

세계 주요 컨테이너선사의 물류서비스 추진 사례 및 전략에 관한 연구*

류동근** · 엄운대*** · 조삼현****

Logistics Services and a Business Strategy of Major Container Shipping Companies

Dong-Keun Ryoo · Yun-Dae Um · Sam-Hyun Jo

< 목 차 >	
Abstract	추진 사례
I. 서 론	IV. 컨테이너선사의 물류서비스 전략
II. 해운선사의 경영환경 변화	V. 결 론
III. 컨테이너선사의 물류서비스	참 고 문 헌

Abstract

The container shipping industry has faced new business environment over the last decades. With the globalization of business, the diversification of shippers' demand, and the introduction of e-business container shipping operators have to diversify their business and provide value added logistics services in order to gain a competitive advantage in the changing business environment. In particular, major container shipping companies provide not only maritime transport services but also logistics services to offer their customers a high level of integrated transport services.

Thus, this paper aims to examine logistics services and a business strategy of major container shipping companies through a case study.

It was found in this research that major container shipping companies utilize a

* 본 논문은 해양한국 2001년 10월호에 게재된 내용이며 국제해양문제연구 논문집의 구성에 맞게 수정 보완을 하였음.

** 한국해양대학교 해운경영학부 전임강사

*** 한국해양대학교 대학원 박사과정

**** 한국해양대학교 대학원 박사과정

different logistics service strategy. In order to strengthen their logistics business they established international logistics networks by operating exclusive container terminals and logistics centers in major regions worldwide. Also, they involve in IT business and provide on-line services to offer a high level of logistics services to their customers. Additionally they provide value added logistics services such as warehousing, customs clearance, packing, processing, documentation, inventory control, and freight forwarding by acquiring 3PL companies or in co-operation with them.

I. 서론

국제물류를 주도하는 국제운송의 한 형태인 해상운송은 세계경제 및 무역의 발전에 중추적인 역할을 수행해 왔으며, 세계 자원의 배분 및 인류의 복지증진에 많은 기여를 해 왔다. 특히 정기선 해운산업에서는 수송의 혁명이라고 하는 컨테이너운송의 출현으로 경제적이고, 신속하고, 안전하게 화물을 운송하게 되었고, 선사의 경우 항만비용의 절감, 선박회항시간의 단축, 선복이용의 증대 등 많은 경제적 이득을 얻게 되었다.

그러나 이러한 해상운송의 역할과 컨테이너수송의 경제적 이득에도 불구하고 정기선 해운선사들은 만성적인 선복과잉, 선사간 경쟁의 심화, 운임의 불안정, 수익성의 악화라는 열악한 경영환경에 직면해 있다. 또한 세계 경제의 국제화가 급속히 추진됨에 따라 고객의 서비스 요구가 다양하고 복잡해지고, 정보통신 및 인터넷의 발달로 전자상거래가 활성화되어 앞으로 세계경제 및 산업구조의 변화가 예상된다.

이러한 경영환경의 변화는 정기선사에게 무한한 기회와 가능성을 제공하고, 선사들의 지속적인 성장을 위해 끊임없는 새로운 서비스 개발과 사업다각화를 요구하고 있다. 선사간 글로벌 제휴를 통한 영업범위의 확대, 내륙운송 서비스 제공, 물류 부가서비스 제공, 항만투자 및 운영에 참여 등은 선사들이 새로운 경영환경에 대응하기 위한 경영전략들이다. 특히 오늘날 세계 주요 컨테이너선사들은 종합물류기업으로 성장하기 위하여 다양한 부가 물류서비스 전략을 모색하고 있다.

따라서 본 연구에서는 컨테이너선사를 중심으로 물류 부가서비스를 제공하게 된 경영환경의 변화와 세계 주요 컨테이너선사들의 물류서비스 추진 사례를 살펴본 후 선사의 물류서비스 전략에 대하여 고찰하고자 한다.

II. 해운선사의 경영환경 변화

1. 국제물류환경의 변화

세계 경제의 글로벌화에 따라 상품 및 생산 요소의 국가간 이동이 증대되고 기업활동의 범세계화가 가속화되고 있다. 세계화기업은 전세계에서 가장 저렴한 비용으로 가장 높은 효율을 얻을 수 있는 곳을 찾아 초국가적인 글로벌 경영활동을 전개하고 있으며, 세계화기업의 생산과 매출이 대부분 해외에서

이루어지고 있다. 또한 세계화기업은 주요 경제권에 지역거점 물류체계를 구축하여 국제물류관리를 집중화 및 통합화하고 있으며, 국제물류관리의 전부 또는 일부를 전문물류업체에게 아웃소싱(Outsourcing)을 통하여 효율적인 물류관리를 수행하고 있다(<그림 1> 참조).

