

# 우리나라 船舶管理業의 發展方案에 관한 研究

류 동 근\* · 김 현 덕\*\* · 김 광 희\*\*\* · 이 성 윤\*\*\*\*

## 《目 次》

I. 서론	2. 국내 선박관리업의 문제점
II. 세계 선박관리업의 현황	3. 국내외 선박관리업체의 비교
1. 세계 선박관리업 시장 규모	IV. 국내 선박관리업의 발전방안
2. 세계 선박관리 시장의 서비스 동향	1. 국내 선박관리산업의 SWOT 분석
3. 세계 주요 선박관리업체 현황	2. 국내 선박관리업의 세부 발전방안
III. 우리나라 선박관리업 현황 및 문제점	V. 결론
1. 국내 선박관리업 현황	

## I. 서론

우리나라 선박관리업은 1963년 선원의 해외취업이 시작된 이래 1960~1970년대 외화가득, 선복량 증가, 선박운항기술의 향상, 조선공업의 활성화, 해운경영기술의 습득 측면에서 우리나라 해운발전의 원동력 역할을 수행하였으며, 1980년대 중반까지는 국내외 선박 약 2,500척과 연간 약 4만명의 선원 관리를 통해 4~5억 달러의 부를 창출하는 황금알을 낳는 산업으로 성장하였다. 하지만 1980년대 후반에 이르러 우리나라는 경제성장으로 인한 국민소득의 증대, 선원의 육상취업 확대, 선원임금과 육상직업간의 임금격차 감소, 환율변동에 따른 원화표시 선원임금의 하락, 3D업종에 대한 기피현상 등으로 1987년을 정점으로 매년 선원수가 급격히 감소하였을 뿐만 아니라, 2003년도에 이르러서는 최저점을 기록하여 1,284척의 선박과 선원 4,815명을 관리하여 3억 1,000만 달러의 수익을 창출하였다.

\* 류동근, 한국해양대학교 해운경영학부 조교수  
\*\* 김현덕, 순천대학교 경영통상학부 조교수  
\*\*\* 김광희, 동의대학교 유통관리학과 강의전담 교수  
\*\*\*\* 이성윤, 한국해양대학교 해운경영학과 박사과정

이러한 경향은 국적선에도 나타나 선원부족 현상이 발생하였고, 이에 선원수급의 안정을 도모하기 위해 국적선에 승선할 외국인 선원을 도입함에 따라 외국인선원 송입업이 등장하였다. 또한, 국적선의 선원관리도 선박관리업체에 의해 이루어지며 선원수급 체계가 다양화되었다.

그러나 국내 선원수급체계가 다변화 되고 있음에도 불구하고, 현행 법령에 의한 선박관리업 및 선원송입업체 등에 대한 관리에 미비점을 보이고 있어 체계적인 지도감독을 위한 제도 마련이 요구되고 있다. 또한 현행법상 선박관리업은 해운업의 한 분야로서 선박관리업자는 해운법의 규정에 따라 선박관리, 선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업으로 규정하고 있으나, 다변화된 선박관리회사의 현실을 고려할 때 선진해운국의 선박관리업 업무영역에 대한 검토를 통해 국내 선박관리산업에 반영할 수 있는 방안에 대한 검토가 필요한 시점에 이르렀다. 따라서 본 연구의 목적은 국내 선박관리업의 문제점을 분석하고, 해외 선진국의 선박관리업을 벤치마킹하여 우리나라 선박관리업의 발전방안을 제시하는데 있다.

## II. 세계 선박관리업의 현황

### 1. 세계 선박관리업 시장 규모

국내 선박관리회사의 경우 선원공급 위주의 선원 관리업과 대형선사의 자사 선박관리 서비스를 기반으로 하는 선박관리업 형태를 가지고 있어 선박관리업에 대한 태생적 한계를 극복하지 못하고 있다. 반면, 국제해운에서는 1970년 이후 지속적인 환경변화와 성장을 거듭하여 현재에는 해운의 종속된 산업에서 탈피하고, 독립적인 고부가가치 산업으로 자리매김하고 있다. 제공하는 서비스 측면에서도 선박관리, 선원관리, 선원양성 뿐만 아니라, 구매, 보험, 재무, 회계, 선박매매, 선박금융, 용선, 선박중개, 컨설팅까지 고객의 다양한 욕구를 충족할 수 있는 이른바 통합선박관리서비스(Integrated Management Service)를 지향하고 있다.

2005년 1월 기준, 선박관리 시장 규모는 종합관리의 경우 1,500척~1,700척, 선원관리의 경우 4,500~5,500 척으로 전망하고 있다. 선박관리시장의 성장 잠재력 측면에서는, 세계 총 선복량이 35,600척에 이를 것으로 추정하고 있으며, 연간 2.0%(700척)의 성장률을 기록할 것으로 예상된다. 제3자 선박관리회사의 연간 선대 증가량은 6.0~8.0% (90척~130척)에

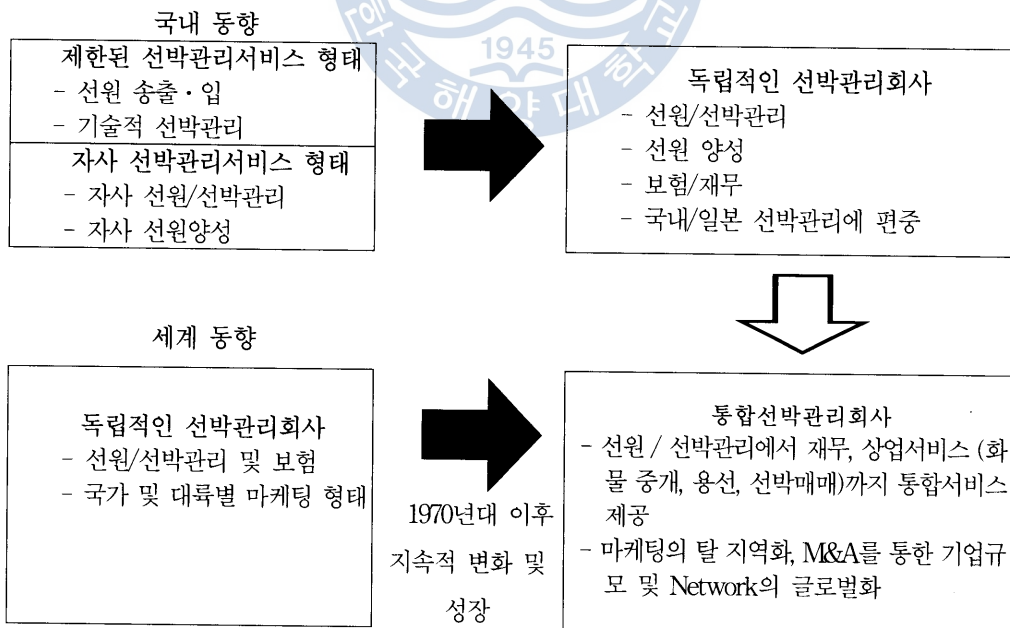
이를 것으로 예상된다. Full Management 서비스 부문은 향후 10년 간 3,500~4,500척으로 증가가 예상되며, 선원관리 서비스 부문은 단계적으로 감소가 예상되고 있다.

