

대한석탄공사 중장기 경영목표

(2024 ~ 2028)

2023년 10월



대한석탄공사
KOREA COAL CORPORATION

목 차

| | |
|-------------------------------------|----|
| I. 그간의 경영성과 및 향후 경영환경 분석 | 1 |
| 1. 석탄공사 경영상황 및 경영성과 | 1 |
| 2. 향후 경영환경 분석 | 4 |
| 3. 기관 주요사업 관련 국정과제 및 정부 중장기계획 | 5 |
| II. 경영목표 체계 | 6 |
| 1. 석탄공사 미션 및 비전 | 6 |
| 2. 경영목표 체계 | 7 |
| III. 세부 추진계획 | 9 |
| 전략목표 1 (안정적 탄광 운영 후 폐광 추진) | 9 |
| 전략목표 2 (경영효율 및 사회적 책임 강화) | 23 |
| IV. 환류 등 관련 계획 | 38 |
| 1. 추진상황 점검 | 38 |
| 2. 평가 및 환류체계 | 38 |

1. 석탄공사 경영상황 및 경영성과

- 석탄산업합리화('89년) 정책 시행과정에서 경영상황 악화
 - 지속적인 생산감축*으로 경제적 생산기반(규모의 경제) 미달
→ 채산성 악화 및 원가상승
 - * 생산량(만톤) : ('88년) 522 → ('98년) 157 → ('08년) 135 → ('22년) 32
 - 생산원가에 미치지 못하는 판매가격으로 영업적자 가중
→ 경영적자 누증 → 재무구조 악화
 - * '22년 석탄 생산원가(46만원/톤)가 판매수입(22만원/톤)보다 높아 구조적으로 영업손실(24만원/톤) 발생

< 재무구조 현황 ('22년말) >

| 재무상태 | 자본현황 | 부채현황 |
|------------------|----------------------|--------------------------------------|
| ▪ 자산 : 9,659억원 | ▪ 자본 : △14,258억원 | ▪ 부채 : 23,917억원 |
| ▪ 부채 : 23,917억원 | - 불입자본금 : 872억원 | - 금융부채 : 23,634억원 (금융부채 비중 : 99%) |
| ▪ 자본 : △14,258억원 | - 누적결손 등 : △13,386억원 | - 기타부채 : 283억원 |
| | ※ 법정자본금 : 4,500억원 | |

- 경영개선을 위해 강도 높은 경영혁신 추진
 - 석탄산업합리화 이후 강도 높은 구조조정*을 추진하여 왔으나 구조적 한계로 부채는 지속 증가
 - * 합리화 정책에 부응하여 비경제 탄광(6개) 폐광·매각('90~'94년)
 - * 감산·감원 지속 추진, 임금삭감('98년 18%), 퇴직금 누진제 폐지('99년)
- 공공기관 기능조정 방안에 따라 감산·감원 및 조기폐광 추진중
 - 석탄공사 기능조정 방안으로 연차별 감산 및 감원 추진('17년~'22년)
 - '17~'22년 6년 연속 석탄생산 감축(69만톤) 및 감원(1,269명*) 추진
 - * '19년 이후 감원인원에 비정규직(협력업체근로자, 기간제근로자) 포함
 - 단계적 조기폐광 및 기능조정 시행('23년~)
 - '23.6월 화순광업소 조기폐광(감산 6.3만톤, 감원 262명)
 - '23년 장성, 도계광업소 기능조정(감산 9.0만톤, 감원 330명)

□ 경영개선을 위한 경영 효율화 추진

- (구조조정) 인력 및 생산 감축을 통한 경영효율 모색
 - 인력 : ('07년) 2,391명 → ('22년) 655명(△1,736명, 정원(임원, 무기직 포함))
 - 생산 : ('07년) 1,382천톤 → ('22년) 320천톤(△1,062천톤)
 - * 2008년, 2011년, 2014년, 2017년~2022년 구조조정 시행
 - 조직 : 본사 ('07년) 3본부 4실 21팀 → ('23년) 2본부 6실 16팀
 광업소 ('07년) 29부 3팀 84과 → ('23년) 14부 32과
- 사업량 축소, 경상경비 절감 등으로 예산 28.3% 축소*
 - * 예산(억원) : ('08년) 4,400 → ('22년) 3,155 △1,245억원(△28.3%)
 - * 예산금액은 손익예산 및 투자예산의 합계
- (자산매각) 유휴 부동산(임야 등) 지속 매각('08년 이후 819억원 매각)
 - * 부동산 매각(억원) : ('08~'12년) 226 ('13~'15년) 165 ('16~'22년) 428

□ 단계적 조기폐광을 고려한 공정수립 및 생산 효율화

- 생산여건을 고려 효율적인 개발계획 수립 추진
 - * 기능조정(감산 및 감원) 시행에 따른 생산구역 재편, 장성광업소 출수 위험 구역(0ML~-150ML)폐쇄 후 - 475ML 작업장 이동 집약채탄
- 생산작업의 기계화 및 설비운영의 자동화로 탄광운영 효율성 향상
 - * 주선풍기 인버터 운영방법 개선, 압축기 효율화, 광산 축전차용 리튬이온 축전지 개발 등
- 기능인력 퇴직에 따른 작업환경 개선 및 효율적 인력 운영
 - * 에어쿨링머신 가동, 직접부(채탄, 굴진, 보갱) 통합운영 등

< 연도별 생산량 (단위: 천톤) >

| 구분 | '13년 | '14년 | '15년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '20년 | '21년 | '22년 |
|-----|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|
| 생산량 | 1,109 | 1,022 | 1,021 | 1,008 | 908 | 650 | 540 | 475 | 398 | 320 |
| 증감 | - | △87 | △1 | △13 | △100 | △258 | △110 | △65 | △77 | △78 |

* '14년, '17년~'22년 감산 및 인력 구조조정 시행

□ 연탄시장 수급관리를 통한 서민연료의 안정적 공급

- '05~'12년 공급 부족 시 비축탄 방출과 해외탄 수입을 통해 안정적으로 수급을 관리
- 최근 연탄소비 급감에 따른 공급 과잉으로 '17~'22년 감산 시행

< 국내탄 수급현황 (단위: 천톤) >

| | '13년 | '14년 | '15년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '20년 | '21년 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 공 급 | 2,080 | 1,997 | 1,899 | 1,762 | 1,536 | 1,232 | 1,084 | 1,019 | 898 |
| 소 비 | 2,240 | 1,879 | 1,718 | 1,495 | 1,314 | 1,143 | 1,044 | 908 | 861 |

* 공급은 생산량과 수입량의 합계, 소비는 연탄용과 발전용의 합계

- 연탄수요 감소에 따라 '19년부터 해외탄 수입 중단
 - * 무연탄 수입(만톤) : ('13년) 26 ('14년) 25 ('15년) 13 ('16년) 4 ('17년) 5 ('18년) 3
- 무연탄 공급과잉 물량 해소, 유가급등 등 비상시 위기대응과 미래수요 대비를 위해 '18년부터 비축 재추진
 - * '22년 비축량(만톤) : 1.1만톤, '22년말 전체 정부 비축량 : 95만톤
- 수급현황을 지속적·주기적으로 점검하고 유관기관과 협력을 통해 동절기 서민에너지인 연탄용 석탄을 안정적으로 공급

□ 해외유연탄광 개발사업 추진하였으나 사업여건 악화(국제탄가 하락, 운송인프라 건설 지연)로 매각가치 산정 후 지분매각 추진

- 몽골 핫고르탄광 지분 51%를 인수, 탄광운영('11년~)
- 국제탄가 약세, 운송인프라 부족에 따른 판매 부진으로 경영적자 지속
- 공동투자한 국내 주주(민간기업)와 지분매각에 대한 합의를 하였으며, 매각 자문을 제공할 매각 주간사 선정을 위한 경쟁입찰 준비 중
 - * 몽골 탄광 지분매각 및 매각주간사 선정 안건 의결('23. 9.27, 임시 주주총회)

□ 이해관계자 간 협력을 통한 조기폐광 시행

- 에너지 전환 가속화 및 탄소중립정책의 지속적인 추진에 따른 석탄생산사업 종료(폐광)를 위한 정부, 회사, 근로자 및 지역사회 간 적극적인 협력 필요
 - (탄광근로자) 폐광 시 근로자 실업 대책 마련 요구
 - (지역사회) 근로자 실직에 따른 지역공동화 우려로 대체산업발굴 요구
 - (정부) 제6차 석탄산업장기계획 발표로 석탄생산 한도 설정

