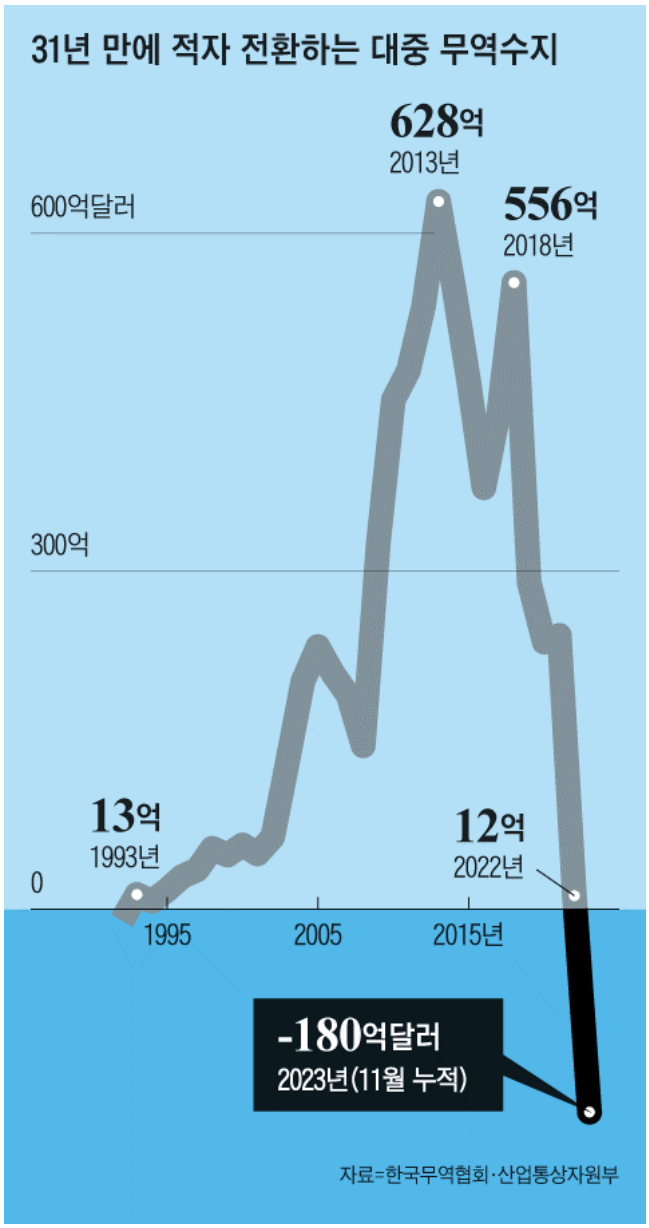
10년 만의 중국 - Part 3 그들의 실력

글 : (주)보성 권효재 상무 / kwon7775@bosunggroup.com

(기업 비밀에 해당하는 부분은 이니셜로 표기했습니다.)

N 소재 부문의 중국 C사는 23년 4월에 처음 만났다. N 소재는 향후 10년 동안 5배 정도 시장 확대가 예상되는 유망 산업이고, C사는 북미 시장을 겨냥한 우회 기지를 찾고 있었다. 미국에서 N 소재 분야를 석권하고 있는 중국 기업들을 견제하면서 중국 공장의 경쟁력이 우수해도 미국으로 바로 수출할 수는 없는 상황이 도래했다. 중국과 가깝고 한미 FTA로 대미 수출이 편리한 한국에 공장을 지으려는 중국 기업들이 22년 이후 늘었는데, C사 역시 같은 이유였다. 40대 후반의 Y 선생이 미국 VC와 합작해서 2년 전에 C사를 창업했다. Y 선생은 박사 학위를 딴 이후 N 소재 분야에서 25년간 경력을 쌓았고, VC를 통해 2억 달러의 투자금을 확보한 수완 좋은 사람이었다. N 소재 분야 최대 기업은 중국의 B사인데, Y 선생은 B사의 CEO로 지난 5년 동안 회사를 3배 성장시켰고, 본인의 사업을 하고 싶어 창업을 결심했다. 창업 이후 C사의 발전 속도는 놀라웠다. 창업 2년 만에 중국에 N 소재 분야 세계 최대 생산능력을 갖춘 공장을 거의 다 지었다. 공급망 전체를 장악하고, 원천 기술과 대규모 생산능력을 결합해서 압도적인 경쟁력을 확보하는게 사업 전략이었다. 원재료를 공급하는 중국 광산 2곳, 해외 광산 1곳, 차세대 기술을 개발하는 연구소 2곳까지 이미 확보한 상태였다. 4월 이후 합작에 대해 한국에서 논의했었고, 이번 중국 출장은 C사의 공장을 확인하고, 핵심 인력들과 친분을 쌓는게 목적이었다. 특히 창업자인 Y 선생은 너무 바빠서 만나기 쉽지 않았지만, 우리가 직접 방문한다고 하니 어렵게 시간을 내주었다.

