



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

經營學博士 學位論文

韓中 外航 船社의 經營實態와 競爭力  
強化方案에 관한 研究

A Study on Business Administration realities and Competitiveness  
Enhancement of Korean-China Shipping Companies



2011年 2月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

劉 志 成

本 論文을 劉志成의 經營學碩士 學位論文으로 認准함.

委員長 李 光 洙 印

委 員 劉 成 眞 印

委 員 安 奇 明 印



2010年 12月

韓國海洋大學校 大學院  
海運經營學科

최근의 해운산업은 세계 경제의 글로벌화(Globalization)에 따른 무한경쟁, 중국의 고도성장과 신흥국 부상에 따른 항로 재편 등과 같은 급격한 환경변화에 직면해 있다. 변화의 대표적인 양상으로 선사들은 선박의 대형화를 통해 규모의 경제를 추구하고, 서로간의 제휴활동이 활발히 진행되고 있다.

해운산업은 선박을 이용하여 화물을 수송하는 해상 운송서비스 산업이다. 이 산업은 대량 수송, 원거리 수송, 세계가 단일시장이라는 특성을 가지고 있다. 따라서 각 국가들은 국가 주요산업으로 해운을 육성해 오고 있는 것이 현실이다. 오늘날 전 세계 교역량의 약 90%가 항만을 통하여 처리되고 있다. 이는 항만이 국가경제 발전에 얼마나 큰 비중을 차지하는 인프라인가를 잘 설명하고 있다. 항만은 막대한 물동량의 처리 및 가공에서 얻어지는 경제적인 부를 국가경제에 가져다 주는 역할을 수행하고 있기 때문이다.

중국 경제의 지속적인 성장에 비례해 중국의 물류산업은 매우 빠른 속도로 성장하고 있으며, 중국 서비스 교역에서 수송이 차지하는 비중도 크게 증가하고 있다. 중국해관총서(관세청)가 2010년 9월 발표한 중국의 무역 현황에서, 대외무역총액은 18,755.8억달러로 전년대비 40% 증가, 수출은 9,897.4억달러, 수입은 8,858억달러로 각각 전년대비 35.5%와 45.5%의 증가를 보였다. 또한 세계 1위의 수출대국으로 성장하였으며, 수출입 물동량의 90% 정도를 해운을 통해 수송하고 있는 중국은 물류중심항 건설을 적극 추진하고 있다.

중국은 유구한 역사와 넓은 면적 때문에 해상운송을 통하여 세계 각국과의 무역과 문화의 교류를 해왔다. 1978년 개혁개방정책 이후, 중국정부는 각 부문에 경쟁체제를 도입하여 기업간 자율경쟁 시스템이 작동하도록 하고, 적극적인 외자유치 정책을 실시하여 각 부문의 투자를 활성화하는데 주력하였다. 그 결과 1978-2003년 사이 중국은 연평균 9.0%의 높은 경제성장을 이룩하였다. 총 1,430여개의 항만을 갖춘 중국은 만톤급 이상 선석 1,030개를 보유하고, 그 중 10개의 항구는 세계의 역톤급 항구대열에 진입하였다.

반면에 우리나라의 무역은 2008년 8,000억달러를 초과 달성하였으며, 2010년에는 무역 1조달러 달성을 목표로 하고 있다. 무역실적은 세계 무역환경이 악화되고 있음에도 불구하고 우리나라의 전반적인 기술수준이나 국제 경쟁력이 선진 통상국가로 발돋움하고 있다. 그 결과 세계 13위의 국가, 세계 6위의 해운국가로 발돋움하였다.

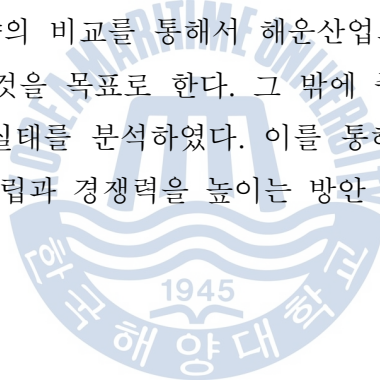
우리나라는 국내 수출입 물동량의 99.7%가 해상운송을 통해 이루어지는 무역의존적 특성을 가지고 있다. 따라서 해운산업이 국가경제에 기여하는 바는 매우 크다고 할 수 있다. 2009년 기준으로 해운 서비스는 367억 달러의 외화수입(전년대비

33.6% 증가)을 올린 주요 수출산업이다. 비록 통계조사에서 차이는 있겠으나, 액수만으로 본다면 2009년 5대 수출품목인 선박류(431억달러), 석유제품(378억달러), 일반기계(377억달러), 무선통신기기(357억달러), 자동차(349억달러)와 비교할 만하다.

그러나 1996년 국내시장이 개방된 이래로 주요 외국운항사들이 국내 비즈니스에 진입하여 시장 점유율을 상당히 잠식하고 있다. 이에 국내시장이 국제적으로 급격히 확장하여 국내 운항사들이 이에 효과적으로 대응하려면 현 운영체계를 혁신하지 않으면 생존하기 어려운 상황을 연출할 수 있다.

기존의 선행연구들은 해운산업 전반의 일반적인 전략과 전망 등을 중심으로 연구되어 왔기 때문에 기업의 세부적이고 실행할 수 있는 전략수립에 도움이 될 연구는 미비한 편이었다. 따라서 중국과 국내의 외항선사에 대한 경영실태를 분석하여 경영전략 수립과 국제 경쟁력을 높이는 방안을 모색할 필요가 있다.

본 논문은 외항선사 기업중에서 중국 기업인 코스코(COSCO)와 국내 기업인 한진해운의 경영실태 및 전략의 비교를 통해서 해운산업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 발전 방안을 제언하는 것을 목표로 한다. 그 밖에 중국의 4개 외항선사와 국내의 4개 외항선사의 경영 실태를 분석하였다. 이를 통해 기업 뿐만 아니라 해운업 관련 기업들의 경영전략 수립과 경쟁력을 높이는 방안 수립에 활용할 수 있을 것이다.



# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

최근의 해운산업은 세계 경제의 글로벌화(Globalization)에 따른 무한경쟁, 중국의 고도성장과 신흥국 부상에 따른 항로 재편 등과 같은 급격한 환경변화에 직면해 있다. 변화의 대표적인 양상으로 선사들은 선박의 대형화를 통해 규모의 경제를 추구하고, 서로간의 제휴활동이 활발히 진행되고 있다.

해운산업은 선박을 이용하여 화물을 수송하는 해상 운송서비스 산업이다<sup>1)</sup>. 이 산업은 대량 수송, 원거리 수송, 세계가 단일시장이라는 특성을 가지고 있다. 따라서 각 국가들은 국가 주요산업으로 해운을 육성해 오고 있는 것이 현실이다. 오늘날 전 세계 교역량의 약 90%가 항만을 통하여 처리되고 있다. 이는 항만이 국가경제 발전에 얼마나 큰 비중을 차지하는 인프라인가를 잘 설명하고 있다. 항만은 막대한 물동량의 처리 및 가공에서 얻어지는 경제적인 부를 국가경제에 가져다 주는 역할을 수행하고 있기 때문이다<sup>2)</sup>.

중국 경제의 지속적인 성장에 비례해 중국의 물류산업은 매우 빠른 속도로 성장하고 있으며, 중국 서비스 교역에서 수송이 차지하는 비중도 크게 증가하고 있다<sup>3)</sup>. 중국해관총서(관세청)가 2010년 9월 발표한 중국의 무역 현황에서, 대외무역총액은 18,755.8억달러로 전년대비 40% 증가, 수출은 9,897.4억달러, 수입은 8,858억달러로 각각 전년대비 35.5%와 45.5%의 증가를 보였다<sup>4)</sup>. 또한 세계 1위의 수출 대국으로 성장하였으며, 수출입 물동량의 90% 정도를 해운을 통해 수송하고 있는 중국은 물류중심항 건설을 적극 추진하고 있다.

중국은 유구한 역사와 넓은 면적 때문에 해상운송을 통하여 세계 각국과의 무역과 문화의 교류를 해왔다. 1978년 개혁개방정책 이후, 중국정부는 각 부문에 경쟁체제를 도입하여 기업간 자율경쟁 시스템이 작동하도록 하고, 적극적인 외자유치 정책을 실시하여 각 부문의 투자를 활성화하는데 주력하였다. 그 결과 1978-2003년 사이 중국은 연평균 9.0%의 높은 경제성장을 이룩하였다. 총 1,430여개의 항만을 갖춘 중국은 만톤급 이상 선석 1,030개를 보유하고, 그 중 10개의 항구는 세

1) 임석민, 국제운송론, 삼영사, 2009, 2.

2) 여기태, 중국 컨테이너 항만의 경쟁력 평가에 관한 연구, 한국해운학회지 제34호, 한국해운학회, 2002, pp. 39-60

3) 박민규, 이장원, 중국주요물류거점도시 발전전략연구, 중국연구 제7권, 2006, pp.417-418

4) 한국경제신문, 中 무역흑자 30% 감소, 2010, 9, 10

계의 역톤급 항구대열에 진입하였다.

반면에 우리나라의 무역은 2008년 8,000억달러를 초과 달성하였으며, 2010년에는 무역 1조달러 달성을 목표로 하고 있다. 무역실적은 세계 무역환경이 악화되고 있음에도 불구하고 우리나라의 전반적인 기술수준이나 국제 경쟁력이 선진 통상국가로 발돋움하고 있다. 그 결과 세계 13위의 국가, 세계 6위의 해운국가로 발돋움하였다.

우리나라는 국내 수출입 물동량의 99.7%가 해상운송을 통해 이루어지는 무역의 존적 특성을 가지고 있다. 따라서 해운산업이 국가경제에 기여하는 바는 매우 크다고 할 수 있다. 2009년 기준으로 해운 서비스는 367억 달러의 외화수입(전년대비 33.6% 증가)을 올린 주요 수출산업이다. 비록 통계조사에서 차이는 있겠으나, 액수만으로 본다면 2009년 5대 수출품목인 선박류(431억달러), 석유제품(378억달러), 일반기계(377억달러), 무선통신기기(357억달러), 자동차(349억달러)와 비교할 만하다<sup>5)</sup>.

그러나 1996년 국내시장이 개방된 이래로 주요 외국운항사들이 국내 비즈니스에 진입하여 시장 점유율을 상당히 잠식하고 있다. 이에 국내시장이 국제적으로 급격히 확장하여 국내 운항사들이 이에 효과적으로 대응하려면 현 운영체계를 혁신하지 않으면 생존하기 어려운 상황을 연출할 수 있다.

기존의 선행연구들은 해운산업 전반의 일반적인 전략과 전망 등을 중심으로 연구되어 왔기 때문에 기업의 세부적이고 실행할 수 있는 전략수립에 도움이 될 연구는 미비한 편이었다. 따라서 중국과 국내의 외항선사에 대한 경영실태를 분석하여 경영전략 수립과 국제 경쟁력을 높이는 방안을 모색할 필요가 있다.

본 논문은 외항선사 기업중에서 중국 기업인 코스코(COSCO)와 국내 기업인 한진해운의 경영실태 및 전략의 비교를 통해서 해운산업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 발전 방안을 제언하는 것을 목표로 한다. 그 밖에 중국의 4개 외항선사와 국내의 4개 외항선사의 경영 실태를 분석하였다. 이를 통해 기업 뿐만 아니라 해운업 관련 기업들의 경영전략 수립과 경쟁력을 높이는 방안 수립에 활용할 수 있을 것이다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 논문의 목표를 실현하기 위해 해운산업의 현황 및 시장 전망 등을 살펴보고, 코스코와 한진해운의 경영실태 및 경영전략을 분석하였다. 기업선정 이유는 코스코

5) 국토해양부, 해운산업 동향 및 대응방안, 2009, 11.

와 한진해운가 중국과 국내의 대표적인 외항선사 선두업체이며, 특히 한진해운은 중국에 진출하고 있기 때문이다. 또한 중국의 4개 외항선사와 국내의 4개 외항선사의 경영 실태를 분석하였다.

본 논문에서는 문헌조사 및 환경 분석, 사례연구 방법을 사용하였다. 코스코와 한진해운의 사례조사와 환경분석을 병행, 비교분석하여 경쟁력 강화를 위한 발전방안을 제언하였다. 본 논문에 필요한 참고 문헌은 국내외에서 발표된 연구논문, 세미나 자료, 한국해양수반개발원 등의 연구기관의 보고서, 해당 기업의 사업보고서 및 IR 자료, 국토해양부와 중국교통부 등 공공기관에서 발표한 자료 등을 활용하였다.

본 논문은 서론과 결론을 포함하여 총 5장으로 구성되었다. 제 1장 서론은 연구 배경, 목적, 연구 방법 및 구성에 대해 서술하였다. 제 2장에서는 세계 해운 및 동북아 해운물류 현황과 전망을 분석하였다. 제 3장 외양 선사업체의 경영 분석에서는 중국 기업인 코스코와 국내 기업인 한진해운의 경영실태와 전략 분석을 하였다. 제 4장 외양 선사업체의 경쟁력 강화 전략은 선사업체의 경쟁우위를 획득하기 위해 경쟁력 강화 방안을 제시하였다. 제 5장에서는 연구의 결과를 정리하고, 제한점과 향후 연구 과제를 서술하였다.





## 제 2 장 세계 해운 및 동북아 해운물류 현황과 전망

### 제 1 절 세계 해운 물류 현황과 전망

#### 1. 물동량의 증가

기업 경영의 글로벌화, 중국 등 신흥 시장의 출현으로 국제 물류 중심은 미국, 유럽 지역으로부터 아시아 지역으로 이동하고 있다. 정보기술의 빠른 발전과 운송체계의 발달로 제조업과 유통업의 물류패턴은 기업 혼자의 활동에서 벗어나 글로벌 공급사슬의 통합관리체제로 전환되고 있다. 또한 세계 경제 일체화의 진전으로 국경없는 경제활동이 활발하게 전개되고 기업의 생산 공장도 환경이 보다 나은 지역으로 이전하는 경향이 가속화되고 있다. 이에 따라 중국은 저렴한 임금과 풍부한 인력으로 세계 교역의 중심시장으로 떠오르게 되었다.

세계 경제는 각국 정부의 경기부양책에 힘입어 2010년에는 회복될 것으로 보인다. IMF<sup>1)</sup>에서는 2010년 세계 경제성장률을 3% 수준으로 전망하고 있으며, 2011~14년에는 4%대의 성장을 예상하고 있다. 이러한 회복은 개발도상국들의 빠른 경제성장에 따른 것이다. G7<sup>2)</sup>의 경제성장률을 2011~14년 2%대 성장으로 예상하고 있다. 물론 2009년 G7의 경제성장률이 -3.6%에서 2010년 1.3%로 전망되는 점은 매우 긍정적이지만 선진국 회복은 완만하게 나타날 것으로 보인다.

세계 경기회복으로 물동량도 빠르게 회복될 전망이다. 2009년 11.9%나 감소했던 교역량은 2010년 2.5% 성장할 것으로 전망되고 있으며, 이후에는 8~9%대의 높은 성장률을 보일 것으로 전망된다. OECD<sup>3)</sup>, IMF 등에서는 2009년 13.3% 감소로 추정된 OECD 국가들의 수입이 2010년에는 4.6% 성장할 것으로 전망하고 있다. 14.8% 감소했을 것으로 추정되는 미국의 수입도 6.2% 증가할 것으로 전망하고 있다. 또한 수출도 대부분의 국가가 마이너스 성장을 했던 2009년에 비해서 플러스 성장할 것으로 전망되고 있다. OECD는 2009년 25.1% 감소했을 것으로

1) IMF는 국제통화기금(International Monetary Fund)으로써, 국제금융 세계무역 안정을 목적으로 설립한 국제 금융기구이다.

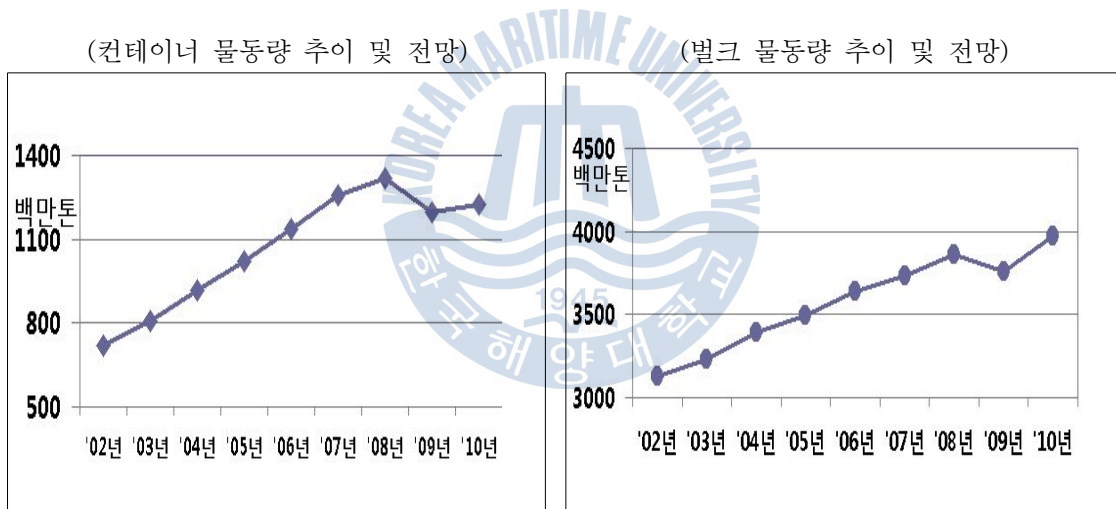
2) G7은 Group of 7의 줄인 용어으로써, 미국, 독일, 일본, 영국, 프랑스, 이탈리아, 캐나다 등 서방 선진 7개국을 지칭한다.

3) OECD는 경제협력개발기구(Organization for Economic Cooperation and Development)로써, 상호 정책조정 및 정책협력을 통해 회원각국의 경제사회 발전을 공동으로 모색하고 나아가 세계 경제문제에 공동으로 대처하기 위한 정부간 정책연구·협력기구이다.

추정되는 일본의 수출이 2010년에는 10.8% 증가할 것으로 전망하고 있으며, 우리나라 수출도 2010년 13.4% 증가할 것으로 보고 있다.

로스앤젤레스(Log Angeles)와 롱 비치(Long Beach)항의 컨테이너 처리량은 2009년 수출입 모두 큰 폭의 감소를 나타내었으나, 하반기로 들어서면서 감소폭을 줄였고 2009년 12월에는 모두 증가하였다. 금융위기 전인 2008년부터 감소세가 나타나고 있었지만, 미국 경기둔화로 수입이 크게 줄어들면서 Inbound 컨테이너 처리량은 2009년 전년대비 17.3%나 감소하였는데 12월을 제외하고 모두 두 자리의 감소였다.

결론적으로 2009년 Inbound 컨테이너처리량은 2003년 수준보다 조금 못한 결과를 기록하였다. 비록 2009년 12월에 Inbound 컨테이너 처리량이 전년동월비 2.9% 증가하였지만, 2008년 12월에 전년동월비 19.2% 감소한 측면을 고려한다면 회복세로 보기에에는 아직 무리가 있는 것으로 추정된다.



<그림 1> 컨테이너 및 벌크 물동량 추이 및 전망

자료 : 국토해양부, 해운산업 동향 및 대응방안, 2009, 11.

Outbound 컨테이너 처리량은 금융위기 이후부터 큰 폭의 감소세를 보였다. 2009년 10월부터 증가세로 전환하였고 2009년 12월에는 전년동월비 35.9%나 증가하여 회복세인 것으로 나타났다. 2009년 연간실적은 전년대비 12.9%나 감소한 결과이지만 2007년 대비 5% 감소한 수치로 Outbound 처리량은 상대적으로 양호했던 것으로 판단된다. 미국의 자국산업 보호에 따라 수입보다는 수출 회복이 빠른 것으로 생각할 수 있다.

아시아의 주요 항구인 싱가포르항과 홍콩항도 유사한 상황이다. 두 항구 모두 2009년 10월까지 컨테이너 처리 실적이 큰 폭으로 감소하였다. 같은 기간 홍콩항

의 처리량은 전년동기대비 16.8% 감소하였고, 싱가포르항의 처리량은 16.6% 감소하였다. 싱가포르항의 2009년 11~12월의 처리량은 각각 전년동월비 1.7%, 5.9% 증가하여 경기회복에 따른 물동량 회복을 기대할 수 있다.

국내 컨테이너 처리량도 빠르게 회복되고 있다. 2009년 컨테이너 처리량은 전년 대비 9.7% 감소한 1,606만TEU<sup>4)</sup>를 기록하였으나 공(空) 컨테이너 비율은 전년대비 2.0%p 감소한 19.9%로, 적(積) 컨테이너 처리량은 전년대비 7.5% 감소하였다. 해운위기로 국내 컨테이너선사들이 운항합리화를 하면서 공컨테이너 비율이 감소한 것으로 판단된다. 지역별 컨테이너 처리량은 극동아시아 지역이 전년대비 10.8% 감소한 602만TEU, 일본이 전년대비 11.0% 감소한 209만TEU, 북미지역이 14.0% 감소한 258만TEU, 유럽지역 8.4% 감소한 109만TEU로 주로 선진국 물동량이 크게 감소하였다.

