

# 로알더치 쉘의 2003년 경영실적

- 이익의 73%는 상류부문에서 거둬 -

대한석유협회 기획관리팀

지난해 쉘은 매장량 분석파문에도 불구하고 전체 매출액 및 순이익은 전년대비 각각 21%, 29%가 증가하였으며, 특히 매출액은 2,689억달러를 기록해 엑슨모빌을 제치고 메이저 1위를 차지했다. 이는 주로 원유 및 천연가스 가격의 고공행진에 따른 것으로 이익의 73%는 상류부문에서 거둔 것으로 나타났다.

정제·판매부문에서는 정제마진 개선으로 전년대비 순이익이 9% 증가하였으며, 수익성이 없는 정제시설을 매각하고 판매네트워크를 강화하는 등 지속적인 구조조정을 실시하고 있다.

## 석유·천연가스 개발부문

쉘은 총 34개국에서 석유·천연가스 탐사 개발사업을 펼치고 있다. 지난해에는 노르웨이로부터 영국에 이르는 천연가스 개발과 나이지리아의 EA유전 개발 등 동부문에 92억달러를 투자했다.

장기적인 관점에서 유망할 것으로 평가되는 석유·천연가스 개발로서는 캐나다의 비재래형 석유인 아사바스카(Athabasca) 오일샌드 프로젝트가 있다. 쉘은 이 프로젝트에 총 42억달러를 투자하고 앞으로 30년간 15만5,000b/d의 비투멘을 생산하여 캐나다

원유생산량의 10%를 공급할 예정이다. 이 프로젝트는 지면에서 오일샌드를 채취하고 원유를 추출하여 양질의 저유황 합성원유를 생산해 캐나다와 미국의 정제시설로 공급한다는 계획이다.

〈표 1〉 쉘의 주요 경영실적

(단위: 억달러)

	2001년	2002년	2003년
매출액	1,674	2,228	2,689
순이익	104	97	125
현금흐름	169	162	217

출처: 연간보고서



또한 카타르에서는 세계 최대규모의 GTL 프로젝트 착공에 합의하고 합성원유를 생산키로 했다. LNG분야 또한 유럽 메이저의 선도자로서 지위를 지키기 위해 지속적으로 투자하고 있으며 러시아에서는 사할린2 프로젝트, 사림(Salym)가스전에 10억달러를 투자할 계획이다. 사우디아라비아에서도 천연가스를 우선 프로젝트로 하여 개발사업을 진행하고 있다. 쉘은 이러한 전세계에 걸친 석유·천연가스 개발 프로젝트를 추진하여 1999년부터 2003년간 확인 매장량의 대체율(Replacement) 66%를 기록했다.

〈표 2〉 쉘의 부문별 이익 및 투자 현황  
(단위: 억달러)

	이익	투자
상류 부문	91	92
정제·판매 부문	28	23.98
천연가스·발전 부문	22.89	14.83
석유화학 부문	-2.09	5.87
재생가능에너지 부문	-2.67	

상류부문의 이익은 2002년보다 34%나 증가한 91억달러를 기록했다. 주 요인로는 원유가격의 고공행진과 북미 천연가스 가격급등 등으로 들 수 있다. 또한 파문이 일었던 매장량 하향조정으로 2001년, 2002년의 이익이 낮아진 것이 이익증가폭 확대에 일조했다고 할 수 있다.

〈표 3〉 상류부문 조업실적

	2001년	2002년	2003년
원유생산량(천B/D)	2,211	2,359	2,333
천연가스 판매량(백만cf/d)	8,902	9,286	8,849
원유매장량(백만배럴)	6,826	7,338	6,605
천연가스매장량(10억ft <sup>3</sup> )	44,874	43,702	44,920

출처: 연간보고서

상기 〈표3〉에서 원유·천연가스 생산량 및 매장량의 추이를 살펴보면 쉘은 원유와 천연가스 가격이 상승하고 있음에도 불구하고 향후 원유가격변동을 고려한 구조조정의 실시로 원유 및 천연가스 생산량을 조절하고 있음을 알 수 있다.