한편 경영활동의 세계화 및 고객욕구의 다양화에 따라 효율적인 국제물류관리체계가 기업의 경쟁력을 좌우하는 중요한 요소로 부각되고 있다. 특히 공급자로부터 최종 고객에 이르기까지 고객의 가치창출을 위한 전과정을 효율적으로 관리하기 위하여 공급연쇄관리(Supply Chain Management)상 관련된 많은 기업들과 상호 협조체제를 구축하거나 전문물류업체를 최대한 활용하고 있다. 미국의 Robert Lieb(1998)에 의하면 포천지 선정 500대 제조기업 중 69%가 제3자 물류(Third Party Logistics : 3PL)를 이용하고 있는 것으로 나타났다. 제3자 물류기업의 대부분은 국제운송주선업체, 창고업체들이며 제조업체의 수·배송은 물론 보관, 주문처리 관리, 소비자에 대한 DB자료 생성 및 제공 등 물류·유통의 전반적인 서비스를 제공하고 있다.¹⁾

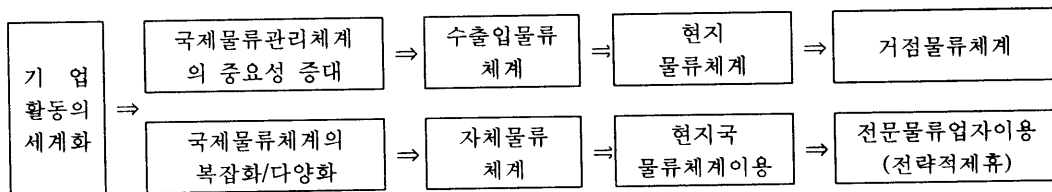
3PL시장이 활성화되어 있는 미국이나 유럽의 제조업 및 유통업체는 물류업체와 장기적인 파트너십을 구축하여 win-win관계를 도모하고 있다. 또한 제조업체와 물류업체간 최소 5년이상 장기적인 제휴관계를 구축함으로써 제조업체는 핵심역량에 집중하여 경쟁우위를 확보하고, 물류업체는 지속적인 서비스 개선 노력을 기울여 비용절감과 고객서비스 향상을 추진하고 있다.²⁾

한편 정기선 해운의 경우 고객들은 물류합리화를 위하여 정기선사, 포워드, 창고업자, 내륙수송업체 등을 하나의 사슬로 연결하는 물류체계를 구축함으로써 JIT 방식으로 경영활동을 수행하고자 한다. 이러한 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 정기선사는 주요 정기항로에서 서비스망을 확대하고 다양한 물류 부가서비스를 제공하기 위하여 노력하고 있다.

2. 복합운송의 발달

1956년 미국의 말콤 맥린(Malcom P. McLean)이 뉴욕과 휴스턴간에 컨테이너를 적재한 선박을 운항한 이후 컨테이너운송이 본격화되었다. 이러한 컨테이너 운송시스템의 개발은 국제복합운송의 발달을 가속화시켰다.

복합운송은 화물유통의 신속성 및 안정성 제고, 화물유통의 저렴성 확보, 운송서류의 간소화, 노동



자료 : 한국해양수산개발원, "우리나라 항만 구역내 관세자유지역 도입에 관한 연구", 연구보고서, 2000. 5.

<그림 1> 국제물류관리체계의 변화

- 1) 박용안, "제3자 물류업에 대한 종합육성계획 시급", 주간 「해양수산동향」, 한국해양수산개발원, 1999. 12.
- 2) 백종실, "장기적인 파트너십 경영, 물류서비스 활성화의 지름길로 인식해야", 「주간해사정보」, 한국해양수산개발원, 2001. 8.

력 부족의 해결, 하역설비의 자동화, 무역의 확대 등 많은 경제적 이점이 있다. 운송인의 입장에서는 컨테이너운송에 의한 선박의 가동률이 증대되고, 규모의 경제를 실현할 수 있게 됨에 따라 화물단위당 비용이 절감되고, 기계화 및 자동화에 따른 인건비 절감 및 대량화물의 신속한 취급 등의 이점을 얻을 수 있다. 또한 화주의 입장에서는 운송비, 포장비, 하역비, 보관비, 보험료 등의 절감과 신속한 운송에 따른 빠른 자금 회전 등 많은 측면에서 경비를 절감할 수 있게 되었다.³⁾

한편 80년대 전반까지도 미국 내륙의 복합화물운송은 트럭에 크게 의존하였으나 이단적열차(DST : Double Stack Train)의 등장으로 안전, 정확, 대량수송 면에서 우세한 철도수송이 크게 각광을 받게 되고 미국 내륙의 복합운송방식이 크게 전환되는 계기가 되었다. 이러한 철도를 이용하여 주요 지점까지 수송한 후 트럭에 접속하여 최종목적지까지 운송하는 Interior Point International(IPI), Mini Land Bridge(MLB) 등의 수송형태가 개발되었다.

국제복합운송의 발전과 컨테이너선사들의 사업다각화 전략으로 1980년대부터 세계 주요 컨테이너 선사들이 내륙운송사업에 참여하기 시작하였으며, 종래 port-to-port 서비스에서 door-to-door 서비스로 서비스 범위가 확대되었다. 또한 복합운송의 수요 증가로 컨테이너선사들은 전용 컨테이너터미널을 확보하여 운영하기 시작하였다.