2. 향후 경영환경 분석

□ 대내외 경영여건 및 관련 정부 정책

| | |
|------------|--|
| 대외 여건 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 국내 무연탄의 주요 수요처인 연탄소비의 급격한 감소 ○ 재해, 재난에 대한 국민적 관심 증가 ○ 탄소중립 기조 및 석탄산업 축소에 따른 탄광지역경제 악양향 |
| 대내 여건 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 국내유일 부존자원인 서민연료 석탄의 안정적 공급 책임 ○ 생산 작업장 심부화 및 지속적인 감원으로 안전에 취약 ○ 누적결손 및 차입금 증가로 재무구조 취약 |
| 정부 정책방향 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 단계적 조기폐광 추진으로 석탄생산사업 종료 유도 ○ 폐광 퇴직근로자 및 폐광지역사회 대책 마련 노력 ○ 안전관리 강화를 통한 산업재해 최소화 추진 ○ 공공기관 효율성 강화 및 재무건전성 강화를 위한 혁신 |

□ SWOT 분석

| | | |
|--|---|---|
| 외부환경 내부여건 | 강 점 (S) | 약 점 (W) |
| 외부환경 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 72년 석탄개발 노하우 보유 ○ 청렴 조직문화 확산 ○ 사업영역축소로 유류자산 보유 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 재무구조 취약 ○ 기능조정으로 안전인력 감소 ○ 감축 경영으로 직원사기 저하 |
| 기 회 (O) | 【역량확대(SO)】 | 【기회포착(WO)】 |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ 정부의 광산안전대책 마련 노력 ○ 지역균형발전 정부정책 강화 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 석탄기술DB화 및 보존 노력 ○ 공정·청렴한 조직문화 조성 ○ 사회적 책임 이행 노력 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 효율적 자원분배와 조직운영 ○ 폐광으로 경영적자 증가 완화 ○ 업무혁신으로 경영효율 향상 |
| 위 협 (T) | 【선택집중(WO)】 | 【약점보완 (WT)】 |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ 무연탄소비의 급감 ○ 단계적 조기폐광 시작 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 기능조정 정부정책 성실 수행 ○ 안전관리 실효성 강화 ○ 탄광지역경제 활성화 협력 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 자구노력으로 재무구조 개선 ○ 구성원 사기 진작 노력 ○ 안전관리시스템 보완 및 개선 |

3. 기관 주요사업 관련 국정과제 및 정부 중장기 계획

□ 사업과 연계한 국정과제

○ 무연탄생산사업

- (국정과제15) 공공기관 혁신을 통해 질 높은 대국민 서비스 제공

- (공사 자체과제) 혁신계획 수립 및 이행

* 국정과제에 석탄공사가 명시되어 있지는 않으나, 석탄공사 기능·인력의 효율화 및 재무건전성 확보를 통한 기관의 경영효율 및 역량 강화

○ 광산안전관리사업

- (국정과제49) 산업재해 예방 강화 및 기업 자원의 안전관리체계 구축 지원

- (공사 자체과제) 산업재해 예방 및 재난안전관리 강화

* 국정과제에 석탄공사가 명시되어 있지는 않으나, 석탄공사 주요사업과 연계하여 산업재해 및 재난안전관련 공사 자체과제 발굴

□ 공사 현안과 연계한 국정과제

○ 윤리경영 실현을 위한 청렴문화 확산 노력

- (국정과제14) 공정과 책임에 기반한 역량있는 공직사회 실현

- (공사 자체과제) 공익신고 보호 강화 및 적극행정 확대, 공직기강 확립을 위한 감사 사각 최소화

1. 석탄공사 미션 및 비전

□ (미션) 석탄수급 안정을 통한 국민생활 안정 및 국가발전 기여

- (근거) 대한석탄공사법(법률 제10351호) 제1조(설립목적)
- (설정배경) 자원의 효율적 개발과 수급안정으로 공공복리 기여
 - 수행사업 : 석탄광산의 개발촉진과 석탄의 생산, 가공, 판매 등
 - 지향성 : 국민생활 안정과 국가발전 기여
- (주요기능) 미션 달성을 위한 주요사업(대한석탄공사법 제10조)
 - 석탄광 개발, 생산 및 수급조절
 - 석탄의 매입·판매 및 수출입, 기술적 연구개발과 보급
 - 석탄 비축장 관리 등 정부로부터 위탁받은 사업

□ (비전) 난방용 석탄의 안정적 공급으로 국민생활에 기여

- 경영환경 분석과 환경변화를 반영하고 내부 의견 수렴으로 설정
- (난방용 석탄의 안정적 공급) 조기폐광 이후에도 연탄용 석탄의 수급 안정 기능은 연탄 소비가 없어지지 않는 한 상당 기간 유지될 것이므로 폐광 이후 공사의 잔여 기능 유지로 국민생활에 기여
- 과거 산업화를 위해 석탄광산을 적극적으로 개발하여 왔으나, 연탄용 석탄의 소비의 감소에 따라 단계적 조기폐광을 시행하여 향후 석탄생산사업은 중단

2. 경영목표 체계

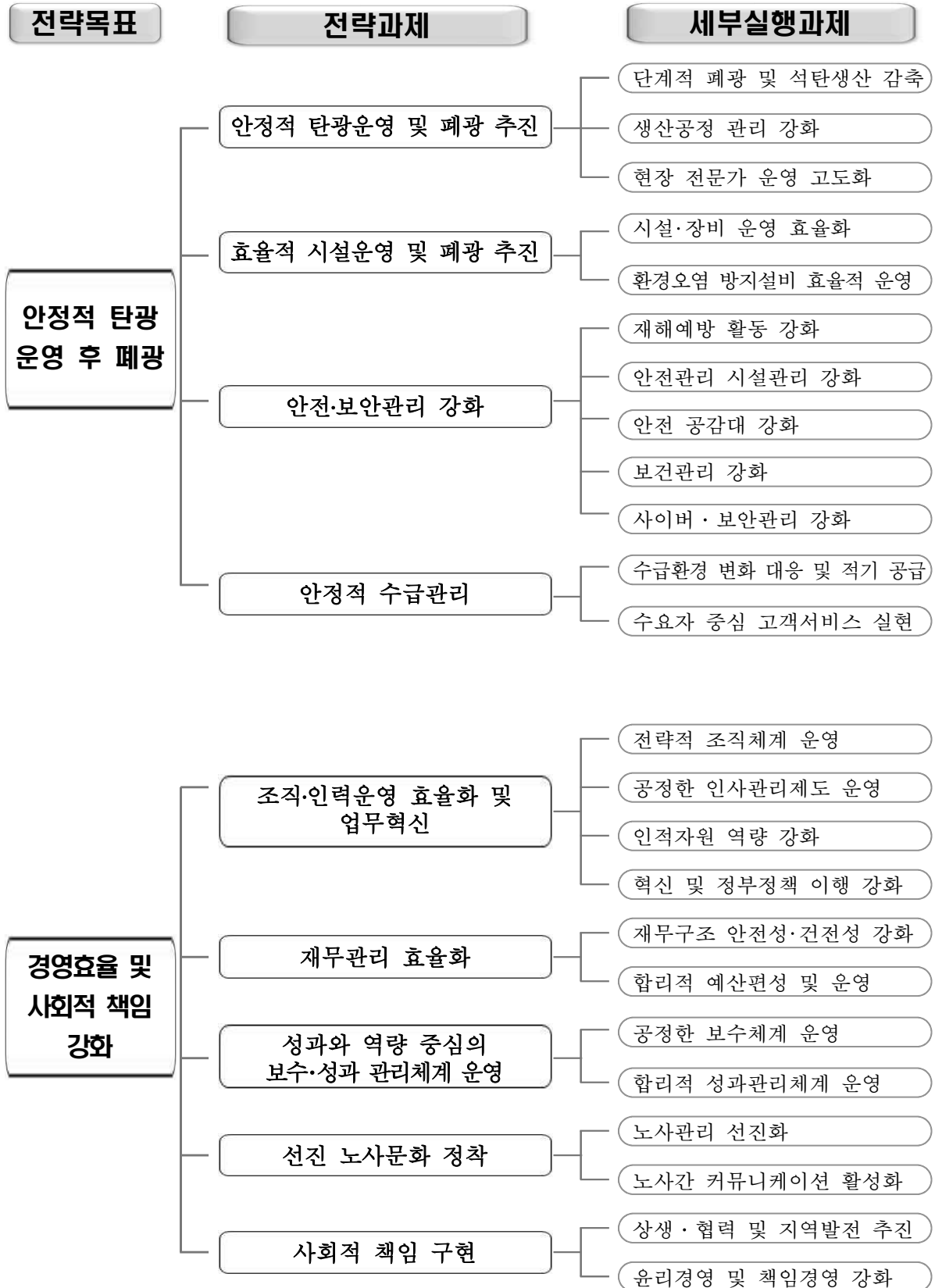
□ 전략 도출

- 비전 실현을 위해 외부환경 변화 및 내부역량을 분석·고려하여 2대 전략방향 도출
- 석탄생산사업 종료와 연계한 전략 체계 수립
- 전략방향에 따라 2대 전략목표 및 9대 전략과제 설정
- 각 전략과제별 현황과 문제점에 따른 핵심이슈를 도출하고 각 이슈별 대응방향에 따른 세부실행과제 도출
 - 2대 전략방향 → 2대 전략목표 → 9대 전략과제 → 24개 세부실행과제

