



현대중공업그룹 50년사

2

성장스토리

HYUNDAI  
HEAVY INDUSTRIES  
GROUP

현대중공업그룹 50년사

HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES GROUP

2

성장스토리



# 현대중공업그룹 50년사

HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES GROUP

## 2

성장스토리



# CONTENTS

## 현대중공업그룹 50년, 성장스토리

### PART. 1 창업과 성장

#### 세계 최고의 조선소를 만든다 010

##### 01. 정주영 창업자의 조선업 야망

<b>조선업은 현대그룹의 미래를 책임질 새로운 먹거리다</b>	<b>012</b>
조선업이란 새로운 사업에 눈길을 주다	013
꿈의 실현을 위해 움직이기 시작하다	014
다시 조선소 건설에 도전하다	017

##### 02. 조선소 건설차관 도입

<b>거북선 그려진 지폐와 백사장 사진으로 차관 도입에 성공하다</b>	<b>020</b>
지폐의 거북선으로 롱바통을 설득하다	021
버클레이은행으로부터 차관 제공을 확답 받다	025
배를 발주한다는 계약서를 가져 오시오	027
드디어 차관 도입에 성공하다	028

##### 03. 조선소 건설과 선박 건조 병행

<b>난관에도 좌절 않는 '현대정신'으로 무에서 유를 창조하다</b>	<b>032</b>
도크 건설과 대형 유조선 2척 동시 건조의 모험	034
기술자 확보에 힘을 기울이다	036
'공기 역산 돌관 공사'로 공기 준수	038
세계 정상을 향한 토대를 구축하다	040

##### 04. 선종 다양화로 수주절벽 극복

<b>VLCC 수주 가문의 위기를 다양한 선박 수주로 극복하다</b>	<b>042</b>
첫 다목적화물선 병렬건조 방식으로	043
다시 '하면 된다', 다양한 선종을 받아들이다	045
세계 최대 프로젝트, 나이지리아 화물선을 잡아라	047

##### 05. 아세아상선 설립으로 해운업 진출

<b>발상의 전환, 인수 포기 선박으로 한국 해운업의 성장을 이끌다</b>	<b>052</b>
리바노스, 인도일자 하루 넘겼다고 트집	054
선주가 포기한 VLCC 2척을 계속 건조하라	056
굴치거리 VLCC 3척, 우리나라 해운산업의 자산으로 변신	058

##### 06. 주베일 항만공사 자켓 제작과 수송

<b>4만 리 해양 가르는 자켓 수송으로 '20세기 최대 역사'를 성공시키다</b>	<b>060</b>
기적의 반전, 세계 최대 항만공사 수주에 성공하다	061

### 일러두기

#### 구성

〈현대중공업그룹 50년사〉는 제1권 통사, 제2권 성장스토리, 제3권 화보 등 1책 3권으로 제작했다. 제1권 통사는 창립에서부터 2022년 현재까지 역사적 전환점이 됐던 6개 시기로 구분해 연대기 순으로 정리했다. 1992년 20년사 발간 이후 30년 만에 편찬했으므로 역사를 체계적으로 정리하는 데 중점을 뒀다. 1권 통사에는 주요 자료와 통계 등 부록도 수록했다. 제2권 성장스토리는 현대중공업그룹의 역사적 사건 50개를 선정해 창업과 성장, 제품과 기술, 지속가능 경영으로 테마를 나눠 정리했다. 해당 사건별 체색 일러스트와 관련 인물들의 인터뷰를 발췌, 수록해 생동감 있는 그림과 스토리로 구현했다. 제3권 화보는 현대중공업그룹 50년의 주요 사건을 사진으로 구성된 연혁화보와 현대중공업그룹의 오늘을 촬영해 현황화보로 구성했다.

#### 표기

사명 변경에 따른 회사의 명칭은 각 시기에 해당하는 명칭으로 사용했다. 맞춤법 및 띄어쓰기는 한글맞춤법을 따랐으나, 관행적으로 사용하는 용어는 그 표기를 준용했다. 모든 표기는 한글 사용을 원칙으로 하되 필요에 따라 영문을 혼용했다. 숫자 표기는 아라비아 숫자 사용을 원칙으로 하되 만, 억, 조 등 보조 단위를 사용했다. 본문 내에서 숫자 표기 시 천 단위 콤마(.)는 생략했다.

발상의 전환, "자켓을 울산에서 제작해 수송하라"	064
자켓 제작과 해상 수송을 성공적으로 완수하다	066
세계 최대 엑스자켓 성공적 제작, 글로벌 해양설비 업체로 부상	068

##### 07. 세계 1위 조선강국의 원동력, 엔진사업

<b>조선업 세계 1위의 원동력 '엔진'도 함께 세계 1위에 오르다</b>	<b>070</b>
선박을 움직이는 힘, 엔진사업에 도전하다	072
핵심은 국산화, 한국형 선박엔진을 완성하라	074
시장점유율 1위, 세계 선박엔진 시장과 미래를 선도하다	076

##### 08. 발전설비사업 진출 좌절

<b>새로운 성장동력으로 기대했으나 거대한 벽에 부딪히다</b>	<b>078</b>
정부의 투자조정에 휘말린 발전설비사업	079
막을 수 없는 8·20조치, 잘못된 길로 가다	082
창원 탈출, 고급인력을 지켜라	083
원자력 발전설비 진출의 꿈을 접다	085

##### 09. 노사관계의 명암, 격렬한 진통과 20여 년의 무분규

<b>'골리앗 농성'의 극한대립 넘어 무분규 노사화합의 시대 열다</b>	<b>086</b>
갈등과 반목의 시대	088
상생과 협력의 시대	090
다시 여는 노사협력 시대	093

##### 10. 현대중공업의 상징, 영빈관

<b>외부 귀빈부터 직원까지, 영빈관에 아름다운 추억을 남기다</b>	<b>096</b>
조선소가 다 내려다보이는 전망 좋은 명당자리	098
세계 지도자, 저명 인사 발길 이어져	100
영빈뿐만 아니라 다양한 용도로 활용	104
1000만 방문객으로 기네스북에도 올라	105

##### 11. 제2야드의 선제적 증설

<b>미래를 내다보는 예지력으로 뒤이은 조선호황을 누리다</b>	<b>108</b>
세계 1위를 놓고 일본과 유럽의 노골적인 견제	109
정주영 창업자의 놀라운 예지력	111

##### 12. 현대미포조선의 신조 전환

<b>새로운 성장 모멘텀을 찾아 대변신을 꾀하다</b>	<b>116</b>
현대미포조선, 수리조선업 세계 정상에 서다	117
수리선에서 신조로 태세 전환	120
'현대정신'으로 이뤄낸 또 하나의 신화	122

##### 13. 잠수함사업 진출

<b>대양해군의 주역, 수상함을 넘어 잠수함으로 외연을 넓히다</b>	<b>124</b>
수상함 국산화 건조로 해군력 증강에 기여하다	125

잠수함 건조 노렸으나 좌절을 맞보다	127
잠수함사업 진출을 위한 끝없는 노력	128
공개경쟁 끝에 차기잠수함사업자로 선정되다	130
조선기술 결집해 214급 잠수함 시대 열었다	132
잠수함사업은 현재진행형이다	134
<b>14. 현대그룹에서 계열분리</b>	
<b>호시우보(虎視牛步), 세계 최대 조선그룹으로의 행보를 시작하다</b>	<b>136</b>
정주영 창업자에 의해 태어나고 성장한 현대그룹	137
현대중공업그룹의 계열분리를 위한 지분정리	138
중공업 전문그룹으로의 출발선에 선 비장함	140
윤리강령 제정과 비전 수립, 깨끗한 기업문화로 새 출발	142
<b>15. 현대삼호중공업 인수</b>	
<b>우리는 한 가족, 현대삼호중공업을 품고 더 큰 도약을 꿈꾸다</b>	<b>144</b>
삼호중공업의 뿌리, 한라중공업의 탄생과 성장	145
법정관리 한라중공업, 현대중공업의 위탁경영이 돌파구	146
삼호중과 현대중의 시너지, 선박 수주와 선가 상승	149
위탁경영 2년 만에 흑자, 구조조정의 대표 성공사례	151
현대중공업그룹의 일원으로 우뚝 서다	152
<b>16. 세계 최초로 육상건조 성공</b>	
<b>선박건조의 신기원, 도크의 한계를 넘어 생산능력을 확대하다</b>	<b>154</b>
탑재 블록 수 어떻게 줄일까, 육상건조의 모티프 총조탑재	155
육상건조 일등공신은 버려진 바지선	156
현대중공업에서 부활한 '말미의 눈물'	158
두 번의 위기를 넘어 육상에서 바다로 상륙하다	160
현대삼호중공업이 이어받아 세계 최대 기록 갱신	162
<b>17. 그린에너지사업 추진</b>	
<b>현대에너지솔루션으로 그린에너지사업을 더욱 강화하다</b>	<b>164</b>
스페인에서 태양광사업의 불씨를 엿다	165
황금알을 낳는 거위? 글로벌 치킨게임으로 치달다	167
발상의 전환으로 재도약을 꿈꾸다	169
현대중공업그룹을 대표하는 친환경 에너지 기업으로	170
<b>18. 수출 200억 달러 달성</b>	
<b>'수출 한국' 깃발을 휘날리며 더 넓은 바다로 나아가다</b>	<b>172</b>
수출 전선에 경계는 없다	173
"1년 동안 수주를 중단하겠습니다!"	177
대한민국 수출사(史)를 새로 써온 '국가대표 수출 기업'	178
<b>19. 현대오일뱅크의 귀환</b>	
<b>다시 돌아온 현대오일뱅크, 그룹의 미래를 짊어지다</b>	<b>180</b>

외국 자본에 승리, 11년 만에 귀환하다	181
그룹의 지원 속에 정유업계의 판도를 바꾸다	183
합작 파트너와의 긴밀한 공조로 신성장동력을 확보하다	186
정유 말고 수소, 그룹의 미래 '친환경 에너지 플랫폼'으로	188
<b>20. '과유불급' 초유의 경영 위기</b>	
<b>해양·육상 플랜트 사업 좌절, 다시 일어서야 한다</b>	<b>190</b>
유례없는 호황, 서서히 먹구름이 드리우다	192
'수주 가뭄'에 '드릴십 암초'까지 만나다	195
'구원투수'로 기대했던 발전플랜트, 경영위기의 진앙지가 되다	196
손해를 보더라도 신용은 지킨다	197
시련은 있어도 실패는 없다	199
<b>21. 현대글로벌서비스 설립</b>	
<b>'선박에도 서비스가 필요하다'는 생각, 조선업의 새 좌표를 제시하다</b>	<b>202</b>
조선도 이제 서비스업이다!	203
친환경 선박 수요 타고 '쾌속 질주'	205
제조업을 넘어 플랫폼 기업으로 변신에 나서다	207
<b>22. 무리한 사업 확장의 실패와 시련</b>	
<b>시행착오에서 배운 값진 경험 "때론 비우는 것도 현명하다"</b>	<b>210</b>
신재생에너지의 높은 벽	212
자원 개발의 꿈과 좌절	214
하이투자증권 출범과 매각	216
리스크 관리에 실패한 현대커민스와 현대일렉트릭 러시아 진출	217
<b>23. 구조조정과 지주회사체제로 전환</b>	
<b>'뭉치면 살고, 흩어지면 죽는다?', 때론 각자도생이 나올 수도 있다</b>	<b>220</b>
생사의 기로에 서다	221
흩어져야 산다!	222
지주회사체제 전환, 재도약의 날개를 퍼다	225
<b>24. 현대로보틱스 설립</b>	
<b>로봇사업에서 미래로, 세계로 나아갈 길을 찾다</b>	<b>228</b>
무인공장, 꿈이 아닌 현실로	229
독자모델 개발, 한국 자동차와 함께 세계로	231
클린용 LCD 반송용 로봇과 미래로	234
<b>25. 현대일렉트릭엔에너지시스템 설립</b>	
<b>위기에서 살아남은 끈질긴 생명력, 스마트팩토리로 무장하다</b>	<b>236</b>
피우기도 전에 꺾인 꽃, 그러나 뿌리를 살리다	237
드디어 열린 국내시장, 단숨에 정상을 차지하다	239
'신의 한 수' 알라바마공장, 반덤핑 파고를 넘다	241
스마트팩토리 구축, 미래를 위해 투자하다	244

<b>26. 건설기계사업의 '활력 충전'</b>	
<b>'현대의 뿌리'에서 그룹 핵심 사업으로, 두산인프라코어를 품고 더욱 날다</b>	<b>246</b>
기술집약산업으로 전환하라	247
기술제휴는 없다, 독자모델 개발에 나서다	249
세계 최대 미국과 인도시장의 판을 뒤집다	250
건설기계산업 국가대표로 우뚝 서다	254
<b>27. 해외사업 추진</b>	
<b>베트남과 사우디아라비아에서 현대중공업의 새로운 신화를 쓰다</b>	<b>256</b>
베트남서 이어가는 '현대정신'	258
주베일의 영광을 다시 한번, 사우디아라비아 합작조선소 추진	261
로열티 내는 기업에서 받는 기업으로	265
<b>28. 글로벌 R&amp;D센터 탄생</b>	
<b>더 나은 미래의 시작, 글로벌 R&amp;D의 터전을 마련하다</b>	<b>266</b>
새로운 '기회의 땅'이 필요하다	267
기술경영 컨트롤타워, GRC의 청사진을 그리다	270
자부심을 느낄 수 있게! 현대중공업그룹답게!	271
그룹사 5000명 집결, 새로운 도전에 나서다	273
<b>29. 현대제뉴인 출범</b>	
<b>건설기계부문, 그룹의 3대 핵심 사업으로 글로벌 1위를 정조준하다</b>	<b>274</b>
두산인프라코어 인수전에 뛰어들다	274
현대제뉴인 출범, '한 지붕 두 가족'을 택하다	277
두산인프라코어를 품고 더욱 비상하다	278
<b>30. 수소 밸류체인 구축</b>	
<b>바다에서 수소를 만들어, 수소배로 나르는 '수소 드림(Dream)'을 펼치다</b>	<b>280</b>
새로운 경제구조로의 대전환, 수소경제	281
수소 밸류체인 청사진 '수소 드림 2030 로드맵'	283
다 같이 또 따로, 계열사별 수소경제 구축 발걸음 재촉	285
수소경제의 퍼스트 무버, 꿈이 아닌 현실로	287

**PART. 2 제품과 기술**

**기술은 작품(作品)이다 288**

<b>31. 조선업 진출의 첫걸음 VLCC 건조</b>	
<b>애틀랜틱 배런호, 한국 조선업의 오디세이를 쓰다</b>	<b>290</b>
세계 최고의 배를 만들어야 한다	291
VLCC 10척 추가 수주, 현대중공업 주력 선종으로 자리매김	294
VLCC 이중선체 의무화와 쌍축선의 새 물결	296

<b>32. 화물수송의 혁명 컨테이너선</b>	
<b>대형화·고속화 흐름을 선점하라!</b>	<b>298</b>
화물수송의 혁명 가져온 컨테이너선	298
우리나라 최초 컨테이너 전용선 건조	300
'꿈의 컨테이너선' 울트라급 도전	300
세계 최고의 컨테이너선을 향한 기술 개발	302

<b>33. '조선 기술의 꽃' LNG선</b>	
<b>최초 건조 자부심과 신기술로 고부가가치선의 신화를 이끈다</b>	<b>304</b>
LNG선 양대 기술 습득으로 시장 진출을 노리다	305
최초의 국적 LNG선을 국내 기술로 건조하다	307
멤브레인으로 영역 확대, 양 날개로 날다	310

<b>34. 대한민국의 자부심 '힘센엔진' 개발</b>	
<b>기술독립 열망 담은 창조적 예지, 독자엔진 개발 이끈다</b>	<b>312</b>
독자엔진 개발의 열망, 힘센엔진으로 꽃 피우다	313
냉담한 반응, 고객 찾아 지구촌을 누비다	315
선박용에서 육상발전용, 원전 비상발전용까지 다양한 영역에 적용	317
마침내 중형엔진 세계 1위에 오르다	318

<b>35. 세계 전력시장 누빈 DPP와 PPS</b>	
<b>쿠바 지폐에 새겨진 PPS, 세계의 재난현장에서도 불을 밝히다</b>	<b>320</b>
힘센엔진, DPP사업에 날개를 달다	321
현대중공업 PPS가 이끈 쿠바의 에너지혁명	322
재난지역을 밝히는 작지만 큰 불빛이 되다	326

<b>36. 바다 위에 세운 정유공장 FPSO</b>	
<b>조선 수주 부진을 메울 구원투수로 떠오르다</b>	<b>328</b>
새로운 해양플랜트, FPSO와의 조우	329
FPSO사업의 성장 전환점, 키썬바 FPSO	330
태풍 '매미'마저 뚫어버린 조기 인도의 성과	331
초대형 FPSO의 최강자, 현대중공업	332

<b>37. 이지스함 건조와 KDDX 사업 선도</b>	
<b>차세대 수상함 건조의 절대강자로 '대양해군'을 뒷받침하다</b>	<b>334</b>
'대양해군'을 향한 기나긴 항해, KDX사업	335
도면을 살 것인가, 새롭게 그릴 것인가	336
국산 방위기술력 향상과 차세대 이지스함 착공	338
진화하는 함정 설계기술, 세계가 주목하다	340

<b>38. 친환경 선박의 혁신</b>	
<b>친환경 선박으로 새로운 성장을 견인하다</b>	<b>342</b>
바다 위 환경 규제, LNG 추진선으로 헤쳐 나가다	342
CO <sub>2</sub> 제로에 도전하다	346

새로운 50년의 항해를 위하여	349
<b>39. 주요 국책사업 현장에서 빛난 현대중공업</b>	
<b>우주 개발과 미래에너지, 남극과 해양개발까지</b>	<b>350</b>
꿈으로 쓰아올린 나로호 우주발사대	351
누리호 발사대 설계부터 제작까지 100% 국산화	353
핵융합로 K-STAR와 ITER 건설에 힘을 보태다	354
남극 세종기지 건설과 다양한 해양구조물 도전	356
<b>40. 스마트조선소와 자율운항선박</b>	
<b>디지털 대전환 주도, 스마트조선소로 더 찬란한 미래 그린다</b>	<b>358</b>
세계 1위 조선 기술력에 최강의 IT 역량을 접목하라	359
세계 최초 스마트십으로 시장 '정조준'	360
국내 최초로 '바다 위 테슬라' 띄웠다	363
세계 1위 조선 넘어 '퓨처 빌더' 항해 날아오르다	365
<hr/>	
<b>PART. 3 지속가능경영</b>	
<b>상생의 힘을 보여준다</b>	<b>368</b>
<b>41. 국가 경제 발전의 파수꾼</b>	
<b>나라가 잘되는 것이 우리가 잘될 수 있는 길이다</b>	<b>370</b>
호남 경제의 활로를 열다	371
대한민국 조선의 자존심을 지키다	373
국가 균형 발전을 위한 서해안 조선소	375
이윤보다 더 중요한 것이 있다	377
<b>42. 기능인력 양성</b>	
<b>대한민국 기술인재 양성의 산실로 자리매김하다</b>	<b>378</b>
배 짓는 것보다 인력 양성이 먼저다	380
우리 산업 전반의 인력 사관학교	381
국제기능올림픽에서 기술로 한국을 외치다	383
'기능 한국'의 선두에 현대중공업이 있다!	385
<b>43. 아산사회복지재단 설립</b>	
<b>우리 사회의 가장 어려운 이웃을 돕는다</b>	<b>386</b>
국내 최초로 복지재단을 설립하다	387
"의료 취약 지역에 병원을 지읍시다"	389
앞선 의술, 더 큰 사랑을 펼치다	391
모두 함께 잘사는 사회를 꿈꾸며	395

<b>44. 아산나눔재단 설립</b>	
<b>다음 세대와 함께 더 나은 세상으로 나아가다</b>	<b>396</b>
'노블레스 오블리주' 창업자 정신을 계승하다	398
'영원한 청년' 아산의 '기업가정신(Entrepreneurship)'을 확산하다	400
'제2의 정주영'을 찾아라, 청년들에게 희망을	401
<b>45. 현대중공업그룹1%나눔재단 설립</b>	
<b>1%의 기적, 작지만 소중한 나눔을 펼치다</b>	<b>406</b>
한국 기부문화의 틀을 바꾼 '1% 나눔'	407
희망의 온기를 더하는 그룹1%나눔재단 출범	410
어려운 이웃에게 전하는 '99%의 행복'	412
<b>46. 교육사업 전개</b>	
<b>한 그루 사과나무를 심는 마음으로, 아이들은 미래의 자산이다</b>	<b>416</b>
배우지 못한 한을 후세는 겪지 않도록	418
아이들의 꿈과 희망을 키우다	420
산업수도 울산에 걸맞은 대학교육을 실현하다	422
<b>47. 울산지역 발전 견인</b>	
<b>살기 좋은 울산, 더불어 행복한 사회를 만들다</b>	<b>426</b>
여기가 내 집, 세상에 부러울 게 없어요	427
더 의미 있게, 더 특별하게 한결같은 '울산사랑'	428
문화예술의 향기, 울산에 퍼지다	430
코로나19 팬데믹에도 지역사회 공헌은 멈추지 않는다	432
<b>48. 스포츠 사회공헌 실천</b>	
<b>스포츠로 또 한 번 '현대정신'을 실천하다</b>	<b>434</b>
한국 축구, 울산에서 포효하다	436
3년 늦은 출발, 마침내 월드컵을 유치하다	437
월드컵 성공 개최의 숨은 주역으로 활약하다	440
정직하게 땀 흘리고, 불굴의 의지로 불가능에 도전하라	442
<b>49. 안전경영 강화</b>	
<b>기본과 원칙의 준수, 안전경영에는 '섀'이 없다</b>	<b>444</b>
머리가 아닌 몸이 먼저 기억하는 안전	445
경영의 최우선은 '안전'입니다	447
안전시스템에 IT를 더하다	450
<b>50. ESG경영 본격화</b>	
<b>바다에서 시작하는 깨끗한 미래, 블루를 넘어 그린으로 간다</b>	<b>452</b>
ESG, 세계경제의 패러다임을 바꾸다	454
ESG경영은 선택이 아닌 생존의 문제이자 의무다	455
ESG경영으로 미래를 준비하다	458

PART. 1

창업과 성장

# 세계 최고의 조선소를 만들다



PART. 1

창업과 성장  
세계 최고의 조선소를 만들다

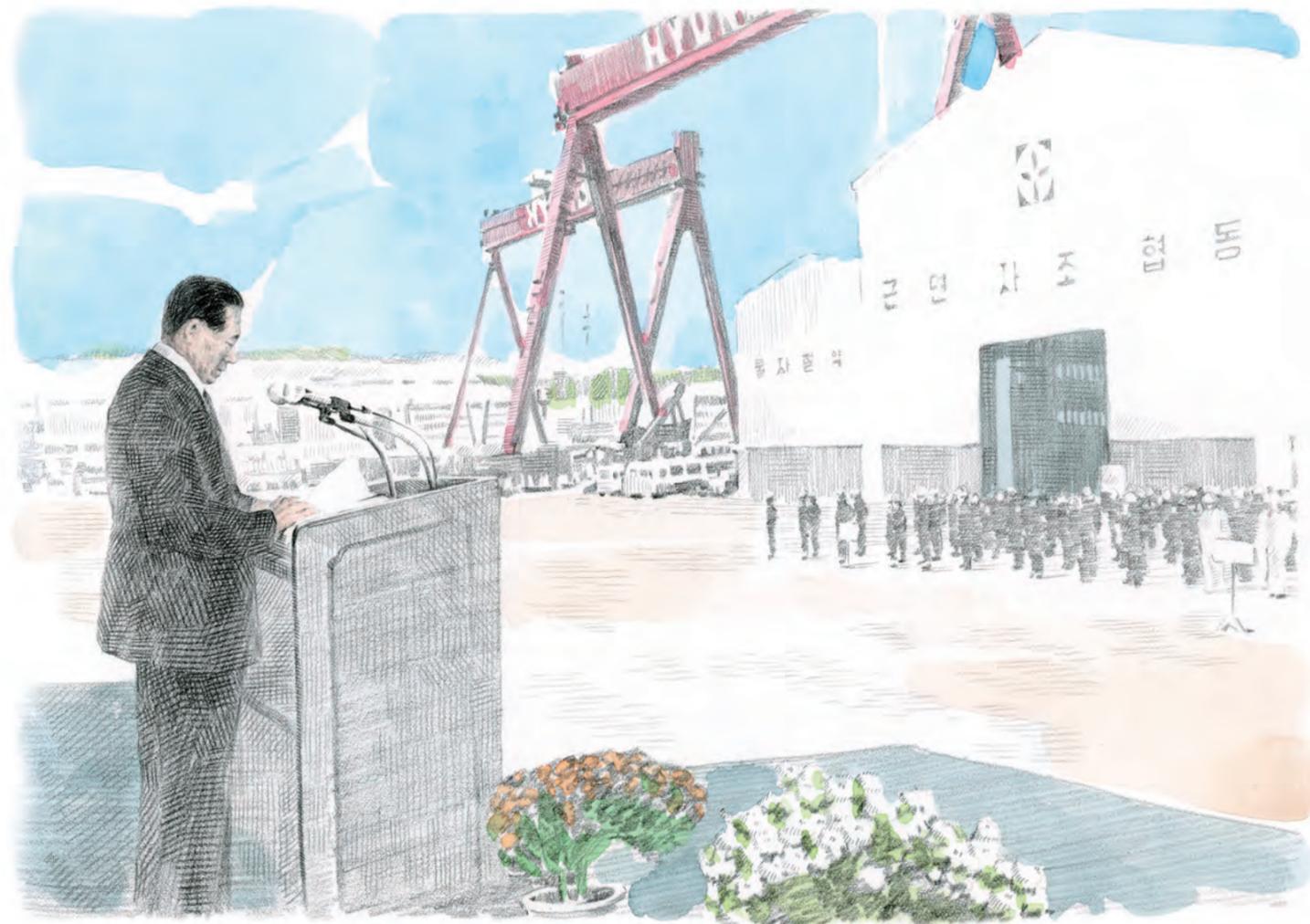
PART. 2

제품과 기술  
기술은 작품(作品)이다

PART. 3

지속가능경영  
상생의 힘을 보여주다

## 01. 정주영 창업자의 조선업 야망

조선업은  
현대그룹의 미래를 책임질  
새로운 먹거리다

2022년 3월 23일, 40년 가까운 불혹의 세월 동안 줄곧 조선업 세계 1위를 지켜온 현대중공업이 창업 50년을 맞았다. 사실 이날은 회사를 설립한 날이 아니라 울산조선소의 기공식을 거행한 날이다. 실질적인 현대중공업의 시작은 1973년 12월 28일 현대건설 조선사업부를 분리해 현대조선중공업 주식회사를 설립한 날로 봐야 맞을 것이다.

그런데도 왜 조선소 기공일을 창립일로 기념하는 것일까? 그만큼 울산 조선소 기공이 각별하기 때문이다. 1947년 현대그룹 출범 이후, 조선업 진출은 1967년의 자동차사업 진출에 버금가는, 아니 그 이상의 대규모 신사업 투자였다. 정주영 창업자가 조선업을 시작하겠다고 했을 때 사람들은 비웃었다.

“건설업자가 조선소라고? 미쳤구만. 현대가 곧 망하게 생겼어.”

그러나 정주영 창업자는 가능하다고 생각했고, 한편으로는 절실함도 있었다. 그동안 건설업으로 현대그룹을 키워왔지만 뭔가 한 단계 뛰어넘을 새로운 사업을 갈구하던 그였다.

기업을 하는 사람은 항상 보다 새로운 일, 보다 큰일에 대한 열망이 있다. 보다 새로운 일, 보다 큰일에 대한 열망이 기업인들이 지닌 에너지의 원천이다. 기업인은 누구나 자신이 만든 기업이 영원히 남기를 바란다. 나도 누구보다 우리의 '현대'가 영원히 존재하기를 염원했다. 그 염원의 조건을 만들어놓기 위해서 나는 항상 '큰일', '보다 큰일'을 추구하면서 살았다. (정주영 창업자, 자서전 『이 땅에 태어나서』 중에서)

## 조선업이란 새로운 사업에 눈길을 주다

정주영 창업자는 1960년대 중반 어느 해인가 해외 출장 중에 들른 일본에서 이춘림 회장과 이틀에 걸쳐 요코하마·가와사키·고베조선소를 시찰했다. 여러 개의 블록을 만들어 배를 조립하는 것을 보았다. 이춘림 회장은 1966년의 일로 기억했다. 조선소 시찰을 끝내고 돌아오면서 정주영 창업자가 때가 되면 국내에 조선소를 만들어 큰일을 하겠다는 의지를 피력했

다는 것이다. 블록 정도야 현대의 기술로 충분히 만들 수 있겠다고 생각했다. 블록을 만들어 수출하면 좋은 돈벌이가 될 듯 싶었다.

그로부터 몇 년 뒤, 정주영 창업자는 활발히 전개하고 있던 해외 건설업과 별도로 국내에서 할 뭔가 새로운 큰일이 없을까 하는 생각에서 조선업 진출을 구체화하기 시작했다. ‘해외에서 하는 만큼의 큰일을 국내에서 권력과 유착한다는 비판을 받지 않으면서 할 수는 없을까?’라는 고민의 해답이 바로 조선업이었다.

정주영 창업자가 조선업을 하겠다고 하자 반대의견이 빗발쳤다. 심지어 정부의 고위관료는 “현대가 조선업에 성공하면 내가 손가락에 불을 켜고 하늘로 올라가겠다”라고까지 했다. 회사 안에서도 마찬가지였다. 조선업을 강행하면 회사가 거덜 날 것이라고들 했다. 종이배조차 만들어본 경험도 없이, 그것도 몇십만 톤급의 대규모 조선업을 어떻게 하겠느냐는 것이었다.

그러나 아무리 생각해도 조선업은 많은 사람들에게 일자리를 제공할 수 있고, 많은 연관 산업을 일으킬 수 있어 우리나라에 꼭 필요한 산업이었다. 또 경제 건설과 동시에 외화 획득이 가능하기에 조선업이야말로 반드시 추진해야 할 최상의 사업이라는 것이었다.

정주영 창업자의 일생은 도전의 연속이었다. 불가능을 가능으로 바꾸기 위해 실패를 두려워하지 않고 새로운 사업에 도전해왔다. 가난한 농부의 장남으로 태어난 그가 현재에 안주했다면, ‘현대’는 존재하지 못했을 것이다. 최초로 해외 건설에 뛰어들었으며, 290일 만에 경부고속도로를 완공했다. 미국의 협박에도 아랑곳하지 않고 자동차사업에 뛰어드는 등 도전을 멈추지 않던 그가 이번에는 바다로 나선 것이었다.

## 꿈의 실현을 위해 움직이기 시작하다

정주영 창업자가 조선업 도전 의지를 명확하게 밝힌 것은 1969년 초였다.

처음부터 세계 시장을 겨냥한 초대형 조선소 건설을 목표로 했던 그는 현대건설 기획실 직원들로 조선사업추진팀을 구성해 곧바로 실무작업에 착수했다. 국내 조선산업 기반이 전무하다시피 했기 때문에 외국 기업과의 기술제휴나 합작을 먼저 염두에 뒀다.

그 대상은 일본이었다. 당시 일본은 세계 조선 시장의 절반을 점유하고 있었다. 초대형 유조선은 거의 독점했다. 1970년에 세계 조선 진수량의 48%를 점유하며 진수량 1000만 톤을 기록했다. 세계 2위인 스웨덴의 진수량이 173만 톤에 불과했으니 위세가 대단했다. 일본은 지난 15년간 세계 1위의 왕좌를 차지해 왔으며, 앞으로도 이를 계속 유지할 것으로 보였다.

정주영 창업자는 일본 내 2위였던 미쓰비시중공업의 문을 두드렸다. 그런데 당시 세계 조선 시장에 시설과잉 조짐이 보이고 있었다. 미쓰비시중공업으로서는 그들의 하청공장 규모 이상의 새로운 조선소를 한국에 세울 필요가 전혀 없었다. 협상은 지지부진했다. 조선사업추진팀은 미국과 캐나다의 회사들과도 접촉했지만 반응은 회의적이었다. 모두 한국은 조선산업의 기반이 취약해 성공하기 힘들다며 한발 물러섰다.



그러나 정주영 창업자는 포기하지 않았다. 합작선 마련과 차관 도입을 위해 여기저기 돌아다니다가 ‘메리도’라는 유대인을 만났다. 놀라운 수완과 남다른 경제 정보로 거부가 된 인물이었다.

1969년 9월경, 메리도는 50 대 50의 비율로 조선소 설립을 제의해 왔다. 기술 제공과 함께 3000만 달러짜리 유조선 30척을 자신의 책임 아래 판매한 후, 현대에 척당 100만 달러의 순익을 보장한다는 매우 유리한 조건을 제시했다. 그러면서도 순익의 10%를 뒷전으로 자신에게 달라는 요구를 내걸었다. 정주영 창업자는 신중했다. 최종 사인을 하기에 앞서 계약서 맨 마지막에 조항 하나를 추가하자고 요구했다. ‘만약 일이 성공하지 못했을 때 발생하는 모든 비용은 각자 부담하기로 하고, 여하한 이유로도 소송은 제기하지 않는다’라는 조항이었다. 계약 조건이 너무나 파격적인 것이 뭔가 한구석에서 자꾸 정주영 창업자를 잡아당기는 느낌이 있었기 때문이다. 세상에는, 더구나 사업에 있어서는 달콤하기만 한 사탕 따위는 있을 수가 없었다. 게다가 상대는 생면부지의, 능수능란하게 바가지도 잘 씌우는 것으로 소문난 유대인 상인이었다.

정주영 창업자의 요구에 메리도는 세상을 몰라도 너무 모른다는 딱한 얼굴로 “소송을 하면서 살기에는 인생이 너무나 짧으니 이 조항은 빼자”고 했다. 그래도 정주영 창업자는 “만에 하나 일이 잘못됐을 때를 대비하자는 의미 그 이상도 이하도 아니다”라며 조금도 물러서지 않았다.

설왕설래하다가 결국은 정주영 창업자의 고집대로 마지막 조항을 추가했는데 결과적으로 이 조항을 추가한 것은 정말 잘한 일이었다. 나중에 알았지만 500만 달러면 될 일에 1000만 달러 정도가 들어가야 하는 것으로 계획서를 만들어놓고 나머지 500만 달러는 자기가 통째로 차지하려는 속셈이었다. 이것은 당시 선진국의 다국적 기업이 후진국을 상대로 다반사로 해온 수법이기도 했다. 정주영 창업자는 메리도가 기자재 도입을 독단으로 처리하려는 것에 강력하게 이의를 제기하면서 계약을 파기해버렸다.

그런데 “소송을 하면서 살기에는 인생이 너무 짧다”는 멋들어진 말을 했던 메리도가 계약 파기 직후 소송을 걸어왔다. 그렇지만 정주영 창업자

가 끝까지 고수했던 ‘어떤 경우에도 소송을 제기하지 않는다’는 마지막 단서 조항 때문에 현대는 손해를 보지 않았다. 또 하나의 중요한 교훈도 얻었다. 당시 세계적인 브로커들은 앞으로 기름을 실어 나르는 VLCC(초대형 유조선)를 만드는 조선소가 필요할 것이라는 분석을 하고 있었다. 그들의 분석은 나중에 울산조선소 규모를 결정하는 데 참고가 됐다.

정주영 창업자가 메리도와 합작투자를 위한 살바싸움을 하고 있을 때, 정부는 1972년부터 시작될 제3차 경제개발 5개년 계획 기간 중에 중공업 부문에서 4대 핵공장(核工場) 건설을 추진하겠다고 표방했다. 4대 핵공장이란 기계공업을 발전시키기 위한 핵심공장인 종합기계·주물선·특수강 공장과 조선소였다.

그중에서도 대단위 조선소 건설이 핵심이었다. 옛날부터 바다를 지배한 나라가 세계를 지배했다. 역사상 강대국의 원동력은 조선업의 발전에 있었던 것이다. 역사적 의미를 차치하고 당시 국내 사정과 연계해도 반드시 필요한 산업이었다. 조선소는 이미 건설이 시작된 포항제철에서 생산할 철을 대량으로 소비해줄 산업이면서 동시에, 추진만 된다면 일시에 기계·철강·전기·전자·해운 등 수많은 연관 산업을 급성장시킬 수 있다고 판단했다. 문제는 사람과 돈이었다. 그 중차대한 사업을 박정희 대통령이 정주영 창업자에게 추진하라고 권유했다. 아니 혼자 꿈꿔오던 조선소 건설에 대한 정주영 창업자의 꿈을 슬슬 부추겨 주었다. 때가 무르익었다고 생각한 정주영 창업자는 조선소 건설을 위한 도박을 시작했다. 돈을 건 도박이 아니라, 명운(命運)을 건 도박이었다.

## 다시 조선소 건설에 도전하다

1970년 3월, 정주영 창업자는 현대건설에 조선사업부를 설치하고 부지 선정 등 기초 작업을 지시했다. 회사 내부에서 다시 “우리가 무슨 경험이 있다고 조선소를 꿈꾸느냐?”는 회의론이 대두됐다.

그러나 정주영 창업자의 생각은 달랐다. 차관만 해결된다면 조선소를 지어 배를 만드는 일은 어려울 게 없다는 생각이었다. 그까짓 배가 별거나 는 생각이었다. 어떤 고민거리가 생겼을 때 문제의 본질을 단순화해 판단 하는 것이 정주영 창업자의 장점이자 강점이었다. 근거 있는 자신감이었 다. 조선업 경험은 없었지만 그동안 쌓은 건설업 경험으로 철판 설계나 용 접은 자신 있었고, 내연기관 장착도 별거 아니었다. ‘이렇게 배를 큰 탱 크로 생각하면 정유공장 세울 때처럼 도면대로 철판을 잘라서 용접을 하 면 되는 것이고, 내부의 기계장치는 건물에 냉·난방 장치를 설계대로 얹 히듯이 선박도 기계 도면대로 제자리에 설치하면 되는 거 아닌가?’

정주영 창업자는 조선소 건설이 장차 ‘현대’의 강력한 원동력이 돼줄 것 을 믿어 의심치 않았다. 한 번 작성한 일에 대한 부정적인 의견은 그에게 전혀 장애가 되지 않았다. ‘안 된다고 보는 사람이 많을수록 기어코 해내고 말겠다는 결심은 더 굳세어지고, 따라서 일이 되도록 하기 위한 노력을 더 더욱 치열하게’ 할 수밖에 없었다.

정주영 창업자의 기질은 그의 두 가지 지시사항에서 그대로 드러난다. 하나는 차관 문제가 결정되지도 않은 상태에서 구체적인 사업계획서를 만 들라는 것이었고, 또 하나는 조선소를 건설할 부지를 조성하라는 것이었 다. 불가능에 대한 도전을 공개적으로 선언하고 나선 것이었다.

정주영 창업자를 수행해 차관 도입에 앞장섰던 백충기 전 현대건설 사 장도 조선소 건설은 기막힌 상황에서 시작됐다고 했다.

명예회장님의 명령이 떨어지자 회사 내의 해양대 출신이나 조선학과 출신들을 전부 조선팀으로 발령냈습니다. 저 를 비롯해 황병주·김형벽·이정일·이정상 등이죠. 조선사업부가 건설회사인지 중공업회사인지 구분이 안 됐어 요. 그러니까 뿌리는 전부 건설장이들이지요. 그리고 명예회장님을 모시고 뉴욕하고 텔아비브에 가서 거대한 조선 소를 봤는데 조선소 주변이 하나의 거대한 도시고, 그 주변에 사는 기능인력들이 이미 엔지니어급 수준이라서 대접 부터가 다르다는 것을 알았습니다. 그러니 저 정도는 돼야 수주도 하고 경쟁력이 있을 텐데, 우리가 인적 자원도 없 는데 저런 조선소를 만들 수 있겠나 싶어 눈앞이 깜깜해지더군요. ”

정주영 창업자가 차관 도입을 위해 먼저 찾아나선 곳은 미국과 일본이 었다. 결론만 말하자면 그들에게 차관 도입을 설명하는 정주영 창업자는 ‘정신이 이상한 사람’에 불과했다. 두 나라 모두 “그런 배를 만들 능력이 없다”는 조롱과 핀잔 투의 대답이었다. 일본에서는 미쓰비시조선과 교섭 을 했는데, 중국 진출을 꿈꾸고 있던 미쓰비시는 ‘저우언라이(周恩來) 4원 칙’을 빙자해 날짜까지 잡아놓았던 도쿄회의를 무산시키기도 했다.

미쓰비시에 가와키조선소가 있어요. 거기서 100만 톤 규모의 도크를 증설할 작정으로 텅비고 있었던 말이에요. 그 래서 한번 해보자, 왜냐하면 일본도 그랬지만 우리 한국에 제철소가 만들어지면 반드시 경공업이 아니라 중공업으 로 간다, 그렇다면 대표적으로 추진할 게 조선소다, 그렇게 판단한 거지요. 그래서 미쓰비시 측과 접촉했지만, 반응 이 신통치 않아요. 그러니 다시 가와키중공업에 가서 하세가와 본부장하고 우메다 사장을 만나 똑같이 한국의 장 래에 대해 설명하고 합작하자 했더니 좋다고 손뼉까지 치면서 환영하더군요. ”

그런데 추진되지 않았다. 그 이유를 정주영 창업자는 간단히 설명했다.

그게 운이라는 거고 타이밍이라는 거예요. 뭐냐 하면, 사실 미쓰비시 측이나 가와사키 측에서 합작을 추진하겠다는 내부 결심은 서 있는 상태였어요. 그런데 일본이 당시 중국하고 국교 정상화를 추진하고 있었는데 중국에서 ‘주4원 칙(周四原則)’을 내놓았어요. 그때가 1970년 4월인데, 당시 중국 총리이던 저우언라이가 그걸 발표하자 일본이 중 국의 눈치를 보기 시작했어요. ‘주4원칙’의 핵심은 한국이나 대만하고 경제협력을 맺고 있거나 투자하는 회사와는 중국이 무역을 안 하겠다는 거였어요. ”

그러자 일본 통상성이 현대와의 조선업 제휴에 제동을 걸었다. 그들은 ‘20만 톤급 이상의 대형 선박 건조는 불가능하다’는 결론을 내렸다. 실은 그 판단이 무리도 아닌 것이 그때까지 우리나라 최대 조선소인 대한조선공 사가 건조한 가장 큰 선박이 미국으로부터 수주했던 1만 7000톤급이었다.

인생사에는 당시에는 부아가 터졌던 일이 세월이 지나서는 오히려 천만 다행인 경우가 더러 있다. 만일 그때 합작이 이뤄졌다면 대한민국 조선업 을 독자적으로 발전시킬 수 있는 기회를 영영 잃었을지도 모를 일이었다.

## 02. 조선소 건설차관 도입

# 거북선 그려진 지폐와 백사장 사진으로 차관 도입에 성공하다

정주영 창업자는 차관 도입에 실패하고 돌아와 박정희 대통령에게 이실직고했다.

“여기저기 쫓아다녀 봤지만 일본이나 미국이나 아예 상대를 안 해줍니다. 도저히 안 되겠습니다. 저는 못하겠습니다.”

그러자 박정희 대통령이 불같이 화를 내면서 김학렬 부총리에게 지시했다.

“앞으로 정 회장이 어떤 사업을 한다고 해도 전부 거절하시오.”

그러고 나서 대통령은 입을 꼭 다물고 아무 말 없이 앉아 있었다. 정주영 창업자도 그냥 입 다물고 앉아 있을 수밖에 없었다. 무거운 침묵이 한참 흐른 뒤 대통령이 담배를 하나 피워 물고 정주영 창업자에게도 권했다. 담배를 피우지 않았지만 ‘안 피운다’며 사양할 수가 없었다. 대통령이 불을 붙여준 담배를 뼈끔뼈끔 피우면서 한참 있는데 침묵을 깨고 대통령이 입을 열었다.

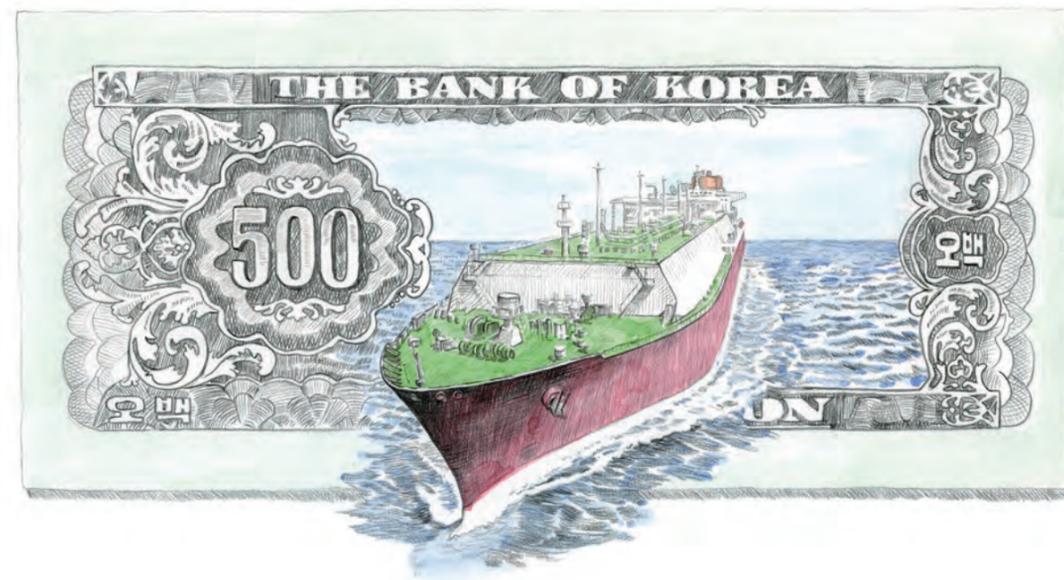
“대통령과 경제 부총리가 적극 지원하겠다는데 못하겠다고 체념하고 포기해요? 처음에 하겠다고 할 때는 일이 쉽다고 생각했어요? 조선소는 꼭 해야만 하오, 정 회장! 모든 국력을 기울여서 성원을 할 테니까 다시 나가봐요. 일본과 미국으로 다녔다니 이번에는 구라파로 나가 찾아봐요.”

## 지폐의 거북선으로 롱바텀을 설득하다

청와대에서 나온 정주영 창업자는 참모 들을 데리고 유럽으로 갔다. 1971년 여름 무렵이었다. 향한 곳은 영국이었다. 그해 봄 영국 런던에 현대건설 지점을 설치해 놓고 정희영 상무와 백충기 부장을 보내왔다. 장차 조선사업에 필요한 기술과 기자재 도입 창구로 활용하기 위해서였다.

이에 앞서 기술과 차관 도입을 위해 동분서주하고 있을 때 ‘데이비스’라는 미국인 국제금융 주선인을 만난 적이 있었다. 한국전쟁에 공군 조종사로 참전했던 그는 ‘우선 조선소 건설에 필요한 기자재를 공급할 회사를 정하고, 그 회사가 거래하는 은행을 움직이게 하라’고 조언해줬다. 정말 생각하지도 못했던 기발한 방법이었다.

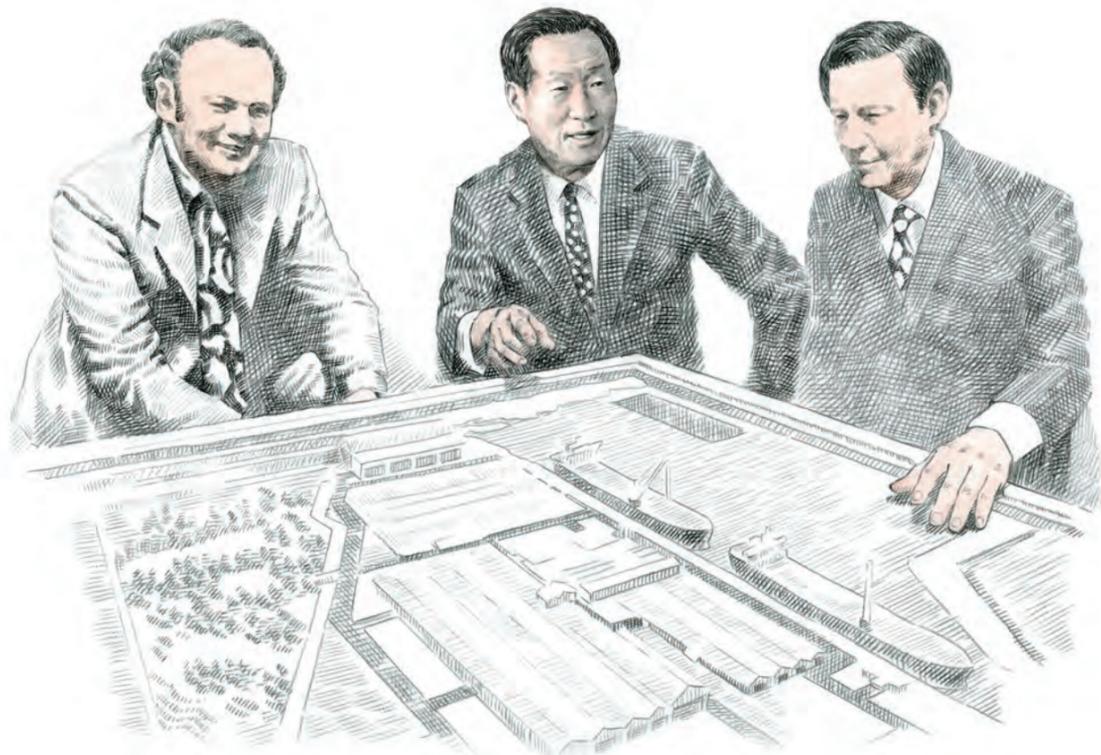
데이비스는 영국의 ‘애플도어(A&P Appledore)’라는 조선 기술회사와 ‘스코트리스고우(Scott Lithgow)’라는 선박회사를 소개했다. 그래서 정주영 창업자가 영국으로 간 것이었다. 1차 목표는 차관이였다. 설게나 용역이 급하지 않았다. 돈을 잡는 것이 너무도 절실했기에 애플도어에 도착했을 때도 기자재 상담은 뒷전이고 마음은 오로지 차관 성사에 쏠려 있었



다. 그런데 데이비스의 말이 정확했다. 애플도어의 롱바텀(Longbottom) 회장이 영국의 버클레이은행(Barclay's Bank)을 움직일 정도의 실력자라는 것에 정주영 창업자의 눈이 번쩍 뜨였다.

정주영 창업자는 애플도어와 만나기 전에 일본은 물론 이스라엘의 기술 회사와도 접촉을 했었고, 서독의 아베게세조선사와는 기술 공급·제휴까지 거의 합의했다가 그만두었다. 이유는 시간 때문이었다. 서독 사람들은 조선소의 레이아웃 작성까지 1년 반에서 2년의 시간과 기술료 580만 달러를 요구했다.

돈이 비싼 것은 문제될 것이 없었다. 급한 성격의 정주영 창업자로서는 레이아웃이 나오기까지 1년 반에서 2년이나 기다릴 수도 없었을 뿐더러, 그가 생각하는 조선소의 건설 추진 속도와의도 맞지 않았다. 데이비스가 연결시켜준 애플도어는 영국의 몇몇 조선소에서 뛰쳐나온 유능하고 의욕적인 젊은이들 뭉치 만든 기술 회사였다.



“기계·건축·토목 분야에서 유능한 한국 엔지니어 몇 사람만 보내주십시오. 그러면 그사람들과 함께 작업해서 6개월 안에 레이아웃을 완성시켜 주겠습니다.”

정주영 창업자에게 그들의 제안은 단번에 마음에 들었다. “조선소 레이아웃을 완성시킨 다음에 기술 문제는 어떻게 할 거냐?”고 했더니 영국 글래스고에 있는 스코트리스고우 조선소에서 27만 톤급 유조선을 만들고 있는데 그곳에서 ‘현대’ 사람을 6개월씩 2차례에 걸쳐 훈련시켜주겠다고 했다. 이것이 현실화돼 1차로 전갑원·이정상·김형벽을 스코트리스고우 조선소로 보냈고, 2차로 백충기와 또 다른 기술자를 보냈다.

기술 협조 계약을 마무리 짓고는 차관 도입이라는 난제를 풀기 위해서 곧장 런던으로 가 애플도어의 롱바텀 회장을 만났다. 그리고 그에게 영국 버클레이은행을 움직일 수 있는 방법을 알려달라고 도움을 청했다. 정회영 상무가 앞서 교섭했으나 반응이 별무신통(別無神通)한 은행이다.

정주영 창업자를 만난 롱바텀 회장 역시 고개를 가로저었다.

“사업계획서를 보니 25만 톤급 배를 만들겠다고 했는데 혹시 그만큼 배를 본 적이라도 있습니까?”

정주영 창업자로서는 대답하기 난감한 질문이었다. 그냥 봤다는 대답으로 상황을 모면할 수 없는 처지였다. 그럴 때 순발력이 필요하다는 것을 잘 알고 있었다. 순간적으로 거부선 사진이 도안돼 있는 500원짜리 지폐가 생각났다. 그 지폐를 탁자 위에 올려놓으며 말했다.

“회장님은 혹시 400년 전인 16세기에 만든 철갑선을 본 적이 있습니까?”

롱바텀 회장은 거북이 그려진 지폐를 들여다보며 관심을 보였다. 정주영 창업자는 때를 놓치지 않고 말을 이어갔다.

“이게 우리의 선조들이 16세기에 만든 거북선입니다. 영국에서 철로 배를 만든 것은 19세기로 알고 있습니다. 우리는 그보다 300년 앞선 16세기에 지금의 유조선과는 비교도 할 수 없을 정도의 선진 기술이 필요한 철갑선을 만들어 침략해온 일본을 무찔렀습니다. 영국보다 조선의 역사가 300

년이나 앞서 있다고 할 수 있습니다. 다만 그 후의 쇠국정책으로 산업화가 늦어져 국민의 능력과 아이디어가 녹슬었을 뿐 우리의 잠재력은 고스란히 남아 있습니다. 우리 현대도 자금만 확보된다면 훌륭한 조선소와 최고의 배를 만들어낼 수 있습니다.”

500원짜리 지폐에 그려진 거북선에서 눈을 떼지 못하고 있던 롱바텀 회장이 빙그레 웃으면서 머리를 끄덕였다.

정주영 창업자는 당시 상황을 이렇게 얘기한 적이 있다.

롱바텀 회장이 참 인상적인 사람이에요. 거북선을 보더니 아주 진지해요. 자기네가 해양대국이기에 때문에 강선은 세계 최초인 줄 알았다면서 3세기나 뒤늦게 강선을 만들었다는 것도 처음 알았고, 더구나 한국한테 뒤졌다는 건 상상도 못했다는 거예요. 그렇게 역사적 사실은 우기지 않고 인정을 해요. 그게 신사의 나라 사람들이예요. — ”

롱바텀 회장은 결국 ‘한국의 현대건설은 원자력발전소를 시공하고 있을 만큼 기술력이 뛰어나고, 발전 계통이나 정유 공장 건설에도 풍부한 경험이 있기 때문에 대형 조선소를 만들어 큰 배를 건조할 능력이 충분하다’는 내용의 추천서를 버클레이은행에 보내주었다. 그리고 정주영 창업자는 사업계획서와 스코트리스고우에서 제작한 선박 도면을 버클레이은행에 제출했다.

서류를 접수한 버클레이은행 관계자는 아주 친절하게 계획서를 두고 가라고 했다. 충분히 검토 후에 연락을 하겠다면서 지나가는 말처럼 한마디 하는 것이었다.

“조선소를 만들고 배를 건조한다는 게 쉬운 일이 아닐 텐데...”

그러자 정주영 창업자는 그게 면접하는 것인 줄 알고 다음과 같은 내용으로 얼른 대답을 했다고 술회했다.

조선소라는 게 별거냐? 도크리는 건 목욕탕 욕조를 크게 만드는 것과 똑같다고 생각하면 어려울 게 하나도 없고, 선박 건조는 커다란 철 그릇 속에다가 철로 만든 구조물 빌딩을 하나 세운다 생각하면 되는 건데 그게 뭐 어렵겠느냐. 우리가 빌딩 한두 채 지어본 게 아니다. 그랬더니 막 웃으면서, 재미있는 말씀이라고 하더군. — ”

## 버클레이은행으로부터 차관 제공을 확답 받다

정주영 창업자가 차관을 얻기 위해 접촉한 영국 버클레이은행 부총재는 여러모로 그를 자극시켰다. 버클레이은행은 이미 현대와 정주영 창업자에 대해 철저히 조사를 한 뒤였다. 처음에는 롱바텀 회장이 한국까지 와서 직접 현대가 건설했던 발전소·정유공장·경부고속도로 등의 공사 현장을 전부 점검하고 갔다. 거기에다 조선소를 지을 부지까지 보고 갔다.

그런데 창업자가 한 수 위였을까? 이미 조선소 부지 토목공사를 지시해 둔 시점이었다. 롱바텀 회장은 한국을 다녀간 후에야 버클레이은행에 보낼 추천서를 써줬다.

버클레이은행도 이에 만족하지 않고 그보다 더 철저하게 조사를 했다. 세계적인 은행이 상대방이 갖다 주는 자료만 보고 상담 자리에 앉을 리 만무했다. 각종 플랜트사업에서부터 교량 건설까지 부실이 없는지 조사하고, 현대그룹의 대차대조표도 뒤졌다. 심지어 한국에 질 좋은 노동력이 있느냐 하는 것까지 알아봤다.

버클레이은행은 그런 다음 정주영 창업자에게 만나자고 연락을 해왔다. ‘대체 어떤 사람인데 이렇게 큰 사업을 한다고 돈을 달라는 건지 통을 좀 들여다 봐야겠다’는 거였다. 이를 테면 면접 시험을 하겠다는 것이었다.

들어오라는 날이 마침 월요일이었다. 정주영 창업자는 동행 직원들을 데리고 일요일에 런던 시내 관광에 나섰다. 호텔에서 초조와 불안 속에서 시간이나 재느니 만사 제쳐놓고 관광이나 하자고 셰익스피어 생가와 옥스퍼드 대학을 둘러보고, 낙조(落照) 무렵에는 윈저궁을 관람했다.

정주영 창업자는 이튿날 12시가 돼서 버클레이은행 부총재가 만나자는 식당으로 갔다. 고급요리를 먹는 거창한 식당이 아니라 커피와 토스트 하나 들고 얘기를 나누는 자리였다. 그 와중에 버클레이은행의 부총재는 아주 예리했다. 전혀 생각지도 않은 질문을 던지는 것이었다.

“회장님은 대학 전공이 이공학입니까, 경영학입니까?”

부총재는 이미 창업자의 학력이 초등학교 졸업이라는 걸 알고 있었다.

비록 대학은 나오지 않았지만 그 이상의 경륜을 가지고 있다고 얘기할 수도 있었지만 구구절절 변명하기 싫었다. 이럴 때도 순발력이 필요한 법이었다. 정주영 창업자는 부총재를 바라보고 웃으면서 오히려 반문했다.

“부총재께서는 우리가 은행에 제출한 사업계획서를 보셨습니까?”

부총재가 봤을 리 없었다. 다만 용자를 검토하는 단계니까 밑에서 심사한 결과만 들었을 터였다. 그런데도 부총재는 능청스럽게 봤다고 하는 게 아닌가. 그렇다면 잘 됐다 싶어서 정주영 창업자도 더 능청스럽게 시침을 딱 떼고 말했다.

“당신네 은행에 낸 사업계획서를 어제가 일요일인데도 옥스퍼드 대학에 냈더니 단번에 경제학박사 학위를 주더군요. 그러니까 그 사업계획서는 내 박사학위 논문인 셈이지요.”

그러면서 정주영 창업자가 빙그레 웃자 부총재도 같이 웃었다. 물론 농담이었고, 부총재도 알고 있었다. 정주영 창업자의 ‘옥스퍼드 유머’에 부총재는 껄껄 웃으며 말했다.



“옥스퍼드 대학의 경영학박사 학위를 가진 사람도 그런 사업계획서는 못 만들 것입니다. 회장님은 그들보다 훨씬 더 훌륭합니다. 그런데 내가 보니 회장님의 전공은 유머 같습니다. 우리 은행은 회장님의 유머와 함께 사업계획서를 수출신용보증국으로 보내겠습니다. 행운을 빌겠습니다. 그런데 회장님 같은 사람을 알아보는 것을 보니 옥스퍼드 대학이 세계적인 명문 대학교인 것은 확실한 모양입니다.”

## 배를 발주한다는 계약서를 가져 오시오

버클레이은행이라는 관문을 통과했지만 끝이 아니었다. 은행이 결정을 하더라도 최종적으로 ECGD(Export Credit Guarantee Department: 영국 수출신용보증국)의 승인을 받아야 했다.

정주영 창업자의 마음이 다시 무거워졌다. 달리 방법이 없었다. ECGD에 승인신청서를 내고 또 기다리는 수밖에 없었다. 그런데 희한한 것은 ECGD에서는 그때까지 개인 기업주를 직접 인터뷰한 경우가 거의 없었고, 대부분 정부 관료를 불러 조목조목 심사를 했다. 그런데 존 코긴스라는 ECGD 국장이 직접 정주영 창업자를 만나보겠다고면서 연락을 해왔다. ECGD는 독립기구이기 때문에 국장이 장관급이어서 다른 기관이나 수상의 지시나 간섭을 받지 않고 직접 결정을 했다. 그런 사람이 만나자고 하는 것은 검토를 해보겠다는 얘기로 판단됐다.

정주영 창업자는 만사를 제쳐놓고 냉큼 달려갔다. 여기에도 비화(祕話)가 있었다. 정희영 당시 런던지점장이 ‘콧물이 줄줄 흐를 정도로 몸살을 앓아가면서’ ECGD 국장과 친밀한 사람을 찾아 온갖 노력을 다 했지만 ECGD 자체적으로 어느새 현대의 공사 능력과 한국의 성장 잠재력에 대해 이미 조사할 수 있는 자료는 전부 빼냈더라는 것이다. 인맥으로 대부분 용자를 해결하던 당시 한국의 금융시스템하고는 완전히 달랐다는 얘기가.

ECGD 국장은 정주영 창업자를 만나자마자 “한국의 빅맨이 체어맨 정

이나?”고 물었다. 그래서 “빅맨이 아니라 자이언트”라고 했더니 막 웃으면서 “역시 은행에서 얘기한 그대로군요”라고 하는 것이었다. 분위기가 아주 좋아졌다. 그러나 본론으로 들어가니까 정주영 창업자도 미처 생각지 못했던 지적을 아주 논리정연하게 하는 것이었다.

“사업계획서는 잘 봤습니다. 애플도어라는 영국의 일류 기술회사가 현대 기술자들을 영국에 데려와서 훈련시키고, 스코트리스고우에서 도면을 받아 그대로 만들고, 그렇게 해서 현대가 인력을 잘 관리하면 선박을 건조할 수 있을 것으로 믿겠습니다. 배만 주문해서 만들면 수지가 맞으니까 원금과 이자는 갚을 수 있겠다는 버클레이은행의 얘기도 믿겠습니다.”

국장이 잠시 말을 멈췄다. 정주영 창업자는 더욱 긴장이 됐다. 목이 바짝 바짝 타들어갔다. 국장이 천천히, 그러나 단호한 어조로 말을 이었다.

“그런데 한 가지 의문이 있습니다. 만약 내가 선주라면 세계 유수의 조선소에다 배를 주문하지 배를 한 번도 만들어 본 적이 없는 현대에 주문하지 않겠습니까. 주문이 들어오지 않은 상태에서 배를 만든다면 그 배를 누구에게 팔겠습니까? 만약 배가 안 팔리면 영국의 은행에서 빌려간 돈을 어떻게 갚겠습니까? 그러니 앞으로 현대에서 만들 배를 살 사람이 있다는 것을 내게 증명해보세요. 그 전에는 차관 제공이 불가능합니다.”

백 번 옳은 말이었다. ECGD 국장의 말이 너무도 논리정연해서 정주영 창업자는 오히려 설득을 당할 처지였다. 잠시 조선소를 포기할까 하는 생각을 했을 정도였다. 정주영 창업자는 숨이 탁 막혔다. ECGD 국장에게 “선주를 찾아보겠다” 하고선 맥없이 물러나오고 말았다.

## 드디어 차관 도입에 성공하다

정주영 창업자가 선주들을 만나 흥정할 수 있는 자산이라고는 세 가지뿐이었다. 울산의 황량한 백사장을 찍은 사진 한 장, 그곳을 측정할 수 있는 5만분의 1 지도 한 장, 스코트리스고우에서 만들어준 26만 톤짜리 유조선

도면 한 장이 그것이었다.

하지만 정주영 창업자는 긍정적인 사고를 가지면 세상의 어떤 일도 해낼 수 있다고 생각하는 사람이었다. 애플도어 롱바텀 회장을 다시 찾아갔다. 롱바텀 회장도 ECGD 국장이 배를 살 선주의 계약서를 가져오라고 할 줄은 몰랐다면 자기가 아는 모든 사람을 총동원해서라도 그리스 선주를 찾아보겠다고 했다. 롱바텀 회장의 처가가 그리스였다.

이내 배를 살 만한 선주를 찾았다는 연락이 왔다. 그가 말한 선주는 ‘선박왕’이라는 오나시스의 처남인 리바노스(George Livanos)였다. 그리스 ‘선엔터프라이즈’(Sun Enterprises)의 리바노스 회장은 100년 동안 해운업을 해온 선박왕의 상속자로서 사업을 확장하고 있던 참이었다.

리바노스는 저물어가는 그리스 해운업을 다시 살려야 한다는 절박함과 사명감을 안고 있었다. 일본에서 값싼 배를 몇 번 구입해 재미를 톡톡히 본 적이 있었고, 마침 신생 조선국에서 선주를 찾고 있다는 정보를 듣자 가격이 적절하면 협상해 볼 용의가 있다고 한 것이었다.

런던으로 달려가 리바노스를 만난 정주영 창업자는 울산의 백사장을 찍은 사진과 스코트리스고우에서 만들어준 26만 톤짜리 유조선 도면을 꺼내 놓고 설명을 했다. 그러자 리바노스는 롱바텀 회장이 권했고, 조건도 좋으니까 유조선 두 척을 발주하겠다고 “일단은 오케이”라고 말했다. “오케이면 오케이지 일단은 뭐냐?”고 물었더니 영국에서 상담을 하고 계약을 하면 배를 인수해 와도 세금이 엄청나게 붙는다며 자기 별장이 있는 중립국 스위스로 가자는 것이었다.

정주영 창업자는 곧 계약할 것으로 짐작하고 백충기와 황병주, 통역 김준식까지 데리고 몽블랑 산모리츠에 있는 리바노스의 별장으로 갔다. 리바노스는 고급술을 제대로 차려놓고 한잔 마시면서 금방 서명할 것처럼 분위기를 잡았다. 직접 본 것처럼 현대그룹에 대한 칭찬도 늘어놓았다. 계약에 대한 기대감이 최고조에 이르렀을 무렵, 리바노스는 설계도면을 다시 보자면서 펼치더니 대뜸 가격을 16%나 깎자고 나왔다. 척당 500만 달러 정도를 깎고 배도 2년 6개월 만에 건조해야 한다는 조건을 내걸었다. 만

약 이행하지 못하면 원리금 전액을 변상해야 한다는 말과 함께. 마시던 술이 확 째다. 그러나 정주영 창업자는 원가 계산에 집착해 중요한 결단을 주저하는 법이 없는 사람이었다. 그렇다고 손해 보는 장사를 한 적도 없었다. 조선소 건설 공기를 단축하고 선박 건조를 앞당기면 16% 정도는 만회할 수 있다고 판단했다. 하지만 수행했던 직원들이 처음부터 너무 많이 양보했다며 좀 더 버틸 것을 주문했다.

술을 한잔 더 먹고 결정하자면서 확 마셨어요. 그랬더니 리바노스가 처음에는 웃으면서 술을 부어주다가 점점 못마땅한 표정을 짓더군요. 느닷없이 리바노스가 자기가 선가를 좀 더 알아본 다음에 날을 잡아서 다시 의논하고자 나오더군요. 계약을 미루겠다는 것이 아니라 자기 요구대로 할 거냐, 안 할 거냐 빨리 답을 하라는 것이었어요. 1~2분도 안 되는 시간이지만 피가 마르는 거예요. 그렇지만 일어나면 끝이니 그냥 오케이 할 수는 없어서 '깎아주는 건 오늘 마신 술값으로 하자'고 했어요. '동방예의지국 국민이라 남의 별장에 초대받으면 빈손으로 못 오니까 그렇게 생각하고 내가 양보하겠다'고 했지요. 그랬더니 리바노스의 눈이 금방 황소만 해지더군요. 1000만 달러를 술값으로 하겠다고 했으니 그러지 않겠어요? 어차피 양보하는 거 우리 국민성이라도 느끼게 해줘야겠다고 한 것이지요. 속은 부글부글 끓었지만 말이죠. ”

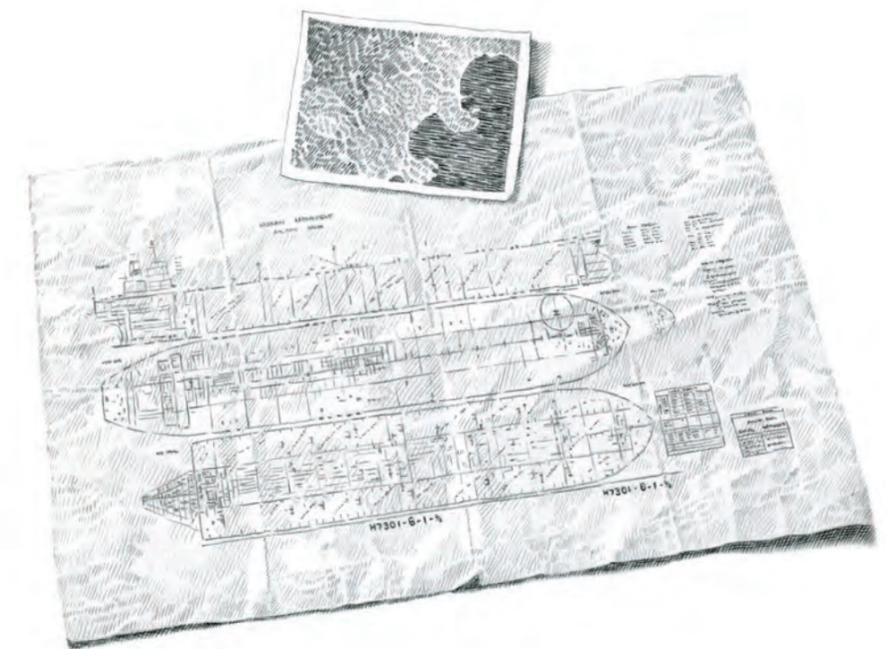
사실 그때는 돈보다는 무엇보다 첫 수주가 중요했다. 말하자면 그 수주가 조선소의 이력서였다. 누구로부터 무슨 배를 수주했느냐가 국제금융의 여신과 보증에 참고가 되고, 다음 선박 수주 영업에도 절대적 효력을 미칠 것이었다. 같이 갔던 직원들이 옆구리를 계속 찌르면서 좀 더 버티자고 했지만 정주영 창업자는 그 자리에서 계약을 했다. 우리 돈으로 환산해 14억 원을 수표로 받았다. 현재 가치로 환산하면 560억 원에 달하는 거금이 었다. 정주영 창업자는 이를 냅뭉 한국은행에 입금시켰다. 그게 1971년 12월 5일이었다. 대한민국 대형 조선소 탄생의 첫걸음이었다.

지체할 시간이 없었다. 입금시킨 서류와 계약서를 들고 즉각 영국으로 달려가 ECGD 국장에게 톡 내놓았다. 국장이 진짜인가 해서 눈이 커지는데, 그걸 쳐다보는 정주영 창업자는 득의양양했다. ECGD 국장이 군소리 없이 결재를 하면서 마침내 차관이 성립됐다.

귀국한 정주영 창업자가 박정희 대통령을 찾아가 조선소 건설자금뿐만 아니라 배 두 척까지 주문을 받아왔다고 하니 대통령이 무척 좋아하면서 정부가 전적으로 도와줄 테니 기공식부터 곧 하라고 했다. 그리고는 탁자 서랍을 열더니 현대조선소 사업계획서를 꺼내는 것이었다.

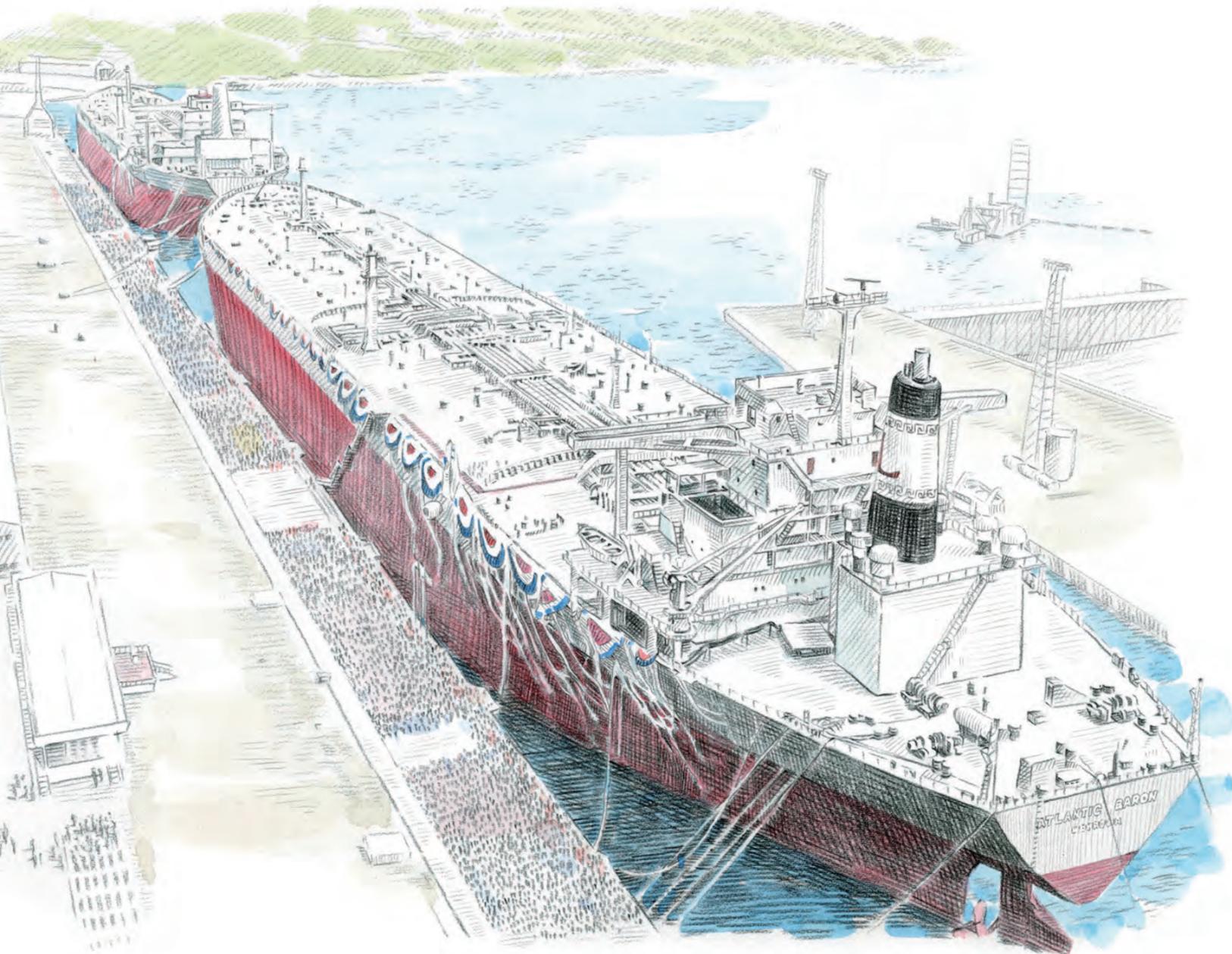
대통령께서 그걸 계속 보고 계셨던 거예요. 꼼꼼하게 하나도 안 버리셨던 거지. 나는 다 버리고 내용도 다 잊어버리고 있었는데 말예요. 거기에 보면 향후 20년까지 내다본 최대 건조 능력·장비·기자재·부지 매입·건조 인력·건조 기술 이런 것이 잔뜩 들어 있었거든요. 식은땀이 나는 거예요. ”

사실은 그때까지 부지 매입도 제대로 안 돼 있었다. 정주영 창업자가 들고 다녔던 백사장 사진은 그저 조선소를 짓는다면 그 자리가 좋겠다고 정해놓았던 장소였다. 이제야 말이지만 차관으로 들어온 돈으로 부지 매입을 시작했다. 불모지나 다름없는 땅이었기 때문에 땅값은 문제가 되지 않았다. 달라는 대로 다 주고 샀다. 조선소를 지으려면 100만 평은 넘어야 할 것 같다는 판단 아래 예정부지에 들어 있는 땅을 모두 사들였다.



## 03. 조선소 건설과 선박 건조 병행

# 난관에도 좌절 않는 ‘현대정신’으로 무에서 유를 창조하다



1972년 3월 23일, 거행된 울산조선소(현 현대중공업)의 기공식은 한마디로 대한민국 중공업의 기공식이었다. 당시 박정희 대통령은 조선산업에 거는 기대도 남달랐겠지만 이른바 4대 핵공장 건설의 첫걸음을 직접 보여주고 싶었던지 국무위원들은 물론, 서울에 상주하고 있던 각국 대사들까지 기공식 현장으로 초대했다.

당연히 조선소 기공식은 울산이 생긴 이래 가장 큰 행사였다. ‘좌판식당’이 전국에서 모여들었다. 저녁이 되자 밤늦도록 카바이드 가스불이 붙아 성을 이루었다. 행사장 입구에 내건 ‘50만 톤급 초대형 울산현대조선소 기공식’ 간판에 붙었던 수백 개의 오색 풍선들도 하늘에서 흥을 돋우었다.

박정희 대통령은 아주 흡족해 하면서 기공식 행사를 마친 후에도 현장을 떠나려 하지 않았다. 그러면서 일일이 손으로 가리키며 “저기가 도크를 팔 위치냐?”, “저기 수심은 얼마나 된다고?” 등 질문을 이어가며 관심을 보였다.

정주영 창업자는 사업계획 보고를 시작했다. 목소리는 자신감에 차 있었다.

“이 대사업은 우리나라 공업 발전과정에 획기적인 일이라 초창기에는 많은 어려움이 있겠지만, 근면과 노력으로 정부와 국민의 협력을 얻어 반드시 성취할 것입니다.”

조선소 건설 일정과 사업계획도 상세히 밝혔다. 115만 7025㎡(약 35만 평)의 부지에 50만 톤급의 드라이도크와 900m의 의장안벽을 건설하는 등 1974년 6월 조선소를 1차 준공하고, 1973년 2월에 리바노스로부터 수주한 1호선 제작을 시작해 1년 4개월 뒤인 1974년 7월 완성한다음 인도한다는 내용이었다. 최단 공기에 최소의 비용으로 최첨단 초대형 조선소와 2척의 유조선을 동시에 건설하겠다는 실로 야심에 찬 계획이었다. 세계적으로도 전례가 없는 일이었다.

박정희 대통령은 치사를 통해 “이제 본격적인 중화학공업 시대로 들어서게 됐다”며, 울산조선소야말로 우리나라 중공업 전략에서 가장 중요한 사업임을 강조했다.

## 도크 건설과 대형 유조선 2척 동시 건조의 모험

조선소 건설 기공식은 했지만 리바노스로부터 주문받은 2척의 초대형 유조선을 공기 안에 건조할 수 있을지 우려하는 사람들이 굉장히 많았다. 조선소를 짓고, 동시에 2척의 대형 유조선을 건조하는 일을 그것도 2년여에 모두 해내겠다는 것은 누가 봐도 무모한 계획이었다.

그러나 정주영 창업자는 조선소를 짓는 일과 배를 건조하는 일을 동시에 진행하는 게 가능하다고 봤다. 그에게는 일단 시작한 일은 무슨 일이 있어도 성공시켜야 한다는 누구도 못 말리는 ‘왕고집’이 있었고, 반드시 성공한다는 확고한 신념이 있었다. 신념이 있는 한 멈출 수 없었다. 이것도 못해 낸다면 사업을 성공시킬 수 없다는 절박함도 있었다. 정상적인 방법으로 조선소를 지은 다음 배를 건조한다면 5년은 걸릴 터였다.

보통 다른 조선소 같으면 드라이도크를 완성하고 난 다음 배를 건조하기 시작하는데, 우리는 도크 가운데 바닥 콘크리트가 굳으면 거기다 철판을 가져다 조립을 해나갔습니다. 그 다음 드라이도크 바닥을 이어 만들고 거기에 배를 이어 만들었습니다. 양쪽으로 드라이도크가 커 나가면서 배도 커 나간 것이죠.

(황성혁 전 전무, 울산조선소 창립멤버)



정주영 창업자는 조선소 건설에 총력을 기울이기 위해 현대건설의 국내 영업활동을 거의 다 제한시키고, 미군 공사도 이미 전년 연말로 종결을 지었다. 모든 장비를 총동원했다.

드라이도크를 만드는 한편으로는 진입도로를 만들기 시작했는데, 관계 부서와 마찰이 생기기 시작했다. 정부 예산이 부족하다는 이유로 자꾸만 지연되는 것을 기다리고만 있을 수 없어 진입도로를 직접 만들기 시작하자 관에서는 사전 공사가 위법이라는 경고를 내렸다. 미래 수요를 계산한 공업용수 5배 초과 확보 관철도 쉽지 않았다.

안벽 매립, 강재 하치장, 선각공장, 기능인력 훈련소, 본관 공사가 한꺼번에 진행되면서, 매일 2200명이 넘는 작업 인원이 들러붙었다. 조선소 건

설에 착수하자마자 먼저 기능인력 훈련소부터 지어 기능인력들을 훈련시키는 한편, 전문 인력 60명을 계열사에서 뽑아오고 밖에서도 데려다 영국의 스크트리스고우에 보내 6개월씩 훈련을 시켰다. 정주영 창업자를 비롯해 모든 임직원이 구두끈을 풀지도 않고 잠을 잘 정도로 비상대기 상태로 일했다.

최대선 건조능력 70만 톤, 부지 198만 3471㎡(60만 평), 70만 톤급 드라이도크 2기를 갖춘 국제 규모의 조선소 1단계의 준공을 본 것은 1974년 6월이었다. 기공식을 했던 1972년 3월로부터 2년 3개월 만에 조선소를 건설하는 동시에 유조선 2척을 건조하며 세계 조선사에 불멸의 기록을 남겼다.

정주영 창업자는 우리 민족의 잠재력과 저력이 만든 결과라고 믿었다. 우리 한국인은 모두 작심만 하면 뛰어난 정신력으로 어떤 난관도 돌파할 수 있는 민족이고, 무슨 일이라도 훌륭하게 성공시킬 수 있는 아주 특별한 능력과 저력이 있는 사람들이라는 것.

2000명이 넘는 사람들이 다 같이 낮도 밤도 없이 거의 365일 돌관 작업을 해냈다. 대부분의 임직원이 새벽에 일어나서 여기저기 고인 웅덩이 물에 대충 얼굴을 씻고 일터로 나가 밤늦게까지 일하고 숙소로 돌아와서 구두끈도 못 풀 채 새우잠을 자곤 했다. 하루이틀도 아니고 공사 기간 내내 그랬다.

당시 ‘현대’ 사람들의 그 투철했던 사명감과 강인한 정신력에 정주영 창업자는 두고두고 경의와 감사의 마음을 잊지 않았다.

정주영 창업자 역시 조선소 건설기간 거의 울산에서 살다시피 했다. 서울에 왔다가 울산으로 갈 때는 새벽 4시면 어김없이 출발했다. 이른 새벽에 집을 나서 남대문 근처를 지나노라면, 어느 부부가 그날 팔 물건을 리어카에 싣고 남편은 앞에서 끌고 아내는 뒤에서 밀며 열심히, 진지한 표정으로 길을 건너거나 지나가는 것을 보곤 했다.

그렇게 열심히 일해야만 생계를 꾸려갈 수가 있고 자식을 키울 수 있는 것이 그 사람들의 엄숙한 현실이고 삶이었다. 얼마 안 되는 하루 벌이를 위해서도 저토록 필사적으로 열심히... 정주영 창업자는 그들에게 마음에

서 우리나라는 유대감과 존경심을 느꼈다. 그리고 그때마다 '그래, 다 같이 노력해서 하루 빨리 잘사는 나라를 만들어야지' 하는 생각으로 불끈 힘을 얻고는 했다. 비바람이 몰아치는 칠혹 같은 밤, 승용차로 혼자 현장을 돌다가 바닷물에 빠져 죽을 뻔한 일도 있었지만, 아마도 울산조선소를 만들 때가 정주영 창업자 인생에서 가장 활기찬 시기였지 않았나 짐작해볼 수 있다.

## 기술자 확보에 힘을 기울이다

수차례에 걸쳐 조선 기술자들을 모집했고 일자리를 얻기 위해 전국에서 구름처럼 지원자들이 몰려왔지만 조선소가 원하는 기술자들을 만난다는 것은 하늘의 별따기만큼이나 어려웠다. 그런 상황에서 26만 톤급 선박을 건조해야 했으니 당시 형편을 들으면 누구라도 비웃을 일이었다.

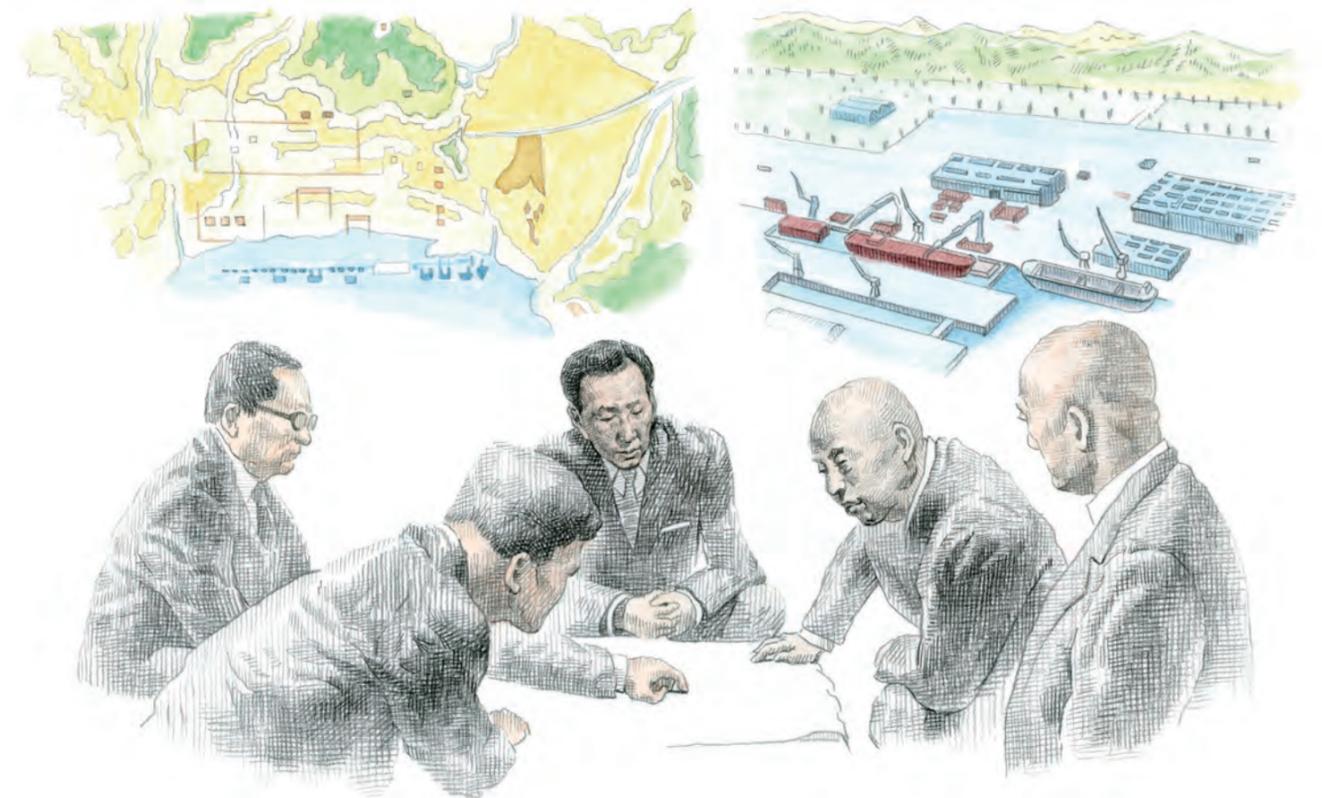
1972년 3월 기공식을 하고 그해 연말까지도 엔지니어들을 영국과 일본으로 교육을 보냈어요. 일찍 교육 갔다 왔던 사람들이 배를 건조할 기능인력들을 교육시켰죠. 선박공장도 막 기초가 올라가고 도크도 완공이 안 돼 있었으니까 기능인력들을 그냥 놓릴 수 없어 교육을 했는데 이게 교육이 제대로 됩니까? 요즘 기능인력들에 비해 비교가 안 될 정도로 심성이 착했지만 심성만 가지고는 안 되잖아요. (이정일 전 현대미포조선 회장)

맞는 말이다. 뜨내기 인생을 사는 막노동꾼이나 쟁기를 쥐고 있던 농사꾼에게 용접봉을 들려줬으니 기가 막힐 일이었다. 기초부터 시켰다. 그런데 교육시키는 사람은 과장이나 차장급들로 젊은 사람이 아무리 가르쳐도 잘 안 되니 "등신같이 이것도 못하느냐?"고 했다가 소동이 일어나기도 했다. 배우겠다는 열성은 대단해서 마찰이 생겨도 금방 풀리지긴 했다.

세계 어디를 가도 우리나라 젊은이만큼 두뇌가 우수하고 적응력이 빠른 친구들을 보지 못했어. 눈도장 찍는다는 말 들어봤겠지만 현장을 한 번만 보면 설계도면 못지않게 그대로 뽑아내더라고. 전갑원을 데리고 가와사키조선소하고 미쓰비시 가와사키조선소를 갔어. 구경만 하기로 하고 간 거야. 사진 한장 못 찍게 하니까, 정말 구경만 하고 나왔어.

전갑원이 숙소에 돌아오더니 금방 도크 규모를 그려내고 바닥 콘크리트 밑으로 수압을 밀어 올리는 유공관식이 어찌고 하면서 드라이도크 스케치를 해내는 거야. 그래서 '도크 규모를 어떻게 알고 그린 거야?' 했더니 도크 주위를 구경하는 척하면서 한 바퀴 돌면서 발걸음으로 잴다는 거야. 그런데도 아주 정확해. 나중에 미쓰비시 애들이 와서 보고는 뒤로 나자빠지더라고. 전갑원만 그런 게 아니고 김형벽이니, 이정상이니, 백충기도 그랬어. 그중에 김형벽은 아주 뛰어났어. 스코트리스고우에 갖다 풀어놓으니까 이들이 걸어 다니는 사진기고 걸어 다니는 컴퓨터야, 그리고 단숨에 배우더라고.

정주영 창업자는 그런 젊은 친구들을 보면서 확신했고, 자신감이 생겼다. "조선소를 건설하지 못하면 니들도 죽을 각오하고 나도 같이 죽을 준비가 돼있다"고 했더니 눈에 불을 켜고 덤벼드는데, 그렇게 믿음을 줄 수가 없고 이빨 수가 없었더라고 했다.



## ‘공기 역산 돌관 공사’로 공기 준수

정주영 창업자는 모든 공사의 완료시점을 1973년 12월로 정해 놓고 시간을 역산(逆算)해 돌관해 나가는 방법을 택했다. 이른바 ‘공기 역산 돌관 공사’였다. 하루에도 몇 사람씩 쓰러져 나갔다. 그런데도 해야만 했다. 토목 공사를 전담했던 전갑원 전 부사장의 회고는 그때의 상황을 짐작케 한다.

아예 현장에 사무실을 차려놨어요. 디테일 디자인이 어떻게 나오지 않니까? 내일 시공할 거 오늘 나오고, 그런 식으로 일을 했어요. 피가 마르고 죽는 겁니다. 요즘 같으면 전부 다 도망가요. 눈에 불을 켜다는 소리 하지 않습니까? 정말 눈에서 불이 펄펄 납니다. ”

시설도 열악했다. 에어컨은커녕 선풍기만 있어도 감지덕지, 일주일씩 머리 못 감는 건 다반사였다. 현장 일은 울산에 있는 김영주 회장이 전체적인 총괄을 맡았다. 토목공사 쪽은 전갑원 전 부사장이, 건축공사는 박재면 전 사장(당시 부장)이 맡았다.

창업자님 성격 잘 아시잖아요. 일주일엔 한 번은 꼭 전체 점검, 그리고 초창기 댄 거의 예고 없이 매일 내려오시다시피 하셨거든요. 저희는 현장에서 먹고 잤는데 아침마다 회사 식당에서 밥 먹으면서 회의하고 협의했어요. 창업자님이 반드시 다음주 언제까지 뭘 해 놓아라, 뭘 갖춰라, 그래놓고 올라가시는데…. 일하다 보면 차질이 나거든요. 장비나 자재도 늦게 들어오고, 그걸 보고할 수 있어요? 그게 창업자님한테는 통하지가 않는단 말입니다. ”

그렇다 보니 다소 무리한 공사가 있었던 것도 사실이었다. 제2도크 밀바닥과 벽면 일부가 부력과 수압에 견디지 못해 붕괴 직전에 놓였던 적도 있었다.

놀란 건 사고보다 창업자님이었어요. 상황이 그렇게 되니까 박재면 부장이 만일의 사태에 대비해야 하니까 도크 안에 있는 연장과 기자재들을 전부 끌어내라고 소리를 쳤어요. 하여간 이수라장이 되고 모조리 정신이 없었죠. 그런데 창업자님이 장비나 기자재에 손도 대지 말라고 고함을 치시는 겁니다. 보수를 못하면 죽는 거지 그거 꺼내서 뿔 하

느냐는 거였죠. 그러면서 도크로 내려가시는 거예요. 전부 도망쳐 나오는데 말이죠.

(전갑원 전 현대중공업 부사장)

현대맨들은 이렇게 사력을 다하면서 조선소 건설과 선박 건조에 매달렸다. 완공 시점을 정해 놓고 돌관 공사를 해나갈 정도의 상황에서는 사고도 없어야 하지만 직원들의 각오도 중요했다.

그것을 정주영 창업자는 누구보다 잘 알고 있었다. 직원들에게 던진 위력의 한마디가 “나를 믿어라!”는 것이었다.

평범한 한마디 같지만 직원들에게는 크게 다가왔다. 온몸을 던져 전력을 다 할 때에 “당신들 뒤에 내가 있다”는 이 말보다 더 든든한 것은 없었을 것이었다. 정주영 창업자도 심리적으로 안정이 필요했던 상황이라고 했다.

무슨 일이든 현장 사람들이 믿는 것이 있어야 하는 거예요. 거기서 모든 정신력이 나오는 것이죠. 현장 직원들이 처자식 걱정은 안 하게 해줘야 목숨을 거는데, 그걸 회사가 보장 안 해주고 내가 안 해주면 누가 그 엄청난 현장에서 목숨을 걸겠어요. 또 반드시 보상이 있다는 걸 믿을 수 있어야 힘이 솟는 거예요. 내가 직원들하고 씨름도 하고 노래도 같이 부르고 막걸리도 같이 마시고 그러는 건 당신들을 사랑한다는 소리거든요. 그렇게 하는 걸 내가 좋아했고, 그게 내 몸에 배어 있었어요. 내가 격식이나 따지고 한다면 고급스러운 자리만 나가지, 믿음을 주지 않으면 절대 큰일을 못하는 거예요. 우리 직원들도 그걸 알았을 겁니다. ”

울산조선소의 성공적 건설은 정주영 창업자의 매제이자 창업동지인 김영주 회장의 절묘한 역할 분담도 큰 몫을 했다. 정주영 창업자는 조선소 건설을 시작하면서 문산에서 고속도로 1차 공사를 막 끝낸 당시 김영주 상무를 불러 들였다.

‘고장이 나서 꼼짝도 하지 않던 기계에 다가가기만 해도 저 혼자 굴러간다’는 말을 들을 정도로 기계박사인 김영주 회장의 별명은 ‘왕상무’였다. 왕회장은 있어도 왕상무는 어느 조직에서도 없는 것인데 유독 그에게만 그런 칭호가 따라다녔다.

조선소 건설은 전쟁이나 다름없었습니다. 무기가 제대로 있나? 맨손으로 싸우는 전쟁이었다고 하면 말 다한 거지요. 배를 건조하는 것도 그렇고 도크를 파는 것도 그렇고, 기술자도 없고 경험도 없고, 그러니 창업자님은 만날 북통이 터져 미치겠다고 그러셨지요. 그렇지만 착오가 있을 것이다 하는 건 예상했기 때문에 문책은 안 하셨는데, 그게 창업자님의 큰 그릇이라고 말할 수 있을 겁니다.(김영주 전 한국프랜지 회장) ”

정주영 창업자의 친분으로 가지마건설의 권조 회장과 부장급 두 사람이 와서 울산조선소 시공 자문을 해주었다. 그런데 그들은 김영주 회장이 해내는 엄청난 업무역량에 질려서 한 달 반 만에 돌아가고 말았다. 자기네는 좋은 장비로 24시간 작업에 3000m<sup>3</sup>의 물량을 처리하는데, 김영주 회장은 구식 장비로 같은 시간에 4500m<sup>3</sup>의 물량을 처리해냈기 때문에 자문을 할 게 더 이상 없었던 것이다.

## 세계 정상을 향한 토대를 구축하다

마침내 1974년 6월 28일 오전 11시, TV를 통해 전국에 생중계되는 가운데 울산조선소 준공과 1·2호선 명명식이 동시에 거행됐다. 장쾌한 군악 연주가 울려 퍼지고 수천 개의 크고 작은 풍선이 하늘을 덮고 있는 가운데, 임직원들이 태극기를 향해 거수경례를 하는 모습에서 결코 여느 행사장에서 느낄 수 없는 무언가가 있었다. 가슴이 벅차오르고 뭔가 해냈다는 환희의 눈물이 담겨 있었다.

기공식에 이어 준공식에도 참석한 박정희 대통령의 젓은 눈시울을 전 국민이 봤다. 이날 정주영 창업자는 짧은 개식사를 했지만 그 짧은 한마디 문장을 쓰기 위해 밤잠을 이루지 못했다고 했다.

“존경하는 대통령 각하 내외분과 선주이신 리바노스 회장님, 그리고 국내외 귀빈 여러분을 모시고 새로운 조선산업의 역동을 알리는 진수식을 거행하겠습니다. 수문을 열겠습니다!”

수문이 열리는 순간 힘차게 밀어닥친 바닷물이 도크에 채워지기 시작하

고 서서히 26만 톤급 유조선 2척이 모습을 드러냈다.

1호선 명명(命名)은 영부인 육영수 여사가 맡았다. 1973년에 용골을 얹힌 첫 번째 선박이라는 뜻으로 현대가 붙였던 '7301호선'을 대서양의 남작 '애틀랜틱 배런(Atlantic Baron)'으로 명명하면서 오대양을 누비고 세계 인류에 크게 기여하기를 기원했다.

7302호선은 용선 회사인 셸 석유회사의 맥파젠 회장의 딸에 의해 대서양의 남작부인 '애틀랜틱 배러니스(Atlantic Baroness)'로 명명했다. 행사는 절정에 달했다. 울산조선소의 발전을 기원하는 수천 개의 풍선이 하늘을 향해 날아올랐다.

26만 톤급 초대형 유조선 명명식을 울산조선소만의 행사로 의미를 축소할 수는 없었다. 국가적인 경사였다. 박정희 대통령은 현장에서 '造船立國(조선입국)'이라는 휘호를 썼고, 이는 돌에 새겨져 지금도 울산 현대중공업 본관 앞에 세워져 있다.

현대중공업이 세계 무대에 성공적으로 데뷔하는 순간이자 한국이 세계 최강 조선국으로 성장하는 시발점이었다.

## 04. 선종 다양화로 수주절벽 극복

VLCC 수주 가뭄의 위기를  
다양한 선박 수주로  
극복하다

1974년 중반, 현대중공업 영업조직에 비상벨이 울렸다. 3월 26만 톤급 VLCC 2척 이후로 수주 소식이 뚝 끊겼기 때문이다. 불안이 엄습해 왔다. 세계 경제계는 제1차 석유파동의 충격에서 헤어나오지 못하고 있었다. 석유파동의 충격은 조선업에도 미치기 시작했다.

1973년 10월 중동전이 일어나기 직전까지 배럴당 3.2달러에 지나지 않던 유가는 OPEC(석유수출국기구) 주도의 두 차례에 걸친 인상으로 연말에는 12.4달러로 4배나 폭등했다. 세계 경제는 1930년대 대공황 이래 최악의 불황에 직면했다.

유류 물동량이 격감하면서 바다에는 빈 유조선이 많아졌다. 제1차 석유파동이 있기 직전, 전 세계 선주들이 투기적으로 탱커선 제작에 몰두한 결과였다. 설상가상 10년 가까이 막혀 있던 수에즈운하가 열리자 운하를 통과할 수 없는 초대형 유조선은 무용지물이 됐다.

현대중공업은 이미 1974년 중반부터 소형 특수선으로 사업방향을 바꾸고 수주 영업을 시작했다. 그러나 일거리가 없었다. 더욱이 VLCC밖에 건조한 경험이 없는 한국의 신생 조선회사를 반기는 곳은 없었다.

하지만 세상에 죽으란 법은 없고, 하늘이 무너지고 땅이 꺼져도 솟아날 구멍은 있는 법! 제1차 석유파동 이후 막대한 석유판매 수입금을 벌어들인 산유국들이 자국선 확충을 서두르기 시작했다. 그 대열에는 쿠웨이트를 비롯해 이란·이라크·사우디아라비아가 있었다. 아프리카 대륙의 리더이자 산유국으로 부상한 나이지리아도 그 대열에 가세했다.

“새로운 문을 우리가 열어야 한다!”

현대중공업의 영업을 책임지고 있던 영업부서 임직원들은 각오를 새롭게 했다.

## 첫 다목적화물선 병렬건조 방식으로

미국의 뉴욕과 샌프란시스코, 유럽의 영국, 아시아의 일본과 홍콩, 중동의

이란·사우디아라비아 등지로 수주 활동을 나섰다. 그러나 세계 곳곳의 실 수요자를 만나고 돌아오는 정희영 상무나 중동지역에서 판촉활동을 하고 돌아오는 조철행 영업부장도 빈손이었다.

정말 비장한 각오로 수주 활동을 벌였지만 신규계약을 한 건도 하지 못했습니다. 워낙 경기가 침체돼 있어 한계가 있었습니다. 그러나 '하나의 문이 닫히면 또 다른 문이 열린다'는 말이 있듯이 중동에서 시장이 열리고 있었습니다.

또다시 신발 끈을 단단히 고쳐 묶고 달려나갔습니다. (조철행 당시 현대중공업 영업부장) ————— ”

소형선 수주의 첫 물꼬를 틔워준 행운의 여신은 쿠웨이트해운(KSC)이었다. 1974년 11월 2만 3000톤급 다목적화물선 10척을 수주했고, 12월에는 5척 추가 주문까지 이어졌다. 1976년 4월 9척이 추가돼 모두 24척을 수주했다. 당시 현대중공업의 사장은 '쿨트 스코우'라는 덴마크인이었다. 덴마크 오덴세조선소의 기술이사 출신으로 정주영 창업자가 직접 영입했다. 덴마크는 농업국가지만 농민들을 훈련시켜 오덴세조선소를 세계적인 조선소로 키워냈는데, 그는 이 조선소 창립 이후 30여 년간 기술부문을 담당해 왔었다.

스코우 사장은 선박 수주가 뚝 끊기자 자리에만 앉아 있을 수 없었다. 1974년 여름 일감을 찾아 유럽을 돌아다녔다. 그러나 일감은 어느 곳에도 없었다. 귀국길에 의례적으로 쿠웨이트해운에 들렀다. 쿠웨이트해운의 사장이 친구여서 인사나 할 겸 들른 것이었다. 스코우 사장의 표현대로라면 쿠웨이트해운은 '멀치만한 배만 운영하는 회사에 불과'했기 때문에 별 기대도 하지 않았다고 한다.

그런데 쿠웨이트해운의 영국인 사장이 스코우 사장에게 2만 3000톤급 다목적화물선을 지을 용의가 있냐고 제안했다. 당시 쿠웨이트해운은 영국의 '고반조선소'에서 이런 배들을 짓고 있었다. 그러나 이 조선소의 연간 건조능력은 5척 정도에 지나지 않아 쿠웨이트해운의 수요를 충족시켜 주질 못했다.

20만 톤이 넘는 VLCC를 12척이나 수주해 한창 짓고 있던 처지에서 2만

3000톤급이라면 그야말로 '멀치만한 배'였다. 그러나 크기를 따질 게제가 아니었다. 더 이상 수주를 하지 못하면 머지않아 도크가 텅텅 빌지도 모를 일이었다. 그럼 그동안 애써 양성해온 기능인력들은 어떻게 할 것인가?

스코우 사장은 쿠웨이트해운의 제안을 받아들이기로 했다. 배는 얼마든지 지어줄 수 있다며 가격은 최소한 영국 조선소와 같은 수준이어야 한다는 조건을 내걸 었다. 쿠웨이트해운은 선뜻 승낙했다. 현대중공업으로서 는 생각지도 않던 의외의 곳에서 대박을 친 것이었다. 말 그대로 오랜 가뭄 끝에 내린 고마운 단비였다.

문제는 현대중공업의 시스템이었다. 도크도 장비도 인력도 모든 것이 VLCC 맞춤형, 초대형 선박에 맞도록 세팅돼 있었다. 울산 앞바다에 펼쳐진 대형 도크를 바라보며 현대중공업 임원진들은 깊은 한숨을 내쉬었다.

“도크 회전율이 떨어질 텐데...”

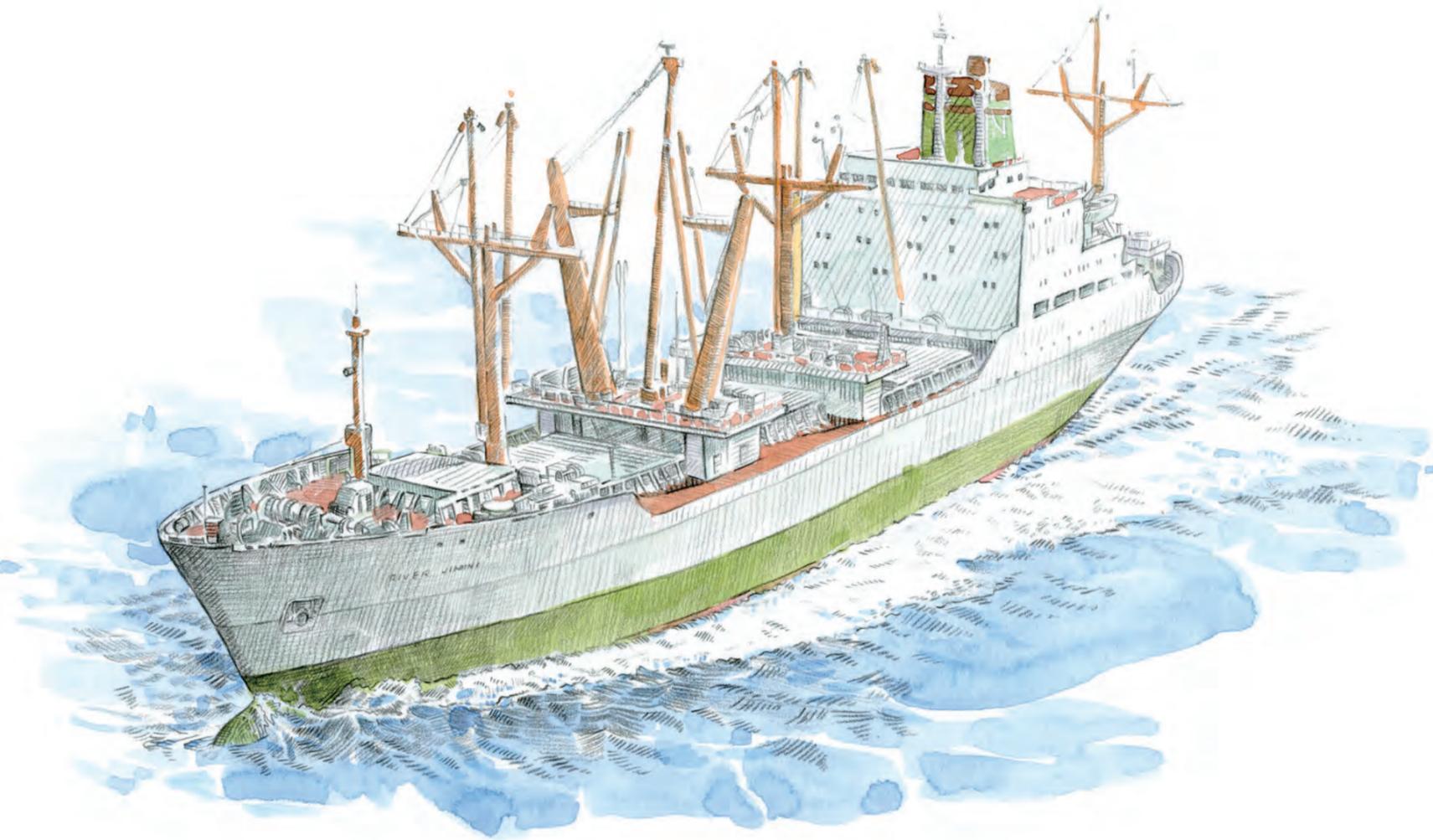
초대형 선박을 취급하는 업계 사람들 사이에서 4만~6만 톤급을 멀치선이라고 불렀다. 'VLCC과 비교하면 멀치만큼 작은 배들을 어떻게 건조할 것인가'란 문제를 풀어야 했다. 현대정신, 다시 말해 발상의 전환이 또다시 빛을 발휘했다. 고정관념을 버리면 답이 보인다. 하나의 도크에서 여러 척의 작은 배들을 나란히 건조하는 '세미텐덤 병렬건조방식'을 고안한 것이었다. 한 도크에서 배 1척만을 건조한다는 고정관념을 깬기에 가능했다.

1976년 7월 25일 쿠웨이트해운의 다목적화물선 3척 명명식이 열렸다. 현대중공업 울산조선소 현지에는 선주 쿠웨이트 해운회사 임원진뿐만 아니라 쿠웨이트 교통·채신 차관 등 무려 34명의 대규모 통상 사절단이 함께했다. 중동에 현대중공업의 건조능력을 과시하며 재기의 신호탄을 쏘아 올렸다.

## 다시 '하면 된다', 다양한 선종을 받아들이다

1975년 들어 본격적으로 중대형 선박 영업에 나섰다. VLCC만 수주해야

한디는 생각을 버리자 일감은 여기저기서 몰려들었다. 조직도 바꿨다. 기존 사업조정실을 개편하고 견적부를 새롭게 발족시켰다. 앞으로 다양한 선종을 수주해 제작해야 하는데, 더 이상 다른 회사 건조사양서를 참조하는 것으로 해결할 수는 없었다. 현대중공업의 설계와 건조방식에 적합한 독자적인 견적 능력을 키워야 했다. 물론 하루아침에 될 일은 아니었다.



우리가 멀치선이라 부르는 작은 선박들이라도 감지덕지하며 잡아와야 하는 처지가 됐으니, 수주한 선종이 전부 각양각색이었습니다. 어느 때는 유조선이 나오고 어느 때는 화물선이 나오고, 계속 바뀌니까 설계가 생산을 제대로 뒷받침해주기 버거울 정도였습니다. 설계와 생산 코디네이션이 어려워지면서 오작동 문제가 많이 생기기도 했어요.

(조충휘 전 현대중공업 사장)



선종이 다양한 만큼 어려움도 갖가지였다. 선박 영업, 시방서 작성, 기본 설계 등 전반에 걸쳐 노하우가 부족했다. 수주가 어려울 수밖에 없었다. 모든 시스템이 초대형 선박 건조에 맞춰져 있기 때문에 초기부터 작업 효율을 기대하는 것은 욕심이었다. 선가 계산에서부터 현장 작업 노하우에 이르기까지 VLCC를 처음 건조했던 그때 그 시절처럼 시행착오를 겪으며 비싼 수업료를 감당해야 했다.

그래도 다양한 선종을 자구책으로 받아들이며 절체절명의 경영위기를 조금씩 벗어나기 시작했다. 목재운반선, 준설선, 컨테이너선, 바지선, 터그보트 등 수주 선종은 갈수록 다양해졌다. 1977년에는 대한해운으로부터 국내 최초의 풀컨테이너선을 수주, 우리 손으로 만들어 우리가 운행하는 최초의 국적 컨테이너선을 탄생시켰다.

## 세계 최대 프로젝트, 나이지리아 화물선을 잡아라

1976년부터 본격화된 나이지리아 다목적화물선 수주 쟁탈전은 가히 총성 없는 외교전쟁이었다. 나이지리아 국영해운(NNSL)이 발주한 1억 3900만 달러 규모의 1만 2000DWT 다목적화물선 11척은 당시 세계 조선 역사상 최대 프로젝트였다.

비밀 언덕은 없었지만 현대중공업도 수주전에 뛰어 들었다. 한국 조선업을 살려내야 하는 무거운 책임감도 현대중공업의 몫이었다.

선박 수주는 정보 수집이 쉽지 않아 외교적 차원의 지원이 필요한 경우

가 많다. 그러나 나이지리아에는 한국 수출업체의 해외지사는 고사하고, 우리나라와 수교를 맺기 전이라 공관마저 없었다. 때문에 나이지리아 인근 국가인 코트디부아르와 라이베리아 주한대사들이 1976년 1월부터 여기저기 조심스레 나이지리아 주변을 맴돌며 귀동냥을 해주었다.

당시 나이지리아 각국 대사들은 이 건을 1급 비밀로 여겨 정보 수집은 물론 각국 조선업자가 들락거리는 것까지 체크하는 극성을 부렸다. 그런데 이미 내락을 받고 쉬쉬 감추고 있던 중 일본 쪽에서 먼저 터져 국내에 알려졌다는 얘기도 돌았다.

소식을 들은 황성혁 런던지점장은 나이지리아로 날아갔다. 나이지리아의 국제거래 총책임은 교통부차관이 맡고 있었다. 이 프로젝트 수주 경쟁에 참여하려면 우선 그와의 면담을 통과해야 했다. 영국 옥스퍼드 대학교를 졸업한 엘리트인 교통부차관과 한국의 선박 세일즈맨 황성혁 지점장이 마주앉았다.

“당신에겐 미안하지만, 한국에서 배를 만드느니 차라리 우리 나이지리아에서 만들겠다.”

한국에 입찰 참여 기회를 주지 않겠다는 말이었다. 황성혁 지점장은 치밀어 오르는 부아를 내색하지 않고 조용히 받아쳤다.

“그래 당신 말이 맞다. 나이지리아가 지으면 더 나올 수도 있다. 그런데 현실적으로 영국·독일·일본 선진국들과 협상해야 하는데 당신은 칼날을 쥐고 협상하는 꼴이 된다. 선진국들에게 끌려가게 된다. 우리는 당신들에게 가장 좋은 값과 납기(納期)를 주겠다. 칼의 손잡이를 쥐고 협상할 수 있다. 우리에게 발주 안 해도 좋다. 우리를 선진국 협상의 지렛대로 삼아라, 씨먹어라.”

한국을 엿신여기던 나이지리아 차관을 조용히 한 방 먹이며 응찰 기회를 얻는데 성공했다. 조금 친해졌을 무렵, 나이지리아 교통부차관은 “대접할 음식이 있다”며 황성혁 지점장을 집으로 초대했다. 그리고 검은색 무언가를 툭툭 털어서 건네줬다. “내가 만든 육포인데 맛있다”라는 말과 함께.

수십 마리의 파리가 허공에 흩어졌다. 황성혁 지점장은 못 먹겠다는 말

은 차마 하지 못한 채, 눈을 질끈 감고 파리 더미에 있던 육포를 입속으로 가져갔다. 그는 “그걸 씹으니까 파리아이 이 사이에서 와글와글 떨어지는 느낌이었다”고 회고했다.

황성혁 지점장에게 영업은 ‘문화의 교류이자 철학의 교류’였다. 강단 있게 협상하되, 진심을 다하지 않으면 계약이 목전에 와서도 수포로 돌아간다고 생각했다. 파리아이 득시글거리는 육포를 가까이 먹음으로써 인간적 신뢰를 두터이 할 수 있었고, 프로젝트 수주에 유리한 고지를 선점할 수 있었다.

NNSL의 다목적화물선 일괄 발주를 위한 국제 입찰 최종 결승에는 일본·영국·서독, 그리고 한국의 현대중공업이 올라갔다. 특히 일본은 미쓰비시·미쓰이·IHI 등 3개사가, 영국은 2개 조선소가 이름을 올렸다. 일본은 물론 영국과 유럽 조선소들도 현대중공업과 한국에 대해 부정적인 선전 공세를 폈다.

게다가 북한까지 가세했다. 당시 나이지리아와 북한은 1976년 5월에 대사급 외교관계를 맺었다. 북한 외무상 일행이 나이지리아에 왔는데 느닷없이 공항에 애국가가 울려 퍼졌다.

나이지리아 정부 측의 실수로 망신을 당한 북한 외무상은 현지 대사관을 통해 “한국에 곧 전쟁이 일어난다. 한국과 선박 계약을 하지 말라”고 NNSL을 현혹했다. 심지어 계약이 체결된 후에도 「뉴스위크」 아시아판은 한국이 기술적으로 신뢰가 떨어져 일본에 발주할 것을 고려하고 있다고 쓰기도 했다.

경쟁사들의 방해공작을 뚫고 마지막에 남은 일본 IHI와 피나는 한판 승부에서 결국 현대중공업이 승기를 잡았다. 가장 큰 충격을 받은 나라는 세계 최강 조선국을 자부하던 일본이었다.

이 소식은 1977년 6월 일본의 일간지를 비롯해 해운업계 산업지와 기관지에 연일 보도됐다. 일본 업체 3사의 패배에 대해 ‘일본 조선업이 맞이한 전후 최대의 충격’, ‘일본 조선 200년사에 일대 치욕’, ‘조선업계는 할복해야 마땅’ 등으로 심하게 성토했을 정도였다. 일본 조선업계가 제대로 한 방

맞은 것이었다.

여기서 끝난 게 아니었다. NNSL은 모든 부품과 자재를 영국산으로 하라고 요구했다. 특히 한국 제품에 대한 근거 없는 거부감이 대단했다. 그러나 현대중공업 또한 국산화의 목표를 포기할 수 없었다. NNSL 측과의 공방은 계속됐다.

이러다 계약에 차질이 생길 판이었다. 오세정 상무와 음용기 이사, 황성혁 부장 등 현대중공업 영업 담당자들은 나이지리아 해운성과 재무성, 그리고 대통령 집무실까지 찾아다니며 한국 제품의 수준을 설명하고 이해를 구했다.

계약서에 서명하기 직전, NNSL 측과의 마지막 점검 회의였다. NNSL 측은 최종 정리된 기술사양서를 보고 또다시 ‘타(舶)’의 원료 산지를 걸고 넘어졌다. 영국산 철강만 고집하며, 한국 포항제철의 철은 안 된다며 사양서에 펜으로 ‘쭈욱’ 사선을 그었다.

화가 치민 황성혁 부장은 NNSL 기술이사에게 통고했다.

“여기서 끝내자. 우리 철수한다. 다른 데와 계약해도 좋다.”

3년을 노력해 이룬 성과가 물거품이 되게 생겼으니 현대중공업 실무진들은 사색이 됐다. 그 외중에 황성혁 부장은 NNSL 측에 마지막으로 점심이나 같이 하자며 자리를 마련했다. 그리고 NNSL 기술이사에게 비장의 강수를 던졌다.

“나이지리아가 제국주의에 폭 빠진 것 같다. 덕분에 제국주의 냄새를 잘 맡고 간다.”

“제국주의라고? 제국주의가 우리에게 얼마나 피맺힌 말인 줄 아느냐!”

“한번 생각해봐라. 부품들을 다 영국산 철로 하라 했는데, 제작비나 수송비는 고려했느냐? 부품값이 더 들더라도 영국산을 쓰겠다는 그런 발상 자체가 바로 당신들이 싫어하는 제국주의적 사고방식 아니냐?”

황성혁 부장은 나이지리아 사람들이 가장 혐오하는 제국주의를 비유해 바른 말을 해댔다. 처음에 화를 내던 기술이사는 내내 말도 않더니 식사를 마치고 모두에게 이야기했다.

“여러분 회의실로 돌아갑시다. 우리 할 일이 남았습니다.”

다시 현대중공업과 NNSL 관계자들은 회의실에 둘러앉았다. NNSL 측은 부품 전부를 현대중공업이 제시한 그대로 한국산을 받아들였다.

마침내 1977년 8월 10일 현대중공업은 나이지리아의 NNSL과 1만 2000DWT 다목적화물선 11척의 수주 계약을 체결했다. 불굴의 의지와 강인한 추진력으로 현대중공업은 물론 한국 조선업을 나락(奈落)의 위기에서 구해낸 역사적 순간이었다.

## 05. 아세아상선 설립으로 해운업 진출

# 발상의 전환, 인수 포기 선박으로 한국 해운업의 성장을 이끌다

1976년 7월 30일, '코리아 선'호가 울산항을 떠났다. 쿠웨이트를 향해 시험운항 길에 오른 것이었다. 까다로운 말라카해협도 무사히 지나 순조롭게 쿠웨이트 항구에 접안했다. 우리나라 정유공장에 필요한 원유를 수송하러 간 VLCC였다. 항구로 배를 접안시키기 위해 갑판으로 올라온 현지 도선사들은 사뭇 신기한 표정으로 배를 살피며 이승우 선장에게 물었다.

“처녀항해 같은데... 어디서 만든 배냐?”

“코리아, 우리가 만들었다.”

“그럼 선원도 한국인이란 말이나?”

“얼굴 보면 모르나, 모두 내가 훈련시킨 선원들이다.”

“행선지는 어딘데?”

“코리아, 울산이다.”

도선사들은 정말 이상하다는 듯 고개를 가우뚱거렸다. 한국에서는 맨날 중고선만 왔는데 26만 톤짜리 새 유조선이 자기들이 직접 운항해 왔다니 그들이 의아해 하는 것도 무리는 아니었다. 그랬다. 태극기를 단 '코리아 선'의 원래 이름은 '애틀랜틱 배러니스'였다. 1974년 6월 28일 명명식을 가



진 2척의 VLCC 중의 한 척이었다. 그리스 선주 리바노스가 주문했던 이 배가 왜 이름을 바꾸고 한국으로 원유를 싣고 가기 위해 쿠웨이트에 입항했단 말인가?

“코리아 선 쿠웨이트 무사 도착”이라는 이승우 선장의 전문(電文)을 받은 정주영 창업자는 ‘코리아 스타’와 ‘코리아 배너’도 출항을 서두르라고 지시했다. ‘코리아 스타’와 ‘코리아 배너’ 역시 ‘애틀랜틱 배리니스’와 같은 기구한 사연을 지닌 배들이었다.

세 척 모두 선주들이 인도를 포기해 바다 위에 마냥 떠 있다가 국적선 원유수송선으로 새 생명을 얻은 배들이었다.

## 리바노스, 인도일자 하루 넘겼다고 트집

1973년 10월 벌어진 제4차 중동전으로 중동 산유국의 석유 무기화가 촉발됐다. 유가가 4배나 폭등하면서 세계 경제는 1930년대 대공황 이후 최악의 불황에 빠져들었다.

연이어 원당(原糖)·주석·보크사이트·아연·면화·밀·구리·커피 등의 생산국가도 앞다퉈 자원 무기화를 선언하고 나섰다. 코스타리카와 파나마 등 중남미 일부 국가에서는 수출 가격의 100% 인상을 관철하기 위해 바나나를 바다에 쏟아버리는 시위까지 벌였다.

