

해운 기업 비즈니스 모델과 경쟁우위 분석 연구

A Study on the Shipping Business Model and
Competitive Advantages

2019. 12.

윤희성 | 최건우 | 황수진 | 박동원 | Nikos Nomikos



한국해양수산개발원
KOREA MARITIME INSTITUTE

연구진

윤희성 한국해양수산개발원 해운·물류연구본부 부연구위원
최건우 한국해양수산개발원 해운·물류연구본부 전문연구원
황수진 한국해양수산개발원 해운·물류연구본부 전문연구원
박동원 한국해양수산개발원 해운·물류연구본부 위촉연구원
Nikos Nomikos University of London, UK

보고서 집필 내역

연구책임자

윤희성 연구총괄, 제1장, 제2장 제1절~3절 일부, 제3장 제1절
~2절 일부, 제4장 제1절~3절 일부, 제5장

연구진

최건우 제3장 제1절~2절 일부, 제4장 제1절~3절 일부
황수진 제2장 제1절~3절 일부
박동원 제2장 제1절~3절 일부
Nikos Nomikos 제2장 제1절~3절 일부, 제3장 제1절~2절 일부

※ 순서는 산·학·연·정 순임

발간사

2008년 말 세계금융위기의 영향으로 급격하게 추락한 해운산업은 10년이 넘은 지금에도 건전성을 제대로 회복하지 못하고 있다. 정부가 2018년에 마련한 해운재건 5개년 계획은 무너진 원양 컨테이너 해운의 재건에 초점을 맞추고 있다. 그 결과 적어도 규모의 경제 측면에서 일류선사를 추격하고 재편된 얼라이언스의 정규 멤버로서 전열을 정비하는 영역에서는 성과를 내고 있다.

원양정기선 해운의 안정화를 전제로 이제 해운산업에 대하여 다음 단계를 생각해 볼 때다. 원양 컨테이너 해운이 재건되면 만족할만한 해운의 미래상을 갖게 되는 것일까? 그게 아니라면 우리나라가 지향하는 해운의 모습은 과연 어떤 모습인가? 다양한 형태를 가지고 있는 해운은 각기 다른 역량을 필요로 하는데 우리는 어떤 역량을 중점적으로 강화해 나갈 것인가?

이번에 진행된 해운업 모델과 모델별 경쟁우위요소에 대한 연구는 이러한 질문들에 대한 답을 얻는 과정에서 중요한 의미를 가진다. 무엇보다도 지금까지 미진했던 사업모델의 분류에 중점을 두었다. 기존에 화물이나 선형을 중심으로 단순하게 구분하던 것에서 벗어나 선박의 소유, 화물수송, 노출이라는 세 가지 속성을 기준으로 해운업의 다양한 형태를 체계적으로 분류하였다. 이에 대한 국내의 사례는 물론 해외의 사례들도 런던대학교 카스 비즈니스 스쿨과의 협력연구로 파악하였다.

다음 단계로 사업모델별로 필요한 경쟁우위요소가 다를 수 있음에 착안하여 각각의 모델이 어떠한 경쟁우위요소를 필요로 하는지 업계 전문가를 대상으로 한 설문문을 통해 파악하고 분석하였다. 이러한 분석은 향후 역량강화방안 연구의 토대가 될 것이다.

이 연구는 원양정기선 해운의 재건이라는 발등의 불을 끈 이후의 방향성을 제시하는 측면에서 정책적인 의미가 있다. 또한 산업 측면에서는 정기선 산업이 물류통합자(logistics integrator)로 새롭게 정의되는 상황에 우리가 어떻게 대응할 것인가에 대한 인사이트를 줄 것으로 생각된다. 이 연구가 심도 있는 모델별 경쟁력 제고방안에 대한 연구로 이어져 우리나라 해운의 미래상 정립과 경쟁력 강화를 이끌어낼 것을 기대한다.

2019년 12월
한국해양수산개발원
원장 장영태

목차

❖ 요약 · i

❖ Executive Summary · vii

제 1 장 서 론 · 1

제1절 연구의 배경 및 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
제2절 연구 내용 및 방법	3
1. 연구 범위 및 주요 내용	3
2. 연구 방법	4

제 2 장 해운기업 비즈니스 모델 · 7

제1절 해운기업 비즈니스 모델 개요	7
1. 기존의 분류	7
2. 속성기반의 비즈니스 모델 분류	8
3. 모델 분류 기준	10
제2절 해운 비즈니스 모델별 정의 및 속성	15
1. 일반수송선사	15
2. 비노출형 수송선사	20
3. 일반운영선사	24
4. 비노출형 운영선사	30

5. 일반선주	34
6. 금융선주	38
7. 투기적 운임거래자	41
제3절 우리나라 해운기업 비즈니스 모델의 변화	44

제 3 장	해운기업 비즈니스 모델별 경쟁우위요소 · 51
제1절 해운기업 비즈니스 모델별 경쟁요소 선정	51
1. 해운업 경쟁력에 대한 선행연구	52
2. 비즈니스 모델 캔버스	58
제2절 해운기업 비즈니스 모델별 경쟁우위요소 분석	66
1. 중요 경쟁우위요소 도출	66
2. 해운기업 비즈니스 모델 핵심 경쟁우위요소 중요도	69
3. 소결	79

제 4 장	해운 비즈니스 모델 핵심 경쟁우위요소 강화방안 · 81
제1절 자본구조 및 자금조달(규모, 금리)	82
1. 현황	82
2. 강화방안	84
제2절 시장 분석/예측 및 시장리스크 관리	85
1. 현황	85
2. 강화방안	87
제3절 법률/계약관리 및 운항전문성	88
1. 현황	88
2. 강화방안	89

제 5 장	결론 및 정책제언 · 91
--------------	-----------------------

제1절 결론	91
제2절 정책제언	93
제3절 향후 연구과제	97

❖	참고문헌 · 99
----------	------------------

표 목차

❖	
〈표 2-1〉 기존의 해운사업 분류	7
〈표 2-2〉 비즈니스 모델의 속성	9
〈표 2-3〉 일반수송선사 모델 종합	15
〈표 2-4〉 일반수송선사의 Freight Trading Mix	16
〈표 2-5〉 비노출형 수송선사 모델 종합	20
〈표 2-6〉 비노출형 수송선사의 Freight Trading Mix	21
〈표 2-7〉 비노출형 수송선사 사업모델 예시(H-Line)	22
〈표 2-8〉 일반운영선사 모델 종합	25
〈표 2-9〉 일반운영선사의 Freight Trading Mix	26
〈표 2-10〉 벌크 일반운영선사 모델의 대표적 사례	27
〈표 2-12〉 비노출형 운영선사의 Freight Trading Mix	31
〈표 2-13〉 비노출형 운영선사의 대표적 사례	33
〈표 2-14〉 일반선주 모델 종합	34
〈표 2-15〉 일반선주의 Freight Trading Mix	36
〈표 2-16〉 금융선주모델 종합	39
〈표 2-17〉 금융선주의 Freight Trading Mix	39
〈표 2-18〉 투기적 운임거래자 모델 종합	41
〈표 2-19〉 투기적 운임거래자의 Freight Trading Mix	42
〈표 3-1〉 해운산업의 국제경쟁력 결정요인	54
〈표 3-2〉 컨테이너 선사 자원에 따른 만족도	55
〈표 3-3〉 해운기업의 경쟁력 결정요인의 통합적 구성	56
〈표 3-4〉 해운기업의 경쟁력에 영향을 미치는 경영자원의 중요도	57
〈표 3-5〉 비즈니스 모델 캔버스의 아홉 가지 블록 정의	59
〈표 3-6〉 일반수송선사 비즈니스 모델 캔버스	63

〈표 3-7〉 비노출형 수송선사 비즈니스 모델 캔버스	63
〈표 3-8〉 일반운영선사 비즈니스 모델 캔버스	64
〈표 3-9〉 일반선주 비즈니스 모델 캔버스	64
〈표 3-10〉 금융선주 비즈니스 모델 캔버스	65
〈표 3-11〉 투기적 운임거래자 비즈니스 모델 캔버스	65
〈표 3-12〉 해운업 경쟁우위요소와 선행연구	67
〈표 3-13〉 설문조사 개요	69
〈표 3-14〉 핵심 경쟁우위요소 변경	71
〈표 3-15〉 해운기업 비즈니스 모델별 핵심 경쟁요소 설문조사 결과	78
〈표 4-1〉 세계 주요 선사의 채권금리	83

그림 목차



〈그림 1-1〉 연구 프로세스	5
〈그림 2-1〉 속성기반 비즈니스 모델	9
〈그림 2-2〉 케이프선의 시장위험과 노출	14
〈그림 2-3〉 아드모어사의 화물 처리량	19
〈그림 2-4〉 H-line의 조직도	23
〈그림 2-5〉 팬오션의 조직도	24
〈그림 2-6〉 Pacific Basin의 주요 선대와 화종	28
〈그림 2-7〉 Pacific Basin의 전략	29
〈그림 2-8〉 Western Bulk 운영선대	30
〈그림 2-9〉 현대글로벌비스 벌크 운영선대 추이	33
〈그림 2-10〉 다이아나 쉬핑 선대 운영 현황	37
〈그림 2-11〉 해운 비즈니스 모델 분류(4분위)	44
〈그림 2-12〉 국적선사 해운사업 유형(2000년)	45
〈그림 2-13〉 국적선사 해운사업 유형(2005년)	46
〈그림 2-14〉 국적선사 해운사업 유형(2008년)	47
〈그림 2-15〉 국적선사 해운사업 유형(2014년)	48
〈그림 2-16〉 국적선사 해운사업 유형(2018년)	49
〈그림 3-1〉 기업의 핵심역량 구성요소	53
〈그림 3-2〉 해운기업 경영성과에 영향을 미치는 PLS 구조모델	58
〈그림 3-3〉 비즈니스 모델 캔버스의 구성	59
〈그림 3-4〉 해운업 핵심 요소	67
〈그림 3-5〉 해운업 모델별 중요도 결과	70
〈그림 3-6〉 일반수송선사 핵심 경쟁우위요소 중요도	72
〈그림 3-7〉 비노5출형 수송선사 핵심 경쟁우위요소 중요도	73

〈그림 3-8〉 일반운영선사 핵심 경쟁우위요소 중요도	74
〈그림 3-9〉 비노출형 운영선사 핵심 경쟁우위요소 중요도	75
〈그림 3-10〉 일반선주 핵심 경쟁우위요소 중요도	76
〈그림 3-11〉 금융선주 핵심 경쟁우위요소 중요도	77
〈그림 3-12〉 투기적 운임거래자 핵심 경쟁우위요소 중요도	78
〈그림 4-1〉 국적선사 재무지표	82

요약

해운 기업 비즈니스 모델과 경쟁우위 분석 연구

1. 연구의 목적

- ▶ 본 연구는 궁극적으로 해운기업의 생존 및 발전전략을 지원하고 정부정책의 효과성을 제고하기 위해 해운 비즈니스 모델 분류체계의 설계, 모델별 경쟁우위요소의 도출, 경쟁력 강화방안을 제시하고자 함

2. 연구의 방법 및 특징

1) 연구방법

연구흐름	세부내용	연구방법	업무분장
↓	↓	↓	
연구의 개요	• 연구 개요, 내용 및 연구 차별성	• 선행연구 검토	KMI
↓	↓	↓	

연구흐름	세부내용	연구방법	업무분장
해운비즈니스 모델 분류	• 기존 해운 비즈니스 모델 분류 체계 검토 • 새로운 비즈니스 모델 분류 기준 도출 및 분류 - 수송능력 확보방법, 해운계약의 형태, 시장 노출에 따른 일곱 가지 모델 제시	• 문헌조사 • 전문가 인터뷰 • 해외사례 조사	KMI
↓	↓	↓	
국내외 사례	• 국내사례 - 국적선사 재무제표 분석 • 해외사례 조사	• 선사 내부자료 • 전문가 자문	KMI, Nikos Nomikos
↓	↓	↓	
해운기업 모델별 경쟁우위요소 도출	• 해운기업 경영성과에 미치는 요인 분석 - 인과지도를 통한 요인 간 영향 분석 • 해운기업 비즈니스 모델 핵심요소 중요도 분석 - 해운사업 모델에 대한 중요도 - 모델별 경쟁우위요소에 대한 중요도	• 문헌조사 • 경영분석틀 (비즈니스캔버스) • 전문가 자문 • 설문조사	KMI
↓	↓	↓	
해운기업 비즈니스 모델 핵심 경쟁우위요소 강화방안	• 국적 선사들의 현황과 강화방안 도출 - 시장분석 및 리스크 관리 방안 - 자본구조 및 자금조달 방안 - 법률/계약 관리 및 운항 전문성 강화 방안	• 전문가자문	KMI
↓	↓	↓	
결론 및 정책제언	• 결론 • 정책제언	-	KMI

자료: 저자 작성

2) 연구의 특징

- ▶ 본 연구는 기존의 해운 비즈니스 모델인 선종별 분류체계에서 벗어나 새로운 모델 분류 기준을 제시하였으며 우리나라 선사들에 적용하여 해운 비즈니스모델의 변화 추이를 분석한 연구임

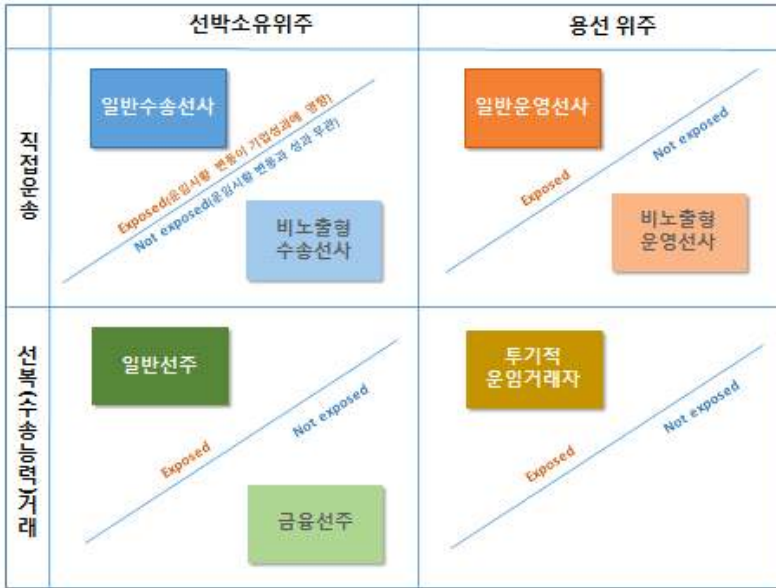
- ▶ 특히, 화물 중심의 해운 비즈니스 모델에서 벗어나 선주모델, 운임 거래모델을 포함한 다양한 모델을 제시하여 우리나라 장기해운발전 모델 육성을 위한 기초 틀을 제공했다는 점에 연구 의의가 있음
- ▶ 한국해양수산개발원과 런던대학교 CASS Business School의 Nikos Nomikos 교수와 공동연구를 실시하여 해외 해운 비즈니스 모델 사례를 분석하여 국적 선사들이 나아가야 할 방향을 제시함
- ▶ 이 연구는 해운기업 비즈니스 모델에 대한 핵심 경쟁우위요소를 전문가 설문조사를 통해 도출하고 이를 강화할 수 있는 방안을 제시하여 국적 선사의 장기 발전방향과 경쟁력 제고에 기여 가능함

3. 연구 결과

1) 연구 결과 요약

- ▶ 기존 해운기업 분류체계인 운항서비스(정기선, 부정기선) 또는 운항 화물(컨테이너/벌크/탱커)에서 벗어나 수송능력 확보, 해운계약 형태, 시장노출을 기준으로 총 일곱 가지 해운 비즈니스 모델을 설계함
 - 예로 일반수송선사모델은 선박소유, 화물운송에 직접 참여하며 시황에 노출된 사업모델로 화물운송시장에 참여하는 컨테이너 선사들이 동 모델에 포함됨

〈그림 1〉 속성 기반 비즈니스 모델



- ▶ 해운 비즈니스 모델 핵심 경쟁요소를 세분화하기 위해 선행연구와 함께 '비즈니스 모델 캔버스'를 활용하여 가치(Value)를 창출하기 위한 핵심활동과 자원이 무엇인지를 구체화하여 핵심 경쟁우위요소 18개(공통요소 5개, 기능요소 13개)를 도출함

- 다섯 가지 공통요소는 사업, 자본구조, 거버넌스, 기업문화, 글로벌 역량이며, 열세 가지 기능별 요소는 전략적 제휴, 법률/계약관리, 평판/브랜드, 시장리스크 관리, 시장분석/예측, 전후방모드 통제, 자금조달, 해사기술, 운항 전문성, 운영 IT, 가격결정능력, 세일즈, 고객관리임

- ▶ 분류된 일곱 가지 해운 비즈니스 모델 중요도 조사 결과 수송선사, 선주모델, 운영선사모델 순으로 조사됨

- ▶ 일곱 가지 해운 비즈니스 모델의 중요도와 모델별 핵심 경쟁우위요소를 도출함
 - 분류된 일곱 가지 해운 비즈니스 모델 중요도 조사 결과 수송선사, 선주모델, 운영선사모델 순으로 조사됨
 - 모델별 핵심 경쟁우위요소는 일반수송선사는 사업구조, 노출형 수송선사는 자금구조/조달, 일반운영선사는 시장리스크 관리, 비노출형 운영선사는 글로벌 역량 및 영업, 선주모델은 자본구조가 가장 중요한 요소로 분석됨

2) 정책대안 제시내용 및 정책화 활동

- ▶ 연구결과를 바탕으로 해운비즈니스 모델별 경쟁력 강화를 위한 정책제언을 살펴보면 다음과 같음
- ▶ 첫째, 해운기업의 자본구조를 강화하기 위한 해운 분야에 전문성을 갖춘 상업금융기관 육성과 함께 사모펀드(PEF)가 해운기업에 장기투자할 수 있도록 투자자에 대한 세제혜택 마련을 제안함
 - 그 외 선박운영과 소유를 분리하여 투자와 시장위험의 분산을 도모할 수 있도록 운영선사와 선주를 나눠서 육성하는 방안도 촉구함
- ▶ 둘째, 해운 시황 예측과 시장위험 강화를 위해 정부 프로젝트로 표준시스템 개발·보급을 제안했으며 국책연구기관을 통해 공적역량 확보가 수반되어야 함
- ▶ 셋째, 해운기업의 법률·계약 관리 능력을 향상하기 위해 공공기관 산하의 '해운전문역량 지원센터' 설립을 제안함

- 동 기관은 법률자문과 화물지식 교육, 전문자료 번역 등을 지원하며 이를 위해 퇴직실무전문가, 영국변호사 등으로 구성하면 조기퇴직인력에 대한 고용안정성 제고도 기여할 것으로 기대됨

3) 정책적 기여 등 기대효과

- ▶ 본 연구는 해운비즈니스 모델을 체계적으로 분류하고 모델별 경쟁우위요소를 도출하여 우리나라 해운의 미래상을 모델별로 도출하고, 미래의 목표를 달성하기 위한 정책을 구체화하는 데 기여함
 - 2018년 발표된 ‘해운재건 5개년 계획’이나 해운산업 장기발전계획에서 보듯이 지금까지의 해운정책에 있어 해운업의 속성에 따른 사업모델 분류가 되지 않음
- ▶ 기업은 기업이 속한 사업영역에서 경쟁우위를 확보하고 이를 바탕으로 안정성과 성장성을 확보하는 데 주력하는데 사업모델에 대한 정확한 이해는 기업 자신의 강점과 약점을 정확하게 파악하게 하여 경쟁력 향상에 도움을 줄 것으로 예상

EXECUTIVE SUMMARY

A Study on Shipping Business Models and Competitiveness Advantages

1. Purpose

- The purpose of this study is to present the design of the classification system for shipping business models and to extract competitive advantage factors as well as measures to reinforce competitiveness. In doing so, this study ultimately aims to support the survival and development strategies of shipping companies, while enhancing the effectiveness of government policies.

2. Methodology and Feature

1) Methodology

Research flow	Detailed contents	Methods	Job assignment
↓	↓	↓	
Overview	Research overview Differentiating contents	Review of preceding studies	KMI
↓	↓	↓	
Classification of shipping business models	Review of existing classification systems of shipping business models Extract and apply a new criteria for business model classification – Present 7 models following the methods of securing transportation capability, type of shipping contracts and market exposure	Literature re-view Interview with experts Analysis of foreign cases	KMI
↓	↓	↓	
Domestic and foreign cases	Domestic cases – Analyze financial statements of national flag carriers	Internal data of shipping companies Consultation with experts	KMI, Nikos Nomikos
	Analysis of foreign cases		
↓	↓	↓	
Extracting competitiveness advantage factors by shipping business model	Analyze factors affecting the business performance of shipping companies – Analyze the impact between factors based on causal loop map	Literature re-view Management analysis tool (Business Canvas) Consultation with experts Survey	KMI

	Importance analysis on core factors of shipping business models - Importance of shipping business models - Importance of competitiveness advantage factors by model		
⇓	↓	↓	
Measures to strengthen core competitiveness advantage factors of shipping business models	Identify the present status of national flag carriers and extract strengthening measures - Market analysis and risk management measures - Capital structure and financing measures - Legal/contractual management and measures to strengthen operational expertise	Consultation with experts	KMI
⇓	↓	↓	
Conclusion and policy suggestions	Conclusion Policy suggestions	-	KMI

자료: Written by authors

2) Feature

- ▶ Moving away from the existing classification system by ship type, this study presents new standards for classifying shipping business models. Furthermore, the study applied the new classification system to Korean shipping companies to analyze the changing trends of shipping business models.
- ▶ To be specific, various types of models were suggested including the ‘Shipowner Model’ and the ‘Freight Trader Model’, while departing from a cargo-based shipping business models. Therefore, this study bears its significance by providing a basic

framework for promoting the long-term development of the Korean shipping industry.

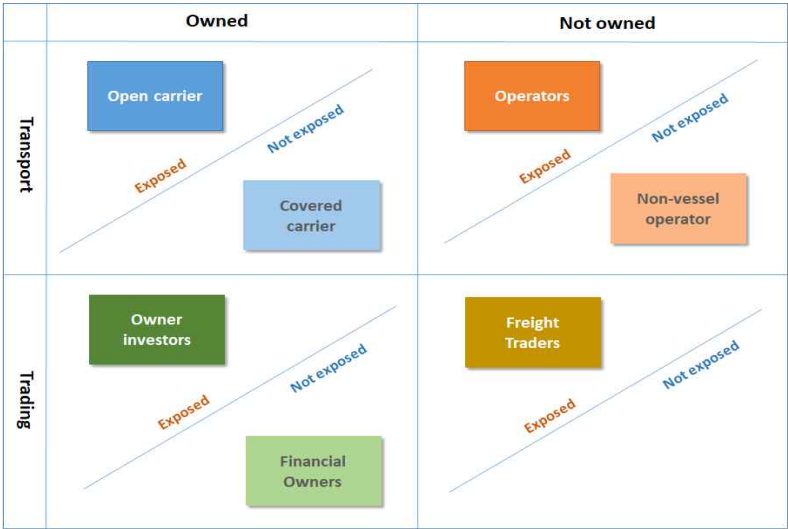
- ▶ Several cases of foreign business models were analyzed with joint research between Korea Maritime Institute and Professor Nikos Nomikos of the Cass Business School, University of London to suggest strategic directions for Korean carriers.
- ▶ This study intends to extract the core factors contributing to competitive advantages of shipping business models through expert survey, and present measures to strengthen them. In doing so, it will contribute to establishing a long-term direction for the development of Korean shipping while boosting their competitiveness.

3. Results

1) Summary

- ▶ Moving away from existing classification systems based on shipping services (liner shipping, tramp shipping) or cargo (container/bulk/tanker), this study designs 7 shipping business models under the following criteria: securing shipping capacity, type of shipping contracts and market exposure.
- ▶ For instance, the General Carrier Model is a model to which businesses directly participate in ship ownership and cargo transportation, while being exposed to market changes. This model includes container-shipping liners that are participating in the cargo transportation market.

Attribute Based Shipping Business Model



자료: Written by authors

- ▶ The ‘Business Model Canvas’ tool was utilized to specify core elements of competitive advantages for shipping business models. Through this endeavor, the study extracted 18 core factors of competitive advantages (5 common factors/13 functional factors) by specifically identifying core activities and resources for creating values.
- The five common factors include business structure, capital structure, governance, corporate culture, and global capability. In addition, 13 functional factors are strategic alliance, legal /contractual management, reputation/brand, market risk management, market analysis/forecasting, controlling the front and back end modes, financing, maritime technology, navigational expertise, operation IT, pricing, sales and customer management.

- ▶ The study derived the relative importance of seven shipping business models as well as core factors of competitive advantages per model.
 - According to the results of the importance analysis of the seven shipping business models classified by this study, the importance follows in the order of carrier model, shipowner model, and operator model.
 - In regards to core factors of competitive advantages per model, the general carrier model³ considers business structure as a core factor, while the exposed carrier model considers capital structure/ financing as core factors. Market risk management was analyzed to be important to general operator model, and the non-exposed carrier model considers global capacity and sales as core factors for gaining competitive advantages. In addition, the shipowner model considers capital structure as an important factor.

2) Policy suggestions and relevant activities

- ▶ Based on the results, the study presents policy suggestions as follows to strengthen the competitiveness by shipping business model:
- ▶ First, it is necessary to foster commercial financial institutions equipped with expertise in the maritime sector in order to reinforce the capital structure of shipping companies. In addition, relevant authorities should come up with tax benefits for investors to allow private equity funds (PEF) to make long-term investments to shipping companies.

- Another measure is to nurture operators and shipowners by separating the ownership and operation of vessels to diversify the market risk as well as investment risk.
- ▶ Second, the study proposes a government project for the development and distribution of a standard system to strengthen the forecasting ability and response to market risks. In this process, public research institutions should serve their role by offering capacity.
- ▶ Third, the establishment of the 'Maritime Expertise Support Center' is suggested as an affiliate organization to a public institution in an effort to boost the legal and contractual management of shipping companies.
- The center may provide legal consultation, education on cargo knowledge and translation of professional materials. For these purposes, retired experts and English lawyers can be utilized. This, in turn, may improve the employment stability of early retirees.

