



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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.

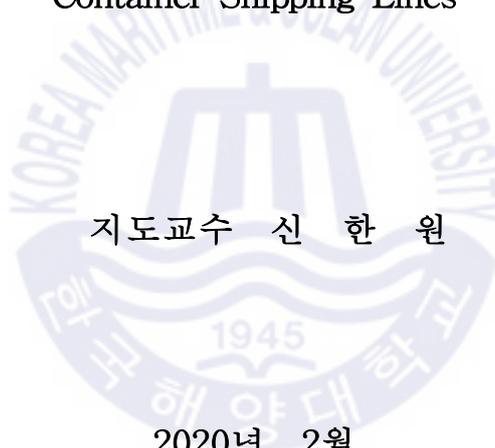
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

물류학석사 학위논문

우리나라 글로벌 정기선사의 경쟁력  
강화방안에 관한 연구

A Study on the Strengthening Competitiveness of Korean Global  
Container Shipping Lines



지도교수 신 한 원

2020년 2월

한국해양대학교 글로벌물류대학원

해운항만물류학과

이종대

본 논문을 이종대의 물류학석사 학위논문으로 인준함.

위원장 안 기 명 ㉠

위 원 신 영 란 ㉠

위 원 신 한 원 ㉠



2019년 12월

한국해양대학교 글로벌물류대학원

## < 목 차 >

국문초록 .....	vii
Abstract .....	ix
<b>제1장 서론 .....</b>	<b>1</b>
제1절 연구배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 구성 .....	4
<b>제2장 경쟁전략에 관한 이론적 고찰 .....</b>	<b>5</b>
제1절 경쟁우위의 개념 .....	5
1. 자원관리이론 .....	5
2. 경쟁우위이론 .....	6
3. 핵심역량이론 .....	7
제2절 경쟁전략에 관한 연구방법 .....	7
1. PEST분석법 .....	7
2. SWOT분석 .....	8
3. "5 Forces" 분석모델 .....	9
<b>제3장 세계 컨테이너 해운산업의 현황분석 .....</b>	<b>10</b>
제1절 세계 컨테이너 해운시장의 현황 .....	10
1. 항로별 해운시황 .....	10
2. 규모의 경제와 급격한 선박의 대형화 .....	15
3. 글로벌 해운사의 블록체인 기반의 해운물류플랫폼 개발경쟁 .....	18
4. IMO 2020 .....	21
제2절 해운 선사간 인수합병과 글로벌 얼라이언스의 현황분석 .....	22
1. 해운선사간 인수합병 .....	23

2. 글로벌 얼라이언스 현황과 재편 .....	26
제3절 글로벌 컨테이너 해운시장의 전체적 상황 .....	35
1. 주요 컨테이너 해운기업의 경영상황 .....	35
2. 2019년 글로벌 컨테이너 운송시장의 물동량 .....	36
3. 2019년 글로벌 컨테이너 운송시장의 적재량 .....	40
4. 2019년 글로벌 컨테이너 운송시장의 운임 .....	42
제4절 주요 글로벌 컨테이너 선사의 현황과 전략 .....	44
1. Maersk .....	44
2. COSCO .....	47
3. ONE .....	51
4. 현대상선 .....	54
<b>제4장 우리나라 글로벌 정기선사의 경쟁전략 수립과 실행 .....</b>	<b>58</b>
제1절 정기선 시장의 경쟁전략 .....	58
제2절 국제비교분석을 통한 우리나라 글로벌 정기선사의 경쟁력분석 .....	60
제3절 우리나라 글로벌 정기선사의 SWOT분석 .....	62
1. 강점(Strengths) .....	62
2. 약점(Weaknesses) .....	64
3. 기회(Opportunities) .....	65
4. 위협(Threats) .....	69
제4절 우리나라 글로벌 정기선사의 경쟁전략과 실행 방안 .....	71
1. 비용리더십 전략(Cost Leadership Strategy): 저원가 전략의 실행방안 .....	73
2. 차별화 전략(Differentiation Strategy): 서비스 차별화 전략의 실행방안 .....	75
3. 집중화 전략(Focus Strategy) .....	77
<b>제5장 결    론 .....</b>	<b>78</b>
제1절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	78
제2절 연구의 한계점과 향후 연구과제 .....	80

참고 문헌 .....	81
<국내 문헌> .....	81
<외국 문헌> .....	83
<참고 사이트> .....	84



## <표 목차>

<표 2-1> 기업자원의 유형 .....	6
<표 3-1> Sub-route Spot Market Freight Rates (SCFI) .....	11
<표 3-2> 정기선사 3대 얼라이언스 .....	28
<표 3-3> 2M의 서비스 노선도 .....	31
<표 3-4> OCEAN의 서비스 노선도 .....	32
<표 3-5> THE 얼라이언스의 서비스 노선도 .....	33
<표 3-6> Major liner operating profit(EBIT) for 2012-2019 (millions of US dollars) ...	35
<표 4-1> Strategies for liner shipping companies .....	58
<표 4-2> 주요 컨테이너 해운기업의 비교분석 .....	60
<표 4-3> THE 얼라이언스에 투입 예정인 현대상선의 선단 .....	66
<표 4-4> 현대상선의 주요 용선계약 .....	70



## <그림 목차>

<그림 2-1> 기업자원의 유형 .....	8
<그림 3-1> US Containerised Imports : Jan-May 2018 vs 2019 .....	12
<그림 3-2> Spot Freight Rates Comparison : 2019 vs 2018 .....	13
<그림 3-3> 연간 선박 크기에 따른 규모의 경제 효과 .....	16
<그림 3-4> VLCS Fleet by Year of Delivery .....	17
<그림 3-5> 물류 블록체인 플랫폼 ‘트레이드렌즈’ .....	19
<그림 3-6> 4차 산업혁명이 해운업에 미치는 영향 .....	21
<그림 3-7> CMA-CGM의 M&A 역사(1996-2017) .....	24
<그림 3-8> Top 4 Carriers : Capacity Breakdown by Brand .....	25
<그림 3-9> Japanese Carrier Consolidation from 1964 to 2016 .....	26
<그림 3-10> 얼라이언스의 변화(2016-2017) .....	27
<그림 3-11> Trade Capacity Breakdown by Carrier/Alliance .....	30
<그림 3-12> 2020년 현대상선의 THE 얼라이언스 가입후 규모의 변화 .....	34
<그림 3-13> The Overall Operation of Major Liner Companies in 2008-2019 .....	36
<그림 3-14> Global Throughput Growth vs. Fleet Capacity Growth .....	37
<그림 3-15> Evolution of TEU-to-GDP Growth Multiplier From 1990-2020 .....	38
<그림 3-16> US Containerised Imports : Jan-May 2018 vs 2019 .....	39
<그림 3-17> Transport Capacity of Top 20 Large-Scale Liners in September 2019 .....	40
<그림 3-18> Container Shipping Market 2019 vs 2015 .....	41
<그림 3-19> No. of Cellular ships vs Average Ship Size from 2000 .....	42
<그림 3-20> Shanghai Container Freight Index (SCFI) on Sep 12, 2019 .....	43
<그림 3-21> Maersk’s Capacity Breakdown by Brand in September 2018 .....	44
<그림 3-22> Maersk Fleet Capacity Operated .....	45
<그림 3-23> Maersk Financial Performance in 2017 vs 2018 .....	46
<그림 3-24> Capacity Growth of COSCO Group .....	48
<그림 3-25> COSCO Financial Performance in 2017 vs 2018 .....	48
<그림 3-26> J-3 Carriers Combined Capacity .....	53
<그림 3-27> ONE Financial Performance in 2018 vs 2019 .....	54

<그림 3-28> Global Carrier Alliances - Capacity Breakdown by Carrier .....	55
<그림 3-29> 현대상선 적재량 변화 추이(2009-2019) .....	56
<그림 3-30> HMM Finalcial Performance in 2017 vs 2018 .....	57
<그림 4-1> 2019년 전반기 월별 현대상선 정시율 변동 현황 .....	64
<그림 4-2> Carriers Net Debt to Equity Ratio as at end Dec 2015 .....	68
<그림 4-3> Carriers Net Debt to Equity Ratio as at end Dec 2016 .....	68
<그림 4-4> 주요 정기선사들의 실적 변화 추이(EBIT: 2010-2019.9) .....	69
<그림 4-5> 우리나라 컨테이너 해운기업의 SWOT분석 .....	71



# 우리나라 글로벌 정기선사의 경쟁력 강화방안에 관한 연구

이종대

한국해양대학교 글로벌물류대학원

해운항만물류학과

## 초록

지난 수십년간 해운 시장 순환의 변화를 살펴보면, 정기선 해운 시장은 1980년대에 들어 회복기와 정점기를 거쳐 1990년대에 하강기와 저점기로 접어들게 된다. 그다음으로 외환위기 사태가 회복되고 중국의 초고속 성장으로 인해 다시 정점기를 지난 직후 2009년에 맞이한 세계 경제 위기는 다시 한번 정기선 해운시장을 저점기로 되돌려 놓았다. 이러한 단기적 순환의 관점에서 보면 현재는 저점기를 지나고 있으므로, 가까운 미래에 다시 회복기에 접어들 것이라는 것이 일반적인 분석이다. 1990년부터 2009년 경제 위기 전까지 약 20년 동안 정기선 해운의 수요는 연평균 7~10%의 급속한 성장을 지속해왔다.

2009년 경제 위기 이전의 성장기에 정기선 해운기업들이 추진한 경영전략들은 규모의 확충, 얼라이언스, 서비스 차별화, IT 및 프로세스 개선의 4가지로 요약될 수 있다.

첫째, 신조선 발주나 M&A와 같은 규모의 확충은 규모의 경제(Economy of Scale)를 통한 가격 경쟁력 강화에 주안점을 두고 있다.

둘째, 얼라이언스를 통한 네트워크와 서비스의 확대인데, 이는 항공 얼라이언스

보다 앞서 도입된 전략이다.

셋째, 항만 터미널 투자를 통한 서비스 차별화이다. 자사 터미널 확보를 통한 운송 서비스 개선 및 원가의 절감과 사업 포트폴리오 확대 등의 목적으로 여러 해운 기업들이 주요 항만에 자사 터미널을 확보하기 시작하였다.

마지막으로 서비스 개선을 위한 프로세스 혁신과 IT 인프라 구축이다. 글로벌 정기선 선사들은 Maersk를 시작으로 하여 대대적인 프로세스 혁신(Process Innovation) 프로젝트를 진행하였다. 이를 통한 고객 서비스 개선, 수익관리 시스템 도입, 비용 절감을 통한 경쟁력 강화 및 경영 관리 시스템 도입 등과 같은 변화를 시도하였으며, 이를 운영하기 위한 IT 인프라를 확충하였다.

중요한 것은 선박 초대형화, 외형 확대, 국내 화주기업들의 애국심에 호소한 화물 확보라는 현재까지 제시된 단편적인 전략만으로는 우리나라 해운기업들의 재건과 생존에 큰 도움이 될 수 없다는 것이다. 글로벌 해운기업들의 지난 20년을 통하여 시행착오를 거치면서 알려준 지름길을 잘 분석하여 보고 상황 변화에 맞춰 한국 해운이 나아갈 방향과 전략을 수립하고 나아가는 것에 이번 글의 의미가 있을 것으로 판단된다.

따라서 본 논문에서는 글로벌 주요 해운회사와 우리나라 정기선사의 현황을 비교분석하고, 우리나라 컨테이너 해운기업의 경쟁전략 방안에 대하여 분석하였다.

키워드: 글로벌 정기선사, 얼라이언스, 경쟁전략, SWOT분석

# A Study on the Strengthening Competitiveness of Korean Container Shipping Lines

Lee, Jong Dae

Department of Shipping and Port Logistics  
Graduate School of Global Logistics  
Korea Maritime and Ocean University

## Abstract

If we look at changes in the shipping market over the past two decades from a short-term cyclical perspective, the shipping market will undergo a recovery and peak period in the 1980s, before entering a period of collapse and a low point in the 1990s. Since then, the global economic crisis of 2009 has once again driven the shipping market to a low point, as the Asian financial crisis recovers and China's rapid growth once again hit a peak. Looking at this extension of the short-term cycle, the general analysis is that the recovery period will begin again in the near future, as it is currently at the bottom of the low-score.

Over about 20 years from 1990 to 2008, demand for shipping has continued to expand at an annual average rate of 7-10 percent.

The direction of response strategies promoted by global shipping companies during the pre-2008 growth period can be summarized into four categories: expansion of scale, the realization of the alliance, service differentiation, and process and IT innovation.

First, expansion of scale, such as M&A and new ship orders, focuses on

strengthening competitiveness through economies of scale.

The second strategic direction is the organic expansion of the transport network through the Alliance, a strategy introduced several years ahead of the Aviation Alliance.

The third major trend is service differentiation through port terminal investment. With the aim of improving transportation services through their terminals and expanding their business portfolios, many shipping companies began to secure their terminals at major ports.

The last fourth directions are process innovation and IT infrastructure expansion to improve services. With Maersk as the starting point, global shipping companies have undertaken a massive process innovation project. Through these changes, we attempted to improve customer service, introduce revenue management, enhance cost competitiveness, and introduce a management system, and expand the IT infrastructure to operate them.

What's important is that the fragmentary strategy presented so far - economy of scales, expansion of capacity and securing cargo that appealed to the patriotism of local shippers - cannot be of much help to the reconstruction and survival of Korean shipping companies. This article will be meaningful in analyzing the shortcut that global shipping companies have informed through trial and error over the past 20 years and establishing the direction and strategy for Korean shipping to follow the changes in the situation.

In this paper, we compared and analyzed the situation of major global shipping companies and Korean shipping companies, and described how to compete with Korean container shipping companies.

Key words: Container Shipping Lines, Global Alliance, Competitive Strategy, SWOT analysis

# 제1장 서론

## 제1절 연구배경 및 목적

수출입화물은 주로 철광석, 석유 등 원자재인 벌크화물과 자동차, 반도체, 가전 등의 완제품이나 전기, 전자 등의 부품류로 크게 분류가 되는데 최근 산업구조가 선진국형으로 전환이 가속화되고 적시공급체계(JIT)와 공급망관리(SCM)가 보편화되면서 기업의 생산제품이 다품종, 다빈도, 소량의 경향으로 급속하게 변하고 있다. 이러한 다양한 형태의 화물을 국제적으로 운송하는데 절대적인 공헌을 한 것이 바로 컨테이너를 이용한 운송이다. 웬만한 화물은 컨테이너로 운송이 가능한 추세이므로 이제 컨테이너를 이용한 운송은 도로, 철도, 해상 및 항공을 연계하는 국제복합운송에 가장 적합한 운송수단이 됐다.

화물수송의 혁명을 가져온 컨테이너는 미국의 운송업자인 맬컴 매클린(Malcolm Mclean)이 처음 개발한 것으로 알려져 있다. 이후, 컨테이너는 '종이백 이후 포장에서의 가장 큰 진보'라는 평가 속에 세계로 퍼져나갔다. 오늘날 세계 화물교역의 90% 이상은 컨테이너로 처리된다. 국내의 컨테이너 수송은 1969년 철도 분야에서 먼저 시작되었다. 1972년 9월 해상 컨테이너 취급 규칙이 마련되면서 컨테이너 수송의 틀이 잡혔고 1982년 국내 첫 컨테이너 전용부두인 부산항 자성대부두가 개장되면서 본격 컨테이너 수송 시대가 열렸다.

최근 수십 년간 세계 경제의 발전으로 국제 무역이 증가하면서 국제 해운업은 빠른 속도로 성장해왔다. 컨테이너운송은 컨테이너를 이용하여 화물을 운송하는 일종의 혁신적인 운송방식으로써 안전, 간편, 신속, 비용 절감이라는 특성을 지니며 항만에서의 화물처리 속도가 높고 화물의 훼손이 적으며 다양한 복합운송을 진행하여 문전서비스(Door to Door)를 가능하게 한다. 오늘날 5,000척이 넘는 컨테이

너선이 전 세계 바다를 누비고 있고, 전 세계 사람들이 필요로 하는 대부분의 물품을 생산지로부터 목표시장까지 운송한다.

현재 세계 컨테이너 해운시장을 둘러싸고 있는 거시경제 환경은 그 어느 때 보다 불확실하다. 미국과 중국의 무역분쟁이 확대되는 등 보호무역과 글로벌 불확실성이 높아짐으로써 세계 경제가 장기적인 침체를 맞이하고 있다. 높아진 불확실성으로 인해 투자 심리가 악화 되고, 세계 교역량도 둔화 되는 등 세계 경제 전망을 어둡게 한다. 이 같은 상황을 반영하여 경제협력개발기구(OECD)는 2019년 8월 보고서에서 2019년과 2020년의 세계 경제성장률을 각각 2.9%와 3.0%로 전망했다. 이는 지난 5월 전망치보다 각각 0.3%, 0.4% 하향 조정된 것으로, 2008년 글로벌 금융위기 이후 최저치이다. 한편, 현대경제연구원은 우리나라의 경우 내수 경기 흐름과 투자가 부진하고, 주요 선진국 경제 둔화로 수출 증가세가 둔화될 것으로 예상됨에 따라 우리나라 경제가 2019년 2.1%, 2020년 2.3% 성장할 것으로 내다봤다.<sup>1)</sup>

OECD는 “선진국과 신흥국의 경제 전망이 어두워지고 있고, 세계 경제 성장은 정부의 확고한 정책적 조치가 없다면 지속적으로 낮은 수준에 고착될 수 있다”며 “무역분쟁의 악화는 신뢰와 투자 비용을 증가시켜 정책 불확실성을 가중시키고, 금융시장의 위험을 악화시키며 이미 취약한 전 세계 성장 전망을 위태롭게 하고 있다”고 우려했다.

해운은 국민경제의 한 부분이고 다른 업종과는 달리 쉽게 뛰어들기가 힘든 업종이다. 해운물류와 관련된 이론적인 선행 연구는 대부분 몇 개의 선도 해운기업에 집중되어 있다. 해운기업의 경쟁전략 관리 측면에서 대부분의 해운기업은 다른 회사를 벤치마킹하는 방식을 사용한다. 이런 방법은 빠르고 안정적으로 새로운 항로를 취항하고 이윤을 얻을 수 있지만, 회사의 장기적인 발전을 가져오지는 못한다. 갈수록 경쟁이 치열해지고 있는 국제해운경영 환경하에서 우리나라 컨테이너 해운

1) 김선재, “[2020년 경제성장률 전망] 글로벌 불확실성 속 소폭반등 전망”, M이코노미뉴스, 2019.

기업들이 직면하고 있는 내, 외부 환경의 압력을 무시할 수 없다. 우리나라 컨테이너 해운기업들은 선도 기업들이 전략을 선택하는 중요한 요인을 분석하고 이를 받아들여 기업의 발전을 촉진하여야 한다.

우리나라 컨테이너 해운기업은 발전을 거듭하고 있지만 아직 여러 가지 많은 문제를 지니고 있다.

첫째, 글로벌 주요 컨테이너 선사들과 비교해서 우리나라 선사들은 규모면에서 고전을 면치 못하고 있다. 알파라이너에 따르면 2019년 9월을 기준으로 현대상선과 SM상선은 운영선대 규모면에서 각각 9위(408,285TEU)와 20위(73,882TEU)를 차지하고 있다. 세계 무대가 규모의 경제를 추구하고 있지만, 우리나라 해운기업중에서 가장 큰 회사가 세계 1위의 컨테이너 선사인 Maersk(4,181,694TEU) 대비 운영선대 규모가 10분의 1에도 미치지 못한다.

둘째, 인트라아시아 선사의 경우 알파라이너에 따르면 2018년 기준으로 고려해운, 흥아해운, 남성해운 등 약 10개의 작은 해운기업들에 의해 총 412척 746,000TEU의 규모로 운영되고 있다. 하지만 2020년부터 인트라 아시아 운송수요와 선복 공급의 차이가 커질 것으로 예측되고, 또한 IMO의 환경규제의 영향이 개별 기업의 성과에 파급되게 되면 그 결과가 개별 기업마다 차별적으로 발생할 것으로 예상되는데 이에 어떻게 대처할지에 귀추가 주목된다.

이러한 변화의 환경에서 컨테이너 해운기업의 현황과 전략을 분석하여 연구하는 것은 우리나라 해운기업의 발전 방향을 제시할 수 있으며, 해운기업의 핵심 경쟁력을 높여 원가를 절감하고 이윤을 증대할 수 있을 것이다.

그러므로 이 연구의 목적은 세계 정기선 해운산업의 현황을 분석하고 주요 글로벌 정기선사들의 경쟁전략을 비교, 분석함으로써 우리나라 정기선사의 경쟁전략을 제시하는데 있다.

## 제2절 연구의 방법 및 구성

우리나라 정기선 선사의 발전 전략에 관한 연구에 관해 기존연구를 중심으로, 해운산업의 발전을 살펴보았다. 본 논문은 문헌연구와 인터넷 기사, 각종 연구보고서, 국내외의 학위 및 학술논문, 서적, 정기 간행물 등을 참고로 하여 세계 정기선 시장의 현황을 분석하고, 주요 정기선 해운기업의 상황과 경쟁전략 및 우리나라 정기선 해운기업의 현황을 살펴봄으로써 우리나라 컨테이너 해운산업의 경쟁력 강화 전략에 대해 연구하였다.

본 연구는 총 5개의 장으로 구성하였으며, 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 이 논문의 연구배경 및 목적 그리고 연구의 방법 및 구성 등에 대해 기술하였다.

제2장에서는 경쟁전략에 관한 이론적 고찰에 대해 논의하며, 경쟁우위의 개념과 경쟁우위에 관한 연구방법을 기술하였다.

제3장에서는 세계 컨테이너 해운산업의 현황을 기술하고 글로벌 주요 컨테이너 선사와 국내 선사의 현황을 비교함으로써 우리나라 정기선 선사의 경쟁력 강화방안을 논의하였다.

제4장에서는 우리나라 컨테이너 해운기업의 경쟁전략 수립과 실행에 대해 분석해보았다.

마지막으로 제5장에서는 본 연구의 결과에 대한 요약, 시사점, 연구의 한계점과 향후 연구과제에 대해 기술하였다.

## 제2장 경쟁전략에 관한 이론적 고찰

### 제1절 경쟁우위의 개념

경쟁우위는 기업의 경쟁상대가 없거나 경쟁자에 비하여 각종 유리한 조건을 지니고 있음을 의미한다. 예를 들면 기업이 산출규모, 조직구조, 제품품질, 신용, 브랜드, 관리와 마케팅 기술 및 관리와 마케팅 기술 등 쪽에 독특한 능력을 가지고 있어 경쟁자를 압도하는 경우이다. 그러므로 기업 경쟁우위는 기업 핵심경쟁력의 전제조건이며 토대가 되고 기업이 더 빨리 더 좋은 제품과 서비스를 제공할 수 있게 해준다. 경쟁우위와 관련된 이론들은 다음과 같이 3가지를 들 수 있다.<sup>2)</sup>

#### 1. 자원관리이론

Wermerfelt, Rumelt와 같은 자원 관리 학파의 대표 학자들은 Penros가 주장하는 기업 내재 성장론에 기초한 자원을 기초로 하는 기업의 전략 이론을 발표하였다. 이 이론에 의하면 기업에게 경쟁우위를 가져올 수 있는 것은 기업이 가지고 있는 고유 자원이라고 한다. 기업은 개발이나 희소성, 독특성 혹은 모방 자원을 개발하거나 획득을 통하여 치열한 시장 경쟁에서 발전을 한다.<sup>3)</sup>

포터의 5 Forces 모델이 기업의 외부 환경에만 관심을 갖는것에 반해, 자원관리 이론에서는 내부 자원에 관심을 갖기 시작했다. 학자들이 기업의 자원을 자산과 능력 2가지로 나누고 있다. <표 2-1>은 기업자원의 유형을 보여준다.

2) 고휘, "중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략에 관한 연구", 한국해양대학교 석사논문, 2018.

3) 고휘, 상계서, 2018.

<표 2-1> 기업자원의 유형

자원유형	정 의
기업자원	기업은 전략을 설립할 때 투입된 물적, 인적 자본 등은 전략자원(예: 차별화 자산과 능력) 혹은 일반자원(예: 투입 요소)이다.
일반자원	기업이 수익을 낼 수 있는 기업 자원이다.(예: 자산, 능력)
투입요소	시장에서 얻을 수 있는 단일 투입이나 일반자원을 의미한다. 투입요소는 개인의 능력 혹은 원자재를 포함되어 있다.
자 산	기업이 통제가능 하거나 가지고 있는 이용 가능한 요소의 가시적 총량을 의미한다. 유,무형적이고 지속적인 투자에 따라 누적을 통하여 혹은 어떤 경로를 통하여 획득할 수 있다.
능 력	조직 관례 혹은 조직 과정에 무형이나 복잡한 투입요소, 개인 기능과 누적 지식의 집합을 의미하고 기업이 이용하거나 기타 자원을 조화할 수 있다.
전략자원 (핵심능력, 차별화 능력)	가치가 있고 희소성이 있고 모방하기 힘든 기업 자원을 의미한다. 일정한 시간을 지속할 수 있고(예: 차별화 자산과 능력), 기업이 점유하고 이익을 생성할 수 있다. 그들은 경쟁자에 비해 더 우수한 실적의 출처이고 또한 지속가능한 경쟁우위다. 핵심능력은 광범위하게 변화하는 시장을 뛰어넘고 지지할 수 있는 특징을 가지고 있고 차별화 능력의 특수한 유형이다.

자료: Yang Lei, "Research on Competitive Strategy for China Ocean Shipping Container Lines Company," Master Thesis, Hunan University, 2015.

