
 연 구 노 트

2000年代를 向한 海運產業의 挑戰

姜 灵 禹*

I. 序 論

앞으로 10年間은 海運產業이 2000年代를 向한 重大한 挑戰의 時期로 생각된다.豫想되는 世界的인 景氣沈滯와, 이에 따른 經濟成長率의 鈍化는 '80년대의 刮目할 만한 成長을 이룬 世界海運業界에 커다란 變化要素로 作用할 것이다.

이와 더불어 갈수록 심해지는 船舶社間의 競爭과 荷主들의 보다 改善된, 보다 多樣한, 보다 綜合的인 輪送의 요구가 더 深化될 展望이다.

2000年代를 對應하기 위해서는 各國의 船舶社들은 複雜한 世界情勢와 荷主들의 要求에 副應할 수 있는 有用하고도 效果의 战略을 樹立하여야만 하겠다.豫想되는 世界 各國과 地域間의 貿易動向을 檢討하고 荷主가 船舶會社들에게 要求하는 輪送條件들을 分析하여 해운업계가 직면하고 있는 상황에 효과적으로 대처할 수 있는 여섯가지 기본전략을 제시하고자 한다.

II. 世界貿易 展望

다음 두 가지의 큰 變化가 앞으로 10년간의 海運業界의 主要問題로 대두될 것이다.

첫째는 각 地域間의 모든 主海運路線의 貿易量이 顯著하게 즐어들 것으로豫想된다.

둘째로는 여전히 아시아가 2000년대의 주요 貿易量과 去來의 中心이 될 것이다. 폭발적인 '80년대 前半部에는 달리화의 強勢와 美國經濟의 눈부신 成長에 힘입

* 漢陽大學校 教授・交通工學.

어서 美國의 막대한 輸入量 增加와 함께 각 地域間의 물동량이 增加했으며, 後半部에는 유럽과 아시아의 經濟成長으로 繼續的인 물동량의 成長을 지켜왔다.

'80년대의 비교적 安定된 油價와, 원자재 價格의 下落, 그리고 強力한 經濟成長이 다가올 10년동안 계속 持續되기가 어려우며, 따라서 각 海運社는 새로이 展開될 보다 어려운 經濟與件 속에서 運營되어져야만 하는 立場에 놓여 있다.

韓國의 對美貿易展望을 예측하기 위하여서는 韓國뿐 아니라 다른 세계 여러 나라, 특히 韓國과 가장 큰 競爭關係에 있는 나라들, 즉 日本을 비롯하여 NICS(대만, 홍콩, 싱가폴)들과, 1990년대에 새로이 浮上하고 있는 東南아시아의 여러 나라와 比較를 하는 것이 바람직하다. WEFA그룹(Wharton Econometric Forecasting Group)의 世界貿易量動向에 의하면, 全般的으로 美國의 輸出增加率이 輸入增加率을 超える 것으로 보인다.

美國의 對內의인 要因들, 특히 聯邦政府와 財政赤字와 加重되는 각 州政府의 財政壓迫이 1992년 이후에도 더욱 심해질 展望이다. 이에 대한 對策으로서 우루파이라운드의 迅速한 妥結과, 北美自由貿易(North American Free Trade Agreement) 등의 兩面의인 攻勢를 취함으로서, 日本을 비롯한 특히 NICS에게는 지난 20년 동안 누려 왔던 對美貿易의 劇期의인 增加를 期待하기는 어렵다고豫想된다.

美國經濟는 1992년 말을 起點으로 不景氣를 벗어날 것으로豫想되나, 종전의 不景氣後의 狀況과는 달리 弱勢의 恢復期를 맞이할 것으로豫想된다. 다음 10여년동안의 實質經濟成長率은 약 2.5% 内外로 보고 있다.

