

經營學碩士 學位論文

國際比較를 통한 우리나라 船舶管理業의  
發展方案에 관한 研究

*A Study on the Scheme for Development of Ship  
Management Business in Korea  
- Primarily on the Comparison with International  
Shipping Management Companies -*

指導教授 辛 瀚 源

2008年 2月

韓國海洋大學校 海事產業大學院

港灣物流學科

姜 文 章

## < 목 차 >

<i>Abstract</i> .....	<i>i</i>
제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 범위 .....	3
제2장 우리나라 선박관리업의 현황분석 .....	4
제1절 선박관리업의 의의 및 종류 .....	4
1. 선박관리업의 정의 및 업무 .....	4
2. 선박관리 서비스의 종류 .....	6
제2절 우리나라 선박관리회사의 현황 및 분석 .....	11
1. 선박관리회사의 현황 .....	12
2. 모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황 .....	17
제3절 우리나라 선박관리업의 문제점 .....	20
1. 제한적인 선박관리 .....	20
2. 규모의 영세성 .....	20
3. 관리조직 및 마케팅상의 문제점 .....	21
4. 선원인력수급의 문제점 .....	21
5. 우리나라 선박관리회사의 취약점과 문제점 .....	25
제3장 세계 선박관리업의 현황분석 .....	27
제1절 세계 선박관리업체의 현황 및 분석 .....	27
1. 세계 선박관리 업체 현황 .....	27

2. 세계 선박관리업체의 최근 동향 .....	32
제2절 3자 선박관리업 .....	35
제3절 선박관리업 서비스의 선택요인 .....	36
제4장 선박관리업의 국제비교분석 .....	40
제1절 국내외 선박관리회사의 경영분석 .....	40
1. 우리나라 선박관리회사의 경영분석 .....	40
2. 외국 선박관리회사의 경영분석 .....	45
제2절 국내외 주요 선박관리회사의 비교분석 .....	47
1. 선박관리비용의 비교 .....	48
2. 외국 선박관리업체와 관리원가 비교 .....	50
3. 국가별 1항사 기준의 급료비교 .....	52
4. 외국 선박관리업체와 해상직원 승선현황 비교 .....	52
5. 관리·인적자원 비교 .....	53
6. 관리시스템 비교 .....	55
7. 마케팅 전략 비교 .....	55
제3절 비교분석을 통한 시사점 .....	56
1. 우리나라 선박관리업의 취약점 및 문제점 .....	56
2. 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화 방안 .....	60
제5장 결론 .....	73
제1절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	73
제2절 연구의 한계점과 과제 .....	76
참고 문헌 .....	77
<국내 문헌> .....	77

1. 단행본 .....	77
2. 논문 및 기타 .....	77
<외국 문헌> .....	79
<부록 1> 외국적선 선박관리업체 현황 .....	81
<부록 2> 국적선 선박관리업체 현황 .....	85
<부록 3> 국가필수국제선박 (2007년) .....	87
<부록 4> SHIPMAN 98 규정상의 사업영역 .....	88

## <표 목차>

<표 2-1>	선박관리회사의 제공 서비스 .....	9
<표 2-2>	선박관리업체 현황 .....	12
<표 2-3>	외국적선 선박관리업체 상위 10개사 현황 및 실적 .....	14
<표 2-4>	국적선 선박관리업체 상위 4개사 현황 및 실적 .....	14
<표 2-5>	해외취업선(관리선박) 현황 및 승선원 현황 .....	15
<표 2-6>	국적선박 및 선원관리 현황 .....	16
<표 2-7>	외국적선 선박관리사업 전년도 대비 현황 .....	17
<표 2-8>	선박관리사업 전년도 대비 외화가득 실적(단위 US\$) .....	17
<표 2-9>	모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황(13개 업체) .....	18
<표 2-10>	해외취업선원 임금 .....	23
<표 2-11>	연도별 선원 이직현상 .....	24
<표 2-12>	A선사의 연차별 채용인원과 재직자 추이 .....	24
<표 2-13>	연도별 취업선원 및 선박현황 .....	25
<표 2-14>	우리나라 선박관리업의 문제점과 핵심전략 .....	26
<표 3-1>	세계 10대 주요 선박관리 회사 및 관리 현황 .....	30
<표 3-2>	5대 대형 선박관리회사의 관리서비스(업무) 현황 .....	31
<표 3-3>	선박관리 서비스 동향 .....	35
<표 3-4>	해외 선박관리회사 선정 및 평가시 중요 고려요소 .....	38
<표 3-5>	국내 선박관리회사 선정 및 평가시 중요 고려요소 .....	39
<표 4-1>	해양선박 재무정보 및 상시 종업원 수 .....	41
<표 4-2>	한국선무 선박관리 현황 .....	41
<표 4-3>	한국선무 관리 선원국적 .....	42
<표 4-4>	한국선무 재무정보 및 상시종업원수(2006년) .....	42
<표 4-5>	범진상운 재무정보 및 상시종업원수(2006년) .....	43
<표 4-6>	범진상운 선박관리 현황 .....	43
<표 4-7>	동진상운 재무정보 및 상시종업원수(2006년) .....	44
<표 4-8>	선박관리회사의 연도별 기업규모 변화 .....	45
<표 4-9>	V.SHIP 선박관리회사의 육상조직 인력구성 .....	46

