



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學博士 學位論文

우리나라 정기선 해운기업 간 제휴의  
기대성과 분석 및 발전방안에 관한 연구

A Study on the Expected Performance Analysis and  
Development Scheme of Korean Liner Shipping Alliance



韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

李 桓 求

本 論文을 李桓求의 經營學博士 學位論文으로 認准함.

위원장 이 기 환 印 

위 원 이 재 균 印 

위 원 안 기 명 印 

위 원 길 광 수 印 

위 원 류 동 근 印 



2017년 6월

韓國海洋大學校 大學院  
海 運 經 營 學 科

## <목 차>

Abstract .....	i
<b>제1장 서 론 .....</b>	<b>1</b>
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
1. 연구의 배경 .....	1
2. 연구의 목적 .....	3
제2절 연구의 방법 및 구성 .....	3
<b>제2장 정기선 해운기업 간 제휴의 이론적 고찰 .....</b>	<b>6</b>
제1절 일반산업의 제휴 .....	6
제2절 정기선 해운기업의 제휴 .....	13
1. 제휴의 개념 .....	13
2. 제휴의 유형 .....	14
3. 제휴의 동기 .....	19
4. 제휴의 변화과정 .....	21
5. 제휴의 발전방향 .....	25
제3절 우리나라 정기선 해운기업의 제휴 및 협력현황 .....	26
1. 해운산업의 발전과정 .....	26
2. 정기선 해운기업의 성공과 실패사례 .....	28
3. 인트라아시아항로 정기선사협의회 현황 .....	35
<b>제3장 정기선 해운기업 간 제휴의 기대성과 사례분석 .....</b>	<b>39</b>
제1절 연구방법의 개요 .....	39
1. 사례연구의 개념 .....	39
2. 본 연구의 사례분석 개요 .....	40

제2절 HMM+K2 제휴 개요	40
1. 참여선사의 경영사례	40
2. 결성배경	51
3. 운영방향	58
제3절 HMM+K2 제휴 기대성과 분석	60
1. 분석방법의 개요	60
2. 기대성과	60
3. 비용절감 성과분석	65
4. 서비스개선 성과분석	77
<b>제4장 정기선 해운기업 간 제휴의 발전방안 실증분석</b>	<b>82</b>
제1절 연구방법의 개요	82
1. 전문가 심층 설문조사 및 인터뷰	82
2. 계층적 의사결정 방법	83
제2절 실증분석의 결과	86
1. 설문응답 현황	86
2. 분석의 결과	88
제3절 분석결과의 시사점	108
<b>제5장 결 론</b>	<b>111</b>
제1절 연구의 요약 및 결론	111
제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향	113
<b>참고문헌</b>	<b>115</b>
<b>[부 록] 설문지</b>	<b>120</b>

## <표 목 차>

<표 2-1> 전략적 제휴 성공결정요인에 관한 이론적 연구요약 .....	13
<표 2-2> 항로안정화협정 현황 .....	16
<표 2-3> 정기선해운의 제휴 발전방향 .....	25
<표 2-4> 해운산업합리화 계획에 따른 합리화 기준 .....	27
<표 2-5> 해운산업합리화 계획에 따른 합리화 내용 .....	28
<표 2-6> 조양상선 주요 연혁 .....	30
<표 2-7> C&그룹 주요 연혁 .....	31
<표 2-8> STX 팬오션 주요 연혁 .....	32
<표 2-9> 한진해운 주요 연혁 .....	33
<표 2-10> 전 세계 정기선 해운기업 순위(2016년 8월 기준) .....	34
<표 2-11> 한진해운 연도별 실적 및 부채비율 .....	34
<표 2-12> 한진해운 장기용선계약과 BBC HP 현황 .....	35
<표 3-1> 현대상선 주요 연혁 .....	41
<표 3-2> 현대상선 영업이익 추이 .....	41
<표 3-3> 현대상선 선대현황 .....	43
<표 3-4> 현대상선 서비스 현황 .....	43
<표 3-5> 장금상선 주요 연혁 .....	44
<표 3-6> 장금상선 영업이익 추이 .....	45
<표 3-7> 장금상선 선대현황 .....	45
<표 3-8> 장금상선 서비스 현황 .....	46
<표 3-9> 흥아해운 주요 연혁 .....	46
<표 3-10> 흥아해운 영업이익 추이 .....	47
<표 3-11> 흥아해운 선대현황 .....	48
<표 3-12> 흥아해운 서비스 현황 .....	48
<표 3-13> 정기선 해운기업 간 M&A 현황 .....	52
<표 3-14> 우리나라 양대 정기선 해운기업의 2015년도 경영실적 .....	53

<표 3-15> 2012~2016년 한국근해수송협회의 물동량 통계 .....	54
<표 3-16> 2016년도 황해정기선사협의 물동량 통계 .....	54
<표 3-17> 2016년도 동남아정기선사협의 물동량 통계 .....	55
<표 3-18> 인트라아시아 컨테이너 해상물동량 현황 .....	56
<표 3-19> 부산항 기항 정기선 해운기업별 처리물동량 통계 .....	57
<표 3-20> 기존 전략적 제휴와 'HMM+K2 컨소시엄' 제휴 비교 .....	61
<표 3-21> 베트남 이전 또는 이전 예정 기업 .....	64
<표 3-22> 'KI2 항로' 공동운항에 따른 항차당 비용 .....	66
<표 3-23> 흥아해운 항로별 선복 판매 현황 .....	67
<표 3-24> Slot Cost 절감효과 비교 .....	70
<표 3-25> 이자율과 선가변동의 관계 .....	71
<표 3-26> 최근 3개월 LIBOR 금리 .....	71
<표 3-27> 흥아해운과 현대상선의 공 컨테이너 공유 현황 .....	72
<표 3-28> 2016년 흥아해운의 공컨테이너 재배치 현황 .....	73
<표 3-29> 2016년 흥아해운의 지역별 공컨테이너 재배치 현황 .....	73
<표 3-30> 재배치 감소 비율과 재배치 단가에 따른 총 절감 비용 .....	74
<표 3-31> 볼륨 디스카운트 및 인센티브 테이블 예시 .....	76
<표 3-32> 선복교환을 통한 동남아 항로 항차 증가 .....	78
<표 3-33> 장금상선과 흥아해운의 공동운항 스케줄 .....	79
<표 3-34> 항로 협력 이후 항차 증가 .....	80
<표 3-35> 기존 4개사 서안(west coast) 항로 현황 .....	81
<표 3-36> 항로 협력 이후 서안(west coast) 항로 현황 .....	81
<표 4-1> 설문지 배포와 회수율 .....	87
<표 4-2> 응답자의 직급 .....	87
<표 4-3> 응답자의 근무연한 .....	88
<표 4-4> 얼라이언스가 향후 미치는 영향 .....	89
<표 4-5> 3개 대형 얼라이언스 출현이 우리나라 정기선 해운산업에 미치는 영향 .....	90

<표 4-6> 얼라이언스 재편효과와 운임상승에 대한 의견 .....	91
<표 4-7> 그룹별 일본 3사 합병 파급효과에 대한 의견 .....	91
<표 4-8> 그룹별 향후 글로벌 정기선해운기업 구성에 대한 의견 .....	93
<표 4-9> 한진해운과 현대상선의 합병 실패원인 .....	96
<표 4-10> 향후 현대상선의 얼라이언스 추진방향 .....	97
<표 4-11> 향후 현대상선의 기업형태 .....	99
<표 4-12> 향후 정부의 현대상선 지원에 대한 의견 .....	100
<표 4-13> SM상선에 대한 평가 .....	101
<표 4-14> 원양 정기선 해운기업 정책 .....	101
<표 4-15> HMM+K2 제휴에 대한 평가 .....	102
<표 4-16> HMM+K2 제휴 결성의 기대성과 .....	103
<표 4-17> 제휴 참여기업 평가 .....	105
<표 4-18> 우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업 협력정도에 대한 의견 .....	106
<표 4-19> 우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업 협력정책 .....	107



## 〈그림 목차〉

〈그림 2-1〉 기업 간 경쟁의 축과 협력의 축 .....	7
〈그림 2-2〉 협력과 경쟁의 정도에 따른 전략적 제휴 유형 .....	10
〈그림 2-3〉 정기선해운의 전략적 제휴 유형 .....	15
〈그림 2-4〉 해운 네트워크 경쟁력과 전략적 제휴의 관계 .....	18
〈그림 2-5〉 정기선 해운기업의 전략적 제휴 변화과정 .....	24
〈그림 2-6〉 한국선주협회 조직도 .....	38
〈그림 3-1〉 현대상선 조직도 .....	42
〈그림 3-2〉 장금상선 조직도 .....	45
〈그림 3-3〉 흥아해운 조직도 .....	47
〈그림 3-4〉 메가 얼라이언스 재편 현황 .....	51
〈그림 3-5〉 세계 상위 5대 정기선 해운기업의 선복량 및 점유율 추이 .....	52
〈그림 3-6〉 전 세계 컨테이너 해상물동량 현황 .....	55
〈그림 3-7〉 ‘HMM+K2 컨소시엄’ Master Agreement .....	59
〈그림 4-1〉 우리나라 정기선 해운기업의 발전방안 AHP 계층구조 .....	84
〈그림 4-2〉 응답자의 직급 .....	87
〈그림 4-3〉 응답자의 근무연한 .....	88
〈그림 4-4〉 한진해운 사태의 근본원인 .....	95
〈그림 4-5〉 한진해운과 현대상선의 합병 실패원인 .....	96
〈그림 4-6〉 향후 현대상선의 얼라이언스 추진방향 .....	97
〈그림 4-7〉 향후 현대상선의 기업형태 .....	99
〈그림 4-8〉 ‘HMM+K2 제휴’의 성공 결정요인의 중요도 및 우선순위 .....	104

# Abstract

## A Study on the Expected Performance Analysis and Development Scheme of Korean Liner Shipping Alliance

Lee, Hwan-Ku

Department of Shipping Management

The Graduate School of Korea Maritime and Ocean University

The enhancement of operational efficiency and the stabilization of ocean freight have played a key role to survive in an unpredictable shipping market environment. For liner shipping carriers these are important factors to save cost in terms of finance and to provide reliable service to their customers.

Liner shipping carriers have made constant efforts to improve their service quality in various ways. However it has currently faced fierce competition with other shipping carriers across the world. Especially for the leading container carriers which have engaged in delivery punctuality and lower freight rates, the global liner shipping market has entered the era of limitless competition.

To survive in the competitive liner shipping market, liner carriers need to consider their own operational efficiency as well as productivity. In this sense the cooperation with other carriers continues to play a central role in the operation and long-term viability of each company. Therefore they engage in various forms of cooperative agreements in their liner service routes.

In the face of fierce competition, Korean container carriers failed to join the trend of globalization and lost its competitiveness due to inadequacy of the government shipping policy and lack of strategic preparation of themselves in the continuous recession of global container market.

However, after bankrupt of Hanjin Shipping and management crisis of HMM(Hyundai Merchant Marine), some Korean container carriers have established a strategic alliance, called 'HMM+K2(Korea Together)' to overcome the future uncertainty against the global alliances among major container carriers.

In the previous alliance literatures most of studies have investigated alliance objectives, types, and expected outcomes. However few studies have deeply examined the benefits of operational and cost saving with internal data of alliance companies. Therefore this research attempts to investigate the case of expected performance of HMM+K2 alliance based on alliance theories. In addition, this research suggests the development scheme of Korean liner shipping alliance using a questionnaire survey and in-depth interview of CEO of shipping companies, port & logistics companies and relevant associations as well as experts in research and education institutions.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

### 1. 연구의 배경

세계경제의 글로벌화가 심화되고 기업을 둘러싼 경영환경이 급속히 변화함에 따라 기업들은 더욱 치열한 경쟁환경에 노출되어 있다. 그러나 개별기업이 보유한 경영자원에는 한계가 있어 독자적으로 경쟁력을 확보하기 어려운 실정이다. 이에 따라 기업은 자신의 부족한 역량을 보완하기 위해 타 기업과의 협력관계(partnership)를 통해 경쟁우위를 확보하는 성장전략을 추구하지 않을 수 없게 되었다. 즉 외부의 경영자원과 역량 등을 일정기간 공유해 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략적 제휴(strategic alliances)를 활용하게 된 것이다.<sup>1)</sup>

정기선 해운기업 또한 과거와 달리 더욱 치열한 글로벌 경쟁시대를 맞이하고 있다. 정기선사들은 외부 선사와의 전략적 제휴를 통해 규모의 경제를 이용한 비용 절감, 서비스 범위 확대 등과 같이 가격·비가격 모든 측면에서 글로벌 경쟁력을 확보하지 않을 수 없게 되었다. 특히 세계경제의 글로벌화에 부응해 글로벌 정기선 해운서비스망을 확충해야 하는 정기선사로서는 단독으로 내부의 경영자원만으로 글로벌 전략을 수행하기 어렵다. 따라서 글로벌 해운시장에서 경쟁해야 하는 정기선 해운기업 입장에서는 타 선사와 전략적 제휴관계를 구축하는 것이 수직통합의 경우보다 규모 내지 범위의 경제를 이용하면서 경영위험을 회피할 수 있음은 물론 글로벌 경쟁환경에 보다 잘 적응할 수 전략대안으로 받아들여지고 있다.

한편 정기선 해운경기는 여전히 2008년 글로벌 금융위기 이후 지속되

1) 본 연구에서는 '전략적 제휴' 용어를 '제휴' 또는 '얼라이언스'로, '정기선 해운기업'이라는 용어를 '컨테이너 정기선사', '컨테이너 해운선사', '컨테이너선사', '정기선사', '해운선사', '선사' 등으로 약칭하여 병행 사용함.

어 온 침체국면을 벗어나지 못하고 있는 가운데 유럽 재정위기에 따른 컨테이너 물동량 감소, 글로벌 경쟁의 심화, 선박 대형화에 따른 선복과잉의 지속, 고유가에 따른 운항비용의 증가 등으로 불확실성이 지속되고 있다. 이러한 환경변화에 대응하여 2016년 말부터 급속도로 재편되고 있는 글로벌 정기선사 간의 전략적 제휴는 단순한 경제적인 이해관계가 아닌 생존이 걸린 절박한 문제로 인식되고 있다. 그럼에도 불구하고 그동안 수출주도형 국가경제를 뒷받침하는 글로벌 무역물류 기간산업인 동시에 주요 외화가득 산업으로서 세계 5위의 선복량을 유지해 왔던 우리나라 해운산업은 글로벌화에 동참하지 못하고 힘의 논리에 따른 치킨게임으로 생존위기에 직면해 있다. 이러한 상황에서 우리나라 원양 정기선 해운기업인 현대상선과 인트라아시아(Intra-Asia) 정기선 해운기업인 흥아해운과 장금상선이 주체가 되어 2017년 3월 우리나라 최초의 '원양+인트라아시아 정기선 해운기업 간 전략적 제휴'인 'HMM+K2 컨소시엄'을 결성한 것은 우리나라 해운산업의 성장전략에 시사하는 바가 매우 크다.<sup>2)</sup>

이처럼 국내·외적으로 정기선사 간 전략적 제휴체제가 급변하고 있는 가운데 세계 최초의 전략적 제휴그룹이 출범한 1995년 3월 이후 최근까지의 정기선 해운기업 간 전략적 제휴에 관한 선행연구를 살펴보면, 전략적 제휴의 필요성 및 목적, 유형 분석, 기대 효과 등을 다룬 연구는 많지만, 정기선해운기업 간 전략적 제휴의 성과를 확인한 연구는 다소 미흡한 것으로 파악되고 있다.<sup>3)</sup>

따라서 현 시점에서 일반산업의 기업 간 제휴와 정기선 해운기업 간 제휴를 이론적으로 검토하고 현행 우리나라 정기선 해운기업 간 협력 현황을 살펴본 후, 이를 토대로 HMM+K2 제휴의 기대성과 분석과 함께

2) 본 연구에서는 'HMM+K2 컨소시엄' 용어를 'HMM+K2 제휴'로 약칭하여 병행 사용함.

3) 세계 최초의 전략적 제휴그룹인 Global Alliance는 APL, MOL, Nedlloyd, OOCL, MISC(일부 서비스)가 참여해 1995년 3월 출범했으나 1998년 3월 해체되었음. 제휴 명칭이 시사하는 바와 같이 이 제휴그룹은 협력의 범위를 단일 항로에 국한하지 않고 글로벌 항로까지 확대함은 물론 육상부문까지 협력범위를 넓혔음.

국적선사 간의 제휴를 성공적으로 추진할 수 있는 방안을 모색하기 위한 연구가 필요하다고 할 수 있다.

## 2. 연구의 목적

상기와 같은 연구배경과 필요성에 입각하여 본 연구에서는 HMM+K2 제휴의 기대성과를 분석하고 더 나아가 우리나라 정기선 해운기업 간 제휴를 발전시킬 수 있는 방안을 제시하고자 하며, 이를 위해 세부 연구목적은 다음과 같이 설정한다.

첫째, 전략적 제휴의 개념, 유형, 동기, 제휴의 변화과정 및 발전방향 등에 관한 이론적 고찰을 통해 정기선 해운기업 간 전략적 제휴를 체계적·종합적으로 이해할 수 있는 접근방법을 제공하고자 한다.

둘째, 우리나라 정기선 해운기업의 성공 및 실패 사례, 인트라아시아 정기선사협회의 역사적 배경 및 현황을 검토하여 정기선 해운기업 간 전략적 제휴의 필요성을 파악하는데 있다.

셋째, HMM+K2 제휴의 기대성과에 관한 사례분석을 통해 제휴의 중요성 및 향후 발전방안에 대한 시사점을 도출한다.

마지막으로, 우리나라 정기선 해운기업의 최고경영층, 해운·항만·물류 분야의 오피니언 리더와 전문가를 대상으로 설문조사 및 인터뷰를 실시하여 우리나라 원양선사와 근해선사 간 전략적 제휴의 기대성과 및 제휴 성공요인을 분석하고, 정기선 해운기업 간 성공적인 전략적 제휴 발전방안을 제시하고자 한다.

### 제2절 연구의 방법 및 구성

상기의 연구배경과 목적에 입각하여 본 연구에서는 문헌분석, 사례분석 및 실증분석을 병행하여 실시한다.

먼저 문헌분석에서는 전략적 제휴에 관한 이해도를 높이기 위해 선행

연구를 중심으로 기존의 이론적·실증적 논의를 체계적·종합적으로 정리하는데 중점을 둔다. 특히 주요 문헌에 제시된 저자들의 견해를 단순히 연대순으로 나열하는 데 그치지 않고 제휴의 개념, 유형, 동기 등과 같이 특정주제를 기준으로 분류하여 정리한다. 문헌분석을 통해 도출된 전략적 제휴 관련 주요 논점 내지 시사점은 정기선 해운기업 간 제휴의 사례 분석과 실증분석을 수행하는데 활용한다. 아울러 우리나라 정기선 해운기업의 제휴 및 협력 현황에 대해서도 관련 문헌을 분석해 제휴의 발전 방안을 수립하기 위한 시사점으로 활용한다.

사례분석은 HMM+K2 제휴를 대상으로 수행하며, 동 제휴에 대해 참여선사의 경영사례, 제휴의 결성 배경 및 운영방향을 살펴본 후 제휴의 기대성과를 비용 절감과 서비스 개선이라는 두 가지 관점에서 정량적인 방법으로 분석한다. 실증분석은 정기선 해운기업 간 제휴의 발전방안을 도출하기 위해 우리나라 주요 정기선 해운기업 및 항만·물류기업의 최고경영층, 정부·공공기관·협회의 최고경영층, 그리고 학계·연구기관·언론 등의 관련 전문가들을 대상으로 설문조사 및 심층면담 방식으로 진행한다. 특히 실증분석에서는 정기선 해운기업 간 제휴의 영향과 전망, 우리나라 정기선 해운기업의 현황과 발전방향, 그리고 HMM+K2 제휴의 기대성과와 성공 등을 결정하는 주요 요인들의 중요도와 우선순위를 계층 분석(analytic hierarchy process; AHP) 기법을 통해 분석한다.

한편 우리나라 최초의 원양 및 인트라아시아 정기선 해운기업 간 전략적 제휴인 HMM+K2 제휴의 기대성과와 발전방안을 모색하기 위한 본 연구는 다음과 같이 다섯 개의 장으로 구성된다.

제1장은 연구의 배경 및 목적, 그리고 연구의 방법과 구성을 기술한 서론 부분으로, 이 연구를 수행하게 된 동기를 포함하여 연구의 개요를 소개하고 있다.

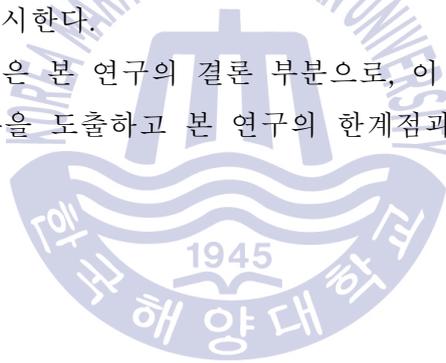
제2장에서는 선행연구를 활용한 문헌분석을 통해 정기선 해운기업 간의 전략적 제휴를 이론적으로 고찰하고 우리나라 정기선 해운기업 간의 제휴 및 협력 현황을 검토한다. 본 장에서는 먼저 제휴의 개념, 유형, 동

기, 변화과정 등을 체계적·종합적으로 정리한 후, 우리나라 정기선사 간 협력 현황을 살펴본다.

제3장에서는 본 연구의 사례분석 대상인 HMM+K2 제휴의 개요를 참여선사의 경영사례, 결성배경, 운영방향을 중심으로 살펴보고, 본 제휴의 기대성과를 비용 절감과 서비스 개선의 두 가지 관점에서 정량적인 방법으로 분석한다.

제4장은 우리나라 정기선 해운기업 간 제휴의 발전방안을 실증적으로 분석한 장으로, 이 장에서는 우리나라 해운·항만·물류산업 분야의 업계·정부·공공기관·협회·학계·연구기관·언론기관 등에 종사하는 오피니언 리더와 전문가들을 대상으로 설문조사 및 심층면담을 통해 정기선 해운기업 간 제휴의 영향과 전망, 우리나라 정기선 해운기업의 현황과 발전방향, 그리고 HMM+K2 제휴의 기대성과와 성공요인 등을 실증적으로 분석한 후, 도출된 시사점을 바탕으로 우리나라 정기선 해운기업 간 제휴의 발전방안을 제시한다.

마지막으로 제5장은 본 연구의 결론 부분으로, 이 장에서는 연구의 결과를 종합하여 결론을 도출하고 본 연구의 한계점과 향후의 연구방향을 제시한다.



## 제2장 정기선 해운기업 간 제휴의 이론적 고찰

### 제1절 일반산업의 제휴

#### 1. 제휴의 개념

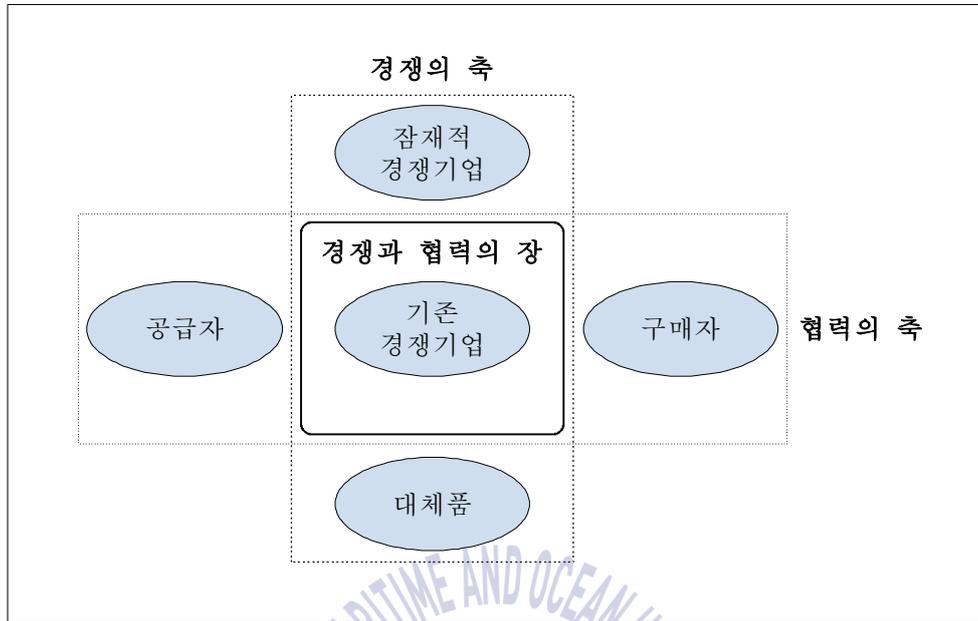
기업은 일반적으로 기업 자체의 전략적 핵심역량의 확장을 통해 성장을 추구한다. 이러한 기업 자체의 핵심역량은 기업 고유의 자산, 즉 기업의 경영자원 및 인적자원을 바탕으로 한 내적성장(internal growth)과 전략적 제휴나 인수합병(merger & acquisition; M&A)과 같은 외적성장(external growth)으로 구분할 수 있다. 외적성장은 기업 외부의 경영자원과 역량을 활용하여 성장하는 공격적인 성장방법이라 할 수 있다. 이 가운데 전략적 제휴는 경영환경이 급변함에 따라 기존 경쟁기업과도 협력함으로써 보다 강력한 경쟁우위를 확보하고자 하는 성장전략으로, 경쟁이 격화될수록 그 어느 때보다도 기업들에게 설득력 있는 전략으로 받아들여지고 있다.

조동성(2013)<sup>4)</sup>은 <그림 2-1>과 같이 Porter의 5 Forces 모형에서 수직축을 '경쟁의 축'으로 보고 기존기업과의 경쟁뿐만 아니라 잠재적 경쟁자 내지 대체품과의 경쟁에도 대응할 수 있는 효과적인 경쟁전략이 필요하다고 하였다. 이에 반해 수평축은 '협력의 축'으로, 경쟁우위 확보를 위해서는 기존의 경쟁기업과도 전략적 제휴가 필요한 소위 '경쟁과 협력'이 공존하는 영역이라는 것이다. 결국 경쟁과 협력은 기업이 경쟁력을 강화하기 위해 전략적인 관점에서 예의주시하고 택일해야 하는 수레의 두 바퀴라고 강조하고 있다. 따라서 오늘날 전략적 제휴는 그 필요성이 높아지면서 모든 산업분야에서 광범위하게 활용되고 있다.<sup>5)</sup>

4) 조동성, 「전략경영」(5판), 서울경제경영출판사, 2013, pp.332~333.

5) 길광수, 「전략적 제휴의 이해」(한국해양대학교 해양금융·물류대학원 해운항만물류학과 특강자료), 2017. 5.18, p.1.

<그림 2-1> 기업 간 경쟁의 축과 협력의 축



자료 : 조동성, 「전략경영」(5판), 서울경제경영출판사, 2013, p.333.

전략적 제휴란 둘 이상의 기업이 상호 협력관계를 유지하여 다른 기업에 대해 경쟁우위를 확보하려는 경영전략이라 할 수 있다. 즉 둘 또는 다수의 기업이 일부 사업 부문이나 기술, 생산, 자본 등의 기능 부문에서 협조관계를 갖는 것을 말한다. 전략적 제휴는 기업규모와는 관계없이 여러 분야에서 이루어지며, 특히 기술혁신 속도가 빠른 전기, 전자 등 첨단 제조분야에서 신기술 습득과 새로운 시장 진출을 목적으로 활발하게 이루어지고 있다. 은행, 보험, 항공, 운송 등과 같은 서비스 부문에서도 급증하고 있다.<sup>6)</sup>

전략적 제휴에 관한 선행연구들을 살펴보면 Murray와 Mahon(1993)<sup>7)</sup>은 두 개 이상의 파트너 기업들이 특정한 목적, 목표 및 그에 수반되는 위험부담을 공유하는 것에 합의하고, 파트너 기업들이 상호간의 전략적

6) 두산백과사전 두피디아(<http://www.doopedia.co.kr>), 2017. 6.1, 검색.

7) E.A. Murray and J.F. Mahon, "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?", *Long Range Planning*, 26(4), 1993, pp.102~111.

차원에서 영향력의 실질적인 대등성을 확보하고 유지하면서 파트너 상호 간의 복수 경영자원의 상호 교류관계를 구축하는 것으로서, 제휴기업 간에 특정한 목적을 달성하기 위해 대등한 협력관계를 유지하는 것이라고 정의하였다. Yoshino와 Rangan(1995)<sup>8)</sup>은 전략적 제휴를 둘 이상의 기업이 기술(technologies), 기능(skills), 또는 이에 기반한 제품 등을 상호 호혜적으로 제공하여 참여기업들 간 경쟁전략의 유효성을 증진시키기 위해 구축하는 협력관계(partnership)라고 정의하였다

또한 노규성과 조남재(2010)<sup>9)</sup>는 기업은 경영활동을 유지해 나가기 위해 지속적으로 축적된 기술과 노하우를 고도의 기술로 특화하는 노력을 기울여야 한다고 하고, 따라서 이와 같은 기술적 특화를 이루지 못한 부분에 대해서는 막대한 신규투자가 필요하게 되는데, 이때 전략적 제휴가 활용된다고 하였다. 이들은 전략적 제휴를 피인수기업의 강점과 약점을 모두 인수해야 하는 인수합병과는 달리 필요한 기술과 시설을 확보한 기업을 파트너로 삼아 상호 간 강점만을 결합하는 것으로 정의하였다. 장세진(2013)<sup>10)</sup>은 전략적 제휴를 경쟁관계에 있는 기업이 일부 사업 또는 기능별 활동부문에서 경쟁기업과 일시적인 협조관계를 갖는 것이라고 정의하고, 전략적 제휴의 가장 근본적인 원리는 상호성(reciprocity), 즉 파트너끼리 상호 이익을 위하여 경영자원들을 공유·교환·통합하는 조직적 접근을 의미한다고 보았다.

## 2. 제휴의 유형

Dussauge와 Garrette(1995)<sup>11)</sup>는 전략적 제휴를 수직적 제휴(vertical strategic alliances)와 수평적 제휴(horizontal strategic alliances)로 분류

8) M.Y. Yoshino and U.S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, 1995, p.4.

9) 노규성·조남재, 「경영정보시스템: 전략적 비전 실현을 위한 경영정보 활용법」, 사이텍미디어, 2010.

10) 장세진, 「경영전략」(제7판), 박영사, 2013, p.378.

11) P. Dussauge and B. Garrette, "Determinants of success in international industry", *Journal of International Business Studies*, 26(3), 1995, pp.505~530.

하여 제휴 유형을 설명하였다. 수직적 제휴는 업체 간 종속적인 입장에서 각 기업의 자산을 상호 교환하는 유형으로 여러 기업이 시장을 통해 거래관계를 맺는 것보다 한 기업이 수직적 관련활동을 수행함으로써 기업의 거래비용을 절감 할 수 있다고 하였다. 수직적 제휴의 유형은 자동차제조업체와 부품공급업체, 해운기업과 터미널 운영기업 간에 나타나는 전형적인 제휴유형이다. 수평적 제휴는 기업이 상호 대등한 입장에서 취약부분을 보완하고 개발에 따른 위험의 분산을 도모하기 위한 제휴로, 기업의 가치사슬 상에 나타나는 약점을 보완함과 동시에 자산의 규모를 필요 이상으로 확대하지 않고 규모의 경제를 실현하기 위한 방식이라고 설명하였다. 수평적 제휴의 유형은 하이테크 산업군에서 나타나는 전형적인 유형이다.

또한 Yoshino와 Rangan(1995)<sup>12)</sup>은 기업 간 관계(interfirm links)를 계약협정(contractual agreements) 지분협정(equity arrangements)으로 구분한 후 공동 연구개발과 같은 비전통적 계약부터 비자회사 성격의 합작투자 법인 신설까지를 전략적 제휴의 범주로 설정하였다. 또한 일부 학자들이 라이선싱 및 교차 라이선싱 계약, 프랜차이징 거래를 전략적 제휴로 간주하고 있는데 반해 요시노 등은 이러한 계약 형태가 기술 등에 대한 통제권을 파트너가 보유하지 못하고 있다는 점에서 전략적 제휴의 범주에서 제외시켰다. 또한 이들은 기업 간 협력관계가 높을수록 파트너 간의 상호신뢰 속에서 수직적 제휴전략을 선택하게 되고, 경쟁관계가 높을수록 서로 취약한 부분을 보완하기 위한 수평적 제휴전략을 선택하게 된다고 보았다.

한편 Yoshino와 Rangan은 협력과 경쟁을 동시에 고려하여 제휴 파트너 간 상호작용과 갈등잠재성의 정도에 따라 전략적 제휴를 <그림 2-2>와 같이 네 가지 유형으로 분류하였다. 이와 관련, 본 연구에서 다루고 있는 정기선 해운기업 간의 전략적 제휴는 경쟁적 제휴, 즉 산업 간 또는 산업 내에서 서로를 경쟁자로 간주하고 직접적인 경쟁관계에 있

12) M.Y. Yoshino and U.S. Rangan, *op. cit.*, pp.4~21.

는 기업 간의 제휴라 할 수 있다.

<그림 2-2> 협력과 경쟁의 정도에 따른 전략적 제휴 유형

갈등의 잠재성 <sup>1)</sup> (conflict potential)	높음	Precompetitive Alliances (전경쟁적 제휴)	Competitive Alliances (경쟁적 제휴)
	낮음	Procompetitive Alliances (친경쟁적 제휴)	Noncompetitive Alliances (비경쟁적 제휴)
		낮음	높음
조직간 상호작용의 정도 <sup>2)</sup> (extent of organizational interaction)			

자료 : M.Y. Yoshino & U.S. Rangan, *op. cit.*, p.19.

주 : 1) 잠재적 갈등의 강도(intensity of potential conflict).

2) 파트너간 상호작용 빈도 및 강도, 상호작용하는 각사의 기능분야 수, 조직 수준, 정보종류 등.

### 3. 제휴의 목적

전략적 제휴의 대상이 되는 사업 내지 기능의 범위가 넓은 만큼 제휴의 목적 내지 동기 또한 연구자의 관점과 연구목적에 따라 조금씩 차이가 난다.

장세진(2013)<sup>13)</sup>은 전략적 제휴의 목적을 i) 자원과 위험의 공유, ii) 신제품 개발과 시장진입의 속도 단축, iii) 산업(기술)표준의 선택, iv) 기업의 유연성 확보로 나누어 설명하였다. 우선 어떤 기업이라도 자신이 참여하는 시장에서 경쟁기업에 대해 우위를 가질 수 있을 만큼 충분한 자원을 가진 기업은 존재하지 않는다고 보고, 보완적인 제품이나 생산기술을 가진 기업과 제휴하는데, 특히 연구개발 투자비와 생산비용이 많이

13) 장세진, 전게서, pp.379~381.

소요될 경우 투자비를 분담하고 위험을 낮추기 위해 제휴를 선호한다는 것이다. 두 번째는 경쟁기업에 비해 더 빠르게 신제품을 개발·출시하여 시장을 선점하는 소위 ‘시간에 의한 경쟁우위(time-based competition)’를 확보하기 위해 자체적으로 부족한 자원을 보완할 수 있는 제휴를 선택하게 된다고 보았다. 또한 많은 산업에서 전략적 제휴를 추구하는 목적 중의 하나가 산업(기술) 표준화를 위한 것인데, 표준화를 통해 기술을 선점함으로써 해당산업을 선도할 수 있다고 보았다. 끝으로 해외 제휴를 통해 사양산업의 부활 또는 철수 여부를 결정할 수 있으며, 비핵심 기능을 외주화 함으로써 설비투자비를 절감하고 비용구조를 유연하게 조정할 수 있다고 보았다.

이외에도 전략적 제휴에 관한 선행연구들<sup>14)</sup>을 살펴보면 전략적 제휴는 주로 i) 위험 분산 및 비용 분담, ii) 규모의 경제 효과, iii) 경쟁우위 확보, iv) 기술·자원·기능 등의 공유, v) 신시장 진출 및 신제품 개발, vi) 경쟁억제 등을 목적으로 하고 있다. 다만 1990년대 이후 시장간의 지리적 경계가 사라지고 과거와 달리 신시장 진입이 가능해져 지속적인 경쟁우위 혁신이 기업에 요구됨에 따라 전략적 제휴의 주목적은 조직능력 및 핵심역량의 개발에 집중되고 있는 것으로 나타났다.

#### 4. 제휴의 성과

기업 간 제휴성과와 관련한 선행연구인 Hamel(1989) 외의 연구<sup>15)</sup>에서

- 14) 길광수, 전계자료, 2017. 5.18, pp.3~4; F.J. Contractor & P. Lorange, “Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures”, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988, pp.3~30; D. Elmuti & Y. Kathawala, “An overview of strategic alliances”, *Management Decision*, 39/3, 2001, pp.206~207; E. Todeva & D. Knoke, “Strategic Alliances & Models of Collaboration”, *Management Decision*, 43/1, 2005, pp.5~6; Alfred Griffioen, *Creating Profit Through Alliances*(PDF version downloaded for free on [www.allianceexperts.com/creatingprofit](http://www.allianceexperts.com/creatingprofit)), 2011, p.35; R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 8th ed., John Wiley & Sons Ltd., 2013, pp.404~405..
- 15) G. Hamel, Y.L. Doz and C.K. Parhalad, “Collaborate with your Competitors and Win”, *Harvard Business Review*, 1989, pp.133~139.

