

KMI 동향분석

VOL.131
2019 AUGUST

발간년월 2019년 8월(통권 제131호) 주 소 49111 부산광역시 영도구 해양로 301번길 26(동삼동) 발행인 양창호
감 수 길광수 발행처 한국해양수산개발원 자료문의 기획조정본부 연구기획·협력실 홈페이지 www.kmi.re.kr
이 보고서의 내용은 본원의 공식적 견해가 아닙니다.

현대상선의 얼라이언스 가입 의미와 향후과제

황진회 해운해사연구본부장
(hjh@kmi.re.kr/051-797-4611)
윤희성 해운빅데이터연구센터장
(heesung@kmi.re.kr/051-797-4637)
전형진 해운산업연구실장
(chun@kmi.re.kr/051-797-4631)
고병욱 해운정책연구실 부연구위원
(valiance@kmi.re.kr/051-797-4632)
최건우 해운빅데이터연구센터 전문연구원
(ak8102@kmi.re.kr/051-797-4638)

지난 6월 19일 현대상선이 ‘디 얼라이언스(THE Alliance)’에 정회원사로 가입하기로 확정함에 따라 2020년 4월부터 하팍로이드(독일), ONE(일본), 양밍(대만)과 함께 서비스를 제공하게 된다. 2017년 4월 현대상선이 2M(Maersk, MSC)과 체결한 전략적 협력관계는 특정항로에 특정형태의 협력방식만 허용된 제한적인 협력으로 일반적 얼라이언스에 비해 불리한 제휴 관계였다. 하지만 이번에 가입한 디 얼라이언스에서는 선박공유 및 터미널 공유 등 기존 회원사와 동등한 대우를 보장받았을 뿐만 아니라 협력기간도 2030년까지 되어 있어 중장기적인 경영안정의 기반을 구축하게 되었다.

현대상선이 디 얼라이언스에 정회원으로 가입할 수 있었던 것은 정부가 추진하는 해운재건 5개년 계획에 따라 과감하게 추진한 초대형 선박 20척이 기반이 되었다. 현재 디 얼라이언스 회원사는 2만 TEU급 이상 초대형 컨테이너선과 NPX(New Panamax)급 선박이 2M 및 오션 얼라이언스(Ocean Alliance)에 비해 상대적으로 부족했다. 현대상선 역시 서비스항로 다변화를 위해 새로운 얼라이언스 가입이 필요한 상황에서 이번 가입은 상호간 이해가 일치한 결과이다. 이번 현대상선의 얼라이언스 가입으로 인해 아시아-북미 항로에 대한 오션 얼라이언스의 독주를 견제할 수 있으며, 2M의 영향력 또한 약화될 것으로 예상된다.

현대상선은 디 얼라이언스 가입에 따라 몇 가지 긍정적 효과를 기대할 수 있다. 첫째, 한진해운 파산 이후 잃었던 국적선사가 제공했던 해운서비스를 회복한 점이다. 디 얼라이언스는 현재 북미항로에 총 15개, 유럽항로에 5개 서비스 중이다. 현재 북미항로에서는 현대상선이 3개, SM상선이 2개의 주간 서비스를 운영중이며 유럽항로에 현대상선이 1개 항로를 운영하고 있어 국적선사가 디 얼라이언스에 가입함으로써 북미항로는 19개, 유럽항로는 6개까지 늘어날 수 있다. 이는 한진해운 파산 이전 국적선사가 참여한 북미항로 29개, 유럽항로 9개의 주간 서비스와 비교하여 약 65~67% 수준

으로 회복하게 된 것이다. 또한, 얼라이언스 가입과 신규 선박의 인도로 아시아-북미 항로에서 69만 TEU, 아시아-유럽 항로에서 76만 TEU의 신규 화물 유치가 가능하다. 2020년부터 인도되는 선박만큼 물동량이 증가(평균 선적률 기준)한다면 과거 한진해운이 기간항로에서 차지했던 시장점유율(아시아-북미항로에서 7.2%, 아시아-유럽항로에서 4.1%)을 상회할 수도 있다.

둘째, 원가 경쟁력을 통해 경영 정상화의 기반을 다질 수 있게 되었다. 현대상선은 내년 2분기에 23,000TEU급 선박 12척, 2021년 2분기부터 15,000TEU급 8척을 차례로 인도받아 기간항로에 투입할 계획이다. 현재 3대 얼라이언스가 아시아-유럽항로에 운항하는 평균 선형인 15,400TEU급 선박에 비해 23,000TEU급은 1FEU당 약 10%의 이상 운송 비용절감 효과가 있으며 신조선에 스크러버가 장착되어 있어 투자비용이나 운항비용 측면에서 경쟁력이 있다.

셋째, 서비스 확대와 비용절감 효과를 기대할 수 있다. 한진해운 파산이후 그동안 본격 취항하지 못했던 유럽항로와 북미동안 항로에 국적선사가 취항할 수 있게 됨에 따라 국내화주들에 대한 수출입 인프라 기능을 강화하게 되었다. 또한 디 얼라이언스 회원사들 간 항만 터미널 공유가 가능해져 항만 터미널과의 협상력이 상승하여 선적 배정에도 이점이 있을 뿐만 아니라 하역비용 절감도 가능하다.

넷째, 과점화된 해운시장에서 국적선사의 경쟁력이 약한 경우 국내 수출입화주가 부담해야 할 추가 운임이 발생할 수 있다. KMI 연구에 의하면 2016년 9월 한진해운이 법정관리에 들어가면서 국내 수출화주들이 일본 화주들에 비해 추가 부담한 수송비는 1조 4,000억 원에 달한 것으로 추정된다. 현대상선이 국내 최대의 점유율을 가진 국적선사로 성장할 경우 국내 수출입화주의 운송비 안정화에 기여할 것으로 예상된다.

현대상선의 디 얼라이언스 가입 후 경영안정과 지속 발전을 위한 과제도 많다. 우선, 현대상선 운영선대 증가 후 적정 선적율을 달성할 수 있도록 해야 한다. 단순히 많이 신는 영업이 아니라, 비용은 최소로 하고 이윤은 최대가 되는 선적률 전략이 필요하다. 컨테이너 화물이 많은 중국 등 아시아에 영업력을 집중하는 한편 최근 명맥만 유지하고 있는 유럽과 미 동부에 대한 마케팅 강화와 네트워크 확장이 필요하다. 이를 위해서는 단기간에 수송능력을 늘리면서도 물량을 확보하기 위해 머스크사가 시도한 ‘데일리 머스크’ 같은 혁신적 서비스 개발이 필요하다. 또한, 무역전쟁에 따른 제조시설의 이전으로 동남아 물동량이 증가함에 따라 이에 대응할 수 있는 항로 개설 및 확장이 필요하다.

둘째, 선박이 늘어나면 인력도 충원되어야 한다. 해운 비즈니스에 정통하고 현지에서 신뢰를 받을 수 있는 전문인력부터 선박관리에 정통한 기술인력까지 많은 인력 충원이 필요하다. 특히 해외에서 대형 화주들을 대상으로 마케팅을 할 수 있는 전문인력이 필요하다.

셋째, 현대상선을 포함한 디 얼라이언스에 가입된 선사가 인트라 아시아시장에서 영업을 확대하면 동 시장에서 경쟁은 더욱 치열해질 전망이다. 따라서 현대상선과 중소선사들은 인트라 아시아 시장에서 새로운 관계를 만들어야 한다.

끝으로 해운시황이 개선되지 않고 있지만 해운 비즈니스에서 전개되는 디지털화에 대한 대비도 미룰 수 없다. 그간 정기선 해운업계는 선박대형화를 통한 규모의 경제 실현, 대형 얼라이언스 구축을 통한 기업차원의 규모화와 효율개선 등을 경쟁의 원천으로 대비해왔지만, 다음 단계의 경쟁우위 확보 전략은 ‘디지털 협력(digital collaboration)’ 체계이다. 디지털 협력에 대한 적극적인 참여와 투자가 필요하다.