## 2. 세계 선박관리 시장의 서비스 동향

국내의 선박관리 서비스 동향을 살펴보면, 자사 선원선박관리 및 선원양성을 담당하는 자사 내 선박관리서비스 형태와 선원 송출입업 및 기술적 선박관리만을 제공하는 제한된 선박관리서비스형태를 취하고 있다. 현재에는 선원·선박관리, 선원양성, 보험 및 재무 등 종합적인 서비스를 제공하는 독립적인 선박관리회사의 형태로 발전하고 있다.

초기 세계 선박관리 서비스 동향을 보면 서비스영역에서는 선원 및 선박관리, 보험 등 단순한 서비스 제공 형태를 취하며, 마케팅활동 또한 국가 및 대륙별로 이루어지는 독립적인 선박관리형태를 보였다. 하지만 1970년 이후 지속적인 변화와 성장을 거듭하여 업무영역이 기술적 서비스는 물론 상업적 서비스를 제공하는 통합 선박관리형태로 거듭나고 있다. 또한, 탈 지역화된 마케팅활동, M&A를 통한 기업 규모 확대 및 글로벌 네트워크 구축 등 통합선박관리회사로 거듭나기 위한 다양한 노력을 하고 있다.

<그림 1> 국내외 선박관리 서비스 동향



자료 : STX Pos, 세계 선박관리회사 현황 및 대응전략, 2006.

### 3. 세계 주요 선박관리업체 현황

2005년 말 기준으로 주요 세계 선박관리 회사 현황을 보면, V.SHIP사가 1위를 차지하였으며, The Schulte Group, Barber Ship Management, Columbia Ship Management, Wallem(HK)가 그 뒤를 차지하고 있다. V.SHIP사는 총 900척의 선박과, 22,500명의 선원을 관리하고 있으며, 전 세계적으로 44개의 지점을 두어 글로벌 네트워크망을 구축하고 있다. 관리 척수 면에서 살펴보면, 세계 9대 선박관리회사의 경우 130척에서 900척, 관리 선원면에서는 2,000명에서 22,500명, 글로벌 지점망 수에서는 14개소에서 50개소로 나타나고 있다. 관리 선종 또한 벌크선, 컨테이너선, 유조선, 케미칼선, LPG선, LNG선, 여객선, 크루즈선, 냉동선 등 전 선종을 대상으로 하고 있다. 이는 관리척수, 관리선원, 글로벌네트워크망, 인원, 주 관리 선종 등 모든 면에서 한국의 선박관리업체보다 우수한 것으로 나타났다.

<표 1> 주요 선박관리 회사 현황

(2005년 말 기준, In-House 관리회사 제외)

순위	관리 선사	관리 척수	관리 선원	육상 직원	본사	설립 연도	지점망 (개)	IT 시스템	주 관리 선종	장점
1	V.SHIP Group	900	22,500	1,145	모나코	1984	44	0	전 선종	IT, 지점망 LNGC
2	The Schulte Group (Eurasia / Hanseatic)	434	7,900	470	함부르크	1981	50	0	1,2,3,4,5, 6,7,8,10	LNGC
3	Barber Ship Management (모기업: Wilhelmsen사)	250	6,400	426	노르웨이	1975	-	0	1,2,3,4,5, 6,7,8,10	모기업 지원 LNGC
4	Columbia Ship Management	300	6,000	-	CYPRUS	1978	23	0	1,2,3,4,5, 6,8,9,10	
5	Wallem (HK)	240	6,000	600	홍콩	1903	39	0	1,2,3,4,5, 6,8,10	아시아지역 영업망
6	Ternsa Ship management	220	5,900	-	덴마크	1883	13	0	1,4,5,6,10	LPG/탱커선 관리 특화
7	Thome Ship Management	163	3,000	-	싱가포르	1963	11	0	-	LNGC 관리 시행
8	Anglo Eastern Group	150	2,000	500	홍콩	1974	16	0	1,2,3,4,5, 6,7,9,10	LNGC
9	Fleet Management co.	130	5,000	160	홍콩	1995	14	0	1,2,3,4,5, 6,10	

\* 80~100척 선박을 관리하는 회사가 다수 있음

(Southern shipmanagement, IMS Ship Management, Seatrade Groningen 등)

주 : 관리 선종 1-Bulk carrier, 2-Container, 3-PCIC, 4-Oil/Product tanker, 5-Chemical tanker,  
6-LPG, 7-LNG, 8-Passenger, 9-Cruise, 10-Reefer carrier.

자료 : STX Pos, 세계 선박관리회사 현황 및 대응전략, 2006.

### Ⅲ. 우리나라 선박관리업의 현황 및 문제점

#### 1. 국내 선박관리업의 현황

2005년 12월말 우리나라 선박관리업체는 339개사로서 263개사는 선박관리 종합업체이고, 76개사는 선원관리에 한정된 업체로 나타나 전년대비 전체 업체 수는 39개사가 증가하였다. 그 중 선박관리 종합업체는 37개사, 업무가 선원관리에 한정된 업체는 2개사가 증가하였다. 선박관리업체 수 증가의 원인은 개정된 해운법령 등에 따라 선박관리업의 등록을 지방청에 위임한 것<sup>1)</sup>, 등록기준 완화 [자본금 기준의 하향 조정(1억원 이상에서 5천만원 이상), 해기관리사 고용 의무사항 폐지<sup>2)</sup>, 사업실적 기준(연간 10만\$ 이상) 미달 업체의 등록취소·사업정지 제도 폐지<sup>3)</sup>, 휴업·폐업 신고 규정을 삭제하는 등<sup>4)</sup> 선박관리업 분야 규제사항을 대폭 완화하였기 때문이다.