필자가 2007년 중국에 한국 기술과 자본을 투입한 조선소 프로젝트에 뛰어들었을 때만 해도 기술과 자본을 중국으로 가지고 들어가는 사업모델이 일반적이었다. 그 후 10년이 지난 2017년에도 중국의 기술과 자본을 유치해서 한국에 공장을 짓는 사례는 드물었다. 한국에서는 한국의 우수한 기술을 중국의 저렴한 원가와 결합하는 사업모델이 꽤 오랫동안 당연하게 받아들여졌다. 우리는 우리 산업을 일본, 독일의 고품질/고부가가치 산업과 중국, 동남아의 저품질/저부가가치 산업 사이에 끼어 있는 식으로 인식해 왔다. K로 상징되는 국가 브랜드 가치가 올라가면서 일본, 독일에 대한 걱정보다는 중국의 저가 공세, 가성비 공세에 대한 걱정들이 점차 더 확산되었다. 사실 단순한 우려는 아니다. 중국과 한국의 무역을 공식적으로 시작한 1992년 이후 중국은 우리의 달러 박스였다. 2013년에는 628억 달러 무역 흑자를 기록하기도 했었다. 하지만, 2018년 이후 급속하게 무역 흑자는 감소하기 시작해서 2023년에는 180억 달러 이상의 적자가 예상된다. 중국 정부가 자체 기술력 강화와 첨단 산업 집중 투자를 선언한 “중국제조 2025”를 2015년부터 시작했는데, 그 영향이 지대했다.



<대중 무역수지>

출처: 조선일보 (https://www.chosun.com/economy/industry-company/2023/12/14/W236EMFBJJF27LVSJBPLJUGOUM/)

2015년부터 약 10년 만에 한국과 중국의 지위가 바뀐 것이다. 과거에는 한국의 기술과 자본이 투여되어 중국을 최종 조립 공장이자 수출 기지, 내수 시장으로 활용했지만, 이제는 서로 대등한 무역을 하게 된 것이다. 최근에는 중국에서 생산된 소재나 중간재를 가져다가 한국에서 최종 조립하는 경우가 늘었다. 조선업에서도 일부 대형 블록을 중국에서 만들어서 바지선으로 가져오고 있다. 이런 현상이 조선이나 자동차 같은 전통 제조업 분야에서도 뚜렷하지만, 재생에너지 발전설비나 이차전지 같은 신산업 분야에서는 훨씬 더 크고 강하게 진행되었다. N 소재 분야는 특히 압도적인 부분이다. N 소재는 중국의 세계시장 점유율이 97% 수준이며 저가부터 고가 소재와 완제품까지 중국 기업들이 장악했다. 우리나라도 N 소재에 10년 이상 투자했고 대기업들이 노력하고 있지만, 완전히 밀려난 상황이다. 불과 10년 전에는 일본과 유럽이 이 시장을 과점하고 있었지만, 원가 경쟁력과 자국 시장을 지렛대 삼아 순식간에 중국 기업들이 급성장했다. 놀라운 성공 스토리의 중심에는 C사의 창업자인 Y 선생 같은 고학력의 40대 기술경영자들이 있었다. Y선 생을 만나 어떻게 이런 놀라운 도약을 이루어 냈는지 직접 비결을 듣고 싶었다. 스타트업이 건설하고 있는 세계 최대 규모의 공장도 직접 보고 싶었다.