3) Expected benefits including policy contribution

- ▶ This study contributes to a systematic classification of shipping business models, extracting competitive advantage factors by model, providing future prospects of the national shipping industry and specifying policies to achieve future goals.
- As illustrated in the '5-Year Plan for the Reconstruction of the Shipping Industry', and the 'Long-term Development Plan for the Shipping Industry', shipping policies have not classified business models reflecting the attributes of the shipping business.

-
- ▶ Companies are concentrating on securing competitive advantages in each business area to acquire stability and growth. In this process, understanding of business models allows companies to correctly identify their strengths and weaknesses, contributing to boosting competitiveness.

제 1 장

서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

2000년대 초반 중국경제의 급성장으로 해상물동량이 큰 폭으로 증가하였다. 컨테이너 물동량은 2000~2005년까지 연평균 9.5% 이상 증가하였고 이에 맞춰 선대도 10.2% 증가하여 균형을 이루었으며 운임 또한 손익분기점을 크게 상회하는 수준이었다. 하지만 2005년 이후에도 지속된 신조 발주로 공급량은 연평균 10% 이상 증가하여 운임 하락세가 지속되고 있다. 컨테이너 기준 2000년부터 2018년까지 물동량은 197.9% 증가한 데 반해 선대는 366.4% 증가하여 공급과잉이 지속되고 있다.¹⁾

1) 클락슨(Shipping Intelligence Network), www.sin.clarksons.net

공급과잉에 의한 시황하락으로 전 세계의 많은 해운기업이 수익성 악화로 존폐의 위기에 몰렸으며, 한 기업의 도산이 다른 기업에 영향을 미치는 연쇄적 파급효과로 해운산업 전체가 위기의 국면을 맞게 되었다. 우리나라 해운산업도 제1의 국적 컨테이너 선사인 한진해운을 비롯하여 많은 해운기업들이 파산했으며, 현재 운영 중인 해운기업들도 재무적으로 취약하여 작은 시장의 충격에도 지속가능성(sustainability)을 위협받는 위기 국면에 처해 있다.

취약한 해운산업의 재건을 위한 정책적 노력으로 정부는 2018년 4월 해운재건 5개년 계획을 발표하였다. 안정적 화물확보, 경쟁력 있는 선박확충, 선사 경영안정을 통해 세계 5위 수준의 경쟁력 회복을 도모하는 재건 계획 실행으로 현대상선의 신조선에 대한 금융지원이 이루어지는 등 유의미한 변화가 진행되고 있다. 정기선 사업을 대상으로 한 불황기 투자 측면에서의 개선은 큰 진전을 이루었고 2020년 4월부터는 ‘디 얼라이언스’에 정식회원으로 가입하는 가시적인 성과도 이루었지만 선화주 상생이나 구조조정 측면에서는 아직 많은 과제를 안고 있다.

지금까지 정부정책의 관점은 해운을 정기선과 부정기선으로 대별하는 것에 기반을 두고 있다. 하지만 해운의 성장이 다양한 분야에서 이루어질 수 있으므로 해운 비즈니스 모델 다양성에 대한 인지가 필요하다. 예를 들어 덴마크, 프랑스, 스위스 등 유럽은 정기선 위주의 해운기업에 주력하고 있고, 그리스는 선주업에 초점을 맞추고 있다. 우리나라와 일본에서는 전통적으로 종합해운업 형태의 해운이 중심이 되어왔다.

또한 시황과는 별도로 정기선 분야에서는 오랫동안 정기선 사업을 지배해 온 선박대형화의 효과가 체감하여 한계에 다다른 것과, 4차

산업혁명의 진행이 사업의 패러다임을 바꾸어 가는 것이 관찰된다. 정기선 사업이 기존의 ‘선대 운전자’에서 ‘물류통합자’로 이행할 경우 현재 정기선, 부정기선으로 구분되는 해운산업에 대한 사업모델 측면의 재검토가 필요한 시점이다.

2. 연구의 목적

이 연구는 궁극적으로 기업의 생존 및 발전전략을 지원하고 정부 정책의 효과성을 제고하기 위해 해운기업 비즈니스 모델 분류체계를 설계하고 이에 따른 모델별 경쟁우위요소를 도출하는 데 목적이 있다. 또한 핵심 경쟁우위요소에 대한 경쟁력 강화방안을 제시한다.

제2절 연구 내용 및 방법

1. 연구 범위 및 주요 내용

서론과 결론을 제외하고 이 연구는 크게 세 부분으로 구성된다. 2장에서는 사업모델을 분류하기 위한 기준을 도출하고 그에 따라 체계적인 모델분류가 이루어진다. 그렇게 하여 도출된 일곱 가지 모델에 대하여 전 세계적인 기업 사례를 파악하는 것이 2장의 내용이다.

3장에서는 해운업의 종적, 횡적 기능을 기반으로 경쟁우위요소를 포괄적으로 도출한다. 그렇게 도출된 경쟁우위요소를 모델별로 할당하여 모델별 중요도를 파악하게 된다.

4장에서는 사업모델별 경쟁력 강화방안을 제시한다. 다양한 모델에 대하여 깊이 있고 구체적인 강화방안을 제시하는 것은 이 연구의

범주를 넘지만 중요 경쟁우위요소에 대하여 산학전문가 인터뷰를 통하여 정부나 기업이 활용할 수 있는 경쟁력 강화의 방향성이 제시된다. 심층적인 연구는 모델별 경쟁력 강화방안에 대한 후속연구에서 다루어지게 될 것이다.

2. 연구 방법

해운기업 비즈니스 모델 분류는 기존 문헌 연구를 통해 진행되었다. 일반적인 해운업 유형 분류는 해운법상의 분류와 실무상의 분류로 나누어 볼 수 있는데 실무상의 분류는 대부분의 해운 교과서에서 다루고 있다. 사업유형 분류 현황을 파악하고 기존 분류의 문제점을 적시하기 위하여 문헌을 검토하였다.

비즈니스 모델 분류기준의 설정은 해운업에 대한 직관적 접근을 필요로 하므로 전문가 인터뷰를 활용한다. 분류기준은 피상적인 현상보다는 내재된 속성으로 이루어져야 누락과 중복 없이 정의될 수 있으므로 인터뷰를 통하여 속성을 파악하는 데 초점을 맞추었다. 국내에서는 업계전문가와 학계의 의견이 반영되었고 해외에서는 런던 대학교의 Nomikos 교수를 통해 의견수렴을 진행하였다.

해운 비즈니스 모델을 포함한 해운산업의 전반적인 경쟁우위요소를 도출하기 위해 ‘비즈니스 모델 캔버스’와 시스템 다이내믹스의 ‘인과지도’를 활용하였다. 도출된 핵심 경쟁우위요소의 항목과 해운 비즈니스 모델을 연계하는 데는 설문조사가 활용되었다.

경쟁력 강화방안을 모델별로 구체적으로 제시하는 것은 방대한 연구를 필요로 하기 때문에 이번 연구에서는 설문조사 결과 응답자가 생각하는 중요한 요소에 대해서만 경쟁력 강화방안을 제시한다.

〈그림 1-1〉 연구 프로세스



자료: 저자작성

제 2 장

해운기업 비즈니스 모델

제1절 해운기업 비즈니스 모델 개요

1. 기존의 분류

기존 분류의 자세한 사항은 부록에서 설명하였다. 기존의 문헌연구를 통해 취합된 내용을 살펴보면 다음과 같다.

〈표 2-1〉 기존의 해운사업 분류

	사업분류 기준	내용
Martin Stopford (2015)	운송화물	• 세계교역을 벌크화물, 특수화물, 일반화물로 구분하여 각기 벌크선 해운, 특수선 해운, 정기선 해운으로 구분함 • 화물을 소유하고 있는 화주는 사선을 통해 화물을 직접 수송하기도 하며, 선주로부터 용선하여 총당하기도 함
Alan Branch, Edward(2007)	정시성	• 정시성 여부에 따라 정기선 해운(liner shipping)과 부정기선 해운(tramp shipping)으로 구분함

	사업분류 기준	내용
류동근 외(2009)		• 정기선 해운은 정해진 항로에 정해진 스케줄로 미리 공표된 운임요율을 적용하여 운송서비스가 이루어지는 형태를 말함²⁾ • 부정기선 해운은 항로나 취항 일정이 정해져 있지 않고 특정 화주의 운송 수요에 따른 계약에 의하여 화주가 요구하는 시기와 항로에 선박을 제공하여 화물을 운송하는 형태를 말함³⁾
정봉민(2015)	서비스 범위 및 내용	• 서비스 범위에 따라 세 가지 유형으로 구분함 • 서비스 범위가 항만에서 항만까지로 제한되는 효율적·집중적 오퍼레이터(Efficient/focused operators), 문전에서 문전까지 서비스를 제공하는 풀 서비스 컨테이너선사(Full-service container shipping lines), 상품 디자인부터 최종 배송까지 공급사슬 전반에 걸치는 서비스 제공기업(Integrated supply chain service providers)으로 구분함⁴⁾

2. 속성기반의 비즈니스 모델 분류

일반적으로 해운업의 비즈니스 모델은 운항서비스(정기선, 부정기선), 운항화물(컨테이너, 벌크, 탱커 등)을 기준으로 정의하는 경우가 대부분이었다. 또한 많은 연구자 및 기업이 해운기업의 위험관리의 중요성에 대해 강조하고 있음에도 불구하고, 본 특성을 고려한 비즈니스 모델을 종합적으로 다룬 연구는 거의 이루어지고 있지 않다.⁵⁾⁶⁾

2) 류동근 외(2009), 『해운기업 경영론』, 박영사, p. 79 재인용.

3) 정봉민(2015), 『해운경제학』, 블루&노트, p. 74.

4) 정봉민(2015), 『해운경제학』, 블루&노트, p. 84.

5) Alizadeh and Nomikos(2009), *Shipping Derivatives and Risk Management*, p. 3.

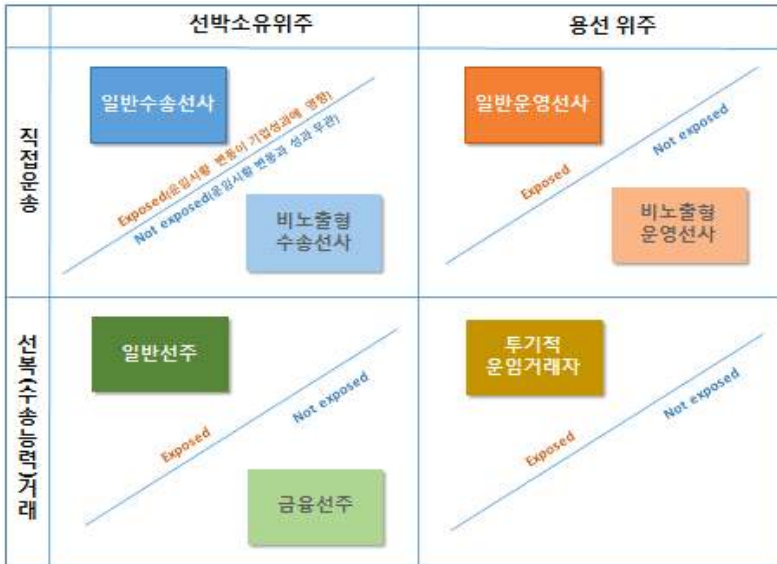
6) 정우영 외(2012), 『해양금융의 이해와 실무』, 한국금융연수원 도서출판부, p. 127.

본 보고서는 위에서 개별적으로 언급된 비즈니스 모델의 특성을 종합적으로 고려하여 새로운 관점에서 해운산업의 비즈니스 모델을 살펴볼 수 있는 방법을 제시하고자 한다. 비즈니스 모델을 정의하기 위해 수송능력 확보형태, 해운계약 형태, 시장 노출의 정도를 해운 비즈니스의 세 가지 특성으로 보고, 이를 기준으로 일곱 가지 형태의 비즈니스 모델을 제시하였다.

〈표 2-2〉 비즈니스 모델의 속성

수송능력확보형태		해운계약 형태		시장 노출 여부		사업모델
Owned	Not owned	사용계약	수송계약	Open	Covered	
• 사선	• 용선	T/C	V/C	기업의 성과가 운임시장의 변동과 직결	기업의 성과와 운임시장의 변동이 무관	
		TCT				
		BBC	COA			

〈그림 2-1〉 속성기반 비즈니스 모델



자료: 저자작성

3. 모델 분류 기준

본 장에서는 해운 비즈니스 모델 분류의 기준이 되는 속성에 대해 설명하고자 한다. 비즈니스 모델을 분류하는 기준은 수송능력의 확보형태, 해운계약 형태, 시장 노출 여부이다.

1) 수송능력의 확보형태

수송이란 화물을 원하는 목적지까지 이동하는 행위를 말하며, 첫 번째 기준인 수송능력의 확보란 해운기업이 화물을 실어 나르기 위한 공간을 확보하는 것을 말한다.

(1) 선박소유

해운기업이 신조선 발주, 중고선 매입을 통해 자산의 형태로 선박을 직접 소유함으로써 수송능력을 확보하는 것을 선박 소유라고 한다.

선박을 소유한 기업을 선주라고 하며 선주는 소유선을 활용해 다양한 형태의 비즈니스를 추진할 수 있다. 선박 거래를 통해 매매 시점과 매각 시점 간의 선가 차이를 통해 이윤을 얻거나, 사용계약 체결을 통해 용선료(hire)를 받을 수 있으며, 화물에 대한 수송계약을 체결해 수송량에 비례하는 운임(freight)을 받음으로써 기업의 수익을 창출할 수 있다.

해운기업이 선박을 소유할 경우 장기적으로 안정적인 선대를 유지할 수 있어 화주에게 안정적인 수송서비스 제공이 가능해진다. 또한 선박 구입에 자기자본이 활용된 경우 운임 하락기에도 상대적으로 양호한 현금 흐름을 갖게 된다. 반면 선박은 고가이기 때문에 해운기업은 선박금융의 형태로 타인의 자본을 활용해 선박확보 자금을 조달

하게 된다. 따라서 해운기업이 대출받은 금액이 크면 클수록 상환의 무로 인해 해운시황에 유연하게 대처하기 어려워질 수 있으며, 불황기에는 해운기업이 원리금 상환의 어려움으로 도산할 수 있는 가능성을 배제하기 어렵다.⁷⁾

(2) 선박용선

해운기업이 선박을 직접 소유하는 것이 아닌 선주에게 선박을 빌려 수송능력을 확보하는 것을 용선(傭船, chartering)이라고 한다. 선주는 선박을 소유하지 않은 기업에 선체용선계약(BBC)이나 기간용선(time charter)으로 선박을 빌려주고, 이에 대해 용선료를 지급받게 된다. 여기에서 선박을 소유한 기업을 선주라고 하며 선주에게 대선을 받는 자를 용선자라 한다.

해운기업이 용선의 형태로 선박을 확보하게 되면 물량 증가 또는 감소에 맞춰 선박 확보가 가능하게 된다. 또한 용선료가 낮은 시점에 장기간 선박을 대선하게 되면 수익력을 높일 수 있다.⁸⁾

2) 해운계약의 형태

학문적인 구분은 아니나 해운계약에는 타인이 선박을 사용하도록 하는 ‘사용계약’과 해운회사가 사용하면서 타인의 화물을 수송하는 ‘수송계약’이 있다.

사용계약 중 선원이 승선하지 않고 선박의 유지보수 책임이 선주에게 있는 계약, 즉 선체만 타인이 사용하도록 빌려주는 계약이 선체용선계약(bareboat charter)이고 선박에 선원을 승선시키고 유지·

7) 전형진 외(2017), 『우리나라 해운금융의 한계 및 발전방향』, p. 28.

8) 더벨 홈페이지(검색일: 2019. 7. 10).

보수를 선주가 담당함으로써 가동 가능한 상태의 선박을 빌려주는 계약이 기간용선(time charter)이다.

두 계약 모두 기간을 단위로 용선료(hire)가 부과되므로 용선료는 1일을 기준으로 일할로 계산된다. 기간용선 중 기간이 특정되지 않고 특정 항로의 항차를 이행하는 데 소요되는 시간으로 계약되는 것을 항차단위 기간용선(TCT: Time Charter Trip)이라고 한다.

3) 노출(Exposure)

마지막 기준은 노출(exposure)이다. 노출이라는 용어는 금융에서 주로 사용하는 용어로 해운 분야에서는 다소 생소할 수 있다. 하지만 선박금융을 담당하는 금융기관이나 해운기업의 신용을 평가하는 신용평가기관 등에서는 노출이라는 용어의 개념을 이미 해운기업을 평가하는 데 활용하고 있다. 또한 해운기업에서도 용어가 일반화되지는 않았지만 이 개념을 이미 활용해 비즈니스 전략을 구사하고 있다. 따라서 본 장에서 노출과 위험이라는 용어의 일반적 정의를 알아보고, 그 개념이 해운 분야에서 어떻게 적용되고 있는지 알아보고자 한다.

(1) 노출과 위험의 일반적 정의

노출은 금융에서 주로 사용되는 용어로 시장위험(market risk)과 함께 설명된다. 시장위험(risk)이란 시장가격의 변화가 예상했던 흐름과 다르게 움직여 기업의 손익에 변동이 생기는 것을 말하며, 노출이란 위험에 노출되어 있는 기업 자산의 크기, 즉 위험에 대한 노출액을 말한다.⁹⁾

9) 금융위원회(2019), 금융용어사전(검색일: 2019. 9. 30).

위험의 종류에는 가격위험(price risk), 신용위험(credit risk), 순수 위험(pure risk)이 있다. 가격위험은 투입가격(input price)과 산출물 가격(output price)의 변동성에 따라 현금 흐름의 규모가 불확실해지는 것을 말한다. 투입가격위험이란 기업의 노동력, 원자재 등의 가격 변동을, 산출물가격위험이란 기업이 생산하는 재화, 서비스 등의 가격변동성을 의미한다. 가격의 변동성은 외부적 요인에 의해 결정되기 때문에 기업은 가격위험의 발생을 통제할 수 없다. 순수위험(pure risk)이라 함은 물리적 손상, 사고, 손실과 같은 기업의 가치에 물리적 손실을 초래하는 위험을 말한다. 신용위험(credit risk)은 비즈니스 당사자들 간에 이루어진 거래의 이행여부에서 발생할 수 있는 위험이다.¹⁰⁾

(2) 해운에서의 노출과 위험

해운에서는 대표적인 가격위험이 곧 운임위험(freight rate risk)이며, 해운기업에서는 운임변동에 따라 경영성고가 변하기 때문에 운임위험의 관리를 가장 중요하게 여긴다.¹¹⁾ 즉, 해운에서의 위험은 변동성이 큰 운임이 예측한 흐름으로 움직이지 않아 해운기업의 손익에 변화가 생기는 것을 말하며, 노출이란 해운기업이 확보한 선복량 중 판매되지 않아 미래의 가격변동에 영향을 받는 선복량을 의미한다. 노출의 크기는 해운기업이 보유한 선복량 중 스팟 시장에 노출되어 아무런 해운계약을 맺지 못한 선복량으로 결정된다. 해운시황에 노출된 크기가 크면 클수록 해운기업은 더 많은 손실을 보거나 이익을 얻을 가능성이 커지며, 반대로 크기가 작아지면 작아질수록 시황 노출로 인한 불확실성이 작아진다.

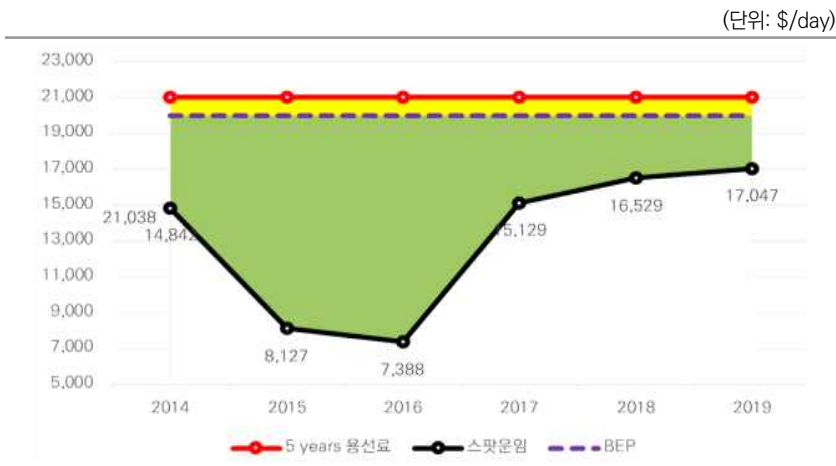
10) Alizadeh and Nomikos(2009), *Shipping Derivatives and Risk Management*, p. 3.

11) Alizadeh and Nomikos(2009), *Shipping Derivatives and Risk Management*, p. 3.

노출 크기	해운기업의 수송능력	-	해운계약 형태에 따라 계약된 선복량
	해운기업이 사선 또는 용선으로 보유한 선복량		해운기업이 수송 또는 사용계약 형태로 판매한 선복량

해운시장에서의 위험과 노출에 대해 이해를 돕기 위해 케이프선 운임과 용선료를 이용해 시장의 위험과 노출에 대해 설명해보고자 한다. [그림 2-2]는 2014년부터 2019년 5월까지 연평균 케이프선 스팟 운임과 17만dwt 기준 2014년의 5년 용선료를 보여준다. 2014년 케이프선의 5년 용선료는 21,038달러/일이다.

〈그림 2-2〉 케이프선의 시장위험과 노출



자료: 클락슨 자료를 참고하여 저자 재작성(검색일: 2019. 7. 10)

해운기업 A는 2014년 기준 사선의 형태로 케이프선 1척을 보유하고 있다. 그래프상에서 사선 1척을 보유한 해운기업 A는 당시 5년 용선료 기준에 맞춰 선박운영회사에 사선을 대선해 주었다. 이로 인해 해운기업 A는 2014년부터 향후 5년간 케이프선 스팟 운임의 변화에 상관없이 계약을 체결한 2014년 기준 5년 용선료인 21,038달러/일을 받게 된다. 즉 해운기업 A는 사선을 장기용선의 형태로 대선함

으로써 시황에 노출되지 않은 영업전략을 펼친 결과, 선박을 대선해 준 이후 운임급락에도 수익에 어떠한 영향도 받지 않게 된다. 반면 동일한 원가를 가진 해운기업 B는 2014년 이후 시황이 상승할 것으로 예상하고 스팟 시장에 선박을 노출시켰다.

결과적으로 해운기업 A가 5년간 안정적으로 점선과 빨간 선의 차이만큼의 이익을 실현한 것과 달리 해운기업 B는 점선과 검은 선의 차이만큼의 손실을 5년간 지속적으로 실현하여 경영상의 큰 위기를 맞게 되었다. 이와 같이 노출은 해운기업이 선박을 확보하는 방식과 해운계약을 맺는 형태에 따라 그 크기가 결정되며 이익과 손실에 직접적 영향을 주기 때문에 해운 비즈니스를 설명하는 중요한 속성 중 하나이다.

제2절 해운 비즈니스 모델별 정의 및 속성

1. 일반수송선사

일반수송선사는 선박을 ‘소유’하고 있는 선주가 화주와 ‘수송계약’을 맺음으로써 이익을 얻는 비즈니스로 운임시장의 변동에 따라 손익이 변화하는 운임위험 노출형 비즈니스 모델이다. 일반적으로 컨테이너 정기선이 본 모델에 해당된다.

〈표 2-3〉 일반수송선사 모델 종합

수송능력확보형태		해운계약형태		시장 노출		사업모델
Owned		수송계약		o		일반수송선사
• 신조선 발주	x	V/C	x		=	• 컨테이너정기
• 중고선 매입		COA				• 선사
• 유사금융 형태의 장기용선		Slot sales				• 벌크 MPP

자료: 저자작성

1) 선박의 확보

일반수송선사는 신조선을 발주하거나 중고선 구매를 통해 선박을 소유함으로써 수송능력을 확보한다. 따라서 선박취득에 들어가는 투자비용이 큰 자본집약적 사업이다. 자본비(CAPEX)가 원가에서 차지하는 비중이 크다.

2) 해운계약의 형태

일반수송선사는 자사의 선박량을 수송계약의 형태로 판매함으로써 수익을 창출하는 모델이다. 수송계약이란 특정 지점 간에 화물을 이동하는 서비스를 제공하는 계약을 말한다. 일반수송선사가 소유하고 있는 선박의 선종이 건화물선일 경우에 화주와 주로 항해용선(V/C: Voyage charter), 장기운송계약(COA: Contracts of Affreightment)의 형태로 계약을 체결한다. 컨테이너와 MPP(Multi-purpose vessel) 등의 선종을 보유한 일반수송선사의 경우에는 화주에게 슬롯(slot)을 판매한다.

〈표 2-4〉 일반수송선사의 Freight Trading Mix

Buy		Sell	
Owned Vessels	v	Vessel Sales	
BBC		Dedicated	
T/C		CVC	
TCT		COA	v
Relet		V/C	v
		Slot Sales	v
		T/C out	

자료: 저자작성

3) 노출

일반수송선사는 기업이 자사선의 형태로 수송능력을 확보하기 때문에 선박을 매각하거나 해체하지 않는 한 선박의 내용연수(선박의 수명)만큼 수송능력을 보유한 상태가 된다. 반면 판매계약의 형태는 단기계약을 체결하는 경우가 많아 시장 위험에 노출되게 된다. 즉, 시장의 운임 변화에 따라 이익이 변화하는 포지션을 갖게 된다.

4) 일반수송선사 모델 사례

일반수송선사의 대표적인 예는 컨테이너 정기선사이다. 컨테이너 정기선사는 정기적인 수송서비스를 제공한다. 즉, 해운기업이 화주의 수송수요에 맞추어 서비스를 제공하는 것이 아니라 수송수요가 많은 항로에 선박을 정기적으로 투입해 화주에게 수송서비스를 제공한다. 따라서 화주와 고정운임으로 장기계약을 맺은 물량이 없다면 확보한 수송능력이 그대로 운임의 변동에 노출되는 노출형 비즈니스 모델이다.

컨테이너 선사의 주요 항로는 아시아-미 동안, 아시아-미 서안, 아시아-유럽 항로가 있으며, 각 항로별로 해운기업들은 자신이 확보한 선박을 투입한다.