우리나라 선박관리업체의 2005년 12월말 현재 매출액기준 상위 10개사의 선박관리 현황 및 실적은 <표 2>와 같으며, 2005년 한 해 동안 약 27.6백만 달러의 매출액을 기록한 한국선무가 1위를 차지하였으며, 약 24백만 달러의 동진상운이 그다음으로 나타났다.

선박관리업체별 순위에서 주목할 사항은 동진상운, 우일상운, 동국상선, 세진상운, 조광해운 등 5개사가 케미컬 탱커선 등을 주로 관리하고 있는 업체들과 같은 특수선을 관리하는 업체들이 상위를 차지했다는 것이다.<sup>5)</sup> 또한 국적선을 관리하는 회사들로는 해영선박과 케이에스아이엠이 새롭게 진입하였으며, 매출액에 있어 1위의 경우 2001년보다 11만 달러 이상의 신장을 보이고 있고 전반적으로 매출이 많이 상승하였다.

상위 10개사의 중점 영업분야를 살펴보면, 그 중 상위 8개사는 선박관리, 선원관리, 보험관리, 기타업무 등 종합서비스를 중점 영업분야로 설정하고 있으나, 경일상운은 선원관리와 기타업무에 조광해운은 선원관리에 집중하고 있는 것으로 나타났다.

1) 「해운법」 제58조 및 「해운법시행령」 제13조 제2항

2) 「해운법」 제34조 및 「해운법시행규칙」 제30조

3) 「해운법시행령」 제8조의2 <1999.7.16, 삭제> 및 「해운법시행규칙」 제35조 <1999.10.8, 삭제>

4) 「해운법」 제31조 <1999.4.15, 삭제> 및 「해운법」 제39조

5) 한국선박관리업협회, 2005년 12월말 자료

<표 2> 우리나라 선박관리업체 상위 10개사 현황 및 실적

순위	회사명	본 사 소재지	외국적선 관리		한국선원관리			외국선원관리			중점 영업 분야				연매출액 (단위: 천US\$)
			상선 (척)	어선 (척)	계 (명)	해기사	부 원	계 (명)	해기 사	부 원	선박 관리	선원 관리	보험 관리	기 타	
1	한국선무	부산	25	-	169	128	41	-	-	-	0	0	0	0	27,262
2	동진상운	부산	61	-	382	293	89	433	72	361	-	0	-	0	24,145
3	해영선박	부산	12	-	53	47	6	153	36	117	0	0	0	0	20,306
4	범진상운	부산	27	-	117	76	41	-	-	-	0	0	0	0	19,320
5	우일상운	부산	52	-	201	128	73	244	78	166	0	0	0	0	16,874
6	동국상선	부산	74	-	301	236	65	-	-	-	0	0	0	0	16,502
7	세진상운	부산	33	-	107	102	5	18	6	12	0	0	0	0	15,971
8	케이에스 아이엠	서울	6	-	19	19	-	-	-	-	0	0	0	0	15,421
9	경일상운	부산	20	-	77	77	-	-	-	-	-	0	-	0	10,477
10	조광해운	부산	17	-	152	112	40	135	11	124	-	0	-	-	10,196

자료 : 한국선박관리업협회, 2005.

1960년대부터 시작된 우리나라 선원의 해외취업에 의한 선원관리는 1987년도까지 지속적 인 증가세를 보였다. 1987년에 관리선박 2,534척, 관리선원 47,747명으로 정점에 도달한 이후 1988년도 부터 감소추세로 돌아섰으며 관리선박의 경우 1989년에는 전년대비 7.46%, 1992년 은 15.21%, 1995년에는 20.01%의 급격한 감소세를 보였다. 해외취업 선원의 경우 1987년의 민주화, 1988년의 서울올림픽 등 우리나라의 경제발전과 생활수준의 향상 등에 의한 사회전 반의 3D 직종 기피와 아울러 선원사회의 해상직 기피현상으로 승선원의 숫자가 1988년 이후 해마다 평균 14.11%씩 감소하여 2000년 말 318명의 예비원을 포함한 6,375명이였다. 해기사는 평균 9.93%씩 감소하였으며, 부원은 년 평균 18.57%씩 감소하였다. 1997년의 IMF관리체 제의 영향으로 인한 경기부진과 실업으로 인해 당시 1달러당 2,000원을 육박한 고환율의 적용 등 상대적인 해상생활의 매력상실로 인해 해외취업선원의 감소세가 크게 둔화되었으며, 1998년에는 상선 해기사의 경우 관리선원이 한때 증가되기도 하였다.

외국적선 선박관리사업 실적 현황을 보면, 관리선박척수의 경우 2004년 1,281척인데 반해 2005년에는 1,251척으로 전년대비 약 2.34% 감소하였다. 세부 내역별로 보면, 상선의 감소율은 2004년 대비 1%내의 감소세를 보인 반면, 어선의 경우 12.17% 감소하였다. 승선 선원수 현황을 보면, 2004년 말 4,531명에서 2005년 4,115명으로 약 9% 감소하였다. 세부 내역별로 보면, 상선 선원의 감소율은 해기사와 부원 모두 2004년에 비해 대비 해기사 276명, 부원 69명이 감소하여 약 8% 정도의 감소세를 보이고 있으며, 어선 선원의 경우 해기사는 31명이 감소하여 약 16%, 부원은 40명이 감소하여 약 22.5%가 감소한 것으로 나타났다.

## 2. 국내 선박관리업의 문제점

### 1) 제한적인 선박관리 업무영역

현행법상 선박관리업은 해운업의 한 분야로서 선박관리업자는 해운법의 규정에 따라 선박 관리, 선원관리 및 보험관리 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업으로 규정하고 있으나, 그동안 선박관리회사의 대부분은 선원관리를 중심으로 사업을 영위해 온 것이 선박관리업계의 현실이며, 해운법 등이 정한 선박관리업의 업무범위가 기술적 관리 분야만을 한정하고 있다. 선진 선박관리업체가 다루는 업무들은 선원의 배승, 선용품, 연료유 등의 조달, 선박의 유지 및 수리, 보험수배, 클레임 처리, 선박에 대한 각종 감독업무 등의 기술적인 선박관리와 용선계약, 운송계약의 확정, 선박의 매매, 각종 컨설턴트 등 상업적 관리까지 포괄적이고 다양하다.