반면 동남아시아와 서남아시아는 각각 전년대비 1.0%, 11.6% 증가한 164만 TEU, 39만TEU를 기록하여 금융위기의 영향을 거의 받지 않은 것으로 나타났다. 이는 경기둔화로 동남아시아에서 생산되는 저가제품의 물동량이 증가하였고, 동남아시아와 같은 신흥시장의 경기가 상대적으로 빠르게 회복되고 있기 때문인 것으로 분석된다.

## 2. 컨테이너 선박의 대형화

최근 해운, 항만시장의 특징 중의 하나는 선박의 대형화이다. 각국의 선박건조 기술이 발달하고, 항만물동량 및 하역 생산성이 향상되면서 선박의 대형화가 급진전되고 있다. 컨테이너선의 크기도 1만TEU를 넘어서고 있다. 이는 인건비 및 연료비가 상승함에 따라 단위 수송당 비용절감 효과를 위하여 선사를 중심으로 초대형 선박의 발주가 진행되고 선박의 대형화에 대규모 투자가 늘어나고 있는 것을 통해 알 수 있다.

선박의 대형화는 근래 컨테이너선 부문에서 빠른 속도로 진행되고 있다. 컨테이너 정기선 부문의 대형화 진척이 비교적 빠른 것은 조선 및 하역기술혁신이 정기선 부문에서 비교적 활발하게 이루어짐으로써 대형화의 장애요인이 해소되어 왔기 때문이다.

세계 20대 선사의 평균선령은 13년이며 그중 평균 선령이 13년 이상인 선사가 11개이다. 그 중 우리나라의 경우 한진해운과 STX PanOcean의 평균선령이 각각

4) TEU(Twenty-foot Equivalent Units)란 길이 20피트, 높이 8피트, 폭 8피트의 컨테이너를 말하는 것이다. 4100TEU라고 하면 1 TEU 컨테이너 4100개를 적재할 수 있다는 의미이다.

16년과 19년으로 20위권 벌크선사 평균보다 높은 것으로 나타났다. 표 1은 2010년 1월 AXS-Alphaliner에서 발표한 세계 10대 컨테이너 정기선사 선복량을 나타낸 것이다. 코스코는 7위, 한진해운은 9위를 차지하고 있다. 우리나라의 현대상선은 18위에 위치하였다.

컨테이너 물동량의 급증에 따라 선사들은 더 많은 화물을 집화하기 위하여 치열한 경쟁을 전개하였다. 그 결과 과잉경쟁으로 각 주요 컨테이너 항로의 운임은 급격하게 하락하여 운영난을 겪게 되었다.

<표 1> 세계 10대 컨테이너 정기선사

순위	선사	TEU	비중(45%)
1	APM-Maersk	2,055,717	45
2	MSC(Mediterranean Shg Co,)	1,520,726	45
3	CMA CGM Group	1,031,443	66
4	Evergreen Line	556,289	43
5	Hapag-Lloyd	537,854	68
6	APL	473,620	44
7	COSCO	453,876	40
8	CSCL	450,337	45
9	Hanjin	427,720	78
10	NYK	409,137	24

자료: AXS-Alphaliner, Container Shipping Market Share, 2010년 1월

이런 국면에서 벗어나기 위해 선사들은 선박 대형화로 수송단위당 원가를 절감하고 규모의 경제를 실현하여 경쟁우위 확보에 나서고 있다. 1988년 4,300 TEU를 실을 수 있는 포스트 파나막스급 컨테이너선이 도입된 이후 6,000-8,000 TEU급이 주종을 이루고 있으며, 현재는 1만 2천 TEU급 컨테이너 선박 투입을 계획하고 있다. 즉 선사들은 선박의 대형화를 통한 규모의 경제를 실현함으로써 운송비용의 하락을 도모하고 있다. 컨테이너 선박의 대형화에 따라 각국의 주요 항만들은 초대형 울트라 파나막스급 컨테이너 선박이 입항하여 원활하게 하역할 수 있도록 새로운 항만을 개발 건설하고 있으며, 고효율의 하역시설을 갖춘 현대화한 대형부두를 건설하고 있다. 또한 화물의 부가가치를 높이고 환적화물을 재창출하기 위하여 각국 항만들은 부두 인근에서 물류기업을 적극적으로 유치하여 조립, 포장 등 활동을 전개하고 있다.

### 3. 선사간의 인수합병

2005년 8월에 세계 최대 선사인 머스크 시랜드(Maersk-Sealand)<sup>5)</sup>가 29억 달러로 세계3위인 피앤오 네들로이드(P&O Nedlloyd)를 인수하였다<sup>6)</sup>. 이 인수로 머스크 시랜드의 선대 규모는 약 550척(150만 TEU)으로 증가해 전 세계 컨테이너 선대에서 차지하는 비중 또한 척수 기준으로 14%-15%(선복량 기준 19%-20%)로 증가하였으며, 2위인 엠에스씨(MSC)와는 약 2배 정도 차이가 나게 되었다. 또한 인수의 규모와 영향력 면에서 기존의 선사들 간 인수·합병과는 비교할 수 없을 정도로 정기선시장에 크나큰 영향을 초래하였다.

<표 2> 세계 주요 컨테이너 터미널의 인수합병 현황

년도	인수기업	피인수터미널	비고
2004	DP월드	CSX월드터미널(한국, 홍콩 등 11개 컨테이너터미널)	11억 4천만 달러에 인수
2006	DP월드	P&O Ports 터미널	68억 달러에 인수
2006	PSA	허치슨	지분 20% 44억 달러에 인수
2006	호주 베드록 앤드 브라운	영국 PD Ports	5억 천만 달러에 매각
2006	골드만삭스 킨스 기업	영국 ABP	52억 달러에 인수
2007	호주 맥쿼리 그룹	한진해운터미널 지분 40%	3억 5200만 달러에 인수
2007	캐나다 온타리오 교사 펀드	OOCI북미터미널	23억 5천만 달러에 인수
2007	AIG Global	미국내 P&O Ports	인수 10억 달러에 추정
2007	모건스탠리	TUI 소유인 캐나다 몬트리올 게이트웨이 터미널	모건스탠리 경영권 확보
2007	AIG Global	자회사 하이스타 AM Port	
2007	RREEF인프라스트럭처	마허 터미널	
2007	골드만삭스	SSA머린 지분 49%	

자료: 한국해양수산개발원 기초를 재구성

선사 머스크 시랜드(Maersk-Sealand)가 피앤오 네들로이드(P&O Nedlloyd)를 인수한 이후 2005년 10월에는 하팍로이드(Hapag-Lloyd)의 모회사 티유아이(TUI)가 20억 달러를 들여 시피십(CP Ships)를 인수하였고 2006년 1월에는 씨

5) Maersk는 거의 모든 선종에서 다량의 선박을 보유하고 있으며 대표적으로는 600척이 넘는 컨테이너선과 총 선복량 합계 6백 30만 DWT에 이르는 유조선단을 가지고 있다.(<http://en.wikipedia.org>)

6) 강다영, 해운시황과 정기선 해운기업의 M&A관련성 및 사례분석, 한국해양대학교 대학원, 석사학위논문, 2006.



엠에이 씨지엠(CMA CGM)가 델마(Delmas)와 오탈(OTAL)을 인수하였다. 대형 선사들은 이런 인수를 규모의 경제를 추구한 과정의 일환으로 적극적으로 전개하였다.

선사들 간의 인수·합병은 전 세계 항만물류 산업에 대해 엄청난 영향을 미쳤다. 향후 이런 초대형 선사들은 거액자금과 시설을 가지고 있기 때문에 항만 소유권을 가진 항만당국에게 발전의 기회도 주지만 간과할 수 없는 위협도 되고 있다.

#### 4. 컨테이너 선박의 고속화

선박의 대형화와 함께 고속화도 급속히 진행되고 있다. 선박 운항속도가 빨라진다는 것은 화주에게 보다 신속하게 서비스를 제공할 수 있을 뿐만 아니라 적재능력이 늘어난다는 것을 의미하므로 비용의 절감을 통한 선사의 경쟁력을 제고할 수 있다. 컨테이너 선박의 대형화로 인해 정기선 해운분야에 있어서는 혁신적 변화가 이루어 졌다. 각종 화물이 컨테이너화 되고 컨테이너선의 초대형화에 따라 기존항만의 대형화와 하역체계 개선이 이루어지고 있다<sup>7)</sup>.

오늘날 화물이 고가화되면서 비용보다 시간가치를 중요하게 여기는 경향이 확산되고 있다. 해운선사의 선박운항 이윤은 운임수입과 운항비용에 의해 결정되고, 운항수입 및 운항비용은 주어진 선박크기의 화물 운송량에 의해 좌우된다. 또한 화물 운송량은 주어진 항로에서 선박의 연간 운항회수에 의해 큰 영향을 받는다. 정기선 해운서비스에서 선박의 이윤을 극대화시키는 방법 중 하나는 선박의 항차 빈도를 증대시키는 것이다. 즉, 서비스 항차가 증가할수록 운임수입이 증가하는 반면 자본비용과 노동비용 등의 단위당 운항비용은 감소하기 때문이다.

Branch의 해운경제이론에 따르면 고속선은 보통 속력의 선박에 비해 주어진 항로에서 운항빈도가 높아 운임 수입 증대의 기회를 얻을 수 있다<sup>8)</sup>. 다소 낮은 속력의 경쟁 선사에 비해 서비스 경쟁력을 확보할 수 있으며, 연간 항차 수가 많기 때문에 선원의 노동생산성도 증가한다. 특히 해운시장이 활성화되어 운임이 증가할 때보다 빠른 속력으로 운항하면 운임수입을 증대시킬 수 있으며, 경기가 하락할 경우 저속력으로 운항함으로써 운항비용을 줄일 수 있는 장점이 있다.

오늘날과 같이 경쟁이 치열한 정기선 해운시장에서 선사는 서비스 차별화를 통하여 경쟁력을 확보할 수 있다. 즉 고속선을 운항하여 고객의 화물을 신속하게 운송

7) 김지복, 글로벌컨테이너터미널의 마케팅 전략에 관한 연구, 중앙대학교 석사학위논문, 2007, pp. 6-7.

8) 임석민, 국제운송론, 삼영사, 2009, 2.

함으로써 서비스의 질을 높일 수 있고, 운임 부담력이 있는 화물을 수송하여 운임 수입을 증대시킬 수 있다.

한편 고속선 운항의 단점은 선박의 운항속력이 증가할수록 연료소모량, 엔진의 크기 및 중량이 증가하여 자본비용이 증가한다. 또한 기항하는 항만의 선박접안 시간 및 하역작업 시간이 많이 소요되어, 선박의 회항시간이 길어지고 고속선의 효율성은 감소한다. 따라서 고속선이 경제성을 갖기 위해서는 기항 항만에서 신속한 하역작업이 이루어져야 한다. 이를 위해 항만에서는 고속선 전용 항만시설을 갖추어야 할 것이며, 이에 따라 항만시설 투자에 따른 추가 비용이 증가하고 있다<sup>9)</sup>.

고속선 운항의 현황을 살펴보면 미국의 Fast Ship Atlantic Inc사가 미국과 유럽 간 대서양 항로에서 기존 선박에 비해 운항소요 시간이 절반수준인 6-7일에 운항이 가능한 약 38노트인 1,400TEU급 고속선을 운항하고 있다. 고속선 운송 대상화물은 Fast Ship사가 취급하는 대부분 항공화물과 해상운송 화물의 3분의 2이다.

EU는 개발 중인 초고속 컨테이너선에 1,500TEU를 적재하여 32노트의 속도로 대서양항로를 종전 18일에서 12일로 횡단할 계획으로 하고 있으며, 일본은 7대 조선소가 초고속 개발 과제의 기술연구조합을 설립하여 1989-1995년 기간 공동연구로 재화중량1,000톤, 항해속도 50노트(최근 35-45노트로 조정), 운항거리 500해리로 대양항해가 가능한 초고속화물선(TSL: Techno Super Liner)<sup>10)</sup>을 개발하여 시험운행을 하고 있다. 이 TSL은 일본의 간사이항과 상하이 항로에 투입하여 중·일간 해상 컨테이너 물동량 306만 톤과 항공물동량 87만 톤 가운데 43-163만 톤을 수송할 목표로 하고 있다<sup>11)</sup>.

한편 국내에서도, 고속선 개발을 위한 연구가 계속 진행 중에 있으며, 처음으로 개발한 고속 컨테이너선의 크기는 320TEU급이다. 이 초고속선은 차량 중 내항성능이 우수하여 유의 파고 5m까지도 운항이 가능하여 일본과 중국 등 연중 97% 이상, 동남아 항로는 연중 95% 이상 운항이 가능하다.

## 제 2 절 동북아 해운 물류 현황과 전망

### 1. 아시아 정기선 항로 변화

한중일 등 동북아 3국의 총수출입에서 각국이 차지하는 점유비의 변화추세를 보

9) 장영준, 류동근, 고속 컨테이너선 운항의 경제성 분석에 관한 연구, 韓國海運學會誌, Vol.41, 2004, p.41

10) TSL은 1,200-2,500톤(컨테이너 100-150개)의 화물을 적재하고, 파고 4-6m의 폭풍(黃泉, stormy weather)시에도 별 어려움 없이 1,000km의 대양을 한 번에 항해할 수 있다.

11) 한국컨테이너부두공단(<http://www.kca.or.kr>), Port Information, pp.30-32

면 교역의 중심이 일본에서 중국으로 이동하고 있음을 알 수 있다. 일본의 비중은 1990년 68%에서 2009년 44%로 하락하였으며, 한국의 비중은 1990년 17%에서 2009년 19%로 완만한 상승 추세에 있다. 반면 중국의 비중은 1990년 15%에서 2009년 37%로 크게 상승하였다. 중국의 부상과 일본의 상대적 침체로 동아시아의 항로가 중국 중심으로 재편되고 있다. 다국적 기업들이 글로벌경영에서 중국이 교역 중심지로 부상함과 동시에 항만개발이 빠르게 진행되자 중국 항만은 피더선 기항에서 기간항로의 모서기항지로 한단계 상승하였다. 유럽-싱가포르-홍콩-대만-한국-일본-미국으로 연결되는 전통적인 기간항로가 무너지고, 유럽-중국-미국의 새로운 기간항로가 형성되고 있다.

1996년 150만TEU에 불과하던 아시아역내 컨테이너 물동량은 연평균 22.1%의 성장률을 기록하며 2009년에는 3,681만TEU를 달성하였다. 이와같은 성장세의 원인으로 일본 및 한국의 동남아시아 지역에 대한 해외직접투자가 활발히 추진된 것을 들 수 있다. 아시아 역내의 컨테이너 물동량의 급증은 아시아 역내 항로의 수송능력을 증가시키는 역할을 하였다. 연간 컨테이너 수송능력은 1996년 192만TEU에서 2009년 4,914만TEU로 증가하였으며 연평균 22.4%의 높은 성장률을 기록하였다.

## 2. 환적시장으로의 확대

그랜드 얼라이언스의 아시아·북미 간 주요 간선 항로는 아시아 역내의 주요 대형 항만들을 서로 잇달려 기항하고 있다. 항만간 중복되는 기항을 최소화함으로써 선대 운영의 효율화를 도모하기 위한 것이다. 이와 같이 대형 중심항에만 기항하는 대형선사(또는 얼라이언스)의 기항전략을 지탱하는 것은 마치 그물처럼 펼쳐져 있는 피더 네트워크이다. 자사의 소형선박 또는 특정지역에서 화물집화에 우위를 보이는 지역선사의 선박 등으로 구성된 다양한 피더네트워크와 연계될 때 비로소 기간항로는 그 역동성을 발휘하게 되는 것이다. 때문에 일부 대형선사는 아시아 역내 환적시장에 직접 진출하여 모선대와 피더선대가 유기적으로 연계되는 네트워크를 직접 구축하기도 하는 것이다.

컨테이너 시장에서 중요한 위치를 차지하고 환적의 경우 전체 컨테이너 시장보다 빠른 성장세를 나타내고 있다. 1990년 15,454천TEU에 불과하였던 환적물동량은 2009년에는 136,407천TEU로 증대되었다. 지역별 환적물동량을 보면 2009년도 극동지역 환적물동량은 37,587천TEU로 전체 환적물동량의 27.6%를 차지하고 있고 동남아가 34,245천TEU로 25.1%를 점하고 있다. 서유럽까지 포함할 경우 3개



지역에서 처리된 환적화물은 100,369천TEU로 전체 환적물동량의 73.6%를 차지하고 있어 대부분의 환적이 이 지역을 중심으로 이루어지고 있음을 알 수 있다.

지난 1990년과 비교해 보면 현재 가장 큰 환적시장인 극동과 동남아 지역의 경우에는 전체 환적시장에서 차지하는 비중은 큰 변화가 없다. 그러나 북미는 1990년 7.0%에서 2009년에는 2.0%로, 서유럽지역 역시 1990년의 28.9%에서 2009년에는 20.9%로 감소하였으며 이에 반하여 중동, 남미, 아프리카, 동유럽 지역이 차지하는 비중은 증가하였다.

전체 컨테이너 물동량에서 환적이 차지하는 비율을 보면 1990년에는 전체 물동량의 17.5%가 환적물동량이었으나, 2000년에는 25.2%로 증가하였고, 2009년에는 27.5%를 기록하였다<sup>12)</sup>. 환적비율이 가장 높은 지역은 세계 최대의 환적항인 싱가포르가 속해 있는 동남아 지역으로 환적비율이 2009년 기준 50.8%에 달하고 중동의 경우에도 45.4%의 높은 비율을 기록하고 있다. 이에 비하여 북미지역과 오세아니아 지역은 각각 5.8% 및 5.5%의 낮은 환적비율을 나타내고 있다.

컨테이너 물동량이 증가함에 따라 환적비율이 늘어나고 있는 현상은 환적을 직기항을 위한 충분한 물동량과 필요한 항만시설이 갖추어져 있기 때문이다. 특히 동남아시아 시장의 경우를 보면 신규 직기항 서비스가 개설될 때마다 더 많은 수의 피더 서비스가 개설되고 있다. 북유럽의 경우에도 이러한 비슷한 현상을 보이고 있어 컨테이너선의 대형화에 따라 환적수요가 증가하고 있는 것으로 나타나고 있다.

그러나 주목할 점은 가장 규모가 큰 환적시장인 중국과 우리나라를 포함하는 극동지역의 경우에는 타 지역과는 달리 2000년 이후 환적비율이 감소하고 있다. 2000년 22.9% 이었던 환적비율이 2009년에는 20.9%로 하락하였다. 이는 중국시장의 급속한 확대 및 북중국 항만의 개발확대가 가져온 결과로 해석되고 있다. 이러한 변화에도 불구하고 모션환적 수요 등으로 인하여 극동지역의 환적물동량은 지속적으로 증가할 것으로 예상된다.

1990년 이후 2009년까지 컨테이너 물동량과 환적물동량의 성장률을 보면 총 컨테이너 물동량이 연평균 10.71% 증가한 반면에 환적물동량은 이보다 높은 연평균 13.65%의 성장률을 기록하여 환적이 총 물동량 증가에 상당부분을 기여하였음을 알 수 있다.

이를 2000년을 기준으로 구분해 살펴보면 전체 컨테이너 물동량의 경우 1990년대에는 연평균 성장률이 10.37%였으나, 2000년 이후에는 연평균 11.19%로 성장률이 높아진 반면 환적의 경우에 1990년대의 14.42%에서 2000년대에는 12.56%로 오히려 성장세가 둔화되고 있으나 여전히 전체 물동량 성장률에 비해서는 높은

12) 수출입은행, 컨테이너선 해운시황 전망, 2010, 5, 26

수준을 유지하고 있다.

### 3. 중국의 항만개발 가속화

급속한 경제성장을 지속하고 있는 중국은 해운·물류산업의 경쟁력 강화를 위해 해운산업 육성정책을 적극 추진하고 있다. 중국의 해상물동량은 1990년 이후 연평균 10% 이상의 높은 증가추세를 보이고 있는 가운데 2010년에는 9억톤을 초과할 것으로 보여 아시아 최대의 해운국으로 성장할 것으로 전망되고 있다<sup>13)</sup>. 중국은 중국 최대의 항만인 상하이항에 「양산 대수심 컨테이너터미널」 개발을 추진하는 동시에 와이카오치아오(外高橋) 터미널 확장사업을 지속하고 있다. 양산 대수심 컨테이너 터미널은 최종적으로 2020년까지 총 50개 이상의 선석이 개발될 계획이다. 중국 제2의 항만인 심천항도 Shekou, Yantian, Chiwan 등 3개 터미널의 확충하고 있다. 이밖에 천지항도 2010년까지 10개 선석을 추가하여 총 18개 선석을 보유할 예정이다. 또한 배후지역에 자유무역지역(Free Trade Zone), 수출가공지역(Export Processing Zone), 첨단산업단지(Hi-Tech Park) 등 일련의 경제특구를 개발함으로써 항만지역을 국제 교역, 물류 및 비즈니스 거점으로 육성하고자 적극적인 투자와 지원을 실시하고 있다. 이러한 중국의 대규모 항만개발 계획은 향후 동북아 경제권의 해운, 물류 네트워크를 중국 중심으로 변모시킴으로써 주변국 항만의 경쟁구도를 변화시킬 것으로 전망되고 있다.

