

# FOCUS 1

## 지속가능한 성장을 위한 사업 강화 Enhanced business for sustainable growth

### 선정배경

계속되는 경기불황과 국제유가 하락 등으로 2014년 에너지/화학 업계는 유례없는 경영위기를 겪었습니다. 이러한 상황에서 글로벌 선진기업들은 위기를 타개하기 위한 방안으로 본원적 경쟁력을 강화하여 내실을 다지고, 부문 간 시너지를 확대하는 데 중점을 두고 있습니다. 또한, 대내·외 시장을 개척하고, 지위를 공고히 함으로써 시장을 선도하는 기업으로 발돋움하기 위해 노력하고 있습니다. 이처럼 산업 내에서 지속가능한 성장 동력을 확보하고 지속적으로 성장 발전해 나가기 위한 노력에 많은 이해관계자들의 이목이 집중되고 있습니다.

### 대응방향

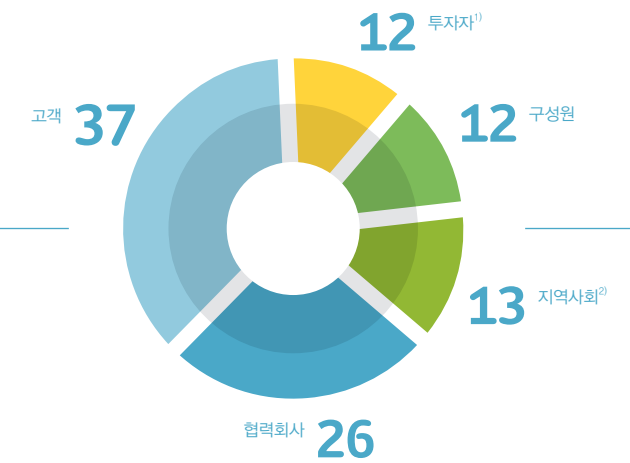
SK이노베이션은 사업영역에 따라 6개의 회사로 분할하여 자율과 책임을 원칙으로 하는 독자경영체계를 구축하고 있습니다. 이에 각 회사별로 전문성을 강화하고 유연성을 제고하여 경영환경 변화에 신속히 대처해 나가는 한편, 전사적인 시너지를 강화하여 효율성을 높이고 차별적인 경쟁력을 확보해 나가고 있습니다. 이와 더불어 내수시장의 경쟁 심화와 중국 등 신흥 시장의 비약적인 성장에 대응하여 적극적인 국내·외 시장 공략으로 산업을 선도하는 리딩 기업으로 자리잡아 가고자 합니다.



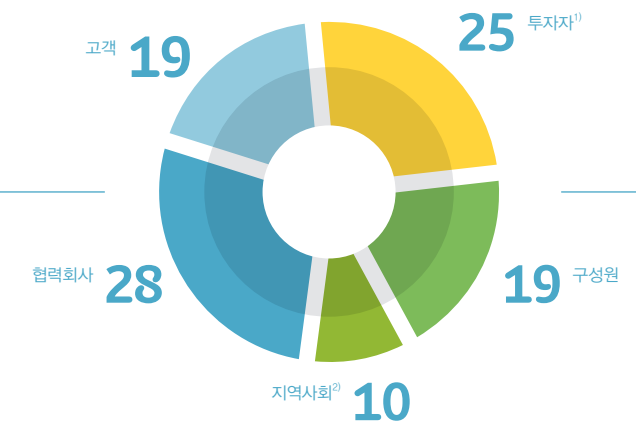
### 이해관계자 설문조사

SK이노베이션의 5대 이해관계자 그룹을 대상으로 2014년의 주요 관심 이슈를 분석한 결과 지속가능한 성장을 위한 사업 강화 측면에서 '본원적 경쟁력 강화'와 '글로벌 성장 가속화' 이슈에 대한 높은 관심을 확인할 수 있었습니다. 이 중 '본원적 경쟁력 강화' 이슈는 고객 영역에서, '글로벌 성장 가속화' 이슈는 협력 회사 영역에서 특히 높은 관심을 나타내고 있음을 알 수 있었습니다.

