

# 거대선사의 시장지배력 확대에 대한 국적선사의 대응 방향

---

Countermeasures of National Flag Carriers  
following the Expansion of Large Shipping  
Carriers' Market Dominance

---

2017. 11

전형진



한국해양수산개발원  
KOREA MARITIME INSTITUTE

## 보고서 집필 내역

### 〈연구책임자〉

전 형 진 : 제1장, 제2장, 제3장, 제4장, 제5장, 제6장

## 산·학·연·정 연구자문위원

조 봉 기 (한국선주협회 상무)

조 성 민 (현대상선 부장)

오 용 식 (한국해양대학교 교수)

\* 순서는 산·학·연·정 순임



## 요 약 · i

## 제1장

### 서 론 · 1

제1절 연구의 배경 및 필요성 .....	1
제2절 연구의 목적 .....	2
제3절 연구의 범위와 내용 .....	3
제4절 연구의 방법론 .....	4

## 제2장

### 거대선사체제의 배경 및 형성 · 5

제1절 거대선사체제의 배경 .....	5
1. 공급과잉시대 성장 추구 .....	5
2. 규모의 경제를 통한 비용절감 추구 .....	6
3. 과점화 확대 .....	9
제2절 거대선사체제의 형성 .....	10
1. M&A를 통한 거대화 .....	10
2. 신조 발주 확대를 통한 거대화 .....	13
3. 자발적 통합을 통한 거대화 .....	14

### 제3장

## 거대선사체제가 컨테이너선 시장에 미치는 영향 · 15

제1절 해운시장 얼라이언스 변화 .....	15
1. 얼라이언스 변화의 배경 .....	15
2. 얼라이언스 체제의 변화 .....	17
3. 현행 얼라이언스 체제의 운영 .....	18
제2절 공급 측면에 미치는 영향 .....	21
1. 서비스 네트워크 변화 .....	21
2. 초대형선박 비중 급증 .....	23
3. 경쟁구조 변화 .....	24
제3절 국내 화주에 미치는 영향 .....	25
1. 한진해운 법정관리 전후 운임 동향 .....	26
2. 우리나라, 중국, 일본의 자국 선대 규모 비교 .....	27
3. 국내 수출화주 추가 운임부담 규모(한국 프리미엄) .....	28

### 제4장

## 국적선대의 필요 규모 산정 · 29

제1절 국적선대 확대의 필요성 .....	29
제2절 국적선대 필요 규모 산정 .....	30
1. 얼라이언스 가입을 위한 규모 .....	31
2. 원양항로 물동량 기준의 선대 규모 .....	32
3. 국가 정책목표에 따른 선대 규모 .....	32
제3절 단계별 필요선대 규모 .....	33
제4절 초대형선박 위주의 선대구조 개편 .....	34

## 제5장

### 국적선사의 대응 방향 · 36

제1절 거대선사와 국적선사의 경쟁력 비교 .....	36
1. 선대 구성 .....	36
2. 서비스 네트워크 .....	38
3. 단위비용 .....	40
제2절 국적선대 확대 방안 .....	41
1. M&A를 통한 규모 확대 .....	41
2. 초대형선박 발주를 통한 규모 확대 .....	44
3. 자발적 통합을 통한 규모 확대 .....	46
4. 대선전문기관을 활용한 규모 확대 .....	47
5. 전문가 의견 종합 .....	50
제3절 국적선사의 화물집화력 강화 .....	51
1. 자국선 우선제 시행 .....	51
2. 하역보장기금 설립 .....	52
3. 선사-화주-조선 상생펀드 설립 .....	52
4. 선사와 국제물류주선업자와의 협력 강화 .....	53
5. 제3자물류 활성화를 통한 선화주 협력 강화 .....	54

## 제6장

### 결 론 · 55

제1절 연구내용 요약 .....	55
1. 거대선사체제의 배경 .....	55
2. 거대선사체제의 형성 .....	56
3. 거대선사 등장이 컨테이너선 시장에 미친 영향 .....	57

4. 국적선사와 외국선사의 경쟁력 비교 .....	58
5. 국적선사의 필요 규모 .....	58
6. 국적선사의 규모 확대 방안 .....	59
7. 국적선사의 화물집화력 강화 .....	59
<b>제2절 정책제언 .....</b>	<b>59</b>
1. 초대형선박 위주의 선대구조 개편 .....	59
2. 필요 선대는 단계적으로 확보 .....	60
3. 대선전문기관을 활용하여 필요 선대 확보 .....	61
4. 국적선사의 화물집화력 강화 .....	61



〈표 2-1〉 주요 정기선사들의 M&A에 따른 선복량 변화 .....	6
〈표 2-2〉 M&A를 고려한 상위 7대 선사의 선복량 현황(2017. 11) .....	13
〈표 2-3〉 MSC의 보유 선복량 추이 .....	14
〈표 3-1〉 얼라이언스 변화에 따른 유럽항로의 시장점유율 변화 .....	17
〈표 3-2〉 얼라이언스 변화에 따른 북미항로의 시장점유율 변화 .....	18
〈표 3-3〉 현행 3대 얼라이언스 운영방식 비교 .....	20
〈표 3-4〉 얼라이언스 재편 전후 주요 항로별 서비스 수의 변화 .....	22
〈표 3-5〉 얼라이언스 재편 전후 주요 항로별 기항항만 수의 변화 .....	22
〈표 3-6〉 컨테이너선 규모별 선복량 추이 .....	23
〈표 3-7〉 컨테이너선 Oderbook 및 인도량 .....	24
〈표 3-8〉 한진해운 사태 전후 각국의 주요 항로 운임 변화 .....	26
〈표 3-9〉 각국의 컨테이너 물동량 및 국적선대 비교 .....	27
〈표 3-10〉 우리나라와 일본의 운임비교를 통한 한국 프리미엄 .....	28
〈표 3-11〉 한국 프리미엄에 따른 연간 추가 수출 운송비 부담 .....	28
〈표 4-1〉 글로벌 선사 간 M&A를 고려한 보유 선복량 .....	30
〈표 4-2〉 M&A 고려 시 얼라이언스 참여 규모(2017. 11) .....	31
〈표 5-1〉 얼라이언스 참여선사의 규모별 선박 보유 현황(2017. 11) .....	36
〈표 5-2〉 얼라이언스 참여선사의 규모별 Oderbook 현황(2017. 11) .....	37
〈표 5-3〉 얼라이언스 참여선사의 항로별 선박투입 비율(2017. 11) .....	39
〈표 5-4〉 1995년 상위 20대 정기선사 현황 .....	42
〈표 5-5〉 M&A를 고려한 주요 원양선사의 보유 선복량(2018. 2) .....	43
〈표 5-6〉 최근 초대형선박 발주 동향 .....	45

## » 그림목차

〈그림 2-1〉 컨테이너선 대형화에 따른 단위당 비용 감소 추이 .....	8
〈그림 2-2〉 상위 5대 선사 시장점유율 추이 .....	9
〈그림 2-3〉 주요 정기선사들의 M&A 연혁 .....	12
〈그림 3-1〉 해운시장 얼라이언스 변천 과정 .....	16
〈그림 3-2〉 2012년 이후 얼라이언스 참여선사 및 M&A 건수 .....	25
〈그림 5-1〉 주요 정기선사의 단위비용 수준 비교(2016. 12) .....	40
〈그림 5-2〉 연도별 사선대와 신조선가 추이 .....	48
〈그림 5-3〉 연도별 용선대와 용선료 추이 .....	48
〈그림 5-4〉 선사별 선박비용/매출액 비중 추이 .....	49
〈그림 5-5〉 3SW 펀드 개요 .....	53



## 요약

## 거대선사의 시장지배력 확대에 따른 국적선사의 대응방향

2015년 이후 글로벌 선사들의 M&A가 확산되면서 세계 컨테이너선 시장은 거대선사들의 지배력이 심화되는 추세에 있다. 상위 7대 선사의 공급점유율은 세계 전체의 75%, 아시아-북미항로의 80%, 아시아-유럽항로의 90%를 초과하고 있다. 반면 현대상선의 선복량은 35만TEU(대선 포함 46만TEU) 정도로 상위 7대 선사들에 비해 현저히 작다. 2020년 3월 2M과 현대상선의 전략적 협력관계가 종료 이후 원양선사로서 현대상선의 생존기반을 마련하는 것이 필요하다.

2M과의 전략적 협력관계가 종료 이후 현대상선의 얼라이언스 가입을 위해 필요한 선복량은 최소한 60만TEU 이상으로 판단된다. The Alliance 소속선사인 YangMing이 발주잔량까지 포함해 65만TEU에 이르고 있어 현대상선 규모도 60만TEU 이상이 필요하다. 특히 현대상선이 강력한 글로벌 선사로 성장하기 위해서는 7위 선사인 Evergreen에 근접하는 규모를 가져야 하며, 이러한 경우 필요한 선복량은 최소한 100TEU 이상으로 판단된다.

이에 따라 국적선사인 현대상선의 생존기반 확보와 지속적인 성장을 위한 대응방안을 마련하는 것이 필요하다. 본 연구는 국적선사가 거대선사에 대응할 수 있는 선대 규모를 추정하고 선박 확보 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 단기적으로 얼라이언스 가입을 위한 선대 규모를 추정하고, 장기적으로 거대선사로 발전하기 위해 필요한 선대 규모를 추정하고, 나아가 선박 확보 방안을 제시하고자 한다.

현대상선의 선박 규모별 보유량을 보면 현재 아시아-유럽 항로에서 주력 선대로 활용되고 있는 13,300TEU급 이상 초대형선박이 1척도 없으며, 또한 현대상선이 2M과 아시아-유럽 항로에서는 선복매입의 협력관계를 갖고 있음을 고려할 때 그 경쟁력이 매우 취약함을 알 수 있다. 주요 선사들의 1만TEU급 보유현황을 고려할 때, 아시아-유럽항로의 주력 선대인 13,300TEU급 이상 선박은

10~15척, 1만~13,299TEU급 약 5척 정도 추가되어야 얼라이언스 가입을 가능할 것으로 판단된다. 따라서 초대형선박 위주로 선대를 대형화하는 것이 필요하다.

국적선사의 선대 확보는 현대상선과 2M의 전략적 협력관계가 종료되는 2020년 4월을 기점으로 단계적으로 추진해 나가야 할 것이다. 먼저 우선 얼라이언스 가입을 목표로 선대 규모를 확대해 나가는 것이며, 다음으로 세계 5위권 선사로 성장하는 데 필요한 선대를 확보해 나가는 것이다. 현대상선의 규모별 선대 구성에 있어 거대선사들에 비해 초대형선박의 수가 훨씬 적다는 점에서 추가로 확보하는 선박들은 초대형선박 위주로 확보하는 것이 바람직하다. 다만 아시아-북미항로는 13,000TE급 선박, 아시아-유럽 항로는 16,000TEU급 및 2만 TEU급 선박을 위주로 확보해 나가는 것이 중요하다.

국적선대 확대의 필요성, 국적선사의 자금조달능력, 해외사례 등을 고려했을 때, 필요 선대의 확보는 공적인 영역에서 담당하는 것이 필요하다. 구체적으로는 일본의 선박투자촉진회사와 같이 신조 발주를 수행하고 이를 국적선사에게 대선해 주는 기능을 맡는 선박대선 전문기관의 설립이 필요하다. 선박대선전문기관은 상업적·기술적 관리를 전문적으로 맡을 수 있는 조직이 되어야 할 것이다. 이를 위해 현재 설립이 논의되고 있는 한국해양진흥공사의 산하 조직으로서 설립하는 방안과 기존의 한국수출입은행 등의 국책 금융기관에서 별도의 조직으로 신설하는 방안을 검토할 필요가 있다.

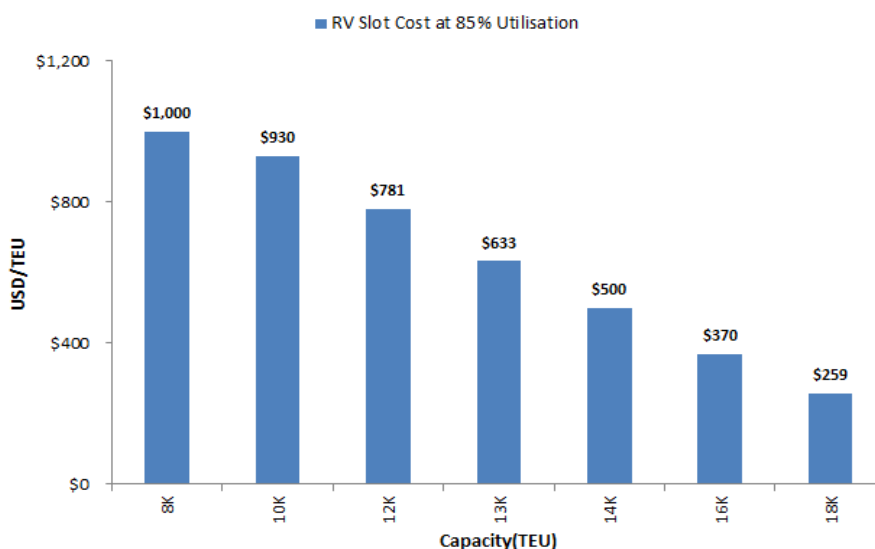
국적선사의 화물집화력 강화를 위해서는 다음과 같은 대응이 필요하다. 첫째, 일본과 같이 자국선 우선제를 수정된 형태로 도입하는 것을 검토할 필요가 있다. 둘째, The Alliance에서 조성한 신탁펀드와 같이 하역보장기금을 통해 국적선사들의 안정적 화물운송을 보장하는 것이 필요하다. 셋째, 선·화주간의 상생과 나아가 우리나라 조선산업 발전을 위해 선사(shipowner)-화주(shipper)-조선(shipbuilder)의 상생펀드(3SW 펀드)를 조속히 설립해야 할 것이다. 넷째, 선사와 국제물류주선선업체와의 협력 활성화를 추진해야 할 것이다. 마지막으로 다섯째, 제조업체의 제3자 물류 아웃소싱을 활성화하기 위해 세액공제 확대와 시행기간 연장이 필요하다.

## 1. 비용경쟁력 강화를 위해 규모의 확대를 추구하면서 시장지배력 확대

### 1) 규모의 거대화를 통해 비용절감 도모

- 2016년 12월 기준 정기선사들의 TEU당 비용을 보면 규모가 거대한 유럽계 선사인 Maersk 1,117달러, CMA-CGM 1,145달러, Hapag-Lloyd 1,153달러로 한진해운, 현대상선, MOL, K-Line 등 아시아계 선사들에 비해 크게 낮은 수준

〈컨테이너선 대형화에 따른 단위당 비용 감소 추이〉



자료: Drewry

### 2) 비용경쟁력 강화와 사업포트폴리오 다양화를 위해 M&A를 통해 규모 확대 추구

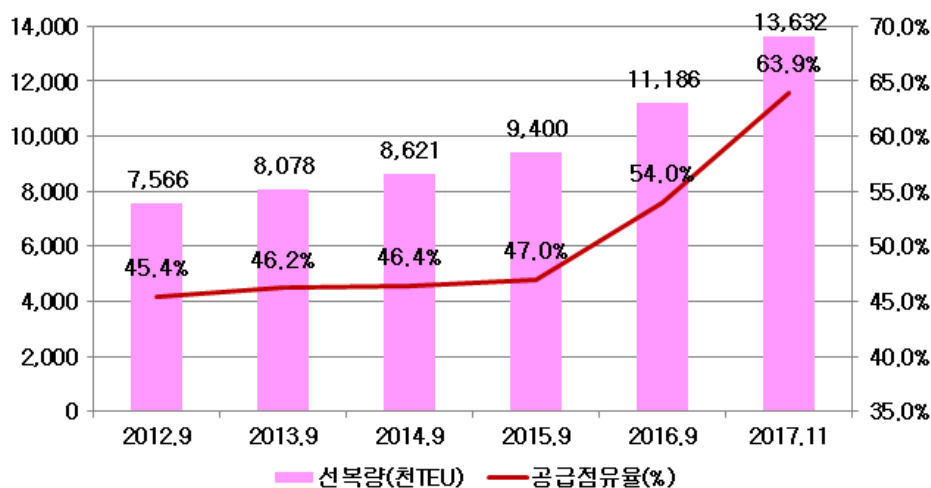
- Maersk는 Hambag Sud를 인수하여 유럽내 역내 시장에서 경쟁력을 강화하고 중남미 항로에서의 우위를 확보를 확보
- 아시아-북미항로에서 경쟁력이 약했던 CMA-CGM은 APL을 인수하여 아시아-북미항로에서 최대 선사로 부상하였으며, COSCO 역시 중국의 CSCL,

홍콩의 OOCL을 합병하여 3위 선사로 부상하였으며 규모의 경제를 통해 비용경쟁력을 강화하였음

### 3) 규모의 거대화를 추구하면서 시장지배력 확대

- 세계 5대 선사의 시장점유율은 2012년 9월 45.4%에서 2016년 9월 54%, 2017년 11월 63.9%까지 상승하였으며, 여기에 일본의 ONE, 대만의 Evergreen 까지 포함된 상위 7대 선사의 보유 선박량은 1억 6,150만TEU, 시장점유율은 75.7% 기록
- 또한 기간항로에서 상위 7대 선사는 아시아-유럽 항로 93.5%, 아시아-북미 항로 82.6%를 차지하여 사실상 거대선사들이 컨테이너선 시장을 지배

〈상위 5대 선사 시장점유율 추이〉



자료: Alphaliner, Monthly Monitor, 각년도

## 2. 선사들은 M&A, 초대형선박 발주 확대, 자율적 통합 등의 방식으로 거대 규모를 추구

### 1) 상위권 선사들은 주로 M&A를 통해 규모의 거대화를 추구

- 1995년 세계 1위 Maersk는 1997년 세계 2위 Sealand, 2005년에는 Nedlloyd를 합병한 P&OCL, 2017년 Hamburg Sud를 합병하여 합병한 이후 급격히 규모가 확대되었음
- 또한 1995년 당시 세계 20위였던 CMA CGM의 선복량은 48,887TEU에 불과했으나 2017년말 250만TEU의 거대선사로 성장하였음
- 세계 20위권 이내의 선사 중 M&A를 적극적으로 활용한 선사들의 규모가 그렇지 않은 선사들에 비해 상대적으로 규모가 급격히 성장한 것으로 나타났음

〈주요 정기선사들의 M&A에 따른 선복량 변화〉

구 분	선복량 변화(천TEU)		존속기업
	M&A 이전	M&A 이후	
Maersk + Hamburg Sud	3,547	4,111	Maersk
CMA-CGM + APL	1,816	2,130	CMA-CGM
COSCO + CSCL	864	1,621	COSCO
COSCO + OOCL	1,818	2,490	COSCO
Hapag-Lloyd + UASC	915	1,477	Hapag-Lloyd
일본 3사	NYK 538, MOL 569, K-Line 342	1,449	ONE(합작법인)

자료: Alphaliner가 발행하는 Container Monthly Monitor 내용을 바탕으로 필자 정리

주: 선복량은 M&A 완료 시점 또는 2017년 11월 기준임

### 2) 소수의 선사는 신조발주 확대와 자율적 통합을 활용하여 규모의 거대화를 추구

- 오늘날 상위권 선사들이 주로 M&A를 통해 거대선사로 성장한 반면 MSC는 M&A를 거치지 않고 신조 발주 확대를 통해 거대선사로 성장하였음
- 일본의 ONE은 3대 선사인 MOL, NYK, K-Line이 자발적으로 컨테이너 부문의 합작회사를 설립하였음

## 〈MSC의 보유 선박량 추이〉

구 분	선박량(천TEU)	발주잔량(천TEU)	발주잔량비율(%)
2012년 9월	2,186	294	13.4
2013년 9월	2,379	430	18.1
2014년 9월	2,509	613	24.4
2015년 9월	2,667	699	26.2
2016년 9월	2,768	401	14.5
2017년 11월	3,131	378	12.1

자료: Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 각 연도

### 3. 거대선사 체제의 등장이 해운시장에 미친 영향

#### 1) 얼라이언스체제의 변화

- 상위권 선사들이 M&A와 초대형선박 확보를 통한 규모의 거대화를 추구하면서 기존의 2M, G6, CKYHE, O3의 4대 얼라이언스 체제를 2M+HMM, Ocean Alliance, The Alliance의 3대 얼라이언스 체제로 바꾸는 기폭제가 되었음
- 얼라이언스 재편에 따라 원양항로의 서비스의 수가 얼라이언스 재편 이전 85개에서 재편 이후 97개로 증가하였으며, 기항항만 수도 얼라이언스 재편 이전에 비해 20% 증가

#### 2) 초대형선박 위주의 선대구조로 전환

- 2014년 이후 8천급 미만 선박들은 감소하는 반면 8천TEU급 이상의 선박들은 증가 추세를 보이고 있음
- 3,000~5,999TEU급 선박의 경우 파나마운하 확장 이후 대량해체 추세에 따라 계속 감소할 것으로 예상되는 반면 12,000~14,999TEU급 선박은 2019년까지 연평균 13%, 15,000TEU급 이상 선박은 2019년까지 연평균 53.4% 증가할 것으로 예상되고 있음