는 국제합작투자기업을 대상으로 제휴성과를 객관적 성과지표와 주관적 성과지표로 구분하여 측정하였다. 객관적인 성과는 수익성, 매출액 증가율, 주가 수익률 등과 같은 재무적 지표와 제휴의 생존율, 제휴 지속기간, 제휴관계의 안전성, 재협상여부 등의 지표들을 객관적 측정지표로 분류하였다. 반면 주관적인 성과지표는 성과에 대한 만족도나 목표달성도, 핵심역량 및 경쟁우위 공헌도, 지속성에 대한 기대, 학습정도 등의 지표가 활용되었다.

Saxton(1997)<sup>16)</sup>은 제휴 참여기업의 성과를 측정하기 위해 주관적 지표를 활용하였으며, 전반적인 제휴에 대한 만족도, 목표의 달성 여부, 핵심역량 및 경쟁우위의 강화 정도 등 3가지 주관적인 지표를 성과측정 지표로 활용하였다.

## 5. 제휴의 성공 요인

전략적 제휴의 성공 여부는 제휴 기업들의 능력과 역량을 어떻게 효과적으로 결합시키며, 제휴 기업들이 제휴를 성공시키기 위해 얼마만큼 몰입하느냐에 달려있다. 전략적 제휴는 제휴 기업들 간의 능력과 역량 차이를 해소하는데 목적이 있는 만큼 상충관계에 놓일 수도 있지만 제휴에 따른 편익이 단점보다 많아야 한다.<sup>17)</sup> 1990년대 이후 수행된 선행연구를 참고하여 제휴의 성공 결정요인을 도출한다.

<표 2-1>에 제시된 것처럼 Wildeman(1998)은 제휴 기업들의 특성이 조화를 이루어, 제휴 기업들 간 상호 보완이 필요하다고 하였으며, Murphy와 Kok(2000)은 파트너 기업의 재무상태와 경영철학, 시장 규모와 지위를 통해 상호 보완적인 스킬이 필요하다고 보았다. 또한 Elmuti와 Kathawala(2001)는 파트너 간의 명확한 역할 분배 및 경영철학의 수립이 선행되어 파트너십을 공고히 하여 새로운 가치를 창출할 수 있도록

16) T. Saxton, "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp.443~460.

17) 길광수, 전계자료, 2017. 5.18, p.5.

실직적인 노력이 필요하며, 전략 파트너 선정 과정을 성공적인 전략적 제휴의 가장 중요한 요소로 판단하였다.

이승주(2011)는 전략적 제휴의 성공요인으로 제휴전략의 명확화와 제휴파트너의 평가 및 선정, 사업범위와 파트너의 기여를 정의하는 제휴구조 협상, 그리고 자율성과 유연성의 보장, 신뢰에 입각한 학습계획 마련 등의 제휴과정 관리를 성공요인으로 보고 있다.

<표 2-1> 전략적 제휴 성공결정요인에 관한 이론적 연구요약

연구자	성공 결정요인
Wildeman (1998)	기업특성들의 조화, 상호보완성, 문화, 몰입도
Murphy and Kok (2000)	상호보완적인 스킬, 시장지위, 파트너기업의 재무상태, 경영철학, 규모
Elmuti & Kathawala (2001)	경영철학, 빈번한 피드백, 명확한 역할분배, 세계적인 관점, 철저한 계획, 역할의 이해
이승주 (2011)	제휴 전략의 명확화, 제휴 파트너 평가 및 선정, 제휴 구조 협상, 제휴 과정 관리

자료 : 여경철, 「전략적 제휴의 사업성과 결정요인에 관한 연구 : 조직간 갈등과 상호작용을 중심으로」(박사학위논문), 중앙대학교 대학원, 2002; 이승주, 「경영 전략 실천 매뉴얼」, 시그마인사이트컴, 2011, p.247; D. Elmuti & Y. Kathawala, "An overview of strategic alliances", *Management Decision*, 39/3, 2001, pp.209~215.

## 제2절 정기선 해운기업의 제휴

### 1. 제휴의 개념

정기선 해운산업에서의 최초의 제휴는 전통적인 해운동맹(shipping conference)이라고 할 수 있다. 정기선해운의 경우 특정 항로에서 선복과 잉여 발생하여 선사 간에 집화경쟁이 치열해 지면 그 항로에 참가한 모든 선사의 존립을 위태롭게 할 수 있는 파멸적인 운임전쟁(rate war)에

직면하게 된다. 따라서 이러한 파멸적인 경쟁에 이르기 전에 선주 상호간에 협조체제를 확립하여 경쟁을 배제하고자 생겨난 것이 바로 해운동맹인 것이다.<sup>18)</sup>

초기의 해운동맹은 동일 항로에 취항하는 둘 이상의 정기선사들이 각자의 독립성을 유지하면서 대내적으로는 상호경쟁을 배제하여 이익을 도모하는 한편 대외적으로는 독점력을 강화하여 회원사의 경제적 지위를 향상시킬 목적으로 결성된 일종의 국제카르텔이다. 이를 위해 해운동맹은 내부적인 경쟁억제수단으로 회원사간 운임협정, 배선협정, 풀(공동계산)협정, 기타 동맹운영에 관한 협정 등을 체결하나, 이들 협정의 채택 여부는 각 항로의 경쟁도와 동맹의 특성(폐쇄 또는 개방 동맹), 그리고 관계국의 경쟁정책을 개별적으로 고려하여 결정하였다. 또한 해운동맹은 대외적으로 비동맹선사(non-conference lines)로부터의 경쟁을 배제하고 화주를 동맹에 구속하기 위해 경쟁억제선(fighting ship), 이중운임제(dual rate or contract rate system)나 운임환급제(deferred rebate system) 등을 활용하기도 하였으나, 이후 관계국의 규제에 이를 철폐하였다.<sup>19)</sup>

## 2. 제휴의 유형

<그림 2-3>과 같이 정기선 해운기업 간 제휴(해운동맹)는 크게 운임 관련 제휴와 운항관련 제휴, 그리고 해운기업과 화주 또는 해운기업과 터미널 간의 협력제휴(비운항 업무제휴 등)로 나누어 볼 수 있다.

먼저 운임제휴(price alliance)란 정기선항로에 배선하고 있는 해운선사가 과당경쟁을 회피하고 경영을 안정화시키기 위해 결성하는 일종의 가격카르텔(cartel)이며<sup>20)</sup>, 정기선해운에 있어서의 경쟁은 결국 운임에 관한 경쟁이므로 이것을 규제하는 운임협정은 모든 해운동맹에 공통되는

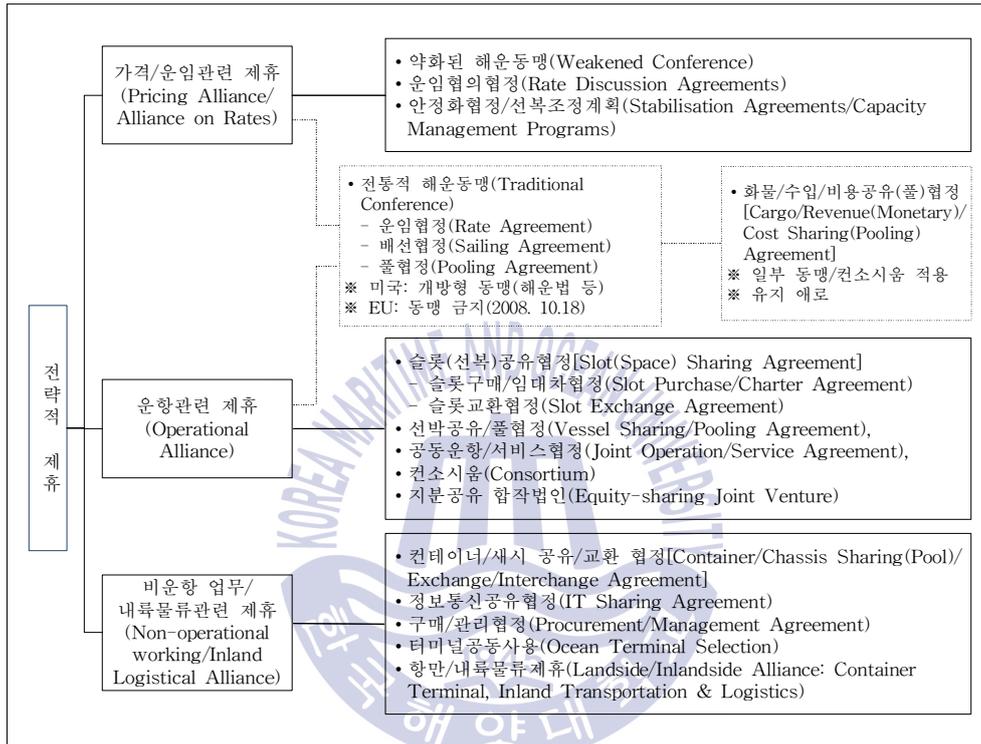
18) 미래와경영연구소, 「NEW 경제용어사전」, 2006.

19) 길광수, 전계자료, 2017. 5.18, p.6.

20) 두산백과사전 두피디아(<http://www.doopedia.co.kr>), 2017. 6.1, 검색.

기본적인 협정이다.<sup>21)</sup> 그러나 1984년 미국 신해운법은 선사들 간의 다양한 제휴는 허용하되 동일운임을 일률적으로 적용하는 협력관계는 불허했으며, EU 또한 공동운임을 강요하는 동맹을 불허하여 전통적인 의미의 운임동맹은 미국과 구주 관련항로에서는 사실상 소멸되었다.

<그림 2-3> 정기선해운의 전략적 제휴 유형



자료 : 길광수, 전개자료, 2017. 5.18, p.6.

따라서 해운동맹이라는 이름은 그대로 유지하고 회원사 간의 협력은 인정하되, 독점권을 행사하기 위한 수단들을 모두 금지시킴으로써 해운동맹제도를 사실상 무력화시키는 결과를 초래하였다.<sup>22)</sup> 그 결과, 정기선사들은 운임 협의는 가능하되 강제성은 없는 ‘항로안정화협정’을 결성하여 운영 중이며, 북미항로에서는 태평양항로안정화협정(Transpacific

21) 한국국제해운대리점협회, 「정기선 실무」(<http://www.isaak.or.kr>), 2017. 6.1, 검색.

22) 최재수, “미국의 1984년 新해운법 발효와 해운동맹제도의 약화”, 『해양한국』, 제 384호, 2006, p.27.

Stabilization Agreement; TSA), 대서양항로에는 대서양동맹협정 (Transatlantic Conference Agreement; TACA)가 결성되어 운영 중이다.

<표 2-2> 항로안정화협정 현황

명칭	참여선사	배경 및 목적	설립시기
TSA	현대상선 APL, 머스크, MOL NYK, EMC 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>태평양항로 경쟁과열에 대처</li> <li>교역 및 서비스 안정도모와 효율적인 운임체계 및 개선</li> </ul>	1993.3
IADA	YML, APL, 완하이, 장금상선, 고려해운, 홍아해운 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>아주역내선사의 수익성제고, 서비스 개선 및 항로안정화 도모</li> <li>선사 간 합의창구마련으로 시장 상황에 대한 공동대처모색</li> </ul>	1992.2
IRA	NYK, 머스크, K Line, UASC 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>운임인상을 위한 기존동맹과 비동맹 선사 간 의견차이의 해소</li> </ul>	1993
동남아 정기선사 협의회	장금상선, 고려해운, 홍아해운, 남성해운 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>동남아 정기선사간 과다경쟁방지</li> <li>안정적 서비스제공에 의한 교역 증진</li> </ul>	1979.10
한국근해 수송 협의회	장금상선, 고려해운, 홍아해운, 남성해운, 천경해운 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>안정적 선복량 공급으로 수출입 화물의 운송원활화</li> <li>적정운임률을 통한 한일항로 질서유지와 한일 간 교역촉진</li> </ul>	1991.11
황해 정기선사 협의회	장금상선, 고려해운, 홍아해운, SITC, CO-HEUNG 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>과다경쟁방지</li> <li>직항로 개설에 따른 서비스의 안정적 제공에 의한 교역증대</li> </ul>	1994.7

자료 : 공길영, “아시아 역내협의 협정”, 「선박항해용어사전」, 한국해양대학교, 2017; 전순환, 「국제운송물류론」, 한울출판사, 2004, p.78.

한편 운항관련 제휴(operational alliance)는 공동운항, 선복임차와 선복 교환, 글로벌 제휴 등으로 이루어진다. 공동운항(joint operation)은 일반적으로 1개 선사의 선박만으로는 정기항로를 운영하기 어려운 경우 수개의 선사가 선박을 공동으로 투입하여 운항하는 것을 말한다. 상호 합의한 배분비율에 따라 선복을 공동으로 사용하며, 운항스케줄도 공동으로 작성한다. 그러나 공동운항 선사들은 각자의 업체명을 가지고 독자적으로 운임, 요율, 관행, 서비스 조건을 결정하거나 자신의 명의로 해운동맹에 가입하여 공동운임표(common tariff)를 이용할 수도 있으며, 자기 명의로 선하증권을 발행할 수도 있다. 내항화물운송사업의 경우에도 구

조조정을 위해 화물공동인수 및 공동배선 등이 이루어지고 있으며, 해운법은 외항화물운송사업자의 경우에 한하여 예외적으로 배선·운임·운송조건 등에 관한 공동행위의 합의를 허용하고 있다.<sup>23)</sup> 공동운항은 제휴사간에 최적의 항로를 구축하고 적격 선박을 투입할 수 있어 독자운영 시보다 경제적인 항로를 구축할 수 있는 장점이 있다. 그러나 선박 투입 등 항로구성 협의에 시일이 걸리며 정산방법이 복잡한 단점이 존재한다.

선복임차(slot charter)는 가장 단순한 형태의 제휴로서, 타선사가 운항하는 항로의 특정구간에 대해 선복(slot)을 임차하여 사용하는 형태를 가리키며 선복 교환(slot swap)은 대체로 동일항로에 운항하지만 기항지가 다르거나 운항 일정이 다른 선사 간에 동일규모의 선복을 상호 교환하여 서비스 지역을 늘리거나 배선주기를 단축하는 효과를 가져다 준다.

이에 반해 글로벌 제휴는 참여 선사 간에 한 항로가 아닌 여러 항로를 대상으로 포괄적으로 운항제휴를 하며, 핵심협력부문은 선복교환사용, 선박공동운항이지만 연계수송망, 컨테이너장비, 터미널 공동사용 등으로 협력범위가 확대된다. 1995년 APL, MOL, Nedlloyd, MISC(일부항로 참여) 4사가 글로벌 얼라이언스(global alliance)그룹을 결정하고 세계 3대 항로에 대해 글로벌 서비스를 개시한 것이 그 효시가 되었으며, 협력의 범위를 한 항로에 국한하지 않고 글로벌 항로로 확대했다는 점, 그리고 선박 운항 뿐만 아니라 육상 부문까지로 협력의 범위를 넓혔다는 점에서 제휴의 의의가 컸다고 할 수 있다.<sup>24)</sup> 이후 2000년대에 들어서도 정기선 해운업계의 M&A가 활발히 이루어짐에 따라 제휴그룹의 재편도 이어졌으며, 주요 정기선항로는 M&A로 기업규모를 확장하는 기업과 전략적 제휴를 선호하는 기업에 의해 시장이 분산·점유되는 상황이 전개되었다.

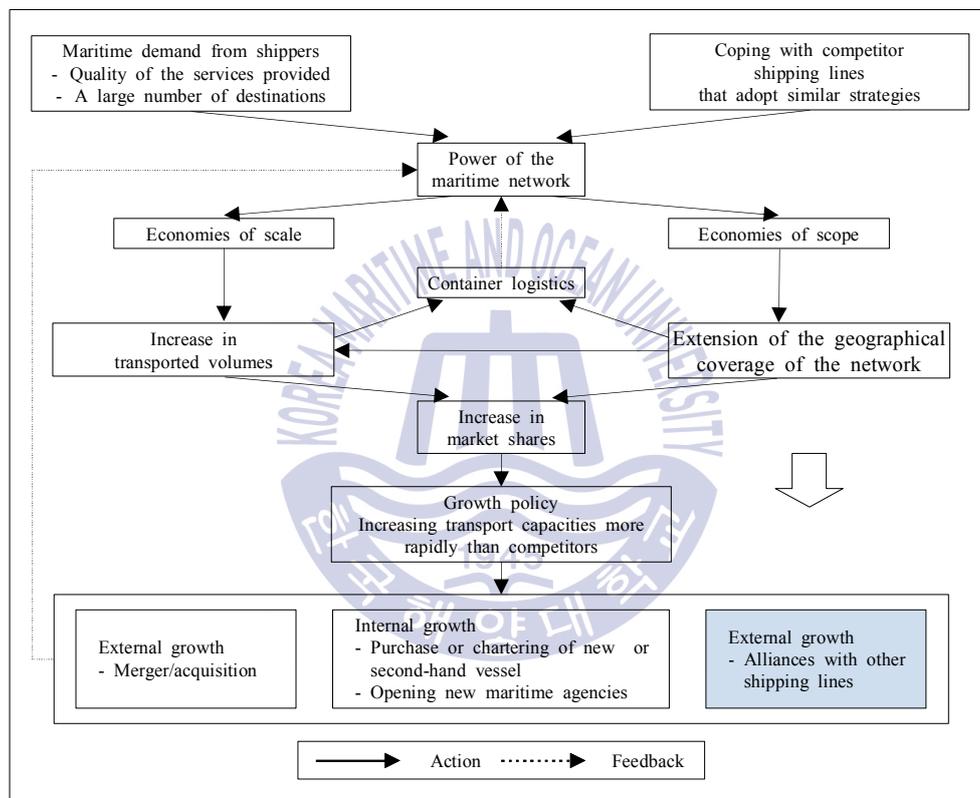
마지막으로 구매자인 화주와 공급자인 해운기업, 또는 구매자인 해운기업과 공급자인 터미널 간의 협력제휴를 들 수 있는데, 최근 해운경기의 침체가 지속되면서 해운기업과 화주, 해운기업과 터미널 간 다양한

23) 공길영, “joint service”, 「선박항해용어사전」, 한국해양대학교, 2017.

24) 권석훈, “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴성과 측정에 관한 연구”, 「한국항만경제학회지」, 2015, p.29.

협력관계가 모색되고 있다. 일례로 한국선주협회와 한국무역협회는 해운기업과 화주 간 협력증진을 통한 동반발전을 이루어 내기 위해 선하주협의회를 결성하여 매년 정기적으로 워크숍을 개최하고 있으며, 한국선주협회와 한국항만물류협회는 해운기업과 항만운영사 간 상생과 상호협력을 바탕으로 공정거래문화를 정착시키기 위한 항만하역표준계약서를 도입하는 등 다방면으로 상호 협력관계를 구축하고 있다.

<그림 2-4> 해운 네트워크 경쟁력과 전략적 제휴의 관계



자료 : A. Frémont, “Chapter 9 Maritime Networks: A Source of Competitiveness for Shipping Lines”, *International Handbook of Maritime Business*, edited by Kevin Cullinane, Edward Elgar Publishing Limited, 2010, p.152.

이처럼 정기선 해운기업들이 전략적 제휴 또는 M&A를 통한 기업결합 또는 기업연합 형태로 초대형 메가 캐리어(mega carrier)로의 성장을 추구하는 것은 <그림 2-4>와 같이 글로벌화 시대에 보다 적극적으로

화주의 요구에 부응하면서 유사전략을 추구하는 경쟁선사에 대응할 수 있는 글로벌 해운 네트워크의 경쟁력을 강화하기 위한 외적 성장전략이라 볼 수 있다. 이 가운데 특히 전략적 제휴는 해운 네트워크의 지리적 영역을 확장하여 시장점유율을 증대시키기 위한 중요한 성장전략으로 평가되고 있다.

### 3. 제휴의 동기

정기선 해운기업의 제휴 목적은 궁극적으로 시장점유율 확보와 이익 증대라는 공통의 목적을 가지고 있다. 그러나 정기선 해운시장의 특성상 수익성에 따라 서비스 향로를 단기간에 변경할 수 없는 단점이 있다. 따라서 리스크를 최소화하고 최적의 자원을 배분하기 위한 경영전략의 일환으로 다양한 형태의 제휴를 추구하고 있는데, 제휴 유형의 선택에 영향을 미치는 정기선 해운기업의 사업전략을 동기별로 다음과 같이 분류할 수 있을 것이다.<sup>25)</sup>

첫째, 시장안정화 전략이다. 정기선 해운시장에서 전략적 제휴를 통하여 제휴 파트너 간 불필요한 경쟁을 피하고, 각 제휴사가 가지고 있는 시장 점유율을 유지함과 동시에 운임을 안정화시켜 안정적인 이익을 확보하도록 유도하는 전략이다.

둘째, 서비스차별화 전략이다. 물류, 유통기업과 전략적 제휴를 맺고 상호 간에 제공하는 서비스를 공유하는 방식으로 복합운송서비스 및 종합물류서비스를 화주에게 제공하여 타 선사들로부터 경쟁우위를 확보하는 전략이다.

셋째, 비용절감 전략이다. 규모의 경제 원칙에 따라 비용을 절감하고

---

25) 류동근, "The Role of Liner Shipping Co-operation in Business Strategy"(in English), 『한국항해학회지』, 제24권 제3호, 2000, pp.188~189; 류동근은 정기선사의 제휴유형을 운임관련 제휴(동맹, 안정화협정)와 운항관련 제휴(슬롯차터, 풀협정, 공동서비스, 컨소시엄, 합작투자, 글로벌 제휴, M&A)로 대별한 후, 네가지 사업전략을 실행하기 위해 정기선사들이 선택하는 제휴유형의 중요도(선호도)를 분석하였음.

이익을 극대화할 수 있는 방법으로, 비용절감 목적의 전략적 제휴가 있다. 선사 간 공동으로 대형선박을 구매해 선복을 공유하고, 컨테이너 박스, 터미널, 피더망의 공동 사용을 통하여 다방면으로 비용 절감이 가능하다. 자본집약적인 해운업에서 높은 단계의 전략적 제휴가 이루어지고 공동 자원 사용이 증가하는 것과 비례하여 기업의 제휴 이전 지출비용과 비교하여 큰 비용 절감효과를 누릴 수 있다.

넷째, 시장개발 전략이다. 신규 시장 진출 시에 제휴를 통해 선박을 투입하지 않고 선복교환, 임대 방식으로 항로를 개설하고 파트너의 영업망과 연계하여 보다 신속하게 새로운 정기선 시장 접근이 가능하다.

이상과 같이 사업전략별 선택하는 제휴유형은 매우 다양하나, 일반적으로 정기선 해운기업이 전략적 제휴(글로벌 제휴)를 선택하는 동기와 목적은 다음의 범주에 포함될 것이다.<sup>26)</sup>

첫째, 코스트 절감을 통한 원가 경쟁력 제고이다. 선사들은 제휴를 통해 대형선박의 공동 사용 외에 터미널·내륙 운송망·피더망 등의 공동계약을 통해 이용가격을 낮출 수 있어 규모의 경제를 누릴 수 있다. 또한 항로 합리화로 투자규모를 조정하거나 항로 구성원가를 감축하는 등 투자자본을 경감할 수 있다.

둘째, 경쟁 지위의 향상이다. 제휴 선사 간 배선간격 조정이나 상호 선복을 교환·사용함으로써 서비스 빈도수를 증가시킬 수 있으며, 중복항로의 조정 및 잉여선박의 타 항로 투입 등을 통해 서비스 범위를 확장할 수 있어 경쟁력을 강화할 수 있다.

셋째, 시장의 경쟁구도를 변화시킬 수 있다는 점이다. 신규선사나 기존 선사 모두 선박 투입 없이 선복임대차 또는 교환으로 시장 진입이 가능하며, 각국의 독점금지법이 허용하는 범위 내에서 제휴그룹 간 과당 경쟁을 자제시킴으로써 시장의 경쟁성도 완화시킬 수 있다. 이 외에도 제휴선사가 속한 국가로부터 준 내국인 대우를 받을 경우 정치적 긴장상태

---

26) 길광수, 전계자료, 2017. 5.18, p.6; 권석훈, 「정기선 해운기업의 글로벌 제휴가 기업의 장기 성장에 미치는 영향 비교 연구」(석사학위논문), 인하대학교 경영대학원, 2015. 2, pp.14~20

를 완화시킬 수 있으며, 협정으로 제휴선사와 동반성장하거나 견제가 가능해 경쟁선사의 성장을 견제할 수 있다.

#### 4. 제휴의 변화과정

정기선 해운기업 간 최초의 전략적 제휴로 볼 수 있는 1875년의 영국~캘커타 해운동맹(UK/Calcutta Shipping Conference) 결성 이후, 이미 다양한 협조체제를 유지해 왔던 세계 정기선 해운업계에서도 1990년대 중반 이후 글로벌 해운서비스 제공을 목표로 한 글로벌 제휴가 본격화되었다. 이는 주요 정기선사들이 기존의 선대 및 조직만으로는 화주들이 요구하는 글로벌 서비스망을 단시일 내에 구축하기 어렵다는 점을 인식하여 타 선사와 다각적인 제휴관계를 확대하지 않을 수 없었기 때문이다. 이에 따라 기존의 협조체제와 달리 글로벌 전략적 제휴는 제휴 대상이 되는 항로, 영역, 형태, 기간 등을 확대 및 장기화하면서 다양하게 발전하기 시작하였는데, 정기선 해운기업 간 제휴의 변화과정을 다섯 가지 시기로 구분하여 살펴본다.

먼저 글로벌 제휴체제의 생성기(1995~1996년)이다. 1995년 3월 APL, MOL, Nedlloyd, MISC(일부 항로 참여) 4사가 참여하여 결성한 글로벌 얼라이언스(Global Alliance)가 본격적인 정기선사 간 전략적 제휴의 효시이다. 이 시기부터 글로벌 제휴체제가 가시화되었으며, 이어 1996년 1월 Hapag-Lloyd, NOL, NYK 3사가 그랜드 얼라이언스(Grand Alliance) 그룹을 결성하였으며, OOCL은 글로벌 얼라이언스 그룹에 합류하였다.

두 번째는 글로벌 제휴체제의 1차 개편기(1997~2000년)이다. 주요 정기선사들이 경쟁 또는 협력선사와의 M&A를 추진하기 시작하면서 제휴체제 또한 개편되지 않을 수 없는 시기였다. 1997년 1월 P&OCL사와 Nedlloyd사가 P&O Nedlloyd사로 합병되었으며, 이어서 한진해운이 DSR-Senator사의 지분 70% 이상을 인수하고, NOL이 APL사를 인수하여 경영권을 확보하는 등 국제적인 M&A가 진행되었다. 또한 CMA사가

자국의 국영선사 CGM사의 지분을 인수하여 경영권을 확보하였다. Hapag-Lloyd사는 자사의 소유권을 재벌그룹인 Preussag사에 매각하여 재정적 경영기반을 조성하였으며, 1999년 7월 덴마크 Maersk사의 모기업인 A.P. Moller그룹이 미국 CSX사의 해운부문 자회사인 Sea-Land사의 국제 컨테이너운송부문을 인수해 세계 최대 선사 Maersk-Sealand사가 탄생하였다. 그리고 Evergreen은 1998년 이탈리아의 Lloyd Triestino사를 인수하고 1999년에는 자회사인 Uniglory Marine사를 합병하였다.

한편 우리나라 해운기업 간의 제휴를 살펴보면, 1998년 현대상선은 북미항로에서만 실시해 오던 단순한 공동운항에서 벗어나 M&A에 의해 초대형선사로 부상한 APL(NOL) 및 MOL사와 새로운 뉴월드 얼라이언스(New World Alliance)를 결성하였다. 한진해운도 1998년 3월 이미 인수한 DSR-Senator사와 조양상선 간의 트라이콘 공동운항그룹과 글로벌 제휴를 결성했으며, UASC사를 이에 합류시켜 새로운 글로벌 제휴그룹인 유나이티드 얼라이언스(United Alliance)를 출범시켰다. 이에 따라 이 시기 세계 정기선 해운시장은 ‘그랜드 얼라이언스’, ‘뉴월드 얼라이언스’(현대상선, APL, MOL), 그리고 ‘유나이티드 얼라이언스’(조양상선, 한진해운, DSR-Senator, UASC)의 3개 글로벌 제휴그룹으로 재편되었다. 한편 중국의 COSCO는 일본 K-Line과 대만의 Yang Ming과 CKY그룹을 결성하였으며, 중국의 CSCL은 프랑스의 CMA CGM사 및 스위스의 Norasia사와 협력관계를 확대하였다. 이에 따라 세계 정기선해운의 글로벌 제휴체제는 다시 3개 글로벌 제휴그룹과 2개의 초대형 선사 체제로 재편되었다.

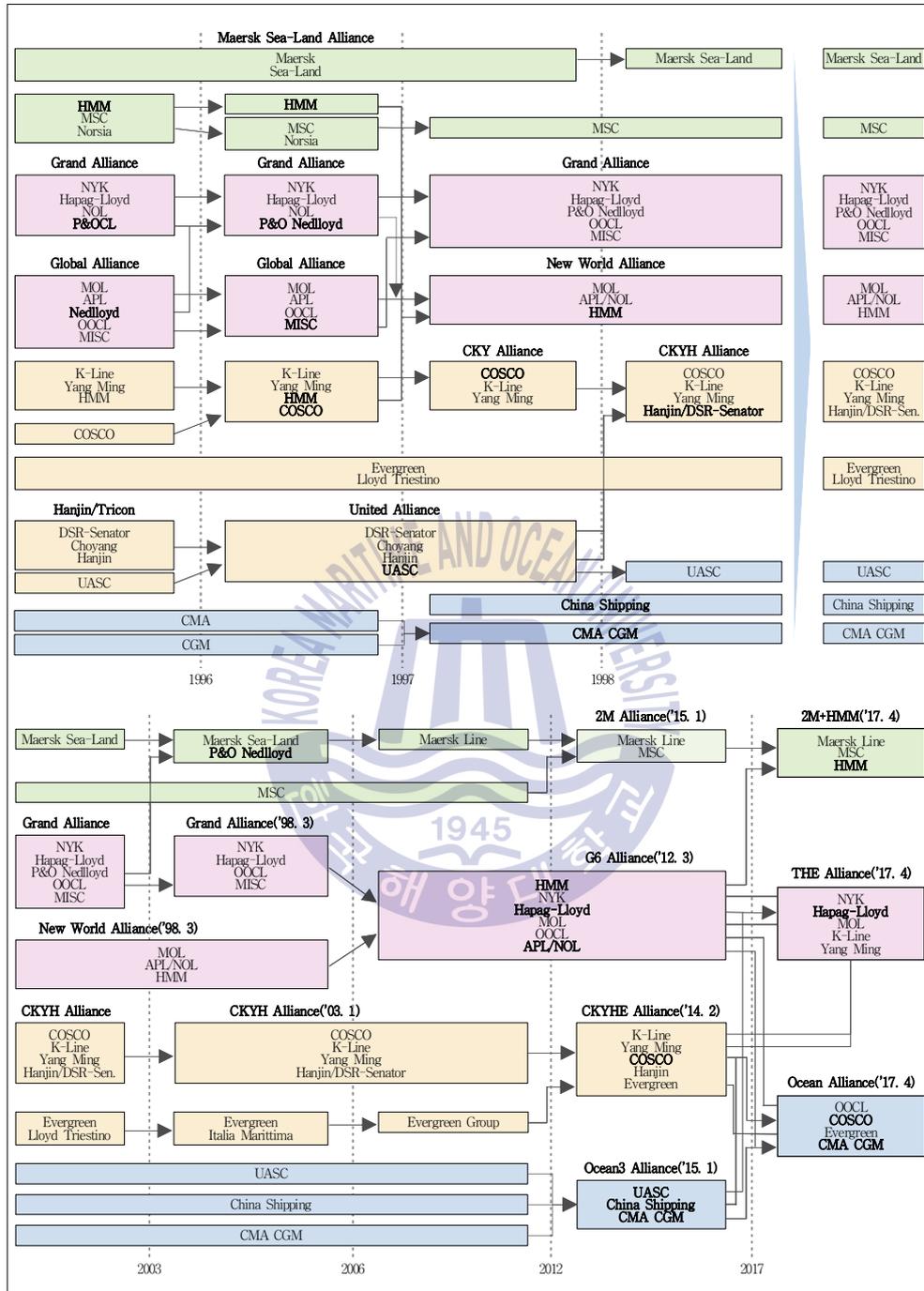
세 번째는 글로벌 제휴체제의 2차 개편기(2001~2010년)이다. 2002년 유나이티드 얼라이언스에 속한 한진해운이 CKY 얼라이언스 그룹(COSCO, K-Line, Yang Ming)과 제휴함으로써 유나이티드 얼라이언스의 해체와 함께 새로운 CKYH 얼라이언스 그룹이 탄생하였다. 이 당시 CKYH 얼라이언스 그룹의 4개 선사는 총 337척의 선박·85만 TEU의 선박량을 보유하게 되었다. 한편 2005년 8월에는 Maersk-Sealand가 그랜

드 얼라이언스에 속한 P&O Nedlloyd를 인수하고 Maersk Line으로 출범함으로써 P&O Nedlloyd는 그랜드 얼라이언스에서 탈퇴하게 되었다. 이로써 세계 정기선 해운시장의 제휴그룹은 뉴월드 얼라이언스, 그랜드 얼라이언스, CKYH 그룹의 3개 제휴그룹과 Maersk Line 및 Evergreen의 2개 초대형 선사에 의한 글로벌 서비스체제로 재편되었으며, CMA CGM, CSCL, MSC, Zim 등의 대형 선사들은 독자적인 운영체제를 유지하였다.

네 번째는 글로벌 제휴체제의 3차 개편기(2011~2014년)이다. 현대상선이 소속되었던 TNW 얼라이언스(The New World Alliance)와 GA 얼라이언스의 양대 제휴그룹이 결합하여 2011년 'G6'라는 새로운 제휴그룹이 탄생되었다. 이후 2014년 2월에는 CKYH 그룹이 그 동안 독자 경영을 해오던 Evergreen을 영입, 'CKYH+E' 그룹으로 재편되었다. 특히 글로벌 3대 선사인 Maersk, MSC, CMA CGM의 'P3 네트워크' 결성 계획이 중국의 반대로 무산됨에 따라 Maersk와 MSC는 CMA CGM을 제외한 채 '2M' 그룹을 결성하였다. 따라서 세계 3위의 CMA CGM은 중국의 CSCL, 중동의 UASC와 'Ocean 3'라는 얼라이언스를 결성하였다.

다섯 번째는 글로벌 제휴체제의 4차 전면 개편기(2015~2017년)이다. 3차 개편 이후에도 지속되는 해운불황을 타개하기 위한 선사 간의 인수합병으로 제휴체제 또한 대폭 재편되었다. 2M 얼라이언스는 한국의 현대상선(HMM), Maersk Line이 인수한 함부르크 수드(Hamburg Süd)와 함께 '2M+2H' 얼라이언스를 결성하였으며, CMA CGM이 주축이 된 Ocean3 얼라이언스는 범중국계 선사인 중국의 China Cosco Shipping, 대만의 Evergreen, 홍콩의 OOCL과 함께 'Ocean Alliance'로 확대·재편되었다. 이에 반해 G6 얼라이언스와 CKYHE 얼라이언스는 해체되고 Hapag-Lloyd, 일본 3사인 K-Line·MOL·NYK, Yang Ming으로 구성된 'THE Alliance'로 재탄생하였다. 이상 전략적 제휴의 변화과정을 그림으로 나타내면 <그림 2-5>와 같다.

<그림 2-5> 정기선 해운기업의 전략적 제휴 변화과정



자료 : 길광수, 전계자료, 2017. 5.18, p.16.

## 5. 제휴의 발전방향

정기선 해운업계에서는 이미 오랜 기간에 걸쳐 다양한 형태의 전략적 제휴가 이루어져 왔는데, 이러한 제휴가 발전해 온 과정과 향후의 발전 방향을 제휴항로, 제휴영역, 제휴형태, 제휴기간의 네 가지 측면에서 살펴보면 <표 2-3>과 같다.<sup>27)</sup>

첫째, 제휴항로의 발전방향이다. 초기 1개의 기간항로에서 1개의 기간 및 피더항로를 거쳐 궁극적으로는 전세계 모든 항로에 걸쳐 제휴항로의 범위가 확대되고 있다.

둘째, 제휴영역의 발전방향을 살펴보면, 초기 선박에 국한되었던 제휴영역이 터미널 및 장비 영역뿐만 아니라 영업 및 마케팅에 이르기까지 폭 넓게 제휴영역이 확장된다.

셋째, 제휴형태는 선복임차 및 교환사용에서 시작되어 자산 공동보유 단계를 거쳐 궁극적으로 합병에 이르기까지 발전하게 된다.

넷째, 제휴기간의 경우 초기의 단기 선박 공동투입에서 시작하여 5~10년 단위로 길어지다가 무기한으로 제휴기간이 연장되는 방향으로 발전하고 있다.

<표 2-3> 정기선해운의 제휴 발전방향

구 분	발 전 방 향 (초기단계 -> 최종단계)
항 로	• 1개 기간항로 → 1개 기간 및 피더항로 → 2~3개 기간 및 피더항로 → 모든 항로
영 역	• 선박 → 터미널 → 장비/내륙운송 → 지원업무 → 영업/마케팅
형 태	• 선복임차/교환사용 → 공동비용 → 자산 공동보유 → 공동 관리법인 → 합병
기 간	• 단기(임시투입/용선선박) → 3~4년 → 5~10년 → 무기한

자료 : 최중희, “세계 정기선해운의 전략적 제휴로서 글로벌 제휴의 현황과 발전방향”, 『월간해양수산』, 통권 제142호, 1996. 7, p.50.