<표 4-10> Handy Size Bulker의 관리계약서 일부(2007년 기준) .....	49
<표 4-11> 업체별 선박관리원가의 비교(단위; USD) - 벌크선 .....	51
<표 4-12> 업체별 선박관리원가의 비교(단위; USD) - 탱커선 .....	51
<표 4-13> 국가별 1항사 임금비교 .....	52
<표 4-14> 해상직원 승선현황 비교 .....	53
<표 4-15> 세계 선박관리회사와 국내선박관리회사의 해상인적자원 비교 .....	53
<표 4-16> 세계 선박관리회사와 국내 선박관리회사의 관리·인적자원 비교 .....	54
<표 4-17> 세계 선박관리회사와 국내선박관리회사의 인증 CODE 비교 .....	55
<표 4-18> 세계 선박관리회사와 국내선박관리회사의 마케팅전략 비교 .....	56
<표 4-19> 세계 5대 3자 관리회사와 D사의 인력자원 비교표 .....	63
<표 4-20> 세계5대 선박관리회사 관리조직에 의한 경쟁력 확보 .....	65

## <그림 목차>

<그림 2-1> 해운선사의 통합경영을 위한 조직 .....	8
<그림 4-1> 한·일 원가비교, Handy Size Bulker(일본) .....	50

## *Abstract*

### A Study on the Scheme for Development of Ship Management Business in Korea

- Primarily on the Comparison with International  
Shipping Management Companies -

Mun-Jang Kang

Department of Shipping Management  
The Graduate School of Maritime Industrial Studies  
Korea Maritime University

The notable prosperous condition of shipping industry has been continued for years and, as a result, shipbuilding of Korea became the 1st and the shipping industry of Korea became the 8th place in the world. However, ship management area did not have the same degree of development with shipping industry, although it is in the same area with the business incidental of shipping industry. Most of workers in shipping area or government employees think of "shipping management" as Manning. It is the current situation that many people consider this job as a mending agency of shipping. For these reasons, despite of cultivation and provision of outstanding officer for sixty years, there is no single professional company of shipping management with global competitiveness compared to shipping industry and shipbuilding in Korea.

Although the companies of shipping management in Korea are small, non-professional, and concentrated on crew management, with the change of



perspective and support of policy, it is possible to make the shipping management company develop with global competitiveness. Considering current changes of environment of shipping industry, the shipping management industry itself has market value as a business incidental of shipping industry that would induce the synergy effect.

The study examines the current affairs of shipping management industry in Korea through the literature and previous researches, and suggests the developing plan of shipping management business in Korea through the comparison with foreign shipping management company.

For the development of shipping management business in Korea, the following solutions should be arranged;

First, it is necessary to reinforce the capacity of organization for the diversification and specialization of kind of managing ships by changing organization structure.

Second, it is required to construct new construction in overseas, put efforts on increase of sales by making plan for introductive ship from reinforcing Before Service system, and avoid from short-sighted marketing strategy that is limited in only few countries such as Japan.

Third, construction of IT system for the ship and crew is strongly needed.

Fourth, security of outstanding sea captain domestically and externally and development of employee training program for the SI level that directly manages ship and crew are needed.

Fifth, enlargement of business for the security of competitive price is required.

Finally, the policy for shipping management business should be changed.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 목적

1963년 선원해외취업이 시작된 이래 우리나라의 선박관리업은 1960년에서 1970년대에 외화가득과 선복량의 증가, 선박운항기술의 향상, 조선공업의 활성화, 해운경영기술의 습득 등에서 우리나라 해운발전의 원동력 역할을 수행하였다. 선박관리업이 법적으로 규정되고 이에 따른 등록 및 영업을 개시한 1980년대부터 1980년대 중반까지만 해도 선박관리업은 국내외 선박 2,500여척과 연간 4만여 명의 선원을 관리해주고 4~5억 달러를 벌어들인 황금 알을 낳는 업종이었다.

그러나 1980년대 후반에 들어 우리나라는 경제성장으로 인한 국민소득의 증대, 육상취업화의 확대, 선원임금과 육상직업간의 임금격차 감소, 환율변동에 따른 원화표시 선원임금의 하락, 3D 업종에 대한 기피현상 등으로 1987년을 정점으로 매년 선원수가 급격히 감소하여 2003년도에는 1,284척의 선박과 4,815명의 선원을 관리하여 3억 1,000만 달러에 그치는 최저점까지 떨어지게 되었다.