세계 최대 규모의 공장이라는 표현은 중국 조선업이 본격적으로 발전하기 시작한 2000년대 초반부터 자주 등장했었다. 대부분의 산업이 내수 분야와 국제 시장 분야가 나누어지고, 제품들이 세분화되어 산업의 규모나 수준이 세계 몇 위 인지, 규모가 얼마나 큰지가 별 의미 없는 경우가 많다. 하지만, 공해상에서 운항하는 원양 상선이 주된 상품인 조선업에서는 국가별 비교가 중요했고, 조선과 해운 보조금에 대한 OECD 규정을 협의하는 과정에서 관련 데이터가 중요하게 활용되었다. 60년대 이후 일본의 조선소들이 용접 기술, 블록 건조 공법, 대형 도크의 3종 세트로 시장 점유율 50% 이상을 달성하면서 유럽 조선소들이 몰락했다. 70년대 초반부터 세계시장에 뛰어든 한국의 조선 3사는 1, 2차 석유 파동에도 불구하고 세계 최대 규모의 도크를 다수 건조하면서 시장을 선점한 일본과 심한 갈등을 겪었다. 일본은 제한된 수요를 놓고 조선소들이 과잉 경쟁하면 공멸한다는 논리로 자체적으로 도크를 메우고 건조 능력을 줄였지만, 3사는 계속 시설을 확장했었다. 긴 경쟁 끝에 한국 조선업이 일본을 눌렀고, 건조 능력도 훨씬 크다. 2023년 말 기준 한국 조선 3사의 대형 도크는 30개이고, 그중 VLCC를 동시에 여러 척 지을 수 있는 소위 세계 최대급 도크도 여럿이다.

우리 조선산업은 장기적인 관점으로 정부의 지원을 받아 대규모 시설 투자를 해서 일본을 이겼다. 이는 한 기업의 경영 전략의 차원을 넘어선 국가의 산업 정책이라고 봐야 한다. 개별 기업 차원에서는 감당하기 어려운 위험을 져야 하지만 국가 정책으로 밀어준다면, 국가 자체가 부도나지 않는 한 장기적으로 이기는 게임이 될 수 있다. 우리나라는 IMF 위기 이후 이런 식의 산업 정책에서 일정하게 탈피했지만, 중국은 우리의 사례를 착실히 공부하고 전방위적으로 적용하여 성공했다. 농담 반 진담 반 중국 지인들과 술자리 농담으로 자주 하는 말이 중국이 국가 프로젝트로 집중 투자해서 성공하지 못한 분야는 축구밖에 없다는 것이다. 미국이 사활을 걸고 견제하는 반도체 분야도 시간문제일 뿐 극복해서 세계 1위가 될 수 있다는 자신감이 중국의 40대 과학기술 경영인들에게 흘러넘친다. 중국의 성공 패턴은 명확했고, 지금도 전략 기조는 동일하다.

- 정부가 10년 후 정책 목표를 제시하고, 관련 법령과 규제를 정비한다.
- 대학과 연구소들은 기초과학 차원에서 이미 10년 전부터 꾸준히 인력을 양성해 두고 있고 구체적인 기술개발 전략과 투자 방향을 제시한다.
- 파격적인 창업 지원 정책, 세제 혜택, 내수 시장 육성 방안이 수립되어 공표된다.
- 지방 정부와 투자사들이 후한 조건의 자금을 제공하고 관련 신규 산업 단지를 전국 각지에서 경쟁적으로 개발한다.
- 기존 기업들과 벤처 창업가들이 우후죽순으로 시장에 뛰어든다.
- 폭발적으로 시장이 팽창한다. 시장을 선도하는 특정 기술이 표준화되면서 급격하게 생산량이 증가하고 가격이 급락한다.
- 시장이 과열되는 조짐이 보이면 정부의 지원책이 슬그머니 사라지고 투자금 회수가 시작된다.
  파산하는 기업들이 속출하지만, 제품은 더 좋아지고, 가격은 내려가며 수출 경쟁력이 강화된다.
- 국제적인 경쟁력을 갖춘 5~10개 기업으로 시장 구조조정이 마무리되고 상장을 통해 초기 투자비가 회수된다.