본원적 경쟁력 강화 (단위 : %)



글로벌 성장 가속화 (단위 : %)



1) 애널리스트, 기관투자자 등  
2) NGO, 사회복지기관 등

### 성과 및 향후 계획

SK이노베이션은 각 사업부문별 전략적 운영을 통해 어려운 경영 환경 속에서도 지속적인 성과를 달성하고 있습니다. 앞으로는 Cost 경쟁력 제고, Operation Excellence, Technology, Optimization을 추구하여 본원적 경쟁력 강화에 박차를 가하고자 합니다. 더불어 사업별 핵심 기술력 및 전략적 포트폴리오 구성 등을 통한 차별화된 경쟁력을 바탕으로 글로벌 시장 내 점유율 향상에 집중하고자 합니다. 또한, 사업 최적화를 통한 본원적 경쟁력을 다지고, 보다 적극적인 시장 공략을 통해 경제적 가치의 지속적인 창출에 앞장서 나가겠습니다.

# 본원적 경쟁력 강화



### 이슈정의

본원적 경쟁력 강화란 자율책임경영 시스템 하에서 각 사업 부문이 자생력을 갖추는 것을 의미합니다. 기업은 최적화 및 효율화 과정 등을 거쳐 본원적 경쟁력을 갖추므로써 전사 경영조직의 효율성을 강화할 뿐만 아니라 선 순환 체계를 구축할 수 있을 것입니다.

### Business Review

각 사업부문이 핵심역량 보유를 통해 성장 잠재력을 확보하는 것은 장기적 성과를 달성하기 위한 기업의 선결 과제입니다. 이에 부문별 경쟁력을 강화하고, 전사적인 시너지 창출에 최선의 노력을 기울여야 합니다.

### Sustainability Review

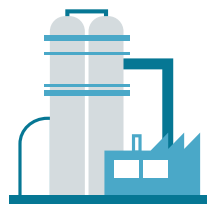
어려운 국내·외 경영환경을 극복하고, 지속가능한 성과를 달성하기 위해 사업별 차별화된 역량을 강화하는 것은 그 무엇보다 중요한 경영전략입니다. 이를 통해 경영환경 변화에 선제적으로 대응하고, 미래를 준비함으로써 성장 기반을 공고히 하여 지속가능한 성장을 이루어야 할 것입니다.

### Key Figure

석유 생산능력

연간 **412** 백만 배럴

(울산, 인천 Complex 합산)



매출액 (SK이노베이션)

**65** 조 **8,652** 억 원



## 사업부문 별 비즈니스 가치 확대

### 경영의사결정 체계 최적화(Optimization) : SK이노베이션

SK이노베이션은 구매에서 제조, 판매에 이르는 전 과정의 운영 및 경영 전반의 효율을 최적화하기 위하여 과학적 의사결정 기법에 따른 체계적인 의사결정 프로세스를 구축하고 있습니다. 주요 사업인 석유 및 석유화학 사업 영역에서 가용성과 설비 현황을 고려한 최적의 원재료 구매가 가능하도록 원재료 선정 프로세스를 최적화하고 있으며, 판매수익과 생산비용을 고려한 제품 생산계획 및 공정 가동계획 조정이 가능하도록 공정 운영 프로세스를 최적화하고 있습니다. 이와 함께 각 개별 공정들의 최적 운영을 목표로 다양한 변수들을 통제하고 관리할 수 있도록 공정 운전 프로세스를 최적화하기 위한 노력도 활발하게 전개하고 있습니다. 더불어 투자수익률 제고를 위해 다양한 대안을 탐색하고 최적의 투자안을 선정하거나 투자 효과의 장기적 평가와 분석을 통해 비효율적인 투자를 보류하는 등 투자 의사결정을 최적화하여 자본 효율 제고를 도모하고 있습니다.

### 차별적 경쟁력 확보 : SK에너지

SK에너지는 급변하는 환경 속에서 안정적 수익기반 확보를 위해 다양한 혁신 방안을 추진하고 있습니다. 기존의 설비 고도화 비용을 높이는 투자방식을 지양하고, 원료다변화, 공정/운영 Flexibility 제고 등 최소투자를 통한 Advanced Optimization 위주의 본원적 경쟁력 강화 노력을 지속할 예정입니다. 아울러 수익증대 한계상황에서도 적정 이윤 확보가 가능하도록 처리제약 원유 도입 활용, 에너지 효율화 및 내수 마케팅 효율화와 같은 Cost 구조 개선 또한 병행 추진하여 수익성을 개선해나갈 계획입니다.