한편 '80년대의 世界貿易의 兩大中心地였던 日本과 獨逸 역시 결코 밝지만 않은 앞으로의 10년을 맞이할 것으로豫想된다. 獨逸統一로 인한 財政狀態의 압박으로 獨逸이 당분간은 國內問題에 重點을 둘 것으로 보이며, 지난 20년 동안 누려왔던 獨逸의 經濟的 榮光을 다시 찾기에는 상당한 시간이 걸릴 것으로豫想된다. 日本 역시 構造的인 變化가(人口低增加에 따른 勞動人口의 減少와 相對的인 老齡人口의 增加) 지난 20년간의 世界貿易의 主役에서 後退하지 않을 수 없게 되고 있다.

韓國의 實質經濟成長率도 1992~1994년도의 7~9% 成長에서, 1995년도 以後로는 5~6%의 經濟成長을 維持하리라고豫想된다.

最近의 걸프 戰爭의 結果도 결코 세계의 經濟展望을 밝게 해주지는 않을 것이다. 油價는 배럴당 약 20~30달러 선으로豫想되며, 이는 美國의 經濟成長率에 약 0.5% 정도의 下落으로 나타날 것이며, 아시아와 日本에서도 이와 비슷한 經濟鈍化

요소로 作用될 것이다.

다시 한번 強調하지만 다음 10년동안의 세계적인 經濟與件은 보다 惡化될 要因이 成長의 要因보다 높다고 할 수 있겠다.

III. 荷主의 要求條件

豫想되는 世界各國의 變化에 대하여豫想되는 荷主의 輸送要求事項은 다음과 같은 여섯 가지로 나누어 볼 수 있겠다.

첫째, 信賴性(Reliable) 있는 輸送, 둘째, 柔軟性(Flexible) 있는 輸送體系, 셋째, 多樣性(Diverse) 있는 輸送組織, 넷째, 多國籍(Multi-national)인 輸送體系, 다섯째, 汎世界的(Global)인 輸送組織, 마지막으로 質的(Qualitative)인 輸送體系의 確立을 들 수가 있다.

위에서 제시한 여섯 가지의 荷主의 輸送業界 要求條件의 結果로서 輸送이라는 概念이 從前의 單純한 經營에 드는 必須不可缺한 費用으로서가 아니라 相對의으로 다른 업체에 대한 優位를 유지하려고 하는 高級經營者의 關鍵이 되어가고 있는 趨勢이다.

'80년대 初盤에는 傳統的인 輸送概念, 즉 在庫管理(Inventory Control), 倉庫運營(Warehousing), 交通(Transportation) 등으로서前述한 대로 單純히 經營上에 따른 費用으로 여겨졌으며 따라서 通常의 全體 수익의 30% 정도까지 이르는 輸送費用来 줄이고자 노력해 왔다. 이와 같은 費用節減 전략으로서 各社의 分斷된 費用節減努力, 즉 在庫管理費 節減, 倉庫費 節減, 交通費 節減 등 각기 別途의 노력으로 一貫되었다. 이에 따라서 荷主와 船社間에는 서로 補完의이며 協調의 關係보다는 單純히 對抗의 關係였었다.

'80년대 後半에 들어서면서 J.I.T.(Just-In-Time) 生產體系의 廣範圍한 이용과 함께 輸送concept이 종래의 人爲的・個別的 側面에서부터 綜合的이고 一貫性 있는 방향으로 變化되었다. 컴퓨터 시스템의 綜合的인 輸送業界의 導入과 이에 따른 進一步된 輸送技術과 政府의 輸送機關에 대한 規制解除 措置에 따른 수송비용의 절감과 이에 따른 수송업계의 경쟁이 심화되었으나, 아직까지도 綜合的인 輸送體系는 會社內에서 또는 荷主와 船社間에만 局限된 狀況이다.

2000年代는 綜合的인 輸送體系가 會社內의 限界를 넘어서고 輸送을 競爭上 相對

의인 優位(Comparative advantage)의 戰略手段으로 使用할 것이며, 經營者들도 輸送의 重要性을 認識할 것이다. 이와같은 狀況이 發展된 情報體系 및 輸送體系와 더불어 荷主로 하여금 船社를 選擇하는 데에서도 重要한 要素로 作用할 것이다.

最近에 調査한 荷主들의 船社에 대한 새로운 輸送要求 條件들로서는 다음과 같은 것들이 있다.

