

# 이탈리아의 자원개발산업 발전과정과 지원제도의 변천 - Eni를 중심으로

원광대 법학전문대학원/변호사

류 권 홍

## 1. 서론

에너지 자원의 97%를 해외에 의존해야 하는 우리나라로는 에너지 안보가 항상 국가의 중요한 의제일 수밖에 없다. 에너지는 국가 경제의 원동력이며 유사시 우리의 국방을 책임질 수 있는 기본적인 힘이기 때문이다. 자원의 해외의존도가 높고 남북한이 대결하고 있는 상황에서 에너지 안보의 취약성은 언제라도 우리로 하여금 심각한 도전과 위기에 직면하게 될 수 있는 중요한 원인이다.

또한, 국제유가의 심각할 등락은 우리 경제에 직접적이고 강력한 영향을 미치고 있다. 국제유가가 배럴당 100달러를 상회할 때도 휘발유 가격은 물론 국가 전체적인 물가 상승의 원인이 석유였고, 국제유가가 50달러 이하로 곤두박질칠 때도 디스플레이션과 석유화학 산업을 중심으로 하는 위기론이 대두되었다. 즉, 유가가 높아도 문제고 낮아도 문제라는 것이다.

이런 태생적 취약 구조를 극복하는 방법은 해외자원개발을 효과적이고 성공적으로 수행하면서, 공급원의 다양화와 공급루트의 다양화를 확고히 해야 한다.

다만 해외자원개발의 성공을 위해서는 능력 있는 개발 주체가 존재해야 하고, 그 개발 주체가 정부가 하지 못하는 역할을 성실히 수행해줘야 한다. 즉, 해외자원개발의 성패는 석유 또는 광물개발회사의 능력에 달려 있다고 해도 과언이 아니다.

하지만, 국내에 석유를 비롯한 자원이 빈약하게 존재하다보니 이를 개발하기 위한 국내 기업의 육성이 쉽지 않았고, 이미 세계 시장을 지배하고 있는 막강한 메이저들과의 경쟁이 치열함에도 불구하고, 기업이 주체가 되어야 하느냐 아니면 사기업이 주체가 되어야 하느냐는 정치적이면서 소모적인 논쟁 속에 경쟁력 있는 국내 자원개발회사의 육성은 힘든 일이 되고 말았다.

여기에 해외에서 필요한 자원을 구매하면 되지 왜 자원개발회사가 필요한냐는 논쟁과 자원개발 특히

석유산업의 특징을 정확히 이해하지 못한 대형화 정책 그리고 전문가도 아닌 사람들이 산업에 대한 이해 없이 정치적으로 접근한 부작용으로 인해 그나마 뿌린 씨앗마저 제대로 싹을 틔우지 못하는 상황에 처하게 되었다.

이런 상황에서 필요한 것은 2차 세계대전에서 승전국인 미국, 러시아, 중국, 영국, 프랑스와 이미 제국주의 시절로부터 자원개발을 해 온 네덜란드 등을 제외한 나머지 국가에서 자원개발회사를 성공적으로 육성한 사례를 찾아 그 교훈을 얻는 것이다. 이를 통해 우리나라는 어떤 형태와 규모의 자원개발회사가 요구되며, 어떤 방법으로 육성할지에 대한 방안을 마련할 수 있게 된다.

이 논문에서는 그 대표적인 국가로 이탈리아를 선정하고, 이탈리아가 성공적인 해외자원개발 국가가 될 수 있었던 에니(Eni)의 성장과정 및 해외자원개발의 현황을 살펴본다. 이를 통해 우리나라 해외자원개발 전략의 실현에서 정부의 역할을 대신할 수 있는 실질적 주인공인 자원개발에 대한 대표적 기업의 육성에 주는 교훈을 찾아보고자 한다.

## II. 이탈리아의 석유·가스 자원 현황

### 1. 이탈리아의 지리와 자원 개관

이탈리아는 북쪽의 포(Po) 평야를 제외한 대부분의 지역이 우리나라와 유사하게 산악지역으로 알프스에서 지중해에 걸쳐 있다. 또한 시칠리아, 사르디니아, 엘바 등의 큰 섬과 나머지 70개 정도의 작은 섬들로 구성되어 있다. 육지 면적은 301,300km<sup>2</sup>이며, 인구는 약 6,100만 명에 이른다. 그 중 도시지역에 거주하는 인구 비율이 68.2%이며, 산업구조는 농업 1.8%, 제조업 24.9%, 서비스업 73.3%로 서비스 산업위주의 국가이다.<sup>1)</sup>

유럽에서 독일, 프랑스, 영국 다음으로 4번째 에너지 소비국인 이탈리아는 국내 부존자원이 부족하기 때문에 중요한 에너지 수입국이다.

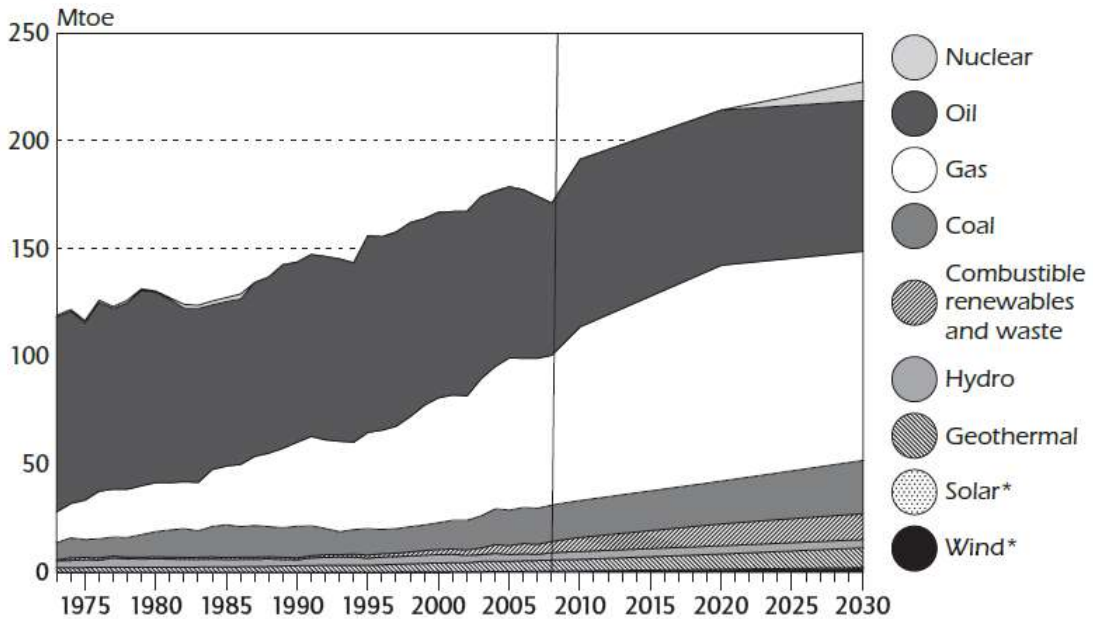
2008년 1억 7,450만 석유환산톤의 총 에너지가 공급되었으며, 1990년부터 2008년 사이에 국내 에너지 공급은 약 19%에 이르는 증가 추세를 보였다.<sup>2)</sup>

석유·가스를 포함한 자원의 국내 생산량이 미미하기 때문에 전체 공급량의 약 89%를 해외 수입에

1) European Environment Agency, Country Profile Italy (May, 2011) 3. 2009년을 기준으로 하고 있다.

2) IEA, 'Italy 2009 Review', Energy Policies of IEA Countries (2008) 16.

의존하고 있는 상황이다. 1973년부터 2030년까지 주요 에너지원별 공급 현황 및 예측을 보면 다음 그림과 같다.<sup>3)</sup>



|| 그림 1 || 1973년부터 2030년까지 이탈리아의 에너지원별 공급

특징적인 것은 에너지원 중 석탄에 비해 석유와 가스의 비중이 상대적으로 높으며, 신재생 수력 등의 비중은 낮다는 것이다.

다만, 위 그림은 2008년을 기준으로 작성되었기 때문에 2011년 3월의 후쿠시마 원전사고의 영향이 반영되지 않았다. 따라서 2020년 이후의 원자력 부분은 축소되며, 신재생은 확대하여 해석하는 것이 더 현실적인 분석이 될 것이다. 또한, 2014년 하반기 이후의 국제유가에 따라 신재생에 대한 투자가 위축되고 있기 때문에 이런 부분도 또한 동시에 고려되어야 한다.

한편, 유럽과 이탈리아와 세계의 에너지 소비 구조를 비교하면, 아래 그림에서 보는 것처럼 이탈리아는 석유와 천연가스의 비중이 상대적으로 높다.<sup>4)</sup> 즉, 석탄이 약 9%에 불과한데 반해, 석유가 약 43%, 천연가스가 38.3%에 이르고 있으며, 석유·가스·석탄의 화석연료가 전체 에너지 믹스의 90%를 차지하고 있다.

3) Ibid.

4) European Environment Agency, above n 1, 5.

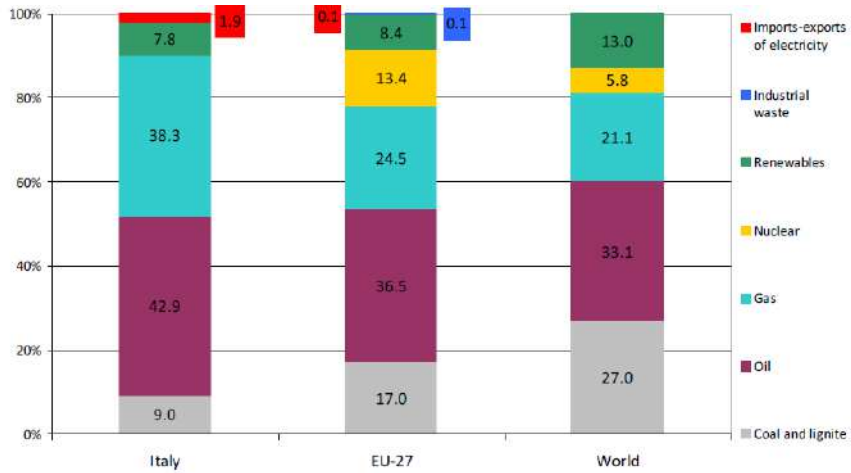


그림 2 | 이탈리아의 에너지 믹스

장기적으로 볼 때, 이탈리아의 에너지 믹스에서 화석연료는 감소하고 바이오연료 등 신재생연료의 공급은 증가하고 있다. 즉, 2008년에 비해 2013년 가스와 석유의 비중은 감소하는 반면, 바이오연료·폐기물연료의 비중이 2008년의 3%에서 8%로 증가하였다. 이를 그래프로 보면 다음과 같다.<sup>5)</sup> 또한, 전체적으로 에너지 소비량이 감소하고 있으며, 2013년 이탈리아의 총 에너지소비량은 1억 5,430만 석유환산톤이었다.