### 독자기술 넥슬렌의 글로벌 사업화 강화 : SK종합화학

SK종합화학은 독자적인 기술 개발을 통해 매출을 확대하여 시장 지배력을 강화하고 있습니다. '넥슬렌(Nexlene)'이 대표적 사례입니다. 넥슬렌은 SK종합화학이 국내 최초 100% 독자기술로 개발한 고부가 석유화학제품으로 내구성, 투명성, 가공성 등이 뛰어나 고부가 필름, 자동차 및 신발 내장재, 케이블 피복 등에 사용되고 있는 고성능 폴리에틸렌입니다. 고성능 폴리에틸렌 시장은 연간 10% 이상의 꾸준한 성장을 지속할 전망으로 울산 Complex에서만 매년 4,000억 원 이상의 매출을 올릴 것으로 기대되고 있습니다. 나아가 SK종합화학은 사우디 국영 석유화학기업 사빅(SABIC)과 손잡고 '넥슬렌'의 생산 및 글로벌 판매를 위한 합작법인 설립 계약을 체결하였으며, 더불어 싱가포르 내 합작법인을 설립하고 사우디아라비아에 제 2공장을 건설할 예정입니다. 이를 통해 글로벌 사업화를 강화하고, 최적의 사업운영 성과를 달성해 나가고자 합니다.



SK종합화학, 넥슬렌 생산 공장

## 본원적 경쟁력 강화

### 제품 라인 다양화를 통한 시장 선도 : SK루브리컨츠

SK루브리컨츠는 프리미엄 윤활기유 YUBASE™와 고급 윤활유 ZIC™ 브랜드 하에 다양한 종류의 윤활유 제품을 개발함으로써 다양한 고객 니즈를 만족하기 위한 노력을 이어나가고 있습니다. 특히 고급 윤활유의 원료인 Group II/III 윤활기유를 제조하는 높은 수준의 촉매 및 공정기술을 독자 개발함으로써 제품 라인을 확장하여 2014년 기준 10개 패키지, 800여개의 윤활유 제품을 보유하고 있습니다. 향후에도 각종 자동차용 윤활유 및 산업용 윤활유, 특수 용도 윤활유 등 다양한 종류의 제품 개발을 통해 전 세계 Group III 기유 생산규모 1위, 윤활유 완제품 국내 선호도 1위, 브랜드 파워조사 16년 연속 1위(2014년 기준)의 위상을 공고히 하고자 합니다.

### 부가가치 극대화를 위한 PX 공장 증설 : SK인천석유화학

SK인천석유화학은 부가가치 창출 극대화를 통한 최적화 경쟁력 확보를 추진하고 있습니다. 2014년에는 초경질원유 기반의 고도화 설비 증설을 통한 사업 다각화를 진행한 결과, 합성섬유(폴리에스테르) 등의 원료가 되는 파라자일렌(PX)을 연간 130만톤 생산할 수 있는 단일 사업장 기준 국내 최대 규모의 생산설비를 갖추었습니다. 이로써 앞으로 세계적 수준의 생산성을 확보하여 글로벌 정유 및 석유화학 회사에 한발 더 가까이 다가가는 계기를 마련하게 되었습니다.

### 원유 및 제품 수출입 다변화를 통한 최적화 : SK트레이딩인터내셔널

SK트레이딩인터내셔널은 국내 및 현지 전문 인력과 인프라 등을 활용하여 원유 구매와 제품 수출 다변화를 통한 최적화를 추구하고 있습니다. 중동지역 및 역외 지역을 대상으로 원유, 중유, 납사 등 Feedstock 구매를 확대함으로써 Feedstock 도입 비용 및 구매 Risk를 줄이고 있습니다. 또한, 주요 수출 시장인 아시아 외에도 유럽, 아프리카, 미주, 중남미 등으로 석유제품 수출을 확대하고 있습니다. 특히 미국, 호주, 동남아와 같이 높은 성장이 예상되는 지역을 중심으로 현지 마케팅 네트워크를 강화함으로써 지속가능한 성장 기반을 구축하고 있습니다.