얼라이언스 가입 추진 경과

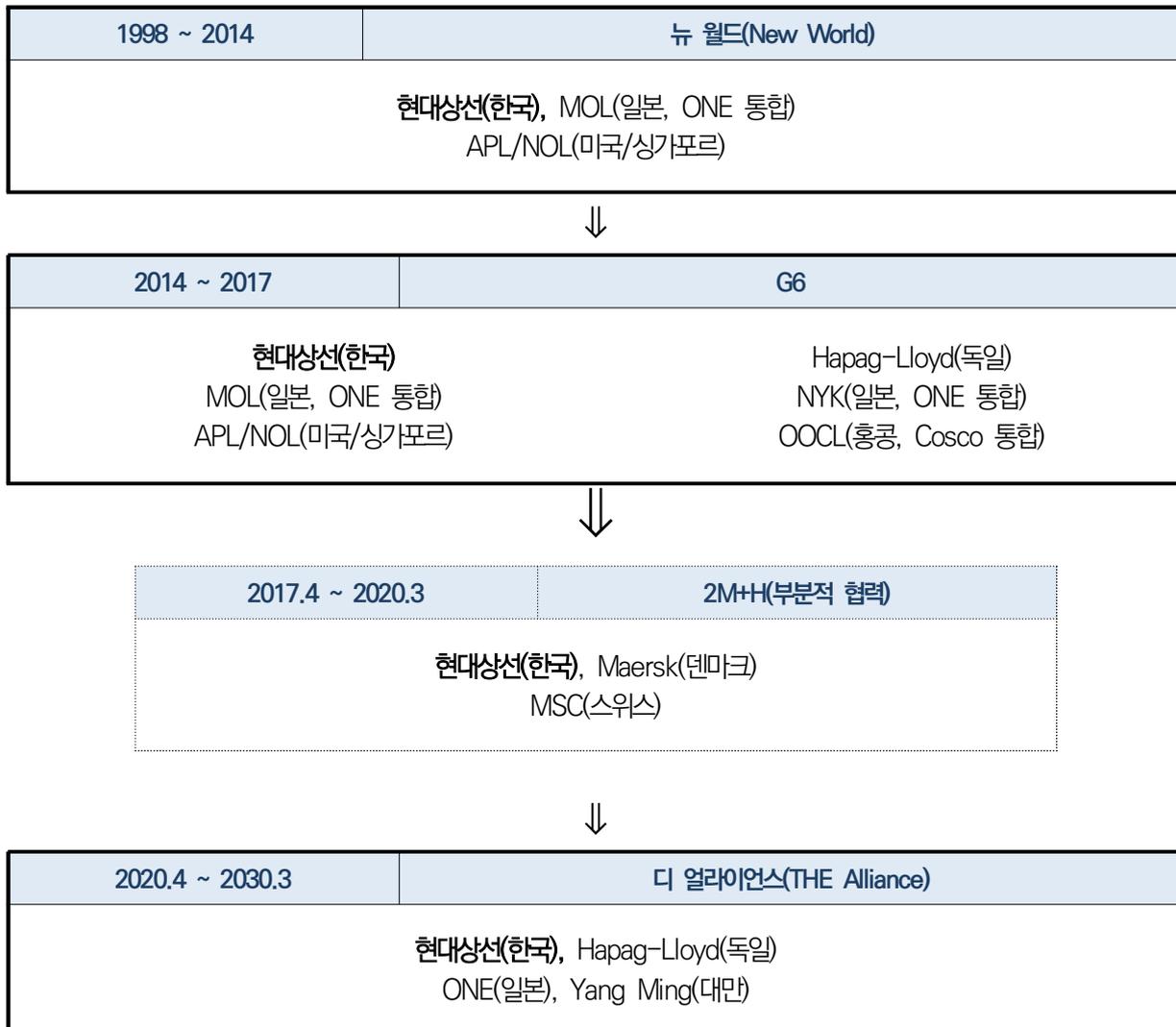
■ 얼라이언스 재가입 추진 배경

- 현대상선은 2017년 4월부터 세계 3대 해운 얼라이언스의 하나인 2M과 3년간 ‘2M+H’라는 전략적 협력관계를 맺고 있었음. 그러나 얼라이언스 정회원이 아니었기 때문에 협력 관계는 제한적으로 이루어졌고 현대상선에 불리했음. 더구나 2010년 3월이면 ‘2M+H’의 협력관계도 종료되기 때문에 새로운 얼라이언스 가입이 시급한 실정이었음
- 2016년 7월 현대상선과 2M은 선박공유협정에 가입하는 양해각서를 체결했고, 2017년 3월 본 계약이 체결됨으로써, 계약기간 2017년 4월 1일부터 2020년 4월 1일까지 2M과 현대상선 간 전략적 제휴관계가 형성되었음. 2M+H는 선복교환 및 선복매입, 슬롯용선, 선박대선에 대한 제휴형태로 3년간 협력하기로 했음
- 2M+H의 협력내용은 아시아-미 서안은 선복교환, 아시아-미동안, 북유럽, 지중해, 대서양은 선복매입의 형태로 3년간 협력하는 것임. 즉 2M+H는 특정항로에 특정형태의 협력방식만 허용된 제한적이고 불리한 협력으로 일반적 형태의 얼라이언스에 비해 불완전한 제휴관계로 볼 수 있음
- 이에 따라 현대상선은 2M+H 관계 종료에 대비한 새로운 얼라이언스 가입을 위해 작년 하반기부터 3대 얼라이언스와 가입협상을 진행해 왔으며, 협력내용에 있어 가장 좋은 조건을 제시한 ‘디 얼라이언스’에 가입하게 되었음. 이로써 현대상선은 기존 선사들과 동등한 대우를 받는 정회원사(Full Membership)로 가입하게 되었으며, 현대상선이 가입하면서 디 얼라이언스의 협력기간도 2030년 4월로 연장되었음
- 현대상선이 디 얼라이언스에 정회원으로 가입할 수 있었던 것은 정부가 추진하는 해운재건 5개년 계획에 따라 초대형 선박 20척을 확보한 것이 큰 영향을 미친 것으로 보임. 현재 디 얼라이언스 회원사들은 20K 이상 및 NPX(New Panamax)급 초대형선박이 2M 및 오션 얼라이언스에 비해 크게 부족하여 초대형선박 20척을 확보한 현대상선과 제휴가 필요한 시점이었음
- 현대상선은 23K급 12척을 내년 2분기, 15K급 8척을 2021년 2분기부터 순차적으로 투입할 예정임. 현대상선은 23K 12척을 아시아-유럽 항로에 투입하고, 15K급 8척도 아시아-유럽 및 아시아-북미 항로에 투입해 동서 기간항로의 서비스 네트워크를 크게 강화할 수 있을 것으로 판단됨. 아울러 컨테이너박스, 항만터미널 등 관련 인프라도 확대해 초대형 선박 투입에 따른 수요 확대에 대응해 나갈 계획임

■ 현대상선의 얼라이언스 가입 역사

- 현대상선의 해운얼라이언스 정회원 가입은 1998~2014년 ‘뉴월드(New World)’, 2014~2017년 ‘G6’에 이어 세번째임. 현대상선은 얼라이언스 체제가 본격화된 1990년대 후반부터 얼라이언스에 가입하여 글로벌 선사들과 협력관계를 유지해 왔음. 또한 디 얼라이언스에 소속된 선사들은 과거 현대상선이 뉴월드(New World)와 G6에서 협력했던 경험이 있다는 점에서 원활한 협력관계가 이루어질 전망이다
- 디 얼라이언스는 Hapag-Lloyd, ONE, Yang Ming 등 3개사가 가입된 얼라이언스로 2017년 4월부터 협력했으며, 이번에 현대상선이 4번째 회원사로 가입함에 따라 아시아-유럽 및 아시아-북미 항로의 점유율이 높아질 것으로 예상됨

그림 1. 현대상선의 얼라이언스 가입 역사



자료 : 해양수산부 보도자료(2019. 7. 1).

얼라이언스 경쟁구도 변화

■ 항로별 얼라이언스 선박투입 현황

- 주요 항로별 얼라이언스 선박투입 현황을 보면 동서 기간항로 전체적으로 오션 얼라이언스가 가장 많은 선박량을 투입해 최대 공급점유율을 보이고 있으나 대체로 오션 얼라이언스와 2M이 양강구도를 형성하고 있음. 반면에 디 얼라이언스는 오션 얼라이언스와 2M에 비해 투입 선박량이 상당히 적은 것으로 나타났음

표 1. 얼라이언스별 노선별 선박투입 현황(2019. 4)

구 분		Frequency	서비스 수	Average Capacity	비중(%)
아시아-미동안	오션 얼라이언스	7	7	56,376	37.9%
	디 얼라이언스	7	5	42,182	28.4%
	2M	7	6	50,206	33.7%
	소계	-	18	148,764	100.0%
아시아-미서안	오션 얼라이언스	7	11	95,120	26.2%
	디 얼라이언스	7	10	71,553	19.7%
	2M	7	4	45,845	12.6%
	기타	7	22	149,968	41.4%
	소계	-	42	362,486	100.0%
아시아-북유럽	오션 얼라이언스	7	7	118,970	39.4%
	디 얼라이언스	7	5	64,395	21.3%
	2M	7	6	99,268	32.9%
	기타	7	3	19,079	6.3%
	소계	-	21	301,712	100.0%

자료 : Drewry(2019).