이런 환경변화 속에서 90년대 이후 세계 컨테이너 물동량은 약 8%~9%의 연평균 성장률로 급증하였다. 특히 동아시아 지역의 물동량은 북미와 유럽의 물동량의 2배에 달하고 앞으로도 동아시아를 중심으로 증가세가 유지될 것으로 예상되고 있어 2010년에는 4억 2,300만TEU에 달할 것으로 전망된다. 이와 같이 세계 컨테이너 물동량의 급증은 주로 정보기술의 발전, 세계 경제의 글로벌화, 국제교역의 자유화, 일반화물의 컨테이너화에 따른 것으로 분석되고 있다. 특히 중국 시장의 급성장으로 동아시아의 컨테이너 물동량은 급속하게 증가하는 반면에 북미와 유럽지역의 성장세는 상대적으로 다소 둔화될 것으로 전망되고 있다.

### 4. 국내 항만의 물동량 현황

우리나라 해상화물 시장은 2008년 하반기 해상운임이 폭락한 후 2009년 다소 회복세를 보이고 있다. 컨테이너 용선료지수(HRCI, 1997=1000)는 2009년 이후

13) 임종관, 김우호, 고병욱, 최영석, 우리나라 해운산업의 불황 극복 및 위기반복 예방책 연구, 한국해양수산개발원, 2009, 12

지속적으로 바닥세를 시현하고 있으나 실제 시장운임은 약간의 회복세를 보이고 있는 상황이다. 해상운임의 일시적인 운임 회복세에도 불구하고 선박공급 과잉 및 세계경제의 불확실성 등으로 본격적 해상경기 회복에는 3-5년정도 소요될 것으로 전망된다.

전세계 현존 선박량(12.1억톤)의 49%(5.9억톤) 상당량이 추가 건조 중이며 전체 컨테이너 선박량의 약 10%(130만TEU, 568척)가 계선중이고, 세계경제는 각국의 부양책에 힘입어 다소 회복되고 있으나 낙관하기 어려운 실정이다.

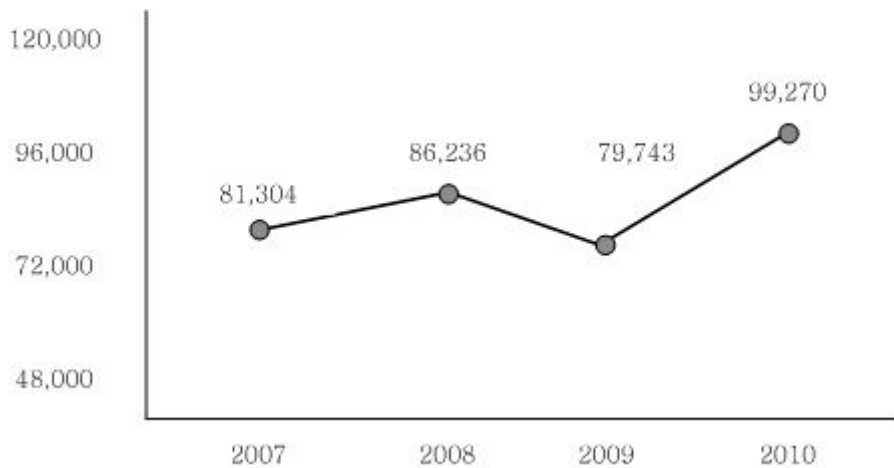
선박 공급면에서는 2003-2008년까지 호황기였으나, 대량 발주된 선박이 시장에 지속 투입되고 있는 상황에서, 운임폭락에 따라 해체 및 발주취소도 증가하고 있는 상황이다. 최근 3년간 발주량이 집중(호황기 전체의 60% 점유)되어 있어 향후 2-3년간 선박투입이 극대화될 전망이다, 해체량 및 신조발주량 취소의 정도에 따라 공급과잉 상황이 다소 완화 예상이다.

2009년 물동량은 전년대비 약 20% 감소하였으나, 하반기 들어 감소세가 둔화되고 있다. 컨테이너 물동량은 미국 등의 경제지표 개선과 소비재 재고 감소로 물동량 회복 기대감이 있으나 본격적 회복은 불확실하다. 벌크 물동량은 중국 등의 부양책으로 2009년 이후 다소 회복되고 있으나, 수요가 중국에 편중되어 있어 지속 여부는 불투명한 상황으로 보여진다.

2010년 3분기까지 항만물동량 누적치가 전년 대비 증가세를 보였다. 국토해양부에 따르면<sup>14)</sup>, 2010년 3분기까지 전국 무역항에서 처리한 항만물동량은 총 8만 8,270만톤으로 조사됐다. 이는 전년동기(7억 8,743만톤)와 비교해 12.1% 증가한 수치다. 항만별로는 평택-당진항<sup>1)</sup>이 자동차와 광석 등의 수출입 증가에 힘입어 52.7% 큰 폭 늘었다. '부산항' 과 '광양항' 도 각각 22.5% 13.9% 증가했다. '울산항' 은 석유정제품 등의 수출입 물량 감소로 인해 0.7% 감소했다. 품목별로는 '자동차' 가 전년대비 40.8%의 상승률을 기록했다. 이어 광석 23.3%, 철재 16.3%, 화공품 12.8%, 유연탄 8.8% 등으로 각각 증가했다.

한편, 컨테이너 처리 실적의 경우 3분기까지 총 1,433만TEU로 전년동기 대비 21.4% 증가했다. 세부적으로는 수출입물량 906만TEU, 환적물량 501만TEU, 연안물량 26만TEU 등이다.

14) 국토해양부, 항만 컨테이너 물동량, 증가세 지속, 2010, 4, 5



<그림 2> 전국 항만 물동량 처리 실적(단위, 만톤)

자료 : 데이터뉴스(2010, 10, 25)

2009년 우리나라 수출입화물 및 환적화물을 포함한 전체 항만 물동량은 2008년 보다 5.5% 상승한 1,093,480천톤이다. 2008년에 비해 다소 증가폭이 주춤하긴 하였으나 수출입화물량은 꾸준히 증가하고 있는 추세이다.

환적화물의 경우에는 2002년부터 2004년까지 20% 이상 폭발적으로 증가하던 물동량이 2005년 4.3% 증가폭으로 급감하던 2009년도에도 2006년 12.1%에 비해 1.3% 하락한 10.8%의 증감율을 보이고 있다. 북중국 항만의 직기항체제 구축으로 인하여 환적화물처리 물동량 증가폭이 대폭 줄어들었다. 중국에서 입항된 환적화물 물동량의 대부분이 미국과 일본으로 이동하기 위한 중간거점으로 부산항을 경유하고 있어 2008년부터 10% 안팎의 성장률 둔화세를 보이고 있다.

최근 우리나라의 항만 개발, 운영은 물론이고 물류와 관련된 정책을 논의함에 있어 빠지지 않고 거론되는 것이 환적이다. 이는 환적화물의 확대가 우리나라가 정책 목표로 설정하여 추진중인 동북아 물류중심이라고 하는 국가적 전략의 핵심과제로 선정되었기 때문만이 아니라 환적이야말로 국내 항만의 미래를 좌우하는 결정적 요인의 하나로 손꼽히고 있기 때문이다.

우리나라 항만 특히 부산항과 광양항이 최근 수년간 급속한 성장세를 보여준 것은 수출입화물의 지속적인 성장 외에 환적화물의 빠른 증가 때문이라고 할 수 있다. 이처럼 지난해부터 우리나라 항만에 나타난 환적화물 처리실적의 둔화는 최근 몇 년 사이에 중국안에서 발착되는 컨테이너 물동량이 급증하면서 컨테이너 정기항로가 급속한 재편과정을 거치고, 기존에 부산항 또는 일본의 주요항에서 모선으로 환적되던 형태의 환적유형이 대형 선사들의 중국 직기항 경로로 변화하면서 나타난 결과라고 할 수 있다.

우리나라 항만이 동북아지역에서 허브항으로 발돋움하기 위해서는 폭발적으로 증가하고 있는 동북아지역에서의 컨테이너 물동량, 그 중에서도 환적화물을 유치하기 위한 노력이 필요할 것으로 본다.



## 제 3 장 한중의 외항선사 경영분석과 진단

### 제 1 절 한중 외항선사의 재무제표

#### 1. 코스코

##### 1) 기업 개요

중국원양운수그룹(코스코, COSCO)은 중국 최대 종합 해운그룹이다<sup>15)</sup>. 컨테이너 선을 비롯하여 건화물선, 일반화물선, 중량화물선, 여객·화물 페리, 액화석유가스(LPG)선, 냉동화물선, 유조선 등 다양한 선종을 보유하고 있다.

코스코의 전신은 1961년에 설립된 중국원양운수회사이며, 이 회사는 1958년 발족된 교통부원양운수국 내 선박 부대를 중심으로 설립하였다. 초기에는 칭다오를 거점으로 한국, 일본을 연결하는 화물선을 취항해 민간 무역 발전에 일익을 담당하였으며, 1984년 경제 개혁으로 외항 해운에 경쟁 체제가 도입되기 전까지 중국 외항 해운을 독점하였다. 그 후 경영합리화를 목적으로 1993년에 코스코 체제로 개편하면서, 산하에 컨테이너 수송, 벌크 수송, 원유 수송 전문 기업을 만들었다. 설립 초기에는 선박 4척, 2만 2,600DWT(적재중량톤수<sup>16)</sup>)인 소규모 해운기업이었지만, 현재에는 선박 800척, 5,000만 DWT 이상, 연간 화물 운송량이 4억톤에 달하는 중국 대표 해운기업으로 성장했다.

#### <표 3> 코스코 그룹의 주요 선사 현황

선사	설립일	주요사업
COSCO Container Lines	1993, 12.	컨테이너 정기선사
COSCO Bulk Carrier Co., Ltd.		부정기선사
Guangzhou Ocean Shipping Company	1961, 4.	부정기선사
Qingdao Ocean Shipping Company		부정기선사

15) COSCO 홈페이지, [www.cosco.com.cn](http://www.cosco.com.cn)

16) 선박에서는 중량을 나타내는 단위와 용적을 나타내는 단위에 톤(Ton)을 사용한다. 현재 선박의 톤수에는 중량을 나타내는 중량톤수(Weight Ton)와 용적을 나타내는 용적톤수(Capacity Ton 또는 Volume Ton)로 나뉜다. 중량톤수(Weight Ton)는 만재배수톤수, 경하배수톤수, 재화중량톤수로 구분한다. 만재배수톤수(Full Load Displacement)는 만재흘수선에 대응하는 선박의 배수중량이다. 만재흘수선 하부의 용적에 해수의 표준 비중을 곱하여 계산한다. 경하배수톤수(Light Load Displacement)는 선박의 선체, 기관, 외장 및 기본 비품만이 탑재된 상태의 배수량이다. 재화중량톤수(DWT, Deadweight Tonnage)는 만재배수톤수에서 경하배수톤수를 뺀 톤수를 의미한다. 선박의 적재능력을 나타내기에는 가장 적절한 톤수로 거의 모든 상거래에 사용하고 있다.



Xiamen Ocean Shipping Company	1993, 10.	부정기선사
Dalian Ocean Shipping Company		부정기선사
Shenzhen Ocean Shipping Co., Ltd.	1993, 2.	부정기선사

자료 : COSCO 홈페이지([www.cosco.com.cn](http://www.cosco.com.cn)).

코스코는 원양항로에 있어서도 세계 160여개 국가와 지역의 항구 1,500개 정도에 기항하고 있다. 선대(船隊) 규모로는 중국 1위, 세계 2위로 그중 건산적화물(Dry Bulk Cargo) 선대는 세계 1위, 컨테이너 선대 규모는 세계 6위이다.

코스코는 중국에서 가장 먼저 국제 자본시장에 진출한 기업에 속한다. 현재 국내 외에서 코스코 홍콩, 코스코 투자(中遠投資), 코스코 Pacific Limited(中遠太平洋), 코스코 인터내셔널(中遠國際), 코스코 L(中遠航運), CMIC, 초상(招商)은행을 비롯한 7개 상장회사를 지배하거나 주식 출자하고 있다. 그중 코스코 홍콩은 상장하자마자 항셱 중국 기업지수 성분주에 편입됐고 코스코 Pacific Limited(홍콩)와 코스코 투자(싱가포르)는 우수한 실적으로 국제 자본시장 블루칩으로 위치하였다.

2008년 미국 포춘지가 선정한 2008년 세계 500대 기업이 공개됐다. 그 중 코스코는 매출액 208억 4000만 달러로 405위를 차지했다. 국제해운업에서는 4개 기업이 500대 기업으로 선정됐는데 그 중 코스코가 3위에 올랐다. 이는 국제해운업에서 코스코의 역량을 잘 반영해준다. 현재 코스코 브랜드는 코스코의 중요한 무형자산이며 코스코 로고가 부착된 선박과 컨테이너는 세계 각지를 누비며 중국의 대표적인 이미지로 부상했다.

## 2) 재무제표 분석

재무제표를 작성하는 중요한 목적은 기업이 일정기간에 얼마나 이익을 남겼는지 또는 얼마나 손해를 보았는지를 정확하게 계산하는 데 있다<sup>17)</sup>. 표 4는 코스코의 손익계산서를 나타낸 것이다. 손익계산서는 기업의 경영성과를 명확히 보고하기 위하여 일정기간 동안에 발생한 모든 수익과 이에 대응되는 비용을 나타내는 동태적 재무보고서이다.

<표 4> 코스코 손익계산서

(단위 : RMB)

계정 항목	금액
매출액	68,463,000,000
매출총이익	-2,548,200,000
영업이익	-5,662,940,000

17) 홍성수, 재무제표를 읽으면 기업이 보인다, 새로운제안, 2004

세전순이익	-6,313,180,000
당기순이익	-6,737,130,000

자료 : 차이나코스코(601919/01919) AH주 동시상장기업 기업보고서에서 정리

또한 표 5는 코스코의 대차대조표이다. 대차대조표는 일정시점에 있어서 기업의 재무 상태를 나타내는 재무보고서로서 대차대조표의 차변)에 기록되는 자산항목은 기업이 소유한 자산의 종류를 나타내며 대변에 기록되는 부채 및 자본항목은 자본의 조달구조를 나타낸다. 또한 대차대조표는 기업의 유동성과 재무적 신축성에 관한 정보를 제공한다.

코스코의 2009년 매출은 48.1% 감소한 684억 6,300만 위안이고, 순이익은 74억 6,800만 위안을 기록했다. 컨테이너 운송 관련 사업부문 매출은 38.5% 감소한 275억 3,100만 위안이고 영업손실은 78억 1,300만 위안이다. 코스코의 물동량은 523만 TEU로 9.6% 감소했고 이 중 태평양 노선 경우 10.2% 줄어든 116만TEU를 기록했다.

아시아-유럽(지중해 포함) 노선은 21.9% 감소한 119만TEU이고 호주를 포함한 아시아 노선은 3.6% 줄어든 139만TEU를 기록했다. 중국 노선은 1.3% 늘어난 131만TEU를 기록했다. 2009년 말 현재 146척의 컨테이너선을 보유하고 운송력은 56만 1,000TEU에 달한다. 54척의 컨테이너 선박 수주를 가지고 있으며 운송력은 41만 5,000TEU이다. 2010년 코스코가 예상한 신규 선박은 15척이며 이 중 코스코 보유 선박은 9척, 기간용선은 6척이다. 2010년에 코스코의 컨테이너 선박 운송량은 567만 TEU로 예상된다.

벌크 화물 운송 사업 부문의 매출은 61.8% 줄어든 273억 7,900만 위안이며 영업이익은 96.1% 감소한 4억 7,400만 위안을 기록했다. 연간 화물 운송량은 2억 7,200만톤으로 전년대비 7.4% 줄어들었고 화물운송 회전량은 1조 4,000억 톤/해리로 전년보다 6.7% 감소했다. 이 중 석탄 운송 업무량은 2억 7,200만 톤으로 전년대비 4.7% 줄어들었고 광물 운송은 1만 2,200 톤으로 0.7% 줄어들었다. 물류 사업 부문 매출은 14.7% 감소한 122억 1,800만 위안이고 영업이익은 47.9% 늘어난 4억 9,400만 위안을 기록했다. 물류 사업부문의 화공화물의 순수익은 36% 늘어났고 가전화물은 13% 줄어들었다.

용선 부문은 중원 물류의 신규 정기선 대형이 148건이고 신규 정기선 대형의 65%를 점유하고 있다. 컨테이너 부두 및 관련 사업 부문 매출은 47.7% 늘어난 7억 7,500만 위안이고 영업이익은 27.9% 감소한 2억 2,800만 위안을 기록했다. 컨테이너 물동량은 5.1% 줄어든 4,355만TEU를 기록했고 이 중 중국 내 항만 컨테이너 물동량은 4.8% 감소한 3,918만 TEU를 기록했다. 해외 물동량은 7.6% 줄어



든 437만TEU이다. 컨테이너 임대, 관리, 판매사업 부문 매출은 13% 감소한 6억 6,600만 위안이고 영업이익은 35.5% 줄어든 5억 8,000만 위안이다. 2009년 말 현재 동사가 관리하는 벌크선은 439척에 3,657만 DWT에 이른다. 이 중 1,654DWT의 222척 벌크선은 직접 보유하고 있으며 평균 선박 수명은 13.6년이다.

<표 5> 코스코 대차대조표

(단위 : RMB)

계정 항목	금액
유동자산	55,197,400,000
비유동자산	83,422,200,000
자산총계	138,620,000,000
유동부채	27,067,600,000
비유동부채	58,159,300,000
부채총계	85,226,900,000
자본금	10,216,300,000
자본잉여금	29,692,900,000
이익잉여금	4,522,700,000
지배회사지분	42,822,100,000
소수주주지분	10,570,600,000
자본총계	53,392,700,000

자료 : 차이나코스코(601919/01919) AH주 동시상장기업 기업보고서에서 정리

### 3) 재무비율 분석

유동비율은 단기채무에 충당할 수 있는 유동자산이 얼마나 되는가를 평가하여 기업의 단기지급능력을 판단할 수 있는 대표적 지표이다. 유동비율이 높을수록 단기 지급능력이 양호하다고 볼 수 있으나 과도한 유동자산 보유는 자산운용 효율성을 떨어뜨려 수익성을 저해한다. 유동비율은 일반적으로 100보다 클 경우 안정적으로 평가한다. 코스코의 경우는 203.9배 정도로 나타나고 있어 안정적으로 평가받을 수 있다.

부채비율은 타인자본과 자기자본간의 관계를 나타내는 대표적인 안정성 지표로서, 이 비율이 낮을수록 채무구조가 건전하다고 판단할 수 있다. 부채비율은 자기자본비율과 역(逆)의 관계에 있어 자기자본비율이 높을수록 부채비율은 낮아지게 된다. 타인자본은 차입금, 회사채, 매입채무, 미지급금, 부채성충당금 등의 부채를 말하며, 1년 이내에 지급기일이 도래하는 부채는 유동부채, 1년 이후에 지급기일이 도래하는 부채는 비유동부채이다.

경영자 입장에서는 단기채무 상환의 압박을 받지 않고 투자수익률이 이자율을 상

회하는 한 타인자본을 계속 이용하는 것이 유리하다. 그러나 채권회수의 안전성을 중시하는 채권자는 부정적일 수 있다. 왜냐하면 기업의 부채비율이 지나치게 높을 경우 추가로 부채를 조달하는 것이 어려울 뿐만 아니라 과도한 이자비용의 지급으로 수익성도 악화되어 지급불능사태에 직면할 가능성이 높아지기 때문이다.

<표 6> 코스코 재무비율

(단위 : RMB)

계정 항목	금액
EPS	-0.74
매출총이익율 (%)	-4.57
영업이익율 (%)	-10.16
순이익율 (%)	-12.09
ROA (%)	-5.28
ROE (%)	-11.77
유동비율(배)	203.92
자산부채비율 (%)	61.48
매출액성장율 (%)	-51.52
영업이익성장율 (%)	-128.88
순이익성장율 (%)	-156.49

자료 : 차이나코스코(601919/01919) AH주 동시상장기업 기업보고서에서 정리

부채비율은 일반적으로 100% 이상이면 양호하다는 평가를, 보통 200%까지 정상적이라고 평가를 받는다. 코스코의 경우 61% 정도로 나타나 부채를 상환하는 전 fir을 수립해야 하겠다.

또한 당기순이익의 총자산에 대한 비율로서 ROA(Return on assets)로 알려져 있다. 기업의 계획과 실적간 차이 분석을 통한 경영활동평가나 경영전략 수립 등에 많이 사용된다. 그리고 자기자본에 대한 당기순이익의 비율을 나타내는 지표로서 ROE(Return on Equity)로 널리 알려져 있다. 자본조달 특성에 따라 동일한 자산 구성 하에서도 서로 상이한 결과를 나타내므로 자본구성과의 관계도 동시에 고려해야 한다. 코스코의 경우 마이너스 상태로 나타나고 있다. 이것은 2009년 선사업계의 전체적인 불황으로 나타난 것으로 분석되었다.

## 2. 중국해운컨테이너운송<sup>18)</sup>

### 1) 기업 개요

중국해운컨테이너운송(CHINA SHIPPING CONTAINER LINES COMPANY LIMITED)은 중국 최대, 세계 6위의 컨테이너 운송업체이다. 평균 선령이 낮아 세계 벌크화물운송시장에서 경쟁력을 지니고 있다. 현재 해외 74개의 노선과 연해 지역의 17개 노선을 운영하고 있으며 전 세계에 300여 개의 영업망을 확보하고 있다. 중국해운컨테이너운송은 중국해운그룹의 자회사로 컨테이너 운송 및 관련사업을 주사업으로 하고 있다. 1997년에 상해에서 설립되었으며 운송 능력을 기준으로 세계 6위, 중국1위로 부상해 항만컨테이너 해운업계에서 최고의 경쟁력을 유지하고 있다.

