

통합의 힘

재팬마린유나이티드



- ❖ 소재지: 東京都港区芝五丁目36番7号
- ❖ 설립: 2013년 1월 1일
- ❖ 자본금: 250억 엔

통합의 힘_재팬마린유나이티드 (No40)

< 요약 >

- 2013년에 유니버설조선과 IHI마린유나이티드가 합병해서 재팬마린유나이티드(JMU)가 탄생했음
- 일본에 분산되어 있는 7개의 조선소 역할을 분명하게 함으로써 대량발주에 대응할 수 있는 체제를 확립했음
- 한국과 중국에 비해 부족했던 규모를 추구하는 전략이 점차 결실을 맺어가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 경쟁에 밀렸던 회사가 경영통합에 의한 시너지 효과를 극대화함으로써 새로운 활로를 찾아가고 있음

1. 재기의 발판을 마련

- 재팬마린유나이티드(JMU)는 2013년 1월에 유니버설조선과 IHI마린유나이티드가 통합하여 탄생한 회사임
 - 컨테이너선을 제조하는 구레(呉)사업소의 수주 실적은 통합의 성과 중 하나라고 할 수 있음
 - 일본 최대 조선소인 재팬마린유나이티드(JMU)의 히로시마현 구레사업소에서는 최근 1만4000TEU(1TEU는 컨테이너 1개) 규모의 대형 컨테이너선 건조(建造) 작업이 한창임
 - 사실 그동안 대형 컨테이너선은 한국의 조선업체들이 독식하다시피 했다고 해도 과언이 아님
- 2014년에 JMU는 1만4000TEU급 대형 컨테이너선 10척을 한꺼번에 수주하는 데 성공했음
 - 미즈타니 가즈토키(水谷和時) 구레사업소 현장소장은 “오랜만에 독에 활기가 넘친다. 신규 인력도 채용하고 있다”고 말함
- 조선소 입구에는 일본 제국주의 시절의 군함 이름을 딴 ‘야마토(大和)의 고향’이라는 대형 간판이 세워져 있음

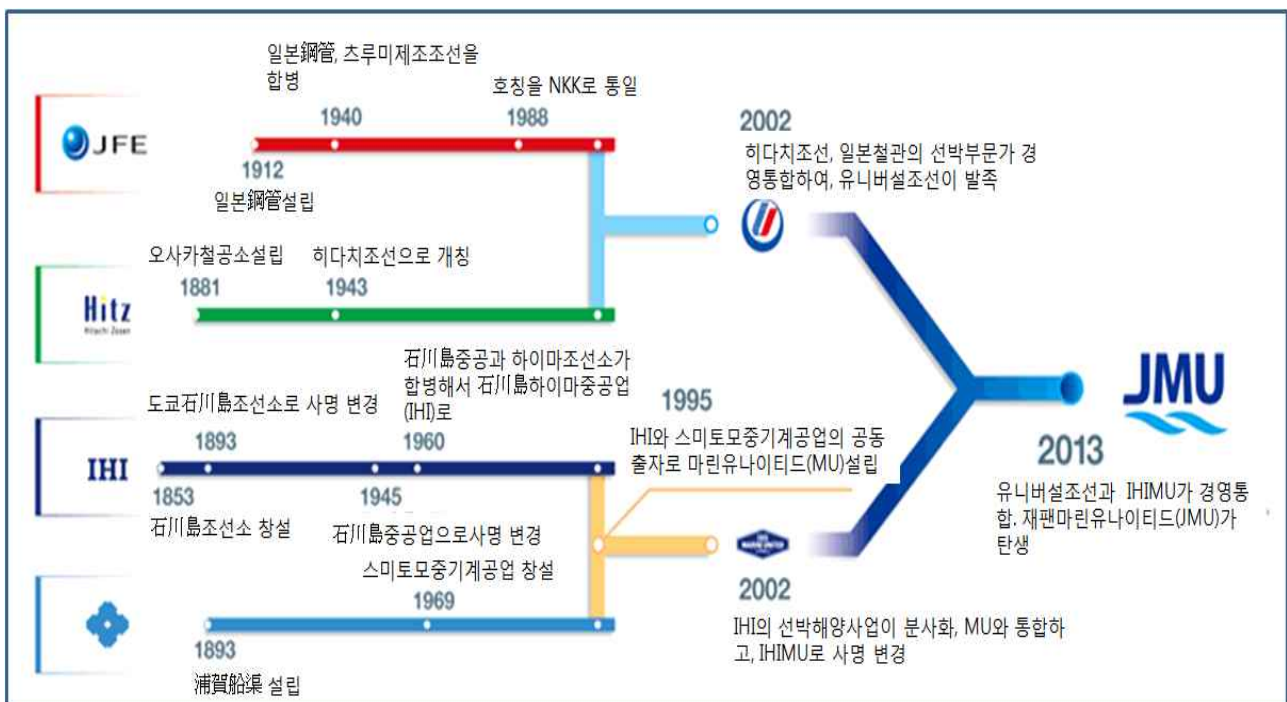
- 구레(呉)사업소는 군함 ‘야마토(大和)’를 만들었던 해군기지였음
 - 130년 역사 속에서 여러 다양한 배를 만들던 조선소가 새롭게 다시 태어나려고 하고 있는 것임
- 조선소 커다란 암벽에 걸려있는 대형 컨테이너선이 바로 그 상징적 산물이라고 볼 수 있음
- JMU는 구레(呉)사업소를 컨테이너선에 특화된 조선소로 만들려고 하고 있기 때문임
 - 50m정도 높이에 있는 조타실에서 조선소 전체를 내려다보면 독과 암벽 등이 모두 건조중인 배들로 덮여 있을 정도임
- 철 새 없이 독 주변을 이동하는 크레인 등 철강재 등을 들어 나르고 있음
- 수많은 용접 담당자들이 요소요소에서 떨어뜨리는 불꽃은 낮 시간인데도 불구하고 눈에 잘 보일 정도로 많음
 - 컨테이너선 안의 좁은 도로와 갑판에서는 끊임없이 작업자들이 오가고 있음
 - 미즈타니 가즈토키(水谷和時) 구레사업소 현장소장은 “일은 많아져 바빠졌지만 오랜만에 활기를 찾아 다행이다. 생산 증강을 앞두고 있기 때문에 주변 지역에서 우수한 젊은 인재를 적극적으로 채용하려고 하고 있다”고 말함

