

우리나라 근해 정기선사의 성장전략 연구

2007. 12

정봉민 · 길광수 · 고병욱 · 김은수



한국해양수산개발원
KOREA MARITIME INSTITUTE

□ 보고서 집필 내역

◆ 연구책임자

정 봉 민 : 연구총괄

◆ 연 구 진

길 광 수 : 제1장, 제2장, 제5장, 제6장(일부),
제7장(일부), 제8장

고 병 옥 : 제3장, 제6장(일부), 제7장(일부), 부록 1

김 은 수 : 제4장, 제7장(일부), 부록 2·3

□ 산 · 학 · 연 · 정 연구자문위원

◆ 이 서 구 (동남아정기선사협의회 사무국장)

◆ 정 태 순 (장금상선 사장)

◆ 김 남 덕 (장금상선 상무)

◆ 박 영 안 (태영상선 사장)

◆ 김 근 홍 (한국근해수송협의회 사무국장)

◆ 김 영 무 (한국선주협회 상무)

◆ 황 영 식 (한국선주협회 부장)

◆ 문 주 일 (황해정기선사협의회 사무국장)

◆ 김 인 호 (한양대학교 교수)

◆ 이 용 국 (해양수산부 해운정책팀 사무관)

* 연구자문위원은 산·학·연·정 순임

머 리 말

중국의 지속적인 경제성장과 함께 한국, 일본, 대만, 동남아시아, 중동을 아우르는 아시아 역내 컨테이너 물동량이 급증하고 있다. 하지만 이러한 물동량 증가세에도 불구하고 글로벌 선사들의 아시아 역내 항로 선복투입 확대, 전문 중소형 피더선사 간의 경쟁 격화 등으로 운임은 약세를 면치 못하고 있다. 또한 지속적인 고유가로 인해 연료비 비중이 높은 선사들의 경영압박이 가중되고 있다. 이와 같은 경영위기 요인과 함께 한~중 정기선 항로가 2009년(컨테이너 항로) 및 2012년(카페리 항로)을 기점으로 완전 개방됨에 따라 우리나라 근해 정기선사들의 생존·성장이 커다란 도전을 맞게 될 것으로 예상되고 있다. 이러한 시장 환경의 급격한 변화에 대응하여 본 연구는 우리나라 근해 정기선사의 성장전략을 강구·제시하였다.

아시아 역내항로는 원양 기간항로와는 구별되는 특성을 갖는다. 첫째, 물동량 증가세가 상대적으로 높다는 특성이 있다. 즉, 해운시장의 성장 잠재력이 어느 항로보다 크다는 점이 지적된다. 그런데 바로 이러한 성장 잠재력이 역내항로의 경쟁적인 시장진입을 촉발하는 요인이 되고 있는 것으로 판단된다. 즉, 당분간은 손실을 감수하더라도 장기적인 관점에서 시장주도권을 선점하려는 전략이 그것이다. 이에 따라 아시아 역내항로는 매우 경쟁적인 시장여건이 조성되고 있다.

둘째, 아시아 역내항로는 원양선사들의 기간항로가 연장되는 경우 서비스와 순수한 역내선사들의 서비스로 이원화되어 있다. 이와 같이 이원화된 서비스체계는 순수 역내선사들의 경영여건을 악화시키는 주요 요인이 되고 있다. 원양선사들의 경우 역내항로가 자사 서비스의 극히 일부분만을 차지하므로 비교적 저렴한 운임 수준으로 서비스가 가능하다는 이점이 있다. 특히 대형선 투입에 따른 규모의 경제 달성이 가능하여 해운원가도 절감할 수 있다. 반면에 역내선사들은 서비스 거리, 물동량 확보 가능성 등의 한계로 인하여 선박의 대형화가 어려우며, 따라서 수송단위당 원가도 높게 결정될 수밖에 없다. 이와 같은 문제점들로 인하여 역내선사들의 경영여건은 점차 악화되고 있는 실정이다.

본 연구에서는 아시아 역내항로의 이러한 문제점들을 감안하여 기업파원이론을 도입하여 한국의 아시아 역내선사들에 대한 성장전략을 모색했다. 본 연구에서 제시된 주요 기업파워 강화방안으로는 서비스(항로) 합리화, 한중일 팬듈럼 서비

스 확대, 원양·근해선사간 상생 협력 강화, 역내국가 선사와 공동운항 확대 (Express 서비스 도입), 해외 현지 포워딩사업 강화, 항로별 적정 선형 및 선대 운영 체제 구축, 개별선사 특유의 동태적 전략경영프로세스 확립 등을 들 수 있다.

본 연구는 정봉민 선임연구위원, 길광수 연구위원, 고병욱 연구원, 김은수 연구원이 공동으로 수행한 것이다. 그러나 본 연구보고서가 간행되기까지는 많은 분들의 도움이 있었다. 특히 한양대학교 김인호 교수는 기업파워이론을 본 연구에 적용함에 있어 해운산업의 특수성을 감안하여 이론적 기초를 제공해 주었다. 또한 해양수산부의 이용국 사무관은 우리나라 해운정책을 주관하는 정책실무자의 관점에서 유익한 자문을 해 주었으며, 장금상선 김남덕 상무는 근해 정기선사의 성장을 위한 대안의 도출에 있어 기업 입장에서 다양한 의견을 개진해 주었다. 또한 본 원의 임진수 기획조정실장과 최중희 부연구위원은 연구심의회에 참여하여 연구방향에 대해 조언을 아끼지 않았다. 그리고 본 보고서가 출판되도록 행정 및 편집업무를 수행한 김미정·김란미 연구조원의 역할도 매우 컸다. 아울러 위에서 언급하지는 못했지만 이 연구보고서가 출판되기까지 많은 도움을 주신 모든 분들께 이 자리를 빌려 심심한 감사를 표하는 바이다.

2007년 12월

한국해양수산개발원
원 장 이 정 환

목 차

ABSTRACT	i
요 약	vii
제1장 서 론	1
1. 연구의 배경과 목적	1
1) 연구의 배경과 필요성 / 1	
2) 연구의 목적 / 3	
2. 연구의 주요 내용과 수행방법	5
1) 연구의 주요내용 / 5	
2) 선행연구와의 차별성 / 6	
3) 연구 방법 / 9	
제2장 기업파워이론과 기업의 성장전략 수립체계 검토	10
1. 기업성과 동태모델과 기업파워이론의 구조	10
1) 기업과 산업에 대한 새로운 인식 / 10	
2) 기업성과 동태모델의 설정 / 11	
3) 기업파워이론의 구조 / 13	
2. 기업의 성장전략 연구에 있어서 기업파워이론 적용방법	16
1) 기업파워이론과 기업 성장전략 연구의 관련성 / 16	
2) 근해 정기선사 성장전략 연구에의 기업파워이론 적용방법 / 19	
3) 기업파워이론에 입각한 근해 정기선사의 성장전략 연구 수행흐름도 / 22	
제3장 근해 정기선 해운산업시스템 분석	24
1. 해운산업시스템 분석체계	24
1) 산업시스템의 개념정의와 구성요소 / 24	
2) 해운산업시스템 분석체계 / 25	
2. 근해 정기선 해운산업시스템 분석	26

1) 산업구조 분석 / 26	
2) 산업인프라 분석 / 34	
3) 산업정책 분석 / 42	
3. 분석 결과의 종합 및 시사점	44
1) 분석 결과의 종합 / 44	
2) 시사점 / 45	
 제4장 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 분석	47
1. 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력 분석	47
1) 산업추진동력의 개념정의 / 47	
2) 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력 분석 / 47	
2. 근해 정기선 해운산업의 산업진화경로 분석	78
1) 한·일 항로 / 79	
2) 동남아 항로 / 80	
3) 한·중 항로 / 81	
4) 근해항로 종합 / 82	
3. 우리나라 및 아시아 주요 근해 정기선사의 과거 전략행보 분석	83
1) 전략행보의 개념 정의 및 분석체계 / 83	
2) 우리나라 근해 정기선사의 전략행보 / 85	
3) 아시아 주요 근해 정기선사의 전략행보 / 96	
4) 분석 결과의 종합 및 시사점 / 122	
4. 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 분석	124
1) 한·일 항로 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 / 125	
2) 동남아 항로 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 / 126	
3) 한·중 항로 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 / 126	
 제5장 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 분석	128
1. 기업파워 분석체계	128
1) 산업파워 구성요인과 개념정의 / 128	
2) 기업파워 구성요인과 개념 정의 / 131	

2. 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워 분석	135
1) 시장규모 / 135	
2) 산업시스템밀도 / 137	
3. 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 분석	139
1) 절대적 기업파워와 사업패러다임의 적합성 검토 / 139	
2) 상대적 기업파워 검토 / 143	
4. 분석 결과의 종합 및 시사점	146
1) 분석 결과의 종합 / 146	
2) 시사점 / 147	
 제6장 산업추진동력 전망과 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석 ——	148
1. 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력 전망	148
1) 거시환경 및 산업정책측면 / 148	
2) 수요측면 / 153	
3) 공급 및 경쟁측면 / 155	
4) (근해 정기선) 해운산업추진동력 전망 : 종합 / 160	
2. 산업추진동력이 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석	161
1) 산업파워에 미칠 영향 분석 / 161	
2) 상대적 기업파워에 미칠 영향 분석 / 163	
3. 분석 결과의 종합 및 시사점	167
1) 분석 결과의 종합 / 167	
2) 시사점 / 168	
 제7장 우리나라 근해 정기선사의 성장전략과 정책대안 ——	169
1. 성장전략 및 정책대안 수립시 고려요소 및 절차	169
2. 근해 정기선사의 기업파워 갭 분석 및 전략지침 설정	171
1) 기업규모 측면 / 171	
2) 사업패러다임 측면 / 171	
3) 산업파워 측면 / 173	
3. 근해 정기선사의 기업파워 강화 방안	176

1) 전략행동의 중요성 / 176	
2) 기업파워 강화를 위한 전략과제 / 180	
4. 근해 정기선 해운산업의 산업파워 강화를 위한 정책대안	195
1) 산업파워와 산업정책의 중요성 / 195	
2) 산업파워 강화를 위한 정책대안 / 196	
제8장 결론 및 정책제언	207
1. 결론	207
1) 근해 정기선 해운산업시스템의 공급구조 및 산업정책 개선 필요 / 207	
2) 근해 정기선 해운산업은 동태적·경쟁적 환경으로 급변 / 208	
3) 외국 주요 경쟁선사는 공격적 성장행보 나타내 / 208	
4) 시장점유율 하락으로 산업주도권 약화 우려 / 209	
5) 근해 정기선 해운산업의 산업파워는 약화 추세 / 209	
6) 근해 정기선사의 기업파워는 비교적 양호 / 210	
7) 향후 산업추진동력은 기업파워를 약화시킬 전망 / 210	
8) 성장·발전을 위한 핵심 전략지침은 전략적 제휴 / 211	
9) 항로별 특성화된 전략자세 설정 / 211	
10) 근해 정기선사 성장·발전을 위한 전략과제와 정책대안 제시 / 212	
2. 정책제언	212
1) 주체별 책임 및 역할 강화 / 213	
2) 법·제도 개선 등 연구결과의 정책활용도 제고 긴급요 / 214	
3) 항로별 선사협의회 기능 강화 / 214	
4) 해운물류서비스 진흥조직 신설 / 215	
참 고 문 헌	217
부록 1 : 한·중 컨테이너 항로 개방 대비 안정화 대책 관련 WTO 규범 합치 여부 검토	221
부록 2 : 중국적 외항 컨테이너 정기선사 등록 현황	228
부록 3 : 세계 100대 선사(운항선복량 순위)	230

표 목 차

<표 1-1> 본 연구와 선행연구와의 차별성	8
<표 2-1> 진화경제이론, 자원축경영이론과 기업파워이론의 비교	18
<표 2-2> 기업파워이론의 적용방법	21
<표 3-1> 근해 정기선 항로별 수출입 물동량 및 균형 정도(2006년)	27
<표 3-2> 근해 정기선 항로별 취항 선사 현황	28
<표 3-3> 근해 정기선사의 수평적, 수직적 다각화 현황(2007년 현재)	29
<표 3-4> 항로별 진입 규제 현황(2007년)	30
<표 3-5> 한, 중 항로의 선사 진입, 퇴출 추이	30
<표 3-6> 한, 일 항로의 선사 진입, 퇴출 추이	31
<표 3-7> 우리나라 근해 정기선사의 전략적 유형 구분	32
<표 3-8> 우리나라 근해 정기선사 포워드 영업비중(2007년)	33
<표 3-9> 수주 잔량 기준 세계 조선소 순위(2007년 9월 말 현재)	35
<표 3-10> 우리나라 선박금융의 역사적 변천	35
<표 3-11> 컨테이너 선박의 대형화	37
<표 3-12> 우리 근해선사 IT 기술 도입 현황	38
<표 3-13> 근해 정기선 시장 국별 컨테이너 처리 물동량	40
<표 3-14> 근해 정기선사 이용 터미널의 애로사항	42
<표 3-15> 세계 정기선 시장 경쟁 촉진 추세 현황	43
<표 3-16> 외항선(사), 연안선(사), 제주특구등록선박 세계 비교	44
<표 4-1> 세계경제 내 아시아의 비중(경상GDP 기준)	48
<표 4-2> 아시아지역 세계교역 비중 추이	49
<표 4-3> 동북아시아 각국별 경제성장 추이	50
<표 4-4> 동북아시아 각국별 교역규모 성장 추이	51
<표 4-5> 동남아시아 각국별 경제성장 추이	52
<표 4-6> 동남아시아 각국별 교역규모 성장 추이	53
<표 4-7> 지역별 대외 개방도(무역규모/국내총생산) 추이	54
<표 4-8> 동아시아 역내 교역 규모 추이	54

<표 4-9> 동아시아 국가 및 지역간 교역(수출) 규모 추이	55
<표 4-10> 동아시아 국가 및 지역간 교역(수출) 증가 추이	56
<표 4-11> 한국의 동아시아 역내 교역 추이	57
<표 4-12> 중국의 동아시아 역내 교역 추이	58
<표 4-13> 일본의 동아시아 역내 교역 추이	58
<표 4-14> 동남아시아의 동북아시아와의 교역 추이	59
<표 4-15> 아시아 역내 국가간 컨테이너 물동량(1991년)	61
<표 4-16> 아시아 역내 국가간 컨테이너 물동량(2005년)	62
<표 4-17> 동남아 항로 각 지역별 수송물동량 추이	67
<표 4-18> 중·일 항로 해상물동량 추이	69
<표 4-19> 아시아 역내항로 선복량(적재능력) 추이	70
<표 4-20> 한·일 항로 취항선사 추이	71
<표 4-21> 한·일 항로 선복량 및 소석률 현황(2006년)	72
<표 4-22> 일본 지역별 항만 현황	72
<표 4-23> 한·중 항로 취항선사 현황(2007년 6월말 기준)	74
<표 4-24> 한·중 항로 연도별 항로별 소석률 추이(2001~2006)	76
<표 4-25> 동남아항로 취항선사 현황	77
<표 4-26> 중·일 항로 취항선사 및 선복량	77
<표 4-27> A그룹(고려해운)의 경영혁신 행보(예시)	91
<표 4-28> B그룹(홍아해운)의 경영혁신 행보(예시)	92
<표 4-29> B그룹(장금상선)의 경영혁신 행보(예시)	92
<표 4-30> C그룹(천경해운)의 경영혁신 행보(예시)	93
<표 4-31> C그룹(태영상선)의 경영혁신 행보(예시)	93
<표 4-32> 근해항로의 해상물동량 증감률 및 연평균증가율	94
<표 4-33> 근해 정기선사별 선복량 증가 추이	95
<표 4-34> RCL(그룹) 주요 재무제표 지표 추이	97
<표 4-35> RCL(그룹) 주요 손익계산서 지표 추이	97
<표 4-36> RCL 선대 현황(2006년)	98
<표 4-37> RCL 그룹의 연혁 및 성장 과정	99
<표 4-38> RCL사의 장기 성장행보	101

<표 4-39> RCL 최근 연도별 선복량 추이(2002~2006)	101
<표 4-40> RCL 연도별 수송물동량 추이 (2001~2006)	101
<표 4-41> RCL사의 해운서비스망 현황	103
<표 4-42> Wan Hai의 성장 현황	105
<표 4-43> Wan Hai사의 장기 성장행보	106
<표 4-44> Wan Hai Lines의 연혁 및 성장 과정	107
<표 4-45> Wan Hai Lines의 운항선대 현황	109
<표 4-46> SITC 그룹 주요 연혁	111
<표 4-47> SITC 그룹의 가치, 비전 및 미션	113
<표 4-48> SITC 컨테이너선대 현황	114
<표 4-49> SITC 해운서비스망 현황 1	115
<표 4-50> SITC 해운서비스망 현황 2	117
<표 4-51> SITC 해운서비스망 현황 3	118
<표 4-52> SYMS의 성장 현황	119
<표 4-53> SYMS의 서비스 향로	120
<표 4-54> SYMS의 최근 5년간 발전 현황	121
<표 4-55> SYMS의 선대 규모 및 선령 현황	121
<표 4-56> 아시아 역내 주요선사와 국적 근해선사의 지배선대 비교	124
<표 5-1> 근해 정기선사의 사업패러다임 적합성 평가기준	140
<표 5-2> 근해 정기선사의 사업패러다임 적합성 평가 종합	142
<표 5-3> 근해 정기선사의 사업패러다임 우위성 평가 종합	145
<표 6-1> 세계 및 아시아 개발국 경제 성장률 추이 및 전망	148
<표 6-2> 세계 교역 성장률 추이 및 전망	149
<표 6-3> 세계 지역무역협정 체결 추이	149
<표 6-4> 베트남 경제 성장률 전망	150
<표 6-5> 인도 경제 성장률 전망(연평균)	150
<표 6-6> 아시아 역내 컨테이너 물동량 전망	153
<표 6-7> 한·중, 한·일, 한·동남아 항로 물동량 추이 및 전망	154
<표 6-8> 세계 20대 정기선사 선복량(2005년 8월 기준)	156
<표 6-9> 고속 선박 개발 사업 현황	158

<표 6-10> 중국발 Sea&Air 물동량 전망	159
<표 6-11> 근해 정기선사 종합물류업체 인증 현황(2007년 현재)	160
<표 6-12> (근해 정기선) 해운산업추진동력 전망 종합	160
<표 6-13> 산업추진동력의 변화가 산업경영강도에 미칠 영향	163
<표 6-14> 아시아 역내 정기선항로 선박량 확충 추이	164
<표 6-15> 아시아 역내 취항선박 평균선형(Ship Size) 추이 및 전망	165
<표 6-16> 산업추진동력이 사업패러다임 우위성에 미칠 충격 종합	166
<표 7-1> 사업패러다임 우위성 확보를 위한 전략지침	173
<표 7-2> 기업파워 강화를 위한 전략과제군(群)	180
<표 7-3> 세계 정기선 시장의 선사간 수평적 M&A 추이(1996-2005)	184
<표 7-4> 세계 정기선사들의 모회사 및 자회사 현황	185
<표 7-5> 한, 중, 일 펜듈럼 서비스 현황(2007년 10월 기준)	188
<표 7-6> 원양, 근해선사간 상생 협력 방안(예시)	189
<표 7-7> 선사별 컨테이너 보유 현황	190
<표 7-8> 한, 일 항로 적정 선형 및 선대 운영체제(안)	192
<표 7-9> 산업파워 강화를 위한 정책대안군(群)	196
<표 7-10> 선박의 발주, 소유, 관리, 운항, 판매 및 마케팅 전문화 사례 .	200
<표 7-11> Wan Hai의 컨테이너 전용터미널 확보 및 운영 경위	203
<표 7-12> 한, 중 항로 개방 후 정부 및 민간 협의체 역할	204
<표 8-1> 기업파워 강화를 위한 전략과제 및 산업파워 강화를 위한 정책대안	213
<부록표 1> 한, 중 항로 개방 후 정부 및 민간 협의체 역할	221
<부록표 2> GATS의 시장접근 관련 조항(제16조 제2항)	223
<부록표 3> GATS의 시장 진입 기준 설정 관련 조항1(제6조 제4항)	225
<부록표 4> GATS의 시장 진입 기준 설정 관련 조항2(제14조 제다항 (3))	226
<부록표 5> GATS의 무역장벽 강화 방지 조항(제5조 제4항)	226
<부록표 6> GATS의 점진적 자유화에 대한 조항(제19조 제2항 일부)	226
<부록표 7> 중국적 외항 컨테이너 정기선사 등록 현황	228
<부록표 8> 세계 100대 선사(운항 선박량 기준)	230

그 립 목 차

<그림 2-1> 사업패러다임의 적합성 : 공정 적합성과 제품(서비스) 적합성	11
<그림 2-2> 동태경영전략의 개념적 틀	13
<그림 2-3> 기업파워이론의 구성요인과 기업의 성장·발전원리	20
<그림 2-4> 연구의 흐름도	23
<그림 3-1> 해운기업(선사)과 화주의 거래형태	33
<그림 3-2> 해운·조선·제철 클러스터 개념도	34
<그림 3-3> 아시아 주요 항만 물동량 추이	41
<그림 3-4> (근해 정기선) 해운산업 시스템 개관	45
<그림 4-1> 산업정책 측면의 산업추진동력 종합	60
<그림 4-2> 한·일 항로 해상물동량 추이	63
<그림 4-3> 한·중 항로 해상물동량 추이	64
<그림 4-4> 한·중 항로 항로별 해상물동량 추이	65
<그림 4-5> 동남아 항로 해상물동량 추이	66
<그림 4-6> 중·일 항로 연도별 해상물동량 증가 추이	68
<그림 4-7> 한·중 항로 취항선사 추이	73
<그림 4-8> 한·중 항로 연간 선박량 추이	75
<그림 4-9> 한·일 항로 취항 국적선대 규모 추이	79
<그림 4-10> 동남아 항로 취항 국적선대 규모 추이	80
<그림 4-11> 한·중 항로 취항 국적선대 규모 추이	81
<그림 4-12> 근해항로 취항 국적선대 규모 추이	83
<그림 4-13> 주요 근해 정기선사의 설립과 성장과정	85
<그림 4-14> 주요 근해선사의 총자산 및 컨테이너선 선박량(2005년 기준)	86
<그림 4-15> A그룹(고려해운)의 신규항로 개설 추이(예시)	88
<그림 4-16> B그룹(장금상선)의 신규항로 개설 추이(예시)	89
<그림 4-17> C그룹(천경해운, 태영상선)의 신규항로 개설 추이(예시)	90
<그림 4-18> 근해 정기선사의 성장벡터 행보	96
<그림 4-19> RCL 연도별 선박 효율성(Capacity Utilization) 추이	102

<그림 4-20> RCL 연도별 수송물동량 추이(1998~2006)	102
<그림 4-21> SITC 컨테이너화물 수송실적 추이	119
<그림 4-22> 아시아 역내 주요선사와 국적 근해선사의 성장전략 행보 비교	123
<그림 4-23> 한·일 항로 시장점유율 변화 추이	125
<그림 4-24> 동남아 항로 시장점유율 변화 추이	126
<그림 4-25> 한·중 항로 시장점유율 변화 추이	127
<그림 5-1> 산업경영강도 결정요인	130
<그림 5-2> 사업패러다임 계층 구조	132
<그림 5-3> 항로별 세계 컨테이너 해상물동량	136
<그림 5-4> 우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장규모	137
<그림 5-5> 근해 정기선 해운산업의 경영강도	139
<그림 5-6> 우리나라 근해 정기선사의 기업(사업) 규모	140
<그림 5-7> 우리나라 근해선사 및 역내 주요 외국선사 기업(사업) 규모 비교	143
<그림 5-8> 사업패러다임 계층별 적합성 분석 결과	146
<그림 6-1> 산업추진동력 영향 분석 종합	168
<그림 7-1> 성장벡터의 구성체계	176
<그림 7-2> 사업영역 정의와 관련된 전략대안	178
<그림 7-3> 기업파워이론에 입각한 전략경영 프로세스	194

ABSTRACT

A Study on Growth Strategies of Short Sea Shipping Companies

The objective of this study is to derive growth strategy and policy measures for short sea liner shipping companies considering the fact that the Korea-China liner shipping route will be liberalized as of 2009 (liberalization of container ships) and 2012 (liberalization of passenger/cargo ships). In this study, the company power theory was adopted as the basic analytical tool. According to the company power theory, the performance of a company is to be determined by the way the company adjusts itself to industry driving forces given current company and industry power.

Major findings of this study are as follows:

Firstly, supply structure and industry policy need to be improved. According to analysis of industry structure (supply and demand structure), industry infrastructure (related industry, technology and social infrastructure) and industry policy, shippers' needs for shipping services are rapidly growing. As for the supply side, Korean short sea liner shipping companies are not successful enough in terms of management-scale and diversification of services, although they are exerting considerable market power through joint operations, and so forth.

On the other hand, Korean short sea shipping companies secured competitive advantages in terms of related industry infrastructure such as shipbuilding, the IT industry, etc. However, industry policy to foster development of short sea shipping companies is unsatisfactory.

In view of such analysis results, extraordinary policy measures of short sea liner shipping industry are required to enable Korean companies to secure competitive advantage over foreign companies.

Secondly, the management environment of the short sea shipping industry is

becoming even more dynamic and competitive. Industry driving forces that determine the development and evolution of short sea shipping have transformed the market into an even more dynamic and competitive one. On the demand side, the trade growth of China and other Asian developing countries resulted in an increase of sea transportation demand. However, an excessive supply of vessel tonnage from domestic and foreign companies resulted in overheated competition in the market. Especially, large vessels of ocean-going companies and low cost ships of Chinese companies threaten Korean flag ships in the market. Especially, the liberalization of the Korea-China route scheduled for 2009 and 2012 could be critical for Korean short sea shipping companies.

Korean companies need to seek expansion of joint operations and, establish more efficient operational schemes. In addition, they need to acquire more vessels to achieve economies of scale in terms of both operation and management. Both government authorities and private companies themselves must exert every effort to boost investments in vessels.

Thirdly, major foreign competitive companies employ aggressive strategies to enlarge market share on short sea shipping on Asian routes. For example, the vessel tonnage yearly increase rates of Wan Hai and RCL during 1980-2006 were 17.7% and 14.8% respectively. The tonnage increase rate of Wan Hai was four-times higher than that of Korea Marine Transport Co., which showed the fastest growth rate among Korean short sea shipping companies. Korea Marine Transport Co. failed to succeed in the ocean-going business, whereas Wan Hai and RCL are proving to be successful in the business. Chinese companies like SYMS and SITC are dominating the China-Japan route and are seeking to expand their services to other Asian routes.

On the other hand, the service range of Korean short sea shipping companies is limited within Korea-Japan, Korea-China and Southeast Asian routes. Besides, Korean short sea shipping companies keep on acting passively toward market change. Above all, they need to enlarge their management scale to compete with large-scale ocean-going companies and Chinese new entrants in the market.

Fourthly, Korean short sea shipping companies are confronted with declining market share and loss of market initiative. On the Korea-Japan route, Korean companies have commanded the market initiative since a long time ago. So to say, the market share

of Korean companies exceeds 90% on the Korea-Japan route for the past 10 years. On the Korea-China route, both Korean and Chinese companies are dominating the market. Till the mid-1990s, the market share of Korean and Chinese companies was about 90%. However, the market share of Korean and Chinese companies dropped to about 70% (Korean companies share was 41.5%).

The situation on the Southeast Asian route is most disappointing. The market share of Korean companies reached about 70% in 1995 and had dropped to 55% by early 2007. Many ocean-going companies and other foreign companies such as RCL and WanHai entered the market, while Korean companies centered their business activities on the Korea-Japan and Korea-China routes. In the near future, larger ships are expected to be deployed on the Asian routes, resulting in a decrease in freight and more severe competition in the market.

In general, the competitive advantage of Korean companies is weakening on the Southeast Asia and Korea-China routes. However, their market-share on the Korea-Japan route is relatively constant. Accordingly, Korean companies may not exert any market power on the Southeast Asia and Korea-China routes in the near future. Even on the Korea-Japan route, it is uncertain whether Korean companies can still maintain their current market share within 5 or 10 years.

Korean companies should maintain their market share by way of strengthening the feeder network on the Korea-China and Korea-Japan route, seeking M&As with domestic and foreign companies, joint operations and so forth.

Fifthly, short sea shipping industry power is weakening. Export/import cargo imbalances, severe competition, constant new entrants in the market, and so forth, have resulted in industry power decrease of Korean companies.

Korean companies should employ pre-emptive management strategies to utilize industry driving forces or mitigate any possible negative impacts of market changes.

Sixthly, Korean short sea shipping company power is comparatively strong. Competitive advantage of Korean companies was assessed in terms of business paradigm and others. And, Korean companies turned out to be strong in overall aspects, except management scale. However, lower-level factors of business paradigms such as business units, business systems and business foundation, which are directly related to

competitive advantage, are weakening.

Korean short sea shipping companies should set up new growth vectors which can strengthen such factors as business paradigms as business units, business systems and business foundation.

Seventhly, the changes in industry driving forces are expected to weaken corporate power in the future. However, there will be opportunities for companies and other related parties to strengthen industry power.

Industry driving forces are expected to exert positive effects on market-size and industry management strength. And, current industry power can be sustained in the foreseeable future. However, under the current industry power, many Korean companies suffer from difficulties in doing business. Hence, appropriate short sea shipping industry policy must be established and implemented to enhance industry power.

Eighthly, strategic alliances are a crucial solution for growth of short sea shipping companies in Korea. Korean companies are expected to suffer from weakened competitive power in terms of long-term sustainability. Most Korean companies (except two or three) may need to establish strategic alliances or terminate business activities in the future.

Korean companies must secure competitive advantage over foreign companies. And, the most important strategy for them to enhance company power is strategic alliances.

On the Korea-Japan route, Korean companies are required to maintain their current positions or seek niche markets considering the fact that the route will be saturated in then near future. However, both the Korea-China and Korea-Southeast Asia routes are expected to grow constantly. And, companies with average or superior advantages in business paradigms can seek enhancement of their relevant positions in the market.

Ninthly, route-wise, specialized strategies need to be established. Company power is determined by growth vectors and strategic behavior. And, strategic posture (a kind of growth vector) of a company is an important factor to determine growth speed in a certain growth direction (possible growth domain). Innovative strategies of a company, which depend on its strategic posture, determine its power in the long-term.

Strategic postures of Korean short sea shipping companies are to be established as follows:

- They should adopt a differentiation strategy as first movers. Diversification of services (merchandising strategy) is also needed as a supplementary strategy.
- They should maintain an aggressive position to expand market share. For example, they need to be price (freight) leaders in the market. A mobilization strategy may also be necessary as supplementary to it.

In this study, company power theory was employed for the establishment of a growth strategy for Korean short sea shipping companies. The main idea of company power theory is that the growth of a certain company is dependent on its strategy against industry propulsion power (which determines the change of the industry). Innovative strategy must be applied to all aspects of business paradigms. Strategies and policy measures for Korean short sea companies to enhance their company power are summarized as follows:

Strategies and policy measures to enhance company/industry power

		Existing routes		Existing and new routes		
Company power	Strategy posture	Achieve minimum efficient scale (first mover)		Expand market share (attacker)		
	Strategy type	Differentiate/Merchandize		Price leader/mobilization		
	Strategy	① Rationalize service(route)	② Expand pendulum service among Korea/China/Japan	③ Cooperation between ocean-going/short sea shipping	④ Expand joint operation: introduce express service	⑤ Develop forwarding business aimed at foreign markets
	Common strategy	⑥ Establish appropriate fleet operation systems with economic ship sizes ⑦ Establish specialized dynamic management strategy				
Industry power	Policy measures	① Introduce ship operating company(SOC) and develop ship management company business ② Operate specialized terminal for short sea shipping companies ③ Strengthen self-regulation for stabilization of the market ④ Develop new logistics markets (with government support) ⑤ Establish education/training system for short sea shipping business				

제1장 서론

1. 연구의 배경과 목적

1) 연구 필요성과 목적

- 아시아 역내 컨테이너 해상물동량은 주요 원양 기간항로 물동량을 증가하고 있을 뿐만 아니라 증가 속도도 높음. 그러나 주요 대형선사들의 선박 투입증가가 수요증가를 상회함
 - 2007년과 2008년에는 전년대비 각각 10.6%와 9.2% 증가한 2,390만 TEU와 2,610만TEU에 달할 것으로 예상됨
 - 대형선사와 역내 전문 중소형 피더선사간 지속적인 선대 확충경쟁 및 그에 따른 치열한 생존경쟁이 전개됨
- 이러한 상황에서 우리나라 근해 컨테이너 정기선사들은 경영위기에 직면해 있음
 - 지속적인 저운임, 고유가로 인해 수익성이 악화됨
 - 특히 한·중 정기선항로가 2009년(컨테이너 항로) 및 2012년(카페리 항로)을 기점으로 완전 개방됨에 따라 시장에서의 존립 자체가 크게 위협받을 것으로 우려됨
- 따라서 본 연구의 필요성을 요약하면 다음과 같음
 - 동태적·경쟁적 경영환경 하에서 우리나라 근해 정기선사들이 존속·발전하기 위해서는 새로운 경영패러다임을 도입해야 함
 - 즉, 근해 정기선 해운산업의 변화동인을 예견하여 해운산업의 주도권(industrial hegemony)을 잡고 해운산업을 선도해 나갈 수 있는 새로운 경영전략을 시급히 마련해야 할 것임
- 연구의 주요 목적은 한·중 정기선항로 시장개방 등에 따른 우리나라 근해 정기선사의 성장전략 및 정책대안을 제시하는 데 그 목적이 있음

- 동태적·경쟁적 환경에 적응하여 성장·발전하는 데 필요한 ‘동태전략 경영(dynamic strategic management)’의 중요성과 방법론에 대한 이해를 제고시킴
- 방법론적 틀로서 도입·적용하는 ‘동태전략경영’의 중요 구성요인에 대한 실증분석을 실시하여 그 유효성을 판단함
- 우리나라 근해 정기선사의 성장전략 및 정책대안을 제시함

2. 연구의 주요 내용과 수행방법

1) 선행연구와의 차별성

- 근해 정기선사의 성장기반을 한·중 항로는 물론 아시아 역내항로, 더 나아가 원양항로를 대상으로 모색하고자 한다는 점에서 차별화됨
 - 우리나라 근해 정기선사에 관한 연구는 1995년 이후 매우 제한적이거나 지역적·단편적으로 수행됨으로써 아시아 역내항로 전체를 구조적·체계적으로 살펴볼 수 있는 연구가 없었음
- 전략경영동태론으로서의 ‘기업파워이론’이라는 분석 틀에 입각하여 우리나라 근해 정기선사들의 성장전략을 모색한다는 점에서 선행연구와 크게 차별화됨
 - 기업파워를 강화하여 시장주도권을 확보·지속할 수 있는 성장전략을 체계적·구조적으로 제공하는데 초점을 둠

2) 연구 방법

- 연구전개를 위한 분석체계이자 방법론적 기본틀로서 전략경영동태이론인 ‘기업파워이론’을 도입·적용함
- 또한 아래와 같은 다각적인 연구방법을 활용함
 - ‘근해 정기선사 발전전략 TF팀’ 및 자문단을 구성·운영함
 - ‘문헌분석’과 ‘통계자료 분석’을 실시함
 - 비교·분석(Comparative Analysis) 방법론을 활용함
 - 주요국 선사를 벤치마킹하기 위해 현지 출장조사를 실시함
 - 선사 임직원들을 대상으로 설문조사 및 인터뷰를 실시함

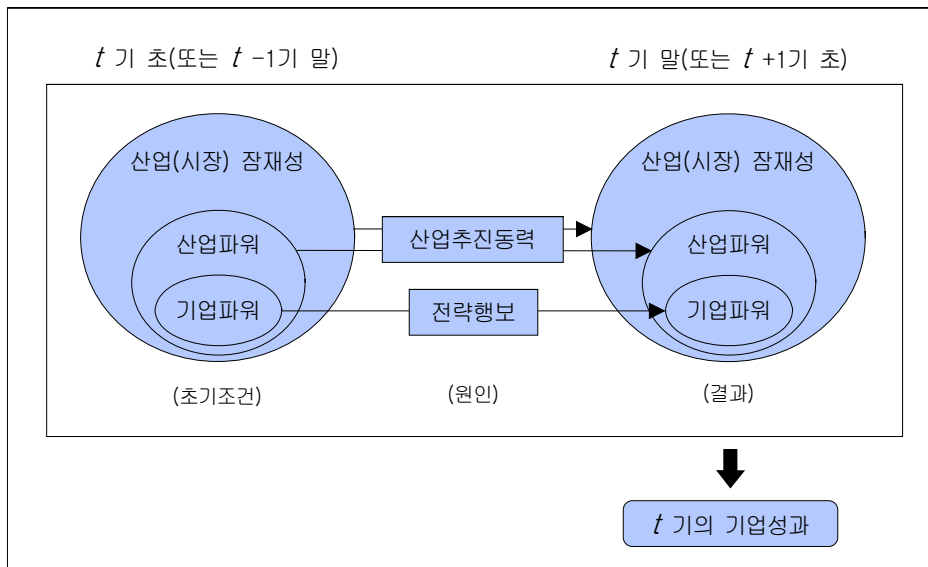
제2장 기업파워이론과 기업의 성장전략 수립체계 검토

1. 기업성과 동태모델과 기업파워이론의 구조

- 기업은 이익을 캐내는 텃밭인 해당산업의 추진동력 변화 또는 산업진화라는 동태적 환경에 부응하여 자사의 모든 역량 및 전략적 적응력을 강화해야 성장·발전할 수 있게 됨
- 동태경영전략이란 고객의 니즈와 이를 충족시키기 위한 기업의 역량 간의 적합성이 시간의 흐름에 따라 끊임없이 변화할 때, 두 측면간의 적합성을 확보하여 경쟁자들보다 더 우월한 기업성과를 실현하려는 경영관을 말함
 - 동태전략경영에서는 주어진 시점(t 기 초)에서 자사의 경쟁적 위상이 어떠하며 또 향후 전개될 동태적·경쟁적 상황에 대해 어떻게 전략적으로 적응할 것인가의 적응방식과 논리를 중시함
 - <그림 요약-1>은 동태적·경쟁적 환경에서 기업이 존속·번영하기 위한 ‘동태경영전략의 개념적 틀’을 보여 줌

동태경영전략의 개념적 틀

<그림 요약-1>



- 기업파워이론은 [기업성과] $t = f[(\text{산업파워})_t, (\text{기업파워})_t, \varepsilon]$ 라는 ‘기업 성과 동태모델’을 상정하고, 산업파워(산업경쟁력)와 기업파워에 대한 개념정의와 그 구성요인을 사회물리학(social physics)에 입각하여 연역적으로 도출한 이론임
 - 기업파워이론의 핵심은 주어진 시점에서 산업파워와 기업파워를 초기 조건으로 하여 일정기간 동안 산업을 발전시키는 산업추진동력에 기업이 어떻게 의도적으로 적응하느냐의 상호작용(interaction)에 따라서 기업의 성과가 결정된다는 것임
- 기업파워이론에서는 ‘기업파워’와 ‘산업파워’라는 두 개념을 기본축으로 하고 있음
 - 기업파워와 산업파워의 구성요인을 물리학에서의 파워를 구성하고 있는 부피, 밀도, 가속도, 속도에서 찾아, 이를 산업현상에 유추·적용함
 - 금기(今期)의 기업파워는 전기(前期)의 기업파워를 초기조건으로 하여 금기의 전략행위변수인 ‘성장벡터·혁신’을 곱한 것으로 정의됨
 - 금기의 산업파워는 초기조건으로서 전기의 산업파워에 금기의 산업추진동력의 곱으로 정의함
- 결국 기업파워이론에서 기업성과는 t 기간 동안에 그 기업이 속한 산업시스템 자체가 채널 수 있는 이익(산업파워) 중에서 자사가 채널 수 있는 힘(기업파워), 그리고 이를 초기조건으로 한 자사의 전략 변화방식에 따라서 좌우됨

2. 기업의 성장전략 연구에 있어서 기업파워이론 적용방법

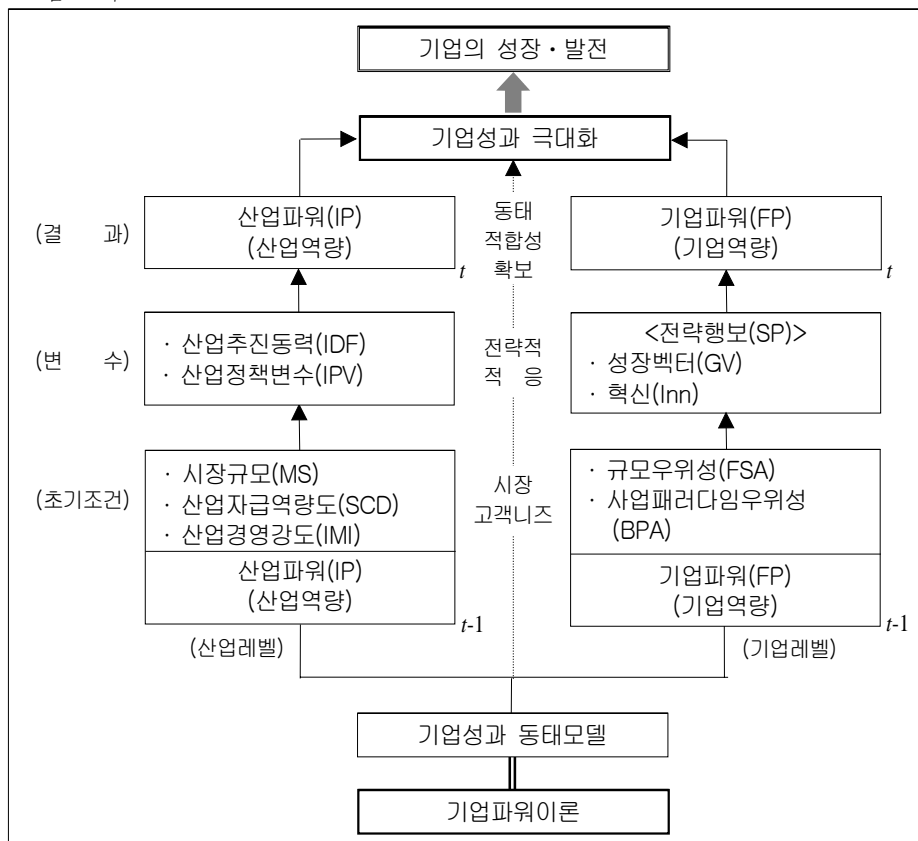
- 기업파워이론은 기존 전략경영관이 지니는 유용성을 활용하고 한계점을 극복하면서 기업의 성장·발전의 근본이 되는 기업성과를 동태적·통합적·보편적으로 설명해 줄 수 있는 새로운 비선형·전략경영동태이론임
 - 따라서 기업성장·발전의 원동력을 기업파워에 두고, (상대적) 기업파워와 산업파워의 원천과 이를 강화하기 위한 원리를 제공해 주는 기업파워이론을 기업의 성장전략 수립연구에 도입·적용하는 것은 매우 타당하다고 할 수 있을 것임
 - 즉 주어진 시점에서의 기업파워(기업역량)와 산업파워(산업역량)를 초기조건으로 하여 일정기간 동안의 외생변수인 산업추진동력에 대해

기업이 내생변수인 성장벡터와 혁신을 통해 어떻게 전략적으로 적응하느냐가 기업의 성패를 좌우하는 결정적인 원인이 된다는 점을 보여주는 동태전략경영이론이라는 점에서 기업의 성장전략 연구와 관련성이 매우 높다고 할 수 있음

- 본 연구에서 기업파워이론의 도입·적용 방법 및 절차는 다음과 같음
 - 우선적으로 기업성과는 산업파워 및 (상대적) 기업파워에 의해 결정된다는 기업파워이론의 기본골격, 즉 기업성과 동태모델의 구성체계를 그대로 따름(<그림 요약-2> 참조)
 - 다음으로 해운산업은 해상운송서비스라는 무형재를 생산하는 산업 특성을 가지고 있다는 점 등을 고려하여 일반기업에 대한 기업파워이론의 전략경영프로세스를 <표 요약-1>과 같이 변형·적용함

기업파워이론의 구성요인과 기업의 성장·발전원리

<그림 요약-2>



기업파워이론의 적용방법

<표 요약-1>

기업파워이론	본 연구 적용방법
○ 기업파워이론 적용을 위한 산업 및 기업 실태에 관한 기초자료 분석 및 통찰력 확보	○ 근해 정기선 해운산업시스템 분석(제3장) ○ 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화추이 분석(제4장) - 산업추진동력 분석 - 산업 진화경로 분석 - 우리나라 및 외국 주요 선사의 과거 전략행보 분석 - 산업주도권 변화 추이 분석
○ 현 시점에서의 초기조건 파악 - 산업파워(IP)(산업역량) · 시장규모(MS) · 산업자급역량도(SCD) · 산업경영강도(IMI) - 기업파워(FP)(기업역량) · 규모 우위성(FSA) · 사업패러다임 우위성(BPA)	○ 우리나라 근해 정기선사의 기업역량 분석(제5장) - 근해 정기선 해운산업의 산업파워 분석 · 시장규모(MS) · 산업자급역량도(SCD) · 산업경영강도(IMI) - 근해 정기선사의 기업파워 분석 · 규모 및 그 우위성(FSA) · 사업패러다임 적합성(BPF) 및 우위성(BPA)
○ 산업파워 및 (상대적) 기업파워 결정 변수 검토 - 산업파워 결정 변수 · 산업추진동력(IDF) · 산업정책변수(IPV) - 상대적 기업파워 결정 변수 · 성장벡터(GV) · 혁신(Inn)	○ 산업추진동력 전망과 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석(제6장) - 산업추진동력 전망 - 산업추진동력이 근해 정기 해운산업에 미칠 영향 분석 · 산업파워에 미칠 영향 · 상대적 기업파워에 미칠 영향
○ 결과 - 미래 일정시점에서의 산업파워 및 기업파워	○ 우리나라 근해 정기선사의 성장전략과 정책대안(제7장) - 성장전략 추진과제와 정책대안 선정 프로세스 - 근해 정기선사의 기업파워 갭 분석 및 전략지침 설정 - 근해 정기선사의 기업파워 강화 방안 - 근해 정기선 해운산업의 산업파워 강화 위한 정책대안

제3장 근해 정기선 해운산업시스템 분석

1. 해운산업시스템 분석체계

- 근해 정기선 해운산업을 하나의 산업시스템으로 이해하고, 시스템 구성요소를 i) 산업구조, ii) 산업인프라, iii) 산업정책으로 규정함

- 산업구조 분석에서는 수요 측면, 공급 측면으로 분석함
- 산업인프라 분석에서는 i) 연관산업, ii) 기술 인프라, iii) 사회 인프라 등을 분석함
- 산업정책 분석에서는 해운산업 발전 및 지원정책, 경쟁 및 시장 개방 정책, 조세 정책 등을 분석함
- 산업구조 분석 결과는 다음과 같음
 - 2006년 현재 아시아 역내 해운산업의 시장규모는 3,722만TEU이고, 이 중에서 우리나라를 중심으로 하는 근해 정기선 해운산업의 시장규모는 552.7만TEU임
 - 한·중 항로의 경우 우리나라 수출 물량 비중이 60.7%로 적게 나타나고, 한·일 항로 및 한·동남아 항로는 우리나라 수출 물량 비중이 각각 154.3%, 152.8%로 높게 나타나고 있음(<표 요약-2> 참조)

근해 정기선 항로별 수출입 물동량 및 균형 정도(2006년)

<표 요약-2>

단위 : 천TEU

항로 구분	수출 ¹⁾	수입 ²⁾	수출/수입	합계
한·중 항로	946	1,557	60.7%	2,502
한·일 항로	781	506	154.3%	1,286
한·동남아 항로	914	598	152.8%	1,513
중·일 항로	2,160	965	223.8%	3,125
합계	4,801	3,626	132.4%	8,426

주 : 1) 왼쪽 국가에서 오른쪽 국가로의 수출

2) 왼쪽 국가가 오른쪽 국가로부터 수입

- 운송 서비스 니즈의 고도화에 따라 과거 선사의 Port to Port 서비스 형태를 Door to Door, 심지어는 Shelf to Shelf의 형태로까지 변화가 예상됨
- 한·중 항로 54개사, 한·일 항로 13개사, 한·동남아 항로 33개사, 중·일 항로 19개사로서 각 항로별로 다수의 선사가 영업활동을 전개함(<표 요약-3> 참조)

근해 정기선 항로별 취항 선사 현황

<표 요약-3>

항로 구분	취항 선사 현황
한·중 항로	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기준 시점 : 2007년 6월 말 ◦ 한국선사(14개사), 중국선사(18개사), 카페리선사(14개사), 제3국 선사(8개사) : 총 54개사
한·일 항로	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기준 시점 : 2006년 ◦ 한국선사(12개사), 외국적 선사(3개사) : 총 13개사
한·동남아 항로	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기준 시점 : 2006년 ◦ 한국선사(8개사), 외국적 선사(25개사) : 총 33개사
중·일 항로	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기준 시점 : 2006년 ◦ 일본선사(4개사), 중국선사(14개사), 홍콩(1개사) : 19개사

- 한·일 항로의 경우 우리 국적선사의 수송 점유율이 94.1%, 동남아항로의 경우 62%, 한·중 항로의 경우 국적선사 41.5%, 중국선사 33.3%, 한·중 카페리 선사 15.1%, 제3국 선사 10.0%를 각각 차지함
- 근해 정기선 시장에서 활동하는 선사들의 선복량을 비교하면, Wan Hai(119,847TEU), RCL(49,853TEU), 고려해운(29,536TEU), SITC(27,863TEU), SYMS(23,773TEU), 흥아해운(23,266TEU) 등의 순임
- 수평적·수직적 다각화 정도를 살펴보면 <표 요약-4>와 같음
- 근해 정기선 해운시장의 진입과 퇴출의 용이성을 살펴보면 <표 요약-5>와 같으며, 특히 한/중 항로의 경우 2009년에 정기선, 2012년 카페리선에 대한 자유화 조치가 시행될 예정임
- 한·중, 한·일 항로 모두 해상 물동량 증가와 함께 진입/퇴출이 빈번히 일어나면서, 진입 선사의 수가 퇴출 선사의 수에 비해 많았음

근해 정기선사의 수평적·수직적 다각화 현황(2007년)

<표 요약-4>

선사 구분	수평적 다각화 ¹⁾	수직적 다각화 ²⁾
A선사	정기선만 사업	터미널 운영, 포워딩 사업 병행
B선사	정기선만 사업	정기선만 사업
C선사	부정기선 사업 병행	터미널 운영, 창고/물류센터 운영, 포워딩 사업 병행
D선사	부정기선 사업 병행	정기선만 사업
E선사	정기선만 사업	정기선만 사업
F선사	부정기선 사업 병행	정기선만 사업
G선사	정기선만 사업	정기선만 사업
H선사	정기선만 사업	정기선만 사업
I선사	부정기선 사업 병행	포워딩 사업 병행

주 : 1) 수평적 다각화는 정기선, 부정기선, 유조선, 기타 부문에 대한 사업 수행 여부 검토

2) 수직적 다각화는 정기선, 터미널 운영, 창고/물류센터 운영, 포워딩 사업 수행 여부 검토

항로별 진입 규제 현황(2007년)

<표 요약-5>

구분	한·중 항로	한·일 항로	한·동남아 항로	한·러 항로
진입 규제 현황	한·중 양국 선사의 항로 취항은 협의회 결정 사항	진입 규제 없음	진입 규제 없음	진입 규제 없음

- 근해 정기선사의 항로 운영에 관한 전략적 유형을 구분해 보면, 유형 구분이 가능한 총 7개사 중 협력형 3개사, 단독형 3개사, 단독·협력형 1개사로 나타남
- 우리 근해 정기선사의 화주와의 거래형태를 살펴보면 <표 요약-6>에서 보는 바와 같이 포워더에 의존한 간접적인 집하·운송 영업행위의 비중이 높은 것으로 나타남

우리나라 근해 정기선사 포워더 영업비중(2007년)

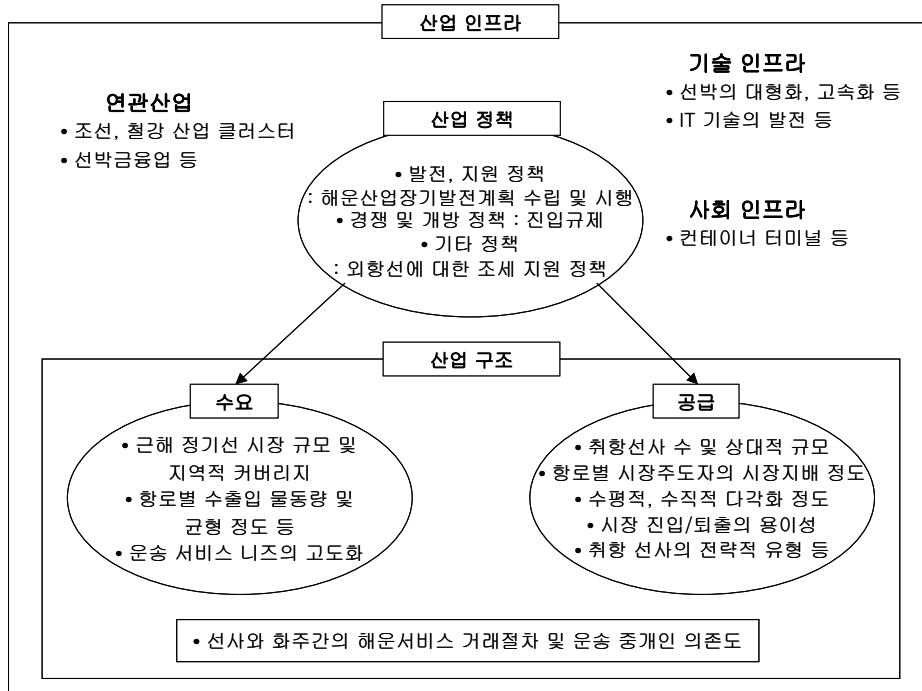
<표 요약-6>

항로 구분	한·중	한·일	한·대만	한·동남아	한·러
포워더 영업비중	86	81	76	81	92

- 산업인프라 분석 결과는 다음과 같음
 - 연관산업 분석 결과, 해운산업, 조선산업, 제철산업은 클러스터를 형성하여 동반·발전하는 모습을 보임
 - 우리나라 선박금융의 역사적 발전단계는 총 7단계로 나누어 볼 수 있으며, 현재 우리나라 국적선사들은 해외 금융을 이용하거나 국내외 금융기관 협조융자(Syndicated Loans), 선박펀드, 선박리스 금융 등을 주로 이용하여 선박자금을 조달하고 있음
 - 컨테이너 선박의 대형화, 고속화, 자동화, IT 기술의 발전 등이 해운산업에 막대한 영향을 미치고 있음
- 산업정책 분석 결과는 다음과 같음
 - 우리나라에서는 근해 정기선 해운산업에 국한된 발전·지원 정책을 집행하고 있지는 않으며, 해운산업 전반에 대한 발전·지원 정책의 틀 속에서 근해 정기선 해운산업의 발전 정책이 추진되고 있음
 - 2001년 6월에 공고된 ‘해운산업 중장기 발전계획’에 의해 추진된 선박 투자회사법 제정, 톤세제도 도입은 각각 2002년, 2005년 시행되어 우리나라 해운산업 발전의 획기적 계기가 되었음
 - 경쟁 및 개방 정책은 특히 한·중 항로의 경우 현재 황해정기선사협의회에서 양국 선사의 선대 투입을 자율 규제하였으나, 2009년에는 한·중 해운회담의 합의에 따라 양국 선사의 항로 진입에도 제약이 없어질 것임
 - 근해 정기선 해운산업에 대한 조세 정책은 기본적으로 외항선사에 적용되는 기준으로 톤세 적용 등이 있음
- 분석 결과를 종합하여 해운산업의 일부분으로서 근해 정기선 해운산업의 시스템을 개관하면 다음 <그림 요약-3>과 같음

근해 정기선 해운산업 시스템 개관

<그림 요약-3>



제4장 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 분석

1. 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력 분석

- 산업추진동력으로 작용하는 주요 환경세력들은 시장니즈변화, 기술변화, 경쟁구조 변화, 산업정책변화 등이 있음
- 거시환경 측면에서 살펴본 결과는 아래와 같음
 - 1960년대 아시아의 세계 경제에서의 비중은 12.2%였으나 2003년에는 22.5%로 성장해 아시아 경제는 북미, EU 경제권과 함께 세계 경제의 한 축으로 발전하고 있음
 - 1992년에서 2003년 사이 아시아 지역의 교역 금액은 연평균 약 8.8%씩 성장하여 연평균 약 6.2%씩 성장한 세계 교역 금액에서 차지하는

- 비중이 15%에서 20%로 상승하였음(일본 비중 2%포인트 하락, 중국 4%포인트 상승, 한국 및 ASEAN 1%포인트 상승)
- 동북아 경제 규모를 살펴보면, 2005년 현재 동북아시아 전체의 국내총생산은 약 8조 5,661억 달러이며, 이 중 일본이 4조 5,587억 달러(53.2%), 중국 2조 2,784억 달러(26.6%), 한국 7,876억 달러(9.2%), 러시아 7,636억 달러(8.9%)를 기록함
 - 동북아 교역 현황을 살펴보면, 1980년 동북아의 전체 교역 금액은 3,910억 달러에서 2005년 4조 490억 달러로 연평균 약 9.8% 성장함(중국은 연평균 15.6%의 성장률, 한국, 홍콩, 일본 또한 견조한 성장세를 유지)
 - 2005년 기준으로 동남아시아 경제 규모 순위는 인도네시아(약 33%), 태국(20%), 말레이시아(15%), 싱가포르(13%), 필리핀(11%) 등임(베트남의 경우, 1990~2005년 사이 연평균 약 15%의 고성장)
 - 동남아 교역 현황을 살펴보면, 1990년부터 1995년 기간 동안 연평균 약 17.1%의 높은 교역 성장률을 보였으나, 1997년의 동아시아 외환위기로 인해 1995년부터 2000년 사이에는 연평균 4.2%의 낮은 성장세를 보였으며, 2000년부터 2005년까지 비교적 높은 연평균 8.8%의 성장률을 나타냄
 - 특히 주목해야 할 사항은 동 지역의 높은 대외 의존도(국내총생산 대비 무역 규모)로 2005년 기준으로 동북아시아 지역의 경우 약 0.47이지만 동남아시아 지역은 약 1.42를 기록하고 있음(<표 요약-7> 참조)

지역별 대외 개방도(무역규모/국내총생산) 추이

<표 요약-7>

구분	1990년	2005년
동북아시아	0.24	0.47
동남아시아	0.89	1.42

- 한국의 동아시아 역내 교역 현황을 살펴보면, 교역 금액이 최근 15년간 연평균 약 11.7%씩 성장하여 2005년에는 약 2,417억 달러를 나타내었는데, 중국과의 교역 증가가 큰 역할을 담당하였음(<표 요약-8> 참조)

한국의 동아시아 역내 교역 추이

<표 요약-8>

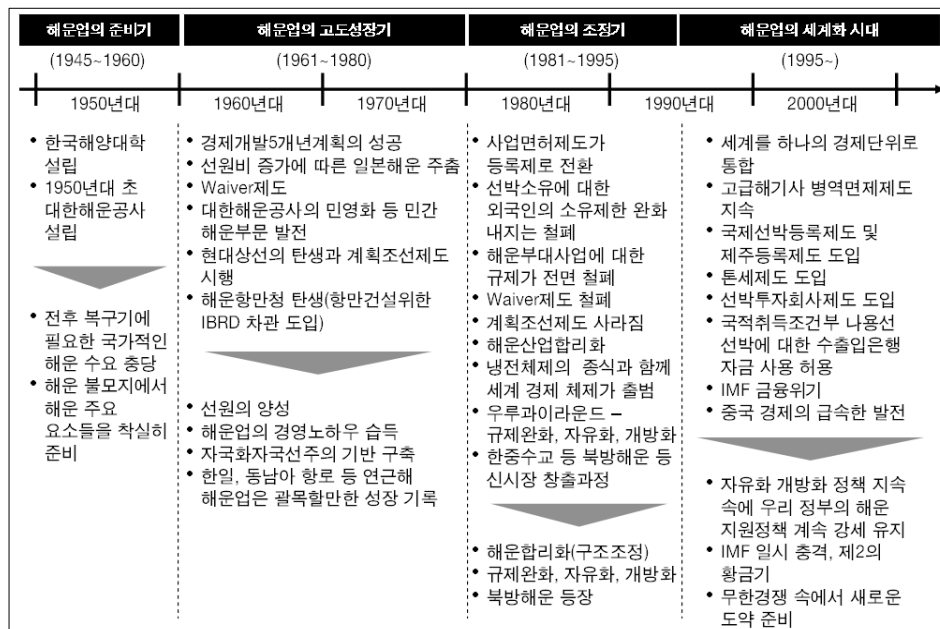
단위 : 10억 달러

구분	1990년	2005년	1990~2005년 연평균 성장률
전체	46.1(100%)	241.7(100%)	11.7%
중국	6.1(13.2%)	118.7(49.1%)	21.9%
일본	30.1(65.3%)	70.7(29.3%)	
동남아	9.9(21.5%)	52.3(21.6%)	11.9%

- 산업정책 측면에서 해방 이후 현재까지의 주요 산업추진동력을 살펴보면 <그림 요약-4>와 같음

산업정책 측면의 산업추진동력

<그림 요약-4>



- 수요 측면에서 살펴본 결과는 아래와 같음
- 중국을 제외한 아시아 역내 주요 10개 국가간의 해상 수출입 물동량 추이를 살펴보면, 1991년에 약 297.5만TEU에서 2005년에는 553.6만

- TEU 규모로 약 15년 동안 약 2배(1.86배) 정도 증가한 것으로 추정됨
- 따라서 중국 물동량을 감안한 통계량을 살펴본 결과, Global Insight지는 2006년 아시아 역내 해상물동량 규모를 21,600천TEU로 추정함
- 한편 Drewry Shipping Consultants사는 37,222천TEU 규모로 Global Insight지보다 훨씬 높게 추정하고 있음
- 한·일 항로의 최근 10년 정도의 해상물동량 추이를 살펴보면, 1996년 약 45만 5,000TEU에서 2006년 128만 6,000TEU로 연평균 10.9%의 비교적 높은 성장률을 보임
- 한·중 항로 해상물동량은 1996년 약 61만 3,000TEU에서 2006년 약 250만TEU로 연평균 15.1%의 높은 증가율을 보이고 있으며, 2006년에는 수입이 수출보다 1.65배 이상 많아 교역의 불균형이 심각한 상태임
- 동남아 항로의 최근 5년간의 수송물동량을 살펴보면, 2002년에 약 115만TEU에서 2006년 약 151만 3,000TEU로 연평균 7.1%의 성장세를 보이고 있음
- 중·일 항로의 해상 물동량은 1990년 약 24만TEU에서 1998년에 100만TEU를 돌파하고, 그 후 2003년 225만TEU, 2006년에는 312만TEU로 총 시장 규모가 300만TEU를 넘어섰음
- 공급 측면에서 살펴본 결과는 아래와 같음
 - 아시아 역내항로 중 중동아시아, 남아시아, 동남아시아 및 기타 오세아니아 항만을 주로 기항하는 선사들의 적재능력이 1991년 290,683TEU에서 2005년 864,567TEU로 연평균 8.1%의 증가세를 보임
 - 한국해운의 요람이자 국적 컨테이너 정기선사의 성장 기반이었던 한·일 항로는 국적선사가 대부분의 공급을 주도하여 왔고, 2006년 소석률 현황은 수출 75%, 수입 48%로 수출입 물동량의 불균형에 의한 선사간 물동량 유치 경쟁이 치열하게 전개되고 있음
 - 한·중 항로의 경우, 최근 10년 동안(1996~2006년)의 한·중 양국의 컨테이너 정기선사 및 카페리 선사 수는 전체적으로 24개사에서 45개사로 약 2배 정도 증가하였으며, 주로 한·중 양국선사들에 의해 공급이 주도되어 왔음
 - 한·중 항로의 연간 선박량 공급 추이를 살펴보면, 1996년부터 2006년까지 약 13~14%대의 높은 연평균 증가추세를 보임

- 한·중 항로의 연도별 소석률 현황을 살펴보면, 전체적으로 서향(한국→중국) 항로의 6년간 평균 소석률은 43.1%로 낮은 편이나, 동향(중국→한국) 항로의 소석률은 60%로 서향보다는 높게 나타남
- 동남아항로는 우리나라 3대 근해항로 중 가장 외국적 선사의 영업활동이 많은 항로이며, 원양정기선사인 한진해운, 현대상선을 비롯하여 고려해운, 남성해운, C&상선, STX Panocean, 장금상선 및 흥아해운 등 6개 근해선사만이 서비스를 제공하고 있음
- 중·일 항로의 주요 취항선사를 살펴보면, 일본선사 4개, 중국선사 14개, 홍콩선사 1개 등으로 구성되며, 전체 선복량은 162,539TEU이며 선박척수는 235척에 달함
- 중·일 항로 역시 선박 과잉과 동·서향 항로간의 물동량 불균형으로 선사간 경쟁이 치열하며 더욱이 업계에 따르면 동 항로를 거의 독점하고 있는 중국선사 간에도 심한 경쟁에 따라 Zero 운임 등 시장 경쟁질서가 난립하고 있는 형편임

2. 근해 정기선 해운산업의 산업진화경로 분석

- 근해 정기선 해운산업의 산업진화경로를 살펴보기 위해 주요 항로별로 국적선사들의 서비스 공급 규모, 즉 선복량 투입 규모를 일정 시점별로 분석함
- 한·일 항로의 경우, 총선복량 규모는 1980년에 약 5만 톤(G/T), 16척에서 2005년에 18.6만 톤(G/T), 38척 규모로 성장함. 이 항로의 가장 큰 특징은 한국선사가 90% 이상의 수송 점유율을 유지하고 있다는 점이며, 타 항로에 비해 공동운항 등의 협력이 활발하게 이루어지고 있음
- 동남아항로는 1990년까지만 해도 12척에 4.5만 톤(G/T) 규모에 지나지 않았으나 1995년에 이르러 51척에 55만 톤(G/T) 규모로 12배 이상의 선복량이 추가로 투입됨. 그러나 그 이후 급격한 조정 국면을 맞게 되어 국적선 투입 선박량이 55만 톤에서 15만 톤으로 70% 이상 감소됨
- 한·중 항로는 한·중합작선사인 장금유한공사와 경한해운이 각 4척을 1989년 6월, 1990년 6월에 투입한 이후 비교적 높은 성장세가 지속됨. 그리고 2004년 이후부터는 약 30척(약 30만 G/T) 내외의 선박이 취항하고 있음

- 선복량 공급 추이로 살펴본 근해항로 산업진화경로를 종합하면, 한·일 항로는 1980년 이후 2005년까지 연평균 5.4%의 선복량 증가 추이를 보였고, 동남아항로는 11.7%, 한·중 항로는 한·중수교 후 1993년 이후 2005년까지 15.5% 증가하였음
- 따라서 근해항로의 산업진화경로는 1980년 국적선대 20척, 6.4만 톤(G/T) 규모에서 2005년에 76척, 62.7만 톤(G/T) 규모로 연평균 9.6%씩 증가하여 약 10배 정도 서비스 공급 능력을 제고시켰음

3. 우리나라 및 아시아 주요 근해 정기선사의 과거 전략행보 분석

- 전략행보(strategic path)란 일정기간 동안 산업추진동력에 특정기업이 전략행위변수로 적응하는 전략대안(strategic alternatives)임
 - 전략행위변수는 기업파워를 구성하는 요인 중에서 혁신과 성장벡터를 가리키며, 기업파워는 이 두 요인의 작용에 의해 좌우됨
 - 기술변화에 대한 혁신행보, 경영혁신 행보, 성장벡터행보 등이 있음
- 우리나라 주요 10개 근해 정기선사의 설립 시기와 자산 규모를 살펴보면 <그림 요약-5> 및 <그림 요약-6>과 같음
 - 서로 다른 시기에 설립된 10개 선사들의 현재 역량을 기업 규모 측면에서 총자산 규모와 풀컨테이너 선복량 규모를 비교하면 대개 3개 그룹(A그룹, B그룹, C그룹)으로 구분지어짐

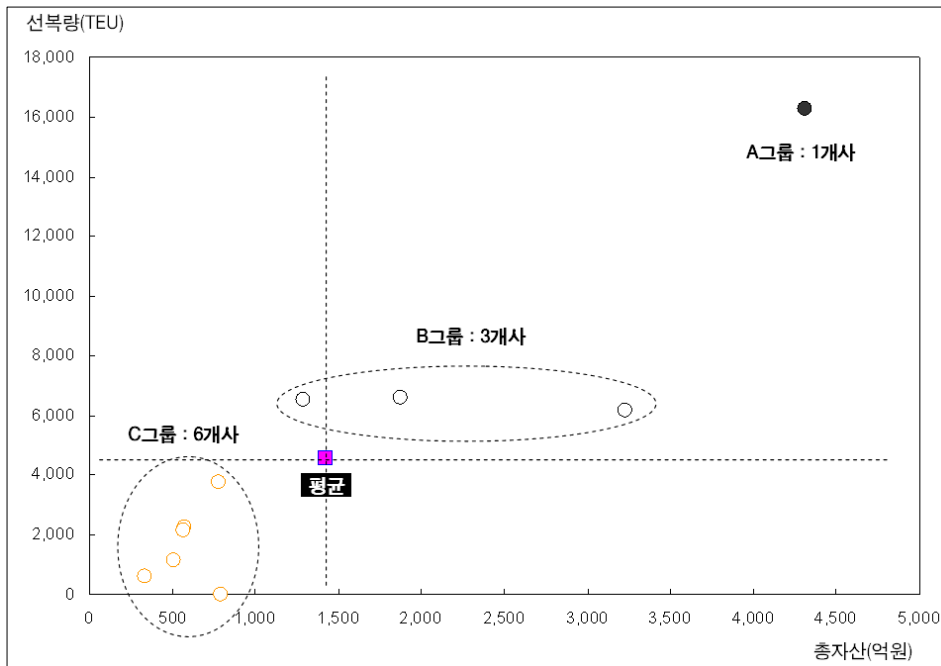
주요 근해 정기선사의 설립과 성장과정

<그림 요약-5>

해운업의 준비기 (1945~1960)	해운업의 고도성장기 (1961~1980)	해운업의 조정기 (1981~1995)	해운업의 세계화 시대 (1995~)
1950년대	1960년대	1970년대	1980년대
1990년대	2000년대		
<ul style="list-style-type: none"> 남성해운 설립 (1953년) 고려해운 설립 (1954년) 태영상선 설립 (1955년) 	<ul style="list-style-type: none"> 흥아해운 설립 (1961년) 천경해운 설립 (1962년) 동서해운 설립 (1967년, 現 C&상선) 동성취핑 설립 (1969년, 現 범주해운) 	<ul style="list-style-type: none"> 동영해운 설립 (1974년) 동성취핑이 협성취핑으로 사명 변경 (1976년, 現 범주해운) 협성취핑이 범주해운으로 사명 변경 (1983년) 동서해운이 동남아해운으로 사명 변경 (1984년, 現 C&상선) 동진해운 설립 (1984년) 후 동진상선으로 사명 변경 (1986년) 장금유한공사 설립 (1989년, 現 장금상선) 	<ul style="list-style-type: none"> 장금유한공사가 장금상선(주)으로 사명 변경 (1999년) 동남아해운이 씨브마운틴 그룹으로 편입 (2005년) 동남아해운이 C&상선으로 사명 변경 (2007년)

주요 근해선사의 총자산 및 컨테이너선 선복량(2005년 기준)

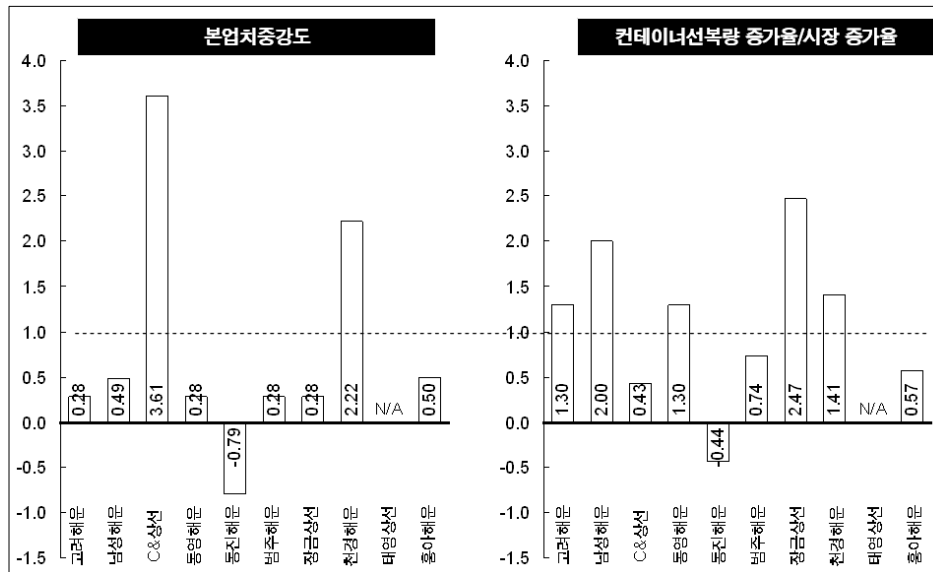
<그림 요약-6>



- 우리나라 근해 정기선사의 전략행보 중 기술혁신 행보를 분석한 결과는 아래와 같음
 - 한국선사들의 선박 대형화는 전반적인 대형화 추세에 미치지 못했고, 이는 수송거리가 비교적 짧은 근해항로의 특성상 대형화가 비용절감 보다는 소석률만 낮추는 역효과를 볼 수 있기 때문임
 - 일례로 고려해운의 선박 확보 추이를 살펴보면, 1990년 이전에 확보한 최대 선형은 270TEU, 1995년은 342TEU, 2000년은 1,586TEU, 현재 까지의 최대 선형은 1,840TEU급 컨테이너선임
 - 근해선사들의 신규 정기항로 개설 추이를 살펴보면, 대부분이 한·일 항로를 기반으로 동남아항로, 한·중 항로 등으로 발전을 이어왔음
- 경영혁신 행보를 분석한 결과는 아래와 같음
 - 경영혁신 행보는 선박의 대형화 및 신규 항로의 증가에 맞춰 내부적으로 얼마나 발 빠르게 해외 영업망을 구축하였는가에 초점을 맞춤
 - A그룹이나 B그룹은 일본, 중국, 동남아시아 각 국까지 진출하여 현지 법인이나 해외사무소(해외지점)의 수가 다양하게 분포되어 있으며, 대리점의 경우 진출한 모든 국가 혹은 해당항만에 보유하고 있음
 - 상대적으로 C그룹은 현지법인이 제한적이며 해외지점이나 대리점 역시 일본과 중국에만 진출해 있음
- 성장벡터 행보를 나타내는 본업치중강도[시장성장률(컨테이너 해상물동량 증감률)에 대한 본업증감률(컨테이너 선복량 증감률/총선복량 증감률)] 및 시장 증가율에 대한 컨테이너선복량 증가율 분석 결과는 <그림 요약-7>과 같음
 - 본업 증감률을 구한 결과를 살펴보면, 고려해운, 동영해운, 범주해운, 장금상선의 경우에 100%를 나타내어, 즉 컨테이너 사업 부문만 존재하여 본업치중강도의 의미를 설명하지 못함
 - 따라서 순수한 컨테이너 선복량 증가율과 시장 증가율을 서로 비교해보면, 장금상선이 가장 높은 2.47, 남성해운이 2.00, 천경해운이 1.41, 고려해운과 동영해운이 1.30을 기록하여 시장의 성장률보다 빠른 본업 가속 현상을 나타내고 있음

근해 정기선사의 성장벡터 행보

<그림 요약-7>

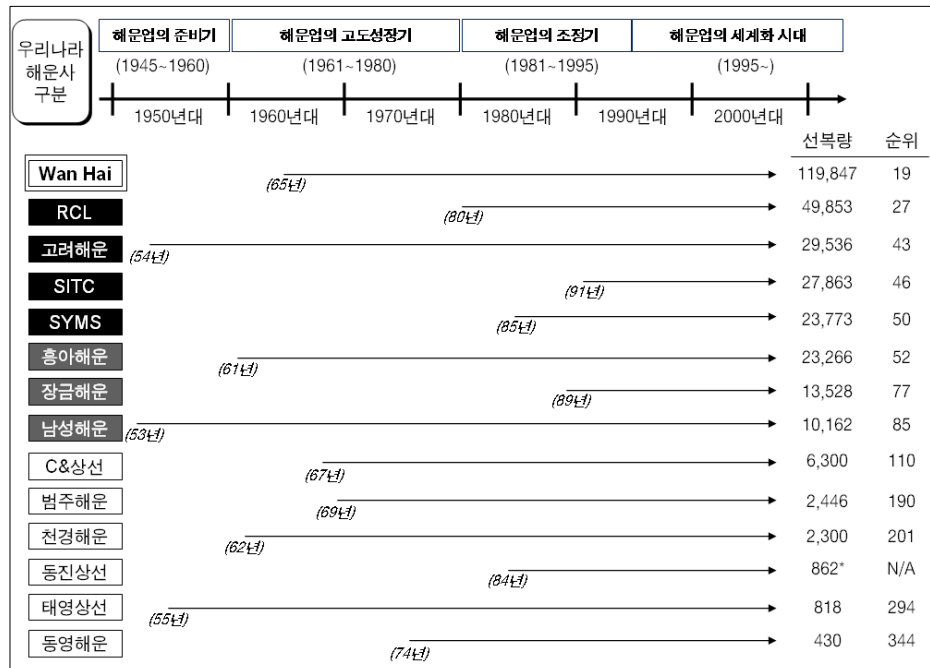


주 : 1995년부터 2006년 사이의 성장벡터 행보 분석 결과임

- 태국과 싱가포르를 기반으로 하는 RCL, 대만, 홍콩을 기반으로 하는 Wan Hai, 한·중·일을 기반으로 하는 중국의 SITC 및 SYMS의 일반 현황, 경영 전략 및 성장 행보를 살펴본 결과는 아래와 같음
 - Wan Hai사는 탄탄한 아시아 역내 해운 네트워크를 기반으로 최근에는 북미항로(주 2항차) 및 구주항로(주 1항차)까지 진출하는 등 원양선사로의 면모를 갖추어 나가고 있음
 - Wan Hai와 RCL의 선복량은 1980년부터 2006년 사이에 26년 동안 매년 17.7%, 14.8%씩 증가되었으며, 이는 그들이 아시아 역내에서 기업 역량을 꾸준히 높여왔음을 의미함
 - 중국선사인 SITC사와 SYMS사는 특히 일·중 항로에서 가장 경쟁력이 높은 선사 중에 하나로 꼽힘
 - 특히 짧은 역사 속에 중국 무역의 높은 성장세를 기반으로 급속한 성장을 거둘 수 있었지만 대부분 용선에 의존하고 있어 과잉 경쟁이 발생할 때보다 큰 충격에 항상 노출되어 있음

아시아 역내 주요선사와 국적 근해선사의 성장전략 행보 비교

<그림 요약-8>



- 아시아 역내 주요선사와 국적 근해선사의 기업 규모를 비교해 보면 <표 요약-9>과 같음
 - 선복량을 아시아 주요 선사 및 우리나라 근해선사와 비교해 볼 때, 2위인 RCL사보다 2.4배, 고려해운보다 4배가 많을 정도로 월등하게 앞서고 있으며, 자사선과 비교하면 격차는 더욱 커짐
 - 고려해운, 흥아해운, 장금상선 및 남성해운 등 4개 국적 근해선사 정도가 아시아 역내시장에서 타 해외 선사들과 겨루어볼 만하며, 나머지 선사들은 한·일 항로 및 한·중 항로에서 벗어나지 못한 채 2009년 한·중 항로의 개방으로 인해 다가올 충격에 그대로 노출되어 있음

아시아 역내 주요선사와 국적 근해선사의 지배선대 비교

<표 요약-9>

단위 : TEU, 척

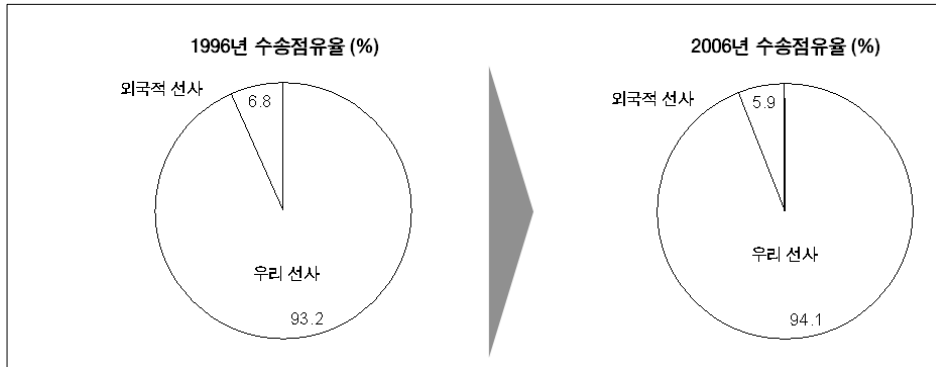
선사명	세계순위	총 지배선대		자사선		용선	
		선복량	척수	선복량	척수	선복량	척수
Wan Hai	19	119,847	73	89,463	49	30,384	24
RCL	27	49,853	41	39,716	35	10,137	6
고려해운	43	29,536	27	16,414	17	13,122	10
SITC	46	27,863	38	1,662	2	26,201	36
SYMS	50	23,773	24	1,408	3	22,365	21
흥아해운	52	23,266	29	17,181	16	6,085	13
장금상선	77	13,528	19	3,044	8	10,484	11
남성해운	85	10,162	15	9,608	14	554	1
C&상선	110	6,300	9	3,058	3	3,242	6
범주해운	190	2,446	4	2,446	4	-	0
천경해운	201	2,300	7	1,086	5	1,214	2
태영상선	294	818	4	388	3	430	1
동영해운	344	430	1	-	0	430	1

4. 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 분석

- 국가적 관점에서 산업주도권 변화 추이를 살펴보기 위해 우리나라 국적 근해선사 전체의 항로별 수송점유율을 분석함
- 한·일 항로의 산업주도권은 우리 국적 근해선사가 확보하고 있음
 - 기업 차원(Company Level)에서는 선복이 과잉되어 경쟁이 치열하게 나타나고 있지만 국가 차원(National Level)에서는 우리나라가 거의 독점적인 지위를 현재까지 향유하고 있음
 - 1996년에 국적 근해선사의 한·일 항로 수송점유율은 93.2%였고, 2006년의 경우에도 94.1%로 나타나고 있음

한·일 항로 시장점유율 변화 추이

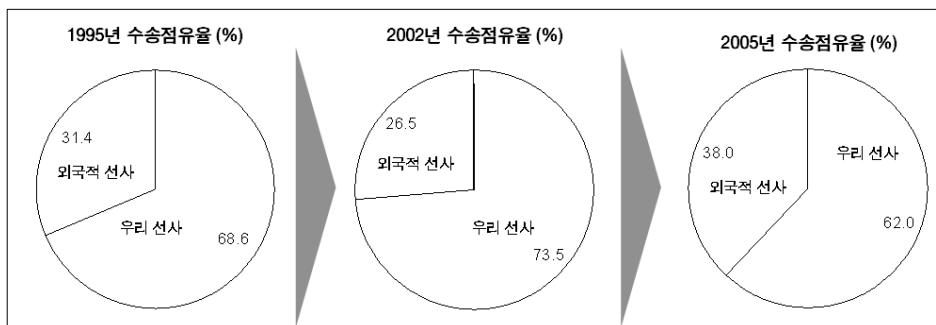
<그림 요약-9>



- 동남아항로의 수송점유율을 살펴보면, 국적 근해선사의 우세 속에 다국적 기업들과의 자유 경쟁체제가 이루어져왔음
 - 1995년에 68.6%였으나 2002년경에는 73.5%까지 치솟았고, 그 이후에 점차 산업주도권을 조금씩 내어 주어 2005년경에는 62%까지 떨어졌음
 - 또한 2007년 상반기에는 국적선사의 수송점유율이 약 55% 정도로 하락한 것으로 확인되고 있음
 - 이는 대형 원양선사들이 초대형선 발주 및 운영에 따라 아시아 역내 시장에 중대형급 선박 투입, 아시아 역내 시장의 주요 선사인 RCL, Wan Hai 등의 영업활동이 상대적으로 더욱 왕성해진 데 기인함

동남아항로 시장점유율 변화 추이

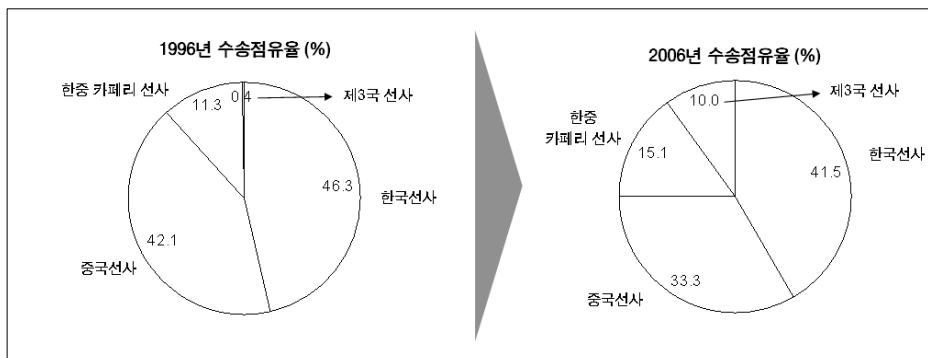
<그림 요약-10>



- 한·중 항로의 산업주도권은 국가적 차원에서 한국 근해선사와 중국 근해선사의 과점 체제로 형성되어 있음
 - 양국 선사들의 수송 점유율이 전체의 90%대를 차지함
 - 기업 수준에서의 산업주도권 확보 경쟁은 이미 선복의 과잉으로 아주 치열하게 전개되고 있음
 - 이러한 국가 수준의 과점경쟁시장인 한·중 항로는 2009년과 2012년을 계기로 완전자유경쟁시장으로 바뀔 예정임

한·중 항로 시장점유율 변화 추이

<그림 요약-11>



제5장 우리나라 근해 정기선사의 기업역량 분석

1. 기업과워 분석체계

- 현 시점에서의 우리나라 근해 정기선사의 절대적 기업파워, 상대적 기업파워를 분석하여 우리 선사의 핵심역량과 독자역량 및 산업주도권에서의 위치를 규명함
- 한편 기업파워 분석에 앞서 산업파워를 먼저 분석함
 - 현 시점에서 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 분석하여 산업의 이익파이 규모, 해운서비스의 공급능력과 규모, 산업의 장악력 정도 및 이익잠재성의 현재화 여건 조성 여부 등을 파악함

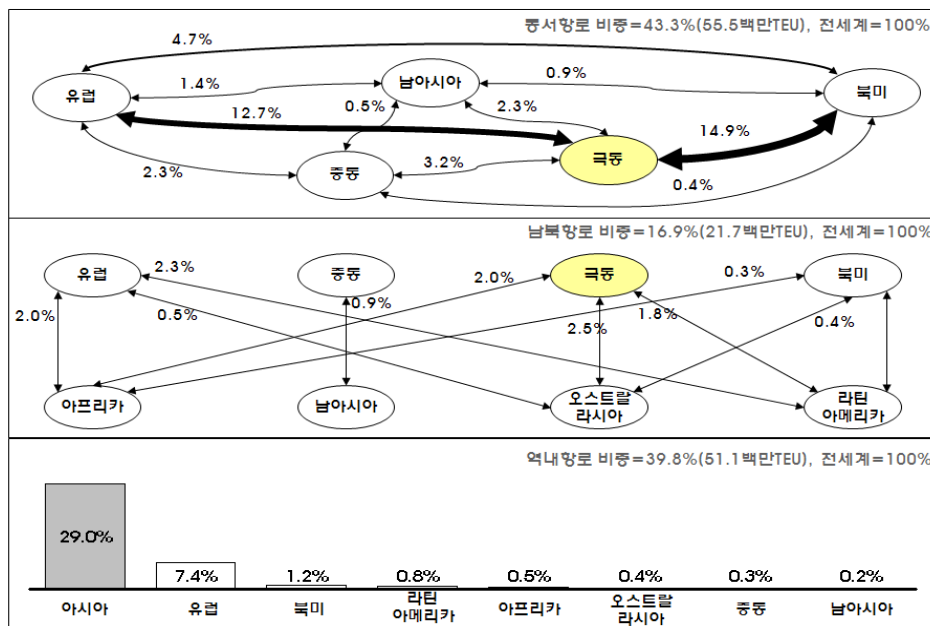
- 본질적으로 절대적 기업파워가 핵심역량을 반영하는 것이라면 상대적 기업파워는 독자역량을 반영한 것이라 할 수 있음