일본, 한국, 동남아, 호주, 유럽(지중해), 북미주, 서아프리카, 페르시아만 등 수십 개의 정기항로에 취항하고 있다. 그 중 미항로는 30척 가량 컨테이너선박이 투입되어 원동-북미간 정기선이 운행 중이다. 중국과 일본, 한국, 동남아 등지의 주요 항만간의 항로는 밀도가 크고 분포가 넓으며 이미 큰 규모가 완비되었다. 유럽, 지중해 항로는 중국 본토와의 취항수가 가장 많고 투입된 운송능력도 가장 크다.

### 2) 재무제표 분석

2009년의 매출은 197억 403만위안에 달했으나 유가의 상승 및 운송가격의 하락 등 요인으로 순이익은 전년대비 대폭 하락한 64억여위안에 달했다. 표 7는 2009년 12월말 기준으로 중국해운컨테이너운송의 손익계산서를 나타낸 것이고, 표 8은 중국해운컨테이너운송의 대차대조표를 나타낸 것이다.

<표 7> 중국해운컨테이너운송 손익계산서

(단위 : RMB)

계정 항목	금액
매출액	19,740,300,000
매출총이익	-5,745,280,000
영업이익	-6,232,000,000
세전순이익	-6,449,280,000
당기순이익	-6,471,740,000

자료 : 중국해운컨테이너운송 기업보고서에서 정리

<표 8> 중국해운컨테이너운송 대차대조표

18) www.cnshipping.com

(단위 : RMB)

계정 항목	금액
유동자산	9,512,680,000
비유동자산	34,779,600,000
자산총계	44,292,300,000
유동부채	7,608,710,000
비유동부채	10,705,400,000
부채총계	18,314,100,000
자본금	11,683,100,000
자본잉여금	13,543,600,000
지배회사지분	25,226,700,000
소수주주지분	751,499,000
자본총계	25,978,200,000

자료 : 중국해운컨테이너운송 기업보고서에서 정리

### 3. 중해발전<sup>19)</sup>

#### 1) 기업 개요

중해발전(China Shipping Development Company Limited)은 국무원 직속의 해운업을 주사업으로 하는 대형 국유기업으로 국내 연해 원유와 석탄 운송시장에서 1위를 점하고 있다. 현재 원유 운송, 벌크화물 운송, 여객 운송, 특수화물 운송, 선박대행, 선박정비, 컨테이너 제조 등 다양한 사업을 하고 있다.

#### 2) 재무제표 분석

2009년 매출은 49.3% 감소한 87억3000만위안, 순이익은 80.2% 줄어든 10억 6500만위안을 기록했다. 글로벌 금융위기 이후 수요 감소로 인해 벌크선 및 유조선 등의 운임이 크게 하락했기 때문이다. 이는 시장의 예상 실적에 미치지 못하는 수치이다. 표 9는 2009년 12월말 기준으로 중해발전의 손익계산서를 나타낸 것이고, 표 10은 중해발전의 대차대조표를 나타낸 것이다.

#### <표 9> 중해발전 손익계산서

(단위 : RMB)

계정 항목	금액
매출액	8,729,970,000
매출총이익	1,469,560,000
영업이익	1,342,340,000
세전순이익	1,342,340,000

19) www.cnshipping.com

당기순이익	1,064,640,000
-------	---------------

자료 : 중해발전 기업보고서에서 정리

<표 10> 중해발전 대차대조표

(단위 : RMB)

계정 항목	금액
유동자산	3,660,250,000
비유동자산	30,269,300,000
자산총계	33,929,500,000
유동부채	3,229,700,000
비유동부채	9,062,000,000
부채총계	12,291,700,000
자본금	3,404,550,000
자본잉여금	17,990,000,000
지배회사지분	21,394,600,000
소수주주지분	243,281,000
자본총계	21,637,900,000

자료 : 중해발전 기업보고서에서 정리

4. 시노트랜스항운<sup>20)</sup>

1) 기업 개요

시노트랜스항운(Sinotrans Shipping Limited)은 중국의 주요한 벌크화물 운송사로서 벌크선, 컨테이너선, 유조선으로 구성된 선단을 보유하고 있다. 주요 사업은 벌크선과 컨테이너선의 임대 및 원유 운송이다.

2) 재무제표 분석

2009년 매출은 2억 2,900만달러로 전년 대비 49.8% 줄어들었으며, 순이익은 1억 600만달러로 69.4% 감소했다. 매출이 줄어든 것은 주로 벌크화물과 유류 운송 사업부문의 수요 감소 및 운임 하락으로 순이익률이 46.4%로 전년 대비 29.7%p 하락했기 때문이다. 표 11은 2009년 12월말 기준으로 시노트랜스항운의 손익계산서를 나타낸 것이고, 표 12는 시노트랜스항운의 대차대조표를 나타낸 것이다.

<표 11> 시노트랜스항운 손익계산서

(단위 : US\$)

20) www.sinotranship.com

계정 항목	금액
매출액	229,106,000
매출총이익	102,091,000
영업이익	86,788,000
세전순이익	106,566,000
당기순이익	106,394,000

자료 : 시노트랜스항운 기업보고서에서 정리

<표 12> 시노트랜스항운 대차대조표

(단위 : US\$)

계정 항목	금액
유동자산	784,044,000
비유동자산	1,291,420,000
자산총계	2,075,460,000
유동부채	41,732,000
비유동부채	0
부채총계	41,732,000
자본금	51,239,000
자본잉여금	1,982,490,000
지배회사지분	2,033,730,000
자본총계	2,033,730,000

자료 : 시노트랜스항운 기업보고서에서 정리

5. 천진해운<sup>21)</sup>

1) 기업 개요

천진해운(TIANJIN MARINE SHIPPING CO., LTD.)은 국외 노선의 컨테이너 정기선과 중국 연안에서의 컨테이너선을 운행하고 있다. 또, 선박임대와 화물운송 대행도 하고 있다.

천진해운은 국제 근해 컨테이너 정기선 운송, 국내 연해 컨테이너 정기선 운송, 선박대리, 화물운송대리 등의 해상운송 관련 사업에 주력하고 있다. 완벽한 국제 근해 컨테이너 운송네트워크를 보유하고 있으며 천진(天津), 상해(上海)를 정기 항구로 일본, 한국, 대만 등지로의 근해 직항 노선을 관리하고 환적을 통해 세계 각지로의 컨테이너 운송 서비스를 제공하고 있다. 또, 광주(廣州)를 정기 기항 항구로 대련(大連), 천진, 청도(靑島) 등지로의 국내 연해 노선을 운영하고 있으며 이를 통해 남북간 서비스를 제공한다.

21) www.tmsc-tj.com.cn

2) 재무제표 분석

2009년에 매출은 1억 8,654만 위안이며 매출총이익과 당기순이익은 각각 1억 5242만 위안과 2억 2,649만 위안의 적자를 기록했다. 표 13은 2009년 12월말 기준으로 천진해운의 손익계산서를 나타낸 것이고, 표 14는 천진해운의 대차대조표를 나타낸 것이다.

<표 13> 천진해운 손익계산서

(단위 : RMB)

계정 항목	금액
매출액	186,545,000
매출총이익	-152,429,000
영업이익	-276,164,000
세전순이익	-234,911,000
당기순이익	-236,496,000

자료 : 천진해운 기업보고서에서 정리

<표 14> 천진해운 대차대조표

(단위 : RMB)

계정 항목	금액
유동자산	208,470,000
비유동자산	324,685,000
자산총계	533,155,000
유동부채	969,152,000
비유동부채	0
부채총계	969,152,000
자본금	492,649,000
자본잉여금	363,106,000
이익잉여금	-1,293,360,000
지배회사지분	-437,611,000
소수주주지분	1,613,520
자본총계	-435,997,000

자료 : 천진해운 기업보고서에서 정리

6. 한진해운

1) 기업 개요

한진해운은 컨테이너선, 벌크선, LNG선 등 200여척 1천여만톤(DWT) 선박으로 전 세계 60여 개 정기항로와 부정기 항로를 운영, 연간 1억 톤 이상의 화물을 수송하는 국내 최대의 해운기업이다<sup>22)</sup>. 자산 6조원, 매출액 7조원 규모의 세계적인 선



사이다. 한진해운은 자회사 및 관계사로 거양해운, 독일의 세나토라인(Senator Lines), 평택 컨테이너 터미널, 계열사인 물류IT 전문업체 싸이버로지텍(Cyber Logitec), 선박 관리 전문회사인 한진에스엠(HANJIN Ship Management)과 컨테이너 터미널 운영 회사인 한진퍼시픽(HANJIN Pacific)을 설립하여 운영하고 있다. 매출액의 90% 내외를 해외 삼국간 영업으로 벌어들이고 있으며 전세계에 3개 지역그룹 산하 200여 개의 해외 지점소, 30여 개의 해외 현지법인 등 거미줄 같은 영업망을 운영하고 있다.

또한 미국 최대 항만인 롱비치(Long Beach)와 일본의 도쿄(Tokyo), 대만의 카오슝(Gao Xiong), 부산 등 국내외에 11개의 전용터미널과 중국 상하이(Shanghai)와 청도(Qingdao), 말레이시아 포트켈랑(PortKelang) 등 6개 내륙 물류기지를 운영, 세계적인 물류네트워크를 구축하고 있다. 2009년 네델란드 로테르담(Rotterdam), 부산신항 2-1단계 터미널, 2010년에 스페인 알헤시라스(Algeciras)에 구축하였다. 2011년에는 미 동부 잭슨빌(Jacksonville)에 전용 컨테이너 터미널을 신규 개장하여 최적의 거점 항만을 구축할 예정이다.

'輸送報國'의 경영이념으로 바다의 길을 개척해온 한진해운은 국제해상 화물 운송 서비스를 완벽하게 제공하여, 미국 내 최대 유통업체 중 하나인 프레드 마이어사(Fred Meyer)로부터 최우수 선사상을, 미국 타겟 스토어(Target Store)와 베스트 바이(Best Buy)사로부터 우수 파트너상을 수상하였다. 또한 세계적인 물류 기업인 라이더사(Ryder System)와 미국 4대 메이저 펄프 생산업체인 레이오니어사(Rayonier)로부터 '올해의 선사상'을, 2001년부터 2007년까지 5년 연속으로 미국 오웬스 코닝사(Owens Corning)로부터 '올해의 선사상'을 수상하여 고객 서비스의 우수성을 입증하였다.

2003년 초부터 중국의 코스코, 대만의 양밍라인(Yangming Lines), 일본의 케이라인(K Lines), 독일의 세나토라인(Senator Lines)과 함께 세계 최대의 전략적 제휴 그룹인 CKYHS 얼라이언스를 결성, 다양한 스케줄과 신속 정확한 서비스를 제공하고 있으며, 타사와 선복을 공동 활용하여 운항 원가를 절감하는 등 경쟁력을 배가시키고 있다. CKYHS 얼라이언스는 그 동안 주요노선에서만 집중되었던 전략적 제휴를 확대하여 피더 노선을 포함한 다양한 지역의 노선 서비스를 공동으로 구성하고, 아시아/미주/구주 지역에서 터미널 개발을 공동으로 추진하는 등 시너지 효과를 극대화하고 있다.

한진해운은 세계인이 신뢰하는 종합물류기업을 목표로 지속적인 선대 확충과 합리적인 선대 운영, 전용 터미널 확대 등 컨테이너 및 벌크 사업의 핵심역량을 강화



하고 3자 물류사업 확대 및 조기 안정화, 수리조선소 설립 운영, 선박 관리업 등 다양 한 연계 사업을 추진하고 있다.

2) 재무제표 분석

주식회사 한진해운은 2009년 12월 1일자로 인적분할 방식으로 (구)주식회사 한진해운으로부터 인적분할하였다. 한진해운은 한진해운을 지주회사인 한진해운홀딩스와 자회사로 해운사업을 전담하는 한진해운으로 분할해 지주회사 체제로 전환하였다. 한진해운홀딩스는 한진해운과 사이버로지텍을 자회사로 두며 한진해운 자회사로 묶여 있던 회사들은 한진해운홀딩스 손자회사로 구성된다. 회사 분할에 따른 주식 배분은 순자산 분할 비율에 따라 이뤄지게 된다. 한진해운홀딩스는 714억원, 한진해운은 3704억원을 각각 자본금으로 분할함에 따라 기존 한진해운 주식을 1주 보유한 주주는 홀딩스 주식을 0.1616주, 해운 주식을 0.8383주 받게 된다. 주당 액면금액은 분할 전과 동일하다.

표 15는 한진해운의 손익계산서를 나타낸 것이고, 표 16은 한진해운의 대차대조표를 나타낸 것이다.

<표 15> 한진해운 손익계산서

(단위 : 원)

계정 항목	금액
매출액	6,449,093,947
매출충이익	-611,820,216
영업이익	-916,792,413
세전순이익	-1,323,460,357
당기순이익	-1,320,790,412

\* 참조 : 한진해운홀딩스와 한진해운의 분할 후의 금액임

자료 : 한진해운 기업보고서에서 정리

컨테이너선 31척(수송능력 : 156,758TEU)과 벌크선 35척(수송능력 : 4,175,017톤), 그리고 장기용선 계약에 의한 컨테이너선 59척(수송능력 : 235,312TEU)과 벌크선 53척(수송능력 : 4,967,118톤) 등을 운항하고 있다. 운항 항로는 북미, 유럽, 대서양 등 세계 3대 기간항로를 포함해 64개 항로 6,000여 곳의 목적지에 화물을 운송하고 있다. 광양, 부산 감만과 감천, 부산신항만, 평택 등 국내 5곳과 카오슝, 오사카, 동경, 롱비치, 시애틀, 오클랜드, 안트워프 등 해외 7곳에 전용터미널을 확보하고 있다.

<표 16> 한진해운 대차대조표

(단위 : 원)

계정 항목	금액
유동자산	1,706,718,736,835
비유동자산	6,201,547,843,086
자산총계	7,908,266,579,921
유동부채	1,692,085,505,411
비유동부채	4,315,044,266,703
부채총계	6,007,129,772,114
자본금	370,423,905,000
자본잉여금	987,201,322,681
자본 조정	-454,737,064
기타포괄손익누계액	586,376,206,474
결손금	42,409,889,284
자본총계	1,901,136,807,807
부채 및 자본 총계	7,908,266,579,921

\* 참조 : 한진해운홀딩스와 한진해운의 분할 후의 금액임

자료 : 한진해운 기업보고서에서 정리

표 17는 한진해운 기업분할 전후의 자산 및 부채를 나타낸 것이다. 한진해운의 분할 후 부채 총액은 60억 정도이며, 자본 총계는 19억 정도로 분리되었다.

<표 17> 한진해운 기업분할 전후의 자산 및 부채 비교

(단위 : 원)

계정 항목	분할전(2009, 12, 1)	(주)한진해운홀딩스	(주)한진해운
부채총계	6,139,819,633	84,289,032	6,080,062,758
자본총계	2,013,425,413	296,114,999	1,956,008,589

자료 : 한진해운 기업보고서에서 정리

### 3) 재무비율 분석

해운매출과 해운원가는 깊은 관계를 보이고 있다. 즉, 매출과 원가의 차이인 이익이 매우 일정하다는 것을 알 수 있다. 그런데 이러한 관계를 분기별로 살펴보면 최근 들어 매출과 원가의 차이인 이익이 감소를 보이고 있다. 이는 최근의 급격한 환율 변동에 영향을 받는 것으로 보인다. 일반적으로 해운선사들의 외화표시 결제비율은 매출액의 94~100%, 비용의 78~80%의 수준이기 때문에 환율의 변동에 따른 영향 전부를 비용에 전가시킬 수 없다. 따라서 환율의 하락은 국내에서 발생하는 비용의 달러 환산가치를 증가시켜 전체적인 비용을 증가시킨다.

표 18은 한진해운의 재무비율을 나타낸 것이다. 이 표에서는 전년대비 비교를 위

해 한진해운홀딩스와 한진해운을 합산한 금액으로 산출하였다.

<표 18> 한진해운 재무비율

(단위 : 원)

계정 항목	금액
EPS(원)	4,298
매출총이익율 (%)	-3.4
영업이익율 (%)	-3.6
순이익율 (%)	-5.9
ROA (%)	-5.1
ROE (%)	-16.9
유동비율(배)	271
자산부채비율(%)	495
매출액성장율 (%)	-35.2
영업이익성장율 (%)	-71.3
순이익성장율 (%)	-78.3

자료 : 한진해운 기업보고서를 기본으로 정리

유동비율은 한진해운의 경우 271배 정도로 나타나고 있어 안정적으로 평가받을 수 있다. 부채비율은 한진해운의 경우 495% 정도로 나타나 부채를 상환하는 전략을 수립해야 하겠다. ROA와 ROE 모두 한진해운의 경우 마이너스 상태로 나타나고 있다. 이것은 2009년 선사업계 전체적인 불황으로 나타난 것으로 분석되었다. 참고로 항목별 설명은 앞에서 하였으므로 이 절에서는 생략하였다.

## 7. 현대상선<sup>23)</sup>

### 1) 기업 개요

현대상선주식회사(HYUNDAI MERCHANT MARINE COMPANY LIMITED, HMM)는 1976년 3월에 설립하여, 해상화물운송사업, 해상화물운송주선업, 해운중개업, 해운대리점업, 선박대여업, 선박관리업 및 안전관리대행업, 항구 및 기타해상터미널 시설 운영업, 창고업 등을 주요 사업영역으로 하고 있다.

2009년 1월말 기준 총 운항선대는 149척(사선 51척, 용선 98척)으로 선종별로는 컨테이너선 53척, 탱커 39척, 가스선 12척, 벌크선 45척 등으로 대부분의 대형선사가 매출의 85% 이상을 단일선종 운영으로 얻는 반면, 매출액 기준으로 컨테이너 60~65%, Dry 벌크 15%, Liquid 벌크 20%의 비교적 안정적인 사업구조를 보유하고 있다.

23) <http://www.hmm21.com>

2) 재무제표 분석

표 19는 2009년 12월말 기준으로 현대상선의 손익계산서를 나타낸 것이고, 표 20은 현대상선의 대차대조표를 나타낸 것이다.

<표 19> 현대상선 손익계산서

(단위 : 원)

계정 항목	금액
매출액	3,125,172,250,926
매출총이익	-181,319,496,973
영업이익	-242,978,585,000
세전순이익	-335,787,530,133
당기순이익	-344,617,025,715

자료 : 현대상선 기업보고서에서 정리

<표 20> 현대상선 대차대조표

(단위 : 원)

계정 항목	금액
유동자산	1,884,595,066,199
비유동자산	6,456,318,212,391
자산총계	8,340,913,278,590
유동부채	1,287,098,779,097
비유동부채	4,839,674,115,603
부채총계	6,126,772,894,700
자본금	765,366,145,000
자본잉여금	855,652,837,809
자본 조정	-203,014,154,446
기타포괄손익누계액	517,015,043,048
결손금	279,120,512,479
자본총계	2,214,140,383,890
부채 및 자본 총계	8,340,913,278,590

자료 : 현대상선 기업보고서에서 정리

8. STX팬오션<sup>24)</sup>

1) 기업 개요

STX팬오션주식회사(STX Pan Ocean Co., Ltd)는 해상화물운송 등을 주사업 목적으로 1966년 5월 범양전용선주식회사로 설립되었다. 또한 2005년 7월 14일에

24) <http://www.stxpanocean.com>

싱가포르 증권거래소에, 2007년 9월 21일에 한국거래소 유가증권시장에 주식을 상장하였다. 주력사업인 건화물 서비스를 필두로 컨테이너 서비스, 탱커 서비스, 자동차선서비스 분야와 신규 진출한 LNG운송에 이르기까지 다양한 해상운송 서비스를 제공하는 종합해운물류 기업이다.

2009년 1월말 기준 총 운용선대는 사선 70척과 용선 202척 등으로 총 272척으로 2008년 해운시장이 호황을 누리던 시점의 500여척과 비교하면 크게 감소한 수준이며, 1년 이상의 장기 별크선 용선은 32척에 불과한 상황이다.

## 2) 재무제표 분석

표 21은 2009년 12월말 기준으로 STX팬오션의 손익계산서를 나타낸 것이고, 표 22는 STX팬오션의 대차대조표를 나타낸 것이다.

<표 21> STX팬오션 손익계산서

(단위 : 백만원)

계정 항목	금액
매출액	2,129,552
매출충이익	-71,533
영업이익	-120,572
세전순이익	-130,262
당기순이익	-138,039

자료 : STX팬오션 기업보고서에서 정리

<표 22> STX팬오션 대차대조표

(단위 : 백만원)

계정 항목	금액
유동자산	1,992,309
비유동자산	3,277,538
자산총계	5,269,847
유동부채	1,096,869
비유동부채	1,736,129
부채총계	2,832,998
자본금	205,858
자본잉여금	673,140
이익잉여금	1,241,152
자본총계	2,436,849
부채 및 자본 총계	5,269,847

자료 : STX팬오션 기업보고서에서 정리

## 9. 대한해운<sup>25)</sup>

1) 기업 개요

대한해운주식회사는 1968년 12월 12일 설립되었으며, 주요사업은 철광석, 천연 가스, 원유 등의 원재료를 선박으로 운송하는 해상화물운송 및 해운대리점업이다. 1968년 '코리아라인(주)'로 설립되어 1969년 선박대리점 면허를 취득하였으며, 1972년 운항사업 면허를 취득하였음. 1973년 해상운송 관련 부대사업 면허를 취득하고 일본 도쿄에 지점을 개설하여 원목 및 합판, 시멘트·양곡 등의 수송에 주력해 왔다.