2. 한국에 밀렸던 과거

- 두 회사의 통합으로 무엇이 바뀌었는가를 알기 위해서는 우선 먼저 선박의 발주자 동향을 이해할 필요가 있음
- 세계 경제성장과 지속적인 무역량 증가로 해상의 물동량은 크게 확대되어 온 것이 사실임
 - 주요 항을 연결하는 정기항로에 투입하기 위해 대형 해운사와 유력 선주는 복수의 수송선을 한꺼번에 모아 발주하는 경향이 강해지고 있음
- 같은 유형의 선박을 가지는 편이 배선계획을 세우기 쉽기 때문임

- 수송효율 향상을 목표로 한 대형화도 조류가 되어 가고 있음
 - 선박 측으로서는 납기 내에 대량생산할 능력이 있는지가 수주 경쟁의 승패를 가르는 경우가 많음
- 현대중공업 등 일본 조선업체의 강력한 라이벌기업은 거대한 조선소를 가지고 있는 반면, 일본의 조선 각사는 일찍이 정부주도로 생산능력 삭감을 진행한 탓에 어중간한 규모가 되어버린 상태임
- 일본 조선업은 오랜 기간 동안의 기술 축적으로 등으로 그럭저럭 견뎌왔지만 리먼 사태 이후 급격한 엔고 국면에서 가격경쟁력을 잃고 말았음
 - 눈앞의 수주 잔고는 있었지만 미래를 예측할 수 없는 폐쇄감에 밀려 JMU가 탄생한 것임
- JMU이 전신인 유니버설 조선은 NKK(현 JFE홀딩스=JFEHD)와 히타치조선의 조선 부문이 2002년에 통합해서 탄생했음
- 한편의 IHIMU도 IHI와 스미토모중기계공업의 사업통합으로 같은 해에 만들어졌음
 - 결국 4개 회사의 조선부문이 하나가 된 것이 JMU인 것임

<그림1> JMU의 연역(라이벌 4개 회사의 조선부문이 결집)

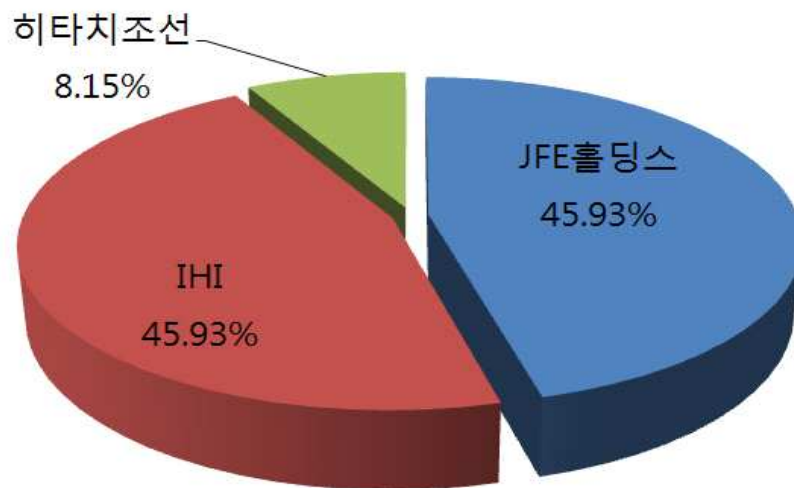


자료: JMU 홈페이지에서 인용

□ 주식시장에 상장하지 않고 JFEHD와 IHI가 각각 약 46%, 히타치조선이 약 8%를 출자하고 있음

○ 미국의 조사회사 IHS에 따르면 건조량 순위(2014년)로 JMU는 세계 8위, 일본에서는 독립형 기업으로는 이마바리(今治)조선에 이어 2위임