2. 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워 분석

- 우리나라 근해 정기선 해운시장의 물동량 규모가 아시아 역내 및 전세계 해상물동량에서 차지하는 비중으로 산업파워를 분석함
 - 2006년도 전세계 정기선 해운산업의 시장규모, 즉 해상물동량은 1억 2,832만TEU임
 - 이에 아시아 역내 정기선 해운산업의 시장규모는 3,722만TEU로, 전세계에서 가장 높은 29%의 비중을 차지함(<그림 요약-12> 참조)
 - 우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장규모는 552.7만TEU로, 아시아 전체의 14.8%, 중일 항로의 1.8배에 불과한 수준임(<그림 요약-13> 참조)
 - 우리나라 근해 정기선 해운기업의 경우 한정된 시장규모로 인해 기술 변화와 시장 확대를 추구하기 보다는 오히려 현재의 시장규모에 안주하는 경향을 보이고 있는 것으로 판단됨

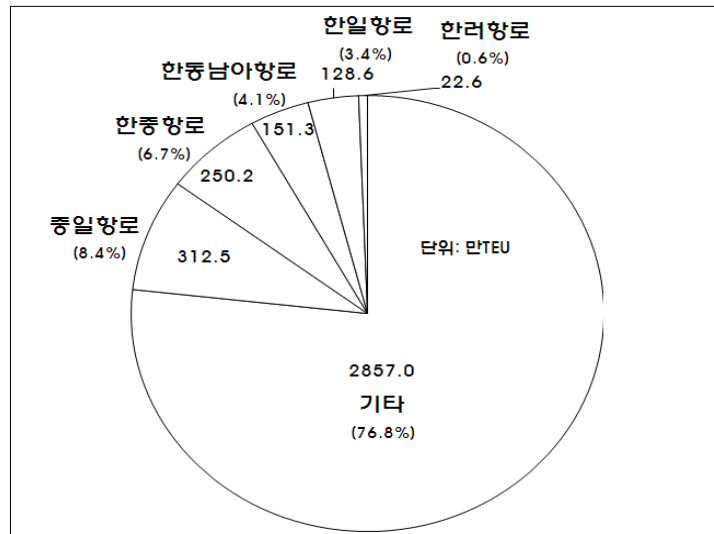
항로별 세계 컨테이너 해상물동량

<그림 요약-12>



우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장규모

<그림 요약-13>



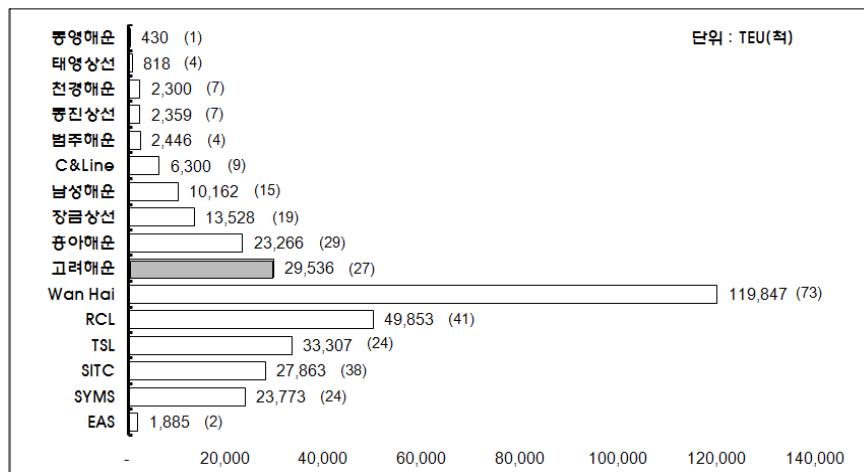
- 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업시스템 밀도를 산업자급역량도와 산업경영강도 측면에서 살펴보면 아래와 같음
 - 산업자급역량도(통상 $0 \leq \text{SCD} \leq 1$)는 컨테이너 수송능력을 컨테이너 해상물동량(시장규모)으로 나누어 도출함
 - 한·중 항로의 경우 서향(W/B)항로와 동향(E/B)항로의 산업자급역량도가 각각 2.3과 1.7로 나타나 공급과잉이 심각함
 - 한·일 항로의 경우 동향(E/B)항로와 서향(W/B)항로의 산업자급역량도는 각각 1.3과 1.6을 나타내 역시 공급과잉 현상을 보임
 - 산업자급역량도가 커지면 커질수록 산업매력도는 점점 낮아지면서 진입장벽도 높아지기 때문에 신규선사의 진입이 상대적으로 줄어드는 반면 산업자급역량도가 1보다 커지면 산업경영강도에 영향을 미쳐 결국 산업파워가 약화됨
 - 근해 정기선 해운산업의 경영강도는 서비스의 구매자 및 공급자의 교섭력, 잠재경쟁자의 진입 위협, 대체서비스의 출현 위협 등에 따른 기존업체들간의 경쟁 의식 강도로 살펴본 바, 협의체 및 보호 하에서의 경쟁 구조로서 중약 수준으로 판단됨

3. 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 분석

- 근해 정기선사들의 절대적 기업파워와 사업패러다임의 적합성을 검토한 결과는 아래와 같음
 - 근해항로에 전문적으로 취항하는 우리나라 국적선사의 총선박량은 9만 1,145TEU로, 선사 평균 보유선박량 규모는 9,115TEU임
 - 우리나라 10개 근해 정기선사의 사업패러다임 적합성을 사업본체, 사업실체, 사업지위, 사업단위, 사업시스템, 사업기반의 여섯 가지 계층에 대해 살펴본 결과, 조사대상 9개 업체 중 5개 선사만이 전체적으로 적합한 것으로 나타났음
- 우리 근해선사들의 상대적 기업파워를 규모 및 사업패러다임 우위성 측면에서 분석한 결과는 다음과 같음
 - 운항선박량 규모 및 척당 평균선형 측면에서 비교해 보더라도 우리나라 근해 정기선사의 규모 우위성은 시장을 주도하는 외국선사에 비해 열위에 있음(<그림 요약-14 참조>)

우리나라 근해선사 및 역내 주요 외국선사 기업(사업) 규모 비교

<그림 요약-14>



주 : 2007년 11월 기준 자사선과 용선을 포함한 총운항선박량 기준

- 아시아 역내 외국 주요 선사의 사업패러다임과 비교·분석한 결과, 상위 3~4개 국적선사는 비교대상 외국 주요 선사와 대등한 수준의 사업패러다임 적합성을 지닌 것으로 판단됨(<표 요약-10> 참조)

근해 정기선사의 사업패러다임 우위성 평가 종합

<표 요약-10>

사업패러다임 계층 및 평가기준		적합성	우위성
사업본체 (business entity)	• 정기선 해운서비스 제공 능력 (양적·질적 측면을 포함하여 고객의 니즈에 적합하게 종합적으로 제공할 수 있는 능력 비교)	적합	보통
사업실체 (business identity)	• 근해 컨테이너 정기선 해운서비스 제공 능력 (근해 정기선시장의 고객 수요가 충족되도록 충분하고 차별화된 운임수준으로 종합적으로 제공할 수 있는 능력 비교)	적합	보통
사업지위 (business position)	• 항로별 근해 컨테이너 정기선 해운서비스 제공 능력 (목표 세분시장인 항로별 고객의 수요 내지 선호에 적합하게 해당항로의 서비스를 차별화된 뚜렷한 특성을 가지고 충분하고 다양하게 제공할 수 있는 능력 및 근해항로 서비스 루트 규모, 상호 연계성 정도 등으로 비교)	적합	강
사업단위 (business unit)	선박확보(조달) 능력	적합	약
	선대 관리·운영 및 해운서비스 생산 능력	적합	약
	판매 및 마케팅 능력	부적합	약
	고객(화주, 포워더)과의 유대관계	부적합	보통
	해외영업망 구조(지점·대리점·현지법인 수)	부적합	약
사업시스템 (business system)	경영정보시스템	적합	강
	인적자원관리(교육훈련 포함)	부적합	보통
	관리하부구조(일반관리 및 기획업무, 재무관리, 법률관리, 대정부관리, 서비스품질관리)	부적합	약
사업기반 (business base)	최고경영자의 경영능력(비전설정 등 경영전략 수립 및 추진능력 등)	부적합	보통
	인적 자원의 우수성(경쟁력) 및 해운사업 관련 경험 및 노하우 등	부적합	보통
	물적 자원(선박)의 우수성(경쟁력) 및 선박확보 능력 등	부적합	약
	재무구조의 건전성 등	적합	보통
	해운정보시스템(화물이동추적서비스 등 대고객관련 정보시스템)의 우수성·현대화 등	적합	강
	기업의 대외 이미지 및 인지도	부적합	보통

4. 시사점

- 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워가 약화된 것은 그동안 근해 정기선 해운시장 구조변화를 이끌어 온 다양한 산업추진동력에 대해 정책적 대응책이 미흡했던 것으로 판단됨
 - 향후 예견되는 산업추진동력을 유리하게 활용하거나 또는 그 충격을 약화시킬 수 있는 산업정책변수(IPV)를 적기에 구사하는 방안을 강구해야 할 것임
- 기업파워를 결정하는 주요 구성요인인 기업(사업) 규모와 사업패러다임에서 아시아 역내 외국 주요 선사에 비해 열위에 있는바, 우리나라 근해 정기선사들은 현재 부적합하고 우위성을 상실한 특정의 사업패러다임 계층을 강화할 수 있는 전략행동, 즉 성장벡터와 혁신 방향을 새로이 설정·추진하는 것이 시급함

제6장 산업추진동력 전망과 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석

1. 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력 전망

- 산업추진동력을 거시환경, 산업정책, 수요, 공급의 4가지 측면에서 분석한 결과를 정리하면 <표 요약-11>과 같음

(근해 정기선) 해운산업추진동력 전망 종합

<표 요약-11>

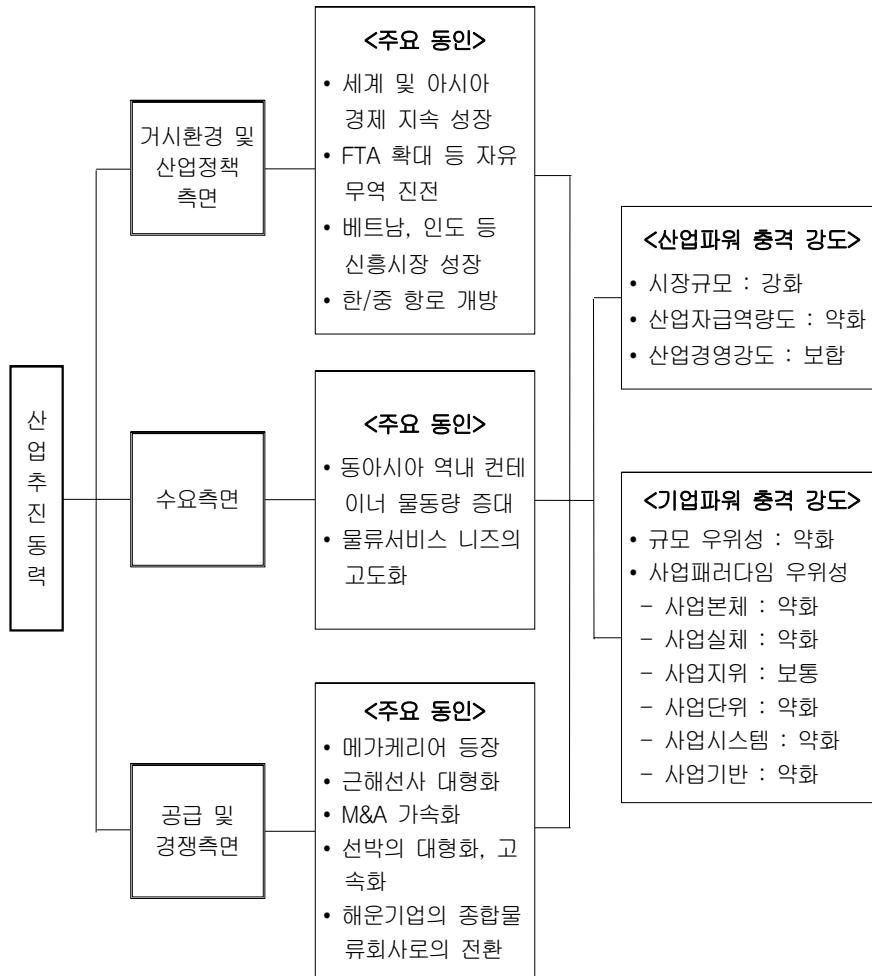
산업추진동력 구분		전망 내용
거시환경	경제성장	세계 및 아시아 경제 지속 성장
	자유무역 진전	FTA 확대 등 자유무역 진전
	신흥시장 성장	베트남, 인도 등 신흥시장 성장
산업정책	시장 개방	한/중 항로 개방
	국제 협력	한·중·일 물류통합 노력 전개
	동맹 폐지	해운동맹 폐지 추세 강화
	중국 연안시장 개방	중국 연안운송 시장 개방 가능성
	남북관계 발전	남북 해운협력의 진전 - 북한 선원 활용 가능성
수요	수요량	한/중 항로 등 항로별 물동량의 지속적 증가
	수요 특성	적시운송, door to door 서비스 등 물류서비스 니즈의 고도화
공급	선사 규모	메가케리어 등장, 근해선사 대형화
	선박 기술	선박의 대형화, 고속화 지속
	사업 다각화	수직적 다각화 등을 통한 종합물류회사화 전망

2. 산업추진동력이 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석

- 산업파워와 기업파워에 미치는 영향을 분석한 결과는 아래와 같음(<그림 요약-15> 참조)
 - 산업추진동력은 산업자급역량도를 제외하고는 시장규모와 산업경영강도 측면에 긍정적으로 작용하여 현 수준의 산업파워를 유지시킬 것으로 보이지만, 현재의 산업파워 하에서도 국적선사들의 성장·발전에 애로가 많은 만큼 이를 개선하는 노력이 요구됨
 - 기업파워에 대해서는 사업지위를 제외하고 사업패러다임의 대부분 계층에서 그 우위성을 약화시킬 것으로 전망됨

산업추진동력 영향 분석 종합

<그림 요약-15>



- 우리나라 근해 정기선사들이 성장·발전하기 위해서는 규모 우위성과 사업패러다임의 우위성을 지속적으로 확보·강화해야 하는바, 이는 산업추진동력이 가져다 줄 충격에 대해 주경쟁자들보다 한 수 뛰어난 강력하고 공격적인 전략행보를 취할 때만이 가능함

제7장 우리나라 근해 정기선사의 성장전략과 정책대안

1. 성장전략 및 정책대안 수립시 고려요소 및 절차

- 첫째, 기업성장·발전의 원동력은 기업파워이며, 기업파워는 기업역량(기업규모·사업패러다임 적합성), 전략행위(성장벡터·혁신)로 구성된다는 인식에서 출발함
- 둘째, 산업추진동력이 가져다 줄 충격 및 우리나라 근해 정기선사가 목표로 하거나 또는 달성해야 할 기업파워(기업규모 및 사업패러다임의 적합성·우위성)를 고려하면서 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 및 산업파워 갭(gap)을 분석하고 이를 해소하기 위한 전략지침을 마련해야 함
- 셋째, 현재의 근해 정기선 해운산업의 산업파워와 근해 정기선사의 기업파워를 초기조건으로 하여 향후 예견되는 산업추진동력의 방향과 크기, 그리고 산업추진동력이 초기조건에 미칠 예상충격을 고려하면서 성장벡터로서 기업의 미션(mission) 및 전략자세를 명확히 해야 함
- 넷째, 기업파워를 강화하여 근해 정기선사의 성장·발전을 도모하기 위한 혁신행보를 결정해야 함
- 다섯째, 현재의 기업파워 및 산업파워를 초기조건으로 하여 향후의 근해 및 세계 정기선 해운산업의 환경변화에 적응하면서 우리나라 근해 정기선 해운산업의 기업파워와 산업파워를 강화하기 위한 전략과제를 검토·제시함

2. 근해 정기선사의 기업파워 갭 분석 및 전략지침 설정

- 기업규모 측면
 - 한·중·일을 제외한 동남아항로 등 역내항로에서 외국 주요선사와 경쟁하게 될 우리나라 근해 정기선사의 기업규모는 2010년도 들어 적어도 3~5만TEU 수준에 달해야 할 것으로 판단되어 국적선사의 취항선박 선형도 대형화시킬 필요가 있음
- 사업패러다임 측면

- 우리나라 근해 정기선사의 사업패러다임 적합성은 비교적 있는 것으로 나타났으나, 산업추진동력의 충격을 고려한 장기 지속성의 관점에서 사업패러다임의 우위성을 검토한 결과, 사업지위 레벨을 제외한 모든 레벨에서 열위에 처할 것으로 예상됨
- 이러한 사업패러다임의 적합성 및 우위성 평가를 토대로 우리나라 근해 정기선사의 성장·발전을 위한 전략지침을 <표 요약-12>와 같이 설정함

사업패러다임 우위성 확보를 위한 전략지침

<표 요약-12>

사업패러다임 레벨	장기적 지속성의 관점		전략지침 (전략탐색 물)
	적합성 (절대기준)	우위성 (상대기준)	
사업본체 (business entity)	부적합	약	전략적 제휴 또는 사업 재고
사업실체 (business identity)	부적합	약	전략적 제휴 또는 사업 재고
사업지위 (business position)	적합	보통	사업단위 강화전략 (다만, 사업실체의 부적합성 및 우위성 약화로 사업지위 지속 불확실)
사업단위 (business unit)	부적합	약	전략적 제휴·현상유지 또는 사업 재고
사업시스템 (business system)	부적합	약	전략적 제휴·현상유지 또는 사업 재고
사업기반 (business base)	부적합	약	사업기반 중 취약부문 집중보강·전략적 제휴
사업패러다임 적합성 강화 및 우위성 확보 순서 : 사업본체>사업실체>사업지위>사업단위> 사업시스템			

○ 산업파워 측면

- 시장규모 측면에서 살펴볼 때 우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장 규모는 아시아 역내 정기선 해운산업 전체의 14.8%에 달함
- 근해 정기선항로별 국적선사의 시장점유율(적취율)은 한·일 항로

94.1%, 한·중 항로와 동남아항로가 각각 41.5%와 62%로 비교적 높음

- 그러나 향후 예견되는 산업추진동력을 고려할 때 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워는 아시아 역내 전체 해운산업에 비해 상대적으로 낮아질 전망이다
- 산업자급역량도 측면에서 살펴볼 때, 현재 한·일, 한·중, 동남아항로 모두 산업자급역량 1보다 큰 소위 공급과잉 현상을 보이고 있는바, 향후에도 공급과잉 현상의 해소를 기대하기 어려워 산업파워는 더욱 더 악화될 것으로 전망됨
- 산업경영강도 측면에서 살펴볼 때, 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업경영강도는 크게 악화되었으며, 이러한 현상이 향후에도 지속될 전망이다
- 그러나 우리나라 근해 정기선 해운산업이 존속·발전하기 위해서는 정부 및 민간 차원의 전략적 대응노력을 통해 적어도 중간 또는 중강 수준으로 산업경영강도를 끌어 올려야 할 것임

3. 근해 정기선사의 기업파워 강화 방안

- 기업파워 강화를 위한 전략과제군(群)을 정리하면 <표 요약-13>과 같음
 - 본 연구에서 일관되게 주장해 온 바와 같이 우리나라 근해 정기선사가 성장·발전하기 위해서는 기업파워, 그 중에서도 특히 상대적 기업파워를 강화해야 함

기업파워 강화를 위한 전략과제군(群)

<표 요약-13>

구분	구성요인	분석결과 및 고려요소	전략과제군(群)
기업파워 강화 방안	현재 조건	기업(사업) 규모	• 상대적 열위(선대규모, 선형, 척수 등)
		사업 패러다임 적합성 및 우위성	• 기업규모 확대 위한 선사간 수평적 통합, M&A, SA, JV 등 검토 • 사업패러다임 우위성 확보 최우선 추진 • 항로별 고객니즈 속성별 전략차별화 필요(차별화, 원가주도, 구색화, 기동화전략 등) • 해운물류 전문인력 교육·훈련 필요 • 국적 원양선사 및 외국 주요 경쟁사 대비 Manpower 취약
	전략 행동 변수	성장벡터	• 성장방향(사업영역 재정의) 재설정 필요
			• 서비스항로 다양화 모색 • 신규항로 개척 추진
		혁신	• 항로별 특성화·차별화된 전략자세 필요
			• 항로별 성장속도와 전략자세 확립 - 한·일 항로 : 선발자 및 시장주도자 자세 견지방안 강구 - 한·중 항로 : 선발자 및 주도자 역할 견지, 항로안정화 긴요, 중국선사와의 협조체제 유지 긴요 - 동남아항로 : 신규항로 개척 기반으로 활용, 원양 및 타국적선사와의 협력체제 강화
		혁신	• 두드러진 혁신전략 및 혁신행보 미흡 • 주경쟁자보다 우수한 전략행보 결여
			• 해운서비스제품 혁신활동 최우선 추진 - 고객니즈 파악 및 적기 대응할 수 있는 서비스체제 구축 - 현행 항로 서비스 전면 혁신 • 다양한 선박확보 기법 활용 필요 • 개별선사 특유의 동태전략경영프로세스 구축 시행 - 기업파워이론의 실무적 적용 - 기업 및 사업레벨의 사업패러다임 우위성 확보 - 운항관리 혁신 및 운항원가 절감, IT 기술활용도 제고, 인적자원관리 효율화, 관리하부구조 정비 등

4. 근해 정기선 해운산업의 산업파워 강화를 위한 정책대안

- 산업파워 강화를 위한 정책대안군(群)을 정리하면 <표 요약-14>와 같음

산업파워 강화를 위한 정책대안군(群)

<표 요약-14>

구분	구성요인		분석결과 및 고려요소	정책대안군(群)
산업 파워 강화 방안	현재 조건	시장 (산업) 규모	• 상대적 열위(물동량 규모 등)	• 시장규모 확대위한 육성·지원 정책 검토 • 신항 해운물류시장 개척 지원(터미널 등 물류시설 확충 등)
		산업자금 역량도	• 공급과잉 • 선박대형화 추진	• 공급과잉 해소방안 강구 • 선박확보 지원
		산업 경영 강도	• 기존선사간 지나친 경쟁의식 및 과당경쟁으로 운임 하락 추세 • 서비스(항로) 합리화 필요 : 항로운영체제 개편 등 • 항로개방에 따른 잠재경쟁자 의 진입위협 등에 대비, 항로 안정화 대책 필요	• 협의체를 통한 현 시장구조 유 지 및 자율규제 강화 • 전환기 새로운 근해 정기선 해 운정책 수립 추진 - 수급관리 정책 도입 : 선복량 통제, 시장진입 기준 설정 등
	외생 변수	산업 추진 동력 전망	• 한·중 항로 개방, 해운동맹제 도 폐지 움직임, 물류협력 확대 • 해상물동량의 증가세 지속, 고객니즈의 고도화·다양화 • 선박대형화, 전용터미널 운영, 선사간 M&A/공동운항 증가, 선사규모 확대, 선사의 종합 물류기업화, 물류비 하락 추세	• 공급 및 경쟁측면의 산업추진 동력 충격에 대한 근해선사 육 성·발전 정책 수립 추진
	내생 변수	산업정책	• 개방과 자율화 정책으로 유 효한 산업관리수단 부재(수 급관리·운임관리 애로) • 근해 정기선 해운산업에 대 한 별도 지원·육성정책 부 재	• 선박운항회사(Ship Operating Company)제도 도입 및 선박관 리업 육성관련 법·제도 개정 필요 • 전용 컨테이너 터미널 운영권 부여 • 해운산업 장기발전계획상 근해 선사 우대정책 추진 • 민간협의체 활동촉진위한 법· 제도 정비, WTO 규정 및 공정 거래정책과의 조화 • 선원 및 육상전문인력 양성정책 추진 • 해운관련산업(금융, 보험) 육성

제 8 장 결론 및 정책제언

1. 결론

- 근해 정기선 해운산업시스템의 공급구조 및 산업정책 개선 필요
- 근해 정기선 해운산업은 동태적·경쟁적 환경으로 급변
- 외국 주요 경쟁선사는 공격적 성장행보 유지
- 근해 정기선 해운산업의 산업파워는 약화 추세이나, 선사의 기업파워는 비교적 양호
- 향후 산업추진동력은 기업파워를 약화시킬 전망
- 성장·발전을 위한 핵심 전략지침은 전략적 제휴
- 항로별 특성화된 전략자세 설정
 - 우리나라 중심의 기존 근해 정기선항로에서는 ‘규모적정화전략’으로 ‘시장선도자(first mover)’의 전략자세를 견지, 오랜 선발자로서의 입지를 확고히 하기 위한 성장전략으로는 ‘차별화전략’이 유효하며, 이의 보완전략으로 ‘구색화전략’을 병행해야 함
 - 우리나라 중심의 기존 정기선항로를 확장하거나 그 이외의 아시아 역내 항로에 신규 진출하는 경우에는 현행 서비스방식에 의한 ‘시장확대전략’으로 시장주도자들을 추격하기 위한 ‘공격자(attacker)’의 전략적 자세를 견지, 이러한 전략자세 하의 성장전략으로는 ‘원가주도전략’이 있으며, 이의 보완전략으로 ‘기동화전략’을 병행해야 함
- 근해 정기선사 성장·발전을 위한 전략과제와 정책대안을 제시함(<표 요약-15> 참조)

기업파워 강화를 위한 전략과제 및 산업파워 강화를 위한 정책대안

<표 요약-15>

구분		기존 한국중심 항로		기존 한국중심 항로 확장 및 신규 항로		
기업 파워 강화	전략자세	규모적정화 전략에 의한 시장선도자 (first mover)		시장확대 전략에 의한 공격자 (attacker)		
	전략유형	차별화 · 구색화전략		원가주도 · 기동화전략		
	전략과제	① 서비스 (항로) 합리화	② 한 · 중 · 일 펜돌럼 서비스 확대	③ 원양 · 근해 선사간 상생협력 강화	④ 역내국가 선사와 공동운항 확대 : Express 서비스 도입	⑤ 해외 현지 포워딩 사업 강화
	공동 전략과제	⑥ 항로별 적정 선형 및 선대 운영체제 구축 ⑦ 개별선사 특유의 동태적 전략경영프로세스 확립				
산업 파워 강화	정책대안	① 선박운항회사(Ship Operating Company ; SOC) 제도 도입 및 선박관리 업 육성 ② 근해 정기선사에 전용터미널 운영권 부여 ③ 항로안정화를 위한 민간 자율규제 강화 ④ 신흥 해운물류시장 개척지원 ⑤ 근해 정기선사 해운물류인력 교육 · 훈련체제 구축				

2. 정책제언

- 우리나라 근해 정기선사가 동태적 · 경쟁적 환경에 적응하여 지속적으로 성장 · 발전하기 위해서는 기업파워와 산업파워를 동시에 강화할 수 있는 방안을 철저하게 실천해 나가야 함
- 본 연구에서 제시한 제반 전략과제와 정책대안의 차질 없는 이행으로 소여의 목적을 달성하기 위해서는 우리나라 근해 정기선사의 성장 · 발전 당위성에 대한 관련당사자들의 깊은 통찰과 공감대 형성이 긴요함
- 실행력 강화를 위해 관련당사자들에게 요구될 뿐만 아니라 실제 추진 시 고려해야 할 사항들을 정책건의로 제시함
 - 주체별 책임 및 역할 강화
 - 법 · 제도 개선 등 연구결과의 정책활용도 제고 긴요
 - 항로별 선사협의회 기능 강화
 - 해운물류서비스 진흥조직 신설

제 1 장 서 론

1. 연구의 배경과 목적

1) 연구의 배경과 필요성

아시아 역내 컨테이너 해상물동량은 아시아~북미 및 아시아~유럽 간의 원양 기간항로를 제치고 세계 최대를 기록하고 있을 뿐만 아니라 이들 항로보다 더 빠른 속도로 증가하고 있다. 이처럼 아시아 역내항로의 해상물동량이 급증세를 보임에 따라 원양 기간항로에 취항하는 주요 정기선사들은 원양 기간항로의 선박을 역내 항로로 전배하거나 원양 기간항로 운항선박이 역내 주요 항만을 경유토록 하는 소위 ‘경유항 서비스(way-port service)’를 강화하고 있다.

아시아 역내 컨테이너 해상물동량은 2002년 1,460만TEU를 기록한 이후 연평균 10.3%씩 증가하여 2006년에 2,160만TEU에 달했으며, 2007년과 2008년에는 전년대비 각각 10.6%와 9.2% 증가한 2,390만TEU와 2,610만TEU에 달할 것으로 예상된다.¹⁾

아시아 역내항로의 해상물동량이 급증하고 있는 것은 아시아 역내국가의 제품 공급국인 동시에 소비국인 중국의 아시아 역내항로 수출입 물동량이 크게 증가하고 있기 때문이다. 아시아 역내교역은 주로 아시아 역내국가로부터 중국으로 원자재 및 반제품이 수입된 후 중국에서 생산 또는 가공·조립된 후 다시 아시아 역내국가 또는 글로벌 시장으로 수출되는 형태를 띠고 있다. 이에 따라 동아시아 국가 사이의 해상물동량은 향후 상당기간 동안 연평균 10% 이상, 그리고 이들 국가와 인도·중동간의 해상물동량은 이보다 더 빠른 속도로 증가할 전망이다.

그러나 이와 같은 해상물동량의 급증세에도 불구하고 일부 개별항로의 운임수준은 약세를 면하지 못하고 있다. 특히 중국~일본 항로의 경우 타항로에 비해 취항선사간 경쟁이 치열하여 운임수준이 매우 낮은 수준을 기록하고 있다.

아시아 역내항로의 운임 수준이 약세를 보이는 것은 주요 동서 기간항로의 운

1) *The Journal of Commerce*, “Special Report : Doing Business in Southeast Asia”, January 15, 2007, pp. 13~16.

임 하락세 및 글로벌 선사들의 선복 확충에 기인한다. 아시아 역내항로에 취항하는 선사는 30여 개사에 달하는바, 이들은 원양항로 및 역내항로에 동시 취항하는 대형선사와 역내 전문 중소형 피더선사들로 구성되어 있다. 역내 전문 소형 피더선사들은 용선료가 강세를 보이던 수년 전부터 용선 선박을 투입·운항하고 있어 역내항로의 저운임에 따른 타격이 크다. 용선료 지출이 운임 수입을 초과하고 있기 때문이다. 이에 반해 기간항로 대형선사들은 용선료가 급등하던 시기부터 동서 기간항로의 보조서비스 또는 경유항 서비스를 목적으로 역내항로에 자사선을 증강시켜 왔다. 이러한 상황에서 대형선사들은 동서 기간항로상에 위치한 아시아 구간의 저운임에 크게 영향을 받지 않고 있다. 그 이유는 i) 역내항로 서비스가 물동량이 급증하는 특정항만으로 컨테이너를 재배치하는 것이 주요 목적이며, ii) 역내항로로의 선박 전배는 원양 기간항로의 운임회복에 도움을 주는 것으로 판단하기 때문이다.

그러나 아시아 역내항로 모두가 운임 약세를 보이고 있는 것은 아니다. 중동 및 인도항로는 회복세를 보이고 있으며, 호주항로는 선복 부족으로 견조세를 유지하고 있다. 이에 반해 중국~인도 직항로의 경우 운임 급락으로 서비스를 철수하는 선사도 있다.

한편 주요 대형선사들이 아시아 역내항로의 취항선박을 증강함에 따라 역내항로에서는 다음과 같은 현상이 두드러질 것으로 예상된다. 첫째, 역내 정기선 해운 시장은 주요 기간항로의 경유항 서비스와 보다 다양화되는 틈새항로 서비스로 이원화될 전망이다. 둘째, 역내항로로 대형선의 투입이 지속적으로 증가할 전망이다. 이에 따라 향후 역내항로에서는 대형선사와 역내 전문 중소형 피더선사간 지속적인 선대 확충경쟁 및 그에 따른 치열한 생존경쟁이 전개될 것으로 예상된다.

이러한 상황에서 최근 아시아 역내항로를 사업기반으로 하는 우리나라 근해 컨테이너 정기선사들은 아시아 역내항로 중국선사들의 저운임 시장전략과 지속적인 고유가로 인한 수익성 악화로 경영위기에 직면해 있다. 특히 한~중 정기선항로가 2009년(컨테이너 항로) 및 2012년(카페리 항로)을 기점으로 완전 개방됨에 따라 시장에서의 존립 자체가 크게 위협받을 것으로 우려된다. 중~일 항로의 경우 운항 원가가 낮은 노후선과 저운임을 무기로 한 중국선사의 집화공세로 일본선사들이 큰 타격을 받고 있다는 사실에 비추어 볼 때 한~중 정기선항로가 완전 개방될 경우 중국선사의 시장진입 증가로 우리나라 근해 정기선사들의 존속·발전을 도모하기 어려울 전망이다.

이처럼 더욱 복잡해지고 급변하는 동태적·경쟁적 경영환경 하에서 우리나라 근해 정기선사들이 존속·발전하기 위해서는 과거와 다른 방식의 새로운 경영패러다임을 도입하지 않을 수 없게 되었다. 즉 경영환경 변화에 적응해 가면서 이를 예상하고, 더 나아가 경쟁국가의 선사보다 한발 앞서 시장환경을 창조함으로써 그 변화의 속도와 범위를 결정하는 역할을 수행할 시기가 된 것이다. 따라서 우리나라 근해 정기선사들이 성공적인 기업으로 성장·발전하기 위해서는 근해 정기선 해운산업의 변화동인을 예견하여 해운산업의 주도권(industrial hegemony)을 잡고 해운산업을 선도해 나갈 수 있는 새로운 경영전략을 시급히 마련해야 할 것이다.

2) 연구의 목적

근해 정기선 해운시장의 수급구조와 운임률의 변동이 극심한 가운데 대형선사들의 역내항로 진입이 증가할수록 역내 전문 중소형 피더선사의 입지는 그만큼 약화되지 않을 수 없다. 더욱이 대형선사들이 아시아 주요 항만을 중심으로 원양기간항로 상에 8,000TEU급 이상 대형선박들을 투입함에 따라 역내 전문 중소형 피더선사들은 이들 대형선박들이 기항하지 않는 역내 중소항만 간의 물동량 집화에 특화하는 방안을 강구하지 않을 수 없게 되었다.

그러나 피더선사들은 역내 물동량 증가세에도 불구하고 최근 수년간 신조선을 발주하지 않아 역내의 특화된 항로를 커버하기 위한 피더선박 확보에 많은 어려움을 겪을 것으로 예상된다. 또한 역내 피더선사들은 운임률 회복이라는 난제 이외에도 변덕스러운 용선시장과 치솟는 고유가에 노출되어 있어 수익성을 확보하기가 매우 어려운 전망이다.

한편 우리나라 근해 정기선사들은 국정과제인 ‘한국의 고부가가치 물류 허브화 전략’을 실천하는데 있어서 막힘없는 국제물류네트워크 형성에 최첨병 역할을 담당하고 있다. 향후에도 이와 같은 근해 정기선사들의 역할 증대를 위해서는 역내 항로의 물동량 증가세를 기회로 삼아 피더선 발주 확대, 틈새 피더 항로망 확충, 기간항로 대형선사와의 전략적 제휴, 피더 전용 컨테이너 터미널 확보 등 혁신적인 성장전략을 마련하여 새로운 활로를 모색해야 할 것이다.

이러한 시대적 요청에 부응하여 본 연구는 한~중 정기선항로 시장개방에 따른 우리나라 근해 정기선사의 성장전략 및 정책대안을 제시하는데 그 목적이 있다. 특히 아시아 역내 정기선항로가 우리나라 정기선사들의 성장기반이 되어 온 중요

한 해운시장인 동시에 세계 각국 유수의 정기선사들이 각축을 벌이는 미래 성장시장이라는 점에서 우리나라 정기선사들의 성장전략에 관한 본 연구의 의의는 매우 크다고 할 수 있다.

본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 동태적·경쟁적 환경에 적응하여 성장·발전하는데 필요한 ‘동태전략경영(dynamic strategic management)’의 중요성과 방법론에 대한 이해를 제고하는데 있다. 동태전략경영은 현재의 경쟁적 위상과 향후 전개될 동태적·경쟁적 상황에 대해 어떻게 전략적으로 적응·성장할 것이냐의 적응방식과 논리를 중시하는바, 바로 근해 정기선항로가 이와 같은 상황으로 급변하고 있기 때문이다.

둘째, 우리나라 근해 정기선사의 성장전략 수립 및 정책대안 제시를 위해 방법론적 틀로서 도입·적용하는 ‘동태전략경영’의 중요 구성요인에 대한 실증분석을 실시하여 그 유효성을 판단하고자 한다. 이를 위해 근해 정기선 해운산업시스템, 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력, 근해 정기선 해운산업의 산업진화경로, 우리나라 및 아시아 주요 근해 정기선사의 과거 전략행보, 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이, 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워 및 기업파워, 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력 전망 및 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 등을 다각적으로 분석한다.

셋째, 우리나라 근해 정기선사의 성장전략 및 정책대안을 제시하는데 있다. 성장전략 수립을 위한 기업 성장·발전의 원동력은 기업파워이며, 기업파워는 기업 역량과 환경변화에의 전략적 적응행동(전략행위)으로 구성된다는 인식에서 출발한다. 정책대안은 근해 정기선사의 성장·발전에 필요한 정부의 정책적 지원사항 및 항로개방에 따른 경쟁질서 확립에 초점을 두며, 정부와 민간의 역할분담 방안도 검토·제시한다.

이러한 목적 하에 수행될 본 연구는 우리나라 근해 정기선사의 국제경쟁력 제고 및 우리나라 근해 정기선 해운산업의 지속적 성장·발전에 기여함으로써 국정과제인 ‘한국의 고부가가치 물류 허브화’ 달성에 기여할 것으로 기대된다.

2. 연구의 주요 내용과 수행방법

1) 연구의 주요내용

이상과 같은 연구의 필요성과 목적에 입각하여 본 연구는 총 8개의 장으로 구성되며, 각 장별 연구의 구성내용은 다음과 같다.

제1장 서론은 연구의 필요성과 목적, 연구수행방법 등으로 구성된다. 제2장 기업파워이론과 기업의 성장전략 수립체계 검토에서는 동태전략경영의 새로운 방법론적 틀인 ‘기업성과 동태모델’과 ‘기업파워이론’의 구조, 기업성과와 산업파워, 기업파워 간의 관계법칙성 및 주요 명제들을 정리한 후, ‘기업파워이론’과 기업의 성장전략 수립 연구와의 관련성을 검토하여 본 연구의 논리적 기초 및 분석체계를 제시한다.²⁾

제3장 근해 정기선 해운산업시스템 분석에서는 현재의 근해 정기선 해운산업시스템을 산업구조, 산업인프라 및 산업정책적 측면에서 개관함으로써 근해 정기선 해운산업이 어떤 진화경로를 밟아 왔으며, 현재의 산업역량과 산업 내 각 기업들의 기업파워가 어떠한가를 분석하는 데에 통찰력을 가질 수 있도록 한다.

제4장 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 분석에서는 우선 근해 정기선 해운산업의 발전 내지 진화에 직접적으로 영향을 준 산업추진동력(산업진화동인)을 거시환경 및 산업정책, 수요, 공급 및 경쟁측면에서 분석한다. 근해 정기선 해운산업의 산업진화경로 분석에서는 과거의 일정시점부터 최근까지 근해 정기선 해운산업의 발전과정을 살펴본다. 우리나라 및 아시아 주요 근해 정기선사들의 과거 전략행보 분석에서는 우리나라 10개 근해 정기선사와 외국의 주요 6개 정기선사를 대상으로 기술변화에 대한 혁신행보와 성장벡터행보를 중심으로 살펴

2) ‘기업파워이론(Firm Power Theory)’은 현재 우리나라 동태경영학회(Dynamic Management Society) 회장을 맡고 있는 한양대학교 김인호 교수가 세계 최초로 정립한 이론으로, 그의 저서 「전략경영동태론」, 박영사, 1999에서 전략경영동태론과 기업파워이론과의 관련성, 기업파워이론의 실용적 접근방법 등을 상세히 제시해 놓았음. 이후 김인호 교수는 ‘기업파워이론’을 한 단계 더 발전시켜 기존 경영이론들의 한계를 극복하고자 산업진화과정에서 적응우수성을 최우선적으로 추구하는 다이나믹 매니지먼트 관점에서의 새로운 이론인 “니즈진화-전략행동-적응우수성의 일반이론(The General Theory of Needs Evolution, Strategic Behaviors and Adaptive Goodness)”[약칭하여 ‘기업일반이론(The General Theory of the Firm)’이라 부름]을 세계 최초로 정립한 바 있음. ‘기업일반이론’에 관한 자세한 내용은 그의 저서 「다이나믹 매니지먼트와 기업일반이론」, 비봉출판사, 2006을 참조하기 바람.

본다. 이상과 같은 근해 정기선 해운산업의 진화경로와 기업레벨에서의 전략행보 분석결과를 토대로 근해 정기선 해운산업의 주도권이 어떻게 왜 이동하여 왔는가를 살펴본다.

제5장 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 분석에서는 현 시점에서의 절대적 기업파워를 분석하여 우리 선사의 핵심역량을 규명한다. 이어 벤치마킹 대상 외국 주요선사와의 비교분석을 통해 우리 선사의 상대적 기업파워를 파악하여 우리 선사의 독자역량과 산업주도권에서의 위치를 확인한다. 한편 기업파워 분석에 앞서 산업파워를 분석함으로써 시장이 지니는 이익잠재성을 현재화시킬 수 있는 근해 정기선 해운산업시스템의 힘을 파악한다.

제6장 산업추진동력 전망과 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석에서는 향후 근해 정기선 해운산업에서 예견되는 산업추진동력을 거시환경 및 산업정책, 수요, 공급 및 경쟁측면에서 살펴본다. 아울러 향후 예견되는 산업추진동력이 산업파워와 우리 선사의 상대적 기업파워에 미치는 영향을 분석한다.

제7장 우리나라 근해 정기선사의 성장전략과 정책대안에서는 성장전략 추진과제와 정책대안 선정 절차를 검토한 후, 우리나라 근해 정기선사의 성장전략으로서 기업파워 강화를 위한 전략과제를 제시한다. 동시에 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워 강화를 위한 정책대안도 제시한다.

마지막의 제8장 결론 및 정책제언에서는 본 연구의 결론을 도출한 후, 우리나라 근해 정기선사의 성장전략과 정책대안을 성공적으로 수행하기 위한 정책을 제언한다.

2) 선행연구와의 차별성

최근 10여 년 동안 우리나라 근해항로 정기선사에 관한 연구는 거의 전무하였다. 사실 1994년과 1995년도에 한국해양수산개발원(당시에는 해운산업연구원)에서 수행한 「아시아 역내항로에서의 국적선사 경쟁력 제고방안」과 「국적선사 근해항로운영의 문제점과 개선방안」 연구 이후에는 해운시장의 개방과 자율화가 급진전되면서 근해항로 취항선사를 포함한 우리나라 정기선사들의 성장·발전의 책임은 전적으로 기업의 몫으로 넘어갔다고 볼 수 있다. 이 때문에 근해항로 정기선사에 관한 총괄적 내지 특정 이슈를 다룬 연구는 사실상 이루어지지 않았다.

다만 한·중간의 교역 및 중국의 대외교역이 급증하고 중국 해운시장의 중요성이 증대되면서 근해항로에 관한 연구는 한·중 항로에 집중되었다. 즉 우리나라 근해 정기선사에 관한 연구는 1995년 이후 매우 제한적이거나 지역적·단편적으로 수행됨으로써 아시아 역내항로 전체를 구조적·체계적으로 살펴볼 수 있는 연구가 없었다.

물론 본 연구가 한·중 정기선항로의 전면 개방에 대비한 우리나라 근해 정기선사의 전략적 대응방안 모색이라는 점에서 한·중 항로에 초점을 두고 있는 것은 사실이다. 그러나 본 연구는 우리나라 근해 정기선사의 성장기반을 한·중 항로는 물론 아시아 역내항로, 더 나아가 원양항로를 대상으로 모색하고자 한다는 점에서 최근 한·중 항로에 편중된 소위 지역적 성격의 연구와는 범위와 대상이 다르다.

이에 반해 본 연구는 전략경영동태론으로서의 ‘기업파워이론’이라는 분석 틀에 입각하여 우리나라 근해 정기선사들의 성장전략을 모색한다는 점에서 선행연구와 크게 차별화 된다. 즉 본 연구는 1995년 이후 10여 년 동안 일어난 아시아 역내 정기선 해운산업의 ‘산업추진동력’ 및 ‘산업진화경로’, 그리고 우리나라 근해 정기선사와 아시아 주요 근해 정기선사의 ‘전략행보’를 비교·분석하여 근해 정기선 해운산업의 ‘산업주도권’이 어떻게 변화되어 왔는가를 규명한다. 동시에 향후 예견되는 산업추진동력 하에서 우리나라 근해 정기선사들이 기업파워를 강화하여 시장주도권을 확보·지속할 수 있는 성장전략을 체계적·구조적으로 제공한다는 점에서 선행연구와 다르다.³⁾ 이와 관련, 선행연구에서는 경쟁력 결정요인 간 또는 항로운영전략 결정요인 간의 관계법칙성이 결여되어 있을 뿐만 아니라 경쟁력 제고 내지 문제점 개선을 위한 전략적 분석 틀이 미흡하다는 점을 지적하지 않을 수 없다.

3) 이에 대한 자세한 내용은 제2장 ‘기업파워이론과 기업의 성장전략 수립체계 검토’를 참조할 것.

본 연구와 선행연구와의 차별성

<표 1-1>

구 분		선행연구와의 차별성		
		연구목적	연구방법	주요 연구내용
주요 선행 연구	1	<ul style="list-style-type: none"> - 과제명 : 아시아 역내항로에서의 국적선사 경쟁력 제고방안 - 연구자(년도) : 이경순 외 (1994) - 연구목적 : 아시아 역내항로에서의 국적선사 경쟁우위 확보 방안 제시 	<ul style="list-style-type: none"> - 문헌자료분석 - 통계자료분석 - 업체방문조사 	<ul style="list-style-type: none"> - 아시아 역내국가의 경제 및 무역현황 - 아시아 역내항로의 구조 분석 - 아시아 역내항로의 특성 및 동맹 현황 - 국적선사의 경쟁력 제고 방안
	2	<ul style="list-style-type: none"> - 과제명 : 국적선사 근해항로운영의 문제점과 개선방안 - 연구자(년도) : 임종관(1995) - 연구목적 : 근해항로에서 국적선사들의 항로운영 개선방안 제시 	<ul style="list-style-type: none"> - 문헌자료분석 - 통계자료분석 - 선사경영실태분석 	<ul style="list-style-type: none"> - 아시아 경제 및 교역 특성 - 아시아 정기선 해운시장의 특성 - 국적선사의 근해항로 운영현황과 문제점 - 항로운영 개선방향
	3	<ul style="list-style-type: none"> - 과제명 : 동북아 역내 피더 네트워크 강화 방안 - 연구자(년도) : 박영재 외 (2005) - 연구목적 : 우리나라 항만이 동북아 물류중심화를 위한 국제거점으로 발전할 수 있는 피더 네트워크 강화방안 수립 	<ul style="list-style-type: none"> - 문헌조사, 통계분석 - 해외 출장 조사 (유럽, 중국, 일본) - 설문조사 및 인터뷰 - 자료회의 등을 통한 의견 수렴 	<ul style="list-style-type: none"> - 동북아 컨테이너 정기선 해운시장 현황 및 물동량 O/D 분석 - 동아시아 주요항만 네트워크 구조분석 - 동북아 주요 항로 구조 분석 - 유럽 컨테이너항만의 피더 네트워크 사례 및 중·일 항만의 경쟁·협력 사례 - 피더 네트워크 강화 방안 도출
본 연구		<ul style="list-style-type: none"> - 과제명 : 시장개방에 따른 우리나라 근해 정기선사의 성장 전략 연구 - 연구자(년도) : 길광수 외 (2007) - 연구목적 : 시장개방에 대비한 근해 정기선사들의 성장모델 및 경쟁력 강화방안 등 성장전략과 정책대안을 제시 	<ul style="list-style-type: none"> - 전략경영동태론으로서의 기업파워이론 적용 - 문헌조사, 통계분석 - 비교 연구 (Comparative Analysis) - 해외 출장조사 - 관련업계 및 전문가 설문조사 - 근해 정기선사 TFT 구성을 통한 업계 의견 수렴 	<ul style="list-style-type: none"> - 아시아 역내 피더 정기선 시장 구조변화 분석 - 아시아 역내 주요 피더선사들의 성장전략 분석 - 우리나라 근해 정기선사의 현황과 문제점 - 우리나라 근해 정기선사의 성장전략과 정책대안 제시

3) 연구 방법

본 연구의 목적인 우리나라 근해 정기선사의 성장전략과 정책대안을 제시하기 위해 본 연구에서는 방법론적 기본틀로서 전략경영동태이론인 ‘기업파워이론’을 도입·적용한다. ‘기업파워이론’은 ‘기업성과 동태모델(firm performance dynamic model ; FPDm)’을 기반으로 구성되는바, 방법론적 기본틀로서 기업파워이론을 도입·적용하는 이유와 본 연구와의 관련성에 대해서는 제2장에서 상술한다.

연구의 분석체계로서 기업파워이론의 방법론을 적용하는 것 외에도 본 연구에서는 다음과 같은 다각적인 연구방법을 활용한다.

첫째, ‘근해 정기선사 발전전략 TF팀’ 및 자문단을 구성·운영한다. TF팀은 국적선사 기획·전략부서 임원 및 실무진, 항로별 협의회 관계자, KMI 연구진으로 구성하며, TF팀은 임원급으로 구성된 ‘정책협의회’와 실무진급(팀장 또는 차·부장급)으로 구성된 ‘실무협의회’로 이원화하여 운영한다. TF팀에서는 매월 정기미팅을 통해 우리나라 근해 정기선사의 제반 문제점을 논의하고 중장기 성장전략을 모색한다. 그 이외에도 관련업단체, 학계 등의 전문가로 구성된 자문단을 구성·운영한다.

둘째, 해운·항만·물류관련 선행연구 및 관련기관·업체 등에서 발표·발간한 조사연구보고서 및 각종 자료, 국제세미나 등에서 발표한 관련자료, 인터넷 정보 등을 토대로 문헌분석과 통계자료 분석을 병행 실시한다. 통계분석은 근해 정기선 해운산업시스템 분석, 산업추진동력 및 산업진화경로 분석, 산업주도권 변화 추이 분석 등을 중심으로 이루어진다.

셋째, 아시아 주요 근해 정기선사의 성장전략 행보 등을 살펴보기 위해 비교·분석(Comparative Analysis) 방법론을 활용한다. 비교·분석은 우리나라 근해 정기선사의 주경쟁자나 시장주도자 또는 역내 선발자를 대상으로 과거 전략행보 및 사업패러다임의 우위성 여부에 초점을 두고 실시한다.

넷째, 중국 등 아시아 주요국 선사를 벤치마킹하기 위해 현지 출장조사를 실시한다. 특히 출장조사는 한·중 항로 개방을 앞두고 중국선사의 전략적 대응방안을 파악하는 데에 중점을 두고 시행한다.

다섯째, 선사 임직원들을 대상으로 설문조사 및 인터뷰를 실시한다. 조사내용은 근해시장 개방에 따른 영향(예측), 주요 외국 피더·원양 정기선사의 시장행태, 우리나라 근해 피더 정기선사의 문제점·애로사항, 전략적 대응 방안, 정부의 지원 정책 등이다.

이 외에도 해운·항만·물류분야의 연구수행실적이 풍부한 국내 회계법인으로부터 자문을 받아 기업성과 분석에 관한 연구내용의 전문성을 제고한다.

제 2 장 기업파워이론과 기업의 성장전략 수립체계 검토

1. 기업성과 동태모델과 기업파워이론의 구조⁴⁾

1) 기업과 산업에 대한 새로운 인식

기업은 고객에게 만족을 줌으로써 가치를 창조하고, 창조된 가치의 일부를 기업의 이익으로 취하는 생산경제주체이다. 여기에서 생산이란 가치를 창조하거나 부가시키는 일체의 활동을 의미한다. 기업이 취하는 이익의 진원지는 고객이며, 기업이 지닌 모든 역량(기업파워 ; firm competence)은 궁극적으로 고객만족을 실현하는데 기여해야 한다.

고객만족은 기업파워가 고객의 니즈(needs)를 충족시키는데 적합할 때 실현되며, 고객만족이 실현될 때 높은 가치가 창조될 수 있다. 즉 고객만족을 통한 가치창조는 반드시 기업파워가 결집되어 제공되는 제품(재화 또는 서비스를 총칭)이 고객니즈의 속성과 높은 적합성을 가질 때 크게 나타난다.⁵⁾

여기에서 공급측면의 기업파워와 수요측면의 고객니즈와의 연결메커니즘을 사업패러다임(business paradigm)으로 정의할 때, 기업은 동태적 환경에서 존속·발전하기 위해 사업패러다임의 동태적합성(dynamic fit)을 끊임없이 추구하는 활동주체로 인식할 수 있다(<그림 2-1> 참조).

한편 시장은 고객집단에 의해 형성되므로, 이익잠재성의 보고(寶庫)라 할 수 있다. 이익잠재성을 캐내는 활동주체를 기업이라 볼 때 시장을 포함하는 산업은 기업이 가치를 창출하여 이익을 캐내는 텃밭이 된다. 이러한 의미에서 시장은 이익잠재성을 더 잘 캐내는 기업과 그렇지 못한 기업 간의 선택이 이루어지는 장(場)이 되며, 기업으로서는 한 시장에서의 이익잠재성이 떨어지거나 덜 매력적이라고 판단되면 더 매력적인 시장으로 옮겨가는 전략행위를 전개하는 주체가 된다.

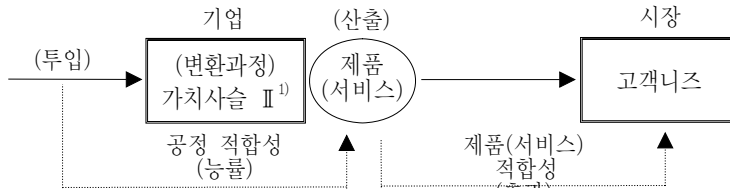
따라서 기업은 이익을 캐내는 텃밭인 해당산업의 추진동력 변화 또는 산업진화라는 동태적 환경에 부응하여 자사의 모든 역량 및 전략적 적응력을 강화해야 성장·발전할 수 있게 된다.

4) 기업성과 동태모델과 기업파워이론에 관한 내용은 김인호 교수의 동의를 얻어 그 일부를 전제 또는 인용함.

5) 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p. 17.

사업패러다임의 적합성 : 공정 적합성과 제품(서비스) 적합성

<그림 2-1>



주 1) : 김인호 교수는 기업의 가치창조메커니즘을 설명하기 위해 포터(1985)가 도입한 ‘주활동’ 및 ‘지원활동’의 가치사슬개념에 ‘핵심활동(기업가활동)’ 및 ‘활동기반(자원)’을 추가한 소위 확장가치사슬개념인 ‘가치사슬 II’는 신용어를 사용하고 있음. 자세한 것은 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, pp. 79~96 및 김인호, 「다이나믹 매니지먼트와 기업일반이론」, 비봉출판사, 2006, pp. 66~76을 참조할 것.

2) 기업성과 동태모델의 설정

기업은 본질적으로 끊임없이 변화하는 동태적·경쟁적 환경에서 고객에게 만족을 줌으로써 가치를 창조하면서 존속 및 성장·발전을 도모하는 경제주체이다. 어떤 기업이든 그 기업이 참여하는 사업은 그 사업이 속해 있는 특정산업 내에 존재하며, 그 산업은 시간이 흐름에 따라 동태적 환경 하에서 성장·발전하거나 쇠퇴하는 등 진화하게 된다.

이처럼 기업이 속해 있는 산업이 진화할 때 기업은 ‘동태전략경영(dynamic strategic management)’의 틀에 입각하여 자사의 산업내 전략적 위상을 조정하면서 동태적 환경에 적응하게 된다. 여기에서 동태경영전략이란 고객의 니즈와 이를 충족시키기 위한 기업의 역량 간의 적합성이 시간의 흐름에 따라 끊임없이 변화할 때, 두 측면간의 적합성을 확보하여 경쟁자들보다 더 우월한 기업성적을 실현하려는 경영관을 말한다. 동태전략경영에서는 주어진 시점(t 기 초)에서 자사의 경쟁적 위상이 어떠하며 또 향후 전개될 동태적·경쟁적 상황에 대해 어떻게 전략적으로 적응할 것인가의 적응방식과 논리를 중시하게 된다.

동태적·경쟁적 환경 하에서 기업의 존속과 발전을 위한 적응방식을 마련하기 위해서는 우선 기준시점(t 기 초)에서 목표로 하는 기간($t+1$ 기 초, 또는 $t+n$ 기 초) 동안의 ‘산업추진동력(industry driving forces ; IDF)’이 되는 환경세력을 적출해야 한다. 이를 위해서 환경을 분석·예측해야 하는데, 산업추진동력이란 환경세력 중에서 산업의 발전에 직접적으로 영향을 주는 세력들의 변화나 그 변화율을 말한

다. 기업의 동태적 환경에의 적응문제는 산업추진동력이 기업에 주는 충격에 대해 기업이 어떻게 전략적으로 적응하느냐의 문제로 집약된다.

정태적 관점에서 살펴볼 때 어느 기준시점에서의 특정산업은 그 산업이 지니고 있는 ‘이익잠재성(profit potential, 이를 산업 또는 시장잠재성(industrial potential ; IPT)이라고도 함)’과 그 이익잠재성을 현재화(실현)시키는 힘(이를 ‘산업파워’, industry power ; IP라 함)의 크기를 반영하고 있다고 볼 수 있다. 마찬가지로 어느 기준시점에서의 기업은 그 기업이 이익을 획득할 수 있는 힘(이를 ‘기업파워’, firm power ; FP라 함)의 크기와 자사가 속해 있는 산업에서의 상대적 위상(이를 ‘상대적 기업파워’, relative firm power ; RFP라 함)을 반영하고 있다. 여기에서 상대적 위상이란 경쟁자의 기업파워에 대한 자사 기업파워의 상대적 지위를 말한다.⁶⁾

이제 시간이 흐름에 따라 동태적 환경변화가 일어남으로써 목표시점($t+1$ 기 초)에서의 해당기업의 경영성과는 기준시점(t 기 초)에서의 산업파워와 자사의 기업파워를 초기조건으로 하여, 목표로 하는 기간(t 기 초에서 $t+1$ 기 초까지) 동안의 산업추진동력에 대해 자사가 어떠한 ‘전략행위변수(strategic behavior variables ; SBT라 함. 성장벡터 및 혁신 등이 있음)’로 어떻게 적응했는가(이를 ‘전략행보’, strategic path ; SP라 함)의 결과로 나타난다. <그림 2-2>는 동태적·경쟁적 환경에서 기업이 존속·번영하기 위한 ‘동태경영전략의 개념적 틀’이다.⁷⁾

이처럼 기업의 경영성과는 동태적 환경상황에 대한 기업의 전략적 적응행위의 산물로 인식된다는 것이 동태전략경영의 요체이다. 보다 구체적으로는 동태적·경쟁적 환경에서 기업성과는 산업파워와 자사의 경쟁적 지위(상대적 기업파워)에서 비롯된다는 인식 하에 ‘기업성과 동태모델’(firm performance dynamic model ; FPDM)을 다음과 같이 상정할 수 있다.⁸⁾

$$\begin{aligned} [\text{기업성과}]_t &= f([\text{산업파워}]_t, [\text{기업파워}]_t, \varepsilon) \\ &= f([\text{산업파워}]_t, (\text{상대적 기업파워})_t, \varepsilon) \end{aligned}$$

단, $[\text{기업성과}]_t = t$ 기 동안의 해당기업의 기업성과

$[\text{산업파워}]_t = t$ 시점에서의 산업파워

6) 김인호, 상계서, pp. 23~24.

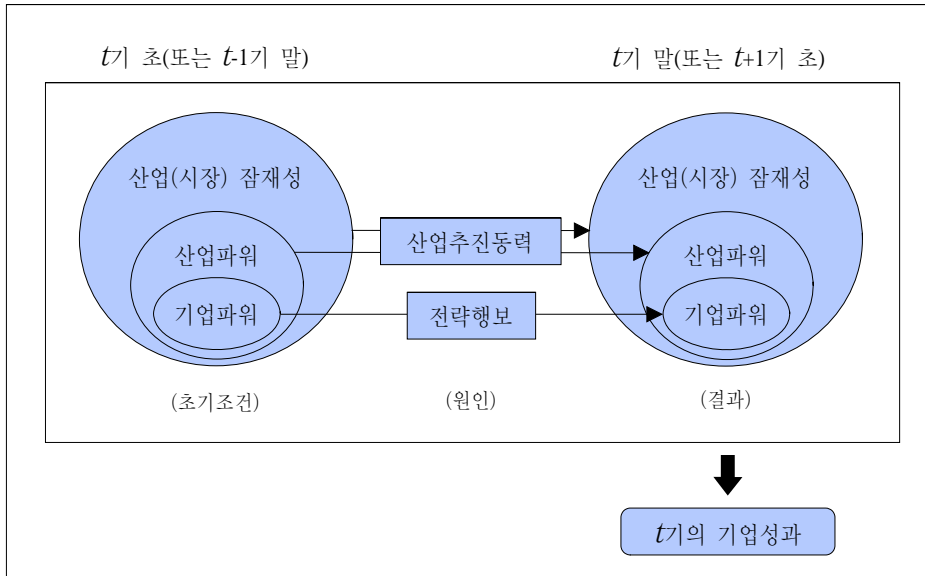
7) 동태전략경영은 과거에서 현재로 이어진다는 의미에서 경로의존적이며, 또 현재에서 미래의 위상을 지향한다는 의미에서 목표지향적(goal-oriented)임.

8) 김인호, 상계서, p. 33.

[상대적 기업파워] $t = t$ 시점에서의 해당기업의 상대적 기업파워
 ε : 확률변수(random variable)

동태경영전략의 개념적 틀

<그림 2-2>



자료 : 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p.25에 의거, 작성.

한편 ‘기업파워이론’은 이와 같은 ‘기업성과 동태모델’의 구성개념들(산업파워, 상대적 기업파워 및 절대적 기업파워 등)에 대한 개념정의와 개념 간의 관계법칙성 설정, 관계법칙성으로부터 유도된 명제에 대한 실증적 검증을 통해 구축된다.

3) 기업파워이론의 구조

기업파워이론은 산업을 발전시키는 산업추진동력에 기업이 어떻게 의도적으로 적응하느냐에 따라 기업의 흥망이 결정된다는 논리에 기초하고 있다. 즉 기업파워이론은 $(\text{기업성과})_t = f[(\text{산업파워})_t, (\text{기업파워})_t, \varepsilon]$ 라는 ‘기업성과 동태모델’을 상정하고, 산업파워(산업경쟁력)와 기업파워에 대한 개념정의와 그 구성요인을 사회물리학(social physics)에 입각하여 연역적으로 도출한 이론이다.

기업파워이론에서는 기업성과 동태모델을 통해서 ‘산업레벨’과 ‘기업레벨’이 서

로 연계되는 통합메커니즘, 산업파워 및 기업파워의 구성요인들 간의 상호관계를 설명해 주는 ‘상호작용법칙’, 그리고 특정요인들간의 상호작용 결과에 대한 예측을 다룸으로써 기업의 환경적응에 대한 일반적 분석의 틀을 제시해 준다.

기업파워이론의 핵심은 주어진 시점에서 산업파워와 기업파워를 초기조건으로 하여 일정기간 동안 산업을 발전시키는 산업추진동력(IDF)에 기업이 어떻게 의도적으로 적응하느냐의 상호작용(interaction)에 따라서 기업의 성과가 결정된다는 것이다.

기업파워이론에서는 ‘기업파워’와 ‘산업파워’라는 두 개념을 기본축으로 하고 있다. 이는 물리학의 법칙을 경영현상에 도입한 이론모델로서, 기업과 산업이 창출 또는 표출해 내는 동태적 힘을 파워라는 개념으로 파악하고 기업파워와 산업파워의 구성요인을 물리학에서의 파워를 구성하고 있는 부피, 밀도, 가속도, 속도에서 찾아 이를 산업현상에 유추·적용하고 있다. 즉 금기(今期)의 기업파워는 전기(前期)의 기업파워를 초기조건으로 하여 금기의 전략행위변수인 ‘성장벡터·혁신’을 곱한 것으로, 다음과 같이 정의된다.

$$\begin{aligned} [\text{기업파워}]_t &= [(\text{기업파워})_{t-1} \cdot (\text{전략행위변수})_t] \\ &= [(\text{기업파워})_{t-1} \cdot (\text{성장벡터} \cdot \text{혁신})_t] \\ (\text{결과}) \quad & \quad (\text{초기조건}) \quad \quad (\text{원인}) \end{aligned}$$

으로 정의하고 있다.

한편 산업파워의 측면에서, 금기의 산업파워는 초기조건으로서의 전기의 산업파워에 금기의 산업추진동력의 곱으로 정의한다. 즉

$$\begin{aligned} [\text{산업파워}]_t &= [(\text{산업파워})_{t-1} \cdot (\text{산업추진동력}, \text{산업정책변수})_t] \\ &= [(\text{시장규모} \cdot \text{산업시스템밀도})_{t-1} \cdot (\text{산업추진동력}, \text{산업추진동력})_t] \\ (\text{결과}) \quad & \quad (\text{초기조건}) \quad \quad (\text{원인}) \end{aligned}$$

따라서 기업파워이론에서는 기업성과를 다음과 같이 인식하고 있다.

$$\begin{aligned} [\text{기업성과}] &= f([\text{산업파워}]_t, [\text{기업파워}]_t, \varepsilon) \\ &= f([\text{산업파워}]_{t-1} \cdot (\text{산업추진동력}, \text{산업정책변수})_t, [\text{기업파워}]_{t-1} \cdot (\text{전략행위변수})_t, \varepsilon) \\ &= f([\text{산업파워}]_{t-1}, [\text{기업파워}]_{t-1}, (\text{전략변화방식})_t, \varepsilon) \end{aligned}$$

특히 기업파워이론에서는 기업레벨에서의 변화벡터인 전략행위변수로서의 혁신 및 성장벡터와 산업레벨에서의 변화벡터인 산업추진동력간의 상호작용방식으로서 전략변화방식(strategic change mode)이란 개념을 도입하였다.

결국 기업파워이론에서 기업성과는 t 기간 동안에 그 기업이 속한 산업시스템 자체가 캐낼 수 있는 이익(산업파워) 중에서 자사가 캐낼 수 있는 힘(기업파워), 그리고 이를 초기조건으로 한 자사의 전략변화방식에 따라서 좌우된다. 즉, 다음의 관계가 성립한다.

$$[\text{기업성과}]_t = f([\text{산업파워}]_{t-1}, [\text{기업파워}]_{t-1}, [\text{전략변화방식}]_t, \varepsilon]$$

(산업효과) (기업효과) (상호작용효과)

이상에서 본 바와 같이 기업파워이론은 주어진 시점에 기업파워(기업역량)와 산업역량(산업파워)을 초기조건으로 하여 일정기간 동안 외생변수인 산업추진동력에 대해 기업이 내생변수인 성장벡터와 혁신의 동태적 전략행보를 어떻게 취하느냐가 기업성과 달성의 핵심요인임을 보여준다.

한편 기업파워이론에서는 전략행보에 따라서 기업간에, 기업성과 상에 차이가 생기게 됨을 알 수 있어, 특정산업에서 어떻게 ‘주도기업’들이 등장하며, 왜 그들간에 산업주도권이 이동하는가를 명쾌하게 설명할 수 있는 논거를 제공해 준다. 전략행보(성장벡터행보, 혁신행보)는 전략행위의 우위성을 반영하므로, 기업성장·발전의 원동력이 된다. 그런데 상대적 기업파워는 산업주도권을 반영하므로, 다음의 관계가 성립된다.

$$\begin{aligned} [\text{기업성과}]_t &= f([\text{산업파워}]_t, (\text{상대적 기업파워})_t, \varepsilon] \\ &= f([\text{산업파워}]_t, (\text{산업주도권})_t, \varepsilon] \\ &= f([\text{산업파워}]_t \cdot (\text{산업주도권})_{t-1} \cdot (\text{전략행보})_t, \varepsilon] \end{aligned}$$

요컨대, 일정시점에서의 상대적 기업파워는 산업주도권에서의 위치를 나타내므로, 상대적 기업파워의 변화벡터를 나타내는 ‘전략행위의 우위성’이 바로 산업주도권의 이동동인(移動動因)이 된다. 따라서 기업의 동태적 환경에 대한 전략적 적응결과는 바로 자사의 산업주도권에서의 이동궤적으로 집약된다.

2. 기업의 성장전략 연구에 있어서 기업파워이론 적용방법

1) 기업파워이론과 기업 성장전략 연구의 관련성

기업파워이론은 다음과 같은 인식하에 구축되었다.⁹⁾

첫째, 경제·산업발전의 원동력은 여러 가지가 있으나, 그 핵심동력은 기술변화라고 인식한다. 이는 기술변화를 강조하는 신선편터학파의 진화경제이론(Evolutionary Economics)과 논거를 같이한다고 볼 수 있다.¹⁰⁾ 여기에서 기술이란 어떤 일이 실제적인 것으로 되게끔 하는 방법에 관한 지식을 말한다. 즉 새로운 제품 또는 서비스나 새로운 생산시스템을 개발하는데 사용될 수 있는 실용적인 지식·노하우·기능·기량 등을 일컫는다. 따라서 기술은 기업에서의 모든 활동과 모든 사업의 기반을 이룬다.

둘째, 기업성장·발전의 원동력은 기업파워라고 인식한다. 그리고 기업파워는 기업역량과 성장벡터·혁신으로 구성되며, 그 논리적 근거는 사회물리학에 기초한 것이다. 기업파워 구성요인에서 기업역량은 구조를 나타내는 정태개념이며, 성장벡터·혁신은 과정을 나타내는 동태개념이므로, 기업파워의 구조와 과정을 이해하기 위해서는 동태전략경영의 틀이 요구된다. 기업파워는 본질적으로 시장의 고객니즈를 충족시키는데 적합해야 하므로, 기업이 성장·발전하기 위해서는 경제·산업 발전의 원동력인 기술변화에 전략적으로 적응하면서 기업역량과 시장의 고객니즈와의 동태적합성을 확보해야 한다.

기업파워이론에서는 기본적으로 산업을 하나의 복잡적응시스템(Complex Adaptive System)으로 인식하고, 기업파워 구성요인들 간의 관계를 비선형으로 파악할 뿐만 아니라 전략의지가 투영되는 동태개념의 성장벡터와 혁신을 전략행위변수로 다룬

9) 김인호, 상계서, pp. 233~235.

10) 이 이론은 변화과정의 관점에서 생태생물학에서의 변이·유전·도태의 개념을 빌어 사회·경제현상을 설명하고자 하는 이론임. 이 이론은 과정, 특히 기술변화의 과정을 중시함. 이 이론의 기초는 Schumpeter의 혁신이론(1934)과 기업의 성장과정을 이론화한 Penrose (1959)의 이론과 맥을 같이 하는 것으로 볼 수 있음. 그러나 이 이론의 효시는 1980년대 들어 생태생물학에서의 경쟁이론은 경제·경영에서의 경쟁현상에 적용하려고 시도한 Nelson과 Winter의 *An Evolutionary Theory of Economic Change*(1982)로 볼 수 있음. 진화경제이론에서 성장(성공)은 시장의 선택과정을 통해 이루어진다고 봄. 즉 시장에서 보다 수익성이 좋은 기업들이 선택됨에 따라 경제 전반의 성장이 도모된다는 것임. 김인호, 상계서, pp. 26~28 및 「다이나믹 매니지먼트와 기업일반이론」, 비봉출판사, 2006, pp. 49~52.

다. 비선형구조와 동태적 과정을 포괄한다는 의미에서 기업파워이론은 본질적으로 복잡성과학에 기초하고 있다고 볼 수 있다.¹¹⁾

그러나 기업을 하나의 행위자로 취하고 있는 산업시스템이 어떤 시스템 상태(system state)에 속해 있느냐에 따라서 기업파워이론의 논거는 달라지게 된다. 즉 산업추진동력이 산업시스템을 원래의 상태로 수렴시키는 평형 또는 균형(equilibrium) 상태나 평형근처(near-to-equilibrium) 상태에 처해 있을 경우에는 기존의 전략경영관점, 즉 뉴턴주의,¹²⁾ 혼돈가장자리(on the edge of chaos) 상태에서는 뉴턴주의 또는 복잡성 과학에, 그리고 산업추진동력이 기존의 산업시스템을 전혀 다른 시스템 상태로 몰아가는 소위 균형에서 이탈된 비평형(far-from-equilibrium) 상태에서는 복잡성 과학에 기초하게 된다고 볼 수 있다. 이런 의미에서 기업파워이론은 뉴턴주의와 복잡성 과학이 공존하는 보편이론의 성격을 띠고 있다.

한편 기업파워이론은 산업레벨의 진화경제이론과 기업레벨의 자원축경영이론(Resource-based Management Theory)이 접목되고 통합될 수 있는 가능성을 암시하고 있다.¹³⁾ 다시 말해 기업파워이론은 전혀 새로운 동태적 틀을 사용하면서도 주 설명대상과 분석수준, 분석단위, 그리고 이론이 강조하는 측면에서 진화경제이론과 자원축경영이론의 관점과 논점을 모두 포괄·수용하고 있다고 할 수 있다(<표 2-1> 참조).

11) 산업시스템은 경쟁자들로 이루어지는 기업군과 공급자들, 고객집단, 사회 및 기술인프라 주체, 그리고 정부 등 많은 행위자들이 서로 상호작용하는 하나의 복잡적응시스템으로 볼 수 있음. 여기에서 복잡적응시스템이란 행동의 규칙체계에 따라서 서로 상호작용하는 다수의 행위자들로 구성된 시스템을 일컫음. 이 개념은 20세기 후반부터 본격 연구되고 있는 카오스이론(Chaos Theory)이나 복잡성과학(Complexity Science)의 등장에 따라 도입되었는데, 다수의 행위자가 자율성을 갖고 상호작용하면서 학습하고 진화함으로써 특정한 구조와 규칙을 만들어 간다는 것임. 따라서 산업이나 기업은 환경에 적응하거나 환경에 의해 선택되는 존재가 아니라 스스로 새로운 질서를 만들어 나가는 자기조직화(self-organizing) 능력을 지닌 복잡적응시스템으로 인식하는 것이 현실적임. ① Ralph D. Stacey, *Strategic Management & Organizational Dynamics*, Pitman Publishing Co., 1993 & 1996, ② 김인호, 전계서, 1999, pp. 44~47.

12) 뉴턴의 기계론적 관점, 즉 요소환원주의(Reductionism)는 전략요소들을 선형의 세계로 파악하고 있어 부분(part)의 합이 곧 전체(whole)가 된다고 보고 있음.

13) 자원준거 또는 자원기준경영이론이라 하며, 이 이론에서는 기업을 제품·시장지위의 집합이라기보다는 자원의 집합체로 인식하고, 독자역량을 지닌 자원을 통해 경쟁우위를 창출하는 것을 전략의 본질로 제시하고 있음.

진화경제이론 · 자원축경영이론과 기업파워이론의 비교

<표 2-1>

구 분	진화경제이론	자원축경영이론	기업파워이론
강조하는 측면	과정지향적	균형지향적	구조·균형 및 과정을 동시에 다룸
분석레벨	주로 산업레벨	기업레벨	사업·기업·산업레벨
분석단위	주로 무형자원	모든 자원	모든 자원과 전략행보
주 설명대상	기술진화와 경쟁	경쟁우위의 원천, 다각화	(상대적) 기업파워의 원천과 강화원리
전략의 초점	무형자원의 생성	모방곤란 자원의 축적과 전개	전략행보와 애로부문(취약부문)의 보강
주요 변수	거시(산업) 변수, 미시(기업) 변수	기업전략변수	기업전략변수, 산업정책변수
주된 연구방법	직관, 귀납	직관, 귀납	연역, 귀납, 직관
이론구조의 특성	동태적	정태적	동태적

자료 : 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p. 255.

이처럼 기업파워이론은 기존 전략경영관이 지니는 유용성을 활용하고 한계점을 극복하면서 기업의 성장·발전의 근본이 되는 기업성과를 동태적·통합적·보편적으로 설명해 줄 수 있는 새로운 비선형·전략경영 동태이론이다.

따라서 기업성장·발전의 원동력을 기업파워에 두고, (상대적)기업파워와 산업파워의 원천과 이를 강화하기 위한 원리를 제공해 주는 기업파워이론을 기업의 성장전략 수립 연구에 도입·적용하는 것은 매우 타당하다고 할 수 있을 것이다. 환언하면 기업파워이론은 주어진 시점에서의 기업파워(기업역량)와 산업파워(산업역량)를 초기조건으로 하여 일정기간 동안의 외생변수인 산업추진동력에 대해 기업이 내생변수인 성장벡터와 혁신을 어떻게 전략적으로 적용하느냐가 기업의 성패를 좌우하는 결정적인 원인이 된다는 점을 보여주는 동태전략경영이론이라는 점에서 기업의 성장전략 연구와 관련성이 매우 높다고 할 수 있을 것이다.

2) 근해 정기선사 성장전략 연구에의 기업파워이론 적용방법

기업성과 동태모델의 관점에서 기업파워이론의 기본골격을 다시 정리하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned}
 [\text{기업성과}] &= f(\text{산업파워})_t, (\text{기업파워})_t, \varepsilon] \\
 &= f(\text{산업파워})_t \cdot (\text{상대적 기업파워})_t, \varepsilon] \\
 &= f\{(\text{산업파워})_{t-1}, (\text{산업추진동력}, \text{산업정책변수})_t\} \cdot \{(\text{상대적 기업파워})_{t-1}, (\text{전략행보})_t\}, \varepsilon] \\
 &= f\{(\text{시장규모}, \text{산업자급역량도}, \text{산업경영강도})_{t-1}, (\text{산업추진동력}, \text{산업정책변수})_t\} \cdot \{(\text{규모우위성}, \text{사업패러다임 우위성})_{t-1}, (\text{성장벡터}, \text{혁신})_t\}, \varepsilon]
 \end{aligned}$$

여기에서 (시장규모, 산업자급역량도, 산업경영강도)_{t-1} : 산업레벨의 초기 조건
 (산업추진동력)_t : 산업레벨의 외생변수
 (산업정책변수)_t : 산업레벨의 내생변수
 (규모우위성, 사업패러다임 우위성)_{t-1} : 기업레벨의 초기조건
 (성장벡터, 혁신)_t : 기업레벨의 내생변수

위 식에서 보는 바와 같이 기업파워이론은 t 기의 어느 기업의 경영성과가 기업레벨 및 산업레벨에서의 초기조건을 출발점으로 하여 t 기 동안의 외생변수인 산업추진동력과 산업레벨에서의 내생변수인 산업정책변수에 대하여 해당기업이 적용한 전략행보의 함수로 이해될 수 있음을 보여준다. 즉 기업파워이론은 기업이 동태적 환경변화의 충격에 대해 주경쟁자보다 한 수 뛰어나게 ‘성장벡터, 혁신’이라는 전략행위변수를 전략행보로 취함으로써 상대적 기업파워를 강화하여 자사의 성장, 발전을 도모하게 된다는 점을 보여준다.

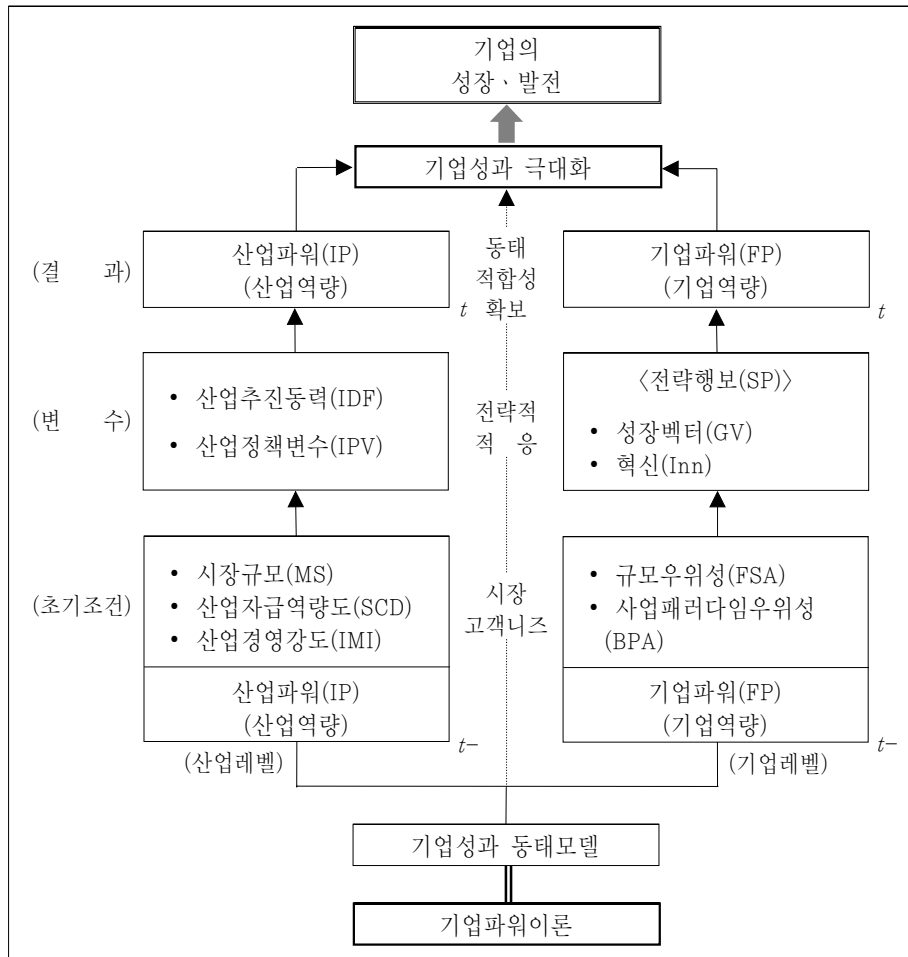
이러한 의미에서 최근 들어 동태적, 경쟁적 환경변화를 겪고 있는 우리나라 근해 정기선사의 성장전략을 수립하는 본 연구를 수행하는 데 있어서 기업파워이론은 매우 유용한 이론적 틀, 구조, 모델을 제시해 준다고 할 수 있다. 본 연구에서 기업파워이론의 도입, 적용 방법 및 절차는 다음과 같다.

우선적으로 본 연구에서는 우리나라 근해 정기선사가 지속적, 안정적으로 성장, 발전하기 위해서는 기업성과를 극대화해야 한다는 인식 하에 기업성과는 산업파워 및 (상대적)기업파워에 의해 결정된다는 기업파워이론의 기본골격, 즉 기업성과 동태모델의 구성체계를 그대로 따른다(<그림 2-3> 참조). 따라서 본 연구

에서는 산업파워 및 기업파워의 구성요인과 개념정의, 구성요인 간의 상호 관계법칙성, 명제, 선행연구에서의 실증결과¹⁴⁾ 등을 대부분 수용·반영한다.

기업파워이론의 구성요인과 기업의 성장·발전원리

<그림 2-3>



- 14) ① 한성수, “기업파워이론에 기초한 산업주도권 이동모델의 실증연구 - 세계철강산업의 진화과정을 중심으로”, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1997. 12. ② 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999. ③ 구태용, “사업패러다임 동태적합성과 기업성과와의 관계에 대한 실증연구”, 한양대학교 대학원 석사학위논문, 2000. 12. ④ 현준식, “혁신과 기업성과와의 관계: 제품·공정적합성의 매개효과에 대한 실증연구”, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 2004. 12. ⑤ 김인호, 「다이나믹 매니지먼트와 기업일반이론」, 비봉출판사, 2006. ⑥ 이병운, “기업의 자원유형과 신제품의 재무적 성과와의 관계에 대한 연구: 총체적 관점”, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 2007. 2.

다음으로 본 연구가 근해 정기선해운을 대상으로 산업레벨 및 기업레벨을 서로 연계한 연구라는 점, 그리고 해운산업은 해운운송서비스라는 무형재를 생산하는 산업 특성을 가지고 있다는 점 등을 고려하여 일반기업에 대한 기업파워이론의 전략경영프로세스를 <표 2-2>와 같이 변형·적용한다.

기업파워이론의 적용방법

<표 2-2>

기업파워이론	본 연구 적용방법
○ 기업파워이론 적용을 위한 산업 및 기업 실태에 관한 기초자료 분석 및 통찰력 확보	○ 근해 정기선 해운산업시스템 분석(제3장) ○ 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화추이 분석(제4장) - 산업추진동력 분석 - 산업 진화경로 분석 - 우리나라 및 외국 주요 선사의 과거 전략행보 분석 - 산업주도권 변화 추이 분석
○ 현 시점에서의 초기조건 파악 - 산업파워(IP)(산업역량) • 시장규모(MS) • 산업자급역량도(SCD) • 산업경영강도(IMI) - 기업파워(FP)(기업역량) • 규모 우위성(FSA) • 사업패러다임 우위성(BPA)	○ 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 분석(제5장) - 근해 정기선 해운산업의 산업파워 분석 • 시장규모(MS) • 산업자급역량도(SCD) • 산업경영강도(IMI) - 근해 정기선사의 기업파워 분석 • 규모 및 그 우위성(FSA) • 사업패러다임 적합성(BPF) 및 우위성(BPA)
○ 산업파워 및 (상대적) 기업파워 결정 변수 검토 - 산업파워 결정 변수 • 산업추진동력(IDF) • 산업정책변수(IPV) - 상대적 기업파워 결정 변수 • 성장벡터(GV) • 혁신(Inn)	○ 산업추진동력 전망과 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석(제6장) - 산업추진동력 전망 - 산업추진동력이 근해 정기 해운산업에 미칠 영향 분석 • 산업파워에 미칠 영향 • 상대적 기업파워에 미칠 영향
○ 결과 - 미래 일정시점에서의 산업파워 및 기업파워	○ 우리나라 근해 정기선사의 성장전략과 정책대안(제7장) - 성장전략 추진과제와 정책대안 선정 프로세스 - 근해 정기선사의 기업파워 갭 분석 및 전략지침 설정 - 근해 정기선사의 기업파워 강화 방안 - 근해 정기선 해운산업의 산업파워 강화 위한 정책대안

기업파워이론을 적용하기 위한 근해 정기선 해운산업 및 정기선사의 실태에 관한 기초자료를 조사·분석하고, 근해 정기선 해운산업의 산업주도권이 어떠한 산업과 기업의 환경조건 하에 변동되어 왔는가를 살펴본다. 다음으로 현 시점에서의 산업파워 및 기업파워에 대한 초기조건을 파악한다. 여기에서는 우리나라 근해 정기선 해운산업에 대한 산업파워 및 우리나라 근해 정기선사의 기업파워를 분석하여 산업파워 및 기업파워의 형성과정 및 그 수준을 이해하는 데 초점에 둔다.