## 2. 경쟁우위이론

이 이론을 대표하는 것은 포터의 경쟁 전략 이론이다. 이 이론은 전략 관리의 주류이고 이 이론의 핵심은 한 업종의 경쟁은 원래 경쟁 상대를 대상으로 진행할 뿐만 아니라 5가지 기본적 경쟁 역량에 존재되어 있다. 즉, 잠재 경쟁 상대, 현존 기업 간의 경쟁 유형, 대체품의 위협, 공급업자의 협상력과 구매자의 협상력이다. 기업의 경쟁우위는 저원가 혹은 차별화를 통하여 얻을 수 있다. 이 이론의 장점은 처음부터 외부 환경을 분석하는 것을 통하여 어떻게 경쟁우위를 얻을 수 있는지 알려주고 단점은 기업의 내부 환경을 고려하지 않았다는 것이다.<sup>4)</sup>

### 3. 핵심역량이론

1980년대 이전까지는 기업의 성장을 이해하는 관점이 주로 기존의 환경에 어떻게 잘 적응해 나갈 것인가에 초점이 맞추어진 환경 적응형(Environment Adaptation) 조직운영에 관심이 모아졌다면, 1990년대는 조직이 어떻게 하면 고유의 독창적이고 남들이 쉽게 복제할 수 없는 자원을 개발하여 경쟁자들을 선도하고 동시에 새로운 시장환경을 개척하여 지속적인 경쟁력을 확보할 것인가의 환경 창조형(Environment Creation)조직운영에 더욱 관심이 모아졌다고 볼 수 있다. 즉 1980년대의 주류를 이루던 산업 조직론적 관점(Industrial Organization Perspective)에서 1990년대는 자원준거이론(Resource Based Perspective)에 바탕을 두고 있는 핵심역량으로 기업의 성장과 조직을 이해하는 패러다임의 전이가 있었다고 볼 수 있다.<sup>5)</sup>

핵심역량 이론을 체계적으로 정리한 Garry Hamel과 C.K. Prahalad 교수는 기업의 핵심역량의 조건으로 가치창출(Value Creation), 경쟁자 차별화(Distinctive & Superior), 확장력(Leverageable to Other Businesses) 등을 강조하였다.

## 제2절 경쟁전략에 관한 연구방법

### 1. PEST분석법

PEST분석법은 거시적 환경분석이라고 하기도 하고, 전략 외부 환경을 분석하는 기본적 도구다. PEST의 의미: P 정치(Political), E 경제(Economic), S 사회(Social), T 기술(Technological). 그들은 고객의 전략 결정에 영향을 미치는 요소이다. PEST

4) 고휘, 전계서, 2018

5) 핵심역량이론 및 세 가지 구성요소 경영전략.  
<http://blog.daum.net/jamesan2020/15698874>

분석법은 분석 프레임을 제공하여 환경 지표와 결합한 후에 기업을 보조하여 장기적 변화 구동을 측정한다. 그리고 기업을 도와주고 외부 영향을 측정하는 역할도 있다.<sup>6)</sup>

<p><b>정치/법규 (Political)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정치제도</li> <li>• 정책개혁안</li> <li>• 규제철폐/민영화</li> <li>• 무역자유화</li> <li>• 반트러스트 법규</li> </ul>	<p><b>거시경제 (Economic)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GDP성장</li> <li>• 인플레이션</li> <li>• 이자율</li> <li>• 환율</li> <li>• 에너지가격</li> </ul>
<p><b>사회-문화 (Social)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인구추세</li> <li>• 고객 라이프스타일</li> <li>• 여성 노동력</li> <li>• 환경에 대한 관심</li> <li>• 가치관</li> </ul>	<p><b>기술 (Technological)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정보기술</li> <li>• 기술적 진보</li> <li>• 신제품 혁신</li> <li>• 기술확산</li> </ul>

<그림 2-1> 기업자원의 유형

자료: 거시환경분석, <http://cafe.naver.com/ilovevalue/285>.

## 2. SWOT분석

유명한 경쟁 전략 전문가 마이클 포터가 제시한 경쟁이론으로 산업구조를 분석하여 한 기업이 가능하거나 할 수 있는 것을 철저한 분석으로 설명한다. SWOT분석은 기업의 내부 자원을 분석하고, 산업 외부 경쟁 환경의 분석을 결합하여 구조화된 균형 시스템 분석 체계를 형성한다.

많은 기업들이 전략을 분석하는 과정에 SWOT 분석을 적용한다. 이 분석방법은 전략 제정에 효과적인 도구로 활용할 수도 있다. SWOT는 4개 영어 단어 강점(Strengths), 약점(Weaknesses), 기회(Opportunities), 위협(Threats)의 첫 번째 글자로 구성된다. 기업은 기본 전략을 세울 때 자신의 강점을 극대화하고 약점의 부정적인 영향을 최소화 하려고 한다. 그러나 기업은 대처 능력을 갖추지 못한 채

6) 고휘, 전계서, 2018

기회에 직면하게 되면 위험을 피할 수 없으면, SWOT분석에서 필요한 자원을 분석하여 전략적 정합(SO, ST, WO, WT)을 통하여 강점을 극대화하며 약점을 줄일 수 있다.

SWOT분석법은 기업 전략 연구 및 경쟁 분석에 널리 응용되고 있고, 전략 관리와 경쟁정보의 중요한 분석 도구가 된다. 분석이 직관적이고 사용하기 간단한 것은 SWOT분석법의 중요한 강점이다. 정확한 데이터와 더 전문적 분석 도구가 없더라도 설득력이 있는 결론을 내릴 수 있다. 그러나 이런 직관적이고 간단한 특성이 있지만 SWOT은 정확도가 부족하다는 결함이 있다.<sup>7)</sup>

### 3. "5 Forces" 분석모델

5 Forces 분석모델은 Michael Porter 교수가 80년대 초에 제시하였으며, 기업 전략을 수립하는데 전 세계적인 영향을 미쳤다. 이는 경쟁전략에 대한 효과적인 경쟁 환경분석을 할 수 있다. 5 Forces 분석모델의 구성요소는 공급자의 협상력, 구매자의 협상력, 잠재적 진입자의 위협, 대체품의 위협, 현재 동일 업종간의 경쟁 등이 포함되어 있다. 그러므로 기업은 반드시 업종의 5가지 역량에 대한 종합적인 분석과 평가 후에 과학적 전략 방안을 세워야 한다. 특히, 5가지 역량의 특징과 중요성은 다른 업종과 회사에 따라 변화한다. 그러므로 5가지 경쟁 역량의 영향이 정도에 따라 기업은 자신의 이익의 필요성에서 업계의 경쟁 규칙에 영향을 미치고, 유리한 시장 지위를 선점하고, 산업 장벽 및 기타 5가지 경쟁 요구에 대응할 수 있는 다른 수단을 마련함으로써 자산의 시장 지위와 경쟁 실력을 강화한다.<sup>8)</sup>

---

7) 고휘, 전계서, 2018

8) 고휘, 전계서, 2018.

## 제3장 세계 컨테이너 해운산업의 현황분석

### 제1절 세계 컨테이너 해운시장의 현황

컨테이너 운임지수는 중국의 상해항운교역소(Shanghai Shipping Exchange)에서 발표하는 SCFI(Shanghai Containerized Freight Index)지수와 CCFI(China Containerized Freight Index)가 가장 많이 사용되고 있다. 이 운임지수는 중국발 노선에 대한 운임으로, 특히 컨테이너 화물의 경우 중국발 비중이 상당히 높고 운임도 전반적으로 높은 편이므로 주요 해운경기 지표로 사용되고 있다.

2012년 최고점을 찍었던 CCFI지수는 계속 하락하다 2015년부터는 급격히 하락했다. 2016년 2분기에는 역대 최저인 650을 기록했다. 이후 조금씩 회복되는 모습을 보였지만, 미주 동안 노선의 파나마 운하가 확장되면서 선사들이 시장 점유율 유지를 위해 물동량 확보 경쟁을 강화하고, 얼라이언스에 소속하고 있지 않은 일부 선사들이 신규 서비스를 취향함으로써 운임은 다시 하락세로 전환했다.<sup>9)</sup>

2018년 화물의 수요 증감률은 4.3%로 2017년 5.7%에서 둔화되었으며, 2019년도 비슷한 수준인 4.1%를 유지할 것으로 보인다. 한편 2018년 선박 공급 증감률은 5.6%로 2017년 3.8%에 비해 크게 증가했으나 2019년에는 2.8%로 줄어들 전망이다.

#### 1. 항로별 해운시황

북미항로는 약세 시황에 성수기 할증료 도입이 번번이 무산되고 있다. 북미항로 운임은 2019년 3분기 들어 약세를 지속하고 있다. 상하이해운거래소가 발표한 9월 13일자 상하이발 미국 서안행 컨테이너 해상운임은 40피트 컨테이너(FEU)당 1,447달러로 집계됐다. 전달 1,474달러에서 27달러 떨어졌으며 전년 2,349달러와 비

9) 삼성KPMG 경제연구원, "해운업의 어제와 오늘, 그리고 내일", Vol. 64, 2019.

교하면 875달러 낮은 수준이다.

동안행 운임은 FEU당 2,516달러를 기록, 전월에 비해 약 150달러 떨어졌으며 전년 3,512달러와 비교해 996달러나 하락했다.

<표 3-1> Sub-route Spot Market Freight Rates (SCFI)

Years	China-Europe (Basic Port) (\$/TEU)		China-Mediterranean (Basic Port) (\$/TEU)		China-Western America (Basic Port) (\$/FEU)		China-Eastern America (Basic Port) (\$/FEU)	
	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth
2018.9	735	2.94%	767	10.84%	2,332	64.92%	3,319	66.70%
2019.9	593	-19.32%	742	-3.26%	1,328	-43.05%	2,346	-29.32%
Years	China-Southeast Asia (Singapore) (\$/TEU)		Kanto, Japan (Basic Port) (\$/TEU)		South Korea (Busan) (\$/TEU)		Persian Gulf (Dubai) (\$/TEU)	
	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth
2018.9	138	-6.76%	221	1.38%	162	18.25%	354	-3.28%
2019.9	120	-13.04%	236	6.79%	117	-27.78%	519	46.61%
Years	South America (Santos) (\$/TEU)		ANZ (Melbourne) (\$/TEU)		South Africa (Durban) (\$/TEU)		West Africa (Lagos) (\$/TEU)	
	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth
2018.9	976	-47.13%	532	-24.86%	752	-35.89%	1,719	49.35%
2019.9	1,770	81.35%	923	73.50%	842	11.97%	2,308	34.26%

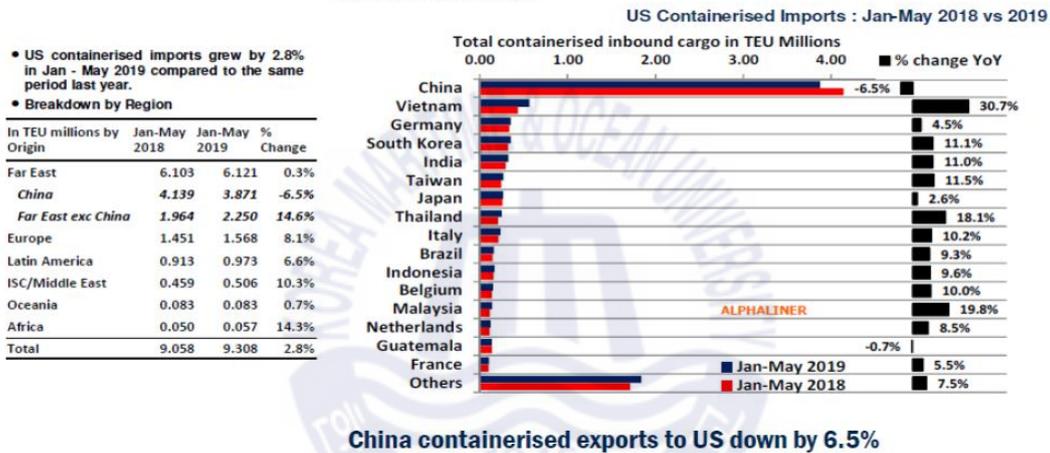
자료: Shanghai Shipping Exchange, Shanghai International Shipping Research Center.

물동량은 무역분쟁 여파에도 아세안(동남아국가연합)발 물량이 크게 증가한 덕에 성장세를 유지했다. 미국 통관조사기관인 데카르트데이터마인에 따르면 2019년 8월 아시아 10개국발 미국행 컨테이너 물동량은 4% 증가한 151만5,033TEU를 기록했다. 한국과 베트남이 두 자리 이상의 물동량 증가율을 기록하며 중국의 대체

지로 자리매김하고 있다.

선적지별로 보면 중국이 2% 감소한 89만 7,074TEU로 7개월 연속 역신장했다. 주요 품목 중 가구 및 조명기구가 13% 감소한 15만1,240TEU, 전자제품이 2% 감소한 8만 8,803TEU, 기계제품이 8% 감소한 8만 8,611TEU에 각각 그쳤다. 2위 우리나라는 11% 증가한 16만 6,951TEU로 집계됐다. 3위 베트남은 37% 증가한 10만 6,403TEU를 수출, 두 자릿수의 신장률을 거뒀다. 1~8월 누계 물동량은 전년 동기 대비 0.8% 증가한 1,081만 218TEU였다.

Chart of the week



<그림 3-1> US Containerised Imports : Jan-May 2018 vs 2019

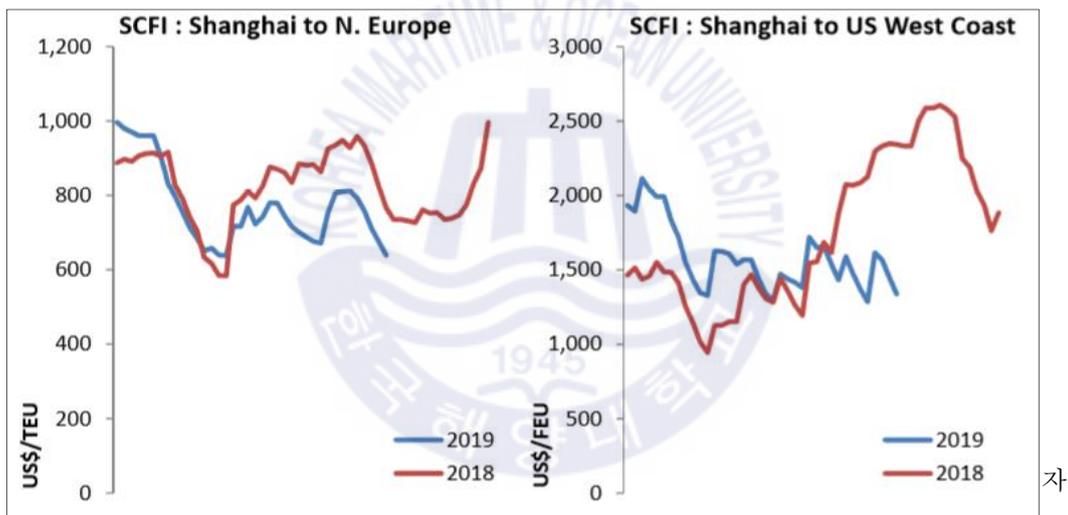
자료: Alphaliner, Week 24, 2019

구주항로는 초대형선 러시로 선복감축 효과가 실종되고 있다. 구주항로 운임은 약세를 보이고 있다. 상하이해운거래소가 발표한 2019년 9월 13일자 상하이발 북유럽항 해상운임은 20피트 컨테이너(TEU)를 기준으로 674달러를 기록, 전달 810달러와 비교해 100달러 이상 운임이 하락했다. 북유럽항로 운임이 700달러대를 밑돈 건 지난 7월 이후 처음이다. 1년 전 운임인 821달러와 비교해도 낮은 수준에 머물러 있어 성수기를 체감하기 어렵다는 게 선사들의 중론이다. 지중해항 운임은 TEU당 826달러로 집계됐다. 전달 974달러와 비교해 148달러 떨어지며 1,000달러

돌파가 무산됐다.

유럽항로 물동량은 신기록을 작성했다. 영국 컨테이너트레이드스터티스틱스(CTS)에 의하면 상반기 아시아 15개국발 유럽 54개국행 컨테이너 물동량은 전년 동기 대비 5% 증가한 832만 3천TEU를 기록, 사상최고치를 경신했다.

6월엔 전년 동월 대비 4% 증가한 144만 6천TEU로, 6월 실적으로는 최고치를 달성했다. 중국과 홍콩 등 중화권은 전년 동월 대비 5% 증가한 106만 4천TEU로 4개월 연속 증가했다. 우리나라와 일본 대만 등 동북아시아는 1% 감소한 17만 7천TEU로 17개월 만에 감소세로 돌아섰다. 동남아시아는 1% 증가한 20만 4천TEU로 38개월 연속 증가했다.



<그림 3-2> Spot Freight Rates Comparison : 2019 vs 2018

자료: Alphaliner, Week 39, 2019

중동항로의 경우 선사들 수요 부진에 임시휴항이 증가하고 있다. 2019년 9월13일 상하이해운거래소가 발표한 상하이발 중동 두바이행 운임은 20피트 컨테이너(TEU)당 602달러로 집계됐다. 전달 683달러와 비교해 81달러 떨어졌으며, 올해 들

어 가장 높았던 840달러에 견줘 200달러 이상 하락했다.

한편 중동의 지정학적 위기가 그 지역 최대 산유국인 사우디아라비아로 확대되며 선사들의 불안감은 커지고 있다. 2019년 9월 14일 예멘 후티 반군이 자신들의 소행이라고 주장하는 드론 공격으로 사우디아라비아의 석유시설이 화염에 휩싸이며 이란과 사우디의 긴장이 고조되고 있다. 지난해 5월 이란핵합의를 파기한 뒤 경제 제재를 가해온 미국은 빠른 시일 안에 이란 정부와 대화를 시도하려고 했지만 이번 사태로 양국의 관계 개선은 더욱 요원해졌다.

중남미항로는 다른 항로와는 달리 선복부족 현상이 여전하고 동·서안 모두 고운임이 유지되고 있다. 중국 상하이해운거래소에 따르면 9월 13일자 상하이발 남미 동안(브라질 산투스)행 해상운임은 20피트 컨테이너(TEU)당 1,977달러를 기록해 전주 1,866달러 대비 111달러 인상됐다. 상하이발 산투스행 운임은 올해 상반기 평균 1,000~1,500달러대로 고가를 유지했다. 5월 한때 800~900달러대로 해상운임이 급락하긴 했지만, 곧바로 회복하며 네 자릿수 운임을 유지했다. 이후 하반기에 접어들면서 해상운임은 2,000달러선에서 등락을 보이고 있다.

이 지역 화물적재율은 95~100%를 기록하고 있다. 한국시장에 할당된 선복량이 적은 탓에 선사들은 큰 어려움 없이 높은 적재율을 유지하고 있다.

남미 서안도 호황이 두드러지고 있다. 중국에서 멕시코 페루 칠레 등 남미 서안행 물동량이 강세를 보이면서 8월에 비해 선복량 부족이 증가하고 있다. 중국 시장의 호황에 한국발 해상운임도 덩달아 오르고 있다. 2019년 9월 현재 부산발 남미 서안행 해상운임은 TEU당 2,000달러선에 근접했다. 9월초의 1,000달러 중반대에서 빠르게 인상됐다.

호주항로는 계속되는 결항에 선복난이 가중화되어 화주 불만이 고조되고 있다. 2019년 호주항로 운임은 높은 수준을 유지하고 있다. 9월 상해해운거래소에 의해

면 부산발 호주 멜버른행 해상운임은 TEU당 800달러 중반대까지 제시되고 있다. 프리미엄 서비스인 주말편은 1,000달러를 넘어선다. 화물적재율(소석률)은 95~100%를 기록 중이며, 대부분의 선사들이 선적 이월을 경험하고 있다.

## 2. 규모의 경제와 급격한 선박의 대형화

최근 글로벌 해운 회사를 중심으로 선박 대형화 및 선복량 공급 경쟁이 심화되고 있으며, 결과적으로 살아남는 자가 승리하는 치킨게임의 국면으로 접어들고 있다.

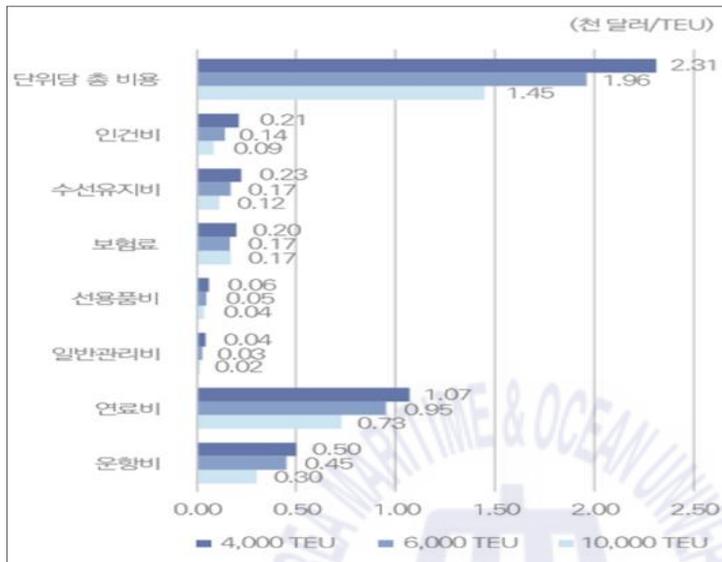
1960년대 컨테이너 운송체제가 도입되면서 1,000TEU급 컨테이너 선박을 시작으로, 1972년 최초로 3,000TEU급 컨테이너 선박이 취항한 이후 1980년대 중반까지는 선형에 큰 변화가 없었다. 그러나 물동량의 증가와 함께 컨테이너 선박 건조 기술의 발달로 1980년대 후반 이후 급속한 대형화 추세를 보이고 있다. 1988년 미국 선사 APL사에서 4,300TEU급의 Post Panamax선이 도입되고, 이어 APL이 4,700TEU급 선박을 취항하자 경쟁 선사들이 Post Panamax선형의 건조에 들어감으로써 1990년대에 5,000TEU급 컨테이너 선박의 시대를 열게 되었다. 1996년에는 Maersk Line의 6,000TEU급의 Super Post Panamax 선박이 건조되면서 컨테이너 선박의 대형화가 본격화되었으며, 이후 2001년에는 7,500TEU급, 2003년에 8,000TEU급, 2006년에 11,000TEU급으로 발전해 오면서 파나마운하가 2016년 6월에 확장 개통하고 13,000TEU급 Neo Panamax 컨테이너선 통항이 가능해졌다.<sup>10)</sup> 2019년 9월 현재 세계에서 가장 큰 초대형선박은 23,656TEU급인 MSC Mina호로, 대우조선해양에서 2019년에 건조하여 현재 MSC에 의해 운영되고 있다.<sup>11)</sup>

이렇게 선박의 크기가 대형화되는 이유는 규모의 경제 달성을 통한 선박의 단위 운송비용 절감이 가능하기 때문이다. 예를 들어, 10,000TEU급 선박의 운송 단위당

10) 김인수, "우리나라 컨테이너터미널 운영사의 국제경쟁력 강화방안에 관한 연구", 한국해양대학교 박사학위논문, 2011.

11) 이선하, "부산항 컨테이너 터미널 운영사의 효율성 제고방안에 관한 실증연구", 한국해양대학교 석사논문, 2019.

연료비는 4,000TEU급 선박에 비해 약 32% 낮고, 운송 단위당 운항비는 약 40% 낮은 수준으로, 선박의 대형화를 통한 규모의 경제 달성은 글로벌 선사들의 보편화된 운영 전략이라는 것이 전문가들의 견해이다.



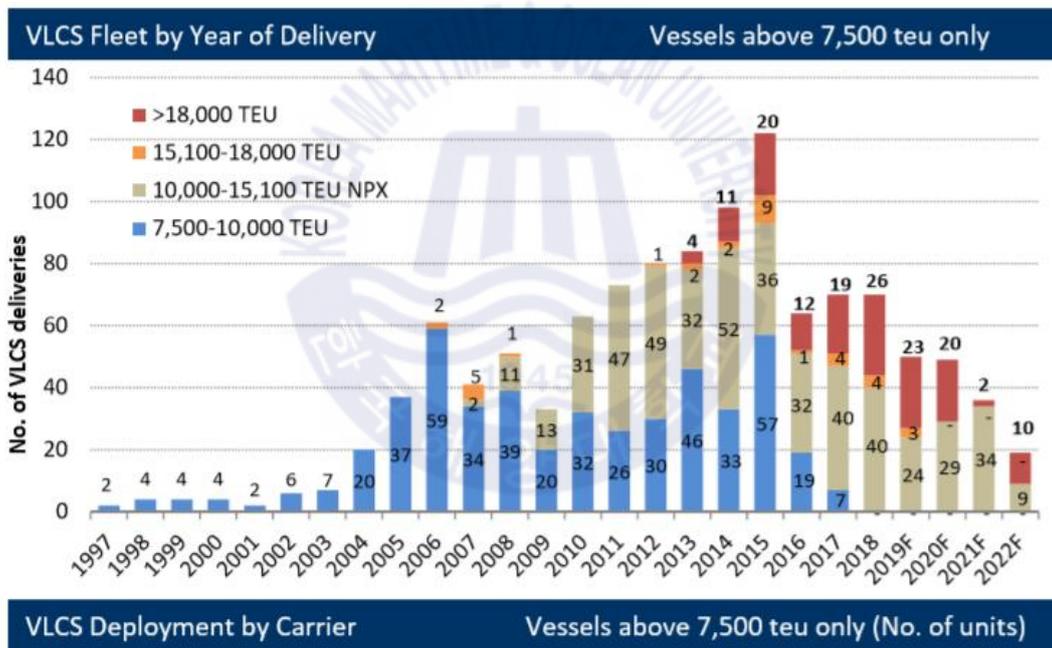
<그림 3-3> 연간 선박 크기에 따른 규모의 경제 효과  
 자료: 삼정 KPMG 경제연구원.

실제로 대표 해운 컨퍼런스인 Maritime Cyprus Conference에서 발표된 자료에 따르면 과거 50년간 전 세계적으로 증가하는 교역량에 발맞춰 컨테이너선의 규모가 약 1,200% 확대된 것으로 나타났다.