세계 경제의 급속한 침체는 국가 간 교역물량을 격감시켜 세계 해운업계에 일대 불황을 몰고 왔다. 여파는 곧바로 조선업계에 밀어닥쳤다. 1974년에 들어서면서 선박량(船復量) 과잉이라는 난관에 부딪혔다. 그중에서도 세계 전체 선박량의 40%를 차지하던 유조선의 과잉이 두드러졌다.

조선업계 불황은 두 가지 측면으로 나타났다. 우선 VLCC 발주가 줄었다. 아니 뚝 끊어졌다고 표현하는 편이 더 정확했다.

그 다음으로는 VLCC가 무용지물이나 다름없게 되자 건조를 마친 선박의 인도를 취소하거나 거부하는 사태가 벌어졌다. 조선업계에 불황이 오

면 으레 따라온다는 선주들의 횡포가 시작된 것이었다.

현대중공업이라고 예외일 수 없었다. 1호선인 애틀랜틱 배런은 1974년 12월 선주인 리바노스에게 인도됐으나, 이어 인도를 앞두고 있던 2호선인 애틀랜틱 배리니스의 운명은 엇갈렸다.

애틀랜틱 배리니스는 이미 1974년 6월 명명식을 치렀으며, 11월 완공 일정으로 마무리 작업이 한창이었다. 계약상 인도기일인 1974년 12월 31일을 충분히 맞출 수 있는 상황이었다. 그런데 리바노스는 사소한 것까지 트집을 잡으며 계속 까다로운 요구를 했다.

그때마다 조선소 현장은 밤새워 돌관작업을 하는 등 그들의 요구에 맞추기 위해 최선을 다했다. 그러는 사이 계약상 인도기일을 넘겼고 6개월의 유예기간을 포함한 1975년 6월 30일이 눈앞으로 다가왔다.

겨우 끝났다 싶었는데 리바노스는 또 다른 개조를 요구했다. 인도 만기일을 얼마 남겨놓지 않은 상황이라 물리적으로 불가능했다. 정주영 창업자가 직접 나섰다.

“이번이 마지막이나?”

“그렇다.”

리바노스 측에 최종 확인을 받은 다음 작업을 강행, 가까스로 제 날짜에 작업을 마쳤다.

“진짜 끝이다!”

현대중공업 사람들은 만세 삼창을 외쳤다. 그런데 리바노스 측에서 돌아온 반응은 실로 기가 막혔다.

“인도일자가 하루 초과됐다. 인수를 거부한다.”

현대중공업은 유예기간 6개월을 1975년 1월 1일~6월 30일(181일)로 계산했으나, 자신들은 1개월을 30일로 계산해 6개월은 180일이어서 1975년 6월 29일이라는 주장이었다.

리바노스는 애당초 애틀랜틱 배리니스를 인도받을 생각이 없었다. 1971년 계약 당시 “건조선박에 대한 선주 측의 어떤 조건 제시에도 응한다”는 조항을 무기 삼아 의도적으로 공기를 지연시켰다. 노련한 선주 리바노스

는 이 조항을 미리 계산해 둔 것이었다. 어떻게든 구실을 만들어 선박 대신 원리금을 받아내려는 속셈이었다.

## 선주가 포기한 VLCC 2척을 계속 건조하라

처음으로 겪은 선주의 횡포에 현대중공업은 국제재판소 소송으로 대응했다. 세계 해운업계에 리바노스가 현대중공업에 빛이 있음을 알리고 다른 선주들도 이런 횡포를 부리지 말라는 경고 차원이었다. 설사 패소해도 큰 손해가 없다는 계산도 깔려 있었다. 2000만 달러를 지불한다 하더라도 비슷한 배를 1척 만들려면 4000만 달러가 들기 때문이었다.

정주영 창업자의 통 큰 결단으로 소송은 마무리됐다. 장기적인 안목에서 계약금을 돌려주는 대신 리바노스로부터 새로 배 한 척을 발주받고, 갈 곳 없는 애틀랜틱 배리니스는 현대중공업이 인수하는 것으로 매듭짓고 소송을 취하였다.

리바노스의 인수 거부 직후, 홍콩의 CY통까지 일방적으로 계약 해지를 통보해 왔다. 25만 8300DWT급 VLCC 7308호와 7310호 2척이었다. 그나마 CY통은 선가의 30%인 계약금 2799만 4000달러를 깨끗이 포기하고 선주 감독관을 본국으로 불러들였다.

발주 취소와 인수 거부로 자금 순환이 힘들어지고 경영 위기는 숨통을 조이듯 심각해졌다. 임원들은 건조 중인 7308호와 7310호의 작업을 중단해야 한다는 의견을 내놨다. 그러나 정주영 창업자는 재고의 여지도 없이 작업 강행을 지시했다.

나는 하던 일을 도중에 중단하는 것을 극도로 싫어한다. 그 어려웠던 상황 속에서 아우와 매제의 집까지 팔아 넣으며 고령교 공사도 끝을 냈는데, 배 2척의 건조 중단은 고려할 거라도 안 된다.

정주영 창업자는 자신의 성격을 운운했으나 실상 모든 계산을 끝마친

후의 확신이었다. 건조 작업을 중단하면 그동안 투입한 자금은 고스란히 손실이 되지만, 일단 배를 만들어 놓으면 훗날 팔거나 분명 다른 용도로 잘 쓸 수 있을 것으로 판단했다. 석유파동으로 원자재 가격이 폭등하는 도중에 저렴한 원가로 배를 완성할 수 있기 때문에 이득이기도 했다.

선박 수주가 거의 없는 상황에서 이마저 중단하면 당장 조선소 기둥들이 떨어져 감원(減員) 조치가 불가피했다. 어떻게 만든 현대조선인가? 구두근도 못 풀고 자면서 다 같이 한 덩어리로 뭉쳐 수고와 노력으로 만든 대역사인데, 그 일터를 잃는 사람이 생기게 할 수는 없었다.

정주영 창업자의 속 깊은 결단으로 어수선했던 현대중공업의 분위기는 이내 진정됐다.

그러나 선주들의 경우 없는 횡포는 계속됐다. 1978년 12월 제2차 석유 파동이 불어닥쳤을 때에도 발주 취소의 뒷에 걸릴 뻔했다. 일본 '재팬라인'에서 수주한 VLCC 4척과 홍콩 '월드와이드쉽핑'에서 수주한 VLCC 2척 등 6척이 표적이었다.

월드와이드쉽핑에서 발주한 2척은 재팬라인에 용선(傭船)을 주기로 약속된 탱커였다. 따라서 현대중공업에서 건조 중인 6척의 VLCC에 대한 기술감리를 재팬라인이 도맡았다.

제2차 석유파동으로 유조선 경기가 급격히 나빠지자 선주사 재팬라인은 계약을 취소하고 돈을 챙기려고 계약을 꾸뚼다. 현대중공업 실무담당자를 일본으로 불러 선박 건조가 계약서대로 되지 않았다는 것을 자인(自認)받아 어떻게든 계약 취소로 유도할 심산이었다. 당시 담당자들은 일본에 붙잡혀 선주로부터 심한 곤욕을 치러야 했다.

마침 월드와이드쉽핑 대표가 “배를 안 빌려 가면 고소한다”고 으름장을 놓는 바람에 재팬라인의 계약 취소 공작은 중단됐다. 다행히 VLCC 6척은 계획대로 인도했다.

VLCC 6척의 선가는 무려 2억 5000여 만 달러였다. 당시 우리나라 경제 실정으로는 나라가 흔들릴 만큼 큰 액수였다.

## 골칫거리 VLCC 3척, 우리나라 해운산업의 자산으로 변신

7302호·7308호·7310호... 울산 앞바다에는 말끔한 자태의 VLCC 3척이 일없이 늘고 있었다. 언제쯤 힘차게 닻을 올려 울산 앞바다에서 첫 출항을 하게 될는지... 미(未)인도선 3척의 처리 문제로 그룹 전체가 골머리를 앓을 지경이었다.

그러나 정주영 창업자는 이미 생각이 있었다. 'Made in KOREA' 잘 만들어진 신상 26만 톤급 VLCC 3척은 해운업을 시작할 수 있는 든든한 자산이었다.

정주영 창업자의 발상의 전환은 이미 여러 차례 사람들을 놀라게 했다. 500원권 지폐에 그려진 거북선으로 차관 도입의 기회를 잡았고, 백사장 사진과 유조선 설계도 한 장으로 2척의 VLCC를 수주하지 않았던가.

정주영 창업자는 과연 언제부터 해운회사 설립 구상을 구체화했을까? 아마도 리바노스가 인도납기일이 하루 초과됐다고 우기며 7302호를 인도 거부하는 상황이 닥쳤을 때부터가 아닐까. 창업자는 즉각 지시했다.

“리바노스를 상대로 국제소송을 제기한다. 그리고 만약의 사태에 대비해 7302호를 국적선으로 취항시킬 계획을 검토하라.”

어쩌면 정주영 창업자는 현대중공업 설립을 준비하며 ‘먼 훗날 때가 되면 해운회사도 운영하리라’는 큰 그림을 그렸을 것이다. 단지 그때가 앞당겨진 것일 뿐인지도 몰랐다. 평소 창업자는 입버릇처럼 “위기는 기회다. 단 체력이 있어야 한다”고 주장했다. 석유파동의 여파로 밀물처럼 밀려오는 위기들을 이미 기회로 포착하고 있었던 건 아닐지. 이렇게 미인도(未引渡) VLCC 3척은 정주영 창업자의 큰 그림 속으로 들어와 ‘아세아상선’ 탄생을 이끌었다.

아세아상선은 1976년 3월 25일 현대중공업 기획실 한쪽 해운과에 간판을 내걸고 업무를 시작했다. 같은 해 8월 유공과 장기 용선 계약을 맺으며 원유 수송의 국적선 시대를 활짝 열었다.

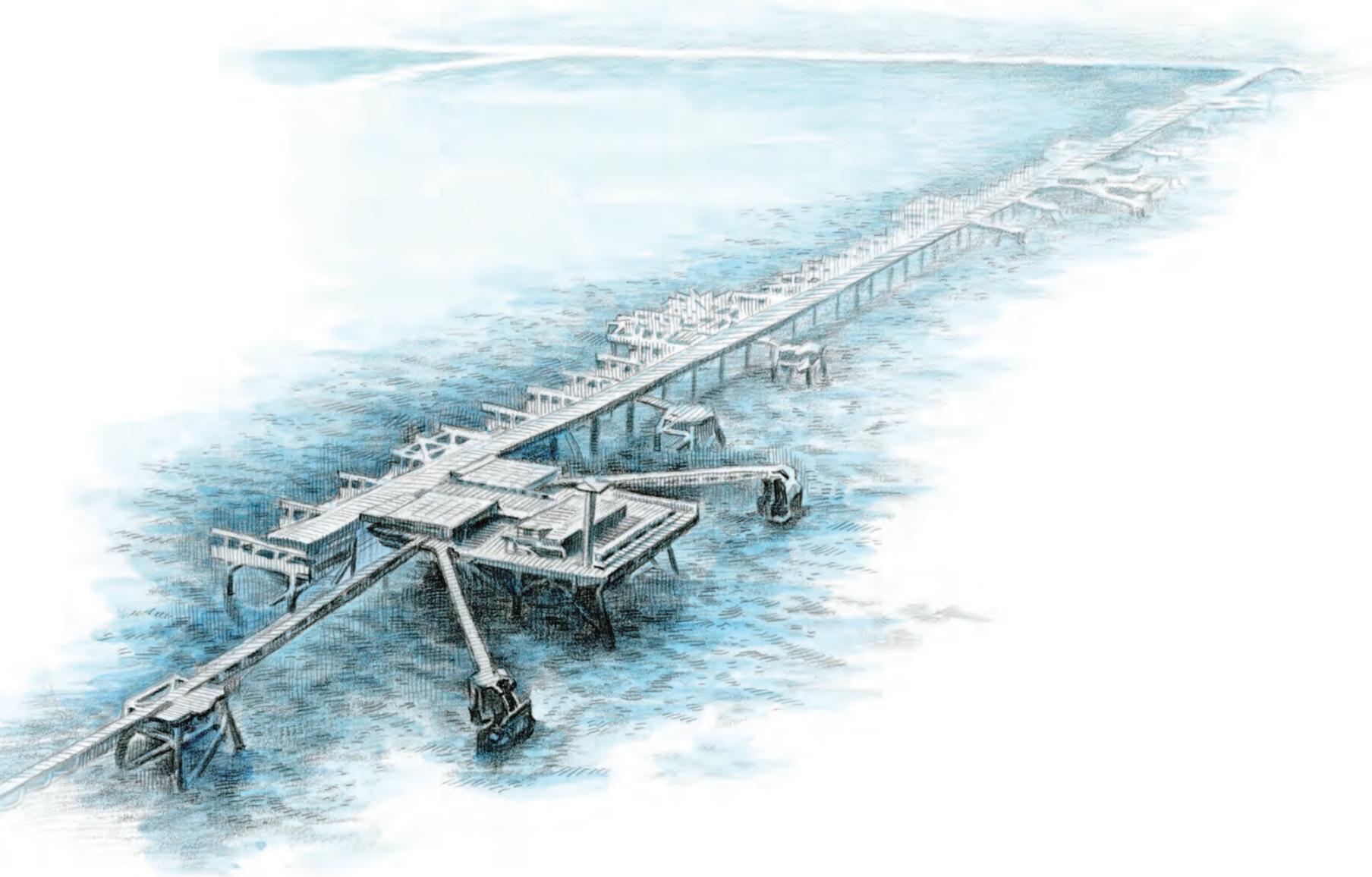
7302호는 애틀랜틱 배리니스에서 코리아 선으로, 7308호는 코리아 스타, 그리고 7310호는 코리아 배너로 불렸다.

마침내 아세아상선 선원들이 승선한 국적선이 우리나라에서 사용할 원유를 실어 나르는 첫 항해에 나섰다. 1976년 9월 3일 코리아 선이 태극기를 필력이며 걸프만으로 출항했다. 이어 코리아 스타, 코리아 배너도 2개월 간격으로 출항했다.

정주영 창업자가 발상의 전환으로 위기를 기회로 바꾼 아세아상선은 이후 현대상선으로 이름을 바꾸고 우리나라 대표 해운사로 성장했다. 지금은 HMM으로 다시 이름을 바꿔 5대양을 누비고 있다.

## 06. 주베일 항만공사 자켓 제작과 수송

# 4만 리 해양 가르는 자켓 수송으로 '20세기 최대 역사'를 성공시키다



현대중공업은 1972년 울산조선소를 건설하면서 조선사업에 첫발을 내디뎠으나 제1차 석유파동으로 불황을 맞아 해양사업에도 발을 들여놓았다. 사업다각화의 일환이었다. 이후 자켓을 중심으로 각종 육·해상 구조물을 제작하면서 사업영역을 확장해 나갔다.

특히 1976년에 수주한 사우디아라비아 주베일(Jubail) 산업항의 해상 유조선 정박 터미널(Open Sea Tanker Terminal: OSTT) 공사는 우리나라 해양 설비 제작의 시발점이 됐다. 구조물 제작에서부터 수송·하역·설치까지 세계적으로 보기 드문 난공사로 꼽혔지만 성공적으로 수행해 국제 공신력을 높였다.

이후 안부 LNG 터미널, 인도 ONGC 해양 석유 개발 설비, 사상 최대 크기의 엑슨(Exxon) 자켓 등 각종 프로젝트에서 우수한 시공 능력으로 다양한 실적을 쌓으면서 미국·유럽·일본 등이 독점해 온 해양 설비 시장에서 확고한 지위를 다졌다. 1980년대 중반에는 회사 매출의 20~30%를 차지할 만큼 성장했고, 1979년 제2차 석유파동 이후 장기간 조선산업의 불황이 이어질 때도 현대중공업이 지속적으로 성장하는 데 결정적으로 기여했다.

## 기적의 반전, 세계 최대 항만공사 수주에 성공하다

1975년 석유파동으로 우리 경제가 휘청거릴 때 박정희 대통령은 정주영 창업자를 청와대로 불러 중동 진출을 권유했다. 석유파동으로 막대한 부를 거머쥔 중동 시장에 진출해 국가적 위기를 극복해 보자는 것이었다. 정주영 창업자는 주위의 강력한 반대에도 불구하고 중동 진출의 출사표를 던졌다.

바레인 수리조선소 공사를 수주하며 중동 시장에 처음 뛰어든 1975년 7월, 사우디아라비아 주베일에 지상 최대의 공사가 예정돼 있다는 정보를

입수했다. 걸프만에 인접한 유전지대인 주베일에 산업항을 건설해서 지역에서 나오는 원유를 수송하고, 지역 산업 시설을 발전시키겠다는 야심 찬 계획이었다.

당시 정주영 창업자는 환갑을 넘긴 나이였지만, 도전을 눈앞에 두고 다시 청년이 된 것처럼 심장이 쿵쾅거렸다. 그러나 준비 기간이 겨우 7개월 밖에 남지 않았다. 시간도 부족했지만, 더 큰 문제가 있었다. 현대가 입찰 초청조차 받지 못한 것이었다. 미국의 유명한 건설회사 '브라운 앤 루트(Brown & Root)'를 비롯해 세계적 건설사들은 이미 초청장을 받고 수주 준비를 하고 있었다.

그렇다고 포기할 현대가 아니었다. 현대정신이 있었다. 숯한 모험에 도전해온 '적극 의지'가 현대정신이라고도 했고, 한번 한다고 나서면 죽든 살든 끝장을 보고 마는 '강인한 추진력'이라고도 했다. 미지의 세계에 뛰어들면서 끝없이 개척해온 '창조적 예지'도 현대정신의 하나라고 말했다.

입찰에 참여할 9개사가 이미 선정돼 있다는 정보가 들어왔다. 나머지 하나가 남아 있었다. 정주영 창업자에게 이는 기회로 여겨졌다. 곧바로 사전 조사팀을 보냈다.

그러나 당시 현대건설 사장을 맡고 있던 동생 정인영은 입찰 참가를 극구 반대했다. 현대의 기술력으로는 수행하기 어려운 공사여서 자칫 잘못하다가는 현대그룹 전체가 위기에 빠질 수도 있다는 것이었다.

그럼에도 정주영 창업자에게는 주베일 프로젝트를 수주해야 할 이유가 분명했다. 공사 금액도 컸지만 무엇보다 기술 습득의 중요한 계기가 될 수 있었기 때문이다.

주베일산업항 공사는 국내 건설사는 꿈도 꿀 수 없던 분야였고, 무한대 자산이라고 할 만큼 시장성도 좋았다. 육상과 해상에서 펼쳐지는 토목 공사를 포함해 건축·전기·설비 부문과 함께 30만 톤 유조선 4척이 동시에 접안할 수 있는 해상 유조선 정박 터미널(OSTT)까지 포함돼 있다는 것은 큰 매력이었다. OSTT를 건설하려면 구조물 제작에서부터 수송·하역·설치까지 완벽하게 해내야 했다. 따라서 공사를 마치고 나면 총체적인 '건

설 백과사전'을 통달한 것과 다름없을 터였다.

정주영 창업자는 끝까지 반대한 동생을 현대건설에서 내보내는 강수까지 두면서 입찰에 참가하기 위해 백방으로 뛰었다. 각고의 노력 끝에 입찰 기회를 잡았다. 사우디아라비아 국립 상업은행의 보증으로 입찰에 참가할 수 있게 된 것이었다.

현대에는 9억 3114만 달러를 써내 최저가 입찰자가 됐다. 협상 테이블에 앉은 현대건설은 정주영 창업자의 지시에 따라 44개월의 공사 기간을 8개월 단축시키겠다고 제의했다. 결국 사우디아라비아는 최저가를 써낸 현대건설을 최종 낙찰자로 결정했다. 수주금액 9억 3114만 달러는 당시 우리나라 정부 연간 예산의 4분의 1에 달하는 어마어마한 금액이었다.



또 현대건설이 선수금으로 받은 2억 달러는 당시 한국은행 외환보유액인 2000만 달러의 10배에 달했다. 선수금이 입금된 후 외환은행장이 정주영 창업자에게 전화를 걸어 “건국 이후 가장 많은 외환보유액을 기록하게 됐다”며 축하했다는 일화도 전해지고 있다.

## 발상의 전환, “자켓을 울산에서 제작해 수송하라”

‘20세기 최대 역사’로 불리는 주베일산업항 공사는 내륙에서 12km 떨어진 바다에 30만 톤급 유조선 4척이 동시에 정박할 수 있는 항구를 건설하는 프로젝트였다.

먼저 얕은 바다를 길이 8km, 너비 2km로 매립해 항구와 기반시설을 만들어야 했다. 300m 높이의 산 하나가 통제로 바다로 들어가야 하는 대형 매립공사였다. 매립공사가 끝나면 3.6km의 OSTT를 수심 30m의 바다에 세워야 했다. 어느 하나 쉬운 게 없었다.

일반적으로 규모가 큰 항만공사에는 5000~2만 톤 정도의 철구조물이 들어갔다. 그런데 주베일산업항은 해상 철구조물이 10만 톤이나 설치되는 대규모 공사였다. 2년 동안 하루에 1500~2000m<sup>3</sup>의 콘크리트를 부어 넣어야 하는데, 이는 8톤 트럭 500대 분량이었다.

현대는 물론 그 어떤 회사도 이런 대형 공사를 해본 적이 없었다. 그런데도 정주영 창업자가 44개월 예상 공기를 36개월로 단축하겠다고 약속한 터였다. 정주영 창업자는 단호했다. “우리 어깨 위에 민족의 생사가 달려 있으니 실패하면 안 된다”며 난감해 하는 임직원들을 독려했다.

매립공사가 끝나자 공사의 성패를 좌우하는 OSTT를 바다에 세워야 했다. OSTT를 건설하기 위해서는 기초가 되는 자켓만도 89개가 필요했다. 자켓이란 원통형 파이프를 수심에 맞춰 중횡부재(Bracing)를 용접해 조립한 철구조물이었다.

공사에 쓰인 자켓은 직경 1~2m의 파이프를 붙여 가로 18m, 세로 20m, 높이 36m로 만들었다. 하나만 해도 무게가 550톤이고 높이는 10층 빌딩과 같았다. 제작비는 당시 우리나라 돈으로 약 5억 원이었다. 자켓의 기둥 굵기는 직경 2m, 기둥을 지탱하는데 필요한 ‘과일’이라는 쇠기둥도 직경 2m, 길이 65m 이상이어야 했다.

애초에 자켓은 현지에 공장을 지어 제작하거나 다른 업체에 맡길 생각이었다. 그러나 그렇게 할 경우 빠듯한 공사비가 엄청나게 상승하고 공기도 적기에 맞출 수 있을지 우려스러웠다. 주베일산업항 공사의 성패는 OSTT의 기초인 자켓을 얼마나 저렴하게 또 빨리 만드느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니었다.

정주영 창업자는 고민 끝에 공사기간도 단축하고, 이윤도 최대화할 수 있는 기상천외한 방법을 생각해냈다. 세계를 떠들썩하게 만든 이른바 ‘해상 수송 작전’이었다.

“철구조물 전부를 울산조선소에서 제작해서 해상으로 운반하라.”

일반 10층 건물 높이에 해당되고, 중량이 550톤이나 되는 거대한 철구조물인 자켓을 현장에서 제작한다는 건 불가능해요. 그래서 플로팅 도크(Floating Dock)에서 제작하는 것도 생각해 봤지만 여의치 않자 창업자께서 울산조선소 설비를 이용해서 제작해 바지(Barge)로 현장에 운반하겠다고 한 것입니다. 이런 발상에 대해 모든 사람이 불가능하며 비웃었어요. 하지만 우리는 멋지게 해냈습니다. (김용재 당시 주베일산업항 현장소장) ———— ”

1만 5000톤급 바지와 5500톤급 바지 두 척을 연결하고 그 위에 10층짜리 빌딩만한 자켓을 실은 다음 1만 마력짜리 터그보트(Tugboat)로 끌어오겠다는 것이었다. 이런 계획이 알려지자 하나같이 비웃었다.

울산에서 주베일까지의 거리는 1만 2000km에 달했다. 게다가 세계 최대의 태풍권인 필리핀 해양을 지나 동남아 해상, 몬순(계절풍)이 부는 인도양을 거쳐 걸프만까지 가는 길은 결코 순탄치 않았다.

발주처에서도 그런 무모한 것이 어디 있느냐고 하면서 철구조물의 안전 운반이 보장될 수 없다는 이유로 반대했다. 임직원들도 반대하고 나섰다.

그러자 정주영 창업자는 다시 한번 일갈했다. “이봐, 해봤어?”

정주영 창업자는 발상의 전환에 능했다. 어느 겨울, 부산에 있던 유엔군 묘지에 잔디를 입혀야 하는 일이 생기자 보리싹을 심어 해결해냈고, 폐유 조선으로 간척지 물막이 공사를 성공시키기도 했다.

## 자켓 제작과 해상 수송을 성공적으로 완수하다

모든 자켓을 나르기 위해서는 19회나 항해를 해야 했다. 89개의 자켓을 4~5개씩 19차례에 나눠 운반해야 했으므로 이런 사고가 한 번이라도 나면 20~25억 원이 수장될 판이었다.

정주영 창업자가 한 번 결정한 이상 참모들도 더 이상 반대 의견을 내기는 어려웠다. 대신 보험을 가입하자고 했다. 자켓을 실은 바지선이 태풍이나 풍랑에 휩싸일 수도 있기 때문이었다. 그러나 정주영 창업자의 생각은 달랐다.

보험은 필요 없어. 바다에 바지선이 빠지면 보험이 건져주나. 문제는 공기 단축과 경비 절감이야. 보험에 들자면 시간이 필요해. 설사 사고가 나더라도 보험금은 즉각 나오지 않아. 조사니 뭐니 해서 또 시간을 잡아먹게 돼. 지금 우리에게 시간이 돈이야. ”

창업자의 이러한 생각 또한 사람들을 기절초풍하게 했다. 그런데 어느 인터뷰에서 보험에 들지 못하게 한 속내를 내비친 적이 있다.

보험에 들면 보험을 받고 정신상태가 해이해지고 긴장을 풀 거라고 생각했어요. 결국은 정신을 어떻게 가지느냐에 모든 사업의 성패가 갈린다는 것을 일깨워주려고 그랬던 거지요. ”

대신 예기치 못한 사고가 나더라도 자켓이 해면에 떠 있을 수 있도록 하는 공법을 마련하라고 지시했다.

자켓도 파이프니가 양쪽을 임시로 밀봉만 하면 설사 태풍이 불어도 바다에 빠질 리가 없다는 것이었어요. 그런데 왜 수백 수천만 달러의 보험료를 내느냐는 것이 정주영 창업자의 생각이었어요. 어쨌든 이것이 성공한 것인데 정주영 창업자의 장점은 모든 것을 긍정적이고 희망적으로 보는 것이었어요. 그것이 다른 사람하고 차이였어요. 사람들은 큰일이 생기면 우선 걱정부터 하고 보는데 그때마다 정주영 창업자는 ‘이봐 해봤어?’라고 일갈했어요.

(이춘림 전 현대중공업 회장)

현대중공업은 OSTT에 필요한 자켓과 기자재 제작은 물론 운송까지 맡았다. OSTT 공사금액만 해도 2억 9000여만 달러로 산업항 전체 공사금액의 31.3%에 달했다. 특히 OSTT 시공은 나중에 현대중공업이 세계 해상 철구조물 시장에 진출하는 원동력이 됐다.

제1차 석유파동으로 선박 수주가 줄어 다소 침체돼 있던 울산조선소는 다시 정신없이 바빠 돌아가기 시작했다. 1976년 7월부터 1979년 12월 까지 3년에 걸쳐 모두 89기의 자켓을 제작해 공급했다. 자켓과 함께 직경 1~2m의 파일 660개와 더블데크 4기를 제작해 공급했다.

세상의 이목이 집중된 가운데 바지선이 첫 항해를 시작했다. 출발해서 도착까지 35일이 걸렸는데, 다행히 아무 일도 일어나지 않았다. 이후 매달 한 번씩 바지선이 출항했고, 7차 항해까지는 아무 사고도 없었다. 다만 8차 항해에서 대만 국적의 배와 충돌해 자켓 중 한 개의 파이프가 구부러졌다. 이는 주베일 현지에서 수리해 정상으로 만들었다. 또 한 번은 태풍으로 바지선 1척을 잃어버렸으나 대만 해안으로 떠밀려 나간 자켓만큼은 되찾아 올 수 있었다. 열아홉 번의 모험 치고는 사소한 사고였다.

불가능한 일을 해낸 것이 아니었다. 다만 다른 사람들이 상식이라고, 불가능하다고 믿는 일을 달리 생각하고 실행에 옮겼을 뿐이었다. 이것이 현대정신이었다. 현대중공업은 이렇게 운반한 자켓을 수심 30m 해상에 한 계오차 5cm 이내로 완벽하게 설치하며 사우디아라비아의 발주처와 감독청을 거듭 놀라게 했다. 1979년 2월 성공적으로 마무리된 주베일산업항 공사는 현대중공업이 없었다면 불가능한 프로젝트였다. 정주영 창업자는 자서전 「이땅에 태어나서」에서 이런 기록을 남겼다.

현대중공업은 빼고 '현대'의 해외 건설을 말할 수 없고, 해외 건설을 빼고 현대중공업을 말할 수 없다. 만약 1970년대 초에 우리가 중공업과 건설을 하지 않았더라면 1970년대 중반 중동 건설시장에 진출한 '현대건설'의 대단한 실적은 불가능했다. 또 반면에 그때 만약 우리가 중동 건설시장에 뛰어들어 석유파동으로 좌초될 위기에 처했던 현대중공업에 자생력을 불어넣어 주지 않았더라면, 현대중공업의 성장은 기대할 수 없는 일이었을 것이다. — ”

현대중공업은 주베일산업항 공사를 통해 육·해상에 걸쳐 고도의 기술을 축적함으로써 국제적 공신력을 높였다. 이 공사가 끝나자마자 사우디아라비아 안부의 액화가스 해상 터미널 공사를 맡을 수 있었던 것도 이때 보여준 시공 능력 때문이었다.

정주영 창업자의 “이봐, 해봤어?”로 대표되는 도전정신이 현대중공업의 성장은 물론 중동 진출을 통해 우리나라 경제가 비약적으로 발전하는 결정적 계기를 마련했다.

## 세계 최대 엑슨자켓 성공적 제작, 글로벌 해양설비 업체로 부상

2차 석유파동으로 유가가 급등해 해상유전 개발 붐이 일자 1980년 4월 해양개발 설비사업에 뛰어들었다. 1980년 6월 말레이시아 EPMI의 석유 생산플랫폼을 따냄으로써 본격적인 해양설비 시장 진출에 성공했다. 이어 1984년까지 7건의 공사를 잇달아 수주함으로써 동남아시아 시장을 사실상 석권했다. 인도 ONGC의 공사를 연속 수주하면서 인도양 인근 시장도 독점했다.

사상 최대의 해양구조물인 엑슨자켓 제작으로 현대중공업은 성가(聲價)를 더욱 높였다. 미국 서해안 산타바바라 해협 서쪽에 위치한 산타네이즈 해저 유전 개발에 투입될 초대형 자켓 2기의 제작이 국제 입찰에 붙여졌다.

각각 375m, 334m 높이로 엠퍼이어스테이트 빌딩(381m)과 비슷했다. 필요한 강재도 약 8만 톤에 달했다. 바로 사상 최대의 해양구조물로 불리

는 '엑슨 자켓'이었다.

현대중공업은 신일본제철과 막판까지 경합을 벌였다. 그리고 마침내 계약금 1억 달러에 1985년 7월 15일 정식계약을 체결했다.

이 프로젝트는 제작에 필요한 방대한 준비서류, 야드 등 여러 가지 문제를 겪었지만 상당한 기술 축적을 가져왔다. 전체 구조물을 몇 부분으로 나눠 지상에서 제작한 뒤 한꺼번에 연결하는 방식인 일명 'FI법'을 적용해 중전처럼 공중에 매달려 구조물을 하나하나 연결하는 방식을 탈피, 인력과 시간을 절감했다.

특히 하루에 75mm만큼 수축, 팽창되고 계절에 따라 150mm나 움직이는 이 거대한 구조물을 직선도 허용오차 ±6.4mm 이내로 제작하는 데 성공해 엑슨으로부터 '현대정밀공업'이라는 찬사를 받기도 했다.

2개의 자켓은 울산으로부터 6800해리나 떨어진 바다로 운반해야 했다. 현대중공업은 선적 1년 6개월 전부터 별도팀을 구성해 차근차근 준비를 해 나갔다. 그리고 마침내 1989년 4월 22일, 약 4년에 걸쳐 제작한 거대한 엑슨 하모니 자켓을 바지선에 선적하기 시작했다.

로드아웃 푸시풀(Load-out Push Pull) 시스템의 유압호스 32라인을 끌고 당기며 밤새워 씨름을 했다. 날이 샐 때 로드아웃한 길이는 겨우 60m. 작업을 수월하게 하기 위해 풀링와이어(Pulling Wire) 준비작업을 하고 다시 심기일전했다. 작업자들의 온몸이 땀과 유압호스 오일로 범벅이 됐을 무렵 동이 훤히 트기 시작했다. 4월 24일, 놀랍게도 약 160m나 이동해 있었다.

드디어 1989년 5월 17일 울산을 떠난 엑슨 하모니 자켓은 50일의 항해 끝에 6800해리(海里)를 건너 설치 지점에 안치됐다. 헤리티지 자켓은 1989년 8월 28일 출항했다.

현대중공업은 사상 최대의 해양구조물 엑슨자켓을 성공적으로 제작해 운반하면서 세계 유수의 해양개발 업체로 부상했다. 피땀 어린 노력 끝에 세계에서 가장 큰 규모의 자켓을 제작해 인도했다는 자부심은 더 큰 결실이었다.

## 07. 세계 1위 조선강국의 원동력, 엔진사업

조선업 세계 1위의 원동력  
'엔진'도 함께  
세계 1위에 오르다

1977년 초 상무로 승진해 생산계획을 담당하고 있던 김형벽 전 회장은 정주영 창업자의 호출을 받고 6층 회장실로 올라갔다. 사무실에 들어서자마자 정주영 창업자가 다짜고짜 물었다.

“이봐 김 상무, 전공이 뭐지?”

김형벽 상무는 ‘내가 기계과 출신인 거 뻔히 아시면서 왜 물으실까?’ 생각하며 대답했다.

“기계공학과 나왔습니다.”

“아 그래? 기계공학과 나왔으면 기계 일을 해야지 왜 조선 일을 해?”

나무라듯이 말하는 정주영 창업자의 말이 무엇을 뜻하는지 영문도 모른 채 뭐라고 대꾸를 하려는데 질문이 이어졌다.

“이봐! 선박에서 제일 중요한 게 뭐야?”

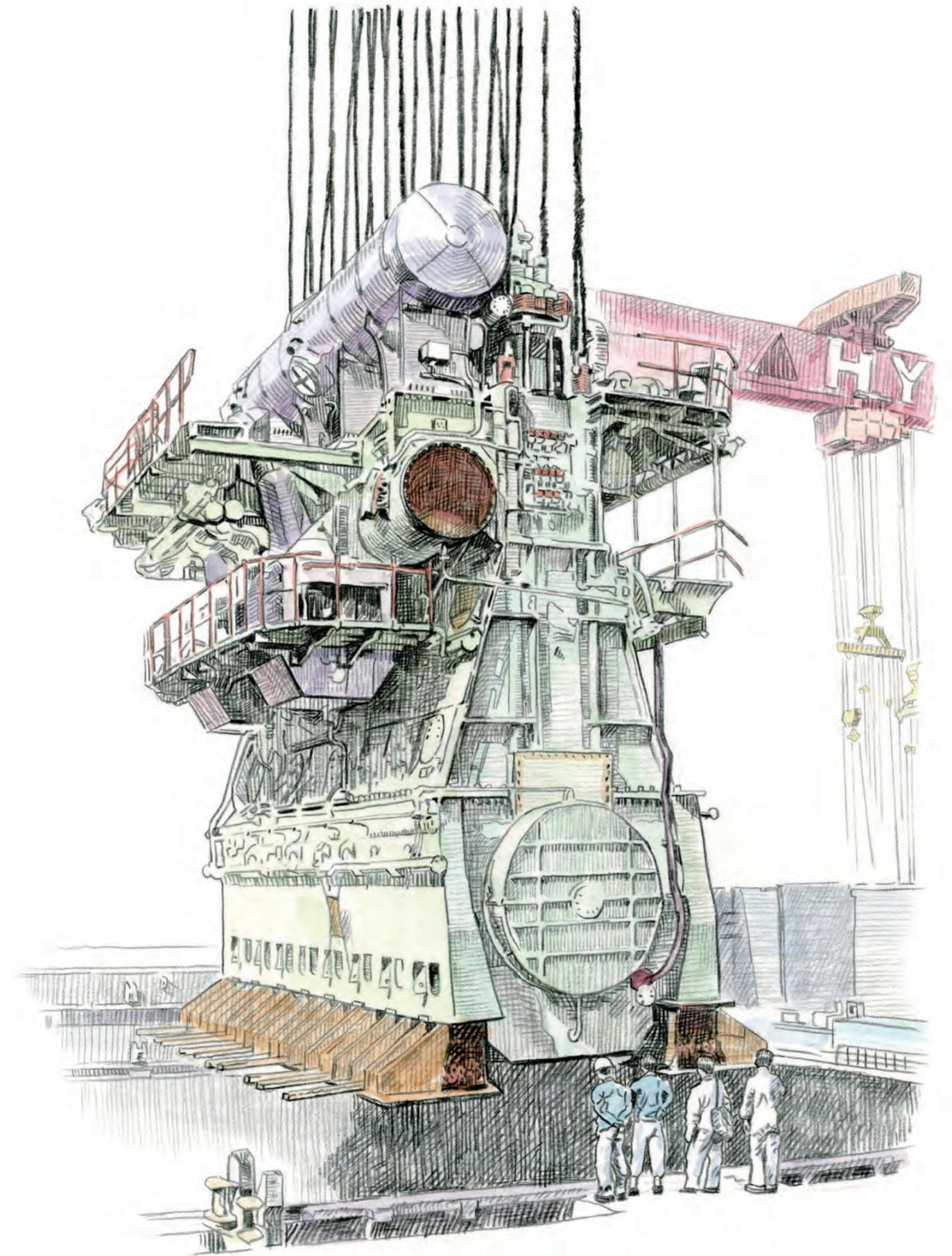
김형벽 상무는 잠깐 생각하다가 대답했다.

“회장님, 엔진입니다. 사람의 심장과 같은 엔진이 제일 중요합니다.”

“맞아 엔진이야. 김 상무가 엔진 만들어.”

회장실을 나온 김형벽 상무는 김영주 사장을 찾아가 정주영 창업자의 지시를 전했다. 김영주 사장의 대답은 간단했다.

“그럼 엔진사업부를 만들어야지. 엔진공장도 건설해야겠네.”



## 선박을 움직이는 힘, 엔진사업에 도전하다

현대중공업은 선박의 성능을 좌우하는 핵심 제품이자, 선박 가격의 10% 이상을 차지할 정도로 중요한 엔진을 1970년대 후반까지도 전량 수입해 왔다. 스위스의 술쩌(Sulzer)나 일본 메이커의 제품을 수입해 탑재했다. 이것은 선주들의 요구사항이기도 했다.

그러나 전량 수입에 의존하다 보니 납기나 가격 등과 관련해 자주 문제가 발생했다. 이러한 상황을 지켜보던 정주영 창업자는 엔진사업 진출과 엔진공장 건설을 지시했다.

“선박의 심장인 엔진의 국산화 없이 조선산업의 발전을 기대할 수 없다. 반드시 우리 손으로 엔진을 만들어야 한다.”

선박의 심장, 기계공업의 꽃이라 불리는 엔진은 주조와 단조 등 대형 소재 생산과 초대형 정밀기계 가공, 시운전 설비가 요구되는 종합기계산업이었다. 대형기계산업의 불모지나 다름없던 1978년 당시 현대중공업은 열악한 환경 속에서도 정주영 창업자의 해안으로 엔진공장 건설의 시동을 걸었다.

선박 추진용 대형엔진을 생산하겠다는 현대중공업의 계획에 대해 유럽 및 일본의 엔진 메이커뿐만 아니라 국내에서도 매우 부정적이었다. 그렇다고 포기할 현대중공업이 아니었다. 따지고 보면 현대중공업은 태생부터 불가능하다는 주변의 평가와 우려에도 굴하지 않고 불굴의 현대정신으로 도전하면서 성장해왔다.

현대중공업은 1976년 7월 엔진사업부를 발족하고, 1978년 8월 단일공장으로는 세계 최대 규모의 엔진공장을 완공했다. 이에 앞서 선박용 대형 디젤엔진 제작 기술을 도입했다.

1975년 6월 스위스의 술쩌, 1976년 9월 덴마크의 B&W (Babcok & Wico), 12월에는 독일의 MAN (Maschinenfabrik Augsburg-Nurnberg) 과 기술제휴를 맺었다. 이를 통해 대형 2행정엔진 및 중속 4행정엔진 기술을 전수받을 수 있었다.

세계적인 엔진 메이커 3곳과 기술제휴를 맺은 것은 선주들의 요구조건에 맞추기 위해서 어쩔 수 없는 일이었습니다. 선주가 술쩌 엔진을 선택할 수도 있고, MAN 엔진을 선택할 수도 있으며, B&W 엔진을 선택하지 않는다고 보장을 할 수도 없었으니까요. 초기에는 술쩌 엔진이 가장 많이 선택했습니다.(김대두 전 현대중공업 전무) — ”

현대중공업은 1978년 11월 엔진사업부를 현대엔진공업(이하 현대엔진)으로 독립시켰다. 초대 사장은 현대중공업 김영주 사장이 선임됐다. 그만큼 정주영 창업자가 엔진사업을 중시하고 있다는 것을 방증했다. ‘기계 박사’로 불리던 매제 김영주를 엔진사업의 책임자로 보고 사장을 맡겼던 것이다. 정주영 창업자로부터 엔진사업 추진을 지시받았던, 그리고 공장 건설을 주도했던 김형벽 상무도 현대엔진으로 자리를 옮겨 사업의 정착에 힘을 보탤다.

엔진공장을 건설하는 사이 제휴선에 인력을 보내 기술을 연마시켰다. 공장을 완공하고 인력을 양성해 생산체계를 갖췄다고 해서 일이 끝난 것이 아니었다. 선박과 마찬가지로 누군가가 엔진을 사줘야 생산을 할 수 있었다.

엔진의 구매 대상자는 현대중공업에 선박을 발주한 선주들이었다. 선주들은 자신의 배에 장착할 엔진을 지정했다. 그런데 선주들이 엔진 메이커로는 전혀 이름도 없는 현대중공업을 지명할 리 만무했다. 일본과 유럽 엔진 메이커의 라이선스 생산이라 해도 현대중공업의 자체 생산기술력을 믿지 못했다.

다행히 국내 선사인 신한해운으로부터 엔진을 수주했다. 창립 초 VLCC 2척을 주문했던 리바노스 이상으로 반갑고 고마운 일이었다. 현대엔진은 선박용 국산엔진 1호기 제작에 돌입했다. 조립 공정상 중요한 부분에서 작업자의 숙련도가 낮았기 때문에 2교대 작업을 해야 할 정도로 시행착오도 많이 겪었다. 엔진을 시운전하는데 볼트가 빠져 실무자들이 엔진 전체를 분해하기도 했다. 다행히 볼트는 찾았지만 6개월여 정도 걸려 엔진을 다시 조립해야만 했다.

1979년 5월 9380마력의 ‘현대 B&W7L55GF’형인 선박용 국산엔진 1호

기 제작에 성공, 신한해운이 발주한 2만 5000DWT 벌크캐리어 '해정(海貞)'호에 탑재했다.

이후 1981년 자체 제작한 1만 5000마력의 엔진을 외국 선주인 리바노스 선박에 처음 탑재한 것을 시작으로 본격적인 엔진 수출길에 나섰다. 동시에 현대중공업은 물론 삼성중공업·대우중공업·대한조선공사 등에서 건조하는 선박에 엔진을 납품하며 국내 조선소 대상 엔진 판매에서도 호조를 보였다.

이에 힘입어 1979년 2대의 엔진을 제작한 지 4년 만인 1983년 82대(120만 마력)의 선박엔진을 생산하며 엔진 100대, 100만 마력을 돌파했다. 일본의 엔진 생산업체가 달성하는데 15년 걸렸던 기록을 무려 10년이나 앞당긴 것. 그 과정에서 1983년 1억 달러 수출로 '1억불 수출탑'을 수상하고 1984년에는 한국생산성본부로부터 제1회 생산성대상을 수상했다. 1985년에는 철탑산업훈장도 받았다.

## 핵심은 국산화, 한국형 선박엔진을 완성하라

선박용 대형엔진의 자체 제작 성공은 각고의 노력 끝에 얻어낸 것이었다. 그러나 1980년대 초까지만 해도 엔진 국산화율은 31% 정도에 머물렀다. 때문에 기술 축적의 필요성을 통감하며, 주요 부품의 국산화 필요성을 늘 체감했다.

외국 제휴사들로부터 대부분의 부품을 수입해 조립 생산하는 수준에서 벗어나고자 꾸준한 기술 개발과 협력업체 육성에 많은 노력을 기울였다. 그 결과 1982년에는 엔진 국산화율이 51%를 넘었으며 1984년 초에는 65% 가까이 올랐다.

특히 1984년 4월 선박용 크랭크샤프트공장을 준공한 데 이어 이듬해 6월에 선박용 프로펠러공장을 가동함으로써 국산화율을 75~80% 수준까지 끌어올렸다. 특히 선박용 프로펠러공장은 일본 고베제강과 기술제휴



를 했지만 자체 생산시스템으로 제품을 양산했다. 이는 불안한 조선시황에 대비하기 위해 산업기계 분야에 진출한 이래 제철·제강설비·하수처리설비·환경설비·건설기계·발전설비 등으로 사업영역을 확대하면서 확보한 기술력 덕분이었다.

엔진 가격의 10%를 차지하는 크랭크샤프트가 안정적으로 국산화되자 선박 엔진의 경쟁력이 크게 높아졌다. 1986년부터 크랭크샤프트를 수출하기 시작해 1987년 9월에는 크랭크샤프트 생산 100세트를 돌파했다.

공장 가동 이후 크랭크샤프트 생산 계획을 56대로 잡았습니다. 하루는 창업자님이 크랭크샤프트 공장에 오셔서 지하 14m까지 판 크랭크샤프트 열박음을 보시며 돈이 얼마나 들었는지 물으시고는 꾸짖으신 적이 있었어요.

이에 저도 고베에 가면 공장이 2개가 있는데 지금처럼 밑으로 파지 않고 위로 설치한 공장은 공정루트가 34m라고 설명했습니다. 크랭크샤프트를 12m만큼 올려야 하기 때문이었죠.

그러면서 고베스틸처럼 공장을 높게 짓는 비용에 비하면 지하 14m를 파는 비용은 10분의 1도 안 된다고 말씀드렸습니다. 그러자 창업자님이 제 어깨에 손을 딱 얹으시고 '그래, 잘했어'라고 말씀해주시더군요.

(김대두 전 현대중공업 전무)

”

## 시장점유율 1위, 세계 선박엔진 시장과 미래를 선도하다

현대중공업은 1989년 현대엔진을 합병해 현대중공업 엔진사업본부로 발족시켰다. 이 무렵 현대중공업은 대형엔진 시장에서 세계 1위 엔진 메이커로 부상한 뒤 지금까지 선두를 유지하고 있다.

현대중공업은 시장점유율 면에서 최고일 뿐만 아니라 기술 면에서도 지속적으로 성장했다. 2000년에는 세계 최대 규모인 컨테이너선용 9만 3120마력급 초대형 엔진을 생산해 10만 마력급 슈퍼 엔진 제작시대를 열면서 세계 엔진시장을 주도했다.

또한 유압식 컨트롤 밸브를 장착한 연료분사 시스템으로, 연료절감·저

소음·저진동에 배기가스를 55%나 줄일 수 있는 차세대 전자제어 대형엔진을 세계 최초로 개발해 첨단 엔진 시장을 장악했다. 2010년 9월에 이르러서는 세계 최초로 선박용 대형엔진 생산 능력 1억 마력을 돌파하며 세계 엔진 역사를 다시 썼다. 1979년 선박용 대형엔진 생산을 시작한 지 31년만의 일이었다.

엔진 생산 1억 마력 달성은 하나의 기록을 넘어 한국 조선산업의 성장세를 보여주는 점에서 의미가 컸다. 엔진 분야 선진국이라 할 수 있는 유럽, 일본과 비교하면 더 놀라운 기록이었다. 당시까지 유럽의 디젤엔진 생산 역사는 113년, 일본은 85년이었다. 그럼에도 선박용 대형엔진 생산 1억 마력을 기록한 회사가 없었다. 일본에서 가장 큰 선박용 엔진 제조사인 미쓰이가 2010년 6월에야 겨우 7000만 마력 생산을 기록했다.

얼마나 대단한 기록인지는 당시 엔진기계본부장이었던 유승남 전 부사장의 말에서 엿볼 수 있다.

1억 마력 달성은 1970년대 당시 기계공업의 불모지였던 우리나라가 현재의 엔진 강국으로 성장했음을 단적으로 보여주는 기록이라는 점에서 큰 의미가 있습니다. 또한 하나의 기록을 넘어 이러한 엔진의 성장세가 바로 우리나라 조선산업이 세계 1위로 올라서는 데 지대한 역할을 했다고 자부하고 있습니다.

”

조충휘 전 현대중공업 사장의 증언도 엔진사업이 현대중공업 조선사업 1위 견인의 숨은 공로자라는 것을 뒷받침해주고 있다.

현대중공업이 조선업에서 세계 1위가 될 수 있었던 것은 엔진사업이 뒷받침됐기 때문입니다. 창업자님은 국산화 의지가 매우 강하셨는데 조선소 초기 협력회사 사람들을 모아놓고 선박 부품의 국산화를 권장하셨습니다. 그런 창업자님으로서선 선박의 핵심 구성품인 엔진의 국산화야말로 조선사업을 성장시키는 핵심 키워드라고 보시고는 조선소를 건설하고 나서 얼마 지나지 않아 엔진사업을 지시하셨던 것입니다.

초대형 조선소를 건립했는데 조선소가 제대로 돌아가려면 결국은 선박의 핵심 부품인 엔진을 국산화해야 한다. 그렇지 않으면 외국에 맡기게 되고, 외국에 맡기게 되면 기술 종속이 되고 우리가 독자적으로 생존할 방법이 없다고 결론을 내렸다고 봐야죠.

”

08. 발전설비사업 진출 좌절

새로운 성장동력으로  
기대했으나  
거대한 벽에 부딪히다



하루는 상공부로부터 중공업 일원화와 관련한 중요 회의가 있다는 연락이 왔다. 나는 정세영 회장, 이명박 현대건설 사장, 이현태 종합기획실장을 대동하고 상공부로 들어갔다. 금진호 국보위 상공분과위원장, 신병현 상공부장관, 국보위 위원들이 참석했다. 기업인으로는 대우그룹의 김우중 회장이 먼저 와 있었다.

국보위 관계자가 자동차산업과 발전설비산업의 통합 방침을 설명하고 협조를 요청했다. 국보위 위원이 먼저 김우중 회장에게 찬성 여부를 물었다. 김우중 회장이 “찬성합니다”라고 짧게 대답하자 이번에는 나에게 요구했다.

“정주영 회장도 찬성하시죠?”

목에 칼이 들어와도 말도 안 되는 중공업 일원화에 찬성할 수가 없었다. 나는 잘라 말했다.

“찬성 안 합니다.”

국보위 관계자가 안색을 바꿔서 나를 물아세웠다. 나라가 비상에 걸려 개혁을 하려는 중차대한 시기에 어쩌서 순응하지 않고 국책에 대항하느냐는 질책이었다.

“나는 어떤 사업이든 땅을 준비하는 데서부터 말뚝을 박고 길을 닦아 그 위에 내 손으로 공장을 지어서 시작하지 않은 것이 없습니다. 그렇게 만든 사업체를 어렵다거나 이익이 많이 난다고 해서 누구에게 넘겨본 적도 없고, 누구처럼 수단을 부려 경쟁입찰이 아닌 수의계약으로 남의 기업을 차지한 적도 없습니다. 그런 식의 기업경영을 나는 중요 합니다.”

내 말에 대해 김우중 회장은 아무런 반론도 하지 않고 가만히 있었는데, 국보위를 어떻게 보고 반항하느냐고 난리가 났다. 자동차와 발전설비 중에 김우중 회장보다 먼저 선택할 수 있는 기회를 주었는데 불복은 있을 수 없다는 으름장이었다. 내가 버티자 그들은 나와 함께 들어갔던 정세영·이명박·이현태를 다른 방으로 각각 떼어놓고 협박하면서 회유하고, 회유하면서 협박했다. 할 수 없이 나는 보름의 말미를 요청해서 일주일일을 얻어냈다.

(정주영 창업자, 자서전 『이땅에 태어나서』 중에서)



정부의 투자조정에 휘말린 발전설비사업

정주영 창업자가 자서전에 언급한 ‘중공업 일원화’가 무엇이기에 서슬 퍼런 국가보위비상대책위원회(이하 국보위)에 불려가 승용차와 발전설비 중에 하나를 택하라고 강요받았는가? 이를 이해하기 위해서는 좀 긴 이야기가 필요하다. 1960년대 두 차례의 경제개발 5개년계획을 통해 경제성장의 자신감을 얻은 정부는 1970년대 초부터 중화학공업 육성정책을 추진

했다. 정주영 창업자가 대단위 조선업을 구상하고 추진할 수 있었던 것도 정부의 이러한 정책기조에 힘입은 바가 컸다.

정부의 중화학공업 육성정책에 따라 많은 기업들이 제철·조선·석유화학·자동차 등에 뛰어들어 상당한 성과를 거뒀으며, 우리나라 산업은 중공업으로 급속히 진전됐다. 하지만 1970년대 말에 이르러서는 중복투자와 과잉투자로 인한 폐해가 나타나기 시작했다. 1978년 말 제2차 석유파동이 터지면서 중화학업계의 경영난은 더욱 심화되고 있었다.

그 대표적인 업종이 발전설비였다. 이 분야는 선발주자인 현대양행을 비롯해 현대중공업, 대우중공업과 삼성중공업이 뛰어들어 각축을 벌이고 있었다. 경제성장에 따른 대규모 전원개발 계획이 추진되면서 발전설비 산업의 성장 전망이 예견되자 현대양행의 뒤를 이어 현대중공업을 비롯한 조선 3사도 뛰어들었다. 그러나 발전설비산업은 아직 시장이 제대로 형성되지도 않은 상태였다. 당시 시장규모가 200만kW 정도였지만 건설 중이거나 계획 중인 기업의 발전설비 투자 규모는 800만kW에 달했다. 거기에 다 발전설비를 사줄 한국전력은 여전히 외국산을 선호하고 있었다.

정부는 1979년 5월 25일 중화학공업 투자조정 세부내용을 발표했다. 핵심은 4원화돼 있던 발전설비 사업을 각각 2개로 묶어 2원화 체제로 만드는 것이었다. 현대그룹이 재무구조가 취약한 현대양행에 증자해 통합하고, 대우중공업과 삼성중공업은 발전분야만을 떼어내 통합하도록 하겠다는 것이었다. 이른바 '5·25 발전설비 이원화조치'였다.

이에 따라 현대중공업은 1979년 8월 31일 현대양행의 경영권을 확보했다. 5·25조치 바로 직전까지 현대양행은 창원공장 건설에 2010억 원을 투입했다. 대부분의 자금을 IBRD 등의 차관으로 들여왔기 때문에 추가 자금에 대한 압박도 심했고, 재무구조가 심각할 정도로 나빠져 있었다.

현대그룹의 현대양행 인수에는 우여곡절의 사연이 있다. 1979년 늦은 봄 진해 별장에 머물고 있던 박정희 대통령은 갑자기 해군 합정을 타고 창원 현대양행 건설 현장을 방문했다. 박 대통령은 현대양행의 입지조건과 공장 규모를 보고 매우 기분이 좋았다. 그런데 현장에 정주영 회장이 보이지 않고 정인영 씨가 있는 것이 이상했다. '당신 형

은 어디갔어?' 대통령의 질문에 정인영은 우물쭈물했다. 박 대통령은 현대양행을 현대그룹의 것으로 잘못 알고 있었던 것이다. 서울로 돌아온 박 대통령은 현대양행을 정인영 씨가 혼자 힘으로 설립한 것을 알고는 노발대발했다. '정주영 회장이 해야지, 어떻게 동생이 그렇게 큰 공장을 할 수 있어.' 이후 박 대통령의 지시로 현대양행은 하루아침에 현대중공업의 차지가 된다. (『경향신문』 1991년 11월 2일자)

어쨌거나 경영권을 넘겨받은 현대중공업은 창원공장 건설은 물론 현대양행이 추진하고 있던 서해화력 1·2호기 건설기자재 제작과 삼천포화력 1·2호기 건설에 착수했다. 현대중공업은 이 2건의 공사를 창원이 아니라 울산에서 수행했고, 업무의 계속성을 위해 현대양행 출신들을 투입했다.

한편 현대중공업은 1978년 4월 웨스팅하우스와 기술제휴를 통해 원자로설비(NSSS) 국산화에 착수했다. 당시 현대중공업은 미국기계기술자협회(ASME)로부터 원자력 주요 설비의 품질보장 인증서인 'N-스탬프(핵승인)'와 'NPT-스탬프(핵확산방지조약승인)'를 취득해 놓고 있었다. 현대양행 창원공장 인수를 계기로 원자력공장 건설을 구체화했다.

1980년 4월 원자력사업본부를 플랜트사업본부에서 분리, 발족해 창원으로 이전하는 동시에 설비 투자에 나섰다. 창원공장에서도 ASME 스탬프 획득을 위한 작업을 병행했다. 1980년 8월 모든 시설 점검이 끝나 원자력 공장 가동이 카운트다운에 들어갔다. 그러나 이에 앞서 일이 뒤늦어지고 있었다.

1980년 5월 31일 무소불위의 국보위가 발족되면서 10·26사태 이후로 시행이 미뤄지고 있던 5·25조치가 다시 수면 위로 떠올랐다. 국보위는 언론 통폐합과 함께 산업의 구조개편이라는 구실로 기업 통폐합에도 손을 댄 것이었다. 핵심은 자동차와 발전설비 분야의 일원화였다. 현대자동차와 현대중공업 두 분야에 진출해 있던 현대그룹, 그리고 역시 새한자동차와 대우중공업 두 분야에 진출해 있던 대우그룹이 대상이었다.

나중에 드러났지만 국보위는 양 그룹이 하나씩 주고받는 이른바 '빅딜'을 원하고 있었다. 이는 해당 기업의 기술력과 기업 구조, 경영능력의 차이를 고려하지 않는, 단순하기 짝이 없는 생각이었다.

국보위는 산업 구조조정에 착수하기에 앞서 각 기업의 경영자들을 불러 들었다. 국보위 방침에 승복할 것을 요구하기 위해서였다. 당시 현대의 경우 정주영 창업자와 이명박 현대건설 사장이 번갈아가며 불러 다녔다. 국보위는 자동차와 발전사업 중 하나만 선택하고 다른 하나는 포기하라고 요구했다. 당시 국보위는 현대중공업의 창원공장에 대한 투자 지연에 불만을 가지고 있었다. 그러나 현대중공업의 생각은 달랐다. 기존의 울산 설비만으로도 당장 창원공장의 작업량을 충분히 소화해낼 수 있었다.

더욱이 현대양행이 계획했던 일정대로 공장을 준공한다 해도 당장 시설 능력에 맞는 일거리가 확보되는 것도 아닌 만큼 투자를 서두를 필요가 없었다. 그렇다고 창원공장에 대한 투자가 적은 것은 아니었다. 원자력공장에 이미 설비가 설치돼 가동 중이었다.

현대중공업이 현대양행의 경영권을 갖고 있던 동안 창원공장에 투입된 비용은 순수 공장건설비 128억 원, 공장기자재 도입비 등 21억 원 등 149억 원에 달했다. 그러나 정부는 현대중공업의 주장을 묵살하고 중화학 투자조정안을 받아들이라고 압박했다. 정주영 창업자가 끝까지 중화학 투자조정안 수용을 반대하자 국보위는 이 일을 상공부로 이관했다. 그러던 8월 1일 정주영 창업자가 상공부로 불려가 대우그룹의 김우중 회장과 마주 앉았던 것이다.

## 막을 수 없는 8·20조치, 잘못된 길로 가다

정주영 창업자는 국보위로부터 일주일의 말미를 얻어 사무실로 돌아오며 중공업은 모르지만 새한자동차 통폐합은 어려울 것으로 생각했다. 새한 자동차는 당시 미국 제너럴모터스(GM)와 대우가 50 대 50으로 합작했기 때문에 미국 회사인 GM이 권리를 포기할 리 없었다.

정주영 창업자는 며칠 후 전두환 국보위 위원장을 만났다. 이 자리에서 GM이 50%의 지분을 포기하지 않을 것이므로 새한자동차 통폐합이 어려

울 것이라는 점을 주지시켰다. 그러나 전두환 위원장은 이미 GM의 양해를 얻었다고 받아넘겼다.

GM의 새한자동차에 대한 권리 포기가 확실하다고 판단되자 정주영 창업자는 자동차와 발전설비 중 자동차사업을 선택하기로 했다. 이는 국보위 관계자나 대우그룹 김우중 회장의 예상이 빗나가는 선택이었다.

정주영 창업자가 그런 결정을 내린 것은 자동차는 한 번 때를 놓치면 다시 하기 어렵다는 판단에서였다. 더욱이 이미 세계 최대의 울산조선소를 갖고 있는 마당에 대우그룹의 옥포종합기계공장은 너무 큰 부담이었다.

정주영 창업자로부터 자동차를 선택하겠다는 답을 받아든 국보위와 상공부는 8월 19일 오전 10시 투자조정방안을 최종 확정해 다음 날인 8월 20일 발표했다.

중복·과잉투자로 부실화돼 있는 중화학공업 분야에 대한 전면적인 투자조정을 단행해 자동차공업 분야는 현대자동차와 새한자동차를 1개 법인으로 통합·합병해 현대그룹 정주영 회장이 경영토록 하고, 기아산업에 대해서는 승용차 생산을 중단시켜 3원화돼 있던 승용차 생산을 현대그룹으로 일원화시키기로 했다. 발전설비 분야는 현대양행의 군포공장을 포함한 창원종합기계공장과 대우의 옥포종합기계공단을 통합·합병해 대우그룹 김우중 회장이 경영토록 해 발전설비와 건설중장비 생산을 일원화하기로 했다. ”

## 창원 탈출, 고급인력을 지켜라

정부는 8·20조치를 발표하면서 현대중공업 소속으로 전환된 현대양행의 인력을 모두 복귀시킨다는 방침도 함께 발표했다. 발전설비사업이 대우중공업으로 일원화된 만큼 인력도 다시 흡수해야 한다는 것이 정부의 생각이었다. 사실 창원공장을 인수하게 된 대우로서도 현대양행 출신을 탐낼 만했다. 현대양행은 미국의 CE(Combustion Engineering)·GE(General Electric)와 라이선스 계약을 맺어 보일러와 터빈 기술 등의 해외연수를 실시했었다. 대리급 이상 사원은 대부분 해외연수를 마쳤으니 축적한 기술

이 상당했다. 대우는 여러 조건을 내세워 현대양행 출신 인력 흡수에 나섰고, 정부도 이를 후원했다. 현대중공업 플랜트사업본부 각 부서에는 하루 사이 3~4명씩 자리가 비어 업무에 차질을 빚곤 했다. 나중에 한국중공업이 설립되고 나서도 이런 현상은 계속됐다. 현대중공업의 인력 손실은 컸다. 창원에서도 같은 일이 일어나고 있었다. 8·20조치가 발동되자 현대중공업은 당시 창원공장에 있던 원자력사업본부 163명과 공장인력 168명에 게 즉각 복귀 명령을 내렸다. 창원 인력들은 철수 준비에 착수했다. 이때 국보위가 '철수 절대 불가' 명령을 내렸다.

현대중공업이 원자력 주요 설비의 품질보장 인증서인 ASME 스탬프를 따냈고, 그 인력들이 창원에 와 있으니 이들을 그대로 흡수해 보자는 계산이었다. 그렇게 되면 별다른 추가 투자 없이도 원자력발전 분야에서 높은 경쟁력을 확보할 수 있기 때문이었다. 그러나 현대중공업으로서도 어렵게 키워낸 고급 인재들을 놓칠 수 없었다. 당사자들 또한 대우로의 이동을 원하지 않았다.

현대중공업은 창원 인력의 울산 복귀를 강행하기로 했다. 당시 이춘림 사장은 연일 전화로 철수를 독촉했고, 국보위도 감시를 늦추지 않았다. 미국 웨스팅하우스 기술진 5명도 감시하는 것을 거들었다. 이들은 현대중공업이 수행한 고리원자력 3·4호기 설비공사를 감독하기 위해 나와 있었는데 발전설비 일원화조치로 원자력 공사가 대우로 넘어갈 것으로 판단했다. 따라서 그들은 품질보증과 공기 준수를 위해서는 ASME 스탬프팀을 붙잡아 둘 필요가 있었기 때문에 현대중공업 창원 인력의 동향을 국보위에 알려주곤 했던 것이다.

웨스팅하우스의 감시로 몇 차례 철수 시도가 좌절된 창원팀은 드디어 마지막 작전을 감행했다. D-데이는 9월 6일이었다. 토요일이어서 웨스팅하우스 기술진은 진해로 야유회를 갈 예정이었다. 한중서 원자력사업본부장은 기지를 발휘했다. 창원팀 모두에게 철수는 없다고 공언하면서 서류와 장비를 쌓아놓은 짐도 모두 풀었다. 그러자 웨스팅하우스 기술진들은 안심하고 진해 해군시설에서 휴일을 즐겼다. 이때를 틈타 한 본부장은

인근 아파트에 살고 있는 직원들을 비상호출했다. 짐을 실을 트럭들도 긴급수배했다. 각종 서류와 장비들이 어둠을 틈타 모두 울산으로 옮겨졌다. 작전은 완전 성공이었다.

## 원자력 발전설비 진출의 꿈을 접다

현대양행을 인수해 9월 13일부터 경영에 참여했던 대우그룹은 10월 23일 회사명을 한국중공업으로 바꿨다. 그러나 대우그룹은 출자능력이 부족한 데다 기술, 장비, 인력도 부족했다. 따라서 한국중공업의 정상화는 다시 길을 잃고 있었다. 대우는 정부에 한국중공업의 정상화를 위한 자금 지원을 줄기차게 요구했다.

정부는 1980년 10월 29일 '현대양행의 공사화'를 공식 발표하면서 대우그룹의 발전설비 전담을 취소한다고 밝혔다. 11월 28일에는 한전의 자회사로 만들어버렸다. 이후 적절한 시기에 민영화시키겠다고던 정부의 약속에 따라 한국중공업은 2000년 두산그룹으로 넘어가 두산중공업이 됐다. 정주영 창업자는 현대양행을 강탈당했다는 생각 때문에 세상을 뜰 때까지도 한국중공업을 '창원중공업'이라 불렀다고 한다.

8·20조치로 현대중공업은 막대한 피해를 입었다. 발전설비 분야의 국내시장 참여 금지는 해외공사 수주에서 결정적인 약점으로 작용했다. 더욱이 고리원자력 3·4호기와 영광원자력 1·2호기를 끝으로 원자력 발전설비 후속기에 대한 참여가 완전히 배제돼 발전설비 사업을 영위할 수 있는 동력을 상실했다.

돈으로 환산할 수 없는 손실도 있었다. 조직의 혼란과 국내 영업기반 상실, 기술인력 유출 등 눈에 보이지 않는 손실도 막대했다. 일시적이거나 기술수준 퇴보까지 감수해야 했다. 1981년 태국의 화력발전소에서 발전설비 공사를 다시 본격화할 때는 이미 일본과의 기술격차가 크게 벌어져 있었다. 이를 극복하는 데는 다시 긴 세월이 필요했다.

## 09. 노사관계의 명암, 격렬한 진통과 20여 년의 무분규

# ‘골리앗 농성’의 극한대립 넘어 무분규 노사화합의 시대 열다



2003년 7월 28일, 현대중공업 노동조합 창립기념일을 맞아 화합의 대축제가 열렸다. 창사 이래 처음 열린 ‘현중가족 한마당큰잔치’에는 임직원 2만 6000명에 가족과 주민을 합쳐 4만여 명이 참여했다.

생맥주 500cc짜리 4만 잔을 탱크로리 5대로 수송했으며, 김밥 1만 3000 줄을 준비하는데 80kg 쌀이 16가마니 들어갔다. 수박, 옥수수, 바나나, 음료수 등 음식과 기념품으로 지급된 맥주컵 전부를 2.5톤 트럭에 실으면 28대 분량에 이르렀다. 직원 부인 350명이 8시간 동안 사내식당에서 동시에 김밥을 만들기도 했다.

당시 노조위원장은 행사 직후 언론 인터뷰에서 노조의 변화와 상생 협력을 강조했다.

투쟁과 불신, 갈등을 겪는 과정에서 아픈 만큼 성숙해진다는 진리를 깨우쳤다. 반목과 대립이 계속되는 상황에서는  
그 어떤 것도 얻을 수 없었다. 또 과거에는 회사가 어렵든 말든 근로자는 오직 임금만 주장하면 된다는 논리가 통하  
는 시대였다면, 이제는 그러한 사고방식으로는 살아남을 수 없다. ”

노사는 그동안의 갈등과 반목을 접고 9년 연속 무분규 달성과 함께 협력과 상생의 새로운 미래를 열었다.

현대중공업 최길선 사장은 “회사 발전을 위해 노력한 사우와 가족을 격려하고, 노사가 화합해 새로운 미래를 약속한다는 의미로 이번 자리를 마련했다”고 밝혔다.

노조위원장은 “그동안 지속돼온 대립적 노사관계를 청산하고 화합을 통한 미래지향적 노사관계를 다지는 계기가 됐다”고 화답했다.

이날 행사에는 현대중공업 고객사인 그리스 엔터프라이즈 빅토르 레스티스 사장이 참석해 눈길을 끌었다.

빅토르 레스티스 사장은 “올해로 9년 연속 무분규를 이룩한 현대중공업 노사가 대화합 큰 잔치를 여는 모습에 감동을 받았다”며, 이날 열린 7만 톤급 정유제품운반선 ‘에너지 센츨리’ 명명식 스폰서로 현대중공업 현장 주부 사원인 권순남 씨를 참여하도록 해 축제 분위기를 고조시켰다.

## 갈등과 반목의 시대

1980년대까지 한국의 노동문제는 열악했다. 오직 성장 일변도의 경제 발전을 추구하다 보니 산업 현장에서 장시간 노동이 만연하는 등 직원 복지나 산업재해 문제가 상당한 위험에 노출돼 있었다.

현대중공업이라고 다를 바는 없었다. 1974년 위임관리제 도입을 둘러싼 노사분규 이후 노사협의회를 발족했지만, 간담회 수준을 벗어나지 못했다.

1980년대 들어서면서 노사협의회 조직과 규정을 대폭 강화했다고는 하나 형식적이었고, 근로상담실 신설 수준에 그쳤다. 그러는 사이 현장에서 불만은 계속 쌓여갔고, 그것이 1987년 6·29 선언이라는 정치적 상황을 만나 불똥 터지듯 폭발하고 말았다.

1987년 7월 현대중공업에도 노동조합이 들어섰다. 그러나 노조 대표성을 놓고 노노 갈등이 전개되면서 4일간의 농성이 발생했다. 문제는 그다음이었다.

12개 현대중공업 계열사 노조가 참여한 '현대중공업노동조합총연합회'(이하 현총련)가 탄생했다.

현총련의 위세는 탄생과 동시에 거세게 일었다. 전국적으로 대기업에서 노조 설립 바람이 불었고, 울산지역이 노동운동의 메카로 부상했다. 사회에 끼친 영향이 컸던 만큼 현총련은 한국 노동운동의 중심으로 떠올랐다.

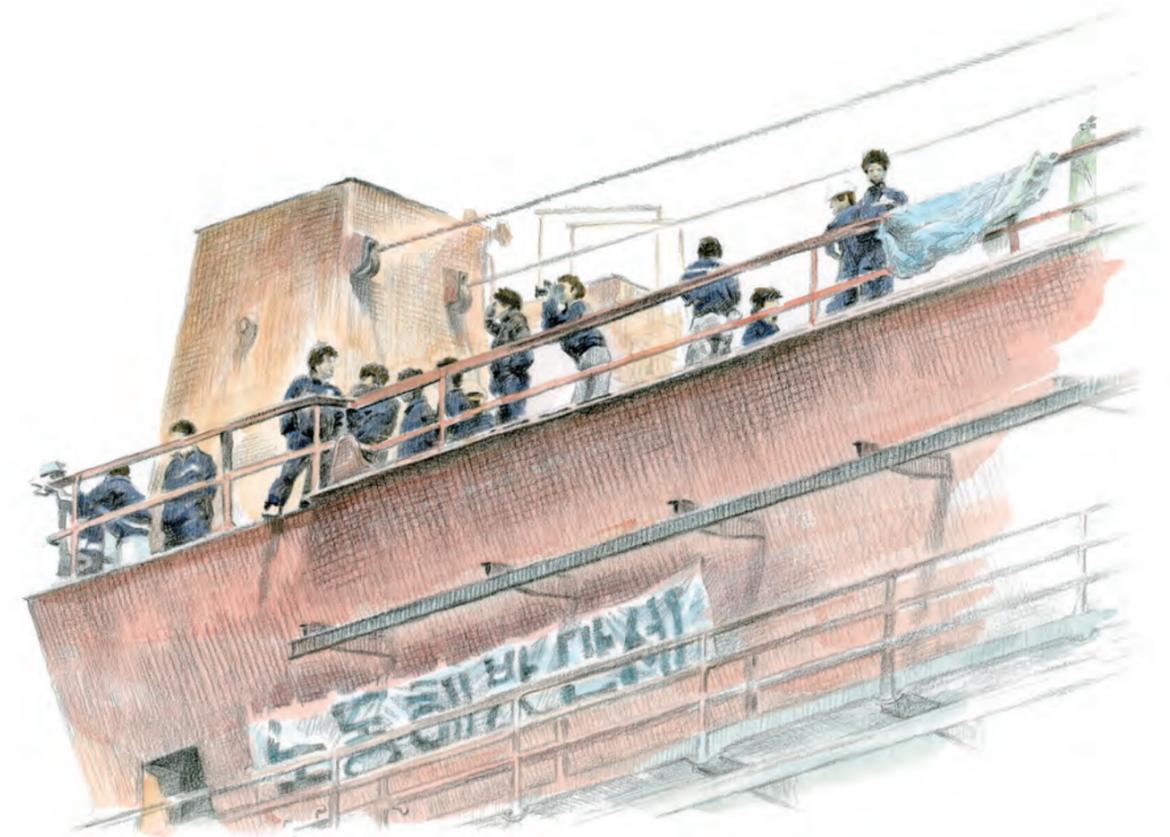
1988년 노동조합 결성 이후 최초의 단체교섭이 이뤄졌다. 교섭 과정에서 1972년 회사 설립 이후 1987년까지 성장 과정에서 있었던 근로시간 문제, 저임금 문제, 복리후생 문제, 안전사고에 관한 문제 등 잠재돼 있던 모든 불만이 쏟아졌다. 첫 교섭에서 회사가 감당할 수 있는 수준을 벗어나다 보니 협상은 진전을 보지 못했고, 그 결과 무려 128일이라는 장기 파업이 발생하고 말았다.

1990년 4월 28일, 선박 건조의 심장부인 콜리엇크레인이 멈춰 섰다. 74명의 근로자들이 파업 사태를 진압하려던 경찰력 투입에 맞서 콜리엇크레

인으로 올라가 노동운동 사상 초유의 '콜리엇 고공농성'을 13일간 전개했다. 콜리엇 농성 이후 5년간 현대중공업 노사관계는 좀처럼 갈등 국면에서 벗어나지 못했다.

현대중공업은 다양한 노력을 전개했다. 조직관리의 효율성을 위해 부서를 대폭 분리했고 인력관리부도 노무관리부와 인력관리부로 나눴다. '한마음 전진대회' 등 노사 화합 행사도 확대했다.

그러나 근본적인 문제는 해결되지 않았다. 당시는 노동관계법이나 회사 내부의 취업규칙 등 모든 것이 부족하고 명확하지 않았다. 더구나 장기 파업 과정에서 불법행위나 폭력 등이 발생하면서 일부 조합원의 징계나 해고가 불가피했다.



이 같은 문제들을 제대로 해결하지 않고 파업 종결에만 급급하다 보니 다음 단체교섭에서도 장기 파업이 되풀이되는 악순환이 발생했다.

조합원들의 근로조건에 관한 문제를 노사가 대화를 통해 개선하는 것이 원래 단체교섭의 취지였으나, 해마다 해고자 복직 문제 등 소위 현안 문제에만 매달리면서 단체교섭이 진전을 보지 못하고 장기 파업으로 이어진 것이었다.

장기 파업에는 외적인 요인도 작용하고 있었다. 당시 현대중공업 노조는 내부 노사문제 외에 한국 노동계의 리더로서 국내 노동운동을 이끌어 갔던 측면도 있었다. 내부의 근로조건에 관한 개선에 집중하기보다 사회적 노동운동 성격을 띠고 활동하다 보니 노사 간 반목과 대립이 더 길어질 수밖에 없었다.

## 상생과 협력의 시대

1987년부터 1994년까지 8년간 노사분규를 경험하면서 이런 사태가 계속 이어지면 회사의 미래도 없고, 심지어 회사가 문을 닫을지도 모른다는 위기감이 고조됐다. 현대중공업 노사는 1994년 60일간의 LNG선상 파업을 마지막으로 장기 파업에 종지부를 찍고, 어떻게든 악순환의 고리를 끊어야 한다는 절박한 심정으로 새로운 노사관계 정립에 나섰다.

우선 원칙을 철저히 준수하기로 하고, 1994년부터 ‘무노동 무임금’ 원칙을 내세웠다. 그동안 회사는 파업 종결 과정에서 노조의 요구를 대부분 수용했다. 정상 조업을 위한 어쩔 수 없는 선택이었다.

파업 기간의 임금문제는 당연히 무임금이 원칙이었으나, 격려금 등의 형식으로 보상해 주었습니다. 민·형사상의 책임도, 불법행위도 합의 과정에서 다 받아주었고요. 그러다 보니 노조는 잃을 것이 없었죠. 파업을 해도 임금 손실이 없고, 불법행위를 해도 합의만 하면 전부 해결이 됐기 때문입니다. 이 같은 사태 해결 방안이 결국 장기 파업을 관행으로 만들었고, 죄의식 없이 과격 행동으로 이어지는 악순환을 낫은 것이었습니다. (체덕병 전 현대중공업 상무) — ”

무노동 무임금 원칙은 1995년부터 효과가 나타났다. 1994년 임금협상에서 노조의 임금 인상 요구를 수용하는 대신, 무노동 무임금 원칙을 적용했더니 오히려 노조원 입장에서는 금전적인 손실이 더 컸다. 불법행위에 대해서도 철저히 책임을 물었다.

그로 인해 노조 반발이 거세지기도 했으나, 1995년부터 분위기가 반전되었다. 임금협상이 단 한 달 만에 끝이 났다. 이는 획기적인 사건이었다. 노조 출범 이후 처음으로 무분규를 이룬 것이었다.

이때부터 회사는 노사상생의 문화가 얼마나 소중한지를 깨달았다. 회사는 1995년부터 대립적 노사관계에 종지부를 찍기 위해 과감한 개혁을 시도했다. 무엇보다 근로자들이 회사를 ‘평생 직장’으로 여기도록 ‘고용보장’을 선언했다.

사원들의 평균 연령이 다른 사업장에 비해 4~5세 높은 44세로 경제적 비용이 많이 들어가는 점을 감안, 동종업계 최고 수준의 임금을 주도록 최선을 다했다. 회사의 모든 경영 사정도 사실 그대로 노조에 공개했다.

회사 측의 이러한 노력은 1989년 전국 최장기록인 120일간 파업, 1990년 골리앗 투쟁, 노조 설립 후 연평균 ‘36일 분규’ 등으로 얼룩진 노사관계를 상생의 관계로 전환시켰다.

1997년 6월 25일, 노동쟁의 조정 신청조차 없이 노사협상을 마무리하는 새로운 진기록을 세웠다.

회사는 이에 그치지 않고 1만 6000여 가구의 사원아파트 건립과 종합문화예술회관 운영, 교육시설 확충 등 사원들의 삶의 질 향상에 적극적으로 나섰다.

조합원들도 회사 측의 이 같은 노력에 화답하면서 2001년 7월 민주노총 총파업에 적극적으로 가담하지 않는 등 명분보다는 실리를 택하는 분위기로 선회됐다.

이전 강성 노조가 노동법 개정 투쟁 등 노동운동에 적극적이었던 반면, 실리를 추구하는 노조 집행부는 그보다 조합원의 근로조건과 복지 문제에 더 많은 관심을 가졌다.

자연스럽게 협력적 노사관계가 조성됐고, 그 결과 2003년 최초의 노사 공동 ‘현중가족 한마당큰잔치’ 개최가 실현된 것이었다.

노조도 외부 정치활동 대신 조합원 처우 개선에 더 많은 관심을 기울였다. 2005년 노조는 공존공생하는 미래지향적 노사관계를 정립하기 위해 새로운 강령을 선포했다.

‘노동 조건 개선, 노사 호혜적 협력관계로 조합원의 경제적 복지와 행복한 미래를 추구하고, 투명하고 깨끗한 노조를 건설해 지역사회 발전에 앞장선다’를 새로운 강령으로 삼았다.

2005년 1월, 이례적으로 당시 노조위원장이 엑슨모빌 경영진에 FPSO의 출항을 앞두고 감사의 편지를 보냈다.

“엑슨모빌의 도움으로 작업을 훌륭히 마쳤습니다. 앞으로 현대중공업에 어떤 공사를 맡기더라도 노조가 책임지고 최고의 품질과 납기 준수를 약속드립니다.”

선박 건조를 의뢰하는 대부분의 선주들은 노사분규로 배가 제때 완성되지 못할지도 모른다는 걱정을 많이 한다. 한때 노사분규의 대명사로 통하던 현대중공업 노조위원장의 감사편지는 고객들의 이러한 걱정을 씻어내기에 충분하다는 평가를 받았다.

13년 연속 무분규를 기록했던 2007년에는 안정적인 분위기 속에서 국제 경쟁력을 강화하고, 기업가치 극대화에 주력하겠다는 다짐을 담아 ‘경영철학’과 ‘노사공동선언’을 선포하기에 이르렀다.

상생과 협력의 노사관계 정립에 힘입어 2009년 ‘노사문화대상’ 대통령상을 수상했다. 노동부와 노사발전재단이 주관한 행사에서 우리나라 기업 중 노사문화가 가장 우수한 기업에 올랐다.

시상식에 앞서 당시 임태희 노동부 장관이 현대중공업을 방문, 조선2도크에 설치된 450톤급 골리앗크레인(2호기) 위에서 1990년 골리앗 투쟁 참가자들과 대화의 시간을 가졌다. 19년 전 고공 접거 투쟁으로 인해 갈등과 분규의 상징이던 82m의 크레인에 ‘화합의 골리앗’ 현판을 부착하는 등 갈등과 반목의 구조물이 노사화합의 상징으로 거듭났다.

## 다시 여는 노사협력 시대

2014년 현대중공업은 무분규 20년을 앞두고 부분파업이 발생하는 안타까운 상황을 맞이했다. 원인은 회사의 경영위기였다. 수주 절벽으로 회사 생존이 불투명해지면서 강력한 경영개선 조치들을 단행해야 했다.

그리고 강성노조 집행부가 들어서며 상생과 협력에 틈이 벌어지기 시작했다. 단체협상에서 노조가 임금 인상을 요구했지만, 회사는 받아들일 처지가 아니었다. 경영진이 회사가 정상화될 때까지 급여 전액을 반납하고 무급으로 일하겠다고 고통분담을 호소했지만, 결국 부분파업이 발생하고 말았다.

그럼에도 회사는 흔들리지 않고 원칙을 고수하며 노사문제를 풀어나갔다. 회사 정상화만이 다 같이 생존할 수 있는 길임을 강조하면서 꾸준한 소통으로 협력을 유도했다.

이 같은 노력은 마침내 조합원들의 마음에 가 닿았다. 2014년을 마무리하기까지 불과 10시간 남겨 놓은 시점에서 임금·단체협상을 극적으로 타결했다.

그러나 ‘노사화합의 봄’은 그리 쉽게 오지 않았다. 노조는 2016년 말 민주노총에 가입하면서 전면 투쟁을 선언했고 파업도 2년간 23회나 벌였다.

2019년 대우조선해양 인수를 위한 물적분할을 둘러싸고 노사 간 갈등이 다시 격화됐다. 2019년 단체교섭이 두 번이나 해를 넘길 정도로 어려움을 겪었다. 2021년 7월에는 노조가 17년 만에 크레인 점거를 강행하기도 했다.

그러나 반복되는 파업은 모두에게 상처만 깊이 남길 뿐이라는 공감대가 형성됐다. 7월 전면 파업에도 전체 노조원 8000여 명 중 10% 수준인 800여 명만 참여할 뿐이었다.

현대중공업 노사는 창사 50주년을 앞두고 100년 기업으로 나아가는 중요한 기로에 서 있다는 현실을 직시하며, 극적으로 합의에 이르렀다. 2021년 7월 16일 2019·2020년 2년 치의 단체교섭 타결로 갈등을 봉합한 것. 이

날 ‘노사공동선언’까지 도출하면서 건전하고 공정한 미래지향적 노사문화 구축의 새 장을 열었다.

지난 50년 동안 누구의 일이라고 생각하지 않고 어떤 일이든 내 일처럼, 그 다음에 서로 협업해서 일을 해온 그 협동심이 오늘날 현대중공업을 만들었다고 생각합니다. 그런데 2010년대 수주 절벽으로 인한 구조조정 과정에서 이러한 관계에 금이 간 것 같아 안타깝습니다. 앞으로 현대정신의 토대 위에서 우리가 나아갈 방향에 대한 뜻을 모으는 한편, 제도개선위원회 등을 상시 운영해 불신의 벽을 허물고 신뢰 회복을 이룸으로써 회사의 지속 성장을 일궈 나갈 것입니다.(노진율 현대중공업 사장)



### 조선산업 발전을 위한 노사선언

현대중공업은 창업자의 창업정신을 바탕으로 수많은 역경과 시련을 극복하며 글로벌 리더의 위상을 다져왔고, 2022년 창립 50주년을 넘어 100년 기업으로 도약을 위해 현재의 소모적 노사관계 청산과 미래지향적 관계로 패러다임을 전환하는 데 인식을 같이하였다. 또한, 코로나19 위협, 4차 산업혁명의 진전, 원자재가 급등 등 경영환경이 급변하는 상황 속에서 그 어느 때보다 전 구성원이 힘을 모아 당면한 어려움을 슬기롭게 극복해야 하는 시점이다. 이에 노사는 신뢰와 협력의 노사문화 구축을 바탕으로 공동의 번영을 이룩하고 조선산업의 재도약을 위해 함께 실천해 나갈 것을 다음과 같이 선언한다.

- 다 음 -

1. 회사는 전 임직원이 세계 조선산업의 선두기업 구성원으로서 자긍심을 가질 수 있도록 고용안정과 근로조건의 유지·향상을 위해 최선의 노력을 다한다.
2. 노동조합은 경영의 동반자로서 대한민국 조선해양산업 발전과 회사의 경영정상화를 위해서 협력하고, 생산 현장의 새로운 문화를 이끌어 일하는 분위기를 조성하는 데 최선의 노력을 다한다.
3. 노사는 조선산업의 지속 가능한 미래발전과 노동자 고용안정, 양질의 일자리 확보를 위한 산업·업종별 협의체 구성에 적극 나선다.
4. 노사는 구성원의 안전이 최고의 가치임을 인식하고 중대재해 예방을 위해 역량을 집중하여 안전하고 건강한 일터를 만드는 데 적극 협력한다.
5. 노사는 회사 구성원인 협력사의 성장 및 그 직원들의 안전과 근로조건 향상에 관심을 가지고 함께 공동발전할 수 있도록 적극 협력한다.
6. 노사는 상호협조와 이해, 신뢰의 토대 위에서 건전하고 공정한 노사관계를 발전시켜 지역사회와 함께 성장하는 기업시민으로서 역할과 책무를 다한다.

2021. 7. 22

## 10. 현대중공업의 상징, 영빈관

외부 귀빈부터 직원까지,  
영빈관에 아름다운  
추억을 남기다

영빈관(迎賓館)은 '귀한 손님을 맞이하기 위해 따로 잘 지은 큰 집'이다. 고려 현종 2년(1011) 4월에 여러 나라 사신을 맞이하기 위해 회선관(會仙館)을 설치했다는 기록이 있다. 그 후로도 영빈관 역할을 했던 건물의 기록이 많이 남아 있다.

현대에 와서는 1967년 정부가 국민을 위한 전용 숙소로 장충동에 영빈관을 지었다. 9만 2562㎡(약 2만 8000평)의 부지에 연면적 3305㎡(약 1000 평)이었으며 수많은 꽃과 나무로 미관을 갖췄다.

영빈관은 대통령 집무공간인 청와대에도 있다. 외국의 대통령이나 총리가 방문했을 때 한국을 알리는 민속공연, 만찬 등을 열거나 100명 이상 대규모 회의 및 연회를 위한 장소로 쓰이고 있다.

현대그룹도 삼척각 뒤편에 위치한 성북동에 영빈관을 갖고 있었다. 정주영 창업자가 VIP들을 대접하거나 외국 주요 인사와 면담하는 장소로 활용했다. 생일에 이곳에서 사장단과 만찬을 즐기기도 했다.

현대그룹의 계열분리 이후에는 영빈관을 현대중공업에서 관리했다. 현대중공업은 이곳을 15년간 영빈관으로 이용하다 2016년 11월 비상경영체제에 돌입하면서 SK가스에 매각했다. 그러다가 2021년 9월 현대차그룹에서 다시 찾아왔다.

현대중공업은 조선소 안에 별도의 영빈관을 운영하고 있다. 국내 조선소 중에 영빈관을 별도로 보유하고 있는 곳은 현대중공업이 유일하다. 기능이 호텔과 크게 차별화된다.

조선소가 한눈에 보이는 곳에 위치한 영빈관은 주요 고객들이 조선소 현장을 방문하는 데 걸리는 시간을 단축하고 체류 기간에 더욱 완벽한 서비스를 제공하고 있다.

우리 영빈관은 실질적으로 비즈니스를 위한 공간입니다. 선박 건조의 전체 공정이 2년 정도 진행되는데 그 사이 많은 이벤트가 열립니다. 계약식이나 착공식을 비롯해 진수식·명명식·인도식이 열릴 때에는 오찬이나 만찬 행사가 열리기도 합니다. 특히 외국 선주들의 방문이 많기 때문에 손님들이 오면 영접도 하고, 말 그대로 영빈을 하는 곳입니다. 호텔에서 하는 것과는 분위기가 완전히 다르다고 할 수 있습니다. (조용수 현대중공업 전무)

## 조선소가 다 내려다보이는 전망 좋은 명당자리

현대중공업의 영빈관은 울산조선소 안에 있는 야트막한 산 정상에 자리 잡고 있다. 사계절 푸른 천연잔디밭 너머로 수목이 우거지고, 남쪽으로는 대왕암이, 동쪽으로는 동해가, 서쪽으로는 조선소 야드가 한눈에 보이는 ‘명당 중의 명당’이다.

영빈관이 자리 잡고 있는 해발 42m 정도인 산의 이름은 둘안산이다. 미포만과 녹수만 사이에 퇴적물이 쌓여 만들어진 목섬이 있었고, 그 섬의 꼭대기가 둘안산이었다. 둘안산은 사람들의 입을 거치면서 세월과 함께 두랑산으로 불리기도 했다. 조선소가 들어서기 전까지 이곳은 바다에서 해조류·성게·멍게 등 해산물을 채취하기 위해 주민들이 머무는 공간으로 이용되기도 했다.

울산조선소 자리는 풍수지리학적으로 구룡쟁주형(九龍爭珠形) 명당이라고 한다. 9마리의 용이 여의주를 놓고 다투는 모양을 의미하는데 여기서 여의주에 해당하는 곳이 바로 영빈관이 자리 잡고 있는 둘안산이다. 산으로 둘러싸인 지형을 고려하면 이를 ‘돈주머니’로 해석하는 견해도 있다. 정주영 창업자는 “결과론적인 해석이지만 이곳에 현대중공업이 뿌리를 내리게 된 것이 마치 필연처럼 느껴진다”고 했다.

조선소가 건설되던 당시에는 선주 등 고객이나 국민들이 조선소를 방문했을 때 이용할 연회장이나 숙박시설이 주변에 전혀 없어 어려움이 있자 정주영 창업자가 둘안산 정상에 영빈관을 건설하도록 지시했다.

영빈관 건설의 단초를 엿볼 수 있는 증언이 하나 있다. ‘찰스 롱바텀’은 현대중공업 역사에서 지울 수 없는 이름이다. 정주영 창업자가 영국 버클레이은행에서 조선소 건설 차관을 얻기 위해 도움을 청했던 사람이다. 그가 처음에 현대의 조선소 건설계획을 비관적으로 보자 정주영 창업자가 거북선이 그려진 500원권 지폐를 꺼내 보이며 설득했다는 일화는 너무나 유명하다.

그런 롱바텀 회장이 조선소가 건설되던 당시 건설현장을 방문한 이후

어느 언론과의 인터뷰에서 이런 말을 남겼다.

조선소 건설이 한창이던 어느 날 정주영 회장과 조선소를 걷고 있는데, 영빈관을 짓기에 이상적인 언덕이 보였다. 내가 그곳에 영빈관을 지으면 전망이 좋겠다고 말했다. 그러자 좋은 생각이라며 언제 다시 울산에 오느냐고 물었다. 그래서 3~4개월 후에 돌아온다고 했더니 공사책임자가 있는 자리에서 ‘3개월 후에 당신이 돌아왔을 때 영빈관이 세워져 있을 테니 나랑 거기서 목읍시다’라고 하셨다. 그리고 실제로 그렇게 됐다. ”

둘안산 정상에 위치한 영빈관은 1호선 선박 인도에 맞춰 국내·외 귀빈들을 모시기 위해 지하 1층·지상 3층 규모의 본관(2228㎡(674평))과 지하 1층·지상 2층 규모(667㎡(202평))의 별관으로 지었다. 1982년 8월에는 본관을 2899㎡(877평)로 확장했다. 그 후로도 여러 차례 건물의 증개축이나 주변 환경의 변화를 겪었다.

초기의 영빈관 잔디밭은 지금보다 배는 컸습니다. 파3 골프장 정도의 크기였습니다. 실제로 파3 골프장이 있어 손님들이 골프를 즐기기도 했습니다. 그런데 조선소를 확장하면서 공간이 부족하자 잔디밭의 서쪽을 절반 정도 잘라 내면서 지금은 모양이 조금 변했습니다.(조용수 현대중공업 전무) ”

영빈관이 위치한 둘안산이 초창기에는 지금의 골리앗크레인 4호기 주변까지 이어져 있었으나 2000년에 생산시설을 증설하면서 3만 6364㎡(1만 1000평) 가량을 절개했다.

영빈관은 현대중공업의 야드를 한눈에 내려다볼 수 있어 사진 ‘맛집’으로도 꼽힌다. 현대중공업의 역동적인 생산현장, 그리고 이를 대변하는 골리앗크레인은 현대중공업의 시그니처이기도 하다. 한겨울에도 대나무로 고고한 자태를 뽐내고 봄·여름·가을에는 꽃이 피어 이곳이 조선소가 맞나 싶을 정도로 사시사철 아름답다. 가까운 곳에 근무하는 직원들에게는 점심시간 훌륭한 산책코스로도 사랑받고 있다.

영빈관으로 들어서면 예술적인 아름다운 그림과 함께 내부가 깔끔하게 꾸며져 있으며, 초록의 멋스러운 중정(中庭)이 먼저 눈에 들어온다. 환담

과 담소를 나눌 수 있는 홀이 마련돼 있고, 홀 내부는 한쪽 벽 전체가 밖으로 나갈 수 있도록 유리벽의 테라스 형태로 되어 있다. 현대적인 영빈관 옆으로 고즈넉한 기와집이 시선을 사로잡는다. 이곳은 영빈관 옆 한옥 별채로 외국 바이어들과 귀빈을 위해 마련한 숙소 개념의 게스트 하우스다.

2009년 기존 영빈관을 전면 리모델링하면서 한옥 영빈관을 새로 지었다. 전주 등 각국 귀빈들에게 한국의 전통문화를 소개하고 색다른 감동을 안겨주기 위해 인적·물적 지원을 아끼지 않고 지은 고급 한옥이다. 특히 유럽 쪽에서 방문한 바이어들이 한국의 전통을 살린 모습을 좋아하는 것에서 착안했다.

보기에도 예사롭지 않은 한옥 건물은 중요 무형문화재인 신용수 대목장이 도편수로, 무형문화재인 김순기 소목장이 창조공으로 참여할 정도로 정성을 들였다. 꽃담 역시 문화재 수리기능자 한식 미장의 손길이 닿았다. 멀리 보이는 오렌지색의 골리앗크레인과 묘하게 어우러진 한옥에는 바이어들을 위한 노천탕도 있다. 또한 한옥의 누각 아래로 대숲을 거닐어 볼 수 있는 산책길도 마련돼 있어 한옥의 매력에 빠져들기에 충분한 멋을 자랑한다.

## 세계 지도자, 저명 인사 발길 이어져

현대중공업 영빈관은 1년에 150여 차례 거행되는 선박 명명식이나 관련 행사에 참석하는 선주를 비롯해 울산조선소를 찾는 국내외 귀빈을 모시는 장소이며, 사내의 주요 행사를 진행하는 등 다양한 용도로 활용하고 있다. 여러 번의 리모델링을 통해 외양은 바뀌었지만 수많은 세계 지도자와 저명 인사들이 다녀갔을 정도로 역사와 전통과 유서가 깊은 곳이다.

한국의 대통령 중에서 가장 먼저 영빈관을 찾은 이는 박정희 대통령이였다. 1974년 6월 27일, 다음 날의 울산조선소 준공식과 선박 명명식에 참석하기 위해 울산에 내려온 박 대통령은 이날 저녁 영빈관에서 언론계 인

사들을 위한 리셉션을 열었다.

박 대통령은 이 자리에서 정주영 창업자에게 “처음에 외국 사람들이 우리나라에서 만든 배가 물에 뜨겠냐고 물었다는데, 지금도 도크에 접안시킨 26만 톤급 유조선이 진짜 물에 떠 있는 것이냐? 아니면 나무로 받쳐놓은 것이냐?”고 농담을 던져 폭소가 터지기도 했다.

그 다음으로 영빈관을 찾은 이는 최규하 대통령이였다. 최 대통령은 1980년 4월 8일 울산조선소에서 열린 우리나라 최초의 구축함인 울산함 진수식에 참석한 후 영빈관에서 행사에 참석한 주요 인사들과 오찬을 함께했다. 울산함 건조에 기여한 해군과 현대중공업 기술진의 노고를 치하하며 “우리 모두 울산함을 위해 건배를 드시다”라며 잔을 높이 들어 축제 분위기를 돋우기도 했다.

우리나라를 찾은 외국의 정상이나 유럽의 왕족 등이 영빈관에서 만찬을 하거나 숙박을 한 경우는 다 셀 수 없을 정도이다. 1981년 4월에는 멀든 뉴질랜드 총리가 방문했으며, 1983년 5월에는 찰스 도미니카 총리, 1985년 6월에는 에르샤드 방글라데시 대통령이 울산조선소를 찾았다. 1985년 10월에는 슬뤼터 덴마크 총리도 방문했다.

현대중공업을 찾은 외국 정상 중에는 말레이시아의 마하티르 총리도 있다. 1991년 12월 방한 중에 말레이시아 국영 해운사가 주문한 당시 세계 최대 규모의 컨테이너선인 ‘봉가 펠랑기’호의 인수식에 참석했다. 마하티르 총리의 울산조선소 방문은 여기에 그치지 않는다. 3년 뒤인 1994년 3월에는 현대그룹의 비공식 초청으로 김해공항을 통해 방한해 현대자동차와 현대중공업을 돌아보고 영빈관에서 하룻밤 머문 다음 돌아갔다. 한 나라의 총리가 정부의 공식 초청이 아닌 특정 기업의 초청으로 우리나라를 방문한 것은 극히 이례적인 일이었다.

이밖에도 영빈관의 방명록에 이름을 올린 외국의 정상은 한번에 다 헤아리기 힘들 정도다. 쿠츠마 우크라이나 대통령(1996년)을 비롯해 코레아 에콰도르 대통령(2010년), 페레스 페루 대통령(2010년), 카가메 르완다 대통령(2011년), 산토스 콜롬비아 대통령(2011년), 비센테 폭스 멕시코

대통령(2011년) 등이 있다.

2015년 5월에는 인도의 모디 총리가 울산조선소를 찾아 선박 건조현장을 돌아보면서 감탄사를 연발했다. 모디 총리가 서울에서 현대중공업 경영진을 만날 수 있었음에도 울산을 찾은 것은 도크에서 건조 중인 선박을 직접 보고 싶었기 때문이다. 모디 총리가 순방 중 국내 기업을 방문한 것은 현대중공업이 유일했는데 방한 전부터 큰 관심을 보였다.

우리나라의 경제 성장을 롤모델로 삼고 있던 중국 지도자들의 방문도 잦았다. 조선산업을 집중적으로 육성하고 있던 중국의 지도자들로서는 울산조선소는 꼭 방문해야 할 한국 방문지 '0순위'였을 것이다.

1994년 11월에는 리펑(李鵬) 총리 일행이 울산조선소를 방문했다. 리펑 총리는 거대한 3도크를 돌아보며 “이제 겨우 16만 톤급 선박을 건조하는 능력을 갖춘 중국과 비교할 때 36만 톤급을 건조하는 현대중공업의 능력이 대단하다”고 부러움을 표시했다.

그동안 공식행사 참석을 자제하던 정주영 창업자가 직접 안내를 맡고 영빈관에서 오찬도 함께했다. 리펑 총리는 오찬을 마치고 “이렇게 큰 조선소를 주마간산(走馬看山) 격으로 돌아봐 아쉽다”면서 영빈관 로비에서 ‘發展合作友誼(발전합작우의)’라는 글을 남겼다.

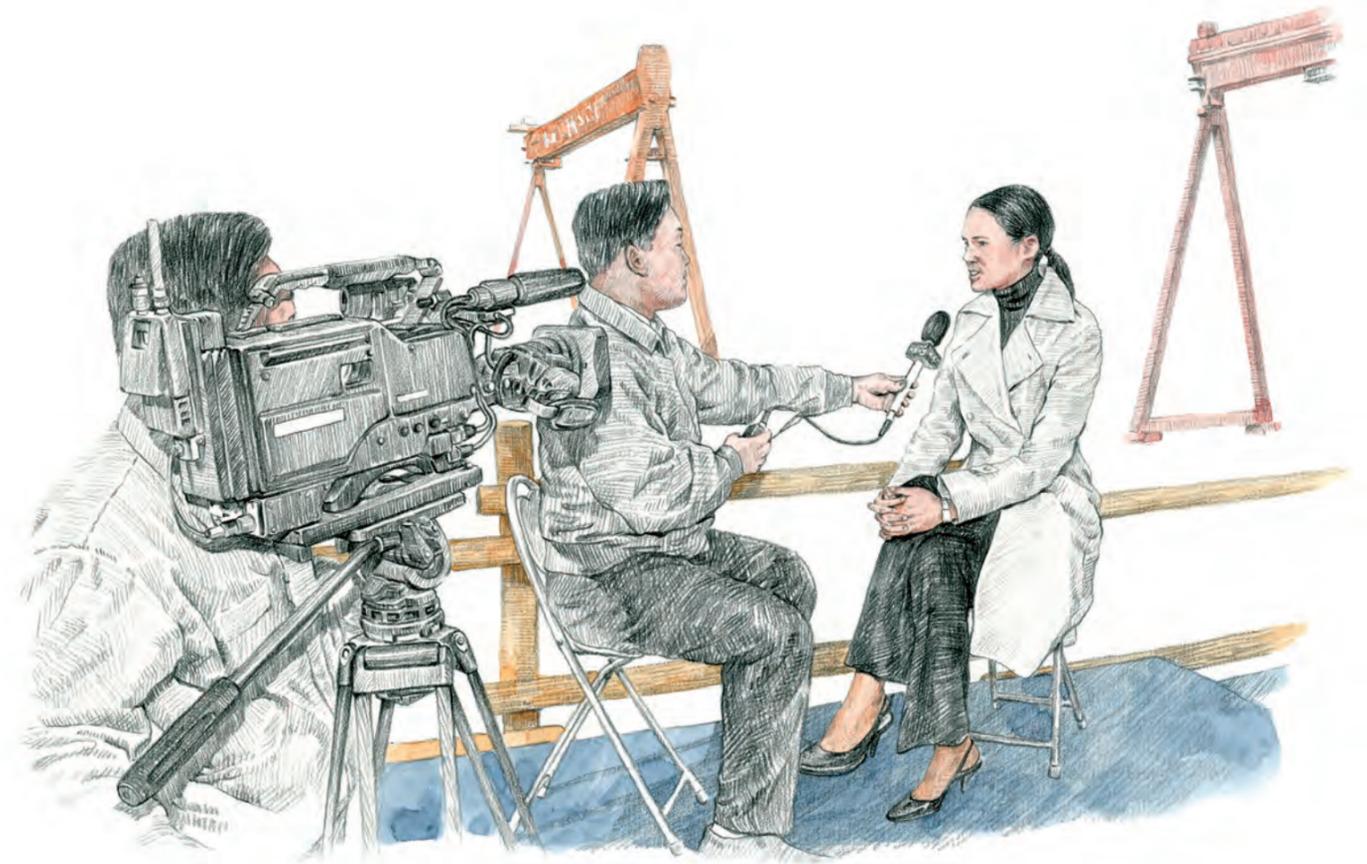
1년 뒤인 1995년 11월에는 장쩌민(江澤民) 주석이 울산조선소를 방문했다. 장쩌민 주석 일행은 3도크에서 건조 중인 선박 6척을 버스로 돌아본 뒤 영빈관으로 자리를 옮겨 정주영 창업자의 영접을 받았다.

장쩌민 주석은 영빈관 로비에서 ‘祝(축) 現代集團事業繁榮發展(현대집단사업번영발전)’이라는 휘호를 남긴 뒤 영빈관 귀빈실에서 정주영 창업자와 오찬을 함께한 다음 “현대 계열사를 돌아보고 참으로 놀랐고, 정주영 창업자를 진심으로 존경하는 마음을 갖게 됐다”는 말과 함께 정주영 창업자에게 악수를 청하기도 했다.

1998년 4월에는 후진타오(胡錦濤) 주석이 울산조선소를 방문해 영빈관에서 정주영 창업자와 환담을 나눴다. 이 외에도 유럽의 은퇴 지도자나 왕족들도 우리나라를 방문하면 울산조선소를 찾았다.

1992년 9월 대처 전 영국 총리가 선박 건조현장을 돌아봤으며, 같은 해 11월에는 영국의 ‘찰스’ 왕세자와 ‘다이애나’ 왕세자빈이 방한 일정을 짚고 울산조선소를 둘러봤다.

이 뿐만이 아니라 1994년 11월에는 ‘칼 구스타프’ 스웨덴 국왕, 2007년에는 ‘마르그레테 2세’ 덴마크 여왕, 2008년에는 영국의 ‘앤드류’ 왕자가 방명록에 이름을 남겼다.



## 영빈뿐만 아니라 다양한 용도로 활용

영빈관은 귀빈들을 위한 장소만은 아니다. 현대중공업 직원들에게도 항상 열려 있는 공간이다.

매주 일요일, 회사를 견학하는 직원과 가족들에게 개방해 누구나 웅장한 조선소 현장을 감상할 수 있으며, 기본적인 차와 음료를 마실 수 있는 시설 등도 이용 가능하다.

한때 영빈관 잔디밭은 한글날 기념 ‘현대백일장’과 가정의 달 5월에는 사랑의 편지쓰기 대회, 그림 그리기 대회 장소로도 이용했다. 그러면 한 번에 6000여 명 정도가 모여 5월의 푸르름을 만끽하기도 했다.

모범사원 초청행사나 신입사원 부모 초청행사도 영빈관에서 열었다.

“과거에는 차수별로 영빈관 본관 앞 잔디 광장에서 숯불을 피우고 가든 파티를 하기도 했다”고 조용수 전무는 기억하고 있다.

영빈관은 정주영 창업자가 직원들과 몸으로 소통했던 곳이기도 하다. 정주영 창업자는 매월 한 차례씩 영빈관 잔디밭에 기능인력들을 불러놓고 불고기 파티를 열어주었다. 흥이 나면 직원과 직접 씨름판을 벌이기도 했다. 불고기 파티 때마다 정주영 창업자는 조선소 기능인력들에게 이런 말을 했다고 한다.

우리에게는 세계에서 제일 큰 무기가 있다. 그 무기란 바로 여기 있는 세상에서 가장 부지런하고 가장 우수한 기능인력 여러분이다. 우리는 할 수 있다. 지금 일본에 비해 기술력이 30년 정도 뒤떨어져 있지만 여러분이 10년 내에 일본을 따라잡을 수 있다고 자신한다. 그래야 우리도 잘살고 나라도 잘살 수 있고, 우리가 잘되는 것이 나라가 잘되는 것이며, 나라가 잘되는 것이 우리가 모두 잘될 수 있는 길이기 때문이다. 여러분들이야말로 애국자다. — 99

영빈관 주변에는 대나무 숲이 조성돼 있다. 정주영 창업자는 대나무를 특히 좋아했다. 영빈관을 비롯해 울산대학교나 현대청운고등학교 등 정주영 창업자와 연관된 곳마다 대나무가 들어앉아 있다.

정주영 창업자는 대나무의 무엇이 좋았을까. 굽히지 않고 곧게 뻗은 열

정을 본받고 싶었을까. 사시사철 변치 않고 푸름을 간직하는 기개가 좋았을까.

영빈관에는 정주영 창업자가 생전 제2의 고향으로 여겼던 울산을 찾을 때마다 잠자리로 사용했던 방이 생전 그대로 보존돼 있다. 정주영 창업자는 큰 방을 놔두고 가장 작은 방에서 잠을 잤다고 한다.

영빈관의 맨 위층인 3층 복도 끝에 위치한 2평 남짓한 방에는 항상 양말과 장갑, 손수건, 겨울용 속옷, 트레이닝복, 오래된 운동화와 세 번 이상 밀창을 바꾼 구두가 준비돼 있었다. 지금은 침대와 10년이 넘은 17인치 소형 TV, 120ℓ 소형냉장고, 팔걸이가 해진 1인용 소파 4개가 방문객들을 맞이하고 있다.

## 1000만 방문객으로 기네스북에도 올라

울산조선소 건설은 일제 식민지 경험, 분단과 한국전쟁, 뒤이은 정치권력의 부패와 무능으로 일그러진 우리 민족에게 자신감과 자부심을 일깨워 주었다. 조선소가 건설되고 있던 울산은 ‘대한민국 중공업의 메카’였다.

정부는 북과의 이념 대립이 극에 달했던 1970년대 중반 조총련계 제일동포 모국방문 사업을 추진했다. 북한 국적을 갖고 있던 조총련계 제일동포를 초청해 고국에서 친지와 상봉하고 조상의 묘소에 성묘도 하게 해주는 한편, 고국의 발전상도 홍보했다.

이때 울산조선소는 단골 순방 코스였다. 조국의 발전상을 보여줌으로써 북한이 더 잘산다고 선전하던 북의 선전이 허구였음을 보여주려는 의도였다. 이 사업은 성공적이어서 상당 기간 지속됐다.

우리나라 학생들에게는 수학여행의 필수 코스로 자리 잡았다. 수학여행철이 되면 거의 매일 3~4개 학교에서 1000여 명이 찾았다. 2000년대에는 연간 10만 명 이상의 학생들이 찾았다.

수학여행 코스로 인기가 높은 것은 현대중공업이 연간 초대형 선박 60

여 척을 건조하는 세계적인 조선소일 뿐만 아니라 해양·플랜트·엔진기  
계·전기전자·건설장비 등의 사업부를 가진 종합중공업회사여서 학생들  
이 국가 경제발전상을 실감할 수 있기 때문이었다.

매일 몰려드는 수십 대의 관광버스 때문에 생산활동에 다소 지장을 받  
을 정도였지만, 현대중공업은 학생들에게 국가 경제 발전의 현주소를 일  
러주고 긍지를 심어주는 산 교육장이 될 수 있도록 성의껏 안내했다.

한국 경제 발전의 성장모델인 현대중공업을 벤치마킹하려는 개발도상

국 공무원의 발길도 이어졌다. 인도네시아·이란·아프가니스탄·방글라  
데시·이라크·몽골·케냐·수단·팔레스타인·인도·베트남·알제리 등  
개발도상국에서도 줄지어 현대중공업을 찾았다. 이들은 각국의 행정·교  
육·전산·재무 등의 전문가로 활동하는 공무원들이었다.

울산조선소는 건설 당시부터 몰려드는 방문객으로 성황을 이뤘다. 1973  
년 10만여 명을 시작으로 1980년대 들어서는 연간 80~90만 명으로 크게  
늘어났다. 1992년 6월에는 단일기업으로는 세계 최초로 방문객 1000만  
명을 돌파해 기네스북에 오르기도 했다.

그이후에도 방문객은 계속 이어지고 있고, 2021년 12월 31일 기준, 누적  
방문자 수는 1453만 7232명에 이른다.



## 11. 제2야드의 선제적 증설

미래를 내다보는 예지력으로  
뒤이은 조선호황을 누리다

도크(Dock)를 한자로는 '선거(船渠)'라고 하는데, 배를 만드는 것뿐만 아니라 완성된 배를 처음 물에 띄우는 것도 바로 이곳에서 이뤄진다. 도크가 배를 탄생시키는 자궁(子宮)이라고 불리는 이유다. 형태에 따라 '드라이 도크'와 '플로팅 도크'로 나뉘는데 일상적으로 도크는 드라이 도크를 의미한다. 드라이 도크는 바다를 수문으로 차단하고 웅덩이처럼 깊게 판 형태로, 초대형 육조나 수영장을 연상하면 된다. 배가 완성되면 도크에 물을 채워 쉽게 바다로 빼내는 용도다.

현대중공업의 세계 최대 100만 톤급 도크는 길이 640m, 너비 92m, 높이 13m로 축구장의 6배 크기다. 이런 도크에 물을 넣고, 배를 빼내고, 다시 물을 빼내는 데에는 꼬박 2~3일 정도 걸리기 때문에 통상 금요일 저녁부터 일요일 한밤중까지 초를 다투며 일을 마무리한다. 월요일부터는 정상 조업이 이루어져야 하기 때문이다.

(『배 이야기』 중에서)

”

조선업의 경쟁력은 도크(Dock)라 해도 지나침이 없다. 도크가 곧 건조능력의 바로미터이기 때문이다. 발주가 몰려들더라도 선박을 건조할 도크가 없다면 더 이상의 주문을 받을 수 없다. 반대로 도크를 많이 보유하고 있는데 건조할 배를 도크에 채우지 못하면 경영이 어려워진다.

따라서 조선업에 있어 시황을 내다보고 적절한 능력의 도크를 확보하는 것이 핵심 경쟁력이다. 정주영 창업자가 조선업에 본격적으로 진출하면서 2척의 VLCC 수주와 차관 도입 다음으로 한 일이 도크 건설이었다. 이는 일반적인 조선소 건설과는 순서가 좀 달랐다.

일반적으로는 도크를 건설하면서 이를 바탕으로 선박을 수주해 도크를 완공한 다음 선박을 건조하기 마련이다. 그러나 현대중공업은 선박을 수주한 다음, 도크 건설과 선박 건조를 동시에 진행했기에 단시간에 세계적인 조선소로 발돋움할 수 있었다.

## 세계 1위를 놓고 일본과 유럽의 노골적인 견제

현대중공업은 1974년 6월 1·2도크를 시작으로 1979년 7도크까지 완공하며 제1야드 건설을 마무리했다. 1970년대의 숨 가쁜 설비 증설에 따라 현

대중공업은 세계 최대 선박 건조능력을 보유하게 되면서 1983년 선박 수주량과 건조량 기준 세계 1위에 올랐다.

현대중공업이 1983년 세계 1위로 부상했다. 222만 6000톤의 선박을 건조해 1위를 차지한 현대중공업을 비롯해 우리나라 기업으로는 대우조선(23위), 대한조선공사(25위), 삼성중공업(48위) 등 4개 업체가 세계 50대 기업에 포함됐다. 1982년 1위를 차지했던 일본 미쓰비시중공업은 4위로 처졌다. ”

1984년 12월 26일자 「조선일보」 기사 내용이다. 조선일보가 일본 경제주간지 「다이아몬드」의 내용을 인용해 현대중공업이 세계 1위에 올랐다고 보도한 것이다. 대한민국 조선업이 세계 변방에서 중심으로 부상하는 순간이었고, 그 중심에는 현대중공업이 있었다.

1983년은 현대중공업이 선박 건조를 시작한 지 10년이 되는 해이기도 했다. 선박 건조를 시작하자마자 거대한 파고처럼 몰려든 제1차 석유파동의 위기를 극복하고 생존의 기반을 다졌고, 1970년대 말 제2차 석유파동 위기 또한 극복하며 이뤄낸 성과였기에 ‘세계 1위’ 등극은 너무나 가슴 벅찬 일이었다.

현대중공업의 급성장은 일본 조선업계에는 절체절명의 위기기도 했다. 김형벽 전 회장이 어느 인터뷰에서 한 이야기가 일본의 경계심을 잘 보여주고 있다.

“1974년 1·2호선을 진수하고 뉴스가 막 타전되니까 세계가 주목했습니다. 그런데 일본 사람들의 시기는 아비할 정도였습니다. 그해 11월 수출 포상이 있어 서울로 올라왔습니다. 내가 생산부장으로 일할 때의 일입니다.”

서울로 갔더니 정주영 창업자가 불러놓고 사뭇 걱정스런 표정을 짓더라는 것이었다. 무슨 일이 있나 궁금증 반 걱정 반으로 정주영 창업자의 말을 기다렸다고 한다.

“이봐 김 부장, 청와대에서 자꾸 나오는 소리가 지금 만들고 있는 3·4호선이 한 1m 정도는 휘었다고 그러는데 그게 사실이야?”

느닷없는 말에 처음에는 무슨 얘긴지 몰랐다고 한다. 배가 휘어지다니?

“배가 휘었다는 말은 처음 듣습니다. 절대 그런 일은 없습니다. 왜냐하면 우리 엔지니어들만 모여서 만들었다면 경험이 일천해서 혹시 그렇게 될지 모르겠지만, 영국 선급협회에서 나온 감독관들이 하나하나 체크해서 오케이가 안 되면 다음 단계로 넘어갈 수가 없는데 어떻게 그런 일이 있겠습니까?”

“그렇지? 나도 그렇게 생각하는데, 또 일본 놈들이 모략을 했구만.”

김형벽 전 회장이 나중에 알고 보니 정주영 창업자가 정확히 본 것이었다고 한다.

“일본 조선소 사람들이 울산에 와 보니 생동감이 돌고 물량도 확보돼 있고 들던 것 하고는 다르니까 이대로면 시장을 잠식당하게 될 것 같아 겁이 났겠죠. 그때부터 온갖 말을 다 만들어내면서 악성 루머를 퍼뜨린 겁니다. 방해 공작이 엄청나게 많았습니다.”

1970년대 신생 조선소이던 현대중공업을 보고 경계심을 드러냈던 일본과 유럽의 견제는 1990년대 중반 현대중공업이 제2야드 건설을 추진할 무렵에는 더욱 노골적이었다.

일본 노무라종합연구소는 당시 내용은 ‘한국조선산업 특집보고서’에서 한국 조선업체들의 선박 건조시설 증설 움직임을 ‘위험한 도박’이라고 단정지었다. 현대중공업을 비롯한 한국 조선업체들의 증설 경쟁이 일본 조선업체로 이어지면 전 세계 선박 건조능력이 과잉 상태로 빠져들어 1990년대 후반 치열한 생존경쟁이 우려된다는 내용이었다. 현대중공업을 비롯한 한국 조선업체들의 증설에 제동을 걸려는 일종의 ‘언론 플레이’였다.

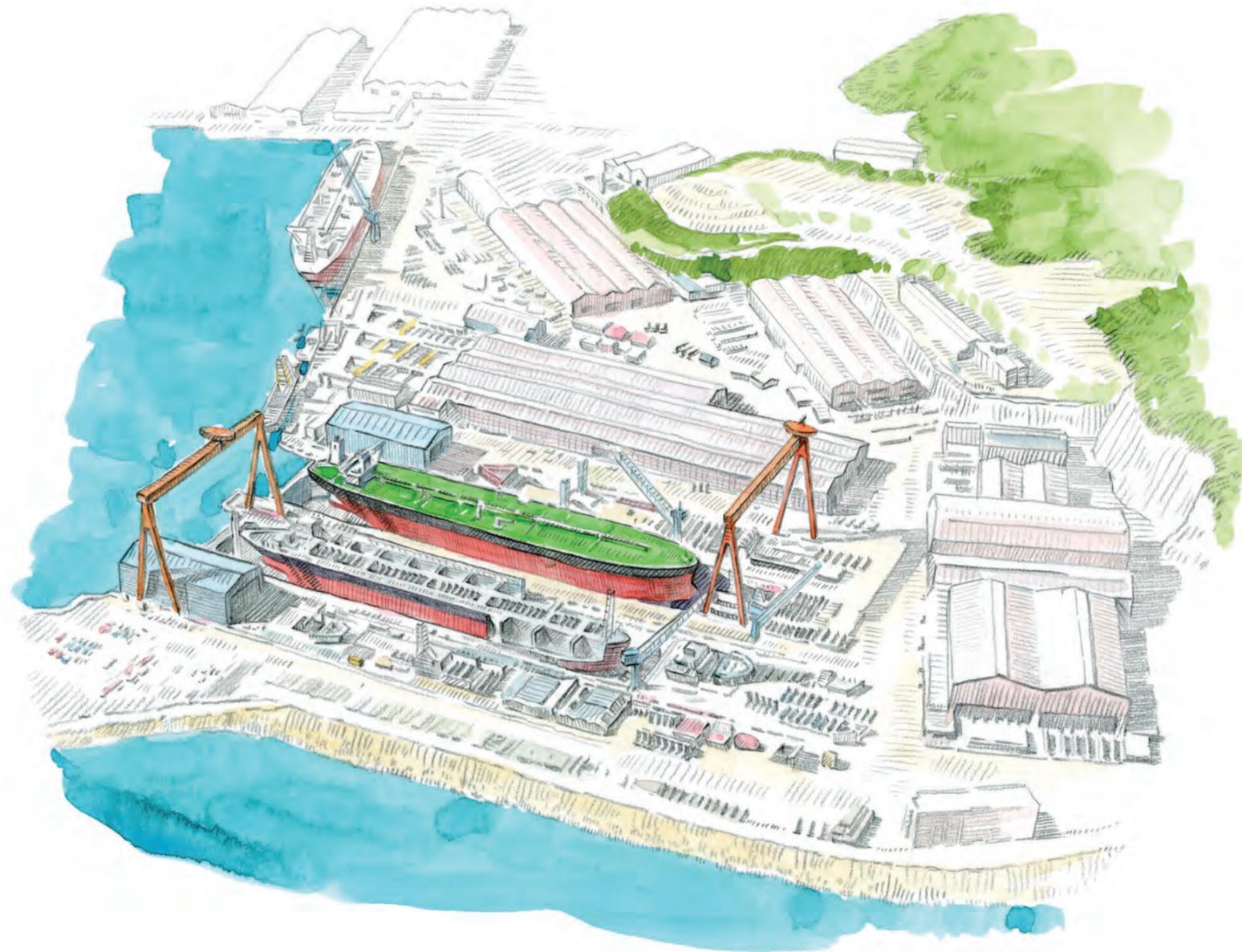
## 정주영 창업자의 놀라운 예지력

1993년 초 삼성중공업과 한라중공업이 도크 증설을 결정했을 때, 현대중공업 또한 무리한 증설이 시설 과잉 현상을 초래할 것이라고 우려했다.