□ 경영목표 체계도

| | | |
|-------------|-------------------------------|--------------------------|
| 미션 | 석탄수급 안정을 통한 국민생활 안정 및 국가발전 기여 | |
| 비전 | 난방용 석탄의 안정적 공급으로 국민생활에 기여 | |
| 전략방향 | 단계적 폐광 추진 | 효율성 및 공공성 강화 |
| 전략목표 | 안정적 탄광 운영 후 폐광 추진 | 경영효율 및 사회적 책임 강화 |
| 전략과제 | 안정적 생산관리 및 폐광 추진 | 조직·인력운영 효율화 및 업무혁신 |
| | 효율적 시설 운영 및 폐광 추진 | 재무관리 효율화 |
| | 안전·보안관리 강화 | 성과와 역량 중심의 보수·성과 관리체계 운영 |
| | 안정적 수급관리 | 선진 노사문화 정착 |
| 세부과제 | 12개 세부과제 | 12개 세부과제 |

<전략체계>



전략목표 | 안정적 탄광 운영 후 폐광 추진

전략목표 개요

① 현재까지 관련 현황

- 합리화정책에 따른 과도한 생산 감축으로 경제적 생산체제 붕괴 - 조기폐광 시행을 위한 광업소별 생산 공정 관리
- 생산 여건을 고려 효율적인 개발계획 수립
- 작업장의 심부화 등에 의한 광량확보 애로, 작업조건 악화, 안전 관리 구역 확대에 따른 재해 발생요인 증가
- 국내 공급 부족 시기에는 생산탄 외 비축탄 긴급 방출 및 수입, 공급 과잉 시기에는 정부비축을 통한 수급 불균형 해소

② 동 전략목표의 필요성

- 탄소중립 정부정책 이행을 위한 공사 핵심사업인 석탄생산의 종료
- 작업장 심부화에 따라 작업환경 개선 및 효율적 인력 운영 필요
- 작업환경 변화와 인력감축에 따른 시설·장비의 효율적 운영 요구
- 고귀한 인명과 경영 손실을 방지하고, 생산성 향상과 기업 경쟁력 강화를 위한 안전관리 필요

③ 추진방향

- 단계적 조기폐광을 고려한 공정 수립 및 생산 효율화
- 광업소별 생산 여건을 고려 효율적인 개발계획 수립 및 추진
- 기계화 및 시설 자동화로 원가절감 및 생산성 향상 추진
- 재해예방을 위해 재해분석·대책강구, 시설·장비 개선, 안전의식 고취
- 급변하는 에너지 환경변화에 신속 대응 및 고객만족 실현

1. 주요 내용

- (단계적 폐광 및 석탄생산 감축 추진) 정부 정책에 따른 연차별 감산·감원 및 조기 폐광 적극 이행
- (생산공정 관리 강화) 조기 폐광 계획과 연계한 생산공정 수립 및 시행, 광량확보, 생산탄 품질관리로 경영효율화 추진
- (현장 전문가 운영 고도화) 지속적인 감산, 감원으로 기술력 약화에 따른 현장관리 전문가 역할 강화 및 단계적 폐광 대응 역할 수행

2. 세부 추진계획

① '24년도 계획

- (단계적 폐광 및 생산 감축) 장성 조기 폐광, 도계 생산량(20% 이상) 감축 시행
 - (폐광 후 관리) 장비 등 철수 검토, 폐광 후 유지대상 시설 검토 후 관리전환
- (광량확보) 정부 생산감축 및 중장기 목표 달성을 위한 최소 굴진 시행
- (공정관리) 조기 폐광을 고려한 생산공정 수립 및 공정관리 강화
- (현장 전문가) 작업 현장 참여 기술지도 및 제안사례 공유

② '25년도 계획

- (단계적 폐광) 도계 조기 폐광(6월 예정) 추진 및 생산사업 종료
 - (폐광 후 관리) 장비 등 철수 검토, 폐광 후 유지대상 시설 검토 후 관리전환, 정부·지자체·유관기관과 광업소 부지 대체산업 발굴 협의 추진
- (광량확보) 정부 생산감축 이행 및 광량확보 완료로 굴진사업 종료
- (공정관리) 세부 공정관리, 생산탄 품질관리, 모니터링 지속 시행
- (현장 전문가) 폐광 관련 문제점 도출 및 해결책 강구, 개선방안 수립

1. 주요 내용

- (시설·장비운영 효율화) 인력부족과 심부화 등 작업환경 변화에 대응하고 안전한 폐광 추진을 위하여 시설과 장비의 효율적 운영
- (환경오염 방지시설 효율적 운영) 광산 환경오염 방지시설을 개선·보수함으로써 오염물질을 감축하고 깨끗한 환경 유지

2. 세부 추진계획

① '24년도 계획

- 시설·장비의 효율화 사업 정착화
 - 권양기 무인화, 펌프 자동화, 압축기 효율화 등
- 수질 및 환경오염 방지시설 강화(저탄장 시설 보강, 경석장 복구 공사)
- 환경오염 예방 활동 강화(환경 갈등관리 대응 체계 정착)
- 광산주변 쾌적한 환경개선(광산주변 환경개선 사업 발굴 추진)
- 탄소중립을 위한 한국광해광업공단 탄소포집·활용·저장사업 지원

② '25년도 계획

- 광업소 시설물 원격감시 시스템 구축(본사 ⇔ 사업소)
 - 중앙통제시스템 운영결과 분석 및 미흡사항 개선
 - 설비, 안전분야 영상감시(CCTV) 강화
- 출하 시설물 통합 관리 시스템 구축
 - 선탄시설, 계근대, 세륜장 등 유지보수 강화
- 환경오염 예방 활동 강화(수질 및 환경오염 배출 수준 강화)
- 광산주변 쾌적한 환경개선(광산주변 환경개선 사업 발굴 추진)

③ '26년도 계획

- 광업소 시설물 원격감시 시스템 구축(본사 ⇔ 사업소)

- 중앙통제시스템 운영결과 분석 및 미흡사항 개선
- 설비, 안전분야 영상감시(CCTV) 강화
- 출하 시설물 통합 관리 시스템 관리
 - 선탄시설, 계근대, 세륜장 등 유지보수 강화
- 환경오염 예방 활동 강화(수질 및 환경오염 배출 수준 강화)
- 광산주변 쾌적한 환경개선(광산주변 환경개선 사업 발굴 추진)
 - 설비, 안전분야 영상감시(CCTV) 강화

4 '27년도 계획

- 광업소 시설물 원격감시 시스템 구축(본사 ⇔ 사업소)
 - 중앙통제시스템 운영결과 분석 및 미흡사항 개선
 - 설비, 안전분야 영상감시(CCTV) 강화
- 출하 시설물 통합 관리 시스템 관리
 - 선탄시설, 계근대, 세륜장 등 유지보수 강화
- 환경오염 예방 활동 강화(수질 및 환경오염 배출 수준 강화)
- 광산주변 쾌적한 환경개선(광산주변 환경개선 사업 발굴 추진)
 - 설비, 안전분야 영상감시(CCTV) 강화

5 '28년도 계획

- 광업소 시설물 원격감시 시스템 구축(본사 ⇔ 사업소)
 - 중앙통제시스템 운영결과 분석 및 미흡사항 개선
 - 설비, 안전분야 영상감시(CCTV) 강화
- 출하 시설물 통합 관리 시스템 관리
 - 선탄시설, 계근대, 세륜장 등 유지보수 강화
- 환경오염 예방 활동 강화(수질 및 환경오염 배출 수준 강화)
- 광산주변 쾌적한 환경개선(광산주변 환경개선 사업 발굴 추진)
 - 설비, 안전분야 영상감시(CCTV) 강화

1. 주요 내용

- **(재해예방 활동 강화)** 안전경영책임계획 수립, 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 시행, 기능연속성계획(COOP) 확보, 작업장 안전점검 강화
 - 안전경영책임보고서 수립 후 주무부처 보고
 - 공사의 안전예산, 주요 안전활동, 안전교육 및 점검 계획 등을 작성하여 이사회 승인 후 최종 주무부처 보고(산업통상자원부)
 - 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 사후심사 및 재인증 유지(3년차)
 - 본사 및 광업소별 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 시행하여 사업장 내 안전·보건관리 강화
 - 기능연속성계획(COOP) 확보
 - 재난으로 인하여 기관의 핵심기능이 중단 시 복구 목표시간 내에 핵심기능 재개를 통한 피해의 최소화
 - 작업장 안전점검 강화
 - 본사 종합안전점검(1회/반기), 취약시기별 특별점검(불시), 광업소 자체안전점검(매월), 생산부별, 분야별 교차점검, 노·사합동 안전점검(1회/분기)
 - 체험형 안전교육 강화
 - VR활용 가상현실 교육 및 안전동영상 교육(4대 악성사고 교육컨텐츠 포함)으로 채광, 굴진, 화약·발파, 운반 등 작업 중 발생 가능한 재해사례를 체험하여 교육 실효성 극대화
- **(안전관리 시설 관리 강화)** 시설물 성능검사 시행
 - 시설물 성능검사 시행
 - 한국광해광업공단에 위탁하여 주요 광산시설물에 대한 시설물 성능검사 시행
- **(안전 공감대 강화)** 재해추방결의대회 시행, 기관장 안전활동 캠페인 시행, 안전보건경영방침 이행
 - 전 직원 대상으로 재해추방 결의대회 시행
 - 안전 결의문 낭독, 안전구호 제창, 기관장의 안전보건경영방침 공유
 - 기관장 안전활동 캠페인 시행