컨테이너 선박의 대형화 추세는 글로벌 해운선사를 중심으로 추진되고 있으며, 이는 비용 절감을 위한 전략으로 판단되고 있으나, 지속적인 대형화 경쟁을 보면 세계 해운시장을 장악하고 있는 일부 대형 선사들이 공급과잉을 통해 세계 해운시장을 독과점하고자 한다는 의심이 들고 있다. 해운산업은 세계 무역의 파생산업으로 약간의 선복량 변화에도 해상운임이 민감하게 반응하는 자본집약적인 산업이다. 계속되는 선박의 대형화 현상은 우선 기간항로에 신조된 대형선이 공급됨으로

써 기존 기간항로에 투입되고 있던 중대형선들이 지선항로로 밀려나고 기존 지선항로에 취항하고 있던 중소형선들이 지역항로로 밀려남으로써 항로 전체가 충격을 받게 되는 폭포효과(Cascading Effect)를 가져온다.

이 과정에서 비용경쟁력이 취약한 많은 선사들을 시장에서 퇴출되게 되며 선박 대형화를 주도해온 몇몇 선사들만이 시장에 살아남아 독과점 산업을 형성하게 되고 이 독점력을 활용해 운임을 인상하게 되면 국제적인 무역이 위축되게 되는 현상이 벌어지게 된다. 따라서 각국의 해운기업들은 이러한 선박대형화에 따른 선박 공급과잉 현상과 시황폭락, 독과점 산업화, 운임의 폭등으로 이어지는 악순환을 지속적으로 경계해 선사간의 치킨게임 양상에 대비해야 한다.<sup>12)</sup>



<그림 3-4> VLCS Fleet by Year of Delivery

자료: Alphaliner, September 2019.

12) 김현진, "글로벌 선사간의 인수 합병을 통한 얼라이언스 재편과 국내 해운사들의 경쟁력 제고를 위한 방법에 관한 연구", 중앙대학교 석사논문, 2016.

### 3. 글로벌 해운사의 블록체인 기반의 해운물류플랫폼 개발경쟁

블록체인 기반의 해운물류플랫폼 개발을 유럽선사들이 주도하게 되면서 아시아 선사들도 여기에 대응하는 움직임을 보이고 있다. 덴마크 Maersk는 블록체인 기반의 디지털플랫폼 Tradelens에 스위스 MSC와 프랑스 CMA-CGM이 참여한다고 밝혔다.

이로써 선복량 세계 1위, 2위, 4위 선사가 Tradelens 회원 명단에 이름을 올리게 됐다. Maersk 측은 두 유럽선사의 참여로 인해 세계 해상 컨테이너 화물의 절반 이상의 데이터가 Tradelens에 제공된다고 설명했다.

Maersk와 IBM이 합작 개발한 Tradelens는 4차산업혁명의 핵심 기술인 블록체인 방식을 적용해 모든 참여자들에게 무역 관련 정보와 물류 데이터를 실시간으로 확인하고 공유할 수 있도록 지원한다. 냉동 컨테이너 온도와 무게는 물론 선박 도착시간과 선하증권(BL) 등의 모든 해운물류관련 정보가 실시간으로 제공된다.

현재 싱가포르항, 홍콩항, 네덜란드 로테르담항, 호주 관세청 등 전 세계 100여 곳의 해운항만 업·단체가 참여하고 있다. 선사에선 이번에 가입한 2곳을 포함해 Maersk 계열사인 Hamburg Süd와 싱가포르 PIL, 이스라엘 Zim 등이 회원사로 등록돼 있다.

우리나라에선 고려해운과 남성해운이 합류했다. 국내 해운물류정보망사업자인 케이엘넷도 아시아태평양 지역 최초로 네트워크 사업자로 참여해 국내 기업이 연동할 수 있는 게이트웨이 개발을 마쳤다.

CMA-CGM과 MSC 측은 “디지털 협업은 컨테이너선산업의 진화를 위한 열쇠”라며 “Tradelens는 공급망을 디지털화하고 공통적인 표준을 중심으로 협력할 수 있는 큰 잠재력을 갖고 있다”고 합류 배경을 말했다. 두 회사는 Tradelens 자문위원으로도 활동하면서 플랫폼의 중립성과 개방성에 대한 조언을 할 예정이다.



<그림 3-5> 물류 블록체인 플랫폼 '트레이드렌즈'

자료: Trandlens.

이를 계기로 향후 3대 유럽선사의 디지털물류 부문 협력이 더욱 강화될 것으로 보인다. Maersk가 CMA-CGM과 MSC가 출자한 프랑스 벤처기업 트랙센스(Traxens)에 투자했다. Maersk는 프랑스 IT기업이 생산하는 사물인터넷(IoT) 기반의 컨테이너 위치정보 추적 모듈 5만개를 자사 장비에 부착할 예정이다. MSC가 운용하는 물량과 같은 규모다.

이처럼 현재 해운업계에 불고 있는 4차산업혁명 열풍은 Maersk가 주도하고 있다. Maersk는 Tradelens 개발뿐 아니라 MSC, 독일 Hapag-Lloyd, 일본 ONE 등 3곳과 중립 비영리 단체인 디지털컨테이너해운협회(DCSA)를 설립했고, 트랙센스에도 출자했다.

유럽선사 주도로 플랫폼이 개발되면서 아시아권 선사 사이에선 플랫폼이 특정기업에 치우치지 않고 정보의 중립성을 확보할 수 있느냐는 우려가 나오고 있다. 이런 상황에서 아시아 선사들은 유럽 선사에 대항하기 위해 직접 플랫폼 개발에 나

서고 있다.

세계 3위 선사인 중국 COSCO는 4개 선사와 손잡고 글로벌쉬핑비즈니스네트워크(GSBN)를 결성한 뒤 Tradelens와 유사한 플랫폼 개발을 진행 중이다. 참여 선사는 CMA-CGM, COSCO 자회사인 OOCL, 대만 Evergreen, Yangming 등이다. 홍콩계 해운물류 IT회사인 CargoSmart가 개발을 담당할 예정이다.

하지만 오션얼라이언스 회원사란 이유로 GSBN 컨소시엄에 합류했던 CMA-CGM이 유럽선사 중심의 Tradelens에도 중복 가입하면서 해운플랫폼 경쟁은 유럽과 아시아의 구도로 뚜렷이 나뉘게 됐다.

최근 여러 산업에서 불고 있는 4차 산업혁명의 바람이 해운산업에도 큰 영향을 미칠 전망이다. 대표적으로, 선원이 승선하지 않는 완전자율 운항 무인 선박 기술과 모든 제품의 이동 경로가 실시간으로 파악되고 추적이 가능한 화물 실시간 추적 기술 등이 유망 기술로 떠오르고 있다. 통신, 블록체인, 로봇틱스 등 기반기술이 발전함에 따라, 전통적인 물류산업으로 여겨졌던 해운산업에 혁신이 일어나고 있다.

무인 선박 기술은 말 그대로 선원 없이도, 스스로 판단을 내리고 의사결정이 가능하도록 선박의 일부분 혹은 전체를 자동화하는 기술을 의미한다. 이를 위해서 인공지능, 사물인터넷, 센서 기술, 로봇틱스 등 최첨단의 4차 산업 기술들이 활용된다. 무인 선박의 장점으로는 사고 상황에 신속하고 정확한 대응이 가능한 ‘안전성’과, 인건비 등 간접비를 줄일 수 있는 ‘경제성’을 꼽을 수 있다. 최근 국제해사기구(IMO)는 무인 선박 기술관련 조항 수정 등 글로벌 규제 완화에 대한 논의를 본격화하고 있다.

또한, 화물 실시간 추적 기술은 사물인터넷과 블록체인 기술을 활용하는 기술로 화주, 선사, 관세당국 등 이해관계자들에게 화물의 위치를 실시간으로 공유하고 이를 통해 물류 상의 비효율을 최소화할 수 있다. 이와 더불어 스마트 계약을 도입

하면 무역 관련 서류 절차를 획기적으로 개선할 수 있다.

이 밖에도 클라우드 기술을 활용한 차세대 선박관리 시스템, 고효율 친환경 LNG 추진선 등 다양한 분야의 혁신이 활발하게 일어나고 있다.

4차 산업혁명 기술이 해운업에 미치는 영향은 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 우선 생산성의 혁신, 새로운 비즈니스 발굴, 그리고 사고와 고장 방지가 바로 그것이다. 생산성의 혁신은 연료 효율성이 향상된 스마트 선박의 운용을 통한 운항 효율 개선과 인공지능을 사용하여 최적 항로 탐색, 선박 속도선택, 유지보수 등 비용구조의 최적화를 골자로 한다. 실제로, Maersk, CMA-CGM 등 글로벌 선사는 연료 효율화의 이점을 향유하기 위해 스마트 선박 발주 확대에 박차를 가하고 있으며, 규모의 경제 달성을 통한 운임 인하 효과까지 모색하고 있다.



<그림 3-6> 4차 산업혁명이 해운업에 미치는 영향

자료: KMI, 삼정KPMG 경제연구원의 재구성.

#### 4. IMO 2020

최근 많은 해운 전문가들이 2020년을 세계 해운시장의 새로운 격동기로 예상하고 있다. 2020년 예정된 선박의 온실가스, 황산화물 배출 기준 강화 등의 환경 규제는 선사에게 상당한 비용부담과 동시에 새로운 기회의 가능성도 부여한다. 누적된 선박 공급과 물동량 수급의 불균형이 개선되면서 계속된 해운 불황의 끝이 보인다

는 전망도 잇따른다. 많은 해운 전문가들은 불황기에 더욱 적극적으로 투자에 나선 기업들을 중심으로 해운시장이 재편된 역사를 언급하며, 이러한 시장의 변화는 위기가 아닌 기회가 될 수 있음을 언급한다.

국제해사기구(IMO)는 2020년 1월부터 선박 연료의 유황산화물(SOx) 규제를 강화하겠다고 발표했다. 선박 연료에 함유된 유황성분을 현재의 3.5% 이하에서 2020년에는 0.5% 이하로 낮추는 것을 골자로 하며, 이로 인해 선사들은 스크리버와 같은 장치를 장착하거나 연료를 LNG로 전환하는 등의 투자를 단행하고 있다.

온실가스 관련 규제 또한 해운업계의 새로운 전환점을 마련할 전망이다. 2018년 4월 국제해사기구가 발표한 목표안에 따르면, 국제 해운업계는 연간 온실가스 배출량을 2020년까지 2008년 대비 20% 그리고 2050년까지 50%로 감축해야 한다. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 현재 사용중인 화석 연료를 대신하여 친환경 연료인 LNG로 전환하는 한편, 선박 엔진, 부속설비, 항만 연료공급 장치 등의 대대적인 투자가 이루어져야 한다. 장기적으로는 암모니아나 수소 등 비화석 연료로의 전환이 고려된다. 전 세계 선사들은 이러한 급격한 변화에 대비하기 위하여 테스트포스를 구성하고, 산·학·연 협의회를 발족하는 등 적극적으로 대응책을 마련하고 있다.<sup>13)</sup>

## 제2절 해운 선사간 인수합병과 글로벌 얼라이언스의 현황분석

해운시장의 변화 초기 Maersk 라인을 시작으로 글로벌 해운기업들이 선택한 경영전략은 치킨 게임이다. 2010년 Maersk 라인의 전략적인 운임 인하는 해운시장 운임 경쟁의 시발점이 되었다. 전 세계 선복량 20%를 보유하고 있던 Maersk 라인이 주도한 치킨 게임은 세계 해운시장을 급속하게 냉각시켰다.

Maersk 라인은 해운시장 내 우위를 선점하기 위하여 E-Class 선박 20척을 동시

13) 삼성KPMG 경제연구원, 전게서, 2019.

에 발주하였다. 이와 같은 규모 확충 전략은 각 나라 정부와 금융권의 지원을 등에 업고 투자 여력이 생긴 글로벌 해운선사들간의 경쟁으로 이어졌다. 이로 인해 선박 인수로 증가한 선복 만큼 새로운 화물을 유치하기 위해 선사들이 무리하게 운임을 인하하는 방식이 되풀이되었다.

이러한 변화 속에 오랜 전통을 지녔던 APL, CSAV, CSCL, Hamburg Süd, UASC, OOCL 등의 글로벌 선사들을 인수한 일부 기업들은 해운시장 내 독점적인 위치를 확보하게 되었다. 이와 같은 합종연횡(合縱連衡)의 격변기에서도 한진해운은 유일하게 피인수가 아닌 과산으로 청산되었다. 이는 글로벌 내 우리나라 해운의 규모와 위상을 크게 위축시켰다.

상위 10대 세계해운기업의 점유량은 2000년 45~50% 수준에서 2019년에는 85% 수준으로 증가 되는 등 산업 집중화가 심화되고 있다. 결과적으로 Maersk 라인의 치킨 게임 전략을 통한 규모의 확충이 어느 정도 효과를 본 것으로 분석될 수도 있지만, 그 과정에서 세계해운기업들은 장기간 경영악화와 무한 경쟁으로 인해 미래의 불확실성이 증폭되는 결과를 초래했다.<sup>14)</sup>

## 1. 해운선사간 인수합병

최근 몇 년간 세계해운선사 간의 인수합병(M&A) 광풍이 불어닥치면서 정기선 시장이 새롭게 재편되고 있다. 세계 해운경기가 악화되고 선복량의 공급과잉 현상이 심화되면서 주요 해운선사들은 불경기의 생존전략으로 적극적인 신조선 구매 대신 합병을 통한 몸집을 불려왔다. 인수합병(M&A)을 통해 선대를 확장하고 규모의 경제를 실현하여 시장 점유율을 높이는 방식을 채택하여왔다.

이러한 선사 간의 인수합병은 해운경기 침체가 장기화되고 선복량의 공급과잉이 지속되었기 때문이다. 공급과잉으로 인한 해상운임 하락에 선사들의 적자가 누적

---

14) 남영수, 전계서, 2019.

되고 도산하는 글로벌 선사도 생기게 되었다. 이러한 장기적인 경기침체를 극복하기 위한 생존전략으로 해운선사들은 경영합리화와 전체 시장 규모를 늘리지 않고 규모를 확장할 수 있는 인수합병으로 눈을 돌리게 되었다.

현재 정기선 시장에서 합병은 선택이 아니라 생존경쟁을 위한 필수 전략이다. 2015년 초대형선 투입으로 인한 선복 공급과잉과 물동량 감소는 컨테이너 수급불균형을 극에 달하게 하였고, 사상 최저치를 기록한 운임으로 해운선사들의 수익성은 크게 악화되었다. 2012년부터 세계 컨테이너 선복량은 증가세를 유지하였고 2015년 선복량 증가는 7.9%를 기록하여 정점을 이뤘다.<sup>15)</sup>

독일 정기선사 Hapag-Lloyd는 칠레 정기선사 CSAV의 컨테이너선 부문 인수를 통하여 흑자 전환한 성공적인 사례이다. 2015년 매출액은 전년 대비 8.5% 증가했으며 영업이익은 흑자로 돌아섰다. 2016년에는 추가로 Hapag-Lloyd와 UASC의 합병을 추진하였고, Maersk는 Hamburg Süd를 인수하였다. CMA-CGM은 2015년 12월 싱가포르 해운선사 APL을 인수하였다. CMA-CGM은 APL의 인수를 통해 세계 컨테이너 시장에서 강력한 네트워크를 구축하게 되었다. 프랑스 마르세유에 본사를 두고 있는 CMA-CGM은 아시아-유럽 항로, 아시아-지중해 항로, 아프리카 항로에 강자로 군림하고 있었지만, APL 인수를 통해 아시아-북미 항로에 경쟁력을 갖추게 되었다.

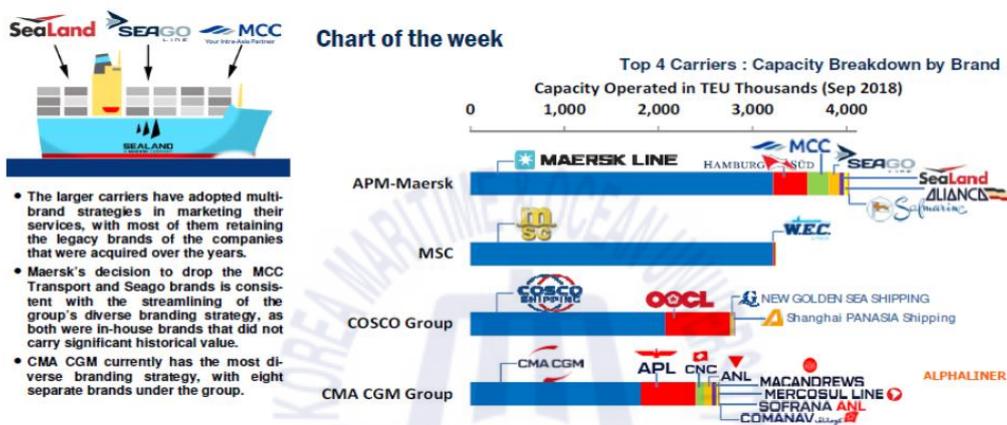


<그림 3-7> CMA-CGM의 M&A 역사(1996-2017)

자료: Alphaliner, Week 26, 2018

15) 윤세호, "정기선사의 운임계약구조와 전략에 대한 연구", 중앙대학교 석사논문, 2019

CMA-CGM의 APL 인수합병에 이어 중국 정부는 자국의 해운기업 경쟁력 강화를 위하여 국유기업 재편을 추진하면서 2015년 12월 글로벌 6위 컨테이너 해운선사인 COSCO와 글로벌 7위인 CSCL의 합병을 승인하였다. COSCO는 두 선사의 합병으로 거대 선사로의 성장 발판을 마련한 것이다(김현진 2016). 이에 만족하지 않고 COSCO는 홍콩 OOCL을 인수하여 CMA-CGM을 제치고 글로벌 랭킹 3위로 올라섰다.



<그림 3-8> Top 4 Carriers : Capacity Breakdown by Brand

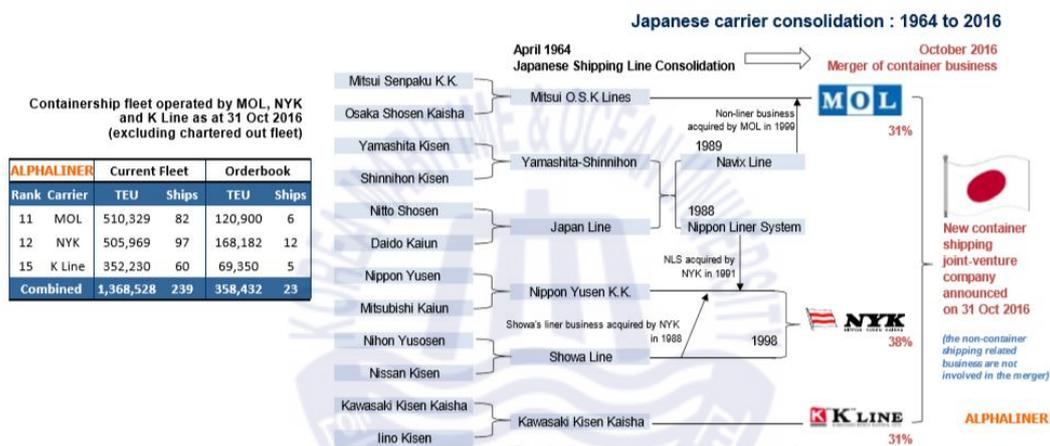
자료: Alphaliner, Week 39, 2018

K-Line, MOL, NYK 등 일본 3대 일본 정기선사들은 2016년 10월 31일 세계 6위의 컨테이너 해운회사가 될 합작회사에 컨테이너 운송 사업을 합병하기로 역사적인 합의를 했다. 이들 3개 선사의 모기업은 선박과 장비의 현금과 현물 기여금을 일본 이외의 터미널 자산과 함께 새로운 합작법인에 투입할 예정이며, 총 금액은 JPY 300Bn(US\$2.86Bn)이다. 각 항공사의 점유율은 K라인 31%, MOL 31%, NYK 38%로 각각 자산가치, 수익성, 선박선단 구성을 평가한 후 합의되었다.

ONE(Ocean Network Express)로 명명된 이 해운회사는 알파라이너의 평가에

의하면 전 세계 시장점유율 약 6.6%의 약 백37만TEU의 선단을 운용하게 되었다.

일본 정기선 시장의 역사를 보면 1968-1970년 Japan Line, Showa Line, Yamashita-Shinnihon 등 6개의 일본 해운사가 컨테이너선 시장에 진출했다. Japan Line과 Yamashita-Shinnihon 컨테이너 사업은 1988년에 합병되어 Nippon Liner System으로 변신 후 1991년에 NYK에 매각되었다. NYK는 1988년에 Showa Line의 정기선 사업도 인수했다. 1991년 이후, 남아 있는 3개의 일본 선단은 치열한 경쟁속에 살아 남았지만 결국 ONE라는 이름으로 다시 한번 뭉치게 되었다.



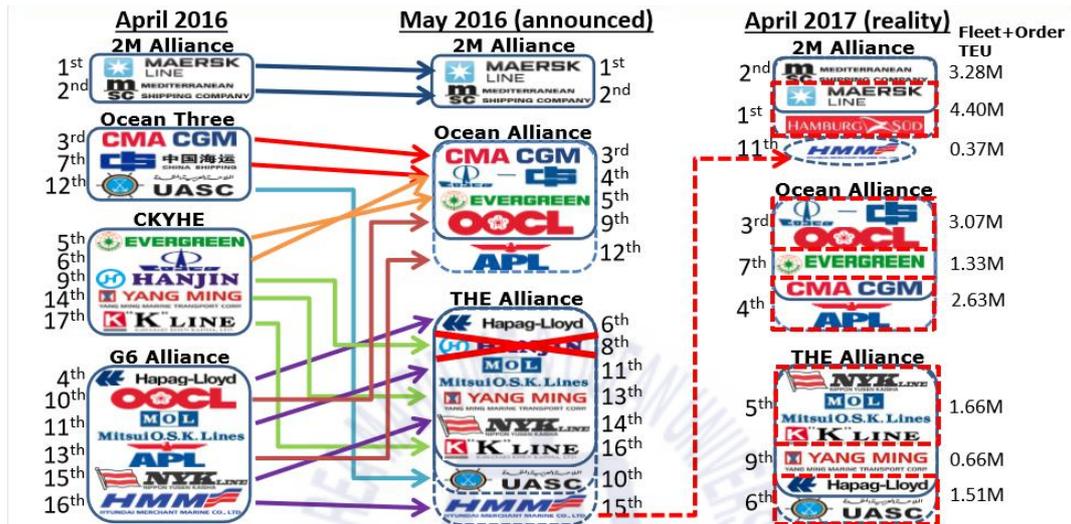
<그림 3-9> Japanese Carrier Consolidation from 1964 to 2016

Source: Alphaliner, November 2016

## 2. 글로벌 얼라이언스 현황과 재편

글로벌 해운시장의 특징은 각 업체가 얼라이언스를 통해 경쟁을 펼치고 있다는 점이다. 글로벌 해운선사간 얼라이언스를 토대로 한 ‘덩치 키우기’는 서비스의 지역 확대, 원가절감, 효율성 증대 등 규모의 경제 효과를 누리기 위해 선택한 전략으로 바라보는 시각이 지배적이다. 실제로 해운 얼라이언스를 통해 시장 내에서

입지를 다진 글로벌 선사들은 시장 확대에 총력을 다하고 있다. 프랑스 해사 컨설팅 기관인 알파라이너에 따르면 글로벌 상위 7개 선사들의 시장 점유율은 2016년 8월 기준 57% 수준에 그쳤으나, 해운동맹 재편과 한진해운 파산 등을 거치며 2019년 9월에는 77%를 달성하는 등 과점 체제가 고착화되고 있다.<sup>16)</sup>



<그림 3-10> 얼라이언스의 변화(2016-2017)

자료: Sea-Intelligence, February 2019.

2007년 서브프라임 모기지 사태(Subprime mortgage crisis)와 2008년 리먼 브라더스(Lehman Brothers) 파산 등으로 미국 금융시장의 위기가 전 세계로 퍼져나가 대규모의 국제금융 위기로 확산되며, 1929년의 세계 경제 대공황 이후 최대의 경제적 혼란을 야기시켰다. 이러한 세계 금융위기는 미국에서 시작하여 유럽, 중국, 일본 등 전 세계 경제상황을 악화시키며 세계 경기 불황을 촉발하게 되었고, 이 결과로 글로벌 해운 물동량 증가에 엄청난 악영향을 초래하게 되었다.

이러한 세계 경제의 불황으로 인해 세계 해운시황 또한 2008년 이후 급속히 냉각되었으며, 대부분 컨테이너 해운선사의 영업실적이 큰 폭으로 하락하는 최악의

16) 삼성KPMG 경제연구원, 전거서, 2019

해운시황을 겪게 되었다. 이러한 세계적인 경기 불황은 선사들의 비용 절감과 수익 증가를 위한 새로운 자구책을 마련하는 계기가 되었다. 한편 전 세계적으로 이미 거의 모든 정기선 항로에서 해운동맹(Shipping Conference)은 반독점법으로 인해 사실상 해체 수순을 밟고 있었고 남아 있는 운임동맹도 크게 약화되면서 해운 얼라이언스(Shipping Alliance)가 확대되어왔다. 이러한 해운 환경 변화에 대응하기 위하여 정기선사들은 해운동맹에서 탈피하고 경쟁 선사들이 모여 만든 새로운 전략적 제휴그룹인 얼라이언스를 결성하여 해운시장에서 경쟁하게 되었다.<sup>17)</sup>

<표 3-2> 정기선사 3대 얼라이언스

구분	2M & 현대상선	OCEAN	THE Alliance
참여선사	Mearsk MSC	CMA CGM COSCO OOCL Evergreen	Hapag-Lloyd ONE Yang Ming
운항개시	2015년 1월	2017년 4월	2017년 4월
탈퇴조건	10년 이후	5년 이후	5년 이후
협력범위	선박공유 (Vessel Sharing)	선복교환 (Slot Exchange)	선복매입 (Slot Charter)
합계 선대규모	729만 TEU	608만 TEU	363만 TEU
노선 수	25개	41개	34개
점유율 아시아-유럽	40% (HMM 포함)	34%	25%
점유율 아시아-북미	23% (HMM 포함)	40%	25%

세계 경기 불황이 장기화되면서 정기선 시장은 수급 불균형으로 인해 해운경기 침체와 운임 하락으로 어려움을 겪고 있다. 이러한 환경에서 선사의 경쟁력 강화 방안은 선대의 대형화를 통한 TEU당 비용절감, 얼라이언스를 통하여 가격 경쟁력이 있는 병커를 공동구매하여 비용을 절감하는 방법 등이 선사의 선택할 수 있는 경쟁력 향상을 위한 보다 효과적인 수단이 될 수 있을 것이다. 그리고, 해운 얼라이언스를 통해 제휴 선사 간의 선복 공유, 공동배선, 장비 및 항만시설 공동사용, 내륙 운송서비스 공동 계약 등의 방안 또한 각 얼라이언스 선사들의 비용 절감 및

17) 윤세호, 전계서, 2019

경쟁력 강화를 위한 적절한 수단이 될 것이다.