주 : 기타는 얼라이언스 회원사들의 비제휴 서비스 및 독립선사의 서비스를 의미하며, 비제휴서비스가 거의 대부분임

■ 얼라이언스별 발주 현황 및 선박량 점유율 변화

- 2019년 6월 기준 세계 전체 선박발주잔량은 245만TEU에 이르고 있으며, 3대 얼라이언스 발주잔량이 전체의 76%인 194만TEU에 달함
- 이를 얼라이언스별로 보면 오션 얼라이언스가 92.5만TEU로 36.4%, 디 얼라이언스가 61만TEU로 24%에 이르는 반면 2M은 41만TEU로 16%를 차지함

표 2. 얼라이언스별 선박 발주 현황(2019. 6)

구분	선복량	비중(%)
오션 얼라이언스	925,541	36.4%
디 얼라이언스	608,152	23.9%
2M	407,098	16.0%
기타	604,564	23.7%
합계	2,546,165	100.0%

자료 : Alphaliner, Monthly Monitor, 2019. 6.

주 : 내년 4월자로 현대상선이 디 얼라이언스에 가입하게 되어 현대상선의 발주량은 디 얼라이언스에 포함시킴.

- 2020년 4월 디 얼라이언스 가입을 전제로 발주잔량을 포함한 얼라이언스별 선복량 점유율 변화를 보면 오션 얼라이언스가 681만TEU(30%)에서 774만TEU(30.7%)로 큰 차이가 없는 반면 디 얼라이언스는 389만TEU(17.1%)에서 492만TEU(19.5%)로 점유율이 약간 증가하는 것으로 나타났음
- 반면 2M은 현대상선과의 전략적 제휴관계 종료의 영향으로 795만TEU(35.0%)에서 793만TEU(31.4%)로 점유율이 하락하는 것으로 나타났음

표 3. 얼라이언스별 발주잔량 포함 시 점유율 변화

현행(2019. 6)			발주잔량 포함(2020.4 이후)		
얼라이언스	선복량(TEU)	비중(%)	얼라이언스	선복량(TEU)	비중(%)
오션얼라이언스	6,813,525	30.0%	오션얼라이언스	7,739,066	30.7%
디얼라이언스	3,887,336	17.1%	디얼라이언스	4,920,054	19.5%
2M+HMM	7,947,184	35.0%	2M	7,930,526	31.4%
기 타	4,045,023	17.8%	기 타	4,649,587	18.4%
합 계	22,693,068	100.0%	합 계	25,239,233	100.0%

자료 : Alphaliner, Monthly Monitor, 2019. 6.

주 : 내년 4월자로 현대상선이 디 얼라이언스에 가입하게 되어 현대상선은 디 얼라이언스에 포함됨.

■ 얼라이언스 간 경쟁구도 변화

- 2020년 4월 현대상선의 디 얼라이언스 가입과 발주잔량 인도를 고려해 아시아-유럽 항로의 현재 (2019. 6 기준)와 2020년도 얼라이언스별 점유율을 보면 2M과 오션 얼라이언스는 각각 0.1%p, 0.2%p 하락한 것으로 나타났음. 반면 디 얼라이언스는 2019년 6월 24.8%에서 2020년 26.3%로 1.5%p 상승하는 것으로 나타났음
- 이러한 전망은 현대상선이 2020년 4월 디 얼라이언스에 가입함에도 불구하고 아시아-유럽 항로

에서 오션 얼라이언스와 2M의 양강 구도가 지속될 것임을 의미함

표 4. 극동아시아-유럽 항로 공급량

구분	현재(2019.6)			2020년			
	공급량(TEU)	비중		공급량(TEU)	비중		
2M	Maersk	81,881	18.8	36.9	81,881	16.4	36.8
	MSC	78,676	18.1		101,676	20.4	
오션 얼라이언스	CMACGM	49,606	11.4	70,061	14.1	37.0	
	COSCO	69,104	15.9	69,104	13.9		
	Evergreen	43,146	9.9	44,845	9.0		
디 얼라이언스	HapagLloyd	45,831	10.5	45,831	9.2	26.3	
	ONE	38,744	8.9	38,744	7.8		
	Yangming	23,418	5.4	23,418	4.7		
	HMM	4,903	1.1	23,000	4.6		
합계		435,309	100.0		498,560	100.0	

자료 : Alphaliner(2019).

주 : 현대상선은 23,000TEU급 선박을 유럽항로에 투입하며 그 외 주요선사의 18,000TEU 인도와 동시에 유럽항로에 투입되는 것으로 가정.

- 한편 2020년 4월 현대상선의 디 얼라이언스 가입과 발주잔량 인도를 고려해 아시아-미주항로의 현재(2019. 6 기준)와 2020년도 얼라이언스별 점유율을 보면 오션 얼라이언스는 42.2%에서 41.6%로 0.6%p 하락하는 것으로 나타났음
- 아울러 2021년에 인도 받는 15,000TEU급 선박 8척과 2M에 대성한 10,000TEU급 이상 9척이 미주항로에 투입될 경우 디 얼라이언스의 점유율은 상승할 것으로 예상됨
- 이에따라 디 얼라이언스와 2M의 점유율은 각각 5.8%p, 1.2%p 상승할 것으로 나타났는데, 특히 디 얼라이언스의 점유율이 대폭 상승해 아시아-북미 항로에서 오션 얼라이언스의 일방적 우위가 완화되는 효과가 있을 것으로 예상됨

표 5. 극동아시아-미주 항로 공급량

구분	현재(2019.6)		2020년				
	공급량 (TEU)	비중	공급량 (TEU)	비중			
2M	Maersk	64,193	13.8	14.2	64,193	12.6	15.4
	MSC	1,994	0.4		14,694	2.9	
오션 얼라이언스	CMACGM	71,194	15.3	42.2	71,194	13.9	40.7
	COSCO	76,667	16.5		76,667	15.0	
	Evergreen	48,283	10.4		60,283	11.8	
디 얼라이언스	HapagLloyd	25,158	5.4	25.4	25,158	4.9	31.2
	ONE	66,562	14.3		66,562	13.0	
	Yangming	26,467	5.7		37,467	7.3	
	HMM	19,816	4.3		30,316	5.9	
기타	64,404	13.9	64,404	12.6	12.6		
합계	464,738	100.0	510,938	100.0			

자료 : Alphaliner(2019)

주 : 현대상선이 2M에 대신한 10K, 13K선박이 미주항로에 투입되는 것으로 가정.

■ 현대상선, 디 얼라이언스 가입에 따른 얼라이언스별 입장

- 디 얼라이언스의 경우 20K 이상 및 NPX급 초대형선박이 2M과 오션 얼라이언스에 비해 크게 부족해 동서 기간항로에서 경쟁력이 상대적으로 떨어지는 실정임. 따라서 현대상선이 디 얼라이언스에 가입할 경우 아시아-유럽, 아시아-북미 항로에 있어 디 얼라이언스의 비용경쟁력이 강화되는 효과를 기대할 수 있음
- 2M의 경우 현대상선과의 전략적 협력관계 종료로 아시아-북미 항로에서의 경쟁력이 상대적으로 약화될 가능성이 있음. 특히 현대상선으로부터 10K와 13K급 10척을 용선하고 있어 협력관계 종료에 따른 10만TEU 이상의 선복량이 감소하게 됨
- 오션 얼라이언스는 현대상선의 디 얼라이언스 가입 영향을 별로 받지 않을 것으로 예상되며, 기간항로에서 최대의 얼라이언스 지위를 유지할 것으로 예상됨. 다만 아시아-북미 항로에서 디 얼라이언스의 점유율 확대에 오션 얼라이언스의 일방적 우위를 기대하기 어려울 것임
- 한편 현대상선의 디 얼라이언스 가입과 20척의 초대형선박 투입으로 동서 기간항로의 공급과잉이 더 심화되면, 이는 3대 얼라이언스 모두에게 부담으로 작용할 가능성이 있음. 더구나 2M과 오션 얼라이언스 소속 선사들의 초대형 선박 발주잔량이 많이 남아 있다는 점에서 향후 기간항로에서는 극도의 운임경쟁, 치킨게임의 재발도 우려됨