## 〈컨테이너선 규모별 선복량 추이〉

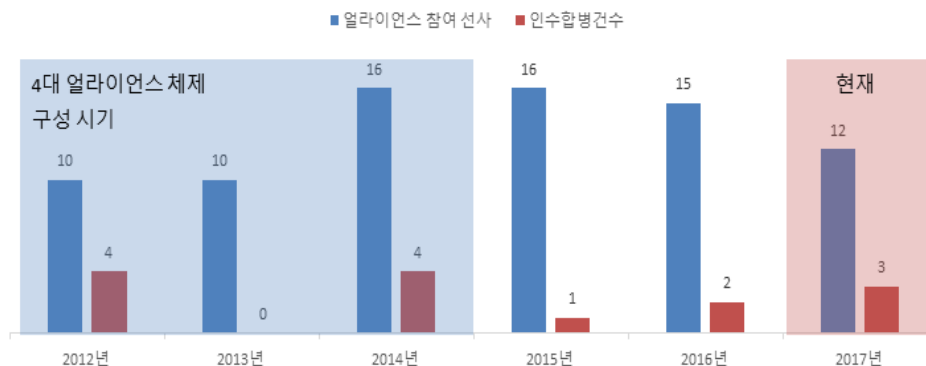
구 분	2014	2015	2016	2017	2018	2019	연평균 증가율(%)
3,000TEU 미만	4,084	4,011	4,014	3,943	3,931	3,949	-0.7%
3,000~5,999TEU	5,562	5,539	5,532	5,113	4,841	4,595	-3.7%
6,000~7,999TEU	1,882	1,915	1,936	1,872	1,834	1,793	-1.0%
8,000~11,999TEU	3,555	4,097	4,798	5,125	5,368	5,564	9.4%
12,000~14,999TEU	1,815	2,180	2,449	2,676	2,942	3,345	13.0%
15,000TEU 이상	249	520	1,014	1,260	1,675	2,115	53.4%
합 계	17,147	18,262	19,743	19,989	20,591	21,361	4.5%
전년 대비(%)	5.5%	6.5%	8.1%	1.2%	3.0%	3.7%	

자료: Clarkson, Container Intelligence Quarterly, 2017. 10

## 3) 거대선사 위주의 경쟁구조 정착

- 선사들의 거대화로 인해 얼라이언스 참여선사의 수가 크게 줄은 것으로 나타났다
- 2012년부터 2014년까지 8건의 M&A가 발생하여는 얼라이언스 참여선사는 16개사까지 늘어났으나 2016년 15개사, 2017년 12개사, 2018년에는 9개사로 축소되었음

## 〈2012년 이후 얼라이언스 참여선사 및 M&amp;A 건수〉



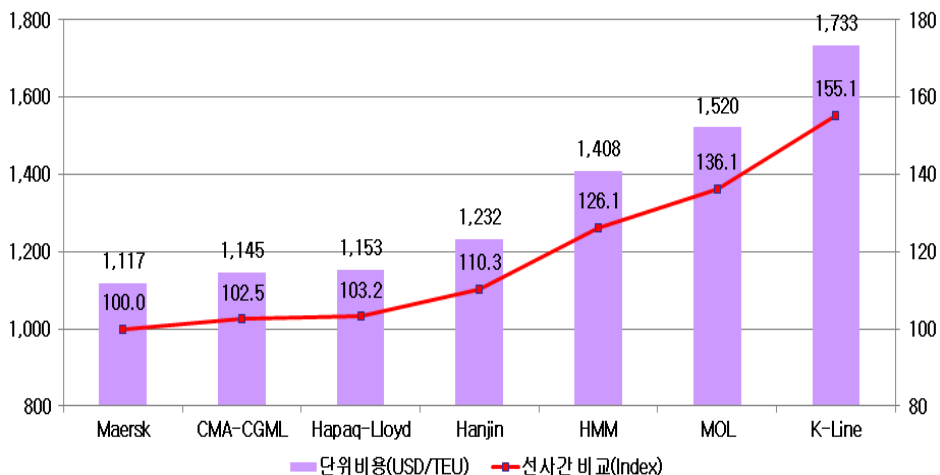
자료: Drewry(2016) 및 KMI 재작성

#### 4. 국적선사들은 초대형선박 부족으로 비용경쟁력 취약

##### 1) 국적선사들은 거대선사들에 초대형선박이 크게 부족하여 비용경쟁력이 뒤떨어지고 있음

- 현대상선의 1만TEU급 이상 보유 선박은 8척으로 상위 7대 선사들에 비해 매우 부족한 시정이며, 특히 아시아-유럽 항로에 투입되는 13,300TEU급 이상의 선박은 1척도 없음. 이는 현대상선이 얼라이언스에 가입하지 못하는 요인이 되었음
- 현대상선의 단위비용은 Maersk, CMA-CGM, Hapag-Lloyd에 비해 20% 이상 높게 나타나는 데 이는 초대형선박이 크게 부족하기 때문임. 특히 13,000TEU급 이상 선박의 경우 현대상선은 1척도 없어 비용경쟁력 강화를 위해 초대형선박 대량 확보가 필요함

〈주요 정기선사의 단위비용 수준 비교(2016. 12)〉



자료: Drewry



## 2) 국적선사인 현대상선이 얼라이언스에 가입하기 위해서는 약 20만TEU, 세계 5위권 선사로 성장하기 위해서는 67~87만TEU의 선복량이 확보되어야 함

- 현대상선의 얼라이언스 가입을 위한 필요 선복량은 얼라이언스 참여선사 중 선복량이 가장 적은 YangMing의 선복량 수준인 65만TEU로 추정되며, 또한 국내 원양항로 물동량을 기준으로 할 경우 63만TEU로 산정되었음
  - 이러한 경우 현대상선이 추가로 확보해야 하는 선복량은 약 20만TEU로 추정됨
- 또한 세계 5위권 거대선사로의 성장을 위해 필요한 선복량은 160~200만TEU이며, 이 경우 용선비율 50%를 기준으로 추가로 확보해야 하는 선복량은 67~87만TEU로 추정되었음

## 5. 국적선사의 규모 확대를 위해서는 금융지원을 통한 초대초대형 발주 확대와 대선전문기관을 활용하여 선복량을 확보해 나가는 방안을 병행하는 것이 필요

### 1) 국적선사의 규모 확대를 위해서는 대선전문기관의 역할이 매우 중요

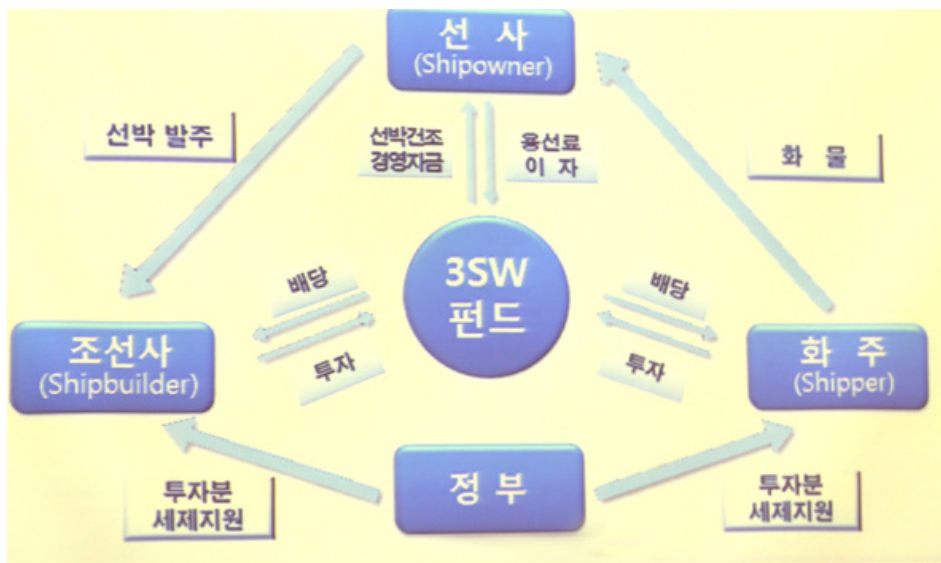
- 국적선사의 규모 확대를 위해서는 M&A 활용, 초대형선박 발주 확대, 선사 간 자발적 통합, 대선전문기관 활용 등 네가지 방안이 있음
- 이들 네가지 방안 중 금융기관들의 적극적인 지원하에서 초대형선박 발주를 확대하는 한편 공공부문의 대선전문기관을 활용하여 선대를 확장해 나가는 것이 필요함
  - 반면 M&A와 자발적 통합에 의한 규모 확대에 대해서는 시너지효과를 기대하기 어렵고 실현가능성도 크지 않음

### 2) 늘어난 선복량을 활용하기 위해서는 국적선사의 화물집화능력을 강화하는 노력이 필요함

- 국적선사의 화물집화능력을 강화하기 위해서는 국가필수선대를 활용한 자국선 우선제도, 하역보장기금 설립을 통한 국적선사 신뢰도 제고, 선사-화주-

조선 상생펀드 설립 및 운영, 선사와 국제물류주선업체와의 협력 활성화,  
제3자 물류활성화를 통한 선화주 협력 강화 등의 방안이 있음

〈3SW 펀드 개요〉



## 제1장

## 서론 《

### 제1절 연구의 배경 및 필요성

최근 몇 년간 일어난 선사들 간의 M&A로 인해 세계 컨테이너선 시장은 거대 선사들이 지배하는 과점시장으로 변하고 있다. COSCO가 OOCL을 63억 달러에 인수하면서 COSCO는 선복량 242만TEU를 보유하게 되어 CMA-CGM을 제치고 세계 3위 선사로 부상하게 되었다. 더구나 COSCO와 OOCL 두 회사의 발주잔량이 64만TEU에 이르고 있고 최근에 COSCO가 14척(23만TEU)을 중국 조선소에 발주했다는 점에서 향후 3년 후에 COSCO는 보유 선복량이 330만TEU에 이르게 될 것이다.

이에 대응하여 2위 자리를 위협받는 MSC도 22,000TEU급 11척을 한국 조선소에 발주하여 2위 굳히기에 나섰다. 또한 지난 7월 초에는 일본 3사의 통합법인인 ONE이 출범하였으며 2018년 4월 영업을 개시할 예정이다. ONE은 144만TEU의 선복량을 보유하게 되어 대만 선사인 Evergreen을 제치고 세계 6위 선사로 올라설 것으로 예상된다.

Maersk, MSC, COSCO, CMA-CGM, Hapag-Lloyd 등 상위 5대 선사들의 공급점유율을 보면, 2012년 9월 선복량 757만TEU로 세계 전체의 45.4%를 차지했으나 2016년 9월에는 선복량 1,118만TEU로 54%, 2017년 6월에는 선복량 1,322만TEU로 63.3%로 급격히 높아지고 있다. 이는 M&A와 초대형선박 확보를 통해 상위권 선사들의 규모가 거대해졌기 때문이다.

또한 발주잔량까지 포함하면 상위권 선사들의 시장지배력은 더 커질 것으로 예상된다. 발주잔량을 포함한 상위권 선사들의 선복량은 Maersk가 431만TEU, MSC가 323만TEU, COSCO가 330만TEU, CMA-CGM이 266만TEU, Hapag-Lloyd가 156만TEU, ONE이 175만TEU, Evergreen이 132만TEU로 상위 3대 선사만 1,000만TEU를 초과하게 될 것이다.

이에 따라 세계 컨테이너선 시장은 Maersk, MSC, COSCO, CMA-CGM, Hapag-Lloyd, ONE, Evergreen의 7대 선사가 지배하는 과점체제가 형성될 것으로 예상된다. 반면 국적선사인 현대상선의 규모는 11척의 대선<sup>1)</sup>을 포함하여 46만TEU로 1위 Maersk의 1/9, 7위 Evergreen의 1/3 수준에 불과하다.

현재 5대 선사 선복량 점유율은 64.5%이며, 100만TEU를 초과하는 7대 선사 점유율은 75.5%에 이르고 있다. 이와 같이 거대선사들이 사실상 시장을 장악한 상태에서 거대선사들에 비해 규모가 현저히 작은 현대상선이 2020년 3월 이후 얼라이언스 가입 또는 전략적 협력관계 없이 원양항로에서 독립선사로 운영하는 것이 상당히 어려울 것으로 판단된다.

### 제2절 연구의 목적

2015년 이후 글로벌 선사들의 M&A가 확산되면서 세계 컨테이너선 시장은 거대선사들의 지배력이 심화되는 추세에 있다. 상위 7대 선사의 공급점유율은 세계 전체의 75%, 아시아-북미항로의 80%, 아시아-유럽항로의 90%를 초과하고 있다. 반면 현대상선의 선복량은 35만TEU(대선 포함 46만TEU) 정도로 상위 7대 선사들에 비해 현저히 작다.

2020년 3월 2M과 현대상선의 전략적 협력관계가 종료된 이후 원양선사로서 현대상선의 생존기반을 마련하는 것이 필요하다. 거대선사들이 시장을 장악한 상태에서 현대상선이 얼라이언스 가입 없이 원양항로에서 독립선사로 운영하는 것이 상당히 어려울 전망이다.

2M과의 전략적 협력관계 종료 이후 현대상선의 얼라이언스 가입을 위해서 필요한 선복량은 최소한 60만TEU 이상으로 판단된다. The Alliance 소속선사인 YangMing이 발주잔량까지 포함해 65만TEU에 이르고 있어 현대상선 규모도 60만TEU 이상을 확보해 할 것으로 판단된다.

특히 현대상선이 한진해운과 같은 강력한 글로벌 선사로 성장하기 위해서는

<sup>1)</sup> 현대상선은 Maersk에 1만TEU급 11척을 대선하였다.

7위 선사인 Evergreen에 근접하는 규모를 가져야 하며, 이러한 경우 필요한 선복량은 최소한 100TEU 이상으로 판단된다.

이에 따라 국적선사인 현대상선의 생존기반 확보와 지속적인 성장을 위한 대응방안을 마련하는 것이 필요하다. 본 연구는 국적선사가 거대선사에 대응할 수 있는 선대 규모를 추정하고 선박 확보 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 단기적으로 얼라이언스 가입을 위한 선대 규모를 추정하고, 장기적으로 거대선사로 발전하기 위해 필요한 선대 규모를 추정하고, 나아가 선박 확보 방안을 제시하고자 한다.

### 제3절 연구의 범위와 내용

이 연구에서는 세계 컨테이너선 시장에 있어 거대선사들의 시장지배력이 갈수록 커지고 있는 실정에서 국적선사의 생존과 발전을 위해 필요한 선대의 규모를 추정하고 이를 확보할 수 있는 방안을 도출하고자 한다. 연구의 내용과 흐름을 보면 거대선사체제의 등장 배경, 거대선사의 형성과정, 거대선사체제가 해운시장에 미치는 영향, 거대선사와 국적선사의 경쟁력 비교, 국적선사의 선대 규모 확대 방안 등을 제시할 것이다.

이 보고서의 내용은 다음과 같다. 제2장에서는 거대선사체제의 등장 배경과 거대선사 형성과정을 분석하고 제3장에서는 거대선사체제가 해운시장에 미친 영향을 파악하고, 제4장에서는 비용, 선대 구성, 서비스 네트워크 등의 측면에서 거대선사와 국적선사의 경쟁력을 비교하며, 제5장에서는 단기와 장기로 구분하여 국적선사의 필요 선대의 규모를 추정하고 이를 확보할 수 있는 정책방향을 제시한다.

또한 정기선 서비스의 차별화가 매우 어려워 비용경쟁력이 계속 유효성을 가질 수 없기 때문에 비용경쟁 측면에서 규모의 거대화를 분석하며, 거대선사체제가 해운시장에 미친 영향을 얼라이언스 변화, 공급, 운임 등의 측면에서 파악하고자 한다. 특히 이 보고서에서는 국적선사인 현대상선과 2M의 전략적 협력관

계 종료 후를 대비하여 필요한 선대의 규모와 확보방안을 도출하는 데 중점을 두고자 한다.

## 제4절 연구의 방법론

컨테이너선 시장의 본질을 파악하고, 문제를 분석하고 나아가 해결책을 제시하는 데 있어 계량적 분석보다는 정성적 기법이 효과적인 경우가 많다. 거대선사체제 구축에 따른 영향과 이에 대한 대응방향을 도출하는 연구도 이에 속하는 연구로 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 통계분석, 시계열분석 등 계량적 접근을 최소화하고 전문가의 견해를 인터뷰를 통해 정리하는 정성적인 연구방법을 사용하였다.

이 연구에서 전문가 견해를 반영함에 있어 현행 컨테이너선 시장의 경쟁구조 변화를 파악하는 데에서 그치는 것이 아니라 거대선사체제가 컨테이너선 시장에 미치는 영향을 얼라이언스 체제 변화, 공급, 운임 등의 차원에서 반영하였다. 또한 이 연구에서는 주로 정기선사인 현대상선, SM 상선의 실무자들을 인터뷰하여 그 의견을 정리하였다. 한편 인터뷰의 대상은 실무자로서의 실무경험보다는 의사결정권자의 의견 반영을 위해 일정 직급 이상의 전문가를 인터뷰하였다.

## 제2장

## 거대선사체제의 배경 및 형성 《

## 제1절 거대선사체제의 배경

## 1. 공급과잉시대 성장 추구

세계 해운시장은 선종을 가리지 않고 공급과잉에서 벗어나지 못하고 있으며 이로 인해 해운시황이 본격적으로 회복되지 않고 있다. 그럼에도 불구하고 선사들은 비용경쟁력을 강화하고 사업 포트폴리오를 보완하기 위해 M&A를 통해 규모를 확대하고 있다.

Maersk는 Hamburg Sud를 인수하여 유럽 역내 시장에서 경쟁력을 강화하고 중남미 항로에서의 우위를 확보를 확보하였다. 아시아-북미항로에서 경쟁력이 약했던 CMA-CGM은 APL을 인수하여 아시아-북미항로에서 최대 선사로 부상하였으며, Hapag-Lloyd도 UASC를 합병하여 18,000TEU급 이상의 초대형선박을 확보할 수 있었다. COSCO 역시 중국의 CSCL, 홍콩의 OOCL을 합병하여 3위 선사로 부상하였으며 규모의 경제를 통해 비용경쟁력을 강화할 수 있었다.

Maersk는 1999년 미국의 Sea-Land, 2000년 네덜란드의 P&O Nedlloyd, 2017년 독일의 Hamburg Sud를 인수하면서 규모를 대폭 확대했고, CMA-CGM, COSCO, Hapag-Lloyd도 오랜 세월 수많은 M&A를 통해 규모를 크게 확대해 왔다. 한편 일본의 3대 선사인 NYK, MOL, K-line은 M&A를 활용하지 않았으나 자발적으로 컨테이너 부문에 대해 2017년 7월 통합법인(JV)을 설립하였고 2018년 4월 영업을 개시할 예정이다.

반면 세계 2위인 스위스의 MSC는 전통적으로 M&A보다 선대 발주를 통해 규모를 확대해 왔다. 이는 선사들이 시장의 공급과잉을 확대시키지 않으면서도 자사의 선대 규모를 확대하는 방법으로 M&A를 활용하고 있음을 나타낸다.

이에 반해 한국의 한진해운, 현대상선, 대만의 Evergreen, YangMing 등은 2000년 이후 M&A를 시도하지 않았거나 신조 발주에 있어서도 적극적으로 않아 상위권 선사들에 비해 갈수록 규모가 작아진 것으로 나타났다. 특히 한진해운은 구조조정 과정에서 파산하였으며 현대상선도 신조 발주가 거의 없어 얼라이언스 참여사 중에서 가장 적은 46만TEU(대선 11척 포함)를 보유하고 있다.

〈표 2-1〉 주요 정기선사들의 M&A에 따른 선복량 변화

구 분	선복량 변화(천TEU)		존속기업
	M&A 이전	M&A 이후	
Maersk + Hamburg Sud	3,547	4,111	Maersk
CMA-CGM + APL	1,816	2,130	CMA-CGM
COSCO + CSCL	864	1,621	COSCO
COSCO + OOCL	1,818	2,490	COSCO
Hapag-Lloyd + UASC	915	1,477	Hapag-Lloyd
일본 3사	NYK 538 MOL 569 K-Line 342	1,449	ONE(합작법인)

자료: Alphaliner가 발행하는 Container Monthly Monitor 내용을 바탕으로 필자 정리

주: 선복량은 M&A 완료 시점 또는 2017년 11월 기준임

## 2. 규모의 경제를 통한 비용절감 추구

해운서비스는 근본적으로 차별화가 어렵기 때문에 해운기업은 원가 우위를 확보하기 위해 규모의 경제(economies of scale)와 집적 효과(agglomeration)를 추구하게 된다. 해운기업의 원가는 크게 자본비용, 운영비용, 운항비용으로 구분되는데 운영비용과 연료비, 항비 등 운항비용은 시장에서 결정되어 주어지는 외생변수(exogenous variable)로 이런 비용의 절감효과는 매우 제한적이다. 반면 자본비용은 주로 선박투자에 의해 결정되는바, 선가는 변동성이 크기 때문에 선박 확보 시기와 규모에 따라 크게 달라진다.



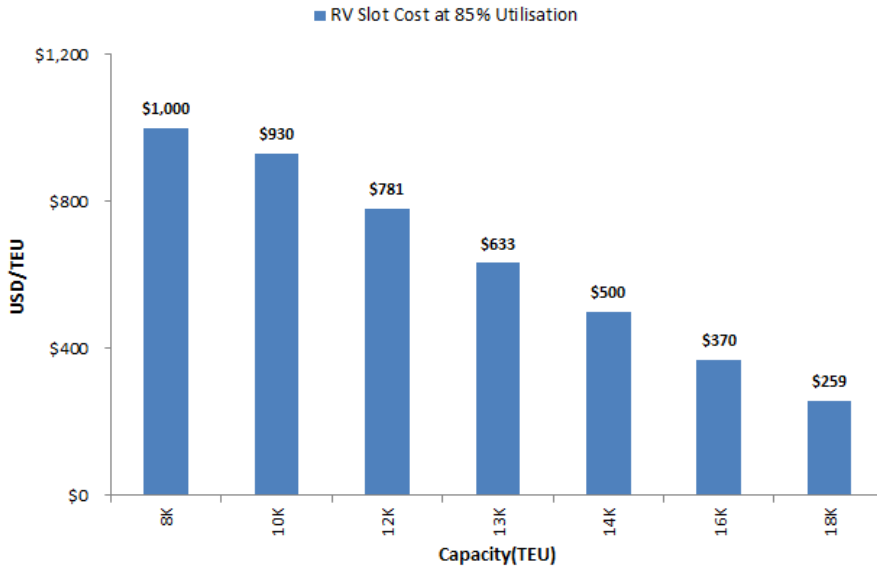
이에 따라 해운기업들은 규모의 거대화를 통해 비용절감을 도모하게 되었고 이는 실제로도 유용한 전략으로 인정받고 있다. 2016년 12월 기준(한진해운은 2016년 8월 기준) 주요 선사들의 선대 규모를 보면 Maersk가 326만TEU, CMA-CGM이 212만TEU, Hapag-Lloyd가 96만TEU, 한진해운이 62만TEU, 현대상선이 45만TEU, MOL이 50만TEU, K-Line이 35만TEU였다. 반면 2016년 12월 기준 주요 정기선사들의 IR 자료를 토대로 TEU당 비용을 보면 Maersk가 1,117달러, CMA-CGM이 1,145달러, Hapag-Lloyd가 1,153달러로 한진해운, 현대상선, MOL, K-Line 등 아시아계 선사들에 비해 크게 낮은 수준에 있다.