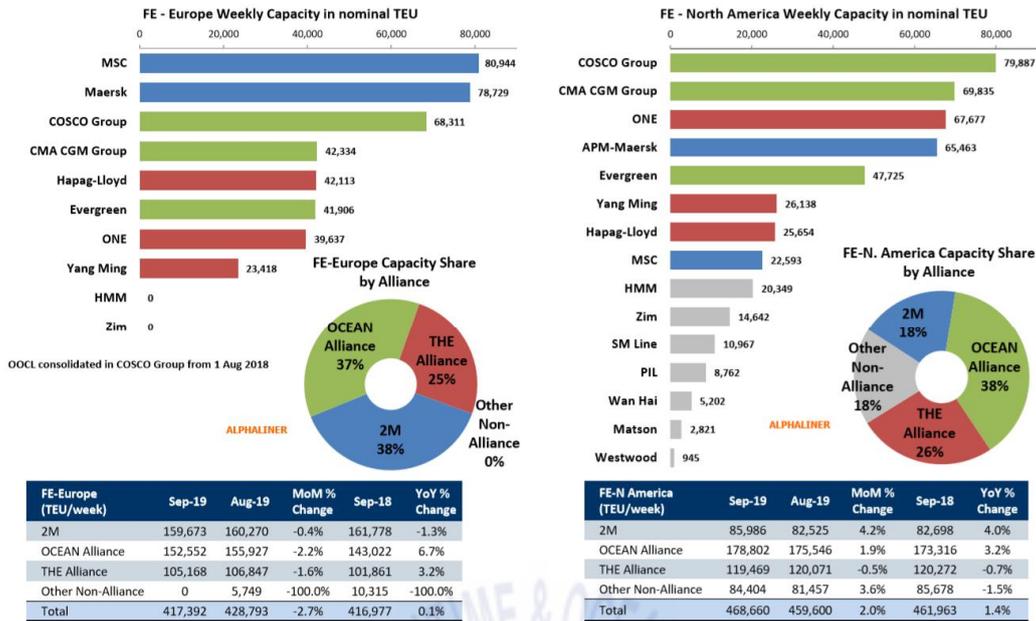
현재 글로벌 상위 컨테이너 선사들은 모두 얼라이언스에 속해 있으며 해운 얼라이언스를 해운경기 악화에 대응하는 방안으로 선택하고 있다. 얼라이언스라는 전략적 제휴그룹은 각각 회원 선사들이 가지고 있는 선대, 서비스, 네트워크 등 자기 자원의 효과를 최대화할 수 있으며, 인수합병의 부담 없이도 규모의 경제 효과와 비용 절감을 가능하게 한다. 이로 인해 효율적인 선복 관리가 가능하게 되며, 새로운 선박을 발주하거나 새로운 항로에 서비스를 추가할 필요 없이 기항 빈도를 높여 월드와이드 서비스가 가능해진다.

앞으로 해운업계에 더 많은 통합이 일어날 것으로 기대된다. 얼라이언스에 속한 선사들은 비용 절감과 최적화된 선대 활용이 가능한 반면 얼라이언스에 소속되지 못한 선사들은 다른 생존 방법을 찾아야 할 것이다. 얼라이언스에 속하지 못한 상대적으로 규모가 작은 중소형 선사들의 치열한 경쟁과 파산 혹은 시장 퇴출로 인하여 공급의 감소는 단기적으로 남은 경쟁자들의 실적 향상에 도움을 줄 것이다. 그러나 비용 절감과 선대 최적화, 영업 경쟁력 면에서는 얼라이언스가 유리할 수 있겠지만 이것이 중장기적인 운임 안정화로 이어질지는 불투명하다. 18)

정기선 시장은 2M과 2017년에 새로이 결성된 OCEAN, THE 얼라이언스 3파전 경쟁으로 집약되고 있다. 이들 3대 얼라이언스는 2019년 9월을 기준으로 알파라이너에 의하면 아시아-미주항로 경우 전체 시장점유율의 82%(2M: 18%, OCEAN: 38%, THE Alliance: 26%)를 차지하고 있으며 아시아-유럽항로의 경우 전체의 100%(2M: 38%, OCEAN: 37%, THE Alliance: 25%)라는 압도적인 선복량을 점유하고 있다. 각 얼라이언스의 선복 협정 기간은 2M의 경우 2015년부터 10년간으로 가장 길고, 2017년 4월부터 공동운항을 시작한 OCEAN과 THE 얼라이언스는 각각 계약기간이 5년이다.

---

18) 윤세호, 전계서, 2019



<그림 3-11> Trade Capacity Breakdown by Carrier/Alliance

Source: Alphaliner, September 2019

향후 해운시장에서의 얼라이언스와 M&A의 향방은 유럽위원회(European Commission)가 시행한 '독과점 금지법' 적용 예외 대상으로 분류하는 규정인 Consortia BER의 연장(2020년 4월 만료 예정) 유무에 따라 바뀔 것으로 전망된다. 만약 2020년 4월 해당 규정이 연장된다면 지금의 얼라이언스 체제가 유지되겠지만, 연장되지 않는다면 구주 노선에서 얼라이언스 체제를 유지할 수 없게 되면서 새로운 경쟁 국면을 맞이할 것으로 전망된다.

### 1) 2M

2013년 당시 글로벌 1,2,3위 정기선사였던 Maersk, MSC, CMA-CGM은 세계 해운시장의 장악을 목표로 P3네트워크 결성을 선언했지만, 반독점법에 대한 우려로 당국의 승인을 받지 못한다. 이에 글로벌 1,2위 해운선사인 Maersk와 MSC가 다

시 뭉쳐 결성한 얼라이언스가 2M이다. 2M은 현대상선을 준회원으로 받아들여 약 점인 아시아-북미 노선의 역을 강화하였지만 2020년 4월 현대상선과의 협력이 만료 되고, 현대상선이 2020년 4월부터 THE 얼라이언스에 가입이 확정됨에 따라, 아시아-북미 노선에 독립선사인 ZIM과의 협력을 강화해오고 있다. 하지만 여전히 2M(778만 TEU, 점유율 33.3%)은 세계 최대의 얼라이언스이며, 그 다음으로 OCEAN(694만 TEU, 점유율 29.8%)과 THE 얼라이언스(389만 TEU, 점유율 16.6%)가 2M을 뒤따르고 있다.

<표 3-3> 2M의 서비스 노선도

Trade Lane	Operator	Svs Code	Ships Deployed	Ave. TEU	Calling Ports
Asia - WCNA	2M	TP-2/Jaguar	17x13,000-14,300 teu	13,331	S.E. Asia-S.China-C.China-Korea-Long Beach-Oakland
	2M	TP-6/Pearl	16x13,000-14,000 teu	13,356	S.E. Asia-S.China-C.China-Japan-Los Angeles
	2M	TP-8/Orient	7x10,800-11,300 teu	11,154	C.China-N.China-Korea-Japan-Prince Rupert-Los Angeles-Oakland
	2M/ZIM	TP-9/Maple	7x8,400-8,800 teu	8,521	S.China-Taiwan-C.China-Korea-Japan-Vancouver-Seattle
Asia - ECNA	2M/Zim	TP-10/Amberjack/ZCP	11x4,700-11,000	9,244	C.China-N.China-Korea-Jamaica-USEC
	2M	TP-18/Lone Star	11x6,400-7,000	6,720	S.China-C.China-Korea-Panama-Bahama-USGC
	2M/Zim	TP-12/Empire/ZBA	11x8,600-11,000	10,248	S.E. Asia-S.China-C.China-Korea-Sri Lanka-Oman-USEC
	2M/Zim	TP-16/Emerald/ZSA	11x8,400-9,600	8,709	S.E. Asia-S.China-C.China-Korea-Panama-USEC
	2M/Zim	TP-17/America/Z7S	11x7,800-11,000	9,075	S.E. Asia-S.China-Bahama-USEC
	2M/Zim	TP-11/Elephant/ZNF	11x6,600-8,600	7,436	S.E. Asia-Oman-Sri Lanka-Bahama-USEC
Asia - N.Europe	2M	AE-1/Shogun	16 x 13,000-14,000	13,162	N.Europe-UK-Tangier-Oman-Sri Lanka-S.E. Asia-S.China-C.China-Japan
	2M	AE-2/Swan	12 x 16,000-23,000	18,737	N.Europe-UK-Algeciras-S.E. Asia-S.China-C.China-Korea
	2M	AE-5/Albatross	13 x 18,000-20,500	19,795	N.Europe-Tangier-S.E. Asia-S.China-C.China-N.China-Korea
	2M	AE-6/Lion	17 x 13,000-14,000	13,332	N.Europe-UK-Sines-S.E. Asia-S.China-C.China-Korea
	2M	AE-7/Condor	12 x 14,000-17,800	16,554	N.Europe-UK-Tangier-Oman-Abu Dhabi-Jebel Ali-S.E. Asia-S.China-C.China
	2M	AE-10/Silk	13 x 18,000-23,000	20,383	N.Europe-Algeciras-S.E. Asia-S.China-C.China-N.China-Korea

Source: Alphaliner의 자료를 바탕으로 재구성(Asia-WCNA: September 2019, Asia-ECNA: July 2019, Asia-N.Europe: August 2019).

상기 <표 3-3>에 따르면, 2M의 아시아-북미 서안 항로에 4개 노선에 평균 11,590TEU 선박을 운영하고 있으며, 아시아-북미 동안 항로에는 6개 노선에 평균 8,572TEU 선박을, 그리고 아시아-북유럽 노선에는 6개, 평균 16,994TEU 선박을 운영중이다. 2M은 전체 아시아-유럽 노선의 최강자로 이 노선의 전체 선단의 38%를 차지하고 있다.

## 2) OCEAN 얼라이언스

CSCL(O3회원)과 COSCO(CKYHE회원)의 합병, CMA-CGM(O3회원)과 APL(G6회원)의 합병, 그리고 Evergreen(CKYHE회원), OOCL(G6회원)을 묶어 새로운 얼라이언스를 결성하였다. O3가 모태가 된 이 얼라이언스는 2017년 4월부터 서비스를 시작했다. OCEAN이 결성되면서 2M에 상응하는 점유율(35~39%)을 보유하게 되어, 글로벌 해운 얼라이언스는 2M과 OCEAN의 명실상부한 양강 체제가 되었다. 초대형 선박(1만8천 TEU급 이상) 보유 현황을 비교해 봐도 2M과 OCEAN, 두 얼라이언스의 격차는 28대와 22대로 더욱 줄어들었다. 이는 얼라이언스에 편입되지 못하는 중소형 선사에는 치명적인 시장 구조다.

<표 3-4> OCEAN의 서비스 노선도

Trade Lane	Operator	Svs Code	Ships Deployed	Ave. TEU	Calling Ports
Asia - WCNA	THE	PS1(FP1)	15x8,600-9,000 teu	8,998	S.E.Asia-Japan-Los Angeles-Oakland
	THE	PS3	11x6,300-6,600 teu	6,486	S.E.Asia-S.China-C.China-Korea-Long Beach-Oakland
	THE	PS4	6x6,600 teu	6,582	S.China-Taiwan-Los Angeles-Oakland
	THE	PS5	6x8,200-8,750 teu	8,435	C.China-Korea-Los Angeles
	THE	PS6	6x8,750-9,600 teu	9,171	C.China-N.China-Japan-Los Angeles-Oakland
	THE	PS7	6x9,000-10,100 teu	9,873	S.China-C.China-Japan-Los Angeles-Oakland
	THE	PN1	6x8,100-9,000 teu	8,296	C.China-N.China-Korea-Japan-Prince Rupert-Tacoma-Vancouver
	THE	PN2	7x7,500-8,800 teu	8,315	S.E.Asia-S.China-Taiwan-Tacoma-Vancouver
	THE	PN3	6x8,200-8,800 teu	8,660	S.China-C.China-Korea-Prince Rupert-Seattle
Asia - ECNA	THE	PN4	6x4,400-5,100 teu	4,736	Taiwan-C.China-Japan-Tacoma-Vancouver
	THE	EC1	10x6,700-8,100	6,862	C.China-Korea-Japan-USEC
	THE	EC2	10x8,500-10,000	9,477	C.China-N.China-Korea-Panama-USEC
	THE	EC3	10x8,200-9,500	8,734	S.China-C.China-Korea-Panama-USEC
	THE	EC4	11x13,100-14,200	13,924	S.E.Asia-S.China-Taiwan-USEC
Asia - N.Europe	THE	EC5	11x5,600-7,500	6,246	S.E.Asia-Jebel Ali-Sri Lanka-USEC-Halfax
	THE	FE1	15 x 8,600-9,000	9,000	N.Europe-UK-S.E.Asia-Japan
	THE	FE2	12 x 19,900-20,200	20,000	N.Europe-UK-Jebel Ali-S.E.Asia-S.China-C.China-N.China-Korea
	THE	FE3	10 x 13,000-14,200	14,000	N.Europe-UK-S.E.Asia-S.China-C.China
	THE	FE4	11 x 15,000	14,990	N.Europe-UK-S.China-C.China
	THE	FE5	10 x 13,200-14,200	13,700	N.Europe-UK-Jeddah-Sri Lanka-S.E.Asia

Source: Alphaliner의 자료를 바탕으로 재구성(Asia-WCNA: September 2019, Asia-ECNA: July 2019, Asia-N.Europe: August 2019).

상기 <표 3-4>에 따르면, OCEAN의 아시아-북미 서안 항로에 12개 노선에 평균 9,233TEU 선박을 운영하고 있으며, 아시아-북미 동안 항로에는 7개 노선에 평균 9,591TEU 선박을, 그리고 아시아-북유럽 노선에는 7개 노선에, 평균 17,173TEU 선박을 운영중이다. OCEAN은 전체 아시아-미주 노선의 최강자로 이 노선의 전체 선단의 38%를 차지하고 있다.

### 3) THE 얼라이언스

2016년 OCEAN 얼라이언스에 가입하지 않은 기존 CKYHE와 G6의 나머지 선사인 Hapag-Lloyd, MOL, NYK, K-Line, Yangming 등 5개사가 THE 얼라이언스 결성에 합의하였다. THE 얼라이언스 참여는 세계 해운경기 침체에 대응 가능한 유일한 생존 방법으로써 이번 얼라이언스 재편을 계기로 재도약의 발판을 마련하게 됐다.

그러나 THE 얼라이언스는 한진해운의 파산으로 참여하지 못하게 되었고, 현대상선도 마지막에 참여하지 못하게 되었다. 현대상선과 더불어 THE 얼라이언스에 가입하지 못한 오션3(CMA-CGM, 차이나쉬핑, UASC) 멤버인 UASC는 Hapag-Lloyd와 인수합병으로 자연스럽게 THE 얼라이언스에 참여할 수 있게 되었다. THE 얼라이언스는 2M, OCEAN과 전체 점유율에서는 격차를 보이고 있으나 얼라이언스 멤버가 공동운항하는 동서기간항로 선복량만 놓고 보면 OCEAN 얼라이언스, THE 얼라이언스, 2M 등의 순서이며 3개 얼라이언스간의 새로운 균형을 맞추게 되었다<sup>19)</sup>.

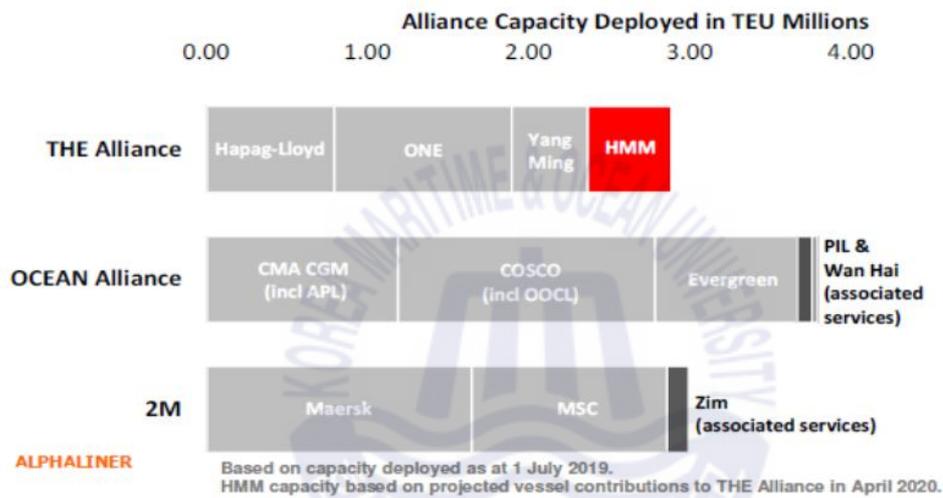
<표 3-5> THE 얼라이언스의 서비스 노선도

Trade Lane	Operator	Svs Code	Ships Deployed	Ave. TEU	Calling Ports
Asia - WCNA	THE	PS1(FP1)	15x8,600-9,000 teu	8,998	S.E.Asia-Japan-Los Angeles-Oakland
	THE	PS3	11x6,300-6,600 teu	6,486	S.E.Asia-S.China-C.China-Korea-Long Beach-Oakland
	THE	PS4	6x6,600 teu	6,582	S.China-Taiwan-Los Angeles-Oakland
	THE	PS5	6x8,200-8,750 teu	8,435	C.China-Korea-Los Angeles
	THE	PS6	6x8,750-9,600 teu	9,171	C.China-N.China-Japan-Los Angeles-Oakland
	THE	PS7	6x9,000-10,100 teu	9,873	S.China-C.China-Japan-Los Angeles-Oakland
	THE	PN1	6x8,100-9,000 teu	8,296	C.China-N.China-Korea-Japan-Prince Rupert-Tacoma-Vancouver
	THE	PN2	7x7,500-8,800 teu	8,315	S.E.Asia-S.China-Taiwan-Tacoma-Vancouver
Asia - ECNA	THE	PN3	6x8,200-8,800 teu	8,660	S.China-C.China-Korea-Prince Rupert-Seattle
	THE	PN4	6x4,400-5,100 teu	4,736	Taiwan-C.China-Japan-Tacoma-Vancouver
	THE	EC1	10x6,700-8,100	6,862	C.China-Korea-Japan-USEC
	THE	EC2	10x8,500-10,000	9,477	C.China-N.China-Korea-Panama-USEC
	THE	EC3	10x8,200-9,500	8,734	S.China-C.China-Korea-Panama-USEC
Asia - N.Europe	THE	EC4	11x13,100-14,200	13,924	S.E.Asia-S.China-Taiwan-USEC
	THE	EC5	11x5,600-7,500	6,246	S.E.Asia-Jebel Ali-Sri Lanka-USEC-Haifax
	THE	FE1	15 x 8,600-9,000	9,000	N.Europe-UK-S.E.Asia-Japan
	THE	FE2	12 x 19,900-20,200	20,000	N.Europe-UK-Jebel Ali-S.E.Asia-S.China-C.China-N.China-Korea
	THE	FE3	10 x 13,000-14,200	14,000	N.Europe-UK-S.E.Asia-S.China-C.China
	THE	FE4	11 x 15,000	14,990	N.Europe-UK-S.China-C.China
	THE	FE5	10 x 13,200-14,200	13,700	N.Europe-UK-Jeddah-Sri Lanka-S.E.Asia

Source: Alphaliner의 자료를 바탕으로 재구성(Asia-WCNA: September 2019, Asia-ECNA: July 2019, Asia-N.Europe: August 2019).

19) 김현진, 전계서, 2016

상기 <표 3-5>에 따르면, THE 얼라이언스의 아시아-북미 서안 항로에 10개 노선에 평균 7,955TEU 선박을 운영하고 있으며, 아시아-북미 동안 항로에는 5개 노선에 평균 9,049TEU 선박을, 그리고 아시아-북유럽 노선에는 5개 노선에, 평균 14,338TEU 선박을 운영중이다. THE 얼라이언스는 제 3의 얼라이언스로 아시아-미주 노선과 아시아-유럽 노선의 전체 선단의 각각 25%와 26%를 차지하고 있다. 하지만 2020년 4월 현대상선을 정식멤버로 받아들일므로써 THE 얼라이언스 선단과 서비스에 업그레이드가 기대된다.



<그림 3-12> 2020년 현대상선의 THE 얼라이언스 가입후 규모의 변화  
 Source: Alphaliner, September 2019.

### 제3절 글로벌 컨테이너 해운시장의 전체적 상황

#### 1. 주요 컨테이너 해운기업의 경영상황

2018년 컨테이너선 업종의 수익은 2017년 대비 대폭 하락하였다. 영업이익의 전반적인 하락에도 불구하고, 글로벌 TOP 20 정기선 해운선사 중에서 ZIM과 현대상선은 계속 적자를 기록했고, 그 외의 주요 선사들은 모두 영업이익에서 흑자를 기록했다. 그중 COSCO의 실적이 눈에 띄는데, 2018년 영업이익이 7억2600억불에 달했다.

<표 3-6>은 2012~2019년 9월 기간 동안 주요 컨테이너 선사들의 영업이익을 보여주고 있다.

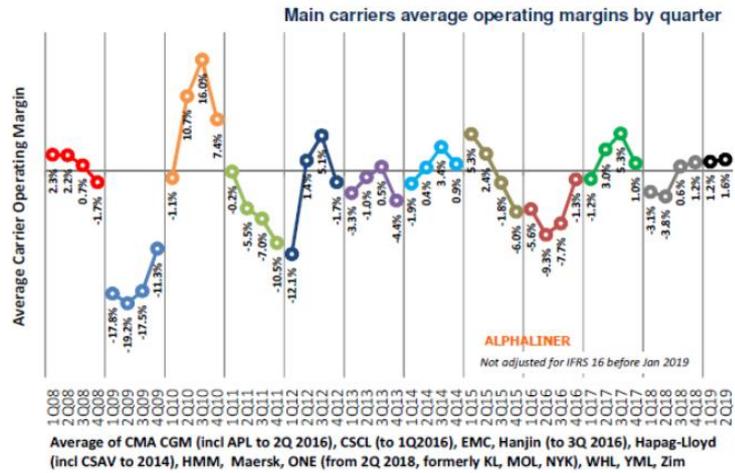
<표 3-6> Major liner operating profit(EBIT) for 2012-2019 (millions of US dollars)

Shipping Lines	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018-2019.9 Total	Sum 2012-2018
Maersk	525	1571	2504	1431	-396	641	627	630	6903
CMA-CGM	1034	756	973	911	29	1574	494	406	5771
COSCO	-242	-161	165	121	-884	871	726	628	595
HPL	3	87	-467	416	133	493	508	441	1173
ONE	---	---	---	---	---	---	---	-490	---
EMC	-38	-26	118	-119	-242	162	30	31	-115
OOCL	328	90	329	353	-138	238	263	---	1463
YML	-67	-200	88	-200	-454	26	283	-211	-993
ZIM	-206	-191	-263	98	-52	135	-29	-27	-508
HMM	-478	-343	-215	-238	-690	-381	-519	-137	-2865
WHL	98	74	170	125	58	106	32	27	662
Total	957	1657	3402	2898	-2636	3865	2415	1298	12086

Source: Sea-Intelligence Maritime Analysis - September 2019

그리고 <그림 3-13>은 지난 12년간 주요 컨테이너 선사들의 영업이익률을 나타내고 있다.

Operating profit margins by carrier 1Q-2Q 2019		
	1Q19	2Q19
Hapag-Lloyd	7.0%	5.5%
Zim	2.8%	4.6%
Maersk	2.4%	4.3%
CMA CGM	2.0%	3.7%
Wan Hai	5.5%	2.7%
Evergreen	2.9%	2.1%
ONE	-3.4%	0.2%
Yang Ming	0.2%	-0.8%
HMM	-8.2%	-8.1%



<그림 3-13> The Overall Operation of Major Liner Companies in 2008-2019

자료: Alphaliner Week 37, 2019.

최근의 경향으로 볼 때 선사의 상황은 점차 개선되고 있지만, 규모가 큰 선사일 수록 더 많은 더 큰 이익을 보고 있다. 2022~2023년까지는 수요와 공급이 안정적으로 서서히 개선될 것으로 기대되며, 선사간의 합병이 COSCO의 OOCL인수 이후에 어느 정도 정리가 되었으며, 운임 변동성도 최근 몇 년보다는 낮아졌다.

2020년에 현대상선의 2만3천 TEU모선의 아시아-유럽 노선 투입과, 장기화되고 있는 미중 무역분쟁이 언제 어떻게 끝나느냐가 2020년의 운임변동성으로 인한 실적 변화의 결정요인이 될 것이다.