첫째, 보다 發達된 情報體系, 둘째, 到着時間의 正確度, 셋째, EDI(Electronic Data Interchange, 電子資料交換), 네째, 輸送時間, 다섯째, 全體的인 顧客에 대한 서비스 등이 있었다.

遲延時間 通報, 各種 書類 正確度, 損害賠償 處理와 裝備의 質 같은 傳統的인 荷主들의 船舶會社에 대한 要求事項들이 이제는 아주 普遍的이며 基本的인 서비스라 여기고 있다.

IV. 海運輸送의 最近 傾向

지난 20여년 동안 컨테이너 輸送의 變化는 실로 놀랄만 하다. 國際貿易의 컨테이너 輸送은 1974년의 8.5百萬 TEU(Twenty-Foot-Equivalent)에서 1989년도의 36.2百萬 TEU로 거의 4배의 成長을 15년만에 거두었다. 같은 期間동안에 定期船의 Container化는 약 40~50%에서 거의 90% 정도로 肉薄하고 있다. 한편 最大 컨테이너선의 容量도 2,500 TEU에서 4,500 TEU로 거의 2배 정도의 成長을 하였다.

다음의 4가지 傾向이 最近 컨테이너 船舶間에 나타나고 있다. 첫째, 複合輸送體系 確立, 둘째, 世界的인 輸送網 構築, 셋째, 門前에서 門前까지의 輸送體系, 네째, 船舶輸送料의 實質的 下落 등이다.

1. 複合輸送

각 船舶會社들과 陸上輸送業體들의 協力を 통한 複合輸送體系의 構築이다. CSX 사와 Sea-Land사의 複合的이고 汎世界的인 鐵道, 바지선(Barge) 그리고 船舶運用 傾向이다. Nedlloyd社의 유럽에서의 트럭과 輸送代理業까지 極한 船舶運用이다. Federal Express사의 1989년도 Flying Tiger社와의 合併으로 門前에서 門前까지의 世界的인 航空運送 業體로의 發展이며, DHL사의 世界的인 航空社, 즉 루프트화자,

JAL 등과의 合作으로 世界的인 輸送手段으로 부각되고 있다.

2. 世界的인 輸送體系

두번째의 두드러진 傾向으로서는 船社와 第3者 輸送間의 連結된 世界的인 輸送體系의 導入을 들 수 있겠다. 예를 들면 最近의 Nedlloyd社의 組織 再改編으로 보다 向上된 綜合的인 輸送서비스의 提供을 들 수 있겠다. 典型的인 船社인 Nedlloyd社는 33척의 船舶을 보유하고 世界的으로 350여 港口를 運航해오다가, 最近에는 유럽의 陸上 交通網에 積極的인 자세로 參與해 오고 있다.

최근들어 合併 및 계열사로 된 獨逸의 유니온 Transport, Swiss의 OFT, MASA'S Transflash, 獨逸의 Adreas Christ와 스페인의 Fernando Roque 등이 있다. 이와 같은 輸送 서비스社와 Storage社의 合併과 네델란드의 Distriaters社의 合併으로 이제는 主要陸路輸送까지 傳達할 수 있는 船舶會社로 털바꿈했다.

위에서 본 船舶會社의 陸上輸送 合併과는 달리, 典型的인 輸送代理서비스業體이던 Danzas社는 最近에 美國의 Northern Consolidators의 海運船舶會社를 買入하고, Northern Air라는 北美 航空社까지 吸收하여 世界的으로 34개국에 700여개의 사무실을 갖춘 世界的인 輸送體系를 具備하였다.

3. 門前에서 門前까지의 輸送體系

세번째의 경향으로서 傳統的인 港口에서 港口(Port to port)까지의 船舶社간의 競爭에서 이제는 門前 대 門前(Door to door) 輸送의 競爭으로 바뀌어가고 있는 것이다. 이와 같은 門前 대 門前의 輸送傾向으로서는 全 美國에 걸쳐서 輸送되는 Double Stack 鐵道의 發展을 들 수 있겠다.