삼성중공업과 한라중공업의 조선시설 신증설 방침에 대해 현대중공업

과 대우중공업, 한진중공업은 공개적으로 반대의사를 표명했다. 삼성중공업의 조선소 증설이 '조선산업 합리화 조치'에 어긋난 불법행위이며 인력 스카우트와 과당경쟁의 원인이 될 것으로 생각했기 때문이다.

그런데 얼마 지나지 않아 현대중공업은 도크 증설로 방향을 선회했다.



그 배경에는 정주영 창업자의 강력한 의지가 있었다.

당시 일본이나 유럽에서는 향후 조선 경기가 안 좋아질 것으로 판단하고 있었다. 실제 물량도 많지 않아 다음 해 1년 치 일감도 없던 시절이었다. 그러나 정주영 창업자의 생각은 달랐다. “아무리 세상에 배 주문이 적어도 우리가 지을 배는 충분히 있다”는 것이 그의 지론이었다.

1993년 8월 정주영 창업자는 VLCC 전용 도크 증설을 지시했다. 조선업계 전체가 불황의 여파로 움크리고 있을 때 과감한 투자를 통해 위기를 기회로 만들 수 있으리라 확신하고 있었다.

1기도 아닌 2기의 도크를 만들라는 정주영 창업자의 지시에 현대중공업 내부에서는 막대한 금액의 투자가 필요한데, 과연 경제성이 있을지 고민이 컸다. 또 일본이라는 조선 강국과 유럽 등 국제사회의 조선설비 확장에 대한 반대도 걱정거리였다. EU 등 선진국들은 현대중공업의 설비 확장에 상당한 압력을 가해왔다. 전체 조선시장은 한정돼 있으므로 확장을 해서 안 된다는 것이었다.

이에 대해 정주영 창업자는 “조선산업은 시황 변동이 심하고 그에 따라 투기성이 강한 것이 특징이며, 증설이 이뤄지지 않더라도 공급과잉에 대한 우려는 항상 있어 왔다”고 역설하며 도크 증설을 재촉했다.

‘조선산업 합리화 조치’에 따른 신증설 금지 조치가 1993년 말 해제됨에 따라 현대중공업은 1994년 8·9도크 건설을 시작했다. 이를 통해 선박 생산량을 늘리고 성장의 발판을 마련할 계획이었다. 도크 건설 기간 정주영 창업자는 현장을 찾아 작업을 독려했다.

8·9도크에는 자체 개발한 신공법과 그동안 축적한 기술력을 모두 동원해 당시 세계 최대 900톤급 골리앗크레인 2기를 설치했다. 또 가공·소조립·대조립·패널·도장 등 연간 24만 톤 처리 능력을 갖춘 생산공장과 부속건물, 첨단시설과 설비도 완비했다.

1995년 11월, 8·9도크로 이뤄진 제2야드가 본격적인 가동에 들어갔다. 이에 따라 현대중공업의 도크 건조능력은 기존 7개 도크 301만 5000톤에서 9개 도크 391만 5000톤으로 늘어났다. 8·9도크에서 30만 톤급 초대형

유조선은 전문적으로 건조하기로 하면서 기존의 1도크는 LNG 전용선, 2도크는 15만 톤급의 케이프사이즈 벌크선, 100만 톤급의 초대형 3도크는 4~16만 톤급 선박, 4도크는 10만 톤급 이하 선박, 5·6·7도크는 자동차운반선과 특수선 전용으로 활용하기로 했다.

현대중공업은 제2야드 완공 후 준공식을 치르지 못했다. 도크 확장을 외부에 알릴 수 없었고, 경제성에 대한 확신도 없었기 때문이다. 그만큼 미래에 대한 전망이 불투명한 상황에서 대규모 투자를 단행했던 것이다. 정주영 창업자의 강력한 의지가 없었다면 꿈도 꾸지 못할 일이었다.

실제 제2야드를 건설하면서도 1년에 6~8척 정도의 배를 건조할 것으로 예상했다. 그러나 제2야드 완공 후 시류는 현대중공업에 유리하게 흘러갔다. 선가가 올라가고 척수도 늘어나면서 투자비용을 빠른 시간에 회수할 수 있었다. 제1야드와 제2야드의 작업을 구분함으로써 전체적인 효율성도 기할 수 있었다.

이는 모든 악조건 속에서도 대규모 투자를 선택한 정주영 창업자의 예지력에서 나온 결과였다. 제2야드 건설을 진두지휘했던 황무수 전 부사장을 비롯한 여러 사람들이 증언도 이를 뒷받침하고 있다.

정주영 창업자 하면 가장 먼저 떠오르는 것이 바로 사람들을 이끌고 가는 추진력과 미래를 통찰하는 예지력이 아닐까 생각한다. 한국에 조선산업의 틀을 닦고 오늘날 세계 1위의 조선강국으로 발돋움하기까지의 모든 과정이 창업자님을 빼면 말할 수 없지만 제2야드 건설 일화는 그분의 예지력을 다시 한번 실감하는 계기가 됐다. 만일 그때 정주영 창업자님이 그런 판단을 하지 않으셨다면 지금의 세계 조선 1위 현대중공업은 없을 것이다. 1990년대 중반이니 2야드를 그 정도 비용으로 지었지 지금 그만한 설비를 갖추려면 엄청난 비용이 든다. 그래서 지금도 창업자님께서 어떻게 그런 판단을 하셨는지 그분의 예지력은 우리가 도저히 따라갈 수 없다는 생각이다.

(황무수 전 현대중공업 부사장, 2007년 3월호 사보 기고문에서)

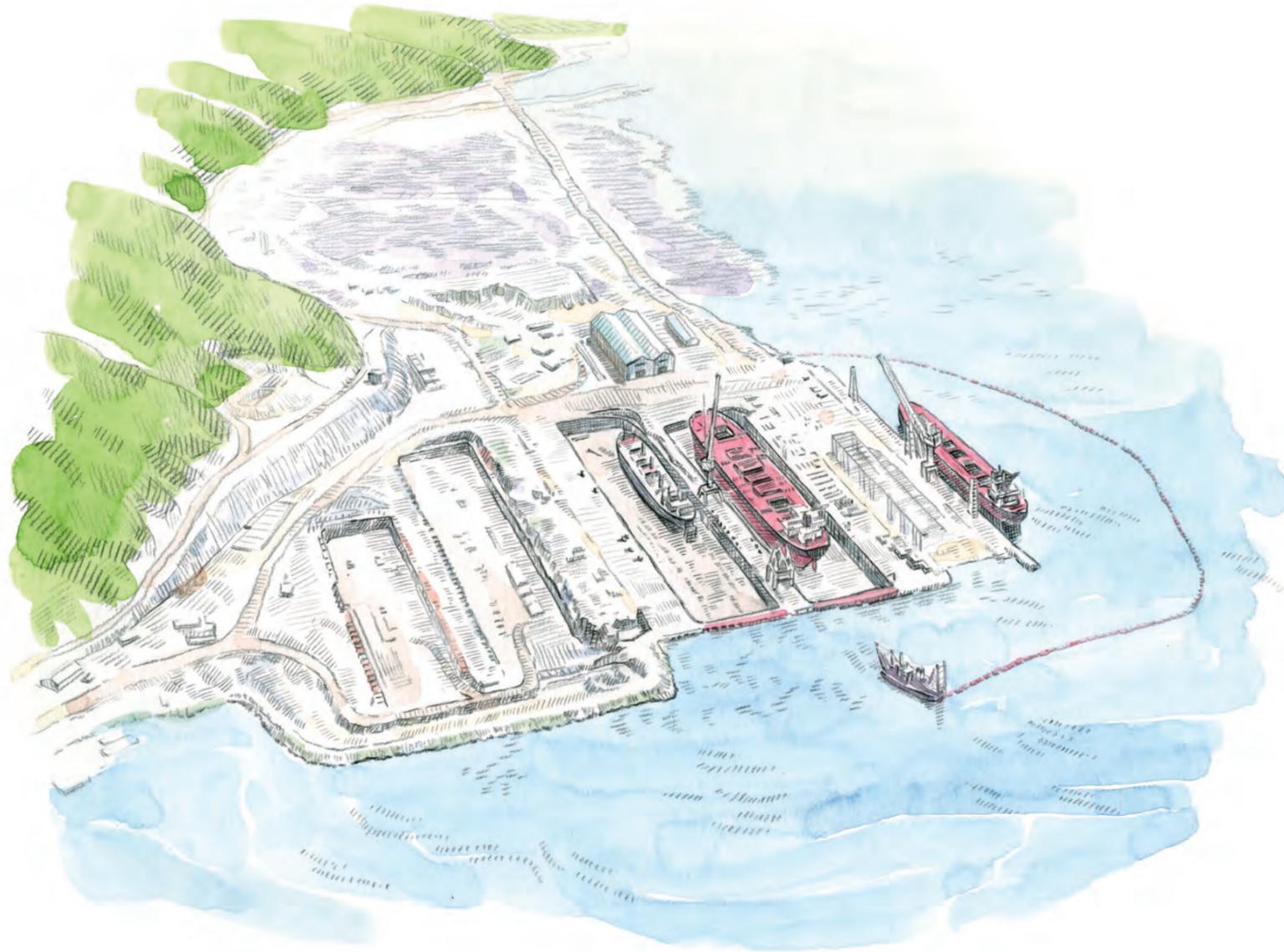
김환구 전 사장도 같은 이야기를 하고 있다.

선배들의 말을 들어보면 제2야드 증설을 놓고 내부적으로도 반대가 많았다고 해요. 제2야드 증설을 검토하던

1993년 당시 조선 시황이 좋지가 않았기 때문이에요. 이런 시점에 투자를 하는 건 리스크가 너무 크다는 의견이 지배적이었다고 해요. 내부의 반대 의견이 컸음에도 불구하고 창업자님이 제2야드를 증설을 지시했어요. '호황이 또 온다. 저쪽에다 도크를 만들어라.' 그래서 1996년에 제2야드를 준공해 가동을 하자마자 조선경기가 폭발적으로 좋아졌어요. 이때 우리와 함께 삼성중공업과 한라중공업이 도크를 증설했고, 대우중공업도 뒤를 따랐어요. 그게 우리 대한민국이 세계 1등 조선 국가로 발돋움하는 데 결정적인 역할을 했어요. 물론 일본의 조선사업이 사양으로 기운 측면도 있었지만, 폭발적으로 수요가 늘어날 때 일본은 준비를 하지 않았기 때문에 호황을 누릴 수가 없었어요. 이와 달리 현대중공업을 비롯한 우리나라 조선업계는 호황을 누리면서 일본을 확실히 따돌릴 수 있다고 생각합니다.

현대중공업은 많은 도크를 보유한 덕분에 도크별로 전문 선종을 건조할 수 있었고, 다른 조선소와는 차별화된 경쟁력을 갖추었다. 현대중공업의 이러한 역할은 한국 조선업이 세계 1위의 위상을 굳히는 데 결정적이었다. 2000년대 '한국 조선 르네상스'는 선제적 도크 증설이 없었다면 이루지 못한 신기루였을 것이다.

## 12. 현대미포조선의 신조 전환

새로운 성장 모멘텀을 찾아  
대변신을 꾀하다

1997년 8월 28일, 현대미포조선 3도크에서 선박 진수식이 열렸다. 진수 선박은 노르웨이 PGS로부터 수주한 ‘람폼 반프(Ramform Banff)’. 길이 120m, 폭 53m, 높이 16m에 2만 3000톤 규모의 부유식 원유생산·저장·하역설비(FPSO)였다.

그리 큰 규모는 아니었다. 그럼에도 이 선박의 진수식이 주목을 끈 것은 그동안 선박 수리만 해오던 현대미포조선이 신조사업에 진출한 뒤 처음 진수한 선박이기 때문. 세계 최초로 신형 설계 특허 등록을 받은 선박이기도 했다.

‘람폼 반프’호는 진수식 후 의장작업을 거쳐 12월부터 속도를 비롯해 각종 장비, 제어장치 등을 테스트하고 시운전을 마친 후 12월 27일 인도식을 가졌다. 그리고 이틀 후 29일 영국으로 먼 항해를 떠났다.

현대미포조선 관계자들은 람폼 반프호가 16노트의 속력으로 전하만을 빠져나가 대한해협 쪽으로 모습을 감추기까지 오래오래 지켜보았다. 현대미포조선이 설립 22년 만에 수리사업이라는 기존의 낡은 옷을 벗어던지고 신조라는 새로운 옷을 입고 세계 무대에 데뷔하는 순간이었다.

## 현대미포조선, 수리조선업 세계 정상에 서다

현대미포조선은 1975년 4월 수리조선업으로 그 첫발을 내디뎠다. 현대중공업이 울산조선소를 짓고 초대형 유조선 건조하기 시작한 지 1년 정도 지난 때였다. 신조사업만 하기에다 벽찬 시점에 수리조선업이라니. 여기에도 정주영 창업자의 원대한 야망이 담겨 있었다.

그는 울산조선소 준공식이 열리던 1974년 6월 28일 어느 기자의 질문을 받고 이런 속내를 드러낸 적이 있었다.

우리 현대는 신조를 하는 초대형 조선소뿐만 아니라 외국의 대선주를 고객 겸 출자자로 해서 대형선박 수리사업에도 착수할 계획입니다. 선박의 수리와 건조를 함께할 수 있어야 명실공히 종합 조선사업이라 할 수 있기 때문입니다. — ”

정주영 창업자는 이미 수리사업 계획 수립을 지시해놓고 있었다. 선박 건조와 마찬가지로 수리조선 역시 노동집약적 산업이다. 생산단위당 부가가치가 높고 외화가득률이 높다는 점에서 우리나라의 중요한 수출전략 산업으로 충분히 키울 만한 이유가 있다고 판단했다.

수리사업을 단순히 신조사업의 보완 정도로 생각한 것이 아니라 양 날개로 생각했던 정황을 읽을 수 있다. 정주영 창업자 생전에 어느 시나리오 작가와 했던 인터뷰 내용에서도 이를 알 수 있다.

1974년 6월 1·2호선 명명식을 하기 전의 일인데 그때 얘기가 재미있어요. 사실 내에게는 1·2호선 명명식도 중요했지만 미포조선 허가가 아주 시급한 과제였어요. 당시에 3000만 달러 차관 교섭은 이미 끝났고, 정부에 외자도 입 승인을 신청해 놓고 있었어요. 그런데 외자 도입은 대통령 재가가 나와 한단 말이에요. 대통령을 만나야 하는데 거리가 없어 고민하다 명명식 날짜를 잡아가지고 청와대로 갔어요. 조선사업은 대통령도 숙원이었으니까 당연히 참석하실 거라 생각했어요. 한 손에는 1·2호선 명명식 계획서와 다른 손에는 미포만 일대에 부지를 확보해서 수리조선사업을 하겠다는 설계도를 들고 청와대로 들어갔어요. ”

정주영 창업자는 미포조선소를 차관으로 설립하겠다는 것은 수리조선소가 아니고 애초부터 신조회사로 구상한 것이냐는 작가의 질문에 거침없이 대답했다.

수리만 하는 조선소를 조선소라고 할 수 있어요? 수리를 전문으로 하더라도 일단 조선소는 만들어야 할 거 아니에요. 물론 초창기에는 수주를 하지 못해서 수리만 하는 조선소로 알려졌는데 욕심은 그게 아니었어요. 좌우간 명명식 날짜를 잡았다고 하나까 아주 흡족해 하시면서 대대적으로 행사를 하라고, 국민이 희망을 가질 수 있도록 크게 알리라고 하셨어요. 그렇게 좋아하시면서 수리조선소 외자 도입 건도 즉석에서 재가를 하셨어요. 문제는 울산조선소 때에도 정부 보증을 서달라고 했는데 또 해달라고 하려니까 입이 잘 떨어지지 않았어요. 그래서 조선업이 부흥하자면 대형 조선사가 많을수록 좋다고, 그 소리만 자꾸 했더니 재가를 해주셨어요. ”

정주영 창업자는 수리조선업의 합작 파트너로 그동안 두터운 인연을 쌓아온 일본 가와사키(川崎)중공업과 손을 잡기로 했다. 가와사키는 1973년

4월 23만 톤급 VLCC 2척을 발주해 걸음마를 시작하던 현대중공업에 큰 힘을 보태주기도 했다.

이런 긴밀한 인연을 바탕으로 자연스럽게 함께 수리조선업을 하기로 결정할 수 있었으며, 울산조선소 준공식에서 기자의 질문에 답하면서 ‘외국의 대선주를 고객 겸 출자자로 해서’라는 표현을 썼던 것이다.

1975년 1월 현대중공업에 수리조선사업부를 신설하고 2월에는 현대중공업 80%, 가와사키중공업 20% 출자를 내용으로 하는 합작투자를 정식으로 체결해 사업을 구체화시켰다.

계약서에는 사업 초기 일정 기간 가와사키중공업이 수리조선 물량을 확보해주는 것을 명문화했다. 합작투자 계약 후 사업은 급진전돼 3월에 미포조선소 건설공사가 시작됐고, 4월에는 정부로부터 외국인 투자 인가도 받았다. 이런 준비 끝에 4월 28일 현대미포조선소를 설립했다.

현대미포조선소를 설립하면서 가동 중인 신조선 조선소와 기술 인력 수주는 일본의 수리 물량을 점차 넘겨받을 수 있게 됐다.

당시 아시아 지역의 국제 규모급 수리조선소는 일본 14기, 싱가포르 2기 등 모두 16기가 있었으나 일본의 수리조선소가 사양화돼 수리조선의 시장성이 밝은 편임을 간파한 것이었다.

어렵게 출발했지만 해운시장이 호황을 맞고 있어서 수리선이 많았고, 일감도 많았다. 그러나 아직 업무 체계가 잡혀 있지 않았고, 공구나 장비가 제대로 갖추어지지 않아 대부분의 작업을 인력에 의존한 수작업으로 했으며, 철야는 당연한 것이었다.

한편 수리선 물량을 확보하고 회사를 홍보하기 위해 홍콩·그리스·영국·미국 등 세계 주요 해운도시와 국제도시에서 열리는 리셉션(Reception)에 참석하기도 했다.

1975년 어느 날 창업자님이 부르시더니 세계 일주를 하고 오라고 했어요. 현대미포조선소를 설립했으니 홍보를 해야 되지 않습니까? 세계 주요 해운도시에서 리셉션(Reception)을 엽니다. 거기에 참석해 선주들에게 우리가 수리조선업을 한다는 것을 알리라는 것이었습니다.(박세용 전 현대그룹 구조조정위원장) ”

현대미포조선은 1980년 6월 수리·개조선 1000척 달성에 이어 1991년에는 5000척을 달성하며 세계 선박수리업계의 선두주자로 자리매김했다. 4개의 도크를 보유한 세계 최대 규모의 수리조선소였기에 가능한 일이었다.

2005년 3월 마지막 수리선인 '설악'호를 재인도하기까지 30년간 8500여 척의 선박을 수리, 개조함으로써 이 분야에서 세계 최대·최고의 명성을 떨쳤다.

## 수리에서 신조로 태세 전환

현대미포조선이 베트남 진출에 본격적인 힘을 기울이고 있던 1996년은 세계 조선업의 불황이 더욱 깊어지고 있던 때였다. 수주 부진으로 일감을 확보하지 못해 힘든 한해를 보내고 있었다.

무엇보다 세계 해운 시장의 침체가 원인이었다. 1995년의 경우 벌크선의 연간 일일 평균 운임률이 1만 4000달러 선이었으나 1996년에는 그 절반 수준인 7900달러 수준으로 하락했다. 한때는 5000~6000달러 수준까지 폭락하기도 했다.

불황의 여파로 선주들은 수리 물량을 축소 또는 연기했다. 꼭 수리를 해야 하는 경우에는 중국 등 가격이 가장 저렴한 조선소를 찾았다. 20년 전 현대미포조선이 설립되던 당시와 다를 바 없었다.

일본으로 가던 수리선이 가격이 저렴한 우리나라로 기수를 돌렸듯이 중국 조선소들은 벌크선 및 일반화물선 수리 물량을 저가로 대거 수주해 갔다.

당시 중동지역의 두바이 및 바레인 조선소들은 싱가포르보다 낮은 가격으로 싱가포르 조선소들의 수리 물량을 상당 부분 잠식했다.

중국 등 경쟁 조선소들이 지속적인 설비 증설로 품질 향상까지 이뤄 한국을 찾아오던 고정 고객들의 물량은 계속 줄어들었다.

사정이 이렇게 되자 현대미포조선은 주력 선종인 벌크선, 일반화물선을 두고 중국·싱가포르·말레이시아 조선소 등과 치열한 수주 경쟁을 펼칠 수밖에 없었다. 일감 확보를 위해 원가 이하로도 수주를 해야만 했고, 이 때문에 1996년 처음으로 적자를 기록하는 아픔을 겪었다.

난관을 극복하기 위해 미국·중남미·동남아 등 세계 각국 선사를 직접 방문해 적극적인 영업활동을 펼치기도 했다.

그러나 1997년 말 터진 IMF 외환위기로 국가신인도가 하락해 수주 활동에 큰 타격을 입었다.

현대미포조선은 수리사업만으로는 성장에 한계가 있음을 느끼며, 조금씩 준비해오던 신조(新造)사업을 순차적으로 전개하기 시작했다. 1995년 8월부터 'V-2000 중장기 발전계획'을 추진하고 있었는데, 미래 먹거리로 신조사업 진출을 상정하고 있었다.

1996년 6월, 영업 관련 조직에 새로 기술영업부를 신설하고 신조선 수주에 역점을 두었다. 또 당시 보유하고 있던 4개의 도크 중 1~2개를 신조선 전용 도크로 이용해 2~3만 톤급 화물선이나 가스선, 로로선 등 부가가치가 높은 선박을 건조할 계획을 세웠다.

현대미포조선은 세계 조선 시장의 틈새를 노려 신조사업을 하면 반드시 성공할 수 있다는 근거와 확신이 있었다. 신조사업의 핵심인 도크는 물론 크레인도 이미 보유하고 있었기 때문에 선각공장만 지으면 신조사업이 가능했던 것이다. 시설 투자를 3분의 1로 줄일 수 있으니 그만큼 경쟁력이 있었다.

또한 연간 400여 척 정도의 수리선을 취급하며 조선 영업 정보는 물론 세계 각국의 최신 기술로 만들어진 선박들을 접하고 있었으므로 기술 정보의 입수에서도 유리했다.

활발한 영업활동 결과, 1996년 12월 이란 최대 국영선사인 IRISL로부터 2억 달러 상당의 신조 다목적화물선 6척을 일괄 수주했다. 1997년 2월에는 노르웨이 PSG로부터 FPSO를 수주했으며, 이어 인도네시아 파르타미나의 정유운반선을 수주함으로써 신조사업의 전망을 밝혔다.

## ‘현대정신’으로 이뤄낸 또 하나의 신화

현대미포조선은 신조사업에 뛰어들면서 ‘중형선박 건조’에 집중했다. 대형 조선소나 소형 조선소에서 놓칠 수밖에 없었던 틈새시장 공략 전법을 구사한 것이었다.

그동안 우수한 설계능력 확보와 생산효율성 극대화를 통해 석유화학제품운반선(Product Carrier: PC) 분야에서 높은 점유율을 기록했으며, 중형 컨테이너선 시장에서도 점유율 1위를 차지하는 등 신조사업 진출 10여 년 만에 중형선박 건조 분야 세계 1위로 우뚝 섰다.

현대미포조선이 자랑하는 중형 PC는 뛰어난 품질과 기술로 세계 선주사들 사이에서 ‘미포탱커(Mipo Tanker)’라는 독자적 브랜드로 불릴 만큼 명품으로 인정받았다. 또한 연비를 크게 줄일 수 있는 친환경 선박(Eco Ship) 기술을 주력 선종인 PC 등에 적용해 전 세계 중형선 시장을 선도했다.

2012년 7월 업계 최초로 모나코 ‘스콜피오’에 인도한 PC가 동형 선박에 비해 30% 가까이 연비 절감 효과가 있다는 것이 입증되면서 세계 중형 탱커시장에서 시장 지배력을 더욱 확대했다.

2006년 진출한 중형 LPG 운반선 시장에서도 차곡차곡 기술력을 쌓아 중형 LPG선 세계 시장 점유율 1위를 달렸다. 나아가 자동차운반선, 오픈해치 일반화물선, 컨테이너-로로선 등 고부가가치 특수선 시장에 진출했다.

이후 아스팔트운반선·해양작업지원선(PSV)·LPG선·냉동컨테이너운반선 등 틈새시장을 적극 발굴해 선종 다변화를 통한 성장을 지속했다.

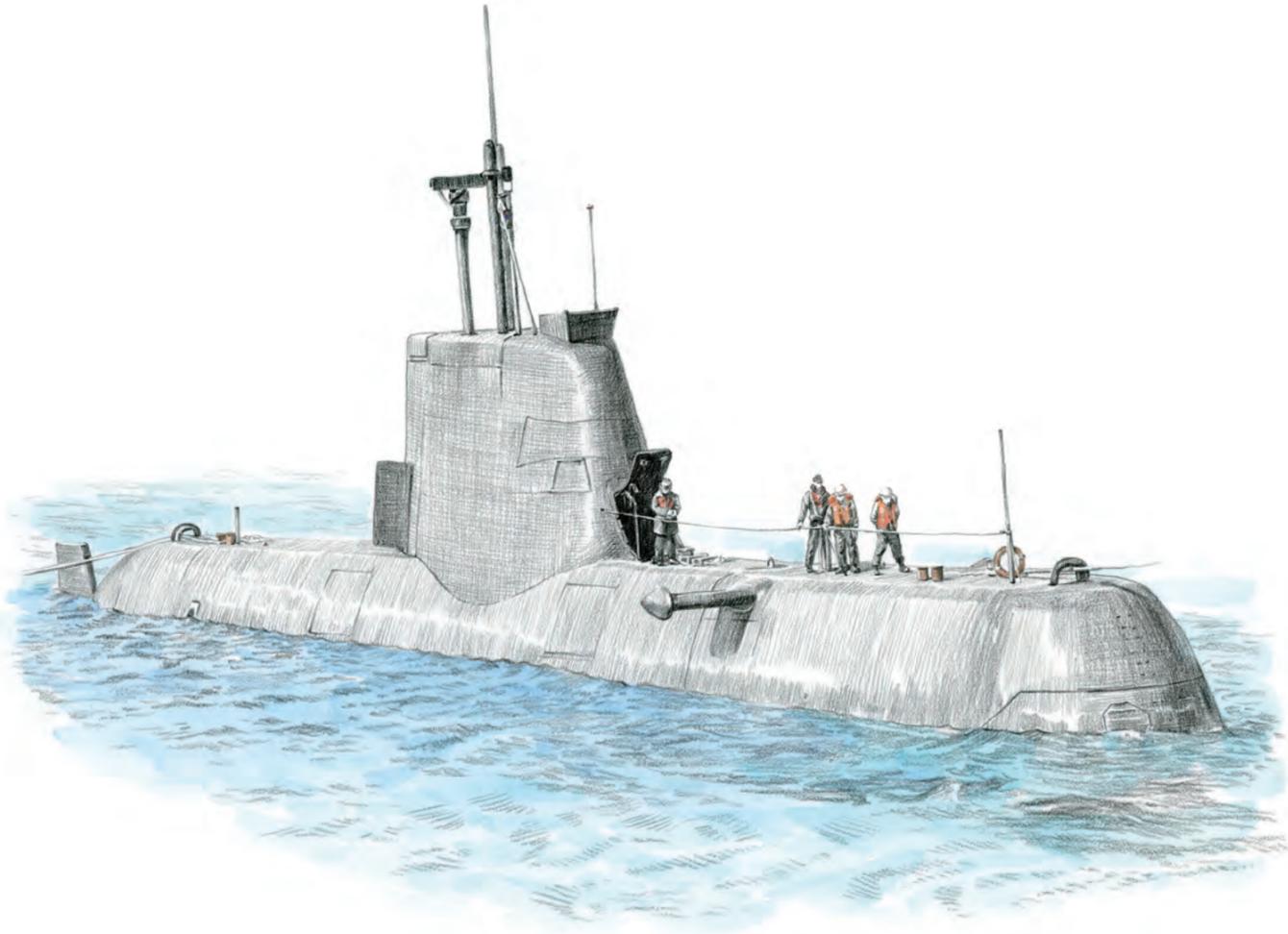
그 결과 2001년 수출 5억 달러를 돌파한 이래, 2004년 10억 달러, 2007년 20억 달러, 2009년 30억 달러, 2011년 40억 달러를 돌파하는 등 비약적인 성장을 견인했다.

2018년에는 신조사업 진출 20년 만에 선박 1000척을 인도하는 대기록

을 세웠다. 그뿐만 아니라 2003년 중형 석유화학제품운반선을 시작으로 2021년까지 모두 15종의 ‘세계일류상품’도 확보했다.

## 13. 잠수함사업 진출

# 대양해군의 주역, 수상함을 넘어 잠수함으로 외연을 넓히다



“차기 잠수함 건조능력을 지닌 현대중공업과 대우조선이 국내 건조업체 선정을 놓고 치열한 경쟁을 벌였으나 재무구조가 건실하고 가격 면에서 유리한 현대중공업으로 결정됐다.”

2000년 11월 22일 국방부의 발표가 전해지자 현대중공업 직원들은 환호성을 질렀다. 감격에 겨워 눈물을 보인 사람도 있었다. 국방부의 발표는 2009년까지 1800톤급 신형 잠수함 3척을 건조하는 1조 2700억 원 규모의 차기 잠수함 사업인 KSS-II의 국내 건조업체로 현대중공업을 최종적으로 선정한다는 내용이었다.

현대중공업으로서는 무려 26년의 도전 끝에 거둔 값진 승리였다. 함정 사업에 이어 잠수함사업에 진출하고자 절치부심했던 그동안의 노력이 드디어 결실을 맺은 것이다.

## 수상함 국산화 건조로 해군력 증강에 기여하다

현대중공업은 2000년에 겨우 잠수함사업에 발을 들여놓았지만, 지난 20여 년 우리나라 수상함(水上艦) 건조를 주도하며 해군력 증강에 이바지해 온 숨은 일꾼이었다. 그럼에도 ‘선박 기술의 정수’라는 잠수함사업에는 자의와는 관계없이 진출하지 못해 한(恨)으로 남아 있었다.

국방력 증강이 화두로 등장하던 1970년대 중반 정부는 자주국방의 목표 아래 2000톤급 구축함의 국내 건조를 적극 추진했다. 제2차 세계대전 당시 미국 해군이 사용했던 중고 구축함과 국민성금으로 건조한 소형 경비정만을 운용하고 있던 상황에서 구축함 국내 건조는 엄청난 모험이었다.

이때 현대중공업은 정부와 해군에 구축함 설계와 건조에 참여하겠다는 의사를 전달했다.

대형 상선의 성공적 건조에 따른 자신감과 더불어 현대중공업이 방위산업분야에서도 일익을 담당해야 한다는 정주영 창업자의 남다른 의지 때문이었다. 현대중공업은 정부를 설득해 1975년 7월 15일 ‘한국형 구축함 시

제업체'로 지정받았다.

그러나 어떤 구축함을 어떻게 건조할 것인가는 정부도, 현대중공업도 뾰족한 방안이 없었다. 그야말로 백지상태였다. 현대중공업은 해군본부와의 긴밀한 설계협조를 위해 서울에 '해상기술부'를 신설했다. 울산조선소 각 설계부문에서 200여 명의 직원을 차출해 본격적인 설계에 착수했다. 현대중공업 기술진과 더불어 해군 감독관팀과 미국 FFG 7 구축함을 설계한 'JJMA'의 기술자도 합류했다.

설계 계약 후 기본설계 완료 때까지 해상기술부 사무실은 밤 11시 이전에 불이 꺼지는 경우가 없었다. 자부심과 책임감도 대단했다. 건조사와 감독관이라는 입장을 떠나 대한민국 군함 설계의 선구자라는 공통된 사명감으로 문제가 발생할 때마다 밤을 새워가며 토론했다.

사업 착수 2년 만인 1978년 3월 한국형 구축함 기본설계가 완성되자 건조 준비에 들어갔다. 국내 최초의 구축함 건조였으므로 상세설계와 건조 기술에 어려움이 많았다.

그중에서도 북극에서 적도까지 광범위하게 적용되는 선진국 해군의 군함용 사양과 기준을 그대로 따를 것인가가 가장 큰 문제였다. 국내에 관련 산업기반이 취약한 것도 문제로 대두됐다. 공법 선택의 어려움도 있었다. 상선을 제작한 경험과 기술을 바탕으로 연구와 토론을 거듭해 이러한 문제점들을 하나하나 해결해 나갔다.

1980년 4월 최규하 대통령이 참석한 가운데 열린 진수식에서 우리나라 최초의 한국형 구축함은 탄생지의 지명을 따서 '울산함'으로 명명됐다. 같은 해 12월 해군에 인도된 울산함은 당시 해군이 보유한 어떤 전투함보다 월등히 뛰어난 성능을 자랑했다.

이로써 우리나라도 군함 생산국 대열에 들어섰다. 세계적으로 구축함급 이상을 자체 설계, 건조할 수 있는 나라는 10개국에 불과했다. 더욱이 울산함에 적용된 설계, 건조 사양은 이후 건조하는 대한민국 군함의 기준이 됐다.

현대중공업은 울산함 건조 이후 정주영 창업자의 정신에 따라 국가와

민족을 위해 국가 안보와 자주국방에 기여한다는 차원에서 적극적으로 함정 기술을 개발하고 건조했다. 순수 자체 기술로 설계해 건조한 호위함·초계함·군수지원함·경비함 등 50여 척의 함정을 한국 해군과 해양경찰에 공급했다.

또 뉴질랜드 해군에 유류보급선을 수출함으로써 함정 수출의 길까지 열었다. 방글라데시에도 함정을 수출했으며, 베네수엘라 해군용 군수지원함을 수주해 건조하는 등 한국 조선의 자존심을 지켜나가고 있다.

## 잠수함 건조 노렸으나 좌절을 맛보다

현대중공업이 울산함 건조에 힘을 쏟고 있을 무렵, 해군에서는 군함보다 더 진보된 선박 건조기술이 요구되는 잠수함사업을 진행하고 있었다. 그러나 준비 미흡으로 사업이 순연되고 말았다.

그러다 전두환 정권 들어 울곡사업이 추진되면서 1986년 3척의 잠수함을 도입하는 '한국형 잠수함(KSS-I)사업'이 시작됐다. 모두 9척의 209형 1200톤급 잠수함을 건조하는 이 사업은 후에 2단계 사업을 시작하면서 '장보고-I(KSS-I)사업'으로 이름이 붙여졌다.

독일 HDW의 209급이 대상 함정으로 선정됐고, 1987년에는 국내 건조업체로 대우조선을 수의계약으로 지정했다. 'KSS-I'은 길이 56m, 배수량 1200톤급의 디젤-전기 추진 잠수함 3척을 확보하는 것이 목표였다.

그러나 현대중공업은 '강 건너 불구경하듯' 바라볼 수밖에 없었다. 수상함에서는 강점을 보이며 많은 건조 실적을 올리고 있었으나 잠수함은 이야기가 달랐다.

수상함 분야에는 가격과 공급 안정을 꾀한다는 정부 방침에 따라 경쟁체제가 도입돼 대우조선을 비롯한 몇몇 조선업체들이 진출해 있었다. 그런데도 유독 잠수함사업만은 줄곧 대우조선에만 물량을 몰아주고 있었던 것이다.

사실 잠수함사업이 처음 논의된 것은 박정희 대통령 시절이었고, 대통령이 정주영 창업자님께 때가 되면 잠수함 건조를 시작할 테니 미리 대비하고 있으라고 하셨다고 합니다. 그런데 여러 가지 사정으로 잠수함 건조 건이 미뤄지다 전두환 정권에서 구체화되더니 갑작스레 수의계약 형식으로 대우에 넘어갔습니다. 우리는 그야말로 '닭 쫓던 개' 신세가 되고 말았습니다. (김정환 전 현대중공업 사장)

현대중공업은 이미 1975년 국방부로부터 잠수함 개발 지시를 받고 잠수함 건조 준비를 착실히 진행하고 있었다. 북한이 잠수함을 건조하고 있다는 사실이 언론에 보도되기도 할 때였다.

잠수함 건조 계획이 다시 수면 위로 올라오던 1984년에는 해군 주관 국내 4개 업체의 잠수함 능력 평가에서 현대중공업이 1위에 올랐다. 그러나 1987년 12월 15일 209급 잠수함 3척의 사업자 선정이 불합리하게 추진돼 경쟁사인 대우조선이 잠수함사업을 독식하게 된 것이었다.

그렇다고 마냥 손을 놓고 있을 수는 없었다. 다음 기회를 대비해야 했다. 현대중공업은 수차례에 걸쳐 국방부와 해군에 잠수함 건조 전문화업체 지정을 요구했고, 마침내 1991년 4월 17일 국방부로부터 잠수함 전문화업체로 지정받았다.

그러나 2차 사업 3척과 3차 사업 3척도 현대중공업을 배제한 채 수의계약으로 6척이 모두 대우조선에 돌아가고 말았다. 대우조선이 209급 잠수함 9척을 모두 독식한 것이었다.

## 잠수함사업 진출을 위한 끝없는 노력

대우조선에 '장보고-1 사업'의 9척을 모두 내준 현대중공업은 절치부심하며 다음 기회를 노렸다. 그럴 즈음 정부는 1994년부터 차기 잠수함사업을 추진했다.

신규사업과 209형 개량사업을 놓고 검토하다 성능 개량으로 결론을 내릴 것으로 알려졌다. 개량사업으로 추진된다면 수의계약으로 진행될 것이

고, 결국 대우조선이 다시 수주할 가능성이 높았다.

현대중공업으로서는 위기였다. 무언가 판을 바꿀 결정타가 필요한 시점이었다. 1997년 10월 9일 당시 김정국 사장이 서울 계동사옥 회의실에서 기자회견을 갖고 경쟁체제 도입을 요구했다.

정부가 추진 중인 차기 잠수함사업에 경쟁체제가 도입돼야 합니다. 해상 분야 방위산업 중 수상함은 복수 경쟁체제가 유지되고 있으나 유독 잠수함은 1987년 사업 개시 이후 계속 수의계약에 의한 특정업체의 독점이 유지되고 있어 기술이전과 가격경쟁력 제고 등이 늦어지고 있습니다.

현대중공업의 참여로 차기 잠수함 개발사업 참여업체가 복수화되면 경쟁을 통해 국내업체의 잠수함 설계 능력, 가격경쟁력, 유지·관리 능력 등을 크게 향상시킬 수 있습니다. 항간에 과잉투자 우려의 목소리가 있는데, 현대는 1976년 합정 건조 전문 방산업체 지정을 받아 도크 등 잠수함 건조시설을 만들어놓았기 때문에 300억 원만 추가로 투자하면 완벽한 잠수함 건조시설을 갖출 수 있습니다.

그럼에도 국방부는 한 달여 뒤인 11월 21일 차기 잠수함사업을 대우조선과 수의계약 방식으로 추진하기로 확정했다고 발표했다. 대우조선과 잠수함사업을 계속 추진하는 이유로 '중복투자를 방지하고 국가자원을 최대한 활용하며, 동시에 차기 잠수함의 국내 독자 건조를 위한 설계와 기술을 확보하기 위해서'라는 점을 꼽았다.

즉 세계 잠수함 생산국 20개국 가운데 3개국을 제외한 모든 국가들이 '국가적 이익'을 위해 잠수함 건조업체를 1개로 한정하고 있고, 시장 규모가 작은 우리나라도 1개 업체로 충분하다는 것이었다.

또 공개 경쟁입찰을 도입하면 우리가 보유하게 될 잠수함 성능과 무기체계 등에 대한 보안이 국내외에 누설되기 때문에 수의계약이 불가피하다는 입장이었다.

현대중공업은 곧바로 정부 결정에 승복할 수 없다며 법적 대응도 불사하겠다고 밝혔다.

현대중공업에는 견적서 제출 요구도 하지 않은 상황에서 정부가 차기 잠수함 건조에 수의계약을 할 수 없도록 '방위산업 참여권 침해금지 가치

분 신청'을 서울지법에 제출했다.

11월 26일자 일부 일간지에 “차기 잠수함사업에 경쟁체제를 도입하자 는 현대중공업의 입장을 지지해달라”는 대국민 호소문을 게재했다. 이와 더불어 국방부장관 등 국방부 고위관계자가 대우 측과 일방적으로 수의계약을 추진해 현행법을 어기고 있다며 감사원에 문책을 요청했다. 국정감사에서 여야 의원들도 수의계약은 공정성과 투명성에 문제가 있다며 국익 보호를 위해서라도 공개경쟁할 것을 강력히 촉구했다.

현대중공업의 반발이 거세지고 여론이 불리해지자 국방부는 11월 29일 차기 잠수함사업과 관련해 “잠수함 전문업체로 분류된 현대중공업과 대우조선 2개 업체를 상대로 실사를 벌여 적격업체를 선정해 수의계약하기로 했다”고 슬그머니 입장을 바꿨다. 현대중공업이 끈질긴 도전 끝에 얻은 값진 승리였다.

결국 정부는 차기 잠수함 사업자 결정을 새로 출범한 김대중 정부에 넘기기로 결정한 채 계약 방식과 대상업체의 수주능력 등 사업 전반에 걸친 전면적인 재평가 작업을 벌였다.

그 결과 1500톤급 잠수함은 기존 209형보다 배수톤수와 길이가 증가되고 AIP(Air Independent Propulsion: 공기불요추진체계) 시스템을 설치해 잠수 능력과 작전행동 반경을 증가시킬 수 있는 신규 무기체계로 결정됐다. 이에 따라 공개경쟁을 기본으로 하는 신규 사업으로 확정됐다.

## 공개경쟁 끝에 차기잠수함사업자로 선정되다

정부가 차기 잠수함사업자 선정방식을 경쟁 입찰로 선회한 후 현대중공업은 차기 잠수함사업을 위한 준비를 착실하게 진행했다.

국방부와 해군은 다섯 차례나 현장실사를 실시하는 등 1997년부터 1998년까지 현대중공업의 잠수함 건조능력을 면밀히 평가했다. 국회 국방위 국회의원들도 국정감사와 병행해 현장실사를 했다.

해외 기종 결정 대상업체인 독일의 HDW와 프랑스의 DCNI도 현대중공업의 잠수함 건조능력을 확인했다. 두 차례에 걸친 국회 국방위원회 국정감사에서도 잠수함 건조업체로서의 능력을 점검했다. 그 결과 현대중공업은 1998년 5월 재차 잠수함 전문화업체로 지정받았다.

국방부는 공정하고 투명하게 사업을 추진해야 한다는 현대중공업의 줄기찬 주장을 받아들여 1999년 차기 잠수함사업 평가단을 구성했다. 이를 통해 국외업체 사업자 선정과 국내업체 사업자 선정을 공정한 경쟁절차에 따라 진행했다.

국외업체 선정에는 214급 잠수함을 개발한 독일의 HDW와 스콜핀 잠수함을 만든 프랑스의 DCNI, 고트란드 잠수함을 설계한 스웨덴의 코쿰스가 경쟁했다.

2000년 11월 3일 정부는 성능 평가와 가격을 고려한 입찰에서 209급 잠수함 9척을 공급한 독일 HDW의 손을 들어주었다. 따라서 도입 기종은 독일의 214급 잠수함으로 최종적으로 결정됐다.

국내 건조업체 선정을 위해 2000년 11월 10일 평가단이 실사를 벌였다. 현대중공업을 방문한 평가단은 산업기술연구소·선박해양연구소·플랜트공장·엔진공장·터빈공장의 현장 시설과 장비를 확인했고, 그동안 특수선사업부에서 1년여 준비한 ‘잠수함 기술도입 건조계획서’를 평가했다. 이어 현대중공업과 대우조선이 가격입찰에 참여했고, 국방부는 2000년 11월 22일 현대중공업을 차기 잠수함 국내 건조업체로 선정했다고 발표했다. 이로써 현대중공업은 1975년 사업의 뜻을 품고 준비를 시작한 지 26년 만에 잠수함사업 진출이라는 숙원을 풀었다.

대우는 209급(장보고-기) 잠수함을 건조한 실적이 있고, 현대는 수상함 건조 실적은 많았지만 잠수함 건조 실적이 없어 많은 사람은 대우가 승리할 것이라고 예측했습니다. 잠수함은 LNG선이나 크루즈선과 더불어 가장 건조하기 어려운 함선으로 꼽혔습니다. 따라서 세계적인 조선소로 인정받으려면 잠수함을 꼭 건조해야 했습니다. 특히 ‘잠수함사업에 반드시 참여해야 한다’는 창업자님의 강력한 의지가 있었기에 우리는 출혈을 감수해서라도 수주해야만 했습니다.(김정환 전 현대중공업 사장)

## 조선기술 결집해 214급 잠수함 시대 열었다

2006년 6월 9일 울산조선소에서 현대중공업이 건조한 214급 잠수함의 1번 함 진수식이 열렸다. 현대중공업이 건조업체로 선정된 지 5년 반 뒤의 일이었다.

진수식에서 노무현 대통령은 ‘해군력은 자주국방의 중추’라며 “해상교통로의 안전을 확보하고 영해와 배타적 경제수역에서 우리의 주권과 이익을 보호하는 데도 해군의 역할은 막중하므로 자주국방의 선봉이라는 자긍심을 갖고 우리의 해양 영토를 굳건히 수호해 달라”고 말했다. 함명은 해군 창설의 주역이자 초대 해군참모총장과 국방부장관을 지낸 손원일 제독을 기려 ‘손원일함’으로 명명됐다.

1번함인 손원일함은 독일 HDW로부터 도면과 자재를 공급받아 현대중공업이 건조하는 ‘기술도입 생산 방식’으로 건조됐다. 건조 과정에서 현대중공업은 고장력 항목강(HY강), 주 배전반 등 각종 소재와 장비를 국산화했으며, 독자 설계 능력도 확보해 국내 방위산업을 선도하는 기업의 위상을 확립했다.

1996년부터 잠수함설계팀을 구성해 운영해왔던 현대중공업은 손원일함 건조 과정에서 각 분야별 설계 소요기술을 251개로 분류해 HDW의 설계 기술을 습득하는 등 체계적으로 독자 설계능력을 확보했다.

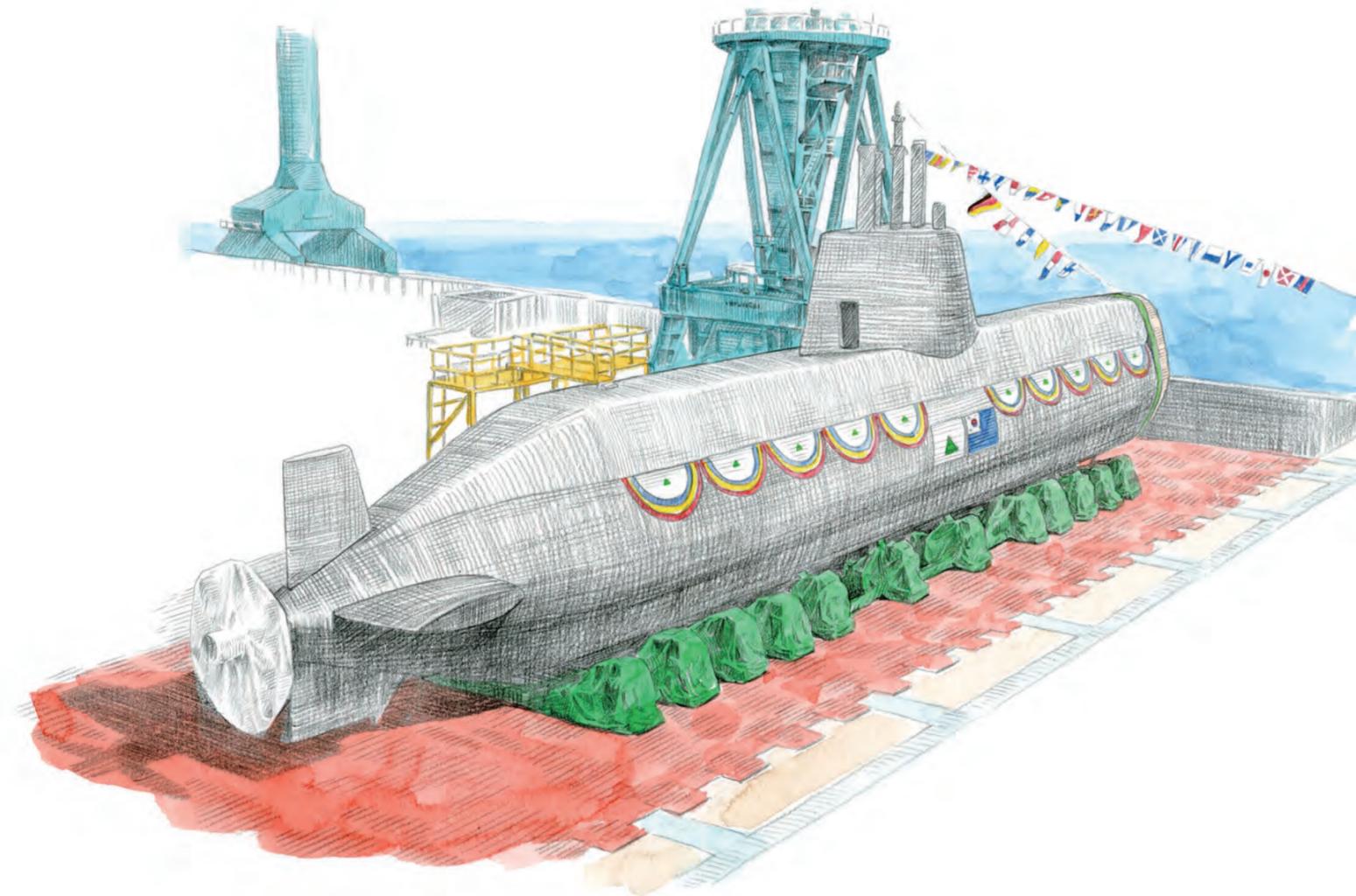
물론 처음 경험해보는 잠수함이다 보니 건조 과정에서 수많은 어려움과 난관을 거쳐야 했지만, 자체 건조기술로 시제함을 완성할 수 있었다. 특히 압력선체 제작기술은 도리어 HDW에서 일부 벤치마킹하기도 했다.

생산분야에서도 많은 성과가 있었다. 70% 정도는 현대중공업의 건조 경험과 기술을 바탕으로 어렵지 않게 건조했으나 나머지 30%는 현장에서 많은 시행착오를 겪으면서 사내 연구소 및 다른 사업본부와의 협력 끝에 건조 기술을 확보했다.

특히 배관분야는 잠수함의 구조적 특성상 100% 도면화하지 못하고 생산 현장에서 직접 스케치를 해서 각종 제품을 제작하는 경우가 많았는데

손원일함 건조 경험을 통해 이를 전부 데이터화함으로써 후속 함정을 건조할 때는 한층 수월하게 작업할 수 있었다.

HDW는 품질기준만 정해놓았을 뿐 기준을 통과하기 위한 방법은 우리 힘으로 찾아내야 했습니다. 대표적으로 이종금속 용접 등의 분야는 3개월 이상의 연구 끝에 해답을 얻기도 했습니다. 이러한 제작 경험은 우리만의 노하우로 축적돼 차기 잠수함 건조에 큰 도움이 됐습니다. 건조 과정에서 많은 어려움이 있었으나 우리의 높은 기술력과 현대정신이 결국 큰일을 해내는 원동력이 된 것 같습니다. 우리가 새로 획득한 기술은 그 후 방위산업 분야의 높은 경쟁력을 유지하는 데 도움이 됐습니다. (하용현 전 현대중공업 전무)



현대중공업은 손원일함에 이어 2번함인 ‘정지함’을 2007년 6월 진수해 2008년 11월 해군에 인도했으며, 3번함인 ‘안중근함’은 2008년 6월에 진수해 2009년 11월 인도했다.

HDW와 계약을 체결할 당시 우리나라는 214급 3척 건조를 통해 잠수함 설계 능력을 익히고, 이어 한국형 토마호크와 한국형 잠대함 미사일을 탑재하는 3000톤급 잠수함을 독자적으로 설계한다는 목표를 세웠다.

그러나 HDW의 설계도를 받아 214급을 건조하는 사이 국방과학연구소는 3척의 잠수함 건조 경험으로는 설계 능력을 충분하게 익힐 수 없다고 결론을 내렸다.

이 무렵 해군도 잠수함 전력을 어느 규모로 구성하는 것이 좋을지 고민하다가 2개 전단급인 18척으로 결론을 내렸다.

이에 따라 장보고-II 사업을 3척 도입으로 마무리 짓지 않고 6척을 더 도입하는 것으로 확대했다. 2006년 9월에 열린 제8회 방위사업추진위원회에서 최초 3척만 발주한 214급 잠수함에 6척을 더하기로 하는 ‘장보고-II의 계속사업안’을 의결하면서 추가 6척은 현대중공업과 대우조선해양에 1척씩 번갈아 계약을 체결하기로 결정했다. 결국 장보고-II 사업은 214급 잠수함 9척 건조로 확대됐다.

이에 따라 현대중공업은 5·7·9번함을 추가로 건조해 모두 6척의 차기 잠수함을 건조했다. 5번함인 ‘윤봉길함’은 2014년 7월에 진수해 2016년 6월에, 7번함인 ‘홍범도함’은 2016년 4월에 진수해 2018년 1월에, 9번함인 ‘신돌석함’은 2017년 9월에 진수해 2019년 12월 해군에 인도했다.

## 잠수함사업은 현재진행형이다

‘대양해군’을 꿈꾸는 우리나라의 잠수함 확보 노력은 여기서 멈추지 않았다. 손원일급(KSS-II) 9척을 나눠 건조했던 현대중공업과 대우조선해양은 ‘KSS-III’ 또는 ‘장보고-III’로 불리는 도산 안창호급 잠수함 설계를 공

동으로 수행했다.

사업명은 ‘KSS-III Batch-I(장보고-III Batch-I)’으로, 2024년까지 3000톤급 잠수함 3척을 건조하는 사업이었다. 도산 안창호급은 독일 업체의 기술협력으로 건조된 장보고급(KSS-I)과 손원일급(KSS-II)과 달리 국내에서 독자적으로 설계했다. 이에 따라 우리나라는 세계 15번째 잠수함 설계국이 됐다.

AIP 탑재 디젤-전기 추진 잠수함인 도산 안창호급은 잠수함발사탄도유도탄(SLBM)을 탑재할 수 있는, 수직발사체계(VLS)를 장착한 ‘중형 잠수함’이었다. 1800톤급인 손원일급에 비해 규모가 2배 정도 커졌으며, AIP에 개선된 연료전지를 적용해 수중 잠항기간도 늘어났다. 현대중공업이 3번함을, 1·2번함은 대우조선해양이 건조를 맡았다.

현대중공업이 건조한 3번함인 신채호함은 2019년 4월에 기공해 2021년 9월 진수됐다. 앞서 건조된 동급 잠수함의 건조과정과 시운항 중 발견된 개선 요구사항을 신채호함에 추가로 반영했다.

좁고 복잡한 잠수함 내부 상황을 고려해 케이블이 지나가는 길과 배관의 위치를 바꿔서 추가적인 공간을 확보한 것이 그 사례였다. 이렇게 해서 장비를 보다 원활하게 운용할 수 있고, 승조원 생활공간의 편리성도 높일 수 있었다. 신채호함은 각종 평가를 거쳐 2024년 해군에 인도할 예정이다.

정부는 KSS-III Batch-I(장보고-III Batch-I)에 이어 KSS-III Batch-II(장보고-III Batch-II)를 추진하고 있다. KSS-III Batch-I보다 향상된 능력을 갖춘 후속함을 국내에서 건조하는 사업으로, 2026년까지 3600톤급 3척을 해군에 인도할 예정이다. 현대중공업은 2019년 10월 상세설계와 선도함 건조 계약을 체결하고 선도함인 1번함 설계를 진행하고 있다.

## 14. 현대그룹에서 계열분리

호시우보(虎視牛步),  
세계 최대 조선그룹으로의  
행보를 시작하다

공정거래위원회는 2002년 2월 27일 현대중공업 등 5개 계열사의 계열분리를 정식 승인했다. 계열분리 기준일은 28일이었다.

이에 따라 현대중공업·현대미포조선·현대기업금융·현대기술투자·현대선물 등 5개 계열사가 현대그룹에서 분리돼 매출 10조 원 규모의 현대중공업그룹으로 거듭났다.

계열사의 지분구조를 보면 현대중공업은 현대미포조선 지분 27.7%와 현대기업금융 지분 67.5%를 보유하고 있었다. 또 현대기업금융은 현대기술투자 지분 83.3%를, 현대기술투자는 현대선물 지분 60%를 갖고 있었다. 이에 앞서 현대중공업은 2월 20일 현대아산 보유 지분(현대미포조선 포함) 24.84% 중 9.89%를 현대아산 측에 무상으로 기부, 지분율을 15% 미만으로 낮춤으로써 계열분리 요건을 갖췄다.

계열분리의 장애요인이었던 현대아산의 미상장 지분 일부를 현대아산에 증여키로 결정함에 따라 분리를 승인한다.(2002년 2월 28일, 공정거래위원회 현대중공업 계열분리 승인) ”

이로써 현대중공업은 현대미포조선을 계열사로 하는 재계 순위 10위권, 자산규모 11조 원 안팎의 중공업 전문 그룹으로 다시 태어났다.

## 정주영 창업자에 의해 태어나고 성장한 현대그룹

현대그룹은 정주영 창업자가 1947년 설립한 현대토건사를 모태로 한다. 1950년 1월 정주영 창업자는 1946년 설립했던 현대자동차공업과 현대토건을 합병해 현대건설로 이름을 바꿨다. 현대건설은 6·25전쟁이 끝난 뒤 제1 한강교, 한강 인도교, 인천항 등의 복구 공사를 비롯해 전후 복구사업에 진출하면서 그룹 성장의 기반을 마련했다. 이후 산업 각 분야에 걸쳐 새로운 기업들을 지속적으로 설립했다.

현대그룹의 계열사들은 업종 간에 긴밀한 연결고리를 갖고 있었는데, 기본 토대는 모회사인 현대건설이었다. 건설업은 토목과 건축이라는 사업 특성상 다양한 자재와 장비들을 필요로 했다.

토목공사를 위한 중장비나 자재 운반에 필요한 운송차량 등은 건설장비의 중요한 분야에 속했는데, 이러한 필요성에 의해 1967년 현대자동차를 설립했다.

현대시멘트는 건설공사에서 가장 중요한 재료인 시멘트를 자체적으로 공급하기 위해 1970년 세운 회사고, 1971년 출발한 금강개발은 현대건설이 진출하는 국내외 공사 현장에 식품과 의복 등 잡화류를 공급하는 역할을 맡았으며, 후에 현대백화점으로 발전했다.

현대건설은 조선사업을 위해 1969년부터 울산조선소 건설을 추진했고, 이후 현대중공업으로 거듭났다. 현대엔지니어링 역시 현대건설이 수주한 공사의 설계를 위해, 현대자동차서비스 또한 차량 정비를 위해 필수적인 사업이었다. 그리고 현대미포조선은 수리조선소로 출발했다가 나중에 중형 선박 전문 신조 업체로 탈바꿈했다.

아세아상선과 현대종합상사는 자동차·조선 등의 수출을 위해 만든 통상 및 무역 업종의 회사들이다.

이렇게 현대건설을 모기업으로 해 설립된 현대그룹의 계열사는 1990년 기준 41개 회사로 구성돼 있었으며, 1990년대까지 건설·유통·조선·자동차·전자·철도차량·제철·해운·종합무역·금융·중전기·엔진류 등

주요 산업 분야를 망라한 국내 최대 기업집단으로 성장했다.

몸집이 커져만 가던 현대그룹도 계열분리의 길을 걷기 시작했다. 정주영 창업자의 경영승계 과정에서 필연적인 결과였다.

2000년 3월 현대그룹의 경영권을 두고 정주영 창업자의 2남인 정몽구 회장과 5남 정몽헌 회장 사이에 경영권 다툼이 벌어졌다. 그 결과 현대그룹 경영권은 정몽헌 회장에게 넘어갔으며, 정몽구 회장은 현대자동차 등 10개사를 이끌고 계열분리했다. 이렇게 되자 2000년 5월 정주영 창업자는 명예회장직에서도 사퇴했다.

다음 해인 2001년 3월 정주영 창업자가 영면에 들었다. 그해 현대그룹의 모기업인 현대건설이 유동성 위기로 채권단에 경영권이 이관됐으며, 다음 해인 2002년 2월 현대중공업도 계열사였던 현대미포조선과 함께 현대그룹으로부터 공식 분리됐다.

## 현대중공업그룹의 계열분리를 위한 지분정리

현대중공업은 중공업 전문 그룹을 지향하며 2001년 말을 기준으로 계열분리를 준비해 왔다. 2001년 3월과 10월에는 보유 중이던 현대종합상사 지분을 처분한 데 이어 현대증권과 현대경제연구원 보유 지분도 처분했다. 계열분리 요건을 충족시키기 위해서였다. 현대상선도 보유 중이던 현대중공업 주식을 2001년 말과 2002년 초에 걸쳐 대부분 정리함으로써 현대중공업의 계열분리가 가시권에 들어오는 듯했다.

그러나 예정 시점을 두 달 가량이나 넘기고 말았다. 현대아산 지분 처리 문제가 걸림돌로 작용했기 때문이다. 현대중공업은 2002년 1월 19일 전격적으로 이사회를 열어 계열분리의 걸림돌로 작용해 온 현대아산 보유 지분 처리 문제를 해결했다.

현대미포조선이 보유하고 있던 5%를 합쳐 24.89%를 모두 현대아산에 증여할 것이라는 일부 관측을 깨고 '계열사 보유 지분 15% 미만'이라는 규



정을 충족시키는 '9.89% 증여'로 문제를 해결했다.

계열분리를 위한 전제 조건이 모두 충족되자, 공정거래위원회에 계열분리 신청서를 제출했다. 공정거래위원회는 2월 27일 현대중공업의 계열분리를 승인했으며, 28일에는 이를 정식으로 통보했다.

이로써 현대중공업그룹이 공식 출범했다. 현대중공업과 함께 계열분리된 회사는 현대미포조선·현대기업금융·현대기술투자·현대선물 등 5개사로, 총자산은 2001년 6월 말 기준 10조 8000억 원에 이르렀다.

현대중공업그룹 출범은 불확실성 해소를 통한 시장의 신뢰 회복이라는 의미와 함께 현대미포조선을 아우르는 중공업 전문 그룹으로 재탄생하게 됐다는 의미가 있었다. 현대중공업그룹이 계열분리됨에 따라 종전의 현대그룹은 현대그룹·현대차그룹·현대중공업그룹 등 3개의 기업집단으로 공식 재편됐다.

## 중공업 전문그룹으로의 출발선에 선 비장함

현대중공업은 2002년 2월 28일 공정거래위원회의 승인을 받아 현대그룹에서 완전히 분리됐다. 창사 30주년을 맞는 뜻깊은 해에 독자경영의 길로 들어섰다는 것은 시사하는 바가 컸다. 20세기 말에 현대그룹과 한국 경제 성장의 견인차 역할을 했던 현대중공업이 이제 제2의 도약을 시작한다는 점에서 매우 큰 의미가 있었다.

한편으로는 계열분리로 인해 크고 작은 변화를 경험하게 될 것으로 예견됐다. 긍정적인 영향들로는 독립경영이 가능해지고 수익성이 높아지며 기업가치가 증대될 것으로 기대됐다. 먼저 독립경영은 과거 현대그룹의 한 구성원으로서 의사결정에 어느 정도 제약을 받았던 것에서 완전히 탈피해 자율적으로 경영활동을 수행할 수 있게 된 것을 의미하기도 했다. 이를 통해 경영 투명성을 높이고 모든 경영 역량을 수익성 제고에 집중할 수 있게 됐다.

실제로 2002년 현대중공업이 발표한 경영방침을 살펴보면 '건실한 성장'을 목표로 삼고, 방만한 외형 확장보다는 선택과 집중을 통해 사업과 제품 구조를 고도화하는 전략을 내세웠다. 세계 중공업계를 항상 앞서서 이어나가는 '글로벌 리더'로서 무에서 유를 창조한 정주영 창업자의 정신을 계승, 발전시키는 동시에 부가가치가 높은 제품과 수익사업을 끊임없이 창출하기 위해서였다.

독립경영이 제대로 수행되면 자연히 수익을 증대시킬 수 있을 것으로 기대됐다. 국내외 증권사 애널리스트들도 현대중공업에 대한 투자 의견을 매수로 상향 조정하고, 기대감을 드러냈다. 전체적으로 볼 때 현대중공업의 계열분리를 주식시장에서 긍정적으로 평가하고 있음을 알 수 있었다. 부정적인 영향을 우려하는 의견도 있었다. 경영환경이 급속히 변화하고 있는 상황에서 현대중공업이 위협에 보다 직접적으로 노출될 수 있다는 우려였다.

계열분리로 인한 순기능을 극대화하고 역기능은 최대한 축소하기 위한 대비책 마련과 마음가짐의 변화가 요구됐다.

앞으로 핵심사업과 무관한 지분은 가급적 조기에 매각할 방침이며 현대계열사 지분뿐만 아니라 여타 지분도 더욱 축소해 나갈 것입니다. 더 이상의 불신을 받지 않도록 이사회 중심의 투명하고 합리적인 경영체제를 공고히 하고 한편으로는 주력분야의 기술개발, 사업 고도화 등 핵심역량을 강화해 대외 경쟁력을 더욱 높여가겠습니다.

(최길선 현대중공업 전 회장, 당시 사장)

계열분리 당시 현대중공업 최길선 사장의 말은 많은 의미를 담고 있었다. 현대중공업그룹의 계열분리는 '불신과의 단절'을 의미했다. 그동안 계열사 투자 또는 지급보증으로 인한 불투명성은 업보처럼 따라다녔다.

그동안 호조의 영업실적에도 불구하고 현대그룹 계열사에 대한 과도한 투자로 시장의 불신을 받는 등 불이익을 감내해야 했다. 그러나 계열분리로 조선업 등 주력 분야의 기술개발과 사업 고도화에 집중할 수 있게 됐다.

계열사 투자에 대한 리스크가 없어져 투자자 및 금융권의 신뢰가 높아지면, 기업가치가 상승하고 신용도 향상으로 금융조달 면에서도 경쟁력이 크게 개선될 것으로 전망됐다.

현대중공업그룹은 2000년 7월 체이스맨해튼은행(CIBC)의 외화 차입금을 대신 지급해 준 것을 계기로 이사회 중심의 투명 경영을 적극 펼치며 불합리한 관행을 제거했다.

2001년 현대중공업이 최대주주였던 고려산업개발·현대석유화학 등 구조조정 과정에서 완전감자까지 감내하면서도 추가 투자 없이 손실을 최소화할 수 있었던 것도 이와 무관치 않았다. 현대중공업은 특히 계열분리 후에도 중공업 본연의 사업과 무관한 투자지분은 조기에 매각해 시장의 신뢰를 두텁게 쌓아가기로 했다.

그룹의 부실 계열사 투자에 대한 리스크가 제거돼 투자자와 금융권의 신뢰가 높아질 것이며, 그 결과 기업가치가 상승하고 금융조달 여건이 훨씬 개선될 것으로 기대됩니다. 특히 앞으로 고유 목적사업과 무관한 지분은 가급적 조기에 매각할 방침입니다. 현대 계열사 지분뿐만 아니라 다른 지분규모도 계속 축소해 나갈 예정입니다.

(권오갑 HD현대 회장, 당시 현대중공업 상무)

”

## 윤리강령 제정과 비전 수립, 깨끗한 기업문화로 새 출발

현대중공업은 2002년 1월 1일 윤리강령을 제정, 발표했다. 2002년을 새로운 도약과 출발을 다짐하는 해로 삼고 출발 단계에서부터 깨끗한 기업문화를 조성해 경쟁력을 한단계 더 높이는 취지였다.

창립 30주년이 되는 해인데다 현대그룹으로부터 계열분리를 이룬 뜻깊은 해여서 의미가 남달랐다.

핵심은 법과 질서의 존중, 고객에 대한 윤리, 협력회사에 대한 윤리, 임직원의 기본윤리, 국가와 사회에 대한 윤리를 준수해 고객 등 모든 이해 관

계자들로부터 신뢰받고 최고의 경쟁력과 가치를 창출하는 회사로 거듭난다는 것이었다.

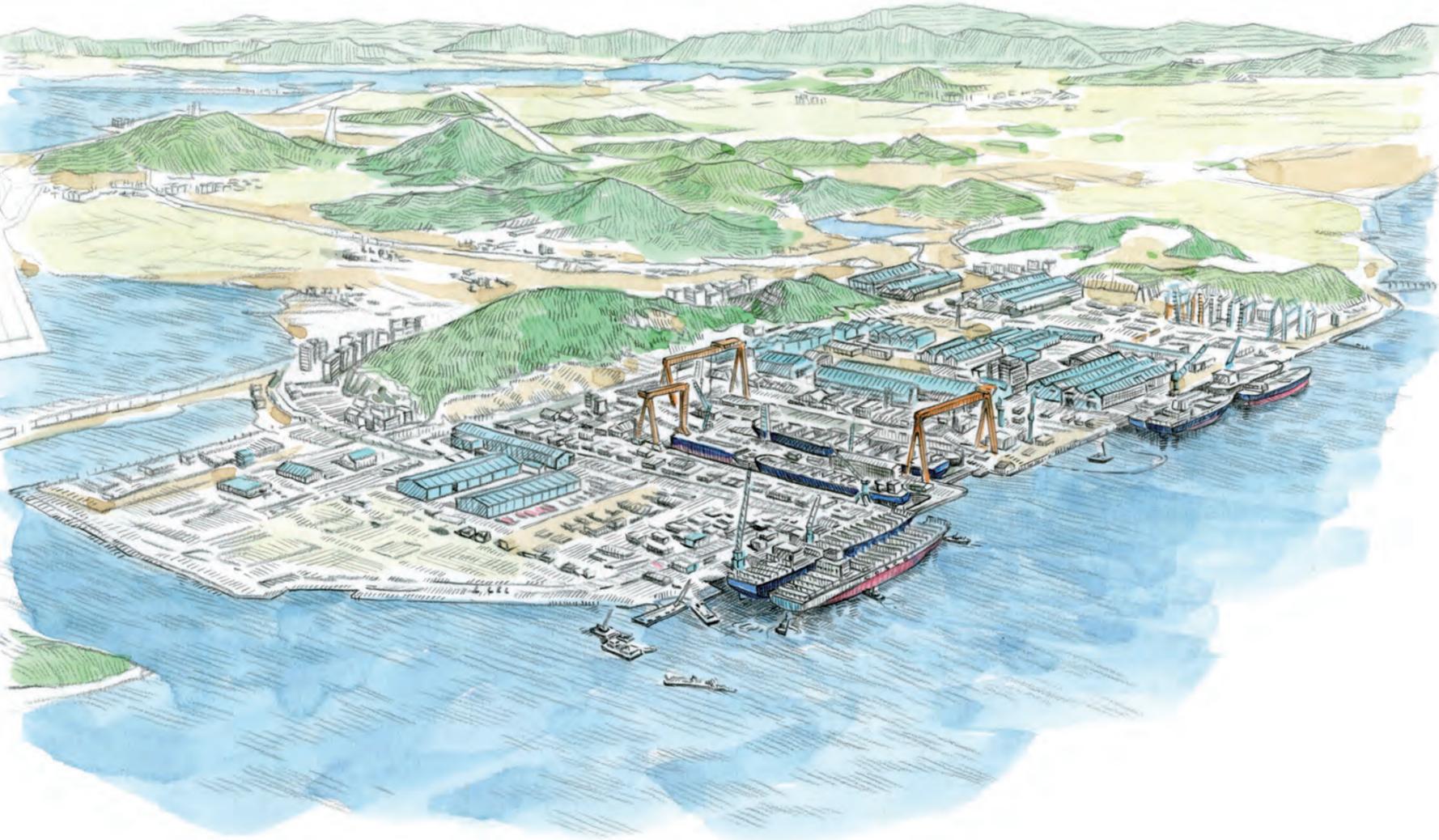
현대중공업은 이러한 윤리강령을 설계·생산·영업·구매·지원·연구부문 등 65개 부문별로 특성에 맞춰 실천할 수 있도록 부문별 세칙을 세웠다. 특히 신입사원, 관리감독자 등을 대상으로 한 직원 교육 프로그램에 윤리강화 내용을 편성해 정기적으로 교육했다. 그 결과 직원 개개인의 윤리의식 함양과 업무처리의 투명성이 크게 향상되고 있다는 평가를 받았다.

현대중공업은 30년 만에 현장 직원의 근무복도 바꿔 분위기를 크게 쇄신했다. 여직원 근무복의 디자인은 2년마다 바뀌었으나 남자 사원의 근무복은 창사 후 30년 동안 한 번도 바꾸지 않은 것은 전통 산업역군의 상징성 때문이었다.

그러나 시대가 변했고, 모든 것을 바꿔야 할 때였다. 근무복 디자인 변경을 위해 7개월이란 긴 기간 동안 5000여 명의 설문조사와 품평회, 디자인 개발, 꼼꼼한 보완 작업을 거쳤다.

구성원들의 의견을 모아 물과 하늘, 파도를 상징하는 바다색 바탕의 새 근무복이 정해졌다. 이렇게 새롭게 태어난 현대중공업그룹은 낡은 사고와 관행을 버리고 제2도약이라는 대장정에 산뜻하게 나섰다.

## 15. 현대삼호중공업 인수

우리는 한 가족,  
현대삼호중공업을 품고  
더 큰 도약을 꿈꾸다

삼호중공업이 현대중공업의 위탁경영 2년 만에 흑자로 돌아섰다. 1999년 위탁경영 계약 체결 당시 1000억 원 적자에서 2001년 창사 이래 처음으로 800억 원대의 흑자를 기록한 것. 회사 정상화를 이끌어 낸 현대중공업은 2002년 4월 30일 위탁경영하던 삼호중공업의 인수를 결정했다.

5월 15일까지 삼호중공업의 지분 100%(주식 2000만 주)를 1000억 원에 매입해 최종 인수하기로 한 것이었다.

현대중공업그룹은 삼호중공업의 연간 대형선박 30척 건조 역량이 더해지면서 80여 척의 대형선박을 건조할 수 있는 체계를 갖추었다. 세계 시장의 20%를 차지하는 명실상부한 세계적 조선그룹으로 거듭난 것이었다.

그뿐만 아니라 11조 8900억 원으로 자산규모가 증가해 국내 재계 15위에서 13위로 뛰어올랐다. 삼호중공업은 현대중공업 일원이 돼 현대삼호중공업으로 새 출발하며 매년 매출액과 영업이익 10% 이상의 성장을 목표로 했다.

## 삼호중공업의 뿌리, 한라중공업의 탄생과 성장

현대삼호중공업의 전신은 한라중공업이다. 그 뿌리를 찾아 거슬러 올라가면 현대양행과 한라그룹의 정인영 명예회장과 만나게 된다.

정인영 명예회장은 정주영 창업자의 바로 아래 동생이다. 그는 형을 도와 현대그룹의 발전에 많은 기여를 했다. 그리고 현대건설 부사장으로 재직하던 1962년 10월 1일, 현대양행을 설립했다. 이것이 한라그룹의 시작이었다.

정인영 명예회장은 중화학공업, 특히 기계공업에 집중하기 위해 1976년 현대건설 사장직을 내려놓았다. 곧바로 창원에 대단위 기계공장 건설에 들어갔으며, 1977년 1월 1일에는 인천조선소를 설립하고 중공업에 투신했다.

인천시 중구 항동에 위치한 인천조선소는 형인 정주영 창업자가 설립한

현대중공업에 비하면 구멍가게 수준의 작은 규모였다.

이후 신군부의 중화학 투자조정으로 우리나라 최대 중공업체로 성장한 현대양행을 대우에 넘겨주고 철치부심하다가 1992년 한라중공업을 설립, 전남 영암의 삼호조선소 건설에 들어갔다. 1995년 7월 삼호조선소가 본격적인 가동에 들어감에 따라 조선사업의 발판을 마련했다.

삼호조선소는 1996년 2월 9일, 가동식과 첫 선박 진수식을 열었다. 1995년 독일과 싱가포르에서 각각 수주한 2500TEU급 컨테이너선과 4만 톤급 석유제품운반선이 겨울바다에 성공적으로 띄워졌다.

정인영 명예회장에게는 삼호조선소가 재기를 위한 지렛대였다. 그러나 안타깝게도 그날의 감동은 이내 차갑게 얼어버렸다. 1997년 12월 6일 국내 재계 순위 12위이던 한라그룹은 최종 부도처리되고 말았다.

중공업에 대한 과잉투자가 한라그룹에 화를 불렀다는 것이 중론이다. 삼호조선소를 비롯해 산업기계공장, 플랜트 설비들을 건설하는 데 1조 원이 넘는 막대한 자금을 남의 돈으로 쏟아부었다.

세계적으로 조선경기가 좋아 대량 수주에는 성공했으나 가격 덤핑으로 채산성이 크게 악화돼 1996년 한 해 적자만 478억 원에 달했다. 거기에 동남아 등지의 경기 침체로 중장비, 플랜트 수출마저 크게 줄었다.

자금난이 심화되자 한라그룹은 1997년 초부터 구조조정을 서둘렀다. 그러나 었친 데 덮친 격으로 IMF 외환위기까지 터지며 결국 부도를 막지 못했다.

## 법정관리 한라중공업, 현대중공업의 위탁경영이 돌파구

한라그룹의 부도로 주력 계열사이던 한라중공업 처리 문제가 초미의 관심사로 떠올랐다. 한라중공업만 해결되면 나머지 계열사들은 곧바로 정상화될 수 있는 상황이었다. 그러나 한동안 진행된 현대그룹과의 협상에서

인수 조건에 큰 격차를 보인 것으로 알려졌고, 현대그룹이 인수 의사가 없음을 밝힘에 따라 한라중공업의 장래는 불투명해졌다.

1998년 3월 19일 한라중공업에 대한 법원의 정리 절차가 시작됐다. 한라중공업 채권단은 회사 정리 계획안에 따라 외자 도입을 위해 1998년 10월부터 1999년 8월까지 4차례에 걸쳐 국제입찰을 실시했으나 사려는 사람이 없어 외자 유치 계획은 무산됐다.

당시 세계적으로 조선시황이 좋지 않아 외자 유치와 해외 매각은 사실상 불가능했다.

관련 업계는 최신 설비를 갖춘 세계 5위의 삼호조선소를 포함해 한라중공업을 인수할 기업은 현대중공업밖에 없다고 판단했다. 현대중공업은 자재단금 등 한라중공업에 1200억 원대의 미수금이 있었고, 그룹 차원에서 현대가 한라로부터 받을 돈이 5000~6000억 원에 달했다.

현금을 많이 들이지 않고도 인수가 가능하다는 결론이었다. 정부도 목포 지역경제에서 차지하는 비중이 50%를 넘는 한라중공업 삼호조선소가 좌초될 경우 지역사회에 심각한 타격을 줄 것을 우려해 삼호조선소의 조기 매각을 원했다.

법정관리 중이던 한라중공업의 정상화 약속 이행 시한이 다가오고 있었다. 고심하며 회생의 실마리를 찾던 채권단은 마지막 해법을 찾아냈다. 그것이 현대중공업의 위탁경영이었다.

1999년 8월 16일 당시로선 유례를 찾아볼 수 없었던 획기적이고 새로운 구조조정 방안을 수립해 동종업계 세계 1위의 현대중공업에 위탁경영을 해줄 것을 요청했다.

8월 30일 현대중공업은 한라중공업이 내민 손을 기꺼이 잡았다. 현대중공업의 세계 제일 신용도와 기술력을 적극적으로 활용해 한라중공업을 우량기업으로 변모시킴으로써 국가와 지역경제에 기여하겠다는 뜻이었다.

현대중공업은 한라중공업의 삼호조선소가 가동 중단될 경우 세계 조선 시장에서 우리나라 조선산업의 신용도가 떨어질 수 있다는 점뿐만 아니라 6000여 명의 고용문제까지 종합적으로 고려했다.

한라중공업이 ‘자산과 부채를 RH중공업으로 이전하고 RH중공업은 현대중공업에 위탁경영을 시킨다’는 내용의 정리계획 변경안을 제출하자 광주지방법원은 9월 18일 이를 승인했다.

현대중공업이 한라중공업을 위탁경영한다는 소식이 전해지자 대부분의 한라중공업 임직원과 노동조합원들은 환영의 뜻을 표했다. 그동안 한라중공업의 정상화 노력에 힘을 보탠 목포상공회의소를 비롯한 영암군·목포시·전라남도 등 지방자치단체도 모두 위탁경영을 반겼다.

그러나 일부 직원들은 고용승계 여부를 불안해 했고, 협력업체들도 일감을 잃지 않을까 걱정하는 분위기가 역력했다.

부도로 신인도가 하락하며 선박 수주가 끊기자 6000명이 넘는 직원들은 반으로 줄어들었고, 그마저 일감이 없어 임금의 일부를 자진 반납하고 있던 상황이었기 때문이다.

협력업체도 한라중공업 정상화를 위해 자재대금도 몇 개월씩 받지 않고 납품을 해왔던 터였다.

지역에서도 직원들도 삼호조선소가 잘될 거라는 기대심리가 무척 컸습니다. 인천조선소에 비해 규모도 크고 사람도 많이 늘어났으니 이제는 해볼 만하다, 대형 조선소와 한 번 겨뤄볼 수 있겠다고 자신감에 차 있었는데, 얼마 못가 부도가 났습니다. 그러다 위탁경영으로 들어온 현대중공업을 두고 점령군이 왔다고 했습니다. 전체 부서장과 임원들이 다 교체되고 운영 스타일도 현대식으로 바뀌고... 사실 그때 삼호 직원들의 패배의식이 꽤 컸던 것이 사실이었습니다. (성현철 현대삼호중공업 전무)

한라중공업 노동조합은 9월 7일 ‘위탁 기간 고용보장’ 등을 요구하며 무기한 밤샘농성에 들어갔다. 8월부터 21일째 전면 파업 투쟁을 벌이던 중 8월 30일 현대중공업의 위탁경영 결정 후 직접 협상을 요구했으나 답변이 없자 전 노조원이 참여하는 농성에 들어간 것이었다.

노조원들의 출입문 봉쇄로 실사 작업에 차질을 빚게 되자 현대중공업 이연재 사장은 9월 10일 고용승계 등 노조의 요구를 받아들일겠다는 입장을 표명했다.

그러나 한라중공업 노사와의 5차례에 걸친 협상이 결렬되자 현대중공업 실사단은 9월 22일 한라중공업에서 철수했다.

위탁경영을 통한 한라중공업 정상화가 불투명해지자 더 큰 위기가 닥쳤다. 급기야 한라중공업 사측이 9월 27일 무기한 휴업을 선언하면서 파업 사태가 악화일로로 걷게 됐다. 노사 간 주요 이견은 고용조정 때 노조 동의, 임금복리후생의 조기 원상회복, 그리고 해고자 복직 문제였다.

10월 14일 협력업체도 생존권 사수 투쟁 침묵 시위를 벌이자 경찰 8개 중대가 배치됐다. 급기야 10월 21일 전남 경찰청이 공권력 투입 검토를 발표하는 등 갈등이 고조되던 한라중공업의 파업사태는 70일 만인 10월 26일 극적으로 타결됐다.

현대중공업과 한라중공업 노사 대표들은 기존의 노동조합 단체협약을 승계하고 위탁경영기간 중 희망퇴직을 실시하지 않으며, 체불 임금을 전액 지급한다는 등 쟁점사항에 잠정 합의했다.

2개월 넘게 지속된 파업사태로 400억 원의 매출 손실은 물론 해외신인도 추락으로 수주에 차질을 빚는 등 눈에 보이지 않은 손실도 컸다. 삼호조선소의 정상 가동까지는 2~3개월이 더 걸릴 것으로 예상됐다.

## 삼호중과 현대중의 시너지, 선박 수주와 선가 상승

한라중공업은 1999년 11월 1일 삼호중공업이란 이름으로 새출발 했지만, 사실 ‘위탁경영에는 한계가 있을 수밖에 없다’는 우려의 목소리가 적지 않았다.

당시 수주잔량이 불과 7척으로 2000년 상반기면 조업 물량이 바닥날 처지였다. 만일 수주가 이뤄지지 않고 경영상태가 호전되지 않는 최악의 상황이 지속되면, 현대중공업이 위탁경영을 중도에 포기할 가능성 또한 배제할 수 없다는 비관론으로 안팎이 어수선했다.

조기 정상화를 위한 노력이 요구되는 상황에서 당시 현대중공업 이연재 사장은 자신감을 보였다.

삼호중공업은 조선과 해양 부문을 주력 업종으로 키워 나갈 계획이며, 2~3년 이내에 흑자 전환을 목표로 하고 있습니다. 내년인 2000년 매출액은 4000억 원 정도에 머물겠지만 2001년부터는 1조 원 이상으로 늘어나게 될 것입니다.

삼호중공업의 최첨단 시설과 노동력에 현대중공업의 최신 기술과 경영 능력이 더해지면 어떤 시너지 효과가 나올지 세간의 기대와 관심이 모아졌다. 결과는 그야말로 대성공이었다.

삼호중공업은 현대중공업이 보유한 세계적인 영업망을 활용해 단기간에 수십 척의 선박을 수주했다. 선가(船價)도 예전보다 10% 이상 올려 받을 수 있었다.

1997년 저가로 19척을 수주한 뒤 IMF 외환위기 이후 수주가 아예 안 되다가 1999년 위탁경영으로 영입이 제대로 이뤄지면서 단번에 24척을 수주했습니다. 점차 고용이 안정되고 회사 분위기가 좋아지기 시작했어요. (성현철 현대삼호중공업 전무)

일감 확보는 경영정상화의 청신호였다. 2000년 5월부터 완전한 정상조업에 들어갔다. 현대중공업은 효율적인 경영을 위해 삼호중공업의 해외영업과 기본설계를 직접 수행해 선가를 15% 이상 높였다.

자재 공동구매 등 효율적인 생산관리로 생산원가와 품질을 크게 개선시켰다. 삼호중공업의 금융채무 9200여억 원에 대한 지급보증도 현대중공업이 나섰다.

삼호중공업의 신용을 높이고 금융비용을 절감하는 효과를 보았다. 사실상 현대중공업의 위탁경영 첫해인 2000년 삼호중공업은 5478억 원의 매출을 기록했다. 그러나 투하자본의 회수기간이 비교적 긴 조선산업의 특성상 불가피하게 1360억 원의 적자를 기록했다.

## 위탁경영 2년 만에 흑자, 구조조정의 대표 성공사례

현대중공업은 삼호중공업의 위탁경영 이후 '회합과 투명경영'을 모토로 무엇보다 전 임직원의 마음과 힘을 모으기 위해 노력했다. 매월 한 차례씩 경영현황 설명회를 열고, 수주현황·매출·수익 등을 전 임직원에게 솔직하게 설명함으로써 위기를 함께 극복하기 위한 공감대를 만들어갔다.

더불어 종합 문화체육센터인 '삼호한마음회관' 공사를 마무리해 개관하고, 4차 사원아파트도 완공했다. 가족공원 조성 and 각종 교육혜택 부여 등 임직원의 복지 향상을 위한 다양한 노력도 기울였다.

부도로 중단된 여러 시설 투자도 재개했다. 공장 규모를 늘리고 자동화 설비도 추가하는 등 생산 능력을 끌어올릴 수 있는 기반 시설 투자에도 적극적이었다.

위탁경영 당시 삼호중공업은 대형 조선소가 할 수 없었습니다. 생산설비가 중형 조선소 수준으로 작았어요. 대형 조선소로 성장할 수 있도록 시설 보완, 프로젝트 TFT를 운영했는데, 그때 내업공장 설비 개선 담당요원으로 참여해 24가지 정도의 보완 사항을 올렸더니 거의 다 반영됐습니다. (김현규 현대삼호중공업 전무)

2001년까지 약 30억 달러치의 일감을 수주하면서, 삼호중공업은 출범 2년 만에 매출 1조 233억 원과 820억 원의 경상이익으로 창사 이래 첫 흑자라는 기쁨을 맛보았다. 1999년 위탁경영 당시 매출 4500억 원, 1000억 원 적자와 비교하면 실로 놀라운 경영성과였다.

삼호조선소는 활기가 넘쳤다. 남은 일감이 3개월치에서 30개월치로 10배 늘었고, 공장가동률이 40% 수준에서 100%를 웃도는 상황이 됐다. 절반으로 줄었던 직원 수도 약 2년 만에 6000명대로 원상회복됐다. 무엇보다 어려운 시기에 회사를 떠났던 직원들 중 희망자 1500여 명을 다시 고용했다.

삼호중공업은 2001년 11월 30일 제38회 무역의 날에 '4억불 수출탑'과

‘철탑산업훈장’을 받았다. 2002년 4월 26일 한국능률협회로부터 기업경영개선 ‘우수기업상’을 수상하기도 했다. 삼호중공업은 부실기업이 채권단의 협조와 전문 경영업체에 의해 되살아난 대표적인 성공 사례로 평가되었다.

## 현대중공업그룹의 일원으로 우뚝 서다

현대중공업은 2002년 4월 계열사로 새 출발한 삼호중공업에 날개를 달아 주기 위해 그해 12월 800억 원을 출자한 것을 포함해 1000억 원을 증자(增資)했다. 사명(社名)도 2003년 1월 현대삼호중공업으로 바꿨다. 계열사로서의 유대감을 강화하는 동시에 회사 위상을 높이려는 일련의 조치였다.

삼호중공업 인수는 현대중공업에 걱정과 부담도 됐지만 도약할 수 있는 계기도 될 수 있다고 판단했기 때문이었습니다. 또 혈연관계 이전에 무엇보다 삼호중공업이 무너지면 국가적·사회적·지역적으로 문제가 크기 때문에 현대중공업그룹으로서 어떻게든 삼호중공업을 살려야 한다는 경영방침을 갖고 있었습니다. 실무적으로 삼호중공업을 살리는 방안으로 일부 생산 설계를 빼고 영업·구매·기본 설계 모두를 현대중공업에서 통합관리하도록 구조조정을 했습니다. 가장 큰 문제가 한리중공업 시절 시장을 교란했던 전력 때문에 네임 밸류가 떨어져 있었는데 이를 해소하는 것이 급선무였습니다.(조충휘 전 현대중공업 사장)

”

현대삼호중공업 건조 선박에 대한 선주들의 불신은 “현대중공업이 설계를 했으니, 품질을 보장할 수 있다”며 불식시켜 나갔다. 바닥이었던 현대삼호중공업의 네임 밸류도 서서히 회복됐다.

현대삼호중공업은 영업인력을 중복으로 두지 않아도 되고, 현대중공업은 빠빠한 도크 스케줄을 효율적으로 짤 수 있었다. 서로 윈윈(Win-Win) 효과를 톡톡히 거뒀다.

현대중공업의 뒷받침에 힘입어 현대삼호중공업은 고속 성장을 이루었다. 2003년 업계 최단기간 선박 건조 1000만 DWT를 기록해 업계 후발주

자의 기세를 높였다. 2015년에는 선박 건조 500척을 기록했다. 최단 기간 500척 건조 기록을 경신한 것으로, 세계 4위 조선사로서 위상을 확고히 굳혔다.

현대삼호중공업의 뼈아픈 과거, 한국 조선산업을 위기로 몰아넣은 법정관리와 위탁경영이라는 오명은 이제 어디에도 없다. 어느새 한국의 수출 역군으로 우뚝 서, 대한민국 조선산업의 미래를 가늠할 수 있는 선도기업의 면모를 보여주고 있다.

## 16. 세계 최초로 육상건조 성공

선박건조의 신기원,  
도크의 한계를 넘어 생산능력을  
확대하다

“길이 244m, 너비 42m, 높이 21m, 축구장 면적 2배나 되는 큰 배를 과연 땅 위에서 만들어 바다로 끌어내릴 수 있을까?”

“완공된 선박 밑에 아주 부드러운 공기 부양(浮揚) 깔개 시스템과 레일을 깔아 놓고 선박을 옆으로 살살 밀어 부두에 대기 중인 잠수형 바지선 위에 싣는다. 그 다음 4척의 예인선이 수심 30m의 바다로 끌고 나간 뒤에 바지선은 잠수시키고, 선박은 자체 부력으로 물에 뜨도록 하면 되지 않을까?”

“그게 정말 가능할까? 너무 큰 모험을 하는 것이 아닐까?”

2004년 10월 5일 큰 모험의 마지막 장이 열렸다. 현대중공업 해양공장 육상에서 건조한 37개의 대형 블록이 하나둘 탑재됐다. 마침내 러시아 노보십(Novoship)의 10만 5000톤급 원유운반선의 운곽이 드러났다. 10월 7일 선체 무게만 2만 톤이나 되는 대형 선박이 육상에서 바다 위 바지선으로 무사히 끌어올려졌다. 이를 지켜본 수백 명의 현대중공업 직원들은 환호를 보냈다. 현장을 함께 지켜본 내외신 기자들도 소리쳤다.

“정말 놀랍다. 믿을 수 없는 일이 일어났다!”

거북선의 후예, 현대중공업이 불가능을 성공으로 실현시킨 선박 건조 육상총조립공법은 세계 조선사의 새로운 장을 연 일대 사건이었다.

탑재 블록 수 어떻게 줄일까,  
육상건조의 모티프 총조립

1998년 현대중공업 해양사업본부는 화학제품 운반선 1135호에 문제가 생겨 대책 마련에 고심하고 있었다. 블록 개수가 워낙 많아 물량에 비해 탑재 일정이 많이 늦어지는 바람에 진수 직전에 많은 인원이 현장에 투입됐다.

협소한 공간에 인원이 몰리다 보니 작업환경이 나빠져 여러 가지 예기치 못한 문제가 생기는 등 어려움이 많았다. 당장 대책이 필요했다. 더욱이 1999년까지 건조를 마쳐야 하는 5척 가운데 첫 호선이기 때문에 시행착오를 거치지 않으려면 근본적인 해결책을 찾아놓는 것이 중요했다.

급선무는 탑재 블록의 개수를 줄이는 것이었다. 특수탱크 구조작업과 일반탱크 작업을 나누어 진행하기로 했다. 복잡하고 까다로운 특수탱크 작업은 도크가 아닌 PE장에서 대부분 끝내기로 결정했다. 그러다 보니 본래 11번으로 계획한 탑재를 단 3번으로 끝내야 했다.

‘과연 가능할까?’

공정 체크에 세심한 신경을 써야 하는 것은 말할 것도 없었다. 또 3도크에서 탑재해야 하는데 3도크 PE장에는 여유 공간이 없었다. 500톤 트랜스포터 2대로 선대 PE장에서 작업한 탑재 블록 3개를 3도크까지 옮기는 비상수단을 썼다.

22개의 단위블록을 하나로 조립한 820톤 블록도 골리앗크레인 2대를 병렬 연결해 탑재에 성공했다. 일명 ‘총조탑재’로, 훗날 현대중공업이 세간을 놀라게 한 육상건조의 모티프였다.

## 육상건조 일등공신은 버려진 바지선

육상건조는 1999년 현대중공업 해양사업본부가 미국 RBS의 반잠수식 시추선을 도크 없이 건조한 것이 시작이었다. 이어 2002년 미국 셸(Shell)의 반잠수식시추선과 프랑스 토탈의 34만 톤급 아메남 FSO(부유식 해상원유 저장 설비선), 그리고 2004년 2월 미국 엑슨모빌의 34만 톤급 키좁바 FPSO(부유식 원유생산저장설비)를 육상에서 성공적으로 건조했다.

해양사업본부가 개발한 육상총조립공법은 원가절감을 비롯해 다양한 선형 제작에 일대 혁신을 일으킨 공법으로 기대를 모았다. 산업자원부가 ‘2002년 대한민국 10대 신기술’로 ‘바지선을 이용한 초대형 부유식 구조물의 육상총조립 공법’을 선정했을 정도로 현대중공업의 육상건조 기술력은 크게 인정받았다.

해양사업부는 1년에 보통 17~18개 공사를 했는데 작업 공간이 없어 애로가 많았습니다. 그래서 도크가 없어도 가

능한 다른 방법을 생각한 것이 육상에서 배를 만들어 로드아웃 방식으로 진수하는 육상건조였습니다. 해양사업부 수주가 적을 때는 조선사업부 물량을 가져와 육상건조 공법으로 만들기도 했습니다. 그렇게 2009년까지 육상에서 50척 정도를 건조하기도 했습니다.(원광식 현대중공업 전무)

육상건조의 핵심은 건조한 배를 어떻게 바다에 잘 띄우는지에 있었다. 해양사업본부는 진수 방법을 고민하다가 바지선에서 해결의 실마리를 찾았다. 완성된 선박을 육상에서 바지선으로 이동시키는 로드아웃(Load-out), 바지선에 얹힌 선박을 바다에 띄우는 플로트오프(Float-off) 과정에서 바지선 2척을 연결해 대형 선박을 옮길 수 있는 부유·잠수 겸용 진수 설비로 활용한 것이었다. 사실 이 바지선은 해양설비 공사에 사용한 후 쓸모 없는 물건이 돼 방치되고 있었는데, 발상의 전환으로 단번에 육상건조의 일등공신으로 격상됐다.

1990년대 후반부터 2000년대 후반까지 세계 조선업계는 초호황이었다. 현대중공업은 밀려드는 주문을 거절하기 바쁠 정도였고, ‘어떻게 하면 배를 더 지을 수 있을까?’ 하는 즐거운 고민을 해야 했다. 안 쓰던 도크를 다시 사용하고, 현대삼호중공업도 풀가동하면서 현대미포조선은 신조선 건조로 돌렸다. 급기야 2004년 해양사업부 소조립 공장 자리에 아예 육상건조 작업장을 만들었다.

사실 배를 도크 안이 아니라 육상에서 짓는 시도는 우리가 세계 최초가 아니라 한라중공업 인천조선소에서 제일 먼저 성공했습니다. 1980년대 초의 일인데 인천은 조수간만의 차이가 9m가 되니까 도크에서 배를 지어 빼내려면 제약조건이 많아 움직이는 플로팅 도크를 이용했던 것이죠. 반면 우리는 동해안이어서 간만의 차가 60cm밖에 안되고 비교가 되지 않을 정도로 대형 선박이어서 건조 환경과 대상, 진수 방식 등 차원이 달랐습니다.

최길선 전 회장은 ‘다른 조선소들은 소형 벌크선 정도만 육상공법으로 지었고, 방법도 달랐다’고 했다. 당시 대우조선해양만 중 소형 탱커와 벌크선을 육상에서 건조했고, 삼성중공업은 조선소 부지가 협소해 육상건조 자체를 하지 않았다.

## 현대중공업에서 부활한 ‘말피의 눈물’

러시아 최대 선사인 노보십이 10만 5000톤급 원유운반선 8척을 긴급 발주한 것은 2003년 7월이었다. 요구조건은 단 하나, 가격은 상관없이 최대한 배를 빨리 만들어달라는 것이었다. 현대중공업은 그때 2007년까지의 작업물량 확보를 마쳤고 도크가 꽉 찬 상태였다. 그런데도 도전장을 냈다. 육상건조를 염두에 뒀던 것이다.

그러나 노보십은 물론, 당시 전 세계 조선업계는 일반 선박의 육상건조를 어처구니 없는 발상이라며 불가능하다고 했다. 전대미문의 아이디어였다. 현대중공업은 육상건조 방법을 설명하는 동영상을 보여주며 선주 측을 설득했다. 그해 7월 노보십은 “선박 진수만 계획대로 된다면 하자”고 계약 의사를 밝혔다.

현대중공업도 일반 상선의 육상건조는 처음이었다. 육상건조에 성공하면 현대중공업의 건조능력과 기술력을 획기적으로 확대, 성장시킬 수 있었다. 현대라서 할 수 있는 발상의 전환이었다.

현대중공업 조선과 해양 부문의 최고 전문인력이 노보십 육상건조 프로젝트에 모였다. 내부적으로는 일반상선을 해양사업부가 주관하는 첫 프로젝트였다. 2003년 10월부터 설계·생산·자재·기술 등 각 분야 담당자들은 매주 TFT 활동을 통해 육상건조에 필요한 준비사항을 하나하나 체크했다.

이미 경험한 해양설비 육상건조 공정 원리와 과정은 같았다. 그러나 축구장 2개보다 큰 크기의 무겁고 거대한 선박이라는 것이 문제였다. 한층 더 높은 기술력을 요했다. 어렵고 중요한 문제 두 가지가 도출됐다. 우선 맨 땅에서 대형선을 만들기 위해서는 도크보다 더 높고 큰 대형 크레인이 필요했다. 그리고 땅에서 만든 이 큰 배를 어떻게 바다로 끌어내리느냐 하는 문제였다. 대형 선박에 맞는 로드아웃 기술을 확보해야 했다.

당시 현대중공업이 보유한 골리앗크레인의 최대 견인력은 450톤 정도였다. 더 무거운 블록을 들 수 있는 골리앗크레인이 필요했다. 크레인용

새로 제작하느냐 구할 것이냐 고민이 깊어갈 무렵, 최길선 전 회장이 독일 HDW(하테베조선소)에서 큰 선물을 받아왔다.

하테베조선소는 우리에게 잠수함 기술을 준 조선소입니다. 하테베 관계자와 점심을 했는데 1970년대 초 세계 1위 조선소로 이름을 날렸던 스웨덴 코쿰스(Kockums)조선소를 자기네가 샀다는 것이었습니다. 코쿰스에 있던 골리앗크레인에 눈독을 들이고 있던 참이라 얼른 소식을 물었습니다. 군함만 만드는 자기네는 필요 없어 팔려고 내놔다며 필요하면 거저 가져가라고 하더군요. ”

그동안 쌓아온 마당발 네트워크 덕분에 대형 골리앗크레인을 단돈 1달러에 인수하기로 계약을 했다. 단 현대중공업이 해체·운반비용을 부



담해 스웨덴 말피의 코쿰스조선소에서 직접 운송해 오는 것으로 결정을 내렸다. 골리앗크레인 높이가 128m, 자체 무게만 7560여 톤에 이르렀다. 45층 건물 높이에서 한꺼번에 1500톤을 들어 올릴 수 있는 세계 최대 규모였다.

코쿰스조선소의 골리앗크레인은 스웨덴 조선업 번영의 상징물이었다. 1990년대 코쿰스조선소가 도산한 후 10년 동안 하릴없이 조선소를 쓸쓸하게 지켜왔던 이 크레인이 해체돼 한국으로 향하던 날, 말피 시민들은 부둣가로 모여들었다.

2002년 9월 25일 선박에 실려 바다 멀리 사라지는 마지막 모습을 바라보며 아쉬움에 눈물을 흘리는 시민도 있었다. 스웨덴 국영방송이 그 장면을 장송곡(葬送曲)과 함께 내보내면서 ‘말피의 눈물’이라는 별칭이 붙게 됐다. 한국에서는 지구 반 바퀴를 돌아 11월 4일 울산에 도착한 세계 최대 크레인에 거는 기대가 자못 컸다.

## 두 번의 위기를 넘어 육상에서 바다로 상륙하다

땅 위의 거대한 중량물은 ‘말피의 눈물’이 말기로 하면서, 남은 과제는 땅에서 만든 거대한 배를 바다로 끌어내리는 일이었다. 전체 균형을 맞추며, 파도가 있는 유수면 위로 끌어내리는 것은 고도의 기술을 요구하는 작업이었다. 두 대의 바지선을 연결하고 그 위로 배를 옆으로 끌어내리기 위해 독일의 잠수함 원리와 스위스가 개발한 이동시스템 원리를 도입했다.

10만 5000톤급 원유운반선 선체는 37개의 대형 블록으로 나눠 제작하는 것으로 설계했다. 무엇보다 해양의 안벽은 크레인 사정이 좋지 않기 때문에 어떻게 육상작업을 최대화하고 안벽 작업량을 최소화할 것인가에 초점을 맞추고 공정을 짰다. 첫 엔진룸 블록이 착공되던 날 수십 명의 작업인원이 한꺼번에 몰려 어수선했던 분위기도 잠시, 직원들은 빠르게 제자리를 찾아갔다.

2004년 10월 5일 땅 위에서 제작한 37개의 블록을 탑재하기 시작했다. 1500톤급 골리앗크레인으로 1200톤의 엔진룸 상단부 블록을 통째로 들어 올리고, 선각 블록을 단번에 몽땅 탑재하는 작업도 순조롭게 마쳤다. 땅위에서 만든 배를 땅바닥에서 28m 떨어진 안벽 끝단부까지 무사히 밀어내자 프로젝트에 참여한 실무자들은 그제야 안도의 한숨을 내쉬었다.

“10월 6일 드디어 안벽 끝단부에서 천천히 조금씩 에어패드(Airpad) 시스템으로 배가 바지선에 옮겨지는 모습을 완전히 확인하고 나서야 경영층이 언론에 공개해도 된다는 지침을 내렸다”고 당시 PM이었던 장정호 전 현대중공업 상무는 회고했다.

사실 로드아웃 과정에서 두 번의 위기가 있었다. 질소가스를 이용해 선박을 공중으로 띄워야 하는데, 바지선과 육상이 연결되는 부분에서 가스가 새다. 상황실은 긴급 대책회의에 들어갔다.

주행시험 과정에서 계산된 질소의 양은 약 430m³, 그런데 실제로는 예상치의 80배인 3만 6000m³의 질소가스가 필요했다. 가스 트레일러 2대를 긴급 동원해 문제를 해결했다.

다음에는 예인선이 문제를 일으켰다. 바지선의 움직임을 최소화하기 위한 장치로 예인선을 옆에 배치했는데, 그럼에도 바지선이 안벽 쪽으로 밀리며 레일이 휘어지고 만 것. 모든 작업자들이 그 동안의 현장 경험을 바탕으로 빠른 시간에 레일을 복구한 덕분에 작업을 이어갈 수 있었다.

이러한 위기를 넘기고 예정보다 늦은 33시간 만에 10만 5000톤급 원유운반선이 바지선에 올랐다. 바지선에 몸을 맡긴 배가 수십 깊은 외항으로 나가기 시작했다. 3일쯤 지났을까, 어느 순간 바지선은 바다 속으로 잠겨 사라지고 오롯이 배만 푸른 바다 위에 떠 있었다. 육상건조 드라마의 대미를 장식한 감격의 순간이었다.

10월 12일, 터그보트로 끌어온 원유운반선은 해양 안벽으로 돌아와 안치됐다. 프로젝트에 참여했던 사람들은 그제야 비로소 긴장의 끈을 놓고 미소를 지었다.

37개의 대형 블록 제작과 1500톤 골리앗크레인을 통한 탑재, 그리고 스

키트를 이용한 진수까지... 노보십 육상건조 프로젝트는 불가능을 가능을 만든 세기의 감동 드라마로 기억되기에 충분했다.

육상건조를 디자인했던 양영태 당시 해양기본설계부장은 “육상건조라는 새로운 가치를 창출하기 위해서는 남과 다른 생각을 하고 이전과는 다른 방법을 쓸 수밖에 없었다”고 말했다. 발상의 전환으로 도전해 탄생한 노보십의 원유운반선 1호선은 ‘NS 챌린지’란 이름을 달고 2005년 1월 선주사에 인도됐다.

2004년 10월 NS 챌린지의 성공은 곧바로 잇단 육상건조 수주로 이어졌다. 같은 해 러시아 노보십에서 같은 형태의 선박 8척을 추가 수주했고, 캐나다 티케이(Teckay)에서 4척, 카타르 QSC에서 4척 등 2개월여 동안 총 16척을 수주했다.

이 물량은 웬만한 조선소 1년 치 물량이었다. 어느새 육상건조 공법은 현대중공업의 대표적인 기술로 자리 잡았다.

기술력은 계속 업그레이드됐다. 2007년 7월에는 유조선보다 한 차원 높은 기술력이 요구되는 LPG 운반선을 처음으로 육상건조했다.

그해 11월 현대중공업은 육상건조 제2선대를 완공해 건조능력을 연간 8척에서 16척으로 2배 확대했다. 세계 최대 콜리엇크레인 ‘말뱀의 눈물’ 용량을 1500톤에서 1600톤으로 증강시켜 생산 경쟁력을 강화하는 등 육상건조에 더욱 속도를 붙였다.

## 현대삼호중공업이 이어받아 세계 최대 기록 갱신

현대중공업이 조선시장에서 육상건조 기술력을 인정받고 경쟁력을 키워나가던 순간이었다. 2008년 글로벌 금융위기로 인해 조선업계 전체가 극심한 침체에 빠졌다.

발주 제로. 더 이상 육상건조를 선택할 명분도 이유도 없었다. 작업 물량

이 줄어들면서 도크 운영에 여유가 생겨 육상건조를 계속할 필요성이 없어졌던 것이다. 2009년 11월 에콰도르 ‘프로팩샤’의 정유운반선 진수를 끝으로 5년간 50척의 선박을 지은 육상건조 선대를 철거했다.

현대중공업의 육상건조 기술은 현대삼호중공업이 이어받았다. 2008년부터 육상건조를 본격적으로 시작한 현대삼호중공업은 기술개발과 도전을 이어나가며 12년 만에 100번째 선박 육상건조 기록을 세웠다.

대다수 조선업체가 효율성 등을 이유로 육상건조를 그만뒀지만, 현대삼호중공업에서는 전체 매출의 40%를 담당하는 주력 건조방식으로 여전히 활약 중이다.

17. 그린에너지사업 추진

# 현대에너지솔루션으로 그린에너지사업을 더욱 강화하다



영상 20.75℃.

한국의 초가을 날씨가 아니다. 2020년 2월 9일 남극 시모어섬의 아르헨티나 마람비오 기지에서 관측된 온도다. 인류가 남극에 발을 디딘 이후 최고 기온이었다. 같은 날 북서쪽으로 270km 떨어진 한국의 세종과학기지 온도 역시 영상 8.3℃였다. 기지 주변에 쌓여 있던 눈은 자취를 감췄다. 지구 온난화로 인한 이상기온 때문이었다.

“앞으로 30년 후에는 원유가 엄청나게 넘쳐나겠지만, 아무도 사지 않을 것이다. 석기시대가 끝난 건 돌이 부족해서가 아니었다.”

사우디아라비아의 전 석유장관인 ‘셰이크 아메드 야미니’는 20년 전 한 인터뷰에서 이런 말을 남겼다. 기후변화로 인한 환경 문제는 더 이상 먼 훗날의 이야기가 아니다. 2008년부터 ‘교토의정서’에 따라 온실가스 감축의 무가 본격적으로 이행되고 있지만, 기후변화 임계점은 이미 폭발 단계다.

늦었지만 각국이 신재생에너지 보급을 확대하면서 산업계에도 지형 변화가 일고 있다. 친환경적 관점에서 사업구조를 재편하며 지속가능성을 경영의 최우선 순위로 두고 있다. 더디기만 하던 우리나라 신재생에너지 산업도 크게 성장해 어느덧 우리 생활 깊숙이 뿌리를 내리고 있다. 현대에너지솔루션은 우리나라 신재생에너지산업을 묵묵히 지탱하고 있다.

## 스페인에서 태양광사업의 불씨를 얻다

현대에너지솔루션(당시 현대중공업 전기전자시스템사업본부)이 태양광 발전에 관심을 둔 것은 1990년대로 거슬러 올라간다. 당시만 해도 기후변화에 의한 환경 문제보다는 화석에너지 고갈로 닥쳐올 에너지 위기에 대비해야 한다는 목소리가 더 클 때였다.

대체에너지 개발이 인류에게 닥친 최대 과제 중 하나로 떠올랐고, 이 분

야를 선도하는 기업이 석유 메이저 기업 이상으로 향후 세계 경제의 주도권을 쥐 것이라는 전망이 설득력을 얻었다.

현대에너지솔루션은 1997년부터 태양광발전 사업성 검토에 착수했다. 일단은 미래 성장산업으로서 가능성을 엿보는 차원이었다. 2000년대 들어 세계적으로 신재생에너지의 중요성이 더 부각되었다. 우리나라에서는 아직 산업적으로 바라보는 시각이 거의 없을 때였다.

현대에너지솔루션만이 그동안의 연구 내용을 바탕으로 조심스럽게 사업적인 접근을 시작했다. 전기전자시스템사업의 핵심 기술인 전력변환 장치를 응용해, 야외에 설치된 태양광 충전판에 모인 에너지를 실생활에서 사용할 수 있는 전력으로 변환할 수 있는 기술을 이미 확보해 둔 터였다. 태양광발전사업 진출을 적극적으로 검토할 수 있었던 이유이기도 했다.

“우리 현대중공업그룹도 중후장대한 산업뿐만 아니라 에너지 등 미래를 선도할 수 있는 산업으로의 전환이 필요한 시점입니다. 21세기는 신재생에너지 시대가 될 것이고, 그동안 영위해 온 사업과도 무관치 않기에 미래 성장 동력으로 육성할 가치가 충분하다고 생각합니다.”

최고경영진의 결정은 2004년 국내 대기업 최초 태양광발전사업 전담팀 구성으로 이어졌다. 그린에너지 꿈을 향한 닳을 올리자 순풍까지 불어오는 듯했다. 같은 해 8월 정부로부터 ‘태양광발전 전력변환 장치 기술 개발 주관 기관’으로 선정되면서 정부 지원을 받으며 체계적인 연구개발이 가능해졌다.

아직 우리나라에서는 신재생에너지 시장이 걸음마 단계여서 해외로 먼저 눈을 돌렸다. 시장 조사에서도 해외 태양광발전 시장은 해마다 30% 이상의 성장률을 보이고 있었다. 2004년 60억 달러 규모에서 2010년 300억 달러 규모까지 확대될 것으로 예상됐다.

신재생에너지 분야 영업 전담부서인 ‘뉴에너지팀’을 신설하고 스페인, 독일 등 유럽 시장 개척에 발벗고 나섰다. 현대에너지솔루션의 기술력과 가능성을 먼저 알아본 곳은 유럽 최대 시장인 스페인이었다.

2006년 3월 스페인의 태양광발전업체에 182~200W급 모듈 4종, 1000만 달러 공급 계약을 체결하면서 국내 최초의 태양광 모듈 수출이라는 이정표를 세웠다.

같은 해 9월 역시 스페인에서 5000만 달러 상당의 수출 계약을 맺었다. 세계 최대 규모의 21MW급 솔라파크(Solar Park: 태양광발전단지) 1단계 10MW급 공사에서 200W급 대형 태양광 모듈 5만 개를 공급하기로 한 것. 태양광 모듈공장을 본격적으로 가동한 지 불과 1년 만에 벌써 6000만 달러 수출을 기록하면서 현대에너지솔루션의 태양광발전사업은 급속도로 덩치를 키웠다.

## 황금알을 낳는 거위? 글로벌 치킨게임으로 치닫다

자신감을 얻은 현대에너지솔루션은 좀 더 영역을 확대하기로 했다. 모듈뿐만 아니라 셀(Cell)까지 생산해 시장 선도기업의 위상을 굳히겠다는 포석이었다. 내부 분석 결과 글로벌 시장도 계속 성장 추세여서 충분히 승산이 있을 것으로 판단됐다.

“UN환경계획(UNEP) 등에 따르면 신재생에너지 분야는 2020년 1조 달러까지 성장해 자동차산업에 근접할 것으로 예상됩니다. 이러한 추세에 선제적으로 대응하기 위해서는 모듈보다 부가가치가 높은 셀까지 생산해야 명실상부한 글로벌 태양광사업자로 성장할 수 있습니다.”

2007년 2월, 충북 음성에 태양광 셀 생산공장 건설은 이렇게 시작됐다. 같은 해 9월에는 태양광 모듈 생산라인도 울산에서 음성으로 확장 이전했다. 충청북도와 음성군 등에서도 일자리 창출 등 지역 경제 활성화에 대한 기대감을 감추지 않았다.

총 340억 원을 투자해 2008년 5월 연산 30MW 셀 공장을 준공했다. 그리고 3년도 되지 않아 2011년 600MW로 증설해 생산규모를 20배나 확대

했다. 태양광분야 글로벌 선도업체로 도약하기 위한 규모의 경제 실현에 매우 발 빠르게 움직였다.

2010년에는 태양광 등 신재생에너지사업을 전담하는 ‘그린에너지사업 본부(현대에너지솔루션 전신)’를 신설했다. 국가별 에너지 정책, 환경규제, 국제유가 등 외부 요인들에 많은 영향을 받는 태양광산업 특성상 시장 변화에 얼마나 빠르게 대응하느냐가 관건이었고, 전담 조직이 반드시 필요한 시점이었다.

셀이 있고 없기에 따라 태양광사업은 투자 규모가 엄청나게 달라집니다. 셀은 진입장벽이 높죠. 우리가 독보적으로 셀 사업을 크게 시작하면서 국내 태양광 시장을 더욱 주도하게 됐죠. 그때만 해도 대기업은 현대중공업그룹뿐이었으니까요.(김진수 전 현대에너지솔루션 상무)

힘차게 가동하는 기계 소리는 커져갔고, 투자 소식도 잇따랐다. 장밋빛 미래가 계속 펼쳐지는 듯했다. 이즈음 국내 다른 대기업들도 태양광발전 사업에 본격적으로 뛰어들기 시작했다. 유럽 등 해외 기업들도 앞다퉀 증설을 서둘렀다. ‘황금알을 낳는 거위’를 손에 넣기 위해 너도나도 줄서서 베팅을 했다.

결국 탈이 났다. 공급이 수요를 크게 초과한 2011년 이후, 그야말로 ‘태양광 치킨게임’이 휘몰아쳤다. 세계 태양광 시장을 주도한 유럽에서 재정 위기가 번지면서 더욱 나락으로 떨어졌다.

미국의 태양광 산업 조사업체인 NPD솔라버즈(Solarbuzz)에 따르면 2011년 세계 태양광시장은 설치 기준 27.4GW로 전년 대비 40% 급증했다. 하지만 금액 기준으로는 2010년 300억 달러(약 34조 원)에서 255억 달러로 오히려 크게 줄었다. 극심한 가격 경쟁으로 단가가 떨어졌기 때문이다.

규모의 경제를 실현하지 못하고, 원가 경쟁력을 확보하지 못한 기업들은 자연스럽게 낙오됐다. 심지어 세계 1위의 독일 큐셀마저 파산을 피하지 못하고 2012년 매각됐다. 그 무한 생존경쟁 속에서 현대에너지솔루션 역

시 주춤할 수밖에 없었다.

유럽, 한국 등 선제적으로 진출했던 기업들이 잔뜩 몸을 웅크린 사이 중국 기업들이 이른바 ‘인해전술’ 전략으로 대약진했다. 일단 거대 내수 시장이 이들의 성장을 이끌었다. 정부의 강력한 지원 아래 기술력에서도 선진국에 밀리지 않을 만큼 경쟁력을 확보했다.

‘접을 것이냐, 말 것이냐’

결국 현대중공업그룹은 현대에너지솔루션을 믿고 기다리기로 했다. 신재생에너지 시대는 돌이킬 수 없는 대세였다. 오랜 시간 기술을 축적했고, 어느 정도 성과도 거뒀다. 살아남기만 하면 분명 더 큰 기회가 열릴 것을 알고 있었다. 이 고비만 넘기면, 아니 반드시 넘어서 미래 먹거리 사업을 지켜야 했다. 그것이 정주영 창업자의 정신이기도 했다.

우리는 원대한 꿈과 긍정적인 청사진을 가지고 미래를 내다보아야 한다. 모든 일에 항상 열심히 노력하는 이는 ‘좋은 때’를 결코 놓치지 않아 도약의 뒀틀로 쓰고, ‘나쁜 때’도 때가 나쁘다고 기죽는 대신 눈에 불을 켜고 최선을 다해 수습하고 비켜가고 뛰어넘어 다음 단계의 도약을 준비한다.(정주영 창업자, 1981년 5월 7일 관리자 특강에서)

## 발상의 전환으로 재도약을 꿈꾸다

2017년 새 정부 출범 이후 태양광 시장에 대한 기대감이 한껏 높아졌다. 특히 미세먼지를 줄이기 위한 대안으로 신재생에너지가 떠오르면서, 2030년까지 신재생에너지 발전 비중을 전체 전력 시장의 20%까지 확대하는 것을 목표로 삼았다. 이렇게 될 경우 2017년 10조 원 규모의 태양광 시장은 2030년 74조 원 규모까지 크게 확대될 것으로 기대됐다.

마침 그룹의 지주회사체제 전환을 앞두고 2016년 말 독립법인으로 출범한 현대에너지솔루션은 오랜 잠에서 깨어나 부활의 기지개를 켜다. 그렇다고 시장이 확실히 회복된 것은 아니었기에 돌파구를 찾아야 했다.

“적어도 태양광산업에 있어서만큼은 중국은 이미 강국의 반열에 올라

서 있습니다. 중국산을 ‘값싼 범용 제품’으로만 취급해서는 안 될 것입니다. 경쟁자로 대등하게 생각하고 대처해야 우리에게도 승산이 있습니다.”

“중국 기업들을 꺾어야 할 경쟁자로만 생각하는 것이 아니라 우리 편으로 만들어 함께 이익을 도모합시다!”

영원한 적도, 동지도 없는 무한경쟁 시대에는 좀 더 유연한 사고와 전략이 필요한 법. 현대에너지솔루션은 중국 태양광 관련 기업에 아웃소싱하는 공급망(Supply Chain)을 구축했다. 기술 유출이나 품질 하락 등의 우려도 없지 않았으나 본사에서 철저한 지원체계를 구축해 이를 보완했다. 수익성 개선이 이뤄지면서 턴어라운드(Turn around)가 시작했다. 드디어 반격의 실마리를 찾으며 2018년 흑자 전환에 성공했다.

중국 기업들이 특정 분야는 기술력이 굉장히 뛰어나요. 10년 전, 20년 전 중국과는 완전히 다르거든요. ‘이이제이(以夷制夷)’ 즉, 적을 이용해서 다른 적을 제압한다는 전략으로 중국 기업에 아웃소싱을 시작하면서 수익성 확보가 가능해졌어요. 물론 우리 현대에너지솔루션이 자체 생산능력과 품질관리 역량이 충분하기 때문에 업체 소싱도 전문성을 가지고 할 수 있는 것이죠. 여기에 현대중공업그룹이라는 브랜드를 기반으로 고객들의 신뢰까지 확보하면서 재도약의 발판에 올라설 수 있었죠. (신원기 전 현대에너지솔루션 부장)

## 현대중공업그룹을 대표하는 친환경 에너지 기업으로

2019년 11월 19일 현대에너지솔루션은 유가증권 시장에 상장했다. 태양광산업이 정부 정책에 좌우되는 변동성 리스크가 크고, 태양광산업에 대한 투자심리가 확실히 개선되지 않았다는 우려 속에서도 상장에 성공하면서 그룹의 차세대 성장동력으로서 중요성을 더 확실히 대내외에 각인시켰다.

2012년 이후 8년 만에 신규 투자도 단행했다. 기존 충북 음성의 셀 공장 과 R&D 센터를 개조해 750MW 규모의 태양광 모듈 스마트팩토리 구축

을 추진했다. 그동안 쌓아온 모듈공장 운영 경험을 바탕으로 향후 확장성을 고려해 최적화된 설비 레이아웃을 수립했다.

과거 수작업으로 인해 발생했던 여러 품질 실패를 되풀이하지 않기 위해 각종 개선안을 검토하며 스마트팩토리 운영의 전 과정을 철저히 준비했다. 자재의 흐름, 공정 자료, 장비 상태 등을 한 눈에 볼 수 있도록 전산화 시스템을 구축하고, 자동화 시스템에 적합하도록 장비를 새로 설계했다.

코로나19 팬데믹으로 공정 지연이 불가피해 받을 동동 구르고, 운송 중 설비가 훼손되는 등 예상치 못한 어려운 순간순간도 많았다. 고난의 연속이었지만, 모든 과정이 스마트팩토리 완공의 디딤돌이 됐다.

그룹사들도 힘을 보탰다. 현대로보틱스가 전체 공사를 처음부터 끝까지 관리하는 턴키 방식으로 프로젝트를 진행했고, 한국조선해양이 구축한 생산 자동화 시스템을 적용했다.