또한 공급과잉이 심한 상태임에도 불구하고 상위권 선사들은 비용절감을 목적으로 초대형선박 발주를 계속하고 있다. 이처럼 초대형선박 발주가 계속되고 있는 것은 선가가 여전히 낮은 수준에 있고 초대형선박을 확보할 경우 단위당 자본비용을 대폭 낮출 수 있기 때문이다. 이것은 글로벌 선사들이 원가 우위를 확보하기 위한 방안으로 초대형선박 확보를 통해 단위당 자본비용을 낮추는 방식을 선호하고 있음을 의미한다.

초대형선박 발주 경쟁은 머스크의 Triple-E Class(18,000TEU급) 등장 이후 지금까지 계속되고 있다. 서비스 균질화와 표준화 수준이 높은 컨테이너선 시장에 있어 초대형선박 발주는 규모의 경제를 통해 비용절감을 추구하기 위한 생존 전략이다. 초대형선박 경쟁을 선도했던 머스크사가 2015년까지 지속적인 영업이익 증가를 실현한 가장 큰 이유는 초대형선박 확보에 따른 ‘규모의 경제’ 효과에 있었다.

Drewry에 따르면 8천TEU급의 단위당 비용을 1,000달러로 가정할 때 1만TEU급은 930달러, 12,000TEU급은 781달러, 13,000TEU급은 633달러, 14,000TEU급은 500달러, 16,000TEU급은 370달러, 18,000TEU급은 259달러로 규모가 커질수록 급격히 낮아지고 있다. 머스크가 극단적인 치킨게임을 전개하면서도 막대한 영업이익을 창출했던 비결이 바로 여기에 있다.

〈그림 2-1〉 컨테이너선 대형화에 따른 단위당 비용 감소 추이



자료: Drewry

2016년 12월말 기준 1만TEU 이상 선박은 392척(525만TEU)이나 올해 말까지 74척(112만TEU) 인도되어 1만TEU급 초대형선박에서 20%의 선복량이 추가될 것으로 예상되고 있음에도 불구하고 COSCO는 14척, CMA-CGM은 9척, MSC는 11척의 초대형선박을 발주하였다.

이미 M&A를 통해 거대선사로 성장했음에도 불구하고 머스크의 경쟁기업들이 초대형화를 집요하게 추구하는 이유는 비용경쟁력이 컨테이너선 시장에 있어 가장 중요한 경쟁요소이기 때문이다.

더구나 신조선가가 낮고 수요 증가세가 안정적인 흐름을 보이고 있는 지금이야말로 초대형선박을 확보할 수 있는 좋은 기회로 판단된다. 또한 선박 초대형화가 진행되어 단위당 비용이 급격히 낮아지는 상황에서 비용경쟁에서 뒤처질 경우 단기간에 그 차이를 좁히는 것이 매우 어렵다.

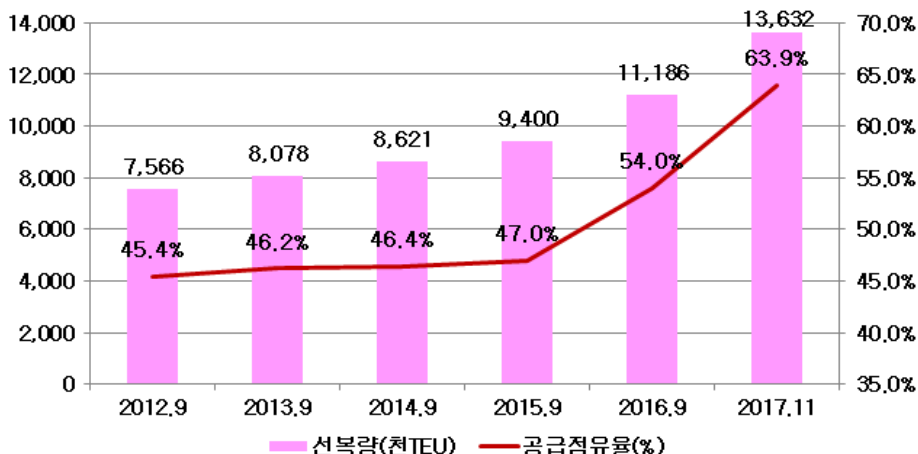
### 3. 과점화 확대

세계 주요 정기선사들이 M&A와 초대형선박 대량 확보의 방법으로 규모의 거대화를 추구하면서 세계 컨테이너선 시장에서 상위권 선사들의 시장점유율이 크게 높아지고 있다. 세계 5대 선사의 시장점유율은 2012년 9월 45.4%에서 2015년 9월 47%로 소폭 상승했으나 선사들 간의 M&A가 본격화된 2016년 이후 크게 높아져 2016년 9월 54%, 2017년 11월 63.9%까지 상승하였다.

여기에 2017년 7월 통합법인을 설립한 일본의 ONE, 대만의 Evergreen까지 포함된 상위 7대 선사의 보유 선박량은 1,615만TEU, 시장점유율은 75.7%로 나타났으며, 또한 기간항로에 있어 상위 7대 선사 점유율은 아시아-유럽 항로의 93.5%, 아시아-북미 항로의 82.6%를 차지하여 거대선사들이 사실상 컨테이너선 시장을 지배하고 있는 것으로 판단된다.

상위권 선사들이 처음부터 시장지배력을 확대하기 위해 규모의 거대화를 추구한 것이 아니다. 오히려 비용절감과 사업 포트폴리오의 다양화를 위해 규모의 거대화를 추구하면서 자연스럽게 거대선사로 성장하게 되었으며, 이와 함께 거대선사들을 중심으로 하는 과점화가 급격하게 진행된다고 판단된다.

〈그림 2-2〉 상위 5대 선사 시장점유율 추이



자료: Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 각 연도

한편 거대선사들의 과점화가 갈수록 확대되면서 시장 운임도 안정화되는 경향을 보이고 있다. 예를 들어 작년까지 컨테이너선 운임은 중국의 춘절 이전, 성수기인 3분기, 미국의 추수감사절 등 수요가 오르는 시기에 운임이 크게 상승하고 비수기에는 운임이 크게 하락하는 경향을 보였으나 올해에는 비수기에도 작년에 비해 운임 하락폭이 크게 줄어드는 현상을 보이고 있다. 이는 거대선사들의 운임 협상력이 커짐에 따라 나타나는 현상으로 보인다.

또한 거대선사의 과점화 경향이 갈수록 확대되는 것이 시장의 진입장벽을 높이는 역할을 하게 될 것이다. 컨테이너선 시장, 특히 기간항로에 진입하기 위해서는 수십만TEU 이상의 선복량이 필요하며, 더구나 얼라이언스에 가입하기 위해서는 초대형선박 확보 등 더 많은 선복량이 필요하다. 이는 신규 사업자가 부담하기에는 투자비용이 너무 막대하여 시장진입 자체가 매우 어렵다. 결국 거대선사들의 과점화가 확대될수록 시장진입 장벽이 높아질 수밖에 없다.

## 제2절 거대선사체제의 형성

### 1. M&A를 통한 거대화

오늘날 거대선사들의 형성과정은 한마디로 M&A의 역사라고 말할 수 있다. MSC를 제외한 컨테이너선 시장의 상위권 선사들은 주로 M&A를 통해 거대선사로 성장했다고 볼 수 있다.

세계 최대 선사인 Maersk는 1993년 EAC, 1999년 미국의 Sea-Land, 2005년 네덜란드의 P&O Nedlloyd, 2017년 독일의 Hamburg Sud를 인수하면서 보유 선복량이 411만TEU에 이르는 거대선사가 되었다. 3위 선사인 CMA-CGM도 1978년 CMA로 출범한 이후 1998년 ANL, 1999년 CGM을 인수하여 CMA-CGM이 되었고, 2006년 Delmas, 2007년 US Line 등 3사, 2016년 APL을 인수하여 보유 선복량이 249만TEU에 이르는 거대선사로 발전하였다.

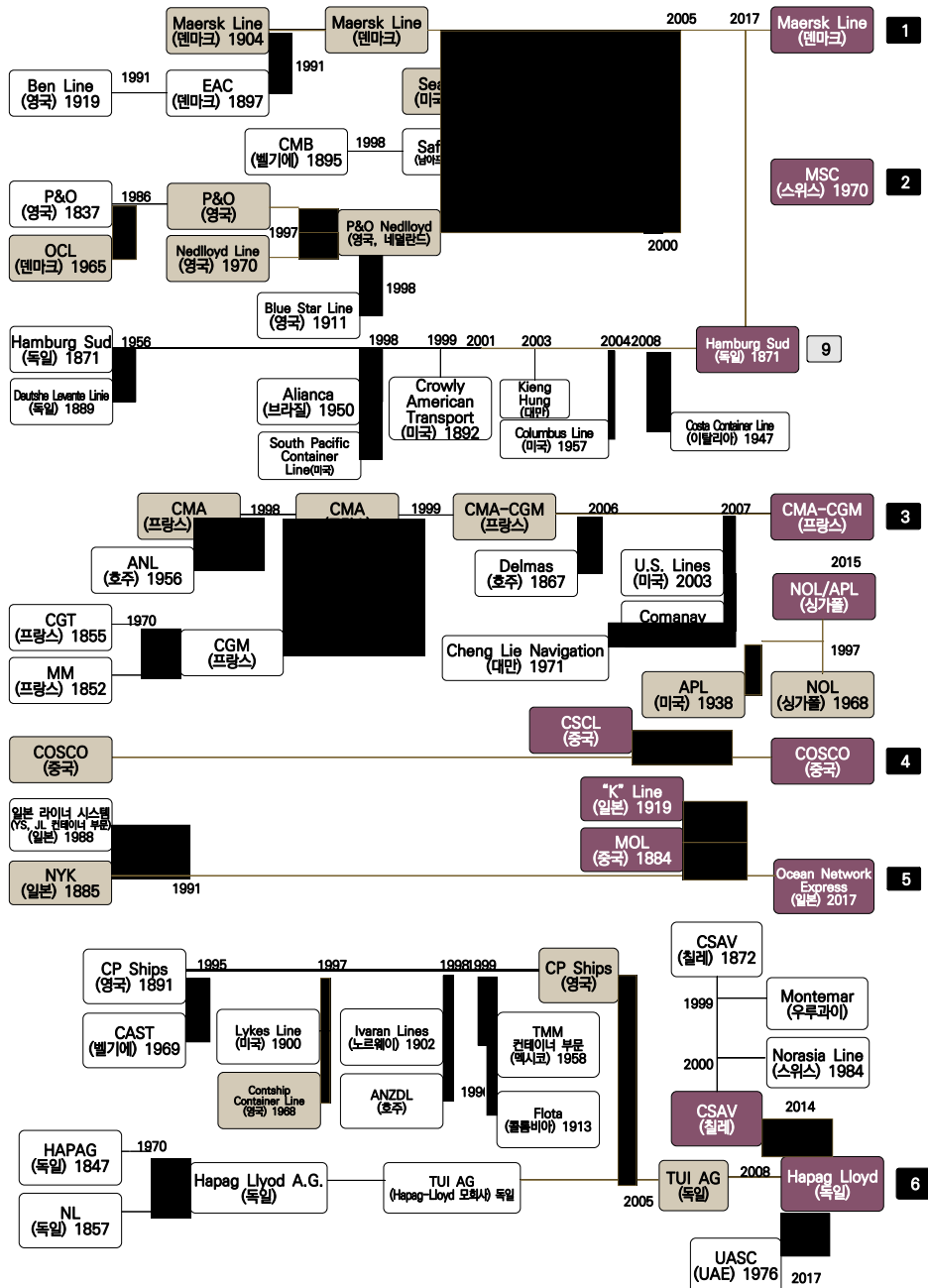
4위 선사인 COSCO는 2016년 CSCL, 2017년 홍콩의 OOCL을 인수하여 보

유 선복량 240만TEU에 이르는 거대선사가 되었고, 5위 선사인 Hapag-Lloyd도 2014년 칠레의 CSAV, 2016년 UASC를 합병하여 현재 보유 선복량이 150만TEU에 이르고 있다.

반면 대만의 Evergreen은 1998년 Lloyd Triestino를 인수한 이후 M&A 실적이 없으며 선복량은 107만TEU를 보유하고 있다. 한국의 한진해운은 1987년 해운산업합리화 당시 한국해운공사를, 1997년 Senator Line을 인수한 바 있으나 2017년 1월 파산하였다. 이외에 대만의 YangMing, 한국의 현대상선은 M&A 실적이 없으며 얼라이언스 참여선사 중 선복량이 가장 적은 수준이다.

결론적으로 현재 상위권을 이루고 있는 Maersk, CMA-CGM, Hapag-Lloyd, COSCO 등은 M&A를 통해 거대선사로 발전했다고 볼 수 있다. 다만 ONE은 M&A가 아닌 자발적으로 통합을 이루었으나 M&A와 유사한 방식으로 거대선사로 발전했다고 판단된다.

〈그림 2-3〉 주요 정기선사들의 M&A 연혁



자료: 해양수산부, 「해운시장 얼라이언스 재편의 영향 및 대응방안 연구 - 해운부문-」, 2017. 7.

## 2. 신조 발주 확대를 통한 거대화

오늘날 상위권 선사들이 주로 M&A를 통해 거대선사로 성장한 반면 MSC는 M&A를 거치지 않고 신조 발주 확대를 통해 거대선사로 성장하였다. MSC는 상위권 경쟁 선사들이 M&A를 통해 선대 규모를 확대할 경우 곧바로 신조 발주를 통해 규모를 확대시켜 왔다.

올해 COSCO가 21,000TEU급 6척, 13,500TEU급 8척을 발주한 데 이어 OOCL을 인수하면서 MSC 선복량에 근접하게 되자 MSC는 22,000TEU급 11척을 발주하여 규모를 다시 확대하였다. 또한 CMA-CGM가 작년에 APL을 인수한 이후 올해 22,000TEU급 9척(옵션 3척 포함)을 발주한 것도 MSC가 초대형선박 신조 발주에 나서는 요인이 되었다.

〈표 2-2〉 M&A를 고려한 상위 7대 선사의 선복량 현황(2017. 11)

구 분	선복량(천TEU)(A)	발주잔량(천TEU)(B)	잠재선복량(A+B)
Maersk	4,021	248	4,269
MSC	3,131	378	3,509
CMA-CGM	2,493	343	2,836
COSCO	2,490	566	3,056
Hapag-Lloyd	1,497	0	1,497
ONE	1,449	202	1,651
Evergreen	1,070	271	1,341

자료: Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 2017. 11

MSC는 대체로 상위권 경쟁 선사들에 비해 신조 발주량이 많았으며, 2014년 및 2015년 대규모 신조 발주를 통해 규모를 확대해 왔다. 2012년 9월 MSC의 선복량은 219만TEU에서 2017년 11월 313만TEU로 지난 6년간 선복량이 95만TEU 증가하였다. 지난 6년간 MSC의 평균 용선비율이 58%임을 고려할 때 신조 발주를 통해 증가한 선복량은 42%인 45만TEU에 달한다. 우리나라 현대상선의 선복량이 46만TEU라는 점에서 MSC는 신조 발주를 통해 6년 만에 원양선사를 하나 설립한 셈이다.

〈표 2-3〉 MSC의 보유 선박량 추이

구 분	선박량(천TEU)	발주잔량(천TEU)	발주잔량비율(%)
2012년 9월	2,186	294	13.4
2013년 9월	2,379	430	18.1
2014년 9월	2,509	613	24.4
2015년 9월	2,667	699	26.2
2016년 9월	2,768	401	14.5
2017년 11월	3,131	378	12.1

자료: Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 각 연도

### 3. 자발적 통합을 통한 거대화

상위 7대 선사 중에서 Maersk, CMA-CGM, COSCO, Hapag-Lloyd가 M&A를 통해 거대선사로 성장한 반면 일본의 ONE은 3대 선사인 NYK, MOL, K-Line이 자발적으로 컨테이너 부문의 합작회사를 설립하였다. 일본의 3대 선사들은 2017년 7월 합작법인인 ONE을 출범시켰으며 2018년 4월 통합법인으로 영업을 개시할 예정이다.

M&A를 통해 거대선사로 성장한 경우 주로 규모가 큰 대형선사가 상대적으로 작은 규모의 선사를 흡수하거나 재무적 위기에 처한 선사를 인수하는 방향으로 이루어져 온 반면 일본의 ONE은 세계 해운업계 최초의 자발적 통합이라는 측면에서 의의가 크다고 볼 수 있다.

일본의 ONE과 같은 자발적 통합은 극히 드물게 일어나는 사례이나 상호 시너지 효과와 공동 이익을 위해 자발적으로 이루어졌다는 측면에서 다른 선사들에게 상호 이익을 위한 협력관계를 형성하는 데 모범이 되는 사례로 판단된다.



## 제3장

거대선사체제가 컨테이너선 시장에  
미치는 영향 ≪

## 제1절 해운시장 얼라이언스 변화

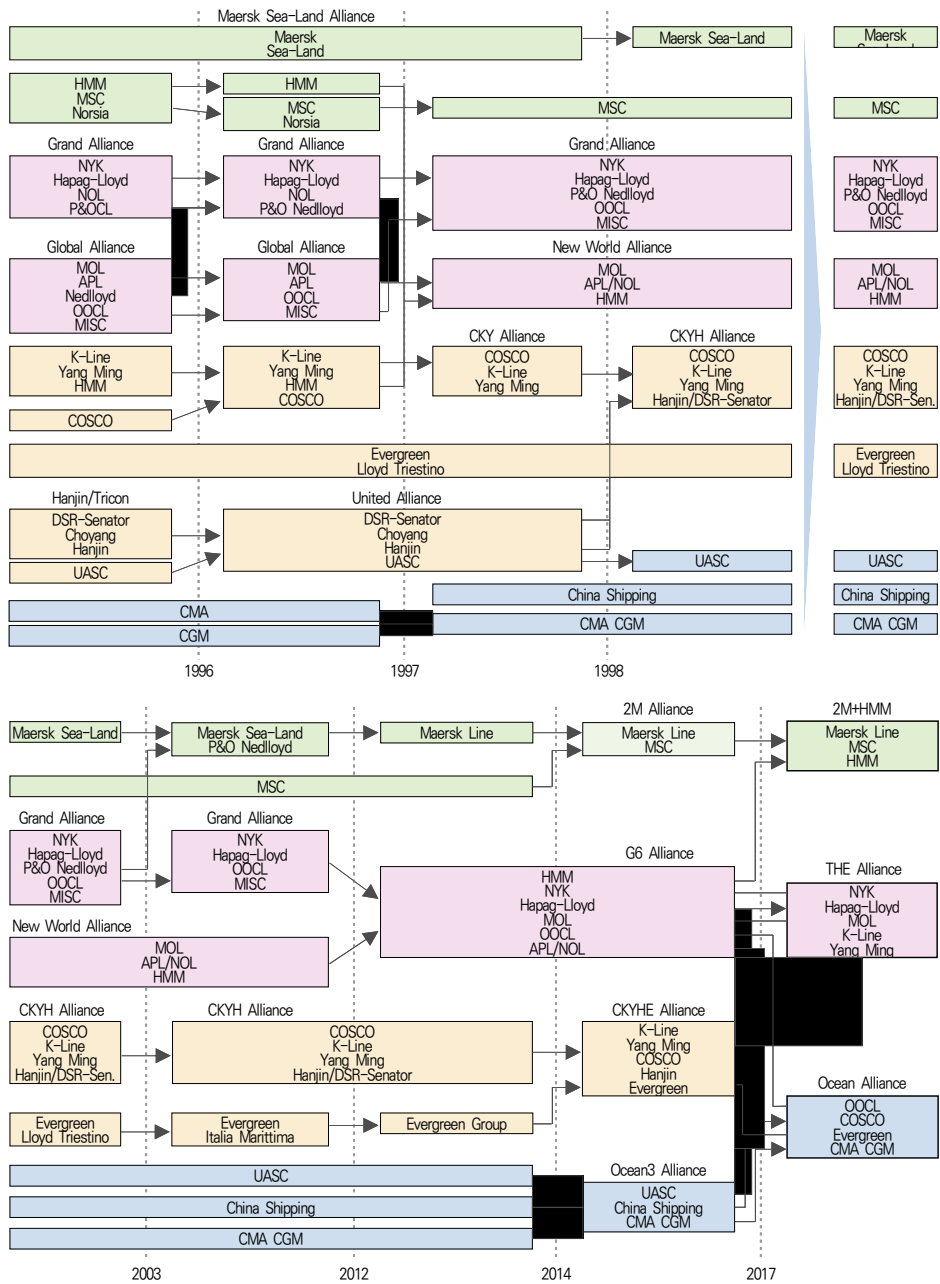
## 1. 얼라이언스 변화의 배경

2014년 이후 선사들 간에 대형 M&A가 발생하면서 컨테이너선 시장의 경쟁 구조가 변화되었다. 2014년 Hapag-Lloyd와 CSAV, 2015년 Hamburg Sud와 CCNI, 2016년 CMA-CGM과 APL, COSCO와 CSCL, 2017년 들어 Maersk와 Hamburg Sud, Hapag Lloyd와 UASC 간에 M&A가 이루어지고, 7월 이후 일본 3사(NYK, MOL, K-Line)의 컨테이너 부문 합작법인이 출범하였으며 COSCO와 OOCL의 M&A가 결정되어 기존 4대 얼라이언스 체제에 변화가 불가피하였다.