<그림2> JMU의 회사별 출자비율



자료: JMU 홈페이지에서 인용

□ JMU는 통합으로 전국 7곳의 조선소를 산하에 두게 되었음

○ 생산품목이 중복되는 공장을 집약해서 생산성을 높이는 것이 M&A의 기본적인 상식이지만 JMU는 반대의 길을 택했음

○ 생산능력을 확대해서 제품군을 늘이겠다는 것이 유니버설조선을 이끌며 통합을 진두지휘한 미시마 신지로(三島慎次郎)사장의 방침임

□ 각 조선소는 장점과 기술력에 따라 만드는 선박의 종류를 결정해서 단기간에 대량 생산할 수 있는 체제를 정비하고 있음

○ 모든 걸 다 해도 뛰어난 한 가지가 없다는 것은 적절하지 않다고 보고, 특정 종류의 선박을 집중적으로 건조하는 편이 현장의 습득도도 높아질 수 있음

3. 통합의 성과

- 고객이 안심하고 일정량을 맡길 수 있도록 해서 영업력을 끌어올리는 것이 통합의 목적이었음
 - 따라서 기존의 조선소를 줄일 수는 없었던 것임
- 이러한 JMU의 새로운 전략은 서서히 성과를 만들어내기 시작하고 있음
 - 그 상징적인 것이 2014년 4월에 일본유선(日本郵船)으로부터 수주한 컨테이너선임
 - 1만 4000개 선적하는 10척의 선박이라는 굴지의 유력 안건을 수주한 것임
 - 컨테이너선은 한국 업체가 압도적인 우위를 점하고 있는 시장으로 통합 이전의 양사로 거슬러 올라가면, 선박 수주는 무려 8년만의 일임
 - 구레 사업소에서 건조한 첫 번째 선박은 2016년 2월에 준공했음

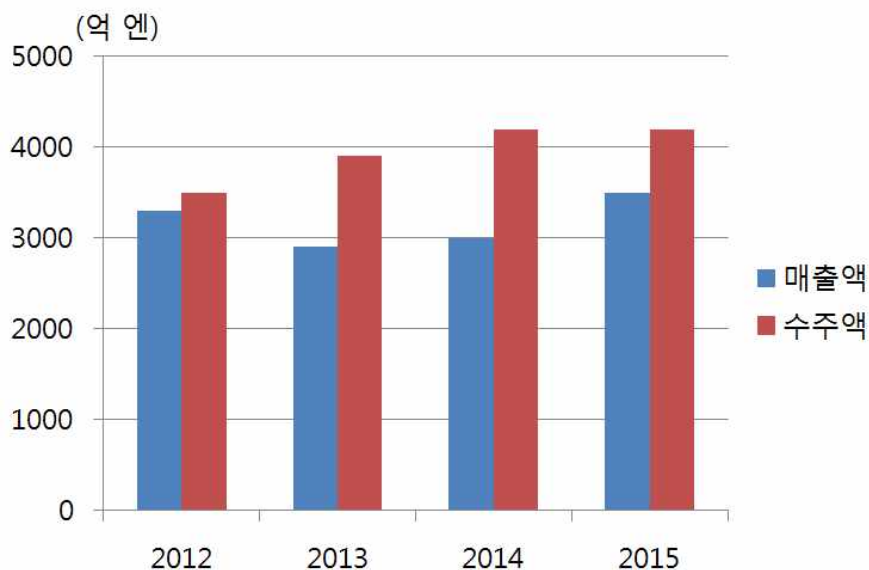
<도표3> JMU발족으로 얻은 3가지 효과

통합 전	통합 후
생산체제· 조달능력 강화 세계 건조량 순위 (2011년) 유니버설 조선 11위 IHIMU 18위	(2014년) 비용절감 JMU 8위 100억 엔 (3년간의 누계)
설계부문의 인원 유니버설 조선 600명 IHIMU 400명	JMU 1000명 (국내 최대급)
제품구성 향상 유조선 / 산적화물선	대형 컨테이너선 / 자동차 운반선 / 페리 / LNG선 유조선 / 산적화물선