중국의 경쟁 전략에 대해 토의하다 보면 사람들이 흔히 오해하는 부분이 있다. 중국의 기업들이 기술이나 품질은 떨어지고 장기간 유지될 수 없는 저가 경쟁에 의존하므로 정부의 자금 지원이 없으면 금방 쓰러질 거라는 희망들이다. 중국 정부의 출자한 창업 펀드나 국책은행을 통해 기업들의 대규모 투자에 자금이 유입되는 것도 맞고, 지역 경제에 중요한 기업들을 여러 방법으로 지원하는 것도 맞다. 하지만, 장기간 국가나 은행이 산업을 지원하는 것과 그 산업이 국제 경쟁력이 없다는 것은 다르다. 우리 조선업계가 치열한 국제 시장에서의 경쟁을 통해 단련되고 체질을 개선했듯, 중국에서는 거대한 내수 시장에서 상상을 초월하는 경쟁에서 살아남은 기업들이 세계시장으로 나온다. 세계시장을 석권하는 한국의 산업이 중국과의 경쟁에서 밀린 경우는 많다. 조선업 역시 그런 운명에서 벗어나지 못한 듯하다.

2023년 한국 조선업계의 수주 실적은 3년 연속 중국 조선업계에 밀렸다. 중국은 예전부터 세계 1위에 집착했다. 기준에 따라 순위는 달라졌다. 중국은 2002년부터 대형 조선소들을 동부 연안에 집중적으로 건설하고, 자국 수요에 대응하는 벌크선과 유조선을 많이 만들었다. 중국의 전략은 중국에서 만든 배로, 중국 해운사가 운송한다는 국수국조(國輸國造)였다. WTO 가입 이후 중국에 해외 직접 투자가 쏟아지고 2008년 올림픽을 겨냥해서 대규모 SOC 투자가 진행된 개발의 시기였다. 중국의 철강 수요와 생산량이 급증하자 철광석과 유연탄 운송 수요가 늘었고, 생활 수준이 개선되면서 곡물과 원유 수입량도 매년 30% 이상 증가했다. 해운 경기가 워낙 좋다 보니 선사들은 배를 확보하기 위해 중국의 신생 조선소들에 벌크선과 유조선 주문을 쏟아졌다. 아직 인도 척수로는 부족했지만, 중국은 2005년부터 자신들이 DWT 수주량 기준 세계 1위라고 발표했다. 우리나라는 동의하지 않았다. 기업 경영의 논리로 보면 매출과 이익이 중요한데, 6만 톤 DWT LNGC 1척의 선가가 18만 톤 DWT 케이프막스 벌크선 3척 선가와 같으니 우리는 DWT 기준 평가를 인정하지 않았다. 하지만 중국은 DWT 기준을 고집했고, 한국이 LNGC 1척 수주할 때 중국은 케이프막스 3척을 수주하면서, 중국의 수주량이 10배 (6만 톤 vs 60만 톤)라는 희한한 논리를 펼쳤다.