용대선 사업 위주의 벌크선사로 싸게 빌려 비싸게 빌려주는 방식(장기 용선 - 단기 대선 전략)으로 두 자릿수의 높은 수익마진과 우량한 재무구조를 유지해 왔으나 2008년 커버리지 및 재무 융통성 지표가 악화되는 모습이다.

2) 재무제표 분석

표 23은 2009년 12월말 기준으로 대한해운의 손익계산서를 나타낸 것이고, 표 24는 대한해운의 대차대조표를 나타낸 것이다.

<표 23> 대한해운 손익계산서

(단위 : 원)

계정 항목	금액
매출액	659,845,863,558
매출충이익	-128,635,857,344
영업이익	-146,679,764,746
세전순이익	-219,960,419,732
당기순이익	-209,884,738,189

자료 : 대한해운 기업보고서에서 정리

<표 24> 대한해운 대차대조표

(단위 : 원)

계정 항목	금액
유동자산	677,068,820,586
비유동자산	2,147,175,695,516
자산총계	2,824,244,516,102
유동부채	504,159,424,744
비유동부채	1,603,310,291,390
부채총계	2,107,469,716,134
자본금	57,620,665,000

자본잉여금	85,705,340,353
결손금	-287,047,502,181
자본총계	716,774,799,968
부채 및 자본 총계	2,824,244,516,102

자료 : 대한해운 기업보고서에서 정리

## 10. SK해운<sup>26)</sup>

### 1) 기업 개요

해상운송사업, 선박대여 및 용선사업, 선박매매업 등을 목적으로 유공해운(주)로 설립된 후, 1997년 상호를 SK해운(주)로 변경한 SK그룹 계열사이다. 자가소유 선박 및 장기용선선(외국국적선) 등 52척의 선박(520만 DWT)을 확보하고, 해상운송(원유, 석유/화학제품, LNG, LPG, 건화물), 양상급유(병커링 : 석유, 윤활유 등을 국내외 선박에 공급하는 사업), 기타(선박기술사업, 하역보관업, 스노우팩 등)사업을 영위하고 있다.

2009년 매출액 및 영업이익은 전년대비 각각 49.5%, 76.8% 증가하였으나 영국 지사의 공격적 영업으로 2009년 하반기 큰 손실이 발생하였고, 외환관련 손실도 있어 당기순이익은 적자 전환하였으며, 수익마진 역시 2005년 이후 감소하면서 업계 평균 이하의 수준을 기록하였다.

### 2) 재무제표 분석

표 25는 2009년 12월말 기준으로 SK해운의 손익계산서를 나타낸 것이고, 표 26은 SK해운의 대차대조표를 나타낸 것이다.

<표 25> SK해운 손익계산서

(단위 : 원)

계정 항목	금액
매출액	2,870,000,000,000
영업이익	92,879,000,000
세전순이익	45,505,000,000
당기순이익	34,067,000,000

자료 : SK해운 기업보고서에서 정리

<표 26> SK해운 대차대조표

(단위 : 원)

26) <http://www.skshipping.com>



계정 항목	금액
자산총계	1,830,828,000,000
부채총계	1,164,891,000,000
자본총계	665,937,000,000

자료 : SK해운 기업보고서에서 정리

## 제 2 절 중국 외항선사의 경영분석

중국 외항선사의 경영분석을 크게 5가지로 구분하여 분석하였다. 즉, 공격적인 투자와 제휴, 종합 물류서비스 네트워크 구축, 회복되고 있는 경영지표, 정보기술(IT) 접목, 코스코의 경영실적 향상을 위한 노력 등을 중심으로 살펴보았다.

### 1. 공격적인 투자와 제휴

코스코는 세계 각지의 고객에게 해운, 물류 등 우수한 운송서비스를 제공하며 선박과 화물대리, 선박산업, 부두, 무역, 금융, 부동산과 IT 등 여러 업종 서비스도 제공하고 있다. 코스코의 물류업은 강력한 국제 해운실력을 기반으로 당대 선진적인 종합 물류컨셉을 도입해 가전, 자동차, 전력, 화공, 의약, 전시회 등을 비롯한 물류 분야의 고속 발전에 주력한 결과 중국 물류업 100대 기업 중 1위를 3년 연속 차지하였다. 코스코의 항구사업이 빠르게 발전하고 있다. 현재 전 세계 23개 부두 프로젝트에 참여했고 선석 수는 119개에 달하며 연 물동량은 세계 5위를 차지한다. 코스코는 다롄, 저우산, 난통, 광저우, 상하이 등지에 국내외에서 인지도 높은 대형 선박수리정비기지를 두고 있으며 30만t급 플로팅 독(Floating Dock)을 비롯한 각종 선거를 갖추고 생산능력 규모와 생산관리 수준은 중국 최고이며 규모 또한 세계적으로 뒤지지 않는다.

코스코의 조선업 가운데 NACKS는 중국 최초의 중외 합자 대형 선박 제조기업이며, 전체 노동생산성, 1인당 실현이익 및 세금, 조선 생산성, 생산액 1만 달러당 전기소모 등 지표는 중국 기업 중 가장 우수한 일류 조선소이다.

#### <표 27> 중국의 5대 국영 선사 현황

구분	설립연도	규모	주요 업무
코스코(COSCO)	1961	최대 원양 및 벌크선사	수상운송, 선박제조, 물류 및 관련 서비스
China Shipping	1997	최대 컨테이너선사	수상운송, 선박제조, 물류



			및 관련 서비스
China Merchants	1872	전문 원양유조선사	교통운송 및 관련인프라 건설, 금융자산 투자와 관리, 부동산 개발 및 경영
SINOTRANS	1950	최대 복합운송기업	물류 및 선박 화물대리, 택배, 화물운송 등 종합서비스, 관련 인프라 건설
CSC	1950	최대 내륙수로 운송기업	수상운송, 선박건조, 물류 및 관련서비스

자료:한국해양수산개발원 자료에서 정리

해운시장의 호황으로 물동량이 급증하고 선박이 초대형화하고 있다. 이에 따라 코스코는 물동량을 안정적으로 처리하기 위해 중국과 세계 주요 거점에 자가 부두를 확보하겠다는 목표로 공격적인 투자를 하고 있다. 현재 전 세계 23개 부두 프로젝트에 참여하고 있으며 선석 수는 119개에 달하며 연물동량이 세계 5위이다.

또 전략적 제휴를 통해 시장지배력 확대를 꾀함으로써 경쟁력을 확보하고 있다. 그 사례로 코스코의 계열사인 코스코 로지스틱스는 TNT사와 합작하여 물류서비스를 아태지역으로 확장하고 있다. 현재 중국 내 베이징, 다롄, 광저우, 닝보, 칭다오, 상하이, 우한, 샤먼 등 8개 물류 거점을 운영하는 코스코 로지스틱스가 자사의 백색가전 배송 조직을 TNT에 넘기는 한편, 코스코 로지스틱스는 호주 등 TNT의 아태지역 물류네트워크를 공동 사용함으로써 두 회사의 약점을 보완하고 강점을 더욱 강화하는 특화전략을 구사하고 있다.

코스코는 다롄, 저우산(舟山), 난통(南通), 광저우, 상하이 등지에 대형 선박 수리 정비기지를 보유하고 있지만, 국내에서 운영 중인 조선소의 경영 비용이 상승함에 따라 재정압박을 해소할 목적으로 인건비 등에서 유리한 해외 조선소를 인수하는 방안을 적극 검토하고 있다. 제3국 조선업체와 베트남 공동투자를 추진하거나 필리핀에 벤처기업을 설립하는 등 코스코 선대의 접근이 용이한 동남아 국가에 수리조선소를 건설하는 방안이 구체적으로 거론되고 있다.

이렇듯 코스코는 강력한 국제 해운실력을 기반으로 선진적인 종합 물류 콘셉트를 도입해 가전, 자동차, 전력, 화공, 의약, 전시회 등을 비롯한 물류 분야의 고속 발전에 주력한 결과, 3년 연속으로 중국 물류업 100대 기업 중 1위를 차지한 것이다.

## 2. 종합 물류서비스 네트워크 구축

코스코는 종합 물류서비스 체계를 갖추기 위해 20여 개 계열 기업 간에 인터넷과 인트라넷을 활용한 네트워크를 구축했다. 이로써 글로벌 화물운송 시스템과 연결하여 화물의 추적이 가능하도록 했다. 2000년 이후 영국 수로국 및 중국 국립기상센터 등과 협력하여 항행선박을 관리하는 Global Navigation Intelligent System을 개발했고, 미국의 영업소에서 컨테이너 운송정보 관리시스템을 운용하기 시작했다. 이는 고객이 실시간으로 화물의 동정을 검색할 수 있도록 하는 시스템이다.

또한 정보기술의 이용을 촉진할 목적으로 그룹총재가 위원장을 맡는 'IT정책결정위원회'와 'IT실무위원회'를 설치했다. 그룹의 네트워크와 인트라넷을 활용하여 해상, 육상, 항공 등 모든 운송 분야에 대한 화물운송체제를 강화하고 전사적 자원관리(ERP, Enterprise Resource Planning)를 도입했다.

코스코는 중국 최대 해운기업으로 글로벌 네트워크 구축을 계속 강화해 가고 있다. 또한 경영다각화를 통한 시너지효과 창출을 위해 해운업 이외에 조선, 물류, 부동산, 금융 등에도 진출을 서두르고 있다. WTO 가입에 따른 교역 증대와 경제 성장에 수반하여 글로벌 물류기업으로 변신하기 위해 종합물류서비스 체제 구축에 핵심 역량을 집중하는 것이다.

코스코는 장기간 관리운영기법을 축적하고 급속한 환경 변화에 대응하는 능력을 보유함으로써, 물류의 중요성이 부각되는 21세기에 세계 최대 선사 중 하나로 꼽힐 수 있었다. 또한 국유기업이면서도, 필요 자금을 은행에만 의존하는 다른 국유기업과 달리 수요 자금의 절반을 자본시장에서 공급받기 때문에, 코스코는 명실상부 중국에 본사를 둔 다국적기업이라 할 수 있다. 이러한 점이 코스코가 중국을 넘어 전세계에 이름을 남길 수 있는 비결이었다.

중국의 대외무역량과 화물 운송량은 급속히 증가하고 있다. 또한 물류비가 중국 GDP의 20%를 차지하는 만큼, 물류의 역할이 매우 중요해지고 있다. 코스코는 중국의 물류를 이끌어갈 중요한 항해사라 할 수 있다.

### 3. 회복되고 있는 경영지표

2010년 상반기 코스코의 매출액은 90억 달러, 순이익은 27억 달러로 전년 동기 대비 각각 50.1%, 113% 증가했다. 그중 컨테이너 물동량은 301만 TEU로 전년 동기 대비 8.9% 증가했고, 매출액은 30억 달러로 10.4%, 이익은 3억 4천만 달러로 56.1% 증가했다. 같은 기간 벌크화물은 1억 4천만 톤으로 전년 동기보다 4.0% 증가했고, 매출액은 57억 달러로 86.6%, 이익은 24억 달러로 124.8%나 증가했다.

한편 2009년 기준으로 코스코는 컨테이너선 140척(45만 8,000TEU)을 운영하고 있으며, 추가로 65척(48만 8,000TEU)의 신조발주량을 확보하고 있다. 벌크선은 432척(3,360만 DWT)을 운영하고 있으며, 66척(850만 DWT)의 신조발주량을 확보하고 있어 2008년에 최대 실적을 기록할 것으로 전망된다.

또한 신규 시장개척과 선박 운항효율 개선에 주력하고 있다. 코스코 그룹은 그동안 신규 시장개척과 고객유치에 주력하여 2001년에 벌크화물시장에서 미국의 대형 소매업체들과 2~3년간의 대규모 운송계약을 체결하는 데 성공했다. 또한 터미널사용료와 하역관련 요금 등이 높은 수준을 나타내고 있는 일본에서 항만관계자들과의 끈질긴 협상을 통해 상호우대조치의 연장에 합의함으로써 수백만달러의 비용을 절감하게 되었다. 그리고 선박의 운항효율을 개선하기 위해 왕복항 화물운송량의 균형을 가져올 수 있도록 마케팅활동에 중점을 두고 있다.

이와 함께 코스코 그룹은 선박의 가동률을 높이기 위해 선박수리작업의 신속화에 주력한 결과, 2001년에 선박의 유지보수에 투입된 시간이 사상 최저 수준으로 단축되었으며, 항만국통제(PSC : Port State Control)에 의한 1,136차례의 검사에서 불합격된 선박이 1척도 발생하지 않는 괄목할 만한 성과를 거두었다.

#### 4. 정보기술(IT) 접목

코스코 그룹은 2002년 1월에 북경에 본사를 둔 코스코 Logistics사를 출범시켰다. 다롄, 상해, 샤먼(廈門), 광저우(廣州), 우한(武漢) 등 국내 8개소에 지역지점을 설치하여, WTO 가입에 따른 교역증대와 경제성장에 수반하여 나타나는 국내외 물류시장의 확대에 대응하기 위한 영업망을 구축했다.

코스코 그룹은 글로벌 선사에서 글로벌 물류기업으로 변신하기 위해 글로벌 종합 물류서비스체제의 구축에 핵심역량을 집중하고 있다. 이를 위해 최상의 기능을 발휘할 수 있는 해륙운송네트워크와 최첨단의 정보시스템, 그리고 전문지식을 갖춘 인적 자원 등에 의한 양질의 물류서비스 제공을 목표로 지속적인 투자를 하고 있다. 코스코 그룹이 추구하는 전략은 해운을 핵심으로 물류사업을 전개하고 있는 Maersk Sealand사와 APL사의 경영전략과 궤를 같이하고 있다.

코스코 그룹은 물류 자회사의 설립이 글로벌 물류기업으로서의 기반을 다지는 첫 걸음이라고 인식하고, 2002년 4월에 글로벌 종합물류기업을 표방하는 日本郵船(NYK)과 물류부문의 제휴관계를 맺음으로써 해외에서 NYK 그룹의 물류인프라와 노하우를 활용할 수 있는 계기를 마련했다.

코스코는 중국 전역에 500개가 넘는 자회사와 영업소를 보유하고 있으며, 특수화

물 중개기지, 화물보관 야드 등의 물류시설과 함께 1,500대의 컨테이너 트레일러와 30대의 최신형 중량화물용 차량을 보유하고 있다. 또한 해외에는 400개 이상의 영업거점에 5천여명의 직원이 근무하고 있다.

자회사인 China Cargo Company는 2000년에 중국 내에서의 물류업무를 지원하기 위해 물류정보사이트를 개설했다. 이에 따라 고객이 동사의 홈페이지에 접속하여 창고 반출입 화물의 동향과 운송차량의 현황에 대한 조회 및 선적예약 등을 할 수 있게 되었다. 이와 함께 내륙운송에 관한 정보네트워크의 확충에도 힘을 기울여 EDI센터의 설치를 통해 항만과 선박대리점 등을 연결하는 EDI 서비스도 실시하고 있다. 또한 전세계 1,500여개의 산하 기업들을 포함하여 총 자산이 150억달러를 상회하는 그룹의 금융업무 개선을 위해 eFinance Group도 설립했다.

코스코 그룹은 경쟁력 강화를 위해 코스코 Logistics사의 설립을 계기로 그룹기업의 재편에도 적극적으로 나섰다. 코스코 Logistics사에 코스코 International Freight(COSFRE)사와 中國外輪代理公司(Penavico)의 물류업무를 통합시키는 동시에, COSFRE의 대리점 조직을 COSCON사가 승계하고, Penavico사의 화물·해운대리점 업무는 코스코 Logistics사로 집약화 했다. 코스코 그룹은 이들 기업들의 재편을 통해 세계 유수의 종합물류기업으로 거듭나기 위한 노력을 계속하고 있다.

## 5. 코스코의 경영실적 향상을 위한 노력

선복감축, 저속운항 등을 통한 운영비용 절감에 총력을 기울이고 있다. 해운시황 변동에 능동적으로 대응하기 위해 코스코는 CKYH 얼라이언스(K라인, 양명라인, 한진해운, COSCO)와 함께 대대적인 선복감축을 추진하고 있다. 아시아-미주동안 항로에서 AWE(All Water East Coast) 서비스를 중단하고 전체 AWE 공급량 대비 약 18.5%를 감축했으며, 아시아-구주항로에서 GIX(Greece-Israel Express Service)와 FES 서비스를 철수했다.

또한 2009년에는 유럽-아시아-미주 서비스(MAP)중 아시아-미주 남서안 서비스를 중단하였다. 또 아시아-유럽 CNX(China-North Europe Express Service) 서비스를 중단하였다. 한편, 유류비 절감을 위해 그룹산하 모든 컨테이너선의 운항속도를 10% 낮추었으며, 대형 컨테이너선의 경우에는 운항속도를 기존의 26노트에서 22노트로 하향 조정했다. 150여척에 달하는 컨테이너선을 운영하고 있는 코스코는 이번 조치로 연간 약 35만 톤에 달하는 연료를 절감할 수 있을 것으로 기대된다.

선박건조 취소와 자산매각을 통한 현금 유동성 확보하고 있다. 해운시황 악화로

신조선박 가격이 급락함에 따라 코스코는 연초 확정된 126척에 달하는 선박건조계획을 취소했다. 이번에 취소한 선박에는 이미 계약하였거나 혹은 건조계획인 선박이 포함되었고, 주로 외국조선소와 국내 민간조선소에 발주한 선박이 취소된 것으로 알려졌다. 또한 취소된 선박중 약 2/3가 벌크선이고 나머지는 유조선, 컨테이너선이다.

한편 코스코는 텐진자산교역소(天津產權交易所)를 통하여 푸저우 중위안(福州中遠) 등 14개 기업의 보유 지분을 매각했다. 상기 기업들은 선박대리, 통관, 국제화물운송에 종사하는 국유기업들로 코스코는 이들 기업의 5~49%의 지분을 보유하고 있다. 신규 국제노선 개척과 국내 SEA&RAIL 복합운송망 구축을 추진하고 있다. 미국의 수출규제 완화에 따라 석탄수출량이 급증하면서 미국의 석탄 수출운송 시장에 본격적으로 진출했다. 주로 미국-유럽, 미국-터키, 미국-이집트 등 주요 노선을 개척하였으며, 연간 운항회수는 60여항차에 달할 것으로 예상된다. 또한 카리브지역의 성장잠재력을 노려 극동-중미주노선 서비스(CUE)를 강화하였고, 캐나다 프린스루퍼트(Prince Rupert)항의 이용률을 확대하여 극동-미주노선의 운영효율 제고와 더불어 원가절감을 추진했다.

한편, 국내시장에서는 물량확보전략의 일환으로 내륙지역을 연결하는 SEA&RAIL 복합운송망 구축을 적극 추진하고 있다. 중국의 18개 철도컨테이너 물류센터의 하나인 청뚜 칭바이장(成都靑白江) 물류단지과 투자 및 협력계약을 체결한데 이어 산시, 안휘이, 장시, 허난, 후난, 후베이 등 내륙지역의 6개 지방정부와 물류분야에 관한 전략적 협력계약을 체결했다. 코스코는 연해항만에서 내륙지역을 연결하는 발달된 해운-철도 복합운송망을 구축하여 2010년까지 컨테이너화물 운송능력을 현재의 300만TEU에서 1,000만TEU로 확대할 계획이다.

주요 거래은행과의 전략적 협력관계를 강화하고 있다. 한편, 기업운영에 필요한 원활한 자금조달을 위하여 코스코는 주요 거래은행인 중국은행과 전략적 협력계약을 체결했다. 이번 계약을 통하여 중국은행으로부터 108억 달러(745억 위안)에 달하는 신용한도(credit limit)를 부여받아 위기를 극복하고 새로운 성장을 위한 자금을 마련하게 되었으며, 중국은행은 재무구조 안정, 은행투자 및 보험 분야 협력 등을 위한 튼튼한 파트너를 확보하게 되었다. 미국 서브프라임 모기지 사태 발생 이후 코스코는 금융전문가로 구성된 대책팀을 설립하여 금융위기 가능성을 연구하였으며, 그 결과, 외국은행의 대출금과 예금을 중국은행으로 신속하게 이전함으로써 기업의 정상적인 자금흐름을 유지한 바 있다.

### 제 3 절 한국 외항선사의 경영분석



한국 외항선사의 경영분석은 크게 4가지로 구분하여 분석하였다. 즉, 해운전문기업으로의 리모델링, 서비스 네트워크 구축, 적자폭 감소하는 경영지표, 한진해운의 경영실적 향상을 위한 노력 등을 중심으로 살펴보았다.

## 1. 해운전문기업으로의 리모델링

한진해운 2009년 12월 1일자로 인적분할 방식으로 (구)주식회사 한진해운으로부터 인적분할되어 2009년 12월 2일자로 설립등기를 완료하였다. 컨테이너선 및 벌크선에 의한 해운업을 주요사업으로 영위하고 있다. 주식은 2009년 12월 29일자로 유가증권시장에 상장되었으며, 주요 주주는 대한항공 및 특수관계자(30.51%)이다.

