



03 고유가, 에너지 전환이 가져올 미래

석유·가스 산업 글로벌 트렌드 및 이슈

Amy Chronis, Kate Hardin | Deloitte Global

COVID-19 백신을 적어도 한 번이라도 접종한 사람이 세계 전체 인구의 50%에 이르고 있다.¹ 이에 기업들은 '하이브리드 형태의 직장 복귀'(return-to-office hybrid) 계획을 최종 조율하는 단계에 있다. 또한 2021년 말 기준 세계 GDP도 완전히 회복될 것으로 예상되며², 긍정적인 세계 경제 회복 신호에 힘입어 세계 원유 수요는 이미 COVID-19 팬데믹 이전 수준을 회복하였다.

1 Our World in Data, "Statistics and Research Coronavirus (COVID-19) Vaccinations," accessed 29 October, 2021

2 OECD, "Building confidence crucial amid an uncertain economic recovery," accessed September 2021

석유·가스 기업들은 지난 한 해 동안 COVID-19 팬데믹 여파속에서 내부적인 변화에 박차를 가하였다. 구체적으로는 다음과 같다.

- ✓ 기업의 자본 절제(capital discipline)를 강조(2021년 세계 업스트림 자본적지출(CAPEX)은 4% 증가에 불과할 것으로 예상됨).³
- ✓ 기업의 자본건전성 강조(2021년 기업부채 4% 감소)⁴
- ✓ 유럽 석유·가스 기업들을 따라 점차 많은 북미 석유·가스 기업들이 기후변화 대응을 결의
- ✓ 비즈니스 모델 전환

석유 및 가스 산업의 변화는 이미 시작되었으며 상승과 하락을 반복하는 원유 가격을 단순히 관리하는 과거의 대응 방식은 더 이상 기업들의 선택지가 될 수 없다. 따라서, 향후 12~18개월 동안 석유·가스 기업 전략가들은 다음과 같은 전략을 고려해야 한다.

- ✓ 자원 포트폴리오를 간소화 및 최적화
- ✓ 에너지 전환을 위한 스마트 목표를 개발 및 도입
- ✓ 경색된 노동 시장에서 인력을 유치·훈련·유지
- ✓ 추가적인 환경·사회·지배구조(ESG) 요건을 수립



3 Rystad Energy, "Upstream UCube database," accessed September 2021

4 S&P Capital IQ, "Industry Financials," accessed September 2021.

향후 12개월간 석유 및 가스 산업에 영향을 미칠 수 있는 5가지 트렌드는 다음과 같다.

1. 유가

기존의 상식을 깨고 에너지 전환을 가속화하는 고유가

COVID-19 영향으로 유가가 2020년 4월 마이너스가 격으로 추락하였던 적도 있었지만 이후 상승하여 배럴당 80달러 수준을 회복하였다(역자 주: 최근 국제유가는 지정학적 갈등에 따른 공급 차질 등으로 배럴 당 100달러를 돌파하였음).⁵ 불확실성으로 배럴 당 40~60달러 수준에서 움직이던 유가가 박스권을 벗어난 것은 석유 및 가스 기업에게 중요한 일이다. 그러나 고유가 상황에서 석유·가스 기업이 지속가능성과 관련된 새로운 기회에 주목하기보다는 자본지출을 늘리며 핵심 사업에 집중할 것이라는 기존 통념이 이번에는 통하지 않은 것으로 나타났다. 설문조사에 응답한 석유 및 가스 산업 임원들 중 76%가 배럴당 60달러 이상으로 형성된 유가는 단기간에 자사의 에너지 전환을 가속화하거나 보완할 것이라고 답하였다.

현재의 고유가 추세는 다음 두 가지 새로운 트렌드를 불러왔으며 이는 향후에도 지속될 전망이다. 첫째, 최근 석유·가스 기업들은 고유가에도 불구하고 생산 및 자본지출을 더욱 통제하고 있다. 시추 후 미완성(drilled but uncompleted, DUC) 세일 유정 수 감소(2020년 1월~2021년 9월 사이 37% 감소), 생산량 정체(2021년 추정치 2%~3% 증가), 부채 감소(2021년 추정치 4%~5% 감소) 등은 석유·가스 기업들이 유가의 상승·하락 주기를 단순히 관리하는 단계를 넘어섰음을 암시하고 있다.⁶ 둘째, 고유가는 석유·가스 기업들이 그들의 넷제로 선언(net-zero commitment)을 이행하기 위한 자본을 지

원하는 데 활용되고 있다. 고유가로 인해 더욱 사업위험성이 높고 많은 비용이 드는 CCUS 등의 그린에너지 솔루션에 투자할 수 있는 환경이 조성된 것이다.