중국 내부의 정치적인 논리나 지방 정부들의 경쟁, 관료들의 출세 경쟁 때문에 저런 신박한 논리가 등장했다. 전세계적으로 선박의 톤수는 보험사들이 산출한 GT를 사용했었고, DWT를 조선 건조 능력에 적용하는 것은 생경했다. 이미 클락슨 같은 곳에서는 GT 기준 평가는 선박의 건조 난이도나 건조 능력에 대해 반영이 어려우니 이를 보정한 CGT를 쓰자는 상황이었지만, 필자가 만나본 중국 조선소 관계자들과 중국 내 통계를 작성하는 중국선박공업협회 사람들은 신경 쓰지 않았다. 그 후 우리는 어쩌면 CGT 기준으로는 우리가 앞서고 있다고 막연하게 생각할지 모른다. 하지만 이제는 평가 기준을 DWT가 아닌 CGT로 해도 중국조선업계의 수주량, 수주잔량, 인도량 모두 중국이 더 많다. 클락슨리서치의 조사에 의하면 2023년 전 세계 선박 발주량은 4,149만 CGT였고, 이 중 한국 수주량은 1,001만 CGT, 중국 수주량은 2,446만 CGT로 2.5배 차이가 났다. 몇 년간 양국의 경쟁이 치열했지만, 이제는 중국과의 경쟁에서 한국이 쳐지고 있고, 벌크선과 유조선에 이어 초대형 컨테이너선에서도 조선 3사에서 이익을 내기 어려운 상황이다. 수주를 포기하는 선종이 늘어나면 결국 군함과 크루즈선으로 명맥을 잇는 유럽 조선업이나 자국 선사와 공생하면서 점차 규모를 줄여가는 일본 조선업의 길을 우리도 따라가게 되는 것은 아닐까?

이런 상황이 조선업에서 왜 발생한 것일까? 우연일까 필연일까? 우리 조선업계가 뭔가 실수를 했거나 전략상 패착이 있던 것일까? 오랜 시간, 많은 사람들이 고민한 질문들이다. 많은 사람들이 많은 해석을 내놓았었다. 중국 정부의 보조금 때문이라 설명, 저렴한 인건비와 공장 건설 비용이라는 설명, 중국 조선소가 알선하는 매력적인 금융 패키지 때문이라는 설명, 자국 조선소에 발주를 몰아주는 중국 선사 때문이라 설명, 심지어 한국의 노하우를 중국으로 싸 들고 간 사람들 때문이라 설명까지. 다 맞는 말이기도 하고, 다 틀린 말이기도 하다. 우리가 어찌할 수 없는 "중국 정부"의 위세로 상황이 이렇게 된 것이라고 단순화시키기에는 납득이 어려운 사실들이 분명히 존재한다. 보조금을 받는다면 왜 계속 중국 조선소들은 구조조정을 할까? 망하는 그 많은 중국 조선소들은 뭔가? 중국에서도 임금이 오르고 사람 구하기 어려워지지 않았는가? 규모의 경제로 밀어붙이는 중국을 이길 방법은 정말 없을까? 우리 업계가 고부가가치화, 자동화를 하자고 한 지 20년이 넘는데 왜 경쟁력이 회복되지 않을까? 중국 조선소들이 이제는 LNGC는 물론이고 한국 조선소도 만들어보지 못한 항

〈1월 2일 서귀포에 입항한 중국 건조 1호 초대형 크루즈선 아도라 매직시티호〉
출처: 제주의 소리 (https://www.jejusori.net/news/articleView.html?idxno=422572)

세상사가 그렇듯 단순명쾌하게 중국 조선업의 부상이나 그들의 성취를 설명하기는 어렵다. 항공모함과 크루즈를 만들었다고 해서 그 나라의 조선업이 일류라고 단정할 수는 없다. 항공모함은 해군이 엄청난 선가를 몰아주는 특수 프로젝트이고, 크루즈는 이탈리아 핀칸티에리가 기술지원을 해서 "건조만" 중국에서 했다는 반론도 있다. 중국에서 만든 LNGC가 엔진 고장과 발전기 문제 등으로 한국 선박의 품질을 따라오려면 멀었다는 말도 회자된다. 심지어 중국 LNGC가 엔진 고장으로 폐선되었다는 가짜뉴스도 여전히 살아서 한국 조선업계 사람들에게 회자된다. 이 모든 반론이 다 맞는다고 치자. 그럼 왜 중국이 2023년에 2,500만 CGT나 수주하고, 우리는 1,000만 CGT만 수주했을까? 우리가 선별 수주 때문에 수주를 자제했고 수주 목표를 못 채웠다면, 왜 우리는 기대한 만큼 원가를 낮추지 못하고 선가는 올리지 못했을까? 선별 수주를 하는 우리 조선업계가 중국 경쟁사들보다 월등한 영업이익률을 기록할 수 있을까? 중국이 정부와 금융기관의 지원으로 겨우 살아남는 동안 우리 업계는 독자 기술을 개발하고 높은 수익을 거두며 용접공부터 연구원까지 만족하는 일터를 꾸려갔을까? 우리가 무슨 논리를 만들어 스스로를 위로하던 fact는 명백하다. 우리 조선업은 한국의 타 산업 대비 자본 수익률이 높지 못하고 사람들은 떠나가는 사이, 중국 조선업이 우리를 넘어섰다.

