

탈 선박으로 부활

미쓰이조선



- ❖ 소재지: 東京都中央区築地5丁目6番4号
- ❖ 설립: 1937년 7월 31일
- ❖ 자본금: 443억 8,495만 엔
- ❖ 매출액: 8,165억 엔 (2014년도 결산 기준)
- ❖ 종업원: 연결 12,291명, 단독 3,623명 (2015년 3월말 현재)
- ❖ 경상이익: 149억 엔 (2014년도 결산 기준)

탈 선박으로 부활_미쓰이조선 (No25)

< 요약 >

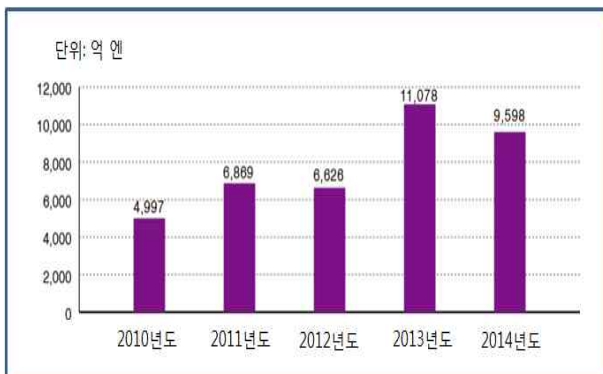
- 일본 조선 산업은 한국과 중국의 맹렬한 추격으로 경영 실적이 현저히 둔화되는 등 어려운 시기를 보냈음
- 그러나 미쓰이조선은 과감하게 비즈니스 모델을 전환하며 소모전에서 벗어나는 양상을 보이고 있음
- 컨테이너 크레인과 천연가스 관련 사업에 주력하며 ‘선박 건조’에서의 탈피하여 새로운 노선을 개척해 나가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 해운시황에 크게 흔들릴 수밖에 없는 선박을 만드는 조선업체가 내부에 축적된 기술력을 바탕으로 가본 적이 없는 전혀 새로운 활로를 모색하고 있음

1. 생존을 위한 선택

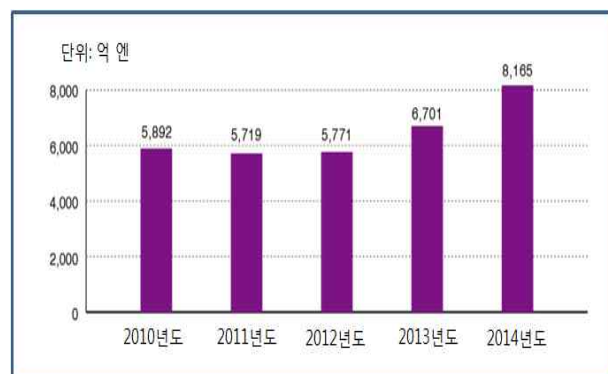
- 미쓰이조선의 매출액(연결)은 과거 10년 동안 5000억 엔 후반에서 8000억 엔 전반 사이에서 추이
- 조선 사업은 선박 가격에 영향을 미치는 해운시황 등 외부요인에 따라 크게 변동하기 때문임
- 한때 극단적으로 치닫던 엔고현상이 조정되면서 일본 조선업이 경쟁력을 회복하였지만, 중국 업체의 과잉투자와 같은 구조적 문제가 여전히 남아 있어 향후 전망을 낙관하기 어려운 상황임

<그림1> 미쓰이조선 최근 5년간 수주액 및 매출액 추이

<수주액>



<매출액>

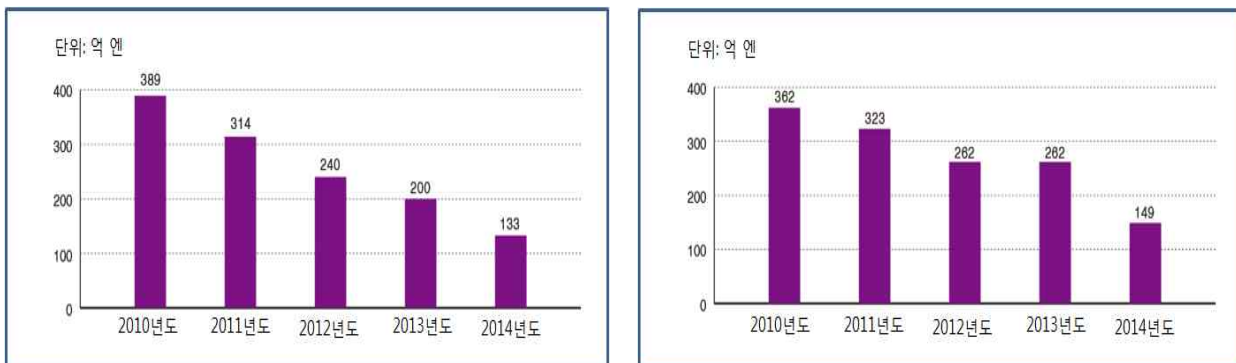


자료: 미쓰이조선 홈페이지에서 인용

- 미쓰이조선이 이런 사업 환경에서 벗어나기 위해 적극적으로 강화하고 나선 것이 컨테이너 크레인사업임
 - 컨테이너 크레인 사업의 매출액은 2015년 3월 결산 기준으로 270억 엔으로 전체에서 차지하는 비중은 3% 정도에 머물러 있음
 - 그러나 일본 국내의 크레인시장에서 90% 정도의 시장점유율을 보이고 있는 단연 앞선 기업임
 - 2020년 3월 결산에서는 600억 엔으로 현재의 2배로 매출을 끌어올리겠다는 계획을 발표함

- 오이타(大分)시 임해공업지대에 미쓰이조선 오이타 사무소는 최근 한 가지 중요한 결정을 했음
 - 능력증강을 위해 신설하는 생산용 크레인의 일부는 경쟁사로부터 조달하기로 결정했음
 - 크레인을 생산하는 기업임에도 불구하고 라이벌 관계에 있는 기업이 만드는 크레인을 사오기로 한 것임