- 안전표어, 포스터 공모전 및 시상 시행
- 근로자 안전리본 부착, 안전구호 제창 등 안전활동 캠페인 시행
- 안전보건경영방침 이행
 - 기관장의 안전보건경영에 관한 방침을 개정하여 본사·광업소 등 전 작업장 공유 및 선포
- (보건관리 강화) 근로자 건강관리를 위한 뇌심혈관질환 예방 활동 및 구급환자 관리, 근로자 정신건강관리, 건강진단과 사후관리, 작업환경측정과 MSDS(물질안전보건자료) 관리철저, 근골격계유해요인조사를 통한 근골격계질환 예방활동, 안전보건문화 조성, 안전보건 보호구 관리
- (사이버·보안관리 강화) 일반보안관리 전략 및 사이버 침해 대응전략, 정보보안 관리, 개인 정보보호체계 강화를 통하여 사이버·보안 안전성 확보

2. 세부 추진 계획

① '24년도 계획

- (재해예방) 작업장 및 시설물별 안전성 최적화
 - 매년 안전경영책임계획 이사회 승인 후 주무부처 제출
 - 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 사후심사 시행 인증기관 유지(1년차)
 - 유관기관 및 외부 전문진단기관과 연계한 점검으로 점검 효율성 강화
- (시설관리) 안전장비 및 설비 유지 보수
 - 안전장비 및 취약 설비부분 예산 집중 투자하여 안전성 강화
- (안전의식) 안전에 대한 인식 제고
 - 안전작업 동영상 교육(4대 악성사고 교육컨텐츠 포함)
 - 근로자 체험형 안전활동 강화(VR활용 가상현실 안전교육, 대외기관 안전체험 등)
- (보건관리) 안전보건문화 조성
 - 지속적인 건강증진 프로그램 시행
 - 작업환경측정결과를 통한 건강검진시행으로 건강진단 및 사후관리 시행
 - 안전보건 보호구 관리 및 착용방법 교육
- (사이버·보안관리) 정보보안 정책 이행 및 정보보안 관리체계 점검
 - 정부평가(국정원, 산업부, 행안부) 지적사항에 따른 조치

- 정보보호 시스템 모니터링 강화(장애처리 즉각 조치)
- 정보보호시스템 구축/교체(매체제어시스템, 망간자료전송, 망연계스트리밍)
- (시설 보안) 시설보안관리 강화 대책 추진
 - 감시장비 점검 및 교체, 노후 울타리 보강

② '25년도 계획

- (재해예방) 각종 정부인증 및 기본계획 작성
 - 매년 안전경영책임계획 이사회 승인 후 주무부처 제출
 - * 광업소별 안전경영책임계획 추가 작성
 - 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 사후심사 시행 인증기관 유지(2년차)
- (시설관리) 안전장비 및 설비 유지 보수
 - 안전장비 및 취약 설비부분 예산 집중 투자하여 안전성 강화
- (안전의식) 안전에 대한 인식 제고
 - 안전작업 동영상 교육(4대 악성사고 교육컨텐츠 사진 및 동영상)
 - 근로자 체험형 안전활동 강화(VR활용 가상현실 안전교육, 대외기관 안전체험 등)
- (보건관리) 안전보건문화 조성
 - 지속적인 건강증진 프로그램 시행
 - 작업환경측정결과를 통한 건강검진시행으로 건강진단 및 사후관리 시행
 - 작업환경측정결과 MSDS(물질안전보건자료) 관리 철저 및 교육 시행
- (사이버·보안관리) 정보보안 정책 이행 및 정보보안 관리체계 점검
 - 정부평가(국정원, 산업부, 행안부) 지적사항에 따른 조치
 - 정보보호 시스템 모니터링 강화(장애처리 즉각 조치)
 - 정보보호시스템 구축/교체(침입방지시스템, 침입차단시스템)
 - 개인정보보호시스템 구축/교체(개인정보접속기록, 개인정보보호)
- (시설 보안) 시설보안관리 강화 대책 추진
 - 감시장비 점검 및 교체, 노후 울타리 보강

③ '26년도 계획

- (재해예방) 각종 정부인증 및 기본계획 작성
 - 매년 안전경영책임계획 이사회 승인 후 주무부처 제출
 - * 광업소별 안전경영책임계획 추가 작성
 - 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 유효기간 3년 도래, 재인증 시행

- 재해경감우수기업인증 취득
- (시설관리) 안전장비 및 설비 유지 보수
 - 안전장비 및 취약 설비부분 예산 집중 투자하여 안전성 강화
- (안전의식) 안전의식 제고를 위한 각종 영상자료 활용 교육
 - 표준안전작업 동영상 추가제작 후 근로자 공유
 - 근로자 체험형 안전활동 강화(VR활용 가상현실 안전교육, 대외기관 안전체험 등)
- (보건관리) 안전보건문화 조성
 - 지속적인 건강증진 프로그램 시행
 - 작업환경측정결과를 통한 건강검진시행으로 건강진단 및 사후관리 시행
 - 작업환경측정결과 MSDS(물질안전보건자료) 관리 철저 및 교육 시행
- (사이버·보안관리) 정보보안 정책 이행 및 정보보안 관리체계 점검
 - 정부평가(국정원, 산업부, 행안부) 지적사항에 따른 조치
 - 정보보호 시스템 모니터링 강화(장애처리 즉각 조치)
 - 정보보호시스템 구축/교체(DB암호화, 유해사이트 차단)
- (시설 보안) 시설보안관리 강화 대책 추진
 - 감시장비 점검 및 교체, 노후 울타리 보강

4 '27년도 계획

- (재해예방) 각종 정부인증 및 기본계획 작성
 - 매년 안전경영책임계획 이사회 승인 후 주무부처 제출
 - * 광업소별 안전경영책임계획 추가 작성
 - 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 사후심사 시행 인증기관 유지(1년차)
- (시설관리) 안전장비 및 설비 유지 보수
 - 안전장비 및 취약 설비부분 예산 집중 투자하여 안전성 강화
- (안전의식) 안전의식 제고를 위한 각종 영상자료 활용 교육
 - 표준안전작업 동영상 추가제작 후 근로자 지속 공유
 - 근로자 체험형 안전활동 강화(VR활용 가상현실 안전교육, 대외기관 안전체험 등)
- (보건관리) 안전보건문화 조성
 - 지속적인 건강증진 프로그램 시행
 - 작업환경측정결과를 통한 건강검진시행으로 건강진단 및 사후관리 시행
 - 안전보건 보호구 관리 및 착용방법 교육
- (사이버·보안관리) 정보보안 정책 이행 및 정보보안 관리체계 점검

- 정부평가(국정원, 산업부, 행안부) 지적사항에 따른 조치
- 정보보호 시스템 모니터링 강화(장애처리 즉각 조치)
- 정보보호시스템 구축/교체(무선신호탐지 차단, 서버보안, 접근제어)
- (시설 보안) 시설보안관리 강화 대책 추진
 - 감시장비 점검 및 교체, 노후 울타리 보강

5 '28년도 계획

- (재해예방) 각종 정부인증 및 기본계획 작성
 - 매년 안전경영책임계획 이사회 승인 후 주무부처 제출
 - * 광업소별 안전경영책임계획 추가 작성
 - 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 사후심사 시행 인증기관 유지(2년차)
 - 재해경감우수기업인증 취득
- (시설관리) 안전장비 및 설비 유지 보수
 - 안전장비 및 취약 설비부분 예산 집중 투자하여 안전성 강화
- (안전의식) 안전의식 제고를 위한 각종 영상자료 활용 교육
 - 표준안전작업 동영상 추가제작 후 근로자 지속 공유
 - 근로자 체험형 안전활동 강화(VR활용 가상현실 안전교육, 대외기관 안전체험 등)
- (보건관리) 안전보건문화 조성
 - 작업환경측정결과를 통한 MSDS(물질안전보건자료) 관리 철저 및 교육 시행
 - 작업환경측정결과를 통한 건강검진시행으로 건강진단 및 사후관리 시행
 - 안전보건 보호구 관리 및 착용방법 교육
- (사이버·보안관리) 정보보안 정책 이행 및 정보보안 관리체계 점검
 - 정부평가(국정원, 산업부, 행안부) 지적사항에 따른 조치
 - 정보보호 시스템 모니터링 강화(장애처리 즉각 조치)
 - 정보보호시스템 구축/교체(웹방화벽, 네트워크 접근제어)
- (시설 보안) 시설보안관리 강화 대책 추진
 - 감시장비 점검 및 교체, 노후 울타리 보강