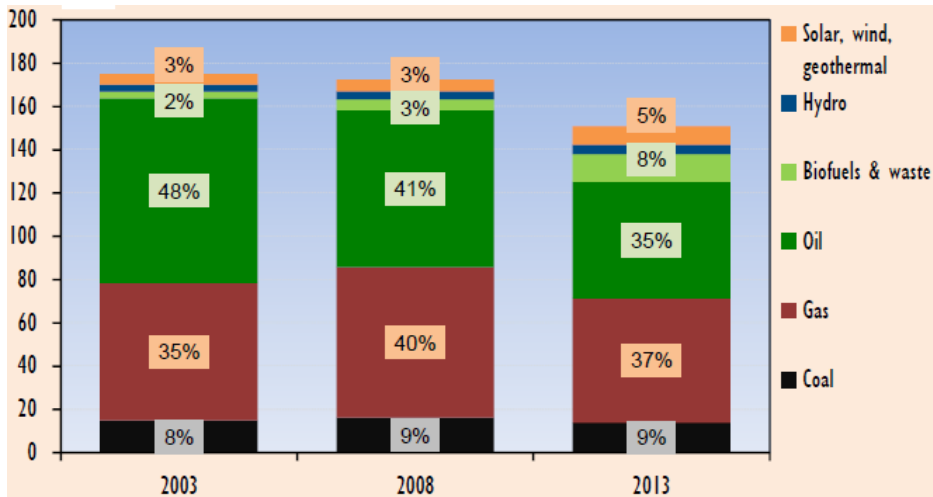


그림 3 | 2003년, 2008년, 2013년 이탈리아 에너지 믹스 비교 (단위 : 백만 석유환산톤)

5) IEA, Italy Overview (June, 2014).

한 가지 이탈리아의 에너지 정책에서 중요한 사건은 2003년 전력 공급중단이다. 그 원인은 전력 공급의 해외의존도가 높았고, 전력시장에의 진입이 어려웠다는 점으로 정리되었다. 그 결과 이탈리아 정부는 전력시장에의 진입에 대한 장벽을 낮추기 위한 정책을 추진하고 있다.<sup>6)</sup>

## 2. 석유

2008년 기준 석유와 가스가 에너지 믹스에서 차지하는 비중이 80%에 이르는 데 그 중 석유가 가스보다 약간 더 큰 에너지원임은 위에서 본 바와 같다.

1999년부터 2009년까지 석유에 대한 수요는 약 12% 감소했는데, 이런 감소 추세는 지속적으로 진행될 것으로 예측되고 있다.<sup>7)</sup> 석유의 비율이 감소하는 이유는 발전연료가 석유에서 천연가스로 전환되고 있기 때문이다. 한편, 수송부분에서는 여전히 석유의존도가 높다. 전력과 가정용 석유의 소비는 지속적으로 감소하고 있는데 반해, 수송용의 석유 비중은 1973년 19%, 1990년 35%로 그리고 2007년에는 약 55%에 달했다.

이렇게 석유의 비중이 감소하고 있음에도 불구하고 이탈리아의 석유 의존도는 여전히 높은 편에 속하며, 국내의 석유생산도 미미하기 때문에 전체 물량의 약 92%를 수입하고 있다.

이탈리아는 석유의 공급 다변화를 꾸준히 추진하여 약 30개 국가로부터 공급받고 있는데, 리비아와 러시아 연방 국가들이 주된 공급국들이다.<sup>8)</sup> 그리고 이탈리아의 석유 수입 해외의존은 장기적으로 지속될 것으로 예측되고 있다.

이탈리아에 석유를 수출하는 주요 국가들의 공급량은 다음 그림과 같다.<sup>9)</sup> 2014년 이탈리아는 하루 약 110만 배럴의 석유를 수입했다.<sup>10)</sup>

6) 대표적인 것이 2009년 법률 제99호(Law No 99/2009)이다.

7) IEA, Oil & Gas Security Italy (2010) 5.

8) 이외에도 사우디아라비아, 이란, 이라크 등도 중요한 수출국이다.

9) IEA, above n 7, 6.

10) EIA, Country Analysis Italy (September 2015) at <<http://www.eia.gov/beta/international/analysis.cfm?iso=ITA>>.

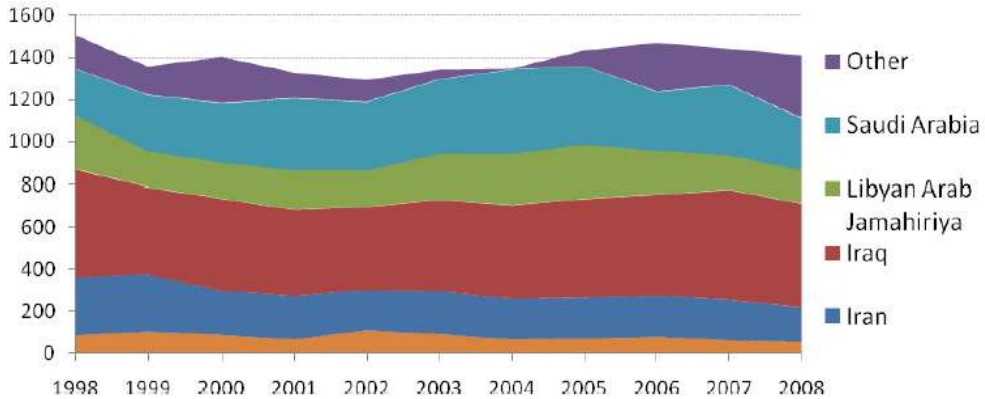


그림 4 | 이탈리아에 대한 주요 석유 수출국과 물량 (단위 : 천 배럴/일)

한편, 이탈리아의 국내에서 생산되는 석유는 2008년 약 550만 톤에 불과하지만, 유럽 국가들<sup>11)</sup> 중에서 덴마크와 영국 다음의 세 번째로 높은 석유 생산국이다. 이탈리아 석유 매장량은 약 8억 1,700만 배럴로 보고되고 있으며, 이 중 약 55%가 확정매장량으로 분류되어 있다.<sup>12)</sup>

주된 석유 매장지는 이탈리아 남부의 티레니아 해와 타란토(Taranto) 만(灣) 사이 있는 바실리카타(Basilicata) 유전이며, 몬테 알피(Monte Alpi)와 세로 팔코네(Cerro Falcone)는 서유럽에서 가장 중요한 육상 유전이다. 이 지역에서는 2002년부터 생산이 시작되었으며 다른 지역에서의 생산량 감소분을 보충하고 남은 정도의 석유를 생산해오고 있다. 다음 표는 이탈리아의 2009년부터 2011년까지 국내 생산지역과 생산량 및 그 변화율을 보여준다.<sup>13)</sup>

표 1 | 이탈리아의 국내 석유 생산 구역 및 생산량 변화(2009-2011) (단위 : 천 톤)

지역		연도			변화율(%) 2010/2011
		2009	2010	2011	
북부 이탈리아	Valle D'Aosta	0.0	0.0	0.0	0.0
	Piemonte	263.4	300	248	-17.2
	Emilla Romagna	28.9	29.1	29.7	2.0
	합계	292.3	329.1	278.0	-15.5
중부 이탈리아	Toscana	0.0	0.0	0.0	0.0
	Lazio	0.2	0.2	0.2	0.0

11) EU 구성원 국가들을 의미한다.

12) IEA, above n 2, 124.

13) Department for Energy, Annual Report 2012 (Year 2011) (2012) 29.

	Molise	20.8	13.0	6.6	-48.8
	합계	21.0	13.2	6.8	-48.0
남부 이탈리아	Campania	0.0	0.0	0.0	0.0
	Basilicata	3155.5	3442.6	3731.5	8.4
	합계	3155.5	3442.6	3731.5	8.4
섬	Sicilia	556.1	600.4	627.2	4.5
	Sardegna	0.0	0.0	0.0	0.0
	합계	556.1	600.4	627.2	4.5
육상	합계	4024.9	4385.3	4643.5	5.9
해상	A 구역	0.0	0.0	0.0	0.0
	B 구역	353.8	321.1	309.5	-3.6
	C 구역	172.1	374.1	330.9	-11.6
	D 구역	0.0	0.0	0.0	0.0
	F 구역	0.0	0.0	0.0	0.0
	합계	525.9	695.2	640.4	-7.9
전체 합계		4550.8	5080.5	5283.9	4

이탈리아 석유시장에서 에니(Eni)는 1995년 민영화 조치 이후에도 사실상 독점 사업자이며, 상류는 물론 중하류까지 영향력을 미치는 시장지배적 사업자이다.

한편, OECD 구성원이 아닌 국가의 회사 3개가 이탈리아 시장에 진출해 있는데, 리비아계의 리비아 타밀 이탈리아(Libyan Tamil Italia)가 크레모나에 정유소 설비를 소유하고 있고, 쿠웨이트계의 쿠웨이트 석유 이탈리아(Kuwait Petroleum Italiana)가 밀라조 정유사를 에니(Eni)와 공동투자하여 운영하고 있으며, 러시아계의 루크오일(Lukoil)이 시칠리아에 있는 프리오로(Priolo) 정유사의 지분 49%를 소유하고 있다.

### 3. 가스

이탈리아의 가스 시장은 아주 잘 발달된 국가들 중의 하나에 속하며, 유럽 국가들 중에서도 영국과 독일 다음의 세 번째로 큰 시장이며 2014년 510억 입방미터의 가스를 수입하였다.<sup>14)</sup> 가스 소비량은 2008년까지 25년 동안 2배 이상 커졌고, 가스 시장의 발달 초기인 1960년대에는 국내 공급으로 충분하

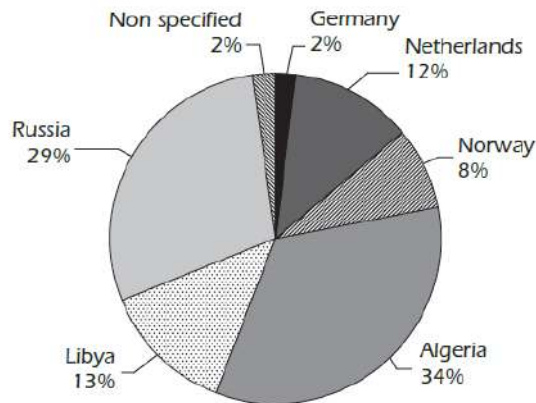
14) EIA, above n 10.

였으나 석유와 마찬가지로 가스의 해외의존도가 상당히 높아졌다. 1973년 이탈리아의 국내 소비량의 거의 90%를 국내 생산으로 해소할 수 있었으나, 그 후 30년 동안 지속적으로 감소하여 1973년 약 150억 4천만 입방미터에 이르던 생산량이 2009년에는 80억 입방미터, 2014년에는 56억 6천 입방미터 밖에 되지 않았다.<sup>15)</sup>

이탈리아의 가스 소비는 정부의 석유의존 탈피 정책으로 급증하는 추세를 보이고 있으며,<sup>16)</sup> 1973년부터 2009년 사이에 가스 소비는 약 359% 증가하였다. 물량으로는 1973년 170 입방미터에 불과하던 것이 2009년에는 780억 입방미터가 되었다.

가스의 주된 소비 부분은 전력으로 전체의 약 40%를 차지한다. 다음으로 가정용과 상업용이 중요한 소비분야이다.

이런 소비 증가로 인해 가스의 해외의존도가 급상승하였는데, 2009년에는 약 90%에 이르게 되었으며, 2030년에는 95%를 넘을 것으로 예측되고 있다. 수입되는 가스의 92%가 파이프라인을 통해, 나머지 8%가 LNG 선박을 통해 들어오고 있다. 2014년 주된 천연가스 수입국은 러시아로 전체 물량의 약 38%를 우크라이나와 남동부 유럽의 파이프라인을 통해 들어오고 있다. 아래 그림은 이탈리아에 가스를 수출하는 중요 국가들과 그 물량을 보여주고 있다. 알제리와 리비아 또한 중요한 가스 공급국인데, 지중해를 관통하는 파이프라인을 통해 전체 소비량의 약 21%를 공급하고 있다. LNG는 대부분 카타르에서 도입하고 있다.



■ 그림 5 ■ 2008년 이탈리아의 중요 가스 수입국별 비율

15) IEA, above n 7, 12.