일부 업체들이 독자적으로 외국선주들과 계약을 통해 선박관리를 수행하고 있지만, 대부분의 많은 업체들이 외국의 선박관리 또는 선원대리점의 하청을 받아 선원을 공급하는 일을 맡고 있는 실정이다. 한편 기술적인 선박관리만을 요구하는 외국 선주들과 계약을 체결하여 서비스를 제공하지만, 종합적 관리를 요구하는 선주들은 통합 서비스를 제공하는 외국의 선박관리업체들에게 서비스를 위탁하고 있다. 이들 업체들은 다시 우리나라 선박관리업체를 이용하여 국내 선원을 채용하고 있다. 국내 선박관리업체는 이들 선원들의 승하선, 임금지급, 승선교육, 후생복지 등의 선원관리나 제한적 범위 내에서의 선박 유지보수, 선용품 공급, 급유 등의 부분적인 기술적 관리를 하고 있는 실정이다.

### 2) 규모의 영세성

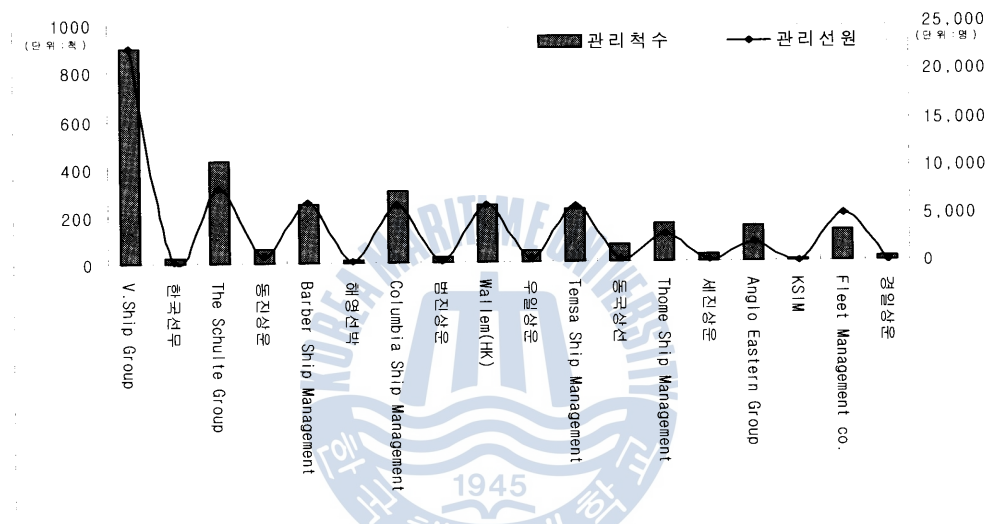
2005년 12월말 우리나라 선박관리업체는 339개사로서 263개사는 선박관리 종합업체이고, 76개사는 선원관리에 한정된 업체로 이 중 165개사가 선박관리업협회 회원사이다. 특히 비회원사인 174개사는 규모가 영세한 소규모업체로 종합적인 서비스를 제공하는데 어려움이 있다. 국내 선박관리회사의 경우 선원공급 위주의 선원 관리업과 대형선사의 자사 서비스를 기반으로 선박관리업의 태생적 한계를 극복하지 못하고 있는 실정이다. 반면 국제해운업에서는 1970년 이후 지속적인 환경변화와 성장을 거듭하여 해운의 종속된 산업에서 탈피하고, 독립적인 고부가가치 산업으로 자리매김하고 있다.

세계 주요 선박관리회사 현황을 살펴보면, V.SHIP GROUP의 경우 관리선박 척수가 900척, Eurasia International은 430척, Barber Ship Management Ltd는 250척 등에 이르고 있으나, 2005년 12월말 기준 우리나라 선박관리업체 상위 10개사는 최저 6척 내지 최대 74척으로

영세한 수준에 있음을 알 수 있다.

외국의 선박관리회사가 제공하는 서비스는 선박관리, 선원관리, 선원양성 뿐만 아니라 구매, 보험, 선박펀드, 매매, 컨설팅서비스, 상업서비스까지 고객의 다양한 욕구를 충족할 수 있는 이른바 통합관리서비스(Integrated Management Service)를 지향하고 있다. 관리선원 규모 면에서 있어서도 세계 주요 9대 선박관리회사는 2,000명에서 22,500명에 이르고 있으나, 한국의 10대 선박관리회사는 최대 900명을 넘지 못하고 있는 것으로 나타났다.

<그림 2> 우리나라와 세계 9대 선박관리회사 규모별 비교



주 : 우리나라와 세계 9대 업체를 순위별로 구분하여 분석.  
 자료 : 1. 국내 9대 선박관리업체 : 한국선박관리업협회 내부자료.  
 2. 해외 9대 선박관리업체 : STX POS, 2006.

### 3) 관리조직 및 마케팅상의 문제점

세계 5대 선박관리회사의 경우 통합적인 서비스 제공을 위해 주요 지역에 지점 또는 현지합작 법인을 운영하고 있으며, 특히 V.Ship의 경우 총 44개 지점을 운영하고 있다. 조직 구성도 선박·선원, 보험, 재무, 매매, 정보통신, 용선, 중개업, 컨설팅 등 통합 서비스 조직으로 구성되어 있으며, 전 선종에 대한 관리 조직이 구성되어 있다. 반면 한국 선박관리업체는 통합관리 서비스 능력의 미비, 해외 네트워크 조직 결여, 특수선 관리 능력 경험 부족, 해외마케팅 조직 취약 등의 관리조직상의 문제점을 내포하는 있는 것으로 나타났다. 선진 선박관리회사의 인력구성은 경영층의 경우 모기업에서 파견하고, 특히 감독인력의 경우 영어가 가능한 인도·싱가포르·홍콩 및 현지 해기사를 적극적으로 활용하고 있는 반면, 우리나라 선박관리



업체의 경우 인적자원 측면에서 외국어 구사 능력의 취약, 비즈니스 마인드 부족, 인력개발 프로그램 부재, 외국 선원에 대한 실질적 교육프로그램 부족 등이 취약한 것으로 나타났다. 마케팅 측면에서도 아직까지는 해외 진출을 위한 전략의 부재와 브랜드 이미지가 상대적으로 약하다.

### 3. 국내외 선박관리회사의 비교

#### 1) 관리 조직

세계 5대 선박관리회사의 관리 조직 현황을 보면, 기업 측면에서는 모기업과 주요 지역에 지점 또는 현지 또는 합작법인을 운영하고 있으며, 모기업의 경우 행정 중심의 강력한 참모조직 그리고 지점 및 법인의 경우 선박·선원관리조직을 가지고 있다. 조직 구성 측면에서도 선박·선원, 보험, 파이낸싱, 선박매매, 정보기술, 용선, 중개, 컨설턴트 등 통합서비스 조직으로 구성되어 있으며, 전 선종에 대한 관리 조직이 구성되어 있다. 반면 국내 선박관리업은 기술적관리가 중심이 되고 있으며, 특히 특수선 관리를 위한 조직 및 인력이 부족한 실정이다. 인력 구성 측면을 보면, 세계 5대 선박관리회사의 경우 다양한 국적의 직원을 채용하여 활용하고 있으며, 영어 및 전문 능력을 갖춘 감독인력을 가지고 있다.