III. 컨테이너선사의 물류서비스 추진 사례

1. China Shipping Group

중국 정기선사인 China Shipping Group(CSG)은 주식투자, 합작, 장기임대 등의 다양한 방식을 통해 북미, 지중해, 유럽, 동서아시아 등에서 컨테이너터미널사업을 전개할 계획이다. 이러한 계획의 일환으로 CSG는 금년 4월 상해시에 컨테이너터미널사업을 전담할 CSTD(China Shipping Terminal Development)라는 자회사를 설립하였다. CSG는 중국의 대련, 연운, 상해항 등에서 컨테이너터미널 운영회사들과 합작회사를 설립하여 운영 중에 있고, 금년 5월에는 LA항과 25년간의 임대계약을 체결하여 독점적인 컨테이너터미널을 확보하였다.⁴⁾

2. COSCO

중국의 COSCO 선사는 홍콩의 주요 포워딩업체와의 전략적 제휴를 통해 중국 남부지역의 수출입 및 국제운송을 지원하는 새로운 국제운송서비스를 제공할 예정이다. 이를 위해 COSCO사는 자회사인 COSCO Guangzhou International Freight사를 설립하고 동사와 홍콩의 Wako Express China사와의 전략적 제휴를 체결하였다. 이러한 전략적 제휴를 통해 COSCO사의 글로벌 해운네트워크와 Wako Express China사의 항공운송 및 국제 물류기지 네트워크가 통합되어 보다 강력한 시너지효과를 창출할 수 있을 것이라 기대하고 있다.⁵⁾

3) 김현겸, “우리나라 복합운송주선업의 구조 고도화 방안 연구”, 『해양한국』, 1999. 5.

4) 전형진, “China Shipping Group, 해외 항만사업 크게 확대”, 『주간해사정보』, 한국해양수산개발원, 2001. 6.

5) 우종균, “COSCO사, 홍콩 포워더와의 전략적 제휴 통해 중국 남부지역 중심의 국제운송서비스 개시”, 『

3. 한진해운

한진해운은 세계에서 주도적인 종합물류회사로 성장한다는 목표 아래 오는 2010년 350여척의 지배선단과 40여개의 노선, 30여개의 전용터미널, 200여곳의 영업망을 갖추고 해상과 터미널 그리고 내륙운송을 연결하는 일괄수송체제를 실현할 계획이다. 또한 세계적인 선진 물류기업으로 도약하기 위하여 종래의 단순한 수송중심 서비스체제에서 탈피하여 수송, 하역, 보관, 포장, 정보, 유통 등을 유기적으로 연결하여 보다 높은 부가가치를 창출하는 새로운 차원의 서비스를 제공하고 있으며, 새로운 서비스 개발을 위하여 지속적으로 노력하고 있다.

<표 1> 한진해운의 전용터미널 현황

년 도	전 용 터 미 널
1986	· SEATTLE 전용터미널 개장
1991	· LONG BEACH 전용터미널 개장
1992	· OSAKA 전용터미널 개장
1994	· TOKYO AOMI 전용터미널 개장
1995	· 시카고 철도 전용터미널 개장
1997	· LONG BEACH, 감천 터미널 개장
1998	· 함부르크, 카오슝, 광양, 감만, 전용터미널 개장
1999	· 오클랜드 터미널 확보
2000	· 구평터미널 개장 · 롱비치 신규 터미널 확보
2001	· 오클랜드 터미널 개장

<http://www.hanjin.com/>

4. 현대상선

현대상선은 미서안의 관문인 롱비치항에 100% 자영터미널 및 타코마항에 최신편비의 자영터미널을 개장했으며, 국내 컨테이너 터미널인 부산항 자성대부두를 확보하여 '99년 7월부터 운영을 개시함으로써 터미널운영회사로서 하역서비스를 제공하고 있다. 물류사업부문 또한 기존 용당CY, 의왕ICD, 옥천 철도DEPOT외에 양산ICD를 개장하였으며, 장기적으로 2010년까지 미국, 유럽 등에 터미널, 물류기지 등 항만물류시설 17개를 확보, 세계를 단일지역으로 하는 글로벌 물류망을 구축해 나갈 계획이다.

현대상선은 e-business 시스템 구축을 통해 수익성 위주의 고부가가치기업으로 성장할 계획이다. 개발 추진중인 e-business 시스템 내용을 보면, e-Shipping 컨테이너영업부문, e-Shipping 컨테이너운영부문, e-Shipping 자동차선부문, e-Cruise부문, e-Administration부문, II(Internet integration)부문 등 6개 분야로 나누어져 있다. e-Shipping 컨테이너영업부문은 인터넷을 통하여 컨테이너의 수송의뢰 및

지구촌 소식, 한국해양수산개발원, 2001. 4.

