요하자 油公은 새로운 국면을 맞게 되었다. 이에 國內 합작파트너인 정부는 油公의 기존 合作先인 걸프에게 油公株式의 25%를 추가 증자를 통하여 인수토록 하고 이와 함께 經營權도 넘기기로 하였다. 주식비율의 조정과 경영권의 부분이양 혹은 완전이양 문제로 쉽게 결론을 얻지 못했으나 결국 주식비율은 50:50으로 하고 경영권도 완전이양하기로 한 것이다. 1970년 6월 19일자로 油公, 産業銀行, 걸프간에 제 2차 株式 引受契約이 체결되었는데 여기서 걸프는 자본참여를 50%로 늘리고 경영권을 인수하는 한편 5,000만 달러에서 추가 증자액을 뺀 差額만큼을 차관으로 제공하기로 하였다(1970.6.19 借款契約). 이와 함께 油公은 종전의 國營企業의 형태에서 商法上的 株式會社로 전환되었으며 한국측의 株主도 産業銀行으로 바뀌었다.

이때의 중심계약이 되었던 제 2차 주식인수 계약의 주요내용을 간략하게 살펴보면 다음과 같다.

① 資本의 增加: 油公은 자금수요를 충당하기 위하여 2,140,000株를 추가 발행한다. 주식의 구입 가격은 1970년 6월 30일 현재 발행주식의 帳簿價格으로 하는데 이 가격은 同年 2월에 政府가 産業銀行에 주식을 양도할 당시의 가격을 下廻할 수 없다. 추가로 발행된 주식은 걸프가 全量을 인수한다.

② 株式의 양도: 걸프는 소유주식을 自社의 방계조직이나 기타 타인에게 양도할 수 있으나 이 경우 사전에 한국측 주주에게 통보하여야 한다. 걸프는 1974년 1월 1일 이후에 발행된 油公 利益으로부터의 걸프에 대한 배당금, 利益留保額의 걸프持分, 주식매각 대금의 달러환산 합계가 걸프의 추가 투자금액의 150%에 달하는 시점에서 유공주식의 25%를 한국의 個人 投資者나 企業體에 양도해야 한다.

이때의 가격은 양도 시점에서 再評價된 장부 가격에 의한다.

産業銀行은 가능한 한 빠른 시일내에 한국정부와 걸프측의 동의를 얻어 일반투자자에게 油

公株式을 매각한다.

③ 任員 및 機關 : 油公은 8名の 理事와 2名の 監事를 둔다.

걸프가 유공주식의 50%를 소유하는 한 理事의 수는 한국측과 걸프측이 같게 한다. 理事會는 油公의 경영에 대해 최종적인 權限을 가지며 의결은 多數決로 한다. 可否동수일 경우는 首席 副社長이 결정권을 가진다. 한국측 주주는 社長을, 걸프는 首席副社長을 지명하며 各各 各 1人씩을 지명한다.

(3) 石油化學工業에의 진출

현대 산업의 꽃이라 일컬어지는 石油化學工業은 부가가치가 높고 他部門에 대한 파급효과도 매우 큰 분야로서 고도의 기술과 막대한 시설투자를 필요로 하는 사업이다.

정부는 제 2차 5개년 계획의 중점사업의 하나로 석유화학공업을 육성하기로 결정하고 油公을 나프타 분해센터의 실수요자로 선정하였다.

油公은 경쟁체제하에서의 多角의 戰略의 하나로 석유화학공업에 참여하기로 하고 2년간의 공사 끝에 1972년 10월 國內最初로 年產 100,000톤 규모의 나프타 분해센터를 완공했으며 1973년 3월에는 정상가동이 시작되었다. 이러한 석

유화학공업 진출은 經營多角化의 한 표현이었으며 1970년대 油公의 주요 利益事業 역할을 담당하였다.

3. 資本構造 및 資本金의 변동상황

정부의 원시 출자액 6억 2천 5백만원으로 시작했던 油公은 1980년에 자본금 규모가 900억원에 이르게 되었다(자본금의 변동 상황은 <表 14> 참조).

걸프의 최초 불입은 정부의 최초 원시출자 1년후인 1963년 11월에 이루어졌는데 당시 한국은 1,875,000株를 소유하였으며 걸프社는 6억 2천 5백만원을 拂入하고 油公株式 625,000株를 소유하게 되었다.

그후 1970년에 맺어진 제 2차 주식인수계약에 따라 油公주식은 한국측의 産業銀行과 걸프가 각각 50%씩 소유하기로 하였다. 2,140,000株를 추가 발행하여 걸프가 全量을 인수한 것이다. 이때의 인수가격은 株當 3656.5원으로서(額面은 ₩1,000) 주식발행차금 56억 8천 5백만원은 자본잉여금으로 처리하였다. 이와 함께 油公의 경영권은 걸프로 넘어가게 되어 한국측에서 4名, 걸프측에서 3名으로 구성되었던 理事會의 구성이 각각 4名씩으로 바뀐과 동시에 걸프측 수석

<表 14> 油公 資本金의 변동상황

(단위 : 百萬元)

불 입 일 자	증 자 액			비 고
	현 금	자본전입	계	
62년 9월 10일	625	—	625	정부단독, 원시출자액
62년 12월 20일	63	—	63	"
63년 1 ~ 7월	1,187	—	1,187	"
63년 11월 13일	625	—	625	걸프사 최초 불입(정부 대 걸프사 주식 소유지분 75 : 25)
66년 11월 19일	—	1,780	1,780	환율인상에 따른 재평가적립금 자본전입
70년 11월 13일	2,140	—	2,140	걸프사 추가납입 7,825백만원 중 주식발행 차금 5,685백만원의 자본 잉여금 조치로 2,140백만원만 자본금산입(소유지분 50 : 50)
71년 1월 13일	—	1,333	1,333	재평가 적립금 자본전입
73년	—	6,364	6,364	"
75년	—	12,184	12,184	"
76년	5,685	51	5,736	주식발행차금 5,685백만원 및 자본잉여금 51백만원 자본전입
78년	—	15,467	15,467	재평가 적립금 자본전입
80년	—	42,496	42,496	"
합 계	10,325	79,675	90,000	

(81년 12월 31일 현재)

資料 : (株)油公, 「新入社員教員」, 1982, p. 20.

부사장이 캐스팅 보우트를 쥐고 막강한 권한을 행사하게 되었다.

한편 정부는 1976년 증권시장 육성책의 일환으로 한국산업은행이 소유하고 있던 油公株式 전부를 大韓石油持株株式會社를 설립하여 여기에 매각하고 石油持株의 주식 일부를 일반인에게 공개하였다. 油公의 株式을 石油持株와 걸프가 각각 50%씩 소유하게 된 것이다. 석유주주회사의 대표권은 산업은행에서 행사하였으며 이러한 상황은 1980년 걸프가 철수할 때까지 계속되었다.