<표 3> 세계 5대 선박관리회사와 국내선박관리회사의 관리조직 비교

항 목	세계 5대 선박관리회사	국내 선박관리회사
기업 N/W	- 모기업과 주요 지역에 지점 또는 현지/합작 법인 운용 (V.SHIP 44개 지점 운영) - 모기업: 행정 중심의 강력한 참모조직 - 지점/법인: 선박/선원관리조직	- 영업 또는 관리를 위한 네트워크 조직 부족
조직 구성	- 선박 / 선원, 보험, Financing, S&P, IT, Chartering, Brokering, 컨설턴트 등 통합 서비스 조직으로 구성 - 전 선종에 대한 관리 조직이 구성됨.	- 기술적 관리 - 특수선 관리를 위한 조직 및 인력 부족
인력 구성	- 경영층: 모기업에서 파견 - 중간관리: 모기업 또는 유럽/인도사관 - 감독인력: 영어가 가능한 인도/싱가폴/홍콩 및 현지 해기사 출신 - V.SHIP: 88개국 국적의 직원 채용	- Global 경쟁력 있는 인력 부족 - 영어 구사 능력 부족
관리인원 (추정)	1.0인 ~ 1.2 인/척	

자료 : STX Pos, 세계 선박관리회사 현황 및 대응전략, 2006.

## 2) 인적 자원

세계5대 선박관리회사의 육상 인적 자원을 기본 자질, 업무 능력, 국제경쟁력, 그리고 비용 측면에서 살펴보면, 대체적으로 보통이거나 우수한 것으로 분석이 되며 비용은 월 6~8천달러 수준으로 나타났다. 해상 인적 자원의 경우 인력구성에서는 인도, 필리핀, 동유럽 선원을 중심으로 10개국 이상의 경쟁력 있는 선원을 채용하여 선주가 원하는 비용, 능력, 국적의 선원 공급 포트폴리오를 구성하고 있다. 채용 및 교육상에서도 주요 선원 공급 국가에 지점 및 훈련센터(training center)를 개설하여 직접 채용 및 교육훈련을 시행하고 있다. 선종별 인원 현황도 컨테이너, 특수선, 벌크선 등 다양한 선종의 유경력 선원들로 구성되어 있으며, 임금 수준도 다양한 국적의 선원을 보유함으로써 선주가 원하는 선원을 적시에 공급할 수 있는 체제를 구축하고 있다.

<표 4> 세계 5대 선박관리회사와 국내 선박관리회사의 육상 인적자원 비교

항 목		세계 5대 선박관리회사	국 내
기본 자질	소속감 및 애사심	보 통	- 육상직원의 기본자질은 대체로 우수함
	창의성 및 독창성	보 통	
	목표 숙지도 및 달성 의지	우 수	
업무 능력	전문기술 및 수행능력	우 수	- 관리의 중요한 요소인 문제해결 능력이 우수함
	적극성 및 책임감	우 수	
	문제해결 및 임기응변	낮 음	
국제 경쟁력	외국어 구사 능력	우 수	- 국제경쟁력 부분이 전체적으로 부족함 - 낮은 언어(영어) 구사능력
	비즈니스 마인드	우 수	
	국제기구, 단체 영향력	우 수	
	회사 브랜드 인지도	우 수	
비 용	관리 감독 월 인건비	US\$ 6~8천	- 감독 경력 4년차 임금 - 비용측면 경쟁력 낮음

자료 : STX Pos, 세계 선박관리회사 현황 및 대응전략, 2006.

<표 5> 세계 5대 선박관리회사와 국내 선박관리회사의 해상인적자원 비교

항 목	세계 5대 선박관리회사	국 내
인 력 구 성	- 인도/필리핀/동유럽 선원을 중심으로 10개국 이상의 경쟁력 있는 선원 채용 - 선주가 원하는 비용/능력/국적의 선원 공급 포트폴리오 구축	- 유럽권 선주들이 선호하는 영어권, 동구권 선원 인력 개발 필요
채용 및 교육	- 인도/필리핀/동유럽등 주요 선원 공급 국가에 지점 및 Training Center 개설 직접 채용 및 교육 시행	- 초기 투자비용 과다 - 저임금 / 고품질 선원 공급 제한

선종별 인력현황	- 컨테이너/특수선/벌크선등 다양한 선종의 유 경력 선원이 풍부함	- 특수선 유경력 선원 부족
선원 POOL	- 10,000명 ~ 25,000명	- 약 40% 고임금 한국선원
임금	- 다양한 임금 수준의 선원 보유 - 선주 원하는 임금 수준 선원 공급	- 다양한 임금 수준의 선원 공급 처 개발 필요

자료 : STX Pos, 세계 선박관리회사 현황 및 대응전략, 2006.

### 3) 마케팅 전략

세계 5대 선박관리회사는 마케팅 목표를 전 세계 선주를 대상으로 하고 있으며, 이미 선점한 유럽, 홍콩, 싱가포르 시장에서 벗어나 급성장하는 중국과 대형선주가 많은 일본 시장을 목표시장으로 하고 있다. 또한 주요 마케팅 거점에 지점 및 법인을 개설하거나 현지 중견 선박관리회사를 인수 합병하여 공격적 마케팅 전략을 실행하고 있으며, 마케팅 시점 또한 선박이 서비스를 개시하기 이전에 파이낸싱 및 선박 매매와 연계하여 신규 도입선을 선점하고 있다.