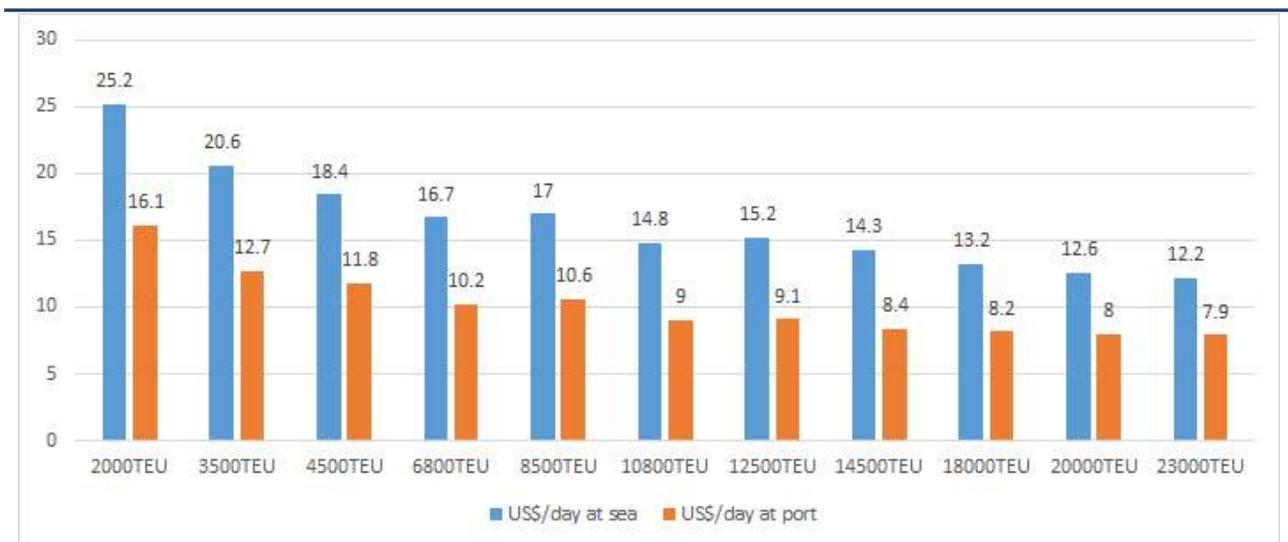
얼라이언스 가입 효과

■ 기간항로에서의 비용경쟁력 강화

- 현대상선은 23K급 12척을 내년 2분기, 15K급 8척을 2021년 2분기부터 차례로 인도받아 기간항로에 투입할 계획임. 우선 23K 12척은 아시아-유럽 항로에 투입하고, 15K급 8척은 아시아-유럽 및 아시아-북미 항로에 투입할 것으로 예상됨. 또한 현대상선은 장기용선 중인 13K급 3척, 10K급 9척을 2M의 Maersk에 5척, MSC에 4척을 대선하고 있는 바, 대선계약 기간이 끝나는 대로 아시아-북미 항로 투입이 가능함
- 이와 같이 현대상선은 디 얼라이언스 가입으로 서비스의 범위가 넓어지고 30척에 가까운 초대형 선박을 투입할 수 있어 아시아-유럽, 아시아-북미 등 기간항로에서 비용경쟁력을 크게 강화할 수 있을 것으로 기대됨
- 현대상선이 인도받는 23K급 선박이 아시아-유럽 항로에 투입될 경우 현재 3대 얼라이언스가 운행 평균 선형인 15.4K에 비해 1 FEU당 약 12.4%의 운송비용 절감효과가 나타날 것으로 예상됨 (항해일수 270일 가정). 또한 현대상선이 인도받는 선박은 스크러버가 장착돼 인도되어 시설투자비 측면에서 유리함
- 항만비용 측면에서도 현대상선의 디 얼라이언스 가입으로 터미널 공유가 가능해서 약 2%의 항만비용 절감이 가능한 것으로 파악됨

그림 2. 컨테이너선박 크기에 따른 화물처리비용

(단위 : 달러/FEU)



자료: <https://www.wsp.com/en-GL/insights/the-ceiling-on-economies-of-scale-in-container-vessels/>(2019. 7. 2. 검색)

■ 화물유치 경쟁기반 확보 및 매출액 증가

- 현대상선이 글로벌 원양선사로서 사업을 수행하기 위해서는 화주에게 전 세계 항로(미주, 유럽, 남북 항로 등)에 대한 운송서비스 제공능력을 갖추어야 함. 즉 화주에게 다양한 항로의 서비스를 신속하게 제공하기 위해서는 타 선사와의 전략적 제휴(strategic alliance)가 불가피함
 - ※ 아시아-유럽 항로에서 20K급 선박으로 주간 7회·6개 서비스를 제공하기 위해서는 60~80척의 선박이 필요해 개별 선사가 단독으로 서비스 네트워크를 구축하는 것은 불가능
- 현대상선은 아시아-유럽, 아시아-미 동안 항로에서는 자사 선박을 투입하지 못하고 2M의 선박을 매입해 서비스를 제공하도록 되어 있어 안정적이고 저비용의 수송능력을 확보하기 곤란함. 그러나 디 얼라이언스에 가입하게 되어 데일리 서비스(daily-service)가 가능해질 것으로 예상됨
- 현재 디 얼라이언스는 아시아~북미 동안 항로에서 5개 서비스(투입선박 50척·적재능력 42,182TEU), 아시아~유럽 항로에서 5개 서비스(투입선박 54척·적재능력 64,395TEU)를 제공하고 있음. 또한 현대상선 가입으로 디 얼라이언스는 아시아~북미 동안 항로에서 6개 서비스(투입선박 61척, 능력 56,636TEU), 아시아~유럽 항로에서는 6개 서비스(투입선박 66척·적재능력 87,395TEU)를 제공할 수 있음. 이는 현대상선이 디 얼라이언스에 가입하게 되면서 아시아-미 동안 및 아시아-유럽 항로에서 각각 6개의 서비스 네트워크를 새로 확보하게 됨을 의미함

표 6. 디 얼라이언스 가입 이후 현대상선의 서비스 증대 효과

구 분	현재			디 얼라이언스 가입 이후		
	서비스 빈도	서비스 수	적재능력 (척수)	서비스 빈도	서비스 수	적재능력 (척수)
아시아-유럽	0	0	0	7	6	87,395(66)
아시아-미동안	0	0	0	7	6	56,636(61)
아시아-미서안	7	3	20,392(19)	7	13	91,945(87)

자료 : Drewry(2019), KMI 분석.

주 : 현대상선의 23K급 12척은 아시아-유럽 항로, 15K급 8척 및 대신 중인 13K급 3척은 아시아-미 동안 항로에 투입하는 것으로 가정함.

- 나아가 현대상선이 초대형 선박 20척을 확보함과 동시에 디 얼라이언스에 가입하게 됨으로써 서비스의 품질 제고와 화주의 신뢰향상으로 적지 않은 화물유치 효과가 있을 것으로 예상됨. 2018년 현대상선의 시장점유율은 아시아-북미 5.5%, 아시아-유럽 2% 수준으로 추정되고 있는 바, 디 얼라이언스 가입 및 초대형 선박 운항으로 기간항로의 시장점유율이 상승할 것으로 예상됨. 현대상선이 초대형 선박 20척을 인도받을 경우 과거 한진해운이 기간항로에서 차지했던 시장점유율을

상회할 것으로 예상됨

- 또한 디 얼라이언스 가입으로 서비스의 수가 늘어나는 요인도 화물유치에 큰 도움이 될 것으로 예상됨. 현대상선은 디얼라이언스 가입 이전 전무했던 서비스가 가입 이후 신규로 6개 늘어날 것으로 예상됨
- 이에 따라 현대상선의 선대 및 서비스 확대에 따른 화물유치 효과를 살펴보면 다음과 같음. 먼저 아시아-북미, 아시아-유럽 항로의 평균 선적률을 적용해 신규 선박의 화물유치 효과를 산정하면 다음과 같음
- 다만, 초대형 선박 투입에 따른 공급량 증가는 수요가 뒷받침되지 않을 경우 공급과잉을 초래해 평균 선적률이 낮아지는 역효과를 가져옴. 또한 유럽에서 영업력이 낮은 현대상선이 얼라이언스 가입과 선대투입 이후 바로 평균 선적률에 이르는 선복량을 채우기에는 일정 시간이 필요하므로 여기에서 적용하는 평균 선적률은 현대상선의 향후 원양항로 목표치라 볼 수 있음
- 아시아-유럽항로의 경우 2018년 선적률은 수출 86.6%, 수입 57.6%로 23K 12척의 연간 항차는 4.2회 신규 유치가능 물량은 757,132TEU, 아시아-북미항로의 경우 2018년 선적률은 수출 92.5%, 수입 38.1%로 15K 8척, 13K 3척의 연간 항차는 6회, 신규 유치가능 물량은 692,797TEU로 산정되어 총 유치가능 물량은 1,449,930TEU로 추정됨

표 7. The Alliance 가입 이후 현대상선의 신규 화물유치 효과(연간)

구 분	아시아-북미	아시아-유럽	합 계
현행(2018)	시장점유율(%)	5.5	3.0
	처리물량(천TEU)	1,353	718
신규화물 유치효과	시장점유율(%)	2.8	3.2
	유치물량(천TEU)	693	757
합 계	시장점유율(%)	8.3	6.2
	운송수요(천TEU)	2,046	1,475

자료 : 현대상선 IR자료(2018년 실적자료)와 일본해사센터 물동량 자료를 근거로 KMI 분석.