16) 그 외에도 가정용으로 천연가스에 대한 높은 선호도를 원인으로 들 수 있다.

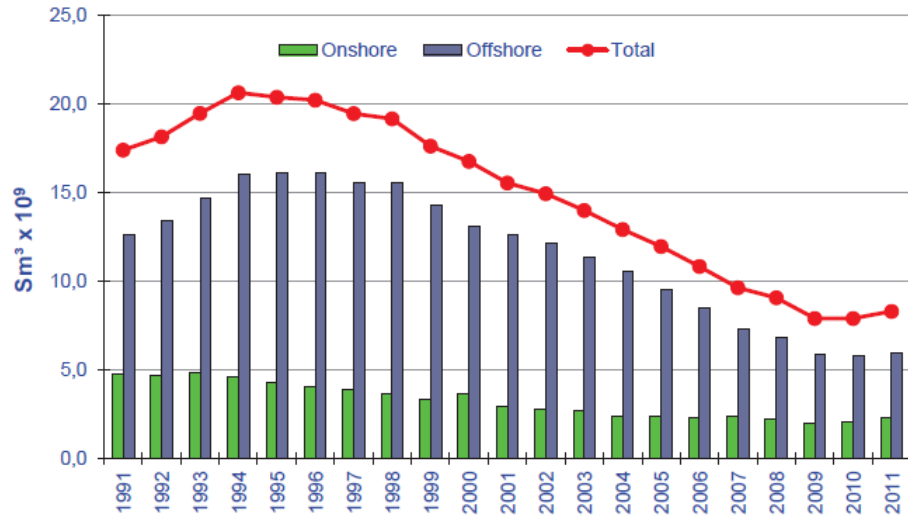


2011년 이탈리아의 국내 가스 생산량은 83억 입방미터이며, 연도별, 지역별 생산량을 정리하면 다음 표와 같다.

표 2 | 이탈리아의 국내 가스 생산 구역 및 생산량 변화(2009-2011) (단위 : 백만 입방미터)

지역	연도			변화율(%) 2010/2011
	2009	2010	2011	
북부 이탈리아	Valle D'Aosta	0.0	0.0	0.0
	Piemonte	45.9	47.9	39.7
	Lombardia	25.1	29.8	17.1
	Veneto	3.3	3.1	2.3
	Emilla Romagna	157.8	148.7	203.0
	합계	232.1	229.2	262.1
중부 이탈리아	Toscana	1.3	1.2	1.1
	Marche	66.0	51.4	184.0
	Lazio	0.0	0.0	0.0
	Abruzzo	26.6	24.1	24.1
	Molise	81.8	76.7	72.2
	합계	175.7	153.4	281.4
남부 이탈리아	Campania	0.0	0.0	0.0
	Puglia	333.4	316.9	282.4
	Basilicata	914.0	1112.8	1171.3
	Calabria	9.8	10.2	11.1
	합계	1257.1	1439.9	1464.8
섬	Sicilia	325.2	332.9	331.9
	Sardegna	0.0	0.0	0.0
	합계	325.2	332.9	331.9
육상	합계	1990.2	2155.3	2340.2
해상	A 구역	3939.3	3906.5	4054.6
	B 구역	1083.8	978.9	1088.9
	C 구역	4.2	5.4	4.9
	D 구역	891.6	895.8	849.0
	F 구역	0.0	0.0	0.0
	합계	5918.9	5786.5	5997.4
전체 합계	7909.1	7941.8	8337.6	

석유와는 달리 이탈리아의 국내 가스 생산은 1994년 정점을 이룬 후 지속적으로 감소 추세를 보이고 있으며, 2010년에서 2011년 사이 약간의 반등을 보이고 있으나 의미 있는 수준은 아니다. 따라서 가스의 해외의존도가 높아질 것이라는 예측은 충분히 현실성 있어 보인다. 다음 그래프는 이탈리아의 가스 생산량 변화의 추세를 보여주고 있다.<sup>17)</sup>



■ 그림 6 ■ 1991년부터 2011년까지의 이탈리아 천연가스 생산량 변화

#### 4. 광물

이탈리아의 광물산업은 구리, 철광석, 납, 아연 등을 중심으로 이루어지고 있다. 또한 시멘트, 점토, 장석(Feldspar), 석회석, 대리석, 부석, 모래 및 자갈 등은 세계적으로 중요한 생산국이기도 하다.<sup>18)</sup>

1927년 7월 29일 광업법 제1443호의 개정을 통해 지하 광물의 소유권을 국가에 귀속시켰으며, 채석에 관해서는 1982년 제정된 법률 제44호에 의해 규제되고 있다.<sup>19)</sup> 비록 유럽연합의 지침들로 인해 약화되기는 하였지만, 위의 법률들을 통해 광물산업에 대한 엄격한 통제가 시행되고 있으며, 원칙적으로 광물이 국유임을 분명히 하고 있다. 하지만 실질적으로 광업을 수행하는 기업들은 민간 또는 민간과 공공

17) Department for Energy, above n 13, 27.

18) USGS, 2012 Minerals Yearbook Italy (October, 2014) 23.1.

19) Ibid.

부문이 혼합된 형태를 보이고 있다.

2012년, 선철(Pig Iron)량이 2011년보다 약 4.2% 증가하여 942만 톤을 생산하였다. 한편, 산업용 광물의 생산에서 시멘트와 원유의 생산량이 증가 추세를 보이고 있다. 다음 표는 최근 이탈리아의 주요 광물 생산량을 정리하고 있다.<sup>20)</sup>

2012년 알루미늄·보크사이트·알루미나의 생산이 전혀 이루어지지 않고 있는데, 이는 러시아계 회사인 러살(RUSAL)이 운영비 특히 전기요금이 높다는 이유로 그 생산을 중단했기 때문이다. 대표적인 구리 생산회사는 에스피에이(S.p.A) 계열의 케이엠이(KME) 이탈리아 에스피에이이며,<sup>21)</sup> 에스피에이 계열사들이 생산부터 정제 등의 전체 산업을 장악하고 있다.<sup>22)</sup>

철광석은 러시아의 오에이오 세버스탈(OAO Severstal) 계열회사인 루치니 에스피에이(Lucchini S.p.A)에 의해 이루어지고 있으며, 이 회사는 피움비노(Piombino) 지역에 주된 생산 시설을 두고 있다. 피움비노 광산은 매년 약 350만 톤의 청광석을 생산할 수 있는 능력을 갖추고 있다.<sup>23)</sup>

표 3 | 이탈리아의 광물 생산 (단위 : 톤 - 위에 별도로 표시되지 않은 경우)

		연도				
		2008	2009	2010	2011	2012
금속						
알루미늄		1,471,317	997,577	1,414,236	1,190,101	1,112,814
구리		24,200	6,500	1,800	7,600	7,700
철광석	선철(천 톤)	10,377	5,692	8,555	9,838	9,424
	합금철(천 톤)	54,000	42,500	59,900	62,600	62,600
납	원광	800	800	800	800	---
	제련된 제품	199,900	149,900	150,000	149,500	138,400
산업용 광물						
시멘트(천 톤)		43,000	36,317	34,408	33,120	26,200
점토(일반)(천 톤)		4,472	6,324	5,900	4,750	3,777
장석(천 톤)		4,700	4,700	4,700	4,700	4,700
석회석(천 톤)		6,000	6,000	5,800	5,800	5,800

20) Ibid, 23.2. 자료를 재구성하여 작성하였다.

21) KME, KME Italy S.p.A. at <[http://www.kme.com/en/kme\\_italy\\_spa](http://www.kme.com/en/kme_italy_spa)>.

22) Ibid,

23) Ibid.

정석, 부석, 석고, 벤토나이트 등의 산업용 광물에서 이탈리아는 세계적으로 중요한 생산국이다. 예를 들어, 장석 24.7%, 부석 18%, 석고 3% 등의 세계시장 점유율을 유지하고 있다.

### III. 이탈리아 에니(Eni)의 성장과 해외자원개발

#### 1. 에니(Eni)의<sup>24)</sup> 성장 과정

##### 가. 수직계열화된 에너지 기업으로서의 에니

석유·가스의 탐사 및 생산, 수송 및 거래, 전력, 석유화학, 유전 개발 서비스, 설계·시공 등 전체 에너지 분야를 아우르는 수직계열화된 세계적 기업들 중 하나가 이탈리아의 에니이다.

에니는 세계 10대 에너지 기업 중의 하나로 2015년 포춘 글로벌 500(Fortune Global 500)의 25위에 위치하고 있다.<sup>25)</sup> 2013년 매출액은 1,471억 7,500만 달러이며, 순익은 17억 1,200만 달러이다. 유가하락으로 2012년에 비해 순익이 75% 급감했다. 에니의 자산가치는 1,768억 990만 달러로 추정된다.<sup>26)</sup>

에니가 기존 국제 석유시장의 질서를 파괴하면서 주목을 받게 된 것은 1953년 영국과 미국이 주도하여 이란의 왕조혁명에 성공하고 팔레비(Mohammed Reza Pahlevi)를 왕으로 옹립한 이후의 일이다. 외세의 지원을 통한 왕조혁명으로 복귀한 팔레비는 영국, 미국, 프랑스의 석유 메이저들에게 50:50의 전통적인 분배 방법에<sup>27)</sup> 의한 석유개발권을 부여했다.<sup>28)</sup>

그 후, 에니를 설립한 마타이(Enrico Mattei)는 이란에서의 석유개발권을 취득하려 하였으나 번번이 거부당했고, 이를 타개하기 위해 1957년 기존 석유시장의 원칙이었던 50:50의 원칙을 75:25로 변경하는 제안을 하여 팔레비 정권으로부터 개발권을 취득하게 되었다.

물론 50:50의 원칙이 깨지는 징조는 팔레비 정권 이전인 1951년 이란의 모사데크(Mohammed

24) 'Ente Nazionale Idrocarburi'의 약자이다.

25) Fortune, Global 500, at <http://fortune.com/global500/eni-25/>. 국제유가의 하락으로 2014년 22위에서 그 순위가 하락하였다.

26) Statistica, Eni S.p.A.'s number of employees from 2008 to 2014\*, at <http://www.statista.com/statistics/242660/net-income-of-eni-spa-since-2008/>.

27) 석유 메이저들에 의해 설정된 50:50 원칙은 메이저들이 정한 공시가격(Posted Price)에 석유를 매수하며, 이를 통해 얻은 순익을 자원보유국과 메이저들이 50:50의 비율로 배분한다는 것이다.

28) Morgan Downey Oil 101 (2009) 11,

Mossadegh) 정권에서 석유자원의 국유화 및 전통적 양허계약의 변경과 시작을 같이한다. 그러나, 모사 데크 정권의 영국계 석유회사들의 시설 점거와 반 서방 정책은 결국 왕정 쿠데타의 원인이 되고 말았다.

이렇듯 에니의 성장에는 복잡한 당시의 국제 정세와 국내 정치적 상황이 모두 고려되어야 하며, 국제 석유산업의 특징 및 구조와도 밀접하게 관련되어 있으므로 이들의 역학관계도 동시에 검토되어야 한다.

## 나. 에니의 역사

### (1) 엔리코 마타이(Enrico Mattei)

스탠다드 오일(Standard Oil)의 록펠러(Rockefeller), 셸(Shell)의 사무엘(Samuel), 로열더치(Royal Dutch)의 디터딩(Deterding) 등 대형 석유 메이저들의 등장에는 대부분 중요한 인물의 기여가 있었는데, 이탈리아의 에니는 마타이라는 인물이 절대적인 영향을 미쳤다.