관련 절차를 모두 처리하고 영업채산성까지도 분석할 수 있도록 한다. e-Shipping 컨테이너운영부문은 컨테이너 영업과 관련한 유관기관(세관, 철도, 물류기지, 터미널)과의 인터넷 EDI를 비롯하여 기기의 재고 파악 및 수리, 운항스케줄, 운임, 서비스품질 등과 관련한 데이터베이스 관리 업무를 수행한다. e-Shipping 자동차부문은 자동차선부문의 수송 의뢰 및 모든 관련 업무를 처리하고, e-Cruise부문은 금강산 관광 안내와 예약 및 탑승수속 절차 등 관광과 관련한 모든 업무를 담당한다. e-Administration부문은 업무 프로세스의 개선 및 경영분석 관리, 재무회계관련 업무를 처리한다. II(Internet integration) 부문은 이상의 e-business를 총괄하고 새로운 운영시스템을 개발한다.⁶⁾

5. Maersk Sealand

Maersk Sealand(MS) 선사는 최근 제노아항을 중앙유럽시장 물류거점으로 육성하기 위한 계획을 추진하고 있다. MS사는 10만 6,000평 규모의 터미널 상부시설에 1억 8,100만달러 이상을 투자하여 운영할 예정이며, 기반시설은 제노아 항만당국이 건설할 예정이다. MS사는 북유럽지역 컨테이너항만들이 2010년경 포화상태에 이를 것으로 전망하고, 제노아항을 물류거점항으로 육성함으로써 서틀전용열차를 이용하여 중앙유럽시장에 양질의 복합운송서비스를 제공할 계획이다.

최근 Mearsk Logistics사는 미국의 주요 포워더업체인 O'Neil & Whitaker사를 인수하여 통관 및 수출입, 국제운송 및 포워더 부문에 대한 기능을 강화할 계획이다. O'Neil & Whitaker사는 이 부문에 국제적인 경쟁력을 갖추고 있는 전문물류업체로서 이번 인수를 통해 Mearsk Logistics사는 동 부문에 대한 기능강화와 국제물류관리 부분에서의 기능적 포트폴리오가 보다 효율적으로 이루어질 수 있을 것으로 기대하고 있다.

또한 Maersk Logistics는 서비스범위, 서비스능력, 전문지식을 최대한 활용하여 여러 산업분야는 물론 특정산업의 솔루션제공 등 고객서비스 향상을 위하여 Maersk의 자회사였던 Mercantile과 Sea Land의 자회사인 Sea Land Logistics를 통합하였다. Sea Land Logistics는 미국, 캐나다, 중남미 지역에, Mercantile은 유럽, 중동, 아프리카 지역에 각각 특화된 영업기반을 확보하고 있고, 특히 Sea Land Logistics는 아시아 지역과 스캐닝 및 바코드 생산부문에 특화해 왔다. Mercantile은 베네룩스와 스칸디나비아 지역에 특화해 왔다.

Maersk는 기존 자회사의 통합을 통하여 창고 및 물류센터의 능력을 향상시킬 수 있게 되었고, 특히 Mercantile의 4개 물류센터와 Sea Land의 1개 물류센터의 통합운영으로 미국에서의 서비스향상을 기대할 수 있게 되었다. 또한 Maersk Logistics는 세계적인 완구업체인 LEGO사와 전략적 제휴관계를 개시함에 따라 유럽전역에 LEGO사 제품의 관리, 창고 및 물류센터의 운영을 담당할 계획이다.

한편 Maersk Logistics는 1998년 중국에서 단독 투자업체 설립 허가를 얻어 중국 물류부문에서 확고한 입지를 구축하고 있다. 현재 중국내에 20개의 창고를 보유하고 있으며 중국내 지사가 35개에 이르고 있다. Maersk Sealand사는 단독 서비스 강화와 함께 중국업체와 합작형태를 통한 내륙 물류서비스를 강화하고 있다.⁷⁾

6) 현대상선, "e-비즈니스 시스템 구축 완료", 해양한국, 2000. 3.

7) 이인애, "글로벌 선사들의 중국 물류시장 진출", 한국해운신문, 2001. 10. 17.

6. MOL

MOL 선사는 일본, 싱가포르, 네덜란드 등에서 물류자회사의 통합을 통하여 고객서비스 향상과 물류서비스의 고도화를 추진해 왔으며, 2000년 7월 1일부터 미국내 물류자회사인 AMT Freight와 M. O. Air International을 단일회사로 통합하였다. 미국에서 활동중인 포워딩회사인 M. O. Air International은 통합을 통하여 전세계에서 활동중인 MOL 물류자회사들과 협력체제를 구축하여 물류서비스의 향상을 도모하고 항공 및 해상화물 포워딩, 창고운영, 유통 및 국제물류서비스를 제공하고 있다.

또한 MOL그룹은 물류사업 강화와 CI(Corporate Identity)의 추진을 위해 올해 호주에 물류 자회사를 설립하였다. 이번에 설립된 물류회사는 MO-Air System의 호주 주재원 사무소를 현지법인화하여 MOL Logistics(Australia)로 발족했으며 자본금은 약40만 호주달러(약 2,440만엔)로 전액 MO-Air가 출자하였다. MOL Logistics(Australia)는 멜버른에 본사를 두고 시드니에 지사를 두면서 호주 전역에 걸쳐 물류서비스를 제공할 계획이다.