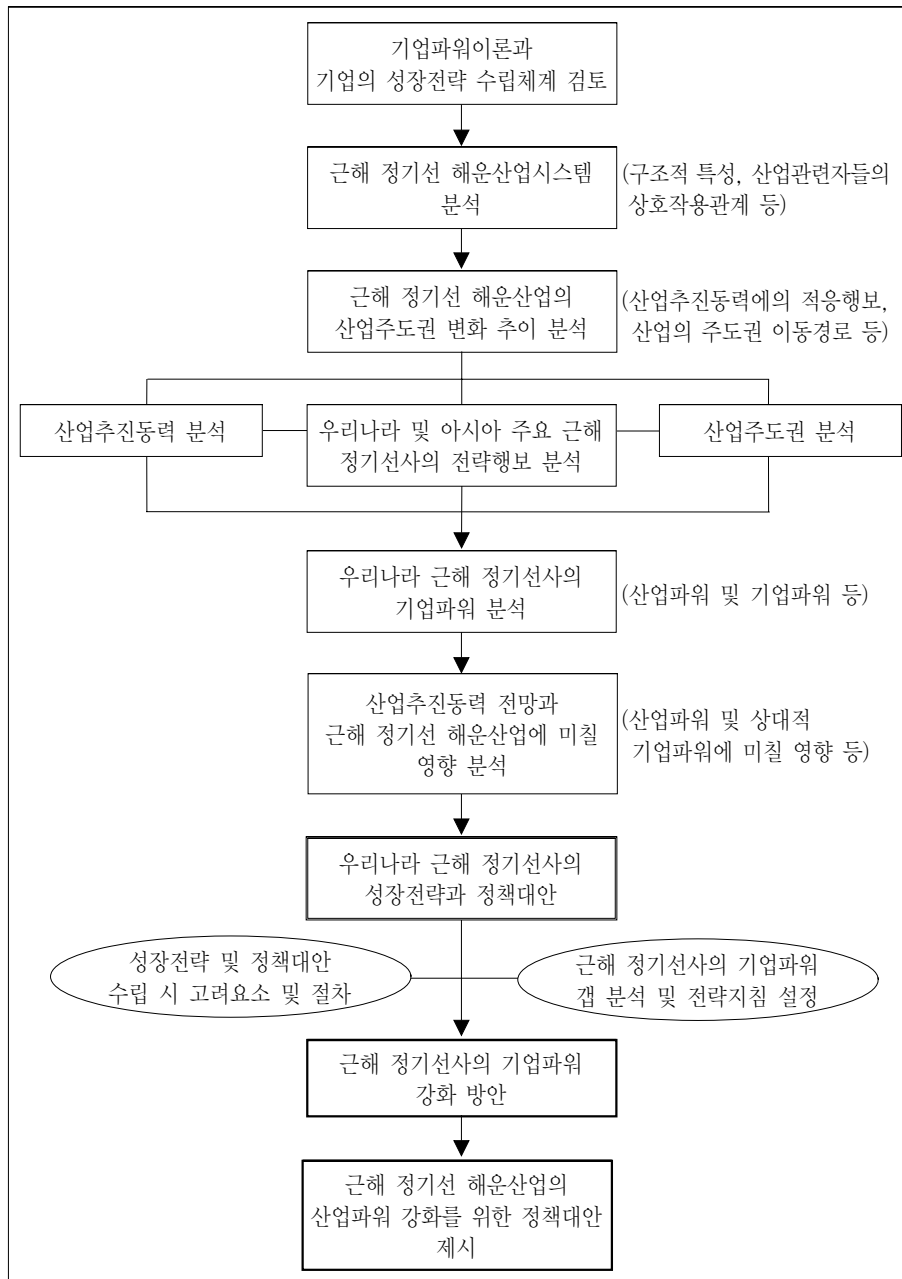
현 시점에서의 산업파워와 기업파워를 초기조건으로 하여 향후 나타날 산업추진동력을 전망하고, 이러한 산업추진동력이 근해 정기선 해운산업의 산업파워 및 기업파워에 미칠 영향을 분석한다. 기업파워이론에 따르면 향후 전개될 산업추진동력에 대해 우리나라 근해 정기선사가 어떤 전략행보를 취하느냐에 따라 우리나라 근해 정기선사의 기업성과, 더 나아가 성장·발전이 좌우된다. 따라서 전략행위변수를 중심으로 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 강화를 위한 전략과제, 그리고 산업파워 강화를 위한 정책대안을 마련 제시한다.

3) 기업파워이론에 입각한 근해 정기선사의 성장전략 연구 수행흐름도

이상과 같은 기업성과 동태모델과 기업파워이론의 구조, 그리고 근해 정기선사의 성장전략 연구에 있어서 기업파워이론의 적용방법에 입각하여 본 연구는 〈그림 2-4〉의 순서와 내용으로 진행한다.

연구의 흐름도

<그림 2-4>



제 3 장 근해 정기선 해운산업시스템 분석

1. 해운산업시스템 분석체계

1) 산업시스템의 개념정의와 구성요소

(1) 산업시스템의 개념정의¹⁵⁾

산업은 하나의 시스템으로, 산업시스템은 산업구조와 그에 대한 산업인프라 및 산업정책을 포괄하는 하나의 집합으로 정의할 수 있다. 여기서 산업구조란 산업내 경쟁관계에 있는 기업군인 경쟁자 집단(competitor group), 요소시장의 공급자 집단(supplier group), 그리고 고객 집단(customer group)으로서의 시장 간의 관련체계를 말한다. 산업인프라란 특정산업을 지지·지원하는 관련 산업과 기술 및 사회 인프라를 말하며, 산업정책은 해당산업에 대한 정부의 의지를 말한다.

(2) 산업구조

산업구조는 시장에서 얼마나 많은 기업들이 어떤 형태로 구성되어 시장수요(market demand)를 충족시키고 있는가에 따라 그 성격이 규정된다. 시장수요를 충족시킬 기업들은 서로 경쟁관계에 놓이게 되며, 이들이 경쟁자 집단을 형성하게 된다.

경쟁자 집단(competitor group)이란 서로 충분히 가깝게 대체 가능한 유형의 제품 또는 무형의 서비스(service product)를 다루고 있는 기업들의 집단을 말한다. 즉 한 산업을 구성하고 있는 기업들이 동일한 또는 유사한 니즈를 보유한 수요자를 대상으로 할 때에는 서로 경쟁관계에 놓이게 된다.

어떤 산업이든 산업 내에 존재하는 공급자의 수와 그들의 상대적 규모, 시장주도자들의 시장지배의 정도, 수요자의 수와 수요 구조, 생산자로부터 최종소비자에

15) 현재 산업이라는 용어가 다의적으로 사용되고 있으나, 산업은 흔히 유사한 기업군(企業群)을 의미한다. 여기에서 유사하다는 개념은 기업이 충족시켜야 할 고객집단이 유사하고, 또 그들의 니즈가 유사한 경우는 물론 기업이 사용하고 있는 경영자원(물적·인적·정보적 자원 등)이 유사한 것을 말한다. 본 연구에서는 기업의 활동무대인 산업이 충족대상인 고객집단을 포함한다는 의미에서 산업을 시장보다 넓은 개념으로 사용하고자 함.

이르기까지의 유통경로, 산업 내의 전·후방 통합의 정도, 산업의 진입과 퇴출의 용이성 여부, 시장의 규모와 지역적 커버리지 등에 따라서 해당 산업의 구조적 특성이 정해진다.

(3) 산업인프라 및 산업정책

산업인프라는 연관산업을 비롯하여 기술 및 사회인프라를 의미한다. 연관산업의 발전정도는 특정산업의 발전을 더욱 조장·촉진시키거나 또는 저해시킬 수 있다. 기술인프라는 특정산업에 부합하는 기술인력, 기술정보, 연구시설·제도 등으로 구성되어 기업이 구체적으로 실현가능한 산업이익을 현실화할 수 있는 기술적 기반을 제공한다. 사회인프라는 기업의 생산능률이나 산출 수준을 직·간접으로 향상시키는 인프라로서, 도로·항만·전력·정보통신 등을 말한다.

산업정책은 정부가 자국의 경제목표 및 세계 산업주도권에의 접근을 위해 특정 산업에 대해 그 발전방향이나 독자적 발전영역의 설정, 이를 지원하기 위한 각종 산업인프라 구축 및 직·간접적 지원수단을 통해 산업에 개입하는 활동과 과정을 말한다. 환언하면 산업정책은 자국의 산업시스템 내에 존재하는 사업패러다임들이 경쟁국의 경쟁자보다 더 강한 경쟁우위성과 적응우수성을 확보하도록 산업발전 방향, 발전 동인과 동력원의 조성, 기업행동의 규범·규칙 및 시장경쟁구조, 그리고 이를 지원하는 산업인프라의 정비 등을 포함하는 정책수단을 의미한다. 따라서 정부는 자국기업들로 하여금 기업파워를 강화할 수 있도록 산업에 대한 지원·유도·규제 등의 수단을 통해 정책의지를 구사하게 된다.

2) 해운산업시스템 분석체계

근해 정기선 해운산업을 하나의 산업시스템으로 이해하고, 해운산업시스템의 구성요소를 i) 산업구조, ii) 산업인프라, iii) 산업정책으로 규정한다.

산업구조 분석에서는 수요 측면, 공급 측면으로 나누어 살펴본다. 구체적으로 수요 측면에서는 i) 근해 정기선 해운시장의 규모와 지역적 커버리지, ii) 항로별 수출입 해상물동량의 규모와 균형 정도, iii) 운송 서비스 니즈의 고도화 등을 살펴보고, 공급 측면에서는 i) 항로별 취항선사 수와 그들의 상대적 규모, ii) 항로별 시장주도자들의 시장지배의 정도, iii) 해운기업의 수평적·수직적 다각화 정도, iv) 정기선 해운시장의 진입과 퇴출의 용이성, v) 취항선사의 전략적 유형 등

을 살펴본다. 끝으로 기타 산업구조 특성으로 선사와 화주간의 해운서비스 거래절차 및 운송중개인의 개입 정도 등을 분석한다.

산업인프라 분석에서는 i) 연관산업, ii) 기술 인프라, iii) 사회 인프라 등을 살펴본다. 먼저, 연관산업 분석을 위해 조선산업, 선박금융산업, 해상보험산업 등을 살펴보고, 이러한 연관산업의 발전이 근해 정기선 해운산업의 발전에 어느 정도 기여하고 있는지를 검토한다. 기술인프라와 관련해서는 컨테이너선박의 대형화, 고속화, 자동화에 대해 살펴보고 IT기술 발전의 영향 등에 대해서 검토한다. 또한 해운물류관련 연구시설·제도, 해운물류전문인력의 보유와 개발 등 인적자본 양성 현황도 살펴본다. 사회인프라 분석에서는 이용 가능한 컨테이너 터미널 및 배후 연계운송망 현황과 개발계획 등을 검토한다. 산업정책 분석에서는 해운산업 발전 및 지원정책, 경쟁 및 시장 개방정책, 조세 정책 등을 중점적으로 살펴본다.

2. 근해 정기선 해운산업시스템 분석

1) 산업구조 분석

(1) 수요 측면

① 근해 정기선 해운시장의 규모와 지역적 커버리지

근해 정기선 해운시장이란 우리나라 근해 정기선사들이 영업활동을 행하는 시장으로 이해될 수 있다. 일반적으로 외항 해운기업의 해상운송 서비스 제공행위는 자국의 무역화물을 운송하는 경우(환적화물 포함)와 제3국간의 무역화물을 운송하는 경우로 나누어 볼 수 있다. 따라서 근해 정기선 해운시장은 수출입 화물(환적화물 포함) 운송시장과 제3국간 화물 운송시장으로 구분할 수 있다. 또한 지리적 제한범위로써는 태평양, 인도양, 대서양 등의 원양을 가로지르는 것을 제외한 우리나라 인근의 바다를 항해하는 것으로 설정할 수 있다. 예를 들어, 동북아 역내 운송, 동북아 ↔ 동남아 구간, 동남아 역내 운송 등의 아시아 역내 해상운송이 해당한다.

2006년 현재 아시아 역내 해운산업의 시장규모는 3,722만TEU이고, 이 중에서 우리나라를 중심으로 하는 근해 정기선 해운산업의 시장규모는 553만TEU이다.¹⁶⁾

② 항로별 수출입 해상물동량의 규모와 균형 정도

아래 <표 3-1>에서 보는 바와 같이, 우리나라를 중심으로 한 근해 정기선 시장의 규모는 2006년 현재 500만TEU를 상회한다.¹⁷⁾ 이 중에서 한·중 항로가 가장 물동량이 많다. 한편, 수출입의 균형은 한·중 항로의 경우 우리나라 수출 물량 비중이 60.7%로 적게 나타나고, 한·일 항로 및 한·동남아 항로는 우리나라 수출 물량 비중이 각각 154.3%, 152.8%로 높게 나타나고 있다.

근해 정기선 항로별 수출입 물동량 및 균형 정도(2006년)

<표 3-1>

단위 : 천TEU

항로 구분	수출 ¹⁾	수입 ²⁾	수출/수입	합계
한·중 항로	946	1,557	60.7%	2,502
한·일 항로	781	506	154.3%	1,286
한·동남아 항로	914	598	152.8%	1,513
중·일 항로	2,160	965	223.8%	3,125
합계	4,801	3,626	132.4%	8,426

주 : 1) 왼쪽 국가에서 오른쪽 국가로의 수출.

2) 왼쪽 국가가 오른쪽 국가로부터 수입.

자료 : 제4장, <그림 4-2>, <그림 4-3>, <그림 4-5>, <그림 4-6>

③ 운송 서비스 니즈의 고도화¹⁸⁾

해상운송 서비스의 중요 고객인 기업의 국제물류관리 방식이 급격히 변화하고 있다. 기업은 국제물류 부문의 관리를 보다 효율적이고 효과적으로 수행하기 위해 공급사슬관리(Supply Chain Management) 개념을 도입하여 적시물류체계(Just in time) 추구 및 시장으로의 시간(time to market) 단축을 도모하고 있다. 이와 같은 기업의 국제물류 관리의 변화는 해운물류 서비스를 제공하는 선사에게 영향을 미쳐, 해운부분에 국한된 서비스를 지양하고 물류의 전 과정에 대한 서비스를 제공 하도록 유도하고 있다. 또한 Sea & Air, Landbridge를 통한 해운과 철도운송의 다양

16) 현재의 근해 정기선 시장규모에 대한 보다 자세한 논의는 “제5장 우리나라 근해 정기선사의 기업역량 분석”을 참조.

17) 제3국간 화물인 중·일 항로까지 포함하면 그 규모는 800만TEU를 넘어섬.

18) 참고 자료 : 한국해양수산개발원, “글로벌 리더를 향한 한국해운산업 발전전략 - 장보고 플랜 -”, 2007. 2, pp. 77~78.

한 운송방식을 결합한 복합운송이 발전하면서, 이러한 물류 통합화가 진전되고 있다. 결국, 이러한 변화는 과거 선사의 Port to Port 서비스 형태를 Door to Door, 심지어는 Shelf to Shelf의 형태로까지 변화시킬 것이다.

(2) 공급 측면

① 항로별 취항선사 수

아래 <표 3-2>에서 보는 바와 같이, 한·중 항로 54개사, 한·일 항로 13개사, 한·동남아 항로 33개사, 중·일 항로 19개사로서 각 항로별로 다수의 선사가 영업활동을 전개하고 있다.

근해 정기선 항로별 취항 선사 현황

<표 3-2>

항로 구분	취항 선사 현황
한·중 항로	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기준 시점 : 2007년 6월 말 ○ 한국선사(14개사), 중국선사(18개사), 카페리선사(14개사), 제3국 선사(8개사) : 총 54개사
한·일 항로	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기준 시점 : 2006년 ○ 한국선사(12개사), 외국적 선사(3개사) : 총 13개사
한·동남아 항로	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기준 시점 : 2006년 ○ 한국선사(8개사), 외국적 선사(25개사) : 총 33개사
중·일 항로	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기준 시점 : 2006년 ○ 일본선사(4개사), 중국선사(14개사), 홍콩(1개사) : 19개사

자료 : 제4장, <그림 4-20>, <그림 4-23>, <그림 4-25>, <표 4-26>.

② 항로별 시장주도자들의 시장지배의 정도

가. 국가별·항로별 시장 점유율¹⁹⁾

2006년 현재 한·일 항로의 경우, 우리 국적선사의 수송 점유율이 94.1%에 달한다. 한·중 항로의 경우, 국적선사 수송 점유율이 41.5%, 중국선사 33.3%, 한·중 카페리 선사 15.1%, 제3국 선사 10.0%를 각각 차지하고 있다. 한·동남아항로의 경우, 국적 선사 수송 점유율이 62%, 외국적 선사 38%를 차지하고 있다. 요약하면, 우리 국적선사는 한·일, 한·동남아 항로에서 50% 이상의 수송 점유율을 차지하고 있으며, 한·중 항로에서도 가장 우수한 수송 실적을 보이고 있다.

19) 제4장, <그림 4-22>, <그림 4-23>, <그림 4-24> 참조

나. 국적 선사 및 해외 선사의 선복량 비교²⁰⁾

근해 정기선 시장에서 활동하는 선사들의 선복량을 비교하면, Wan Hai가 119,847TEU로 가장 많고, 다음으로 RCL(49,853TEU), 고려해운(29,536TEU), SITC(27,863TEU), SYMS(23,773TEU), 홍아해운(23,266TEU) 등이다. 우리 국적선사의 경우, 고려해운, 홍아해운이 이들 해외 선사와 견줄 만한 역량을 갖춘 것으로 평가된다.

③ 해운기업의 수평적·수직적 다각화 정도

수평적 다각화 측면에서 근해 정기선사의 현황을 보면, 조사대상 9개 선사 중 5개 선사는 정기선 사업만 수행하고, 나머지 4개 선사는 부정기선 사업도 병행하는 것으로 나타났다. 유조선 및 기타 부문에서 사업활동을 하는 선사는 없는 것으로 나타났다. 전체적으로 우리 근해 정기선사의 수평적 다각화 정도는 낮은 것으로 평가된다.

근해 정기선사의 수평적·수직적 다각화 현황(2007년 현재)

<표 3-3>

선사 구분	수평적 다각화 ¹⁾	수직적 다각화 ²⁾
A선사	정기선만 사업	터미널 운영, 포워딩 사업 병행
B선사	정기선만 사업	정기선만 사업
C선사	부정기선 사업 병행	터미널 운영, 창고·물류센터 운영, 포워딩 사업 병행
D선사	부정기선 사업 병행	정기선만 사업
E선사	정기선만 사업	정기선만 사업
F선사	부정기선 사업 병행	정기선만 사업
G선사	정기선만 사업	정기선만 사업
H선사	정기선만 사업	정기선만 사업
I선사	부정기선 사업 병행	포워딩 사업 병행

주 : 1) 수평적 다각화는 정기선, 부정기선, 유조선, 기타 부문에 대한 사업 수행 여부 검토

2) 수직적 다각화는 정기선, 터미널 운영, 창고·물류센터 운영, 포워딩 사업 수행 여부 검토
 자료 : 각 선사 내부자료에 근거하여 KMI 작성

20) 제4장 <표 4-56> 참조.

한편 수직적 다각화 측면에서 근해 정기선사의 현황을 보면, 조사대상 9개 선사 중 6개 선사는 정기선 사업만 수행하고, 1개 선사는 포워딩 사업 병행, 1개 선사는 터미널 운영, 포워딩 사업 병행, 나머지 1개 선사는 터미널 운영, 창고·물류센터 운영, 포워딩 사업을 병행하는 것으로 나타났다. 마찬가지로 우리 근해선사는 수직적 다각화의 수준도 낮은 것으로 평가된다.

④ 정기선 해운시장의 진입과 퇴출의 용이성

아래 <표 3-4>에서 보는 바와 같이, 근해 정기선항로 중 한·중 항로를 제외하고는 선사의 항로 취향에 대한 자유화는 완결되었다. 한·중 항로 또한 2009년에 정기선, 2012년 카페리선에 대한 자유화 조치가 시행되면, 선사의 자유로운 항로 취향이 이루어질 것이다.

항로별 진입 규제 현황(2007년)

<표 3-4>

구분	한·중 항로	한·일 항로	한·동남아 항로	한·러 항로
진입 규제 현황	한·중 양국 선사의 항로 취향은 협의회 결정 사항	진입 규제 없음	진입 규제 없음	진입 규제 없음

한편, 한·중 항로 및 한·일 항로의 과거 진입·퇴출 추이를 보면 아래 <표 3-5>와 같다. 양 항로 모두 해상 물동량 증가와 함께 진입·퇴출이 빈번히 일어나면서, 진입 선사의 수가 퇴출 선사의 수에 비해 많음을 알 수 있다.

한·중 항로의 선사 진입·퇴출 추이

<표 3-5>

년도	진입	퇴출
1989년 이전	BONAMI(New Orient), EAS, TRANSPAC, VIGOR(TMSC), 장금유한공사(장금상선), 경한유한공사(경한항운) 진입	
1994년	A컨소시엄(남성·동영·범양·조양·한진), B컨소시엄(고려·범주·부산·천경현대), COSCO, 상해HAIXING, SINOTRANS 진입	부산상선 퇴출
1996년	상해장강운선공사 진입	
1999년		TRANPAC 퇴출

한·중 항로의 선사 진입·퇴출 추이(계속)

년도	진입	퇴출
2000년	홍아해운, 동항개발구해운유한공사(DDCL), 중경시해운유한책임공사(CQH), SITC CONTAINER LINE, 영파원양운수공사, 복진외무중심선무공사 진입	
2001년	한성선박, 동남아해운(C&LINE) 진입	조양상선 퇴출
2002년	남경국제화운유한공사 진입	
2003년	동진상선, 태영상선 진입	
2004년	산동성연태국제해운공사, 중통국제해운유한공사 진입	
2007년	위해시위통국제해운유한책임공사 진입	

주 : 다수의 원양 외국적 선사 한·중 항로 취항 중이나, 파악이 곤란하여 누락됨.

자료 : 황해정기선사협의회.

한·일 항로의 선사 진입·퇴출 추이

<표 3-6>

년도	진입	퇴출
1980년	기 진입 선사 : 고려, 남성, 동영, 범주, 조양, 홍아, STX(범양), 부관페리	
1983년	한진해운 진입	
1984년	동진상선 진입	
1988년	국제페리 진입	
1989년	천경해운, 장영해운, 부산상선 진입	
1991년	CAMELLIA 진입	국제페리, 부산상선 퇴출
1997년	동남아해운 진입	
1999년	장금상선, 중국 COSCO 진입	
2000년		중국 COSCO 퇴출
2001년	태영상선 진입	
2002년		조양상선, 장영해운 퇴출
2003년	팬스타라인닷컴 진입	
2005년	일본 NYK, KAMBARA KISEN 진입(회원 미가입)	
2006년	대만 TS LINE 진입(회원 미가입)	
2007년 10월	중국 SITC KOREA, OOCL, MAERSK 진입	

주 : 다수의 원양 외국적 선사 한·일 항로 취항 중이나, 파악이 곤란하여 누락됨.

자료 : 한국근해수송협의회.

⑤ 취항선사의 전략적 유형 구분

아래 <표 3-7>은 우리나라 근해 정기선사의 항로 운영 현황을 나타내고 있다. 이에 따르면, 유형 구분을 할 수 있는 총 7개사 중 협력형 3개사, 단독형 3개사, 단독·협력형 1개사로 나타났다. 즉 우리 근해 정기선사는 일률적으로 단독운항만을 고집한다고 보기 어려우며, 모든 선사에서 공동운항 형태가 나타나므로 우리 근해 정기선사들은 필요하면 언제든지 협력적 항로 운영 방식인 공동운항, 선복임차 등을 채택한다고 판단할 수 있다.

우리나라 근해 정기선사의 전략적 유형 구분

<표 3-7>

선사 구분	항로 운영 현황	전략적 유형 ^{주)}
A선사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중 항로 3개, 한·일 항로 9개, 한·대만 항로 1개, 한·동남아 항로 4개, 총 17개 항로 ○ 공동운항 5개, 선복교환 8개, 단독배선 3개, 단독운항 1개 	협력형
B선사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중 항로 23개, 한·일 항로 5개, 한·러 항로 1개, 한·동남아 항로 6개, 한·중동 항로 1개, 한·인도 항로 1개, 3국간 항로 9개, 총 46개 항로 ○ 단독운항 16개, 선복임차 26개, 공동운항 4개 	단독형
C선사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·일 항로 1개, 총 1개 항로 ○ 공동운항 1개 	협력형
D선사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중 항로 3개, 한·일 항로 9개, 한·동남아 항로 3개, 3국간 항로 1개, 총 16개 항로 ○ 단독운항 14개, 공동운항 2개 	단독형
E선사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중 항로 1개, 한·일 항로 2개, 한·러 항로 2개, 한·동남아 항로 1개, 총 6개 항로 ○ 단독운항 3개, 공동운항 3개 	혼합형
F선사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중 항로 2개, 한·일 항로 6개, 한·러 항로 1개, 총 9개 항로 ○ 단독운항 2개, 선복교환 1개, 공동운항 6개 	협력형
G선사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중 항로 3개, 한·일 항로 2개, 총 5개 항로 ○ 운항 형태 : n.a. 	-
H선사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중 항로 3개, 한·일 항로 2개, 총 5개 항로 ○ 운항 형태 : n.a. 	-
I선사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중 항로 6개, 한·일 항로 8개, 3국간 항로 1개, 총 15개 항로 ○ 이 중에서 공동운항 4개 	단독형

주 : 전략적 유형은 총 취항 항로 중에서 단독운항, 공동운항의 비중을 50:50 기준으로 판단하여 설정.

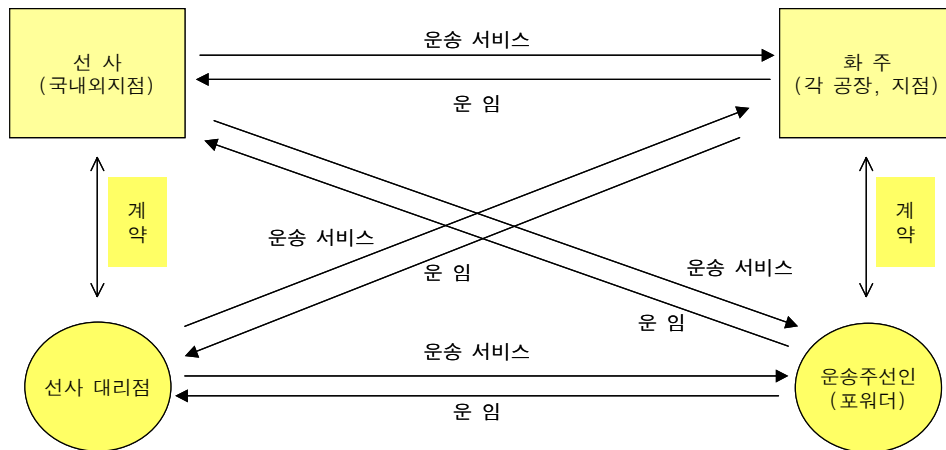
자료 : 각 선사 내부자료에 근거하여 KMI 작성.

(3) 기타 시장 특성 - 해상운송 서비스의 거래형태

선사와 화주간에 해운서비스를 제공하고 운임을 받는 거래관계를 맺는 형태는 아래 <그림 3-1>과 같다. 선사(선사대리점 포함)는 화주와 직접적인 거래관계를 맺거나, 운송주선인(포워더)을 통하여 간접적으로 거래관계를 맺게 된다. 즉, 선사가 화주에게 해상운송 서비스를 제공하고자 할 때, 선사 자체적인 對화주 집하·운송 영업행위를 행하거나, 운송주선인이 간접적인 집하·운송 영업행위를 행하게 된다.

해운기업(선사)과 화주의 거래형태

<그림 3-1>



자료 : 한국해양수산개발원, 「외항해운기업 국제수지 분석 및 인증방안」, 2005, p. 79.

우리나라 근해 정기선사의 경우, 아래 <표 3-8>에서 보는 바와 같이 포워더에 의존한 간접적인 집하·운송 영업행위의 비중이 높은 것으로 나타났다.

우리나라 근해 정기선사 포워더 영업비중(2007년)

<표 3-8>

항로 구분	한·중	한·일	한·대만	한·동남아	한·러
포워더 영업비중	86	81	76	81	92

자료 : 각 선사 내부자료에 근거하여 KMI 작성.

2) 산업인프라 분석

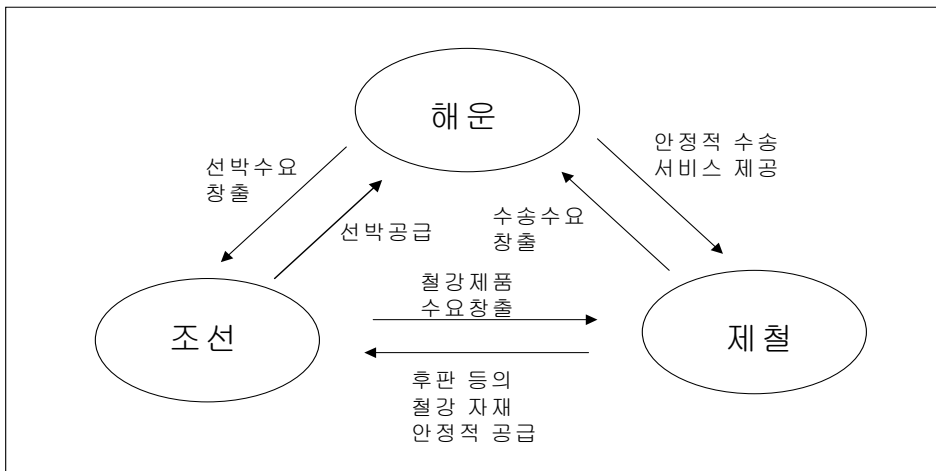
(1) 연관산업 분석

① 조선산업²¹⁾

전통적으로 해운산업, 조선산업, 제철산업은 아래 <그림 3-2>와 같은 클러스터를 형성하여 동반·발전하는 모습을 띄어왔다. 해운산업은 선박수요를 창출하고, 조선산업은 해운산업에 적절하게 선박을 공급한다.

해운·조선·제철 클러스터 개념도

<그림 3-2>



자료 : 해양수산부, 「해운산업 장기발전계획 수립 연구」, 2006. 2, p.79.

이와 같이 해운산업 성장에는 조선산업의 안정적 선박 공급이 중요하다. 우리나라는 선박공급에 있어 세계 최고의 조선산업을 보유하고 있다. 다음 <표 3-9>에서 보는 바와 같이, 2007년 9월 말 기준, 수주 잔량 기준 세계 조선소의 순위를 보면 1~6위를 한국이 차지하고 있다.

21) 근해 정기선 해운산업 또한 일반 해운산업의 하부 구성요소로서 해운산업이 여타 산업과 맺고 있는 관계 안에 있다. 본 절에서는 해운산업이 조선산업과 맺고 있는 관계를 간략히 살펴봄.

수주 잔량 기준 세계 조선소 순위(2007년 9월 말 현재)

<표 3-9>

세계 순위	조선소(국가)
1	현대중공업(한국)
2	삼성중공업(한국)
3	대우조선해양(한국)
4	현대미포조선(한국)
5	STX조선(한국)
6	현대삼호중공업(한국)
7	다렌선박중공(중국)
8	지안난창성조선(중국)
9	와이가오지아오조선(중국)
10	후동중화조선(중국)

자료 : 클락슨 리서치; 매일경제신문(2007년 11월 19일자)에서 전재

② 선박금융산업²²⁾

해운선사에서 가장 중요한 시설은 선박이다. 선박은 고가이므로 구입을 위한 자금조달이 용이하지 않다. 아래 <표 3-10>에서 보는 바와 같이, 우리나라 선박금융의 역사적 발전단계는 총 7단계로 나누어 볼 수 있다. 현재 우리나라 국적선사들은 해외 금융을 이용하거나 국내외 금융기관 협조융자(Syndicated Loans), 선박펀드, 선박리스 금융 등을 주로 이용하여 선박자금을 조달하고 있다.

우리나라 선박금융의 역사적 변천

<표 3-10>

시기	단계	주요 특징
1기 (1945~1961)	선박금융 의존	· 정부보유 외화 및 외국 원조자금에 의존 · 외국에서 중고선 도입이 유일한 선박확보 수단
2기 (1962~1975)	선박금융 태동	· 일반상업금융기관의 선박금융(상업차관 도입) · 외국 리스금융 이용, 중고선을 BBC-HP 형태로 도입
3기 (1976~1983)	선박금융 발달(활성)	· 계획조선제도(1976년) 시행에 따른 신조선 도입 · 차관자금에 의한 중고선 도입 · 외국 리스금융 이용, 중고선을 BBC-HP 형태로 도입

22) 해양수산부, 「해운산업 장기발전계획 수립 연구」, 2006. 2, p. 237 참조.

우리나라 선박금융의 역사적 변천(계속)

시기	단계	주요 특징
4기 (1984~1988)	선박금융 조정	<ul style="list-style-type: none"> · 해운불황에 따른 ‘해운산업합리화’ 추진, 중고선 도입 전면 금지 · 계획조선 및 국내건조 BBC-HP 형태의 선박도입만 허용 · 통화 팽창을 이유로 BBC-HP 도입 금지
5기 (1989~1997)	선박금융 개방	<ul style="list-style-type: none"> · 1989년, 해외자금을 이용한 국내건조 BBC-HP 도입 재허용(신용도가 높은 일부 대형선사에 해당) · 한국은행 보유외화자금 이용, 즉 중고선 도입자금(KFX 자금)을 통한 중소선사의 선박확보 지원 · 1994년 이후, 계획조선제도 유명무실화(내항선만 일부 지원)
6기 (1998~2003)	선박금융 공백	<ul style="list-style-type: none"> · 1997년, IMF 외환위기 후 선박확보실적 전무(1997년 10월부터 2001년까지 125척 336만 G/T의 국적 외항선 매각) · 2002년 5월, ‘선박투자회사법’ 제정 · 2003년 3월, 선박펀드를 운용할 최초의 선박운용회사 설립
7기 (2004~)	선박금융 부활 (新 선박금융 도래)	<ul style="list-style-type: none"> · 2004년 2월, 제1호 선박펀드(동북아1호 선박투자회사) 탄생 · 2005년 말 기준, 34개 선박펀드(약 2조원) 설립

자료 : 해양수산부, 「해운산업 장기발전계획 수립 연구」, 2006. 2, p. 237 참조.

(2) 기술 인프라

근해 정기선 해운산업에 있어 가장 중요한 기술 인프라는 해상운송 수단인 컨테이너 선박과 관련되어 있다. 먼저, 선박 운용에 있어 규모의 경제 효과를 거둘 수 있는 선박의 대형화와 관련된 기술이 있으며, 다음으로는 운송서비스의 신속성을 배가할 수 있는 선박의 고속화 기술이 있다. 다음으로는 선박 운영에 있어 인력을 절감할 수 있도록 하는 선박 자동화 기술이 있다. 본 절에서는 이와 같은 컨테이너 선박의 대형화, 고속화, 자동화, IT 기술의 발전 등에 대해서 살펴본다.²³⁾

23) 향후 컨테이너 선박의 대형화, 고속화, 자동화, IT 기술의 발전 등의 전망에 대해서는 “제6장 산업추진동력 전망과 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석”을 참조.

① 컨테이너 선박의 대형화

1960년대 이후 컨테이너 운송체계가 도입된 이후 선박 대형화는 꾸준히 진행되고 있다. 이는 대형 선박을 운영함으로써 획득할 수 있는 규모의 경제효과로 인한 것으로 화주의 저렴한 운임에 대한 요구가 계속되는 한, 지속적으로 진행될 것으로 보인다.

컨테이너 선박의 대형화

<표 3-11>

구분	출현시기	선형(TEU)	선장(m)
1세대	1960년대	700~1,500	200.0
2세대	1970년대	1,800~2,300	280.0
3세대	1980년대	2,000~2,500	258.5
4세대	1980년대 후반	2,500~4,400	294.0
5세대	1990년대 전반	4,300~5,400	275.2
6세대	1990년대 후반	6,000~6,670	318.2
7세대	2000년대 전반	7,000~8,700	331.5
8세대	2000년대 후반	9,000~(13,000)	(380.0)

자료 : 길광수, “항만물류”, 『해운·항만물류』(연수교재), 한국철도공사, 2007. 4, p. 45.

② 컨테이너 선박의 고속화²⁴⁾

고속선은 보통 속력의 선박에 비해 주어진 항로에서 운항빈도가 높아 운임 수입 증대의 기회를 얻을 수 있으며, 보다 낮은 속력의 경쟁 선사에 비해 서비스 경쟁력을 확보할 수 있다. 또한 고속선의 경우 연간 항차 수가 많기 때문에 선원의 노동 생산성도 증가한다. 특히 해운시장이 활성화되어 운임이 증가할 때 보다 빠른 속력으로 운항하여 운임수입을 증대시키고 경기가 하락할 경우 저속력으로 운항함으로써 운항비용을 줄일 수 있는 장점이 있다. 따라서 두 척의 고속선은 세 척의 보통 속력의 선박에 비해 투자회수 측면에서 이점이 있다. 또한 고객의 화물을 신속하게 운송함으로써 서비스의 질을 높일 수 있고 운임 부담력이 있는 화물

24) 본 절에서는 고속 선박의 경제성에 대하여 살펴본다. 참고 자료 : 장영준, 류동근, “고속 컨테이너선 운항의 경제성 분석에 관한 연구”, 2004. 6, p. 41.

을 수송하여 운임 수입을 증대시킬 수 있다.

다만, 고속선은 운항속력이 증가할수록 연료소모량, 엔진의 크기 및 중량이 증가하여 비용이 증가하는 단점이 있다. 하지만, 화주의 운송시간 단축에 대한 요구가 지속되는 한 선박의 고속화는 계속해서 진행될 것이다.

③ IT 기술의 발전

최근에 정보통신(IT) 기술의 발전은 해운산업에도 막대한 영향을 미치고 있다. 우리 근해 정기선사들은 이러한 IT 기술의 발전에 따라 홈페이지, 경영정보시스템(MIS), EDI(Electronic Data Interchange), 화물 이동추적시스템 등을 도입·구축하였다(<표 3-12> 참조).

우리 근해선사 IT 기술 도입 현황

<표 3-12>

선사 구분	IT 기술 도입 현황
A선사	<ul style="list-style-type: none"> TELEX, FAX, PC 도입(1985년 이전) 전자메일 도입(1990년 초반) 홈페이지 구축(2000년) 통합정보시스템 구축(2006년)
B선사	<ul style="list-style-type: none"> 컨테이너화물 추적시스템 도입(2003년) PLISM(Port Logistics Integrated System) 도입(2007년) MMIS(ManageMent Information System) 도입(2007년)
C선사	<ul style="list-style-type: none"> TY-MIS 도입(2003년) 컨테이너 (벌크) 화물 위치추적시스템 도입(2006년) Uni-TY 도입(2006년)
D선사	<ul style="list-style-type: none"> 영업관리시스템 개발(1995년) 그룹웨어 도입(1996년) 인사급여, 일반회계, 미수관리, CNTR Movement System 개발(1997년) 외상관리시스템, 국외실제경비관리시스템(1998년) 국외추정경비시스템 개발(1999년) 지역별 해외영업시스템 개발(2000년) S/R 및 세금계산서 EDI 개발(2000년) CNTR M&R 시스템, 창고관리시스템 개발(2001년) 운항관리시스템 개발(2003년) 컨테이너화물 이동추적시스템 개발(2004년) 홈페이지 시스템 개발(2004년)

우리 근해선사 IT 기술 도입 현황(계속)

선사 구분	IT 기술 도입 현황
D선사	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Web Booking System 개발(2006년) ◦ E-DO, E-Bil 시스템 개발(2006년) ◦ 탱커선대관리 시스템, 선박유류관리 시스템, 창고무선 LAN 및 CY Location 관리시스템 구축(2006년)
E선사	<ul style="list-style-type: none"> ◦ HP 9000/827S MIS PROGRAM 개발(1990년대 초반) ◦ 홈페이지 개설 : 스케줄 정보 게재(1990년대 후반) ◦ 홈페이지 재개편 작업 : COPY B/L 발행(2005년 이후) ◦ MIS 프로그램 재개편(2005년 이후)
F선사	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 그룹웨어 도입(2006년)
G선사	<ul style="list-style-type: none"> ◦ SABIS(Sea & Air Business Information System) 도입(1980년 후반) ◦ WINS(Windows System) 도입(2002년) ◦ 홈페이지 제작(2004년) ◦ WAS(Web Application System) 도입(2007년)
H선사	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 신해운시스템 도입(2003년) ◦ 홈페이지 제작(2007년)

자료 : 각 선사 내부자료

(3) 사회 인프라

① 컨테이너 터미널²⁵⁾

근해 정기선사가 기항하는 주요 국가의 2005년 처리 물동량은 다음 <표 3-13>과 같다. 중국, 일본, 한국, 대만이 모두 세계 10위권내의 국가로서 컨테이너 터미널 처리능력이 이미 상당한 수준에 도달했음을 알 수 있다. 또한 동남아시아에 속하는 싱가포르, 말레이시아, 인도네시아, 태국, 필리핀 등도 상당 수준의 컨테이너 터미널 처리능력을 가지고 있음을 알 수가 있다.

25) 본 절에서는 설계 능력에 근거한 컨테이너 터미널 처리 물동량을 분석하는 것이 가장 적합하지만, 자료 접근의 제한성으로 실제로 처리한 물동량을 기준으로 분석함.

근해 정기선 시장 국별 컨테이너 처리 물동량

<표 3-13>

세계 순위	국가명	처리 물동량(TEU)
1	중국	88,548,473
3	싱가포르	23,192,200
4	일본	16,777,407
5	한국	15,113,275
6	대만	12,791,429
8	말레이시아	12,027,045
16	인도네시아	5,503,176
17	태국	5,115,213
19	필리핀	3,633,559
26	베트남	2,694,170

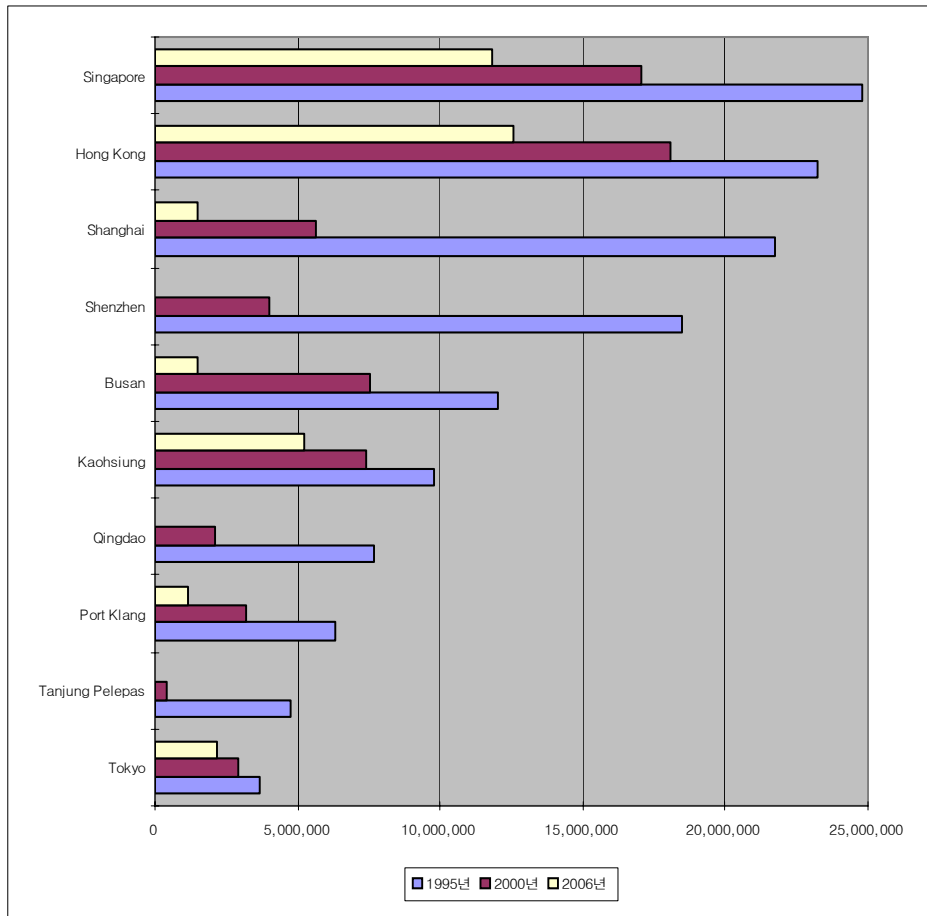
자료 : Containerization Yearbook 2007

아래 <그림 3-3>에서 보는 바와 같이, 아시아 주요 항만의 물동량은 최근 11년 동안 급속한 증가 추이를 보여 왔다. 특히, 상해항이 1,322%를 기록하였으며, 선전, 칭다오의 경우도 급격한 성장을 거듭하여 2006년 현재 각각 세계 4위, 12위의 항만 물동량을 기록하였다. 또한 부산항 701%, 말레이시아의 클랑항 457%의 급격한 성장세를 기록하였으며, 탄중펠레파스 또한 최근에 급격한 항만 물동량 증가세를 보였다. 이와 같이 아시아의 주요 항만은 급속한 경제발전에 따른 물동량 증가 및 시설 확장이 이루어지고 있다.

아시아 주요 항만 물동량 추이

<그림 3-3>

단위 : TEU



② 이용 컨테이너 터미널 및 애로점

근해 정기선사들은 한국, 일본, 중국, 베트남, 태국, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아, 필리핀, 인도네시아, 인도, UAE, 파키스탄, 러시아 등 각국의 컨테이너 전용터미널 및 일반부두 시설을 사용하고 있다. 이들 터미널 사용에 있어 애로점은 아래 <표 3-14>와 같다.

근해 정기선사 이용 터미널의 애로사항

<표 3-14>

구분		애로사항
한국	컨전용부두	On-dock CY 부족, 화주 요청(Free time) 제한적 수용 가능
	일반부두	생산성이 낮고, 소형선박 위주 접안 가능, 전량 Off-dock CY 운영, G/C 부족, 장비의 잦은 고장
일본		(Out port) 장비·선석 부족, 야간 입출항 제한 및 작업 제한
중국		터미널 효율 인상 시 기항선사 네고 불가, 상해항 조수 문제로 입출항 제한
대만		On-dock CY 이용에 따른 추가적인 운송비 발생
베트남		LOA 170m 이상 선박 야간 입항 제한
말레이시아		Off-dock CY 이용에 따른 추가적인 운송비 발생
싱가포르		체선현상 발생
태국		장비 노후화로 인한 잦은 고장, LOA 172.2m 이상 선박 입항 불가
인도		터미널 선석 부족으로 체선 발생

3) 산업정책 분석

(1) 발전·지원 정책

근해 정기선 해운산업은 지역적으로 근해에 국한된 외항 정기선 산업을 의미한다. 현재 우리나라에서는 근해 정기선 해운산업에 국한된 발전·지원 정책을 집행하고 있지는 않으며, 해운산업 전반에 대한 발전·지원 정책의 틀 속에서 근해 정기선 해운산업의 발전 정책이 추진되고 있다. 따라서 본 절에서는 근해 정기선 해운산업에 적용되는 보다 포괄적인 우리나라 해운산업 발전·지원 정책을 살펴보고자 한다.

우리나라는 해운산업의 국민경제적 중요성을 인식하고 해운법을 통해 ‘해운산업장기발전계획’을 매 5년마다 수립·시행하고 있다.²⁶⁾ 2001년 6월에 공고된 ‘해운산업 중장기 발전계획’에서는 ① 선진 해운·물류인프라 구축, ② 해운업체의 경쟁력 기반 확충, ③ 시장수요에 적합한 첨단 서비스 공급, ④ 해운·물류 외교역량 강화, ⑤ 남북한 해운협력 확대 등의 중점 추진과제를 선정하고 추진하였다. 동 계획에 의해 추진된 선박투자회사법 제정, 톤세제도 도입은 각각 2002년, 2005년 시행되어 우리나라 해운산업 발전의 획기적 계기가 되었다.

또한 아직 확정 공고는 나지 않았지만, 해양수산부는 2차 해운산업 장기발전계

26) ‘해운산업장기발전계획수립’에 관한 해운법 개정은 1999년 4월에 이루어졌음.

획을 수립 중에 있으며 주 내용은 ① 성장기반조성, ② 시장주도 능력 강화, ③ 시장기회창출 등이다.

(2) 경쟁 및 개방 정책 - 진입 규제

한·중 항로의 경우, 2002년까지는 한·중 해운회담을 통해 양국 정부가 선박투입에 대한 규제를 행하였다. 하지만, 2002년 중국의 WTO 가입을 계기로 제3국적 선사의 항로 진입에 대해 자유화 조치가 이루어지고, 양국 선사에 대해서는 2002년 한·중 해운회담에서 선박투입에 대한 자율적 규제 권한을 황해정기선사협의회에 이관하여 동 협의회가 양국 선사의 선박투입에 대한 결정을 행하고 있다. 따라서 2007년 현재로서는 제3국적 선사의 한·중 항로 진입에는 아무런 장벽이 없으며, 양국 선사에게만 항로 진입에 대한 제약이 부과되고 있다. 하지만 2009년에는 한·중 해운회담의 합의에 따라 양국 선사의 항로 진입에도 제약이 해소될 예정이다.

한·일 항로의 경우, 1995년 Waiver제도를 철폐함으로써 항로 취향을 원하는 모든 선사들이 자유롭게 진입할 수 있도록 되었으며, 현재까지 이러한 자유화 조치가 유지되고 있다. 한·동남아 항로 또한, 국적선사 및 상대국 선사의 항로 취향에 아무런 제약이 없으며, 제3국적 선사 또한 자유롭게 취향할 수 있다. 한·러 항로 또한 취향을 원하는 선사들이 자유롭게 항로를 개설할 수 있다.

한편, 이러한 근해 정기선 시장의 개방과 함께 세계 정기선 시장에서도 경쟁을 촉진하는 추세가 강화되어 왔다. 과거에는 정기선사간의 해운동맹 등에 대한 공정거래법 적용면제 등의 조치가 수용되어 왔으나, 최근에는 이러한 적용면제 혜택 등의 축소가 이루어지고 있는 상황이다(<표 3-15> 참조).

세계 정기선 시장 경쟁 촉진 추세 현황

<표 3-15>

구분	내용
일반적 목표	정기선 시장에서 제한받지 않는 경쟁적 시장의 조성
유럽연합	정기선 산업에 대해 부여해 온 반독점 정책의 두 가지 일괄적용면제 혜택의 폐지 의지를 표명
호주	해운동맹에 부여된 경쟁 관련 법의 적용면제 혜택의 범위를 제한하는 조치 시행
캐나다	해운동맹면제법의 많은 조항이 검토·수정
일본	해상운송법을 통해 공정거래법 적용을 면제하던 내용을 대폭 수정

자료 : 한국해양수산개발원, 「ESCAP 역내 컨테이너 물동량 전망 및 ITPM 모델 개발에 관한 연구」, 2006. 12, pp. 69~72.

(3) 기타 관련 정책 - 조세 정책

근해 정기선 해운산업에 대한 조세 정책은 기본적으로 외항선사에 적용되는 세제를 통해 알 수 있다. 아래 <표 3-16>에서 보는 바와 같이, 근해 정기선사(외항선사)는 연안선사에 비해 다양한 세제 지원을 받고 있다. 이와 같은 세제상의 지원은 외항 해운기업이 치열한 국제경쟁 환경에 노출되어 있기 때문이다.

외항선(사), 연안선(사), 제주특구등록선박 세제 비교

<표 3-16>

세목	외항선(사)	연안선(사)	제주특구등록선박
취득세	50% 감면	내항화물선, 50% 감면	외항선 면제
등록세	선박 취득가액의 0.02%		외항선과 동일
농어촌특별세	취득세 감면액의 20%, 취득세 납부액의 10%		외항선 면제
지방교육세	등록세와 재산세의 각 20%		외항선 면제
재산세	50% 감면	내항화물선, 50% 감면	외항선 면제
공동시설세	1,000분의 1.6		외항선 면제
면허세	종류별, 연 1회 납부		외항선과 동일
선박양도차익에 대한 과세이연 제도	국제 선박에 적용	미적용	외항선과 동일
유류세	면세유 공급	면세유 미공급	외항선과 동일
부가가치세	영세율 적용	여객운송, 면제	외항선과 동일
관세	선박수입관세 면제 수입부품에 대해서는 선별적 부과		외항선과 동일
법인세	톤세제 시행	일반적인 법인세 과세표준 적용	외항선과 동일
선원관련 조세	월소득 150만원 이내 비과세	해당사항 없음	외항선과 동일

자료 : 해양수산부, 「해운산업 장기발전계획 수립 연구」, 2006. 2, p. 271.

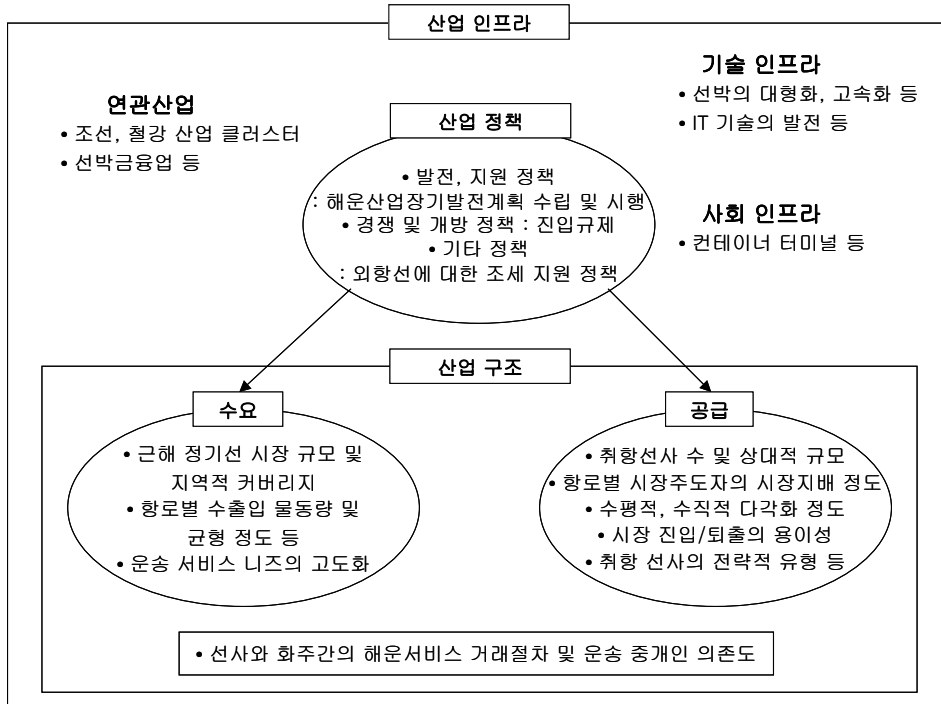
3. 분석 결과의 종합 및 시사점

1) 분석 결과의 종합

(외항)해운산업의 일부분으로서 근해 정기선 해운산업의 시스템을 개관하면 다음 <그림 3-4>와 같다.

(근해 정기선) 해운산업 시스템 개관

<그림 3-4>



자료 : KMI 작성

2) 시사점

근해 정기선 해운산업 시스템은 근해 항로에서 해상운송을 필요로 하는 화주에게 해운서비스를 제공하기 위해 존재한다. 이러한 시스템이 작동하기 위해서는 산업 인프라의 지원이 필요하다. 즉, 해운산업과 연관된 산업, 기술 인프라, 사회 인프라 등의 지원이 없이는 해운산업 시스템의 작동이 불가능하다. 또한 민간의 경제 주체인 수요자(화주)와 공급자(선사)의 의사결정, 거래관계 등을 둘러싼 제도적 환경을 제공하는 산업정책도 해운산업 시스템의 작동에 매우 중요한 역할을 담당한다.

이러한 산업 인프라 및 산업 정책을 배경으로 해운산업의 수요자 및 공급자는 해운서비스를 거래한다. 이때, 수요자(화주)의 주요 특징은 수요량(근해 정기선 시장의 규모), 수요량의 분포(수출입 물동량의 균형 정도 등), 수요 특성(니즈의 고도

화) 등을 분석함으로써 이해할 수 있다. 이러한 수요를 충족시키는 공급자(선사)의 주요 특징은 경쟁구조(취항선사 수 등), 사업 다각화 정도 등을 통해 이해할 수 있다.

따라서 해운산업의 공급자로서 우리 근해 정기선사가 성장·발전하기 위해서는 해운산업 시스템 작동의 배경이 되는 산업 인프라(거시환경 변화 포함), 산업 정책의 전망 속에서 진화하는 고객의 니즈를 충족시키기 위해 주어진 경쟁조건 속에서 취해야 하는 전략행보(혁신행보, 성장벡터)를 도출해야 할 것이다. 다음 장에서는 미래 성장전략의 도출에 앞서 우리 근해선사 및 해외 모범 근해선사들의 과거 전략행보를 이러한 해운산업시스템의 변화 속에서 평가해 본다.

제 4 장 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 분석

1. 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력 분석

1) 산업추진동력의 개념정의

산업추진동력(Industry driving forces) 또는 산업진화동인(Industry drivers)이란 산업발전 또는 산업진화에 직접적으로 영향을 주거나 산업시스템에 충격을 주는 모든 환경세력들의 변화를 총칭한다. 구체적으로는 거시환경(Macro environment) 및 과업환경(Task environment) 세력들의 변화벡터를 말하며, 이들은 산업파워를 변화시키는 요인으로 작용한다.

거시환경 세력들은 주로 정치적, 경제적, 사회적, 기술적 환경요인들을 의미하며, 이들의 대조류(Mega-trends)가 향후 어떻게 전개되고, 이들이 과업환경에 어떤 영향을 줄 것이며, 또 과업환경 세력들이 자사가 속해 있는 산업시스템의 발전 또는 진화에 어떻게, 어느 정도로 작용할 것인가를 파악하는 것이 중요하다.

산업추진동력으로 작용하는 주요 환경세력들은 시장니즈변화, 기술변화, 경쟁구조변화, 산업정책변화 등을 들 수 있다. 이와 관련, 산업추진동력을 파악할 때 주요 환경세력들이 어느 정도로 시장변화(수요측면), 기술변화(공급 및 경쟁측면)를 야기시킬 것인가의 시각에서 파악할 필요가 있다. 이 외에도 해당 산업의 발전 또는 진화에 영향을 미치는 주요 거시환경 세력은 물론 정부의 지출을 포함하여 조세정책, 인허가정책, 보조금 등 지원정책, 규제정책, 산업인프라정책 등과 관련한 산업 정책적 측면에서의 변화도 살펴보아야 한다.

2) 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력 분석

(1) 거시환경 측면

거시환경 측면에서의 산업추진동력 분석은 근해 정기선 해운산업의 발전 또는 진화에 직접적으로 영향을 주거나 충격을 주는 주요 거시환경 세력을 대상으로 한다. 구체적으로는 세계 경제에서 차지하는 아시아의 비중(중요도) 추이, 아시아의 세계교역 비중 추이, 동북아 및 동남아 경제와 교역 현황 등을 살펴본다.

① 아시아 지역의 경제 및 교역 규모

제2차 세계대전 이후 일본의 급속한 경제 부흥, 그 뒤를 이은 NIES(Newly Industrializing Economies, 한국, 싱가포르, 대만, 홍콩)의 급속한 경제개발, 최근 세계 경제 성장의 중심축으로 부상한 중국 경제의 발전과 함께 동남아시아 및 인도 경제의 부상으로 대표되는 아시아 경제는 북미 경제권, EU 경제권과 함께 세계 경제의 한 축으로 발전하고 있다. <표 4-1>에서 보는 바와 같이, 세계 경제 내 아시아 지역의 중요성이 커지는 배경에는 중국, 인도, 일본, 한국의 역할 상승이 크게 작용한 것을 알 수가 있다.

세계경제 내 아시아의 비중(경상GDP 기준)

<표 4-1>

단위 : %

연도	북미 ¹⁾	유럽 ²⁾	아시아 ³⁾			기타지역	세계
			소계	A4	기타		
1960년	43.1	23.2	12.2	10.7	1.5	21.5	100.0
1970년	40.1	26.0	14.5	12.5	2.0	19.4	100.0
1980년	29.8	31.2	17.3	14.7	2.6	21.7	100.0
1990년	30.7	30.6	21.4	18.5	2.9	17.3	100.0
2000년	35.2	24.9	25.2	21.6	3.6	14.7	100.0
2006년	31.7	27.6	20.9	18.6	2.3	19.8	100.0

주 : 1) 미국, 캐나다, 멕시코.

2) EU 15개국(독일, 영국, 프랑스, 이탈리아, 스페인, 네덜란드, 벨기에, 스웨덴, 룩셈부르크, 오스트리아, 핀란드, 덴마크, 아일랜드, 그리스, 포르투갈).

3) 아시아 중에 A4는 중국, 인도, 일본, 한국이며, 기타국은 A4를 제외한 다른 10개 아시아 국가임.

자료 : International Financial Statistics, WDI, Taiwan Statistical Data Book; 김현정, “아시아 경제의 장래”, 한국은행, 2006 및 World Bank Development Indicators Database(www.siteresources.worldbank.org, 2007. 12. 20) 참조.

이와 같은 아시아 경제의 발전은 세계 교역에서 아시아가 차지하는 비중의 증대로 나타나고 있다. <표 4-2>에서 보는 바와 같이, 1992년에서 2006년 사이 아시아 지역의 교역 금액은 연평균 약 12.9%씩 성장하여 연평균 약 8.5%씩 성장한 세계 교역 금액에서 차지하는 비중이 15.3%에서 26.9%로 상승하였다.

아시아지역 세계교역 비중 추이

<표 4-2>

단위 : 10억 달러

구분	1992년		2006년	
	금액	비중	금액	비중
전세계	7,644.5	100.0	23,872.1	100.0
아시아	1,172.1	15.3	6,412.5	26.9
일본	541.7	7.1	1,225.5	5.1
중국	165.5	2.2	2,412.6	10.1
한국	154.2	2.0	634.8	2.7
대만	153.5	2.0	427.0	1.8
인도	42.9	0.6	307.8	1.3
ASEAN	379.9	5.0	1,404.8	5.9

자료 : Global Insight, World Overview, 2004; 한국해양수산개발원, “글로벌 리더를 향한 한국해운산업 발전전략 - 장보고 플랜”, 2007 및 한국무역협회(www.kita.net, 2007. 12. 23).

특히 동 기간 동안 일본의 교역 금액이 차지하는 비중은 약 2%포인트 하락한 반면, 중국은 약 8%포인트 상승하고, 한국 및 ASEAN은 약 1%포인트 상승한 것으로 나타나고 있다. 즉, 아시아 지역의 교역 증가에 있어 중국, 한국, ASEAN의 기여가 높은 것을 알 수가 있다.

이하에서는 동북아시아 및 동남아시아(ASEAN) 지역별 경제 및 교역 현황을 살펴보고, 동아시아 역내 국가 및 지역 간의 교역 현황을 분석하고자 한다.

② 동북아시아 경제 및 교역 현황²⁷⁾

1980년에서 2000년 사이에 동북아시아 경제에서 일본이 차지하는 비중은 약 70%로서 압도적 지위를 차지하였다.²⁸⁾ 중국(홍콩 포함)은 약 20%, 러시아 3.8%, 한국 7.5% 비중을 보이고 있어, 상대적으로 일본에 비해 경제규모가 적음을 알 수

27) 본 절에서는 동북아시아에 러시아를 포함하기로 한다. 러시아의 경우, 동유럽에 속한 부분과 극동아시아에 속한 부분으로 나누어 살펴보아야 하지만, 자료 가용성의 한계로 인하여 러시아 전체의 경제 및 교역 규모에 대한 자료를 극동아시아 부분에 대한 값으로 간주하고 분석하기로 한다.

28) 동 기간 동안 여타 국가의 높은 경제 성장에도 불구하고, 일본의 비중이 크게 나타난 것은 1990년을 전후한 엔고 현상으로 달러표시 일본 국내총생산의 금액이 높아졌기 때문이며, 또한 1997년 동아시아가 맞은 외환위기로 인해 일본을 제외한 국가들의 환율이 급격히 상승하여 달러표시 각국별 국내총생산의 금액이 낮아졌기 때문이다.

있다(2000년 기준). 하지만, 2000~2005년 사이 중국 13.8%, 러시아 24.1%, 한국 9.0%의 높은 성장세를 보여 마이너스 성장(-0.4%)을 기록한 일본 경제에 비해 상대적으로 비중이 높아졌다. 2005년 현재 동북아시아 전체의 국내총생산은 약 8조 5,661억 달러이며, 이 중 일본이 4조 5,587억 달러(53.2%), 중국 2조 2,784억 달러(26.6%), 한국 7,876억 달러(9.2%), 러시아 7,636억 달러(8.9%)를 기록하였다(<표 4-3> 참조).

동북아시아 각국별 경제성장 추이

<표 4-3>

단위 : 10억 달러

구분		한국	중국	일본	홍콩	러시아	합계
1980년		62 (4.2%)	306 (20.9%)	1,072 (73.0%)	28 (1.9%)	-	1,470 (100%)
1990년		252 (6.7%)	404 (10.7%)	3,039 (80.6%)	75 (2.0%)	-	3,772 (100%)
1995년		517 (7.4%)	756 (10.9%)	5,244 (75.2%)	144 (2.1%)	313 (4.5%)	6,975 (100%)
2000년		511 (7.5%)	1,192 (17.6%)	4,649 (68.6%)	168 (2.5%)	259 (3.8%)	6,782 (100%)
2005년		787 (9.2%)	2,278 (26.6%)	4,558 (53.2%)	177 (2.1%)	763 (8.9%)	8,566 (100%)
연 평 균 성 장 률	80-90년	15.0%	2.8%	11.0%	10.2%	-	9.9%
	90-95년	15.4%	13.4%	11.5%	13.8%	-	13.1%
	95-00년	-0.2%	9.5%	-2.4%	3.2%	-3.7%	-0.6%
	00-05년	9.0%	13.8%	-0.4%	1.0%	24.1%	4.8%
	80-05년	10.7%	8.4%	6.0%	7.6%	-	7.3%

주 : 각국별 자국 화폐로 표시된 국내총생산(GDP)에 연평균 미달러 환율(자국화폐/\$)로 나누어 달러표시 국내총생산을 도출하였음.

자료 : International Financial Statistics.

1980년 동북아의 전체 교역 금액은 3,910억 달러에서 2005년 4조 490억 달러로 연평균 약 9.8% 성장하였다. 이러한 동북아시아의 대외 교역의 증대는 중국 경제 성장에 따른 효과가 매우 큰 것으로 나타난다. 동 기간 동안 중국은 연평균 15.6%의 성장률을 보이며, 1980년 380억 달러에 불과하던 교역 금액이 2005년에는 1조 4,220억 달러로 약 37배로 증가하였다. 한편 한국, 홍콩, 일본 또한 견조한 성장세를 유지하며 대외 교역을 확대하고 있다. 러시아의 경우, 2000년부터 2005년 간

연평균 약 19.8%의 높은 성장세를 보이며 빠르게 대외 교역을 확대하고 있는 것으로 나타났다(<표 4-4> 참조).

동북아시아 각국별 교역규모 성장 추이

<표 4-4>

단위 : 10억 달러

구분		한국	중국	일본	홍콩	러시아	합계
1980년		40 (10.2%)	38 (9.7%)	271 (69.3%)	42 (10.8%)	-	391 (100%)
1990년		135 (14.4%)	115 (12.3%)	520 (55.6%)	165 (17.6%)	-	935 (100%)
1995년		260 (14.2%)	281 (15.3%)	777 (42.3%)	367 (20.0%)	152 (8.3%)	1,836 (100%)
2000년		333 (14.9%)	474 (21.2%)	859 (38.4%)	415 (18.6%)	155 (6.9%)	2,235 (100%)
2005년		546 (13.5%)	1,422 (35.1%)	1,112 (27.5%)	589 (14.5%)	381 (9.4%)	4,049 (100%)
연 평 균 성 장 률	80-90년	13.0%	11.7%	6.7%	14.6%	-	9.1%
	90-95년	14.0%	19.5%	8.4%	17.4%	-	14.4%
	95-00년	5.0%	11.0%	2.0%	2.5%	0.4%	4.0%
	00-05년	10.4%	24.6%	5.3%	7.3%	19.8%	12.6%
	80-05년	11.0%	15.6%	5.8%	11.1%	-	9.8%

자료 : International Financial Statistics

③ 동남아시아 경제 및 교역 현황²⁹⁾

1990년 동남아시아 전체 경제 규모는 약 3,373억 달러였다. 1990년에서 1995년 사이 연평균 약 14%의 높은 성장률을 보이며 경제 규모를 확대하였고, 1997년 동아시아의 경제위기로 1995년에서 2000년 사이 마이너스 성장을 기록하였다. 하지만, 위기 이후 다시 성장세를 회복하여 2000년부터 2005년 사이 약 8.2%의 비교적 높은 성장률을 보여 왔다.

29) ASEAN 회원국은 브루나이, 캄보디아, 인도네시아, 라오스, 말레이시아, 미얀마, 필리핀, 싱가포르, 태국, 베트남 등 10개 국가이다. 본 절에서는 미얀마 통계 자료의 신뢰성 문제로 인해 미얀마를 제외하고 ASEAN 9개국을 동남아시아 지역 국가로 간주하고 분석하고자 한다.

2005년 기준으로 동남아시아에서 경제 규모가 가장 큰 국가는 인도네시아로서 약 1/3의 비중을 보이는 것으로 나타났다. 다음으로는 태국(20%), 말레이시아(15%), 싱가포르(13%), 필리핀(11%) 순으로 경제 규모가 큰 것으로 나타났다. 특히 베트남의 경우, 1990년부터 2005년 사이 연평균 약 15%의 높은 성장률을 보여, 2005년 국내총생산이 약 528억 달러를 기록하였다. 최근 5년 동안에 약 11.1%의 높은 성장세를 유지하여 향후 동남아시아에서 역할 비중이 꾸준히 상승할 것으로 전망된다(<표 4-5> 참조).

동남아시아 각국별 경제성장 추이

<표 4-5>

단위 : 백만 달러

구분	1990년	1995년	2000년	2005년	연평균 성장률		
					90-95년	95-00년	00-05년
브루나이	3,591 (1.1%)	5,217 (0.8%)	4,316 (0.7%)	6,400 (0.7%)	7.8%	-3.7%	8.2%
캄보디아	1,404 (0.4%)	3,443 (0.5%)	3,668 (0.6%)	6,194 (0.7%)	19.6%	1.3%	11.0%
인도 네시아	114,426 (33.9%)	202,131 (31.2%)	165,021 (28.1%)	281,276 (32.3%)	12.1%	-4.0%	11.3%
라오스	866 (0.3%)	1,778 (0.3%)	1,733 (0.3%)	2,872 (0.3%)	15.5%	-0.5%	10.6%
말레 이시아	44,025 (13.1%)	88,833 (13.7%)	90,320 (15.4%)	130,770 (15.0%)	15.1%	0.3%	7.7%
필리핀	44,312 (13.1%)	74,120 (11.4%)	75,912 (12.9%)	98,362 (11.3%)	10.8%	0.5%	5.3%
싱가포르	36,901 (10.9%)	83,932 (12.9%)	92,717 (15.8%)	116,775 (13.4%)	17.9%	2.0%	4.7%
태국	85,343 (25.3%)	168,018 (25.9%)	122,725 (20.9%)	176,602 (20.3%)	14.5%	-6.1%	7.6%
베트남	6,472 (1.9%)	20,736 (3.2%)	31,173 (5.3%)	52,832 (6.1%)	26.2%	8.5%	11.1%
합계	337,340 (100.0%)	648,207 (100.0%)	587,585 (100.0%)	872,084 (100.0%)	14.0%	-1.9%	8.2%

주 : 1) 각국별 자국 화폐로 표시된 국내총생산(GDP)에 연평균 미달러 환율(자국화폐/\$)로 나누어 달러표시 국내총생산을 도출하였음.

2) ASEAN 회원국에는 미얀마가 포함되지만, 자료의 신뢰성이 낮아 분석에서 제외.

자료 : International Financial Statistics.

동남아시아는 1990년 약 3,006억 달러의 대외 교역 규모를 보였으며, 1990년부터 1995년 기간 동안 연평균 약 17.1%의 높은 교역 성장률을 보였다. 하지만, 1997년의 동아시아 외환위기로 인해 1995년부터 2000년 사이에는 연평균 4.2%의 낮은 성장세를 보였으며, 2000년부터 2005년 동안 비교적 높은 연평균 8.8%의 성장률을 보였다(<표 4-6> 참조).

동남아시아 각국별 교역규모 성장 추이

<표 4-6>

단위 : 백만 달러

구분	1990년	1995년	2000년	2005년	연평균 성장률		
					90-95년	95-00년	00-05년
브루나이	3,213 (1.1%)	4,479 (0.7%)	5,012 (0.6%)	6,493 ^{주)} (0.5%)	6.9%	2.3%	6.7%
캄보디아	-	-	2,547 (0.3%)	2,637 (0.2%)	-	-	0.7%
인도 네시아	47,512 (15.8%)	86,047 (13.0%)	108,998 (13.4%)	154,120 (12.4%)	12.6%	4.8%	7.2%
라오스	264 (0.1%)	900 (0.1%)	866 (0.1%)	1,314 (0.1%)	27.8%	-0.8%	8.7%
말레 이시아	58,696 (19.5%)	151,466 (22.9%)	180,192 (22.2%)	255,227 (20.6%)	20.9%	3.5%	7.2%
미얀마	597 (0.2%)	2,208 (0.3%)	4,050 (0.5%)	5,727 (0.5%)	29.9%	12.9%	7.2%
필리핀	21,185 (7.0%)	45,906 (6.9%)	77,162 (9.5%)	86,849 (7.0%)	16.7%	10.9%	2.4%
싱가포르	113,108 (37.6%)	242,583 (36.7%)	272,629 (33.5%)	430,019 (34.7%)	16.5%	2.4%	9.5%
태국	56,058 (18.6%)	127,228 (19.3%)	131,332 (16.2%)	228,591 (18.4%)	17.8%	0.6%	11.7%
베트남	-	-	30,087 (3.7%)	68,101 (5.5%)	-	-	17.7%
합계	300,632 (100.0%)	660,816 (100.0%)	812,875 (100.0%)	1,239,078 (100.0%)	17.1%	4.2%	8.8%

주 : 자료 출처에 브루나이의 2005년 수출입 자료가 없어, 다른 국가와의 비교를 위해 2004년 자료로 대체함.

자료 : International Financial Statistics.

동남아시아에서 대외 교역이 가장 활발한 국가는 싱가포르로서 2005년 4,300억 달러의 교역 금액을 보여 동남아시아 전체 대비 약 34%를 차지하였다. 다음으로 말레이시아(20%), 태국(18%), 인도네시아(12%) 순으로 교역 규모가 큰 것으로 나타났다. 베트남의 경우, 2000~2005년 기간 동안 17.7%의 교역 증가율을 보여 동남아시아 지역에서 가장 빠르게 대외 개방도를 높여 나가는 것으로 나타났다.

동남아시아 경제 및 교역 현황과 관련하여 특히 주목해야 할 사항은 동 지역의 높은 대외 의존도이다. 대외 개방의 정도를 국내총생산 대비 무역 규모로 파악한다면, 2005년 기준으로 동북아시아 지역의 경우 약 0.47이지만 동남아시아 지역은 약 1.42를 기록하고 있다(<표 4-7> 참조).

지역별 대외 개방도(무역규모 · 국내총생산) 추이

<표 4-7>

구분	1990년	2005년
동북아시아	0.24	0.47
동남아시아	0.89	1.42

자료 : International Financial Statistics.

④ 동아시아(동북 및 동남아시아) 역내 교역 현황

가. 전체 현황

1990년 동아시아 역내 교역 규모는 약 3,428억 달러였다. 이후 15년간 연평균 약 11.3%씩 성장하여 2005년 현재 1조 7,039억 달러를 기록하였다. 동아시아 전체 교역 금액이 2005년에 약 5조 2,499억 달러임을 감안하면, 동아시아 역내 교역이 전체 교역에서 차지하는 비중은 약 32.4%임을 알 수가 있다. 1990년 역내 교역 비중 27.7%에서 4.7%p 상승한 것으로 동아시아 역내 교역의 중요성이 최근 15년 동안 증대되었음을 알 수가 있다.

동아시아 역내 교역 규모 추이

<표 4-8>

단위 : 10억 달러

구분	1990년	1995년	2000년	2005년
교역 규모	342.8	847.9	991.3	1,703.9

자료 : IMF, Direction of Trade, 2007.

동아시아 각국 및 지역간 수출을 통해 교역 규모 및 증가율을 최근 15년간을 5년 단위로 살펴보면 <표 4-9>, <표 4-10>과 같다. 특히 <표 4-9>를 통해 우리는 아시아 국가 혹은 권역의 연대별 교역 규모 변화를 찾아볼 수 있다. 이는 결국 해운 수송 수요의 지리적 변화와 일맥상통하게 된다.

동아시아 국가 및 지역간 교역(수출) 규모 추이

<표 4-9>

단위 : 10억 달러

구분 (수출국·대상국)		한국	중국	일본	동남아	인니	말레이	싱가포르	태국	베트남
한국	'90		3.8	12.6	5.1	1.1	0.7	1.8	1.0	0.0
	'95		19.8	17.0	18.0	3.0	3.0	6.7	2.4	1.4
	'00	-	29.2	20.5	20.1	3.5	3.5	5.6	2.0	1.7
	'05		77.4	24.0	27.4	5.0	4.6	7.4	3.4	3.4
중국	'90	2.3		13.9	10.2	1.2	0.9	4.6	1.9	0.1
	'95	9.5		39.1	22.4	2.5	2.8	8.4	3.4	1.4
	'00	15.1	-	52.8	29.6	4.0	4.4	10.5	4.1	2.1
	'05	41.3		99.4	72.4	9.6	13.0	22.7	10.7	6.9
일본	'90	17.5	19.3		33.4	5.1	5.5	10.7	9.1	0.2
	'95	31.3	49.7		77.9	10.0	16.8	23.0	19.7	0.9
	'00	30.7	57.8	-	68.5	7.6	13.9	20.8	13.6	2.0
	'05	46.7	116.0		76.1	9.3	12.6	18.5	22.6	3.6
동남아	'90	4.8	9.2	27.3	27.4	0.6	7.9	11.0	5.2	0.1
	'95	10.2	28.6	46.4	79.5	2.1	25.7	28.9	11.9	3.0
	'00	15.7	38.9	57.4	98.1	3.5	31.7	35.0	12.8	4.0
	'05	24.9	93.8	72.7	165.1	31.4	43.2	42.2	23.2	9.1
인니	'90	1.4	1.5	10.9	2.6		0.3	1.9	0.2	0.0
	'95	2.9	3.4	12.3	6.5		1.0	3.8	0.7	0.3
	'00	4.3	4.3	14.4	10.9	-	2.0	6.6	1.0	0.4
	'05	7.1	8.2	18.0	15.8		3.4	7.8	2.2	0.7
말레이	'90	1.4	1.6	4.5	8.7	0.3		6.8	1.0	0.0
	'95	2.0	5.8	9.2	20.3	1.0		15.0	2.9	0.3
	'00	3.2	7.5	12.8	26.1	1.7	-	18.1	3.6	0.5
	'05	4.7	17.5	13.2	36.8	3.3		22.0	7.6	1.2
싱가포르	'90	1.2	4.2	4.6	11.8	0.0	6.9		3.5	0.0
	'95	3.2	12.9	9.2	35.9	0.0	22.7		6.8	1.8
	'00	4.9	16.2	10.4	37.8	0.0	25.0	-	5.9	2.1
	'05	8.1	41.3	12.5	72.0	22.1	30.4		9.4	4.4
태국	'90	0.4	1.3	4.0	2.7	0.2	0.6	1.7		0.0
	'95	0.8	4.6	9.5	11.9	0.8	1.6	7.9		0.5
	'00	1.3	6.3	10.2	13.3	1.3	2.8	6.0	-	0.8
	'05	2.2	15.2	15.0	24.2	4.0	5.8	7.6		2.3
베트남	'90	0.0	0.3	0.3	0.3	0.0	0.0	0.2	0.1	
	'95	0.2	0.6	1.5	1.1	0.1	0.1	0.7	0.1	
	'00	0.4	1.9	2.6	2.6	0.2	0.4	0.9	0.4	-
	'05	0.6	3.3	4.4	5.5	0.5	0.9	1.8	0.8	

자료 : IMF, Direction of Trade, 2007.

동아시아 국가 및 지역간 교역(수출) 증가 추이

<표 4-10>

구분 (수출국, 대상국)		한국	중국	일본	동남아	인니	말레이	싱가포르	태국	베트남
한국	90-95	-	39.3%	6.2%	28.7%	22.4%	33.0%	30.0%	20.2%	-
	95-00	-	8.0%	3.7%	2.3%	3.5%	3.6%	-3.3%	-3.7%	4.5%
	00-05	-	21.6%	3.3%	6.4%	7.6%	5.6%	5.6%	10.9%	15.3%
중국	90-95	32.3%	-	23.0%	17.1%	16.7%	24.4%	12.8%	11.8%	57.8%
	95-00	9.8%	-	6.2%	5.7%	9.9%	9.1%	4.4%	3.9%	8.9%
	00-05	22.3%	-	13.5%	19.6%	19.1%	24.4%	16.7%	21.2%	27.2%
일본	90-95	12.3%	20.9%	-	18.5%	14.6%	24.9%	16.5%	16.6%	33.9%
	95-00	-0.4%	3.0%	-	-2.5%	-5.3%	-3.7%	-2.0%	-7.1%	16.5%
	00-05	8.7%	15.1%	-	2.1%	4.2%	-1.9%	-2.3%	10.6%	12.7%
동남아	90-95	16.1%	25.3%	11.2%	23.8%	28.9%	26.7%	21.3%	18.1%	111.5%
	95-00	9.0%	6.4%	4.4%	4.3%	11.2%	4.3%	3.9%	1.4%	5.4%
	00-05	9.7%	19.2%	4.8%	11.0%	54.9%	6.4%	3.8%	12.6%	18.0%
인니	90-95	16.4%	18.5%	2.4%	20.4%	-	31.3%	14.6%	30.1%	60.1%
	95-00	8.2%	4.9%	3.2%	10.9%	-	14.9%	11.7%	7.9%	4.6%
	00-05	10.4%	13.5%	4.6%	7.8%	-	11.7%	3.6%	17.0%	13.5%
말레이	90-95	8.2%	30.3%	15.3%	18.6%	23.2%	-	17.2%	22.7%	111.5%
	95-00	9.9%	5.1%	6.8%	5.1%	12.0%	-	3.8%	4.4%	12.1%
	00-05	7.9%	18.6%	0.6%	7.1%	14.2%	-	4.0%	16.4%	19.5%
싱가포르	90-95	22.6%	25.0%	14.8%	24.9%	-	27.0%	-	14.4%	-
	95-00	8.7%	4.7%	2.4%	1.0%	-	2.0%	-	-3.0%	3.2%
	00-05	10.4%	20.6%	3.8%	13.8%	-	4.0%	-	9.9%	16.2%
태국	90-95	15.3%	28.4%	19.0%	34.1%	39.3%	22.0%	36.1%	-	91.4%
	95-00	9.6%	6.6%	1.4%	2.3%	10.5%	12.6%	-5.4%	-	12.3%
	00-05	12.1%	19.4%	8.1%	12.7%	24.2%	15.5%	5.0%	-	22.9%
베트남	90-95	54.5%	19.8%	33.8%	26.1%	29.8%	85.8%	28.8%	14.1%	-
	95-00	8.4%	24.5%	12.0%	18.7%	35.9%	30.2%	5.1%	29.7%	-
	00-05	12.3%	12.0%	11.4%	15.8%	13.5%	18.1%	15.3%	15.9%	-

자료 : IMF, Direction of Trade, 2007.

나. 한국의 동아시아 역내 교역

한국의 경우, 동아시아 지역에 대한 교역 금액이 1990년 461억 달러였으며, 15년간 연평균 약 11.7%씩 성장하여 2005년에는 약 2,417억 달러에 이르렀다. 이러한

역내 교역의 증가에는 중국과의 교역 증대가 매우 큰 역할을 하였다. 같은 기간 중국과의 교역은 연평균 약 21.9%씩 증가하였으며, 역내 교역에서 중국과의 교역이 차지하는 비중이 1990년 13%이던 것이 2005년에는 49%에 이르렀다. 한편, 일본이 차지하는 역할은 완만한 증가세와 함께 1990년 65%이던 비중이 2005년 29%에 머물렀다. 동남아시아의 비중은 1990년 21.5%에서 2005년 21.6%로서 비슷하게 유지가 되었다. 하지만, 금액 측면에서는 1990년 99억 달러에서 2005년 523억 달러로 약 5배 증가하였다(<표 4-11> 참조).

한국의 동아시아 역내 교역 추이

<표 4-11>

단위 : 10억 달러

구분	1990년	2005년	90-05년 연평균 성장률
전체	46.1(100%)	241.7(100%)	11.7%
중국	6.1(13.2%)	118.7(49.1%)	21.9%
일본	30.1(65.3%)	70.7(29.3%)	5.9%
동남아	9.9(21.5%)	52.3(21.6%)	11.9%

자료 : IMF, Direction of Trade, 2007.

다. 중국의 동아시아 역내 교역

중국의 경우, 동아시아 지역에 대한 교역 금액이 1990년 587억 달러였으나, 15년간 연평균 약 15.4%의 높은 성장률을 보여 2005년에는 약 5,003억 달러를 기록하였다. 동 기간 동안 중국의 동아시아 지역 내 교역 비중의 변화 추이를 보면, 일본과의 무역에서 1990년 332억 달러를 기록하여 56.6%의 비중을 보였으나, 15년간 전체 성장률(15.4%)보다 낮게 연평균 약 13.3%의 증가율을 보여 2005년에는 비중이 43.1%로 감소하였다. 하지만, 한국과의 무역에서는 동 기간 동안 연평균 약 21.9%의 높은 성장률을 보여 1990년 10.4%였던 비중이 2005년에는 23.7%로 상승하였다. 동남아시아와의 교역 비중은 거의 변함이 없이 약 33% 수준을 유지하였다. 하지만, 금액 측면에서는 1990년 194억 달러이던 것이, 2005년에는 1,662억 달러를 기록하여 약 8.5배 성장하였다(<표 4-12> 참조).

중국의 동아시아 역내 교역 추이

<표 4-12>

단위 : 10억 달러

구분	1990년	2005년	연평균 성장률 (1990-2005)
전체	58.7(100%)	500.3(100%)	15.4%
한국	6.1(10.4%)	118.7(23.7%)	21.9%
일본	33.2(56.6%)	215.4(43.1%)	13.3%
동남아	19.4(33.0%)	166.2(33.2%)	15.4%

자료 : IMF, Direction of Trade, 2007.

라. 일본의 동아시아 역내 교역

일본의 경우, 동아시아 지역에 대한 교역 금액이 1990년 1,240억 달러였으며, 15년간 연평균 약 8.7%의 성장률을 보여 2005년에는 4,349억 달러의 실적을 보였다. 동 기간 동안, 중국과의 교역 비중은 26.8%에서 49.5%로 증가하였으나, 한국 및 동남아시아와의 교역 비중은 감소하였다. 한국과의 교역 비중은 동기간 동안 24.3%에서 16.3%로, 동남아시아와의 교역 비중은 49.0%에서 34.2%로 감소하였다. 하지만, 금액 측면에서 중국, 한국, 동남아시아 지역 모두 급격한 증가 추이를 보이고 있다(<표 4-13> 참조).

일본의 동아시아 역내 교역 추이

<표 4-13>

단위 : 10억 달러

구분	1990년	2005년	연평균 성장률 (1990-2005)
전체	124.0(100%)	434.9(100%)	8.7%
한국	30.1(24.3%)	70.7(16.3%)	5.9%
중국	33.2(26.8%)	215.4(49.5%)	13.3%
동남아	60.7(49.0%)	148.8(34.2%)	6.2%

자료 : IMF, Direction of Trade, 2007.

마. 동남아시아의 동북아시아와의 교역

동남아시아의 경우, 동북아시아 지역에 대한 교역이 1990년 900억 달러였으나, 15년간 약 9.8%의 성장률을 보여, 2005년에는 3,673억 달러를 기록하였다. 2005년 동남아시아 역내 교역 금액이 1,651억 달러였으므로, 동북아시아와의 교역이 약 2.2배 많다는 것을 알 수가 있다. 동북아시아와의 교역에서 1990년에는 일본과의 교역 비중이 67.4%로 가장 높았으나, 15년간 높은 성장률을 보인 중국과의 교역이 2005년에는 1,662억 달러를 기록하며 약 45.2%의 교역 비중을 차지하였다. 동 기간 동안 한국과의 교역도 꾸준히 확대되어, 연평균 약 11.7%의 성장률을 기록하며, 2005년에는 교역 금액이 523억 달러에 달하였다(<표 4-14> 참조).

