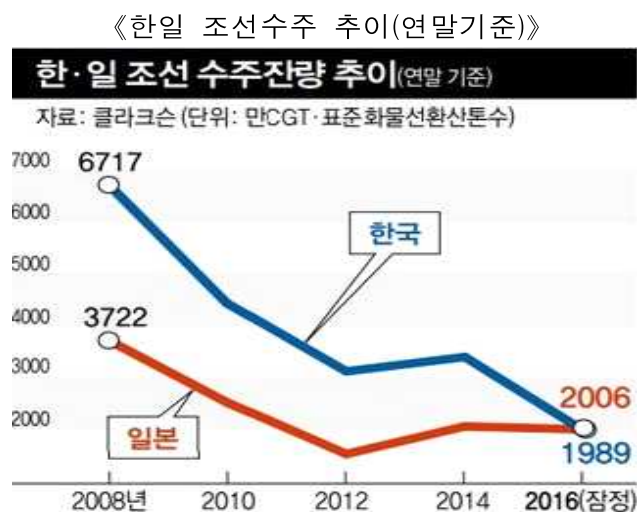


이마바리조선이 강한 이유

- 선박의 과잉현상과 중국경제의 둔화 그리고 중국 조선업체의 대두 등으로 조선 산업에 대한 전망이 불확실성이 높아지고 있는 가운데, 일본의 이마바리조선은 1956년 이후 지속적으로 흑자를 유지하고 있음
- 이마바리 조선이 경쟁력이 강한 이유로 (1)가족경영, (2)저비용구조, (3)그룹 내에 해운회사 보유, (4)세토내해 조선소 집중 등, 쉽게 경쟁사가 모방할 수 없는 메커니즘을 구축하고 있다는 점으로 평가할 수 있음

□ 일본 조선 산업시장 현황

- 일본의 조선 산업은 2013-2014년 상반기에 유럽 등으로부터 대량으로 수주했기 때문에, 2018년까지의 작업량을 확보하고 있는 상황임
- 2016년 당초는 선박의 과잉현상과 중국경제의 둔화 등으로 인한 향후 경제동향의 불확실성을 배경으로 수주량이 전년대비 ▲75.4% 감소하였음
- * 한국도 1999년 이래 처음으로 수주잔액(기준)으로 17년 만에 한일의 순위가 역전



(자료) 한겨레신문 2017.1.4

- 일부 조선회사에서는 대량발주를 달성할 기미가 보이지만, 지속적으로 수주량과 매출전망 등의 개선이 기대하기 어려움 때문에 향후 조선업의 수주는 악화될 것으로 생각이 됨

- 특히 일본 조선업 6개사의 2016년도 실적은 저조한 선박수주와 해양사업에서의 손실 등으로, 전년대비 매출은 약간 증가할 예정이지만, 이익은 감소가 되고 영업적자를 예상하는 업체도 있음
- 그러나 향후 신규 환경 규제(BWMS, SOx)에 의한 노후선박 교체 발주가 예상되고 있어, 회복세는 미약하지만 2018년까지는 회복될 것으로 예상됨

□ 이마바리조선이 강한 이유

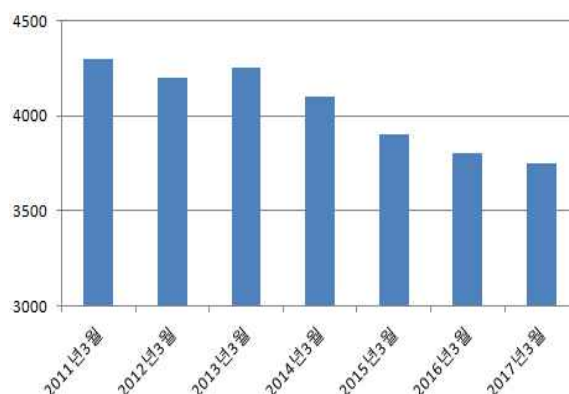
- 세계적으로 조선업계의 시장규모가 감소하고 구조조정이 진행되고 있는 가운데, 일본의 이마바리조선이 61기 연속, 즉 1956년 이후 계속 흑자를 기록하는 등 적극적인 공격 투자와 규모의 경제추구로 안정적인 성장을 유지하고 있음
- 2016년의 조선건조량을 일본국내 1위인 약4,000만 톤을 달성하였으며, 이 규모는 미쓰비시중공업의 6배이고 세계시장점유율도 현대중공업에 이어 세계4위를 기록