4. 原油導入 및 輸送

油公과 걸프의 관계는 모든 것이 계약에 의해 이루어졌다. 원유의 도입과 수송 역시 마찬가지로 原油導入의 경우는 세 차례의 原油供給契約과 두차례의 代償契約(Reciprocal Contract)에 의해 1964년부터 1980년초까지 총 7억 8천 5백만 배럴 정도를 걸프를 통해 들여왔다. 이는 油公이 同 기간중에 도입한 8억 6천 3백만 배럴의 91%에 해당하는 양이다.

원유공급계약은 다른 중요한 계약과 병행하여 맺어지는 것이 보통이었는데 제1, 3차 계약은 걸프의 자본참여(1963년, 1970년)와 병행하여 이루어진 것이고 제 2 차 공급계약은 1966년에 3천만 달러 규모의 2차 차관계약과 함께 체결된 것이다.

한편 걸프는 1968년에 한국전력에 대해 3천만 달러의 發電設備資金を, 1969년에 동해전력과 雙龍시멘트에 각각 5백만 달러와 8백만 달러의 설비자금을 차관으로 제공하였는데 이때 같이 맺어진 것이 代償契約이다. 세 회사에서 필요로 하는 燃料油를 油公이 공급하고 이에 해당하는 양의 原油를 걸프가 油公에 공급하도록 하였으며, 이 공급원유가 油公의 정제능력을 초과할 때는 걸프가 직접 석유제품을 공급하도록 한 것이다. 各 契約에 따른 공급량과 지역별 분포는 각각 <表 15>, <表 16>과 같다.

원유의 도입가격 역시 契約上에 그 원칙이 나타나 있는데 1970년의 제 3 차 계약의 경우를 보면 產油國(쿠웨이트, 이란)과 油種(Iranian Heavy,

<表 15> 걸프의 契約別 원유공급량

(단위 : 1,000배럴)

	1 차 계약 (2억배럴)	1차代償계약 (1억5천만배럴)	2차代償계약 (6천5백만배럴)	2 차 계약 (2억배럴)	3 차 계약 (2억5천만배럴)	計
1964	6,154					6,154
1965	11,526					11,526
1966	14,247					14,247
1967	19,554					19,554
68. 1~68. 2	3,399					3,399
68. 3~69. 2	14,600			23,848		38,448
69. 3~70. 2	14,600	4,792	261	21,820	1,345	41,473
70. 3~71. 2	14,600	6,989	1,412	20,710		45,056
71. 3~72. 2	14,640	6,617	4,239	18,300	5,671	49,467
72. 3~73. 2	14,600	6,353	4,218	18,250	8,241	51,662
73. 3~74. 2	14,600	7,596	4,905	18,250	10,483	55,834
74. 3~75. 2	14,600	9,283	6,195	18,250	8,359	56,687
75. 3~76. 2	14,640	11,771	7,229	18,300	11,802	63,742
76. 3~77. 2	14,600	12,031	8,154	18,250	20,515	73,550
77. 3~78. 2	13,640	15,169	8,955	18,250	28,464	84,478
78. 3~78. 12	—	15,139	7,717	5,772	52,077	80,705
1979	—	17,013	10,135	—	47,637	74,785
1980	—	5,197	1,580	—	7,210	13,987
計	200,000	117,950	65,000	200,000	201,804	784,754

註 : 1964~1980 油公의 총 도입량은 863,084MBbl (걸프 공급량 91%)

資料 : 걸프 内部 자료

〈表 16〉 油公의 油種別 原油導入 實積과 國籍船 積取率 推移(1972~1981)

(단위 : 1,000배럴)

年度	油種 쿠웨이트	사우디아라비아				카프지	이	란	기	다	計	國籍船 積取率 (%)
		L	M	H	計							
1972	42,334	—	1,580	—	1,580	5,542	1,648		720	51,824	0	
1973	16,644	—	18,005	420	18,425	15,844	1,256		—	52,169	0	
1974	17,482	—	23,646	483	24,129	16,799	3,077		—	61,487	0	
1975	52,156	—	—	3,794	3,794	7,921	882		819	65,572	0	
1976	52,406	—	—	4,683	4,683	3,181	14,234		—	74,504	7	
1977	47,439	—	—	13,888	13,888		16,361		1,879	79,567	50	
1978	50,789	—	—	28,275	28,275		12,912		—	91,976	42.3	
1979	58,013	6,474	1,445	15,584	23,502		12,789		2,881	97,185	42.2	
1980										85,110	50	
1981	38,511				38,952				5,192	82,655	53.8	

資料 : 大韓石油協會, *op. cit.*, pp.265-266, p.269 및 韓國石油開發公社, *op. cit.*, p.28. 재편집

Iranian Light) 別로 당시 해당 원유를 공급하던 회사들의 公示價格(posted price) (FOB기준)의 평균가격을 기준으로 하여 gravity A.P.I의 증감에 따라 일정액 만큼을 증감하도록 되어 있었다.

그러나 천재지변, 화재, 전쟁, 계엄령, 폭동, 各國의 규제법령 등을 원인으로 하여 계약의무를 이행하지 못하거나 지연될 때는 양측 모두 책임이 면제되도록 하였는데 이것이 이른바 不可抗力(force majeure)에 의한 면책조항이다.

한편 걸프는 1976년 9월 이전까지 油公에 대한 공급원유의 輸送을 전담하였다. 1967년부터 國籍船이 수송의 일부를 담당했지만 이 역시 傭船契約에 의한 것이었기 때문에 배만 한국것이 있지 실제 수송은 걸프측이 담당하는 것이나 마찬가지였다. 한국정부의 國內海運振興策에 따라 걸프는 자신들이 가지고 있던 53,000DWT 규모의 유조선 4척을 국내 해운업체인 汎洋專用船에 매각하고 이어 1970년에는 3,000만 달러에 상당하는 324,000DWT 규모의 유조선 구입자금을 빌려준 후에 모두 5척에 대한 傭船契約을 맺은 것이다. 1973년에는 역시 국내 해운업체인 三和運槽에 227,000DWT 규모의 유조선을 매각하였는데 매입자금 3,740만 달러는 걸프가 빌려주는 대신 20년 동안의 傭船料는 이 채무를 상환하는데 사용되는 조건이었다. 부분적이나마 명실상부한 國籍船이 수송을 담당하는 것은 1976년부터의 일이다. 오일쇼크와 造船불황 등으로 現代造

船이 건조한 260,000DWT 규모의 유조선 3척이 고쳐를 찾지 못하자 한국 정부는 造船業界의 타격을 염려하여 油公에 대해 걸프船 대신 이 유조선을 사용하도록 요구하였다. 당시 걸프는 油公과의 운송계약에 의해 1977년까지 수송을 담당하도록 되어 있었는데 몇차례 협상 끝에 現代造船에서 건조한 유조선을 인수받은 같은 現代 계열의 아세아상선이 걸프物動量의 50%를 넘겨받아 國籍船의 積取가 시작된 것이다.