마타이는 1906년 이탈리아 북부 산간지역인 아쿠아라냐(Acqualagna)의 경찰관인 아버지의 5남매의 둘째 아들로 태어났다.<sup>29)</sup> 어려서부터 다루기 힘든 아들이었던 그는 일찍이 14세에 학교를 그만두고 가 구공장에 취업한다.<sup>30)</sup> 회계분야의 중등학교 학위를 취득한 후, 30대 초반에는 밀라노에서 정유공장을 운영했고, 2차 세계대전 기간 동안 기독교 민주당의 지도자가 되었다.

2차 세계대전이 종반기에 이를 즈음, 경영능력과 정치력이 인정되어 북부 이탈리아에 있는 정유회사인 아집(AGIP)의<sup>31)</sup> 경영자로 지명되었다. 원래 아집은 1920년대 프랑스의 방식을 따라 메이저 정유회사들과 대항하기 위한 국영 정유회사로 설립되었으나, 엑손모빌·셸과 함께 약간의 국내 시장을 점유할 수 있을 뿐이었다. 이 때, 마타이는 아집을 메이저로 육성할 야심을 키우게 된다.

다만 당시 국제 석유시장은 앵글로 색슨 민족의 독점체제에 있었다. 미국의 국내 석유자원이 풍부하고 등유와 자동차 연료의 수요 폭증으로 인해 미국의 석유 산업은 당시 세계 어느 나라보다 발달할 수 있는 토양이 갖춰져 있었다. 그 대표적인 회사가 스탠다드 오일이다. 한편, 영국의 셸은 로스차일드의 러시아 유전을 인수하였고, 네덜란드는 더치를 통해 인도네시아 유전을 성공적으로 개척하고 있었다. 이런 큰 흐름에서 제외되어 있던 국가가 프랑스와 이탈리아였다.<sup>32)</sup>

영국은 미국과 달리 자국 내 석유·가스가 없었기 때문에 더 적극적으로 해외자원개발을 추진했는데,

29) Eni, Enrico Mattei, The Biography (2015) at 1906.

30) Daniel Yergin, The Prize (2003) 501.

31) 'Azienda Generali Italiana Petroli'의 약자이다.

32) P. H. Frankel, Mattei Oil and Power Politics (1966) 33.

멕시코, 베네수엘라, 중동 등에서 석유개발에 성공하면서 해외에서 개발한 석유를 제3국에 판매하게 되었고 미국에 대항할 수 있을 정도의 자원보유국이 되었다.

한편, 프랑스는 1차 세계대전 이후 1920년에 체결된 산레모 협정(San Remo Agreement)에 의해 해외석유를 확보하게 되었다. 프랑스는 1차 세계대전 승전의 대가로 독일의 터키 석유회사(Turkey Petroleum Company)가<sup>33)</sup> 제1차 세계대전 이전부터 보유해 온 유전개발권 중 베르사유 협정 및 이에 따른 산레모 협정에 따라 이라크 석유 24%에 대한 지분을 취득하게 된 것이다.<sup>34)</sup>

프랑스 정부는 이렇게 취득한 해외 석유를 국내에 들여와 정유 및 판매할 수 있는 구조를 갖추는 것이 긴급한 국가적 과제였으며, 이 문제를 해결하기 위해 프랑스 정부는 영국의 비피(BP) 모델을 따라 국영 석유개발회사인 시에프피(C.F.P.)를,<sup>35)36)</sup> 정유와 판매 부분에 시에프알(C.F.R.)을<sup>37)</sup> 설립하였다.

이런 국제 정서 속에 마타이는 이탈리아의 에너지 안보를 확립하기 위해 이탈리아의 메이저를 육성해야 한다는 야망을 가지게 되었다.

정치인이기도 했던 그는 2차 세계대전 이후, 반파시즘·이탈리아의 부흥과 재건이라는 스스로의 목표를 설정하였으며, 이를 위해 이탈리아가 에너지 자급 국가가 될 것이라고 약속했다. 그리고 그는 그 약속을 실현하기 위해 노력했고 성공에 이르게 된 것이다.

마타이의 정신은 ‘석유시장 안정화를 위한 생산국과 소비국의 협력(Cooperation between Producing and Consuming Countries as a Stabilizing Factor in the Oil Market)’이라는 제목의 에니가 작성한 문건에서 다시 확인할 수 있는데, 여기서 에니는 석유가 현대 경제가 유지에 필수적이며, 석유는 중요한 천연자원으로 산유국의 경제개발에 필요한 대부분의 재원을 공급하고 있으며, 공기업으로서의 에니는 이탈리아 경제에 대한 석유의 필요성을 인식하고 있음을 명시하고 있다.<sup>38)</sup> 그리고 에니는 해외자원개발에서 생산국의 탐사에 대한 통제를 허용하는 것이 올바른 것이고, 생산국에 더 충분한 몫을 보장하여 해당 국가의 경제적 개발을 도울 필요가 있으며, 기존의 양허계약 시스템은 구조적으로 산유국과 개발회사의 요구를 충족할 수 없다고 밝혔다.<sup>39)</sup>

33) 현재의 이라크 지역이다.

34) P. H. Frankel, above n 32, 36.

35) ‘Compagnie Française des Pétroles’의 약자이다.

36) 이 회사와 관련된 영웅은 프랑스의 유명한 군인이자 과학자인 에른스트 메르시어(Ernst Mercier) 대령이었다. 그는 제1차 세계대전 당시 독일군으로부터 루마니아 유전을 지키는데 중요한 역할을 하였다. 또한, 프랑스 정부는 국영석유회사가 완전히 민영화된 기업도 또한 완전히 정부의 통제 아래에 있는 기업도 반대했다. 하지만 정부의 통제를 위해 25%의 지분을 취득하였고, 정부가 지명하는 이사의 수를 증가시켰다.

37) ‘Compagnie Française des Raffinage’의 약자이다.

38) Charles R. Dechert, Ente Nazionale Idrocarburi (1963) 100-101.

39) Ibid.

## (2) 에니의 설립과 성공

### (가) 1920년대 - 아집(AGIP)의 시대

제1차 세계대전의 승전국으로 분류된 프랑스와는 달리 이탈리아는 자기의 몫을 주장하지 못했으며, 터키 즉, 이라크 지역에 대한 영토 분할에도 참여할 수가 없었다.

이런 상황에서 이탈리아는 1926년 국영석유회사인 아집(AGIP)을<sup>40)</sup> 설립하여 국내 및 해외에서의 석유 탐사에 대한 역할을 부여하였다. 물론 그 후 20년 동안 아집은 사실상 큰 업적을 달성하지는 못했지만, 루마니아에서 중규모의 유전개발이나 이탈리아 국영 철도회사의 자회사인 에이아피에이(AIPA)에 의해 개발되던<sup>41)</sup> 알바니아의 석유개발에 참여하는 등 해외 석유개발의 단초를 형성하였다.<sup>42)</sup>

아집의 가장 중요한 업적은 1930년대 이라크 유전 개발에 참여한 것이다. 아집은 영국 석유개발회사(British Oil Developments Ltd.)의 지분을 일부 취득하였는데, 이 회사가 이탈리아계 회사 및 독일 회사들과 함께 티그리스 서부 지역에서의 석유개발권을 취득하였고 모술 유전 회사(Mosul Oilfield Ltd.)로 개편되었다.<sup>43)</sup> 탐사 굴착에 필요한 자금의 조달 과정에서 영국계 기업들이 지분에 해당하는 비용을 납부할 수 없게 되자 아집이 1935년 그 지배권을 취득하게 된 것이다.

하지만 영국과 우호적이지 않았던 무솔리니 정권이 재정적인 압박을 받게 되자, 이라크에서의 개발권을 영국과 프랑스의 합작 회사인 이라크 석유(Iraq Petroleum Co.)에 넘기지 않을 수 없게 되었다. 다만 이 과정에서 아집이 배운 교훈은 사업뿐만 아니라 정치적 측면에서 강대국의 소수 개발기업들만이 중동 석유 개발에 참여할 수 있다는 것과, 유전개발에 대한 프로그 아닌 아마추어의 도전은 심각한 위협에 처하게 된다는 냉혹한 현실이었다.

한편, 1930년대와 1940년대에 이탈리아 정부는 아집 외에도 많은 회사들을 설립하는데, 알바니아 석유의 정유를 위한 에닉(ANIC)과,<sup>44)</sup> 제1차 세계대전 이후 에닉의 운영이 재정적으로 어렵게 되자 미국의 스탠다드 오일과 에닉이 50:50의 비율로 출자하여 설립한 스탠틱(STANIC)이 있었다.

그리고 1930년 초반 포 벨리(Po Valley)에 대규모의 천연가스가 매장되어 있다는 사실을 확인한 후, 이탈리아 정부는 1940년 천연가스 개발에 대한 기술 및 상업 서비스회사인 이엔엠(ENM)을,<sup>45)</sup> 1941년

40) 'Azienda Generale Italiana Petroli—General Italian Oil Company'의 약자이다.

41) 'Azienda Italiana Petroli Albanesi'의 약자이다.

42) P. H. Frankel, above n 32, 37.

43) Ibid.

44) 'Azienda Nazionale Odrogenazione Combustibili'의 약자이다.

45) 'Ente Nazionale Metano'의 약자이다.

그 수송을 위한 회사로 스남(SNAM)과<sup>46)47)</sup> 굴착 회사인 사임(SAIP)을<sup>48)</sup> 설립했다.

한편, 다른 대부분의 국영기업들과 같이 아집 또한 제2차 세계대전 기간 중 황폐화되고 수송부분은 사실상 폐지되었으며, 정유시설 및 수송 파이프라인들 또한 파괴되었다. 여기에 자국 내에 부존된 석유가 부족하고 석유산업에 외자의 유치가 절실히 필요했던 전후 이탈리아 정부로서는 아집의 석유개발 부분에 대한 청산을 선택할 수밖에 없었다. 그리고 제2차 세계대전이 끝난 직후, 1945년 4월 25일 마타이는 민족 해방위원회(The Committee of National Liberation)에 의해 아집의 청산집행인으로 지명되었다.

당시 이탈리아 정부 내에서는 국민의 혈세로 더 이상 성과 없는 석유, 가스 개발에 투자할 수 없다는 합의가 이루어졌고, 이에 따라 아집의 석유개발 행위를 사실상 금지하는 결정이 이루어진 것이다.

하지만, 마타이의 끊임없는 설득과 저항으로 아집은 청산 절차에 들어가지 않았다. 이런 배경에는 마타이의 에너지 문제에 대한 인식이 존재한다. 즉, 영국, 프랑스 또는 독일과는 달리 저렴하고 풍부한 석탄이 없었던 이탈리아로서는 석탄을 중심으로 하는 산업혁명을 달성하지 못했다고 생각했으며, 전쟁 동안에는 석유의 부족으로 인한 패배감과 박탈감이 더 높아졌다. 이탈리아는 이로 인해 대부분의 석탄과 철강제품 등을 수입해야 했고, 이탈리아까지의 수송비 때문에 가격이 높아졌으며 결국 산업 전체의 경쟁력이 낮을 수밖에 없었다는 믿음이 마타이의 마음에 아주 강하게 자리 잡았던 것이다.<sup>49)</sup>

청산집행인으로 임명된 마타이는 아집의 기술자들과의 첫 대면에서, 1944년 로디(Lodi) 지역의 카비아카(Caviaga) 1번 유정에서 천연가스를 발견했다는 보고를 받았다.<sup>50)</sup> 이는 마타이는 자신의 신뢰를 더욱 강하게 하는 계기가 되었다. 그리고 아집의 지질학자이며 석유 전문가인 잔마티(Zanmatti)는 마타이의 신뢰와 함께 로디에 탐사 사무실을 개설하였으며, 이때부터 이탈리아 정부·공무원·심지어는 아집의 수뇌부들에 대한 공개적 도전이 시작되었다.<sup>51)</sup>

마타이의 저항에도 불구하고 이탈리아 정부는 1945년 5월 15일 아집을 청산하라는 최후통첩을 보냈으나 정치적으로 커다란 문제가 되지 않았다. 하지만, 다음 해 청문위원회가 재무부장관을 청산인으로 지명하면서 아집은 실질적인 청산의 위협에 처하게 되었다.