한편, 2017년 4월에 재편된 세계 3대 전략적 제휴의 제휴형태와 제휴

27) 최중희, “세계 정기선해운의 전략적 제휴로서 글로벌 제휴의 현황과 발전방향”, 『월간해양수산』, 통권 제142호, 1996. 7, pp.50~51.

기간을 살펴보면 2M Alliance는 10년의 협력기간 동안 선복 공유 및 교환 형태로, Ocean Alliance는 5년 동안 선복 교환 및 매입 형태, 그리고 THE Alliance는 4~5년 기한의 선복의 공유·교환·매입 형태로 각각 운영되는 데 반해 2M+HMM은 3년 기간의 전략적 협력(strategic cooperation) 하에 선복 교환 및 매입 형태로 운영된다.

### 제3절 우리나라 정기선 해운기업의 제휴 및 협력현황

#### 1. 해운산업의 발전과정

구한말인 1880년 상선회사 ‘이운사’ 설립으로 한국 해운이 태동하였으며, 일제강점기 및 한국전쟁 이후 비로소 한국 외항해운산업이 생성되었다고 할 수 있다. 전시 군수물자와 원조물자 운송 등으로 활기를 띄기 시작한 한국해운산업은 1960년 대한선주협회 및 대형선주협회의 통합으로 한국선주협회가 탄생함으로써 본격적인 성장국면에 진입하게 되었으며, 「해운진흥법」 및 「선원법」 등이 제정되면서 1970년대에 비로소 세계 25위의 ‘중진해운국’ 대열에 합류하게 되었다.

이후 제1, 2차 세계 오일쇼크로 큰 어려움이 있었으나, 정부의 외항해운육성방안으로 선복증대 및 계획조선이 본격적으로 시작됨에 따라 한국해운업계는 기록적인 선복증강을 이루어 내기도 하였다. 그러나 1980년대에 진입하면서 세계경제의 장기침체와 이로 인한 해상물동량의 감소, 지속적으로 증가해 왔던 선복량의 과잉 등 복합적인 요인들로 인하여 해운불황이 가속화되었는데, 호황이 절정을 이루던 1981년 1월 400포인트였던 종합운임지수가 1982년 9월에는 193포인트로 급락함에 따라 해운업계가 자력으로 불황을 극복하기는 어려운 상황에 직면하였다. 이에 따라 정부주도로 1983년 ‘해운산업합리화 계획’을 마련하여 추진하게 되었으며 해운기업들은 자의반 타의반 통폐합 작업에 참여하게 되었다.

이 과정에서 실현가능성에 대한 여러 논란 끝에 외국자본과 특수한 관

계에 있는 동영해운과 한진해운, 호남탱커 등 3개사를 제외한 66개사가 해운산업합리화조치에 참여하게 되었으며, 63개사를 대상으로 17개 그룹이 형성되었다. 이로 인하여 해운업계는 합리화대상기업으로 지정된 17개 그룹선사를 포함하여 20개 선사로 대폭 정비되어 해운산업합리화 작업이 외형적으로 일단락되었으며, 1984년 대양선박을 마지막으로 17개 그룹선사에 대한 신규면허가 발급됨으로써 한국해운기업에 대한 재편작업은 마무리되었다.<sup>28)</sup>

<표 2-4> 해운산업합리화 계획에 따른 합리화 기준

부문별		세부기준	비고
원양 부문	일반 산물선사	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 원양선복량 1,300천 G/T 이상 또는</li> <li>▷ 원양선복량 1,000천 G/이상 또는</li> <li>▷ 5개 이상 선사가 참여하는 경우 300천 G/T 이상</li> <li>▷ 1983년 당기순이익이 있고 주력선사가 30% 이상 지분 참여하는 선사는 계열선사(독자운항권 및 독립법인 인정)로 인정</li> </ul>	
	컨테이너 전용선사	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 원양선복량 1,000천 G/T 이상 또는</li> <li>▷ 5개 이상 선사가 참여하는 경우 300천 G/T 이상</li> <li>▷ 1983년 당기순이익이 있고 주력선사가 30% 이상 지분 참여하는 선사는 계열선사(독자운항권 및 독립법인 인정)로 인정</li> </ul>	단, 국제 정기항로 합리화 추진은 2단계 조치
근해 부문	한일항로	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 컨테이너선 : 1개 선사</li> <li>▷ 정기 및 부정기선 : 1~2개 선사</li> </ul>	
	동남아항로	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 정기선 : 1개 선사</li> <li>▷ 부정기선 : 3~4개 선사</li> </ul>	

자료 : 한국선주협회, 「한국선주협회 50년사」, 2010, p.113.

정부의 정책적인 지원 하에 추진된 한국해운산업합리화 조치는 많은 논란과 우려가 있었음에도 불구하고, 선대의 경제선화 및 선사의 대형화 유도를 통하여 선사의 운임수익율에 긍정적인 영향을 준 것으로 평가되고 있다.<sup>29)</sup>

28) 이인애, “同苦同樂해 온 해운연관산업계의 40년 (1) 외항해운업”, 「해양한국」, 461호, 2011. 3.29.

29) 하영석, “한국해운산업의 위기극복사례 비교연구”, 「한국해운물류학회지」, 제28권 제2호(통권 73호), 2012, p.153.

<표 2-5> 해운산업합리화 계획에 따른 합리화 내용

구분	그룹명	자본금 (억원)	참여선사	계열 회사
원양	범양상선	380	범양, 세방해운, 삼익상선, 보운, 대양선박, 세방기업, 삼미해운, 상미, 대한해운	보양선박
	대한선주	141	대한선주, 선주상선	한림해운
	대한해운	79	대한해운, 코리아상선, 대한통운해운	성운물산, 중앙상선, 범주해운, 유공해운
	조양상선	100	조양, 진흥, 남성	서진해운
	현대상선	886	현대상선, 고려, 한라, 한바다, 신한, 동서	선일상선, 삼원선박
	두양상선	15	동해상선, 세양, 협성선박, 아진, 쌍용, 동호선박, 벨라인, 상원, 태영상선, 한림, 한양, 남성, 해영상운, 현대해운	
동남아	세양선박	65	세양상선, 협성선박, 동성	
	동남아해운	2	동서, 동화, 대한선주	
	오성해운	2	대보, 용신, 만도목재, 국제상선, 동양종합	
	조양근해상선	5	조양, 진흥, 신한	
특수선	한국특수선	3	한국케미칼, 미원통상, 열우	
한일	천경해운	32	천경, 고려, 천경선박, 용인, 창성선박	
	삼정해운	2	삼정, 한일, 화진, 남흥, 조양	
	안진해운	29	안진, 동남, 대경, 범진, 우경, 영주	
	우양상선	2	정금, 대일, 대방, 신한, 대동	
	부산상선	2	부산, 은성, 남진, 연합, 대방, 선일, 남도, 신광	
	금양상선	2	금양, 극동, 유남, 남성, 대일, 우경	
	태영상선	10	태영, 유남, 남성산업, 남성상선	
	창덕해운	2	창적, 태우, 신창, 서진해운	
동진상선	2	동화, 한진상운, 부산해운, 진영해운, 광성해운사		

자료 : 한국선주협회, 전계서, p.124.

## 2. 정기선 해운기업의 성공과 실패사례

한국 해운업계는 1983년부터 시작된 해운산업합리화 조치를 계기로 범양상선과 현대상선 등과 같은 외항해운업계의 초대형 선사가 등장하였고, 한진그룹과 현대그룹을 제외한 그룹사들(삼미그룹, 동아그룹, 쌍용그

룹, 한양그룹, 미원그룹, 대농그룹, 진흥그룹)이 선박매각과 흡수합병, 폐업 등을 통하여 해운업을 정리하게 되었다.<sup>30)</sup> 1983년부터 이어진 해운산업합리화 조치 이후 1987년부터 세계 해운경기가 살아나면서 해운업계는 국제경쟁력 제고와 경영합리화를 기반으로 흑자전환을 이루게 되었다. 장기불황을 딛고 일어난 해운업계는 1990년대 들어 대외개방 및 규제완화의 세계적인 바람을 타고 본격적인 성장국면에 들어서기 시작하였다. 1970년대 세계 25위 수준이었던 우리 해운업은 1990년대에 진입하면서 세계 10위권 해운대국으로 성장하였고, 한-중 및 한-소의 북방항로 본격적인 개척 및 원양선사의 세계일주서비스 개시, 외국인선원 승선시대를 열면서 본격적인 무한경쟁의 시대에 접어들게 되었다.

그러나 1990년대 말에 진입하면서 한국해운은 두 번째 위기상황에 직면하게 되었다. 1997년 우리나라가 외환부족으로 국제통화기금(IMF)의 구제금융을 받게 되면서 정부의 기업에 대한 본격적인 규제가 시작되어 부채비율 200% 이내의 규제 시행 등으로 해운기업들의 경영난을 더욱 가중시켰다. 선박 등 자산에 대한 대규모 투자가 필요한 해운 기업들에게 부채비율 200%를 적용한다는 것은 신규선박 투자를 불가능하게 만들었다. 해운기업들은 신규선박의 확보가 어려워지고 부채비율 200% 이내의 규제기준에 부합하면서 경영난을 극복하기 위한 방안으로 보유선박을 매각하는 것 외에는 다른 방법이 없었는데, 이 때가 우리나라 해운업이 성장할 수 있는 계기를 놓친 시기라 판단된다.

가까스로 국제통화기금의 구제금융 시기를 지난 우리나라 정기선 해운기업들은 2000년대에 진입하면서 보다 큰 위기상황에 직면하게 되었다. 정기선 해운산업을 지탱하던 조양상선의 파산(2001년)과 C&라인의 파산(2007년), STX 팬오션의 법정관리 신청(2013년), 그리고 우리나라 해운사에 있어서 최고의 사건인 한진해운의 파산(2017년)을 맞게 되었다. 이하에서는 우리나라 주요 정기선 해운기업의 청산 전 상황과 회생불가 주요 원인에 대해 분석하고자 한다.

---

30) 이인애, 전계자료, 2011. 3.29.

1) 조양상선

조양상선은 국내 3대 컨테이너 정기선사이자 글로벌 선사로서 총 11개의 관계사를 지배하는 조양상선그룹의 모기업이었다. 법정관리 개시 전 상황으로는 1991년 1월 세계일주(RTW) 서비스를 개시하면서 글로벌 영업망 구축에 따른 초기 투자비가 과다하였으며 구간별 수익성 불균형으로 인한 채산성이 악화되었다. 지속적인 운영자금부족과 차입금 누적으로 재무구조 악화상황에 직면하게 되자 1997년 11월부터 세계일주서비스를 단계적으로 철수하기 시작했으나, IMF 구제금융에 따른 국가적인 금융경색에 직면한 금융기관의 차입금 상환 요청 및 이자율 급등, 정부의 부채비율 200% 축소 방침 등으로 최악의 자금상황에 직면하게 되었다.

<표 2-6> 조양상선 주요 연혁

조양상선	연혁
1961. 3	• 조양상선 설립
1970~'80년대	• 삼익선박, 제일생명보험, 우성산업 및 진주햄 인수
1990년대	• 한진해운, 세나토라인, UASC와 UNITED ALLIANCE 출범 및 공동운항 개시
2000년대	• 2001. 5 법정관리 신청 • 2001. 8 회생불가 결정 • 2001. 9 파산선고

자료 : 두산백과사전 두피디아, “조양상선”(http://www.doopedia.co.kr), 2017. 6.1, 검색; 한국선주협회, 전계서, p.278.

2001년 법정관리 개시에 들어가면서 핵심계열사인 제일생명 매각, 터미널 지분 및 보유선박 매각 등 회사의 대부분의 핵심자산 매각 및 오너 측 일가의 사재출연이 있었음에도 불구하고 결국 회생불가 판정을 받고 2001년 9월 파산선고를 맞게 되었다. 회생불가 판정의 주요 요인으로는 첫째, 무리한 사업확장으로 인한 구조조정 타이밍을 놓쳤으며, 잘못된 구조조정 순서와 구조조정 자금의 효율적이지 못한 운용을 들 수 있다. 둘째, 영업에 필요한 선박을 최우선 매각함에 따라 영업망 재확보가 불가능했던 점이다. 셋째, 구조조정으로 확보한 자금을 금융권 상환용도로

사용함에 따라 운영자금의 확보가 이루어지지 않은 점을 들 수 있다.

2) C&그룹(구 동남아해운)

우리나라 근해정기선사의 대표주자 격인 동남아해운(주)이 2005년 세븐마운틴그룹(C&그룹)으로 인수되었으나, IMF 구제금융에 따른 경제 불황의 영향으로 사업성이 지속적으로 악화되었으며, 선박연료유 대금 미지급으로 인하여 선박 1척이 싱가포르에서 억류되는 사건이 발생하게 되었다. 이에 따라 연쇄적으로 국내외 항만 입항거부 및 하역거부, 선박 및 컨테이너 박스의 가압류 등 연쇄 다발적으로 사건이 발생함에 따라 실질적으로 사업이 중단되는 사태로 이어지게 되었다.

주요 회생불가 원인으로는 C&그룹에서 동남아해운(주)을 인수할 당시, 부채가 자산보다 653억원이 더 많은 한계기업이었으며, 이미 매월 약 20억원 정도의 적자가 발생하면서 현금유동성이 악화된 상태인데다 대내외적인 악재가 겹치면서 결국 파산에 이르게 되었다.

<표 2-7> C&그룹 주요 연혁

C&그룹	연혁
1967. 11	• 동서해운(주) 설립
1976. 1	• 범세계적 부정기선 서비스 개시
1984. 9	• 동남아해운(주)로 상호 변경
1990년대	• 합작투자 방식으로 (주)위동훼리, (주)위동해운 설립
2000년대	• 2005. 1 세븐마운틴그룹 계열사 편입 • 2006 C&라인으로 사명변경 • 2008 파산

자료 : 한국선주협회, 전게서, p.92.

### 3) STX 팬오션

STX 팬오션 주식회사(구 사명; 범양상선)는 2013년 기준 사선 97척, 용선 249척을 운용하는 세계 1위 벌크선사이자 국내 3위 해운회사였다. 1960년 창업한 범양상선은 해운산업합리화 시기를 이용하여 세방해운과 삼미해운, 삼익상선 등을 합병하면서 근해 정기선 해운사업을 시작하였다. 이후 급격하게 사세를 확장하였으나, 세계해운경기의 침체시기를 극복하지 못하고 은행관리에 들어가게 되었다. 그러나 확고한 고객층과 뛰어난 영업력 및 우수한 하드웨어인 선박을 확보하고 있던 범양상선은 은행관리를 조기졸업 할 수 있었다.

<표 2-8> STX 팬오션 주요 연혁

STX 팬오션	연혁
1960년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범양전용선주식회사 설립</li> <li>• 국내 최초 원양대형 유조선 운송개시(54,000DWT 4척)</li> </ul>
1980년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범양상선(주)로 상호 변경</li> <li>• 삼익상선(주) 합병</li> </ul>
2004. 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STX그룹에 편입되면서, STX 팬오션(주)로 사명 변경</li> </ul>
2012년 말	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STX그룹 구조조정 차원의 STX 팬오션 매각 발표</li> <li>• 매각주관사를 통한 매각과 공개매각 등 매각 실패</li> </ul>
2013. 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팬오션(주) 사명 변경</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하림그룹 및 JKL컨소시엄에 M&amp;A</li> <li>• 하림그룹 계열 편입</li> </ul>

자료 : 팬오션 홈페이지(<http://panocean.com>); 두산백과사전 두피디아(<http://www.doopedia.co.kr>), 2017. 6.1, 검색.

주 채권은행인 산업은행이 범양상선(주)를 2004년 11월 STX그룹에 매각하면서, STX 팬오션(주)로 사명을 변경하게 되었으나, 2008년 세계 금융시장을 강타한 리먼브라더스 사태로 인한 세계 경기의 침체 및 해운시장의 급격한 악화로 2012년 말 STX그룹에서는 STX 팬오션의 매각을 발표하게 되었다. 그러나 수차례 매각 주관사에 의한 매각 실패와 산업은행에서의 인수 포기로 2013년 6월 5일 두 번째로 기업회생신청에 들어가게 되었다. 산업은행의 인수 포기 원인은 2010년 4분기 이후 용선대의

지속적인 영업적자와 부정적인 시황이 전망되었고, 건조 중인 신조선박인 총 28척에 대한 추가 건조자금의 수요로 인한 부담증가였다. 이에 따라 사측에서는 대규모 용선선대와 신조 중인 선박들의 효율적인 정리와 고가의 장기용선계약 조정을 통한 수익구조 창출 가능성, 대형 고정고객의 보존 필요 및 회생절차를 통한 M&A 가능성을 염두에 두고 기업회생절차를 신청하였으며, 그 결과 2015년 하림그룹에 편입되어 팬오션(주)로 사명을 변경하고, 현재 안정적인 영업을 수행하고 있다.

#### 4) 한진해운

국내 1위, 세계 7위의 정기선 해운기업인 한진해운이 채권단과의 자율협약 실패로 법정관리 신청을 하였으며, 청산가치가 존속가치보다 높다는 법원의 판단 하에 2017년 2월 17일 파산선고를 받게 되었다.

<표 2-9> 한진해운 주요 연혁

한진해운	연혁
1977	• 故 조중훈 한진그룹 창업주 한진해운 설립
1988. 12	• 대한상선과 한진해운 합병, 한진해운으로 재 출범
1995. 1	• (주)거양해운 인수
2003. 1	• ‘CKYH’ 얼라이언스 출범 (한진해운, COSCO, Yang Ming, K-Line)
2014. 3	• Evergreen 합류로 ‘CKYHE’ 얼라이언스 공식 출범
2016. 4	• 용선료 및 채무조정 조건부 자율협약 신청
2016. 8	• 채권단 자율협약 종료. 기업회생절차 개시. 얼라이언스 퇴출
2017. 1	• 미주노선 영업망 및 물류운영시스템 매각
2017. 2	• 회생절차 폐지 및 파산

자료 : 한진해운 홈페이지(<http://www.hanjin.com>); 두산백과사전 두피디아(<http://www.doopedia.co.kr>), 2017. 6.1, 검색.

2008년 리먼브라더스 사태 이후 전 세계의 경제성장이 둔화됨에 따라 해운업계는 직격탄을 맞게 되었다. 그 중 원양항로의 물동량 감소에 따른 운임하락 현상이 심화되었고, 과거 지난 수차례 해운위기를 겪어오면서 기업 경영자의 경영오관 및 정부의 지나친 규제강화 등으로 최악의

재무유동성 상황에 직면하게 되었다.

<표 2-10> 전 세계 정기선 해운기업 순위(2016년 8월 기준)

순위	선사	국적	보유 선복량(TEU)
1	머스크	덴마크	319만 4,000
2	MSC	스위스	278만 4,000
3	CMA CGM	프랑스	230만 7,000
7	한진해운	한국	61만 1,000
14	현대상선	한국	43만 5,000

자료 : Alphaliner, <https://www.alphaliner.com>.

<표 2-11> 한진해운 연도별 실적 및 부채비율

항목	2014년	2015년	2016년 상반기
매출	8조 5,169억원	7조 7,355억원	3조 250억원
영업이익	240억원	369억원	-3,446억원
당기순이익	-4,233억원	30억원	-4,731억원
부채비율	968%	817%	1,012%

자료 : 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>).

2000년대 중반 중국경제의 급성장 기류에 따라 물동량이 폭증하면서 운임이 상승하는 시기에 한진해운 경영자의 시황예측 오판으로 인한 장기 용선계약 체결과 IMF 이후 정부의 해운업에 대한 부채비율 200% 유지 강요에 따라 한진해운을 비롯한 대다수의 한국 해운기업들은 보유한 자사선을 외국에 매각하고 용선하는 구조로 전환하게 되었다. 그러나 리먼브라더스 사태 이후 급격하게 얼어붙은 해운시황 하에서 장기계약으로 체결한 고용선료 선박과 급작스럽게 발주한 BBC HP 신조선박에 대한 금융비용을 감당하지 못하고 결국 국내 1위이자 세계 7위의 정기선해운 기업인 한진해운이 파산하게 되는 운명을 맞이하였다.

<표 2-12> 한진해운 장기용선계약과 BBC HP 현황

구분	내용	기간	금액
장기용선계약 용선료	컨테이너선 72척, 벌크선 55척	2013.7~2014.6	1조 1,592억원
		2014.7~2018.6	3조 789억원
		2018.7~	2조 2,338억원
국적취득조건부 나용선 (BBC HP)	65척		4조원

자료 : 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>).

### 3. 인트라아시아항로 정기선사협의회 현황

인트라아시아 해운시장에서 정기선 해운기업들은 공동운항과 더불어 운임의 안정화를 위한 3개의 항로협의체를 운영하고 있다. 3개의 항로협의체는 한국선주협회 산하 협의체로서, 한국근해수송협의회(Korea Near Sea Freight Conference; KNFC), 황해정기선사협의회(Yellow Sea Liners Committee; YSLC), 그리고 동남아정기선사협의회(Korea-South East Asia Committee; KSEA)이다. 이 3개 협의체의 탄생 배경은 다음과 같다.

한국전쟁 이후 1960년 우리나라 해운기업은 10여개 선사로 증가하였으며, 연안항로 경영에서 탈피하여 한일항로, 동남아항로 및 미주항로 등 점차 외항항로로 경영을 확대함에 따라 우리나라 해운근대화의 기반이 마련되었다. 그리고 10여개의 선사로 이루어진 2개의 선주단체(사단법인 대한선주협회, 사단법인 대형선주협회)가 발전적으로 해산하고, 1960년 6월 20일 한국선주협회로 통합 탄생되었다.<sup>31)</sup> 한국선주협회는 1970년대 정부의 해운산업 지원정책 및 계획조선사업 등으로 해운기업의 선복증가가 이루어졌으나 무분별한 항로운영이 이루어지게 됨에 따라, 한일항로와 동남아부정기항로에서 운임률의 안정과 항로질서 유지를 위한 수송정화활동을 벌였다. 본 수송정화활동이 성과를 보임에 따라 1978년 8월 2일 각 항로별 취항선사 대표들을 발기인으로 하여 한국선주중립위원회를 설립하게 되어 각 항로의 수송질서정화운동이 본격화되었다.

31) 한국선주협회, 전계서, p.244.

이후 1980년 1월부터 한국선주협회 수송협의회로 확대 개편하여 한국선주협회 사무국과는 별도의 독립기구로서, 한일부회(21사), 원목부회(23사), 동남아정기선부회(6사), 중동부회(3사)를 구성하였으며, 현재의 한국근해수송협의회, 동남아정기선사협의회가 탄생하게 되었다.

한국근해수송협의회는 이후 1981년 체결된 한일 컨테이너수송협정이 시초가 되어 1983년 1차로 한일 간 풀(pool)제 운영으로 흑자경영을 구가하고 1984년 해운산업 통폐합 시 합리화로 인정되어 통폐합에서 제외되기도 하였다. 1991년 11월 정부의 통합지침에 의거해 한일 간 컨테이너수송협의회와 근해선사협의회가 통합하여 현재의 한국근해수송협의회로 통합 발족되었다. 현재 한국근해수송협의회는 15개 정기선사로 구성되어 있으며<sup>32)</sup>, 회원사간 화물적재공간의 교환(slot exchange), 선적상한제(ceiling)의 운영, 피더항만 간의 화물적재공간의 공유 등으로 한일항로에서 강력한 운임안정화를 추구하고 있으며, 전 세계에서 운임 및 항로 협의체 중 가장 성공적인 협의체로 인정받고 있다.

동남아정기선사협의회는 동남아정기선부회를 시초로 하여 현재 한국-동남아 항로를 취항하는 국적정기선사 협의기구로 성장하였다. 현재 9개국적선사로 구성되어<sup>33)</sup>, 대만, 홍콩, 필리핀, 베트남, 태국, 싱가포르, 말레이시아, 인도네시아, 미얀마, 캄보디아 등을 관할하고 있다. 동 협의회는 화물의 적기수송과 항로안정화, 적정운임유지를 위한 협의기구로 1992년 동남아항로의 완전 개방 이후 아시아 역내 컨테이너 정기선사 협의기구인 IADA(Intra-Asia Discussion Agreement)의 한국창구역할을 겸하고 있다. 동남아정기선사협회의 2016년 적취현황에 따르면 한국발 동남아항 수출화물의 69.74%를 국적선사가 수송하고 있으며, 회원사 간의 공동 선박운항 및 태국, 베트남 등 수심제약이 있는 항로에서 최적화

32) 한국근해수송협의회는 한일항로를 운항하는 국적선사 13개선사와 중국선사 2개선사 등 총 15개 선사로 구성되어 있음. 한진해운은 파산선고에 따라 회원사에서 제외되었고, SM상선이 2017년 3월 10일, 현대상선은 3월 24일 가입하였음.

33) 동남아정기선사협의회는 한-동남아항로를 운항하는 국적정기선사의 협의체이며, 고려해운, 남성해운, 동진상선, 범주해운, 천경해운, 현대상선, 흥아해운, SM상선 등 9개 국적선사가 가입되어 있음.

된 컨테이너선을 투입하는 등 글로벌 선사들의 시장침투에 공동으로 대응하고 있다.

마지막으로 황해정기선사협의회는 1994년 7월 1일 한중항로에 취항하고 있는 한국, 중국, 홍콩의 20개 선사들이 한중정기선사협의회를 결성하여 운영을 시작하였으며, 처음에는 한중항로에서의 운항질서 확립을 주요 목적으로 하는 자율적인 협의체로서, 협의회에서 결정된 운임조건준수를 의무로 규정하고 있는 운임동맹 성격의 협의회였다. 그러나 중국원양운수공사(COSCO) 등 일부 선사의 불참으로 제대로 기능을 못해오던 한중정기선사협의회가 해체되고, 1996년 제4차 한중 해운회담에서 양국 정부가 설립에 합의함에 따라 새로운 운임협의체인 황해정기선사협회로 확대 개편되어 발족되었다.<sup>34)</sup> 한중항로에서 컨테이너 선박을 운영하는 한국 및 중국 선사들을 대상으로 한중 간 항권 협의 및 과잉선복으로 인한 저운임 방지목적의 협의체로서, 한국과 중국 정부의 통제 하에 항로가 운영된다는 점이 다른 협의체와 차별화되고 있다.

<그림 2-6>과 같이 현행 인트라아시아 정기선 해운시장의 3개 협의체는 중립감시기구(neutral body) 성격으로, 회원사 간 극심한 경쟁에 따른 운임폭락의 조정 및 감시 기능을 가지고 운임안정화에 기여하고 있다. 또한 매월 또는 매 분기별 각 협의회 회원사 대표자 간 회의를 통하여 운임회복 시도 및 공동운항 협의를 진행함에 따라 정기선 해운기업의 안정적인 경영에 일조를 하고 있으며, 회원사의 결속력 및 운영방식은 전 세계 얼라이언스의 모범사례로 인식되고 있다.

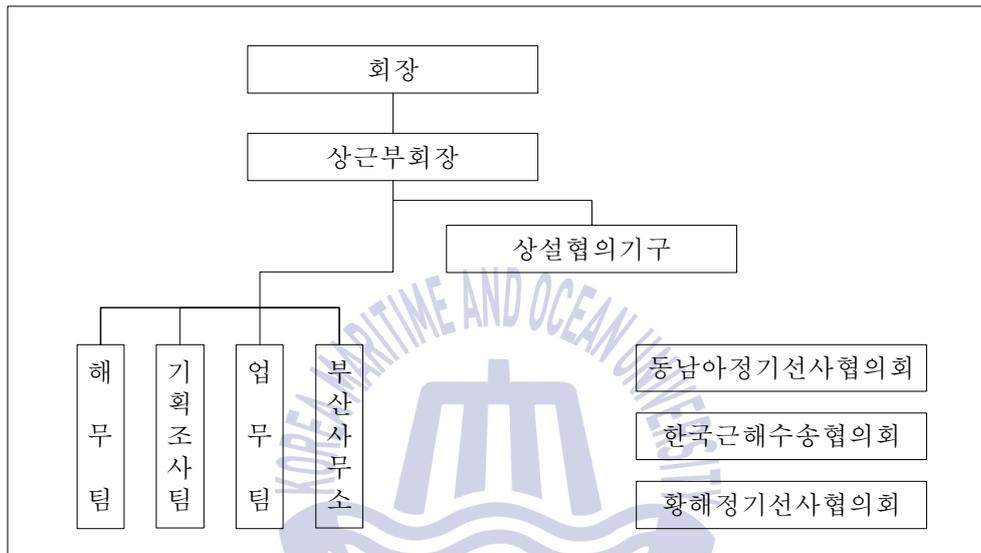
본 연구의 사례대상인 HMM+K2 제휴는 현대상선, 흥아해운, 장금상선 간에 체결되었으며, 3개사 중 흥아해운과 장금상선은 3개 인트라아시아 운임협의체에 가입된 회원사이며, 현대상선은 동남아정기선사협회 및 황해정기선사협회에 가입된 회원사로서, 금번 제휴에 따라 한국근해수송협회에도 새로이 가입하였다.<sup>35)</sup> 이들 3사는 제휴를 통해 선박

34) 황해정기선사협의회는 2017년 4월 현재 한국 측 14개사, 중국 측 20개사, 한중합작법인 2개사로 구성되어 있음. SM상선은 중국 측의 반대로 황해정기선사협의회 가입이 보류 되어 있음.

35) 현대상선은 2017년 3월 24일 한국근해수송협회에 가입하였음.

공유, 항만인프라 공동 투자, 컨테이너장비 공유, 화물적재공간을 공유함으로써 인트라아시아 정기선 해운시장에서 빈틈없는 해운물류부문 글로벌 공급사슬을 구축하고 있는 것으로 평가받고 있다. 이에 대한 자세한 내용은 제3장 ‘정기선 해운기업 간 제휴의 기대성과 사례분석’ 중 제3절 ‘HMM+K2 제휴 기대성과 분석’에서 다루고자 한다.

<그림 2-6> 한국선주협회 조직도



자료 : 이환구·하영석, “국적컨테이너 선사의 경쟁력요인 비교분석”, 『해운물류연구』, 제33권 1호(통권 93호), 2017, p149.

# 제3장 정기선 해운기업 간 제휴의 기대성과 사례분석

## 제1절 연구방법의 개요

### 1. 사례연구의 개념

사례연구는 다양한 사회과학 연구방법 중의 하나로, 동시대에 실제로 발생하고 있는 현상을 분석하고 연구할 때 선호되는 연구방법이다. 사례 연구는 현실에서 발생하고 있는 사건을 대상으로 하기 때문에 직접적인 관찰이 가능하고, 사건에 직간접적으로 관련된 인물들과 인터뷰가 가능하며, 문서나 가공물 등에서 다양한 증거를 사용할 수 있다는 장점이 있다.<sup>36)</sup>

일부 사회과학자들은 사례연구는 탐색적인 단계에서 유용한 연구기법이라고 생각하고 있으나, 설명적 사례연구나 기술적 사례연구를 통하여 교육혁신, 지역범죄예방 등 공공적 성격을 주제로 한 연구들을 수행하는데 널리 이용되고 있다. 또한 사례연구는 단순히 정성적 분석으로만 실행되는 것이 아니고 정성적 증거와 정량적 증거를 함께 사용하여 다양한 연구사례를 구성할 수 있다고 여겨진다. 따라서 사례연구를 하나의 표본 단위 연구로만 가볍게 생각하기 보다는 우리가 연구하고자 하는 이론적 과제를 실증적으로 확인하는 방법으로 매우 유용하며, 경우에 따라서는 더욱 현실적인 대안을 제시할 수 있는 연구방법으로 사용되어 진다고 인식하여야 한다.

한편 다중사례연구를 통하여 객관인 연구결과를 도출하는 것이 바람직하지만, 단일사례연구라도 그 사례가 ‘중요하거나(critical)’, ‘독특하거나(unusual)’, ‘전형적이거나(common)’, ‘모르던 것을 알게 하거나(revelatory)’,

36) Robert K. Yin 지음 신경식·서아영·송민채 옮김, 「사례연구방법」, 한경사, 2016, p.37.

‘종단적인(longitudinal)’ 경우에는 연구로서 정당화 될 수 있다고 알려져 있다.<sup>37)</sup> 오히려 하나의 사례라도 이론을 검증할 수 있는 대표성을 가지고 있을 때는 다중사례보다 더 연구의 핵심에 집중할 수 있는 장점이 있다고 할 수 있다.

## 2. 본 연구의 사례분석 개요

본 장에서는 우리나라 대표적 원양 정기선 해운기업인 현대상선과 근해 정기선 해운기업인 장금상선과 흥아해운이 2017년 3월 1일부로 결성한 ‘HMM+K2 컨소시엄’의 기대성과를 중심으로 사례분석을 수행한다. 이를 위해 제휴에 참여한 3사의 경영환경을 살펴보고 제휴의 결성배경 및 운영방향을 살펴본 후, 제휴의 기대성과를 실증적인 자료와 문서를 통하여 분석하고자 한다.

비록 제휴이론을 검증하기 위하여 단일사례인 ‘HMM+K2 컨소시엄’의 한계성을 우려할 수도 있으나, 동 컨소시엄은 해운 제휴에 있어서 매우 독특하고도 대표성이 있는 중요한 사례로 인식되고 있기 때문에 단일사례연구방법으로도 연구의 목적을 충분히 달성할 수 있을 것으로 기대된다.

### 제2절 HMM+K2 제휴 개요

#### 1. 참여선사의 경영사례

##### 1) 현대상선

우리나라를 대표하는 정기선 해운기업이자 세계 13위 정기선사인 현대상선의 모태는 1976년 아세아상선(주)로부터 시작한다. 1978년 극동-중동

37) Robert K. Yin 지음 신경식·서아영·송민채 옮김, 전게서, p.103.

노선에 정기선 운항 서비스를 개시한 이래 서비스 영역을 넓혀왔으며, 1983년 사명을 현대상선(주)로 변경하고 해외 터미널 투자 및 인수, 그리고 해외선사들과의 사업협력 등과 같은 활발한 활동을 토대로 우리나라를 대표하는 원양 정기선 해운기업으로서의 입지를 세웠다.

<표 3-1 > 현대상선 주요 연혁

현대상선	연혁
1976. 3	• 亞世亞商船(株) 설립
1980년대	• 해운합리화 계획에 따라 '현대상선 그룹' 결성 • 동해상선, 신한해운 선박 수탁 운항, 선일상선 계열화
1990년대	• 해외 컨테이너 터미널 개장(대만, 롱비치, 타코마) 및 컨테이너 원양서비스 확장
2000년대	• 세계 최대 얼라이언스 G6 출범(2011) • 2M과 Alliance 협상 타결 및 중건선사 3곳과 '미니 얼라이언스' 협력 강화(2016) • 'HMM+K2 컨소시엄' 결성(2017)

자료 : 현대상선 홈페이지(<http://www.hmm21.com/cms/company/korn/index.jsp>).

그러나 대규모 금융을 통하여 선박을 확보하고, 이 선박의 운용을 통하여 원리금을 갚던 현대상선은 자사의 부채비율을 낮추기 위해 자사선 매각을 통하여 재무구조를 개선하고자 하였지만, 정작 해운업계의 호황기에는 선박부족으로 인하여 영업을 제대로 하지 못하는 결과를 초래하였다. 따라서 고용선료 선박으로 선대를 운영해야했던 현대상선은 2008년 글로벌 금융위기로 인하여 침체된 해운경기와 함께 높은 용선료를 지불하면서 결국 부채비율은 점점 높아져 최근 5년간 당기순손실 규모가 영업적자의 약 2배에 달하게 되었다.

<표 3-2> 현대상선 영업이익 추이

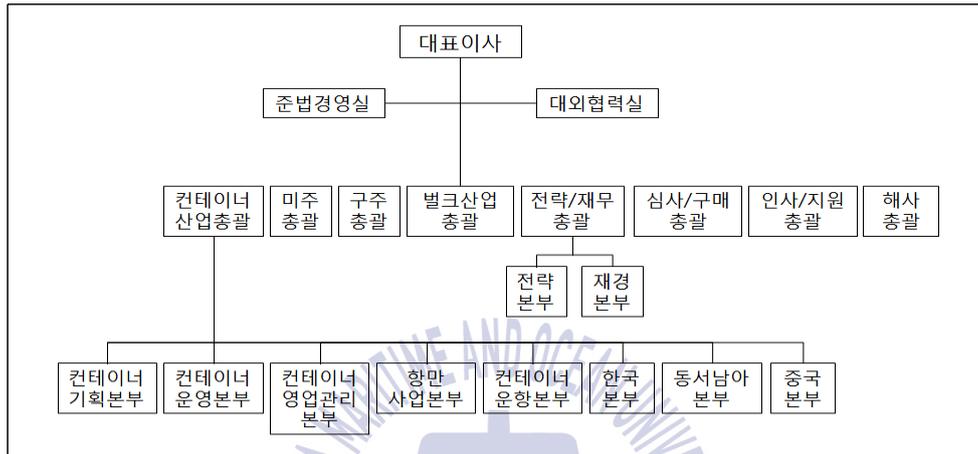
(단위 : 백만원)

현대상선	2016	2015	2014
매출액	4,584,810	5,645,057	6,515,039
영업이익	-833,391	-279,327	-235,027
영업이익률(%)	-18.2	-4.9	-3.6

자료 : 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>).