한편 MOL그룹은 물류사업 브랜드의 통일화를 추진하면서 MOL Logistics를 미국, 네덜란드, 영국, 독일, 말레이시아, 필리핀에 이어 호주에도 설립함으로써 세계 7개 지역에 물류회사를 보유하게 되었다.⁸⁾

7. NYK

NYK 선사는 해운업에서 탈피하여 해·육·공을 망라한 수송 및 물류사업을 종합적이고 유기적으로 결합하여 운영하는 거대물류기업으로 성장하기 위하여 1986년 “NYK 21”이라는 장기발전전략을 수립하였다. 이에 따라 물류연구개발센터를 설립하고 세계 주요 지역에 물류센터를 운영함으로써 물류사업에 진출하였다. NYK는 2000년 현재 전세계 총 86개, 807,040㎡ 규모의 물류센터를 운영하고 있으며, 총 고용인력은 4,100명이다(<표 2> 참조).⁹⁾

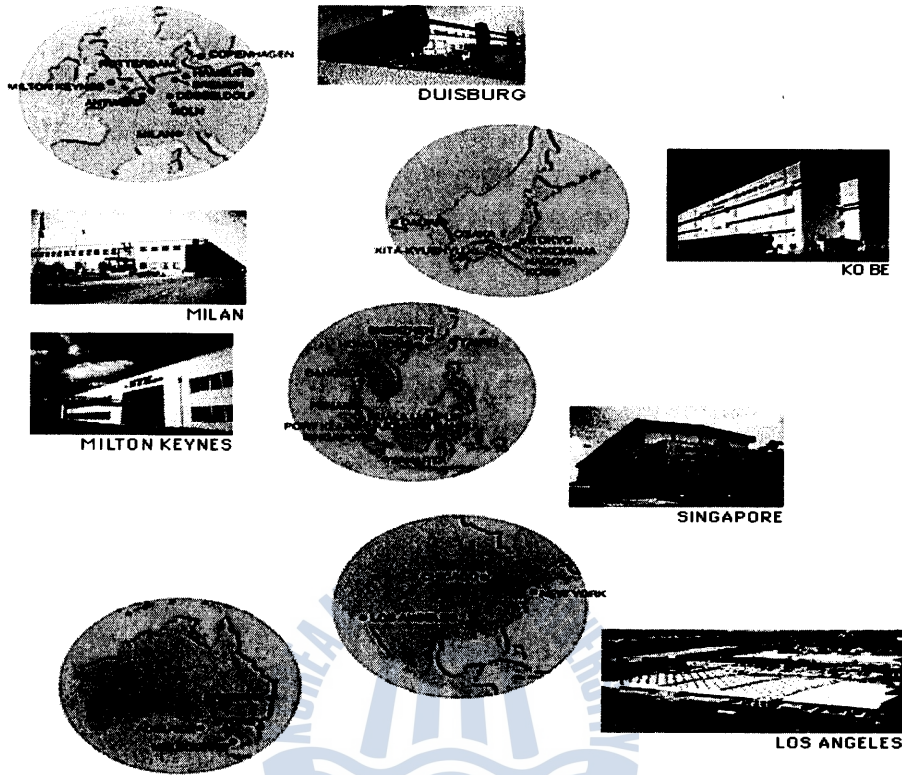
<표 2> NYK 선사의 물류센터 운영 현황

구 분	국가 및 지역	창고수/면적(㎡)	주요 서비스
일 본	도쿄(오하이), 고베(로코)	8/75,000	· 창고서비스 · 재고관리 · 포장 · 가공 · 유통 · 포워딩 · 통관 · 물류컨설팅
유 럽	벨기에, 영국, 독일, 이태리, 네덜란드 스웨덴, 헝가리, 스페인, 프랑스	28/231,800	
미 국	로스엔젤레스	4/90,440	
아 시 아	대만, 홍콩, 중국(상해, 선젠), 태국 말레이시아, 싱가포르, 인도네시아	33/291,500	
오세아니아	오스트레일리아, 뉴질랜드	13/118,300	

자료 : <http://www.nykline.co.jp/>

8) 박태원, “MOL, 호주에 물류회사 설립”, 「지구촌 소식」, 한국해양수산개발원, 2001. 4.