또한 초대형선박 발주경쟁으로 인한 선복과잉과 운임 침체가 지속되었다. 시장 악화로 인해 컨테이너 선사들이 원가경쟁력 강화를 위한 초대형선박 투자를 경쟁적으로 추진하였다. Maersk가 2011년 발주한 Triple-E는 초대형 컨테이너선 발주경쟁의 시작이었다. 이를 통해 원가 경쟁력 부문에서 압도적인 경쟁우위를 가진 Maersk는 지속적으로 초대형선을 발주하여 규모의 경제 효과를 극대화하였다. 얼라이언스에 가입한 선사들의 총 선복량은 2012년 443만TEU에서 2016년 1,521만TEU로 4년 만에 약 243% 증가하였다.

즉 상위권 선사들이 M&A와 초대형선박 확보를 통한 규모의 거대화를 추구하면서 ‘규모의 경제’를 통해 추구하는 것이 컨테이너선 시장의 트렌드가 되었으며 기존의 2M, G6, CKYHE, O3의 4대 얼라이언스 체제를 2M+HMM, Ocean Alliance, The Alliance의 3대 얼라이언스 체제로 바꾸는 기폭제가 되었다.

〈그림 3-1〉 해운시장 얼라이언스 변천 과정



자료: 일본해사센터, Shipping Data, 2017년, p.43의 그림에 의거, KMI 재구성

## 2. 얼라이언스 체제의 변화

2016년 CMA-CGM과 APL, Hapag-Lloyd와 UASC, COSCO와 CSCL 간의 M&A가 마무리되고, 8월에 한진해운이 법정관리에 들어가면서 얼라이언스 체제의 변화가 예상되었다. 2017년 4월 2M, O3, CKYHE, G6의 4대 얼라이언스 체제가 2M+HMM, Ocean Alliance, The Alliance의 3대 얼라이언스 체제로 변화하였다.

아시아-유럽 항로의 경우 얼라이언스 재편 이전, 유럽계 선사들이 주도하는 2M과 O3와 아시아계 선사들이 주도하는 CKYHE와 G6가 대등한 수준의 시장 점유율을 보였으나 얼라이언스 재편 이후 2M과 Ocean Alliance의 구도로 변화되었다. 특히 CMA-CGM과 COSCO가 참여하는 Ocean Alliance는 2M+HMM과 시장점유율 차이가 크지 않아 2M과의 양강 구도로 전환되었다.

〈표 3-1〉 얼라이언스 변화에 따른 유럽항로의 시장점유율 변화

2016년 8월			2017년 5월 기준		
얼라이언스	Capacity(TEU)	점유율(%)	얼라이언스	Capacity(TEU)	점유율(%)
2M	135,980	33.4	2M+HMM	155,970	39.5
O3	90,420	22.2	OA	138,340	35.0
CKYHE	105,980	26.1	TA	96,130	24.4
G6	68,820	16.9	독립선사	4,290	1.1
독립선사	5,580	1.4			
합 계	406,780	100.0	합 계	394,730	100.0

자료 : Alphaliner

주: Capacity는 Weekly Capacity임

아시아-북미항로의 경우 아시아계 선사들이 주도하는 CKYHE와 G6가 경쟁을 주도해 왔으나 얼라이언스 재편 이후 CMA-CGM과 COSCO가 참여하는 Ocean Alliance가 압도적인 시장점유율을 바탕으로 경쟁을 주도해 나가고 있다. 특히 CMA-CGM은 그동안 아시아-북미 항로에서 경쟁력이 강하지 못했으

나 APL을 인수한 이후 COSCO와 함께 Ocean Alliance를 결성하면서 아시아-북미 항로의 최대 선사로 부상하였다.

〈표 3-2〉 얼라이언스 변화에 따른 북미항로의 시장점유율 변화

2016년 8월			2017년 5월 기준		
얼라이언스	Capacity(TEU)	점유율(%)	얼라이언스	Capacity(TEU)	점유율(%)
2M	66,160	15.4	2M+HMM	101,080	23.4
O3	42,170	9.8	OA	178,600	41.3
CKYHE	157,640	36.6	TA	116,500	26.9
G6	128,510	29.8	독립선사	36,840	8.4
독립선사	9,730	8.4			
합 계	430,840	100.0	합 계	432,660	100.0

자료 : Alphaliner

주: Capacity는 Weekly Capacity임

### 3. 현행 얼라이언스 체제의 운영

#### 1) Ocean Alliance

2015년 12월 CMA-CGM이 APL을 인수하고, 2016년 2월 중국의 COSCO와 CSCL이 합병하는 등 대규모 M&A가 발생하면서 Maersk와 MSC의 2M에 대한 견제를 목적으로 2016년 4월 20일 CMA-CGM, COSCO, Evergreen, OOCL이 아시아, 유럽, 미국 시장을 연결하는 40개 이상의 서비스를 제공할 것이라는 양해각서를 체결하여 결성되었다.

2016년 7월 15일 미국 FMC에 승인 요청을 하였으며, 10월 24일에 미국 FMC에서 정식으로 승인을 받았다. Ocean Alliance는 아시아-유럽, 아시아-지중해, 아시아-홍해, 아시아-중동, 태평양, 대서양, 아시아-미동안 등 동서 기간항로에서 서비스하며 350여 척을 투입하여 2017년 4월부터 2027년 4월까지 10년간 공동운항을 하겠다는 계획을 발표하였다.

2017년 4월 1일부터 7개 노선(아시아-미서안, 아시아-미동안, 대서양, 아시

아-유럽, 아시아-중동, 아시아-지중해, 아시아-홍해) 40개 서비스에 323척(290만TEU)을 투입하여 본격적으로 운항을 개시하였다.

## 2) THE Alliance

G6의 APL, OOCL, CKYHE의 COSCO, Evergreen, O3의 CMA-CGM 등이 Ocean 얼라이언스를 구성하자 나머지 선사들도 새로운 얼라이언스를 결성해야 할 필요성을 인식하고 2016년 5월 13일 Hapag-Lloyd, K-Line, MOL, NYK, Yang Ming, 한진해운이 THE Alliance를 결성한다고 발표하였다.

The Alliance는 아시아-미서안, 아시아-미동안, 태평양, 아시아-중동(Persian Gulf, Red Sea) 노선 등에서 투입 선복량 약 350만TEU를 2017년 4월부터 2021년 4월까지 5년간 공동으로 운항하기로 하였다.

2016년 8월 16일 THE Alliance는 240여 척 이상을 투입하고 항만 75개 이상을 경유하는 31개 서비스를 제공하고 노선별로 아시아-유럽 노선 5개 서비스, 아시아-지중해 노선 3개 서비스, 아시아-중동 노선 1개 서비스, 태평양 노선 16개(미서안 11개, 미동안 5개) 서비스, 대서양 노선 6개 서비스를 구성한다고 발표하였다.

한편 한진해운이 2017년 2월 17일 파산선고를 받으면서 2017년 3월 회원사 파산이 야기하는 물류대란의 재발 방지를 목적으로 최초로 신탁기금 설립계획을 발표하였다.

이러한 계획은 한진해운 파산 이후 제기되는 고객의 우려를 해소하여 운송의 신뢰도를 높이고 물류 안전망에 대한 수요를 충족하기 위한 조치로, 운송 미완료 리스크 해소를 위해 회원사 파산 시 독립 신탁을 통해 파산선사 선박의 기본적인 운항비용을 지불하도록 하여 화물운송을 완료한다는 내용으로 되어 있다.

또한 2016년 10월 31일 일본 3개사(NYK, MOL, K-Line)의 컨테이너 부문을 합병하여 2017년 7월 1일에 합작회사를 설립하였으며, 2018년 8월에 통합법인인 영업을 개시하게 되어 2018년 4월 이후 The Alliance는 Hapag-Lloyd, ONE, YangMing의 3사 체제로 전환될 것으로 예상된다.

### 3) 2M+HMM Alliance

2016년 7월 14일 현대상선이 2M과 선박공유협정에 가입하는 양해각서를 체결하면서 2M과의 협력이 시작되었으며, 당시 현대상선 채권단이 요구한 자구 노력의 마지막 조건을 충족하여 회생의 주춧돌이 되었다.

〈표 3-3〉 현행 3대 얼라이언스 운영방식 비교

구분	2M+H	Ocean	THE	계
참여선사 수	3개사	4개사 (COSCO의 OOCL 인수 이후 3개사)	5개사 (일본 3사 통합 이후 3개사)	12개사 (M&A 이후 이후 9개사)
협력기간	3년	10년	5년	-
선복운영방식	매입/교환	매입/교환	공유/교환/매입	-
보유 선복량(TEU)	6,788,342	5,655,944	3,130,704	15,574,990
보유 선복량(척)	1,207	1,069	528	2,804
투입 선박(척)	223	323	241	787
총 서비스 수	25	40	32	97
아시아-유럽 서비스 수	6	6	5	17
아시아-지중해 서비스 수	4	4	3	11
아시아-미서안 서비스 수	5	13	11	29
아시아-미동안 서비스 수	5	7	5	17
아시아-중동 서비스 수	-	7	1	8
Transatlantic 서비스 수	3	2	5	10
지중해-북미 서비스 수	2	1	2	5
기항 항만 수	76	95	78	-

자료: Drewry, Alphaliner, KMI 작성

현대상선은 양해각서 체결 이후 5개월간 협상을 진행하여 2016년 12월 11일에 2M과의 협상을 타결하였다. 명칭은 ‘2M+H Strategic Cooperation’이며 선복교환 및 선복매입에 대한 제휴 형태로 3년간 협력하기로 결정하였다. 이후 2017년 3월 16일 현대상선은 Maersk Line, MSC와 ‘2M+H’ 얼라이언스 본계약을 체결하여 4월 1일부터 본격적으로 서비스를 시작하였다.

Maersk와 MSC는 선복공유와 선복교환의 방식으로 운영되고 있으나 현대상선은 선복공유의 제휴형태는 계약하지 못하였다. 그러나 현대상선의 재무구조와 영업실적이 개선된 이후에는 선복공유(Vessel Sharing)까지 가능한 VSA Partners로의 전환이 가능하다.

현재 아시아-미서안 노선은 선복교환, 아시아-미동안/유럽/지중해는 선복매입 형태로 3년간 협력하기로 되어 있는바, 현대상선에 할당된 선복량(BSA, Basic Slot Allocation)이 과거 G6에 속해 있을 때보다 약 22%로 증가하였으며, 특히 아시아-미서안 서비스가 G6 가입 당시의 2개에서 3개(PS1, PS2, PN2)로 늘어나 선복량이 약 50%나 증가하였다.

## 제2절 공급 측면에 미치는 영향

### 1. 서비스 네트워크 변화

주요 항로별 서비스 네트워크 변화는 얼라이언스 재편으로 인해 일어난 것으로 볼 수 있으나 얼라이언스 재편이 M&A와 초대형선박 증가에 따른 선사들의 거대화로 발생하였기 때문에 선사들의 거대화가 컨테이너선 서비스 네트워크에도 영향을 미쳤다고 판단된다.

Lloyd's List에 따르면, 2017년 4월 얼라이언스 재편으로 주요 항로별로 서비스가 늘어났다. 아시아-유럽 항로는 지난해 대비 5.4%, 아시아-지중해 항로는 9.4%, 아시아-미서안 항로는 2.7%, 아시아-북미동안 항로는 19.6% 증가한 것으로 나타났다.

전체 원양항로에서 총 서비스 개수는 증가하는 것으로 나타났다. 다음의 표에서 보는 바와 같이, 총 서비스 개수는 85개에서 97개로 증가하였다. 이는 얼라이언스 재편으로 얼라이언스 규모가 커지면서 선대활용의 효율성이 증대되었기 때문이며, 얼라이언스 참여선사의 서비스 제공능력 또한 향상된 것으로 판단된다.

〈표 3-4〉 얼라이언스 재편 전후 주요 항로별 서비스 수의 변화

구 분	재편 이전(A)	재편 이후(B)	차이(A-B)
아시아-미서안	30	29	-1
아시아-미동안	16	17	1
아시아-유럽	16	17	1
아시아-중동	2	8	6
아시아-지중해	11	11	-
지중해-북미	3	5	2
북미-유럽	7	10	3
총합계	85	97	12

자료: Drewry, Alphaliner, KMI 작성

또한 얼라이언스 재편 이후 기항항만 수가 20% 정도 늘어났다. 동향(E/B)의 경우 얼라이언스 재편 이전에 101개 항만을 기항했으나 재편 이후 122개 항만을 기항하고 있다. 서향(W/B)의 경우 얼라이언스 재편 이전에 102개 항만을 기항했으나 재편 이후 124개 항만을 기항하고 있다.

〈표 3-5〉 얼라이언스 재편 전후 주요 항로별 기항항만 수의 변화

구 분	얼라이언스	운송 방향	
		E/B	W/B
재편 이전	G6	58	60
	CKYE	37	26
	O3	65	62
	2M	59	65
	합계	101	102
재편 이후	OA	90	94
	TA	74	75
	2M+HMM	65	69
	합계	122	124

자료: Drewry, Alphaliner, KMI 작성



## 2. 초대형선박 비중 급증

2014년 이후 컨테이너선의 규모별로 증가 추이를 보면 8,000TEU급 미만의 선박들은 감소세를 보이는 반면 8,000TEU급 이상의 선박들은 증가세를 보이고 있다. 특히 3,000~5,999TEU급 중형선박의 경우 파나마운하 확장 이후 파나마스급 선박의 대량 해체 움직임에 따라 계속 감소할 것으로 예상된다.

반면 12,000~14,999TEU급(Neo Panamax) 선박은 파나마운하 확장으로 수요가 늘어나면서 2019년까지 연간 13% 증가할 것으로 예상된다. 특히 15,000TEU급 이상 초대형선박은 거대선사들의 지속적인 신조 발주가 나타나면서 2019년까지 연평균 53.4% 증가할 것으로 예상되고 있다.

〈표 3-6〉 컨테이너선 규모별 선복량 추이

구 분	2014	2015	2016	2017	2018	2019	연평균 증가율(%)
3,000TEU 미만	4,084	4,011	4,014	3,943	3,931	3,949	-0.7%
3,000~5,999TEU	5,562	5,539	5,532	5,113	4,841	4,595	-3.7%
6,000~7,999TEU	1,882	1,915	1,936	1,872	1,834	1,793	-1.0%
8,000~11,999TEU	3,555	4,097	4,798	5,125	5,368	5,564	9.4%
12,000~14,999TEU	1,815	2,180	2,449	2,676	2,942	3,345	13.0%
15,000TEU 이상	249	520	1,014	1,260	1,675	2,115	53.4%
합 계	17,147	18,262	19,743	19,989	20,591	21,361	4.5%
전년 대비(%)	5.5%	6.5%	8.1%	1.2%	3.0%	3.7%	

자료: Clarkson, Container Intelligence Quarterly, 2017. 10

또한 컨테이너선의 Oderbook을 보면 2017년 10월 기준 371척, 283만TEU에 이르고 있다. 이 중에서 15,000TEU급 이상 선박의 Oderbook은 137만TEU로 전체 Oderbook의 48.4%, 12,000~14,999TEU급 선박은 61만TEU로 21.7%를 차지하여 12,000TEU급 이상 초대형선박이 Oderbook 전체의 70%를 차지하고 있다. 한편 선박 인도 시기를 보면 2017년 34만TEU, 2018년 158만TEU, 2019년 91만TEU로 예정되어 있다.

〈표 3-7〉 컨테이너선 Oderbook 및 인도량

구 분	Oderbook		Delivery(천TEU)		
	발주량(천TEU)	비중(%)	2017	2018	2019
3,000TEU 미만	361	12.8%	59	203	100
3,000~5,999TEU	120	4.2%	22	91	7
6,000~7,999TEU	0	0.0%	0	0	0
8,000~11,999TEU	366	12.9%	84	258	24
12,000~14,999TEU	614	21.7%	71	444	98
15,000TEU 이상	1,369	48.4%	103	588	678
합 계	2,830	100.0%	339	1,584	907

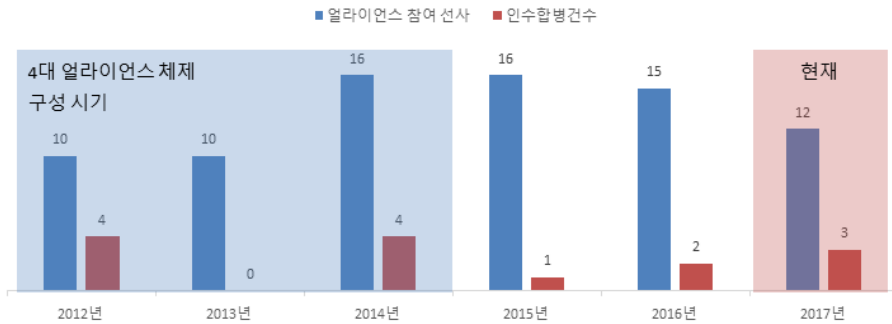
자료: Clarkson, Container Intelligence Quarterly, 2017. 10

### 3. 경쟁구조 변화

2014년 이후 대형 M&A가 발생하면서 컨테이너선 시장의 경쟁구조가 변화되었다. 2014년 Hapag-Lloyd와 CSAV, 2015년 Hamburg Sud와 CCNI, 2016년 CMA-CGM과 APL, COSCO와 CSCL, 2017년 들어 Maersk와 Hamburg Sud, Hapag Lloyd와 UASC 간에 M&A가 이루어지고, 7월 이후 일본 3사(NYK, MOL, K-Line)의 컨테이너 부문 합작법인이 출범하였으며 COSCO와 OOCL의 M&A가 결정되었다.

4대 얼라이언스 체제가 구성되는 2012년부터 2014년까지 M&A는 8건이 발생했으며 얼라이언스 참여선사는 16개사까지 늘어났다. 2016년 CMA-CGM과 APL, COSCO와 CSCL 간에 M&A가 발생하면서 얼라이언스 참여선사가 15개사로 줄었으나 2017년 4월 3대 얼라이언스가 출범하면서 3건의 M&A가 발생하여 얼라이언스 참여선사는 12개로 축소되었다. 그러나 COSCO가 OOCL을 인수하고 일본 3대 선사가 통합하였기 때문에 2018년 얼라이언스 참여선사는 9개사로 더 축소될 것이다.

〈그림 3-2〉 2012년 이후 얼라이언스 참여선사 및 M&amp;A 건수



자료: Drewry(2016) 및 KMI 재작성

얼라이언스 참여선사들이 실질적으로 컨테이너선 시장을 지배한다는 측면에서 얼라이언스 참여선사가 16개에서 12개, 다시 9개로 감소한 것은 컨테이너선 시장의 과점화 경향이 강해지고 있음을 의미한다. 또한 이 중에서 선대 규모가 작은 현대상선과 대만의 YangMing을 제외하면 컨테이너선 시장은 사실상 7대 선사가 지배하게 되었다.

향후 컨테이너선 시장의 경쟁은 7대 선사가 주도해 나갈 것으로 예상된다. 이들 7대 선사는 거대 규모를 기반으로 하는 비용절감을 통해 운임경쟁을 더 치열하게 전개할 가능성이 있다. 그러나 반면에 과점화 확대로 선사들의 운임 교섭력이 강해지는 측면도 있어 비수기에도 운임이 크게 하락하지 않는 현상이 일어날 수 있다. 즉 7대 거대선사가 시장을 주도함으로써 시장 운임이 안정화되는 효과가 예상된다.

### 제3절 국내 화주에 미치는 영향

여기에서는 국적 대형선사의 상실이 국내 수출화주에게 영향을 미친다는 관점에서 논하고자 한다.<sup>2)</sup>

<sup>2)</sup> 여기에서는 고병욱 외 3인이 저술한 '산업정책적 관점에서의 주요국 해운정책 분석 및 정책방향 연구'(2017.8) pp.22~27의 내용을 요약하였다.

## 1. 한진해운 법정관리 전후 운임 동향

한진해운의 법정관리가 개시된 지난해 9월 이후 우리나라 화주들은 선복부족, 운임상승 등으로 수출화주의 물류경쟁력이 약화되었다고 주장하고 있다.<sup>3)</sup> 다음의 <표 3-8>은 한진해운 법정관리 전후의 우리나라, 중국, 일본의 운임 동향을 정리한 것이다.

<표 3-8> 한진해운 사태 전후 각국의 주요 항로 운임 변화

(단위 : 미서안, 미동안은 달러/FEU, 북유럽, 지중해는 달러/TEU)

구 분	미서안		
	우리나라	중국	일본
한진해운 사태 전	1,294	1,044	1,954
한진해운 사태 후	2,150	1,771	2,066
증감(증감률)	856(66%)	727(70%)	112(6%)
	미동안		
	우리나라	중국	일본
한진해운 사태 전	2,288	1,860	3,261
한진해운 사태 후	3,343	2,845	3,397
증감(증감률)	1,055(46%)	984(53%)	136(4%)
	북유럽		
	우리나라	중국	일본
한진해운 사태 전	1,238	593	1,241
한진해운 사태 후	1,371	912	1,236
증감(증감률)	134(11%)	319(54%)	-6(0%)
	지중해		
	우리나라	중국	일본
한진해운 사태 전	1,400	652	1,240
한진해운 사태 후	1,614	816	1,220
증감(증감률)	214(15%)	164(25%)	-20(-2%)

자료: KMI, '산업정책적 관점에서의 주요국 해운정책 분석 및 정책방향 연구', 2017. 8, p.22

3) 한국무역협회, 한진해운 파산에 따른 수출 물류환경 변화, 2017. 2. 27.를 참조

## 2. 우리나라, 중국, 일본의 자국 선대 규모 비교

위의 <표 3-8>을 보는 바와 같이 일본의 운임 동향을 보면 우리나라와 중국에 비해 한진해운 법정관리의 영향이 미미했음을 알 수 있다. 즉 일본의 화주들은 한진해운의 서비스 중단으로 수요의 가격 탄력성이 크게 변하지 않았다고 추정할 수 있다. 이러한 추론은 각국의 컨테이너 물동량과 비교한 국적 컨테이너 선대의 규모를 확인하면 더욱 설득력을 지닌다.