우리가 중국 조선업에 뒤졌다는 말을 불편해하고 인정하지 않는 사람들이 많다. 2004년 즈음부터 우리는 드디어 일본 조선업을 넘어섰다고, 세계 1위가 되었다고 기뻐했었다. 하지만 그 당시 세계 1~5위 규모의 조선소가 모두 한국업체일 때도 일본은 인정하지 않았었다. 우리가 GT, CGT, 수주량, 인도량 기준으로 평가한 자료를 볼 때 일본에서는 품질, 선가, 기술 등의 소위 "종합경쟁력"이라는 지표를 가져다가 여전히 그들이 1위라고 자위했었다. 역사란 흥미롭다. 20년 정도 지난 지금, 우리가 그 "종합경쟁력"이라는 지표를 가공하여 한국 조선업이 비록 규모에서는 중국에 뒤지더라도 "사실은" 중국을 앞선다고 자평하고 있다. 그럼 우리는 중국보다 배는 적게 만들어도 돈은 많이 벌고 있을까? 조선 클러스터가 역동성을 유지하고 있을까? 2023년 1척 이상 인도 실적이 있는 조선소는 한국 13개소, 중국 165개소, 일본 53개소인데, 한국은 영업하는 조선소가 계속 줄어들고 있고 중국과 일본은 감소세가 한국보다는 완만하다. 우리는 중국의 전략과 실력을 정말 제대로 이해하고 있는 걸까?

C사의 신규 공장과 관련 산업 단지는 걸어서 볼 수 있는 규모가 아니었다. 차로 둘러보면서 들은 투자비 규모는 한국에서 이만한 공장들을 건설하는 비용의 절반 이하였다. 건설 기간도 70% 수준이었다. Y 선생은 한국에서 C사의 신규 공장과 동일한 설계의 카피 공장을 짓고 싶어 했지만, 비용은 2배 정도 들어갈 것 같다고 벌써 걱정하고 있었다. C사의 신규 공장은 단일 공장 생산량이 업계 전체 생산량의 10%가 넘는 수준인데다가 거의 대부분의 공정에 자동화로 로봇을 적용했고, 핵심 공정 설비는 C사가 직접 설계한 제품들이었다. 특히 N 소재 공정의 핵심은 믹싱인데 믹서기가 너무 커서 5층 높이 공장에 넣을 수가 없어 공장 바깥에 설치할 정도였다. 바다와는 1,000킬로 미터 이상 떨어진 내륙에 높이가 30미터가 넘는 믹서기를 도대체 어떻게 운반해서 조립했는지 알 수 없는 노릇이었다. 또 N 소재 공정 특성상 상당한 환경 오염 물질이 발생하고 막대한 전력을 사용해야 하는데 1년 만에 토지 획득과 인허가를 다 받았다고 했다. C사가 한 게 아니었다. A 지방 정부가 C사의 공장 설립을 위해 한 일이었다. 자세히 들어보니 기가 막혔다.