## 정제 · 판매부문

셸의 정제 및 판매부문에서는 양질의 석유제품과 윤활유를 생산하여 자동차, 선박, 항공기의 연료로 공급하고 있다. 셸이 지난해 정제 · 판매부문에 대한 투자지출은 23억9,800만달러로서 2002년에 합병한 펜조일 퀘이커(Pennzoil-Quaker)와의 통합작업, 미국 판매네트워크의 구조조정 비용 등에 사용되었다.

미국에서는 지난해 4,200개의 주유소 브랜드를 텍사스코에서 셸로 변경하고, 독일에서는 DEA社를 인수하여 600개의 주유소 브랜드를 셸로 변경하였다. 그러는 한편, Bakers field 정유공장 폐쇄, AB Svenska Shell社 매각, Delaware City 정유공장<sup>1)</sup> 매각 등 정제 · 설비의 구조조정도 꾸준히 진행하고 있으며 2004년도에는 베네수엘라 판매부문도 구조조정을 계획하고 있다.

〈표 4〉 정제 · 판매부문의 조업실적

	2001년	2002년	2003년
원유처리량(천B/D)	3,400	4,084	4,167
석유제품 판매량(천B/D)	6,143	7,399	7,445
석유화학제품 판매량(백만달러)	10,616	11,490	15,186

출처 : 연간보고서

정제 · 판매부문에서는 수익력강화를 위해 선택과 집중의 추진 일환으로 영국 Sainsbury's社와 업무 제휴를 통해 100개의 주유소에서 휘발유 판매와 편의점 경영을 함께 한다고 발표했다. 호주에서도 Cole Myer社와 판매부문에 대한 관계를 강화하기로 합의했다. 또한 1996년부터 페라리의 F-1에 참가하

1) 셸의 자회사인 모티브 엔터프라이즈社(셸이 주식지분을 50%확보)가 보유했음

여 석유제품 품질을 크게 향상시켜 왔으며 이는 고품질 석유제품공급으로 이어졌다. 셸이 정제 · 판매부문에서 2003년에 거둔 이익은 전년대비 9% 증가한 28억달러로 이는 미국의 석유제품수요 증가로 마진이 늘어났기 때문이다.

## 천연가스 · 발전부문

셸의 천연가스 · 발전부문은 최근 천연가스를 석유로 전환하는 GTL 사업도 포함하여 천연가스의 액화 · 수송 및 천연가스 관련 인프라의 정비, 가스 화력발전사업 등을 꼽을 수 있다. 동부문의 2003년의 자본지출은 14억8,300만달러로 이중 9억6,800만달러는 러시아, 인도, 호주, 멕시코의 LNG 프로젝트에 대한 투자와 LNG선박 건조에 투입되었다. 그중에서도 러시아의 사할린2 프로젝트와 캐나다의 GTL프로젝트가 주요프로젝트이다. 이 양대 프로젝트는 셸의 장기적인 성장성을 좌우할 관건이 될 전망이다.

셸은 특히 러시아의 사할린2 프로젝트에 적극적으로 나서 55%의 지분을 투자하여 러시아 천연가스 생산의 일익을 담당하고 있다. 천연가스를 연장 800km의 파이프라인을 통해 사할린 남부의 LNG기지로 수송시켜 액화한 후에 연간 960만톤의 LNG를 수송이 급증하는 아시아 및 북미 등에 수출할 예정이다.

이중 32%인 310만톤은 2007년까지 일본에 판매될 예정이다. 사할린2 프로젝트는 전세계에서 친환경 에너지에 대한 관심이 높아짐에 따라 증가하고 있는 국제 천연가스 수요에 대비할 뿐만 아니라 관련산업의 고용창출 등 러시아 경제에 크게 기여하고 있다.