원유의 수송은 큰 이익사업의 하나로 받아들여지고 있다. 油公—걸프간의 해상운송계약에는 운임산정의 원칙이 명시되어 있었는데 여기서는 기본 임률을 정해놓고 이 기본임률의 35% 범위 내에서 선원들의 노무비, 수송선박의 연료비 등의 증감에 따라 조정되도록 하였다.

5. 不平等契約의 문제

油公과 걸프의 계약이 일방적으로 걸프측에 유리하게 작성되었다는 소위 “不平等契約”의 문제는 60년대 말 國會에서 거론된 이후 매스컴과 국회에서 연례행사처럼 등장하였다. 가장 문제가 되었던 것은 原油導入先의 고정과 높은 導入價格이었는데 당시 油公에 대한 원유공급은 걸프와의 공급계약에 의해 걸프가 전담하도록 되어 있었다.

이는 걸프가 유공에 대한 원유공급을 책임진다는 의미와 함께 油公의 자율권이 상실된다는 것을 의미하기도 하는 것으로서 가격조건 등에

서 유리한 다른 원유가 있다 해도 이를 도입할 수 없는 형편이었고, 경작 오일쇼크 때와 같이 공급의무를 다해 주는 것이 절실히 요구될 때는 “不可抗力” 조항을 들어 책임 공급량을 줄이기도 하였다.

公示價格(posted price)에 의거하여 결정되도록 한 도입가격도 이 가격이 市場價格(market price)보다 높아짐에 따라 한국측으로서는 불리한 것으로 여겨졌다. 원유수송은 1976년까지 걸프가 100% 독점하다시피 했는데 이것도 해상운송계약에 의한 것이었으며 걸프는 이를 통해 상당한 이익을 얻은 것으로 보인다. 기본운임을 정해놓고 선원들의 노무비, 수송선의 연료비 등의 증감에 따라 조정하도록 되어 있었으므로 걸프로서는 확실한 장사였던 것이다.

借款契約도 불평등의 소지를 안고 있다고 말해졌는데 특히 1968년 한국전력에 대한 차관은 年利 13%의 높은 수준이었다. 1963년의 1차 차관은 年利 4.5%였으며 1970년의 3차 차관계약에서는 걸프가 미국에서 얻을 수 있는 가장 유리한 利率에 1%를 더한 것을 年利率로 하기로 하였다.

株式引受契約의 경우 제 1차 계약은 별 문제가 없었으나 제 2차 계약에 와서는 걸프측에 유리하다고 주장되는 요소들을 많이 담고 있었다. 특히 문제가 된 것은 “1974년 1월 1일 이후에 발생된 油公 利益으로부터의 걸프에 대한 배당금, 걸프지분의 이익유보액, 그리고 일부 주식 매각대금의 달러 환산 합계가 걸프의 추가 투자금액의 150%에 달할 때 걸프는 한국측에 油公 株式를 매각하여 그 비율을 25%로 낮춘다

(As soon as the aggregate amount of:

① the United States dollar amounts received by GULF or its subsidiaries outside Korea by way of dividends attributable to the shares of KOCO's Capital Stock acquired by GULF through the issuance of additional shares as provided herein and paid by KOCO out of profits accruing on and after January 1, 1974.

② the United States dollar equivalent of KOCO's retained earnings attributable to

such shares accruing on and after January 1, 1974 calculated at the rate at which the Korea Exchange Bank or successor thereof offers or permits the sale of United States dollars against payment in Won for capital and dividend remittances on the date the aggregate amount is determined, and

③ the United States dollar proceeds received by GULF or its subsidiaries outside Korea from any sale of KOCO's Capital Stock pursuant to Paragraph 2.01 hereof is equal to one hundred and fifty percent (150%) of GULF's original United States dollar investment in such additional shares, GULF shall offer to sell to Korean individuals or companies acceptable to GULF such shares of KOCO's Capital Stock, if any, as are required to be sold to reduce GULF's ownership of KOCO's Capital Stock to twenty five (25) percent of KOCO's total Capital Stock then issued and outstanding; provided, however, that GULF shall not be obligated to conclude any sale unless the purchase price is paid to GULF in the United States in United States dollars).”

는 조항과 “理事會의 표결이 可否同數일 경우는 (걸프측의) 首席副社長 혹은 그의 지명인이 결정권을 가진다. (Whenever a vote by the Board of Directors results in a tie, the Executive Vice President or in his absence a Director designated by him may cast an additional deciding vote).” 는 조항으로서 앞의 것은 걸프에 대한 명백한 이익 보장이라는 것이다. 그러나 이는 걸프의 장기적인 경영권 장악과 폭리추구를 방지하고자 25%持分の 양도시점을 규정해 놓은 것으로서 오히려 한국측의 주장이 반영된 조항이었다는 점에서 걸프에 대한 이익보장이라는 비난은 큰 설득력이 없어 보인다.

한편 油公의 社長은 한국인이 맡고 있었지만 油公의 經營은 걸프 일변도로 흘러가게 되었다. 油公의 모든 경영을 결정하기로 되어 있는 이사

회(한국측 4名, 걸프측 4名)의 결정권을 걸프측 수석부사장이 지니게 됨으로써 한국인 사장은 허울좋은 이름뿐이었던 것이다. '걸프측의 수석부사장이 화장실에 가면 油公의 업무는 마비된다'는 과장된 소문은 바로 이 때문에 생긴 것이다. 2차 주식 인수계약과 함께 체결된 管理運營契約에 나타난 수석부사장의 權限은 다음과 같다.

“걸프는 油公의 수석 집행관 역할을 담당할 首席副社長을 지명한다. 수석부사장은 理事會의 승인과 社長과의 協議를 거쳐 豫算의 樹立, 執行, 組織, 雇用, 營業, 販賣政策의 수립과 집행을 담당한다. 社長은 고용, 승진, 배치전환, 해고 등에 관한 수석부사장의 건의를 승인해야 하며 이러한 수석부사장의 건의가 수락되지 않을 때는 理事會에 회부하여 결정하도록 한다.