동남아시아의 동북아시아와의 교역 추이

<표 4-14>

단위 : 10억 달러

구분	1990년	2005년	연평균 성장률 (1990-2005)
전체	90.0(100%)	367.3(100%)	9.8%
한국	9.9(11.0%)	52.3(14.2%)	11.7%
중국	19.4(21.6%)	166.2(45.2%)	15.4%
일본	60.7(67.4%)	148.8m(40.5%)	6.2%

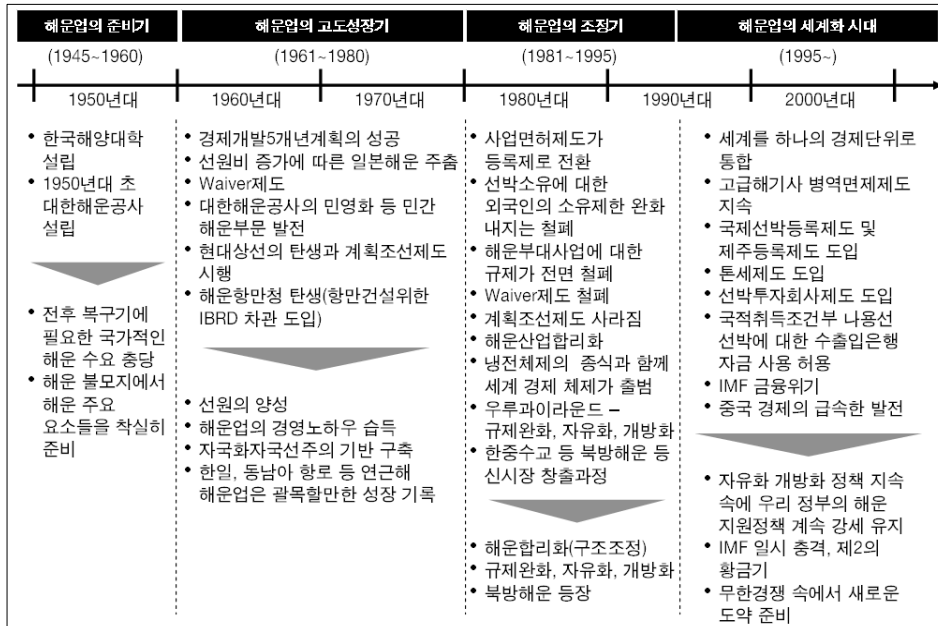
자료 : IMF, Direction of Trade, 2007.

(2) 산업정책 측면

산업정책적 측면에서는 해운산업 관련 수급정책, 조세·금융정책, 보조금 등 지원정책, 사업 인허가·선박의 안전·해양환경보호 등의 규제정책, 산업인프라정책 등을 중심으로 산업추진동력을 분석한다. 근해 해운산업과 관련한 산업 정책의 변화는 우리나라 외항 해운산업의 정책 변화와 기본적인 틀을 함께한다고 볼 수 있다. 즉 근해 해운산업은 외항 해운산업의 지리적인 편의상의 구분으로 원양과 근해간 산업 전반에 대한 정책의 차이는 없다고 할 수 있다. 따라서 해운업의 준비 기인 1950년대부터 현재까지 산업정책 측면의 산업추진동력을 정리하면 <그림 4-1>과 같이 요약할 수 있다.

산업정책 측면의 산업추진동력 종합

<그림 4-1>



주 : Waiver(국적선불취항증명서)제도란 국적선 취항지역 화물을 그 성질로 보아 국적선에 적재할 수 없는 경우나 해난 등 불가피한 사유로 인하여 국적선에 의한 운송이 곤란한 경우 또는 선적예정일 전 5일 이내에 화물을 적재할 국적선이 없는 경우에 외국적 선박을 사용할 수밖에 없게 되는데, 이 경우에 외국적 선박 운항회사는 한국선주협회에서 Waiver를 발급받도록 하는 제도임.

자료 : 한국선주협회, 「한국해운60년사」, 2007. 1, pp. 17~24; KMI 분석.

(3) 수요 측면

수요측면에서의 산업추진동력에 대해서는 시장성장률(물동량 증가율), 물동량 창출지역의 지리적 변화(아시아 역내 직접 투자 변화에 따른 물동량 창출지역의 지리적 변화 : 일본·한국 → 동남아 → 중국 등 : 국별 교역량 및 구조 변화, 외국인 직접투자액 추이 등), 세분시장 수의 증감, 화주의 교섭력 변화, 국내 수요의 변화 추이(우리나라의 역내 해상물동량 증가 추이 및 수송범위, 항로망 확대 추이 등) 등을 살펴봐야 한다. 여기서는 수요 측면의 가장 중요한 변수인 수요량(해상 화물 수송량)의 아시아 역내 전체 및 항로별 변화 추이를 분석한다.

아시아 역내 주요 10개 국가간의 해상 수출입 물동량 추이를 살펴보면, 1991년에 약 297.5만TEU에서 2005년에는 553.6만TEU 규모로 약 15년 동안 약 2배(1.86

배) 정도 증가한 것으로 추정된다(<표 4-15>, <표 4-16> 참조). 하지만 1990년대 중반 이후 해상물동량 수요가 가장 급속도로 증가한 중국과 아시아 국가간의 물동량 통계가 빠져 있다. 약간의 보정을 위해 한·중 항로 및 중·일 항로의 2005년 실적치(2,265천TEU, 2,867천TEU)를 각각 추가하면 그 규모는 최소 10,668천TEU가 된다. 또한 *Global Insight*사는 2006년 아시아 역내 해상물동량 규모를 21,600천TEU로 추정하고 있으며, *Drewry Shipping Consultants*사는 37,222천TEU 규모로 추정하고 있다.³⁰⁾ 이처럼 아시아 역내 해상 운송 수요는 90년대를 지나 2000년대에 접어들어 중국 특수로 인해 급속도로 증가하고 있다. 또한 공산국가인 베트남 역시 개방정책을 통해 대외 무역을 빠른 속도로 증가시켰다(<표 4-16> 참조).

아시아 역내 국가간 컨테이너 물동량(1991년)

<표 4-15>

단위 : 천TEU

To From	일본	한국	대만	홍콩	필리핀	싱가포르	말레이 시아	인도네 시아	태국	합계
일본	-	104	108	200	26	120	64	60	121	875
한국	183	-	27.6	132	6	18	6.8	34.8	18	426
대만	184	33	-	210	31	35	49	36	32	610
홍콩	110	36	57.6	-	19.2	36	7.2	12	14.4	292
필리핀	22	1	6	9.6	-	4.8	1.2	1	1.2	47
싱가포르	100	10	36	54	10	-	4	4	6	224
말레이시아	44	16	18	26.3	3	3	-	4.5	4	119
인도네시아	60	8	11	20	11	24	5	-	6	145
태국	120	21.6	28.8	36	3	20.4	4.2	2.9	-	237
합계	823	229.6	365	687.9	109.2	261.2	141.4	155.2	202.6	2,975

주 : 동맹 및 주요 선사 실적임.

자료 : Ocean Commerce Ltd., *International Transportation Handbook*, 1992.

30) Global Insight; *Journal of Commerce, Special Report : Doing Business in Southeast Asia*, Jan. 15, 2007, p. 14에서 재인용; Drewry Shipping Consultants, *Annual Container Market Review and Forecast -2007/08*, p. 38.

아시아 역내 국가간 컨테이너 물동량(2005년)

<표 4-16>

단위 : 천TEU

To From	일본	한국	홍콩	대만	필리핀	베트남	태국	말레이 시아	싱가 포르	인도네 시아	합계
일본	-	166	290	183	83	48	219	109	94	108	1,300
한국	206	-	145	59	28	62	62	63	36	75	736
홍콩	252	78	-	42	18	35	47	29	40	32	573
대만	93	26	131	-	31	63	25	33	27	27	456
필리핀	101	17	18	25	-	4	20	11	10	14	220
베트남	65	34	19	32	6	-	13	17	17	6	209
태국	314	73	89	38	52	66	-	44	43	83	802
말레이시아	104	49	52	25	27	34	29	-	11	32	363
싱가포르	56	38	54	30	22	30	58	15	-	74	377
인도네시아	162	59	48	33	34	26	46	58	34	-	500
합계	1,353	540	846	467	301	368	519	379	312	451	5,536

주 : 동맹 및 주요 선사 실적임.

자료 : Ocean Commerce Ltd., International Transportation Handbook, 2007, p. 296.

이하에서는 우리나라와 연관이 깊은 한·일, 한·중, 동남아항로와 중·일 항로에서의 운송 수요 변화를 살펴보고자 한다.

① 한·일 항로

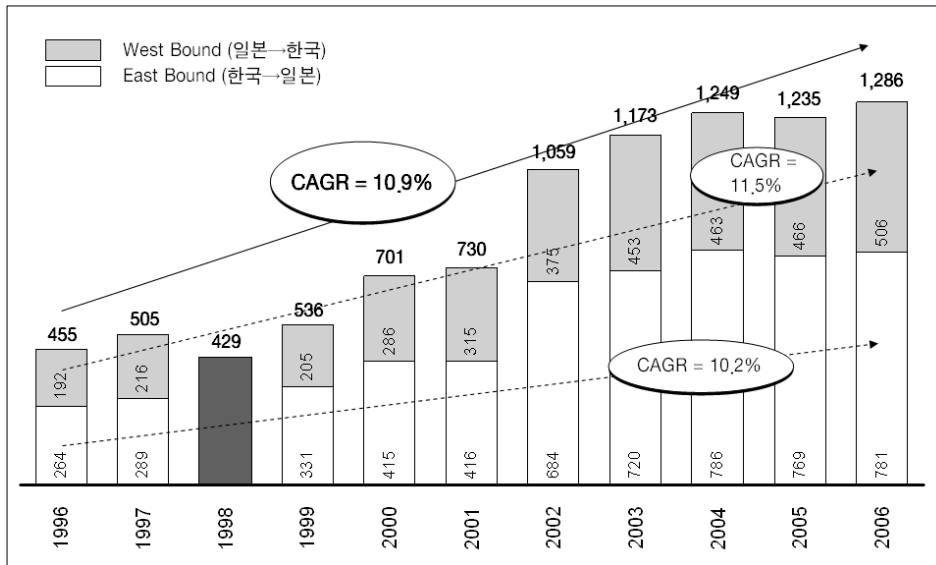
한·일 항로의 최근 10년 정도의 해상물동량 추이를 살펴보면, 1996년 약 45만 5,000TEU에서 2006년 128만 6,000TEU로 연평균 10.9%의 비교적 높은 성장률을 보였다.

하지만 2002년 이후에는 연평균 5% 수준에 그치고 있다. 또한 10년간의 동·서향 항로 각 증가율은 11.5%, 10.2%로 비교적 균형을 이루고 있으나, 2002년 이후에는 동향(한국→일본)이 3.37%, 서향(일본→한국)이 7.75%로 2배 이상의 차이(무역 불균형 현상)가 발생하고 있다.

한·일 항로 해상물동량 추이

<그림 4-2>

단위 : 천TEU, %



주 : 1) 2001년 통계자료는 해운연보 각호, 2002년 이후 통계자료는 근해수송협회의 자료를 바탕으로 작성함.

2) 1998년 통계자료는 자료가 누락되어 1999년 자료의 전년대비 증가율을 고려하여 추정함.

3) 2002년 이후 자료는 협의회 회원사 실적을 기반으로 작성된 것이며, 비회원사 실적은 연간 5~15만TEU 사이로 추정됨(2004년 13.5만TEU, 2006년 약 8만TEU).

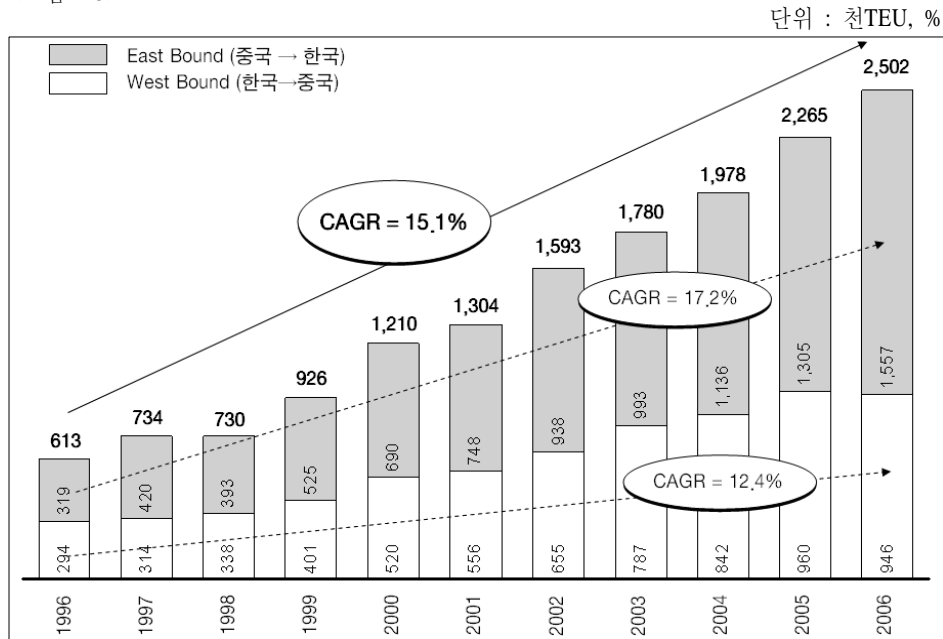
자료 : 한국선주협회, 해운연보 각호, 한국근해수송협회의, KMI 분석.

② 한·중 항로

한·중 항로 해상물동량은 1996년 약 61만 3,000TEU에서 2006년 약 250만TEU로 연평균 15.1%의 높은 증가율을 보이고 있다. 한국에서 중국으로 향하는 한·중 서향(West Bound) 물동량 증가율이 연평균 12.4%인 반면, 동향(East Bound) 물동량은 연평균 17.2%의 높은 증가율을 보이고 있다. 이것은 주지하다시피 중국으로부터의 수입물량이 큰 폭으로 증가하였음을 나타낸다.

한·중 항로 해상물동량 추이

<그림 4-3>



자료 : 황해정기선사협의회, KMI 분석.

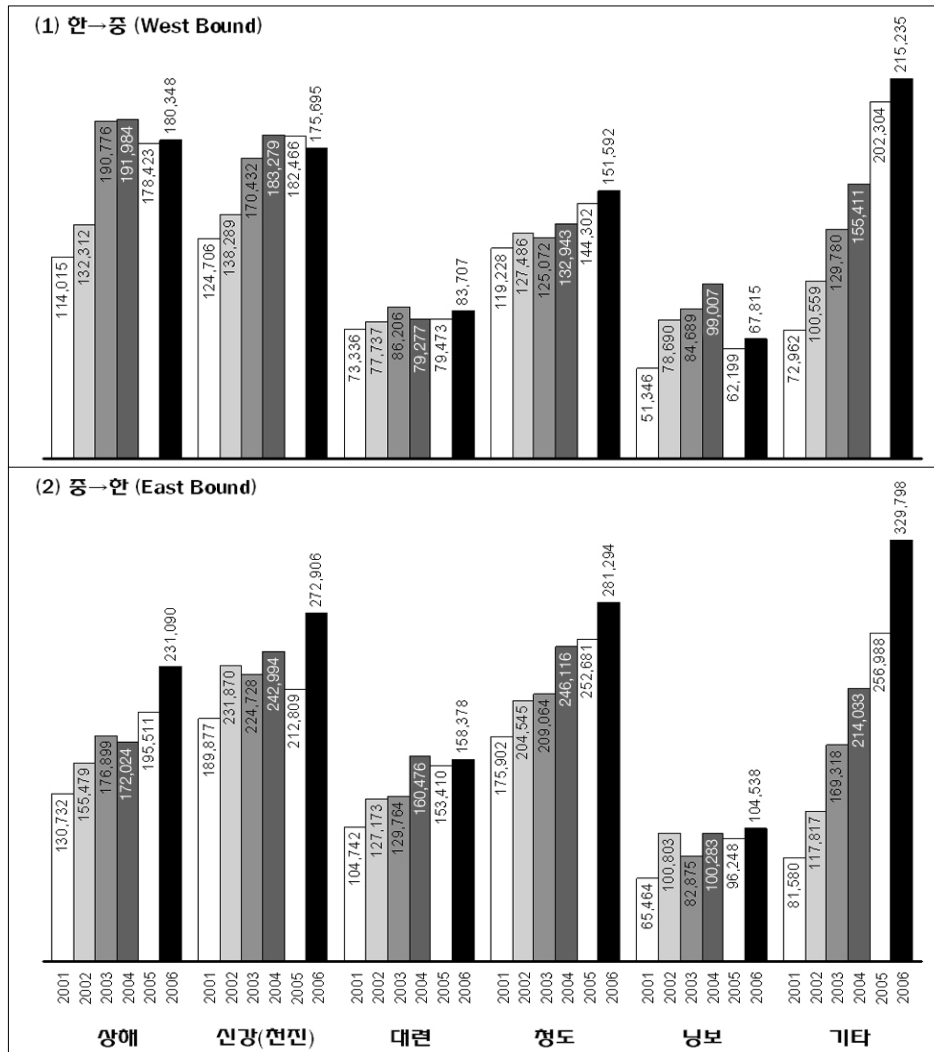
절대 물량에 있어서도 1996년에는 우리나라 기준으로 對중국 수출입 컨테이너 물동량의 비율이 균형을 이루고 있었으나, 2006년에는 수입 물동량이 약 156만 TEU로 수출 물동량 약 95만TEU보다 1.65배 이상 많아 교역의 불균형이 심각한 상태이다. 이러한 수출입 컨테이너 교역 불균형은 선사들로 하여금 동·서향간 공 컨테이너 수급 불균형을 초래하고 제로(Zero) 운임 등 운임 덤핑 현상을 야기한 근본 원인으로 작용한다.

중국 항만을 중심으로 최근 6년간(2001~2006) 한·중 해상물동량을 분석해보면, 톈진(신강), 칭다오, 상해, 다롄, 닝보항 등 북중국 항만의 물동량이 높은 점유율을 보여주고 있다. 2006년에는 톈진, 칭다오, 상해항이 약 40만TEU 내외로 비슷한 점유율을 보이며, 그 다음으로 다롄항이 약 24만TEU, 닝보항이 약 17만TEU를 나타낸다. 해상물동량 기준 상위 5대 항만의 연평균 증가율은 6~11%(상해 10.9%, 톈진 7.4%, 다롄 6.3%, 칭다오 8.0%, 닝보 8.1%) 사이로 전체 물동량의 연평균 증가율 11.6%보다 낮은 수준이다. 하지만 기타 기항 항만의 수송 물동량 연평균 증가율은 28.7%로 상당히 높게 나타난다. 이는 한·중 항로 취항 선사들이 이미 세계적인

수준의 향만으로 도약했거나 도약중인 상위 5대 항만에서의 치열한 물량 유치 경쟁을 피해 배후권역의 물량은 많으나 아직 대형 항만으로 개발되지 않은 중소형 항만 등의 틈새시장으로 관심을 돌리는 경향을 보여주고 있다.

한·중 항로 항로별 해상물동량 추이

<그림 4-4>



주 : 1) 카페리 선사, 제3국적 선사 수송 물동량 제외.

2) 기타 지역은 Nanjing, Lianyungang, Dandong, Fuzhou, Nantong, Quanzhou, Rongcheng, Shantou, Shidao, Taicang, Weihai, Xiamen, Yantai, Yingkou, Zhangjiagang임.

자료 : 황해정기선사협의회, KMI 분석.

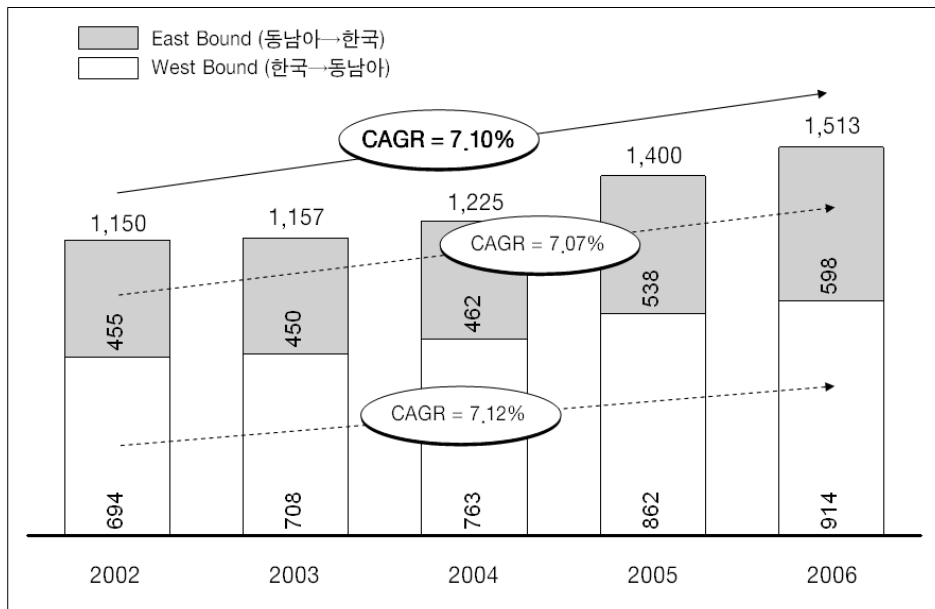
③ 동남아항로

우리나라를 중심으로 하는 동남아항로의 주요 대상국가는 대만, 홍콩, 필리핀, 태국, 싱가포르, 인도네시아, 말레이시아, 베트남 등 8개 국가이다. 최근 5년간의 수송물동량을 살펴보면, 2002년에 약 115만TEU에서 2006년 약 151만 3,000TEU로 연평균 7.1%의 성장세를 보이고 있다. 전체적으로 서향(한국→동남아) 항로의 물동량이 동향(동남아→한국) 항로의 물동량보다 많은데 이는 원양항로의 수송 물동량에 우리나라 항만에서 다시 동남아 지역으로 환적되는 물동량이 포함되어 있기 때문이다. 동·서향 항로의 증가율은 각 7%대로 균형잡힌 성장을 보이고 있다(<그림 4-5> 참조).

동남아 항로 해상물동량 추이

<그림 4-5>

단위 : 천TEU, %



자료 : 동남아정기선사협의회, 해양수산부, 해운산업 장기발전계획 수립 연구, 2006. 2, KMI 분석.

동남아 항로 각 지역별 수송물동량 추이

<표 4-17>

단위 : TEU, %

	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	증가율
대만	141,582	137,510	159,438	176,367	186,199	7.1%
홍콩	356,473	371,443	405,890	433,615	480,869	7.8%
필리핀	77,424	72,300	67,756	61,109	72,448	-1.6%
태국	116,327	125,250	143,774	157,713	162,131	8.7%
싱가포르	103,957	94,859	89,463	158,180	170,655	13.2%
말레이시아	121,909	119,935	125,929	140,318	151,750	5.6%
베트남	52,594	67,821	73,024	116,938	127,114	24.7%
인도네시아	179,479	167,194	159,706	155,415	161,605	-2.6%
합계	1,149,745	1,156,312	1,224,980	1,399,655	1,512,771	7.1%

자료 : 동남아정기선사협의회, KMI 분석.

동남아항로 각 지역별 해상물동량을 살펴보면, 2002년 이후 홍콩이 가장 높은 실적을 보여 2006년에 약 48만TEU를 기록하였다. 그 다음으로 대만, 싱가포르, 태국, 인도네시아, 말레이시아, 베트남, 필리핀 순이다. 이 중에 연평균 증가율이 가장 높은 국가는 베트남으로 24.7%를 기록하였고, 싱가포르의 경우도 13.2%로 높은 수준이다(<표 4-17> 참조). 하지만 동남아정기선사협회에 따르면 <표 4-17>의 홍콩과 싱가포르의 2005년, 2006년 실적은 통계 수집 시의 문제로 인해 실측치보다 과다하게 집계되었다고 한다. 동남아항로의 경우 연도별, 월별로 안정적인 물동량을 보여주고 있음을 감안하여 실측치를 추정할 경우, 홍콩은 약 46만 TEU(2006년), 싱가포르는 약 10만TEU(2005년)와 11만TEU(2006년)로 추계된다. 이 추계에 따르면, 특히 싱가포르의 경우 2005년 5만TEU, 2006년 7만TEU가 과잉 집계되어 통계 분석에 상당한 오차를 발생시키게 되고 결론적으로 싱가포르와의 수출입 수송량은 2002년 이후 약 10만TEU 내외에서 거의 증감이 없다는 결론에 도달한다. 본 추계가 공식적인 통계가 아니지만 보정 통계가 나오기 전에는 반드시 동시에 고려되어야 할 것으로 판단된다.

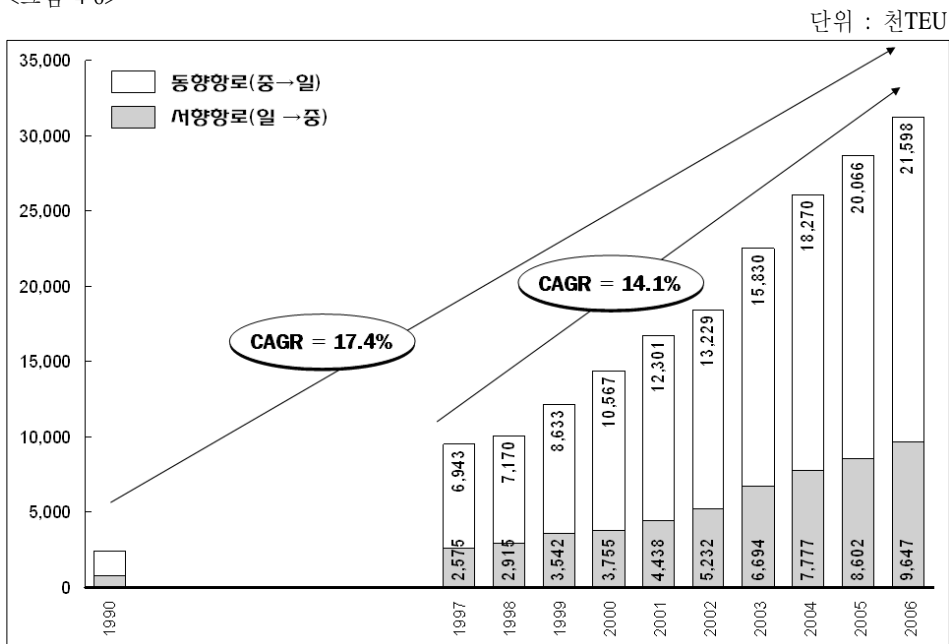
④ 중·일 항로

우리나라와 가장 인접하게 있는 항로로서 우리 근해선사들의 시장 참여가 많지 않으나 가장 규모가 큰 중·일 항로를 살펴보았다.

중·일 항로의 해상 물동량은 1990년 약 24만TEU에서 1998년에 100만TEU를 돌파하고, 그 후 2003년 225만TEU, 2006년에는 312만TEU로 총 시장 규모가 300만TEU를 넘어섰다. 이 규모는 2006년 기준으로 한·중 항로 약 250만TEU, 한·일 항로 약 130만TEU보다 크다.

중·일 항로 연도별 해상물동량 증가 추이

<그림 4-6>



자료 : Ocean Commerce, International Transportation Handbook(1992, 2000), 한국해양수산개발원, 지구촌 해양수산(해운·항만) 제 361호, 2007. 3.19., KMI 분석.

전체적으로 동향항로(중국→일본)와 서향항로(일본→중국)간의 수송물동량 비율의 불균형이 심각한 상태이다. 2006년에는 동향항로 물동량이 약 216만TEU로 서향항로 물동량 약 96만TEU보다 2배 이상 많게 나타난다.

중·일 항로 해상물동량 추이

<표 4-18>

단위 : TEU

	1990	1998	2003	2004	2005	2006
서항(일본→중국)	81,142	291,499	669,384	777,714	860,208	964,714
동항(중국→일본)	160,207	717,009	1,582,999	1,826,967	2,006,606	2,159,845
합계	241,349	1,008,508	2,252,383	2,604,681	2,866,814	3,124,559

자료 : Ocean Commerce, International Transportation Handbook(1992, 2000), 한국해양수산개발원, 지구촌 해양수산(해운·항만), 제361호, 2007. 3. 19.

(4) 공급 및 경쟁 측면

공급 및 경쟁측면에서의 산업추진동력은 근해 정기선항로 및 아시아 역내 정기선항로 취항 선박들의 선종(ship type)·선형(ship size) 등과 관련한 선박기술의 변화 및 그 속도(진화 또는 점진형·변혁형 또는 급진형)³¹⁾, 화물이동 추적과 같은 해운정보서비스 변화 추이, 한·일·한·중·동남아·중·일 항로 및 아시아 역내항로를 대상으로 한 경쟁자(취항선사) 수의 증감 및 선복량 증감률, 운임률 추이 등을 살펴보아야 한다. 여기서는 가장 중요한 요소인 취항선사 수의 증감, 선복량 증감률 및 소석률 현황을 분석한다.

아시아 역내항로 중 중동아시아, 남아시아, 동남아시아 및 기타 오세아니아 항만을 주로 기항하는 선사들을 중심으로 조사한 결과, 중동 및 남아시아를 취항하는 선사들의 적재능력이 1991년 76,969TEU에서 2005년 327,835TEU로 연평균 10.9%의 가장 높은 증가 추세를 보이고 있다. 과거 구주(아시아↔유럽) 항로에서 중동 지역에 기항하는 선대가 적었으나, 최근 두바이항의 성장 등 중동 항만의 급 성장에 따라 자연스럽게 선대 투입 규모도 증가한 것으로 보인다. 규모면에서 동남아시아 주요 항만을 기항하는 선사가 2005년 기준으로 적재능력 354,082TEU로 가장 큰 규모를 보여주고 있다.

31) 진화형 기술변화 : 기존 선발자들의 경쟁우위를 더욱 강화시켜주는 기회가 됨. 변혁형 기술변화 : 기존 선발자들의 경쟁우위를 무력화시킬 수 있음(pp. 112~113).

아시아 역내항로 선복량(적재능력) 추이

<표 4-19>

단위 : TEU

권역	1991년	1999년	2005년	증가율 (1991-2005)
Middle East and South Asia	76,969	124,676	327,835	10.9
Southeast Asia	140,338	156,316	354,082	6.8
Oceania	73,376	136,966	182,650	6.7
합계	290,683	417,958	864,567	8.1

주 : 일본 중심의 항로이며, 태평양항로 및 구주항로 선대는 제외함.

자료 : Ocean Commerce Ltd., International Transportation Handbook 각년호(1992, 2000, 2006), KMI 분석.

① 한·일 항로

한국해운의 요람이자 국적 컨테이너 정기선사의 성장 기반을 제공하였던 한·일 항로는 현재까지 우리 국적선사의 시장 점유율이 90%대에 이르는 유일한 텃밭이라 할 수 있다. 본 항로는 우리나라 8개 항만과 일본 60여 개 항만이 서로 연결되어 있다. 1960년대 초 경제개발 5개년 계획을 기점으로 우리나라 해상물동량(무역량)은 점점 증가하였는데 이 당시의 무역은 약 40% 가량을 일본에 의존하던 시기였다.³²⁾ 다행히 우리나라는 ‘웨이버(Waiver) 제도³³⁾’를 도입하여 우리 화물에 대한 국적선사 적취율을 높임으로써 결국 한·일 항로에서 현재와 같은 국적선사의 지배체제를 강화하였다. 이와 더불어 일본은 선원비용 증가 등의 다양한 이유로 경쟁력이 약한 근해시장에서 일찌감치 원양시장으로 체제를 정비하였다. 따라서 일본은 현재와 같은 3대 대형선사 체제(NYK, MOL, K-Line)를 구축하게 되었고 자연스럽게 한·일 항로는 우리 근해정기선사의 독주체제로 이어졌다. 2006년 말 기준 한진해운과 현대상선을 제외하고 남성해운과 고려해운의 주도로 총 12개 정기 컨테이너 선사가 실질적인 영업 활동을 하고 있다.

32) 한국선주협회, 한국해운60년사, 2007. 1. 15, pp. 503~546에 따르면, 제1차 경제개발 5개년 계획의 초년도인 1962년의 우리나라 총 해상물동량은 총 450만 톤(수출 80만 톤, 수입 370만 톤)이었다. 이 중 대일 무역량이 191만 톤(수출 71만 톤, 수입 119만 톤)으로 전체 무역량에서 차지하는 비중이 42.4%(수출 88.8%, 수입 32.3%)로 일본에 대한 의존도가 절대적으로 높았음.

33) 우리 국적선사의 보호를 위하여 국적선이 취항하지 않을 경우에만 외국적선 적취를 허용하는 것으로, 국적선 불취항증명제도라고 할 수 있다. 이 제도는 1995년에 완전히 폐지되었음.

한·일 항로 취항선사 추이

<표 4-20>

	1999년	2006년
국적 선사	고려해운, 남성해운, 동남아해운, 동영해운, 동진상선, STX Panocean, 범주해운, 장금상선, 천경해운, 태영상선, 한진해운, 현대상선, 흥아해운	고려해운, 남성해운, 동남아해운, 동영해운, 동진상선, STX Panocean, 범주해운, 장금상선, 천경해운, 태영상선, 팬스타라인닷컴, 흥아해운
외국적 선사	OOCL, Maersk, Hapag-Lloyd, Camellai Line, K-Line, Kampu Ferry, NYK, PIL, YML, P&O Nedlloyd, APL, Sea-Land, West Wood	부관, 관부훼리, 고려훼리, NYK

주 : 1) 2006년은 근해수송협의회 회원사와 비회원사의 구분임.

2) 2007년 4월경 중국선사인 SITC사가 회원사로 가입하였음.

자료 : 코리아쉬핑가제트, 해사물류통계자료집, 2000, 한국근해수송협의회.

이러한 한·일 항로에 2007년 4월경 중국선사로서 중·일 항로에서 최대 수송 점유율을 가지고 있는 SITC사가 한·일 서비스를 위해 한·일근해수송협회에 가입함에 따라 동 항로 국적 회원사들에게 적잖은 파장을 불러일으키고 있다. 즉 중·일 항로를 독점하고 있는 중국선사들이 2009년, 2012년으로 예고된 한·중 컨테이너 정기시장 및 카페리 시장의 개방을 앞두고 한·일 항로에서의 지위를 미리 차근차근 향상시킴으로써 궁극적으로 한·중·일 항로를 모두 독차지하기 위한 신호탄의 성격으로 해석이 가능하기 때문이다. 이러한 극단적 예상은 시기상조이며 현재의 시장 구조상 대단히 어려울 것이라고 판단할 수도 있지만 평균적인 중국선사들의 원가 구조가 우리 국적선사보다 우위를 지니고 있음을 고려할 때 예의 주시하지 않을 수 없다.

2006년 한·일 항로의 소석률(消席率) 현황을 살펴보면, 전체적으로 62%이고 동향항로의 경우 75%로 서향항로 48%보다 현저히 높게 나타난다. 지역별 동향항로의 경우 게이힌 지역은 소석률이 102%로 가장 높으며, 서향항로에서도 게이힌 지역이 64%로 높게 나타난다. 선복 투입량이 26만 4,000TEU로 가장 많은 관문 지역은 수송 물동량의 부족으로 동서향 항로 각각 51%, 31%로 가장 적은 소석률을 보이고 있어 선복 조절이 필요할 것으로 보인다(<표 4-21> 참조).

한·일 항로 선복량 및 소석률 현황(2006년)

<표 4-21>

단위 : 천TEU, %

	수출(E.B.)			수입(W.B.)			합계		
	물량	선복	소석률	물량	선복	소석률	물량	선복	소석률
게이힌지역	250	246	102%	157	246	64%	407	491	83%
한신지역	104	168	62%	84	168	50%	189	337	56%
서안지역	192	205	94%	113	205	55%	305	409	75%
관문지역	134	264	51%	83	264	31%	216	527	41%
기타지역	100	164	61%	69	164	42%	169	327	52%
합계	781	1,045	75%	505	1,045	48%	1,286	2,091	62%

주 : 선복량은 실제 적재가능 수준을 나타내는 Homo 14톤 기준의 TEU임.

자료 : 한국근해수송협의회.

일본 지역별 항만 현황

<표 4-22>

구분	해당 항만	개수
게이힌 지 역	CHIBA, SHIMIZU, TOKYO, YOKOHAMA, NAGOYA, KAWASAKI, YOKKAICHI, TOYOHASHI	8개
한 신 지 역	KOBE, OSAKA, KOCHISHINKO, HIMEJI	4개
서 안 지 역	AKITA, HACHINOHE, ISHIKARI, KANAZAWA, KUSHIRO, MAIZURU, MURORAN, NAOETSU, NIIGATA, SAKAIMINATO, SAKATA, TOMAKOMAI, TOYAMA(SHINKO), TSURUGA, HAKODATE	15개
관 문 지 역	ABURATSU, HAKATA, HAMADA, HOSOSHIMA, IMARI, KOKURA, MOJI, KUMAMOTO, NAKASAKI, NAKANOSEKI, OITA, SHIMONOSEKI, TOKUYAMA, UBE, YATSUSHIRO, SHIBUSHI, SATSUMA SENDAI, MIIKE, HIBIKINADA	19개
기 타 지 역	FUKUYAMA, HIROSHIMA, HITACHINAKA, IMABARI, IWAKUNI, IYOMISHIMA, KURE, MATSUYAMA, MIZUSHIMA, ONAHAMA, SENDAI, TAKAMATSU, TOKUSHIMA, WAKAYAMA	14개

자료 : 한국근해수송협의회.

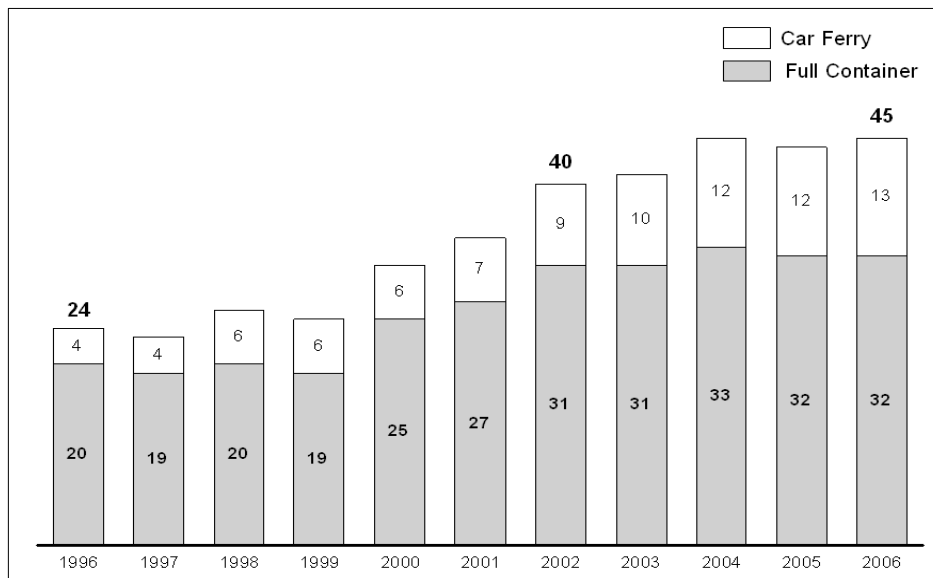
② 한·중 항로

최근 10년 동안(1996~2006년)의 한·중 양국의 컨테이너 정기선사 및 카페리 선사 수는 전체적으로 24개사에서 45개사로 약 2배 정도 증가하였다.

컨테이너 정기선사(Full Container Liners)의 경우 1996년 20개사에서 꾸준한 증가 추세를 보이다가 2002년 이후 현재까지 30여개 선사로 수렴하는 현상을 보여주고 있다. 또한 한·중 카페리 선사(Car Ferry Liners)는 1996년 4개사에 불과하였으나 2006년에는 3배 이상 증가한 13개 선사가 활동 중이다(<그림 4-7> 참조).

한·중 항로 취항선사 추이

<그림 4-7>



주 : 취항선사 수는 각 연도말 기준임.

자료 : 황해정기선사협의회, KMI 분석.

2007년 6월 기준으로 우리나라 주요 컨테이너 정기선사들은 대부분 한·중 항로에 참여하고 있으며, 이미 선복과잉 및 제3국적 대형선사들의 취항 증가 등으로 추가적인 신규 참여는 상당히 제한적이다. 국적선사는 14개 선사가 참여하여 주당 선복량은 1만 8,304TEU로 중국선사 18개사의 1만 9,549TEU보다 약간 적은 편이다.

한·중 항로 취항선사 현황(2007년 6월말 기준)

<표 4-23>

단위 : TEU

구분	선사명	선사 수	선복량	
			선복량	주당 선복량
한국 선사	고려해운, 남성해운, 동남아해운, 동영해운, 동진상선, STX Panocean, 범주해운, 장금상선, 천경해운, 태영상선, 한성라인, 한진해운, 현대상선, 흥아해운	14개	26,560	18,304
중국 ³⁴⁾ 선사	China Shipping, Co-Heung, Cosco, C.S.C Line, C.Q.H Line, D.D.C.L, EAS, TMSC, Weitong, FFTC, Nanjing Ocean, NBOS Line, New Orient, Shanghai Jinjiang, Sinotrans, SITC, SYMS, Centrans	18개	26,576	19,549
카페리 선사	Chang Myung, C&K Ferry, C&K Ferry, Dandong, Da-In, Da Long, Dong Chun, Huadong, Jinchon, Lianyungang Ferry, Pan Korea Yingkou, Qin-In, Weidong, Four Season	14개 (13개)	2,916	7,588
제3국 선사	OOCL, APL, Maersk, Kambara Kisen, Kawasaki Kisen Kaisha, Tokyo Senpaku Kaisha, RCL, Gold Star Co., Ltd.	8개	27,056	26,510

주 : 1) 선복량은 Loadable 기준임.

2) 주당 선복량 계산 시, 항차당 최대값이 650TEU로 한정되며, 한 항로에 2척 이상의 선박이 투입되는 경우라도 이 기준이 적용됨. 이 기준은 협의회 회원사 협의 사항이지만 실제 이 기준을 준수하는지 여부는 알 수 없음.

3) 제3국선사 자료는 2005. 12 기준이며 선복량은 항차당 최대값의 제한을 받지 않음.

4) 카페리선사 중 Four Season사는 선복 투입이 없는 상태임.

자료 : 황해정기선사협의회, 코리아쉬핑가제트, 해사물류연감, 2006, KMI 분석.

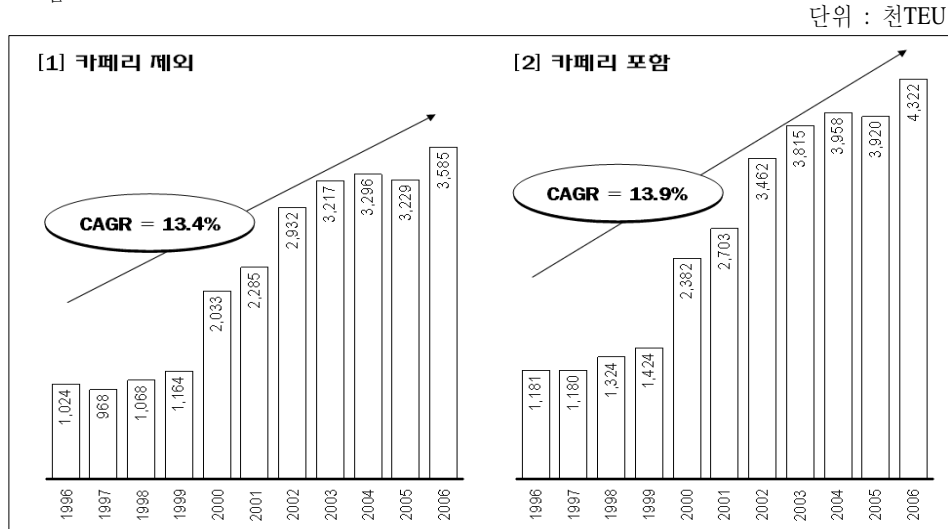
중국 정기선사의 경우 1995년경 COSCO 등 5개 선사 정도밖에 참여하지 않던 것이 자국의 경제 성장, 즉 교역 물동량의 급속한 증가세를 바탕으로 약 10년 동안에 4배에 가까운 17개 정기선사로 확대되었음을 알 수 있다. 이러한 중국 정기선사들은 COSCO, China Shipping 등 몇 개의 대형선사들을 제외하고는 모두 중국

34) China Shipping(China Shipping Container Lines Co., Ltd.), Co-Heung(Co-Heung Marine Shipping Co., Ltd.), COSCO(COSCO Container Lines Co., Ltd.), C.S.C(Shanghai Changjiang Shipping Corp.), C.Q.H Line, DDCL(Donggang Development Zone Shipping Co., Ltd.), EAS(EAS International Shipping Co., Ltd.), TMSC(Tianjin Marine Shipping Company Ltd.), Weitong(Weihai Weitong Marine Shipping Co., Ltd.), FFTC(Fujian Foreign Trade Centre Shipping Co., Ltd.), Nanjing Ocean(Nanjing Ocean Shipping Co., Ltd.), NBOS(Ningbo Ocean Shipping Co., Ltd.), New Orient(New Orient Shipping Ltd.), Shanghai Jinjiang(Shanghai Jinjiang Shipping Co., Ltd.), Sinotrans(Sinotrans Container Lines Co., Ltd.), SITC(SITC Container Lines (HK) Co., Ltd.), SYMS(Shandong Yantai Int'l Marine Shipping Co.), Centrans(Centrans Int'l Marine Shipping Co., Ltd.).

주요항만, 즉 상해, 톈진, 칭다오, 다롄, 닝보, 웨이하, 댜윈강 등의 지역을 영업 기반으로 하여 설립되었으며 해당 지역과 한국, 일본 등 아시아 주요국간의 컨테이너 정기선 서비스를 구축하여 발전시키고 있다.

한·중 항로 연간 선복량 추이

<그림 4-8>



주 : 1) 연평균증가율(CAGR, Compounded Average Growth Rate)
 2) 연간 선복량 = 주당 선복량 × 50주 × 2(In- and out-bound)
 자료 : 황해정기선사협의회, KMI 분석.

한·중 항로의 연간 서비스 공급량인 선복량 증가 추세를 <그림 4-8>에서 살펴보면, 카페리 선사를 포함한 한·중선사 전체의 선복량이 1996년 약 118만TEU에서 2006년 약 432만TEU로 연평균 13.9%의 높은 증가율을 보이고 있다. 동 기간동안 카페리 선사를 제외한 한·중 컨테이너 정기선사의 선복량은 연평균 13.4% 증가하여 2006년 약 359만TEU 정도이다. 2006년도 한·중 항로 해상수송 수요량, 즉 해상물동량이 약 250만TEU 수준을 감안할 때 공급 초과인 셈이다. 선복량의 증가는 2000년을 기점으로 2003년까지 급증하다가 이후 2005년까지 주춤하였고, 2006년에 또다시 증가하고 있다.

마지막으로 한·중 항로에 취항하는 한·중 정기선사들의 연도별 소석률 현황을 살펴보았다(<표 4-24> 참조). 전체적으로 서향(한국→중국) 항로의 6년간 평균 소석률은 43.1%로 낮은 편이나, 동향(중국→한국) 항로의 소석률은 60%로 서향보

다는 높게 나타났다.

서항항로의 경우, 다렌, 칭다오, Ningbo항은 2001년 대비 2006년 소석률이 낮아졌으며, 상해, 텐진 및 기타 항만에서는 약간 높아졌으나 50%대 이하를 벗어나지 못하고 있다. 반대로 동항항로의 경우에는 칭다오항을 제외한 타 항만에서는 소석률이 개선되었다. 칭다오항의 경우, 2001년 71.8%의 높은 소석률을 보였으나 2006년에는 63.1%로 낮아졌는데 이는 과거 칭다오항과 한국 항만간의 피더 물동량이 차츰 원양선사의 직기항 증가 등으로 인해 감소한 것에 기인한다고 볼 수 있다.

한·중 항로 연도별 항로별 소석률 추이(2001~2006)

<표 4-24>

단위 : %

	상해		텐진		다렌		칭다오		닝보		기타		전체	
	W/B	E/B	W/B	E/B	W/B	E/B	W/B	E/B	W/B	E/B	W/B	E/B	W/B	E/B
2001년	51.4	59.0	44.8	68.3	42.6	60.8	48.7	71.8	57.8	73.7	26.9	30.1	43.5	58.6
2002년	46.6	54.7	37.0	62.0	30.9	50.5	40.3	64.7	50.0	64.0	33.0	38.7	38.8	55.6
2003년	56.6	52.4	52.6	69.4	35.0	52.7	36.1	60.3	67.2	65.7	32.8	42.8	44.3	55.9
2004년	52.4	47.0	52.2	69.3	33.4	67.6	32.7	60.5	75.1	76.0	33.7	46.4	43.1	58.1
2005년	54.6	59.9	60.1	70.1	39.8	76.9	33.2	58.1	46.9	72.6	41.1	52.2	44.9	61.8
2006년	53.8	69.0	50.0	77.7	39.3	74.4	34.0	63.1	50.8	78.3	40.2	61.6	43.4	68.4
평균	52.8	56.7	49.2	69.4	36.3	63.2	36.5	62.4	57.6	71.4	35.6	47.5	43.1	60.0

주 : 2005년의 경우, 제3국적선사의 실적 및 선복량은 제외되었음.

자료 : 황해정기선사협의회.

③ 동남아항로

동남아항로는 우리나라 3대 근해항로 중 외국적 선사의 영업활동이 가장 많은 항로이다. 서비스 권역이 한·중, 한·일 항로에 비해 광범위하여 국적선사 가운데 원양정기선사인 한진해운, 현대상선을 비롯하여 고려해운, 남성해운, C&상선, STX Panocean, 장금상선 및 흥아해운 등 6개 근해선사만이 서비스를 제공하고 있다.

동남아항로 취항선사 현황

<표 4-25>

	1999년	2006년
국적선사	고려해운, 동남아해운, 장금상선, 조양상선, 한진해운, 현대상선, 흥아해운	고려해운, 남성해운, 동남아해운, STX Panocean, 장금상선, 한진해운, 현대상선, 흥아해운
외국적선사	OOCL, CCNI, Maersk, CMA, Hapag-Lloyd, Eastern Sino, Sinokor, Bahana Line, Iran Shipping, ZIM, K-Line, Konoike, MOL, NYK, UASC, DZ Shipping PTE Ltd., KRIS, MISC, MWL, APL Co., PIL, RCL, SAMC, MSC, Norasia, CNC, EVERGREEN, KHL, UNIGORY, WAN HAI, YML, NAL, SIAM PAETRA, P&O Neolloyd, APL, Sea-Land	APL, CNC, COSCO, EVERGREEN, GSL&ZIM, HAPAG-LLOYD, HUB, I.R.I.S.L, K-LINE, MAERSK, MISC, MOL, NORASIA, NYK, OOCL, PIL, RCL, SAMUDERA, SIAM-PAETRA, SITC, SYMS, T.S.Line, UASC, WAN HAI, YANGMING

자료 : 코리아쉬핑가제트, 해사물류통계자료집, 2000, 동남아정기선사협의회.

④ 중·일 항로

중·일 항로의 주요 취항선사를 살펴보면, 일본선사 4개, 중국선사 14개, 홍콩선사 1개 등으로 구성되어 있다. 전체 선복량은 162,539TEU이며 선박척수는 235척에 달한다. 일본선사의 전체 선복량은 32척의 선대에 28,649TEU로 전체의 17.7%를 차지하고 있으며, 이 중 MOL사의 선복량이 가장 크다. 중국선사의 경우, 전체 선복량은 199척의 선대에 123,766TEU로 전체의 76.2%를 차지하고 있다. 중국선사 중에서 COSCO, SITC, 연대국제해운 3사의 선복량 점유율이 47.8%로 거의 중·일 항로 전체의 절반에 해당한다(<표 4-26> 참조).

중·일 항로 취항선사 및 선복량

<표 4-26>

단위 : TEU, 척

국적	선사	척수	선복량	
			비율 (%)	
일본	동경선박	5	4,056	2.5
	MOL	7	11,503	7.1
	K-Line	9	8,088	5.0
	KambaraKisenCo.	11	5,002	3.1
	소계	32	28,649	17.7

중·일 항로 취항선사 및 선복량(계속)

국적	선사	척수	선복량	
			비율 (%)	
중국	범아항운	20	13,570	8.3
	중국해운	12	6,438	4.0
	COSCO	45	27,118	16.7
	SITC	39	26,067	16.0
	연대국제해운	26	24,595	15.1
	상해금강항운	7	4,923	3.0
	텐진해운	10	4,479	2.8
	HASCO	10	4,182	2.6
	노풍해운	8	3,940	2.4
	닝보해운	7	3,708	2.3
	FUSCO	2	974	0.6
	민생류선	5	2,207	1.4
	안통해운국제	4	935	0.6
	Faire Wind Shipping	4	630	0.4
	소계	199	123,766	76.2
홍콩	동방해외	4	10,124	6.2
합계		235	162,539	100

자료 : 교통부과학연구원(중국), 중한항로 해운시장 질서유지를 위한 대책 연구(번역본), 2006. 12.

중·일 항로 역시 선복 과잉과 동·서항로간의 물동량 불균형으로 선사간 경쟁이 치열하다. 더욱이 업계에 따르면 동 항로를 거의 독점하고 있는 중국선사 간에도 심한 경쟁에 따라 제로(Zero) 운임 등 시장 경쟁질서가 난립하고 있는 형편이다.

2. 근해 정기선 해운산업의 산업진화경로 분석

근해 정기선 해운산업의 산업진화경로를 살펴보기 위해 주요 항로별로 국적선사들의 서비스 공급 규모, 즉 선복량 투입 규모를 일정 시점별로 분석하고자 한다. 일정 시점의 선복량 투입 규모는 그 당시의 산업추진동력에 따른 결과로서 우리 근해선사들이 어떻게 대응하였는가를 간접적으로 보여주는 것이다. 이하에서는 한·일, 동남아, 한·중 항로를 차례로 살펴보고 난 후 우리나라를 중심으로 아시아 삼국간 항로를 포함한 근해 전체에 대해서 종합적인 분석을 시도하였다.

1) 한·일 항로

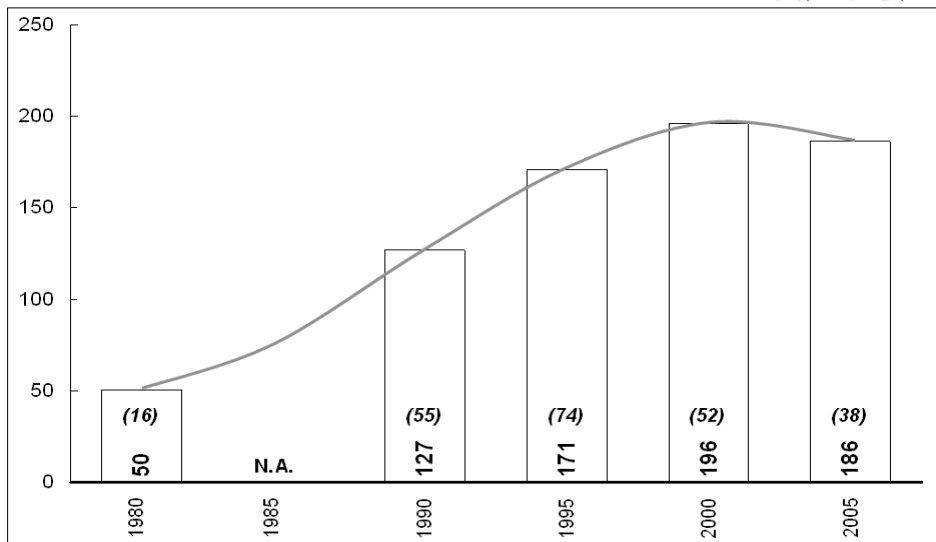
먼저 우리나라 해운 발전의 초석을 다져 준 한·일 항로의 1980년대 이후 산업 진화경로(선박량 투입 규모 변화 추이)를 살펴보면, 총선박량 규모는 1980년에 약 5만 톤(G/T), 16척에서 2005년에 18.6만 톤(G/T), 38척 규모로 성장하였다. 선박량 투입 규모가 가장 많았던 시점은 2000년을 즈음한 시점으로 나타난다. 이 때에는 52척의 선박이 투입되어 약 20만 톤(G/T) 규모의 선박량을 기록하였고 2002년 이후 점차 시장 수요 증가세가 둔화됨에 따라 선박량을 소폭 하향 조절하게 되었다(<그림 4-9> 참조). 또한 평균 선박의 크기를 살펴보면, 1990년에는 1척 당 약 2,300 톤(G/T)이었으나, 2005년에는 약 4,900톤(G/T)으로 2배 이상 대형화되어 왔다.

동 항로의 가장 큰 특징은 우리 국적선사가 90% 이상의 수송 점유율을 아직까지 유지하고 있다는 점이다. 따라서 비교적 타 항로에 비해 공동운항 등의 협력이 활발하게 이루어졌고 일본의 대형 및 중소형 항만에 이르기까지 다양한 네트워크를 형성하고 있다.

한·일 항로 취항 국적선대 규모 추이

<그림 4-9>

단위 : 천 톤(G/T)



주 : 1) 2000년 이후 자료에서 한·중·일 항로 취항선대는 한·일 항로와 한·중 항로에 중복으로 계산함.

2) 괄호안의 숫자는 척수임.

자료 : 한국선주협회, 해운연보 각년호.

2) 동남아 항로

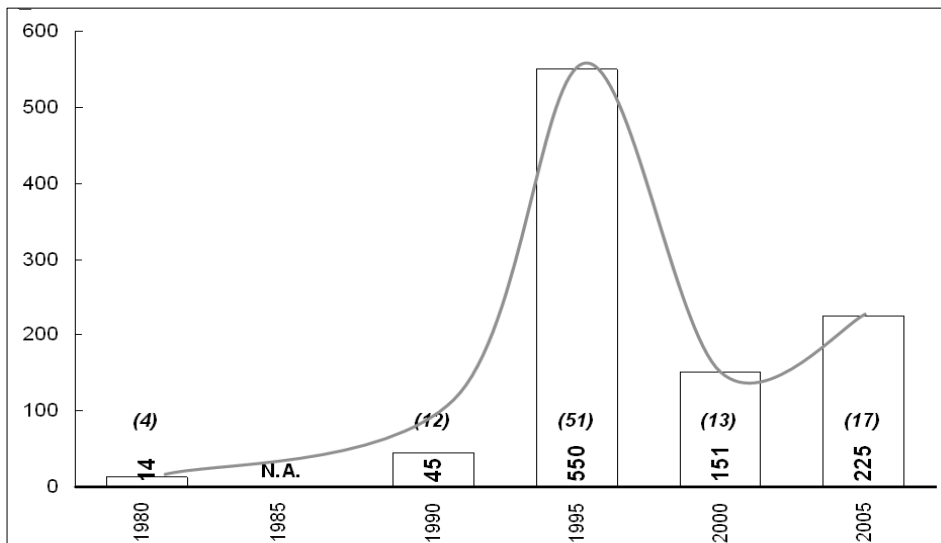
동남아항로의 진화경로를 살펴보면, 1995년경 특이하게 서비스 공급이 급격하게 증가하는 것이 볼 수 있다. 1990년에만 해도 12척에 4.5만 톤(G/T) 규모에 지나지 않았으나 1995년에 이르러 51척에 55만 톤(G/T) 규모를 12배 이상의 선박량이 추가로 투입되었다. 이 당시 주요 국적선사들을 살펴보면 C&상선(당시 동남아해운) 17척(19만 G/T, 12,012 TEU), 홍아해운 17척(17만 G/T, 10,886 TEU), 고려해운이 7척(3.4만 G/T, 3,156 TEU), 한진해운 4척(6.8만 G/T, 4,634 TEU), 현대상선 2척(3.2만 G/T, 2,106 TEU) 및 역사의 뒀안길로 사라진 조양상선이 4척을 투입하였다. 하지만 1990년대 후반에 찾아 온 동아시아 금융 위기로 인해 동남아 교역시장의 침체와 조양상선의 퇴출, 당시 동남아해운의 영업 위기 등으로 동 항로는 2000년에 엄청난 조정 국면을 맞게 되었다. 국적선 투입 선박량이 55만 톤에서 15만 톤으로 70% 이상 감소되었다.

이후 장금상선이 한·중 항로를 기반으로 동남아항로에서 영업을 펼치면서 고려해운, 홍아해운과 더불어 동 항로에서 주요 플레이어로 등장하였다.

동남아항로 취항 국적선대 규모 추이

<그림 4-10>

단위 : 천 톤(G/T)



주 : 괄호 안의 숫자는 척수임.

자료 : 한국선주협회, 해운연보 각년호.

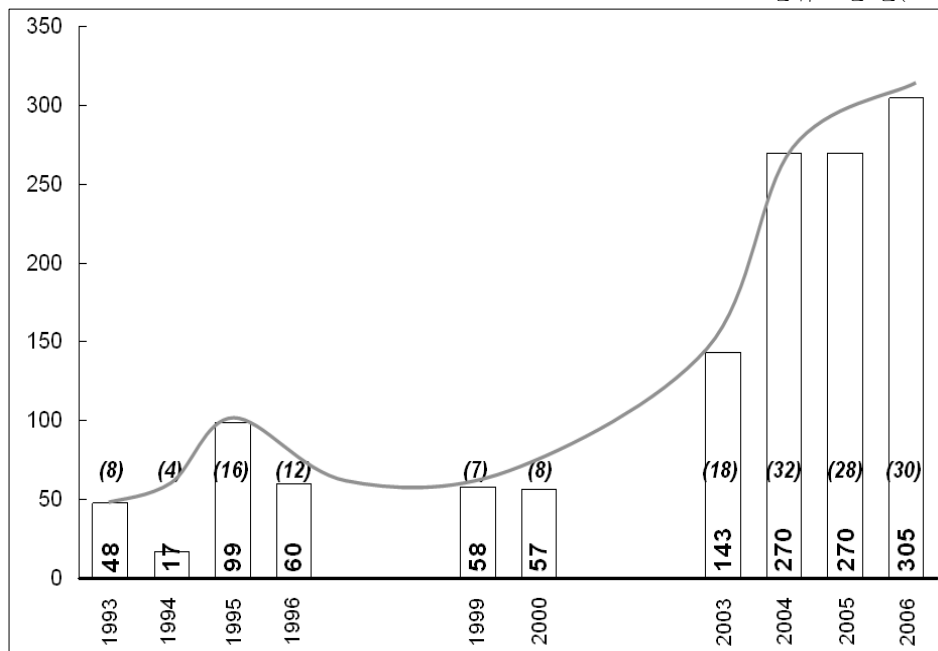
3) 한·중 항로

한·중 항로의 발전은 한·중합작선사인 장금유한공사와 경한해운이 각 4척을 1989년 6월, 1990년 6월에 투입하여 1993년 말 기준으로 총톤수 47,711톤(G/T), 적재능력 2,903TEU의 선박을 투입하면서이다. 특히 1992년 8월 한·중 수교 이후, 1993년에 개최된 ‘한·중해운협의회’에서 상호간에 독자적인 자유운항 형태의 배선을 허용하기로 합의한 후 1994년 2월부터 우리 선사들이 2개 그룹(A, B그룹)으로 나누어 본격적인 서비스를 제공하였다.

한·중 항로 취항 국적선대 규모 추이

<그림 4-11>

단위 : 천 톤(G/T)



주 : 1) 2000년 이후 자료에서 한·중·일 항로 취항선대는 한·일 항로와 한·중 항로에 중복으로 계산함.

2) 괄호안의 숫자는 척수임.

자료 : 한국선주협회, 해운연보 각년호.

A그룹은 조양상선, 한진해운, STX Pan Ocean(당시 범양상선), 남성해운, 동영해운, B그룹은 고려해운, 범주해운, 천경해운, 현대상선으로 구성되었다. 1995년의 경우 장금유한공사가 4척(2,029TEU), 경한해운 4척(1,569TEU), A그룹 4척(1,687TEU), B그룹 4척(1,436TEU)이 투입되어 전년보다 12척이 많은 총 16척의 선박이 취항하였다. 결국 그러한 선박 과잉 투입은 한·중합작선사인 장금유한공사와 경한해운을 도산으로 몰았다. 두 선사는 각각 현재의 장금상선과 Co-Heung이라는 한국적 선사와 중국적선사로 다시 태어났다.

2000년 이후 한·중 교역의 증가와 북중국 환적화물 등의 급증으로 인해 국적선사의 선박량 역시 2004년에 급격히 증가하였다. 2000년 당시 8척(5.7만 G/T)이 투입되었으나 2004년 이후 약 30척(약 30만 G/T) 내외의 선박을 투입하고 있는 실정이다.

4) 근해항로 종합

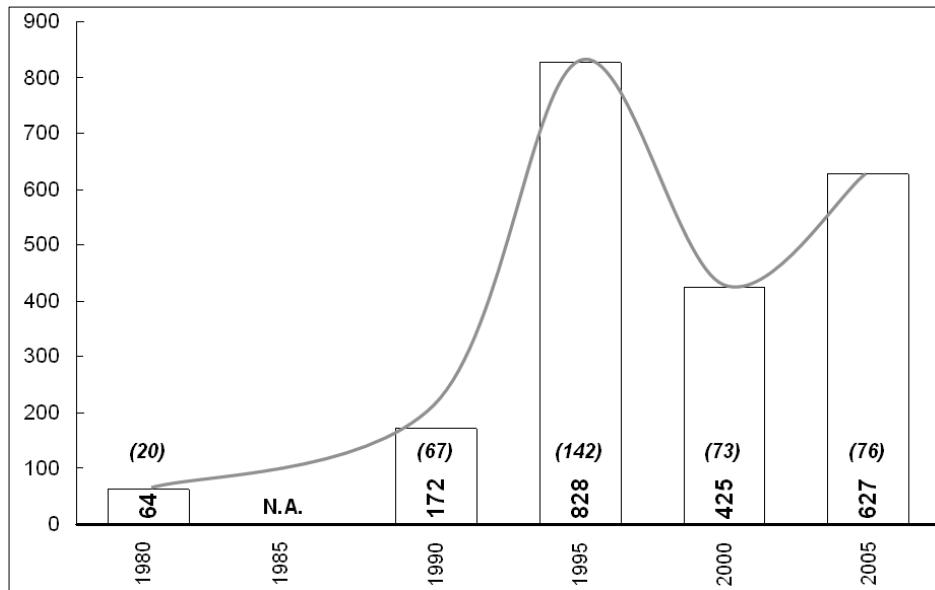
이상에서 우리나라와 연관된 3대 근해항로의 산업진화경로를 1980년대 이후 현재까지 시점을 기준으로 우리 국적선사의 선박량 증가 추이를 분석함으로써 살펴 보았다. 한·일 항로는 1980년 이후 2005년까지 연평균 5.4%의 선박량 증가 추이를 보였고, 동남아항로는 11.7%, 한·중 항로는 한·중 수교 후 1993년 이후 2005년까지 15.5% 증가하였다(<그림 4-9, 4-10, 4-11> 참조).

근해항로를 종합적으로 살펴보면, 3대 근해항로의 산업진화경로를 조합하여 투영한 것과 거의 유사하다. 종합 분석에서 한·러 항로와 아시아 삼국간 항로를 추가하여 검토하였으나 선박량 증감 추이에는 큰 영향을 끼치지 않았다. 따라서 근해항로의 산업진화경로는 1980년 국적선대 20척, 6.4만 톤(G/T) 규모에서 2005년에 76척, 62.7만 톤(G/T) 규모로 연평균 9.6%씩 증가하여 약 10배 정도 서비스 공급 능력을 제고시켰다(<그림 4-12> 참조). 1995년에서 2000년 사이에 선박량 감소는 동남아항로에서 보여주었던 급격한 선박량 감소 추세가 그대로 반영된 결과이다.

근해항로 취항 국적선대 규모 추이

<그림 4-12>

단위 : 천 톤(G/T)



주 : 1) 근해항로는 한·일 항로, 한·중 항로, 한·중·일 항로, 한·러 항로, 동남아 항로, 아시아 역내항로로 구성됨.

2) 괄호안의 숫자는 척수임.

자료 : 한국선주협회, 해운연보 각년호.

3. 우리나라 및 아시아 주요 근해 정기선사의 과거 전략행보 분석

1) 전략행보의 개념 정의 및 분석체계

전략행보(strategic path)란 일정기간 동안 산업추진동력에 특정기업이 전략행위 변수로 적응하는 전략대안(strategic alternatives)이라 할 수 있다. 여기에서 전략행위 변수는 기업과위를 구성하는 요인 중에서 혁신과 성장벡터를 가리키며, 기업과위는 이 두 요인의 작용에 의해 좌우된다고 해도 과언이 아니다.

전략행보는 구체적으로 기술변화에 대한 혁신행보와 시장변화에 대한 성장벡터행보로 구분할 수 있다. 혁신행보는 다시 기술혁신 행보와 경영혁신 행보로 구분되는데, 기술혁신 행보는 혁신기술에 대한 채택 타이밍이나 채택 순서를 나타내

고, 경영혁신 행보는 조직이 혁신기술을 어떤 방식으로 어떻게 내재화하는가를 나타낸다.³⁵⁾ 따라서 전략행보는 기술관련 산업추진동력에 대한 혁신행보와 시장관련 산업추진동력에 대한 성장벡터행보와의 조합으로 이루어지는 전략대안으로 볼 수 있다.

성장벡터는 기업이 바라는 미래상으로서의 기업비전과 기업사명, 그리고 전략적 자세를 다루며, 혁신은 기업파워를 강화하기 위해 사업패러다임 적합성에 어떤 변화를 유도할 활동영역과 구체적인 활동내용을 다룬다. 기업의 모든 활동은 궁극적으로 고객니즈에 대한 충족활동으로 집약되는바, 고객만족을 통한 가치창조 활동에 있어서 혁신과 성장벡터는 기업의 존속·번영의 원동력이 된다.

우리나라 및 아시아 주요 근해 정기선사의 과거 전략행보를 다음과 같은 지표로 분석한다.

우선 기술변화에 대한 혁신행보는 크게 해상운송수단(선박)의 기술변화, 즉 선박대형화와 신규 정기항로 개설, 그리고 화물이동 추적서비스와 같은 해운정보서비스의 개설에 대한 각각의 수용시기(entry timing)와 순서(entry order)로 측정한다. 선박대형화와 관련한 기술변화에 대해서는 해당항로 평균선형 이상의 선박을 투입한 시기와 해당선박의 비중(보유선복량에서 차지하는 해당선박의 비중) 변화를 통해 각 선사의 기술혁신 상의 행보를 분석한다. 신규 정기항로 개설과 관련해서는 신규항로 개설 시기 및 비중(기존 서비스항로 수 대비 신규항로 수의 비중) 변화를, 그리고 화물이동 추적서비스와 같은 해운정보서비스의 개설시기 및 내용 등을 비교하여 기술혁신 상의 행보를 분석한다. 기술혁신 행보를 분석하여 선발자(first mover), 조기후발자(early late comer), 만기후발자(late-late comer)로 구분한다. 경영혁신 행보는 기술변화를 조직이 내재화시키려는 의지로서, 이에 대한 측정은 분석의 용이성을 위해 해당기간 동안의 해외지점망(대리점망) 수를 고려한다.

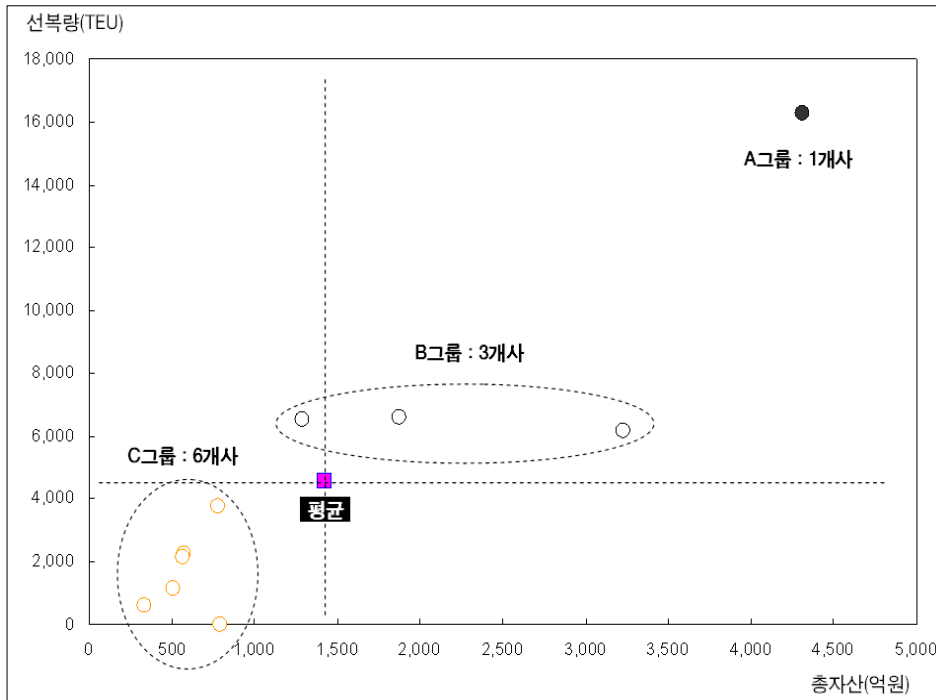
성장벡터행보는 선사의 본업치중강도로서 측정하며, 본업치중강도란 시장성장률에 대한 본업의 증감률(본업증감률/시장성장률)로 나타낼 수 있다. 시장성장률은 컨테이너 해상물동량 증감률로 나타내며, 본업증감률은 해당기업의 총보유선복량(컨테이너 및 부정기선, 유조선 등) 변화에 대한 컨테이너 정기선 선복량의 변화(컨테이너 선복량 증감률/총선복량 증감률)를 고려한다. 본업치중강도가 1보다 크면 본업확대가속형, 1과 같으면 본업유지지속형, 그리고 1보다 작으면 본업감축

35) 여기에서 기술이란 어떤 일이 실제적인 것으로 되게끔 하는 방법에 관한 지식을 의미함. 신제품이나 신생산시스템을 개발하는데 사용될 수 있는 실용적 지식·노하우·기능·기량을 일컫음.

<그림 4-13>에서 보듯 서로 다른 시기에 설립된 10개 선사들의 현재 역량을 기업 규모 측면에서 비교한 후, 역량별 그룹을 나누어보고 각 그룹의 전략행보 특성을 항로별로 파악하고자 한다. 현재 역량은 근해 10개 정기선사의 총자산 규모와 풀컨테이너 선복량 규모를 비교하여 3개 그룹(A그룹, B그룹, C그룹)으로 구분하였다(<그림 4-14> 참조).

주요 근해선사의 총자산 및 컨테이너선 선복량(2005년 기준)

<그림 4-14>



주 : 태영상선의 경우, 10개 선사 중에 유일하게 풀컨테이너선을 보유하고 있지 않으며, 다만 세미컨테이너선 4척을 보유·운영 중이며, 주로 일반화물선, 벌크선, 핫코일선 등을 운영함.

자료 : KMI 분석 ; 한국해양수산개발원, 해운통계요람, 2006.

10개 선사의 평균 자산규모는 약 1,500억 원 수준이며, 평균 선복량은 4,000TEU를 상간 상회하는 수준이다. 대체적으로 자산 규모가 클수록 풀컨테이너선 선복량 역시 크게 나타났다. 규모가 가장 큰 A그룹에는 고려해운, 중간 그룹인 B그룹에는 동아해운, 장금상선, 남성해운, 그리고 규모가 상대적으로 적은 C그룹에는 총자산

규모 순으로 태영상선, C&상선(당시 동남아해운), 동진상선, 범주해운, 천경해운, 동영해운이 분포되어 있다.

(1) 기술변화에 대한 혁신행보

① 기술혁신 행보

근해 정기선 시장의 경우, 1960년대 이후부터 현 시점까지는 선박의 대형화에 발맞춰 투입 선박이 점점 대형화되지는 않았다. 원양항로가 아니라는 점에서 자못 일정 규모 이상의 선박을 투입하여 오히려 소석률만 낮추는 역효과를 볼 수 있기 때문이다. 개별 선사들의 경우에 선박의 대형화는 특정 항로 내에서 이루어지는 측면보다는 항로의 지리적 범위를 확대해가는 과정에서 발생하는 측면이 강하다. 물론 화물 수송량이 뒷받침해야 하는 것은 당연하다.

일례로 고려해운의 선박 확보 추이를 살펴보면, 1990년 이전에 확보한 최대 선형은 270TEU, 1995년은 342TEU, 2000년은 1,586TEU, 현재까지의 최대 선형은 1,840TEU급 컨테이너선이다. 현재 우리나라 근해선사들이 보유하고 있는 컨테이너선의 최대 규모는 바로 고려해운의 1,840TEU급 컨테이너선, KMTC Shanghai호(20,815G/T)이다. 2004년에 건조된 이 선박은 현재 동남아항로에서 취항하고 있다.

기술혁신 행보의 또 다른 측면에서 근해선사들의 신규 정기항로 개설 추이를 살펴보면, 대부분이 한·일 항로를 기반으로 동남아항로, 한·중 항로 등으로 발전을 이어왔다. 물론 한·중 항로에서 시작한 선사도 있고, 한·일 항로에서 시작하였으나 동남아항로에까지 진출하지 못한 혹은 진출하지 않은 선사도 있다. 이렇듯 선사별로 회사의 규모와 특성에 따라 취항항로의 구분이 이루어지나 대개 한·일 항로와 한·중 항로는 공통적으로 진출한 상태이다(<그림 4-15>, <그림 4-16>, <그림 4-17> 참조).

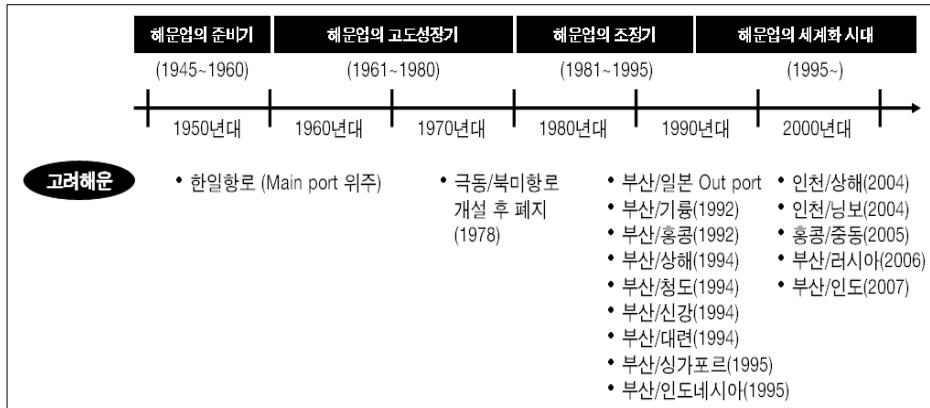
항로별로 신규항로 개설과 관련하여 몇 가지 특성을 살펴보면, 한·일 항로의 경우 1980년경에는 우리나라 부산, 인천을 기점으로 일본 주요항만³⁶⁾에 피더 서비스를 구축하였다. 당시 국적선사의 수송점유율은 약 80% 정도로 이미 높은 시장 점유율을 유지하고 있었다. 이러한 한·일 항로의 서비스 영역은 1990년 대 중반에 접어들어 일본의 주요 항만뿐만 아니라 30개 이상의 지방 항만과의 피더 네트워크를 구축하였다. 이는 한·일간 항로의 전면적인 개방과 관련하여 외국선사의

36) 업계에서는 일본의 주요항만, 즉 도쿄, 요코하마, 나고야, 고베, 오사카를 Main port라 부르고, 나머지 항만은 기타항으로 Out port라 지칭한다.

참여에 대비한 경쟁력의 확충 및 대 화주 서비스 개선 차원에서 틈새시장(Niche market)을 선점하기 위한 전략의 일환이었다. 이 전략은 일본 지방 항만의 개발과정에서 적절하게 이용되었다. 최근에는 우리나라 8개 항만과 일본 60여 개 항만 간에 우리 근해선사들에 의한 피더망(Feeder Network)이 갖추어져 있다. 또한 동항로에서의 국적선사의 수송 점유율은 약 90%를 상회하는 등 최상의 전략행보를 보여준 결과임에 틀림없다.

A그룹(고려해운)의 신규항로 개설 추이(예시)

<그림 4-15>



자료 : 고려해운.

동남아 항로의 경우, 1980년대 중반에 들어서면서 역내 컨테이너 물동량이 점차 확대되기 시작하여 1991년도의 역내 물동량은 약 300만TEU에 육박했다. 1990년대 이후 우리 근해 정기선사들은 홍콩, 대만 등을 거점으로 싱가포르, 인도네시아, 태국, 말레이시아, 필리핀, 베트남 등으로 점점 신규항로를 확대해 나갔다. 근해항로 내에서 한·일, 한·중 항로에 비해 항해 거리가 멀고, 세계 동서 기간항로의 주요 항만, 즉 홍콩, 싱가포르 등이 존재하여 외국적 선사들의 영업도 타 근해항로에 비해 활발한 편이다.

한·중 항로의 경우는 1990년 중반 이후 우리나라 부산과 상해, 톈진, 칭다오, 다롄 등의 북중국 주요항만들 사이에 신규항로가 개설되었다. 2000년대에 들어서 닙보항도 주요항만을 서비스가 제공되었고, 기타 10여 개 이상의 지방 항만들에도 신규 항로가 개설되었다.

한·중 항로에서의 신규 항로 개설 및 신규 선박 투입은 ‘황해정기선사협의회’라는 민간 기구에 의해 통제가 되어 왔다. 회원사들은 순번을 정하여 선박을 투입해 오고 있어 자율성에 저해를 받는다고 불편을 호소하기도 하지만, 지나친 선박과잉을 방지한다는 측면에서 긍정적인 역할도 하고 있는 셈이다.

동 항로에서 우리 국적선사들은 중국적 선사들의 저운임 전략에도 당당히 맞서 대등한 시장 점유율을 유지하고 있다. 하지만 2009년 이후 한·중 컨테이너 정기항로의 실질적인 개방이 한·중 양국 정부에 의해 합의됨에 따라 우리 국적선사들은 새로운 전략을 모색해야 할 시점을 맞았다.

B그룹(장금상선)의 신규항로 개설 추이(예시)

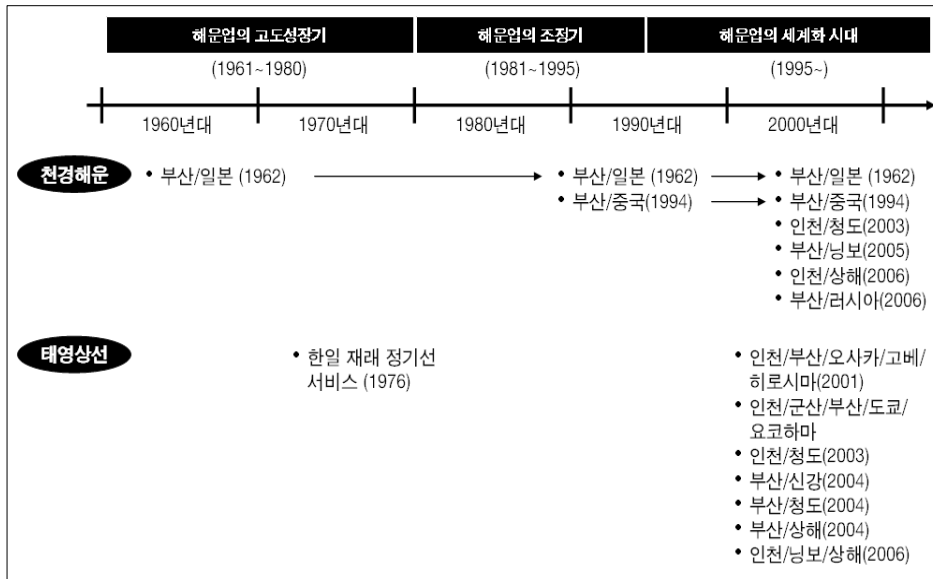
<그림 4-16>



자료 : 장금상선; 장금상선 홈페이지.

C그룹(천경해운, 태영상선)의 신규항로 개설 추이(예시)

<그림 4-17>



자료 : 천경해운, 태영상선; 천경해운 홈페이지; 태영상선 홈페이지.

② 경영혁신 정보

A, B, C그룹별로 1, 2개 선사들을 추출(무작위)하여 경영혁신 행보를 살펴보았다. 경영혁신 행보는 선박의 대형화 및 신규 항로의 증가에 맞춰 내부적으로 얼마나 잘 빠르게 해외 영업망을 구축하였는가에 초점을 맞추고 있다.

A그룹인 고려해운의 경우, 1980년 이전에 동경에 현지사무소를 개설한 후 1980년대 후반에 사무소를 현지 법인화 시켰다. 2000년까지 동경, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아 등 4개국에 현지법인을 설립하였다. 또한 2005년까지 11개 해외 항만지역, 즉 중국 7개 항만과 자카르타, 방콕, 호치민, 그리고 중동의 두바이에 이르기까지 현지사무소를 설치하여 현재까지 유지하고 있다(표 <4-27> 참조).

B그룹인 흥아해운의 경우, 1980년대 후반에 동경에 현지 사무소를 개설한 후 1990년대 초반에 싱가포르에 현지법인을 세워 동남아항로에 주력을 하였다. 이후 2000년대까지 베트남, 말레이시아, 태국, 중국 상해 및 칭다오에 현지 사무소를 추가로 개설하여 나갔다. 이들 현지사무소는 2005년까지 거의 대부분이 현지 법인화되어 해외 영업을 강화해 나갔다. 2007년 10월까지 동남아 4개국, 중국 4개 항만

및 일본까지 9개 지역에 현지법인을 설립·운영하고 있으며, 중국의 다롄과 단둥, 홍콩, 베트남, 인도에 이르는 해외사무소를 운영 중에 있다(표 <4-28> 참조). 장금 상선의 경우, 1990년대 말에 상해에 현지법인을 설립한 이후, 2007년 10월까지 12개 지역, 즉 중국 8개 항만지역과 홍콩, 방콕, 람차방, 자카르타 등 12개 지역에 현지법인을 설립·운영하고 있다. 타 근해선사들에 비해 역사가 비교적 짧으나 경영혁신 행보가 상당히 빠르고 적극적으로 진행이 되고 있다. 또한 해외 진출 시 현지사무소 형태보다 현지법인을 세우는 보다 공격적인 전략행보를 엿볼 수 있다.

A그룹(고려해운)의 경영혁신 행보(예시)

<표 4-27>

	현지 법인		사무소(해외지점)		대리점	
	개수	지역	개수	지역	개수	지역
~ 1980년	0	-	1	동경	1	
~ 1985년	0	-	1	동경	1	
~ 1990년	1	동경	1	홍콩		
~ 1995년	2	동경, 홍콩	1	상해	4	인도네시아, 대만, 칭다오, 상해
~ 2000년	4	동경, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아	7	상해, 텐진, 칭다오, 자카르타, 다롄, 방콕, 호치민	9	인도네시아, 대만, 칭다오, 상해, 스리랑카, 태국, 텐진, 얀티안, 닝보
~ 2005년	4	상동	11	상해, 텐진, 칭다오, 다롄, 닝보, 심천, 샤먼, 자카르타, 방콕, 호치민, 두바이	15	인도네시아, 대만, 칭다오, 상해, 스리랑카, 태국, 텐진, 얀티안, 닝보, 인도, 베트남, 필리핀, 두바이, 다롄, 샤먼
~ 2007년 10월	4	상동	11	상동	15	상동

자료 : 고려해운.