2020년 8월 새로 건설한 태양광 스마트팩토리에서 국내 최초로 개발된 대면적 양면형 태양광 모듈 양산을 시작했다. 2004년 처음 태양광사업을 시작해 2005년 처음 모듈공장을 가동한 그날처럼, 태양광으로 미래를 밝히기 위한 현대에너지솔루션의 발걸음에 힘이 실렸다.

화려한 시작에 비해 좌절의 시간이 짧지 않았다. 그러나 태양광사업을 넘어 토털 에너지 솔루션 기업으로 발돋움하기 위한 도전의 여정을 새롭게 시작하는 발걸음이 마냥 무겁지만은 않다. 대한민국을 넘어 전 세계 환경문제를 풀어나갈 기업으로서 한 걸음씩 나아갈 것이기 때문이다.

우리 에너지 산업은 세계적으로 기후변화라는 과제와 맞물려 친환경 발전, 에너지 효율화, 전기차, ICT 도입 등 다양한 도전을 만나고 있습니다. 현대에너지솔루션도 이러한 변화에 발맞춰 선도적으로 사업전략의 변화를 꾀하고 있습니다. 에너지 정책이 급변하는 시대에 새로운 먹거리를 창출해 저탄소 시대의 선도적인 역할을 수행할 것입니다. (박중환 현대에너지솔루션 대표이사)

## 18. 수출 200억 달러 달성

‘수출 한국’ 깃발을 휘날리며  
더 넓은 바다로 나아가다

2011년 12월 ‘제48회 무역의 날’ 기념식에서 창업 초기 현대중공업 울산조선소 기술고문으로 왔던 스코틀랜드 출신 영국인 고(故) 존 던컨 씨가 금탑산업훈장을 받았다. 한국 조선산업 발전에 기여한 공로였다.

그러나 당시 그와 함께 했던 현대중공업의 많은 사람들은 ‘작업현장에서 까다롭기 그지없고 역센 스코틀랜드 역양의 영어로 마구 욕설을 해대던 욕쟁이’로 기억하고 있다. 당시 울산조선소에서는 공장을 짓고, 도크를 만들며 동시에 26만 톤급 대형 유조선까지 건조하고 있었다.

시스템을 잘 갖춘 유럽 조선소만 근무했던 존 던컨 입장에선 황당하기 그지 없었을 것. 그러나 연신 욕을 해댄 것이었다. 낮은 이방인으로부터 험한 소리를 들었을 때 누군들 울컥하지 않았겠는가. 그러나 우리의 수출 역군들은 감정을 눌러 삭였다. 세계 최빈국의 설움을 우리 손으로 날려 버리겠다는 집념 하나로 버텨낸 그들이 결국 세계 1위 조선소를 만들어냈다.

## 수출 전선에 경계는 없다

1980년대 초 인도 뭍바이. 부처의 고향, 혹은 간디 정도로만 어렵듯이 알고 있던 그곳에 현대중공업 영업사원들이 단출한 가방 하나를 들고 깃발을 내디뎠다. 2차 석유파동으로 세계 해운시장이 침체하자 각국의 국영선사를 뚫어 돌파구를 마련하라는 특명을 받은 이들이었다.

뭍바이에는 인도 국영선사 SCI (Shipping Corp. of India)의 본사가 있었다. 정주영 창업자가 배 한 척을 건조한 경험도 없이 차관을 얻겠다고 영국 버클레이은행의 문을 두드린 것처럼 현대중공업 영업사원들도 진취적인 기상으로 거침없이 SCI의 문을 열었다.

“길이 없으면 길을 찾고, 찾아도 없으면 길을 뚫아가면서 나가면 된다.”

온몸으로 스스로 증명한 정주영 창업자의 신념이 자신감의 원천이었다. 6만 2000톤짜리 유조선 8척에 옵션 3척까지 모두 11척이 걸린 수주 건을 따내기 위해 SCI의 문지방이 닳도록 드나들었다. 기술 담당 중역이 무엇

을 좋아하는지는 내 집보다 더 흰하게 꿰고 있을 정도였다. 그러나 역시 만만치 않았다. 당시까지만 해도 일본이 세계 시장을 꽉 잡고 있을 때였다. SCI도 일본 조선소 아니면 서방 선진국 조선소하고만 거래하려 했다. ‘코리아’의 신생 조선소에는 관심조차 없었다. 선진국 회사가 아니면 안 된다는 고정관념부터 깨기 위해 설득에 설득을 거듭했다.

“우리 현대중공업은 이미 1974년 26만 톤급의 VLCC를 성공적으로 건조해낸 경험이 있습니다. 세계적 해운강국인 그리스 선주도 크게 만족해하고 있죠. 더구나 일본으로부터 VLCC를 수주해 인도한 실적이 있습니다. 일본이 일감을 줄 정도의 기술력을 보유하고 있다는 뜻 아니겠습니까!”

“솔직히 일본 조선회사들은 쿼터가 좀 높지 않습니까? 아마 해달라는 대로 안 해주는 경우가 왕왕 있을 것입니다. 우리는 다릅니다. 당신들이 원하는 대로 최선을 다해, 최고의 선박을 지어줄 수 있습니다.”

1982년 말 공개입찰을 앞두고 가격 전략 수립에 온 신경이 곤두섰다. 정보망을 총가동해 경쟁사들의 입찰 정보를 입수하고, 종합된 정보들을 세밀하게 비교 검토해 응찰가격을 정했다. 1983년 4월 마침내 현대중공업은 최저가격 낙찰을 받았다. 11척 수주라는 쾌거가 전해지자 울산조선소에서는 일제히 박수를 치며 환호를 질렀다.

SCI 수주액이 총 2440만 달러 정도였는데, 당시로서는 상당히 큰 금액이었어요. 현대중공업이 조선소 준공 단계에서 1호선을 완성했다는 커리어와 일본과는 다르게 맞춤형 대응을 할 수 있다는 점을 중점적으로 어필했지요. 경쟁입찰에 성공한 후 실제 계약은 정부 인가가 늦어져 1983년 4월 이뤄졌는데, 그 과정에서 국제 선가는 계속 떨어졌어요. 다행히 SCI가 국영선사였기 때문에 가격을 그대로 가져갈 수 있었어요. 계획경제를 하는 나라, 개발도상국에는 이런 장점도 있구나 하는 것을 많이 느낄 수 있는 사례였지요. 영업 대상국을 크게 다변화하는 계기였습니다.

(조충휘 전 현대중공업 사장)



그즈음 현대중공업 런던지사는 조선과 해운산업의 본고장인 유럽 시장을 뚫기 위해 오랫동안 공을 들이고 있었다. 터줏대감 역할을 하고 있던 일

본 조선회사들의 벽은 너무 높았다. 유럽시장의 70~80%를 장악하고 있어 틈새를 찾기도 어려웠다. 대규모 선박을 발주할 수 있는 선주사는 세계적으로도 손에 꼽을 정도여서 이미 그들만의 네트워크가 촘촘했다.

그래도 조선산업에 진출한 이상 유럽 시장에서 반드시 승부를 봐야 했다. 현대중공업은 유럽 시장 개척에 사활을 걸었다. 유럽 선주사와 일본 조선회사 간의 끈끈한 거래 관계를 비집고 들어가는 게 보통 일이 아니었다. 며칠 밤을 새워 프레젠테이션 자료를 만들고, 팸플릿과 리플릿을 준비해 면담을 신청하면 번번이 퇴짜를 맞았다.

“우리는 이미 일본 조선소와 잘하고 있다. 다른 데 가서 알아봐라.”

‘시간 낭비하지 말라’는 비아냥까지 들으며 자존심을 구기는 일이 다반사였다. ‘수위실에 놓고 가라’, ‘리셉션에 두고 가라’. 문전박대는 계속됐지만, 런던지사 주재원들은 지친 기색도 없이 그리스로, 영국으로, 독일로, 벨기에로 부지런히 발품을 팔았다.

그중에서도 덴마크의 ‘A.P. 몰러’를 집중 타깃으로 정했다. A.P. 몰러는 1904년 설립된 세계 최대의 컨테이너 선사이자 덴마크의 국민기업이었다. 1966년에 첫 컨테이너선 운항을 개시한 이래 전 세계로 컨테이너선을 보냈다. 세계 최대 해운회사의 위용을 확보하며 부동의 세계 1위 자리를 오랫동안 지켜오고 있었다. A.P. 몰러로부터 선박을 수주하기만 한다면 세계 조선 시장에서 단숨에 강자로 도약할 수 있을 터였다.

런던, 오슬로지사의 주재원들은 덴마크로 출퇴근하다시피 했다. 약한 고리부터 치고 들어가기로 했다.

“일감이 몰려드는 일본 조선회사들은 제때 납기를 맞추지 못하는 경우가 있지 않습니까? 게다가 배짱을 툭기며 부르는 게 값일텐데요. 납기가 안 맞든, 가격이 안 맞든, 일본과 이야기가 잘 안 풀릴 때 우리를 불러주십시오. 언제든지 스탠바이(Stand-by)하고 있습니다.”

그렇게 때가 다가오기를 기다렸다. 그리고 1986년 8월 드디어 A.P. 몰러가 먼저 발주를 문의해 왔다. 옵션 2척을 포함한 25만 톤급 VLCC 4척의 견적과 기술사양을 요청했다. 1980년대 중반 엔고 현상으로 일본과의 거

래가 불리해지자 대안으로 한국의 현대중공업을 떠올린 것이었다. 켈체를 부르기에 갈 길이 멀었다.

한국 본사에서는 기술팀을 유럽으로 보내 지원했다. 문제는 가격이었다. 기술 요구사항을 전부 반영하면 선가가 700만 달러 이상 뛰었다. 그렇게 될 경우 A.P. 물리가 못박은 한 척당 4000만 달러를 훌쩍 넘었다. 손해가 너무 커진다는 우려와 새로운 고객 확보 차원에서 받아들여야 한다는 의견이 팽팽히 맞섰다.

치열한 논의 끝에 일단 교두보를 확보해야 한다는 의견에 힘이 실렸다. 세계 최대 해운회사인 A.P. 물리로부터 수주할 수 있는 절호의 기회를 놓칠 수는 없었다. 당장의 손해가 이후 더 큰 성장의 발판이 되는 것을 그동안의 경험에서 슬하게 봐오지 않았던가. 정주영 창업자가 현대를 세계적인 기업으로 키우기까지 이 같은 해안이 가장 큰 원동력이었음을 그간의 경험이 답해 주고 있었다.

1987년 현대중공업은 A.P. 물리와 VLCC 4척에 대한 계약을 연달아 체결했다. 세계 해운업계와 조선업계는 현대중공업을 다시 한번 놀라운 눈으로 바라봤다.

1983년 선박 수주· 건조량 세계 정상에 오른 현대중공업이었으나 ‘차관 속의 태풍’으로 폄하하기도 했던 업계의 눈에 일순간 경계와 긴장의 빛이 돌기 시작했다. 처음엔 불가능한 일이라며 비웃었던 일본 조선회사들의 긴장감은 더했다. 그들의 예감은 틀리지 않았다.

현대중공업은 A.P. 물리로부터 1988년 벌크캐리어 4척을 수주했으며, 1988년부터 1991년까지 총 8척의 LPG 선을 수주했다. 1994년부터는 컨테이너선 수주를 시작해인 A.P. 물리의 최고 파트너로 5대양을 누볐다.

처음엔 우리 역시 A.P. 물리가 고객이 되리라고는 짐작하지 못했어요. A.P. 물리로부터 처음 수주에 성공하면서 업계 내 현대중공업의 위상은 한 단계 올라갔어요. 그만큼 A.P. 물리는 세계 해운과 조선업계에서 상징성이 큰 회사였습니다. 본사에서 좋은 선박을 건조해 주면서 A.P. 물리로부터 확실한 신뢰를 얻었습니다. 그러면서 영업활동에 큰 활력을 얻었죠. (조충휘 전 현대중공업 사장)

1980년대 초 유럽 고객들은 이미 일본 조선회사들과 확실한 거래관계를 맺고 있었어요. 업의 특성상 거래선을 어 시간해서는 바꾸지 않기 때문에 그 틈을 비집는다는 게 쉽지 않았죠. 그래도 정주영 창업자가 중동 건설 등을 통해 세계 경제계에 이름이 알려져 있었고, 우리가 잘할 수 있는 것을 힘 없이 어필했죠. 어느새 유럽에서도 현대중공업을 바라보는 시선이 바뀌기 시작하더군요. (김병오 전 현대미포조선 부사장)

## “1년 동안 수주를 중단하겠습니다!”

1990년대 말 한국 조선업계는 일본을 따돌리고 명실상부 글로벌 1위 조선강국으로 발돋움했다. 1983년 현대중공업이 개별 조선사로서 세계 1위에 올라선 이후 옆치락뒤치락하던 양국의 경쟁구도가 1999년부터는 한국으로 확실히 기울었다. 2000년대 세계경제의 호황과 맞물려 다시 없을 호시절을 보냈다. 선박 발주가 잇따르며, 즐거운 비명을 지를 정도였다.

2008년 말에는 한국의 수주잔량이 일본의 2배에 달하기도 했다. 물론 그 선두에는 언제나 현대중공업이 있었다. 가장 행복하던 그 순간, 어느새 불행이 등 뒤에 다가왔다. 2008년 미국 리먼브라더스 파산 사태로 촉발된 금융위기가 세계를 강타했다. 현대중공업도 거센 파도를 피하지 못했다. 2008년 10월 한 달 선박 수주 실적 '0'을 기록했다.

현대중공업이 한 달에 한 척의 배도 수주하지 못한 것은 2004년 12월이 마지막이었다. 그러나 2004년과는 상황이 달랐다. 12월이라는 계절적 요인이 작용했던 2004년과는 달리, 2008년 10월은 글로벌 금융위기의 시작을 알린 시점이었다. 앞으로 얼마나 더 끝이 깊게 패일지 가늠조차 되지 않았다. 불길한 예감은 적중했다. 2008년 227억 달러에 달했던 수주실적이 2009년 56억 달러로 떨어졌다. 해양플랜트를 제외하면 조선분야 수주는 거의 구경조차 못했다.

향후 4년을 버틸 수 있는 물량을 확보해 놓긴 했지만, 수주가 어려워지면서 선수금 유입이 끊겨 현금이 말라갔다. 중국이 풍부한 유동성을 바탕으로 자국 발주물량을 앞세워 한국을 처음 제친 것도 이 무렵이었다.

현대중공업은 2009년 아예 ‘수주 중단’을 대외적으로 선언했다. 뽕뽕 얼어붙은 경기는 어쩔 수 없지만, 유례없이 힘든 파고에 허덕이는 파트너이자 고객사인 해운회사들의 어려움을 함께 나눠지겠다는 의지의 표명이었다.

글로벌 경기 불황과 물동량 감소는 선가(船價) 하락으로 이어졌다. 2008년 말 중고 벌크캐리어의 가격은 연초에 비해 절반 이상 급락했다. 선박을 담보로 자금을 지원했던 금융권의 압박이 시작됐다. 해운회사들은 대출금 상환 압박에 시달려야 했다.

만약 이 같은 상황에서 현대중공업이 낮은 가격으로 선박을 수주한다면, 금융권의 해운회사 압박은 그만큼 더 심해질 터였다. 가격이 떨어질수록 금융권이 담보로 잡은 선박의 가치도 떨어지기 때문이었다. 현대중공업의 ‘수주 중단’ 선언은 비즈니스 파트너인 선주사들을 보호하기 위한 고육지책이자 후일을 도모하는 회심의 승부수였다. ‘급난지봉(急難之朋)’ 즉, ‘급하고 어려울 때 힘이 돼주는 친구’가 되겠다는 진심은 통했고, 2010년 이후 해운·조선경기는 회복세로 돌아서 반등의 기지개를 활짝 폈다.

사실 2000년대 초중반 정말 놀라운 성과들을 냈기 때문에 2009년 수주 중단을 선언하기까지 고민이 많았어요. 그러나 변할 수 없는 현대중공업의 철칙은 신뢰를 파는 것이라는 데 모두가 공감했습니다. 순간의 이익이나 좋고 나쁨 때문에 상대방을 매몰차게 대한다면 회사는 영속할 수 없겠지요. 신뢰에 기반해 파트너십을 공고히 하고 있기에 글로벌 금융위기는 물론 앞으로 언젠고 닥칠 위기에도 우리 현대중공업은 굳건할 것입니다.

(박승용 현대중공업 부사장)



## 대한민국 수출사(史)를 새로 써온 ‘국가대표 수출 기업’

세계적인 경기 침체에도 불구하고 가파른 수출 신장세를 보이며, 한국 경제를 이끄는 수출 주도 기업으로서의 위상을 확인시켰다. (『산업일보』, 2009년 12월 1일자)



2007년 11월 현대중공업은 ‘100억불 수출탑’을 수상했다. 처음 수출탑을 받은 지 불과 30여 년 만에 100배 이상의 수출 신장을 이뤄낸 놀라운 저력이었다. 더욱이 매출액의 88%를 수출로 벌어들여 한국 경제의 버팀목임을 재확인시켰다. 언론에서도 일제히 현대중공업의 ‘100억불 수출탑’ 수상을 보도하며 ‘국가대표 수출 기업’에 찬사를 보냈다.

현대중공업 수출의 뱃고동은 1974년 6월 처음 울려 퍼졌다. 그리고 그해 11월 업계 최초로 ‘1억불 수출탑’을 수상했다. ‘국내 최대 수출 실적’ 기록을 동시에 세우며 대한민국 수출사(史)의 태동기를 화려하게 장식했다. 1억불 수출탑을 수상한 지 2년 만인 1976년 3억 6000만 달러의 실적을 올리며 ‘3억불 수출탑’을 받았는데, 대한민국 전체 예산의 20%에 이르는 엄청난 규모였다.

현대중공업은 불굴의 투지와 도전 정신을 바탕으로 해마다 80% 선의 수출 비중을 유지하며, 한국 수출산업의 견인차 역할을 다했다.

1983년에는 14억 달러를 수출해 국내 기업 가운데 처음으로 ‘10억불 수출탑’을 수상했다. 그해 현대중공업은 전 세계 선박 발주량의 10.7%를 수주, 창사 이래 최대 실적을 올리기도 했다. 기업을 통해 국가 경제를 살찌우겠다는 정주영 창업자의 정신 그대로 ‘밖에서 벌어들인 안을 살찌우는’ 대한민국 대표 수출 기업으로서 거침이 없었다.

대한민국이 사상 처음으로 수출 10대국 반열에 오른 2009년, 현대중공업그룹 조선 3사는 업계 최초로 수출 200억 달러를 기록했다. 현대중공업 153억 달러, 현대미포조선 34억 9000만 달러, 현대삼호중공업 34억 3000만 달러를 달성해 나란히 수출탑을 수상. 기쁨은 배가 됐다.

현대중공업그룹의 수출 규모인 222억 달러는 우리나라의 전체 수출액인 4220억 달러(2008년 기준)의 약 5.3%에 이르렀다. 매출 대비 수출이 차지하는 비중은 90% 이상이었다. 그리고 2009년 수출탑 수상 회사 가운데 최고 기록이었다. 뜨거운 태양 아래 조선소 생산 현장에서 묵묵히 땀 흘리고, 5대양 6대주 곳곳을 누비며 영업활동을 펼치는 수출 역군들과 함께 현대중공업은 계속해서 기적의 역사를 써내려 가고 있다.

## 19. 현대오일뱅크의 귀환

다시 돌아온 현대오일뱅크,  
그룹의 미래를 짊어지다

외환위기의 여파가 채 가시지 않았던 1999년, 자금이 필요했던 현대중공업그룹은 외국 자본에 현대오일뱅크 지분 50%를 넘겼다. 1964년 국내 최초의 민간 정유사(당시 극동석유)로 출발한 현대오일뱅크는 1993년 현대의 경영권 인수 후 '현대정유'로 다시 태어나 국내 최초의 주유소 브랜드 '오일뱅크'를 도입하는 등 거침없는 성장을 이어 갔다. 그러나 IMF 외환위기의 파고를 건디지 못하고 현대중공업그룹의 품을 떠나갔다.

그리고 2010년, 11년 만에 다시 돌아왔다. 1999년 지분 절반을 인수한 아부다비 국영석유투자회사 IPIC (International Petroleum Investment Company)는 미래를 대비한 투자에 소극적이었다. 애초부터 오래 경영할 요량이 아니었다.

기업의 가치를 극대화해 투자 이상의 값을 받고 되팔아 이익을 챙기면 그뿐이었다. 결과는 '뒤쳐진 성장세'로 나타났다. 다른 정유사들의 매출이 200~350% 늘어난 1999년부터 10년간 오일뱅크는 150% 성장에 그쳤다. 여전히 '후발주자'의 꼬리표를 단 채 국내 4개 정유사 가운데 하위권을 면치 못했다.

현대중공업그룹에 현대오일뱅크는 언젠가 되찾아 와야 할 '아픈 손가락'이었다. 피치 못할 사정으로 잠시 이별했지만 선대(先代)에서 일군 회사를 포기할 수는 없었다. 여건만 조성되면 반드시 찾아와 원상 회복시키리라 절치부심했다.

## 외국 자본에 승리, 11년 만에 귀환하다

때가 오기를 기다리기 어느덧 7년, IPIC가 움직이기 시작했다. 2006년 미국의 코노코필립스에 지분 35% 매각을 시도했다. 결과는 실패였다. 2007년 공개입찰 방식으로 전환해 재차 매각에 나섰다. 매각 지분도 50% 이상으로 높였다. 국내 정유회사들과 코노코필립스가 입찰에 뛰어들었다.

현대중공업그룹은 일련의 상황을 예의주시했다. 전제는 옛 계열사를 반

드시 되찾아 창업자의 정신을 계승한다는 것이었다. 언론 등에서도 현대중공업그룹의 현대오일뱅크 인수 가능성을 보도하며 ‘범현대가의 복원’을 이야기했다.

그렇지만 사업성을 무시하고 무작정 인수전에 뛰어드는 것은 기업경영의 기본 자세가 아니었다. 정주영 창업자도 일찍이 “다른 사람들은 현대를 모험을 하는 기업이라고들 한다. 그러나 현대는 모험을 하는 일은 없다. 밖에서 볼 때 현대가 속단하고 모험을 하는 게 아닌가 생각하는 사람도 있지만 우리는 치밀한 계획, 확고한 신념 위에 불굴의 정신을 가지고 밀고 나가기 때문에 실패를 모르는 것이다”라고 말한 바 있었다.

현대중공업그룹의 현대오일뱅크 인수 검토는 철저하게 그룹의 미래 사업방향과 현대오일뱅크의 성장 가능성을 염두에 두고 이뤄졌다.

느긋한 속사정도 있었다. 2006년 IPIC에 지분 20%를 추가 매각하면서 향후 IPIC가 지분을 매도할 때 현대에 우선매수권을 주기로 명시했기 때문이다. 2007년 말부터 우선매수권을 근거로 브레이크를 걸며 인수 의지를 나타냈다.

물론 쉽게 동의할 IPIC가 아니었다. 현대중공업은 결국 2008년 3월 이사회를 열고 IPIC가 보유한 주식 전량(70%)의 매수권을 행사하겠다는 뜻을 IPIC 측에 통보하기로 결의했다. 동시에 우선매수권 조항을 근거로 싱가포르 국제상업회의소(ICC) 산하 국제중재재판소에 법적 분쟁 중재를 신청했다.

“IPIC 측은 그동안 협상 과정에 성실하게 임하지 않았다. 중재재판을 동시에 요청한 것은 IPIC가 끝까지 동의하지 않을 경우를 대비한 포석이다.” (『매일경제』, 2008년 3월 26일자)

당시 IPIC는 국내 경쟁사와 현대오일뱅크 매각에 상당한 의견 접근을 이룬 상태였다. 현대중공업은 IPIC가 우선매수권을 무시하고 지분 매각을 추진한 자체로 현대중공업의 권리가 발효됐다고 주장한 반면, IPIC는 국내 정유회사에 지분을 매각하는 데 법적 문제가 없다고 주장하고 있었다.

1~2년 이상 걸리는 장기전이 예상됨에도 국제중재를 신청한 것은 ‘반

드시 현대오일뱅크를 되찾아 오겠다’라는 의지를 천명한 것이었다. 조선업과 더불어 에너지 사업을 그룹의 양대 축으로 육성하겠다는 선언의 의미도 분명했다.

2009년 11월 ICC는 IPIC의 계약위반을 인정했다.

“IPIC 측이 주주 간 협약을 중대하게 위반한 사실이 인정되므로 보유한 현대오일뱅크 지분 70%(1억 7155만 7695주)를 주당 1만 5000원에 전량 현대 측에 양도하라.”

그러나 IPIC의 중재안은 강제력이 없으며 한국 법원의 판단을 받겠다고 버텼다. 할 수 없이 현대중공업은 서울중앙지방법원에 2009년 12월 IPIC를 상대로 ICC 중재판정의 강제집행 허가청구 소송을 제기했다.

법조계에서는 국내 소송에서 ICC의 판결이 뒤집힌 사례가 거의 없다는 점을 들어 현대중공업 측이 유리하다는 의견이 대부분을 이뤘다. IPIC 측이 시간 끌기를 위해 패소 가능성이 높음에도 법적 분쟁으로 몰아갔다는 뜻이었다. 예상보다 오랜 시간이 걸렸으나 결국 법원은 2010년 7월 현대중공업의 손을 들어줬다.

결국 IPIC는 항소를 포기하고 같은 해 8월 현대중공업에 지분을 매각했다. 현대중공업그룹은 지분 91.13%를 확보하면서 정주영 창업자의 유산을 되찾아 왔다. IMF 외환위기로 잃었던 땅을 되찾으며 채도약의 신호탄을 쏘아 올렸다.

## 그룹의 지원 속에 정유업계의 판도를 바꾸다

무려 11년이나 걸렸지만, 현대오일뱅크는 마침내 현대중공업그룹의 품으로 돌아왔다. 대산공장 정문에는 새롭게 출발하는 현대오일뱅크의 꿈과 염원을 담아 현대를 상징하는 ‘H 정문’이 세워졌다.

정유업계에서는 현대오일뱅크가 현대중공업그룹의 지원에 힘입어 정제된 정유 시장에 도전적으로 뛰어들 것이라는 예상이 많았다. 그러나 내

부적으로는 사기가 많이 떨어져 있었다.

‘옛 주인’을 만난 현대오일뱅크의 부활을 기대하는 대외적 반응과는 사뭇 달랐다. 주인이 계속 바뀌면서 소속감도, 조직력도 바닥이었다.

2010년 현대중공업그룹 편입 후 현대오일뱅크 초대 사장으로 임명된 권오갑 회장은 현장 경영, 스킨십 경영에 시동을 걸었다. ‘만년꼴찌’라는 패배 의식, 잦은 경영권 교체로 느슨해진 조직 기강을 바로잡기 위해서였다.

매주 화요일 새벽 5시면 서울에서 충남 대산공장으로 가는 차에 몸을 싣었다. 직원들과 함께 구내식당에서 식판을 들고 줄을 서서 아침식사를 하며 현장의 목소리를 들었다.

직영 주유소에서 본인 스스로 일일 주유원으로 모범을 보이기도 했다. 사장 업무용 차량을 직원 결혼식, 장례식 등 경조사에 사용할 수 있도록 해 권위주의적 기업문화를 깨뜨리는 데도 신경 썼다.

정주영 창업자는 늘 새벽 3시 30분 울산공장을 향해 출발했는데, 나는 오전 5시는 돼야 출발하니 이른 것도 아니다. 오전 6시 30분에 공장에 도착하면 옷 갈아입고 6시 50분부터 중역들과 아침을 함께하며 회의한다.

(권오갑 HD현대 회장, 2012년 당시 현대오일뱅크 대표이사)

특히 현대오일뱅크 직원들에게 ‘우리는 모두 현대중공업 식구다’라고 강조했다. 서울과 대산공장에 정주영 창업자가 만든 사훈(社訓)을 걸었다. 현대중공업의 기업문화를 본격적으로 접목시키기 위해서였다.

한편으로는 원가 절감에 주력했다. 특히 원유 정제 과정에서 나오는 찌꺼기인 코크스를 원료로 고압의 스팀을 만드는 FBC(Fluidized Bed Combustion) 보일러 시설 효과를 톡톡히 봤다. 벙커C유를 원료로 하는 일반 보일러보다 저렴하게 스팀을 생산해 2012년 한 해 500억 원 이상의 비용을 아꼈다.

사실 FBC 보일러 증설은 쉽게 투자할 수 있는 부분이었는데도 전 외국계 주주는 승인을 하지 않았죠. 현대중공업 그룹 가족이 된 이후 최고경영진 차원에서 ‘전문가가 아니라 잘 모른다. 그러니 알아서 더 잘해야 한다. 단지 해줄

게 있다면 그것이 무엇인지만 얘기해 달라. 현장의 요구가 타당하다면 어떤 지원이라도 아끼지 않겠다’라며 전폭적인 지원을 약속하셨고, 대대적인 투자가 이뤄지며 재도약의 발판을 마련하기 시작했죠.

(조진호 HD현대 상무)

현대오일뱅크는 그룹의 지원 속에 재도약의 날개를 활짝 폈다. 경쟁사들이 앞다퉀 고도화 설비를 확충하는 것을 부러운 눈길로 바라볼 수 밖에 없었던 시절을 뒤로 하고, ‘제2고도화 설비(No.2 HOU(Heavy Oil Upgrading)) 프로젝트’에 박차를 가했다.

고도화 비율은 현대오일뱅크의 오랜 숙제였다. 고도화비율이 높아지면 부가가치가 높은 경질유 생산량이 증가하기 때문에 배럴당 정제 마진을 크게 개선하고, 자연스럽게 수익이 늘어난다. 그런데 고도화 비율이 낮아 고부가 제품 생산 비중이 낮다 보니 실적 면에서 앞서 나가기 어려웠다. 우여곡절 끝에 2008년부터 ‘제2고도화 설비 프로젝트’를 추진했지만, 그렇지 않아도 투자에 소극적이던 외국계 최대주주가 매각 움직임까지 본격화 하면서 난관에 봉착한 상황이었다.

현대중공업그룹은 현대오일뱅크의 시설 투자를 적극적으로 지지했다. 이익이 나더라도 투자에 인색하던 기존 외국계 주주와 달리 현대중공업그룹은 대대적인 투자를 통해 현대오일뱅크의 ‘퀀텀 점프(Quantum Jump)’를 이루고 말겠다는 의지가 확고했다.

2011년 제2고도화 설비를 상업가동하면서 17.4% 수준이던 고도화비율을 2배에 가까운 30.8%로 끌어올렸다. 업계에서도 가장 높은 수준의 고도화 비율이었다.

2015년 초, 현대오일뱅크가 전년도 실적을 발표하자 업계는 큰 충격에 빠졌다. 국제유가 하락의 직격탄을 맞고 처참한 실적을 발표한 정유업계에서 ‘나홀로 흑자’를 발표한 것. 가장 작은 규모에도 가장 높은 영업이익률을 기록하는 등 잠재적인 다크호스가 아닌 시장을 뒤흔드는 게임체인저로의 변신에 성공했다.

## 합작 파트너와의 긴밀한 공조로 신성장동력을 확보하다

2010년 현대오일뱅크에 새롭게 부임한 경영진은 향후 회사를 이끌어갈 새로운 먹거리 찾기에 열중했다. 정유, 석유화학, 재무 및 회계 등 신규 사업 추진에 필요한 각 부문별 인력을 선발해 경영기획팀을 조직하고 사업 다각화를 위한 신규 사업 인큐베이팅에 착수했다. 매출은 크지만 영업 이익률은 낮았던 정유사업 비중을 줄이기 위한 전략적 행보였다.

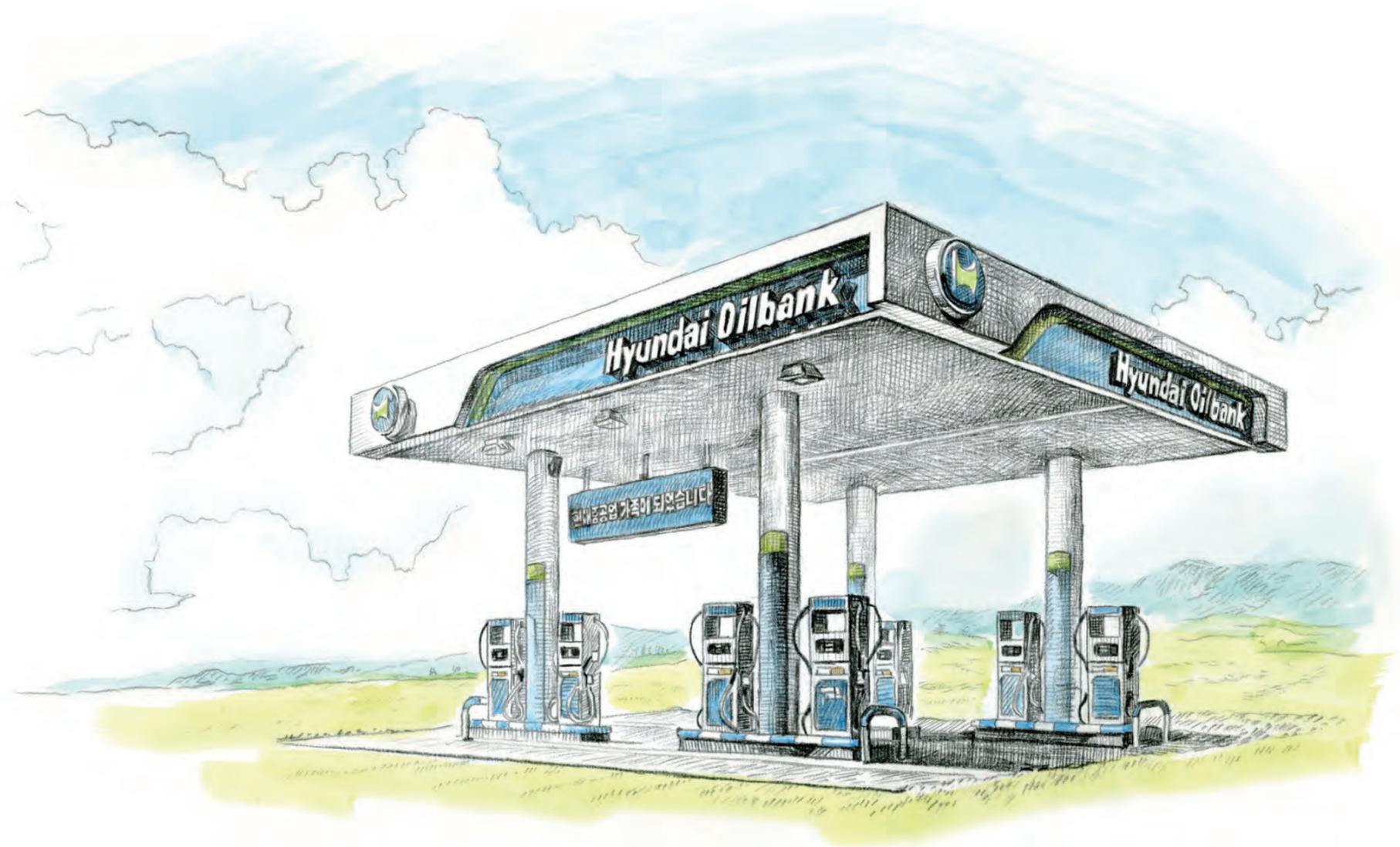
“석유정제에 편중된 사업구조를 혁신하면서 안정적인 사업구조를 창출할 수 있는 사업을 새롭게 도모해 봅시다.”

석유화학사업 확대, 오일터미널 진출 등 신성장동력 마련 방안이 다각적으로 도출됐다. 그중 윤활기유 사업이 고부가가치 사업으로 주목을 받았다. 원유값 하락과 경기 침체, 세일가스의 영향으로 계속해서 수익이 악화되는 속에서도 정유산업의 실적을 뒷받침해 주는 사업이 바로 윤활기유와 윤활유였다. 윤활유의 기초원료인 윤활기유는 세계 자동차 수요 증가와 환경규제 강화 등의 영향으로 지속적으로 시장 확대 추세에 있었다.

사실 예전에도 실무선에서 사업 추진을 계속 건의했지만 최종 의사결정 단계에서 번번이 무산되다가 현대중공업그룹 편입 이후 가시화된 것이었다. 대신 합작사업을 추진해 기술적인 측면뿐만 아니라 투자 비용 부담도 덜기로 했다.

합작 파트너를 구하기 위해 먼저 국내 업체를 노크했으나 퇴짜를 맞았다. 오기가 발동했다. 이왕 시작하려면 해외 시장을 상대하자는 현대정신을 발휘해 글로벌 에너지기업 셸(Shell)의 문을 두드렸다. 셸의 생산기술 노하우를 확보할 수 있는 데다 글로벌 유통망까지 활용 가능하다는 장점이 있었다. 1년 여에 걸친 협상 끝에 2012년 현대오일뱅크는 셸과 손잡고 현대셸베이스오일을 설립했다. 현대중공업그룹 편입 이후 최초의 합작사업을 성사시키며 윤활기유 사업 진출의 포문을 연 것이었다. 2014년 8월 윤활기유 생산 개시와 함께 비정유 사업의 성장에도 속도가 붙었다.

글로벌 에너지기업인 셸과 합작사업을 성사시키면서 현대오일뱅크를 바라보는 업계의 시각도 많이 달라졌죠. 국내 업체와의 합작이 불발됐는데 오히려 전화위복이 된 것이었죠. 물론 그 과정은 쉽지 않았습디만, 중요한 것은 그 근간에 현대중공업 가족이라는 자부심이 있었던 것 같아요. ‘세계 1위로서 반세기 가까이 하나의 산업을 이끌어 왔다’는 그 자부심이 현대중공업그룹의 뿌리이고, 현대오일뱅크도 그 일원으로서 당당하게 글로벌 기업과 대등한 위치에 설 수 있다는 자신감을 기졌던 것이죠. (김지환 현대오일뱅크 차장)



윤활기유 사업으로 촉발된 합작사업은 석유화학 분야에서 빛을 발했다. 2014년 롯데케미칼과 합작해 현대케미칼을 설립, 혼합 자일렌(Mixed Xylene: MX) 사업에 진출했으며, 카본블랙(Carbon Black) 사업을 위해 국내 1위 업체인 OCI와 손잡고 2016년 현대OCI를 설립했다.

합작 설립 전략은 주효했다. 신규 사업들이 빠르게 본 궤도에 오르면서 현대오일뱅크는 2017년 영업이익률 업계 1위에 올랐다. 본업인 정유사업에서는 설비 고도화로 효율성을 높이고, 비정유 부문에 활발하게 진출해 사업다각화에 성공하는 ‘투 트랙 전략’으로 두 마리 토끼를 다 잡으며 종합 에너지 회사로 탈바꿈했다.

여기서 그치지 않고 현대오일뱅크는 ‘석유화학의 쌀’로 불리는 올레핀(Olefin) 제품 생산을 앞두고 있다. 2018년부터 현대케미칼을 통해 올레핀과 폴리올레핀을 생산하는 HPC(Heavy Feed Cracker) 건설에 나섰다.

이 프로젝트에 투자된 2조 7000억 원 중 60%는 현대오일뱅크가, 40%는 롯데케미칼이 부담했다. HPC의 상업 생산이 개시되면 현대오일뱅크는 여느 석유화학업체 못지않은 석유화학제품 포트폴리오를 갖추게 된다. 본격 가동을 앞두고 2021년 9월 시운전을 시작했다.

## 정유 말고 수소, 그룹의 미래 ‘친환경 에너지 플랫폼’으로

“2023년부터 본격적인 2세대 화이트 바이오 사업에 진출하고, 바이오 항공유 등을 생산할 예정이다. 장기적으로는 환경규제 움직임에 맞춰 바이오 케미칼 등에도 진출할 것이다.”

2021년 3월 열린 ‘현대중공업그룹 미래 성장 계획 발표’ 콘퍼런스콜에서 강달호 현대오일뱅크 대표이사는 미래 친환경 사업으로 블루 수소, 화이트 바이오, 친환경 화학·소재 3가지를 제시했다.

기후변화와 친환경 사업에 대한 시대적 요구에 현대중공업그룹과 현대

오일뱅크가 내놓은 해법이다.

앞으로 현대오일뱅크를 ‘정유사’로 단정짓기는 어려울 것이다. 이미 현대오일뱅크는 ‘비전2030’을 통해 2030년 정유업 매출 비중을 45%로 줄이고, 3대 친환경 미래사업의 영업이익 비중을 70%까지 늘리겠다고 밝혔다.

최종 목표는 전 세계적인 기후변화와 탄소중립시대에 대비해 재생 가능한 에너지(Renewable Energy: RE), 친환경 화학·소재 사업 플랫폼으로의 전환이다.

가장 앞서 추진되고 있는 사업은 수소. 현대오일뱅크는 2021년 대산공장에서 수소차 연료로 쓰이는 고순도 수소 생산을 시작했다. 국내 정유사 가운데 수소차용 고순도 수소를 생산한 것은 현대오일뱅크가 처음이다. 2025년까지 블루수소 20만 톤 생산을 목표로 하고 있다.

수소 연료전지 발전 분야에서도 다른 기업과의 협업을 준비 중이다. 수소 제조 과정에서 발생하는 탄소는 별도 설비를 통해 친환경 건축 자재인 탄산칼슘과 드라이아이스·비료 등으로 자원화해 블루 수소 생태계를 구축한다는 포석이다.

세계적인 기술력을 보유한 글로벌 기업들과 함께 바이오 항공유 등 화이트 바이오 사업도 추진하고 있다. 2021년 6월 대한항공과 바이오항공유 협력을 위한 MOU를 체결하기도 했다.

블루 수소로 고속도로를 달리고, 바이오 항공유로 하늘길을 개척하고, 에너지 산업의 새 지평을 여는 현대오일뱅크와 함께 현대중공업그룹의 미래도 변신을 예고하고 있다.

20. '과유불급', 초유의 경영 위기

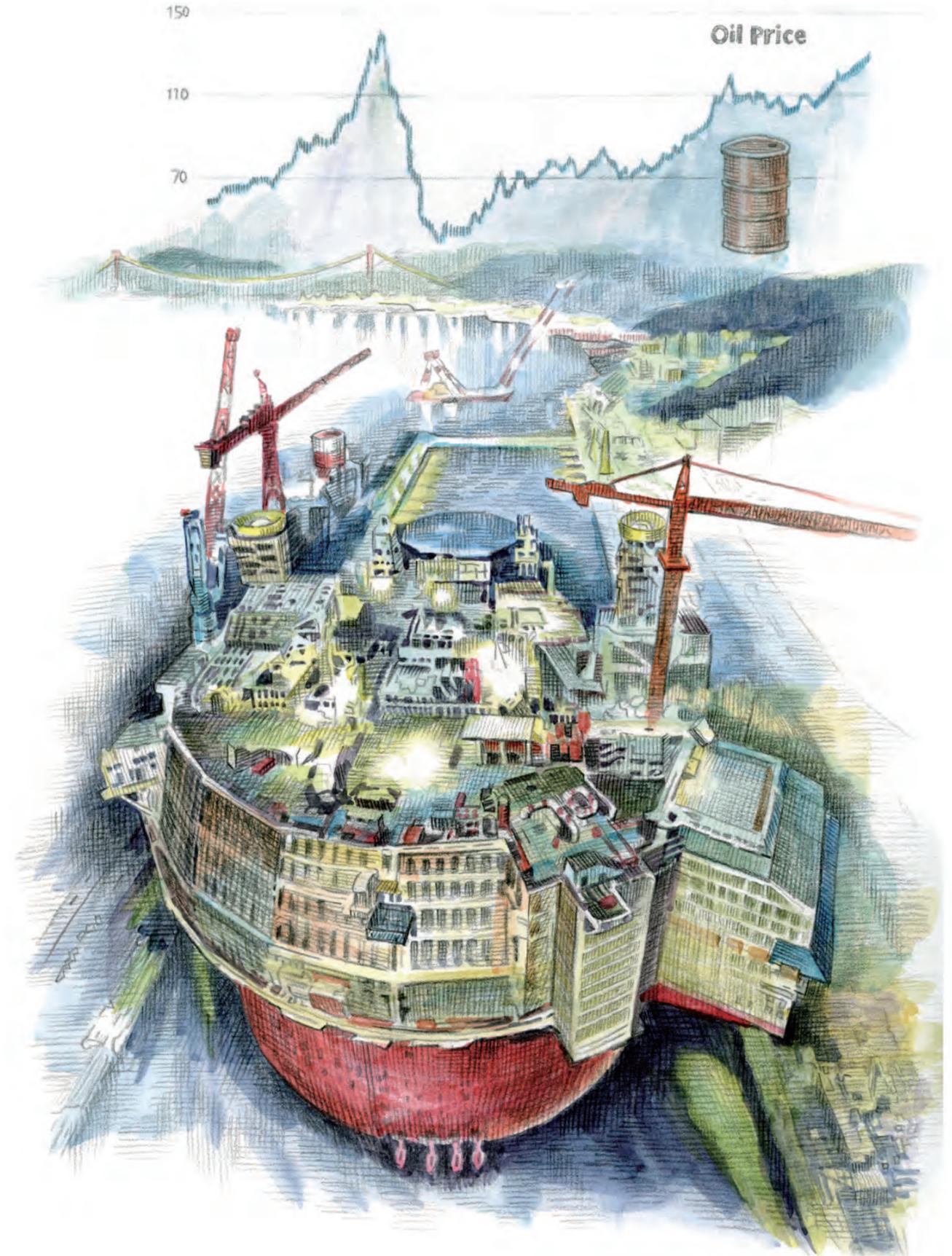
# 해양·육상 플랜트 사업 좌절, 다시 일어서야 한다

“원천기술의 힘... 해양플랜트·드릴십 등 씨솔이 수주 풍년”(2011.7.13)  
 “현대중공업, 사우디 ‘슈레이크 화력발전소’ 공사 수주, 3조 7000억 원 규모”(2013.8.15)  
 “전 세계 해양플랜트 발주액 251억 달러...한국 조선 3사가 100% 수주”(2013.11.25)

현대중공업 등 한국 조선업 해양플랜트사업의 장밋빛 전망을 앞다퉀 전 하던 언론 보도는 불과 1~2년 만에 정반대의 이야기를 쏟아냈다.

“올 것이 왔다...국내 조선사 혈값 수주 후폭풍”(2014.2.10)  
 “현대중 등 조선 빅3 ‘해양플랜트 잔혹사’”(2014.4.16)  
 “조선 빅3, 동시에 조 단위 적자?”(2015.10.12)

선박의 10배 이상 되는 해양플랜트 프로젝트 규모는 조선시황 침체와 미래 불확실성으로 눈앞이 캄캄하던 한국 조선소들에 매력적일 수밖에 없었다. 현대중공업을 비롯한 한국 조선업체들은 대대적으로 해양플랜트 사업에 진출했지만 그 대가는 너무도 가혹했다.



대표적인 해양플랜트 프로젝트인 콜리앗 FPSO 등 충분한 물량을 수주했지만, 당시 경영진은 7조 원 규모의 해외 대형 발전소 공사 2건을 추가로 수주했다. 과욕이었다. 모든 실패는 시장을 보지 않고 공장에서 생산만 하면 팔릴 거라는 생각 때문에 일어났다. 최고 경영진들은 상황과 이익을 고려하지 않고 매출 위주의 무리한 수주를 이어갔고, 그 결과로 회사가 거의 망하기 직전까지 몰리는 대가를 치러야 했다.

원천 기술도, 엔지니어링 기능도 없이 무리하게 진출했던 해양플랜트 사업은 그렇게 '사상누각(沙上樓閣)'이 돼 몰락하고 만 것이었다.

## 유례없는 호황, 서서히 먹구름이 드리우다

2000년대 들어 한국 조선업은 쾌속선을 타고 달렸다. 중국의 눈부신 경제 성장은 엄청난 물동량 증가를 가져왔고, 이에 따라 세계 해운업·조선업의 수요도 폭증했다. 이때 일본의 조선업은 사양세였고, 중국은 아직 기술 수준이 미치지 못했다. 한국은 21세기 세계 조선업을 이끌고 가도록 선택받은 존재처럼 보였다.

2006~2007년은 한국 조선업의 르네상스로 기록될 정도의 해였다. 선박 블록을 만들 야드가 부족할 정도로 정말 미친 듯이 배를 지었다. 절대 무너지지 않을 것 같던 활황세는 2008년 미국의 5대 투자은행인 리먼브라더스 파산으로 하루아침에 반전됐다.

글로벌 금융위기가 불어 닳았고 세계 경제는 끝없이 추락했다. 물론 세계 경제의 심장은 다시 뛰기 시작했지만 이전과는 상황이 많이 달라져 있었다. 2000년대 중반 과도한 발주 후유증은 길었다. 한동안 선박 발주가 끊기자 생존을 위해 저가수주와 같은 출혈 경쟁이 불가피했다.

한국 조선업의 르네상스는 이렇게 막을 내리는 것일까? 무력감과 패배감이 누적되던 그때, 한줄기 빛이 솟아올랐다. 익숙한 바다 위가 아니라 미지의 세계인 바다 밑에서. 바로 해양플랜트였다.

리먼 사태는 석유 가격 폭등을 초래했다. 유가는 급등세를 타기 시작해 2012년 평균 110달러에 달했다. 바다에 매장된 석유나 가스를 시추해 생산하는 설비인 해양플랜트 발주가 쏟아진 배경이다. 몇 년간 조선 불황에 시달리던 한국 조선사들은 차세대 먹거리로 해양플랜트 수주에 앞다퉈 뛰어들었다.

2000년대 조선 르네상스 못지않은 해양사업 훈풍이 한동안 계속됐다. 현대중공업도 연일 대대적으로 수주 소식을 알렸다. 2010년대 중반까지 최대 20여 기에 달하는 프로젝트를 수주했다. 서울에서 비행기를 타고 울산으로 들어오다 보면 발 디딜 틈 없이 구조물로 꽉 차 있는 방어동 해양야드가 성장의 상징처럼 여겨졌다.

방어동 인근은 활력이 넘쳐났다. 계속되는 수주에 해양야드에만 2만 명이 넘는 인력이 새롭게 모여들자 다가구주택 등 원룸형 주택이 우후죽순으로 들어섰다. 선주사, 감독관 등 외국인들이 많아지면서 자연스럽게 술집이나 세계 각국의 음식점들도 자리 잡았다. 울산 동구청은 당초 구상하던 횡집거리 계획을 변경해 방어동 인근을 외국인 특화거리로 조성하기도 했다.

정점은 2009년 노르웨이에서 수주한 콜리앗 FPSO였다. 100만 배럴의 원유를 저장할 수 있는 세계 최대 규모에다, 북해지역의 극한 기후조건을 고려해 원통형으로 발주했다. 처음 도전하는 설비인 만큼 사전 준비가 많이 필요했다. 발주사인 ENI노르게 역시 프로젝트의 성공 여부에 따라 풍부한 자원이 있는 북위 70° 이상의 북해지역 진출 여부가 결정되기 때문에 상당히 신경을 썼다.

그러나 콜리앗 FPSO는 시작부터 난관의 연속이었다. 발주처는 노르웨이 해양플랜트 기준인 노르속(Norsok) 충족을 요구했다. “높이 10m의 파도가 몰아치고 우박이 퍼붓는 상황에서도 설비 안에 있는 주요 장치들은 흔들리지 않아야 한다는 기준이 지구상에 존재하기는 하느냐”라는 불만이 제기될 정도로 까다로운 기준이었다.

그뿐만 아니라 설비가 원통형으로 건조되더라도 작업자들의 동선은 기

존 배 모양의 FPSO를 만들 때와 최대한 바뀌지 않아야 한다는 무리한 요구도 이어졌다.

체인지 오더(Change Order: 사양 변경 등)가 다른 프로젝트보다 많을 수밖에 없었다. 완공 목표시기도 2014년 5월에서 가을로, 연말로 점점 늦춰졌다. 수주할 때 11억 달러였던 계약금액은 건조가 마무리돼가는 시점에서 20억 달러를 넘어섰다. 우여곡절 끝에 2016년 1월에야 마지막 출항이 이뤄졌다.

플리웃 FPSO 프로젝트를 수행하면서 경험 부족 때문에 설계 변경과 재작업이 수시로 발생했죠. 결국 많은 적자를 초래해 회사의 위기를 가중시키는 원인이 되고 말았습니다. 그럼에도 모든 구성원의 노력으로 완성도 높은 제품을 제작해 성공적으로 인도하면서 원통형 모델 제작 경험을 자산으로 갖게 됐죠. (원광식 현대중공업 전무) — ”

2014년 7월 국내 언론들은 현대중공업의 아랍에미리트(UAE) 해양 유전프로젝트 수주 소식을 일제히 대서특필했다. 그도 그럴 것이 2조 원대 규모의 초대형 해양 프로젝트를 컨소시엄 구성 없이 단독으로 수주했기 때문이다.

그러나 극심한 선박 수주 가뭄에 시달리던 국내 조선사들의 수주 경쟁이 더욱 과잉 양상으로 치달았다. 해양플랜트는 프로젝트마다 맞춤형으로 제작되기 때문에 설계나 제작 과정을 선박처럼 표준화할 수 없다.

그래서 처음 수주할 때부터 적정 가격을 자체적으로 선정하기 어려웠고 향후 리스크도 예측하기 힘들었다. 또 발주사들이 장착할 시추 장비 등을 해외 특정 브랜드로 정해 놓고 있어 이를 모두 충족하면 실제 이익은 크지 않았다.

더구나 기본 설계는 유럽이나 미국의 엔지니어링 회사들 몫이었다. 턴키 베이스 방식으로 계약이 이뤄지다 보니 문제 발생 시 모든 손실은 고스란히 조선소가 부담으로 떠안았다. 그러다 공기가 지연되면 작업자들의 인건비에 발주처가 인도받지 못해 발생한 손실 그리고 설계 변경에 따른 고가 부품 교체 비용까지 떠맡아 수조 원대의 손실을 볼 수밖에 없는 구조

였다. 이 같은 문제가 나스르(Nasr) 프로젝트에서 한꺼번에 터져 나왔다. 처음 설계 과정에서부터 체인지 오더가 빈번하게 발생했다. 발주처와 계약하면서 기초설계나 스펙(사양서)을 꼼꼼하게 검토하지 못한 것이 화근이었다. 엑슨모빌, 토탈, BP와 같은 메이저 석유회사들의 경우 이미 기본 설계 단계에서 굉장히 상세한 계획이 포함돼 있었지만, UAE 발주처는 그렇지 못했다.

상세설계 마무리 단계에 이를 때쯤, 공수는 최초 계획보다 거의 50% 가까이 늘어나 있었다. 이로 인해 추가로 공사에 투입되는 비용 역시 천문학적으로 불어났다. 2조 원을 예상했던 프로젝트가 3조 원에 육박했다. 물론 늘어난 비용은 턴키 베이스로 수주한 현대중공업이 감당해야 할 '실패 비용'이었다.

## ‘수주 가뭄’에 ‘드릴십 암초’까지 만난다

가격이 일반 선박의 수배에 달하는 드릴십(이동식 시추선)은 조선시황이 악화된 2008년 이후 그나마 조선사업을 지탱해 준 버팀목이었다. 현대중공업은 2011년 세계에서 가장 많은 11척의 드릴십을 수주하는 등 드릴십, 반잠수식 시추선과 같은 시추설비 제작으로 ‘수주 가뭄’이라는 긴 어둠의 터널을 뚫고 나갔다.

그러나 가도 가도 빛은 보이지 않았다. 오히려 대규모 산사태로 지나온 길마저 막혀 버렸다. 국제유가가 50달러 선으로 곤두박질치자 파산 위기를 맞은 드릴십 선주사들이 너도나도 백기를 들고 건조 계약까지 취소해 버린 것이었다.

2015년 9월 현대삼호중공업이 반잠수식 시추선 계약을 취소당하더니 10월에는 현대중공업까지 계약 해지 사태를 맞았다. 2012년 노르웨이의 프레드 올센 에너지(Fred Olsen Energy)로부터 6억 2000만 달러에 반잠수식 시추설비를 수주했으나 인도를 얼마 남겨두지 않고 계약 해지 통보

를 받았다. 현대중공업그룹은 단 2건의 계약 해지로 약 4000억 원에 달하는 손실을 봤다.

2016년에는 노르웨이 에다 어코모데이션(Edda Accomodation)으로부터 수주한 해상숙박선 계약을 취소당했다. 선주사는 납기 지연을 이유로 95% 이상 건조된 선박의 계약을 취소했다. 그러나 인도 지연은 선주사의 설계 변경 요구 때문이었다.

승복할 수 없었던 현대중공업은 영국 런던 해상중재협회에 손해배상 청구 중재를 신청해 선수금 6900만 달러(807억 원)를 반환하는 대신 선박을 갖게 됐다. 시장 상황이 좋아지면 매각할 예정이었으나, 저유가가 지속되면서 지금도 울산을 떠나지 못하고 있다.

드릴십 암초는 2017년에도 발목을 잡았다. 글로벌 해양시추업체인 노르웨이 시드릴(Seadrill)로부터 드릴십 계약 취소를 당한 것. 2012년 5억 7000만 달러에 수주한 드릴십 1척의 인도 기일은 2015년이었지만, 한 차례 연기됐다가 끝내 계약이 취소되고 말았다.

## ‘구원투수’로 기대했던 발전플랜트, 경영위기의 진앙지가 되다

선박 수주 불황기에 해양플랜트를 대거 수주하며 일감은 확보했지만, 경험 미숙으로 인한 비용 증가와 무리한 저가 수주에 따른 부작용이 계속해서 나타났다. 이때 발걸음을 멈추고 다시 한번 전열을 정비했다면 최악의 상황은 피했을 것이다. 하지만 채산성이나 공사 능력을 고려하지 않은 채 추가적으로 초대형 프로젝트를 수주하는 경영상 오판(誤判)을 하고 말았다.

2012년 10월, 2013년 8월에 ‘제다사우스(Jeddah South)’와 ‘슈퀘이크(Shuquaiq)’ 화력발전소를 각각 32억 달러, 33억 달러, 총 65억 달러(약 7조 7400억 원)에 사우디아라비아전력공사(SEC)로부터 수주했다.

공사 규모에 비하면 입찰 때부터 저가 수주 논란이 제기될 정도로 계약

금액이 적었을 뿐만 아니라, 1년도 채 안되는 기간에 대형공사 2개를 잇따라 수주해 공사 능력에 의문이 제기됐다.

실제로 설계인력 확보, 공사 관리, 자재 수급 등에서 차질을 빚어 공기가 늘어지면서 2014년 두 공사에서만 6000억 원에 육박하는 손실을 봤다. 시공능력은 우수하지만 설계, 구매, 설치 능력이 취약함에도 대형 발전플랜트 전 과정을 한꺼번에 하겠다고 성급히 뛰어든 것이 화근이었다. 생산 능력을 고려하지 않고 매출만 생각하면서 무리하게 프로젝트를 추진하다 결국 큰 탈이 나고 만 것이었다.

2015년에도 영업손실 1조 5401억 원 중 1조 3700억 원 손실이 플랜트에서 발생했다. 플랜트 수주 목표는 191억 달러였지만 실제 수주 물량은 121억 달러(63.4%)에 그쳤다. 기본설계와 토목 등 지나치게 외부 의존도가 높은 탓이었다.

창사 이래 최악의 경영위기를 타개하기 위해 대대적인 구조조정에 들어간 현대중공업은 2015년 육상플랜트를 주로 수행하는 플랜트사업부를 해양사업부와 통합해 ‘해양플랜트사업본부’를 만들었다.

2015년 10월 ZOR 프로젝트 이후 신규 수주를 하지 못한 채 잔여 공사 마무리 시점인 2022년, 육상플랜트 부문에서 사실상 완전 철수했다.

## 손해를 보더라도 신용은 지킨다

계속할 것인가, 말 것인가! 나스르 프로젝트는 기로에 섰다. 2014년 9월 경영정상화라는 막중한 임무를 띠고 새롭게 구성된 최고경영진은 엄청난 손해가 예상됨에도 나스르 프로젝트를 계속 수행하기로 결단했다.

“기업은 신용입니다. 정주영 창업자가 손해를 감수하고 고령교 공사를 끝까지 수행했기에 오늘의 현대를 일군 것입니다. 우리도 나스르 프로젝트를 끝까지 합니다.”

공사를 중단하지 않기 위해서는 일단 현금이 필요한 상황이었는데, 최고경영진에서 고심 끝에 선투입을 결정해 주셨죠. 내가 손해를 보더라도 고객을 만족시킬 정도의 신뢰를 쌓게 되면 또 다른 사업의 기회가 열릴 수 있다는 거시적 차원의 결단이었지요. 만약 ‘그때 포기했다라면 어떻게 됐을까’ 생각을 하면 지금도 등골이 오싹합니다.

(김숙현 전 현대중공업 부사장)

”

고난의 행군이 시작됐다. 적자 공사가 될 것이 뻔한 데도 신용을 지키겠다는 어려운 결단을 내린 회사의 뜻을 살리기 위해 모든 임직원이 다시 힘을 냈다.

우선 지출을 최대한 줄여야 했다. 예를 들면, 잦은 설계 변경으로 설계, 품질, 구매 직원들의 출장비가 예산보다 3배나 쓰이고 있었는데, 결정권을 가진 책임자가 직접 출장을 나와 한 번에 문제를 해결하고 돌아가며 출장비를 절감하는 식이었다.

한 발 더 뛰는 노력으로 현지 비용도 최소화했다. 앞선 공사 경험을 통해 무분별한 비용 지출이 얼마나 위험한지를 익히 알고 있었기 때문이다.

또 나스르 문제라면, 현대중공업 담당이 아니더라도 직접 발 벗고 나섰다. 중국 업체가 만드는 재킷에 문제가 생기자 발주처 관계자와 함께 현지에 가서 해결책을 찾기 위해 머리를 맞댔다.

한편으로는 발주처와 추가 공사대금 보전에 대한 지리한 협상을 계속했다.

“무려 1년 반이나 먼저 시작한 다른 프로젝트의 경우 육상 작업도 못 마친 것으로 알고 있는데, 우리는 생산일정에 차질을 주지 않기 위해 정말 열심히 공기를 맞춰 왔습니다. 막대한 손해를 감수하면서까지요. 울산 현대호텔을 팔아서 원유 분리설비를 짓고, 목포 현대호텔을 팔아서 가스 처리 설비를 만들었죠. 모두 당신들과의 신의를 지키기 위한 절체절명의 자구책이었습니다.”

현대중공업의 진심어린 말에 처음에는 끄떡도 하지 않던 발주처도 마음을 열었다. 2년여의 줄다리기 협상 끝에 2018년 9월 추가 대금 2억 5000만 달러를 받기로 했다. 이미 마지막 모듈은 그해 7월 출항한 상태였다.

“우리도 아부다비에서 40년 이상 석유 개발을 해오면서 전 세계 업체들과 수많은 프로젝트들을 진행했지만, 이처럼 많은 추가 금액을 지급한 건 처음입니다.”

발주사의 결정은 현대중공업의 상처 난 자존심에 약간이나마 위로가 됐다. 충분하지는 않았지만 손실도 일부 메꿀 수 있었다.

## 시련은 있어도 실패는 없다

2014년 나스르 프로젝트 수주 이후 해양플랜트 일감이 뚝 끊겼다. 유가가 배럴당 40달러까지 내려가면서 심해 시추를 할 이유가 없어졌고, 시장에는 찬바람만 불었다. 불황의 긴 터널이 이제 막 시작되고 있었다.

현대중공업은 신규 공사 수주를 위해 마른 수건도 쥐어짜는 절박한 마음으로 노력했으나 번번이 싱가포르와 중국의 벽을 넘지 못했다. 해양사업부에 조선 작업물량까지 배정하며 버텼지만, 2018년 다시 수주 소식을 전하기까지 47개월 동안 한 건도 수주하지 못했다.

상상하지도 못한 해양 야드의 ‘가동 중단’이 현실화되고 말았다. 최고 2만 명에 이르던 인력은 2017년 6000명대, 2018년 1000명대로 급감했다. 해양 야드 앞 원룸촌도, 외국인들이 북적이던 특화거리도 을씨년스러운 분위기를 풍기기는 마찬가지였다. 발주처가 없어서 2014년 감독관 사무실 용도로 건립한 7층짜리 건물도 전체가 텅 비었다. 8개 조직에 이르던 설계부문은 해양공사설계부 하나로 모두 통폐합됐다. 해양사업 대표도 책임을 지고 물러났다.

구조조정은 계속됐다. 해양공장 부지 일부를 현대미포조선에 매각했고, 해양공장 인근에 외국 선주사 가족이 머물던 4개 동의 외국인아파트 역시 팔았다. 해양플랜트 모듈 등을 제작하던 울산 온산공장도 문을 닫았다.

하늘이 무너지는 상황에서도 솟아날 구멍이 있다고 했던가. 벼랑 끝의

상황에서도 신용을 지키려 한 몸부림이 동아줄이 돼 내려왔다. 손해를 감수하고 끝까지 마무리한 나스르 프로젝트의 발주사에서 2회에 걸쳐 추가 공사를 맡겨 왔다.

2018년 10월에는 미국 킹스키(King's Quay)로부터 반잠수식 원유 생산 설비(Semi-Submersible FPU) 수주라는 반가운 소식이 전해졌다. 4년여 만의 해양플랜트 수주였다. 2019년 6월 거주구 건조작업을 시작하면서 해양 야드에 모처럼 생기가 돌았다. 해양 프로젝트 수주 절벽으로 순환휴직에 들어갔던 600여 명의 인력도 일터로 돌아왔다.

수주 절벽 끝에 내린 단비 같은 일거리였지만, 그동안의 갈증을 풀기에는 턱없이 부족한 수준이었다. 안타깝게도 여전히 해양 불황의 끝은 보이지 않고 있다. 2021년 현재 국제유가 상승에 희망 섞인 기대가 나오기도 하



지만 유가 불확실성이 커 예단하기는 어렵다. 확실한 것은 2010년대 초중반의 초호황은 쉽사리 다시 오지 않을 것이라는 점이다.

현대중공업은 미국 원유개발업체와 맺은 6600억 원 규모의 원유생산설비(FPS)를 포함해 2021년에만 총 3건의 계약을 따내며 2조 원대 해양플랜트 수주를 성사시켜 다시 해양사업의 불을 지피고 있다. 그렇다고 예전처럼 서두르지 않는 방침이다. '급히 먹는 밥이 체한다'는 것을 알기에 수익성을 보장할 수 있는 프로젝트에 집중하기로 했다.

2020년 6월 해양플랜트사업부를 조선사업부에 통합해 '조선해양사업부'를 만든 것도 규모보다는 실속을 챙기겠다는 취지였다.

급격한 유가 하락으로 해양사업에 큰 어려움을 겪고 있지만, 반드시 또 다른 기회가 우리 앞에 올 것으로 확신합니다. 그때를 위해 설계역량을 키우는 등 내실을 다지면서, 우리가 잘할 수 있는 프로젝트를 중심으로 선택과 집중을 하고 있어요. 상시적인 보릿고개에 대비할 만큼 우리의 경험치도 많이 올라가 있습니다.

(김태진 현대중공업 상무)



위기를 겪으며 우리가 잘할 수 있는 것을 하자, 그리고 중요한 것은 기술이라는 것을 다시 한번 절감했습니다. 그리고 당사를 반면교사 삼아 의사결정 프로세스를 아주 투명하게 바꾸면서 리스크에 대한 충분한 검토가 이뤄지도록 체질을 개선했지요. 이제 규모로 사업을 하는 시대는 지났습니다. 수익 중심의 내실경영으로 지속 성장의 자양분을 확보할 것입니다.

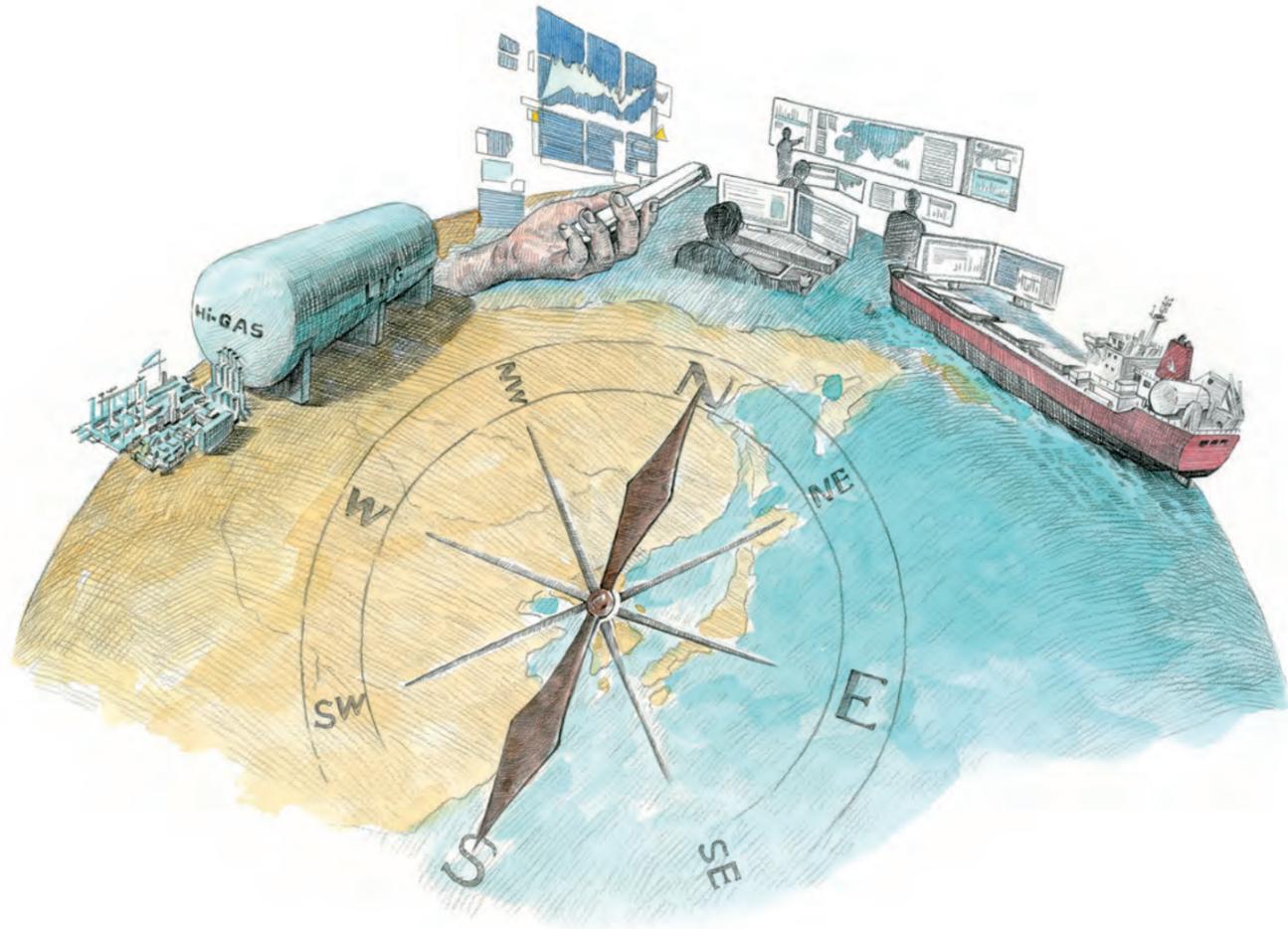
(조영철 현대제뉴인 사장, 전 현대중공업 CFO)



정주영 창업자가 악몽의 고령교 복구 공사를 던고 일어섰듯, 오늘의 해양플랜트 위기는 더 큰 도약을 위한 시련일 뿐이다. 다만, 근시안적 사고와 당장의 가시적인 성과에 집착하는 보여주기식 경영은 독이 된다는 값비싼 교훈을 잊지 않아야 미래의 새싹이 추운 겨울을 이겨내고 다시 움틀 수 있을 것이다.

21. 현대글로벌서비스 설립

# ‘선박에도 서비스가 필요하다’는 생각, 조선업의 새 좌표를 제시하다



토머스 에디슨이 발명한 백열전구에서 시작된 130년 역사의 글로벌 제조 기업 ‘제너럴 일렉트릭(General Electric: GE)’. 「포춘」이 선정한 ‘20세기 최고의 경영자’였던 잭 웰치의 퇴임 이후 주가가 하락하며 실패한 기업으로 스러지는 듯했다.

2011년, 제조업의 대명사였던 GE는 대변신을 선언했다. 시작은 단순한 대화에서 비롯됐다. 이멜트 회장은 2009년 뉴욕에 위치한 GE글로벌리서치센터에서 과학자들과 제트엔진에 센서를 내장하는 것 이야기를 나눴다. 이 대화 이후 GE는 지금까지와는 전혀 다른 종류의 기업으로 탈바꿈했다. 사물인터넷으로 기계를 연결해 생산성을 향상시키는 ‘소프트웨어 기업’으로.

2010년대 중반, 조선·해양사업의 침체로 위기를 맞은 현대중공업그룹. 글로벌 기업들의 새로운 성장동력으로 떠오른 서비스 시장에 도전장을 내밀었다. 이질적으로 생각되는 조선업과 서비스업의 융합을 통해 제조업을 넘어 플랫폼 기업으로의 변신. 그것은 정주영 창업자의 ‘창조적 도전정신’의 발현이자 새로운 사업 포트폴리오를 과감하게 개척한 GE의 혁신과 닮아 있었다.

모든 기업에는 안일이나 안전선이라는 것이 있을 수 없다. 기업에 있어서 안전선을 긋는다는 것은 그 다음에는 후퇴를 의미할 뿐이다. (정주영 창업자, 자서전 『이 땅에 태어나서』 중에서)

## 조선도 이제 서비스업이다!

“우리는 현대중공업에서도, 현대삼호중공업에서도 배를 만들었는데 A/S가 필요할 때마다 일일이 울산으로, 목포로 연락을 따로 취해야 하는 겁니까?”

현대중공업그룹 조선 3사는 인도된 선박들에 대해 오랫동안 각자 A/S를 해주고 있었다. 그런데 건조실적이 쌓이면서 A/S를 요청하는 고객사도, 그들의 불만사례도 갈수록 다양해졌다. 더구나 3사에서 똑같은 고객

을 상대하면서도 건조한 배에 따라 대응이 달라지다 보니 소통 창구를 단일화해달라는 요구가 적지 않았다.

2015년 1월 현대중공업, 현대미포조선, 현대삼호중공업의 선박 A/S 조직을 통합해 '그룹선박 A/S센터'가 출범했다. 효과는 즉각 나타났다. 창구가 단일화되자 고객들의 요구 사항에 한목소리로 응대할 수 있게 됐고, 각사에서 경험했던 다양한 사례를 공유하면서 업무능률도 높아졌다.

1년 동안 사업의 추이를 유심히 지켜본 정기선 당시 현대중공업 전무(현 HD현대·한국조선해양 사장)는 2016년 초, 선박 A/S사업을 분사(分社)해 서비스 전문 회사를 키울 것을 전격 제안했다.

그러나 곧 반대에 부딪혔다. 선박개조 사업은 기존 신조 작업과는 성격이 완전히 다른 데다, 이미 일부 해외업체가 독점하고 있어 성과를 내기가 쉽지 않다는 게 이유였다.

그룹에 리스크를 줄 수 있다며 내부적으로 만류하는 기류가 강하게 형성됐다. 하지만 충분히 사업성을 검토했기에, 정기선 전무는 “진입장벽이 높긴 하지만 성공할 확률이 훨씬 높다”며 경영진을 계속해서 설득했다.

오랜 시간과 정성을 들여 완성된 선박이 고객에게 인도되고 나면 조선소의 임무는 끝나지만, 선박의 진짜 운명은 사실 그때부터 시작이다. 약 25년을 바다를 항해하다 보면, 선박의 유지·보수를 위한 최소한의 투자가 필요한 만큼 애프터마켓(After Market)의 성장 가능성이 크다는 판단이 었다.

서비스 사업의 전문성을 높여 성장 한계에 부딪힌 조선업의 돌파구를 찾고, 나아가 그룹의 새로운 성장 동력을 마련할 수 있을 것이라는 강한 확신이 있었다.

약 1년에 걸친 치밀한 준비 끝에 2016년 12월 현대글로벌서비스가 출범했다. 그룹선박 A/S센터뿐만 아니라 현대중공업 엔진기계, 전기전자 관련 조직까지 통합해 선박 A/S는 물론 중대형 엔진과 전장품을 망라하는 '종합 서비스 제공'의 큰 그림을 그렸다. 전 세계 조선사 중에 서비스 전문법인을 설립, 운영한 것은 현대중공업그룹이 최초였다.

1990년대 처음 라이프타임 서비스, 즉 무상 서비스를 시작할 때는 선주사에서 고맙다는 이야기를 많이 들었죠. 의무적으로 제공할 필요는 없었지만, 아주 사소한 문의에도 성심성의껏 응대를 해주자 감동을 받고 후속 발주에서도 우리를 찾는 경우가 왕왕 있었습니다. 이후 현대삼호중공업을 편입하고, 현대미포조선도 선종은 달라도 겹치는 선주사가 많아지면서 창구 일원화 니즈가 높아졌어요. 우리 조선 3사 입장에서도 아무래도 배를 만드는 것에 무게 중심이 있기 때문에 서비스 전문회사를 만드는 것이 전체적인 시너지를 높일 수 있는 방안이라는 데 의견을 모은 것이죠. (여태훈 현대글로벌서비스 상무)

본격적으로 닻을 올린 2017년, 현대글로벌서비스는 해외시장 개척에 가장 힘을 쏟았다. 글로벌 서비스를 위해서는 해외 거점 확대가 필수였다. 2017년 유럽법인 설립을 필두로 미주법인, 싱가포르법인, 콜롬비아법인을 설립해 빠른 속도로 유럽, 아시아, 북미, 남미까지 세력을 확대했다.

선박 A/S, 부품 판매를 기본으로 병커링 사업 등으로 다각화하며 선박의 A부터 Z까지 관리하는 서비스 전문회사의 면모로 시장에 강렬한 임팩트를 선사했다.

## 친환경 선박 수요 타고 '쾌속 질주'

2017년 말 정기선 당시 부사장이 공동 대표이사로 취임하면서 현대글로벌서비스는 미래 사업에 더욱 주력했다. 세계 조선시장을 둘러싼 변화의 바람마저 유리하게 불어왔다.

국제해사기구(IMO)는 생태계 오염을 막기 위해 2019년 9월부터 선박 평형수 처리장치(BWTS) 설치를 의무화했다. 2020년부터 선박 연료유의 황산화물 비율을 3.5%에서 0.5% 이하로 낮추도록 결정했다. 황 함유량을 낮추는 배기가스세정장치(Scrubber: 스크러버)가 효자 사업부문으로 부상한 결정적인 이유였다.

해운사들은 선박평형수 처리장치를 설치하는 동시에 선박 연료로 쓰이는 병커C유를 저유황유로 바꾸거나 스크러버를 장착해 환경 규제에 대응

해야 할 다급한 처지에 놓였다. 저유황유를 사용하는 것과 스크러버를 장착하는 것 중 어느 방법이 효율적인지에 대해서 의견이 분분했다.

현대글로벌서비스는 매의 눈으로 이미 시장 흐름을 포착하고 있었다. 2017년 KSS해운에서 운용하는 LPG 운반선에 스크러버를 설치하는 것을 시작으로, 친환경 선박 서비스 수요에 대비하고 있었다.

IMO 규제 발효시한이 다가오면서 스크러버 발주가 급격하게 증가했다. 노르웨이-독일선급(DNV-GL)에 따르면 2018년 들어 6개월 동안 전 세계에서 발주된 스크러버 설치 공사는 1000여 건에 이른 것으로 알려졌다.

현대글로벌서비스는 국내 업체 중 최초로 스크러버를 제품 공급에서부터 설치·시운전까지 일괄도급 방식으로 제공하는 서비스를 제시하며 독보적인 위치를 다졌다.

현대중공업과의 시너지가 빛을 발했다. 자체 개발한 선박평형수 처리장치는 경쟁사보다 10%, 스크러버는 25% 정도 저렴해 가격경쟁력이 뛰어나다는 평가를 받았다.

여기에 현대글로벌서비스의 선박 A/S와 개조 관련 오랜 노하우가 더해졌다. 다른 회사에서 1년 3개월이 소요되는 스크러버 제작 기간을 그 절반인 7개월로 단축해 가격은 물론 납기, 생산성 측면에서 높은 경쟁력을 확보하며 급성장의 길을 열었다.

기존 선박에 스크러버를 설치해야 하는 IMO 환경 규제 강화로 새롭게 만들어진 시장이기 때문에 어느 누구도 해보지 않은 신규 사업이었죠. 레퍼런스가 없어 모든 것이 다 생소할 수밖에 없었어요. 더욱이 선박평형수 처리장치는 비교적 규모가 작은 개조공사여서 큰 어려움이 없었던 데 비해 스크러버는 규모도 만만치 않아 초기에는 시행착오도 꽤 겪었습니다. 그래도 굉장히 빠르게 기술과 노하우를 축적해 지금은 현대글로벌서비스 사업의 중요한 축을 이루고 있습니다. (윤병락 현대글로벌서비스 전무)

업계에서 환경규제 강화에 대응하기 위해 제각기 친환경 설비 설치를 서두르는 가운데, 현대글로벌서비스는 고객들의 어려움을 빠르고 빈틈없이 메꿔주면서 강한 신뢰가 형성됐다.

현대글로벌서비스의 발 빠른 대처에 감사하다는 내용의 편지가 국내외 선주사들로부터 쇄도했다.

한 선주는 선박 수리가 시급한데 조선소를 구하지 못해 애를 태우다가 현대글로벌서비스가 가까운 조선소를 연결해줘 무사히 운항할 수 있게 됐다며 감사 편지를 보내왔다.

또 다른 선주는 갑자기 선박 배전반 안에서 원인 모를 화재가 발생했는데, 현대글로벌서비스에서 엔지니어를 급파해 처리해 준 것에 감사를 표했다. 친환경 설비 설치를 계획보다 빨리 운항을 앞당겨 준 것에 대한 감사도 줄을 이었다.

당시 언론들은 친환경선박 시장 성장의 최대 수혜업체로 현대글로벌서비스를 언급했다.

그러나 현대글로벌서비스의 성과는 단순한 우연이 아니었다. 시장을 멀리 내다보고, 앞서 준비한 해안과 노력의 산물이었다.

## 제조업을 넘어 플랫폼 기업으로 변신에 나서다

친환경 선박 사업의 순항을 발판으로 현대글로벌서비스는 전에 없던 새로운 시대의 항로를 열기 위한 도전을 다시 시작했다. 디지털 혁신을 통해 그룹의 지속 가능한 미래 가치를 창출하는 '플랫폼 기업'으로의 진화, 현대중공업그룹 역사에서 유례없는 그 꿈을 향해 담대하게 나아갔다.

플랫폼 기업이라는 목표를 향해 진격하는 현대글로벌서비스의 나침반은 '스마트십 솔루션(Smartship Solution)'. 그룹 차원의 비전인 '디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)'에 발맞춰 통합 스마트십 환경을 구축하고 선박의 생애주기 동안 선박 운항과 장비 운전 데이터를 수집, 분석해 운영 효율을 최적화하는 다양한 스마트 서비스 제공을 목표로 삼았다.

이를 위해 2020년부터 AI와 IoT 등 첨단기술을 접목해 선박의 '두뇌' 역

할을 할 수 있는 ‘선박 생애주기 솔루션’과 ‘선박 자율운행 솔루션’ 개발을 본격화했다.

이에 앞서 2019년 1월 조선업계 최초로 디지털관제센터를 설립해 스마트십 모니터링 업무를 개시했다. 선내 주요 기기를 실시간으로 확인하고 부품 및 정비 서비스와 육상 원격 서비스를 제공하는 ISS(Integrated Smartship Solution), 힘센엔진을 포함한 선박 주요 장비에 대해 실시한 모니터링과 성능 분석을 지원하는 HiEMS(Hyundai intelligent Equipment Management Solution), 데이터 수집 및 전송장치인 DATS(Data Acquisition & Transmission System) 등 현대중공업그룹의 선박용 DT솔루션을 탑재한 모든 스마트십이 그 대상이었다.

현대글로벌서비스는 2021년 기준 세계에서 가장 많은 100척 이상의 스마트십 데이터를 실시간 수집해 경제적이고 효율적인 운항을 돕고 있다. 대표적인 고객 맞춤형 서비스는 ‘고객 웹서비스(Hyundai intelligent Smart Solution Service System: Hi4S)’.

현대글로벌서비스가 수집한 데이터를 웹서비스를 통해 고객들에게 실시간으로 공유하면, 고객들은 언제 어디서든 시간과 장소에 구애 받지 않고 선박의 현재 상태와 정보를 확인할 수 있다. 선박위치 정보, 기상예측 정보는 물론이고, LNG 기화 가스가 연료로 안정적으로 쓰이는지까지 확인 가능하다. 현대인에게 없어서는 안 될 자동차의 내비게이션이 선박에서는 바로 Hi4S인 셈이다.

현대글로벌서비스는 부산대학교와 함께 AI 알람 서비스인 하이맥스(Hyundai intelligent Monitoring Algorithm by eXperts with machine learning: HiMAX)도 개발, 적용 중이다. 컴퓨터가 스스로 학습하는 머신러닝을 기반으로 발생 가능한 문제를 사전 경고함으로써 선박 운항 시 사고를 예방하는 데 큰 도움을 주고 있다.

부품사업, 엔지니어링사업과 함께 디지털 제어 부문이 앞으로 현대글로벌서비스의 주력 사업으로 자리매김할 것으로 확신하고 있습니다. 빅데이터를 활용해 최적의 운항 항로를 제시하고, 인공지능과 사물인터넷을 기반으로 부품

의 수명을 관리하는 등 체계적이고 똑똑한 선박 유지·보수 서비스를 정착시키고 있죠. 나아가 선박의 설계, 건조, 인도 후 폐선까지의 전체 생애주기를 관리하는 선박관리체계를 스마트십 솔루션과 결합해 디지털 서비스로 제공할 예정이며, 자율운항 선박의 도입에 대비해 관련 기술 역량 강화에도 집중 투자하고 있어요. 향후 5년, 10년 뒤에는 지금과 완전히 다른 현대글로벌서비스를 만나보실 수 있을 것입니다.(박후식 현대글로벌서비스 상무) ”

플랫폼 기업으로 전환하는 연장선상에서 대규모 투자 유치에도 적극적으로 나섰다. 특히 정기선 대표이사는 신사업에 대한 과감한 투자 의지를 표명하며 투자 유치를 주도했다.

“향후 플랫폼 역량을 시장에서 인정받으면 현금 창출력을 중심으로 매겨지는 제조업 평가 방식에서 벗어나 성장성에 초점을 맞춘 테크 기업으로서 재평가받을 수 있을 것입니다.”

2021년 2월 현대글로벌서비스는 운용자산만 300조 원에 육박하는 미국 대형 사모펀드 KKR로부터 대규모 투자를 유치하면서, 약 1조 7000억 원의 기업가치를 인정받았다. 선박 분야 플랫폼 기업으로의 전환을 알리는 예포와 같았다.

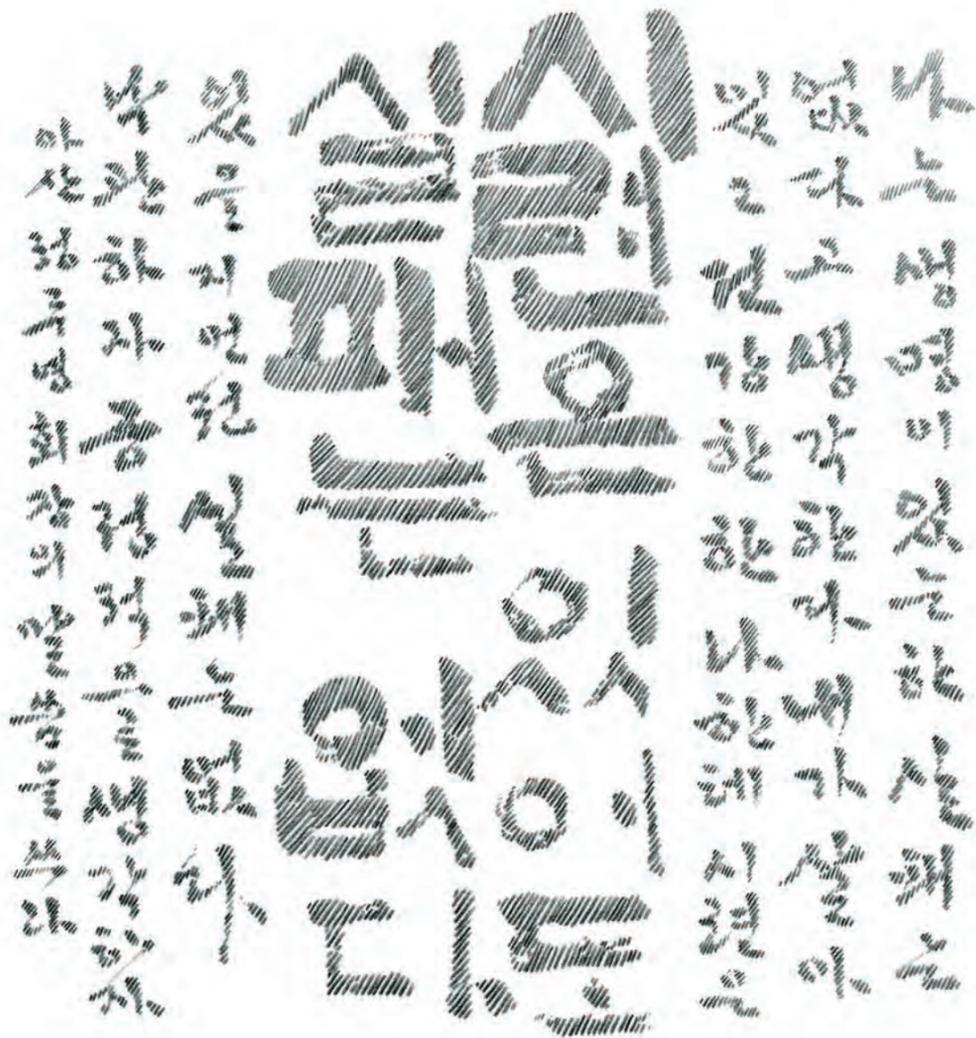
선박 A/S시장의 가능성을 염두에 둔 서비스 사업 진출, 친환경 시장 성장을 예견하고 준비한 친환경선박 사업. 모두 가까워서 보면 사업영역을 확대하고 수익성을 높이기 위한 일반적인 기업의 성장 전략으로 보인다. 그러나 한걸음 물러서 전체적인 그림을 살펴보면 한수 한수가 모두 플랫폼 기업으로 나아가기 위한 디딤돌이자 승부수임을 알 수 있다.

우리 그룹이 그동안의 신사업에서 실패한 이유는 우리가 잘할 수 있는 사업인가에 대한 고민이 부족해서였습니다. 그런 의미에서 현대글로벌서비스는 매우 의미미합니다. 우리가 잘할 수 있는 것을 하자, 그리고 기존 사업의 경쟁력을 끌어올리는 신규 사업을 한다면 충분히 승산이 있다는 것을 보여준 실질적인 첫 사례라고 할 수 있습니다.

(정기선 HD현대·한국조선해양 사장)

22. 무리한 사업 확장의 실패와 시련

# 시행착오에서 배운 값진 경험 “때론 비우는 것도 현명하다”



21세기 들어 세상은 빠르게 변화했다. 변신을 위한 기업들의 도전도 치열해졌다. ‘사업다각화’가 생존을 위한 구호처럼 받아들여지며 너도나도 ‘혁신’이라는 이름으로 새로운 분야에 도전했다. 그러나 항상 성공하는 것은 아니었다. 아니 오히려 실패하는 경우가 더 많았다. 규모와 성공의 그늘에 가려진 실패 사례는 늘 기업의 최대 위협 요소다.

2021년 11월 12일, 146년 역사의 도시바가 일본 기업으로 처음으로 그룹 해체를 발표했다. ‘일본이 무너져도 살아남을 기업’으로 불리며 승승장구했으나 결국 문어발식 그룹 경영에 발목이 잡히는 신세가 됐다.

도시바는 한때 원전, 철도, 반도체, 가전에 이르기까지 약 300개의 자회사를 거느릴 만큼 사업 확장에 몰두했다. 그러나 우량 계열사의 수익이 부실 계열사의 지원에 들어가는 등 ‘도시바’의 전체 기업가치가 각각의 사업 가치 총합보다 낮은 ‘복합기업 디스카운트’ 현상이 발생해 결국 그룹 해체라는 고육지책을 택할 수밖에 없었다.

현대중공업그룹도 예외가 될 수 없다. 10여년 전 현대중공업은 중국 경제의 급부상에 힘입어 유례없는 호황을 누렸다. 당시 선박 수주는 물밀듯 넘쳤고, 선가 또한 치솟았다. 하지만 산이 높으면 골이 깊다고 했던가. 2010년 들어 선박 발주세는 언제 그랬냐는 듯, 싸늘하게 식어갔다.

그런데 당시 현대중공업은 몇 년간의 호황에 힘입은 실적 호전이 실력에 의한 것으로 착각했다. 실적 호전에 눈이 멀었고, 자만했고, 방심했다. 외부 요인으로 인한 호황은 오히려 독이 됐다.

너무 일찍 삼페인을 터뜨리는 바람에 크게 홍역을 치러야 했다. IMF 외환위기 때 굴지의 대기업들이 나가 떨어질 때도 크게 부침 없이 성장가도를 달렸던 경험은 2008년 글로벌 금융위기 때도 자만심으로 작용해 더 큰 화를 자초했다.

사전에 충분한 분석과 준비가 부족한 상황에서 유행에 편승하는 식의 사업다각화는 뼈아픈 실패로 돌아왔다.

이는 본업의 경쟁력마저 훼손하는 것은 물론, 급변하는 패러다임의 변화에 따른 신산업 진출 기회마저 놓치는 결과를 초래하고 말았다.

## 신재생에너지의 높은 벽

시작은 조선업 슈퍼호황이었다. 2000년대 초중반 세계 조선산업은 석유 파동 이후 30년 만의 호황기를 누렸다. 당시 중국은 연평균 10% 대의 경제 성장률을 기록하는 등 폭발적인 성장세를 기록했다. 전 세계 원자재 및 상품 교역 급증이 유례 없는 선박 발주로 이어진 것.

풍부한 물동량을 바탕으로 국내 조선업계는 급성장했다. 현대중공업그룹의 곳간도 넘쳐났다. 조선 3사는 배를 지을 도크가 부족해 해양 야드에 서 육상건조 공법을 실시할 정도였다.

이후 2008년 글로벌 금융위기의 여파로 해운 및 조선업이 침체 기미를 보이자 이번에는 유가가 폭등해 해양플랜트 호황을 맞았다. 그러자 사업 다각화로 새로운 미래를 대비해야 한다는 목소리가 높아지기 시작했다.

사업다각화 방향은 '미래의 환경 변화에 선제적인 대처'였다. 신재생에너지, 자원 개발 등 아직 도래하지는 않았지만, 우리 인류가 반드시 지향할 수밖에 없는 환경 변화에 발 빠르게 대처하기로 했다.

문제는 사전에 철저한 타당성 분석이나 준비가 미흡했다는 점이다. 명분만 앞세운 나머지 신규 사업에 진출하기 전에 시장성뿐만 아니라 우리의 기술력, 경제성 등을 철저히 검증하는 동시에 이를 수행할 만한 핵심 역량과 자원에 대한 충분한 검토가 부족했다. 지난 30여 년간 줄곧 성장가도만을 달려온 자신감이 오히려 발목을 잡은 셈이었다.

2000년대 신재생에너지 붐은 유럽, 미국 등 글로벌 기업들이 주도하고 있었다. 우리나라 역시 사업성을 검토하면서 신중하게 시장을 진출을 고려하던 상황에서 현대중공업그룹은 국내 시장을 사수하면서 미래 산업을 선점하겠다는 야심찬 계획을 세웠다. 그중에서도 당시 전기전자사업부(현재 현대일렉트릭)는 태양광사업(현재 현대에너지솔루션)과 함께 풍력발전사업 전망이 밝은 것으로 판단했다.

풍력발전은 신재생에너지 중에서도 연료비가 들지 않고, 유지비가 저렴할 뿐만 아니라 건설, 설치 기간도 짧아 차세대 신재생에너지의 '꽃'으로

주목받았다. 무엇보다 선박 건조기술을 활용한다면 쉽게 글로벌 시장에 진입할 수 있을 것이라는 대책없이 낙관적인 기대가 깔려 있었다.

물론 대형 선박을 움직이는 엔진과 프로펠러(날개) 제조 기술 등은 바람을 이용해 전기를 생산하는 풍력발전에 적용하기가 제격이었다. 또 이미 풍력발전용 부품들을 자체 개발해 미국, 중국, 유럽 등 전 세계로 수출한 실적도 있어 표면적으로 풍력발전은 더할 나위 없는 선택으로 보였다. 문제는 시장 조사, 경제성 등 철저한 준비가 부족했다는 점이다.

2007년부터 풍력발전사업을 추진해 2010년 3월 군산 풍력발전공장을 준공하는 등 사업은 순풍에 돛단 듯 흘러갔다. 2012년 강원도 태백풍력발전단지(18MW 규모) 상업운전에 들어가 '풍력발전기 100기(200MW) 국산화 공동사업'의 첫 번째 결실을 맺었으며 전남 영암, 강원도 대관령, 제주도 행원리에도 육상 풍력발전기를 잇따라 성공적으로 공급했다.

2014년에는 제주도 김녕에 국내 최대인 5.5MW급 해상풍력발전기를 설치, 육상에 이어 해상풍력으로 영역을 확대했다.

해외 풍력발전 시장 개척에도 속도를 냈다. 2009년 미국과 처음 풍력발전기 공급계약을 맺은 데 이어 2010년에는 파키스탄 YB(YUNUS BROTHERS)와 50MW 규모의 풍력발전단지 조성을 위한 MOU를 체결했다. 발전기 공급을 넘어 발전단지 조성 분야에까지 진출, 풍력발전사업자로서 위상을 갖추 수 있는 계기를 마련한 것이었다.

같은 해 중국 다당산동발전과 투자의향서를 체결하고 세계 최대 신재생에너지 시장인 중국 진출을 모색하기도 했다. 현대의 실행력이 이번에도 빛을 발해 무에서 유를 일군 듯한, 모두의 착각은 그리 오래 가지 않았다.

사실 신재생에너지사업은 인내가 필요한 분야였다. 화석연료와 비슷한 열효율을 낼 수 있는 기술을 끊임없이 개발하고, 화석연료만큼 싼 발전단가를 내기까지 기다릴 수 있는 인내심이 필요하다는 것을 당시에는 몰랐다. 추진은 조금했고, 본격적으로 열리지 않은 국내 시장은 작았고, 자연스럽게 실적 또한 적자가 불가피했다.

마침 조선업 불황에 이어 해양플랜트 사업에서마저 대규모 적자를 내기

시작하자 더 이상 버티기 힘들어졌다. 얽힌 데 얽힌 격이었다. 장기적으로 기다릴 수 있는 체력이 없었다. 해외 시장에서 자리를 잡지 못한 채, 유가 하락 등으로 수익은커녕 적자만 쌓여가자 풍력발전사업은 이내 애물단지로 전락했다. 결국 2015년 풍력용 기어박스를 생산하는 독일 야케법인에 대한 사업 정리를 시작으로 후일을 기약할 수밖에 없었다. 사업 진출 불과 6년 만에 내려진 결정이었다.

신재생에너지사업 중 프랑스 생고방(Saint-Gobain)그룹과 합작해 추진한 박막형(薄膜形) 태양전지사업도 아픈 손가락으로 남았다. 2011년 국내 최대의 박막형 태양전지공장을 기공하며 ‘현대아반시스’를 출범시킬 때만 해도 국내에서 유일하게 결정형과 박막형 태양전지를 모두 양산하는 태양광사업 선도기업으로 우뚝 서리라는 확신이 있었다.

그러나 이 또한 시장을 낙관적으로만 바라본 착각이었다. 유럽 태양광 산업이 급격히 위축되자 생고방은 한국 철수를 결정하고 현대아반시스에서 발을 뺐다. 독자적으로 사업을 유지하기엔 한계가 있던 현대중공업그룹은 2013년 현대아반시스를 정리해야 했다.

처음 사업을 논의하던 2010년, 이미 글로벌 재정위기가 유럽을 강타하고 있었음에도 신재생에너지라는 ‘황금알’에 너무 몰입해 좀 더 치밀하고 냉정하게 시장 상황을 들여다보지 못한 것이 패착이었다. 방향은 옳았을지 모르나 방법 측면에서 결정적인 문제가 있었던 것이다.

## 자원 개발의 꿈과 좌절

빈농의 아들이었던 정주영 창업자는 농업에 각별한 애정을 가지고 있었다. 바다를 메워 국내 최초의 대규모 영농기업인 서산농장을 일궈냈고, 1990년에는 시베리아 산림 개발을 위해 ‘현대자원개발’을 설립하기도 했다. 현대중공업그룹은 정주영 창업자의 유지(遺志)를 이어받아 2009년 극동 연해주에 해외 농업의 첫발을 내디뎠다. 러시아 하롤 제르노(Khorol

Zerno) 영농법인을 인수해 친환경 녹색산업 분야 활로 개척에 나선 것. 친환경 농법으로 농작물을 재배해 국내 식품업체에 공급하는 한편, 축산농가의 사료 수급 불안정 해소에도 기여한다는 포부였다.

현대중공업, 현대미포조선, 현대오일뱅크와 2010년 현대중공업그룹에 편입된 현대종합상사를 주축으로 2011년 4월 ‘현대자원개발’을 설립했다. 이어 계열사마다 산발적으로 추진하던 자원 및 에너지 개발 사업을 현대자원개발에 모두 통합했다. 에너지·광물자원을 비롯한 식량 및 신재생 자원 확보에 주력해 ‘글로벌 자원전쟁시대’를 주도해 나가겠다는 원대한 꿈을 품었다.

연해주 하롤 지역은 극동지역 중에서도 구 소련 시대부터 곡물 재배가 왕성했던 곳으로 한국과 가까워 안정적인 수급에 적격으로 평가됐다. 정주영 창업자가 서산농장을 통해 여의도 면적의 50배에 달하는 국토를 확장 것처럼 러시아 영농법인 개척으로 한정된 국토와 자원의 한계를 훌훌 벗고 미래 식량기지 확보라는 국가적 과제에 앞장서겠다는, 현대중공업그룹다운 도전이었다. 1990년 현대자원개발을 설립한 정주영 창업자의 뜻을 잇겠다는 오랜 꿈이 드디어 세상 밖으로 나온 것이었다.

그러나 자원개발사업에서 성과를 내기란 ‘낙타가 바늘 구멍을 통과하기’만큼 어려운 일이었다. 대표적인 ‘하이 리스크, 하이 리턴(High Risk, High Return)’ 분야였다. 개발에 성공할 경우 막대한 투자 수익이 발생하지만, 탐사 성공률은 10%에도 미치지 못하고 탐사-개발-생산 단계별로 최소 5~6년이 필요했다.

그 과실을 따 먹는 기업이 극히 일부에 불과한 이유였다. 현대자원개발은 번번이 실패의 쓴맛을 봤다. 마다가스카르 암바토비 니켈광산, 러시아 서부 캄차카 유전 등 새 프로젝트에서 잇달아 고배를 마셨다. 출범 이후 5년 연속 마이너스 기업에 머물렀다.

설상가상으로 모기업인 현대중공업까지 해양플랜트 불황으로 휘청이자 그룹은 강도 높은 구조조정과 함께 핵심 사업 위주의 구조 개편을 단행했다. 2016년 현대종합상사를 계열분리하면서 현대자원개발까지 떼 내주

며 자원 개발의 꿈을 접었다. 러시아 영농법인은 비핵심 분야 매각 방침에 따라 2018년 롯데상사에 매각했다.

## 하이투자증권 출범과 매각

현대중공업그룹은 사업다각화를 모색하는 가운데, 보다 안정적인 수익구조 확보를 위한 신사업 진출을 선언했다. 바로 금융업 진출이었다.

당시 조선 3사가 유례없는 호황으로 많은 돈을 벌어들이면서 자산의 효율적 관리 필요성이 높아졌다. 이에 따라 2008년 7월 CJ투자증권과 CJ자산운용을 인수해 ‘하이투자증권’과 ‘하이자산운용’으로 새롭게 출범시켰다. 2002년 계열분리 당시 그룹사로 편입된 현대기업금융, 현대기술투자, 현대선물과 함께 시너지를 일으켜 금융사업에서 신성장동력을 확보한다는 복안이었다.

하이투자증권은 M&A, IPO, 증자, 자금조달 및 운용 서비스 등 IB(투자은행) 사업을 강화하며 중형 증권사로 성장해 나갔다. 그룹사와의 연계를 통한 동반성장에도 박차를 가했다. 업계 최초로 공모형 선박펀드인 ‘하이골드오션1호’를 출시하는 등 연계 상품을 개발해 그룹 내 조선 3사와 시너지 효과를 내며 투자자들의 호응을 얻기도 했다.

하지만 여기까지였다. 고객의 돈을 잘 운용해 이익을 내야 하는 금융업 자체에 대한 이해도가 낮았고, 이를 수행할 만한 인력 육성에도 소홀했다. 수주 산업인 조선업과는 사업의 본질도, 매니지먼트 방향도 너무 달라 시너지 창출에 한계가 있을 수밖에 없었다. 더구나 2008년 미국 리먼브라더스 파산 사태 이후 금융시장 환경이 급격히 악화돼 하이투자증권의 실적은 줄곧 기대에 미치지 못했다. 계속되는 부진에 2008년 12월, 2010년 9월, 2015년 8월 3차례에 걸쳐 유상증자를 단행해 약 4000억 원의 자금을 추가로 긴급 처방했으나, 이마저도 백약무효였다.

설상가상으로 2010년대 중반 최악의 조선 및 해양플랜트 사업 불황은

하이투자증권마저 삼켜 버렸다. 2016년 5월 현대중공업그룹은 ‘경영개선 계획’을 내놓으며 하이투자증권 매각을 발표했다. 맨살을 도려내고, 뼈를 깎는 아픔을 견뎌야 하는 구조조정 속에서 핵심사업을 제외한 나머지 사업은 모두 검토 대상이었고, 금융업이 어쩔 수 없이 최우선 매각 대상이 될 수밖에 없었다.

2016년 현대기업금융, 현대기술투자에 이어, 2017년 하이투자증권과 하이자산운용, 현대선물을 모두 매각했다. 초기 투자금과 3차례에 걸친 유상증자로 모두 1조 원이 넘는 자금을 투입했으나 절반도 회수하지 못하고 쓰디쓴 고배를 마셨다.

당시 경영진은 조선업 호황에 밀려드는 자금 관리 목적으로 하이투자증권을 인수했으나, 너무 근시안적이고 즉흥적인 결정이었습니다. 사람이 먼저 준비됐어야 하는데 그렇지 못했어요. 매니지먼트 방향이 기존 주력 사업인 조선업과 너무 달라 시너지를 창출하기는커녕 하이투자증권과 자산운용의 가치까지 낮아지는 결과를 초래했습니다. 다른 신사업도 마찬가지였습니다. 미리 위험을 감지하고 속도 조절을 했어야 함에도 멈추지 않고 계속 가속페달을 밟는 바람에 위험을 자초한 것이지요. 특히 사람과 기술을 충분히 준비하지 않은 것이 가장 큰 패착이었습니다. 그래서 권오갑 회장은 ‘비구니에 한꺼번에 가득 담아놓으면 밑에 것은 뭉개진다’라며 사업 분할을 결정했어요. 특히 미래를 준비하기 위해서는 먼저 기술을 확보해야 한다는 신념 아래 GRC 건설을 추진하고 있죠.

(조영철 현대제뉴인 대표이사 사장, 전 현대중공업 CFO)

”

## 리스크 관리에 실패한 현대커민스와 현대일렉트릭 러시아 진출

2012년, 건설장비사업부(현 현대건설기계)는 세계적인 엔진 전문기업인 미국 커민스(Cummins)와 손을 잡았다. 건설장비용 엔진 분야에 진출해 세계 건설기계 시장에서 확실한 주도권을 잡겠다는 회심의 한 수였다. 1919년 설립돼 100년 가까운 역사를 지닌, 세계 1위 커민스와의 합작은 그러한 기대를 한층 더 높였다.

현대건설기계와 커민스가 50 대 50 비율로 합작한 현대커민스는 2014년 5월 대구에 건설장비용 엔진공장을 준공했다. 이후에도 투자를 확대해 2015년 중반까지 모두 2000억 원이 넘는 자금을 투입, 건설장비 핵심 부품인 고속 엔진 생산 규모를 늘려 나갔다.

기세 좋던 앞길에 먹구름이 드리운 것은 바로 그때였다. 중국 건설경기가 얼어붙으면서 건설장비 판매도 급감했다. 2014년 현대건설기계의 중국 현지 굴착기 판매량은 겨우 3743대, 2010년 판매량 1만 8567대에 비해 무려 80%나 줄었다.

현대커민스는 걸기도 전에 주저앉을 수밖에 없었다. 공장 가동률은 처음부터 20~30%대에 불과했다. 회사 설립 이후 순손실이 1000억 원을 넘어섰다. 그룹 차원의 경영 개선 노력이 가속화되면서 현대커민스는 ‘바람 앞의 촛불’ 처지에 놓였다. 운명의 순간은 생각보다 더 빨리 찾아왔다.

2015년 8월 현대커민스 청산을 결정했다. 판매 부진으로 재무상태가 나빠지면서 현대중공업과 커민스가 추가로 자금 지원에 나설 거라는 관측도 나왔으나, 양사 경영진은 불황의 지속으로 획기적인 수익성 개선이 어렵다고 판단했다. 경영정상화를 위해 수차례 유상증자를 실시하기도 했지만 더 이상의 수혈은 무의미하다는 결론에 다다른 것이었다.

현대커민스는 공장을 가동한 지 불과 1년 만에 역사 속으로 사라졌다. 2000년대 급격한 팽창에만 주목해 좀 더 면밀하게 환경의 변화를 읽어내지 못한 것이 뼈아픈 대목이었다. 2012년 이후 중국 정부는 팽창에서 긴축으로, 양적에서 질적으로 투자 정책의 기초를 바꿔가고 있었다. 건설기계 시장의 침체를 예고하는 시그널은 이미 시작되고 있었던 것이다.

다행히 해당 부지에는 현재 현대로보틱스가 자리 잡아 첨단 로봇공장으로 변모했다.

비슷한 시기, 전기전자시스템사업본부(현 현대일렉트릭)는 러시아로 향했다. 2011년 현대중공업의 100% 출자로 현지 자회사인 ‘현대일렉트로시스템(Hyundai Electrosystems)’을 설립하고, 2013년 1월 연해주 블라디보스토크에 고압차단기(GIS) 공장을 준공하면서 러시아 시장 선점

의 꿈에 부풀었다. 당시 고압차단기를 판매하는 글로벌 기업 중 러시아 현지에 생산공장을 건설한 것은 현대중공업이 최초였다.

그러나 당초 연간 200대 정도의 물량을 약속한 현지 국영기업인 연방송전망공사(FSC)와의 계약이 틀어지면서 준공 1년도 안 돼 가동 중단이라는 초유의 사태를 맞았다. 러시아 정부에 장기공급계약 이행을 강제할 수 있는 보증이 없는 상황이어서 이리지도 저리지도 못하는 처지에 놓이고 말았다. 게다가 2015년 들어 러시아 루블화 가치 폭락 등 잇달아 악재가 터지면서 정상 가동은 아주 요원해졌다.

단독 출자를 통한 현지 직접 투자는 모든 리스크를 감당해야 하는 부담으로 돌아왔다. 현지 기업과 공동 출자했다면 손실분을 나눠 짊어질 수도 있고, 자국 기업을 보호해야 하는 러시아 정부의 지원도 기대할 수 있었지만, 100% 자회사 설립으로 경제적·정치적 리스크를 단독으로 부담하게 된 것이었다. 충분한 현지조사를 통해 리스크를 저감할 수 있는 방안과 진출 방식에 대한 좀 더 철저한 검토가 아쉬운 대목이었다. 결국 2017년 7월 현대일렉트로시스템을 러시아 업체에 매각하기로 결정했다.

자기 자신의 실패는 가슴 깊이 새겨두어야 한다. 실패를 망각하는 사람은 또 다른 실패가 있을 뿐이다.

(정주영 창업자, 1966년 태국 파타니 나라티왓 고속도로 건설현장에서)

정주영 창업자는 어떠한 어려움이나 역경에 부딪혀도 포기하지 않고 새롭게 도전해 결국에는 도약의 기회로 만들었다. 중요한 것은 시행착오를 반면교사(反面教師) 삼아 다시는 반복하지 않는 것이다. 단순히 사업다각화에만 매몰된 것은 아니었는지, 또 장기적인 안목에서 꼭 필요한 사업인지 더 고려해야 했던 것은 아니었는지 다시 생각해 볼 일이다. 그렇다고 실패에 너무 위축될 필요는 없다.

모험이 없으면 큰 발전도 없다. 세상 일에는 공짜로 얻어지는 성과란 절대로 없다. 보다 큰 발전을 희망한 모험에는

또 그만큼의 대가도 치러야 한다.(정주영 창업자, 자서전 『이 땅에 태어나서』 중에서)

## 23. 구조조정과 지주회사체제로 전환

‘몽치면 살고, 흠어지면 죽는다?’,  
때론 각자도생이 나올 수도 있다

「포춘(Fortune)」이 1955년부터 2006년까지 50년간 미국 100대 규모 기업들의 매출 추이를 분석한 연구결과에 따르면 매출이 상당히 둔화되기 시작하는 성장 한계점이 존재한다는 것이 밝혀졌다. 이른바 ‘스톨 포인트(Stall Point)’다. 더 주목할 만한 사실은 스톨에 도달한 이후 이전의 높은 성장률을 회복한 기업은 11%에 불과했다는 것이다.

기업생태학에 따르면, 기업도 생물체와 같아서 성장과 쇠락의 과정을 되풀이하다가 결국 소멸에 이르게 된다. 성공 기업도 예외가 될 수는 없다. 하지만 자사만의 강점과 철학을 바탕으로 새롭게 도약한 기업들도 적지 않다. 2008년 글로벌 금융위기와 2010년 차량 안전 결함으로 대규모 리콜 등의 위기를 맞은 도요타는 ‘품질경영’이라는 창업정신을 되새겨 부활의 날개를 펼쳤다. 디즈니는 방송사 및 케이블 TV 인수 합병 등 새로운 분야에 진출했다가 위기를 맞았지만, 핵심 사업인 애니메이션에 역량을 집중해 다시금 황금기를 재현하고 있다.

현대중공업 역시 사상 유례없는 어려움을 겪으면서 창업자의 도전정신을 본받아 생존을 위한 새로운 길을 만들어가야 할 때임을 잘 알고 있었다.

## 생사의 기로에 서다

긴 악몽이 시작됐다. 현대중공업은 2014년 영업손실 3조 2000억 원을 기록하며 사상 최악의 적자를 냈다. 최악의 수주 절벽 때문이었으나 이전에 그랬듯 사정이 금방 좋아지리라 생각했다. 조선업은 경기 변동에 유난히 민감한 산업이다. 경기가 나빠지면 교역이 줄어들어 배가 남아돈다. 자연스럽게 신조 수요도 줄어들어 공급과의 불균형이 생긴다. 2008년 글로벌 금융위기 뒤 세계 경제는 크게 위축됐고, 그 후로 제대로 회복하지 못했다. 그렇게 세계적인 경기 침체가 닥쳐왔다.

물론 사상 최악의 조선 불황의 위기를 맞은 것은 현대중공업만의 일은 아니었다. 세계를 호령하던 한국 조선업은 중국은 물론 급기야 일본에까

지 다시 추격당하고 있었다. 일본 조선업계가 업체 간의 합병과 제휴 등을 통해 선제적 구조조정을 단행하고 자국 해운사의 선박 발주를 통해 버틴 것에 반해, 뒤늦게 대응에 나선 한국 조선업은 불황의 직격탄을 그대로 맞았다.

현대중공업은 인력 감축을 포함한 고강도 개혁에 나섰다. 2014년 12월 사무기술직 직원을 대상으로 희망퇴직을 실시했다. 조선업황이 회복될 기미를 보이지 않자 2016년 5월 추가적인 희망퇴직도 추진했다. 현대중공업 직원 수는 2014년 말 기준 2만 8291명에서 2016년 9월 말 기준 2만 3749명으로 4500명 이상 줄었다. 조선 3사 임원 260여 명은 일괄사표를 제출했다. 2015년 11 월에는 비상경영위원회를 구성하고 현대중공업그룹 모든 계열사 임원의 급여 전부 또는 일부를 반납하기로 결정했다. 반면 현실적인 수익성 개선을 이끌어낸 직원에게 최대 1억 원의 포상금을 주기로 하는 등 포상제도를 대대적으로 개편했다.

조금이라도 더 다가가겠다는 한 가지 마음으로 여러분을 찾았고 많은 것을 배운 소중한 시간이었습니다. 이제 여러분께 다시 변화겠다는 약속을 드립니다. 사장인 저부터 모든 것을 내려놓고 여러분과 함께 변화를 만들어 나가겠습니다. 이제 과거를 탓할 여유가 없고 함께 뜻을 모아 출발해야 합니다. 저를 믿고 여러분의 뜻을 한번만 더 모아 주십시오.(권오갑 HD현대 회장, 2014년 9월 '현대중공업 임직원께 드리는 글'에서(당시 사장))

## 흠어져야 산다!

뼈를 깎는 노력이 무색하게 위기는 갈수록 심화됐다. 선박의 공급 과잉이 계속되고, 해운 운임이 상승할 기세를 보이지 않으면서 2016년 세계 선박 발주량은 전년보다 무려 70%나 감소했다. 여기에 저유가의 영향으로 해양플랜트 발주가 끊긴 데다, 이미 공사 중인 프로젝트마저 경험 부족으로 대규모 적자가 나는 대참사가 빚어졌다. 엔진과 전기전자 등 다른 사업 분야 역시 부진을 면치 못하는 건 마찬가지였다.

지금의 위기를 슬기롭게 이겨내고 100년, 200년 장수기업으로 다시 한번 성장의 가도를 달릴 것인지, 아니면 과거의 영광을 뒤로 한 채 뒷걸음질치고 말 것인지를 결정해야 할 중대한 기로에 놓였다.

“시련이란 뛰어넘으라고 있는 것이지 걸려 있어지라고 있는 것이 아니다. 길이 없으면 찾고, 찾아도 없으면 뉘어나가면 된다.”

정주영 창업자는 힘든 일이 닥칠 때마다 이 말을 입버릇처럼 되뇌었다. 모든 문제에는 반드시 해결책이 있다고 믿었고, 아이디어가 떠오르면 ‘한 번 해보는거다’라며 밀어붙이는 불굴의 의지와 열정이 있었다.

현대중공업그룹의 DNA는 곧 정주영 창업자의 불굴의 도전정신이었다. 막 지어진 조선소에는 어느 하나 쉬운 일이 없었다. 하지만 어떠한 어려움도 몸으로 부딪혀 뚫고 나가겠다는 도전정신으로 무장한 임직원들이 오늘날의 현대중공업그룹을 만들어 왔다. 이번에도 반드시 해낼 수 있다는 자신감으로 허리를 곧추세웠다.

현대중공업그룹은 뼈를 깎는 심정으로 다시 강도 높은 구조조정에 들어갔다. 현대종합상사·현대기업금융·현대자원개발 등을 계열 분리했으며, 호텔현대의 지분을 전량 매각해 유동성을 확보했다. 현대자동차·KCC·포스코 등에 대한 투자 주식과 유휴 부동산도 매각했다.

그러나 이것만으로는 부족했다. 생사의 기로 앞에서 비핵심자산 매각과 같은 고전적인 구조조정에 머물러 있을 수는 없었다. 중요한 것은 지금 당장 손 안에 들어올 이익이나 눈앞의 상황이 아니었다. 위기에 대응할 수 있는 체력을 꾸준히 기르고, 적극적인 자세로 눈앞의 상황을 변화시켜 나갈 때 비로소 새로운 도약을 시작할 수 있는 법이었다.

현대중공업그룹의 시선은 더 먼 곳을 바라보고 있었다. 당시 최길선 회장과 권오갑 부회장을 중심으로 좀 더 근본적인 변화를 모색했다.

“정주영 창업자가 계셨다면 분명 이렇게 한마디 하셨을 것입니다. 이봐, 해보긴 해봤어?”

물론 변화를 위한 도전의 과정이 순탄치는 않을 것이라는 점을 잘 알고 있었다. 하지만 생존이 걸린 중차대한 시기에는 사즉생(死即生)의 각오가

필요했다. 조심스럽지만 단호하게 ‘사업 분할’ 논의가 시작됐다.

“홀어제야 살 수 있습니다. 현재의 위기를 극복하고 새로운 미래로 도약하기 위해서는 사업을 분할해야 합니다.”

“그동안 비주력사업을 정리하는데 주력했다면, 앞으로는 각 부문별 핵심사업을 적극 육성하는데 역량을 집중해야 합니다. 그래야 그룹도 살고, 계열사들도 더 성장할 수 있을 것입니다.”

그동안 조선과 비조선 사업이 한데 묶여 있어 몸이 무거운 것이 사실이었다. 심각한 위기 상황과 급변하는 외부 환경에 제대로 대처할 수 없었던 것이다. 그렇다고 사업별 특성도 제대로 살리지 못했다.

조선·해양플랜트·엔진기계 등 수주를 기반으로 한 사업과 전기전자 시스템·건설장비·로봇 등 제품을 양산하는 사업을 동일한 방식으로 운영하면서 시너지는커녕 비효율이 발생했다. 각각의 사업 특성에 맞는 전략을 수립하고 수행해야 하는데 그러지 못하다 보니 비조선 사업은 제대로 된 성장의 기회조차 갖기 쉽지 않았다. 무엇보다 기업은 투자를 통해 새로운 기술을 개발하고 그 기술을 바탕으로 경쟁해야 하는데, 비조선 사업은 매출 비중이 큰 조선업에 가려져 필수적인 투자조차 제대로 이뤄지지 못했다. 조선사업 역시 나머지 사업까지 끌고 가면서 여러 부작용이 발생했다. 그동안 애써 외면했던 악순환을 이제는 정말 끊어내야 할 때였다.

2016년 11월 이사회에서 기존 현대중공업을 조선·해양·엔진기계, 전기전자, 건설장비, 그린에너지, 로봇, 서비스 등 6개 회사로 분리할 것을 결정했다. 제2창업 수준의 대전환이었다. 불안이 없지는 않았다. 현대중공업 그늘을 벗어나 각자도생(各自圖生)할 수 있을지 삼삼오오 모여 걱정 어린 눈빛을 주고받았다.

그럼에도 변화의 필요성에는 모두가 공감했다. 걱정보다는 반드시 살아남아야 한다는 각오가 더 결연했다. 시장에서도 현대중공업의 사업 분할에 긍정적인 평가를 내렸다. 2017년 2월 27일 임시주주총회 당시 국민연금 등 기관투자자의 98%가 분할에 찬성표를 던졌다. 세계 최대 의결권 자문회사인 ISS도 “사업 분할을 통해 현재의 순환출자 구조를 해소할 수

있어 지배구조의 투명성이 강화된다”며 찬성 의견을 밝혔다. 다음 날인 28일, 현대중공업 주가는 16만 4500 원으로 치솟았다. 하루 만에 주가가 5.11% 상승하며 52주 신고가를 갈아치웠다. 2016년 1월 주가가 8만 원대였던 점을 감안하면 1년 만에 2배가량 뛴 것이었다.

오늘 심은 나무가 300년 된 본관 앞 곰솔나무처럼 오랫동안 자라나길 바랍니다. 창사 이래 많은 어려움을 이겨낸 것처럼, 사업 분할이 지금의 어려움을 극복하고 그룹 전체가 발전하는 계기가 될 것입니다.

(최길선 전 현대중공업 회장, 2017년 4월 ‘새 출발 기념 식수’ 행사장에서)

”

2017년 4월 1일 마침내 현대중공업이 6개사로 나뉘어 새 출발을 했다. 사업 분할 후 첫 근무일이던 4월 3일, 현대중공업그룹 6개사는 현대중공업 본관 앞에서 ‘새 출발 기념 식수’ 행사를 갖고, 독립법인의 출범을 알렸다. 이날 권오갑 당시 부회장은 “오늘은 각 사업이 생존을 위해 새 출발을 하는 뜻깊은 날”이라며 재창업의 각오로 환골탈태할 것을 당부했다.