<그림2> 미쓰이조선 최근 5년간 영업이익 및 경상이익 추이
 <영업이익> <경상이익>

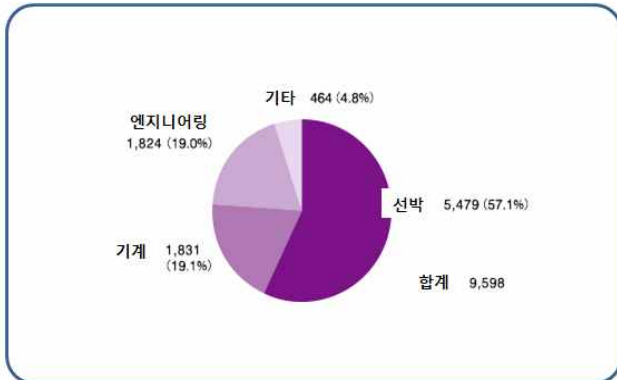


자료: 미쓰이조선 홈페이지에서 인용

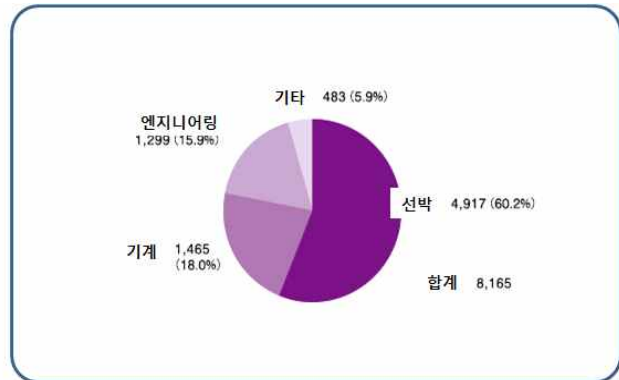
- 자체 생산하는 크레인을 사용하지 못하는 것은 그럴만한 여유가 없을 정도로 주문이 쇠도하고 있기 때문임
 - 우선이 밀려있는 고객으로부터의 주문에 대응하는 것을 우선으로 하고 있음
 - 경쟁사 제품을 쓸 수밖에 없는 상황이 결코 회사가 힘든 상황에 처해 있기 때문이 아니라는 것을 구성원들은 잘 알고 있음

<그림3> 미쓰이조선 분야별 수주액 및 매출액(연결, 2014년도 기준)

<수주액>



<매출액>



자료: 미쓰이조선 홈페이지에서 인용

2. 본격적인 투자

- 오이타 생산 현장에는 크레인을 조립하는 작업장 바로 옆에 새로운 조립 작업장 설치를 위한 공사가 진행되고 있음
 - 50억 엔을 투자하여 생산용 크레인 이외에 제조하고 있는 크레인 상부를 끌어올려 하부와 연결하는데 사용하는 ‘일체상가장치(一体上架装置)’ 설비 등을 증강하고 있는 것임
 - 새로운 설비를 늘리기 위해 본격적으로 투자를 결정한 것은 1981년 오이타 사무소가 조업을 시작한 이래 처음 있는 일임
- 화물선은 한 번에 많은 하물을 옮길수록 수송효율이 올라감
 - 과거에는 대략 5000TEU(20피트 컨테이너 환산)이었던 컨테이너 선박의 적재량은 매년 증가해서 지금은 약2만TEU 수준도 등장했음
 - 따라서 항만에서 사용하는 컨테이너 크레인도 동시에 커질 수밖에 없음
 - 작은 크레인으로는 좌우로 거대해진 컨테이너 선박의 화물을 잡을 수 없어 하역이 불가능함
- 그러나 거대해지면서 해결해야하는 과제도 늘어나고 있는 상황임
 - 수주한 크레인이 너무 커서 기존 설비로는 효율적으로 생산이 어려워지고 있기 때문임

- 미쓰이조선의 이번 설비투자는 초대형 선박 대응의 크레인생산도 가능한 일체상가 장치(一体上架装置)를 도입하는 것도 중요한 목적임
- 2016년 가을 신설비가 가동하면 주역으로 하고 있는 크레인 생산능력이 현재보다 5배 늘어나 36기 정도로 높아짐

<표1> 세계 업체별 건조량 순위(2014년 기준)

순위	회사명	국가명	만톤
1	대우조선해양	한국	617
2	현대중공업	한국	533
3	今治造船	일본	433
4	삼성중공업	한국	293
5	현대삼호중공업	한국	291
6	上海外高橋造船	중국	266
7	현대미포조선	한국	225
8	Japan Marine United	일본	210
9	大連船舶重工集团	중국	136
10	上海江南長興造船	중국	134
:			
22	三井造船	일본	71

자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.9. 企業研究, Vol.65에서 인용

- 화물업계에서는 다소의 호·불황이 있더라도 2030년경까지는 컨테이너 수송이 전년 대비 5%이상의 속도로 늘어날 것으로 전망하고 있음
 - 장기적으로 환태평양경제연계협정(TPP)도 무역확대에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하고 있음
 - 신설 이외에도 15년 정도로 인식되고 있는 수명을 맞게 되는 제품의 갱신도 필요해질 것으로 보고 있음
- 컨테이너 화물선은 사전에 정해진 일정에 따라 세계 각지의 항구를 순회하는 일종의 ‘바다 위를 다니는 버스’와 같은 존재임
 - 정기 운행으로 항만의 경쟁력을 높이기 위해서는 크레인의 고장 등과 같은 불필요한 문제가 피해야만 함

- 고객은 안전하게 가동하기 위해 크레인의 내구성을 중시하는 경향이 강함
- 미쓰이조선은 중국 메이커와 비교하여 자사제품이 고장 등으로 작동하지 않는 부가 동시간이 5분의 1이라고 설명함
- 환경 친화적인 성능도 특징이라고 강조하며 그 신뢰성으로 시장을 확대해 나가도 있다고 함