(During the period of this Contract GULF shall provide management for KOCO and incident thereto GULF shall provide the Executive Vice President who shall serve as the Chief Executive Officer of KOCO. Subject to the approval of the Board of Directors and after consultation with the President, the Executive Vice President shall be responsible on behalf of the Corporation for preparing, formulating and authorizing annual capital and operating budgets and organizational, employment, procurement, operational and sales policies, and for implementing the same. The President shall approve recommendations of the Executive Vice President for employment, promotions, transfers and dismissal of personnel and any recommendation of the Executive Vice President which is not approved by the President shall be referred to KOCO's Board of Directors for action).”

이러한 제도적인 안전장치는 비단 한국에서만 아니라 메이저들이 진출하는 국가(주로 後進國 내지 開發途上國)마다 정도의 차이는 있지만 거의 상식화되다시피 한 것들로 여겨진다. 또한 일반적으로 국가간의 계약이 쌍방의 協商能力(bargaining power)에 의하여 이루어진다는 점을 생각한다면 이러한 현상은 어쩌면 당연한 것

일지도 모른다.

사실 이러한 것들이 不平等契約이라고 많은 비난을 받고 있기도 하지만 精油産業의 육성단계에서 모든 것을 주도해 나갈만한 능력을 갖고 있지 못하던 韓國의 입장에서서는 오히려 마음편한 것이었다는 주장도 설득력있게 받아들여지고 있다. 가령 원유의 自由購買權 제한, 즉 걸프의 공급 독점은 당시 다른 루트를 통하여 자주적으로 원유를 도입할 능력이 한국측에 있었으나 하는 문제를 제기하게 되며, 도입가격이나 수송문제 역시 변동하는 상황에 능동적으로 대처해 나갈 능력이 별로 없었던 이상 손해볼 가능성이 있는만큼 이익을 볼 가능성도 있는 것이므로 차라리 不確實性을 없앤다는 의미에서 固定化해 놓는 것이 낫지 않겠느냐는 주장이다. 한편 불평등 계약이라는 문제가 제기된 것은 국회의원의 油公에 대한 인사청탁이 구조적으로 잘 받아들여지지 못했던 데에도 그 발단의 한 원인이 있는 것으로 알려지고 있으며 걸프는 한국언론이 반사하는 자신들의 이러한 이미지에 대해서 깊은 우려를 표시해 온 것으로 알려졌다.

6. 걸프의 他部門 投資 및 Cost-Benefit

걸프는 對韓國投資의 주종이었던 油公에 대해 제 1차로 자본금의 25%에 해당하는 481만 달러를 투자했으며 1970년 증자時에 2,489만 달러를 추가로 투자했다. 또한 1963년부터 1976년에 이르기까지 세차례에 걸친 借款契約(loan contract)을 통하여 7,200만 달러에 이르는 차관을 제공했다(〈表 17〉 참조).

이러한 액수는 당시 한국의 자본사정이나 起債能力을 생각해 볼 때 상당히 큰 규모였다. 그러나 걸프로서도 얻어간 것이 많아서 油公에서

〈表 17〉 契約別 借款金額
(단위: \$ 10,000)

차관계약	연 도	금 액	비 고
제 1 차계약	1963년	2,000	1차 자본참여 및 1차원유공급 계약
제 2 차계약	1966년	3,000	2차 원유공급 계약
제 3 차계약	1970년	2,500	2차 자본참여
計		7,500*	

* 7,500만 달러는 계약금액이고 실제로는 7,200만 달러 규모의 차관이 제공되었다.

〈表 18〉 걸프의 對油公投資・果實送金額 推移 및 純終價 計算

(단위: \$1,000)

年 度	投 資 (outflow)	終 價 (TV)				果實送金 (inflow)	終 價 (TV)			
		10%	13%	16%	16.5%		10%	13%	16%	16.5%
1963	4,808	24,302	38,397	59,945	64,492					
1964						95	437	671	1,021	1,094
1965						229	957	1,432	2,122	2,263
1966						229	870	1,267	1,829	1,943
1967						389	1,343	1,905	2,679	2,833
1968						359	1,127	1,556	2,131	2,244
1969						319	910	1,224	1,632	1,711
1970	24,889	64,556	84,487	109,796	114,622					
1971						471	1,111	1,415	1,791	1,862
1972						4,287	9,190	11,397	14,055	14,547
1973						4,171	8,128	9,813	11,788	12,148
1974						4,125	7,308	8,588	10,050	10,313
1975						5,311	8,553	9,785	11,155	11,397
1976						8,134	11,909	13,262	14,728	14,983
1977						5,416	7,209	7,815	8,454	8,564
1978						10,006	12,107	12,777	13,464	13,580
1979						8,018	8,820	9,060	9,301	9,341
1980						68,000*	68,000	68,000	68,000	68,000
計	29,697	88,858	122,884	169,741	179,114	119,559	147,979	159,967	174,200	176,823
純 終 價 (NTV)		割引率 10%		147,979 - 88,858 = 59,121						
		13%		159,967 - 122,884 = 37,083						
		16%		174,200 - 169,741 = 4,459						
		16.5%		176,823 - 179,114 = -2,291						

* 1980年の 주식매각대금중 實送金額을 나타냄
 註) 投資와 配當에 의한 果實送金은 모두 年末에 이루어지는 것으로 가정함.

의 投資收益만을 고려해 본다 해도 일단 실패한 投資는 아닌 것으로 보인다.

油公은 1964年 정상가동 이후 1979년에 이르기까지 한 해를 제외하고는 계속적으로 純利益을 내었으며 配當도 1970년 한 해를 제외하고 지속적으로 이루어졌다. 이 중에서 걸프측에 배당된 배당금은 약 5,200만 달러에 이르며 철수시의 주식매각 대금에 대한 實送金額도 6,800만 달러나 되어 (賣却代金 9,300만 달러중 税金 2,500만 달러 공제) 화폐의 시간가치를 무시한다면 결국 3,000만 달러의 資本投資로 18年동안 1억 2,000만 달러를 회수해 간 셈이 된다. 이들 투자액 및 과실송금의 연도별 분포와 1980년말 기준의 純終價(NTV: net terminal value)를 계산한 것이 〈表 18〉에 나타나 있다.

純終價는 할인율에 따라 다르게 계산되는데 걸프에서 할인율로 사용하는 13%를 적용할 경우 약 3,700만 달러가 되며 투자액과 과실송금액만을 고려할 때 事後的인 內部收益率(IRR: internal rate of return)은 약 16.3% 정도가 되는 것으로 계산된다.