다음의 표는 우리나라, 중국, 일본의 컨테이너 물동량 대비 국적 컨테이너 선대를 정리한 것이다. <표 3-9>에서 보는 바와 같이 일본은 우리나라 대비 약 5.3배, 중국 대비 11.3배의 국적선대 비율을 가지고 있다. 따라서 한진해운 서비스 중단으로 남은 선사들이 운임인상을 통해 이윤 극대화를 도모할 때, 일본의 화주들은 국적선사들의 지원에 힘입어 상대적으로 높은 운임 협상력을 유지하면서 추가적인 운임 부담이 적었던 것으로 이해된다.

반면 우리나라의 경우, 물동량에 비해 국적선대의 규모가 작아 상대적으로 운임 변화에 취약하다. 우리나라의 국적선대의 한진해운 법정관리 이전 105만 TEU의 국적선대를 보유하고 있었으나 한진해운 법정관리 이후 운영가능 선대가 43만TEU로 줄어들어 급격한 공급축소에 따른 운임상승에 노출될 수밖에 없었고 강력한 국적선사의 상실로 운임을 급격한 상승을 제어할 수 있는 보호막이 사라졌다고 볼 수 있다.

<표 3-9> 각국의 컨테이너 물동량 및 국적선대 비교

구분	물동량(백만TEU) : S	선대(1,000TEU) : C	S/C
우리나라	26	434	1.7
중국	220	1,736	0.8
일본	16	1,442	9.0

주: 우리나라는 현대상선, 중국은 COSCO Shipping, 일본은 NYK, MOL, K-Line의 운항선대

자료: Clarkson, Alphaliner

### 3. 국내 수출화주 추가 운임부담 규모(한국 프리미엄)

여기에서는 설명의 편의상 우리나라 수출화주가 한진해운 법정관리 이후(2016년 9월~2017년 3월) 추가로 부담해야 하는 운임 규모를 한국 프리미엄(Korea Premium)으로 정의한다. 우리나라와 일본의 운임을 비교하면 FEU당 500달러 이상의 한국 프리미엄이 발생한 것을 알 수 있다.

〈표 3-10〉 우리나라와 일본의 운임비교를 통한 한국 프리미엄

(단위 : 미서안, 미동안은 달러/FEU, 북유럽, 지중해는 달러/TEU)

$$\text{회귀방정식 : } \ln y_{k,t} = (\gamma_{j,c} + KP_j) \times \ln y_{j,t} + v_{kj,t}$$

구분	미서안	미동안	북유럽	지중해
우리나라와 일본 운임의 비교	539	596	402	461

자료: KMI, '산업정책적 관점에서의 주요국 해운정책 분석 및 정책방향 연구', 2017. 8, p.22

이러한 원단위의 한국 프리미엄에 기초해서 1년간 국내 수출화주가 추가로 부담해야 하는 운송비용을 일본 운임과 비교하여 계산하면 다음의 표와 같다. 설명의 편의상 원화로 추가로 부담하는 운송비용을 계산하면 4개 기간 항로의 합계는 연간 1조 4,000억 원을 상회한다.<sup>4)</sup>

〈표 3-11〉 한국 프리미엄에 따른 연간 추가 수출 운송비 부담

구분	합계	미서안	미동안	북유럽	지중해
달러 기준 (백만 달러)	1,224	430	193	345	256
원화 기준 (억 원)	14,076	4,945	2,220	3,968	2,944

자료: Ko and Kil (2017)

4) 중국 운임과 비교하면 2,000억 원을 상회함

## 제4장

## 국적선대의 필요 규모 산정 《

## 제1절 국적선대 확대의 필요성

현대상선은 2017년 3월 2M과 전략적 협력관계인 ‘2M+H’ 본계약을 체결하였으며, 향후 3년간 현대상선과 2M은 아시아-미서안(West) 노선은 선복교환, 미동안(East), 북유럽 및 지중해 노선은 선복매입의 방식으로 전략적 제휴관계를 체결하였다.

그러나 현대상선이 2M과 전략적 제휴관계를 맺었다고 해서 우려가 사라진 것이 아니라고 판단된다. 2M과의 전략적 제휴관계의 기간이 3년에 불과하고 3년 후에도 전략적 제휴관계를 이어갈 것이라는 보장이 없다. 이는 현대상선이 2M과의 전략적 제휴관계 종료 후를 대비하여 2M이 아닌 다른 얼라이언스에 가입할 수 있는 방법을 강구해야 함을 의미한다. 얼라이언스 체제에 남을 수 있는 가장 유력한 방법은 현대상선 규모를 대폭 확대하는 것이다.

2017년 11월 기준으로 글로벌 선사 간 M&A를 고려한 보유 선복량을 보면 1위인 머스크가 411만TEU, 2위 MSC는 313만TEU, 3위 CMA-CGM은 249만TEU, 4위 COSCO는 249만TEU, 5위 Hapag-Lloyd는 150만TEU, 6위 일본 3사 통합법인은 One은 146만TEU, 7위 Evergreen은 107만TEU로 나타났다.

나아가 현대상선의 규모를 상위 7대 선사들과 비교하면 현대상선의 규모는 1위 Maersk의 1/9, 7위 Evergreen의 1/3에 불과하다. 얼라이언스 체제에서는 상호 대등한 조건으로 선복공유나 선복교환, 선복매입의 방식으로 선복을 공동으로 활용한다는 점에서 현대상선의 현재 규모로는 향후 3년 후 얼라이언스 가입이 어려움을 의미한다. 다시 말해서 현대상선의 현재 규모로는 대등한 관계의 얼라이언스 가입이 곤란하다.

따라서 현행 얼라이언스 체제에서 현대상선이 생존할 수 있는 가장 유력한 방안은 현대상선 규모를 대폭 확대하는 것이다. 또한 얼라이언스 가입을 추진함에

있어 세계 4대 선사들이 포함된 2M과 Ocean Alliance보다는 상대적으로 규모가 작은 THE Alliance 가입을 추진할 필요가 있다.

〈표 4-1〉 글로벌 선사 간 M&A를 고려한 보유 선복량

구 분	선복량(천TEU)	점유율(%)	비 고
Maersk	4,111	19.1	Hamburg Sud 인수
MSC	3,131	14.6	
CMA-CGM	2,493	11.6	
COSCO	2,490	11.6	OOCL 인수
Hapag-Lloyd	1,498	7.0	
One	1,448	6.8	NYK, MOL, K-Line 통합
Evergreen	1,070	5.0	
YangMing	580	2.7	
HMM	352	1.6	

자료: Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 2017 .11

## 제2절 국적선대 필요 규모 산정

### 1. 얼라이언스 가입을 위한 규모

2017년 4월 2M, G6, CYHKE, O3의 4대 얼라이언스가 2M+HMM, Ocean Alliance, THE Alliance의 3대 얼라이언스 재편되었다. 〈표 4-2〉에서는 얼라이언스 참여선사별로 보유 선복량, 아시아-유럽 및 아시아-북미 항로에서의 주간 투입 선복량, 얼라이언스 내 선대 평균 규모 등을 나타내고 있다.

이를 현대상선의 선복량 규모(46만 5천TEU)와 비교해 볼 때, 현대상선의 선복량은 2M의 평균 선복량 362만TEU의 약 1/8 수준이며 2M 가입을 위해서는 추가로 316만TEU를 확보해야 한다. 또한 Ocean Alliance 가입을 위해서는 155만 TEU, THE Alliance 가입을 위해서는 71만TEU의 선복량이 추가되어야 한다.

만일 현대상선의 얼라이언스 가입을 위해 필요한 규모를 얼라이언스별로 선



복량이 가장 적은 선복량을 기준으로 할 경우, 2M 가입을 위해서는 추가로 267만TEU, Ocean Alliance 가입을 위해서는 60만TEU, THE Alliance 가입을 위해서는 11만 5천TEU의 선복량이 추가되어야 한다.

〈표 4-2〉 M&A 고려 시 얼라이언스 참여 규모(2017. 11)

	구분	선복량 (천TEU)	극동-유럽 (TEU)	극동-북미 (TEU)	항로 합계 (TEU)	선대 평균 (천TEU)
2M	MSC	4,111	82,952	13,621	96,123	3,621
	Maersk	3,131	71,448	66,830	138,278	
OA	CMA-CGM	2,493	50,136	61,853	119,989	2,018
	COSCO	2,490	56,704	82,052	138,756	
	Evergreen	1,070	33,431	41,944	73,375	
TA	Hapag-Lloyd	1,498	41,253	22,238	63,491	1,175
	ONE	1,448	36,152	74,061	110,213	
	YangMing	580	21,303	18,968	40,271	

자료: Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 2017. 11

또한 다른 관점에서 볼 때, 현행 얼라이언스 참여선사 중 가장 적은 규모를 가진 선사는 대만의 YangMing으로 선복량이 58만TEU에 달하고 있어 현대상선이 추가로 22만 8천TEU의 선복량을 추가로 확보할 경우 THE Alliance 가입이 가능하다는 견해도 있다. 여기에 YangMing의 발주잔량인 7만TEU를 더 하면 2019년까지 YangMing의 선복량은 65만TEU로 예상된다. 그리고 현대상선의 발주잔량 22,000TEU와 2M에 대선 중인 11척(11만TEU)을 합치면 2019년 현대상선의 선복량은 약 48만TEU로 예상된다. 따라서 THE Alliance 가입을 위해 필요한 추가 선복량은 대략 17만TEU로 예상된다.

한편 지금까지의 내용을 종합해 보면 얼라이언스 평균 선대 규모를 얼라이언스 가입기준으로 할 경우, 2M, Ocean Alliance의 참여선사들과 현대상선의 선복량 규모 차이가 너무 커서 사실상 가입이 곤란할 것으로 예상된다. 결론적으로 THE Alliance에 가입하는 것이 가장 현실적인 대안이 될 수 있으며, 추가로 확보해야 하는 선복량은 YangMing의 선복량에 맞출 경우 약 20만TEU, 평균 규모에 맞출 경우 70만TEU에 이른다. 따라서 THE Alliance에 가입을 전제

로 YangMing의 선복량을 기준으로 THE Alliance 소속 선사들과 협상을 진행하는 것이 필요하다.

## 2. 원양항로 물동량 기준의 선대 규모

컨테이너 해운업이 국가 수출입 물류경쟁력 확보에 기여하기 위해서는 우선 국가의 수출입 물동량에 상응하는 선대를 갖추는 필요가 있다. 2016년 기준으로 우리나라 원양항로 물동량은 북미지역 370만TEU, 유럽지역 170만TEU, 중남미 183만TEU, 아프리카 23만TEU로 약 750만TEU로 추정된다.

원양항로를 운항하는 컨테이너선이 왕복 1항차에 평균 2개월이 소요된다고 가정하면 원양항로 물동량 운송을 위해 우리나라가 확보해야 하는 선대 규모는 63만TEU이다. 우리나라 선대가 3국 간 화물을 운송해야 하는 것과 마찬가지로 외국 선사도 우리나라 화물을 운송해야 하는 상황을 고려할 때 서로가 상쇄되어 우리나라에 필요한 선대는 63만TEU 정도로 추정된다.

현재 현대상선의 선복 보유량이 대선을 포함하여 46만 5천TEU이므로 추가되어야 할 선복량은 16만 5천TEU로 산정된다. 그러나 현대상선의 용선이 35만TEU(보유 선복량의 76%)로 지나치게 많아 사선을 확대하면서 규모를 확대할 경우 추가로 필요한 선복량은 16만 5천TEU보다 많아져야 할 것이다.

만일 용선의 비중을 50%로 정할 경우 용선 선복량은 63만TEU의 50%인 31만 5천TEU이며, 이러한 경우 추가로 확보해야 하는 사선 선복량은 기존의 11만TEU를 제외한 20만 5천TEU로 산정된다.

## 3. 국가 정책목표에 따른 선대 규모

해운업 구조조정을 거치면서 2016년 10월 31일 관계부처 합동으로 발표한 '해운산업 경쟁력 강화 방안'에 따르면, 정부는 세계 5위권 초대형 글로벌 선사를 육성하고 이를 위해 초대형 고효율 선박을 중심으로 선대 규모를 대형화하고 국내 수출입화물의 적취율 제고를 위해 안정적인 영업기반을 마련하는 것을 정책목표로 내세웠다.

올해 11월 기준으로 세계 5위 선사는 Hapag-Lloyd이며 선복량은 150만 TEU, 6위 ONE의 선복량은 145만TEU, 7위 Evergreen의 107만TEU에 달하는 반면 3위 CMA-CGM과 4위 COSCO의 선복량은 249만TEU에 이르고 있어 향후 세계 5위권 선사의 선복량은 신조 발주 등을 고려할 때 최소 160만TEU 이상이 될 것으로 추정된다.

또한 김태일·박성화(2017. 9)에 따르면 2015년 우리나라 수출입 컨테이너 물동량은 25,420,224TEU로 이 중 31.3%를 국적 운항선대가 수송했고 수송량은 796만TEU에 이르며, 국적선사의 자국화물 적취율을 40%로 올렸을 경우 필요한 선복량은 161만TEU이고, 50%로 올렸을 경우 201만TEU의 선대가 추가로 확보되어야 하는 것으로 나타났다.<sup>5)</sup>

이러한 두 가지 측면을 고려할 때 장기적으로 세계 5위권 선사로 육성하기 위해 필요한 선대는 최소 160만TEU, 최대 200만TEU로 예상된다. 현대상선의 규모(대선 포함 46만 5천TEU)를 고려할 때 현재 규모의 3~4배에 해당하는 선복량을 추가로 확보해야 한다.

이러한 경우에 필요한 선대의 50%를 용선으로 확보한다 하더라도 사선으로 추가 확보해야 하는 선복량은 최소 67만TEU, 최대 87만TEU로 추정된다. 따라서 정부가 제시한 세계 5위권 초대형 선사의 육성은 장기적인 계획으로 추진할 수밖에 없을 것이다.

### 제3절 단계별 필요선대 규모

국적선사의 선대 확보는 현대상선과 2M의 전략적 협력관계가 종료되는 2020년 4월을 기점으로 단계적으로 추진해 나가야 할 것이다. 먼저 우선 얼라이언스 가입을 목표로 선대 규모를 확대해 나가고, 다음으로 세계 5위권 선사로 성장하는 데 필요한 선대를 확보해 나가는 것이다.

첫 번째 단계는 현대상선이 2M과의 전략적 협력관계 종료를 대비하여 THE

<sup>5)</sup> KMI, 김태일·박성화, '한국 컨테이너선대 육성의 필요성', 2017. 9, pp.59~60에서 발췌 요약하였음

Alliance 가입에 필요한 선대를 확보하는 것이다. 이러한 경우 필요한 선대 규모는 약 65만TEU 정도로 예상되며, 현대상선은 추가로 20만TEU 정도를 확보해야 한다. THE Alliance에서 선복량이 가장 적은 YangMing의 선복량은 발주잔량 포함하여 65만TEU이다.

현대상선이 대선 11척(11만TEU)를 돌려받고 발주잔량 22,000TEU를 인도받고 20만TEU를 추가로 확보하게 되면 선복량이 68만TEU에 이르게 되어 얼라이언스 가입이 가능할 것으로 예상된다. 다만 추가로 필요한 선복량 20만TEU는 2M+HMM 전략적 협력관계가 2020년 3월에 종료된다는 점에서 2020년 3월까지 확보되어야 하는바, 2018년 1분기에 신조 발주에 나서야 할 것이다.

두 번째 단계는 현대상선이 2020년 3월 이후에 세계 5위권 선사로 발전하기 위해 필요한 선대를 확보하는 단계로, 현대상선의 재무능력과 정부와 정책금융기관의 지원능력을 고려할 때 장기적으로 추진하는 것이 필요하다. 국적화물 적취율을 40~50%로 올리고 세계 5위권 선사로 성장하기 위해서 추가로 필요한 선복량은 최소 160만TEU, 최대 200만TEU에 이른다. 따라서 용선비율 50%를 가정할 때 추가로 확보해야 하는 선복량은 최소 67만TEU, 최대 87만TEU로 예상된다. 2020년 3월 이후 10년간 확보하는 것을 목표로 해야 하며 연도별 추가 선복량은 7~8만TEU로 추정된다.

한편 현대상선의 규모별 선대 구성에 있어 거대선사들에 비해 초대형선박의 수가 훨씬 적다는 점에서 추가로 확보하는 선박들은 초대형선박 위주로 확보하는 것이 바람직하다. 다만 아시아-북미항로는 13,000TE급 선박, 아시아-유럽 항로는 16,000TEU급 및 2만TEU급 선박을 위주로 확보해 나가는 것이 중요하다.

#### 제4절 초대형선박 위주의 선대구조 개편

현대상선의 선박 규모별 보유량을 보면 현재 아시아-유럽 항로에서 주력 선대로 활용되고 있는 13,300TEU급 이상 초대형선박이 한 척도 없는 실정이다. 또한 현대상선이 2M과 아시아-유럽 항로에서는 선복매입의 협력관계를 갖고 있음을 고려할 때 그 경쟁력이 매우 취약함을 알 수 있다.

다만 현대상선은 아시아-미동안 항로에서 주력 선대로 부상하고 있는 1만~13,299TEU급 10척을 보유하고 있고, 2M과 아시아-미서안 항로에서 선복교환을 하여 50%의 선복량 증가효과가 있기 때문에 어느 경쟁력을 유지할 수 있는 기반을 갖추고 있다.

그러나 파나마운하 확장으로 아시아-미동안 항로에서 선박이 대형화되는 추세이고 미동안 항만들의 정비가 2018년 끝나게 되면 1만~13,299TEU급 선박의 수요가 크게 증가할 가능성이 높아 현재 보유하고 10척으로는 향후 부족현상에 직면할 가능성이 높다.

또한 아시아-유럽항로에서는 주력 선대인 13,300TEU급 이상 초대형선박이 전혀 없고 1만~13,299TEU급 선박이 부족하다는 점에서 기간항로를 중심으로 운영되는 얼라이언스 가입을 어렵게 하는 요인이 될 것이다.

주요 선사들의 1만TEU급 보유 현황을 고려할 때, 아시아-유럽항로의 주력 선대인 13,300TEU급 이상 선박은 10~15척, 1만~13,299TEU급 약 5척 정도 추가되어야 얼라이언스 가입이 가능할 것으로 판단된다.

따라서 먼저 현대상선의 주력 항로인 아시아-북미항로에서의 경쟁력 유지를 위해 1만~13,299TEU급 선박을 먼저 확보하고, 다음으로 13,300TEU급 이상 선박을 확보해 나가는 방향으로 선대를 대형화하는 것이 필요하다.

## 제5장

## 국적선사의 대응 방향 《

## 제1절 거대선사와 국적선사의 경쟁력 비교

## 1. 선대 구성

2017년 11월 기준 얼라이언스 참여선사들의 선박 규모별 보유 현황을 보면 국적선사인 현대상선은 거대선사인 7대 선사들에 비해 초대형선박이 크게 부족하다. 현대상선의 선박 보유 현황을 보면 1만TEU급 이상의 선박은 8척으로 상위 7대 선사들에 비해 매우 부족한 것으로 나타났다. 더구나 주로 아시아-유럽 항로에 투입되는 13,300TEU급 이상이 선박은 단 1척도 없다. 이와 같이 초대형선박이 크게 부족한 점이 2M에 얼라이언스에 가입하지 못하고 부분적으로 협력하는 제휴에 머무르는 주된 요인이 되었다.

〈표 5-1〉 얼라이언스 참여선사의 규모별 선박 보유 현황(2017. 11)

구 분	3,000 미만	3,000- 7,499	7,500- 9,999	10,000- 13,299	13,300- 17,999	18,000 이상	합계
Maersk	293	277	99	54	12	25	760
MSC	188	140	88	39	32	20	507
CMA-CGM	211	156	56	49	24	0	496
COSCO	124	172	66	41	17	9	429
Hapag-Lloyd	41	81	47	26	11	6	212
ONE	50	116	41	11	12	5	230
Evergreen	80	53	40	2	20	0	195
YangMing	28	38	14	0	15	0	95
HMM	16	31	6	8	0	0	61
합 계	1,031	1,059	457	230	143	35	2,985

자료: Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 2017. 11

주: Maersk에는 Hamburg Sud, COSCO에는 OOCL의 보유선박을 포함하였으며 ONE은 일본 3사인 MOL, NYK, K-Line의 보유선박을 합하였음

또한 2017년 11월 기준 얼라이언스 참여선사들의 Oderbook 현황을 보아도 현대상선은 10,000~13,299TEU급 2척에 불과하나 7대 선사들의 Oderbook은 10,000~13,299TEU급 24척, 13,300~17,999TEU급 27척, 18,000TEU급 이상 60척으로 1만TEU급 이상 113척이 2020년까지 인도될 예정이다. 따라서 Oderbook까지 고려할 경우 현대상선과 7대 선사들의 초대형선박 보유량 차이는 더욱 커질 것으로 보인다.