<표2> 주요 국가 및 일본 조선업체의 전략과 특징

국가	전략 및 특징
한국	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 기술력향상을 바탕으로 액화천연가스(LNG)선박과 컨테이너 선박 등 취급하는 분야가 확대되고 있음. ▷ 최근 원화 강세로 고전하고 있음
중국	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 산적화물 분야에서 높은 가격경쟁력을 자랑함 ▷ 과잉 생산능력 개선을 위한 정부주도의 재편 움직임이 높아지고 있음
일본	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 에너지절약 및 환경 친화적인 생산을 중심으로 고부가가치화를 추진하고 있음 ▷ 엔화 약세로 사업 환경이 호전되고 있음
今治造船	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 독립적이며 전업 형태로 조선 사업을 하고 있는 대규모 기업 ▷ 산적화물 분야에 상대적 경쟁력을 갖추고 있음 ▷ 세토나이카이(瀬戸内海)연안에 기반을 두고 있음 ▷ 가가와(香川)현 마루가메(丸亀)에 새롭게 선거(船渠, 배의 건조·수리 등을 위한 해안 설비)를 건설한다고 발표함
Japan Marine United	<ul style="list-style-type: none"> ▷ IHI그룹과 JFE홀딩스그룹이 합병하여 2013년에 발족함 ▷ 함정(艦艇) 건조에 강점을 가지고 있음
三井造船	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 미쓰이물산 조선 부문으로 1917년에 발족함 ▷ 1942년에 현재의 이름으로 회사명 변경함 ▷ 오카야마(岡山)현 다마노(玉野)와 치바(千葉)에 선박을 건조할 수 있는 거점이 있음

자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.9. 企業研究, Vol.65에서 인용

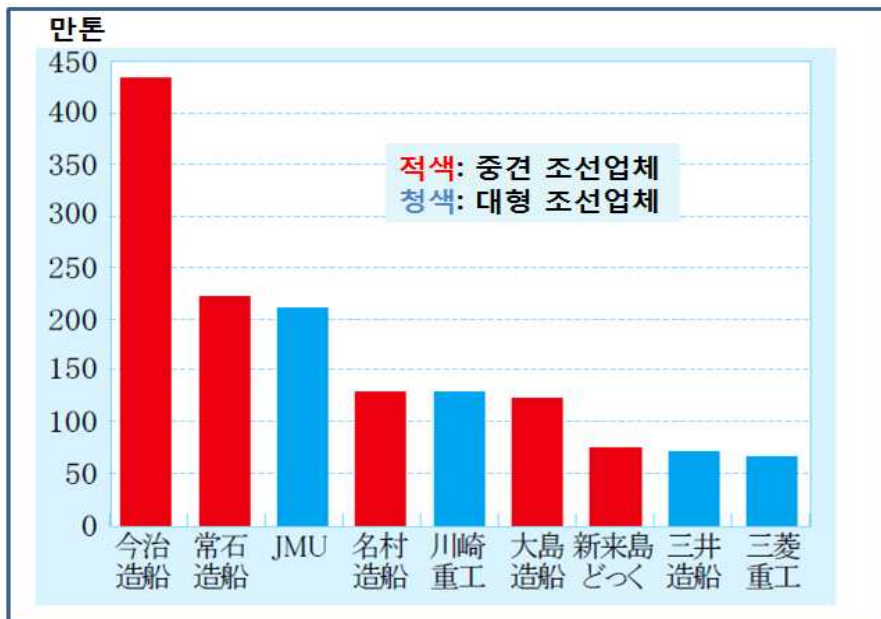
- 미쓰이조선은 하드웨어뿐 아니라 시스템개발까지 추진하고 있음
 - 크레인 가동상황을 감시해서 적절한 타이밍에 보수를 한다거나, 터미널의 운영효율을 높이는 등의 제안을 할 수 있음

- 이러한 소프트웨어 측면에서 경쟁력을 높이기 위해 미쓰이조선은 2015년 6월에 종합상사 등과 연계하여 케냐의 항만 터미널 운영의 입찰에도 참여했음
 - 아직 입찰 결과가 나온 것은 아니지만 실제 관리에까지 관여함으로써 크레인에게 필요한 기능 등을 파악하여 앞으로의 제품개발에 활용할 방침임

3. 해외진출

- 사실 역사를 거슬러 올라가면 일본에서 컨테이너 크레인의 선구적인 역할을 수행한 것은 미쓰이조선이었음
 - 계기가 되었던 것은 미쓰이조선이 미국의 대규모 크레인업체인 PACECO와 기술 제휴를 한 1961년임
 - 1967년에는 미쓰이조선이 고베(神戸)항에 일본 최초의 컨테이너 크레인을 납품하면서 브랜드 측면에서도 커다란 성과를 올렸음

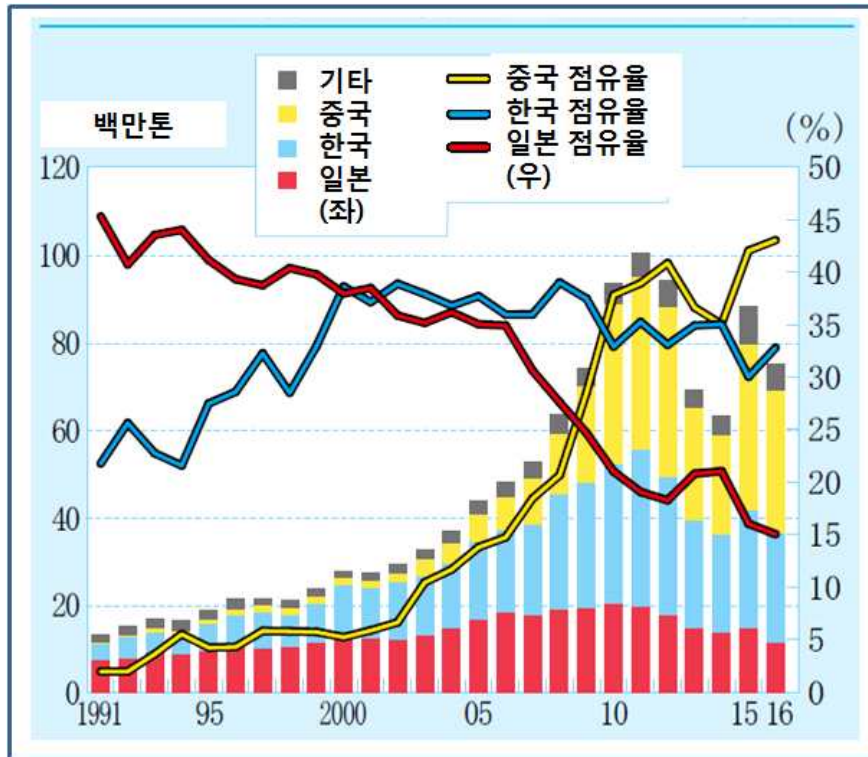
<그림4> 일본 주요 조선업체 조선 준공량(2014년 실적)