그러나 이러한 이익은 油公에의 자본참여에서 직접적으로 얻은 것이고 실제로 걸프는 原油의 販賣와 輸送 부문에서 훨씬 더 많은 이익을 낸 것으로 보인다. 다만 구체적인 額數는 아직도 밝혀낼 수 없는 실정이라서 추정에 의할 수 밖에 없는 형편이다. 원유판매 이익을 추정 계산한 것이 〈表 19〉와 〈表 20〉에 나타나 있는데 〈表 19〉는 쿠웨이트產 持分原油(equity crude oil)를 기준으로 하여 배럴당 利益을 계산한 것이고,

〈表 19〉 걸프의 原油販賣利益計算(쿠웨이트産 31.0~31.9° 기준)

	1964~1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975~1980
主要比率							
로알티율	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	14.5%	
稅率	50	50	50	50	55	55	
國有化率	—	—	—	—	25	60	100
배럴당利益							
導入價格	\$ 1.43	\$ 1.52	\$ 1.91	\$ 2.09	\$ 4.54	\$ 10.87	
公示價格	1.59	1.68	2.19	2.37	4.82	11.15	
로알티	.199	.21	.274	.296	.603	1.394	
生産費	.100	.100	.106	.106	.128	.160	
課稅所得	1.291	1.37	1.81	1.968	4.089	9.596	
稅金	.646	.685	.905	.984	2.249	5.278	
總費用	.945	.995	1.285	1.386	2.98	6.832	
利益	.485	.525	.625	.704	1.56	4.038	.07

註) ① 총비용=생산비+로알티+세금. 이익=도입가격-총비용

② 1964~1970년의 導入價格은 公示價格-\$0.16

1971년 이후의 導入價格은 公示價格-\$0.28로 계산하였음.

; 원유공급계약에 따르면 公示價格에서 일정액을 할인(discount)하도록 되어 있었는데 쿠웨이트 원유의 경우 1차계약에서는 16¢, 3차계약에서는 28¢를 차감하도록 되어 있었다.

③ 公示價格이 1년에 몇차례 변동된 경우에는 年中値(6,7월)를 사용하였음.

④ 生産費는 아라비안 라이트(Arabian light)기준 자료임.

⑤ 1975년 국유화 이후의 이익 \$0.07은 걸프內 자료로부터 추정된 것임.

〈表 20〉 걸프의 年度別 原油販賣利益

(단위: 1,000배럴, \$1,000)

年 度	導入量	利益/bbl	販賣利益	年 度	導入量	利益/bbl	販賣利益
1964	6,154	\$ 0.485	2,985	1973	55,834	1.56	23,815*
1965	11,526	"	5,590	1974	56,687	4.038	29,550**
1966	14,247	"	6,910	1975	63,742	0.07	4,462
1967	19,554	"	9,484	1976	73,550	"	5,149
1968	41,847	"	20,296	1977	84,478	"	5,913
1969	41,473	"	20,114	1978	80,705	"	5,649
1970	45,056	0.525	23,654	1979	74,785	"	5,235
1971	49,467	0.625	30,917	1980	13,987	"	979
1972	51,662	0.704	36,370	計	784,754		237,072

註) ① 1972년 이전에는 타지역 원유도 있었으나 쿠웨이트 원유가 대부분이었고 스왑(swap)거래도 가능했으므로 모두 쿠웨이트産 원유인 것으로 가정하여 계산하였음.

$$② * \left(55,834 \times \frac{16,644}{52,169} \times 0.75 \times 1.56 \right) + (55,834 - A) \times 0.07$$

$$** \left(56,687 \times \frac{17,482}{61,487} \times 0.4 \times 4.038 \right) + (56,687 - B) \times 0.07 \quad (\langle \text{表 16} \rangle \text{ 참조})$$

③ 非持分 原油의 판매이익은 모두 \$0.07로 하였음.

〈表 20〉은 이 배럴당 이익에 導入量을 곱하여 연도별 이익을 계산한 것이다. 持分原油에 대한 판매이익은 그 계산근거가 表에 나타나 있으며,

國有化조치로 인한 쿠웨이트産 非持分原油과 쿠웨이트 이외의 지역으로부터 도입한 원유(역시 非持分原油)에 대한 판매이익은 당시의 관련자

료들을 검토해 볼 때 평균적으로 배럴당 7¢ 정도 되는 것으로 판단하여 일괄적으로 7¢/bbl로 계산하였다. <表 20>의 계산에는 <表 16> 油種別 原油導入 狀況表가 참조되었는데 연도별 도입량에 차이가 나는 것은 기간 구분이 조금씩 다르기 때문이다. 1973年, 1974年의 경우는 쿠웨이트 원유보다 타지역 원유가 더 많고, 쿠웨이트 원유도 부분적 國有化로 인해 모두 持分原油라고 가정할 수 없어서 계산이 다소 복잡하다. 例로 1973年의 판매이익을 계산해 본다면 1963年 총도입량 55,834千배럴(<表 20>)에 同年 쿠웨이트産 원유의 비율 16,644/52,169(<表 16>)와 持分率 75%(<表 19>)를 곱하여 쿠웨이트 持分原油 13,360千배럴을 구하고 여기에 배럴당 이익 \$1.56을 곱하여 지분원유 판매이익 20,842千달러를 구한다. 여기에 非持分原油 판매이익 (55,834 - 13,360) × 0.07 = 2,973千달러를 합하여 1973年의 총 원유판매이익 23,815千달러가 계산된다. 이 계산에 의하면 걸프는 한국에 대해 총 2.5억달러 정도의 원유판매이익을 낸 것으로 보인다.

한편 수송이익은 그 계산이 <表 21>에 나타나 있는데 배럴당 수송이익 7¢는 당시의 관련자료들을 토대로 비교적 작게 잡아 추정한 수치이다. 이 계산에 의하면 걸프는 한국에 대한 원유 수송 부문에서 약 4,500만달러 정도의 이익을 낸 것으로 나타난다. <表 22>는 1975년~1977年 3年동안의 수송이익을 계산한 걸프측 자료인데 이 자료에 의한다면 걸프는 수송부문에서 손실을 낸 것으로 보인다. 그러나 걸프의 全世界的인 수송망을 고려해 볼 때 이는 한국에 대한 原價配分의 조작으로 얼마든지 조정이 가능한 것

<表 21> 걸프의 對韓 원유수송 이익
(단위: 1,000배럴, \$1,000)

年 度	導入物量	걸프 輸送量*	輸送利益 /bbl	輸送利益
1974~76	530,799	530,799	\$0.07	37,156
1977~80	253,955	126,978	\$0.07	8,888
計	784,754	657,777	\$0.07	46,044

註) 걸프 수송량은 1976年 이전에는 도입물량의 100%, 1977年 이후에는 50%로 하여 계산한 것임.