<표 6> 세계 5대 선박관리회사와 국내 선박관리회사의 마케팅전략 비교

항 목	세계 5대 선박관리회사	차 이
마케팅 목표	- 전 세계 선주 - 이미 선점한 유럽/홍콩/싱가포르 시장에서 벗어나 급성장하는 중국과 대형선주가 많은 일본 시장 목표	- 일본 선주에서 중국, 아시아 지역으로 영업력 확장을 위한 기반을 구축
일반적 마케팅 전략	- 선주사 직접 방문 설명회 개최 - 미디어를 이용한 회사 홍보 (인터넷 포함) - 경영진의 해사관련 국제회의 참석 및 리셉션, 후원 등을 통한 인맥 및 정보 수집	- 경영진의 선주 인맥형성을 위한 정책 및 마케팅 전략이 필요
공격적 마케팅 전략	- 주요 마케팅 거점에 지점 및 법인 개설 - 빠른 영업 확장을 위한 대형 선주사와 합작법인 설립 (WALLEM사: 중국 COSCO사와'05년 청도에 합작법인 개설) - 현지 중견 선박관리회사의 인수 합병	- 공격적인 마케팅 전략의 부재
마케팅 시점	- Before Service 단계 선박이 Market에 나오기 전 단계에서 Financing 및 S&P와 연계하여 신규 도입선 선점	- Before Service 단계 마케팅 전략의 부재

자료 : STX Pos, 세계 선박관리회사 현황 및 대응전략, 2006.

### 4) 세계 주요 선박관리업체 관리원가

세계 주요 선박관리업체별 견적자료를 기초로 한 관리원가는 Barber ship사가 USD 1,186,512로 가장 높게 나타나고 있으며, Eurasia사가 USD 989,160로 가장 낮게 나타나고

있다. 평균 관리원가는 USD 1,089,051로서 Columbia사와 Barber ship사가 평균치 이상의 관리원가를 가지고 있다.

<표 7> 세계 주요 선박관리회사별 관리원가 비교

항 목	Eurasia	Wallem	Anglo Eastern ship	Columbia	Barber ship	V.Ship	평균값
관리수수료	84,000	90,000	92,000	109,500	103,000	110,000	98,083
선 원 비	614,160	588,854	613,400	579,840	634,512	-	606,153
선 비	291,000	374,166	382,000	439,825	449,000	-	387,198
-운활유	96,000	94,666	93,000	94,900	113,500	-	98,413
-저장품	72,000	78,000	90,000	156,950	125,000	-	104,390
-유지/보수	84,000	153,500	144,000	144,175	150,000	-	135,135
-통신비	-	-	-	-	22,500	-	22,500
-잡비	-	-	-	-	38,000	-	38,000
-일반비	39,000	48,000	55,000	55,000	-	-	49,250
총 선박비	989,160	1,053,020	1,087,400	1,129,165	1,186,512	-	1,089,051
선원구성	필리핀 -20명	중국사관 필리핀부원	필리핀-20명	필리핀-20 명	필리핀-20 명	-	-

주 : 1. 2006년 관리회사별 건적 자료임.

2. 기준 : 벌크선, 50,000dwt, 선령 15년, 파나마 국적, 정원 20명.

자료 : STX Pos, 세계 선박관리회사 현황 및 대응전략, 2006.

## IV. 국내 선박관리업의 발전 방안

### 1. 국내 선박관리산업의 SWOT 분석

선박관리업의 활성화는 현재 선박관리업체가 가지고 있는 경쟁력 요소와 환경적 기회요인을 최대한 활용함과 동시에, 현재 가지고 있는 약점과 환경적 장애 요인의 분석을 통해 적절한 전략을 수립하고, 실행되어야만 가능하다. 국내 선박관리업의 활성화는 현재 선박관리업이 가지고 있는 강점과 기회요인을 최대한 활용하고 약점과 위협요인에 대응하는 전략을 체계적으로 수립하여 실행되어야 한다. 국내 선박관리업체가 현재 가지고 있는 내적 경쟁력 요소라 할 수 있는 강점으로는 선원 및 선박관리에 대한 충분한 Know-how, 국제안전관리시스템 (ISM, International Safety Management) 부응할 수 있는 선원 및 선박관리 체계의 구축, 우수한 선원을 배출하고 양성 할 수 있는 교육기관 및 선박관리업관련 인프라의 구축, 선박관

리업체 조직구성원의 강한 소속감 및 책임감을 들 수 있다.

국내 선박관리업체가 개선하여야 할 약점으로는, 규모의 영세성, 기술적 관리서비스 편중, 국제적 수준의 전문인력의 부족, 국적선원의 인건비 상승, 국제 마케팅능력의 부족, 선박관리 전문인력 양성 프로그램의 부족, 미약한 선원공급 포트폴리오 등이 있다. 또한, 국내 선박관리 업체의 성장을 위한 환경적 기회 요인으로는 국적선사의 선박관리업무에 대한 아웃소싱 확대, 외국인 선원 고용기회의 확대, 국내 선원 노동시장의 유연성 증대, 특수선 증가에 따른 전문능력을 갖춘 선원수요의 증가, 선박관리시장의 확대로 해외시장 진출기회의 증가 등을 들 수 있다.

선박관리업의 환경적 위협요인으로는, 선박관리업체간의 과당 경쟁, 국적선원의 승선기피 현상, 해외 선진 선박관리업체의 국내시장 진출 확대, 신흥 선원공급국가의 지속적인 성장과 시장 진출 도모 등을 들 수 있다.

<표 8> 국내 선박관리산업의 SWOT 분석

Strength (강점요인)	Weakness (약점요인)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우수한 선원양성 교육기관의 보유 및 배출</li> <li>· ISM에 적합한 선원 및 선박관리체제 구축</li> <li>· 국내 선박관리업체의 축적된 선원 및 선박관리에 대한 Know-how</li> <li>· 선박관리업체 육상직원의 강한 소속감 및 책임감</li> <li>· 선박관리업관련 인프라의 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선박관리업체 규모의 영세성</li> <li>· 기술적 선박관리서비스에 편중</li> <li>· 국제적 수준의 선박관리전문인력 부족</li> <li>· 국적선원의 인건비 상승</li> <li>· 해외 시장진출을 위한 마케팅 능력 부족 및 글로벌 네트워크 취약</li> <li>· 특수선 관리 능력 및 인력 부족</li> <li>· 미약한 선원공급 포트폴리오</li> <li>· 선박관리 전문인력양성프로그램 부재</li> </ul>
Opportunity (기회요인)	Threat (위협요인)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국적선사의 선박관리업무에 대한 아웃소싱 (Outsourcing) 확대</li> <li>· 외국인 선원 고용확대</li> <li>· 국내선원 노동시장의 유연성 증대</li> <li>· 특수선 증가에 따른 전문능력을 갖춘 선원수요의 증가</li> <li>· 해외 선박관리업시장의 활성화로 해외시장 진출 기회의 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선박관리업체간 과당경쟁</li> <li>· 국적선원의 승선기피 현상</li> <li>· 해외 선진 선박관리업체의 국내시장 진출 확대</li> <li>· 신흥 선원공급국의 지속적인 성장 및 시장진출 확대</li> </ul>