- C사 공장 투자비의 20%를 직접 현금 지원
- C사 공단 반경 1km의 기존 주거지 주민 이주와 신규 주택 단지 건설
- 공단과 인근 고속도로를 연계하는 8차선 도로 신규 건설
- 고압 송전선로 건설과 변전소 설치
- 공단 토지 무상 제공, 용수/오폐수 처리 시설 무상 제공

- 법인세 5년 면제
- 공장 건설 자금 장기 저리 융자

A 지방 정부가 C사의 공장을 유치하기 위해 제시한 조건들이었고, 심지어 저 조건보다 더 좋은 혜택을 내건 곳도 있었지만, 타 공정들과의 연계를 고려해서 A 지방 정부와 합작했다는 Y 선생의 설명이었다. 중국 전역이 N 소재 공장들을 유치하기 위해 경쟁이 치열하고 설비, 인력, 소재, 기술 등 중국 내에서 필요한 모든 것을 다 조달할 수 있어 편리하고 유리하다는 것이다. 한국에서 공장을 지으면 2년이 걸리고, 공장 운영에 필요한 인력을 구하기도 어렵고, 설비가 고장이 났을 때 수리까지 2주 이상 걸리지만, 중국에서는 1년이면 공장을 짓고, 인력을 구하기도 업체에게 지원을 받기도 편리하다는 것이다. 우리 조선업계가 그토록 자랑하던 "클러스터" 효과가 이제 중국에서는 국가 단위나 최소한 특정 지역 단위에서 명백하게 실현되고 있었다.

Y 선생이 C사의 경쟁력으로 단순히 거대한 규모의 공장, 저렴한 투자비, 클러스터 효과만을 꼽은 건 아니었다. 그는 외국 기업과의 경쟁은 별로 걱정하지 않았지만, 중국 경쟁사들과의 경쟁에 대해서는 신중한 입장이었다. C사의 핵심 인력, 기술과 고객층, 경영 노하우는 Y 선생이 CEO로 재직하던 B사에서 온 것이었다. B사에서 50여 명이 이미 넘어왔다는 말에 법적인 문제가 없느냐는 내 질문이 Y 선생에게는 생소했던 모양이다. "누구나 창업을 꿈꾸고, 자기 일을 하고 싶어 합니다. B사의 기술은 이미 낡았고 새로운 기술로 도전해서 기회를 엿보는 젊은이들을 누가 막을 수 있겠습니까?" 그러고 보니 저녁 연회장에 동석한 C사 임원 중 해외 영업 담당, 재무 담당, 기술개발 담당들은 이제 30대 중반의 외국에서 석박사를 한 친구들이었다. Y 선생에 대한 불만이 무엇이냐는 취중 농담에 대해 해외 영업 담당의 답과 Y 선생의 해법이 걸작이었다. Y 선생은 일요일 오후 5시에도 회의를 소집해서 신혼 시절을 즐기기가 어렵고 영업 담당이 답하자, Y 선생은 그래도 회사에서 먹고 자라고는 하지 않으니 자기가 얼마나 인간적인 상사냐는 것이었다.

C사의 거대한 공장도, A 지방 정부의 과감한 인센티브 패키지도, Y 선생의 자신감도 대단했지만, 30대 C사 임원들의 패기에 나는 압도당했다. 저녁 8시에 한국에서 온 손님들과 연회장에서 술잔을 따르면서 동시에 옆자리에서 열린 독일 바이어와의 연회장도 오가는 영업 담당과 그 와중에도 독일 연구진과 메신저로 협의하는 기술 담당은 술잔을 비우면서도 눈빛이 살아 있었다. 문득 2010년 상하이의 어느 조선소에서 만난 엔지니어가 비슷한 연회장에서 장담했던 말들이 떠올랐다. "우리는 지금 한국에 비해 기술이 많이 떨어집니다. 품질도 별로입니다. 하지만, 15년 내 우리는 항공모함, LNGC, 크루즈선을 인도하고 규모와 매출, 이익에서 세계 1위가 되는 걸 목표로 정진하고 있습니다" 중국의 젊은이들이 자신들의 꿈을 정부의 지원책과 함께 불태우는 동안 우리는 무엇을 하고 있는지 호텔로 돌아가는 차 안에서 왠지 가슴이 답답했다. (to be continued)