9) <http://www.nykline.co.jp/>

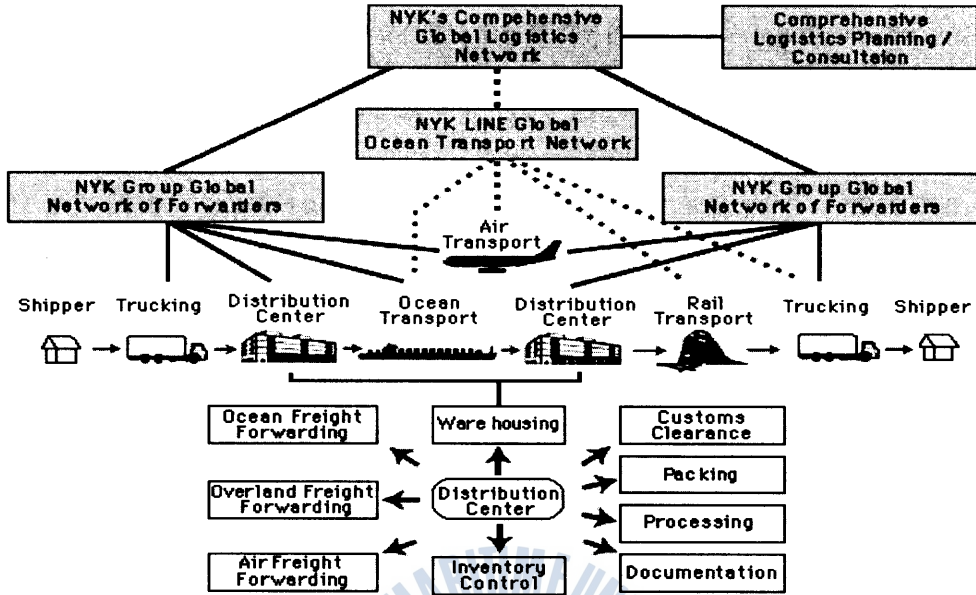


자료 : <http://www.nykline.co.jp/>

<그림 2> NYK 선사의 글로벌 물류센터 구축현황

또한 NYK 선사는 2000년 3월 중국 정부로부터 사업허가를 받아 중국 상해에 100% 전액 출자한 물류자회사를 설립하였다. NYK 선사는 물류자회사를 통해 중국내 물류사업을 본격적으로 추진하게 되었으며, 고객에게 부가서비스를 제공할 수 있는 기회를 얻게 되었다. 이 물류자회사는 화물예약, 컨테이너화물 적입 및 적출, 창고업무, 포워드 화물수령증 발급, 육상운송계약 등의 서비스를 제공한다.

최근 NYK는 종합물류사업을 그룹 차원에서 전개하기 위해 NYK그룹 「스케일·시너지」(Scale·Synergy) 전략경영 기구를 신설하였다. 이 기구는 2000년에 발표한 중장기 경영비전「NYK 21-세천년 선언」가운데 새로운 전략사업으로 추진하기로 한 바 있는 종합물류시스템에 의한 복합솔루션의 제공을 위한 조직이다. 이를 위해 미주, 유럽, 아시아, 오세아니아 등 세계 4개 지역에 지역총괄기구를 설치하고 시너지효과에 중점을 두고 글로벌 영업전략을 수립하는「그룹 영업전략회의」를 정례적으로 개최하기로 하였다.



자료 : <http://www.nykline.co.jp/>

<그림 3> NYK 선사의 글로벌 물류네트워크

한편 NYK 선사는 인터넷을 기반으로 한 물류서비스를 제공하기 위해 시스템 개발 프로젝트를 시작하였다. 페가수스(Pegasus)라는 이 프로젝트는 Cambridge Technology Partners사와 공동으로 지난 18개월 간 개발과정을 거쳤으며, 현재는 화물추적서비스를 제공하고 있다. 그리고 북미항 화물에 대한 온라인 B/L 발급서비스를 시작할 계획이며, 이 서비스를 아시아에서 유럽지역까지 확대할 계획이다. 페가수스 프로젝트가 완성되면 NYK는 운임 조회, 스케줄, 화물예약, 화물 추적과 상태 파악 등 전체 체계적인 공급사슬관리(SCM) 서비스 제공이 가능할 것이다.¹⁰⁾

8. P&O Nedlloyd

P&O Nedlloyd 선사는 자사의 국제물류 네트워크 시스템을 강화하기 위해 유럽, 북미, 중동, 아프리카 등 6개 지역에 컨테이너터미널을 확보하기로 하였다. 컨테이너터미널 확보를 위한 투자는 P&O Nedlloyd사의 자회사인 The Anglo-Dutch 조인트벤처사에 의해 추진될 계획이다. 최근 확정된 터미널 투자 지역은 Rotterdam(Euromax Terminal), Newark(New York), Antwerp, Colombo(Sri Lanka), Abidjan(Ivory Coast), Coega(South Africa) 등이다. 특히 새롭게 투자되는 Rotterdam 터미널(Euromax Terminal)은 향후 P&O Nedlloyd의 유럽거점으로 활용될 예정이며, 투자규모는 100만길더(미화 38만 3,000달러)수준이다. 향후에도 아시아지역에 컨테이너터미널을 확보함으로써 글로벌 네트워크를 더욱

10) 황진희, "NYK사, 인터넷 웹 물류서비스 개발 착수", 「지구촌 소식」, 한국해양수산개발원, 2001. 2.

강화할 예정이다.

또한 P&O Nedlloyd 선사는 물류관련활동을 통합하여 부가서비스에 초점을 맞추고, 부가서비스 매출목표를 오는 3년간 2배로 확대할 방침이다. 현재 복합화물서비스, 관세업무, 창고, 통관, 유통, 보험, 금융서비스, 물류컨설팅 등의 부가서비스 매출규모는 연간 2억달러 수준이며, 주요 대상 화물은 맥주, 포도주 등 주류, 자동차, 화학제품, 소매상품이다.¹¹⁾

최근 P&O Nedlloyd선사는 중국 최대의 내륙 수운업체인 Changjing Shipping과 협력을 통해 내륙 수운서비스 개선을 추진하고 있으며, 이를 위해 수운업체와 공동으로 우한에 물류대리점을 설립하기로 합의했다.

9. Yangming

대만의 양밍선사는 1,600만달러를 투자하여 카오승항에 국제물류센터를 건설할 예정이다. 양밍사는 현재 제3부두 70번선석내에 10,600평 규모의 CFS를 운영하고 있으나 CFS를 개조하여 자동저장 및 가공시설을 갖춘 국제물류센터를 건설하여 카오승항 수출입 화물 및 환적화물 1백만톤 이상을 처리할 계획이다. 국제물류센터는 양밍사의 자회사인 Yes Logistics사가 담당할 예정이며, 동사는 자동차 및 전자제품의 유통은 물론 집화·포장·혼재서비스를 제공한다. 양밍사는 또한 향후 5년간 2억 2,400만 달러를 투자하여 대만 남부지역에 e-commerce 물류단지를 개발할 예정이다.