1. 주요내용

- (수급환경 변화 대응 및 적기 공급) 연탄수요 감소, 연탄가격 상승, 산업규모 축소 등 급변하는 환경에 대응하고 적기 안정공급 실현
- (수요자 중심 고객서비스 실현) 고객 중심의 서비스 실현을 통한 공공 서비스 가치의 효과적 구현과 고객 신뢰 제고

2. 세부 추진계획

① '24년도 계획

- (환경변화 대응) 공급 조절, 비축사업 지속, 시장 안정화
 - 단계적 조기폐광에 따른 생산 감산으로 국내 공급물량 축소
 - 정부 비축사업 지속 추진, 조기폐광에 따른 비축장 활용 및 효율적 관리
 - 연탄수요 변동에 따른 연탄공급 안정화 집중
- (공급 안정화) 공정한 판매기준 확립으로 시장 안정화
 - 지원금 축소에 따른 연탄가격 변동 영향 관리
 - 지역별 수급 모니터링을 통한 동절기 부하관리
 - 철도역 폐쇄 예정에 따른 공급방안 협력 강화
- (고객서비스) 석·연탄업계 네트워크 강화로 상호 협력 유도
 - 공동 수급 협의체 상시 운영으로 양방향 소통 확대
 - 공사·지자체·연탄공장·민간협회·공단 협력 강화
 - 고객 참여형 소통채널 활성화

② '25년도 계획

- (환경변화 대응) 공급 조절, 비축사업 지속, 시장 안정화
 - 단계적 조기폐광에 따른 생산 감산으로 국내 공급물량 축소
 - 정부 비축사업 지속 추진, 조기폐광에 따른 비축장 활용 및 효율적 관리
 - 가격 변동에 따른 연탄시장 안정화 집중

- (공급 안정화) 연탄 수요의 적기 안정 공급
 - 연탄 수요의 적기 안정 공급
 - 지역별 수급 모니터링을 통한 동절기 연탄수요 부하 관리
 - 발전용·비축용의 정책수요의 지속 추진
- (고객서비스) 석·연탄업계 네트워크 강화로 상호 협력 유도
 - 공동 수급 협의체 상시 운영으로 양방향 소통 확대
 - 공사·연탄공장·민간협회·공단 협력 강화

③ '26년도 계획

- (환경변화 대응) 석탄 업계의 중심 역할 수행
 - 조기폐광, 비축장 관리 등 업계 상생을 위한 노력 지속
 - 석·연탄 업계 종사자들의 상생을 위한 역할 수행
- (공급 안정화) 연탄수요의 안정 공급 집중
 - 지역별 수급 모니터링으로 수급 차질 예방 및 동절기 부하관리
 - 수송체계 활성화를 위한 철도공사 협력 강화
- (고객서비스) 연탄업계가 원하는 수요자 중심의 서비스 제공
 - VOC제도 보완 및 개선 및 적극적인 VOC환류 노력
 - 정보 사각지대 해소, 서비스 표준화 노력 지속
 - 고객 참여형 소통채널 활성화

④ '27년도 계획

- (환경변화 대응) 석탄 업계의 중심 역할 수행
 - 조기폐광, 비축장 관리 등 업계 상생을 위한 노력 지속
 - 석·연탄 업계 종사자들의 상생을 위한 역할 수행
- (공급 안정화) 연탄수요의 안정 공급 집중
 - 지역별 수급 모니터링으로 수급 차질 예방 및 동절기 부하관리
- (고객서비스) 연탄업계가 원하는 수요자 중심 서비스 제공
 - VOC제도 보완 및 개선 및 적극적인 VOC환류 노력

4 '28년도 계획

- (환경변화 대응) 석탄 업계의 중심 역할 수행
 - 조기폐광, 비축장 관리 등 업계 상생을 위한 노력 지속
 - 석·연탄 업계 종사자들의 상생을 위한 역할 수행
- (공급 안정화) 연탄수요의 안정 공급 집중
 - 지역별 수급 모니터링으로 수급 차질 예방 및 동절기 부하관리
- (고객서비스) 연탄업계가 원하는 수요자 중심 서비스 제공
 - VOC제도 보완 및 개선 및 적극적인 VOC환류 노력

3. 전략과제별 목표지표

| 과제별 목표지표 | 실적 및 목표치 | | | | | | | | | |
|--|----------|-------|---------|-------|--|-----|--------------------|-----|-----|--|
| | '22 | | '23(추정) | | '24 | '25 | '26 | '27 | '28 | |
| | 목표 | 실적 | 목표 | 실적 | | | | | | |
| ■ 전략과제 I-1 단계적 폐광 및 석탄 생산 감축 추진 | | | | | | | | | | |
| - 조기폐광 달성률(%) | | | 100 | 100 | 100 | 100 | ○ 폐광 완료 시 지표 삭제 | | | |
| - 채탄부 능률(톤/인) | 9.627 | 9.792 | 9.707 | 9.766 | ○ 검토 중인 기능조정(연도별 감산 및 감원) 계획 확정시 목표 적용 | | | | | |
| ■ 전략과제 I-2 시설운영의 효율화 | | | | | | | | | | |
| - 수질 기준(PPM) | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | |
| - 대기 기준(PPM) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| ■ 전략과제 I-3 안전·보안관리 강화 | | | | | | | | | | |
| - 백만톤당 재해인원 (재해인원, 명) | 6.0 | 3.0 | 0.0 | 5.4 | ○ 재해감소목표 추세치에 의해 '23년 부터 책임계획 수립시 무재해 달성 설정 | | | | | |
| | (2) | (1) | (0) | (1) | (0) | (0) | (0) | (0) | (0) | |
| ■ 전략과제 I-4 안정적 수급관리 | | | | | | | | | | |
| - 생산탄 공급량 (천톤) | 320 | 320 | 186 | 186 | ○ 기능조정(연도별 감산) 계획 확정시 공급량 목표 설정 | | | | | |
| - 고객만족도 (목표 달성 여부) | S | S | S | S | S | S | S | S | S | |

4. '24년 목표치 산출근거

| 과제별 목표지표 | '24년 목표치 | 산출근거 |
|--|-----------|---|
| <p>■ 전략과제 I -1 단계적 폐광 및 석탄생산 감축 추진</p> <p>- 조기폐광 달성률(%)</p> <p>- 채탄부 능률(톤/인)</p> | - - | <p>○ 조기폐광 계획('23.2월 이사회 의결)에 따른 단계적 조기폐광 시행</p> <p>○ 검토 중인 기능조정(연도별 감산) 계획 확정시 능률 목표 설정</p> |
| <p>■ 전략과제 I -2 시설운영의 효율화</p> <p>- 수질 기준(PPM) 대기 기준(PPM)</p> | 10 100 | <p>○ 환경법에 의한 갭내 폐수 배출 수준</p> <p>○ 환경법에 의한 갭내 비산먼지 관리 수준</p> |
| <p>■ 전략과제 I -3 안전·보안관리 강화</p> <p>- 백만톤당 재해인원</p> | 0 (0) | <p>○ 재해감소목표 추세치에 의해 '23년부터 기본계획 수립시 무재해 달성 설정</p> <p>○ 연간 재해관리 건수</p> |
| <p>■ 전략과제 I -4 안정적 수급관리</p> <p>- 생산탄 공급량(천톤)</p> <p>- 고객만족도(목표 달성 여부)</p> | - S | <p>○ 기능조정(연도별 감산) 계획 확정시 공급량 목표 설정</p> <p>○ 공공기관 최고 수준의 목표 달성 (S:목표 달성, U:목표 미달성)</p> <p>- 목표 : 전년도 고객만족도 점수×가중치 (기재부 기준)</p> <p>* '22년 고객만족도 : 90.7점</p> |

전략목표 개요

① 현재까지 관련 현황

- 경영의 공정, 효율, 투명성 및 공공기관 방만경영 등 패러다임 변화
- 분야별(인사,재무,보수,성과,노사) 공사 실정에 부합하는 시스템 도입 운영
- 사회적 책임 실현을 위한 제도적 기반 조성
- 적극적인 민원 해결 노력으로 갈등발생 원인 해소 추진
- 클린컴퍼니 구현을 위한 제도개선 및 이행 실천 지속

② 동 전략목표의 필요성

- 합리적이고 공정한 보수체계 및 평가체계 운영 요구
- 경영정상화(누적 결손, 차입금 증가, 손익적자 해소)를 위해 재무구조 개선
- 노사관계 환경 변화에 따른 대응 전략 요구
- 공공기관의 사회적 책임 실현에 대한 요구 증가
- ESG 가치경영으로 기업이미지 제고와 국민 신뢰 강화