## 2. 국내 선박관리업의 세부 발전방안

### 1) 전략적 제휴 및 인수·합병

국내 선박관리업체의 경우 대부분이 영세한 규모와 한정된 서비스만을 제공하고 있다. 소규모 영세한 업체 간의 과당경쟁은 과도한 가격경쟁과 제공서비스의 품질 저하를 유발하여 국내 선박관리업의 경쟁력 악화를 초래할 가능성이 있다. 소수 선박 몇 척만을 관리하는 선박관리회사의 경우 규모의 경제효과 실현을 위해 영세한 관리회사 간에 전략적 제휴나 인수합병을 통해 중견규모화를 지향할 필요성이 있으며, 법제도적으로 이를 뒷받침할 수 있는 개선과 유인책이 제공되어야 한다. 법제도적 측면에서 볼 때 선박관리회사 등록기준을 상향 조정할 필요성이 있으며, 업체 간의 자발적인 제휴나 인수합병 유도를 위해 다양한 세제 감면 혜택을 고려해 볼 수 있다. 아울러, 국내외 선박대리점, 중개인, 선박매매업자, 연료공급업자, 해상운송업자 등과 수직적 인수합병 혹은 전략적 제휴를 체결하여 서비스 범위 확대와 수익성을 제고할 필요성이 있다.

### 2) 선사와 선박관리회사의 파트너십 구축

선사와 선박관리회사간의 파트너십형성을 통하여 선박관리업체는 최종 고객인 선주의 욕구와 필요를 신속히 이해하여 효율적인 서비스를 선주에게 제공하고, 선주와의 지속적인 거래를 통하여 안정적인 관리 선박을 확보할 필요가 있다.

간접계약관리 및 복합관리계약은 선박관리업체에 사업다변화 측면에서 장점으로 작용할 수도 있으나, 업무량의 과다한 발생, 실질선주의 경영전략과의 혼선발생, 복잡한 계약내용 등의 단점 또한 발생 할 수 있다. 따라서 선박관리회사는 선박의 실질소유 관리자와 파트너십을 형성하여 제3자의 불필요한 간섭을 배제하고, 권한을 위임받아 책임관리하는 형태로 발전하는 것이 바람직하다.

### 3) 선박관리회사의 서비스 질제고

선원관리위주의 선박관리업 사업영역에서 탈피하여 고도의 전문기술을 바탕으로 한 조선, 선박수리, 보험, 회계업무, 재무, 운항 등의 고부가가치를 창출 할 수 있는 해운 산업 전반에 걸친 사업 확대를 통하여 종합적인 서비스를 제공하여야 한다. 또한, 서비스의 질을 제고하고 위해서는 선박관리시장을 세분화하여 선사별 특성에 알맞은 서비스를 제공하여 서비스의 질을 향상시켜야 한다. 즉, 선사의 규모와 경영철학, 소유선박의 항로와 영업전략 등에 의하여

특별히 요구되는 서비스를 제공하고 석유시추선, LNG, LPG, 케미컬, 여객선 등 선박의 특성에 따른 서비스의 제공이 필요하다. 그리고 북태평양이나 남태평양 등에서 조업하는 어선을 위한 특화된 서비스와 기상과 작업의 특수성에 기인한 특수한 서비스를 요구하는 선사에 대한 서비스 제공과 각종 국제협약이나 법규에 의거한 선박관리, 선급검사 및 선주로부터 특별히 요청받은 기술의 지원과 각종 공급 및 수리 업무에 대한 서비스 제공이 이루어져야 한다.

#### 4) 고품질 선박관리 전략

오늘날, 해운산업의 질적 측면은 안전운항 및 관리를 벗어나, 보안의 영역까지 그 범위가 확대되고 있다. 따라서 이러한 환경변화에 충분히 대응할 수 있는 조직적, 인적 차원의 능력 확보는 경쟁력 창출의 필수요소라 할 수 있다.

선박의 대형화 및 고속화 그리고 세계적으로 확산되고 있는 해운산업의 안전과 보안강화에 대한 문제는 조직 내·외부적으로 보다 효율적이고, 안정화된 관리시스템을 요구하고 있다. 이러한 환경변화에 충분히 대응하고, 적절히 대처할 수 있는 능력을 대내·외적으로 인식시키고, 지속적으로 유지 및 관리하기 위해 안전/품질 관리시스템을 강화시켜야 한다.

#### 5) 경쟁력 있는 선원관리 전략

선사의 규모, 소유선박의 항로와 영업 전략 등에 의해 특별히 요구되거나 공급되어야 하는 국적 및 자질의 선원 공급관리가 필요하다. 특히 석유시추선, LNG, LPG, 케미컬 탱커, 여객선 등 선박의 종류에 따라 선원의 수준이나 경력 등을 고려한 선원공급 서비스 전략이 개발되어야 한다. 또한 특수선 경력자, 특수항로 경력자, 특수기술 경력자 등의 관리와 우대가 필요하다.

#### 6) 선박관리 서비스 세분화 전략

선박관리 서비스 세분화 전략은 선주의 이질성에 대응하려는 전략으로서 선주의 특성에 맞는 상이한 제품과 서비스를 제공하는 것과 같이 개별선주의 요구와 필요에 맞추어 관리 서비스의 차별화가 필요하다. 일원화 된 선박관리시스템, 획일화된 선원양성 및 공급 등과 같은 기존의 관리 시스템을 탈피하여, 개별 선주고객의 요구와 필요에 맞추어 서비스를 제공하는 고객맞춤형 서비스의 창출이 요구된다. 해운환경의 변화를 고려하고 선주의 다양한 요구와 필요 즉, 선박운항, 선박금융, 재무회계, 선박매매, 선박용선 등과 같은 상업적 서비스 영역까지 업무의 범위를 확대하여 시장에 접근할 필요가 있다.

## 7) 가격 차별화 전략

선박관리업체가 가질 수 있는 경쟁력의 요소 중 가격은 가장 직접적이고, 가시적인 요소로서, 제공되는 서비스의 종류 및 범위, 선종, 항로, 선령, 화물의 위험도, 업체와의 협력관계 등에 따라 차별화를 둘 필요성이 있다. 또한, 가격은 선사의 입장에서 가장 민감한 요소로 작용 할 수 있으므로, 제공할 수 있는 서비스의 질적 측면을 고려하여 가격을 결정하여야 한다. 가격 차별화 전략으로 다음 세 가지 예를 들 수 있다.