IV. 컨테이너선사의 물류서비스 전략

앞에서 살펴본 국제물류 및 정기선 해운시장의 환경변화에 의하면 고객의 Needs가 SCM체계에 기반을 둔 다각적인 서비스체계로 변화하고 있으며, 선사의 경쟁력은 얼마나 고객의 요구에 부응하는 물류 부가서비스를 제공하는가에 달려 있다. 따라서 세계 주요 컨테이너선사들은 물류 부가서비스를 제공하기 위하여 사업다각화를 추진하고 있으며, 궁극적으로 종합물류회사로 거듭나기 위하여 노력하고 있다. 본 절에서는 선사들이 물류 부가서비스를 제공하기 위하여 어떠한 전략을 추진하고 있는지에 대하여 알아보려고 한다.

정기선 해운은 <표 3>에 나타나듯이 시대적 흐름에 따라 여러 발전단계를 거쳐왔다. 특히 1990년대부터 정기선 해운산업은 본격적인 서비스차별화시대에 진입하게 되었다. 즉, 컨테이너선사들은 해상 운송에서의 서비스차별화 전략(서비스 수준, 기항지, 수송시간, 서비스 빈도 등)뿐만 아니라 육상부문에서도 물류서비스를 제공하기 위한 서비스차별화 전략(하역, 통관, 창고, 보관, 유통, 육상운송서비스 등)을 적극적으로 추진하기 시작하였다. 이러한 차별화 전략은 앞에서 설명한 경영환경의 변화 및 경쟁시장에서 생존전략의 일환으로 추진된 것이다. 컨테이너선사의 물류서비스 사례를 통하여 조사된 컨테이너선사의 물류서비스 전략목표, 추진전략 및 방법을 정리하면 <표 4>에 나타난 바와 같다.

11) 조계석, "P&O Nedlloyd, 부가서비스 마케팅전략 강화", 「지구촌 소식」, 한국해양수산개발원, 2000. 10.

<표 3> 정기선 해운산업의 발전과정

구 분	1970대 이전	1970년대	1980년대	1990년대~현재
시 대	재래화물 운송시대	컨테이너운송 도입기	컨테이너운송 완성기	서비스 차별화시대
주요 서비스	재래 정기선운송	항만간 컨테이너운송	컨테이너 문전서비스	물류 부가서비스

<표 4> 컨테이너선사의 물류서비스 전략

전 략 목 표	추 진 전 략	추 진 방 법
물류사업 강화	국제물류네트워크 구축	· 세계 주요 항만에 전용 컨테이너터미널 확보 · 세계 주요 거점에 물류센터 설립 및 운영
고객서비스 향상	해운물류정보시스템 고도화	· 정보통신사업 진출 · 인터넷기반 물류서비스 제공
물류서비스 기능강화	국제물류관리체계 통합화	· 전문물류업체 인수 또는 제휴 · 제조업체와 전략적 제휴

오늘날 공급연쇄관리(Supply Chain Management: SCM)가 확산되면서 전문물류업체는 공급연쇄관리상 주도적인 역할을 수행하며, 선사들은 공급연쇄상 관련된 많은 기업들과 상호협조체제를 구축하면서 물류 부가서비스 활동을 더욱 확대하고 있다. 이에 따라 선사들은 전통적인 해상운송 서비스뿐만 아니라 고객이 요구하는 다양한 부가가치 물류서비스를 제공하고 있다.

특히 컨테이너선사의 경쟁이 치열해지면서 고객에 대한 부가서비스 제공의 필요성은 더욱 높아지고 이는 선사의 글로벌 물류서비스 제공을 촉구하고 있다. 선사간 경쟁의 심화, 낮은 해상운임 수준, 화주의 서비스 욕구 변화 등 경영환경 속에서 선사들은 더욱 조직적이고 체계적인 시스템 구축과 차별화된 서비스 제공으로 경쟁력을 강화하고 다양한 화주들의 요구에 부응하기 위한 대화주 연계 System을 지속적으로 개발하여 화주의 물류관련 요구사항을 적극 수용하고 있다. 또한 운영항로의 경쟁력 강화 및 물류비 절감과 부가가치 물류서비스를 제공하기 위하여 전용 터미널을 확보하고 이를 통해 선박의 정시성 제고는 물론 보다 안정적인 대화주 물류서비스 질을 향상시키고 있다. 그리고 세계 주요 컨테이너선사는 세계 주요 지역에 항만물류시설을 확보하고 세계를 단일지역으로 하는 글로벌 물류네트워크를 구축하고 있다.

한편 컨테이너선사들은 해운전자상거래 시장의 선점과 새로운 형태의 자사 경쟁력을 강화하기 위하여 전자상거래 시장에 적극 참여하고 있다. 주요 선사들은 이미 인터넷을 기반으로 한 물류 부가서비스를 제공하고 있거나 새로운 시스템을 개발하고 있다.¹²⁾ 현재 대부분의 주요 선사들은 화물추적, 운항스케줄, 운임률, 운송예약, B/L발급, 통관 등의 업무가 인터넷상으로 이루어질 수 있도록 시스템을 구축하고 있다(<표 5> 참조).