행사 참석자들은 힘을 모아 40년생 해송(海松)을 함께 심었다. 4개의 큰 줄기와 2개의 작은 줄기는 마치 새로 출범한 6개의 회사를 상징하는 것 같았다. 사시사철 푸르고 강인한 생명력을 지닌 해송을 바라보며, 어떤 폭풍에도 5대양 6대주를 향한 도전의지를 꺾지 않고 굳세게 나아갈 것을 다짐하고 또 다짐했다.

## 지주회사체제 전환, 재도약의 날개를 펴다

6개사 분할은 장기 조선 불황으로 악화된 재무구조를 일시에 개선하는데 커다란 효과가 있었다. 차입금 일부를 나누어 배정함으로써 현대중공업의 부채비율은 100% 미만으로 낮아졌다. 재무 안정성이 높아지면서 조선 불황이 계속되더라도 버틸 수 있는 체력이 생겼다. 시황이 좋아지면 신규 투자할 수 있는 여력도 비축할 수 있게 됐다. 분리되는 회사들도 주식시장

에서 필요한 자금을 직접 조달하거나, 외부 투자 유치를 자유롭게 할 수 있는 여건이 마련됐다.

성공적인 사업 분할 후 지주회사체제 전환이라는 궁극적인 목표를 향해 속도를 냈다. 기업 지배구조의 투명성 제고라는 시대적 요청에 부응하기 위해서는 ‘순환출자 고리 해소’라는 마지막 숙제가 남아 있었다.

2017년 사업 분할과 지주회사체제 전환에 본격적으로 착수하면서 현대로보틱스가 지주회사를 맡았다. 조선업을 주력으로 삼는 현대중공업의 부진이 다른 사업을 하고 있는 계열사에 전이되지 않으면서도 지주회사가 계열사를 지원할 수 있는 구조를 만들기 위해 데 박차를 가했다.

당시 현대중공업그룹의 지주회사 설립을 두고 대주주의 지배권 강화라는 곱지 않은 시선을 보내는 이들도 있었다. 그러나 정부는 수년 전부터 대기업의 계열사 지원이나 동반 부실화 등을 막기 위해 순환출자 해소와 지주회사 체계를 강력하게 권고하고 있었다.

권오갑 회장은 2018년 지주회사 대표이사 부회장으로 취임하며 “정부에서 지주회사체제를 권고했지만 2014~2015년 적자가 너무 심해 엄두도 내지 못했다”며 “현대중공업의 지주회사체제 전환은 투명성, 건전성을 확보하기 위해 법과 원칙에 따라 추진됐다”고 했다.

기업 지배구조 전문가들도 지주회사체제가 기업 경영의 투명성을 높여 주주 가치를 극대화하고, 계열사의 독립경영·책임경영에 유익한 것으로 평가하고 있었다. 현대중공업그룹뿐만 아니라 현대자동차그룹, 롯데그룹, 효성그룹 등도 지주회사 설립에 나서거나 검토 중인 상황이었다.

다른 한편으로 현대중공업은 2017년 말 유상증자라는 자구책을 꺼내 들었다. 전 세계적인 조선업 구조조정에 따른 불안감이 여전한 가운데, 선주사들은 조선사의 재무상태를 우선적으로 고려해 발주를 결정하려는 경향은 더 강해지고 있었다. 유상증자는 그에 대한 현대중공업의 방어작전이 자 향후 수주전을 위한 선제 공격이기도 했다.

1조 원이 넘는 규모의 유상증자 결과 조선 3사는 순차입금을 모두 해소, 사실상 무차입 경영을 실현하게 됐다. 이로써 2016년부터 진행해 온 경영

개선계획도 사실상 마무리 단계에 접어들었다. 지주회사인 현대로보틱스는 유상증자에 120% 초과 청약할 것을 결의하며 적극적인 참여 의지를 보였다. 추가 지분 확보를 통해 안정적인 지주회사 체제를 확립하는 한편, 본격적인 조선업황 회복 준비에 힘을 보탰다.

2018년 3월에는 현대로보틱스를 현대중공업지주로 사명을 변경해 본격적인 지주회사의 출범을 알렸다. 이제 남은 관문은 ‘현대로보틱스→현대중공업→현대삼호중공업→현대미포조선’으로 이어지는 순환출자 해소였다. 지주사는 손자회사의 국내 계열사 주식 소유가 제한되기 때문에 4단계 구조를 3단계로 줄여야 했다. 매듭을 풀기 위한 실마리를 찾기가 쉽지 않았다.

2년간에 걸쳐 증손(曾孫)회사 지분문제 해결, 순환출자 고리 해소 방안 마련에 골몰했다. 대원칙은 ‘주주 및 투자자들의 이익에 가장 부합해야 한다’는 것이었다. 오랜 준비 끝에 2018년 8월 현대삼호중공업을 투자회사와 사업회사로 분할하고, 투자회사는 현대중공업이 흡수합병하기로 결정했다. 분할 및 합병을 거쳐 현대중공업 아래에 현대삼호중공업과 현대미포조선이 나란히 자회사로 들어가게 됐다. 현대중공업지주의 증손회사였던 현대미포조선이 손자(孫子)회사로 위치가 바뀐 것이었다.

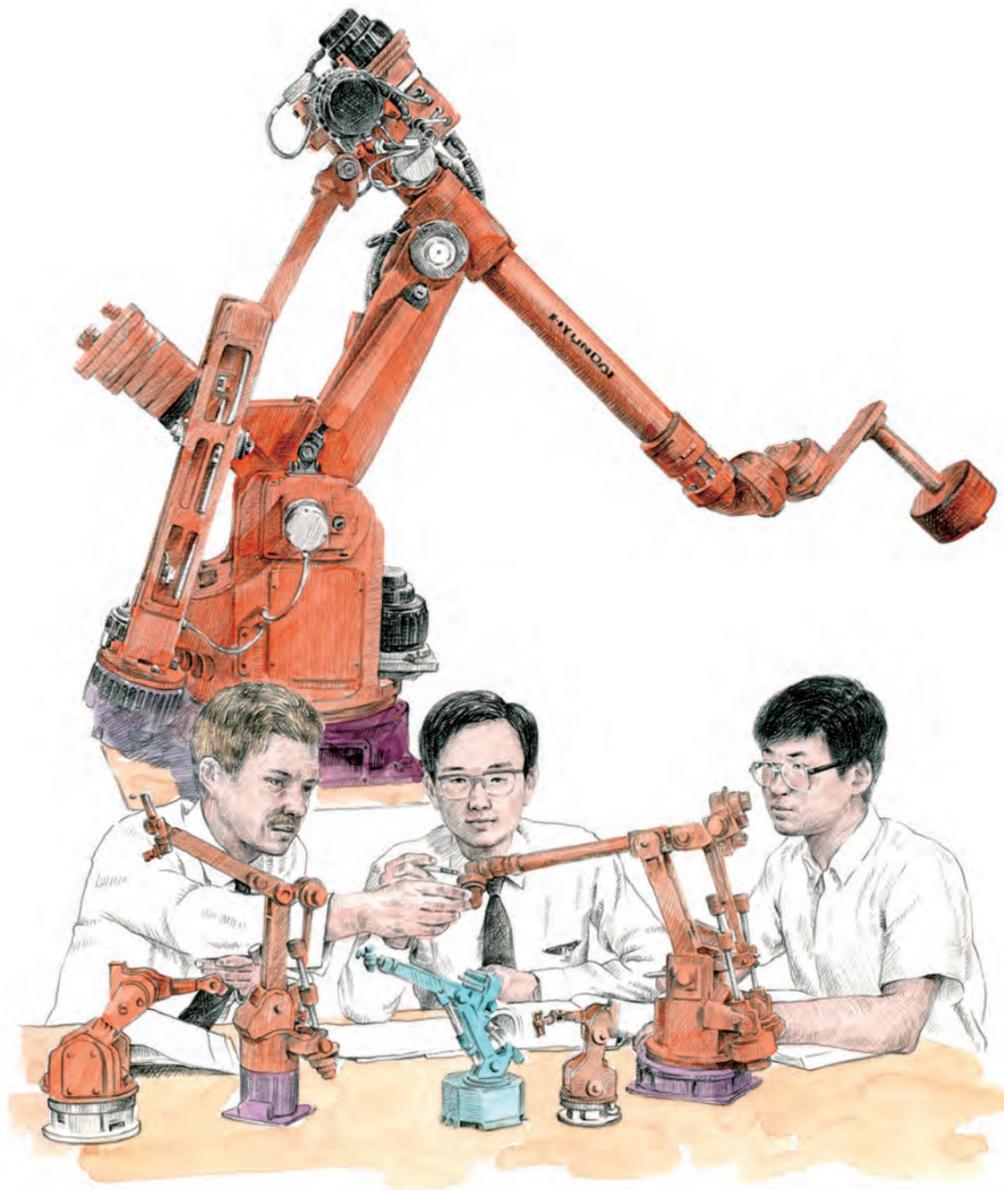
현대중공업그룹은 드디어 2년여 간 추진해 온 지주회사체제 전환에 마침표를 찍고, 새로운 시대를 향한 날개를 폈다. 2016년 회생을 위한 긴 터널에 진입하던 당시 권오갑 회장이 당부한 ‘1등 기업’으로의 재도약, 본격적인 시작이었다.

수주잔량이 11년 만에 최저 수준인데다 해양플랜트는 사업 계획을 세울 수 없을 정도로 얼약합니다. 이러한 상황에서 현실을 회피하지 말고 새로운 다짐과 각오로 부딪쳐야 할 것은 부딪히고 해결할 일은 반드시 해결해 고비를 넘습니다. 지금이야말로 ‘현대정신’으로 전 임직원이 하나가 돼 이 위기를 극복하는 것이 가장 시급하고 절실한 과업입니다. 지금의 위기가 우리를 돌아볼 수 있게 해준 아주 소중한 기회라고 생각하고 어느 누구와 상대하더라도 조금도 흔들리지 않는 명실상부한 1등 기업으로 다시 태어납시다.

(권오갑 HD현대 회장, 2016년 3월 창사 44주년 CEO 담화문 중에서(당시 부회장))



## 24. 현대로보틱스 설립

로봇사업에서 미래로,  
세계로 나아갈 길을 찾다

“미래 산업으로 부상할 로봇사업 육성에는 현대중공업만한 그릇이 없다.”

1980년대 우리나라 산업계에 로봇 도입이 본격화됐다. 언론에서도 ‘무인(無人)공장 시대 도래’를 앞다퉈 보도하며 미래 산업을 이끌어 갈 로봇을 집중 조명했다. 현대에서는 현대자동차에서 최초로 로봇사업 추진을 검토하고 있었다. 생산성을 높이기 위해 조립공정 등에 로봇을 대거 적용하기 위해서였다. 그런데 보고 과정에서 정주영 창업자가 제동을 걸었다.

로봇사업 추진은 거스를 수 없는 대세이지만, 주체를 현대중공업으로 바꾸라는 지시였다. “현대자동차에서 로봇을 만들어 자체 공급한다면 글로벌 기업과 경쟁할 수 있는 기술력을 확보하기 어렵다. 내부 영업은 아무래도 치열하지 않아 제한된 기능과 성능에 만족할 수 있고, 제조기술 보호를 핑계로 외부 판매에 소극적일 수밖에 없기 때문이다. 향후 사업의 확장 가능성을 감안하는 동시에 기술적 특성을 고려한다면 현대중공업에서 로봇사업을 추진하는 것이 타당할 것이다.” 1984년, 현대중공업은 로봇 전담팀을 구성해 대망의 로봇사업에 뛰어 들었다.

## 무인공장, 꿈이 아닌 현실로

컨베이어 벨트를 따라 승용차 차체가 라인에 들어오면 로봇들이 부산하게 움직이기 시작한다. 차체의 지붕과 밑바닥 등을 조립하고 각기 할당된 부위를 한치의 오차 없이 용접한다. 로봇 팔에는 여러 개의 관절이 부착돼 있어 사람 손길이 미치지 못하는 차체 깊숙한 곳까지 들어가 용접을 할 수 있다. 차체마다 형태가 달라도 로봇들은 어김없이 용접 위치를 정확하게 찾아내 불꽃을 당긴다. 현대자동차는 ‘로봇사원’을 통해 1987년 말 용접공정의 60%, 조립공정의 52%를 무인화했다.

이 ‘로봇사원’은 바로 현대중공업의 작품이었다. 로봇 전담팀 구성 2년 만에 현대자동차 울산공장에 스폿 및 아크용접용 로봇을 설치하며 국내 로봇 시장의 돌풍을 예고했다.

현대중공업이 로봇사업에 진출한 1980년대 중반, 이미 많은 대기업들이 국내 시장을 놓고 각축을 벌이고 있었다. 인건비 상승에 따라 로봇 수요가 늘면서 경쟁은 갈수록 뜨거워졌다.

선발업체에 비해 비교적 늦게 출발선에 선 현대중공업. 아예 시작을 하지 않았으면 몰라도, 이왕 시작한 이상 1등을 해야 직성이 풀리는 현대정신이 발현됐다. 정상으로 가는 최적의 최단 코스를 찾아 일사불란하게 움직이기 시작했다. 우선 생산기술을 정착시키는 것이 급선무라고 판단했다. 현대자동차를 수요처로 확보하고 로봇을 직접 제조하는 것에 중점을 두기로 했다. 그럼에도 아직 세계적 수준의 기술력은 없기 때문에 기존의 로봇 메이커와의 전략적 협력이 필요하다는 현실을 직시했다. 기계 기술 뿐만 아니라 고도의 전자제어 기술이 필요해 처음부터 독자 개발을 추진하기에는 큰 무리가 따랐다.

그렇다고 곧 경쟁자로 부상할 것이 명백한 현대중공업에 기술을 전수해 주겠다고 선뜻 나설 해외 업체는 없었다. 특히 전 세계 산업용 로봇 시장을 석권하고 있던 일본 로봇 메이커들은 기술 유출을 우려하며 난색을 표했다. 다행히 현대자동차의 로봇 국산화 의지가 큰 힘이 됐다.

현대자동차는 엑셀 등의 판매 호조로 빠르게 생산량을 증대할 필요성이 커지자 로봇 공급량을 늘리고 싶어했다. 1985년 현대자동차의 도움을 받아 현대중공업은 일본 나치(Nachi)와 기술협약을 맺었다. 기술협약 내용도 현대중공업에 유리하게 이끌어냈다. 생산 가능한 모든 부품을 자체 생산하기로 한 것. 이에 처음으로 주물품과 가공제품을 자체 제작하고, 국내에서 구매할 수 있었던 베어링, 오일씰 등도 직접 조달했다. 기어와 스프링 보상 장치의 자체 생산에 애를 먹었지만 3년여 만에 모터와 감속기를 제외한 부품의 전량 자체 생산에 성공했다.

그러나 기술협력의 한계는 명백했다. 산업용 로봇의 핵심기술은 제어기인데, 케이스와 배선을 제작하는 것 외에는 국산화를 추진할 수 없었다. 1986년부터 현대자동차 생산라인에 꾸준히 로봇을 공급하며 국내 시장에서 앞서 나가기 시작했으나, 독자 제어기를 확보하지 못한 상태에선 ‘반

쪽짜리 성공’에 불과했다. 사업이 확대될수록 성능에 대한 아쉬움이 더 짙게 배어났다. 기술협약의 벽에 부딪혀 자체 알고리즘을 하나도 적용할 수 없는 안타까운 현실이 이어졌다.

## 독자모델 개발, 한국 자동차와 함께 세계로

로봇사업 진출 초기, 어쩔 수 없이 기술제휴를 추진했지만 독자기술의 꿈을 포기한 것은 아니었다. 제어와 기구 분야의 연구원을 일본에 파견하는 등 기반기술 습득을 게을리하지 않았다.

한편으로는 일본과의 기술협력을 통해 자체 생산하고 판매하는 과정에서 끊임없이 고객의 피드백을 정리해 현대중공업만의 데이터베이스를 만들어 나갔다. 연구소에서 확보한 설계기술, 제조현장에서 확보한 제품 기술, 판매 과정에서 확인한 고객의 요구사항을 모아 차근차근 독자모델 개발을 추진했다.

그러나 독자모델은 쉽게 얻어지는 것이 아니었다. 생각했던 것보다 시간이 오래 걸렸고, 고도의 보안이 요구됐다. 일본 제휴선에 눈치도 보였다. 독자모델 개발 계획을 알고, 더 이상 주요 부품과 제어기를 공급하지 않는다면 당장 로봇사업 중단이 불가피했다. 이 때문에 영업 조직 일부에서는 반대 입장을 들고 나왔다. 하지만 독자모델 개발은 글로벌 로봇제작 ‘첩보 작전’에 버금가는 독자모델 개발 프로젝트를 비밀리에 진행했다. 연구소와 개발 과정에 대한 모든 정보는 대외비였으며, 시제품 개발 현장도 가림막을 설치하고 조립과 시험을 진행했다.

핵심 기술인 로봇 제어기 개발에도 착수했다. 단순한 핸들링 기능 구현에도 적지 않은 시간이 소요됐다. 여기에 제어기로 다양한 주변 시스템까지 제어하기 위해서는 수많은 응용기능 개발에 힘을 쏟아야 했다. 그중에서도 용접기능 확보가 핵심이었다. 다양한 용접기를 자유롭게 설정하고 용접품질을 확보하는데 10년 이상의 개발 기간과 적용 경험이 필요한 만

컴 최초의 독자모델 개발 이후에도 성능 개선에 끊임없는 노력이 요구됐다. 마침내 1995년 업계 최초로 독자모델인 '수직 6축 다관절 로봇'을 개발했다. 6개의 관절로 구성된 6축 다관절 로봇은 사람의 팔처럼 어떤 방향으로도 움직일 수 있었다. 자동차 차체 제조공정에서 사람을 대신하기에 충분했다. 그러나 아직 축포를 쏘기에는 시기상조였다.

1996년 현대자동차에 처음으로 독자모델을 납품, 모두의 눈길이 쏠린 가운데 설치작업에 들어갔다. 만약 로봇의 고장이나 오작동으로 전체 라인의 가동이 중단된다면 큰일이었다. 공장 건설에 1조 원 이상의 비용이 투입되는 완성차 라인이 하루만 정지해도 수십 억 원의 손실이 발생하기 때문이다. 제어 성능은 마음처럼 잡히지 않았다. 1주일 이상 철야작업이 계속됐다. 결국 정상 가동에 성공하며 현대중공업의 로봇 생산 및 제어기술이 완성차 공장에서도 통한다는 것을 입증해냈다.

독자모델 개발 당시 20여 명의 선배 연구원들과 함께 설계와 시험을 진행하면서 밤을 새우는 일이 다반사였습니다. 제품 개발보다 더 힘든 것은 현장에 로봇을 투입해 자동화 공정을 성공적으로 가동하는 것이었죠. 초도 개발품의 부족한 기능, 성능을 극복하고 경쟁사와 동등한 수준의 품질을 확보하기까지 고객사 눈치밥을 많이 먹었습니다. 현대로보틱스의 저력은 끊임없는 노력과 선배들의 희생입니다. 로봇 제어를 자체 제작할 수 있는 설계기술과 소프트웨어를 내재화한 국내 기업은 현대로보틱스가 유일한 이유이기도 합니다. (이재영 현대로보틱스 상무) ——— ”

독자모델 개발 이후 로봇사업의 운명을 걸고 담대한 도전에 나섰다. “일본과의 기술제휴를 중단하고, 이제 독자제품의 사업화를 선언합니다.”

1999년 일본 업체와의 기술제휴를 단절했다. 내부적으로 다시 걱정스러운 눈빛들이 많아졌다. ‘당장 수주와 매출이 급감한다면 사업을 유지할 수 없을 것이다.’ 그러나 이는 현대중공업의 DNA를 스스로 평가절하하는 기우(杞憂)였다. 혼신의 열정과 모두의 희생으로 순간의 고비를 넘자 더 큰 바다가 나타났다.

2000년 유럽 시장에 진출해 발로 뛰는 영업으로 세력을 확장해 나갔다. 국내 완성차 업체들의 신뢰도 더욱 두터워졌다. 2005년 기아자동차 슬로

바키아 공장, 2006년 현대자동차 체코 공장에 로봇뿐만 아니라 시스템 전체를 공급했으며, 중국에서도 현대자동차 1공장부터 4공장의 생산자동화를 자체 로봇으로 완성했다. 독자모델이 없었다면 결코 손에 넣을 수 없었던 달콤한 과실이었다.

밤을 지새우며 일정을 맞추고, 현장에서 몸으로 부딪히며 체득한 기술로 이룩한 산업용 로봇의 성장. 물론 그 길이 마냥 순탄한 것은 아니었다.

차체 제조시스템을 공급한 현대자동차 인도공장에 심각한 문제가 발생한 적도 있었다. 대부분의 로봇이 주어진 역할을 한치의 오차 없이 수행하고 있었는데, 유독 루프 공정의 핸들링 로봇에서 계속해서 고장이 발생했다. 고객사에서는 같은 부품을 6번이나 교체했지만 해결되지 않는다고 강하게 불만을 제기했다. 1997년 설치 이후 차종(車種)이 증가하고 생산량이 증가하면서 과부하가 걸린 것으로 추정됐다.

당장 인도로 날아갔다. 모든 경우의 수를 열어두고 점검을 시작했다. 역시 원인은 과부하였다. 무더운 인도 날씨에 작업조건은 더 혹독한 데다가 차종이 추가되면서 초기 설치 조건과 달라 고장이 난 것이었다. 잠시도 쉴 수 없는 핵심 공정이었기 때문에 대책이 없다는 것을 용납할 수 없었다. 고장이 발생한 부품에 쌓이는 부하를 최소화하기 위해 로봇의 동작 궤적, 가속·감속을 수정해 가면서 부하 점검을 반복하고, 동작 패턴의 최적화를 끝으로 보완작업을 종료했다.

그리고 마지막으로 실시한 최종 동작 점검. ‘이제 다 끝났다’는 순간의 방심이 사고를 자초하고 말았다. 조작을 잘못해 충돌이 발생한 것. 다행히 현장의 베테랑 엔지니어와 본사에서 파견 나간 서비스 인원이 함께 밤새 복구작업을 벌여 다음 날 생산활동에 차질을 주지 않았다. 물론 고장도 그 이후로는 한 번도 발생하지 않았다. 가슴을 쓸어내린 순간이었다.

언제든 고객이 필요할 때 사용조건을 맞춰줄 수 있는 기술력과 고객서비스 대응 능력을 입증한 사례죠. 이러한 노력의 땀방울이 하나씩 모여 글로벌 로봇기업들과의 치열한 경쟁 속에서 오늘날의 성장을 일굴 수 있었습니다.

(이재영 현대로보틱스 상무) ——— ”

## 클린용 LCD 반송용 로봇과 미래로

한국 자동차산업과 함께 성장가도를 달리던 로봇사업은 2000년대 중반 갈림길에 잠시 멈췄다. 자동차산업의 투자에 따라 실적이 들쭉날쭉해 장기적인 사업계획 수립에 애를 먹었다. 사업에서 선택과 집중은 필요하지만, 너무 한쪽에 치우치면 균형을 잃고 쓰러지기 마련이었다. 새로운 돌파구가 절실한 시점이라고 판단하고, 대안을 찾기 시작했다. 그때 눈에 확 띄는 분야가 있었다. 바로 LCD산업이었다. “한국 LCD산업이 세계를 석권하고 있습니다. 대형 TV 수요가 확대되면서 그 성장성은 더 커질 것으로 예상됩니다.”

시장 조사 결과 한국 디스플레이 기업들이 주도하는 LCD산업 전망이 자동차 못지않게 아주 밝았다. 더구나 세대 경쟁이 가속화되고 있어 대규모 설비 투자가 계속 이어질 것으로 예상됐다. 아직 국산화가 미흡해 고객사의 갈증도 컸다. “대형 글라스 핸들링의 특성상 로봇 자동화 외에는 생산이 불가능한 특성이 있습니다. 그럼에도 일본 로봇 메이커가 국내 시장을 장악하고 있어 LCD 제조사조차 가격 협상이나 기술적 문제에서 우위에 서지 못하고 있는 상황입니다. 우리가 국산화를 기치로 이 점을 파고든다면 충분히 승산이 있을 것으로 생각합니다.”

세계 디스플레이 시장을 양분하고 있던 LG디스플레이와 8세대 LCD 반송용 로봇 국산화에 의기투합했다. 로봇 구동을 위한 제어기술을 기반으로 빠르게 기술을 완성해 나갔다. 핵심은 일반 자동차 제작공정과 달리 미세면지나 이물질이 유입되면 치명적 손상을 입는 LCD 생산공정에 맞춰 빠르고 정교하게 움직이면서도 진동이 거의 없어야 한다는 것.

LCD를 핸들링하기 위한 로봇 구동부의 밀봉기술, 그리고 2200×2500mm에 이르는 8세대의 넓고 얇은 LCD 패널을 좁은 틈에서 신속하게 반복적으로 핸들링하기 위한 기술 개발에 수많은 밤을 하얗게 새웠다. 드디어 2007년 12월 열린 시제품 품평회. 일본의 경쟁사 제품과 비교해 성능과 품질이 뛰어나다는 평가가 나왔다. 현대중공업에도, 고객사에도 뜻깊은

결과였다. 사실 고객사 입장에서 제품 수율에 결정적 영향을 미치는 장비를 교체한다는 것은 쉽지 않은 일이었다. 그러나 언제까지 장비나 소재와 같은 핵심 분야를 일본에 의존할 수 없었기에 국내 최고의 로봇 제조사인 현대중공업이 뛰어들면서 주도권을 더 틀어쥐는 계기를 마련한 것이었다.

현대중공업은 8세대 라인에 2008년 100여 대, 2009년 200여 대를 수주하면서 보무당당하게 전자분야 로봇사업에 등장했다. 그리고 이는 시작에 불과했다. 2008년 6세대, 2009년 4세대 LCD 반송용(搬送用) 로봇 국산화에 성공하며 일본 등 외국 업체들의 아성을 무너뜨리고 LCD 세대별 로봇 종합생산체계를 구축했다. 2010년 중국 양대 LCD 제조사인 BOE와 CSOT에 대량 공급을 시작하는 등 일본 업체들이 독점해 오던 중국 시장에서도 영향력을 확대했다.

자동차, LCD 등 시대가 요청하는 산업 발전에 선제적으로 대처하며 성장해 온 로봇사업. 4차 산업혁명 시대를 맞아 그 발자취와 우수한 기술력은 더욱 빛을 발하고 있다. 1980년대 같이 출발한 국내 기업들이 IMF 외환위기를 겪으며 대부분 손을 떼 반면, 현대중공업은 묵묵히 기술 개발에 매진해 외국 기업들이 독점하고 있던 국내 시장을 사수했다.

4차 산업혁명 시대에 국내에도 세계적 수준의 로봇 제조사가 있다는 것은 국가적으로도 큰 이익이 아닐 수 없다. ‘우리가 잘되는 것이 나라가 잘되는 것이며, 나라가 잘되는 것이 우리가 잘될 수 있는 길이다’는 정주영 창업자의 정신을 그대로 발현해 온 것이다.

2020년 로봇사업은 현대로보틱스로 독립해 새로운 미래를 향해 다시 발걸음을 옮기고 있다. 스마트팩토리를 중심으로 전기자동차 배터리 패키징 등 제조 자동화 솔루션 사업에 주력해 우리 경제가 앞으로 세계 무대의 중심에 서는 데 든든한 파트너로 함께할 것이다.

현대로보틱스는 제품 및 로봇 응용 기술 개발에서 한 번도 안 된다고 생각해 본 적이 없습니다. 창업자님의 리더십을 이어받아 기존 성과에 안주하지 않고 새로운 도전을 통해 세계의 자동화 시장을 선도하는 기업이 될 것입니다. 반드시 한국의 로봇산업을 세계 정상에 올려 놓겠습니다.(이재영 현대로보틱스 상무)

## 25. 현대일렉트릭에너지시스템 설립

# 위기에서 살아남은 끈질긴 생명력, 스마트팩토리로 무장하다

15년간 계속된 내전으로 전 국토가 황폐화된 레바논. 수도 베이루트 공항에 1994년 현대일렉트릭(당시 현대중공업 중전기사업본부) 관계자들이 발을 내디뎠다. ‘중동의 파리’라 불릴 만큼 아름다운 나라였지만, 전쟁의 상흔을 감추기에 아직 시간이 모자란 듯했다. 이스라엘과의 전쟁, 내전의 흔적으로 도심 곳곳에 총탄 자국이 선명하게 남아 있었다. 밤만 되면 암흑천지로 변했다. 전쟁으로 파괴된 발전 시설이 회복되지 못한 탓이었다. 발전소 가동률이 떨어져 주민들은 전기 공급을 받지 못했다. 지방으로 갈수록 심했다.

현대중공업은 재건사업의 일환으로 전기복구사업을 맡았다. 울산에서 대형 트레일러에 변압기와 배전반을 장착한 변전설비를 만들어 현지에 공급했다. 내전이 끝났다고는 했지만 언제 머리 위로 폭탄이 떨어질지 모르는 긴장감과 공포는 여전했다. 기관총을 들고 있는 군인들도 쉽게 눈에 띄었다.

그래도 병원으로, 학교로 당장 전기가 필요한 곳에 한시라도 빨리 불을 밝혀주고 싶은 마음에 동분서주했다. 국내 최초로 공급한 이동식 변전설비는 한 대만 있어도 중소도시 전체의 전력을 제어할 수 있었다. 파괴된 변전소가 복구되면 다른 지역으로 이동해 다시 밤을 환하게 밝히며, 전쟁에 지친 레바논 국민들의 마음에도 희망의 불씨를 되살렸다.

## 피우기도 전에 꺾인 꽃, 그러나 뿌리를 살리다

“현대중전기는 수출과 함께 내수는 선박용 등 자체 수요만을 충당하고, 쌍용전기와 코오롱중합전기를 효성중공업에 흡수 통합한다.”

1980년 10월 7일 발표된 정부의 ‘제2차 중화학투자 조정방안’은 ‘마른 하늘의 날벼락’이었다. 현대중공업 중전기사업본부에서 1978년 현대중전기(이하 현대일렉트릭)로 독립한지 2년 만에 국내시장 참여를 봉쇄 당하다니 참으로 기가 막힌 일이었다. 국내 실적이 없는데 해외 수출은 어떻게 할 것이며, 선박용 등 자체 수요만으로는 중전기사업을 영위한다고 말하기 어려웠다.

앞뒤가 짝 막힌 상황, 그래도 수출만이 살 길이었다. 우선 친숙한 시장인 중동의 문을 두드렸다. 사우디아라비아의 주베일산업항 공사 등을 통해 현대중공업에 대한 호감도가 높은 지역이었다. 이라크, 사우디아라비아 등을 중심으로 중동지역에 배전반, 변압기를 수출해 전기전자사업의 활로를 열었다. 레바논과도 1980년대부터 인연을 맺었다. 하지만 적자는 어쩔 수 없었다. 일단 버티는 것이 목표였다. 한편으로는 고압 및 중전기기 신제품 개발과 전력전자, 제어 시스템 분야의 연구개발에 전력을 쏟았다. 언제일지 모르지만 국내 시장이 개방됐을 때 치고 나갈 수 있는 힘을 비축했다.

세상 일에는 항상 양면이 존재한다 했던가. 떠밀리듯 해외로 진출했지만, 이것이 품질 안정화와 국제표준 적응력 향상으로 이어졌다. 초고압기기 분야에서 국제경쟁력을 확보하며 일찌감치 글로벌 종합중전기 기업의 위상을 다지는 전화위복(轉禍爲福)의 계기가 된 것이었다.

중전기사업은 부가가치가 매우 높은 사업이에요. 확신을 갖고 뛰어들었는데 중화학투자 조정이란 예상치 못한 암초를 만난 것이지요. 우리는 이 문제를 되돌릴 수밖에 없을 것이라고 생각했어요. 신군부가 경제상황을 제대로 알지 못한 채 중화학투자 조정을 했기 때문에 얼마 가지 않아 실패할 것이라 판단했던 것이지요. 때문에 모든 것이 제 자리를 찾을 때, 반드시 일어날 기회가 있을 것이라는 생각으로 9년을 버텨던 겁니다.

(김정한 전 현대중공업 상무)



## 드디어 열린 국내 시장, 단숨에 정상을 차지하다

1989년 중전기에 대한 합리화 업종 지정이 해제되면서 드디어 국내 시장 참여 기회가 열렸다. 1990년에는 한국전력에 대한 효성의 독점 공급까지 해제됐다. 한국전력은 국내 전체 수요의 80%에 이를 정도로 절대적인 비중을 차지했다. 9년 만의 완전 자유화에 국내 중전기 시장은 제대로 된 경쟁시대를 맞았다.

이 순간을 누구보다 기다린 현대일렉트릭이었다. 말 그대로 ‘와신상담’한 9년의 내공을 펼쳐보일 때가 온 것이었다. 기술도 있고, 사람도 있었다. 단 하나의 과제는 한국전력의 문턱을 넘는 일, 다각도로 한국전력과 접촉면을 확대했다. 정보 입수가 수주의 전제조건이기 때문이었다. 이내 장기전원개발계획에 따라 초고압 분야의 신제품 채택이 늘 것이라는 동향을 짚어냈다. 이미 경쟁사들도 대책 마련에 분주했다.

한발 앞서 초고압 분야의 제품 개발과 실험 검사를 마치는 것이 급선무였다. 한국전력의 규격은 국제적 수준에서도 매우 까다로운 것으로 정평이 나 있었다. 초고압 제품은 한번 사고가 나면 대형 사고로 이어지기 때문에 입찰 자격마저도 아무나 받을 수 없었던 것이다.

시행착오를 거치며 1991년 한국전력의 국산화 개발 시험을 통과, 물꼬를 텃다. 그런데 이때까지도 완전한 경쟁은 이뤄지지 않았다. 먼저 한국전력에서 1년 동안 필요한 물량에 대해 생산업체 별로 계획을 제시하면 가격, 납기, 수량 등을 고려해 일방적으로 한국전력이 배분하는 형식이어서 기존에 독점해 오던 경쟁사의 기득권이 남아 있었다.

현대일렉트릭은 강력하게 경쟁입찰을 요구했다. 그러자 경쟁사도 웬일인지 순순히 받아들였다. 자만심이었다. 현대일렉트릭이 그만큼 물량을 소화해낼 수 없기에 지레 포기할 것이라고 확신하고 있었던 것이다. 하지만 결과는 현대일렉트릭의 한판승이었다.

“1993년 초고압변압기 물량은 현대일렉트릭에 낙찰됐습니다.”

경쟁사는 아연실색했다. 다른 의미로 현대일렉트릭 역시 한바탕 소동이

일어났다. 납기가 급했기 때문이다. 이제 막 개발한 기술로 납기 내에 공급 물량을 맞추자니 주말도 반납하고 밤낮으로 일해야 했지만 그 어느 때보다 정교한 손놀림으로 고도의 집중력을 발휘했다. 결국 납기 내에 모든 물량을 공급해냈다. 이를 시작으로 현대일렉트릭은 단숨에 국내 변압기 시장 1위에 올라섰다.

극초고압 변압기 국산화에 박차를 가해 1999년 765kV 변압기 개발을 완료했다. 이어 2000년 765kV 변압기를 당진화력 3·4호기에 설치하고 국내 최초로 상업운전 준비에 들어갔다. 765kV는 국내 최고압 계통으로 154kV와 비교해 약 20배, 345kV와 견줘서는 5배 이상 많은 전력을 송전할 수 있었다. 때문에 국가적으로도 매우 큰 관심이 집중됐다.

그러나 그만큼 높은 설비 신뢰도(안정성)가 요구됐다. 중책을 맡은 현대일렉트릭은 어깨가 무거웠다. 더욱이 극초고압 변압기는 다른 데서 실제 실험을 할 수도 없어 개발품이 곧 상용품이었다. 어떤 문제가 발생할지 아무도 몰랐다.

떨리는 심정으로 상업운전 1차 가압에 들어갔다. 현장 제어실에서 카운트다운 소리가 울려 퍼졌다.

“10, 9, 8, 7……·2, 1, 0!”

10초가 하루같이 긴장된 순간이 지나, 마침내 스위치 ON에 불이 들어왔다. 하지만 결과는 가압(加壓) 실패. 거듭된 2차 가압도 실패였다.

실망과 좌절을 느낄 새도 없이 원인 파악에 나섰다. 이벤트 로그(Event log)를 꼼꼼히 살핀 결과 변압기 돌입(突入) 전류로 인한 가압 실패 가능성이 제기됐다. 한국전력에 세팅(Setting)값 조정을 요청했다.

“변압기에 전원을 투입할 때 발생하는 돌입 전류가 문제인 것 같습니다. 변압기가 돌입 전류를 이상으로 감지해 가압되지 않는 것 같으니 세팅값 조정을 해봤으면 좋겠습니다.”

그러자 논란이 심하게 일었다. 한국전력도 765kV 변압기는 처음이었기에 그 여파를 우려하지 않을 수 없었던 것이다. 선불리 세팅값을 조정했다가 더 큰 문제가 일어날 수도 있었다. 현대일렉트릭은 물러서지 않고 다시

한번 설득했다. 도전 없이 성공은 있을 수 없었다.

“우리를 믿고 조건을 바꿔보시죠. 기술적으로 이만한 전류가 흘러도 크게 문제 없을 것이라고 확신합니다.”

갑론을박 끝에 결국 세팅값을 조정해 3차 가압에 들어갔다. 결과는 대성공이었다. 국내 전력계통의 대동맥에 해당하는 765kV 발전 및 송전시대를 활짝 열며 한국 전력사의 한 페이지를 당당히 장식했다. 현장에서는 한국전력, 현대일렉트릭 관계자 할 것 없이 모두 한마음으로 박수를 치며 환호성을 질렀다.

국내 최초로 765kV 상업운전에 성공하면서 우리의 기술력을 입증했죠. 한국전력은 공식 축하연에서 세팅값 조정을 요청한 것에 대해 감사 인사를 전하며 많은 내빈들에게 현대일렉트릭의 기술력에 칭찬을 아끼지 않더군요. 우리도 성공을 만끽하느라 늦게까지 회포를 풀었습니다.(이정수 현대일렉트릭 상무) ————— ”

## ‘신의 한 수’ 알라바마공장, 반덤핑 파고를 넘다

국내 시장을 평정한 현대일렉트릭은 세계 최대 시장인 미국 공략을 위한 정면승부에 나섰다. 1982년 미국 변압기 시장에 진출한 지 30년 만에 현지 공장을 설립하기로 한 것. 호랑이를 잡기 위해서는 호랑이굴로 들어가야 하듯이 세계적인 전기전자 기업으로 발돋움하기 위해서는 반드시 미국 시장에서 우위를 확보해야 했다.

2011년 11월 19일 미국 알라바마주 몽고메리시에서 현대일렉트릭 변압기공장 준공식이 열렸다. 총 1억 달러를 투자해 최대 500kV급 변압기를 연간 200여 대 생산할 수 있는 규모를 갖췄다. 업계 최초의 미국 현지 진출이었다.

본격 사업 착수 첫해인 2012년 목표는 51대. 그러나 포부가 무색하게 실제 생산실적은 10여 대에 그쳤다. 2013년 2월 한국에서 진단팀이 급파됐다. 약 2주간 운영체계, 생산활동 등을 전면 점검한 결과 심각한 문제가 드

러났다.

“중소형 변압기를 주력으로 생산한다는 계획으로 공장 레이아웃을 잡았는데, 실제 수주와 생산은 대형 변압기 중심으로 이뤄지고 있습니다. 그러다 보니 제대로 생산활동이 이뤄질 수 없었던 것이고, 이에 대한 대책이 시급하게 요구됩니다.”

애초 사업계획과 현지 사정이 불협화음을 이뤄 배가 산으로 가고 있었던 것이다. 문제는 또 있었다. 변압기 제작은 거의 수작업으로 이뤄지는데 미국 근로자들의 손재주가 이를 따라가지 못했다. 이를 간과하고 한국에서와 같은 목표를 잡았으니 실적 미달은 어찌면 당연했다.

전면적인 방향 수정이 이뤄졌다.

“미국에는 대형 변압기를 만드는 업체가 많지 않습니다. 우리도 그동안 북미 시장 대형 변압기부문에서 경쟁력을 가지고 있었어요. 이에 알라바마공장도 대형 변압기 위주의 생산체계로 전환합니다.”

후속조치는 현대중공업그룹답게 매우 빠르게 추진했다. 공정별로 한국에서 지원인력이 파견돼 공정 레이아웃을 새로 짜고 설비도 다시 검토해 개선했다. 엔지니어들에 대한 기술 전수도 밀도 있게 이뤄졌다. 2013년 한 해 알라바마공장에서는 51대의 변압기를 제작했다. 1년 만의 변화는 가히 환골탈태(換骨奪胎)라 할 만했다.

빠른 A/S 대응으로 고객의 신뢰도 회복했다. 2013년 미국의 전력·가스 공급회사 PPL에 변압기 화재가 발생하자 한국에서 대응팀을 파견했다. 중요한 것은 현대일렉트릭 제품으로 인한 화재가 아니었음에도 신속한 조치를 결정한 것.

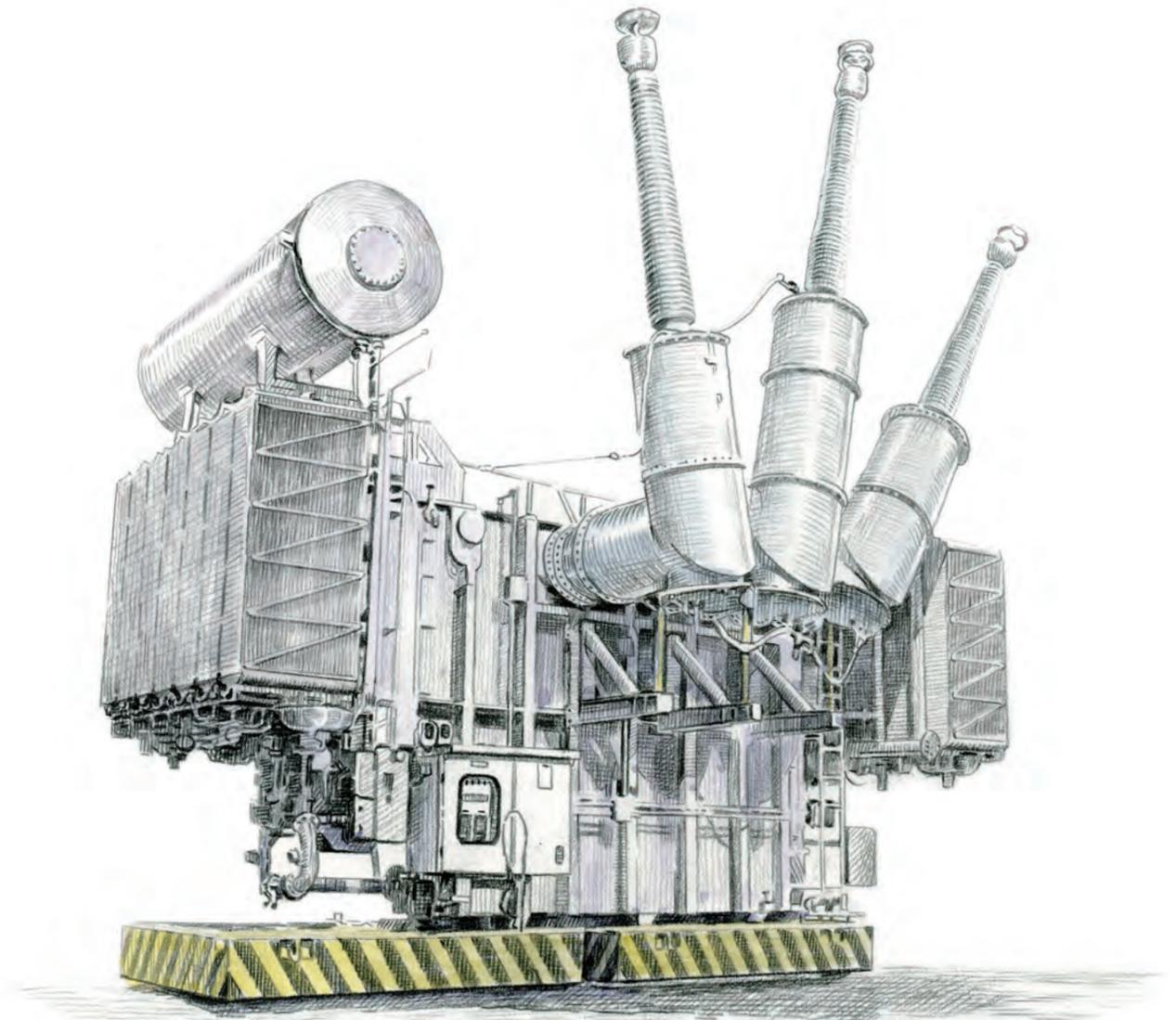
“우리의 귀책 사유는 아니지만 고객사가 큰 어려움을 겪고 있으니 도와주는 것이 마땅할 것입니다. 당장 대응팀을 파견하세요.”

하루 만에 한국에서 날아온 대응팀은 사고원인을 분석해 수습에 큰 역할을 했다. PPL은 감사의 표현으로 이듬해 같은 사양의 변압기 6대를 현대일렉트릭에 발주했다.

순탄할 것만 같던 미국 시장 향해는 반덤핑 파고를 만나면서 비상등이

켜졌다. 한국산 변압기는 2011년 ABB, 델타스타 등 미국 업체들의 제소로 반덤핑 조사를 받기 시작해 2012년 효성중공업 29.04%, 현대일렉트릭(당시 현대중공업 전기전자사업부) 14.95%, 기타 제조업체 22%의 관세를 적용받기 시작했다.

그만큼 한국산 변압기가 미국 시장에서 강력한 세력을 형성하고 있다는 방증이기도 했지만, 현지 업체들의 견제와 심화되는 미국 정부의 보호무역주의에 설 땅은 점점 좁아지고 있었다.



급기야 2017년 3월 미국 상무부는 현대일렉트릭에 2014년 8월부터 1년간 수출한 고압변압기를 대상으로 무려 60.81%라는 높은 관세를 매겼다.

계속되는 반덤핑 부담의 해답은 현지화였다. 현대일렉트릭에는 알라바마공장이라는 믿을 만한 구석이 이미 있었다. 현지 생산을 늘림으로써 반덤핑 관세에 빠르게 대응하기로 했다.

‘저렴한 가격이 문제가 됐다고 수출 가격을 높이는 것은 해법이 아니다. 세계적인 추세도 현지에 생산공장을 두고 생산량을 늘리는 추세이다. 알라바마가 반덤핑 정국을 헤쳐 나가는 답이 될 수 있다.’

2018년 미국 알라바마법인 지분 100%를 인수해 2019년 말 증설을 마치고 연간 110대 규모의 생산능력을 갖추면서 한결 수월하게 글로벌 경쟁사들의 공세에 대응할 수 있게 됐다. 미국 민간 최대 전력사업자 NEXTERA/FPL로부터 2017년 이후 3년 연속 ‘올해의 최우수공급사 (Supplier of the Year Award)’로 선정됐다.

## 스마트팩토리 구축, 미래를 위해 투자하다

2017년 현대중공업에서 분사해 현대일렉트릭으로 야심차게 홀로서기를 시작한 첫해. 그러나 역시 광야에는 찬바람만 불었다. 60%대의 미국 반덤핑 관세 악몽도 모자라 저유가로 인해 중동 시장에 발주가 끊겼다. 단기간에 발주가 90% 이상 끊기면서 시장은 사실상 마비됐다. 중동 시장 의존도가 높았던 현대일렉트릭이 받은 타격은 컸다. 국내에서는 정부의 ‘탈원전’ 정책이 시장을 잔뜩 위축시켰다.

3가지 악재가 한꺼번에 터지면서 2018~2019년 현대일렉트릭은 적자의 늪에 빠지고 말았다. 경영난에 자산 매각 등 고강도 비상경영에 돌입했다. 위기의 순간, 현대일렉트릭의 도전 DNA가 다시 꿈틀거렸다. 10년 가까이 국내 시장 진입을 봉쇄당하면서도 끊임없는 기술 개발로 오늘의 영광을 일구지 않았던가. 이번 혁신의 핵심은 ‘스마트팩토리’였다.

“오늘 힘들다고 투자를 하지 않으면 미래는 없을 것입니다. 스마트팩토리 구축에 600억 원을 투자합니다.”

현대일렉트릭은 대규모 적자에도 과감한 투자를 결정했다. 울산의 초고압변압기 생산공장을 스마트팩토리로 전면 전환하기로 한 것. 눈앞의 이익이 아닌 미래를 위한 결단이었다. 힘들 때일수록, 불가능해 보일수록 불굴의 투지가 샘솟았다.

2018년 12월부터 스마트팩토리 구축 작업을 착착 진행했다. 사물인터넷(IoT)과 빅데이터 등 첨단 정보통신기술(ICT)을 활용해 생산현황을 실시간으로 파악하고, 공장 가동 정보를 수집, 분석해 설비 고장이나 품질 불량 현상을 예측할 수 있도록 했다. 2020년 1월 스마트팩토리 구축을 완료하면서 생산성 향상은 물론 통합에너지솔루션 기업으로 도약하는 현대일렉트릭의 지향점을 대내외에 확실히 각인시켰다.

지금까지 수많은 위기의 순간이 있었지만 묵묵히 시련을 견뎌왔고, 다양한 새로운 분야에 도전하며 앞을 향해 전진해 왔죠. 이러한 DNA는 현대중공업그룹에 몸 담고 있는 직원이라면 알게 모르게 체득되는 유산 같은 것이라고 생각합니다. 현대일렉트릭도 아직 가야 할 길이 멀지만 전 직원이 ‘한번 해보자’라는 의미로 헤쳐 나가는 중이고, 결국에는 목표한 바를 반드시 이뤄낼 것이라고 믿고 있습니다. (김영기 현대일렉트릭 전무)

## 26. 건설기계사업의 '활력 충전'

# '현대의 뿌리'에서 그룹 핵심 사업으로, 두산인프라코어를 품고 더욱 날다



“나를 비롯한 현대 임직원들은 국가적인 대사 앞에서 잠을 잘 수 없었다. 아니 잠이 오지 않았다. 그야말로 계절을 느끼지 못할 만큼 열심히 일했다.”

1970년 7월 세계 최단기간에 고속도로 공사를 끝낸 정주영 창업자의 회고다. 경부고속도로 개통식에서였다. 당시 기술수준과 장비로 기간 내에 428km의 고속도로를 건설한다는 것은 불가능에 가까웠다. 그러나 천문학적 숫자인 800만 달러 규모의 중장비를 투입해 밤낮없이 공사를 이어갔고, 기어이 대역사(大役事)를 이뤄냈다.

정주영 창업자는 국내 최초의 해외 공사인 태국 고속도로 공사를 통해 건설 중장비의 중요성을 간파하고 있었다.

당시 태국에 진출한 선진 기업들은 유압식의 신장비를 사용하고 있었는데, 현대는 중고 장비가 고작이었다. 그것도 특하면 고장이 나서 수리하느라 매번 애를 먹었다.

사실 경부고속도로 건설 당시에도 사정은 그다지 나아지지 않았다. 우리나라 최초의 고속도로 공사이다 보니 장비가 부족해 도로를 정비할 물리를 소가 끌 정도로 열악했다.

서빙고에 중기사업소를 마련하고 불도저, 휠로더, 모터그레이더 등을 수입했는데, 부품 역시 수입에 의존하고 있어 고장이 나면 참으로 난감했다. 서울 청계천 부품상에 수소문해 급한대로 처리하기 일쑤였다.

건설업으로 현대의 토대를 세운 정주영 창업자는 건설기계사업에 대한 꿈을 가슴속에 내내 담아뒀다.

## 기술집약산업으로 전환하라

1985년 1월 정주영 창업자는 현대양행에서 건설장비사업을 맡았던 유철진 부사장을 불러 이렇게 말했다.

“자네도 알다시피 조선업이라는 게 건물 짓는 거나 매한가지라 노동집약산업이야. 현재 중국이 개혁·개방에 속도를 내면서 성장할 준비를 모

두 끝내고, 곧 그 방대한 노동력으로 무섭게 달려온다는 이야기야.

울산에는 지금 2만 명 넘는 근로자가 일하고 있어. 지금부터 대책을 세우지 않으면 앞으로 뻘한 일이 일어나겠지? 이제 노동집약산업에서 기술 집약산업으로 전환해야 하는 거야. 그래서 건설중장비산업을 그중 하나로 선택했지. 그러니 자네가 중장비사업을 추진해 봐.”

울산의 중기계사업본부에서는 주로 선박에 필요한 기계가공품을 만들고 있었다. 정주영 창업자는 이 사업을 중장비로 확대해 산업을 고도화시키므로써 국가경제에 기여함은 물론 고용효과까지 생각하고 있었다.

1985년 2월 중기계사업본부 내에 건설장비개발실이 신설됐다. 그러나 유철진 전 부사장을 제외하고는 건설기계를 제대로 경험한 사람이 없다시피 했다.

현대양행이 무너진 후 뿔뿔이 흩어진 엔지니어들을 모으는 한편 장비별로 OEM수출팀을 짜기 시작했다. 수출물량을 확보해 국내 수요를 보완하고 OEM 수출을 통해 기술과 경험을 전수받겠다는 복안이었다.

미국, 일본으로 OEM 수출계약을 맺기 위해 뛰어다닌지 1년 여, 미국 드레서(Dresser)와 1986년 2월 크롤러도저와 로더의 OEM 공급계약을 체결했다.

건설기계사업을 본궤도에 올려놓을 수 있는 결정적인 계기를 만들어냈다는 기쁨도 잠시, ‘마른 하늘에 날벼락’ 같은 소식이 들려왔다.

1986년 7월, 정부의 산업합리화 조치로 신규 회사의 국내 중장비 시장 참여가 전면 제한됐다.

현대중공업이 앞으로 건설중장비를 만들지도, 팔지도 못한다는 중장비 사업 금지조치를 내리겠다고 통보한 것이었다.

한국중공업의 중장비공장을 인수한 경쟁사가 현대중공업의 건설기계 사업 진출 소식을 듣고 크게 반발하자 정부가 취한 조치였다. 다만 수출은 묵인하되, 컨테이너 내부에 넣어서 외부에 보이지 않도록 해야 한다는 단서를 달았다. 유철진 전 부사장은 곧바로 상공부로 달려가 강력하게 항의했다.

포장도로를 달리는 지동차도 내수 시장에서 2~3년 사용해보고 수출을 하는데, 휴과 돌을 움직이는 건설장비를 1호기부터 수출만 하라니, 이젠 아예 건설기계사업을 하지 말라는 얘기였지요. 우리나라가 수출을 해야 먹고 산다는데, 이게 수출정책이냐고 따졌습니다. 하지만 그나마도 현대 측 입장을 고려한 것이니, 하든가 말든가 알아서 하라고 하더군요. 시작도 하기 전에 존폐를 걱정해야 했어요.(유철진 전 현대중공업 부사장) ————— ”

현대중공업의 건설장비사업 관계자가 한자리에 모였다. 사업을 계속할 것인지, 말 것인지 양단간에 결정을 내리기 위해서였다. 아침부터 시작한 회의는 퇴근시간 무렵이 돼서야 끝이 났다.

“중장비를 개발 시도도 해보지 않고 초기부터 포기한다는 것은 도저히 자존심이 허락하지 않습니다.”

“죽을 각오를 하고 한번 해봅시다.”

만장일치로 계속해서 건설기계사업을 추진하기로 결정했다. 결연한 의지와 각오로 모두의 눈빛이 반짝였다.

## 기술제휴는 없다, 독자모델 개발에 나서다

1987년 건설장비사업본부(현 현대건설기계)로 분리 독립 후 굴착기 개발을 본격적으로 추진했다. 전체적인 분위기는 일본과의 기술제휴가 필요하다는 쪽으로 흘러갔다.

그러나 현대건설기계는 독자 개발을 해야 넓은 해외 시장에 자유롭게 진출할 수 있다고 판단했다. 기술 도입과 자체 개발을 놓고 의견이 분분하자 당시 정몽준 사장이 현대건설기계에 최종적으로 물었다.

“어느 쪽을 원하십니까?”

“현대중공업에서 하는 이상 일본에 종속될 수는 없지 않겠습니까. 기술을 도입하면 편하겠지만, 앞날을 위해 힘이 들어도 자체 개발을 해야 합니다.”

“그럼, 원하는 대로 한번 해보세요.”

시장으로서 안정적인 방법을 고집할 수도 있었지만, 정몽준 사장은 임직원을 믿고 독자 모델 개발을 결단했다. 이에 정주영 창업자도 자체모델 개발 품의를 재가하며 힘을 실어줬다.

현대건설기계 엔지니어들은 현대양행 시절 100% 국산화한 굴착기 모델을 초기 개발한 경험이 있었다.

이후 현대양행이 한국중공업으로 넘어가면서 양산품을 채 보지 못했지만, 한국중공업 중장비사업을 인수한 경쟁사가 이 상품을 출시하면서 국산 굴착기의 시조(始祖)를 이뤘다. 현대건설기계 엔지니어들은 한번 해본 일이어서 자신감이 있었고, 현대중공업그룹 이름으로 국산화 시대를 더 크게 열고 싶었다.

용인 마북리연구소에서 중형 굴착기 개발에 들어갔다. 인력을 추가 모집하고 일본에서 견본 장비도 도입했다. 더 양질의 모양과 색상 도입을 위해 국내 최초로 홍익대학교 출신 산업디자이너를 채용하기도 했다. 밤낮 없이 연구에 매진하면서 토요일마다 목표사양, 선택사양, 목표원가, 개발진도 등을 함께 점검했다.

약 1년 만인 1988년, 마침내 중형 굴착기 4가지 모델을 독자 개발해 상품화했다. 1988년 6월 정부의 중장비산업 신규 회사 국내 시장 참여제한 조치가 해제되면서 내수 시장도 열렸다. 독자모델 출시로 국내 시장점유율을 높이기 시작한 현대건설기계는 거기서 멈추지 않았다. 세계 최대 시장인 미국으로 진격했다.

## 세계 최대 미국과 인도시장의 판을 뒤집다

1992년 10월 미국 시카고지사의 상황은 말이 아니었다. 그동안 밀어내기 수출을 하는 바람에 부두와 창고에 재고가 가득 쌓여 있었다. 무려 250여 대, 2700만 달러 상당의 물량이었다. 1992년 한 해 10대도 팔지 못했다. 대대적인 개혁이 필요했다.

사실 잘못은 아주 사소한 것에서부터 시작된 것이었다. 당시 현대건설 기계가 미국 현지 딜러에게 제공하는 카탈로그는 달랑 A4 용지 2장 분량이었다.

이에 비해 미국과 일본의 경쟁사들은 모델별로 표준사양과 선택사양을 제시하며 가격을 표시한 수백 페이지의 카탈로그를 갖춰두고 있었다. 아무리 경쟁사들에 비해 모델 수가 적고 어려운 사정이라지만, 스스로 상품 가치를 깎아먹는 카탈로그부터 시급히 정비해 제대로 만들었다.

다음으로 딜러 재구축에 심혈을 기울였다. 그동안 관계를 맺어온 딜러들은 소규모 중소기업체가 대부분이었다. 과도하게 넓은 지역을 부여받기도 실적이 부진한 딜러들의 명단을 정리하면서 동시에 능력 있고 우수한 A급 업체 후보명단을 만들어 접촉하기 시작했다.

또 미국 중장비제조업자협회를 통해 알게된 업계 유명인사를 고문으로 영입해 우수 딜러들의 마음을 움직였다.

1993년 12월 마지막 승부수를 띄웠다. 기존 딜러들에게 새해부터 장비 단가를 10~20% 인상한다고 공식적으로 통보했다. 수익성을 확보하는 동시에 실적이 신통치 않은 딜러들을 교체하기 위해 허를 찌른 것이었다. 예상한대로 항의가 빗발쳤다. 이듬해 라스베이거스에서 열리는 ‘콘엑스포(CONEXPO)’에서 모두 모여 압력을 넣기로 합의했다는 이야기까지 들렸다.

1994년 3월 세계 3대 건설기계전시회 중 하나인 콘엑스포의 막이 올랐다. 기존 딜러들이 불만 가득한 표정으로 모여 현대건설기계에 항의하기 시작했다.

이 자리에서 유철진 전 부사장은 “전시장에서 비교해 봐라. 일본 굴착기와 우리 굴착기의 품질이 크게 다르지 않다. 우리 장비의 유압부품들은 일본 굴착기와 같은 일체이고, 엔진은 일체보다 더 좋고 비싼, 당신들 나라의 커민스(Cummins) 제품이다. 그럼에도 새해부터 적용하기로 한 가격은 일본보다 10% 이상 저렴하다”며 새로운 가격정책이 잘못이 아님을 분명히 하고 협조를 요청했다.

한편 해볼 기세로 모여들었던 딜러들은 하나둘씩 자리를 떠나기 시작했다. 그러자 눈치를 보며 조용히 있던 대형 딜러들이 다가와 사업계획을 심도 있게 협의하자고 요청해 왔다.

실적이 부실해 교체를 검토했던 딜러들이 제품에 포기하고 떠나갔다. 법적 공방까지 염두에 뒀지만 최악의 상황으로 치닫지는 않았다. 비교적 순탄하게 딜러 교체에 성공한 이후 현대건설기계는 미국시장에서 흑자 전환에 성공하며 성장가도를 달렸다.

2007년, 현대건설기계는 북미, 중국에 이어 세계 3대 건설기계 시장으로 부상한 인도에 첫발을 내디뎠다. 11억의 거대한 인구를 바탕으로 '포스트 차이나'로 각광받고 있던 인도를 놓칠 수 없었다.

인도는 1991년부터 개방정책을 펴 2000년대 들어 9% 수준의 고속성장을 구가했다. 특히 고속도로 건설, 항만설비 확충, 상하수도공사 등 국가 주도형 SOC사업이 쉼 없이 추진되고 있었다. 이는 건설기계 시장의 무한 잠재력을 의미했다.

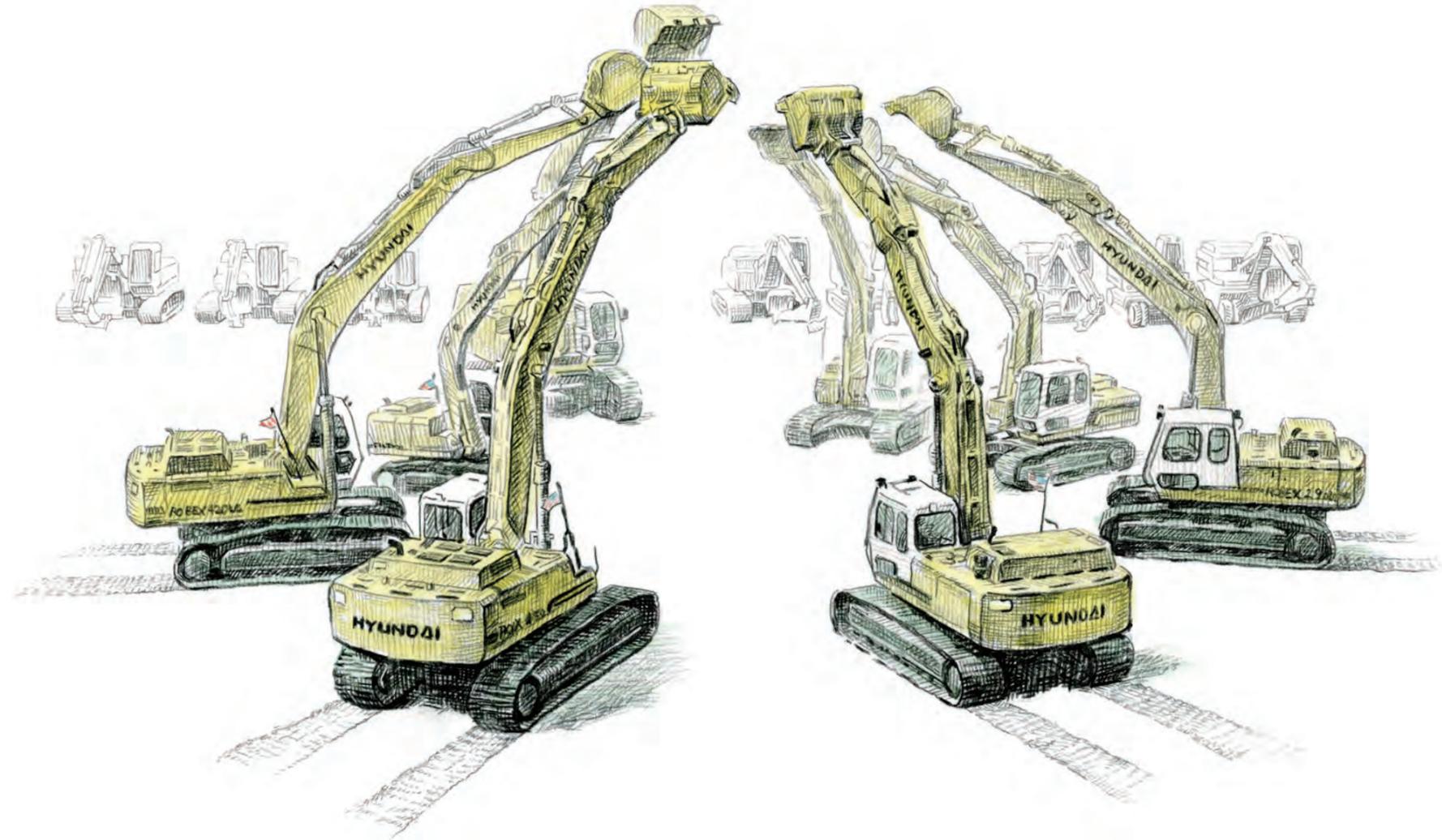
현대건설기계는 2007년 7월 국내 업계 최초로 현지법인을 설립했다. 그리고 뭄바이에서 차로 3시간 거리에 있는 푸네(Pune) 지역에 현지 생산공장을 마련하기로 했다. 대형 인프라 개발에 꼭 필요한 굴착기를 대량생산해 인도 건설기계 시장에 안착한다는 계획이었다.

그러나 인도 특유의 '느림' 문화에 공장 건설 속도는 지지부진하기만 했다. 게다가 공무원들의 태만과 비협조까지 겹쳐 애로사항이 이만저만이 아니었다. 인도의 인프라와 시스템을 감안할 때 애초 계획한 1년 만에 공장을 완공하는 것은 불가능해 보였다.

이미 인도 시장에서 확고하게 자리매김하고 있는 일본 업체들을 비롯해 글로벌 기업들이 속속 도전장을 내밀고 있어, 하루라도 빨리 양산에 나서야 하는 것이 중요했다.

현대건설기계는 특유의 '현대정신'으로 현지 건설인력을 독려하며 공장 건설에 속도를 냈다. 그 결과 착공 1년 만인 2008년 11월 21일 준공식을 가져 인도 현지인들을 깜짝 놀라게 했다.

특히 인도공장 준공 전에 트레이닝 센터를 가동했다. 정주영 창업자가 울산조선소를 건설하며 기능인력훈련소를 먼저 마련한 것과 같은 이유였다. 트레이닝 센터에서 생산직원은 물론 영업·서비스 요원들을 미리 훈련시킨 덕분에 공장 준공과 동시에 최고 품질의 제품과 서비스를 선보일 수 있었다.



현대건설기계 인도법인만의 차별성 구축에도 역량을 쏟았다. 인도의 문화적, 종교적 특성을 고려한 인사제도, 평가제도, 포상제도를 마련하는 한편 정주영 창업자의 ‘불굴의 도전 정신’을 배울 수 있는 시간도 정기적으로 가졌다.

가장 중요한 제품에서도 인도 사정에 특화된 굴착기 모델을 개발하는 등 현지화 전략을 대대적으로 전개했다. 또 몸바이, 텔리, 깰거타, 하이드라바드 등에 지사를 설립하고, 부품창고를 오픈해 인도 전역을 아우르는 고객 밀착 영업망과 서비스망을 촘촘하게 구축했다.

진출 초기, 인도가 아직 성장 시장이었기 때문에 고가의 장비 수요가 많지 않았어요. 그래서 고급형과 보급형의 두 트랙 전략을 통해 인도 사람들이 원하는 수요를 파고들었는데, 상당히 주효했어요. 또 인도 업계에서 인정받고 있던 인재들을 확보하는데 상당한 힘을 기울였죠. 인도 특유의 정서를 이해하기 위해서는 현지 사람만한 해법이 없다고 판단했어요. 초기에 경쟁력을 확보할 수 있었던 가장 큰 원동력이었다고 생각합니다.

(공기영 전 현대건설기계 사장)

”

글로벌 건설기계 회사들이 각축을 벌이고 있는 인도 시장에서 현대건설기계는 선전을 이어갔다. 1980~1990년대에 진출한 일본 기업들을 크게 제치고, 높은 생산성을 바탕으로 시장지배력을 발휘하며 굳건히 2위 자리를 지켰다.

## 건설기계산업 국가대표로 우뚝 서다

2021년 두산인프라코어의 현대중공업그룹 편입과 함께 현대건설기계에 대한 기대도 더욱 높아졌다. 산업기계가 조선, 에너지와 함께 그룹 3대 사업으로 육성되면서 더 힘이 실릴 것이 분명했고 현대두산인프라코어와의 시너지 효과도 호재로 작용할 것으로 예상되기 때문이었다.

현대건설기계는 인도에서, 현대두산인프라코어는 중국에서 각각 시장

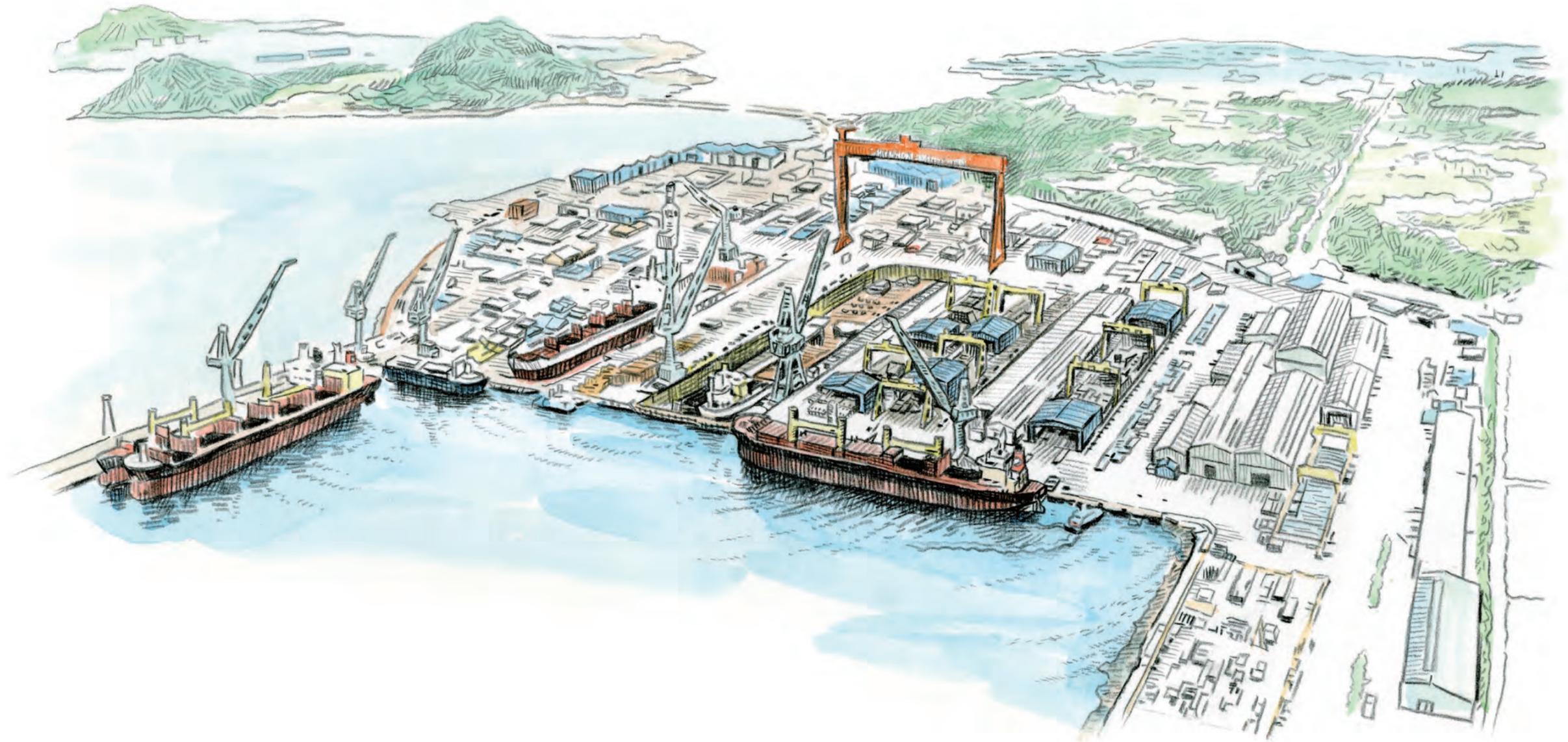
경쟁력을 지니고 있다. 엔진 공동개발, 부품 공동구매 등에서도 큰 시너지가 기대된다.

한발 더 나아가 그룹의 수소 밸류체인 구축에 발맞춰 수소지게차, 수소 굴착기 등을 개발해 다가올 수소시대에 세계 건설기계 시장의 판도를 뒤집는 ‘게임 체인저(Game Changer)’가 되겠다는 포부다.

현대중공업그룹 건설기계분야의 장자(長子)에서 건설기계산업 국가대표로 발돋움한 현대건설기계가 앞으로 또 어떤 변화와 혁신을 펼칠지 더욱 궁금해진다.

## 27. 해외사업 추진

# 베트남과 사우디아라비아에서 현대중공업의 새로운 신화를 쓰다



제1차 석유파동이 터지자 한국 경제 역시 부도(不渡) 직전까지 몰렸다. 이때 정주영 창업자는 오히려 오일머니가 모이는 중동으로 눈을 돌렸다.

“돈을 벌려면 세계의 돈이 모이는 곳으로 가야 돼.”

그러자 회사 임직원 모두가 나서서 뜯어 말렸다. ‘잘 모르고 덤볐다가 회사 자체가 위태로워질 수 있다’는 필사적인 반대였다. 그럼에도 정주영 창업자는 생각을 바꾸지 않았다. 어려움이 닥칠 때마다 늘 남과 다른 접근으로 숨겨진 기회를 포착해 오지 않았던가. 그의 해답은 명료하고, 단호했다.

“아직해보지 않아서 모르는 부분은 배우며 하면 되고, 길이 없으면 만듦과 해결하면 돼. 사막이 뜨겁다고 하지만 밤에는 서늘하다고 하니 일하는 사람들을 낮에는 에어컨 켜놓은 데서 재우고 밤에 불 켜놓고 일하게 하면 되잖아.”

현대중공업이 참여한 사우디아라비아 주베일산업항 공사는 ‘중동 건설 특수’라는 황금 기회를 우리나라에 안겼다.

저렴한 임금에 의존해 가발과 섬유제품, 봉제완구 등 저기술 노동집약적 제품으로 겨우 수출 활로를 열고 있던 우리 경제는 중동 진출 이후 그토록 갈구하던 외화 획득의 유전(油田)을 얻었다.

2016년 7월, 프로젝트 협의차 사우디아라비아의 에너지장관과 아랍코 경영진을 만나는 자리. 정기선 당시 전무는 은(銀)으로 만든 거북선을 이들에게 선물했다.

거북선은 정주영 창업자가 특별한 손님을 만날 때 주던 선물이었다. 중동의 사막에 다시 현대중공업그룹의 신화가 꿈틀거리고 있었다.

## 베트남서 이어가는 ‘현대정신’

베트남 중남부 유명 휴양지인 나트랑에서 자동차로 1시간 정도 떨어진 닌푸옥에 이르면 100만여㎡ 부지 위에 세워진 현대-비나신조선(Hyundai-Vinashin Shipyard)이 펼쳐진다. 연장 1350m의 안벽과 40만 톤급 1기, 8만 톤급 1기 등 2기의 드라이도크를 갖춘 조선소의 위용은 조금 작지만 울산의 조선소를 그대로 옮겨놓은 듯했다.

1996년 신조사업 진출을 선언한 현대미포조선은 선박수리사업의 해외 진출을 동시에 모색했다. 새로운 성장엔진 확보로 중국, 동남아시아 등 새롭게 떠오르는 신흥 공업국들의 추격을 따돌리기 위해서였다.

“인건비가 저렴한 중국 시장을 조사해 봅시다.”

세계의 공장으로 떠오른 중국이 가장 먼저 거론됐다. 거리도 가깝고, 저

렴한 인건비가 무엇보다 매력적이었다. 그러나 중국에 이미 진출해 있던 국내 기업들의 사정을 보니 만만한 시장이 아니었다. ‘선박 굴기(崛起)’를 내세우며 조선업 육성에 나서고 있던 중국 정부도 호의적이지 않았다.

베트남으로 기수를 돌렸다. 풍부한 노동력에 근면하고 손재주가 뛰어난 뿐만 아니라 인건비는 중국의 30%에 불과했다. 베트남 정부 또한 외국 기업 유치에 적극적이었다.

중국 시장을 검토한 결과 현지 수리 조선소 건설은 효과적이지 않다고 판단했어요. 그래서 하는 수 없이 베트남 진출을 모색하게 됐는데, 의외로 베트남 정부가 매우 적극적이었어요. 땅도 제공해 주고 도로, 전기, 물까지 필요한 것은 모두 다 지원해 준다고 나섰죠. 우리를 유치함으로써 ‘조선국가’로 발돋움하겠다는 원대한 꿈을 꾸기 시작한 것이었죠. (김춘곤 전 현대미포조선 부사장)

베트남은 지리적으로 동남아의 주요 해상 항로와 가까울 뿐만 아니라 인근 해상에서는 대규모 가스 유전 등이 개발되고 있었다. 때문에 선박을 비롯해 해양 설비와 관련된 수리 및 개조 시장 수요가 풍부한 것으로 조사됐다. 습도, 강수량 등 기후 역시 조선소 운영에 좋은 조건이어서 마다할 이유가 없었다.

1996년 3월 ‘현대-비나신 조선소’는 이렇게 시작됐다. 같은 해 11월 기공식을 갖고, 국내 조선소 최초로 선박 수리 관련 해외 진출의 포문을 열었다.

바로 그때 동남아시아와 우리나라에 암운(暗雲)이 드리우고 있었다. 국제적 투기자본들이 동남아시아에 투자한 자금을 앞다퉈 회수하면서 태국·홍콩·말레이시아·필리핀·인도네시아 등 국가들은 연쇄적 외환위기를 맞았다. 급기야 우리나라에까지 영향을 미치더니 1997년 11월 IMF에 구제금융을 요청할 정도로 위력을 더해갔다.

환율이 치솟으면서 자재비, 인건비 등을 달러로 지급하는 것이 버거웠다. 한창 조선소 건설에 박차를 가해야 할 시점에 만난 뜻하지 않은 복병이었다. 그래도 중단은 없었다. 계속해서 공사를 이어갔다.

결국 1999년 4월 대망의 ‘현대-비나신 조선소’가 준공됐다. 이왕 시작한 것은 끝을 보고야미는 ‘현대정신’의 발동이었다.

현대미포조선에서 파견 나간 50여 명의 인력이 700명이 넘는 베트남 현지 인력을 관리하고, 교육하며 기술을 전수했다. 현지 인력들은 1970년대 울산조선소를 만들었던 우리와 같이 베트남 산업역군이라는 자부심으로 신바람 나게 일했다. 그 결과 조선소가 동 3년 만에 흑자를 달성하는 등 일찌감치 성공궤도에 올랐다.

1965년 정주영 창업자가 우리나라 역사상 최초의 해외공사인 태국의 파티나-나라티왓 고속도로 건설공사를 따내며 성장의 발판을 만든 것처럼, 현대중공업그룹은 현대미포조선의 베트남 진출을 통해 새로운 가능성을 열었다.

당장 내일을 가늠할 수 없는 변화의 시대, 남보다 앞서가기 위한 시도는 여기서 그치지 않았다. 수리·개조사업에서 신조사업으로 전환한 현대미포조선의 성공가도를 따라 새로운 도전을 시작했다. 바로 신조사업으로의 전환이었다.

2000년대 후반, 베트남 정부가 환경 규제를 강화하며 산업고도화를 적극 추진하고 있어 이에 대응할 필요성도 높았다. 여전히 수리조선사업에서 경쟁력을 놓치지 않고 있었고, 환경문제에서도 자신 있었지만 어차피 장기적으로 가야 할 방향이 신조사업이라면 하루라도 빨리 결단을 내리기로 했다.

2008년부터 1년간 200여 명에 이르는 현지 인력을 대상으로 생산, 설계, 자재 등 전 부문에 걸쳐 교육을 진행했다. 조선소 레이아웃도 신조(新造)를 할 수 있게 대대적으로 개선했다. 기존 공장은 규모를 늘리고 블록도장 공장은 새로 지었다. 생산설비도 보강했다. 탑재블록의 대형화에 대응해 2008년 1도크에 250톤 집크레인 2기를 도입한 것에 이어 2009년 말에는 2도크에 450톤 골리앗크레인을 설치했다.

한국의 현대미포조선에도 없던 높이 96m의 골리앗크레인이 생산에 활기를 더하며, 2011년에는 신조사업으로 완전히 전환했다.

전적으로 선박 수리를 하다가 2009년부터 수리선과 신조선을 병행하기 시작했죠. 그런데 시너지 효과가 크지 않더군요. 설계도, 자재도, 적용 기술도 완전히 다르기 때문이었죠. 신조 인력과 수리 인력들 간에 위화감까지 생겼어요. 결국 선박수리사업에서 손을 떼고, 신조사업에 전념하기로 한 것이었죠.

(김병오 전 현대미포조선 부사장)

베트남에서 신조사업을 시작하면서 자재를 하나부터 열까지 모두 한국에서 보냈어요. 베트남 현지에서는 신조선의 품질을 높이는 데 주력했죠. 교육을 아주 철저히 시켰습니다. 작은 결함에도 3~4번씩 불합격시키자 베트남 현지 인력들도 울산 못지않은 품질마인드를 갖기 시작하더군요.(김춘곤 전 현대미포조선 부사장)

2019년 현대-비나신 조선소는 신조사업 진출 10년 만에 ‘선박 100척 인도’ 기록을 세웠다. 해외에 진출한 국내 조선사 중 유일하게 성공 모델을 창출하며 ‘불굴의 현대정신’을 이어갔다.

## 주베일의 영광을 다시 한번, 사우디아라비아 합작조선소 추진

1976년 세계 최대 규모의 주베일산업항 공사를 수행하면서부터 각별한 인연을 맺기 시작한 현대중공업그룹과 사우디아라비아. 현대는 이 공사를 성공시키며 세계적인 기업으로 성장했고, 사우디아라비아는 국가 발전의 원동력을 얻었다.

40년 후인 2016년 4월, 살만 빈 압둘아지즈 알사우드(Salman bin Abdulaziz Al saud) 사우디아라비아 국왕은 제조업 육성을 통해 새로운 일자리와 부가가치를 창출하겠다는 ‘비전 2030’을 선포했다. 국토의 90%가 사막으로 이뤄진 사우디아라비아 곳곳에서 국가 개발을 위한 사업으로 들쭉이기 시작했다.

사우디아라비아의 ‘비전 2030’ 계획이 구체화되던 2015년 3월 아람코(Aramco) 사장이 현대중공업을 방문한 데 이어, 같은 해 4월 사우디아라

비아 석유장관과 아람코 이사진이 연이어 한국을 찾았다. 사우디아라비아 국영회사이자 세계 최대 석유회사인 아람코는 조선소 건설을 포함해 경제 개발을 위한 다양한 사업을 모색하고 있었다.

정기선 당시 상무(기획 부문장)는 이들과 만남을 가진 직후 TF를 구성해 협력사업 준비에 착수했다. 직감적으로 현대중공업그룹의 미래를 바꿀 수 있는 프로젝트라고 확신했다.

정주영 창업자가 주베일산업항 공사를 통해 현대를 세계적 기업의 반열에 올렸다면, 이번에는 석유 의존에서 벗어나기 위해 대대적으로 경제 개발을 추진하는 사우디아라비아와 함께 더 큰 성장의 나라를 펼칠 수 있는 순간임을 단번에 알 수 있었다.

정기선 상무는 아람코와 프로젝트를 협의하는 모든 과정을 직접 도맡으며, 수차례 사우디아라비아를 방문했다. 아람코가 추진 중인 합작조선소 건립에 참여하는 것을 핵심으로 하여 향후 조선소 운영 참여, 엔진사업, 플랜트사업까지 다양한 연관 산업으로 논의가 확대됐다.

그 결과 2015년 11월 포괄적인 전략적 협력관계 구축을 주요 내용으로 하는 MOU 체결로 1차 결실을 맺었다.

당시 알 나세르(Al Nasser) 아람코 사장은 협상을 주도한 정기선 상무에 대해 “사업 기회를 포착하는 예리함이 확실하게 정주영 창업자 일가의 DNA”라고 평하기도 했다.

1976년, 현대그룹은 당시 세계 최대 규모인 사우디 주베일산업항 공사의 성공적 수행을 통해 그룹의 성장을 이룬 것은 물론 사우디아라비아 산업 발전에도 많은 기여를 했다. 이번 현대중공업과 사우디아라비아 아람코와의 협력 관계 구축은 우리나라 조선, 플랜트 산업을 재도약시키는 좋은 기회가 될 뿐 아니라 사우디아라비아 경제 발전에도 큰 역할을 하게 될 것이다.

(정기선 HD현대 · 한국조선해양 사장, 2015년 11월 아람코와 전략적 협력 MOU 체결 후)

”

2016년 11월 29일 살만 국왕이 참석한 가운데 합작조선소 예정 부지인 라스 알 헤어(Ras Al-Khair) 지역에서 ‘킹 살만 조선산업단지 선포 행사’

가 열렸다. 합작조선소 프로젝트가 살만 국왕의 이름을 딴 첫 국가적 사업으로 확정됐다는 점에서 큰 의미가 있었다. 살만 국왕은 직접 부지를 둘러보며 적극적인 사업 추진 의지를 드러냈다.

사업 추진에 가속도가 붙었다. 2017년 5월 현대중공업은 아람코, 사우디아라비아 국영선사인 바흐리(Bahri), 중동 소재 리그(Rig) 제작 전문업체인 램프렐(Lamprell)과 ‘합작조선소 설립·개발·운영 계약’을 체결했다. MOU 수준을 넘어 법적 구속력이 있는 주주 계약서 체결로 사업 추진을 공식화한 것이었다.



496만㎡(150만 평) 규모로 합작조선소를 건설해 선박 건조뿐만 아니라 리그 건조, 선박 및 리그 수리업도 영위하기로 했다.

조인트벤처인 'IMI(International Maritime Industries)'를 설립한 후 2018년 3월 드디어 합작조선소 건설 공사에 착수했다.

현대중공업은 조선소 건설에 필요한 전문인력을 파견해 필요한 기술서비스를 제공했다. 건설공사가 계속되는 가운데 2019년 6월 무하마드 빈 살만 알 사우드(Mohammad bin salman Al saud) 왕세자가 한국을 방문했다.

정기선 당시 부사장은 왕세자와 독대(獨對) 자리를 갖고 더욱 심도 깊은 사업 협력방안을 논의했다. 이 과정에서 합작조선소에 선반엔진 제조공장까지 짓기로 합의했다. 2019년 9월 IMI와 '초대형유조선 위탁 건조 계약'을 체결한 후 2020년부터는 현지 직원들을 대상으로 기술건설팅을 제공했다. 화상회의시스템을 통해 온라인 교육 후 2021년 3월부터 11월까지 현대중공업 울산조선소에서 현장실습을 가졌다.

IMI 현지 직원들은 낯선 타향 생활 속에서도 현대중공업의 정성스러운 일대일 멘토 교육을 받으며 선진 조선기술을 하나라도 더 배우기 위해 분주한 나날을 보냈다.

조선해양사업기획부에서 OJT를 받으며 세계 1위 조선업체인 현대중공업이 어떻게 사업을 운영하는지 많은 것을 보고 배우고 있다. 최고가 되기 위해서는 최고에게 배워야 한다고 생각하기에 이번 OJT 프로그램에 참여하게 된 점을 매우 기쁘게 생각한다. 가까운 미래에 이곳에서 얻은 지식을 갖고 돌아가 동료들과 공유하고 우리 회사에 적용하기 위해 노력할 것이다. 보고 배우는 수준을 넘어 훌륭한 아이디어들을 모두 취해서 더욱 개선, 발전시켜 나갈 것이다. (압둘라 터키스타니, 현대중공업 조선해양사업기획부 교육생)

울산은 아름다운 자연이 인상적이다. 그중에서도 엄청난 규모를 갖춘 현대중공업에서 근무하며 수많은 공장들과 위용스러운 선박의 자태를 보면서 세계 최대 조선소의 위대함을 느낄 수 있었다. 이번 OJT를 통해 많은 것을 보고 배우고 있다. IMI 조선소에도 이곳에서 배운 귀한 지식과 노하우들을 동료들과 공유하고 싶다.

(아흐메드 알브라힘, 현대중공업 가공소조립부 교육생)

## 로열티 내는 기업에서 받는 기업으로

사우디아라비아 합작조선소 추진은 한국 최초 초대형 유조선 설계기술 수출이라는 성과를 낳았다. 2019년 9월 IMI와 초대형유조선(VLCC) 설계 기술 판매계약을 맺음에 따라 반세기 만에 설계기술을 수출하는 회사로 도약했다.

1호 선박인 애틀랜틱 배턴을 만들기 위해 영국의 '스코트리스고우' 조선소에서 설계 도면을 빌려와야 했던 현대중공업. 이후 설계기술과 인력 육성에 집중적으로 투자하며 절치부심하기를 50년, 마침내 로열티를 내는 기업에서 받는 기업으로 환골탈태했다.

현대중공업그룹과 사우디아라비아의 돈독한 관계는 조선업이라는 울타리에 국한되지 않았다. 아람코와 함께 다양한 협력사업에 속도를 냈다.

2019년 12월 아람코에 현대오일뱅크 주식 17%를 매각, 아람코는 현대오일뱅크의 2대주주에 올랐고 현대중공업지주는 미래 투자와 재무구조 개선을 위한 재원을 확보했다.

조선사업에 이어 정유사업에까지 협력을 확대한 것은 물론 사우디아라비아 '비전 2030' 프로젝트의 주요 사업 파트너로서의 지위를 더욱 공고히 하고 있다.

보릿고개를 힘겹게 넘기던 경제개발 시기에, 4차 산업혁명으로 패러다임이 뒤바뀌고 있는 21세기에도 중동은 현대중공업그룹에 '기회와 약속의 땅'이 되고 있다.

다만 과거에는 오일달러를 벌기 위해 굶은 일을 마다하지 않았다면, 오늘날은 세계 1위의 기업이라는 자부심과 탄탄한 기술경쟁력을 바탕으로 '현대정신'을 '열사(熱砂)의 땅'에 심고 있다.

## 28. 글로벌 R&amp;D센터 탄생

# 더 나은 미래의 시작, 글로벌 R&D의 터전을 마련하다



1972년 3월 23일 오후 2시. 울산 미포만 백사장에 정주영 창업자를 비롯해 정부 관계자, 주한 각국 대사와 울산시민 등 5000여 명이 집결했다. 작은 어촌 마을에 수천 명의 사람들이 몰려들자 동네 꼬맹이들은 눈이 휘둥그레졌다.

이날은 현대중공업 울산조선소 기공식이 열린 날이었다. 한국 조선업이 대망의 첫발을 내딛는 날이자 대한민국이 조선강국으로 군림하는 상징적인 날이었다.

그로부터 48년 뒤인 2020년 1월 17일. 현대중공업그룹은 경기도 판교에서 ‘글로벌 R&D센터(이하 GRC)’ 기공식을 갖고 지금까지 상상하지 못한 더 나은 미래를 향한 시작을 알렸다. 1970년대 아무 경험도 없이 대규모 조선소를 지어 상전벽해(桑田碧海)의 발전을 이뤘다면, GRC 건설은 천지개벽(天地開闢) 수준의 혁신으로 산업의 패러다임을 스스로 만들어 나가겠다는 ‘미래를 향한 출사표(出師表)’였다.

현대중공업그룹은 이제 곧 창립 50주년을 맞이합니다. 지난 47년간 국가 기간산업을 지켜온 우리 그룹이 새로운 50년을 향한 출발점을 향해 나아가고 있습니다. 50주년이 되는 2022년에는 글로벌 R&D센터 건립을 통해 ‘기술과 혁신’의 새로운 현대중공업그룹으로 다시 태어날 것입니다.

(권오갑 HD현대 회장, 2020년 신년사 중에서)

”

## 새로운 ‘기회의 땅’이 필요하다

2007년, 수주 잔량이 넉넉히 남아 있던 때라 큰 걱정은 없었다. 그러나 4차 산업혁명이라는 변혁은 이미 세계를 휩쓸고 있었다. 누군가에게는 살짝만 삐끗해도 그 소용돌이에 집어 삼켜져 흔적도 없이 사라질 수 있는 위기로, 또 누군가에게는 패러다임의 변화에 한발자국 앞서 나가기만 한다면 글로벌 리딩 기업으로 우뚝 설 수 있는 기회가 공존했다. 안주하다 사라지고 말 것인가, 한발 더 내디딜 것인가!

4차 산업혁명은 IT기술과 비즈니스의 융합을 요구하고 있었다. 현대중공업그룹이 영위하고 있는 사업부문 중 전기전자와 로봇 사업은 4차 산업혁명을 이끌어가는 핵심사업이니 말할 것도 없었다. 이에 비해 조선, 엔진, 건설기계사업은 언뜻 보면 IT 기술과 무슨 상관일까 싶지만, 이미 모든 분야에서 IoT, 인공지능 등을 활용하지 않고 미래 산업 패러다임에 앞서 나간다는 것은 불가능했다.

4차 산업혁명을 활용한 새로운 비즈니스의 창출, 그 신대륙으로 나아가기 위해 필요한 방향타는 바로 ‘기술개발’. 물론 예부터 기술개발은 가장 중요한 기업의 성장동력이지만, 21세기 무한경쟁시대에서는 더욱 빨리 남들보다 앞선 기술을 확보해 사업화하는 것만이 승자가 될 수 있는 유일한 길이었다. 문제는 지리적 위치였다. 시공간의 한계가 없어지는 4차 산업혁명 시대를 말하면서 ‘아닌 밤에 홍두깨’처럼 갑자기 왜 ‘지리’냐고 반문할 지도 모른다. 그렇지만 너무도 중요한 문제로 부각되고 있는 것이다.

미포만 백사장을 매워 조선소를 세우고, 크고 튼튼하면서 연비가 좋은 배를 선주가 요구하는 날짜에 맞춰 제 때 만들어내는 것이 중요했던 시절에 울산은 그야말로 ‘젓과 꿀이 흐르는 땅’이었다.

그러나 수도권 집중 현상과 인구 감소 등의 영향으로, 울산까지 내려와 일을 하려는 인재를 확보하는 게 점점 어려워졌다. 사람들은 더욱더 수도권으로 몰렸고, 이에 맞춰 정보와 자본도 집중되기 시작했다. 아무리 인터넷이 발달했다지만 그 간극은 쉽게 메워지지 않았다. 아니 기술이 발전할 수록 수도권 집중 현상은 더 심해지는 듯 보였다. 국내 우수 대기업 중에서 거의 유일하게 본사를 지역에 두고 지역사회와 함께 했던 현대중공업 역시 어려움에 직면하게 됐다.

2007년 자산관리부문을 중심으로 서울 및 수도권에 사옥을 마련하는 논의가 시작됐다. 서울에는 재무 및 영업 관련 부서, 수도권에는 R&D 거점을 마련하기로 가닥을 잡았다. 이른바 ‘1+1’ 계획이었다.

우리나라의 전반적인 트렌드가 수도권에서 모든 것들이 이뤄지고, 여기에서 새로운 것들이 만들어지다 보니 우리

는 계속 뒤쳐질 수밖에 없는 상황이었죠. 당시 10대 기업 중 수도권에 사옥이 없는 회사는 현대중공업그룹이 유일했습니다. 그래서 서울 및 수도권에서도 거점 마련 필요성이 제기됐고, 그때만 해도 현금유동성이 좋았기 때문에 1+1 계획을 세웠던 것이죠. 권오갑 회장(당시 부사장)님도 충분히 공감하시고 사업 추진을 지시하셨죠.

(박종환 현대에너지기술루션 대표이사, 전 현대중공업 자산관리부부장)

”

불행인지 다행인지 2008년 글로벌 금융위기가 도래해 수도권 거점 마련은 검토 단계에서 멈췄다. 서울과 수도권에 매물이 쏟아져 비교적 저렴한 가격으로 건물을 매입할 수 있는 좋은 기회도 있었으나, 경기변동에 민감한 조선업의 특성상 신중할 필요가 있었다. 그렇게 5년여의 시간이 훌쩍 지나갔다. 글로벌 금융위기로 침체됐던 경기도 조금씩 회복 국면에 접어들었다. 현대중공업그룹도 다시 움직이기 시작했다.

“국공유지 대부 방법을 강구해 보자.”

길이 없으면 만들어서라도 하는 특유의 현대정신이 또 한 번 발휘됐다. 토지비용을 최대한 줄이기 위해 ‘국공유지 대부’를 착안한 것. 울산 등의 자산을 처분해 서울에 땅을 사는 것은 처음부터 염두에 두지 않았다. 정주영 창업자도 “부동산을 통해 돈 벌려고 생각하지 마라, 내가 쓰기 위해서만, 필요한 것만 있으면 된다”라고 하지 않았던가.

2013년부터 과천·성남 등을 중심으로 대부 가능한 국공유지 검토에 들어갔다. 그중에서 성남시와 상당한 의견 접근을 이뤘다. 당시 판교테크노밸리가 1단계 조성이 마무리되며 ‘한국의 실리콘밸리’로 부상하고 있던 차였다. 그런데 IT기업 등이 주를 이루다 보니 젊은 사람이 많아 저녁이나 주말이 되면 공동화 현상이 발생했다. 성남시 입장에서는 자족·자력도시로 발전할 수 있는 인구 증가에 한계를 보이자 가족까지 이주시킬 수 있는 대기업군 유치에 적극적이었다. 2015년, 이번에는 조선업황 악화가 발목을 잡았다. 현대중공업의 부진에 수도권 사옥 마련은 다시 수면 아래로 잠기는 듯했다. 이때 권오갑 회장(당시 사장)이 뜻밖의 결단을 내렸다.

“R&D가 회사의 명운(命運)을 좌우할 순간이 곧 닥칠 것이다. 하루빨리 수도권에 통합 R&D 거점을 마련하라.”

권오갑 회장은 조선업 수주 절벽에 절체절명의 구조조정을 진두지휘하고 있음에도 GRC(Global R&D Center) 건설을 지시했다. 1978년 현대중공업에 입사해 정주영 창업자의 도전정신과 혜안을 누구보다 몸으로 체득한 그였다. 위기상황에서 눈앞의 이익만 보고 미래를 대비하지 않는다면 곧바로 역사의 뒤안길로 사라질 수 있음을 잘 알고 있었다. 이렇게 당초 '1+1' 계획은 판교에 GRC를 세우는 것으로 전환됐다.

2016년 12월 성남시와 백현도시개발사업지구 내 부지를 대차해 R&D 센터를 신축하기 위한 협약을 체결했다. 백현도시개발사업지구는 분당신도시가 개발되던 시절 확보한 사유지였다. 성남시는 전체 면적을 MICE 복합단지로 개발하고 현대중공업그룹이 그 일부에 선도기업으로 입주하는 방안을 제시했던 것이다. 그러나 성남시의회에서 사업성 검증을 이유로 수차례 사업을 부결시켰다. 인허가는 1년여 넘게 지연되는 진통을 겪었다.

이에 성남시는 바로 건축이 가능한 잡월드 하단 부지로 위치 변경을 제안했다. 현대중공업그룹은 심사숙고 끝에 2017년 11월 부지 변경 MOU를 체결하고, 성남시의회 동의 등 관련 행정절차를 모두 거친 후인 2018년 11월 마침내 공유재산 대차계약을 체결했다.

## 기술경영 컨트롤타워, GRC의 청사진을 그리다

현대중공업그룹은 2017년 4월 사업분할을 계기로 향후 5년간 R&D에만 3조 원 이상을 투자해 품질로 승부하겠다는 계획을 수립했다. 매출액 대비 기술개발 투자비중을 세계 선진기업 수준인 6~7%까지 끌어올린다는 야심 찬 포부였다. 신기술 개발과 설계, 연구를 담당하는 인력도 기존 5000명에서 1만 명 이상으로 늘린다는 청사진을 마련했다.

그 시발점이 바로 판교의 GRC 건립이었다. '한국의 실리콘밸리'라 불리는 판교는 서울과 가까운 입지 조건과 기업 간 교류가 가능한 일종의 '산

업 생태계'가 꾸려져 있다는 점이 강점으로 꼽혔다. 그러다 보니 우수한 연구·개발 전문인력이 몰려 있었다.

현대중공업그룹 역시 4차 산업혁명에 맞춘 기술개발 인재를 적극적으로 유치하겠다는 목표 아래 판교 시대를 준비하고 있다. 울산 지역사회는 '현대중공업이 판교로 본사를 옮기는 것 아니냐'라며 술렁였다. 그렇지 않아도 침체된 지역경제에 막대한 타격을 입힐 것이라는 우려와 함께 '울산에 대한 배신'이라는 말까지 나왔다. 사실이 아니었다. 생산과 밀접하게 연관된 R&D 기능은 울산 현대중공업 본사에 있어야 한다는 것이 회사의 기본 입장이었다.

“GRC는 제품 개발 관련 기초연구를 포함해 그룹의 통합 R&D를 수행하고, 미래 신사업을 창출하는 신기술 확보에 중추적인 역할을 담당할 것입니다. 필요한 인력은 대부분 신규 충원할 예정으로, 울산에서 이전하는 인원은 미미한 수준일 것입니다.”

GRC는 미래 성장동력 확보를 위한 그룹사 차원의 공통 기술과제 발굴과 공동연구, 수도권 우수 대학 및 외부기관과의 협력 등 그룹의 기술경영 컨트롤타워를 지향했다. 서울, 용인 마북리 등에 산재한 R&D 기능과 인력을 통합해 중복 연구를 줄이고 그룹 차원의 시너지 창출을 극대화하는 '기술 중심 미래 경영'의 시작이다.

## 자부심을 느낄 수 있게! 현대중공업그룹답게!

판교테크노밸리로 입지를 정하고 한창 성남시와 협의를 진행하던 2018년 어느 날, 계열사 임직원들과 박종환 GRC 건축 총괄 책임이 한자리에 모였다. “우리 그룹의 숙원사업이던 GRC 건축이 드디어 가시화되고 있습니다. 바라는 점이 있다면 거리낌 없이 말씀해 주세요.”, “직원들이 자부심을 느낄 수 있는 건물이 됐으면 좋겠습니다.”

계열사 임직원들은 한결같이 '자부심'을 강조했다. 대한민국 조선업 발

전을 이끌어온 글로벌 리더의 품격을 보여주는 동시에 그룹이 추구하는 새로운 미래 방향의 메시지를 던져줄 수 있는 GRC가 돼야 한다는데 한목소리를 냈다. 아시아 1위 설계회사 니켈(Nikken)건축, 국내 1위 설계회사 희림종합건축과 함께 본격적으로 설계에 들어갔다. 임직원들의 의견을 수렴해 도출한 콘셉트는 ‘현대 스타일’. 아이디어를 확대해 나간 결과 GRC의 구조를 아무런 장식 없이 그대로 외부에 보여주기로 했다.

통상 건물 내부에 있는 기둥을 외부로 노출시켜 건물 효율을 대폭 향상시킨 것 또한 ‘현대 스타일’의 재창조였다. 계동사옥 등 기존 현대의 사옥들은 75%의 전용률이 말해주듯 엄청난 효율성을 자랑했다. 낭비적 요인을 철저히 배제하는 정주영 창업자의 정신이 깃들어 있었다. 치장하지 않고, 효율을 중시하는 ‘현대중공업다움’이었다.

그 옛날 현대의 신화가 시작된 경부고속도로 바로 옆에 당당히 세워질 GRC는 세계를 향해 다시 포문을 여는 현대중공업그룹의 베이스캠프로 거듭날 것이다. 내부적으로는 창의적 인재가 소통하고 협업하며 공유할 수 있는 기능성에 초점을 맞췄다. 업무를 보다가 자연스럽게 협업이 이뤄지고, 복도를 지나가다가도 소통할 수 있는, 인위적이지 않고 언제 어디서나 힘들이지 않고도 얼굴을 마주할 수 있는 열린 공간을 건물의 중심에 배치해 일상적으로 소통과 협업이 이뤄지는 새로운 기업문화의 물꼬를 틀 것이다.

기후변화 대응을 위한 에너지 절감 차원에서도 신기술 채택이 대거 이뤄졌다. 천장 알루미늄 패널에 여름에는 냉수, 겨울에는 온수를 흘려주고 여기서 나오는 냉기나 온기가 공기 대류현상을 통해 전체적으로 퍼지는 ‘복사냉난방’ 기술로 자연친화적인 냉난방시스템을 완비했다. 세계적으로도 가장 과학적인 난방기술로 평가받고 있는 온돌시스템의 현대적 버전이다. GRC의 또 하나 차별성은 전 세계 최초 직류(DC) 상업용 건물이라는 것. 우리가 보통 사용하는 방식은 교류(AC) 전원인데, 차세대 직류배전 방식은 기존 방식보다 전력변환 과정을 단순화시켜 전력 손실을 최대 15% 줄일 수 있다. 태양광 등 신재생에너지 적용에 유리하고 효율도 높다.

현대중공업그룹은 한국전력과 손잡고 현대일렉트릭을 중심으로 직류배전에 필요한 전력변환장치를 개발, GRC에 시범적으로 적용함으로써 차세대 직류배전의 시대를 활짝 열고 있다.

## 그룹사 5000명 집결, 새로운 도전에 나서다

현대건설을 시공사로 선정해 2020년 1월 본격적으로 GRC 건설공사에 착수했다. 코로나19 팬데믹이 여전히 우리 사회를 휩쓸고 있어 GRC 건설공사도 포스트 코로나 시대에 대비해 약간의 선회가 이뤄졌다.

“재택근무가 확산되고 스마트워크가 대세가 된 만큼 예전처럼 큰 사옥이 필요할까요?”, “한곳에 모여 일을 할 수도 있고, 분산해서 일을 할 수 있고, 고정된 자리가 아니라 일하고 싶은 곳에서 일할 수 있는 환경을 만들어 주는 것이 가장 중요할 것 같아요. 규모에 치중할 게 아니라 미래지향적인 업무환경 구축이 먼저일 것입니다.”

GRC는 2022년 9월 준공을 목표로 막바지 건설 작업에 한창이다. 준공 이후 입주 that 이뤄지면 현대중공업그룹 계열사가 한자리에 집결하게 된다. 그동안 중복되고 분산돼 온 R&D 역량이 모여 전혀 새로운 비즈니스를 전개하는 현대중공업그룹이 될 것이다.

또 그룹사별로 표준화돼 있지 않은 IT환경의 거버넌스가 이뤄져 각 사업장에까지 스마트한 업무·생산환경이 구축되는 진정한 ‘디지털 트랜스포메이션’이 가동될 날도 멀지 않았다. 50년 전 허허벌판 울산 미포만에서 시작된 위대한 역사가 2022년 판교 글로벌 R&D 센터에서 꺼지지 않는 불꽃으로 다시 깨어나고 있다.

정주영 창업자께서 건설하신 경부고속도로를 달리다 보면 이제 우리 현대중공업그룹 GRC를 보게 될 것입니다. 배를 만들고 수출해 우리나라 경제 발전을 이끌어 온 현대중공업그룹이 앞으로 어떤 미래를 그려 나갈지 국민들도 함께 바라볼 수 있을 것입니다. (박종환 현대에너지솔루션 대표이사, 전 현대중공업 자산관리부부장) ———— ”

## 29. 현대제뉴인 출범

# 건설기계부문, 그룹의 3대 핵심 사업으로 글로벌 1위를 정조준하다

2020년 기준 글로벌 건설기계 기업 순위 10위, 국내 업계 1위의 두산인프라코어의 향방은 한국뿐만 아니라 세계 건설기계산업의 판도를 바꿀 수 있는 대형 이슈였다.

두산인프라코어는 1937년 조선기계제작소로 출범한 뒤 1976년 대우기계와 합병해 대우중공업으로 상호를 변경, 종합기계회사로서의 면모를 갖췄다.

이후 IMF 외환위기로 대우그룹이 해체되면서 2000년 10월 대우중합기계로 분할됐으며, 2005년 두산그룹에 편입돼 두산인프라코어로 새롭게 출발하면서 글로벌 입지를 확고히 다졌다.

그러나 두산그룹의 유동성 위기에 또다시 시장에 매물로 나오는 처지가 되고 말았다. 아직 미개척지가 많은 글로벌 건설기계산업의 규모를 감안하면 반드시 잡아야 할 기회였다.

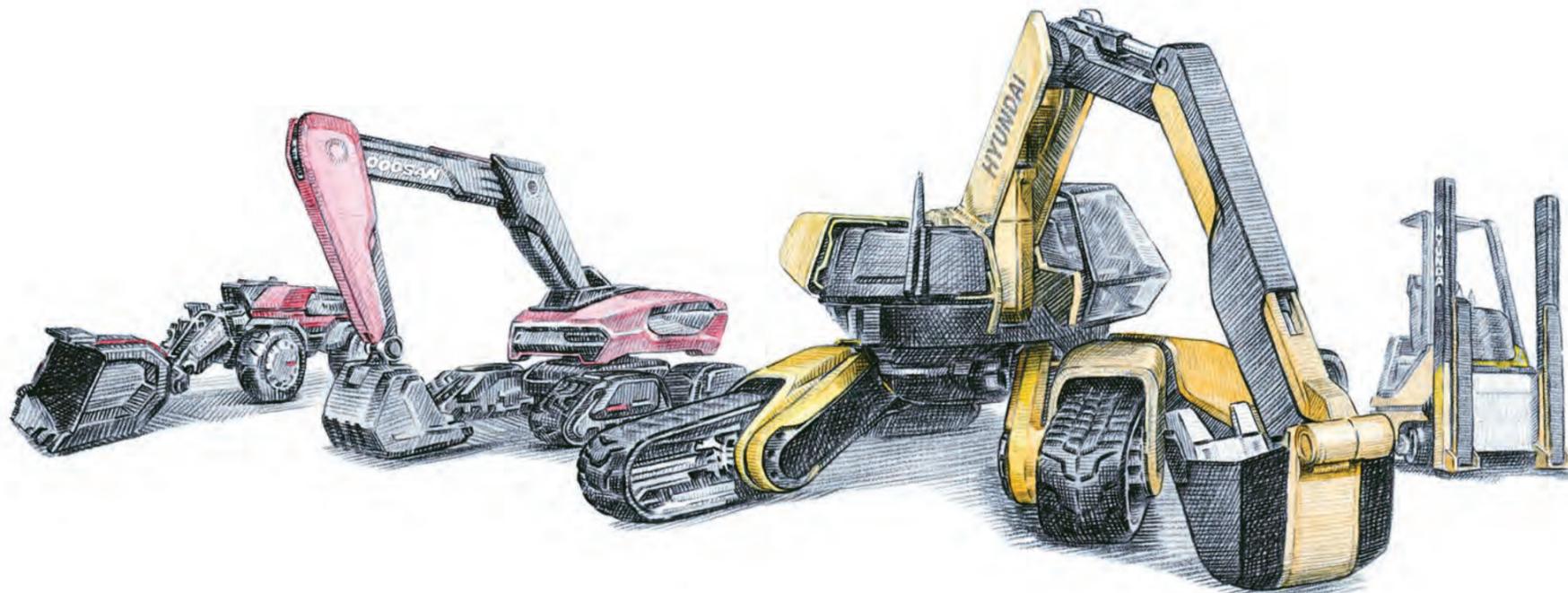
## 두산인프라코어 인수전에 뛰어들다

2020년 8월경, 현대건설기계가 두산인프라코어를 인수한다는 소식이 퍼

졌다. 관련 기사가 쏟아지자 현대건설기계는 공시(公示)를 통해 부인했다. 내심 두산인프라코어를 인수해 현대건설기계와 함께 세계적인 기업으로 키우고 싶었지만, 아직은 적극적으로 나설 때가 아니라고 판단했다.

여기에 두산인프라코어의 중국 자회사인 DICC에 걸려 있는 사모펀드와의 소송 리스크가 작지 않았다. 2011년 사모펀드인 IMM PE와 미래에셋자산운용 등은 DICC 지분 20%를 3800억 원에 인수했다.

인수와 함께 DICC가 3년 내 기업공개(IPO)를 한다는 조건을 붙였다. IPO가 이뤄지지 않을 경우 드래그알롱(Drag-Along: 동반매각요청권)을 행사해 투자금을 회수할 수 있도록 했다.



업황 악화로 IPO가 어려워지면서 투자자들은 드래그얼롱을 통해 원금을 회수하려 했지만 무산됐다. 그러자 '두산이 매각 절차에 협력하지 않는다'는 이유로 소송을 제기했다.

소송 결과에 따라 막대한 현금 유출이 발생할 수 있는 리스크였다. 인수에 선뜻 나서는 기업이 없었던 이유이기도 했다.

그러나 현대중공업그룹에는 분명한 계획이 있었다. 두산인프라코어 인수를 통해 조선해양, 에너지와 함께 산업기계까지 국가 기간산업을 총망라하는 포트폴리오를 완성할 수 있을 터였다.

문제는 '돈'이었다. 현금 사정이 원활하지 못했고, 대우조선해양 인수도 추진 중이라 '대형 매물'인 두산인프라코어 인수 대금을 홀로 감당하기에는 재무적 부담이 너무 컸다. 이에 따라 KDB인베스트먼트(KDBI)와 컨소시엄을 구성해 본입찰에 참여했다.

마침내 2020년 12월 현대중공업그룹이 우선협상대상자로 선정됐다. DICC 소송 리스크도 투자자들이 보유한 지분 20%를 두산중공업이 인수하는 것으로 실마리를 풀었다.

2021년 2월 5일, 인수 본계약이 체결됐다. 두산인프라코어가 현대중공업그룹 품에 안기면서 국내 건설기계 시장은 현대중공업그룹과 볼보건설기계의 '빅2' 체제로 재편됐다. 현대중공업그룹 건설기계부문 국내 시장 점유율은 60%대로 늘어나며 후발업체들을 멀찌감치 따돌리게 됐다.

조선업은 상황에 너무 민감한 업종이기 때문에 안정적으로 그룹의 성장을 도모할 수 있는 사업부문을 모색하는 단계에서 건설기계부문이 유망한 것으로 분석됐어요. 또 향후 50년, 100년의 기반을 다져야 하는 시점을 맞아 새로운 도전을 모색하고 있었는데, 마침 두산인프라코어가 시장에 나왔던 것이죠.

내추럴 오너(Natural Owner)라는 개념이 있는데, 우리나라에서 현대건설기계만큼 두산인프라코어와 시너지를 낼 수 있는 회사는 없다고 판단했습니다. 또 건설기계부문은 규모의 경제가 중요하기 때문에 두산인프라코어 인수를 통해 건설기계부문을 그룹의 핵심 사업으로 집중 육성하기로 한 것입니다.

(정기선 HD현대 · 한국조선해양 사장)



## 현대제뉴인 출범, '한 지붕 두 가족'을 택하다

재계와 언론의 이목은 이제 인수 이후 두 회사가 어떻게 운영될지에 쏠렸다. 시장이 중복되는 만큼 합병할 것이라는 전망부터 좀 더 시간을 갖고 시장 추이를 지켜볼 것이라는 신중론까지 다양한 예측이 쏟아졌다.

현대중공업그룹 내에서도 합병과 개별 운영 방안을 놓고 신중한 논의가 계속됐다. 두산인프라코어는 굴착기와 휠로더, 굴절식 덤프트럭 등 중형 기계에, 현대건설기계는 산업 차량 등 초대형 기계에 경쟁력이 있다고 평가받고 있었다. 양사가 시너지를 내며 상품 다양화와 비용 절감 등 규모의 경제 효과를 누릴 수 있다는 분석이 잇달았다.

결론은 '한 지붕 두 가족' 체제였다. 각자 장점을 살려 제품의 경쟁력을 유지하면서 동시에 상호 보완을 통해 시너지를 극대화할 수 있을 것이라는 판단에서였다. 당장 해외에서 두산인프라코어 브랜드 가치가 큰 것도 고려 대상이었다.

2021년 7월 27일 건설기계부문 중간지주사인 현대제뉴인이 공식 출범했다. 현대중공업그룹은 현대중공업지주 권오갑 회장과 한국조선해양 조영철 사장을 공동 대표이사로 선임해 힘을 실었다. 조선해양·에너지 부문과 함께 산업기계 부문을 그룹의 핵심 사업으로 집중적으로 육성하겠다는 의지의 표현이었다.

시장을 선도하는 기술개발에 집중적으로 투자해 글로벌 경쟁력을 갖춰 나갈으로써 산업기계부문이 현대중공업그룹의 핵심 사업이 될 수 있도록 최선을 다하겠다. 현대건설기계와 두산인프라코어 간 시너지 극대화를 통해 2025년까지 세계 시장점유율 5% 이상을 달성, 글로벌 Top 5 자리에 오르겠다. (조영철 현대제뉴인 대표이사 취임사)



독과점 이슈가 마지막으로 넘어야 할 산이었다. 합병 후 시장점유율 50%를 넘기면 공정거래위원회의 기업결합 심사 대상이었다. 다만 두산인프라코어 매각은 산업은행이 추진 중인 두산그룹 구조조정에 따른 절차여서 큰 문제가 되지 않을 것이라는 의견이 대세를 이뤘다. 현대중공업그

룹 측도 '건설기계 분야는 무관세로 수입 제한이 없는 경쟁 시장이어서 심사에 큰 문제가 없을 것'으로 자신했다.

결국 공정거래위원회는 2021년 7월 말 현대제뉴인의 두산인프라코어 인수를 최종 승인했다. 이어 같은 해 8월 19일 현대제뉴인이 두산인프라코어 지분 29.94%를 8500억 원에 최종 인수하면서 우선협상대상자 선정 후 8개월 만에 모든 절차를 마무리했다.

## 두산인프라코어를 품고 더욱 비상하다

2021년 8월 20일 권오갑 회장, 정기선 사장 등 현대중공업그룹 최고 경영진이 처음으로 현대두산인프라코어 생산 현장을 찾았다. 특히 인천공장 도착 후 가장 먼저 통합 R&D 센터를 방문해 디자인룸을 둘러보고 미래 콘셉트형 굴착기를 살펴보는 등 두산인프라코어의 기술력에 큰 관심을 나타냈다.

국내 최정상 건설기계 업체인 두산인프라코어를 인수함으로써 현대중공업그룹은 조선해양과 에너지, 산업기계 등 기간 산업을 주력으로 하는 포트폴리오를 구성했다. 두 회사가 세계 시장에서 최고 자리에 오를 수 있도록 미래기술 투자에 지원을 아끼지 않겠다. (권오갑 HD현대 회장)

그룹의 주요 경영진이 인수 절차를 마무리하고, 곧바로 생산 현장을 방문한 것은 두산인프라코어에 대한 기대가 그만큼 크다는 의미였다. 산업기계 부문을 그룹의 3대 사업으로 구축하겠다는 의지를 나타낸 것.

이날 권오갑 회장은 손동연 부회장에게 정주영 창업자의 경영철학이 담긴 현대정신 '창조적 예지·적극의지·강인한 추진력'과 현대중공업그룹 사훈 '근면·검소·친애'가 적힌 액자를 전달했다. 현대중공업그룹 가족이 된 것을 환영하면서, 현대정신으로 함께 글로벌 정상을 향해 달려나가자는 큰 뜻을 담았다.

현대중공업그룹의 두산인프라코어 인수는 건설기계 시장에서 상징적인 사건이었다. 국내에서는 더 이상 현대중공업그룹을 따라올 경쟁자가 없어졌고, 세계적으로도 의미 있는 시장점유율 성장을 이뤄낸 터닝포인트였다.

현대중공업그룹은 2021년 9월 10일 오전 임시주주총회를 열고 두산인프라코어의 사명을 '현대두산인프라코어'로 변경하는 안건을 통과시켰다. 2005년 이후 16년 만의 사명(社名) 변경이었다.

2021년 성적표는 향후 시너지 창출에 대한 기대감을 안기기에 충분했다. 현대건설기계와 현대두산인프라코어가 국내 시장에서 기록적인 매출과 판매량을 기록한 것. 사업영역이 중복돼 자칫 소모적인 경쟁을 벌일 수 있다는 우려가 무색할 정도였다.

현대두산인프라코어는 연말까지 국내 시장에서 굴착기 역대 최대 매출인 6200억 원을 거둘 것으로 예상된다고 밝혔다. 종전 기록인 지난 1997년 대우중공업 시절 거둔 4800억 원을 24년 만에 뛰어넘은 최대 실적이고, 판매량 역시 1997년 이후 최다인 5500여 대 수준이었다.

현대건설기계 역시 국내 시장에서 총 3000여대의 건설장비를 판매하며 약 2900억 원의 매출을 올린 것으로 파악됐다. 2017년(3245억 원) 이후 최대 매출이었다.

두산인프라코어가 2021년 8월 19일 현대중공업그룹으로 편입됐습니다. 문화적인 차이가 있고 앞으로 시너지를 내면서 해야 할 일들이 산적해 있지만, 대한민국의 국가대표가 세계 시장에서 우뚝 서기 위한 과정이라 생각하고 모든 임직원들이 지속적인 노력을 다하겠습니다. (손동연 현대제뉴인 부회장)

30. 수소 밸류체인 구축

# 바다에서 수소를 만들어, 수소배로 나르는 '수소 드림(Dream)'을 펼치다

## 현대중공업그룹 '수소 밸류 체인'



2021년 5월 6일, 현대중공업그룹은 9개 지자체 및 산학연 기관과 '부유식 해상풍력 연계 100MW급 그린수소 생산 실증설비 구축'에 관한 업무협약을 체결했다. 2025년까지 동해 부유식 풍력단지에서 100MW급 그린수소 실증설비를 구축하는 1단계 사업에 이어 2030년까지 1.2GW급 대규모 그린수소 생산 플랜트를 가동하는 2단계 사업을 추진할 계획이다.

이에 앞서 4월부터는 동해가스전을 활용한 CCS(이산화탄소 포집·저장) 사업 관련 국책과제에 참여했다. 현대중공업이 플랫폼 기본설계를 수행하고, 한국조선해양은 이산화탄소 주입 공정 및 시스템 개발을 맡았다.

수전해 기술을 융합해 이산화탄소 배출이 없는 그린수소를 생산하고, 이산화탄소 포집 및 저장 기술을 확보해 온실가스 배출을 줄인 블루수소를 생산해 선박으로 운송하는 '수소 드림(Dream)'. 아직은 걸음마 단계이지만, '바다의 왕자' 현대중공업그룹이 만들어 나가는 미래는 분명 한국이 글로벌 수소사회의 리더로 발돋움하는 데 마중물이 될 것이다.

## 새로운 경제구조로의 대전환, 수소경제

주기율표의 가장 첫 번째에 위치한 화학원소 수소(H<sub>2</sub>). 질량 기준으로 보면 우주의 75%를 구성하고 있는, 가장 흔한 원소다.

수소(水素)는 한자 그대로 '물의 근원'이라는 의미를 가지고 있다. 어원은 '물을 만들다'의 독일어 'Wasserstoff'에서 유래했다. 영어로도 'Hydrogen'은 라틴어의 'Hydro(물)'와 비금속 원소의 접미사 '-gen(만들다)'이 합쳐진 뜻이다.

이제 그 수소로 밥을 짓고, 차를 굴리며, 집에 온기를 더하는 시대가 다가오고 있다. 기후 위기의 주된 요인으로 꼽히는 이산화탄소의 실질 배출량을 제로(0)로 만드는 '탄소중립' 시대를 맞아 수소가 대안으로 주목받고 있다.