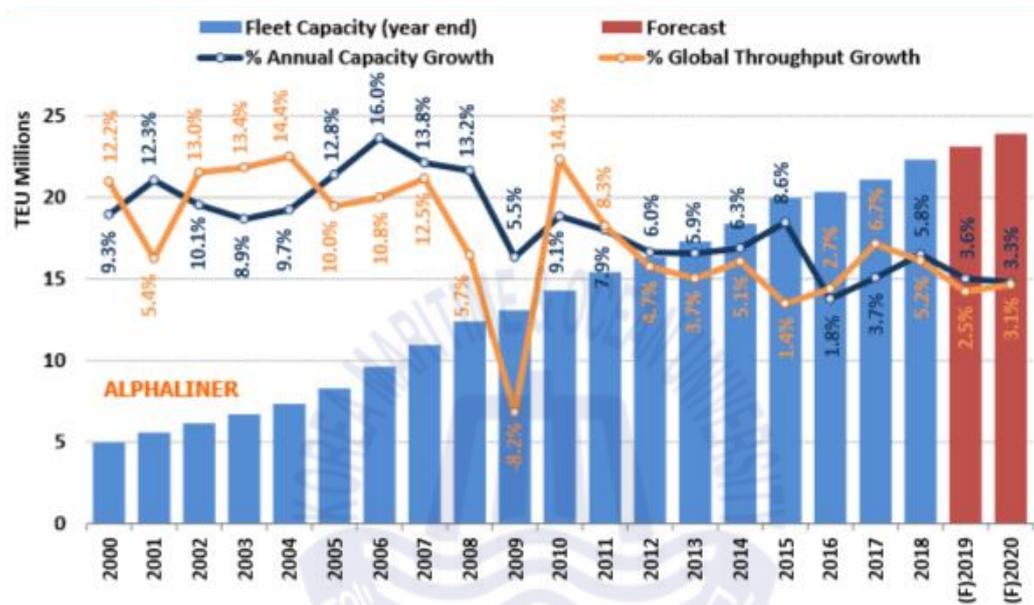
## 2. 2019년 글로벌 컨테이너 운송시장의 물동량

### 1) 글로벌 컨테이너 물동량의 증가세 감소

2017년 세계 경제가 회복기에 접어들면서 경제 상황은 좋아지기 시작하였고 유럽 경제도 좋아지기 시작하여 글로벌 물동량이 전년대비 6.7% 증가하였으며, 2018년에도 증가세가 유지되어 전년대비 5.2% 글로벌 물동량이 증가하였다.

컨테이너 화물은 2009년부터 연평균 약 5.5%의 높은 성장률을 기록했지만, 알라 라이너의 2019년 9월 보고에 의하면, 2019년에는 물동량 증가율이 전년대비 2.5%로 예상되며, 2020년에는 2019년 보다 증가한 약 2.1%로 예상하고 있다.

<그림 3-14>는 지난 20년간(2000~2020) 세계 컨테이너 물동량과 컨테이너선의 공급량 추이를 보여주고 있다.



<그림 3-14> Global Throughput Growth vs. Fleet Capacity Growth

자료: Alphaliner September 2019.

## 2) 미중 무역전쟁에도 불구하고 컨테이너 물동량은 계속 증가

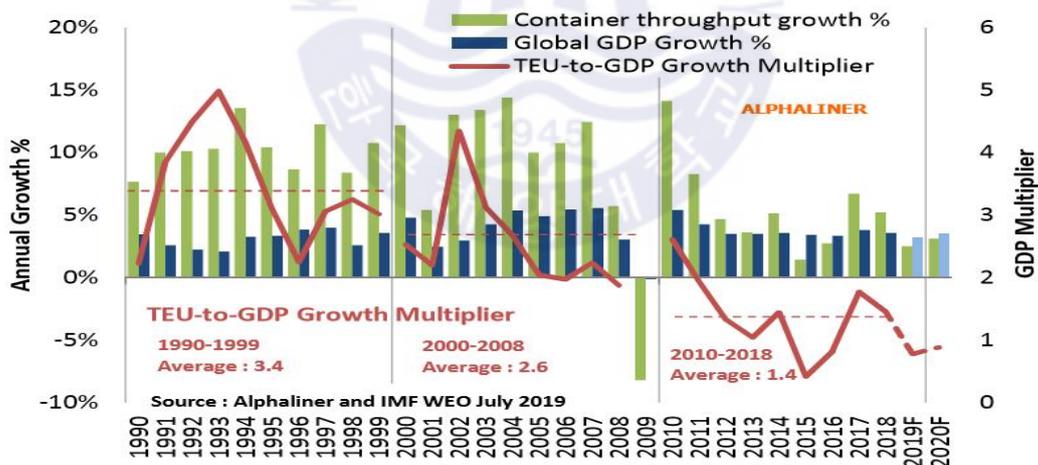
현재 진행 중인 미중 무역전쟁의 확대에도 불구하고, 세계 컨테이너의 양은 2019년에도 계속 증가할 것으로 예상된다. Alphaliner의 예측에 의하면 총 물동량이 2019년에 2.5% 증가할 것으로 예측했는데 이는 1월에 발표된 3.5%의 성장률 추정치보다 하향된 것이다. 국제통화기금(IMF)도 7월 18일 '세계경제전망' 업데이트에서 세계 경제 및 무역 성장률 전망치를 하향 수정하고 이러한 전망에 대한 추

가적인 하락 위험을 경고했다. 2019년 세계 GDP 성장은 3.3%에서 3.2%로 하향 조정됐고, IMF는 무역 긴장 고조 등으로 세계 무역이 크게 위축된 점을 지적하면서 세계 무역량 성장은 3.4%에서 2.5%로 하향 조정됐다.

IMF의 평가절하가 미국이 8월 1일 최근 수입관세를 발표하기 전에 발표되었다는 점에 주목할 필요가 있다. 이는 9월 1일부터 중국에서 수입되는 3,000억달러 어치에 관세 10%가 추가된다는 것을 의미한다. 중국은 8월 5일 중국이 미국산 농산물의 신규 수입을 전면 중단하겠다고 발표하면서 신속하게 보복했다.

무역 긴장이 고조되는 것은 컨테이너 물량에 부정적인 영향을 미칠 것이며, 2019년에는 TEU-to-GDP 성장 배율(Multiplier)이 1 미만으로 떨어질 것으로 예상된다. 이 배율은 꾸준히 감소하고 있으며, 1990년부터 2000년까지 10년간 3 이상에서 2010년 이후 1.5번 이하로 감소했다.

<그림 3-15>는 1990년부터 TEU-to-GDP 성장 배율(Multiplier)을 보여준다.



<그림 3-15> Evolution of TEU-to-GDP Growth Multiplier From 1990-2020

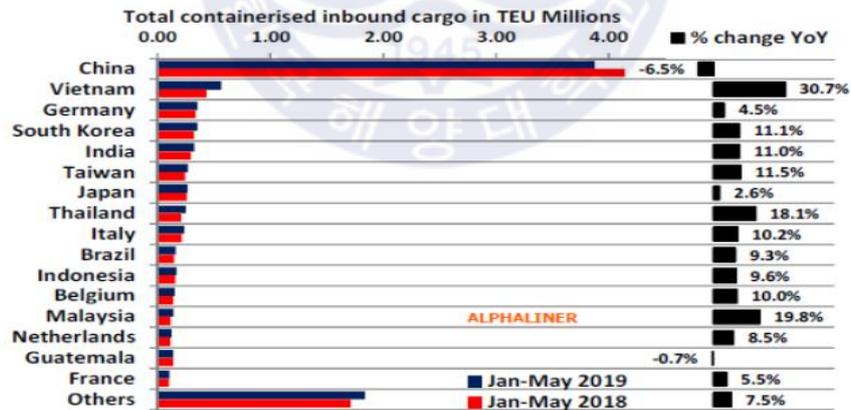
자료 : Alphaliner, Week 32, 2019

### 3) 미중 무역전쟁으로 중국발 미국수입물동량 6.5%감소

미중 무역전쟁은 중국에서 미국으로의 컨테이너 물동량에 강한 타격을 가했다. 알파라이너에 의하면 2019년 1-5월 물동량을 기준으로 작년 같은 기간에 비해 중국의 미국 수출은 6.5% 감소했다. 비록 중국은 미국 컨테이너 수입 비중이 가장 크지만, 2018년 46%에서 올해 42%로 낮아졌다. 동기간 전체 미국의 수입물동량이 2.8% 증가한 것과 대조를 이룬다. 중국 다음으로 수입이 많은 15개 국가의 컨테이너 수입량은 동기간 동안 12.1%의 증가를 가져왔으며 그 비중은 미국 총 수입의 2018년 35%에서 2019년 29%로 증가하였다. 그러나 그 15개국의 총 물동량은 3백 60만TEU로 중국의 3백87만TEU보다 여전히 적었다.

베트남은 30.7%로 가장 큰 증가율을 기록했다. 그 다음으로 말레이시아와 태국의 증가율이 각각 19.8%, 18.1% 증가하였고, 우리나라도 11.1% 증가하였다.

<그림 3-16>은 2018년 1~5월과 2019년 1~5월간의 미국수입량의 변화를 국가별로 보여준다.



<그림 3-16> US Containerised Imports : Jan-May 2018 vs 2019

자료 : Alphaliner, Week 24, 2019.

### 3. 2019년 글로벌 컨테이너 운송시장의 적재량

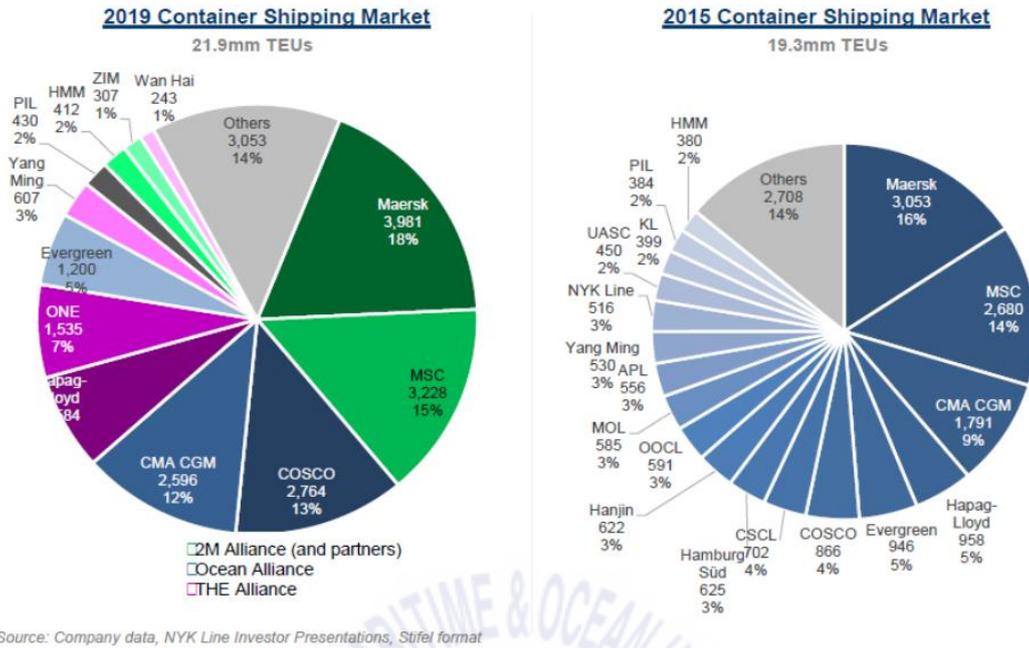
2019년 9월 Alphaliner의 자료에 의하면 적재량 데이터는 <그림 3-17>과 같다. 글로벌 TOP 20 정기선 선사 중 상위 3개의 컨테이너 선사는 Maersk, MSC, COSCO 순이고 이들 3사는 글로벌 시장의 45.9%를 차지하고 있다. COSCO는 2018년 7월 홍콩 OOCL을 합병함으로써 CMA-CGM을 제치고 글로벌 TOP 3에 새로이 이름을 올렸다. 그리고 TS Line, SM Line 등은 글로벌 TOP 20 순위에 진입하였다.



<그림 3-17> Transport Capacity of Top 20 Large-Scale Liners in September 2019

자료 : Alphaliner, September 2019.

아래 <그림 3-18>은 2015년 2019년 글로벌 컨테이너 선사의 규모를 비교한 데이터이다. 2015년 전체 1~7위의 선사의 규모가 전체 컨테이너 시장의 57%를 차지하였지만, 2019년에는 그 규모가 77%를 차지하고 있다. 그리고 2015년 글로벌 컨테이너 선사의 개수는 총 18곳이었지만, 2019년에는 11곳으로 줄어들었다. 그만큼 선사들의 규모의 경제에 대한 집착이 커졌다고 볼 수 있다.

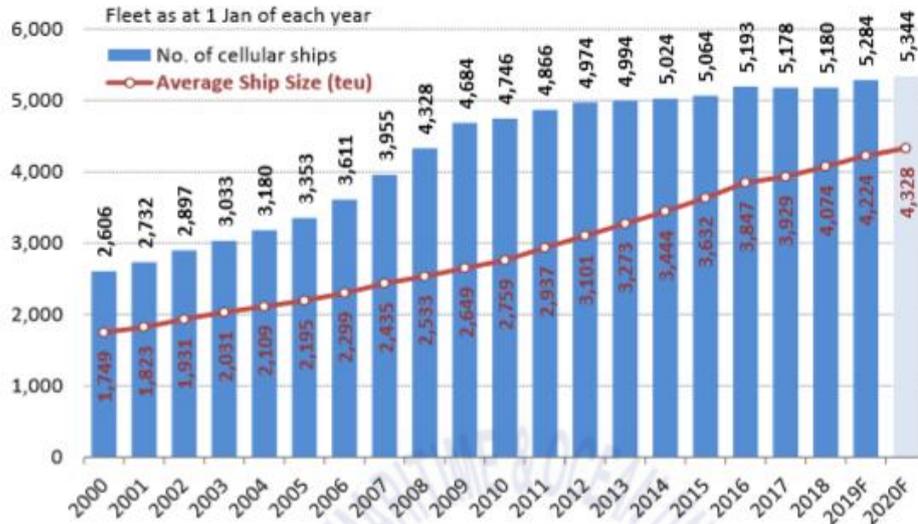


<그림 3-18> Container Shipping Market 2019 vs 2015  
 자료 : Stifel(Data of July 2019).

글로벌 정기선 시장의 적재량 증가는 비교적 낮은 수준을 유지하고 있지만, 선박당 평균 크기는 지속적으로 증가하고 있다. 2015년 글로벌 적재량이 8.6% 증가한 이후로 비교적 완만한 공급의 증가가 이루어지고 있으며 2019년에는 3.5%의 증가가 예상되고, 2020년에는 이보다도 낮은 3.3%의 공급증가가 예상된다. 2019년 9월을 기준으로 글로벌 컨테이너선 총 적재량은 2,296만TEU로서 2,200만TEU를 돌파하였고, 전년 동기 대비 3.8% 상승하였다. 하지만 2019년 말까지는 공급은 3.6% 증가가 예상되는 반면, 수요는 2.5% 증가가 예상되어 공급이 수요를 추월할 것이 예상된다. 2019년 9월 컨테이너선의 총수량은 5,313척이다.

컨테이너 선대의 평균 선박 크기는 2019년 1월을 기준으로 전년대비 150TEU가 증가하여 4,224TEU로 되어 있다. 이는 2018년대비 3.687% 증가한 것이다.

<그림 3-19>는 2000년 이후 연도별 컨테이너선의 척수와 평균 선박의 크기를 보여준다.



<그림 3-19> No. of Cellular ships vs Average Ship Size from 2000

Source: Alphaliner September 2019.

#### 4. 2019년 글로벌 컨테이너 운송시장의 운임

##### 1) 글로벌 컨테이너 시장 운임의 하락

글로벌 컨테이너 정기선 운송시장 운임은 SCFI를 기준으로 2016년 역사적 최저치인 500 이하까지 떨어졌다. 하지만 세계 경제와 국제 무역량의 안정된 회복세는 해운시장의 수요를 안정적으로 증가시키는 동시에 새로운 해운시장이 추가되면서 시장의 수요와 공급은 많이 개선되었다. 2017년 이후 국제 컨테이너 시장 운임 가격은 1,000까지 회복되었다가 다시 등락을 계속하고 있다. 2019년의 경우 연초에 SCFI가 최고치를 기록하다가 계속하락세로 접어들고 있으며, 8월 16일을 기준으로 연초 대비 10% 하락한 804를 기록하였고, 9월 12일을 기준으로 766을 기록하고 있다. 이는 1년 전의 910에 비해 16% 하락한 수치이다.

<그림 3-20>은 상하이발 수출 컨테이너 화물의 운임지수 추이를 보여준다.

Shanghai Container Freight Index	12-Sep-19	Change vs							
		1 week		1 month		3 months		1 year	
		6-Sep-19	%	16-Aug-19	%	14-Jun-19	%	14-Sep-18	%
SCFI	766	795	-4%	804	-5%	779	-2%	910	-16%

Shanghai export freight rates (in US\$/TEU except to USEC/USWC in US\$/FEU) to:-

Europe (Base port)	674	710	-5%	812	-17%	745	-10%	821	-18%
Mediterranean (Base port)	826	877	-6%	1,017	-19%	741	11%	852	-3%
USWC (Base port)	1,447	1,566	-8%	1,368	6%	1,416	2%	2,349	-38%
USEC (Base port)	2,516	2,631	-4%	2,543	-1%	2,464	2%	3,512	-28%
Persian Gulf (Dubai)	602	633	-5%	684	-12%	820	-27%	391	54%
Australia (Melbourne)	820	790	4%	609	35%	249	229%	552	49%
West Africa (Lagos)	2,352	2,318	1%	2,507	-6%	2,417	-3%	1,775	33%
South Africa (Durban)	789	771	2%	749	5%	748	5%	745	6%
South America (Santos)	1,977	1,866	6%	2,028	-3%	1,774	11%	1,272	55%
West Japan (Osaka/Kobe)	232	232	0%	232	0%	231	0%	229	1%
East Japan (Tokyo/Yokohama)	234	234	0%	234	0%	233	0%	228	3%
Southeast Asia (Singapore)	101	101	0%	120	-16%	140	-28%	137	-26%
Korea (Busan)	117	117	0%	117	0%	118	-1%	155	-25%

<그림 3-20> Shanghai Container Freight Index (SCFI) on Sep 12, 2019

Source: Alphaliner, September 2019.

## 2) 2019년 아시아-북유럽, 아시아-북미 시장

2019년 9월 SCFI 평가에 따르면 아시아-북유럽과 아시아-미서해안에 운임은 연중 최저치에 근접했다. 향후 운임 약세가 더 지속될 것으로 전망되는 시점에서 해운사들은 유럽은 500달러/TEU이하, USWC는 1,100달러/FEU까지 제공하고 있다. 지금까지 해운사들은 VOID SAILING을 시행하고 있지만, 운임의 하락을 막지 못했다. 2019년 4분기부터 2020년말까지 1만1천TEU 이상 배들이 160대가 인도될 예정이다.

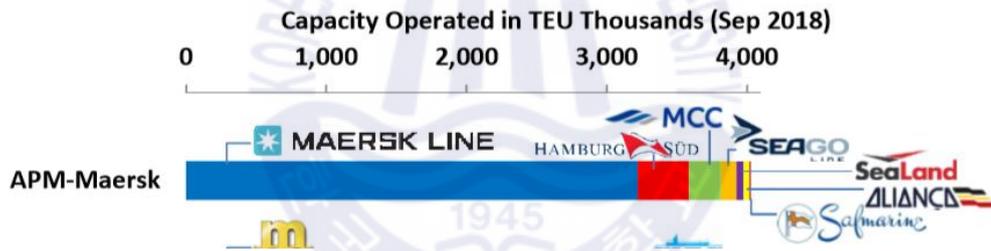
## 제4절 주요 글로벌 컨테이너 선사의 현황과 전략

### 1. Maersk

Maersk는 정기선 부분에서 세계 제일의 글로벌 선사이다. 이는 꾸준한 선대확충뿐만 아니라 미국 Sealand사, 영국 P&O Nedlloyd사 등등의 대형 선사의 합병뿐 아니라 2017년에는 독일의 Hamburg Süd의 합병의 결과이다.

몇몇 대형 글로벌 해운사들과 마찬가지로 Maersk는 수십년에 걸쳐 인수한 회사의 브랜드를 계속 유지하는 멀티브랜드(Multibrand) 전략을 마케팅에 적용하고 있다. 이는 기존의 브랜드가 특정 시장에서는 강자로 인식되기 때문으로 분석된다.

Maersk는 <그림 3-21>과 같이 P&O Nedlloyd 브랜드는 Maersk 선단에 포함시켰지만, 그 외의 여러 브랜드는 계속해서 유지하고 있다.



<그림 3-21> Maersk's Capacity Breakdown by Brand in September 2018

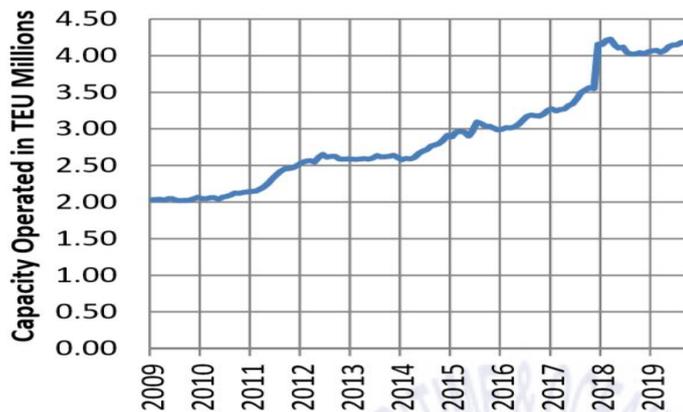
Source: Alphaliner, Week 39, 2018.

Maersk는 2019년 9월을 기준으로 전 세계 컨테이너 해운시장의 17.9%를 장악하고 712척의 선박을 운영하고 있다. 전체 선단 중에 1만TEU 이상의 선박 비중은 35%를 차지하고 있고, 1만8천 TEU 이상의 Triple E급 선박은 전체의 14%를 차지하고 있다. 규모의 경제라는 치킨 게임을 처음 시작한 해운사가 Maersk이다.

Maersk의 선대 중에 자선은 총 316척(2,352k TEU) 이며 396척의 임대선박

(1,828k TEU) 을 운영중이다. 자선의 비중은 56%이다. 2018년 동기대비 전체 적재량은 3.9% 증가하였다.

<그림 3-22>는 2009년 이후 Maersk의 적재량의 추이를 보여준다.



<그림 3-22> Maersk Fleet Capacity Operated

Source: Alphaliner, September 2019

Maersk 그룹은 최대의 수송 능력과 풍부한 사업 경험 및 뛰어난 수익 창출 능력을 가지고 있다. 하지만 2015년 이후 지속적인 저운임의 기조와 적재량 과잉, 그리고 미중 무역전쟁으로 인한 시장의 불확실성 속에서도 근실한 실적을 이어오고 있다.

Maersk는 매출액 기준으로 2018년에 전년대비 22.9% 증가한 283억6천6백만달러를 기록했으며, 영업이익(EBITDA)은 동기간 동안 8.3% 증가한 30억달러를 기록했다. 영업이익률은 10.6%로 글로벌 선사들 중에 최고를 차지했다.

2018년 총 운송량은 전년대비 21.6% 증가한 2,661만 TEU를 기록했으며, 2018년 평균 운임은 940달러/TEU를 기록했다.

<그림 3-23>은 Maersk의 2017년 대비 2018년 실적을 보여준다.

	Currency	FY 2017	1Q 18	2Q 18	3Q 18	4Q18	FY 2018
<b>Maersk (Ocean Segment) - restructured from 1Q 2018; inc Ham Süd from 1 Dec</b>							
Revenue	US\$ m	22,023	6,810	6,952	7,321	7,283	28,366
EBITDA		2,777	481	674	925	927	3,007
EBITDA Margin %		12.6%	7.1%	9.7%	12.6%	12.7%	10.6%
Core EBIT		n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Core EBIT Margin %		n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Net Profit		n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Ave. TEU Operated '000		3,452	4,197	4,123	4,030	4,040	4,097
Liftings in '000 TEU		21,876	6,440	6,798	6,668	6,706	26,612
Ave. rate (\$/TEU)		894	916	920	965	957	940

<그림 3-23> Maersk Finalcial Performance in 2017 vs 2018

자료 : Alphaliner April 2019.

세계 1위 선사인 Maersk를 포함한 A.P.Møller 그룹은 해운산업의 전 영역에 걸쳐 사업을 영위하고 있으며 정기선, 시추업, 석유, 항공 물류업을 비롯해 컨테이너 제조업체까지 보유하고 있다. 특히 Maersk는 불황기를 대비해 상시적인 구조조정을 추진하고 있다. Maersk의 구조조정은 지속적인 경쟁력 강화 노력과 함께 덴마크 정부가 직접 운영하는 정책금융기관을 통한 금융지원이 함께 이루어짐으로써 지속적이고 발 빠르게 진행되어 왔다.

구체적으로 Maersk는 해운위기에 직면해 실적감소를 겪으며 경영정상화를 위해 노선축소, 자본지출 축소, 인력감축 및 M&A 추진 등 끊임없는 구조조정을 추진해 왔다. 2015년 11월에는 경영악화로 초대형 컨테이너선인 'Triple-E' 6척의 구매계획을 취소하고, 컨테이너 화물 운송에 종사하는 육상직 인력 2만 3,000명 중 4,000명을 해고하였다. 한진해운이 우리나라 법원에 법정관리를 신청하고 구조조정을 진행하고 있던 2016년 8월에 A.P.Møller 그룹이 컨테이너 해상운송, 석유, 시추, 항만운영사 등 4개 부문을 통합하여 통합운송물류부문과 에너지부문으로 분사하겠다고 발표했다. 2014년 이후로 유가와 해상운임이 동반 급락하면서 해운업과 에너지업종 모두에게서 막대한 손실을 입고 있었던 A.P.Møller 그룹은 에너지부문의 분

할을 통해서 정기선 해운시장과 항만운영 및 Damco를 이용한 공급망 관리에 더욱 집중하게 되었다. 이를 통해 통합운송물류 부문의 지위를 확고히 하고 경쟁력을 더욱 강화하고자 한 것이다.