現在 약 130개의 Double Stack 鐵道가 每週에 運行되고 있다. 매 Double Stack 鐵道마다 약 50개에서 300개 정도의 40foot 컨테이너를 輸送할 수 있다. 이와 같은 Stack 鐵道의 發展이 傳統的인 船社인 APL(American President Lines)社의 主要 Stack 鐵道 輸送手段에서 API(American President International)로서의 發展을 들 수 있겠다. 最近의 Stack 鐵道의 爆發的인 增加는 國際間의 貿易에서 오는 輸送의 不均衡을 메꾸기 위하여 美國內 輸送의 增加에 起因하는 바가 크다고 할 수 있다.

4. 船舶輸送料 引下

마지막으로 船舶社간의 尖銳한 競爭으로 인하여 船舶社의 收益性이 날로 弱化되고 있는 大西洋은 물론이고 太平洋 航路의 實質的 船舶 輸送料의 계속적 下落은 '80년대의 全部를 통해서 進行되었으며 앞으로도 繼續될 展望이다. 이와 같은 實質的 船舶 輸送料의 下落과 최근 들어 急激하게 上昇되는 컨테이너선의 建造費도 船舶社로서는 실로 어려운 狀況이 아닐 수 없다.

위에서 說明한 最近의 네가지 傾向은 船舶社들 간에는 널리 알려진 경향이다. 지난 수년간의 船社의 退潮는 여기서 附言할 必要가 없다. U.S Lines를 筆頭로 Hellenic Line, Hong Kong Islands Lines 등이 있으며 이외에도 단지 銀行의 監督하에 있거나 會計上의 이유만으로 겨우 이름만 維持하고 있는 船社들은 갈수록 深化되어가는 競爭狀態에서 언제까지 벼루지는 疑問스럽기만 하다.

V. 挑戰에의 應戰

그러면 과연 어떤 海運產業 戰略들이 經濟的 沈滯, 荷主들의 變化된 要求 그리고 날로 變化되는 船舶業의 將來에 必要한 것인가? 이와 같은 問題에 對策方案으로 다음과 같은 6가지의 2000년대를 향한 船社의 戰略을 中心으로 說明하기로 한다.

1. 收益性

새삼 說明할 必要도 없지만 날로 尖銳化되는 船社의 戰爭에서 살아남기 위해서 또는 보다 積極的으로 相對的인 優位를 維持하기 위해서는 船舶路線의 利益性에 가장 큰 戰略的 比重을 두어야 함은 當然하다. 荷主들의 要求 條件들, 즉 One stop shopping, 國際的・綜合的 서비스 등에 대한 解決策으로서는 船社의 地域의 이거나 기능적인 擴張을 들 수가 있겠다.

최근들어서는 이와 같은 趨勢에 便乘하는 것은 船社 뿐만 아니라, 航空輸送業體와 貨物代理業者들, 그리고 小包貨物 輸送業體들의 變化에서도 잘 볼 수가 있다.

예를 들면 DHL, Federal Express, UPS 등의 國際的이고 綜合的인 輸送體系로의 변화를 들 수 있다. 또한 위의 경우에는 못 미치지만 船社의 최근경향도 비슷하다.

즉 Nedlloyd, CSX/Sea-Land등은 典型的의 海上運送에서 보다 綜合的의 陸上運送을 겸한 國際的의 運送體系를 갖추고서 猛烈히 挑戰하고 있다. 아래단계로서는 Kuhned Nagel과 Danzas社 등의 貨物運送 代理業體의 보다 國際的이고 綜合的의 輸送手段으로서의 轉換이다.

이와 같은 貨物輸送代理業體는 最近에 그들의 領域을 國際的이고 各 輸送手段과 陸上流通輸送施設까지 한 곳에서 처리할 수 있는 體系로 變化하고 있는 것이다. 물론 閣 船舶會社의 長點과 弱點에 따라서 領域의 擴張이나 路線의 擴充을 決定하여야 한다. 아직도 수많은 可能性 있는 路線과 領域의 擴張이 있겠으나 위에서 강조한 바처럼 收益性이 가장 于先을 차지하여야 함은 말할 나위가 없겠다.