SK트레이딩인터내셔널, 글로벌 수출입 시장

## 글로벌 성장 가속화

### 이슈정의

신흥국의 수요부진과 미국·중동간 주도권 확보 갈등으로 시작된 국제 유가 하락은 국내 정유업계에 큰 어려움을 주고 있습니다. 또한, 불확실한 경영환경이 예상되는 가운데, 산업 내에서는 내실있는 경영 강화와 더불어 글로벌 사업 확장을 통해 위기를 극복하고 지속 가능한 성장 기반을 마련하기 위한 노력이 활발히 추진되고 있습니다.

### Business Review

국내 석유사업 시장은 시장 환경의 변화로 인하여 정유사 간의 경쟁이 심화되고 있습니다. 이에 해외 시장 공략 등 적극적인 사업 활성화 전략을 통해 경제적 성과를 창출하는 한편, 장기적인 성장 동력을 확보하기 위한 노력이 요구되고 있습니다.

### Sustainability Review

글로벌 시장 공략을 통하여 사업기회를 확대하는 것은 기업의 지속가능한 경영을 위한 중요한 요소 중 하나입니다. 기업은 수익성이 높은 시장에 진출하여 사업을 확장하고 시장을 선점함으로써 주주, 고객 등의 이해관계자를 만족시킬 필요가 있습니다.



### Key Figure

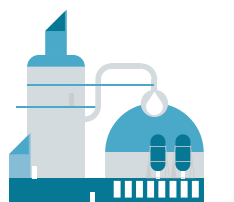
보유 광구

15개국 22개 광구



LNG 프로젝트

4개국 4개 프로젝트





## 글로벌 성장 가속화

### 글로벌 파트너십 강화

#### 권역 별 기유 생산체계 구축을 통한 현지 성장 가속화

SK루브리컨츠는 아시아와 유럽 등 지역 별 기유 생산체계를 구축하여 글로벌 시장 확보를 위한 적극적인 노력을 기울이고 있습니다. 아시아 지역에는 인도네시아 Pertamina와 'Patra SK'를 설립하여 현지 윤활기유 공장을 가동하고 있으며, 중국 천진에 윤활유 완제품 생산 공장을 운영하고 있습니다. 또한, 유럽 시장에서는 최근 강화된 유럽 환경기준에 따라 스페인 최대 에너지 기업 Repsol과 합작법인 'Iberian Lube Base Oil Company'를 설립하고 스페인 카르타헤나 현지에 윤활기유 생산공장을 건설해 2014년 10월부터 본격적인 상업생산을 시작하였습니다. SK루브리컨츠는 향후에도 해외 시장 점유율 확보를 위해 합작 기업, 전략적 제휴 등의 다각적인 현지화 전략을 바탕으로 글로벌 성장을 가속화할 계획입니다.



스페인 카르타헤나 윤활기유 생산공장

#### 중국 내 전기차 배터리 시장 선점

SK이노베이션은 세계 최대 전기차 시장으로 떠오르고 있는 중국 시장을 공략하기 위해 베이징전공·베이징자동차와 중국 합작법인인 '베이징 BESK 테크놀로지'를 설립하였습니다. BESK는 북경에 전기차 배터리팩 공장을 구축하고, 자동차용 배터리를 생산하고 있습니다. BESK는 지난 해 하반기부터 베이징 자동차의 전기차 ES210과 EV200용 배터리를 공급하고 있으며, 특히 ES210은 지난해 11월 APEC (아시아·태평양경제협력체)의 공식 행사 차량으로 활용된 바 있습니다. SK이노베이션은 BESK를 기반으로, 중국 내 1위 전기차 배터리 업체로 성장하기 위해 지속적인 노력을 기울여 나갈 계획입니다.