이외에도 셸은 수많은 LNG 프로젝트를 담당하고 있으며 LNG분야에서 예전의 명성을 회복하려 하고

있다. 현재 진행중인 프로젝트로는 미국 Cove Point의 LNG 기화기지, 멕시코의 Altamira 터미널 등이다. 캘리포니아주 Baja에서는 멕시코 및 미국 양국에 천연가스를 공급하는 LNG수입기지를 건설하기로 했으며 멕시코만에서는 10억cf/d의 천연가스를 미국의 파이프라인망에 공급하는 LNG수입기지 건설계획을 발표했다. 급성장하는 아시아 시장에서도 이미 인도의 Hazira에서 LNG기지를 건설하기 시작했다.

2003년에 셸이 천연가스·발전부문에서 거둔 이익은 풍부한 천연가스수요의 증대에 힘입어 전년대비 196%나 증가한 22억8,900만달러를 기록했다.

### 석유화학부문

셸의 석유화학부문은 폴리올레핀 등의 범용품을 포함한 석유화학제품을 생산하여 섬유제품, 의약품, 전자제품, 퍼스널 컴퓨터 등에 소재를 공급하는 것으로, 지난해 지출한 자본은 총 5억8,700만달러이며 이는 기존 시설의 고도화 및 채산성 낙후설비의 폐쇄 및 구조조정 등에 투자했다.

폭발적인 경제성장을 기록하고 있는 중국에서는 프로젝트 파이낸스로 자금을 조달하여 난하이 석유화학 플랜트의 건설을 시작하였다. 이 프로젝트는 셸이 50%를 출자한 합병사업으로 중국 광둥성(廣東省)에 건설되고 있는 총액 43억달러에 이르는, 석유화학부문에 있어서 사상 최대의 프로젝트이며 2005년에 최초로 생산을 시작할 예정이다. 이에 따라 셸은 섬유제품, 플라스틱의 원료인 에틸렌, 프로필렌, 스틸렌을 포함한 종합적인 석유화학제조 플랜트를 건설하고 급속하게 성장하고 있는 중국시장에 제품을 공급할 계획이다.

이 외에 세계 각지에서 석유화학 프로젝트를 펼쳐 나가고 있다. 유럽에서는 석유화학제품 시장을 장기

적인 차원에서 보다 견고히 굳히기 위해 네덜란드의 Pernis 플랜트에 폴리머 제조설비를 건설했다. 또한 미국 멕시코 만에서는 올레핀 소재의 제조설비를 건설했다. 미국에서는 제품품질 향상을 위해 제조설비를 늘리고 있다. 그러나 2003년의 석유화학부문에서는 시장경쟁의 격화로 제품마진이 감소해 2억900만달러의 적자를 기록하였다.

### 기타 부문

셸은 재래형 석유·천연가스라는 화석연료 이외에도 풍력과 태양에너지 등 재생가능에너지 분야에 힘을 기울이고 있다. 향후 시장확대를 겨냥해 수소에너지와 연료전지의 개발에도 적극적으로 참여하고 있다. 태양에너지는 태양전지의 기술향상으로 경제성이 크게 개선되었으며, 미 텍사스 주에서는 풍력발전사업을 추진중이다. 텍사스주의 Brazos 윈드팩에서는 16만kW급의 풍력발전설비를 건설해 3만호의 가정에 전력을 공급하고 있다. 앞으로도 지구환경문제를 고려해 친환경적인 재생가능에너지를 확대해 나갈 계획이다. 풍력발전은 미 텍사스주와 콜로라도주에서 프로젝트를 추진하고 있다.

신용카드 사업에도 진출하여 잠재성있는 성장분야로 평가되고 있으며, 현재 전세계에서 150만장의 카드를 발급했다.