한진해운은 2009년 컨테이너선 31척(수송능력 : 156,758TEU)과 벌크선 35척(수송능력 : 4,175,017톤), 그리고 장기용선계약에 의한 컨테이너선 59척(수송능력 : 235,312TEU)과 벌크선 53척(수송능력 : 4,967,118톤) 등을 운항하고 있다. 운항 항로는 북미, 유럽, 대서양 등 세계 3대 기간항로를 포함해 64개 항로 6,000여 곳의 목적지에 화물을 운송하고 있다. 광양, 부산 감만과 감천, 부산신항만, 평택 등 국내 5곳과 카오슝, 오사카, 동경, 롱비치, 시애틀, 오클랜드, 안트워프 등 해외 7곳에 전용터미널을 확보하고 있다.

<표 28> 국내 해운선사들의 사업구조

순위	선사	사업 구조	비고
1	한진해운	컨테이너 중심	
2	STX Pan Ocean	건화물 중심	
3	현대상선	컨, 벌크, 원유 등	
4	대한해운	건화물 중심	
5	SK해운	유조선 중심	

자료: 각사 기업보고서를 기본으로 정리

2009년도 국내 해운업계에서 가장 많은 매출액을 올린 곳은 한진해운이며, 가장 높은 영업이익을 달성한 곳은 STX Pan Ocean으로 나타났다. 국내 최대 선사인 한진해운은 총 9조3천558억 원의 매출액을 기록하며 지난 2008년에 이어 또 다시 업계 1위를 차지하였으며, 그 다음으로 STX Pan Ocean과 현대상선이 각각 8조 2천673억원, 8조 30억원으로 매출 8조원을 상회했으며, 대한해운(3조 3천114억원)과 SK해운(2조 7천985억원)도 5위 안에 들었다.

국내 해운시장(외항화물운송업)은 상위 5개 대형선사(한진해운, 현대상선, STX



팬오션, SK해운, 대한해운)가 매출액 기준으로 전체 시장의 65% 정도를 차지하고 있다. 이러한 시장점유율을 통하여 국내 해운시장은 다수의 업체가 활동하고 있지만 소수의 대형업체가 대부분의 운송매출을 내는 과점적 형태를 띠고 있다는 것을 알 수 있다.

국내 주요 해운선사들은 동일한 외항화물운송업에 종사하고 있으나 운반하는 화물의 종류에 따라 특화되어 있다. 운영하고 있는 선박의 규모(DWT 기준)를 기준을 볼 때 한진해운의 경우는 컨테이너 운송, STX팬오션은 건화물 운송, SK해운은 원유 운송, 대한해운은 건화물 운송에 특화되어 있는 것을 알 수 있다. 다만 현대상선의 경우 선박의 포트폴리오가 여러 화종에 걸쳐 있어 해운 경기의 하락시 상대적으로 영향을 적게 받을 것으로 예상된다.

국내 해운시장(외항화물운송업)은 보유선박이 10만톤 미만인 업체가 전체의 71.8%를 차지하며, 보유선박이 1백만톤 이상인 대형선사는 8개소로 전체의 9.4%에 불과하다. 그러나 선박보유 규모별 운송매출을 살펴보면 보유선박이 1백만톤 이상인 업체의 전체의 82%를 차지하고 있다.

## 2. 서비스 네트워크 구축

한진해운은 단위적재운송체제(unit load system)를 확립하여 35여 개국, 90여 개의 항만에 기항하고 있으며 이를 통해 6,000여 곳으로 항로서비스를 전개하고 있다. 또한 한진해운은 서울 및 부산에 환매지점을 두고 북미북서안, 북미동안, 아시아, 호주, 유럽지역 등의 각종 항로 간 해상화물운송 및 항만하역 등 기타 해운관련 서비스를 제공하고 있다.

한진해운의 항만운영 부문은 미국 롱비치와 일본 도쿄, 대만 가오슝, 부산 등 총 13개의 전용터미널(국내 5개, 해외 8개)과 중국 상하이와 칭다오, 말레이시아 포트켈랑 등 6개의 내륙 물류기지를 운영하고 있다. 한진해운은 추가로 베트남, 미주 동북부 잭슨빌, 스페인 등지에 신규 터미널을 확보 중에 있으며, 2011년까지 국내외 총 16개의 전용 터미널을 확보하려고 한다. 한진해운의 사업영역은 컨테이너 서비스, 벌크 서비스, 물류사업 서비스 등 3개 부문으로 구분된다. 컨테이너 서비스는 정기선 위주, 벌크 서비스는 부정기선 위주, 물류사업 서비스는 해외투자나 합작회사 설립 등 해외서비스 위주로 운영되고 있다.

한진그룹은 육해공 일관수송체제를 기반으로 대표적인 종합물류기업으로 성장하였다. 단일 그룹사로는 세계에서 유일하게 육(한진), 해(한진해운), 공(대한항공)을 통한 포장, 통관, 보험, 항공 및 해상운송 등의 일관서비스를 제공한다는 점이 세계

초일류 종합물류기업으로의 성장가능성도 높다고 하겠다.

한진은 오프라인에서는 시설, 장비 등의 현대화를 통해 네트워크 기반을 더욱 공고히 하고, 온라인상으로는 웹기반의 첨단 정보시스템을 완성하여 온라인과 오프라인이 통합된 인프라를 갖추고, 인터넷 환경에서 가장 적합한 물류서비스를 제공하는 체제를 통하여 e-Logistics, e-Marketing, 3PL 컨설팅 및 물류 IT 네트워크 등을 새로운 핵심역량으로 구축하고 있다.

한진의 성장전략을 살펴보면, 1단계로 2006년까지 3PL 사업기반을 확립하고 3PL 방법론을 개발 및 조립, 유통가공 서비스를 제공하는 3PL 기반을 구축단계로 설정하였고, 2단계로 2008년까지 전략적 제휴, 고부가가치 물류사업, 최적의 SCM을 구현하는 leading 3PL company로 도약을 실행하였고, 3단계로 2010년까지 Global integrated logistics service 제공, IT에 의한 global visibility를 제공하는 Global 3PL company로 발전해 나갈 계획을 가지고 있다. 앞으로 한진그룹은 다양한 운송모드, 육해공 일관수송체제를 통한 종합서비스 및 완벽한 네트워크를 토대로 초대형 종합물류기업으로 도약할 수 있는 잠재력을 가지고 있다.

한편 글로벌 선사기업과의 협력을 진행하고 있다. CKYH Vessel Pooling 제도는 Alliance 협력을 통해 Alliance 협력선사간 보유한 자원의 공동활용을 통해 Alliance 내부적으로 적극적 비용절감을 실현하게 되었다. 또한 보유중인 잉여선박들을 추가 활용하여 Eco-Steaming을 도입하여 연료유 절감, 항로를 운영하는데 많은 기여를 하게 되었다. 또한, Eco-Steaming 항로운영을 통해 우리 회사는 공급과잉 상황을 적극 타개하고 선박운항 원가를 절감하는 것과 더불어 화석연료 사용량 절감 및 온실가스/CO<sub>2</sub> 배출 감소라는 사회적 요구와 책임에 적극적으로 동참하였다. 특히 친환경적 항로 운영에 대한 CKYH Alliance의 대 명제를 명확화하기 위해, CKYH Summit Meeting에서 사회적 요구와 책임에 적극 동참하고 이를 고객께 약속한다는 차원에서 CKYH Alliance 이름을 CKYH - The Green Alliance로 명칭을 변경하고 친환경에 대한 다짐을 공고히 하였다.

2010년을 동서항로에 치우친 비즈니스 포트폴리오 개선을 목표로 하고 남북항로 진출을 적극적으로 추진하였다. 아시아-남아프리카-남미동안 항로인 ALX 항로가 개설되었고, 아시아 - 남아프리카 공화국 및 남미동안 시장을 추가 확대하게 되었다. 그리고, Algeciras 터미널을 기점으로 하는 지역 서비스인 북서아프리카 항로 WAF가 개시되어, 폭발적인 성장세를 나타내는 북서아프리카에 안정적으로 기점을 확보하였다. 최근 북서아프리카 항로인 WAF 항로를 주간단위로 개편하여, 한층 더 안정적인 항로 운영 및 대고객 서비스가 제공되고 있다.

### 3. 적자폭 감소하는 경영지표

2010년 1분기에는 민간 부문의 수요가 서서히 회복되면서 세계 경제는 안정적인 성장세로 전환되었다. 해운시황은 경제 회복의 영향으로 강한 상승세를 시현하였으며, 특히 중국의 인프라 투자와 2009년 중 급격히 소진된 재고를 충당하기 위하여, 벌크, 컨테이너 시황 모두 상승세로 전환하였다.

각 부문별 실적으로 보면, 컨테이너선 사업부문 태평양 항로의 경우, 금융위기 이후 경기 침체의 영향으로 2010년도 1분기까지 영업 적자를 기록하였으나, 2분기 들어 물동량 증가와 신규로 체결된 태평양항로 운송 계약을 통한 운임 회복 등으로 주간 별 운영 수익 흑자 전환에 성공하였다.

2009년 어려움을 겪었던 구주항로는 선사들의 계선 및 서비스 구조조정, 운임회복의 노력, 서비스의 저속운항(eco-steaming) 등 여러 가지 자구책을 통해 생존 방안을 모색해 왔으나 2010년에 들어 급격한 물량 회복과 함께 흑자 전환을 이루며 Capacity 증가 등을 통해 수익 극대화에 노력하고 있다. 2010년 5월 누계 Asia-구주 W/B 물량은 전년 동기 대비 22%의 증가를 보이고 있으며 두 번에 걸친 운임회복(Rate Restoration) 및 성수기 할증료(Peak Season Surcharge) 부과 등을 통해 지난 10년간의 최고점에 접근하고 있다<sup>27)</sup>. 이에 선사들은 신규서비스 투입, 대형선박으로 Upgrade, Extra 항차 투입(Extra loader) 등을 통해 공급량을 증가시키고 있으며 NE5 및 MD3 노선을 개설하여 공급량 증가를 통한 수익 극대화를 시현하였다. 또한 서아프리카 서비스(WAF) 및 터키와 아드리아해 지역을 연결하는 AAX 노선(Asia Adriatic Express)을 개설하여 신규시장 개발에도 박차를 가하였다.

신규로 전용터미널인 스페인 알헤시라스 터미널을 북유럽 노선인 NE1(COSCO 공동운항), NE5(HJS 단독운항)과 지중해 노선인 MD3 노선이 기항을 개시하였으며 이후 인도/중동-지중해-북미노선(IMU), 서아프리카 서비스(WAF)와 지중해-캐나다 노선(MC1)이 기항을 시작함으로써 아시아, 북유럽, 북미, 아프리카 및 지중해를 연결하는 알헤시라스 허브(Hub) 항을 통한 서비스를 확대 중에 있다.

2010년 초 북구 및 지중해 항 주간 공급량은 30만TEU 초반이었으나 계선선박의 서비스 투입, 신조인수 선박 투입 및 선박 Size Upgrade 등의 영향으로 주간 공급량이 35만 TEU을 초과하였으며 현재까지는 주로 북구 노선 공급 증가가 이루어 졌으나 최근에는 중소형 선박 투입을 통한 대서양 노선의 Capacity 증가도 이루어 지고 있는 상황이다. 현재의 증가된 공급량을 유지하며 이전과 같이 구주항로

27) HMC투자증권, 해운산업의 저력을 확인할 때, 2010, 8, 11

중심으로 환경 및 자원 보호, 경제적 운항을 위한 Eco-Steaming을 지속 확대, 수지 개선에 노력하고 있다.

이머징 시장에서는 세계적인 금융위기로 2009년 전체적인 물량은 감소하였으나 브라질 / 아르헨티나 중심의 남미경제권은 경제회복 가속화가 진행되었으며, 한진해운은 급성장하고 있는 남미 시장 참여를 통해 사업다각화 및 고객의 다양한 수요를 충족 시키기 위해 자사선 투입을 통한 남미(브라질/아르헨티나/우루과이) 지역 최초 직기항 서비스를 성공적으로 개시하였다.

또한 지속적 성장 및 신흥시장 개척을 통한 경쟁력 확보를 위해 아프리카 및 중/남미 지역 신규 서비스 개설 검토 중이며, 새로운 수익원 개발 및 기존 노선과 연계를 통한 시너지효과 창출이 이루어질 수 있도록 적극 추진할 계획이다.

아시아역내 시장도 2010년도의 선진국 대비 아시아 주요 국가의 상대적으로 높은 경제성장 및 역내 국가간의 FTA체결 등으로 역내 국가간의 교역은 크게 증가하고 있으며 향후에도 국가간의 교역 증대에 따른 물동량은 지속 증가 예상된다 이에 고객의 요구를 충족 시키기 위하여 기존 노선의 Upgrade, 신규노선 개설 등 전반적인 아시아역내 항로의 발전을 위하여 지속 추진 중에 있다

유럽/지중해항로에서도 CKYH-The Green Alliance의 Vessel Pooling 제도를 지속하였으며, 유럽 항로 상황이 회복되고 있음을 조기 감지하고, CKYH - The Green Alliance는 전격적으로 북유럽 항로인 NE 5 및 지중해 항로인 MD 3를 개시하였다. 또한 다양한 유럽 지역 고객 Demand에 부합하기 위해, 기존 협력 관계를 유지하고 있던 YML, UASC, HMM과 더불어 이집트, 남부 Turkey, 이태리 북동지역, Slovakia, Slovenia 지역을 기항하는 Adriatic Express 항로를 개시하였다.

유럽 및 지중해 항로에 기존 틀을 지속 유지하여 전체 항로 유지하고 있으며, 또한 2011년 예정된 대형선 투입에 따른 선복량 확대 상황을 철저히 준비하는 기간이 될 것이다. 정확하고 면밀한 시장 조사 및 상황 분석에 근거하여, 2011년 선복 확대에 따른 수익성 증대에 크게 기여할 수 있을 것으로 예상하고 있다.

#### 4. 한진해운의 경영실적 향상을 위한 노력

2010년 상반기에는 유래가 없던 해운산업 불황이 점진적으로 회복되었으며, 이를 지속 연장하기 위해 정확하고 면밀한 시장 분석 및 내부 상황 정리에 노력하고 있다. 또한 2011년 우려되는 공급과잉 상황 및 연료유 가격 상승 상황 등 대외적인 한계 극복을 위해, 우리 회사는 2010년 하반기에도 비용절감을 통한 경영여건

안정화 및 경영효율성 제고를 중점적으로 추진하고 있다.

주력 항로인 태평양항로에서는 CAX 노선에 5,500TEU급 대형선으로 교체를 통해 증가하는 미주 시장 수요에 적극적으로 부응함과 동시에 Mexico Manzanillo 추가기항을 통해 늘어나는 중미 지역 물량 유치는 물론 고객에게 보다 다양한 서비스 노선을 제공하였다. 또한 서남아시아에서부터 출발하는 SJX 항로를 Wanhai Lines 과 공동운항으로 전환함으로써 제휴선사를 다변화하고 선박운항 비용을 절감을 통해 수익성 개선을 시현할 수 있었다. PSW 및 AWE 항로에 각각 추가 선박투입을 통해 고객에게 안정적인 선복 제공을 추진하고자 하며 아울러 태평양항로의 주요 노선인 PSX 노선에 선박의 운항속도를 낮추는 Eco-Steaming(친환경 경제속도 운항)의 본격 도입을 추진하여 최적의 경제속도 구현과 더불어 연료유 절감을 통해 CO<sub>2</sub> 배출 절감 노력하고 있다.

고객에게 보다 최적화된 서비스를 제공하기 위해, 업무 프로세스를 혁신하고, 종합물류서비스를 제공할 수 있는 다양한 물류 지원 기능을 탑재한 효율적인 시스템 구축을 목적으로 2008년 6월부터 시작한 “NIS 2010 프로젝트”가 2010년 4월에 ALPS(Advanced Logistics Pathfinder System) 시스템으로 정착되었다. 이 프로젝트를 통해 전세계에 펼쳐져 있는 각 지역별 업무특성이 반영되었고, 복잡하고 정교한 업무처리를 수행해야만 하는 해운산업이라는 특성을 반영한 물류 비즈니스를 수용할 수 있도록, 보다 유연하고 관리 효율성이 높은 시스템을 보유하게 되었다. 이를 통해 우리회사는 타 해운사의 어떤 정보시스템 보다 월등한 정보력을 제공하고 있으며 이는 해운산업의 경쟁우위를 확보하는데 활용되고 있다.

또한 ALPS 적용에 따른 웹 환경으로의 대대적인 전환을 위해, 국내지역 Desktop PC 교체를 시작으로 Windows 운영체제와 Internet Explorer, 마이크로소프트 Office 등 오피스 표준 S/W의 업그레이드를 완료 하였다. 현재는 ALPS를 반영한 재해복구 시스템 고도화 작업이 진행 중이다. 이는 단순히 ALPS 적용에 따른 IT 인프라 환경개선 뿐만 아니라, 사무환경 개선을 통한 조직 생산성 향상이라는 시너지 효과의 극대화를 가져 올 것으로 예상하고 있다. 이는 업계 최고 수준의 IT 역량 확보를 통해 고객에게 보다 많은 신뢰와 믿음을 주는 한편 회사의 경쟁력 확보에도 크게 이바지할 것이다.

#### 제 4 절 한중 외항선사의 경영실태 비교 분석과 진단



## 1. 코스코

코스코는 해운시장의 최악의 시기는 이미 지났다며 2011년 해운업계의 상황은 올해보다 양호할 것으로 예상했다. 다만, 불확실 요인들이 여전히 존재하고, 계절적, 단계적 등락세가 불가피하다. 2008년 하반기 들어 글로벌 금융위기의 영향으로 글로벌 무역량이 급격히 줄어들었으며 해운시장도 최고점에서 바닥으로 추락했다. 컨테이너 및 벌크화물 사업부문의 매출도 크게 줄어들었으며 사상 처음 적자를 기록했다.

매출은 386억 7,800만위안으로 동기대비 59.5% 감소했다. 그 중 컨테이너 운송량은 16.7%, 컨테이너 운송부문의 매출은 49.6%, 벌크화물 운송량은 5.7% 줄어들었다. 컨테이너와 벌크화물 운송사업이 동사의 총 매출의 80% 이상 차지하고 있다. 올 9월까지 순이익은 적자 53억 800만위안 기록했으며, 순이익도 적자일 것으로 예측했다.

한편, 2010년 해운시장에 대해 낙관적으로 전망했다. 2010년 구미 경제의 회복세와 더불어 컨테이너 해운시장이 호전될 것이며 벌크화물 시장도 올해보다 양호할 것으로 내다봤다. 다만, 운송능력의 빠른 확장으로 부담도 만만치 않다고 제시했다. 이미 유럽항로의 운임을 TEU당 250달러를 인상했고 조만간 추가로 300달러를 올릴 계획이다. 미국항로에 대해서도 긴급유류할증료를 TEU당 400달러씩 부과할 것이며, 연간 계약 운임가를 TEU와 FEU(1FEU는 40피트 컨테이너 1개)당 각각 800달러와 1,000달러씩 상향 조정할 예정이다.

세계 최대 벌크선단을 갖추고 있는 중국 1위 선사 코스코는 벌크 부분 뿐 아니라 컨테이너 부분에서도 세계 8위를 기록하는 등 각 부분에서 두각을 나타내고 있다. 반면, 국내 선사들은 이렇다 할 지원을 받지 못하고 있어 양국간 격차가 더 벌어지고 있는 것이다. 중국 코스코와 차이나시핑 그룹의 컨테이너사업 부분인 중하이저원(中海集运)의 2010년 상반기 매출 증가률은 전년 동기 대비 각각 64.5%와 77.38% 늘어난 381억 8천만위안(약 6조 5천898억원)과 160억 4천60만(약 2조 7천676억원)위안을 기록했다. 같은 기간 국내 선사들은 당초 예상보다 빠른속도로 회복하며 국내 최대 벌크선사인 STX팬오션이 46%대의 매출증가률을, 한진해운과 현대상선 매출은 각각 전년 대비 24%와 21% 증가한 4조 2천946억원과 3조 7천 968억원을 기록했지만, 중국의 매출 신장률에는 못 미치고 있다.

코스코의 경우, 컨테이너선과 벌크선의 비중이 전체의 49%와 44%를 차지하며 사업다각화가 잘 돼있고, 많은 선복량을 확보해 영업이익률 측면에서도 국내선사보다 월등히 높아 '실속'도 갖췄다는 평가다. 실제로 코스코와 차이나시핑의 평균



영업이익률은 국내 선사의 1.6-4.4%를 훨씬 웃도는 7.3-17.5% 수준을 유지했다.

중국의 영업이익률이 높은 것은 자국수송주의(국화국운, 國貨國運) 정책으로 중국의 방대한 화물을 우선적으로 수송할 수 있는 기회가 많고, 중국 정부가 조선업과 해운업을 동시에 지원함에 따라 선박에 대한 금융지원을 아끼지 않기 때문인 것으로 분석된다.

중국은 자국 수송주의, 자국 건조주의, 금융 경쟁력, 방대한 물량을 갖고 있다. 과거의 중국은 대규모 운송 수요를 창출하며 해운시장의 기회로 다가왔지만 앞으로는 조선, 해운에 있어 위기로 작용할 것이다. 실제로 코스코는 경제 회복속도가 국가별로 상이하기 때문에, 남미, 아프리카, 인도, 중동 등 신흥시장을 공략하고, 최근 대만과 체결한 ECFA, 아시아 주요 국가와 체결한 아세안무역협정 등을 통해 해당 항로에서 더 많은 기회를 얻을 수 있을 것으로 기대하고 있다.

## 2. 한진해운

한진해운은 세계 9위의 선사로서 전략적 제휴, M&A, 해외투자 등 글로벌 네트워크를 기반으로 대표적인 해운선사로 성장하였다. 그러나 초대형 메가 캐리어들과 비교했을 때 선대규모, 전용 터미널, 해외 투자 등에서 열위에 있는 것으로 나타난다.