이런 복잡한 논쟁이 진행되던 중인 1945년 7월 12일 아집의 지질연구팀은 카비아카의 포 벨리에 석유·가스가 존재한다는 가능성을 마타이에게 보고했고, 결국 마타이의 명에 의해 아집의 청산절차는 진행

46) 'Società Nazionale Metanodotti'의 약자이다.

47) Charles R. Dechert, above n 38, 2.

48) 'Società Azionaria Imprese Perforazioni'의 약자이다.

49) P. H. Frankel, above n 32, 43.

50) Eni, Enrico Mattei, the Chronology (2015) at 1945.

51) Ibid. 이를 '로디의 음모'라고 한다.



되지 않았다.<sup>52)</sup> 그리고 마타이는 1945년 10월 31일 아집의 부회장으로 취임했다.

한편, 1946년 1월, 법무부는 지방정부의 의장에게 마타이와 가족의 재산에 대한 압류를 요청하였는데, 그 이유는 파시스트의 지원과 그들을 위한 활동으로 취득한 재산을 몰수해야 한다는 것이었다.<sup>53)</sup> 결국 법원으로부터 증거가 부족하다는 이유로 재산몰수 청구가 기각되었으나 개인적으로는 상당히 심각한 상황이었다.

1947년 카비아가에서의 생산 가능성과 막대한 이득에 대한 기대는 민간 기업들로 하여금 이탈리아 정부에 대한 로비를 촉진시키게 되었고, 당시 마타이 또한 부회장직을 그만두고 평이사로서만 활동하고 있었다.

이러한 어려움을 극복하기 위해 마타이는 정치적 해결방안을 찾았으며, 1948년 4월 선거에서 승리한 기독교 민주당의 지원으로 7월 10일 다시 아집의 부회장으로 복귀했다.

1949년 리팔타(Ripalta)에서 천연가스가 발견되었으며, 코르테맥지오르(Cortemaggiore)에서 상당한 규모의 천연가스와 경질유가 발견되었다. 대규모 천연가스 발견은 파이프라인 등 수송시설의 부족이라는 새로운 장벽을 만났지만 마타이의 결정에 따라 놀라운 속도로 필요한 시설들이 건설되었으며, 이때 중요한 수단이 파이프라인 회사인 스남이었다.

포 벨리에서의 성공은 한편, 새로운 문제를 불러 일으켰다. 당시 이탈리아는 탐사의 성공과 생산에 대한 권리를 연결시키는 입법이 없었기 때문에 새로운 정치적 분쟁이 야기된 것이다. 1927년의 광업법은 모든 지하자원에 대한 권리를 국가에 귀속시켰으나, 탐사권과 생산권을 완전히 분리시켰던 것이다.

한편, 포 벨리에서의 성공과 함께, 미국계 엑손모빌과 영국계 셸도 생산에 참여하겠다는 의사를 밝혔으며, 탐사권과 생산권이 분리된 입법 체계 아래에서는 이들의 주장을 거부하기 어려웠다.<sup>54)</sup> 외국계 회사와 경쟁을 주장하는 그룹과 석유와 같은 중요 자원에 대한 국가의 직접적 통제에 관한 쟁점은 3년에 걸친 정치적 논쟁으로 비화되었다.

그리고 이 논쟁은 에니의 설립과 함께 종결되었다.

#### (나) 1950년대 초반 - 독점적 국영석유회사의 등장

경쟁이나 국가의 직접 통제나에 대한 논쟁은 1953년 1월 21일 에니를 국영 석유회사로 설립하는 법안이 상원을 통과하면서 종결되었다. 기존에는 아이알아이(IRI)를<sup>55)</sup> 통한 재무적 관리 형태를 취하였으

52) Ibid, at 1946.

53) Ibid.

54) Charles R. Dechert, above n 38, 3.

나, 에니의 설립을 통해 역동적 지주회사 형태로 전환된 것이다. 에니는 재무적으로는 물론 직접적인 운영회사로서의 통제까지 책임을 지는 독점적 국영기업이었다.<sup>56)</sup>

1953년 법률(No. 136)에 의해 에니에게 포 벨리에서의 석유·가스 개발에 대한 독점적 탐사·생산권이 부여되었으며, 독점권은 아드리아 해 인근지역에서의 개발권도 포함하고 있었다.

에니의 설립 법률에 따르면 에니의 사업 목적은 첫째, 국가의 이익을 위해 석유 개발을 촉진하고 새로운 개발행위를 효과적으로 추진하며 둘째, 포 벨리에서의 석유·가스를 독점적으로 개발하고 셋째, 포 벨리의 독점적 파이프라인 건설 및 운영과 마지막으로 석유·가스의 처리, 수송, 활용 및 판매 등이었다.<sup>57)</sup>

또한, 1953년 법률에 의해 아집, 에니, 스남은 물론 관련 자회사 등의 국영기업에 대한 지주회사로서의 책임이 국가로부터 에니에게 이전되었으며, 그 관리 대상 기업으로 석유화학회사는 물론 연구, 추출, 처리 및 판매까지 포함되었다. 즉, 에니는 석유, 전력, 세제, 염료, 페인트, 건설, 섬유, 부동산 등에 이르는 아주 광범위한 분야를 포괄하는 복합적인 지주회사였던 것이다.

에니가 석유화학에 진출한 것은 1954년 라베나(Ravenna)의 포르토 코르시니(Porto Corsini)에서 충분한 양의 가스를 발견한 것과 시기를 같이한다. 마타이는 에니를 통해 합성 고무와 질소 비료의 생산을 위한 공장을 건설했다.

그리고 같은 해, 이집트 나사르 대통령의 출범 및 아랍민족주의의 부흥을 통해 이집트의 가능성을 본 마타이는 이집트 석유 산업에 대한 진출을 희망했고, 나사르는 아집에게 기존의 유전개발 양허권을 넘기도록 지원했다. 그 결과 1955년 아집은 2개의 유전을 개발, 운영하고 있던 아이오시(IEOC)의<sup>58)</sup> 상당한 지분을 취득하게 되었다.<sup>59)</sup>

아집은 지열발전은 물론 1955년 우라늄의 개발을 위한 회사인 소미렌(Somiren)를 설립하는 한편,<sup>60)</sup> 시메아(Simea)를<sup>61)</sup> 통해 원자력 산업에 대한 독점권도 취득하고자 하였으나 결국 실패하였다.<sup>62)</sup>

어떻게 주력 부분을 특화하고 이를 기준으로 계열사들을 정리하느냐가 가장 기본적인 쟁점이었던 에니는 1954년부터 1956년 사이에 계열사 정리를 시작하였는데, 그 정책적 기초는 이탈리아 내의 계열회사들에 대한 완전한 운영 통제권의 확보와, 원료 및 반가공형태의 자원 및 공급 및 수송을 포함한 필수

55) 'Istituto di Ricostruzione Industriale'의 약자이다.

56) Funding Universe, ENI S.p.A History, at <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/eni-s-p-a-history/>>.

57) Charles R. Dechert, above n 38, 4.

58) 'International Egyptian Oil Company'의 약자이다.

59) Eni, above n 50, at 1956.

60) 'Società Minerali Radioattivi Energia Nucleare'의 약자이다.

61) 'Società Italiana Merodionale Energia Atomica'의 약자이다.

62) Charles R. Dechert, above n 38, 6.

서비스 분야에서 이탈리아의 안정성을 확보할 수 있도록 수직계열화하는 것이었다.<sup>63)</sup>

기능적 통합 및 계열화를 위해, 석유·가스의 연구와 개발은 아집 미네라리아(AGIP Mineraira), 원자력 발전은 아집 뉴클레레(AGIP Nucleare), 장치 및 수송은 스남, 석유화학은 에니, 그리고 판매는 아집으로 그 역할이 분할되었다.

#### (다) 1950년대 후반 - 국제 석유시장 질서의 파괴자

1955년 이집트 진출의 성공 이후 에니의 해외시장 진출은 본격화되었는데, 1957년 이란, 1958년 모로코, 1959년 리비아·수단·튀니지·<sup>64)</sup>나이지리아 정부와도 자원개발에 대한 협정의 체결에 성공했다.

1957년, 이집트 국영석유회사인 아이오시와의 공동 개발은 세 번째 유전의 발견까지 성공했으며 그 개발을 위해 아이오시와 코프(Cope)라는 별도의 합작회사를 설립하였다.

역사적으로 중요한 의미를 가지는 에니의 이란 진출은 어렵고 힘든 과정이었다. 1954년 이란 콘소시엄이 구성될 때 마타이는 이 콘소시엄에 참여하고자 하였으나 메이저들의 거부로 결국 실패하게 된다. 하지만 1957년 수에즈 전쟁에 따른 아랍 민족주의와 이에 따른 이란의 1957년 석유법 개정과 더불어 마타이는 이란 진출의 기회를 잡게 되었다.<sup>65)</sup>

마타이는 같은 해 이란과 기존의 틀을 깨는 새로운 양허계약을 체결하였는데, 이에 따르면 에니는 석유개발에 필요한 일체의 비용을 부담하되 상업성이 인정되는 석유의 발견에 성공한 경우, 기존의 50:50 비율에 따른 분배가 아닌 75:25의 비율에 따라 몫을 분배한다는 것이다.<sup>66)</sup>

에니와 이란의 협정에 따르면, 에니와 엔아이오시(NIOC)는<sup>67)</sup> 이탈리아-이란 합작 투자회사인 시립(Sirip)을 설립하고, 아집 미네라리아가 탐사에 대한 자본을 투자하여 시립이 탐사 및 개발행위를 시행하도록 되어 있었다.

또한, 협정은 개발에 성공한 경우 그 수익의 50%는 먼저 이란 정부에 귀속되며, 나머지 50%는 아집 미네라리아와 엔아이오시가 균등하게 분배되도록 규정되어 있었다. 따라서 자원보유국인 이란은 75%의 몫을 분배받는 한편, 개발회사인 에니는 25%의 몫을 분배받게 되었으며, 이런 새로운 틀은 기존의 50:50이라는 석유시장에서의 분배질서에 반하는 혁명적인 방식으로 받아들여졌다.<sup>68)</sup>

63) Ibid, 7.

64) 튀니지 정부와의 협정은 50:50의 비율에 따른 분배를 기준으로 하였다.

65) Anthony Sampson, The Seven Sisters (1975) 163.

66) Ibid.

67) 'National Iranian Oil Company'의 약자이다.

68) 이를 '마타이 공식'이라고도 한다.

한편, 1950년대 후반부터 에니는 석유·가스 상류에서의 활동 강화와 더불어 개발도상국에서의 석유 화학 및 판매시장의 개척을 추진했다.

1958년 모로코에서 정유공장 설립에 대한 합작투자, 1960년 가나 및 튀니지에서의 정유공장 합작투자는 물론, 1960년대 콩고, 남부 아시아 및 라틴 아메리카의 정유공장 건설에 참여하였다.