다행히 현재는 한진해운의 파산으로 인하여 입지가 낮아진 대한민국의 원양선사를 살리려는 정부의 전폭적인 지원 및 강도 높은 내부적 구조조정으로 부채비율을 점점 줄여나가고 있으며, 2016년 초 채권단에 자율협약을 신청해 2016년 9월 산업은행 자회사로 새로 태어났다.

<그림 3-1> 현대상선 조직도



자료 : 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>).

글로벌 경쟁 선사들은 이미 M&A를 통한 규모의 경제를 구현하고 있어 현대상선은 글로벌 대형선사 복귀를 위한 성장전략 실행이 시급한 실정이다. 현대상선은 100만TEU 이상 보유한 주요 선사로 성장하기 위해 신조발주 및 M&A를 추진할 예정이다.

또한 고객들의 신뢰를 극복하고 우리나라 대표 원양선사로서의 경쟁력을 갖추기 위해 국적 원양선사와 국적 근해선사 간 첫 제휴체인 'HMM+K2 컨소시엄'을 2017년 3월 정식 출범시켰다. 원양선사인 현대상선은 이번 전략적 협력을 통하여 근해선사가 가지고 있는 한-일, 한-중, 인트라아시아 피더(대형 항만과 인근의 중소형 항만을 연결하는 서비스) 항로를 자유롭게 사용할 수 있어 초대형 외국 정기선 해운기업에 대응하는 경쟁력을 확보할 수 있게 되었다.

<표 3-3> 현대상선 선대현황

Design Capacity(TEU)	척	DWT	TEU
10K 이상	9	1,271,136	115,108
8.5K	6	599,478	51,580
6.5K	13	1,004,588	85,975
5.5K	4	273,283	22,576
5K	5	311,675	25,115
4.7K	10	615,387	46,800
3.6K	1	52,024	3,614
2.2K	8	198,089	17,392
1.7K	5	114,529	8,610
1K 이하	2	16,252	1,439
Total Fleet	63	4,456,441	378,209

자료 : 현대상선 홈페이지(<http://www.hmm21.com/cms/company/korn/index.jsp>).

<표 3-4> 현대상선 서비스 현황

HMM Service Profile						
Vietnam, Thailand	CTX	NTH	KVT	IA2	CVX	
Indonesia	KI1	KI2	PCI	ANX	CKI	
Haiphong	HPX	HP2	HDX	HHX		
Singapore, Manila	TTP	KMH	NHM	KM2		
Feeder	SVG					
	BH1	BH1B	BH2			
	SJ1	SJ2	SH1			
Middle East	KME	CME	WAX	GF1	GF2	GF3
India	CIX	WIN	TNS	ACS	TCS	
Trans Pacific West Coast	PS1	PS2	PNW			

자료 : Alphaliner(<https://www.alphaliner.com>).

현대상선의 2M+HMM 얼라이언스 협력항로는 미주항로와 구주항로이며, 초대형선 중심 동서항로에서는 주요 글로벌 선사와 협력하고, 향후 선대확충을 바탕으로 얼라이언스 협력관계를 강화한다는 전략이다. 현대

상선의 성장주도 항로는 중동, 인도, 인트라아시아 등 아주항로이다. 중동·인도항로는 선박대형화를 기반으로 경쟁력을 확보하고, 인트라아시아 항로는 HMM+K2를 통한 제휴를 강화하여 영업력을 끌어올릴 계획이다. 이밖에 남미, 호주, 한·중·러 등 남북항로는 각 항로별 주요 선사와 전략적 협력을 활용한 네트워크를 확대할 예정이다.

## 2) 장금상선

1989년 3월 설립되어 최초로 부산-중국항만 간 컨테이너 정기선을 투입한 장금상선은 1998년에 울산과 광양을 직기항하는 한-중서비스를 최초로 개설한데 이어 2001년엔 평택-중국 간 서비스를 처음 시작하는 등 서해안 물류시대를 선도해 왔다. 이후 서비스영역을 지속적으로 확대해 온 장금상선은 오늘날 동북아시아지역의 근해항로는 물론 아시아 역내항로의 전문서비스 선사로 성장해 나가고 있다.

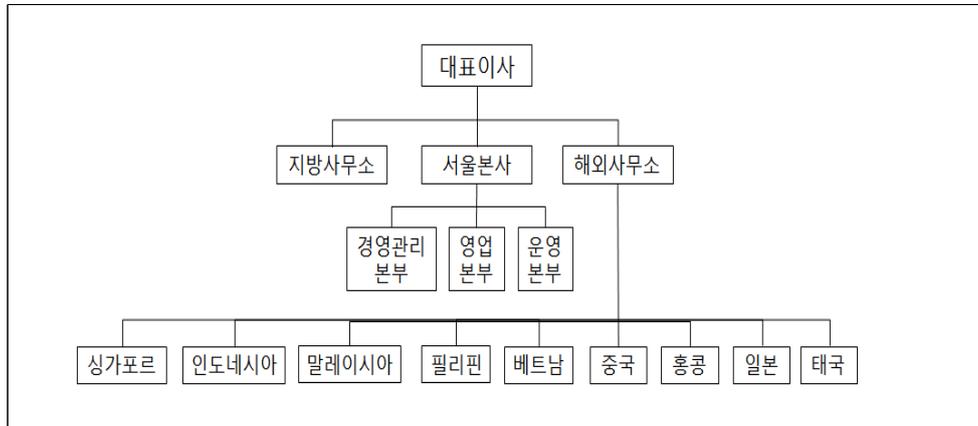
<표 3-5> 장금상선 주요 연혁

장금상선	연혁
1989. 3	• 장금유한공사(Sinokor Company Ltd) 설립
1990년대	• 홍콩, 일본, 말레이시아, 인도네시아 정기 컨테이너서비스 개시
2000년대	• 부정기 사업부문(VLCC 개조, BULK) 진출 • HMM+K2 컨소시엄 결성(2017)

자료 : 장금상선 홈페이지(<http://www.sinokor.co.kr>).

장금상선은 국양해운, 조강해운, 한성라인 등의 외항선사와 국양로지텍, 경평물류, 시노코엔지니어링, YJC 시노코 로지텍 등 7개의 자회사를 거느린 실질적인 종합물류그룹이다. 현대상선, STX 팬오션, 유코카캐리어스, 대한해운, SK해운 등 해운물류 대기업의 뒤를 바짝 뒤쫓고 있으며 인트라아시아 시장에서의 안정적인 영업기반을 바탕으로 해운호황기 직전 국내에서는 최초로 단일선체 VLCC를 VLOC로 개조해 대형 벌크시장에 성공적으로 진입하면서 사업포트폴리오를 다양화하여 해운위기가 도래한 2008년 이후 오히려 성장세를 지속하고 있다.

<그림 3-2> 장금상선 조직도



자료 : 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>).

<표 3-6> 장금상선 영업이익 추이

(단위 : 백만원)

장금상선	2016	2015	2014
매출액	896,986	916,434	851,675
영업이익	32,220	40,324	54,026
영업이익율(%)	3.6	4.4	6.3

자료 : 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>).

최근 HMM+K2 컨소시엄에 참여함으로써 현대상선이 보유한 인프라 아시아항로, 인도항로를 이용해 서비스 범위를 넓히고 비용 경쟁력을 확보하게 되었다.

<표 3-7> 장금상선 선대현황

Design Capacity(TEU)	척	DWT	TEU
4K	1	51,000	4,252
2.5K	5	187,986	13,238
1.5K	7	152,181	11,013
1K	6	92,168	6,387
1K 이하	22	188,943	14,586
Total Fleet	41	672,278	49,476

자료 : 장금상선 홈페이지(<http://www.sinokor.co.kr>).

또한 근해 정기선 해운기업인 장금상선은 HMM+K2 컨소시엄을 통해 비용 절감 및 화주 서비스를 제고하는 한편 그동안 취약했던 삼국 간 신규 항로의 공동개척이 가능해져 취약점을 보완할 수 있게 되었다.

<표 3-8> 장금상선 서비스 현황

Sinokor Service Profile						
Korea-China Sector	CKR	KQS	KXS1	KDS2	KWS1	STP
	KLS	PSS	PXS	PDX4	PQX	IWS
	ISS	NKX	BSS			
Korea-Japan Sector	KJS1	KJS7	KJS4	KJS5	STP	THS
	SETO2	NKJ	NKJ1	MSX2	BSS	HAS
Russia Sector	PVS	PVS1	PVS2			
Intra-Asia Sector	PCI	ANX	KTS1	VTS	KHS1	NTX
	KHS2	KHP	KHP2	NSC	IHP	KI1
	KI2	NHM	IHS1	HPS	NSB	KVT
	KCM1	KVX	KCM2			
F.E-India Sector	CIX2					

자료 : Alphaliner(<https://www.alphaliner.com>).

### 3) 흥아해운

1961년에 창립된 흥아해운(주)는 1964년 일반화물선을 시작으로 한일 재래정기항로에 취항하였다. 1976년 컨테이너 정기선 해운사업 이외에 화학제품운반선을 한일항로에 취항시키며, 한일항로에서 굳건한 기반을 마련하게 되었다.

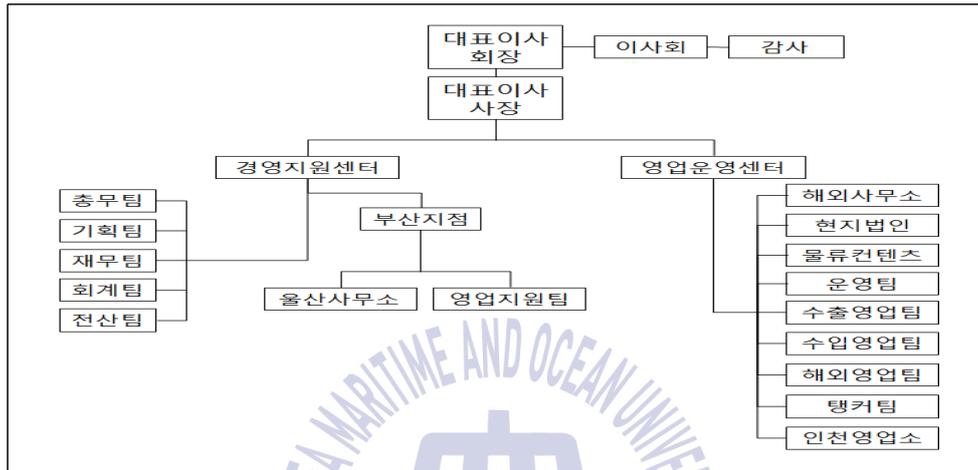
<표 3-9> 흥아해운 주요 연혁

흥아해운	연혁
1961. 12	• 도남 윤종근 회장 회사설립 및 한일재래정기항로 취항
1970~'80년대	• 동남아 컨테이너 정기선 서비스 개시
2000년대	• 중국 컨테이너 정기선 서비스 개시 및 종합물류기업인증 취득 • 'HMM+K2 컨소시엄' 결성(2017)

자료 : 흥아해운 홈페이지(<http://www.heung-a.co.kr>).

인트라아시아 항로에서의 컨테이너 정기선 해운사업 및 액체석유화학 제품의 해상운송을 주력 사업으로 하고 있으며, 이외에도 다양한 자회사를 통하여 육상운송, 하역, 항공·해상 포워드, 중국 물류서비스, 한중 간 카훼리서비스 등 최상의 종합물류서비스를 제공하고 있다.

<그림 3-3> 흥아해운 조직도



자료 : 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>).

인트라아시아 지역에 10여개 법인 및 70여개 해외대리점을 구축하여, 고객의 니즈에 적극 대응하고 있으며, 일본 40여개 항만, 중국 30여개 항만 및 130여개의 도시에 물류서비스를 제공하고 있다. 또한 홍콩, 싱가포르를 허브항으로 하여 동남아시아 및 서남아시아 전 지역에 정기선 서비스를 제공하고 있다.

<표 3-10> 흥아해운 영업이익 추이

(단위 : 백만원)

흥아해운	2016	2015	2014
매출액	831,746	845,115	825,144
영업이익	5,895	21,244	18,568
영업이익율(%)	0.7	2.5	2.3

자료 : 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>).

유가하락 및 경쟁적 신규노선 개설, 대형선박의 투입확대 등 인트라아

시아 시황이 점차 악화되고 있는 상황을 극복하기 위하여 흥아해운은 노선의 합리화를 통한 비용절감과 노선별 선복 활용도 극대화 등을 통해 주요 항로의 시장점유율을 제고하고 서비스를 다양화하는 등 적극적인 영업전략으로 시장변화에 대응하고 있다.

<표 3-11> 흥아해운 선대현황

Design Capacity(TEU)	척	DWT	TEU
4K	1	52,970	4,253
2.5K	2	75,783	5,483
1.5K	8	176,963	13,840
1K	14	185,758	14,680
1K 이하	11	80,881	5,436
Total Fleet	36	572,355	43,692

자료 : 흥아해운 홈페이지(<http://www.heung-a.co.kr>).

<표 3-12> 흥아해운 서비스 현황

Heung-A Service Profile						
Vietnam,Thailand	BHS	CVS	KHS	KHS2		
Thailand	CBE	CHT	KCT			
Haiphong	BIH	HPS1	HPS2	ISH	IHX	KVX
Indonesia	CHN1	KI1	KI2	PCI		
Malaysia	CISC	CIX	KCM	KCM2	KMS	
Manila	KPS	PMX				
Taiwan	KTH					
China, Korea, Japan	CJH1	CJH2	CJT	CJX	SCS	
China	CIN	CSH1	CSH3	CQD1	CQD2	DPS
	KXS1	KXS2				
Japan	JHS3	JHS4	JKH1	JKH2	JKH3	JKS1
	JKS2	JKS3	JMH1	JMH2	JMH3	JSK1
	JSK3	JSK4	JSN1	JSS1	JST1	JTH1
	JTH2	JTH4	JWC1	JWC2	JWC3	JWC4
	JWC5	JWC6	JWC7	JWC8		

자료 : Alphaliner(<https://www.alphaliner.com>).

특히 2017년 3월 출범한 전략적 협력체인 HMM + K2 컨소시엄 결성을 통해 전략적 선복교환으로 제휴선사 간 유휴 선복을 최대한 활용해 비용을 절감하고 서비스 경쟁력을 높임으로써 글로벌 선사에 대응하는 네트워크를 갖추게 되었다.

#### 4) HMM+K2 제휴 기대효과

##### (1) 현대상선

HMM+K2 제휴를 통해 원양선사인 현대상선이 기대하는 효과는 다음과 같다.

첫째, 인트라아시아 서비스망의 확보이다. 장금상선과 흥아해운이 보유한 한-일, 한-중, 인트라아시아 구간 등 역내 지선망을 자유롭게 사용할 수 있어 초대형 선사에 대응하는 경쟁력을 확보 할 수 있게 되었다. 또한 기존의 동남아 항로 9항차에 흥아해운, 장금상선의 42개 항차를 추가함으로써 기존 한진해운의 부산항 허브 환적항로를 능가하는 지선망을 확보할 수 있게 되었다. 더욱이 흥아해운과 장금상선의 한일 구간 서비스망을 이용함으로써 안정적으로 선복을 확보하고 기존에 지불하던 한일 구간 피더비용을 절감할 수 있다.

둘째, 인트라아시아 항로에서의 안정적인 파트너 확보이다. 원양 정기선 해운기업인 현대상선은 원양항로가 주력인 선사이기 때문에 인트라아시아 내 영업 및 운영특징을 파악하는데 있어 근해선사에 비해 상대적으로 노하우가 부족하다. 이번 제휴를 계기로 흥아해운 및 장금상선의 인트라아시아 네트워크를 적절히 활용하여 자사의 원양 환적화물 확보 및 아시아 역내 지선망을 강화 할 수 있게 되었다.

셋째, 인트라아시아 네트워크의 확보이다. 흥아해운 및 장금상선과의 선복 교환을 통해 직접 선박을 투입하지 않고도 화주들에게 다양한 원양 피더서비스를 제공함으로써 효율적인 지선망을 확보할 수 있다.

한편 현대상선은 싱가포르와 카오슝 허브를 중심으로 인트라아시아 역

내 삼국 간 영업을 활성화하고 있으며, 이번 협력으로 근해 정기선 해운 기업의 기존 네트워크를 활용하게 됨으로써 자연스럽게 피더망이 강화될 것으로 기대한다. 현대상선은 2017년 4월 2M과의 협력이 개시되어 피더 서비스의 강화가 필요하지만 단독으로 서비스할 경우 규모의 경제 효과가 떨어지기 때문에 흥아해운 및 장금상선과 함께 전략적 협력을 통해 물량을 늘리고 선대 운영규모도 키우면 원가를 줄일 수 있어 상호 윈윈할 수 있는 효과를 가질 수 있게 된다.

## (2) 흥아해운 및 장금상선

HMM+K2 제휴를 통해 근해선사인 흥아해운과 장금상선이 기대하는 효과는 다음과 같다.

첫째, 동남아항로의 시장안정화이다. 현대상선의 동남아 시장확대가 가시화되는 상황에서 컨소시엄을 구성함으로써 극단적인 선복증가를 방지하고 외국계 선사의 공격적인 한국시장 진입을 사전에 차단할 수 있다. 실제로 인트라아시아 항로 및 주변지역 1,800만TEU 규모의 컨테이너 정기선 해운시장 중 한국 중견선사들이 진출한 시장은 900만TEU 정도 규모이며 나머지 900만TEU 규모의 시장은 아직까지 진출하지 못하고 있다. 이번 컨소시엄을 통하여 현대상선의 지선망을 활용할 경우 보다 안정적으로 영업력을 확보할 수 있을 것이다.

둘째, 비용절감이다. 단독으로 서비스를 운영하기에는 과도한 비용이 요구되므로 공동운항 형태를 통하여 비용 부담을 완화시킬 수 있다. 신규 투자에 따른 비용부담 없이 즉시 네트워크 확장이 가능해 화주의 요구에 부응하는 다양한 운송서비스를 제공함은 물론 시장의 수급 변동으로 발생하는 유휴선복을 상호 항로 간 선복교환으로 균형을 맞추으로써 획기적인 비용절감을 실현할 수 있다.

셋째, 신규시장 개척이다. 흥아해운과 장금상선이 진출하지 못한 서비스 지역에서 HMM+K2 제휴를 활용할 경우 해당항로에 추가 선복을 투입할 필요가 없으며, 추가 사업영역을 제삼국으로 확장해 나갈 경우 신

시장을 개척할 수 있어 유희선복을 해소하는 효과가 있다

이번 제휴의 가장 큰 목적은 각 선사들의 비용절감에 있다. 흥아해운과 장금상선이 인트라아시아 항로에 투입된 현대상선의 대형 컨테이너선을 활용하게 되면 기존선박 대비 운송비를 절감할 수 있고 규모의 경제로 인한 구매력 향상 효과도 거둘 수 있다. 또한 제휴선사가 협력하여 100만TEU 수준의 선복량을 갖추게 될 경우 신규 터미널 확보 가능성도 높아지고 선박연료유 구매 시 가격을 더욱 인하할 수 있는 구매력 (buying power)이 획득할 수 있게 된다.

## 2. 결성배경

### 1) 메가 얼라이언스 개편

HMM+K2 제휴는 국내에서 전례가 없었던 원양선사와 근해선사 간의 전략적 제휴이다. 어떠한 시대적 상황이 이 같은 새로운 형태의 전략적 제휴를 결성하게 했는지 그 배경을 살펴본다.

우선 대외적 상황으로, 2016년은 세계 해운산업에 많은 변화가 있었던 해이다. 기존 4개의 얼라이언스 체제가 2017년 4월부터 2M, Ocean Alliance, The Alliance의 3개 얼라이언스 체제로 재편되었고, 글로벌 경쟁력 확보를 위한 선사 간 M&A 또한 활발히 진행되었다.

<그림 3-4> 메가 얼라이언스 재편 현황

기존		개편	
2M	머스크라인	2M+HMM	현대상선
	MSC		머스크라인
OCEAN3	CMA CGM	OCEAN	MSC
	CSCL		CMA CGM
	UASC		COSCO
CKYHE	한진해운	The Alliance	에버그린
	COSCO		OOCL
	K라인		하팍로이드
	양밍		K라인
G6	에버그린	The Alliance	MOL
	현대상선		NYK
	하팍로이드		양밍
	APL		
	MOL		
	NYK		
	OOCL		

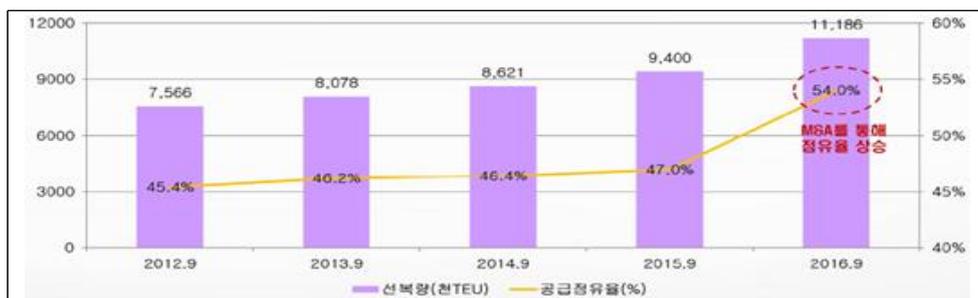
CMA CGM(프랑스)와 APL(싱가포르), Hapag-Lloyd(독일)와 UASC(중동), Maersk(덴마크)와 Hamburg Süd(독일) 등 유럽의 대형선사들을 중심으로 다수의 M&A가 추진되고 있었으며, 중국과 일본에서도 자국적 선사 간 제휴가 이루어졌다. 중국의 COSCO와 CSCL이 합병하여 컨테이너 사업을 일원화 하였고, 일본의 NYK·MOL·K-Line 3대 컨테이너 정기선사는 2018년 4월부터 컨테이너 및 터미널운영 사업을 통합하는데 합의하였다.

<표 3-13> 정기선 해운기업 간 M&A 현황

정기선 해운기업 M&A 현황	
COSCO, CSCL	합병
CMA CGM	NOL 흡수합병
머스크라인	함부르크수드 인수계약 체결
하팍로이드, UASC	5월 31일 합병 예정
K-Line, MOL, NYK	합작법인 설립, 2017. 7.1부터 컨테이너부문 합병

이러한 규모의 경제 추구 전략을 통해 대형 선사들은 더 강한 경쟁력과 시장 지배력을 갖추게 된 반면 중소선사의 입지는 더욱 줄어들게 되었다. 여기에 2016년 6월 파나마운하가 확장·재개통되자 포스트 파나마스급 선형이 투입되면서 캐스케이딩(cascading) 효과로 파나마스급 선박이 인트라아시아 시장으로 전배되면서 선복과잉은 더욱 심화되었다.

<그림 3-5> 세계 상위 5대 정기선 해운기업의 선복량 및 점유율 추이



자료 : Alphaliner, *Monthly Monitor*, 2016; 한국해양수산개발원(KMI), 「컨테이너선 시장 동향과 전망」, 각 연호.

한편 국내 상황을 살펴보면 2008년 리먼브라더스 파산으로 촉발된 세계경기 침체가 장기화되면서 해운산업은 부채비율 급상승과 유동성 부족으로 고전하고 있었다. 국내 1위 선사인 한진해운은 그 동안의 누적적자와 유동성 부족을 견디지 못하고 2016년 8월 법정관리를 신청하게 되었으며 이후 파산 절차를 밟게 되었다. 2위 선사인 현대상선의 상황도 좋지 않아 채권단과의 자율협약을 거쳐 산업은행 관리 하에서 구조조정이 진행되고 있었다. 현대상선은 경영정상화를 위한 방안 중의 하나로 인트라아시아 시장에 적극 진출하고자 하였는데 이에 따라 근해 정기선 해운 기업들과의 마찰이 불가피하게 되었다.

<표 3-14> 우리나라 양대 정기선 해운기업의 2015년도 경영실적

2015년말 기준	현대상선	한진해운
영업이익	-2,535억원	369억원
당기순이익	-6,270억원	-30억원
매출액	5조 7,686억원	7조 7,355억원
부채규모	5조 6,604억원	6조 6,402억원
부채비율	2,006%	847.8%

자료 : 2015년 전자공시시스템 공시자료(<http://dart.fss.or.kr>).

한-중, 한-일, 한국-동남아의 인트라아시아를 중심으로 선대를 운영하던 근해선사들 역시 선복과잉과 운임하락의 이중고에 시달리는 상황에서 현대상선이라는 새로운 경쟁자가 등장함에 따라 사활을 걸고 시장을 지켜야하는 입장이었다.

## 2) 인트라아시아 정기선 해운시장 변화

한국근해수송협의회, 황해정기선사협의회 및 동남아정기선사협의회가 추정 집계한 인트라아시아 정기선 해운시장 규모를 살펴보면 우선 한일 항로의 경우 수출 물동량이 38만TEU, 수입 물동량은 35만TEU, 원양선사의 화물을 근해선사 지선망을 이용하여 수송되는 Feeder 물동량은 32만TEU, 선사 자사의 지선망을 이용하여 환적되는 자사 T/S 물동량은

78만TEU 규모인 것으로 나타났다. 한중항로에서는 수출 물동량이 107만 TEU, 수입 물동량은 161만 TEU, 지선 물동량은 18만TEU 규모이며, 동남아항로의 경우에는 수출 물동량이 134만TEU, 수입 물동량은 120만 TEU 수준으로 나타났다. 이에 따라 인트라아시아 정기선 해운시장에서 한국의 수출 물동량은 279만TEU, 수입 물동량은 316만 TEU로, 수출입 총 물동량은 595만TEU에 달한다. 이 가운데 한국 국적선사의 수송량은 약 370만TEU로, 전체 인트라아시아 물동량의 62%를 차지하고 있다.

<표 3-15> 2012~2016년 한국근해수송협회의 물동량 통계

구 분		해상 물동량(단위 : TEU)			
		Local	Feeder	삼국간 T/S	합계
2012년	수출	403,599	223,528	369,926	997,053
	수입	285,485	211,771	217,358	714,614
	합계	689,084	435,299	587,284	1,711,667
2013년	수출	406,539	217,600	411,045	1,035,184
	수입	306,927	197,823	241,324	746,074
	합계	713,466	415,423	652,369	1,781,258
2014년	수출	410,490	206,559	420,097	1,037,146
	수입	322,264	197,121	239,785	759,170
	합계	732,754	403,680	659,882	1,796,316
2015년	수출	377,846	181,259	451,228	1,010,333
	수입	341,356	166,740	275,423	783,519
	합계	719,202	347,999	726,651	1,793,852
2016년	수출	381,134	167,196	488,903	1,037,233
	수입	344,961	155,574	288,218	788,753
	합계	726,095	322,770	777,121	1,825,986

자료 : 한국근해수송협회의 수출입물동량 통계자료.

<표 3-16> 2016년도 황해정기선사협의회 물동량 통계

EAST BOUND		SHANGHAI	XINGANG	DALIAN	QINGDAO	NINGBO	WEIHAI	YANTAI	LIANYUNGANG	SHIDAO	NANJING	XIAMEN	RONGCHENG
2016 JAN/DEC	LOCAL	749,568	338,796	169,939	431,139	187,740	172,403	117,341	107,787	60,612	48,993	44,135	28,385
	FEEDER	8,966	48,794	43,777	35,652	17,455	102	13,138	8,899	-	1,051	12	-
	TOTAL	758,534	387,590	213,716	466,791	205,195	172,505	130,479	116,686	60,612	50,044	44,147	28,385
WEST BOUND		RIZHAO	DANDONG	ZHANGJIAGANG	QINHUANGDAO	YINGKOU	DAFENG	FUZHOU	TAICANG	SHANTOU	OTHERS	TOTAL	
2016 JAN/DEC	LOCAL	53,226	27,289	34,125	27,540	23,945	13,643	15,606	6,072	11,512	4,012	2,673,808	
	FEEDER	611	349	242	-	59	-	-	1,082	-	-	180,189	
	TOTAL	53,837	27,638	34,367	27,540	24,004	13,643	15,606	7,154	11,512	4,012	2,853,997	

자료 : 황해정기선사협의회 2016년 수출입물동량 통계자료.

<표 3-17> 2016년도 동남아정기선사협의회 물동량 통계

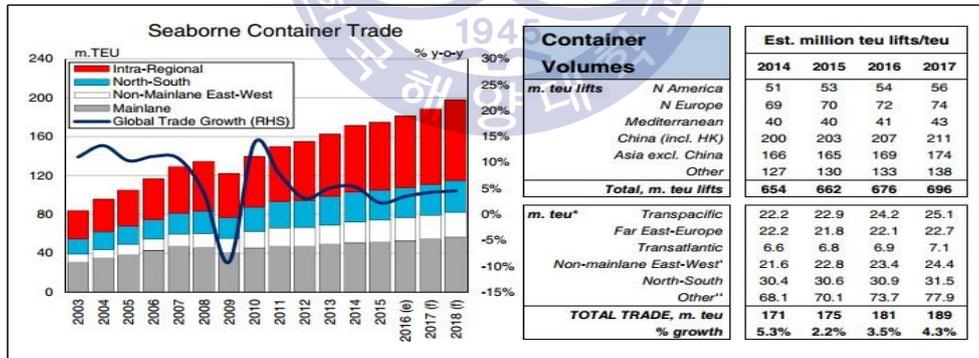
UNIT: TEU

		TAIWAN	H.K(SPRC)	PHILIPPINES	THAILAND	SINGAPORE	INDONESIA	MALAYSIA	VIETNAM	TOTAL	
수	2015 1-12월	회원사	16,913	202,599	33,703	96,539	39,746	112,796	66,794	256,771	825,861
		비회원사	84,193	71,579	38,825	22,526	18,432	23,708	46,600	78,132	389,955
		소 계	101,106	274,178	72,528	119,065	58,178	141,504	113,394	334,903	1,214,856
	2016 1-12월	회원사	20,598	213,179	33,403	104,858	48,240	130,178	68,206	312,803	931,468
		비회원사	86,566	62,205	44,052	23,660	19,526	32,064	53,816	82,305	404,194
		소 계	107,164	275,384	77,455	128,516	67,766	162,242	122,022	395,113	1,335,662
합 계	회원사	21.79	5.22	-0.89	8.62	21.37	15.41	2.11	21.82	12.79	
	비회원사	2.32	-13.10	13.46	5.03	5.94	11.69	15.43	5.34	3.91	
	소 계	5.99	0.44	6.79	7.94	16.48	14.66	7.61	17.98	9.94	
인	2015 1-12월	회원사	14,865	182,572	14,564	124,473	33,162	97,802	70,248	212,166	749,857
		비회원사	61,047	111,228	28,431	31,017	22,330	18,620	36,780	56,644	366,097
		소 계	75,912	293,800	42,995	155,495	55,492	116,422	107,028	268,810	1,115,954
	2016 1-12월	회원사	17,367	210,487	13,151	137,625	30,010	104,146	69,543	262,238	844,567
		비회원사	56,571	95,998	26,012	24,873	21,436	22,925	46,038	59,039	352,892
		소 계	73,938	306,485	39,163	162,498	51,446	127,071	115,581	321,277	1,197,459
합 계	회원사	16.83	15.29	-9.70	10.56	-9.50	6.49	-1.00	23.60	12.63	
	비회원사	-7.33	-13.69	-8.51	-19.81	-4.00	23.12	25.17	4.23	-3.61	
	소 계	-2.60	4.32	-8.91	4.50	-7.29	9.15	7.99	19.52	7.30	

자료 : 동남아정기선사협의회 2016년 수출입물동량 통계자료.

한편 2016년도 세계 컨테이너 해상물동량은 유럽의 경기회복 지연 및 중국의 경제부진 등으로 약세를 면치 못하고 있는데, 클락슨이 발표한 2016년도 전 세계 컨테이너 물동량은 1억 8,000만TEU에 달하는 것으로 나타났다.

<그림 3-6> 전 세계 컨테이너 해상물동량 현황



자료 : Clarkson, *Container Intelligence Monthly*(<https://sin.clarksons.net>), 2017.

아시아 역내항로 운임안정화 협정인 IADA(Intra Asia Discussion Agreement)에 따르면 2016년도 아시아 역내 컨테이너 해상물동량은 1,353만TEU로, 전 세계 컨테이너 물동량 대비 약 7.52%를 차지하고 있

는 것으로 나타났다. 아시아 역내 컨테이너 해상물동량 중 우리나라 국적선사의 적취량은 한국 수출입 370만TEU, 삼국간 250만TEU 등 총 620만TEU로 추정되어 인트라아시아 전체 컨테이너 해상물동량 대비 41%의 적취율을 나타내고 있다. 또한 부산항만공사의 2016년도 통계자료에 의하면 부산항 전체 컨테이너 항만물동량은 총 1,900만TEU이며, 이 가운데 우리나라 근해 정기선 해운기업들이 수송한 컨테이너 물동량은 총 485만TEU로, 전체 부산항 물동량의 약 26%를 차지하고 있다.

<표 3-18> 인트라아시아 컨테이너 해상물동량 현황

	Japan	Korea	N.PRC	C.PRC	Fujian	S.PRC	Hong Kong	Taiwan	
Origin	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	
Japan	-	131,398	200,331	146,720	11,878	117,194	136,092	194,626	
Korea	185,725	-	233,777	77,364	19,258	52,770	70,291	76,719	
N.PRC	278,337	322,273	-	94	-	107	31,325	66,099	
C.PRC	359,532	74,684	-	-	-	-	70,259	91,710	
Fujian	115,792	71,518	377	3	-	-	7,918	11,974	
S.PRC	350,025	100,462	-	19	-	-	11,540	46,994	
Hong Kong	94,059	26,169	11,094	48,349	10,544	2,124	-	30,284	
Taiwan	171,631	57,116	40,281	93,811	17,166	68,500	92,028	-	
Philippines	96,072	22,205	27,744	35,708	9,979	4,519	14,823	13,673	
Cambodia	3,501	1,374	356	4,296	222	2,073	1,908	544	
Vietnam	133,072	154,713	56,974	105,814	46,267	64,963	53,765	82,818	
Thailand	185,624	82,247	124,509	118,716	15,164	92,009	87,110	72,721	
Malaysia	75,436	73,612	83,568	86,796	9,827	126,450	39,939	29,640	
Singapore	37,039	35,938	44,599	126,773	14,226	56,071	32,413	34,184	
Indonesia	120,897	70,058	63,380	76,745	15,633	43,523	17,626	42,465	
Myanmar	5,526	6,279	3,997	3,193	551	1,246	818	919	
총합계	2,212,269	1,230,046	890,985	924,401	170,716	631,550	667,854	795,371	
	Philippines	Cambodia	Vietnam	Thailand	Malaysia	Singapore	Indonesia	Myanmar	TOTAL
Origin	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
Japan	46,854	3,685	110,474	171,121	84,583	34,294	82,288	4,322	1,475,860
Korea	51,751	4,750	201,519	62,361	89,338	41,951	91,964	8,607	1,268,145
N.PRC	105,441	7,161	160,978	175,099	161,983	77,140	187,709	29,924	1,603,671
C.PRC	111,529	14,325	187,959	236,046	173,763	101,599	158,024	25,370	1,604,801
Fujian	59,216	3,291	38,980	38,923	43,080	18,112	34,762	4,965	448,911
S.PRC	84,065	10,793	165,167	171,881	158,971	110,508	157,506	20,562	1,388,495
Hong Kong	18,444	6,167	79,161	37,714	20,453	25,854	20,984	5,300	436,699
Taiwan	34,578	2,294	139,429	66,705	51,177	30,894	43,719	2,719	912,048
Philippines	-	314	5,639	12,390	7,900	7,698	5,318	417	264,400
Cambodia	119	-	840	263	1,203	1,692	257	31	18,679
Vietnam	27,179	1,376	-	61,148	49,173	19,355	27,847	10,701	895,164
Thailand	51,625	2,319	142,243	-	49,997	36,226	72,128	18,694	1,151,332
Malaysia	27,092	1,622	76,240	39,298	-	4,577	64,409	11,698	750,203
Singapore	25,090	2,597	61,008	49,537	32,536	-	72,200	8,384	632,595
Indonesia	41,641	2,238	40,503	36,020	56,496	16,291	-	5,264	648,780
Myanmar	384	82	2,497	1,318	3,887	1,089	1,304	-	33,087
총합계	685,006	63,013	1,412,635	1,159,822	984,542	527,280	1,020,420	156,959	13,532,870

자료 : IADA, 2016년도 수출입 해상물동량 통계자료.