B그룹(홍아해운)의 경영혁신 행보(예시)

<표 4-28>

	현지 법인		사무소(해외지점)	
	개수	지역	개수	지역
~ 1985년	-	-	-	-
~ 1990년	-	-	1	일본
~ 1995년	1	싱가포르	4	일본, 베트남, 상해, 말레이시아
~ 2000년			6	일본, 베트남, 상해, 말레이시아, 태국, 칭다오
~ 2005년	8	싱가포르, 태국, 상해, 칭다오, 텐진, 인도네시아, 말레이시아, 일본	4	선전, 텐진, 단둥, 다롄
~ 2007년 10월	9	싱가포르, 태국, 중국(상해, 칭다오, 텐진, 심천), 인도네시아, 말레이시아, 일본	11	베트남, 다롄, 단둥, 홍콩, 인도

주 : 동남아시아 전 지역에 다수의 대리점을 운영 중에 있음.

자료 : 홍아해운.

B그룹(장금상선)의 경영혁신 행보(예시)

<표 4-29>

	현지 법인		대리점	
	개수	지역	개수	지역
~ 1995년	-	-	-	-
~ 2000년	1	상해	-	-
~ 2005년	9	상해, 칭다오, 텐진, 싱가포르, 다롄, 태국, 홍콩, 일본, 베트남	-	-
~ 2007년 10월	12	상해, 칭다오, 텐진, 다롄, 위해, 닝보, 난징, 장자강, 홍콩, 방콕, 람차방, 자카르타	35	상해, 칭다오, 텐진, 다롄, 위해, 닝보, 푸조, 산토우, 샤먼, 난징, 장자강, 홍콩, 뭍바이, 첸나이, 켈커타, 메단, 도쿄, 호소시마, 하카타, 고베, 히비키나다, 모지, 나고야, 니가타, 오사카, 시모노세키, 토쿠시마, 토마코마이, 요코하마, 포트켈랑, 페낭, 파실구당, 마닐라, 보스토치니, 블라디보스토크

자료 : 장금상선.

비교적 규모가 적은 C그룹의 경우, A, B 그룹과 경영혁신 행보에 비교적 큰 차이가 난다. <표 4-30>와 <표 4-31>와 같이 예시를 든 천경해운과 태영상선의 경우 근해선사 중에 역사가 가장 오래된 해운기업 중에 하나로 꼽힌다. 하지만 동 선사들은 처음부터 컨테이너 정기선 사업부문에 집중하지 않아 해외 영업망, 즉 현지 법인이나 사무소가 컨테이너 정기선 사업을 주력으로 하는 선사들보다 적다. 천경해운의 경우 1980년 후반에 설립한 동경의 현지법인이 유일하며, 1990년대 후반에 북중국 항만인 텐진과 다롄에 사무소를 설치하고 2005년까지 상해와 칭다오에 사무소를 추가하여 현재까지 이르고 있다. 태영상선은 동경에 현지법인, 중국 항만인 텐진과 영구에 사무소를 설치, 운영하고 있다.

C그룹(천경해운)의 경영혁신 행보(예시)

<표 4-30>

	현지 법인		사무소(해외지점)	
	개수	지역	개수	지역
~ 1985년	-	-	-	-
~ 1990년	1	동경(합자)		
~ 1995년		상동		
~ 2000년		상동	2	텐진, 다롄
~ 2005년		상동	4	텐진, 다롄, 상해, 칭다오
~ 2007년 10월		상동	4	상동

자료 : 천경해운.

C그룹(태영상선)의 경영혁신 행보(예시)

<표 4-31>

	현지 법인		사무소(해외지점)		대리점	
	개수	지역	개수	지역	개수	지역
~ 1985년	-	-	-	-	-	-
~ 1990년	1	동경	-	-	-	-
~ 2005년	1	상동	1	텐진	5	다롄, 칭다오, 상해, 텐진(신강), 닝보
~ 2007년 10월	1	상동	2	텐진, 영구	5	상동

주 : 2001년에 한·일 컨테이너 정기선 사업에 진출하였고, 2003년에 한·중 항로(인천~칭다오)에 진출하여 2005년에 텐진 사무소를 개설하였음.

자료 : 태영상선.

(2) 성장벡터 행보

근해 정기선사들의 성장벡터 행보를 살펴보기 위해 시장성장률인 컨테이너 해상물동량 증감률 및 본업증감률(컨테이너 선복량 증감률/총선복량 증감률)을 최근 10년 정도를 기준으로 살펴보고자 한다. 시장성장률은 항로별 해상물동량 증가율의 평균치를 사용한다. 이는 선사들이 특정 선박을 특정 항로에만 투입하는 것이 아니라 근해 정기선 시황에 따라 다양한 항로에 배치하기 때문이다. 따라서 이 평균치는 근해항로의 시장성장률로 대변될 수 있다.

근해항로의 해상물동량 증감률 및 연평균증가율

<표 4-32>

단위 : TEU, %

	한·일 항로	한·중 항로	동남아항로	합계
1995년	375,894	306,492	810,262	1,492,648
2006년	1,286,237	2,502,187	1,512,771	5,301,195
증감률 (%)	342	816	187	355
연평균증가율 (%)	11.8	21.0	5.8	12.2

자료 : 코리아쉬핑가제트, 해사물류연감, 1996. 8, pp. 119~123; KMI 분석.

<표 4-32>에서 보듯이 근해항로의 최근 10여 년간의 수송물동량 증가 추이는 항로별로 차이는 있으나 평균적으로 12.2%가 증가하였음을 알 수 있다. 이와 함께 동 기간동안 각 선사들의 총선복량 증가 추이 및 컨테이너선 선복량 증가 추이를 살펴보면 <표 4-33>과 같다.

본업증감률을 구한 결과를 살펴보면, 고려해운, 동영해운, 범주해운, 장금상선³⁷⁾의 경우에 100%를 나타내고 있다. 즉 동 회사들은 다양한 해운 사업 포트폴리오 중에서 컨테이너 사업부문에만 전념하고 있다는 것을 말한다. 동진상선의 경우 총선복량 증가보다 컨테이너선 선복량 증가율이 낮은 유일한 선사였고, 반대로 태영상선의 경우 총선복량은 감소하였으나 컨테이너선 선복량은 오히려 증가한 것을 볼 수 있다.

37) 장금상선의 경우, 2007년 들어서 최고의 시황을 누리고 있는 벌크선 사업을 개시하였음.

근해 정기선사별 선복량 증가 추이

<표 4-33>

단위: 천 G/T, %

	총 선복량					컨테이너선 선복량					본업 증감률(%)
	1995년		2006년		증가율	1995년		2006년		증가율	
고려해운	35	10	178	17	15.9	35	10	178	17	15.9	100.0
남성해운	21	9	88	14	13.9	8	2	88	14	24.4	175.1
C&상선	65	6	68	7	0.4	29	3	51	6	5.3	1281.2
동영해운	5	1	25	4	15.8	5	1	25	4	15.8	100.0
동진상선	13	8	16	7	1.9	11	6	6	2	-5.4	-281.3
범주해운	12	3	31	4	9.0	12	3	31	4	9.0	100.0
장금상선	17	1	107	9	30.1	17	1	107	9	30.1	100.0
천경해운	26	10	33	9	2.2	4	1	23	5	17.2	786.7
태영상선	30	13	29	15	-0.3	6	3	8	4	2.6	+
홍아해운	70	21	107	23	3.9	41	10	86	12	7.0	177.1

주 : 1) 컨테이너선 선복량 집계에서 태영상선, 천경해운, 동진상선은 세미컨테이너선이 포함되어 있으며, 나머지 선사들은 모두 풀컨테이너선임.

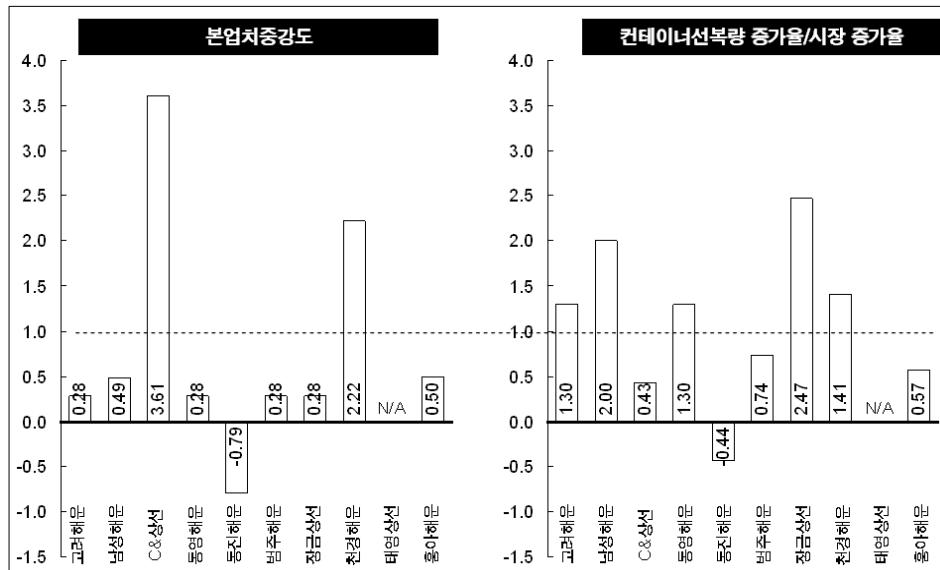
2) 장금상선의 경우 1999년과 2006년을 비교하였음.

자료 : 한국해양수산개발원, 해운통계요람, 1996, 2000, 2007; KMI 분석.

위의 <표 4-32>와 <표 4-33>의 결과를 바탕으로 성장벡터 행보를 나타내는 기업의 본업치중강도를 구해보면, C&상선과 천경해운이 1.0을 넘어 ‘본업확대가속형’에 속하게 된다. 또한 태영상선을 제외한 나머지 선사들은 1.0을 넘지 못해 ‘본업감축가속형’에 속하게 된다(<그림 4-18> 왼쪽 참조). 하지만 여기서 도출한 본업치중강도는 개념상으로 기업이 다양한 사업 부문을 영위한다는 전제를 깔고 있어 컨테이너 사업 부문에 전념하는 선사에게는 적용이 어렵다. 왜냐하면 그들이 컨테이너 선복량을 아무리 증가시킨다고 해도 그것이 곧 총 선복량의 증가율과 같아지기 때문에 본업증감률은 100%로 고정적이다. 따라서 다른 측면에서 성장벡터 행보를 살펴보았다. 즉, 순수한 컨테이너 선복량 증가율과 시장 증가율을 서로 비교해 보니, 장금상선이 가장 높은 2.47, 남성해운이 2.00, 천경해운이 1.41, 고려해운과 동영해운이 1.30을 기록하여 시장의 성장률보다 빠른 본업 가속 현상을 나타내었다(<그림 4-18> 오른쪽 참조).

근해 정기선사의 성장벡터 행보

<그림 4-18>



주 : 1995년부터 2006년 사이의 성장벡터 행보 분석 결과임.

자료 : KMI 분석.

3) 아시아 주요 근해 정기선사의 전략행보

아시아 주요국의 주요 피더 정기선사(Player)의 선대 운영 및 해운 네트워크 변화 추세를 분석하고 그들의 성장전략 행보³⁸⁾, 즉 서비스 차별화, 사업 다각화, 전략적 제휴(SA, Strategic Alliance) 및 인수·합병(M&A) 등을 살펴보고자 한다. 주요 분석 대상은 우리나라 근해선사와 잠재적 경쟁 관계에 있거나 우리 근해선사의 성장 모델로서 가능성이 지닌 싱가포르의 RCL, 대만의 Wan Hai, 중국의 SITC, SYMS이다.

(1) RCL(Regional Container Lines)

① 현황

Regional Container Lines(이하 RCL)사는 1980년 방콕과 싱가포르간 컨테이너 피더 서비스를 통해 ‘일반 피더선사(Common Feeder Operator)’³⁹⁾로 출범하였다. 출범

38) 성장전략 행보를 기술혁신 행보, 성장벡터 행보를 구분하여 분석하지 않고 전체적인 관점에서 주요 해의 선사의 현황을 파악하고 종합적인 성장전략 행보를 제시한다.

약 10년 뒤인 1988년에 태국증권거래소(Stock Exchange of Thailand)에 등록하고, 그 후 만족스런 성과(Performance)를 이어오고 있다.

RCL(그룹) 주요 재무제표 지표 추이

<표 4-34>

단위 : 백만 Baht

항목	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	증가율
고정자산	15,276	14,752	14,615	16,353	22,765	21,028	6.6
총자산	18,422	18,366	18,905	20,587	28,187	26,052	7.2
부 채	13,350	12,052	10,945	9,766	13,844	11,309	-3.3
자기자본	5,072	6,314	7,960	10,821	14,342	14,744	23.8

자료 : RCL Annual Report(Eng.) (2002, 2004, 2006).

RCL(그룹) 주요 손익계산서 지표 추이

<표 4-35>

단위 : 백만 Baht

항목	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	증가율
매출액	13,524	13,081	13,380	18,112	21,734	21,214	9.4
운임수입	13,416	12,367	13,082	17,933	21,480	20,157	8.5
비 용	12,997	11,268	12,256	14,029	16,437	17,642	6.3
영업이익	527	1,813	1,124	4,083	5,297	3,572	46.6
당기순이익	-298	1,227	633	3,677	4,800	3,072	25.8

주 : 당기순이익 연평균 증가율은 2002~2006년 사이의 증가율임.

자료 : RCL Annual Report(Eng.) (2002, 2004, 2006).

② 경영전략

최근 RCL사의 고무적인 성과는 7가지 주요 성공요소(Key Success Factor)에 기인한다. 첫째는 지역 내 틈새시장 리더로서의 명성, 둘째 지역 내 무역량의 증가, 셋째 로열티가 강하고 대규모의 다양한 고객들의 지지, 넷째 고객 만족을 위한 강력한 고객 중심 사업 영위, 다섯째 능력과 동기부여가 확실한 경영층, 직원 및 선원 보유, 여섯째⁴⁰⁾ 화주 사업부문(SOC, Shipper-Owned Container)과 선사 사업부문

39) Private feeder operator에 대응되는 개념으로 피더운송을 신청하는 모든 고객에 대해 운송 서비스를 제공해 주고 수입을 얻는 자(기업)를 말한다.

40) RCL사는 사업부를 크게 3부분으로 나누는데, a) Shipper-Owned-Container (SOC), b) Carrier-

(COC, Carrier-Owned-Container) 활동 간의 차별적 사업 전략 수행, 마지막 일곱 번째는 전체적이고 효과적인 서비스망 구축 등을 말한다.

RCL 그룹은 ‘최고의 지역 전문 컨테이너 선사 및 종합물류업체가 되는 것⁴¹⁾’을 비전(Vision)으로 삼고 있으며, 지역 내 컨테이너 수송에 있어서는 글로벌 선사 중에서도 선도적인 지위를 유지하는 것을 목표로 삼고 있다. 여기서 RCL 그룹이 말하는 지역이란 자신들의 서비스 지역인 동아시아, 동남아시아, 인도, 중동 및 호주 일대를 말한다.

현재 RCL사는 2006년 현재 43척의 컨테이너선을 보유·운영하고 있다. 총 선복량은 52,194TEU이며 평균 선령은 11년이다. 특히 자사선의 경우는 33척에 38,586TEU의 선복량(적재능력), 평균 선령은 10년이다. 선박의 규모는 주로 550TEU에서 2,600TEU 사이로 분포한다. 전체 선대는 자회사인 RCL Shipmanagement 사에 의해 엄격하게 선원수급관리와 선박관리를 받고 있다. RCL사 소유의 전체 선대는 1998년 이후 ISM증서를 모두 획득하였다(<표 4-36> 참조).

RCL사는 기항 일자의 정확성, 신속한 수송, 현대적 고품격 선대 배치 및 고객서비스 정보시스템 구축 등의 내실 기반 강화를 바탕으로 더욱 더 아시아 권역에서 피더 서비스 등 컨테이너 정기선 사업을 확장해 나갈 방침이다.

RCL 선대 현황(2006년)

<표 4-36>

단위 : TEU, 년

번호	선박명	적재능력	선령	번호	선박명	적재능력	선령
1	Anan Bhum	1,018	10	26	Thana Bhum	1,858	1
2	Bani Bhum	1,018	10	27	Uru Bhum	2,598	1
3	Chana Bhum	1,018	10	28	Vira Bhum	2,598	1
4	Danu Bhum	1,018	10	29	Wana Bhum	2,378	1
5	Ganta Bhum	1,228	11	30	Xetha Bhum	938	13
6	Hari Bhum	584	25	31	Xutra Bhum	2,378	1
7	Hunsa Bhum	1,228	11	32	Yantra Bhum	938	13
8	Intra Bhum	584	23	33	Yossa Bhum	818	12
9	Itha Bhum	1,498	10	자사선 소계 (평균)		38,586	10
10	Jaru Bhum	560	24				

Owned-Container(COC), 및 c) 부가가치 물류서비스(Value- Added Logistics Service) 부문이다.
41) To be the Best Regional Container Carrier and Total Logistics Service Provider.

RCL 선대 현황(2006년)(계속)

번호	선박명	적재능력	선령	번호	선박명	적재능력	선령
11	Jitra Bhum	1,498	9	34	Aka Bhum	1,597	16
12	Kama Bhum	1,498	9	35	Bhatra Bhum	496	28
13	Kiti Bhum	889	9	36	Conti Cartegena	2,460	9
14	Lila Bhum	889	9	37	Da Lian	569	17
15	Mathu Bhum	920	16	38	Deja Bhum	1,055	11
16	Methi Bhum	928	5	39	Isara Bhum	680	31
17	Nanta Bhum	920	16	40	Magnavia	2,078	10
18	Nithi Bhum	928	4	41	Medbay	957	1
19	Ora Bhum	628	9	42	Rithi Bhum	1,858	2
20	Pira Bhum	628	9	43	Satha Bhum	1,858	2
21	Piya Bhum	1,008	21	용선 소계 (평균)		13,608	12.7
22	Ratha Bhum	628	8	합계 (평균)		52,194	11.0
23	Siri Bhum	480	26				
24	Supa Bhum	628	8				
25	Teera Bhum	1,858	1				

주 : 적재용량은 설계기준이며, 소계는 적재용량, 평균은 선령에 해당함.

자료 : RCL Annual Report(Eng.) 2006.

③ 성장전략 행보

RCL사의 성장전략 행보를 나타내는 주요 연혁을 살펴보면 <표 4-37>과 같다.

RCL 그룹의 연혁 및 성장 과정

<표 4-37>

구분	주요 연혁
창립	1980년 - Ngow Hock Co. Ltd.사에 의해 설립
개척	1981년 - 첫 선박 구입, 방콕-싱가포르 항로 취항
	1987년 - 방콕-가오슝-홍콩 항로 서비스 개시
공시	1988년 - 태국증권거래소에 등록 (자본금 7,000만 Baht)
	1993년 - Public Company로 전환 (자본금 2억 2,100만 Baht으로 증액)
서비스 지역확장	1989년 - 동남아 지역으로 서비스 확장위해 4개의 RCL 싱가포르 자회사에 지분 50% 확보 (91년에 51% 확보)

RCL 그룹의 연혁 및 성장 과정(계속)

구분	주요 연혁
제1기 (Expansion) <u>1990-1994</u>	<ul style="list-style-type: none"> • 첫 신조선 2척 한국으로부터 인도 • TIPS Co., Ltd.(램차방 항만 운영회사) 지분 20% 인수 • Regional Container Lines(H.K.) Co., Ltd와 그의 자회사 지분 70% 인수 • 싱가포르-호주 항로 서비스 개시 • 4개의 싱가포르 RCL 자회사 지분 49% 추가 인수(100% 확보) • NH Prosperity Co., Ltd.(태국 ICD 운영회사) 지분 20% 인수 • Regional Container Lines(H.K.) Co., Ltd와 그의 자회사 지분 30% 추가 인수(100% 확보)
제2기 (Asset Build-Up) <u>1995-1998</u>	<ul style="list-style-type: none"> • 9척의 신조선을 일본과 싱가포르에서 인도 • 싱가포르-상해 항로 서비스 개시 • 자본금 2억 2,100 Baht에서 6억 6,300억 Baht으로 증액 • MOL과 공동으로 Dry Bulk 해운서비스 참여
제3기 (Strengthening Service Network) <u>2000-2004</u>	<ul style="list-style-type: none"> • E-commerce (BHUMNET) 개시 • 서아시아, 중동 서비스 확장 • 싱가포르-뭄바이-Nhava Shiva(인도) 항로 서비스 개시 • 100% 지분 보유한 4개 자회사 합병 (RCL Shipping Co., Ltd.(Shanghai), RCL Agencies(M) Sdn Bhd, RCL(M) Sdn Bhd(Malaysia), RCL Logistics Co., Ltd.(Bangkok)) • 중국 내 5개 Branch Office개설 (칭다오, 톈진, 서먼, 광저우, 선전) - 남중국, 북중국 서비스 확장 • 싱가포르-두바이-카라치(파키스탄) 항로 개시
제4기 (Investment in Asset) <u>2005-2006</u>	<ul style="list-style-type: none"> • 6척의 신조선을 일본과 중국에서 인도 • RCL Feeders Phils., Inc.(필리핀)사 100% 지분 확보 • Regional Merchants Maritime Ltd.,(HK)사, Regional Merchants International Freight Forwarding Co., Ltd.(PRC)사 설립(지분 80%)하여 동북아 해운 및 물류서비스로 서비스 영역 확장 • RCL (Vietnam) Co., Ltd.사 설립(지분 49%)하여 인도차이나로 서비스 확장 • RCL (Australia) Pty Ltd.사 100% 지분 확보 - 호주 내 대리점업 운영권 확보 • RCL (Korea) Ltd. 설립(지분 85%) - 대리점 네트워크 확장 • PT Daerah Indah Shipping사 설립(지분 49%) - 인도네시아로 영업 확장 • 중국 Ningbo Branch Office 개설

자료 : RCL 홈페이지.

RCL사는 1985년에 2개의 항로에 총 5척을 투입하여 총 서비스 공급량은 2,184 TEU였다. 하지만 2006년에는 39개 항로에 총 34척을 투입하여 지배선대의 선복량을 113,536TEU로 연평균 14.8%씩 증가시켰다.

RCL사의 장기 성장행보

<표 4-38>

단위 : 개, 척, TEU

구분	1985	1990	1995	2000	2005	2006
항로수	2	14	21	27	37	39
척수	5	12	39	35	39	34
선복량	2,184	6,962	32,101	28,920	45,557	39,509

자료 : Containerisation International, 각년호.

RCL 최근 연도별 선복량 추이(2002~2006)

<표 4-39>

단위 : 척, TEU, %

연도	선복량	자사선		용선		기타		전체	
			비율		비율		비율		비율
2003	선박척수	23	-	13	-	-	-	36	-
	유효 적재능력	21,266	58	15,147	42	-	-	36,416	100
2004	선박척수	27	-	13	-	-	-	40	-
	유효 적재능력	24,610	61	16,121	39	-	-	40,731	100
2005	선박척수	34	-	9	-	-	-	43	-
	유효 적재능력	39,096	75	23,973	25	-	-	52,069	100
2006	선박척수	33		10	-	-	-	43	-
	유효 적재능력	39,622	74	12,428	23	1,500	3	53,550	100

주 : 기타는 타 선사 선박의 Slot을 빌린 것(Slots Purchased)을 의미함.

자료 : RCL Annual Report(English) 각년호.

RCL 연도별 수송물동량 추이(2001~2006)

<표 4-40>

단위 : 천TEU. %

		2001	2002	2003	2004	2005	2006
합계	물량	1,514,047	1,602,256	1,733,572	2,099,422	2,212,844	2,472,693
	성장율	-0.5	5.8	8.2	21.2	5.4	11.8
COC	물량	635,900	719,008	855,958	980,159	1,084,312	1,255,010
	성장율	22.9	13.1	19.0	14.5	10.1	15.7
SOC	물량	878,147	883,248	877,614	1,119,263	1,128,532	1,217,683
	성장율	-12.6	0.6	-0.6	27.5	0.8	7.9

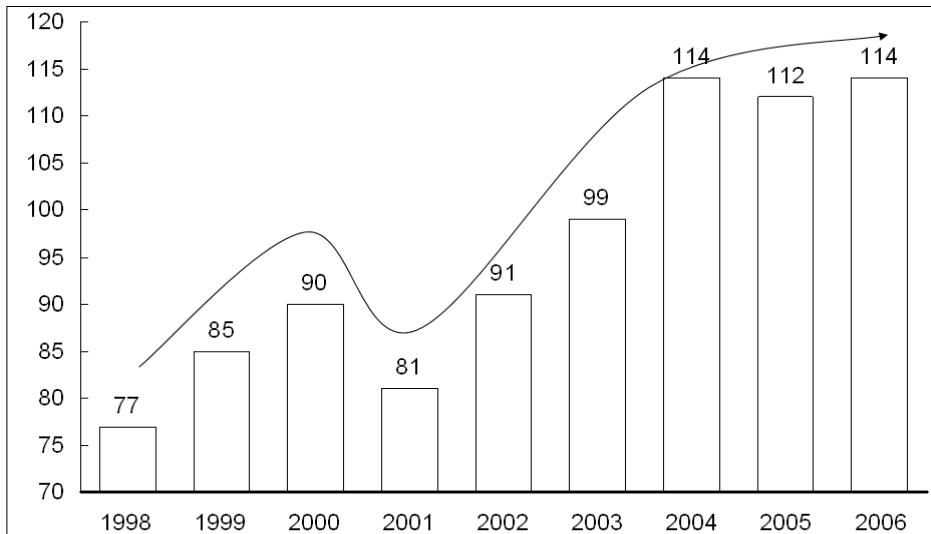
주 : COC는 Carrier-Owned-Container, SOC는 Shipper-Owned-Container임.

자료 : RCL Annual Report(Eng.) 2006.

RCL 연도별 선복 효율성(Capacity Utilization) 추이

<그림 4-19>

단위 : %

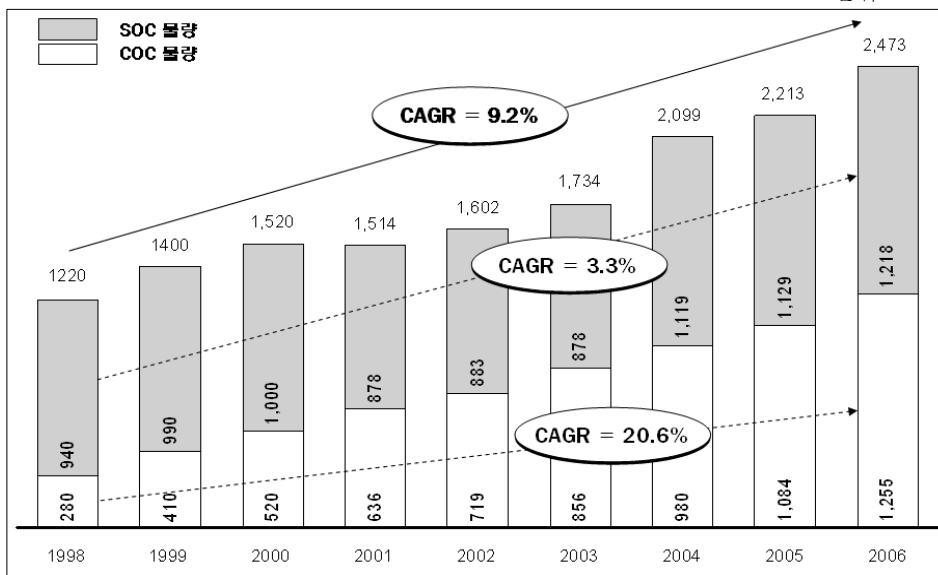


자료 : RCL Annual Report 2006.

RCL 연도별 수송물동량 추이(1998~2006)

<그림 4-20>

단위 : TEU



주 : COC는 Carrier-Owned-Container, SOC는 Shipper-Owned-Container임.

자료 : RCL Annual Report(Eng.) (2004, 2006), KMI 분석.

한편 RCL사는 아시아, 호주 및 중동 지역을 대상으로 70개 이상의 기항지로 구성된 해운서비스망을 구축하고 있다.

RCL사의 해운서비스망 현황

<표 4-41>

	서비스명	서비스지역(항로)
1	Asia-Middle East(RAM)	Shanghai→Ningbo→Hong Kong→Shekou→Singapore→Port Klang→Jebel Ali
2	Bangkok-Japan(RBJ)	Bangkok(PAT)→Laem Chabang→Hochiminh City→Nagoya→Tokyo→Yokohama→Shanghai→Laem Chabang →Bangkok(PAT)
3	Belawan-Pasir Gudang (RBP)	Singapore→Belawan→Pasir Gudang→Singapore
4	Bangkok-Hongkong(RBS)	Bangkok(PAT)→Bangkok(TPT)→Laem Chabang→Tan Cang→Hong Kong
5	Chennai-Singapore(RCS)	Singapore→Port Klang→Madras→Singapore
6	Gulf Feeder(RGF)	Jebel Ali→Port Rashid→Bandar Abbas→Dammam→Jebel Ali
7	Guangzhou-Singapore(RGS)	Huangpu→Singapore
8	Taiwan-Hong Kong (RHK)	Hong Kong→Keelung(Chilung)→Taichung
9	Singapore-Haiphong(RHP)	Singapore→Haiphong→Singapore
10	Ho Chi Minh-Singapore(RHS)	Singapore→Int'l Terminal→Singapore
11	Jakarta-Singapore(RJS)	Singapore→Jakarta(UTC3)→Singapore
12	Korea-India(RKI)	Pusan→Ningbo→Hong Kong→Singapore→Port Klang→Nhava Sheva→Shanghai
13	Kuantan-Singapore(RKS)	Kuantan→Singapore→Kuantan
14	Manila-Singapore(RMN)	Singapore→Manila North→Manila South→Cebu
15	Straits of Malacca(RMS)	Singapore→Belawan→Penang→Port Klang→Port Klang West Port→Singapore
16	Malaysia-Taiwan(RMT)	Penang→Port Klang West Port→Singapore→Keelung(Chilung)
17	Manila-Keelung(RNB)	Singapore→Keelung(Chilung)
18	Pakistan-India(RPI)	Port Klang→Singapore→Gateway terminals→Karachi→Pipavav→Colombo→Port Klang
19	Panjang-Jakarta-Singapore(RPJ)	Singapore→Jakarta(UTC1)→Panjang→Singapore
20	Pendulum Express (RPX)	Jakarta(UTC3)→Singapore→Port Klang→Laem Chabang→Singapore

RCL사의 해운서비스망 현황(계속)

	서비스명	서비스지역(항로)
21	Qingdao-Pusan(RQB)	Lianyungang→Qingdao→Pusan→Lianyungang→Qingdao
22	Singapore-Australia (RSA)	Singapore→Brisbane→Sydney→Melbourne→Port Klang West Port→Singapore
23	Singapore-Fremantle (RSF)	Singapore→Fremantle→Singapore
24	Singapore-Japan(RSJ)	Port Klang→Singapore→Hong Kong→Tokyo→Yokohama →Nagoya→Kobe→Hong Kong→Singapore→Port Klang
25	Songkhla-Keelung(RSK)	Songkhla→Hong Kong→Haiphong→Hong Kong→ Keelung(Chilung)→Taichung→Hong Kong→ Sihanoukville(Khkos) →Songkhla
26	Bangkok-Manila(RSM)	Bangkok(PAT)→Laem Chabang→Manila North→Shanghai →Qingdao→Bangkok(PAT)
27	South Philippines(RSP)	Singapore→Cebu→General Santos→Davao→Singapore
28	Singapore-Qingdao(RSQ)	Singapore→Hong Kong→Shanghai→ Xingang→Qingdao→ Pusan→Singapore
29	Semarang(RSR)	Singapore→Semarang→Jakarta(UTC3)→Singapore
30	Singapore-Shanghai (RSS)	Singapore→Manila North→Manila South→ Pusan→Shanghai→Qingdao→Hong Kong→Singapore
31	Surabay(RSU)	Singapore→Surabaya→Singapore
32	Singapore-Xiamen(RSX)	Singapore→Songkhla→Hong Kong→Xiamen→Hong Kong→Shekou→Singapore
33	Sihanoukville-Songkhla (RSZ)	Singapore→Kuantan→Sihanoukville(Khkos)→ Songkhla→Singapore
34	Thailand-Chennai(RTC)	Bangkok(PAT)→Singapore→Port Klang→Madras→ Haiphong→Songkhla
35	Thailand-Indonesia(RTI)	Jakarta(UTC3)→Singapore→Pasir Gudang→Bangkok(PAT)→ Laem Chabang→Singapore
36	Thailand-Singapore(RTS)	Singapore→Bangkok(PAT)→Laem Chabang→Singapore
37	Pusan(RUS)	Singapore→Pusan→Singapore

주 : 서비스명에서 명칭 앞에 RCL, 뒤에 Service가 빠져 있음. 즉 'Asia Middle East'의 전체 이름은 'RCL Asia Middle East Service'임.

자료 : RCL 홈페이지 (http://www.rclgroup.com/SvcPtrn_02.asp), 2007년 7월 5일 검색 기준.

(2) Wan Hai Lines Ltd.

① 현황

Wan Hai Lines는 대만계 정기선사로서 1965년에 설립되었다. 설립 초기에는 대만과 일본, 동남아간 철재와 원목을 수송하였다. 이후 아시아태평양지역의 급속한 교역증대와 국제해상운송의 컨테이너화 추세에 부응하여 1976년에 사업영역을 부정기선 벌크선 운송사업에서 컨테이너 정기선 해상운송사업으로 성공적으로 전환하여 오늘에 이르고 있다. Wan Hai Lines는 40여년이 넘는 오랜 기간동안의 전문 해운기업으로서의 경험, 광범위한 하드웨어·소프트웨어 구축, 그리고 전문적인 서비스 제공 등을 통해 아시아에서 가장 집중적인 항로 및 완벽한 서비스망을 구축하게 되었다.

Wan Hai Lines의 해운서비스망은 대만, 일본의 관동 및 관서지방, 한국, 중국, 홍콩, 필리핀, 태국, 말레이시아, 인도네시아, 싱가포르, 베트남, 버마, 캄보디아, 인도, 파키스탄, 스리랑카 및 중동지역에 이르고 있으며, 이들 지역에 풀컨테이너선을 투입하여 규칙적인 서비스를 제공하고 있다. 완벽한 서비스망을 구축한 Wan Hai Lines는 아시아 주요 도시와 항만에 현지법인, 지점 및 대리점을 갖추고 있다.

Wan Hai Lines는 2004년 1월 6만 3,525TEU의 선복량으로 세계 22위에 오른 이후, 2007년 1월 현재 11만 5,009TEU의 선복량을 운항함으로써 연평균 8.8%의 선복량 증가율을 기록하였으며, 세계 정기선사 순위도 20위에 올랐다(<표 4-41> 참조).

Wan Hai의 성장 현황

<표 4-42>

2000년 1월			2007년 1월		
순위	선복량(TEU)	시장 점유율	순위	선복량(TEU)	시장 점유율
22위	63,525	1.2%	20위	115,009	1.1%

자료 : AXS-Alphaliner, Liner Shipping Report, Jan. 2007.

2007년 6월 현재 Wan Hai Lines는 20개의 정기항로 서비스를 제공하고 있으며, 이 가운데 15개 항로에서 아시아의 43개 주요 항만에 직기항서비스를 제공하고 있어, 명실상부하게 아시아에서 가장 광범위하고 집중적인 서비스망을 구축하고 있다.

현재에도 Wan Hai Lines는 지속적으로 신규항로 및 기항지를 개설하고 있으며, 신조선 건조와 함께 노후 컨테이너 및 터미널장비를 교체함으로써 경영성과 및

경쟁우위를 지속해 나가고 있다. 동시에 우수 선사와 전략적 제휴를 맺어 운항위험을 분산하고 운항비용을 줄이는 한편 서비스망을 강화하고 있다.

Wan Hai Lines는 특히 21세기를 맞이하여 조직의 혁신을 단행하는 한편 직원들의 교육훈련을 강화하고 직능개발에 만전을 기하고 있다. 또한 Wan Hai Lines는 조직개혁, 업무처리절차의 간소화, 비용절감, 전략정보시스템의 통합 및 개발을 지속하고 있다. 이렇게 함으로써 Wan Hai Lines는 시장변화에 빠르게 대응할 수 있는 건강한 조직을 개발하는 한편 운항능력 강화 및 지속적인 성장을 도모하고 있다.

② 경영전략

Wan Hai Lines는 경영목표를 ‘고객 제일주의(Customer First)’로 설정하고, 이를 위해 고객중심의 경영철학을 실천에 옮기고 있다. 특히 글로벌화 추세에 부응하여 국제물류시장에서 자사가 더욱 중요하고 적극적인 역할을 함으로써 고객으로부터 최우선적으로 선택받는 기업을 목표로 하고 있다.

한편 Wan Hai Lines는 서비스 확대 및 경영내실화를 위해 신규 서비스 항로를 적극적으로 개설해 나가는 한편 철저한 비용관리 및 수입·비용 분석 등을 통해 수익성이 없는 항로는 과감히 철수하는 전략을 구사하고 있다. 아울러 신조선 건조 시 외부차입 없이 내부유보자금을 활용함으로써 수익성 극대화에 만전을 기하고 있다.

③ 성장전략 행보

Wan Hai사는 1985년에 2개의 항로에 총 8척을 투입하여 총 서비스 공급량은 3,675TEU였다. 하지만 연평균 17.7%라는 엄청난 속도로 2006년에는 26개 항로에 총 68척을 투입하여 지배선대의 선복량을 113,536TEU로 증가시켰다.

Wan Hai사의 장기 성장행보

<표 4-43>

단위 : 개, 척, TEU

구분	1985	1990	1995	2000	2005	2006
항로수	2	4	11	19	26	26
척수	8	18	36	59	63	68
선복량	3,675	11,905	35,372	75,199	106,476	113,536

자료 : Containerisation International, 각년호.

Wan Hai Lines는 1965년 2월 설립된 회사로, 동 사의 주요 연혁을 살펴보면 <표 4-44>와 같다.

Wan Hai Lines의 연혁 및 성장 과정

<표 4-44>

연도	주요 연혁
1965	<ul style="list-style-type: none"> • Wan Hai Steamship Co., Inc.로 설립(2월) • 일본·미국간 철재운송용 Liberty형 Fosmar호 구매(8월)
1966	<ul style="list-style-type: none"> • 일본으로부터 5,000DWT급 중고 원목선 구매
1969	<ul style="list-style-type: none"> • 일본·대만·동남아항로 투입용 신형 원목선 용선(최초 회사명 사용)(3월)
1976	<ul style="list-style-type: none"> • 풀컨선 M.V.Ming Chun호를 대만·일본항로에 투입함으로써 동사의 컨테이너 정기선 서비스 개시(6월)
1982	<ul style="list-style-type: none"> • 사업확장을 위해 동사 최초 1,300TEU급 컨테이너선 신조(4월) * HP 3000/42 컴퓨터 장착으로 동사 최초의 컴퓨터화 개시
1983	<ul style="list-style-type: none"> • 선사 최초로 대만·일본 관서지역, 대만·일본·관동지역 분리서비스 개시(5월) • 홍콩 서비스 개시(6월)
1985	<ul style="list-style-type: none"> • 세계 최초 대만 타이베이항 정기 기항 개시(6월)
1987	<ul style="list-style-type: none"> • 가오슝항 42번 선석을 전용 컨테이너 센터로 임대(7월)
1988	<ul style="list-style-type: none"> • 대만·한국 서비스 개시(10월)
1989	<ul style="list-style-type: none"> • 싱가포르·말레이시아 서비스 개시(6월) • 태국 서비스 개시(10월)
1990	<ul style="list-style-type: none"> • 인도네시아 서비스 개시(5월) • 필리핀 서비스 개시(7월)
1991	<ul style="list-style-type: none"> • 현대상선과 태국·동남아 서비스에서 선박임대차협정 체결(3월) • 일본 주요 선사그룹과 일본·대만·대만·동남아 서비스에서 상호 slot용선협정 체결(4월)
1992	<ul style="list-style-type: none"> • WNA HAI 태국지점 설치(10월) • 대만선사 Yang Ming Line과 마닐라·태국·인도네시아 서비스에서 공동운항협정 체결(10월)
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Java 서비스에 BUL 참여(3월) • 베트남 서비스 개시(6월)
1994	<ul style="list-style-type: none"> • 카오슝항 사설 전용선석 확보(42번 선석에서 63번 선석으로 이전)(8월)
1995	<ul style="list-style-type: none"> • 현대상선과 공동으로 한국·Java 서비스 개시(7월) • Tientsin Marine Shipping사와 공동으로 텐진·부산·홍콩·동남아 서비스 개시(10월)

Wan Hai Lines의 연혁 및 성장 과정(계속)

연도	주요 연혁
1996	<ul style="list-style-type: none"> • 베트남-하이퐁 서비스 개시(4월) • 증시 상장 및 운송업체 1부에 등재(5월) • 인도 서비스 개시(6월) • 타이충항 31번 선석 전용사용 개시(12월)
1997	<ul style="list-style-type: none"> • 현대상선APL의 일본, 싱가포르, 말레이시아 Super Express Service에 합류(3월) • 대만선사 Uniglorry와 상호 선박임대차 협정 체결(4월) • 대만, 홍콩, 샤먼 서비스 개시(8월)
1998	<ul style="list-style-type: none"> • 북경 사무소 개설(3월) • 현대상선과 중동항로 공동운항 개시(4월) • 다렌 사무소 개설(5월) • 중동 Ⅱ 서비스 개시(11월)
1999	<ul style="list-style-type: none"> • OOCL과 공동으로 중국/중동 서비스 개시(7월) • 하이퐁 Ⅱ 서비스 개시(8월)
2000	<ul style="list-style-type: none"> • 북미 서안 서비스 개시(5월) • 괌 서비스 개시(7월) • 미국 자회사 설립(8월) • 터미널 부서 설립(10월) • 타이충항 전용터미널 34, 35번 선석으로 이전(12월)
2001	<ul style="list-style-type: none"> • 중국/동남아 서비스(JCS SVC) 개시(5월) • 용선선박에 의한 중국/북미 서안 서비스(CTP SVC) 개시(6월) • 예멘에 대리점 개설(11월)
2002	<ul style="list-style-type: none"> • 인도에 자회사 설립(9월)
2003	<ul style="list-style-type: none"> • 동경항 OHI 5번 전용선석 확보(3월) • Wan Hai 자산재단 설립(8월)
2004	<ul style="list-style-type: none"> • PIL과 극동, 유럽 서비스 개시(4월) • 독일 자회사 설립(5월) • CMA, NORASIA와 공동으로 중국/북미 PSW 서비스(CTP Ⅱ SVC) 개시(6월) • 가오슝의 CSBC 조선소에 4,250TEU 파나막스급 4척 및 6,000TEU 포스트 파나막스급 4척을 발주, 2007년 인도받을 예정(7월)
2005	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001 환경경영시스템(EMS) 개시(2월) • CSBC로부터 4,250TEU급 신조선 1척 인도 및 CTP 서비스에 투입(7월)
2006	<ul style="list-style-type: none"> • 일본, 홍콩, 싱가포르, 포트 켈랑(NS3) 서비스 개시(3월) • Yang Ming, Hapag-Lloyd와 공동으로 중국, 홍콩, 싱가포르, 포트 켈랑(CIX) 서비스 개시(4월)

자료 : Wan Hai Lines 홈페이지.

한편 Wan Hai Lines가 운항하는 컨테이너 선대는 <표 4-45>과 같다.

Wan Hai Lines의 운항선대 현황

<표 4-45>

선명	건조년도	적재능력	속력(노트)
FU CHUN	1981. 11	546 TEU	13.5
CHIN CHUN	1982. 2	546 TEU	13.5
MING CHUN	1985. 10	746 TEU	16
AN CHUN	1986. 1	746 TEU	16
SHIN CHUN	1987. 3	734 TEU	16.7
HON CHUN	1989. 1	738 TEU	16.7
Wan Hai 202	1990. 2	1183 TEU	17.5
Wan Hai 203	1990. 6	1183 TEU	17.5
Wan Hai 205	1990. 9	1183 TEU	17.5
Wan Hai 206	1991. 8	1183 TEU	17.5
Wan Hai 207	1992. 8	1183 TEU	20.5
Wan Hai 211	1993. 2	1325 TEU	17.5
Wan Hai 212	1993. 3	1325 TEU	17.5
Wan Hai 213	1993. 10	1368 TEU	17.5
Wan Hai 215	1994. 1	1368 TEU	17.5
Wan Hai 216	1994. 2	1368 TEU	17.5
Wan Hai 221	1994. 6	1368 TEU	17.5
Wan Hai 222	1994. 8	1368 TEU	17.5
Wan Hai 223	1994. 9	1368 TEU	17.5
Wan Hai 225	1994. 12	1368 TEU	17.5
Wan Hai 161	1996. 8	1088 TEU	17.6
Wan Hai 162	1996. 11	1088 TEU	17.6
Wan Hai 163	1998. 3	1088 TEU	17.6
Wan Hai 165	1998. 6	1088 TEU	17.6
Wan Hai 231	2000. 2	1660 TEU	21
Wan Hai 232	2000. 4	1660 TEU	21
Wan Hai 233	2000. 6	1660 TEU	21

Wan Hai Lines의 운항선대 현황(계속)

선명	건조년도	적재능력	속력(노트)
Wan Hai 235	2000. 8	1660 TEU	21
Wan Hai 261	2001. 7	1662 TEU	21
Wan Hai 262	2001. 9	1662 TEU	21
Wan Hai 263	2001. 12	1662 TEU	21
Wan Hai 301	2001. 12	2496 TEU	22
Wan Hai 265	2002. 2	1662 TEU	21
Wan Hai 302	2002. 3	2496 TEU	22
Wan Hai 266	2002. 4	1662 TEU	21
Wan Hai 303	2002. 5	2496 TEU	22
Wan Hai 267	2002. 6	1662 TEU	21
Wan Hai 307	2002. 12	2258 TEU	22
Wan Hai 501	2005. 7	4252 TEU	23.3
Wan Hai 311	2005. 9	2502 TEU	22.7
Wan Hai 502	2005. 9	4252 TEU	23.3
Wan Hai 503	2005. 10	4252 TEU	23.3
Wan Hai 505	2005. 11	4252 TEU	23.3
Wan Hai 506	2005. 11	4252 TEU	23.3
Wan Hai 312	2006. 1	2502 TEU	22.7
Wan Hai 313	2006. 4	2502 TEU	22.63
Wan Hai 315	2006. 9	2502 TEU	22.81
Wan Hai 316	2007. 5	2502 TEU	22.7
Wan Hai 507	2007. 7	4252 TEU	23.3
Wan Hai 601	2007. 7	6039 TEU	-
Wan Hai 508	2007. 9	4252 TEU	23.3
Wan Hai 317	2007. 10	2502 TEU	22.7
Wan Hai 509	2007. 11	4252 TEU	23.3

자료 : Wan Hai Lines 홈페이지.

(3) SITC Container Lines Co., LTD.

① SITC 그룹(SITC Maritime(Group) Co., LTD))

SITC Maritime (Group) Co., Ltd.사는 종합물류기업으로 기업의 현대화, 다양성 및 세계화를 지향하며, 해상운송(Sea transportation), 내륙운송(Land transportation), 항공화물주선(Airfreight), Shipping development 및 터미널 사업의 5대 핵심 사업부문에서 서비스를 제공하고 있다.

해상운송 사업부문은 컨테이너 정기선, 벌크운송, 국내 연안해송, 선박·선원 관리 및 중개업(Broker)으로 구성된다. 또한 육상운송 사업부문은 물류 서비스(Logistics service), 해운대리점(Shipping agency), 트럭운송(Trucking), 창고(Warehouse) 및 세관 중개(Customs Broker) 서비스 사업 단위로 구성된다.

SITC 그룹은 중국 전역 및 동아시아 지역 내에 58개의 자회사 및 지사를 설립하여 통합 물류 서비스망을 구축하고 있다. 특히 동 사는 칭다오, 상해, 다롄, 톈진, 닝보 및 연운강 지역에 물류단지(Logistics Park or Center)를 개발하였거나 개발 중에 있다. 또한 세계 유수의 물류·제조기업인 Maersk Logistics, Itochu Corporation, Hanjin Shipping, Singamas Container, Tsingtao Brewery Group 등과 협력을 통하여 보다 다양한 물류서비스를 고객에게 제공하고 있다.

2005년 ‘중국 물류 유통 협회(China Logistics and Purchasing Association)’에 따르면, SITC 그룹은 중국 50대 물류기업 중 8위에 해당한다.

SITC 그룹 주요 연혁

<표 4-46>

연도	주요 연혁
1991	• SITC(Shandong International Transportation Corp.) 창립
1992	• UNION FORTUNE호 구입, 중·일 항로 개설 • SITC Container Freight Services Co., Ltd.사 설립 • SITC Yantai 설립
1993	• UNION FRIENDSHIP호, UNION LUCKY호 구입 • Shandong Tongda Shipping Company 설립 후 해운사업 자격 취득을 위해 SITC Steamships Co., Ltd.사로 명칭 변경 • Hualu Group과 Hong Kong Hualu Transportation Co., Ltd.사를 합작 설립 후 New SITC Transportation (H.K.) Co., Ltd.사 명칭 변경 • 중국-홍콩 항로 개설 • 한진해운과 Shandong Hanjin Shipping Co., Ltd.사 합작 설립

SITC 그룹 주요 연혁(계속)

연도	주요 연혁
1994	<ul style="list-style-type: none"> • 한·중 항로 개설 • UNION MAO호, UNION GLORY호 구입 • Singamas Terminal (China) Ltd.사와 Shandong International Singamas Container Co., Ltd.사 합작 설립 • Pacific Line Shipping (USA) INC.사 설립에 공동 참여
1995	<ul style="list-style-type: none"> • 한진해운과 Shandong Hanjin Logistics Co., Ltd.사 합작 설립 • SITC Japan Co., Ltd.사 설립
1996	<ul style="list-style-type: none"> • <u>SITC Logistics Co., Ltd.사 설립</u> • UNION PACIFIC호 구입 • <u>SITC Container Lines Co., Ltd.사 설립</u> • Pacific International Lines Co., Ltd.사와 Shandong Guanglian Shipping Co., Ltd.사를 공동으로 설립
1997	<ul style="list-style-type: none"> • SITC Shipping Agency Co., Ltd.사 설립 • SITC Huangdao District Co., Ltd.사 설립 • LU FENG호, LU YU호 구입 • Airgate International Ltd.와 Shandong Tianfeng Int'l Air Freight Co., Ltd.사를 합작 설립 • SITC Shipping Engineering Co., Ltd.사 설립에 참여 • <u>SITC Real Estate Co., Ltd.사 설립</u> • SITC Consolidators Co., Ltd.사 설립
1998	<ul style="list-style-type: none"> • <u>그룹사 전체 시스템 개혁 단행 (젊은 인재 채용 등)</u> • 중국 내(Domestic) container lines 서비스 개시 • SITC Marine & Shipbrokers Co., Ltd.사 설립 • SITC Ships Management Co., Ltd.사 설립 • USA FedEx 대리점(Agent) 역할, SITC Express Co., Ltd.사 설립 • SITC 그룹 및 자회사, ISO9002 획득 • Qingdao-Japan fresh express 정기선 서비스 개시 • SITC Shanghai, SITC Dalian 지사 설립
1999	<ul style="list-style-type: none"> • SITC Tianjin, SITC Guangzhou, SITC Nanjing 지사 설립 • Issued internal publication SITC. • 제1회 China Freight Industry Awards에서 SITC Container Lines Co., Ltd.사와 SITC Freight Forwarding Co., Ltd.사가 Top 10으로 선정 • Kaiho Co., Ltd.(Japan)사 설립
2000	<ul style="list-style-type: none"> • SITC Ningbo, SITC Lianyungang, SITC Shenzhen 지사 설립 • 784TEU급 SITC QINGDAO호, SITC DALIAN호 신조 도입
2001	<ul style="list-style-type: none"> • SITC Jaean Co., Ltd.(Tokyo Office)사 설립 • <u>SITC Group 성공적인 개혁(Reform) 수행</u> • Haisheng Reefer Tech Service Co., Ltd.사 설립
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Qingdao Jiaoyun Group사와 Qingdao Qianwan International Logistics & Industry Park Co., Ltd.사 합작 설립 • SITC Tianjin 지사, A등급 해운대리점 면허 취득 • SITC Lianyungang 지사, A등급 해운대리점 면허 취득 • SITC SHANGHAI호, SITC TOKYO호 신조 도입

SITC 그룹 주요 연혁(계속)

연도	주요 연혁
2002	<ul style="list-style-type: none"> • 중국-대만 노선 개시 • Maersk Logistics.사와 Smart Logistics Co., Ltd.사 합작 설립 • I-Logistics사와 Shandong I-Logistics Co., Ltd.사 합작 설립 • SITC Xiamen 지사 설립 • 국양해운과 함께 한국에 Haiyang Shipping Co., Ltd.사 설립 • Tsingtao Brewery Co., Ltd.사와 SITC Qingdao Beer Warehouse Co., Ltd.사 공동 설립
2003	<ul style="list-style-type: none"> • 제3회 China Freight Industry Awards에서 중·일 및 한·중 항로에서 'Best Container Lines Company' 수여 • Chongqing, Chengdu 지점 개설 • 우리나라 Seven Mountain Shipping Co., Ltd.사와 Yellow Sea Ferry Co., Ltd.사 합작 설립 • Shenzhen International Shipping Agency Co.,Ltd.사와 Qingdao International Shipping Agency Co.,Ltd.사 합작 설립 • Qingdao Qianwan International Logistics and Industry Park사 설립 • 중국-홍콩, 중국-대만 정기항로 개설
2004	<ul style="list-style-type: none"> • SITC KOBE호, SITC NINGBO호, SITC YOKOHAMA호 신조 도입 • 연안 정기항로(Tianjin-Huangpu-Tianjin) 개설 • 중국-동남아 정기항로 개설 • Maersk Logistics사와 Bright Logistics (Shanghai) Co., Ltd.사 합작 설립 • 전략적인 시스템 개혁 후, 6대 사업부문으로 시스템 개편 : SITC Container Lines, SITC Logistics, SITC Development, SITC Bulk Carrier, SITC Domestic Shipping, SITC Steamship • SITC 비전 제시 - Being one of the leading shipping-oriented logistic providers • SITC Logistics사의 본사(H/Q)를 상해로 이동 • SITC Bulk Carrier Co., Ltd.사 설립 후 벌크화물 운송사업 시작
2005	N.A.
2006	N.A.

SITC 그룹의 가치, 비전 및 미션

<표 4-47>

가치 (Value)	직원(인재) - SITC의 최고의 가치
비전 (Vision)	21세기 해운 중심의 물류 선도 기업 (One of the leading shipping-oriented logistic providers)
미션 (Mission)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 신뢰와 고효율 추구 2. 직원, 고객, 기업, 사회, 주주 모두의 상호 이익에 기반한 인간 중심 경영 추구 3. 전문성, 정교, 독창성, 혁신의 기본 원리를 바탕으로 안전하고 만족스런 서비스 제공 4. 협력적, 지속가능한, 안정적 발전을 위한 첨단 기술 적용 등 지속적 혁신 추구

자료 : SITC 홈페이지.

② SITC 컨테이너 부문(SITC Container Lines Co., LTD.)

SITC Container Lines Co., LTD.(이하 SITC)사는 SITC Maritime (Group) Co., LTD (이하 SITC 그룹)사의 대표적인 자회사로 SITC 그룹의 컨테이너 해상운송 부문을 담당하고 있다. SITC(Shandong International Transportation Corp.) 그룹은 1991년 중국 정부의 승인을 거쳐 칭다오(Qingdao)를 지리적 거점으로 태어났으며, 설립 5년 뒤인 1996년 8월에 사업 확장에 따라 SITC라는 컨테이너 운송 전문 자회사를 창립하였다.

동 사는 중국 외항선사 중에서 11년이라는 비교적 짧은 역사에도 불구하고 서비스 향로의 확장, 대형선박 구입 및 최신 설비 등에 대한 전략적 투자를 바탕으로 급속한 발전을 이루어 나가고 있다. 1999년 이후 ‘China Freight Industry Awards’에서 지속적으로 중국 내 상위 10대(Top 10) 선사로 지목받고 있다.

SITC는 30여 척이 넘는 풀 컨테이너 선박을 보유하여 중국을 중심으로 한국, 일본, 대만, 홍콩 및 동남아시아 지역 내에 해운서비스망을 구축하고 있으며, 항만과 내륙 도시간 복합운송 물류서비스 제공까지 서비스 범위를 확장하고 있다. 또한 아시아 역내에서 일본-대만, 한국-동남아, 대만-홍콩 등 삼국간 해운서비스도 운영하고 있다.

SITC 컨테이너선대 현황

<표 4-48>

번호	선박명		규모 (TEU)	속도 (Knot)	건조년	선령
	중국명	영문명				
1	海丰马尼拉	SITC MANILA	1,742	19	1986	19
2	海丰曼谷	SITC BANGKOK	1,199	19	2002	3
3	海丰联信	FESCO TRADER	1,060	18	1997	8
4	海丰联捷	SITC EXPRESS	917	19	2005	1
5	海丰联胜	SITC VICTORY	917	19	2005	1
6	海丰天津	SITC TIANJIN	907	18	2006	1
7	海丰名古屋	SITC NAGOYA	907	18	2006	1
8	海丰上海	SITC SHANGHAI	847	18	2002	3
9	海丰东京	SITC TOKYO	847	18	2002	3
10	海丰宁波	SITC NINGBO	831	18	2004	1
11	海丰神戸	SITC KOBE	831	18	2004	1
12	海丰横浜	SITC YOKOHAMA	831	18	2004	1
13	海丰联欣	HANEURG	803	17	1998	7
14	海丰青岛	SITC QINGDAO	787	18	1999	6

SITC 컨테이너선대 현황(계속)

번호	선박명		규모 (TEU)	속도 (Knot)	건조년	선령
	중국어명	영문명				
15	海丰大连	SITC DALIAN	787	18	2000	5
16	海丰联荣	ACTION F	779	16	1999	6
17	海丰联盛	COOK STRAIT	779	16	1998	7
18	海丰联丰	ACCESS F	779	16	1998	7
19	海丰联兴	AMAZING F	779	16	1998	7
20	海丰联瑞	SITC BERN	766	17	2005	1
21	海丰联祥	SCL THUN	766	17	2005	1
22	海丰联宏	BELUGA SENSATION	750	18	2004	1
23	海丰联宇	SKY BRIGHT	724	17	1996	9
24	海丰联谊	SITC FRIENDSHIP	672	18	2005	1
25	金满洋	JIN MAN YANG	672	16	1997	8
26	海丰联富	SITC FORTUNE	672	18	2005	1
27	泉城	QUAN CHENG	598	16	1995	10
28	舜城	SHUN CHENG	598	16	1998	7
29	海丰联润	CHRISTIAN RUSS	585	16	1994	11
30	天荣	TIAN RONG	412	14	1992	13
31	海丰烟台	SITC YANTAI	378	13	2006	1
32	海丰联发	HFLF	358	14	1997	8
		Sum/Average	25,280	17	-	5

자료 : SITC 홈페이지.

SITC 해운서비스망 현황 1

<표 4-49>

서비스명	서비스지역(항로)
[1] Qingdao/Lianyungang - Japan/Korea	
1. REX-T	<u>REEFER EXPRESS-KANTOU</u> Shidao→Qingdao→Tokyo→Yokohama→Shidao→Qingdao, Weekly
2. PNL-2	<u>PENDULUM NINGBO LIANYUNGANG</u> , Weekly Lianyungang→Qingdao→Tokyo→Yokohama→Nagoya→Yokkaichi→Ningbo,
3. TKS	Qingdao→Osaka→Kobe→Mojji→Qingdao, Weekly
4. REX-S	<u>REEFER EXPRESS-S</u> Shidao→Qingdao→Osaka→Kobe→Shidao→Qingdao, Weekly

SITC 해운서비스망 현황 1(계속)

서비스명		서비스지역(항로)
5. LTB		<u>LIANYUNGANG-TAO-BUSAN</u> , Weekly Lianyungang→Qingdao→Shidao→Hakata→Busan→Lianyungang→Qingdao→Shidao
6. PLB-2		Lianyungang→Qingdao→Nagoya→Tokyo→Yokohama→Xingang→Dalian, Weekly
7. TKS2		Qingdao→Osaka→Kobe→Qingdao, Weekly
8. TBK		Qingdao→Busan→Kwangyang→Qingdao, Weekly
9. BST		Busan→Qingdao, Weekly
10. TIN		Qingdao→Inchon→Qingdao, Weekly
11. PTS		Qingdao→Tokyo→Yokohama)→Nagoya→Shanghai, Weekly
12. LKS2		Lianyungang→Osaka→Kobe→Lianyungang
[2] Dalian/Tianjin/Yantai - Japan/Korea		
1. PXB-2		<u>PENDULUM XIAMEN BOHAIWAN</u> Xingang→Dalian→Mojie→Kobe→Osaka→Hongkong→Xiamen, Weekly
2. BOSCO-T		Xingang→Dalian→Tokyo→Yokohama→Nagoya→Xingang, Weekly
3. BOSCO-S		Dalain→Xingang→Yantai→Mojie→Osaka→Kobe→Xingang, Weekly
4. PSB-2		<u>PENDULUM SHANGHAI BOHAIWAN</u> , Weekly Xingang→Yantai→Dalian→Nagoya→Yokkaichi→Yakohama→Tokyo→Shanghai
5. PLB-2		Xingang→Dalian→Nagoya)→Tokyo→Yokohama→Lianyungang→Qingdao, Weekly
6. JBS2		Xingang→Busan→Kwangyang→Xingang, Weekly
7. JKS		Xingang→Kobe→Osaka→Xingang, Weekly

자료 : SITC 홈페이지.

SITC 해운서비스망 현황 2

<표 4-50>

서비스명	서비스지역(항로)
[3] Shanghai/Ningbo - Japan/Korea/Taiwan Service	
1. PSB-1	<u>PENDULUM SHANGHAI BOHAIWAN</u> , Weekly Shanghai→Nagoya→Yokkaichi→Yakohama→Toyko→Tianjin→Yantai→Dalian
2. SKS	<u>SHANGHAI KANSAI</u> Shanghai→Osaka→Kobe→Matsuyama→Kwangyang→Shanghai, Weekly
3. SNS	<u>SHANGHAI-NAGOYA SERVICE</u> Shanghai→Nagoya→Yokkaichi→Shanghai
4. NSS	<u>NINGBO SHANGHAI KANSAI</u> Ningbo→Shanghai→Osaka→Kobe→Ningbo→Shanghai, Weekly
5. PNL-1	<u>PENDULUM NINGBO LIANYUNGANG</u> Ningbo→Shanghai→Nagoya→Yakohama→Toyko→Lianyungang→Qingdao, Weekly
6. SKU	<u>SHANGHAI KYUSHU</u> Shanghai→Hakata→Moji→Busan→Shanghai, Weekly
7. SKS2	Shanghai→Osaka→Kobe→Shanghai, Weekly
8. SKT3	Shanghai→Yakohama→Tokyo→Shanghai, Weekly
9. PST	Shanghai→Yakohama→Tokyo→Qingdao, Weekly
10. SKT2	Shanghai→Nagoya→Tokyo→Shanghai, Weekly
11. NKT	Ningbo→Nagoya→Yakohama→Toyko→Ningbo, Weekly
12. NKS	Ningbo→Moji→Kobe→Osaka→Ningbo, Weekly
13. BKS2	Busan→Kwangyang→Shanghai, Weekly
14. SKS3	Shanghai→Osaka→Kobe→Shanghai, Weekly
15. STS	<u>SHANGHAI KANTON SERVICE</u> Shanghai→Tokyo→Yokohama→Shanghai, Weekly
16. SKS4	Shanghai→Osaka→Kobe→Shanghai, Weekly

자료 : SITC 홈페이지.

SITC 해운서비스망 현황 3

<표 4-51>

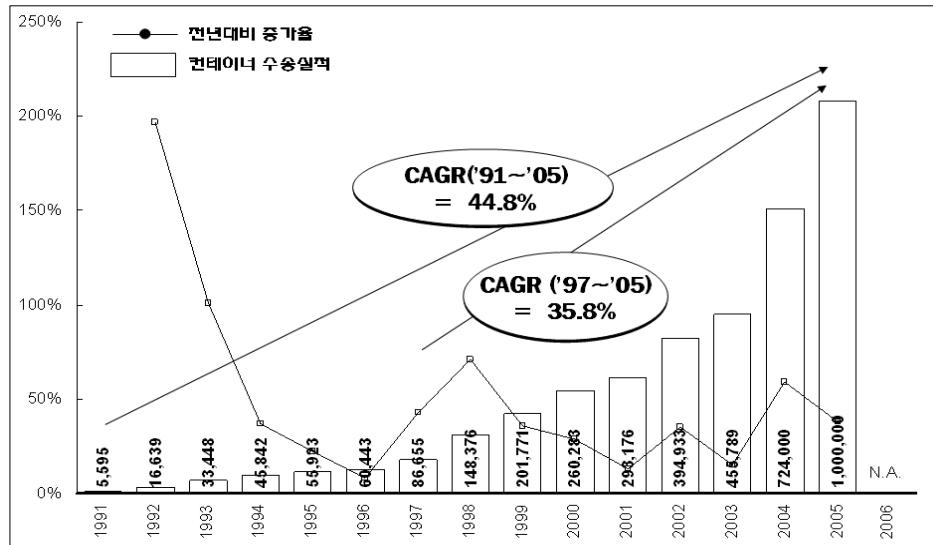
서비스명		서비스지역(항로)
[4] Hongkong/Shekou/Xiamen - Japan/Korea Service		
	1. PXB-1	<u>PENDULUM XIAMEN BOHAIWAN</u> Hongkong(Wed)→Xiamen(Thu)→Kobe(Mon)→Osaka(Mon)→Moji(Tue)→Xingang(Fri)→Yantai, Weekly
	2. JHC	<u>JAPAN-TAIWAN-HONGKONG-CHINA</u> Hongkong(HIT)(Wed)→Hongkong(MDS)(Thu)→Shekou(Thu)→Xiamen(Sat)→Tokyo(Wed)→Yakohama(Wed)→Nagoya(Thu)→Hakata(Sat)→Keelung(Mon)→Hongkong(HIT)(Wed)→Hongkong(MDS)(Thu)→Shekou(Thu), Weekly
[5] China Mainland - Hongkong/Taiwan Service		
	1. SKII	<u>SHANGHAI - KAOHSIUNG-KEELUNG</u> Shanghai→Ishigaki→Kaohsiung→Taichung→Keelung→Ishigaki→Shanghai, Weekly
	2. NST	Ningbo→Shanghai→Ishigakijima→Keelung→Taichung→Ishigakijima→Ningbo, Weekly
	3. TCH	Shanghai→Dalian→Qingdao→Hongkong→Kaohsiung→Keelung→Ishigakijima→Shanghai, Weekly
[6] South East Asia Service		
	1. CPX	<u>CHINA PHILIPPINE EXPRESS</u> Inchon→Xingang→Dalian→Qingdao→Hongkong→Manila S.→Manila N.→Hongkong→Xiamen→Inchon, Weekly
	2. JTX	Tokyo→Yokohama→Nagoya→Osaka→Kobe→Keelung→Taichung→Kaohsiung→Hongkong→Laem Chabang→Bangkok→Laem Chabang→Hongkong→Kaohsiung→Keelung→Tokyo, Weekly
	3. CHN2	Ningbo→Shanghai→Hongkong→Manila→Laem Chabang→Bangkok→Laem Chabang→Hongkong→Ningbo→Shanghai, Weekly
	4. RSS	Manila N.→Manila S.→Busan→Shanghai, Weekly
	5. TJC	Laem Chabang→Bangkok→Laem Chabang→Ho Chi Minh→Nagoya→Tokyo→Yokohama→Shanghai→Laem Chabang→Bangkok→Laem Chabang, Weekly
	6. XPS	Xiamen→Manila South→Manila North→Xiamen, Weekly

자료 : SITC 홈페이지.

SITC 컨테이너화물 수송실적 추이

<그림 4-21>

단위 : TEU, %



자료 : SITC 홈페이지, KMI 분석.

(4) SYMS(Shandong Yantai International Marine Shipping Co.)

① 현황

SYMS(Shandong Province Yantai International Marine Shipping Company)는 중국계 선사로서 1985년 설립되었다. 이후 1999년 최초로 국제운송 서비스를 개시하는 등 꾸준히 영업을 확대하여, 2007년 현재로서는 30여척의 선박과 1,400여 명의 고용 인원을 보유한 중견선사로서 성장하였다. SYMS의 성장 속도는 매우 높게 나타나 는 바, 2000년 1월 세계 정기선사 순위 128위에서 2007년 1월 현재에는 28위를 기록하고 있다. 선박량 측면에서도, 2000년 2,954TEU이던 것이 2007년에는 36,705TEU로 약 11배 성장하였다(<표 4-52> 참조).

SYMS의 성장 현황

<표 4-52>

2000년 1월			2007년 1월		
순위	선박량(TEU)	시장 점유율	순위	선박량(TEU)	시장 점유율
128위	2,954	0.1%	28위	36,705	0.4%

자료 : AXS-Alphaliner, Liner Shipping Report, Jan. 2007.

2007년 현재 19개의 아시아 역내 항로에서 서비스를 제공하고 있으며, 1개의 아시아~호주 운송 서비스를 제공하고 있다. 주로 중국~일본 운송서비스를 제공하고 있으며, 중국에서는 상해 인근의 운송서비스를 주로 제공하고 있다. 우리 항만에는 2004년 7월 20일부터 부산~칭다오간 컨테이너 서비스를 개시함으로써 진입하였다. SYMS의 전체 서비스 항로에 대해 정리하면 다음 <표 4-53>과 같다.

SYMS의 서비스 항로

<표 4-53>

서비스 명	항로	투입선박 정원 (TEU, 건조년도)	비고
SN1	Shanghai-Yokohama-Tokyo-Shanghai	-	Intra-Asia
CS1	Shanghai-Tokohama-Tokyo-Shanghai	-	Intra-Asia
CS2	Shanghai-Tokyo-Tokohama-Shanghai	-	Intra-Asia
SJS1	Shanghai-Osaka-Kobe-Iwakuni-Shanghai	698, 2005년	Intra-Asia
SJS2	Shanghai-Nagoya-Yokkaichi-Shanghai	698, 2005년	Intra-Asia
SJS3	Shanghai-Moji-Hataka-Tokuyama-Kitakyushu-Shanghai	598, 1995년	Intra-Asia
SJS4	Shanghai-Yokohama-Tokyo-Shanghai	1,300, 2004년	Intra-Asia
SJS5	Shanghai-Kobe-Osaka-Sakai Semboku-Shanghai	1,043, 2006년	Intra-Asia
SJS6	Shanghai-Osaka-Kobe-Mizushima-Shanghai	-	Intra-Asia
SJB/SJS7	Shanghai-Nagoya-Tokyo-Yokohama-Shanghai-Ningbo-Moji-Kitakyushu-Hakata-Busan-Gwangyang-Shanghai	1,043, 2007년 1,043, 2007년 830, 2006년	Intra-Asia
NSS(NKM)	Tianjin-Dalian-Qingdao-Hong Kong-Chiwan-Port Klang-Singapore-Hong Kong-Chiwan-Incheon-Tianjin	-	Intra-Asia
CJ3	Manila-Xiamen-Shanghai-Hakata-Moji-Busan-Manila	-	Intra-Asia
CJ7	Qingdao-Osaka-Kobe-Nagoya-Qingdao	-	Intra-Asia
CJ8	Yantai-Nagoya-Tokyo-Yokohama-Osaka-Kobe-Yantai	1,054, 1993년	Intra-Asia
CJ10	Xingang-Dalian-Osaka-Kobe-Xingang	1,054, 1995년	Intra-Asia
AAS	Melbourne-Sydney-Brisbane-Manila-Hong Kong-Shenzhen-Busan-Shanghai-Ningbo-Melbourne	3,820, 1990년	호주 항로
CKS	Dalian-Osaka-Kobe-Dalian	-	
PJK	Yantai-Hakata-Moji-Busan-Yantai	410, 1998년	
JSC3	Shanghai-Ningbo-Hong Kong-Haiphong-Fangcheng-Hong Kong-Shenzhen-Chiwen-Xiamen-Moji-Hakata-Busan-Gwangyang-Shanghai		
CTS	Incheon-Qingdao-Shanghai-Ho Chi Minh-Bangkok-Laem Chabang-Hong Kong-Shekou-Incheon	1,597, 1991년 1,597, 1990년	

자료 : Containerisation International.

② 성장전략 정보

최근 5년간 SYMS 발전 현황은 다음 <표 4-54>와 같다. 2005년에 선대가 2배 정도 증가하는 모습을 보이고 있으며, 신조선 발주가 꾸준히 이어져 왔음을 알 수 있다.

SYMS의 최근 5년간 발전 현황

<표 4-54>

구분	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
전세계 순위	78	67	43	40	39
선복량(TEU)	9,923	14,041	28,097	27,007	29,496
지배 선대(척)	12	18	32	27	27
신조선(척)	2	6	2	6	4
신조선(TEU)	1,700	6,480	2,343	6,258	4,172

자료 : Containerisation International.

SYMS가 운영하는 선대의 규모 및 선령을 정리하면 <표 4-55>과 같다. 총 30척의 선박 중, 1,000TEU급 이상 선박이 1/2을 차지하고 있으며, 선령이 3년 미만인 신조선 선박이 43.3%를 차지하고 있다.

SYMS의 선대 규모 및 선령 현황

<표 4-55>

선박 규모	척수	선령	척수
2,000TEU 이상	2(6.7%)	3년 미만	13(43.3%)
1,000TEU 이상	13(43.3%)	10년 미만	3(10.0%)
500TEU 이상	9(30.0%)	20년 미만	10(33.3%)
500TEU 이하	6(20.0%)	20년 이상	4(13.3%)
합계	30(100%)	합계	30(100%)

자료 : Containerisation International.

4) 분석 결과의 종합 및 시사점

이상에서 태국과 싱가포르를 기반으로 하는 RCL, 대만, 홍콩을 기반으로 하는 Wan Hai, 한·중·일을 기반으로 하는 중국의 SITC 및 SYMS의 일반 현황, 경영 전략 및 성장 행보를 살펴보았다. Wan Hai사는 탄탄한 아시아 역내 해운 네트워크를 기반으로 최근에는 북미항로(주 2항차) 및 구주항로(주 1항차)까지 진출하는 등 원양선사로의 면모를 갖추어 나가고 있다. 선복량을 아시아 주요 선사 및 우리나라 근해선사와 비교해볼 때, 2위인 RCL사보다 2.4배, 고려해운보다 4배가 많은 정도로 월등하게 앞서고 있다. <표 4-56>에서 보듯이 자사선을 비교하면 격차는 더 커진다.

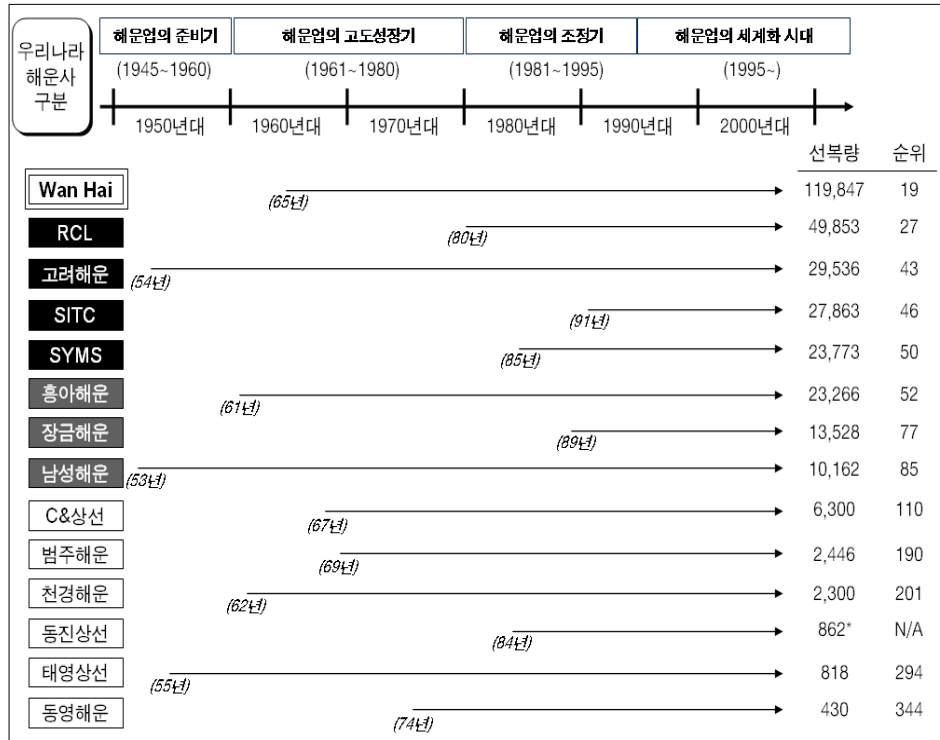
전술한 바와 같이, Wan Hai와 RCL의 선복량 증감 추이는 1980년부터 2006년 사이에 21년 동안 매년 17.7%, 14.8%씩 증가시켰음을 알 수 있다. 이것은 그들이 아시아 역내에서 기업 역량을 꾸준히 높여왔음을 의미한다.

중국선사인 SITC사와 SYMS사는 특히 중·일 항로에서 가장 경쟁력이 높은 선사 중에 하나로 각각 꼽힌다. 특히 비교적 역사가 짧음에도 불구하고 중국 무역의 높은 성장세를 기반으로 급속한 성장을 거둘 수 있었다. 하지만 아직까지 자사선의 비율이 6% 정도로 대부분 용선에 의존하고 있어 시황이 나빠지거나 과잉 경쟁이 발생할 때 보다 큰 충격을 받을 수 있는 위험에 항상 노출되어 있다. 실제로 2007년 하반기에 두 선사 모두 경영 악화로 인해 CEO 교체설과 합병설이 나오고 있다.

<그림 4-22>는 우리 근해선사와 해외 4개 선사의 사업 진입 시기와 성장 행보에 따른 결과로서의 현재의 기업 역량을 비교하고 있다. 고려해운, 흥아해운, 장금상선 및 남성해운 등 4개 국적 근해선사 정도가 아시아 역내시장에서 타 해외 선사들과 겨루어볼 만하며, 나머지 선사들은 한·일 항로 및 한·중 항로에서 벗어나지 못한 채 2009년 한·중 항로의 개방으로 인해 다가올 충격에 그대로 노출되어 있다.

아시아 역내 주요선사와 국적 근해선사의 성장전략 행보 비교

<그림 4-22>



- 주 : 1) 선복량 및 순위(세계)는 2007년 11월 기준이며 선복량은 자사선과 용선을 합한 것임.
 2) 동진상선의 경우, 내부자료에 근거하여 자사선 선복량을 나타내며, 세계순위는 자료가 없음.
 3) 태영상선의 경우, 2001년부터 컨테이너 정기선 사업을 한·일 항로에서 개시하였고, 2003년에 한·중 항로로 진출하였다. 즉 컨테이너 정기선 사업부문 역사는 우리 근해선사 중에 가장 짧다고 할 수 있다.

자료 : 한국선주협회, 한국해운60년사, 2007. ; Containerization International On-line(2007년 11월 검색기준); 각 사 홈페이지 ; KMI 분석.

<표 4-56>은 아시아 역내 주요선사와 국적 근해선사의 지배선대를 비교적 자세하게 기술하였다.

아시아 역내 주요선사와 국적 근해선사의 지배선대 비교

<표 4-56>

단위 : TEU, 척

선사명	세계순위	총 지배선대		자사선		용선	
		선복량	척수	선복량	척수	선복량	척수
Wan Hai	19	119,847	73	89,463	49	30,384	24
RCL	27	49,853	41	39,716	35	10,137	6
고려해운	43	29,536	27	16,414	17	13,122	10
SITC	46	27,863	38	1,662	2	26,201	36
SYMS	50	23,773	24	1,408	3	22,365	21
흥아해운	52	23,266	29	17,181	16	6,085	13
장금상선	77	13,528	19	3,044	8	10,484	11
남성해운	85	10,162	15	9,608	14	554	1
C&상선	110	6,300	9	3,058	3	3,242	6
범주해운	190	2,446	4	2,446	4	-	0
천경해운	201	2,300	7	1,086	5	1,214	2
태영상선	294	818	4	388	3	430	1
동영해운	344	430	1	-	0	430	1

주 : 2007년 11월 하순에 검색한 결과임.

자료 : Containerization International On-line.

4. 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이 분석

산업주도권이란 특정산업에서 다른 기업들에 비해 한 기업이 지니는 강한 시장 장악력 및 이익장악력을 말한다. 이는 소위 경쟁우위(Competitive advantage)라는 개념과 유사하다. 본 연구에서 사용하는 상대적 기업파워는 바로 산업주도권에서의 위치를 나타내므로 상대적 기업파워가 강할 때 산업주도권을 가졌다고 할 수 있다.

근해 정기선 해운산업은 우리나라를 기반으로 일본, 중국 등 아시아 주변국의 수출입 해상운송 수요에 기초하면서도 세계경쟁에 노출되어 있는 글로벌 산업이다. 다만 산업주도권을 항로별로 측정하는 경우 각 선사의 항로내 순위(운항선복량 기준)와 시장점유율로 파악할 수 있다. 또한 근해 정기선 해운산업 전체를 대상으로 측정하는 경우에는 각 선사의 아시아 근해 전체에서의 순위(운항선복량 기

준)와 시장점유율로도 파악할 수 있다. 해운산업의 산업주도권을 국별로 측정하는 경우에도 마찬가지로 방법으로 파악하면 된다. 이러한 산업주도권 지표는 산업주도권의 양적 측면만을 나타내는 것으로 보이나, 일정시점에서 해당선사의 질적 측면이 좋지 않으면 그러한 업계 순위가 나타날 수 없다는 점에서 양적·질적 모든 측면을 반영하고 있다고 볼 수 있다.

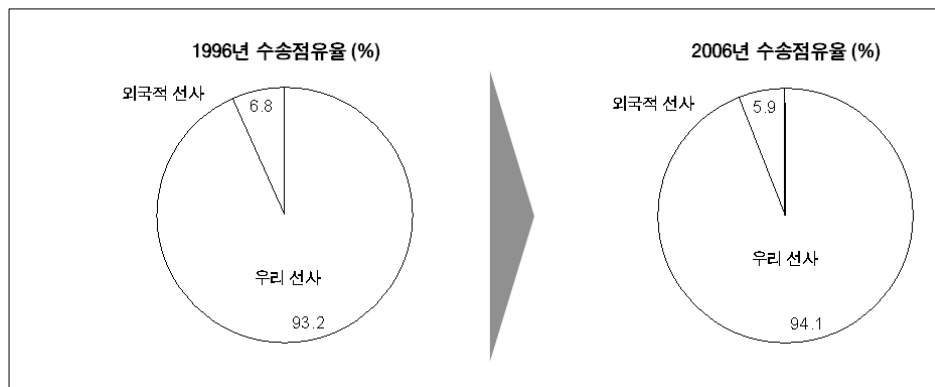
본 절에서는 국가적 관점에서 산업주도권 변화 추이를 살펴보기 위해 우리나라 국적 근해선사 전체의 항로별 수송점유율을 분석하였다.

1) 한·일 항로 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이

산업추진동력 중 공급 및 경쟁 측면 분석에서 항로별로 서비스 공급 규모 및 경쟁정도를 간접적으로 나타내는 선박의 소석률 등을 검토했다. 한·일 항로의 산업주도권은 우리 국적 근해선사가 확보하고 있다. 기업 차원(Company Level)에서는 선박이 과잉되어 경쟁이 치열하게 나타나고 있지만 국가 차원(National Level)에서는 우리나라가 거의 독점적인 지위를 현재까지 향유하고 있는 것이다. 1996년에 국적 근해선사의 한·일 항로 수송점유율은 93.2%였고, 2006년의 경우에도 94.1%로 나타나고 있다.

한·일 항로 시장점유율 변화 추이

<그림 4-23>



자료 : 한국선주협회, 해운년보 각호, 한국근해수송협회의, KMI 분석.

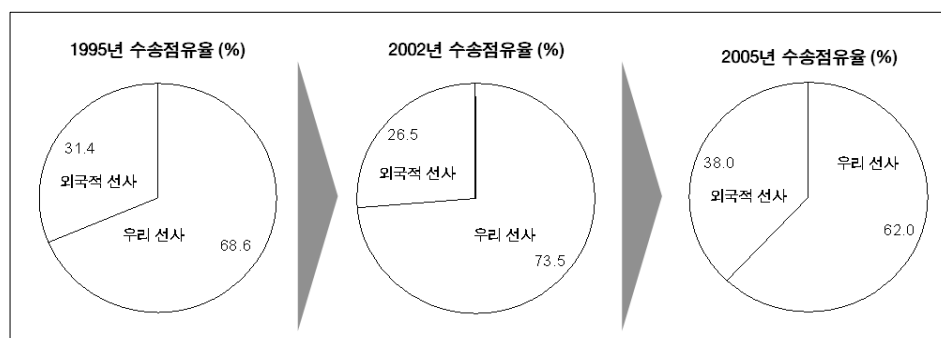
2) 동남아 항로 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이

동남아항로의 수송점유율을 살펴보면, 국적 근해선사의 우세 속에 다국적 기업들과의 자유 경쟁체제가 이루어져왔다. 1995년에 국적선사들의 수송점유율은 68.6%였으나 2002년경에는 73.5%까지 치솟았다. 하지만 그 이후에 점차 산업주도권을 조금씩 내어 주어 2005년경에는 62%까지 떨어졌다. 전술한 것처럼 협회에 따르면 2007년 상반기에는 국적선사의 수송점유율이 약 55% 정도로 하락한 것으로 확인되고 있다. 이는 우리나라 및 아시아 지역에 영업 기반을 이미 갖추고 있는 대형 원양선사들이 초대형선 발주 및 운영에 따라 아시아 역내 시장에 중대형급 선박을 투입하여 공격적인 영업을 펼치고 있고, 아시아 역내 시장의 주요 선사인 RCL, Wan Hai 등의 영업활동이 상대적으로 더욱 왕성해진 데 기인한다고 볼 수 있다(<그림 4-23> 참조).

동남아항로는 한·일 항로 및 한·중 항로와 다르게 다수의 외국적 선사들이 소수의 우리 국적선사들과 경쟁하는 구조로 이미 국가적 보호 및 지원 수단이 통하지 않는 국제경쟁시장으로 자리잡고 있다.

동남아 항로 시장점유율 변화 추이

<그림 4-24>



자료 : 코리아쉬핑가제트, '96 해사물류연감, 2006 ; 해양수산부, 해운산업 장기발전계획 수립 연구, 2006. 2, KMI 분석.

3) 한·중 항로 정기선 해운산업의 산업주도권 변화 추이

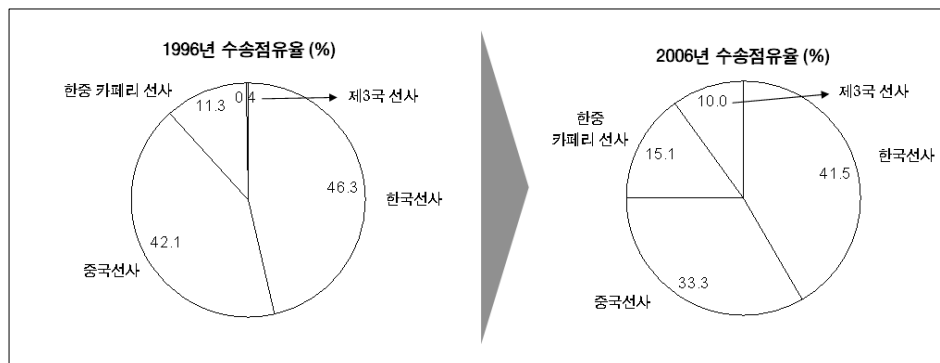
한·중 항로의 산업주도권은 국가적 차원에서 한국 근해선사와 중국 근해선사의 과점 체제로 형성되어 있다. 양국 선사들의 수송 점유율이 전체의 90%대를 차지한다. 하지만 기업 수준에서의 산업주도권 확보 경쟁은 이미 선복의 과잉으로

아주 치열하게 전개되고 있다. 특히 우리나라에서 중국으로 수송하는 물동량인 중국에서 수입하는 물동량보다 현저히 적어 수출입 불균형이 발생하고 취항 선사들은 채산성에 타격을 받고 있다.