정기선사 중 전 세계 선복량의 17.9%(420만 TEU)로 1위를 차지하고 있는 머스크의 경우 사선이 용선보다 비중이 크다. 머스크가 보유하고 있는 선박 중 사선은 235만TEU(60%), 용선은 184만TEU(40%)이다. 동사는 2M이라는 얼라이언스에 가입해 아시아-미주 항로에 선복량 중 64,193TEU, 아시아-유럽 항로에 81,881TEU를 투입하고 있다.¹²⁾

12) 알파라이너(2019), monthly monitor 6월호

하팍로이드는 전 세계 정기선사 중 다섯 번째로 큰 규모의 선복량 (7.2%, 167만TEU)을 보유하고 있으며, 머스크와 마찬가지로 사선이 용선보다 비중이 큰 것으로 나타난다. 하팍로이드의 사선은 105만 TEU(60%), 용선은 62만TEU(40%)로 조사된다. 하팍로이드는 디 얼라 이언스의 가입사 중 하나로 아시아-미주 항로에 25,158TEU, 아시아-유럽 항로에 45,831TEU를 투입하고 있다.¹³⁾

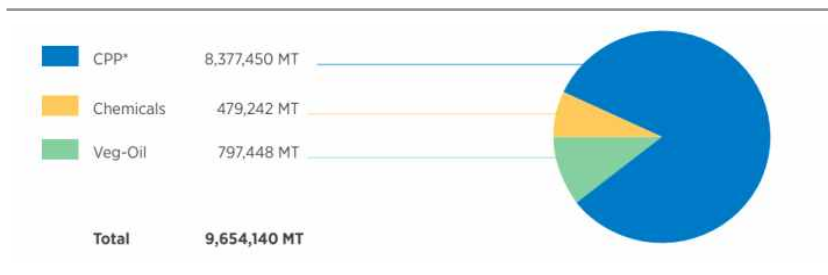
프론트라인(Frontline)은 버뮤다에 설립된 해운회사로 원유 및 석유정제품 운송을 주로 하는 선사이다. 2018년 말 기준 총 61척의 선박을 운영하고 있으며 총 선복량은 1,160만DWT이다. 운영 선대 중 약 76%인 46척을 직접 소유하고 있으며 선대는 초대형 원유운반선 (VLCC), 수에즈막스, 아프리카막스, LR2 등으로 구성되어 있다. 용선의 경우 대부분 정기용선(time charter)을 통해 확보하나 선체용선, 매각 후 임차(sale & lease back)도 활용한다. 동 회사는 선박의 정비, 선원, 기술, 조선소 관리감독 등 관련 서비스는 독립적인 선박관리회사에 외주화(outsourcing)하고 있다. 연차보고서에 나타난 프론트라인의 핵심 원칙은 다음과 같다.

i) 모든 선박 운영의 안전 및 품질 유지, ii) 현재 규정된 환경 규제 준수, iii) 기술과 선원에 대한 외주화, iv) 경쟁력 있는 운영비용 유지, v) 선박 이용률 향상, vi) 경쟁력 있는 자금 조달, vii) 주요 정유사 및 용선회사와의 관계 개발 및 유지이다. 요약해서 말하면 안정적인 서비스를 위한 선대 확보, 전문적인 선박관리 외주화를 통한 선대 운영역량 확보, 최종적으로 화주와의 관계를 통한 안정적인 화물 확보가 동 회사의 핵심 역량으로 파악된다.

13) 알파라이너(2019), monthly monitor 6월호

아드모어(Ardmore) 해운은 석유제품 운송을 위해 약 30척을 운영하고 있으며 대부분 3만~5만 톤급이다. 동 회사의 가장 큰 특징은 효율이 높은 선대를 운영한다는 점이다. 보유한 선대의 평균 선령은 6.1년에 불과하여 에너지 효율이 경쟁 선사에 비해 우위에 있다. 동사는 현대화되고 질 높은 선대를 확보하고 화주와 신뢰관계를 형성하여 비용우위에 따른 이점을 충분히 활용한다는 전략을 펴고 있다.

〈그림 2-3〉 아드모어사의 화물 처리량



자료: Ardmore 기업 공시자료(검색일: 2019. 9. 25)

D'Amico는 1952년에 설립되었으며 건화물과 탱커 분야의 선두주자이다. 동사는 대형선대를 보유할 뿐만 아니라 세계 10개 이상의 해양 및 금융 센터를 운영하고 있다. 동사의 핵심전략은 고객이 원하는 수송서비스를 전문역량과 현대화된 선대를 통해 완벽하게 수행하는 것이다.

오픈캐리어의 핵심 역량은 다음과 같다. i) 크고 현대화된 선대, ii) 신중한 계획을 통한 투자, iii) 건전한 재무구조, iv) 혁신과 정교함을 통한 매출 창출 능력, v) 용선지출의 최적화(총 수입의 5% 이상을 넘기지 말아야 함), vi) 고객관리와 서비스, vii) 위험관리(FFA 등 활용)이다.

2. 비노출형 수송선사

비노출형 수송선사는 선박을 소유하고 있는 선주가 화주와 내용연수에 가까운 기간 동안 수송 또는 사용계약을 맺음으로써 이익을 얻는 비즈니스로 선박의 확보와 서비스의 판매가 동시에 이루어지는 비노출형 비즈니스 모델이다. 대표적인 사례로 전용선사가 있다.

〈표 2-5〉 비노출형 수송선사 모델 종합

수송능력확보형태		해운계약형태		시장 노출		사업모델
owned		수송계약		x		비노출형 수송선사
• 신조선	x	CVC	x		=	• 에이치라인
• 중고선		COA				• 현대 LNG
• BBC						

자료: 저자작성

1) 선박의 확보

비노출형 수송선사는 신조선을 발주하거나 중고선을 구입하는 방법으로 선박을 확보하여 수송능력을 판매한다. 본 비즈니스 모델 유형에 해당하는 해운기업은 주로 선박을 사선의 형태로 확보해 화주에게 선박의 수명에 가까운 장기간에 걸쳐 수송능력을 제공한다. 주로 화주가 해운기업의 선대운영능력을 신뢰할 때, 그리고 공선항해(ballast voyage)와 적재항해(laden voyage)의 비율이 동일해 소위 피스톤 항차가 가능할 때 나타날 수 있는 비즈니스 모델 유형이다.

2) 해운계약의 형태

비노출형 수송선사는 화주와 선박의 내용연수에 가까운 장기운송계약 또는 전용선계약을 체결함으로써 이익을 창출한다. 제철소, 정유업체 등과 같이 기본적인 물량으로 지속적인 수송수요를 가지고

있는 화주와 선박의 내용년수 또는 그에 준하는 기간 동안 수송계약을 체결하는 것을 전용선계약이라고 한다.

건화물선의 경우에는 철광석을 생산, 수출하는 세계 주요 국가인 호주와 브라질 등의 자원 매니저들이 장기간의 안정적인 수송수요를 충족하기 위해서 해운기업과 선박의 내용연수에 가까운 기간 동안 해운계약을 체결한다. 브라질의 광산업체는 장거리 수송수요를 충족하기 위해 해운기업에 전용선계약을 전제로 초대형광석운반선(VLOC· Very Large Ore Carrier)의 신조선 발주를 요청하기도 했다.

〈표 2-6〉 비노출형 수송선사의 Freight Trading Mix

Buy		Sell	
Owned Vessels	v	Vessel Sales	
BBC	v	Dedicated	v
T/C		CVC	v
TCT		COA	v
Relet		V/C	
		Slot Sales	
		T/C out	

자료: 저자작성

3) 노출

비노출형 수송선사는 필요선박을 사선 또는 장기간의 선체용선 형태로 선박을 확보하고, 화주와 장기간의 선박단위 계약을 맺기 때문에 시황의 변동성에 노출되지 않는다. 선박 확보와 서비스 판매가 거의 동시에 이루어지며 선박투입과 동시에 원가곡선과 수익곡선이 확정되기 때문에 시황변동성에 중립적이다.

4) 비노출형 수송선사 모델 사례

비노출형 수송선사의 대표적인 예로 H-Line을 들 수 있다. 건화물선을 보유하고 있는 선사라고 하면 일반적으로 시황노출형 부정기선

으로 간주하기 쉬우나, 해운계약 형태와 노출에 따라 비즈니스 유형을 구분할 필요가 있다.

H-line은 벌크를 주로 수송하는 해운기업으로 VLOC를 비롯하여 약 46척의 선박(벌크선 39척, LNG선 7척)을 확보하고 있으며, 이 중 사선이 37척(80%), 용선이 9척(20%)으로 대부분의 선박을 사선으로 확보하고 있는 것으로 나타난다.

동사는 포스코, KEPCO, 현대제철과 같은 대형 화주와의 계약을 통해 브라질, 호주, 인도네시아 등에서 철광석, 석탄 등의 자원을 수송하고 있다. 건화물선의 경우 포스코와 13건, KEPCO와 21건, 글로벌비스와 4건, 발레사와 2건에 대한 장기계약이 체결되어 있어 시황에 노출된 선박이 없는 상황이다. LNG선도 마찬가지로 마찬가지인데 확보한 선박 총 7척 모두가 한국가스공사와 장기계약 형태로 판매되어 시황에 노출되어 있는 선박이 없다. 즉, 운영하는 선박 대부분이 화주와 장기 계약을 통해 안정적인 수익구조를 가지고 있다는 특징이 있다.

〈표 2-7〉 비노출형 수송선사 사업모델 예시(H-Line)

사업모델 예 : H-Line(주)			
수송능력확보형태	해운계약형태	시장 노출	사업모델
Owned	장기계약 기반	x	비노출형 수송선사
• 벌크선(39척) - 사선 34척 - 용선 5척	x • 화주(건) - 포스코(13건) - KEPCO(21건) - 글로벌비스(4건) - 발레사(2건)	x 장기계약 선박 순노출	-40 +39 -1
• LNG선(7척) - 사선 3척 - 지분선 4척	• 한국가스공사 (7건)	장기계약 선박 순노출	-7 +7 0

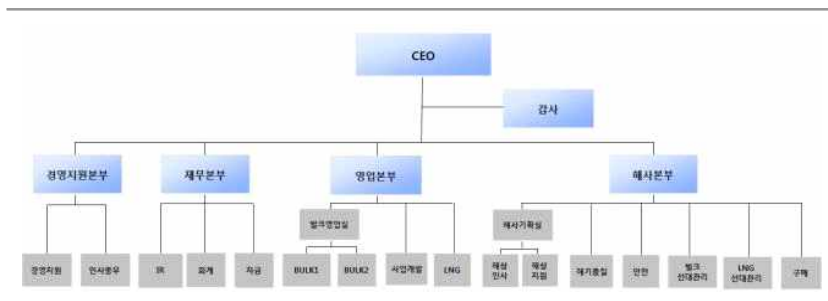
자료: <http://www.h-lineshipping.com/business/bulk#none>(검색일: 2019. 7. 10); 한국신용평가 자료를 참고하여 저자 정리 및 작성

H-line의 또 다른 특징은 국적선사이면서 벌크 수송을 하는 팬오션과 조직구성을 비교하면 상당한 차이가 있다는 점이다. 팬오션은 대부분의 선박을 용선의 형태로 확보하며 스팟시장의 위험에 노출시켜 운항이익을 얻는 대표적인 사업으로 비즈니스 모델 중 일반운영선사에 해당하는 기업이다.

H-line의 직원 수는 약 980명(육상 90명, 해상 890명)이다. 조직은 4개 본부 16개 부서로 구성되어 있다. 영업부문에 대한 규모가 크게 차이가 있으며, H-line은 선박관리를 기업 내부에서 진행하지만 팬오션은 외주화를 통해 실시하는 것으로 나타났다.¹⁴⁾ 또한 재무 부분이 H-line에서는 업무 중요도가 높아 한 개의 본부로 운영되고 있으나 팬오션에는 관리본부에 포함되어 운영되고 있다.

비노출형 수송선사의 핵심 역량은 다음과 같다. 첫째, 크고 현대화된 선대, 둘째, 대형화주와 파트너십 구축, 셋째, 건전한 재무구조, 넷째, 낮은 현금흐름 변동성으로 오픈캐리어와 가장 큰 차이점은 고객 수가 적고 독점적이며 장기계약을 통해 수익구조가 안정화되어 있다는 점이다.

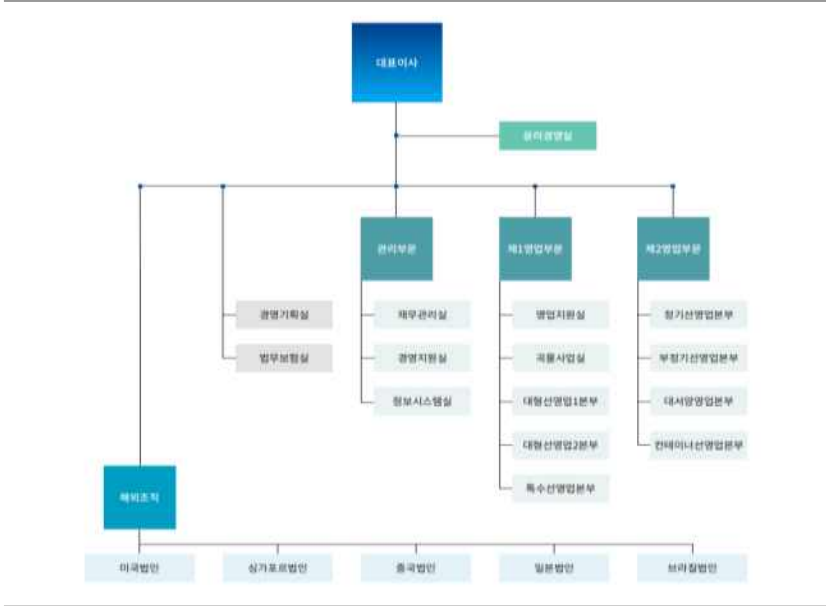
〈그림 2-4〉 H-line의 조직도



자료: H-line 홈페이지(검색일: 2019. 9. 25)

14) H-line 경영공시자료(<http://dart.fss.or.kr/>)(검색일: 2019. 9. 27)

〈그림 2-5〉 팬오션의 조직도



자료: 팬오션 기업소개 자료(검색일: 2019. 9. 25)

3. 일반운영선사

일반운영선사는 일부 선대를 소유하기도 하지만 대부분의 선박을 용선의 형태로 확보한다. 일반운영선사는 주로 화주와 수송계약을 맺어 서비스를 판매하는 경우가 대부분이나 시장 상황에 따라 또는 선박-화물의 불일치(mismatch)로 일부 대선계약을 체결하는 경우가 있다. 일반운영선사는 시황의 변동성에 노출되는 사업형태를 가지고 있으며 선박의 확보 형태가 용선이기 때문에 시황변동성에 대한 노출을 탄력적으로 조정하는 것이 가능하다. 주로 벌크선 사업이 동 모델에 해당하며, 대표적인 회사로 팬오션을 들 수 있다.

〈표 2-8〉 일반운영선사 모델 종합

수송능력확보형태		해운계약형태		시장 노출		사업모델
Not owned		수송계약		o		일반운영선사
• 선체용선	x	V/C	x		x	• 벌크선사
• 기간용선		T/C out				팬오션 등
		COA				

자료: 저자작성

1) 선박의 확보¹⁵⁾¹⁶⁾

일반운영선사는 주로 용선을 통해 선박의 수송능력을 확보한다. 일부 선박을 소유하기도 하지만, 용선의 비중이 더 크다. 본 유형의 비즈니스 모델을 구사하는 해운기업은 용선을 통해 선박을 확보하는 만큼 시황의 상황에 따라 수송능력의 규모를 조정할 수 있다.

2) 해운계약의 형태

일반운영선사는 화주가 시장에 화물을 내놓을 때마다, 즉 단일화물을 화주의 요구가 있을 때 적정한 운임으로 수송해주는 항해용선계약과 일정 기간에 걸쳐 화주의 요구에 따라 화물을 수송해주는 COA 계약의 형태로 서비스를 판매한다.

또한 일반운영선사는 선박의 배선계획 또는 항차계획 수립 시에 선박의 유휴시간을 줄이기 위해 자신이 맺은 원래 계약에서 용선한 선박의 공선항해 일수가 길어질 경우 선박을 다른 화주나 선주에게 재용선으로 판매하고, 자신의 계약분에 대해서는 다른 선박을 용선하여 해결한다.

15) <http://clomag.co.kr/>(검색일: 2019. 9. 30).

16) <http://www.shippingnewsnet.com/news/>(검색일: 2019. 9. 30).

〈표 2-9〉 일반운영선사의 Freight Trading Mix

Buy		Sell	
Owned Vessels		Vessel Sales	
BBC	v	Dedicated	
T/C	v	CVC	
TCT	v	COA	v
Relet		V/C	v
		Slot Sales	
		T/C out	v

자료: 저자작성

3) 노출

동 비즈니스 전략을 구사하는 해운기업은 노출된 선복량을 탄력적으로 조절함으로써 이익을 실현한다. 해운기업은 현재의 시황보다 향후 시황이 호전될 것으로 판단되면 선박을 용선하여 수송능력을 확보하고 이를 운임위험에 노출시킴으로써 수익을 얻는다. 반대로 향후 시황이 침체될 것이라고 판단하면 조기에 화물을 확보하거나 선박을 대선함으로써 선복량을 줄여 시황변동에 따른 손실을 사전에 예방한다. 즉, 시황변동을 예상하고 운임위험에 따라 노출되는 선복량 규모를 변화시키는 비즈니스 전략을 구사하는 기업이 본 유형에 해당한다. 따라서 시황에 대한 정확한 판단능력과 신속한 대응능력이 요구된다.

4) 일반운영선사 모델 사례

팬오션은 일반운영선사 모델에 해당하는 대표적인 해운기업이다. 팬오션의 수송능력확보 형태는 용선의 비중이 큰 것을 볼 수 있다. 운영하는 건화물선 총 158척 중 사선이 61척(38%), 용선이 97척(62%)

으로 용선의 비중이 크다. 팬오션의 경우 기업 회생절차를 거치면서 Vale, 포스코, 현대제철 등과 장기계약을 통한 안정적 수익을 확보하고 있다. 하지만 장기계약에 해당하는 선박의 수는 전체 건화물선 운영선대의 18%인 29척에 불과하다. 영업 매출규모를 살펴보아도 스팟 시장에서 영업활동 비중이 60%로 더 큰 편이다.

〈표 2-10〉 벌크 일반운영선사 모델의 대표적 사례

사업모델 예 : 팬오션			
수송능력확보형태	해운계약형태	시장 노출	사업모델
Not owned	단기계약 기반	0	일반운영선사
• 벌크선(158척) - 사선 61척 - 용선 97척	• 화주(척) - Vale(8척) - 포스코(4척) - 현대제철(3척) - Suzano(7척) - 발전자회사(7척)	• 스팟으로 운영하는 선박 비중	=
	계약형태	매출규모(백만\$)	• 팬오션
• 기타 선박(28척) - 사선 20척 - 용선 8척	건	CVC, COA	168.7
		Spot	193.6
	w	CVC, COA	8.8
		Spot	25.0

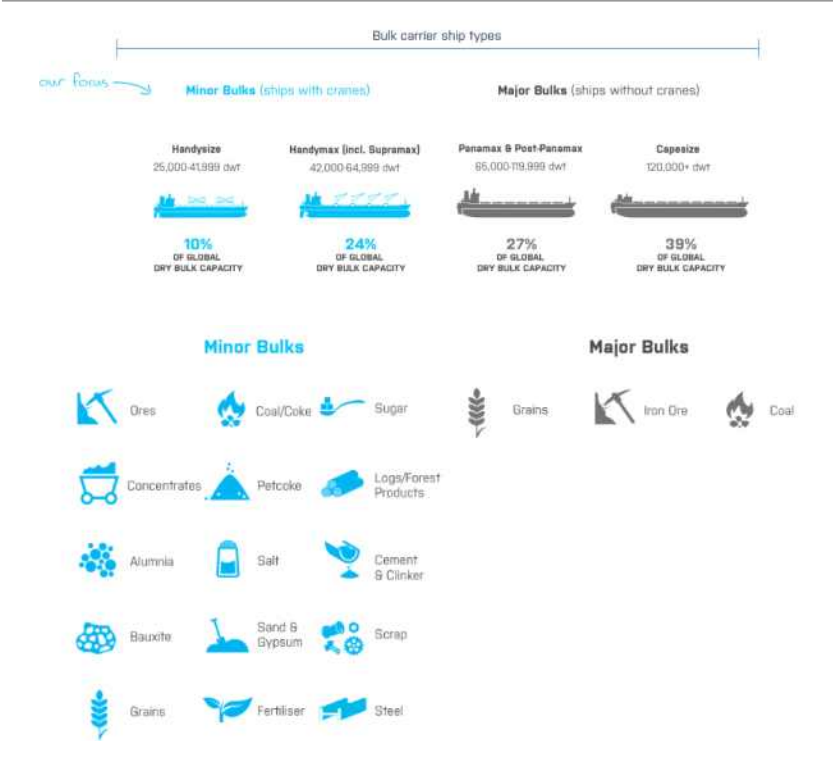
자료: 팬오션 홈페이지(검색일: 2019. 7. 10); 한국신용평가 자료를 이용하여 저자 정리 및 작성

Pacific Basin은 세계 최대의 핸디사이즈와 수프라막스 선박을 운영하는 벌크 전문 선사이다. 총 220척의 선대를 보유하고 있으며, 이 중 132척은 핸디사이즈이며 83척은 수프라막스이다.¹⁷⁾ 운영하는 선대의 약 50%인 111척을 사선으로 보유하고 있으며 나머지는 용선을

17) Pacific basin 홈페이지(<https://www.pacificbasin.com/en/fleet/fleet.php>)(검색일: 2019. 9. 27)

통해 확보된다. 동 기업은 소금, 고철, 비료, 설탕, 목재 등 마이너 벌크 화물을 운송하는 선사이다.

〈그림 2-6〉 Pacific Basin의 주요 선대와 화종



자료: Pacific basin 홈페이지(검색일: 2019. 9. 25)

동 기업의 핵심 전략은 첫째, 고객 관계의 구축 및 유지로 이는 장기계약의 기회를 향상시켜준다. 둘째, 세계적인 네트워크, 셋째, 고객이 선택할 수 있는 폭넓고 현대화된 선대이다. 선대의 다양성은 고객 선택에 대한 유연성을 가져다준다. 넷째, 기업에 대한 재무적 안정성이다.

〈그림 2-7〉 Pacific Basin의 전략

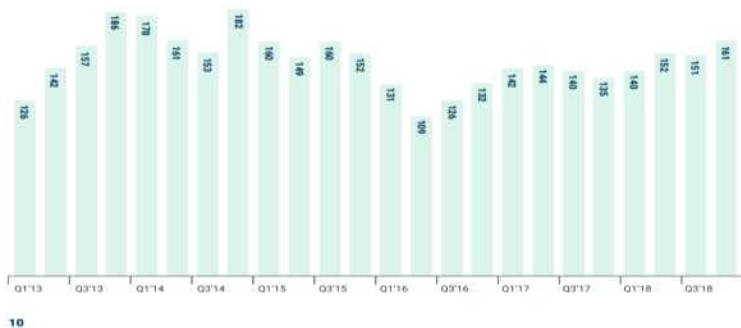


자료: Pacific basin 홈페이지(검색일: 2019. 9. 25)

Western bulk는 세계에서 세 번째로 큰 수프라막스 오퍼레이터이다. 동 기업이 보유한 선대는 약 150~170척에 이르며 케이프부터 핸디사이즈까지 다양한 선종을 운영함에 따라 석탄부터 비료까지 다양한 화물을 운송하고 있다. 자사선보다는 용선 비중이 높으며 시황에 따라 탄력적으로 선대를 조정하고 있다. 시황이 낮은 2016년에는 운영선대를 109척까지 하락시켰으며 시황이 좋을 때는 180척 이상의 선대를 운영하였다.

동 기업은 업계에서 가장 뛰어난 위험관리 능력을 보유한 것으로 평가받고 있다. 위험을 정량화하기 위해 다양한 모델을 적용하고 있어 회사 매출에 대한 하방 리스크를 최소화하는 것으로 알려져 있다. 그 외 사업조직 간 수평화로 인해 의사결정의 독립성을 보장하여 신속한 의사결정이 가능하다는 장점도 보유하고 있다.

〈그림 2-8〉 Western Bulk 운영선대



자료: Western bulk 기업 공시자료(검색일: 2019. 9. 25)

비노출형 운영선사 기업의 핵심 요소는 다음과 같다. 첫째, 크고 현대화된 선대, 둘째, 세계 각국에 네트워크를 보유, 셋째, 용선에 대한 장기적인 전략, 넷째, 시장 흐름에 대응하기 위한 혁신과 투자, 다섯째, FFA 등을 통한 위험관리, 여섯째, 시장에 대응하기 위한 조직 구조(유연성)이다.

4. 비노출형 운영선사

화주의 수송수요를 재용선(relet)의 형태로 충당하는 운영선사로 주로 화주와 수송계약을 맺은 후 화주와 선사의 중간에서 동시에 재용선계약을 진행함으로써 시황변동에 따른 노출이 발생하지 않는다. 건화물선의 경우 주로 2자 물류회사가 이러한 형태에 해당한다. 대표적인 해운회사로 현대글로벌비스가 본 모델에 해당한다. 2자 물류회사와 다르지만 컨테이너의 NVOCC가 화주와 수송업자 사이에서 노출에 따른 위험을 전가한다는 측면에서 이에 해당하는 것으로 분류할 수 있다.

〈표 2-11〉 비노출형 운영선사 모델 종합

수송능력 확보형태		해운계약형태		시장 노출		사업모델
Not owned		수송계약		x		비노출형 운영선사
• 기간용선	x	V/C	x		=	• 현대글로비스
• Relet		COA				• NVOCC
• Slot sales		Slot sales				

1) 수송능력의 확보형태

비노출형 운영선사는 화주의 수송수요를 다른 선주에게 전가하여 수송능력을 확보한다. 비노출형 일반운영선사는 1항차 정기용선계약(TCT·Time Charter Trip)이나 기간용선, 재용선(relet)의 형태로 선박을 확보해 운임이나 용선료(hire)를 선주에게 지급한다.

2) 해운계약의 형태

컨테이너의 NVOCC(Non vessel Operating Common Carrier)도 본 비즈니스 모델에 해당하는 것으로 볼 수 있다. NVOCC는 선박을 소유하지도 운항하지도 않지만, 화주에게 일정 운임을 받고 화물을 확보한 후 수송의무는 운송업자에게 전가한다.