<表 22> 걸프가 계산한 수송이익(1975~1977年)

	1975年	1976年	1977年
物 量 (1,000B/D)	171	197	197
收 入 (\$1,000)	43,066	49,614	49,614
支 出 (")	43,864	49,438	49,667
利 益 (損失)	(798)	176	(53)

資料: 걸프 内部 資料

으로 보이며 실제로 걸프는 油公所要 원유의 수송에 배부되어야 할 원가를 실제보다 높게 책정한 것으로 알려지고 있다. 배럴당 7¢는 이러한 점들을 고려하여 추정된 것이다.

이상에서 계산된 원유판매이익과 수송이익을 果實送金과 함께 하나의 表로 정리해 보면 다음의 <表 23>과 같다.

한편 걸프는 油公 이외에도 기타 관련분야에 많은 투자를 하였는데 투자분야와 그 규모는 각각 다음의 <表 24>와 <表 25>에 나타나 있다. 이 중에서 그 내용을 몇개 소개하면 다음과 같다.

<表 23> 걸프의 對油公 Cost-Benefit(借款제외)
(단위 \$1,000)

年 度	投 資	利 益			計	
		果實送金	原 油 販賣利益	輸送利益		
1963	4,808					
1964		95	2,985	431	3,511	
1965		229	5,590	807	6,626	
1966		229	6,910	997	8,136	
1967		389	9,484	1,369	11,242	
1968		359	20,296	2,929	23,584	
1969		319	20,114	2,903	23,336	
1970		24,889		23,654	3,154	26,808
1971			471	30,917	3,463	34,851
1972			4,287	36,370	3,616	44,273
1973			4,171	23,815	3,908	31,894
1974			4,125	29,550	3,968	37,643
1975			5,311	4,462	4,462	14,235
1976	8,134		5,149	5,149	18,432	
1977	5,416	5,913	2,957	14,286		
1978	10,006	5,649	2,825	18,480		
1979	8,018	5,235	2,617	15,870		
1980		68,000	979	489	69,468	
計	29,697	119,559	237,072	46,044	402,675	

〈表 24〉 걸프의 對韓國 投資分野別 現況*

投資分野	企業體	國內파트너	主要事業
管 理	코 리 아 걸 프		投資管理
石 油	石 油 公 社	산 업 은 행	精油, 石油化學, 윤활유, 송유관
肥 料	鎭 海 化 學	忠 肥	複合肥料工場
海 底 開 發	걸 프	政 府	석유개발
海 運	汎 洋 專 用 船		油 槽 船
"	三 和 運 槽		"
動 力	韓 國 電 力		發電 및 送電
"	東 海 電 力		發 電
洋 灰	雙 龍		목호 대단위공장 확장
石 油 化 學	亞 進	亞 進	비료포장용 poly袋 제조
販 賣	興 國 商 社	石 油 公 社	석유제품의 貯藏 分配

* 借款제공 포함

〈表 25〉 걸프의 對韓國 投資內容

(단위 : \$ million)

會 社	持 分(%)	直 接 投 資	借 款	現 況
코 리 아 걸 프	100	3.40	—	폐쇄
석 유 공 사	50	29.70	72.16	1980년 철수
진 해 화 학	50	10.50		1977년 철수
아 진 화 학	50	0.50		1973년 사업포기
한 국 윤 활 유	50	1.50		1973년 철수
범 양 전 용 선	—	—	37.70	1982년 철수
삼 화 운 조	—	—	37.40	1982년 철수
興 國 商 社	50	2.30	7.34	1972년 철수
해 저 개 발	80	10.00	—	1977년 철수
한 국 전 력	—	—	30.00	완전 지불
동 해 전 력	—	—	5.00	1984년 완전지불
雙 龍 시 멘 트	—	—	8.00	"
計		57.90	197.60	

其他: 걸프는 이외에도 1974~1975년에 大韓造船公社에 대해 유조선 6척을 발주하였다. (4,600만달러 규모)

◦ 鎭海化學

1964년 걸프는 진해화학에 50%의 자본참여인 1,050만 달러를 투자하기로 하고 한국 정부의 代行社였던 忠州肥料와 50:50으로 合作肥料工場을 건설하기로 계약을 체결하였다. 당시 한국은 영농 근대화와 식량증산을 위해 비료의 자급자족을 서두르던 때로서 複合肥料生産을 목적으로 한 진해화학을 설립키로 했던 것이다. 여기서도 걸프는 양측에서 5명씩 구성되던 理事會에서 수석부사장을 통하여 캐스팅보우트를 쥐었고 게다가 매년 일정액의 이익보장까지 받게 되었다.

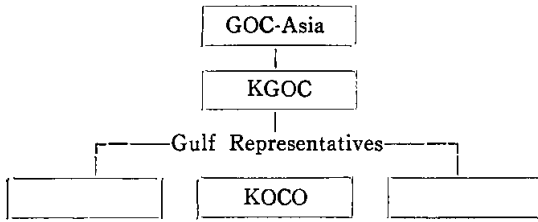
그러나 1974년말 걸프는 비료생산에 절대적으

로 필요한 인광석의 확보에 어려움을 느끼자 이의 確保를 위해 광산을 소유하고 있던 IMC (International Minerals and Chemicals Company)에 自社持分の 절반인 25%를 양도하였다. 그러나 한국측의 이익보장 의무는 계속 남아있었고 1975년으로 투자금액을 完全回收하였다.

鎭海化學은 식량증산에 필수적인 복합비료(질소, 인산, 칼리 함유)를 국내에서는 처음으로 생산하게 되었는데 당시에는 진량을 수입에 의존하고 있었다. 한편 고용규모는 常用근로자 800명 정도였다.

◦ 海底開發

1969년 걸프는 동해의 2광구와 동지나해의 4



〈圖 1〉 걸프의 對韓國 投資管理 組織

광구에 대한 租鑛權을 획득하고 이 구역에서 탐사·시추작업을 벌이기로 한국정부와 계약을 체결하였다. 걸프가 소요 경비의 80%를 부담하고 또한 訓練費로써 1977년까지 매년 5만달러를 제공하는 것 등이 그 조건이었다.

그러나 걸프와 한국정부의 끊임없는 노력에도 불구하고 별 成果를 거두지 못한채 1977년 4월에 계약만으로 손을 떼게 되었다. 이 事業에서 걸프는 8년동안 960만 달러를 소비하였다.