이러한 국가 수준의 과점경쟁시장인 한·중 항로는 2009년과 2012년을 계기로 완전자유경쟁시장으로 바뀔 예정이다. 현재까지는 양국 정부의 지지를 받는 민간 기구인 황해정기선사협회를 통하여 자율적으로 선복 투입을 조절하여왔다. 결국 이러한 자율적 통제는 신규진입을 추진하는 선사 및 공격적 경영을 시도하는 선사들로 하여금 반발을 초래하였지만 기존 선사들은 현재의 선복과잉 및 저운임 상황을 그나마 버티게 만든 긍정적인 효과도 발휘하였다.

한·중 항로 시장점유율 변화 추이

<그림 4-25>



자료 : 황해정기선사협회 ; KMI 분석.

국적별 정기선사와 카페리 선사들간 수송 점유율을 살펴보면, 1996년의 경우 한국 선사가 46.3%로 가장 높으며, 그 다음으로 중국 선사 42.1%, 한·중 카페리 선사 11.3%, 제 3국적 선사 0.4%의 비중을 보이고 있다. 즉 10년 전에는 한·중 항로에 있어서 한·중 선사들이 비슷한 점유율로 한·중간 해상 물동량의 수송을 거의 전담하고 있었던 셈이다. 하지만 2006년 수송 점유율을 살펴보면, 한국 선사 41.5%, 중국 선사 33.3%, 한·중 카페리 선사 15.1%, 제 3국적 선사 10%의 분포를 나타낸다. 한·중 정기선사의 비중이 상대적으로 낮아졌으며, 한·중 카페리 선사의 수송 점유율이 약 4% 상승했으며, 특히 제 3국적 선사의 수송 점유율이 현저하게 높아졌음을 알 수 있다. 또한 집계되지 않은 제 3국적 선사의 실적을 고려한다면 실제로 그 비중은 더욱 높을 것이라고 업계 전문가들은 지적하고 있다.

제 5 장 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 분석

1. 기업파워 분석체계

기업파워 분석에서는 현 시점에서의 우리나라 근해 정기선사의 절대적 기업파워를 분석하여 우리 선사의 핵심역량이 무엇인지를 규명한다. 이어서 주요 외국의 벤치마킹 대상선사 또는 경쟁자 분석을 통해 우리 선사의 상대적 기업파워를 파악하여 우리 선사의 독자역량과 산업주도권에서의 위치를 파악한다.

한편 기업파워 분석에 앞서 산업파워를 먼저 분석한다. 산업파워는 시장이 지니는 이익잠재성을 현재화시킬 수 있는 산업시스템의 힘을 의미한다. 현 시점에서 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 분석하여 산업의 이익파이 규모, 해운서비스의 공급능력과 규모, 산업의 장악력 정도 및 이익잠재성의 현재화 여건 조성 여부 등을 파악한다.

1) 산업파워 구성요인과 개념정의

산업파워란 시장이 지니는 이익잠재성을 현재화시킬 수 있는 산업시스템의 힘으로 정의할 수 있다. 곧 산업시스템 전체가 이익잠재성을 캐낼 수 있는 힘을 말한다.⁴²⁾ 이러한 산업파워는 시장규모, 산업시스템 밀도, 산업추진동력 및 산업정책변수들로 구성된다고 볼 수 있다. 즉 산업파워는 다음과 같이 정의된다.

$$[\text{산업파워}] = f[\text{시장규모} \cdot \text{산업시스템 밀도} \cdot (\text{산업추진동력}, \text{산업정책변수})]$$

여기에서 시장규모와 산업시스템밀도는 주어진 시점에서의 산업역량을 나타내는 스톡(stock)이며, 산업추진동력과 산업정책변수는 일정기간 동안의 변화를 나타내는 플로우(flow)이다.

산업시스템 밀도란 산업시스템을 구성하는 요인들간의 상호관련성 정도를 말하는데, 우선 시장수요에 대한 공급능력의 관련성, 즉 수요 충족도 정도를 나타내

42) 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p. 59.

는 산업자급역량도(self-sustaining competence density ; SCD)와 산업 내에서 활동하는 기업들간의 관련성, 즉 해당산업에 대한 기업들의 장악능력 정도를 나타내는 산업경영강도(industry managing intensity ; IMI)로 설명할 수 있다.

산업자급역량도는 주어진 시장규모(수요규모)에 대해 산업 자체가 양적으로 어느 정도 충족시켜 줄 수 있는가를 나타내며, 구체적으로 산업생산능력(industry capacity)을 시장규모로 나누어서 도출할 수 있다. 산업자급역량도는 0과 1 사이에 위치해 있는 것이 보통이나, 1보다 큰 공급과잉의 경우도 나타날 수 있다. 산업자급역량도가 1에 가까울수록 산업파워는 커지지만, 1보다 커지면 산업경영강도에 영향을 미쳐 결국 산업파워를 감소시키는 작용을 한다.

산업경영강도는 해당산업의 자급역량이 어느 정도의 산업지배력에 바탕을 두고 이루어지고 있는가의 질적 측면을 나타낸다. 즉 해당산업이 경쟁을 유발하는 경쟁세력과 경쟁에 영향을 주는 요인에 대해 어느 정도로 그 세력과 요인을 장악·관장·제어할 수 있는가의 정도를 말한다. 해당산업의 산업경영강도를 총체적으로 파악할 수 있는 방법은 포터의 5-forces 모델을 기초로 하여 산업경쟁에 영향을 미치는 정부정책 및 국제기구의 활동, 산업인프라 수준 등을 검토하면 된다(<그림 5-1> 참조).

그러나 실무적으로 산업경영강도를 간략하게 측정할 수 있는 방법은 해당산업의 총공급능력에서 가장 큰 기업의 생산능력이 차지하는 비중 또는 산업집중도에 의한 산업의 경쟁구조 등을 들 수 있다. 산업집중도(industry concentration ratio) 분석을 통해 해당산업에서의 공급이 몇 개의 기업에 의해 이루어지며, 또한 경쟁구조가 어떠한지를 파악할 수 있다.

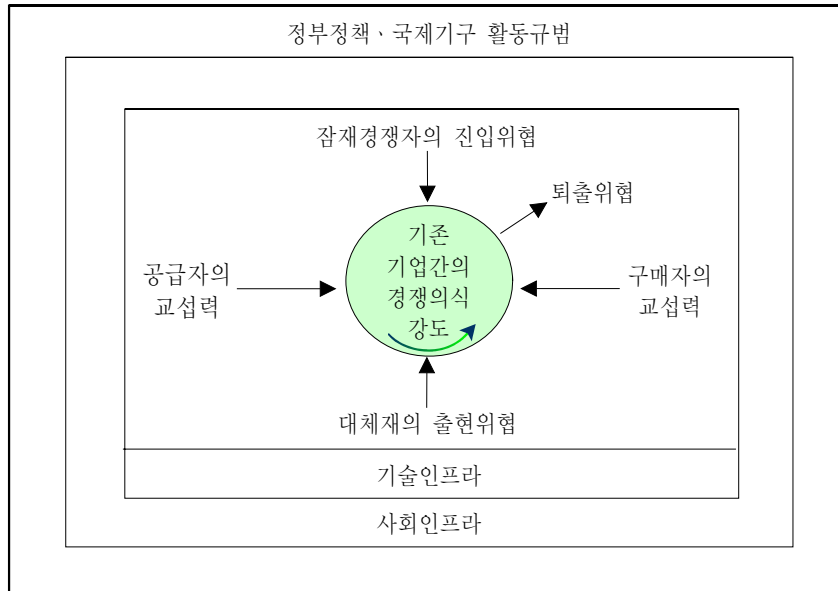
산업경영강도는 산업에서 경쟁을 유발하는 힘인 경쟁강도가 강하면 강할수록 낮아진다. 요컨대 경쟁강도와 산업파워는 역의 관계, 즉 경쟁이 치열할수록 산업파워는 약해지는 관계에 있다. 그러나 경쟁강도가 높을수록 혁신이 촉진되어 신규수요를 창출함으로써 궁극적으로 산업파워에 긍정적인 작용을 할 것이라는 주장도 제기되고 있다.

한편 제3장 근해 정기선 해운산업시스템 분석과 제4장 근해 정기선 해운산업의 산업주도권 분석에서 설명한 바와 같이 산업추진동력과 산업정책변수는 동태적 플로우 개념으로, 이들은 모두 산업파워 구성요인에 대한 변화로서 투영된다. 환언하면 이들 두 변수는 시장규모와 산업자급역량도, 산업경영강도 전반에 영향을 줄 수 있는 산업레벨에서의 내생변수(endogenous variables)이다. 이러한 의미에서

특정시점에서의 산업파워 구성요인인 시장규모와 산업자급역량도, 산업경영강도는 과거 일정시점 이후의 산업추진동력 및 산업정책변수의 영향 또는 충격을 받아 형성된 결과인 것이다. 이들의 관계를 정리하면 다음과 같다.

산업경영강도 결정요인

<그림 5-1>



자료 : ① 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, ② 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 서울경제경영, 2002, p. 198, ③ 어윤대·방호열, 「전략경영」, 학현사, 1996, p. 144에 의거, 재작성.

[산업파워] = $f(\text{시장규모, 산업자급역량도, 산업경영강도})_{t-1}$ · (산업추진동력, 산업정책변수) $_t$

= $f(\text{시장규모, 산업자급역량도, 산업경영강도})_t$

또한 [산업추진동력, 산업정책변수] $_t$ = $[(\text{산업파워})/(\text{산업파워})_{t-1}] = (\Delta \text{시장규모, } \Delta \text{산업자급역량도, } \Delta \text{산업경영강도})$ 가 된다.

따라서 산업추진동력과 산업정책변수가 반영된 특정시점에서의 산업파워를 파악하기 위해서는 해당시점에서의 해당산업의 시장규모, 산업자급역량도, 산업경영강도를 살펴보면 될 것이다.

2) 기업파워 구성요인과 개념 정의

기업파워란 동태적 환경에서 가치를 창조하는 어느 한 시점에서의 기업의 힘, 즉 가치창조력이라 정의할 수 있으며 다음과 같이 나타낼 수 있다.

기업파워 = f (일정시점에서 고객니즈를 충족시키기 위한 기업규모), (사업패러다임 적합성), (전략행위변수)]

또한 기업파워 구성요인간의 동태적 관계는,

[기업파워] $_t$ = f (기업규모, 사업패러다임의 적합성) $_{t-1}$, (성장벡터, 혁신) $_t$

로 표시할 수 있다. 특정시점에서의 기업파워 구성요인인 기업규모와 사업패러다임 적합성은 과거 일정시점 이후의 성장벡터 및 혁신이라는 전략적응행동의 결과로 형성된 것이다. 따라서 전략행보가 반영된 특정시점에서의 기업파워를 파악하기 위해서는 해당시점에서의 해당기업의 기업규모 및 사업패러다임의 적합성을 살펴보면 된다.

기업파워 구성요인 간의 관계를 살펴볼 때 기업규모는 기업파워를 구성하는 요인 중에서 제일 먼저 고려되어야 할 사항이다. 기업규모가 크면 클수록 규모경제의 이점을 살릴 수 있게 되어 수익성에 긍정적으로 기여할 수 있다. 그러나 기업규모는 시장규모가 무한하지 않는 한 시장규모에 의해 제약받기 때문에 시장규모보다 큰 과잉규모는 오히려 자원의 비효율성을 초래한다. 따라서 기업규모가 기업파워에 기여하는 효과는 조건적인바, 사업패러다임 적합성(business paradigm fit)이 양호한 경우이나 기업파워에 긍정적으로 기여하며, 그렇지 않은 경우에는 오히려 기업파워에 부정적인 영향을 미친다. 요컨대 기업파워에 대한 기업규모의 기여효과는 절대적 관점에서의 기업규모 크기 그 자체에 의해 좌우되는 것이 아니라, 해당기업의 사업패러다임 적합성과 주경쟁기업과의 상대적 관점에서의 사업패러다임 우위성 존재여부 및 그 강약에 따라 달라진다.⁴³⁾

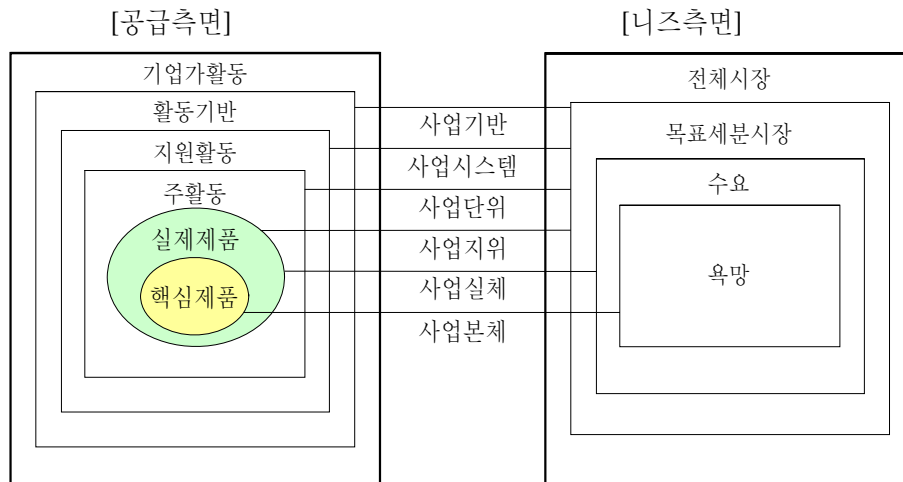
제2장에서 설명한 바와 같이 사업패러다임이 공급측면에서의 기업파워(가치창조력)와 수요측면에서의 고객니즈와의 연결메커니즘이라 할 때 사업패러다임 계층은 공급측면의 계층과 고객니즈측면의 계층 간의 연결메커니즘으로 정의할 수 있다. 공급측면의 계층은 기업의 가치창조 메커니즘을 의미하며, 가치창조 메

43) 김인호, 상계서, p. 104.

커니즘은 기업가활동(entrepreneurial activities), 주활동(primary activities), 지원활동(support activities), 활동기반(activity base)으로 이루어진다.⁴⁴⁾ 이러한 기업의 가치창조 활동들이 목표 세분시장에서 고객니즈의 충족에 알맞게 수행되면 기업은 성장·발전할 수 있으며, 그렇지 않으면 시장에서 도태되게 된다. 이러한 의미에서 양 측면 간의 연결방식이 지니는 부합성의 정도가 바로 사업패러다임의 적합성이 되는 것이다. 양 측면을 연계시킨 사업패러다임 계층은 <그림 5-2>와 같다.

사업패러다임 계층 구조

<그림 5-2>



자료 : 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p. 111에 의거, 재작성.

사업패러다임 계층은 사업본체-사업실체-사업지위-사업단위-사업시스템-기업레벨의 사업포트폴리오-사업기반으로 구성된다. 먼저 사업본체(business entity)는 니즈측면의 욕망과 공급측면의 핵심제품(core product) 간의 연결에 의한 사업정의를 말한다. 예컨대 완제품 및 반제품의 국제운송요구를 충족시켜주기 위해 정기선 해운서비스(핵심제품)를 제공하는 사업을 전개한다고 할 때, 정기선 해운사업이 바로 사업본체가 된다. 욕망과 핵심제품 간의 연결이 얼마나 적합하게 이루어지고

44) 김인호, 상계서, pp. 79~96 및 「다이나믹 매니지먼트와 기업일반이론」, 비봉출판사, 2006, pp. 69~70. 포터(1985)는 가치창조 메커니즘을 '가치사슬(value chain)'이라는 개념을 사용하여 주활동과 지원활동으로 양분하여 설명하고 있으나, 김인호는 기업가활동과 활동기반(지원기반)을 추가한 확장가치사슬(extended value chain) 또는 가치사슬Ⅱ(value chain Ⅱ)라는 신개념과 신용어를 도입하였음.

있느냐의 정도가 사업본체 적합성(business entity fit)이다. 사업을 전개하는 데 있어서 최우선적으로 확보해야 하는 것이 사업본체의 적합성이다. 일반적으로 사업본체는 추상적인 성격을 띠는 것이 보통이다.⁴⁵⁾

사업실체(business identity)는 니즈측면의 수요와 공급측면의 실제 또는 보강제품(actual or augmented product) 간의 연결에 의한 사업정의를 말한다. 즉 제품의 기능과 용도는 같으나 제품의 성능, 구조, 디자인 등에 차이가 있는 경우 어떤 실제제품이 수요와 더 잘 연결될 것인가의 관점에서 정의되는 사업개념이다. 이 때 수요와 실제제품과의 연결 정도를 사업실체의 적합성이라 한다. 사업실체는 사업본체보다 훨씬 구체적이고 실제적인 특성을 지닌다. 일례로 정기선 해운서비스를 사업본체라고 하면 근해 컨테이너 정기선 해운서비스는 사업실체가 된다.

사업지위(business position)란 니즈측면에서의 목표 세분시장과 공급측면에서의 실제(보강) 제품 또는 제품라인이나 제품군 간의 연결로써 이루어지는 사업정의이다. 즉 목표 세분시장에서의 고객니즈를 충족시키고자 하는 제품의 용도와 물리적 특성은 물론 더 나아가 제품이미지 또는 서비스에 차이가 있는 경우 그 각각의 연결경우가 하나의 사업지위를 형성하게 된다. 사업지위는 실제로 사업의 모습, 성격, 형태를 분명하게 해 준다. 즉 사업지위로서 목표 세분시장이 분명해지고, 목표 세분시장의 고객니즈를 충족시켜 줄 제품의 종류, 성격, 형태 또한 분명해진다. 목표 세분시장의 고객집단이 원하고 바라는 니즈속성을 자사의 제품이 얼마나 충족시켜 줄 수 있느냐의 정도가 사업지위 적합성이다. 이러한 의미에서 사업지위 적합성은 사업성공의 핵심요인이다. 본 연구에서 근해 컨테이너 정기선 해운서비스를 사업실체라 할 때 한~중 컨테이너 정기선 해운서비스와 같이 특정 국가 간 또는 항만간의 컨테이너 정기선서비스는 사업지위가 된다.

사업단위(business unit)는 특정의 사업지위를 결정하고 실제로 생산요소의 획득, 생산, 판매, 유통 등의 주활동(primary activities)을 통해 가치를 창출하는 투자단위를 말한다. 이러한 사업단위가 목표 세분시장과 어느 정도로 적합하게 연결되었느냐의 정도가 바로 사업단위의 적합성이다. 사업단위의 적합성은 사업지위 적합성에 주활동에서의 내부운영 적합성이 반영된 것으로 이해할 수 있다. 여기에서 내부운영의 적합성이란 기업가활동에서의 사업영역 정의, 제품전략과 주활동 간

45) 예컨대 갈증해소(욕망)를 겨냥해 음료수(핵심제품) 사업을 벌이거나, 또는 자료처리(욕망)를 편리하게 하도록 계산도구(핵심제품) 제조업을 전개하는 경우, 각 사업이 바로 사업본체가 됨.

의 적합관계의 정도를 나타낸다. 근해 정기선사의 경우에는 컨테이너 정기선사업을 영위하기 위한 선박확보(조달), 선대관리·운영(정기선 해운서비스의 생산), 판매 및 마케팅, 고객(화주 및 포워더 등)과의 유대관계(일반 제조기업의 유통 및 서비스활동에 해당) 등이 사업단위를 구성한다고 볼 수 있다. 동시에 사업지위인 특정항로에서의 컨테이너 정기선서비스가 상기 주활동을 통해 적합하게 제공되는 경우 사업단위의 적합성이 확보된 것으로 볼 수 있을 것이다.

사업시스템(business system)이란 특정 사업단위를 지원하기 위한 지원활동을 포괄하는 사업운영단위를 말한다. 환언하면 사업단위를 지원하는 활동체계를 포함한 공급측면과 니즈측면에서의 목표 세분시장과의 연결로서 정의되는 사업개념이다. 사업전개방식과 조직형태에 따라 사업단위가 투자의 기본단위가 되기도 하지만 통상적으로 사업시스템이 투자의 기본단위가 된다. 따라서 사업시스템은 복수의 사업단위를 수용할 수 있으나 통상 하나의 사업단위를 대상으로 한다. 투자단위로서 사업시스템과 목표 세분시장과의 연결이 얼마나 적합한가의 정도가 사업시스템 적합성이며, 사업시스템 적합성은 사업단위 적합성에 지원활동에서의 내부관리 적합성이 반영된 것으로 볼 수 있다. 내부관리 적합성이란 지원활동들이 사업단위를 지원하기 위해 얼마나 적합하고 짜임새 있게 이루어지고 있느냐의 정도를 나타낸다. 사업시스템의 적합성이 확보된 경우란 특정기업이 일정크기 이상의 기업규모 및 확장가치사슬 체계를 갖추고, 여기에 경영자원을 짜임새 있게 배치시켜 공정 및 관리의 적합성을 확보한 후, 여기에서 산출·판매되는 제품(서비스)이 목표 세분시장에서의 니즈를 가장 가깝게 충족시키는 경우일 것이다.

사업기반(business base)이란 확장가치사슬에서의 활동기반(경영자원과 그 자원을 활용하기 위한 기술시스템 등)이 목표 세부시장을 대상으로 할 때의 기반을 의미하는 것으로, 기업가활동·주활동·지원활동의 기초와 근거가 되는 핵심역량을 포함하는 개념이다. 핵심역량은 어떤 제품(서비스)을 출현시키거나 어떤 사업을 전개하는데 있어서 반드시 기업이 구비해야 할 역량이다. 따라서 핵심역량은 니즈 충족을 통해 고객에게 만족을 제공할 수 있는 기업 내부에 내재되어 있는 독자적인 기술·기량의 집합체를 말한다. 사업기반은 사업을 전개하는 데 있어 기초가 되는 핵심역량으로 구성되는바, 이러한 핵심역량들이 특별한 활동에 의해 고객니즈를 충족시키는 직접적인 수단이 제품(서비스)으로 형상화되게 된다. 사업기반으로는 자원, 기술, 기능, 노하우, 이미지(브랜드 인지도와 충성도) 등을 들 수 있다.

한편 상대적 기업파워는 동태적 환경 하에서 고객의 니즈를 충족시키면서 주경

쟁자보다 얼마나 더 우월하게 가치를 창조할 수 있는냐의 정도를 의미한다. 상대적 기업파워는 규모의 우위성, 사업패러다임의 우위성, 전략행위의 우위성으로 구성된다. 여기에서 전략행위의 우위성은 성장벡터와 혁신이라는 자사의 전략행위변수가 시현하는 효과가 주경쟁자의 그것보다 얼마나 더 우위인가의 정도를 나타낸다.

실제로 상대적 기업파워를 확보하기 위해서는 누구를 주경쟁자로 볼 것인가가 관건인데, 성장벡터 상의 사업영역과 전략자세 등을 고려하면서 현재와 미래에 자사와 가장 가깝게 경쟁상태에 있거나 있게 될 경쟁자를 주경쟁자로 간주하면 된다. 마찬가지로 현 시점에서의 자사와 주경쟁자 간의 규모의 우위성 및 사업패러다임의 우위성의 차이가 과거 일정시점 이후 각자의 전략행보의 결과물이라는 점에서 현 시점에서의 상대적 기업파워는 자사와 주경쟁자의 기업규모 우위성 및 사업패러다임 우위성을 비교하면 된다.

본질적으로 절대적 기업파워가 핵심역량을 반영하는 것이라면 상대적 기업파워는 독자역량을 반영한 것이라 할 수 있다.

2. 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워 분석

1) 시장규모

산업잠재성 또는 시장잠재성은 어느 산업·시장이 얼마나 많은 고객집단을 가지고 있으며, 얼마나 큰 시장규모·시장수요를 갖고 있는냐에 좌우된다. 시장수요는 산업추진동력에 의해 증가 또는 감소 등 끊임없이 바뀌지만, 기업활동의 대전제이며 산업의 존재 이유이기도 하다.⁴⁶⁾

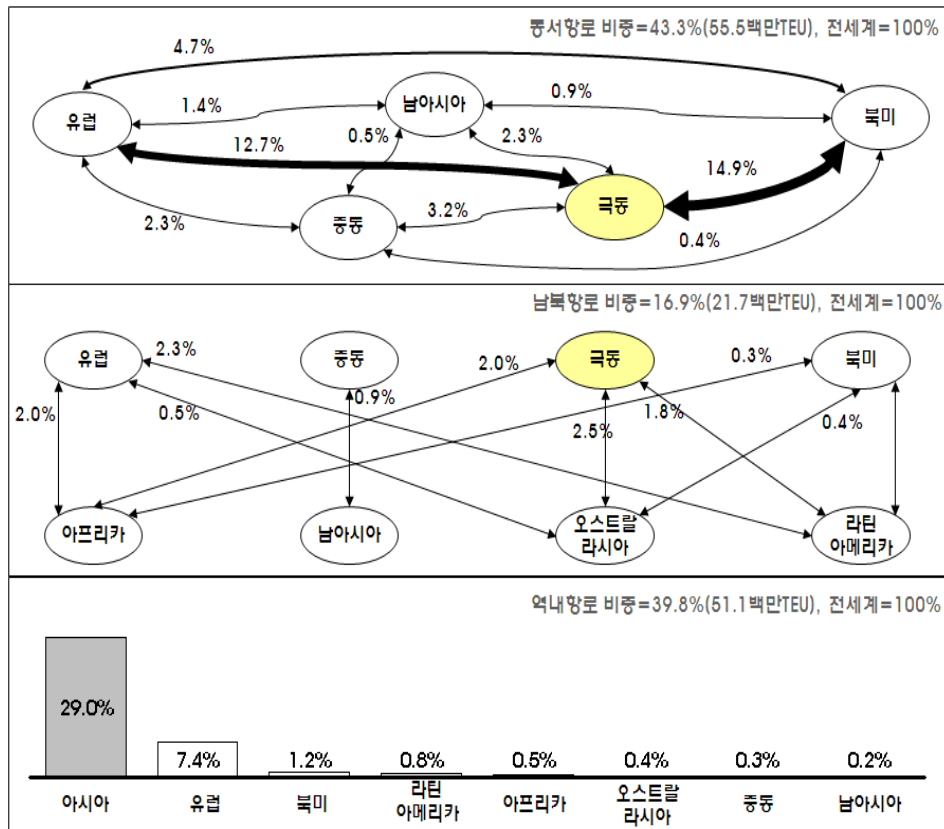
본 연구에서는 우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장규모를 컨테이너 해상물동량의 크기로 파악한다. 우리나라 근해 정기선 해운시장의 물동량 규모가 아시아 역내 및 전세계 해상물동량에서 차지하는 비중으로 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 살펴본다.

2006년도 전세계 정기선 해운산업의 시장규모, 즉 해상물동량은 1억 2,832만 TEU에 달하며, 아시아 역내 정기선 해운산업의 시장규모는 3,722만TEU로, 전세계에서 가장 높은 29%의 비중을 차지하고 있다(<그림 5-3> 참조).

46) 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p. 48.

항로별 세계 컨테이너 해상물동량

<그림 5-3>



주 : 1) 2006년 기준.

2) 극동 : 동아시아, 북아시아, 동남아시아.

3) 오스트랄라시아 : 오스트레일리아와 뉴질랜드, 뉴기니 섬과 그 주변의 작은 섬을 아울러 부르는 이름.

자료 : Drewry Shipping Consultant Ltd., *Annual Container Market Review and Forecast 2007/08*, 2007.9.

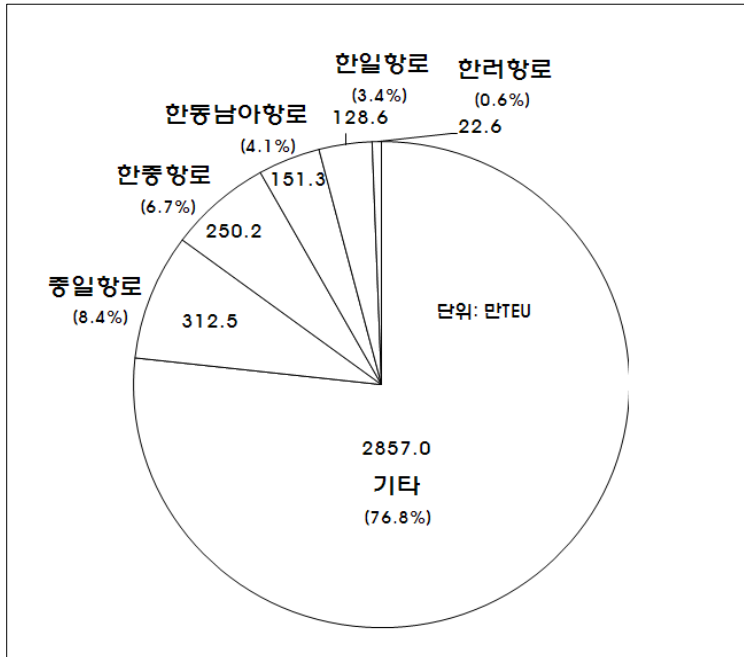
우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장규모는 552.7만TEU로, 아시아 역내 정기선 해운산업 전체의 14.8%, 그리고 중·일 항로의 1.8배에 불과한 수준이다(<그림 5-4> 참조).

이처럼 상대적으로 소규모인 우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장규모는 한·중 항로를 제외하고 우리나라 근해 정기선사로 하여금 시장규모의 변화에 대한 기업규모의 변화를 촉진시키는 요인으로 작용하지 못한 것으로 판단된다. 즉 시장

규모가 커지면 커질수록 산업매력도도 커지고 기술변화가 촉진되지만 우리나라 근해 정기선 해운기업의 경우 한정된 시장규모로 인해 기술변화와 시장확대를 추구하기 보다는 오히려 현재의 시장규모에 안주하는 경향을 보이고 있는 것으로 판단된다.

우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장규모

<그림 5-4>



주 : 1) 2006년 기준.

2) 기타는 아시아 역내 해상 컨테이너 물동량에서 한·중, 한·동남아, 한·일, 한러, 중·일 항로 물동량을 제외한 것임.

자료 : ① Drewry Shipping Consultant Ltd., *Annual Container Market Review and Forecast 2007/08*, 2007. 9, ② 한국선주협회, 황해정기선사협회, 동남아정기선사협회, 근해수송협회의 자료, ③ KMI, 「지구촌 해양수산」, 제361호, 2007. 3. 19 등에 의거, KMI 분석.

2) 산업시스템밀도

(1) 산업자급역량도

산업자급역량도(SCD)는 컨테이너 수송능력(container carrying capacity)을 컨테이너 해상물동량(시장규모)으로 나누어 도출된다.

산업자급역량도는 통상 $0 \leq \text{SCD} \leq 1$ 이지만, 한·중 항로의 경우에는 서향(W/B) 항로와 동향(E/B) 항로의 산업자급역량도가 각각 2.3과 1.7로 나타나, 공급과잉이 심각한 것으로 나타났다. 한·일 항로의 경우에도 동향(E/B) 항로와 서향(W/B) 항로의 산업자급역량도는 각각 1.3과 1.6을 나타내, 역시 공급과잉 현상을 보이고 있다.

산업자급역량도가 커지면 커질수록 산업매력도는 점점 낮아지면서 진입장벽도 높아지기 때문에 신규선사의 진입이 상대적으로 줄어든다. 반면에 산업자급역량도가 1보다 더 커지면 산업경영강도에 영향을 미쳐, 결국 산업파위가 약화된다.

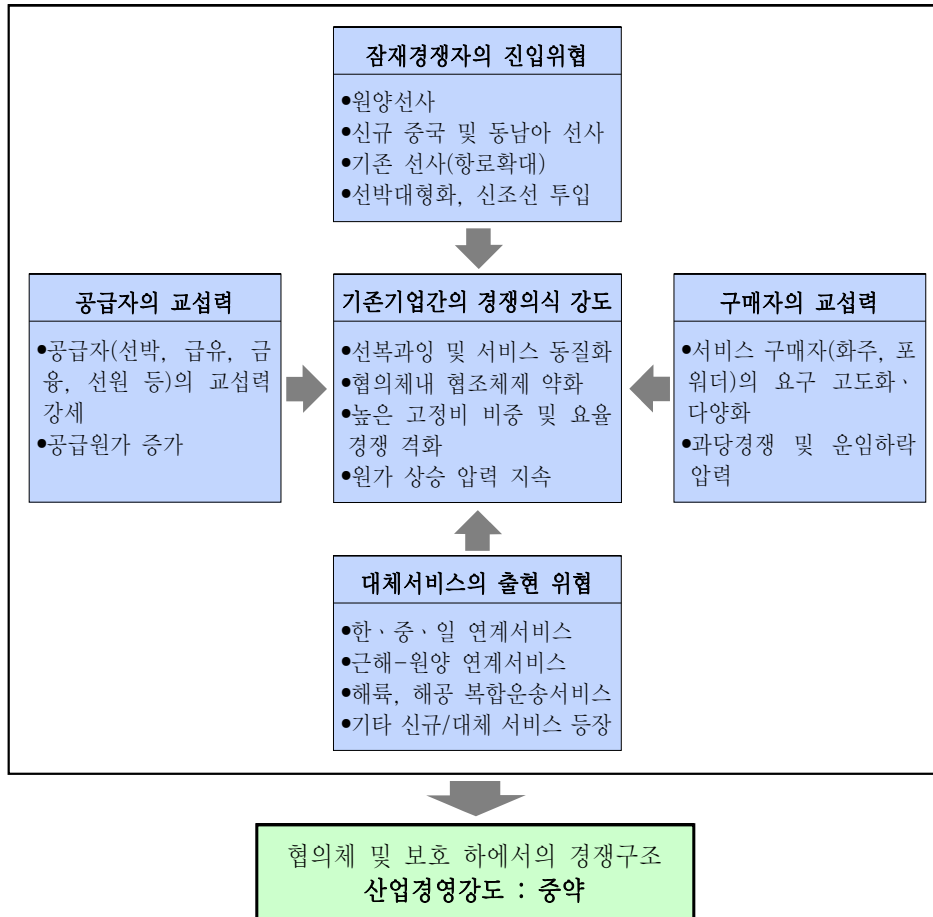
(2) 산업경영강도

근해 정기선 해운산업의 경영강도는 잠재경쟁자의 진입위협 및 대체재의 출현 위협이 강하고, 공급자 및 구매자의 교섭력이 강세를 띠고 있으며, 기존 경쟁기업 간의 협조체제 약화 및 경쟁의식 유발 촉진 요인 등으로 중간정도 수준을 띠고 있는 것으로 판단된다. 이에 따라 근해 정기선 해운산업은 자체적으로 경쟁에 영향을 주는 요인에 대한 산업지배력이 크게 약화된 것으로 분석된다. 다만 현재의 산업경영강도가 유지되고 있는 것은 한·중, 한·일, 한·동남아항로에 각각 설치·운영되고 있는 협의체에 의한 제도적 보호장치가 있기 때문이다.

향후 한·중 항로 개방으로 중국·동남아 등 신규선사에 의한 한·중·일 3국간을 연계한 펜듈럼서비스 본격화, 원양선사의 근해-원양 연계서비스 강화 등이 이루어질 경우 근해 정기선 해운산업의 경영강도는 더욱 약화될 전망이다. 따라서 기존 취항선사 간의 경쟁의식을 완화시켜 산업경영강도를 강화할 수 있는 방안 마련이 시급하다. 이의 일환으로 항로별 특화된 다양한 전략집단, 즉 항로별 규모의 경제성을 가진 대형 선박운항그룹(ship operation group)을 형성하는 방안이 있다.

근해 정기선 해운산업의 경영강도

<그림 5-5>



3. 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 분석

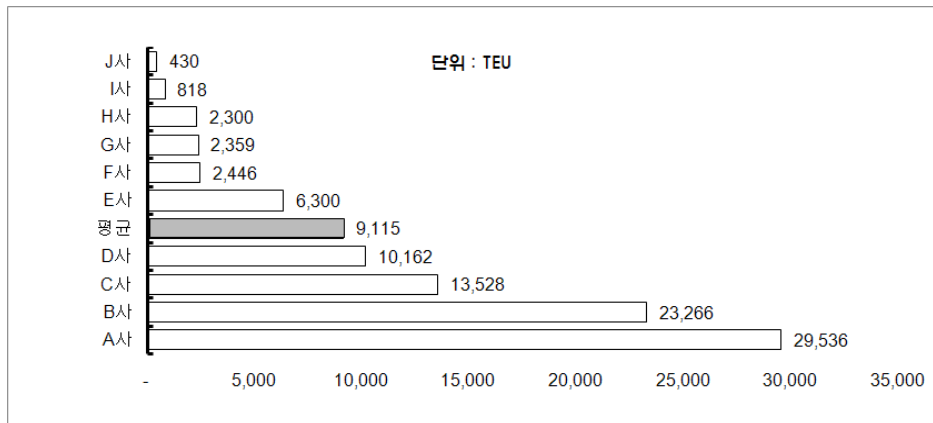
1) 절대적 기업파워와 사업패러다임의 적합성 검토

(1) 기업(사업) 규모

근해항로에 전문적으로 취항하는 우리나라 국적선사의 총선박량은 9만 1,145TEU로, 선사 평균 보유선박량 규모는 9,115TEU이다. 선사별 최소 선박량은 430TEU(1척)이며, 최대 선박량의 2만 9,536TEU(27척)이다(<그림 5-6> 참조).

우리나라 근해 정기선사의 기업(사업) 규모

<그림 5-6>



주 : 2007년 11월 27일 기준 선박량.

자료 : Containerization International on-line 자료.

(2) 사업패러다임 적합성 검토

우리나라 10개 근해 정기선사의 사업패러다임 적합성을 사업본체, 사업실체, 사업지위, 사업단위, 사업시스템, 사업기반의 여섯 가지 계층에 대해 살펴본 결과, 조사대상 9개 업체 중 5개 선사만이 전체적으로 적합한 것으로 나타났다(<표 5-1> 참조).

사업본체의 경우 모든 업체가 정기선 해운서비스를 제공하고 있다는 점에서 고객인 화주의 욕망을 충족시키는 데에는 적합하다고 할 수 있다.

근해 정기선사의 사업패러다임 적합성 평가기준

<표 5-1>

사업패러다임 계층	적합성 평가기준
사업본체 (business entity)	화주의 정기적인 국제해상운송요구를 충족시켜주기 위해 언제 어느 때나 용이하게 정기선 해운서비스(핵심제품)를 제공하는 사업을 전개하는 경우
사업실체 (business identity)	자사가 제공하는 근해 컨테이너 정기선 해운서비스가 사업실체가 되며, 화주의 수요가 충족되도록 충분하고도 차별화된 운임으로 근해 정기선 서비스를 제공하고 있는 경우
사업지위 (business position)	항로별 제공하는(목표 세분시장) 컨테이너 정기선 서비스가 해당항로 화주의 수요 내지 선호에 얼마나 적합하게 차별적인 특성을 가지고 제공되고 있으며, 근해항로 서비스루트 규모와 상호 연계성 정도, 그리고 실질적으로 해당항로 수송실적(마케팅 및 판매)의 증가여부 등

근해 정기선사의 사업패러다임 적합성 평가기준(계속)

사업패러다임 계층	적합성 평가기준
사업단위 (business unit)	근해 정기선사의 경우 항로별 컨테이너 정기선사업을 영위하기 위한 선박확보(조달 능력), 선대관리·운영 및 정기선 해운서비스 생산능력, 판매 및 마케팅 능력, 고객(화주 및 포워더 등)과의 유대관계, 해외영업망 구조 등이 전체적으로 적합하게 조화를 이루면서 적극적으로 이루어지고 있는지의 여부
사업시스템 (business system)	근해 정기선사가 사업시스템의 적합성을 확보한 경우란 일정한 기업규모 및 사업단위의 적합성을 갖추고, 현대화된 경영정보시스템을 구축하고 인적자원을 효율적으로 관리하며, 유연한 조직구조·일반관리 및 기획업무·재무관리·법률관리·대정부관리·서비스품질관리를 위한 관리하부구조를 제대로 갖추었을 경우
사업기반 (business base)	근해 정기선사의 경우 최고경영자의 경영능력(비전설정 등 경영전략 수립 및 추진능력 등), 인적 자원의 우수성 및 해운사업 관련 경험 및 노하우, 물적 자원(선박)의 우수성(경쟁력) 및 선박확보 능력, 재무구조의 건전성, 해운정보시스템(화물이동추적서비스 등 대고객관련 정보시스템)의 우수성·현대화 여부, 선사의 대외 이미지 및 인지도 수준 등
사업패러다임 적합성 강화 및 우위성 확보 순서 : 사업본체>사업실체>사업지위>사업단위> 사업시스템	

사업실체에 대해서도 오히려 공급과잉인 상황에서 화주의 수요가 충족되도록 충분하고도 차별화된 운임으로 근해 정기선 해운서비스를 제공하고 있다는 점에서 현재로서는 적합성이 있는 것으로 나타났다. 다만 하위 4개 업체는 선박확보를 적극적으로 행하지 않아 부적합 또는 매우 부적합하다고 할 수 있다.

사업지위와 관련, 항로별 제공하는(목표 세분시장) 컨테이너 정기선 서비스가 해당항로 화주의 니즈를 충족하면서 상당한 시장점유율을 유지하고 있다는 점에서, 그리고 항로간 연계성이 높아지고 있다는 점에서 적합한 것으로 나타났다.

그러나 사업단위의 경우 항로별 컨테이너 정기선사업을 영위하기 위한 선박확보(조달 능력), 선대관리·운영 및 정기선 해운서비스 생산능력 등이 적합한 것으로 보이나, 포워더에 대한 영업의존도가 매우 높아 선사 특유의 판매 및 마케팅 능력을 보유하지 못하고 있다는 점, 해외영업망이 특정지역에 집중적으로 중복되어 있어 전체적으로 덜 적합하다고 할 수 있다.

사업시스템은 전체적으로 적합성을 띠고 있으나, 사업단위의 부적합성에 따른

영향을 받고 있는 것으로 보인다. 즉 일정의 기업규모 및 사업단위를 갖추지 못함으로써 인력부족 및 그에 따른 비효율적인 인적자원 관리, 유연하지 못한 조직구조, 관리하부구조의 취약성 등이 발견되고 있다.

핵심역량이 되는 사업기반의 경우 사업패러다임 계층 가운데 가장 부적합한 것으로 나타났는데, 이는 최고경영자의 비전 설정 등의 경영전략 수립 및 추진 실적 미흡, 국제적인 비즈니스 마인드를 가진 우수한 인적자원의 부족, 교육·훈련 등 경력관리체제의 미흡, 지속적·단계적으로 이루어지지 못하고 있는 선박확보 추이, 자사 서비스에 대한 화주 및 포워더의 충성심 결여 등에 기인한다고 할 수 있다.

근해 정기선사의 사업패러다임 적합성 평가 종합

<표 5-2>

사업패러다임 계층	적합성 평가									
	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사	H사	I사	평균
사업본체 (business entity)	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.9
사업실체 (business identity)	3	5	4	3	4	1	2	2	2	2.9
사업지위 (business position)	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2.9
사업단위 (business unit)	4	4	4	2	2	1	2	1	2	2.4
사업시스템 (business system)	4	5	3	2	3	2	2	2	2	2.8
사업기반 (business base)	4	4	3	2	2	1	2	1	2	2.3
평균	3.8	4.3	3.7	2.7	3.0	1.8	2.3	2.0	2.7	2.9

주 : 적합성 여부는 매우 적합 5점, 적합 4점, 보통 3점, 부적합 2점, 매우 부적합 1점 등 5점 척도로 평가.

2) 상대적 기업파워 검토

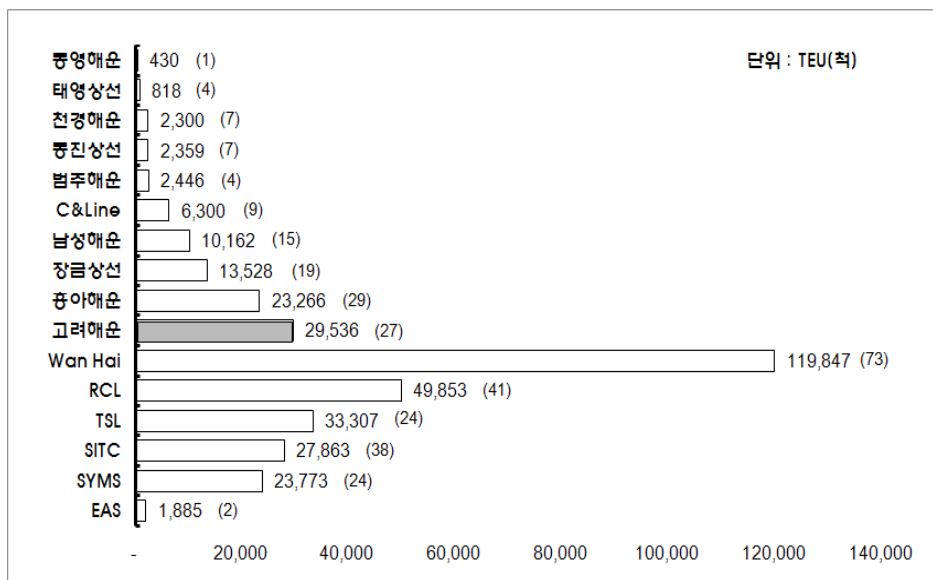
(1) 규모의 우위성

우리나라 근해 정기선사의 총선박량은 9만 1,145TEU로, 대만선사 Wan Hai Lines 1개 선사 선박량 11만 9,847TEU의 76.1% 수준이며, 근해항로 최대선사인 고려해운의 선박량은 Wan Hai Lines 선박량의 24.6%에 불과하다. 국적선사가 운항하는 선박의 적당 평균선형 747TEU는 Wan Hai Lines의 평균선형 1,642TEU, 그리고 RCL과 TSL의 평균선형 1,216TEU와 1,388TEU에도 훨씬 못 미친다. 다만 고려해운의 적당 평균선형은 1,094TEU로, 아시아 역내 정기선 해운시장을 주도하는 이들 3사의 평균선형에 근접하고 있다(<그림 5-7> 참조).

따라서 운항선박량 규모 및 적당 평균선형 측면에서 비교해 보더라도 우리나라 근해 정기선사의 규모 우위성은 시장을 주도하는 외국선사에 비해 열위에 있다고 할 수 있다.

우리나라 근해선사 및 역내 주요 외국선사 기업(사업) 규모 비교

<그림 5-7>



주 : 2007년 11월 기준 자사선과 용선을 포함한 총운항선박량 기준.

자료 : Containerization International on-line 자료.

(2) 사업패러다임 우위성

우리나라 10개 근해 정기선사의 사업패러다임을 아시아 역내 외국 주요 선사의 사업패러다임과 비교·분석한 결과, 상위 3~4개 국적선사는 비교대상 외국 주요 선사와 대등한 수준의 사업패러다임 적합성을 지닌 것으로 나타났다(<표 5-3> 참조).

사업본체의 경우 국적·외국적 선사 모두 자사 선박이 취항하고 있는 항로에서 양·질의 모든 측면에서 대등한 수준의 정기선 해운서비스를 제공하고 있는 것으로 나타났다. 다만 아시아 역내 전체적으로는 주요 외국선사에 비해 양적으로 취항항로 수가 적은 것이 약점이다.

공급과잉이 지속되고, 국적·외국적 선사 모두 치열한 운임경쟁을 전개함으로써 운임이 하락하고 있다는 점에서 사업실체 측면의 사업패러다임도 대등한 수준이라고 할 수 있다. 다만 대만의 Wan Hai Lines는 항로별 철저한 수입·비용분석 및 비용관리를 통해 운임관리에 만전을 기하고 있는 점이 두드러진다.

국적선사들은 대부분의 항로에서 절반 이상의 시장점유율을 유지하고 있다는 점에서 사업지위 측면의 사업패러다임이 외국적 선사에 비해 상대적으로 강하다고 보고 있다.

그러나 사업단위 측면에서의 사업패러다임 우위성 평가요소인 고객(화주, 포워더)과의 유대관계를 제외하고, 대부분의 요소에서 주요 외국적 선사에 비해 열위에 있는 것으로 나타났다.

사업시스템은 전체적으로 대등한 수준을 보이고 있는 가운데, 경영정보시스템은 비교우위에 있으나, 교육훈련을 포함한 인적자원관리는 열위에 있는 것으로 나타났다.

사업기반에 대해서는 국적선사와 외국적 선사 모두 전체적으로 대등한 수준이라 평가하고 있으며, 주요 외국적 선사에 비해 낮은 수준의 선박확보 실적이 약점으로 지적되고 있다.

근해 정기선사의 사업패러다임 우위성 평가 종합

<표 5-3>

사업패러다임 계층 및 평가기준		적합성	우위성
사업본체 (business entity)	<ul style="list-style-type: none"> 정기선 해운서비스 제공 능력 (양적·질적 측면을 포함하여 고객의 니즈에 적합하게 종합적으로 제공할 수 있는 능력 비교) 	적합	보통
사업실체 (business identity)	<ul style="list-style-type: none"> 근해 컨테이너 정기선 해운서비스 제공 능력 (근해 정기선시장의 고객 수요가 충족되도록 충분하고 차별화된 운임수준으로 종합적으로 제공할 수 있는 능력 비교) 	적합	보통
사업지위 (business position)	<ul style="list-style-type: none"> 항로별 근해 컨테이너 정기선 해운서비스 제공 능력 (목표 세분시장인 항로별 고객의 수요 내지 선호에 적합하게 해당항로의 서비스를 차별화된 뚜렷한 특성을 가지고 충분하고 다양하게 제공할 수 있는 능력 및 근해항로 서비스 루트 규모, 상호 연계성 정도 등으로 비교) 	적합	강
사업단위 (business unit)	선박확보(조달) 능력	적합	약
	선대 관리·운영 및 해운서비스 생산 능력	적합	약
	판매 및 마케팅 능력	부적합	약
	고객(화주, 포워더)과의 유대관계	부적합	보통
	해외영업망 구조(지점·대리점·현지법인 수)	부적합	약
사업시스템 (business system)	경영정보시스템	적합	강
	인적자원관리(교육훈련 포함)	부적합	보통
	관리하부구조(일반관리 및 기획업무, 재무관리, 법률관리, 대정부관리, 서비스품질관리)	부적합	약
사업기반 (business base)	최고경영자의 경영능력(비전설정 등 경영전략 수립 및 추진능력 등)	부적합	보통
	인적 자원의 우수성(경쟁력) 및 해운사업 관련 경험 및 노하우 등	부적합	보통
	물적 자원(선박)의 우수성(경쟁력) 및 선박확보 능력 등	부적합	약
	재무구조의 건전성 등	적합	보통
	해운정보시스템(화물이동추적서비스 등 대고객관련 정보시스템)의 우수성·현대화 등	적합	강
	기업의 대외 이미지 및 인지도	부적합	보통

4. 분석 결과의 종합 및 시사점

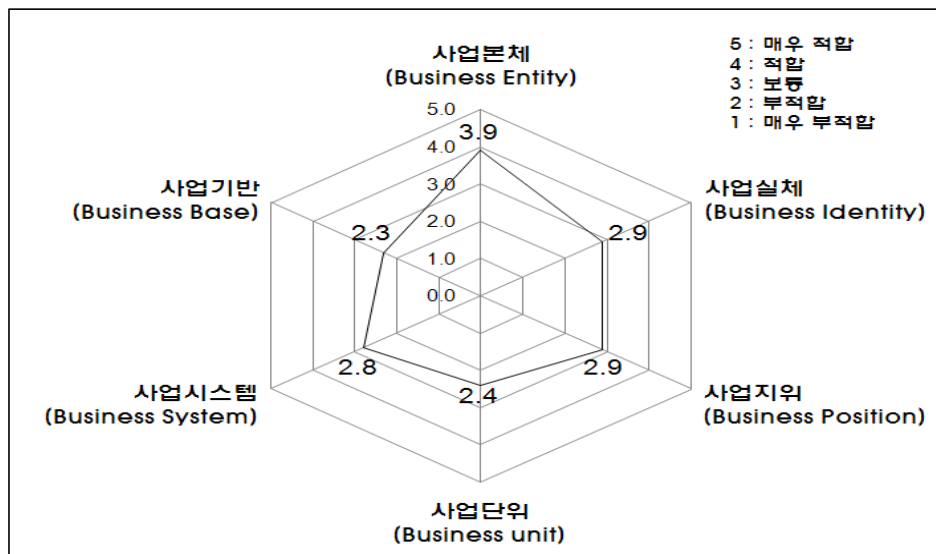
1) 분석 결과의 종합

우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 i) 시장규모, ii) 산업자급역량도, iii) 산업경영강도라는 구성요인을 중심으로 살펴본 결과, 아시아 역내 전체에서 차지하는 우리나라 근해 컨테이너 정기선 해상물동량은 14.8%에 불과하며, 만성적인 공급과잉에 따른 기존 선사간의 치열한 운임경쟁, 그리고 신규 선사의 시장진출 증가와 아시아 역내 정기선 항로망의 지속적인 확장추세 등으로 크게 약화된 것으로 평가된다.

우리나라 근해 정기선사의 기업파워를 기업(사업) 규모 및 사업패러다임의 적합성과 우위성 측면에서 9개 국적선사를 대상으로 분석한 결과, 규모 면에서는 대부분 열위에 있으나, 5개 선사가 적합성을 갖추고 있는 것으로 나타났다. 그러나 사업본체, 사업실체 및 사업지위 계층에서만 사업패러다임의 우위성을 확보하고 있으나, 사업단위, 사업시스템 및 사업기반 계층은 열위에 있는 것으로 파악되었다(<그림 5-8> 참조).

사업패러다임 계층별 적합성 분석 결과

<그림 5-8>



2) 시사점

우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워가 약화된 것은 그동안 근해 정기선 해운시장 구조변화를 이끌어 온 다양한 산업추진동력에 대해 정책적 대응책이 미흡했던 것으로 판단된다. 따라서 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 강화하여 성장·발전을 도모하기 위해서는 향후 예견되는 산업추진동력을 유리하게 활용하거나 또는 그 충격을 약화시킬 수 있는 산업정책변수(IPV)를 적기에 구사하는 방안을 강구해야 할 것이다.

기업파워를 결정하는 주요 구성요인인 기업(사업) 규모와 사업패러다임도 아시아 역내 외국 주요 선사에 비해 열위에 있는바, 우리나라 근해 정기선사들은 현재 부적합하고 우위성을 상실한 특정의 사업패러다임 계층을 강화할 수 있는 전략행동, 즉 성장벡터와 혁신 방향을 새로이 설정·추진하는 것이 시급하다.

제 6 장 산업추진동력 전망과 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석

1. 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력 전망

제4장에서 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력의 개념 정의 및 실증분석을 통해 살펴본 바와 같이 향후 근해 정기선 해운산업에서 예견되는 산업추진동력을 거시환경과 과업환경 예측을 통해 적출한다. 아울러 산업정책변수의 변화도 향후 우리나라 근해 정기선 해운산업에 큰 영향을 미칠 것으로 예상되므로, 산업추진동력과 함께 산업정책변수와 관련한 환경세력의 변화를 적출한다.

1) 거시환경 및 산업정책측면

(1) 거시환경

① 세계 및 아시아 경제 지속 성장

근해 정기선 시장이 성장하기 위해서는 세계 및 아시아 경제의 지속적 성장이 뒷받침되어야 한다. 아래 <표 6-1>에서 보는 바와 같이, 세계 경제는 최근 2년간 5% 안팎의 성장세를 보였으며, 2007년, 2008년에도 각각 5.2%, 4.8%씩 성장할 것으로 전망된다. 특히 아시아 개발국의 성장률이 9% 안팎으로 이러한 성장을 견인할 것으로 전망된다.

세계 및 아시아 개발국 경제 성장률 추이 및 전망

<표 6-1>

구분	2005년	2006년	2007년	2008년
세계	4.8%	5.4%	5.2%	4.8%
아시아 개발국	9.2%	9.8%	9.8%	8.8%
중국	10.4%	11.1%	11.5%	10.0%
인도	9.0%	9.7%	8.9%	8.4%
아세안-4	5.1%	5.4%	5.6%	5.6%

자료 : IMF, World Economic Outlook, 2007.

이러한 경제 성장을 뒷받침으로 세계 교역 또한 지속적으로 증가할 것으로 전망된다. 아래 <표 6-2>에서 보는 바와 같이, 2007년 이후에도 세계 교역은 6% 이상의 성장세를 보일 것으로 전망된다.

세계 교역 성장률 추이 및 전망

<표 6-2>

구분	2005년	2006년	2007년	2008년
세계	7.5%	9.2%	6.6%	6.7%

자료 : IMF, World Economic Outlook, 2007.

② FTA 확대 등 자유무역 진전

아래 <표 6-3>에서 보는 바와 같이, 2007년 10월 현재 세계 지역무역협정 수는 197개이고, 이 중에서 86%가 1990년대 이후에 체결된 것이다. 특히 1995년 1월 WTO 출범 이후 이러한 지역무역협정의 확산이 급속히 이루어졌으며, 2005년 기준 전세계 교역량의 50% 이상이 지역무역협정내 교역에 포함된 것으로 추정된다.

세계 지역무역협정 체결 추이

<표 6-3>

구분	1970년 이전	1970년대	1980년대	1990년대	2000년 이후
체결 협정수	5	12	10	64	106
협정수(누계)	5	17	27	91	197

주 : 자유무역협정(FTA: Free Trade Agreement)은 특정 국가간에 배타적인 무역특혜를 서로 부여하는 협정으로 가장 느슨한 형태의 지역 경제통합 형태이며, 지역무역협정(RTA: Regional Trade Agreement)의 대종을 이루고 있음.

자료 : 외교통상부 홈페이지.

특히, 2007년 4월 타결된 한미 FTA로 인해 한미간의 물동량 창출뿐만 아니라, 투자자 보호장치 강화 등으로 우리나라를 생산·물류 기지로 활용하는 외국기업의 투자가 활성화될 것으로 전망된다. 이러한 외국기업의 FDI 증가는 근해 정기선 물동량의 증가로 이어질 것으로 전망된다.

③ 베트남, 인도 등 신흥시장 성장

아래 <표 6-4>, <표 6-5>에서 보는 바와 같이, 베트남, 인도 등은 신흥 경제개발국으로서 약 8%를 상회하는 높은 경제 성장률을 유지하며 성장할 것으로 전망된다. 이러한 높은 경제 성장률에 힘입어 베트남, 인도를 중심으로 신흥 정기선 해운 시장이 형성될 것으로 전망된다.

베트남 경제 성장률 전망

<표 6-4>

구분	2007년	2008년
GDP 성장률	8.3	8.2

자료 : IMF, World Economic Outlook, 2007.

인도 경제 성장률 전망(연평균)

<표 6-5>

구분	2010~2015년	2015~2020년
GDP 성장률	8.7	8.3

자료 : Goldman Sachs, Dreaming with BRICs : The Path to 2050, 1st October 2003.

(2) 산업 정책

① 한·중 컨테이너 및 카페리 항로의 완전 개방

2002년 중국이 WTO에 가입함으로써, 1995년 WTO의 출범과 동시에 회원국에 가입했던 우리나라와 함께 WTO 회원국으로 국제무역의 자유화를 위한 여러 조치들을 취해 나가고 있다. 근해 정기선사와 관련해서는 한국과 중국 정부는 2005년 제13차 한·중해운회담에서 한·중 항로에 대하여 안정적이고 점진적인 가운데 공정한 경쟁을 촉진할 수 있는 조치를 채택하는 것에 동의하고, 2009년에는 카페리항로에 영향을 미치지 않는 항로에 대하여 한·중 컨테이너 정기선 시장을 개방하고, 2012년에는 한·중 카페리선 시장까지 완전 개방한다고 결정하였다.

2007년 현재 한·중 항로의 경우 한·중 양국 선사가 민간 협의회(황해정기선사협의회, 황해객화선사협의회)를 통하여 자율적 합의로서 선박 투입을 규제하고 양국 정부는 민간 협의회가 자율 결정을 지지하는 자율 규제 시스템으로 운영하고

있다. 따라서 현재에도 제3국 외국 선사의 경우 자유롭게 선박 투입을 결정하고 취항할 수 있는 상황이므로, 제3국에게는 시장이 완전 개방되어 있다고 간주할 수 있다. 즉, 한·중 항로 시장개방이란 한·중 양국의 선사에게 적용되는 선박 투입의 자율적 제한이 없어지는 것을 의미한다.

이와 같은 시장 개방 조치의 효과에 대해서는 찬·반 양론간의 의견 대립이 있다. 시장 개방을 찬성하는 논자들은 시장개방에 따라 시장의 자율적인 운임 결정 메커니즘이 작동하게 되고, 이는 한·중간의 교역에 실질적인 도움이 될 뿐 아니라, 선사들의 장기적인 발전을 위해서도 필요한 조치라고 주장한다. 반면에 시장 개방의 부작용을 걱정하는 논자들은 시장개방에 따라 선사들 간의 과잉 경쟁 유발 및 운임 덤핑의 문제가 나타나, 한·중 항로의 점진적이고 안정적인 발전에 위협 요소가 될 것이라고 평가한다.

② 동북아 물류통합을 위한 노력의 전개

앞서 분석한 바와 같이, 동북아시아 각국의 경제는 꾸준한 성장세를 지속하면서, 역내 교역 또한 꾸준히 증대시키고 있다. 이러한 상호 의존적 경제발전을 더욱 촉진시키고 교역에 수반되는 국제물류 활동을 원활화하기 위해 동북아 국가들의 물류통합을 위한 노력이 요구된다.

이러한 요구에 부응하여, 한국, 중국, 일본 3국은 2006년 9월 서울에서 한·중·일 물류장관 회의를 개최하고, 3국간 물류장벽 제거 및 현안해소를 위해 노력하였다. 구체적으로는 매년 3국이 물류장관 회의를 개최하기로 합의하였으며, 트레일러 샤시 3국간 상호주행 등 개선과제를 발굴하여 해소하고, 물류관련 업종별·단체별 협의체를 구성하고, 3국의 물류 전문연구기관이 참여하는 공동연구를 추진하기로 하였으며, 중국, 일본의 장관과의 별도 회담을 통해 현안사항을 협의키로 하였다. 또한 향후에는 2007년 말까지 물류협력의 구체적 목표를 설정하고, 로드맵을 만들어 실행력을 제고하고, 세부 실천과제의 구체적 이행을 위한 3국 국장급 실무협의회를 구성·운영키로 하였으며, ASEAN 및 러시아 등과의 협력을 확대하고, 장기적으로 동북아 물류협력을 보장하는 장치로서 「동북아 물류협약」의 체결을 추진키로 합의하였다.⁴⁷⁾

우리나라는 이러한 구체적 대외 협력 활동과 아울러 향후 장기적 추진계획으로

47) 해양수산부, “한·중·일 물류장관회의 결과”, 2006을 참조.

서 ① 동아시아해운협의회 구성, ② 동아시아 해운발전협약 체결, ③ 동아시아해운센터 설립, ④ 동아시아 해운 연구소 설립 및 해운정보시스템 구축, ⑤ 해운·항만 물류신기술 적용을 지원·관리하는 전담 조직의 신설 등의 노력을 경주할 것으로 예상된다.⁴⁸⁾

③ 해운동맹의 폐지 추세⁴⁹⁾

2006년 9월 유럽연합집행위원회(European Commission)가 2008년 10월부터 유럽을 운항하는 정기선 해운동맹(liner conference)을 폐지하기로 결정하였다. 또한 중국도 2007년 8월 30일에 ‘독점금지법’을 제정하여, 이를 근거로 향후 해운동맹을 인정하지 않을 것으로 전망된다. 인도 또한 2007년 9월 해운시장의 공정거래를 판단하기 위해 미국의 연방해사위원회(FMC : Federal Maritime Commission) 형태의 조직을 신설할 계획을 발표한 바 있다.

이러한 해운동맹에 대한 규제 강화 조치로 선사와 화주의 관계에 있어서 선사들의 입지가 상대적으로 축소되는 한편, 선사 간에도 화물집하 및 운임 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 보인다.

④ 중국 연안운송 시장 개방 가능성⁵⁰⁾

최근 중국정부는 외국적 선사에게도 연안운송을 허용하는 것을 주골자로 하는 연안운송법 개정을 검토하고 있는 것으로 알려졌다. 이러한 연안운송 시장의 개방은 외면적으로는 불법관행으로 이뤄지고 있는 글로벌 선사들의 연안화물 운송을 합법화하는 것을 목적으로 하지만, 실질적으로는 폐쇄적 연안운송법으로 인해 중국 환적 물량을 우리나라 등 인근 국가에 빼앗기는 것을 만회하려는 전략으로 해석된다. 만약, 이러한 연안운송 시장 개방이 현실화되면, 우리 근해 정기선사에게는 새로운 시장이 나타나는 효과가 있을 것으로 전망된다.

48) 한국해양수산개발원, “글로벌 리더를 향한 한국해운산업 발전전략 - 장보고 플랜”, 2007. 참조

49) 참고 자료 : 한국해양수산개발원, “해운시장 규제 강화 동향과 시사점”, 2007. 9. 28.

50) Korea Shipping Gazette, “中정부, 외국적선사에 연안운송 허용 검토”, 2007년 11월 12일자 참조.

⑤ 남북 해운협력의 진전

1991년 12월 ‘남북 사이의 화해와 불가침 및 교류·협력에 관한 합의서’ 체결을 계기로 남북한간의 해운협력의 전기가 마련된 이후, 2004년 5월 28일 남북해운합의서가 체결되고 2005년 8월 5일 발효됨으로써 남북한간의 해운협력 여건에 획기적인 변화를 맞이하였다.⁵¹⁾ 더욱이 2007년 남북정상회담을 계기로 향후에 북한선원 양성·활용 방안이 제기되고 있어, 이러한 북한선원 활용 방안이 현실화될 경우, 우리 근해 정기선사의 원가절감에 커다란 도움이 될 전망이다.

2) 수요측면

(1) 역내 컨테이너 물동량 증대

동아시아 지역은 북미, EU 경제권과 함께 세계 경제의 큰 축을 형성해 나아가면서, 역내 교역을 꾸준히 증가시킬 것으로 전망된다. 이러한 역내 교역의 증가는 자연스럽게 역내 컨테이너운송 화물의 증가로 이어질 것으로 전망된다. 아래 <표 6-6>에서 보는 바와 같이, 아시아 역내에서는 향후 10년 기간 동안 약 10%씩의 성장세를 보이며 컨테이너운송 물동량이 증대될 것으로 전망된다.

아시아 역내 컨테이너 물동량 전망

<표 6-6>

단위 : 천TEU

인천발전연구원(2004)		한국해양수산개발원(2006)	
2000년	9,420	2002년	19,600
2010년	24,430	2015년	66,800
연평균 증가율	10.0%	연평균 증가율	9.90%

자료 : 인천발전연구원, 「동북아 물류환경의 변화에 따른 인천항의 기능과 역할」, 2004 및 한국해양수산개발원, 「ESCAP 역내 컨테이너 물동량 전망 및 ITPM 모델 개발에 관한 연구」, 2006.

한편, 우리 근해 정기선사들의 목표 시장으로 간주되는 한·중 항로, 한·일 항로, 한·동남아 항로의 과거 물동량 추이 및 전망을 살펴보면 아래 <표 6-3>와 같다. 향후 5년간 약 350만TEU 정도의 물동량 순 증가가 예측된다.

51) 한국해양수산개발원, 「통일시대 대비 남·북한 해양수산 협력방안」, 2006. 12, p. 311.

한·중, 한·일, 한·동남아 항로 물동량 추이 및 전망

<표 6-7>

단위 : 천TEU, 성장률

구분	한·중 항로	한·일 항로	한·동남아 항로	합계
1996년	613	456		
1997년	734(19.7%)	505(10.7%)		
1998년	731(-0.4%)	429(-15.0%)		
1999년	926(26.7%)	536(24.9%)		
2000년	1,210(30.7%)	701(30.8%)		
2001년	1,304(7.8%)	731(4.3%)		
2002년	1,593(22.2%)	1,059(44.9%)	1,149	3,802
2003년	1,780(11.7%)	1,173(10.8%)	1,158(0.8%)	4,111(8.1%)
2004년	1,978(11.1%)	1,249(6.5%)	1,225(5.8%)	4,452(8.3%)
2005년	2,265(14.5%)	1,235(-1.1%)	1,400(14.3%)	4,900(10.1%)
2006년	2,503(10.5%)	1,287(4.2%)	1,512(8.0%)	5,302(8.2%)
2007년	2,804	1,327	1,653	6,126
2008년	3,142	1,369	1,806	6,696
2009년	3,520	1,412	1,974	7,327
2010년	3,943	1,456	2,158	8,025
2011년	4,418	1,502	2,358	8,799
5년간 증가분	1,915	215	846	3,497

주 : 2007년부터는 최근 과거 3년치 연평균 성장률을 적용하여 예측함.

(2) 물류서비스 니즈의 고도화

세계 주요 기업들은 원자재의 공급에서 최종 소비자에 이르는 전 과정을 연계하는 물류관리뿐만 아니라 적시물류체제(Just in Time)와 시장으로의 시간(time to market) 단축을 통해 재고의 최소화 등의 물류관리의 효율성 증대를 통해 경쟁력을 강화하고 있다. 이와 함께 전자상거래의 진전 등으로 신속한 물류서비스의 중요성이 배가되고 있으며, 다품종 소량생산 체제가 정착되면서 다종의 상품을 소량으로 적시에 운송하는 서비스의 요구가 증대되고 있다. 또한 실시간으로 화물의 위치정보를 파악하기를 바라고 있다. 즉, 고객의 물류에 대한 수요가 다양화되고 고도화되고 있는 것이다.

3) 공급 및 경쟁측면

(1) 메가 케리어(Mega Carrier)의 등장

2005년 세계 최대 정기선사인 머스크 시랜드(Maersk Sealand)사가 당시 세계 3위 정기선사인 P&O 네들로이드를 인수·합병하였다. 이로써 세계 전체 정기선 선대의 약 19%를 차지하는 글로벌 메가 케리어(Mega-Carrier)가 탄생하였다. 머스크에 비해 낮은 점유율을 보이지만, 세계 정기선 시장은 이와 같은 거대 선사가 주도하고 있다. 아래 <표 6-8>에서 보는 바와 같이, 상위 5위권 선사들이 전세계 선복량의 41.6%를 차지하며 시장을 주도하고 있는 것이다. 또한 상위 20위권 선사까지 포함하면 그 비중이 81.8%에 달한다.

이와 같은 M&A 등을 통한 메가 케리어의 등장은 우리 근해 정기선 시장에 적지 않은 영향을 미칠 것으로 예상된다. 첫 번째로 우려되는 것은 메가 케리어들이 확대된 선대를 활용하여, 북중국과 같은 수송 수요가 증가하는 항만에 직기항 서비스를 증대하는 서비스 개편 작업이 이루어질 경우, 기존의 피더 서비스를 이용한 환적물량의 감소가 우려된다. 두 번째로 우려되는 것은 머스크 등의 선사가 추구하는 자체 피더 서비스 구축작업의 가속화이다. 예를 들어, MSC가 2005년 6월 중국~남아시아 직항서비스를 개설하고, Sinotrans 및 머스크시랜드의 자회사인 MCC Transport가 중국을 중심으로 하는 아시아 역내 서비스를 확대할 방침인 것으로 알려졌다.⁵²⁾ 이와 같은 메가 케리어들의 자체 피더 서비스 구축작업이 본격화되면 우리 근해 정기선 시장에서의 경쟁강도가 매우 높아질 것으로 예상된다.

52) 해양수산부, 「해운산업 장기발전계획 수립 연구」, 2006. p. 123 참조.

세계 20대 정기선사 선복량(2005년 8월 기준)

<표 6-8>

순위	선 사 명	운항선복량(TEU)	선박수(척)	비중(%)
1	Maersk + P&O 네들로이드	1,590,901	568	18.9%
2	Mediterranean Shg Co	718,753	265	8.5%
3	Evergreen Group	442,564	149	5.2%
4	CMA-CGM Group	427,900	194	5.1%
5	APL	325,345	102	3.9%
1~5위 선사 합계		3,505,463	1,278	41.6%
6~20위 선사 합계		3,395,648	1,250	40.3%
상위 20위 선사		6,901,111	2,528	81.8%
전세계		8,433,375	4,227	100%

자료 : 해양수산부, 「해운산업 장기발전계획 수립 연구」, 2006, p. 354.

(2) M&A 등을 통한 근해선사 대형화⁵³⁾

아시아 역내 피터 선사들이 M&A, 글로벌 원양선사와의 역할분담 등을 통해 글로벌 선사로 도약하고 있다. 중국해운(CSCL : China Shipping Container Lines)은 1990년 중반 중·소형 국내 선사들의 M&A를 통해 출범하여 현재는 컨테이너선 135척(41만 7,000TEU)을 운항하는 세계 6위 글로벌 선사로 성장하였다. 완하이(Wan Hai)는 에버그린(Evergreen)과 역할분담을 통해 원양서비스를 병행함으로써 현재 74척(12만TEU)의 세계 20위 대형선사로 성장하였다. PIL(Pacific International Lines)은 다양한 아시아 역내 피터 서비스와 함께 구주, 남아프리카, 남미, 호주, 북미 등의 원양항로 서비스를 직접 및 전략적 제휴에 의해 실시하는 등 세계 19위 선사로 급성장하였다. 이들 선사들이 성공할 수 있었던 요인은 전문성과 적극적인 투자전략으로 평가된다.

(3) 컨테이너선의 대형화 및 고속화

① 컨테이너선의 대형화

세계 주요 선사들은 수송원가의 절감을 위해 대형선 투입을 경쟁적으로 늘리고

53) KMI, “아시아 역내 피터 선사의 글로벌 선사 도약,” KMI 브리핑, 제104호, 2007. 5. 29.

있다. 1960년 초반에는 1,000TEU급 선박이 등장하였으나, 30여 년이 지난 현재에는 8,000TEU급 제7세대 선박이 취항하여 선박 대형화를 주도하고 있다. 이러한 선박 대형화는 더욱 진전될 것으로 전망되며, 앞으로는 1만 2,500TEU급의 선박도 취항할 것으로 전망되고 있다. 실제로, 노르웨이 선박금융회사인 Nordcapital의 모회사이자 선주인 ER Schiffahrt가 현대중공업과 2010년 인도를 목표로 1만 2,500TEU급 초대형 컨테이너선 4척을 발주하는 의향서를 교환한 것으로 알려지고 있다.⁵⁴⁾

이와 같은 컨테이너 선박의 대형화는 선사들의 기항 패턴에 변화를 야기함으로써 우리 근해 정기선 시장에 영향을 미칠 것으로 전망된다. 선박 대형화에 따라 해상운송에서 규모의 경제를 실현시킬 필요가 생긴 선사들은 기존의 기항 항만의 수를 대규모 중심항만으로 축소시킬 가능성이 있다. 이와 같은 대형 항만 중심의 기항 전략이 보편화될 경우, 분산·피더형 환적(Scattering/feederling transshipment)이 증가될 것으로 전망된다. 즉, 대형 선박은 중요 대형 항만에만 기항하여 화물을 하역하고, 중소항만에 대한 화물 수송은 피더 서비스 선박이 담당하게 되는 것이다. 결국, 선박의 대형화에 따라 기간항로 상의 기항 항만이 소수의 대형 항만 중심으로 재편될 경우, 우리 근해 정기선 시장의 피더 환적 물량 운송 수요가 증대될 것으로 전망된다.⁵⁵⁾

또한 선박의 대형화는 우리 근해 정기선 선박 규모 또한 대형화 시킬 것으로 예상된다. 기존의 기간항로에 배치되었던 선박이 초대형 선박들에 의해 교체되면, 이러한 교체선박들은 자연스럽게 피더 항로에 배치될 것으로 보인다. 기존의 선박보다 대형 선박이 취항하게 되면, 보다 값싸게 피더 항로 서비스를 제공할 수 있을 뿐 아니라, 피더 항로 구성의 다양화 또한 보다 쉽게 이루어질 것으로 전망된다. 이러한 원가 절감 및 서비스 개선의 효과를 가지는 피더 항로의 선박 대형화가 지속될 경우, 우리 근해 정기선사들 또한 선박 대형화를 위한 노력을 경주할 수밖에 없을 것으로 전망된다.

54) 한국해양수산개발원, “1만, 2,500TEU급 메머드급 초대형 컨선 발주 러시”, KMI 브리핑, 2007. 7. 3 참조

55) 동서항로의 대형선이 남북항로에 투입되면, 남북항로에 다시 Hub & Spoke 운항 패턴이 나타나 새로운 환적 피더 운송서비스가 나타날 수 있다. 이는 근해 정기선 시장을 확대하는 방향으로 영향을 미칠 것으로 판단됨.

② 컨테이너선의 고속화

선박의 대형화와 함께 선박 건조 기술의 주요한 변화는 선박의 고속화이다. 이러한 선박 고속화는 생산 측면의 기술개발로 지지를 받음과 동시에 해상운송의 저렴성과 항공운송의 신속성을 결합한 틈새 시장으로서의 Sea&Air 화물운송 시장의 확대에 야기되는 수요 부분의 요구 증대로서 나타나고 있다.

초고속 선박의 개발을 위해 미국, 일본, 한국 등이 노력하고 있는 구체적 모습을 정리하면 다음과 같다.

고속 선박 개발 사업 현황

<표 6-9>

구분	내용
미국	<ul style="list-style-type: none"> Fastship사가 개발 중임 Fastship TG-770으로 명명된 동 선박은 4,000TEU급 선박으로 초대 38노트로 항해할 수 있음 하역시간 단축을 위해 Ro-Ro 하역방식을 채택함 미국 BIW(BathIron Works)사와 핀란드 Kvaerner Masa사가 공동 개발 중임 Bathmax 시리즈로 명명되었으며, 1,500, 2,000, 3,300, 4,000TEU급이 각각 개발 중임
일본	<ul style="list-style-type: none"> 국토교통성이 주도하여 초고속정기선을 개발 중임 2000년 3월 시험운항(나카사키항~상해항)을 성공적으로 마쳤음
한국	<ul style="list-style-type: none"> 해양수산부가 주도하여 320TEU급 고속 컨테이너선 개발 중임 여객운송을 주목적으로 하는 고속 위그선 개발 중임

자료 : 한국해양수산개발원(2004), 장영준, 류동근(2004), 임종관(2001); 한국해양수산개발원, “글로벌 리더를 향한 한국해운산업 발전전략 - 장보고 플랜”, 2007에서 전재.

이와 같은 고속 컨테이너 선박 개발 사업은 우리 근해 정기선 시장에서 보면 활용가치가 높을 것으로 예상된다. 앞서 언급한 바와 같이, 우리 근해 정기선 시장에서 중국발 Sea&Air 화물의 운송수요가 증대되고 있다. 물론, 중국의 항만 인프라 및 항공항로 개발에 따라 변동성이 있어, 정확한 수요 전망을 하기에는 어려움이 있지만, 향후 초고속 선박의 취향이 현실화되고 신속한 항공화물 운송서비스와 저렴하고 신속한 해상화물 운송서비스의 장점이 잘 결합한다면 틈새 물류시장으로서 중국발 Sea&Air 화물운송 시장은 더욱 확대될 것으로 전망된다.

중국발 Sea&Air 물동량 전망

<표 6-10>

단위 : 톤

구분	2010년	2015년	2020년
현 추세 연장치(10% 기준)	80,179	122,474	159,762
중국 항공화물량과 상관관계 기준	71,816	129,436	233,679
우리나라 항공화물량과 상관관계 기준	59,000	78,650	98,640

자료 : 백종실, “우리나라 해공(Sea & Air) 복합운송체계 구축방안”, 물류학회지, 제16권 제3호, 2006. 9 ; 한국해양수산개발원, “글로벌 리더를 향한 한국해운산업 발전전략 - 장보고 플랜”, 2007에서 전재.

(4) 해운기업의 종합물류회사로의 전환

앞서 언급한 고객의 물류서비스에 대한 니즈 변화는 기존의 선사들 대부분이 해운물류서비스 부문에서 제한적 서비스를 제공하는 것에서 변화하여 물류의 전 과정에서 서비스를 제공할 것을 요구하고 있다. 이와 함께, 컨테이너화의 진전 및 이로 인한 복합운송의 발전 등으로 해운산업과 유관 산업간의 경계구분이 와해되면서, 해운과 물류분야의 융·복합화가 진전되고 있다 Sea&Air, Landbridge를 통한 해운과 철도운송 등의 다양한 운송방식을 결합한 운송 서비스가 발전하고, 운송 서비스의 형태 또한 과거의 Port to Port에서 Door to Door, 심지어 미래에는 Shelf to Shelf로 전환될 것으로 전망된다.

이와 같은 해운서비스 전반에 대한 물류 니즈의 변화, 복합운송 발전 및 Door to Door 서비스 요구의 증대 등은 기존의 선사들이 해상운송사업뿐만 아니라, 보다 수익성이 높은 종합 물류업으로 진출하도록 유도하고 있다. 예를 들어, 머스크, NYK 등의 세계 유수의 해운기업들은 종합물류기업으로 변신하여 끊임없이 사업 영역을 확장하고 있다. 머스크의 경우, 모기업인 A. P. Moller-Maersk는 해운서비스, 터미널 운영, 에너지, 육상 및 해운, 유통 및 산업 분야 등에 일찍이 진출하여 영업을 하고 있다. NYK의 경우, 해운업, 물류사업, 객선사업, 터미널 관련사업, 해운주변 산업, 부동산업, 기타 사업 등의 기업 집단을 이끄는 지주회사이다.

이와 같은 환경변화는 선사가 일괄 물류 서비스를 제공하도록 유도하는 압력으로 작용할 것으로 전망된다. 아래 <표 6-11>은 우리 근해 정기선사의 종합물류업체 인증 현황을 보여주고 있다.

근해 정기선사 종합물류업체 인증 현황(2007년 현재)

<표 6-11>

구분	내용
1차 인증	태영상선(제휴)
2차 인증	천경해운(제휴), 흥아해운(제휴), 고려해운(제휴)
3차 인증	장금상선(제휴)

4) (근해 정기선) 해운산업추진동력 전망 : 종합

이상에서 분석한 결과를 정리하면 다음 <표 6-12>와 같다.

(근해 정기선) 해운산업추진동력 전망 종합

<표 6-12>

산업추진동력 구분		전망 내용
거시환경	경제성장	세계 및 아시아 경제 지속 성장
	자유무역 진전	FTA 확대 등 자유무역 진전
	신흥시장 성장	베트남, 인도 등 신흥시장 성장
산업정책	시장 개방	한·중 항로 개방
	국제 협력	한·중·일 물류통합 노력 전개
	동맹 폐지	해운동맹 폐지 추세 강화
	중국 연안시장 개방	중국 연안운송 시장 개방 가능성
	남북관계 발전	남북 해운협력의 진전 - 북한 선원 활용 가능성
수요	수요량	한·중 항로 등 항로별 물동량의 지속적 증가
	수요 특성	적시운송, door to door 서비스 등 물류서비스 니즈의 고도화
공급	선사 규모	메가캐리어 등장, 근해선사 대형화
	선박 기술	선박의 대형화, 고속화 지속
	사업 다각화	수직적 다각화 등을 통한 종합물류회사화 전망

2. 산업추진동력이 근해 정기선 해운산업에 미칠 영향 분석

제5장 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 분석에서 살펴본 바와 같이 산업파워는 시장규모, 산업자급역량도, 산업경영강도, 산업추진동력, 산업정책변수들로 구성된다. 향후 일정시점에서의 산업파워는 그 시점까지 예견되는 산업추진동력과 산업정책변수의 영향 또는 충격을 받아 형성된 결과이므로, 산업파워에 대한 충격효과는 산업파워 변화벡터인 시장규모 또는 시장성장률, 산업자급역량도, 산업경영강도를 중심으로 살펴본다.

기업파워에 대한 충격효과는 주경쟁자에 대한 우리나라 근해 정기선사의 상대적 기업파워를 중심으로 살펴본다. 상대적 기업파워는 기업규모의 우위성, 사업패러다임의 우위성, 전략행위의 우위성에 의해 결정된다. 그러나 향후 일정시점에서 상대적 기업파워는 그 시점까지 예견되는 산업추진동력 및 산업정책변수에 대한 기업의 전략행위 우위성이 반영되어 나타난 결과이므로, 상대적 기업파워에 대한 영향 또는 충격은 기업규모의 우위성 및 사업패러다임의 우위성을 중심으로 분석한다.

1) 산업파워에 미칠 영향 분석

(1) 시장규모에 미칠 영향

자유무역주의, FDI 확대 등과 함께 중국, 베트남 등의 급속한 경제발전을 배경으로 역내 국제교역은 지속적으로 증가하고 동시에 컨테이너 해상 물동량의 증가도 꾸준히 일어날 것이다. 이는 우리 근해 정기선사의 시장규모의 확대를 의미한다.

(2) 산업자급역량도에 미칠 영향

선사 측면에서 살펴보면, 메가케리어 등장, M&A를 통한 근해선사 대형화 등 선사가 대형화되고, 동시에 선박기술의 발전으로 대형선박, 고속선박이 계속해서 항로에 투입될 것으로 보인다. 이러한 추세는 근해 정기선 항로에 선복량 공급의 증가로 나타날 것으로 전망된다. 또한 산업정책 측면에서도, 시장 개방 및 해운동맹 폐지로 인해 선사들이 자유롭게 취항하게 됨으로써 선복량 공급이 증가할 것으로 전망된다. 즉 해운산업추진동력의 전망에 따르면, 시장규모가 증가함과 아울러 선복 공급이 증가할 것으로 보인다. 따라서 현재 1보다 높은 수치를 보이는 산업자

급역량도가 약화될 것으로는 판단되지 않는다. 따라서 선복량 증가에 기인한 산업 자급역량도 약화로 인해 향후 근해 정기선 해운에서 산업파워는 약화될 것으로 보인다.

(3) 산업경영강도에 미칠 영향

산업자급역량도가 산업 자체가 지니는 양적 능력을 말한다면, 산업경영강도는 질적 능력을 반영한다. 산업경영강도는 경쟁을 유발하는 경쟁세력과 경쟁에 영향을 주는 요인에 대한 장악·관장력 등을 지칭하며, 통상적으로 경쟁이 강할수록 산업경영강도(산업파워)는 약해지는 경향이 있다. 하지만, 예외적으로 경쟁을 통한 혁신으로 새로운 시장 개척이 가능해진다면 경쟁의 강화가 산업파워의 증대를 유발하기도 한다.

앞서 <그림 5-1>에서 산업경영강도 결정요인을 제시하였다. 여기서는 주요 결정요인별로 정기선 해운산업을 살펴본다.

첫째, 기존 경쟁자의 경쟁의식 강도 측면에서 보면, 근해 정기선 해운산업의 경우 항로별로 전략집단을 구분할 수 있다. 이 때, 항로별 전략집단 간에 이동장벽은 그리 높지 않다고 평가할 수 있다.⁵⁶⁾ 따라서 근해 정기선 해운산업에서 기존 경쟁자의 경쟁의식 강도는 높다고 생각된다. 둘째, 잠재경쟁자의 진입위협강도 측면에서 보면, 향후 한·중 항로의 개방과 함께 한·중·일 펜듈럼 서비스의 개시 및 신규 선사의 진입이 예측되고 있어 잠재경쟁자의 진입위협강도는 높다고 평가할 수 있다. 셋째, 구매자의 교섭력 측면에서 보면, 향후 해운동맹의 폐지 추세로 인해 선사의 對화주 교섭력이 약화될 것으로 판단된다. 넷째, 대체제의 출현위협강도 측면에서 보면, 항공산업의 발전, 한반도를 가로지르는 철도연결 등으로 대체제 출현위협강도는 우려할 수준은 아니지만, 일정 정도 존재한다고 평가할 수 있다. 다섯째, 정부활동호의도 측면에서는 우리나라의 경우 물류중심화 정책 추진 등 근해 정기선 해운산업에 대해 정부 정책이 호의적이라고 평가할 수 있다. 여섯째, 산업하부적합도 측면에서 보면, 우리나라의 경우 조선산업의 발전, 선박금융 육성 등으로 산업파워에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.

아래 <표 6-13>에서 보는 바와 같이, 산업추진동력의 변화가 산업경영강도에 미치는 영향은 각 요인별로 상이하며, 전체적으로는 보합세를 보일 것으로 판단된다.

56) 전략집단간 이동장벽이 높을수록 경쟁의식 강도는 낮아진다. 또한 전략집단이 많을수록 이동장벽이 높아지는 경향이 있음. 김인호, 「전략경영동태론」, 1999, p. 63 참조.