또 다른 예는 2자 물류업체이다. 2자 물류업체들은 일명 물류자회사라고도 하며, 계열사의 수송수요가 있을 시 화물을 수송해 주기 위해 다른 선주로부터 선박을 용선하여 의무를 이행한다.

〈표 2-12〉 비노출형 운영선사의 Freight Trading Mix

Buy		Sell	
Owned Vessels		Vessel Sales	
BBC		Dedicated	
T/C	v	CVC	
TCT	v	COA	v
Relet	v	V/C	v
Slot Sales		Slot Sales	v
		T/C out	

3) 노출

화주와 선사의 중간에서 동시에 계약을 진행하면서 시황변동에 따른 노출을 배제한다.

4) 비노출형 운영선사 모델 사례¹⁸⁾

2자 물류의 대표적인 사례는 현대글로비스이다. 현대글로비스는 2018년 기준 해상 컨테이너 81만TEU, 완성차 247만 대, 벌크화물 9,310만 톤을 처리한 종합물류유통기업이다. 컨테이너에 대해서는 NVOCC(Non-Vessel Operating Common Carrier)와 같은 역할을 수행하고 있다.

현대글로비스는 현대차 그룹 계열의 물류회사의 정기적인 수요가 있는 선사로서 보유하고 있는 자동차운반선(PCC: pure car carrier) 54척 중 약 70%를 그룹사가 자동차를 운반하는 데 이용한다. 화주의 수요에 의해 해운기업이 선박을 확보하는 형태이기 때문에 운임위험에 대한 노출이 없는 사업모델이다.

현대글로비스가 확보한 건화물선은 2019년 3월 말 기준 총 42척으로 주로 사선(12척)보다는 용선(30척) 비중이 큰 것으로 나타난다. 역시 계열사가 철강 등의 산업을 하고 있어, 이에 대한 장기운송계약을 기반으로 수송능력을 확보해 비노출형 비즈니스를 전개하고 있다.

18) 현대글로비스 기업 공시자료 참조(<http://dart.fss.or.kr/>)(검색일: 2019. 9. 27)

〈그림 2-9〉 현대글로벌비스 벌크 운영선대 추이



자료: 현대글로벌비스 기업 공시자료(검색일: 2019. 9. 25)

비노출형 수송선사와 다른 점은 첫째, 선박은 소유하고 있지 않으며, 둘째, 해상운송에 국한되지 않고 화물의 기종점에 대해 전반적으로 기업이 관여하고 있다는 점이다.

〈표 2-13〉 비노출형 운영선사의 대표적 사례

사업모델 예 : 현대 글로벌비스			
수송능력확보형태	해운계약형태	시장 노출	사업모델
Not owned	수송계약이 주	x	
• PCC(64척) - 사선 34척 - 용선 20척	• 현대차 그룹 계약 물류회사 • 계열사 물량 기반 • 사업의 비중이 PCC에 집중	• 매출의 70% 그룹사 물류 서비스	• 비노출형 일반운영 선사 • 현대글로벌비스
• 건화물선(42척) - 사선 12척 - 용선 30척	장기운송계약형태		

자료: 현대글로벌비스 홈페이지(검색일: 2019. 7. 10); 한국신용평가자료를 활용하여 저자 정리 및 재작성

퀴네 앤 나겔(Kuehne+Nagel)은 세계적인 물류기업으로 2018년에만 470만TEU의 해상 컨테이너를 취급하였다. 컨테이너를 비롯하여 자동차, 벌크 등 모든 화물의 운송서비스를 제공하고 있으며 항공화물운송에서도 세계 2위의 처리실적을 기록한 종합물류기업이다. 동기업의 가장 큰 장점은 광범위한 네트워크를 기반으로 고객의 요구사항을 유동적으로 수용할 수 있다는 점이다.¹⁹⁾

비노출형 운영선사기업의 일반적인 특징은 다음과 같다. 첫째, 고객에게 높은 가치의 일관운송 서비스를 제공한다. 둘째, 세계적인 네트워크를 보유하고 있다. 셋째, 마케팅과 세일즈가 업무의 핵심으로 고객관리에 대한 투자가 이루어진다. 넷째, 고도의 정교함이 있어 새로운 기술 투자를 통해 프로세스의 완성도를 높인다.

5. 일반선주

일반선주는 선박을 소유하고 있는 선주가 선박을 필요로 하는 용선주에게 수송능력을 대여하여 용선료를 수취하고, 시황의 고점에서 선박을 매각하여 수익을 창출한다. 보통 용선계약은 중장기로 진행되어 시황의 변화에 대한 노출은 일반수송선사만큼 크지 않다. 용선기간과 선박 내용연수가 불일치하는 것이 노출의 이유이다.

〈표 2-14〉 일반선주 모델 종합

수송능력확보형태		해운계약형태		시장 노출		사업모델
Owned		사용계약		Open		일반선주
	x	BBC	x		=	
•사선		T/C				•그리스 선주

19) 퀴네 앤 나겔 홈페이지(<https://home.kuehne-nagel.com/>) 참조(검색일: 2019. 9. 27)

1) 선박의 확보

동 모델은 수송능력의 거래를 위해 선박을 직접 소유하는 선주형 모델이다. 동 모델은 조선소를 통해 신조선을 건조하거나 다른 선주들로부터 중고선을 매입하여 선박을 소유한다.

일반선주 모델은 기본적으로 선박 소유의 형태로 수송능력을 확보하고 이를 임대 및 판매하여 수익을 창출한다. 비교적 단순한 형태의 사업구조를 가지고 있으며, 비용구조에서 자본비가 가장 큰 비중을 차지한다. 따라서 수익률을 높이기 위해서 시황 저조기에 낮은 가격으로 선박을 확보하여 자본비를 줄이는 것이 중요하다.

동 모델은 화물수송계약을 통한 직접적인 화물수송은 거의 하지 않고 대부분 선박의 대선을 통해 용선 수입을 얻는다. 만약 확보하고 있는 선종의 용선수요가 없다면 직접적인 손실이 발생하게 된다. 따라서 시장에서 용선 수요가 많고 향후 가치가 높아질 것으로 예상되는 선종을 선택하는 것이 위험관리 측면에서 유리하다.

2) 해운계약의 형태

동 모델은 수송능력을 필요로 하는 운영선사와 선주를 대상으로 선체용선(BBC)이나 기간용선(T/C) 계약을 통해 소유하고 있는 선박을 임대하고 용선료를 수취한다. 보통 중장기의 용선기간으로 계약을 진행하여 일정한 수익을 얻는다. 때때로 선박의 운영을 용선주에게 이양하고 원가를 보전 받는 선체용선 계약을 진행하기도 한다. 또한 시황 호황기에 선박가치가 높아지면 중고선을 매각하여 자본이득(capital gain)을 실현하기도 한다.

〈표 2-15〉 일반선주의 Freight Trading Mix

Buy		Sell	
Owned Vessels	v	Vessel Sales	v
BBC		Dedicated	
T/C		CVC	
TCT		COA	
Relet		V/C	
		Slot Sales	
		T/C out	v

3) 시장의 노출

선박의 증장기 기간용선 계약을 진행하게 되면 용선기간 동안은 일정한 용선료를 수취하고 발생하는 운영비용은 일정하게 유지되기 때문에 시황의 변화와 상관없이 손익이 고정된다.

일반적으로 시황이 일시적으로 상승, 하락하게 되면 단기시장인 스팟운임은 빠르게 움직여 큰 변동성을 기록하며, 증장기 용선료는 상대적으로 늦게 움직이며 변동성의 크기도 작다. 즉, 스팟운임은 시황 변동에 민감하며 상대적으로 기간용선료는 시황 변동에 둔감하다. 따라서 증장기 기간용선 위주로 영업을 진행하는 일반선주 모델은 스팟 시장을 중심으로 영업을 하는 일반수송선사에 비해 시장 변동성에 노출되는 크기가 작다.

4) 일반선주모델 사례

그리스 선주가 대표적인 일반선주이다. 이들은 한 일가(family)가 다양한 선종보다는 특정 선종을 중심으로 선박을 보유하여 운영한다. 본사는 그리스에 있으나 영국 런던 등 해운 중심지에 사무실을 운영하는 경우가 많으며, 회계 및 관리를 담당하고 인원은 소수에 불과하

다이애나 쉬핑(Diana Shipping)은 대표적인 그리스 선주회사로 건
화물선 43척을 소유하고 있다. 모든 선박은 1년에서 2년 사이 단기
간으로 대선을 실시하여 안정적으로 수익을 창출하고 있다. 선박 대
선 일정이 정해지게 되면 해당 선박은 시황변동과 무관하게 수익이
결정된다. 대부분 선박들이 입거수리(dry-docking), 휴항(off-hire)을
제외하고 연속적으로 1년 이상의 대선이 이루어진다. 스팟운임이 아
닌 용선료 곡선을 따라 수익을 실현하므로 시황변동에 대한 영향이
일반수송선사보다 상대적으로 작다. 이 회사는 대선 수입 외에도 최
근 파나막스 한 척을 매각하여 자본이익을 실현하기도 했다.

[illegible]

37 ▾

그리스 선주와 같은 모델은 다음과 같은 특징을 가지고 있다. 첫째, 대규모 자산이 투입되는 선박소유에 중점을 두고 있다. 둘째, 선박 투자 및 매각에 대한 의사결정을 통해 성장하였다. 셋째, 대선수익뿐만 아니라 비용관리도 중시한다. 넷째, 비교적 건실한 재무구조를 보유하며, 다섯째, 소유주가 관리자이며 동시에 의사결정자이다.

6. 금융선주

금융선주는 선박을 필요로 하는 선주에게 선박을 대선하고 용선료를 수취하여 원가를 보전받고 이익을 창출한다. 동 모델은 전문적인 해운기술을 보유하지 않고 자본력을 바탕으로 선박을 필요로 하는 선주들에게 제공해주는 금융기관의 역할을 담당한다. 해운에 대한 전문기술과 인력을 보유하고 있지 않기에 계약의 형태는 대부분 선체용선 계약으로 진행되어 선박의 운영에 관여하지 않는 것이 일반적이다.

1) 선박의 확보

동 모델은 용선주가 희망하는 선종을 신조 건조 및 중고선 거래를 통해 확보하거나 매각 후 재리스(Sale and Lease-back)를 희망하는 선주의 선박을 구입한다. 확보한 선박은 대부분 선박의 사용연한 전체 동안 대선하고 용선료를 수취하여 원가를 보전 받고 투자수익을 얻게 된다. 따라서 선박 가격 조절을 통해 자본비를 낮추기보다는 용선주의 지불능력 검증을 위해 신용위험을 확인하는 것이 중요하다.

〈표 2-16〉 금융선주모델 종합

수송능력확보형태		해운계약형태		시장 노출		사업모델
Owned		사용계약		Not open		금융선주
	x	Vessel sales	x		=	• 정책금융기관
• 사전		BBC				• 중국 금융계
		T/C				선박리스회사

2) 해운계약의 형태

동 모델은 선박의 소유권만 가지고 선박의 운영권을 용선주에게 양도하는 선체용선계약을 체결한다. 선주는 선체용선계약을 통해 선박의 자본비만 초기비용으로 투자하게 되며, 용선주는 자유롭게 선박을 활용하고 그 대가로 계약기간 동안 용선료를 지불한다. 보통 계약기간은 선박의 잔존수명 전체를 계약하게 되어 금융선주는 시황위험을 회피하게 된다.

매각 후 재리스의 경우 기존 선주가 보유하고 있는 선박을 매입하고 적절한 가격으로 재매각하는 방식으로 선주의 현금흐름을 개선하고 기존 차입금 만기를 연장하는 효과를 보인다.

〈표 2-17〉 금융선주의 Freight Trading Mix

Buy		Sell	
Owned Vessels	v	Vessel Sales	v
BBC		Dedicated	
T/C		CVC	
TCT		COA	
Relet		V/C	
		Slot Sales	
		T/C out	v

3) 노출

동 모델은 선박의 수명 전체 기간을 대선하기에 시황의 변화에 전혀 노출되지 않는다. 용선주와의 합의를 통해 자기자본이익률(ROE; Return on Equity)을 설정하고 이를 바탕으로 용선료를 책정하게 된다. 계약 이전 철저한 신용평가를 통해 용선계약을 체결한다면 용선주가 지불 불가능으로 인해 원가를 보전받지 못하는 상황을 피할 수 있다.

4) 금융선주모델 사례

금융선주모델의 대표적인 기업은 ICBC Leasing(이하 ICBC)이다. ICBC는 세계 최대 금융그룹인 ICBC(Industrial and Commercial Bank of China)에 포함되어 있다. 동 기업은 중국에서 선박금융리스를 제공한다. 2015년에는 BP Shipping Limited에 수에즈막스 4척, MR 탱커 14척, 총 9억 달러 규모의 금융리스계약을 체결하였다. BP에 장기간 인도된 18척의 선박의 모든 관리·운영 책임은 인수자에게 있어 금융선주는 선박관리의 부담 없이 장기용선기간 동안 보장된 수익을 받는 구조이다. ICBC의 또 다른 사례는 Vale사와의 계약이다. Vale사는 ICBC에 VLOC 4척을 매각 후 임대하는(sale and lease-back) 계약을 체결하였는데 임대기간은 25년으로 선박의 기대수명만큼 진행하였다.

금융선주의 일반적인 특징은 다음과 같다. 첫째, 은행을 비롯한 금융 전문기업에서 진행된다. 효과적으로 위험을 회피하는 사업모델이나 용선기업의 파산 위험에 대한 검토가 필요하다. 둘째, 조선소와 금융기관이 결합되는 사례가 빈번하다. 이는 선박리스금융이 중국에서 대부분 이루어져서 중국 조선소를 활용하는 사례가 많기 때문이다.

7. 투기적 운임거래자

투기적 운임거래자는 계약형태와 상관없이 차익 실현에 주력하는 모델이다. 화물을 수송하는 항해용선 계약도 진행하지만 대부분 대선계약을 통해 차익을 실현한다. 화물의 직접수송이 최선의 선택인 경우에는 직접 화물을 수송하기도 한다. 이 외에도 현물시장에서 수송능력의 확보나 판매가 어려울 경우 운임선도거래를 활용하기도 한다. 동 모델은 다소 투기적인 성향으로 거래를 진행하지만 단기간의 노출로 손익을 확정하여 성과의 변동성은 제한적이다.

〈표 2-18〉 투기적 운임거래자 모델 종합

수송능력확보형태		해운계약형태		시장 노출		사업모델
Not owned		사용계약, 수송계약		Open		투기적 운임거래자
	x	T/C	x		=	
• 기간용선		COA				• Classic Maritime
• Relet		V/C				

1) 선박의 확보

동 모델은 매우 탄력적으로 선박을 확보한다. 시황 상승이 예상될 경우 중장기 용선계약을 통해 선박을 확보하고 단기적 관점에서 선박을 대선하여 시세차익을 실현하기도 하며, 확보한 화물을 다른 선박에 되파는 형식(relet)으로 수송능력을 확보하기도 한다. 그리고 직접 화물운송이 필요할 때는 즉시적으로 항차 단위 기간용선을 통해 선박을 확보하기도 한다. 동 모델은 실물시장의 유동성이 부족할 경우에는 선물시장을 적절히 활용하여 시장위험을 관리한다.

2) 해운계약의 형태

동 모델은 다양한 형태의 해운계약을 체결한다. 첫 번째, 선사로부터 기간용선계약을 통해 선박을 확보하며, 선박을 필요로 하는 운영선사에 기간용선계약을 통해 선박을 대선한다. 운영선사로부터 수취하는 대선료와 다른 선사에 지불하는 용선료의 차이로 선사는 대선 기간 동안 이익을 실현하게 된다. 이때 선박의 대선기간이 용선기간과 완전히 일치하지 않는 경우도 있다.

두 번째, 화주의 화물을 수송하는 항해용선계약을 체결한다. 보통 화물운송에는 관여하지 않고 차익을 실현하고자 한다. 하지만 화물을 수송하고자 하는 운영선사가 없을 시에는 확보하고 있는 선박을 통해 화물을 운송하거나 항차 단위 정기용선계약을 통해 직접 화물을 운송하기도 한다.

세 번째, 시황변동이 예상되거나 현물시장의 유동성이 부족한 경우 운임선도거래를 통해 이익을 추구한다.

〈표 2-19〉 투기적 운임거래자의 Freight Trading Mix

Buy		Sell	
Owned Vessels		Vessel Sales	
BBC		Dedicated	
T/C	v	CVC	
TCT	v	COA	v
Relet	v	V/C	v
		Slot Sales	
		T/C out	v

3) 노출

동 모델은 시황의 변화를 활용하여 이익을 실현하는 사업방식을 가지고 있다. 시황의 상승을 예측하고 선박을 용선했을 때, 예측대로 운임이 상승하게 되면 이익이 발생하게 되지만 예측과 반대로 운임이 하락하게 되면 손실이 발생할 수 있다. 하지만 비교적 단기기간의 노출로 손익을 확정하는 거래를 진행하기 때문에 투기적인 성격을 가지고 있음에도 성과의 변동성을 일정수준 이내로 유지할 수 있다.

4) 투기적 운임거래자 모델 사례

투기적 운임거래자의 대표적인 예는 클래식 마리타임(Classic Maritime)이다. 동 기업은 케이프 시장을 위주로 한 영업을 진행한다. BHP, Vale, Rio Tinto와 같은 광산업체와 ArcelorMittal, Thyssen Krupp 등의 철강회사가 동사의 주요 고객이다. 동사는 다양한 방법으로 수송서비스 제공자(freight provider) 역할을 한다. 화주들로부터 일항차 항해용선, 연속항해용선 계약을 맺고 다른 운영선사와 재항해용선 계약을 진행하여 차익을 실현하기도 하고, 용선대로 선박을 충당하여 직접 수송을 담당하기도 한다. 또한 선박을 용선하고 단기기간 내 용선료가 상승할 경우 대선을 통해 시세차익을 얻으며, 헤징을 목적으로 운임선도거래(FFA)도 활용한다. 선박 용선을 위해 MOL(Mitsui OSK Lines), NYK(Nippon Yusen Kaisha), K-Line과 같은 세계적인 선주들과 파트너십을 유지하고 있다.

투기적 운임거래자의 일반적인 특징은 다음과 같다. 첫째, 시황의 변화에 기민하게 반응한다. 둘째, 시장위험 관리역량을 갖추고 있다. 셋째, 운임선도거래를 활용하기도 한다.

제3절 우리나라 해운기업 비즈니스 모델의 변화

이번 연구에서는 해운에 대한 세 가지(운송, 선박, 위험) 분류기준으로 총 일곱 가지 해운업 모델로 구분하였다. 선박소유, 운송참여, 위험보유를 통해 구분된 모델에서 시장위험에 대한 노출여부를 제외하면 4개 모델(수송선사, 운영선사, 선주, 운임거래자)로 구분 가능하다.

〈그림 2-11〉 해운 비즈니스 모델 분류(4분위)

(단위: %)



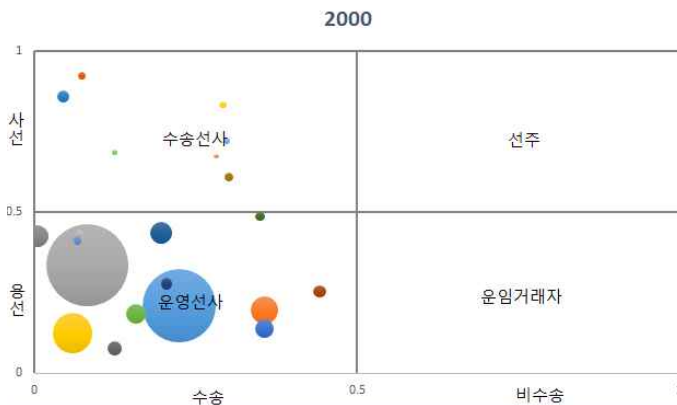
위험을 제외한 4분위로 모델을 분류하여 국적 선사들이 시간의 경과에 따라 어떠한 사업모델을 영위하는지 살펴보았다. 자료는 한국선주협회에서 가입선사를 대상으로 매년 조사하는 경영실적자료를 이용하였다. 자료기간은 2000~2018년까지(2002년은 제외)이며 재무제표(손익계산서)를 이용하므로 금액을 기준으로 나누어진다.

구분기준 중 선박보유 여부는 손익계산서 항목 중 용·대선 비용의 총합에서 각각의 항목이 차지하는 비중을 통해 산정했다. 특히 대선비용은 운항원가를 차지하는 선비와 대선원가를 합한 금액이다. 운

송참여 여부는 운항비용(항비, 화물비, 연료비)을 차감한 운항수입과 대선수입의 합에서 각각의 비중을 통해 산정했다.

2000년에는 국적선사의 대부분이 직접 수송에 참여하나 선박은 대부분 용선을 통해 이루어지는 운영선사 모델에 집중된 것으로 나타났다. 운영선사 모델에 집중되는 이유로 첫째, 국적선사들은 자본 축적이 이루어지지 않아 사선 보유에 한계가 있었으며, 둘째, 이 시기 해운수요가 공급을 상회하여 운임 수준이 높았기 때문에 용선비용을 제외하더라도 양호한 경영실적을 거둘 수 있었다. 국적선사에서 매출이 높은 한진해운, 현대상선 모두 자사선보다는 용선을 통해 선대를 운영하였으나 인트라 항로를 운항하는 컨테이너 선사인 남성해운, 동진상선은 자사선 비중이 80~90%에 이르는 것으로 나타났다. 자사선 비중이 높은 선사들은 금융위기 이후에도 높은 자사선 비중을 유지하였으며 상대적으로 낮은 운임에도 불구하고 안정적인 수익 구조 기반을 기록하였다.

〈그림 2-12〉 국적선사 해운사업 유형(2000년)

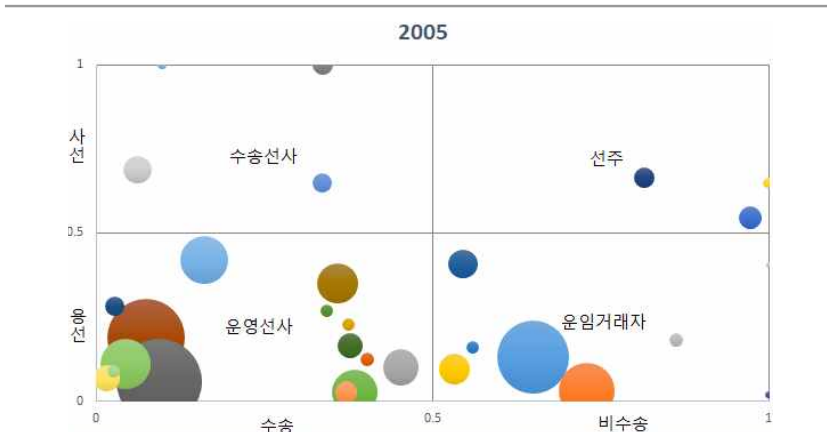


주: 한국선주협회 가입선사 대상

자료: 한국선주협회 내부자료

2005년 선박은 2000년과 유사하게 용선을 통해 선박을 공급받고 운송에 직접 참여하는 운영선사 모델이 주류를 이루었다. 하지만 용선으로 선박을 확보하고 대선을 통해 시세차익을 영위하는 운임거래자 모델을 영위하는 기업들이 나타났다. 이들 기업은 새롭게 등장한 기업이 아니고 기존 수송에 참여한 선사들이 운임거래자로 사업 영역이 변경된 것으로 분석된다. 이 외에 일부 선주모델도 소수지만 등장하게 된다. 대표적인 선사로 선주모델은 창명해운, 선우해운이, 운임거래자는 대한해운, 선우상선, SW해운 등이 있었다. 하지만 창명해운과 대한해운을 제외한 대부분의 선사들이 2006년 이후에 파산하였다.

〈그림 2-13〉 국적선사 해운사업 유형(2005년)



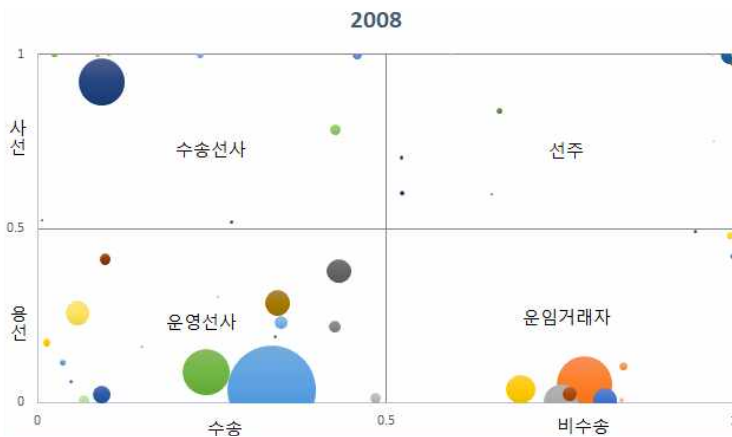
주: 한국선주협회 가입선사 대상
자료: 한국선주협회 내부자료

금융위기 이전인 2008년은 해운시황이 최고조에 달했으며 국적선사들의 규모가 가장 큰 시점이다. 국적선사들은 중국경제의 성장으로 해운기업의 자본이 축적되었으나 자사선 구입보다는 사업의 확장에 집중한 운영선사 모델에 집중되어 있었다. 하지만 2009년 이후부

터 시황 급락을 겪게 되며, 일반운영선사 모델에 집중되는 경향은 변하게 된다. 높은 가격으로 장기 용선한 선박은 2009년 이후 낮은 시황으로 인해 감당하기 힘든 수준에 이르게 되며 자사선 구입으로 전환을 유발하게 된다.

벌크 선사뿐만 아니라 컨테이너 선사인 장금상선, 고려해운 등도 운영선사 모델로 운영되었다. 일반선주모델은 미포쉬핑, 쉬핑얼라이드코퍼레이션, 쉬핑뱅크와 같이 규모가 작은 일부 해운회사에서 운영되었다. 운임거래자 모델을 영위하는 기업은 2005년에 비해 용선과 대선 비중이 더 높아졌다.