2050년 탄소중립 목표 달성을 위해서는 수소의 역할이 분명하다. 수소

는 이산화탄소 발생이 전혀 없는 청정에너지다. 또 질량 1g당 발열량이 석유의 3배 이상 높은 에너지원으로, 신재생에너지가 가지고 있는 불안정성 문제까지 해결해줄 것으로 기대된다.

한편 수소경제는 석유로 대표되는 화석연료 중심 경제구조의 대전환을 의미하기도 한다. 그리고 수소경제의 주도권을 잡기 위한 '총성 없는 전쟁'은 이미 시작됐다.

세계 최대 에너지 생산국이자 소비 시장인 미국은 자국 내 석유·가스 업체들에 수소산업 합류를 독려하고 있다. 2021년 3월 '존 케리' 기후 특사는 세계 최대 에너지 포럼인 '세라위크(CERA week)'에서 "수소산업 경쟁은 지금 막 시작됐고, 미국의 석유·가스 업체들은 수소의 생산과 운송에 대한 '거대한 기회'를 받아들여야 한다"라고 말했다. 사실상 미국의 대형 석유·가스 업체들에게 수소사업에 진출할 것을 지시한 것과 다름없다는 해석이 나올 정도였다.

유럽 주요 선진국들도 수소경제 구축에 박차를 가하고 있다. 이미 어느 정도 인프라를 갖추고 있는 EU는 2020년 7월 '수소전략'을 발표하고 2050년까지 에너지시스템을 수소 중심으로 통합하겠다는 비전도 제시했다.

중동 산유국들도 수소경제에 올인하고 있다. 사우디아라비아는 '무함마드 빈 살만' 왕세자가 앞장서 수소에너지 사업을 키우고 있다. 약 7조 원에 가까운 예산을 책정해 자국 내 신도시 '네움'에 세계 최대 규모(서울의 43.8배, 2만 6500km<sup>2</sup>)의 그린수소 생산시설 건립을 추진하고 있다.

중국은 '수소 굴기'를 천명하고 수소차 보급과 연구개발 역량 강화에 집중하고 있으며, 일본은 이미 2014년 수소경제 전환을 공식화한 후 구체적인 실행단계에 돌입했다.

그렇다면 우리나라의 수소경제 청사진은 어떨까? 정부는 '한국이 주도하는 첫 번째 에너지'라는 비전을 제시하며 탄소경제 시대 때와 달리 수소경제 시대에는 주역을 맡겠다고 선언했다. 그러나 신재생 전력 기반을 갖춘 유럽과 견줘 상대적으로 불리한 처지임은 분명하다. 때문에 수소경제의 중추 역할을 할 기업들의 전략이 중요하다.

물론 국내 기업들 입장에서도 전에 없는 기회다. 지금까지는 18세기 산업혁명 이후 세계경제를 주도한 유럽, 미국, 일본을 뒤쫓아 가던 '패스트 폴로어(Fast Follower)'였다면, 완전히 패러다임이 바뀌는 수소경제시대에는 '퍼스트 무버(First Mover)'로 도약할 수 있다. 2021년 9월 8일, 한국의 내로라하는 기업들이 모여 열린 '수소기업협의체(Korea H2 Business Summit)' 창립총회를 눈여겨봐야 할 이유다.

이 자리에 정기선 사장이 정의선 현대차그룹 회장, 최정우 포스코 회장, 최태원 SK그룹 회장, 신동빈 롯데그룹 회장 등과 함께 참석했다. HD현대·한국조선해양 정기선 사장은 수소 밸류체인 완성으로 현대중공업그룹이 수소경제를 선도하겠다는 뜻을 다시 한번 분명히 했다.

유기적인 밸류체인 구축은 수소 생태계를 확장시킬 수 있는 가장 확실한 방법입니다. 그룹 계열사들의 인프라를 토대로 국내 기업들과 시너지를 발휘해 수소경제 활성화에 최선을 다하겠습니다.(정기선 HD현대·한국조선해양 사장) ”

## 수소 밸류체인 청사진 '수소 드림 2030 로드맵'

2019년 9월, 현대중공업그룹 '미래위원회'가 구성됐다. 정기선 사장이 위원장을 맡고, 각 계열사에서 파견된 30대 직원을 주축으로 그룹의 미래를 짚어줄 신사업 아이디어 발굴에 나섰다.

수소사회로 패러다임이 변화하고 있는데, 그 속에서 우리 그룹은 어떻게 대응해야 할 것이냐가 화두였어요. 정유업을 영위하는 현대오일뱅크뿐만 아니라 현대중공업도 도크의 상당 부분이 석탄을 옮기는 벌크캐리어, 원유를 운반하는 VLCC로 채워지고 있는데, 먼 훗날 LNG선까지 수소추진선으로 대체되는 세상이 되면 어떻게 할 것이냐는 과제에 직면하고 있죠. 현대일렉트릭도 마찬가지예요. 변전소에 들어가는 고압차단기, 변압기를 주력 먹거리로 삼고 있는 회사가 수소경제 사회에서는 어떻게 대응해야 할 것인가. 이러한 고민을 미래위원회에서 심도 있게 숙고했고, 그 결과의 하나가 바로 에너지, 즉 수소 밸류체인 구축이었던 것입니다.

(정기선 HD현대·한국조선해양 사장)

조선업으로 성장한 현대중공업그룹에게 바다는 숙명과도 같은 존재다. 수소 밸류체인도 바로 ‘바다’로부터 시작된다. 바닷물을 이용해 그린 수소를 생산, 육상에 운송한 뒤 수소 충전소, 연료전지 등으로까지 활용하겠다는 구상을 세웠다.

그러나 이미 국내외 글로벌 기업들이 수소경제 진출을 가속화하고 있는 마당에 똑같은 경로로 가서는 결코 수소경제를 선점할 수 없다. 현대중공업그룹만의 차별점이 필요했다. 그래서 한국조선해양과 현대오일뱅크를 중심으로 ‘생산-운송-유통’에 이르는 밸류체인 밑그림을 그린 것이었다.

현대오일뱅크는 수소 등 친환경 사업 강화로 정유 매출 비중을 줄이며 에너지 플랫폼으로 전환하고, 한국조선해양은 친환경 선박 기술개발에 집중한다는 방침을 세웠다.

이미 수소 충전소 사업을 진행 중인 현대오일뱅크를 통해 수소 판매까지 가능한 밸류체인을 구축하기로 한 것. 수소 저장, 수소 전기차 양산, 수소연료전지 시스템 개발 등에 강점이 있지만 유통·판매까지는 고려하지 않았던 다른 회사들과는 차별화된 행보다. 게다가 수소를 운반하는 선박이나 수소 연료추진 선박 개발은 조선업 기반이 없는 회사들은 시도조차 할 수 없는 영역이다.

또 수소 밸류체인의 활용 측면에서 다른 계열사들의 역할도 기대할 수 있다. 현대일렉트릭은 수소 연료전지 발전에서, 현대건설기계는 수소 지게차, 수소 굴착기 개발 등에서 밸류체인 확장이 가능할 것으로 판단됐다. 2021년 3월 25일, 현대중공업그룹은 온라인 기업 설명회를 통해 ‘수소 드림(Dream) 2030 로드맵’을 공식적으로 발표했다. 그룹 역량을 결집해 수소경제를 주도하는 친환경 조선해양·에너지 기업으로 나아가겠다는 출사표를 세상에 던진 것이다.

앞으로 수소가 화석연료를 대체하는 시대가 열립니다. 현대중공업그룹은 국가 수소경제의 한 축을 맡아 생산부터 공급까지 어떤 기업도 제시하지 못한 완벽한 신재생에너지와 해상인프라 청사진을 보여줄 것입니다. 2030년까지 친환경 성장을 주도하는 초일류 기업이 되겠습니다.(가삼현 한국조선해양 부회장)

수소사업 로드맵은 ‘해상 발전-수소 생산 인프라-해상 운송-저장-활용’ 등 5단계로 이뤄졌다. 그룹 내 조선사(현대중공업·현대삼호중공업·현대미포조선)들의 중간지주사인 한국조선해양이 세계 최고 수준의 조선·해양플랜트 기술력을 기반으로 수소 운송과 생산, 공급에서 핵심적인 역할을 수행한다.

현대오일뱅크는 해상에서 육상으로 운송한 수소의 저장과 활용 사업을 담당한다. 여기에 현대제뉴인, 현대일렉트릭 등이 밸류체인을 확장해 신사업을 펼쳐 나가는 방식이다.

그 어떤 회사도 아직까지 현대중공업그룹처럼 에너지 운송, 저장, 공급 모두를 아우르는 비전을 제시하지 못하고 있다. 그렇기에 세계 시장에서도 충분한 승산이 있다는 판단이다.

## 다 같이 또 따로, 계열사별 수소경제 구축 발걸음 재촉

수소의 생산과 운송을 맡은 한국조선해양은 2021년 5월 9개 지자체 및 산학연 기관과 업무협약을 체결했다. 수전해(水電解) 기술을 활용해 바닷물에서 수소를 생산하는 그린수소 플랜트 개발에 본격적으로 나선 것. 해상에 설치한 풍력 발전기에서 전기를 만들고, 그 전기를 수전해에 이용하면서 그린수소를 생산하겠다는 포부다.

현대중공업은 스마트 선박, 친환경 선박뿐만 아니라 그린수소 인프라 분야에서도 글로벌 리딩 업체로 도약하기 위해 기술 개발에 매진하고 있습니다.(한영석 현대중공업 부회장)

이렇게 생산한 수소를 운반하는 선박도 탄소를 배출하지 않는 친환경 선박을 이용한다. 특히 집중적으로 개발하고 있는 수소 연료전지 추진선은 수소와 산소를 연료전지에 공급해 전기를 만들어 선박을 추진하고, 황

산화물이나 질소산화물 등 대기오염 물질을 배출하지 않는 무탄소 친환경 선박이다. 게다가 기존 내연기관 대비 효율도 40% 이상 높일 수 있다.

2020년 상업용 액화수소운반선에 대한 선급 기본인증을 세계 최초로 획득했고, 2021년 3월에 수소선박 국제표준 개발에도 나섰다. 이를 위해 포스코, 하이리움산업 등과 MOU를 맺고 선박용 액화수소탱크 개발을 시작했다. 액화수소탱크는 수소 선박의 핵심이다. 수소를 액체 상태로 저장하면 부피가 약 800분의 1로 줄어 대량 운송이 가능해지기 때문이다.

현대오일뱅크도 블루수소 생산에 돌입했다. 2021년 3월 세계 최대 석유 회사인 아람코와 MOU를 체결, 아람코에서 LPG(액화석유가스)를 가져와 수소를 생산한다는 계획이다.

같은 해 4월에는 제조기술 확보를 위해 글로벌 수소기업 '에어프로덕츠(Air Products)'와 MOU를 체결했다. 6월에는 블루수소 생산과정에서 발생하는 탄소를 전량 회수해 제품화할 수 있는 인프라도 구축했다.

또 2030년까지 전국에 180여 개의 수소 충전소를 구축한다. 전국에 수소 공급망을 확대하기 위함이다. 2022년에는 수소연료전지용 전해질막 사업에도 진출한다는 계획이다.

블루수소, 화이트 바이오, 친환경 화학·소재 등 3대 미래사업이 차지하는 영업이익 비중을 70% 수준으로 높여 친환경 에너지 사업 플랫폼으로 변신할 것입니다. (강달호 현대오일뱅크 부회장)

현대중공업그룹의 계열사들도 수소 밸류체인 구축에 힘을 쏟고 있다. 현대제뉴인은 연료전지로 구동되는 건설기계를 개발하고 상용화에 주력하고 있다.

현대건설기계는 2020년 현대모비스·현대자동차와 손잡고 세계 최초로 중형 수소지게차 개발에 성공했다. 기계장치 분야 기술 노하우를 바탕으로 수소지게차 전용 차체를 설계, 제작했다.

2023년 상용화를 목표로 수소지게차의 성능과 품질 검증 등 종합평가도 담당하고 있으며, 소형 수소지게차 개발에도 착수했다.

현대일렉트릭은 친환경·무소음 수소연료전지 발전설비 구축에 나선다. 2021년 7월에는 현대자동차와 '친환경 발전용 수소연료전지 패키지 및 사업개발 관련 MOU'를 체결했다.

현대자동차의 차량용 연료전지(PEMFC)를 기반으로 발전용 수소 연료전지 패키지를 개발하고, 이를 이동형 발전기나 항만용 육상전원공급장치(AMP) 등 다양한 곳에 전력을 공급한다는 계획이다.

## 수소경제의 퍼스트 무버, 꿈이 아닌 현실로

탄소경제를 넘어 수소경제로, 그 대전환의 소용돌이 속에서 글로벌 경제가 어떻게 재편될지 아무도 알 수 없다. 다만, 독자적으로 수소 밸류체인을 구축할 수 있는 현대중공업그룹은 수소사업을 위한 최적의 구성을 갖추고 있는 것만은 확실하다.

현대중공업그룹의 '수소 드림 2030 로드맵'에도 그룹의 역량을 모아 시장 선도적인 수소 기업으로 도약한다는 포부가 담겼다.

2022년은 현대중공업 창사 50주년이 되는 해로, 새로운 50년을 준비해야 한다. 탄소중립시대를 맞아 시장을 선도하는 기술 확보를 위해 더욱 노력하겠다. (권오갑 HD현대 회장)

전열을 기다듬고 냉철한 전략과 확실한 실천으로 다가올 미래 수소경제 사회를 준비하고 있는 현대중공업그룹. 어떤 위기 속에서도 끝내 흔들림을 던고 사업 역량과 가치를 극대화해 50년을 이어온 저력이 있기에, 수소시대를 향한 현대중공업그룹의 출사표가 또 어떤 '지각변동'을 일으킬지 모두의 관심이 모이고 있다.

제품과 기술

기술은  
작품(作品)이다



PART. 1

창업과 성장  
세계 최고의 조선소를 만들다

PART. 2

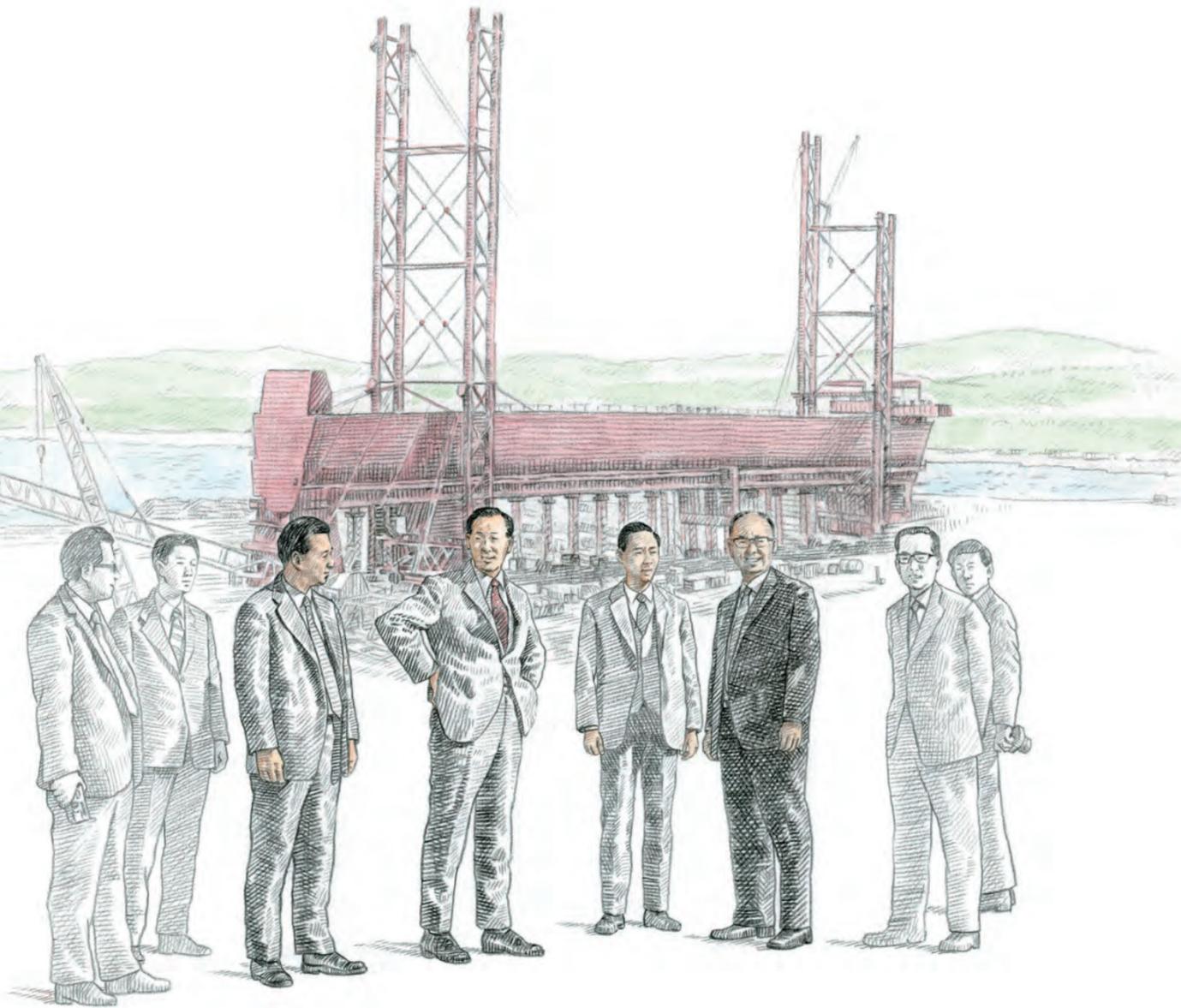
제품과 기술  
기술은 작품(作品)이다

PART. 3

지속가능경영  
상생의 힘을 보여주다

## 31. 조선업 진출의 첫걸음 VLCC 건조

# 애틀랜틱 배런호, 한국 조선업의 오디세이를 쓰다



7201호선이여 잘 가라! 우리는 너로 인해 실패를 알았고, 성공을 알았으며, 벅찬 내일의 꿈이 무엇인지도 알았다.

그대가 남기고 간 수많은 교훈들은 길이길이 우리 곁에 남아 있으리라... ”

1974년 11월 5일, 현대중공업이 건조한 첫 선박 26만 6000DWT급 VLCC ‘애틀랜틱 배런’호가 미포만을 빠져나가는 감동적인 모습을 지켜보던 어느 직원의 말이다.

애틀랜틱 배런호는 우리나라 조선산업의 새 시대를 열었다. 한국에서도 초대형 유조선을 만들 수 있다는 것을 입증함으로써 세계 조선업계를 놀라게 했다. 한국을 넘어 세계 조선사의 새로운 이정표였다.

일반적으로 재화중량(Dead Weight Tonnage: DWT) 25만 톤 이상의 초대형유조선을 VLCC(Very Large Crude Oil Carrier)라고 한다. 1966년 제1차 중동전쟁 발발로 수에즈 운하가 폐쇄되면서 등장하기 시작했다. 운하가 폐쇄됐으니 유조선은 더욱 먼 거리를 돌아야 했고, 수지타산을 맞추기 위해서는 덩치를 키우는 방법밖에 없었다.

VLCC는 길이가 300m를 넘어서기 때문에 63빌딩을 높힌 것보다도 길다. 이런 초대형 선박을 조선소를 완공하기도 전에 만든다는 것은 상상 속에서만 가능할 법한 얘기였다.

하지만 현대중공업은 해냈다. 이는 아직도 무에서 유를 창조해낸 한국 조선산업의 신화(神話)로 남아 있다. 신화에는 그에 걸맞은 고난의 서사(敘事)와 영웅담이 담겨있기 마련이다.

## 세계 최고의 배를 만들어야 한다

울산 조선소의 생산공장과 도크 기초공사가 어느 정도 마무리돼가던 1973년 3월 20일, 현대중공업은 VLCC 1호선 건조에 착수했다. 기공식 약 1년 후의 일이었다. 정주영 창업자는 건조에 앞서 VLCC 1호선이 각 부문 최고 수준의 품질을 유지해야 한다고 강조했다. 만약 첫 배가 기대에 미치지

못해 조악하다는 평가라도 듣는 날에는 조선소의 앞날이야 불을 보듯 뻔한 일이었다.

이런 이유로 자재부터 최고급품을 고집했다. 길이 345m에 너비 52m, 갑판까지의 높이가 27m에 이르는 초대형 선박에 들어가는 기자재 물량은 그야말로 엄청났다. 선체를 이루고 있는 강재의 중량만 3만 4000톤이었고, 선체의장품 4000톤, 기관의장품 1600톤이었다. 이들을 연결하는 용접 봉만 900톤이 필요했다.

일반적으로 대형 조선소는 공정을 고려해 대략 2~3일 분의 자재를 받아놓고 사용 순위를 매겨 적재해 놓는다. 그러나 자재 대부분을 일본에서 수입해야 했던 당시 상황에서는 이런 효율적 운영이 사실상 불가능했다. 일일이 사용 순서를 따질 새도 없이 많은 물량이 동시에 입고돼 조선소 곳곳에 아무렇게나 쌓여 갔다.

그러다 보니 순식간에 울산조선소 전체가 온갖 자재로 뒤덮였다. 필요한 자재를 찾을 때마다 겹겹이 쌓인 강판을 하나하나 들어올려 확인하는 어처구니없는 촌극이 벌어졌다.

그릇된 상황 판단에 따른 손실도 엄청났다. 파이프 같은 것들을 필요 이상으로 사냈는데 쓸 데가 없어, 10년 이상 재고로 놔뒀다가 결국 팔아버린 일까지 있었다. 조선소 건설과 선박 건조가 동시에 진행되는 어수선한 환경에서 특별한 용도로 구입한 강재를 구분 없이 잡히는 대로 가져다 썼다. 버려지는 것이 많을 수밖에 없었고, 부족분은 부족분대로 생기는 악순환이 반복됐다. 또 소재의 특성을 파악하지 못해 생기는 오류와 오차, 미숙한 조립작업 등으로 크고 작은 시행착오가 끝없이 이어졌다. 어디 하나 문제가 없는 곳을 찾기가 어려울 지경이었다.

기술 협조나 감독을 위해 파견 나와 있던 외국 기술진과의 관계도 골머리를 썩였다. 현대중공업의 건조능력에 의구심을 거두지 못한 선주와 선급들은 매 공정 까다로운 검사를 실시했다. 이 과정에서 사양서에도 없는 무리한 요구가 새로 생겨나기도 했다.

일레로 로이드선급협회(L.R)에서 파견 나온 한 감독관은 한국에서 생산

한 제품은 전혀 믿을 수 없으니, 배의 균형을 잡아주기 위한 자갈이나 심지어 소금까지 전량 수입해 쓸 것을 요구했다. 감독관이 요구한대로 수입한 자갈을 검사해보니 마모율이 높아 아예 사용이 불가능했다.

선주들은 잦은 번덕으로 골탕을 먹었다. 1호선이 인도될 때 최종적으로 매겨진 사양번호는 'Mark V'였다. 다섯 번이나 사양을 변경했다는 뜻이었다. 선주 측은 기술회의 때마다 원래 사양에는 없는 수십 건의 새로운 요구 사항을 늘어놓았다. 그때마다 설계실과 기술실은 밤새워 수정작업을 해야 했고, 그만큼 공정도 늦춰졌다.

초유의 대형 선박을 건조하면서 피할 수 없었던 갖은 고난을 극복해낸 동력은 '강인한 추진력'이었다. 특히 정주영 창업자는 금전적 손해를 입혔을지언정 선주나 감독관의 요구에 맞추려다 볼거진 문제는 일절 문책하지 않았다. 최고의 배를 만들어야 한다는 강력한 의지였고, 현장 책임자들에게 자신감을 부여하기 위한 배려였다.

특히 그는 그 누구도 생각지 못했던 창의적 발상을 실행에 옮겨 숱한 일화를 남겼다. 1호선 선도부 블록 이동 작업이 한창 진행 중이던 1973년 1월의 일이었다. 아직 도크가 완공되기 전이었고, 골리앗크레인이 설치되기까지 석 달을 더 기다려야 했다. 우선 공장과 야드에서 블록을 제작해 가벼운 것들은 인력으로, 사람의 힘으로 불가능한 것들은 트레일러를 동원해 12m 깊이의 도크 바닥으로 옮겼다.

문제는 개당 50톤을 넘어서는 선수부(船首部) 블록이었다. 골리앗크레인의 도움 없이는 도저히 이동이 불가능했다. 하지만 시간적 여유가 조금도 남아 있지 않았다. 골리앗크레인 설치만을 기다리고 있다가는 납기를 넘길 수밖에 없는 상황이었다.

이러지도, 저러지도 못하는 진퇴양난의 상황에서 정주영 창업자가 아이디어를 냈다. 선수부 블록을 실은 트레일러가 경사로를 내려갈 때 뒤에서 불도저로 버티게 하면 안전하게 도크 바닥까지 블록을 내릴 수 있지 않겠느냐는 것이었다. 현장 작업자들은 반신반의하는 심정으로 불도저와 체인으로 연결된 트레일러를 조심스럽게 도크에 진입시켰다. 생각보다도 훨

씬 쉽게 선수부 블록을 도크 바다까지 옮길 수 있었다. 아이디어가 적중한 것이었다.

이후 예정대로 도크 내 작업을 진행해 무사히 진수식까지 마쳤다. 1974년 6월 28일 열린 명명식에서 현대중공업의 1호선이자 첫 VLCC로 기록된 이 배는 ‘애틀랜틱 배런’이라는 이름을 얻었다.

선주 리바노스는 “지금까지 내가 본 배 가운데 가장 잘 만들어진 배”라며 만족감을 표시했다. 까다롭기로 유명했던 리바노스의 이 같은 평가는 “현대중공업은 VLCC를 만들 수 있는 충분한 기술력을 갖고 있소!”라며 만방에 공표한 것이나 다름없었다. 한 편의 신화는 이렇게 시작됐다.

## VLCC 10척 추가 수주, 현대중공업 주력 선종으로 자리매김

1972년 리바노스가 현대중공업에 VLCC 2척을 발주한 것은 속된 말로 ‘짠맛’ 때문이었다. 조선소 건설을 위한 자금이 절박했던 정주영 창업자는 15%나 선가를 후려치는 리바노스의 제안을 받아들였다.

저렴한 배가 필요한 리바노스와 건조계약서가 필요한 정주영 창업자, 서로의 이해관계가 조금이라도 어긋났다면 성사되기 어려운 거래였다. 사인을 마치자마자 정주영 창업자는 건조계약서 한 장을 들고 영국의 은행을 찾아가 조선소 건설 자금을 대출받았다.

이 계약에 주목한 것은 리바노스와 정주영 창업자 두 사람뿐만이 아니었다. 리바노스와 비슷한 입장에서 선대 확장을 계획하고 있던 세계의 선주들이 현대중공업에 관심을 갖기 시작했다. 시기도 좋았다. 마침 1973년 신조선 발주량이 전년 대비 2.5배 이상 늘어났다. 해상물동량이 계속 늘어날 것으로 예상한 선주들이 앞다퉈 대규모 상선, 특히 VLCC 발주에 뛰어들었다. 이 같은 바람을 타고 현대중공업은 낮은 선가를 무기로 VLCC 10척을 추가로 수주했다.

당시 현대중공업은 독자적으로 선가를 산출해 견적서를 작성할 만한 역량을 갖추지 못했다. 외국의 견적서나 정산표를 참고해 이보다 몇 % 낮게 가격을 책정하는 방식을 썼다. 이 과정에서 턱없이 낮은 가격을 제시하는 선주사들의 요구도 마다하지 않았다. 최소한의 이윤만 보장된다면 하나라도 더 많은 물량을 확보해 단기간에 조선소 규모부터 키우겠다는 정주영 창업자의 결단 때문이었다.

또 하나 특기할 만한 것은 당시 세계 조선산업을 제패하고 있던 일본으로부터도 수주를 성사시켰다는 점이었다. 리바노스에 이어 두 번째로 현대중공업에 VLCC를 발주한 기업이 일본의 가와사키중공업이었다.

1970년대 초반까지만 해도 일본은 현대중공업의 조선업 진출을 매우 부정적으로 바라봤다. 과연 대형 선박을 건조할 능력이 있는가 의심스러워했고, 기술을 이전해줄 경우 양호후환(養虎後患)의 우려가 있다고도 봤다. 미쓰비시조선소는 물론 가와사키중공업 등이 비협조적으로 나왔던 데는 그럴 만한 이유가 있었다.

반면 현대중공업은 세계적인 조선소로 성장해가기 위해선 당대 제1의 조선국가인 일본을 공략하는 것이 무엇보다 요긴하다고 판단했다. 1972년 10월 초 일본 가와사키중공업의 임원진을 울산으로 초청해 6일간 울산에 머물도록 했다. 조선소 건설현장과 장착될 장비, 기능인력들의 용접기술과 조선소의 건조기술 등을 면밀히 점검할 수 있게 했다. 자신감의 표현이었고, 일종의 구애작전이었다.

이 일이 계기가 돼 가와사키중공업과 현대중공업 사이에 우호 기류가 형성되기 시작했고, 결국 1973년 2척의 VLCC 발주로 이어졌다. 이렇게 물꼬가 트인 VLCC 수주는 일본 재팬라인, 홍콩 월드와이드쉽핑 등으로까지 숨가쁘게 이어졌다.

그러나 유조선은 국제유가에 따라 등락 폭이 큰 선종이다. 이후 벌어진 제1차 석유파동에 수에즈 운하 통행까지 재개되면서 VLCC 수요는 급격하게 감소했다. ‘VLCC 전용 조선소’를 목표로 사업을 시작했던 현대중공업의 도크에서 유조선이 하나둘 사라져가기 시작했다.

결국 1976년 3월에 인도한 ‘카트레야(Cattleya)’호를 끝으로 완전히 자취를 감춰버리고 말았다.

미포만의 도크에 VLCC가 다시 등장한 것은 그로부터 10년이란 세월이 지난 1986년의 일이었다. 그해 세계 시장에서 발주된 15척의 VLCC 가운데 무려 9척을 현대중공업이 수주했다.

## VLCC 이중선체 의무화와 쌍축선의 새 물결

1989년 3월 미국 알래스카 연안에서 VLCC ‘엑슨 발데스(Exxon Valdez)’호가 암초에 부딪히는 사고가 일어났다. 해당 선박은 캘리포니아주 샌디에이고의 내셔널 스틸 앤 십사에 의해 건조되어 1986년 엑슨 모빌에 인도된 선박이었다. 22만 톤의 석유를 싣고 있던 선박의 좌초로 피해를 입은 해안선 길이만 1600km에 달했다. 5000마리의 바다수달, 300마리의 물개, 수십억 마리의 연어와 청어가 죽었다. 미국 역사상 최악의 해양오염 사고였다.

다시는 이런 일이 없어야 하기에 모든 유조선의 탱크를 ‘이중저(Double Bottom)’로 만들도록 규제했다. 나아가 IMO는 1994년부터 새로 지어지는 3000 DWT 이상 유조선에 이중선체 구조를 의무화했다.

이중저는 선박의 바닥을 이중으로 만들어 일종의 비어있는 공간을 만드는 것이며, 이중선체는 여기서 한 발 더 나아가 바닥뿐만 아니라 선박의 측면까지 이중으로 만드는 것을 의미했다.

이중선체로 유조선을 짓게 되면 선박의 강도가 향상할 뿐 아니라 선박에 구멍이 생긴 최악의 상황에서도 기름 유출을 방지할 수 있었다. 우리나라 최초로 이중선체 구조 방식을 채택한 수에즈막스급 유조선은 현대중공업이 건조해 1991년 6월에 인도한 ‘트롬소 컨피던스(Tromso Confidence)’호였다.

이후에도 현대중공업은 시대의 요구가 변할 때마다 한 발 앞서 새로운

기술을 적용했다. 1999년에 세계 최초의 15만 DWT급 유조선을 시작으로 2001년에는 30만 DWT급 VLCC를 쌍축(雙軸)으로 건조했다.

쌍축선은 선체에 엔진과 프로펠러가 2기씩 장착된 선박을 말한다. 유사시 한 축의 엔진만으로도 운항이 가능하기 때문에 좌초 위험이 작다. 혹시 모를 해상 오염 리스크에 대응이 가능한 선박이다.

또 얇은 수심에서 프로펠러 직경에 제한을 받는 단축선에 비해 쌍축선은 크기가 작은 2개의 프로펠러에 추진력을 분산시킬 수 있다. 이러한 쌍축선형으로 유조선을 건조하면 물에 잠기는 높이를 10m가량 줄일 수 있어 그동안 접근할 수 없었던 세계 50여 개의 항구로 원유 운송이 가능했다.

2001년 4월 현대중공업이 스웨덴 선주에게 인도한 ‘스테나비전(Stena Vision)’호는 쌍축 추진방식을 채택한 최초의 VLCC였다. 31만 2000톤의 원유를 적재한 상태에서 시속 16.9노트로 운항할 수 있었다. 스테나비전호는 미국의 2대 조선 전문지인 「마리타임리포트」와 「마린로그」, 영국조선학회의 조선 전문지 「네이벌아키텍트」로부터 2001년 세계우수선박으로 선정됐다.

이처럼 VLCC는 국제유가에 따른 부침을 겪는 와중에도 새로운 도전과 신기술 개발 등을 통해 또 다른 길을 찾으며, 오랜 기간 현대중공업의 대표 선종으로 굳건히 자리매김하고 있다.

## 32. 화물수송의 혁명 컨테이너선

# 대형화·고속화 흐름을 선점하라!

2007년 7월 26일 오전 10시. 중국 코스코(Cosco) '장푸성' 부사장의 부인 '왕웬잉' 여사가 은색 도끼를 내리치자 뱃머리와 연결된 밧줄이 끊기고, 동시에 힘찬 뱃고동 소리가 울려 퍼졌다.

'꿈의 화물선'이라고 불리는 국내 최초의 1만 TEU급 컨테이너선 '코스코아시아(Cosco Asia)'호의 시작을 축하하기 위해 명명식에 참석한 인파들의 열렬한 박수와 함성이 미포만 하늘을 가득 메웠다. 길이 334m에 달하는 코스코아시아의 갑판은 축구장 3개를 합친 것만큼이나 웅장했다.

1만 TEU급 컨테이너선은 20피트(약 6m) 규격의 컨테이너 1만 개를 한 번에 싣고 운항할 수 있다. 29인치 TV 120만 대 혹은 휴대폰 5000만 대를 한 꺼번에 운반할 수 있는 규모다. 전 세계 선박의 15%를 건조하는 세계 최대 조선소 현대중공업에서 본격적인 대형 컨테이너선 시대가 개막한 것이었다.

## 화물수송의 혁명 가져온 컨테이너선

인터넷이 정보화 혁명을 이끌었다면, 컨테이너선은 화물 수송의 혁명을 이끌었다. 컨테이너가 없었다면, 세계 경제는 지금과는 사뭇 다른 양상을

띠었을 것이고, '지구촌'이라는 이름으로 한데 묶이기도 어려웠을 것이다. 컨테이너는 ISO 규격으로 통일돼 있어 호환성이 매우 높다. 하역 능력을 높여 비용을 아끼고, 선박의 정박 시간도 단축시켜준다. 안전하면서도 빠른 운송이 가능해졌다는 얘기다.

컨테이너가 해상 수송에 활용되기 시작한 것은 1957년 미국의 '시랜드 서비스(Sealand Service Inc.)'가 푸에르토리코 항로에 풀컨테이너선을 취항하면서부터였다. 이듬해 1958년에는 미국의 '맷슨내비게이션(Matson Navigation)'사에서 하와이 항로의 컨테이너 수송을 시작했다. 1966년 시랜드서비스가 북대서양 항로에 진출하면서 컨테이너는 전 세계의 주요 정기 항로로 빠르게 퍼져나갔다. 70년에 채 미치지 못하는 짧은 역사에도 불구하고 정기 화물운송의 대부분을 차지하며 주류(主流)로 자리 잡았다.

하지만 초기 컨테이너선은 컨테이너를 1000개 남짓만 실을 수 있었다. 1970년대 극동~유럽, 유럽~미국 서해안 항로와 같이 복수의 대양에 걸친 국제항로 취항이 본격화되면서 파나마스(PanaMax)급의 한계치인 2000TEU급 이상으로 덩치를 키웠다.



1990년대 후반에 이르러서는 대형화 추세가 한층 가속화돼 9000TEU 급 슈퍼포스트파나막스(Super Post PanaMax)급까지 출현하게 된다.

## 우리나라 최초 컨테이너 전용선 건조

1979년 2월 12일, 울산조선소 제2의장 안벽에서 컨테이너선 명명식이 열렸다. 1977년 7월 대한해운으로부터 수주해 1년 7개월여 만에 완성한 ‘코리안제이스윈(Korean Jacewon)’호는 국내에서 건조한 최초의 컨테이너 전용선으로 기록됐다. 길이 192m, 너비 30.50m, 높이 18.20m, 최대속도 23노트로 컨테이너 750개를 싣고 운항할 수 있었다.

최초의 컨테이너선이었던 만큼 설계와 건조 과정에서 많은 어려움이 따랐다. 스팀터빈엔진을 추진기관으로 채택, 디젤엔진을 장착한 일반 화물선보다 훨씬 빠른 속도를 낼 수 있었다. 컨테이너 전용선으로서는 당대 최대의 경쟁력을 갖춘 선박이었다. 정주영 창업자는 명명식에서 “새로운 선형인 컨테이너선의 성공적 건조는 현대중공업뿐 아니라 국내 조선업계 전체의 큰 진전”이라고 평가했다. 이후 국내뿐 아니라 해외 선주들로부터 많은 컨테이너선을 수주했다. 1990년까지 국내 12척을 포함해 총 41척의 컨테이너선을 건조해 인도했다.

## ‘꿈의 컨테이너선’ 울트라급 도전

‘더 크고, 더 빨라져야 살아남는다!’ 컨테이너선은 주로 완제품·식료품·기계부품과 같은 부가가치가 높은 가공화물을 운송한다. 가공화물은 정해진 기한 내에 필요한 곳으로 운송해야 하기 때문에 속도가 관건이다. 특히 여러 종류의 화물을 싣고 많은 항구를 도는 컨테이너선은 한 번에 대량 화물을 싣고 다니는 것이 경제성 면에서 유리하다. 이런 점이 부각되면서 ‘규

모의 경제화’가 급속도로 진행됐다. ‘속도’와 함께 ‘크기’가 필수적 요소로 부각될 수밖에 없었던 이유다.

1970년대 후반 최초로 컨테이너선 건조에 뛰어든 현대중공업은 컨테이너선의 ‘고속화·대형화’를 선두에서 이끌었다. 현대중공업 컨테이너선 역사에서 1991년 12월 28일 인도한 ‘분가펄랑기(Bunga Pelangi)’호는 남다른 의미가 있었다. 이 컨테이너선 출현을 계기로 세계 해운업계가 컨테이너선 대형화·고속화에 일제히 뛰어들었기 때문이다.

이에 앞선 12월 12일, 삼성중공업이 세계 최대 컨테이너선인 ‘노르망디(Normandie)’호를 프랑스의 CMA CGM에 인도했다. 4427TEU급으로 당시로서는 세계 최대 규모였다. 그러나 현대중공업이 이보다 큰 4469TEU급 컨테이너선을 인도하면서 불과 16일 만에 세계 기록을 갈아치워버렸다.

분가펄랑기는 말레이시아의 국영선사인 ‘MISC(Malaysia International Shipping Co.)’가 발주한 컨테이너선이었다. 현대중공업은 컨테이너를 효율적으로 적재하기 위해 기관실 앞쪽에 6개의 화물창을, 뒤쪽에 1개의 화물창을 배치하는 구조를 채택했다. 화물창 내부에 2062TEU, 갑판 위에는 2407TEU를 적재하도록 설계했다. 여기에 40피트(약 12미터) 컨테이너 350개를 적재할 수 있는 350FEU(Forty Foot Equivalent Unit) 냉동화물 적재 설비도 갖췄다.

이중선체 구조로 안정성을 보완하고, 당시 보편적으로 사용되던 6기통 디젤엔진에서 대폭 성능이 향상된 10기통 엔진을 채택함으로써 시속 24노트의 빠른 속도를 구현했다. 무인 조종 시스템을 통해 기관실에 사람이 없어도 조타실에서 엔진을 원격으로 조종할 수 있도록 한 것도 특징이었다.

이후에도 날로 거세지는 컨테이너선 고속화·대형화를 현대중공업이 선두에서 이끌었다. 2004년 8월 부산항 개항 이래 최대 규모의 입항 선박 기록을 세운 프랑스 CMA CGM의 8200TEU급 컨테이너선 ‘휴고(Hugo)’호 또한 현대중공업의 작품이었다. 세계 해운항로에 8000TEU급 이상의 초대형 컨테이너선의 새 시대를 연 우수한 성능의 선박이었다.

2005년 3월에는 독일 ‘하팍로이드(Hapag Lloyd)’에 8600TEU급 대형 컨테이너선을 인도했다. 신축형 레이더 마스트(Telescopic Type Radar Mast)를 경사형으로 설계, 수면 위에 드러나는 높이를 줄임으로써 세계 주요 항구에 입항할 수 있도록 했으며, 높은 위치에 조타실을 배치해 시야를 최대한으로 확보했다. 25.6노트의 빠른 속도와 함께 저소음·저진동을 실현해 선원들의 편의성과 쾌적함을 향상시켰다.

이어 2005년 1월 중국 코스코로부터 1만 TEU급 컨테이너선 4척을 수주, 세계 최초의 ‘울트라 컨테이너선’ 도전에 나섰다. 결코 쉽지 않은 여정이었다. 워낙 규모가 컸던 터라 실제 운항 중 컨테이너 화물에 의해 발생하는 선체의 변형을 어떻게 최소화시킬 수 있을지에 대한 고심이 컸다.

하지만 현대중공업은 1만 TEU급이 향후 대형화 경쟁을 결정짓는 ‘게임 체인저’가 될 공산이 크다고 보고 모든 역량을 집중했다. 최초의 울트라급 컨테이너선의 성공 이후 현대중공업은 1만 8000TEU급 선박까지 개발을 완료, 독일과 그리스 등으로부터 동급 선박 30여 척을 수주하는 등 전 세계 해운업계로부터 독보적인 기술력을 인정받았다.

## 세계 최고의 컨테이너선을 향한 기술 개발

1970년대 일본은 유럽의 리벳 공법보다 생산성이 3배가량 높은 새로운 블록공법으로 세계 시장을 장악했다. 반면, 유럽은 낙후된 공법을 고집하다 급격히 경쟁력이 약화되면서 조선산업의 패권을 놓쳐버렸다.

이후 세계를 호령하던 일본의 조선산업이 한국에 밀려 빠르게 쇠퇴의 길에 들어서는 과정도 이와 유사하다. 과거 일본이 패권을 잡게 된 핵심이 ‘공법’에 있었다면, 이번에는 ‘선종 대응력’이 관건이었다.

1973년 제1차 석유파동으로 선박 수요가 후퇴하자 일본은 표준선 설계에 집중하면서 설계 인력을 대량 감축했다. 그리고 이는 새로운 선종에 대응할 수 있는 능력을 상실하는 결과로 이어졌다. 이에 반해 우리나라는 일

본 업체들보다 5~10배 많은 기술인력을 투입하면서 조선산업 변화에 대비했다. 마침 새 시대의 주력으로 컨테이너선이 떠올랐다.

현대중공업은 4500TEU급 컨테이너선의 수주가 이어질 것을 예측하고, 40~45만 공수를 2000년까지 30만 공수까지 낮추기 위한 세부 실천 목표를 수립했다. 일본을 제치고 조선업 세계 1위를 차지, 중국 등 후발 주자의 추격까지 멀찌감치 떼어놓겠다는 강력한 의지였다.

생산성 향상과 함께 신기술 개발도 속속 이어졌다. 2008년 4월에는 세계 최초로 ‘날개 달린 선박’을 인도했다. 선박의 프로펠러 뒤 방향타에 ‘추력(推力) 날개’를 장착한 컨테이너선에 성공한 것.

비행기가 뜨는데 필요한 양력의 원리를 선박에 적용, 프로펠러가 돌면서 발생하는 회전류를 ‘추력 날개’가 추진력으로 재활용하면서 4~6%의 연료절감 효과를 냈다. 하루에 300톤 이상의 연료를 소비하는 대형 컨테이너선은 이를 통해 연간 240만 달러의 유류비를 절약할 수 있었다.

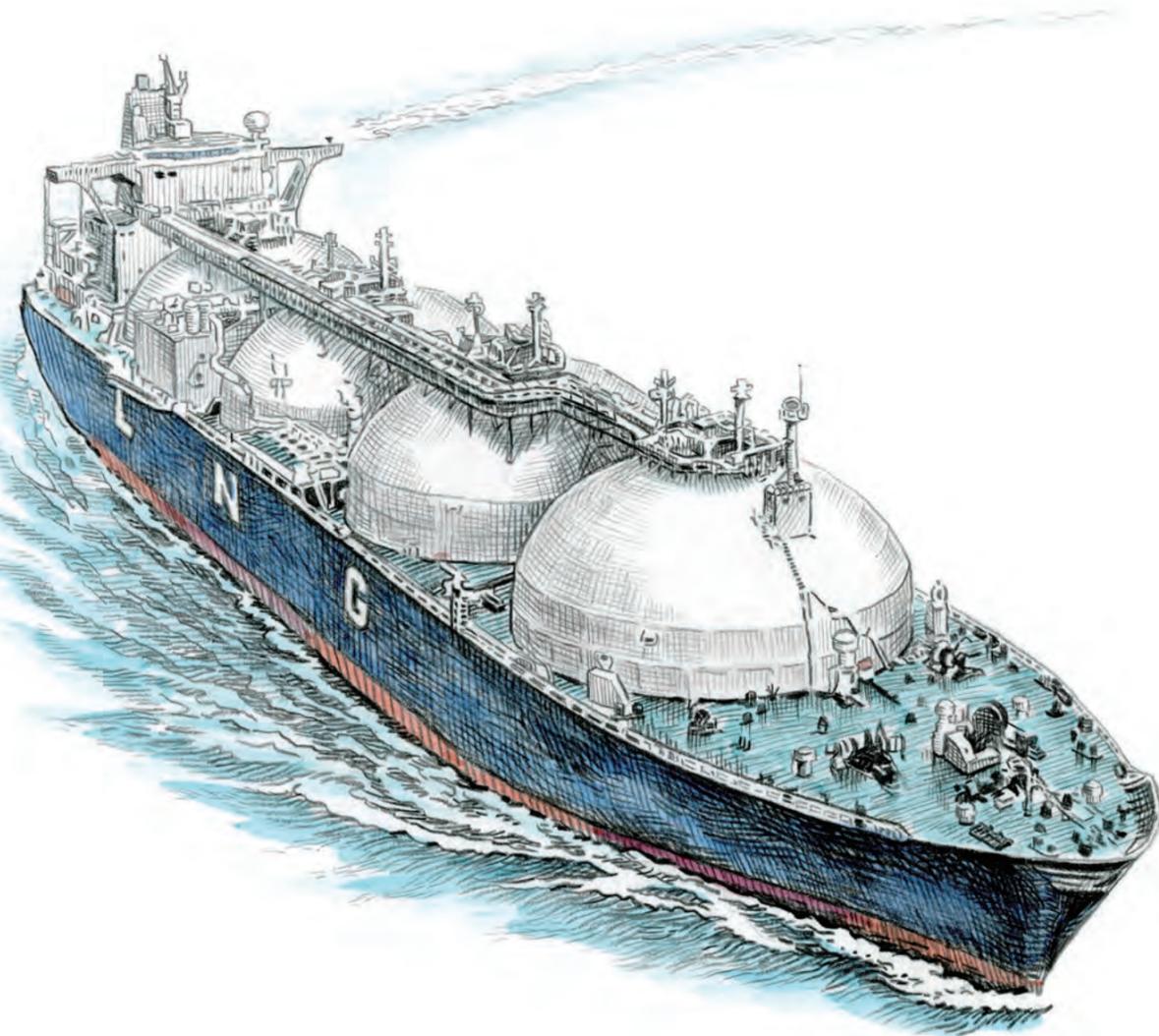
2015년 6월에는 ‘움직이는 선실’인 ‘스카이벤치’를 개발했다. 초대형 컨테이너선 선실부가 레일을 따라 움직일 수 있게 하면서 화물 적재량을 늘렸다. 스카이벤치가 13m가량을 이동하면서, 이때 생기는 허부 공간에 컨테이너를 추가로 적재하는 개념이었다. 1만 9000TEU급 컨테이너선 기준 450개의 컨테이너를 추가로 실을 수 있는 공간을 마련, 이를 유럽-아시아 노선에서 연간 약 27억 원을 추가로 올릴 수 있었다.

2008년 2월 현대중공업은 1만 3100TEU급 컨테이너선 9척 등 24척 41억 달러 상당을 수주하며 월간 최다 계약 기록을 경신했다. 6월에는 컨테이너선 22척을 한 번에 수주해 세계를 깜짝 놀라게 했다.

2011년 컨테이너선은 건조 선박의 약 37%를 차지하며, 세계 조선산업의 주력 선종으로 떠올랐다. 이러한 가운데 ‘현대중공업이 건조한 컨테이너선이 곧 세계 최고 컨테이너선’이라는 공식이 통용될 정도로 독주를 거듭하며, 대표 선종으로서의 지위를 굳건히 했다.

선박 인도 누적 2000척의 신기원을 달성한 2015년 5월, 이 가운데 컨테이너선이 차지한 비중이 총 538척, 약 29%에 달했다.

## 33. '조선 기술의 꽃' LNG선

최초 건조 자부심과 신기술로  
고부가가치선의 신화를 이끈다

1994년 6월 10일 LNG선 국적 수송시대가 열렸다. 현대중공업이 한국 조선기술의 자존심을 걸고 국내 최초로 건조한 LNG 1호선이 착공 2년 9개월 만에 명명식을 갖고 취항에 들어간 것이었다. 정부의 에너지 수입정책의 일환으로 동남아로부터 LNG를 수입하기 위해 최초로 건조한 LNG 운반선이었다.

울산에서 열린 명명식 및 취항식에는 300여 명의 관계자가 참석했으며, 100여 명이 넘는 국내외 보도진들의 취재 열기가 뜨거웠다. '현대 유토피아(Hyundai Utopia)'호로 명명된 이 선박은 길이 274m, 너비 47.2m, 높이 26.5m의 선체에 독립된 알루미늄 구형(球形) 탱크 4기를 탑재한 모스형으로 12만 5000m<sup>3</sup> 용량의 LNG를 실을 수 있었다.

LNG선 양대 기술 습득으로  
시장 진출을 노리다

LNG (Liquefied Natural Gas: 액화천연가스)는 천연가스(주로 메탄)를 액화시킨 것으로 -163℃에서 액화가 가능한 양질의 에너지원이다. 1970년대 두 차례 석유파동을 넘기며 전 세계가 대체에너지 찾기에 몰두했고, 특히 청정에너지로 분류되는 천연가스 확보에 열을 올렸다. 천연가스는 석유에 비해 매장량이 풍부하고 열효율이 높은 반면에, 가격은 저렴했다. 무엇보다 공해 성분이 거의 없다는 것이 큰 장점이었다.

그러나 LNG를 에너지로 이용하기 위해서는 효율적인 운송수단이 필요했다. 가까운 거리나 육상에서는 파이프라인을 이용할 수 있었지만, 먼 거리는 선박을 이용할 수밖에 없었다.

많은 장점이 있는 LNG지만 운반하는 내내 -163℃ 이하를 유지해야 하기에 결코 다루기 쉬운 연료가 아니었다.

현대중공업은 회사 창립 초기부터 LNG선에 관심을 갖고 꾸준하게 기술을 개발해 왔다. LNG선은 탱크 형식에 따라 모스(Moss)형과 멤브레인

(Membrane)형으로 구분되는데 일반적으로 모스형은 안정성에서, 멤브레인형은 경제성에서 장점이 있는 것으로 알려져 있었다. 당시 조선사들은 이 가운데 한 가지 기술을 확보하는 것이 보통인데, 현대중공업은 두 가지 기술을 모두 가지고 있었다.

그즈음 정부는 LNG를 도입해 도시가스로 공급하고, 발전용으로도 사용한다는 계획을 세웠다. 이에 따라 1983년 한국전력 주도로 한국가스공사를 설립하고 평택에 LNG 인수기지 건설을 시작했다. 1986년 11월부터는 인도네시아에서 LNG를 수입, 도시가스와 발전용 연료로 사용하면서 LNG 시대를 열었다.

인도네시아에서 LNG를 신고 11월 1일 인수기지에 처음 입항한 LNG선은 노르웨이의 국적선이였다. 우리나라 해운사들이 LNG선을 보유하고 있지 않았기에 외국 선사의 힘을 빌려야만 했다. 점차 국적 해운사의 LNG선 보유가 절실해졌다.

정부의 LNG 도입 추진 의지가 강해지면서 현대중공업도 기술개발에 박차를 가했다. 당시 이미 모스형은 물론 멤브레인형에 대한 라이선스까지 모두 갖추고 있었지만 LNG선 건조에 가장 많은 기술을 축적한 일본 조선소들과의 협력이 필요했다. 1981년 미국의 한 조선소에서 건조한 LNG선 3척이 탱크 내부 방열재 공사 불량 등 기술상 결함으로 폐선된 전례가 있어 무작정 독자적으로 나설 형편도 아니었다.

현대중공업은 LPG선 건조부터 시작했다. LNG선이나 LPG선 모두 기체를 액화시켜 저장하고 조절하는 화물창 기술이 핵심이었다. 그런데 -163℃ 이하로 냉각해 액화시켜야 하는 LNG에 비해 -43℃ 이하에서 액화되는 LPG는 기술 장벽이 상대적으로 낮은 편이었다.

현대중공업은 1986년 우리나라 최초의 LPG선을 건조, 한국가스공사에 인도한 이후 1990년대 초반까지 10척 이상의 건조 경험을 쌓으며 LNG선 건조에도 자신감을 갖춰나갔다. 1988년에는 LNG선의 설계와 생산 기술을 자체 기술화하고 알루미늄 화물탱크 전용공장을 건설, 물 썰 틈 없는 준비를 마쳤다.

## 최초의 국적 LNG선을 국내 기술로 건조하다

현대중공업은 1991년 6월, 최초의 국적 LNG선을 현대상선으로부터 수주했다. 유공해운이 현대중공업에 맡기면서 정부의 장기 LNG 도입 계약에 따라 건조 내정을 받은 1차분 2척 모두를 현대중공업이 건조하게 됐다.

현대중공업은 성공적인 LNG선 건조를 위해 대형 도크 1기(길이 390m, 너비 80m)를 전용으로 확보했다. 알루미늄 화물탱크 제작을 위한 대형 가공공장 건설과 기계·장비류 구입, 각종 시험장비 구매 등에 250억 원을 투자했다. 여기에 설계 및 생산관리 기술자 60명, 현장 생산 기술자 240명 등 300여 명의 전담요원을 양성해 투입했다.

현대중공업이 건조한 LNG선은 알루미늄 구형 탱크 4기를 탑재한 모스형으로 저장용량은 12만 5000m<sup>3</sup>에 달했다. 1982년 이후 세계적으로 건조된 LNG선 18척 중 16척이 모스형일 만큼 당시로서는 모스형이 압도적으로 많았다.

기술제휴선인 모스와 공동으로 기본설계는 마쳤지만 상세설계가 문제였다. 노르웨이를 비롯한 유럽 조선소 기술은 10년 전부터 전혀 진전되지 않고 답보된 상태였다. 이후 기술개발은 일본 주도로 이뤄졌다.

그러나 현대중공업의 협력 요청에 일본 조선사들은 일제히 난색을 표했다. 일본에 이어 세계 2위를 달리고 있던 한국 조선업계가 LNG선 건조 기술마저 습득할 경우 1위 자리를 빼앗길지 모른다는 경계론이 강하게 일었기 때문이다.

우선, 이전까지 건조했던 17척의 LPG선과 에틸렌선에서 얻은 경험을 기초로 선체 설계를 했다. 이와 함께 건조의 핵심인 화물창 설계를 위해 전문가들로 구성된 LNG과를 신설했다. 기술제휴선으로부터 입수한 과거의 성공 경험과 시행착오 등 노하우를 참고해 가장 경제적이고 우리 실정에 맞는 공법을 개발했다.

난관이 적지 않았다. 모스형 화물창 제작을 위해서는 평면의 알루미늄을 곡형으로 변형시키는 공정이 필요했다. 이 과정에서 첫 번째 위기가 닥

쳤다. 가공된 알루미늄을 옮기는 과정에서 흡착기 고무가 알루미늄의 열에 의해 녹아버린 것이었다. 거듭된 연구 끝에 ‘불소 성분이 들어간 고무가 고온에 잘 견딘다’는 사실을 발견해 적용했다.

위기는 계속됐다. 알루미늄 용접 과정에서 50%가 넘는 결함률이 나타났다. 내로라하는 용접 및 기계 전문가들이 동원됐지만 속시원히 원인을 규명해내지 못했다. 이 과정에 참여했던 담당자는 “인도일은 시시각각으로 다가오는데 원인이 밝혀지지 않아 포기하고 싶을 정도였다”고 심정을 토로할 정도였다. 그러나 끝내 공기 중에 있는 수분이 결함의 원인이었음을 밝혀냈다.

모든 선박이 마찬가지겠지만 LNG 선은 특히나 ‘배를 다 지었다’고 공정이 끝나는 게 아니었다. 실제 운항을 나가 가스를 실은 뒤 이를 다시 기지에 하역할 수 있다는 것을 입증해야 최종적으로 선주사에 인도할 수 있었다. 이게 바로 가스 시운전 과정이었다. 운항기술 확보가 이뤄지지 않는 한 미션을 완수할 수 없다는 뜻이었다.

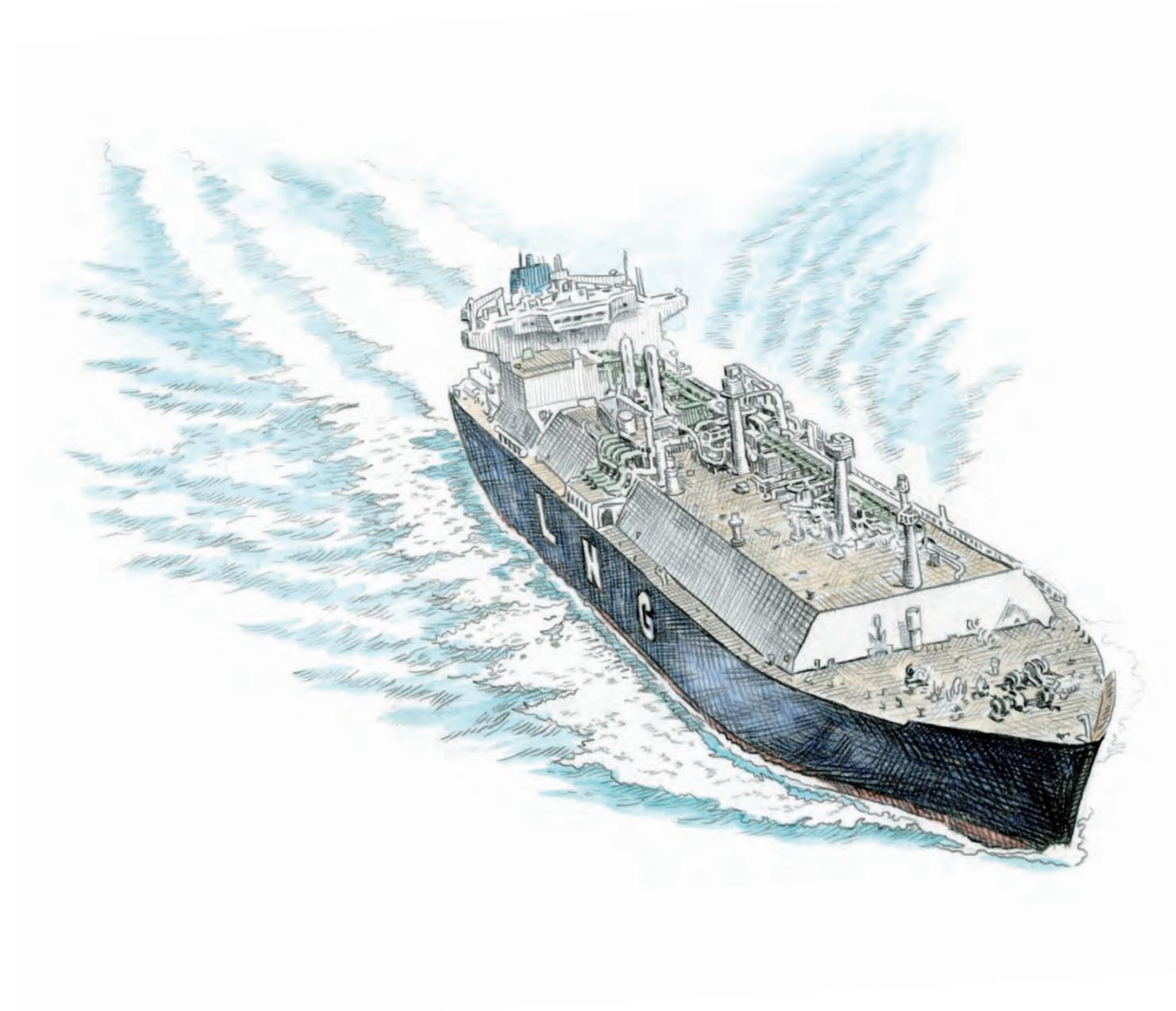
기술이 나올 구멍은 딱 하나뿐이었다. 일본의 선사에서 배워오는 것 외에는 다른 방법을 생각할 수가 없었다. 마침 LNG 선 운항을 맡은 현대상선이 미쓰비시그룹 산하의 NYK와 운항기법 교육 관련 계약을 체결하고 있었다.

현대중공업의 성장을 극도로 경계했던 미쓰비시그룹이었기에 쉽지 않았지만, 7명을 선발해 일본으로 보냈고, 이들은 수개월간 교육과 자료 열람을 통해 필요한 정보 습득에 성공했다.

이렇게 국적 LNG 1호선의 시운전을 무사히 마무리할 수 있었다. 우여곡절 끝에 탄생한 ‘현대 유토피아’호는 미국의 양대 조선해운전문지 「마리타임리포트」와 「마린로그」에 의해 1994년 세계우수선박에 선정됐다. 아울러 일본·프랑스와 함께 우리나라를 세계 3대 LNG 선 건조국으로 부상시켰다. 현대중공업은 물론 국내 조선업의 지위가 한 단계 격상되는 순간이었다.

이후 현대중공업은 국내 발주분 LNG 선을 6척이나 추가로 수주했다.

유공해운으로부터 수주한 국적 LNG 2호선 ‘유공 소브린’호를 1994년 12월 인도했으며, 1996년 11월에는 국적 LNG 4호선 ‘현대 그린피아’호를 현대상선에 인도했다.



## 멤브레인으로 영역 확대, 양 날개로 날다

1999년 8월 현대중공업은 첫 해외 발주 LNG선 수주에 성공했다. 나이지리아 보니가스 트랜스포트(Bonny Gas Transport)의 13만 8000m³급 모스형 LNG선 2척이었다. 이 성과는 세계 LNG선 수주를 독점하다시피 하고 있던 일본 조선사에 큰 충격을 안겼다.

마지막까지 경합을 벌인 곳은 미쓰비시중공업이었다. 현대중공업의 LNG선 진출을 막기 위해 미쓰비시중공업이 사력을 다해 수주경쟁에 나섰다. 선주 측은 뛰어난 기술력과 건실한 재무구조를 갖춘 현대중공업의 손을 들어주었다.

이 계약을 신호탄으로 국내 조선업체에 LNG선 건조 계약이 붓물 터지듯 밀려들기 시작했다. 초기에는 모스형이 주류를 이뤘지만, 차츰 멤브레인형의 수주 빈도가 높아졌다. 2001년 중반까지 세계 시장에서 발주된 LNG선은 모두 47척이었고, 이 중 현대중공업을 비롯해 우리나라 3대 조선사가 수주한 물량은 33척이었다. 70%를 넘어서는 압도적인 시장점유율이었다.

이 과정에서 모스형과 멤브레인형을 둘러싼 우리나라 조선업체 간의 LNG 선형 우열 논쟁이 촉발됐다. 사실 이 논쟁은 1990년대 초 한국가스공사가 LNG선 건조를 국내 조선소에 발주하면서 시작된 것으로, 그 뿌리가 꽤나 깊었다.

한국가스공사가 발주한 1·2호선은 모스형을 앞세운 현대중공업이 수주했지만 1992년 3호선 수주를 놓고 현대중공업과 삼성중공업·한진중공업이 경쟁을 벌였다. 사실상 모스형과 멤브레인형의 선형 경쟁이었다. 결국 3호선은 멤브레인형을 내세운 한진중공업이 수주했다.

논쟁이 계속되는 가운데 2000년까지는 세계 LNG선 시장에서 모스형 발주가 많았다. 그러나 2001년부터 세계 LNG선 시장의 트렌드가 급격히 바뀌었다. 선주들은 경제성이 뛰어난 멤브레인형에 매력을 느끼고 있었다.

2001년 7월 현대중공업은 멤브레인형 건조 기술을 보유하고 있던 삼호

중공업을 통한 위탁건조 형식으로 시장에 진출했다. 현대중공업은 2001년 5월과 7월 노르웨이 골라 LNG로부터 수주한 13만 7000m³급 모스형 LNG선 2척 중 2호선을 멤브레인형으로 바꾸기로 발주처와 합의했다.

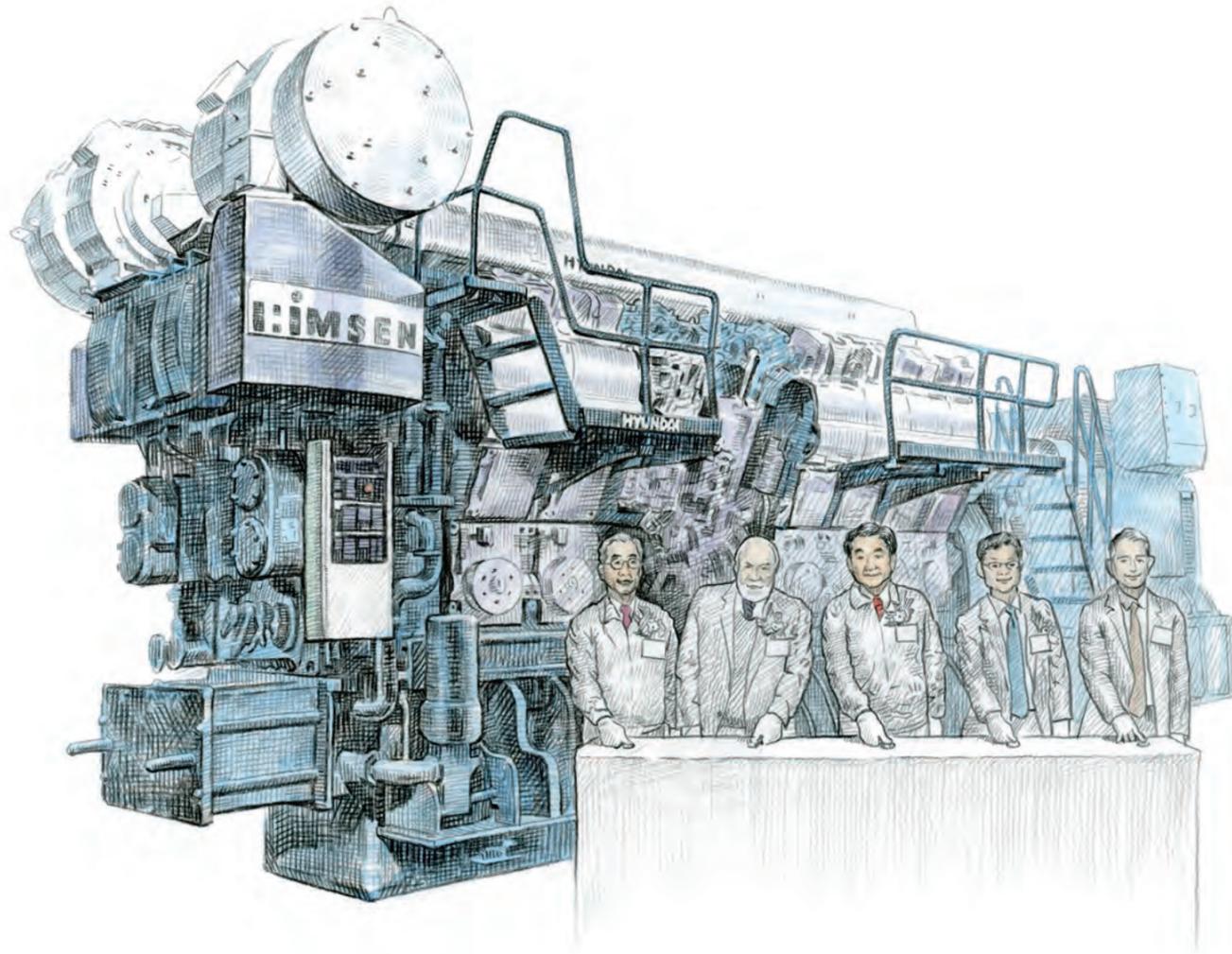
이 선박은 14만m³급으로 당시 건조된 멤브레인형 중 세계 최대 규모였다. 이로써 현대중공업은 모스형과 멤브레인형을 동시에 건조할 수 있는 세계 최초의 조선소가 됐다.

현대중공업은 1994년 국내 첫 LNG선을 건조한 이후 2021년까지 총 83척의 실적을 쌓았다. 이 과정에서 LNG 화물창과 연료공급시스템을 중심으로 750건의 관련 특허기술을 출원했다. 이 가운데 완전재액화 기술은 LNG 운반선의 성능 수준을 가늠하는 핵심기술로 부각됐다.

생산현장에서도 경쟁력 향상에 집중했다. 현대중공업은 2018년 6월 공법 개선을 통해 LNG선의 도크 공기를 4주 이상 단축하는데 성공했다. 엔진룸과 화물창, 갑판부, 선수 등을 중심으로 블록을 대형화했고, 최대 1900톤의 블록을 한 번에 탑재하는 등 탑재 횟수를 4% 가량 줄였다.

아울러 현대일렉트릭과 공동 개발한 'LNG선 경제운항 솔루션'을 적용, LNG 화물창에서 발생하는 증발가스 발생량을 예측하고, 내부 온도와 적재량의 적정 수준을 유지함으로써 에너지 효율을 높였다. 또 화물창의 유동 충격을 모니터링하는 기능까지 보완했다.

## 34. 대한민국의 자부심 '힘센엔진' 개발

기술독립 열망 담은  
창조적 예지,  
독자엔진 개발 이끌다

2001년 4월 10일 현대중공업이 자체 기술로 개발한 '힘센엔진' 생산 기념식이 열렸다. 이 행사에는 세계 엔진업계 유명 인사들이 대거 참석해 주목을 끌었다. 핀란드 바르질라(Wartsila)의 요한손(Mr. Ole Johansson) 사장은 "1975년 엔진 라이선스 계약을 체결한 이후, 현대중공업은 세계에서 가장 큰 배와 엔진을 만들면서 엄청난 발전을 보여줬다. 이러한 사실은 현대중공업 엔진사업의 밝은 미래를 짐작케 한다"며 축하를 전했다.

현대중공업은 힘센엔진의 주요 부분을 사진을 통해 공개했다. 이 엔진의 개발을 주도한 권오신 당시 기술개발 담당 이사는 훗날 다음과 같은 말로 국산엔진 시대를 여는 소회를 밝혔다.

우리는 힘센엔진을 '단군엔진'이라고 부르기도 했습니다. 단군 이래 이런 엔진 개발은 최초라는 자신감을 갖고 있었기 때문입니다. 자동차용 소형엔진이 아닌 선박이나 산업용 장비에 적용되는 중형 디젤엔진을 처음 만들었다는 것에 대해 무한한 자부심을 느꼈습니다. 힘센엔진은 이러한 경영진의 결단과 기술자들의 열정이 어우러져 이뤄진 성공 사례로, 선박용 엔진의 독자개발은 1950년대 핀란드의 바르질라 이후로 처음 있는 일이었지요. ——— ”

## 독자엔진 개발의 열망, 힘센엔진으로 꽃 피우다

현대중공업은 1976년 스위스 '슐저(Sulzer)', 덴마크 'B&W'와 선박용 디젤엔진 생산을 위한 기술제휴를 맺고 1979년 1호 엔진을 생산했다. 처음에는 엔진 설계능력이 없어 기술료를 주고 도면을 구입해 그대로 생산했다. 이후 기술력을 축적하면서 선박엔진 시장점유율 1위까지 성장했지만 여전히 원천기술은 종속된 상태였다. 기술료 부담과 함께 기술제휴선에 의한 판매 영역 제한 등 제약 요인이 따라붙었다. 엔진기술의 완전 독립을 위해 독자엔진 개발이 필요하다는 공감대가 형성되었다.

힘센엔진 개발 동기를 여러 가지로 얘기할 수 있지만 육상발전사업과도 연관이 깊습니다. 해마다 올라가는 기술료가 엔진 원가에 영향을 줬죠. 중형엔진을 사용한 육상발전 프로젝트에 입찰할 때마다 참여 영역에 제약을 받았고 무

엇보다 기술제휴사와 같이 경쟁을 하는 게 힘들었습니다. 수주에 성공하더라도 원천기술사들의 승인이 쉽지 않았고, 승인을 받더라도 높은 기술료를 지불하지 않으면 안 됐죠. 그때 겪은 설움이 힘센엔진 개발의 강력한 동력이 됐습니다.(김대두 전 현대중공업 전무)

디젤엔진 신모델 개발은 1950년대 바르질라 이후 그 어떤 회사도 성공시키지 못했던 어려운 미션이었다. 어쩌면 무모한 도전에 더 가까울지도 몰랐다. 하지만 그 누구도 시도하지 않았던 영역에 도전을 주저하지 않는 것, 그것이 바로 현대정신이었다.

기술자들은 의욕에 넘쳤습니다. 오히려 주변의 회의적인 시각을 설득해 나가는 게 더 어려웠죠. 개발과 동시에 제작에 들어간 탓에 시행착오들이 곳곳에서 속출했습니다. 하지만 그것만으로 열정이 식지는 않았어요. 유럽 엔진을 뛰어넘는 첨단 엔진 개발을 위해 최고의 연구진과 생산 명장들로 팀을 구성해 총력을 기울였습니다.

(권오신 전 현대중공업 부사장)

국산엔진개발팀을 구성해 가동에 들어간 것은 1992년 2월이었다. 1993년 단기통 엔진 자체 설계·제작에 착수했고, 이와 함께 본격적인 연구개발에 나서 기초 기술 확보에 매진했다. 10년간 약 400억 원의 연구비를 투자했다.

선두에서 국산엔진 개발을 주도한 것은 김주태 당시 부장이었다. 대학에서 기계공학을 전공한 '천생 엔지니어'인 그는 힘센엔진 개발을 위해 무려 5년간 무수한 밤을 새워가며 열정을 불태웠다. 훗날 '세상에 없던 무언가를 만드는 것을 좋아하는 사람이 엔지니어'라는 단순명료한 이유가 고통의 시간을 감내할 수 있었던 비결이라고 술회했다.

당시 제2차 세계대전 이후 성공적으로 상용화된 엔진이 없는 상태였습니다. 일본·독일·미국과 같은 국가들만이 엔진 설계 기술을 보유하고 있었죠. 가장 큰 고민은 100년 이상 엔진을 만들어온 메이저 업체들과 어떻게 경쟁할 것이며, 어떻게 차별화시킬 수 있을까 하는 것이었습니다. 단순히 가격과 성능만으로 이들을 뛰어넘을 수 있을까, 의문이 들었습니다. 마치 넘을 수 없는 큰 벽과 마주한 느낌이었죠.(김주태 전 현대중공업 부사장)

오랜 고민 끝에 현대중공업은 '인간 친화성'으로 차별화 요소를 잡았다. 하이터치 개념을 도입해 생산자와 사용자 모두가 편리한 획기적인 디자인을 적용했다. 엔진 외부를 감싼 파이프를 모두 없애고, 주요 소모성 부품을 바깥쪽에 배치해 수리·교체·청소가 간단히 이뤄지도록 했다.

단위화한 실린더 헤드, 단순화한 연료분사 계통, 선단에 배치해 모듈화한 공급 시스템, 작업 편의를 위해 최대한 넓은 크랭크실 개구부 등도 사용자의 편의를 세심하게 고려해 설계했다.

현대중공업은 단순하고도 합리적인 설계를 통해 제작과 조립 공정을 효율화했고, 애프터서비스 작업도 편리하게 만들었다. 충분히 '인간 친화적'인 엔진이었다. 여기에 배출가스를 IMO 허용 기준치보다 훨씬 낮춰 환경 친화성까지 부여했다. 그러면서도 1실린더당 200kW의 출력을 낼 수 있어 선박의 추진용이나 발전용 엔진으로 활용가치가 높았다.

## 냉담한 반응, 고객 찾아 지구촌을 누비다

현대중공업은 자체 개발한 중형엔진의 브랜드명을 사내에 공모했다. '힘셈', '힘찬' 등의 후보작들을 제치고 '힘센(HYUNDAI-HIMSEN)'으로 이름을 확정했다. 순우리말 '힘세다'와 영어식 표현인 'Hi-touch Marine & Stationary Engine'의 의미를 동시에 담았다.

힘센엔진은 연간 1000억 원의 수입대체 효과가 기대되는 야심작이었다. 엔진사업이 세계 무대를 향해 나가는 데 큰 역할을 할 것으로 기대를 모았다.

2001년 2월 27일 한국선급협회(KR)와 노르웨이선급(DNV) 관계자들이 참석한 가운데 열린 형식승인 테스트에서 전 부문에 걸쳐 완벽에 가까운 평을 받았다. 한 달 후 열린 최종 승인 테스트도 성공리에 마쳤다.

같은 해 4월 10일 생산 기념식을 가진 힘센엔진은 5월 독일에서 열린 세계내연기관총회(CIMAC)에 출품해 호평을 받았다. 디젤엔진 분야에서

최고의 권위를 자랑하는 이 행사에서 유럽 각국 전문가들의 찬사가 쏟아졌다.

힘센엔진 개발로 수출 허가규제에 묶여 운신의 폭이 좁았던 중형 디젤발전 분야에서 사업의 자주성을 확보할 수 있게 됐다. 기술료 절감과 수입대체는 물론, 엔진기술을 수출하는 기술선진국의 자부심을 얻은 것이었다.

그러나 유럽 브랜드 일색이던 당시 중형엔진 시장은 이 낮은 진입의 진입을 쉽게 허락하지 않았다. 그렇다고 마냥 앉아서 고객이 찾아오기만을 기다릴 수는 없는 노릇이었다.

현대중공업은 특별영업팀을 구성해 고객을 직접 찾아 나서기로 했다. 선박용 엔진은 선주사가 브랜드를 선정하기 때문에 최우선적으로 이들에게 힘센엔진의 존재를 알려야 했다.

특별영업팀은 3개월간 국내 조선소를 샅샅이 돌며 제품을 소개했지만 반응은 냉담했다. 해외라고 해서 크게 다르지 않았다. 3주간 그리스와 터키 등 유럽지역 20여 개 선주사를 찾았지만 큰 성과를 보지 못했다. 선주사들은 하나같이 선박의 심장 역할을 하는 엔진에 대해 보수적인 입장을 고수했다. 이러다간 자칫 400억 원이나 들여 개발한 힘센엔진이 허무하게 사장될 수도 있는 분위기였다.

엔진해외영업부에 근무했던 어느 부장은 “힘들 때마다 1호선 수주를 위해 힘쓰신 정주영 창업자와 힘센엔진 개발을 위해 노력한 동료들을 떠올렸다”고 당시를 회고했다.

서로를 격려하며 하루에 3~4개의 도시를 이동하는 강행군을 펼쳤다. 마침내 굳게 잠겨 있던 빗장이 풀렸다. 2001년 10월 러시아 소브콤플로트로부터 힘센엔진 3대를 수주했다.

이후 꾸준한 품질개선과 서비스를 통해 실용성과 효율성을 인정받은 힘센엔진은 생산 규모가 매년 2배씩 신장되었으며 2008년에는 1439대를 생산하기에 이르렀다. 2009년에는 1만 3600마력급(1만 kW) 고출력 힘센엔진을 개발, 세계 중형엔진 시장의 중원으로 당당히 진입했다.

현대중공업은 2001년 힘센엔진의 중국 수출에도 성공했다. 독일 NWA

가 중국상해조선소에 발주한 3100TEU급 컨테이너선에 1400kW 출력의 힘센엔진 8대를 공급한 것. 이로써 최대의 조선국으로 부상하고 있던 중국 시장 진출의 교두보를 확보했다. 폭발적으로 커지고 있던 중국 조선 시장은 힘센엔진의 앞마당이나 다름없었다.

힘센엔진을 개발하고 나서 시장 분석을 하다가 중국에 주목했습니다. 전진할 것인지 안주할 것인지 깊게 고심한 끝에, 시장에서 승리할 유일한 방법은 풍부한 자금력을 가진 중국 고객들에게 고가 제품의 인식을 심어주는 게 중요하다는 결론을 내렸습니다. 당시 중국은 놀라운 속도로 발전하는 시장이었습니다.

(김주태 전 현대중공업 부사장)

”

힘센엔진은 뛰어난 품질과 디자인으로 국내뿐 아니라 국제적인 호평을 받았다. 2001년 12월 산업자원부로부터 ‘신기술(NT)’과 ‘우수품질(EM)’ 인증서를 받았으며, 2002년에는 ‘대한민국 10대 신기술’에 선정돼 대통령상을 수상했다.

2002년 10월에는 미국선급협회(ABS)를 비롯해 프랑스(BV)·노르웨이(DNV)·독일(GL)·한국(KR)·영국(LR)·일본(NK)·이탈리아(RINA) 등 세계 8개 선급협회로부터 형식 승인을 받았다.

2003년 KBS-TV ‘신화창조의 비밀’에 단독 소재로 소개되기도 했다. 2004년에는 ‘세계일류상품’으로 지정돼 성능과 기술력을 다시금 인정받았다.

## 선박용에서 육상발전용, 원전 비상발전용까지 다양한 영역에 적용

힘센엔진은 분당 회전수가 500~1000RPM 사이의 중형엔진으로, 500kW에서 최대 3만 6000kW까지 다양한 모델이 있었다.

경유(輕油)와 중유(重油)를 쓰는 디젤엔진과 LNG·CNG(압축천연가

스)를 사용하는 가스엔진 등 각 연료별로 15개 제품군으로 라인업을 구성해 중형엔진 시장점유율 세계 1위를 달리고 있다.

주된 사용처는 선박용과 육상발전용이다. 선박용은 중소형 선박의 추진장치 또는 대형 선박의 발전용으로 사용된다. 최초 출시 이래로 현대중공업에서 건조되는 선박의 발전기 엔진이 하나 둘씩 힘센엔진으로 바뀌기 시작해 지금은 거의 예외없이 힘센엔진을 장착하고 있다. 덕분에 힘센엔진은 현재 선박용 중형엔진 부문에서 가장 높은 25%의 점유율을 차지하고 있다.

현대중공업은 힘센엔진을 육상용으로 패키지화해 육상발전 시장 개척에도 활용했다. 이동식발전설비(Packaged Power Station)와 디젤발전설비(Diesel Power Plant)에 힘센엔진을 탑재해 중남미와 동남아 등으로 수출했다.

해양설비 시장에도 진출했다. 까다로운 기준을 적용하는 드릴십용 엔진 시장을 개척한 것이었다. 그간 독일의 만, 핀란드의 바르질라, 미국의 캐터필러(Caterpillar) 등 외국 회사들의 독무대였지만, 2012년 상반기부터 현대중공업이 건조한 9척을 포함해 총 15척의 드릴십에 힘센엔진을 탑재하면서 새 지평을 열었다.

원자력발전소 비상발전기용으로도 각광을 받았다. 긴급 상황이 발생하면 10초 내에 순환수 펌프 등에 전력을 공급하는 중요한 설비로, 2011년 동일본 대지진 때 원전 폭발이 일어난 것도 비상 발전기가 제때 작동하지 못했기 때문이었다. 현대중공업은 2010년 고리원자력 1호기에 힘센엔진 2기를 공급한 것을 비롯해 인도·UAE·영국·파키스탄 등 국내외 원전에 총 39기의 비상발전기용 힘센엔진을 공급했다.

## 마침내 중형엔진 세계 1위에 오르다

2016년 힘센엔진은 누적 생산량 1만 대를 돌파했다. 2001년 4대 생산으로

시작해 2002년 11대, 2003년 79대, 2004년 123대, 2005년 214대 등으로 생산량이 폭발적으로 증가했다. 2011년 2월에는 힘센엔진 생산 10년 만에 생산누계 5000대를 달성했다. 다시 5년 만인 2016년 3월 4일에는 울산의 힘센엔진 2공장에서 ‘생산누계 1만 대 돌파 기념식’이 열렸다.

개발 당시만 해도 힘센엔진이 세계적 엔진메이커 제품들과의 경쟁에서 살아남을 수 있을까 의구심을 갖는 사람이 많았다. 하지만 출시 20년이 지난 지금, 힘센엔진은 그들과 어깨를 나란히 하는 현대중공업의 대표 제품으로 위치를 확고히 하고 있다.

기존 엔진메이커의 제품들은 디자인이나 환경 보호에 대한 고려가 전혀 없던 시절에 만들어졌습니다. 태생부터 고객의 시각을 배려한 제품이 아니었죠. 하지만 힘센엔진은 개발의 배경부터가 이들과 완전히 달랐습니다.

(김주태 전 현대중공업 부사장)



유럽 국가들이 독식하고 있던 시장을 힘센엔진이 단기간에 사로잡은 이유는 디테일(Detail)에 있었다. 간결성(Simple)·지성(Smart)·내구성(Robust) 강화에 초점을 맞춰 섬세한 부분까지 신경 쓰면서 힘센엔진의 성능을 개선했다. 2012년에는 디젤연료와 LNG를 선택적으로 사용할 수 있는 DF엔진 패키지를, 이듬해 2013년에는 2배 이상 출력을 높인 2만 6000kW급 힘센엔진을 개발했다.

‘힘센엔진 상태 원격 모니터링시스템’을 상용화, 2015년 1월 영국 ‘시잭스(Seajacks)’에 이 시스템을 연계한 엔진을 처음으로 공급했다. 원거리에서 엔진의 이상 유무를 점검할 수 있는 ‘스마트 힘센엔진’이 출현한 것이었다.

2019년에는 중형엔진으로는 세계 최대의 출력을 자랑하는 3만 6000마력 DF엔진을 개발했다. 여기에 더해 미국 환경보호청(EPA) 환경규제에 대비한 엔진 연소성능 최적화 기술로 배기가스를 감소시키고, 선택적 촉매환원저감장치(SCR) 등의 부가장치를 개발하는 등 경쟁력을 확보하기 위한 노력을 계속해 나가고 있다.

## 35. 세계 전력시장 누빈 DPP와 PPS

쿠바 지폐에 새겨진 PPS,  
세계의 재난현장에서도  
불을 밝히다

2007년 쿠바에서 발행한 10페소 지폐 뒷면에는 이동식발전설비(PPS)가 '에너지 혁명(Revolucion Energetica)'이라는 문구와 함께 인쇄되어 있다. PPS는 디젤엔진 등을 작은 컨테이너에 담은 형태의 소규모 발전소로 현대 중공업이 자체 개발한 제품이었다.

일반적으로 지폐에는 그 나라를 대표하는 위인이나 상징물을 넣기 마련이다. 따라서 쿠바의 지폐에 현대중공업의 제품이 들어가 있다는 것은 매우 이례적인 일이 아닐 수 없다. 이 사실은 국내 언론에도 크게 보도돼 국민적 관심을 모았다.

쿠바는 섬나라다. 게다가 허리케인이 잦아 대형 발전소를 짓기 어렵다. 그래서 전력 사정이 늘 좋지 못했고, 이를 해소할 혁신적 방안이 필요했다. 쿠바 정부는 현대중공업의 PPS로 문제 해결의 실마리를 찾아냈다. 그들은 PPS 등 현대중공업으로부터 총 544기의 발전설비를 도입한 2006년을 '에너지혁명의 해'로 선포했다.

## 힘센엔진, DPP사업에 날개를 달다

DPP는 디젤엔진 등 발전기 구동에 필요한 설비를 여러 대로 묶어 만든 소규모 발전소다. 설치가 간단해 짧은 시간 안에 전력을 생산할 수 있으며, 뛰어난 효율성 때문에 전력 기반시설이 취약한 나라에서 각광받고 있다.

1990년대 초반 DPP사업을 시작한 현대중공업은 1993년 2월 이스라엘 사해 디젤발전소 공사를 수주했다. 60MW급의 이 DPP는 사해에 함유된 마그네슘·염소·칼륨 등 천연자원을 추출하고 생산하기 위해 필요한 전력을 만들었다.

현대중공업은 의욕적으로 사업을 전개해 1999년 3월 인도 마드라스에, 2000년에는 아프리카 섬나라인 모리셔스에 DPP를 설치했다. 카리브해 연안의 도시 국가에서 고립무원(孤立無援)의 방글라데시, 전쟁 중인 이라크까지 전기가 필요한 곳이라면, 거기가 어디라도 발을 디뎠다.

DPP를 처음 개발할 때 현대중공업은 해외 업체와 기술제휴로 생산한 중형엔진 제품을 사용했다. 그러나 이 제품은 계약상 판매 지역에 제한이 걸려 있었다. 제한이 없는 지역에서도 타사의 원천기술을 이용한 제품 판매에는 어려움이 따를 수밖에 없었다.

DPP 영업을 담당하던 부장이 제 입사 동기였습니다. 동기들끼리 술자리에서 영업을 힘들다는 하소연을 자주 하더군요. 함께 얘기를 나누다 독자엔진을 만들면 어떻겠냐는 의견이 나왔습니다. 공장 개발투자 계획을 만들어 경영진의 승인을 받았죠. 힘센엔진이 탄생하게 된 또 하나의 계기였습니다. (최병구 전 현대중공업 사장) ————— ”

2001년 힘센엔진 개발과 함께 DPP사업의 엔진이 전면 교체됐다. 현대중공업은 여기서 그치지 않고 PPS사업으로 발전시켰다.

2001년 12월 현대중공업은 힘센엔진을 중심으로 패키지화한 소규모 발전설비를 제작, 도미니카공화국에 공급했다.

중속 디젤엔진과 발전기, 이외 기타 발전용 기자재를 40피트 크기의 컨테이너 속에 최적화한 소규모 발전소였다. 1기당 최대 1.7MW의 전기 생산이 가능해 3000~4000가구에 전기를 공급할 수 있었다. 현대중공업은 이 패키지를 'PPS'로 이름 붙였다.

PPS는 설치와 이동이 편리하며 저렴한 중유를 연료로 사용할 수 있다는 점에서 전력난 해소가 시급한 섬과 오지, 태풍과 지진 등 자연재해가 잦은 곳에서 전력 생산을 위한 대안으로 주목받았다.

## 현대중공업 PPS가 이끈 쿠바의 에너지혁명

사회주의 혁명 후 쿠바를 괴롭힌 가장 큰 문제 중 하나는 고질적인 전력난이었다. 대형 발전소를 지으려 해도 지리적 여건이 좋지 않았고, 허리케인이 강타하면 나라 전체가 정전의 암흑 속으로 빨려들어가기 일쑤였다. 이 문제가 어찌나 심각했는지 정부를 향한 국민들의 분노가 폭발 직전까지

쌓인 상태였다.

2005년 쿠바 정부는 민심을 달래기 위해 본격적으로 해결안을 모색하기 시작했다. 그렇게 시작된 쿠바 대규모 국책사업이 '에너지 혁명'이었다. '쿠바를 밝혀라'라는 슬로건을 내세우고, 국토 전역을 밝혀줄 발전설비를 마련하기 위한 사업을 계획했다. 대규모 국책 프로젝트였던 만큼 일본과 독일·핀란드의 글로벌 기업이 입찰에 뛰어들었다. 현대중공업도 대열에 동참했다.

입찰 참가가 예상되는 글로벌 기업들에 비해 현대중공업의 발전설비는 초보 수준에서 벗어나지 못하고 있었다.

또한 많은 기업들이 이미 쿠바에 진출한 상태였고, 대부분 쿠바와 국교를 맺은 나라의 기업들이었다. 반면, 우리나라와 쿠바는 국교조차 맺어져 있지 않았다. 공산국가인 쿠바는 오히려 북한과 돈독한 외교관계를 맺고 있었다. 이런 환경에서 경쟁하려면 특별한 뭔가가 필요했다.

현대중공업은 쿠바의 상황을 철저히 조사해 대안을 제시했다. 바로 PPS였다. 분산발전 형태의 PPS는 단기간에 건설이 가능할 뿐 아니라 원거리 송전선로가 가설돼 있지 않아도 전기 공급이 가능했다. 더욱이 컨테이너 박스 안에 발전설비가 들어 있어 신속하게 다른 곳으로 옮길 수도 있었다.

쿠바 정부의 반응은 예상 이상으로 긍정적이었다. 2005년 9월 내로라하는 글로벌 기업들을 제치고 현대중공업이 프로젝트를 수주했다. 1차로 510MW 규모의 발전설비를 제작, 공급하기로 했다.

계약 규모가 총 3억 3000만 달러에 달했다. 현대중공업은 힘센엔진을 탑재한 1.7MW급 컨테이너형 PPS와 2.5MW급 DPP 등 총 244기의 발전설비를 쿠바 전역에 공급했다.

울산을 방문한 쿠바 실사팀의 보고서가 계약 성사에 큰 영향을 미쳤다는 흥미로운 에피소드가 있다. 당시 현대중공업 정문 앞 현대호텔에 묵었던 쿠바 실사팀은 "이른 아침부터 유니폼을 입은 수만 명이 출근해 일한다. 어마어마한 회사임에도 규율이 있는 것을 보니 발주를 줘도 될 것 같

다”는 내용을 카스트로 의장에게 보고했다.

성과는 1차에서 끝나지 않았다. 2005년 11월에는 1.7MW급 PPS와 2.5MW급 DPP 100기 210MW를 추가로 수주했다. 추가 금액은 1억 3000만 달러였다.

1차 사업 수주 실패를 만회하기 위해 유럽과 일본 기업들이 파격적인 조건을 걸고 공세에 나섰다. 하지만 현대중공업의 기세를 꺾지는 못했다. 2차 사업 계약식에는 카스트로 의장이 직접 방문해 현대중공업 관계자들을 격려하고, 장시간 환담을 나눴다.

2006년 5월 3차 사업이 발주됐다. 2억 6000만 달러 규모 계약이 추가로 확보됐다. 총 3차에 걸쳐 544대, 7억 2000만 달러를 수주했다. 당시 우리나라 전체 연간 쿠바 수출액의 다섯 배에 달하는 금액이었다.

5월 13일 쿠바 대통령궁에서 가진 3차 계약식에도 카스트로 의장이 참석했다. 카스트로 의장은 “한국의 기술 수준은 일본과 차이가 없다. 그렇지만 속도 면에서는 한국이 월등히 빠르다”고 말했다. 이어 “쿠바에서 일하는 다른 나라 사람들이 오후 5시면 퇴근하는데 한국 사람들은 일요일에도 일을 하더라. 특히 현대중공업처럼 기술 이전까지 해준 기업은 그동안 없었다”며 만족감을 표시했다.

PPS는 쿠바 현실에 안성맞춤이었다. 어디에든 설치할 수 있고, 필요할 때 이동이 가능한 발전기 한 세트가 약 30년 동안 3000가구에 전기를 공급할 수 있다는 것은 뛰어난 장점이었다. 통상 대형 발전소를 짓기까지 최소 3~4년이 걸리는데, PPS는 같은 발전량을 갖추는데 1년이 채 걸리지 않았다.

카스트로 의장은 쿠바 무역 관례상 전례가 없었던 선수금까지 현대중공업에 지급하며 각별한 애정을 표시했다. 공사가 시작되자 건강 상태가 좋지 않은 어려운 상황에서도 수시로 현장을 방문해 기술진들을 격려했다. 카스트로 의장은 12시간씩 일한다는 현대중공업 기술자에게 “나만큼 일을 한다”고 농담을 던지기도 하고, 평소 기피하던 사진 촬영까지 직접 지시하는 등 줄곧 호의적인 태도를 보였다.

그러나 현대중공업 직원으로서 쿠바 현지 적응이 쉽지 않았을 터. 그마저도 쿠바와 수교를 맺지 않아 우리나라 물건을 구할 수 없었다. 밥을 먹고 싶어도 쌀을 구하기 힘들니 라면과 감자로 공사기간 내내 버텼다. 물자가 부족해 옷이나 담요 등 생필품을 구하는 데도 어려움을 겪었다.

2007년 3월에는 PPS 100기를 추가로 수주했다. 쿠바는 물론, 인근 국가인 베네수엘라·니카라과·아이티공화국 등 3개국에 직접 설치했다. 까다롭기 짝이 없었던 쿠바에서의 사업을 성공적으로 이끌었다는 소문이 중남미 전체로 퍼져나가며 발전기 주문이 쇄도했다.



쿠바 정부가 직접 나서 인근 국가에 PPS를 공급할 수 있도록 다리를 놔 주기도 했다.

2010년 4월에는 베네수엘라 전력청으로부터 PPS 120기를 수주했다. 204MW 전력 생산이 가능한 규모로 수주금액만 1억 6000만 달러에 달했다. 이 설비들은 베네수엘라 북부 카라보보(Carabobo) 주에 설치돼 전력난 해소에 크게 기여했다.

## 재난지역을 밝히는 작지만 큰 불빛이 되다

2010년 1월 12일 카리브해의 섬나라 아이티에 진도 7.0의 강진(強震)이 발생했다. 주요 정부청사와 주택·병원·도로·전력망 등이 파괴되고, 약 20만 명의 사망자와 200만 명에 달하는 이재민이 발생했다.

특히 130만 명 이상이 모여 사는 수도 ‘포르토프랭스(Port Au Prince)’의 상황이 심각했다. 통신이 두절되고 여진(餘震)까지 겹쳐 사회체계 전체가 붕괴될 위기였다.

지진 발생 2주일 후인 지난 1월 26일, 현대중공업은 포르토프랭스의 중심지역 PPS 현장으로 직원들을 급파했다. 2차 참사가 우려되는 가운데, 복구를 위한 전력 공급이 시급한 상황. 다행스럽게도 주 엔진과 보조기기를 점검한 결과 전체 기반설비에는 문제가 없었다. 간단한 시운전 후에 바로 전력을 생산하기 시작했다.

최악의 지진 속에서 이상없이 가동된 전력설비는 현대중공업의 PPS가 유일했다. 포르토프랭스 전체 전력의 30%를 책임지면서 지진 피해 복구의 핵심 역할을 수행했다.

2010년 3월 칠레 지진 현장에서도, 2011년 3월 강도 9의 지진과 쓰나미가 일본 열도를 강타한 동일본 대지진 때도 PPS는 진가를 유감없이 발휘했다. 2011년 4월 27일, 일본 지바현 소재 도쿄전력 아네가키발전소에서 현대중공업이 일본에 지원한 PPS 4기가 가동에 들어갔다.

일본에 대한 발전설비 지원은 당시 정몽준 국회의원의 제안이 계기가 됐다. 미국의 GE가 자사의 DPP를 일본에 지원하기로 했다는 소식을 접하자 국무총리에게 “미국의 발전설비는 제작과 수송 등 준비기간이 오래 걸리니 현대중공업의 PPS를 일본에 긴급 지원하는 것이 좋겠다”고 제안했다.

일본 정부는 즉각 관심을 표명했고, 현대중공업은 도쿄전력 측과 매일 1회 이상 화상회의를 열어 실무 협의를 진행했다. 결국 도쿄전력은 현대중공업의 PPS만 지원받고, GE의 설비는 사양하는 것으로 결정했다.

정규 발전용으로 쓸 수 있는 PPS는 전 세계에서 현대중공업 제품이 유일했기 때문이다. 이렇게 현대중공업의 PPS는 전력 선진국 일본 본토에서 한국이 독자 개발한 발전기가 전력을 생산한 첫 사례로 기록됐다.

2011년에는 에콰도르 전력청이 세계자연유산인 갈라파고스(Galapagos)제도 산타크루즈(Santa Cruz) 섬에 설치된 전원 공급용 엔진 7대의 교체를 요청해왔다. 현대중공업은 태고의 자연환경과 희귀한 동식물, 아름다운 바다를 지닌 갈라파고스의 환경 보존에 기여하겠다는 의미를 담아 PPS 2대를 무상으로 공급했다.

2012년 7월 12일 현대중공업 중형엔진 조립공장에서는 1000번째 PPS 출하 기념 행사가 열렸다. 이날 출하된 PPS는 수도 루안다를 비롯해 앙골라 4개 지역에 설치돼 전력 공급이 원활하지 못한 지역 주민들에게 빛을 선물했다.

## 36. 바다 위에 세운 정유공장 FPSO

# 조선 수주 부진을 메울 구원투수로 떠오르다



깊은 바다에서 원유를 채굴하려면 드릴십과 FPSO가 반드시 따라 붙어야 한다. 드릴십이 바다 밑바닥에 구멍을 뚫어서 원유가 솟기 시작하면, FPSO가 송유관을 연결해 원유를 끌어 올린다. 드릴십과 FPSO는 마치 실과 바늘처럼 어느 한쪽이라도 없으면 심해 원유 개발 자체가 불가능하다.

드릴십은 ‘시추선’이라는 말 그대로 직관적으로 이해할 수 있지만, FPSO(Floating Production Storage and Off-loading)는 용어 자체도 낯설고, 그 역할을 가늠하기 쉽지 않다. 원어를 해석해 보자면, 심해 유전 지역의 ‘물 위에 떠서(Floating) 원유를 생산해(Production), 거대한 탱크에 저장했다가(Storage), 셔틀탱커와 같은 운반선에 기름을 건네주는(Offloading)’ 역할을 하는 선박 형태의 설비다.

원유 저장기능을 가진 하부 선체구조(Hull)와 원유를 생산하고 처리하는 상부설비(Topsides)로 구성되며, 여러 작업을 수행하는 특성상 ‘바다 위 정유공장’이나 ‘자원개발 종결자’로도 불린다. FPSO는 오일메이저들이 심해 자원개발에 관심을 갖기 시작한 1990년대 후반부터 각광을 받기 시작했다.

## 새로운 해양플랜트, FPSO와의 조우

현대중공업이 FPSO 건조에 발을 들여놓은 것은 1996년이였다. 브라질 국영석유회사인 페트로브라스(Petrobras)로부터 FPSO 2기를 4억 달러에 수주하며 시장에 진출했다. 노후 유조선 2척을 FPSO로 개조하는 프로젝트였다.

당시 소규모 유전 개발이 활발해지면서 FPSO 수요가 점차 늘어나는 추세였다. FPSO는 어군(魚群)을 쫓아 고기잡이를 하는 어선처럼 유전을 찾아 이동하며 기름을 채취하고 또 선체 내에 저장도 할 수 있어서 고정식 설비보다 사용이 편리하며, 소규모 유전 개발에 적합했다.

현대중공업은 FPSO 건조 비용을 줄이기 위해 국내 조선·해양업계로

서는 최초로 국제 컨소시엄을 구성했다. 기본설계는 미국에, 상세·생산 설계는 인도에, 본체 개조와 수리는 인건비가 싼 중국 조선소에 맡겼다. 현대중공업은 공사관리와 기자재 설치 등 의장작업을 수행했다.

페트로브라스 FPSO를 수행하면서 하중조건을 기존 640개에서 32개로 줄여 설계했다니 발주처에서 난리가 났습  
니다. 한 달간 편지를 교환하는 등 발주처를 설득한 끝에 설계 하중을 줄여 공기를 단축했고, 이를 통해 FPSO 설계  
의 핵심을 깨우쳤죠.(윤기영 전 현대중공업 상무)

현대중공업은 1999년 7월 프랑스 해양업체 MPG로부터 1억 5000만 달러 규모의 FPSO 공사를 수주했다. 미국의 맥더모트(McDermott), 노르웨이 아커(Aker) 등이 치열한 경합을 벌였다. 앞서 4월에 선체 공사를 1억 5000만 달러에 수주한 바 있어 공사규모는 총 3억 달러에 달했다.

훗날 ‘지라솔(Girassol)’로 명명된 이 FPSO는 당시까지 건조된 FPSO 가운데 가장 크고, 1400m의 심해에서도 원유를 생산할 수 있는 것이 특징이었다. 2001년 6월 서아프리카 앙골라의 수도 루안다 북서쪽 지라솔 유전에 설치돼 원유 생산을 시작했다.

지라솔 FPSO 건조 이후 현대중공업은 엑슨·BP·셸 등 세계 오일메이저들로부터 주목을 받았다. 이들이 발주하는 대형 프로젝트에 톤키로 참여할 수 있는 기반을 마련한 것이었다. 당시 유럽의 조선소들은 FPSO에서 거의 철수한 상태였으며, 구조조정 위기에 직면한 일본 업체들도 공격적인 수주에 나서지 못했다. 이러한 세계 업계의 상황을 기회로 국내 업체들은 1997년부터 본격적으로 시장에 진출, 얼마 지나지 않아 선두에 올랐다.

## FPSO사업의 성장 전환점, 키좁바FPSO

2001년 7월 미국의 엑슨모빌로부터 수주한 키좁바(Kizomba)-A FPSO는 수주금액이 무려 약 8억 달러(약 1조 원)에 달했다. 그동안 현대중공업

이 수주한 선박과 해양 설비를 통틀어 단일공사 기준 최대 규모였다.

심해용 대형 생산설비인 FPSO는 막대한 공사금액이 말해주듯 설계·제작·설치·시운전 등 전 분야에 걸친 고도의 기술력이 요구된다. 현대중공업은 1996년 페트로브라스 FPSO를 시작으로, 2001년 지라솔 FPSO를 거쳐 관련 기술력을 축적해 왔다. 그러나 브라운앤루트(Brown & Root)를 비롯해 ABB, 아커, 크베너(Kvaener) 등 기존 업체들의 텃세가 워낙 드세 본입찰에 원청사 자격으로 참가하는 것이 여의치 않아 하청 형식으로 공사를 수주해온 실정이었다.

그러나 키좁바-A FPSO 입찰에는 원청사 자격으로 본입찰에 참가했으며, 치열한 경쟁 끝에 최종 수주에 성공했다. 시장에서는 기존 업체들의 아성을 허무는 신호탄으로 받아들여졌으며, 해양업계의 지각변동까지 예견될 정도였다.

프로젝트가 한창 진행되고 있던 2002년 12월 엑슨모빌은 또 한 건의 수의 계약을 안겼다. 키좁바-A 와 쌍둥이라 할 수 있는 ‘키좁바-B FPSO’였다. 현대중공업의 높은 기술력과 성실한 업무 자세를 눈여겨보고 있던 엑슨모빌의 선물과도 같은 프로젝트였다.

## 태풍 ‘매미’마저 뚫어버린 조기 인도의 성과

2003년 9월 12일 오후 8시 슈퍼 태풍 ‘매미’가 한반도에 상륙하면서 남해안 곳곳을 덮쳤다. 최대 순간 풍속이 종전 기록을 갱신했고, 인명과 재산 피해 규모도 1959년 9월의 ‘사라’를 능가했다.

당시 건조를 진행 중이던 키좁바-A FPSO도 아찔한 위기를 넘겼다. 해상에서 제작 중이던 상부 구조물이 강풍에 200m가량을 떠내려가 현대미포조선의 안벽에서 건조 중이던 선박과 충돌했다.

키좁바-A FPSO는 2004년 7월 인도를 앞두고 상부 구조물 설치작업이 80~90% 가량 완료돼 있는 상태였다. 긴급 정밀조사 결과 다행히 파손 정

도가 심각하지 않았고, 보험으로 피해 보상이 가능했다.

2004년 2월, 우여곡절 끝에 키좁바-A FPSO는 울산을 떠나 아프리카의 앙골라로 향했다. 3개월 간의 항해 끝에 현지에 도착, 계획보다 한 달 빠른 8월 8일 첫 원유 생산에 들어갔다. 태풍으로 불가피하게 인도 일정이 2개월 연기됐지만, 결국 당초 계획보다 한 달 빨리 시운전을 완료했다.

월간 750만 배럴을 생산할 수 있는 설비였으니, 한 달만 원유 생산을 앞당겨도 당시 유가 기준 대략 3억 달러에 이르는 추가 수익을 발주처에 안겨준 셈이었다.

이듬해 4월 엑슨모빌은 현대중공업에 1050만 달러를 송금했다. 공기 단축 인센티브 850만 달러, 원유 생산 5주 단축 인센티브 200만 달러가 합쳐진 금액이었다. 엑슨모빌은 “현대중공업의 뛰어난 기술과 건조능력 덕분에 예정보다 3개월 앞당겨 생산에 들어갈 수 있었다. 감사한 마음을 담아 약속한 사례금을 지급했다”고 밝혔다.

엑슨모빌은 키좁바 FPSO-A를 발주하면서 현대중공업에 다음의 세 가지를 주문했다. ① 34개월의 공기를 반드시 지킬 것, ② 완벽한 품질을 유지할 것, ③ 무재해 달성. 현대중공업은 세 가지 모두를 완벽하게 지켜냈다. 최선을 다해 공기를 2개월 반이나 앞당겼고, 완벽한 품질을 유지했으며, 670만 시간에 달하는 공사기간에 단 한 건의 안전사고도 없었다.

## 초대형 FPSO의 최강자, 현대중공업

현대중공업이 단기간에 세계 FPSO 시장에서 최강자로 떠오른 것은 무엇보다 고도의 품질·안전 규정을 충족하는 숙련된 인력과 대형 전용 설비를 보유하고 있었기 때문이다.

현대중공업은 FPSO 경쟁력을 높이기 위해 2009년 4월 울산 해양공장에 세계 최초로 1600톤 골리앗크레인 2대가 장착된 FPSO 전용 H도크(100만 톤급)를 완공했다.

훌륭한 설계 기술력도 현대중공업만의 강점이었다. 발주처가 원하는 품질의 제품을 고유의 생산설비와 공법에 맞춰 설계하고 건조로 이어감으로써 품질은 물론 공기 단축 측면에서 세계 최고의 경쟁력을 확보했다.

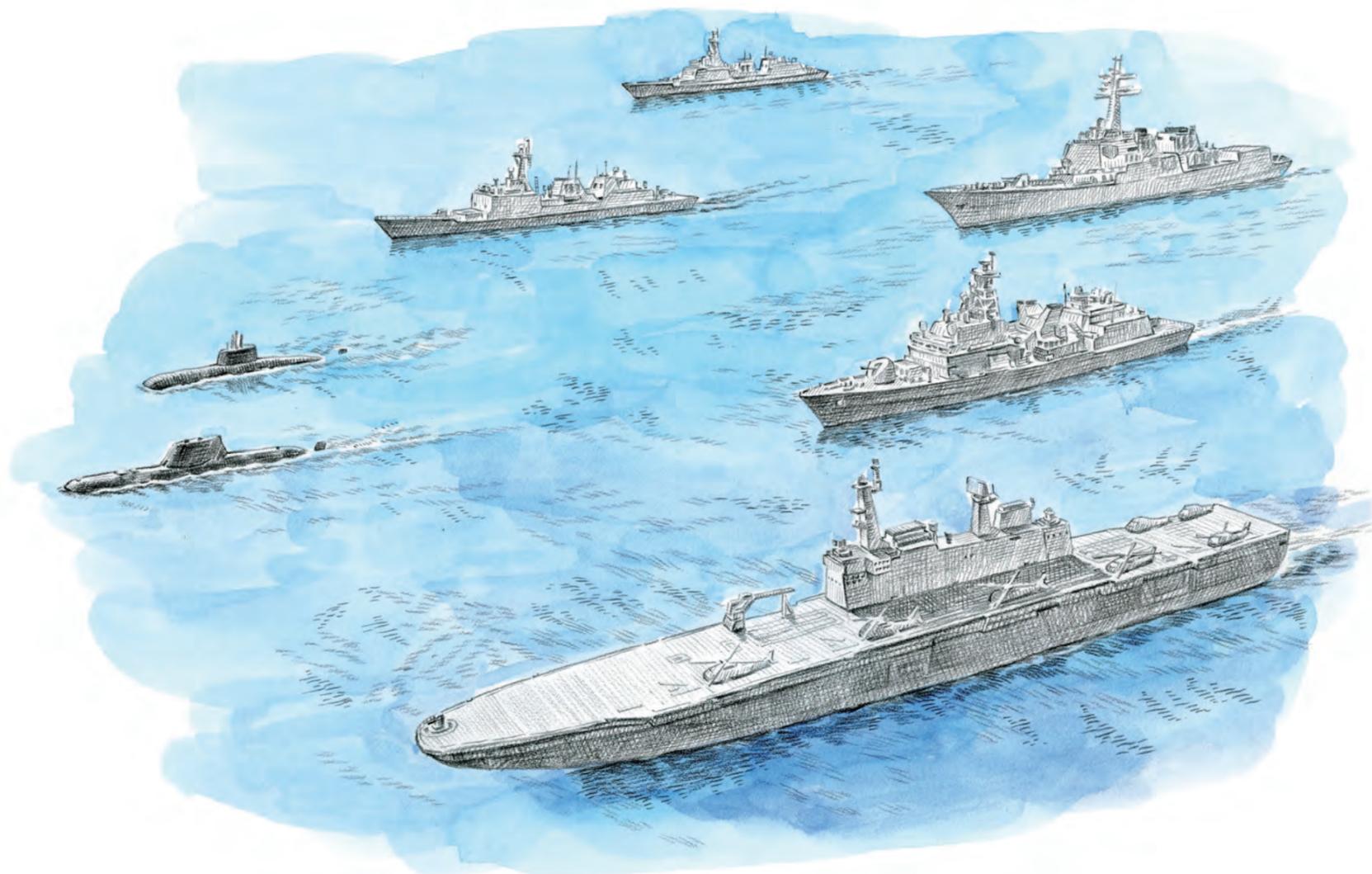
단 하루의 공정 차질도 발생하지 않도록 설계·구매·생산·지원 전 부문이 세부일정에 딱 맞춰 작업을 진행했습니다. 이같이 세분화되고 전문화된 설계 능력에 전 세계 최고의 생산 퀄리티가 더해져 FPSO 시장점유율 1위를 달성할 수 있었습니다.(윤기영 전 현대중공업 상무)

이밖에도 ICT 기반의 생산관리시스템, 용접 품질 향상을 위한 용접절차표준서 개발, 세심한 용접 교육, 각 공정 부품들의 치수 관리(Dimension Control) 등 내세울 장점이 적지 않았다.

그러나 무엇보다 수많은 어려움 속에서도 반드시 완수해내고야 마는 불굴의 ‘현대정신’이야말로 현대중공업의 진정한 힘이었다.

## 37. 이지스함 건조와 KDDX 사업 선도

# 차세대 수상함 건조의 절대강자로 ‘대양해군’을 뒷받침하다



최첨단 방어 체계와 공격 능력을 갖춘 세계 최고의 전함, ‘세종대왕함’이 마침내 모습을 드러냈다. 2007년 5월 25일 울산 현대중공업 6번 도크에서 열린 꿈의 구축함 세종대왕함 진수식은 대한민국의 잔치날이었다.

노무현 대통령은 축사를 통해 “세종대왕함이 우리 해군력을 한 차원 더 높여줄 것”이라며 기대감을 표했다. 대통령 축사가 끝나자 영부인 권양숙 여사가 도끼로 로프를 끊고, 샴페인 브레이킹으로 세종대왕함 진수를 축하했다. 장엄한 뱃고동 소리가 오색 풍선이 날리는 미포만의 하늘을 가득 채우며 세종대왕함의 앞날을 축복했다.

신(神)의 방패 ‘이지스’에 국민의 안위와 국방력 강화에 힘썼던 세종대왕의 정신을 불어넣어 한국형 이지스함으로 태어난 세종대왕함. 이로써 우리 해군은 미국·일본·스페인·노르웨이에 이어 이지스 구축함을 보유한 다섯 번째 나라가 됐다. 대양해군(大洋海軍) 건설에 한 걸음 더 내디딘 것이다.

## ‘대양해군’을 향한 기나긴 항해, KDX사업

1986년부터 추진한 한국형 구축함 건조사업, 즉 KDX사업은 미국에서도 도입한 구축함을 국내에서 설계·건조한 한국형 구축함으로 교체하는 사업이었다.

구축함은 일명 ‘잠수함을 잡는 함정’으로 불리는데, 우리나라 해군은 1998년 ‘광개토대왕함’부터 2012년 ‘서애 류성룡함’까지 3단계에 걸쳐 국내 기술로 설계·건조한 12척의 한국형 구축함을 취역시켰다.

KDX-I에서 3000톤급 주력 전투함 3척을 건조했다. 한국형 구축함 1호인 광개토대왕함에는 해군 최초의 대공미사일과 함께, 상세설계부터 제작까지 우리 기술로 만든 헬기도 탑재했다.

1999년 8월에는 ‘을지문덕함’, 2000년 6월에는 ‘양만춘함’이 취역했다. KDX-II에서는 4500톤급 전투전대 지휘통제함 6척을 건조했다. 해군 최

초의 함대방공 구축함인 동시에 다층 방공망을 적용한 세계 최초의 군함이었다.

2003년 11월 ‘충무공 이순신함’이 취역했으며, 2004년 9월 ‘문무대왕함’, 2005년 6월 ‘대조영함’, 2006년 11월 ‘왕건함’, 2007년 10월 ‘강감찬함’ 순으로 함대에 배치됐다. 마지막 여섯 번째 ‘최영함’이 취역한 것은 2008년 9월이었다. 차세대 한국형 구축함 6척이 모두 작전에 투입됨으로써 우리 해군은 작전 반경을 크게 넓혔다.

현대중공업은 문무대왕함·왕건함·최영함을 건조했다. 특히 문무대왕함에는 현대중공업이 자체 설계한 스텔스 기술을 적용했다. 생화학·방사선 공격을 방어할 수 있는 각종 설비들과 해상 작전 헬리콥터를 탑재해 전방위 전투가 가능했다.

## 도면을 살 것인가, 새롭게 그릴 것인가

KDX-Ⅲ는 2012년까지 7000톤급 이지스 구축함 3척을 건조하는 사업이었다. 미국 ‘록히드마틴’의 첨단 전투체계인 ‘이지스 시스템’을 장착했다. 2008년 12월 취역한 세종대왕함을 선두로 2010년 8월 ‘울곡 이어함’, 2012년 8월 ‘서애 류성룡함’이 취역했다.

현대중공업은 세종대왕함과 서애 류성룡함 2척을 건조했다. 관계 당국은 1990년대 후반 KDX-Ⅲ 사업을 본격적으로 검토하면서 독자설계 추진을 두고 고심을 거듭했다. 굳이 위험 부담을 감수하지 말고, 미국의 도면을 들여와 건조만 하는 게 현명하다는 의견이 강하게 제기됐다. 그러나 현대중공업은 어렵더라도 독자 설계의 길을 선택하기로 했다. 이미 1980년 한국 최초의 전투함정 울산함을 시작으로 ‘호위함-잠수함-스텔스 구축함’으로 이어지는 해군 함정 개발을 통해 쌓아온 기술력과 경험이 있었다.

게다가 이미 2년 6개월 동안 한국형 이지스 구축함의 기본설계를 수행하며 큰 밑그림도 그려놓았다. 세계 최고의 특수선 건조회사로 발돋움하

기 위해 20여 년간 꾸준히 기술·인력·설비 등 모든 체제를 강화했다. 세계 1위 조선업체인 현대중공업의 기술력을 전 세계에 또다시 보여줄 수 있는 기회였다.

미국이 이지스함 도면을 사라고 했는데 그 가격이 어마어마했습니다. 솔직히 우리도 망설임이 많았죠. 하지만 눈 딱 감고 결국 독자설계로 가지고 제안했습니다. 해군도 내심 우리 제안을 반기는 눈치였습니다. 30년 가까이 해군 함정을 독자 개발해온 국내 기술진을 믿고 맡겨보자는 차원에서 해군도 쉽지 않은 결정을 한 것입니다.

(김정환 전 현대중공업 사장)

”

2004년 9월, 현대중공업은 상세설계를 시작으로 KDX-Ⅲ의 첫 번째 함정인 세종대왕함의 본격적인 건조 작업에 들어갔다. 목표는 생존이 걸린 전투에서 최후의 승자가 될 수 있도록 ‘맷집 강한 배를 만들자’는 것이었다. 최첨단 함정 기술을 총동원해서 폭발강화 격벽, 함정 스텔스 설계, COGAG (COmbined Gas turbine And Gas turbine) 복합 추진체계 설계 기술 등 생존성을 높이는 구조설계에 초점을 맞췄다.

자세히 살펴 보면, 적의 레이더에 대한 노출을 최소화하기 위해 독자개발한 스텔스 설계 개념을 적용했고, 만에 하나 어뢰를 맞더라도 끄떡없이 버틸 수 있도록 여러 가지 시스템을 보탤다. 그리고 어느 한 쪽이 무력화돼도 다른 무기로 반격을 가할 수 있도록 이중으로 설계했다.

김정환 당시 부사장은 “일본 이지스함은 미국 것을 거의 그대로 받아들여 만들었지만 우리는 달랐다. 우리 나름대로 최선을 다해 플랫폼을 설계했기 때문에 적어도 플랫폼 측면에서는 특히 엄청나게 진보한 최신 함정이다”고 강조했다.

순탄치만은 않았다. 최대 난코스인 설계부터 난항을 겪었던 세종대왕함의 브레인, ‘이지스 레이더 타워’를 선체에 탑재하는 작업이었다. 무엇보다 표면과 레이더 각도를 맞추는 작업이 중요했다. 이지스 레이더가 장착될 표면 편평도의 허용 오차 0.5mm 미만, 레이더 각도 허용 오차 0.0001도 미만에 달하는 극도의 초정밀 작업이었다. 미국 BIW조선이 레이더 장착

기술료로만 130억 원을 요구한 것도 이 때문이었다.

현대중공업은 미국 ‘록히드마틴’이 제공한 매뉴얼과 도면 등을 참고해 독자 기술로 설치에 도전했다. 무기체계 설치에 필요한 각종 공구류도 현대중공업이 자체적으로 개발했다.

설계에서부터 건조 그리고 무기체계 탑재에 이르기까지 정주영 창업자의 전매특허였던 ‘이봐, 해봤어?’ 정신이 발동했다. 정밀 측정을 방해하는 사소한 망치질 소리까지 피하기 위해 야간 작업을 4개월 가까이 이어가면서 끝내 설치에 성공했다.

## 국산 방위기술력 향상과 차세대 이지스함 착공

세종대왕함에 들어간 주요 장비 120여 종 가운데 90여 종은 국산품이었다. 해군·방위사업청·국방과학연구소, 그리고 현대중공업 등 각 기관이 모든 기술 역량을 결집해 탑재 장비의 76%를 국산화했다. 이 과정에서 확보된 방산기술력은 약 2조 원의 경제적 효과를 견인해냈다.

특히 특수강판을 비롯한 미사일 수직발사대, 대함 유도탄, 대잠 어뢰, 함정 자체보호 전자전장비, 항해 레이더 등 주요 장비를 독자기술로 개발한 것은 큰 성과였다.

이와 함께 세종대왕함에는 가장 강력한 무기인 함대지(艦對地) 크루즈 미사일 ‘천룡’, 150km 거리에서 적 함정을 공격할 수 있는 함대함(艦對艦) 유도탄 ‘해성’, 그리고 수십 km 밖에서 잠수함을 공격할 수 있는 대잠어뢰 ‘홍상어’ 등 국산 무기들을 대거 탑재했다.

설계와 건조는 물론 이지스 레이더 장착까지 우리가 다 했습니다. 수많은 무기와 장비체계를 연동시키는 기계적·전기적 시그널 인터페이스 역시 우리 기술진의 몫이었죠. 사업 초기에 미국 회사가 자기네 기술력을 사가라고 했지만 이제는 역수출이 가능한 수준까지 올라왔습니다. 세종대왕함 건조로 한국 함정 기술이 한 단계 업그레이드 됐다고 자부할 수 있습니다. (하용현 전 현대중공업 전무)



2008년 12월 현대중공업은 대양해군 전략 기동함대의 중심에서 활약할 이지스 구축함 1번함 ‘세종대왕함’을 해군에 인도했다.