국내 하류시장에서 에니는 커피숍, 식당, 모텔 등의 사업과 주유소 사업의 연계를 통해 새로운 서비스를 제공하였는데, 1962년 30개의 아집 모텔과 400개가 넘는 아집 식당 및 커피숍을 두게 되었다.

1950년대 후반, 아프리카 지역을 중심으로 하는 해외 하류시장 진출을 위한 자회사를 설립한 에니는 그리스, 오스트리아, 스위스, 독일, 아르헨티나 등에까지 사업을 확장했다.

#### (라) 1960년대 초반 - 러시아 석유의 수입

75:25 분배원칙을 통해 기존 메이저들에 대한 공격을 감행한 마타이는 1961년 또 다른 방법으로 이들에게 강력한 충격을 주게 된다.

러시아 혁명 이후 서유럽으로의 석유 수출이 불가능했던 러시아는 1950년대 후반 우랄지역에서 새로운 유전 개발에 성공한 이후 기존의 시장에 충격을 주지 않을 정도의 수출을 희망했다.

그리고 기존 석유 메이저들에게 심각한 타격을 입히고 싶었던 마타이는 모스크바를 방문하여 후르시 초프를 만나 에니에 대한 석유 수출을 제안했고 1959년부터 러시아의 저렴한 석유가 에니에게 판매되었다.<sup>69)</sup> 이로 인해 기존 메이저들과 가격 전쟁이 발생하였고, 에니의 계열회사였던 피아트 자동차의 판매량 증가는 물론 마타이에 대한 대중적 지지도 확대되었다.

이런 마타이의 러시아산 석유 수입, 판매는 메이저들로 하여금 공시가격을 인하하는 압력으로 작용했으며, 석유수출국기구(OPEC)을 출범시키는 원인이 되었다.<sup>70)</sup>

하지만, 1962년 10월 27일 파비아(Pavia)에서의 비행기 추락에 따른 마타이의 사망으로 인해 에니는 새로운 상황에 처하게 되었다. 마타이와 함께 독특한 개성과 함께 융맹했던 에니의 세월도 끝나게 된 것이다.<sup>71)</sup>

69) Anthony Sampson, above n 65, 164.

70) Ibid.

71) Daniel Yergin, above n 30, 530-531.

## (마) 1970년대 - 암흑기

마타이의 사망 이후 2명의 대통령이 교체되었지만, 마타이와의 특별한 인연 그리고 에니의 성공으로 인해 에니에 대한 정책은 그대로 유지되었다. 그러나 석유수출국기구의 출범 및 미국에서 사우디를 중심으로 하는 산유국으로의 석유에 대한 권력 이동에 따른 유가 인상으로 인해 이탈리아 또한 경제적으로 큰 어려움에 처하게 되었다. 또한, 경제적 어려움은 1971년 정권의 교체에까지 이르게 되었다.<sup>72)</sup>

이 당시 에니는 석유화학 분야에서 발생하는 산업 폐기물 및 환경 피해로 인해 어려움을 겪었으며, 1975년 당선된 피에트로 세테(Pietro Sette) 대통령은 1973년 유가 파동에 의해 위기에 처한 다른 산업을 에니로 하여금 인수하게 하여, 이미 유가 상승에 따라 받고 있던 재정적 압박을 더욱 심화시켰다.<sup>73)</sup>

그 외에도 금속, 면직 관련 기업들의 합병으로 인해 에니의 적자는 1980년대까지 지속되었으나, 1984년 꾸준한 적자를 보이던 석유화학 분야의 합병과 정리를 통해 1986년 10년 이래 처음으로 석유화학분야에서 흑자를 기록했다.<sup>74)</sup>

## (바) 2000년대 - 종합 에너지 기업으로의 성장

마타이와 함께 성장한 에니는 기존 석유시장의 원칙을 파괴하였지만 동시에 기존의 메이저 석유기업들이 추구한 방향을 따랐다.

효율성의 문제와 기업의 윤리 문제는 별론으로 하고, 석유기업이 전체의 산업 흐름에서 수직계열화 및 대형화되어야 하는 이유는 첫째, ‘유정 숫자의 법칙’ 또는 대규모·다수 운영에 의한 보장적 성격에서 찾을 수 있다.<sup>75)</sup> 즉, 어떤 기업이 하나의 유정에만 집중하고, 그 개발이 실패한다면 결국 기업의 실패에 이르게 된다. 반면, 그 유정이 지질적으로 또한 지역적으로 다양한 조건에서 운영되고 있는 다수의 유정 중 하나라면, 비록 그 유정에서 석유·가스의 개발에 실패하더라도 기업의 실패에는 이르지 않게 된다.

또한, 위험 분산과 관련된 이런 원칙은 상류뿐만 아니라 중류와 하류에서도 동일하게 적용된다.<sup>76)</sup> 중·하류는 상류와 같은 도박적인 성격은 없더라도 정유시설 또는 파이프라인에 대한 투자는 높은 고정비와 낮은 변동비 구조가 특징이기 때문에, 시설의 완전가동이 요구된다. 하지만, 어떤 사유로 인해 시설

72) 새로운 대통령으로 라파엘 기로티(Raffaele Girotti)가 당선되었다.

73) Funding Universe, above n 56.

74) Ibid.

75) P. H. Frankel, above n 32, 78.

76) Ibid.

의 가동이 중단되는 경우, 해당 기업으로서는 심각한 타격을 받게 된다. 특히 하나의 지역 또는 하나의 국가에서 사업을 운영할 때 이런 종류의 위험에 처할 가능성이 높아진다.

그리고 석유산업은 한 분야에 대한 집중을 통해 안전성이 확보되지 않기 때문에, 생산자로서는 경쟁시장에서의 판매에 의존하기보다 직접 정유기업을 설립하여 생산된 원유의 판매를 보장받으려 한다.<sup>77)</sup>

연쇄반응으로, 정유기업 또한 판매회사를 직접 운영하는 것이 일시에 시장 점유율을 상실함으로써 받게 되는 타격을 최소화하는 방법이다. 계열 판매회사들은 유동적인 소비자가 아니라 고정적인 소비자로서 어느 정도의 판매량을 보장해줄 것이기 때문이다.<sup>78)</sup>

이런 원인들로 인해 석유 메이저들은 수직계열화를 추구하게 되었다.<sup>79)</sup>

에니는 1990년대 말 유가의 상승에 따라 상류 부문에서 수익 증가와 더불어 석유화학 분야에서의 성공으로 석유회사에서 석유개발 및 환경문제를 해결하기 위해 필요한 장비, 설계, 재정 분야에서 종합적으로 역할을 수행할 수 있는 세계적 에너지 기업으로 거듭나게 되었다.

한편, 1992년 이탈리아 정부의 민영화 5단계 계획에 따라 1995년 보르사(Borsa)와 뉴욕 증권시장에 주식이 상장되었으며, 1998년 에니에 대한 정부의 주식을 39%로 감소시키면서 에니의 공식 명칭도 에니 에스피에이(Eni S.p.A.)로 바뀌었다. 또한 2005년에도 추가적으로 주식을 매각하여 정부지분이 30%로 낮아졌다.

1990년대 에니의 해외시장 진출은 카자흐스탄, 중국, 러시아, 이집트 등에서 공격적으로 이루어졌으며, 1996년 이집트의 해상 가스전에서 생산에 성공한 것은 물론 1997년 카자흐스탄에서 2건의 개발권과 1998년 아제르바이잔으로부터 카스피 해 해상 유정에 대한 개발권을 취득했다.

1990년대 말부터 2000년대 초반까지는 광범위한 구조개편을 추진하여, 50억 달러 이상의 자산을 매각하고 42,000명의 직원을 정리했다. 구조개편 대상으로는 신문사, 화훼 등이 포함되었으며, 이를 통해 석유·가스에 다시 집중하게 되었다.

그 이후에도 2002년 대표적인 이탈리아 가스 소매회사인 이탈가스(Italgas)의 주식 100% 취득, 2001년과 2003년 석유화학 분야의 개편 등 다양한 변화와 함께 현재의 에니에 이르게 되었다.

77) Ibid, 79.

78) Ibid. 다른 집중화된 산업과 비교할 때, 석유 산업이 더욱 수직계열화 경향을 보인다. 예를 들어, 철강 산업도 집중화가 이루어졌지만, 자동차 또는 산업 장비 분야에 대한 진출이나 최종 소비 단계에 까지 진입하지는 않는다. 하지만, 석유 산업은 생산, 정유는 물론 동일한 기업의 이름으로 판매, 수송 분야에도 참여하고 있다.

79) Ibid.

## 2. 에니(Eni)의 현황

### 가. 에니의 일반적 현황

에니는 2014년 84개 국가에서 에너지 관련 사업을 수행하고 있으며, 전체 임직원 수는 국내 26,223명, 해외 58,182명 합계 84,405명이다.<sup>80)</sup> 에니의 사업 범위는 석유·가스개발, 발전 및 전력의 판매, 석유화학, 설계 및 건설을 포함한 에너지의 모든 분야에 미치고 있다. 좀 더 구체적으로 탐사·개발·운영·기술개발·상류 부분의 협정을 포함한 지질조사·가스 발전·LNG의 판매·정유·석유화학·가스 및 전력 소매 등의 분야에 걸쳐 있다.

2014년 기준, 에니의 보통주식수는 3,634,185,330주이며, 최종 주식배당 자료에 따르면 주주의 수는 293,409명이다. 주주의 구성은 다음 그림과 같다. 60% 이상이 기관투자자들이며, 공적지분도 30%가 넘는다.<sup>81)</sup> 그리고 구매자들 지분이 8.8%이고, 자기주식은 0.76%이다.

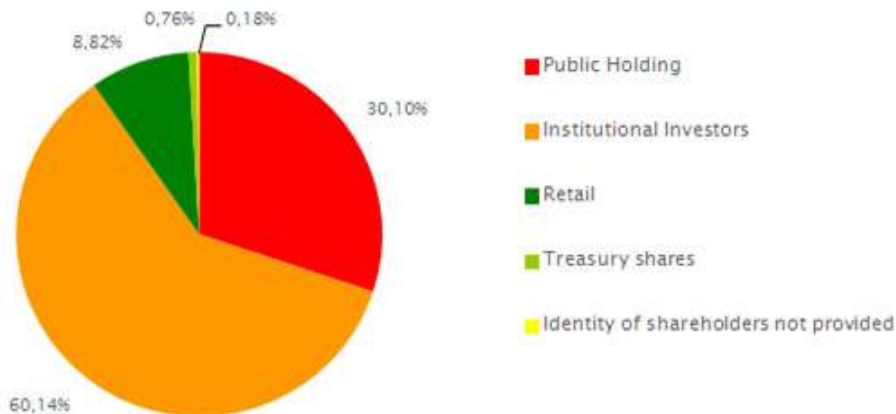


그림 7 | 에니의 주주 구성

2012년 5월 11일 법률 제56호와 시행령에 의해 기존의 1994년 법률 제474호 제2조에 따라 이탈리아 정부가 보유하던 황금주(Golden Share) 제도가 폐지되었다.<sup>82)</sup>

80) Eni, Corporate Governance Report 2014 (2015) 4.

81) 이탈리아의 경제 금융부(The Ministry of Economy and Finance)가 에니의 최대 주주이며, 4.34%의 직접 지분과 25.76%의 지분을 시디피(CDP)를 통해 보유하고 있다. 시디피(Cassa Depositi e Prestiti)는 이탈리아 정부가 80%의 지분을 가지는 공적 개발투자회사이다.

82) Eni, Is Eni subject to the golden share (Law No. 474/1994 and implementing decrees)?, at [https://www.eni.com/en\\_IT/faq/shareholders/shareholder-meeting/faq-shareholders-eni-subject-golden-share.shtml](https://www.eni.com/en_IT/faq/shareholders/shareholder-meeting/faq-shareholders-eni-subject-golden-share.shtml).