선사들은 전문물류업체를 인수하거나 제휴를 통해 물류서비스 기능을 강화하고 있다. 즉, 내륙운송 서비스를 제공하기 위하여 철도나 트럭회사와 제휴를 하거나, 전문물류업체를 인수 또는 제휴를 통해 화물 포워딩, 창고운영, 유통, 물류컨설팅 등 다양한 부가서비스를 제공한다.

12) 류동근, "e-비즈니스의 확산과 해운기업의 대응", 「해양한국」, 2001. 1.

<표 5> 세계 주요 컨테이너선사의 인터넷상거래 서비스 현황

구분	화물추적	운항스케줄	운임률	운송예약	B/L업무	통관업무
Maersk-Sealand	○	○	○	○	○	
Evergreen	○	○	○	○	○	
P&ONedlloyd	○					
MSC						
APL	○	○	○	○	○	○
COSCO	○	○	○			
ZIM	○	○				
NYK	○	○			○	○
CMA-CGM			○			
HMM	○	○		○	○	
Yangming	○	○	○		○	
OOCL	○	○	○	○	○	
Hapag-Lloyd		○		○		
K-Line	○	○	○	○	○	
MOL	○	○	○	○	○	
Hanjin	○	○		○	○	

자료 : Containerisation International, November 2000.

V. 결 론

현재 세계 경제성장의 둔화와 선사간 경쟁의 심화로 해상운임이 하락추세에 있기 때문에 선사들은 차별화된 부가서비스 전략을 통하여 지속적인 성장과 경쟁력을 제고할 수 있다. 선사의 경쟁우위는 다른 경쟁선사들과 같은 시장에서 동등한 조건으로 운임을 인하함으로써 유지되지 않는다. 이러한 무차별 운임경쟁은 시장 점유율 확대를 위하여 출혈경쟁으로 이어져, 모든 경쟁선사들의 수익성을 더욱 악화시키는 결과를 초래하게 된다. 무엇보다도 다른 경쟁선사들과 물류서비스의 이용고객과 서비스 품질의 차별화를 통하여 경쟁우위를 확보할 수 있다. 따라서 컨테이너선사는 자신의 서비스 특성과 일치하는 특정 산업분야를 선택하고 이들 고객과 진정한 파트너십을 구축하여 부가서비스를 제공해야 한다. 선사의 장래는 선박대형화 및 규모의 확대에 있는 것이 아니라 얼마나 특화된 서비스를 제공하는가에 달려 있다.

정기선 시장의 운임률 하락은 컨테이너선사의 전략적 제휴, M&A 등 구조변화를 가속화시킬 것이나 이러한 협력관계 구축만으로 선사의 수익성을 향상시킬 수 없을 것이다. 공급사슬상 다른 공급자와 긴밀한 협조체제 및 가치네트워크(Value Network)를 구축하여 부가서비스를 제공해야 한다. 제조 및 유통업체는 물론 관련업체와도 긴밀한 네트워크 구축이 필요하다. 또한 이러한 네트워크는 국내 및 국제물류를 연결하는 글로벌 차원의 네트워크가 구축되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김현경, “우리나라 복합운송주선업의 구조 고도화 방안 연구”, 「해양한국」, 1999. 5.
- 류동근, “e-비즈니스의 확산과 해운기업의 대응”, 「해양한국」, 2001. 1.
- 박용안, “제3자 물류업에 대한 종합육성계획 시급”, 주간 「해양수산동향」, 한국해양수산개발원, 1999. 12.
- 박태원, “MOL, 호주에 물류회사 설립”, 「지구촌 소식」, 한국해양수산개발원, 2001. 4.
- 백종실, “장기적인 파트너십 경영, 물류서비스 활성화의 지름길로 인식해야”, 「주간해사정보」, 한국해양수산개발원, 2001. 8.
- 우종균, “COSCO사, 홍콩 포워더와의 전략적 제휴 통해 중국 남부지역 중심의 국제운송서비스 개시”, 「지구촌 소식」, 한국해양수산개발원, 2001. 4.
- 이인애, “글로벌 선사들의 중국 물류시장 진출”, 「한국해운신문」, 2001. 10. 17.
- 전형진, “China Shipping Group, 해외 항만사업 크게 확대”, 「주간해사정보」, 한국해양수산개발원, 2001. 6.
- 조계석, “P&O Nedlloyd, 부가서비스 마케팅전략 강화”, 「지구촌 소식」, 한국해양수산개발원, 2000. 10.
- 황진희, “NYK사, 인터넷 웹 물류서비스 개발 착수”, 「지구촌 소식」, 한국해양수산개발원, 2001. 2.
- 현대상선, “e-비즈니스 시스템 구축 완료”, 「해양한국」, 2000. 3.
- <http://www.cosco.com/>
- <http://www.hanjin.com/>
- <http://www.maersksealand.com/>
- <http://www.molpower.com/>
- <http://www.nykline.co.jp/>
- <http://www.ponl.com/>
- <http://www.yml.com.tw/>