따라서 한진해운은 지속적인 선대 확충과 전용 터미널 확대 등 컨테이너 사업의 핵심 역량을 강화하고, 제3자 물류사업 및 기타 항만관련 산업 등으로 사업다각화 정도도한다면 NYK Group이나 Maersk Group와 같은 선사기반 글로벌 종합물류기업으로 도약할 수 있을 것이다. 또한 한진해운은 그룹계열사들과의 육(한진), 해(한진해운), 공(대한항공) 일관수송체계를 통한 물류경쟁력도 확보해야 할 것이다.

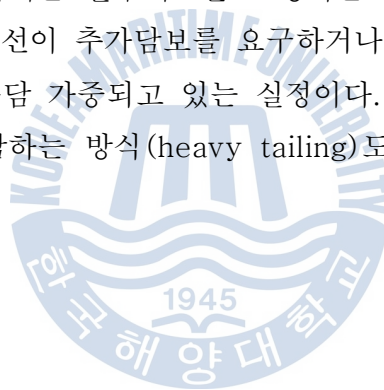
컨테이너 부분 세계 10위를 기록하고 있는 한진해운의 컨테이너선 발주잔량은 현재 8척, 7만 6천 400TEU인데 반해, 코스코는 34만 5천 206TEU(43척, 용선 포함)으로 한진해운을 크게 앞지르고 있고, 이미 449척의 선박을 운용하고 있는 벌크부분의 발주잔량은 342만DWT(22척)에 달하는 등 향후 화물을 실어나를 수 있는 선박도 많이 확보해 둔 상태다.

그러나 국내 선사들의 금융 경쟁력을 높여 장기적으로 지배선대를 확충해 운임경쟁력을 높여야 국내 해운 경쟁력이 확보될 것 이라는 지적도 제기되고 있다. 특히 국내 최대선사인 한진해운이 속해있는 한진그룹은 지난해 이미 재무구조약정이 체결됐고, 현대상선은 재무구조약정과 관련 채권단 측과 갈등을 빚고 있는 등 금융권의 이해도가 낮은 편이다.

운임수입이 급감하면서 국내외 주요선사들의 유동성 상황이 악화되고 있다. 이는 국내 대형선사의 경우 회사채를 발행하고, 선박매각 등을 통한 자금 확보로 당장의 위기에는 적극 대처하고 있으나, 현 상황 지속시 2010년 이후 자금사정이 악화될 우려가 있다. 특히, 자금 확보 수단이 미흡한 일부 중소선사의 경우 호황기 시 선박 투자부담 등으로 유동성 사정이 크게 악화될 우려가 있다.

주요 해외선사의 경우에도 회사채 발행, 선박·주식매각 등을 통하여 유동성 확보에 총력을 기울이고 있으며, 일부 선사의 경우 정부의 긴급지원을 요청하고 있는 실정이다.

세계 주요선사는 호황기에 발주·건조중인 선박의 처리문제로 큰 애로를 겪고 있는 상황으로 해외 주요선사들도 대부분 대폭의 영업적자 실현하고 있다. 이는 선주사들은 대부분 당초 계약대로 건조를 진행하면서도 조선소측에 인도시기를 연기하거나 건조가액 인하 등을 적극 요구하고 있다. 또한, 건조에 미착수하거나 금융선이 확보되지 않은 선박에 대하여는 발주취소를 요청하는 사례도 발생하고 있다. 그리고 선가가 하락하면서 금융선이 추가담보를 요구하거나 중도금 등의 지원을 꺼리는 경우도 있어 선주사 자금부담 가중되고 있는 실정이다. 더욱이 최근 조선가의 대부분을 건조 완료시기에 부담하는 방식(heavy tailing)도 증가하여 인수시기 도래시 유동성 압박이 예상된다.



## 제 4 장 외양 선사업체의 경쟁력 강화방안

### 제 1 절 한중 외항선사의 문제점

#### 1. 중국 외항선사의 문제점

중국 외항선사의 문제점을 물류의 외적 환경측면과 해운 서비스 및 정보화 측면에서 분석하였다.

##### 1) 물류 외적 환경

중국의 물류 외적 환경이 가지고 있는 문제점은 크게 두 가지로 살펴볼 수 있다. 첫째, 낙후한 물류 인프라이다. 중국의 물류기초시설과 설비가 비교적 빠른 속도로 개선되고 있으나, 경제 및 물류산업의 발전에 따른 수요에 크게 못 미치고 있다. 선진국의 물류 수준에 비하여 상당히 떨어져 있으며, 물류효율을 높이는데 제약 요인으로 작용하고 있다. 중국의 교통운수 기초시설의 규모가 여전히 작다. 국토면적과 인구수로 계산한 도로운송 네트워크 밀도는 1, 344. 48km/만km<sup>2</sup>, 10. 43km/만명으로 선진국들과 상당한 차이를 갖고 있을 뿐만 아니라 인도, 브라질 등 발전도상국에 비하여도 차이가 큰 상황이다(미국의 경우 6, 869.3km/만km<sup>2</sup>, 253.59km/만명. 독일 14,680km/만km<sup>2</sup>, 65.94km/만km<sup>2</sup>. 인도 5,403.9km/만km<sup>2</sup>, 21.6km/만명. 브라질 1,885.8km/만km<sup>2</sup>, 118.4km/만명이다<sup>28)</sup>).

그리고 통합서비스를 저해하는 지방보호주의이다. 외국 물류기업들이 중국 내 물류 발전을 저해하는 가장 큰 요인 중에 하나로 지방보호주의를 조차도 문제점으로 하나로 지적되고 있다. 이러한 지방주의를 예를 살펴보면, 안정을 이유로 트럭 크기와 길이를 제한하고 있어 이러한 조치들로 인해 대부분의 제품에 대해 추가적인 물류 처리가 요구되고 있다. 지방들은 다른 지방 항구에 대해 차별하는 화물요금을 정하고 있고, 조립공장들이 다른 지방으로 자동차를 수출하는 행위를 막으려 하고 있고, 수입 알코올음료에 대해선 알코올음료와 달리 세금을 부과하고 있다.

이러한 지방 경제를 보호하기 위한 지방행정부들의 조치들은 비단 중국만의 경우는 아니다. 그러나 중국에서는 이러한 지방 규제를 중앙에서 통제할 수 있는 헌법 조항을 가지고 있지 않다. 이러한 구조는 중국의 역사적 건설에 뿌리를 두고 있다. 물류 중국은 강력한 중앙정부에 의해 가장 효과적으로 지배되는 국가로 알려져 있

28) 임종관, 김우호, 전형진, 고병욱, 김은수, 우리나라 해운산업의 신성장동력 확보방안 연구, 한국해양수산개발원, 2009, 12

다. 그러나 사실 지방에서 벌어지고 있는 것에 대하여 중점적으로 통제하는 능력은 제한적이다. 물론, 중앙정부가 특정한 경우에 한하여 중점적으로 통제할 수 있으나, 국가 조직의 구조, 지형성, 인구밀도로 인하여 지방당국이 많은 독립성을 가지고 있다.

중국의 WTO가입 합의서는 지방보호주의보다 우월한 수많은 조항들을 포함하고 있다. 이러한 규정으로 외국 물류 제공자들은 점차적으로 중국 전역에 걸쳐 그들의 활동을 확장시킬 수 있게 허용되고 있으며, 외국 기업들이 지방행정부 결정을 중앙전부에 항소할 수 있는 소위 핫라인도 이에 포함되어 있다.

많은 중앙공무원들은 WTO를 중국 경제를 더욱 개방시킬 수 있는 촉진제로 보고 있으며, 지방들이 중앙정부와 충돌할 수 있는 규제들은 집행할 수 없도록 하는 원칙을 정착시키고자 하는 노력의 일환으로 지방장관들을 WTO 교육 세미나에 참석하도록 하고 있다.

## 2) 해운 서비스 및 정보화

현재 해운 산업의 경쟁은 서비스의 질에 초점을 두고 있으며, 이에는 시간과 정보가 그 핵심적인 요소가 되고 있다. 즉 물품소재, 통관상황, 도착시간 등 화물관련 정보가 화물 자체만큼이나 중요한 것으로 간주되고 있다. 비록 세계해운시장에서는 효율성개선과 비용절감 목표 하에 전자문서교환 방식이 크게 권장되고 있으나 중국 내에 EDI 적용은 아직도 초기상태에 머물고 있다<sup>29)</sup>. 따라서 중국 해운산업의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 EDI의 적용을 촉진시키는 것이 중요하다.

운송업계의 정보화 적극 추진에 따라 운송업계의 IT투자구조에도 상대적인 변화가 있었다. 하드웨어에의 투자 비율은 점차 하락하였고, 소프트웨어와 서비스의 비율은 매년 증가하였다. 또한 소프트웨어와 서비스에 대한 투자규모의 증가율은 하드웨어에 대한 투자 증가율보다 훨씬 웃돌고 있다.

해운기업의 IT기술 응용 중에서 연해의 항구와 주요 수로운송 기업의 업무는 이미 네트워크로 진행하고 있다. 또한 운수 기업들도 네트워크로 정보 공유를 실현하였으며 IT정보로 인한 서비스, e-비즈니스를 주시하고 있다. 그러나 국제물류 표준화에 따른 해외 물류정보서비스의 구축과 통관자체의 전자화는 시급한 문제가 될 것이다.

나아가 해운산업 뿐만 아니라 국제적으로 인정된 법률 체계를 비롯하여 항만, 세관, 운송주선업, 선박대리, 금융, 보험, 조선, 수리 등과 같은 분야의 해운지원 서비스 등에 의해서도 해상운송시스템의 능률성, 신뢰성 및 비용절감이 좌우되고 있다.

29) 강종희, 21세기 글로벌 해운물류, 한국해양수산개발원, 2000, 11

그리고 항만시설 및 처리능력의 부족은 체화 및 그에 따른 운송비용증가와 현대적 대형선박의 기항불가 등을 가져오는 주요 요인 중의 하나이다.

## 2. 한국 외항선사의 문제점

한국 외항선사의 문제점을 산업구조의 불균형, 국적선의 국내수송물량 감소측면에서 분석하였다.

### 1) 산업구조의 불균형

해운산업은 국민소득증대, 고용증가, 고부가가치 창출, 국제교역촉진, 국제수지 개선 그리고 연관 산업의 성장 등을 가져옴으로써 국가 경제발전에 큰 공헌을 하고 있다. 특히 한국은 대외 지향적 개방경제의 특성과 지정학적인 여건으로 인해 해운산업이 국민경제발전에 차지하는 부분이 상당히 크다<sup>30)</sup>. 우리나라 해운산업은 최근 해운산업의 경영환경악화와 해외 선사들과의 경쟁심화에 따라 경영세계화의 압력을 받고 있다.

한국의 경우도 선사들이 중국 해운시장에서 겪고 있는 문제점들을 간단히 살펴보면, 중국 내 연안환적 제한, 내륙지역의 화물 보세운송 제한, 영업망 구축 제한, 해운 대리점 관련 문제, 세무조사 및 송금제한, 터미널 운영 및 항만요율 차별 등이 다<sup>31)</sup>. 이 중에서 중국 내 연안환적 제한, 내륙 지역의 화물의 보세운송 제한, 영업망 구축 제한, 해운 대리점 관련 문제, 선하증권 발행 시 문제점 등은 국제해운조례에 나타나는 문제점과 동일한 것이며, 나머지는 거의 한국 선사들에게만 적용되는 차별 대우이다. 최근에 한국선주협회에서 중국에게 현지 법인의 자유화 및 공컨테이너 운임의 인하를 촉구하였다.

국내 해운산업의 선박보유구조를 살펴보면 소수의 대형선사와 다수의 소형선사가 양립하는 이중적인 구조이다. 2009년 기준으로 상위 5개 대형선사(현대상선, 한진해운, STX PanOcean, 대한해운, SK 해운)가 전체 선복량의 57%를 차지하여 이들에 대형선박이 집중되어 있다. 또한 2009년을 기준으로 선종을 살펴보았을 때, 그 숫자에 있어서는 일반화물선이 가장 많지만 선복량에 있어서는 벌크선이 주도하고 있어 세계적 해운국들에 비해 다각화에 있어서 뒤쳐져 있다. 이렇게 사업영역이 편중되어 있는 관계로 국내해운산업은 해운시장의 불확실성에 대한 대비가 부족할 수밖에 없다.

30) 정봉민, 중단기 해운시황 진단과 글로벌 조선 및 선박금융 시장 전망, 한국해양수산개발원, 2010, 6

31) 중국은 국내운송의 하역비를 국제운송보다 40-50% 할인해 주고 국내운송은 자국선사에게만 허용하고 있어 외국선사는 매우 불리하다.

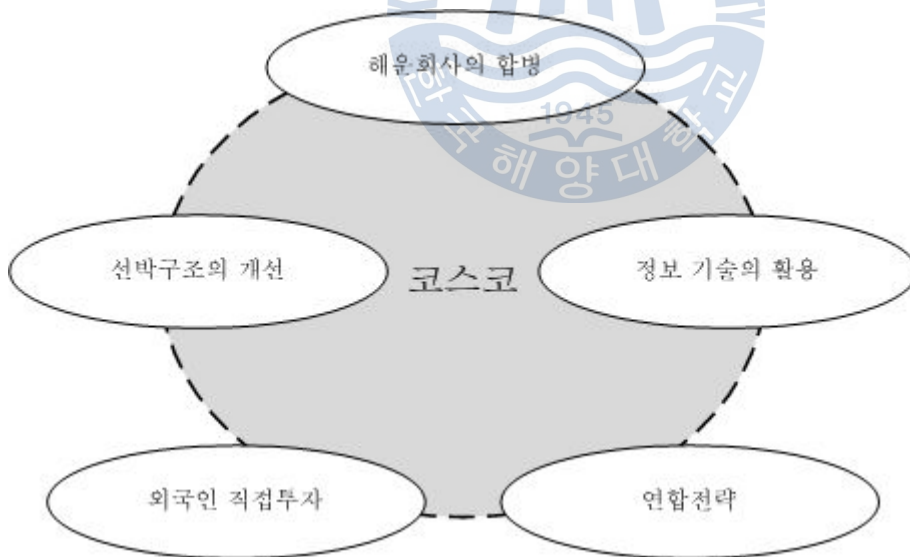
## 2) 국적선의 국내수송물량 감소

물량기준으로 국적선이 담당하고 있는 국내 수출입 물동량 수송 비율은 1990년 40%에서 1995년 23%로 그리고 2006년에는 18%로 빠르게 감소한 반면 외국 국적선의 비중은 60%에서 82%로 증가하였다. 이는 국내 해운사들이 더 이상 국내 시장에 안주해서는 살아남을 수 없다는 것을 의미하며 본격적인 세계화에 나서지 않을 수 없는 새로운 과제에 직면하고 있다.

## 제 2 절 경쟁력 향상을 위한 강화방안

### 1. 중국 외항선사의 발전 방안

중국 외항선사의 발전 방안을 크게 다섯가지 항목으로 도출하여 각각에 대해 방안을 제시하였다. 즉, 해운회사의 합병, 선박구조의 개선, 정보 기술의 활용, 외국인 직접투자, 연합전략 등이다.



<그림 3> 중국 외항선사의 발전 방안

#### 1) 해운회사의 합병

1990년대 후반부터 세계 해운시장은 연합, 합병, 인수 등으로 지속적인 경쟁력이 강한 해운회사에 집중되고 있다. 전략적인 연합으로 국제해운업이 국제해운 시장변화에 따라가는 필연적인 추세이다. 중국 해운사도 적극적으로 합병·인수 전략을 실



행하여 국내 해운회사나 국외 해운회사를 인수하여 컨테이너운송회사의 경영 규모를 확대하고 회사 경쟁력을 강화시키며 경영효율을 높여야 한다. 이로 인해 중국기업의 국제경쟁력을 강화하고 세계해운시장을 더욱 많이 확보해야 한다.

또한 중국의 외국 물류 기업의 중국의 외국 기업의 인수·합병(M&A) 투자는 현재 국제 자본 흐름의 새로운 추세이자 현재 중국 외자 유치의 주된 형식이다. 중국 정부는 WTO 가입에 따라 부득이 물류 시장에 대한 대외 개방을 점차적으로 확대함과 동시에 중국 국내 물류기업의 적극적성을 통해 외국 물류 기업의 중국 진출에 따른 국내 시장잠식에 대응하고 있다. 최근 다국적 기업의 중국내 중견 기업에 대한 M&A 증가 추세에 대해 중국 정부의 입장은 점차 비판적 입장으로 선회하고 있는데 이는 물류 기업에 한정된 것은 아니지만 중국 정부는 다국적 기업의 전략적 M&A에 적극 대처하기 위해 다음과 같은 조치를 취하여 할 것이다.

먼저, 명확한 산업 발전 전략을 세워야 한다. 전략산업을 한층 더 명확히하고 산업발전과 기업의 개혁을 전반적으로 계획한다. 전략 산업과 주요 기업에 대해서는 외자 진입 방식과 허가 범위를 명확히 규정한다. 전략산업 및 주요 기업과 관련된 M&A 재편 과정에서 중국 정부의 전략적 이익을 최우선으로 고려하는 원칙을 반드시 지키려 하고 있다.

그리고 상생(win-win)의 개방전략을 적극 추진한다. 적극적인 외자도입을 통해 구조조정과 개혁에 속도를 냈으로써 중국 산업 자체의 규모와 수준을 꾸준히 제고한다. 한편 개방과정에서 주체적이고 이성적 태도를 견지 하며 상호간 상생에 기초한 협력을 진행함으로써 대외 협력에서 주체성과 기업 발전을 도모해야 할 것이다. 마지막으로 외국 자본의 중국 기업에 대한 M&A 발전을 적극적 안정적으로 추진한다. 그리하여 외국 자본의 M&A가 중국 외자도입에 새로운 성장 동력이 될 수 있도록 노력한다. 또한 외자 M&A에 대한 가이드라인을 제시하고 그 발전을 규범화한다. 또한 대형 M&A를 통한 재편은 특별 평가와 논증을 거치도록 한다. 이와 함께 M&A 관련 국가 경제 안보의 차원에서 경보 메커니즘을 수립해 잠재 리스크를 방지해야 할 것이다.

## 2) 선박구조의 개선

중국 해운선박의 수량은 많지만 구조상 문제가 있다. 산적 화물선의 비중이 크고 석유수송선 및 컨테이너선의 비중이 낮은 편이다. 외자 해운기업이 석유운송 방면에는 큰 우세를 가지고 있다. 중국은 석유운송에서는 대부분 외국수송선을 이용하고 있다. 과분한 산적화물선의 의존도는 완벽, 건강하지 못한 해운 구조이다. 단일의 의존구조는 위험에 대한 대처능력을 하향시키고 있다.

코스코의 경우에는 대형 컨테이너선을 매입할 수 있지만 기타 중소 해운회사는 매입할 수 없다. 대부분의 기업이 시장규정의식이 부족하고 운임절감을 통해 화물의 운송권을 취득하여 낮은 이익의 품질과 관리에 혼란을 가져오게 된다. 코스코는 필수적으로 각종 용자수단을 이용하여 대형선박을 건조하고 낙오된 선박을 제거해야 하며 선박 운항 속도를 높이는데 대책을 세워야 한다. 운항속도를 높이면 항선상의 선박수를 줄일 수 있기 때문에 선박 건조에 투자를 절감할 수 있다. 오래된 선박에 대해서는 선박기준을 제시하고 낡은 컨테이너 선박을 폐기해야 한다. 동시에 선박회사의 연합을 적극적으로 시도하여 전체의 경쟁력을 높여야 한다.

이러한 문제점에 대한 극복 방안으로 현재 중국은 중국 국내 선박생산을 위하여 박차를 가하고 있다<sup>32)</sup>. 코스코는 2003년에 미국 SA사와 계약을 통해 중국 기업 최초로 해외 항만사업에 투자하였고 뒤이어 벨기에의 엔트워프 컨테이너 터미널에 투자하는 등 중국 물류기업 글로벌화의 선두 주자로 나서고 있다.

그러나 중국 국내선박 생산은 또 다른 문제점을 야기시키고 있다. 즉, 수많은 영세 선박기업들은 품질 개선과 수량 확대를 동시에 진행하지 못하고 있다. 현재 중국의 조선업은 노동, 기술, 자금 집약형 산업으로 생산설비가 대규모로 확대됐는데 인력과 부대설비가 뒷받침되지 않으면 품질 저하 문제가 초래되기 쉽다. 많은 외국 기업과 민영기업이 연해지역의 산둥(山東), 저장(浙江), 장쑤(江蘇), 랴오닝(遼寧)에 투자해 공장을 구축하고 있고 선박 건조/수리 인프라를 새로 짓거나 증축하고 있다. 이로써 중국 선박 생산능력 확대 열기가 더해져 과열 현상이 나타나기 시작했다. 이는 소중한 자원을 낭비하고 무질서한 경쟁을 확대하는 부작용을 낳았다.

한국, 일본 등 국가의 선진 선박건조 모델과 비교할 때 중국은 조립 수준이 낮고 전문화 된 부대 시스템이 부실하다. 게다가 생산관리가 주먹구구식으로 이루어지고 있으며 경험에 따른 안배형 생산관리 모델에서 벗어나지 못해 기초관리가 취약하며 정보화 수준이 낮다.