2. 인수합병(M&A)

M&A 거래에서 ESG의 영향력 증대

유가는 2021년 초를 기점으로 상승하고 있다. 상승세는 원유 수요 회복과 OPEC 원유 생산국들의 제한된 공급(capped supply)으로 인해 더욱 강화되고 있다.⁷ 유가가 높아질수록 활발해지던 업스트림 M&A 거래는 여전히 COVID-19 이전 수준에 머무르고 있다. 앞서 언급된 석유·가스 기업들의 자본절제(capital discipline)가 M&A 거래에 소극적으로 나서게 되는 주된 이유로 분석되지만, 매도기업(seller) 및 매도기업 자산의 탄소 프로필을 제한적으로 확인할 수밖에 없는 상황이 매수기업(buyer)이 M&A에 적극적으로 나서기 어렵게 만드는 요인으로 등장하고 있다.

M&A 실사(due diligence)에서 ESG의 역할은 강화되지 않은 것으로 나타났다. 여러 이유가 있겠지만 아직 표준화된 공시체계가 구축되어 있지 못한 점과 ESG 위험 및 기회를 M&A 실사에 적용하기 위한 모델링 경험이 부족한 점이 주요 원인으로 꼽힌다. 설문조사에 응답한 석유 및 가스 산업 임원들 중 3분의 2는 기업 가치에 영향을 미치는 ESG 공시 표준의 통일성 및 명료성이 갖춰져야 향후 M&A 과정에서의 ESG 채택이 가속화될 것이라고 답하였다.⁸ 이와 더불어 인공지능영상학(satellite imaging), 블록체인, IoT, 데이터 애널리틱스 등 첨단 디지털 기술이 증명 및 감사 가능한 ESG 정보를 구축하는데 기여할 것이다.

5 US Energy Information Administration (EIA), "Cushing, OK WTI Spot Prices FOB," accessed September 2021.

6 EIA, "Drilling Productivity Report," October 2021; Rystad Energy, "Upstream UCube database"; S&P Capital IQ, "Industry Financials," accessed September 2021.

7 EIA, "Cushing, OK WTI Spot Prices FOB," accessed September 2021

8 Deloitte analysis.

3. 유전 개발 부문(Oilfield service)

새로운 에너지 시대에 적합한 비즈니스 모델로 전환

유전 개발 부문은 COVID-19 팬데믹 이전부터 사업을 유지하기 위해서 비용을 줄이고 운영을 최적화해왔다. 전통적으로 업스트림 사업주기에 의존하고 있는 유전 개발 부문은 에너지 전환이 점차 가속화하면서 영구적인 구조 변화를 겪게 될 것으로 보인다. 물론 팬데믹 기간 동안 감소한 유전 개발 부문의 자본지출은 2025년까지도 2019년보다 25% 낮은 수준에 머무를 것으로 예상된다.⁹ 이에 따라 많은 유전 개발 부문 기업들은 미래 에너지 시대를 위한 새로운 전략을 구상하고 있다.

산업 전반에 탈탄소 의무가 확산되고 있는 가운데 유전개발 기업들은 자사 사업 모델을 재설계하여 기존의 “유전” 개발 서비스를 탈피하고 다른 산업군에 진출할 수 있다. 실제로 많은 기업들이 이미 핵심 산업에서 벗어나 사업을 다각화하였다. 예를 들면, 한 유전 개발 기업은 사업을 재편하여 클라우드 및 엣지컴퓨팅(edge computing)으로 사업 영역을 확장하였다.¹⁰ 또한 헬리버튼(Halliburton)과 베이커 휴즈(Baker Hughes)는 각각 헬리버튼 연구소 및 베이커 휴즈 에너지 혁신센터를 통해 스타트업 및 학술 기관과 파트너십을 맺고 다양한 에너지 및 산업기기에 필요한 기술 개발을 서두르고 있다.¹¹

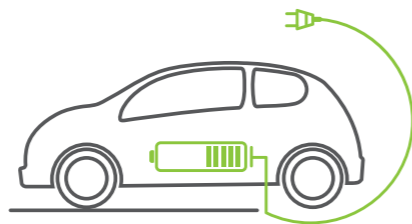
다만 디지털화가 비즈니스 모델 전환에 기여는 하되 한계가 있을 것이며, 결국 유전 개발 부문 자체가 보다 효율적이며 친환경적으로 바뀌어야 한다. 업스트림 탈탄소화를 위한 통합적인 해결책을 제시하고 구독기반 수익 모델을 구축하며 저탄소기반 산업으로 사업을 다각화하는 것이 유전 개발 기업 미래 전략의 핵심 성장 동력이 될 것이다.