Maersk의 성공사례에서 원가우위 경쟁전략과 차별화 전략의 적절한 결합 즉, 혼합적 전략의 유효성이 입증된다고 할 수 있을 것이다.<sup>20)</sup>

## 2. COSCO

중국 정부는 2015년 하반기부터 국영 해운기업의 인수합병을 추진해왔다. 우선 2015년 12월 중국 국무원 산하의 국유자산감독관리위원회는 중국 1위 해운기업인 중국원양홀딩스(COSCO Holdings)와 2위 기업인 중국해운컨테이너라인(CSCL)의 합병을 승인했다.<sup>21)</sup> 그리고 2016년 3월 1일에 정식으로 통합법인의 운영을 시작하였다. 재편성한 후의 COSCO는 규모를 한층 더 확대하고 업종 지위를 한층 더 공고히 하여 서비스 영역을 한층 더 확장하였다. 2017년 12월 31일을 기준으로 운영 선대는 361척이며 총 적재량은 1백8십만 TEU로 이는 2016년 동기대비 적재량에서 10.3% 증가되는 동시에 컨테이너 선대 규모는 전 세계 랭킹 4위에 이르렀다.

하지만 2018년 7월 홍콩 OOCL을 인수하게 됨으로써, COSCO는 적재량에서 CMA-CGM을 제치고 정기선 세계 3위로 도약한다. 2019년 9월을 기준으로 COSCO Group은 480척의 선단을 운영중이며 2백93만 TEU의 적재량을 보유하고 있으며, 2019년 말에는 3백만 TEU를 넘어설 것으로 보인다. <그림 3-24>는 COSCO group의 합병으로 인한 적재량 증가를 보여준다.

---

20) 이성제, "글로벌 정기선사의 비즈니스 포트폴리오 분석을 통한 경쟁전략에 관한 연구", 한국해양대학교 석사논문, 2017

21) 고병욱,길광수,안영균,김주현, "산업정책적 관점에서의 주요국 해운정책 분석 및 정책방향 연구, KMI, 2017-08



<그림 3-24> Capacity Growth of COSCO Group

2018년 7월 OOCL을 인수한후 2018년 COSCO의 매출액 전년대비 32.3%로 큰 폭으로 증가한 1조1,476억 위안을 기록하였으며, 영업이익(EBIDA)은 60.9%가 증가한 54억9천7백만 위안을 기록할 것으로 추정되며, 영업이익율은 4.8%에 이른다. 하지만 순이익은 OOCL 인수등의 차입금의 증가로 전년대비 6.9% 감소한 16억6천3백만 위안을 기록하였다. 컨테이너 운송량은 전년대비 8.4% 증가한 21.8백만 TEU를 기록하였다. <그림 3-25>는 COSCO의 2017년 대비 2018년 실적을 보여준다.

Currency	FY 2017	1H 2018	2H 2018	FY 2018	
<b>COSCO Shg (incl OOCL from 7 Aug 2018, excl terminals)</b>					
Revenue RMB m	86,751	42,368	72,391	114,759	
EBITDA (est)	3,417	1,125	4,372	5,497	
EBITDA Margin %	3.9%	2.7%	6.0%	4.8%	
Core EBIT	1,805	257	2,002	2,259	
Core EBIT Margin %	2.1%	0.6%	2.8%	2.0%	
Net Profit	1,787	-158	1,821	1,663	
Ave. TEU Operated '000	1,739	1,838	1,954	2,546	2,804
Liftings in '000 TEU	20,103	9,290	6,733	5,769	21,792
Ave. rate (\$/TEU)	587	573	na	na	na

<그림 3-25> COSCO Finalcial Performance in 2017 vs 2018

자료 : Alphaliner, April 2019.

2017년 COSCO그룹은 국가의 ‘일대일로’ 정책을 집중적으로 실천하면서 적극적으로 관련된 물류 거점 확보를 추진하여 큰 효과를 거두었다. ‘일대일로’와 관련된 항로에는 총 180여 척의 컨테이너선(115만TEU)을 투입하였는데, 이는 COSCO 전체 컨테이너 선단 규모의 62%를 차지한다. 당사는 글로벌 항로 거점 확보를 통해 ‘21세기 해상 실크로드’의 해상항로 서비스를 안정시키고 더욱이 ‘21세기 해상 실크로드’의 해상항로와 아메리카, 북유럽, 서아프리카, 캐리비안 등 기타 중요한 신흥 시장을 연결하여 보다 완벽한 글로벌 네트워크를 완성한다.

당사는 ‘일대일로’ 네트워크 건설에 적극적으로 뛰어들어 2017년 말까지 150여개 컨테이너 서비스 노선을 개설하였고 중국 내에 27개 성, 직할시, 자치구에 100여개 주요 항만 및 주요 스테이션을 확보하였다.

COSCO는 2018년 7월 OOCL의 인수를 마무리함으로써, COSCO컨테이너 선대의 적재량 규모는 290만TEU를 넘어서서 글로벌 정기선 해운업계의 주도적 위치를 한층 더 강화하였다. COSCO와 OOCL은 각자의 브랜드를 유지하며 글로벌 컨테이너 해상운송 서비스를 독자적으로 제공하고 각자의 장점을 최대한 발휘하여 시너지 효과와 쌍방의 선단과 항로 서비스, 그리고 관리 경험과 정보 기술을 공유함으로써 서로의 장단점을 개선 및 보완한다. 이로써 운영 효율과 비용 절감을 통해 경쟁력을 한층 더 강화하여 장기적이며 지속 가능한 성장을 실현한다.

COSCO의 주요 경영 전략은 다음과 같다.

#### 1) 선대 규모 확장

21세기에 접어들면서 중국은 경제의 고속 발전과 대규모 건설 부문의 수요 증가에 따라 점차 에너지와 자원의 소비 대국으로 발전되었다. 이와 함께 중국의 수출입 무역은 빠른 속도로 증가하여왔다. 중국 해운산업은 발전 전략의 핵심을 선대 규모 확장과 해상 운송업의 안정화에 두었다. COSCO는 선대 규모확충을 위해 자

사 소유 선대를 기반으로 중·장기적 그리고 단기적 선박 임대와 장점을 검토 후 동시에 도입하고, 비용 증가를 최소화하면서 신속하게 선대 규모를 확장하였다. 동시에 선박 적재량 변동에 대한 유연성을 유지하게 되었다.

## 2) 서비스 차별화

글로벌 정기선 운송업의 경쟁이 날이 치열해지고 글로벌 해운시장은 점점 구매자 중심으로 바뀌고 있으며 여러 해운기업은 '규모의 경제' 경쟁에 집중하고 있다. 화주는 해운회사에 보다 높고 차별화된 서비스를 요구하고 있다. 예를 들면, 신속한 운송, 기항지 축소, 직항 항로 개설 등이다. 고객에게 차별화된 서비스를 제공하고 선단의 규모 확대에 의한 효과를 실현하기 위하여 COSCO는 이 두 가지 요구를 충족할 수 있도록 '규모의 경제' 서비스 실현에 많은 투자를 하고 있다.

## 3) 얼라이언스 가입

현재 컨테이너 선대의 대형화, 해운동맹의 확대 배경하에서 선박 회사의 합종연횡은 당연한 추세이다. 가격 경쟁에 우위를 유지하고 운송원가 절감을 위하여 COSCO는 OCEAN 얼라이언스에 가입한다. 이는 컨테이너 정기선 시장은 점차 2M+HMM, OCEAN 얼라이언스와 THE 얼라이언스의 3대 얼라이언스로 재편되는 것을 의미한다.

## 4) 선대 업그레이드

글로벌 해운시장의 발전과 40년 동안 해운경영 및 발전모델의 통합 연구를 기초로 COSCO 그룹은 '소유로부터 제어'라는 선대 경영이념을 제시하였다. 그 핵심 내용은 선대의 규모와 전체적 발전 방향을 명확히 파악하고, 자사 소유 선박의 운영을 효율적으로 잘 활용하는 것을 기본으로 하여 수요와 공급의 시장 변화에 따

라 선박 용선계약을 효율적으로 진행해야 한다는 것이다. 그리고 수익관리의 측면에서 용선의 비중을 점차 줄이고 자선의 비중을 높이는 방식으로 선대 관리정책의 전환을 실현하는 것이다. 이런 개념은 모두 최소한의 자본으로 더 많은 자산을 증가시키는 동시에 회사 내부의 네트워크와 서비스 품질을 향상 시키는데 있다. 이러한 경영이념에서 용선 관리정책, 얼라이언스 경영정책 등의 방법을 통하여 COSCO 그룹의 적재량과 해운 항로 점유율은 신속히 확장되었다. 중국의 무역량이 해마다 큰 폭으로 증가함에 따라 COSCO 그룹은 기존의 오래된 선박을 국내운송에 투입하고 합리적인 선박전환배치를 통하여 '효율성 확대, 리스크 방지'의 목적을 이루었다.

차별화 전략을 강화하기 위하여 고객에게 더욱 신속하고 안정적인 서비스를 제공하였다. COSCO 그룹은 회사의 규모를 확장하고 시장 변화의 민감한 정보를 빠르게 파악하여 경영 관리 프로세스를 지속적으로 개선하는 동시에 리스크 관리 분석 작업을 중요시하고 회사 경영 전략 연구를 강화하였다. 그리고 외부 환경 변화에 즉각적으로 대응하고 선단 배치와 서비스의 전환 작업을 진행하여 빠르게 변화하는 글로벌 해운시장에서 확고한 위치를 차지하고 있다.<sup>22)</sup>

### 3. ONE

2017년 7월 1일 일본 글로벌 해운 3사(NYK, MOL, K-Line)의 컨테이너 부분 통합 신규법인인 Ocean Network Express Japan(ONE)이 설립되었다. 전 세계적으로 컨테이너 해운선사들의 합종연횡이 진행되는 가운데 선사의 수는 줄어들고 있지만, 경쟁은 더더욱 심화되고 있는 상황이다. 상기 3개 일본 국적선사의 통합은 비용 경쟁력 강화가 주요 목적이지만 섬나라인 일본 해운업의 바탕이 되는 글로벌 해상수송 시장에서 통합법인 설립을 통해 양질의 해상 서비스 제공 등으로 시장의 변화에 제대로 대응하겠다는 것도 통합의 주요 목적 중 하나이다.

---

22) 고휘, 전계서, 2018

## 1) 3사가 합병을 한 이유

이 세 회사는 선박 공유 협정과 동맹 계획을 통해 일부 서비스에서 협력해왔다. 게다가 그들은 규모가 비슷하고, 비슷한 기업 문화를 가지고 있으며, 공동투자법인이 각 개별 기업의 힘을 활용하여 전반적으로 더 강력한 경쟁력을 만들어 낼 수 있다고 믿고 있다. 새 합자법인은 3사의 모범사례를 활용해 시너지 효과를 낼 것으로 보인다. 그리고 총 1.4백만 TEU의 선박의 규모를 장점으로 활용하여 연간 약 1,100억엔의 통합 효과를 실현하고 신속한 재무 안정성을 추구할 것으로 기대된다.

## 2) 합병의 시기

일본 3사가 합병을 추진하던 시기는 저유가와 수요 증가세의 부진, 그리고 공급 과잉으로 인해 운임은 역사적 저점의 수준이었다. 대부분의 컨테이너 선사들이 적자를 내고 있다. 일본 3사는 그동안 원가절감과 사업구조조정에 열중하였지만 개별 3사가 이를 수 있는 일에는 한계가 있었다. 또한, 글로벌 얼라이언스의 회원 자격을 지속적으로 유지하기 위해서는 일정 수준의 규모를 가질 필요가 있었다. 그런 상황에서 안정적으로 높은 품질과 고객 중심의 제품을 시장에 지속적으로 공급할 수 있도록 컨테이너 운송사업을 통합하기로 했다. 더구나 3사가 2016년 5월 출범한 THE 얼라이언스의 회원으로 가입함으로써 동서무역항로의 상호간의 협력도 합병 결정의 한 요인이 되었다.

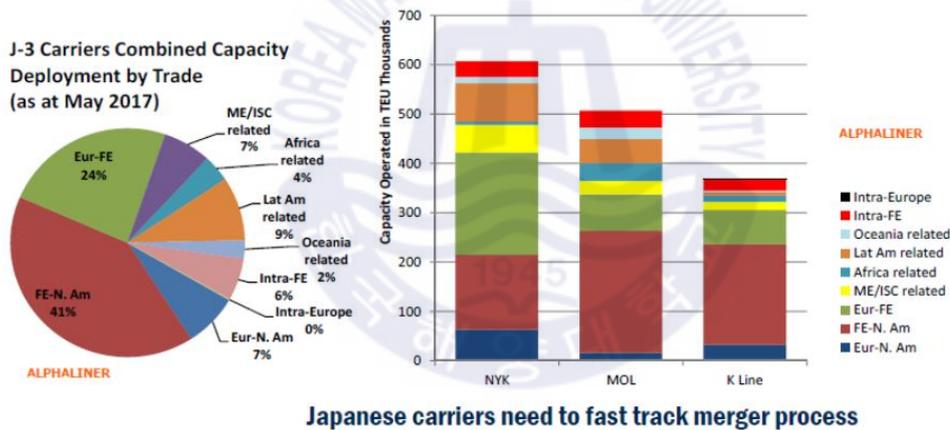
K-Line, MOL, NYK의 일본 3사는 2016년 10월 31일 세계 6위의 컨테이너 운송 회사가 될 합자법인에 컨테이너 운송 사업을 합병하기로 역사적인 합의를 했다. 일본 3개 항공사의 모기업은 현금과 선박과 컨테이너 외에 터미널 자산도 함께 새로운 합자법인에 투입할 예정이며, 총 금액은 3,000억엔에 달한다. 각 회원사의 지분율은 K-Line 31%, MOL 31%, NYK 38%로 각각 자산가치, 수익성, 선박선단

구성을 평가한 후 합의되었다.

합병된 법인은 2016년 10월 31일 현재 3개 해운사가 운영하는 적재량의 시장점유율 약 6.6%로 약 137만 TEU에 달했다. 새 합자법인인 ONE(Ocean Network Express)는 2018년 4월 1일에 영업을 시작하였다.

이러한 조치는 컨테이너 운송 사업에서 거의 50년간의 일본 해운회사들간의 합종연횡의 종결판이다. 일본 3사의 합병은 이전에도 논의되었다가 무산되었지만, 최근 CMA-CGM의 APL 인수, CSCL과의 COSCO 합병, UASC와의 Hapag-Lloyd와의 통합 등 경쟁사들간의 최근의 합병과 2016년 8월 한진해운의 파산 등 해운시장의 격변이 일본 3사의 합병에 대한 결정적 요인이 되었을 것이다.

<그림 3-26>은 2017년 5월을 기준으로 일본 3사의 항로별 적재량을 보여준다.



<그림 3-26> J-3 Carriers Combined Capacity

자료: Alphaliner, Week 19, 2017.

2018년 4월 출범이후 2018년 ONE의 매출액은 80억 달러를 기록하였으며, 2019년 2분기에는 전년대비 39.2% 증가한 28.8억 달러를 기록하였으며, 순이익은 전년동기 1.2억 달러의 적자에서 ONE 출범이후 처음으로 5백만 달러의 흑자를 기록했다.

<그림 3-27>은 ONE의 2018년 대비 2019년 1,2분기의 실적을 보여준다.

Currency	1Q 18	2Q 18	3Q 18	4Q18	FY 2018	1Q 19	2Q 19
<b>Ocean Network Express (Operating since April 2018)</b>							
Revenue US\$ m		2,066	2,963	3,025		2,826	2,875
EBITDA		n.a.	n.a.	n.a.		n.a.	n.a.
EBITDA Margin %		n.a.	n.a.	n.a.		n.a.	n.a.
Core EBIT		n.a.	n.a.	n.a.		n.a.	n.a.
Core EBIT Margin %		n.a.	n.a.	n.a.		n.a.	n.a.
Net Profit		-120	-192	-179		-96	5
Ave. TEU Operated '000		1,538	1,558	1,532	1,531	1,522	1,538
Liftings in '000 TEU		n.a.	n.a.	n.a.	n/a	n.a.	n.a.
Ave. rate (\$/TEU)		n.a.	n.a.	n.a.	n/a	n.a.	n.a.

<그림 3-27> ONE Financial Performance in 2018 vs 2019

자료 : Alphaliner, September 2019.

#### 4. 현대상선

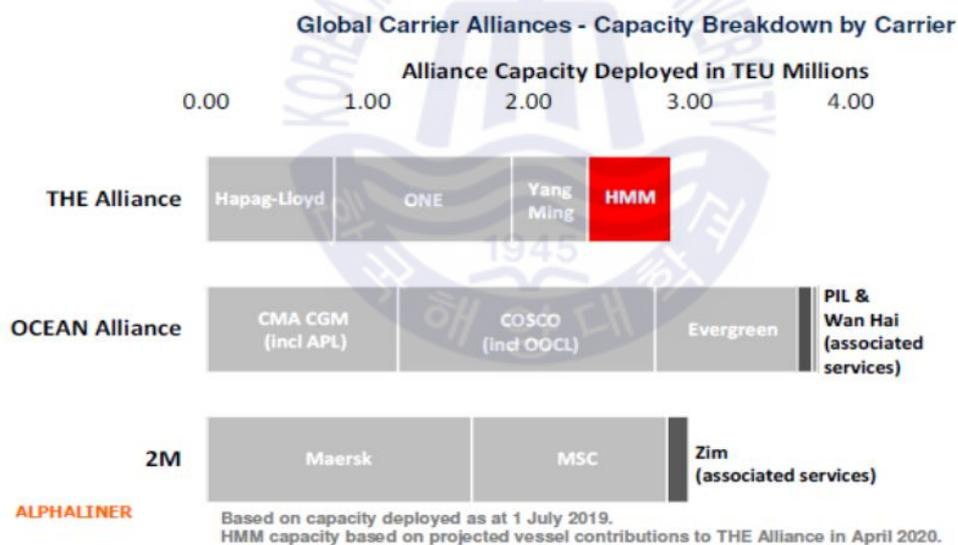
현대상선은 3척의 유조선으로 1976년도에 서비스를 시작하여 수많은 시련에 걸쳐 2019년 9월을 기준으로 67척의 컨테이너선을 운영 중인 글로벌 네트워크와, 숙련된 전문 인력, 물류시설, 최고의 수송 서비스를 제공하고 있는 국내 1위, 세계 9위의 정기선 해운회사이다.

현대상선은 창립 이래로 국가의 주요 전략 물자와 수출입 화물을 운송해오며 우리나라 해운산업뿐만 아니라 국가 경제의 중추적인 역할을 충실히 담당해오고 있다. 1998년에는 APL, MOL과 New World 얼라이언스를 출범시켜 글로벌 서비스 네트워크를 강화하였으며, 2014년에는 기존 Grand Alliance와 New World Alliance가 연합한 G6의 멤버가 되었다. 하지만, 2017년 얼라이언스의 해체와 새로운 얼라이언스의 출범에 참여하지 못한 현대상선은 2M과의 협력으로 2M+HMM 관계를 유지하다가 2020년 4월에 THE 얼라이언스의 정식회원으로 가입이 확정되었다.

현대상선은 2020년 4월 1일부터 THE 얼라이언스에 정식 회원으로 가입할 예정이다. 이번 결정은 동서해운항로에서 현대상선의 지위를 완전히 회복한 것으로, 현대상선은 3년 협력 계약이 만료되는 2M과의 제휴를 종료하게 되는 것이다. 2M이 현대상선의 회원 자격을 완전히 부여하지 않은 것이 현대상선으로서는 새로운 파트너를 찾게 된 결정적인 요소였다.

HMM의 배를 THE 얼라이언스 네트워크에 추가하면 현재 Hapag-Lloyd, One, Yang Ming을 포함하는 새로운 네 회사의 제휴에 의해 제공될 서비스는 한층 강화될 것이다. 2020년을 기점으로 확대된 THE 얼라이언스는 2030년까지 지속되는 새로운 10년간의 협정에 따라 서로 협력할 것이다.

<그림 3-28>은 현대상선의 THE 얼라이언스 가입이후 얼라이언스별 적재량 변화를 보여준다.



<그림 3-28> Global Carrier Alliances - Capacity Breakdown by Carrier

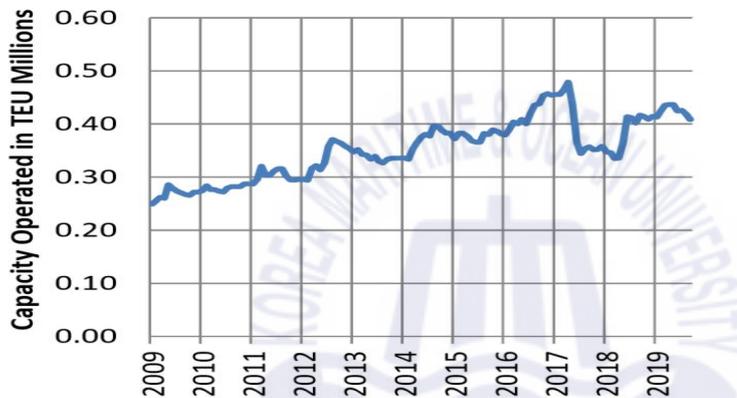
자료 : Alphaliner, Week 27, 2019

현대상선은 2019년 9월을 기준으로 전 세계 9위의 정기선 해운선사이며 컨테이

너 해운시장의 1.7%를 장악하고 67척의 선박을 운영하고 있다. 1만5천 TEU 이상의 선박을 소유하지 못한 현대상선은 전체 선단중에 1만TEU 이상의 선박 비중은 28%를 차지하고 있다. 규모의 경제라는 치킨 게임에 참여하지 못했던 현대상선은 2020년 하반기부터 2만3천 TEU의 초대형선 12척을 유럽노선에 투입할 계획이다.

현대상선의 선대 중에 자선은 총 14척(129k TEU)이며 53척의 임대선박(278k TEU)을 운영중이다. 자선의 비중은 32%이다. 다른 글로벌 해운선사에 비해 자선 비중이 상당히 낮은 편이다. 2018년 동기대비 전체 적재량은 2.1% 감소하였다.

<그림 3-29>는 2009년 이후 현대상선의 적재량의 추이를 보여준다.



<그림 3-29> 현대상선 적재량 변화 추이(2009-2019)

자료 : Alphaliner, September 2019

2011년 이후 계속된 해운 경기 침체와 얼라이언스 가입 실패로 위기를 맞은 현대상선은 국사의 전폭적인 지원을 등에 업고, 적극적인 신조선 발주와 얼라이언스 가입으로 새로운 기회를 맞고 있다. 하지만 2011년 이후 계속된 적자로 인한 위기감을 어떻게 극복할지가 주목된다.

현대상선은 매출액 기준으로 2018년에 전년 대비 4.7% 증가한 4조6,130억원을 기록했으며, 영업이익(EBITDA)은 동기간 동안 82.3% 감소한 4,120억원의 적자를 기록했다. 영업이익률은 -8.9%로 글로벌 선사들 중에 최저치를 차지했다.

2018년 총 운송량은 전년대비 10.6% 증가한 446만 TEU를 기록했으며, 2018년 평균 운임은 940달러/TEU를 기록했다.

<그림 3-30>은 현대상선의 2017년 대비 2018년 실적을 보여준다.

Hyundai Merchant Marine (container segment only, excl terminals)							
Revenue	KRW Bn	4,407	972	1,089	1,280	1,272	4,613
EBITDA		-226	-134	-158	-87	-32	-412
EBITDA Margin %		-5.1%	-13.8%	-14.5%	-6.8%	-2.5%	-8.9%
Core EBIT		-317	-152	-178	-110	-56	-496
Core EBIT Margin %		-7.2%	-15.6%	-16.4%	-8.6%	-4.4%	-10.8%
Net Profit		n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Ave. TEU Operated '000		398	343	371	410	412	411
Liftings in '000 TEU		4,031	981	1,154	1,182	1,142	4,459
Ave. rate (\$/TEU)		955	924	873	966	988	940

<그림 3-30> HMM Financial Performance in 2017 vs 2018

자료 : Alphaliner, September 2019.



## 제4장 우리나라 글로벌 정기선사의 경쟁전략 수립과 실행

### 제1절 정기선 시장의 경쟁전략

명시적(explicit) 전략은 기업의 장기적인 경쟁력을 결정할 수 있고 지속 가능한 경쟁 우위를 만들어냄으로써 경쟁사들보다 지속적으로 높은 수익률을 창출할 수 있다(Riley, 2012). 포터(Porter)는 기업이 다른 경쟁자들에 비해 경쟁 우위를 점하는 것은 비용 우위와 차별화라는 두 가지 중에 하나에 근거한다고 주장해왔다. 이러한 장점을 구매자에게 적용함으로써, 비용 리더십 전략(Cost Leadership Strategy), 차별화 전략(Differentiation Strategy) 및 집중 전략(Focus Strategy)의 세 가지 일반적인 전략을 결과로 얻을 수 있다.(Porter, 1980): "비용 리더십은 전체 시장에 가장 낮은 비용의 제품을 제공한다. 차별화 전략은 전체 시장에 매우 독특한(unique) 제품을 제공하며, 포커스 전략은 틈새 시장의 요구에 부응하는 제품을 제공한다." Ziyi Gao와 Shigeru Yoshida(2013)는 정기선 해운 시장의 동향 및 산업구조 분석을 위해 <표 4-1>의 7가지 전략을 선정하였다.

<표 4-1> Strategies for liner shipping companies

Strategy
1. Profitable growth
2. Reduction of costs
3. Increased customer satisfaction
4. Improved (extending) service coverage (delivery service)
5. Improving convenience & IT based interfaces
6. Improved internal business processes
7. Increased satisfaction of employees

정기선 시장의 특성상 정기선 컨테이너 선사들이 제공하는 서비스는 비슷하고, 시장에서 차별화 전략을 펼칠 수 있는 공간이 거의 없다. 게다가, 최근 높은 수준

의 투자와 치열한 경쟁 그리고 높은 벙커 가격 때문에, 선사들에게는 운영 비용의 절감이 매우 중요해지고 있다. 비용 리더십은 정기선 시장에서 정한 공통목표 중 하나가 되었다.