한편, 1994년 법률 제474호 및 시행령 제332호 제3항과 에니의 정관 제6조에 따르면 주주 1인은 3%를 넘는 주식을 소유하지 못하도록 되어 있다. 이는 우리나라의 공공적 법인에 대한 주식 소유제한과 동일한 제도이다.<sup>83)</sup> 물론 3% 이상의 지분을 소유하는 경우, 3%를 초과하는 주식에 대한 의결권 행사가 제한된다. 주식 소유제한에 관한 규정은 국가, 공공 기관 또는 이들이 통제하는 기관에 대해서는 적용되지 않는다.

에니의 주식 소유자를 국가별로 보면 다음과 같다.<sup>84)</sup> 이탈리아의 내국인 지분이 44.43%인데, 2014년 3월 중국인민은행이 2.102%의 주식을 보유하여 3대 주주라는 점이 주목할 만한 사실이다.<sup>85)</sup>

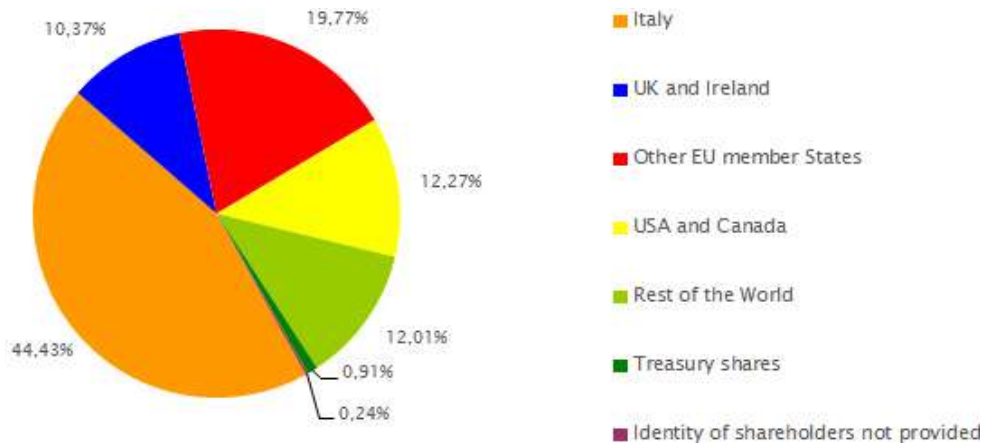


그림 8 | 에니의 국가별 주식 소유(2015년 9월 11일 기준)

에니는 국내, 해외의 사업을 수행하기 위해 2014년 6월 현재, 이탈리아에 39개, 국외에 213개 총 252개의 자회사를 두고 있다.<sup>86)</sup>

83) 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제167조(공공적 법인이 발행한 주식의 소유제한) ① 누구든지 공공적 법인이 발행한 주식을 누구의 명의로 하든지 자기의 계산으로 다음 각 호의 기준을 초과하여 소유할 수 없다. 이 경우 의결권 없는 주식은 발행주식총수에 포함되지 아니하며, 그 특수관계인의 명의로 소유하는 때에는 자기의 계산으로 취득한 것으로 본다.

1. 그 주식이 상장된 당시에 발행주식총수의 100분의 10 이상을 소유한 주주는 그 소비비율  
2. 제1호에 따른 주주 외의 자는 발행주식총수의 100분의 3 이내에서 정관이 정하는 비율

② 제1항에 불구하고 소비비율 한도에 관하여 금융위원회의 승인을 받은 경우에는 그 소비비율 한도까지 공공적 법인이 발행한 주식을 소유할 수 있다. <개정 2008.2.29.>

③ 제1항 및 제2항에서 규정하는 기준을 초과하여 사실상 주식을 소유하는 자는 그 초과분에 대하여는 의결권을 행사할 수 없으며, 금융위원회는 그 기준을 초과하여 사실상 주식을 소유하고 있는 자에 대하여 6개월 이내의 기간을 정하여 그 기준을 충족하도록 시정할 것을 명할 수 있다. <개정 2008.2.29.>

84) Eni, Eni Shareholdings, at [https://www.eni.com/en\\_IT/governance/shareholders/eni-shareholding/eni-shareholding.shtml](https://www.eni.com/en_IT/governance/shareholders/eni-shareholding/eni-shareholding.shtml).

85) Ibid, Major Shareholders, at [https://www.eni.com/en\\_IT/governance/shareholders/relevant-participation/relevant-participation.shtml](https://www.eni.com/en_IT/governance/shareholders/relevant-participation/relevant-participation.shtml).



## 나. 에니의 상류부문 사업 현황

### (1) 확정매장량

2013년 에니의 확정매장량은<sup>87)</sup> 6,535백만 석유환산 배럴이었으나<sup>88)</sup> 654백만 배럴이 추가되어, 2014년 확정매장량은 6602백만 석유환산배럴이 되었다.<sup>89)</sup> 증가된 매장량 중 524백만 배럴은 기존 개발 중인 리비아, 이탈리아, 카자흐스탄, 콩고 등에서 계약의 개정·지속적 개발 및 운영과정에서 기존의 매장량을 갱신하면서 증가된 부분이다. 그리고 124백만 배럴은 가나, 인도네시아, 미국, 콩고 등에서 새로운 개발권을 취득하거나 확정 매장지의 확대를 통해 증가된 부분이다. 2014년 신규확보 매장량 비율은 112%이며, 가채년수는 2013년 11.1년에서 11.3년으로 확장되었다.<sup>90)</sup>

전체 확정매장량은 미국 증권거래소의 규칙에 따라 계열사가 확보한 물량과 지분으로 취득한 물량으로 구분되는데, 계열사 확보 물량은 5,772백만 배럴이며 지분으로 취득한 물량은 830백만 배럴이다. 계열사 확보 물량이 약 87.42%에 이른다.

전체 확정매장량은 개발된 물량과 개발되지 않은 물량으로 나누어보면, 개발되지 않은 확정매장량이 3,169백만 배럴이다.

### (2) 생산량

2014년 에니의 석유·가스 생산량은 하루 1,598천 석유환산배럴이다.<sup>91)</sup> 2013년에 비해 약 0.3% 생산량이 증가했는데, 영국,<sup>92)</sup> 알제리, 미국, 앙골라에서의 생산증가가 그 바탕이 되었다. 하지만 다른 노후 유전에서 생산감소로 인해 전체적인 증가세는 미미했다.

석유와 LPG를 포함한 액체 상태의 탄화수소의 생산량은 2013년에 비해 약간 감소한 반면, 천연가스의 생산량은 증가했다.

에니가 생산하여 판매한 석유와 가스의 양은 549.5백만 배럴이며, 전체 액체 상태 생산물의 약 62%

86) Eni, List of companies owned by Eni SpA as of June 30, 2014 (2014) 132.

87) 여기서 확정매장량은 추정 순확정매장량(Estimated Net Proved Reserves)을 의미한다.

88) 이하, 간단히 '배럴'이라 한다.

89) Eni, Integrated Annual Report 2014 (2015) 35-36.

90) Ibid.

91) Ibid, 38.

92) 2013년 41천 배럴에서 2014년 71천 배럴로 생산량이 증가했다.

가 에니의 계열사인 정유회사 또는 소매회사에 공급된다.<sup>93)</sup>

### (3) 탐사 및 생산활동

2014년 석유·가스 생산 유정은 8,777개이며,<sup>94)</sup> 그 중 석유 생산 유정은 6,087개이고 천연가스 생산 유정은 2,690개이다.<sup>95)</sup> 석유 유정은 사하라 남부 아프리카에 2,950개로 가장 많으며, 다음이 1,710개로 북 아프리카 지역이다. 천연가스는 카자흐스탄을 제외한 지역의 아시아로 956개이며, 이탈리아가 615개로 두 번째로 유정이 많은 지역이다.

탐사를 위한 굴착은 2014년 44개가 신규로 이루어졌는데,<sup>96)</sup> 2012년의 60개, 2013년의 53개보다 감소했다.<sup>97)</sup> 에니의 상업성 있는 발견 성공률은 31.3%이며, 2013년 36.9%, 2012년 40%보다 하락했다.

개발단계에 있는 유정은 2014년 440개로 2013년 463개보다 감소했다.<sup>98)</sup> 그 중 142개의 유정이 현재 운영 중에 있고, 유럽, 사하라 남부 아프리카와 죽부 아프리카 순으로 운영 중인 유정의 수가 많다.

에니의 석유·가스 개발 운영행위는 5대륙 40개 국가에서 이루어지고 있으며, 2014년 12월 31일 기준 334,739km<sup>2</sup>의 면적에서 938개의 양허계약 또는 생산물분배협정에 따라 개발이 이루어지 있다.<sup>99)</sup>

### (4) 주요 석유·가스 개발 진출국

#### (가) 유럽

유럽에서는 이탈리아와 노르웨이 그리고 영국에서 탐사와 생산활동이 이루어지고 있다.

노르웨이의 탐사활동으로는 해상 PL532 광구에 대한 개발권을 가지고 있으며, 추정 물량은 125백만 배럴에서 140백만 배럴 정도이다. 또한, 스크루가르드(Skrugard), 하비스(Havis)와 스카블(Skavl) 등에서 발견된 유전의 생산이 곧 이루어질 것이다. 2015년 1월 에니는 바렌츠 해의 PL806 광구에 대한 운영권 및 40% 지분을 확보했고, 북해의 PL044C 광구의 지분 13.12%를 취득했다.<sup>100)</sup>

93) Eni, above n 89, 38.

94) 여기서 유정의 개수는 총 유정을 말하며, 그 중 3,518개가 순수하게 에니가 굴착한 유정이다.

95) Eni, above n 89, 40.

96) 여기서의 굴착도 전체적인 굴착 회수를 의미한다.

97) Eni, above n 89, 40.

98) Ibid, 41.

99) Ibid.

100) Ibid, 43.

영국에서의 탐사활동은 로메오(Romeo) 북쪽에서 긍정적인 결과에 도달했다. 2014년 22/19c 광구의 지분 50%, 22/19e 광구의 지분 57.14%, 30/1b 광구의 100% 지분과 함께 운영권을 확보했다.<sup>101)</sup>

#### (나) 아프리카

북 아프리카 지역에서는 알제리, 이집트를 중심으로 에니의 해외자원개발 초기부터 우호적인 관계를 유지하며 석유·가스를 성공적으로 개발해오고 있다.

동시에 에니는 사하라 이남의 아프리카 지역에서 석유·가스의 개발을 적극적으로 추진해오고 있는데, 앙골라, 콩고, 나이지리아와 모잠비크가 대표적인 국가들이다.