2. 垂直結合關係

貨物輸送體系가 世界的이고 綜合的으로 되는 데에는 企業合併, 聯合, 獨立 그리고 第3者의 統制下에 두는 手段등이 있다.

예를들면 스웨덴의 Bilspedition이라는 特權會社는 최근들어서 Atlantic Container Line(ACL)과의 지분공유 關係로 合併했으며, 스웨덴의 SAS航空도 같은 方法으로 신장해 온 바 있다. 合併의 長點으로는 會社로 하여 새로운 形態의 運營이나 構造條件의 變更 등에 絶對的으로 權限을 주고 있으나 이에 따른 合併費用이 엄청나게 所要된다는 단점도 있다.

合併으로 인한 費用節減으로는 CSX/Sea-Land 처럼 FRANS MASS와의 企業聯合으로써 유럽에서의 綜合的의 輸送體系를樹立하고 있다. 長點으로는 두말할 필요도 없이 이에 따른 비용절감이다. 그러나 다른 한편으로는 企業聯合의 形態는 通常의 長期的이기가 어렵고 企業合併에서 推進되는 것처럼 企業聯合에서의 推進力은 期待될 수가 없다.

다른 방법의 하나로서는各自의 獨立性을 維持하면서 協助하는 傳統的의 方法이 있다. 가장 基本的의 獨立體의 性格은 각자가 맡은 市場을 充實하게 지켜가는 것이다. 수많은 예가 있으며 美國의 Matson Line과 캐나다의 Livingston社의 通行構造 獨立性이 있다. 運營上 간단하고 單純하다는 戰略的의 強點이 있으나 實際 運營면에서는 반드시 그렇지만은 않다는 短點이 있다. 각자의 強點인 市場도 날로 發展되는 技術導入이나, 市場自體의 構造變化, 荷主의 要求條件 變更 또는 새로운

競爭者の登場으로 인해 虛點이 指摘되기도 한다.

마지막으로는 Danzas사의 예처럼 Third Party (第3者)와의 결합으로 인한 각段階의 輸送手段에서 무리없고迅速한 서비스의 共給이다. 長點으로는 企業聯合처럼 적은 費用을 들 수 있겠다. 그러나 貨物量의 增加로 인하여 누가 貨物輸送의 全體路線을 관장하느냐 등에서처럼, 貨物관장 건에서 問題가 제기될 수 있다.

3. 水平的인 協助關係

세번째 戰略으로서는 輸送費用을 切感시키고 서비스 向上을 도모할 수 있는 船社간의 提携體(Partnership)를 構成하는 水平的 協助體制에 있다. 最近들어서는 船社의 協議體의 活用性이 減退되고 이에 따라서 船社간의 콘소시움(Consortium)이 새로운 形態의 協議體로 나타나고 있다.

協議體라는 單語 自體에서 吟味되듯이, 각 船舶會社間의 協議가 순조롭게 運行되면 한 선사의 相對的인 優位에 따라 關係가 垂直化되기도 한다. 通常의으로 이水平的 協助 關係는 주로 物理的 協助, 즉 선박공유사용 등에 局限되고各自의 市場戰略은 獨立되게 運營되는 것이다.

4. 荷主와의 서비스 파트너십

장래에는 荷主들과의 서비스 파트너십 關係가 무엇보다도 切實히 要求되는 戰略 중의 하나이다. 위에서 言及한 것처럼 보다 戰爭이 深化되고 줄어가는 貨物量의 趨勢를豫測하면 실로 荷主와의 關係야말로 船舶社의 成功的인 運用에 絶對的인 影響을 미친다고 할 수 있다.

위의 예로는 現在 美國의 主要 製造業體들의 第2者 運送傳達者나 한 船社가 유럽 輸送手段 體系를 生產에서 消費者까지 傳達하고 있다. 이와 같은 關係는 製造業으로 하여금 會社의 에너지를 보다 生產의 활동에만 專念할 수 있도록 機會를 주고 있다. 따라서 船舶會社는 實質적으로 製造業의 파트너로서 生產力 向上에 도움을 주고 보다 向上된 貨物流通手段를 提供하고 있다. 지금까지의 하주와의 서비스 파트너의 結果는 실로 눈부시다고 할 수 있다. 즉 在庫費用 減少와 顯著히 向上된 輸送時間의 短縮과 輸送의 信賴性 向上이 이를 잘 뒷받침하고 있다.