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.4.18. 企業研究 Vol.78에서 인용

- 동일한 화물선이라도 철광석 등의 자원이나 곡물을 실어 나르는 ‘산적화물선’과 유조선에 비해 컨테이너선의 건조는 매우 높은 기술력이 필요함
 - 항해 속도를 높이기 위해서는 복잡한 유선형의 선체가 필요하기 때문에 난이도가 높은 용접을 할 수 있는 기술자가 없으면 만들 수 없기 때문임
- 구레사업소의 대형 컨테이너선의 건조능력은 연간 3.4척임
 - 이러한 규모를 2016년도 중에 연간 5척으로 끌어올릴 계획임
 - 지금까지의 조립 라인 등을 재정비하는 한편 2017년 봄에는 제한된 독을 모두 활용하기 위해 400톤을 들 수 있는 거대한 크레인 하나를 증설할 계획임
 - 또한 작업공정이 날씨에 영향을 받지 않도록 도장(塗裝)공장은 30% 확장할 목표를 세운 상태임
- 이러한 시설증강에 들어가는 투자액은 약35억 엔으로 추정됨
 - 장치산업으로서는 작다는 인상을 가질 수 있겠지만 오랫동안 설비투자를 절약해온 구레사업소로는 이례적인 규모라고 할 수 있음
 - 이번 수주로 기존의 틀에서 벗어나 수주에 탄력을 받으면 컨테이너선 분야에서 경쟁력을 확실하게 확보할 수 있을 것으로 보고 있음

<그림4> JMU의 매출액 및 수주액 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.4.18. 企業研究 Vol.78에서 인용

- 한편 통합의 성과가 나타나고 있는 이러한 생산성만이 아님
 - 선박의 성능과 품질에 직결하는 설계와 개발의 기능도 강화하고 있음
- 설계부문의 인원은 도쿄 본사와 각 조선소를 합쳐 일본 국내 최대 규모인 약1000명으로 늘어났음
 - 각 조선소별로 미묘하게 차이가 나는 설계시스템 등의 공통화를 추진하고 있고, 각지에 분산되어 있는 설계부문이 작업량에 따라 업무를 융통하기 쉽게 만들어가고 있음
- 이번에 회사의 변화를 실감시켜 준 컨테이너선 수주는 설계부문의 자신감에서 만들어진 결과라고 할 수 있음
 - 대형화가 진행되고 있는 컨테이너선과 관련하여 미쓰비시중공업이 건조한 신예 선박이 둘로 갈라져 침몰하는 사고가 2013년에 발생했었음
 - 안전을 최우선으로 생각해 오면 품질을 강조해 온 일본 해운업계에게는 커다란 충격을 주었던 사건이었음
 - 대형화가 진행되어 적재량이 늘어나면서 더욱 중요해진 선체강도를 어떻게 높일 것인가가 업계전체의 과제로 떠올랐음
- 통상적으로 컨테이너선의 ‘적재능력 1만 4000개’로 되어 있더라도 실제 실을 수 있는 숫자는 1만 2000개가 한계임
 - 선체의 강도 문제 등으로 인해 적재할 공간과 화물의 균형에 제약이 따르기 때문임
 - 이런 상황에서 JFE스틸과 새롭게 공동 개발한 극후강판(極厚鋼板)을 사용함으로써 선체 강도를 혁신적으로 높여 1만 2600개의 적재량을 실현시켰음
- 극후강판(極厚鋼板)은 균열이 생기기 어렵고 만약 생겼다 하더라도 틈이 벌어지지 않은 특징을 가지고 있음
 - 여기에 타사 선박보다 10~20% 좋은 연비를 가미하면 ‘운항효율은 극히 높아진다’는 것이 설계부문을 담당하는 부서의 설명임

4. 새로운 사업영역 ‘함선’