공급과잉과 치열한 경쟁으로 인한 낮은 운임으로 인해, 선사들은 경제가 완만하게 회복되었음에도 불구하고 여전히 낮은 이윤을 보이고 있는 것이 특징이다. 화물의 소석율은 수요의 성장률과 기존 선사의 공급의 속도에 따라 달라진다. 모든 정기선 선사들의 생존을 위해 비용 절감과 수익성 확대가 가장 우선시되어야 한다. 그리고, 고객 서비스는 그 자체가 서비스 산업인 해운업에 있어서는 매우 중요하다. 앞에서 분석한 바와 같이, 시장에서 선사가 제공하는 서비스는 매우 유사하다. 즉, 선사 간의 차별화는 적지만, 더 나은 서비스와 운영 절차는 시장에서 그 회사를 더 특색 있게 만드는 데 도움이 될 것이다. 더 저렴하고, 빠르고, 더 정확하고, 편리한 서비스를 제공하는 것은 시장에서 살아남는 가장 중요한 요인이다.

그러므로 높은 품질의 서비스를 제공함으로써 고객의 만족을 증가시키는 것은 해운산업에서 살아남기 위한 필수적인 전략이다. 고객을 만족시키기 위해, 서비스 지역 확대와 효율적인 비즈니스 프로세스가 매우 중요한 요인이다. 게다가, e-commerce가 해운산업에서 널리 사용됨에 따라, IT의 발전도 점점 더 중요해지고 있다. 그리고 내부 마케팅의 일환으로 직원들의 만족도를 높이는 것도 중요한 전략이라고 하겠다. 직원들의 열정과 창의성은 회사가 강하게 성장하는 분수령이기 때문이다.<sup>23)</sup>

---

23) Ziyi Gao & Shigeru Yoshida , "Analysis on Industrial Structure and Competitive Strategies in Liner Shipping Industry", Kobe University, Aug 5, 2013.

## 제2절 국제비교분석을 통한 우리나라 글로벌 정기선사의 경쟁력분석

주요 글로벌 컨테이너 선사들의 현황을 선대, 시장점유율, 영업이익(EBIT), 얼라이언스, 서비스항로, 등을 중심으로 비교 분석하였다.

<표 4-2>는 이러한 분석결과를 요약한 것이다.

<표 4-2> 주요 컨테이너 해운기업의 비교분석

구분	Maersk	COSCO(incl. OOCL)	ONE	HMM
Establish	1904	1961	2018	1976
Container fleet	712	480	217	67
Market share	17.9%	12.6%	6.7%	1.7%
Ranking	1 <sup>st</sup>	3 <sup>rd</sup>	6 <sup>th</sup>	9 <sup>th</sup>
2010-2018 EBIT (USD million)	6,903	595(COSCO), 1,463(OOCL)	-490(in 2018)	-2,865
<b>Alliance</b>	2M	Ocean Alliance	THE Alliance	2M + HMM
Shipping Line	all shipping lines	all shipping lines	all shipping lines	all shipping lines except Africa

자료 : Alphaliner Monthly Monitor(Sep. 2019) / Sea-Intelligence(Sep. 2019)

<표 4-2>와 같이 Maersk는 백년이 넘는 역사를 가지고 있고 COSCO는 1961년에 설립되었으며, ONE는 NYK, MOL, K-Line 등 일본 3사의 전략적 합병으로 2018년 4월에 서비스를 시작하였고, 현대상선은 그보다 늦은 1976년에 설립되어 full 컨테이너선은 1985년에 처음으로 아시아-북미항로에 서비스를 시작하였다. 비교 4개 회사 중에서 2019년 9월을 기준으로 Maersk는 712척의 컨테이너선을 운영하고 있다. 다음으로 COSCO는 480척의 선대를 운영하고 있으며, ONE는 217척,

그리고 현대상선은 67척을 운영하고 있다. Maersk는 17.9%의 시장점유율로 세계 1위를 고수하고 있고, COSCO는 2018년 OOCL 합병 후에 12.6%의 점유율로 CMA-CGM을 제치고 3위로 올라섰다. ONE는 6.7%의 시장점유율로 세계 6위에 올라섰으며, 현대상선은 1.7%의 시장점유율로 세계 9위로 올라섰다.

Sea-Intelligence 2019년 9월호에 의하면 Maersk는 2010년부터 2018년까지 69.03억 달러의 영업이익(EBIT)를 얻었고, COSCO는 OOCL의 이익을 제외하고 동기간 5.95억 달러의 이익을 얻었으며, ONE는 2018년만 4.9억 달러의 손실을 보았으며, 현대상선은 동기간 동안 업계 최악인 28.65억 달러의 손실을 보았다. COSCO는 27.02억 달러의 수익을 얻었고, CMA-CGM은 13.23억 달러의 수익을 얻었다.

Maersk는 2M의 정식 회원이며, COSCO와 ONE는 각각 OCEAN과 THE 얼라이언스의 회원이다. 하지만 현대상선은 3대 글로벌 얼라이언의 정식회원으로 포함되어있지 않으며, 2M과의 협력을 통해 2M + HMM으로 불리운다. 그러나, 2020년 4월부터 THE 얼라이언스의 정식회원으로 가입이 확정되었다. Maersk, COSCO, ONE는 전 세계 주요항로에 배를 투입하고 서비스를 제공하고 있으며, 현대상선은 아프리카 항로를 제외한 주요항로에 서비스를 제공하고 있다.

위에서 살펴보았듯이 우리나라 해운기업의 경쟁력은 글로벌 주요 선사들에 비해 크게 뒤지고 있다. 규모, 점유율, 서비스지역, 실적 등 모든 면에서 경쟁력 강화가 필요하다.

### 제3절 우리나라 글로벌 정기선사의 SWOT분석

SWOT 분석이란 기업의 외부 환경을 분석하고 기회(Opportunities)와 위협(Threats) 요소를 찾아내어 이를 토대로 강점(Strengths)은 살리고 약점(Weakness)은 감소시키고, 기업의 내부 환경을 분석하고 강점과 약점을 발견하고, 기회를 활용하고, 위협은 억제시키는 전략 수립을 말한다. 앞장에서 우리나라 정기선사를 현대상선을 중심으로 주요 글로벌 컨테이너 선사와 국제비교를 해보았다. 이장에서는 현대상선을 중심으로 우리나라 컨테이너 해운기업의 장단점을 SWOT 분석을 통해 고찰해 보겠다.

#### 1. 강점(Strengths)

##### 1) 지리적 이점

우리나라의 해운산업이 발전할 수 있는 가장 유리한 점은 무엇보다도 천혜의 지리적 환경이라고 하겠다. 우리나라는 동북아의 해운중심으로서, 태평양의 관문으로서, 그리고 아시아와 유럽을 연결하는 마지막 포트로서의 지난 수십년동안 Hub and Spoke의 역할을 충실하게 수행하고 있다. BPA의 자료에 의하면 부산을 연결하는 컨테이너선 항로 네트워크는 2019년 1월을 기준으로 총 268개 서비스로 Singapore에 이어 세계에서 두 번째로 서비스 네트워크가 발달해 있다. 이러한 장점을 이용하면 우리나라 선사들은 수출입화물뿐 아니라 우리나라를 경유하는 환적 화물유치에도 유리하다고 볼 수 있다.

##### 2) 우리나라 정부의 해운재건 5개년 계획

'해운 강국'을 자랑하던 한국 해운산업은 지난 2008년 글로벌 금융위기를 계기로 급속히 기울기 시작했다. 2016년 국내 1위, 세계 7위 규모의 해운사 한진해운이

파산한 이후에도 해운산업 위기는 지속되고 있다. 한국은행 국제수지 통계에 따르면 2017년 1~8월 해상운송수지는 29억5,110만 달러(약 3조3,800억원) 적자로 집계되었으며, 이는 한국은행이 해상운송 관련 통계를 집계하기 시작한 1980년 이후 사상 최대 규모의 적자다. 해양수산부는 한진해운 파산 이후 위기에 빠진 해운산업을 지원하기 위해 한국해양진흥공사를 2018년 7월에 부산에 설립하였다. 또한 국내 해운업계는 글로벌 경쟁에서 살아남기 위하여 대형 해운사 출범을 모색하고 있다. 현대상선의 경우 글로벌 선사들과 경쟁할 수 있도록 적재량 200만TEU 이상의 메가 컨테이너 해운사 육성을 추진하고 있으며, 한국해운연합을 통한 국내 중소 정기선 선사간 협력체제를 공고히 함으로써 아시아 역내를 포함하여 근해항로 안정화에 적극적으로 나설 것임을 밝혔다.

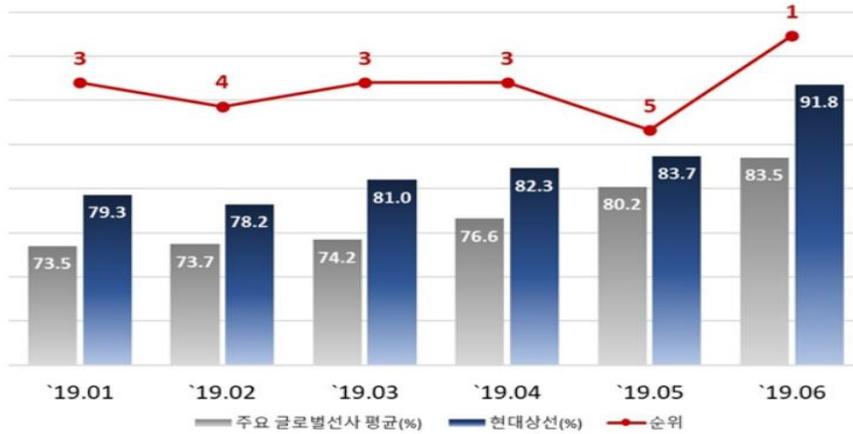
### 3) 현대상선의 높은 정시성

현대상선은 국내 유일의 글로벌 정기선 선사이다. 현대상선은 정기선 서비스의 품질을 나타내는 기준의 하나인 선박 운항 정시성 부문에서 2019년 6월 90%대에 진입하여 세계 1위를 기록했다.

2019년 발표한 덴마크 해운분석기관 SeaIntel에 따르면 6월 말 기준 현대상선의 정시도착률(얼라이언스 포함)은 91.8%를 기록하여 전월 대비 8%포인트 상승했다. 현대상선은 상위 15개 선사들의 평균 정시도착률 83.5%보다 8.3%포인트가 높았고, 순위는 전월의 세계 5위에서 1위로 꺾뚝 뛰어올랐다. 또 현재 현대상선의 얼라이언스 멤버인 Maersk는 88.1%로 4위, MSC는 86.4%로 7위를 기록하였다.

이번 조사결과는 글로벌 주요 정기선 항로인 북미, 유럽, 지중해, 대서양, 남미 등 전 세계 항로의 거점항만에서 정시성을 종합 평가한 수치이다. 현대상선은 지난 2017년 8월 정시도착률 85.4%로 사상 처음으로 세계 1위를 차지한 바가 있고, 동년 10월에도 82.9%로 기록해 세계 1위를 차지했다.

<그림 4-1>은 2019년 전반기 주요 글로벌 해운사와 현대상선의 선박 정시성을 보여준다.



<그림 4-1> 2019년 전반기 월별 현대상선 정시율 변동 현황

## 2. 약점(Weaknesses)

### 1) 대형 선박의 부족

우리나라 제1의 국적 원양선사인 현대상선이 현재 얼라이언스 체제에서 살아남으려면 초대형선박 확보를 통한 규모의 대형화가 필요하다는 분석이 나온다. 현대상선은 2019년 9월 기준으로 세계 9위의 컨테이너 해운사이며, 시장 점유율은 1.7%에 불과하다. 세계 최대 컨테이너 해운사인 Maersk에 비해 10분의 1도 되지 않는 규모이다. 40만TEU 수준인 선복량을 최소 100만TEU까지는 확대해야 한다는 것이다. 2019년 9월 현재 현대상선이 운영 중인 컨테이너선 중 최대 규모는 1만3천TEU급이다. 최근 몇 년간 현대상선은 컨테이너선을 새로 발주하지 못하면서 글로벌 해운선사들과의 규모 격차가 점점 벌어지고 있으며, 초대형선의 부재는 글로벌 얼라이언스 가입의 최대 걸림돌이었다.

## 2) 높은 용선비중

앞장에서 언급했듯이 알파라이너에 의하면 2019년 9월을 기준으로 현대상선의 용선비중은 68%에 달한다. 이는 글로벌 경쟁 해운사들 중에서도 상당히 높은 수준이다. 용선비중이 높을 경우 운영비용의 증가로 경쟁력의 가장 중요한 요소인 원가절감에서 경쟁사들보다 불리한 조건에 놓이게 된다.

## 3) 아시아-미주 노선에 서비스 집중

2019년 9월 기준으로 알파라이너에 따르면 현대상선의 아시아-북미간 선박 적재량은 20,349TEU이지만, 유럽을 운항중인 현대상선의 모선은 전무한 상태이다. 2019년 8월에 현대상선이 단독으로 운항하던 5천TEU급 아시아-유럽 서비스가 중단되었기 때문이다. 2020년 하반기 2만3천TEU급 신조선이 유럽노선에 투입되기 전까지는 아시아-유럽을 서비스하는 우리나라 모선은 전무할 것으로 예상된다.

## 3. 기회(Opportunities)

### 1) 현대상선의 THE 얼라이언스 가입

앞 장에서 언급하였듯이, 현대상선은 2020년 4월 1일부터 THE 얼라이언스에 정식 회원으로 가입할 예정이다. 아직 THE 얼라이언스는 2020년 새로운 네트워크 계획을 공개하지 않았지만, 현대상선의 참여는 앞서 현대상선이 발표한 계획을 토대로 2020년에 총 51만9천TEU의 선박 34척을 추가할 것으로 예상된다. <표 4-3>은 2020년 THE 얼라이언스에 투입될 것으로 예상되는 현대상선의 모선을 보여준다.

<표 4-3> THE 얼라이언스에 투입 예정인 현대상선의 선단

선박 사이즈(TEU)	척수	추입노선	비고
23,000	12	아시아 - 북유럽	신조선. 2020년 2분기부터 투입
13,000	10	아시아 - 중동, 아시아 - 미동안	2M에서 3척 반납 포함
10,000	6	아시아 - 미남서안	2M에서 반납
8,600	8	아시아 - 미북서안	기존 모선

자료: Alphaliner, Week 27, 2019.

2021년 2분기부터는 아시아-미국 동부 해안 노선에 추가로 15,000TEU의 현대상선 신조선 8척이 배치될 것으로 예상된다. 현대상선은 또한 아시아-중동노선에 기존의 13,000TEU에서 5,000~6,600TEU로 규모를 줄여서 THE 얼라이언스 파트너들과 협력할 것으로 예상된다.

그 외에도 Maersk와 MSC로 빌려준 10,000~13,000TEU 선박 9척을 2020년 4월에 돌려받아 THE 얼라이언스 서비스에 투입할 예정이다.

## 2) 초대형선의 발주

현대상선은 2018년 총 20척의 초대형선을 신조 발주했다. 그 규모는 2만TEU 12척, 1만4,000TEU 8척 등 총 35만2,000TEU에 달한다. 이번 신조 발주는 정부의 '해운재건 5개년 계획'에 포함된 내용이다.

현대상선은 신조 발주를 위한 자금 대부분을 정부로부터 지원받았다. 계약금 10%를 현대상선이 자체 조달하고 나머지 90%의 자금은 한국해양진흥공사를 통해 조달한다. 우선 해양진흥공사가 나서 선박 잔금 90% 중 30%를 후순위로 채우고, 나머지 자금에 대해서는 정부가 신용공여 하는 방식으로 외부에서 차입할 계획이다. 선순위와 중순위를 혼합해 시중 금융사로부터 조달한다. 해양진흥공사가 신용을 공여해 금융사로부터 자금을 차입하는 방식이다. 자체 신용등급이 낮은 현대상선을 위해 정부가 신용을 제공해 대출을 수월하게 풀어주겠다는 의도이다.

총 20척의 신조를 발주하는데 드는 비용은 1조7,856억원이다. 현대상선은 오는 2022년까지 100만TEU 선대 구축을 목표로 하고 있다. 2020년 강화되는 국제해사기구(IMO)의 환경규제 시행에 대비해 친환경 선박으로 선대를 구축해 영업력을 극대화 한다. 2018년 1차로 35만2,000TEU 규모로 선박 신조 발주해 2020년 인도 받는 다는 계획이다.

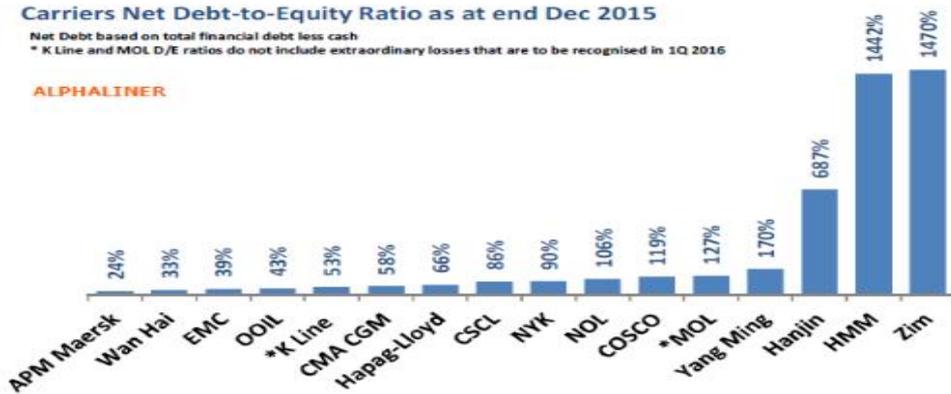
### 3) 국제해사기구(IMO)의 환경규제

2020년부터 시행되는 국제해사기구(IMO)의 환경규제는 현대상선에 기회가 될 수 있다. 이 환경규제는 선박에 의해서 발생하는 오염방지를 위한 방안으로, 2020년부터 세계 모든 바다를 운항하는 선박을 기준으로 황산화물(SOx), 이산화탄소(CO<sub>2</sub>), 질소산화물(NOx) 등 배기가스와 선박평형수 등 해양오염물질 배출 감소에 관한 규제다. 이에 선주들은 LNG 추진선 보다는 향후 LNG 추진선으로 개조가 용이한 'LNG ready 선박' 위주로 발주를 진행하고 있다.<sup>24)</sup> 현대상선은 자선의 비중이 낮고, 신조선의 발주가 많은 것을 기회로 삼아 이러한 변화에 발빠르게 대처하고 있다. 이 선박들은 국제해사기구(IMO)의 환경규제 기준에 부합하는 차세대 친환경 선박으로 최신 연료절감 기술과 고효율 엔진 등이 적용된다. 신조 선박으로 현대상선이 영업력을 갖게 되면 환경규제에 따라 발생하는 여러 비용을 절약하면서 다른 경쟁 업체에 비해 경쟁력을 가질 수 있다.

### 4) 지속적인 부채비율의 하락

<그림 4-2>와 같이 2015년 말을 기준으로 현대상선의 순부채비율은 1,442%로 경쟁사인 Maersk, EMC, OOCL(OOIL)의 각각 24%, 39%, 43%에 비해 월등하게 높은 편이며, 국가의 지원 없이는 독자적으로 살아날 수 없는 구조였다.

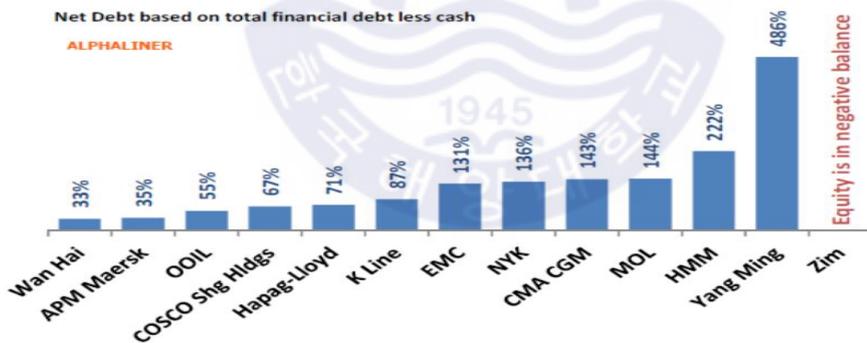
24) 국제해사기구(IMO) 환경규제, 친환경 LNG선 관련주 <https://dailystocks.tistory.com/209>



<그림 4-2> Carriers Net Debt to Equity Ratio as at end Dec 2015

자료 : Alphaliner, 2016.

하지만, 1년이 지난 2016년 말을 기준으로 정부의 지원과 현대상선 내부적인 뼈를 깎는 노력으로 순 부채비율이 222%까지 낮아졌다. 부채비율이 낮을수록 이자에 대한 부담이 낮아 가격 경쟁력을 높이는 중요한 요인이 된다. 해운진흥공사의 영구채 발행 등으로 현대상선의 부채비율은 계속해서 낮아지고 있다.



<그림 4-3> Carriers Net Debt to Equity Ratio as at end Dec 2016

자료 : Alphaliner, Week 17, 2017

#### 4. 위협(Threats)

##### 1) 지속적인 적자의 누적

현대상선의 가장 큰 위협은 2011년부터 2019년 9월까지 지속적인 천문학적인 누적적자이다. <그림 4-4>는 2012년부터 2018년까지 누적 적자는 영업이익(EBIT)를 기준으로 28억6,500만 달러를 기록하고 있다. 글로벌 선사들 중에서도 가장 나쁜 실적을 유지하고 있다. THE 얼라이언스의 가입, 초대형선의 발주 등 최근 좋은 흐름을 타고 있는 것은 사실이지만, 이 요인들이 현대상선의 흑자전환을 보장해주지는 않는다. 정부의 지원을 기대하기 이전에 자체적인 경쟁력 강화안을 마련하는 것이 중요한 시점이다.

Liner Carrier EBIT/Operating Profit 2010-2018 in Million USD											Change Y/Y	SUM EBIT
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018-9M*	Delta 18-17	Sum 2012-18
Maersk Line**	2,642	-482	525	1,571	2,504	1,431	-396	641	627	630	-14	6,903
CMA CGM	N/A	729	1,034	756	973	911	29	1,574	494	406	-1,080	5,771
COSCO***	543	-997	-242	-161	165	121	-884	871	726	628	-145	595
Hapag Lloyd	772	105	3	87	-467	416	133	493	508	441	14	1,173
ONE****	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-490	N/A
Evergreen*****	N/A	N/A	-38	-26	118	-119	-242	162	30	31	-132	-115
OOCL	919	175	328	90	329	353	-138	238	263	N/A	25	1,463
Yang Ming	N/A	N/A	-67	200	88	-200	-454	26	-185	-114	-211	-993
ZIM	223	-276	-206	-191	-263	98	-52	135	-29	-27	-164	-508
HMM	509	-309	-478	-343	-215	-238	-690	-381	-519	-366	-137	-2,865
Wan Hai	N/A	N/A	98	74	170	125	58	106	32	27	-74	662

\*Q2-Q4 as originally reported \*\*2017&2018: Group EBIT, rest: Maersk Line EBIT \*\*\*COSCO SHIPPING Holdings Co., Ltd. \*\*\*\*Net result \*\*\*\*\*Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd.

<그림 4-4> 주요 정기선사들의 실적 변화 추이(EBIT: 2010-2019.9)

Source: Sea-Intelligence, September 2019

##### 2) 높은 용선료

현대상선은 선박용선료(Timecharter rate)가 최고점이던 2008년 전후로 고가의 장기용선계약을 맺었다. 고가의 장기용선계약 선박은 모두 17척이다. 이중 8척은

2017년과 2018년에 용선계약이 만료되었다. 남아있는 고가의 용선계약은 9척이며 2021년에 용선계약이 만료된다.

2019년 6월을 기준으로 6,000TEU급 선박용선료는 1일당 14,000달러 수준인데, 현대상선은 6,350TEU급 선박용선료로 1일당 30,100달러에 다섯 척을 12년간 장기 용선 계약을 체결했다. 1일당 30,100달러면 1년에 1척당 1,099만 달러이다. 여기에 8,540TEU 선박 4척의 용선료를 추가로 계약하였다. 흑자를 내기 힘든 구조이다. <표 4-4>는 현대상선의 남아있는 주요 장기용선계약을 보여준다.

<표 4-4> 현대상선의 주요 용선계약

선주	사이즈(TEU)	척수	용선기간(년)
Zodiac	8,540	2	2009 - 2021
	6,350	2	2009 - 2021
Eastern Pacific	8,540	2	2009 - 2021
	6,350	3	2009 - 2021

### 3) 우리나라 해운기업의 신뢰도 하락

2016년 2월 한진해운 사태 이후 글로벌 해운시장에서 한국 국적선사 기피현상이 심화되고 있다. 한때 글로벌 7위 해운선사였던 한진해운의 파산은 우리나라 해운업뿐만 아니라 경제 전 분야에 걸쳐 큰 후유증과 충격을 가져왔다. 한진해운 파산에 따른 갑작스러운 컨테이너 물류 대란으로 국내 컨테이너 선사들에 대한 신뢰도는 크게 하락했고 세계 정기선 시장의 점유율 또한 1/4 가량 하락하였다. 한진해운의 파산으로 인해 국내 화주들도 국적선에 등을 돌렸다. 화주들은 선복 및 네트워크 부족과 안정성 등의 이유로 국적선사의 이용을 꺼리고 이로 인해 국적선사들은 상대적으로 낮은 운임을 제시하고 있다.

본 연구는 이상의 SWOT 분석에 기초하여 내부요인인 강점과 약점, 외부요인인 기회와 위협을 중심으로 어떻게 대처할 것인가를 알아보기 위해 전략을 세울 때

강점을 가지고 기회를 살리는 전략(강점-기회전략 : SO), 강점을 가지고 위협을 피하거나 최소화하는 전략(강점-위협전략 : ST), 단점을 보완하여 기회를 살리는 전략(단점-기회전략 : WO), 그리고 단점을 보완하면서 동시에 위협을 피하거나 최소화하는 전략(단점-위협전략 : WT)를 도출하였다. 위협요인을 도출하여 SO전략, ST전략, WO전략 및 WT전략을 도출한 SWOT 분석결과의 매트릭스는 <그림 4-5>와 같다.