그 중 우리나라의 가스공사와 해상 가스전 발견에 성공한 모잠비크에서의 석유·가스 개발을 보면, 아굴하(Agulha) 2와 코랄(Coral) 4 DIR 광구에서 가스 평가정이 긍정적 결과를 이끌어 냈으며, 에니가 50%의 지분을 소유한 제4광구에서의 잠재 매장량은 약 88조 입방피트에 이른다.<sup>102)</sup>

코랄 프로젝트는 가스 처리, 액화 및 저장을 위한 에프엘인지(FLNG) 형태로 개발하는 방식을 택하고 있으며, 2014년 말 개발에 대한 승인신청이 지방정부에 제출된 상태이다.<sup>103)</sup>

맘바(Mamba) 프로젝트는 2개의 육상 LNG 트레인, 16개의 하부 유정으로 구성되며, 2022년부터 생산을 시작하는 것으로 계획되어 있다.<sup>104)</sup> 특히 맘바의 개발을 위해 2014년 10월 한국가스공사와 상류 및 LNG 개발에 대한 공동개발협정을 체결하였다.<sup>105)</sup>

모잠비크에서의 가스 개발은 지역사회와의 협력 및 장기적 개발 프로그램을 동시에 수행하고 있으며, 지역 공동체의 사회경제적 발전과 생물다양성의 존중 등이 중요한 가치로 반영되어 있다.<sup>106)</sup>

#### (다) 카자흐스탄과 아시아

카자흐스탄의 카샤간(Kashgana) 지역과 카라차가나크(Kafachaganak) 지역에서 에니의 석유·가스 개발이 성공적으로 진행되고 있으며, 2014년 에니는 콘소시엄을 구성하여 기술적 검토를 추진했다. 그 결과 2016년 하반기까지 필요한 시설을 마치고, 2016년 말부터 생산을 시작하는 방향으로 진행되고

101) Ibid.

102) Ibid, 45.

103) Ibid.

104) Ibid.

105) Ibid.

106) Ibid.

있다.<sup>107)</sup> 1단계에서 초기 생산능력은 하루 180천 배럴 규모를 목표로 하고 있다.

카라차가나크 광구의 확장 프로젝트에 대한 평가가 진행되고 있는데, 1단계 확장 개발에 대한 경제성 및 기술적 평가가 이루어지고 있다.

에니는 카자흐스탄에서의 석유·가스 개발과 관련하여 학교를 포함한 교육시설의 건설 등 지역 공동체를 지원하고 있으며, 수자원 공급시설 및 도로 등 기반시설의 건설에도 적극 참여하고 있다.

에니는 그밖에도 인도네시아, 이란, 이라크, 러시아, 투르크메니스탄 등 많은 아시아 국가들에서 석유·가스 개발을 적극 추진하고 있다.

## (라) 북미

북미의 에콰도르, 미국, 베네수엘라 등도 에니의 자원개발 대상 지역이다.

특히 미국에서는 서부 텍사스 스텔링(Stallings) 1H, 미셸(Mitchell) 1H 광구에서 긍정적인 탐사결과를 얻었다. 2013년 말에는 델라웨어 남부 지역의 셰일가스 개발을 평가하기 위한 협약을 퀵실버 자원(Quicksilver Resources)과 체결하였다.<sup>108)</sup>

이밖에도 멕시코 만의 MC246, MC290 광구에 대한 탐사운영권 100%를 보유하고 있으며, 서부 텍사스의 레온 계곡(Leon Valley)의 개발권 50%도 취득했다. 또한 멕시코 만의 심해저 하이델베르크(Heidelberg) 개발 프로젝트에 대한 지분 12.5%를 포함한 개발, 생산 광구에 대한 지분을 가지고 있다.

## 다. 에니의 중·하류부문 사업 현황

2014년 70.14백만 톤이 에니의 정유 및 판매부분에 의해 구매되었는데, 그 중 27.47백만 톤이 에니가 스스로 생산한 물량에 해당한다. 나머지 25.60백만 톤은 스팟 시장에서 나머지 17.07백만 톤은 장기 도입계약을 통해 구매되었다.<sup>109)</sup>

지역적으로는 약 35%의 석유가 러시아로부터, 18%는 서부 아프리카로부터, 11%는 북부 아프리카로부터 각 수입되었다.

2014년 49.99백만 톤의 석유가 판매되었고, 20.87백만 톤의 정유된 생산물이 이탈리아와 이탈리아 이외의 국가의 시장으로 나갔다.<sup>110)</sup>

107) Ibid, 46.

108) Ibid, 47.

109) Ibid, 55.

에니는 5개의 대규모 정유시설을 운영하고 있는데,<sup>111)</sup> 특히 중동부 유럽에서 도·소매 활동을 활발하게 수행하고 있다. 2014년 정유 제품의 판매는 2013년보다 약 2.1% 상승한 44.41백만 톤이었으며, 소매 판매는 에니 또는 아집의 브랜드로 이루어지고 있다. 아래 그림은 에니의 중, 하류 해외 활동 국가들을 보여주고 있다.<sup>112)</sup> 남아메리카의 에콰도르 또한 중, 하류의 사업 대상 국가이다.

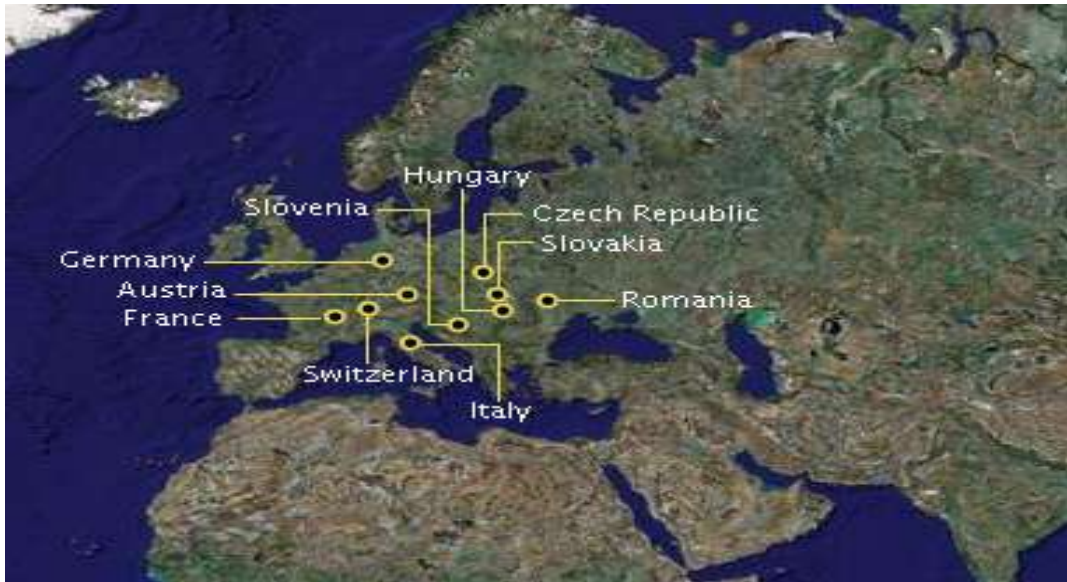


그림 9 | 에니의 정유제품 해외 판매 국가

## IV. 결론

우리나라는 아직도 민간기업과 공기업 중 어느 조직이 더 효율적이나 하는 이론적 논쟁으로 자원개발 주체의 문제를 해결하지 못하고 있다.

에니의 성공에서 보듯, 강력하고 일관된 의지와 장기적인 관점에서 석유·가스 사업을 바라보는 것이 자원개발 기업을 육성할 수 있는 기초적 배경이다. 물론, 에니의 경우 자국에서 규모가 큰 가스전을 발견

110) Ibid.

111) 정유시설은 Sannazzaro, Livorno, Venice, Taranto and Gela에 위치하고 있다.

112) Eni, Refining & Marketing - Activities in the World, at

([http://www.eni.com/en\\_IT/company/operations-strategies/refining-marketing/activities-rf/refining-marketing-business-world.shtml](http://www.eni.com/en_IT/company/operations-strategies/refining-marketing/activities-rf/refining-marketing-business-world.shtml)).

했기 때문에 이를 기반으로 해외 자원개발을 추진할 수 있었다. 하지만 이탈리아는 두 차례의 세계대전을 거치면서 석유·가스의 국가 안보적 그리고 경제적 중요성을 체감했다는 점, 기본적으로 자국 내의 에너지원이 부족하기 때문에 결국 해외자원의 개발만이 살길이라는 현실을 직시했다는 점, 여기에 마타이라는 걸출한 정치인이 에니가 국제적으로 성공하는데 큰 밑거름이 되었다는 점 등이 우리의 해외자원 개발 정책에서 고려해야 할 요소들이다.

한편 자원개발 기업은 생래적으로 그 위험 최소화를 위해 수직계열화하고 있으며, 전력, 가스, 설계, 시공, 기타 서비스를 포함하는 에너지의 전반적인 분야에까지 그 사업범위를 넓히고 있으며 이는 에니도 예외가 아니다. 또한 세계의 가능한 많은 광구에서 탐사 및 생산활동을 추진하고, 적절한 수준의 신규 매장량을 지속적으로 확보하며, 기업의 지속가능성을 보장할 정도의 가채년수가 보장되어야 한다.

지금처럼 저유가 시기가 에너지 안보 및 에너지 산업의 촉진할 수 있는 다시 오기 힘든 기회이다. 이 때, 에니의 성공적 사례가 우리나라 에너지 기업 육성의 좋은 본보기가 되었으면 한다.

## 참고문헌

### Ⅰ 도서, 논문

- Charles R. Dechert, Ente Nazionale Idrocarburi (1963).  
 Daniel Yergin, The Prize (2003).  
 Department for Energy, Annual Report 2012 (Year 2011) (2012).  
 Eni, Corporate Governance Report 2014 (2015).  
 Eni, Enrico Mattei, The Biography (2015).  
 Eni, Enrico Mattei, the Chronology (2015).  
 Eni, Integrated Annual Report 2014 (2015).  
 Eni, List of companies owned by Eni SpA as of June 30, 2014 (2014).  
 European Environment Agency, Country Profile Italy (May, 2011).  
 IEA, 'Italy 2009 Review', Energy Policies of IEA Countries (2008).  
 IEA, Italy Overview (June, 2014).  
 IEA, Oil & Gas Security Italy (2010).  
 Morgan Downey Oil 101 (2009).  
 P. H. Frankel, Mattei Oil and Power Politics (1966).  
 USGS, 2012 Minerals Yearbook Italy (October, 2014).

### Ⅰ 기타

- EIA, Country Analysis Italy (September 2015) at  
 <<http://www.eia.gov/beta/international/analysis.cfm?iso=ITA>>.  
 Eni, Is Eni subject to the golden share (Law No. 474/1994 and implementing decrees)?, at  
 <[https://www.eni.com/en\\_IT/faq/shareholders/shareholder-meeting/faq-shareholders-eni-subject-golden-share.shtml](https://www.eni.com/en_IT/faq/shareholders/shareholder-meeting/faq-shareholders-eni-subject-golden-share.shtml)>.  
 Eni, Eni Shareholdings, at  
 <[https://www.eni.com/en\\_IT/governance/shareholders/eni-shareholding/eni-shareholding.shtml](https://www.eni.com/en_IT/governance/shareholders/eni-shareholding/eni-shareholding.shtml)>.  
 Eni, Major Shareholders, at  
 <[https://www.eni.com/en\\_IT/governance/shareholders/relevant-participation/relevant-participation.shtml](https://www.eni.com/en_IT/governance/shareholders/relevant-participation/relevant-participation.shtml)>.  
 Eni, Refining & Marketing – Activities in the World, at  
 <[http://www.eni.com/en\\_IT/company/operations-strategies/refining-marketing/activities-rf/refining-marketing-business-world.shtml](http://www.eni.com/en_IT/company/operations-strategies/refining-marketing/activities-rf/refining-marketing-business-world.shtml)>.  
 Fortune, Global 500, at <<http://fortune.com/global500/eni-25/>>.

Funding Universe, ENI S.p.A History, at

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/eni-s-p-a-history/>.

KME, KME Italy S.p.A, at [http://www.kme.com/en/kme\\_italy\\_spa](http://www.kme.com/en/kme_italy_spa).

Statistica, Eni S.p.A's number of employees from 2008 to 2014\*, at

<http://www.statista.com/statistics/242660/net-income-of-eni-spa-since-2008/>.