- 또한 신규 화물 치에 따른 매출액 증대 효과를 보면 아시아-북미 항로는 7,170억 원, 아시아-유럽 항로는 7,832억 원으로 총 1조 5,002억 원의 매출액 증대가 예상됨

표 8. The Alliance 가입 이후 현대상선의 매출 증대 효과(연간)

구 분	가입 이전		가입 이후		증대효과 (억 원)
	물량 (천 TEU)	매출액 (억 원)	물량 (천 TEU)	매출액 (억 원)	
아시아-북미	1,353	13,998	2,046	21,168	7,170
아시아-유럽	718	7,428	1,475	15,260	7,832
합 계	2,071	21,426	3,521	36,428	15,002

자료 : 현대상선 IR자료(2018년 실적자료)와 일본해사센터 물동량 자료를 근거로 KMI 분석.

■ 정부의 해운재건계획 정책 성과

- 디 얼라이언스 회원사들이 소속된 국가인 독일, 일본, 대만은 우리나라와 유사한 산업구조를 지닌 제조업 수출국가로서 자국 수출기업의 국제물류 경쟁력 제고를 위해 강력한 국적선사(national carrier)의 중요성을 인식하고 해운산업 지원정책을 시행하고 있음
- 우리 정부도 강력한 국적선사의 중요성을 인식하고, 해운재건계획 추진을 통해 경쟁력있는 국적선사를 육성한다는 목표를 설정했으며, 나아가 이러한 목표를 달성하기 위해 현대상선으로 하여금 초대형 선박 20척을 확보하는 데 결정적인 역할을 했음
- 다시 말해서 현대상선이 초대형 선박 20척을 확보하게 된 것이 얼라이언스 가입에 성공할 수 있었던 가장 중요한 요인이 되었으며, 이를 통해 디 얼라이언스와 대등하고 호혜적인 얼라이언스 관계를 체결하는 것이 가능했음
- 이러한 측면에서 현대상선의 디 얼라이언스 가입은 현대상선의 생존기반 확보와 경쟁력 강화를 위한 자구노력의 결과로 볼 수 있으며, 이와 동시에 정부가 추진 중인 해운재건 계획의 결과물이라는 점에서 정부의 중요한 정책성과의 하나로 볼 수 있음
- 한편 현대상선이 디 얼라이언스에 가입할 수 있었던 것은 양자 간에 시너지효과를 통한 윈윈(win-win) 전략이 가능했기 때문임. 다음의 <표 9>에서 보는 바와 같이 디 얼라이언스는 18K급 초대형 선박 2M이나 오션 얼라이언스에 비해 크게 부족해 아시아-유럽 항로의 경쟁력이 매우 취약한 실정이었음
- 그런데 현대상선이 디 얼라이언스에 가입하게 되어 디 얼라이언스 소속 선사들은 아시아-유럽 항로에서 경쟁할 수 있는 기반을 갖게 되었으며, 현대상선도 주요 기간항로에서 서비스 네트워크를 대폭 확대할 수 있게 되어 화물유치 및 비용경쟁력 측면에서 양자 간에 시너지효과가 예상됨

표 9. 3대 얼라이언스별 초대형 선박 보유 현황(2019. 6 기준)

구분	18K 이상	15~17K	12.5~15K	10~12.5K	합계
2M	51	25	77	51	204
오션 얼라이언스	36	17	82	68	203
디 얼라이언스	12	0	77	27	116

자료 : Alphaliner(2019).

■ 국내 수출입 화주 물류 경쟁력 제고

- 컨테이너 해운산업은 지속되는 선박 대형화와 물동량 증대에 대응하는 과정에서 거대선사와 얼라이언스를 중심으로 과점화되는 경향을 보이고 있음. 북미, 유럽 항로 등에서 3대 얼라이언스(2M, Ocean, THE)의 시장점유율이 90%를 넘어서고 있어 사실상 추가 통합이 경쟁 당국에 의해 불허되는 과점화의 극대화가 이루어진 상황임
- 과점화된 시장에서는 시장의 선도기업이 실질적으로 가격을 결정하는 영향력을 행사하기 때문에 강력한 국적선사가 없거나 국적선사의 경쟁력이 약한 경우 가격차별(수요자의 협상력이 낮을 때 가격을 높이 책정하는 행태)에 따른 추가 운임부담이 발생할 우려가 있음
- 아울러 이러한 추가 운임부담 뿐만 아니라 화주의 서비스 접근성을 저해하는 문제도 발생할 우려가 있음. 즉 글로벌 선사들이 특정 국가의 화주에게 선박을 충분히 공급하지 않으면서 운임 협상력을 높이려고 시도하는 경우 운임만 높아지는 것이 아니라 안정적인 서비스 확보도 어려워질 수 있음
- 결과적으로 강력한 국적선사의 존재는 수출화물 운송비의 급격한 상승을 억제하는 효과가 있음. 이것은 국내 수출화물에 대해 경쟁력이 강한 국적선사가 최대의 점유율을 가질 경우 국적선사의 운임이 상한선이 되어 그 이상의 운임상승을 억제한다는 의미임
- 2016년 9월 한진해운이 법정관리에 들어가면서 국내 수출화주들이 일본 화주들과 비교할 때 추가 부담한 운송비는 연간 1조 4천억 원에 이를 것으로 추정되었음. 즉 한진해운이 법정관리 이후 선사로서 기능을 상실하면서 운임의 상한선 역할도 동시에 사라져 운임이 급상승하는 결과가 초래되었음. 이는 강력한 국적선사의 존재가 수출입화주의 운송비를 안정화시키는 안전판이 될 수 있음을 의미함
- 현대상선이 초대형 선박 20척을 확보하면서 디 얼라이언스에 가입한 것은 향후 한진해운과 대등한 수준의 경쟁력을 가진 원양선사로 발전할 수 있는 기반이 될 것임. 현대상선이 국내 최대의 점유율을 가진 강력한 국적선사로 성장할 경우 국내 수출화주의 운송비를 안정화해 국내 수출입 화주의 물류 경쟁력을 제고 할 것으로 예상됨

표 10. 한진해운 법정관리 이후 국내 수출운송비 추가 부담액(연간 기준)

구분	합계	미서안	미동안	북유럽	자중해
달러기준(억달러)	12.24	4.30	1.93	3.45	2.56
원화기준(억원)	14,076	4,945	2,220	3,968	2,944

자료 : KMI, '산업정책적 관점에서의 주요국 해운정책 분석 및 정책방향 연구', 2017. 8, p. 23.