<표 3-19> 부산항 기항 정기선 해운기업별 처리물동량 통계

순위	선사_CODE	합계	신항					북항					
			PNC	PNIT	HPNT	HUNC	BNCT	Sub_Total	HBCT	KBCT	DPCT	BIT	Sub_Total
	<b>Total</b>	<b>18,988,080</b>	4,696,865	2,395,902	2,399,756	2,002,658	1,563,497	13,058,678	1,836,970	1,958,661	1,029,279	1,104,492	5,929,402
1	MAE	2,355,015	1,847,423	471,222	939	21,148	1,999	2,342,731	5,316	4,622	924	1,422	12,284
2	KMD	1,478,494	60,518	22	41,043	37,295	244,667	383,545	827,604	172,033	22,834	72,478	1,094,949
3	MSC	1,290,876	1,241,196	46,393	-	36	2,926	1,290,551	-	53	48	224	325
4	HJS	1,256,239	11,905	44,196	8,770	1,075,457	33,241	1,173,569	4,480	9,484	1,050	67,656	82,670
5	HMM	1,101,440	73,202	158,645	787,128	19,852	9,613	1,048,440	44,007	8,178	239	576	53,000
6	CMA	1,073,669	180,445	48,220	22,008	21,733	649,792	922,198	18,790	10,912	67,284	54,485	151,471
7	HAS	1,062,609	3,098	5,388	29,478	13,558	18,656	70,178	329,829	547,750	32,262	82,590	992,431
8	APL	962,760	34,813	666,984	240,080	3,191	16,829	961,897	-	15	739	109	863
9	SKR	921,794	1,320	27,811	25,165	59,711	871	114,878	274,756	143,586	169,173	219,401	806,916
10	HLC	890,125	358,573	203,107	286,638	19,682	11,781	879,781	-	6,757	2,187	1,400	10,344
11	MOL	744,684	43,366	253,136	335,791	18,214	12,009	662,516	115	16,192	52,975	12,886	82,168
12	NYK	630,981	38,450	200,665	248,593	69,906	7,270	564,884	165	60,678	2,743	2,511	66,097
13	NSL	540,858	39,212	-	-	-	306	39,518	19,461	450,485	1,731	29,663	501,340
14	OOO	428,125	21,661	140,727	211,086	16,969	5,051	395,494	-	781	31,554	296	32,631
15	COS	418,216	26,023	950	2,480	140,957	132,472	302,882	11,293	56,146	27,393	20,502	115,334
16	HSD	411,448	307,730	1,515	8,570	466	52,033	370,314	62	36,690	3,708	674	41,134
17	UAS	331,028	3,746	610	504	20,114	291,079	316,053	48	14,285	-	642	14,975
18	YML	327,017	409	517	4,048	169,373	16,572	190,919	145	16,711	17,290	101,952	136,098
19	ZIM	313,535	194,903	66,290	34,387	4,886	1,410	301,876	10,339	164	282	874	11,659
20	CKL	276,277	-	3,671	8,979	9,642	99	22,391	194,396	31,309	9,745	18,436	253,886
21	KKL	258,130	942	49,609	6,705	133,801	10,586	201,643	166	2,234	12,218	41,869	56,487
22	EAS	197,131	15,145	-	-	-	-	15,145	3,530	804	117,109	60,543	181,986
23	EMC	164,070	720	369	3,781	45,803	4,656	55,329	5,659	637	98,148	4,297	108,741
24	COH	151,716	-	14	-	73,853	-	73,867	-	43,510	29,370	4,969	77,849
25	DJS	138,258	-	1,477	16,329	-	-	17,806	9,498	78,605	5,646	26,703	120,452
26	DYS	137,089	-	-	-	-	-	-	4,170	122,082	3,790	7,047	137,089
27	PCL	129,862	10,366	-	-	-	-	10,366	20,835	19,911	13,998	64,812	119,496
28	TSL	111,021	-	85	22,714	5,557	16,132	44,488	16,915	9,551	-	40,067	66,533
29	SIT	107,869	-	-	-	-	-	-	5,344	1,562	78,345	22,618	107,869
30	KFC	104,888	104,888	-	-	-	-	104,888	-	-	-	-	-
31	STX	103,996	-	-	-	-	-	-	3,768	36,947	17,994	45,287	103,996
32	WHL	99,879	-	2,070	11	151	-	2,292	-	318	94,621	2,708	97,647
33	SNL	66,352	-	-	-	1,741	-	1,741	6,034	137	8,323	50,117	64,611
34	ESL	66,305	50,539	1,476	525	12,692	1,069	66,301	-	-	4	-	4
35	DWS	59,726	14,674	-	-	-	-	14,674	519	1,157	39,184	4,192	45,052
36	FES	41,779	509	-	33,360	37	6,809	40,715	-	2	462	600	1,064
37	PIL	31,408	370	29	5,578	4,743	9,524	20,244	322	632	6,814	3,396	11,164
38	TYS	27,614	-	-	-	-	-	-	15,477	3,530	1,329	7,278	27,614
39	RCL	18,215	9,221	250	7,660	1,032	-	18,163	-	-	-	52	52
40	CCL	6,326	-	-	-	-	-	-	-	6,326	-	-	6,326
41	XPS	2,437	1,369	311	466	247	44	2,437	-	-	-	-	-
42	UNC	1,944	-	-	-	-	-	-	-	-	1,450	494	1,944
43	MEL	619	-	-	-	1	-	1	89	10	312	207	618
44	WJS	230	-	-	-	-	-	-	-	-	230	-	230
45	SCI	36	-	-	-	-	-	-	-	-	36	-	36
46	ETC	145,990	129	143	6,940	810	6,001	14,023	3,838	43,875	55,795	28,459	131,967

자료 : 부산항만공사(BPA), 「2016년도 부산항 컨테이너 화물 처리량 통계자료」, 2017.

### 3. 운영방향

한국 해운산업의 경쟁력 강화가 시급한 상황이었지만 현대상선의 인트라아시아 서비스 확대를 앞두고 정기선 해운업계의 협력을 도출하기가 어려운 분위기였다. 그러나 한진해운 사태를 겪으면서 경쟁보다는 상생을 위한 협력이 필요하다는 공감대가 형성되었고, 2017년 1월 3일 현대상선, 장금상선, 흥아해운의 3사는 양해각서를 통해 제휴결성에 합의하였다. 이후 2017년 2월 28일 3사가 계약서에 서명함으로써 국내 최초로 원양선사와 근해선사 간의 제휴체제가 출범하게 되었다.

원양선사와 근해선사가 각자 전문 분야에 집중하면서 상호 선복교환과 공동운항을 통해 서비스를 공유하게 됨으로써 원양선사는 근해서비스를 신설하지 않아도 근해선사의 서비스망을 이용하여 필요한 선복을 충당할 수 있으며 시장에서 이미 검증된 서비스를 사용하기 때문에 안정성도 높다고 할 수 있다. HMM+K2 컨소시엄에 참여한 현대상선, 장금상선, 흥아해운 3사는 단순 선복교환 뿐 아니라 장기적으로 제휴의 효과를 극대화하기 위해 아래와 같은 컨소시엄의 운영방향에 합의하였다.

- 하나, 고도의 집약된 컨소시엄을 만들 것
- 둘, 고객의 요구에 부응하는 서비스를 개발할 것
- 셋, 컨테이너 선박의 비용적·운항적 효율성을 지향할 것
- 넷, 서비스 질과 스케줄의 신뢰성을 최우선으로 하는 시장 친화적이고 효율적인 운항을 추구할 것
- 다섯, 적절하고 효율적인 관리체계를 수립할 것
- 여섯, 시장 수요에 따라 적절하고 균형 잡힌 선복량을 제공할 것
- 일곱, 시장성장에 따라 적절한 선복량의 선대를 구성할 것
- 여덟, 특정항로에 적합한 선형을 투입함으로써 효율적인 선대를 추구할 것

HMM+K2 컨소시엄의 계약기간은 2년이며 만료 시 자동 갱신된다. 제휴의 공조는 3단계로 구분하였는데, 가장 단순한 형태의 전략적 제휴인 선복교환부터 시작하여 다음 단계로 넘어갈수록 더욱 긴밀한 공조를 목

표로 한다.

<그림 3-7> ‘HMM+K2 컨소시엄’ Master Agreement



1단계에서는 항로 합리화 및 운임 안정화를 추구하기 위하여 과도한 서비스 확장 대신 컨소시엄 내에서 유희선복 교환을 통해 필요한 선복을 확보하고 궁극적으로 운임 안정화를 도모하기로 하였다.

2단계에서는 신규항로 개설 및 신규시장 개척을 중점적으로 추진하게 되는데, 신규항로 개설에 공동으로 참여하여 위험을 분산시키고, 원양선사와 근해선사가 각자의 전문성을 살려 근해선사는 원양선사에 근해항로 선복을 제공하고 원양선사는 근해선사의 중거리항로 진입을 지원하기로 하였다.

마지막 3단계에서는 해외 터미널 및 물류기지에 대한 공동투자를 궁극적인 목표로 삼아 해외 터미널 및 물류기지 공동사용 등으로 물류비용을 절감하고 결속력을 강화하기로 하였다.

### 제3절 HMM+K2 제휴 기대성과 분석

#### 1. 분석방법의 개요

‘HMM+K2 컨소시엄’은 국내에서 처음 시도하는 원양선사와 근해선사 간의 제휴인 만큼 일반적인 글로벌 선사 간 전략적 제휴에서 기대할 수 있는 성과와 별도로 원양선사와 근해선사 간 제휴라는 면에서 또 다른 성과를 기대할 수 있다.

HMM+K2 제휴의 성과를 뒷받침하는 이론적 배경을 운항적 측면, 자산공유 측면, 공동계약 측면, 부산항 경쟁력 제고, 글로벌 생산기지 변화에의 신속한 대응, 해외조직/인력 공동활동 등으로 나누어 분석하고, 각각의 사례를 통해 그 기대성과를 추정한다.

#### 2. 기대성과

##### 1) 운항성과

###### (1) 선복교환(선복임차)

선복교환의 경우 서비스 빈도 증가 또는 부족한 선복을 보완하기 위한 방법으로 이용되거나 상황에 따라 선복 증가 역제의 기능도 가지고 있다. HMM+K2 제휴의 경우 원양선사가 아시아 역내 서비스에 필요한 선복을 근해선사의 서비스를 통해 확보할 경우 스스로 아시아 역내에 새로운 서비스를 개설할 필요가 없으므로 불필요한 선복 증가를 방지할 수 있다. 또한 원양선사와 근해선사는 주력으로 서비스하는 지역이 다르므로 서로 선복교환을 통해 쉽게 신규시장 진입이 가능하다.

###### (2) 공동운항

단독으로 정기선 서비스를 하기 어려운 상황에서 다수의 제휴사가 합

계 선박을 투입하여 이익과 위험을 공유하는 방식이다. HMM+K2 제휴의 경우 원양선사는 원양항로에, 근해선사는 근해항로에 전문성을 가지고 있어 공동운항의 시너지 효과를 기대할 수 있을 뿐 아니라 서로의 노하우를 전수 받을 수 있다.

### (3) 연계운송

HMM+K2 제휴는 원양선사와 근해선사의 협력이기 때문에 서비스 지역은 직·간접적으로 근해부터 원양까지 전부 아우르고 있다. 이점을 이용하여 근해와 원양을 연결하는 운송에 대해 원양선사와 근해선사가 각자의 역할을 분담하여 수행하는 형태의 연계운송이 가능할 것으로 기대된다.

예를 들어 한국에서 태국의 LG전자 공장까지 반제품을 수출하고 태국의 공장에서 조립한 완제품을 미국으로 수출하는 경우 한국에서 태국까지 구간은 근해선사가, 태국부터 미국까지의 구간은 원양선사가 전담하는 방식이다. 이 경우 각자 전문성을 가지고 있는 구간에 집중할 수 있으며 공동으로 화물집하 활동도 가능하다.

<표 3-20> 기존 전략적 제휴와 'HMM+K2 컨소시엄' 제휴 비교

구분	기존 전략적 제휴	'HMM+K2 컨소시엄'
선복교환	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제휴사 간 유희선복 교환</li> <li>• 서비스빈도 증가 또는 부족한 선복 보완</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원양선사의 근해서비스 신설 억제</li> <li>• 선복교환을 통해 신규시장 진입</li> </ul>
공동운항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제휴사 공동으로 선박투입</li> <li>• 단독 서비스의 위험을 분산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문항로의 노하우 상호 전수</li> <li>• 신규시장 진입 용이</li> </ul>
연계운송		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근해항로+원양항로 공동 영업</li> <li>• 공컨테이너 운송비용 절감</li> </ul>

## 2) 자산의 공유

### (1) 선박 공유

각 제휴사가 보유하고 있는 선박을 컨소시엄이 공유함으로써 보다 효

울적으로 선대를 운영할 수 있다. 원양선사가 보유하고 있는 대형 선박과 근해선사의 중소형 선박을 컨소시엄이 공동으로 사용하게 되면서 선박의 풀(pool)이 커지게 되고, 이에 따라 각 항로에 가장 적합한 선박을 배치할 수 있다.

일례로 최근 파나마 운하 확장에 따른 캐스케이딩(cascading) 효과로 동남아시아 항로에도 파나마급 선박이 투입되고 있는데, 컨소시엄 역시 현대상선의 파나마급 유틸 선박을 동남아 항로에 투입하여 선복비용(slot cost)을 절감하여 비용경쟁력을 제고할 수 있다.

## (2) 공컨테이너 공유

컨테이너선사의 가장 큰 관심사 중 하나는 공컨테이너의 운용이다. 공컨테이너 확보가 곧 영업력과 직결되기 때문에 여유 있게 보유하면 영업에 유리하나 비용의 증가를 감수해야 하므로 선사들은 가장 이상적인 비율로 공컨테이너 양을 조절하려고 노력한다. 절대적인 양과 달리 상대적인 양의 문제도 빈번하게 발생한다. 예를 들어 수출은 20피트 컨테이너 화물이 많고 수입은 40피트 컨테이너 화물이 많다면 그 지역은 공컨테이너의 균형이 깨지게 되고 20피트 공컨테이너를 더 확보하기 위한 비용과 여분의 40피트 공컨테이너를 필요한 지역으로 운송하는 비용이 발생하게 된다. 원양선사와 근해선사는 선적하는 화물의 종류가 다르기 때문에 지역에 따라 공컨테이너 보유 상황이 달라지는 경우가 발생한다. 컨소시엄 내에서 공컨테이너를 공유하면 불필요한 공컨테이너 이동 비용을 절감할 수 있다.

## (3) 물류기지 공유

HMM+K2 제휴에 참여하는 3사는 주요 서비스 지역이 다르며 같은 근해선사인 장금상선과 흥아해운도 서로 서비스 항로 구성에 다소 차이가 있다. 이런 차이는 물류기지 운영에서도 나타나는데, 예를 들어 장금상선은 중국 상해, 청도, 천진 지역에 물류기지가 집중되어 있는 반면 흥

아해운은 태국, 베트남 등 동남아시아에서 다수의 물류기지를 운영하고 있다. 제휴 참여사의 국내외 물류기지를 공동으로 사용하여 물류비를 절감할 수 있으며 불필요한 중복투자를 피할 수 있다.

### 3) 공동 계약

국내 또는 해외 터미널 계약 시, 병커 구매 시, 그리고 해외 피더 계약 시에 컨소시엄 차원에서 참여사의 총 물량을 바탕으로 볼륨 디스카운트(volume discount)를 기대할 수 있다. 제휴 참여사가 공동으로 투자하여 터미널 계약, 병커 구매 등을 수행하는 전담업체를 운영함으로써 거래 상대방에게 참여사 각자가 아닌 하나의 컨소시엄임을 강조하는 콘솔리데이션(consolidation) 전략을 구사할 수 있다.

### 4) 부산항 경쟁력 확보

부산항만공사의 자료에 의하면, 'HMM+K2 컨소시엄'의 멤버사인 현대상선의 경우, 2017년 4월 부산항에서 처리한 수출입 물량은 81,625TEU로 전년 동월 대비 약 68%가 증가하였으며, 환적물량은 68,707TEU로 전년 동월대비 약 77%나 급증하였다. 이처럼 현대상선의 부산항 처리물량이 크게 증가한 이유는 새롭게 재편된 2M+HMM 얼라이언스의 순조로운 진행과 3월부터 개시한 HMM+K2 제휴의 성과로 분석되고 있다.

또한 부산항만공사의 2017년 1~3월 부산항 컨테이너 처리물량 자료에 의하면, 근해선사인 장금상선의 부산항 환적물량이 129,166TEU로 전년 동기 대비 31.44% 증가하였으며, 흥아해운의 부산항 환적물량은 130,638TEU로 전년 동기 대비 12.77%나 증가한 것으로 나타났다. 이는 한진해운 사태 이후 현대상선과 흥아해운, 장금상선이 'HMM+K2 컨소시엄'의 모태가 되었던 가칭 미니얼라이언스<sup>38)</sup>를 통하여 해외선사로의 한진해운 환적화물 이탈을 방지함으로써 부산항의 경쟁력 유지 및 해운 관련 산업의 조속한 안정국면 진입에 일조한 것으로 분석되고 있다.

38) 미니얼라이언스(가칭) 참여선사는 현대상선, 흥아해운, 고려해운, 장금상선임.

5) 글로벌 생산기지 변화에 신속하게 대응

(1) 글로벌 생산기지의 이동

AEC 출범, TPP 타결 등 국제 무역협정이 변화하면서 생산기지를 이전하는 기업들이 증가하고 있다. 전통적으로 글로벌 기업들의 생산기지의 중심은 중국이었으나 최근 인건비 상승으로 노동집약적인 산업에 대한 강점이 소멸되었다. 반면, TPP 타결로 베트남이 새로운 노동집약 산업의 생산기지로 부상하고 있다.

<표 3-21> 베트남 이전 또는 이전 예정 기업

기업	업종	기존 생산기지	이전 사유	비고
Yulun	섬유의류	중국	• TPP 관세혜택	이전 완료
Gain Lucky	섬유의류	중국	• TPP 관세혜택	이전 완료
Worldon	섬유의류	중국	• TPP 관세혜택	이전 완료
DeltaGalil	섬유의류	이스라엘	• TPP 관세혜택	이전 완료
효성	섬유의류	한국	• TPP 관세혜택	이전 완료
Polytex Far Eastern	섬유의류	대만	• TPP 관세혜택	이전 완료
PTVolma	신발	인도네시아	• 인건비 상승 및 노동 문제 • TPP 및 EU-CEPA 관세혜택	이전 완료
Fast Retailing	섬유의류	중국 등	• 중국의 인건비 상승 • TPP 관세혜택	
TAL Group	섬유의류	중국/동남아	• 중국의 인건비 상승 • TPP 관세혜택	
宝成集團	섬유의류	중국 등	• 중국의 인건비 상승 • 중국의 노동집약산업 구조조정	
삼성전자	가전제품	태국	• 베트남의 저렴한 인건비 • AEC 관세혜택 및 물류비 절감 • 생산거점 효율화 전략	
삼성전자	휴대폰	중국 등	• 중국의 인건비 상승 • 제품별 투트랙 생산 경영전략	
삼성디스플레이	전자제품	말레이시아	• 베트남의 저렴한 인건비 • TPP 관세혜택	
인텔	전자제품	말레이시아	• TPP 관세혜택	
PT Interplex	기계부품	인도네시아	• 인건비 상승 및 노동 문제 • TPP 및 EU-CEPA 관세혜택	

자료 : KOTRA, “국제 통상환경 변화와 글로벌 생산기지 변화 동향”, *Global Market Report 16-028*, 2016.

## (2) 컨소시엄의 대응 전략

대외 통상환경 변화에 대해 컨소시엄 차원에서 대처한다면 보다 신속하고 유연한 대처가 가능하다. 앞서 기술한 바와 같이 글로벌 기업의 생산기지가 중국에서 베트남으로 이동하고 있으며, 이중 대부분이 노동집약적 산업(섬유, 의류 등) 또는 단순 조립형 산업(가전 등)이다. 섬유, 의류, 가전 등은 해운회사의 주요 선적 화물이므로 이러한 대외 변화에 따라 선사의 서비스도 변화해야 하지만, 단독으로 서비스를 개편하는 것은 쉽지 않다.

HMM+K2 컨소시엄의 경우 3사가 가지고 있는 서비스를 서로 선복교환 또는 선복구매를 통해 재구성함으로써 신속하게 서비스를 재편할 수 있다. 베트남 서비스를 강화하고자 한다면 3사가 가지고 있는 현대상선 11개 항로, 장금상선 15개 항로, 흥아해운 12개 항로 중 필요에 따라 선복교환 또는 구매를 통해 서비스 빈도를 증가하거나 새로운 항로를 도입할 수 있다. 이에 반해 단독으로 대응할 경우 다양한 항로를 구성할 수 없을 뿐 아니라 비용 부담도 커지게 된다. 이처럼 컨소시엄 내에서 서로의 서비스를 적절히 활용하여 급변하는 대외 상황에 유연하게 대처할 수 있으며, 제휴 참여사 간의 서비스 지역이 다름수록 더욱 다양한 효과를 기대할 수 있다.

## 6) 해외 조직/인력 공동 활용

신규시장 진입 시 이미 진출해 있는 제휴 참여사의 대리점 또는 지점을 이용함으로써 진입장벽을 최소화할 수 있다.

## 3. 비용절감 성과분석

HMM+K2 컨소시엄의 여러 예상성과 중에서도 실질적인 비용절감이 어떻게 이루어지고 있는지를 사례분석을 통하여 입증하고자 한다.

1) 선복교환(임차)에 의한 비용절감 사례

(1) 원양 및 근해 선사의 선복교환

HMM+K2 컨소시엄에서 원양 정기선 해운기업과 근해 정기선 해운기업 사이에 선복교환을 통해 비용절감 또는 서비스 개선의 효과를 기대할 수 있지만, 가장 큰 성과는 원양 정기선 해운기업이 선복교환을 통해 근해 정기선 해운기업의 서비스망을 이용하게 되면 스스로 별도의 근해항로 서비스를 운영할 필요가 없게 된다는 점이다. 즉 원양 정기선 해운기업은 인트라아시아 항로운영을 위한 비용과 인력을 원양항로에 집중하여 경쟁력을 강화하고, 근해 정기선 해운기업은 인트라아시아 항로에서의 과잉선복 발생을 방지할 수 있다.

현재 현대상선이 근해 정기선 해운기업과 공동운항으로 운영 중인 'KI2 항로'를 참고하여 단독운항과 공동운항의 비용 차이를 비교해 본다. 'KI2 항로'의 투입선박과 운항노선은 아래 <표 3-22>와 같이 구성되어 있다.

<표 3-22> 'KI2 항로' 공동운항에 따른 항차당 비용

KI2 항로				
투입선박		2,800 TEU × 4척		
		2,200 TEU × 14 HOMO		
Port Rotation		INC-DLC-TXG-PUN-PUS-SIN-JKT-PUS-PUN-INC		
선복		2,200 TEU		
Hire		\$ 4,390	28 DAYS	\$ 122,920
병커 소모량	F.O	1,202 TON	\$ 322.0	\$ 387,073
	D.O	0 TON	\$ 0.0	\$ 0
항비		\$ 100,000		
Total 비용		\$ 609,993		
TEU당 비용		\$ 277		

주 : 1) Hire는 HRCI ca 10 - 17년 2월 1일~3월 8일 평균.  
 2) Bunker는 INS Platts - 17년 2월 1일~3월 10일 평균.

현대상선이 이 항로를 단독으로 운영할 경우 4척의 모선을 투입해야 하므로 항로 유지를 위해서는 US\$ 2,439,972(US\$ 609,993×4척)의 초기 비용이 필요하지만, 4개사가 각각 1척씩 모선을 투입하여 공동운항하면 현대상선의 초기 투입비용은 1/4인 US\$ 609,993으로 감소하게 된다.

(2) 잉여선복 판매

제휴 참여사 사이에 유티선복 판매를 통해 매출을 창출할 수 있다. 흥아해운의 동남아시아 항로는 <표 3-23>과 같이 구성되어 있는데, 총 선복에서 직접 사용하는 선복을 제외한 여유선복을 제휴 참여사에게 판매하거나 교환하면, 이에 따른 추가 수익은 주당 US\$ 865,200로 예상된다.

<표 3-23> 흥아해운 항로별 선복 판매 현황

RTE	TTL BSA	판매 TTL	BSA	Slotage	절감액
BHS	850	250	600	\$ 346	\$ 86,500
BIH	250	100	150	\$ 317	\$ 31,700
CHT	400	100	300	\$ 302	\$ 30,200
CJH1	300	100	200	\$ 310	\$ 31,000
CJH2	325	100	225	\$ 327	\$ 32,700
CJT	345	100	245	\$ 338	\$ 33,800
CJX	335	100	235	\$ 338	\$ 33,800
CVS	400	100	300	\$ 324	\$ 32,400
HPS1	690	200	490	\$ 346	\$ 69,200
HPS2	530	200	330	\$ 346	\$ 69,200
ISH	325	100	225	\$ 346	\$ 34,600
KCM	400	100	300	\$ 286	\$ 28,600
KCT	400	100	300	\$ 302	\$ 30,200
KHS1	400	100	300	\$ 268	\$ 26,800
KHS2	400	100	300	\$ 268	\$ 26,800
KI1	400	0	400	\$ 210	\$ -
KI2	650	0	650	\$ 245	\$ -
KPS	645	350	295	\$ 344	\$ 120,400
PCI	525	100	425	\$ 290	\$ 29,000
PMX	670	270	400	\$ 310	\$ 83,700
SCS	650	100	550	\$ 346	\$ 34,600
					\$ 865,200

### (3) 환적비용 절감

원양 정기선 해운기업과 근해 정기선 해운기업은 운영하는 서비스망에 차이점이 있는데, 이러한 점을 이용하면 환적비용을 절감 할 수 있다. 일례로 남중국 항로를 들 수 있는데, 근해 정기선 해운기업은 심천지역의 주요 기항지로 심천 서부의 셔코우(Shekou)를 이용하지만 원양 정기선 해운기업은 주로 심천 동부의 옌티안(Yantian)에 기항한다.

근해 정기선 해운기업은 옌티안에 화물을 보내기 위해 홍콩에서 환적해야 하지만 원양 정기선 해운기업의 서비스를 이용하면 직항 서비스를 할 수 있게 되어 환적비용을 절감하게 된다.<sup>39)</sup> 이러한 예는 원양 정기선 해운기업과 근해 정기선 해운기업의 서비스망 차이에 따라 다양하게 찾아 볼 수 있다.

### (4) 한일 Feeder 서비스망 확보

한일구간은 우리나라 근해 정기선 해운기업들이 전통적으로 강세를 보이는 지역이다. 일본의 60여개 항구에 서비스를 개설 중인데, 항정이 짧은 만큼 소형 선박을 이용한 셔틀서비스가 주를 이루고 있다. 원양 정기선 해운기업들이 수십여 개의 일본 항만에 기항하는 것은 실리가 없기 때문에 대부분의 한일항로에서는 근해 정기선 해운기업의 서비스를 이용하고 있다.

현대상선 역시 연간 US\$ 1,000만에 달하는 비용을 한일피더(feeder) 사용에 지불하고 있는데 HMM+K2 컨소시엄을 결성하면서 장금상선과 흥아해운이 운영 중인 한일구간 서비스망을 확보하게 되었다. 현대상선이 장금상선과 흥아해운의 한일 구간 서비스를 이용하고 그에 대한 대가로 다른 선박을 장금상선과 흥아해운에 제공하는 방식이다. 서로 유휴 선박을 해소할 뿐 아니라 원양 정기선 해운기업은 피더비용을 절감할 수

39) 흥아해운의 홍콩 환적화물 중 원양 직항로 이용 가능한 물량이 주간 100TEU로 추정할 경우 주당 US\$ 14,800의 비용절감 효과가 있음(홍콩 환적비용 US\$ 54/TEU, Feederage 추가비용 US\$ 94/TEU 적용).

있고,40) 근해 정기선 해운기업은 새로운 원양 정기선 해운기업의 선박을 사용하여 매출을 증대시킬 수 있다.

## 2) 공동운항에 의한 비용절감 사례

### (1) Slot Cost 절감

현대상선이 독자적으로 인도네시아 서비스를 신설할 계획을 가지고 있었지만 근해 정기선 해운기업과 공조하여 공동운항 형식으로 변경하였다. 현대상선이 보유 중이던 파나막스급 선박을 투입하여 Slot Cost에 어느 정도의 절감 효과가 있었는지 아래 사례를 통해 살펴본다.

Slot Cost는 선박이 1항차 수행하는 동안 소요되는 1TEU당 비용인데 Hire Base, Bunker, Port Charge를 고려하여 계산한다. 즉 1항차 동안 발생하는 용선료에 병커 소모량과 단가를 고려한 유류비, 그리고 기항지의 항비를 더하여 선박으로 나누면 구할 수 있는 TEU당 비용이다.

파나마 운하 확장 후 파나막스급 선박이 캐스케이딩 되면서 인트라아시아 항로로 유입되고 있는데, 현대상선과의 공동운항을 계기로 흥아해운이 다른 근해 정기선 해운기업들과 운영하던 PJX, KPI 항로에 파나막스급 선박을 투입하게 되었다. PJX 항로에 파나막스급 선박이 투입되기 전과 후를 비교하여 어느 정도의 Slot Cost 절감 효과가 있는지 <표 3-24>에서 확인 할 수 있다. 2017년 2월 15일 기준의 Hire Base와 Bunker 단가를 적용하면 PJX 항로는 KI1 항로로 개편되면서 US\$ 73/TEU(24%)의 개선효과를 볼 수 있었다.

---

40) 장금상선과 흥아해운의 선박에 주당 600TEU의 현대상선 한일 Feeder화물을 처리할 예정이므로, 평균운임(US\$ 233/TEU)을 적용할 경우, 현대상선은 연간 US\$ 7,269,600의 Feeder비용을 절감하게 됨.

<표 3-24> Slot Cost 절감효과 비교

PJX					KII				
투입선박	1,740 TEU × 3척				투입선박	4,300 TEU × 4척			
	1,260 TEU × 14 HOMO					2,848 TEU × 14 HOMO			
Port Rotation	USN-PUS-KAN-HKG-JKT-HKG-USN				Port Rotation	KAN-USN-PUS-PUN-HKG-SIN-JKT-SUB-HKG-SHA-KAN			
선복	1,260 TEU				선복	2,848 TEU			
Hire	\$ 6,460.0	21 DAYS	\$ 135,660		Hire	\$ 4,390.0	28 DAYS	\$ 122,920	
병커 소모량	F.O	610 TON	\$ 338.0	\$ 206,180	병커 소모량	F.O	1,087TON	\$ 338.0	\$ 367,280
	D.O		\$ 510.5	\$ 0		D.O	18 TON	\$ 510.5	\$ 9,434
항비	\$ 37,500				항비	\$ 150,400			
Total 비용	\$ 379,340				Total 비용	\$ 650,034			
TEU당 비용	\$ 301				TEU당 비용	\$ 228			

**\* Remark**

Hire	PJX	HRCI CA 5	\$ 6,460.0	2017-02-15
	KII	HRCI CA 10	\$ 4,390.0	
Bunker	HKG PLATTS	MF380	\$ 338.0	2017-02-15
		MGO	\$ 510.5	

(2) 자본비 절감

공동운항의 장점 중 하나는 위험의 공동분담이다. 다수의 정기선 해운 기업이 공동으로 선박을 투입하게 되면 정기선 해운기업별로 투입하는 선박의 수가 줄어들는데 금리가 상승하는 시장에서는 자본비(CAPEX)<sup>41)</sup> 감소에 따른 금융비 절감으로 이어진다.

‘A사’의 선박확보 금리를 5.5%로 가정했을 때 1,800TEU급 선박을 구입하는 비용은 아래 <표 3-25>에서 볼 수 있듯이, 이자율이 1% 상승할 때 선가는 약 7.47% 증가하는 것을 알 수 있다. 이는 자본비가 금리의 영향에 민감하다는 것을 나타내는데, 세계 금리가 인상되고 자금 유동성이 경직되는 시장상황에서 선사에게 큰 부담이 아닐 수 없다. 이러한 금융 상황에서 신조 또는 BBC HP 형태로 자사선을 확보할 경우 선가의

41) CAPEX ; Capital Expense(선박비 중 자본이 차지하는 비용).

급속한 상승과 유사한 현금흐름 상의 부담을 안게 된다.

<표 3-25> 이자율과 선가변동의 관계

	1,800TEU Class			Remark
Ship's Price	\$28,532,000	\$28,000,000	\$27,486,000	증감: 약 \$2,092,000/ 1.0%
Repayment Period	120 Month			
Ballon Amount	\$11,412,800	\$11,200,000	\$10,994,400	선가의 40%
Interest(weighting)	5.25%	5.50%	5.75%	

LIBOR 금리의 변화를 살펴보면 2014년 이후 급격한 상승세를 나타내고 있다. 이러한 시장에서는 단독으로 항로를 운영하려면 다수의 선박을 운영하기 위해 과도한 CAPEX가 투입되어야 하나 공동운항의 경우 CAPEX를 분담하여 부담을 줄일 수 있다. HMM+K2 컨소시엄 결정 당시의 상황은 자금 유동성 부족이 심각했던 만큼 CAPEX 절감은 큰 의미를 가진다.

<표 3-26> 최근 3개월 LIBOR 금리

Current Interest rates		First rate per month		First rate per year
April 10 2017	1.15%	April 03 2017	1.14%	January 03 2017 0.99%
April 07 2017	1.15%	March 01 2017	1.09%	January 04 2016 0.61%
April 06 2017	1.15%	February 01 2017	1.03%	January 02 2015 0.25%
April 05 2017	1.14%	January 03 2017	0.99%	January 02 2014 0.24%
April 04 2017	1.14%	December 01 2016	0.94%	January 02 2013 0.30%
April 03 2017	1.14%	November 01 2016	0.88%	January 04 2012 0.58%
March 31 2017	1.14%	October 03 2016	0.85%	January 04 2011 0.30%
March 30 2017	1.14%	September 01 2016	0.83%	January 04 2010 0.25%
March 29 2017	1.14%	August 01 2016	0.75%	January 02 2009 1.41%
March 28 2017	1.15%	July 01 2016	0.65%	January 02 2008 4.68%
March 27 2017	1.15%	June 01 2016	0.68%	January 02 2007 5.36%
March 24 2017	1.15%	May 03 2016	0.63%	Januray 03 2006 4.54%

자료 : <http://www.global-rates.com/interest-rates/libor/libor.aspx>.

### 3) 자산 공유에 의한 비용절감 사례

#### (1) 공컨테이너 공유

앞서 기술한 바와 같이 원양 정기선 해운기업과 근해 정기선 해운기업은 운송하는 화물의 종류 차이로 인해 지역에 따라 공컨테이너 보유 현황이 달라진다. 대표적인 예로 근해선사는 인도네시아에서 40피트 공컨테이너 부족으로 영업활동에 어려움이 있는 반면 원양선사는 시기에 따라 40피트 공컨테이너가 남아서 문제가 된다.

2016년 흥아해운은 인도네시아의 수라바야에서 현대상선의 공컨테이너를 40피트 HQ × 400 Van을 사용하면서 공컨테이너 공급 비용을 절감하였고, 현대상선은 공컨테이너를 한국 또는 중국으로 운송하는 비용을 절감하였다. 이 경우 예상되는 절감액은 흥아해운 US\$ 80,000(US\$ 200/40 HQ × 400 Van), 현대상선 US\$ 60,000(US\$ 150/40 HQ × 400 Van)으로 추정되나, 실제 수라바야에 공컨테이너를 운송하거나 재임대(sub-lease)하기가 어렵기 때문에 절감비용 이상의 가치가 있다고 볼 수 있다.

<표 3-27> 흥아해운과 현대상선의 공 컨테이너 공유 현황

년도	지역	컨테이너타입	수량	비고
2016년	수라바야	40피트 HQ	400 Van	\$80,000 절감

제휴 결성 이후 공컨테이너 공유가 더욱 확대될 것으로 기대되는데, 이러한 공컨테이너 공유량과 지역을 확대함으로써 전체 공컨테이너 재배치 물량을 축소시켜 나갈 예정이다.

2016년 흥아해운의 공컨테이너 재배치 물량을 크게 한국, 일본, 중국, 동남아의 4개 지역별로 구분하면 다음 <표 3-28>과 같은데, 2016년에 월 평균 32,675TEU의 공컨테이너 재배치가 발생하였다.

<표 3-28> 2016년 흥아해운의 공컨테이너 재배치 현황

POD AREA	201601	201602	201603	201604	201605	201606	201607	201608	201609	201610	201611	201612	총합계
CHINA	10,000	11,300	7,600	7,000	10,000	11,600	16,400	14,300	11,900	9,200	15,500	12,800	137,600
JAPAN	1,200	1,100	1,800	1,900	1,600	1,800	1,700	1,600	1,800	1,400	1,500	2,300	19,700
KOREA	13,500	15,400	11,900	14,800	13,800	13,700	16,200	13,400	12,600	14,000	14,600	17,300	171,200
SEA	7,200	4,900	5,100	6,100	6,300	6,900	4,300	5,200	3,700	5,100	3,200	5,600	63,600
총합계	31,900	32,700	26,400	29,800	31,700	34,000	38,600	34,500	30,000	29,700	34,800	38,000	392,100

재배치 지역을 자세히 살펴보면, 일본-한국 25%, 한국-중국 19%, 동남아-동남아 15%, 동남아-중국 13%, 한국-한국 11%로, 재배치 물량의 83%가 5개 구간에 집중되었다. 이 가운데 동남아지역부터 이루어지는 공컨테이너의 재배치가 많은 비중을 차지했는데, 특히 중국으로 향하는 재배치 물량이 많은 것을 확인 할 수가 있다.

<표 3-29> 2016년 흥아해운의 지역별 공컨테이너 재배치 현황

POD POL	CHINA	JAPAN	KOREA	SEA	총합계	POD POL	CHINA	JAPAN	KOREA	SEA	총합계
CHINA	10,600	0	3,700	100	14,400	CHINA	3%	0%	1%	0%	4%
JAPAN	1,000	7,300	98,800	0	107,100	JAPAN	0%	2%	25%	0%	27%
KOREA	74,800	12,500	42,700	4,900	134,900	KOREA	19%	3%	11%	1%	34%
SEA	51,200	0	25,900	58,600	135,700	SEA	13%	0%	7%	15%	35%
총합계	137,600	19,800	171,100	63,600	392,100	총합계	35%	5%	44%	16%	100%

근해 정기선 해운기업과 원양 정기선 해운기업들이 공컨테이너 공유가 가능한 지역에서 재배치 발생분의 20%를 컨소시엄 내에서 공급 받을 수 있다면 재배치 평균단가를 US\$ 100/TEU로 추정 시 월간 US\$ 653,500의 재배치 비용을 절감할 수 있게 된다.