- 한편 JMU에는 컨테이너선 등의 상선 이외에 또 다른 핵심 사업영역이 있음
 - 화물선 등과 같은 상선(商船) 제조 이외에 일본 방위성·해양자위대에게 함선을 만들어 납품하는 사업을 하고 있음
 - 연결매출 중에서 상선과 함선의 비율은 2대 1임
 - IHIMU가 담당했었던 이지스함 등의 호위함선과 유니버설조선이 만들었던 기뢰(機雷)처리가 임무인 소해정(掃海艇) 등을 만들고 있음
- 일본에서 현재 가동하고 있는 약50척의 주요 호위함선 중 거의 절반은 통합 이전의 각사를 포함하여 JMU가 만든 것임
 - 통합으로 잠수함 이외 대부분의 함정을 만들게 되어 명실공이 해양방위를 제조 측면에서 지원하는 기업이 되었음
- 최근 타사의 추종을 불허하는 거대한 함선 하나가 도쿄만(東京灣)에 정박되어 있음
 - 요코하마 사업소 이소고(磯子)공장에서 제조하고 있는 호위함 ‘카가’임
 - 기준배수량 1만 9500톤, 전장은 도쿄도청 높이와 거의 비슷한 248m로 해양자위대의 호위함 중에서는 가장 큰 규모임
 - 갑판에는 헬기 5대의 이착륙이 가능하고 유사시는 물론 일본에서는 국제평화협력 활동에서의 해상거점으로서의 기능도 기대가 되고 있음
- 현재는 장비 등을 설치하는 의장(艤裝)공사를 진행하고 있는 도중이라고 함
 - 해상에서의 시운전을 거쳐 2017년 3월에는 방위성에 인도될 예정임
 - 수주를 받은 후로부터 약5년이 걸린 장기 프로젝트로, 작업량과 자재 분량은 통상적인 호위함에 비해 3~4배에 달함
 - 납기가 늦어지게 되면 일본의 안전보장 전략에 차질이 생길 수 있기 때문에 이소고 공장 전체에 긴장감이 감돌고 있음

- 일본 해양자위대는 ‘카가’와 같은 헬기 항공모함 타입을 3척 보유하고 있으나, 모두 건조한 것은 JMU임
 - 호위함은 미쓰비시중공업과 미쓰이조선도 참여하고 있지만, 대형 호위함의 신뢰성 측면에서 JMU는 한발 앞서고 있다는 평가를 받고 있음
- 상선과 함선에서는 그 목적이 다르기 때문에 선체를 만드는 방법도 전혀 다름
 - 그 중에서도 가장 다른 차이점은 ‘무장기기가 제대로 기능할 수 있도록 탑재하는 기술을 가지고 있는가’임
 - 함선은 정밀전자기기가 총집결된 복잡한 구조물인 셈임
 - 미사일이나 레이더, 제어장치 등을 일련의 시스템으로 가동시키기 위해서는 설치하는 장소와 방법 등 오랜 축적의 시간이 필요하기 때문에 신규진입이 쉽지 않다는 특징도 있음
- 그러나 함정이기 때문에 어려운 점도 적지 않음
 - 방위산업의 특성이라고 할 수도 있지만 고객은 오로지 방위성뿐이며 ‘예산의 제약도 있어 제조기회가 제한적일 수밖에 없음
 - 일찰 등의 제도상, 수주액이 엄격하게 관리되고 거의 이익을 내지 못하는 것으로 알려져 있기도 함
- 방위력 강화를 위한 하이테크화와 대형화가 진행되고 있는 한편 제조 건수 자체는 점차 줄어들고 있는 추세임
 - 특수한 분야이기 때문에 ‘손을 놓고 있으면 제조기술에서 뒤처지기 때문에 인원과 설비를 유지하는 것이 결코 쉬운 일이 아님
 - 이소고 공장에서는 상선도 적극적으로 만들면서 조선소의 기능을 유지하는데 필요한 조업수준을 힘겹게 확보하고 있음
 - 상선 분야에서의 안정적인 수주가 없으면 함정 건조의 기반도 유지하기 어려운 것임

5. 전략 수정

- 실제 건조하고 있는 컨테이너선을 걸어가다 보면 벽면의 일부가 등뼈처럼 돌출된 부위가 있음
 - 다른 부분의 강재와는 전혀 두께가 다른데, 이것이 바로 극후강판(極厚鋼板)임
- 7.5cm 이상의 두께이기 때문에 어중간한 용접으로는 붙일 수가 없음
 - 두께 2~3cm의 통상적인 강판이라면 한곳 당 3~4회의 용접으로 일이 끝나지만 극후강판은 55회가 필요함
 - 베테랑 기술자는 ‘고기능의 강판, 설계, 용접, 모두가 조합을 이루지 못하면 좋은 선박을 만들지 못한다’고 단언함
 - 따라서 구레사업소에 소속된 용접공 중에서도 기능적 측면에서 상위 5%에 들어가는 왕성한 활동을 보이는 30대 전후를 중심으로 한 정예요원을 추출하여 담당팀을 결성했음
- JMU에서 회복세를 타고 있는 것은 컨테이너선이 전부가 아님
 - 2014년 2월에는 약 20년 만에 자동차 운반선을 가와사키기선(川崎汽船)으로부터 4척 수주했고, 페리와 대형LNG선 등의 수주도 했음
 - 이런 성과 모두가 통합이 없었다면 불가능했을 일들임
 - 자동차 운반선은 종래에 유조선 등을 주로 만들었던 구마모토(熊本)현의 아리아케(有明)사업소에서 만들고 있음
- 통합으로 얻은 성과는 또 있음
 - 조선 분야에서는 현장의 핵심 인제는 일괄해서 채용시의 조선소에서 일을 하는 것이 대부분임
 - 각 조선소가 지리적으로 떨어져 있는 점도 있고, 각 지역의 독립성이 높아지기 쉬운 측면이 있음
- 따라서 같은 회사라도 수주에서 인도까지의 수준이 다른 경우도 빈번하게 발생하고 있음
 - 그러나 통합 이후, 통합을 대의명분으로 사내에서 작업의 진척상황을 공유하는 등 많은 부분에서 표준화를 추진하고 있음