자료: 三井物産戦略研究所, 日本造船業の主役となった中手造船所, 2015년 5월에서 인용

- 그 후에도 양사의 양호한 관계는 지속되었고, 1988년에는 미쓰이조선이 PACECO를 매수하기에 이르렀음
 - 세계에서 교각형 대형크레인(gantry crane)을 350기 이상, 중소형 크레인을 1200기 이상 납품한 실적을 가지고 있음

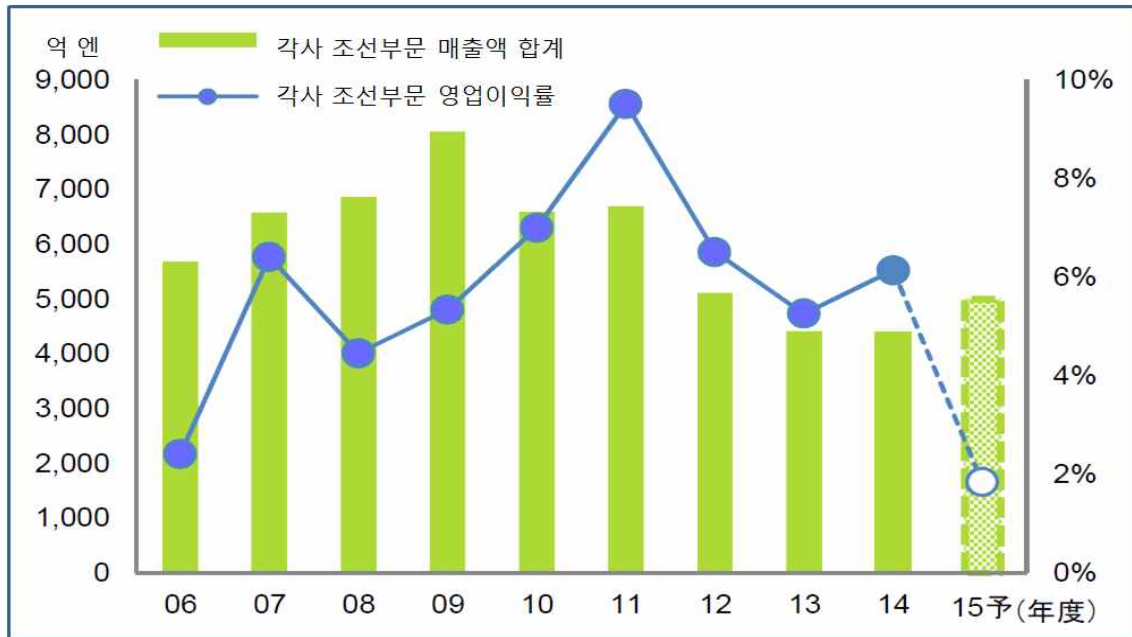
<그림5> 한·중·일 준공량과 점유율 추이



자료: 三井物産戦略研究所, 日本造船業の主役となった中手造船所, 2015년 5월에서 인용

- 예전에는 중공업 분야의 10개 기업 이상이 치열한 경쟁을 펼치던 것이 일본 국내 컨테이너 크레인 시장이었음
 - 지금은 미쓰이조선이 일본 국내에서 유일한 강자라고 할 수 있는 자리를 확립했지만, 세계에서는 중국의 ZPMC가 세계 점유율의 과반을 차지하고 있음
 - 중국 국내 수요를 거의 독점하고 있기 때문으로 통계상으로는 격이 다른 존재로 인식되고 있음
 - 2위 이하는 연도에 따라 조금씩 차이가 있지만, 미쓰이조선 이외 유럽의 3~4개 회사가 10% 미만에서 경쟁을 펼치고 있는 구도임
- 미쓰이조선은 ‘탁월한 실적을 올리는 확고한 2위’를 목표로 세우고 생산능력을 확대해 왔음
 - 그러나 앞서 언급한바와 같이 오이타(大分)에서 설비를 증가하고 있지만 수요를 따라가기에는 역부족인 상태임
 - 따라서 미쓰이조선은 해외에서 새로운 공장을 건설할 것으로 검토하고 있음

<그림6> 일본 상장 조선관련 6개사의 합산 연결 실적 추이



주: 6개사(종합중기업체는 三井造船、川崎重工業、住友重機械工業, 전업 조선업체는 사노야스홀딩스, 内海造船、名村造船所)

자료: SMBC 業界レポート(2015年10~12月期)에서 인용

- 거대한 크레인 전용선박을 이용하여 운송할 필요가 있지만 수십억 원 단위의 비용이 들기도 함
 - 그렇기 때문에 가능하면 고객이 위치하는 곳에서 만드는 편이 사정이 좋다고 판단하는 것임
 - 주요 판로인 동남아시아를 염두에 두고 최적의 생산현장을 선정하려고 검토를 하고 있음
 - 본거지인 오이타 사무소의 절반정도의 생산규모를 상정하고 있으며, 2016년 중에는 계획을 확정할 것으로 보임