얼라이언스 가입 이후의 과제

■ 획기적 마케팅 역량 강화 필요

- 현대상선의 운영선대가 현 42만 TEU에서 향후 80만 TEU 이상으로 크게 증가하면서 시장에서는 필요한 만큼의 선적물을 달성할 수 있을지에 대한 우려가 있는 것이 사실임. 지금까지 2M 얼라이언스에 대등하지 못한 형태로 참여하면서 마케팅 측면에서 크게 위축되었던 것이 이러한 우려의 저변에 있음
- 아래는 과거 한진해운의 영업거점이 표시된 지도임. 현대상선이 유럽지역에서는 줄어든 규모이기는 하지만 영업의 명맥을 유지하고 있었기 때문에 상대적으로 회복이 쉽겠지만 미주, 특히 미 동안은 과거의 영업력을 회복하는 데에는 상당한 노력이 요구됨
- 과거 한진해운을 이용한 화주에 대한 지속적이고 체계적 접근이 필요함. 현대상선은 한진해운 출신의 영업인력을 활용해 추가적인 노력을 경주하고 있는 것으로 알려짐

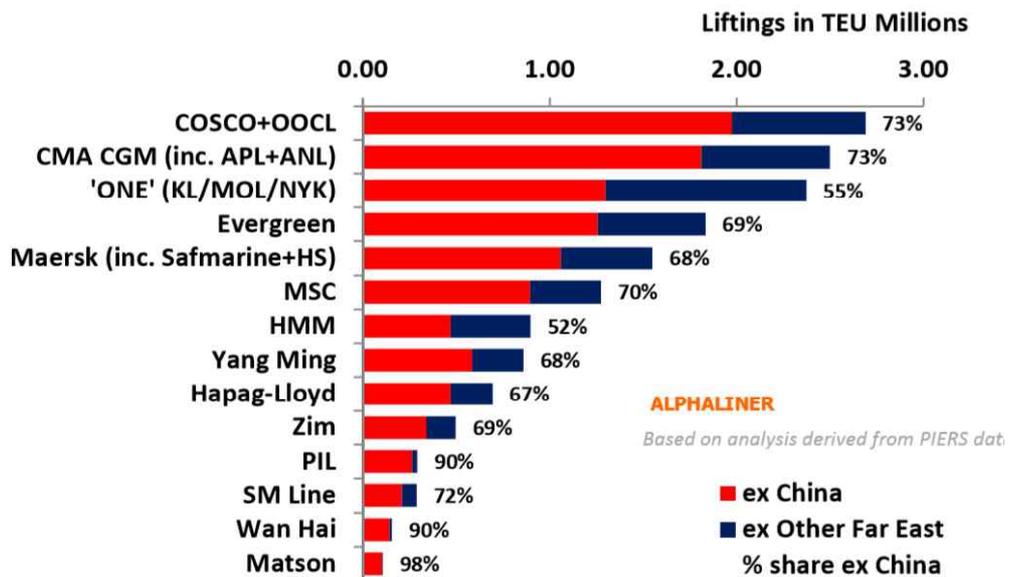
그림 3. 한진해운의 유럽 및 미주 영업거점



자료: (구)한진해운 내부자료

- 또 하나 중요하게 다루어져야 하는 문제는 중국 내에서의 영업력 증대임. 지금까지 2M으로부터 물량을 충분히 확보하지 못했기 때문에 아래 그래프에서 보듯이 현대상선의 중국화물 의존도는 다른 선사보다 낮음. 중국이 세계의 공장 역할을 하는 한 중국 내 마케팅의 중요성은 간과될 수 없을 것임
- 한편 작년 이래 본격화된 미-중 무역전쟁은 일부 산업의 탈중국화를 야기했으며 그 결과 베트남을 비롯한 동남아시아 지역의 대미수출 물량이 급격한 증가세를 보이고 있음. 경쟁선사들이 베트남 직기항을 늘리는 등 신속하게 대응하고 있으므로 현대상선도 직접기항 또는 역내 서비스망의 구축을 통해 동남아시아 지역의 마케팅 역량을 강화할 필요가 있음

그림 4. 주요 선사의 미주(북미) 화물운송량(2018.5-2019.4)



자료: Alphaliner(2019)

- 운송능력이 급격하게 증가했으므로 마케팅 역량을 확장하는데 있어 영업조직과 네트워크의 비례적 증가만으로는 한계가 있을 수 있음. 과거 머스크가 Triple-E 선대를 대거 투입하면서 서비스 빈도를 데일리(daily)로 변경해 선적률 증대를 도모한 것은 좋은 사례가 될 수 있음. 현대상선도 창의적인 서비스 혁신이라는 관점에서 접근할 필요가 있음

■ 얼라이언스와의 세부협상이 중요

- 현대상선은 내년 3월까지 디 얼라이언스와 상해운역에 대한 세부 협의를 진행할 계획을 가지고 있음. 이 협의에서는 정규 회원사로서의 동등한 자격이 구체화되도록 최선을 다해야 함

- 기존 얼라이언스 체제 하에서 선복(slot)의 매매가격과 수량 측면에서 불리함을 감내해야 했던 것이 수익성 악화로 이어진 것을 교훈으로 삼아 얼라이언스 효과가 회원사 간에 동등하게 향유될 수 있도록 운영체계를 구조화할 필요가 있음
- 특히 디 얼라이언스에서 참여선사들이 운항할 루트 등을 결정하는 세부협상에서 현대상선의 강점을 발휘할 수 있는 운항항로에 선박이 투입되고, 이를 통해 질 좋은 서비스를 제공할 수 있어야 함

■ 비용 최소화와 수익 극대화를 통한 최적 소석율 수송 추구

- 컨테이너 해운기업이 수익을 올리기 위해서는 우선 많은 물량을 수송해야 하지만 저가의 물량이 늘어나면 오히려 비용이 더 늘어나 적자 운항의 원인이 되고 있음
- 따라서 컨테이너 선사들은 저가 화물의 대량 수송보다 고가 화물의 적절량 수송을 늘리기 위해 고민하고 있으며, 현대상선은 과학적인 기법을 통해 수익성이 최대화되는 물동량 확보 전략을 지속적으로 추진해야 할 것임
- 한편 현대상선이 늘어난 선복량 만큼 화물을 확보해야 한다는 의견에 원칙적으로 공감할 수 있으나, 물동량 확보 위주의 경영 목표가 수익성을 악화시킬 수 있다는 점을 유념해야 함

■ 선복량 증가에 걸맞는 전문인력 확충

- 현대상선에서 새로운 선박 20척을 확보하면서 동시에 추진해야 하는 것은 영업력 강화이고, 영업력의 핵심은 인력과 네트워크라고 할 수 있음
- 인력은 해운 비즈니스에 정통하고 해외 마켓에서 신뢰를 받을 수 있는 전문인력을 비롯하여 선박 관리에 정통한 기술인력까지 현대상선의 역량과 전문성이 배가되도록 좋은 인력을 확보해야 함. 특히 해외에서 대형 화주들을 새로운 고객으로 만들기 위해서는 화주가 안고 있는 물류 문제 솔루션을 제시할 수 있는 해운 전문가가 필요하고, 현대상선의 서비스를 신뢰할 수 있도록 하는 마케팅 역량을 가진 인력이 필요함
- 한편 좋은 인력을 확보하기 위해서는 적절한 보상과 대우가 필요하고, 유럽·미주에서 고급인력을 채용하려면 국내(본사)보다 더 좋은 대우를 할 수 있는 인사정책이 요구됨

■ 과감한 경영혁신 추진

- 과거 현대상선의 기업문화는 비교적 수직적이고 경직된 것으로 평가되었으며, 기업위기 이후 외부 이해관계자의 영향과 대규모 조직개편으로 구성원들의 사기가 침체될 가능성이 있는 것으로 알려짐. 새로운 경영진은 이 문제를 인식하고 개선에 주력하고 있음

- 기업문화의 개선을 기반으로 의사결정의 합리성을 확보해야 하며, 조직의 모든 구성원이 우리나라를 대표하는 컨테이너 정기선사의 일원으로서 자부심과 긍지를 가지고 일할 수 있도록 동기부여에 힘써야 할 것임
- 이러한 측면에서 지금 추진되고 있는 기업로고의 변경은 외적 쇄신의 계기가 될 것이므로 긍정적으로 평가됨. 중요한 것은 이러한 외적인 변화에 내적인 쇄신이 동반될 수 있는 계기를 만드는 것이 중요함

■ 디지털 협력체계 구축 추진

- 선박 대형화를 통한 규모의 경제 실현, 대형 얼라이언스 구축을 통한 기업차원의 규모화와 효율개선 등을 경쟁의 축으로 삼아온 정기선 해운업체가 다음 단계의 경쟁우위확보 전략으로 추진하고 있는 것이 ‘디지털 협력(digital collaboration)’ 체계의 구축임
- 이를 선도적으로 추진하고 있는 머스크-IBM은 이미 많은 선사와 항만터미널을 포섭해 주도권을 확보해가고 있음. 최근에는 오션 얼라이언스에 속한 CMA CGM 까지 합류해 세를 크게 불려 나가는 모습임
- 지금까지 디 얼라이언스가 이 분야에서 이룩한 성과가 외부로 드러나지 않았지만 어느 정도의 진전은 있었을 것으로 추정됨. 현대상선이 그동안 삼성SDS와 컨소시엄으로 추진한 블록체인 개념증명(Proof of Concept) 등의 성과를 바탕으로 주도적인 역할을 할 수 있을 것으로 기대됨
- 눈앞의 원가절감, 수익창출, 경영개선이 중요한 과제이기는 하나 디지털 통합(digital integration)에 대한 대응은 미룰 수 없는 과제이므로 적극적인 참여와 적정 수준의 투자가 필요할 것임