5. 綜合的인 貨物情報體系

80年代에도 그렇듯이 다가오는 2000年代에는 綜合的인 貨物情報體系 確立에 각 船社들이 보다 큰 關心을 가져야 할 것이다. 各 交通手段의 서비스는 화물수취와 配達 그리고 貨物의 位置와 輸送現況 같은 情報를 보다迅速하고正確하게 荷主들에게 提供하여야만 한다.

이와 같은 情報들을 提供하기 위해서 보다 綜合的인 貨物情報體系, 즉 荷主, 船社, 貨物代行業 등과의 連繫를 가진 貨物情報體系가 必要하다. 이와 같은 情報體系를 維持하기 위해서는 각 貨物交通擔當 區間에서는 繁密한 協助體系가 根本이 될 은 두말 할 나위도 없겠다.

6. 質的인 서비스

위에서 언급한 2000年代를 향한 다섯가지의 海運產業의 戰略도 여기서 說明할 質的인 서비스 없이는 效果的인 對應策이 될 수가 없겠다. 서비스의 質的向上이 보다 더 強調될 展望이다. 交通業은 그것이 어느 部分의 運送이건 間에 서비스 產業이며 最近에 製造業에서 使用中인 JIT생산체계에 副應하기 위해서는 보다 질적 인 서비스가 要求되고 있다.

質的인 서비스를 提供하기 위해서는, 첫째, 荷主의 要求條件에 맞는 서비스의 基本要素 開發과, 둘째, 現在의 貨物輸送狀況 分析, 셋째, 分析에서 오는 가장 重要한 部分에 대한 改編作業, 넷째는 運轉者나 窓口要員들에 대한 서비스 教育과 이들의 荷主와의 關係改善에 있다.

서비스 產業은 사람을 기본으로 한 產業이다. 보다 잘 教育받고 訓練된 實務線의 強化는 結局 從業員의 士氣振作과 이러한 生產力의 增加와 더불어 市場 占有率의 向上을 가져올 수 있다.

VII. 結論

結論的으로 200年代를 향한 海運產業은 만약 船舶會社들의 効果的이고 能動的인 戰略의 樹立如何에 따라 成功的으로 이끌 수가 있다고 하겠다.

갈수록 惡化될 國際經濟成長과 全輸送體系에 대한 荷主들의 새로운 要求와 더불어서 船舶 가용을이 줄어들 것이므로 現在樹立된 戰略을 再調整하고 發展시켜야만 생존가능하고 繁榮된 앞날을 맞이할 수 있다.

船舶輸送業體도 다른 交通業體와 마찬가지로 統合과 聯合 및 合併으로 再組織되어가고 있는 중이다. 각 船社는 보다 汎世界的이고 綜合的인 體系로 갈 것이다. 아니면 보다 局限되고 特殊한 市場으로 戰略을 樹立할 것인가의 兩者擇一의 岐路에 있다.

2000年代의 海運業界의 成敗로서는 위에서 언급한 여섯 가지, 즉 收益性 있는 運營, 垂直的인 結合과 水平的 連繫關係, 貨主와의 파트너 關係, 綜合的인 貨物情報體系 確立 및 質的인 서비스에 관하여 얼마나 效果的으로 對處하였는가에 따라서 決定된다고 본다.

參 考 文 獻

1. Port Authority of New York & New Jersey, *Waterborne Forecasting System for the Port of New York*(New York : 1989).
2. 吉 光愛, 外國主要船社의 經營多角化現況(海運產業研究院 : 1988).
3. 李 灵淳, 姜 淳熙, 2000年代를 向한 韓國外航海運產業의 長期發展戰略(海運產業研究院 : 1990).
4. 丁 必洙 外, 우리나라 貨物流通費用 管理에 關한 研究(海運產業研究院 : 1991).
5. Gerhardt Muller, *Intermodal Freight Transportation*(Eno Foundation for Transportation : 1989).