- 이러한 표준화는 철저한 공정관리와 생산효율화로 자연스럽게 해결되고 있다는 판단임
- 설계 시스템 등도 포함하여 1년 후를 목표로 최종적인 통합작업이 완료할 것으로 예상하고 있음

□ 규모 확대에 따라 자재업체와의 가격 협상력도 높아지고 있음

- 간접부문의 합리화 등을 포함하여 지금까지 3년 동안의 비용절감효과는 약100억 엔에 달하는 것으로 추산하고 있음
- 공격적이면서 수비적인 전략 전환으로 목표한대로의 성과가 가시화되고 있다는 평가를 받고 있음

□ 단 이렇듯 통합에 따른 성과는 요소에서 나타나고 있지만 조선 산업의 한계는 수주가 기본이라는 점에 있음

- 선박의 수요와 가격을 결정짓는 해운상황의 영향을 많은 적든 받을 수밖에 없는 것이 숙명임

<도표5> JMU의 영업이익 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.4.18. 企業研究 Vol.78에서 인용

□ 최근 중국경제 감속과 원유가격 하락 등으로 해운시황이 그다지 좋지 않은 상황인 것은 사실임

- 달러결제로 거래가 대부분 이루어지기 때문에 환율도 수익동향에 지대한 영향을 주게 되어 있음
- 급격한 엔고는 점차 안정 국면으로 접어들고 있지만 언제든지 다시 엔화가치의 상승으로 이어질 우려가 여전히 남아 있는 상황임

- 2015년도의 연결실적은 국내외에서 발생한 수주확대에 힘입어 증수를 기록했지만, 낮은 채산성의 선박 제도 등이 늘어나 영업이익은 50억 엔 정도로 전년도의 절반 정도로 줄어들었음
 - 경영환경 악화에 대응하기 위해서는 비용 삭감만으로는 대응에 한계가 있을 것으로 보고 있음
 - 특히 사업 환경이 급변하는 조선업계 특성상 2016년은 특히 예단하기 어려운 상황임
- 그룹에도 불구하고 JMU는 서둘러 재편을 진행한 덕분에 그래도 상태가 좋은 편이라는 분석임
 - 미쓰비시중공업은 호화여객선 건조에 예상 이상으로 시간이 들어가면서 1800억 엔이 넘는 특별손실을 기록했음
 - 또한 가와사키중공업과 미쓰이조선의 ‘선박해양’ 분야는 모두 2015년도에 영업적자를 기록했음
- 타사에 비해 무엇보다도 JMU는 상선에서 함선까지 사업영역이 매우 넓다는 특징을 가지고 있음
 - 규모를 추구한다는 통합 당초의 목적을 달성한 것으로 보이지만, 앞으로 중장기적인 성장전략을 어떻게 구축할 것인가라는 과제는 여전히 풀지 못한 상태라고 할 수 있음

6. 향후 전망

- JMU가 안고 있는 최대의 과제는 대주주와의 관계를 어떻게 할 것 인가임
 - JMU는 주요주주의 JFEHD와 IHI의 출신자가 임원을 균등하게 배분하고 있으면서 강력한 영향력을 행사하고 있음
 - 앞으로도 적극적으로 설비투자를 지속하기 위해서는 주식 상장으로 외부자금을 조달하는 것도 하나의 선택지가 될 수 있음
 - 단 미시마 신지로(三島慎次郎)사장은 주식상장에 대해 ‘노 아이디어’라는 입지를 고수하며, 현 시점에서는 대주주와의 긴밀한 관계를 유지하는 편이 사업의 상승효과 등의 측면에서 장점이 크다고 보고 있음