걸프는 油公의 25%持分, 鎭海化學의 50%持分 등 한국에서의 투자가 늘어날 기세가 보이자 이를 관리할 現地法人의 필요성을 느끼고 코리아 걸프(KGOc)를 탄생시켰다. 코리아 걸프는 1980년 걸프가 철수할 때까지 한국에 대한 모든 투자업무를 관장하고 油公에 걸프측 代表를 파견함으로써 투자센터(investment center) 혹은 컨트리 매니저(country manager)로서의 역할을 담당하였다. 개략적인 조직계통은 위의 〈圖 1〉과 같다.

IV. Gulf의 撤收

1. 撤收의 背景

1970년에 체결된 제 2차 주식인수계약에 의한 걸프의 油公持分 25% 양도는 1980년 중에 이루어질 전망이다. 그러나 걸프는 계약에 의한 25% 양도가 아니라 自社가 가지고 있던 주식 전부를 매각하고 한국에서 完全撤收할 뜻을 비쳤다. 이에 대해 한국정부는 걸프의 완전철수의사를 再考해 주기를 바라는 입장이었다. 원유의 공급능력이 감퇴된 걸프가 꼭 필요한 상황도 아니었고 국가의 기간산업을 완전히 민족기업으로 만들고자 하는 욕망도 있었지만 對外的으로 기존투자업체의 철수가 혹시 한국의 投資與件이

나빠진 것이 아닌가 하는 의심을 불러일으킬 수도 있다는 우려가 再考요청의 한 원인이 된 것으로 보인다. 사실 당장의 이득이 없다고 해서 엄연한 메이저로서 세계 원유시장의 일부를 장악하고 있는 걸프와 결별한다는 것은 長期의인 布石이 되지 못할지도 모를 일이었다.

당시의 한국 경제 여건은 걸프가 처음 한국에 들어올 때인 60년대 초와 비교해 볼 때 격세지감을 느낄만큼 성장해 있었다. 技術能力이나 起債能力도 상당한 수준에 올라 있었고 精油産業 역시 정상궤도에 진입한 상태였다고 할 수 있었다. 그러나 정유산업의 收益性은 계속 악화되는 추세여서 油公은 적자를 기록하기 시작했으며 쉽게 호전될 기미가 보이지 않았다. 정부의 利益保障이 있으면 철수하지 않겠다는 의사를 표명하기도 했지만 한국으로서는 이러한 걸프의 제의를 받아들일 수 없었다.

걸프가 완전철수를 결심하게 된 결정적인 요인은 역시 쿠웨이트에서의 원유공급능력 상실이었다. 걸프공급원유의 원천이었던 쿠웨이트가 對 메이저 原油供給을 중단함으로써 油公所要 원유를 조달하지 못하게 된 것이다. 당시 쿠웨이트는 걸프에 대해 韓國行 原油는 쿠웨이트가 직접 판매하고 걸프에게는 걸프가 100% 참여하고 있는 子會社 소요 원유만을 공급하겠다고 통고한 바 있었다. 또한 1978년에는 이란에서 메이저들의 콘소시움을 해체하기도 하였다. 그러나 걸프는 1차 오일쇼크 직후인 1974년부터 한국에서의 철수를 검토해온 것으로 알려졌다. 產油國들의 원유 행선지 지정과 國有化 움직임도 움직임이었지만 한국의 國內狀況도 별로 좋지 않은 방향으로 움직여 가고 있는 것으로 판단한 것이다. 당시 한국은 10월 유신이 단행된 직후로서 국제적 신용에 문제가 있었으며 달러의 부족으로 인한 原油의 外上購入 요청도 걸프로서는 달가울리가 없었다. 1975년에 美議會에서 폭로된 정치현금 스캔들에 대해서도 많은 심적 부담을 느끼고 있었다. 한편 油公이 商法上의 株式會社로 변화한 이후에도 정부의 간섭은 계속 되었으며 특히 커뮤니케이션에 있어서는 많은 문제점을 안고 있었다. 이는 韓國의 國營企業의 체질과 美國의 民間企業의 체질상의 차이에서 오는 당

연한 문제로서, 주로 政治的 立場에서 意思決定을 하는 한국 정부와 철저하게 經濟指向的인 미국의 민간기업 사이에 상업적인 의사소통이 곤란했던 것이다. 그리하여 걸프는 자신의 持分을 한국측에 이양하는 방법과 제 3 자에게 轉賣하는 방법을 두고 우선 이란이나 쿠웨이트와 같은 產油國에 매각할 것을 시도하였으나 협상이 여의치 못하여 결렬되기도 하였다.

이러한 6,7년에 걸친 검토는 걸프의 원유공급 능력 감퇴, 油公의 수익성 악화, 계약에 의한 25% 주식 양도 시점 到來 등과 때를 맞추어 걸프의 완전 철수 의사 표명으로 나타났고 한국 정부는 고민과 검토 끝에 이를 받아들이기로 하여 株式의 引受價格 협상에 들어가게 되었다.

이와 병행하여 정부는 쿠웨이트와 별도로 油公持分の 인수 협상을 진행시키고 있었다. 걸프와 쿠웨이트와의 협상이 결렬되자 한국정부가 유공주식의 일부 인수와 油公에 대한 原油供給을 전제로 협상에 나선 것이다. 처음에는 쿠웨이트도 油公參與에 적극적인 반응을 보였으나 이 역시 결렬되고 말았다.

한편 걸프는 철수에 즈음하여 한국과 별 對決(confrontation)없이 명예로운 철수(graceful withdrawal)를 성취하고자 부심하고 있었다.

2. 株式 引受價格의 決定

걸프의 撤收決定에 따라 產業銀行이 대표권을 행사하고 있던 持株會社와 걸프는 주식의 인수 가격을 결정하기 위한 협상을 시작하였다. 제 2

〈表 26〉 油公의 대차대조표

(단위: 百萬元)

資	1980	1979	負債	1980	1979
流動資產			流動負債		
現金	18,280	26,757	原油 外上 買入金	621,357	210,561
有價證券	160	5,080	短期負債	—	—
外上債權	148,049	49,942	其他支給計定	40,855	56,938
其他受取計定	83,220	12,980	未支給法人稅	38,653	12,306
預置保證金	37,346	16,661	未支給諸稅	(1,408)	12,114
在庫—原油·原材料	119,282	29,745	長期借入現年度分	3,799	2,820
未着原油	219,810	152,631	先受金	23,775	18,810
在庫—製品	81,609	33,845	其他流動負債	7,594	1,121
貯藏品	16,362	17,082	流動負債合計	734,625	314,670
先給費用	11,650	8,434	固定負債		
其他流動資產	21	107	長期借入金	11,520	11,024
流動資產合計	735,789	353,264	充當金	20,269	15,571
投資及其他資產	20,254	13,447	固定負債合計	31,789	26,595
固定資產			負債合計	766,414	341,265
機械裝置	14,843	10,537	資本		
탱크 및 構築物	23,294	14,029	資本金	90,000	47,504
其他有形固定資產	37,414	23,076	發行株式資本金	90,000	47,504
無形固定資產	101	101	株式發行差金	—	—
固定資產合計	75,652	47,743	資本剩餘金	3,815	173
移延資產	770	1,054	利益準備金	6,286	5,118
資產總計	832,465	415,508	企業合理化積立金	607	9,708
			其他利益剩餘金	72	408
			當期純利益	(34,729)	11,332
			資本合計	66,051	74,243
			負債 및 資本總計	832,465	415,508