산업추진동력의 변화가 산업경영강도에 미칠 영향

<표 6-13>

구분	산업경영강도에 미칠 영향
기존 경쟁자의 경쟁의식강도	○ 높음 → ○ 산업경영강도 약화
잠재경쟁자의 진입위협강도	○ 높음 → ○ 산업경영강도 약화
구매자 교섭력	○ 약화 → ○ 산업경영강도 약화
대체재의 출현위협강도	○ 낮음 → ○ 산업경영강도 강화
정부활동호의도	○ 높음 → ○ 산업경영강도 강화
산업하부적합도	○ 높음 → ○ 산업경영강도 강화

주 : 경쟁이 강할수록 산업경영강도는 약해짐.

2) 상대적 기업과위에 미칠 영향 분석

(1) 기업규모의 우위성에 미칠 영향

향후 예견되는 산업추진동력은 먼저 우리나라 근해 정기선사의 기업규모 우위성을 약화시키는 방향으로 충격을 가할 전망이다. 제5장 우리나라 근해 정기선사의 기업과위 분석에서 살펴본 바와 같이, 현재 우리나라의 근해 정기선사의 기업규모는 대만의 Wan Hai Lines 및 TSL, 싱가포르의 RCL, 중국의 SITC 및 SYMS 등의 주 경쟁상대보다 열위에 있다. 2007년 11월 기준, 우리나라 근해 최대선사인 고려해운의 선박량은 2만 9,536TEU·27척으로, Wan Hai Lines의 11만 9,847TEU·73척, RCL의 4만 9,853TEU·41척, TSL의 3만 3,307TEU·24척, SITC의 2만 7,863TEU·38척보다도 적다(<표 6-14> 참조).

또한 근해 정기선항로에 투입하고 있는 우리나라 국적선사들의 척당 평균선형 747TEU는 고려해운의 척당 평균선형 1,094TEU를 제외하고 Wan Hai Lines의 평균선형 1,642TEU, 그리고 RCL과 TSL의 평균선형 1,216TEU와 1,388TEU에도 훨씬 못미친다. <표 6-15>에서처럼 당초 OSC가 예상한 것보다 더 빠른 속도로 원양 정기선 및 아시아 역내 정기선항로의 최대선형 및 평균선형이 커지고 있어, 국적선사들이 적기에 선박대형화를 도모하지 않을 경우 투입선박의 규모면에서도 열위를 면치 못할 것으로 예상된다.⁵⁷⁾

57) 홍콩선사 OOCL의 경우 2007년 7월부터 일본~동남아 항로에 아시아 최대선형인 4,578TEU 급 선박을 투입하기 시작하여 금년 10월에 동급 선박 3척으로 완전 대체함으로써 아시아

아시아 역내 정기선항로 선박량 확충 추이

<표 6-14>

구분		선박량 증가율(%)			선박량(TEU)	
		기간	증가율	비고	선박량(척수)	비고
아시아 역내항로	중동·남아	'99~'05	38.0	일본중심 항로	327,835	'05 기준
	동남아		14.6		354,082	
	오세아니아		4.9		182,650	
	소계		12.9		864,567	
국적선사	한·일	'00~'05	1.7	한국중심 항로	186,000	'05 기준
	한·동남아		8.3		225,000	
	한·중		36.5		270,000	
	근해 전체		8.1	한려 포함	627,000	
외국선사	Wan Hai	'00~'05	7.2	'00~'07 8.9%	119,847(73)	'07. 11 기준
	RCL	'00~'05	9.5		49,853(41)	
	TSL	'01~'05	142.9	'01~'06 108.4%	33,307(24)	
	SITC	'00~'05	30.9	수송실적 기준	27,863(38)	
	SYMS	'00~'07	43.3		23,773(24)	

자료 : <표 4-19>, <그림 4-9>~<그림 4-12>, <표 4-38>, <표 4-42>~<표 4-43>, <그림 4-21>, <표 4-52>, <표 4-56>, <그림 5-7> 및 Containerization International on-line 자료.

2000년 이후의 추세를 고려할 때 향후에도 아시아 역내 주요 경쟁선사들의 공격적인 선박량 확대 및 선박 대형화 전략, 글로벌 정기선사들의 아시아 역내항로 진입 확대 등이 활발하게 이루어질 전망이어서, 이에 대응하여 선박량 확충 및 선박대형화를 통한 기업규모의 우위성 확보방안을 강구하지 않는 한 우리나라 근해 정기선사의 기업규모 우위성은 더욱 더 열위해질 전망이다.

역내 최대선형을 투입하고 있음. 동선박의 서비스항로는 도쿄~요코하마~나고야~고베~오사카~가오슝~홍콩~싱가포르~서커우~홍콩~샤먼~도쿄임.

아시아 역내 취항선박 평균선형(Ship Size) 추이 및 전망

<표 6-15>

구분			1998	2000	2005	2010	2015
원양항로	구주 항로	대표선형	4,500~5,000	4,500~5,500	5,500~7,000	8,000~9,000	10,500
		최대선형	7,500	7,500	9,200	14,500	14,500
	북미 태평양 항로	대표선형	4,500~5,000	4,500~5,000	5,500~6,500	7,000	8,500
		최대선형	6,250	6,700	8,100	9,000	10,500
	남북 항로	대표선형	2,000	2,500	3,000	3,000	3,500
		최대선형	3,000	3,500	3,500	3,500	4,000
역내 피터항로	대표선형		400	550	650	700	850
	최대선형		850	900	1,000	1,200	1,500

자료 : Ocean Shipping Consultants Ltd., *East Asian Containerport Markets to 2020*, 2006, p. 22.

(2) 사업패러다임 우위성에 미칠 영향

향후 예견되는 산업추진동력은 기업파위에 있어서 우리나라 근해 정기선사의 사업패러다임 우위성을 더욱 약화시키는 방향으로 작용할 것으로 예상된다. 제5장 우리나라 근해 정기선사의 기업파위 분석에서 살펴본 바와 같이, 현재 우리나라의 근해 정기선사의 사업패러다임은 시장의 고객니즈에 어느 정도 적합성을 확보하고 있으나, 우위성 측면에서는 상당부분 열위에 있는 것으로 나타났다.

향후 예상되는 산업추진동력 가운데 우선 신속하고 정확한 종합물류서비스에 대한 고객니즈의 변화는 사업패러다임의 사업본체와 사업실체를 부적합한 방향으로 충격을 가할 것으로 보인다. 즉 해상부문에 집중된 정기선 해운서비스 사업만으로는 해·륙을 망라한 고객의 다양하고 종합적인 요구를 수용할 수 없기 때문이다. 이 같은 사업본체 및 사업실체의 부적합성은 각 사업패러다임 레벨을 축차적으로 부적합한 방향으로 충격을 가할 것으로 전망되어, 우리나라 근해 정기선사의 사업패러다임 우위성을 더욱 약화시킬 것으로 예상된다. 특히 또한 한·중 항로 개방, 중국 해운시장의 급부상에 따른 근해 정기선 해운시장으로의 원양선사 진입 확대는 그동안 대부분의 항로에서 강한 우위를 보여 온 우리나라 근해 정기선사의 사업지위를 부적합하게 하고, 우위성을 약화시키는 방향으로 작동할 것으로 보인다.

한편 산업추진동력 가운데 거시환경 및 산업정책측면, 수요측면은 사업패러다임 우위성에 강하거나 또는 약하게 다양한 충격을 줄 것으로 예상되나, 공급 및 경쟁측면의 충격은 사업본체에서 사업기반에 이르기까지 전 계층에 걸쳐 강한 충격을 미칠 것으로 보여, 우리나라 근해 정기선사의 사업패러다임 우위성을 강화시키는 방향보다는 약화시키는 방향으로 충격을 가할 것이다.

따라서 기업파워를 강화하기 위해서는 중장기적으로 절대적 관점에서 사업패러다임의 적합성을 축차적으로 확보해야 하나, 그보다 중요한 것은 상대적인 관점에서의 사업패러다임 우위성을 확보해야 사업성공을 보장받을 수 있다.

산업추진동력이 사업패러다임 우위성에 미칠 충격 종합

<표 6-16>

사업패러다임 계층 및 평가기준		적합성	우위성	산업추진동력 충격강도			예상 우위성
				거시환경· 산업정책	수요	공급 및 경쟁	
사업본체 (business entity)	• 정기선 해운서비스 제공 능력	적합	보통	강	강	강	약
사업실체 (business identity)	• 근해 컨테이너 정기선 해운서비스 제공 능력	적합	보통	강	강	강	약
사업지위 (business position)	• 항로별 근해 컨테이너 정기선 해운서비스 제공 능력 (목포 세분시장별 서비스 능력 등)	적합	강	강	강	강	보통
사업단위 (business unit)	선박확보(조달) 능력	적합	약	약	보통	강	약
	선대 관리·운영 및 해운서비스 생산 능력	적합	약	약	약	강	약
	판매 및 마케팅 능력	부적합	약	약	강	강	약
	고객(화주, 포워더)과의 유대관계	부적합	보통	보통	강	강	약
	해외영업망 구조(지점·대리점·현지법인 수)	부적합	약	강	강	강	약

산업추진동력이 사업패러다임 우위성에 미칠 충격 종합(계속)

사업패러다임 계층 및 평가기준		적합성	우위성	산업추진동력 충격강도			예상 우위성
				거시환경· 산업정책	수요	공급 및 경쟁	
사업시스템 (business system)	경영정보시스템	적합	강	약	약	보통	보통
	인적자원관리(교육훈련 포함)	부적합	보통	약	약	강	약
	관리하부구조(일반관리 및 기획업무, 재무관리, 법률관리, 대정부관리, 서비스품질관리)	부적합	약	약	약	강	약
사업기반 (business base)	최고경영자의 경영능력(비전설정 등 경영전략 수립 및 추진능력 등)	부적합	보통	강	강	강	약
	인적 자원의 우수성(경쟁력) 및 해운사업 관련 경험 및 노하우 등	부적합	보통	약	보통	강	약
	물적 자원(선박)의 우수성(경쟁력) 및 선박확보 능력 등	부적합	약	약	약	강	약
	재무구조의 건전성 등	적합	보통	약	약	강	보통
	해운 정보시스템(화물이동추적서비스 등 대고객관련 정보시스템)의 우수성·현대화 등	적합	강	약	강	강	보통
	기업의 대외 이미지 및 인지도	부적합	보통	약	보통	강	약

3. 분석 결과의 종합 및 시사점

1) 분석 결과의 종합

향후 예견되는 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력은 우리나라 근해 정기선사의 기업파워를 약화시키는 방향으로 충격을 가할 것이지만, 산업파워에는 긍정적으로 작용할 전망이다(<그림 6-1> 참조).

산업추진동력은 산업자급역량도를 제외하고는 시장규모와 산업경영강도 측면에 긍정적으로 작용하여 현 수준의 산업파워를 유지시킬 것으로 보이지만, 현재의 산업파워 하에서도 국적선사들의 성장·발전에 애로가 많은 만큼 이를 개선하는 노력이 요구된다. 기업파워에 대해서는 사업지위를 제외하고 사업패러다임의 대부분 계층에서 그 우위성을 약화시킬 것으로 전망된다.

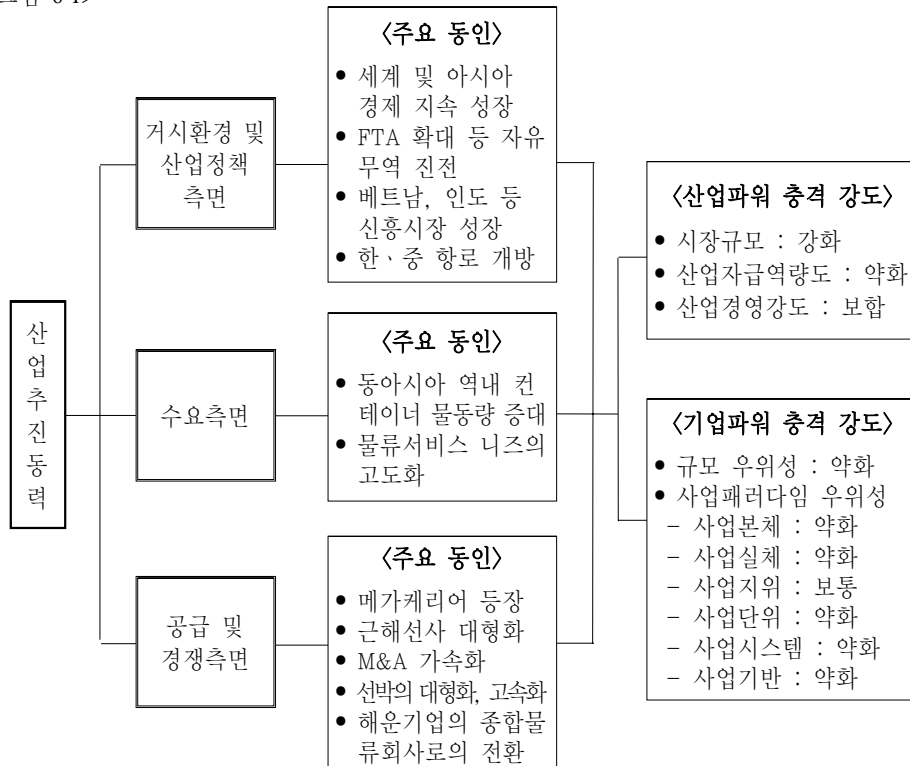
2) 시사점

향후 예견되는 산업추진동력이 산업파워와 기업파워에 미칠 영향을 분석하는 목적은 일차적으로 산업추진동력이 산업파워 구성요인인 시장규모, 산업자급역량도, 산업경영강도에 미치는 영향을 파악하여 미래의 산업파워의 모습을 예측하는 데 있으며, 그 다음으로는 미래에 형성될 산업파워 하에서 기업파워, 그 중에서도 특히 사업패러다임의 우위성에 어떠한 충격을 주며, 그 우위성이 어떤 모습을 띠게 될 것인가를 파악하는 데 있다.

상기 분석결과에 따를 경우 우리나라 근해 정기선사의 상대적 기업파워는 산업추진동력에 의해 크게 약화될 것으로 예상된다. 따라서 우리나라 근해 정기선사들이 성장·발전하기 위해서는 규모 우위성과 사업패러다임의 우위성을 지속적으로 확보·강화해야 하는바, 이는 산업추진동력이 가져다 줄 충격에 대해 주경쟁자들보다 한 수 뛰어난 강력하고 공격적인 전략행보를 취할 때만이 가능하다.

산업추진동력 영향 분석 종합

<그림 6-1>



제 7 장 우리나라 근해 정기선사의 성장전략과 정책대안

1. 성장전략 및 정책대안 수립시 고려요소 및 절차

본 연구에서는 우리나라 근해 정기선사들의 성장·발전을 위한 전략수립 체계로서 ‘기업파워’와 ‘산업파워’라는 두 개념을 기본 축으로 하는 ‘기업파워이론’을 도입·적용하였다. 왜냐하면 이 이론은 바로 동태적·경쟁적 환경에서 기업이 존속·번영을 도모하는 데 필요한 동태전략경영의 기본틀을 제공해 주기 때문이다. ‘기업파워이론’의 골격은 산업을 진화·발전시키는 산업추진동력에 기업이 어떻게 의도적으로 적응(전략행위)하느냐에 따라 기업의 부침이 좌우된다는 것이다.

따라서 지금까지 본 연구에서 문제제기·논의·조사·분석·검토된 내용을 중심으로 우리나라 근해 정기선사의 성장·발전을 위한 전략적 추진과제를 다음과 같은 순서와 방법으로 제시하고자 한다.

우선 기업성장·발전의 원동력은 기업파워이며, 기업파워는 기업역량(기업규모·사업패러다임 적합성), 전략행위(성장벡터·혁신)로 구성된다는 인식에서 출발한다.⁵⁸⁾ 즉 기업이 성장·발전하기 위해서는 산업추진동력에 전략적으로 적응하면서 기업역량과 고객니즈 간의 동태적합성을 확보해야 한다. 전략행위란 역동적 환경에서 산업추진동력에 적응하는 기업의 전략행동을 말한다. 따라서 기업의 전략행보는 전략행위의 우위성을 반영하여 기업 성장·발전 등 기업성패를 좌우한다. 이러한 의미에서 우리나라 근해 정기선사의 성장전략은 최우선적으로 기업파워를 강화하는 데 초점이 맞추어져야 한다. 이와 함께 환경변화에 부합하는 해운산업정책을 통해 산업파워를 강화할 수 있는 기반을 조성하여 근해 정기선 해운산업의 이익잠재성을 제고해야 한다.

둘째, 산업추진동력이 가져다 줄 충격 및 우리나라 근해 정기선사가 목표로 하거나 또는 달성해야 할 기업파워(기업규모 및 사업패러다임의 적합성·우위성)를 고려하면서 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 및 산업파워 갭(gap)을 분석하고 이를 해소하기 위한 전략지침을 마련해야 한다. 우선 우리나라 근해 정기선사가 기존 전략 또는 전략행보를 지속하는 경우 예상되는 미래의 (상대적) 기업파워와

58) 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p. 233.

목표로 설정할 기업파워 간의 갭을 분석하여 기업파워 구성요인의 어디에서 어느 정도의 갭이 존재하는 지를 파악한다. 이를 통해 기업파워(산업파워 포함)의 열위 부문과 우위부문을 확인하며, 특히 여기에서는 사업패러다임의 우위성 측면에서 애로가 큰 부분을 순서적으로 파악한다. 아울러 사업패러다임이 전략경영의 출발점이라는 점에서 성장전략 수립에 앞서 우선적으로 사업패러다임의 적합성 내지 우위성을 확보하기 위한 전략지침을 설정한다. 이러한 전략지침은 우리나라 근해 정기선사들이 접근하여 확보함으로써 사업성공을 보장해 주는 일종의 규범 사업패러다임이라 할 수 있다.⁵⁹⁾

셋째, 현재의 근해 정기선 해운산업의 산업파워와 근해 정기선사의 기업파워를 초기조건으로 하여 향후 예견되는 산업추진동력의 방향과 크기, 그리고 산업추진동력이 초기조건에 미칠 예상충격을 고려하면서 성장벡터로서 기업의 미션(mission) 및 전략자세를 명확히 해야 한다.⁶⁰⁾ 왜냐하면 성장벡터는 주어진 기간 동안 동태적 환경에서 기업(사업)이 존속과 성장·발전을 도모하기 위한 사명으로 표현되기 때문이다. 따라서 성장벡터를 어떻게 전개할 것이냐의 문제는 기업의 성장방향과 성장가능영역, 그리고 성장속도(전략자세)에 관한 선택문제로 귀결된다. 기업은 계속기업(going concern)으로서 동태적 환경변화에 대응하여 성장을 지속해야 한다. 이 때 성장에 관한 의사결정의 지침이 되는 것이 성장벡터이다. 성장벡터는 기업이 성장·발전하는 데 있어 방향타 역할을 한다. 환경변화가 기업에 주는 충격에 대해 전략행위를 전개하여 기업파워를 강화하기 위해서는 기업이 목표로 하는 성장·발전의 방향성을 우선적으로 설정해야 한다는 의미이다.

넷째, 기업파워를 강화하여 근해 정기선사의 성장·발전을 도모하기 위한 혁신행보를 결정해야 한다. 이는 성장벡터가 정해지고 거기에 부합하는 혁신을 전개할 때 비로소 전략행위에 대한 효과가 나타나기 때문이다. 혁신은 일정시점에서 기업파워에 충격을 주는 변화활동이며, 기업역량을 발휘하게 하는 가속도 역할을 한다. 특히 혁신은 기업역량 가운데 사업패러다임의 적합성과 우위성에 변화를 주는 일체의 경영행위를 의미하는바, 사업패러다임 계층별 적합성(우위성)의 정도는 혁신이 요구되는 부문이 어디이며, 또 어떤 형태의 혁신이 필요한가에 관한 지침이

59) 규범 사업패러다임(normative business paradigm)이란 역동적 환경에서 고객 니즈진화와 진화하는 니즈를 충족시키는 이상적인 사업패러다임, 즉 니즈를 충족시키는 모범답안을 의미함. 김인호, 「다이나믹 매니지먼트와 기업일반이론」, 비봉출판사, 2006, pp. 72~76.

60) 근해 정기선 해운산업의 미션은 당해 해운산업이 왜 존재하며, 무엇을 위하여 산업활동을 영위하는가를 언명한 것임.

된다. 이러한 의미에서 기업파워를 강화하기 위한 우리나라 근해 정기선사의 혁신 행보는 광의로는 사업패러다임 전반에 걸쳐 이루어져야 하며, 협의로는 제공하는 정기선 해운서비스 제품혁신과 이를 제공하기 위한 공급프로세스혁신에 중점을 둘 수 있을 것이다.

다섯째, 현재의 기업파워 및 산업파워를 초기조건으로 하여 향후의 근해 및 세계 정기선 해운산업의 환경변화에 적응하면서 우리나라 근해 정기선 해운산업의 기업파워와 산업파워를 강화하기 위한 전략과제를 검토·제시한다.

2. 근해 정기선사의 기업파워 갭 분석 및 전략지침 설정

1) 기업규모 측면

근해 정기선 해운산업은 산업추진동력에 의해 크게 변화할 전망이다. 특히 동북아 및 동남아시아가 세계 정기선해운의 중심지 역할을 수행할 것으로 보여, 이 지역을 주 활동대상으로 하는 근해 정기선사들의 기업(사업)규모도 상대적으로 커질 전망이다.

제5장과 6장에서 살펴본 바와 같이 현재 우리나라 근해 정기선사와 아시아 주요 외국선사의 기업규모 및 투입선형(ship size)을 비교·분석한 결과, 우리나라 근해 정기선사는 상대적으로 열위에 있으며, 향후에도 산업추진동력에 의해 더욱 열위해질 가능성도 배제할 수 없다.

따라서 향후 예견되는 산업추진동력을 고려할 때 한·중·일을 제외한 동남아 항로 등 역내항로에서 외국 주요선사와 경쟁하게 될 우리나라 근해 정기선사의 기업규모는 2010년도 들어 적어도 3~5만TEU 수준에 달해야 할 것으로 판단된다. 선박 대형화 추세를 고려할 때 경쟁력을 확보할 수 있는 적당 평균선형도 한·일 항로의 경우 1,000TEU 이상, 동남아항로는 2,000TEU 이상, 그리고 중동항로의 경우에는 3,000~5,000TEU에 이를 것으로 예상되어, 국적선사의 취항선박 선형도 대형화시킬 필요가 있다.

2) 사업패러다임 측면

근해 정기선 해운산업 사업패러다임의 적합성과 우위성은 산업추진동력과 고

객니즈의 변화에 의해 변화될 전망이다. 과거 1990년대 이전까지만 해도 수요가 공급을 초과하는 상황이었어서, 기업경영에 별 어려움이 없었으나, 최근 들어 중국 해운시장의 급성장으로 동북아의 중요성이 커지면서 근해 정기선 해운산업은 변혁기를 맞이하고 있다.

사업패러다임의 적합성은 시간이 경과함에 따라 낮아지는바, 이는 기업의 가치창조메커니즘(VCM)과 니즈측면의 시장수요가 시간이 흐름에 따라 끊임없이 변화하기 때문이다. 따라서 사업패러다임 계층에서의 적합성과 우위성의 갭은 혁신을 통해 보완·보강해야 할 열위(애로) 부문과 지속시켜야 할 우위부문을 명쾌하게 제시해 준다.

제5장과 6장에서 살펴본 바와 같이 현 시점에서 우리나라 근해 정기선사의 사업패러다임 적합성은 비교적 있는 것으로 나타났으나, 산업추진동력의 충격을 고려한 장기 지속성의 관점에서 사업패러다임의 우위성을 검토한 결과, 사업지위 레벨을 제외한 모든 레벨에서 열위에 처할 것으로 예상되었다.

이러한 사업패러다임의 적합성 및 우위성 평가를 토대로 우리나라 근해 정기선사의 성장·발전을 위한 전략지침을 <표 7-1>과 같이 설정한다. 특히 우리나라 근해 정기선사들은 사업패러다임의 상대적 우위성 약화로 특정 1~2개 선사를 제외하고 현상유지 또는 전략적 제휴, 또는 사업을 재고해야 할 상황을 맞을 가능성을 배제할 수 없다.

따라서 기업파워를 강화하기 위해서는 우선 사업패러다임의 적합성 강화에 집중해야 하지만 사업성공은 절대적 관점의 사업패러다임 적합성에 좌우되기보다는 상대적 관점의 사업패러다임 우위성에 좌우되므로, 실제로는 사업패러다임 우위성이 확보되도록 해야 한다.

한편 우리나라 근해 정기선항로별 성장단계 및 국적선사의 상대적 기업파워의 강약 정도를 고려하여 전략행위의 우위성(SBA)을 창출하기 위한 전략지침을 다음과 같이 설정한다. 한·일 항로의 경우 성숙단계에 달할 것이므로, 사업지위 등 사업패러다임의 우위성을 유지할 수 있는 선사의 경우 현재의 지위 고수 또는 틈새시장 발굴 등의 전략을 추구해야 한다. 한·중과 한·동남아항로는 지속적인 성장기를 보일 것으로 예상되지만 사업패러다임의 우위성이 보통이거나 견딜 만한 수준일 경우 선택적 시장점유 또는 지위향상 전략을 추구해야 할 것이다.

사업패러다임 우위성 확보를 위한 전략지침

<표 7-1>

사업패러다임 레벨	장기적 지속성의 관점		전략지침 (전략탐색 톨)
	적합성 (절대기준)	우위성 (상대기준)	
사업본체 (business entity)	부적합	약	전략적 제휴 또는 사업 재고
사업실체 (business identity)	부적합	약	전략적 제휴 또는 사업 재고
사업지위 (business position)	적합	보통	사업단위 강화전략 (다만, 사업실체의 부적합성 및 우위성 약화로 사업지위 지속 불확실)
사업단위 (business unit)	부적합	약	전략적 제휴, 현상유지 또는 사업 재고
사업시스템 (business system)	부적합	약	전략적 제휴, 현상유지 또는 사업 재고
사업기반 (business base)	부적합	약	사업기반 중 취약부문 집중보강, 전략적 제휴
사업패러다임 적합성 강화 및 우위성 확보 순서 : 사업본체>사업실체>사업지위>사업단위> 사업시스템			

자료 : 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, pp. 193~195.

3) 산업과위 측면

제5장에서 살펴본 바와 같이 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업과위는 시장규모, 산업자급역량도, 산업경영강도 측면에서 살펴볼 때 상당히 약한 것으로 평가된다. 이에 따라 우리나라 근해 정기선 해운산업의 발전을 위해서는 향후 예견되는 산업추진동력을 유리하게 활용하거나 또는 그 충격을 약화시킬 수 있는 산업정책변수(IPV)를 잘 구사해야 할 필요성이 높다.

물론 WTO 체제 하에서 산업정책변수의 구사영역과 구사력은 대폭 줄어들지 않을 수 없다. 그럼에도 불구하고 산업정책변수는 산업추진동력과 더불어 산업과위를 끊임없이 변화시키는 동태적 과정변수(dynamic process variables)이다. 즉 산업정책변수는 수급정책, 규제정책, 인프라정책 등을 통해 시장규모와 산업자급역량도, 산업경영강도 전반에 영향을 줄 수 있는 산업레벨의 내생변수이다.

현실적으로 산업과위가 기업레벨에서의 전략행위변수는 물론 산업레벨에서의

산업정책변수에 의해 결정된다는 점에서 실제의 산업파워는 산업정책변수의 영향 분만큼 반영된 것이라 볼 수 있다.

산업추진동력이 가져다 줄 충격을 고려하여 중장기적 관점에서 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워 갭을 시장규모, 산업자급역량도, 산업경영강도를 중심으로 살펴본다.

(1) 시장규모 측면

우선 시장규모 측면에서 살펴볼 때 우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장규모는 아시아 역내 정기선 해운산업 전체의 14.8%에 달하며, 우리나라 근해 정기선항로별 국적선사의 시장점유율(적취율)은 한·일 항로 94.1%, 한·중 항로와 한·동남아항로가 각각 41.5%와 62%로 비교적 높다.

그러나 향후 예견되는 산업추진동력을 고려할 때 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워는 아시아 역내 전체 해운산업에 비해 상대적으로 낮아질 전망이다. 이는 향후 아시아 역내 해운산업 전체에서 차지하는 우리나라 근해 정기선 해운산업의 시장규모 비중이 상대적으로 낮아질 것으로 예상되기 때문이다. 더욱이 항로 개방, 외국적 선사의 시장진입 증가 등에 따른 국적선사의 시장점유율 하락 추세도 산업파워를 약화시키는 요인으로 작용할 전망이다.

따라서 85.2%에 달하는 여타 아시아 역내 해운시장으로의 사업영역 확대 등을 통해 우리나라 근해 정기선사가 이익을 캐낼 수 있는 활동영역을 확장하는 방안을 적극적으로 강구할 필요가 있다.

(2) 산업자급역량도 측면

현재 한·일, 한·중, 한·동남아항로 모두 산업자급역량도 1보다 큰 소위 공급과잉 현상을 보이고 있는바, 향후에도 공급과잉 현상의 해소를 기대하기 어려워 산업파워는 더욱 더 약화될 것으로 전망된다.

산업자급역량도가 커지면 커질수록 산업경영강도에도 영향을 미쳐 결국 산업파워를 약화시키는 요인으로 작용하므로, 공급과잉을 해소하고 선박대형화에 대응할 수 있는 대책을 마련해 두어야 한다.

(3) 산업경영강도 측면

제5장에서 살펴본 바와 같이 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업경영강도는

크게 약화되었으며, 이러한 현상은 향후에도 지속될 전망이다. 그러나 우리나라 근해 정기선 해운산업이 존속·발전하기 위해서는 산업경영강도를 결정하는 다섯 가지 경쟁요인들에 대해 정부 및 민간 차원의 전략적 대응노력을 통해 적어도 중간 또는 중강 수준으로 산업경영강도를 끌어 올려야 할 것이다.

산업경영강도가 산업파위에 미치는 영향은 시장구조의 형태(독점, 과점, 경쟁)와 그 구조 하에서 경쟁을 유발하는 힘, 그리고 정부의 정책과 산업인프라에 따라 다르다.⁶¹⁾ 시장구조가 경쟁적이면 경쟁적일수록 산업파위는 강해질 수도 또는 약해질 수도 있다. 이는 경쟁을 도모하면 기술혁신이 촉진되어 품질향상과 원가절감을 가져오기 때문이다. 경쟁자간의 경쟁의식이 강해지면 강해질수록 시장은 경쟁적이 되며, 경쟁의식은 진입장벽·이동장벽이 낮거나 퇴출장벽이 높을 때 강해진다. 잠재경쟁자의 진입의지 또는 추세가 강하면 강할수록 시장에서의 경쟁의식은 높아진다. 그리고 구매자 및 공급자의 교섭력이 커지면 커질수록 산업 내의 기업파위가 약해져, 결국 산업파위가 약해진다. 또한 대체재(서비스제품)의 대체력이 크면 클수록 산업 내의 기업파위가 약해져 결국 산업파위를 약화시킨다.

따라서 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파위를 강화하기 위해서는 정책적으로 경쟁을 촉진하되 파멸적인 과당경쟁을 억제하는 시장구조 형태를 유지하고, 산업내 경쟁자간 지나친 경쟁의식을 자제토록 선사간 협조체제를 촉진하고 자율적으로 시장을 규제할 수 있도록 허용해야 한다. 선사로서는 우선 다섯 가지 경쟁요인들에 대한 대응태세를 갖추기 위해 공세적 또는 수세적 전략행동을 취할 것인지의 여부를 결정해야 한다. 즉 서비스 차별화에 노력하거나 대규모 선박투자를 통해 공세적 전략을 추구할 수도 있으며, 현재 산업경영강도를 주어진 것으로 받아들여 이에 대응하는 방어적 태세를 수립할 수도 있다. 그러나 산업추진동력에 의해 다섯 가지 경쟁요인들의 기본바탕이 변화할 것을 예상하여 경쟁선사들이 이를 인식하기 전에 변화에 따른 새로운 경쟁적 균형에 적합한 전략을 선택함으로써 상대적으로 유리한 위치를 선점토록 해야 할 것이다.

61) 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, pp. 199~200.

3. 근해 정기선사의 기업파워 강화 방안

1) 전략행동의 중요성

제4장 제3절에서 간략하게 살펴본 바와 같이 전략행위변수란 기업파워를 구성하는 요인 중에서 성장벡터와 혁신을 가리키며, 기업파워는 이 두 가지 요인의 작동에 의해 좌우된다고 해도 과언이 아니다. 왜냐하면 현 시점에서의 기업파워는 과거 특정시점에서의 기업규모·사업패러다임 적합성을 초기조건으로 하여 현재까지의 원인행위인 전략행위변수가 작동한 결과이기 때문이다. 여기에서 전략행위변수의 작동이란 동태적·경쟁적 환경변화에 대응하기 위한 기업의 전략행동을 말한다.

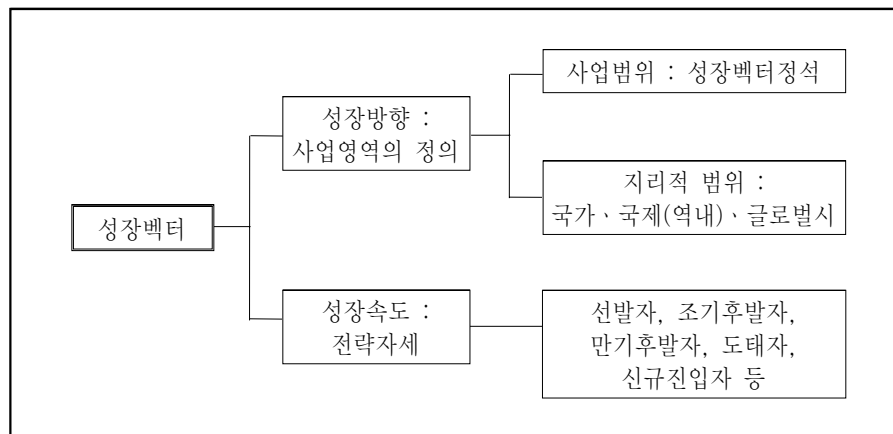
이하에서는 우리나라 근해 정기선사의 성장벡터 및 혁신 방향을 검토·제시한다.

(1) 성장벡터(Growth Vector)

전략행위변수 중 성장벡터는 주어진 기간 동안 역동적 환경에서 기업이 추구하는 성장방향성(path)으로서의 사업영역과 성장속도(pace)로서의 전략자세(strategic posture)를 다룬다. 따라서 기존기업의 경우에는 기업이 직면하는 환경 상의 변화나 자원능력 상의 변화에 따라 기존사업(들)과 신사업(들)의 영역을 재조정하는 것이 성장벡터 결정시 주관심사이다(<그림 7-1> 참조).

성장벡터의 구성체계

<그림 7-1>



자료 : 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p. 149.

① 성장방향과 사업영역의 정의

우리나라 근해 정기선사가 성장벡터를 어떻게 전개해야 하느냐의 문제는 사업 영역, 즉 서비스영역을 정의하는 문제와 같다. 사업영역의 정의는 우리나라 선사가 보유하고 있는 자원, 차별적 우위성, 고객니즈 변화의 폭과 내용, 그리고 기업의 전략적 의지에 좌우된다.

아시아 역내 정기선 해운환경이 급변하는 역동적 환경에서 사업영역을 정의한다는 것은 본질적으로 많은 정기선항로 가운데 어느 항로의 정기선사업을 지속 또는 퇴출할 것인지, 그리고 어느 항로에 신규로 진입할 것인가를 정의하는 일로 집약된다. 각 항로별 실현가능이익(이익잠재성), 시장진화동인, 그리고 자사의 기업파워(기업역량)의 관점에서 우수한 사업성과를 낼 가능성이 있는 사업(항로)의 조합을 선택하는 것이 곧 사업영역을 정의하는 일이다.

우리나라 근해 정기선사가 사업영역을 정의할 때에는 우선 현재의 본업인 정기선 해운사업(취항항로)을 축으로 하여 확대(expansion)할 것이냐 아니면 축소(reduction)할 것이냐의 관점에서 폭넓은 전략대안을 고려해 볼 수 있다(<그림 7-2> 참조).

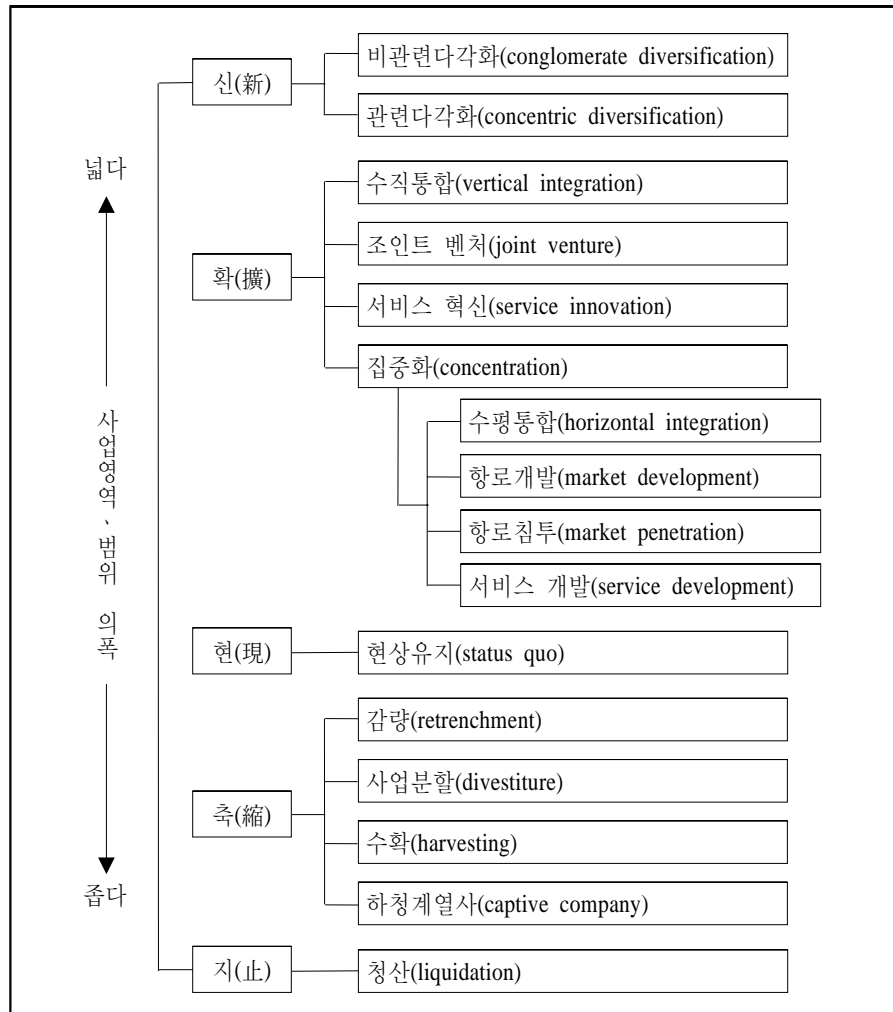
사업영역 확대 관점에서는 집중화전략, 서비스 혁신전략, 조인트 벤처전략, 신사업 진입전략 등을 고려해 볼 수 있다. 근해 정기선 해운사업분야에서의 전문성과 사업확대를 위해서는 동일하거나 거의 유사한 서비스망을 가진 둘 이상의 선사간 수평적 통합 내지 인수합병(M&A), 또는 전략적 제휴(SA)와 같은 전략을 구사하는 것이 바람직할 것이다. 특히 조인트 벤처전략은 선박확충 내지 선박 대형화에 따른 재원조달능력의 부족 및 위험부담 분산, 취항항로(사업영역) 확대에 따른 마케팅 및 관리 노하우 공유 등을 위해 근해 정기선사간 도입·운영할 수 있는 유용한 전략 가운데 하나라 할 수 있다.

② 성장속도와 전략자세

성장벡터에서 성장방향이 결정되면, 그 다음은 성장속도인 전략자세를 분명히 해야 한다. 이는 산업주도권과 관련된 문제로, 선발자(first mover)로 뛸 것인지, 아니면 그 사업에서 손을 뗄 것인지(loser), 또는 새로운 항로에 진출하는 신규진입자(new entrant)로 뛸 것이냐의 전략자세를 분명히 해야 한다.

사업영역 정의와 관련된 전략대안

<그림 7-2>



자료 : 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p. 151.

전략자세는 현재의 우리나라 근해 정기선사의 위상에 기초하여 미래의 목표를 달성하기 위한 것이어야 한다. 환언하면 향후 예견되는 산업추진동력이 우리나라 근해 정기선사의 기업파워와 시장지위에 미치는 충격을 극복하고, 과거와 같은 시장주도권을 유지·강화해 나갈 수 있는 전략자세를 갖추어야 한다는 것이다. 이러한 의미에서 우리나라 근해 정기선사들의 경우 기존항로에서는 선발자 겸 시장주

도자(market leader)로서의 전략자세를 견지해야 하며, 신규 개척항로에서는 공격적 후발진입자(late-comer & attacker)로서 선발자들을 추격할 수 있는 전략자세를 견지하면서 규모경제의 이점을 살려 원가를 낮추는 원가주도전략을 추구할 필요가 있다. 단순히 만기후발자(late late-comer)로서 시장추종자(market follower)의 전략자세를 가질 경우 시장주도권을 확보하는 것이 거의 불가능할 것이다.

(2) 혁신(Innovation)

기업경영에 있어서 혁신의 작동범위는 대단히 넓어 제품혁신, 공정혁신에서부터 마케팅 혁신, 관리혁신, 그리고 의식혁신 등에 이르기까지 광범위하다. 그러나 혁신의 효과는 기업성장에 직접적으로 이어지는 것이 아니라, 특히 제품적합성(product fit) 및 공정적합성(process fit)이라는 매개변수를 통해 간접적으로 연결된다.⁶²⁾

기업이 사업을 통해 성과를 얻어 성장·발전하는 과정에서 혁신이 성과와 연결되는 기본구도는 크게 두 가지로 집약된다. 첫째는 ‘사업을 어디에서 할 것인가’의 관점에서 해당산업(사업)이 무엇이며, 이익잠재성이 얼마나 될 것인가에 초점을 둔다. 둘째는 ‘사업을 어떻게 영위할 것인가’의 관점에서 이익잠재성을 현실화할 수 있는 기업파워를 키우기 위해 혁신을 어떻게 전개할 것인가에 관심을 둔다. 따라서 근해 정기선사가 기업성장을 극대화하여 지속적으로 성장·발전하기 위한 혁신행보를 설정하는데 있어서 우선 산업의 이익파이가 얼마나 크며 또 그것을 캐낼 수 있는 기업파워가 얼마나 강한가의 두 측면을 동시에 고려하지 않을 수 없다.

향후 근해 정기선 해운산업의 이익파이는 지속적인 해상 컨테이너 물동량의 증가로 우리나라를 비롯한 아시아 역내 전체적으로 크게 확대될 전망이다. 이러한 상황에서 우리나라 근해 정기선사가 기업파워를 좌우하는 사업패러다임의 적합성, 이 가운데에서도 특히 서비스제품의 적합성과 공정의 적합성을 확보할 수 있는 혁신행보를 설정해야 한다. 왜냐하면 서비스제품 혁신 등을 통해 서비스제품의 적합성을 좋게 하여 수익을 높이고, 공정혁신을 비롯한 여러 혁신을 통해 공정적합성을 높여 비용을 낮출 때 이익이 커지기 때문이다.

62) 사업패러다임의 정의, 그리고 공정·관리적합성과 제품적합성에 관한 내용은 제2장 제1절을 참조.

따라서 근해 정기선 해운시장의 니즈진화와 기술변화를 고려한 최선(best)의 서비스제품 적합성과 최선의 공정적합성을 선취하거나 편승하기 위한 성장벡터를 설정하고, 그에 부합하는 서비스제품 혁신과 공정혁신 등의 혁신활동을 전개하는 것이 우리나라 근해 정기선사의 성장동력을 확보하는 길이다.

결론적으로 혁신행보를 결정함에 있어서 서비스제품 혁신활동이 공정혁신 활동보다 우선적으로 전개되어야 한다. 또한 사업패러다임의 적합성(우위성) 중에서 사업본체 적합성, 사업실체 적합성, 사업지위 적합성이 좋지 않으면 서비스제품 혁신을 추구하고, 사업단위 적합성과 사업시스템 적합성이 좋지 않으면 공정혁신 또는 경영혁신을 추구해야 한다.

2) 기업파워 강화를 위한 전략과제

기업파워 강화를 위한 전략과제군(群)을 정리하면 <표 7-2>와 같다. 본 연구에서 일관되게 주장해 온 바와 같이 우리나라 근해 정기선사가 성장·발전하기 위해서는 기업파워, 그 중에서도 특히 상대적 기업파워를 강화해야 한다.

기업파워 강화를 위한 전략과제군(群)

<표 7-2>

구분	구성요인		분석결과 및 고려요소	전략과제군(群)
기업 파워 강화 방안	현재 조건	기업(사업) 규모	<ul style="list-style-type: none"> 상대적 열위(선대규모, 선형, 척수 등) 	<ul style="list-style-type: none"> 기업규모 확대위한 선사간 수평적 통합, M&A, SA, JV 등 검토
		사업 패러다임 적합성 및 우위성	<ul style="list-style-type: none"> 주경쟁자에 비해 전반적으로 사업패러다임의 적합성 미흡 및 우위성 열위 향후 산업추진동력에 의해 부적합 레벨 증가 및 우위성 상실 	<ul style="list-style-type: none"> 사업패러다임 우위성 확보 최우선 추진 항로별 고객니즈 속성별 전략차별화 필요(차별화, 원가주도, 구색화, 기동화전략 등) 해운물류 전문인력 교육·훈련 필요 국적 원양선사 및 외국 주요 경쟁사 대비 Manpower 취약
	전략 행동 변수	성장벡터	<ul style="list-style-type: none"> 성장방향(사업영역 재정의) 재설정 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스항로 다양화 모색 신규항로 개척 추진

기업파워 강화를 위한 전략과제군(群)(계속)

구분	구성요인	분석결과 및 고려요소	전략과제군(群)
기업 파워 강화 방안	전략 행동 변수	성장벡터	<ul style="list-style-type: none"> • 항로별 특성화, 차별화된 전략자세 필요
		혁신	<ul style="list-style-type: none"> • 항로별 성장속도와 전략자세 확립 - 한·일 항로 : 선발자 및 시장주도자 자세 견지방안 강구 - 한·중 항로 : 선발자 및 주도자 역할 견지, 항로안정화 긴요, 중국 선사와의 협조체제 유지 긴요 - 동남아항로 : 신규항로 개척 기반으로 활용, 원양 및 타국적선사와의 협력체제 강화 • 해운서비스제품 혁신활동 최우선 추진 - 고객니즈 파악 및 적기 대응할 수 있는 서비스체제 구축 - 현행 항로 서비스 전면 혁신 • 다양한 선박확보 기법 활용 필요 • 개별선사 특유의 동태전략경영프로세스 구축 시행 - 기업파워이론의 실무적 적용 - 기업 및 사업레벨의 사업패러다임 우위성 확보 - 운항관리 혁신 및 운항원가 절감, IT 기술활용도 제고, 인적자원관리 효율화, 관리하부구조 정비 등

향후 우리나라 근해 정기선사가 상대적 기업파워를 강화하여 지속적으로 성장·발전하기 위한 전략과제를 ‘기업파워이론’에 입각하여 다음과 같이 도출한다.

$$\begin{aligned}
 &[\text{근해 정기선사 성장·발전 지속}]_{\text{목표연도}(t+n)} = [\text{기업성과 극대화}]_{\text{목표연도}(t+n)} \\
 &= f(\text{산업파워})_{t+n}, (\text{기업파워})_{t+n}, \varepsilon] \\
 &= f(\text{산업파워})_{t+n}, (\text{상대적 기업파워})_{t+n}, \varepsilon] \\
 &= f(\text{산업파워})_{t+n}, \{(\text{상대적 기업파워})_{f(\text{현재})}, (\text{전략행보})_{t+n}\}, \varepsilon] \\
 &= f(\text{산업파워})_{t+n}, \{(\text{규모우위성}, \text{사업패러다임 우위성})_t, (\text{성장벡터}, \text{혁신})_{t+n}\}, \varepsilon]
 \end{aligned}$$

위의 관계식으로부터, 미래의 목표연도까지 우리나라 근해 정기선사가 지속적으로 성장·발전해 나가기 위해서는 기업성과를 극대화해야 한다. 이를 위해서는

주 경쟁선사보다 한발 앞서거나 한 수 뛰어난 성장벡터·혁신이라는 전략행위변수를 전략행보로 취함으로써 현재 열위에 있는 기업규모 및 사업패러다임 측면에서의 상대적 기업파워를 강화해야 한다. 즉 <표 7-2>에 나타난 바와 같이 현재의 불리한 상대적 기업파워 조건을 극복하기 위해서는 항로별 성장속도와 전략자세를 결정하고 그에 걸맞는 혁신행보를 취해 나가야 한다.

이하에서는 성장벡터 구성요인인 성장방향으로서의 사업영역을 고려하여 성장속도를 반영한 전략자세를 명확히 한 후, 우리나라 근해 정기선사가 성장·발전하기 위해 취해야 할 혁신행보로서의 전략과제 및 세부 추진방안을 검토·제시한다.

(1) 성장·발전을 위한 전략자세 결정

제4장에서 살펴본 바와 같이 우리나라 근해 정기선 해운산업은 국적선사들이 여전히 산업주도권을 잡고 있는 것으로 나타났다. 즉 2006년 말 현재 근해 정기선 항로별 국적선사의 시장점유율을 살펴보면 한·일 항로가 94.1%로 가장 높으며, 한·중 항로는 41.5%, 한·동남아항로는 62%를 차지하고 있어, 한·중 항로를 제외한 산업주도권이 우리 선사에게 있다고 할 수 있다. 그러나 우리나라 중심의 근해 정기선항로를 제외한 아시아 역내 타항로에서의 국적선사 시장점유율은 매우 낮은 것으로 나타나, 시장을 주도할 수 있는 지배력을 행사할 수 없는 상황이다.

기업파워이론에 입각한 지금까지의 연구결과를 살펴볼 때, 성장벡터로서 기업의 전략적 자세는 성장방향(성장가능영역)에 대한 기업의 성장속도를 결정하는 매우 중요한 의사결정요소이다. 왜냐하면 성장방향을 반영하는 사업영역과 성장속도를 반영하는 전략자세는 바로 전략의지의 표출이기 때문이다.

따라서 우리나라 근해 정기선사의 성장방향과 성장가능영역을 우리나라 중심의 기존 근해 정기선항로(한·일, 한·일, 한·동남아, 한리항로 등)와 이를 제외한 아시아 역내 타 정기선항로로 구분한다면 우리나라 근해 정기선사의 전략자세는 다음과 같이 설정되어야 할 것이다.

첫째, 우리나라 중심의 기존 근해 정기선항로에서는 국적선사들이 시장주도자(선발자)라고 할 수 있으므로, 각 항로에 결성되어 있는 선사간 협조체제를 현 수준 또는 그 이상으로 공고히 유지하면서 ‘규모적정화전략’으로 ‘시장선도자(first mover)’의 전략자세를 견지하여야 한다. 동시에 오랜 선발자로서의 입지를 확고히 하기 위한 성장전략으로는 ‘차별화 전략’이 유효하며, 이의 보완전략으로 ‘구색화 전략’을 병행하는 것이 바람직하다.⁶³⁾

둘째, 우리나라 중심의 기존 정기선항로를 확장하거나 그 이외의 아시아 역내 항로에 신규 진출하는 경우에는 현행 서비스방식에 의한 ‘시장확대전략’으로 시장 주도자들을 추격하기 위한 ‘공격자(attackers)’의 전략적 자세를 견지해야 한다. 이러한 전략자세 하에 구체적이고 유효한 성장전략으로는 ‘원가주도전략’이 있으며, 이의 보완전략으로 ‘기동화 전략’을 병행하는 것이 바람직할 것이다.⁶⁴⁾ 그동안의 경험 및 경영노하우에 비추어 볼 때 우리나라 국적선사들은 이러한 신규시장에 진입하여 사업패러다임의 우위성을 확보할 가능성이 있다. 따라서 현재 아시아 역내항로는 국가간 다양한 항로망이 구축되는 시기로서, 아직 서비스패턴이 정형화되어 있지 않은 전환기이므로, 보다 적극적인 항로개발 또는 항로개척에 나서야 할 것이다. 이러한 항로 진출시에는 기존 한·동남아항로 및 한·중 항로 서비스와의 연장 또는 연계, 그리고 원양선사와의 공동운항 등 전략적 제휴를 통한 근해와 원양항로 서비스간의 연계 등에 의한 협력전략을 추진할 필요가 높다.

(2) 규모적정화를 통한 차별화·구색화전략 추진

본 추진 전략은 근해항로 중에서 특히 한·일 항로 및 한·중 항로와 연계한 전략이다. 우리 근해 정기선사들은 공급(선복) 과잉과 경쟁국 선사들의 저운임 전략을 극복하기 위해서 고객 니즈 변화를 적극적으로 순응하는 ‘차별화 전략’을 추진해야 한다. 또한 압도적 혹은 상대적으로 우위를 점한 시장, 즉 한·일 항로 및 한·중 항로에 있어 더욱 서비스 네트워크를 강화하는 ‘구색화 전략’을 추진해야 한다. 이러한 차별화 전략과 구색화 전략을 통한 기업파워 강화 전략과제로서 서비스(항로) 합리화와 한·중·일 펜듈럼서비스 확대가 필요하다.

① 서비스(항로) 합리화

가. 필요성 및 목적

서비스 합리화는 우리 근해 정기선사의 상대적 열위요소인 선대 규모, 선형 등을 개편함으로써 향후 산업추진동력인 한·중 정기선 시장의 개방 등에 적극적으

63) 구색화(assortment) 전략이란 고객니즈의 속성 중 다양성(flexibility)을 충족시키는데 중점을 두기 위해 범위경제(economy of scope)의 이점을 살리는 전략임. 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999, p. 133.

64) 기동화(quicker) 전략이란 고객니즈의 속성 중 적시성(delivery)에 초점을 맞추어 시간효용면에서 보다 빨리 니즈를 충족시키는데 중점을 두는 전략으로, 기동성경제(economy of speed)의 이점을 살리는 전략임. 김인호, 상계서, p. 133.

로 대비하기 위해 긴요한 기업파워 강화 전략이다. 따라서 우리 근해선사들의 과잉 경쟁(선복투입 과잉, 항로 중복 등)을 해소하고, 근해선사간 협력체계를 더욱 공고히 하여 사업패러다임의 적합성 및 우위성을 확보하는데 그 목적이 있다.

나. 추진 방안

서비스 합리화를 위한 첫 번째 추진 과제는 선사간 수평적 인수·합병(M&A), 전략적 제휴(Strategic Alliance), 합작(Joint Venture) 등을 통한 상대적으로 열위에 있는 우리 근해선사의 기업 규모를 확대시켜야 한다. 우리 선사간에 국한하지 아니한 중국선사 등 다국적 선사와의 인수·합병, 제휴 및 합작 등도 기업 규모 확대를 위해 바람직하다. <표 7-3>은 최근 10년 동안 선사간 이루어진 수평적 M&A 실태를 파악한 것이다.

세계 정기선 시장의 선사간 수평적 M&A 추이(1996-2005)

<표 7-3>

연도	인수기업(Acquirer)	대상기업(Target)
1996	CMA	CGM
1997	Hanjin	DSR-Senator
1998	Evergreen	Llyod Triestino
	Hamburg Sud	Allianca
1999	A.P. Moller	Safmarine
	Hamburg Sud	Transroll Nav S.A
	A.P. Moller	Sea-Land
2000	CSAV	Norasia
2002	Hamburg Sud	Ellerman Services to Med/India
2003	Hamburg Sud	Kien Hung Shipping Co.
2005	A.P. Moller	Royal PONL
	CMA-CGM	Bollore(Delmas)
	TUI/Hapag-Llyod	CP Ships

자료 : Drewry Shipping, *M&A in Container Shipping Industry* ; Harun Johari(CEO, Port of Tanjung Pelepas), *Port and Shipping Industry - New Growth Paradigm and Its Strategic Implications*, 5th ASEAN Ports & Shipping Conference, Johor Bahru, Johor, 12 June 2007에서 재인용.

이러한 선사별 M&A를 통해 세계 주요 정기선사들⁶⁵⁾은 <표 7-4>에서 보듯이 주로 원양선사들이 모회사를 이루고, 권역별 중소형 피더선사들이 자회사로 편성된 형태를 띠고 있다. 우리 근해선사 역시 글로벌 원양선사들로부터의 인수합병에서 자유로운 것은 아니다. 국적선사 스스로 대형화를 시도하지 않으면 안 되는 시점이 도래한 것이다.

세계 정기선사들의 모회사 및 자회사 현황

<표 7-4>

모회사	자회사 (Consolidated Subsidiaries)
APM-Maersk	Maersk Line, Safmarine, APM Saigon Shipping-MCC and Mercosul Line
CMA CGM Group	CMA CGM, Delmas (with OTAL), ANL, US Lines, Feeder Associate System, Cagema, MacAndrews, Cheng Lie Navigation Co and CoMaNav
Evergreen Line	Evergreen Marine Corporation, Evergreen Marine (UK) Ltd, Evergreen Marine (HK) Ltd and Italia Marittima
Hanjin	Senator
CSCL	Shanghai Puhai Shipping Co
NYK	Tokyo Senpaku Kaisha (TSK)
Zim (ZISS)	Gold Star Line and Laurel Navigation
PIL	Advance Container Line (ACL), Pacific Eagle Line (PEL) and Pacific Direct Line (PDL)
CSAV Group	CSAV, CSAV-Norasia, Libra (Brasil), Libra Uruguay
Hamburg-Süd Group	Hamburg-Süd, Aliança, FESCO-ANZL, Costa C.L.
Grimaldi (Napoli)	Atlantic Container Line (ACL) and Finnlines
RCL	Siam Paetra
Schöller Group	Bengal Tiger Line, Austral Asia Line and New Pacific Shipping
Swire Shipping	China Navigation Co, Bank Line, Tasman Orient Line and Greater Bali Hai Orient Express Lines (OEL) and Shreyas Shipping are divisions of the Transworld Group
FESCO	FESCO ESF
Delphis NV	Team Lines
Eimskip	Containerships Group and Euro Container Line (ECL)
Peel Ports	BG Freight, Coastal C.L., Concorde C.L., Clydeport Line
DFDS	DFDS Container Line and DFDS-Lys Line

자료 : AXS-Alphaliner (www.axsmarine.com/public/top100/consol.php).

65) <부록 3>의 세계 100대 정기선사 현황을 참조할 것.

한·일 항로의 경우는 국적선사가 절대적인 시장점유율을 차지하고 있어 국적 선사간 전략적 제휴를 통한 협력 방안이 긴요한 반면, 한·중 항로의 경우 한·중 양국 선사들이 거의 유사(실제로 우리나라 선사가 약간 우세)하게 시장을 지배하고 있고 2009년에 한·중 항로가 실질적으로 개방된다고 볼 때 국적선사와 중국 중소형(지방)선사와의 합작 혹은 그들 선사를 인수하는 방안⁶⁶⁾도 검토해야 한다. 이를 위해 우리 선사들은 <부록 2>의 중국적 외항 컨테이너 정기선사 등록 현황을 참고하여 향후 비교적 잘 알려지지 않은 중국적 선사에 대해 체계적으로 모니터링을 해야 할 것이다.

둘째, 항로운영체제를 개편하는 것이다. 즉 한·일 항로 혹은 한·중 항로에서 사업을 영위하는 선사들의 수, 그들의 선대 규모 및 기항지(서비스 네트워크)까지 조정하는 것이다. 이 방안의 추진주체는 해당항로에서 취항 중인 선사들의 대표기구, 즉 협회 및 협의회에서 업계의 의견을 수렴하여 강력하게 추진해야 한다. 한·중 항로의 경우 양국 정부는 이미 특히 실질적인 시장개방을 앞두고 중·일 항로에서 겪고 있는 시장 난립 및 한·중 항로의 과잉 경쟁 상황을 종합하여 개방 이후 부작용을 방지하는 차원에서 민간의 자율적인 규제를 지지하였다.

이에 국적 근해선사들은 안도해서는 안 되며 선대 규모를 개선하고 일본 및 중국에 대한 피더 네트워크를 더욱 더 강력하게 구축해야 한다. 왜냐하면 한·중 및 한·일 피더 네트워크야말로 우리나라 항만의 최대 강점이자 우리 근해선사의 핵심 역량이기 때문이다.

항로운영체제의 개편 원칙은 ‘효율성’에 있다. 물동량이 많은 주요 항만은 선박의 중대형화(1,000~3,000TEU)를 통해 규모의 경제를 달성하고 또한 공동운항을 증가시켜 기항 빈도를 높임으로써 차별화된 서비스를 제공해야 한다. 항로별 평균적으로 구분할 경우, 한·일 항로는 1,000TEU 내외, 한·중 항로는 1,500TEU 내외, 동남아항로는 2,500~3,000TEU 정도의 선형이 요구되는 것으로 보고 있다. 반면에 물동량이 적은 항만에 대해서는 양국 항만당국의 적절한 지원을 통해 피더 네트워크를 확보토록 해야 한다.

66) 해양수산부에서 추진 중인 ‘국제물류투자펀드’는 해외 항만 및 물류센터 개발, 물류기업 인수·합병(M&A)에 투자하는 것을 목적으로 하고 있어, 우리 근해선사들의 기업 규모 확대를 위한 수단을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

② 한·중·일 펜듈럼(Pendulum) 서비스 확대

가. 필요성 및 목적

우리 국적 근해 정기선사들은 대부분 한·중 항로와 한·일 항로를 동시에 취항하지만 두 항로를 독립적으로 운항하는 경우가 많다. 즉 한·중·일 펜듈럼 서비스 체제의 구축이 시급하다. 한·중 구간, 한·일 구간을 넘어서 중·일 구간에서도 시나브로 경쟁력을 가질 수 있도록 미리 준비해야 한다. 한·중·일 펜듈럼 서비스는 한·중 컨테이너 정기선 시장이 개방될 때, 우리나라가 역으로 중·일 시장을 공략할 수 있는 전략이 될 것이다.

나. 추진 방안

한·중·일 펜듈럼 서비스를 개별선사 혹은 선사간 공동으로 추진하기 위해서 적정 선형의 선대 확보가 필요하다. 한·중·일 주요 항만 및 물동량 성장률이 높은 항만을 기항지로 하여 서비스를 발굴한다. 특히 한·중간 서향항로(한국→중국) 및 한·일간 서향항로(일본→한국)의 소석률이 상대적으로 낮다는 점을 고려하여 기항지를 선택하며, 선사간 공동 배선을 통해 전체적인 선복량을 줄이는 것이 중요하다.

현재 4개 선사가 7개 노선의 한·중·일 펜듈럼 서비스를 시행하고 있다(<표 7-5> 참조). 4개 선사 모두 항로별로 2척의 사선을 각각 투입하고 있다. 또한 공동 운항 여부를 살펴보면, 범주해운과 STX Panocean의 펜듈럼 서비스 중에 한·일 구간(일본 게이힌 지역)에서만 일부 나타나고 있다.

(3) 시장확대를 위한 원가주도·기동화전략 추진

규모적정화를 통한 차별화·구색화 전략과 다르게 주로 동남아항로, 서남아시아 및 중동 등 아시아 역내 시장에 적용할 근해 정기선사의 기업파워 강화 방안은 시장 확대를 위한 원가주도·기동화 전략을 추진하는데 있다. 동남아항로는 우리 국적선사의 시장 장악력이 최근 점점 하향 추세를 보여 60%대에 있다. 한·일, 한·중 항로에 비해 상대적으로 원거리에 있어 원양선사의 피더 물동량뿐만 아니라 자체 수출입 물동량 및 역내 삼국간 물동량이 주요 타깃이 된다.

주요 전략 과제는 원양·근해선사간 상생 협력 강화, 역내 국가 선사와 공동운항 확대 및 해외 현지 포워딩사업 강화 등이 있다.

한·중·일 펜돌럼 서비스 현황(2007년 10월 기준)

<표 7-5>

단위 : 척, 항차, TEU

선사	투입 척수	주당 항차	주당 선복량	항로	비고
범주 해운	2	1	630	닝보/상해/부산/울산/SHIMIZU/TOKYO/NAGOYA/ TOYOHASHI/YOKKAICHI/TOYOHASHI/NAGOYA/ TOKYO/SHIMIZU/울산/부산/상해/닝보	게이힌
STX	2	1	566	칭다오/광양(목)/마산(금)/부산(토)/YOKOHAMA/ TOKYO/SHIMIZU/NAGOYA/부산/마산/광양/칭다오	
남성 해운	2	1	764	닝보/상해/부산(화)/SHIMIZU/SENDAI/ONAHAMA/HI TACHINAKA/부산/울산/광양/닝보	게이힌 이북
	2	1	536	상해/부산(금-토)/TOMAKOMAI/HACHINOHE/ SENDAI/부산(일)/울산/상해	
	2	1	790	다롄/칭다오/부산/NIGATA/TOMAKOMAI/HAKODAT E/TOYAMASHINKO/부산(목)/광양/다롄	서안
	2	1	536	신강/광양/마산/부산(금)/AKITA/NIGATA/ HACHINOHE/부산(금)/울산/마산/광양/신강	
홍아해운	2	1	550	부산(토)/광양(일)/홍콩/Shakou/Xiamen/부산/ IMARI/YATSU-SHIRO/부산	관문

자료 : 한국근해수송협회의, 각 선사 인터뷰.

① 원양·근해선사간 상생 협력 강화

가. 필요성 및 목적

원양선사는 대형선을 위주로 간선항로상의 허브항만 기항을 위주로 영업망을 형성하고 있으며, 향후 초대형선의 등장은 점점 이러한 경향을 짚게 할 것이다. 이에 원양선사들은 자신들의 ‘신뢰’할 수 있는 피더 선사들을 필요로 하게 된다. 또한 근해선사들은 자신들에게 피더 물동량을 안정적으로 확보해 줄 원양선사가 필요하게 된다.

나. 추진 방안

원양선사와 근해선사간 세부적인 상생 협력의 첫 걸음은 국적 원양선사와 근해선사간 다양한 상생 협력 모델을 개발하는 것이고 작은 협력과제 하나하나에서 ‘신뢰’를 키워가는 것이다. 사실 예전에도 많은 시도가 있었지만 신뢰 구축이 제대로 되지 않아 무산된 경우가 빈번하다. 일례로 ‘원양·근해선사간 공컨테이너 수

급 협력 방안'이 대표적으로 추진되지 못한 사례다. 원양선사와 근해선사는 외국 거점항만(예, 홍콩)에서 공컨테이너가 부족하거나 남는 경우가 서로 반대로 발생하여 서로간에 협력이 이루어질 경우 큰 시너지와 비용 절감을 가져올 수 있다(<표 7-6 참조>).

우선적으로 선사들간의 협력 및 신뢰 구축의 바탕이 되는 '클럽 활동'이 활성화되어야 한다. 일례로 최근의 '해운농구리그'와 같은 클럽 활동이 활성화되어 장기적으로 추진될 수 있도록 적극적인 지원이 필요하다. 이러한 지원금은 선사들간에 협력기금을 조성하여 마련하고, 나아가 실제적인 업무 영역에서 협력(공컨테이너 공동 사용 및 공동운항)에 의한 이익공유제 시행 여건의 기틀을 마련할 것이다. <표 7-6>은 원양 및 근해선사가 공컨테이너 공동 리스를 통해 협력의 기반을 마련하고 공컨테이너 수급 협력 체계를 구축할 수 있는 방안을 제시하였다.

원양·근해선사간 상생 협력 방안(예시)

<표 7-6>

협력(안) : 공컨테이너 공동 리스를 통한 협력 체제 구축	
1. 추진주체 :	원양·근해 국적선사
2. 추진대상 :	공컨테이너(Empty Container)
3. 추진방법 :	Paper company 설립 후 공컨테이너 공동 리스
4. 추진목적 :	공컨테이너를 공동 리스·사용함으로써 원양 및 근해선사의 수급을 보다 효율적으로 관리하여 비용을 절감함
5. 대상항만 :	홍콩, 싱가포르 등 원양선사의 주요 환적항만이면서 근해 정기선사가 기항하는 항만
6. 애로요인 :	영업 및 장비(컨테이너) 관리상의 문제 발생 등
7. 기대효과 :	원양선사의 경우 주력항로가 아닌 근해항로에서 컨테이너 기기를 불필요하게 재배치하는 비효율성을 감소시키며, 근해선사의 경우 원양선사의 근해 구간의 불필요한 영업을 줄어드는 효과로 인해 어느 정도의 운임을 안정화시킬 수 있을 것으로 기대됨

자료 : 전문가 인터뷰 등.

또한 우리 국적선사들의 컨테이너 보유 현황을 살펴보면 컨테이너 리스 비율이 약 35%(37만 7,301TEU)를 넘을 것으로 추정된다(<표 7-7> 참조). 따라서 이러한 리스 규모를 공동으로 할 경우 추가적으로 리스비용(약 1.5\$/일/TEU)의 절감도 예상된다.

선사별 컨테이너 보유 현황

<표 7-7>

단위 : TEU

		컨테이너 보유량		
		자사(Owned)	리스(Leased)	합계(Total)
원양	한진해운	350,000	210,000	560,000
	현대상선	218,000	61,000	279,000
근해	고려해운	51,175	28,062	78,237
	남성해운	n.a.	n.a.	4,502
	C&상선	n.a.	n.a.	38,000
	장금상선	23,002	40,932	63,934
	홍아해운	24,871	37,307	62,178

자료 : Informa Ltd., Containerisation International Yearbook 2007, 2007.

또한 아시아 역내 삼국간 항로에서 중동항로에 이르기까지 비교적 국적선사의 마케팅 역량이 분산된 지역에서의 공동운항 여건을 마련해야 한다. 이러한 경험을 통해 근해선사들은 원양항로로 나아갈 전 단계를 학습할 기회를 얻게 되는 것이다. 이를 위해 근해선사들이 선박을 공동으로 확보할 수 있는 금융지원정책이 마련되어야 한다. 일례로 대형 원양선사의 보증을 통한 근해선사의 선박투자회사제도 이용 등의 선박 금융기법을 활용한다.

② 역내국가 선사와 공동운항 확대 : Express 서비스 도입

가. 필요성 및 목적

우리 근해선사들은 동남아시아, 서남아시아, 중동과 같은 지역 내 역내국가선사와 공동운항을 통한 시장 개척이 필요하다. 이들 국가로의 운송서비스는 상대적으로 우리나라와 원거리에 있기 때문에 중간 기항지가 많은 편이다. 이 때문에 상대적으로 운항 시간이 길어질 수밖에 없다. 이러한 고객의 불편을 해소하고 신규 시장 개척을 위해 역내국가 선사와 공동으로 Express 서비스를 도입할 필요성이 있다. 이러한 신규 항로에 대한 Express 서비스 개설은 우리 국적 근해선사의 기업과 위 강화방안의 기동화 전략에 해당한다.

나. 추진 방안

우선 동남아시아에서 중동, 지중해에 이르는 권역의 역내국가 선사에 대한 파악 및 시장에 관한 분석이 선행되어야 한다. 이를 통해 역량 있는 선사를 발굴하고 우리 근해선사와의 교류를 통해 공동운항 및 양국간 혹은 양 지역간(예: 중동-동북아시아 등) Express 서비스 개설 등을 추진한다.

③ 해외 현지 포워딩사업 강화

가. 필요성 및 목적

우리나라 근해 정기선사의 포워더 영업비중은 평균 80~90%에 달하는바, 이는 선사 스스로 대화주 판매 및 마케팅활동을 수행하기 보다 포워더를 통한 영업활동이 비용효과적이며 효율적이기 때문이다. 이는 역설적으로 우리나라 근해 정기선사의 해외 현지 판매 및 마케팅능력을 강화하기 위해서는 현지 국내법이 허용하는 한 포워딩사업을 영위해야 함을 반증하는 것이다.

따라서 해외 현지에서의 판매 및 마케팅능력 강화를 통해 시장확대전략을 성공적으로 추진하기 위해서는 포워딩사업의 현지법인화 등 포워더사업의 진출을 확대·강화해야 한다.

나. 추진방안

우선 해당국의 포워더사업에 대한 법·제도적 제약요인을 검토해야 하며, 현지에서 활동하는 해당국 포워더 또는 국내에서 진출한 포워더의 활동실태를 파악해야 한다. 법·제도적 제약수준을 파악하여 현지 진출가능성을 확인한 후에는 해당국에서의 포워더 기능 및 역할, 사업가능성, 현지에서의 고객니즈를 분석한다. 진출여건을 종합적으로 확인한 후에는 진출방식과 시기, 규모 등을 최종적으로 결정한다. 특히 현지 여건 상 단독 진출이 어려울 경우 공동운항 파트너 또는 향후의 잠재적 전략적 파트너와 공동으로 진출하는 방안을 모색할 필요가 있다.

포워딩 사업의 해외 현지화가 이루어질 경우 비용의 현지화를 통해 환리스크와 비용절감을 도모할 수 있으며, 해당국의 다양한 화주의 니즈에 부응하여 자사 서비스뿐만 아니라 타선사의 서비스를 활용함으로써 입체적이고 공고한 영업 및 마케팅 네트워크를 구축할 수 있을 것이다.

(4) 공통 추진전략

① 항로별 적정 선형 및 선대 운영체제 구축

가. 필요성 및 목적

구색화 전략과 기동화 전략을 효율적으로 구사하기 위해서 전제되어야 하는 것이 항로별 적정 선형 및 선대 운영체제가 구축되어야 한다. 기업파워의 성장벡터 요인인 항로(방향) 및 선대(크기)를 어떻게 운영하느냐에 따라 기업의 성과뿐만 아니라 산업의 부침까지 영향을 미친다. 아시아 역내 항로별로 운항거리와 물동량, 경쟁자의 수, 동서 기간(원양)항로에서의 주력선대 배치 동향 등에 따라 적정 선형을 도출하고 적정 선대를 어떻게 운영할 수 있는가에 대한 시스템적 접근이 필요하다.

나. 추진 방안

항로별 특징에 따라 한·일 항로는 선발자 및 시장 주도자 자세를 견지할 수 있는 운영체제, 한·중 항로는 중국선사와 경쟁과 협력관계를 지속하고 항로 안정화 및 중국 선사를 리드할 수 있는 운영체제, 동남아항로는 기 진입 선사 중심에서 타 국적 근해선사가 참여할 수 있는 운영체제, 기타 항로는 항로를 세분화하여 신규 개선을 할 수 있는 체제를 구축해야 한다.

따라서 우선적으로 항로별로 또한 항로 속에서 주요 항만별로 전략자세를 더욱 차별화할 수 있는 적정 선형 도출을 위한 연구가 선행되어야 한다. 그 다음에 항로별로 서비스 빈도를 고려한 적정 선대 규모를 파악한 후 효율적인 운영체제를 구축해야 한다.

한·일 항로 적정 선형 및 선대 운영체제(안)

<표 7-8>

한·일 항로 적정 선형 및 선대 운영체제 개편 방향
<p>1. Main Port의 공동운항 방안</p> <p>1) 3개 운항 그룹을 2개 내지 1개 그룹으로 축소하여 주 3항차를 주 4~5항차로 개편 (Frequency를 늘리는 것이 상당히 중요함)</p> <p>2) 대형선박(1,000~1,500TEU급) 투입 : 21척 선박을 10척으로 운영 가능</p> <p>3) 한·일 항로에서 한·중·일 펜돌림 서비스 체제로 전환 : 적정 선형 1,000TEU급, 항차를 늘리는 것에 집중(중국 Main port, 인천광양·부산, 일본 Main port)</p> <p>2. Out Port의 공동운항 방안</p> <p>1) 수익성이 있는 항만과 그렇지 않은 항만으로 구분</p> <p>2) 현재 운항 수익이 보장되지 않는 항만일 경우, 양국 항만당국이 공동으로 지원함으로써 네트워크 유지(예: 부산항, 카시마항 연결)</p>

자료 : 전문가 인터뷰.

하지만 운영체계의 구축과정은 선사별로 선대 투입과 관련해서 이해관계가 첨예하게 대립될 소지가 있으므로 선사별 선대 투입에 대한 적절한 평가 기준 마련도 수반되어야 한다.

② 개별선사 특유의 동태적 전략경영프로세스 확립

가. 필요성 및 목적

기업은 자사가 속해 있는 산업이 진화하여 고객의 니즈와 이를 충족시키기 위한 기업의 역량 간의 적합성이 시간의 흐름에 따라 끊임없이 변화할 때, 두 측면간의 적합성을 확보하여 경쟁자들보다 더 우월한 기업성장을 실현함으로써 성장·발전하지 않을 수 없다. 기업파워이론은 현시점에서 자사의 경쟁적 위상이 어떠한지 또 향후 전개될 동태적·경쟁적 상황에 대해 어떻게 전략적으로 적응할 것인가의 적응방식과 논리를 중시하는 동태전략경영이론으로서, 기업성장·발전의 원동력은 기업파워라고 인식한다.

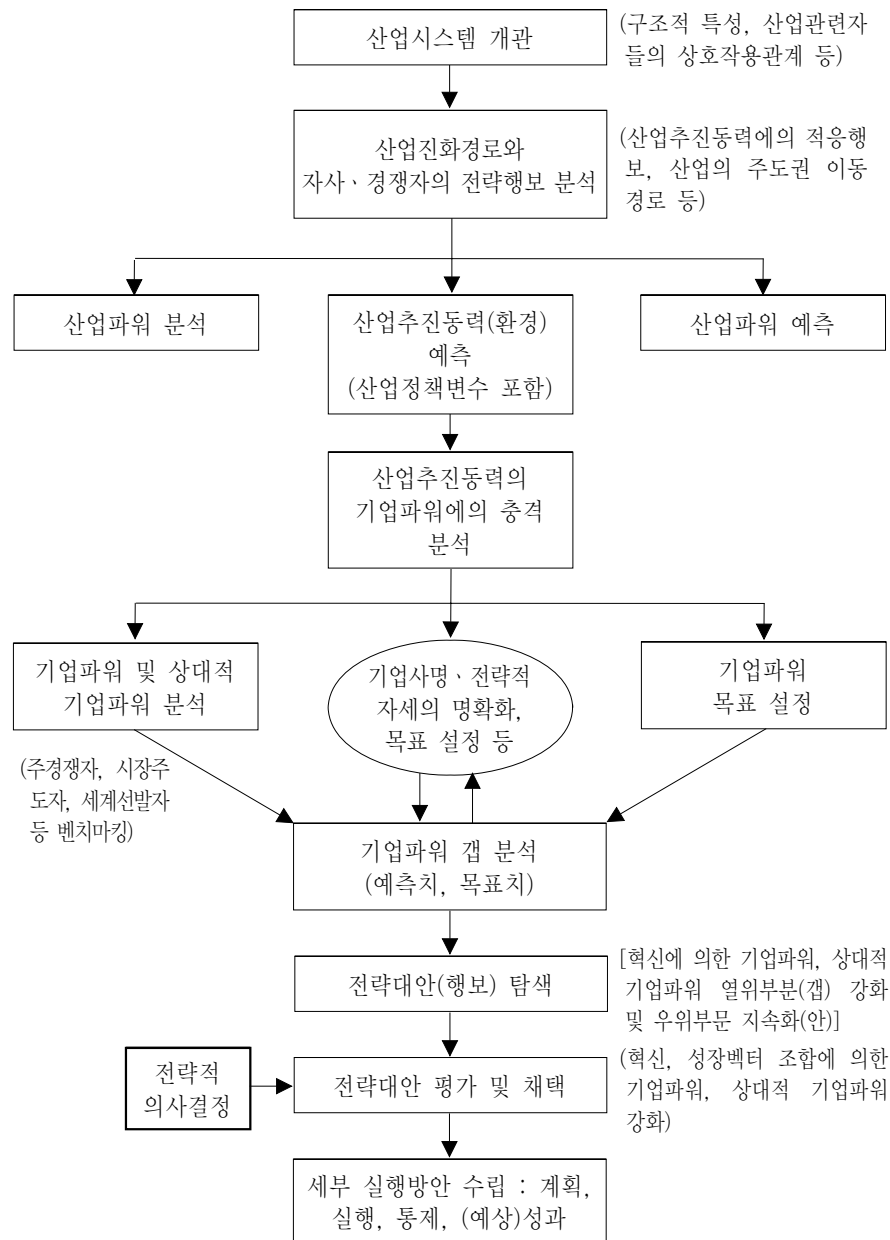
따라서 기업성장·발전의 원동력을 기업파워에 두고, (상대적) 기업파워와 산업파워의 원천과 이를 강화하기 위한 원리를 제공해 주는 기업파워이론을 개별선사의 입장에서 정기선 해운사업 레벨의 성장전략 수립에 도입·적용하는 것이 매우 긴요하다고 할 수 있을 것이다.

나. 추진방안

기업파워이론을 실무에 적용하기 위한 전략경영 프로세스를 <그림 7-3>과 같이 제시한다. 기업파워이론은 기업레벨과 산업레벨 모두에서 적용가능하나, 정기선 해운산업에 실무적으로 적용하기 위해서는 그 구성개념들에 대한 조작화와 측정 도구 개발이 요구된다.

기업파워이론에 입각한 전략경영 프로세스

<그림 7-3>



4. 근해 정기선 해운산업의 산업파워 강화를 위한 정책대안

1) 산업파워와 산업정책의 중요성

제3장 제1절에서 설명한 바와 같이 산업정책은 자국의 산업시스템 내에 존재하는 사업패러다임들이 경쟁국의 경쟁자보다 더 강한 경쟁우위성과 적응우수성을 확보하는 데 영향을 미친다. 즉 정부는 해당산업의 발전방향, 발전동인과 동력원의 조성, 기업행동의 규범·규칙 및 시장구조 형태, 그리고 이를 지원하는 산업인프라의 정비 등의 정책수단을 통해 자국기업들의 기업파워와 산업파워를 강화하기 위한 정책의지를 구사한다.

따라서 향후 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 강화하여 지속적으로 성장·발전하기 위한 정책대안을 기업파워이론에 입각하여 다음과 같이 도출한다.

$$\begin{aligned}
 &[\text{근해 정기선사 성장·발전 지속}]_{\text{목표연도}(t+n)} = [\text{기업성과 극대화}]_{\text{목표연도}(t+n)} \\
 &= f(\text{산업파워})_{t+n}, (\text{기업파워})_{t+n}, \varepsilon] \\
 &= f(\text{산업파워})_{t+n} \cdot (\text{기업파워})_{t+n}, \varepsilon] \\
 &= f\{(\text{산업파워})_{t(\text{현재})}, (\text{산업추진동력}, \text{산업정책변수})_{t+n}\} \cdot (\text{기업파워})_{t+n}, \varepsilon] \\
 &= f\{(\text{시장규모}, \text{산업자급역량도}, \text{산업경영강도})_{t(\text{현재})}, (\text{산업추진동력}, \text{산업정책변수})_{t+n}\} \cdot (\text{기업파워})_{t+n}, \varepsilon]
 \end{aligned}$$

위의 관계식으로부터, 미래의 목표연도까지 우리나라 근해 정기선 해운산업이 지속적으로 성장·발전해 나가기 위해서는 산업의 이익잠재성을 현재화할 수 있는 힘이 되는 산업파워를 강화함으로써 기업성과를 극대화해야 한다. 이를 위해서는 현재 문제가 되거나 산업파워를 약화시키는 요인을 개선하기 위한 산업정책변수, 즉 정책대안을 선정·추진하는 것이 시급하다. 왜냐하면 현 시점에서의 산업파워는 과거 특정시점의 산업파워를 초기조건으로 하여 산업추진동력의 영향 및 산업정책변수가 작동한 결과이기 때문이다.

이러한 논리에 따를 경우 <표 7-9>에 나타난 바와 같이 현재의 불리한 산업파워조건을 극복하여 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 강화하기 위해서는 향후 예견되는 산업추진동력의 영향을 고려하여 해운산업의 산업파워를 구성

하는 요인에 대해 산업정책변수를 작동시켜야 할 것이다. 즉 업계 및 정부가 목표로 하는 근해 정기선 해운산업의 미래상 달성 및 국가경제에 대한 기여도 확대를 위해서는 산업파워를 강한 방향으로 변화시킬 유효한 해운산업정책을 수립·시행해야 한다. 아울러 산업정책변수는 궁극적으로 상대적 기업파워에도 영향을 미친다는 점을 고려하여 산업파워와 함께 기업파워를 강화할 수 있는 정책대안을 동시에 검토할 필요가 있다.

이와 관련, 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 강화하기 위해서는 일관된 해운산업정책을 시행해야 함은 물론, 특히 우리의 주요 경쟁자들과의 서비스 격차에 대한 추격 내지 해소를 위한 정책적 의지 및 배려가 절실히 요구된다. 동시에 업계 자율적으로 산업파워를 강화할 수 있는 경영환경 조성에도 지속적인 관심과 지원이 필요하다.

2) 산업파워 강화를 위한 정책대안

산업파워 강화를 위한 정책대안군(群)을 정리하면 <표 7-9>와 같으며, 이하에서는 각 대안별 추진방안을 검토·제시한다.

산업파워 강화를 위한 정책대안군(群)

<표 7-9>

구분	구성요인		분석결과 및 고려요소	정책대안군(群)
산업파워 강화 방안	현재 조건	시장 (산업) 규모	<ul style="list-style-type: none"> 상대적 열위(물동량 규모 등) 	<ul style="list-style-type: none"> 시장규모 확대 위한 육성·지원정책 검토 신항 해운물류시장 개척 지원(터미널 등 물류시설 확충 등)
		산업자금 역량도	<ul style="list-style-type: none"> 공급과잉 선박대형화 추진 	<ul style="list-style-type: none"> 공급과잉 해소방안 강구 선박확보 지원
		산업경영 강도	<ul style="list-style-type: none"> 기존선사간 지나친 경쟁의식 및 과당경쟁으로 운임 하락 추세 서비스(항로) 합리화 필요 : 항로운영체제 개편 등 항로개방에 따른 잠재경쟁자의 진입위협 등에 대비, 항로 안정화 대책 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 협의체를 통한 현 시장구조 유지 및 자율규제 강화 전환기 새로운 근해 정기선 해운정책 수립 추진 - 수급관리 정책 도입 : 선복량 통제, 시장진입 기준 설정 등

산업파워 강화를 위한 정책대안군(群)(계속)

구분	구성요인		분석결과 및 고려요소	정책대안군(群)
산업파워 강화 방안	외생 변수	산업추진 동력 전망	<ul style="list-style-type: none"> • 한·중 항로 개방, 해운동맹 제도 폐지 움직임, 물류협력 확대 • 해상물동량의 증가세 지속, 고객니즈의 고도화·다양화 • 선박대형화, 전용터미널 운영, 선사간 M&A/공동운항 증가, 선사규모 확대, 선사의 종합물류기업화, 물류비 하락 추세 	<ul style="list-style-type: none"> • 공급 및 경쟁측면의 산업추진동력 충격에 대한 근해 선사 육성·발전 정책 수립 추진
	내생 변수	산업정책	<ul style="list-style-type: none"> • 개방과 자율화 정책으로 유효한 산업관리수단 부재(수급관리·운임관리 애로) • 근해 정기선 해운산업에 대한 별도 지원·육성정책 부재 	<ul style="list-style-type: none"> • 선박운항회사(Ship Operating Company)제도 도입 및 선박관리업 육성관련 법·제도 개정 필요 • 전용 컨테이너 터미널 운영권 부여 • 해운산업 장기발전계획상 근해선사 우대정책 추진 • 민간협업체 활동촉진위한 법·제도 정비, WTO 규정 및 공정거래정책과의 조화 • 선원 및 육상전문인력 양성 정책 추진 • 해운관련산업(금융, 보험) 육성

(1) 선박운항회사(Ship Operating Company ; SOC) 제도 도입 및 선박관리업 육성

① 필요성 및 목적

원양선사에 이어 근해 정기선사의 기업규모도 급속도로 대형화되고 있다. 이는 원양 기간항로의 선박대형화 및 선사간 M&A 여파가 근해항로에까지 직접적으로 미치고 있다는 반증이기도 하다. 이러한 상황에서 우리나라 근해 정기선사들은 기업규모 측면에서 아시아 역내 외국 주요 경쟁선사에 비해 열위에 있으며, 특단의 대책을 수립하지 않는 한 그 격차는 더욱 벌어질 전망이다. 기업규모 측면에서 경쟁우위를 확보해야 하는 절실한 이유는 바로 근해 정기선 해운시장의 지속적인 성장이 예상되기 때문이다.