〈표 5-2〉 얼라이언스 참여선사의 규모별 Oderbook 현황(2017. 11)

구 분	3,000 미만	3,000- 7,499	7,500- 9,999	10,000- 13,299	13,300- 17,999	18,000 이상	합계
Maersk	0	7	0	0	5	6	18
MSC	0	0	0	11	0	11	22
CMA-CGM	3	4	0	5	0	12	24
COSCO	0	0	0	8	4	19	3
Hapag-Lloyd	0	0	0	0	0	0	0
ONE	0	0	0	0	13	1	14
Evergreen	18	0	0	0	0	11	29
YangMing	0	0	0	0	5	0	5
HMM	0	0	0	2	0	0	2
합 계	21	11	0	26	27	60	145

자료: Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 2017. 11

주: Maersk에는 Hamburg Sud, COSCO에는 OOCL의 보유선박을 포함하였으며 ONE은 일본 3사인 MOL, NYK, K-Line의 보유선박을 합하였음

초대형선박 위주의 선대를 구성하는 것은 동서 기간항로에서의 서비스의 경쟁력을 유지하는 데 매우 중요하다. 최근 초대형선박의 대량 발주와 집중적 인도로 동서 기간항로의 경우 초대형선박이 주력 선대로 부상하고 있다. 이러한 점에서 초대형선박이 부족한 국적선사의 경우 동서 기간항로에 있어 경쟁력을 갖기 쉽지 않다. 또한 초대형선박의 비용절감 효과가 크다는 점에서 초대형선박이 부족한 선사의 경우 단위비용이 높아진다는 점에서 비용경쟁력이 저하될 수밖에 없다.

## 2. 서비스 네트워크

서비스 네트워크는 선사가 실제로 선박을 투입하고 서비스를 제공하는 지역적 범위와 관련이 있다. 유럽계 선사들의 주요 항로별로 선박 투입비율을 보면 아시아-북미, 아시아-유럽, 중동, 아프리카, 중남미, 아시아 역내, 유럽 역내, 대서양 등 비교적 고른 분포를 보이고 있다. 반면 아시아계 선사들은 아시아-북미, 아시아-유럽, 중동, 아시아 역내 등에 선박투입이 집중되고 있다.

특히 Maersk의 항로별 선박 투입비율을 보면 아시아-북미 13.8%, 아시아-유럽 19.0%, 중남미 22.5%, 중동 11.9%, 아프리카 13.9%로 나타나 서비스의 지역별 포트폴리오가 다양한 것으로 나타났다. 이는 사업범위가 특정 항로에 집중되지 않아 그만큼 사업 리스크가 낮음을 의미한다. 또한 MSC와 CMA-CGM도 아시아-북미, 아시아-유럽은 물론 중동, 아프리카, 중남미 등에도 10% 이상의 선박을 투입하여 안정적인 사업 포트폴리오를 갖고 있는 것으로 나타났다.

반면 아시아계 선사들은 특정 항로에 선박투입을 집중하고 있는 것으로 나타났다. COSCO, Evergreen, ONE, YangMing 등 아시아계 선사들은 아시아-북미, 아시아-유럽에 60% 내외의 선박을 투입하고 있어 기간항로에 대한 사업 비중이 매우 높은 것으로 나타났다. 한편 현대상선은 아시아-북미에 33%, 중동에 48%의 선복량을 투입하여 두 항로에 대한 비중이 81%에 이르고 있어 매우 편중된 사업구조를 갖고 있다.

현대상선이 이처럼 편중된 사업구조를 갖고 있는 이유는 Maersk에 1만TEU 급 11척을 대선하면서 아시아-유럽, 아시아-미동안 항로에 자사선을 투입하지 않기 때문이다. 즉 현대상선은 아시아-유럽, 아시아-미동안 항로에서 서비스를 제공하고 있음에도 불구하고 자사 선박이 아닌 2M의 선복을 매입하여 서비스를 제공하고 있다.

현대상선은 올해 3월 15일 머스크와 MSC가 결성한 2M과 전략적 협력관계인 '2M+H' 본계약을 체결하였다. 향후 3년간 현대상선과 2M의 협력은 크게 두 가지 방식으로 이루어진다. 현대상선이 주력으로 삼고 있는 미서안(West) 노선은 선복교환, 미동안(East), 북유럽 및 지중해 노선은 선복매입의 방식으로 전략적 제휴관계를 체결하였다.



현대상선은 2M+HMM 전략적 제휴를 통해 과거 G6에 속해 있을 때보다 전체적으로 선복량이 22% 늘었고, 미서안의 경우 50% 증가한 것으로 나타났으나 북미항로에 있어 선복량 추가투입이 억제되는 등 제약이 있다. 이것은 현대상선이 선복공유, 선복교환, 선복매입 등의 방식으로 원활하게 선복량을 확보할 수 있는 얼라이언스 참여선사들과 달리 서비스 네트워크에 제약이 있음을 의미한다. 현대상선이 불리한 조건의 전략적 협력관계를 체결한 것은 현대상선의 보유 선복량이 다른 얼라이언스 참여선사들에 매우 적기 때문이다.

〈표 5-3〉 얼라이언스 참여선사의 항로별 선박투입 비율(2017. 11)

구 분	Maersk	MSC	CMA-CGM	COSCO	Hapag-Lloyd	Evergreen	ONE	Yang Ming	HMM
대서양	3.7	8.0	3.0	1.8	9.0	1.0	8.1	4.0	0
아시아-북미	13.8	3.0	21.0	23.6	11.0	30.0	37.7	28.0	33.0
아시아-유럽	19.0	30.0	22.0	25.0	29.0	31.0	25.9	37.0	0.0
중동	11.9	10.0	11.0	11.2	17.0	10.0	4.3	11.0	48.0
아프리카	13.9	16.0	12.0	3.7	2.0	3.0	3.3	0.0	0.0
중남미	22.5	16.0	13.0	5.1	21.0	9.0	9.1	4.0	5.0
아시아-호주	4.1	3.0	7.0	5.6	4.0	1.0	4.0	3.0	0.0
아시아-역내	4.3	2.0	5.0	19.5	1.0	10.0	4.6	10.0	14.0
유럽-역내	3.1	9.0	3.0	1.0	2.0	2.0	0.0	1.0	0
기타	3.6	3.0	3.0	3.5	4.0	3.0	3.0	2.0	0
합계	100	100	100	100	100	100	100	100	100

자료: Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 2017. 11

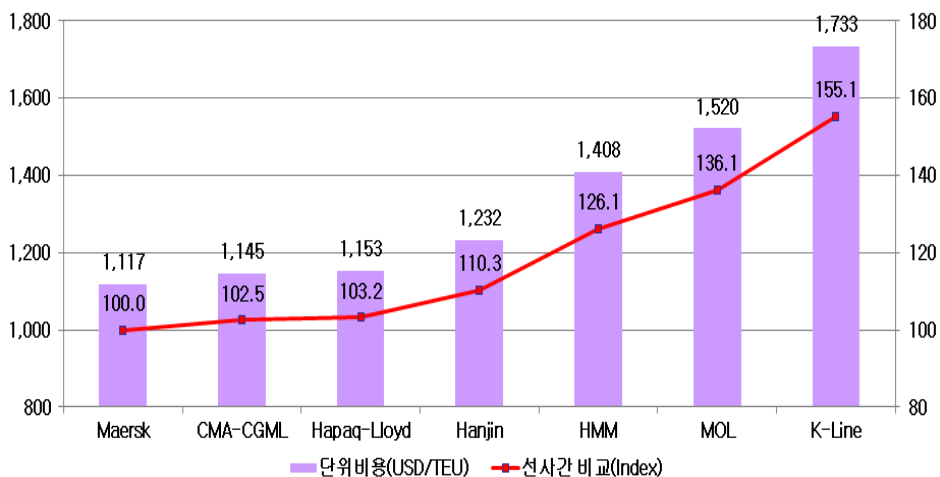
주: Maersk에는 Hamburg Sud, COSCO에는 OOCL의 보유선박을 포함하였으며 ONE은 일본 3사인 MOL, NYK, K-Line의 보유선박을 합하였음

### 3. 단위비용

제2장에서 기술한 바와 같이 해운기업들은 규모가 클수록 단위비용이 낮은 것으로 나타났다. 2016년 12월 기준(한진해운은 2016년 8월 기준) 주요 선사들의 단위비용을 비교하면 Maersk의 TEU당 비용을 100으로 할 때 CMA-CGM과 Hapag-Lloyd는 큰 차이가 없었으나 선대 규모가 60만TEU 이하인 아시아계 선사들은 120~150으로 나타났다. 이는 ‘규모의 경제’와 ‘집적 효과’에 따른 비용절감 효과를 보여 주는 것으로 선대 규모가 클수록 단위비용이 낮아진다.

현대상선의 단위비용이 Maersk, CMA-CGM, Hapag-Lloyd에 비해 20% 이상 높게 나타나는 것은 TEU당 비용절감 효과가 큰 초대형선박이 크게 부족하다는 데 있다. 유럽계 3사가 1만TEU급 이상 선박을 각각 91척, 73척, 43척을 보유한 반면 현대상선은 8척에 불과하다. 특히 13,000TEU급 이상 초대형선박의 경우 유럽계 3사가 37척, 24척, 17척을 보유한 반면 현대상선은 단 1척도 없다는 점에서 현대상선이 비용상의 열위를 극복하기 위해서는 초대형선박 대량 확보가 필요하다.

〈그림 5-1〉 주요 정기선사의 단위비용 수준 비교(2016. 12)



자료: Drewry

## 제2절 국적선대 확대 방안

제1절에서 살펴본 바와 같이 국적선사가 세계 상위권 선사들에 비해 가장 취약한 부분이 비용경쟁력이 취약하다는 것이다. 글로벌 상위권 선사들의 비용경쟁력의 원천이 ‘규모의 경제’에서 비롯되었다는 점에서 국적선사의 대응방향 역시 규모 확대에 있다. 여기에서는 국적선사의 규모를 확대하는 방안으로 M&A, 초대형선박 발주, 자발적 통합, 대선전문기관 활용 등 네 가지 방안을 비교하고자 하며, 이러한 과정에서 정기선 업계, 해운 관련 전문가, 교수 등의 자문을 활용하였다.

### 1. M&A를 통한 규모 확대

1995년 세계 20대 정기선사 순위를 보면 1위 Maersk의 선복량은 18만TEU로 현재 규모인 411만TEU의 1/20에 미치지 못했다. 이는 Maersk가 지난 20여 년에 걸쳐 급격히 규모가 확대되었음을 의미하는데, 이 과정에서 Maersk는 M&A를 적극적으로 활용하여 규모를 확대시켜 왔다.

Maersk는 1997년에 1995년 당시 세계 2위 선사인 Sealand를 합병하였고, 2005년에는 1997년 당시 세계 10위 선사인 Nedlloyd를 합병한 세계 9위 P&OCL을 합병하였다. 또한 Maersk는 여기에서 그치지 않고 2017년 세계 8위 Hamburg Sud를 합병하여 세계 20위권 내 선사 4개를 합병한 것으로 나타났다.

또한 상위권 선사인 COSCO, CMA CGM, Hapag-Lloyd 등도 M&A를 통해 규모를 크게 확대한 것으로 나타났다. 1995년 당시 세계 20위였던 CMA CGM의 선복량은 48,887TEU에 불과했으나 2017년 말 250만TEU를 초과하여 23년 만에 50배 정도로 규모가 커진 것으로 나타났다. CMA CGM은 2015년 당시 세계 8위였던 APL를 인수했는데, APL은 1995년 세계 16위인 LOL과 통합한 바 있어 CMA CGM이 거대선사로 성장하는 데 M&A가 지대한 역할을 하였다.

다음의 <표 5-4>에 나타난 세계 20위권 이내의 선사 중 M&A를 적극적으로

활용한 선사들의 규모가 그렇지 않은 선사들에 비해 상대적으로 규모가 급격히 성장한 것으로 나타났다.

〈표 5-4〉 1995년 상위 20대 정기선사 현황

구분		1995년 20대 선사		2018. 2 현황			
순위	선사명	선복량 (TEU)	M/S(%)	순위	선복량 (TEU)	M/S(%)	비고
1	Maersk	180,831	6.1	1	4,211,899	19.4	
2	Sealand	180,000	6.1	1999년 9월 Maersk에 피합병			
3	COSCO	153,253	5.2	4	1,853,225	8.5	OOCL 인수 예정
4	Evergreen	146,657	4.9	6	1,070,825	4.9	
5	NYK	115,626	3.9	10	559,859	2.6	
6	HanJin	97,176	3.3	2017년 2월 파산			
7	MOL	96,775	3.3	9	584,705	2.7	
8	APL	96,326	3.2	2016년 CMA CGM에 피인수			
9	P&OCL	92,083	3.1	2005년 Maersk에 피합병			
10	Nedlloyd	90,714	3.1	1997년 P&OCL에 피합병			
11	K-Line	70,193	2.4	13	355,224	1.6	
12	OOCL	69,311	2.3	7	702,481	3.2	COSCO에 피인수예정
13	H-L	69,180	2.3	5	1,550,337	7.1	
14	DSR-Sen	68,915	2.3	1997년 HanJin에 피인수			
15	YangMing	68,513	2.3	8	597,526	3.2	
16	NOL	67,935	2.3	1997년 APL로 사업 통합			
17	HMM	59,526	2.0	14	346,512	1.6	
18	ZIM	59,247	2.0	12	379,401	1.7	
19	MSC	53,566	1.8	2	3,184,162	14.6	
20	CMA CGM	48,878	1.6	3	2,545,913	11.7	

자료: NYK 선복량 현황 1995 및 Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 2018. 2

지난 20여 년간 수많은 M&A를 거치면서 세계 20대 정기선사 중 실질적으로 원양항로에서 활동하고 있는 선사는 11개사로 볼 수 있다. 이 중에서 보유 선복량이 100만TEU 이상인 거대선사들은 M&A 대상이 되지 않는다. 이에 따라 국적선사인 현대상선의 M&A 대상은 YangMing, PIL, Zim 등 3개사에 불과하며, 이들 3개사를 중심으로 M&A 가능성을 검토하고자 한다.

〈표 5-5〉 M&A를 고려한 주요 원양선사의 보유 선복량(2018. 2)

구 분	선복량 (천TEU)	발주잔량 (천TEU)	합계(천TEU)	비 고
Maersk	4,212	207	4,419	Hamburg Sud 인수
MSC	3,184	332	3,516	
COSCO	2,556	444	3,000	OOCL 인수
CMA-CGM	2,546	305	2,851	
Hapag-Lloyd	1,550	0	1,550	
One	1,500	154	1,654	NYK, MOL, K-Line 통합
Evergreen	1,071	508	1,579	
YangMing	598	70	668	
PIL	396	96	492	
ZIM	379	0	379	
HMM	347	22	369	대선 제외

자료 : Alphaliner, *Container Monthly Monitor*, 2017. 11

전문가들의 자문의견을 종합하면 다음과 같다. 대만의 YangMing은 현대상선보다 규모가 클 뿐만 아니라 국영선사이기 때문에 대만 정부가 현대상선과의 M&A에 동의하지 않을 가능성이 높다. PIL은 현대상선에 비해 선박량이 많고 아시아-북미항로에 참여하고 있으나 아시아-중동항로와 아프리카 항로를 주력 사업으로 하고 있어 기간항로 중심의 현대상선과 통합의 시너지 효과가 크지 않을 것으로 예상된다. 반면 ZIM은 현대상선과 규모가 비슷하고 아시아-북미 항로에 주력(점유율 4.2%)하여 현대상선과의 M&A에 있어 시너지 효과를 기대할 수 있으나 아시아-유럽 항로(점유율 0.1%)에 있어 투입 선대가 매우 작아 특별한 이점이 없다고 판단된다.

다음으로 M&A에 따른 투자부담이 크다는 점이다. 중국의 COSCO가 선복량 67만TEU의 OOCL을 인수하는 데 필요한 투자금액이 63억 달러에 이르고 있다. 현대상선이 선복량이 37만TEU에 이르는 ZIM을 M&A하기 위해서는 수십억 달러가 필요할 것으로 예상된다. 아직도 적자 상태를 벗어나지 못한 현대상선이 모회사인 한국산업은행의 지원 없이 대규모의 투자가 필요한 M&A를 추진하는 것이 매우 어려울 것으로 예상된다.

## 2. 초대형선박 발주를 통한 규모 확대

2015~2016년 컨테이너선 시황이 급락하면서 2016년 초대형선박 신조 발주는 13,000TEU급 5척에 불과, 선사들은 초대형선박 발주를 자제하는 움직임을 보였다. 그러나 2017년 들어 시황이 전차 회복세를 보이면서 하반기 들어 CMA CGM이 22,000TEU급 9척, COSCO가 21,000TEU급 6척과 13,500TEU급 8척을 중국 조선소에 발주한 이후 MSC도 22,000TEU급 11척을 한국 조선소에 발주하였다. 게다가 Merask도 현대중공업에 15,000TEU급 2척에 대한 옵션을 행사하였으며, Evergreen은 11,000TEU급 8척을 삼성중공업에 발주하였다. 또한 올해 들어 YangMing도 12,000TEU급 14척을 중국과 일본 조선소에 발주하였다. 이에 따라 작년과 올해 20,000TEU급 이상이 26척, 11,000~15,000TEU급 32척, 총 58척의 초대형선박이 발주되었다.

최근에 COSCO는 2만TEU급 이상 11척과 13,800~14,500TEU급 9척을 포함하는 20척의 초대형선박 추가 발주에 대한 자금조달 계획을 발표하였다. 또한 현대상선도 22,000TEU급 이상 12척과 14,000TEU급 8척을 포함한 20척의 초대형선박을 발주할 예정이며, 일본의 ONE은 2만TEU급 6척을 발주할 것으로 보도되고 있다. 즉 향후 발주될 것으로 예상되는 초대형선박은 2만TEU급 이상 29척, 13,000~14,000TEU급 17척으로 총 46척에 이를 것으로 예상된다.

이에 따라 기발주와 발주계획을 합치면 2만TEU급 이상 55척, 13,000~15,000TEU급 27척, 11,000~12,000TEU급 22척으로 총 104척이며, 발주량은 2만TEU급 이상 117만TEU, 15,000TEU급 이하 63만TEU로 총 180만TEU

로 예상된다. 이는 초대형선박 발주가 2만TEU급 이상을 중심으로 이루어지고 있음을 나타낸다.

한편 글로벌 선사들은 경쟁자들에 비해 크게 부족한 선형을 추가 확보하려고 나설 가능성이 높다. 18,000TEU급 이상 보유 현황을 보면 Hapag-Lloyd 6척, Evergreen과 YangMing은 1척도 없어 최소한 10척 이상의 2만TEU급 이상 초대형선박 확보가 필요하다. 이들 선사들이 규모별로 몇 척을 발주할 것인가 추정하기 쉽지 않으나 최소한 10척 이상을 발주한다고 가정할 경우 2만TEU급 이상 30척의 추가 발주 가능성이 있다.

〈표 5-6〉 최근 초대형선박 발주 동향

구 분	선사명	발주 선형	발주량(천TEU)
기발주	CMA CGM	22,000TEU 9척	198,000
	COSCO	21,000TEU 6척 13,500TEU 8척	234,000
	MSC	22,000TEU 11척	242,000
	Maersk	15,000TEU 2척(옵션)	30,000
	Evergreen	11,000TEU 8척	88,000
	YangMing	12,000TEU 14척	168,000
	소 계	58척	960,000
발주계획	COSCO	20,000TEU 11척 13,800~14,500TEU 9척	348,000
	HMM	22,000TEU 12척 14,000TEU 8척	376,000
	ONE	20,000TEU 6척	120,000
	소 계	46척	844,000
합 계		104척	1,804,000

자료: Alphaliner, Clarkson, 보도자료 등을 종합하여 작성

초대형선박 발주를 통한 규모 확대에 대한 전문가들의 의견을 종합하면 다음과 같다. 우선 현재 발주잔량이 모두 인도되는 5년 후를 고려할 때 상위 7대 선

사의 선복량은 최소한 150만TEU를 초과할 것으로 추정하고, 현대상선이 세계 7대 선사로 올라가기 위해서는 추가로 120만TEU를 추가로 확보해야 한다는 의견을 제시하였다.

만일 필요한 선복량 120만TEU를 모두 사선으로 확보한다고 가정할 경우 투자 규모가 너무 막대하여 실현 가능성이 없다고 판단된다. 현재 현대상선이 20척(376,000TEU)의 초대형선박 발주를 앞두고 있으며 투자 규모는 약 3조 원으로 추정되고 있다. 따라서 현대상선이 120만TEU를 모두 사선으로 확보한다고 가정할 경우 투자 규모는 최소한 10조 원 이상이 소요될 것으로 보인다.

다음으로 현대상선이 추가로 120만TEU를 확보하는 데 있어 50%를 용선을 통해 확보한다고 가정할 경우 사선으로 60만TEU를 확보해야 한다. 현대상선이 60만TEU를 신조 발주를 통해 확보할 경우 필요한 투자 규모는 5조 원 이상으로 추정된다.

현대상선이 초대형선박 20척을 발주하는 데 필요한 자금은 모회사인 한국산업은행 등을 비롯한 금융기관들의 지원을 통해 확보할 것으로 예상된다. 아직도 적자 상태에서 벗어나지 못하고 있는 현대상선의 입장에서 스스로 신조 발주에 필요한 자금을 조달하기는 매우 힘들 것으로 예상된다.

### 3. 자발적 통합을 통한 규모 확대

2017년 일본의 NYK, MOL, K-Line의 3대 선사가 합작회사를 설립하여 컨테이너 사업을 통합한 것을 제외하고 선사 간 자발적 통합의 사례를 찾기 어렵다. 일본의 3대 선사 간에 자발적 통합이 가능했던 것은 불황을 타개하기 위한 공통 목표가 있었고 국적이 동일하여 경영문화가 비슷하고 주력사업이 원양항로라는 동질성이 있었으며 사업규모가 비슷하여 통합에 어려움이 없었기 때문이다.