이 밖에 선박생산 산업에 종사할 기업은 국가 산업계획과 산업정책 규정에 맞춰 국가가 정리 명령을 내렸거나 투자건설을 금지한 낙후된 공법, 에너지다소비, 환경오염, 자원 낭비 등 현상이 발생하지 않아야 할 것이다.

### 3) 정보 기술의 활용

운송의 기일, 정확도 및 전방면의 서비스가 해운산업발전의 중요한 요소이다. 고객이 해운사의 서비스 수준과 서비스 품질에 대한 요구가 더욱 높아지고 있으며 해운사의 더욱 빠르고 정확한 공급관리를 요구하고 있다. 즉, 이용고객들은 완벽한 물

32) 원동욱, 외국물류기업의 중국진출과 중국의 대응전략, 월간교통, 통권 제 111호, 2007년 5월호.

류서비스를 원하고 있다.

화물 포장, 육로운송, 집하, 해운, 통관, 분류, 화물공급의 완벽한 운송서비스 체계를 원하고 있으며 운송과정을 감시하고 있다. 이러한 시장수요는 국제해운사의 더욱 완벽한 국제물류망을 세우게 될 전망이다. 대부분 국제 해운회사는 풍부한 경험을 바탕으로 이미 국제물류망의 설립에 전력을 다하고 있다. 또한 항만에서 화물 및 선박이 소요되는 시간은 통관절차에 따라 큰 영향을 받는다. 항만 운영에 있어서 낮은 효율, 직원의 자질 부족, 복잡한 서류 절차 등으로 물류비용을 증가시키고 있다. 따라서 중국 항만의 발전을 위해서 항만에 대해 통관 및 검사 절차를 개선해야 할 필요가 있다.

그러나 현재 중국의 여러 항에서 이러한 상황을 개선할 수 있는 EDI시스템의 적용은 아직도 초기상태에 머물고 있다. 따라서 상기와 같은 환경에서 다음과 같은 해결방안을 모색할 수 있을 것이다.

먼저 항만이 제공하는 서비스는 국제표준과 일치해야 하고 항운정보 데이터의 교환은 EDI 시스템을 통해 원활하게 이루어져야 한다. 따라서 중국내 여러 항만들의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 EDI시스템의 적용을 촉진 시키는 것이 중요하다. 현재 대련항의 경우를 살펴보면, 물류 관련 정보시스템의 구축은 각 기관별로 구축되어 있으나, 물류에 대한 인식 부족, 서류의 표준화 및 정보화의 미흡, 관련 물류망의 연계체제 미흡 등이 큰 문제로 대두되고 있다.

그리고 종합적인 물류정보시스템의 구축은 항만의 경쟁력 제고를 위해 가장 중요한 요소라고 할 수 있다. 이는 국가 차원에서 물류정보화를 위한 기구의 구성과 함께 화물 입출항 절차의 일원화 및 간소화를 위해서 관련 서류의 표준화 및 정보화가 필수적이다. 또한 각종 물류 관련 정보시스템의 연계도 적극 추진되어야 한다. 물류 정보화 센터에서는 최종적으로 이용자의 원활한 정보 이용을 위한 실시간 연계시스템의 개발과 공공 VAN 성격의 물류시스템 연계를 통해 종합물류정보시스템의 구축이 시급하다<sup>33)</sup>.

#### 4) 외국인 직접투자

외국인 직접투자는 항만 생산설비의 첨단화 등을 제고하고 선진화된 생산 시스템 및 경영방식의 도입을 촉진함으로써 항만 경쟁력의 고도성장의 원동력이 될 수 있다. 대외개방에 따라 국외 금융, 보험, 해운 기업들이 계속 중국에 들어 왔으며, 현재 세계 20위권 안에 드는 국제적으로 유명한 해운회사 중 절반 이상이 대련에 사무실 혹은 지사를 설립 하였다. 동시에 대련에 있는 중외화물 대리회사, 선박대리회

33) 이암, 중국 대련항의 북중국 물류 중심항으로서의 경쟁력 분석 및 발전 방안 연구, 광운대학교 대학원 국제통상학과 석사학위논문, 2006.

사, 중국선박 연료 공급회사 대런지사, 해사 법원 등 해운 서비스 기구 및 국내·외 은행, 보험, 금융기구 등 북방물류항의 건설에 양호한 외부조건을 제공하고 있다.

물론 각 기업이 처한 상황이나 규모 네트워크 기술력 등에 따라 연합 및 전략형태에 차이점이 존재한다. 현재 위기의 측면에서 접근하는 경우 중국 국내 물류기업 간의 합종연횡(合縱連橫)을 통해 외국 글로벌 물류기업의 중국 시장 진출에 적극 대응 하려는 경향을 보인다. 한편 기회로 인식하는 경우는 외국 물류 기업과의 전략적 제휴나 합작을 통해 선진적 물류 관리 기술과 노하우를 습득하고 글로벌 네트워크를 확장함으로써 사업의 새로운 영역을 개척하고자 한다<sup>34)</sup>.

따라서 해운회사와 연합 및 합병에 있어서 체계적인 전략이 필요할 것이다. 즉, 이러한 외자유치를 촉진하기 위해서는 외국터미널 운영에 대한 규제를 더욱 완화하여 외국기업이 터미널의 최대주주가 되거나 직접 운영회사를 설립할 수 있도록 해야 할 것이다.

동시에 중국 정부는 해운선진국가의 경험을 참고하여 합병·인수에 적극적인 참여를 하여야 한다. 법률 및 법규 등을 개선 완화하여 더욱 공평하고 건강한 해운시장 환경을 구축해야 할 것이다.

현재 물류 시장 개방에 따른 중국 국내 물류기업은 대체적으로 물류 시장의 전면적 개방을 심각한 도전으로 받아들이면서도 다른 한편 기회로 인식 하고 있기도 하다. 따라서 전략적 측면을 관련 기업의 형태에 의해서 접근 방법에 차이가 있어야 할 것이다.

## 5) 연합전략

먼저 중국내 중소형 물류 기업의 경우 실력과 규모 모두 절대적 열세에 있기 때문에 이들 기업은 막강한 글로벌물류 기업과 기업의 독립성을 포기 하고 다국적 기업의 유기적 구성 부분이 되어 해외 기업의 선진적 기술과 관리 노하우를 습득함으로써 스스로의 발전을 모색 하는 방법과 혹은 독립성을 유지하면서 다국적 물류 기업의 가치 사슬 가운데 운송 보관 상·하역 포장 유통 가공 배송 정보 처리 등 어느 영역에서 한 부분을 담당함으로써 다국적 기업의 외부에서 그들과의 공존을 꾀하는 전략이다. 중국내 전국적인 물류 네트워크를 구축 하고 물류시장을 선점 하려는 글로벌 물류기업의 경우 중국 항만 철도 도로 창고 포워딩등과 관련된 중국내 합작파트너를 적극 물색 하고 있다는 점에서 연합전략은 중국 국내 물류 기업의 새로운 발전 방식이라 할 수 있다.

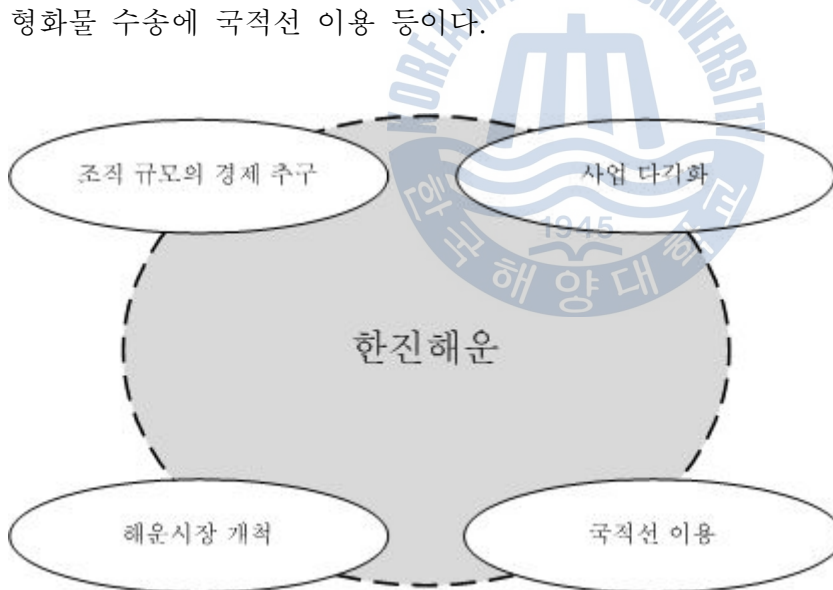
그리고 외국 물류기업에 대한 일정한 경쟁력을 갖추고 있으며 일정 경쟁적 우위

34) 丁俊發, 中國物流業的對外開放與對策研究, <http://www.haffa.com.hk/CIFAConferencePresentation03.htm> (검색일 2010. 10. 15).

를 확보하고 있는 중국내 대형 물류 기업의 경우. 이 방어 전략의 핵심은 기술 브랜드인데 단순히 다국적 기업에 대한 OEM(original equipment manufacturer) 또는 ODM(Original Development Manufacturing) 제공을 통해 생존을 모색하는 데서 벗어나 독립적인 발전을 추구 하면서 자기 고유의 브랜드를 구축하는 전략을 고려해 볼 수 있을 것이다. 이러한 전략은 두 개 혹은 다수의 기업간에 자신의 물류 전략 목표를 실현하기 위해 각종 협의와 계약을 통해 리스크 분담 이익공유의 분산적 네트워크조직을 결성 하는 것이다. 현대적 물류에 있어 물류 동맹을 구축할 것인가의 여부는 기업 물류 전략의 정책 결정 요소의 하나로서 그 중요성이 매우 크다.

## 2. 한국 외항선사의 발전 방안

한국 외항선사의 발전 방안을 크게 네가지 항목으로 도출하여 각각에 대해 방안을 제시하였다. 즉, 조직 규모의 경제 추구, 사업 다각화, 새로운 해운시장 개척, 대형화물 수송에 국적선 이용 등이다.



<그림 4> 한국 외항선사의 발전 방안

### 1) 조직 규모의 경제 추구

국내 해운기업간의 전략적 제휴관계 설정과 보유선박 숫자를 늘리는 방안을 고려해야 한다. 우리나라의 해운기업들은 그동안 주요 해운회사들과의 전략적인 제휴관계에 활발히 참여해왔지만 상대적으로 국내업체간의 관계 설정에는 무관심하였다. 우리나라를 대표하는 해운회사인 현대상선과 한진해운은 컨테이너 수송부문에서 2006년 3월부터 각각 New World Alliance와 CYKH-Group에 따로 참여하고 있



다. 우리나라의 해운산업은 1997년 외환위기 이후 새로운 선박보충에 부진하여 세계 시장에서 그 위상이 하락하였다는 것이 중론이므로 각 해운회사들의 선단규모를 증가시키는 것이 시급한 실정이다<sup>35)</sup>.

## 2) 사업 다각화

유조선 부문은 수익률뿐만 아니라 장기적인 수요 전망에 있어서도 유리한 것으로 보인다. 다양한 선종의 선박수를 늘리면서 유조선 부문에 대한 전략적인 강화도 중요하다. 2006년에 비관론자 낙관론자 모두 앞으로 화물운송료가 더 떨어질 것이라는데 동의하였으며 그 폭에 있어서 전자는 앞으로 40%정도, 후자는 그보다 적은 10-15%정도 더 떨어질 것으로 전망했다<sup>36)</sup>. 맥퀸링 서비스(McQuilling Service)는 유조선 수입도 향후 수년간 분명 하락할 것이지만 운항사들에게는 받아들일 수 있을 만한 이윤을 안겨줄 것이라고 보았다. 무엇보다 장기적으로 원유와 천연가스 등을 포함한 에너지수요의 지속적인 증가 가능성은 유조선 시장의 전망을 밝게 하는 요인으로 볼 수 있다.

## 3) 새로운 해운시장 개척

정부는 해운산업의 지속적 발전을 위해 새로운 시장기회를 창출해야 한다. 일례로 해양크루즈 관광을 활성화하기 위해 크루즈선사 유치, 전용터미널 확보, 국내크루즈선사 육성, 연안크루즈 활성화 및 동북아 크루즈 관광시장 진출을 위한 준비 등의 조치가 필요하다.

지역적으로 새로운 시장을 개척하는 데 이어 정부의 역할은 어느 때보다 중요하다. 남북한 해운 교류를 활성화하기 위한 남북한해운기구(가칭) 설치와 남북한 공동합작선사 설립추진이 필요하고 통일에 대비한 해운물류중장기 발전 계획 수립이 요구된다.

국제해운협력 확대와 BRICs 국가 진출을 위해 물류업의 해외직접투자를 활성화하기 위한 금융과 조세지원방안을 마련하고 BRICs 국가들과 자국민대우 협약체결을 추진해야 한다. 또한 한반도 중심의 복합운송서비스를 확대할 수 있는 방안을 마련함으로써 실질적으로 동북아 물류의 중심역할을 할 수 있게 한다.

## 4) 대형화물 수송에 국적선 이용

대형화물의 국적선 수송을 확대함으로써 시장불확실성에 대한 대비책을 제공해야

35) Is Increased Ocean Container Capacity Too Much of a Good thing, Global Logistics Supply Chain Strategies, Mar2006. (<http://www.supplychainbrain.com>)

36) A survey of the Greek shipping sector, Business File, Aug2006. (<http://www.inv.gr>)



한다. 전략적으로 중요한 화물의 수출입에 있어서 현재 국적선 이용 비율은 낮은 편이며 이를 높이는 것은 안보적인 측면에서도 중요하다. 일본과 비교하였을 때 석탄, 제철 그리고 천연가스 등의 분야에서 국적선을 이용한 수송 비율이 89% 대비 63%로 낮은 것으로 드러났다.

활황과 불황(boom and bust)이 주기적으로 교차하는 해운산업은 투자위험성이 높은 산업으로 장기적인 경기전망이 힘든 것으로 유명하다. 따라서 안정적인 수입 기반의 제공은 국내 해운업계에 미치는 충격의 정도를 완화시키는 역할을 한다. 해운산업도 다른 산업과 마찬가지로 경쟁의 장점과 예측 가능성을 동시에 조화롭게 추구할 때 경쟁력 확보가 수월하다.



## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구 결과의 요약

한국을 동북아 물류 중심 국가로 만들기 위한 해운산업의 육성은 필수적이며, 정부와 기업이 노력하고 있다. 경쟁력있는 해운산업의 육성은 동북아 물류중심 국가로 가는 지름길이라고 볼 수 있다. 네덜란드<sup>1)</sup>가 유럽의 물류 중심이 될 수 있었던 이유는 세계 최대의 해운회사인 머스크(Maersk)의 본사가 인접한 덴마크에 위치해 있다는 사실이 큰 도움이 되고 있다.

본 논문은 외항선사 기업 중에서 중국 기업인 코스코(COSCO)와 국내 기업인 한진해운의 경영실태 및 전략의 비교를 통해서 해운산업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 발전 방안을 제언하는 것을 목표로 한다. 그 밖에 중국의 4개 외항선사와 국내의 4개 외항선사의 경영 실태를 분석하였다.

코스코는 중국 최대 종합 해운그룹이다. 컨테이너선을 비롯하여 건화물선, 일반화물선, 중량화물선, 여객·화물 페리, 액화석유가스(LPG)선, 냉동화물선, 유조선 등 다양한 선종을 보유하고 있다. 세계 최대 벌크선단을 갖추고 있는 중국 1위 선사 코스코는 벌크 부분 뿐 아니라 컨테이너 부분에서도 세계 8위를 기록하는 등 각 부분에서 두각을 나타내고 있다.

한진해운은 세계 9위의 선사로서 전략적 제휴, M&A, 해외투자 등 글로벌 네트워크를 기반으로 대표적인 해운선사로 성장하였다. 그러나 초대형 메가 캐리어들과 비교했을 때 선대규모, 전용 터미널, 해외 투자 등에서 열위에 있는 것으로 나타난다. 따라서 한진해운은 지속적인 선대 확충과 전용 터미널 확대 등 컨테이너 사업의 핵심 역량을 강화하고, 사업다각화를 도모한다면 NYK 그룹이나 Maersk 그룹과 같은 선사기반 글로벌 종합물류기업으로 도약할 수 있을 것이다. 또한 한진해운은 그룹계열사들과의 육(한진), 해(한진해운), 공(대한항공) 일관된 수송체계를 통한 물류경쟁력도 확보해야 할 것이다.

본 논문에서는 중국 외항선사의 문제점을 물류의 외적 환경측면과 해운 서비스 및 정보화 측면에서 분석하였다. 그리고 한국 외항선사의 문제점을 산업구조의 불균형, 국적선의 국내수송물량 감소측면에서 분석하였다.

한편 중국 외항선사의 발전 방안을 크게 다섯가지 항목으로 도출하여 각각에 대해 방안을 제시하였다. 즉, 해운회사의 합병전략, 선박구조의 개선, 정보 기술의 활

1) 연간 유럽 수출입화물이 40%가 네덜란드의 로테르담 항을 통과한다.

용, 외국인 직접투자, 연합전략 등이다. 아울러 한국 외항선사의 발전 방안을 크게 네가지 항목으로 도출하여 각각에 대해 방안을 제시하였다. 즉, 조직 규모의 경제 추구, 사업 다각화, 새로운 해운시장 개척, 대형화물 수송에 국적선 이용 등이다.

우리나라는 세계 6대 해운강국이지만 선두그룹(그리스, 일본, 중국, 독일 등)과는 큰 격차를 보이는, 국제적으로는 여전히 작은 규모의 선단을 보유하고 있다. 또한 산업구조 측면에서 국내 해운산업은 소수 대기업 중심으로 사업영역이 편중되어 있는 관계로 해운시장의 불확실성에 대한 대비가 부족하다고 할 수 있다. 국내 해운산업의 선박 보유구조를 살펴보면, 대형선박을 보유한 소수의 대기업이 끌고 있다. 하지만 기업별 차별화가 되어있지 않아 세계적 해운국들에 비해 선종 다각화에 있어서는 뒤쳐져 있다.

우리나라 해운산업은 해외선사들과의 경쟁심화로 본격적인 세계화에 나서지 않을 수 없는 새로운 과제에 직면하고 있다. 이는 국내 해운사들이 더 이상 국내 시장에서 안주해서는 살아남을 수 없다는 것을 의미한다. 이에 더해 최근 고유가 지속에 따른 운항비 부담 가중, 전반적인 경기위축에 따른 물량 증가세의 둔화 등으로 향후 해운경기가 계속 하락세를 나타낼 우려가 있다

세계 제 1위 해운강국인 그리스는 대규모 선단과 전 세계적인 네트워크를 구축함으로써 규모의 경제를 실현하였고, 전 선종부분에서 10대 해운국에 포함될 정도로 선종의 다각화가 이루어져 해운시장의 가장 큰 위협요소인 ‘불확실성’에 대한 대비를 할 수 있었다. 또한 ‘해운경기에 역행하는 선박소유방법’으로 경영안정성을 확보하였다. 이에 우리나라는 선진 해운국들의 해운정책을 본보기로 삼아 선진 해운제도의 도입 및 활용 뿐만 아니라 정부, 민간부문에서의 조직규모의 경제효과와 선종 다각화를 통한 발전 전략을 모색할 필요가 있다.

해운기업은 선단의 규모를 확대함과 동시에 다각화를 추진하여 해운시장의 불확실성에 대비하고, 세계 선박시장에 적극적으로 참여함으로써 경영안정성을 확보하도록 해야 할 것이다. 현 상황에서 더 나아가 해외진출을 모색해 보는 전략을 고려해 볼 수 있을 것이다. 중국 국내 물류 기업은 다국적 기업과의 경쟁에 직면 하여 현재는 아직까지 해외 진출 환경이 구축되어 있지 않지만, 멀지 않은 장래에 이들 기업이 국제시장에서 명확한 브랜드 지명도를 확보하고 동시에 강력한 R&D, 마케팅 능력을 구축할 때 자신의 핵심 능력을 해외 물류 시장 개척에 두면서 글로벌 물류기업과의 경쟁 공간을 중국 국내에서 해외로까지 확대할 것은 자명하다<sup>2)</sup>.

2) 원동욱, 외국물류기업의 중국진출과 중국의 대응전략, 월간교통, 통권 제 111호, 2007년 5월호.

## 제 2 절 연구의 한계점과 향후 연구과제

본 연구는 외항 선사기업을 위한 전략을 제시하여다는 점에서 그 의의가 있으나, 다음과 같은 연구의 한계점을 갖으며, 이에 따라 향후 연구에서 보완되어야 할 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

외항 선사의 경쟁력은 선사 자체의 경영전략, 해운산업의 시장구조 및 정부의 정책지원 등의 요인에 의하여 결정된다. 그러나 이러한 요인 외에 다양한 영향 요인을 파악하는 연구를 보다 세분화시켜 진행할 필요가 있다. 코스코와 한진해운의 경영전략을 분석하고 이에 따른 문제점과 대안을 제시하였으나 해운산업의 전체적인 그리고 외항 선사기업의 일반적인 전략을 설명하기에는 더욱 많은 기업들의 방안에 있어 다소 구체적인 방안을 제시하지 못하고 필요성만 언급하는 한계가 있었다. 이는 연구자의 연구 한계로서 더 깊은 연구가 필요한 부분이다.

그러나 외항 선사기업 뿐만 아니라 해운업 관련 기업들의 경영전략 수립과 경쟁력을 높이는 방안 수립에 활용할 수 있을 것이다.