- 실제 JFEHD와의 고성능철판의 공동개발 등과 같은 성과도 나오고 있음
 - IHI와도 엔진 등 선박용 기기의 조달 분야에서 관계를 구축하고 있는 상황임
 - IHI의 미츠오카 츠키오(満岡次郎)사장은 ‘JMU와 한층 더 연계를 강화할 수 있을지, 다양한 가능성을 시야에 두고 있다’고 밝히고 있음
- 그렇다하더라도 비상장기업인 JMU에게 지금까지보다 훨씬 강도 높은 자본의 효율적 사용이 요구될 것으로 보임
 - 대주주인 JFEHE와 IHI는 실적이 악화하고 있어 그룹 전체의 수익성과 자본효율을 끌어올려야 하는 급히 해결해야 하는 과제를 안고 있음
 - JMU는 통합효과를 내는 것만이 아니라 미래를 위한 성장시나리오가 필요한 시점이라고 볼 수 있음
- 일본 조선업은 효율성 제고와 국제경쟁력 강화를 위해 다시 한 번 업계재편이 이루어져야 한다고 보는 견해가 지배적임
 - JMU와 마찬가지로 일본의 조선업체들은 한국과 중국의 업체와의 치열한 수주경쟁을 이겨내야 하는 상황에 처해있음
 - 결국 성사되지 못했지만 가와사키중공업과 미쓰이조선의 경영통합이 다시 표면화되는 등 재편기운이 수면 하에서 다시 움직이고 있음
- 해외 업체는 물론 동일한 컨테이너선을 강화해 나가고 있는 이마바리(今治)조선과 어깨를 나란히 하기 위해서는 ‘최소한 매출 5000억 엔 정도의 규모는 필요하다’고 미시마 신지로(三島慎次郎)사장은 보고 있음
 - 현재 매출액 약3000억 엔에서 앞으로 2000억 엔을 더 늘려야 하기 때문에 단독으로 성장하는 것은 어렵다고 할 수 있음
 - 오너의 색깔이 강한 독립형 기업보다는 기업문화 등이 비슷한 종합중공업 계열의 조선부문이 사업통합의 유력한 파트너가 될 것으로 전망됨
- 일본 조선업은 세계 3위의 수주량을 자랑하면서 ‘사양 산업’이라는 딱지가 붙은 지 오래되었음
 - 통합이 일단락된 JMU가 태풍의 눈이 되는 형태로 새로운 재편이 다시 시작될 것이 틀림없음

- 규모 확대는 효율화와 개발 능력 강화를 통해 경쟁력을 높이는 수단에 불과하다고 할 수 있음
- 부활로 가는 긴 여정은 이제 막 새로운 단계에 진입했다고 보는 것이 맞을지도 모름

7. 한국기업에 주는 시사점

- 한국, 중국, 일본이 세계 조선 산업의 3강 구도를 만들고 있는 나라라는 것에는 이견의 여지가 없어 보임
 - 실제 이 세 나라가 세계 전체 조선 수주량의 90%를 장악하고 있는 상황임
 - JMU의 채도약에서도 알 수 있듯이 한국 조선업체가 실적 악화에 허덕이고 있는 상황에서 일본은 물론 중국 조선업체도 구조조정을 마무리하고 세계 시장에서 수주에 연이어 성공하고 있음
 - 실제 한때 세계 1위 자리를 지켰던 일본은 발 바쁜 업계재편과 적극적인 구조조정으로 10%까지 추락했던 세계 수주 점유율을 2015년에 약30%까지 끌어올리는데 성공했음
- 그동안 세계 조선업 시장 상황은 1위를 유지했던 한국을 중국과 일본이 뒤쫓는 형국이었다고 볼 수 있음
 - 그러나 지금 상황은 어느 나라가 우위에 있다고 보기 어려운 혼전 상태라고 볼 수 있음
 - 중국도 그동안 양적성장에 집중했었으나 이미 2700여개 조선소를 51개로 감축하는 ‘초강도 구조조정’으로 체질 변화를 시도하고 있음
- JMU의 부상에서도 알 수 있듯이 일본 조선업의 부활의 핵심은 통합 등으로 규모를 확장하는 한편 연구개발과 적극적인 시설 투자에 있음
 - 통합으로 탄생한 JMU는 물론 이마바리조선과 미쓰비시중공업의 LNG선 사업부를 합병해 MI-LNG를 신설하는 등 일본 조선업계의 재편은 급속하게 진행되면서 가시적인 성과를 내고 있음

<미시마 신지로(三島慎次郎)사장 인터뷰>

일본의 '조선해양연합'이 목표

Q) 통합한지 3년이 지났다. 성과는 어떤가?

A) 2008년 유니버설조선의 사장에 취임했을 때 세계 조선업계는 한국이 압도적인 규모로 존재했고, 중국도 가파르게 부상하고 있었다. 조선분야는 제조비용의 65%를 재료비가 차지한다. 규모가 뒷받침된 구매력이 힘을 발휘하는 세계이다. 이렇게 해서는 경쟁하기 어렵겠다고 통감했다

당시에는 제조하는 선박의 종류를 확대하려고 해도 경영자원과 인적자원에 여유가 없었다. IHI자회사의 IHIMU도 비슷한 상황으로, 그 절실한 위기감이 통합의 원동력이 되었다

통합 전에는 선적화물선과 유조선에 의존했었다. 통합으로 여러 유형의 선박을 만들 수 있게 되었고, 특정 선박의 수요변동에 영향을 받는 일이 줄었다. 전체적으로 수주환경은 좋지 않았지만 통합하지 않았더라면 더 상황은 악화되었을 것이다. 앞으로도 설비를 집약할 생각을 없다.