전문가들은 선사 간에 자발적 통합이 이루어지기 위해서는 이해관계의 동질성, 사업 규모와 주력사업의 유사성, 국적 및 문화의 유사성 등이 충족되어야 한다는 의견을 제시하였다. 일본의 3대 선사는 이러한 조건들을 충족시킬 수 있었기에 자발적 통합이 가능했다는 것이다.



그동안 해운시장에 있어 선사 간 통합 사례를 보면 이해관계의 동질성, 사업 규모와 주력사업의 유사성, 국적 및 문화의 유사성 등의 통합 조건에 있어 차이가 클 경우 자발적 통합을 기대하기 어렵고 적대적 M&A를 통해 통합하는 것이 거의 대부분이었다.

이러한 관점에서 국적선사인 현대상선과 통합 대상인 YangMing, PIL, Zim 등 3개사는 이해관계의 동질성, 사업 규모와 주력사업의 유사성, 국적 및 문화의 유사성 등 통합 조건 등에 차기가 커서 자발적 통합이 이루어지기 어렵다고 볼 수 있다.

한편 국적선사 간의 자발적 통합에 대해 전문가들은 원양선사인 현대상선과 SM 상선, 그리고 아시아 인트라 선사인 근해선사들과 통합에 있어서도 국적 및 문화의 유사성에 있어서는 통합의 동기나 유효성이 있을 수 있으나 이해관계가 다르고, 사업 규모와 주력사업에 차이가 많아 자발적 통합이 이루어지기 힘들 것이라는 의견을 제시하였다. 또한 경영권 및 소유권에 대한 집착이 강한 한국의 경영문화까지 고려할 경우 원양선사와 근해선사 간 자발적 통합이 매우 어려울 것으로 보고 있다.

#### 4. 대선전문기관을 활용한 규모 확대

국적선사들이 선박 발주를 위한 자금을 조달하기 위해서는 금융권으로부터 대규모 대출을 받아야 하나 현재의 상황 및 국적선사의 영업경쟁력을 고려할 때 매우 어려울 것으로 판단된다.

원양선사인 현대상선과 (舊)한진해운은 잘못된 선박투자(사선/용선)로 선가 경쟁력과 원가경쟁력을 확보하는 데 어려웠던 것으로 판단된다. 다음의 <그림 5-2>는 연도별 사선대 규모와 신조선가 추이를 보여주고 있다. 그림에서 보는 바와 같이 중국효과로 호황이던 시기에 고가에 발주한 선박이 시차를 두고 사선대로 편입되어 국적선사들의 비용경쟁력을 약화시킨 것을 알 수 있다.

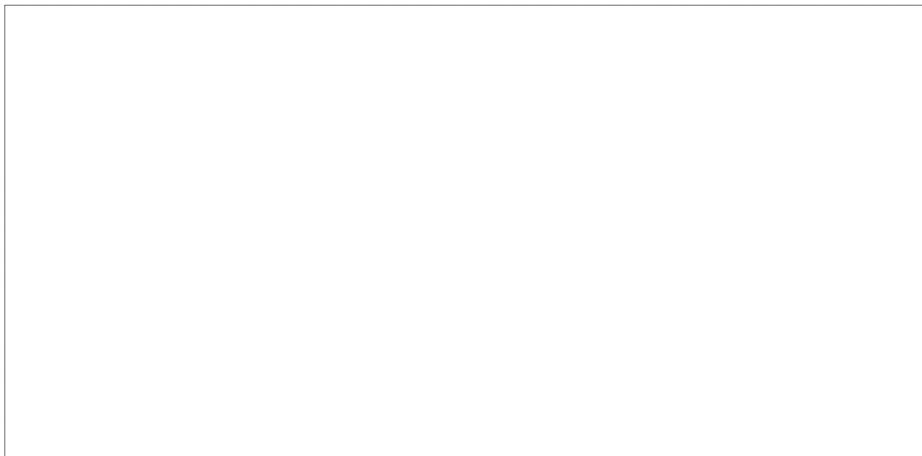
〈그림 5-2〉 연도별 사선대와 신조선가 추이



자료: 한국신용평가, “양대 컨테이너 선사의 어렵고 힘든 구조조정, 바람직한 방향은?”, 2016. 3.

또한 〈그림 5-3〉은 현대상선과 (舊) 한진해운의 연도별 용선대와 용선료 추이를 보여 주고 있다. 국적선사들이 사선대를 확보했을 때의 〈그림 5-2〉와 유사하게 호황 시기에 고용선료를 지불하고 용선대를 확대하여 불황기에 비용경쟁력을 약화시킨 결과를 초래하였다.

〈그림 5-3〉 연도별 용선대와 용선료 추이

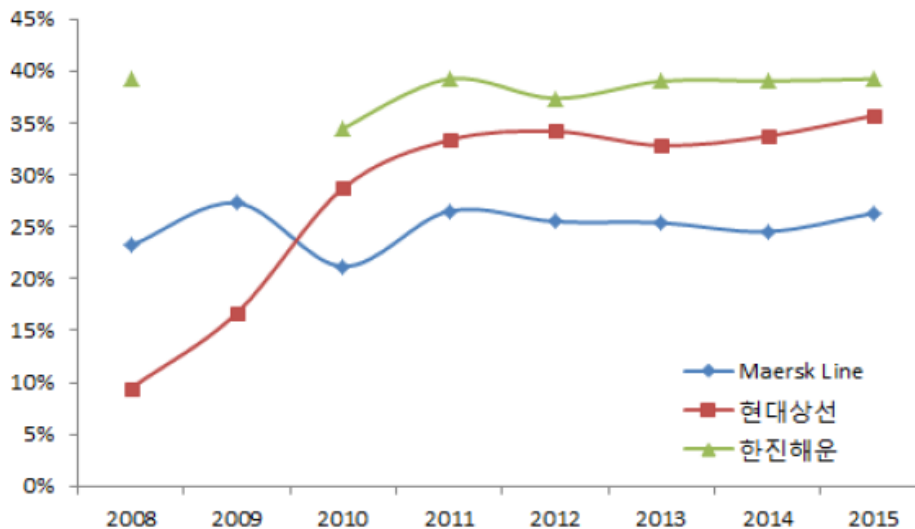


자료: 한국신용평가, “양대 컨테이너 선사의 어렵고 힘든 구조조정, 바람직한 방향은?”, 2016. 3.

이상과 같은 투자오류로 인해 현대상선과 (舊)한진해운의 선박원가는 경쟁사에 비해 높게 형성되어 경쟁력 약화의 중요 원인이 되었다. 2008년 금융위기 이후 2015년까지 국적선사인 (舊)한진해운과 현대상선의 매출액 대비 용선료의 비율을 보면 2010년 이후 30~40%의 높은 비율을 보였다.

반면 2008년 이후 Maersk의 매출액 대비 용선료의 비율은 2010년 이후 20~30%로 (舊)한진해운과 현대상선에 비해 약 10% 낮은 수준을 보였다. Maersk가 장기간의 불황에도 안정적인 이익을 확보할 수 있었던 것은 초대형선박의 대량 발주와 M&A를 통한 규모의 거대화를 통해 비용절감을 이룩하고 용선료 등 운항비용을 절감할 수 있었기 때문이다.

〈그림 5-4〉 선사별 선박비용/매출액 비중 추이



자료: 한국기업평가, “해운, 2차 치킨게임의 서막”, 2016. 3.

전문가들은 국적선대 확대의 필요성, 국적선사의 자금조달 능력, 해외사례 등을 고려했을 때, 우리나라 수출입 물류경쟁력을 확보하기 위한 선대 구축은 산업정책적 관점에서 공적 부문에서 맡을 수밖에 없다고 보고 있다.

구체적으로는 일본의 선박투자촉진회사와 중국의 비전통 해운금융 활성화 전략과 같이, 초대형·고효율·친환경 컨테이너선의 신조 투자를 수행하고 이를 국내

선사에게 대선해 주는 기능을 맡는 선박대선 전문기관의 설립이 필요하다고 지적하였다.

또한 전문가들은 대선전문기관은 상업적·기술적 관리를 전문적으로 맡을 수 있는 조직이 되어야 한다고 주장하였다. 나아가 이를 위해서는 현재 설립이 논의되고 있는 한국해양진흥공사의 산하 조직으로서 설립하는 방안과 한국수출입은행 등의 국책 금융기관에서 별도의 조직으로 신설하는 방안을 검토할 필요가 있다고 말하였다.

## 5. 전문가 의견 종합

국적선사의 규모 확대를 위한 위의 네 가지 대안에 대한 전문가들의 의견을 종합하면 다음과 같다.

첫째, M&A를 통한 규모 확대에 대해서는 YangMing, PIL, ZIM을 대상으로 고려할 수 있으나 주력사업 이질성, 규모 차이, 국영체제 등의 이유로 M&A의 시너지 효과가 크지 않다고 보고 있다. 또한 M&A에 따른 투자부담이 크다는 점에서 현대상선이 한국산업은행의 지원 없이 대규모의 투자가 필요한 M&A를 추진하는 것이 매우 어려울 것으로 판단하였다.

둘째, 초대형선박 발주를 통한 규모 확대에 대해서는 5년 후 상위 7대 선사의 선복량은 최소한 150만TEU를 초과할 것으로 예상하고 현대상선이 세계 7대 선사로 올라가기 위해서는 추가로 120만TEU를 추가로 확보해야 한다고 추정하였다. 현대상선이 필요한 선복량 120만TEU를 확보하기 위해서는 한국산업은행 등 금융기관의 지원이 절대적으로 필요하다.

셋째, 자발적 통합에 의한 규모 확대에 대해 전문가들은 외국선사와 국적선사를 막론하고 이해관계의 동질성, 사업 규모와 주력사업의 유사성, 국적 및 문화의 유사성 등을 충족하기 어려워 자발적 통합이 어렵다는 의견을 제시하였다. 즉 자발적 통합을 통한 규모 확대는 사실상 곤란한 것으로 판단된다.

넷째, 대선전문기관을 활용한 규모 확대에 대해 전문가들은 일본의 선박투자 촉진회사와 중국의 비전통 해운금융 활성화 전략과 같이, 초대형·고효율·친환경

컨테이너선의 신조 투자를 수행하고 이를 국내 선사에게 대선해 주는 기능을 맡는 선박대선 전문기관의 설립이 필요하다고 지적하였다. 나아가 전문가들은 대선전문기관은 상업적·기술적 관리를 전문적으로 맡을 수 있는 조직이 되어야 한다고 주장하였다.

마지막으로 전문가들은 현대상선의 규모를 대폭 확대하기 위해서는 금융기관들의 적극적인 지원하에서 초대형선박 발주를 확대하는 한편 공공부문의 대선전문기관을 활용하여 선대를 확장해 나가는 것이 필요하다고 지적하였다. 반면 M&A와 자발적 통합에 의한 규모 확대에 대해서는 시너지효과를 기대하기 어렵고 실현가능성도 크지 않다는 점을 지적하였다.

### 제3절 국적선사의 화물집화력 강화<sup>6)</sup>

#### 1. 자국선 우선제 시행

우리나라는 1996년 12월 OECD 가입의 후속 조치로 1998년 해운산업육성법을 폐지하면서 화물유보제도가 전면 폐지되었다. 따라서 과거와 같은 강력한 화물우선적취권 제도를 현 단계에 다시 도입하는 것은 사실상 불가능하다.

그러나 일본은 아직도 자국선 우선제가 암묵적으로 시행되고 있는 점을 볼 때, 우리나라도 화물집화력 제고 효과가 높은 자국선 우선제를 수정된 형태로 도입하는 것을 검토할 필요가 있다. 예를 들어, 국가 필수 선대를 운영하는 선사에게 정부 물자, 공공 조달 물자 등에 대해 자국선 우선제를 적용하는 방안을 검토하는 것이 필요하다.

<sup>6)</sup> KMI, 고병욱 외 4인, '컨테이너 해운산업 구조개선을 통한 경쟁력 제고방안 연구'. 최종보고서(안)의 pp.130~135의 내용을 발췌, 요약하였음

## 2. 하역보장기금 설립

일본의 3대 선사, 대만 YangMing, 독일 Hapag-Lloyd로 구성된 The Alliance는 한진해운의 파산을 계기로 2017년 3월 별도의 신탁펀드를 조성하여 회원사의 안정적 화물운송을 보장하겠다고 발표하였다. 즉 한진해운 물류대란에서와 같이 회원사가 경영파탄이 난 경우, 신탁펀드의 자금을 활용하여 화주의 화물을 예정된 항만까지 수송하겠다는 것이다. 이를 통해 The Alliance 참여선사들은 화주로부터 운송의 안정성에 대한 신뢰를 확보하기를 기대하고 있다.

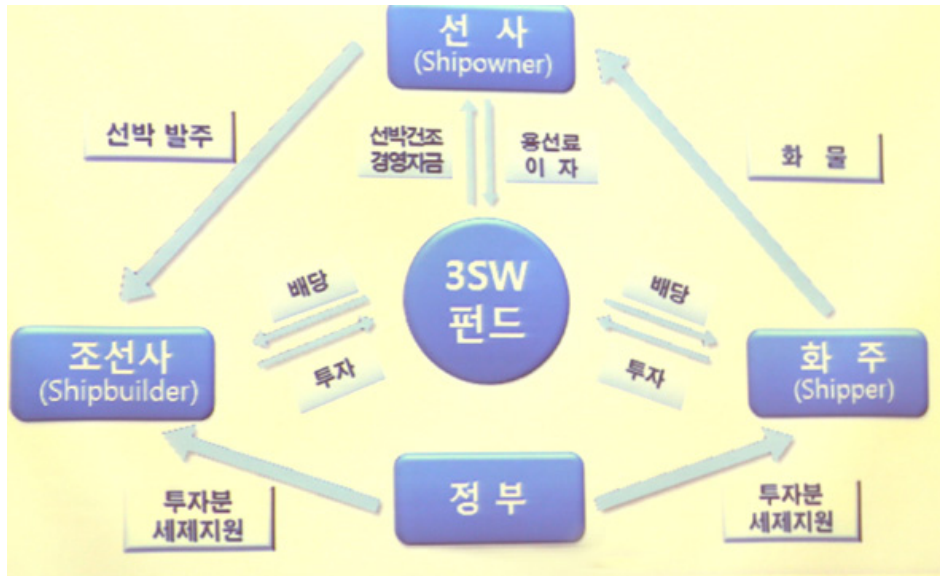
그러나 한진사태의 당사국인 우리나라는 아직도 컨테이너 선사들이 화주의 신뢰를 얻을 수 있는 장치를 마련하지 못하고 있다. 이에 대해 고려대학교 김인현 교수는 해운법 개정을 통해 하역보장기금 설립을 주장하였다. 동 기금은 문제가 생긴 선박의 화물하역비를 대신 지급할 것을 보장하기 때문에 참여선사들에게 화물의 안정적 수송을 보장하는 역할을 할 수 있다.

기금은 참여선사가 법정관리 등에 들어가는 문제가 생긴 뒤에도 차입금으로 신속히 하역비를 지급하고, 이후에 모든 참여선사에게 그 비용을 각출하는 구조이다. 또한 이렇게 각출된 비용도 법정관리에 들어간 선사가 회생하는 경우에 다시 돌려받을 수 있어 실제 기금 설립에 따른 선사들의 부담은 크지 않을 것으로 판단된다. 따라서 조속히 해운법 개정을 통해 하역비지급보장 기금을 설립할 필요가 있다.

## 3. 선사-화주-조선 상생펀드 설립

선사와 화주가 상생하기 위해서는 선사는 안정적 물량을 확보하고 화주는 효율적인 물류서비스를 제공받을 수 있어야 한다. 이 같은 상생방안의 실현을 위해서는 선화주 간에 안정적이고 장기적인 거래관계가 형성되어야 한다. 그러나 선박과잉이 만성적인 컨테이너 해운시장에서 화주들은 선사와 장기적인 수송계약을 회피하는 것이 일반적이다. 따라서 선화주가 실질적으로 협력할 수 있는 장치를 마련하는 일이 중요하다.

〈그림 5-5〉 3SW 펀드 개요



정부는 선·화주 간의 상생과 나아가 우리나라 조선산업 발전을 위해 〈그림 5-5〉와 같은 선사(shipowner)-화주(shipper)-조선(shipbuilder)의 상생펀드(3SW 펀드) 설립을 추진하고 있다. 3SW 펀드에서 화주는 선사에게 안정적인 물량을 보장하고, 선사는 펀드를 통해 건조된 선박을 운항하여 용선료와 이자를 지급한다. 이 펀드에 조선소도 투자하여 조선소 일감을 확보할 뿐 아니라 배당소득도 얻게 된다. 정부는 이 펀드에 세제지원을 함으로써 펀드를 활성화할 수 있다.

#### 4. 선사와 국제물류주선업자와의 협력 강화

국적선사가 해외 신흥시장에서 화물집화력을 제고하기 위해서는 국적 국제물류주선업체와의 협력이 강화될 필요가 있다. 이러한 협력강화를 위한 구체적 방안으로 항만시설, 내륙 물류 시설 등에 대한 합작투자가 적극적으로 추진될 필요가 있다. 선사의 입장에서는 신흥시장의 항만시설, 내륙물류시설에 대한 투자가 자산 특유성(asset specificity)을 가져 향후 수익회수에 대한 위험이 상대적

으로 높다. 따라서 국제물류주선업체와 합작투자를 통해 화물집화력을 제고하고 자산 특유성에 따른 위험을 최소화할 필요가 있다.

## 5. 제3자물류 활성화를 통한 선화주 협력 강화

제조업체의 연간 물류비용 중 제3자 물류비용이 직전 과세연도에 지출한 제3자 물류비용을 초과하는 경우, 그 초과하는 금액의 100의 3에 상당하는 금액을 소득세 또는 법인세에서 공제하도록 하고 있다. 이는 제3자 물류 아웃소싱을 활성화하려는 정책으로 2018년 12월 31일까지 시행기간이 제한되어 있다. 동 정책의 효과를 강화하기 위해서는 공제 금액을 증대할 필요가 있다. 또한 시행 기간을 연장하는 조치도 필요하다고 판단된다.

국적선사가 이 정책의 혜택을 받기 위해서는 화주 제조업체와의 물류 서비스 계약을 확대하는 것이 필요하다. 선사는 물류 서비스 계약을 통해 물량을 확보할 수 있고, 화주 제조업체는 물류 아웃소싱을 통해 물류경쟁력을 제고하고 세제상의 지원도 받을 수 있을 것으로 기대된다.



## 제6장

## 결 론 ≪

### 제1절 연구내용 요약

#### 1. 거대선사체제의 배경

첫째, 선사들은 비용경쟁력을 강화하고 사업 포트폴리오를 보완하기 위해 M&A를 통해 규모 확대를 추구하고 있다. 예를 들어 Maersk는 Hamburg Sud를 인수하여 유럽 역내 시장에서 경쟁력을 강화하고 중남미 항로에서의 우위를 확보를 확보하였다. 아시아-북미항로에서 경쟁력이 약했던 CMA-CGM은 APL을 인수하여 아시아-북미항로에서 최대 선사로 부상하였으며, Hapag-Lloyd도 UASC를 합병하여 18,000TEU급 이상 초대형선박을 확보할 수 있었다. COSCO 역시 중국의 CSCL, 홍콩의 OOCL을 합병하여 3위 선사로 부상하였으며 규모의 경제를 통해 비용경쟁력을 강화할 수 있었다.

둘째, 해운기업들은 규모 거대화를 통해 비용절감을 도모하게 되었고 이는 실제로도 유용한 전략으로 드러났다. 2016년 12월 기준 정기선사들의 TEU당 비용을 보면 규모가 거대한 유럽계 선사인 Maersk 1,117달러, CMA-CGM 1,145달러, Hapag-Lloyd 1,153달러로 한진해운, 현대상선, MOL, K-Line 등 아시아계 선사들에 비해 크게 낮은 수준에 있다.

셋째, 주요 선사들이 규모의 거대화를 추구하면서 상위권 선사들의 시장점유율이 크게 높아지고 있다. 세계 5대 선사의 시장점유율은 2012년 9월 45.4%에서 2016년 9월 54%, 2017년 11월 63.9%까지 상승하였다. 여기에 2017년 7월 통합법인을 설립한 일본의 ONE, 대만의 Evergreen까지 포함된 상위 7대 선사의 보유 선박량은 1,615만TEU, 시장점유율은 75.7%로 나타났다. 또한 기간항로에서 상위 7대 선사는 아시아-유럽 항로의 93.5%, 아시아-북미 항로의 82.6%를 차지하여 사실상 거대선사들이 컨테이너선 시장을 지배하고 있다.

## 2. 거대선사체제의 형성

거대선사체제는 M&A, 신조 발주 확대, 자발적 통합 등 세 가지 방식에 의해 이루어졌다.

첫째, 오늘날 거대선사들의 형성과정은 한마디로 M&A의 역사라고 말할 수 있다. MSC를 제외한 상위권 선사들은 주로 M&A를 통해 거대선사로 성장했다. 1995년 세계 20대 정기선사 순위를 보면 1위 Maersk의 선복량은 18만TEU로 현재 규모인 411만TEU의 1/20에 미치지 못했으나 1997년 세계 2위 Sealand, 2005년에는 Nedlloyd를 합병한 P&OCL, 2017년 Hamburg Sud를 합병하여 세계 20위권 내 선사 4개를 합병한 것으로 나타났다. 또한 1995년 당시 세계 20위였던 CMA CGM의 선복량은 48,887TEU에 불과했으나 2017년 말 250만 TEU의 거대선사로 성장하였다. 1995년 당시 세계 20위권 이내의 선사 중 M&A를 적극적으로 활용한 선사들의 규모가 그렇지 않은 선사들에 비해 상대적으로 규모가 급격히 성장한 것으로 나타났다.