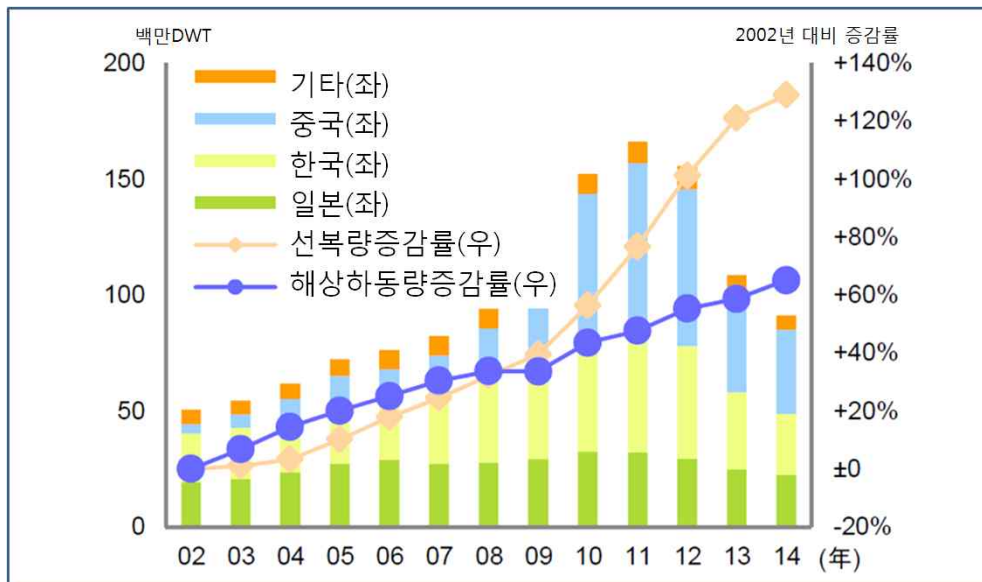
- 1981년에 조업을 시작한 오이타는 당초 조선소로 계획되어 있었으나, 해운시황이 악화되면서 중지되었음
 - 170만 평방미터의 광대한 토지의 한편에 배의 건조·수리 등을 위한 해안 설비를 만들었던 흔적이 남아 있음
 - 방침이 전환된 이후에는 교량 등의 구조물 건설로 연명했으며, 크레인 제조는 2003년에 오카야마(岡山)현 다마노(玉野)사무소에서 이관해 왔음

- 시대가 변해 ‘환상의 조선소’에서 의지할 수 있는 효자사업으로 탈바꿈하는데 성공했다고 할 수 있음

4. 일본 조선업계 동향

- 일본의 조선 각사는 2013~14년 상반기에 유럽 선주 등으로부터 대량의 수주를 한 결과 각 공장의 조업이 풀가동되고 있어, 대략 2018년까지의 공사량을 확보한 상태임
- 단 최근 불거지고 있는 선박과잉에 대한 우려가 확대되고 있어 2015년 1~8월의 수주량은 전년동기대비 마이너스 45.5%로 크게 감소했음
- 중고 선박의 해체 등에 따른 공급조정이 이루어질 것으로 보이지만, 중국 경제의 성장정체 등으로 해상수송 수요가 증가하지 않고 있어 앞으로의 수주량은 낮은 수준에서 추이할 것으로 전망됨

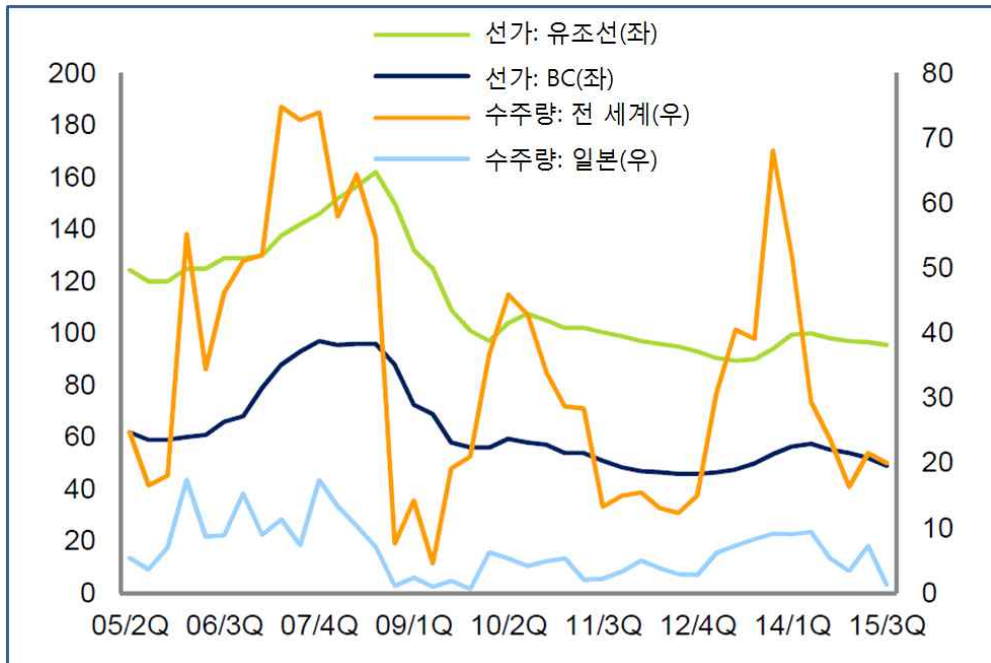
<그림7> 세계 조선 준공량과 선박수급 추이



자료: SMBC 業界レポート(2015年10~12月期)에서 인용

- 일본의 주요 6개 조선업체의 2015년도 실적은 엔저효과가 마무리되고 채산성이 안 좋은 선박의 준공증가 등으로 전년대비 매출은 증가하지만 수익은 감소할 것으로 전망됨
- 또한 조선발주량 감소로 선박 가격이 낮은 수준으로 추이할 전망이어서 수주동향에는 지금까지 이상의 주의가 필요한 것으로 보고 있음