〈그림 2-14〉 국적선사 해운사업 유형(2008년)



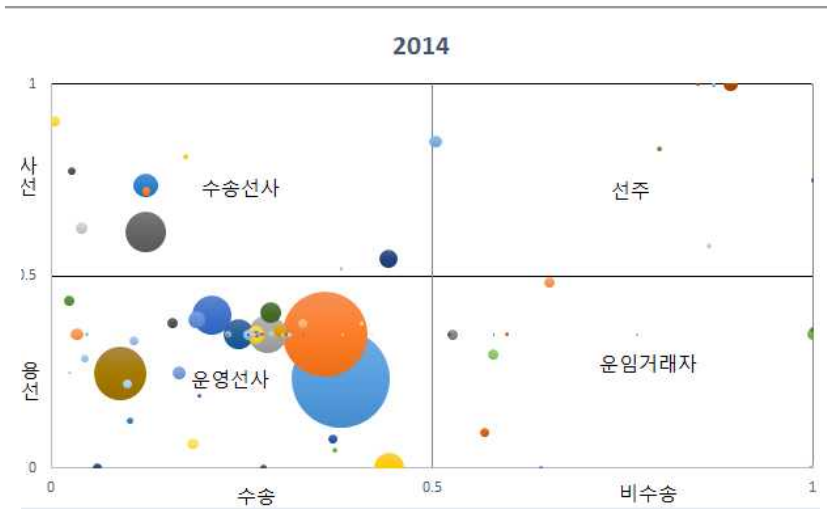
주: 한국선주협회 가입선사 대상

자료: 한국선주협회 내부자료

금융위기를 겪으면서 국적선사들의 사업 모델도 크게 변화하였다. 대표적으로 기존에 운임거래자 모델을 영위하던 대한해운이 운영선사 모델로 변경되었다. 5%에 불과한 자사선 비중이 70% 이상으로 확대되었을 뿐만 아니라 80%에 달하던 대선 비중이 20% 이하로 하락

하였다. 금융위기 이전과 비교해 국적선사들의 자사선 비중이 상대적으로 증가하였으며 일반선주, 운임거래자 모델을 영위하는 회사들의 규모가 축소되었다.

〈그림 2-15〉 국적선사 해운사업 유형(2014년)



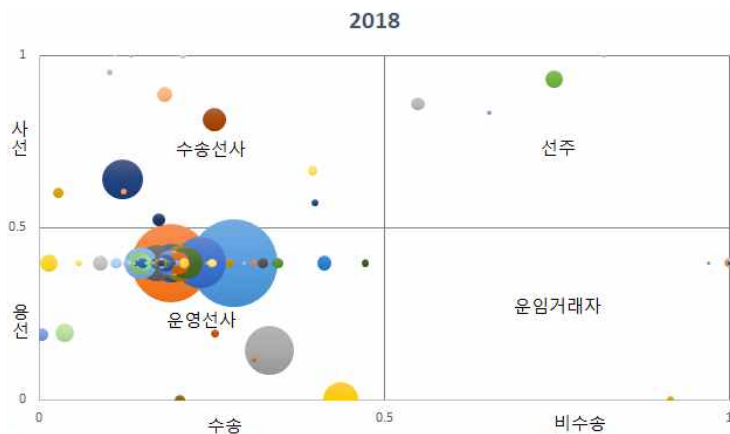
주: 한국선주협회 가입선사 대상
자료: 한국선주협회 내부자료

최근에는 국적선사의 대부분이 운영선사와 수송선사의 형태로 운영되고 있다. 2014년에 비해 자사선의 비중은 더욱 더 올라갔다. 이는 신조가격 하락과 함께 해운운임에 비해 높은 용선료 부담을 최소화하려는 국적선사들의 의중이 반영된 결과로 추정된다. 또한, 금융위기 전 계약된 높은 용선료로 인해 용선비중이 높은 기업들의 파산으로 살아남은 기업들의 학습효과로 볼 수 있다.

2018년 우리나라의 해운업 유형을 보면 사실상 운송에 참여하는 선사만이 운영되고 있어 선주, 운임거래자 모델은 소규모로 명맥만 유지되고 있음을 알 수 있다. 상기 모델의 대표기업으로는 중앙상선

이 있다. 1975년 설립된 동 기업은 대선업 전문기업이다. 현재 5척의 벌크선박을 소유, 매년 200억~300억 원의 매출과 4~5%의 매출이익률을 기록하고 있다. 현재 소유한 선박 모두 2011년 이후에 건조되었으며 선령이 6년에 불과하다는 것도 장점이다.

〈그림 2-16〉 국적선사 해운사업 유형(2018년)



주: 한국선주협회 가입선사 대상

자료: 한국선주협회 내부자료

2000년부터 우리나라 선사들의 재무자료를 이용하여 이번 연구에서 정의한 해운업 모델에 따른 유형을 분석한 결과 국적선사들의 사업모델은 시기에 따라 다르게 나타났다. 2000년대 초반에는 운영선사 모델을 중심으로 운영되었으며 2000년대 중반부터 금융위기 전까지는 일반선주, 운임거래자와 같은 사업모델을 영위하는 해운기업들이 일부 존재하였다. 하지만 금융위기 이후 일반선주와 운임거래자를 영위하는 해운기업은 파산하거나 사업구조를 재편하여 현재 우리나라 해운업은 수송 중심에 집중되었다. 이에 해운은 직접 수송에 참여하는 선사를 지칭하는 고정관념이 생기게 되었으며 「해운재건 5개

년 계획」을 비롯한 정부정책에서도 직접 화물수송에 참여하는 선사
에 대한 지원이 주를 이루게 되었다. 하지만 선박을 빌려주고 이에
상응하는 대가를 받는 선주모델과 수송거래능력을 매매하는 운임거
래자 역시 해운 비즈니스 모델의 일부이다. 특히 일반선주모델은 우
리나라 조선업과의 상생이라는 측면에서 필요한 모델로 이에 대한
장기적인 육성계획 수립이 시급하다.

우리나라 해운기업의 비즈니스 모델 변화를 파악함에 있어 표준화
되지 않은 재무제표만을 사용함으로써 분류를 명확하게 할 수 없는
한계가 있었음을 밝힌다. 향후 한국선주협회 등 기관을 중심으로 매
년 해운기업의 비즈니스 모델별 구성을 파악함으로써 시간 경과에
따른 변화 과정을 기록하는 것이 중요할 것이다.

제 3 장

해운기업 비즈니스 모델별 경쟁우위요소

제1절 해운기업 비즈니스 모델별 경쟁요소 선정

기업의 경쟁력은 내부적으로 보유한 다양한 자원에 의해 결정되며 사업모델에 따라 상이하다. 해운업의 경우 앞서 정의한 7개의 사업모델에 따라 경쟁우위요소가 다르기 때문에 유형별 특성에 대한 연구가 필요하다. 특정 기업이 다른 기업보다 경제적 가치를 더 창출하는 것을 경쟁우위(competitive advantage)에 있다고 한다(임창희, 2011).²⁰⁾ 여기에서 “경제적 가치는 제품이나 서비스를 구입하여 구매자가 느끼는 효용과 지불한 가격과의 차이이다”(임창희, 2011).²¹⁾ 일반적으로 경쟁우위요소를 측정하기 위해 외부환경과 내부자원을 파악하여 전략을 수립하는 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 분석을 사용하지만 이번 연구에서는 모델별로 상이한 가치와 이를 위한 전략, 자원을 도출하기 위해 비즈니스 모델 캔버스를 이용했다.

20) 임창희(2011), 『경영학원론』, 학현사, p. 368.

21) 임창희(2011), 『경영학원론』, 학현사, p. 368.

1. 해운업 경쟁력에 대한 선행연구

Porter(1980)²²⁾의 경쟁우위 전략에 관한 연구에 따르면 기업이 경쟁력을 보유하기 위해서는 세 가지 전략이 있다. 첫째, 가격이 경쟁 업체에 비해 낮거나 둘째, 독창적인 서비스를 제공하거나 셋째, 특정 시장 및 제품 또는 고객에 집중하는 전략이다. 해운업의 대표적인 컨테이너 정기선사를 예로 보아도 이러한 경쟁우위전략은 유효하다. 가격은 해운을 이용하는 고객에게 선사를 선택하는 가장 중요한 요인으로 작용하며, 고속배송(Express Service)과 같은 독창적이고 특화된 서비스도 화주들이 선호한다. 또한 우리나라 국적선사들은 한-일 항로에서 일본 선사들이 기피하는 중소형 항만까지 서비스를 제공하는 전략을 수립하여 운영하고 있으며 안정적인 수요를 확보하는 기반이 되었다. 하지만 2장에서 해운업을 7개의 모델로 구분하여 각각의 경쟁력을 도출하기 위해서는 특정 기업이 보유한 경쟁우위요소가 아닌 한 개의 모델을 아우르는 연구가 필요하다. 이에 이번 연구에서는 자원준거(resource-base) 관점에서 모델별 경쟁력을 확보하기 위해 필요한 자원(resources)이 무엇이며 어떻게 활용되는지를 분석한다.

일반적으로 기업의 핵심역량은 기업이 보유한 유·무형 자원과 조직능력을 기반으로 한다(길광수, 2018).²³⁾ 유형자원은 재무능력, 설비와 같은 물적 자산을 말하며 무형자원은 영업력, 특허, 브랜드와 같이 기업이 보유한 보이지 않는 자원을 의미한다. 조직능력은 마케팅, 인적자원과 같이 기업의 운영능력을 이야기한다.

22) Porter, (1980), *Competitive Strategy*. The Free Press: New York.

23) 길광수(2018), 『해운·항만물류 경영전략』, p. 198.

〈그림 3-1〉 기업의 핵심역량 구성요소



자료 : 이승주(2011), 경영전략 실천 매뉴얼, p. 82

이학현(1995)²⁴⁾은 해운산업의 국제결정력을 결정하는 요인을 일곱 가지 대분류로 구분하였다. 요소조건은 해운서비스에 직접적으로 투입되는 생산요소이며, 수요조건은 국적선사가 경쟁력을 가지기 위한 요소이다. 연관산업은 해운과 밀접하게 관련 있는 항만, 조선 산업이며 기업활동은 기업의 조직, 운영과 경쟁력 확보를 위한 요소이다. 순수기회조건은 유가, 환율 등 기업이 통제할 수 없는 요인들이며, 정부 역할은 선원, 선박, 조세, 여신금융정책 등과 같이 해운산업을 지원할 수 있는 정책이다. 마지막으로 기업가 역할은 상기 6개의 요소를 통해 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 기업가의 자질을 의미한다.

24) 이학현(1995), 「우리나라 해운산업의 국제경쟁력 결정요인에 관한 고찰」, 『해운물류연구』, Vol. 20, pp. 65~98.

〈표 3-1〉 해운산업의 국제경쟁력 결정요인

항목	1	2	3	4	5	6	7
요소조건	선박	선종	선대체질	선원	선원교육	선원복지	육상직원
수요조건	물동량	화물	항로	산업성장	운항서비스		
연관산업	관련산업	조선산업	항만산업	보험산업			
기업활동	기업규모	기업수익	기업비용	기업능력	관계개선	경영전략	노하우
순수기회	특수요인	국제환경	해운인식				
정부역할	선원정책	선박정책	조세정책	화물정책	금융정책	대내정책	대외정책
기업가 역할	기업가 능력	기업가 의지	기업가 인격				

자료: 이학현(1995), 「우리나라 해운산업의 국제경쟁력 결정요인에 관한 고찰」, 『해운물류연구』, Vol. 20, p. 91

남금식(1997)²⁵⁾은 WTO 가입으로 인한 한국 해운시장의 개방에 대응하기 위해 국적선사들은 가격경쟁력(운항비, 선비, 자본비)과 비가격 경쟁력(운항빈도, 항해속도, 화물관리능력, 마케팅 능력)에 대한 보완이 필요하다고 기술하였다.

Panayides 외(2002)²⁶⁾는 컨테이너 경쟁력에 영향을 미치는 요인을 선행연구를 기반으로 연구했다. 연구결과 전후방 모드에 대한 통제, 전략적 제휴(alliance), 네트워크, 원가 절감에 영향을 미치는 선대 규모, 화주와의 관계 등이 컨테이너 선사의 경쟁력에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Yang et al.(2009)²⁷⁾은 대만 컨테이너 선사의 자원과 성과 간의 관계에 대해 연구하였다. 이를 위해 컨테이너 선사 자원에 따른 만족도에

25) 남금식(1997), 「WTO체제하에서 우리나라 해운산업의 국제경쟁력 강화방안」, 『한국항만경제학회지』, Vol. 13(1), pp. 193~226.

26) Photis M. Panayides & Kevin Cullinane(2002), "Competitive Advantage in Liner Shipping: A Review and Research Agenda", *International Journal of Maritime Economics*, Vol. 4(3), pp. 189~209.

27) Yang et al.(2009), "Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan", *International Journal of Production Economics*, Vol. 122(1), pp. 4~20.

대해 설문조사를 실시하였다. 설문 결과 재무적 안정성, 기업명성, 서비스 신뢰도, 선사의 서비스 범위(coverage) 등이 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

〈표 3-2〉 컨테이너 선사 자원에 따른 만족도

항목	평균	표준편차
Financial stability	4.008	0.752
Corporate reputation	4.000	0.757
Low cargo damage or loss record	3.894	0.699
Geographical coverage of service	3.740	0.734
High frequency of sailings	3.738	0.733
Number of branch companies or agencies	3.732	0.790
EDI facilities	3.496	0.872
Cargo tracking system facilities	3.496	0.843
Internet service facilities	3.252	0.874

주: Mean: 1점=very poor, 5점=very good

자료: Yang et al.(2009), "Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan", p. 10

이학헌(1996)²⁸⁾은 우리나라 해운산업의 경쟁력 결정요인에 대해 비교우위요소와 경쟁우위요소, 경영성과로 대분류하였으며 중분류로 비가격경쟁요인과 가격경쟁요인으로 구분하여 분석하였다. 상기 분류를 통해 총 11개의 소분류로 구분하여 각각의 경쟁우위요소를 도출하였다. 비가격경쟁요인 중 기업특성요인으로서는 기업규모, 체질, 기업가의 능력 등이 해운기업의 경쟁력 결정요인으로 결정되었으며 가격경쟁요인은 항비, 화물비와 같은 기업비용이 포함되었다.

28) 이학헌(1996), 「우리나라 해운산업의 경쟁력 결정요인에 관한 실증 연구」, 학위논문.

〈표 3-3〉 해운기업의 경쟁력 결정요인의 통합적 구성

조건	비교우위요소				경쟁우위요소						경영 성과
	비가격경쟁요인				가격 경쟁 요인	비가격경쟁요인					
	기업특성요인					기업활동특성요인					
	기업 규모	기업 체질	기업가 자질	관계 긴밀도	기업 비용	기업 평가	인력 확보	사원복지	서비스 전략	경영능 력	기업 경쟁력
1	총톤수	자기자 본비율	경영의지	조선기업	항비	기업 이미지	인력확 보능력	육해상 순환근무 제도	복합운송 체제구축	화물집 화능력	노동 생산성
2	자본금	평균 선령	민주적 의사결정	항만관계 기업	화물비	기업 신용	인력자 질수준	사원가계 복지제도	종합물류 체제구축	정보수 집능력	선박 생산성
3			능력위주 인사정책	육상항공 운수기업	연료비	사회적 명성	인력채 용수준	노사협력 수준	EDI 체제 구축	자금조 달능력	자기 자본 이익률
4			독립경영 결정권한	보험기업	선비			임금승진 체계선원 연가제도			매출액순 이익률
5			개인신용 · 명성	제조수출 기업	일반 관리비						
6			경영능력	금융기업	자금 이자						
7			전문지식		외환 차손						

자료: 이학현(1996), 「우리나라 해운산업의 경쟁력 결정요인에 관한 실증 연구」, 학위논문, p. 22

Progoulaki 외 (2010)²⁹⁾는 해운기업에 영향을 미치는 경쟁요인에 대해 전문가 인터뷰를 통해 재무, 물적, 인적, 조직, 무형자원으로 분류하였다. 사전에 분류된 항목을 91개 그리스 선주 및 해운기업을 대상으로 실증 분석한 결과 인적자원이 미치는 영향도가 가장 높은 것으로 나타났다. 그 외에 대형선사일수록 조직자원 재무자원이 중요한

29) Progoulaki and Theotokas(2010), "Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry", *Marine Policy*, Vol. 34, Issue 3, pp. 575~582.

것으로 나타났으며 소형선사는 인적자원보다 재무자원의 중요성이 더 큰 것으로 조사되었다.

〈표 3-4〉 해운기업의 경쟁력에 영향을 미치는 경영자원의 중요도

항목	표본합계	대형선사	중형선사	소형선사
재무자원 (operation, sale and purchase, chartering policy, etc.)	2.66(2)	3.26(3)	2.67(2)	2.10(1)
물적자원 (fleet size, type, age and technology of vessels, etc.)	3.34(4)	3.67(5)	3.00(4)	3.33(4)
인적자원 (skills and qualifications, number of employees, etc.)	2.13(1)	2.00(1)	2.26(1)	2.13(2)
조직자원 (corporate culture, networks, planning and control systems, etc.)	2.79(3)	2.67(2)	2.77(3)	2.96(3)
무형자원 (such as fame, social profile, quality of offered services, etc.)	3.69(5)	3.41(4)	3.99(5)	3.70(5)

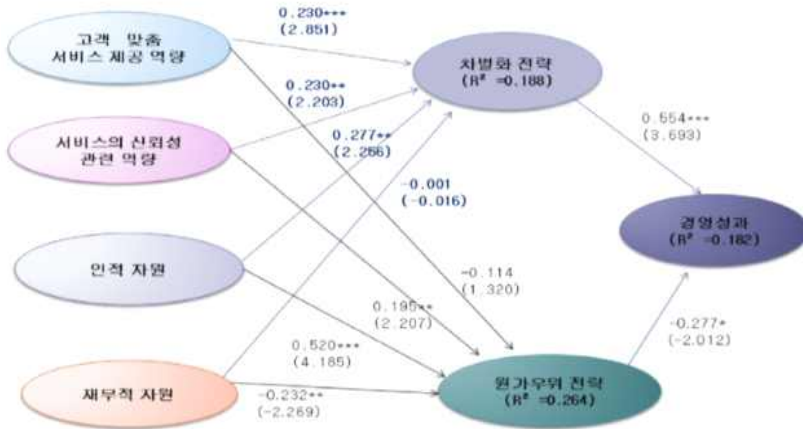
주: 대형선사는 16척 이상 선박 보유, 중형선사는 5~15척 선박 보유, 소형선사는 1~4척 보유.

자료: Progolaki e al.(2010), "Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry", p. 578

구종순 외(2014)³⁰⁾는 203개 국내 해운기업을 대상으로 설문조사를 통해 해운경영성과에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해서 PLS(Partial Lease Square)를 사용하였다(구종순 외 2014). 동 논문에서 해운기업에 영향을 미치는 요인은 총 네 가지로 구성했으며 이들 요인이 원가우위전략과 차별화전략에 영향을 미쳐 최종적으로 경영성과로 이어지는 구조모형을 통해 분석하였다. 분석결과 네 가지 요소 중 차별화전략은 18.8%, 원가우위전략은 26.4%를 설명하는 것으로 연구되었다.

30) 구종순 외(2014), 「한국해운기업의 경영성과 분석: 자원준거관점을 중심으로」, 『무역학회지』, Vol. 39, pp. 1~19.

〈그림 3-2〉 해운기업 경영성과에 영향을 미치는 PLS 구조모델



주) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

자료: 구종순 외(2014), p. 13

2. 비즈니스 모델 캔버스

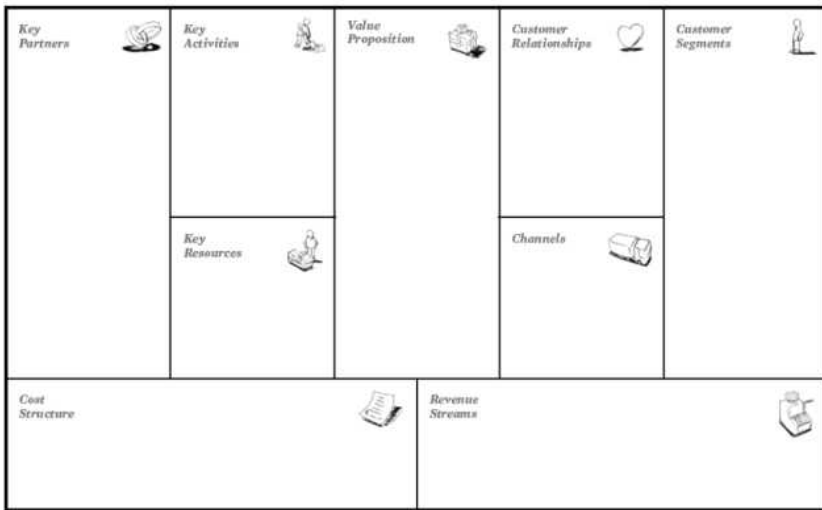
앞에서 해운기업 경쟁력에 영향을 미치는 요소에 대한 연구를 살펴해보았으며 이번에는 앞서 정리한 해운업 모델별로 가지고 있는 경쟁요소를 세분화하는 연구를 수행한다. 이번 연구에서 분류·정의한 7개 해운 모델을 기반으로 선행연구에서 연구된 여러 경쟁요소와의 매칭을 통해 핵심 경쟁우위요소를 도출한다.

이를 위해 Osterwalder et al.(2010)³¹⁾이 개발한 ‘비즈니스 모델 캔버스’를 통해 해운사업 모델별 핵심경쟁요소를 도출해본다. 비즈니스 모델 캔버스는 아홉 가지 블록으로 구성되어 있으며 고객 세그먼트(Customer Segments), 가치제안(Value Propositions), 채널(Channels),

31) Osterwalder & Pigneur(2010). *Business Model Generation Handbook*.

고객관계(Customer Relationships), 수익원(Revenue Streams), 핵심 자원(Key Resources), 핵심활동(Key Activities), 핵심 파트너십(Key Partnerships), 비용구조(Cost Structure)로 구분된다.

〈그림 3-3〉 비즈니스 모델 캔버스의 구성



자료: <http://www.businessmodelgeneration.com>(검색일: 6. 19)

9개 블록에 대한 정의는 하단의 표와 같다. 이번 연구에서는 비즈니스 모델 캔버스에서 구분되는 아홉 가지 블록을 활용하여 모델별 핵심역량이 무엇인지 도출한다.

〈표 3-5〉 비즈니스 모델 캔버스의 아홉 가지 블록 정의

구분	블록	정의
제품/서비스	가치제안	세분화된 고객 그룹이 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 상품이나 서비스의 조합
고객 관점	고객 세그먼트 Customer Segments	기업이 제각기 상이한 유형의 사람들 혹은 조직을 겨냥하는지 규정
	채널 Channels	기업이 세분화된 고객 그룹에게 가치를 제안하기 위해 커뮤니케이션을 하고 상품이나 서비스를 전달하는 방법

구분	블록	정의
고객 관점	고객 관계 Customer Relationships	세분화된 고객 그룹에게 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가에 대한 것
인프라 관리	핵심 자원 Key Resources	비즈니스를 원활히 진행하는 데 필요한 중요한 자산
	핵심 활동 Key Activities	기업이 비즈니스를 제대로 영위해나가기 위해 꼭 해야 하는 중요한 활동
	핵심 파트너십 Key Partnerships	비즈니스 모델을 원활히 작동시켜줄 수 있는 협력 기관
재무적 측면	비용 구조 Cost Structure	비즈니스 모델을 운영하는 데서 발생하는 모든 비용
	수익 원천 Revenue Streams	기업이 각 세분화된 고객으로부터 창출하는 수익

자료: Osterwalders(2010), 「Business Model Generation」, 여철기(2016)³²⁾, p.10 재인용

해운사업 모델별 가치(Value)를 창출하기 위한 핵심활동(Key Activities)과 이때 필요한 핵심자원(Key Resources)이 무엇인지를 구체화하는 도구로 비즈니스 모델 캔버스를 활용한다. 일곱 가지 사업 모델에 대해 각각의 비즈니스 모델 캔버스를 작성한다.

컨테이너 정기선사는 컨테이너 운송 서비스를 제공하는 사업으로 수출입기업 및 포워더 등이 주요 고객이다. 정기서비스를 제공하기 위해 안정적인 선대운영이 필요하며, 이를 위해 금융기관, 대선기관과 연계하여 선박을 구입하거나 장기용선을 통해 선대를 공급한다. 또한 다양한 항로를 운영하여 선사 간 얼라이언스뿐만 아니라 항만과의 연계도 중요한 역량으로 꼽힌다. 컨테이너 수송이라는 동일한 서비스를 제공하지만 서비스 안정성과 운송범위를 통해 차별화를 꾀할 수 있으며 선사 선택의 가장 중요한 요인은 경쟁력 있는 운송요율이기 때문에 ‘규모의 경제’를 통해 비용절감을 위해 노력한다. 때문

32) 여철기(2016), 「비즈니스모델 수립방법론에 관한 사례연구 : 플랫폼서비스 기업 중심으로」, 석사 학위논문.

에 선사들은 선대 규모가 확장되어 비용절감을 위해 노력하며 이를 뒷받침할 수 있는 재무적인 역량이 중요 자원으로 지목된다. 또한 해운시장위험에 노출된 사업이기 때문에 시황 분석 및 예측이 필요하며 이를 위해 인적 역량과 조직이 필요하다.

전용선사는 원자재류와 같은 벌크화물을 중심으로 거래가 이루어진다. 동 선사는 모기업을 포함하여 대량화주의 처리비용이 높아 영업의 중요도는 정기선사에 비해 상대적으로 떨어지나 물량에 따른 선대 운영관리와 계약의 중요도는 높다. 화주가 원하는 시간과 장소에 화물을 처리해야 하기 때문에 적시성이 중요하며 이를 수송할 수 있는 선대운영이 필요하다. 일반적으로 전용선사의 계약은 장기에서 화물확보와 함께 선박운영이 필요하기 때문에 금융 및 대선기관이 중요한 파트너이다.

벌크운영사는 부정기적으로 화물을 수송하는 사업으로 운임(freight)과 선박운영위험에 대한 관리가 필요하다. 벌크화물의 수출입화주가 주요 고객이나 다른 벌크운영사도 고객이 될 수 있으며 용선을 통한 선박 운영으로 대선기관이나 용선 브로커가 주요 파트너이다. 시장에서 발생하는 위험을 축소하는 것이 가능하나 시간(timing)과 기간(term)에 영향을 받으므로 시황 예측역량이 필요하다. 또한, 계약을 위해 영업능력과 네트워크가 중요하며 이를 수행할 수 있는 인적 및 조직자원이 핵심자원이다.