수소에너지는 각국 정부에 따른 지원조치에 힘입어 수소자동차의 에너지공급설비의 건설을 추진중이다. 네덜란드의 암스테르담과 룩셈부르크에서는 수소 충전소를 건설하고 있고, 이미 일본 및 아이슬란드에서는 액화수소의 충전소를 보유하고 있다. 앞으로도 계속 셸 브랜드를 내건 수소 충전소를 건설할 계획이다. 하지만 재생가능에너지는 여전히 이익기여도가 없어 현재로서는 경제성이 없다는 평가를 받고 있다. 이 부문에서는 2003년 2억6,700만달러의

적자를 기록했다.

### 향후의 경영전략

2003년 로열더치 쉘은 연이은 매장량 하향조정에도 불구하고 양호한 경영실적을 기록했다. 이는 테러 등 중동정세의 불안, OPEC의 잇따른 감산합의, 미국의 낮은 석유재고, 미국과 중국의 석유소비증가, 주요 산유국의 정치혼란과 파업 등으로 인해 원유와 북미 천연가스 가격의 고공행진이 계속 이어졌기 때문이다.

쉘의 경영전략은 단기적으로는 매장량 하향조정으로 상실한 신뢰를 경영효율화의 향상과 수익력 강화로 회복하는 것이다. 장기적으로는 에너지 및 석유화학분야에서 세계의 리더그룹을 목표로 하고 있다.

목적달성을 위해서는 쉘의 각 사업부문이 경쟁력이 있는 이익을 올리고 현금을 창출하여 주주에게 이익을 환원해야 한다. 이를 위해 강력한 리더십, 건전한 투명성이 있는 기업경영, 글로벌한 사업을 펼칠 능력을 가진 임직원이 필수적으로 노사 모두 합심하여 창조적인 기술혁신이 이루어질 때 경쟁력이 있는 석유제품의 개발, GTL기술의 추진이 가능할 것으로 생각된다. 쉘이 지속적으로 성장하기 위한 전략은 탐사·개발부문의 자산 비율을 끌어올리고, 특히 세계적으로 수요증가가 뚜렷한 천연가스 사업의 우위성을 창출하여 천연가스·발전부문을 강화하는 것이다.

향후의 공급거점, 소비시장으로서 성장할 것으로 예상되는 지역은 북미, 아시아, 아프리카 근해, 러시아가 탐사·개발부문, 정제·판매부문의 중점지역이라 할 수 있다. 석유정제·판매부문, 석유화학부문에서는 효율성 제고 및 수익력 강화 여부와 현금창출력의 향상 가능성이 큰 과제이다. 또한 석유·천연가스 매장량의 하향조정으로 곤경을 겪었던 쉘의

신용회복을 위해서 전사를 통틀어 기업경영 개선에 노력하고 엄격한 근무기강 확립에 따라 사업을 펼쳐나가는 것이 가장 필요한 요소이다. 하지만 LNG 프로젝트에서 괄목할 만한 실적을 기록해온 쉘의 잠재성장력은 여전히 높다. 앞으로 신뢰회복을 위한 노력과 지속적인 M&A를 통해 쉘은 다시 톱메이저의 위치를 되찾을 충분한 가능성이 있다고 평가된다. ☯

〈표 5〉 로열더치 쉘의 주요재무지표

(단위: 억달러)

	2001년	2002년	2003년
매출액	1,674	2,228	2,689
순이익	104	97	125
- 상류부문	80	68	91
- 하류부문	20	26	29
탐사개발지출	96	227	123
주주자산		604	729
종업원수(천명)			11.9

출처: 연간보고서

※ 본 고에서는 모두 매장량 하향조정후의 수치를 사용했음.

(오일리포트, 2004. 9.6)

### 〈참고자료〉

#### 메이저의 2003년 주요재무지표 비교

(단위: 억달러, %)

	엑슨모빌	BP	RD 쉘	세브론텍사코	평균
매출액	2,467	2,326	2,689	1,218	2,175
순이익	215	103	125	72	129
- 상류부문	145	139	91		125
- 하류부문	35	23	29		29
매출액 이익률(%)	8.7%	4.4%	4.6%	5.9%	5.9%

주) BP의 상·하류부문 이익은 영업이익임