③ 추진방향

- ESG 경영 실현을 위한 경영효율화 및 사회적책임 과제 수행
- 경영효율
 - 경영전략 달성을 위한 조직 체질 개선 및 효율적 운영
 - 전략수행에 부합한 인적역량 강화 및 공정한 인사 운영
 - 재무 건전성 제고를 위한 손익구조 및 재무구조 개편
 - 능력과 성과중심의 인사, 보수 및 성과관리체계 개선
 - 공기업 선진화에 따른 노사관계 개선
- 사회적 책임
 - 공사실정에 부합하는 상생·협력 및 지역발전에 기여 추진 (일자리 창출, 공정사회, 동반성장, 사회공헌 활동 강화)
 - 윤리 및 책임경영 강화를 위한 윤리경영, 인권보호, 정보공개, 경영공시, 이사회 활성화

1. 주요내용

- (전략적 조직체계 운영) 대내외 경영 환경변화와 내부 역량을 고려하여 효율적이고 전략적인 조직 운영
- (공정한 인사관리제도 운영) 공정·투명한 인사시스템 운영을 통한 효율적인사관리 운영
- (인적자원 역량강화) 공사 실정에 맞는 온/오프라인 프로그램 개발·운영으로 직원 역량 강화를 통한 인적 경쟁력 제고
- (업무혁신 강화) 공공성 강화, 경제 패러다임 전환 선도, 국민 신뢰 회복의 공공기관 혁신방향에 대한 과제 발굴 및 추진
- (정부정책 이행 강화) 정부정책의 효율적 이행을 통한 공적역할 수행으로 국가비전(다시 도약하는 대한민국, 함께 잘사는 국민의 나라)에 기여

2. 세부 추진계획

① '24년도 계획

- (조직운영) 정부정책(기능조정 및 혁신)과 연계하여 조직 재설계
 - 장성광업소 폐광에 따른 조직 축소 및 잔여기능 수행 조직 운영
 - 폐광논의 및 기능조정에 따른 연차별 생산량 조정 및 조직별 기능 재설계
- (인력운영) 능력과 성과중심의 인사관리
 - 채용비위 근절을 위한 제도 개선 및 운영 강화
 - 무기계약근로자(정규직) 합리적 지속 운영(처우 개선)
 - 안전한 석탄광산 운영을 위한 고기능 기술인력 양성 및 운영
- (역량강화) 핵심인력 양성 및 인적자원 역량강화
 - 비대면 사이버(온라인) 교육 프로그램 강화
 - 테마별 교육(역량, 리더십, 변화관리 등) 강화
 - 신규 전직지원 프로그램 발굴을 통한 효율성 제고
 - 장애인 인식개선교육, 4대 폭력 예방 및 양성평등 프로그램 강화

- (업무혁신) 적극적인 참여를 통한 혁신과제 발굴 및 추진
 - 다양한 의견수렴 부서협업을 통한 혁신과제 발굴 및 주기적인 점검 실시
- (정부정책) 공사 자체 국정과제, 혁신계획 및 재무건전화계획 이행

② '25년도 계획

- (조직운영) 정부정책(기능조정 및 혁신)과 연계하여 조직 재설계
 - 도계광업소 폐광에 따른 조직 축소 및 잔여기능 수행 조직 운영
- (인력운영) 능력과 성과중심의 인사관리
 - 공정한 채용 및 채용비위 근절을 위한 제도 개선 및 운영 강화
 - 무재해 달성을 위한 고기능 기술인력 양성 및 운영
 - 무기계약근로자(정규직) 및 기간제 근로자 합리적 처우 개선 노력 지속
- (역량강화) 인재육성 운영시스템 강화
 - 비대면 사이버(온라인) 교육 활성화 및 계층별 교육 프로그램 강화
 - 효율적 전직지원 프로그램 운영 지속
- (업무혁신) 적극적인 참여를 통한 혁신과제 발굴 및 추진
 - 다양한 의견수렴 부서협업을 통한 혁신과제 발굴 및 주기적인 점검 실시
- (정부정책) 공사 자체 국정과제, 혁신계획 및 재무건전화계획 이행

③ '26년도 계획

- (조직운영) 정부정책(기능조정 및 혁신)과 연계하여 조직 재설계
 - 석탄생산사업 종료 후 핵심기능(석탄공급사업, 경영관리) 위주 조직 운영
- (인력운영) 능력과 성과중심의 인사관리 강화
 - 공정한 채용 및 채용비위 근절을 위한 제도 개선 및 운영 강화
 - 무기계약근로자(정규직) 인사관리 효율화
 - 기술인력 양성을 통한 기술력 사장 방지 노력 지속
- (역량강화) 인재육성 운영시스템 강화
 - 비대면 사이버(온라인) 교육 및 계층별 교육 프로그램 효율화, 직무역량 강화
 - 전직 지원 프로그램 성과분석 및 프로그램 개선 검토
- (업무혁신) 적극적인 참여를 통한 혁신과제 발굴 및 추진
 - 다양한 의견수렴 부서협업을 통한 혁신과제 발굴 및 주기적인 점검 실시
- (정부정책) 공사 자체 국정과제, 혁신계획 및 재무건전화계획 이행

4 '27년도 계획

- (조직운영) 정부정책(기능조정 및 혁신)과 연계하여 조직 재설계
 - 석탄생산사업 종료 후 핵심기능(석탄공급사업, 경영관리) 위주 조직 운영
- (인력운영) 능력과 성과중심의 인사관리 강화
 - 공정한 채용 및 채용비위 근절을 위한 제도 개선 및 운영 강화
 - 무기계약근로자(정규직) 인사관리 효율화
 - 기술인력 양성을 통한 기술력 사장 방지 노력 지속
- (역량강화) 인재육성 운영시스템 강화
 - 비대면 사이버(온라인) 교육 및 계층별 교육 프로그램 효율화, 직무역량 강화
 - 전직 지원 프로그램 성과분석 및 프로그램 개선 검토
- (업무혁신) 적극적인 참여를 통한 혁신과제 발굴 및 추진
 - 다양한 의견수렴 부서협업을 통한 혁신과제 발굴 및 주기적인 점검 실시
- (정부정책) 공사 업무와 관련 있는 자체 국정과제 발굴 등 정부정책 이행

5 '28년도 계획

- (조직운영) 정부정책(기능조정 및 혁신)과 연계하여 조직 재설계
 - 석탄생산사업 종료 후 핵심기능(석탄공급사업, 경영관리) 위주 조직 운영
- (인력운영) 능력과 성과중심의 인사관리 강화
 - 공정한 채용 및 채용비위 근절을 위한 제도 개선 및 운영 강화
 - 무기계약근로자(정규직) 인사관리 효율화
 - 기술인력 양성을 통한 기술력 사장 방지 노력 지속
- (역량강화) 인재육성 운영시스템 강화
 - 비대면 사이버(온라인) 교육 및 계층별 교육 프로그램 효율화, 직무역량 강화
 - 전직 지원 프로그램 성과분석 및 프로그램 개선 검토
- (업무혁신) 적극적인 참여를 통한 혁신과제 발굴 및 추진
 - 다양한 의견수렴 부서협업을 통한 혁신과제 발굴 및 주기적인 점검 실시
- (정부정책) 공사 업무와 관련 있는 자체 국정과제 발굴 등 정부정책 이행

1. 주요내용

- (재무구조의 안전성·건전성 강화) 안정적 자금관리를 통한 재무구조 건전성 및 위험관리시스템 운영으로 자금 운영 안정성 향상
- (합리적 예산편성, 운영) 기능조정 및 단계적 조기폐광 반영한 적정 예산편성 및 관리 강화로 부채증가 억제

2. 세부 추진계획

① '24년도 계획

- (자금운영) 안정적 자금 운영을 위한 장단기 차입금 관리
 - (위험관리) 유동성 위험 대비를 위한 재무위험관리 방안 마련
 - (예산편성) 경영환경변화 반영한 예산업무 및 관리체계 구축
 - (예산운영) 예산 시스템 개선을 통한 합리적 예산 관리
 - (자산매각) 폐광이슈 검토 등 수요 분석을 통한 효율적 자산 매각
- ※ 중장기 재무관리계획('23년 ~ '27년)

(단위 : 억원)

| 구분 | '23년 | '24년 | '25년 | '26년 | '27년 |
|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 자산 | 9,398 | 8,948 | 8,387 | 7,894 | 7,501 |
| 부채 | 24,512 | 25,012 | 24,997 | 24,739 | 24,544 |
| 금융부채 | 24,228 | 24,728 | 24,713 | 24,456 | 24,261 |
| - 공사채* | 23,260 | 23,740 | 23,720 | 23,480 | 23,290 |
| 비금융부채 | 284 | 284 | 284 | 283 | 283 |
| 부채비율 | 자 본 잠 식 | | | | |
| 이자비용 | 719 | 751 | 755 | 740 | 730 |
| 영업이익 | △902 | △811 | △427 | △124 | △125 |
| 당기순이익 | △1,499 | △1,489 | △1,072 | △760 | △812 |
| 이자보상배율 | 음수** | | | | |