NVOCC/2자 물류회사(이하 NVOCC)는 대형화주나 모기업으로부터 화물을 유치하여 운송서비스를 제공하는 사업모델이다. 컨테이너 정기선사나 벌크오퍼레이터와는 달리 최종 목적지까지 운송을 책임지기 때문에 수송모드 간 연결성이 경쟁력이며 이를 통제할 수 있는 인적자원이 중요한 자원이다. 화물 유치 시 선사 또는 대선업자에게

화물운송을 위탁하거나 선박용선계약을 체결하기 위한 계약이 주요 역량으로 이를 수행하는 인적 및 조직자원 보유가 핵심 경쟁요소이다.

선주회사는 선박을 필요로 하는 선사 또는 운송주체에 선박을 공급하며 일정시점이 지난 중고선박을 매매하여 시세차익을 실현하여 가치를 창출한다. 주요 고객은 선박을 운영하는 선사이며 선박 건조주체인 조선소와 파이낸싱을 위한 금융기관이 파트너이다. 선박을 빌려주기 위해서는 용선주에 대한 신용평가와 용선료에 영향을 미치는 해운시황 분석 능력이 필요하다. 또한 고가의 선박을 매입·운영하는 데 다양한 고려요인이 필요하므로 계약능력도 중요하다. 이를 위해 선박을 구매할 수 있는 재무자원과 보유한 선대 규모와 같은 물적자원이 핵심자원이며 브랜드, 명성 역시 중요한 자원이다.

금융선주는 선박을 보유하지만 장기 또는 선체용선을 통해 위험을 헤징한다는 점에서 선주회사와 차이점이 나타난다. 하지만 선박이 필요한 선사에 공급한다는 점에서 선주회사와 유사하다. 용선주의 신용위험을 판단하고 시황을 예측하는 것이 핵심활동이며 재무자원과 선박자산이 중요 자원이다.

투기적 운임거래자는 주로 선복(수송능력)의 구매(확보) 가격과 판매(처분) 가격 차이를 단기적 관점에서 실현하는 다소 투기적 성격의 운영선사로 소수의 기업에서만 영위하는 해운업 모델이다. 단기간에 대해 용대선을 통해 수익을 창출하며 FFA를 활용하여 위험을 헤징하기도 한다. 주요 고객은 단기적으로 선박이 필요한 벌크오퍼레이터나 FFA 거래기관이다. 시장위험을 통해 수익을 창출하기 때문에 시장예측능력이 중요하며 이를 분석할 수 있는 인력 운영이 핵심 자원이다. 거래에 따른 손실발생 시 이를 감내할 수 있는 능력도 영속성을 위해 중요하다.

〈표 3-6〉 일반수송선사 비즈니스 모델 캔버스

KEY Partners • 금융기관 • 대선기관(선주) • 선박관리기업	Key Activities • 운영역량 (운항 및 선박관리) • 마케팅 • IT 시스템 • 시장 분석 및 예측 - 항로기획 • 얼라이언스	Value Proposition • 화물 운송 • 컨테이너, 냉동/냉장선, MPP 등 • 이용자에게 시간적, 공간적 가치 창출	Customer Relationships • 경쟁력 있는 운송 요율 • 신뢰성 • 서비스(안정성) • 안전성 • 이용자에게 충분한 용량(capacity) 제공 • 운송 범위(Coverage) • 브랜드 • 접근 가능성(편의성)	Customers • 수출입 기업 (국내/외) • 포워더/NVOCC
	Key Resources • 재무자원: 금융조달능력, 자본구조 • 물적자원: 선대규모, 선령, 선형 • 인적자원: 종사자수, 경영자의 능력 • 조직자원: 네트워크, 글로벌역량 • 무형자원: 브랜드, 명성		Channels • 직거래 - 국내외 지점 • 오프라인-국내외 대리점 • 온라인-웹 및 플랫폼 • 포워더/NVOCC	
Cost Sturcture • 자본비 • 선박관리비 • 운항비 - 연료비, 항비, 화물비		• 영업 및 마케팅 비용 • 기술개발비		Revenue Streams • 해상운송료

자료: 저자 작성

〈표 3-7〉 비노출형 수송선사 비즈니스 모델 캔버스

<u>KEY Partners</u> • 금융기관 • 대선기관(선주) • 선박관리기업	<u>Key Activities</u> • 선박 매입 • 선대운영 및 관리 • 계약 관리 <u>Key Resources</u> • 물적자원: 선대규모, 선령, 선형 • 재무자원: 금융조달능력, 자본구조 • 모기업의 역량(화물창출 능력)	<u>Value Proposition</u> • 화물 운송 - 철광석, 석탄, LNG, 원유 등	<u>Customer Relationships</u> • 낮은 운임 • 안정성 - 재무적, 선박관리능력 • 적시성 <u>Channels</u> • 직거래(입찰)	<u>Customers</u> • 대량화주 - 제철소, 발전소, 정유사 등 • 모기업
<u>Cost Sturcture</u> • 선박운영비(CAPEX, OPEX, Voyage exp.)		<u>Revenue Streams</u> • 장기계약에 따른 해상운송수입		

〈표 3-8〉 일반운영선사 비즈니스 모델 캔버스

<u>KEY Partners</u> • 대선기관(선주) • 용선브로커	<u>Key Activities</u> • 시장위험관리 • 시황예측역량 - timing, term의 결정 • 운항관리 • 계약관리 • 글로벌 역량	<u>Value Proposition</u> • 화물 운송 • 이용자에게 시간적, 공간적 가치 창출	<u>Customer Relationships</u> • 가격	<u>Customers</u> • 수출입 화주 • 타 일반 운영선사
	<u>Key Resources</u> • 인적자원 : 종사자수, 경영자의 능력, 업무 능력 • 조직자원: 네트워크, 글로벌 역량, 기업문화		<u>Channels</u> • 브로커	
<u>Cost Sturcture</u> • Hire • Freight			<u>Revenue Streams</u> • Freight • Hire	

자료: 저자 작성

〈표 3-9〉 일반선주 비즈니스 모델 캔버스

<u>KEY Partners</u> • 조선소 • 금융기관 • 브로커	<u>Key Activities</u> • 신용평가능력 • 해운시황 예측 - 시점, 기간선택 • 계약, 법, 제도 • Ship management • 자금조달능력 - 신용리스크 관리 <u>Key Resources</u> • 자금 • 조직자원: 네트워크, 글로벌 역량, 기업문화	<u>Value Proposition</u> • 선박 공급 (장기) • 선박매매	<u>Customer Relationships</u> • 가격 • 선박관리능력 • 평판 - 규모(선대 공급, 재무 능력)	<u>Customers</u> • 선사(open, 비노출형 수송선사, 일반운영선사)
			<u>Channels</u> • 브로커	
<u>Cost Sturcture</u> • Capex - 선박 구매비용 • Opex		<u>Revenue Streams</u> • 대선계약 수입(earning price) • 선박매각 수익		

자료: 저자 작성

〈표 3-10〉 금융선주 비즈니스 모델 캔버스

<u>KEY Partners</u> - 조선소 - 선주 - 투자자 - 금융기관	<u>Key Activities</u> - 신용리스크 관리 - 예측 및 판단 능력 - 선행의 선택	<u>Value Proposition</u> 선박 사용계약 - 장기(life), 선체용선, 리스	<u>Customer Relationships</u> - 낮은 가격 - 선박 사양(연료 효율성, 구조, 내구성)	<u>Customers</u> - 일반운영선사 - Carrier (open, covered)
	<u>Key Resources</u> - 선박자산 - 자금		<u>Channels</u> 브로커	
<u>Cost Sturcture</u> Capex(선가, 이율)			<u>Revenue Streams</u> - 용선료(BBC) - 리스료	

자료: 저자 작성

〈표 3-11〉 투기적 운임거래자 비즈니스 모델 캔버스

<u>KEY Partners</u> • 브로커 • 금융기관(FFA clearing member)	<u>Key Activities</u> • 신용리스크 관리 • 시장위험관리 • 시황예측 - 시점, 기간	<u>Value Proposition</u> • 용대선 (단기 open) • FFA 거래	<u>Customer Relationships</u> • 신용(for FFA)	<u>Customers</u> • 일반운영선사 • FFA거래자 (금융기관)
	<u>Key Resources</u> • 인력 • 신용 - 자금 - 손실 감내 능력		<u>Channels</u> • 브로커	
<u>Cost Sturcture</u> • Capex(선가, 이율) • FFA 거래손실 • 용선료 • 선박 구입비용			<u>Revenue Streams</u> • 용선료 • FFA 거래이익 • 선박매각 수익	

자료: 저자 작성

제2절 해운기업 비즈니스 모델별 경쟁우위요소 분석

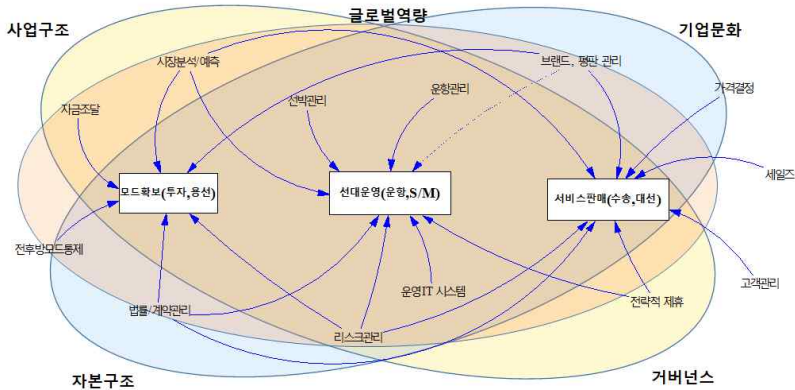
1. 중요 경쟁우위요소 도출

선행연구에서 해운기업의 경쟁력에 영향을 미치는 요인을 다양한 관점에서 분석하였다. 일반적인 기업의 핵심자원과 유사하게 경쟁력에 영향을 미치는 유·무형, 조직자원으로 구분하는 연구에서 해운산업이 가지는 고유한 속성을 이용해 경쟁력에 영향을 미치는 연구까지 살펴보았다. 해운업 경쟁우위요소에 관한 선행연구와 전문가 자문, 그리고 비즈니스 캔버스를 통해 7개 해운업 모델에서 필요한 핵심활동과 자원에 대해 살펴본 결과는 다음과 같다. 우선 해운업 공통으로 필요한 다섯 가지 요소로 사업구조, 자본구조, 글로벌 역량, 기업문화, 거버넌스를 꼽을 수 있었다. 또한, 일곱 가지 해운업별로 핵심요소는 상이하지만 기본적으로 선박을 확보하고 운영하여 서비스를 이용자에게 판매한다는 관점에 13개의 기능별 요소로 구분하였다.

다섯 가지 공통요소 중 사업구조, 자본구조, 거버넌스, 기업문화는 해운업뿐만 아니라 대부분의 기업 경영에서도 중요한 요소이다. 해운은 국가 간 무역에서 중요한 운송수단으로 사용될 뿐만 아니라 자국이 아닌 타국과의 전후방모드 연결이 중요하여 글로벌 역량이 필수적이다. 수송수단 또는 투자를 확보한다는 측면에서 자금조달, 법률·계약관리 및 전후방모드 통제가 필요하다. 선대운영 측면에서는 IT 시스템을 포함하여 선박·운항 관리가 필요하며 선박 확보와 운영 측면에서 모두 해운 시황에 대한 예측이 리스크 관리에 필수적이다. 마지막으로 서비스 판매를 위해 고객과 세일즈, 가격결정능력이 중요하며 지속적인 평판관리도 영향을 미친다. 전략적 제휴, 리스크 관

리, 법률·계약관리 등은 한 개의 속성이 아닌 두 개 이상의 속성에 영향을 미치는 것으로 판단된다.

〈그림 3-4〉 해운업 핵심 요소



〈표 3-12〉 해운업 경쟁우위요소와 선행연구

경쟁우위요소	선행연구
사업구조(집중화, 영역별 전문성)	Gilman(1999) 구종선(2014) 이학헌(1996)
자본구조(부채, 자본비중)	Panayieds(2002)
거버넌스(소유, 지배구조)	Meersman et al.(1999) Panayides and Gong(2001)
기업문화(수평적 소통)	Progoulaki et al.(2010) Triantafylli & Ballas(2010) 이학헌(1996)
글로벌 역량	Fossey(1994) Gardiner(1997) Midoro and Pitto(2000)
전략적 제휴(얼라이언스 등)	Ryoo and Thanopoulou(1999) Evangelista and Morvillo(1999) Midoro and Pitto(2000) Panayides and Song(2001)
법률/계약관리	Davies(1986)

경쟁우위요소	선행연구
PR/평판관리	Lu and Marlow(1997) Kent and Parker(1999) Brooks(1999) Durvasula et al.(2000) 구종선(2014)
시장리스크 관리	Dekker(2001)
시장 분석/예측	이언경(2011) 이청환(2016)
전후방모드 통제	Archambault(1989) Coyne and Dye(1998) Hayuth(1987)
자금조달(규모, 금리)	이학현(1996)
해사기술(SM)	이학현(1996)
운항전문성	이학현(1996)
운영 IT/시스템	Progoulaki et al.(2010) 이학현(1996)
가격결정능력	Mahoney(1985) Lim(1994 and 1998) Cullinane and Khanna(1999&2000)
세일즈(조직, 인력)	Progoulaki et al.(2010) 구종선(2014) 이학현(1996)
고객관리(신용관리)	Day(1990)

자료: 구종선 외(2014), pp. 1~19; 이언경(2011), pp. 70~83; 이청환(2016); 이학현(1995), pp. 65~98; 이학현(1996); Archambault(1989), pp. 151~163; Brooks(1999), pp. 273~284; Coyne and Dye(1998), pp. 99~109; Cullinane and Khanna(1999), pp. 185~208; Cullinane and Khanna(2000), pp. 181~195; Day(1990); Dekker(2001), pp. 48~51; Durvasula et al.(2000), pp. 433~452; Evangelista and Morvillo(1999), pp. 21~38; Gilman(1999), pp. 9~59; Hayuth(1987); Davies(1986), pp. 299~312; Kent and Parker(1999), pp. 398~408; Meersman et al.(1999), pp. 204~220; Midoro and Pitto(2000), pp. 31~40; Panayides and Gong(2002), pp. 55~80; Panayides & Cullinane(2002), pp. 189~209; Progoulaki(2010), pp. 575~582; Panayides and Song(2001); Ryoo and Thanopoulou(1999), pp. 349~367

2. 해운기업 비즈니스 모델 핵심 경쟁우위요소 중요도

선행연구와 전문가 자문, 비즈니스 캔버스를 활용한 해운업 핵심 경쟁우위요소 도출 후 이에 대한 중요도를 선정하기 위해 설문조사를 실시했다. 설문조사는 국내 해운선사 및 관련 기관을 대상으로 실시하였으며 해운업에 대한 이해도가 높은 CEO 및 임원진을 중심으로 조사하였다. 설문조사 방식은 직접 대면조사를 중심으로 진행하였으나 일부선사는 이메일(e-mail)을 활용하였다. 총 설문조사는 70부가 배포되었으나 53부가 회수되었다. 회수된 설문지 중 선사는 약 55%, 포워더는 4%, 선박금융기관은 9.4%, 연구·교육기관은 18.9%, 기타는 11.3%로 나타났다. 기타는 한국선주협회, 선박관리업 분야이다. 기업규모는 중기업의 비중(50.9%)이 가장 높았으며 대기업(38.3%), 소기업(9.4%) 순으로 조사되었다. 직위는 임원진의 비중이 가장 높았으며 부서장, 실무진 순으로 나타났다. 근무연수는 20년 이상이 52.8%, 10~20년이 28.3% 순으로 나타났다. 설문조사 대상 중 10년 이하는 15%에 불과하였다.

〈표 3-13〉 설문조사 개요

항목	응답					
업종	정기선 (28.3%)	부정기선 (26.4%)	포워더 (3.8%)	선박금융 (9.4%)	연구/교육 (18.9%)	기타 (11.3%)
기업규모	대기업 (38.3%)	중기업 (50.9%)		소기업 (9.4%)	기타 (11.3%)	
직위	임원 (50.9%)	부서장 (24.5%)	실무진 (20.8%)		무응답 (3.8%)	
근무연수	20년이상 (52.8%)	10~20년 (28.3%)	5년~10년 (9.4%)		5년 이하 (5.7%)	

1) 해운기업 비즈니스 모델 중요도 평가

해운업 모델에 대한 중요도 평가는 5점 척도로 진행하였으며 결과는 다음과 같다. 항목 간 점수(5점 척도)와 응답자 수를 곱하여 해운업 모델에 대한 점수를 도출한 결과 일반수송선사(233점), 비노출형 수송선사(225점), 금융선주(205점) 순으로 나타났다. 투기적 운임거래자(128점)와 비노출형 운영선사(169점) 모델은 상대적으로 중요도가 낮은 것으로 조사되었다.

〈그림 3-5〉 해운업 모델별 중요도 결과



이번 설문에서 정기/부정기 선사들의 응답자가 전체의 55%에 달해 일부 편향(bias)된 설문조사 결과일 수 있다. 실제로 일반수송선사의 경우 정기선사의 응답자 15명중 12명이 ‘매우 중요하다’라고 응답하여 현재 종사하고 있는 업무와 유사한 해운업 모델에 대한 선호도가 높은 것으로 나타났다. 편향된 요소를 감안할 때 금융선주, 일반선주모델의 중요도가 상대적으로 높다고 판단된다. 우리나라 기업들의 해운업 운영형태에서 볼 때 대부분이 일반수송선사와 일반운영선사에 집중되고 있으나 설문조사의 중요도에서 일반선주모델의 중요도가 상대적으로 높은 점은 향후 우리나라 해운업의 방향성에 대한 정책적인 시사점을 제공한다고 볼 수 있다.

2) 비즈니스 모델별 핵심 경쟁우위요소 중요도 평가

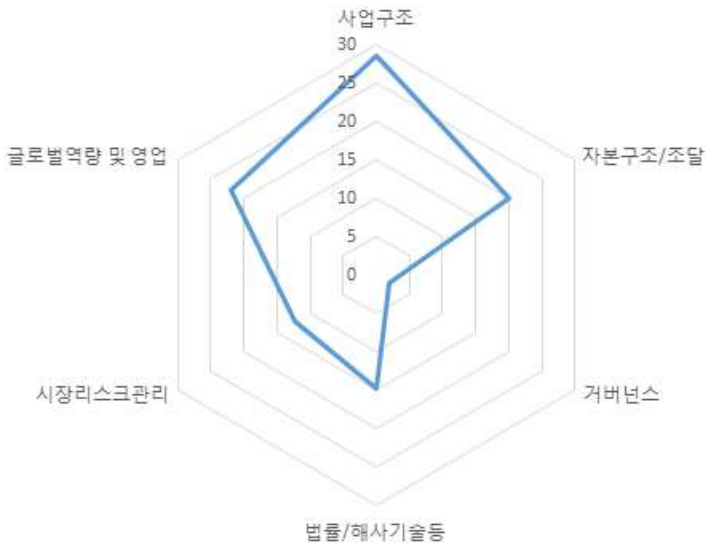
일곱 가지 해운업 모델에 대한 핵심 경쟁우위요소는 각각 모델에 대한 세 가지 다중선택으로 설문조사를 진행하였으며 결과는 다음과 같이 나타났다. 방사형으로 그래프를 이용해 설명하기 위해 총 18개 항목을 유사한 6개 항목으로 묶어서 표현하였다.

〈표 3-14〉 핵심 경쟁우위요소 변경

핵심 경쟁우위요소	변경된 요소
사업구조	사업구조
전략적 제휴	
자본구조	자본구조/조달
자금조달	
기업문화	거버넌스
거버넌스	
법률/계약관리	법률/해사관리
해사기술	
운항전문성	
운영 IT/시스템	
시장리스크 관리	시장리스크 관리
시장분석/예측	
글로벌 역량	글로벌 역량 및 영업
PR/평판관리	
가격결정능력	
세일즈(조직, 인력)	
고객/신용관리	

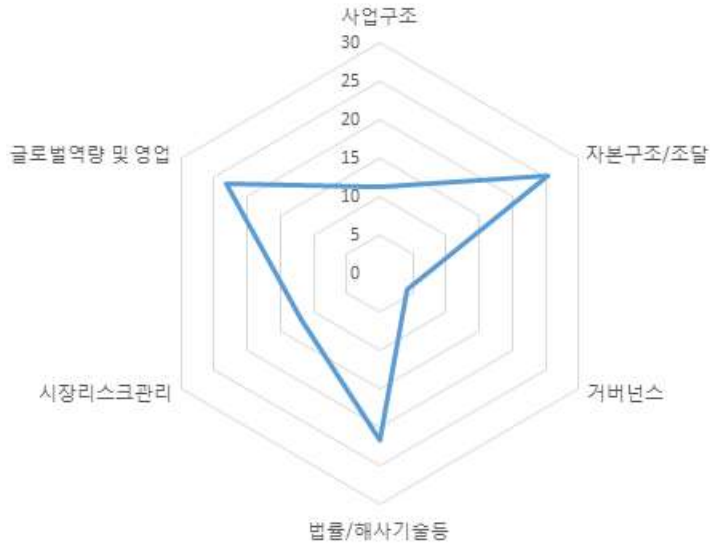
일반수송선사 모델은 사업구조의 중요도가 가장 큰 것으로 나타났다. 특히 전략적 제휴의 중요도가 높아 설문 대상자들은 일반수송선사 모델에서 컨테이너 사업을 고려한 응답으로 파악된다. 이 외에 자본구조/조달을 비롯하여 글로벌 역량 및 영업이 중요한 것으로 나타났다. 동 비즈니스 모델에서 상대적으로 해사기술, 기업문화, PR /평판관리는 중요한 요인으로 뽑히지 않았다.

〈그림 3-6〉 일반수송선사 핵심 경쟁우위요소 중요도



비노출형 수송선사 모델은 사업 및 자금조달/구조, 법률 및 해사기술이 중요한 요인으로 선정되었다. 화물 확보에 따른 선박확보가 병행되기 때문에 자금 및 자본구조의 중요성이 높았으며 화주에게 전문운송 서비스를 제공하기 때문에 운항전문성도 타 모델에 비해 중요도가 높은 것으로 나타났다. 또한, 소수의 화주에 대한 의존도가 높아 NVOCC 모델과 함께 고객관리의 중요도가 높은 것으로 나타났다.

〈그림 3-7〉 비노5출형 수송선사 핵심 경쟁우위요소 중요도



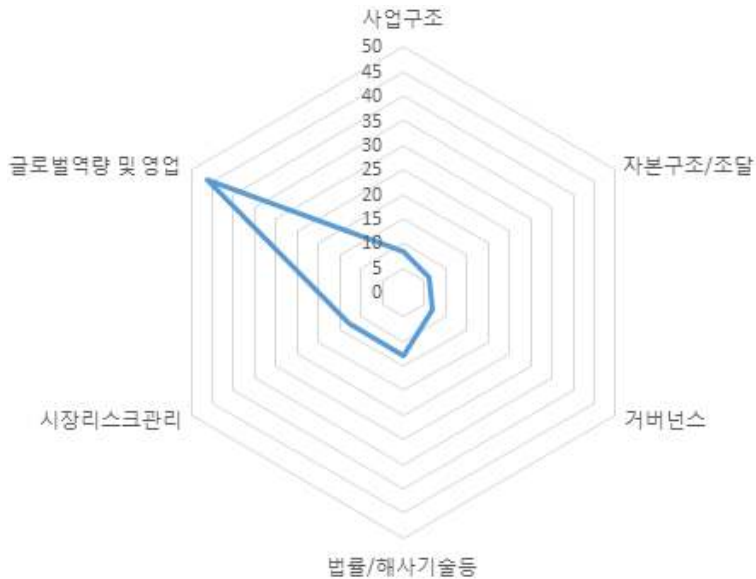
일반운영선사 모델은 기업문화와 시장 리스크 관리의 중요도가 가장 중요한 것으로 나타났으며 글로벌 역량 및 영업, 법률/해사기술 순으로 높게 조사되었다. 동 모델은 용선을 통해 선박을 공급받으며 벌크 운임시장의 변동성 또한 높아 시장분석 능력이 중요한 것으로 나타났다. 이러한 불확실성이 높기 때문에 시장 위험에 대한 관리가 기업의 경영실적에 직접적으로 영향을 미친다. 전용선사에 비해 화주가 다양하므로 영업에 대한 중요도도 높은 것으로 나타났다. 특히 의사결정의 빈도가 높기 때문에 상황에 따른 융통성이 필요해 수평적인 기업문화가 가장 중요한 요소로 뽑혔다.

〈그림 3-8〉 일반운영선사 핵심 경쟁우위요소 중요도



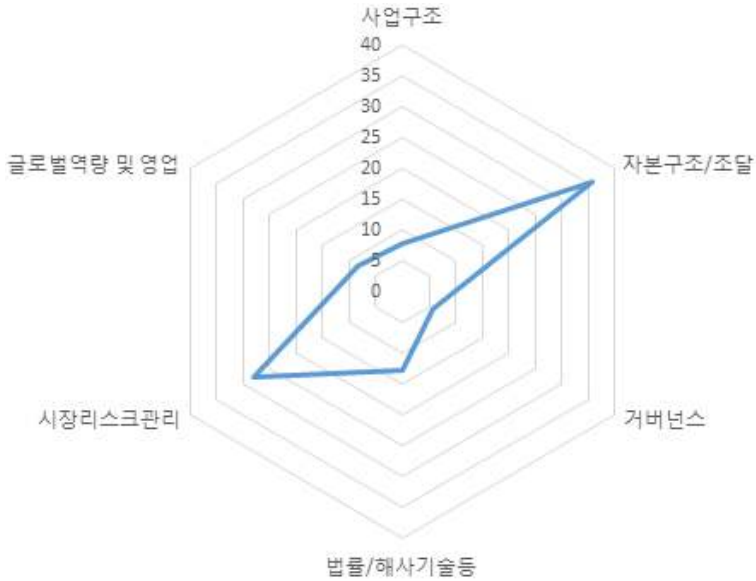
비노출형 운영선사모델은 글로벌 역량과 영업의 중요도가 가장 중요하며 법률/해사기술, 자본구조/조달 순으로 나타났다. 일반운영선사 모델에 비해 시장위험이 낮아 리스크 관리와 시장 분석/예측의 중요도는 적었다. 하지만 운송물량 확보를 위한 세일즈와 고객관리의 중요도가 높은 것으로 나타났다. 선박을 용선을 통해 조달받기 때문에 운항전문성, 해사기술의 중요도는 매우 낮은 것으로 조사되었다.