<그림8> 조선계약 선가, 수주량(분기별) 추이



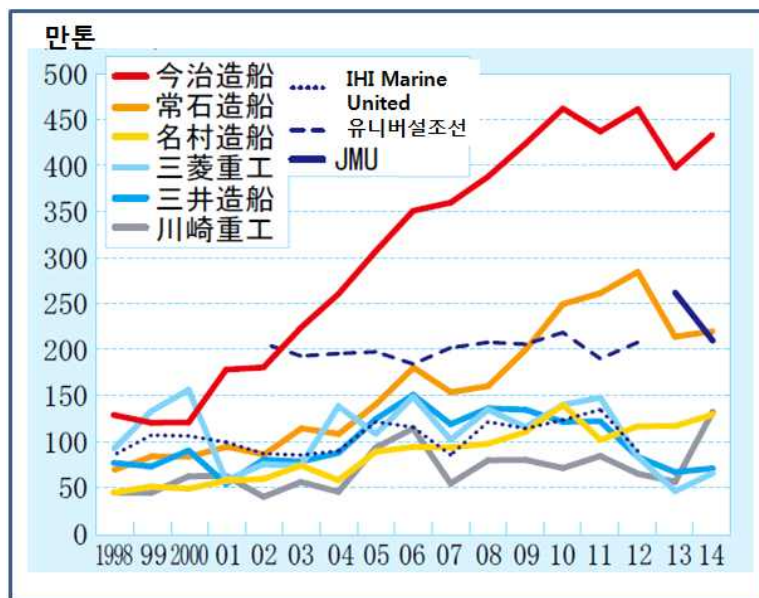
자료: SMBC 業界レポート(2015年10~12月期)에서 인용

- 한국, 중국에 세계 1위 자리를 빼앗긴 일본의 조선업이지만 최근에는 이른바 중견 조선업체를 중심으로 실적이 호전되고 있음
 - ‘중견’의 주요 업체(今治造船、常石造船、名村造船)의 실적을 살펴보면 2014년 3월 결산 기준으로 지난 10년 동안 今治造船은 준공량 약3.5배, 매출액은 약4배 늘어났음
 - 常石造船과 名村造船의 준공량은 약2배, 매출액은 각각 1.5배 증가하는 등 실적은 크게 향상되고 있음
- 일본 조선업은 2차 세계대전이 끝나고 10여년이 지난 1956년에 준공량 실적에서 영국을 제치고 세계 1위로 올라섰음
 - 그러나 두 번의 오일쇼크를 경험하면서 공급과잉의 ‘구조불황업종’으로 인식되기 시작했음
 - 일본정부는 조선업은 이미 성숙산업이라는 인식하에 1980년과 1988년에 두 번에 걸쳐 구조조정을 단행하여 건조능력은 정부 주도하에 약50% 삭감되었음
- 대형 조선업체(三菱重工業、三井造船、川崎重工業)는 정부 주도하에 건조능력을 삭감하고 생산조정을 추진했지만, 중견 조선소의 대응은 달랐음

- 중공업 분야의 사업도 함께 하던 대형 조선업체와는 달리 중견 조선소에게 조선소를 생업과도 같은 존재였음
 - 뿐만 아니라 각각의 지역에서 중요한 산업이었기 때문에 간단히 설비와 인원을 줄이지 못하고 각사는 생산능력 유지에 힘썼음
 - 今治造船은 조업유지가 어려워진 중소규모의 조선소로부터 설비와 인원을 인수하기도 했음
- 이런 과정을 거쳐 생산능력이 줄어든 대형과 중견의 차이가 줄어들게 되었음
- 1960년에는 대형 조선업체의 점유율은 90%, 중견 조선소는 10%에도 미치지 못했으나 1980년 이후 대형의 점유율은 감소하여 2000년에는 48%, 중견은 52%까지 증가했음
 - 또한 1990년 이후 세계 조선업의 외부환경이 크게 변화하기 시작했음
- 중국을 비롯한 신흥국의 경제발전에 따라 에너지자원과 곡물, 공업제품의 수요확대로 세계 해상수송 수요가 20년간 2배 이상 증가했음
- 이에 따라 선박수요도 급격히 증가했고 일본이 성숙산업이라고 인식했던 조선 산업은 또다시 성장하기 시작했음
 - 건조능력 삭감을 추진했던 일본과는 달리 1973년에 조선업체 진출한 한국에서는 1990년대에 주요기업(현대중공업, 삼성중공업, 대우중공업)이 정부 방침에 따라 선박수요 확대를 예상하고 적극적인 건조능력 확대에 나섰다
- 이렇게 확대된 수요에 힘입어 한국 조선업은 수주량은 1999년에, 준공량은 2002년에 일본을 앞지르기 시작했음
- 또한 경제발전과 더불어 급속히 확대한 자국의 해상수송 수요투자와 정부의 산업 육성책에 의해 중국 조선업도 급속하게 확대되어, 준공량에서 2009년에 일본을 역전했고, 2010년에는 한국도 따라잡았음
 - <그림9>는 한국, 중국이 대두하기 시작할 무렵의 일본 주요 중견 조선소와 대형 조선업체의 준공량 변화 추이를 나타내고 있음
 - 2000년경부터 대형과 중견의 준공량에 변화가 나타나고 있는 것을 확인할 수 있음

- 이 무렵부터 일본의 대형 조선업체는 대부분 LNG선박 등의 고부가가치 전략으로 선회했으나, 한국에서도 같은 노선을 선택한 결과, 한·일간의 치열한 경쟁이 펼쳐지게 되었음
- 이러한 경위를 거치면서 일본의 대형 조선업체는 성장이 정체되는 현상이 나타났고, 반면 같은 시간 중견 조선소는 국내기업의 합병과 해외에서의 생산설비 신설을 추진하면서 건조능력을 확장했음
- 이에 따라 중견 조선소의 준공량은 대형 조선업체를 앞지르게 되었고, 중견업체가 일본 조선업의 주역으로 떠오르게 되었음