세계 최고의 함정에 세계 최고 현대중공업의 DNA가 탑재됐다. 세종대왕함의 취역과 함께 우리나라는 ‘꿈의 함정’ 또는 ‘신의 방패’라고도 불리는 이지스 구축함 보유국이 됐다.

한국형 이지스 구축함은 건조 비용만 약 1조 원이 투입됐다. 함정 건조 경험이 풍부한 미국 BIW조선이 이지스함 설계에서 인도까지 평균 60개월 걸렸지만, 현대중공업은 49개월 만에 모든 작업을 끝냈다.

두 번째 이지스 구축함인 ‘울곡이이함’은 제원상으로는 세종대왕함과 쌍둥이다. 현대중공업이 독자기술로 설계한 도면으로 대우조선해양이 건조해 2010년 8월 실전에 배치됐다.

세 번째 이지스 구축함인 ‘서애류성룡함’은 다시 현대중공업이 건조를 맡았다. 2008년 9월 설계와 건조를 시작해 2011년 3월 24일 진수식을 갖고, 2012년 8월 해군에 인도돼 취역했다.

1세대 이지스 구축함에 이어 차세대 이지스 구축함(KDX-III Batch-II) 사업을 주도하고 있는 것도 현대중공업이다.

2016년 6월 24일 현대중공업은 방위사업청과 차세대 이지스 구축함 건조를 위한 탐색개발사업 계약을 체결했다.

이어 2019년 10월 6766억 원 규모의 상세설계와 건조도 맡았다. 이로써 현대중공업은 이지스 구축함을 직접 설계하고 건조하는 국내 유일의 조선사로 도약했다.

2021년 2월 16일 차세대 이지스 구축함의 선도함 착공식이 열렸다. 우리 해군이 도입한 차세대 이지스 구축함 3척 중 첫 번째 함정이었다. 같은 해 10월 5일에는 기공식을 가졌다.

기공은 함정의 첫 블록을 건조용 선대에 자리 잡아 거치하는 공정으로 함정 건조의 본격적인 시작이다.

이 선도함은 2022년 하반기 진수를 거쳐 2024년 11월 해군에 인도될 예정이다.

## 진화하는 함정 설계기술, 세계가 주목하다

2020년 대한민국 방위산업계를 달군 핫이슈는 한국형 차기 구축함 사업(KDDX)이었다. 이 사업은 2030년대 중반까지 국내 독자 기술로 고성능 구축함 6척을 건조, 2000년대 초반부터 KDX-II 사업을 통해 배치된 ‘충무공 이순신급’ 구축함을 대체하는 것이었다.

KDDX 사업이 주목받은 가장 큰 이유는 국내 기술로 이지스 체계를 개발하는 첫 번째 함정이기 때문이다. 현대중공업은 2020년 12월 대우조선해양과의 치열한 경쟁 끝에 KDDX의 기본설계를 수주했다.

KDDX는 해군 핵심 전력으로 운용할 전투함이니만큼 그동안 축적된 국내 선박 건조기술과 무기개발 기술을 집대성해 독자적인 한국형 구축함으로 개발을 진행한다.

KDX와는 달리 함정 추진체계와 가스터빈 엔진을 제외한 나머지 부분인 선체와 무장, 그리고 전투체계와 다기능 레이더, 소나(Sonar) 등 중요 구성품을 모두 국산화해 탑재할 계획이다.

이전까지 해외에 의존해왔던 통합 마스트를 국내 기술로 개발해 탑재하고, 병력 감소에 대비한 무인화·자동화 등 첨단 기술들을 적용할 예정이다. 배의 모양도 이전의 한국형 구축함과는 전혀 다르다. 특히 해군 구축함 최초로 함수 선형에 파도 관통형 디자인을 채택해 주목받고 있다.

KDDX사업의 성공적 수행을 위해 현대중공업은 스마트해군 정책발전방향과 선진 함정기술 발전동향 분석을 기반으로 한국형 차기 구축함에 자체 개념설계를 실시, 핵심 기술사양을 도출했다.

포스코·한국기계연구원·한국선급·한국전기연구원·한화시스템 등과 산학연(産學研) 함정 전문기술 인프라를 구축해 기본설계사업 개발 준비를 마쳤다.

한편 현대중공업은 2021년 9월 해양방위 분야 세계 최고의 기술력을 보유한 영국의 밥콕과 손을 잡았다. 국내 최초의 ‘한국형 경항공모함(CVX) 개발 프로젝트’를 완성하기 위해서였다.

현대중공업은 이 프로젝트를 위해 같은 해 10월 한국항공우주산업(KAI)과도 전략적 협력에 나섰다. 양사는 고정익·회전익 항공기 및 무인기를 비롯한 함재기 운용과 관제를 비롯해 군수지원체계·훈련체계·시험평가 등의 분야에서 협력을 강화해 나가기로 했다.

## 38. 친환경 선박의 혁신

친환경 선박으로  
새로운 성장을 견인하다

2021년 상반기, 'K-조선' 부활의 뱃고동이 울리기 시작했다. 한국 조선업계는 전 세계 선박 발주량의 절반 가까이를 수주했다. 수주량 기준 2008년 이후 13년 만에 최대 실적이었다.

특히 고부가가치 선박과 친환경 연료 추진선의 세계 시장점유율은 70%에 달했다. 2021년 상반기 친환경 연료 추진선 발주량은 480만 CGT로 전년 동기 53만 CGT 대비 806%나 증가했다. 전체 선박 발주량(685만 CGT)의 무려 70.1%였다.

국제해사기구(IMO)가 2008년 대비 온실가스 배출량을 2025년 최소 30% 이상, 2050년 70%까지 감축한다는 계획을 세우면서 친환경 선박은 이제 더 이상 거스를 수 없는 대세로 자리매김했다.

바다 위 환경 규제,  
LNG 추진선으로 헤쳐 나간다

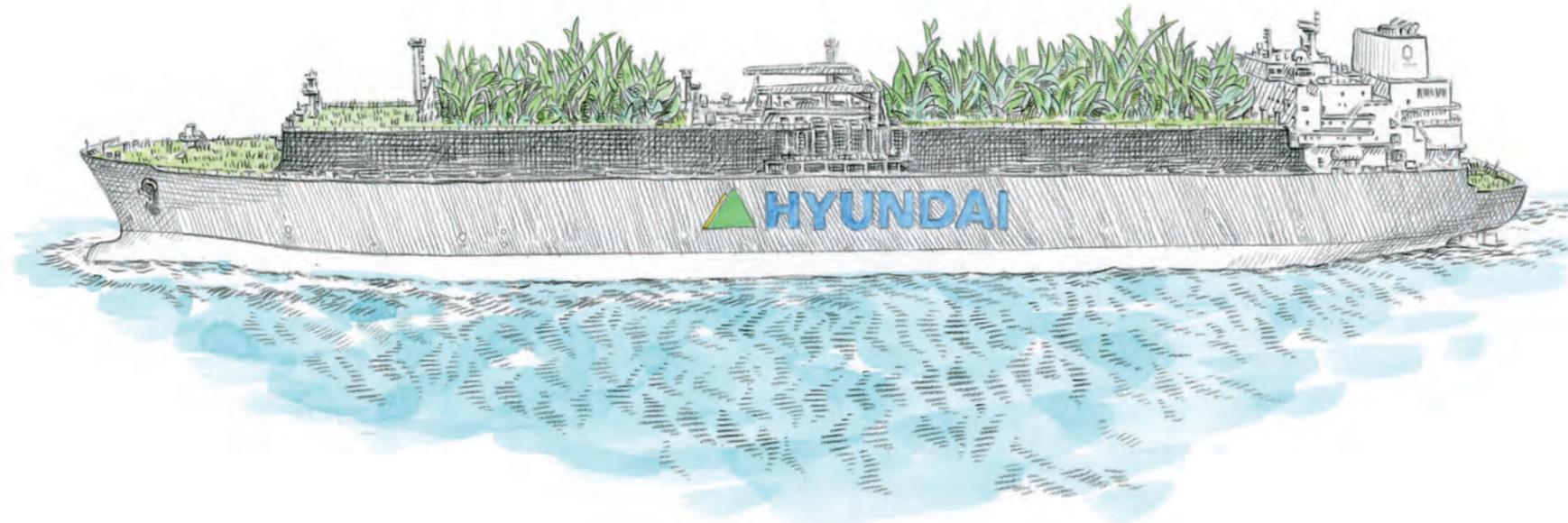
조선·해운업에도 '녹색경영'의 바람이 불기 시작했다. 사람이 살지 않는 망망대해(茫茫大海)라고 해서 마음 놓고 이산화탄소를 내뿜던 시대는 지

나갔다. 환경 규제는 갈수록 심해지고 있고, 친환경 선박 없이는 해운업을 영위할 수 없는 게 현실이다.

IMO는 온실가스 배출량을 2015년 10%, 2020년 20%, 2025년 30%로 단계적 감축을 규제하고 있다. 이산화탄소(CO<sub>2</sub>)와 질소산화물(NO<sub>x</sub>), 황산화물(SO<sub>x</sub>)이 온실가스 배출 규제의 핵심이다.

선박에 사용되는 연료는 석유 제품 중에서도 온실가스 배출 밀도가 높은 중유계열의 벙커C유다. 벙커C유를 사용하면서 IMO 규제에 대응하기 위해서는 황산화물 저감 장치인 스크러버(Scrubber)와 질소산화물 저감설비인 SCR(Selective Catalytic Reduction)을 엔진에 추가로 장착해야 한다.

이는 간단한 문제가 아니다. 스크러버는 선박 메인 엔진과 크기가 비슷할 정도로 부피를 많이 차지하고, SCR은 그 무게가 만만치 않다. 두 장비를 엔진룸에 장착하기에는 공간이 부족할 뿐더러 설사 장착하더라도 무게



가 늘어나 에너지 비효율이 발생할 수밖에 없다.

유일한 대안은 황 함유량이 적은 고급 경유를 연료로 사용하는 건데, 이야말로 ‘배보다 배꼽이 더 큰’ 격이다.

고심 끝에 얻어낸 결론이 LNG 추진선이다. 중유를 주 연료로 하는 기존 선박에 비해 질소산화물을 약 25%, 황산화물을 약 99%, 이산화탄소를 약 23% 적게 배출하는 친환경 선박으로, 환경 규제와 에너지 효율 극대화를 동시에 충족할 것으로 기대됐다.

실용화까지 길이 순탄치 않았다. 폭발 위험이 있는 LNG를 취급해야 하기에 안정성 문제도 걸림돌이었고, 전 세계 항만에 LNG 공급망이 갖춰져 있지 않아 인프라를 새롭게 구축하는 데도 시간이 필요했다. 뿐만 아니라 선박의 연료탱크도 벙커C유를 사용할 때보다 4배 이상 키워야 했다.

현대중공업은 한 박자 빨리 움직였다. IMO에서 온실가스 배출 규제안을 공식적으로 채택하기 전, 이미 선박에 대한 친환경 요구가 거세질 것을 예견하고 2009년부터 LNG 추진선 개발에 돌입했다.

“LNG 추진선 건조를 위해서는 3가지의 핵심 장비가 필요합니다. LNG 연료용 주 추진엔진, 액체상태의 LNG를 기화(氣化)시켜 엔진에 공급하는 연료공급장치(Fuel Gas Supply System: FGSS), 대기압에서 -163℃까지 견딜 수 있는 고강성의 연료탱크가 그것입니다.”

메인엔진 개발을 위해 만, 바르질라 등 세계적인 메이커들과 손을 잡았다. 2014년 12월 LNG를 연료로 하는 ‘ME-GI 엔진’을 개발하면서 LNG 추진선 시대의 개막에 대비했다.

그러나 이때까지 신조 시장에서 LNG 추진선을 찾는 선주는 거의 없었다. 디젤 엔진을 장착한 선박보다 가격이 비싼 탓이었다. 본격적으로 시장이 열리기 전까지 버틸 수 있는 대안이 필요했다. 고객들의 요구와 기술적 대응역량을 고려해 다각도로 검토한 결과 치츨 윤곽이 드러났다.

“LNG 추진체계의 핵심 장비들이 아직까지는 상당한 고가여서 현재와 같은 저유가 시대에는 경제성이 떨어진다는 약점이 있어요. 이런 약점을 최소화하고 장점을 극대화하기 위한 방안을 고안해야 합니다.”

“최소한의 LNG 추진설비를 갖춰 놓고, 제조단가와 유가 상황이 경제성을 확보할 수 있는 시점이 되면 간단한 개조를 통해 바로 LNG 가스 추진 체계를 적용할 수 있도록 해봅시다. 고객들도 비용 부담이 줄어들고 상황에 따라 바로 LNG 추진선으로 전환할 수 있으니 긍정적인 반응입니다.”

이른바 ‘LNG-레디(Ready)’ 선박이었다. 현대중공업이 개발한 LNG-레디 기술은 세계 최대 선급협회인 당시 노르웨이-독일선급(DNV-GL)으로부터 기본승인을 획득해 신조시장 진출의 물꼬를 텃다. 2013년, 2014년 중동으로부터 수주한 초대형 컨테이너 선박부터 적용하면서 LNG 추진선 시대를 앞당겼다.

현대중공업은 LNG 추진선과 함께 이중연료(Dual Fuel) 추진 엔진 기술도 확보했다. 2012년 10월 세계 최초로 석유와 LNG를 연료로 하는 30MW급 이중연료 추진 엔진을 개발해 차근차근 친환경 선박 시장의 토대를 마련해 나갔다.

그동안 석유보다 저렴한 LNG를 선박 연료로 쓰지 못한 이유는 ‘공급 문제’ 때문이었다. 현대중공업은 ‘이중연료 엔진 패키지 시스템’ 개발로 문제를 풀어 냈다. 필요에 따라 LNG와 선박용 중질유를 선택적으로 사용하는 방식인데, 배기가스를 줄이면서 디젤 엔진과 동일한 성능을 발휘할 수 있어 환경적인 면과 경제적인 측면을 모두 만족시켰다.

이 패키지는 선박 추진용 이중연료 대형엔진과 발전용 힘센엔진, LNG 연료공급시스템(Hi-GAS)으로 구성돼 LNG 선을 비롯해 컨테이너선 등 모든 상선에 적용할 수 있었다.

2017년, 드디어 친환경 선박 시장의 문이 활짝 열렸다. IMO가 2020년 1월부터 전 세계 선박의 연료유 황 함유량 기준을 3.5% 이하에서 0.5% 이하로 대폭 강화하기로 한 것. LNG 추진선 수요가 대폭 늘기 시작했다.

미리 준비하고 기다리던 현대중공업그룹에 드디어 기회가 찾아왔다. 그동안 극심한 수주 가뭄에도 기술개발의 끈을 놓지 않고 미래를 대비한 노력과 열정이 꽃을 피우기 시작했다.

2017년 세계 최초로 LNG 추진 대형 유조선 수주해 2018년 인도한 데

이어 2020년에는 LNG 추진 대형 컨테이너선과 벌크선을 잇달아 세계 최초로 건조했다. 특히 LNG 추진 대형 컨테이너선은 중국보다 7개월 늦게 수주했지만 먼저 인도하면서 앞선 기술력을 다시 한번 입증했다.

중국 국영기업 '후동중화조선'은 2017년 9월 프랑스 'CMA-CGM' 선사로부터 초대형 LNG 추진 컨테이너선을 수주했지만 기술 부족으로 건조를 포기했다.

이후 중국의 SCS조선으로 건조 업체가 변경됐는데, 이 조선사 또한 예정 인도 시기였던 2019년 11월에서 1년가량 납기를 지연하면서 현대중공업그룹이 '세계 최초 인도' 기록을 세운 것이다.

전망은 더욱 밝다. 포스코경영연구소는 2021년 LNG 추진선 시장 규모는 20조 원, 2025년에는 130조 원까지 6배가량 성장할 것으로 예상했다.

자동차 산업에서 전기 자동차가 각광을 받듯이 조선업에서는 LNG 추진선 같은 친환경 선박들이 주목받고 있어요.

우리는 IMO의 규제를 시장 전환의 기회로 판단하고, 선제적으로 대응해 왔지요. 그 결과 벌크선, 유조선, 컨테이너선 등 여러 선종에서 LNG 추진선을 수주해 전 세계에서 가장 많은 수주 실적을 보유하며 시장을 선도하고 있습니다. (장봉준 전 한국조선해양 전무)

”

## CO<sub>2</sub> 제로에 도전하다

세계적으로 온실가스 감축 규제 추세가 가속화되면서, 결국 LNG로도 장기적인 환경 규제 기준을 맞추기 어렵게 될 것이라는 전망이 지배적이다. 바이든 미국 대통령 취임 이후 더 강력한 탄소 저감을 강조하고 있어 조선업계는 LNG 추진선을 넘어 암모니아, 메탄올, 수소 등으로 빠르게 친환경 선박 혁신에 나서고 있다.

현대중공업그룹은 이산화탄소를 전혀 배출하지 않는 새로운 패러다임의 미래 선박 청사진을 그리고 있다.

가장 먼저 선택한 연료는 암모니아였다. 한발 빠른 암모니아 추진 선박

개발에는 그만한 이유가 있었다. 기본적으로 암모니아는 연소할 때 이산화탄소를 전혀 배출하지 않는다. 게다가 수소 등 다른 친환경 연료에 비해 구하기 쉽고 저장시설 등 관련 인프라도 상당히 구축돼 있다.

무엇보다 -34℃에서 액체가 되기 때문에 -253℃에서 액체가 되는 수소보다 저장과 운송이 쉽다. 국제에너지기구 역시 '2050 탄소제로 로드맵' 보고서에서 2050년 선박 연료 수요의 45%를 암모니아가 차지할 것으로 전망하기도 했다.

풀어야 할 숙제는 있었다. 암모니아에서 나오는 질소산화물과 증기가 문제였다. 질소산화물은 인체에 해롭고, 암모니아 증기는 부식을 유발한다.

현대중공업그룹은 친환경 암모니아 연료공급시스템 개념 설계에 힘을 기울였다. 항해 중에 자연 발생하는 암모니아 증발 가스를 활용해 배기 가스 내 질소산화물을 제거하고, 잔여 증발가스는 엔진 연료로 사용할 수 있게끔 했다. 이중누출 방지 가스처리시스템도 갖춰 극소량의 암모니아도 완전히 차단했다.

2020년 7월 국내 최초로 영국 로이드선급(LR)으로부터 암모니아 연료 추진 선박 기본인증서(AIP)를 받으면서 상용화에 한발 다가갔다. 같은 해 10월에는 암모니아 추진 초대형 유조선(VLCC)에 대해 노르웨이-독일선급(DNV-GL)의 기본승인도 획득했다. 이러한 추세라면 2024년 즈음에는 암모니아 추진선을 상용화할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

현대중공업그룹은 2021년 세계적인 해운사 '머스크(Maersk)'로부터 메탄올 추진 초대형 컨테이너선 8척을 수주해 LNG 추진선을 뛰어넘는 친환경 선박시대를 성큼 앞당겼다.

이에 앞서 현대미포조선은 2016년 세계 최초로 메탄올 추진 5만 톤급 석유화학제품운반선을 인도한 바 있다. 이후 9척의 동종선을 건조해 인도했다. 2021년 7월에는 머스크로부터 2100TEU급 메탄올 추진 컨테이너선을 수주하기도 했다. 현대중공업그룹은 메탄올 추진선 건조에서 독보적인 실적을 보유하고 있다.

메탄올은 기존 선박 연료보다 황산화물(SOx)은 99%, 질소산화물(NOx)은 80%, 온실가스는 최대 25%까지 줄일 수 있다. 탄소 배출량도 LNG보다 적다. 더구나 물에 녹고 생분해되는 특성 덕분에 해양에 배출되더라도 오염을 일으키지 않는다. 차세대 친환경 선박 연료로 주목받는 이유다.

세계 최대 컨테이너 선단을 보유하고 있는 머스크의 메탄올 추진선 전환 계획은 친환경 선박 시장의 지각 변동을 일으키기에 충분했다. 미국 국립대기해양국(NOAA)은 2008년 초대형 컨테이너선 15척이 내뿜는 황산화물이 전 세계 자동차 7억 6000만 대가 내뿜는 양과 맞먹는다는 추산을 내놓기도 했다. 화물선이 내뿜는 대기오염 물질에 연간 수만 명이 목숨을 잃는다는 추정도 나왔다.

2018년 머스크는 “비용 절감을 넘어서 모두의 생존을 위해 화석 연료를 포기해야 한다”라며 2050년까지 탄소 순배출량을 제로로 만들겠다고 선언했다.

그리고 2021년 모든 컨테이너 선박 부문의 탄소중립 실천 방안 중에 하나로 메탄올 추진선을 도입, 탄소 저감에 앞장서기로 한 것이었다.

현대중공업그룹은 머스크로부터 메탄올 추진선 8척 수주 소식을 발표했다. 이때 “대형 컨테이너선에 메탄올 추진 엔진을 탑재하는 첫 사례라는 점에서 의미가 있었다. 머스크와 메탄올, 암모니아 등 대체 연료 분야 협력을 더욱 강화해 친환경 선박 시장을 선도해 나갈 것”이라고 포부를 밝혔다.

새로운 블루오션으로 떠오르고 있는 전기 추진 선박에서도 가시적인 성과를 거두고 있다.

2020년 3월 세계 최초로 연료전지 연계 하이브리드 전기추진 선박 기본 승인을 받았으며, 연말에는 고체 산화물 기반 연료전지의 선박 전용 실증 센터를 구축하는 등 차세대 전기추진시스템 개발에 나서고 있다. ‘탈(脫)탄소’ ‘탄소중립’을 궁극적인 목표로 다양한 친환경 선박 개발에 전념하고 있는 것이다.

지구 온난화 등 기후위기에 대응하려는 탄소중립의 가치는 세계 해양의 판도를 바꿔 놓을 게 분명합니다. 이에 친환경 연료인 LNG, 메탄올, 바이오, 수소, 암모니아 추진선의 개발과 이와 연관된 연료 공급 시스템 개발, 안전환경 시스템, 선박 추진용 엔진 개발도 급속히 진행되고 있어요. 세계 최고의 조선소 기술에 걸맞게 세계 최고의 친환경 선박 기술을 지향하고 있습니다. (안광현 현대중공업 엔진기계 사업대표)

## 새로운 50년의 항해를 위하여

물론 친환경 선박 개발을 위한 행보에는 수많은 장애물들이 놓여 있을 것이다. 경쟁사들의 움직임도 심상치 않다. 세계 조선업의 패권이 유럽에서 일본으로, 일본에서 한국으로 넘어오는 동안 숨죽였던 전통의 해양 강국들이 부활을 준비하고 있다.

그러나 현대중공업그룹에는 한 번 목표를 정하면 밀어붙이는 ‘적극의지’와 ‘강인한 추진력’이 DNA로 내재돼 있다. 언젠가 우리 앞에 펼쳐질 ‘수소 경제’ 시대에는 현대중공업그룹 친환경 선박의 초격차를 여실히 느낄 수 있을 것이다.

환경이나 트렌드의 변화에 따라 중공업도 방향을 바꿔가야 하는 게 당연하지요. 이전 것만 고집하고 있다가는 당연히 도태될 수밖에 없습니다. 변화를 미리 감지하고, 선제적으로 기술을 개발해서 준비하면, 얼마든지 미래 먹거리가 나올 겁니다. (이상균 현대중공업 사장)

## 39. 주요 국책사업 현장에서 빛난 현대중공업

우주 개발과 미래에너지,  
남극과 해양개발기지까지

2021년 10월 21일 오후 5시 정각. 전남 고흥 나로우주발사센터에서 순수 우리 기술로 제작한 우주발사체 누리호(KSLV-II)가 하늘로 솟아올랐다. 8년 전인 2013년 1월 30일 발사된 나로호와 모양은 비슷했지만 위용은 훨씬 더 웅장했다. 그리고 발사대에는 8년 전과 마찬가지로 ‘현대중공업’이란 글자가 새겨져 있었다.

누리호는 첫 발사에서 우주를 향해 성공적으로 날아올랐지만, 최종적으로 궤도 안착에는 실패하며 ‘미완의 성공’에 그쳤다. 고도 700km 진입에는 성공했지만, 목표 궤도에 위성 모사체를 투입시키지 못한 것이었다.

이에 따라 ‘우주 발사체 기술 독립’ 꿈은 2022년에 있을 예정인 2차 발사 이후로 미뤄졌다. 우주개발 전문가들은 “궤도에 위성을 투입하는 데는 실패했지만 첫 발사 치고는 기술적으로 상당한 진전을 거뒀다고 평가할 수 있다”고 입을 모았다.

현대중공업은 누리호 발사대 제작을 비롯해 국가적 중대사 현장 중심에서 늘 묵묵히 자리를 지키고 있다.

누리호 이전의 나로호 발사 때도, 우리나라 최초의 남극 기지인 세종과학기지 건설 때도 참여했다. 이어도 과학기지과 동해 가스전도 현대중공업의 손길로 태어났다.

## 꿈으로 쏘아올린 나로호 우주발사대

나로호 발사가 성공을 거둔 2013년 1월, 발사대 제작을 맡았던 현대중공업이 세간의 관심을 끌었다.

앞선 2007년 2월, 현대중공업은 한국항공우주연구원으로부터 KSLV (Korea Space Launch Vehicle: 한국형 소형위성 발사체)-1의 발사대시스템과 발사장 건설 공사업체로 선정됐다.

민간기업으로 나로우주센터 개발 사업에 참여하는 영광을 얻었지만, 실상을 들여다보면 분위기는 조금 달랐다.

당시 국내 대기업들은 이 사업에 별 관심을 두지 않았다. 연속성이 없었을 뿐 아니라 이윤을 남길 만한 사업이 아니었기 때문이다.

우리가 하고 싶어서 자발적으로 입찰에 참여했습니다. 이런 사업도 우리가 했다는 자부심, 나아가 사명감과 애국심으로만 가능한 프로젝트였기 때문입니다. 사업 주체인 한국항공우주연구원은 ‘배를 만드는 회사에서 우주 발사대를 만들 수 있겠느냐’며 반신반의했습니다. 그런데 평가단이 현대중공업 울산공장을 방문하고는 태도가 완전히 달라졌습니다. ‘우리가 잘되는 것이 나라가 잘되는 것이고, 나라가 잘되는 것이 우리가 잘될 수 있는 길이다’는 문구가 공기업도 아닌 사기업 공장에 걸려 있는 것에 깊은 감명을 받았다고 합니다.(김영기 현대일렉트릭 전무) — ”

그리고 2년 4개월 후, 2009년 6월 현대중공업은 나로호 발사대를 비롯해 발사장 주요 공사를 성공적으로 마무리했다. 그때 기술 지원을 했던 러시아가 자국의 해외 발사대시스템 공사에 참여해 달라고 러브콜을 보낼 정도였다. 우주산업 강국 러시아도 현대중공업의 기술력을 높게 평가한 것이었다.

어려움도 많았다. 우선 러시아가 제공한 설계대로면 발사대를 제작하는 공정이 너무 복잡했다.

발사체를 수직으로 세우는 사다리처럼 생긴 거치대의 양끝 빔(Beam: 들보) 사이 다양한 연결 구조물을 일일이 볼트로 조립해야 했다.

하지만 자타가 공인하는 용접 전문가 현대중공업의 입장에서 봤을 때는 구조물을 용접으로 이어붙여 단순한 일체형 발사대를 만드는 게 정답이었다.

결국 세계 최고의 용접 기술을 활용해, 무게는 줄이고 품질은 높인 일체형 발사대를, 그것도 30% 이상 공기를 단축시키며 완공했다. 발사대 아래에 있는 지하 3층 규모의 발사동 공사도 만만치 않았다. -196℃ 극저온을 견뎌야 하는 연료공급 장비 등이 설치된 장소였는데, 발사 시 3000℃가 넘는 초고온의 화염(火焰)을 견뎌낼 수 있도록 만들어야 했다. 85개의 방으로 이루어진 발사동을 만들기 위해 그간 다양한 플랜트 공사를 수행하며 축적한 최첨단 기술을 총동원했다.

## 누리호 발사대 설계부터 제작까지 100% 국산화

2013년 1월 30일 나로호 발사가 성공하자 현대중공업은 “앞으로 추진할 KSLV-Ⅱ 사업에도 참여해 우리나라가 우주강국으로 나아가는 데 기여하겠다”는 포부를 밝혔다. 현대중공업의 계획과 포부는 현실로 이어졌다.

‘누리호(KSLV-Ⅱ)’의 발사대 제작과 설치가 현대중공업 몫이었다. 2016년 9월 15일 발사대 제작에 착수해 2020년 11월 15일 기능 점검을 마치고 누리호 발사를 기다렸다.

누리호는 3단으로 구성된 로켓이었다. 1.5톤급 실용위성을 지구 저궤도(600~800km)에 올리기 위해 2010년부터 약 2조 원의 예산을 투입해 개발했다. 설계부터 제작·시험·발사·운용까지 모든 과정을 국내 기술로 수행했다. 현대중공업을 비롯해 한국항공우주산업(KAI), 한화에어로스페이스 등 300여 국내 기업이 참여했다.

현대중공업 해양플랜트사업본부는 누리호의 제원과 발사 환경에 맞춰 기존 나로호 발사대를 개조했다. 나로호 제1발사대는 러시아로부터 설계도면을 받아 제작했지만 누리호의 제2발사대는 초기 개념부터 설계·도면 작성까지 모든 과정을 직접 수행했다. 부품 역시 100% 국내 기술로 자체 제작했다.

제2발사대는 3단 발사체 누리호에 연료·산화제·전기를 주입할 수 있도록 제작했다. 높이 약 45.6m, 폭 11m로 나로호 발사대보다 높이 17m, 폭 1m가 더 길었다.

발사대 시스템은 -200℃의 극저온을 견딜 수 있는 연료 공급 장비와 3000℃가 넘는 초고온 화염을 견딜 발사 패드 등으로 구성됐다.

무엇보다 누리호는 1·2·3단 모두에 연료를 주입해야 했으므로 지상에서 연료를 주입하기 쉽게 타워 형태로 만들었다. 그밖에도 로켓을 이송해 수직으로 세우는 지상 고정장치(VHD)를 새로 설치했고, 발사체 이륙 때 이탈하는 케이블을 빠르게 거둬들여 혹시 모를 발사체와의 충돌을 방지하는 장치도 마련했다.

## 핵융합로 K-STAR와 ITER 건설에 힘을 보태다

2007년 9월 가동에 들어간 한국형 핵융합로 'K-STAR'에 현대중공업의 참여가 결정된 것은 1995년이였다. 국가핵융합연구소 주관으로 국내 연구소와 30여 개 기업이 공동으로 참여해 3000여억 원의 사업비를 투자했다. 이로써 우리나라는 미국·EU·일본·중국·러시아에 이어 세계 6번째 핵융합로 개발 국가가 됐다.

현대중공업은 주요 장치의 구조설계는 물론 1억℃를 견뎌내야 하는 핵심설비인 대형 초고진공 용기와 극저온 용기를 제작했다. 지름 9m, 높이 10m에 이르는 1000톤짜리 대형 원통형 철강 구조물을 무결합 용접으로 완성했다.

이어 돌입한 국제핵융합실험로(ITER) 사업에서도 현대중공업은 기술력을 발휘하고 있다. ITER 사업은 우리나라와 미국·중국·EU·일본·러시아·인도 등 7개국이 2007년부터 프랑스 남부 카다라쉬에 태양처럼 핵융합방응을 일으켜 에너지를 대량으로 생산할 수 있는 실험로, 즉 '인공태양'을 건설하는 사업이다.

나라별로 ITER 부분을 나눠 제작한 뒤 프랑스 카다라쉬에 공급하는 방식이다. 우리나라는 진공용기(토카막) 본체 등 10대 주요 장비를 공급하고 있다. 현대중공업은 K-STAR에서 쌓은 기술력과 경험을 바탕으로 ITER에 투입되는 진공용기 섹터 4개를 비롯해 포트, 그리고 TF자석구조물, 중성입자빔 포트 격벽 차폐체 등 주요 핵심 설비를 수주했다.

현대중공업은 진공용기 본체 9개 섹터 중 2010년 국내 수주로 1·6번을, 2016년 7월에는 ITER 국제기구로부터 7·8번 섹터를 추가로 수주했다. 진공용기는 3개국 9개 기업이 제작하고 있는데, 현대중공업이 단일 업체로는 가장 많은 4개 섹터를 제작한다. 애초 유럽연합 국가의 컨소시엄이 만들 예정이었으나 제작 일정에 차질이 빚어지면서 현대중공업의 몫이 된 물량이다.

진공용기는 핵융합로에서 실제 태양처럼 핵융합반응이 일어나는 플라즈마를 담은 공간으로 ITER 사업 전체의 성패를 좌우할 핵심 장치다. 높이 11.3m, 지름 20m, 무게 5000톤에 이르는 도넛 형태의 초대형 구조물은 핵융합 반응에 의해 발생한 중성자의 일차 방호벽 역할을 수행한다.

-196℃ 극저온, 1억 ℃에 달하는 초고온, 초고진공 등의 악조건을 모두 견뎌야 하기 때문에 초정밀 용접기술을 비롯해 고도의 기술력이 요구된다.

일단 제작에 들어가면 결함을 발견하는 것은 물론, 수정에도 어려움이 많은 설비이기 때문에 2010년 1월 수주 이후 설계·구매·시제품 제작 등 착수를 위한 준비에만 2년 넘게 공을 들였다. 2018년 현대중공업은 핵융합연구소와 함께 진공용기 기준점 역할을 하게 될 첫 번째 조각을 완성했다. 7년여 만에 거둔 첫 성과였다.

복잡한 3차원 형상과 이중벽 구조를 정밀한 치수에 맞춰 제작해야 했기에 무척이나 버거운 과제였다. ITER에서 요구하는 성능 조건과 검증을 통과하는 과정 또한 험난했다. 전산해석기법을 이용한 다양한 시뮬레이션 뿐만 아니라 실물 크기의 모형을 만들어 시험하며 본품 제작에 대비했다.

10년 만에 완성한 진공용기 섹터 역시 현대중공업이 스타트를 끊었다. 총 1km에 달하는 60mm 두께 특수 스테인리스강 소재 이중 격벽 구조물을 정밀하게 용접해 완벽한 진공 상태를 구현했다. 특히 처음으로 완성된 6번 섹터는 높이 11.3m, 폭 6.6m, 무게 400톤 크기로 진공용기 조립의 기준점이 됐다.

2020년 4월 20일 현대중공업 플랜트 12공장에서는 국제핵융합로 프로젝트의 진공용기 첫 번째 섹터 완성을 축하하는 기념식이 열렸다. 베르나비고 당시 ITER 국제기구 사무총장은 영상을 통해 “한국과 글로벌 진공용기팀의 협력이 이뤄낸 성과”라며 “한국 산학연과 정부의 강력한 지원에 감사드린다”고 밝혔다.

두 달 후 현대중공업은 첫 번째 진공용기를 프랑스로 출하했다. 이듬해 6월에는 두 번째 진공용기를 내보냈다. 공정을 개선해 처음보다 제작 기간

을 약 25%나 단축해 75개월 만에 제작을 마쳤다. 남은 2개의 진공용기 섹터 역시 2022년까지 마무리할 계획이다.

## 남극 세종기지 건설과 다양한 해양구조물 도전

남극 세종기지에도 현대중공업의 개척 정신이 살아 숨쉬고 있다. 1987년 11월 현대엔지니어링이 설계와 감리를 담당하고 현대건설이 공사를 맡았다. 현대중공업은 건설 자재와 장비를 운반했다.

당시 남극은 하얀 눈밖에 없는 미지의 땅이었다. 가보지 못한 현장이어서 장비와 인력 동원, 생필품 운송, 구조물 설치 등 챙겨야 할 게 한두 가지가 아니었다. 무엇보다 공기는 터무니없이 짙았고, 각종 공사 여건은 불투명하기만 했다. 바지선에 미리 가설한 구조물을 신고, 고장에 대비해 여유 장비까지 챙겼다. 여기에 200여 명분의 생필품까지 더해졌다.

가설 부두를 세우는 작업부터 내구성과 보온성을 고려한 연구 시설, 환경을 생각한 오폐수 처리 시설과 폐기물 소각 시설, 연구원들의 생활을 고려한 담수화 시설까지 현대중공업의 시공 노하우를 모두 집약했다.

기지 건설에 참가했던 모든 사람이 혼연일체(渾然一體)가 됐고, 4개월 만에 공사를 끝마쳤다. 이로써 우리나라는 남극에 상주 기지를 둔 18번째 나라가 됐다.

2000년 11월 이어도 해양과학기지 건설공사에서 현대중공업은 해양 구조물 제작과 시공을 맡았다. 1322㎡(400평) 규모에 무게 3400톤, 높이 76m의 철골구조물로 이뤄진 이어도 과학기지에는 해양 및 기상 관측 실험실을 비롯해 등대시설·발전실·헬기장 등이 설치됐다.

당초 현대중공업은 제작 완료한 시설물들을 곧바로 이어도로 옮겨와 2002년 10월부터 설치공사에 착수할 계획이었다. 그동안 현대중공업이 설치한 해양 구조물에 비하면 규모가 크지 않아서 비교적 수월한 공사가

예상됐다. 그러나 예상 외의 난공사가 전개됐다. 첫 하부구조물을 설치할 때는 예상보다 2배 넘는 시간이 소요됐다. 공사에 동원된 바지선 한 척이 상해 앞바다까지 떠내려가는 사고가 발생했다.

2003년 5월 상부구조물을 설치할 때도 예상치 못한 강풍이 닥쳐 제주도로 피항해야 했다.

부실한 암반은 어려움을 가중시켰다. 조사 결과 1.5m까지만 암반층이었고, 나머지는 콘크리트의 4분의 1 강도에 불과한 응회암이었다. 그 아래로는 모래와 뽕뽕이어서 충분한 지지력이 없었던 것이다.

다리를 4개만 세우려 했던 계획을 바꿔 8개를 세웠다. 이에 따라 지난 100년간 한반도를 덮친 가장 높은 파고(18m, 1998년 셀마)와 풍속(초속 60m, 2003년 매미)의 태풍에도 견딜 수 있는 튼튼한 해양과학 기지를 완공했다. 첨단과학의 요람으로 국내 기상 관측과 해양 연구 수준을 끌어올리고 있다.

동해 가스전 개발에 사용될 해상 설비 제작에도 착수, 국내 최고의 해양 설비 메이커로서 확고한 위상을 구축했다. 2001년 3월, 현대중공업은 한국 석유공사로부터 울산 앞바다 유전가스 생산시설 공사를 일괄 수주했다.

현대중공업은 삼성엔지니어링과 컨소시엄을 구성해 해상구조물과 육상구조물 공사를 각각 전담키로 하고, 2001년 7월 공사를 시작했다.

2003년 6월에는 높이 162m, 너비 55m, 무게 7000톤급 재킷을 제작해 출항시켰다. 4000톤 규모의 상부 구조물, 가스전과 육상을 잇는 61km의 해저 파이프라인, 육상에서 가스터미널을 잇는 7km의 파이프라인 등 2만톤 규모의 설비도 제작했다.

동해 가스전은 2004년 11월 5일 준공식을 갖고 석유 생산에 들어감으로써 우리나라를 세계 95번째 산유국 반열에 올려놨다.

## 40. 스마트조선소와 자율운항선박

# 디지털 대전환 주도, 스마트조선소로 더 찬란한 미래 그린다

대한민국 제조업은 불굴의 의지로 ‘한강의 기적’의 토대를 닦았다. 그러나 하드웨어 역량을 뒷받침해야 할 소프트웨어 기술은 여전히 선진국에 의존할 수밖에 없는 수준이었다. ‘4차 산업혁명 시대의 주도권을 잡기에는 역부족’이라는 우려의 목소리가 커졌다.

4차 산업혁명이 현실화되면서 제조업과 서비스업 등 산업 간 경계가 크게 허물어졌다. 미국 IT기업인 구글(Google)은 자체 인공지능(AI) 기술을 통해 자율주행차 분야에서 전통 제조회사보다 단연 앞서나가고 있다. 제조업의 대명사였던 GE는 디지털 혁신을 통해 소프트웨어 기업으로의 변신에 성공했다.

현대중공업은 25일 울산 본사에서 유무선 선박 통합네트워크(Ship Area Network: SAN) 기술이 적용된 ‘스마트선(Smart Ship)’ 시연 행사를 개최했다. 무선통신망, 와이브로 등을 복합적으로 활용해 기존에 유선으로 연결됐던 선박 컨트롤 및 커뮤니케이션 기능을 모두 무선으로 바꿔 원격으로 조정할 수 있도록 해주는 것이 핵심이다.

(「디지털타임스」 2011년 3월 27일자)

”

한국 조선업의 디지털 혁신은 현대중공업그룹으로부터 시작됐다. 20세기 세계 조선산업을 호령한 현대중공업그룹은 4차 산업혁명과 함께 전 세

계, 전 산업에 불기 시작한 ‘스마트’ 바람에 몸을 싣고 21세기를 향한 항해를 시작했다.

2011년 3월 현대중공업이 차세대 스마트십을 세상에 처음 선보였다. 전 세계 조선업계와 해운사는 물론이고, 국내외 언론의 스포트라이트가 집중됐다.

스마트폰이 세상에 출현한 지 불과 3년여, 아직까지 ‘스마트’는 생소한 개념이었다. 이제 막 ‘스마트’에 대한 인식이 형성되던 시기였다.

## 세계 1위 조선 기술력에 최강의 IT 역량을 접목하라

“언제 어디서나 선박 정보와 운항 정보를 모니터링할 수 있고, 최소한의 비용으로 쉽고, 안전하며 동시에 효율적으로 운항이 가능한 ‘똑똑한 배’를 만들어 보자. 그리고 설계와 생산이 유기적으로 연결되면서, 한눈에 조선소의 모든 것을 볼 수 있고 제어할 수 있는 스마트조선소도 구현해 보자.”

2008년 ‘크레인 충돌방지장치’를 개발해 현장에 적용하면서 ‘스마트조선소’의 싹이 움텄다. 가장 대책이 시급했던 현장 안전 분야에서 지금까지와는 완전히 차별화된 디지털 혁신을 이룬 것이었다. 이 작은 날갯짓이 세계 최초 디지털조선소 조성으로 이어졌다.

“조선 야드 전체를 하나의 무선통신망으로 연결해 현장의 작업자들이 공간 제약 없이 음성과 영상, 데이터 등의 정보를 실시간으로 공유할 수 있게 해봅시다.”

현대중공업은 KT와 손을 잡고 무선통신이 자유로운 디지털조선소 구축에 나섰다. 아날로그 방식이던 조선 야드에 세계 최초로 IT기술을 적용하기로 했다.

여러 가지 어려움이 따랐다. 일단 하나의 무선통신망으로 연결시키기에 울산조선소 규모가 너무 컸다. 또 생산·관리·지원 등 조직 간 유기적 협

력이 선행돼야 했지만 무선통신망이나 디지털조선소 같은 개념은 생소하  
기만 했다.

그냥 해오던 방식대로 하자는 불평이 나왔다. 그러나 이내 세계 어느  
조선소에서든 시도하지 않은 변화를 지금 이 순간 '내가, 우리가' 해내고  
있다는 기대감과 성취감이 더 크게 일렁였다. 차츰 시스템 완성도도 올  
라갔다.

4차 산업혁명이 가시화된 2017년, 현대중공업그룹은 '디지털 전환 발표  
회'를 개최하며, 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)을 통한  
혁신을 선언했다. 현대중공업·현대미포조선·현대삼호중공업 등 조선 3  
사는 '2030 스마트조선소, Future of Shipyard'라는 목표를 향해 DT 추진  
로드맵을 실행 중이다.

선박 첨단화, 자율운행, 친환경 등에 대한 고객 니즈가 나날이 높아지고  
있는 트렌드에 발맞춰 '노동집약적인 조선소'가 '지능형 자율운영 조선소'  
로 탈바꿈해 가고 있다.

우리가 지금까지 50년 동안 세계 1위 기업으로 성장해 왔어요. 앞으로 50년은 더욱 치열한 환경 속에서 살아 남아  
야 합니다. 친환경 선박, 스마트조선소 등 준비를 잘하고 있습니다. 현대중공업그룹 임직원 모두가 새롭게 펼쳐질  
미래의 주인공이 될 것입니다. (한영석 현대중공업 부회장)

## 세계 최초 스마트십으로 시장 '정조준'

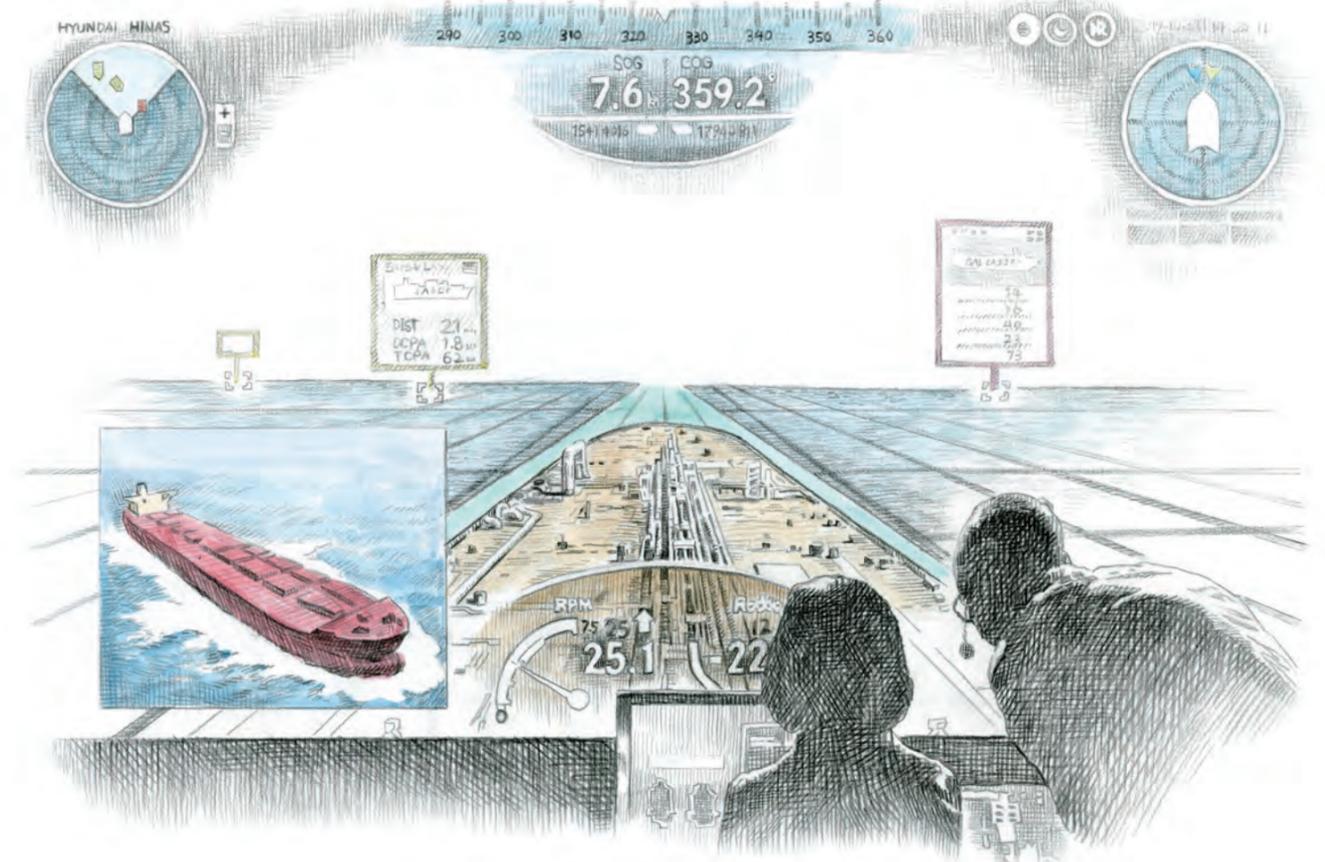
현대중공업은 디지털조선소를 조성하는 한편 국책 과제인 '스마트십 1.0'  
역시 주도적으로 이끌었다. 2008년 3월 한국전자통신연구원(ETRI), 울  
산대학교와 공동으로 스마트십 개발에 착수했다.

선박은 통상 배를 발주한 선주사가 용선사에 임대하는 경우가 많다. 실  
제 배를 운항하는 선사가 선박을 어떻게 사용하느냐에 따라 배의 수명이  
달라지기 마련이다.

배 1척이 적게는 수백억 원에서 많게는 수천억 원에 달하기에 경제적 운  
항관리가 가능한 스마트십 개발에 세계의 이목이 집중됐다.

'선박 엔진과 각종 기관의 운항 정보를 위성을 통해 육상 관제센터에서  
실시간 모니터링하고 원격으로 제어할 수 있는 차세대 스마트십을 만들  
자.'

전인미답(前人未踏)의 길 앞에서 막막해지기도 했다. 세계에 존재하지  
않는 것을 새롭게 만드는 것은 결코 쉽지 않았다. 산고(産苦)를 견디며 수  
없이 많은 밤을 지새웠다.



현대중공업은 우선 핵심기술 확보에 온 힘을 쏟았다. 기관감시 제어장치(ACONIS-DS), 항해정보 기록장치(VDR), 주 추진 제어장치(BMS) 등을 하나의 네트워크로 통합한 독자적인 ‘선박통합통신망(SAN)’ 구축에 사업의 성패가 달려 있었다.

2008년 수주한 덴마크 ‘A.P.몰러’의 4500TEU급 컨테이너선에 적용하는 것을 목표로 기술개발에 속도를 냈다. 3년여의 시간이 그렇게 치열하게 흘쩍 지나갔다. 2011년 3월 현대중공업은 울산 본사에서 국책과제인 ‘IT 기반 선박용 토털 솔루션 개발’ 완료 보고회를 가졌다.

“세계 최초로 첨단IT기술이 접목된 ‘스마트십’ 건조에 성공했습니다.”

최초의 스마트십에는 선박통합통신망이 장착돼 정보의 수집·분석·가공을 통한 경제적 운항관리는 물론 선박 내 기자재의 재고관리 등 차세대 부가서비스가 모두 연동됐다.

또 단순한 통합 감시 시스템 수준을 넘어 선박 건조와 인도에서 폐선(廢船)까지 선박의 라이프타임 서비스를 제공할 수 있다는 점에서 세계 해운 업계의 주목을 받았다.

스마트십은 선주의 니즈인 선박의 첨단화와 함께 선박 운항의 효율성을 반영한 차세대 선박으로, 앞으로 건조되는 선박의 표준이 될 것입니다. (앤더스 보에너스 당시 A.P.몰러 부사장)

세계 최초로 스마트십을 선보인 현대중공업은 더욱 거침없이 달려갔다. 자서전 『이 땅에서 태어나서』에서 “나는 누구보다 우리의 ‘현대’가 영원히 존재하기를 염원한다. 그 염원의 조건을 만들어 놓기 위해서 나는 항상 ‘큰일’, ‘보다 큰일’을 추구하며 살았다”고 밝힌 정주영 창업자의 뜻과도 맞아 떨어졌다.

중후장대한 전통 제조업의 상징과 같던 조선업도 4차 산업혁명의 시대적 요구를 거스르고는 존재할 수 없는 시대가 다가오고 있었다. 아직 여명기였지만, ‘큰일, 보다 큰일’을 추구하는 현대중공업의 DNA는 이미 시대를 앞서 진화 중이었다.

2012년 4월 산업통상자원부와 울산광역시, 중소IT업체 등과 함께 ‘조선해양IT융합혁신센터’를 설립한 현대중공업은 ‘스마트십2.0’ 개발을 본격적으로 추진했다.

‘선박 자세 최적화 솔루션’, ‘최적경제운항시스템’을 비롯해 이상기후 감지, 선체응력 진단까지 선박 자체의 정보뿐만 아니라 주변 선박의 운항 정보와 항해계획, 항로 주변의 기상 상황까지 종합적으로 분석해 최적의 운항을 제공하는 것이 목표였다.

2017년 현대중공업과 현대일렉트릭이 공동으로 ‘통합스마트선박솔루션(Integrated Smart Ship Solution: ISS)’을 개발하면서 스마트십은 더 이상 ‘차세대’가 아닌 ‘주력’ 선박으로 부상하기 시작했다.

ISS는 항해사의 숙련도와 경험에 따라 달라지는 항해 방법을 표준화하고 운항정보의 실시간 수집과 분석을 통해 운항 효율성과 안정성을 높인 것이 특징이었다. 화물창의 온도와 압력은 물론 용기의 진동에 따라 액체가 떨리는 슬로싱(Sloshing) 현상도 실시간 모니터링이 가능했다.

그동안 축적한 스마트십 기술력을 집대성한 ISS에 선주들을 큰 호응을 보였다. 2020년 8월 기준으로 300척이 넘는 선박에 탑재될 정도로 기술력을 인정받으며 초격차 스마트십 선도기업의 위상을 확보했다.

조선업은 그동안 대표적인 노동집약적인 산업이었지만 한국조선해양은 조선업을 더 이상 노동집약적 산업이 아닌 기술 중심의 산업으로 전환시켜 나갈 것입니다. 친환경 선박, 스마트십 등 남보다 앞서 관련 기술을 개발해 신개념의 선박을 선보여 시장을 선도하는 회사가 되어야 합니다. (권오갑 HD현대 회장, 2019년 담화문 중에서)

## 국내 최초로 ‘바다 위 테슬라’ 띄웠다

다음 스텝은 자연스럽게 자율운항선박으로 옮겨갔다. 유럽이 인공지능을 이용해 운항 가능한 무인 선박 기술에서 앞서가고 있었지만, 대부분 소형 선박에만 적용되고 있었다. 아직은 여전히 ‘꿈의 기술’로 불리는 것이 자율

운항선박이다

그러나 당장의 이익을 기대하기 힘들고 불확실하더라도 끊임없이 새로운 기술개발을 시도해야 하는 것이 1등 회사로서 피할 수 없는 숙명이 아니던가.

현대중공업그룹은 선택이 아닌 생존의 문제로 받아들이며 자율운항선박 기술개발에 매진했다. 그 첫걸음으로 선박 항해보조시스템 개발에 돌입했다. 자율운항은 기술 수준에 따라 운항 보조에서부터 완전 자율운항에 이르기까지 크게 5가지 레벨로 구분할 수 있는데, 그중 첫 단계에 착수한 것. 그리고 2020년 4월 카이스트와 공동으로 선박 항해보조시스템 ‘하이나스(HiNAS)’ 개발에 성공하면서 자율운항선박의 첫 결실을 맺었다.

하이나스는 인공지능 기술로 주변 선박을 자동 인식해 충돌 위험을 판단, 항해사에게 증강현실(AR) 기반으로 알려줌으로써 선박 간 충돌을 방지했다.

야간이나 해무(海霧)로 시야가 확보되지 않는 상황에서도 적외선 카메라를 활용해 장애물의 위치나 속도 등의 정보를 종합적으로 분석, 제공했다. 기존 시스템이 탐지할 수 없던 소형 어선들까지 확인해 선박 안전을 크게 강화했다는 평가를 받았다.

나아가 자동차의 어라운드 뷰 기능처럼 선박 주변의 360도 시야를 제공하는 이·접안 지원 시스템인 ‘하이바스(HiBAS)’ 개발도 2020년 4월 마쳤다.

2021년 6월, 포항 앞바다에서 우리나라 최초로 선박이 완전 자율운항하는 신기한 광경을 목격할 수 있었다. 주인공은 현대중공업그룹의 아비커스였다. 하이나스와 하이바스 등 최첨단 기술을 활용해 국내 최초로 12인승 크루즈 선박의 완전 자율운항에 성공했다. 2022년에는 대양 횡단이라는 모험을 떠날 계획이다.

자율운항은 조선산업의 미래이기도 합니다. 그렇지만 전 세계에서 이를 제대로 할 수 있는 회사는 없는 상황이지요. 그래서 우리가 직접 해보기로 한 것입니다. 하면 할수록 우리 현대중공업그룹이 가장 잘할 수 있다는 분야라는 것을 깨닫

게 됩니다. 기후변화 대응이 경영의 제1의 가치가 되는 시대를 맞아 자율운항을 통해 기후위기 대응에 기여하는 것은 물론 미래 산업을 이끌어가는 선도기업으로 자리매김할 것입니다.(정기선 HD현대 · 한국조선해양 사장) — ”

## 세계 1위 조선 넘어 ‘퓨처 빌더’ 향해 날아오르다

현대중공업그룹은 2022년 1월 미국 라스베이거스에서 열린 세계 최대 전자·IT 전시회 ‘CES 2022’에 창사 이래 처음으로 참가했다. 더 이상 ‘배만 만드는 회사’가 아니라 ‘인류를 위해 새로운 가치를 만들어가는 퓨처 빌더(Future Builder)’로 거듭나겠다는 의지와 실현 가능성을 세계에 자신 있게 펼쳐 보인 데뷔전이었다.

인류가 지속적인 성장과 발전을 향유하기 위해서는, 일하는 방식부터 자원을 사용하는 방식, 산업에 동력을 공급하는 방식과 지구에 미치는 영향을 관리하는 방식에 근본적인 변화가 필요합니다. 이에 대해 우리가 찾은 해답은 변화하는 것입니다. 다가올 50년은 세계 최고의 퓨처 빌더가 돼서 더 지속가능하고 더 똑똑하며 더 포용적인, 그래서 지금까지와는 다른 새로운 성장을 만들어 나가겠습니다.

(정기선 HD현대 · 한국조선해양 사장, CES 2022 프레스 콘퍼런스에서) — ”

현대중공업그룹은 ‘CES 2022’에서 미래 조선·해양과 에너지·기계 등 3대 핵심사업을 이끌어 나갈 혁신기술로 △아비커스의 자율운항 △액화수소 운반과 추진시스템 △지능형 로봇틱스와 솔루션 등을 선보였다.

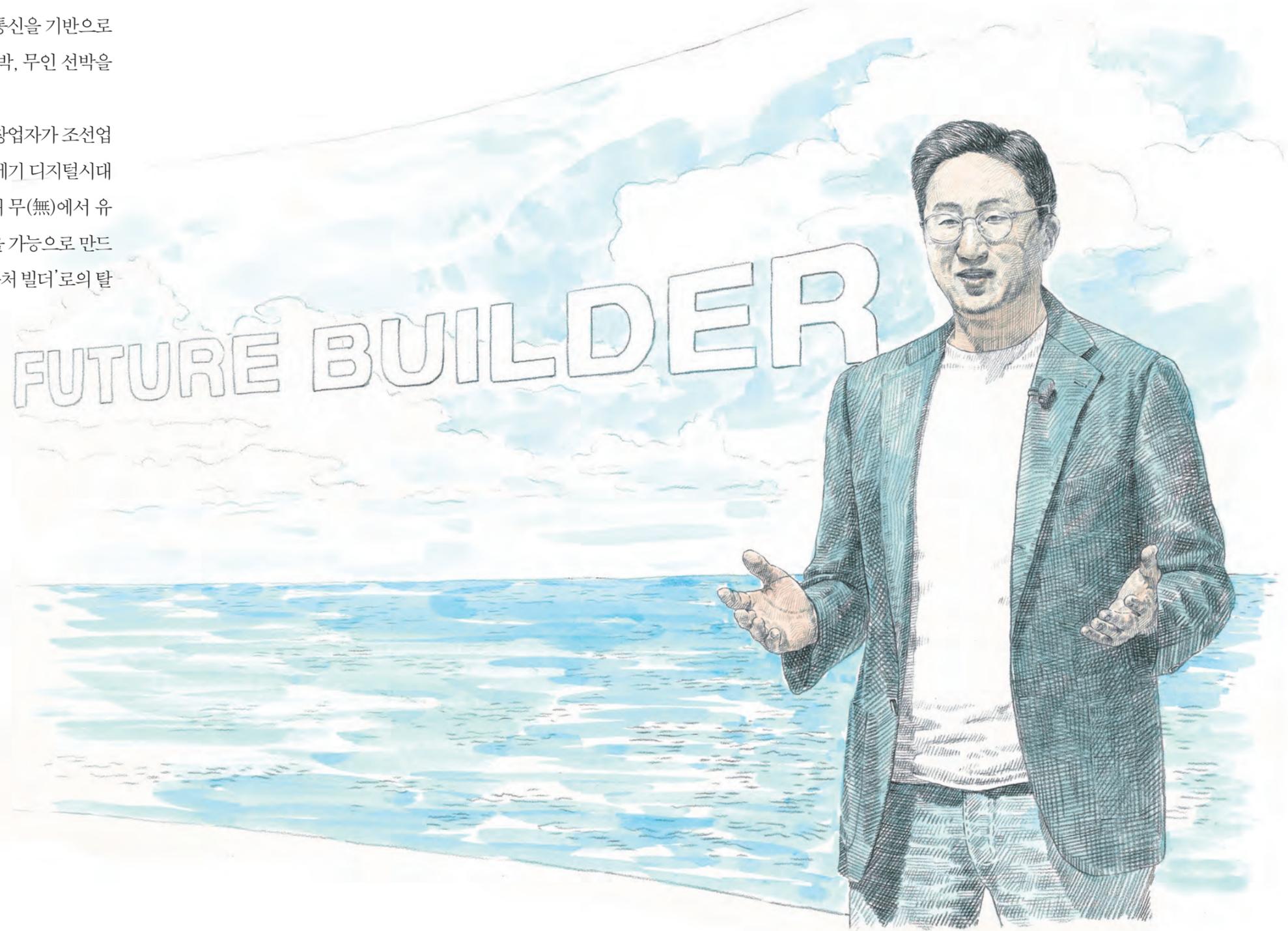
특히 아비커스의 자율운항기술을 중심으로 한 해양모빌리티의 미래상은 큰 관심을 모았다. 재생 에너지와 인공지능(AI) 기반의 자율운항시스템을 활용해 바다에서 완전히 새로운 이동의 자유를 주겠다는 것.

바다를 단순히 목적지로 향하는 통로가 아닌 그 자체로 새로운 가능성을 가진 공간으로 인식해 바다에 대한 근본적인 인식 변화를 이끌어내겠다는 ‘21세기 대항해시대’의 선언이라 해도 과언이 아니었다.

또 지능형 로봇기술을 고도화해 궁극적으로 건설 현장의 무인화를 이루고, 인류를 위협하는 에너지 위기와 기후변화의 대안으로서 해양수소 밸류체인 구축의 실현 가능한 대안을 제시해 유수의 글로벌 기업들이 펼치는 기술혁신의 장(場) 'CES 2022'에서도 묵직한 존재감을 드러냈다.

사람 손으로 모든 작업이 이뤄지던 조선 야드에서 5G 통신을 기반으로 사물인터넷과 인공지능이 사람들과 협업해 자율운항선박, 무인 선박을 '착착' 만들어내는 퓨처 빌더로의 도약.

누군가는 허황된 꿈이라 말할 것이다. 그러나 정주영 창업자가 조선업을 통해 국가 기간산업과 수출산업의 활로를 열었듯, 21세기 디지털시대에는 조선업과 ICT 융합이라는 새로운 가치 창출을 통해 무(無)에서 유(有)를 창조하는 시대를 다시 만들어 가고 있다. 불가능을 가능으로 만드는 것이 현대중공업그룹의 저력. 세계1위 조선을 넘어 '퓨처 빌더'로의 탈바꿈에 기대감이 커지고 있다.



FUTURE BUILDER

지속가능경영

# 상생의 힘을 보여주다



PART. 1

창업과 성장

세계 최고의 조선소를 만들다

PART. 2

제품과 기술

기술은 작품(作品)이다

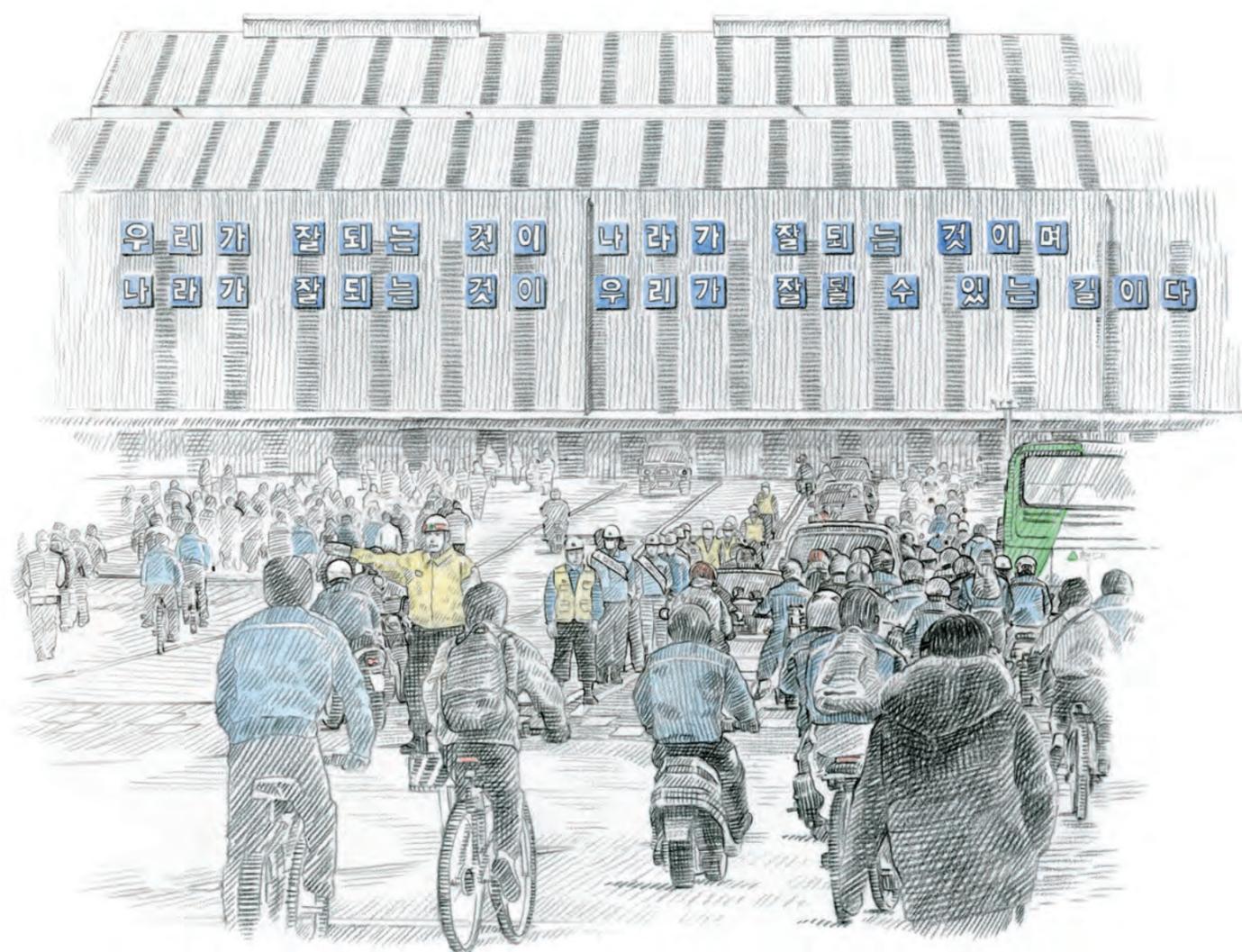
PART. 3

지속가능경영

상생의 힘을 보여주다

## 41. 국가 경제 발전의 파수꾼

# 나라가 잘되는 것이 우리가 잘될 수 있는 길이다



울산 현대중공업 정문으로 들어서면 대조립공장이 바로 보인다. 벽면에 정주영 창업자가 한 말이 큼지막하게 쓰여 있다.

“우리가 잘되는 것이 나라가 잘되는 것이며, 나라가 잘되는 것이 우리가 잘될 수 있는 길이다.”

정주영 창업자는 사업을 하면서도 국가에 도움이 되는가를 먼저 고민했고, 할만한 가치가 있는 일이라면 ‘주판알’을 엮고 뛰어 들었다.

그는 평소 산업을 ‘나라를 부(富)하게 만드는 산업’과 ‘강(強)하게 만드는 산업’으로 나누어 파악했다. 현대의 사업이 부(富)만을 창출해서는 안 된다는 신념으로 국가 기간산업의 발전을 이끌었다.

현대중공업의 탄생은 우리나라 중화학공업화의 좌표를 제시한 일대 사건이었다. 당시 미국, 일본은 우리나라의 부족한 부존자원과 협소한 시장 규모에 중화학공업은 적절치 못하다며 부정적인 전망을 내놨다.

그러나 정주영 창업자는 포기하지 않았다. 힘들더라도 후대를 위한 디딤돌을 놓겠다는 사명감으로 ‘조선입국(造船立國)’을 강력하게 추진했다. 현대중공업은 정주영 창업자의 ‘사업보국’ 유산을 시대정신에 맞게 계승 발전시켰다. 먹고 살 만한 기업 대부분이 수도권에 밀집해 있는 현실 속에서도 현대중공업은 묵묵히 울산을 지키고, 목포·영암을 발전시키며 한국 조선산업 보호에 앞장서 왔다.

## 호남 경제의 활로를 열다

2009년 11월 30일 서울 코엑스 컨벤션홀에서 열린 ‘제46회 무역의 날’ 기념식. 1930년대 대공황 이래 최악의 경기 침체라는 글로벌 금융위기 파고를 헤치고 국가 경제 성장을 견인한 자랑스러운 기업 관계자들이 한자리에 모였다. 현대중공업이 ‘150억불 수출탑’을 수상하며 스포트라이트를 받았다.

그리고 그에 못지않게 기쁨을 만끽하는 이들이 있었으니, 바로 현대삼

호중공업이었다. 현대삼호중공업은 이날 광주·전남에 본사를 둔 기업 중 최초로 '30억불 수출탑'을 수상했다. 2008년 7월부터 1년간 34억 3000만 달러의 수출 실적을 올렸다. 30억 달러를 우리 돈으로 환산하면 약 3조 4000억 원. 이 금액은 전라남도에서 2007년 생산된 농수산물 총생산규모 3조 5000억 원과 맞먹고, 광주광역시 2009년 예산 2조 7000억 원을 훌쩍 뛰어넘는 것이었다.

“10년 전 부도 난 회사를 다시 살려내 오늘날 30억불 수출탑 수상이라는 영예를 안아 참으로 감개무량하다. 직원들의 합심된 노력과 지역민들의 협조가 있어 가능했다.”

30억불 수출탑 수상의 기쁨은 회사와 직원 그리고 지역민들까지 힘을 보탠 '삼위일체'의 결과물이었다. 현대중공업은 IMF 외환위기 당시 '동반부실화' 리스크에도 불구하고, 지역 경제가 허물어지는 것을 그대로 두고 볼 수 없어 삼호중공업 위탁경영을 맡아 결국 정상화를 이뤄냈다.

구성원들은 새롭게 출발하는 회사가 제대로 자리 잡을 수 있도록 땀땀 뭉쳐 온 힘을 쏟았다. 조선소가 위치한 목포·영암 주민들의 정성 어린 지원도 회생의 큰 밑거름이었다.

1998년 1월 22일 삼호조선소 사원아파트 상가 앞에 쌀을 가득 실은 트럭이 도착했다. 1169가구에 한 포대씩 쌀이 전달됐다. 회사 부도로 생활고를 겪는 삼호조선소 근로자들을 돕기 위해 주민들이 십시일반 힘을 보탠 것이었다. 쌀 한 되씩을 가져오기도 하고, 일부는 현금을 가져오기도 했다. 그래서 모은 것이 20kg 쌀 1395포대. 사원아파트에 전달하고 나머지 226포대를 실은 트럭은 삼호조선소 사원식당으로 향했다. 부식업자들이 현금 결제가 아니라는 이유로 납품을 거절했다는 사연이 알려지자 당장 끼니 해결에 도움을 주기 위해서였다.

현대삼호중공업은 어려울 때 외면하지 않고 응원해 준 지역민들을 위해 서라도 사업에 더 힘을 냈다. 2001년 매출 1조 223억 원을 기록하는 동시에 출범 2년 만에 사상 첫 흑자를 거뒀다. 위탁경영 출범 당시 매출 4800억 원과 1000억 원 적자와 비교하면 괄목한 만한 성장세였다.

목포·전남지역을 여행해 보면 이렇다 할 큰 산업시설이 보이지 않는다. 현대삼호중공업은 호남 지역에 본사를 둔 몇 안 되는 대기업 중에서도 대표 기업으로 단숨에 부상했다. 30억불 수출탑을 수상한 2008~2009년 매출액 중 수출이 차지하는 비중은 95%에 달했다.

현대삼호중공업이 '밖'에서 벌어들인 돈은 국가와 지역사회 등 '안'을 살찌웠다. 2020년 기준 1만여 명인 고용 규모는 호남에 본사를 둔 민간기업 중 최대로, 목포·전남 경제를 떠받치다시피 하고 있다. 특히 직접 고용인력 3700여 명 중 70% 이상이 호남 출신으로 지역 젊은이들의 일자리 창출에 기여하고 있다.

사내협력사를 포함해 회사에서 지급하는 임금은 연간 6000억 원이며 목포와 영암, 무안 등 인근 지역에 발주하는 금액 역시 연간 130여 사에 5600억 원에 이른다.

현대삼호중공업이 굳건히 버티고 있어 전남 대불산업단지는 '서남권 조선산업 혁신 클러스터'로 발돋움했다. 조선소 건설과 함께 조성되기 시작한 대불산업단지에는 현대삼호중공업의 협력사들로 가득 차 있다. 특히 친환경 고부가가치 선박 건조에 주력하는 현대삼호중공업과 보폭을 맞춰 미래 신산업으로 방향타를 조정해 지역 경제의 새로운 활로를 열고 있다.

## 대한민국 조선의 자존심을 지키다

2000년대 초는 한국 조선의 '르네상스' 시절이었다. 기존 패권을 쥐고 있던 일본 조선업계가 몰락하자 그 자리를 현대중공업 등 한국의 빅 3가 차지했다. 중국의 폭발적인 경제 성장이 불러일으킨 거대한 물동량을 빨아들이며 국내 조선업계는 초호황을 누렸다. 그러나 2008년 리먼브라더스 사태로 촉발된 글로벌 금융위기로 전례없던 '고난의 행군'이 시작됐다.

그 틈을 놓치지 않고 치고 들어온 경쟁자가 중국이다. 값싼 인건비를 바탕으로 글로벌 시장에서 중 소형 선박 물량을 싹쓸이했다. 급기야 2012년

에는 한국을 제치고 글로벌 선박 수주 1위로 올라섰다. 중국의 성장이 더 무서운 이유는 어마어마한 내수 시장이 있기 때문이다. 조선업 육성의 국가적 목표 아래 자국 조선사에 발주를 몰아줬다. 바로 '선박 굴기'다. 침체를 면치 못하던 일본도 전열을 정비하고, 다시 글로벌 시장 공략에 속도를 냈다.

국내 조선업계도 앞다퉈 해외로 나갔다. 값싼 노동력이 가장 매력적이었다. 여기에 우리나라보다 더 넓은 부지를 확보할 수 있어 생산성 향상에 도유리할 것으로 판단했다.

STX그룹은 중국(다롄)에, 한진중공업은 필리핀(수빅)에, 대우조선해양은 유럽(루마니아 망갈리아)에 조선소를 세워 신조 역량을 키우려 했다. 삼성중공업도 중국 닝보에 선박 블록공장을 설립한 후 2012년 말부터는 중형 선박을 주문받아 건조했다. 국내 거제조선소 부지가 포화 상태인데다 중국 현지의 인건비가 국내보다 저렴하다는 이유였다.

노동집약산업인 조선업에서 저렴한 인건비는 쉽게 떨쳐낼 수 없는 유혹이었기에, 현대중공업도 고민하지 않을 수 없었다. 크게 세 가지의 선택지가 놓여 있었다.

해외 조선소를 인수해 해외에서도 본격적으로 신조사업을 펼칠 것인가, 아니면 비교적 공정이 단순하면서도 노동력이 많이 필요한 선박 블록공장을 세워 최소한의 해외 진출을 추진할 것인가, 그도 아니면 조선 사이클이 언제 어떻게 변할지 모르기에 불확실한 해외 진출보다는 국내에서 경쟁력 제고에 힘쓸 것인가. 어느 것을 선택해도 장단점은 분명했다.

물론 조선 호황 속에 당장의 수익만을 생각하면 해외로 나가는 것이 순리였을 터. 그러나 고심 끝에 현대중공업은 정반대의 결단을 내렸다.

“지금까지와 같이 국내 생산의 원칙을 고수한다.”

‘해외로, 해외로’를 외치는 다른 기업들과 달리 현대중공업이 국내 생산만을 고집한 이유가 있었다. 바로 “나라가 잘되는 것이 우리가 잘될 수 있는 길이다”라고 강조하던 정주영 창업자 정신의 계승이었다.

“우리가 신화를 창조한 이 땅에서 고용 창출이 하나라도 더 일어나야 한

다. 나아가 지역 경제 활성화에도 일조해야 한다”라고 밝히며 2005년 포항지역에 선박 블록공장을 마련한 데 이어 2006년 울산 용연공장을 준공했다.

밀려드는 일감에 울산조선소 부지가 점점 좁아지자 용연공장 등에서 선박 블록을 생산해 자체 조달했다. 울산과 포항지역은 경제 활성화에 탄력을 받았다.

연간 1000명 이상의 일자리 창출과 더불어 협력업체들도 속속 입주해 지역 경제 발전의 새로운 전기를 마련했다. 수익이 아니라 한국의 조선산업, 나아가 지역과 나라의 미래를 염두에 둔 거시적 결단은 2010년대 중반 조선시황 악화 속에서 가치를 더 빛냈다. 해외로 나간 조선사들이 ‘골칫덩이’로 전락한 해외 사업장 리스크에 시달린 것과 달리 현대중공업은 무리한 해외 투자 부담만큼은 덜 수 있었다.

## 국가 균형 발전을 위한 서해안 조선소

2006년 울산 등에 선박 블록공장을 증설하던 즈음, 현대중공업은 신규 조선소 부지 마련을 서두르고 있었다. 쇠도하는 선박 발주에 대응하기 위해 서였다. 울산 인근에는 마땅한 부지가 없어 새로운 지역을 모색했다.

이 소식을 들은 각 지자체들은 현대중공업 유치전에 뛰어들었다. 그중 가장 적극적으로 현대중공업 문을 두드린 곳은 전라북도였다. 전라북도는 유치전담반을 꾸려 수십 차례 울산 현지에 관계 공무원을 보내는 것은 물론 정치권과 함께 현대중공업 최고경영진 접촉에 나섰다.

그러나 애초 현대중공업 계획에 서해안은 포함돼 있지 않았다. 수심이 얕은 데다 조수간만의 차가 커 남해, 동해에 비해 이렇다 할 이점이 없기 때문이었다. ‘서해안은 조선소 입지로 부적절한 곳’이라는 시각이 정설로 통하는 이유였다.

현대삼호중공업이 전남 영암에 위치하고 있었지만, 해안의 특성을 비롯

한 자연환경을 감안할 경우 서해라기보다 남해로 분류할 수 있었다. 전라북도 군산이 신규 조선소 입지로 강력하게 떠오른 때는 2007년 2월. 그동안 긍정적으로 검토해 오던 지역이 물류비용 부담 등으로 부적합하다는 의견이 설득력을 얻으면서 후보지역으로 군산이 급물살을 탔다.

“신규 조선소를 해외가 아닌 국내에 건설함으로써 국내 일자리 창출과 지역경제 발전이라는 일거양득의 효과를 거둘 수 있을 것입니다. 더욱이 군산조선소를 세워 영호남에 걸친 지역경제 활성화의 대표기업으로 성장시키는 것이 우리 회사의 창업정신에도 부합하는 일일 것입니다.”

서해안의 지리적 여건은 그동안 쌓아온 조선소 운영 노하우와 조선 기술을 감안하면 크게 문제되지 않을 것으로 판단됐다. 당장의 유불리가 아닌 나라와 국민에 보탬이 되는 사업을 해야 한다는 창업정신의 발현이었던 것이다. 현대중공업은 전라북도에 진출 의사를 나타냈다.

“군산에 조선소 설립을 긍정적으로 검토해 보겠다.”

전라북도와 군산시 여론은 일제히 환영하고 나섰다.

세계 최대, 최고인 현대중공업이 전북에 왔다는 사실만으로도 전북도민에게는 큰 힘이 될 것입니다. 현대가 1970~1980년대 한국 경제를 회생시켰듯이 이제 전북 경제를 앞장서서 이끌어 줄 것으로 믿습니다.

(당시 김원주 전북도지사, 2007년 9월 군산조선소 투자유치 MOU 체결식에서)

군산조선소 부지를 항만용지에서 배제시켜야 하는 마지막 난관도 지역 경제 회생이라는 명분 앞에서 무난히 해결됐다. 당초 해양수산부는 “항만 부지의 용도를 전환해준 사례가 없다”며 미온적인 입장을 보였다. 그러나 1주일에 2~3차례 해양수산부를 찾아 집요하게 설득한 결과 보통 1~2년 소요되는 ‘제척(除斥) 결정’을 단 2개월 만에 받아냈다.

이로써 항만 시설용지를 공장용지로 변경해 조선소 도크를 건설할 수 있게 되면서 2008년 5월 군산조선소 본공사에 들어갔다.

2009년 군산조선소가동과 함께 약 1만여 명에 이르는 고용 창출 효과와 함께 유입 인구가 늘어나면서 지역 전반에 활기가 돌았다.

## 이윤보다 더 중요한 것이 있다

50년 전에도, 지금 이 순간에도 현대중공업이 만든 모든 선박은 ‘메이드 인 코리아(Made in Korea)’이다. 자타가 공인하는 국산 선박을 만드는 ‘조선강국 대한민국’의 역사이자 브랜드 그 자체이기도 하다. 전후방 파급효과가 큰 기간산업인 조선업을 통해 국가 경제 발전에 기여하며, 자부심을 세워 왔다.

기업은 이익이 우선이긴 하지만 국가에 도움이 되는 것인가를 항상 염두에 두는 정신 자세가 필요하다. 즉 최고경영자가 자신이 하는 일이 국가 발전에 이바지하는 것인가를 올바르게 생각한다면 설혹 일시적인 패배가 있을지라도 이에 집착할 필요가 없다. (정주영 창업자, 1985년 1월 11일 사장단 세미나에서)

기업은 왜 존재하는가. 오로지 이윤 창출만이 목적인가. 바야흐로 ‘돈보다 가치’를 중요시하는 경영활동으로 인류의 보편적 행복에 기여하고 지속가능한 미래를 실현하는 착한 기업이 돈도 잘 버는 시대가 도래하고 있다.

현대중공업이 국가 경제 발전을 위해 걸어온 지난 50년의 발자취는 오늘날 ‘ESG 경영’의 또 다른 말이다. 내디딘 발걸음마다 가난의 굴레에서 벗어나 모두가 잘사는 나라를 만들고자 한 우리 사회의 시대정신이 오롯이 담겨 있다.

요즘 기업들은 큰 의미를 두지 않지만, 우리 그룹은 ‘사업보국’의 마음을 갖고 있습니다. 그렇기 때문에 각사의 개별 이익보다는 더 큰 산을 보고, 협력을 통해 국가 경제에 기여할 수 있는 성장을 이끄는 계기가 됐으면 합니다.

(정기선 HD현대 · 한국조선해양 사장, 2020년 6월 KT와의 사업 협력 계약 체결식에서(당시 부사장))

급변하는 글로벌 경영 환경 속에서 앞으로도 현대중공업은 기업 성장은 물론 국가와 인류 발전에 기여하는 방향으로 혁신해 나갈 것임을 분명히 하고 있다.

## 42. 기능인력 양성

대한민국 기술인재 양성의  
산실로 자리매김하다

세계 최고의 제조업 국가로 손꼽히는 독일에서는 정육점을 열기 위해 ‘마이스터(Meister)’가 돼야 한다. 정육사는 사람들의 먹거리를 책임지는 직업이기 때문이다. 굴뚝청소부 역시 사람들에게 꼭 필요한 전문기술인으로서 유망한 직업으로 꼽힌다. 아침에 굴뚝청소부를 보면 행운이 따른다는 말이 있을 정도로 선호된다. 소득 역시 웬만한 사무직보다 높다.

정육사·굴뚝청소부라 할지라도 독일에서는 단순노동으로 취급하지 않는다. 오히려 아무나 할 수 없는, 자부심을 지닌 직업으로서 마이스터, 즉 장인으로 대접받는다. 요즘같이 어려운 때 독일의 청년실업률이 EU 국가 중 가장 낮은 것도 기술을 중시하는 사회적·역사적 맥락과 관련 있다.

그렇다면 한국은 어떨까. 뿌리 깊은 ‘사농공상(士農工商)’ 인식으로 기술 천시(賤視)가 만연했다. 인문계 고등학교에 진학하고, 대학교를 졸업해 사무직에 취직해야만 성공한 인생처럼 여겨졌다. 그러나 보니 1970~1980년 산업화 시대를 맞아도 현장에 필요한 사람은 턱없이 부족했다. 정작 물건을 만들 기술도 없이 모두 책상에만 앉아 일하겠다고 하니 무슨 경제가 발전하고, 과학을 꽃 피울 수 있었겠는가.

그에 비해 정주영 창업자의 ‘기술인 중시’ 철학은 신념에 가까웠다.

“기술인의 장인혼(匠人魂)이 대한민국 경제 발전의 원동력이다.”

아무것도 없는 허허벌판에 조선소를 지으면서도 사람을 키우는 게 먼저였다. 정주영 창업자의 혜안과 그에 부응하기 위한 현대중공업 구성원들의 노력이 더해져 ‘기술의 현대’라는 말이 회자되기 시작했다.

현대중공업의 위대함은 여기에서 그치지 않고, 우리 산업 전반에 필요한 기술인 양성으로 교육 외연을 확장했다는 데 있다. 재직자뿐만 아니라 산학협동, 위탁훈련 등을 통해 산업 발전에 필요한 기술인력을 배출하는 데 앞장섰다.

‘기술 인재의 요람’, ‘인재 사관학교’

현대중공업은 우리 산업에 꼭 필요한 분야에서 수많은 기술인력들을 배출, 한국 경제가 ‘세계 10대 경제대국’으로 성장할 수 있도록 한 미증물이었다.

## 배 짓는 것보다 인력 양성이 먼저다

울산시 전하동 현대조선소 안 약 1만 평 넓이의 사내 직업훈련소에는 기능 습득을 위한 훈련생들이 연중 끊임없이 들어오고 나간다. 새해에도 420여 명의 젊은 예비 기능인력들이 용접, 판금, 배관, 기관, 선체의장 등 10여 종목별로 기능의 정도에 따라 기초훈련, 재훈련, 향상훈련 등에 밤을 낮 삼아 자신의 기술을 갈고 닦는다.

(「매일경제」, '울산현대조선의 훈련공들', 1977년 1월 13일자)

현대중공업이 울산조선소에 공장 건축을 본격화한 것은 1972년 7월. 전처리공장이 가장 먼저 착공됐다. 그리고 같은 해 8월 두 번째로 착공한 건물이 바로 훈련원(현 기술교육원)이었다.

울산조선소 건설 소식이 알려지자 전국에서 현장기술직들이 모여들었다. 대한조선공사, 대동조선 등 기존 중소형 조선소에서 근무하던 기술자들은 좀 더 좋은 보수와 개선된 노동환경을 기대하며 울산으로 집결했다. 정주영 창업자는 도크 안에서의 작업을 앞두고 서둘러 훈련원 개소(開所)를 지시했다.

“현장 기술직들을 체계적으로 교육시킬 수 있는 전문 훈련원을 마련하라.”

현대중공업은 조선소 건설과 1, 2호선 건조를 동시에 해야 하는 바쁜 와중에도 1차 건설공사 항목에 훈련원 건립을 포함시켰다.

‘피땀 어린 기능 습득, 공업한국 이룩된다’

‘내가 배운 용접기술, 외화 획득, 산업 발전’

1972년 9월 개소한 훈련원 천장 곳곳에 훈련생들에게 힘을 주는 표어가 붙었다. “지금은 고된 수련의 과정이지만 내 손으로 대형 선박을 건조하고, 그 배가 5대양을 가로질러 세계 곳곳을 누빌 날도 머지않았다.”

훈련생들도 ‘조선입국의 침병’이라는 자부심으로 열심히 기술을 갈고 닦았다. 연륜을 쌓으면서 교육과정도 다양해졌다. 용접, 배관, 기계조립, 크레인, 중기 정비 등 현장에서 필요한 교육과정을 바로바로 개설해 기능인력 수급의 핏줄이 돼 왔다.

그동안 배출된 기능인력만도 7500여 명에 이르며 이들은 대부분 2·3가지의 기능사 자격증을 취득해 각 산업장의 기술계통의 리더 역할을 할 뿐만 아니라 대우도 대졸 출신과 맞먹는다.

(1977년 사내 훈련원장 임영삼 씨, 「동아일보」 1977년 1월 13일자 기사에서)

실습 기간 중 훈련생들 힘으로 2000톤급의 배도 1척 건조했어요. 우리가 만든 배, 우리 손을 거친 부품으로 조립된 배가 태평양을 횡단하고 국제적인 조선 경쟁에 끼어든다고 생각하니 흐뭇하면서도 기술 습득을 게을리 할 수 없다는 생각도 듭니다.(1977년 훈련생 김태홍 군, 「동아일보」 1977년 1월 13일자 기사에서)

특히 용접 기술자들은 현대중공업 훈련이 시작되면서 새로운 기술자군(群)으로 등장했다. 1960년대까지만 해도 ‘뺨장이’로 불리며 제대로 대우를 받지 못한 이들이었다. 그러나 1970년대 들어 현대중공업의 탄생과 함께 조선산업이 전략산업으로 등장하면서 가치를 인정받기 시작했다.

선박 건조는 작업의 60% 이상이 용접 기술자들의 손을 거쳤다. 그뿐만이 아니었다. 그동안 얇은 철판만 다루다가 50mm 이상의 두꺼운 철판을 용접하고, 밑에서 위를 향하는 어려운 자세를 익히면서 우리나라 용접 기술은 일취월장했다. 용접은 약방의 감초처럼 필요하지 않은 곳이 없었으며, 중화학공업의 발전과 함께 활동 무대는 전체 산업으로 뻗어 나갔다.

현대중공업은 선구적으로 용접 분야 여성 기술자도 길러냈다. 1975년부터 훈련원에서 용접 기술을 익히고 현장에 배치된 여성들은 사방으로 튀는 불꽃에 아랑곳하지 않고 정확하게 철판 바느질을 해냈다. 선실의 재떨이부터 시작해 두꺼운 철판을 잇고 맞추는 어엿한 용접 기술자로 성장했다.

현대중공업 세계 1위의 저력은 기술인력들의 땀과 열정에서 나왔다. 그들의 끊임없는 도전이 오늘도 회사의 미래를 밝히고 있다.

## 우리 산업 전반의 인재 사관학교

조선입국(造船立國)의 기치 아래 전국의 젊은이들이 청운의 꿈을 안고 찾

이들던 훈련원은 1998년 9월 1일 정규과정 기술연수생 100기를 맞았다. 개원 26년 만이었다. 1999년에는 기술교육원으로 명칭을 변경하고 기계, 전기, CAD설계, 산업로봇 등 중공업 전반 10개 직종으로 교육 과정을 다양화했다.

기술교육원은 중공업 분야에서 최고 기능인을 꿈꾸는 젊은이라면 누구에게라도 그 문을 활짝 열었다. 신규 인력 양성 과정을 비롯해 협력사 및 고객사 교육, 산업체 기술연수 등을 통해 명실상부 최고의 기술인력 육성 산실로 자리매김했다.

정에 예비 기능인력을 대상으로 한 신규 인력 양성 과정은 3개월의 교육 훈련과 3개월의 현장실습을 통해 기능 전수 완성도를 높여갔다.

이론과 실기를 모두 갖추고, 현장실습을 통해 기술 숙련도를 높인 기술교육원 수료생들은 최고의 기량 덕분에 산업현장 어디에서나 크게 환영 받았다.

공업계 고등학교의 산학현장 실습을 지원하는 산학협력체계도 튼튼했다. 직무 이해력과 현장 적응력을 높여 우리 산업의 미래를 짊어지는 기술 인재로 성장할 수 있도록 지원했다. 또 한국폴리텍대학 위탁교육을 비롯해 대학의 인턴십, 전문계고 특성화 지원, 여성인력 육성 등 산업 현장에서 필요로 하는 맞춤형 인재 육성에 힘을 쏟았다.

늘어나는 기술인력 수요에 발맞추기 위해 울산 용연과 군산에 기술교육원 분원(分院)도 설치했다. 2000년대 중반 이후 조선경기 호황으로 생산 물량이 급증했으나 협력회사들은 인력 수급에 더 어려움을 겪고 있었다. 그동안 기술교육원 울산 본원에서 신규 양성과정을 수료한 연수생들을 배치하기도 했으나, 현지 적응 문제로 정착률은 저조하기만 했다.

2007년 4월 개원한 용연분원은 용연공장 특성을 고려해 제관·용접 직종 전용 교육장으로 특성화했다. 이동이 가능한 전용 컨테이너 교육장을 마련했는데, 인력 수요 변동이 많은 점을 감안한 결정이었다. 연간 300명의 신규 인력을 배출해 용연공장 및 협력회사에 수급함으로써 지역 일자리 창출과 기술인력 양성에 큰 힘을 보탰다.

군산 분원 설치에 교육용 액화가스 저장탱크 설치 문제로 벽에 부딪혔다. 연간 800명의 신규 기술연수생 교육을 위해 액화가스 저장탱크를 설치하기로 했는데, 군산 지역단체에서 안전 문제를 이유로 반대하고 나섰다.

위험시설이 들어선다며 기자회견을 여는 등 항의의 목소리를 높였다. “낙후된 이 지역에 기업이 들어오는 것을 환영해야 하는데도 오히려 막고 있으니 안타깝다”라는 여론도 만만치 않았고, 설치하기로 한 가스시설의 사고가 그동안 없었다는 점을 들어 설득했지만 갈등은 쉽게 수그러들지 않았다.

결국 액화가스 저장탱크를 포기하고 대체 가스 저장시설로 변경하기로 하면서 군산 분원 설치를 계속할 수 있게 됐다.

명장·기능장 등 각 분야 최고 전문가들이 기술교육원에서 교육을 담당하고 있어요. 풍부한 현장 경험과 기술 노하우를 가진 강사진에게 현장 맞춤 교육을 받기 때문에 최고의 기술인력으로 성장할 수 있는 것이죠. 그 인재들이 현대중공업뿐만 아니라 우리나라 중공업 분야 곳곳에 포진해 있어요. 우리나라 조선업과 중공업을 세계 정상으로 이끈 주역들이죠. (유태근 전 현대중공업 상무)

## 국제기능올림픽에서 기술로 한국을 외치다

어려운 여건 속에서도 우리의 근로자들은 금년(1989년)에 국제기능올림픽에서 8연패를 했습니다. 온 세계의 뛰어난 근로자들과 기량을 겨루어 짧은 시간에 세계에서 가장 좋은 제품을 만든다는 것은 자기의 자세가 정립돼 있음을 증명해주는 것입니다. (정주영 창업자, 저서 『한국경제 이야기』 중에서)

정주영 창업자는 ‘기능강국’을 넘어 기능인이 대접받는 ‘기능 선진국’이 돼야 한다고 생각했다. “우리에게는 세계 제일의 무기가 있다. 그 무기란 바로 세계에서 가장 우수한 기능인들”이라며, 일찍이 ‘기능 코리아’를 천명했다. 이러한 정주영 창업자의 철학은 국제기능올림픽 참가 독려로 이어졌다.

현대중공업은 정주영 창업자의 뜻을 계승해 산업화에 국운을 걸었던 1970년대부터 오늘날까지 한결같이 국제기능올림픽에 남다른 애착을 가지고 기술인력 양성과 대회 출전을 지원했다.

1978년 24회 대회부터 참가해 2019년까지 총 105명이 참가한 가운데 금메달 50명, 은메달 15명, 동메달 12명, 우수상 23명 등 참가자의 95.2%에 이르는 100명이 입상, 국내 최다 메달 보유 기록을 가지고 있다.

물론 이는 결코 쉽게 얻은 결과가 아니었다. 치열한 국내 예선을 거쳐 올림픽에 진출하더라도 일본, 독일, 스위스, 대만 등 기술이 뛰어난 제조업 강국들의 집중 견제를 받아야 했다. 심사 과정에서도 심사위원들이 우리 선수들에겐 유독 엄격한 잣대를 들이댔다.

2005년 핀란드에서 치러진 38회 대회에서 현대중공업 6명이 출전해 전원 입상했으나, 그해 한국은 종합우승에 실패하고 6위에 그쳤다. 절치부심했다. 대회 직후부터 우리나라의 기술 자존심 회복을 위해 땀을 흘렸다. 선수단을 재구성하고 전문강사와 함께 하루 12시간 이상 입에서 단내가 나도록 훈련했다. 결국 2년 후 39회 대회 때 개최국 일본의 집중 견제를 뿌리치고 한국의 종합우승을 일궈냈다.

이후에도 대회마다 전문 기술교사와 선수들의 1 대 1 교육을 통해 기출 문제부터 신유형의 예상문제까지 철저히 대비했다. 영국, 싱가포르 등 해외 전지훈련을 받으며 실전 감각을 키우는 데도 지원을 아끼지 않았다.

이렇게 굵은 땀방울로 이룬 현대중공업의 성적은 가히 '신화'라 할 만했다. 첫 대회인 24회(한국, 1978년)에서 김병호 사우가 철골구조물 분야에서 금메달을 딴 이후 25회 대회(아일랜드, 1979년) 때는 정종선 사우가 역시 같은 분야에 혼자 출전해 금메달을 땀다. 28회 대회(일본, 1985년)에는 4명이 출전해 전원 금메달, 32회 대회(대만, 1993년)에서는 5명이 출전해 전원 금메달이라는 대기록을 작성했고, 무려 16번의 대회에서 참가자 전원 입상이라는 성과를 올렸다.

특히 그동안 용접 분야에서 총 12개의 금메달 등 18명이 입상하며 세계 최고임을 과시했다. 철골구조물 분야에서도 1978년부터 2009년까지 14

회 연속 입상한 이후, 2011년 대회에서 입상에 실패했다. 더욱 기술을 연마해 2013년 42회 대회부터 2019년 45회 대회까지 4회 연속 금메달 수상이라는 금자탑을 쌓았다.

참가자 모두는 “기술인의 장인혼(匠人魂)이야말로 대한민국 경제 발전의 원동력”이라고 강조한 정주영 창업자의 말을 가슴에 새기고 대회에 임했으며, 출전 후에는 장인정신이 충만한 국가 경제 발전의 주역으로서 일익을 담당했다.

이제는 기량이 뛰어난 현대중공업 선수들과 합동 훈련을 하기 위해 아랍에미리트, 콜롬비아, 베트남 등 세계 각국의 대표 선수들이 현대중공업 기술교육원을 찾고 있다. 현대중공업은 이렇게 국제기능올림픽에서 전통의 강호로 ‘기능 한국’의 명예를 드높이고 있다.

## ‘기능 한국’의 선두에 현대중공업이 있다!

제조업의 경쟁력은 기능인의 손 끝에서 시작된다. 일찍이 기능의 가치와 중요성에 눈을 뜨고, 땀의 소중함을 역설해 왔기에 현대중공업그룹은 ‘세계 최고’, ‘세계 최대’ 수식어를 가질 수 있었다.

나 자신이 근로자로 사회생활을 시작했고 지금도 나 자신을 그저 꽤 부유한 근로자라고 생각하는 나의 일생은 기능인력·근로자들과 함께한 세월이다. 작업을 몰아칠 때는 혼이 나가도록 무섭게 몰아쳤지만 기회 있을 때마다 수많은 기능인력들과 한데 어울려 허물없이 술잔도 나누고 팔씨름도 하면서 육체적으로 고달픈 그들의 휴식에 동참하고는 했다. (정주영 창업자, 자서전 『이 땅에 태어나서』 중에서)

인재가 없다면 기업도, 국가도 생명력의 불씨를 잃어 성장과 발전을 기대할 수 없을 것이다. 기술인력의 전문성을 키우고, 긍지와 자부심을 높이기 위해 우리 사회가 어떻게 더 노력해야 하는지 정주영 창업자는 오늘의 우리에게 되묻고 있다.

## 43. 아산사회복지재단 설립

우리 사회의  
가장 어려운 이웃을 돕는다

1977년 초 어느 날, 정주영 창업자는 정인영·정세영·정순영·정상영 등 동생들을 집으로 불러들였다. 자신의 오랜 꿈에 대해 동생들과 상의하기 위해서였다.

“현대건설 주식 50%를 사회에 환원하고 싶다. 기업공개를 하면 주식을 산 사람들에게 이익이 돌아갈 테지만 그것은 한정적인 것이고, 끼니를 잇기 어려울 만큼 가난한 사람, 병이 들어도 병원에 갈 수 없는 사람, 학자금 없이 학업을 중단해야 하는 수많은 청년들을 돕는 일에 현대건설 이익을 투입하는 것이 더 옳은 일이 될 듯 싶구나.”

개인 지분을 출연하는 것이기에 혼자 결정해도 될 일이었지만, 현대를 성장시키까지 동생들의 공을 높이 사고 있었기에 굳이 불러 의견을 물었던 것이다.

물론 동생들은 형님이 하고 싶어 하는 일에 두말 없이 찬성했다. 형님이 하는 일은 한 번도 틀림이 없었고, 반드시 이유가 있었기 때문이다.

정주영 창업자는 미국의 록펠러재단이나 포드재단과 같은 사회복지재단을 만들겠다는 마음속 꿈을 드디어 세상에 펼쳐보이기 시작했다.

## 국내 최초로 복지재단을 설립하다

정주영 창업자는 국내외 수많은 역사적 사업을 주도하면서도 늘 ‘함께 잘 사는 사회공동체’를 꿈꿨다.

가난한 농부의 아들로 태어났지만 불우한 환경을 딛고 기업가로 성공한 자신처럼 우리 사회의 어려운 이웃들이 희망을 잃지 않고 삶을 살아내길 바랐다.

1975년 10월 정부는 기업공개 대상 기업을 선정하고 공개를 촉구했는데, ‘이 사회를 위해 무엇을 해야 할 것인가’ 정주영 창업자의 고심이 깊어지기 시작했다. 처음부터 현대건설을 일반적인 방식으로 기업공개할 생각은 없었다.

당시 해외건설이 굉장히 활발할 때라 기업공개만 하면 현대건설은 굉장히 큰 이익을 볼 수 있었죠. 그렇지만 창업자님의 생각은 역시 남다르셨습니다. '주식을 살 수 있는 사람들은 주식을 살 만큼의 여유가 있는 사람들이다. 주식을 살 수 없는 형편의 사람이 더 많은데, 여유 있는 사람에게 더 이익을 주는 기업공개로는 기업의 사회적 책임을 다한 것으로 볼 수 없다'라고 하시며 복지재단 설립을 검토하라고 하셨죠.

(이병규 전 현대그룹비서실장, 2012년 울산대학교 아산리더십연구원 인터뷰 중에서)



1970년대 우리나라 민간 부문의 사회복지 사업 범위는 자선이나 전쟁고아, 장애인들을 수용, 보호하는 시설 운영 정도에 그치고 있었다. 더욱이 이들을 포괄적으로 지원하는 사회복지단체는 전무하다고 해도 과언이 아니었다.

1977년 7월 1일 정주영 창업자는 현대건설 창립 30주년 기념사업으로 개인 재산을 내놓으면서 '아산사회복지재단(이하 아산재단)'을 탄생시켰다. 설립 당시 현대건설 총 발행 주식의 50%(약 500억 원)를 기본자산으로 했는데, 모두 정주영 창업자의 개인 지분이었다. 당시 정부의 연간 보건·사회보장 예산이 2400억 원 수준이었음을 감안하면 500억 원 규모의 재단 설립은 실로 엄청난 규모였다.

'임금이나 올려주지 무슨 복지재단이냐'는 임직원들의 불만이 예견됐지만, '내 불 일 먼저 다 보고 나서 남는 것으로 나보다 불우한 사람을 돕겠다고 생각하면 그것은 영원히 불가능하다'는 신념으로 아산재단 설립을 밀어붙였다.

사람이 모든 것의 근본입니다. 가정과 사회, 국가의 근본도 역시 사람입니다. 사람이 건강하고 유능하면 그와 같은 사람들로 이루어진 가정과 사회, 국가는 오늘의 안정과 내일의 번영을 약속받게 될 것입니다. 또 세상에서 이루어지는 온갖 기적도 결국은 사람의 힘으로 빚어지는 것이라고 믿습니다. 그런데 사람을 크게 괴롭히는 것에는 두 가지가 있습니다. 병고와 가난이 그것입니다. 이 두 가지 괴로움은 서로 악순환의 상관관계에 놓여 있습니다. 병치레를 하다 보면 가난할 수밖에 없고, 가난하기에 온전히 치료받을 수 없게 되기 때문입니다. 건강하고 유능한 수많은 사람들의 힘으로 오늘날까지 성장할 수 있었던 '현대'의 재산을 다시 '사람'을 위한 일에 뜻있게 쓰는 것은 본인이 오랫동안 품어온 소망이었습니다. (정주영 창업자, 1977년 7월 1일 아산재단 설립 발표 기자회견에서)



복지재단이라고 하면 일부 재벌들이 유명무실하게 간판만 달아놓고 절세(節稅) 수단으로 악용하거나 다른 영리 추구에 이용하는 사례가 왕왕 있어, 아산재단 설립을 바라보는 국민들의 시선도 처음에는 마냥 곱지 않았다.

정주영 창업자는 재단 설립 발표와 동시에 의료사업, 사회복지지원사업, 연구개발지원사업, 장학사업 등 향후 5년 동안 전개할 사업까지 못박아 그러한 우려를 불식시켰다.

## “의료 취약 지역에 병원을 지읍시다”

개인 주식 50%를 환원해 사회복지재단을 설립한 것도 과격적이었지만, 아산재단의 행보는 우리 사회복지 분야에 신선한 충격을 안겼다. 과감한 투자를 통해 의료 취약 지역 5곳을 선정해 종합병원을 설립하기로 하면서 농촌지역 의료복지의 새로운 모델을 제시했다.

1970년대만 해도 의사가 없어 진료를 받지 못하는 지역이 많았다. '유의촌'과 '무의촌'이 지역을 구분하는 잣대가 되던 시절이었다.

아산재단은 1977년 7월 21일 인제, 정읍, 보성, 보령, 영덕 등 5개 지역에 병원 부지를 확보하고 설계를 완성했다. 선정된 지역에는 종합병원이 곧 문을 연다는 소식에 벌써부터 술렁였다.

재단 창립 1주년을 맞은 1978년 7월 1일, 정읍종합병원이 처음으로 개원했다. 개원식에는 정주영 창업자와 함께 당시 보건사회부 차관도 참석해 정부의 높은 관심을 나타냈다. 정읍종합병원은 9개 진료과목에 병상 105개를 갖추고 정읍뿐만 아니라 인근 부안과 고창지역 주민들에게까지 값싸고 질 좋은 의료 서비스를 제공했다.

이후 보성·인제·보령에 이어 마지막으로 1979년 3월 영덕종합병원을 완공해 개원했다. 이날 개원식에는 당시 보건사회부 장관과 전경련 명예회장도 참석했다. 그만큼 아산재단의 농어촌 의료사업은 복지를 다시 한

번 생각하는 기회가 되면서 사회적으로 큰 영향을 미쳤다. 5개 지역에 종합병원을 건립하는 데 모두 100억 원이 쓰였다.

지병으로 고생하시던 할아버지와 할머니, 들판에서 일하다 다친 청년들, 한밤중 갑작스레 열이 오르거나 복통이 온 어린아이들까지 그동안 도시 중심의 의료서비스에 소외된 농어촌 지역 주민들은 이제 집 주변에서 언제나 종합병원의 전문적인 치료를 받을 수 있게 됐다. 1980년에는 60만 명에 달하는 농어민들을 진료했고, 재단에서는 이들을 위해 26억 원의 의료비를 부담했다.

그러나 국가적 차원에서 관리해야 할 의료복지사업을 단일 기업에서 해 보겠다는 것이 역시 무리였던 것일까. 아산재단 5개 병원을 합쳐 모두 약 12억 원의 적자를 내고 말았다. 비영리 기관으로 출발했기에 손해는 불가피했지만 계속해서 병원을 운영하기 위해서는 적자 폭을 줄여야 하는 숙제를 안았다. 아산재단 이사회에서도 이 점을 지적하며, 적자 문제 개선을 요구했다.



그런데 이사장인 정주영 창업자가 먼저 “아산재단 운영은 돈을 지원하자는 목적이지 돈을 버는 회사가 아니니 적자가 날 수밖에 없다”라며 재단 사무국을 옹호하고 나섰다. 그동안 한 번도 보지 못한 모습에 이사진들은 깜짝 놀랐다. 사업에 관해서는 철두철미하기가 타의 추종을 불허하던 창업자가 아니던가.

병원 적자 문제에 대해 이사진들이 문제 제기를 하는데, 창업자님은 재단 사무국을 질책하기는커녕 오히려 옹호하는 모습을 보이셨어요. 그룹 경영을 하실 때에는 절대 볼 수 없던 모습이었죠. 적자를 내는 회사의 사장이면 아들이라 할지라도 버락을 치시던 분이셨으니까요.

(조백제 전 아산재단 사무총장, 2012년 울산대학교 아산리더십연구원 인터뷰 중에서)

”

아산재단은 병원 운영의 낭비 개선에 착수했다. 이익을 낼 필요까지는 없지만, 계획적이고 효율적인 경영은 시급했다. 아산재단 사무국은 5개 병원을 일일이 방문해 병원장·과장들과 함께 매일 밤늦게까지 회의를 하며 대책을 강구했다.

기존에 관행적으로 해오던 낭비요인은 없는지, 그리고 흑자로 돌아선다면 병원에는 어떤 혜택을 줄 것인지를 두고 머리를 맞댔다. 약 9개월 만에 누적적자는 12억 원에서 3억 원으로 크게 줄었다.

이후 아산재단은 1989년 홍천, 1996년 강릉에도 종합병원을 세워 병원이 없어 몸이 아파도 치료를 받을 수 없었던 벽지 주민들에게 계속해서 수준 높은 의료혜택을 제공했다.

## 앞선 의술, 더 큰 사랑을 펼치다

“아산재단에서 의료 취약 지역에 병원을 5개 만들었는데, 의료복지사업을 좀 더 제대로 하기 위해 필요한 것이 무엇이겠습니까?”

1980년대 초, 정주영 창업자는 당시 아산재단 의료자문위원회 위원장

이기도 한 이문호 서울대학교 의대 교수를 만나 자문을 구했다.

“선진 현대의학을 발전시켜 아산재단 산하 병원들의 모(母)병원 역할을 하면서 의료인력 양성, 생명과학에 관한 기초연구까지 수행할 수 있는 서울중앙병원이 필요하지 않을까요.”

이문호 교수는 세계적 수준의 의료 시설이 우리나라에도 필요하며, 이를 통해 지역주민들에게도 최신 의료 혜택이 돌아갈 수 있을 것이라는 의견을 내놨다. 정주영 창업자는 전적으로 동의하며 이문호 교수에게 전권을 주어 서울중앙병원 설립을 추진했다.

서울중앙병원 설립은 약 10년에 걸친 장기 프로젝트였다. 1981년부터 서울 강동구 풍납동 인근 부지를 매입해 1987년부터 본격적인 공사에 착수했다. 19만 8347㎡ 부지에 1000개의 병상을 갖춘 대규모 종합병원 건립을 목표로 했다.

정주영 창업자가 주문한 것은 단 하나였다.

“최고의 의료진을 구성하라!”

좋은 병원을 만들려면 좋은 의사 영입이 가장 중요했다. 후에 병원장으로 취임한 이문호 교수는 가동할 수 있는 인맥을 모두 활용해 인재 영입에 나섰다. 국내 다른 대학병원은 물론 해외에 나가 있던 제자들까지 설득해 정예 의료진을 구성했다. 당시 “쓸만한 의사는 모조리 뽑아 가서 미국에 의사가 없다”는 뒷말을 들었을 정도였다. 1990년 울산대학교에 의과대학을 신설해 차세대 의료인 양성 기반도 마련했다.

1989년 6월 23일 드디어 서울중앙병원이 문을 열었다. 10년 간의 빈틈 없는 준비 과정을 거쳐 의학계는 물론 사회적으로도 많은 관심 속에 뜻깊은 개원식을 가졌다. 인력, 시설, 장비 3박자를 완벽하게 갖추고 선진 의료 문화시대를 활짝 열었다.

정주영 창업자는 개원식에서 “아산재단 산하에 건립된 지방병원은 물론, 모(母)병원인 서울중앙병원을 설립하여 운영하는 것은 우리 국민 모두가 잘살기 위한 복지사회 건설에 이바지하는 데 그 뜻이 있다”라고 밝히며 “재단 설립 취지에 맞춰 소외계층에 더욱 친절하게 대해 인정이 샘

솟는 병원이 돼줄 것”을 당부했다.

서울중앙병원은 창업자의 뜻에 따라 ‘함께 발전하는 병원’을 추구했다. 국민 보건의 물론 우리나라 현대의료사에 기여하는 병원으로 발전해 나가겠다는 뜻을 분명히 했다. 국내 최초로 원무(院務) 전산화를 실현해 ‘환자가 기다리지 않는 병원’으로 거듭났으며, 아산재단 산하 지방 병원의 모병원이자 울산의대 협력병원으로서의 역할에 최선을 다했다. 1995년에는 일본군 위안부 할머니 평생 무료 진료를 실시해 시대적 아픔을 보듬는 일에도 앞장섰다.

정주영 창업자가 2001년 3월 소친한 이후 아산재단과 서울중앙병원은 이름을 두고 고심에 빠졌다. 가난과 질병 없는 세상을 꿈꾸던 창업자의 유지를 어떻게 하면 더 뜻깊게 계승할 수 있을까. 직원 설문조사까지 벌이며 장기간 고심이 이어졌다. 점차 국내 최고 수준의 병원 발전을 지속하면서 창업자의 뜻을 영속시켜야 한다는 데 의견이 모아졌다.

결국 병원 이름에 ‘아산’을 더해 정주영 창업자의 평생 유지를 품기로 했다. 창업자에 이어 아산재단 이사장에 취임한 정몽준 이사장도 새로운 이름 ‘서울아산병원’에 긍정적이었다.

창업자님이 소친하신 후 역사적으로 오래 남을 수 있는 기념사업이 있으면 좋겠다는 생각이 들었어요. 병원 이름에서 그분을 떠올릴 수 있으면, 우리도 의료복지 사회의 기틀을 이루는 책임있는 일원으로서 더 사명감을 가질 수 있겠다는 판단이 들더군요. 또 우리가 처음 병원을 세울 때와 달리 전국에 ‘중앙’이라는 가진 병원도 많아져서 새로운 이름으로 차별화를 꾀할 필요도 있었죠.

(홍창기 전 서울아산병원 원장, 2012년 울산대학교 아산리더십연구원 인터뷰 중에서)

2001년 10월 서울중앙병원은 서울아산병원으로 재탄생했다. 산하 병원들도 정주영 창업자의 호를 따서 ‘아산병원’으로 이름을 바꿨다. 건강한 사회의 밑거름이 되겠다는 설립자의 뜻을 더욱 가슴 깊이 받아들이며 지역사회에 대한 기여와 믿음의 씨앗을 더 멀리 퍼뜨려 나갔다.

대부분 지방권역의 중추적 의료기관이자 지역 유일의 종합·응급 의료

기관으로서 변함없는 사랑의 의술을 펼쳤다. 강릉아산병원은 '2018 평창 동계올림픽' 공식지정 병원으로 선정돼 아산재단 의료사업의 가치를 세계에 빛내기도 했다.

서울아산병원은 이제 세계 각국의 의료진들이 연수교육을 받으러 오는 병원으로 성장했다. 특히 여러 분야 전문가들의 팀워크와 시스템이 절대적으로 요구되는 장기 이식 분야에서 실력을 인정받고 있다. 현대의학의 꽃이라고 하는 심장 이식과 간 이식 등의 분야에서 세계 최정상에 우뚝 서 있다.



국내 최소 미숙아 심장 수술, 국내 최연소 심장 이식 수술을 비롯해 뇌사자의 간을 2명의 환자에게 이식하는 분할 이식, 2명의 기증자 간을 한 명의 환자에게 이식해 주는 수술법 등 모두 서울아산병원이 최초로 시도해 성공했다.

## 모두 함께 잘사는 사회를 꿈꾸며

아산재단은 의료사업 외에도 '기업 이윤의 사회 환원'이라는 신념을 갖고 우리 사회의 가장 어려운 이웃을 돕는 여러 복지 사업을 꾸준히 전개했다.

어려운 이웃의 자활과 자립에 초점을 맞춘 사회복지사업, 우수한 인재 양성과 불우 청소년들을 돕는 장학사업, 학문과 사회 발전을 뒷받침하기 위한 학술연구지원사업 등 도움을 가장 필요로 하는 곳에는 언제나 아산재단이 함께했다.

그리고 앞으로도 우리 모두가 잘사는 사회로 가는 여정에 아산재단은 맨 앞에서 길을 밝혀주고 있을 것이다.

아산재단은 농어촌 벽지 주민들에게 현대의학의 혜택을 나누고, 소외된 사람들을 찾아가 따뜻한 마음을 나누기도 하였습니다. 불철주야 학문 연구에 정진하는 학자들을 지원하고, 가난하여 교육받지 못하는 학생들에게 장학금을 지급하는 등 희망의 불을 지피는 사업을 꾸준히 전개해 왔습니다.

아직 해야 할 일들이 많습니다. 가난해서 고통받고, 사회적 편견 때문에 소외되는 사람들이 여전히 많이 남아있기 때문입니다. 아산재단은 앞으로도 국민 모두가 인간다운 삶을 누리고, 골고루 복지 혜택을 나누어 가질 수 있는 시대를 앞당기기 위해 더욱 노력하겠습니다. (정몽준 아산재단 이사장, 아산재단 홈페이지 인사말에서) ”

44. 아산나눔재단 설립

# 다음 세대와 함께 더 나은 세상으로 나아가다

아산나눔재단 주최로 지방에서 열린 한 취업콘서트장. 취업 전문가들이 대학교 2학년을 중퇴한 한 젊은 창업자의 아이템에 대해 듣더니, “이미 시장에 많은 경쟁자들이 있고, 새로운 것이 없는 사업 아이템”이라고 지적했다. 이를 지켜본 사회자가 “어떻게 해결할 것인가?”하고 묻자 이 젊은 창업자는 “나는 경쟁 상대자가 아니라 내가 만든 것을 즐거워하는 사람들의 표정을 보고 일한다”라고 답했다.

경쟁 상대를 이기고 돈을 벌겠다는 게 아니라 더불어 잘살기 위해 사업을 한다는 답변, 그것은 바로 “나만 잘사는 것이 아니라 더불어 잘살아야 한다”라는 정주영 창업자의 정신과 같았다.

나는 젊었을 적부터 새벽에 일찍 일어난다. 왜 일찍 일어나느냐 하면 그날 할 일이 즐거워서 기대와 흥분으로 마음이 설레기 때문이다. 아침에 일어날 때의 기분은 소학교 때 소풍가는 날 아침, 가슴이 설레는 것과 꼭 같다. 또 밤에는 항상 숙면할 준비를 갖추고 잠자리에 든다. 날이 밝을 때 일을 즐겁고 힘차게 해치워야겠다는 생각 때문이다. 내가 이렇게 행복감을 느끼면서 살 수 있는 것은 이 세상을 아름답고 밝게, 희망적으로, 긍정적으로 보기 때문에 가능한 것이다. (정주영 창업자, 1986년 신입사원 수련대회에서)

인간의 잠재력은 무한하다. 이 무한한 인간의 잠재력은 누구에게나 무한한 가능성을 약속하고 있는 것이다. 목표에

대한 신념이 투철하고 이에 상응한 노력만 쏟아 부으면 누구라도 무슨 일이든 할 수 있다.

(정주영 창업자, 자서전 『이 땅에 태어나서』 중에서)

긍정적인 마음과 무슨 일이든 할 수 있다는 무한한 도전정신. 정주영 창업자의 삶을 관류하는 인생철학이자 경영이념이다.



현대중공업그룹은 아산 서거 10주년을 맞아 ‘이 시대의 정주영’들과 손 잡고 ‘할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상’을 함께 만들어 가기로 했다.

## ‘노블레스 오블리주’ 창업자 정신을 계승하다

2011년, 아산 정주영 창업자가 타계한 지 10년이란 세월이 흘렀다. 그해 초 현대중공업그룹 내에서는 창업자 10주기를 맞아 그의 정신을 좀 더 의미 있게 계승해 보자는 이야기가 나왔다.

‘복지’라는 단어가 우리에게 생소하던 1977년, 보유 중인 현대건설 주식 50%를 출연해 아산사회복지재단을 설립하고 ‘함께 잘사는 공동체 구현’에 평생을 헌신한 창업자 정신을 발전시켜, 이 시대에 맞는 ‘노블레스 오블리주’ 문화를 만들자는 논의의 시작이었다.

평생 종교학과 철학에 매진한 정진홍 서울대 종교학과 명예교수를 재단 설립 준비위원장으로 초빙했다. 정진홍 교수는 정주영 창업자의 철학을 잘 이해하고 있는 사람 중 한 명이었다. 누구보다 정주영 창업자의 철학과 비전을 잘 이해해 새로 설립하는 재단이 우리 사회에서 어떤 역할을 해야 할지 좌표를 제시할 수 있는 적임자였다. 창업자 생전에도 교분이 두터웠던 사이였다.

정진홍 준비위원장은 각 분야 전문가들과 만나 정주영 창업자가 밝혔던 생각들을 전하면서 재단 설립에 대한 의견을 나눴다. 양극화 해소를 위한 나눔의 복지를 바탕으로 하되 미래의 기둥인 ‘청년’과 관련된 사회공헌 사업을 중점적으로 전개하는 방향으로 가닥이 잡혔다.

내가 기억하는 아산은 주어진 조건 때문에 좌절하지 않는 사람이었다. 또 보람 있는 삶을 살고 싶은 열망이 누구보다 강했다. 그 강한 열망 덕분에 어려운 현실과 직면해서 조금도 주저하지 않았다. 도전적인 ‘이름’과 함께하는 ‘나눔’, 이런 아산의 정신과 철학이 우리 청년들에게도 삶의 지표가 될 수 있다고 확신한다. 그에게서 시대를 불

문하고 보편적인 가치로 전승될 수 있는 정신을 젊은이들에게 전파하는 것이 우리의 일이다.

(정진홍 아산나눔재단 초대 이사장, 중앙시사매거진 「포브스」 2015년 2월호에서)

정몽준 이사장도 새로운 재단의 설립 목표를 적극적으로 지지했다. 정주영 창업자의 도전정신과 개혁정신을 우리 사회에 많이 전파해 청년들의 꿈과 희망을 뒷받침한다면 창업자가 그토록 소망하던 ‘함께 잘사는 공동체 구현’을 앞당길 수 있을 터였다.

선친께서는 ‘우리 사회의 가장 어려운 이웃을 돕는다’는 뜻을 세우고 1977년 아산사회복지재단을 설립하셨습니다.

아버님의 뜻을 실천하기를 거의 40년, 저희는 새 시대가 요구하는 목소리에 귀를 기울이고자 했습니다. 우리 사회는 새로운 변화를 겪고 있습니다. 창조적이고 역동적인 인재가 필요하게 되고, 나눔의 미덕이 소중한 사회로 나아가고 있습니다. 이런 시대상에 맞춰 아산나눔재단이 설립됐습니다.

(정몽준 아산나눔재단 명예이사장, 아산나눔재단 홈페이지 인사말 중에서)

2011년 8월 1일 김영주 전 한국프랜차이즈협회 명예회장의 1주기 기일(忌日), 범현대가가 한자리에 모였다. 정주영 창업자의 막내동생인 정상영 KCC 명예회장, 정몽준 이사장의 셋째 형인 정몽근 현대백화점그룹 명예 회장을 비롯한 창업자 가족들은 기꺼운 마음으로 재단 설립에 힘을 실었다. 정몽준 이사장은 같은 해 8월 16일 어머니인 변중석 여사의 기일에 재단 설립을 발표하기로 결정했다.