■ 인트라 아시아 선사와 원양선사간 적극적 대응 필요

- 현대상선이 얼라이언스에 재가입하면서 얼라이언스의 일원으로 아시아 역내시장에 접근하고 대형 신조선이 투입되면서 중소형 선박이 역내시장으로 전환되는 것은 인트라 아시아 시장에서 활동하는 선사들에게 직접적인 영향을 끼칠 것으로 예상됨. 원양 정기선사의 전후방 통제가 강화되면서 피터시장에 대한 영향력이 확대되는 것은 세계적인 추세이기 때문에 현대상선과 디 얼라이언스도 선택의 여지가 많지 않을 것임
- 이와 같은 상황에서 현대상선과 인트라 아시아 선사의 적극적인 대응이 필요함. 지금까지 구조조정에 미온적이었던 국내 선사들은 이러한 급격한 경영환경 변화에 어떻게 대응할 것인지에 대한 방향설정을 미룰 수 없음. 아울러 정부에서도 세계 해운시장의 변화 과정에서 우리나라 선사들이 경쟁력을 제고하는 방향으로 적극적인 정책 대응이 요구됨

KMI 동향분석

구분	제목	발간일
제1호	한진해운사태로 부산항 환적물동량 연간 50만 TEU 이상 줄어듦	2016.11.02.
제2호	지진예측을 위해 해저활성단층 조사가 시급하다	2016.11.09.
제3호	미 대선 결과에 따른 해운·항만·수산 부문 영향과 대응	2016.11.16.
제4호	우리나라 선박의 28%, 고효율·친환경 선박으로 교체가 시급하다	2016.11.23.
제5호	해운업 구조조정 지원, 정책금융 왜 실효성 없었나?	2016.12.01.
제6호	해운의 산업적 특성을 고려한 새로운 해운금융 시스템 구축해야	2016.12.08.
제7호	수산양식산업, 식량부문의 4차 산업혁명 예고	2016.12.15.
제8호	해운 얼라이언스 재편으로 부산항 환적물동량 추가 감소 우려	2016.12.26.
제9호	해양수산업, 국민경제 발전에 기여-해양수산업의 성과와 과제	2017.01.04.
제10호	해양수산업과 국민경제 -'2017 KMI 해양수산업 전망대회'지상 중계 -	2017.01.11.
제11호	중·일 해양경비력 강화에 따른 전략적인 대응 필요	2017.01.19.
제12호	2016 유엔총회 결의, 한국 KMI의 역할 높이 평가	2017.01.26.
제13호	연근해어업 생산량 92만 톤으로 추락, 특단의 자원회복 대책 필요	2017.02.01.
제14호	빅 데이터로 본 2016 해양수산업	2017.02.08.
제15호	對EU 수산물 수출, 환경인증제도 개발에 대비 필요	2017.02.15.
제16호	남해 EEZ 모래채취 갈등을 수습할 공동연구와 대책이 시급	2017.02.22.
제17호	아베 정권, 독도 침탈 노골화 - 초·중 '학습지도요령 개정안'에 독도는 '일본 고유 영토' 명기 -	2017.02.23.
제18호	'전국 해양수산업 가치 공유로 지역 상생발전시대 막 열어' 2017 전국 해양수산업 대토론회 성황리에 개최	2017.03.02.
제19호	동북아 허브경쟁력 강화 위해 부산항 LNG 벙커링 터미널 구축 서둘러야	2017.03.15.
제20호	2017년 중국 '양회', '해양강국' 건설 천명	2017.03.24.
제21호	3대 얼라이언스의 체제 변화로 부산항 운영 비효율성 개선 시급	2017.03.31.
제22호	우리 해운산업도 민관 협력 산업정책(Smart 산업정책) 적용해야	2017.04.07.
제23호	국민 78.7%, 해양수산업에 '보통 이상의 관심', 국민 인식과 정책 수립 함께 가야: KMI, '전국' 규모의 '해양수산업 국민인식조사' 첫 실시	2017.04.14.
제24호	러시아 명태 비즈니스 모델, 우리 수산업의 새로운 활력 기대	2017.04.19.
제25호	어린 물고기를 살릴 지혜로운 소비로 국민이 수산자원관리를 주도해야	2017.04.21.
제26호	블록체인 기술 적용으로 컨테이너 화주의 비용 20% 절감 가능	2017.04.28.
제27호	국내 크루즈시장 체질개선 시급	2017.05.04.
제28호	항만도시 미세먼지 대책 수립 시급	2017.05.18.
제29호	中 일대일로, 글로벌 SCM 구축을 통한 중국식 세계화 전략 본격화	2017.05.25.
제30호	새 정부의 해양수산업 일자리 창출 방안	2017.06.01.
제31호	4차산업혁명의 침범!,로봇·스마트 항만이 현실로... - 한국, 완전무인자동화 항만 세계 흐름을 따라가야 -	2017.06.07.
제32호	60돌 맞은 원양산업, 원양어업 재건을 위한 특단 대책 필요	2017.06.14.
제33호	'여객 안전'과 '일자리 창출' 위해 연안여객 운송의 대중교통체계 편입 필요	2017.06.21.
제34호	소매 수산물시장 해수공급시설 교체시급, 국민들은 가격표시제 요구	2017.06.28.

구분	제목	발간일
제35호	항만도시의 미세먼지 저감 위해 AMP 설치 서둘러야	2017.07.05.
제36호	G20 해양쓰레기 실행계획 채택, 국내 관리 및 대응 강화 필요	2017.07.12.
제37호	해운-조선, 상생(相生) 통해 불황극복과 재도약 모색해야	2017.07.19.
제38호	국내 해수욕장 관리, 패러다임 변화 모색 필요	2017.07.26.
제39호	최근 해양 국제기구의 거버넌스 변화와 우리나라의 역할 증대	2017.07.26.
제40호	재조해양(再造海洋)으로 해양의 '판'을 키워야 : '2017 해양수산 국정과제 이행 전략 세미나' 지상중계	2017.08.02.
제41호	신재생에너지, 해양에서 답을 찾자	2017.08.09.
제42호	수산산업에 대한 UN 대북제재 결의 2371호의 영향	2017.08.16.
제43호	신정부, 선박교통관제(VTS) 관리체계 개선 필요	2017.08.23.
제44호	바다의 불청객 갯벌생이모자반, 다각적인 대응 방안 수립 시급	2017.08.31.
제45호	한진해운 사태의 반성과 원양정기선 해운 재건 방안	2017.09.12.
제46호	한·러 정상회담, 북방경제 협력 기회 - '9 브릿지'를 해양수산세부 전략으로 구체화할 필요 -	2017.09.13.
제47호	갯벌복원 사업 확대에 대비한 원칙과 기준 마련 필요	2017.09.20.
제48호	일본 항만 발견 붉은 불개미 확산 우려, 방역체제 마련 시급	2017.09.20.
제49호	항만보안 강화를 위한 항만시설 보안료의 현실화 필요	2017.09.29.
제50호	지역균형발전, 해양수산에서 답을 찾다: '해양수산 전국포럼 강원세미나' 지상중계	2017.09.29.
제51호	'국민 횡감' 자리매김한 수입 연어, 안정적인 먹거리 차원 관리 필요	2017.10.12.
제52호	부산항 터미널 생산성 향상대책 수립 필요	2017.10.23.
제53호	대형 해양사고 예방대책이 우선되어야 - 물적, 인적, 제도적 측면에서의 과학적 사고 원인분석과 사전 투자 확대 필요 -	2017.10.27.
제54호	미국의 수산물 수입 모니터링 프로그램 시행에 대한 국내 대책 필요	2017.10.27.
제55호	국내 해양치유관광 육성 계기 마련	2017.11.01.
제56호	지역균형발전, 해양수산에서 답을 찾다: '해양수산 전국포럼 충남 지역세미나' 지상중계	2017.11.10.
제57호	수산직불제 제도 개선 방향 - 마을공동기금 활성화 등으로 어업인 만족도 높이는 내실화 필요 -	2017.11.15.
제58호	새 헌법에 해양수산의 가치 반영되어야	2017.11.22.
제59호	1만 톤급 이상 대형 제2쇄빙연구선 건조 시급	2017.11.24.
제60호	제19차 당 회의를 통해 본 시진핑 2기 중국 해양수산 정책 방향	2017.11.29.
제61호	바다의 반도체 김, 수출 1조원 달성 전략	2017.12.06.
제62호	지역균형발전, 해양수산에서 답을 찾다: '해양수산 전국포럼 전남 지역세미나' 지상중계	2017.12.13.
제63호	골고루 잘사는 국가 실현, 지역 경제 활성화 위해 작은 SOC 사업을 강화해야	2017.12.20.
제64호	부산항, 2,000만 TEU 달성 의미와 향후 과제	2017.12.27.
제65호	'핵심 키워드'로 본 2017년 글로벌 해양수산	2018.01.03.
제66호	빅데이터로 본 2017 해양수산	2018.01.10.