<그림9> 일본 주요 조선업체의 조선준공량 추이

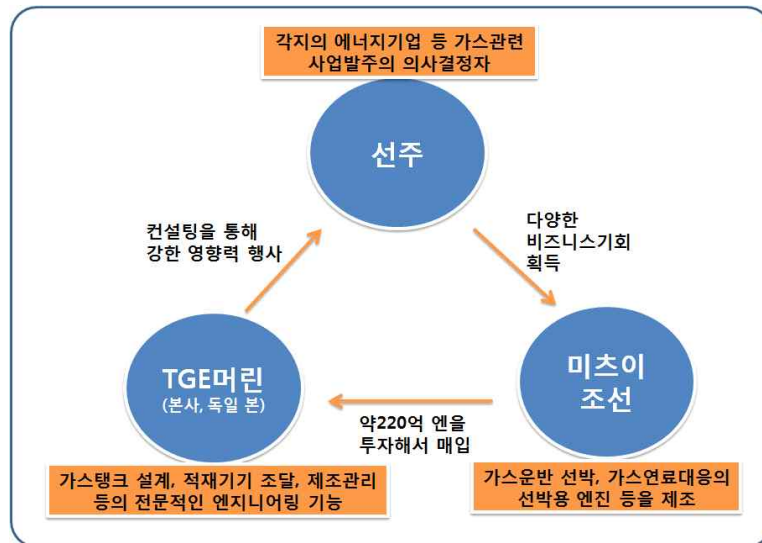


자료: 三井物産戦略研究所, 日本造船業の主役となった中手造船所, 2015년 5월에서 인용

5. 미쓰이조선의 향후 전망

- 앞으로의 성장을 견인하는 것은 컨테이너 크레인인 전부가 아닐 것으로 보임
- 미쓰이조선은 2015년 10월1일에 가스기술에 강한 독일의 TGE머린(본사, 독일 본)을 약220억 엔에 매입했음
- 복수의 기업이 매입에 관심을 보였으나 ‘TGE는 앞으로의 가스사업 확대의 열쇠를 쥐고 있다’고 판단하고 적극적으로 경쟁에 나서 승리했음
- 온난화가스의 배출량이 비교적 적은 천연가스관련은 앞으로 수요확대가 예상되기 때문임

<그림10> 독일 TGE마린을 매입한 미쓰이조선의 전략



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.9. 企業研究, Vol.65에서 인용

- TGE는 자사 공장을 가지고 있지 않으며, 액화천연가스(LNG) 등의 가스 운반선박용으로 가스탱크 설계와 적재기기 조달, 제조관리를 하는 기업임
 - 2015년 3월 결산 연결순이익은 약20억 엔에 달하고 있음
 - 곡물 등을 운반하는 산적화물선을 비롯한 일반적인 선박에 비해 가스운반 선박에 특히 전문성이 높음
 - TGE는 선박을 발주하는 고객의 의뢰를 받아 실제 건조하는 조선소와의 사이에서 시스템전체의 신뢰성을 확보하는 역할을 함
- 미쓰이조선은 TGE의 노하우를 품질향상에 활용하면서 크게 기대하고 있는 것은 지금까지 구축해 온 선주와의 두터운 신뢰관계임
 - 전문적인 견지에서 TGE는 선박의 스펙선정 등에서 커다란 영향력을 발휘하고 있음
 - 즉 선박건조에 대해 의사결정을 하는 산업 흐름상의 가장 윗부분에 진출한 것으로 평가하고 있음
 - 전반적으로 일본 조선업계에서는 이번 미쓰이조선의 매입 결정은 전략적으로 바람직한 방향을 선택한 것이라는 평가가 우세적임
- 미쓰이조선은 최근 중유뿐만 아니라 가스를 연료로 사용할 수 있는 선박용 엔진의 개발에도 주력하고 있음

- 그런 이유에서 TGE와의 연계라는 카드가 필요했던 것임
- 배기가스를 규제하는 것이 점차 강화되고 있고, 환경부하가 적은 천연가스에 대한 대응이 앞으로의 경쟁력을 좌우할 것으로 보임
- 규모에서 앞서고 있는 한국과 중국에 대응하기 위해 일본 조선업계에서도 항시적으로 재편기운이 감돌고 있음
 - 미쓰이조선도 가와사키중공업과 경영통합을 준비해 왔으나 2013년에 결국 무산되고 말았음
 - 가와사키 경영진의 내분이 이유였던 것으로 알려져 있으나 미쓰이조선의 수익력에 대한 우려도 있었던 것으로 업계는 보고 있음
- 단독으로 생존하기 위해서 미쓰이조선은 상대적 강점이 있는 분야에 주력해 왔음
 - 앞으로도 단독 노선을 관철하거나, 미래에 합병종횡을 모색하거나 부가가치가 높은 사업을 강화해야 하는 것은 피할 수 없을 것임
 - 그러한 전략이 환율과 해운시황과 같은 외부적 환경 변화를 극복할 수 있는 강력한 무기가 되기 때문임

6. 한국에 주는 시사점

- 미쓰이조선이 선박을 만드는 사업에서 컨테이너 크레인과 천연가스 관련 사업으로 전환하는 것은 조선업계에서는 극히 이례적인 사례로 기록되고 있음
 - 그렇지만 산업의 흥망성쇠는 어느 분야에서는 일어날 수 있는 일로, 특히 어려움에 처해 있는 한국 조선업계에 시사 하는 바가 적지 않음
 - 미쓰이조선과 같은 전략선회 사례는 조선강국으로 불리던 한국이 어느새 실적 악화에 허덕이는 신세로 전략하고 있는 상황에서 새로운 활로모색을 위한 귀감이 될 수 있을 것으로 보임
 - 또한 고객이 위치하는 해외에서 관련 사업을 전개하기 위해 생산거점을 마련하는 것에 대해서도 적극 검토할 필요가 있음
- 한편 일본 조선업은 최근 LNG 운반선의 특수로 부활 조짐이 나타나고 있으나, 인력난과 제조비용 감축을 위해서는 관련한 기자재를 해외에서 조달해야 할 것으로 보임

- 또한 LNG 운반선뿐 아니라 일부 조선업체는 글로벌 해양 플랜트 수주도 확대하고 있어 플랜트 부문의 글로벌 조달 가능성도 높아지고 있음
- 따라서 한국 기업의 납품 확대를 기대해 볼 수 있을 것 같음

다나카 사장 인터뷰

‘조선업’이라는 발상에 국한시키지 않는다.