“양극화 해소를 위한 나눔 복지를 실현하고, 청년들의 창업 정신을 고양하고자 하는 것이 재단의 기본 목표입니다.”

2011년 8월 16일 아산나눔재단 준비위원회는 ‘아산나눔재단’ 설립을 공식화했다. 설립기금 총 5000억 원 중 정몽준 이사장이 사재 2000억 원을, 현대중공업그룹 6개사가 2380억 원을 출연했으며 정상영·정몽근·정몽규·정몽운·정몽석·정몽진·정몽익·정지선 등 창업자 가족들도 사재 240억 원을 출연해 창업자의 정신 계승에 동참했다.

KCC · 현대해상화재보험 · 현대백화점 · 현대산업개발 · 현대중합금

속 등 현대가 기업들도 380억 원을 출연했다.

아산나눔재단은 기업주들이 직접 사재를 출연한 대규모 순수 민간복지 재단이라는 점에서 크게 주목받았다. 사재 출연 비중이 설립기금의 절반 가까이 차지해 그동안 대기업 재단들이 설립기금, 연간 운영비 등을 기업에 의존해온 것과 확연한 차이가 났다.

언론에서도 정주영 창업자의 10주기를 맞아 그 정신을 기리기 위한 순수한 목적에서 추진된 점을 높이 평가했다.

정몽준 이사장은 절반에 가까운 2000억 원을 사재 출연했지만, 재단 설립 과정에 관여하지 않겠다는 뜻을 분명히 했다. 그뿐만 아니라 이사회에 참여하지 않겠다고 선언하며 독립적인 운영을 보장했다. 아산나눔재단은 구체적인 청사진 마련에 착수하며, 공식 출범 준비에 박차를 가했다.

## ‘영원한 청년’ 아산의 ‘기업가정신(Entrepreneurship)’을 확산하다

“우리 사회에 잠재된 역량을 발굴해 더 큰 역할을 할 수 있게 돕는 것이 우리가 바라는 ‘나눔’이 아닐까요?”

“물질적 지원에 그치지보다는 장기적인 안목으로 청년들의 창업정신을 뒷받침할 수 있어야 합니다.”

아산나눔재단 이사회가 큰 틀에서 방향을 정하면 실무진들은 구체적인 사업계획을 수립해 나갔다. 정주영 창업자와 같이 자기 삶을 주도적으로 사는 청년들이 많지만, 이들을 꽃피우게 할 수 있는 제도적인 뒷받침이 부족하다는 데 모두가 인식을 같이했다.

정주영 창업자도 많은 시련이 있었지만 이를 실패로 여기지 않았다. 경쟁에서 졌다고 포기하는 것은 ‘실패’가 아니라 ‘패배’라는 것을 일깨워주면서 계속해서 꿈을 가꿔 나갈 수 있는 토양을 제공하기로 했다.

2011년 10월 공식 출범한 아산나눔재단은 ‘창업 전(前) 단계’와 ‘창업

실현 단계’ 그리고 ‘창업 이후 단계’ 등 창업의 전 과정을 책임지고 지원했다. 특히 창업 지원과 관련해 ‘기업가정신’이라고 불리는 ‘앙트러프리너십(Entrepreneurship)’ 확산에 힘을 쏟았다.

도전정신·창조성·혁신성 등 우리 사회 전 영역에서 필요로 하는 새로운 가치라고 보았기 때문이다.

기업가정신 교육을 통해 저는 ‘실패해도 괜찮다’ 라는 점, 그리고 더 이상 실패를 두려워하지 않고 다음 도전을 위한 밑거름으로 삼아 ‘실패를 이기는 도전’을 이룰 수 있다는 점을 배웠습니다. 제가 어떤 의견을 내도 존중해주고 격려해주는 친구들과 선생님 덕분에 한 뼘 더 성장할 수 있었어요. 아산 유스프러너를 통해 지금보다 더 살기 좋은 세상을 만들고자 하는 제 꿈을 위한 첫걸음을 뚫 수 있었습니다.

(유안상 인천남자고등학교, 2021년 아산 유스프러너 브로슈어에서)

”

2020년 여름, 20년 차 교사가 된 저는 교사의 역할에 대한 고찰, 그리고 ‘새로운 인류’처럼 느껴지는 학생들을 가르치는 것에 대한 두려움 등으로 고민이 깊었습니다. 마침 이때 아산나눔재단의 아산 티처프러너 프로그램에 대해 알게 됐습니다.

교육과정 중 ‘창업이론과 실제’라는 수업을 듣고 너무 작은 세계 안에 나 자신을 가두고 아이들을 가르친 것 같다는 생각이 드니 절로 반성하는 마음이 들었습니다. 나 스스로도 알을 깨고 나오려 하지 않으면서, 학생들에게는 도전하라고 가르쳤다니요. 얼마나 아이러니한 일인가요? 실제 창업가들의 노력을 마주하고, 그들의 사고방식과 행동에 대해 배우면서 더 넓은 세상을 나가는 것에 대한 두려움을 잊게 됐습니다. 도전과 변화를 두려워하지 않는 교사야말로 새로운 시대가 필요로 하는 교사라는 것을 이제야 깨닫습니다.

(이창수 한국관광고등학교 교사, 아산 기업가정신 스쿨 홈페이지 리뷰에서)

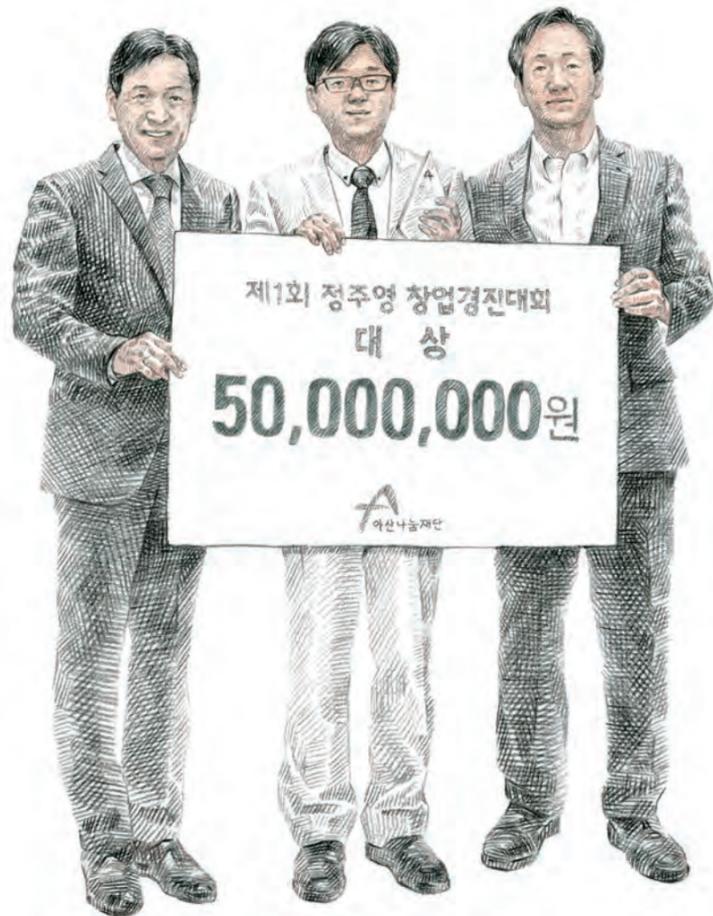
”

## ‘제2의 정주영’을 찾아라, 청년들에게 희망을

2016년 8월 24일 서울 강남의 ‘마루180(MARU180)’. 창업을 꿈꾸는 젊은 이들의 축제, ‘제5회 정주영 창업경진대회’의 결선이 열리고 있었다.

3월에 열린 설명회 및 서류 접수를 시작으로 두 차례의 면접을 거쳐 6개

# 제1회 정주영 창업경진대회



월간 숨 가쁘게 달려온 이들이 만들어낸 결과를 지켜보기 위해 수많은 예비 창업가들과 투자자들이 마루180에 모여들었다.

이날 결선에 오른 팀은 모두 8개, 66 대 1의 치열한 경쟁을 뚫은 실력파들이었다. 6월부터 9주간 마루180에 입주해 사업 실행 단계를 거쳤다.

특히 한국의 대표적인 액셀러레이터 파트너(초기 스타트업에 자원 및 교육을 제공하는 기업) 리더 및 구글·카카오 전문가의 1 대 1 전담 멘토링, 아산나눔재단이 제공하는 전문 교육 프로그램 및 네트워킹 이벤트를 통해 사업의 완성도를 높여왔다.

결선 1부에서는 사업 아이템 및 구체적인 사업 실행 계획에 대해 5분간 발표하는 시간이 마련됐다. 각 팀은 그동안 수없이 많은 시행착오를 겪고, 고민하며 발전시킨 사업의 현재와 미래에 대해 자신감 있는 모습으로 발표를 이어갔다.

심사위원들의 날카로운 질문에 전혀 당황하지 않고 답변을 이어갈 정도로 완벽히 준비를 마친 모습이었다. 모든 팀의 발표가 끝난 뒤에는 결선을 지켜본 100인의 청중 투표가 진행됐다.

결선 2부에서는 본격적인 시상식이 시작됐다. 결선 진출팀뿐만 아니라 지켜보는 관중들 모두 두근거리는 마음으로 결과에 귀를 기울였다. 대상 팀의 이름을 부르자 뜨거운 박수가 대회장을 가득 채웠다.

유난히 더웠던 여름의 끝자락, 폭염보다 더 뜨거운 열기로 가득 찼던 '정주영 창업경진대회'는 전국의 수많은 청년들의 꿈에 용기를 심어주며 대단원의 막을 내렸다.

예비 창업자들의 첫걸음을 지원하기 위해 2012년부터 시작한 '정주영 창업경진대회'. 불확실성에 치열하게 도전하며 집념으로 시련을 이겨내던 정주영 창업자의 열정과 도전정신이 해를 거듭하며 더욱 크게 타올랐다.

세상을 바꾸고 싶어 창업했다는 젊은이들을 통해 우리나라의 밝은 미래를 발견한다. 우리 젊은이들이 진정으로 원하고 바라는 것은 스스로 선택하고 결정하며 잠재력을 발휘할 수 있는 자유로운 토양이라는 사실을 다시 확인하는 계기가 됐다. (정몽준 아산나눔재단 이사장, 제1회 정주영 창업경진대회 '솔직토크'에서)

기존 창업경진대회가 단순히 상금 수여에 머무르는 수준이었다면 '정주영 창업경진대회'는 실질적인 지원으로 예비 기업가들의 큰 호응을 얻었다.

창업 초기 기업에 대한 투자가 절실하다는 문제 의식에서 출발해 2012년 1000억 원 규모의 '정주영 엔젤투자기금'을 조성, 직접 투자함으로써 예비 기업가들의 앞길을 활짝 열어줬다.

구글, 페이스북을 성장시킨 미국의 엔젤펀드들처럼 미래 성장 동력을 발굴하겠다는 의지가 그만큼 강했다.

2014년 4월 '마루180'을 개관하며 창업 생태계 조성에 더욱 앞장섰다.

“다들 창업하라고 구호는 많이 외치는데, 정작 창업하기 위한 문화와 환경은 여전히 부족한 형편이에요. 창업은 단순히 아이디어나 의지만으로 이뤄지는 것이 아니기 때문에 시설, 공간, 교육, 네트워크에 대한 지원을 더 강화할 필요가 있습니다.”

아산나눔재단은 서울 역삼로에 지하 1층, 지상 5층의 총 3603㎡(1090평) 규모로 마루180을 마련해 창업을 원하는 청년들에게 사무공간과 교육, 네트워크 등 창업을 위한 종합 솔루션을 제공했다. '경제는 돈이 아닌 사람의 힘으로 이뤄진다', '자원은 유한하지만 인간의 창의력은 무한하다'고 강조하던 정주영 창업자의 정신을 오롯이 새겼다.

개관 이후 2020년까지 7년간 마루180에 입주해 사무공간을 지원받아 성장한 스타트업은 총 237개. 평균 투자 유치 금액(장기 입주사 기준)은 약 21억 원이었으며, 이 중 71%는 입주 기간에 투자 유치에 성공했다.

이밖에도 마루180은 분야별 전문가와의 멘토링을 총 291회 실시해 692명이 참가했고, 데모데이(Demo day)와 해커톤(Hackathon) 등 창업 관련 이벤트를 2483회 개최했다.

2019년 4월 마루180 개관 5주년 기념 행사에 참석해 “지금까지 (기업하기) 편안했던 시절은 거의 없었다. 환경에 연연하지 않고 희망을 꿈꾸는 제2, 제3의 정주영이 나오길 바란다”라고 말한 정몽준 이사장의 바람처럼 명실상부한 '한국 스타트업의 요람'으로 자리매김한 것이다.

정주영 창업자가 온몸을 바쳐 일한 것은 꿈이 있었기 때문이다. 국민 모두가 '풍요로운 나라를 만들겠다'라는 꿈을 함께 꾸던 시절이었다.

풍요로운 나라라는 꿈이 어느 정도 실현된 요즘, 청년들은 스스로 무언가에 도전하는 삶이 아니라 남과 비교하는 삶을 살기 시작했고, 패배의식도 생겨났다.

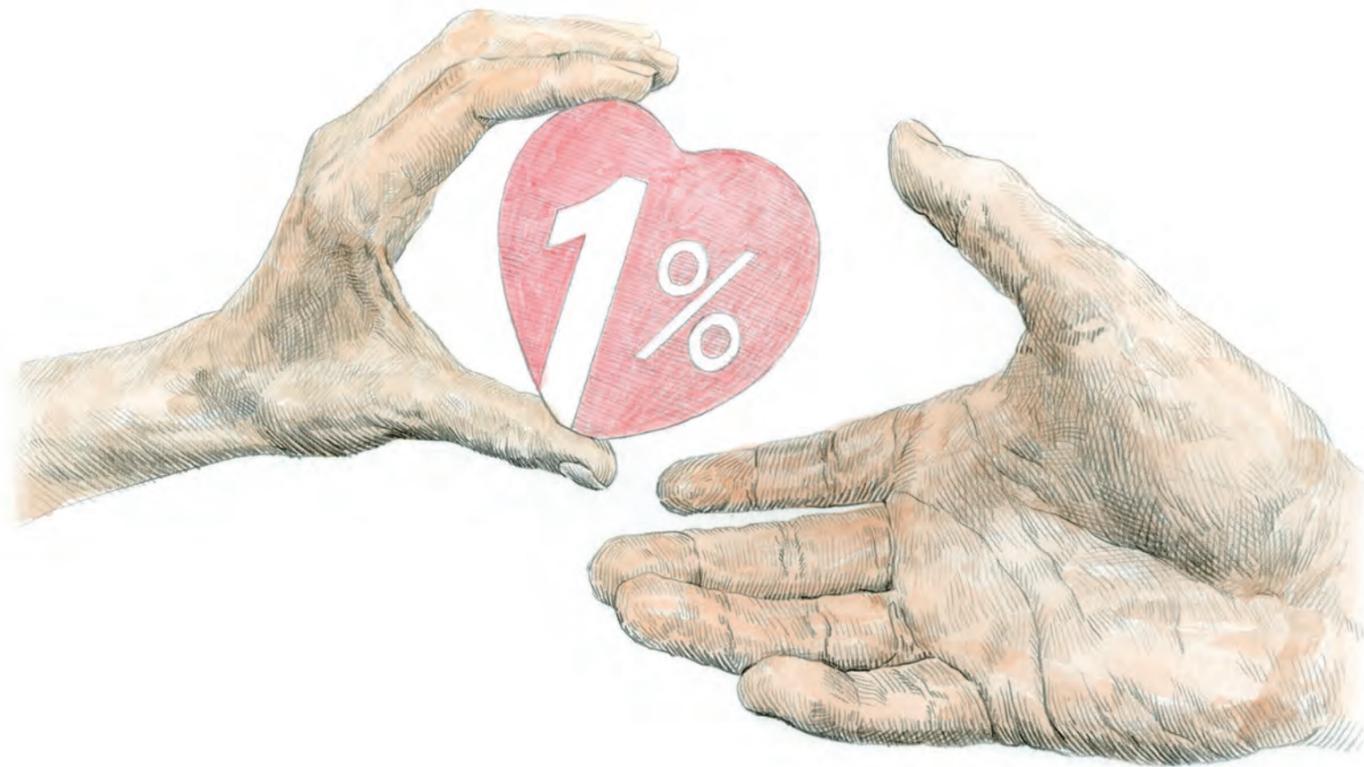
배고팠지만 꿈이 있어 행복했던 그 시절의 도전정신, 현대중공업그룹과 아산나눔재단이 청년 지원을 통해 오늘의 대한민국에 다시 불어넣고자 하는 정주영 창업자의 소중한 유산이다.

올바른 기업가 정신은 한 사람, 혹은 한 기관의 역량을 키우는 데 그치지 않고 사회를 바꾸어 줍니다. 생각을 확장하고, 사업을 성공시키며, 나아가 사회에 선한 영향력을 끼칩니다. 스타트업이 튼튼히 뿌리를 내리고 발전을 지속할 수 있도록, 성공뿐만 아니라 실패를 포함한 사업의 모든 과정이 사회적 변화에 소중한 가치로 기여할 수 있도록, 개인과 사회가 서로 힘을 나누며 미래로 나아갈 수 있도록 아산나눔재단은 새로운 시도와 투자를 이어가겠습니다.

(한정화 아산나눔재단 이사장, 아산나눔재단 홈페이지 인사말 중에서)

”

## 45. 현대중공업그룹1%나눔재단 설립

1%의 기적,  
작지만 소중한 나눔을 펼치다

해마다 연말이면 얼굴 없는 기부천사들의 소식이 전해지곤 한다. 주민센터 앞에 쌀 포대를 놓고 사라지는 익명의 기부자나, 서울 광화문 광장에 세워진 사랑의 우체통에 수백만 원이 든 현금봉투가 발견됐다는 소식을 들으면 귀가 떨어져 나갈 것 같은 한파에도 마음이 훈훈해진다.

어려운 때의 구휼(救恤)이나 기부는 조선시대에도 부자들에게 요구되는 책무였다. ‘과객을 후하게 대접하라’, ‘흉년에는 땅을 사지 마라’, ‘사방 100리 안에 굶어 죽는 사람이 없게 하라’. 300년 동안 10대에 걸쳐 만석꾼을 유지했던 경주 최부잣집의 가훈은 우리가 사는 이 시대에도 잔잔한 여운을 준다.

현대에 와서는 1970년대 시작된 ‘이웃돕기 성금’ 모금 활동이 이웃 사랑과 기부에 대한 관심을 유발하는 중요한 계기가 됐다. ‘사랑의 열매’로 잘 알려진 사회복지공동모금회는 1998년 설립된 이후 우리나라 기부문화 형성을 이끌었다.

그러나 한국의 기부문화는 외국과 비교했을 때 자선사업 개념의 단순 후원에 그치는 경우가 많았다. 대부분의 기업들은 오랫동안 기업 홍보 차원에서 보여주기 식 혹은 떠밀리는 식으로 사회공헌활동을 펼치며, 기업의 사회적 책임을 다했다고 스스로 만족했던 것이 현실이다.

소극적 의미에 머무르던 우리나라 기부문화에 작지만 큰 파장을 일으킨 주인공은 현대오일뱅크였다. 2011년 국내 대기업 최초로 1%나눔운동을 전개하기 시작해 기업 사회공헌의 새로운 지평을 열었다.

## 한국 기부문화의 틀을 바꾼 ‘1% 나눔’

“정유업은 다른 업종보다 급여 수준이 높아 농사로 치면 ‘천석꾼 부자’인데 남들을 위해 뭔가 더 해야 하지 않을까요? 월급의 1% 기부를 통해 사회적 책임을 다합시다.”

2011년 권오갑 현대오일뱅크 사장(현 HD현대 회장)이 ‘급여의 1% 나

눔'을 제안했다. 2010년 다시 현대중공업그룹 가족이 된 현대오일뱅크를 이끌게 되면서 기업의 사회적 책임에 대해 고민한 결과였다. '존경받는 기업이 되기 위해서는 임직원부터 달라져야 한다'는 평소 생각의 발현이기도 했다.

그러나 아무리 좋은 취지여도 직원들에게 월급에서 1% 기부하라고 강제할 수는 없는 노릇이었다. 직장인에게 월급 1%는 적지 않은 돈이었다. 한 달에 몇 만 원, 1년을 모으면 수십 만원에 달할 수 있었다. 그런데 노동조합에서 권오갑 사장의 제안을 흔쾌히 받아들였다. 우리 사회의 기부문화를 바꿀 밑거름이 될 것이라는 취지에 공감하고, 직원들 설득에도 적극적으로 나서줬다.

2011년 9월 현대오일뱅크는 국내 대기업 최초로 노사가 뜻을 모아 '급여 1% 나눔 약정식'을 가졌다. 그리고 임직원 개개인의 소중한 뜻이 훼손되지 않고 기금을 보다 투명하고 체계적으로 운영하기 위한 재단 설립을 준비했다.

외부 인사로 이사회를 구성하고 각 사업본부와 노동조합 대표로 구성된 독립적인 운영기구를 만들기로 했다. 임직원이 함께 기업의 사회적 책임을 실현하자는 취지에 감명받은 각계 인사들의 적극적 참여로 이사회 구성은 순조롭게 진행됐다.

한결같은 모습으로 오랜 시간 대중의 사랑을 받아온 배우 최수종 이사도 그중 한 명이었다. 그는 2011년 재단 탄생부터 지금까지 현대중공업그룹 1%나눔재단과 함께하고 있다.

급여를 나누다는 일이 절대 쉬운 게 아니잖아요. 적은 돈도 아닌데 다른 사람을 위해 자기 뭇을 나누다는 것은 큰 결정이죠. 하지만 이 돈이 누군가에게 훨씬 더 큰 가치가 될 수 있어요. 어쩌면 생명이고 기적일 수도 있죠. 1%나눔 재단은 우리 주변의 소외된 이웃을 돌보겠다는 설립 당시의 마음을 잘 간직하고 실현해오고 있는 재단입니다. 대기업으로는 처음으로 노사가 뜻을 모아 급여 나눔을 시작했다는 상징성도 있고요. 1%나눔재단을 만든 임직원의 마음이 여러 협력업체와 주유소에도 퍼져 갔고, 다른 기업재단에도 모범이 됐다고 생각합니다. 이런 게 바로 선한 영향력 이죠. (최수종 이사(배우), 현대중공업그룹 웹진 「매거진 H」 2020년 7월호 인터뷰 중에서) ”

재단 설립 준비가 한창이었던 2011년 10월, 현대오일뱅크 경영지원실에 120만 원 가까이 든 돈봉투가 도착했다. 발신인은 '현대오일뱅크 주유소 사장들'이었다. 친목 모임에 참석했던 주유소 사장들이 현대오일뱅크 직원들의 '급여 1% 나눔' 소식을 듣고 동참하기 위해 십시일반 모은 돈이었다. 재단이 설립되면 소중하게 쓰기로 하고, 감사하게 돈봉투를 받을 수 밖에 없었다.

그리고 2012년 2월 임직원들의 급여 1%를 출연금으로 설립한 '현대오일뱅크 1%나눔재단'이 현판식을 갖고 본격적인 활동에 들어갔다.



처음부터 '1% 나눔'의 성공을 기대한 것은 아니었다. '참여율 60%를 넘을 수 있을까' 하는 우려의 목소리도 높았다.

그러나 막상 기부를 하고 싶어도 어떻게 해야 할지 몰라 머뭇거리고 있던 임직원들의 화답이 이어졌다. 첫 출발부터 94%의 높은 참여율을 보였다. 개인적 기부활동을 하는 직원 등을 포함하면 사실상 현대오일뱅크 임직원 전원이 1% 나눔에 동참했다.

현대오일뱅크 임직원의 1% 급여는 소외되고 돌봄받지 못하는 어려운 이웃들에게 따뜻하게 전달됐다. 저소득 어르신들에게 점심을 제공하는 '1% 나눔 진지방', 저소득층 동절기 난방유 지원 사업인 '사랑의 난방유' 등을 통해 세상에 온기를 더했다.

1%나눔재단은 특히 재단 기금의 주인이 임직원들이라는 점을 잊지 않았다. 기금을 어디에 쓸지, 어떻게 뜻깊게 쓸지에 대해 직원들에게 적극적으로 아이디어를 받아 반영했다.

무엇보다 현대오일뱅크의 1%나눔활동은 연말이나 연초, 자연재해 등에만 이뤄졌던 기업의 기부문화에 새로운 패러다임을 제시했다. 포스코·삼성토탈·한국수자원공사·대구은행·한국프로축구연맹 등이 비슷한 방식의 1% 나눔 기부를 도입하는 등 현대오일뱅크에 자극을 받은 많은 기업들이 급여 1% 나눔을 통한 지속적인 사회적 가치 창출에 동참했다.

## 희망의 온기를 더하는 그룹1%나눔재단 출범

2018년 현대중공업지주 부회장에 취임한 권오갑 회장은 그해 4월 열린 기자간담회에서 "임직원 급여 1% 나눔 운동을 전 그룹사로 확대하고, 그룹 사회공헌협의회를 신설할 것"이라고 밝혔다.

현대오일뱅크 시절 국내 최초로 설립한 1%나눔재단을 그룹 재단으로 확대 개편해 전 그룹 임직원이 참여하는 능동적인 사회공헌 활동과 이를 통한 사회적 가치 추구에 앞장서겠다는 선언이었다.

권오갑 회장의 이 같은 구상은 그동안 그룹 차원의 사회공헌활동이 부족했다는 반성에서 비롯했다. 현대중공업을 비롯해 계열사 별로 거점지역을 중심으로 사회공헌활동을 펼치고 있었지만, 취약계층을 대상으로 한 단순 후원이나 일회성 이벤트 위주의 활동이 많은 것이 사실이었다. 그러다 보니 임직원들의 관심이나 이해도가 낮을 수밖에 없었고, 그룹 차원의 일관성 있는 사회공헌활동이 전혀 이뤄지지 않고 있었다.

2018년 8월 한국조선해양에 사회공헌기획팀을 발족하고 약 1년에 걸쳐 그룹의 사회공헌 방향성을 모색했다.

1%나눔재단의 전 그룹사 확대방안을 중심으로 사회공헌 비전과 핵심 사업영역 정립에 힘을 모았다. '더 나은 세상, 더 밝은 미래'를 비전으로 정한 가운데 '소외계층 돌봄', '지역사회 상생', '미래세대 자립'을 3대 핵심 사업영역으로 확정했다.

가장 치열하게 논의된 문제는 1% 나눔을 어떻게 전 그룹사로 확대할 것 이냐였다. 그동안 현대오일뱅크에서는 급여의 1%를 떼서 이를 재원으로 재단을 운영해 왔다.

이에 비해 다른 기업은 1% 나눔을 모토로 내걸었지만 1만 원, 2만 원, 1% 등 임직원 각자가 원하는 방식으로 기부하고 있었다. 임직원 참여를 더 이끌어내기 위해서였다.

어떤 방식이 1% 나눔의 취지를 살리면서 임직원에게도 보람을 느끼게 할 수 있는가에 대한 다양한 검토가 이뤄졌다. 참여율을 높이기 위해 임직원이 0.5%를 내면 회사가 매칭그랜트를 통해 1%를 만드는 방식도 제안됐다. 그러나 이것은 진정한 급여 1% 나눔이 아니었다.

현대중공업그룹은 급여 1% 나눔의 상징성을 지키면서 전 그룹사 확대를 추진하기로 했다. 대신 특별기금을 계열사 별로 배분해 기금의 안정성을 꾀했다.

2020년 1월 현대중공업그룹 1%나눔재단이 확대 출범했다. 드디어 현대중공업그룹 전 구성원이 하나 되어 나눔으로 더 나은 세상을 만들기 위한 작지만 큰 걸음을 내디뎠다.

현대중공업그룹1%나눔재단은 지난 2011년 국내 대기업 최초로 급여의 1%를 모아 설립된 현대오일뱅크1%나눔 재단을 2020년 전 계열사 임직원으로 확대해 설립된 재단입니다. 1% 나눔으로 더 나은 세상을 만들어 가는 데 작은 도움이 되고 싶습니다.(권오갑 HD현대 회장, 현대중공업그룹1%나눔재단 홈페이지 인사말 중) ———— ”

## 어려운 이웃에게 전하는 ‘99%의 행복’

“우리도 문화사업 지원 등 사업영역을 확대하는 것이 좋지 않겠습니까?”

그룹1%나눔재단 출범 1주년을 앞두고 향후 사업 방향에 대한 논의가 시작됐다.

지난 1년 간의 사업을 점검하고 시대적 흐름에 맞춘 현대중공업그룹만의 사회공헌 모델을 발전시키기 위해서였다. 다른 대기업들은 메세나 활동 등을 통해 문화사업의 영역을 넓히고 있는 추세이기도 했다.

그러나 그룹1%나눔재단은 트렌드를 쫓아가지 않고 ‘우리가 가야 하는 길’을 묵묵히 가기로 결정했다. 잠깐의 논의는 있었으나 결정에 오랜 시간이 소요되지는 않았다. 취약계층 지원을 중심으로 다른 기업이나 아직 국가의 손길이 미처 닿지 않는 부분을 채워주는 역할이 더 중요하다는 것에 모두가 공감했다.

1%나눔재단이 처음 어려운 사람을 도와주고자 설립됐기 때문에 본래의 취지를 살리기로 했어요. 문화사업 등 다른 분야로 영역을 확대하면 아무래도 재단의 역량이 분산될 수밖에 없겠죠. 재원도 쪼개 써야 하니 취약계층 지원 규모도 줄어들 것이고요. 더구나 부의 집중 문제는 갈수록 사회문제화되고 있죠. 그래서 우리 그룹1%나눔재단은 취약계층에 더욱 많은 도움이 손길을 내밀기로 했습니다.(이준희 현대중공업그룹1%나눔재단 사무국 상무) ———— ”

그룹1%나눔재단의 핵심 영역은 크게 ‘온기나눔(소외계층 돌봄)’, ‘상생나눔(지역사회 상생)’, ‘희망나눔(미래세대 자립)’으로 정립됐다. 그중 온기나눔의 ‘사랑의난방유’와 ‘1%나눔진지방’, 희망나눔의 ‘희망스케치(보호아동 지원)’를 대표 사업으로 추진했다.

## 희망스케치

“학대, 빈곤 등을 이유로 보육원에 입소한 다수의 아이들은 성장기에 정서적 불안으로 힘들어 하는 경우가 많다고 해요. 더구나 18세가 되면 보육원을 떠나야 하는데, 아무 준비도 없이 사회에 내던져지는 것과 다름이 없죠. 국가에서 보조금이 나오기는 하지만 턱없이 부족하다고 합니다. 이들의 정서 안정과 자립 지원에 앞장서는 게 어떨까요?”

그룹1%나눔재단은 2020년 출범과 함께 보육원 아동지원사업인 ‘희망스케치’를 시작했다. 보육원 아이들은 성인이 돼서도 심적으로나 경험적으로 준비가 되지 않은 채 독립하게 돼 사회 적응에 어려움을 겪곤 한다. 그룹1%나눔재단은 이러한 아이들을 돕기 위해 먼저 보육원 환경 개선에 나섰다.

2020년 첫해 전국 19개 보육원에 벽면 정원을 조성했는데, 아이들은 새로 생긴 정원을 무척이나 마음에 들어 했고, 덕분에 보육원 분위기도 한층 밝아졌다. 2021년에는 사업을 더욱 확대했다.

18개 보육원에 벽면 녹화를 지원했을 뿐만 아니라 보육원 노후시설 개보수를 시작해 국가 지원을 받지 못하고 있던 14개 보육원의 환경 개선에도 왔다. 지붕 누수 등으로 불편을 겪고 있던 보육원들은 장마철에도 안심할 수 있게 됐다며 고마워 했다.

보호종료아동 자립지원사업은 생계의 어려움으로 꿈을 포기하는 아이들에게 다시 꿈꿀 수 있는 힘을 줬다. 만 18세가 되면 보육원에서 독립해야 하는 보호종료아동 또는 보호종료를 앞두고 있는 아동들의 자격증 취득을 지원해 홀로서기를 도왔다.

일부 보호종료아동 지원사업을 하는 기업도 있으나, 진로 탐색 수준에 그치는 경우가 많았다. 이에 비해 그룹1%나눔재단은 그룹사와 연계해 실질적인 자립 기회 제공에 중점을 뒀다.

2020년 7명의 보호종료아동이 현대중공업 기술교육원에 입교했고, 이들에게 멘토링 제공과 협력회사 취업 연계 등을 통해 자립을 응원했다. 2021년에는 조선 3사로 기술교육원 연수를 확대했으며, 향후 2년 동안 자

기계발 수당까지 지급하면서 이들이 제대로 자립할 수 있도록 있는 힘껏 도왔다.

매년 3000여 명의 보호종료아동이 충분한 준비 없이 사회에 첫발을 내딛습니다. 그동안 한 명이라도 더 많은 아이들을 돕고 싶었지만, 저희 힘만으로는 한계가 있었던 것이 사실입니다. 바로 그때 현대중공업그룹1%나눔재단이 손을 내밀어 줬고, 희망스케치 사업을 시작할 수 있었습니다. 다양한 기업들과 협업을 하다 보면, 현실과 맞지 않는 사업 진행으로 실질적인 도움을 주지 못해 안타까운 경우가 많습니다. 그러나 현대중공업그룹1%나눔재단은 아이들을 위한 것이라면 무엇이든 시도할 수 있도록 가능성을 열어주셨습니다. 지원사업을 수행하는 저희로서는 오직 아이들만 생각하며 프로그램을 만들 수 있어 너무도 감사했습니다.

(김성민 사회적기업 브라더스키퍼 대표이사, 그룹1%나눔재단에 보내온 감사편지 중에서) ————— ”

### 1%나눔진지방

“생활 형편이 어려운 어르신들께 따뜻한 점심 한끼를 대접합니다.”

혼자 살거나 생계가 어려워 끼니를 챙기기 어려운 어르신들께 매일 따뜻한 점심 한 끼를 대접하는 ‘1%나눔진지방’은 현대오일뱅크1%나눔재단 시절부터 꾸준히 챙겨온 사회공헌 대표 사업이다.

우리 사회가 급속히 노령화되면서 노동 시장 밖으로 밀려난 저소득층 어르신들이 많아지자 지역의 결식 어르신들에게 소중한 한 끼를 대접하자는 따뜻한 마음을 담았다.

그동안 1호점인 관악노인종합복지관을 시작으로 서울 관악·강북·용산, 충남 서산, 부산 남구, 대전 서구 등 전국 6곳의 진지방에서 어르신들의 든든한 식사를 책임져 왔다. 2020년에는 그룹사 사업장이 위치한 울산 동구, 성남, 음성, 영암에 4개소를 새로 개소했으며, 2021년에도 대구 달성에 진지방을 열어 더 많은 어르신께 따뜻한 식사를 대접했다.

### 한마음 한뜻으로 ‘이웃사랑’

그룹1%나눔재단은 기부자 제안사업과 지정기탁사업을 통해 각 그룹사 기부자들이 기쁜 마음으로 동참할 수 있는 길을 더 넓히고 있다. 기부자가

사회공헌활동을 직접 제안하는 기부자 제안사업, 그룹사별 특성에 맞춰 지역사회 이웃들에게 도움을 주는 지정기탁사업으로 임직원들을 넘어 지역사회의 긍정적인 변화까지 이끌어내고 있다.

2020년 그 첫걸음으로 울산지역 장애인복지관 냉·난방시설 개선, 저소득층 밑반찬 지원, 영암지역 희망2021 나눔 캠페인 진행 등 기부자들의 제안에 따라 다양한 사업을 진행했다.

2021년에도 무더위에 노출되기 쉬운 폭염 취약계층을 위한 ‘여름나기 COOL 꾸러미 전달’, 직원이 직접 만든 안마봉·인형 기탁 등 8월 말까지 30건이 넘는 상생나눔을 펼쳤다.

코로나19 팬데믹으로 대면 활동 자체가 조심스러워 사회공헌활동에 많은 어려움이 따르고 있지만, 사회적 책임을 다하고자 하는 임직원들의 의지가 굳건하기에 현대중공업그룹의 발걸음은 오늘도 멈추지 않는다.

## 46. 교육사업 전개

한 그루 사과나무를  
심는 마음으로,  
아이들은 미래의 자산이다

“어렸을 적, 농촌을 떠나 상경해 일자리를 찾아 다닐 때 고려대학교의 전신인 보성전문학교 신축 공사장에서 돌을 저나른 경험이 있습니다.”

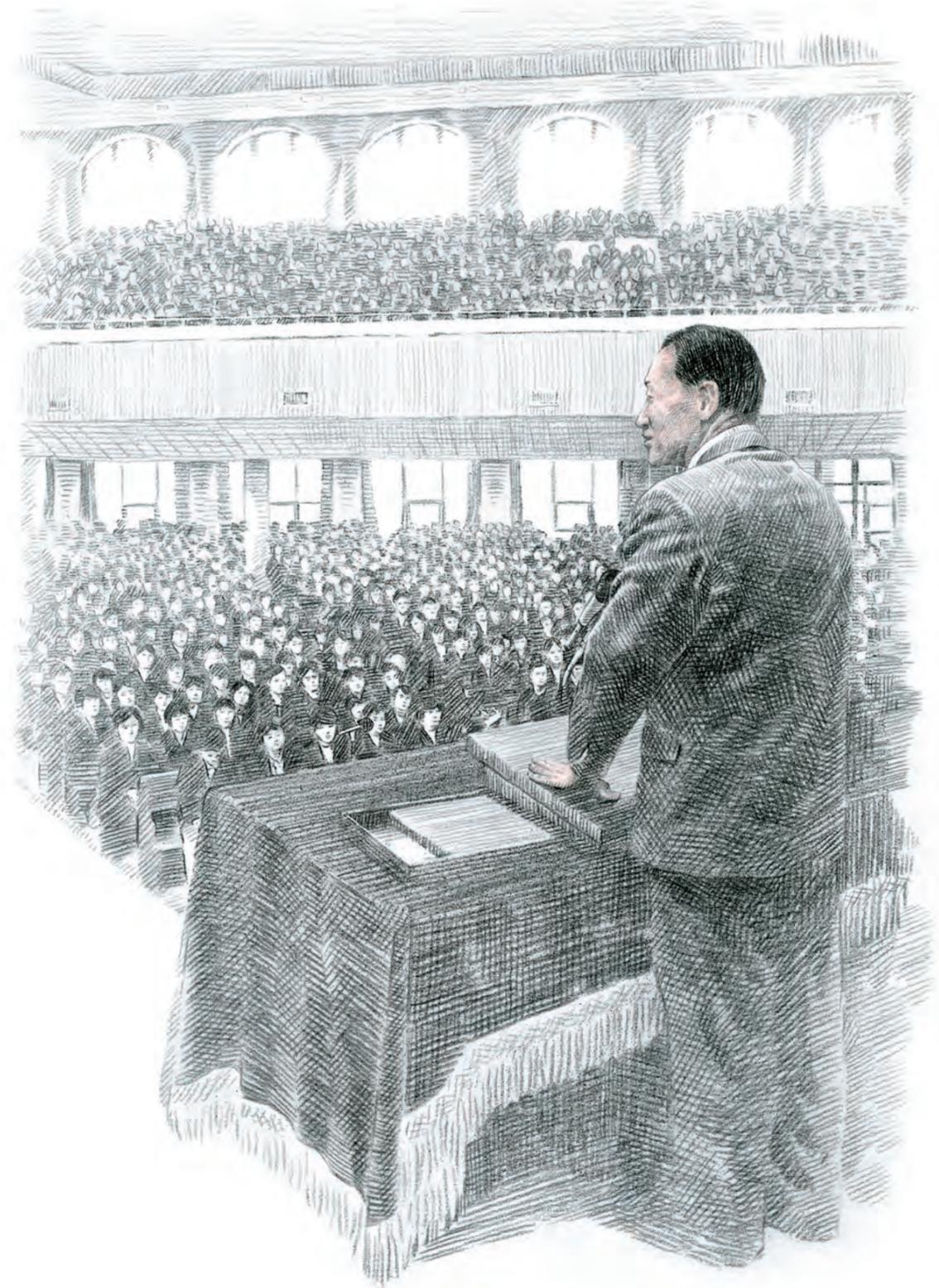
정주영 창업자는 1995년 3월 18일 고려대학교에서 명예철학박사 학위를 받고 “오늘 유달리 특별한 감회를 느낀다”고 감격해 했다.

정주영 창업자는 코흘리개 나이인 열살 때부터 방학이나 일요일은 물론 새벽부터 밤 늦게까지 아버지 옆에서 농사일을 배웠다. 열다섯 살 때 송전 보통학교를 2등으로 졸업하고 중학교에 진학하고 싶었지만, 가난한 집안 사정이 발목을 잡았다. 아버지는 장손인 창업자가 고향을 지키면서 집안 과 여섯 아우들을 책임져 주기를 바랐다.

학업은 포기해야 했지만, 그대로 주저앉을 수는 없었던 정주영 창업자. 맨손으로 상경해 막노동, 쌀가게 점원 등을 하며 자신의 꿈을 키우기 시작했다. 그러나 사업에 성공할수록 공부를 많이 못한 것에 대한 가슴의 한은 더 커져만 갔다.

‘이렇게 훌륭한 학교에서 공부하는 학생들은 얼마나 좋을까.’

1933년 고려대학교 신축 공사장에서 돌과 목재를 나르며 부러워하던 청년 정주영은 우리나라 최고 기업가로 성공한 후 가장 먼저 교육사업에 대한 의지를 불태웠다.



## 배우지 못한 한을 후세는 겪지 않도록

정주영 창업자에게 ‘가난해서 배우지 못하는 것’은 너무도 가슴 아픈 일이었다.

학교 공사관, 부딪가의 막노동자로 전전하면서도 ‘배움이 곧 힘’이라는 꿈을 잃지 않았다. 사업을 시작하고 나서는 ‘인재의 중요성’을 더욱 절감했다. 오로지 인적 자본에 의존해야 했던 한국의 경제 상황에서 사람을 키우는 일은 국가와 민족의 존망(存亡)이 걸린 문제였다.

인간의 정신력이라는 것은 계량할 수가 없는 무한한 힘을 가진 것이며, 모든 일의 성패가, 국가의 흥망이 결국은 그 집단을 이루는 사람들의 정신력에 의해 좌우된다는 것을 나는 조선소를 지으면서 절절하게 느끼고 배웠다.

(정주영 창업자, 자서전 『이 땅에 태어나서』 중에서)



울산조선소 건설이 시작되자 전국에서 구름처럼 사람들이 모여들었다. ‘경제개발 5개년계획’ 추진으로 온 나라가 공업화에 한창일 때였는데, 조선소만큼 사람이 많이 필요한 산업 현장도 없었다. 작은 어촌마을이던 울산 동구는 활기찬 공업도시로 변해 갔다. 인구가 많아지자 자연스럽게 직원들 사이에서 자녀들 교육문제가 가장 큰 이슈로 떠올랐다.

당시에도 자녀들의 교육환경은 부모의 최대 관심사였다. 우리나라 최고의 조선소에서 일하고 싶어 울산 동구에 왔지만, 믿고 맡길 수 있는 학교가 거의 없었다. 중학교에 다니기 위해서는 시내까지 나가야 했다. 동구 지역에는 방어진중학교밖에 없었기 때문이다.

매주 울산에 내려와 조선소를 진두지휘하던 정주영 창업자의 귀에도 직원들의 고충이 들어갔다.

빛을 내어 조선소를 짓고 이제 막 가동을 시작한 만큼, 사업을 본궤도에 올려놓는 일이 가장 시급할 때였다. 그러나 정주영 창업자의 생각은 달랐다. 현대중공업 울산조선소가 성장하기 위해서는 직원들이 다른 생각하지 않고 업무에 전념할 수 있는 환경 조성이 가장 시급하다고 판단했다. 그

리고 그보다 더 중요한 것은 이 나라의 미래를 짊어질 아이들의 교육 기회를 보장하는 일이었다. 진취적이고 창의적인 학생, 나라의 미래를 책임지고 주도해 나갈 참다운 청소년을 많이 양성하는 것이 곧 국가 발전의 원동력이라고 믿었다.

울산시 교육청에 동구 지역의 중학교 설립을 의뢰했다. 그러나 사정이 여의치 않다는 답변이 돌아왔다. 정주영 창업자는 직접 학교를 설립하기로 했다. 당장은 교육 혜택을 제대로 받지 못하는 직원 자녀들과 지역민들의 고충을 해결하고, 나아가서는 진취적이고 참다운 인재 육성을 통해 우리나라 발전에 기여하겠다는 원대한 결정이었다.

현대중공업은 1976년 3월 ‘학교법인 동해학원’을 설립했다. 초대 이사장에서는 정주영 창업자가 취임했다. 다음 해인 1977년 개교를 목표로 동해중학교 설립인가를 신청했으나, 그 과정이 순탄하지만은 않았다. 촉박한 시일과 함께 학교 부지 문제가 걸림돌이었다. 결국 1년 후 설립 인가를 다시 신청해야 했다.

우여곡절 속에서도 정주영 창업자는 중학교와 함께 공업고등학교를 함께 설립할 것을 제안했다. 국가 산업 발전의 시대적 사명을 다하기 위해서는 기능인력 양성이 무엇보다 절실하다는 평소 소신의 발현이었다.

사실 1977년 당시, 현대중공업의 형편은 썩 좋은 편이 아니었다. 1차 석유파동으로 세계 조선경기가 악화되기 시작해 최악으로 치닫고 있던 시점이었다.

VLCC 수주는 뚝 끊겼고, 설상가상 2차 석유파동 조짐까지 불어 현상유지를 걱정할 정도였다.

이러한 상황에서 정주영 창업자는 중학교 설립을 유보하기는커녕 공업고등학교까지 설립하자고 나선 것. 인재육성과 교육에 대한 남다른 관심과 의지 없이는 불가능한 결단이었다.

나는 돈이 많아서 학교를 짓는 것이 아니라, 우리 회사 직원들을 위해 또 이것이 국가를 위해 꼭 필요하기 때문에 학교를 지원한다.(정주영 창업자, 『현대중학보』 3호에서)



1977년 6월 중학교와 공업고등학교 설립 계획을 승인받았다. 부산에 ‘동해중학교’가 이미 있었기에 혼동을 피하기 위해 학교 이름을 바꿀 필요성이 제기됐다. 이왕 바꾼다면 현대와의 연관성을 두고 연대의식을 높이자는 의견이 설득력을 얻었다.

정주영 창업자가 무한한 도전정신과 진취력으로 현대중공업과 현대그룹을 일군 것처럼 학생들도 꿈과 이상을 펼쳐 이 사회를 위한 기름과 횃불이 되라는 취지였다. 1978년 3월 10일 ‘학교법인 현대학원’은 현대중학교와 현대공업고등학교를 개교했다. 정주영 창업자는 학생들이 끝없는 탐구심으로 미래를 내다보는 혜안을 갖춰 이 나라를 이끌어 주기를 소망했다.

“젊은 시절, 어느 학교 공사장에서  
돌을 지고 나르면서 바라본 대학생들은  
학교 교육을 제대로 받지 못한 나에게는  
한없는 부러움과 동경의 대상이었다.

그때 이루지 못했던 배움에 대한 갈망이  
여기 배움의 주춧돌을 놓게 하였으니,

젊은이들이여!

이 배움의 터전에서 열심히 학문을 익혀  
드높은 이상으로 꾸준히 정진하기 바랍니다.”  
(학교법인 현대학원 창학정신비)

## 아이들의 꿈과 희망을 키우다

1977년 12월, 개교를 앞두고 교원 채용을 실시했다. 현대학원은 신문 광고

를 내면서 국내 최고 수준의 파격적인 대우를 제시했다. 타 지역의 우수한 교원 유치를 위해 주택까지 제공했다. 현대중공업의 위상과 맞물려 경쟁률이 200 대 1에 이르렀다. 그룹이나 학교법인의 간섭 혹은 개입은 원천 봉쇄했다. 3단계에 걸친 심사 과정에서 철저하게 능력과 자질만 평가해 교원을 채용, 학교 발전의 기틀을 마련했다.

특히 엄청난 재원을 학교 설립에 투자하면서도 운영은 대구 ‘샬트르 성 바오로’ 수녀원에 맡겼다. 정주영 창업자는 개교식에서 “인생에 있어 가장 중요한 시기에 놓여있는 중학생들을 성직자의 맑고 바른 애정과 신념으로 훌륭히 키워주기 바랍니다”라고 당부했다.

초대 현대중학교장을 맡은 최계주 수녀를 중심으로 전국 최고 수준의 배움의 전당을 만들어 나갔다. 4000권의 책을 소장한 도서관을 비롯해 언어실습실, 과학실, 가사실을 갖추고 아이들의 역량을 고루 발달시키는 전인적 교육을 추구했다.

교육사업은 여기에서 그치지 않았다. 1981년 현대여자고등학교 개교에 이어 1984년에는 현대중학교를 남녀 학교로 분리해 현대여자중학교를 신설하는 한편 인문계 남자고등학교인 현대고등학교를 개교했다. 현대여자고등학교 개교로 여고생들은 동구 내에서 통학이 가능했지만, 남학생들은 여전히 교통이 불편하고 거리도 먼 시내로 진학해야만 했다. 인문계 남자고등학교가 세워지는 것이 간절한 소원이었다.

이러한 현실을 안타깝게 여기고 있던 정주영 창업자는 지역 주민들의 뜻을 반영해 현대고등학교 설립을 결정했다. 학교를 세울 만한 마땅한 부지가 없어 난관에 봉착했지만, 없는 길도 만들어내는 불굴의 추진력 아니었는가. 비탈진 야산을 깎아내 기어코 학교를 설립했다.

현대학원 산하 5개 중·고등학교가 개교하면서 울산 교육계도 큰 발전의 전기를 마련했다. 우수한 학교 시설과 양질의 교육활동을 벤치마킹하기 위한 발걸음이 전국 각지에서 이어졌다.

1980년대만 해도 생소했던 ‘지역과 함께 성장하는’ 학교상은 주민들로 부터도 큰 호응을 얻었다. 지역 주민들을 대상으로 공연, 체육활동, 컴퓨터

터 학습 등을 제공했는데, 학생들이 재능기부 형식으로 참여해 봉사의 기회를 갖기도 했다.

모두에게 공평하게 교육의 기회를 주고자 했던 정주영 창업자의 창학정신은 21세기 새로운 시대정신과 함께 변화, 발전했다. 현대여자고등학교와 현대여자중학교는 2000년 남녀공학으로 전환해 각각 현대청운(靑雲)고등학교와 현대청운중학교로 교명을 변경했다.

나아가 현대청운고등학교는 2011년 자율형 사립고등학교로 전환했다. 성적의 정량적인 수치보다 학생의 깊은 사고력과 탐구력을 심화시키는 교육으로 울산을 넘어 전국의 학생들이 선호하는 학교로 발돋움했다.

현대공업고등학교는 2015년 국내 유일의 조선해양플랜트 마이스터고로 새롭게 개교했다. 대학 진학 선호가 여전하고, 조선업은 힘들다는 막연한 두려움에 반대하는 여론도 만만치 않았지만, 산업계 수요에 부응하는 조선해양플랜트 기능인력의 체계적 양성이라는 대명분을 포기할 수 없었다.

이후 현대중공업그룹의 든든한 뒷받침을 바탕으로 기술인재 양성의 산실로 굳건하게 자리매김했다.

## 산업수도 울산에 걸맞은 대학교육을 실현하다

스탠퍼드대학교 창립자 ‘윌런드 스탠퍼드’는 철도사업으로 축적한 부(富)를 인재 양성에 쏟아 세계적 명문 대학을 만들었다. 그리고 학생들과 졸업생들이 학교 옆에 하나둘 회사를 세우고 글로벌 기업으로 성장하면서 지금의 실리콘밸리가 형성됐다.

공업입국에 기여할 산업인재를 원했던 정주영 창업자는 1970년 울산공과대학을 설립했다. 1984년 종합대학으로 승격하면서 울산대학교로 교명을 변경, 현대중공업그룹의 전폭적인 지원을 받으며 한국 사학(私學)의 중심으로 떠올랐다. 세계 최고 산업도시인 울산에 위치한 지리적 이점을 충분히 살려 산업현장 전문가의 교육 참여와 졸업생의 취업까지 연계하는

‘산학 일체화’ 모델을 창출했다.

1972년 개교한 울산과학대학교는 2001년 제2캠퍼스인 동부캠퍼스를 개교하면서 새롭게 도약했다. 평소 울산 동구에 고등 교육기관을 확충해야 한다는 의지를 갖고 있던 정몽준 울산공업학원 이사장이 더 이상 미룰 수 없다며 강하게 추진한 결과였다.

“울산 안에서도 특정 지역에만 고등교육기관이 편중된 문제를 해결하



고자 울산 동구에 제2캠퍼스를 짓겠습니다.”

정몽준 이사장이 계획을 발표하던 당시, 울산에 대학교는 남구 무거동에 있는 울산대학교와 울산과학대학교 서부캠퍼스뿐이었다. 더구나 동구는 ‘울산속의 섬’이라는 표현을 들을 정도로 접근성이 떨어졌다.

지역 편중 해소와 함께 동구 지역 근로자들을 위한 평생교육의 장 마련이 시급했다. 울산과학대학교도 발전을 거듭하면서 남구 무거동에 위치한 서부캠퍼스만으로는 부지와 건물이 부족한 형편이었다.

방어진 자연공원 일대가 최초 동부캠퍼스 부지로 거론됐다. 그런데 울산시는 ‘불가능하다’는 입장이었다. 자연공원의 용도 변경에 난색을 표한 것이었다. 동구 주민들과 환경단체들도 일제히 반대하고 나섰다. 녹지인 방어진 자연공원이 축소되면 석유화학공단에서 넘어올 수 있는 오염된 공기를 막기 힘들다는 이유였다.

물론 일리는 있었지만, 대학교 부족으로 인한 지역인재 유출도 간과할 수 없는 문제였다. 여기에 현대중공업 근로자와 울산 동구 주민을 위한 재교육과 평생교육, 그리고 지역상권 활성화까지 동부캠퍼스 구성에 의한 이점이 훨씬 컸다.

지역사회의 공감을 이끌어내기 위해 주력하던 중에 현대중공업이 큰 힘을 보탰다. 소유하고 있던 울산 동구 서부동 땅 15만 2066㎡(4만 6000평)를 대체공원 예정 부지로 울산시에 내놓은 것. 뿐만 아니라 해당 부지에 광장·배트민턴장·체력단련장·산책로 등을 조성해 무상 기부채납하기로 약속했다.

마침내 1999년 4월 17일 울산과학대학교 동부캠퍼스 기공식이 열렸다. 현대중공업은 재정적인 지원 외에도 건축·토목·전기설비·기계설비 등의 전문 기술인력을 파견해 캠퍼스 건축이 완료될 때까지 아낌없는 지원을 펼쳤다.

정몽준 이사장은 직접 행정본관과 1대학관의 건물 외형을 스케치해 전달할 정도로 깊은 관심을 보였다. 미국에서 유학생생활을 하면서 그리고 현대중공업 대표이사, 대한축구협회 회장, FIFA 부회장, 정계 활동 등으로

해외 여러 곳을 방문해 유구한 역사와 문화를 자랑하는 건물과 유적을 보면서 언젠가 그와 같은 멋진 건물을 우리나라에도 남겨야겠다고 생각한 것이리라.

특히 전통과 역사·문화를 담되 실용적인 건물을 짓도록 주문했다. 쓸데없이 크고 웅장하게 지어서 공사비만 많이 들어가는 건물이 아닌, 공부하고 일하기 좋으면서 오래갈 수 있는 건물이 돼야 한다고 강조했다.

또 “대학이 단순히 교육만 하는 곳이 아니라 평생교육 기관으로서 지역 사회의 중추적인 시설이 돼야 한다”며 2007년 아산체육관 건립을 추진했다. 울산과학대학교는 중장년층이 주로 이용하는 테니스장, 어린이부터 어른까지 모두 이용할 수 있는 아이스링크 등을 갖추고, 지역민들과 함께 호흡하며 전국 최고의 전문대학으로 성장해 나갔다.

정주영 창업자도 울산과학대학교 동부캠퍼스를 방문했다. 타계 불과 몇 달 전이었다. 그는 학교 광장에 세워진 창학정신비(創學精神碑)를 회한 서린 눈으로 한참을 바라봤다. 그리고 현대중공업과 동해, 울산 동구 일대가 훤히 내려다보이는 3대학관의 한 실습실에서 “학교를 정말 잘 지었다”고 칭찬을 아끼지 않았다.

젊은 시절 공사장에서 일하면서 바라본 대학생이 한없이 부러웠던 정주영 창업자. 그의 열정은 정몽준 이사장과 현대중공업그룹으로 오롯이 이어져 오늘도 ‘한 그루 사과나무’를 심고 있다.

## 47. 울산지역 발전 견인

살기 좋은 울산,  
더불어 행복한 사회를 만들다

1992년 1월 22일 명덕아파트(1차)에 입주한 동운로 사원 가족. 13년 만에 내 집을 갖게 된 감회는 그 누구보다 깊고, 기쁨 설레는 것이었다.

너무 기뻐서 오 며칠 잠을 설쳤습니다. 애들 아빠가 서울에서 사업을 하다가 실패한 뒤 현대중공업에 입사해 13년 만에 마련한 내 집입니다. 그동안 회사의 배려로 임대주택에서 생활해 오면서 빚도 전부 갚고, 아이 셋을 다 키워 냈는데 이제 내 집까지 갖게 되니 세상에 부러운 게 없습니다.

이사를 도와주러 온 친구들이 하는 얘기가 “아파트 평수에 비해 내부시설이 정말 잘 돼 있다”고 부러워합니다. 일반 다른 아파트에 비해 훨씬 좋은 자재들로 내부시설을 시공했다고 들었습니다. 이렇게 부담 없이 내 집을 마련할 수 있도록 해준 회사에 대해 감사하게 생각합니다.

(1992년 1월 23일자 「현중뉴스」 기사 재구성)

”

창립 때부터 울산에 본사를 두고 지역사회 발전과 함께 해온 현대중공업. 그것은 단순히 기업 하나가 입주한 것 이상의 큰 의미였다. 주택 단지 와 상업 시설, 교육 및 문화 시설, 의료 시설 등은 대부분 현대중공업과 관련이 있었다. 동구를 넘어 울산 성장의 큰 축을 담당해 왔다.

궁벽한 어촌마을이던 울산은 대한민국의 산업수도로 자리매김하며, 문화예술이 살아 숨쉬는 ‘살기 좋은 도시’로 발전했다.

## 여기가 내 집, 세상에 부러울 게 없어요

오후 퇴근시간. 신호등이 녹색으로 바뀌자 오토바이 수천 대가 거리로 일제히 쏟아져 나왔다. 현대중공업의 근로자들이다. 하나같이 작업복에 흰 안전모를 쓰고, 안전화를 신고 있다. 지친 기색이 역력하면서도, 그 어디에도 주눅들지 않는 당당한 자부심이 함께 배어 있었다.

현대중공업이 들어서면서 전국 팔도에서 울산 동구로 모여들었다. 이름 그대로 ‘밭 아래 마을’이었던 전하동(田下洞)은 울산 최고의 변화한 거리로 자리 잡았다. 남목고개에도 근로자들이 터를 잡았다.

1990년 초, 현대중공업은 직원들 중 무주택자 비중이 어느 정도인지 조사했다.

“조선소가동 초기만 해도 미혼이던 직원들이 이제는 대부분 한 가정의 생계를 책임지는 가장이 됐어요. 아마 그들의 가장 큰 고민은 주거문제가 아닐까요? 일단 실상부터 파악해 봅시다.”

전체 근로자 1만 6000여 명 중에 절반인 8000여 명이 ‘내 집’이 없는 것으로 나타났다. 보고를 받은 최고경영진은 기존의 낡은 사원 연립주택과 아파트를 헐어내고 그 자리에 사원 분양용 고층아파트를 짓기로 결정했다.

당시는 한국 경제의 고도 성장과 함께 기업의 복지 정책도 어느 정도 확대되던 시기였다. 그러나 대부분 자녀 학자금 대출, 기숙사 제공, 사내 동아리 활동 지원 등 비슷한 내용이였다.

현대중공업의 발상은 완전히 다른 차원이었다. 사람에게 가장 필요한 의식주(衣食住) 중 먹는 것과 입는 것은 어느 정도 해소됐지만 주거 문제만은 갈수록 심화되는 것이 사실. 아예 아파트를 직접 지어서 저렴하게 제공함으로써 ‘내 집 마련’에 대한 구성원들의 꿈을 실현시켜 주겠다는 접근이였다.

1990년 주택건설 계획을 수립하고, 대규모 재개발에 나섰다. 1차적으로는 집이 없는 직원들에게 신축 아파트를 저렴하게 분양하되, 남은 세대는

일반 분양함으로써 동구 지역 주거환경 개선에도 기여했다.

1991년 7월 '현대패밀리 명덕아파트' 건설의 첫 삽을 떴다. 이를 시작으로 서부아파트, 동부아파트, 명덕2차아파트, 서부2차아파트, 전하아파트가 1997년까지 차례차례 완공됐다. 모두 6개 단지, 8309세대가 새 아파트에 등지를 틀었다.

딸이 국민학교 5학년이 되도록 내 집을 마련하지 못해 아버지로서 많이 미안했죠. 이제 내 집에 들어오니 세상을 다 가진 기분입니다. 아파트 단지가 매우 깨끗하고 회사가 가깝고 부대시설도 고루 갖추고 있어 더없이 좋습니다.

(유명렬 사우, 1992년 플랜트산업기계생산부)

”

현대중공업이 지은 아파트들은 당시 울산에서도 최신식의 시설을 갖췄을 뿐만 아니라 조경이나 각종 부대시설 면에서 한발 앞서 있었다. 치과, 소아과 등 병원을 비롯해 음식점, 이발소와 미용실, 세탁소 등이 들어선 종합상가도 갖추고 있었다. 대규모 아파트 단지가 속속 완공되면서 울산 동구는 완전히 탈바꿈했다. 낡은 주택단지는 완전히 자취를 감추고 현대중공업 구성원들과 울산 동구 주민들의 '삶의 질'이 보다 풍성해졌다.

## 더 의미 있게, 더 특별하게 한결같은 '울산 사랑'

국내 최대 산업도시인 울산, 그러나 수도권을 벗어나 지방인 울산에 본사를 두고 있는 기업은 드물다. 그럼에도 현대중공업은 창립 때부터 지금까지 본사를 단 한 번도 옮기지 않았다. 전 세계를 무대로 삼아야 하는 업의 특성상 지방 본사는 여러 가지로 불편한 점이 많았지만, 지역 경제에 기여하고자 한 정주영 창업자의 의지를 올곧게 따랐다.

오늘날까지 울산의 대표기업으로 자리매김하고 있는 현대중공업이 특별한 이유는 단순히 본사가 울산에 있어서가 아니다. 한결같은 '울산 사



량'이 그 존재의 이유를 빛내고 있다.

현대중공업은 1997년 한마음회관을 시작으로 1998년 현대예술관에 이르기까지 문화 시설을 잇달아 개관, 다양한 문화예술 프로그램을 운영했다. 지금처럼 '기업의 사회적 책임'을 강조하던 시대도 아니었지만, 지역 주민들의 여가와 문화생활까지 지원하는 기업상(象)을 한발 앞서 실천했던 것이다. 그중에서도 한마음회관은 영·유아부터 실버세대까지 아우르는 지역 문화의 메카로 떠올랐다. 서울에서나 운영되던 유아스포츠단을 비롯해 특기 활동에 도움을 주는 어린이·청소년 강좌, 직장인의 여가를 위한 취미 교실, 그리고 어르신들을 위한 청운대까지 모든 연령층에 문을 활짝 열었다.

개관 20주년을 4년 앞둔 2007년 초, 한마음회관 리모델링을 결정했다. 더욱 다양해지고 고급화된 지역주민들의 문화적 욕구에 부응하기 위해 전문 업체로부터 6개월간 컨설팅도 받았다.

2007년 12월 10일 재개관한 한마음회관은 지역주민들의 다양한 니즈를 채워줄 수 있는 감각적인 공간으로 거듭났다. 스포츠 시설은 지하1층으로 통합해 다양한 프로그램을 취향에 맞게 즐길 수 있도록 했다. 1층은 어린이들을 위한 공간으로서 문화 교실과 도서관 등을 한곳에 모았다. 2층에는 대형 식당가, 3층과 4층에는 평생학습센터가 자리 잡았다.

'한마음'이라는 이름에는 단순히 건물을 지칭하는 것이 아닌 울산 동구의 문화를 이끌어 온 상징성과 자부심이 담겨 있다. 동구 주민들과 '한마음'을 이뤄 새로운 지역문화를 창조하며 오늘도 '살기 좋은 동구'를 만들어가고 있다.

## 문화예술의 향기, 울산에 퍼지다

1998년 6월 현대예술관 개관은 문화예술에 목 말라 있던 울산 시민들에게 큰 선물이었다. 지방에서는 쉽게 접할 수 없는 세계적 수준의 공연과 전시

를 유치함으로써 문화·예술 분야에서 서울과 지방과의 격차를 좁히고, 울산을 수준 높은 문화도시로 탈바꿈시키는 결정적인 계기가 됐다.

개관 기념 공연으로 뮤지컬 「명성황후」를 무대에 올릴 때만 해도 '문화의 황무지와 같은 울산에서 보러 오는 사람이 있겠냐'라는 우려가 컸다. 그러나 걱정이 무색하게 4회 공연 모두 매진을 기록했다.

현대예술관 개관 이후 언론의 칭찬 세례도 쏟아졌다. 개관 공연 이후 첫 클래식 공연으로 실시된 '울산시향' 공연을 관람한 후 중앙일보는 다음과 같이 보도했다.

“지난 17일 오후 7시 30분 울산시 동구 서부동에 위치한 현대예술관. 현대중공업이 지방문화 육성을 위해 건립한 이 극장의 첫 음악 공연에는 970여 명의 관중이 좌석을 꽉 메우는 대성황을 이뤘다. 1층 중앙에서는 오케스트라의 각 악기의 음색이 선명하게 다가왔고, 2층 맨 꼭대기에서도 관현악의 포효는 결코 위력이 떨어지지 않았다. 또 공연장도 객석과 무대 사이에 거리감이 느껴지지 않아 좋았다. 천장이 높고 무대가 멀지 않아 독창회 등 성악 공연장으로도 손색이 없었다.”

현대예술관은 계속해서 대형 공연을 유치, 지역의 문화 갈등을 씻어냈다. 뮤지컬 「캣츠」 해외오리지널팀 내한 공연, 「지킬앤하이드」, 「몬테크리스토」와 오페라 「라 트라비아타」, 「리콜레토」, 발레 「지젤」, 「안나 카레니나」 등 국내외 유명 공연을 선보였다.

특히 3~5만 원의 티켓 가격으로 조수미, 정경화 등 세계적 거장들의 공연을 감상할 수 있도록 배려해 울산뿐만 아니라 부산, 영남 지역의 관객들을 모두 불러모았다.

그뿐만이 아니다. 생산 현장이나 지역 주민, 사회복지 시설 등을 직접 찾아가 벌이는 '현장콘서트', 정상급 기량을 가진 유명 아티스트들의 공연을 저렴한 관람료 1000원으로 감상할 수 있는 '행복한 음악회', 아마추어 음악인들과 학생들의 공연을 중심으로 이뤄지는 '로비 음악회' 등을 통해 지역주민들이 생활 속에서 문화·예술을 쉽게 접하고 누릴 수 있도록 뒷받침했다.

## 코로나19 팬데믹에도 지역사회 공헌은 멈추지 않는다

겨울철 어려운 이웃돕기 행사의 대명사가 된 '김장 봉사'. 현대중공업이 1991년 울산은 물론 전국에서 최초로 '사랑의 김장 담그기' 행사를 연 이래 전국으로 퍼져 나갔다. 매년 12월이면 직원들과 자원봉사자들이 함께 직접 김장을 담가 어려운 이웃들과 나눴다.

2021년에도 31년째 행사를 이어갔다. 코로나19로 함께 모여 김장을 담그기 어려워지자 김장 김치를 구입해 전달했다. 대신 소외계층이 더 큰 어려움을 겪는 상황을 고려해 김치 수량을 2년 전 8000포기에서 1만 포기로 늘렸다. 직접 담근 김치는 아니었지만, 어려운 이웃들의 겨울나기에 조금이나마 도움이 됐으면 하는 마음만큼은 그대로 담았다.

코로나19 장기화로 대내외 불확실성이 커지면서 현대중공업그룹 또한 살얼음판을 걷는 심정이었지만, 지역사회 공헌활동에는 더욱 열심히 나섰다.

임직원 여러분과 공유하고 싶은 희망은 우리 그룹이 국가와 사회에 공헌하는 기업의 위상을 갖추는 것입니다. 더 나아가 우리보다 어려운 사람들을 돌아볼 수 있는 나눔의 정신도 잊지 말아야 할 것입니다.

(권오갑 HD현대 회장, 2020년 신년사 중에서)



2020년 코로나19 팬데믹 상황에서 많은 식당이 휴업하고 학교도 개학을 늦추면서 농수산물 판로가 막히자 현대중공업이 이를 사들여 그룹사 임직원 식자재로 사용했다. 또 친환경 농산물 세트를 울산, 대구·경북, 전남 등 그룹 사업장이 위치한 지역의 취약계층에 전달했다.

현대삼호중공업도 2019년 산지 가격 폭락으로 농가가 어려움을 겪자 사내 식당에서 해남 겨울배추 7톤을 나물과 찜, 국 등 반찬으로 사용했다. 현대미포조선은 1사1촌 자매결연을 통해 봄과 가을 남해군에서 일손 돕기, 물품지원, 백미 구입 등의 활동을 펼쳤다.

2020년 7월에는 현대중공업그룹이 울산 동구종합사회복지관에 지역 주민들을 위한 복합문화공간 북카페 '소담소담'을 오픈했다. 임직원들은 '소담소담'을 찾아 코로나19로 어려움을 겪는 장애인들의 야외활동을 지원했다.

여러 사람이 힘과 마음을 모으면 때론 덧셈을 넘어 곱셈이 되기도 한다. 반대로 어려운 이웃의 무거운 짐을 조금씩 나눠 들면, 뺄셈이 아닌 나눗셈이 되기도 한다. 지역 사회를 더 살기 좋은 곳으로 만들고 있는 기업, 바로 현대중공업그룹이다.



## 48. 스포츠 사회공헌 실천

스포츠로 또 한 번  
'현대정신'을 실천하다

1981년 정주영 창업자가 '88 서울 올림픽 민간추진 위원장'을 맡아 독일 바덴바덴으로 떠날 때, 정부로부터 들은 말은 “창피만 당하지 말아 달라”였다.

기대가 전혀 없었던 것. 대한민국이 올림픽을 유치할 수 있을 거라고 믿는 사람은 정주영 창업자뿐이었다.

울며 겨자 먹기로 위원장을 떠맡았지만, 적당히 할 생각은 추호도 없었다. 이왕 맡은 이상 최선을 다해 최고의 결과를 내왔던 그의 삶이었다.

정주영 창업자는 영어뿐만 아니라 독일어에도 능통한 정몽준 당시 전무를 현대중공업에서 불러 같이 유럽으로 향했다. 유럽 현지에 있는 현대그룹 지사들과 임직원, 심지어 그 가족들까지 모두 같이 뛰었다.

“쎬울! 꼬레아!(Seoul, Korea)”

1981년 9월 30일 오후 3시 45분, 사마란치 IOC 위원장의 발표는 전국을, 아니 세계를 뒤흔들었다.

정주영 창업자의 진두지휘 아래 IOC 위원 한 사람 한 사람을 붙들고 늘어져 설득한 결과, 52 대 27로 일본 나고야를 제치는 대역전극을 펼쳐 보인 것이었다.

1988년 서울올림픽은 대성공이었다. 아직도 한국에 전쟁 고아가 길거리에 넘쳐나는 줄로만 알았던 전 세계 사람들에게 '한강의 기적'을 제대로 알릴 수 있었다. 우리 스스로도 '할 수 있다'는 긍지를 가지게끔 했다.

그 선두에 정주영 창업자가 있었고, 그는 대한민국 역사상 가장 중요한 이벤트를 온몸으로 이끌었다.

성공적인 88올림픽 개최를 위해서 나는 최선을 다했다. 내가 태어나 살고 일하고, 후손들이 살아갈 내 나라를 위해서였다. 조국은 언제나 우리들의 것이며, 우리 후손들의 것이다. 조국은 날마다 발전, 번영하면서 영원해야 한다.

(정주영 창업자, 자서전 『이 땅에 태어나서』 중에서)

”

## 한국 축구, 울산에서 포효하다

현대중공업의 축구 사랑은 예전부터 남달랐다. 1978년 시작된 사내 축구 대회는 독일의 '분데스리가'에 빗대 '현대스리가'로 불릴 정도로 참가팀 수와 경기 내용 면에서 월등한 규모와 수준을 자랑했다. 1983년 7월 '현대 호랑이축구단(현 울산현대축구단)'이 창단되자 축구 열기는 더욱 뜨거워졌다. 허정무, 최강희 등 이름만 들어도 쟁쟁한 선수들로 선수단을 꾸려 1984년 프로리그에 데뷔한 울산현대는 단숨에 한국 프로축구 열풍의 주역으로 떠올랐다.

1990년 연고지를 강원에서 울산으로 변경하고, 1998년 모기업이 현대자동차에서 현대중공업으로 바뀌면서 더 강력한 전력을 갖춰 나갔다. 그 해, 울산현대는 정규리그 2위에 올랐다. 2002년과 2003년에도 연속해서 준우승을 차지했다. 차범근·김정남·김호곤 등 한국 축구를 대표하는 감독들을 선임해 매년 강력한 우승 후보로 거론되며, K리그를 대표하는 명문구단으로서 한국 축구를 이끌었다.

1998년 7월 현대미포조선의 '돌고래축구단'이 창단했다. IMF 구제금융 여파로 크게 위축된 우리나라 실업축구계에 활력을 불어넣었다. 당시 한국 실업축구계는 위기의 나날이었다. 한일은행, 기업은행, 국민은행 등 금융팀들이 연속으로 해체되면서, 리그를 제대로 운영하기도 쉽지 않은 처지였다. 이때 현대미포조선이 파격적으로 창단을 선언한 것.

대한축구협회장을 맡고 있던 당시 정몽준 고문의 의지가 크게 작용했다. 실업축구 등 저변이 탄탄해야 대한민국 축구가 발전할 수 있다고 믿었다. 돌고래축구단은 창단과 동시에 파란을 일으켰다. 내셔널리그 최단기간 100승 달성, 3년 연속 내셔널리그 우승 등 각종 대기록을 휩쓸며 누구도 넘볼 수 없는 실업축구 최고의 명문구단으로 이름을 날렸다.

한국 축구에 대한 현대중공업그룹의 전폭적인 지원은 남자 축구와 여자 축구, 유소년 축구까지 모두 아우르고 있다. 현대중학교와 현대고등학교, 울산대학교 남자 축구부를 비롯해 현대청운중학교, 현대청운고등학교,

울산과학대 여자 축구부가 운영되고 있다. 유소년 선수들은 울산현대 클럽하우스에서 성인 선수들과 함께 생활하며 꿈을 키웠다. 구단이 엄선한 코칭스태프들의 지도 하에 프로팀들이 훈련하고 있는 잔디구장과 클럽하우스를 이용하면서 전국 최강의 실력을 갖춰 나갔다.

현대중공업그룹은 축구단 운영에도 투자를 아끼지 않았다. 1996년 국내 최초로 4계절 푸른 잔디구장인 서부구장을 조성했으며, 1998년에는 축구 국가대표 전용 구장으로 강동구장을 개장했다.

당시 축구 본고장인 영국 등에 연구팀을 보내 면밀한 검토 끝에 사계절 푸른 잔디 축구장을 탄생시켰다. 늦은 겨울까지 질푸른 녹색을 유지하면서, 질감이 부드럽고 조밀한 잔디를 심어 선수들의 경기력 향상에 크게 도움을 줬다.

지금은 상상할 수 없는 일이지만, 겨울이면 누런 잔디에 페인트칠을 하며 경기를 하던 한국 국가대표팀도 드디어 사계절 천연잔디 구장에서 훈련할 수 있게 된 것이었다.

당시 국가대표팀의 골잡이였던 최용수 선수는 "서부구장에서 연습하면 볼 바운딩 감각이 좋아 오랜 시간 연습해도 피곤하지 않고 컨디션 유지에도 좋다"라고 말한 적이 있다.

그뿐 아니다. 정몽준 이사장은 FIFA 부회장 및 대한축구협회장을 모두 4번에 걸쳐 연임했고, 권오갑 회장은 내셔널리그 회장과 프로축구연맹 총재를 맡았다. K리그가 메인 스폰서를 구하지 못하고 있을 때 손을 내민 것도 현대오일뱅크였다.

## 3년 늦은 출발, 마침내 월드컵을 유치하다

정몽준 이사장의 '2002 한일월드컵' 유치는 '평행이론'에 가까운 행보로 정주영 창업자의 '88 서울올림픽'을 떠올리게 했다. 정주영 창업자가 모두의 예상을 깨트리고 올림픽을 유치한 것과 같이 정몽준 이사장도 일찌감

치 유리한 고지를 점령한 일본과 공동으로 '2002 한일월드컵'을 유치했다. '88서울올림픽'이 한국을 전 세계에 알리며 우리 문화의 우수성에 대한 자긍심을 높였다면 '2002 한일월드컵'은 IMF 외환위기 이후 실의에 빠져 있던 온 국민을 하나로 만들며 한국 축구와 문화를 세계적인 반열에 올려놓았다.

다른 점이 있다면 정주영 창업자가 어쩔 수 없이 '민간추진위원장'을 맡은 것과 달리, 정몽준 이사장은 월드컵 유치를 필생의 염원으로 추진한 것이었다.

“2002년 월드컵을 유치하겠다.”

1993년 2월 대한축구협회장에 취임한 정몽준 이사장이 월드컵 유치 의사를 표명했지만, 대부분의 축구인이나 국민들은 별로 관심을 두지 않았다. 이미 국제 축구계는 2002년 월드컵 개최를 일본 몫으로 받아들이고 있었다. 1982년 스페인 대회부터 일본의 다국적 기업들이 월드컵 스폰서로 대거 참여해 가장 확실한 '돈줄'로 위치를 굳혔고, 1989년부터 공식적인 유치 활동에 돌입해 1993년 'J리그'를 출범시키는 등 멀리 앞서 있었다.

1993년 10월 카타르에서 열린 1994년 월드컵 아시아 최종 예선전. 일본이 경기 종료 직전 이라크에 동점 골을 허용하면서 한국은 어부지리(漁父之利)로 미국 월드컵 본선에 진출했다.

현지에서 대회를 처음부터 끝까지 관전한 정몽준 이사장, 이대로는 한국 축구의 미래가 없다고 생각했다. 반드시 월드컵을 유치해 한국 축구의 인프라를 다시 세우고, 세계 선진축구의 DNA를 이식해야겠다고 결심했다. 카타르에서 돌아온 직후 가장 먼저 유치위원회를 만드는 작업에 착수했다. 이흥구 당시 평화통일 자문위원회 수석부의장과 의기투합했다.

해외 유치활동을 접해본 결과 유치위원회를 상징하는 로고가 필요하다고 판단했다. 두 사람은 '2002년'에 0이 2개 있는 것에 착안, 한국의 축구를 형상화할 수 있는 태극마크와 축구공을 그려 넣기로 결정했다.

그러나 이때까지도 국제 축구계는 한국을 전혀 염두에 두지 않았다. 오히려 '월드컵은 이미 일본의 몫인데 뒤늦게 왜 호들갑이냐'는 식의 반응을

보였다. 당시 FIFA는 2002년 월드컵을 반드시 아시아에서 개최하겠다는 뜻을 공공연히 밝혔고, 이에 일본의 유치를 모두가 기정사실화 했던 것이었다. 정몽준 이사장은 승부수를 띄웠다. FIFA의 2002년 월드컵 아시아 개최 의지가 확고하다면, 한국이 안 되리라는 법도 없었다.

호랑이를 잡으려면 호랑이굴로 들어가야 하는 법, FIFA 부회장에 출사표를 던졌다. 1994년 벽두부터 5월 초까지 북한과 일본을 제외한 아시아 회원 국가를 일일이 찾아가 '1표'를 호소했다. 끝내 FIFA 아시아 지역 부회장에 당선되면서 FIFA 집행위원을 상대로 직접 유치전을 펼칠 수 있는 공식적인 루트를 개척했다.

당시 정몽준 이사장은 월드컵 유치 과정에서 지구를 무려 38바퀴나 돌았다. 1995년 월드컵 유치 분위기를 조성하기 위해 브라질 대표팀을 초청했을 때의 일이다. 초청 비용만 무려 120만 달러. 원래 30만 달러 안팎이던 초청 비용이 일본과 경쟁이 붙으면서 치솟았다. 대한축구협회 예산으로는 감당하기 어려운 금액이었다.

정몽준 이사장은 '반드시 월드컵을 유치해야 한다'며 천문학적인 초청 비용을 모두 사비로 충당했다. 2002년 월드컵을 유치하고 나서는 비좁은 협회 사무실에서는 큰 대회를 준비할 수 없다며, 축구회관 건립 비용 170억 원 중 65억 원을 자비로 지원하기도 했다.

가삼현 한국조선해양 부회장의 공로도 빼놓을 수 없다. 제47대 축구협회 수장에 오른 정몽준 이사장의 뒤를 따라 협회에 파견돼 국제부장을 맡았다. 국제업무 총괄하는 대외협력국장(2002~2005년)과 사무총장(2005~2009년)을 거치면서 거스 히딩크와 움베르투 코엘류, 요하네스 본프레레, 딕 아드보카트 감독, 펠 베어벡 감독 등 외국인 사령탑 영입을 책임졌다.

특히 한국 축구에 관심조차 없던 히딩크 감독을 삼고초려(三顧草廬) 끝에 영입에 성공, 월드컵 4강 신화를 이끌었다.

1996년 5월 31일, 마침내 공동 개최를 성사시키며 한국 최초의 월드컵 유치라는 쾌거를 이뤄냈다. 전 국민의 염원과 성원이 모여 이뤄낸 결실이

었지만, 정몽준 이사장과 현대중공업그룹이 없었다면 훨씬 먼 훗날을 기약해야 했을 지도 모를 일이다.

내 인생에 큰 영향을 끼친 사람은 아버지였고, 이 세상을 가르쳐 준 것은 축구였다. 아버지는 커다란 열정을 가지신 분이였다. 그 열정은 타인을 휘두르는 것이 아니라, 안에서 타오르면서 자신을 밀고 가는 것이었다. 어떤 일이든 담담하게 보고, 자신을 돌아보게 하는 열정이었다. 축구는 내게 새로운 세상을 열어주었다. 국제 외교의 치열한 각축장인 FIFA의 정치를 경험하면서, 그리고 세계 정상들을 만나면서 지구촌의 정치를 직접 체험했다. '2002 월드컵'을 유치하는 과정에서는 지구를 38바퀴 돌았는데, 국민들은 광화문 길거리를 가득 메운 거대한 붉은 물결로 답해주었다. (정몽준 이사장, 자서전 『나의 도전 나의 열정』 중에서) ”

## 월드컵 성공 개최의 숨은 주역으로 활약하다

'2002 한일 월드컵'의 성공적인 개최를 위한 준비가 착착 진행됐다. 월드컵 유치에 성공했다는 흥에 취하지 않고, 완벽한 대회를 개최하겠다는 더 큰 목표를 향해 달려 나갔다. 2001년 7월, 방어진체육공원 내에 미포구장을 준공했고, 2002년 5월에는 서부구장 내에 초현대식 시설을 갖춘 '현대스포츠클럽하우스'를 개관했다.

클럽하우스는 연면적 9336㎡(2824평)에 지하 1층, 지상 4층의 국내 최대 규모였다. 객실 70개를 갖추고 있어 10여 개 축구팀이 동시에 이용할 수 있을 뿐만 아니라 식당·회의실·마사지실·물리치료실·트레이닝실·시청각실·휴게실·사우나실 등 선수들의 휴식과 경기력 향상에 필요한 모든 시설을 완비했다.

서부구장에 위치해 있어 훈련과 이론 교육을 병행할 수 있어 세계 정상 의 클럽 시설과 견줘도 손색이 없었다.

2001년 12월 1일, '2002 한일 월드컵' 본선 조 추첨과 함께 본격적으로 축제 분위기가 달아오르기 시작했다. 국내 주요 도시들은 참가국 선수단의 훈련캠프를 유치하기 위해 치열한 경쟁에 들어갔다. 선수단과 보도진,

훈련장을 찾을 관광객 등이 가져올 경제적 효과뿐만 아니라 세계적인 언론들의 보도로 인한 홍보 효과도 기대됐다. 출전국 입장에서는 월드컵 예선 일정과 장소가 정해진 만큼 자국에 가장 유리한 훈련캠프를 선점해야 했다.

특히 4강과 8강 후보인 축구 강국들의 훈련캠프는 대회 기간 오래 유지되고, 각국 언론의 관심도 높아 최우선 유치 대상이었다. 그만큼 최적의 시설과 여건을 갖추어야 했다.



울산은 비교적 느긋한 입장이었다. 축구 인프라가 워낙 잘 갖춰져 있었기 때문이다. 서울과 비교해서도 전혀 뒤지지 않는 최적의 훈련캠프 후보지로 손꼽혔다. 조 추첨이 끝난 지 이틀 만에 '전통의 강호' 스페인 축구협회와 서부구장 사용 계약을 체결했으며, 2002년 1월 '영원한 우승후보' 브라질이 미포구장을 훈련캠프로 확정했다.

뒤이어 터키까지 강동구장에 훈련캠프를 차리기로 하면서 울산시와 현대중공업그룹은 참가국 32개국 중 3개국(한국, 일본 개최 도시 총 20개)의 훈련캠프를 유치하는 성과를 올렸다.

세계적인 스트라이커이자 스페인의 주전 공격수 라울은 "울산 서부캠프는 한국과 일본의 수십 개 캠프 중 최고의 시설을 갖췄다"고 극찬했다. 특히 미포구장에서 훈련한 브라질은 통산 다섯 번째 우승을 차지했다.

2002년 5월 31일, 월드컵 개막에 맞춰 외국인 자원봉사대를 발족했다. 현대중공업에는 전 세계에서 온 선수와 감독관, 선급 관계자가 상주하고 있었다. 이에 2월부터 조선소에 상주하는 외국인을 중심으로 월드컵 기간 중 통역, 관광 안내 등 손님 맞이에 앞장서기로 한 것. 이들은 다양한 언어뿐 아니라 장기간의 한국 생활에서 얻은 경험을 바탕으로 민간 외교관의 역할을 톡톡히 해냈다.

현대중공업그룹 임직원들도 '홈스테이' 참여로 힘을 보탰다. 스페인, 브라질, 터키의 훈련캠프가 동구에 차려지면서 관계자 및 관광객을 위한 숙박시설 확충이 시급했는데, 많은 임직원이 기꺼이 안방을 내어줬다.

## 정직하게 땀 흘리고, 불굴의 의지로 불가능에 도전하라

정주영 창업자는 매년 동해안에서 하계 수련회를 열고, 젊은 직원들과 씨름을 즐겼다. 1983년에 열린 '제1회 천하장사 씨름대회'를 처음부터 끝까지 다 관람할 정도로 씨름을 좋아했다. 1985년 말 당대의 씨름스타로 군림

한 이만기 선수 등을 영입해 '현대코끼리씨름단'을 창단하고, 한국 씨름의 전성기를 열기도 했다.

정주영 창업자가 좋아했던 씨름, 정몽준 이사장이 혼신을 다해 열정을 불태운 축구는 모두 오롯이 자신의 기술과 힘으로 승부를 보고, 깨끗하게 승복하는 스포츠다. 또한 당대의 온 국민을 하나로 뭉치게 만들었다.

불가능해 보이는 일이라도 적극적인 의지와 강인한 추진력으로 무장해 도전하는 '현대정신'은 스포츠를 통해서도 우리 사회에 고스란히 전해지고 있다.

## 49. 안전경영 강화

기본과 원칙의 준수,  
안전경영에는 ‘쉽’이 없다

현대 사회에서 안전관리는 기업 경영의 핵심 요소로 무엇보다 중요하다. 안전 사고의 원인을 설명할 때 자주 인용되는 유명한 법칙이 있다. 단 한 번의 중대한 사고 이전에 이미 29번의 사고가 있었고, 더 이전에는 300번에 달하는 경미한 사고가 있었다는 ‘하인리히 법칙’이다. 어떠한 위기 상황 이든 초기에 잘 대처하지 못하면 ‘호미로 막을 것을 가래로도 막지 못하는’ 상황이 초래된다.

안전은 비용이 아니라 투자다. 지속 가능한 기업이 되기 위한 최우선 가치다. 안전불감증 극복을 강조하던 차원을 넘어 안전관리 체계의 도입과 정착이 필요한 이유다.

## 머리가 아닌 몸이 먼저 기억하는 안전

2019년 1월 어느 날, 밖에는 거센 한파가 기승을 부리고 있었다. 그러나 울산에 위치한 현대중공업 통합안전교육센터는 아침부터 교육생들의 열기로 가득 찼다.

이날은 협력회사 직원들의 안전교육이 진행되고 있었다. 긴장된 표정으로 자신의 실습 차례를 기다리다 지금까지와는 다르게 머리보다 몸이 먼저 느낄 수 있는 교육에 엄지를 ‘척’하고 들어올린다.

보통 안전교육이라고 하면 딱딱한 의자에 앉아 졸음을 참으며 듣는 지루한 이론 교육을 떠올리기 마련. 그러나 통합안전교육센터에서는 교육생들이 직접 안전의 중요성과 사고의 경각심을 몸으로 익히는 실습과 체험 위주의 교육을 펼쳤다.

다양한 기본 안전교육 중에서도 관심과 집중력이 가장 높은 수업은 ‘개구부 떨어짐 사고’ 체험. 2인 1조로 짝을 이룬 교육생들은 안전모와 안전벨트, 안전장갑 등 보호구를 착용했다. 옆에서는 안전강사들이 보호구를 꼼꼼하게 착용했는지 살폈다.

다음으로 사다리를 통해 약 4m 높이의 체험 장소로 이동했다. 아래서

봤을 땐 그다지 높지 않아 보여도, 막상 올라가보면 바닥이 아득하기만 했다. 안전강사의 안내에 따라 발자국 모양의 표시 위에 서면 긴장감에 오금이 저려왔다. 이윽고 발판이 열림과 동시에 몸이 3m 아래로 곤두박질쳐졌다. 몇몇 교육생들은 ‘악’하고 짧은 비명을 지르기도 하고, 다리가 풀려 똑바로 서지 못한 채 비틀거리기도 했다.

체험을 마치고 나서야 비로소 왜 그렇게 안전벨트 착용을 꼼꼼히 확인하고 강조하는지 깨닫는다. ‘몸을 묶은 줄과 고리가 없었다면’, ‘만약 실제 현상이었다면’, 추락은 곧 생명을 위협하는 대형사고로 이어졌을 것이었다.

떨어짐 사고 교육을 마치면 바로 이어 안전 보호구 체험을 갖는다. 안전화를 신은 발을 실습장치 위에 올려놓으면, 2kg이 넘는 추가 발등 위로 떨어진다. 현장의 위험물로부터 작업자의 발을 보호해주는 안전화가 얼마나 중요한지 저절로 깨달을 수밖에 없다.

“안전벨트는 불편하고 거추장스러운 것이라고만 생각했는데, 직접 사고 상황을 체험해보니 ‘이게 없으면 죽을 수도 있겠구나’ 하는 생각이 들었다.”

“짧은 시간의 체험이지만, 무겁고, 답답하게 느껴지는 보호구가 나와 내 동료의 안전을 지켜주고 있다는 사실을 다시 한번 새길 수 있었다.”

교육생들은 실제 못지않은 체험을 통해 안전사고의 경각심을 높이게 됐다며 뜨거운 호응을 보였다.

딱딱한 이론 교육에서 벗어나 직접 체험하고 스스로 깨닫는 안전교육의 새 지평을 연 통합안전교육센터는 2018년 12월 문을 열었다. 현대중공업은 생산공장 1개동 전체를 개조해 안전교육센터를 만들었다. 연면적 3591㎡, 국내 기업체에서 운영하는 안전교육 시설 중 최대 규모다.

단순히 규모만 큰 게 아니었다. 이론 교육장은 물론 생산현장과 똑같이 만든 실습교육장과 체험교육장에서 안전작업 절차를 직접 몸으로 익힐 수 있도록 했다. 안전교육장을 운영하는 기업체는 많지만, 이론과 작업현장 실습·체험까지 다양한 형태의 교육을 한 곳에서 모두 실시할 수 있는 곳은 현대중공업 통합안전교육센터가 유일했다.

앞서 2017년에는 직접 가지 않고도 마치 현장에 있는 듯 생생한 감각을 경험할 수 있는 VR(Virtual Reality: 가상현실)도 업계 최초로 안전교육에 도입했다. 지게차 협착 사고, 낙하물 사고, 감전 사고, 전도 사고 등 현장에서 발생할 수 있는 거의 모든 사고 사례를 생생하게 체험함으로써 안전의식은 저절로 높아진다.

## 경영의 최우선은 ‘안전’입니다

2016년 4월 20일 현대중공업은 하루 생산활동을 전면 중단하고 ‘안전점검과 안전 대토론회’를 실시했다. 창사 이래 처음이었다. 안전문화 쇄신에 강력한 의지를 갖고 실질적인 개선 대책을 마련하기 위해 내려진 특단의 조치였다.

이날 현대중공업과 협력회사 임직원들은 오전 내내 자신이 근무하는 작업장을 꼼꼼히 점검했다. 이동 통로와 작업장 이곳저곳에 흐트러진 호스와 케이블을 정리하고, 해어지거나 낡아 위험한 시설물은 교체했다. 또 사다리과 족장의 설치 상태, 개구부의 덮개를 살피는 등 분주한 시간을 보냈다.

오후에는 안전 대토론회가 이어졌다. 각 팀별로 회의실과 현장 사무실 등에 모여 오전에 실시한 안전점검 결과를 발표하고 개선 방안을 토론했다. 안전한 작업장을 만들기 위한 다양한 아이디어가 쏟아졌다. 예정된 시간을 훌쩍 넘겨서야 토론을 마친 곳도 많았다.

현대중공업은 2016년 4월 경영지원본부 소속이던 안전환경 부문을 독립조직인 안전경영실로 개편했다. 전사 안전활동의 컨트롤타워를 세운 것이었다.

안전과 관련한 각종 제도도 지속적으로 대폭 개선했다. 사업본부별 ‘중대 안전수칙’을 정비하고, 안전활동 우수 조직과 개인에 대한 포상을 확대하는 동시에 안전수칙 위반자에 대한 징계도 크게 강화했다. 또한 심리 불

안으로 인한 안전사고를 예방하기 위해 '개인 맞춤형 상담 프로그램'을 운영하면서 동시에 산재사고 근로자들의 심리치료를 위한 '재난심리 회복지원 프로그램'도 새롭게 마련해 시행했다.

'기본과 원칙의 안전문화 정착'을 위한 노력은 효과를 보였다. 현대중공업은 2018년 말 전년의 0.327보다 낮은 0.247의 재해율(근로자 100명당 재해발생 건수)을 기록했다.



그러나 아무리 잘 아는 업무라도 지속적으로 세심한 주의를 기울여야만 사고로부터 벗어날 수 있다. 안전사고는 항상 익숙한 곳에서 발생한다. 늘 다니는 작업장이라고 방심하는 순간, 사고는 엄습한다. 한시도 긴장을 놓을 수 없는 이유다. 안전의 근본 체질을 바꾸기 위한 노력은 끊임없이 계속해야만 했다.

2020년 생산본부를 안전생산본부로 확대 개편하면서 현대중공업은 안전을 생산현장의 최우선 순위로 삼겠다는 의지를 더 분명히 했다.

권오갑 회장은 "안전사고가 금년 들어 갑작스럽게 늘어난 데 대해 기존의 안전대책이 실효성을 잃어가고 있는 것은 아닌지 근본적인 차원에서의 재점검이 필요하다"면서 "안전은 무엇보다도 바꿀 수 없는 소중한 가치인 만큼, 앞으로 모든 계열사가 안전을 최우선가치로 삼는 경영을 펼칠 수 있도록 모든 지원을 아끼지 않겠다"라고 밝혔다.

예고 없이 엄습하는 중대재해는 한 사람의 인생 전부를 송두리째 뒤흔든다. 순간의 안일함이 낳은 결과는 상상할 수 없을 만큼 참담하다. 현대중공업은 중대재해를 근절하고 안전한 일터 조성에 모든 힘을 모았다.

2020년 6월 5일 사내 체육관에서 열린 '신 안전문화 선포식'. 현대중공업과 협력회사 관계자 600여 명이 참석한 가운데 '안전 최우선 실천 선언문'을 낭독하며 '안전, 뿌리부터 바꾼다'라는 안전의식을 다졌다.

"우리는 생명의 가치를 최고로 여기며 이를 위해 '안전 최우선'이 실질적으로 이행되는 작업장을 구축하기 위해 노력의 노력을 다한다!"

현장에 참석지 못한 임직원들은 케이블TV 생중계를 통해 모두가 안전한 일터를 만들자는 뜻을 함께했다.

구호가 아닌 일상 속에서 안전문화가 정착될 수 있도록 회사 차원의 대책도 이어졌다. 안전 투자를 강화하는 한편, 모든 작업자에게 안전작업 요구권을 부여했다.

또 현장 생산부서 중심으로 고위험 요인 및 작업 애로사항을 직접 건의해 개선하는 '전사 안전개선활동(Hi-SAFE)'을 전개했다. 안전교육 우수 이수자에 한해 직책 및 보직을 맡기는 '안전 커리어 패스 제도'를 도입하는

등 중대재해의 고리를 끊어내고 선진적인 안전관리체계를 갖추기 위해 온 힘을 기울였다.

그러나 이러한 노력에도 불구하고 ‘다 함께 안전한 일터’는 아직 완전히 손에 잡히지 않고 있다. 사실 안전에 ‘이 정도면 됐다’는 식의 타협이 있을 수는 없다.

현대중공업은 ‘눈에 보이는’ 안전관리시스템 구축으로 ‘눈에 보이지 않는’ 실수까지 잡아내겠다는 목표를 향해 다시 나아갔다.

## 안전시스템에 IT를 더하다

# 질식 사고 위험이 높은 밀폐된 작업 공간. 테니스공 모양의 장비를 안으로 던져 넣는다.

유해 가스가 감지되자 즉시 스마트폰에서 경보음이 울린다. 기존에는 밀폐 공간의 가스를 뽑아내거나 작업자가 감지기를 직접 들고 들어가야 가능한 일이었다.

공을 던져 놓기만 하면 100m 밖에서도 유해가스 농도를 실시간으로 측정할 수 있다. 치명률이 높은 질식 사고를 막기 위해 사물인터넷 기술을 적용해 개발한 장비이다.

# 2층 높이에서 떨어진 마네킹이 바닥에 닿기 직전에 안전 조끼가 에어백처럼 부풀어 오른다. 작업자의 기울기와 움직임에서 이상 상황이 감지되면, 조끼에 달린 센서가 0.2초 만에 목과 가슴 부분의 에어백을 터뜨리는 것이다.

스마트 기술이 추락 사고를 막는 데도 활용되고 있다.

4차 산업혁명과 IT 기술이 예측 가능한 안전의 도구로 부상하면서 눈에 보이는 안전관리 시스템 구축도 더 이상 상상이 아닌 현실이 되고 있다.

현대중공업도 빅데이터와 사물인터넷(IoT) 등 다양한 IT 기술을 현안 안전에 적극 접목하고 있다. 스마트 관제 시스템, 가상재현 검증 시스템, 빅데이터 기반 사고예측 시스템 등 안전분야의 디지털 트랜스포메이션에 한창이다.

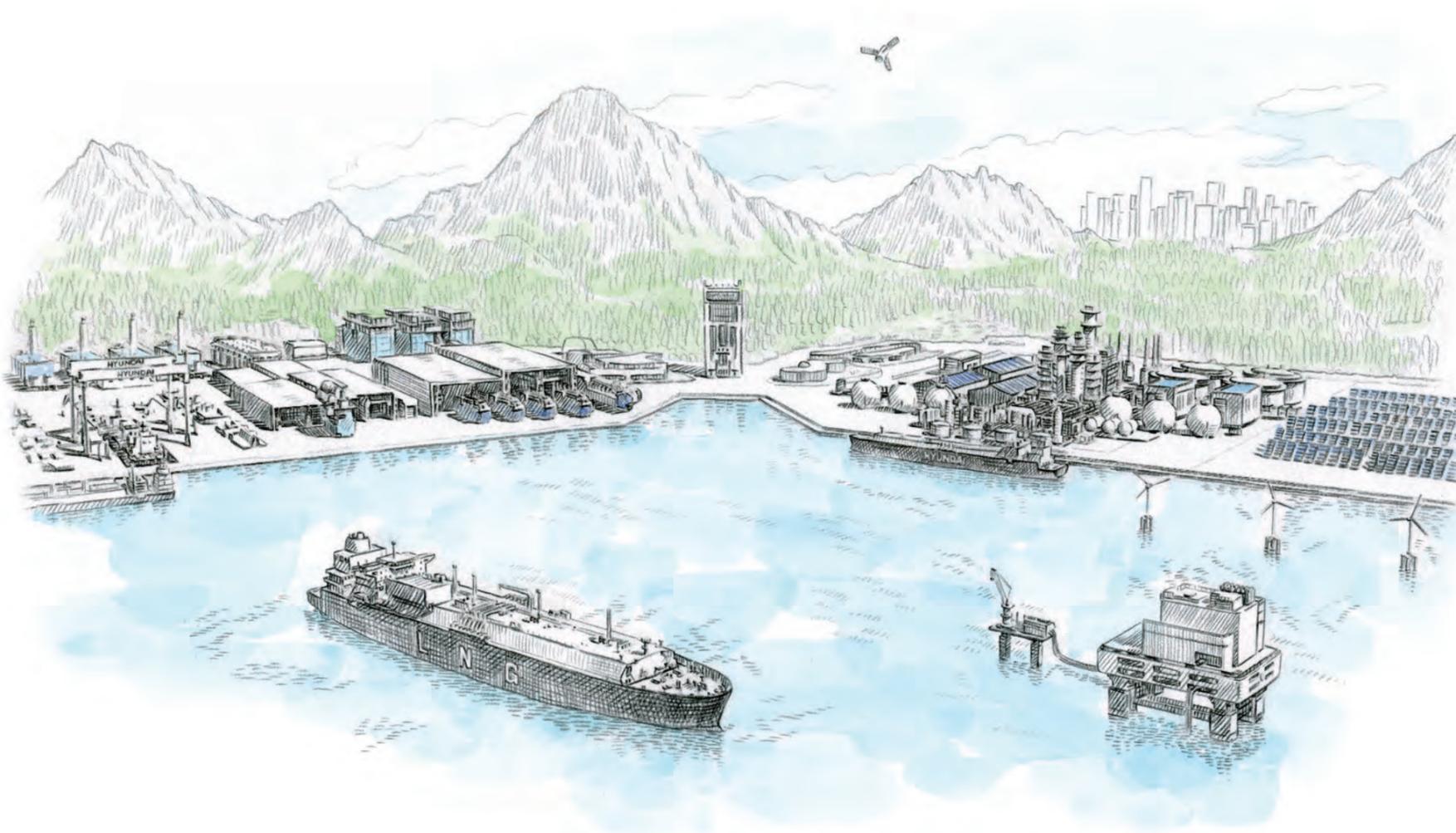
2021년 개발한 AI 기반 선박 화재 감시 시스템은 인공지능이 스스로 데이터를 쌓으며 학습하는 딥러닝 기술을 적용했다. 엔진룸 등에 설치된 CCTV 영상과 화재 빅데이터를 분석해 화재 초기 단계에서부터 불씨와 연기 등을 포착할 수 있다.

현대중공업은 이러한 AI 기술과 IoT 기술을 현장에도 적용해 눈에 보이는 안전관리 시스템 실현을 앞당기고 있다.

안전에 대한 패러다임을 바꿔야 한다고 생각해요. 사람에 초점을 맞춘 안전 대책은 일일이 쫓아다니지 않는 이상 구멍이 생길 수밖에 없기 때문이죠. 결국 AI, IoT 등을 융합한 시스템을 만들어야 합니다. 가령 빅데이터에 기반한 인공지능 딥러닝을 통해 작업표준을 끊임없이 개선하고, 스마트워치로 작업자의 건강 상태를 실시간 체크해 갑작스러운 사고를 예방하는 방법을 모색하고 있죠. 많은 자금을 투입해야 하고, 시스템 개발이 쉽지는 않겠지만 안전한 일터를 만들기 위해서는 반드시 해야 할 일입니다. (김재을 현대중공업 부사장)

## 50. ESG경영 본격화

# 바다에서 시작하는 깨끗한 미래, 블루를 넘어 그린으로 간다



세계적으로 ESG 경영이 강조되면서 'RE100'을 선언하는 기업이 늘고 있다. RE100은 'Renewable Energy 100%'를 줄인 말로 2050년까지 필요한 전력의 100%를 태양광, 풍력 등 재생에너지로만 충당하겠다는 기업들의 자발적인 약속이다.

RE100 가입 기업은 2021년 1월 말 기준으로 미국 51개, 유럽 77개, 아시아 기업 24개 등 총 284개에 이른다. 2018년 기준으로 애플, 구글 등 30개 기업이 이미 100% 목표를 달성했다.

적지 않은 글로벌 기업들이 협력업체에까지 RE100 동참을 요구하면서 새로운 무역장벽이 되고 있다. 실제로 BMW가 2018년 LG화학에, 애플이 2020년 SK하이닉스에 납품 전제조건으로 RE100을 요구한 것으로 알려져 있다.

RE100의 급격한 확산은 기업경영의 목적이 '이윤 창출'에서 비재무적 기준, 특히 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)를 핵심 요소로 하는 '착한 기업(Good Company)'이 되는 것으로 바뀌고 있기 때문이다.

소비자들은 이제 기업이 돈을 '얼마나' 벌었는지에 관심을 가지던 과거와 달리 돈을 '어떻게' 버는가에 초점을 맞추고 있다. 전 세계를 강타한 코로나19 팬데믹 이후 사람들은 기후 변화와 환경 보호의 중요성에 더욱 관심을 갖게 됐다.

산업시대의 끝자락에 선 현대중공업그룹에도 ESG 경영은 '선택'이 아닌 '생존'과 직결되는 문제로 다가왔다.

코로나19 이후 단기 효율성보다는 장기적인 지속가능성과 복원력을 강조하는 방향으로 전 세계 경제 패러다임이 바뀌고 있어 이에 대한 적극적인 대응이 요구됐다.

현대중공업그룹은 앞으로 다가올 변화를 예의주시하며, 어떤 노력을 해야 할지 고심하고 준비하고 있다. 변화에 따른 위기를 새로운 도약의 기회로 만들어 온 혁신 DNA의 불을 다시 켜다. 그리고 답을 찾을 것이다. 언제나 그랬듯이.

## ESG, 세계경제의 패러다임을 바꾸다

1996년 파키스탄의 12세 어린 소년이 '나이키' 상표가 찍힌 축구공을 바느질하는 사진이 세상에 공개되자 많은 사람들이 분노했다. 세계적인 나이키 불매운동으로까지 이어졌다.

그러자 나이키는 노동과 환경 관련 업무를 담당하는 기업책임부를 신설하고 본사뿐만 아니라 협력업체까지 안전·건강·인력개발·환경 등을 고려하도록 하는 지침을 시행했다. 세계화에 따른 혜택을 보려면 그에 합당한 의무를 지키며 국제사회가 요구하는 규범을 충족시켜야 함을 일깨운 사건이었다.

이후 2004년 6월 '코피 아난' 당시 UN 사무총장이 주도해 개최한 '글로벌 콤팩트 리더스 정상회의' 선언문에서 ESG가 처음 언급됐다. 이듬해 유엔은 지속가능한 금융에 관한 보고서('Who Cares Wins, 2005')에서 ESG를 투자 원칙으로 공식 제안했다. 사실 ESG와 엇비슷한 이념과 목적을 가진 투자 원칙은 그간 '책임투자, 사회적 책임투자, 기업 건강성, 공유가치 창출' 등 다양한 이름으로 적용돼 왔다. 그러던 것이 'ESG 경영'이라는 용어가 대세가 된 배경에는 세계 최대 규모의 자산 운용사인 '블랙록(BlackRock)'의 '래리 핑크(Lawrence Douglas Fink)' 회장이 있다.

우리 돈으로 무려 7000조 원에 달하는 자산을 운영하고 있는 래리 핑크 회장은 2018년 ESG를 포함한 가치투자를 선언했다. 2020년 투자기업 CEO에게 보낸 연례 서한에는 기후변화에 따라 투자 포트폴리오를 수정하며, 매출액의 25% 이상을 석탄 발전으로 얻는 기업에 대해 채권과 주식을 매도한다고 밝혔다. 2021년에는 한술 더 떠 2050년까지 탄소중립을 실천할 사업계획과 이 계획이 경제 구조와 어떻게 결합할지에 대한 전략까지 밝혀달라고 요구했다.

래리 핑크 회장의 서한은 해당 투자기업뿐 아니라 자산운용사, 투자자 등 세계 경제에 큰 파장을 일으켰다. 피델리티, 핼코, 골드만삭스 등 대형 투자사들도 잇따라 ESG 투자를 강화했다.

한국도 예외는 아니다. 대표적인 자산운용사들이 나란히 ESG 투자 상품을 출시하고 있고, 시중의 대형 은행들이 ESG 경영을 천명하고 있다.

소비자들도 바뀌어 갔다. 소비 속에서도 사회적 의미를 추구하는 MZ세대들은 적자를 감수하면서도, 돈이 안 된다는 걸 뻔히 알면서도 좋은 일에 앞장서고 있는 회사들에 선뜻 지갑을 열었다. 반대로 경영진의 갑질 등으로 사회적 물의를 일으켜 악덕기업으로 찍히면 매출이 감소하고 경영진이 교체되는 등 기업 경영에 문제가 생긴다.

그야말로 착한 기업이 대세인 세상이 도래했다. ESG 투자라고 해서 수익성이 낮아지는 것도 아니다. 오히려 수익 위주의 전통적 투자와 비교해 수익성이 높은 경우가 많다. 지속가능성이 증가하면서 수익성이 보장된다면 ESG 투자와 경영을 마다할 이유가 없는 것이다.

## ESG 경영은 선택이 아닌 생존의 문제이자 의무다

현대중공업은 온실가스 배출권 거래제에 대응하기 위해 2015년부터 온실가스관리시스템(HGMS)을 운영했다. 또 가상 시운전 솔루션 개발을 통해 선박 시운전 때 발생하는 오염물질 배출량을 줄였으며, 2020년 5월 업계 최초로 산업은행과 총 4800억 원 규모의 그린론을 체결하는 등 친환경 기술 개발에 지속적으로 투자해 왔다.

현대오일뱅크는 2020년 말, 2050년까지 탄소배출량을 30% 감축한다는 '탄소중립 그린성장' 전략을 발표했다. 2019년 678만 톤에 달했던 탄소배출량을 2050년까지 499만 톤으로 줄인다는 목표를 세웠다.

이를 위해 국내 연구기관, 협력업체와의 공동연구를 통해 공장 가동 중 발생하는 이산화탄소를 탄산칼슘과 메탄올로 전환하는 기술을 개발 중이며, 이로 인한 예상 감축량은 연간 54만 톤에 이를 것으로 예상된다.

그러나 글로벌 투자사들과 우리 사회가 현대중공업그룹에 기대하는 수

준은 이보다 훨씬 높았다. 2019년, 2020년 해가 갈수록 전 세계 조선시장에서 현대중공업그룹이 차지하는 비중이 걸맞은 ESG등급 상향 압력이 거세졌다. ‘모건스탠리캐피털인터내셔널(MSCI)’, ‘서스테인애널리틱스(Sustainalytics)’ 등 글로벌 ESG 평가 기관으로부터 받은 낮은 점수를 끌어올리지 않으면 향후 세계 시장에서 신뢰를 얻기는 힘들다.

ESG 경영은 이제 지속가능한 발전을 위해 기본적으로 갖춰야 할 시대적 소명이었다. 기왕 해야 한다면 제대로 하는 것이 바로 ‘현대정신’이 아닌가.

현대중공업그룹은 그룹이 앞으로 나아갈 방향부터 점검해 다시 출발선에 서기로 했다. 단순히 보여주기식 구호가 아닌 ‘진정한 우리 사회의 지속가능성을 위해, 그리고 이를 실천하는 과정에서 그룹의 새로운 성장동력을 확보할 수 있는 방향으로 전면 혁신한다’는 원칙을 세웠다.

2020년 12월 ‘ESG 추진 전략팀’을 만들어 2021년부터 본격적으로 ESG 거버넌스 구축에 돌입했다. 가장 먼저 11개 계열사에 ‘ESG 위원회’를 신설해 각사 특성에 맞는 ESG 전략과 계획을 세우도록 하는 한편 그룹 전반의 ESG 경영 컨트롤타워로서 ‘그룹 ESG 협의체’를 만들었다.

가삼현 부회장이 현대중공업그룹 ‘ESG 최고책임자’를 맡아 처음으로 추진하는 ESG 경영체계 구축에 중심을 잡았다.

‘ESG 자문그룹’도 구성했다. 환경부 장관을 지낸 이규용 한국환경한림원 회장이 위원장을 맡고, 박순애 서울대 행정대학원 교수, 배수일 성균관대 경영대학원 교수, 김태진 고려대 법학전문대학원 교수 등 환경, 동반성장, 준법감시시스템(CS) 분야별 최고의 전문가들이 포진했다.

실무선에서는 약 4개월 동안 ESG 추진 목표와 과제, 그리고 각 사별로 이를 수행할 수 있는 전담부서 매핑(Mapping) 작업에 공을 들였다. 향후 ESG 비전과 전략이 수립됐을 때 실제 개선작업을 벌이고 관리하는 중요한 역할을 맡을 네트워크였다.

조선·정유·건설기계 등 기존 사업 경쟁력 강화는 물론 수소, 디지털·헬스케어 등 새로운 성장동력 발굴로 미래

를 준비해 나갈 것입니다. 특히 ESG를 경영 최우선으로 삼아 보다 나은 환경을 만드는 데 기여하는 기업이 될 것입니다.(권오갑 HD현대 회장, 2021년 3월 현대중공업지주 주주총회에서) ”

2021년 5월 ESG 경영 전략 수립을 위한 컨설팅에 착수했다. 국내 최고의 ESG 전문가 집단을 보유하고 있는 삼일회계법인을 파트너로 삼았다.

‘현재 잘하고 있는 것’, ‘해야 하지만 못하고 있는 것’, ‘장기적으로 할 수 밖에 없는 것’을 기준으로 삼아 ESG 비전체계를 정립했다.

△친환경 조선·해양 △친환경 에너지 △미래산업 솔루션을 그룹의 3대 사업 영역으로 정의하고, 이에 기반한 ESG 비전과 중점관리 영역 도출에 역량을 집중했다.

ESG의 환경(E)·사회(S)·지배구조(G) 중에서도 가장 시급히 대책이 요구되는 분야는 환경(E)이었다. 정부가 환경문제의 책임을 기업에 보다 직접적으로 묻겠다는 입장으로 선회하면서 경영상 심각한 타격을 입을 수도 있는 규제가 속속 마련됐다.

국제해사기구(IMO)는 2020년 1월 1일부터 선박연료유의 황 함유량 상한선을 0.5%로 대폭 강화했다. 한발 더 나아가 2050년까지 한층 강화된 환경규제 적용을 예고해 ‘자의 반, 타의 반’으로 수소와 암모니아, 전기추진 등 선박용 대체 에너지원 개발에 적극적으로 나설 수밖에 없게 됐다.

관건은 ESG 경영 전략을 입안하는 그룹 차원의 추진 주체와 실제 이를 실행해야 하는 각 사별 현업부서의 입장 차이를 해소하면서 ESG 비전과 개선과제를 합의해 도출해 나가는 것. 약 6개월에 걸쳐 서로 간의 간극을 좁히며 ‘현재 잘하고 있는 것’, ‘해야 하지만 못하고 있는 것’, ‘장기적으로 할 수밖에 없는 것’을 설정해 나갔다.

2050년까지 전 세계적으로 기온 상승을 2℃ 이하로 억제하기 위한 각종 규제가 강화되고 있고, 우리는 이에 대한 대응책을 실제로 모색해야 합니다. 기후변화 대응은 이제 더 이상 먼 나라 이야기가 아닌 것이죠. 문제는 기존에 해오던 업무와 기후변화 대응을 위한 업무의 성격 차이가 너무 크다는 것인데요. 예를 들어 온실가스를 얼마나, 언제까지 줄일 것인가에 대해 계획을 세워야 하는데, 현업부서에서 이를 산출하는 데 어려움을 겪을 수밖에 없는 것이죠.

그렇다고 주먹구구 식으로 할 수도 없는 노릇이고요. 하지만 어렵고 시간이 걸리더라도 반드시 필요한 절차이기에 더욱 치열하게 논의를 이어갔습니다.(김준호 한국조선해양 ESG전략팀 팀장)

## ESG경영으로 미래를 준비하다

2021년 11월 1일, 현대중공업그룹은 ESG 경영 비전 ‘바다에서 시작하는 깨끗한 미래(Future From the Ocean)’를 선포했다. 현대중공업그룹의 모태인 조선·해양 사업의 활동 무대 ‘해양’을 기반으로 탄소중립 실현과 자연생태계 보존 등을 위한 지속가능경영을 실천하겠다는 강력한 의지의 표명이었다.

기존 주력 사업인 조선·해양, 에너지와 함께 기술 기반의 미래산업 솔루션을 새로운 주력 사업군으로 설정하면서 ‘블루(Blue)’와 ‘그린(Green)’을 ESG 슬로건의 모티브로 삼았다. ‘블루’는 현대중공업그룹이 지켜 나가야 할 해양 생태계(환경)와 동시에 주요 사업영역을 의미했다. ‘그린’은 앞으로 만들어 나갈 깨끗한 미래이자 현대중공업그룹이 지향하는 미래 사업을 대변했다. 이에 따라 조선·해양, 정유 등 현재 주력 사업에서의 혁신을 통해 변화를 꾀하고, 친환경 중심의 미래사업으로 전환하겠다는 의미의 ‘Beyond Blue Forward to Green’을 ESG 슬로건으로 정했다.

슬로건 핵심 키워드인 그린과 연계해 환경(E), 사회(S), 지배구조(G)별 방향성도 정립했다. 환경(E)은 ‘Green Tech(친환경 기술)’ 중심 ‘깨끗한 해양’ 조성, 사회(S)는 ‘Green Together(상생)’ 중심 ‘안전&동반성장’ 추구, 지배구조(G)는 ‘Green Leadership(건강한, 공정·투명)’ 중심 ESG 경영 내재화를 목표로 하고 있으며, ESG 경영 전체 차원에서 총 85개의 중점관리 영역과 이에 기반한 실행 계획까지 수립했다.

조선업을 모태로 한 현대중공업그룹에서 ‘Beyond Blue Forward to Green’이라는 슬로건 하에 탄소중립과 생태계 보전 등 지속가능경영 실천의지를 선포한 것은 매우 시의적절하고 의미가 너무나 크다고 생각합니다. 세계

일류기업의 하나로서 지구 생명 공동체의 번영과 미래 세대를 위한 책임을 앞장서서 실천하겠다는 그룹 전체의 의지를 강력히 표현한 것입니다. 특히 조선·해양 등의 주력 사업에서부터 혁신을 통해 친환경 중심의 미래사업을 주도하겠다는 목표를 수립함으로써 매우 실천적인 전략을 제시한 점은 다른 그룹과 크게 차별화를 이루는 지점으로 매우 인상적입니다. 미포만 사진과 거북선이 그려진 지폐 한 장으로 울산조선소를 시작한 정주영 창업자의 정신과 세계적 조선경기 불황 속에서도 자력으로 꿋꿋이 성장해 온 임직원들의 불굴의 의지에 더해 ESG경영 전략의 차질 없는 구체화를 통해 다가오는 미래에 더욱 혁신, 발전하고, 미래 세대들에게 꿈을 심어주는 세계적으로 존경받는 모범적인 그룹으로 나아가기를 기대하고 또 믿습니다.

(이규용 현대중공업그룹 ESG자문그룹 위원장, 한국환경한림원 회장)

그룹의 ESG 비전과 궤를 같이해 계열사 별로 ESG 전략 체계를 마련하는 가운데 한국조선해양이 가장 먼저 ‘친환경 조선해양 기술로 만드는 깨끗한 바다’를 슬로건으로 ESG 경영 방향을 도출했다. △그린수소 인프라 △디지털 선박 △친환경 선박 등 미래 사업전략과 연계해 환경(E), 사회(S), 지배구조(G)별 전략과제를 실천함으로써 ESG 경영 기반을 마련해 나갈 방침이다.

현대중공업그룹은 ESG 문화 확산에도 남다른 노력을 기울이고 있다. ESG 홈페이지를 구축해 관련 정보를 가감 없이 공개하며, 다양한 이해관계자들의 접근성을 높여 나가고 있다.

특히 글로벌 메가트렌드로 정착한 ESG 경영에 대한 노하우와 경험을 우리 사회와 공유하기 위해 ‘ESG인턴십 프로그램’을 운영할 계획이다. 미래 사회의 주역인 젊은이들에게 ESG 경영을 체계적으로 배울 수 있는 기회를 제공, 보다 나은 미래를 함께 만들어 가는 것이야말로 진정한 지속가능한 발전이라고 믿기 때문이다.

현대중공업그룹 ESG경영의 1차적 목표는 환경, 사회, 지배구조 리스크에 대응하는 한편 미래 비즈니스 기회를 창출하는 것입니다. 이를 기반으로 궁극적으로는 ESG경영 문화 확산을 통해 전 세계가 직면한 환경문제 해결에 앞장서고, 친환경 기술로 보다 나은 미래를 만드는 데 최선을 다할 것입니다.

(가삼현 한국조선해양 부회장, 현대중공업그룹 최고 지속가능경영 책임자(CSO))

## 현대중공업그룹 50년사 편찬위원회

<b>편찬위원장</b>	HD현대   권오갑 회장
<b>편찬위원</b>	한국조선해양   가삼현 부회장 현대중공업   한영석 부회장 현대오일뱅크   강달호 부회장 현대제뉴인   손동연 부회장 HD현대·한국조선해양   정기선 사장 현대제뉴인   조영철 사장 현대중공업   이상균 사장 현대미포조선   신현대 사장 현대오일뱅크   주영민 사장 현대일렉트릭   조 석 사장 현대글로벌서비스   이기동 사장 현대삼호중공업   김형관 부사장 현대건설기계   최철곤 부사장 현대두산인프라코어   오승현 부사장 현대로보틱스   강철호 부사장 현대에너지솔루션   박종환 부사장
<b>실무위원</b>	현대중공업   노진율 사장 HD현대   금석호 부사장 한국조선해양   송지현 전무 현대중공업   조용수 전무 현대중공업   이영덕 상무
<b>실무진</b>	한국조선해양   김준호, 유동수, 하정수 현대중공업   이 진, 이민규, 정 진, 고병철, 전호성 현대미포조선   안 응 현대삼호중공업   임윤선 현대오일뱅크   설정훈, 방세형 현대일렉트릭   신영일 현대제뉴인   문성욱 현대로보틱스   강윤정 현대글로벌서비스   이상욱 현대에너지솔루션   김민석 HD현대   옥도현

## 제작에 도움을 주신 분들

<b>기획 제작</b>	(주)사사연 02-569-4409
<b>기획 총괄</b>	이언배
<b>원고 집필</b>	장형규, 안영은, 윤종욱
<b>기획 진행</b>	송미경, 김효열, 정건호
<b>아트디렉터</b>	박세훈
<b>디자인</b>	박수진, 신미경, 유지연, 심재민
<b>일러스트</b>	송영규, 오정일
<b>인쇄 제작</b>	넥스프레스

# 현대중공업그룹 50년사

HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES GROUP

인쇄 2022년 6월 15일  
발행 2022년 6월 30일  
발행처 현대중공업그룹  
서울특별시 종로구 율곡로 75  
<http://www.hdhyundai.co.kr>

비매품