또한 이렇게 공컨테이너 재배치 물량을 감소시킬 수 있으면, 감소시킨 만큼 화물을 선적할 수 있어 매출 증대 또한 가능할 것으로 예상된다.

<표 3-30> 재배치 감소 비율과 재배치 단가에 따른 총 절감 비용

단가 재배치	\$ 50	\$ 60	\$ 70	\$ 80	\$ 90	\$ 100
10%	\$ 163,375	\$ 196,050	\$ 228,725	\$ 261,400	\$ 294,075	\$ 326,750
20%	\$ 326,750	\$ 392,100	\$ 457,450	\$ 522,800	\$ 588,150	\$ 653,500
30%	\$ 490,125	\$ 588,150	\$ 686,175	\$ 784,200	\$ 882,225	\$ 980,250
40%	\$ 653,500	\$ 784,200	\$ 914,900	\$ 1,045,600	\$ 1,176,300	\$ 1,307,000
50%	\$ 816,875	\$ 980,250	\$ 1,143,625	\$ 1,307,000	\$ 1,470,375	\$ 1,633,750

(2) 물류기지 공유

홍아해운은 베트남과 태국의 물류기지가 활성화 되어 있고 장금상선은 중국에 물류기지를 운영하고 있다. HMM+K2 컨소시엄의 3단계 제휴 공조활동에는 물류기지의 공유를 포함하고 있는데, 제휴 참여사의 물류기지가 각각 다른 국가에 집중되어 있어 시너지 효과가 더욱 클 것으로 기대된다.

홍아해운에서 공동운영 하고 있는 하이퐁 ‘HPH Logistics Depot’의 경우를 예로 들면 HMM+K2 컨소시엄의 3사가 콘솔리테이션 협상 시 10%의 크레딧을 우대 받을 수 있다. 이 경우 3사의 월평균 처리물량이 약 17,400Van 이므로 3사 합계 월간 약 US\$ 36,540의 CY 비용을 절감할 수 있다.<sup>42)</sup> 현재 컨소시엄의 출범 초기 단계임에도 3사 간에 해외 물류기지 공동 투자에 대한 다양한 논의가 이루어지고 있다.

42) 2017년 5월 기준, 현대상선, 장금상선, 홍아해운 3사의 하이퐁 월평균 처리물량은 각각 6,000Van, 6,000Van, 5,400Van이며 1Van 당 US\$ 21의 상하차료가 발생함.

#### 4) 공동 계약에 의한 비용절감 사례

##### (1) 터미널 공동계약

현대상선, 장금상선, 흥아해운이 HMM+K2 제휴를 통해 이용하게 될 터미널을 공동으로 계약한다고 가정했을 때 예상되는 효과를 살펴본다. 터미널 공동계약을 통한 효율 인하, 볼륨 디스카운트(volume discount), 인센티브 등이 예상되는 효과 가운데 가장 큰 비중을 차지한다고 볼 수 있다.

공동계약을 통한 효율 인하는 하나의 해운기업보다는 제휴참여 기업이 모여 교섭력을 가지게 되는 경우이다. 예를 들면 부산 신항의 경우 한진해운신항만, 부산신항국제터미널, 현대부산신항만, 부산신항만, BNCT 등 다양한 터미널이 존재한다. 이런 경우 현대상선, 장금상선, 흥아해운이 각각 이들 터미널과 개별적으로 계약을 하는 것보다는 기존의 산재되어 있는 터미널을 하나로 일원화 하는 등의 방법을 통해 터미널에 대해 교섭력을 가지고 협상을 할 수 있으며, 이 같은 효율 인하를 통해 터미널 하역비를 절감할 수 있다.

볼륨 디스카운트는 터미널의 하역비와 효율을 처리물량에 따라 구간별로 정해진 할인율을 적용 받는 것인데, 여러 선사가 동일한 조건을 하나의 계약으로 가져가는 것이 단독으로 터미널과 계약을 할 경우보다 물량에 따른 할인율을 크게 적용받을 수 있다는 장점이 있다. 예를 들어 2016년 개별선사가 인천에서 45,000TEU 초과물량에 대해 10%의 할인을 적용받았다면, HMM+K2 컨소시엄의 단독계약으로 동일 내용 적용 시 현대상선, 장금상선, 흥아해운 3사의 합산물량이 적용되므로 최대의 할인율을 적용받을 수 있는 것이다.

인센티브(incentive, rebate)는 목표(target) 물량 달성 시 정해진 금액을 받는 경우, 구간별로 정해진 금액에 물량을 곱하여 적용받는 경우 등 다양한 방법이 있다. 그러나 목표 물량 달성 시 정해진 금액을 받는 경우에는 컨소시엄 내 배분의 문제가 남아 있기 때문에 구간별로 정해진 금액에 물량을 곱하여 적용받는 경우를 살펴본다. 인센티브의 경우 역시

HMM+K2 컨소시엄이 동일한 조건으로 단일계약을 체결하는 것이 선사들이 단독으로 터미널과 계약을 할 경우보다 물량에 따른 인센티브를 개별계약의 경우보다 빠르게 적용받을 수 있다는 장점, 그리고 단독 계약을 맺었을 경우 적용받을 수 없는 높은 구간의 인센티브 요율 또한 적용받을 수 있다는 장점이 있다.

예를 들면 2016년 흥아해운이 싱가포르에서 환적화물 19,000TEU 이상을 처리하여 SG\$ 57,000의 인센티브를 적용받았으나, HMM+K2 컨소시엄의 단독계약으로 동일 내용 적용 시 현대상선, 장금상선, 흥아해운의 합산물량이 적용되므로 보다 높은 인센티브 요율을 적용받을 수 있게 되며, 또한 보다 빠르게 적용 받을 수 있는 장점이 있다.

<표 3-31> 볼륨 디스카운트 및 인센티브 테이블 예시

[볼륨 디스카운트 테이블 예]		[인센티브 테이블 예]	
Volumes(TEU)	Discount	Volumes(TEU)	Incentive
~ 1,000	1%	~ 5,000	\$3
1,001 ~ 2,000	2%	5,001 ~ 10,000	\$4
2,001 ~ 3,000	3%	10,001 ~ 15,000	\$5
3,001 ~ 4,000	4%	15,001 ~ 20,000	\$6
4,001 ~ 5,000	5%	20,001 ~ 25,000	\$7
5,001 ~ 6,000	6%	25,001 ~ 30,000	\$8
6,001 ~ 7,000	7%	30,001 ~ 35,000	\$9
7,001 ~ 8,000	8%	35,001 ~ 40,000	\$10
8,001 ~ 9,000	9%	40,001 ~ 45,000	\$11
9,001 ~ 10,000	10%	45,001 ~ 500,000	\$12
10,001 ~	11%	50,001 ~	\$13

(2) 연료 공동 계약

현대상선, 장금상선, 흥아해운이 HMM+K2 컨소시엄 공동으로 연료 공급자와 협상할 경우를 가정했을 때 예상되는 효과를 살펴본다.

항공, 해운업계에서 유류비는 전체 비용 중 각각 약 20% 내지 30% 정도로 많은 부분을 차지하고, 이를 절감할 수 있다면 비용 경쟁력을 갖게 될 뿐만 아니라 비용절감 효과도 클 것으로 예상된다. 흥아해운은 현

제 SK Energy, BP Marine, World Fuel, KPI Bridge Oil, Ocean Connect Marine, JH Marine 등의 공급자들과 유종, 물량, 지불조건 (payment term) 등의 조항을 가지고 지역별로 협상을 하고 있는 상황이다. 따라서 연료 공급자와 컨소시엄 차원에서 공동계약을 할 수 있다면 낮은 공급가를 제안 받을 수 있는 교섭력을 가지게 된다.<sup>43)</sup>

#### 4. 서비스개선 성과분석

##### 1) 서비스 지역 확대

원양선사와 근해선사는 서비스 지역에 명확한 차이가 있으며 근해선사 간에도 어느 정도의 서비스 지역 차이는 존재한다. 어떤 근해선사의 서비스는 동남아시아에 더 집중되어 있을 수 있고 또 다른 근해선사는 한일 또는 한중 구간 서비스에 더 집중되어 있을 수 있다. 이러한 차이를 이용하여 참여선사 간 선복교환을 통해 서비스 지역을 확장할 수 있다. 즉 선박을 직접 투입하지 않고서도 신규시장 진입이 가능한 것이다.

##### 2) 서비스 빈도 증가

제휴 참여사의 서비스 지역 차이를 이용하여 서비스 지역을 확장할 수 있는 반면, 같은 구간에 서비스 중인 항로를 서로 교환하여 서비스 빈도를 증가시킬 수 있다. HMM+K2 컨소시엄 결성 이전 'K-Alliance' 형태로 흥아해운과 장금상선 간의 선복교환이 먼저 이루어졌는데, <표 3-32>와 같이 동남아 항로에서 양사의 말레이시아, 부산-하이퐁, 인천-하이퐁 항로를 교환하면서 해당 지역의 서비스 빈도를 증가시킨 결과를 가져왔다.

HMM+K2 컨소시엄 결성 후 장금상선, 현대상선, 흥아해운 간 선복교환이 이루어져, 현대상선의 CTX 항로를 장금상선과 흥아해운이 이용하

43) 흥아해운은 연간 약 285,145TON의 병커를 소모하므로 US\$ 2/TON 인하 시 연간 US\$ 570,290의 비용절감 효과를 볼 수 있음.

고, NTH/TTP/ACS 항로를 장금상선, NHM/CIX 항로를 흥아해운이 각각 임차하여 이용하고 있다.

<표 3-32> 선복교환을 통한 동남아 항로 항차 증가

사례	교환 항로	운항사	선복교환 결과
선복교환 1	NHM	장금	• 양사 말레이시아 항로 1항차 증가
	KCM	흥아	
선복교환 2	KHP2	장금	• 양사 부산-하이퐁 항로 1항차 증가
	HPS2	흥아	
선복교환 3	IHP	장금	• 양사 인천-하이퐁 항로 1항차 증가
	BIH	흥아	

### 3) 연계 운송

원양 정기선 해운기업과 근해 정기선 해운기업이 연합하여 근해부터 원양까지 운송하는 화물을 유치 할 수 있다. 한국과 태국에 공장을 운영 중인 제조사가 국내 공장에서 생산한 반제품을 태국 공장으로 보내고, 태국 공장에서 조립한 완제품을 미주, 유럽 등으로 수출하는 경우 근해 정기선 해운기업과 원양 정기선 해운기업이 공동으로 화물을 유치하고 공동으로 운송하는 방법을 시도할 수 있다. 원양 및 근해 정기선 해운기업이 각자 맡은 구간의 운송을 담당하고, 원양선사의 컨테이너를 이용해 태국에서 화물을 재적입한 후 미주나 유럽으로 최종 운송하는 방식이다.

### 4) 시장점유율 증가에 따른 운임 안정화

전략적 제휴를 크게 운임관련 제휴와 운항관련 제휴로 구분할 수 있는데, 운항관련 제휴의 경우도 대체로 운임협정이 전제가 된다. 선복교환 또는 공동운항을 통해 똑같은 서비스를 사용하는 상황에서 서로 운임에 대한 신뢰가 없다면 전략적 제휴 이후 수익성이 오히려 떨어질 수 있기 때문이다.

제휴를 통해 시장장악력이 증가한 상황에서 제휴사 간 출혈경쟁을 기

피하고 운임 덤핑을 견제하는 과정에서 자연스럽게 운임 하락이 억제되는 효과를 기대할 수 있으며, 제휴 참여사의 시장점유율이 과반을 넘을 경우에는 시장 운임을 주도하는 상황이 형성되기도 한다.

5) 한일항로에서의 제휴

(1) 큐슈/시코쿠/세토우치 항로 협력

참여사는 흥아해운, 장금상선의 2개사이며, 항로협력 대상 지역은 일본의 세토우치, 시코쿠, 큐슈이다. 그동안 장금상선과 흥아해운이 각자 운영해 왔으나 <표 3-33>과 같이 효율적인 항로 구성을 위해 양사 공동운항 형태로 재구성 하였다.

<표 3-33> 장금상선과 흥아해운의 공동운항 스케줄

항로명	운항사	CAPA	시간	일	월	화	수	목	금	토
JKX1	장금	160 TEU	오전	PUS	SHS	PUN	PUS	SHS	HSM	PUN
			오후	MAS	HKT		MAS	MOJ		
JKX2	흥아	160 TEU	오전	PUS	MOJ	PUS	MOJ	PUS	MOJ	PUS
			오후				HKT	PUN	HKT	
BSS	장금	590 TEU	오전	KAN	PUS	HKT	SBS	KCZ	TKS	HBK
			오후		PUN	MOJ				PUN
JK1	흥아	240 TEU	오전	PUS	MII	SEN	PUS	SEN	YAT	
			오후						MII	
JK2	장금	205 TEU	오전	PUS	PUN	IMB	OTK	PUN	IYM	FKY
			오후			MYJ		PUS		TAK
JK3	장금	185 TEU	오전	PUN	NGS	KMJ	YAT	PUS	HIJ	TKY
			오후	PUS				PUN		
JK4	장금	390 TEU	오전	PUS	PUN	KCZ	TKS	FKY	IWK	PUS
			오후					TAK		
	흥아	300 TEU	오전	PUN	SBS	TKY	PUN	IYM	IMB	PUS
			오후				PUS		MYJ	
흥아	300 TEU	오전	PUN	HIJ	IWK	PUS	PUN	MIZ	IYM	
		오후								
JK5	장금	590 TEU	오전	PUS	PUN	IYM	MIZ	PUN	PUS	
			오후							
	흥아	590 TEU	오전	KSM	SDJ	HHE	TMK			PUS
			오후							

항로 협력의 결과, 양사는 비용을 더 투입하지 않으면서도 서비스 빈도를 늘릴 수 있게 되었다. <표 3-34>에서 볼 수 있듯이 양사 공동으로

서비스하는 세토우치, 시코쿠, 큐슈 지역에서 장금상선은 15항차의 서비스가 증가하였으며 흥아해운은 13항차의 서비스가 증가하였다.

<표 3-34> 항로 협력 이후 항차 증가

PORT	흥아	장금	합계	흥아+장금	흥아	장금	합계
HKT	4	3	7	6	+2	+3	-1
MOJ	4	4	8	6	+2	+2	-2
HTJ	2	1	3	2	0	+1	-1
YAT	1	1	2	2	+1	+1	0
IWK	1	1	2	2	+1	+1	0
IYM	2	3	5	3	+1	0	-2
TAK	1	1	2	2	+1	+1	0
TKY	2	2	4	2	0	0	-2
SBS	1	2	3	2	+1	0	-1
KCZ	1	1	2	2	+1	+1	0
IMB	1	1	2	2	+1	+1	0
MYJ	1	1	2	2	-1	+1	0
MIZ	2	1	3	2	0	+1	-1
FKY	2	1	3	2	0	+1	-1
TKS	1	1	2	2	+1	+1	0
TTL	26	24	50	39	13	15	-11

(2) 서안(west coast) 항로 협력

참여선사는 고려해운, 남성해운, 장금상선, 흥아해운 4개사이며 항로협력 대상 지역은 일본 서안(west coast) 지역이다. 일본 서안지역은 화물의 양에 비해 개설된 한일 구간 서비스가 많아서 운항 선사들의 수익성이 좋지 않은 지역이다. 이 구간을 서비스하는 대표적인 선사는 고려해운, 남성해운, 장금상선, 흥아해운 4개사인데, 출혈경쟁을 지양하고 수익성을 제고시키기 위해 항로 협력을 추진하였다.

항로 협력을 통해 불필요한 항로를 정리하고 6개 항만을 2개 항로로 재구성 하였으며 4개사가 공동으로 사용하며, 기존에 보유하고 있던 선복량에 비례하여 새로운 항로의 선복을 분배하기로 하였다. 또한 한일 구간 서비스에서 중요시 되는 대리점 문제를 해소하기 위해 항로 협력에 참여한 4개사가 돌아가면서 투입선박의 운항을 담당하기로 합의하였다. 이러한 항로 협력을 통하여 불필요한 과잉선복을 해소하고 궁극적으로는 운임을 회복하고자 하는 것이 참여사들의 목표이다.

<표 3-35> 기존 4개사 서안(west coast) 항로 현황

선사	항로명	CAPA	Port Rotation(ETD)							
			PUS	PUN	KNZ	AXT	SKT	SMN	PUS	
고려해운	JWS1	520 TEU	월	월	수	목	금	일	월	
			일	월	수	목	금	일		
	JWS2	296 TEU	일	월	수	목	금	일		
			일	월	화	수	토	일		
	JWN1	296 TEU	일	월	화	수	토	일		
			일	월	화	수	토	일		
남성해운	BWS	530 TEU	일	일	수	목	금	일		
			일	일	수	목	금	일		
장금상선	KJS4	508 TEU	일	일	화	수	목	금	일	
			일	일	화	수	목	금	일	
	NKJ	316 TEU	화	화	수	목	목	금	토	화
			화	화	수	목	목	금	토	화
흥아해운	JWN3(JWC4)	484 TEU	목	금	토	일	화	목		
			목	금	토	일	화	목		
	JWC7	320 TEU	일	월	화	수	목	금	일	
			일	월	화	수	목	금	일	

<표 3-36> 항로 협력 이후 서안(west coast) 항로 현황

항로명	CAPA	Port Rotation(ETD)					사용 PORT
KJW1	650TEU	PUS	PUN	KIJ	SKT	AXT	고려, 남성 : SKT, AXT 장금 : SKT 흥아 : KIJ, AXT
		일	일	화	수	목	

본 제3장에서는 HMM+K2 제휴의 성과분석을 통하여 제휴 참여선사의 원가절감 및 서비스개선 효과, 부산항 항만물동량 증가를 통한 국가경제발전의 기여도를 살펴보았다. 제4장에서는 HMM+K2 제휴 참여사의 기대성과 분석에 추가하여, 해운관련 산업 최고경영층 및 학계, 언론과 공공기관, 협회 등의 전문가를 대상으로 글로벌 얼라이언스의 재편 현황과 우리나라 근해 정기선 해운기업과 원양 정기선 해운기업의 바람직한 전략적 제휴형태에 대한 인터뷰 및 설문조사를 실시하여 궁극적으로 우리나라 해운산업의 성장전략을 제시하고자 한다.

## 제4장 정기선 해운기업 간 제휴의 발전방안 실증분석

### 제1절 연구방법의 개요

#### 1. 전문가 심층 설문조사 및 인터뷰

최근 우리나라 해운산업은 매우 어려운 상황에 놓여 있다. 특히 한진해운 사태의 여파로 인해 원양 정기선 분야는 말할 것도 없고, 상대적으로 견실하다고 여겨져 왔던 한-일, 한-중, 한-동남아 항로의 인트라아시아 정기선 분야마저 그 기반이 심각하게 흔들리고 있는 상황이다. 이러한 때에 해운전문가들이 해운에 무관심하게 있다면 비해운전문가들에 의해 해운산업의 중요성과 발전방향 등이 왜곡될 우려가 있다.

따라서 본 연구에서는 우리나라 정기선분야의 경영층을 위시하여, 정기선사업과 직접적으로 관련을 가지고 있는 항만·물류업계의 경영층, 그리고 중간자적 안목과 관점을 가지고 의견을 제시할 수 있는 학계 및 언론의 중진들은 물론, 나아가 해운에 직·간접적으로 영향력을 행사하는 공공기관, 협회, 단체 등의 최고 의사결정권자그룹을 대상으로 우리나라 해운산업의 전반적인 현안에 대하여 심층 설문조사를 실시하였다. 필요시 주요 인사에 대해서는 심층 인터뷰 형식으로 전문가적 견해를 청취하였다.

본 심층 설문조사 및 인터뷰에서는 전략적 제휴의 재편 현황과 영향 등을 우리나라의 입장에서 조사하였으며, 이를 바탕으로 우리나라 원양 정기선 해운기업의 과거와 현재를 분석하고 미래 발전방향에 대한 혜안을 청취하였다. 끝으로 인트라아시아 항로에서 견조한 성장을 지속하고 있는 우리나라 근해 정기선 해운기업과 원양 정기선 해운기업이 향후 어떠한 형태의 제휴로 발전해 나가야 할지에 대한 의견도 수렴하여 분석하였다.

## 2. 계층적 의사결정 방법

우리나라 정기선 해운기업의 발전방안을 모색하기 위한 본 연구에서 해운관련 전문가들의 다양한 의견을 종합하는 방법론으로, 의사결정자가 선택할 수 있는 대안들을 체계적인 순서에 따라 분석하는 계층분석(analytic hierarchy process; AHP) 기법을 사용하였다. AHP 기법은 1970년대 초 펜실베니아 대학의 Saaty 교수가 여러 전문가들과의 협력 작업에서 의사결정과정의 비능률을 개선하기 위한 대안으로 개발한 의사결정방법론이다.<sup>44)</sup>

개발과정에서도 알 수 있듯이 AHP 기법은 의사결정자의 전문가적 견해나 직관 등을 평가의 기초로 하므로 현존하는 의사결정기법 중 매우 광범위하게 활용되고 있는 기법 중의 하나이다. 그 적용분야에 있어서도 수송계획, 환경정책수립 등 공공부문의 정성적 의사결정 문제를 정량적인 형태의 결과로 도출할 수 있는 유용성이 장점이다. 또한 여러 대안을 다수의 목표에 견주어 평가하는 기법으로, 목표에 대한 상호 독립적인 계층도를 작성, 각 계층에 대한 쌍대비교(pairwise comparison)를 하여 중요도의 우선순위(weight)을 찾아 의사결정을 지원한다. 쌍대비교란 의사결정요소들을 한 번에 한 쌍씩 짝지어 비교하는 형식을 말하며, 일반적으로 우리가  $n$ 가지 의사결정요소들의 가중치를 도출하기 위해서는  $n(n-1)/2$ 번의 쌍대비교를 수행한다. 즉 의사결정자가  $n$ 가지 기준의 중요도를 한 번에 임의로 정하는 것이 아니라 한 번에 한 쌍씩 비교함으로써 중복성을 통해 의사결정자의 판단을 평균화시키고 그 정확성을 제고하는 것이다.

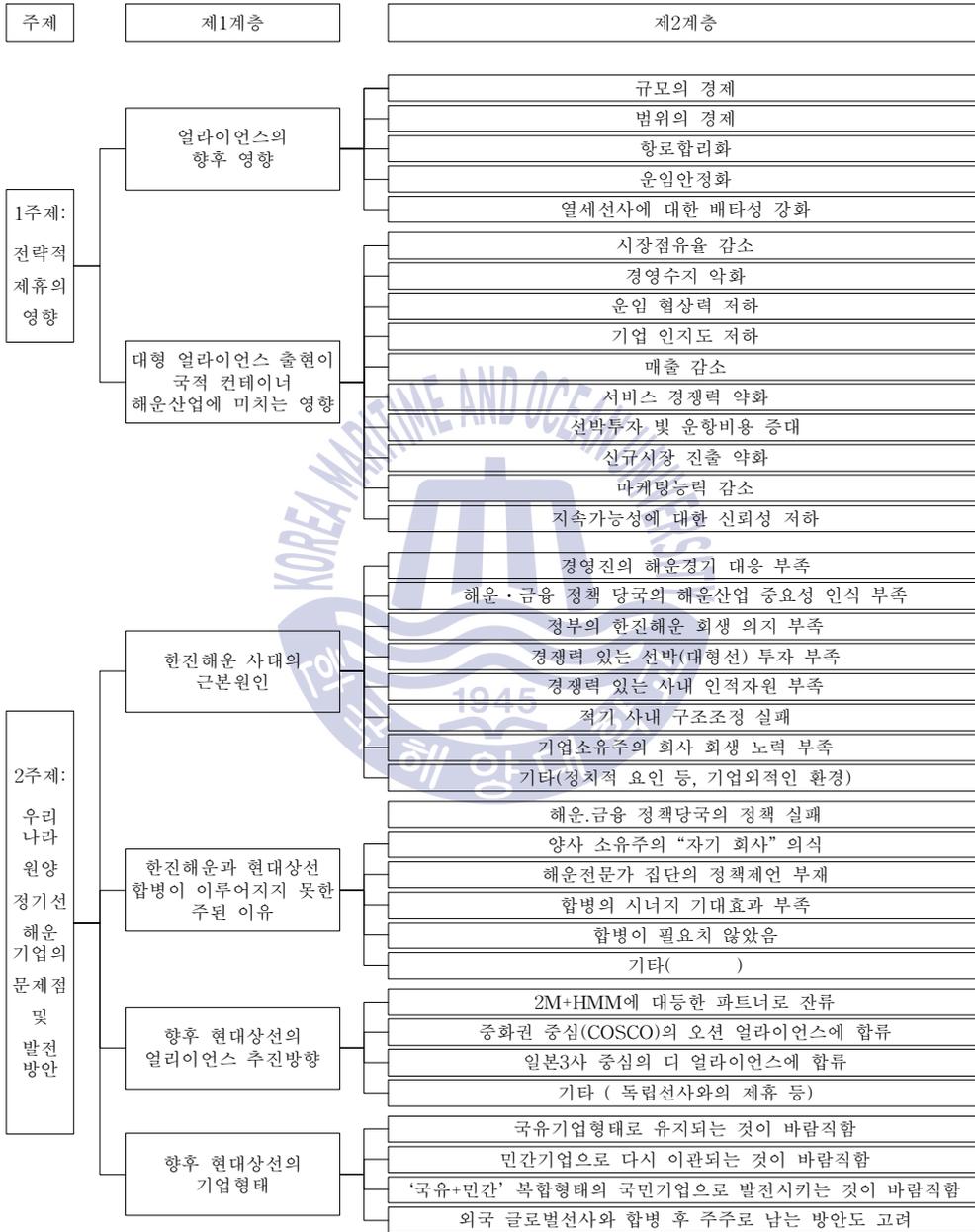
AHP 기법으로 가중치 산정과정에서 응답자들의 일관성을 검정할 수 있다. 일관성 지수(consistency index; CI) 값이 0인 경우 응답자는 완전한 일관성을 유지하면서 응답하였다고 본다. 일관성지수의 값이 0.1 미만이면 쌍대비교는 합리적인 일관성을 갖는 것으로 간주한다.

본 연구에서는 선행연구 결과를 참고하여 우리나라 정기선 해운기업의

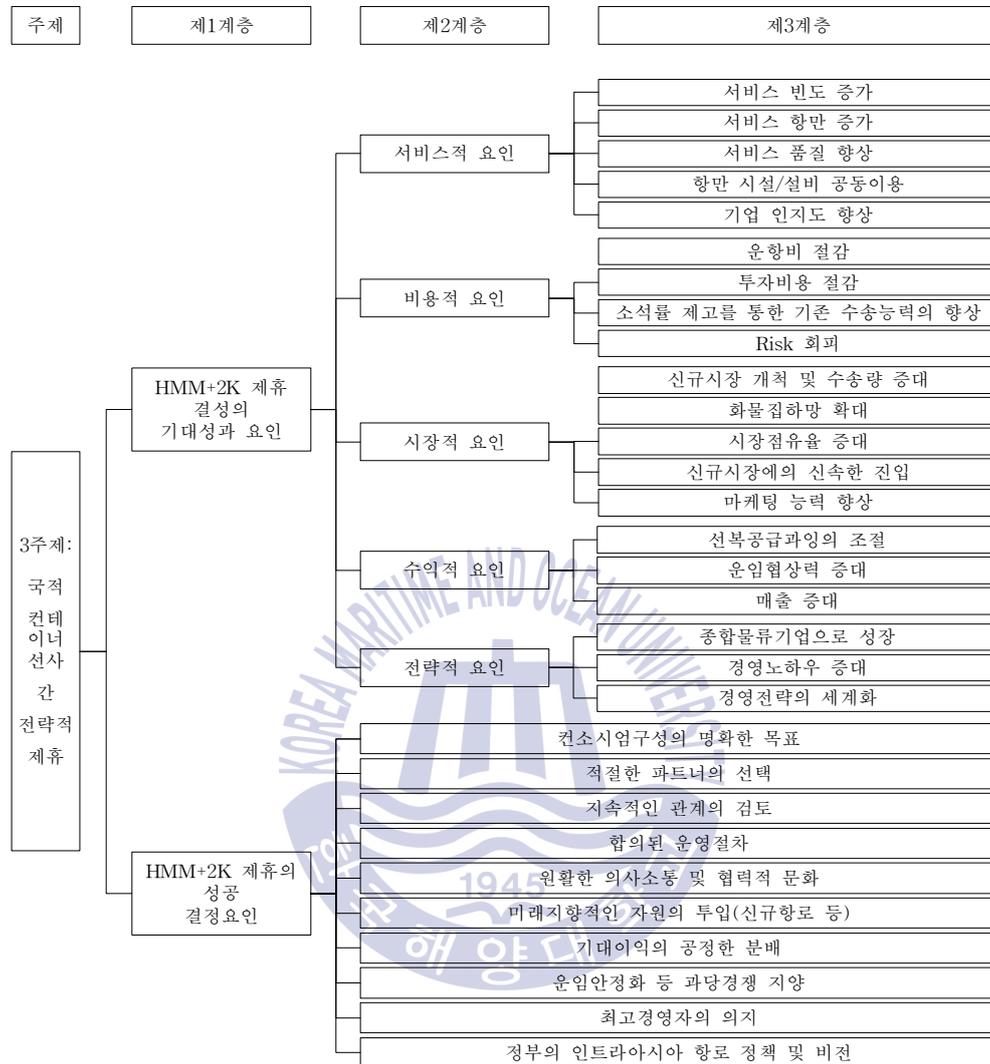
44) Thomas L. Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, 1980.

발전방안을 크게 세 가지 주제로 구분하여 실증분석하며, 주제별 결정요인의 중요도와 우선순위를 평가하기 위한 AHP 계층구조는 <그림 4-1>과 같다.

<그림 4-1> 우리나라 정기선 해운기업의 발전방안 AHP 계층구조



<그림 4-1> 우리나라 정기선 해운기업의 발전방안 AHP 계층구조(계속)



## 제2절 실증분석의 결과

### 1. 설문응답 현황

전략적 제휴의 영향, 우리나라 원양 정기선 해운기업의 문제점 및 발전방안, 국적 컨테이너 선사 간 전략적 제휴의 기대성과와 성공 결정요인 등에 관한 실증분석은 주요 정기선 해운기업 및 항만·물류기업의 최고경영층, 정부·공공기관·협회의 최고경영층, 그리고 학계·연구기관·언론 등의 관련 전문가들을 대상으로 한 설문조사와 심층면담 방식으로 진행하였다. 이를 위해 조사내용을 담고 있는 설문지를 현대상선과 SM상선의 양대 원양 정기선 해운기업을 비롯하여 고려해운, 장금상선, 남성해운 등 8개 주요 인트라아시아 정기선 해운기업의 최고경영층에 배포하였다.

또한 부산항과 인천항의 주요 컨테이너터미널을 포함하여 대형 화주업체인 범한판토스, 한솔로지스틱스, 대우로지스틱스 등 항만·물류업계의 최고경영층 8인에게 설문지를 배포하였다. 이에 더하여 중립적이고 다양한 의견을 제시할 수 있는 학계나 연구기관을 대표하여 해법학회 및 한국해양수산개발원(KMI)에 의견을 요청하고, 해운전문 언론지를 대표하여 한국해운신문 및 쉬핑데일리 최고경영자의 견해를 청취하였다.

나아가 실질적으로 해운산업의 전략방안 및 정책에 가장 많은 영향력을 행사할 뿐 아니라 오피니언 리더들로부터 활발하게 의견을 개진하며 정기선사업과 직·간접적으로 연관되어 있는 한국선주협회, 한국도선사협회, 한국해기사협회, 한국항만물류협회 등 각종 협회, 그리고 한국선급, 부산항만공사, 한국선주상호보험조합, 부산항발전협의회 등 공공단체 및 기관의 최고경영층에 설문지를 배포하였다. 마지막으로 선박등록처인 마셜아일랜드등록청 및 선박관리업체를 대상으로 설문지를 배포하여 다양한 의견을 수집하고자 하였다. 이후 각 분야별 주요 인사에 대하여 개별적인 만남을 통한 심층 인터뷰를 실시하여 문서만으로 충분히 이해할 수 없거나 보충적인 의견이 있는 경우 이를 보완하고자 하였다.

설문조사 기간은 2017년 4월 3일부터 2017년 4월 28일까지 4주간 실

시하였으며, 총 38개 기업 및 단체에 설문지를 배포하여 36개를 회수하였다. 회수한 설문지는 일관성지수인 CI가 0.1 미만이었다.

<표 4-1> 설문지 배포와 회수율

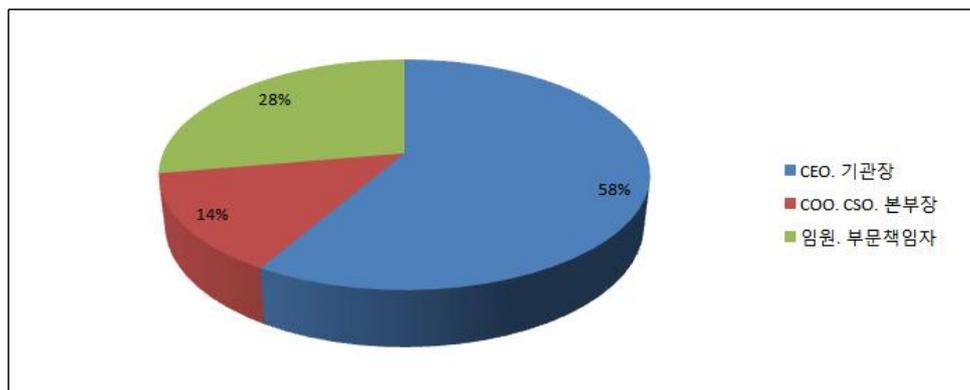
구분	배포부수	회수부수	회수율
정기선해운기업	10	10	100%
항만·물류기업	8	8	100%
정부·공공기관·협회	14	12	86%
학계·연구기관·언론	4	4	100%
기타(관리선사 등)	2	2	100%
합계	38	36	95%

<표 4-2>와 <그림 4-2>, 그리고 <표 4-3>과 <그림 4-3>은 회수한 설문지 응답자의 특성을 보여주고 있다. 응답자의 과반수 이상이 최고경영자이며 근무연한 또한 30년 이상인 전문가로 나타났다.

<표 4-2> 응답자의 직급

직급	수	비율
CEO·기관장	21	58%
COO·CSO·본부장	5	14%
임원·부문책임자	10	28%
합계	36	100%

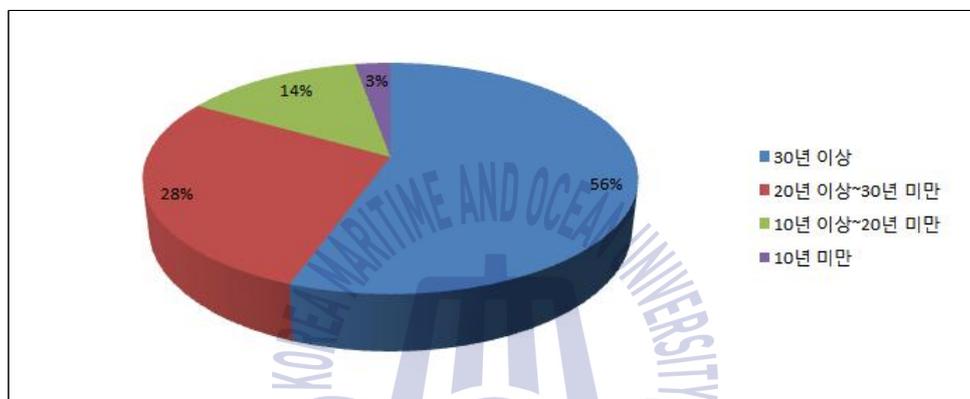
<그림 4-2> 응답자의 직급



<표 4-3> 응답자의 근무연한

근무연한	수	비율
30년 이상	20	56%
20년 이상~30년 미만	10	28%
10년 이상~20년 미만	5	14%
10년 미만	1	3%
합계	36	100%

<그림 4-3> 응답자의 근무연한



## 2. 분석의 결과

해운업계·단체·기관의 최고경영층과 오피니언 리더, 그리고 해운전문가집단을 대상으로 이루어진 심층 설문조사 및 인터뷰는 크게 세 가지 주제를 대상으로 실시하였다. 먼저 최근 급변하고 있는 글로벌 선사들의 메가 얼라이언스 결성을 비롯한 컨테이너선사의 전략적 제휴에 대한 평가 및 향후 전망에 대한 전문가적 견해를 조사하였다. 두 번째로는 우리나라 원양 정기선 해운기업의 현황에 대한 회고와 향후 발전방향에 대한 견해와 제언을 구하고자 하였다. 마지막으로는 인트라아시아 항로에서 우리나라 정기선 해운기업간 전략적 제휴체제인 HMM+K2 컨소시엄에 대한 전문가적 평가와 이에 병행하여 인트라아시아 항로 발전방향에 대

한 전문가집단의 제언을 청취하였다.