* 공사채는 CP 포함

** 이자보상배율은 음수로 분석상 의미 없음

② '25년도 계획

- (자금운영) 자금시장 위험 대비 자금운영 중장기 로드맵 수립
- (위험관리) 자금시장 및 위험관리지표 분석을 통한 시스템 개선
- (예산편성) 재정건전화계획과 연계성 강화로 타당성 제고
- (예산운영) 손익예산 효율적 집행관리 분석 및 관리 강화
- (자산매각) 수요자 니즈 분석 및 해소를 통해 적극적 자산매각 추진

③ '26년도 계획

- (자금운영) 효율적 자금 운용방안 수립으로 금융비용 절감
- (위험관리) 시스템 개선과 연계한 대응 방안별 시나리오 분석
- (예산편성) 재정건전화계획 반영한 현실적, 합리적 예산편성
- (예산운영) 계획 대비 실적 분석 및 피드백 강화
- (자산매각) 효율적 자산 매각을 위한 자산 재감정 평가 실시

④ '27년도 계획

- (자금운영) 재무구조 건전성 강화를 위한 장단기 차입금 비율 개선
- (위험관리) 유동성 위험 대비 재무위험관리 시스템 고도화
- (예산편성) 경영상황 및 석탄산업정책 연계한 합리적 예산편성
- (예산운영) 경영상황 및 석탄산업정책 연계한 효율적 운영
- (자산매각) 경영상황 고려, 유희부동산 효율적인 매각 계획 재수립

⑤ '28년도 계획

- (자금운영) 자금시장 변화와 연계한 유기적 자금운영 시스템 구축
- (위험관리) 위험관리 고도화시스템 운영으로 시장변화 유기적 대응
- (예산편성) 경영상황 및 석탄산업정책 연계한 합리적 예산편성
- (예산운영) 경영상황 및 석탄산업정책 연계한 효율적 운영
- (자산매각) 유희부동산 매각현황 점검 및 매각 계획 적극 이행

1. 주요내용

- (공정한 보수체계 운영) 합리적이고 공정한 보수체계 운영을 위해 직무중심 보수체계 수용성 확대 및 정착 노력
- (합리적 성과체계 운영) 성과관리체계의 적정성을 확보하고 평가결과의 활용 및 환류를 통한 합리적인 성과관리체계 운영

2. 세부 추진계획

① '24년도 계획

- (보수구조 개선·발전) 직무등급 및 직무급 비중 상향 개선
 - 기본급 대비 직무급 비중 향상 방안 검토 및 추진
 - 기능조정에 따른 직무 통합 환경을 반영한 직무급 강화
 - 보수와 조직, 인사, 성과 등 타 경영부문과 연계
- (성과관리 강화) 합리적 성과관리 체계 구축
 - 정부경영평가 연계 강화, 성과관리의 적정성 강화

② '25년도 계획

- (보수구조 선진화) 보수체계 유연성 제고, 직무평가제 고도화
 - 직무평가제의 보수체계 적정성 재검토
 - 기능조정에 따른 직무 통합 환경을 반영한 직무급 강화
- (성과관리 강화) 성과관리제도 수용성 제고
 - 직원의 의견을 반영한 성과평가시스템을 구성하여 수용성 제고
 - 개인평가와 연계하여 보상체계 전반의 합리성 제고

③ '26년도 계획

- (보수구조 선진화) 직무평가 등급체계 재분류 검토, 보수체계 적정성 검토, 내부구성원 공감대 확산 지속
 - 직무평가제의 보수체계 적정성 검토
 - 보수체계 공감대 조성 및 타 경영 부문과 연계 정착
- (성과관리 강화) 성과관리 제도 고도화
 - 성과관리 만족도 조사를 통해 성과관리 체계 개선 및 피드백 강화

④ '27년도 계획

- (보수구조 선진화) 직무평가에 따른 보상차등 강화
 - 직무평가방법론과 보상의 연계성 강화 노력
 - 보상 전략·수준·구조 재점검, 장단기 인센티브 체계 검토
- (성과관리 강화) 성과관리 제도 고도화
 - 성과관리 만족도 조사로 성과관리 체계 재검토 및 피드백 지속

⑤ '28년도 계획

- (보수구조 선진화) 직무평가에 따른 보상차등 강화
 - 직무평가방법론과 보상의 연계성 강화 노력
 - 보상 전략·수준·구조 재점검, 장단기 인센티브 체계 연계 정착
- (성과관리 강화) 성과관리 제도 고도화
 - 성과관리 만족도 조사로 성과관리 체계 재검토 및 피드백 지속

1. 주요내용

- (노사관리 선진화) 전략적인 노사관계 구축으로 구체적인 공통 과제 수립과 환류를 통해 노사관계 선진화 개선
- (노사간 커뮤니케이션 활성화) 노사간 소통 강화를 통한 신뢰성 구축 및 현장 안정화 노력

2. 세부 추진계획

① '24년도 계획

- 노사관계 시스템 개선
 - 전략적인 추진을 통한 노사관계 선진화 실행력 강화
- 노사 커뮤니케이션 활성화
 - 소통 활성화를 위한 필수 소통 채널 정착
- 노무 역량강화 추진
 - 분야에 따른 필수 보유역량 강화 및 직원교육 확대
 - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수제 지속 추진

② '25년도 계획

- 노사관리 시스템 개선
 - 모범적인 국민적 신뢰 확보 및 미래지향적 노사관계시스템 추진
- 노사 커뮤니케이션 활성화
 - 스마트 소통 채널 강화로 익명성 보장 및 수평 소통 체계 확대
- 노무 역량강화 추진
 - 유동적인 경영환경 분석을 통해 필수적인 노사전문가 양성
 - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수제 지속 추진

③ '26년도 계획

- 노사관계시스템 개선
 - 현황/환경 분석을 통해 노사관계 시스템 재조정
- 노사 커뮤니케이션 활성화
 - 임직원 커뮤니케이션 만족도 조사 및 타기관 벤치마킹을 통해 노사 커뮤니케이션 방향 재수립
- 노무 역량강화 추진
 - 경영환경인식 및 정부정책 파악을 통해 노사전문가 양성 시스템 구축
 - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수제 지속 추진

④ '27년도 계획

- 노사관계시스템 개선
 - 노사협력 추진 체계의 고도화를 통한 노사관계 선진화
- 노사 커뮤니케이션 활성화
 - 시대적 요구와 수평적 대등한 소통 환경을 고려한 소통 채널 조성
- 노무 역량강화 추진
 - 유동적이고 세분화되는 노동시장에 대비하기위한 노사전문 인력풀 구성 및 지속적인 노사전문가 양성 교육 지속
 - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수제 지속 추진

⑤ '28년도 계획

- 노사관계 시스템 개선
 - 전략적인 추진을 통한 노사관계 선진화 실행력 강화
- 노사 커뮤니케이션 활성화
 - 시대적 요구와 수평적 대등한 소통 환경을 고려한 소통 채널 강화
- 노무 역량강화 추진
 - 유동적이고 세분화되는 노동시장에 대비하기위한 노사전문가 고도화 교육 지속
 - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수제 지속 추진

1. 주요내용

- (상생·협력 및 지역발전 추진) 공기업으로써 사회적 약자 배려와 상생, 협력을 위해 공사실정에 부합하는 민간부문 일자리 창출, 공정사회 및 동반성장 추진과 전략적 사회봉사활동 추진
- (윤리경영 및 책임경영 강화) 경영투명성과 지배구조의 건전성 확보를 위한 윤리경영, 인권보호, 정보공개, 경영공시, 이사회 기능 강화

2. 세부 추진계획

상생·협력 및 지역발전 추진

① '24년도 계획

- (일자리 창출) 전직 프로그램 활성화를 통한 민간분야 일자리 발굴, 일자리의 질 향상
- (공정사회) 투명·윤리경영 실천 강화(준법 시스템 이행 강화)
- (동반성장) 석탄공사형 동반성장 신규과제 발굴 및 지원강화
- (사회공헌) 자발적 사회공헌 활동 확대(동호회 및 부서 활동 강화)

② '25년도 계획

- (일자리 창출) 전직 프로그램 활성화를 통한 민간분야 일자리 발굴, 일자리의 질 향상
- (공정사회) 투명·공정한 조직문화 구현(자율준수 및 상시 시스템 개선)
- (동반성장) 동반성장 성과분석을 통한 동반성장 체계 고도화
- (사회공헌) 에너지 취약계층 지원 프로그램 발굴

③ '26년도 계획

- (일자리 창출) 전직 프로그램 활성화를 통한 민간분야 일자리 발굴, 일자리의 질 향상
- (공정사회) 투명·공정한 조직문화 활성화(점검 및 조치 시스템 운영)
- (동반성장) 과제별 이행실적 점검체계 검토 및 제도 개선
- (사회공헌) 지역 특성화 프로그램 개선 및 신규 과제 발굴

④ '27년도 계획

- (일자리 창출) 전직 프로그램 활성화를 통한 민간분야 일자리 발굴, 일자리의 질 향상
- (공정사회) 투명·공정한 조직문화 확산(협력사 조직문화 활성화 지원)
- (동반성장) 동반성장 성과분석 및 프로그램 개선
- (사회공헌) 지역 특성화 프로그램 고도화를 통한 성과 창출