《세계조선업 시장점유율 순위》



(자료) 닛케이신문 2017.8.17

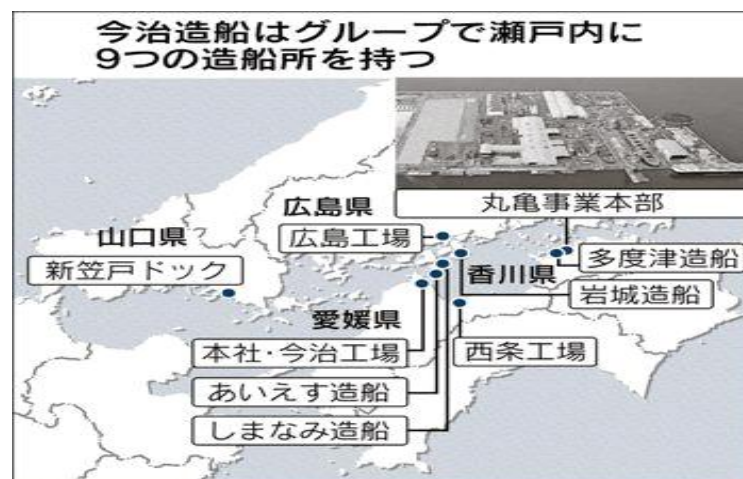
《이마바리조선의 연결 매출추이》



- 이마바리조선의 경쟁력의 비결은 (1)가족경영, (2)저비용구조, (3)그룹 내에 해운회사 보유, (4)세토내해 조선소 집중 등을 꼽을 수 있음
- 전무이상의 경영진 6명중 5명이 가족이며, 경영난에 직면했을 때, 조선소 인수나 설비증강 등의 의사결정을 Top Down으로 자사가 유리한 타이밍으로 실시. 경쟁사 보다 빠른 속도경영의 실천이 가능하게 된 것이 첫 번째 이유라 할 수 있음

- 두 번째 이유는 저비용구조임. 조선소의 비용구조는 인건비, 철판, 선박용기기 등으로 결정되는데, 이마바리는 경쟁사보다 약20% 인건비가 저렴하다는 것임. 그리고 경쟁사보다 무조건 대량건조 등 규모의 경제를 활용해 저비용구조를 달성
 - * 보통 조선소는 종업원의 50%가 자사직원인데 비해, 이마바리는 자사비율은 10%에 불과함
- 세 번째 이유는 이마바리는 그룹 내에 해운회사인 쇼에이기센을 보유하고 있으며, 대형 해운회사에다가 선박을 대여하기 때문에 안정적인 사업운영이 가능하게 됨. 현재 대형해운회사에 필적할 정도의 200-300척을 보유
 - * 보통 해운회사는 재무구조를 안정화시키기 위해 선박의 자사보유비율을 줄이려고 하는 경향이 있는데, 이마바리조선과 쇼에이기센은 그룹 내에 있으면서 win-win관계를 구축
- 마지막 이유는 세토내해에 조선소를 집중적으로 소유하고 있다는 것임. 역사적으로 세토내해는 조선소, 해운산업, 선박기기메이커, 주변산업 등이 이 지역에 모여 일종의 산업단지가 형성되어 있어 이러한 부분도 이마바리의 경쟁력이라고 평가받고 있음
 - * 부품소재, 철판, 엔진 등 거의 모든 제품을 이 지역에서 조달 가능하며, 제조한 선박의 수송비용이나 납기도 경쟁사보다 유리한 환경에 있음

《이마바리가 보유한 세토내해 9개 조선소》



- 상기 4가지가 유기적으로 연결이 되고 조선업체들이 벤치마킹할 수 없는 사업구조를 보유하게 되어 이마바리가 경쟁력을 유지 및 강화하고 있다고 할 수 있음

□ 시사점

- 이마바리조선은 (1)가족경영, (2)저비용구조, (3)그룹 내에 해운회사 보유, (4)세토내해 조선소 집중 등, 경쟁사가 쉽게 벤치마킹할 수 없는 메커니즘을 구축한데다가 향후 중국과 우리나라와의 경쟁에 대비해 경쟁력이 있는 선박을 제조하기 위해 자동운항 시스템이나 연비개선 등의 신기술에 공격적인 투자를 하고 있음
- 일본은 조선업계의 미래를 위기라고 생각하고 국내 업체들 간 제휴를 강화하면서 수익성 저하라는 과제를 해결하고자 노력하고 있음
- 특히 이마바리와 미쓰비시의 제휴는 고도선박개발 및 설계기술을 많이 보유하고 있는 미쓰비시가 기술을 제공하고 건조비용구조에 우위를 가지고 있는 이마바리가 건조하는 메커니즘을 구축하고 있어, 한국에는 최대 경쟁사로 부상할 가능성이 있음
- 우리나라도 일본사례에서 봤듯이, 조선빅3가 단순히 경쟁하는 구조를 벗어나 이 위기를 탈출하기 위해 그리고 중국조선기업과 경쟁하기 위해, 빅3끼리의 제휴, 그리고 일본 조선사와의 제휴 등을 추진해, 경쟁력확보와 비용구조의 개선이 시급하다고 할 수 있음

<참고자료>

한겨레신문(2017.01.4.), 닷케이비즈니스(2017.08.21&29), 닷케이신문(2017.08.17), 이마바리조선HP (<http://www.imazo.co.jp/>)