1) 글로벌 컨테이너선사의 전략적 제휴

(1) 얼라이언스의 향후 영향

대형선 발주로 치달던 원양 정기선사들의 경영전략이 얼라이언스 전략으로 전환하고 있는 것과 관련하여, 이와 같은 얼라이언스가 향후 어느 정도 영향을 미칠 것으로 생각하는가에 관한 질문에 대한 답변은 <표 4-4>와 같다. 정기선사와 학계·연구기관·언론, 정부·공공기관·협회의 경우 열세선사에 대한 배타성 강화(0.265, 0.262, 0.243)를 가장 우선순위가 높은 영향으로 뽑았고, 항만·물류기업과 기타에 해당하는 그룹은 규모의 경제(0.272, 0.306)를 가장 높은 순위로 전망했다. 모든 그룹은 운임안정화에 대한 영향이 다른 영향에 비하여 가장 적을 것으로 예측하고 있다.

<표 4-4> 얼라이언스가 향후 미치는 영향

구분	규모의 경제	범위의 경제	항로 합리화	운임 안정화	열세선사에 대한 배타성 강화	CI
정기선해운기업	0.235	0.235	0.164	0.102	0.265	0.0018
항만·물류기업	0.272	0.161	0.175	0.131	0.261	0.0004
정부·공공기관·협회	0.225	0.174	0.202	0.156	0.243	0.0003
학계·연구기관·언론	0.239	0.198	0.198	0.103	0.262	0.0006
기타(관리선사 등)	0.306	0.217	0.217	0.112	0.148	0.0010

(2) 얼라이언스가 우리나라 정기선 해운기업에 미치는 영향

<표 4-5>는 3개 대형 얼라이언스 출현이 우리나라 정기선 해운산업에 미치는 영향에 대해 조사한 것이다. 정기선 해운기업 집단에서는 서비스 경쟁력 약화(0.127), 시장점유율 감소(0.122), 운임협상력 저하(0.122), 경영수지악화(0.114), 신규시장 진출 약화(0.109), 기업인지도 저

하(0.097), 지속가능성에 대한 신뢰성 저하(0.086), 매출감소(0.084), 선박 투자 및 운항비용 증대(0.077), 마케팅 능력감소(0.062) 순으로 나타났다.

항만·물류기업의 경우 시장점유율 감소, 학계·연구기관·언론의 경우에는 시장점유율 감소와 경영수지 악화를, 정부·공공기관·협회는 시장점유율 감소, 기타는 신규시장 진출 약화를 가장 크게 영향을 미치는 요인으로 꼽았다.

<표 4-5> 3개 대형 얼라이언스 출현이 우리나라 정기선 해운산업에 미치는 영향

구분	시장 점유율 감소	경영수지 악화	운임 협상력 저하	기업 인지도 저하	매출 감소	서비스 경쟁력 약화	선박 투자 및 운항 비용 증대	신규 시장 진출 약화	마케팅 능력 감소	지속가능성에 대한 신뢰성 저하	CI
정기선 해운기업	0.122	0.114	0.122	0.097	0.084	0.127	0.077	0.109	0.062	0.086	0.0004
항만·물류기업	0.127	0.114	0.114	0.073	0.113	0.113	0.092	0.101	0.070	0.082	0.0003
정부·공공기관·협회	0.131	0.116	0.108	0.101	0.083	0.094	0.078	0.123	0.081	0.086	0.0003
학계·연구기관·언론	0.127	0.127	0.105	0.074	0.074	0.103	0.085	0.102	0.084	0.119	0.0004
기타(관리선사 등)	0.120	0.120	0.084	0.084	0.059	0.113	0.059	0.166	0.116	0.080	0.0022

### (3) 얼라이언스가 운임에 미치는 영향

재편된 대부분의 얼라이언스가 2017년 4월부터 운영에 들어가는데, 얼라이언스 재편효과로 2017년 컨테이너 운임은 2016년도에 비하여 상승할 것인가에 대해 질문하였다.

응답자 중 56%인 20명은 선복과잉이 해소되지 않았기 때문에 운임변화가 크게 나타나지 않을 것이라고 예측하였다. 응답자의 31%인 11명은 운임이 상승하고 안정화가 이루어 질 것이라고 예측하였는데, 전년도 대비 60% 상승 1명, 30% 상승 1명, 20% 상승 3명, 15% 상승 3명, 10% 상승 2명, 5% 상승 1명 등으로 답변하였다. 얼라이언스 재편 자체가 안정화를 가져올 것으로 기대하지 않으나 독과점을 위한 규모의 경쟁 보다

수익을 창출하려는 인식의 변화가 운임상승을 견인할 것으로 예상한다는 보충 의견도 있었다. 나머지 5인의 응답자는 얼라이언스로 인하여 비용 절감이 이루어 졌기 때문에 운임하락에 대한 부담이 경감되어 운임경쟁이 더 치열해 질 것으로 예측하기도 하였다. 대다수의 그룹에서 운임변화가 없을 것으로 답변하였으나, 특히 정기선 해운기업과 학계·연구기관·언론에서는 운임변화가 없을 것이라는 의견이 상당히 높은 것으로 나타났다.

<표 4-6> 얼라이언스 재편효과와 운임상승에 대한 의견

구분	응답수	운임상승	운임변화 없음	운임경쟁 더욱 치열
정기선해운기업	10	20%	60%	20%
항만·물류기업	8	38%	38%	24%
정부·공공기관·협회	12	42%	58%	
학계·연구기관·언론	4	25%	75%	
기타	2	-	100%	-

#### (4) 일본선사 합병의 영향

얼라이언스 내부에서도 인수합병에 따라 개별 해운기업의 규모가 커지고 있다. 특히 일본 3사의 합병이 우리에게 주는 시사점과 파급효과에 대하여 질문하면서, 응답자에게 소규모 개별선사로 남게 된 현대상선의 상황을 고려하여 응답을 요청하였다.

<표 4-7> 그룹별 일본 3사 합병 파급효과에 대한 의견

구분	응답수	1국 1체제로 선두그룹 위협	최소 3년의 시간소요	기타
정기선해운기업	10	60%	-	40%
항만·물류기업	8	50%	50%	-
정부·공공기관·협회	12	66%	44%	-
학계·연구기관·언론	4	100%	-	-
기타	2	50%	50%	-

응답자의 61%인 22명은 선제적인 대응이 늦었지만 일본은 3사의 합병으로 1국 1체제 글로벌 정기선 해운기업을 가지게 되어, 동북아시아에서 중국선사와 치열한 경쟁을 벌이면서 일본해운의 저력으로 선두그룹을 따라 잡을 것이라고 예측하였다. 이에 따라 현대상선의 입지가 더욱 좁아질 여지가 있으며, 2M+HMM 얼라이언스 내에서 현대상선이 원만히 협상하여 균형적인 3사 공동운항이 이루어져야 경쟁력 확보가 가능하다는 의견이 있었다. 일본의 경우 정부의 해운업에 대한 인식이 명확하기 때문에 필요시 적극적인 지원정책이 이루어져서 일본 3사의 글로벌 경쟁력은 계속 유지되는 반면, 한국의 경우에는 우선 정부당국의 해운업 인식 제고가 요구된다는 지적도 있었다.

응답자의 25%인 9명은, 일본 3사의 합병은 한진해운 사태에 따른 사후약방문 정도에 그칠 것이며 3사의 완전한 합병이 이루어지고 그 운항 효과에 더하여 마케팅 성과가 나타나기까지는 최소 3년이 걸릴 것이므로, 이 기간에 현대상선이 2M+HMM 얼라이언스 내에서 준비를 잘해 제 역할을 한다면, 일본 3사와의 대등한 협력관계 또는 경쟁구도를 형성할 수 있을 것으로 예상하였다. 나머지 의견으로는 일본 3사의 통합은 생존을 위한 통합이므로 단기간에 경쟁력을 확보하기가 쉽지 않고, HMM도 2M에서 지배력과 영향력이 미미하기에 양쪽 모두 쉽지 않다는 견해가 있었다. 한편 일본 3사가 합병으로 선복량 약 150만TEU 규모의 세계 5위 정기선 해운기업으로 발돋움하게 되면 현재 3개 얼라이언스가 2개로 재편될 우려가 있고, 그에 따라 현대상선은 약 100만TEU 정도까지 선복량을 늘려야 양대 얼라이언스 가입이 가능할 것이라고 판단하는 응답자도 있었다.

심층 인터뷰에서 현대상선의 미래는 시장의 회복과 정부의 지원 여부에 따라 결정되므로 이러한 요건이 적기에 갖추어지지 않을 경우 입지가 갈수록 좁아질 것이라는 우려의 의견도 다수 있다. 또한 현대상선이 우리나라 대표 정기선 해운기업이 되려면 선택과 집중이 중요하므로, 사업 다각화는 현 상황을 관망하여 추후 결정해야 한다는 의견도 있었다. 그

러나 현재 해운 및 조선산업에 대한 국민여론이 악화되어 추가지원이 어려울 것임을 예측하기도 하였다. <표 4-7>에 의하면 항만·물류기업과 기타 응답자는 과급효과에 대해 각각 50대 50의 의견을 보여준 반면, 정기선 해운기업, 정부·공공기관·협회 및 학계·연구기관·언론에서는 모두 선두그룹을 따라 잡을 것으로 예측하고 있다. 전반적인 의견은 일본 3사의 합병이 전체 해운시장에 위협적이기는 하지만, 아직까지는 이에 대응하여 준비할 수 있는 시간이 있다고 긍정적으로 생각하는 의견이 다수였다. 이는 곧 현대상선에게도 기회가 있을 것이라고 긍정적인 판단을 내린 것으로 볼 수 있다.

(5) 향후 글로벌 얼라이언스 재편 전망

대부분의 얼라이언스가 약 5년의 계약기간으로 결성되었다. 2022년 글로벌 컨테이너선사의 구성 전망을 토대로 현행 3개 얼라이언스가 몇 개의 얼라이언스로 재편될 것인지 질문하였다. 3년 후 2M+HMM 제휴 계약이 종료되는 현대상선의 상황을 고려하면서 얼라이언스에 참여하지 않은 독립선사(짐라인, 피아이엘, 완하이 등)의 미래 예측을 질문한 결과, 58%인 21명의 응답자가 최소 보유선복량 100만TEU 이하 규모의 정기선 해운기업은 독자적으로 생존하기 어려울 것이라고 답변하였다.

<표 4-8> 그룹별 향후 글로벌 정기선해운기업 구성에 대한 의견

구분	응답수	현 상태유지 및 독립선사 존속	소형 독자선사 지속불가	기타
정기선해운기업	10	33%	56%	11%
항만·물류기업	8	25%	75%	-
정부·공공기관·협회	12	42%	58%	-
학계·연구기관·언론	4	50%	50%	-
기타	2	-	100%	-

소규모 독립 정기선 해운기업은 결국 글로벌 서비스 경쟁에서 밀려날 것으로 예상되므로, 사전 대비해야 한다고 답변하면서 동북아 중심의 세

계경제 구조 하에서 장기적으로 존속·발전하기 위해서는 얼라이언스에 가입하는 것이 유리하다고 제언하였다. 전통적 독립선사인 에버그린의 얼라이언스 가입이 시사하듯이 전략적 연합체인 얼라이언스가 독립선사보다 경쟁우위에 있을 것이라고 답변하였다. 다만 12명인 33%의 응답자는 얼라이언스가 현재 국가별 지역별 최소단위로 수렴·결성되었기 때문에 현 상태가 유지될 것이라고 전망하면서, 독립선사는 특화항로에서 특화서비스로 존속할 것이므로 독립선사와 현대상선이 제휴하여 특화된 항로를 개발해야 한다는 제언도 있었다.

향후 글로벌 양대 얼라이언스로의 재편 가능성과 함께 중형급 독립 얼라이언스끼리 전략적 제휴 혹은 인트라아시아 전업 얼라이언스와 같은 지역 한정 얼라이언스의 형성 가능성이 있다는 기타 의견도 심층 인터뷰를 통해 확인하였다. 한편 <표 4-8>에 의하면 모든 응답자 층에서 소형 독자선사 스스로 지속 불가하다는 의견이 우세하게 나타났다. 이를 현대상선의 미래 전망과 관련지어 판단할 경우 현대상선은 독립선사로서 남기보다 대형 얼라이언스에 가입하거나 가입준비를 해야 한다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

## 2) 우리나라 원양 정기선 해운기업의 문제점 및 발전방안

### (1) 한진해운 사태의 원인

한진해운 사태의 근본원인에 대한 전문가집단의 답변결과는 <그림 4-4>와 같으며, 일관성지수(CI)는 0.0057로 적합한 것으로 나타났다.

한진해운 사태가 발생한 가장 큰 원인으로 '해운·금융 정책당국의 해운산업 중요성 인식 부족'(0.199)이며, 그 다음으로 정부의 기업 회생 의지 부족과 경영진의 해운경기 대응부족을 주요 원인으로 보았다. 이에 반해 경쟁력 있는 사내 인적자원 부족(0.0050)을 가장 관련 없는 원인으로 보아, 한진해운 사태의 주 원인을 정부와 경영진의 안이한 인식 및 대응에 기인했음을 보여주고 있다.

<그림 4-4> 한진해운 사태의 근본원인



(2) 한진해운과 현대상선 합병 실패원인

한진해운과 현대상선의 합병이 이루어지지 못한 주된 이유를 묻는 질문에 대한 답변 결과는 <그림 4-5>와 같으며, CI는 0.0031로 적합한 것으로 나타났다.

전문가집단은 해운·금융 정책당국의 정책 실패(0.308)를 양사 합병이 이루어지지 못한 가장 큰 이유로 들었고, 그 다음으로 양사 소유주의 ‘자기 회사’ 의식(0.272), 해운전문가 집단의 정책제언 부재(0.189), 합병의 시너지 기대효과 부족(0.137), 합병이 필요치 않았음(0.094)의 순서로 응답하였다. 기타 의견으로는 국민들의 해운에 대한 인식이 부족했다는 의견도 있었다. 항만·물류기업, 정부·공공기관·협회, 기타(관리선사 등)의 세 그룹은 해운·금융 정책당국의 정책 실패를 가장 큰 이유로 생각한 반면, 정기선 해운기업, 학계·연구기관·언론은 양사 소유주의 ‘자기 회사’ 의식을 가장 큰 이유로 꼽았다.

<그림 4-5> 한진해운과 현대상선의 합병 실패원인



<표 4-9> 한진해운과 현대상선의 합병 실패원인

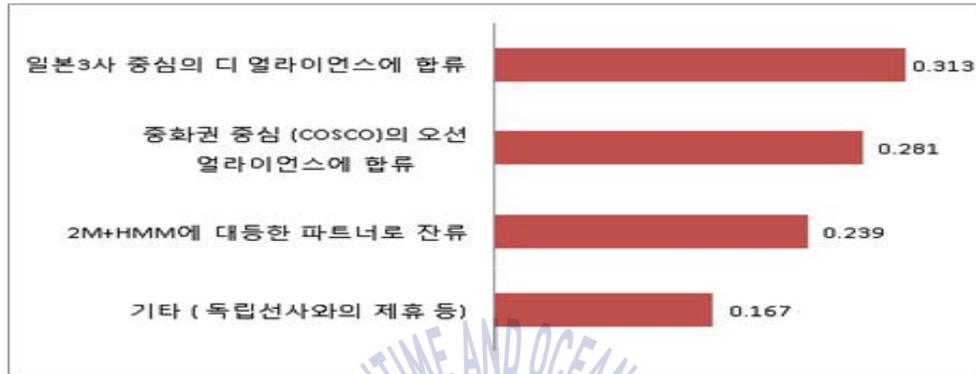
구분	해운·금융 정책당국의 정책 실패	양사 소유주의 '자기 회사' 의식	해운전문가 집단의 정책제언 부재	합병의 시너지 기대효과 부족	합병이 필요치 않았음	CI
정기선 해운기업	0.258	0.272	0.190	0.163	0.117	0.0009
항만·물류기업	0.345	0.188	0.231	0.156	0.080	0.0046
정부·공공 기관·협회	0.331	0.299	0.178	0.116	0.076	0.0069
학계·연구 기관·언론	0.220	0.381	0.134	0.114	0.151	0.0022
기타(관리 선사 등)	0.362	0.198	0.198	0.140	0.102	0.0031

(3) 향후 현대상선의 얼라이언스 추진방향

현대상선의 2M+HMM 협력이 완전한 얼라이언스에 미치지 못한다는 지적이 있다. 그렇다면 2M+HMM 협력기간 3년이 지난 후 현대상선이 어느 얼라이언스에 합류하는 것이 적당하다고 생각하는지 질문하였으며, 향후 얼라이언스 추진방향에 대한 응답결과는 <그림 4-6>과 같다. 일본

3사 중심의 디 얼라이언스에 합류해야 한다(0.313)는 의견이 제일 많았고, 그 다음으로는 중화권 중심(COSCO)의 오션 얼라이언스 합류(0.281), 다음으로 현 협력관계 파트너로 잔류(0.239) 순으로 의견이 있었다. 기타 독립선사와 제휴하라는 의견(0.167)은 제일 낮았다.

<그림 4-6> 향후 현대상선의 얼라이언스 추진방향



<표 4-10> 향후 현대상선의 얼라이언스 추진방향

구분	2M+HMM에 대등한 파트너로 잔류	중화권 중심 (COSCO)의 오션 얼라이언스에 합류	일본 3사 중심의 디 얼라이언스에 합류	기타 (독립선사와의 제휴 등)	CI
정기선해운기업	0.206	0.351	0.260	0.182	0.0004
항만·물류기업	0.259	0.277	0.316	0.148	0.0000
정부·공공기관·협회	0.232	0.257	0.329	0.182	0.0001
학계·연구기관·언론	0.164	0.242	0.422	0.171	0.0054
기타(관리선사 등)	0.517	0.189	0.189	0.105	0.0069

보다 자세히 살펴보면 항만·물류회사, 학계·연구기관·언론, 정부·공공기관·협회는 일본 3사 중심의 디 얼라이언스에 합류해야 한다는 의견을 보인 반면, 정기선 해운기업에서는 중화권 중심의 오션 얼라이언스에 합류하는 것이 더 좋다고 생각하고 있다. 기타 그룹은 2M+HMM에 잔류해야 한다는 의견이 제일 많았다.

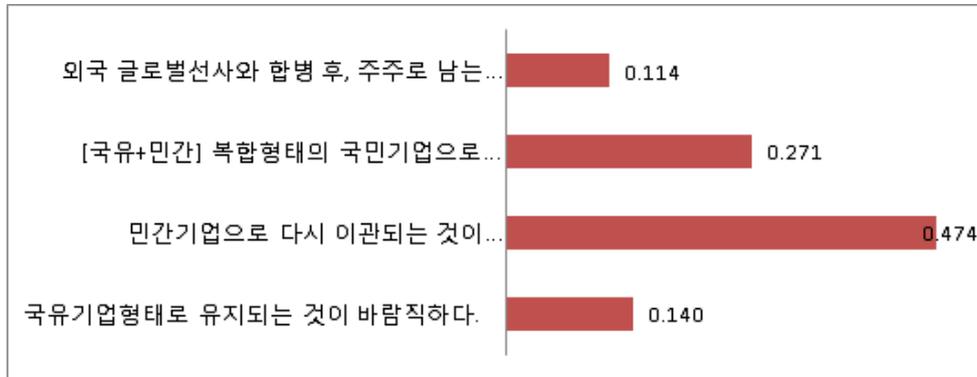
#### (4) 향후 현대상선의 기업형태

향후 현대상선의 기업형태에 관한 의견을 조사하였는데, 민간기업으로 다시 이관되는 것이 바람직하다는 의견이 가장 많았다(0.474). 그 이유로는 급변하는 경영환경에 즉시 대응할 수 있고 유연성 있는 투자가 가능하다는 장점을 들면서, 항로 등 신규 서비스 개설에도 유연성이 있는 민간기업이 유리하다고 하였다. 특히 국유기업의 모럴해저드에 관한 우려와 이미 원양 정기선 해운기업들이 공기업화 되어가는 것에 대한 우려를 표명하면서 현대상선을 적절한 시기에 민간기업으로 재 이전하되 정부의 정책을 즉각 반영할 수 있도록 하자는 의견도 있었다.

‘국유+민간’ 복합형태의 국민기업으로 발전시키는 것이 바람직하다는 의견이 그 뒤를 이었고(0.271), 국유기업의 형태로 유지되는 것이 바람직하다는 의견도 있었다(0.140). 부가적으로 어려운 시기이므로 외국적 선사와의 경쟁 및 국내 수출 경쟁력 강화를 위해 정책적인 정부 지원이 꼭 필요하다는 의견도 많았다.

심층 인터뷰에서는 개인적인 견해로서 현재와 같이 선복과잉으로 인한 장기적 불황에 민간기업 형태로는 살아남기가 어려우므로 국민의 해운인식을 제고하여 우리나라 국민기업 선사로 육성해야 한다는 시각도 있었다. 기타 ‘HMM+SM’의 통합을 심각하게 고려해야 한다는 의견도 있었다. 다른 그룹 모두 민간기업으로 다시 이관되는 것이 바람직하다는 의견이 제일 많은 반면 학계·연구기관·언론은 ‘국유+민간’ 복합형태가 바람직하다는 의견을 보였다.

<그림 4-7> 향후 현대상선의 기업형태



<표 4-11> 향후 현대상선의 기업형태

구분	국유기업 형태	민간기업 이관	[국유+민간] 복합형태	외국 글로벌선사 와 합병 후, 주주	CI
정기선해운기업	0.137	0.517	0.215	0.131	0.0036
항만·물류기업	0.131	0.481	0.258	0.130	0.0048
정부·공공기관·협회	0.115	0.482	0.303	0.101	0.0351
학계·연구기관·언론	0.320	0.176	0.402	0.102	0.0044
기타(관리선사 등)	0.242	0.317	0.317	0.125	0.0002

(5) 현대상선에 대한 정부지원

향후 3년간(2M+HMM 협력기간) 현대상선에 대한 정부의 지원이 어느 정도까지 이루어져야 하는지 질문하였는데, 응답자의 53%는 3대 얼라이언스에 대등한 멤버로 참여할 수 있도록 2만TEU급 선박의 신조를 지원하는 동시에, 재무적 지원을 통하여 클린 컴퍼니로 변모하도록 하여야 한다고 답변하였다. 응답자의 33%는 선복과잉의 시기에 신조발주를 자제하면서 얼라이언스에 참여하기 위한 최소 조건만을 유지하는 전략 하에 추세를 지켜보는 것이 좋다는 의견이었다. 특히 정부·공공기관·협회에서는 다른 응답자에 비하여 90% 이상이 초대형선을 지원해야 한다고 답변하였다. 시장상황에 스스로 적응하도록 하고, 정부의 간섭이나 지원

은 가급적 안하는 게 좋다는 의견도 약 14%에 달했다.

심층 인터뷰에서는 지원을 하되 간섭은 안하는 것이 좋다는 의견이 다수였다. 다만 흥미로운 점은 정기선 해운기업 및 항만·물류기업 응답그룹은 정부의 미간섭, 즉 시장주의 원칙을 고수해야 한다는 의견을 나타냈다. 이는 시장주의원칙에 입각한 민간기업의 자율경영을 중시하는 측면이 반영된 것으로 판단할 수 있어, 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

<표 4-12> 향후 정부의 현대상선 지원에 대한 의견

구분	응답수	초대형선 지원을 통한 3대 얼라이언스와 대등한 관계	얼라이언스 참여하기 위한 최소조건 지원	정부의 미간섭
정기선해운기업	10	20%	50%	30%
항만·물류기업	8	38%	38%	24%
정부·공공기관·협회	12	92%	8%	-
학계·연구기관·언론	4	50%	50%	-
기타	2	50%	50%	-

#### (6) SM상선에 대한 평가

SM상선이 한진해운의 일부 영업권을 인수하여 컨테이너 서비스를 개시하였다. SM상선은 ‘한진해운의 정기선사업’을 어느 정도 인수한 회사로 평가하는지에 대한 질문에 61%가 M&A를 통한 인수이지만, 개별기업의 영업행위이므로 한진해운과 연관 지을 필요가 없으며, 별도의 지원 정책이 필요하지 않다고 답변하였다. 나머지 39%는 영업권만을 인수하여 새로이 신설된 회사이나, 한진해운의 일부 항로 및 직원을 인수하여 시작한 것이므로, 한진해운의 정신을 이어 받았다고 생각하며, 따라서 조기 정착을 위하여 전체적인 지원이 필요하다고 답변하였다.

정기선 해운기업과 항만·물류기업, 학계, 기타는 <표 4-13>에 제시된 것과 같이 60%가 넘는 답변이 한진해운과 연관이 없다는 평가를 내렸다. 정부·공공기관·협회만 한진해운의 계승이라는 의견이 다소 많았다. 대다수의 그룹에서 한진해운과는 연관이 없으며, 정부의 지원이 필요 없

다는 의견이 다수를 차지하고 있다. 결국 기업은 자기 스스로 성장을 해야 한다는 시장주의 원칙을 강조하는 것으로 보인다.

<표 4-13> SM상선에 대한 평가

구분	응답수	한진해운 계승이므로, 지원이 필요	한진해운과 연관없으며, 지원 필요 없음
정기선해운기업	10	40%	60%
항만·물류기업	8	38%	62%
정부·공공기관·협회	12	58%	42%
학계·연구기관·언론	4	25%	75%
기타	2	-	100%

(7) 향후 원양 정기선 해운기업에 대한 정책방향

향후 우리나라의 원양 정기선 해운기업 정책은 어떻게 하여야 한다고 생각하느냐는 질문에 응답자의 83%가 현대상선과 SM상선의 원양부문을 통합하여 글로벌 기업으로 발전시켜 나가고, 인트라아시아 항로는 기존 근해선사 간의 협력으로 재편하도록 하여야 한다고 답변하였다. 나머지 17%는 한진해운 사태 이전의 2개 국적 원양선사체제(현대상선, SM상선)를 재건하여야 한다고 답변하였다.

<표 4-14> 원양 정기선 해운기업 정책

구분	응답수	국적원양선사 재건 (현대상선, SM상선)	원양선사 통합, 인트라아시아 기존 근해선사 협력 재편
정기선해운기업	10	10%	90%
항만·물류기업	8	38%	62%
정부·공공기관·협회	12	8%	92%
학계·연구기관·언론	4	25%	75%
기타	2	-	100%

심층 인터뷰의 소수의견으로는 필요 시 상황에 따라 양사가 1개사로 통합되는 것이 바람직하다는 의견을 내기도 하였다. 결국 우리나라 원양 정기선 해운사업은 현대상선과 SM상선의 원양부분 통합을 통한 1개 원

양 정기선 해운기업으로 재건해야 한다는 의견이 다수였으며, 원양 정기선 해운기업의 통합과 동시에, 기존 근해 정기선 해운기업과의 협력체제를 재편하라는 의견인 것으로 판단된다.

### 3) 국적 컨테이너선사 간 전략적 제휴

#### (1) HMM+K2 제휴 평가

인트라아시아 항로에서 국적선사 간 협력체계인 ‘HMM+K2(Korea Together ; 장금상선, 흥아해운. 고려해운은 가입 논의 중) 컨소시엄’을 어느 정도의 ‘상생 모델’로 평가하는지를 설문조사 하였다. 응답자의 63%는 기존의 우리나라 근해 정기선 해운기업 간 공동운항 체제에 우리나라 원양 정기선 해운기업이 합류한 것으로서, 우리나라 정기선 해운기업 간 윈윈전략으로 대단히 높게 평가한다고 답변하였다. 그러나 응답자의 37%는 매우 낮은 단계의 공동운항 수준에 불과하기 때문에 우리나라 근해 정기선 해운기업 간의 협력분위기에 큰 변화가 없으며, 우리나라 원양 정기선 해운기업의 역할이 크지 않을 것이라고 예상하여 시장변화에 대한 선제 대응책으로 미흡하다고 답변하였다.

<표 4-15> HMM+K2 제휴에 대한 평가

구분	응답수	국적선사 간 윈윈전략으로 높게 평가	매우 낮은 공동운항 수준에 불과
정기선해운기업	10	30%	70%
항만·물류회사	8	75%	25%
정부·공공기관·협회	12	83%	17%
학계·연구기관·언론	4	33%	67%
기타	2	100%	-

<표 4-15>에 제시된 것과 같이 정기선 해운기업과 학계·연구기관·언론은 70% 가까운 응답자가 매우 낮은 공동운항 수준에 불과하다고 대답한 반면, 항만·물류기업, 정부·공공기관·협회, 기타는 70% 이상이 우리나라 정기선 해운기업 간 윈윈전략으로 높게 평가하였다. 특히 정기선

해운기업그룹에서는 HMM+K2 제휴에 참여하는 정기선 해운기업을 제외한 대부분의 정기선 해운기업들이 현재의 제휴를 적극적으로 수용하지 않고 있다는 의식이 내면에 잠재해 있는 것으로 추정된다.

(2) HMM+K2 제휴 기대성과

‘HMM+K2 컨소시엄’ 결성의 기대성과에 대한 전문가 집단의 설문조사 결과는 <표 4-16>과 같다. 서비스적 요인에서는 항만시설/설비 공동이용 효과를 기대할 수 있고, 비용적 요인에서는 운항비 절감을 기대할 수 있다. 시장적 요인으로는 시장점유율의 증대, 수익적 요인으로는 매출협상력의 증대, 전략적 요인으로는 경영전략 세계화의 효과를 기대할 수 있다고 평가하였다.

<표 4-16> HMM+K2 제휴 결성의 기대성과

구분	기대성과	가중치산정결과
서비스적 요인	서비스 빈도 증가	0.243
	서비스 항만 증가	0.108
	서비스 품질 향상	0.197
	항만시설/설비 공동이용	0.269
	기업 인지도 향상	0.183
비용적 요인	운항비 절감	0.271
	투자비용 절감	0.258
	소석률 제고를 통한 기존 수송능력의 향상	0.263
	RISK회피	0.207
시장적 요인	신규시장 개척 및 수송량 증대	0.215
	화물집하량 확대	0.222
	시장점유율 증대	0.226
	신규시장에의 신속한 진입	0.171
	마케팅 능력 향상	0.167
수익적 요인	선복공급과잉의 조절	0.340
	운임협상력 증대	0.347
	매출증대	0.313
전략적 요인	중합물류기업으로 성장	0.329
	경영노하우 증대	0.340
	경영전략의 세계화	0.332

### (3) HMM+K2 제휴의 성공 결정요인

‘HMM+K2 컨소시엄’의 성공 결정요인의 중요도 및 우선순위를 측정하였다. 컨소시엄 구성의 명확한 목표(0.129)가 가장 중요한 결정 요인으로 평가되었다. 이어서 최고경영자의 의지(0.112), 원활한 의사소통 및 협력적 문화(0.112), 운임안정화 등의 과당경쟁 지양(0.106), 적절한 파트너의 선택(0.103), 지속적인 관계의 검토(0.103), 합의된 운영절차(0.092), 정부의 인트라아시아 항로 정책 및 비전(0.089), 신규항로 등의 미래지향적인 자원의 투입(0.088), 기대이익의 공정한 분배(0.066) 순으로 중요도 및 우선순위가 결정되었다. CI는 0.0004로 적합한 것으로 나타났다.

<그림 4-8> ‘HMM+K2 제휴’의 성공 결정요인의 중요도 및 우선순위



### (4) 제휴 참여기업에 대한 평가

우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업 간 얼라이언스 또는 컨소시엄 결성 시 참여하는 개별선사에 대한 시장의 평가에 대한 설문결과는 <표 4-17>과 같다. 69%인 24명은 우리나라 정기선 해운기업의 취약점인 지속가능성에 대한 이미지를 제고하여 화주에게 긍정적인 신호를 줄 것이며, 브랜드 파워가 매우 제고될 것이라고 평가하였다. 나머지 31%는 참여 각사의 영업전략이 더 중요하므로 얼라이언스 합류 여부는 그다지 중요치 않으며, 독점적 지위에 대한 견제에 노출될 우려가 있다는 의견을

피력하였다.

<표 4-17> 제휴 참여기업 평가

구분	응답수	지속가능성에 대한 이미지 제고 및 브랜드파워 상승	얼라이언스 합류여부 중요치 않음
정기선해운기업	10	30%	70%
항만·물류기업	8	63%	37%
정부·공공기관·협회	12	83%	17%
학계·연구기관·언론	4	100%	-
기타	2	100%	-

<표 4-17>을 보면 다른 설문조사 계층과는 다르게 정기선 해운기업의 70% 응답자가 인트라아시아 정기선 해운기업의 얼라이언스 합류 여부가 그다지 중요하지 않다고 답변하였다. 즉 HMM+K2 제휴에 대한 의견과 동일하게 정기선 해운기업그룹에서는 우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업 얼라이언스에 대하여 아직까지 미온적인 태도를 견지하고 있음을 파악할 수 있다.

#### (5) 우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업 협력 전망

우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업 간의 협력 정도가 향후 어떻게 발전되어야 한다고 보는지에 대한 질문에 60%가 '1개 원양 정기선해운기업, 1~2개 근해 정기선해운기업' 체제로 재편·통합되거나, 'HMM+K2 컨소시엄, 중소형 정기선해운기업 컨소시엄'으로 단순화하여 규모의 경제를 실현하여야 한다고 답변하였다. 그러나 40%는 현행의 협력수준을 유지하면서, 한·중·일 항로를 특별항로로 유지하여 소형선사를 보호하는 정책이 지속되어야 한다고 주장하였다.

<표 4-18>에 제시된 것처럼 정기선 해운기업과 기타의 의견은 정확히 반반으로 나뉘어졌는데, 그 이유는 선사그룹의 경우 설문조사 대상이 본 연구자가 속한 흥아해운을 제외하고 대형선사 2개사, 중형선사 2개사,

소형선사 6개사의 분포도에 따라 소형선사 그룹에서는 현행 협력유지 및 소형선사 보호정책 지속에 많은 의견을 제시했기 때문인 것으로 판단된다. 항만·물류기업과 정부·공공기관·협회, 학계·연구기관·언론에서는 60% 이상이 ‘단순화하여 규모의 경제를 실현’해야 한다는 의견을 제시하였다.

<표 4-18> 우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업 협력정도에 대한 의견

구분	응답수	단순화하여 규모의 경제 실현	현행 협력수준 유지 및 소형선사 보호정책 지속
정기선해운기업	10	50%	50%
항만·물류기업	8	63%	37%
정부·공공기관·협회	12	67%	33%
학계·연구기관·언론	4	75%	25%
기타	2	50%	50%

#### (6) 우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업 협력정책

우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업의 협력정책을 지속적으로 추진하기 위해서는 응답자의 54%가 우선 해운당국의 명확한 인트라아시아 항로 발전전략이 수립되어 우리나라 정기선 해운기업 간 혼선과 불확실성을 최소화해야 하며, 지속가능성이 있는 회사에 집중적인 지원정책이 이루어져야 한다고 주장하였다. 반면 응답자의 46%는 ‘소유와 경영을 분리’하는 오너십 거버넌스에 대한 개념 전환이 우선되어야 하고, 시장자유주의 원칙에 따라 자연스러운 통합이 이루어지도록 하여야 한다는 의견을 제시하였다.

응답 결과를 자세히 살펴보면 항만·물류기업과 학계·연구기관·언론에서는 해운당국의 정책지원 측면을 강조하고 있는 반면, 선사의 경우 소유와 경영을 분리하여 자연스러운 통합이 이루어져야 한다는 데에 많은 의견을 나타냈다. 그러나 현재 한국의 대형 2사를 제외한 근해선사는 오너십 거버넌스 구조이기 때문에 시장주의를 표방하여 정부의 무간섭을 선호하는 것으로 추정할 수 있다. 흥미로운 점은 정부·공공기관·협회 그

룹에서는 심층인터뷰를 통해 선사 그룹과 다른 의견을 나타내고 있다는 사실을 파악할 수 있었다. 즉 소유와 경영을 분리하여 선사 간 조기통합을 추진하여 역내 메가 캐리어(regional mega carrier)의 탄생을 필요하다는 것을 주장하고 있음을 알 수 있었다.

<표 4-19> 우리나라 인트라아시아 정기선 해운기업 협력정책

구분	응답수	해운당국의 발전전략 수립 및 집중적인 지원정책	소유와 경영을 분리하여, 자연스러운 통합
정기선해운기업	10	30%	70%
항만·물류기업	8	75%	25%
정부·공공기관·협회	12	50%	50%
학계·연구기관·언론	4	75%	25%
기타	2	100%	-

이외에도 기타 의견 및 심층 인터뷰를 통한 전문가 그룹의 개인적 견해를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 현재 정기선 분야는 1990년대 이래 운임조절기능이 사라져 공급과잉 상태이므로 국제적 공조체제를 유지하면서 공급과 수요의 균형을 맞추는 거시적 정책을 마련해야 하며, 이를 위해 기간산업으로서의 해운업 자체에 대한 정부와 해운당국의 인식이 재고되어야 한다는 것이다. 아울러 당국의 인식전환을 위해 해운업계에서도 지속적으로 소통하여 이해도를 높이는 노력이 필요하다는 점을 강조하였다. 둘째, 여타 국가의 사례처럼 과당경쟁에서 생존할 수 있도록 우리나라 정기선 해운기업에 대한 장기적이고 지속적인 다방면의 지원이 절실하다는 점이다. 협의체를 구성하여 세계정세를 모니터링하고 해운 현장에 전달하는 노력이 필요하다는 것이다. 셋째, 규모의 경제 효과를 누릴 수 있도록 하드웨어 구축을 지원하고, 이를 위해 금융비용을 최소화함과 동시에 해운경기가 어려울 때 융자금 회수를 독촉하게 하는 부채비율 제한 및 투자시기의 엇박자 문제를 해결해야 할 과제로 제시하였다. 한편 현대상선과 관련해서는 자생해 온 기존 우리나라 정기선 해운기업들이 존재하기 때문에 현대상선을 민간기업으로 재 전환하되 선박과

터미널 등의 인프라 확보는 필요 시 개별선사들과 상생방법을 모색하여 추진할 것을 주장하였다. 즉 정부의 적극적인 지원도 중요하지만 특정선사에게 과도하게 치우친 지원정책은 다른 선사의 경쟁력을 약화시키게 되므로 경계해야 한다는 것이다.