註) 在庫資產의 評價는 1979년에는 LIFO를 적용하였고, 1980년에는 決算時 持株會社의 요구에 따라 제품과 저장품에 대해서는 LIFO를, 원유와 원재료에 대해서는 FIFO를 적용하였다.
資料: (株) 大韓石油公社, 「1980년도 사업보고서」, 1981, pp.18-19.

차 주식인수계약에 의하면 걸프가 주식을 매각할 의사가 있을 경우에는 일단 매매 쌍방이 가격에 대해 협상을 하되 일정기간 내에 합의가 없으면 額面 가격이나 再評價 후의 장부가치에 의해 그 가격을 결정하도록 되어 있었고, 배당금과 이익유보액의 합계가 출자액의 150%가 되어 의무적으로 주식의 25%를 양도해야 할 경우에는 資産 再評價 後의 帳簿價值를 그 인수가격의 기준으로 하도록 되어 있었다. 따라서 재평가의 방법과 시점이 주요 관심사가 되었으며 또한 資産價值로 할 것이냐 아니면 收益價值로 할 것이냐도 문제였다. 물론 걸프측으로서는 가능한 한 높은 가격으로 양도하려 할 터였다. 우선 자산가치나 수익가치에 대해서는 資産價值를 기준으로 하기로 합의의 보았다. 처음에는 수익계산(earning projection)에 의한 수익가치가 거론되었으나 1980년 5월 31일자의 자산가치를 주식평가의 기초로 삼고 純資産額을 總株式數로 나누어 1株當 資産가치를 매매가격으로 결정하기로 한 것이다. 그러나 자산의 평가 방법은 그리 간단한 문제가 아니었다. 특히 精油産業에서 在庫資産이 차지하는 비중을 고려해 볼 때 재고자산의 평가방법은 총 자산의 가치에 상당한 영향을 미치게 되어 매우 중요하였다. <表 26>과 <表 27>에서 볼 수 있는 바와 같이 1979년 1980년의 油公의 재고자산은 총 자산의 50%가 넘고 있다. 게다가 <圖 2>에서 보는 바와 같이 原油價도 계속 상승하는 추세여서 재고자산의 평가방법이 전체 재무제표에 미치는 영향은 매우 크게 되는 것이다. 참고로 1980년의 경우 각 평가방법에 따른 당기 순이익의 차이를 보면 다음의 <表 28>과 같다.

일반적으로 國內外的의 정유회사들은 後入先出法(LIFO)에 의하여 재고자산을 평가하고 있었고 油公도 1972년 이후부터는 LIFO를 채택하고 있었다. 원래 公社體制下에서의 油公은 先入先出法(FIFO)을 적용하였고 녹색신고업체라는 이유로 감가상각도 조금만 하고 있었는데 걸프가 경영권을 인수하면서 재고자산평가방법을 LIFO로 변경한 것이다. 그러나 걸프는 1970년에 油公의 추가발행주식을 인수할 당시 油公이 FIFO를 채택하고 있었으므로 이번에도 재고자산의

<表 27> 油公의 在庫資産의 比重

(단위: 百萬元)

	1980	1979
재 고 자 산 (A)	437,063	233,303
총 자 산 (B)	832,465	415,508
A/B	52.5%	56.1%

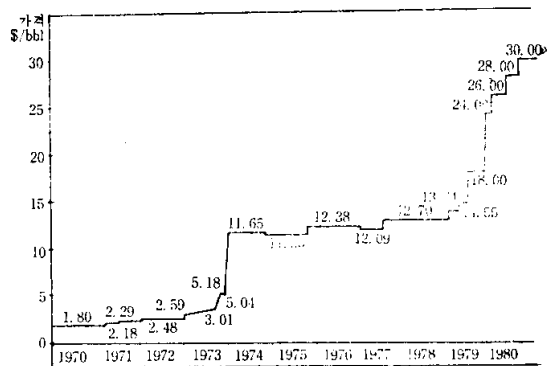
<表 28> 在庫資産 評價方法이 당기 순이익에 미치는 영향(1980年)

(단위: 억원)

	LIFO	FIFO
법인세 공제전 순이익(순손실)	(379)	723
법인세 등	387	387
당기순이익(순손실)	(766)	336

資料: 宋梓, "事例: 大韓石油公社, 在庫資産評價方法", 「産業과 經營」, 第18卷 第2號, 산업경영연구소, 연세대학교 1981, p.133.

<圖 2> 原油價格의 變動推移(Arabin light 기준)



資料: 韓國石油開發公社, *op. cit.*, p.173의 表를 圖表化한 것임.

평가를 FIFO로 할 것을 주장하였다. 주식을 살 때와 팔 때 모두 똑같은 조건이 적용되어야 한다는 것이다. 法人稅法에 의하면 「法人이 재고자산의 평가방법을 변경하고자 할 때는 변경하고자 하는 事業年度의 前事業年度 末日까지 세무서에 신고」하도록 되어 있었는데 걸프는 이미 1979년 말에 재무담당 부사장을 통하여 걸프측이 유공 경영참여 이후 계속 적용해 오던 後入先出法(LIFO)을 先入先出法(FIFO)으로 변경할 것을 관할 세무서에 신고한 상태였다.

이리하여 石油持株는 걸프와의 몇차례 조정과

협상 끝에 걸프가 최초로 제시한 \$108,000,000에서 조금 내려가기는 했지만, 資産再評價法에 의한 자산재평가 이익과 在庫資産評價方法 변경에 의한 재고이익을 모두 계상한 장부가격인 \$93,000,000에 합의를 하고, 1980년 8월 19일자로 걸프가 가지고 있던 油公주식 50%를 인수

하였다.

이로써 油公—걸프의 18년간의 관계는 종결되었고, 정부의 油公 민영화 방침에 따라 同年 12월에 (株)鮮京이 油公주식의 50%와 경영권을 인수함으로써 油公은 새로운 전기를 맞게 되었다.