외부요인	내부요인	<b>강점(S)</b> · 지리적 이점 · 우리나라 해운재건 5개년 계획 · 현대상선의 높은 정시성	<b>단점(W)</b> · 대형선의 부족 · 높은 용선비율 · 유럽노선 운항모선 없음
	<b>기회(O)</b> · THE 얼라이언스 가입 · 초대형선 발주 · IMO의 환경규제 · 지속적인 부채비율의 하락	<b>SO전략</b> · 지리적 이점으로 환적물량 확대 · 국가의 지원으로 초대형선 발주 · 신조선확충으로 환경규제 극복 · 부채 하락으로 재무건전성 회복	<b>WO전략</b> · 얼라이언스가입으로 서비스확충 · 초대형선 발주로 대형선 확보 · 유럽노선에 초대형선 투입 · 신조선으로 용선비율 낮춤
	<b>위협(T)</b> · 지속적인 적자의 누적 · 높은 용선료 · 우리나라 해운기업의 신뢰도 하락	<b>ST전략</b> · 정부의 지원으로 자사선 확보 · 물량증대로 적자폭 줄임 · 높은 정시성으로 신뢰도 회복	<b>WT전략</b> · 용선비율 줄이고 높은 용선료 절감 · 대형선으로 원가절감과 적자 줄임 · 신뢰도 회복으로 대형선 소석률 높임

<그림 4-5> 우리나라 컨테이너 해운기업의 SWOT분석

#### 제4절 우리나라 글로벌 정기선사의 경쟁전략과 실행 방안

위에서 비교분석해 보았듯이 한진해운의 파산이후 크게 위축된 우리나라 컨테이너 선사의 경쟁력이 글로벌 리딩 컨테이너 선사들에 비해 여러 방면으로 경쟁력이 부족한 것이 사실이다. 하지만 3면이 바다로 지리적 요충지에 위치한 우리나라로서는 해운산업의 경쟁력을 더욱 강화하는데 역량을 모아야 할 것이다. 우리나라 해운산업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 아래와 같은 인식이 선행되어야 할 것이다.

첫째, 해운산업을 국가의 기간 산업으로 인식하고, 해운산업이 존재하는 이유와 국민경제적 역할을 수립할 필요가 있다.

둘째, 해운산업에 해운금융 지원 방안을 마련하여야 한다. 먼저 우리나라 해상무역 규모에 부합하는 선단을 확보하고 선사의 원가 경쟁력 강화를 위해 대선전문기관 설립이 필요하다. 또 장기간의 해운금융과 이자율 인하와 함께 호황기에 원리금 상환을 늘리고, 침체기에 줄이게 하는 해운산업 맞춤형 금융 계약이 활성화되어야 한다.

셋째, 선사는 화물 집하력을 강화해야 한다. 이를 위해서는 화물 집하력 효과가 높은 국가필수 선대를 활용하여 자국선 우선제를 도입하고, 국적 선사의 운송 안정성을 보장할 수 있는 하역보장기금의 설립하고, 해운-화주-조선사가 참여하는 상생 펀드의 설립 등이 필요하다.

넷째, 해운-조선업의 상생 발전 방안을 수립하고 시행해야 한다. 덴마크의 경우 민간 협력체인 ‘Partnership for Cleaner Shipping’의 사례에서 볼 수 있듯이, 공공-민간 협력체를 설립하고, 특히 국적 선사의 운항 데이터를 조선업체와 공유하는 등 수요 주도형 혁신 시스템(demand-driven innovation)을 지향할 필요가 있다. 또 유럽의 경우에서 보듯이 별도의 재원을 조성하여 선사와 조선업의 R&D 등을 공동 지원하는 방안이 필요하다.

다섯째, 국적 선사 간 협력으로 선대경쟁력을 강화하고 선박의 운항 합리화를 추구해야 한다. 이를 통하여 투자비용과 운항비용을 절감하면서 동시에 서비스 질을 향상시킬 수 있을 것이다.

이와 같이 민간 협력을 기초로 다각적으로 수립된 해운 산업정책이 효과적으로 실행되기 위해서는 해운정책의 거버넌스(governance)를 개선해야 한다. 먼저 해운 산업정책을 책임지는 주체로서 ‘해운산업발전위원회’의 설립이 필요하고, ‘해운산업발전위원회’가 민간의 협력체로서 역할을 하기 위해서는 정부 이외에도 민간의 선사, 화주, 조선, 금융 등의 민간 전문가가 참여할 수 있도록 해야 한다. 그리고 급변하는 해운산업의 대외 여건을 감안하여 매 5년 마다 수립되는 해운산업의 장기

발전계획을 매년 수립하고 시행하도록 해야 할 것이다.<sup>25)</sup>

제4장 1절에서 언급했듯이 포터(Porter)의 경쟁력 강화전략은 크게 비용리더십 전략(Cost Leadership Strategy), 차별화 전략(Differentiation Strategy) 그리고 집중화 전략(Focus Strategy)의 세 가지이다. 이 세 가지 전략을 우리나라 컨테이너 해운기업에 적용하는 실행 방안을 살펴보겠다.

### 1. 비용리더십 전략(Cost Leadership Strategy): 저원가 전략의 실행방안

기업 경영전략 중 ‘원가 경쟁전략’과 ‘서비스 차별화’ 중 어느 것을 우선으로 채택할 것인가를 선택하는 것은 언제나 쉬운 일이 아니다. 하지만 2009년 이후 글로벌 해운기업들은 별다른 고민없이 원가 경쟁전략을 선택했다. 그 이유는 해상운송 원가 대비 낮은 운임이 장기화되고 연료비 부담이 증가했기 때문이다. 해상운임 원가의 15%를 차지하는 연료비가 지속적으로 인상됨에 따라 글로벌 해운기업들의 경영 수지가 크게 악화되었다.

해운선사들이 공통적으로 채택한 원가 경쟁전략 사례들을 보면 공급을 줄이기 위한 잉여 선박의 계선(Idling), 연료비 절감을 위한 슬로우스티밍(Slow Steaming), 비수기에 서비스를 임시 폐쇄하는 Blank Sailing 등의 비용 절감안이 시행되었다. 그 외에 방법들에 대해서도 알아보겠다.

#### 1) 선박의 대형화 전략

규모의 경제 이론의 영향으로 컨테이너선의 크기와 전체 선복량은 지속적으로 증가하고 있다. 일반적으로 선박 자체의 규모가 클수록 TEU당 단위 운송비용은 감소한다. 한 가지 필연적인 결과는 만약 해상운임의 변동이 없다면 선박 규모의 증가에 따라 TEU당 단위 운송 서비스의 수익이 증가한다. 이밖에도 선박의 제작

25) 고병욱,길광수,안영균,김주현, 전게서, 2017-08.

과정 중에서도 규모의 경제가 존재한다. 즉 제작원가는 선박 규모의 증가에 따라 정비례로 증가하는 것이 아니므로 전 세계 항로에서 운항하고 있는 주요 글로벌 해운 회사는 비용 경쟁력 우위를 유지하기 위해 더욱 경제성이 높은 대형선박을 선택할 수밖에 없다. 하지만 이러한 규모의 경제를 통한 선박 대형화는 전체 해운 시장에 적재량 과잉으로 운임 하락의 부담을 가져다주었다.

## 2) 얼라이언스 가입

얼라이언스는 각 정기선 선사 간의 원가 절감과 서비스 향상 및 경쟁력 강화를 위하여 맺어진 것이다. 얼라이언스는 별도의 선박 추가 없이도 정기선 선사의 서비스 영역의 확장과 점유율을 높일 수 있고 공용 항만과 부두 및 해상과 육상 서비스의 합작과 공동구매를 통해 많은 원가 절감의 실현이 가능하다. 글로벌 얼라이언스의 추산에 따르면 얼라이언스를 통해 매년 TEU당 약 100달러의 원가 절감 효과를 볼 수 있다고 한다. 하지만 얼라이언스 멤버의 문화, 경영정책, 경영목적 등이 서로 상이하기 때문에 공동 운영방식은 단독 노선을 추구하는 선사에 비해 상당히 복잡해지고 완전한 시너지효과를 기대할 수는 없다. 얼라이언스 회원간에도 상호경쟁의 결과 일부 선사들은 최종적으로 인수합병의 방법을 선택하게 되다.<sup>26)</sup>

## 3) 공동구매를 통한 운영비용 절감

저원가 전략은 가격 부분에서 경쟁 우위를 차지하기 위한 전략이다. 우리나라 컨테이너 해운 회사는 가능한 계약 공급자에게 지불해야 하는 각종 비용을 절감하여 회사의 운영 원가를 낮추어야 한다. 해운회사에서 발생하는 가장 대표적인 비용이 연료비, 터미널 하역비, 항비, 컨테이너 리포지션(reposition) 비용등이다. 이들중에 대부분은 공급자와의 계약을 통해 매년 계약이 갱신된다. 규모의 경제를 적

---

26) 고휘, 전계서, 2018

용하여 각 해운회사가 단독으로 계약하는 것 보다는 함께 운항을 하는 파트너나, 같은 얼라이언스 회원과 공동으로 계약을 할 경우 구매력이 상승하여 계약 단가를 낮출 수 있다.

#### 4) 첨단 기술 구축을 통한 저원가 경쟁력 확보

세계 경제의 글로벌화에 따라 세계 컨테이너 화물의 수요는 증가하지만, 공급의 초과로 인한 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 이러한 환경 속에서 정보 기술의 구축과 응용은 이미 업무 효율화를 추진하는 중요한 방식이자 회사의 핵심적인 경쟁력을 강화하는 중요한 수단 중 하나가 되었다. 첨단 과학기술을 바탕으로 회사의 운영 원가를 절감하여 경쟁력 우위를 확보한다.<sup>27)</sup>

## 2. 차별화 전략(Differentiation Strategy): 서비스 차별화 전략의 실행방안

### 1) 통합 물류 서비스

현재 여러 해운 회사들이 사업을 물류 쪽으로 확장하고 있다. 이는 이미 많은 해운 회사 경쟁력의 새로운 영역이 되었다. 이 과정에서 적지 않은 해운 회사는 다음과 같은 부분을 인식하였다. 해상운송 서비스를 기초로 하여 전면적으로 멀티모달 물류 서비스에 개입하고 화주의 물류 서비스에 대한 보다 높은 수준의 요구사항에 적극적으로 대응하여 화주를 중심으로 door to door 서비스를 제공함으로써 서비스의 확장과 서비스 수준을 높여 서비스경쟁 우위를 가져올 수 있다. 이러한 인식을 바탕으로 일부 글로벌 해운 회사는 통합 물류 서비스를 적극적으로 준비하고 있다. 통합 물류 서비스의 발전은 궁극적으로 해운 회사에 사업영역의 확대뿐만 아니라 새로운 수익의 원천을 제공해 준다. 상기와 같이 통합 물류 서비스의 발전은 글로벌 해운 회사에 또 한 차례의 발전 기회를 제공해 주었다. 해상운

---

27) 고휘, 전계서, 2018

송으로부터 통합 물류 서비스로의 사업 확장은 이미 글로벌 해상 운송업 발전의 큰 방향이 되어가고 있다.

## 2) 정보 서비스 제공

미래는 정보화의 시대이고 미래의 경쟁에서도 정보가 중요한 요소로 작용할 것이다. 해운 정보 서비스는 앞으로 컨테이너 해운 회사의 경영전략에 매우 중요한 경쟁의 수단이 될 것이다. 왜냐하면, 화주에게 편리하고 신속한 서비스를 제공하기 위해서는 IT 정보 서비스 보완이 필수적이다. 예를 들어, 화주에게 IT를 이용한 신속한 화물 위치 정보와 운영 선단의 스케줄 제공은 현재 해운업에서도 필연적이다. Maersk, MSC, CMA-CGM 등 글로벌 컨테이너 해운 회사는 막대한 자금을 IT 기술 개발에 투자함으로써 대고객 서비스 품질을 강화하여 시장점유율을 확보할 수 있다<sup>28)</sup>.

## 3) 터미널 확보를 통한 차별화 전략

자사 터미널 운영을 통한 해상운송 서비스 품질 개선과 사업 포트폴리오 확대 등을 위하여 많은 해운 기업들이 주요 노선 기항지에 자사 터미널 확보를 시작하였다. 예를들면 Maersk의 P&O Nedlloyd 터미널 인수의 사례, COSCO와 CHINA SHIPPING의 중국, 유럽, 미국 등의 주요 항만 터미널의 공격적인 인수, 한진해운과 현대상선의 주요 기항지의 터미널 확보 등이 있다. 그리고 CMA-CGM, MOL, YANG MING 등도 점진적으로 터미널 사업을 확대해 나가고 있다. 그 당시 항만 터미널 사업은 서비스 품질 개선 차원에서는 효과적인 사업 모델로 인식이 되었지만, 사업 포트폴리오 확장 차원에서는 대부분 한계성을 드러내고 있었다.<sup>29)</sup>

---

28) Guo Zhang, "A Study on Competitive Strategy of COSCO Container Lines", Master Thesis, Fudan University, pp.22-28.

29) 남영수, 전계서, 2019

#### 4) 물류 사업의 확대와 박리다매 전략의 결합

2000년대에 접어들면서 Maersk, COSCO, Evergreen, 한진해운, NYK와 같은 해운기업들이 글로벌 3PL 회사를 설립하고 운영함으로써 물류 서비스를 사업 포트폴리오 차원에서 확대한 바 있다.

최근 Maersk가 3PL 자회사인 Damco에서 포워딩 사업을 제외한 물류 사업부문을 인수하여 화주에게 서비스를 직접 제공하기 시작하였다. CMA-CGM도 최근 Ceva Logistics의 지분을 확대하면서 해운-물류의 통합서비스 제공 기업으로의 전환을 대외적으로 알리고 있다. 즉, 더 이상 해상운송이라는 단일 서비스만으로는 기업 운영에 필요한 충분한 수익을 창출하는 것이 불가능하다는 것을 인식하게 된 것이다. 이는 다수의 사업별 서비스를 제공하면서 그 서비스별로 소액의 이익을 남겨 기업이 생존하는 박리다매식 경영전략으로 이어지고 있다.<sup>30)</sup>

### 3. 집중화 전략(Focus Strategy)

현대상선의 최대 장점 중에 하나는 우리나라에서 유일한 글로벌 해운 회사라는 것이다. 한진해운 파산 이후 우리나라 해운 브랜드의 이미지가 추락한 것이 사실이지만, 우선 한국 시장에서 화주들에게 신뢰를 회복하고, 한국 시장에서의 점유율을 높이는 것에 우선 집중하여야 하겠다.

다음으로 현대상선의 점유율이 높은 아시아-북미 시장의 점유율을 끌어올려야 한다. 특히 현대상선은 북미-아시아 시장의 냉동화물(Reefer)의 강자로 2020년 4월에 THE 얼라이언스 가입이 확정된 만큼 더 나은 서비스로 아시아-북미 시장의 점유율을 끌어올려야 한다.

---

30) 남영수, 전계서, 2019

## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약 및 시사점

정기선 해운업은 2008년 세계금융위기 이전과 이후로 나눌 수 있다. 2001년 911 사태 이후 10% 이상의 견실한 성장을 계속해오던 세계 컨테이너 물동량은 2009년에 세계금융위기로 인한 -8.2%의 역성장이라는 직격탄을 맞게 된다.

유럽, 중국, 일본의 해운정책에서 알아보았듯이 해운 강국들은 여러 가지 제도적 지원과 금융지원을 아끼지 않고 있다. 이러한 어려움 속에서 우리나라도 장기적인 해운사업지원책을 마련한 것은 다행스러운 일이다. 하지만 정부의 지원만으로 해운산업이 부흥할 수 있는 것은 아니다. 이를 바탕으로 해운 회사들은 경쟁력 강화를 위해 자생의 노력을 기울여야 할 것이다.

이러한 위기를 극복하기 위해 정기선 해운 회사들은 장·단기적인 많은 변화를 시도하였다.

2009년 세계금융위기 이후 선사들이 처음으로 선택한 단기적 전략으로는 슬로우 스티밍(Slow Steaming)으로 운항원가를 절감하는 것이었다. 수요의 감소로 운항을 하지 않는 배를 각 서비스에 한 대씩 더 투입하고 그 대신 병커를 절약하기 위해 경제속도로 배를 운항하는 것이었다.

장기적으로는 원가우위전략, 차별화전략, 그리고 집중화전략을 기반으로 많은 새로운 물결을 일으켰다.

원가우위전략으로는 선박의 대형화라는 치킨게임, 강력하고 더 덩치를 키운 새로운 얼라이언스, 그리고 M&A 광풍, 공동구매를 통한 운영비 절감, 4차 산업혁명을 맞아 첨단 기술 도입을 통한 저원가 경쟁력 강화 등이 있다.

차별화전략으로는 통합 물류 서비스, 정보 서비스 제공, 터미널 확보를 통한 차별화 전략, 물류 사업 확대와 박리다매 전략의 결합 등이 있다.

집중화전략은 우리나라 해운사의 경우 국내 시장에서 높은 인지도를 바탕으로 국내 화주의 화물의 점유율을 극대화하는 마케팅 전략과, 강점이 있는 서비스 구간에 집중적으로 서비스를 투입하여 점유율을 올리는 전략이 있다.

이러한 변화의 물결속에서 우리나라 정기선사들은 한진해운의 파산, 현대상선의 얼라이언스에서의 배재라는 최악의 성적표를 받아들었다. 글로벌 해운선사들과 우리나라 해운선사를 여러 방면에서 비교 하였지만 우리나라 해운선사는 선단의 규모, 영업실적 등 모든 면에서 글로벌 리딩 선사들에 비해 경쟁력에서 뒤지고 있음을 인지하였다.

우리나라 해운선사의 SWOT 분석을 통해 우리나라의 지리적 이점, 정부의 해운 재건 5개년 계획, 현대상선의 높은 정시성 등의 강점과 대형선박의 부족, 높은 용선비중, 아시아-유럽 노선의 단점, 현대상선의 THE 얼라이언스 가입확정, 초대형선의 발주, 국제해사기구의 환경규제에 빠른 대처, 지속적인 부채비율 하락 등의 기회와 지속적인 적자의 누적, 높은 용선료, 우리나라 해운 신뢰도 하락 같은 위협에 대해 분석해보았다.

우리나라 해운산업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 해운산업을 국가의 기간 산업으로 인식하고, 해운을 정책적으로 금융지원이 필요하다. 하지만 가장 중요한 것은 외부의 지원을 적절히 이용하고, 선사 자신이 자신만의 장점을 최대한 살린 장기적인 경쟁전략을 세워서 실천에 옮기는 것이 중요하다고 하겠다.

## 제2절 연구의 한계점과 향후 연구과제

세계는 빠르게 변하고 있고, 해운기업의 전략 이론도 변화에 발맞추어 끊임없이 발전하고 있다. 모든 이론에는 장단점이 존재하고, 어느 이론도 특정 기업에 완전히 적합할 수는 없다.

본 논문은 현재 해운시장의 상황을 기초로 국내외 기업들의 앞선 전략의 연구와 결론을 결합하여 우리나라 정기선사의 경쟁력 강화방안을 제시하고자 한다. 해운 산업을 오래전부터 있어왔고, 상당한 시간이 지난 후에는 지속될 것이다.

그러므로 역사적으로 볼 때 오랜 시간을 견뎌온 해운기업들은 그들만의 생존 노하우와 변화에 빠르게 적응하는 방법을 터득하였을 것이다.

향후에는 여기에서 다루었던 선박대형화전략, 얼라이언스, M&A 등 이미 기존에 선사들이 채택한 방법 외에도 4차 산업혁명의 시대에 빅데이터, 블록체인, 무인선박 등 새로운 기술을 해운에 접목시켜 경쟁력을 높이는 방법에 대한 연구가 필요할 것이다.

## <참 고 문 헌>

### <국내 문헌>

- 고병욱,길광수,안영균,김주현, "산업정책적 관점에서의 주요국 해운정책 분석 및 정책방향 연구, KMI, 2017-08.
- 고희, "중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략에 관한 연구", 한국해양대학교 석사논문, 2018 .
- 권석훈, "정기선 해운기업의 글로벌 제휴가 기업의 장기 성장에 미친 영향 비교 연구" 인하대학교 석사논문, 2015.
- 김석환, "컨테이너 해상운임과 운임결정 요인의 상관관계 연구" 중앙대학교 석사논문, 2016.
- 김인수, "우리나라 컨테이너터미널 운영사의 국제경쟁력 강화방안에 관한 연구", 한국해양대학교 박사학위논문, 2011.
- 김현중, "컨테이너 정기선사의 전략적 제휴요인과 유형에 관한 연구" 중앙대학교 석사논문, 2013.
- 김현진, "글로벌 선사간의 인수 합병을 통한 얼라이언스 재편과 국내 해운사들의 경쟁력 제고를 위한 방법에 관한 연구", 중앙대학교 석사논문, 2016.
- 남영수, "장기 해운 불황을 준비하는 글로벌 선사들의 대응전략", 2019.
- 박진영, "해운기업 구성원의 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관한 연구" 한국해양대학교 석사논문, 2016.
- 삼정KPMG 경제연구원, "해운업의 어제와 오늘, 그리고 내일", Vol. 64, 2019.
- 윤세호, "정기선사의 운임계약구조와 전략에 대한 연구", 중앙대학교 석사논문, 2019.
- 이선하, "부산항 컨테이너 터미널 운영사의 효율성 제고방안에 관한 실증연구

”, 한국해양대학교 석사논문, 2019.

이성제, “글로벌 정기선사의 비즈니스 포트폴리오 분석을 통한 경쟁전략에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사논문, 2017.

이영훈, “글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운 기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구” 한국해양대학교 석사논문, 2014.

최경훈, “글로벌 해운동맹 규제 변화의 연관요인이 정기선사 경영에 미치는 영향에 대한 연구” 목포해양대학교 대학원 박사학위 논문, 2017.

최영창, “해운기업 조직 몰입도가 전략적 제휴 성과에 미치는 영향연구” 중앙대학교 석사논문, 2017.



<국외 문헌>

Guo Zhang, "A Study on Competitive Strategy of COSCO Container Lines",  
Master Thesis, Fudan University, pp.22-28.

Lars Jensen, *Liner Shipping 2025 How to survive and thrive*, København, 2017.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Concepts*, 11th edition, Cengage Learning, 2012.

Yang Lei, "Research on Competitive Strategy for China Ocean Shipping  
Container Lines Company," Master Thesis, Hunan University, 2015.

Yeong Seok HA, Jung Soo SEO, "An Analysis of the Competitiveness of  
Major Liner Shipping Companies", *The Asian Journal of Shipping  
and Logistics*, 33(2), pp.53-60.

Ziyi Gao & Shigeru Yoshida, "Analysis on Industrial Structure and  
Competitive Strategies in Liner Shipping Industry", Kobe University,  
Aug 5, 2013.

<참고 사이트>

거시환경분석, <http://cafe.naver.com/ilovevalue/285>

핵심역량이론 및 세 가지 구성요소 경영전략, <http://blog.daum.net/jamesan2020/15698874>

국제해사기구(IMO) 환경규제, 친환경 LNG선 관련주 <https://dailystocks.tistory.com/209>

부산항만공사, <http://www.busanpa.com/>

취핑뉴스넷, <http://www.shippingnewsnet.com/>

취핑 데일리, <http://www.shippingdaily.co.kr>

엠이코노미뉴스, <http://www.m-economynews.com>

연합뉴스, <http://www.yonhapnews.co.kr/>

월간 해양한국, <http://www.monthlymaritimekorea.com/>

코리아취핑가제트, <http://www.ksg.co.kr/>

한국해양수산개발원, <https://www.kmi.re.kr/>

한국해운신문, <http://m.maritimepress.co.kr/>

해양수산부, <https://new.portmis.go.kr/>

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

CLO, <https://clomag.co.kr>

Drewry, <http://drewry.co.uk>

SeaIntelligence, <https://www.seaintelligence-consulting.com/>

Maersk, <https://www.maersk.com/>

COSCO, <http://lines.coscoshipping.com/home/>

ONE, <https://www.one-line.com/>

현대상선, <https://www.hmm21.com/cms/company/korn/index.jsp#>

## 感謝의 글

대학을 졸업하고 사회에 진출한 지 20여 년이 지나 우연한 기회에 해운항만물류학과 대학원 석사 과정을 알게 되었고, 또 인연이 닿아 본 과정에 입학하게 되었습니다. 새로운 캠퍼스 생활을 설레임 반, 두려움 반으로 시작하게 되었으나, 이내 26기 동기들과 친해지고 친절하고 열정적인 교수님들을 맞이하게 되면서 사회생활에서는 느낄 수 없었던 새로운 애착과 정을 느끼게 되었습니다. 학교에 잘 적응하게 해주신 김환성 단장님과 김울성 부단장님께 다시 한 번 감사드립니다.

그렇게 1년 반이 지나고 논문의 계절이 찾아왔습니다. 짧은 지식과 논문이라는 익숙하지 않은 환경에 앞이 보이지 않는 어두운 길을 걷고 있는 것과 같은 두려움과 고민에 빠져 있을 때에 함께 고민하여 주시고 아낌없는 조언과 독려를 보내주신 저의 지도교수님이신 신한원 교수님께 진심으로 감사의 마음을 전합니다. 교수님의 애정과 도움이 있었기에 짧은 시간 내에 논문을 마무리 지을 수 있었습니다. 또한 논문 발표날 날카로운 지적으로 저의 무지를 깨닫게 해주신 본 논문의 심사위원장님이신 안기명 교수님께도 감사의 마음을 전합니다. 마지막으로 지도 제자가 아닌데도 불구하고 흔쾌히 연구실 한켠을 내어주시고 주말에도 동기들과 함께 따뜻한 차와 아름다운 음악으로 논문작업의 속도를 내게 도와주신 본 대학원의 학과장님이신 신영란 교수님께도 따뜻한 감사의 마음을 전합니다.

돌이켜보면 저의 논문은 저 혼자만의 결과물이 아닙니다. 2년간 같이 생활하며 고락을 함께했던 우리 동기 26기들, 논문을 완성하는데 음지 양지에서 도움을 주신 직장 동료들, 많은 관련 자료를 보내주신 거래처 분들, 그리고 늘 제 옆에서 함께 고민하고 대학원 과정을 이수하는데 물심양면으로 도움을 준 사랑하는 저의 아내에게 존경과 감사의 마음을 전합니다.

2020년 1월 이종대