조선업의 실적은 해운시황의 호·불황과 강한 상관관계가 있다. 시황이 좋을 때는 선박가격이 올라 돈을 벌 수 있지만 나쁠 때는 반대 현상이 나타나, 이런 반복을 거듭해 오고 있다. 조선과 그와 관련된 선박용 엔진을 하나로 묶은 외다리타법의 비즈니스모델이 원인이었다. 저출산·고령화 등을 생각하면 노동집약형의 조선 사업에 계속해서 의존하는 것은 불가능할 것으로 본다. 생존하기 위해서는 그것과는 다른 방법이 필요하다.

장기적으로 성장 동력이 될 것으로 보는 유력한 분야 중 하나가 컨테이너 크레인 사업이다. 거대한 구조물인 만큼 넓은 대지가 필요하고 당연히 안벽 등도 정비되어 있지 않으면 출하가 불가능하다. 이러한 조건의 제약이 있기 때문에 시장에 신규로 진입하는 것이 매우 어렵다. 오이타 사무소는 우수한 입지조건을 갖추고 있지만 앞으로 아프리카 혹은 인도에서의 수요가 늘어날 것으로 보인다. 그런데 거기까지 운반하는 것은 비용도 문제지만 정말 어려운 문제가 많다.

그래서 해외에서 적절한 파트너 기업을 찾아 본격적으로 생산거점을 마련하려고 한다. 동남아시아에서 구체적으로 검토하고 있고 2016년 중에는 방향성을 결정할 계획이다. 파트너기업과의 합병으로 공장을 건설하면 투자액은 그만큼 줄일 수 있을 것이다. 고객과의 지속적인 관계를 구축하기 위해서는 소프트웨어 측면도 중요하다. 크레인의 자동운전 등의 기술개발과 터미널 운영에 대해 참여하는 것으로 주력하고 있다.

조선 사업에서는 일반 상선처럼 범용화 되지 않은 두 개의 선박 유형을 중시한다. 먼저 가스운반 선박이다. 독일 TGE를 매입한 것도 그 때문이다. 이전부터 TGE의 테크놀로지에는 주목하고 있었다. 아직 시작한 단계이지만 상승효과를 조기에 실현시킬 수 있을 것으로 보고 있다. 2020년경에는 매출액에서 플러스 500억 엔 정도의 시너지를 기대할 수 있을 것으로 생각하고 있다.

다른 하나는 자회사 미쓰이해양개발이 하고 있는 부체식원유·가스생산저장적출설비(FPSO)이다. 앞으로 미쓰이조선이 선체부분의 건조를 적극적으로 담당하는 등 관여를 강화해 나갈 계획이다. 최근에는 원유가 하락으로 FPSO 수주에 적지 않은 영향을 받고 있는 것이 사실이지만 앞으로 몇 년간은 원유가 하락을 영향을 지속될 가능성이 있다. 역풍이 있더라도 에너지 수요는 중장기적으로는 증가할 것이다.

모든 것으로 스스로 설계, 건조하는 종래형의 조선업이라는 고정관념에서 벗어나 새로운 형태의 조선업을 지향하고 있다. 구체적으로는 (설계와 제조관리 등의) 엔지니어링이 주(主)가 되고 조선소에서의 건조가 종(從)이 되는 이미지이다. 기술수준을 유지 향상시키는 모체와 같은 공장으로서 국내 조선소는 중요하지만, 모두 스스로 갖추는 것은 한계가 있다. 엔지니어링 측면에서 우리들이 주도하면서 건조는(생산비용 등이 저렴한) 제휴기업에 맡기는 유연성이 있어도 좋을 것 같다.

2015년 4월부터 와카야마(和歌山)현에 있는 자회사에 가와사키중공업의 출자를 받아들여 양사가 공동으로 운영하는 방식을 택했다. 협업하는 편이 가동률 향상으로 쌍방에 도움이 된다고 판단했기 때문이다. 독립한 회사끼리 협력할 수 있는 것을 협력하는 극히 보편적인 관계이다.

현재 미쓰이조선의 미래상을 제시하는 2025년 비전을 작성하고 있다. 머지않아 발표하겠지만, 사업영역을 ‘해상물류·수송’ ‘환경에너지’ ‘사회 인프라’의 3개로 수정할 계획이다. 지금은 주로 선박, 기계, 엔지니어링 등과 같이 우리 회사의 제품군에서 바라본 구분으로 되어 있다. 그렇지만 고객이 최종적으로 원하는 목적은 무엇인지라는 관점에서 사물을 생각하도록, 사내의 의식개혁을 철저히 실천해 나갈 방침이다.

조선업을 앞으로 어떻게 하지, 어떻게 해야 하는 것인지와 같은 발상에 사로잡혀 있으면 미래를 개척하기 어렵다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.11.9. 企業研究, Vol.65
2. 東洋經濟Online, 2014.6.4., 三井造船とキッコーマンを分析する-アベノミクスによる円安で、恩恵はあったのか-
3. 三井物産戦略研究所, 日本造船業の主役となった中手造船所, 2015년 5월
4. SMBC 業界レポート(2015년10~12月期)