4. 연료 소매유통 (fuel retailing)

연료 자체보다 편의성과 경험을 중시하는 고객들

에너지 전환이 가속화되면서 전기차 도입 또한 빨라지고 있다. 미국에서는 2030년까지 전기차가 신규차량판매의 절반을 차지할 것으로 예상된다.¹² 차량 전기화에 따른 연료 소매 시장의 혼란과 별개로 기존의 경유 및 휘발유도 수소 및 재생가능 연료 같은 저탄소 연료와 경쟁해야 하는 상황이다. 한편, 베이비부머(baby boomer)에서 밀레니얼로의 세대 전환이 연료 선호도를 변화시키고 있다. 베이비부머 세대가 브랜드와 가격을 중시하였다면 밀레니얼 세대는 편의성과 경험을 중시하는 것으로 분석된다.

에너지 전환과 세대 전환이 함께 일어나면서 연료 소매 기업들은 연료 믹스 변화에 적응하면서 새로운 세대의 고객을 끌어들이기 위해 운영 형태를 혁신해야 하는 과제를 안게 되었다. 이는 단순히 새로운 연료를 공급할 수 있도록 유통 인프라를 리모델링하는 것으로 충분하지 않을 것이다. 석유 및 가스 산업 임원 대상 설문조사에 따르면 응답자의 3분의 2가 디지털 기술을 통한 고객참여 및 고객 경험을 동반한 대체 연료 공급이 연료 소매 사업 혁신의 필수 요건이라고 대답하였다.¹³ 심지어 연료 소매점 운영도 편의점, 식료품점, 약국 및 온라인 구매 상품의 픽업 장소 같은 비연료 부문에 맞춰 다시 설계되어야 할 것이다.



5. 인재 시장

인력 유출을 방지하고 유지에 기여하는 친환경적 일자리와 차별화된 근로 조건

2020년 유가 추락으로 미국 석유·가스 산업 역사상 가장 빠른 속도의 대규모 해고(전체 107,000명)가 발생했다.¹⁴ 이후 유가는 약 2배가량 올랐지만, 해고된 일자리는 절반 정도만 채워진 것으로 나타났다.¹⁵ 이는 근로자를 주기적으로 고용했다가 해고하는 석유·가스 기업의 관행이 신뢰할 수 있는 고용 기업이라는 평판에 악영향을 끼친 것으로 보인다. 점차 고령화 되어가는 중신직 인력 구조(평균 연령 44세)도 신규 인력의 고용 여력을 줄이고 있고, 세계적인 넷제로 전환 추세에서 석유·가스 기업들에게 부과되어 가는 환경 관련 의무도 인력 관리를 더욱 어렵게 하고 있다.

진보적인 기업 전략과 재무 건전성을 갖춘 석유·가스 기업이라 할지라도 경색된(tight) 노동 시장에서 차별화된 모습을 보이기는 어려울 것이다. 이제 우수 인재에 대한 경쟁은 건설업이나 제조업뿐만 아니라 기술 산업에서도 심화

되고 있다. 이러한 상황에서 석유·가스 산업에서는 어떻게 인재를 유치하고 이를 유지하여 경쟁력을 강화시킬지 고민이 필요하다.

탈탄소화에 대한 약속이 최고의 채용 공고가 될 수 있겠으나, 75% 이상의 업계 임원 응답자는 원격, 하이브리드 및 국경을 초월한 팀 구축 등이 가능한 유연하고 민첩한 인력 구조가 현재의 경색된 노동 시장에서 인재를 유치하고 유지하기 위해 필요하다고 답했다.¹⁶ 또한 매력적인 임금 정책과 흥미로운 업무 이상의 가치에 대해 재고해야 한다. 예를 들어 다음과 같은 사항을 고려할 수 있다.

- 업계 최고 수준의 의료 보험 및 복지 혜택 제공
- 새로운 형태의 보상을 개발 (예: BP는 직위 및 사업 부문과 관계없이 전 세계 직원에게 주식을 제공)¹⁷
- 민첩한 인력 구조를 구축하여 각 프로젝트에 필요한 기술을 가진 인력을 매칭시키는 것과 동시에 기존 인력의 재교육 및 업무능력 강화 교육을 제공하여 기술 격차(skills gap) 완화

9 Rystad Energy, "Upstream UCube database."

10 Schlumberger, "JP Morgan 2020 Energy, Power, and Renewables Conference," June 2020; Schlumberger, "Le Peuch Speaks at Cowen 2020 Energy Conference," December 2020.

11 Oklahoma State University, "Oklahoma State University Forms Technology Collaboration with Baker Hughes," July 2020; Halliburton, "Halliburton Labs Selects Four Companies for Clean Energy Accelerator," July 2021.

12 The White House, "President Biden Announces Steps to Drive American Leadership Forward on Clean Cars and Trucks," August 2021.

13 Deloitte analysis.

14 Deloitte, "The future of work in oil, gas and chemicals," October 2020.

15 US Bureau of Labor Statistics, "Industries at a Glance," accessed September 2021.

16 Deloitte analysis.

17 bp, Annual Report 2020, March 2021.