- 고가전략 : 양질의 고급 서비스를 제공하고 고가의 관리수수료를 받음
- 저가전략 : 저가의 가격을 채택하고 제공 서비스 수준을 낮춤
- 가격 할인 전략 : 관리선박의 계약 증감에 따라 수수료의 할인

## 8) 시장진입 전략

유동적인 고객의 요구와 필요에 대한 새로운 사업영역으로 업무영역을 확대하고, 시장 범위의 확대를 위한 시장진입 전략의 수립은 경쟁력 확보의 필수 요소이다. 시장진입 전략의 한 가지 방안으로 현지법인이나 자회사 설립이 있다. 이는 잠재 고객이 있는 지역에 현지법인이나 자회사를 설립하여 새로운 고객을 확보하고 고객의 요구에 부응하는 신속한 서비스를 제공할 수 있다. 다른 방안은 주 고객 선주와 일정 비율의 자금을 투자하여 현지에 합작법인을 설립하고 사업범위를 설정하여 윈윈전략을 통해 상호 기업에 이익이 되는 방향으로 법인을 발전시킬 수 있다.

최근 세계 주요 선박관리회사 간에는 M&A가 활발히 진행되고 있다. V.SHIP사의 경우 1993년 130척의 선박을 관리하는 세계 10위의 선박관리회사에서 1998년부터 선박관리회사, Broker회사 등 공격적인 인수합병을 통해 2000년말 선박 350척, 선원 12,000명을 관리하며 세계 제1위의 선박관리회사로 도약하였다. 따라서 경쟁력 있는 국내외 선박관리회사의 인수합병을 통해 규모를 키우고 새로운 시장을 개척할 수 있는 기회를 얻을 수 있다.

그리고 선박투자회사 설립 또는 지분 참여 등 재무부문을 강화하고 마케팅 시점을 신규 도입 이전 시점부터 고객선점을 통해 관리선박을 확충하고, 영업, 운항 능력이 없는 선주에게 상업 서비스를 제공하는 것도 전략적인 방안이다.

## 9) 마케팅 및 홍보 전략

고객유치를 위한 적절한 홍보 전략의 수립 및 실행을 포함하여, 4P (가격, 홍보, 경로, 제품)전략이 뒷받침 되어야 한다. 이에 대한 방법으로는 직접 방문을 통한 홍보, 브로셔 및 팜플렛 발간, 매체를 이용한 광고, 인터넷을 통한 홍보 및 광고, 그리고 이벤트 등이 있다.



## V. 결론

선박관리시장은 진입이 자유롭고, 개별 선박관리업체의 서비스 경쟁력에 의해 그 성공과 실패가 결정되는 국제적인 시장이며, 현재에는 해운의 종속된 산업에서 탈피하여 독립적인 고부가가치 산업으로 자리매김하고 있다. 세계 선박관리시장은 전문 선박관리에 대한 수요가 지속적으로 증가하고 있을 뿐만 아니라, 기존 시장을 선점하고 있는 외국의 선박관리업체 또한 최근 인수·합병을 통해 규모가 점점 확대되어 가고 있다. 1970~1980년대 선박관리업체들은 선박관리 비용측면을 강조하면서 발전하였지만, 오늘날 전문 선박관리업체는 고품질 서비스 제공, 국제적 영업 및 관리 네트워크 구축, 적극적 마케팅 활동, 인수·합병 등을 추진하면서 경쟁력 확보와 시장 확대를 도모하고 있다.

국내 선박관리업체의 경우 대부분이 영세하고 한정된 서비스만을 제공하고 있어, 규모의 경제효과 실현을 위해 영세 관리회사 간 전략적 제휴나 인수합병을 통해 중견 규모화를 지향할 필요성이 있다. 이를 위해 선박관리회사 등록기준을 상향 조정할 필요가 있으며, 업체 간의 자발적인 제휴나 인수합병 유도를 위해 다양한 세제 감면 혜택을 고려해 볼 수 있다. 또한 선사와 국내외 선박대리점, 중개인, 선박매매업자, 연료공급업자, 해상운송업자 등과 수평적, 수직적 인수합병 혹은 전략적 제휴를 체결하여 서비스 범위 확대와 수익성을 제고할 필요성이 있다. 국내 선박관리업체는 선원관리위주의 선박관리업 사업영역에서 탈피하여 고도의 전문기술을 바탕으로 한 상업적 선박관리 서비스 제공은 물론 선박관리시장을 세분화하여 선사별 특성에 알맞은 서비스를 제공하여 서비스의 질을 향상시켜야 한다. 이를 뒷받침하기 위해 선박관리 조직 및 인력의 질을 향상시키고 IT 시스템을 통한 선박관리 효율성과 안전·품질 관리 시스템을 강화시켜야 한다. 일원화 된 선박관리시스템, 획일화된 선원양성 및 공급 등과 같은 기존의 관리 시스템을 탈피하여, 개별 선주고객의 요구와 필요에 맞추어 서비스를 제공하는 고객맞춤형 서비스의 창출이 필요하다.

선박관리업체가 가질 수 있는 가장 직접적이고, 가시적인 경쟁력 요소의 하나인 가격은 제공되는 서비스의 종류 및 범위, 선종, 항로, 선령, 화물의 위험도, 업체와의 협력관계 등에 따라 차별화를 둘 필요성이 있다. 고객의 요구에 대한 새로운 사업영역으로 업무영역을 확대하고, 시장 범위의 확대를 위한 시장진입 전략과 고객유치를 위한 적절한 홍보 전략의 수립 및 해외 영업 네트워크 구축이 경쟁력 확보의 필수 요소이다.

## 참고문헌

- 김홍영, 우리나라 선박관리업의 마케팅전략에 관한 실증적 연구, 한국해양대학교 대학원, 석사학위 논문, 2001.
- 유춘국, 선박관리업의 국내외 현황과 국내 선박관리업의 발전 방향, 한국해사문제연구소, 해양한국, 1996.
- 이정욱·김수엽, 선박관리업의 발전방향, 한국해양수산개발원, 1991.
- 조규성, 한국선박관리업의 경쟁력 제고와 국제시장 진출방안에 관한 연구, 한국해양대학교 대학원, 석사학위 논문, 2002.
- 해양수산부, 선박관리업 활성화 방안 연구, 2006.
- 해양수산부, 법령정보, 2006.
- Photis M. Panayides, Professional Ship Management : marketing and strategy, Ashgate Publishing, 2001.
- STX Pos, 세계 선박관리회사 현황 및 대응전략, 2006.