Drewry, Sea Intel 등의 글로벌 해운·항만 연구기관들과 글로벌 정기선 해운기업들은 이미 해운산업의 재편방향과 추세를 예측하고 있었는데 반해, 한국의 해운·항만 전문기관 및 학계의 연구역량과 정책제언 능력이 부족하며, 특히 해운전문연구기관의 해운시황예측이 미흡하다는 의견도 있었다.

### 제3절 분석결과의 시사점

최근 우리나라의 정기선 해운사업이 위기에 처해 있다는 평가가 나오고 있다. 특히 2016년 중반 이후의 한진해운의 몰락은 해운·항만·물류업계에 상당한 충격을 가져다 주었다. 기업 내부의 경영 형편이나 상황은 기업 자체의 책임 하에 조성되지만, 정부당국의 안일함과 무지함만을 탓하기에는 해운 전문가들의 역할이 너무 미미하고 무기력하였다는 데에는 모두가 동의하고 있는 듯하다.

따라서 본 연구를 위하여 해운·항만·물류업계와 관련 있는 다양한 분야의 전문가 그룹을 상대로 많은 의견을 수렴하고자 노력하였다. 직접 해운기업을 경영하는 최고경영자나 COO, CSO 등의 실무 총책임자급을 위시하여, 관련 공공기관, 연구기관, 학계의 전문가를 접촉하였으며, 특히 많은 회원사를 두고 전체적인 여론을 선도하는 여러 협회의 책임자들로 부터 의견을 청취하는 동시에, 기업에 치우친 의견만을 보도하지 않고 공정하고 비판적인 여론을 주도하는 해운전문지의 최고위층도 인터뷰하였다. 전문가 모두는 우리나라 원양 정기선 해운기업 및 근해 정기선 해운기업 간의 상생발전을 우리나라 정기선 해운산업의 발전을 위한 최우선 과제라고 생각하였다.

정기선에서의 상생 또는 협력이란 항로 합리화, 비용 효율화, 운임 안정화를 제일 중요한 안건으로 삼아 서로의 차이를 인정하면서 각자의 역할과 범위 내에서 시너지를 창출할 수 있게 하는 것이라고 할 수 있다. 단순히 규모가 큰 회사가 상대적으로 소규모 회사에게 약간의 경쟁을 유보해 주는 것을 상생이라 부르지 않는다. 우리나라 원양 정기선 해운기업인 현대상선은 원양항로를 서비스할 수 있는 규모와 범위를 갖추고 있고, 우리나라 근해 정기선 해운기업인 장금상선, 고려해운, 흥아해운 등은 나름의 지선 네트워크를 구성하고 있는 동시에 아시아 역내의 시장점유 경쟁에서 우위를 지니고 있다고 할 수 있다. 이러한 의미에서 전문가 집단의 대다수는 우리나라 원양 정기선 해운기업과 근해 정기선 해운기업이 체결한 'HMM+K2 컨소시엄'을 우리나라 정기선 해운기업 간 상생협력의 모범사례로 평가하고 있다. 다만 제휴 초기 단계인 만큼 아직 미흡한 면이 없지 않으나, 지속적인 협력관계를 더 긴밀하게 유지해 가는 것이 우리나라 컨테이너 정기선 해운사업의 발전에 기초가 될 것이라고 전망하였다.

우리나라의 컨테이너 정기선 해운사업은 다른 해운 선진국에 비해 역사가 길지 않은 것이 사실이다. 특히 우리나라에서의 컨테이너 정기선 해운사업은 초기 형태인 '소유+관리+운항+영업'의 통합 경영방식을 현재까지 유지해 오고 있다고 할 수 있다. 상장회사인 한진해운이나 현대상선의 경우에도 주주에 의한 경영 보다는 '자기 회사'라는 소유의식이 더 강하였기에 흡수·합병 등의 선제적 조치가 미흡하였다고 할 수 있다. 물론 어떠한 측면에서는 확장해야 할 시기에 가족경영 형태의 오너쉽 거버넌스의 안정성이 더 높게 평가 받아 온 것은 사실이다. 그러나 오늘날의 정기선 해운기업은 일정 규모의 일개 회사나 일개 가족자본이 감당하기에는 부담스러운 수준의 규모의 경제를 갖추지 않으면 안 된다. 특히 원양 정기선 해운기업으로서 독자적으로 살아남기 위해서는 글로벌 얼라이언스에 합류하지 않으면 안 되는데, 현대상선의 경우에는 현행 대비 최소 세배 이상의 규모를 갖추지 못할 경우 얼라이언스에 정식 가입하기

어려울 것으로 전망된다. 이러한 환경을 인식하여 해운전문가들은 우리나라의 정기선사업도 소유와 경영을 분리하고, 해운업의 개념도 선주(tonnage provider)와 선사(operating company)로 분리하여 자기 형편에 맞는 선택과 집중 전략을 수립할 것을 제언하고 있다. 소유의식 보다는 주주의 개념이 있었기에 일본 3사의 경우 합작법인 설립은 물론, 대형회사가 파산하기 전에 인수합병이 가능하였다. 이러한 패러다임의 전환을 통하여 우리나라도 독립적인 원양 컨테이너 정기선 해운기업이 유지되고, 인트라아시아 항로에서도 지역을 선도하는 우리나라 국적의 역내 메가 캐리어가 탄생할 수 있을 것으로 전문가 집단은 기대하였다.

마지막으로 해운전문가 집단은 정부 당국의 해운산업에 대한 인식부족을 우리나라 해운산업의 큰 취약점으로 꼽았다. 특히 대국민 홍보측면에서 매우 부족하다는 평가를 하였으며, 금융기관의 해운업에 대한 무지와 단견적 투자행태를 가장 큰 위협요소로 지적하였다. 해운당국에 대해서는 원양 컨테이너 정기선사업에 대한 발전방향의 수립과 동시에 근해 정기선 해운기업들에 대한 중장기적 발전전략을 수립하고 비전을 제시하여야 하며, 우리나라 원양 정기선 해운기업과 근해 정기선 해운기업 간의 역할 분담을 분명히 구획하여 우리나라 컨테이너 정기선산업이 제로섬(zero-sum) 게임에서 플러스섬(plus-sum) 게임으로 전환되는 계기를 마련하여야 한다고 지적하였다.

본 연구를 통해 포지셔닝 전략이 기업의 성격과 방향을 정하는 내부 성장전략인 동시에 각 기업이 처한 환경에 적응하는 프로세스 전략이라는 시사점을 확인할 수 있었다.

## 제5장 결 론

### 제1절 연구의 요약 및 결론

글로벌 원양 컨테이너 정기선 해운기업이 사전 준비나 통고 없이 파산한 경우는 극히 드문 사례라 할 수 있다. 불가피한 경우라면 M&A로 먼저 출구전략을 구사하는 것이 일반적인 기업경영의 상식일 뿐만 아니라 최악의 경우라도 후속조치를 준비하여 관계기업이나 개인의 피해를 최소화하여야 하는 것이 상도의라 할 수 있다. 이러한 의미에서 한진해운 사태의 시작과 정리, 이후의 사후 대책의 과정을 살펴보면 우리 스스로 해운 선진국이라 칭하기에는 너무나 부끄럽고 미숙한 부분이 많았다고 할 수 있다.

이는 우리가 컨테이너 정기선사업을 오직 선복제공자의 위치로만 포지셔닝하였던 전통적인 개념을 탈피하지 못하고 대체선복의 유무만을 논의하였던 결과라 할 수 있다. 이제 물류의 흐름도 수요자의 관점으로 전환되고 있다. 즉 ‘공급자사슬 관리’에서 ‘수요자사슬 관리’의 흐름으로 변화되고 있는 것이다. 이와 같이 우리도 한진해운을 단순한 선복제공자(space provider)의 측면으로만 보지 말고 해운 연관산업의 수요자(service demander)로 인식하였더라면 컨테이너 정기선 해운기업에 많은 서비스 공급자가 있었음을 알 수 있었을 것이다. 즉 선박금융, 터미널, 조선, 선원, 선박관리, 각종 항만부대사업 등의 연관기업에 대하여 한진해운 같은 원양 컨테이너 정기선 해운기업은 최대의 서비스 수요자이다.

이러한 의미에서 한진해운 사태를 정리하며 전문가 집단의 소회와 반성을 정리함으로써 향후 우리나라 원양 컨테이너 정기선사업의 청사진을 논의한 것은 나름대로 의미 있고 시의적절 하였다고 할 수 있겠다. 특히 국민기업으로 다시 일어서기를 바라는 현대상선의 현 위치를 진단하고 미래 모습을 예상하며 우리 해운전문가 집단이 정부당국에 어떻게 의견을 제시하고 또한 정부와 국민을 상대로 어떻게 해운인식을 고취시켜야

하는가에 대하여 고민하는 계기가 되었음은 다행스러운 일이라 하겠다. 한편 1990년대 중반부터 2000년대 중반까지 우리나라 컨테이너 정기선 사업이 급성장하던 시기에는 대형 국적 원양 컨테이너 정기선 해운기업 주도의 성장이 국가의 목표이었음을 부인할 수 없다.

한진해운, 현대상선 같은 대형 원양 정기선 해운기업이 성장하여야 우리나라 중심항만인 부산항이 번성하고, 국적 근해 정기선 해운기업들도 원양 정기선 해운기업과의 공동운항 또는 피더화물 운송 등으로 성장을 공유할 수 있었음은 분명한 사실이었다. 즉 원양 정기선 해운기업으로부터의 낙수효과가 존재하였던 것이다. 그러나 이제는 정기선해운의 지속성장 시대가 저물고 있으며 특히 우리나라 컨테이너 정기선해운은 혹독한 저성장의 시대에 접어들었다고 할 수 있다. 더 이상 대형 원양 정기선 해운기업 위주의 해운정책으로 단순히 대한민국 정기선해운을 끌고 갈 수는 없게 된 것이다. 이제 역할분담의 시기가 온 것이다.

이번 연구를 통하여 대형선 위주의 규모의 경제 및 범위의 경제와 함께 중소형선 위주의 근해 정기선 해운기업이 니치마켓을 개발하고 동북아시아 물류네트워크를 강화시킬 수 있도록 투 트랙 정책으로 방향설정을 명확히 하는 것이 매우 중요하다는 인식을 공유하게 되었다. 즉 원양 정기선사와 근해 정기선사는 크고 작음이나, 갑을의 관계가 아닌 독립적이고 상호 보완적인 규모와 범위의 경제를 가지고 있으므로, 각 기업의 경영원칙은 물론이고 정부정책에도 선택과 집중 전략이 필요하다고 인식하게 되었다.

나아가 이번 연구를 통하여 근해 컨테이너 정기선 해운기업에 대한 개념과 인식을 재정립하는 계기가 되었다. 한국 중심의 지리적 관점에서만 바라보았던 ‘연근해선사’라는 호칭이나 원양 정기선사의 지선망 정도로만 여겼던 ‘피더선사’라는 개념에서 탈피하여 ‘아시아역내 전문 컨테이너 정기선 해운기업’으로 명확한 포지셔닝을 하게 되었다고 할 수 있다.

장금상선, 고려해운, 흥아해운을 중심으로 하는 근해 정기선 해운기업 그룹이 부산항을 중심으로 하는 우리나라 아시아역내 수출입화물의 60퍼

센트 이상을 운송하며, 2016년 기준 약 1,350만TEU의 아시아역내 컨테이너 물동량의 40퍼센트 이상을 우리나라 근해 정기선 해운기업이 점유하고 있다는 사실은 매우 고무적이라 할 수 있다. 또한 2016년 기준 부산항 컨테이너 취급량 1,900만TEU 중 사분의 일 이상을 우리나라 근해 정기선 해운기업이 점하고 있음은 동북아 물류중심국가를 표방하는 우리나라에 얼마나 큰 역할을 하고 있는지 모른다.

따라서 아시아역내 1위의 컨테이너 정기선 해운국가로서, 그리고 아시아 허브항만 국가로서, 우리나라가 목적하는 해운정책과 항만정책에 근해 컨테이너 정기선 해운기업을 독자적이고 독립적인 기업으로 인식하고 취급하여야 하는 계기를 마련하게 되었다는 점은 이번 연구의 또 하나의 큰 성과라 할 수 있다.

마지막으로 해운전문가 집단의 자성의 목소리를 정리하고 향후 발전적 제언을 함께 청취하게 되었음은 매우 다행스러운 일이라 하겠다. 한진해운 사태를 겪으면서 다방면의 해운전문가가 필요함을 절실하게 느끼게 되었으며, 특히 금융분야나 정책분야의 만능 해운전문가(generalist) 부재가 매우 아쉬운 대목이었다고 할 수 있다. 한 분야를 심도 있게 전문적으로 연구하고 습득하는 것도 중요하지만 이제는 융합과 통섭의 해운전문가 양성이 시급한 때라는데 인식을 공유하게 되었으므로 적절한 실천 방안을 마련하도록 해운 전문가 및 관계자 모두가 고민해야 할 것이다.

## 제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

이번 연구의 제목을 「우리나라 정기선 해운기업 간 제휴의 기대성과 분석 및 발전방안에 관한 연구」로 정할 때, 부제 또는 집중연구 대상으로 우리나라 원양 컨테이너 정기선 해운기업과 근해 컨테이너 정기선 해운기업 협력체인 'HMM+K2 컨소시엄'을 택하여 실질적이고 정량적인 성과를 분석하고자 하였다. 그러나 동 제휴의 실질적인 발효일이 2017년 3월 1일인 까닭에 아직까지 많은 실증적 자료가 축적되지 못한 아쉬움이

있었다.

따라서 동 제휴가 지향하는 협력범위의 예상되는 성과를 종합적으로 정리하고, 사후 분석할 수 있는 기초를 정립하는데까지는 최선을 다 하였으나, 실질적인 수치로 계량화하지 못하는 한계가 있었다. 이 부분에 대해서는 향후 6개월 또는 1년 정도의 자료가 축적된 후 이번 연구에서 고민하고 정립한 분석방법을 더욱 발전시켜 보완 발표할 것을 다짐해 본다. 한편으로는 컨테이너 정기선 해운기업에서 수평적 제휴를 할 경우 예상할 수 있는 여러 부문 및 항목의 상세를 좀 더 실무적으로 서술하여 놓았으므로 향후 다른 연구자들이 이를 인용하거나 활용하여 더욱 발전되고 실증적인 분석을 실행할 때 작은 도움이 되었으면 하는 바람이 있다.



## 참 고 문 헌

### <국내문헌>

- 권석훈, “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴성과 측정에 관한 연구”, 「한국항만경제학회지」, 한국항만경제학회, 2015.
- 권석훈, 「정기선 해운기업의 글로벌 제휴가 기업의 장기 성장에 미치는 영향 비교 연구」(석사학위논문), 인하대학교 경영대학원, 2015. 2.
- 공길영, “아시아 역내협의 협정”, 「선박항해용어사전」, 한국해양대학교, 2017.
- 공길영, “joint service”, 「선박항해용어사전」, 한국해양대학교, 2017.
- 길광수, 「전략적 제휴의 이해」(한국해양대학교 해양금융·물류대학원 해운항만물류학과 특강자료), 2017. 5.18.
- 김이태·송우용, “전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 연구”, 「마케팅과 학연구」, 제2집, 1998.
- 노규성·조남재, 「경영정보시스템: 전략적 비전 실현을 위한 경영정보 활용법」, 사이텍미디어, 2010.
- 두산백과사전 두피디아, “전략적 제휴, 조양상선, 카르텔, 팬오션, 한진해운”(http://www. doopedia.co.kr), 2017. 6.1. 검색.
- 류동근, “The Role of Liner Shipping Co-operation in Business Strategy”(in English), 「한국항해학회지」, 제24권 제3호, 2000.
- 미래와경영연구소, 「NEW 경제용어사전」, 2006.
- 여경철, 「전략적 제휴의 사업성과 결정요인에 관한 연구 : 조직간 갈등과 상호작용을 중심으로」(박사학위논문), 중앙대학교 대학원, 2002.
- 이승주, 「경영전략 실천 매뉴얼」, 시스마인사이트컴, 2011.
- 이인애, “同苦同樂해운 해운연관산업계의 40년 (1) 외항해운업”, 「해양

- 한국», 461호, 2011. 3.29.
- 이정애, 「전략적 제휴의 단계별 성공요인에 대한 연구 : IT 서비스 산업의 A사와 B사를 중심으로」(석사학위논문), 이화여자대학교 대학원, 2003.
- 이환구·하영석, “국적컨테이너 선사의 경쟁력요인 비교분석”, 「해운물류연구」, 제33권 1호(통권 93호), 한국해운물류학회, 2017.
- 장세진, 「경영전략」(제7판), 박영사, 2013.
- 전순환, 「국제운송물류론」, 한울출판사, 2004.
- 조동성, 「전략경영」(5판), 서울경제경영출판사, 2013
- 최경순, 「기업의 협력전략에 관한 연구」(석사학위논문), 충북대학교 대학원, 2013.
- 최재수, “미국의 1984년 新해운법 발효와 해운동맹제도의 약화”, 「해양한국」, 제384호, 2006.
- 최중희, “세계 정기선해운의 전략적 제휴로서 글로벌 제휴의 현황과 발전방향”, 「월간해양수산」, 통권 제142호, 1996. 7.
- 하영석, “한국해운산업의 위기극복사례 비교연구”, 「한국해운물류학회지」, 제28권 제2호(통권 73호), 2012.
- 한국국제해운대리점협회, 「정기선 실무」(<http://www.isaak.or.kr>, 2017. 6.1. 검색), 2017.
- 한국선주협회, 「한국선주협회 50년사」, 2010.
- 한국해양수산개발원(KMI), 「컨테이너선 시장 동향과 전망」, 각 년호.
- KOTRA, “국제 통상환경 변화와 글로벌 생산기지 변화 동향”, *Global Market Report 16-028*, 2016.
- Yin, R.K. 지음 신경식·서아영·송민채 옮김, 「사례연구방법」, 한경사, 2016.
- 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>).
- 장금상선 홈페이지(<http://www.sinokor.co.kr>).
- 팬오션 홈페이지(<http://panocean.com>).

한진해운 홈페이지(<http://www.hanjin.com>).

현대상선 홈페이지(<http://www.hmm21.com>).

흥아해운 홈페이지(<http://www.heung-a.co.kr>).



## <외국문헌>

- Contractor, F.J. & Lorange, P., “Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures”, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Dussauge, P and Garrette, B., “Determinants of success in international industry”, *Journal of International Business Studies*, 26(3), 1995.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y., “An overview of strategic alliances”, *Management Decision*, 39/3, April 2001.
- Frémont, A., “Chapter 9 Maritime Networks: A Source of Competitiveness for Shipping Lines”, *International Handbook of Maritime Business*, edited by Kevin Cullinane, Edward Elgar Publishing Limited, 2010.
- Grant, R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, 8th ed., John Wiley & Sons Ltd., 2013.
- Griffioen, A., *Creating Profit Through Alliances*(PDF version downloaded for free on [www.allianceexperts.com/creatingprofit](http://www.allianceexperts.com/creatingprofit)), 2011,
- Hamel, G., Doz, Y.L. and Parhalad, C.K., “Collaborate with your Competitors and Win”, *Harvard Business Review*, 1989.
- Murray, E.A. and Mahon, J.F., “Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?”, *Long Range Planning*, 26(4), 1993.
- OECD, *Competition Issues in Liner Shipping*, 2015.
- Porter, M.E., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Companies*, New York : Free Press, 1980.
- Saaty, Thomas L., *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, 1980.

Saxton, T., “The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes”, *Academy of Management Journal*, 40, 1997.

Todeva, E. & Knoke, D., “Strategic Alliances & Models of Collaboration”, *Management Decision*, 43/1, 2005.

Yoshino, M.Y. and Rangan, U.S., *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, 1995.

Alphaliner, <https://www.alphaliner.com>.

Alphaliner, *Monthly Monitor*, 2016.

Clarkson, *Container Intelligence Monthly*(<https://sin.clarksons.net>), 2017.

<http://www.global-rates.com/interest-rates/libor/libor.aspx>.



## <부 록> 설문지

### 국적 컨테이너 해운선사의 발전 방안에 관한 연구

본 인터뷰는 국적 컨테이너 해운선사의 발전 방안에 관한 연구를 위해 설계되었습니다. 본 조사는 연구에 대한 해당 분야 전문가 및 관계자 여러분의 의견을 파악하는 데 목적이 있습니다.

인터뷰 내용은 [통계법 제33조(비밀의 보호)]에 근거하여 비밀이 보장되며 학문적인 연구 외 일체의 영리 목적으로 사용되지 않습니다. 한문항도 빠짐없이 답해주신다면 연구에 소중한 자료로 활용 될 것입니다.

바쁘신 와중에 인터뷰 응답에 감사 드리며, 귀하의 무궁한 발전과 건승을 기원합니다.

2017. 4. 5 .

본 인터뷰 질문관련 궁금한 사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락 주시면 감사하겠습니다.

---

이환구	지도교수: 류동근
한국해양대학교 해운경영학과	한국해양대학교 해운경영학과
박사과정	대학원
Tel: 010-4706-3551	Tel: 010-4555-9742
E-mail: captlee@heung-a.co.kr	E-mail: dkryoo@kmou.ac.kr

---

◆ 인터뷰 응답자 관련 질문

Q1. 귀사(하)는 해운산업관련 분야에서 어디에 해당합니까?

- ① 정기선사 ② 항만·물류회사 ③ 학계·연구기관·언론  
④ 정부·공공기관·협회 ⑤ 기타( )

Q2. 귀하의 직급은 어디에 해당합니까?

- ① CEO·기관장 ② COO·CSO·본부장 ③ 임원·부문책임자  
④ 기타( )

Q3. 귀하의 해운산업관련 근무 년한은 얼마나 됩니까?

- ① 30년 이상 ② 20년 이상~30년 미만 ③ 10년 이상~20년 미만  
④ 10년 미만

<1 주제> : 글로벌 오션캐리어의 메가 콘솔리데이션(3개 대형 얼라이언스)을 비롯한 컨테이너선사의 전략적 제휴

1) 대형선 발주로 치달던 오션캐리어의 경영전략이 얼라이언스 전략으로 전환하고 있습니다. 이와 같은 얼라이언스는 아래 각 문항에 대해, 향후 어느 정도 영향이 있으리라 생각하십니까?

귀하의 의견과 일치하는 곳에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

No.	얼라이언스의 향후 영향	매우 영향이 없다	영향이 없다	보통 이다	영향이 있다	매우 영향이 있다
1	규모의 경제	1	2	3	4	5
2	범위의 경제	1	2	3	4	5
3	항로합리화	1	2	3	4	5
4	운임안정화	1	2	3	4	5
5	열세선사에 대한 배타성 강화	1	2	3	4	5

2) 3개 대형 얼라이언스 출현이 국적 컨테이너 산업에 미치는 영향에 대한 귀하의 견해는 무엇입니까?

귀하의 의견과 일치하는 곳에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

No.	대형 얼라이언스 출현이 국적 컨테이너 산업에 미치는 영향	매우 영향이 없다	영향이 없다	보통 이다	영향이 있다	매우 영향이 있다
1	시장 점유율 감소	1	2	3	4	5
2	경영 수지 악화	1	2	3	4	5
3	운임 협상력 저하	1	2	3	4	5

No.	대형 얼라이언스 출현이 국적 컨테이너 산업에 미치는 영향	매우 영향이 없다	영향이 없다	보통이다	영향이 있다	매우 영향이 있다
4	기업 인지도 저하	1	2	3	4	5
5	매출 감소	1	2	3	4	5
6	서비스 경쟁력 약화	1	2	3	4	5
7	선박투자 및 운항비용 증대	1	2	3	4	5
8	신규 시장 진출 약화	1	2	3	4	5
9	마케팅 능력 감소	1	2	3	4	5
10	지속가능성에 대한 신뢰성 저하	1	2	3	4	5

3) 대부분 얼라이언스가 2017년 4월에 시작합니다. 얼라이언스 재편 효과로 2017년 컨테이너 운임은 2016년도에 비하여 상승할 것이라고 생각하십니까?

- ① 운임이 상승하고, 안정화가 이루어 질 것이다. (전년대비 \_\_\_\_\_% 상승 기대)
- ② 선복과잉이 해소되지 않았기 때문에, 큰 운임변화가 나타나지 않을 것이다.
- ③ 얼라이언스로 인하여 비용절감이 이루어 졌기에, 운임하락에 대한 부담이 경감되어 운임경쟁이 더 치열해 질 것이다.

4) 얼라이언스 내부에서도, 인수합병으로 개별선사의 몸집이 커지고 있습니다. 특히 일본3사의 합병이 우리에게 주는 시사점은 무엇입니까? 향후 일본 3사 합병의 파급효과에 대하여 어떻게 생각하십니까?  
(소규모 개별선사로 남게 된 현대상선의 상황에 견주어 응답하여 주시기 바랍니다.)

- ① 선제적인 대응이 늦었지만 일본은 3사의 합병으로 1국 1체제 글로벌 선사를 가지게 되어, 동북아지역에서 중국의 코스코와 치열한 경쟁을 벌이면서, 일본해운의 저력으로 선두그룹을 따라 잡을 것이다. (현대상선의 입지가 더욱 좁아 질 여지가 있다)
- ② 한진해운 사태에 따른 사후약방문 정도에 그칠 것이다. 3사의 완전한 합병이 이루어지고 그 운항적 효과에 더하여 마케팅 성과가 나타나기까지는 최소 3년의 세월이 걸릴 것이다. (이 기간에 현대상선이 2M+HMM에서 준비를 잘 한다면, 일본 3사와의 대등한 협력관계 또는

경쟁구도를 형성할 수 있을 것이다)

③ 기타의견 :

5) 대부분의 얼라이언스가 약 5년의 계약으로 진행되고 있습니다. 2022년 글로벌 컨테이너선사는 몇 개 정도로 구성될 것으로 예상하십니까? 이 경우, 얼라이언스에 참여하지 않은 독립선사(짐라인, 피아이엘, 완하이 등)의 미래를 어떻게 예상하십니까? (3년 후, 2M+HMM과의 계약이 종료되는 현대상선의 상황을 고려하여 응답해 주시기 바랍니다)

① 현재 국가별 지역별 최소단위에 수렴했으므로 현 상태로 유지될 것이다. 독립선사는 특화항로/특화서비스로 존속할 것이다.

② 최소단위 100만TEU 이하 선사는 독자적으로 지속되기 어려울 것이다. 소규모 독립선사는 결국엔 글로벌 서비스에서 위축될 것으로 예상되므로, 사전에 대비를 하여야 한다.

③ 기타의견 :

<2 주제> : 국적원양선사 관련

1) 한진해운 사태의 근본원인은 무엇이라 생각하십니까?

No.	원인	매우 영향이 없다	영향이 없다	보통 이다	영향이 있다	매우 영향이 있다
1	경영진의 해운경기 대응 부족	1	2	3	4	5
2	해운, 금융 정책당국의 해운산업 중요성 인식 부족	1	2	3	4	5
3	정부의 한진해운기업 회생 의지 부족	1	2	3	4	5
4	경쟁력 있는 선박(대형선)투자 부족	1	2	3	4	5
5	경쟁력 있는 사내 인적자원 부족	1	2	3	4	5
6	적기 사내 구조조정 실패	1	2	3	4	5
7	기업소유주의 회사 회생 노력 부족	1	2	3	4	5
8	기타 (정치적 요인 등, 기업 외적인 환경)	1	2	3	4	5

2) [한진해운 + 현대상선] 합병이 이루어 지지 못한 주된 이유는 무엇이라 생각하십니까?

No.	원인	매우 영향이 없다	영향이 없다	보통 이다	영향이 있다	매우 영향이 있다
1	해운·금융 정책당국의 정책 실패	1	2	3	4	5
2	양사 소유주의 "자기 회사" 의식	1	2	3	4	5
3	해운전문가 집단의 정책제언 부재	1	2	3	4	5
4	합병의 시너지 기대효과 부족	1	2	3	4	5
5	합병이 필요치 않았음	1	2	3	4	5
6	기타 ( )	1	2	3	4	5

- 3) 현대상선의 2M+HMM협력이 완전한 얼라이언스에 미치지 못한다는 지적이 있습니다. 그렇다면, 2M+HMM 협력기간 3년이 지난 후, 현대상선이 어느 얼라이언스에 합류하는 것이 적당하다고 생각하십니까?

No.	향후 현대상선의 얼라이언스 추진방향	매우 적당 하지 않다	적당 하지 않다	보통 이다	적당 하다	매우 적당 하다
1	2M+HMM에 대등한 파트너로 잔류	1	2	3	4	5
2	중화권 중심 (COSCO)의 오션 얼라이언스에 합류	1	2	3	4	5
3	일본 3사 중심의 디 얼라이언스에 합류	1	2	3	4	5
4	기타 (독립선사와의 제휴 등)	1	2	3	4	5

- 4) 향후 현대상선의 기업형태에 대한 귀하의 견해는 무엇입니까? 해당하는 칸에 V표시 바라며 그 이유를 자유롭게 기술하여 주시기 바랍니다.

No.	향후 현대상선의 기업형태	매우 바람직 하지 않다	바람직 하지 않다	보통 이다	바람직 하다	매우 바람직 하다
1	국유기업형태로 유지되는 것이 바람직하다	1	2	3	4	5
2	민간기업으로 다시 이관되는 것이 바람직하다	1	2	3	4	5
3	[국유+민간] 복합형태의 국민기업으로 발전시키는 것이 바람직하다	1	2	3	4	5
4	외국 글로벌선사와 합병 후 주주로 남는 방안도 고려할 수 있다	1	2	3	4	5

이유 :

- 5) 상기 4)번의 견해에 따라, 향후 3년간(2M+HMM 계약기간) 현대상선에 대한 정부의 지원이 어느 정도까지 추진되어야 한다고 생각하십니까?
- ① 3대 얼라이언스에 대등한 멤버로 참여할 수 있도록, 20,000TEU급 선박의 신조를 지원하는 동시에, 재무적 지원을 통하여 클린 컴퍼니로 변모하도록 하여야 한다.
  - ② 선복과잉의 시기에 신조발주를 자제하면서, 얼라이언스에 참여하기 위한 최소 조건만을 유지하는 전략으로, 추세를 지켜보는 것이 좋다.
  - ③ 시장상황에 스스로 적응하도록 하고, 정부의 간섭이나 지원은 가급적 안하는 게 좋다.
- 6) SM상선이 한진해운의 일부 영업권을 인수하여 컨테이너 서비스를 개시하였습니다. SM상선은 "한진해운의 정기선사업"을 어느 정도 인수한 회사로 평가하십니까?
- ① 영업권만을 인수하여 새로이 신설되는 회사이나, 한진해운의 일부 항로 및 직원을 인수하여 시작한 것이므로, 한진해운의 정신을 이어 받았다. 그러므로, 초기 정착을 위하여 전체적인 지원이 필요하다.
  - ② M&A를 통한 인수이지만, 개별기업의 영업행위이므로 한진해운과 연관을 필요로 하지 않으며, 별도의 지원정책이 필요하지 않다.
- 7) 상기 5)번, 6)번의 응답과 관련하여, 향후 우리나라의 원양 정기선사 정책은 어떻게 하여야 한다고 생각 하십니까?
- ① 한진해운 사태 이전의, 2개 국적 원양선사체제를 재건하여야 한다. (현대상선, SM상선)
  - ② 현대상선과 SM상선의 원양부문을 통합하여 국적 글로벌 기업으로 발전시켜 나가고, 인트라 아시아 항로는 기존 근해선사 간의 협력으로 재편하도록 하여야 한다.

**<3 주제> : 인트라아시아 항로에서 국적 컨테이너선사 간 전략적 제휴**

1) 인트라아시아 항로에서, 국적선사 간 협력체계인 HMM+K2(Korea Together ; SINOKOR+HEUNG-A, KMTC는 가입 논의 중) 컨소시엄을 어느 정도의 "상생 모델"로 평가 하십니까?

- ① 기존의 국적 근해선사 간 공동운항체제에, 국적 원양선사가 합류한 것으로서, 국적선사 간 윈윈전략으로, 대단히 높게 평가한다.
- ② 시장변화에 대한 선제 대응책으로 미흡하며, 매우 낮은 단계의 공동운항 수준에 불과하다. 국적 근해선사 간의 협력분위기에 큰 변화가 없으며, 국적 원양선사의 역할이 크지 않을 것이다.

2) HMM+K2 컨소시엄 결성의 "기대성과"에 대하여 어떻게 생각하십니까.

구분	기대성과	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
서비스적 요인	서비스 빈도 증가	1	2	3	4	5
	서비스 항만 증가	1	2	3	4	5
	서비스 품질 향상	1	2	3	4	5
	항만시설/설비 공동이용	1	2	3	4	5
	기업 인지도 향상	1	2	3	4	5
구분	기대성과	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
비용적 요인	운항비 절감	1	2	3	4	5
	투자비용 절감	1	2	3	4	5
	소식을 제고를 통한 기존 수송능력 향상	1	2	3	4	5
	RISK 회피	1	2	3	4	5
구분	기대성과	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
시장적 요인	신규시장 개척 및 수송량 증대	1	2	3	4	5
	화물집하량 확대	1	2	3	4	5
	시장점유율 증대	1	2	3	4	5
	신규시장에의 신속한 진입	1	2	3	4	5
	마케팅 능력 향상	1	2	3	4	4

구분	기대성과	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
수익적 요인	선복공급과잉의 조절	1	2	3	4	5
	운임협상력 증대	1	2	3	4	5
	매출증대	1	2	3	4	5
구분	기대성과	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
전략적 요인	종합물류기업으로 성장	1	2	3	4	5
	경영노하우 증대	1	2	3	4	5
	경영전략의 세계화	1	2	3	4	5

3) HMM+K2 컨소시엄의 “성공 결정 요인” 중요도에 대하여 귀하의 의견을 말씀해 주세요.

성공결정요인	매우 중요하지 않다	중요하지 않다	보통이다	중요하다	매우 중요하다
컨소시엄 구성의 명확한 목표	1	2	3	4	5
적절한 파트너의 선택	1	2	3	4	5
지속적인 관계의 검토	1	2	3	4	5
합의된 운영절차	1	2	3	4	5
원활한 의사소통 및 협력적 문화	1	2	3	4	5
미래지향적인 자원의 투입 (신규항로 등)	1	2	3	4	5
기대이익의 공정한 분배	1	2	3	4	5
운임안정화 등 과당경쟁 지양	1	2	3	4	5
최고경영자의 의지	1	2	3	4	5
정부의 인트라아시아 항로 정책 및 비전	1	2	3	4	5

4) 국적 인트라아시아 정기선사 간 얼라이언스 또는 컨소시엄 결성 시, 참여하는 멤버 각사에 대한 “시장의 평가”는 어느 정도 상승한다고 보십니까?

- ① 국적선사의 취약점인 지속가능성에 대한 이미지를 제고하여, 화주에게 긍정적인 신호를 줄 것이며, 브랜드 파워가 매우 제고될 것이다.
- ② 멤버 각사의 영업전략이 더 중요하므로 얼라이언스 합류 여부는 그다지 중요치 않으며, 독점적 지위에 대한 견제에 노출될 우려도 있다.

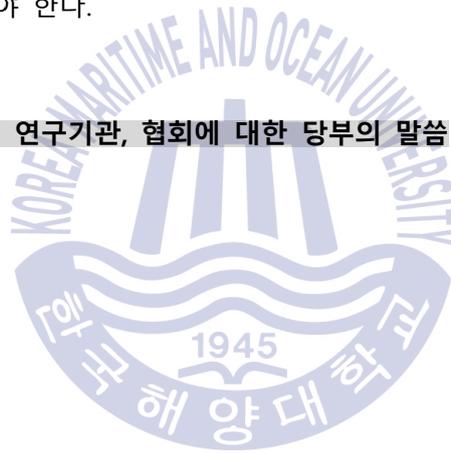
5) 국적 인트라아시아 정기선사의 “협력 정도”가 향후 어떻게 발전되어야 한다고 보십니까?

- ① [1개 국적 원양선사, 1~2개 국적 근해선사] 체제로 재편·통합되거나,

[HMM+K2 컨소시엄, 중소형선사 컨소시엄] 으로 단순화하여 규모의 경제를 실현하여야 한다.

- ② 현행의 협력수준을 유지하되, 한·중·일 항로를 특별항로로 유지하여 소형선사를 보호하는 정책이 지속되어야 한다
- 6) 상기 5)번 질문의 정책을 추진하기 위하여, 우선되어야 할 사항은 무엇입니까?
- ① 해운당국의 명확한 인트라아시아 항로 발전전략이 먼저 수립되어, 국적선사 간 혼선과 불확실성을 최소화하여야 하며, 지속가능성이 있는 회사에 집중적인 지원정책이 이루어져야 한다
  - ② [소유와 경영을 분리]하는 오너십 거버넌스에 대한 개념 전환이 우선되고, 시장자유주의 원칙에 맞기어 자연스러운 통합이 이루어지도록 하여야 한다.

**마무리 : 해운당국 및 연구기관, 협회에 대한 당부의 말씀**



인터뷰에 응하여 주셔서 감사합니다.