⑤ '28년도 계획

- (일자리 창출) 전직 프로그램 활성화를 통한 민간분야 일자리 발굴, 일자리의 질 향상
- (공정사회) 투명·공정한 조직문화 확산(협력사 공정 문화 정착)
- (동반성장) 동반성장 성과분석 및 프로그램 개선
- (사회공헌) 사회공헌 프로그램 만족도에 따른 성과분석 및 개선

윤리경영 및 책임경영 강화

① '24년도 계획

- (윤리경영) 윤리경영 기업문화 정착(청렴교육, 윤리강령, 갑질근절대책 등 운영 강화, 종합청렴도 1등급 달성)
- (인권보호) 인권영향평가 분석을 통한 문제점 해결을 위한 노력(규정개정, 인권교육)
- (정보공개) 공개재분류를 통한 비공개 정보의 최소화
- (경영공시) 자체공시 국민의견 반영 항목개선 및 오류점검
- (이사회) 경영 견제·지원 기능 강화, 이사회 운영 선순환 구조 달성, 비상임이사 전문성 활용으로 업무성과 향상

② '25년도 계획

- (윤리경영) 윤리경영 기업문화 선진화(청렴교육, 윤리강령 운영 강화)
- (인권보호) 인권영향평가 분석 및 인권실태조사를 통한 인권보호 체계 구축
- (정보공개) 정보공개 부분 고객만족도 조사 및 제도 개선
- (경영공시) 자체공시 업데이트 주기 단축 및 오류점검
- (이사회) 이사회 위상·역할 강화로 이사회 모델 발굴 및 견제 및 경영효율 향상과 책임경영 동참

③ '26년도 계획

- (윤리경영) 성과분석 및 미흡분야 개선(청렴교육, 윤리강령 운영 고도화)
- (인권보호) 인권경영 체계 보완 및 고도화
- (정보공개) 비공개 대상정보 세부기준 개선(정보공개지침 점검·보완)
- (경영공시) 자체공시 항목, 홈페이지 접근성, 정보 활용성 개선
- (이사회) 이사회 위상·역할 강화로 이사회의 정착 및 경영효율 향상과 책임경영 선도

④ '27년도 계획

- (윤리경영) 윤리경영 글로벌리더 달성(종합청렴도 최우수 유지)
- (인권보호) 인권경영 시스템 보완 및 개선
- (정보공개) 정보공개 운영 성과분석 및 개선방안 수립
- (경영공시) 자체공시 항목 미흡사항 개선 및 점검체계 고도화
- (이사회) 이사회의 안정적 운영으로 경영효율 및 책임경영성과 향상, 역할분담 경영참여 확대

⑤ '28년도 계획

- (윤리경영) 윤리경영 글로벌리더 시스템 확립
- (인권보호) 인권경영 시스템 보완 및 개선
- (정보공개) 투명한 정보공개를 통한 서비스 만족도 제고
- (경영공시) 자체공시 항목 재검토 및 점검체계 고도화
- (이사회) 이사회의 안정적 운영으로 경영효율 및 책임경영성과 향상, 역할분담 경영참여 확대

3. 전략과제별 목표지표

| 과제별 목표지표 | 실적 및 목표치 | | | | | | | | |
|---|----------|------|---------|------|----------|----------------------|---------------|----------|----------|
| | '22 | | '23(추정) | | '24 | '25 | '26 | '27 | '28 |
| | 목표 | 실적 | 목표 | 실적 | | | | | |
| ■ 전략과제Ⅲ-1 조직·인력관리 효율화 및 업무혁신 | | | | | | | | | |
| - 조기폐광 이행율(%) | | | 100 | 100 | 100 | 100 | '25년 폐광 완료 | | |
| - 기능조정계획(감산, 감원) 달성율(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | '24년 도계감산 시 감산 완료 | | | |
| - 인당 교육비(천원) | 550 | 353 | 550 | 500 | 550 | 550 | 600 | 600 | 600 |
| - 혁신 및 국정과제 달성률(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| ■ 전략과제Ⅲ-2 재무관리 효율화 | | | | | | | | | |
| - 자산매각 (억원 이상) | 40 | 45 | 43 | 45 | 42 | 82 (해외40) | 102 (해외60) | 42 | 42 |
| ■ 전략과제Ⅲ-3 보수·성과관리체계 운영 | | | | | | | | | |
| - 성과급 차등(최고/최저) | 2배 | 2배 | 2배 | 2배 | 2배 | 2배 | 2배 | 2배 | 2배 |
| - 내부평가 수용도(%) | 3.70 | 3.64 | 3.70 | 3.68 | 3.70 | 3.73 | 3.76 | 3.79 | 3.82 |
| ■ 전략과제Ⅲ-4 선진노사문화 정착 | | | | | | | | | |
| - 노사관계 만족도(점수) | 88 | 91.7 | 90 | 90 | 90 이상 | 90 이상 | 90 이상 | 90 이상 | 90 이상 |
| ■ 전략과제Ⅲ-5 사회적 책임 구현 | | | | | | | | | |
| - 정보공개처리기간(일) | 3.3 | 4.2 | 3.3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| - 중소기업제품 구매율(%) | 90 | 95.8 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| - 종합청렴도(등급) | 1 | 4 | 1 | 미확정 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

4. '24년 목표치 산출근거

| 과제별 목표지표 | '24년 목표치 | 산출근거 |
|---|--------------------------|--|
| ■ 전략과제 III-1 전략적 조직·인적자원 관리 강화 - 조기폐광 이행율(%) - 기능조정계획(감산, 감원) 달성율(%) - 인당 교육비(천원) - 혁신 및 국정과제 달성률(%) | 100 100 550 100 | ○ 정부(산업통상자원부)의 석탄생산 기능조정(감산, 감원) 계획 승인 ○ 정부(산업통상자원부)의 석탄생산 기능조정(감산, 감원) 계획 승인 ○ 인적자원 역량 강화를 위한 인당 교육비(실적을 고려하여 목표 조정) ○ 혁신세부과제 및 자체 국정 과제를 효율적으로 추진하여 과제별 당해년도 계획을 100% 달성 |
| ■ 전략과제 III-2 재무관리시스템선진화 - 자산매각(억원) | 42 | ○ 중장기재무관리계획의 자산매각 목표 |
| ■ 전략과제 III-3 보수·성과관리체계 운영 - 성과급 차등(최고/최저) - 내부평가 수용도 | 2배 3.70 | ○ 정부 예산편성지침에 따른 성과급 차등 ○ 내부 경영평가의 공정성 향상을 위해 '22년 실적(3.64)대비 점차적 향상 목표 설정 |
| ■ 전략과제 III-4 선진노사문화 정착 - 노사관계 만족도 | 90점 이상 | ○ 상호간의 신뢰성 제고를 통한 협력 중 시 풍토 마련으로 전년대비 만족도 향상 |
| ■ 전략과제 III-5 사회적 책임 구현 - 정보공개 처리기간(일) - 중소기업제품 구매율(%) - 종합청렴도(등급) | 3 90 1 | ○ 청구인의 신속·정확한 알권리 보장을 위해 3일 이내로 단축 목표를 설정하고, 지속유지로 목표 수립 ○ 정부권장목표(50%)를 상회하는 목표 설정(중소기업제품으로 구매 가능한 최대 목표 적용) ○ 국민권익위 발표 공공기관 종합청렴도 1등급 달성 목표 |

IV

환류 등 관련 계획

1. 추진상황 점검

□ 경영목표 달성을 위한 효율적인 성과관리 점검체계 운영

- 경영전략 및 경영목표별 담당부서 지정, 책임관리 강화
 - 경영전략 세부실행과제 및 성과지표별 담당부서 지정
- 주기적이고 체계적인 성과점검을 통한 성과관리 운영 활성화

- 월간 : 전월 이행상황 점검 및 금월 추진계획 수립
- 분기 : 역점사업 점검 및 부진사항 만회대책 강구
- 연간 : 연간 성과분석 후 다음년도 경영계획 수립 시 반영

2. 평가 및 환류체계

□ 경영목표 달성을 위한 합리적인 평가체계 구축

- 경영목표 및 전략목표 달성을 위한 전사 평가지표 설정

비전 → 경영목표 → 경영전략 → 전략과제(전사, 사업소) → 전략 과제별 핵심 성공요인(CSF) → 전략과제·핵심 성공요인과 연계한 성과지표(KPI)

- 평가단위를 세분화하고 현장실정에 부합하는 성과중심의 조직평가
 - 본사, 광업소, 생산부 등 성과지표에 대한 조직평가 시행

□ 성과평가결과 피드백 등 환류체계 구축으로 동기부여 강화

- 평가결과를 성과급, 인사반영으로 동기부여
 - 조직평가 및 개인평가를 종합하여 개인별 성과급 반영
- 경영목표 성과분석으로 차년도 경영전략 반영 등 환류체계 운영
 - 매년 경영성과 및 향후 경영환경 분석을 통한 경영전략 및 경영목표 개선