Q) 앞으로의 경영방침은?

A) 해운시황의 회복 시기는 선박 종류별로 여유감 등에 따라 다르지만 세계적으로 보면 인구증가와 경제성장에 따라 중장기적인 해상화물의 성장은 이어질 것으로 보인다. 갱신수요도 나올 것이다. 앞으로 2년 반에서 3년 반의 업무량은 이미 확보해 놓은 상태이다. 선가는 하락하는 추세이지만 수익에 전념해야 할 것으로 보인다. 성능과 납기 측면에서 신뢰성을 확보해서 선별수주를 할 수 있도록 노력하고 있다. 해양구조물에서 고전하고 있는 한국 조선업체가 상선 분야를 다시 강화하려는 움직임에 대해 주의 깊게 지켜보고 있다.

설비투자는 2015년도 당초는 70억 엔 정도의 예정이었으나 새로운 종류의 선박으로 확대하면서 새로운 설비가 필요하다는 것을 알게 되어 적극적인 투자로 전환했다. 2016년도는 노후 설비 갱신 등으로 85억 엔을 계획하고 있다.

환율의 적정수준은 희망을 포함해서 1달러 120엔이다. 이정도면 환율을 그다지 신경 쓰지 않고 사업에 전념할 수 있다. 철저한 비용 삭감으로 110~115엔이라도 견딜 수 있도록 하고 싶다.

Q) 함정사업의 안정지속도 과제인가?

A) 나라의 안전에 기여하는 함정건조에는 특별한 생각을 가지고 있지만, 방위예산의 제약이 있고 건조기회가 제한적이다. 한편 건조기술은 현장의 숙련기술자에 의해 유지되고 있는 측면도 많다. 기술의 유지와 향상에는 안정된 업무량 확보가 절실한 과제이다. JMU는 건조하고 있지 않지만 미쓰비시중공업과 가와사키중공업이 하고 있는 잠수함의 수출계획이 부상하고 있다. 수출이라는 선택지가 있다면 안정된 함정비즈니스로 이어질 가능성이 있다.

Q) 주식상장을 포함해서 기업통치 방법은?

A) 주식상장에 대해서는 현시점에서는 ‘노 아이디어’이다. 지금은 JFEHD, IHI, 히타치조선 등 강력한 3개 회사의 주주를 가짐으로써 반석이 되는 수익구조를 확립하는 것이 급선무이다. 메인뱅크와의 관계에 있어서도 이들 안정적 주주의 존재가 유효하다. 사업에 있어서도 고확장강(高擴張鋼)개발과 엔진조달 등의 측면에서 연계를 하고 있다. 대주주와의 관계를 활용해서 경쟁력을 강화해 나갈 것이다. 물론 왜 JMU에 출자를 하는지, 3개 회사가 각각 엄격한 관점에서 지켜보고 있다. 이익을 내서 배당을 지불해야 한다. 출자를 받는 의의는 JMU측이 확실하게 보여주어야 한다.

Q) 앞으로의 성장전략은?

A) 국제경쟁에서 살아남기 위해서는 재편이 필요하다. 규모의 경제가 가지는 장점을 생각하면 적어도 매출 5000억 엔은 필요하다고 보고 있다. 재팬마린유나이티드라는 사명에는 ‘일본의 조선해양연합’이라는 비전도 포함시켰다. 자기 스스로 크게 되는 방법도 있지만 그다지 시간적 여유가 없다. 조선업의 매력과 가능성을 높이지 않으면 우수한 젊은 인재를 확보할 수 없다. 조선분야에는 종합중공업 계열 등 역사와 전통이 있는 기업이 많고, 통합을 하는데는 대단한 에너지가 필요하다. 아무것도 하지 않는 것이 편할지도 모른다. 그렇지만 미래를 생각해서 움직이는 것이 경영이다. 고객인 해운분야도 경영자가 합심해서 3개 회사가 통합했다. 각지에 조선소를 가지고 있는 조선업체가 견실한 성장을 해야 그 지역의 고용과 경제를 유지할 수 있고, 관련 산업을 포함한 일본경제를 견인할 수 있다고 믿고 있다. 더 늦기 전에 승부를 할 수 있는 체제를 갖추어 놓고 싶다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.4.18. 企業研究 Vol.78
2. 조선일보(2016.4.26.) 한국造船 표류하는 동안… 뼈 깎은 中·日 바짝 쫓아왔다
3. JMU홈페이지