구분	제목	발간일
제67호	해양수산물 국민경제 - '2018 해양수산물 전망과 과제' 지상 중계 -	2017.06.21.
제68호	'2017년 KMI 물류기술수요조사'를 바탕으로 물류 R&D 추진되어야 - 범부처 R&D 추진필요 -	2017.06.28.
제69호	바다낚시 정책, 안전·환경·자원 관리 차원에서 접근해야	2018.01.31.
제70호	해상 안전과 국민의 삶의 질 향상을 위한 연안해상교통의 대중교통화 추진 필요	2018.02.07.
제71호	일본 '영토·주권전시관' 개관에 대한 우리의 대응방안 - 중요 사료의 영문화 작업을 통하여 세계 주요 전문가 대상 홍보 강화해야 -	2018.02.07.
제72호	자율운항선박, 침체된 해운산업 및 조선 산업의 새로운 성장 동력	2018.02.14.
제73호	중국 '북극정책백서' 공식화로 북극 투자 증가할 듯	2018.02.21.
제74호	스마트항만(Smart Port), 전체 물류망을 고려한 로드맵 수립 필요	2018.02.28.
제75호	대형 재난시 신속한 대응을 위한 선박 및 항만시설 활용방안 강구 필요	2018.03.09.
제76호	연안지역 인구감소 및 지역소멸 방지를 위한 지역 중심 대응방안 마련 시급	2018.03.14.
제77호	바다이용의 대전환, 해양공간계획 추진을 위한 대책 마련 시급	2018.03.21.
제78호	전국 해양수산물 현안과 정책 공유로 지역혁신성장과 균형발전에 본격적 돌입	2018.03.30.
제79호	정부의 해운재건 5개년 계획의 의의와 과제 - 해운 정책 지속적 추진 필요 -	2018.04.13.
제80호	국민 92.2%, 미래 국가발전에 해양이 중요하다고 인식: '2018 해양수산물 국민인식조사' 결과	2018.04.20.
제81호	2017년 우리나라 컨테이너 항만 선석생산성 크게 개선	2018.04.30.
제82호	한·일 대륙붕 공동개발협정 이행을 위한 대응책 마련 절실... 2028년 종 료에 대비한 종합적인 대응전략 수립 시급	2018.05.10.
제83호	연안여객 안전 지원을 위해 해상여객안전공단(가칭) 설립 필요	2018.05.16.
제84호	전북 수요 증대를 위해 산지 온라인 직거래 활성화 등 대책 마련 필요 - 수익개선 위한 폐사율 저감 혁신 세워야	2018.05.24.
제85호	해양 플라스틱 쓰레기 재활용 정책 확대해야	2018.05.31.
제86호	6.13 지방선거 이후, 지역 해양수산물 정책대응 필요	2018.06.11.
제87호	섬 정책수요 증가에 대응하기 위한 섬 전담 연구기관 설립 필요	2018.06.14.
제88호	수산양식, 국제양식규범에 맞게 생산체제 개선해야	2018.06.20.
제89호	한일 대륙붕 공동개발에 정부 적극 나서야 : 동티모르 호주 조정 사건의 시사점	2018.06.27.
제90호	빅데이터 분석은 해운에서 어떻게 활용되는가	2018.07.04.
제91호	남북한 해양협력 증진을 위해 국제기구를 통한 남북협력 추진 필요	2018.07.11.
제92호	북한 경제 특구를 활용한 남북 해양수산물 협력 필요	2018.07.18.
제93호	해양벤처 육성을 위해서는 해양 분야 전용펀드 조성해야	2018.07.25.
제94호	김 재고 증가, 과잉생산 대책 마련 시급	2018.08.01.
제95호	해양바이오 기술사업화 정책지원 강화해야	2018.08.14.
제96호	근로시간 단축제도 안착을 위해 정부지원제도 강화해야	2018.08.29.
제97호	IMO 전략계획을 수용한 정책 수립과 이행성과지표를 구축해야	2018.09.05.
제98호	항만근로자 안전관리 거버넌스 재구축 필요	2018.09.21.
제99호	중국 진출 화주기업 물류애로 해소를 위한 물류기업 경쟁력 제고 및 정부 지원책 모색 필요	2018.10.02.
제100호	'스마트 어촌(Smart Fishing Community)' 도입으로 어촌 인구소멸에 대응해야	2018.10.17.
제101호	군 경계철책 철거 전 사전 대비 필요	2018.10.31.
제102호	우리나라 정기선 해운업계, 4차 산업혁명 흐름에 보다 적극 대비해야	2018.11.07.

구분	제목	발간일
제103호	해양강국 위해 한국해양법연구소 설립해야	2018.12.12.
제104호	우리나라 극지진출 40년, 미래 30년을 위한 극지 비전 수립 - '2018 북극협력주간' 성공적 개최와 세계최초 '2050년 극지비전' 선포	2018.12.19.
제105호	블록체인인의 확산과 해운물류분야의 대응	2019.01.02.
제106호	해양수산과 국민경제 - '2019 해양수산 전망과 과제' 지상 중계-	2019.01.18.
제107호	2020년 황산화물 규제 시행 대비 해운부문 체계적 대응 필요	2019.01.30.
제108호	"국민हित감 광어", 소비 다변화 등 생존전략 마련해야	2019.02.13.
제109호	한·일관계 개선 위해 일본의 자세 변화 필요	2019.03.08.
제110호	수산업관측사업 성과와 사회적 후생 증대 효과	2019.03.13.
제111호	특별법 이행을 위한 항만 대기오염물질 관리제도 정비 시급	2019.03.23.
제112호	2019년 중국 '양회', 해양수산 관련 이슈 봇물, 항만비용 인하와 행정간소화 조치에 주목 필요	2019.03.27.
제113호	'국민 80%, 해양이 국가발전엔 기여' -KMI 2019 해양수산 국민인식조사-	2019.04.17.
제114호	선박연료유 공급선박 벙커링 효율성 제고해야	2019.04.25.
제115호	4.27 판문점선언 1년, 해양수산 남북협력 점검과 과제	2019.04.30.
제116호	주요국 해양정책 동향과 시사점 - 해양기반 성장전략 다시 만든다. -	2019.05.08.
제117호	김 종자 생산용 굴패각, 국산 대체로 생산어가 경영 안정에 기여할 듯	2019.05.09.
제118호	해양수산 혁신시례 공유로 지역혁신성장 촉진	2019.05.15.
제119호	해양관련 국제기구, 글로벌 해양이슈 협력강화 논의 - 2019 글로벌 오션레짐 컨퍼런스 -	2019.05.24.
제120호	새로운 도전에 직면한 북극이사회와 우리나라 북극협력 방향	2019.05.29.
제121호	마·중 무역전쟁이 해운·항만에 미치는 영향	2019.06.13.
제122호	서핑문화 정착을 통한 해양레저 활성화	2019.06.13.
제123호	어업작업 안전재해 감소 대책 시급 - 관련 제도 및 조직 정비 필요-	2019.06.18.
제124호	유조선 파격이 해운에 미치는 영향과 대응방향	2019.06.28.
제125호	친환경 선박법 이행을 위한 구체적 후속 조치 필요	2019.07.03.
제126호	북한 노동신문 키워드 분석으로 본 해양수산 분야 시사점	2019.07.16.
제127호	대서양 연어 위해우려중 지정 유지에 따른 양식업계 대응 방향	2019.07.17.
제128호	섬 가치 제고, 접근성 개선과 고유자원 관리가 관건 - KMI 국민 섬 인식조사 결과 -	2019.07.17.
제129호	해양공간기본계획 7월 말 시행 - 지역사회 인식 증진과 역량 강화에 투자해야 -	2019.08.01.
제130호	항만도시 고용창출을 위한 항만배후지역 풀필먼트센터 구축 시급	2019.08.02.

URL: <https://www.kmi.re.kr/>