〈그림 3-9〉 비노출형 운영선사 핵심 경쟁우위요소 중요도



일반선주 모델은 자본구조/조달이 가장 중요하며 시장분석, 법률 순으로 조사되었다. 선박매매와 대선을 통해 가치를 창출하는 모델이므로 자금 확보가 중요한 요소이다. 또한, 중고선박 매매와 대선 기간 및 시점이 수익에 영향을 미치기 때문에 시장분석 능력의 중요도가 높은 것으로 판단된다.

〈그림 3-10〉 일반선주 핵심 경쟁우위요소 중요도



금융선주 모델의 핵심 경쟁요소의 중요도는 일반선주모델과 유사하게 자본구조/조달이 중요한 것으로 나타났다. 금융선주모델은 선박 발주(매매) 시점에 선박의 라이프사이클에 맞춰 장기간 대선하기 때문에 시장분석/예측은 일반선주모델에 비해 상대적으로 중요도가 떨어지는 것으로 나타났다.

〈그림 3-11〉 금융선주 핵심 경쟁우위요소 중요도



투기적 운임거래자모델은 시장분석/예측, 리스크 관리요소가 가장 중요한 것으로 조사되었다. 이는 동 모델이 단기적 시황에 따른 시세 차익을 추구하기 때문인 것으로 분석된다. 또한, 선박을 직접 운항하는 비중이 적기 때문에 운항관리 해상기술의 중요도는 낮은 것으로 나타났다.

〈그림 3-12〉 투기적 운임거래자 핵심 경쟁우위요소 중요도



〈표 3-15〉 해운기업 비즈니스 모델별 핵심 경쟁요소 설문조사 결과

(단위: %)

기업종류	역량	일반수송선사	비노출형수송선사	일반운영선사	비노출형운영선사	일반선주	금융선주	투기적운임거래자
기업종류	사업구조 (집중화, 영역별 전문성)	7.8	9.9	4.9	5.3	6.4	2.9	4.5
	자본구조 (부채, 자본비중)	10.4	12.0	4.2	2.3	19.3	20.1	6.1
	거버넌스 (소유, 지배구조)	1.9	4.2	0.7	3.0	5.7	5.8	3.0
	기업문화 (수평적 소통)	-	-	1.4	3.8	-	0.7	3.8
	글로벌 역량	8.4	7.0	11.2	14.4	4.3	2.9	5.3

기 능 별	역량	일반수송 선사	비노출형 수송선사	일반운 영선사	비노출형 운영선사	일반선주	금융선주	투기적 운임거래자
	전략적 제휴 (얼라이언스 등)	20.8	1.4	-	3.0	1.4	1.4	0.8
	법률/계약 관리	0.6	4.2	3.5	5.3	5.7	10.8	6.8
	PR/평판 관리	-	2.1	2.1	6.8	1.4	0.7	3.0
	시장리스크 관리	4.5	6.3	14.7	4.5	9.3	7.2	15.9
	시장분석/예측	7.8	5.6	22.4	8.3	18.6	15.1	25.8
	전후방모드 통제	-	-	-	-	-	-	-
	자금조달(규모, 금리)	9.7	13.4	3.5	3.8	16.4	17.3	4.5
	해사기술(SM)	1.9	4.2	2.8	-	5.0	4.3	1.5
	운항전문성	5.2	12.0	11.2	3.0	2.1	1.4	3.0
	운영 IT/시스템	7.1	1.4	2.1	4.5	-	2.2	1.5
	가격결정능력	3.9	4.9	4.9	7.6	1.4	2.2	8.3
	세일즈(조직, 인력)	8.4	2.8	7.7	13.6	1.4	2.2	3.0
	고객관리(신용관리)	1.3	8.5	2.8	10.6	1.4	2.9	3.0

3. 소결

전문가 면담조사와 선행연구를 통해 해운업을 영위하는 데 갖춰야 할 핵심 경쟁우위요소에 대해 조사한 결과 총 18개 요소를 도출하였고, 이를 모든 해운업 모델에 영향을 미치는 다섯 가지 공통요소와 13개 기능별 요소로 구분하였다. 도출된 18개 요소와 2장에서 나눈 해운업 모델에 대한 중요도에 대해 설문조사를 실시하였다.

핵심 경쟁우위요소에 대한 설문조사 결과 일반수송선사는 전략적인 제휴와 자본구조, 비노출형 수송선사는 자금조달 및 운항전문성,

일반운영선사와 투기적 운임거래자는 시장분석/예측 능력이 중요한 것으로 나타났다. 비노출형 운영선사는 세일즈와 고객관리의 중요도가 높았으며 일반선주, 금융선주모델은 자본구조 및 조달이 중요한 것으로 조사되었다.

해운업 모델의 중요도는 일반수송선사, 비노출형 수송선사, 금융선주 순으로 나타났으며 투기적 운임거래자와 비노출형 운영선사모델은 상대적으로 중요도가 낮은 것으로 조사되었다. 설문조사 대상에 선사 비중이 높아 일부 편향(bias)된 결과인 점을 고려하면 일반선주모델에 대한 중요도가 상당히 높은 것으로 판단된다. 하지만 우리나라에서 일반선주모델을 영위하는 기업은 시도상선, 중앙상선 등 극소수에 불과한 것으로 조사되었다. 따라서 향후 일반선주모델 육성을 위해서는 핵심 경쟁우위요소인 자본조달, 자본구조 역량 강화가 필요하다.

제 4 장

해운 비즈니스 모델 핵심 경쟁우위요소 강화방안

2장에서 인과지도와 비즈니스 모델 캔버스를 활용하여 총 18개의 경쟁우위요소를 도출하였다. 도출된 모든 경쟁우위요소에 대하여 강화방안을 도출하는 것은 이 연구의 범주를 넘어서는 일이다. 4장에서는 도출된 경쟁우위요소 중 설문조사를 통하여 중요도가 확인된 핵심요소에 대해서 현황을 파악하고 강화방안을 제시하고자 한다.

공통요소와 기능별 요소 중 관련성이 큰 요소들은 결합하여 다루기로 한다. 공통요소 중 중요도가 확인된 자본구조와 기능별 요소 중 자금조달(규모, 금리)이 함께 다루어지며, 노출형 해운사업에 결정적인 영향을 미치는 해운시황 예측과 시장위험 관리, 주로 용선영업 성과에 큰 영향을 미치는 법률/계약 관리와 계약 이행과정에서 성과를 좌우하는 운항전문성도 함께 다룬다.

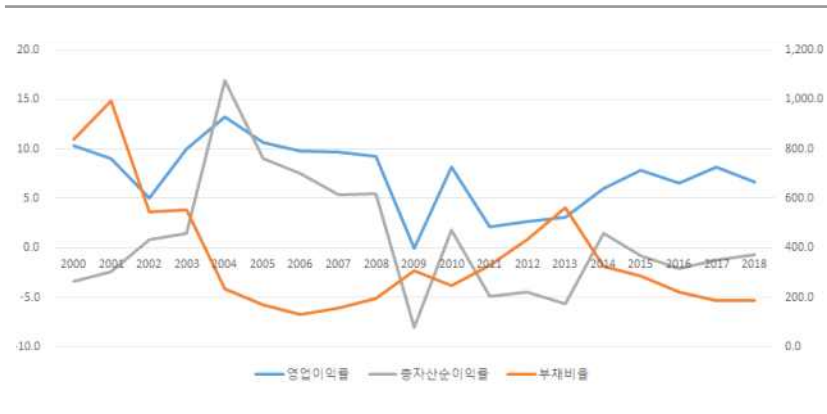
제1절 자본구조 및 자금조달(규모, 금리)

1. 현황

우리나라 해운기업들은 2008년 금융위기 이후 장기간에 걸쳐 적자를 누적하였으며 그 결과 전반적으로 재무상태가 크게 악화되었다. [그림 4-1]에서 보는 바와 같이 순이익률은 지속적으로 마이너스를 기록하고 있으며 부채비율도 2013년 562.4%로 정점을 찍은 이후 지속적으로 하락하고 있기는 하지만 이는 선박자산의 처분과 취약기업의 도산에 따른 개선으로 건전성 회복으로 해석되기는 어렵다.

〈그림 4-1〉 국적선사 재무지표

(단위: %)



주: 한국선주협회 가입선사 대상

자료: 한국선주협회 내부자료

재무상태 악화는 기업신용도 하락과 자금조달비용 증가로 이어진다. 아래는 클락슨 리서치에서 파악한 세계 주요 선사의 채권발행 금리이다. <표 4-1>에서 보듯이 우량선사와 재무상태가 좋지 않은 선사

간에는 상당한 수준의 조달금리 차이가 있다. 이들과 경쟁해야 하는 우리나라 선사의 채권금리는 공개되지 않았지만 재무적인 어려움을 겪고 있는 Diana 또는 Teekay와 마찬가지로 조달비용이 우량선사보다 크게 높은 수준일 것으로 추정된다. 높은 금리는 선박투자에 수반되는 이자비용을 증가시켜 전반적으로 선대원가를 높이는 부정적인 효과가 있다.

〈표 4-1〉 세계 주요 선사의 채권금리

선사	금액(백만 달러)	쿠폰 금리
Seaspan Corp.	250	5.50%
DHT Holdings	125	4.50%
Teekay Corp.	250	9.25%
Diana Shipping	100	9.50%

자료: Clarkson, "Capital Market Monthly", 2019년 4-6월호

기존의 선박금융에 추가하여 최근의 환경규제 강화는 자금조달의 어려움을 가중시키는 요인으로 작용하고 있다. IMO 2020은 2020년까지 배출가스 중 황 함유량을 0.5% 이내로 줄일 것을 강제하고 있다. 다수의 해운기업이 저유황유의 사용을 받아들이고 있으나 대형 선을 운영하는 해운기업을 중심으로 규제에 대응하면서도 운항비용 절감을 통해 경쟁력을 제고할 목적으로 배기가스 탈황장치, 즉 스크러버(scrubber) 장착을 추진하고 있다.

문제는 이 장비를 설치하는 데 적당 수백만 달러의 비용이 지출되는데 금융기관의 입장에서 담보를 설정할 방법을 찾기 어렵다는 것이다. 선박에 맞추어 설계되고 장착되는 장비이기 때문에 부실 발생 시 회수가 어렵고 회수된 중고장비의 가치가 유지되지도 않기 때문이다. 이러한 장비는 비단 스크러버에 그치지 않는다. 2024년부터 적용되는 선박평형수 배출규제에 대응하기 위한 선박평형수처리장치

(BWTS)에도 동일하게 적용된다.

기업의 신용과 금융을 연결시키는 시장원리로 이러한 신용악화, 무담보금융의 문제를 해결하는 것은 매우 어렵다. 금융시장에는 양호한 기업에만 금융이 몰리는 이른바 ‘flight to quality’라는 부익부 빈익빈 현상이 생기고 있기 때문이다.

2. 강화방안

규모의 경제를 따라잡기 위해서는 대형선에 대한 선박투자가 불가피한 상황이고, 환경규제대응을 위해서는 친환경선박 건조나 추가적인 장비 설치가 필수적인 상황에서 현실적으로 해운기업의 신용상태 악화로 상업적인 금융이 불가능하므로 정책금융기관이 역할을 담당해야 한다.

2018년 해양진흥공사가 출범함으로써 초대형 컨테이너선 건조를 위한 금융이 가능했으며, 그 결과 얼라이언스의 정규 멤버로서 재건을 도모할 기반을 갖추게 되었다. 하지만 장기적으로는 정책금융기관이 자금의 조달원으로서 상업금융기관을 대신하는 역할을 수행할 수 없으므로 해양 분야에 전문성을 갖춘 상업금융기관이 육성되어야 한다.

또한 부채형태의 자금조달에서 벗어나기 위해 자본형태의 조달을 촉진할 수 있는 제도적 지원책이 마련되어야 한다. 사모펀드(PEF)가 해운기업에 대한 장기투자자로 역할을 할 수 있도록 개인이나 기관 투자자에 대한 세제혜택을 마련할 필요가 있다. 기업단위의 자금유입을 촉진하는 방안으로 유럽에서 활발하게 운영되는 조세리스 도입도 검토할 수 있을 것이다.

해운 분야에서는 선박운영과 소유를 분리하여 투자와 시장위험의 분산을 도모하는 것도 고려할 수 있다. 소유회사와 운영회사가 선대원가의 변동성을 나누어 흡수한다면 시장위험이 분산될 수 있고 투자에 따르는 부담도 공유할 수 있기 때문이다. 특히 우리나라의 경우 선대공급자 역할을 하는 선주업의 발달이 부진하므로 선주업을 촉진함으로써 구조적인 개선을 기대할 수 있을 것이다.

제2절 시장 분석/예측 및 시장리스크 관리

1. 현황

시장위험의 관리나 이를 위한 시황예측은 시황노출형 해운업에 유효한 항목이다. 해운업은 다른 사업과 마찬가지로 적정수준의 위험을 부담하고 그에 맞는 수익을 추구하는 것이 건강한 구조이나 우리나라 해운업의 경우 장기간의 불황으로 위험을 부담할 능력도 의욕도 상실되어가는 상황이다. 과거에 주를 이루었던 시황노출형 벌크선 운영사업은 극도로 위축되어 있으며 기존에 운영선사로서 시장에서 상당한 영향력을 행사하던 기업들도 수익의 안정성이 높은 COA나 전용선사업에 치중하고 있다. 하지만 전용선사업은 수익의 안정성이 확보되더라도 제한적 사업기회, 자본집약성에 따른 확장의 제약, 저위험-저수익의 문제 등 다양한 문제점도 안고 있다.

우리나라의 경우 시장연구 기능이 취약한 것은 또 다른 문제로 꼽힌다. 영국, 노르웨이, 그리스 등 일류 해운국가의 경우 해운 중개업이 발달하면서 중개업 계열의 연구기관이 시장분석 및 시황예측 기

능을 하고 있다. 하지만 우리나라의 경우 중개업의 영세성으로 브로커 계열의 연구기관이 거의 역할을 하지 못하고 있다.

국내에는 Marsoft나 MSI(Maritime Strategies International) 같은 독립적인 전문연구기관이 존재하지 않는데 이는 국내 해운시장의 협소와 해외진출을 위한 글로벌 역량 부족 때문인 것으로 판단된다. 또한 해운 대기업은 시장연구 기능의 연속성에 의문이 제기되는 상황이며 중소선사들은 일정 규모의 연구기능을 유지할 만큼의 조직적, 재무적 역량을 갖추지 못하고 있다.

연구기능과 아울러 문제가 드러나는 영역이 분석의 재료가 되는 데이터이다. 우리나라의 경우 세계해운시장에 대한 원천 데이터(primary data) 생성이 매우 부진하다. 국내 항만의 입출항 통계나 국내의 수출입물량 등 우리나라와 관련된 해운통계는 작성되고 있지만 글로벌 해운시장 분석을 위한 데이터로는 한계가 있다. 시장분석을 위한 주요한 통계자료는 Clarkson이나 IHS Markit 등 해외 데이터 공급업자가 유료로 제공하는 자료에 의존하고 있다. 그나마도 고가의 데이터를 구매해서 지속적으로 시장을 분석하는 해운기업이나 기관은 제한적인 것으로 알려져 있다.

상황예측이나 시장분석은 궁극적으로 시장위험(market risk)을 관리하기 위한 것이다. 시장위험은 가격위험(price risk)이라고도 하며, 구매하거나 판매하는 물건이나 서비스의 가격이 변동함으로써 기업의 성과에 초래되는 변동성 또는 불확실성을 의미한다.

해운기업의 시장위험을 관리하기 위해서는 위험에 대한 노출(exposure)을 정확하게 측정하고 평가할 수 있는 시스템 구축이 필수적이다. 또한 이를 운영할 수 있는 제도와 조직을 갖추는 것도 필수적이다. 하지만 국내 해운기업의 경우 시장위험에 대한 인식도 부족

하고 이러한 시스템을 구축할 수 있는 역량도 취약하여 시장위험관리 시스템을 운영하고 있는 선사는 극히 일부에 지나지 않는다.

위험관리의 실행단계는 위험을 회피, 수용, 전가 또는 조정하는 과정을 말한다. 실질적으로 해운에서 시장위험의 관리는 위험의 조정, 즉 시장의 변동성을 고려한 노출의 확대 또는 축소를 의미한다. 시장에서 노출을 조정하기 위해서는 선물시장에서 수송능력을 구매 또는 판매하거나 운임파생상품 시장에서 운임선도거래(FFA: forward Freight Agreement)나 옵션을 거래할 수 있다. 선물시장의 경우 거래에 시간이 소요되거나 시장유동성에 제약이 있는 경우가 있어서 파생상품 시장을 활용하는 것이 효과적인 경우가 있다. 하지만 파생상품에 대해서는 경영자부터 실무자까지 잘못된 인식 또는 두려움을 가지고 있어 활용이 저해되는 경우가 많은 것으로 알려져 있다. 실제로 정당한 헤징(hedging) 거래도 기피하는 것이 현실이다.

2. 강화방안

시황예측과 시장위험관리역량의 강화방안으로는 해운업의 모델 다양성 확보, 시장분석의 공적(公的) 역량화, 표준 시장위험관리 시스템의 보급, 운임파생상품 거래의 지원 등 네 가지를 생각해 볼 수 있다.

현황에서 언급되었듯이 한진해운 파산 이후 우리 해운은 원양 컨테이너 정기선 해운의 재건에 주력하여 왔다. 장기적인 해운의 발전을 위해서는 적정 수준의 위험과 수익이 실현되는 시황노출형 해운 사업이 육성되어야 한다. 건화물이든 탱커이든 부정기선 사업이 이에 해당하며 이러한 유형의 사업이 시황예측과 시장위험관리 역량이 작용하는 영역이다.

시장분석 역량은 브로커 계열의 연구기관 및 독립 해운시장연구기관의 미발달, 불황기 기업 차원의 시장분석 역량의 한계를 고려할 때 국책연구기관 등을 통해 공적 역량으로 확보할 필요가 있다. 데이터 확보부터 빅데이터, 인공지능 등 최신 분석모델을 활용한 시장 분석 그리고 고객 맞춤형 정보서비스 제공 등을 기능으로 하여 적어도 해운업계의 자체 역량이 갖추어질 때까지 지속성을 가지고 장기과제로 추진해야 한다.

시장위험관리는 IT 시스템, 운영체계, 전문인력 등 필수요소가 잘 갖추어져야 효과적으로 이루어질 수 있다. 중소 해운기업의 경우 이러한 전문역량을 갖추는 것이 용이치 않으므로 정부 프로젝트로 표준 시스템을 개발하여 보급하는 것이 바람직하다. 또한 시스템 운영과 관련해서 개별 기업 또는 협회를 통하여 컨설팅 사업을 전개하여 시장위험관리에 대한 인식을 확산하고 방법을 전파할 필요가 있다.

또한 시장위험관리의 중요한 도구인 운임파생상품에 대한 인식을 개선하고 이를 통한 위험의 헤징이 원활하게 이루어지도록 지원체계를 구축할 필요가 있다. 이를 위해 국책연구기관의 연구가 선행되어야 하고 정책금융기관을 통한 보증 및 현금 흐름 지원이 이루어져야 한다.

제3절 법률/계약관리 및 운항전문성

1. 현황

해운업에서 가장 중요한 기능으로 인식되는 영업과 운항은 법률적인 계약과 그 이행과정이다. 따라서 법률행위로서의 계약을 정확히 이해하고 이를 실행하는 능력은 경영의 성과와 직결된다. 실제 해운

기업에서 경험하고 있는 대형 클레임의 상당수가 기술적인 실패(technical failure)가 아닌 법적 계약의 실패(legal failure)로 설명된다. 계약 이행과정인 선박운항은 다방면의 지식과 노하우가 융합되어야만 성공적으로 이루어질 수 있다. 선박운항에는 선박, 법률, 기상 등 다방면의 지식이 동원될 뿐만 아니라 선적하는 화물의 특성에 대한 전문적 지식이 필수적으로 사용된다.

대부분의 계약은 영국법을 준거법(governing law)으로 하여 체결되고, 전 세계에 산재한 이해당사자 간의 문제를 해결하는 과정에서 주로 영어로 커뮤니케이션이 일어나기 때문에 일정수준 이상의 글로벌 역량을 반드시 갖추어야 한다.

해운이 장기간의 침체에 빠지면서 기업들이 도산하거나 구조조정을 하는 경우가 많아졌다. 이는 상당 기간의 경험축적으로 전문성이 최고조에 달한 인력을 산업영역 밖으로 조기에 밀어내는 결과를 낳았다. 한편으로는 구조조정과 도산이 단기간에 진행되는 일이라서 전문지식을 갖춘 유경험 인력과 신규인력 사이에 지식의 전승이 원활하게 이루어지지 않는 현상도 관찰되고 있다.

또한 글로벌 역량 수준이 높아지는 과정이지만 아직 충분하지 않은 것으로 인식되고 있다. 글로벌 역량은 단순한 언어의 문제가 아닌 전문적인 비즈니스 커뮤니케이션 능력과 법률지식, 문화(culture)적인 이해의 복합역량이기 때문이다.

2. 강화방안

글로벌 역량과 법률, 운항전문성을 제고하는 것은 기업의 고유영역이고 비교적 장기간에 걸친 교육과 경험 축적에 기반을 두는 변화

이다. 하지만 해운산업이 전반적인 침체에 빠져 이러한 역량 개발이 원활하게 이루어지지 않는다면 공공 측면의 지원을 검토할 수 있다.

KMI와 같은 공공기관의 산하에 가칭 ‘해운전문역량 지원센터’를 설립하여 법률자문, 클레임 초기지원, 화물지식 공유, 재교육 프로그램 운영, 전문자료 번역, 글로벌 커뮤니케이션 지원 등을 수행한다면 효과적일 것이다. 이를 위하여 영국변호사, 퇴직실무전문가 등의 조직을 상근 또는 비상근으로 구성함으로써 조기퇴직 인력에 대한 고용안정성 제고에도 기여할 수 있다.

제 5 장

결론 및 정책제언

제1절 결론

1. 해운 비즈니스 모델에 대한 체계적인 분류체계 마련

지금까지 해운을 분류할 때 기준으로는 수송하는 화물에 따라 결정되는 ‘선종’이 주로 사용되었다. 해운시장을 컨테이너, 건화물, 탱커로 구분하는 것이 이에 해당한다. 해운시장을 구분할 때는 이러한 구분으로도 무리가 없고, 시황보고서 등에서도 선종별 구분이 일반적이지만 선주, NVOCC 등 다양한 형태의 해운업을 포괄할 수 없었다. 이 연구에서는 해운업의 유형을 분류하기 위한 기준을 도출하고 그 기준에 의해 체계적으로 사업모델을 도출하였다는 점에서 기존의 연구와 차별성을 갖는다. 수송능력 확보형태, 해운계약 형태, 시장노출을 기준으로 분류된 일곱 가지 모델이 상호배타성(mutually exclusive)과 총체적 포괄성(collectively exhaustive)을 가지고 있어 해운업을 아우르는 새로운 접근방안을 제시했다는 면에서 중요성을 갖는다.

2. 해운 비즈니스 모델 육성을 위한 맞춤 전략 필요

일곱 가지 해운 비즈니스 모델에 대한 18개 경쟁우위요소를 도출한 후 전문가 설문조사를 통해 핵심요소를 도출한 결과 모델별로 경쟁우위요소의 중요도가 상이한 것으로 나타났다. 일반수송선사 모델은 전략적 제휴, 자본구조, 자금조달 순으로 중요도가 나타났으며 비노출형 수송선사는 자금조달과 운항전문성의 중요도가 높은 것으로 나타났다. 일반운영선사 모델과 투기적 운임거래자모델은 시장위험에 노출돼 있어 시장분석과 리스크 관리가 중요한 것으로 나타났다. 비노출형 운영선사는 고객관리와 글로벌 역량이 중요한 것으로 나타났다. 일반선주, 금융선주모델은 자본구조 및 조달이 중요한 것으로 조사되었다.

3. 국내 해운 비즈니스 모델은 화물수송에 집중

2000년부터 2018년까지 한국선주협회에 가입된 국적선사들의 재무제표를 분석한 결과 2000년부터 최근까지 화물운송모델에 집중되고 있는 것으로 나타났다. 또한, 금융위기 전에는 선박 임대를 통해 화물을 운송하는 운영선사모델이 대부분을 차지하였으나 시황 악화에 따라 자사선 비중이 높은 수송선사모델로 변경되고 있음을 확인할 수 있었다. 2008년 금융위기 전 선주와 투기적 운임거래자 모델이 일부 선사에서 영위되었으나 시황악화에 따라 비즈니스 모델로 변경되거나 파산하였다.

4. 선주모델에 대한 중요도는 상대적으로 높아

국내 해운전문가를 대상으로 7개 모델에 대한 중요도를 분석한 결과 선박을 소유하고 화물운송에 참여하는 비즈니스 모델에 대한 중요도가 가장 높았다. 설문조사 대상에 대한 편향성을 감안할 때 우리나라 기업들이 영위하지 않은 해운 비즈니스 모델에 대한 선주모델 중요도가 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 향후 우리나라 해운업의 방향성에 대한 정책적인 시사점을 제공한다고 볼 수 있다.

해운업 모델에 따른 사업유형을 분석한 결과 국적선사들의 사업모델은 시기에 따라 다르게 나타났다. 2000년대 초반에는 일반운영선사 모델을 중심으로 운영되었으며 2000년대 중반부터 금융위기 전까지는 일반선주, 운임거래자와 같은 사업모델을 영위하는 해운기업들이 나타나 다양성이 확보되었다. 하지만 금융위기 이후 일반선주와 운임거래자를 영위하는 해운기업은 파산하거나 사업구조를 재편하여 현재 우리나라 해운업은 수송 중심으로 재편되었다.

제2절 정책제언

1. 포트폴리오 개념의 해운업 미래상(to-be image) 정립

2008년 말 이후에 지속되고 있는 장기적인 해운 불황은 많은 해운기업의 도산으로 이어졌다. 특히 국내 최대선사인 한진해운의 파산은 해운업계에 큰 충격을 줌과 동시에 성찰과 정책수정의 계기가 되었다. 2018년 4월에 발표된 ‘해운재건 5개년 계획’도 한진해운의 파산에 따른 외항 정기선 해운의 상실을 회복하려는 현실적이고 당면한 과제에 초점을 맞출 수밖에 없었다.