APEC 공식 행사 차량 전기차 ES210

### 글로벌 투자 확대

#### 비전통 자원 개발을 통한 미국사업 진출의 교두보 마련



미국 Oklahoma의 비전통자원 개발 시추 현장

SK이노베이션은 미국 석유개발 법인을 중심으로 셰일가스·오일 등 비 전통 자원 개발 사업에 본격적으로 참여하고 있습니다. 비전통 자원이란 전통적인 방법으로는 기술적 한계와 높은 개발비용 등의 이유로 개발되지 않다가 최근 신기술의 개발로 경제성 있는 채굴이 가능하게 된 석유자원으로, 대표적으로 오일 샌드, 셰일오일·가스를 포함한 타이트 오일·가스 등이 있습니다. SK이노베이션은 미국 석유개발업체가 보유한 수평시추 및 수압파쇄 기술과 노하우를 내재화시켜 '셰일가스 혁명'의 본거지인 미국에서 비 전통 자원 개발 사업을 확장할 계획입니다. 향후 비전통 자원 사업 역량을 지속적으로 신장하여 북미 지역은 물론 향후 남미, 중국 등을 포함한 글로벌 프로젝트로 확장하고자 합니다.

#### 중국진출 다각화

SK종합화학은 중국 최대 석유기업인 시노펙(Sinopec)과 손잡고 우한시에 나프타 분해시설(NCO)을 설립하고 본격적인 상업 생산을 시작하였습니다. 연간 에틸렌 80만 톤, 폴리에틸렌 60만 톤, 폴리프로필렌 40만 톤 등 총 250만 톤 규모의 석유화학 제품을 생산하여 2014년 한 해 동안 184억 위안의 매출 달성과 더불어 상업 생산 개시 1년 만에 흑자를 기록하였습니다. '우한 프로젝트'의 성과로 중국 시장 내에서 경제적 수익을 창출함은 물론 석유화학 생산기지를 확보하게 됨으로써 글로벌 시장 공략을 위한 발판을 마련하게 되었습니다. 또한, 중국 닝보시 정부와 합작하여 '닝보-SK 합성고무 유한공사'를 설립하고 2015년 4월부터 상업가동을 시작해 연간 5만 톤 규모의 EPDM을 생산 판매할 계획입니다. 이는 중국 내 최초로 SK 주도로 수행되는 대형 프로젝트라는 점에서 큰 의미가 있습니다.



중국 우한 공장 전경

#### 세계 3대 석유물류 거점 확대

SK트레이딩인터내셔널은 중동 지역(두바이 지사)을 포함해 세계 3대 석유물류 거점인 싱가포르(싱가폴 법인), 유럽 ARA(암스테르담, 로테르담, 엔트워프) 지역, 미국 걸프만 지역(휴스턴 법인) 등에서 해외법인, 지사를 운영하고 있습니다. 주요 해외법인은 현지 트레이더를 채용하고 Storage를 운영하는 등 트레이딩 전문성을 제고하고 있습니다. 향후에도 성장 가능성이 높은 지역을 대상으로 지속적인 거점 확보와 현지 인력 활용 등을 통해 글로벌 경쟁력을 확대해 나갈 계획입니다.

## 적극적 국내 마케팅 추진

SK이노베이션은 국내 시장의 점유율 확대를 위해 고객의 편익을 우선적으로 고려한 다양한 맞춤형 서비스를 제공하고 있습니다. 이러한 노력을 바탕으로 2014년에는 경질유 내수시장 판매량 기준 점유율 1위를 달성(SK에너지)하기도 하였습니다. 향후에도 적극적인 마케팅 전략을 추진하여 국내 1위 정유회사의 입지를 공고히 해 나가겠습니다.

### 시너지 마케팅 활성화

SK이노베이션은 에너지 산업 이외의 기타 산업영역과의 전략적 연계와 공동마케팅 추진을 통해 고객에게 편익을 제공하는 한편, 브랜드 경쟁력을 강화해 나가기 위한 노력을 기울이고 있습니다.

### 복합 주유소 확대

SK에너지는 국내 최대 주유소를 보유(2014년 12월 말 기준)하여 고객 접근성을 높이는 동시에 개별 주유소의 경쟁력을 강화하기 위해 노력하고 있습니다. 주유소 이용 고객을 대상으로 기존의 세차, 경정비 서비스를 제공하는 한편, 고객의 특성과 주유소 상권에 맞는 다양한 형태의 유(油)와 사업을 발굴하여 복합화 주유소를 확대하고 있습니다. 패스트푸드 프랜차이즈 및 편의점, 마트 등 다양한 형태의 유외 수익사업과의 접목을 통해 수익성을 개선하고, 생존경쟁력을 강화하여 내수시장 점유율을 확보하고자 합니다.