둘째, 오늘날 상위권 선사들이 주로 M&A를 통해 거대선사로 성장한 반면 MSC는 M&A를 거치지 않고 신조 발주 확대를 통해 거대선사로 성장하였다. MSC는 상위권 경쟁 선사들이 M&A를 통해 선대 규모를 확대할 경우 곧바로 신조 발주를 통해 규모를 확대시켜 왔다. 올해 COSCO가 21,000TEU급 6척, 13,500TEU급 8척을 발주한 데 이어 OOCL을 인수하면서 MSC 선복량에 근접하게 되자 MSC는 22,000TEU급 11척을 발주하여 규모를 다시 확대하였다. MSC는 상위권 경쟁 선사들에 비해 신조 발주량이 많았으며, 2014년과 2015년 대규모 신조 발주를 통해 규모를 확대해 왔다.

셋째, 상위 7대 선사 중에서 Maersk, CMA-CGM, COSCO, Hapag-Lloyd가 M&A를 통해 거대선사로 성장한 반면 일본의 ONE은 3대 선사인 NYK, MOL, K-Line이 자발적으로 컨테이너 부문의 합작회사를 설립하였다. 일본의 ONE은 세계 해운업계 최초의 자발적 통합이라는 측면에서 의의가 크고, 상호 시너지 효과와 공동의 이익을 위해 이루어졌다는 측면에서 다른 선사들에게 상호 이익을 위한 협력관계를 형성하는 데 모범이 되는 사례로 판단된다.

### 3. 거대선사등장이 컨테이너선 시장에 미친 영향

첫째, 상위권 선사들이 M&A와 초대형선박 확보를 통한 규모의 거대화를 추구하면서 기존의 2M, G6, CKYHE, O3의 4대 얼라이언스 체제를 2M+HMM, Ocean Alliance, The Alliance의 3대 얼라이언스 체제로 바꾸는 기폭제가 되었다.

둘째, 얼라이언스 재편에 따라 전체 원양항로에 있어 서비스의 수가 얼라이언스 재편 이전 85개에서 재편 이후 97개로 증가하였으며, 기항항만 수도 얼라이언스 재편 이전에 비해 20% 늘어난 것으로 나타났다. 이는 얼라이언스 재편으로 얼라이언스 규모가 커지면서 선대활용의 효율성이 증대되었기 때문이며, 얼라이언스 참여선사의 서비스 제공능력 또한 향상된 것으로 판단된다.

셋째, 초대형선박의 비중이 갈수록 높아지고 있다. 2014년 이후 8천TEU급 미만 선박들은 감소하는 반면 8천TEU급 이상의 선박들은 증가세하고 있다. 특히 3,000~5,999TEU급 선박의 경우 파나마운하 확장 이후 대량해체 추세에 따라 계속 감소할 것으로 예상된다. 반면 12,000~14,999TEU급 선박은 파나마운하 확장에 따른 수요 증가로 2019년까지 연평균 13%, 15,000TEU급 이상 초대형선박은 2019년까지 연평균 53.4% 증가할 것으로 예상되고 있다.

넷째, 선사들의 거대화로 인해 얼라이언스 참여선사의 수가 크게 감소한 것으로 나타났다. 4대 얼라이언스 체제가 구성되는 2012년부터 2014년까지 8건의 M&A가 발생하여 얼라이언스 참여선사는 16개사까지 늘어났다. 2016년 CMA-CGM와 APL, COSCO와 CSCL 간에 M&A가 발생하면서 얼라이언스 참여선사는 15개사로 줄었으며 2017년 3건의 M&A가 발생하여 얼라이언스 참여선사는 12개로 축소되었고, COSCO의 OOCL 인수와 일본 3대 선사 통합으로 2018년 얼라이언스 참여선사는 9개사로 더 축소될 것이다.

다섯째, 국내의 대형선사인 한진해운의 법정관리 및 파산으로 국내 수출화주들이 부담하는 추가 운임은 아시아-미서안 4,945억 원, 아시아-미동안 2,220억 원, 아시아-북유럽 3,968억 원, 아시아-지중해 2,944억 원으로 4개 항로에 서만 1조 4천억 원으로 추정된다. 이는 운임의 급상승을 제어해 왔던 강력한 대형 국적선사인 한진해운 파산의 결과로 판단된다.

#### 4. 국적선사와 외국선사의 경쟁력 비교

첫째, 2017년 11월 기준 선박 규모별 보유 현황을 보면 현대상선은 상위 7대 선사들에 비해 초대형선박이 크게 부족하다. 현대상선의 1만TEU급 이상 보유 선박은 8척으로 상위 7대 선사들에 비해 매우 부족하다. 특히 주로 아시아-유럽 항로에 투입되는 13,300TEU급 이상의 선박은 단 1척도 없다. 현대상선이 초대형선박이 크게 부족한 것이 얼라이언스에 가입하지 못하는 요인이 되었다.

둘째, 서비스 네트워크는 선사가 실제로 선박을 투입하고 서비스를 제공하는 지역적 범위와 관련이 있다. 유럽계 선사들의 주요 항로별 선박 투입비율을 보면 아시아-북미, 아시아-유럽, 중동, 아프리카, 중남미, 아시아 역내, 유럽 역내, 대서양 등 비교적 고른 분포를 보이고 있다. 반면 아시아계 선사들은 아시아-북미, 아시아-유럽, 중동, 아시아 역내 등에 선박투입이 집중되고 있다.

셋째, 현대상선의 단위비용은 Maersk, CMA-CGM, Hapag-Lloyd에 비해 20% 이상 높게 나타나는데, TEU당 비용절감 효과가 큰 초대형선박이 크게 부족하기 때문이다. 유럽계 3사가 1만TEU급 이상 선박을 각각 91척, 73척, 43척을 보유하는 데 반해 현대상선은 8척에 불과하다. 특히 13,000TEU급 이상 초대형선박의 경우 유럽계 3사가 37척, 24척, 17척을 보유한 반면 현대상선은 단 1척도 없어 현대상선이 비용경쟁력 강화를 위해 초대형선박 대량 확보가 필요하다.

#### 5. 국적선사의 필요 규모

현대상선의 얼라이언스 가입을 위해 필요한 선복량은 얼라이언스 참여선사 중 선복량이 가장 적은 YangMing의 선복량 수준인 65만TEU로 추정되며, 또한 국내 원양항로 물동량을 기준으로 할 경우 63만TEU로 산정되었다. 이러한 경우 현대상선이 추가로 확보해야 하는 선복량은 약 20만TEU로 추정된다.

반면에 세계 5위권 거대선사로의 성장을 위해 필요한 선복량은 160~200만TEU이며, 이 경우 용선비용 50%를 기준으로 추가로 확보해야 하는 선복량은 67~87만TEU로 추정되었다. 특히 얼라이언스 가입을 위한 필요한 선복량은 향후 2년 이내에 조속히 확보해야 한다.

## 6. 국적선사의 규모 확대 방안

국적선사의 규모 확대를 위해서는 네 가지 대안이 검토될 수 있으며, 이에 대해서는 전문가의 자문을 활용하였다. 국적선사의 규모 확대를 위해서는 M&A 활용, 초대형선박 발주 확대, 선사 간 자발적 통합, 대선전문기관 활용 등 네 가지 방안이 있다.

전문가들은 네 가지 방안을 종합적으로 검토하여 현대상선의 규모를 대폭 확대하기 위해서는 금융기관들의 적극적인 지원하에서 초대형선박 발주를 확대하는 한편 공공부문의 대선전문기관을 활용하여 선대를 확장해 나가는 것이 필요하다고 지적하였다. 반면 M&A와 자발적 통합에 의한 규모 확대에 대해서는 시너지효과를 기대하기 어렵고 실현가능성도 크지 않다는 점을 지적하였다.

## 7. 국적선사의 화물집화력 강화

국적선사의 화물집화력을 강화하기 위해서는 국가필수선대를 활용한 자국선 우선제도, 하역보장기금 설립을 통한 국적선사 신뢰도 제고, 선사-화주-조선 상생펀드 설립 및 운영, 선사와 국제물류주선업체와의 협력 활성화, 제3자 물류활성화를 통한 선화주 협력 강화 등의 방안이 있다. 이외에도 국내 원양선사와 역내 선사 간에 협력을 강화하는 한편 상생하는 방안을 찾아야 할 것이다.

# 제2절 정책제언

## 1. 초대형선박 위주의 선대구조 개편

현대상선의 선박 규모별 보유량을 보면 현재 아시아-유럽 항로에서 주력 선대로 활용되고 있는 13,300TEU급 이상 초대형선박이 1척도 없으며, 또한 현대

상선이 2M과 아시아-유럽 항로에서는 선복매입의 협력관계를 갖고 있음을 고려할 때 그 경쟁력이 매우 취약함을 알 수 있다.

현대상선은 아시아-미동안 항로에서 어느 정도 경쟁력을 유지할 수 있으나 파나마운하 확장으로 아시아-미동안 항로에서 선박이 대형화되는 추세이고, 미동안 항만들의 정비가 2018년 끝나게 되면 1만~13,299TEU급 선박의 수요가 크게 증가할 가능성이 높아 현재 보유하고 10척으로는 장차 부족현상에 직면할 가능성이 높다.

주요 선사들의 1만TEU급 보유 현황을 고려할 때, 아시아-유럽항로의 주력 선대인 13,300TEU급 이상 선박은 10~15척, 1만~13,299TEU급 약 5척 정도 추가되어야 얼라이언스 가입이 가능할 것으로 판단된다. 따라서 먼저 현대상선의 주력 항로인 아시아-북미항로에서의 경쟁력 유지를 위해 1만~13,299TEU급 선박을 먼저 확보하고, 다음으로 13,300TEU급 이상 선박을 확보해 나가는 방향으로 선대를 대형화하는 것이 필요하다.

## 2. 필요 선대는 단계적으로 확보

국적선사의 선대 확보는 현대상선과 2M의 전략적 협력관계가 종료되는 2020년 4월을 기점으로 단계적으로 추진해 나가야 할 것이다. 먼저 우선 얼라이언스 가입을 목표로 선대 규모를 확대해 나가는 것이며, 다음으로 세계 5위권 선사로 성장하는 데 필요한 선대를 확보해 나가는 것이다.

첫 번째 단계는 현대상선과 2M과의 전략적 협력관계 종료에 대비하여 THE Alliance 가입에 필요한 선대를 확보하는 것으로 필요한 선대 규모는 대략 65만TEU 정도로 예상되며, 현대상선은 추가로 20만TEU 정도를 확보해야 할 것이다. 다만 추가로 필요한 선복량 20만TEU는 2M+HMM 전략적 협력관계가 2020년 3월에 종료된다는 점에서 2020년 3월까지 확보되어야 하는바, 2018년 1분기에 신조 발주에 나서야 할 것이다.

두 번째 단계는 현대상선이 2020년 3월 이후에 세계 5위권 선사로 발전하기 위해 필요한 선대를 확보하는 단계로 현대상선의 재무능력을 고려할 때 장기적

으로 추진하는 것이 필요하다. 이 경우 필요한 선복량은 최소 160만TEU, 최대 200만TEU로 추정되며, 용선비율 50%를 가정할 때 추가로 확보해야 하는 선복량은 최소 67만TEU, 최대 87만TEU로 예상되는바, 2020년 3월 이후 10년간 확보하는 것을 목표로 해야 하며 연도별 추가 선복량은 7~8만TEU로 추정된다.

한편 현대상선의 규모별 선대 구성에 있어 거대선사들에 비해 초대형선박의 수가 훨씬 적다는 점에서 추가로 확보하는 선박들은 초대형선박 위주로 확보하는 것이 바람직하다. 다만 아시아-북미항로는 13,000TE급 선박, 아시아-유럽 항로는 16,000TEU급 및 2만TEU급 선박을 위주로 확보해 나가는 것이 중요하다.

### 3. 대선전문기관을 활용하여 필요 선대 확보

국적선사들이 자사선 발주에 필요한 자금을 조달하기 위해서는 금융권으로부터 대규모 대출을 받아야 하나 현재 시황 및 국적선사의 영업 경쟁력을 감안해 볼 때 이는 매우 어려울 것으로 판단된다. 따라서 국적선대 확대의 필요성, 국적선사의 자금조달능력, 해외사례 등을 고려했을 때, 필요 선대의 확보는 공적인 영역에서 담당하는 것이 필요하다. 구체적으로는 일본의 선박투자촉진회사와 같이 신조 발주를 수행하고 이를 국적선사에게 대선해 주는 기능을 맡는 선박대선 전문기관의 설립이 필요하다.

선박대선전문기관은 상업적·기술적 관리를 전문적으로 맡을 수 있는 조직이 되어야 할 것이다. 이를 위해 현재 설립이 논의되고 있는 한국해양진흥공사의 산하 조직으로서 설립하는 방안과 기존의 한국수출입은행 등의 국책 금융기관에서 별도의 조직으로 신설하는 방안을 검토할 필요가 있다.

### 4. 국적선사의 화물집화력 강화

첫째, 일본은 아직도 자국선 우선제가 암묵적으로 시행되고 있는 점을 볼 때, 우리나라도 화물집화력 제고 효과가 높은 자국선 우선제를 수정된 형태로 도입하는 것을 검토할 필요가 있다. 예를 들어, 국가 필수 선대를 운영하는 선사에

게 정부물자, 공공 조달 물자 등에 대해 자국선 우선제를 적용하는 방안을 검토하는 것이 필요하다.

둘째, The Alliance에서 조성한 신탁펀드와 같이 하역보장기금을 통해 국적선사들의 안정적 화물운송을 보장하는 것이 필요하다. 하역보장기금은 경영난 등 문제가 생긴 선박의 화물하역비를 대신 지급할 것을 보장하기 때문에 참여선사들에게 화물의 안정적 수송을 보장하는 역할을 할 수 있다. 이를 위해서는 조속히 해운법 개정을 통해 하역비지급보장 기금을 설립할 필요가 있다.

셋째, 정부는 선·화주 간의 상생과 나아가 우리나라 조선산업 발전을 위해 선사(shipowner)-화주(shipper)-조선(shipbuilder)의 상생펀드(3SW 펀드) 설립을 추진하고 있다. 3SW 펀드에서 화주는 선사에게 안정적인 물량을 보장하고, 선사는 펀드를 통해 건조된 선박을 운항하여 용선료와 이자를 지급한다. 이 펀드에 조선소도 투자하여 조선소는 일감을 확보할 뿐 아니라 배당소득도 얻게 된다. 정부는 이 펀드에 세제지원을 함으로써 펀드를 활성화할 수 있다.

넷째, 선사와 국제물류주선선업체와의 협력 활성화를 추진해야 할 것이다. 국적선사가 해외 신흥시장에서 화물집화력을 제고하기 위해서는 구체적 방안으로 항만시설, 내륙 물류 시설 등에 대한 합작투자가 적극적으로 추진될 필요가 있다.

다섯째, 제조업체의 연간 물류비용 중 제3자물류비용이 직전 과세연도에 지출한 제3자 물류비용을 초과하는 경우 그 초과하는 금액의 100의 3에 상당하는 금액을 소득세 또는 법인세에서 공제하도록 하고 있다. 이는 제3자 물류 아웃소싱을 활성화하려는 정책으로 2018년 12월 31일까지 시행된다. 이러한 세제지원의 효과를 강화하기 위해서는 공제금액을 증대하는 것과 동시에 시행기간을 연장하는 조치가 필요하다.



## 참고문헌 《

### 〈국내 문헌〉

- 고병욱·윤재웅·박성화·김주현·최영재, 「컨테이너 해운산업 구조개선을 통한 경쟁력 제고방안 연구」, 한국해양수산개발원, 2017. 12.
- 고병욱·길광수·안영균·김주현, 「산업정책적 관점에서의 주요국 해운정책 분석 및 정책방향 연구」, 한국해양수산개발원, 2017. 9, pp. 22~27.
- 관계부처 합동, 「해운업 금융지원 프로그램 추진현황 및 향후계획」, 2017. 3. 3.
- 관계부처 합동, 「해운산업 경쟁력 강화 방안」, 2016. 10. 31.
- 김태일·박성화, 「한국 컨테이너선대 육성의 필요성」, 한국해양수산개발원, 2017. 9, pp. 59~60.
- 박성화·김태일, “한국 컨테이너 해운의 경쟁력 제고를 위한 선대 규모 분석”, 한국항만경제학회지, 제33집 제3호, 한국항만경제학회, 2017. 9., pp. 110-113.
- 전형진·윤희성·최영재, 「우리나라 해운금융의 한계와 발전방향」, 한국해양수산개발원, 2017.
- 정봉민, 「해운경제학」, 블루앤노트, 2015.
- 조규립, “주요국 해운업 지원정책과 시사점”, 「현안과 과제」, 현대경제연구원, 2012. 12. 18.
- 한국기업평가, “해운, 2차 치킨게임의 서막”, 2016. 3.
- 한국신용평가, “양대 컨테이너 선사의 어렵고 힘든 구조조정, 바람직한 방향은?”, 2016. 3.
- 한국선주협회·한국무역협회, 「선·화주 상생을 위한 정책과제 발굴 연구」, 2017.
- 한국선주협회, “해상수송시장의 공정한 경쟁 환경 조성을 위한 국회 정책 세미나 발표 자료”, 2017.

- 한국조세연구원, 「선박금융 강화를 위한 재정의 역할 강화 연구」, 2010.
- 해양수산부, 「해운시장 얼라이언스 재편의 영향 및 대응방안 연구 - 해운 부문 -」, 2017. 7.
- 희가혜·박문진, “이슈 포커스 : 중국의 국유해운기업 M&A 동향과 시사점”, 「KMI 중국리포트」, 한국해양수산개발원, 2016. 7. 6.

### 〈국외 문헌〉

- A.P. Møller - Mærsk, “A.P. Møller - Mærsk A/S - Progress update on strategic review and change of management”, 2016. 9. 22.
- Alphaliner, “Alphaliner Monthly Monitor”, 2017. 11.
- Alphaliner, “Alphaliner Monthly Monitor”, 2018. 2.
- Clarkson, *Container Intelligence Quaterly*, 2017.
- Clarkson, *Shipping Review and Outlook Spring 2017*, 2017.
- Fusillo, M., “Structural Factors Underlying Mergers and Acquisitions in Liner Shipping”, *Maritime Economics & Logistics*, 2009.
- Isabel Novo-Corti and Fernando Gonzalez-Laxe, “Maritime Transport and Trade: The Impact of European Transport Policy. An Overview of Maritime Freight Transport Patterns”, 「European Research Studies」, volume XII, Issue (1), 2009
- IMF, *World Economic Outlook*, 2017. 11.
- Ko, B-W and Kil, K-S, “Nationality Effect from Price Discrimination with Substitutability Change in Container Shipping Market - Treating Hanjin Shipping’s Collapse as Natural Experiment”, Unpublished Manuscript, 2017.
- Lloyd’s list, “NYK Line embraces data sharing”, 2017. 6. 1.
- 国土交通省(국토교통성), “日本での外航海運に對する支援措置(일본에서의 외항해운에 대한 지원조치)”, 2017.

- 國土交通省(국토교통성), “日本の海運・物流政策展開(일본의 해운·물류정책 전개)”, 2017.
- 國土交通省(국토교통성), “日本船舶投資促進株式會社の設立について(일본 선박투자 촉진 주식회사 설립)”, 2012.
- 日本海事센터, Shipping Data, 2017년, p. 43.

### 〈인터넷 자료〉

- 오리엔트 조선(<http://www.orientshipyard.com>, 2017. 8. 23. 검색)
- 일본선급(<http://www.classnk.or.jp>, 2017. 8. 23. 검색)
- <http://www.mlit.go.jp/maritime/index.htm>(국토교통성), (2017. 8. 28. 검색)
- <https://secure.marinavi.com/news>(마리나비 일본해사신문), (2017. 8. 29. 검색)
- 유럽선주협회(ESCA)(<http://www.ecsa.eu/>, 2017. 8. 22. 검색)
- AP 몰러-머스크 그룹(<http://www.maersk.com/en>, 2017. 8. 9. 검색)
- 유럽투자은행(EIB)(<http://www.eib.org/>, 2017. 8. 30. 검색)
- KOTRA 국가정보-중국, (2017. 9. 7. 검색)
- Clarkson Research Service(<http://www.clarksons.net>, 2017. 9. 14. 검색)
- Drewry(<https://www.drewry.co.uk>, 2017. 9. 14. 검색)
- Marine Money International(<http://www.marinemoney.com>, 2017. 9. 14. 검색)
- <http://terms.naver.com/list.nhn?cid=48564&categoryId=48564>,  
(2017. 9. 18. 검색)
- 국무원국유자산감독관리위원회(<http://www.sasac.gov.cn/>, 2017. 9. 20. 검색)
- 중국원양해운그룹(<http://www.cosco.com/>, 2017. 9. 20. 검색)
- 대만교통부(<http://motc.gov.tw>, 2017. 9. 20. 검색)
- <http://www.mlit.go.jp/maritime/index.html>, (2017. 9. 25. 검색)
- World Fleet Register(<https://www.clarksons.net/wfr2/>, 2017. 9. 25. 검색)



## 거대선사의 시장지배력 확대에 대한 국적선사의 대응 방향

• 인 쇄	2017년 11월 26일 인쇄
• 발 행	2017년 11월 28일 발행
• 발 행 인	양 창 호
• 발 행 처	한국해양수산개발원 49111 부산시 영도구 해양로 301번길 26(동삼동)
• 연 락 처	051-797-4800 (FAX 051-797-4810)
• 등 록	1984년 8월 6일 제313-1984-1호
• 조판·인쇄	크리커뮤니케이션 02-2273-1775

판매 및 보급 : 정부간행물판매센터 Tel : 394 - 0337

정가 6,000원