따라서 사업패러다임의 우위성을 확보·유지하여 기업파워를 강화하기 위해서

는 기업규모의 대형화가 절실히 요구된다. 기업파워 강화는 우리나라 근해 정기선사의 산업파워 강화로 이어져, 근해 정기선 해운시장에서의 경쟁세력과 경쟁에 영향을 주는 요인을 장악·관장·제어할 수 있는 힘을 발휘할 수 있게 해준다.

그러나 기업규모 대형화를 도모하는 데에는 많은 기간이 소요되므로, 이를 단축하여 비교적 단기간에 달성하기 위해서는 자율적 또는 인위적인 국적선사간 M&A 내지 운항선대의 집단화·대형화가 필요하다.

선사규모 내지 운항선대 규모의 대형화를 도모하기 위해서는 선박운항회사(SOC) 제도를 도입하고 현행 선박관리업을 적극 육성해야 한다. 이는 선주사(ship owner)로서 기존 근해선사의 사업실체를 인정해 주면서 자발적 M&A를 비롯하여 선사간 운항선대의 자율적인 집단화·대형화를 도모하는데 필수적인 해운경영 메커니즘이기 때문이다. 이미 전세계적으로 해운경영은 선박의 소유(owner)·관리(management)·운항 및 마케팅(operation & marketing)으로 세분화되어 전문적인 기업경영이 이루어지고 있다는 점을 명심할 필요가 있다.

② 추진방안

선박운항회사(SOC) 제도를 도입하기 위해서는 우선적으로 해운법 등 관련법의 개정이 필요하다.

현행 해운법에 명시되어 있는 해운사업의 유형은 해상여객운송사업, 해상화물운송사업, 해운중개업, 해운대리점업, 선박대여업 및 선박관리업뿐이다. 외국의 경우 전문적인 선박운항사업을 해운기업 경영의 중요한 유형으로 인정하고 있어, 선박을 소유한 선주(shipowner)들은 선박운항업체에 선박을 위탁·운영시키고 있다.

우리나라 해운법상 ‘해상여객운송사업이나 해상화물운송사업을 경영하는 자 외의 자 본인이 소유하고 있는 선박(소유권을 이전받기로 하고 임차한 선박을 포함한다)을 다른 사람(외국인을 포함한다)에게 대여하는 사업’을 영위할 수 있는 선박대여업이 있다. 그러나 그 동안의 국내 해운기업의 소유구조 및 경영행태(선박의 소유, 승선원 및 육상직원의 고용, 해운서비스의 판매 및 마케팅활동 일체화), 경영구조에 대한 인식 등에 비추어 볼 때 현행 선박대여법 유형으로는 선사간 자발적인 M&A 내지 선박의 위탁·관리운영을 통한 운항선대의 집단화·대형화를 도모할 수 없다.

따라서 기존 해운기업의 실체를 인정하면서 다양한 형태의 선사간 선대 집단화가 이루어질 수 있도록 해운법을 개정하여 ‘선박운항업(판매 및 마케팅활동 포함)’

을 해운업의 한 유형으로 새로이 인정하거나 또는 현행 선박관리업의 사업영역을 ‘선박운항관리업’으로 확대·개편하는 방안을 검토해야 할 것이다. 선박운항회사 제도의 도입은 해운기업 경영의 다양성과 유연성을 제고하여 선대 집단화·대형화를 촉진하는 한편 서비스제품 및 공정·관리 혁신을 동시에 추진할 수 있는 여건을 마련해 줄 것이다. 특히 선박의 위탁·집중·전문 운영으로 규모경제를 통한 비용절감, 선대운영의 효율성 제고, 마케팅 집중에 따른 마케팅 파워 강화 등의 많은 장점을 가져다 줄 것이다.

한편 선사규모 내지 운항선대 규모의 대형화를 도모하기 위한 또 다른 방안은 현행 선박관리업의 사업영역을 획기적으로 확대·강화해야 한다.

우리나라 선박관리업은 선박관리, 선원관리 및 해상보험 등의 업무만을 영위하도록 제한되어 있다. 그러나 선진해운국에서는 선박관리업무영역을 선박관리, 선원관리 및 양성뿐만 아니라 선박금융 및 신조선 발주, 선박매매, 선박용선, 선박중개, 선박의 재무·회계·보험·원가관리, 화물의 집화, 경영자문 업무까지 매우 광범위하게 허용하고 있다.

선진 해운국에서는 이미 급변하는 해운경영 환경변화에 대응하여 선주사는 세계 해운시황의 예측, 선사간 M&A 또는 전략적 제휴, 기항지 선택, 선대규모 결정, 화물 유통구조 및 화물형태의 변화 분석 등의 업무에 주력하고, 선박의 확보와 운항·관리에 관한 사항은 전문 선박관리업체에 위탁하여 조직의 경량화와 비용절감 등을 도모하고 있다. 우리나라의 한진해운, 현대상선, STX 팬오션 등도 선원고용 및 선박관리업무를 아웃소싱하는 형태로 전환했지만, 아직까지 선주사 겸 해상화물운송사업자로서 선박의 소유·운항·관리·판매 및 마케팅 업무를 일괄 영위하고 있다.

따라서 해운경영의 전문화라는 세계적 추세 및 다변화되는 선박관리영역을 고려하여 우리나라 선박관리업의 사업영역을 발틱국제해사협회(BIMCO)에서 정한 선박관리계약서(SHIPMAN) 수준으로 확대·강화해야 할 것이다. 즉 현행 해운법상 허용되는 선박의 기술적 정비, 선원관리, 신조계획 자문 및 관리, 선박검사, 보험관리, 해기 감독, 선용품 및 연료유 공급관리 이외에 선박의 관리 및 운항, 경제적 운항계획, 상사적 경영, 선박의 매매, 선박금융 및 회계관리, 용선운항, 선박대리점업, 화물운송주선 등의 사업도 허용해야 한다.

이를 위해서는 현행 해운법 상의 ‘해운업’ 관련 규정을 전면 재검토하여 해운업의 사업영역을 통합하거나 재조정해야 할 것이다. 해운기업 경영의 자율성과 전문성, 다양성을 보장해야만이 근해 정기선사뿐만 아니라 우리나라 해운업 전체가 성

장·발전할 수 있는 기반이 조성될 수 있다는 점에서 해운사업 영역의 근본적인 재검토가 필요한 시점이다.

선박의 발주·소유·관리·운항·판매 및 마케팅 전문화 사례

<표 7-10>

<선박의 발주, 소유, 관리, 운항, 판매 및 마케팅 전문화 사례 :
Zodiac Maritime Agencies Ltd. and the Group>

- 1970년대 설립된 Zodiac Maritime Agencies Ltd.(이하 “Zodiac”이라 약칭)는 영국 런던에 위치한 세계 유수의 선박관리회사(ship management company)임
- 2007년 5월 현재 컨테이너선 62척, 28만 996TEU, 349만 4,064DWT, Capesize 벌크선 39척, 650만DWT, Handy/Panamax 벌크선 19척, 73만 6,955DWT, 유조선 12척, 19만 3,199DWT, PCTC 19척, 적재능력 8만 5,633대, LPG선 14척, 33만 2,695DWT, Reefer선 12척, 적재능력 511만3,848t³ 등 총 150척이 넘는 선대를 기술적, 상업적으로 전문 관리하고 있음
- Zodiac은 모기업인 First Omega Shipping Inc. 및 계열사(“그룹”으로 약칭)를 대신해 영국톤세제도 하에 등록된 그룹의 선대를 총괄관리하고 있음
- 그룹내 6개 계열사는 독립된 분야에서 독자적인 해운기업경영을 영위하고 있으며, 전 세계 해운시장에서 막강한 영향력을 행사하고 있음

First Omega Shipping Inc.	Zodiac Maritime Agencies Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> ● 계열사인 Zim 이외에 Maersk, CMA CGM, NYK, Yang Ming 등에 ‘컨’선 대선 및 관리
	Associated Bulk Carriers Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capesize 벌크선대 운항(operator)
	Zim Israel Navigation Co. Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> ● 이스라엘 최대 및 세계 15위 ‘컨’선 운항선사(operator) ● 80여척 ‘컨’선 운항(27척만 완전 또는 부분 소유, 나머지는 용선선박)
	Tanker Pacific Management (Singapore) Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> ● 싱가포르 최대 민영 탱커 관리회사(manager) ● 석유 해송 및 육상 저유시설 관리 전문사
	Aksay Denizcilik Ve Ticaret A.S.	<ul style="list-style-type: none"> ● 케미컬탱커 선주 및 운항사(owner/operator) ● 8척 운항
	Ofar Brothers Group (Israel)	<ul style="list-style-type: none"> ● 1950년대초 사업 개시 ● ‘컨’ 및 벌크선 선주/운항사(owner/operator) ● 실질적인 그룹 경영 관장

- 이처럼 Zodiac과 그 그룹은 선박의 발주에서부터 소유, 대선(貸船), 관리, 직접 운항, 판매 및 마케팅 등 해운경영 전 분야에 걸쳐 분업화, 전문화된 기업경영을 영위하고 있는 소위 ‘해운재벌’이라 할 수 있음
- Zodiac의 선박 확보 및 소유, 관리 → Zim 등 원양 정기선사에 대선 → Zim과 아시아 역내 선사(GSL) 간의 연계 서비스(slot charter 또는 partnership) → Win-Win 전략 및 역내 정기선 해운시장에 대한 지배력 강화

(2) 근해 정기선사에 전용터미널 운영권 부여

① 필요성 및 목적

제3장 산업인프라 분석에서 나타난 바와 같이 우리나라 근해 정기선사들은 국내에서만 아니라 해외에서도 컨테이너 터미널 이용에 많은 애로를 겪고 있다. 국내 컨테이너 전용부두의 경우 원양 정기선사 위주의 터미널 운영으로 인해 근해 정기선사들은 On-dock CY 부족, Free time의 제약과 같은 어려움을 겪고 있다. 또한 일반부두를 이용하는 경우에도 컨테이너 크레인 부족 및 그에 따른 낮은 하역 생산성, 재래부두로서의 접안시설 열악 및 소형선박 위주 접안 가능, 전량 Off-dock CY 운영에 따른 추가 물류비 및 시간 소요, 장비의 잦은 고장에 따른 적기 적양하 작업의 애로 등이 있는 것으로 나타났다.

해외에서도 우리나라 근해 정기선사들은 상대적으로 낮은 교섭력으로 인해 이용가능 선석 및 장비를 확보하기 어려워 적기에 선박을 접안하기 어려울 뿐만 아니라 입출항에도 많은 제약을 받고 있는 것으로 나타났다. 특히 중국항만에서는 터미널 효율 인상에 대항할 수 있는 장치가 없어 많은 불이익 및 차별대우를 받고 있는 것으로 나타났다.

한편 대만선사 Wan Hai Lines의 경우 1987년 7월 가오슝항에 컨테이너 전용터미널을 임대·운영하면서부터 종전 대만-일본, 대만-홍콩 위주의 서비스에서 벗어나 한국(1988년 10월), 싱가포르·말레이시아(1989년 6월), 태국(1989년 10월), 인도네시아(1990년 5월), 필리핀(1990년 7월) 항로를 잇따라 공격적으로 개설하였다. 이후 Wan Hai Lines는 1994년에 가오슝항에 민자 전용터미널을 확보한 데 이어 1996년에는 타이중항에 전용터미널을 확보한 바 있다.

이러한 사례에 비추어 볼 때 우리나라 근해 정기선사에 피더 전용 컨테이너 터미널 운영권을 부여하여 우리나라 항만의 피더 네트워크 강화에 기여토록 하면서 근해 정기선사의 안정적인고 신속한 정요일 서비스체제 구축할 수 있는 여건을 마련해 주어야 할 것이다. 전용터미널을 확보하는 경우 서비스 질적 제고가 가능할 뿐만 아니라 동 터미널을 비용관리거점(cost center) 및 수익관리거점(profit center)으로 활용할 수 있을 것이다. 아울러 국내에서 전용터미널을 확보하는 경우 해외에서의 터미널 이용 협상 시 유리한 위치에 있을 수 있다는 점도 강점으로 작용할 수 있을 것이다.

② 추진방안

현재 부산항과 광양항 등 국내 주요 항만의 컨테이너 터미널은 원양 대형선이 이·접안하는 규모로 개발·운영되고 있어 근해 정기선사들의 전용선석이 부족한 실정이다. 이에 따라 우리나라도 로테르담항과 같이 선박규모 및 운송수단별 다양한 선석이 개발·운영될 수 있도록 항만 개발 및 관리운영계획을 전면 재검토할 필요가 있다. 특히 동북아 물류중심항만을 지향하는 우리나라로서는 실핏줄과 같은 피더네트워크 구축이야말로 물류중심화의 성공에 필수불가결한 요소라는 점을 인식하고 근해 피더선사에 전용터미널 운영권을 부여할 수 있는 획기적인 정책방안을 모색해야 할 것이다.

이를 위해 부산항과 광양항에 피더선사 전용터미널을 확보하는 방안을 조속히 마련해야 한다. 우선 부산 북항의 경우에는 7부두와 우암터미널(UTC) 및 8부두를 연계한 피더 전용선석을 마련하고 경쟁력 있는 임대료 수준을 부과해야 할 것이다. 또한 부산 북항 일반부두의 폐쇄를 대비하여 신항에 건설 중인 피더선석의 운영권을 일정규모 이상의 선대를 갖춘 근해 정기선사에 부여해야 할 것이다. 이 경우 근해 정기선사와 전문 하역사간 컨소시엄 등의 형태로 공조체제를 유지해야 하며, 항만당국은 원양 전용터미널에 비해 경쟁력 있는 적정 임대료를 부과해야 할 것이다.

광양항의 경우에는 2단계 2만톤급 4선석, 그리고 3-2단계 2만톤급 1선석을 근해 정기선사 전용터미널로 운영할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 특히 3-2단계부두 운영사 선정시 원양선사와 근해선사가 공동 참여하는 컨소시엄에 우선권을 주는 방안을 고려해야 할 것이다.

(3) 항로안정화를 위한 민간 자율규제 강화

① 필요성 및 목적

한·중 항로의 개방에 따른 신규 선사 진입 등으로 근해 정기선 해운산업의 산업자급역량도의 증가가 우려된다. 현재와 같이 산업자급역량도가 1이 넘는 상황에서 추가적인 산업자급역량도 증가는 산업파위의 약화를 가져오게 된다. 따라서 이러한 산업파위 약화에 대한 대응책으로서 항로안정화를 위한 민간 자율규제 대책의 마련이 필요하다.⁶⁷⁾⁶⁸⁾

67) 해운동맹의 폐지 추세 및 WTO 체제하의 자유화 진전 측면에서 이러한 규제행위가 역행한다고 볼 수 있다. 하지만, WTO 규범에서도 국가정책의 목표 및 산업발전 단계에 따른 점진

Wan Hai의 컨테이너 전용터미널 확보 및 운영 경위

<표 7-11>

대만선사 Wan Hai Lines의 컨테이너 전용터미널 확보 및 운영 경위						
<ul style="list-style-type: none"> • 1987년 7월 : 가오슝항 42번 부두를 전용 컨테이너 센터(터미널)로 임대 운영 • 1994년 8월 : 카오슝항 민자 전용터미널 확보(42번 부두에서 63번 부두로 이전) * 현재는 63, 64번 부두 운영 • 1996년 12월 : 타이중항 31번 부두 전용사용 개시 • 2000년 10월 : 터미널 부서(Terminal Department) 설립 • 2000년 12월 : 타이중항 전용 터미널을 34, 35번 부두로 이전 • 2003년 3월 : 동경 Oi 제5 컨테이너 전용 터미널 확보 • 2007년 11월 현재 전용터미널 운영 현황 						
터미널 명	총면적(㎡)	길이(m)	수심(m)	하역장비	연간처리 능력(TEU)	'04년 처리실적 (TEU)
Kaohsiung 63/64	202,712	520	-12	GC 5, RT 8, SC 9, FL 4	1,000,000	850,781
Taichung 34/35	210,000	420	-14	GC 4, RT 6, SC 5, E-FL 3, CFS-FL 12, CH 70, TR 20	600,000	494,896
Tokyo-OI-No.5	133,650	330	-15	GC 2(+1), RT 6(+2), SC 1, E-FL 3, CH 10, TR 10	400,000	173,015

② 추진 방안

아래 <표 7-12>와 같이, 한국·중국 정부의 역할 및 민간 협의체의 역할에 대한 양국간의 합의를 형성해야 할 것이다. 이러한 합의가 형성되면, 구체적으로 황해 정기선사협의회 및 황해객화선사협의회 등의 민간 협의체는 ‘한·중 항로의 공정한 경쟁을 위한 규범’을 제정하고 시행해야 할 것이다. 또한 시장의 수요·공급 상황과 적정 선복량을 산출하고, 운임이 현저히 낮거나 높을 경우, 양국 정부에

적 자유화를 인정하고 있다는 점을 감안하면 아래에서 제시되는 바와 같은 한·중 양국 선사에 적용되는 민간 자율규제가 추진 가능하다고 판단된다.

- 68) 한·중 항로에 앞서 이미 개방이 된 중·일 항로의 경우, 시장을 지배하는 중국 선사간의 운임덤핑으로 인해 항로의 장기적 발전이 어려운 것으로 알려져 있다. 2006년 9월 중국교통부는 제로운임 등의 운임덤핑에 대해 불공정 행위로 간주하고 규제할 것임을 밝힌 바 있다.(김태일·박문진, “해운시장 규제 강화 동향과 시사점,” 한국해양수산개발원, 2007. 9. 28.) 따라서, 이러한 시장질서 문란행위를 민간차원에서 규제할 수 있는 대책을 마련하는 것이 필요하다고 판단된다.

선복량 통제를 건의해야 할 것이다. 이에 양국 정부는 민간협의체의 건의가 있을 경우, 적절한 시정조치를 취해야 할 것이다.

이러한 민간규제의 시행을 위해서는 우선적으로 선복과잉, 운임덤핑을 객관적으로 평가할 수 있는 방법론을 마련해야 할 것이다.

한·중 항로 개방 후 정부 및 민간 협의체 역할

<표 7-12>

구분	역할
민간 협의체	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중간 운항하는 모든 선사(제3국 선사 포함)에 대해 적용 가능한 ‘한/중 항로의 공정한 경쟁을 위한 규범’ 제정 <p style="text-align: center;">〈 ‘한·중 항로의 공정한 경쟁을 위한 규범’ 내용(안)〉</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> · 주요 항로별 적정 운임 제시 · 한·중 항로 운항 선사의 운임, 배선 및 적취 등의 협약 · 시장 진입 기준 설정(노후 선박, 보험 미가입 등 사고 시 처리 능력이 부족한 선사 배제) · 운임 덤핑 등 시장질서 문란행위에 대한 감시 및 위반 선사에 대한 자율 제재 조치(필요 시 정부에 제재 요청) </div> <ul style="list-style-type: none"> ○ 시장의 수요·공급 상황과 적정 선복량 산출 <ul style="list-style-type: none"> - 운임이 현저히 낮거나 높을 경우, 양국 정부에 선복량 통제 건의
정부	<ul style="list-style-type: none"> ○ 민간 협의체가 위법 선사 적발·보고 시 신속한 조사 및 엄중 처벌 ○ 시장 운임에 이상적인 변동이 나타날 때 양국 정부간 협의하여 일정기간 선복량 통제 (일정 기간 신규 투입 억제)

(4) 신흥 해운물류시장 개척지원

① 필요성 및 목적

현재 우리나라는 범정부 차원에서 국제물류네트워크 강화를 통한 고부가가치 물류허브화 전략을 추진 중에 있으며, 허브화 전략의 범위를 세계로 확대하는 글로벌 물류 네트워크 구축을 통해 신규물동량 및 부가가치 창출을 도모하고 있다. 이를 위해 물류기업의 성장전략과 연계하여 해외 물류거점을 확보하는 동시에 국내 물류기업의 해외진출을 지원하고 글로벌화를 촉진할 계획이다.

그러나 해외진출을 모색 중인 국내 물류기업의 경우 대규모 투자에 따른 위험 부담, 부채 비율 증가, 투자정보 부족 등으로 진출에 애로를 겪고 있다. 이에 따라

정부는 이러한 애로요인을 고려하여 대형 국적선사와 전문 하역회사 등을 중심으로 해외물류거점 확보를 통한 글로벌 물류네트워크를 구축하고 있어, 우리나라 중소 근해 정기선사의 참여가 사실상 배제된 실정이다.

따라서 근해항로 국적선사를 참여시켜 해외 현지 진출에 필요한 정보 및 노하우 획득, 경험축적 등을 통해 신흥 해운물류시장 개척을 지원하는 방안을 강구해야 할 것이다.

② 추진방안

우선 근해 정기선사의 신흥 해운물류시장 진출을 지원하기 위한 정부 차원의 지원체계를 구축해야 한다. 이를 위해 선사·하역사·제3자 물류업체간 연계 진출 프로그램을 개발·제공할 필요가 있다.

다음으로는 신규항로 개척 및 물류시설에 대한 투자의 적정성을 판단할 수 있는 정보지원체계를 구축·지원해야 한다. 해외 물동량, 취항선사 및 경쟁 상황, 관련물류시설의 개발계획 현황, 기업 동향 등 국제물류 동향에 관한 정보를 제공해야 한다. 특히 외교채널 및 KOTRA 등 공공기관 등을 활용하여 시장진출 관련 정보를 수집·제공하고, 근해선사의 항로 개설시 교섭활동을 지원해야 한다.

이 외에도 신규항로 개척에 따른 기초 조사, 타당성 분석, 수익률 및 추진 가능성 등을 분석할 수 있는 툴을 개발·지원하고, 근해선사들이 신규항로 개척을 상시 협의·추진할 수 있는 전담기구를 상설화할 필요가 있다.

(5) 근해 정기선사 해운물류인력 교육·훈련체제 구축

① 필요성 및 목적

근해 정기선사는 원양 대형선사에 비해 교육 및 훈련의 기회가 적고, 사내에서의 지원이 적은 것이 사실이다. 기업파워 및 산업파워 방안이 실제 경영현장에서 적용되어 효율적으로 추진되기 위해서는 일선의 담당자들에 대한 교육·훈련 지원을 통한 인적자본 육성이 필요하다.

② 추진 방안

첫째, 해운물류인력이 전문적으로 교육 받을 수 있는 교육기관과의 협력이 필요하다. 해운물류 교육기관으로서 대학원 7개소, 대학 14개소가 있는바, 이들 교육기관 중에 근해 정기선사 해운물류인력에게 맞춤형 교육·훈련을 제공할 수 있는

기관⁶⁹⁾을 선정하여, 산학 협력을 추진토록 해야 할 것이다. 정부는 인력 양성 사업의 일환으로서 교재 제작 및 학비 지원을 검토할 수 있을 것이다. 둘째, 근해 정기선사 사내 교육에 대한 체계적인 지원이 필요하다. 앞서 언급한 바와 같이, 근해 정기선사는 원양선사에 비해 교육·훈련 기회가 적다. 따라서 환경 및 기술 변화에 대응한 효율적 업무 수행을 위해 필요한 사내교육이 부족할 것이다. 이러한 근해 정기선사 사내 교육 지원을 위해 정부는 대형선사 또는 선사관련 단체와 협조 방안을 검토해야 할 것이다.

69) 유럽의 경우, AFT-IFTIM이라는 AFT(Association for the Development of Professional Training in Transport)와 IFTIM(Institute of Training and Warehousing Techniquet)가 공동 운영하는 협회이자 교육기관인 단체가 활동하고 있음. 이 단체가 운송, 창고, 유통 등 물류관련 교육을 제공하기 위해 연계하고 있는 교육기관 현황은 다음 <표>와 같다. 이러한 사례에서 보듯이, 우리 근해선사 또한 맞춤형 교육을 제공할 수 있도록 산학 협력이 이루어질 수 있는 연계 시스템을 만들어야 할 것이다(참고 자료 : 한국해양수산개발원, 「해운·항만 국제물류 전문·기능인력 육성방안」, 2004. 1, p. 97).

<IFTIM 연계 교육기관 현황>

구분	개소	프로그램 내용
직업훈련센터	5개소	<ul style="list-style-type: none"> 운전기사, 물류, 수송관련 기계수리기사 양성 프로그램 - 공립중등학교, 직업훈련센터 연계 교육
군대훈련센터	4개소	<ul style="list-style-type: none"> 물류, 수송관련 기계수리기사 양성 프로그램 - 프랑스의 경우 공립중등학교에 7개 과정 개설 - 교육기간은 2년(일반교육, 실습교육)
IFTIM 교육센터	13개소	<ul style="list-style-type: none"> 물류 및 창고관리사 육성 프로그램 - AFT-IFTIM 센터에 10개 과정 개설 - 교육기간은 2년

자료 : 한국해양수산개발원, 「해운·항만 국제물류 전문·기능인력 육성방안」, 2004. 1, p. 97.

제 8 장 결론 및 정책제언

1. 결론

본 연구는 한·중간 컨테이너 정기선항로와 카페리항로가 각각 2009년과 2012년부터 완전 개방됨에 따라 한·중 항로를 포함하여 아시아 역내항로에 취항하는 우리나라 근해 정기선사의 성장전략 및 정책대안을 제시할 목적으로 수행되었다. 이러한 연구목적을 효과적으로 달성하기 위해 본 연구에서는 현 시점에서의 우리나라 근해 정기선사의 기업파워(기업역량)와 산업파워(산업역량)를 초기조건으로 하여 항로개방을 전후로 일정기간 동안 근해 정기선 해운산업을 진화시키는 산업추진동력에 우리나라 근해 정기선사들이 어떻게 전략적으로 적응하느냐에 따라 기업의 성패가 좌우된다는 소위 ‘기업파워이론’을 방법론적 기본틀로 적용하였다.

본 연구를 수행한 결과, 연구의 주요 결론은 다음과 같다.

1) 근해 정기선 해운산업시스템의 공급구조 및 산업정책 개선 필요

우리나라 근해 정기선 해운산업시스템을 산업구조(수요 및 공급구조), 산업인프라(연관산업·기술인프라·사회인프라) 및 산업정책측면에서 분석한 결과, 근해 컨테이너 정기선 해상물동량이 지속적으로 증가하고 있는 가운데 해운서비스의 니즈(needs)는 더욱 고도화되고 있는 것으로 나타났다. 공급측면에서는 우리나라 근해 정기선사가 공동운항 등을 통해 여전히 상당한 시장지배력을 행사하고 있으나, 선대규모와 경영다각화측면에서는 미흡한 것으로 나타났다.

이에 반해 조선산업과 IT산업 등 산업인프라측면에서는 근해 정기선 해운산업이 발전할 수 있는 기본여건이 충분히 갖추어져 있다. 다만 산업정책측면에서는 근해 정기선 해운산업의 육성·발전을 목표로 한 해운정책이 미흡한 것으로 나타났다.

이러한 분석결과에 비추어 볼 때 현재 우리나라 근해 정기선 해운산업시스템 내의 미흡한 점을 개선하여 외국 주요 경쟁자보다 강한 경쟁우위성과 적응우수성을 확보할 수 있도록 하는 특단의 근해 정기선 해운산업정책이 필요하다.

2) 근해 정기선 해운산업은 동태적·경쟁적 환경으로 급변

근해 정기선 해운산업의 발전 또는 진화에 영향을 미친 산업추진동력들은 아시아 역내 근해항로를 더욱 동태적이고 경쟁적인 시장으로 바꾸어 놓았다. 해상 수송량 등의 수요 측면에서는 중국 등 아시아 국가의 경제 성장 및 무역 증대 등이 긍정적인 역할을 하였지만, 선대 투입 현황 등의 공급 측면에서는 국내외 선사들의 과잉 선박 투입으로 더욱 치열한 경쟁 환경을 조성하였다. 특히 원양선사의 아시아 역내 대형선 투입과 비교적 원가우위를 확보한 중국선사들의 신규 진출 등은 국적 근해선사들에게 위기의식을 더욱 증대시키고 있다. 또한 2009년 이후 2012년에 걸쳐 있는 한·중 항로의 실질적 개방 일정은 우리 근해 정기선사들에게 위기의 정점으로 작용할 가능성이 높다.

따라서 우리 근해선사들은 현재의 공동운항을 더욱 강화시키고, 항로별 특성에 맞는 선대운영체제를 조속히 구축해야 한다. 또한 우리 근해선사가 충분한 규모의 경제를 달성할 수 있도록 하는 업계의 노력 및 정부의 강력한 지원이 요구된다.

3) 외국 주요 경쟁선사는 공격적 성장행보 나타내

아시아 역내 주요 외국 경쟁선사들의 성장행보는 우리나라 근해선사들보다 공격적이었다. Wan Hai사와 RCL사의 경우 1980년 이후 2006년까지 운항 선박량 증가율이 각각 연평균 17.7%, 14.8%로 높은 증가 추세를 이어왔다. 우리나라 근해 정기선사 중에 선박량이 가장 많은 즉, 성장행보가 가장 빠른 고려해운의 선박량과 비교한 결과, 각각 고려해운보다 2.4배, 4배 이상 많은 것으로 확인되었다. 고려해운이 원양항로로 진출하여 성공하지 못하고 철수한 것과 Wan Hai사와 RCL사가 원양항로에서 성공적으로 영업을 전개하고 있다는 것도 성장행보 상에서 시사하는 바가 크다. 또한 중국 선사 중에 1980년대 후반에서 1990년대 초에 설립된 SYMS사와 SITC사의 경우에도 중·일 항로에서 막강한 지위를 확보하고 아시아 역내시장에서 공격적인 성장행보를 보여주고 있다.

이에 반해, 국적 근해선사들은 한·일 항로, 한·중 항로 및 동남아항로에서 크게 벗어나지 못한 채 향후 예견되는 부정적인 산업추진동력에 그대로 노출되어 있다. 원양선사의 초대형화, 아시아 역내 운항선대의 대형화, 중국선사의 진입 확대, 한·중 항로의 실질적 개방 등에 맞설 ‘규모의 대형화’가 필수적인 선결과제로 판단된다.

4) 시장점유율 하락으로 산업주도권 약화 우려

우리나라를 중심으로 한 근해 정기선 해운산업 중 한·일 항로의 경우 국적선사들이 산업주도권을 견고하게 지켜내고 있다. 시장점유율이 최근 10년간 90%대를 상회하고 있다. 한·중 항로의 경우는 한·중 양국선사들이 산업주도권을 과점하고 있다. 1990년대 중반에는 양국 선사들이 90% 가까운 시장점유율을 기록하였고, 특히 우리나라 선사의 점유율이 46.3%에 달했다. 하지만 2006년에는 양국 선사들의 점유율이 점점 떨어져서 70%대로 낮아졌고, 그 반면에 제3국적 선사들의 점유율이 동 기간동안 0.4%에서 10%로 증가하였다. 우리나라 선사의 점유율도 41.5%로 소폭 낮아졌다.

가장 심각한 항로는 동남아항로이다. 1995년 경에 약 70%대에 육박하던 시장점유율이 2005년에는 62%, 2007년 상반기에는 약 55%대로 낮아졌다. 우리 국적선사들이 상대적으로 영업이 쉬운 한·일 항로와 한·중 항로에 치중하는 동안 원양선사 또는 RCL, Wan Hai 등 외국적 아시아 역내선사들이 동 항로에 더욱 적극적으로 진출한 결과이다. 향후 중대형선이 아시아 역내에 추가 투입될 경우 시장 운임 하락은 물론 국적선사의 산업주도권 확보가 더욱 어려워질 우려가 있다.

전반적으로 국적선사 입장에서 동남아항로와 한·중 항로의 산업주도권이 약화되고 있으며, 한·일 항로의 경우는 견고한 편이다. 또한 동남아항로와 한·중 항로는 산업주도권을 타국 선사들에게 빼앗길지 모르는 위협이 도사리고 있다. 한·중 항로와 중·일 항로 사이에 끼어 있는 한·일 항로도 5년에서 10년 뒤에는 시장 구조가 어떻게 재편될지 장담하기 어려울 것으로 전망된다.

따라서 한·일, 한·중 항로의 피더 네트워크를 더욱 강화해야 하며, 국적 근해선사간 혹은 원양·근해선사간 인수·합병 혹은 공동운항 등의 협력을 통해 시장 점유율 개선 등 산업주도권 확보에 미리 대비해야 한다.

5) 근해 정기선 해운산업의 산업파워는 약화 추세

우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 시장규모, 산업자급역량도, 산업경영강도라는 구성요인을 중심으로 살펴본 결과, 우리나라 중심의 근해항로 컨테이너 해상물동량 비중은 14.8%에 불과하며, 수출·입항로 간 수급불균형 및 기존 선사 간의 치열한 운임경쟁, 그리고 신규 선사의 시장진출 증가와 아시아 역내 정기선 항로망의 지속적인 확장추세 등으로 크게 약화된 것으로 분석되었다.

따라서 우리나라 근해 정기선 해운산업의 산업파워를 강화하기 위해서는 향후 예견되는 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력을 유리하게 활용하거나 또는 그 충격을 약화 내지 완화시킬 수 있는 산업정책변수를 발굴하여 적기에 구사하는 방안을 강구해야 할 것이다.

6) 근해 정기선사의 기업파워는 비교적 양호

우리나라 근해 정기선사의 기업파워를 기업(사업) 규모 및 사업패러다임의 적합성과 우위성 측면에서 살펴본 결과, 기업규모를 제외하고 대부분 적합성을 갖추고 있는 것으로 나타났다. 그러나 사업패러다임의 하위계층, 즉 근해 정기선 해운 시장에서의 경쟁력과 직접적인 관련이 있는 사업단위, 사업시스템 및 사업기반 계층은 열위에 있거나 약화되고 있는 것으로 파악되었다.

따라서 기업파워를 결정하는 주요 구성요인인 기업(사업) 규모와 사업패러다임을 아시아 역내 외국 주요 선사와 대등하거나 보다 우위를 점할 수 있도록 개선해야 한다. 이를 위해서는 현재 부적합하거나 우위성을 상실한 특정의 사업패러다임 계층, 즉 기업(사업)규모, 사업단위, 사업시스템 등을 획기적으로 강화할 수 있는 새로운 성장백터를 설정하고 획기적인 혁신행보를 취해야 할 것이다.

7) 향후 산업추진동력은 기업파워를 약화시킬 전망

향후 예견되는 근해 정기선 해운산업의 산업추진동력은 우리나라 근해 정기선사의 기업파워를 약화시킬 것으로 전망되나, 산업파워를 강화할 수 있는 기회를 제공할 것으로 예상된다.

산업추진동력은 산업자급역량도를 제외하고는 시장규모와 산업경영강도 측면에 긍정적으로 작용하여 현 수준의 산업파워를 유지시켜 줄 것으로 기대된다. 다만 현재의 산업파워 하에서도 국적선사들의 성장·발전에 애로가 많고, 더욱이 한·중 항로가 개방되지 않았다는 점에서 향후의 산업추진동력을 적기에 활용하여 산업파워를 강화할 수 있는 근해 정기선 해운산업정책을 수립·시행할 필요가 있다.

기업파워에 대해서는 사업지위를 제외하고 사업패러다임의 대부분 계층에서 그 우위성이 약화됨으로써, 장기적으로 근해 정기선사의 생존에 위협이 초래될 가능성이 높다. 따라서 우리나라 근해 정기선사들이 성장·발전하기 위해서는 규모 우위성과 사업패러다임의 우위성을 지속적으로 확보·강화해야 하는바, 이는 산

업추진동력이 가져다 줄 충격에 대해 주요 경쟁자들보다 한 수 뛰어난 강력하고 공격적인 전략행보를 취할 때만이 가능하다.

8) 성장·발전을 위한 핵심 전략지침은 전략적 제휴

현 시점에서 우리나라 근해 정기선사의 사업패러다임은 비교적 적합하나, 산업추진동력의 충격을 고려한 장기 지속성의 관점에서 사업패러다임의 우위성을 검토한 결과, 사업지위 레벨을 제외한 모든 레벨에서 열위에 처할 것으로 예상된다. 이에 따라 우리나라 근해 정기선사들은 사업패러다임의 상대적 우위성 약화로 특정 1~2개 선사를 제외하고 현상유지, 전략적 제휴 또는 사업 지속 여부를 재고해야 할 상황을 맞을 가능성을 배제할 수 없다.

따라서 기업파워를 강화하기 위해서는 최우선적으로 상대적 관점의 사업패러다임 우위성을 확보하는데 중점을 두어야 하며, 이를 위한 핵심 전략지침은 전략적 제휴로 귀착된다.

한편 항로별 전략행위의 우위성(SBA)을 창출하기 위한 전략지침은 다음과 같은 바, 우선 한·일 항로의 경우 성숙단계에 진입할 것이라는 점을 고려하여 사업지위 등 사업패러다임의 우위성을 유지할 수 있는 선사의 경우 현재의 지위 고수 또는 틈새시장 발굴 등의 전략을 추구해야 한다. 한·중과 한·동남아항로는 지속적인 성장기를 보일 것으로 예상되지만 사업패러다임의 우위성이 보통이거나 견딜 만한 수준일 경우 선택적 시장점유 또는 지위향상 전략을 추구해야 할 것이다.

9) 항로별 특성화된 전략자세 설정

기업파워는 성장벡터와 혁신이라는 전략행동에 의해 좌우되는바, 성장벡터로서 기업의 전략적 자세는 성장방향(성장가능영역)에 대한 기업의 성장속도를 결정하는 매우 중요한 의사결정요소이다. 왜냐하면 전략적 자세에 따라 취해야 할 혁신행보의 내용이 달라지게 되며, 이는 궁극적으로 기업파워를 좌우하기 때문이다.

따라서 우리나라 근해 정기선사의 성장·발전을 위한 전략자세를 다음과 같이 설정한다. 첫째, 우리나라 중심의 기존 근해 정기선항로에서는 ‘규모적정화전략’으로 ‘시장선도자(first mover)’의 전략자세를 견지해야 하며, 오랜 선발자로서의 입지를 확고히 하기 위한 성장전략으로는 ‘차별화전략’이 유효하고, 이의 보완전략으로 ‘구색화 전략’을 병행해야 할 것이다. 둘째, 우리나라 중심의 기존 정기선

항로를 확장하거나 그 이외의 아시아 역내 항로에 신규 진출하는 경우에는 현행 서비스방식에 의한 ‘시장확대전략’으로 시장주도자들을 추격하기 위한 ‘공격자(attaacker)’의 전략적 자세를 견지해야 한다. 이러한 전략자세 하의 성장전략으로는 ‘원가주도전략’이 있으며, 이의 보완전략으로 ‘기동화 전략’을 병행해야 할 것이다.

10) 근해 정기선사 성장·발전을 위한 전략과제와 정책대안 제시

본 연구에서는 우리나라 근해 정기선사들의 성장·발전을 위한 전략수립 체계로서 기업파워와 산업파워라는 두 개념을 기본 축으로 하는 기업파워이론을 도입·적용하였다. 기업파워이론의 골격은 산업을 진화·발전시키는 산업추진동력에 기업이 어떻게 의도적으로 적응(전략행위)하느냐에 따라 기업의 부침이 좌우된다는 것이다.

이러한 관점에서 항로별 전략자세(성장벡터)에 부합하기 위해 취해야 할 혁신행보가 바로 우리나라 근해 정기선사가 성장·발전하기 위한 전략과제가 된다. 이러한 의미에서 기업파워를 강화하기 위한 우리나라 근해 정기선사의 혁신행보는 넓은 의미에서 사업패러다임 전반에 걸쳐 이루어져야 하며, 협의는 제공하는 정기선 해운서비스 제품혁신과 이를 제공하기 위한 공급프로세스혁신에 중점을 두어야 한다. 한편 이러한 전략과제가 유효하게 작동할 수 있도록 제반 해운산업시스템 조건을 조성·정비하는 방안이 정책대안이 되는 것이다.

따라서 지금까지의 조사·분석·논의를 토대로 우리나라 근해 정기선사의 기업파워 및 산업파워를 강화하기 위한 전략과제와 정책대안을 본 연구의 최종 결론으로 <표 8-1>과 같이 제시한다.

2. 정책제언

우리나라 근해 정기선사가 동태적·경쟁적 환경에 적응하여 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 기업파워와 산업파워를 동시에 강화할 수 있는 방안을 철저하게 실천해 나가야 한다.

본 연구에서 제시한 제반 전략과제와 정책대안의 차질 없는 이행으로 소여의 목적을 달성하기 위해서는 우리나라 근해 정기선사의 성장·발전 당위성에 대한

관련당사자들의 깊은 통찰과 공감대 형성이 필요하다.

이하에서는 실행력 강화를 위해 관련당사자들에게 요구될 뿐만 아니라 실제 추진 시 고려해야 할 사항들을 정책건의로 제시한다.

기업파워 강화를 위한 전략과제 및 산업파워 강화를 위한 정책대안

<표 8-1>

구분		기존 한국중심 항로		기존 한국중심 항로 확장 및 신규 항로		
기업 파워 강화	전략자세	규모적정화 전략에 의한 시장선도자 (first mover)		시장확대 전략에 의한 공격자 (attacker)		
	전략유형	차별화, 구색화전략		원가주도, 기동화전략		
	전략과제	① 서비스 (항로) 합리화	② 한, 중, 일 펜듈럼 서비스 확대	③ 원양, 근해 선사간 상생협력 강화	④ 역내국가 선사와 공동운항 확대 : Express 서비스 도입	⑤ 해외 현지 포워딩 사업 강화
	공동 전략과제	⑥ 항로별 적정 선형 및 선대 운영체제 구축 ⑦ 개별선사 특유의 동태적 전략경영프로세스 확립				
산업 파워 강화	정책대안	① 선박운항회사(Ship Operating Company ; SOC) 제도 도입 및 선박관리업 육성 ② 근해 정기선사에 전용터미널 운영권 부여 ③ 항로안정화를 위한 민간 자율규제 강화 ④ 신흥 해운물류시장 개척지원 ⑤ 근해 정기선사 해운물류인력 교육, 훈련체제 구축				

1) 주체별 책임 및 역할 강화

본 연구에서 제시한 기업파워 강화를 위한 전략과제는 대부분 근해 정기선사의 책임 하에 단독 또는 공동으로 추진해야 할 과제들이다. 또한 여러 가지 전략과제 중 기존 한국중심의 항로에서 취해야 할 전략과제들을 최우선적으로 추진하는 것이 경영리스크를 최소화할 수 있을 것이다. 따라서 근해 정기선사들은 각 항로별로 결성된 기존의 협의체를 중심으로 현행 한국중심 항로의 전략과제를 추진하는데 그 책임과 역할을 다해야 할 것이다.

한편 산업파워를 강화하기 위한 정책대안은 주로 정부에서 추진해야 할 정책과

제이나, 선박운항회사제도 도입, 전용터미널 운영권 부여 등의 정책과제는 기업과 워 강화에도 커다란 영향을 미치는 대안들이다.

따라서 본 연구에서 제시한 전략과제와 정책대안들은 각각 기업레벨과 산업레벨에서 도출한 우리나라 근해 정기선사의 성장·발전을 위한 현안대책이므로, 일차적으로 각 레벨의 파워강화에 책임이 있는 주체들이 그 역할을 다해야 할 것이며, 상호 시너지효과가 있는 정책대안들은 상호 긴밀한 협력 하에 차질없이 추진되어야 할 것이다.

2) 법·제도 개선 등 연구결과의 정책활용도 제고 개요

우리나라 근해 정기선사 전체를 대상으로 한 본 연구는 1994년 12월과 1995년 12월 당시 해운산업연구원(현 한국해양수산개발원)에서 수행한 「아시아 역내항로에서의 국적선사 경쟁력 제고방안」과 「국적선사 근해항로운영의 문제점과 개선방안」 연구 이후 10년 만이다. 물론 그 이유 중의 하나로 해운시장의 개방과 자율화가 급진전되면서 근해항로 취항선사를 포함한 우리나라 정기선사들의 성장·발전의 책임이 전적으로 기업의 몫으로 넘어갔다는 점을 들 수 있을 것이다. 그러나 역설적이기는 하나, 본 연구는 한·중 항로 개방을 1년여 앞두고 수행되었다는 점에서 늦은 것은 아니다.

따라서 본 연구결과를 정책에 반영하여 그 활용도를 제고하기 위한 장치가 긴요한바, 우선 본 연구에서 제시한 선박운항회사제도 도입 등과 관련한 정책대안의 실행을 위해 관련 법·제도를 시급히 정비해야 할 것이다. 아울러 「해운법」 제44조에 의해 정부가 매 5년마다 수립·공고하는 「해운산업 장기 발전계획」에도 본 연구결과를 반영·시행해야 할 것이다. 이 외에도 정책대안 실행에 필요한 소요예산을 적기에 확보하여 정책집행에 차질이 없도록 조치할 필요가 있다.

3) 항로별 선사협의회 기능 강화

본 연구에서는 한·중 항로의 개방으로 신규 선사 진입이 크게 증가할 경우 선복과잉이 더욱 심화될 것으로 우려되어, 이러한 산업파워 약화에 대한 대응책으로서 민간 자율규제를 통해 항로안정화를 도모할 것을 제시하였다. 이에 따라 황해 정기선사협의회 및 황해객화선사협의회 등의 민간 협의체는 ‘한·중 항로의 공정한 경쟁을 위한 규범’을 제정하고 시행해야 한다. 또한 시장의 수요·공급 상황과

적정 선복량을 산출하고, 운임이 현저히 낮거나 높을 경우, 양국 정부에 선복량 통제를 건의하여 양국 정부로 하여금 적절한 시정조치를 취하도록 해야 할 것이다.

민간에 의한 자율규제가 철저히 성공적으로 이루어지기 위해서는 해당항로에 결성된 선사간 협의회 기능이 현재보다 더욱 강화되어야 할 것이다. 특히 최근에 중국정부 관계자가 한·중 및 중·일 항로의 운임불공정행위를 조사하는 과정에서 운임덤프 판단기준이 명확하지 않아 조사처리에 많은 애로를 겪고 있다는 사실에 비추어 볼 때, 협의회 기능이 강화되지 않는 한 민간 자율규제는 실패할 가능성이 높다.

따라서 근해 정기선사들은 최우선적으로 한·중 항로 협의회 기능을 강화한 후, 선복과잉과 운임덤프 등 시장의 수급 불안정과 불공정거래행위를 판단할 수 있는 기준을 마련하고, 항로 상황을 지속적으로 모니터링하기 위한 체제를 항로개방 이전에 마련해 두어야 할 것이다. 또한 한·중·일 3국간 항로에 기존 선사의 선대 증가 또는 신규 선사의 진입 등으로 항로안정화가 저해될 우려가 있으므로, 현행 근해항로 선사협의회간 공조체제를 더욱 강화해야 할 것이다.

4) 해운물류서비스 진흥조직 신설

우리나라 근해 정기선사가 더욱 성장·발전하기 위해서는 아시아 역내 신흥 물류시장은 물론 심지어 중동지역으로까지 추가로 신규항로를 개척해야 한다. 그러나 근해 중소선사들은 상대적으로 원양선사에 비해 정보수집·조사 능력, 상담능력, 재원조달 능력, 마케팅능력 등이 떨어져 신흥물류시장 진출을 추진하는 데 많은 어려움을 겪을 것으로 예상된다.

제조기업의 해외시장개척과 해외무역정보 제공 업무 등을 수행하기 위해 1962년에 설립된 KOTRA의 경우 현재 해외시장개척을 위한 지사화사업 지원, 수출상담회 개최, 시장개척단 파견 지원, 해외시장조사 대행, 해외비즈니스출장지원, 설명회 개최, 전시사업, e-마케팅 사업을 통한 전자무역 활성화 등의 사업을 수행하고 있다. 특히 해외무역정보 제공을 위해 해외정보조사 사업, 해외시장설명회 개최, 무역자료실 운영 등의 사업을 수행하고 있다. 이러한 무역진흥 사업은 대기업을 배제하지는 않지만, 대기업에 비해 해외사업능력이 떨어지는 중소기업을 대상으로 주로 이루어지고 있다.

최근 들어 상품무역과 더불어 서비스무역의 중요성이 높아지고 있는 가운데, 국제화물유통에 있어 핵심적 역할을 담당하고 있는 해운물류서비스의 수출진흥을 위해서는 KOTRA와 같은 기능을 수행하는 별도의 해운물류서비스 진흥조직을 신설할 필요가 있다. 이 경우 그 주요 기능은 대형 원양선사에 비해 기업파워가 떨어지는 중소선사 및 포워더 등의 해외사업진출을 활성화시키는 데 초점을 두어야 할 것이다.

참 고 문 헌

〈국내문헌〉

- 구태용, 「사업패러다임 동태적합성과 기업성과와의 관계에 대한 실증 연구」(한양대학교 대학원 석사학위논문), 2000. 12.
- 길광수, “우리나라 외항해운기업의 성장유형 및 특성 분석”, 「해운산업연구」, 해운산업연구원, 1995. 1.
- _____, “항만물류”, 「해운·항만물류」(연수교재), 한국철도공사, 2007. 4.
- 김인호, 「전략경영동태론」, 박영사, 1999.
- _____, 「다이나믹 매니지먼트와 기업일반이론」, 비봉출판사, 2006.
- 김태일·박문진, 「해운시장 규제 강화 동향과 시사점」(해양수산 현안분석), 한국해양수산개발원, 2007. 9. 28.
- 김현정, 「아시아 경제의 미래」, 한국은행, 2006.
- 백종실, “우리나라 해공(Sea & Air) 복합운송체계 구축방안”, 「물류학회지」, 제16권 제3호, 2006. 9.
- 어윤대·방호열, 「전략경영」, 학현사, 1996.
- 우종균, 「머스크 시랜드, P&O 네들로이드 인수」(해양수산 현안분석), 2005. 5. 16.
- 이병윤, 「기업의 자원유형과 신제품의 재무적 성과와의 관계에 대한 연구 : 총체적 관점」(한양대학교 대학원 박사학위논문), 2007. 2.
- 이한득, “진정한 가치창조 경영을 위한 성장전략”, CEO 리포트, 「LG주간경제」, 2007. 3. 21.
- 임종관, “범정부차원에서 동북아 고속선박 물류체제 구축해야 한다”, 「월간 해양수산」, 통권 197호, 2001. 2.
- 정봉민, “동북아지역의 환적구조 및 환적수요 변화에 대한 고찰”, 「월간 해양수산」, 통권 제247호, 2005. 4.
- 장영준·류동근, “고속 컨테이너선 운항의 경제성 분석에 관한 연구”, 「해운물류연구」, 제41호, 2004.
- 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 서울경제경영, 2002.

- 최재선, “2007 해운시장 5대 키워드”, 「해양수산 현안분석」(2006-8), 2006. 12. 29.
- 최재수 외, 「한국해운60년사」, 한국선주협회, 2007.
- 최정표, 「산업조직경제학」(제3판), 형설출판사, 2003. 2.
- 한성수, 「기업파워이론에 기초한 산업주도권 이동모델의 실증연구 - 세계철강산업의 진화과정을 중심으로」(한양대학교 대학원 박사학위논문), 1997. 12.
- 현준식, 「혁신과 기업성과와의 관계 : 제품 · 공정적합성의 매개효과에 대한 실증연구」(한양대학교 대학원 박사학위논문), 2004. 12.
- 황진희, “일 · 중 컨테이너 물동량, 성장세 둔화”, 「지구촌 해양수산(해운 · 항만)」, 제 361호, 2007. 3. 19.
- 교통부과학연구원(중국), 「중한항로 해운시장 질서유지를 위한 대책 연구(번역본)」, 2006. 12.
- 코리아쉬핑가제트, 「해사물류연감」, 2006.
- _____, 「해사물류통계자료집」, 2000.
- 인천발전연구원, 「동북아 물류환경의 변화에 따른 인천항의 기능과 역할」, 2004.
- 한국선주협회, 「해운연보」, 각년호.
- 한국해양수산개발원, 「2007 KMI 세계해운전망」, 2006. 12.
- _____, “1만, 2,500TEU급 메머드급 초대형 컨선 발주 러시”, 「KMI 브리핑」, 2007. 7. 3.
- _____, 「글로벌 리더를 향한 한국해운산업 발전전략 - 장보고 플랜」, 2007.
- _____, 「ESCAP 역내 컨테이너 물동량 전망 및 ITPM 모델 개발에 관한 연구」, 2006.
- _____, 「세계물류환경변화와 대응방안」, 2004.
- _____, 「외항해운기업 국제수지 분석 및 인증방안」, 2005.
- _____, 「해운 · 항만 국제물류 전문 · 기능인력 육성방안」, 2004. 1.
- 해양수산부, 「해운산업 장기발전계획 수립 연구」, 2006.
- _____, 「한 · 중 · 일 물류장관회의 결과」, 2006.
- 해운산업연구원, 「아시아 역내항로에서의 국적선사 경쟁력 제고방안」(정책자료 105), 1994. 12.
- _____, 「국적선사 근해항로운영의 문제점과 개선방안」(정책자료 125), 1995. 12.

현대경제연구원, “해운 강국 신 성장 전략 - 국내 해운산업의 현황과 육성 과제”, 「신성장동력 REPORT」, 07-01, 2007. 2. 14.

〈외국문헌〉

Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators* - 2007, September 2007.

_____, *Ship Operating Costs Annual Review and Forecast* - 2006/2007, July 2006.

_____, *The Drewry Annual Container Market Review and Forecast 2006/2007*, 2007.

Goldman Sachs, *Dreaming with BRICs : The Path to 2050*, October 2003.

Global Insight, *World Overview*, 2004.

IMF, *Direction of Trade*, 2007.

_____, *International Financial Statistics*, 2007.

_____, *World Economic Outlook*, 2007.

Informa UK Ltd., *Containerisation International*, 각년호.

Lorange, Peter, *Shipping Company Strategies: Global Management under Turbulent Conditions*, ELSVIER, 2005.

Ocean Commerce Ltd., *International Transportation Handbook*, 각년호.

Ocean Shipping Consults Ltd., *East Asian Containerport Market to 2020*, 2006.

RCL, *Annual Report*, 각년호.

Stacey, Ralph D., *Strategic Management & Organizational Dynamics*, Pitman Publishing Co., 1993 & 1996.

The Journal of Commerce, “Special Report : Doing Business in Southeast Asia”, January 15, 2007.

UNCTAD, *Trade and Development Report*, 2006.

Wan Hai, *Annual Report*, 각년호.

Weon-Jae, Kim, “Sino-Korean Strategic Cooperation for Economical Marine

Transportation System under Yellow Sea Rim”, *The Korean Association of Shipping and Logistics*, No. 28, June 1999.

〈인터넷 사이트〉

www.rclgroup.com(RCL, Regional Container Lines)

www.wanhai.com(Wan Hai Lines)

www.sitc.com.cn(SITC Maritime(Group) Co., LTD)

www.ci-online.co.uk(Containerisation International)

www.nice.co.kr(한국신용정보)

www.kmtc.co.kr(고려해운)

www.namsung.co.kr(남성해운)

www.cn-dnal.co.kr(동남아해운, 현 C&상선)

www.pcsline.co.kr(동영해운)

www.dongjinshipping.com(동진상선)

www.pancon.co.kr(범주해운)

www.panocean.com(STX Panocean)

www.sinokor.co.kr(장금상선)

www.ckline.co.kr(천경해운)

www.taiyoungship.co.kr(태영상선)

www.hsln.co.kr(한성라인)

www.heung-a.co.kr(흥아해운)

부록 1 : 한·중 컨테이너 항로 개방 대비 안정화 대책 관련 WTO 규범 합치 여부 검토

1. 한·중 컨테이너 항로 개방 대비 민간 협의체 및 정부의 안정화 대책

한·중 항로 개방에 대해 민간 협의체 및 정부가 취해야 할 안정화 대책은 다음과 같다.

한·중 항로 개방 후 정부 및 민간 협의체 역할

<부록표 1>

구분	역할
민간 협의체	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한·중간 운항하는 모든 선사(제3국 선사 포함)에 대해 적용 가능한 ‘한·중 항로의 공정한 경쟁을 위한 규범’ 제정 <p style="text-align: center;"><‘한·중 항로의 공정한 경쟁을 위한 규범’ 내용(안)></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> · 주요 항로별 적정 운임 제시 · 한·중 항로 운항 선사의 운임, 배선 및 적취 등의 협약 · 시장 진입 기준 설정(노후 선박, 보험 미가입 등 사고 시 처리능력이 부족한 선사 배제) · 운임 텅핑 등 시장질서 문란행위에 대한 감시 및 위반 선사에 대한 자율 제재 조치(필요 시 정부에 제재 요청) </div> <ul style="list-style-type: none"> ○ 시장의 수요·공급 상황과 적정 선복량 산출 <ul style="list-style-type: none"> - 운임이 현저히 낮거나 높을 경우, 양국 정부에 선복량 통제 건의
정부	<ul style="list-style-type: none"> ○ 민간 협의체가 위법 선사 적발·보고 시 신속한 조사 및 엄중 처벌 ○ 시장 운임에 이상적인 변동이 나타날 때 양국 정부간 협의하여 일정기간 선복량 통제(일정 기간 신규 투입 억제)

2. 대책 내용별 WTO 규범 합치 여부

우리나라는 1995년 1월 WTO의 출범과 동시에 회원국으로 가입하였으며, 중국은 2002년 WTO 회원국으로서 가입하였다. WTO는 회원국의 국내법을 WTO 규범

과 일치시키도록 요구하고 있는 바, 앞서 제시한 우리나라 및 중국의 한·중 항로에 대한 민간 협의체 및 정부의 안정화 방안이 WTO 규범과 합치하는 지 여부를 검토할 필요가 있다. 아래에서는 WTO 규범 중 해운서비스에 대한 규율을 포함하고 있는 서비스 무역에 대한 규범인 ‘부속서 1나 : 서비스무역에 관한 일반협정’(Annex 1B : General Agreement on Trade in Services, 이하 GATS)을 기준으로 앞서 제시한 민간 협의체 및 정부의 대응 방안의 WTO 규범 합치성을 검토하고자 한다.

WTO 규범과의 합치성 여부 검토가 필요한 사항은 크게 3가지이다. 첫째, 한·중 선사 및 제3국 선사의 시장접근과 관련하여 선복량 통제에 대한 검토가 필요하다. 둘째, 서비스무역에 대한 장벽이 될 수 있는 조치로서 시장 진입 기준 설정과 관련하여 검토가 필요하다. 마지막으로 민간 협의체를 통한 적정 운임 제시 및 운임 덤핑 규제, 배선 및 적취 등에 관한 협약 제정이 WTO 규범에 합치하는지를 검토해야 한다.

1) 선복량 통제

GATS에서는 시장접근을 보장하기 위해 자국의 양허표에 기재되지 않으면 채택되거나 유지될 수 없는 6가지 형태의 제한을 제시하고 있다(<표 부록-2> 참조). 이 중에서 선복량 통제는 서비스 공급자의 제한 또는 총영업량 또는 총산출량에 대한 제한에 해당되는 것으로, 선복량 통제를 원하는 국가는 이에 대해 명시적으로 양허표에 기재해야 한다. 연안운송의 경우, 양허표 상에 cabotage로서 시장접근을 제한하도록 되어 있으므로, 선복량 통제에 관한 논란에서 자유롭다. 하지만 근해 국제해운 서비스의 경우, 선복량 통제에 대해 양허표 상에 별도로 기재하지 않고 있어 WTO 규범틀 내에서 선복량 통제 정책의 가능성 여부가 논란이 되고 있다.

GATS가 일반적인 서비스무역에 대한 WTO의 합의된 규범으로서 지위를 가지고 있기 때문에, 원론적으로는 선복량 통제 정책을 시행하기 위해서는 별도로 한국 및 중국의 양허표 상에 기재하는 것이 바람직하다. 하지만, 한·중 항로 시장 개방에 따른 정부의 선복량 통제는 정상적 상황에서 항시적으로 시행되는 정책이 아니기 때문에 이러한 엄격하고 적극적인 GATS의 시장접근에 대한 규정 적용이 가능한지에 대해서 재고의 필요성이 나타난다. 예를 들어, 평상적인 상황에서 아무런 제약 없이 이루어지는 경제활동에 대해서도 국가의 비상 상황이나 불공정한

경쟁행위에 대해서는 정부의 개입이 정당화되는 것이 일반적인 국가 정책 판단의 잣대가 될 수 있을 것이다. 즉, 운임의 비정상적 상승 및 하락에 대응한 정부의 비상시 대응 수단으로서 선복량 통제는 가능할 수 있다는 해석이다. 이러한 정부 정책에 대한 보수적 해석은 국가정책의 목표 및 산업발전 단계에 따른 점진적 자유화를 허용하고 있는 WTO 규범의 내용을 감안하면 합리적인 것으로 평가할 수 있다.⁷⁰⁾ 요약하면, 운임의 비정상적 상승 및 하락에 대응한 정부의 비상 정책 수단으로서 선복량 통제는 WTO 규범과의 합치 여부에 대한 논란이 있지만, WTO 규범틀 내에서 추진이 가능한 것으로 판단된다.

GATS의 시장접근 관련 조항(제16조 제2항)

<부록표 2>

2. 시장접근 약속이 행해진 분야에서 자기나라의 양허표상에 달리 명시되어 있지 아니하는 한, 회원국이 자기나라의 일부지역이나 혹은 전영토에 걸쳐서 유지하거나 채택하지 아니하는 조치는 다음과 같이 정의된다.
 - 가. 수량쿼타, 독점, 배타적 서비스 공급자 또는 경제적 수요심사 요건의 형태여부에 관계 없이, 서비스 공급자의 수에 대한 제한
 - 나. 수량쿼타 또는 경제적 수요심사 요건의 형태의 서비스거래 또는 자산의 총액에 대한 제한
 - 다. 쿼타나 경제적 수요심사 요건의 형태로 지정된 숫자단위로 표시된 서비스 영업의 총 수 또는 서비스의 총 산출량에 대한 제한(Re.9)
(Remark 9) 제2항다호는 서비스 공급을 위한 투입요소를 제한하는 회원국의 조치들은 그 대상으로 하지 아니한다.
 - 라. 수량쿼타 또는 경제적 수요심사 요건의 형태로 특정 서비스분야에 고용되거나 혹은 한 서비스 공급자가 고용할 수 있는, 특정 서비스의 공급에 필요하고 직접 관련되는, 자연인의 총 수에 대한 제한
 - 마. 서비스 공급자가 서비스를 제공할 수 있는 수단인 법인체나 합작투자의 특정 형태를 제한하거나 요구하는 조치, 그리고
 - 바. 외국인 지분소유의 최대 비율한도 또는 개인별 투자 또는 외국인 투자합계의 총액 한도에 의한 외국자본 참여에 대한 제한

(1) 규범화 문제

비상시 정부가 선복량을 통제할 수 있다는 사실을 명문화하는 것은 바람직하지 않다. 즉, 민간 협의체에서 한·중 항로의 선복량 과잉 상황과 운임 상황을 분석하고 문제가 있다고 판단해서 정부에 선복량 통제를 건의하면 양국 정부가 협의를

70) 아래 <부록표 6> 참조.

통해서 국제규범에 저촉되지 않는다는 판단 하에서 선복량을 통제한다는 사실을 직접적으로 명문화하는 것은 곤란하다. 다만, ‘양국 정부는 민간 협의체의 건의가 있을 때, 시장 안정화를 위해 노력한다’는 정도로 한·중해운회담에서 합의하고 합의록을 통해 기록함으로써 양국의 합의 이행의 의지를 표현하면 충분할 것이다.

(2) 시장접근성 문제

자유로운 시장접근의 문제는 제3국 선사만의 문제가 아니다. 사실 제3국 선사에게 오히려 시장접근이 보다 잘 보장되어 있다. 즉, 제3국 선사는 현재 시점에서도 언제든지 원하면 한·중 항로에 취항할 수 있으며, 향후 한·중 항로의 안정화를 위한 대응 방안에서도 이러한 자유로운 시장접근성은 보장되고 있다.⁷¹⁾ 시장접근성과 관련하여 우려되는 측면은 이미 한·중 항로에 취항한 기존 선사와 신규 취항을 계획 중인 신규 선사 간의 입장 차이이다. 기존 선사는 현재의 시장 지위를 유지하기 위해 신규 투입 선박을 억제하기를 바라는 반면, 신규 선사는 새로이 진입하여 영업망을 확대하기 바라고 때문에 이해관계가 상반되는 것이다. 이러한 상황에서 정부가 선복 과잉을 이유로, 신규 선사의 진입을 막는다면 한국 또는 중국의 신규 선사가 시장접근성과 관련하여 WTO에 문제제기를 할 수가 있는 것이다.

이러한 상황에서 양국 정부는 신규 선박의 진입을 억제한 사실에 대해서 비상시 시장 안정화 대책이었다는 점을 보이고, 한·중 항로의 발전 단계상 필요한 조치였음을 강조할 필요가 있다. 이 과정에서 중요하게 논의될 사항이 바로 ‘선복 과잉’, ‘운임 덤핑’등에 대한 정의 또는 인식의 문제이다. 즉, 정부의 개입을 정당화할 수 있는 비상 상황이라는 것에 대한 구체적 설명이 필요하다.

(3) 선복 과잉, 운임 덤핑에 대한 정의 및 인식의 문제

한·중 항로가 개방 시 가장 우려되는 문제로서 중국 선사 또는 글로벌 메가케리어들의 운임 제로 정책의 시행이 거론되고 있다. 한국 및 중국 정부는 이러한 상황이 발생하는 경우를 선복 과잉, 운임 덤핑 상황이라고 간주하고 이때 정부가 신규 선박 투입의 제한 등의 조치를 취할 것을 검토하고 있는 것이다. 하지만, 이러한 운임이 제로인 상황을 명확히 규제할 규범들이 아직은 존재하지 않는다는

71) 제3국 선사의 한·중 항로 시장점유율이 미미하기 때문에 아무런 제한없는 시장접근성이 보장되어도 된다는 논의가 있다. 하지만, MSC, 머스크 등의 대형선사가 공격적인 자체 피더망 구축을 시도한다면, 한·중 항로에서도 이들의 영향력이 급속히 증대될 가능성이 있다. 이러한 우려 사항을 과소 평가해서는 안 될 것임.

것이 문제이다. WTO 규범내에서는 운임과 관련한 조항이 없다. 또한 선사의 자율적인 운임 정책의 시행으로 나타나는 운임 인하 현상을 정부가 문제시 하는 것 자체가 자유로운 시장경제 질서를 해치는 정부 간섭 행위라고 비판받을 여지가 있는 것이다.

그럼에도 불구하고, 이러한 운임 덤핑 등의 불공정거래 행위 문제에 대해 명확한 정부 및 민간 협의체의 대응 입장을 정리하는 것이 필요하다. 계속해서 언급한 사항이지만, 한·중 항로의 건전한 발전을 위해서는 이러한 운임 덤핑에 문제를 미연에 예방할 수 있는 시스템이 필요한 것이다. 이를 위해서는 운임 덤핑 및 선박 과잉 상황을 인식할 수 있는 객관적인 평가 방법론을 마련해야 할 것이다.

2) 시장 진입 기준 설정

한·중 양국 선사의 자율적 민간 협의체가 노후 선박, 보험 미가입 등 사고 시 처리능력이 부족한 선사를 배제할 수 있는 시장 진입 기준을 설정하는 것이 WTO 규범에 합치되는지를 판단해야 한다. 왜냐하면, 동 조치는 서비스무역에 대한 장벽이 될 수 있는 조치로서 적합한 근거가 없다고 한다면 서비스무역의 자유화를 위해 취할 수 없기 때문이다. 이와 관련하여, GATS에서는 동 조치가 취해질 수 있는 단서 조항을 가지고 있는바, 첫째는 국내 규제와 관련한 조항이고 둘째는 일반적인 예외 상황과 관련된 조항이다.(<부록표 3>, <부록표 4> 참조)

즉, 노후선박 및 보험 미가입 선박에 대한 규제는 객관적이고 투명한 기준에 기초할 수 있는 것으로 서비스의 질을 보장받기 위한 필요한 정도의 부담을 지우는 것으로 해석될 수 있다. 또한 동 조치는 회원국의 안전을 담보하기 위한 조치로서 일반적인 예외로서 인정될 수 있다.

GATS의 시장 진입 기준 설정 관련 조항1(제6조 제4항)

<부록표 3>

4. 자격요건과 절차, 기술표준 및 면허요건과 관련된 조치가 서비스무역에 대한 불필요한 장벽이 되지 아니하도록 보장하기 위하여 서비스무역이사회는 자신이 설치할 수 있는 적절한 기관을 통하여 모든 필요한 규율을 정립한다. 이러한 규율은 이러한 요건이 특히 다음을 보장하는 것을 목적으로 한다.
 - 가. 서비스를 공급할 자격 및 능력과 같은 객관적이고 투명한 기준에 기초할 것
 - 나. 서비스의 질을 보장하기 위하여 필요한 정도 이상의 부담을 지우는 것이 아닐 것
 - 다. 허가절차의 경우 그 자체가 서비스공급을 제한하는 조치가 아닐 것

GATS의 시장 진입 기준 설정 관련 조항2(제14조 다항 (3))

<부록표 4>

제 14 조 일반적인 예외

아래의 조치가 유사한 상황에 있는 국가간에 자의적 또는 정당화될 수 없는 차별의 수단 이 되거나 혹은 서비스무역에 대한 위장된 제한을 구성하는 방식으로 적용되지 아니한다는 요건을 조건으로, 이 협정의 어떠한 규정도 이러한 조치를 채택하거나 시행하는 것을 방해 하는 것으로 해석되지 아니한다.

(생략)

다. 아래 사항에 관한 조치를 포함하여 이 협정의 규정과 불일치하지 아니하는 법률이나 규정의 준수를 확보하기 위하여 필요한 조치,

(생략)

(3) 안전

3) 민간 협의체의 협약 제정

적정운임의 제시 및 운임 덤핑 규제는 시장의 가격 결정 메커니즘을 통한 자유로운 운임의 결정과는 배치되는 행위로서 넓은 의미에서 서비스무역의 자유화에 합치되지 않을 수 있는 가능성이 있다. 또한 배선 및 적취에 관한 협약 제정도 서비스무역에 대한 전반적인 장벽의 수준을 높이는 조치로서 해석되어, GATS의 서비스무역 자유화를 위한 아래와 같은 규율에 배치될 수 있다.

GATS의 무역장벽 강화 방지 조항(제5조 제4항)

<부록표 5>

제5조 제4항

제1항에 언급된 모든 협정은 그 협정의 양 당사자간의 무역을 촉진하기 위한 것이 되어야 하며, 협정의 당사자가 아닌 모든 회원국에 대하여 그러한 협정이 체결되기 이전에 적용 가능한 수준과 비교하여 각 서비스분야 및 업종에서의 서비스무역에 대한 전반적인 장벽의 수준을 높여서는 아니된다.

하지만, GATS는 서비스무역의 자유화 과정과 관련하여 점진적 방법에 대하여 규정하면서 민간 협의체 및 정부에 의한 자율적 규제가 가능할 수 있음을 시사하고 있다.

GATS의 점진적 자유화에 대한 조항(제19조 제2항 일부)

<부록표 6>

제19조 제2항 일부

자유화 과정은 전반적 및 개별적인 분야에 걸쳐 개별 회원국의 국가정책목표 및 개발의 정도를 정당하게 고려하면서 이루어진다.

즉, 적정운임 제시 및 운임 덤핑 규제, 배선 및 적취에 관한 협정 제정 등의 조치가 서비스무역을 가로막는 인위적인 장벽으로서 도입되는 것이 아니라, 한·중 항로의 발전 단계상 필수적으로 요구되는 단계적 자유화 조치임을 보인다면, 동 조치는 WTO 규범과 합치한다고 평가할 수 있는 것이다.

3. 결론

결론적으로, 한·중 항로 시장 개방에 대비한 민간 협의체 및 정부의 대응 방안은 WTO의 서비스무역 자유화에 대한 규범인 GATS와 전면적으로 배치되는 바는 없으며, 다만 선복량 통제와 관련하여 WTO 규범을 엄격히 적용할 시 논란의 여지가 있음을 알 수가 있다. WTO가 국가정책목표 또는 산업발전 단계를 고려한 점진적인 자유화에 대해 허용하고 있는 사실을 상기해 볼 때, 비상시를 대비한 정부의 선복량 통제는 WTO 규범과 상충되지 않는다고 판단해야 할 것이다.

부록 2 : 중국적 외항 컨테이너 정기선사 등록 현황

중국 교통부 홈페이지의 “국제정기선운수업무경영자명단(国际班轮运输业务经营者名单, 2007년 7월 3일 기준)”에서 중국적 선사를 추출하면 아래 표와 같다.

중국적 외항 컨테이너 정기선사 등록 현황

<부록표 7>

	사명(중문)	사명(영문)	注册地	
1	江苏远东海运有限公司	JIANGSU FAR EAST SHIPPING CO., LTD.	南京	남경
2	江苏远洋运输公司	JIANGSU OCEAN SHIPPING CO.	南京	남경
3	南京远洋运输股份有限公司	NANJING OCEAN SHIPPING CO., LTD.	南京	남경
4	福建省轮船总公司	FUJIAN SHIPPING COMPANY	福州	복주
5	福建外贸中心船务公司	FUJIAN FOREIGN TRADE CENTRE SHIPPING CO.	福州	복주
6	福建鑫安船务有限公司	FUJIAN XINAN SHIPPING CO., LTD.	福州	복주
7	深圳市浩达海运有限公司	SHENZHEN FAIRWIND MARINE CO., LTD.	深圳	심천
8	洋浦中诚联合航运有限公司	CHINA UNITED LINES LTD.	洋浦	양포
9	延边现通海运集团有限公司	YANBIANHYUNTONGSHIPPINGGROUPCO.,LTD.	延吉	연길
10	宁波海运(集团)总公司	NINGBO MARINE (GROUP) COMPANY	宁波	영파
11	宁波远洋运输有限公司	NINGBO OCEAN SHIPPING CO., LTD.	宁波	영파
12	珠海北洋轮船有限公司	ZHUHAI BEIYANG SHIPPING CO., LTD.	珠海	주해
13	民生轮船有限公司	MIN SHENG SHIPPING COMPANY LTD.	重庆	중경
14	重庆市海运有限责任公司	CHONGQING MARINE SHIPPING CO., LTD.	重庆	중경
15	福建安达船务有限公司	FUJIAN ANDA SHIPPING CO., LTD.	泉州	심천
16	福建省厦门轮船总公司	FUJIAN PROVINCE XIAMEN SHIPPING CORP.	厦门	하문
17	朝阳航运(香港)有限公司	CHAO YANG SHIPPING LINE LIMITED	香港	홍콩
18	达通国际航运有限公司	EAS INTERNATIONAL SHIPPING CO., LTD.	香港	홍콩
19	德翔航运有限公司	T.S.LINES LIMITED	香港	홍콩
20	东方海外货柜航运有限公司	ORIENT OVERSEAS CONTAINER LINE LTD.	香港	홍콩
21	泛太航运有限公司	TRANS-PACIFIC LINES LIMITED	香港	홍콩
22	浩达船务有限公司	FAIR WIND SHIPPING COMPANY LIMITED	香港	홍콩
23	环球船务有限公司	UNI-WORLD SHIPPING LIMITED	香港	홍콩
24	吉舟船务有限公司	JI ZHOU SHIPPING COMPANY LIMITED	香港	홍콩
25	金星轮船有限公司	GOLD STAR LINE LTD.	香港	홍콩
26	京汉海运有限公司	CO HEUNG SHIPPING CO., LTD.	香港	홍콩
27	京汉航运有限公司	COHEUNG MARINE SHIPPING CO., LTD.	香港	홍콩
28	明达航运有限公司	MING TAT NAVIGATION LIMITED	香港	홍콩
29	瑞航船务有限公司	FORTUNE SHIPPING LIMITED	香港	홍콩

중국적 외항 컨테이너 정기선사 등록 현황(계속)

	사명(중문)	사명(영문)	注册地	
30	顺发航运有限公司	SOFAST SHIPPING LIMITED	香港	홍콩
31	香港安通国际航运有限公司	DYNA INTERNATIONAL SHIPPING LTD.	香港	홍콩
32	香港明华船务有限公司	HONG KONG MING WAH SHIPPING CO., LTD.	香港	홍콩
33	新东船务有限公司	NEW ORIENT SHIPPING LTD.	香港	홍콩
34	新海丰船务有限公司	NEW SITC CONTAINER LINES CO., LTD.	香港	홍콩
35	新海丰集装箱运输有限公司	SITC CONTAINER LINES COMPANY LIMITED	香港	홍콩
36	正利航业(香港)有限公司	CHENG LIE NAVIGATION (HONG KONG) CO., LTD.	香港	홍콩
37	中海集装箱运输(香港)有限公司	CHINA SHIPPING CONTAINER LINES (HONG KONG) CO., LTD.	香港	홍콩
38	中通国际海运有限公司	CENTRANS INT'L MARINE SHIPPING CO., LTD.	香港	홍콩
39	连云港船务公司	LIANYUNGANG SHIPPING CORP.	连云港	연운항
40	连云港明日国际海运有限公司	LIANYUNGANG COSFAR SHIPPING INTERNATIONAL CO., LTD.	连云港	연운항
41	鲁丰航运有限公司	LU FENG SHIPPING CO., LTD.	青岛	칭다오
42	青岛华青船务有限公司	QINGDAO HUAQING SHIPPING CO., LTD.	青岛	칭다오
43	山东海丰航运有限公司	SITC STEAMSHIP'S CO., LTD.	青岛	칭다오
44	山东省国际海运公司	SHANDONG PROVINCE MARINE SHIPPING CO.	青岛	칭다오
45	天津津海海运有限公司	TIANJIN JINHAI MARINE SHIPPING CO., LTD.	天津	텐진
46	天津市海运股份有限公司	TIANJIN MARINE SHIPPING CO., LTD.	天津	텐진
47	天神国际海运有限公司	TIANJIN-KOBE INTERNATIONAL MARINE SHIPPING CO., LTD.	天津	텐진
48	中国远洋控股股份有限公司	CHINA COSCO HOLDINGS COMPANY LIMITED	天津	텐진
49	山东省烟台国际海运公司	SHANDONG PROVINCE YANTAI INTERNATIONAL MARINE SHIPPING CO.	烟台	연태
50	丹东海运有限公司	DANDONG MARINE SHIPPING CO., LTD.	丹东	단둥
51	大连集发环渤海集装箱运输有限公司	DALIAN JIFA BOHAI RIM CONTAINER LINES CO., LTD.	大连	다롄
52	大连集装箱船务有限公司	DALIAN CONTAINER SHIPPING CO., LTD.	大连	다롄
53	大连威兰德船务有限公司	WINLAND SHIPPING CO., LTD.	大连	다롄
54	上海长江轮船公司	SHANGHAI CHANGJIANG SHIPPING CORP.	上海	상해
55	上海泛亚航运有限公司	SHANGHAI PANASIA SHIPPING CO., LTD.	上海	상해
56	上海海华轮船有限公司	SHANGHAI HAI HUA SHIPPING CO., LTD.	上海	상해
57	上海浦海航运有限公司	SHANGHAI PUHAI SHIPPING CO., LTD.	上海	상해
58	上海市锦江航运有限公司	SHANGHAI JINJIANG SHIPPING CO., LTD.	上海	상해
59	上海天海海运有限公司	SHANGHAI TMSC MARINE SHIPPING CO., LTD.	上海	상해
60	中国扬子江轮船股份有限公司	CHINA YANGTZE RIVER SHIPPING CO., LTD.	上海	상해
61	中海集装箱运输股份有限公司	CHINA SHIPPING CONTAINER LINES CO., LTD.	上海	상해
62	中外运集装箱运输有限公司	SINOTRANS CONTAINER LINES CO., LTD.	上海	상해
63	中远集装箱运输有限公司	COSCO CONTAINER LINES CO., LTD.	上海	상해

자료 : 중국교통부 홈페이지.

부록 3 : 세계 100대 선사(운항선복량 순위)

세계 100대 선사(운항 선복량 기준)

<부록표 8>

순위	선사명	합계		자사선		용선		용선 비율
		TEU	척수	TEU	척수	TEU	척수	
1	APM-Maersk	1,856,060	523	951,454	182	904,606	341	48.7
2	Mediterranean Shg Co	1,216,564	369	691,334	212	525,230	157	43.2
3	CMA CGM Group	859,217	358	269,025	88	590,192	270	68.7
4	Evergreen Line	618,458	175	376,331	107	242,127	68	39.2
5	Hapag-Lloyd	489,129	139	247,831	60	241,298	79	49.3
6	CSCL	428,653	140	242,662	86	185,991	54	43.4
7	COSCO Container L.	420,410	139	222,437	93	197,973	46	47.1
8	APL	399,569	121	139,690	38	259,879	83	65.0
9	NYK	375,949	125	229,333	48	146,616	77	39.0
10	OOCL	339,714	79	195,759	34	143,955	45	42.4
11	Hanjin / Senator	339,534	83	102,581	20	236,953	63	69.8
12	MOL	332,137	108	158,688	37	173,449	71	52.2
13	K Line	305,247	91	158,936	32	146,311	59	47.9
14	Zim	274,732	110	133,155	41	141,577	69	51.5
15	Yang Ming Line	259,818	79	172,825	51	86,993	28	33.5
16	CSAV Group	246,470	84	21,208	4	225,262	80	91.4
17	Hamburg-Sud Group	232,948	91	106,577	32	126,371	59	54.2
18	Hyundai M.M.	196,126	46	42,217	10	153,909	36	78.5
19	PIL (Pacific Int. Line)	167,004	110	101,696	72	65,308	38	39.1
20	Wan Hai Lines	136,525	81	94,339	50	42,186	31	30.9
21	UASC	95,060	38	62,884	24	32,176	14	33.8
22	MISC Berhad	76,849	27	40,151	15	36,698	12	47.8
23	IRIS Lines	73,292	64	48,964	46	24,328	18	33.2
24	Grimaldi (Napoli)	54,570	59	44,463	38	10,107	21	18.5
25	RCL	51,048	40	40,400	33	10,648	7	20.9
26	Sea Consortium	44,802	59			44,802	59	100.0
27	CCNI	39,685	18			39,685	18	100.0
28	Costa Container Lines	37,169	27	9,915	8	27,254	19	73.3

세계 100대 선사(운항 선복량 기준)(계속)

순위	선사명	합계		자사선		용선		용선 비율
		TEU	척수	TEU	척수	TEU	척수	
29	Maruba + CLAN	35,783	19	569	1	35,214	18	98.4
30	Swire Shipping	34,580	33	19,094	17	15,486	16	44.8
31	Schöller Group	33,121	26			33,121	26	100.0
32	Matson	33,018	18	31,600	16	1,418	2	4.3
33	Horizon Lines	32,683	16	18,557	11	14,126	5	43.2
34	SYMS	32,276	29	598	1	31,678	28	98.1
35	Emirates Shipping Line	30,936	13			30,936	13	100.0
36	TS Lines	30,771	22			30,771	22	100.0
37	Seaboard Marine	28,707	39	8,440	11	20,267	28	70.6
38	UniFeeder	26,238	36			26,238	36	100.0
39	KMTC	26,149	25	16,382	17	9,767	8	37.4
40	SITC	25,557	34	9,908	13	15,649	21	61.2
41	Samudera	24,927	29	1,902	8	23,025	21	92.4
42	Delphis NV / Team Lines	24,431	34			24,431	34	100.0
43	Linea Messina	22,489	17	20,041	14	2,448	3	10.9
44	Nile Dutch Shg	22,106	18	4,117	5	17,989	13	81.4
45	OEL / Shreyas	21,049	24	12,943	15	8,106	9	38.5
46	Rickmers Linie	20,190	15	16,992	9	3,198	6	15.8
47	Chipolbrok	19,762	18	19,762	18			
48	Heung-A Shipping	19,691	24	7,228	13	12,463	11	63.3
49	Sinokor	19,565	26	12,560	15	7,005	11	35.8
50	S.C. India	17,467	7	3,738	2	13,729	5	78.6
51	Sinotrans	17,367	26	1,688	5	15,679	21	90.3
52	United Feeder Services	17,269	29			17,269	29	100.0
53	FESCO	17,168	26	12,918	21	4,250	5	24.8
54	Crowley Liner Services	16,922	25	7,442	9	9,480	16	56.0
55	MACS	16,388	14	9,196	7	7,192	7	43.9
56	Eimskip	16,327	24	5,844	8	10,483	16	64.2
57	East Med Express (EMES)	15,798	20	8,162	10	7,636	10	48.3
58	Westwood	15,184	8			15,184	8	100.0
59	Simatech	14,768	12	14,768	12			
60	Samskip	14,644	29	1,816	2	12,828	27	87.6
61	Borchard Lines	12,887	16			12,887	16	100.0
62	STX-Pan Ocean	12,709	12	3,424	4	9,285	8	73.1
63	Turkon Line	12,675	11	9,210	8	3,465	3	27.3
64	Dole Ocean Liner	12,559	26	8,986	12	3,573	14	28.4

세계 100대 선사(운항 선복량 기준)(계속)

순위	선사명	합계		자사선		용선		용선 비율
		TEU	척수	TEU	척수	TEU	척수	
65	Marfret	11,681	9	4,961	4	6,720	5	57.5
66	Nam Sung	10,761	18	9,794	16	967	2	9.0
67	Naviera Pinillos	10,445	13	10,445	13			
68	Caribbean Feeder Services	10,405	14	9,383	12	1,022	2	9.8
69	Temas Line	9,813	24	9,813	24			
70	HubLine Bhd	9,135	19	8,241	18	894	1	9.8
71	DAL	9,098	3	4,500	1	4,598	2	50.5
72	C& Line Co	9,041	9	3,428	3	5,613	6	62.1
73	Meratus	8,720	35	7,807	28	913	7	10.5
74	Universal Africa Line	8,633	17			8,633	17	100.0
75	Irish Continental Group	8,564	17			8,564	17	100.0
76	Vinalines	8,523	16	6,650	12	1,873	4	22.0
77	US Lines	8,319	7			8,319	7	100.0
78	Tanto Intim Line	8,303	24	8,303	24			
79	NSCSA	8,100	4	8,100	4			
80	Contenemar	7,964	11	4,075	4	3,889	7	48.8
81	Peel Ports (BG Freight)	7,898	18			7,898	18	100.0
82	OACL	7,435	8			7,435	8	100.0
83	Metz Container Line	7,361	10			7,361	10	100.0
84	EWL	7,139	7			7,139	7	100.0
85	Dannebrog / Nordana	7,129	10	4,399	6	2,730	4	38.3
86	Tropical Shg	7,058	16	4,008	12	3,050	4	43.2
87	Navibulgar	6,685	10	6,342	9	343	1	5.1
88	SeaFreight	6,622	8			6,622	8	100.0
89	Great White Fleet	6,390	12			6,390	12	100.0
90	Kambara Kisen	6,389	12			6,389	12	100.0
91	Melfi C.L.	6,226	6			6,226	6	100.0
92	OPDR	6,057	13	4,570	9	1,487	4	24.6
93	Independent Container Line	5,946	4	1,468	1	4,478	3	75.3
94	Shanghai Jin Jiang	5,895	8	3,056	4	2,839	4	48.2
95	Tarros	5,576	7			5,576	7	100.0
96	Shanghai Hai Hua (Hasco)	5,419	9	1,177	2	4,242	7	78.3
97	Star Feeders	5,318	11	2,128	8	3,190	3	60.0
98	Industrial Marine	5,112	11			5,112	11	100.0
99	HRC Shipping	4,989	9	4,989	9			
100	Bien Dong Shg (Vinashin)	4,920	8	4,920	8			

자료 : AXS-Alphaliner TOP 100 (운영선대), 2007. 11월 22일 검색 기준.

우리나라 근해 정기선사의 성장전략 연구

2007年 12月 27日 印刷

2007年 12月 31日 發行

編輯兼
發行人 李 正 煥

發行處 韓國海洋水產開發院
서울특별시 서초구 방배3동 1027-4

전 화 2105-2700 FAX : 2105-2800

등 록 1984년 8월 6일 제16-80호

組版、印刷/영진인쇄사 ☎(02)734-3713 정가 15,000원

판매 및 보급 : 정부간행물판매센터 Tel : 394-0337