대구 상인 셀프 복합 주유소



인천 송도 행복 복합 주유소

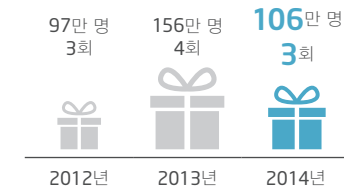
### 웹 및 모바일 서비스 운영

SK에너지의 마케팅 홈페이지인 엔크린닷컴(www.enklean.com)을 운영하여 고객에게 다양한 서비스를 제공하고 있습니다. 최근에는 스마트폰 기반의 모바일 엔크린 앱을 오픈하는 등 적극적인 고객중심 활동을 펼쳐나가기 위한 노력을 이어나가고 있습니다.



엔크린닷컴  
(www.enklean.com)

### 3천 포인트 특권 참여 고객



### 멤버십 및 프로모션 혜택 제공

SK에너지는 1996년 정유사 최초로 멤버십 개념을 도입한 이래, 현재 엔크린 보너스카드 고객을 대상으로 SK주유소 이용 시 0.1%, 충전소 이용 시 0.5%의 SK캐쉬백포인트 적립을 제공하고 있습니다. 뿐만 아니라 각종 제휴카드를 통해 리터당 100~150원의 높은 할인·적립 서비스를 제공하고 있으며, 더 많은 고객에게 이를 제공하고자 SK에너지와 제휴하는 전 카드사를 대상으로 제휴카드 개발을 적극 추진하고 있습니다. 2012년부터는 '3천 포인트 특권' 프로모션을 시작하여 고객 포인트 대비 최소 7배 이상의 상품을 증정받을 수 있도록 하였습니다. 프로모션과 관련하여 고객 설문조사를 진행해 확인한 결과, 최종고객의 만족도는 5점 만점에 4.2점으로 집계되었습니다.

### 고객 설문조사

항목	유동고객	유동고객
고객만족도 (5점 만점)	4.2점	고객만족도 (5점 만점) 4.0점
SK주유소 브랜드 이미지 제고 효과 있다.	98%	
SK주유소 선택에 긍정적 영향을 끼쳤다.	96%	
포인트 가치를 이전보다 크게 느낀다.	97%	주유소 영업기여 체감
다음에도 참여하겠다.	100%	고객관리 효과 있다. 75%

### 고객 가치 향상

SK이노베이션은 고객 의견을 수렴하기 위한 다양한 채널을 운영하고 있습니다. 이를 통해 서비스를 개선하고 강화함으로써 고객과의 신뢰도를 향상시키는 한편, 브랜드 이미지를 제고하고 있습니다.

### CS 표준 전파 및 주유소 CS 수준 점검

SK주유소 CS(Customer Satisfaction) 표준인 'SK주유소 CS 실천요강'을 개발하여 현장에 전파함으로써 고객들에게 표준화된 서비스를 제공하고자 노력하고 있습니다. 또한, SK주유소 현장 CS 모니터링을 지속 시행하고 있으며, 전문 연구기관과 공동으로 CS 표준 실행 수준을 점검하고 있습니다. 해당 평가분석 결과는 주유소에 개별적으로 안내하여 서비스 개선 활동에 활용할 수 있도록 하고 있습니다.

### VOC (Voice Of Customer) 수렴 체계

SK주유소를 이용하는 고객을 대상으로 'SK에너지 고객행복센터'를 운영하고 있습니다. 주요 업무 영역별 전문 상담원을 배치하여 고객 문의 및 고충에 대해 신속하게 해결하고 있으며, 피드백을 반영함으로써 고객 만족도를 제고하기 위한 프로세스를 지속적으로 개선하고 있습니다.

### 고객 정보 보호

엔크린 멤버십 서비스 이용 고객의 개인 정보를 보호하기 위해 최신 백신프로그램 및 암호화 통신 등을 활용한 개인정보의 유출이 발생하지 않도록 철저히 관리하고 있습니다. 이와 함께 개인정보보호센터(SOC : Security Operation Center)를 구축 운영함으로써 정보 보안을 강화하고 개인정보 취급 담당 직원을 최소 규모로 관리 유지하고 있습니다. 한편, SK그룹 차원에서 구성원을 대상으로 온·오프라인 교육을 실시하여 개인정보 보호에 대한 인식을 제고하고 있습니다.