해운재건계획의 실행으로 중형선사의 위치에서 대형 시장참여자의 리그에 참여하지 못하고 있던 국적 원양 정기선사가 몸집을 불려 얼라이언스에 가입하게 되었고 그 결과 재건을 향한 출발선에 설 수 있게 되었다.

당면과제에 대한 선택과 집중으로 원양 정기선 해운의 재건에 초점을 맞춘 것이 피할 수 없는 선택이기는 했지만 해운이 다양한 형태로 존재하는 것이기 때문에 미래에 ‘한국해운’이라는 것을 어떻게 구성해야 하는지에 대해서는 깊은 고민이 필요하다.

그리스는 가족기업의 형태로 오랜 기간에 걸쳐 이루어진 선주업(일반선주모델)으로 해운강국의 지위를 점하고 있다. 우리나라와 일본은 자원이 부족한 국가로서 가공무역 형태의 수출주도형 경제를 발전시켰으며 이 과정에서 자국의 자원과 상품수송을 담당할 해운을 성장시켜왔다. 특히 우리나라의 경우 산업자본의 축적이 미약한 상태에서 용선기반의 해운(일반운영선사 모델)을 발전시켰다. 유럽 선진국들은 컨테이너, 탱커 등 다양한 영역에서 선박을 보유한 수송업자(일반수송선사모델)의 경쟁력을 여전히 유지하고 있다.

외항 정기선 해운의 재건이 완성된다면 우리나라는 어떤 경쟁우위요소를 기반으로 어떠한 형태의 해운을 발전시킬 것인가? 이에 대한 미래지향적인 미래상 수립 연구가 이루어져야 하고, 해운재건 5개년 계획을 넘어서는 정부의 장기 해운발전계획은 사업모델에 대한 충분한 검토를 기반으로 수립되어야 한다. 설문조사에서 업계의 전문가들이 투기적 운임거래자를 제외한 6개 모델이 우리나라 해운의 장기발전 관점에서 큰 편차 없이 고르게 중요하다고 응답한 것은 시사하는 바가 크다.

2. 해운업 경쟁력 분석에 대한 사업모델 관점의 접근 필요

사업모델별로 다른 경쟁우위요소가 작용한다는 것은 해운업계의 전문가들에게는 새로운 사실이 아니다. 이 연구를 통해 각각의 모델에 어떠한 경쟁우위요소가 작용하는지에 대해서 명확하게 파악할 수 있게 되었다. 예를 들어 컨테이너로 대표되는 일반수송선사 모델에서는 전략적 제휴와 운영/IT 시스템이 중요한 경쟁우위요소로 적시되었으며, 용선을 기반으로 시황노출을 탄력적으로 조정하는 일반운영선사 모델에서는 시황리스크 관리나 시장분석/예측이 중요한 경쟁우위요소로 부각되었다. 또한 일반선주 모델에서는 자금조달이나 해사기술이 중요한 것으로 파악되었다.

우리가 미래에 어떠한 형태의 해운을 육성할 것인가에 따라 국가적으로 확보해야 할 역량의 우선순위가 정해질 것이고 우선순위가 있어야 한정된 자원을 효과적으로 배분할 수 있을 것이다. 따라서 1항에서 언급한 미래상의 정립이 이루어진다면 우선순위가 높은 경쟁우위요소를 대상으로 구체적이고 실행 가능한 역량 강화방안을 수립하는 데 주력하여야 한다.

3. 해운-조선 상생의 관점에서 일반선주 모델이 중요

우리나라의 경우 그리스 선주와 같이 선박에 투자하고 용선시장에서 비교적 중장기 용선으로 운영한 후 시황 고조기에 선박을 매각하여 자본이득을 실현하는 일반선주모델의 선사가 극히 제한적이다. 이는 일정 수준의 선박공급자(tonnage prover) 기반을 가지고 있는 일본이나 대만과는 대조적인 것이다.

조선은 해운의 파생산업이기 때문에 조선이 해운의 선박건조 수요를 촉발할 수 있는 유인을 제공하기는 매우 어려워서 호혜가 전제되어 이루어지는 '상생관계'가 해운과 조선 사이에 형성되는 것은 쉽지 않다. 이러한 관점에서 유일하게 효과를 가져다줄 수 있는 방법이 '내수'에 해당하는 국내선사의 발주기반을 확대하는 것이다. 2010년 이후 일본선사가 일본조선소에 발주한 선박이 전체 1,759척에 달하는 반면 한국의 경우 366척에 그쳤다는 것이 이를 입증한다.

해운-조선 상생은 좋은 의도에도 불구하고 오랜 기간 이렇다 할 성과를 내지 못하고 있다. 사업모델의 관점에서 일반선주모델을 육성하는 것이 문제를 푸는 실마리를 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

4. 해운산업의 구조변화에 대한 선제적인 대응

4차 산업혁명으로 해운산업은 큰 변화를 겪고 있다. 이러한 변화는 4차 산업혁명 기술의 적용으로 자동화, 효율화, 최적화 등의 효과를 보는 것에 그치지 않고 산업구조의 변화를 초래하는 큰 변화를 낳기도 한다. 그중 하나가 거래 플랫폼과 블록체인이 적용되면서 만들어지는 산업구조 변화이다.

사업의 속성상 수송모드를 운영하는 컨테이너 선사와 플랫폼 기반의 NVOCC는 이해가 상충되는 대척점에 있었다. 선사는 운임을 높게 받아야 하고 NVOCC는 낮은 해상운송 비용으로 전체 물류비용을 낮추어야 하는 입장에 있었기 때문이다. 따라서 컨테이너 선사가 플랫폼을 통합하는 것은 도전적인 과제였다. 하지만 온라인 거래 플랫폼과 블록체인이 통합의 새로운 축으로 등장하면서 원양 정기선사들은 스스로를 다시 정의하기 시작하였다. 그 예로 머스크는 자사를 물

류통합자(logistics integrator)로 천명하였으며 CMA CGM 등 대형 정기선사들이 물류기업을 인수하고 있다.

우리 정기선사들은 이제 규모의 경제(economies of scale)를 추격하여 대형선사의 리그에 들어갔다. 하지만 시장의 빠른 변화는 사업모델 자체의 변화를 요구하고 있을 수 있다. 사업모델과 경쟁우위 요소에 대한 심도 있는 연구와 분석이 선제적 대응을 가능하게 할 것으로 생각한다.

제3절 향후 연구과제

이 연구는 사업모델과 경쟁우위에 대한 시범적인 연구로서 후속연구를 촉발하는 역할을 할 것이다. 다양한 관점에서 이 연구가 확장될 수 있는데 그 방향성은 다음의 세 가지 관점에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 이 연구에서는 사업모델 구분에 업계 전문가의 통찰력이 활용되었다. 이 연구에 사용된 세 가지 구분의 기준을 포함하여 어느 기준을 사용하든 구분이 완전할 수 없고 항상 불명확한 부분(grey area)을 갖게 된다. 앞으로 모델 구분에 있어 창의적이고 다양한 시도가 가능할 것으로 생각된다. 또한 이 연구에 사용된 인과지도(causal loop)나 비즈니스 모델 캔버스는 경쟁우위요소를 도출하는 측면에서 기여했지만 Michael Porter의 가치사슬 등 다양한 전통적 모형 또는 창의적 모형들이 적용될 수 있을 것이다.

둘째, 도출된 모든 경쟁우위요소를 대상으로 구체적인 경쟁력 강화방안을 제시하는 것은 이 연구의 범위를 넘어서는 일이다. 추가 연구에서 자본구조, 시장리스크 관리, 법률/계약 관리 등 도출된 각각의

경쟁우위요소에 대해서 인력/조직, 시스템, 운영, 구조의 관점에서 강화방안을 정리할 수 있을 것이다.

셋째, 이 연구에서는 각 모델별로 해외 사례를 확인하는 범위에서 해외의 연구역량이 활용되었다. 하지만 추가 연구에서는 국내 전문가들을 대상으로 실시했던 설문조사를 해외로 확대하여 진행할 수 있을 것이다. 또한 경쟁력 강화방안에 대하여 국가 간의 비교연구를 통하여 해외의 과거 정책을 파악하고 이를 기반으로 미래의 정책 방향성을 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

〈국내 문헌〉

구종순·이정선·조민, 「한국해운기업의 경영성과 분석: 자원준거관점을 중심으로」, 『무역학회지』, vol. 39, 2014, pp. 1-19.

길광수, 『해운·항만물류 경영전략』, 월드오션, 2018.

남금식, 「WTO체제하에서 우리나라 해운산업의 국제경쟁력 강화방안」, 『한국항만경제학회지』, Vol. 13(1), 1997, pp. 193-226.

류동근, 김차수, 윤방섭, 신한원, 『해운기업 경영론』, 박영사, 2009.

여철기, 「비즈니스모델 수립방법론에 관한 사례연구: 플랫폼서비스 기업 중심으로」, 석사학위논문, 2016.

이연경, 「우리나라의 신조발주 시장 특징 및 문제점」, 『계간 해양수산』, 4, 2011, pp. 70-83.

이청환, 「회귀모델과 게임모델을 이용한 해운선사의 신조선 발주 특성 분석에 대한 연구」, 박사학위논문, 2016.

이학현, 「우리나라 해운산업의 국제경쟁력 결정요인에 관한 고찰」, 『해운물류연구』, Vol. 20, 1995, pp. 65-98.

_____, 「우리나라 해운산업의 경쟁력 결정요인에 관한 실증 연구」, 학위논문. 1996.

임창희, 『경영학원론』, 학현사, 2011.

이승주, 『경영전략 실천 매뉴얼』, 시그마인사이트컴, 2011.

전형진 외, 「우리나라 해운금융의 한계 및 발전방향」, 한국해양수산개발원, 2017.

정봉민, 『해운경제학』, 블루&노트, 2015.

정우영, 현용석, 이승철, 「해양금융의 이해와 실무」, 한국금융연수원 도서출판부, 2012.

〈국외 문헌〉

- Archambault, M., "Intermodalism and liner shipping intermodal approaches". *Transportation Practitioners Journal*, Vol. 56, 1989, pp. 151~163.
- Brooks, MR., "Performance evaluation of carriers by North American logistics firms". *Transport Reviews*, vol. 19, 1999, pp. 273~284.
- _____, "Sea Change in Liner Shipping: Regulation and Managerial Decision-Making in a Global Industry". Pergamon: Amsterdam, 2000a.
- Coyne, KP and R. Dye, "The competitive dynamics of network-based businesses", *Harvard Business Review*, Vol. 76, 1998, pp. 99~109.
- Cullinane, K. and M. Khanna, "Economies of scale in large container ships". *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 33, 1999, pp. 185~208.
- Cullinane, KPB and M. Khanna, "Economies of scale in large containerships: optimal size and geographical implications". *Journal of Transport Geography*, 2000, pp. 181~195.
- Day, GS, 1990, "Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value". The Free Press: New York.
- Dekker, N., "Flying high". *Containerisation International*(September), 2001, pp. 48~51.
- Durvasula, S., S. Lysonski, and SC. Mehta, "Business-to-business marketing. Service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, 2000, pp. 433~452.
- Evangelista P. and A. Morvillo, "Alliances in liner shipping: an instrument to gain operational efficiency or supply chain integration?" *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 1999, pp. 21~38.
- Gilman, S., "The size economies and network efficiency of large containerships". *International Journal of Maritime Economics*, 1999, pp. 9~59.
- Hayuth, Y., "Intermodality: Concept and Practice". Lloyd's of London Press: London, 1987.

- Davies, J. E., "Competition, Contestability and the Liner Shipping Industry", *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 20, No. 3, 1986, pp. 299~312.
- Kent, JL and RS. Parker, "International containership carrier selection criteria: shippers/carriers differences". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 29, 1999, pp. 398-408.
- Meersman, H., F. Moglia, and E. Van de Voorde, "What's Next?", Centre for International Business Studies, Dalhousie University, Halifax, 1999, pp. 204~220.
- Midoro, R and A. Pitto, "A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping". *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, 2000, pp.31-40.
- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, "Business model generation", 2010
- Panayides, PhM and XH, Gong, 2001. "Liner shipping strategic alliances as co-operative games: A conceptual framework". Proceedings of the International Association of Maritime Economists Conference. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.
- _____, "The stock market reaction to merger and acquisition announcements in liner shipping". *International Journal of Maritime Economics*, Vol. 4, 2002, pp. 55~80.
- Photis M Panayides, Kevin Cullinane, "Competitive Advantage in Liner Shipping: A Review and Research Agenda", *International Journal of Maritime Economics*, 2002, Vol. 4(3), pp. 189-209.
- Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press: New York, 1980.
- Progoulaki, "Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry", *Marine Policy*, Vol. 34, Issue 3, 2010, pp. 575~582.
- Ryoo, D-K and H. Thanopoulou, "Liner alliances in the globalisation era: a strategic tool for Asian container carriers". *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, 1999, pp. 349~367.

〈인터넷 자료〉

- 더벨홈페이지, <http://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=201708220100038530002335&lcode=00>(검색일: 2019. 7. 10)
- 금융위원회 홈페이지, http://www.fsc.go.kr/know/wrd_list.jsp(검색일: 2019. 9. 30)
- H라인 홈페이지, <http://ardmoreshipping.investorroom.com/annual-reports>(검색일: 2019. 9. 25)
- H라인 홈페이지, <http://www.h-lineshipping.com/business/bulk#none>(검색일: 2019. 7. 10)
- H라인 홈페이지, <http://www.h-lineshipping.com/company/organizn>(검색일: 2019. 7. 10)
- 팬오션 홈페이지, https://www.panocean.com/common/board/pdfViewer/company%20profile_Kor.pdf?board_attachment_id=5275(검색일: 2019. 9. 25)
- 애드모어쉬핑 홈페이지, <http://ardmoreshipping.investorroom.com/annual-reports>(검색일: 2019. 9. 25)
- 웨스턴벌크 홈페이지, <http://www.westernbulk.com/investor-relations/financial-reports>(검색일: 2019. 9. 25)
- 글로비스 홈페이지, <https://www.glovis.net/Kor/main/index.do>(검색일: 2019. 7. 10)
- 글로비스 홈페이지, <https://www.glovis.net/Kor/ir/communityid/12/list.do>(검색일: 2019. 7. 10)
- 다이아나쉬핑 홈페이지, <http://www.dianashippinginc.com>(검색일: 2019. 9. 27)
- 알파라이너, <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>(검색일: 2019. 10. 1)
- 퀴네 앤 나겔 홈페이지, <https://home.kuehne-nagel.com/>(검색일: 2019. 9. 27)
- 클락슨(Shipping Intelligence Network), www.sin.clarksons.net(검색일: 2019. 9. 27)

Pacific basin 홈페이지, <https://www.pacificbasin.com/en/fleet/fleet.php>, (검색일:
2019. 9. 27)

〈기타〉

선사별 재무제표(2000~2018년) : 한국선주협회 내부자료
기업 공시자료(<http://dart.fss.or.kr/>)

기본연구보고서 발간목록

2019년

01	한반도 평화 체제 수립 대비 해양 관련 법제도 정비 방안	최지현
02	수산부문 전망모형「KMI-FOSiM」구축 연구(2차년도)	이현동
03	4차 산업혁명 시대의 스마트 어촌 구축방안 연구	박상우
04	해양수산분야 예견적 위험분석 기반구축 연구	최석우
05	연안토지의 공공적 관리 강화를 통한 연안관리 효과 제고방안	윤성순
06	선박 배출저감기술의 국내 보급·활용 촉진을 위한 제도개선 방안 연구	안용성
07	해양레저관광서비스 산업 육성방안 연구	최일선
08	주요국의 해양유전자원 관리체계 강화에 대응한 정책방안 연구	박수진
09	하천·해양 수질의 연계·통합 관리 체계 연구	장원근
10	총허용어획량(TAC) 기반 수산자원관리 강화 방안 연구	이정삼
11	우리나라 수산업·어촌의 공익적 가치 평가 및 보존에 관한 연구	류정곤
12	우리나라 원양산업의 사회적책임 실천 강화를 위한 정책연구	정명화
13	수산업 노동시장 구조 분석과 노동정책 영향분석 연구	한광석
14	우리나라 정기선 해운정책 개선 방안 연구	김태일
15	국내외 해운금융 비교를 통한 국내 해운금융 역량강화 방안 연구	전형진
16	해상 사이버 보안 대책방안 연구	박한선
17	해운산업 재건을 위한 해운기업 역량강화방안 연구	윤희성
18	국내 항만산업이 지역경제에 미치는 영향 분석: 부산항 및 주요항만을 중심으로	하태영
19	동북아 공동배출규제해역 지정 필요성 및 추진방안 연구	이기열
20	수출기업의 글로벌 공급사슬협력 수준 분석과 물류정책 개선방안 연구	김은수
21	온도조절 컨테이너의 국제물류 분석과 대응방안 연구	신수용
22	IMO 규제기반 해사산업의 글로벌 지속발전방안 연구(3/3)	박한선
23	환동해권 경제개발 및 협력방안 연구(3/5)	최나영환

2018년

01	해양환경영향평가제도의 실효성 확보를 위한 개선 연구	박수진
02	공유수면매립 정책의 개선과 전환에 관한 연구	윤성순
03	도서지역 해양관광 발전전략 연구 : 관광행태 분석을 통한 수요 대응을 중심으로	홍장원
04	양식장 해양쓰레기 자원순환 방안 연구	김경신
05	수산업 전망모형 「KMI-FOSiM」 구축 연구(1/2) - 양식산업 전망모형 구축을 중심으로 -	이현동
06	수산업 주요 연관산업의 글로벌 경쟁력에 관한 연구	임경희
07	인구소멸 시대의 어촌사회 정책 연구	박상우
08	양식어장 환경개선 방안에 관한 연구	마창모
09	어업여건 변화에 대응한 연근해어업의 허가제도 개선 방안	엄선희
10	과학적해양사고조사체계도입 및 구축기반 연구	박한선
11	컨테이너 해상물동량 예측 모형 연구 - 베이지안 방법론을 중심으로	고병욱
12	해운기업 지배구조 및 비즈니스 유형과 경영성과 관계 분석	황진희
13	건설용 모래 공급사슬관리(SCM) 방안 - 바다모래 가치 재산정을 중심으로	이언경
14	항만산업 종합통계 연구	하태영
15	항만 위험물 컨테이너 공급사슬 관리방안 연구	최나영환
16	국내 컨테이너항만의 비용합수 추정과 효율성 연구	최석우
17	환경해권 국내기업 진출사례 분석 및 개발 추진전략- 극동 러시아 지역 사례 중심으로-	이기열
18	IMO 규제기반 해사산업의 지속발전방안 연구 - 신규 해사산업 진흥을 위한 법제도 개선방안(2차년도) -	박한선

수시연구보고서 발간목록

2019년

01	일본의 수산물 수입 구조 분석과 對일본 수출 전략 연구	임경희
02	수산물 위생안전을 위한 저온유통체계 구축방안 연구	장홍석
03	사업체 총조사 MD를 활용한 2016,2017 어촌지역 고용통계	한광석
04	외래 해양부착생물에 대한 선제적 대응을 위한 정책방향 연구	박수진

2018년

01	선화주조선 상생발전을 위한 해운산업투자 확대방안 연구	윤재웅
02	낙시관리 실행력 제고 방안 연구	이정삼
03	국내 항만의 대기오염물질 관리정책 및 제도 개선방안	안용성
04	농·축산물 등의 관세행정 제도 개선을 통한 항만형 자유무역지역(FTZ) 활성화 방안	조지성
05	최저임금 상승이 항만연관산업에 미치는 영향 및 대응방안	이기열
06	수산업·어촌분야 사회적 경제 활성화 방안	류정곤
07	새로운 어선등록제 도입을 위한 제도 개선연구 방안	엄선희
08	유엔 BBNJ 신 공해질서에 대응한 정책방안 연구	박수진

현안연구보고서 발간목록

2019년

01	해양관광 경쟁력 지수 개발 연구	최일선
02	고등어류 수급통계 개선방안	이남수
03	해수욕장의 사회약자 포용성 증진 방안	정지호
04	수산물품질관리사 제도 활성화 방안	황규환
05	항만지역 대기질 개선을 위한 데이터의 연계·활용방안 연구	안용성
06	한국산 수산물 글로벌 브랜드 가치 제고 방안 연구	한기욱
07	해양 플라스틱 대응을 위한 산업계 협력 방안 구상	이윤정
08	USMCA 수산분야 협정문 분석 및 시사점	안지은
09	해운 조세제도 개선 방안 연구	안영균
10	어촌뉴딜 300사업 성과평가 체계 구축	박상우
11	지역 해양수산 역량지표 개발을 위한 기초 연구	황재희
12	국동려 진출 우리 화주·물류 기업의 물류 애로사항 분석 및 개선 방안	박성준
13	수산물 원산지 거래증빙자료의 비차보관 의무 도입방안 연구	임병호

2018년

01	미얀마 국립수산대학 설립 추진 방안	정명화
02	연안여객 해상교통의 대중교통체계 구축 방안 연구	김태일
03	해조류 국제양식규범확산에 따른국내 김산업 수용태세 분석- ASC 인증을 중심으로 -	이상철
04	청년일자리 창출을 위한 해양수산 인력양성 방안 연구- 국제물류 청년인력을 중심으로 -	박광서
05	컨테이너 화물 해상운송 계약 개선방안 연구	윤재웅
06	청년 물류인력 해외진출 정주 지원사업 구상 연구	김은수
07	자율운항선박 도입 관련 대응정책 방향 연구	박혜리
08	연안토지매입 동향과 도입 가능성 검토	윤성순
09	강릉선 KTX 개통에 따른 해양관광 수용태세 개선방안 연구	최일선
10	선박관리산업 육성을 통한 청년 일자리 창출 방안 연구	최영석
11	시민 참여형 연안·해양정보 생산·활용방안	정치호
12	부산항 배후지 부가치활동 확대를 통한 일자리 창출 연구	하태영
13	해양바이오 산업화를 위한 국가연구개발사업 추진 방향 연구	한기원
14	근로시간 단축제도 시행에 따른 해양수산업 고용영향 분석	장정인
15	어린물고기 남획실태 및 보호정책 연구	이정삼
16	남북관계 개선에 따른 항만물류 부문의 협력사업 발굴	이기열
17	한국 제조기업의 SCM 역량 강화 방안에 관한 연구	신수용
18	제3자 물류산업 발전방향 연구 - 대기업 물류자회사의 역할을 중심으로	고병욱
19	신남방정책 이행 위한 우리나라-베트남 수산분야 개발협력 방안 연구	정명화
20	신 해양도시 조성 필요성 연구	최지연
21	지역 해양수산 혁신사업 발굴과 추진방향	최지연
22	학교급식의 수산물 이용 활성화 방안	문석란
23	주민주도의 에너지 자립형 어촌마을 모델 연구	박상우
24	페루 수산업 실태 및 수산 협력 방향	엄선희
25	경제 총 조사 마이크로 데이터를이용한 어촌지역 고용지표 통계생산	한광석
26	서해평화수역 조성을 위한 정책방향 연구	남정호
27	해양치유산업 육성을 통한 해양휴양·복지서비스 도입방안	홍장원
28	어촌지역재생을 통한 청년일자리 창출방안 연구	박상우
29	해상풍력클러스터 조성을 위한 항만 및 배후단지 활용방안 연구	이종필
30	IMO 배출가스 규제 강화에 대비한 국내 해운산업 대응 전략	이호춘

31	외래병해충에 대한 항만분야 방제체계 개선방안	최나영환
32	수산물 생산·유통분야 블록체인 기술의 도입가능성과 도입방안	고동훈

일반연구보고서 발간목록

2019년

01	양식수산물의 경영비 조사체계 구축에 관한 연구	백은영
02	답려닝 기반의 건화물선 시황예측 연구	윤희성
03	해운-조선산업 관계분석 연구 - 컨테이너 신조발주량 예측 -	최건우
04	디지털 공급사슬 물류정보통합 구축전략 연구(Ⅰ) -디지털 공급사슬 생태계 정보통합지도 구축 중심-	최상희
05	시민 건강증진을 위한 해안관리 방향	정지호
06	우리나라 주요 국제여객항 운영체계 개선방안 연구 : 운영, 시설, 제도를 중심으로	이경한
07	북한 서해 해양관광 활성화 방안	윤인주
08	EU의 수산물 소비 특성 및 수출 전략(프랑스, 스페인을 중심으로)	김지연
09	해양수산 위성계정 기초연구(Ⅰ)	장정인
10	우리나라 해운·물류기업의 중국 자유무역시범구 활용방안 연구	김형근

2018년

01	전라남도 작은 SOC사업 활성화 방안	김근섭
02	2019 국내 물류기술 수요조사 및 분석	최상희
03	러시아 Arctic LNG-2 사업 참여 방안 연구	김민수
04	물류기술 R&D 추진성과 분석 연구	강무홍
05	우리나라 기업의 일대일로 물류분야 협력방안 연구	김형근
06	북한 동해 해양관광 활성화 방안	윤인주
07	해양수산 분야 북극권 4차 산업기술 수요조사 및 분석 연구	김민수
08	경상북도 논 생태양식 육성 방안	이상철
09	남북관계 변화에 따른 해운협력 기반 구축 방안	황진희
10	영토 권원 이론의 현대적 발전과 한계	김원희

11	동해표기 문제 연구	현대송
12	우리나라 기업의 창장물류 활용방안 연구	김형근
13	태국의 수산물 소비트렌드 분석 및 수출 전략연구	임경희
14	제주 해상풍력발전지구 제도 개선 연구	육근형
15	해양수산 분야 9브릿지 구축방안 연구	박성준
16	강원도 어촌 신활력 제고방안	박상우

해운 기업 비즈니스 모델과 경쟁우위 분석 연구

인 쇄 | 2019년 12월 29일 인쇄

발 행 | 2019년 12월 31일 발행

발 행 인 | 장 영 태

발 행 처 | 한국해양수산개발원

49111 부산시 영도구 해양로 301번길 26(동삼동)

연 락 처 | 051-797-4800 (FAX 051-797-4810)

등 록 | 1984년 8월 6일 제313-1984-1호

조판·인쇄 | 공감(070-4407-6252)

판매 및 보급: 정부간행물판매센터 Tel : 394-0337
정가 15,000원