이러한 경향은 국적선 에도 나타나 선원부족현상이 발생하였고 이에 선원 수급의 안정을 도모하기 위해 국적선에 승선할 외국인 선원을 고용하거나 연수생을 송입 관리하는 외국인선원 송입업이 등장하였으며, 또한 국적선의 선원관리도 선박관리업체에 의해 이루어지며 선원수급 체계가 다양화되었다. 그러나 다변화된 선원수급에 따른 현행 법령에 의한 선원 관리업 및 선원 송입업체 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 대해 검토하여 국내 반영 여부에 대해 연구할 필요성이 대두되고 있다.

이에 따라, 우리나라의 선박관리업체에 관련된 선행연구를 살펴보면, 尹永燮(1993)<sup>1)</sup>과 李東奎(1993)<sup>2)</sup>의 연구가 있으나 이들 연구는 선원관리에만 한정되어 있으며, 이론적 기술로 구성되어 있다. 그리고 외국의 대표적인 연구로 山岸寬(1989)<sup>3)</sup>와 小川武(1989)<sup>4)</sup>의 연구에서도 선박관리업의 역할과 개념에 대부분을 할애하였다. 그리고 Panayides and Gray(1997)<sup>5)</sup>의 연구에서 선박관리업체의 마케팅에 관해 언급을 하고 있으며, 金洪暎(2001)<sup>6)</sup>의 선박관리업의 마케팅전략에 대한 연구가 있다. 최근 徐洋洙(2006)<sup>7)</sup> 및 宋成圭(2007)<sup>8)</sup>가 선박관리업의 구조고도화 방안 및 경쟁력 강화에 대한 연구를 하였다.

본 연구에서는 문헌조사와 사례연구를 통해 우리나라 선박관리업의 현황을 파악하고, 외국선박관리회사와의 국제비교를 통해 우리나라 선박관리업의 발전 방안을 모색하고자 한다. 본 연구의 목적을 구체적으로 나타내면 다음과 같다.

첫째, 우리나라의 선박관리업과 세계 선박관리업의 현황을 분석하였다.

둘째, 우리나라 주요 선박관리회사와 외국 주요 선박관리회사의 경영분석을 한

- 
- 1) 尹永燮, "선박관리업의 현황과 문제점; 선원관리를 중심으로," 한국해양대학교 석사학위 논문, 1993.
  - 2) 李東奎, "우리나라 선박관리업의 현황과 발전 방안," 한국해양대학교 석사학위 논문, 1993.
  - 3) 山岸寬, "海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(上)," 「海事産業研究所報」, 272號, 1989, pp.9-24와 山岸寬, "海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(下)," 「海事産業研究所報」, 273號, 1989, pp.57-73.
  - 4) 小川武, "船舶管理會社の發達と現狀(上)," 「海事産業研究所報」, 277號, 1989, pp.7-22; 小川武, "船舶管理會社の發達と現狀(下)," 「海事産業研究所報」, 278號, 1989, pp.19-35.
  - 5) M. Panayides Photis and Richard Gray, "Marketing the professional ship management service," *Maritime Policy and Management*, Vol. 24, No. 3, 1997, pp.233-244.
  - 6) 金洪暎, "우리나라 선박관리업의 마케팅전략에 관한 실증적 연구," 한국해양대학교 석사학위논문, 2001.
  - 7) 徐洋洙, "우리나라 선박관리업의 구조고도화방안에 관한 연구," 한국해양대학교 석사학위논문, 2006.
  - 8) 宋成圭, "IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화방안에 관한 실증연구," 한국해양대학교 석사학위논문, 2007.

후, 선박관리비용, 관리원가, 관리·인적자원 비교, 마케팅 전략 비교 등을 통해 선박관리업의 국제비교분석을 하였다.

셋째, 우리나라와 외국선박관리업의 국제 비교를 통해 우리나라 선박관리업과 세계 선박관리업과의 차이점 파악 및 문제점을 규명하였다.

마지막으로 우리나라 선박관리업의 발전 방안을 제시하고자 한다.

## 제2절 연구의 방법 및 범위

이 연구에서는 우리나라 선박관리업의 실태와 마케팅전략을 분석하기 위하여 이론에 치우치지 않도록 문헌조사와 사례연구를 분석하고 또한 실질적인 데이터를 얻기 위하여 각사 Homepage 및 Ship management誌 등을 통해 담당자 및 CEO의 현장감 있게 전달되는 인터뷰 내용 등 2차 자료를 이용하였다.

이 연구의 구성은 다음과 같이 다섯 개의 장으로 이루어져 있다.

제1장은 연구의 배경, 목적 그리고 연구방법 및 범위를 기술한 서론 부분으로써 이 연구를 수행하게 된 동기와 배경을 기술하고 있다.

제2장은 우리나라 선박관리업체의 현황 및 분석한 것으로, 우리나라 선박관리회사의 현황을 분석하고 문제점을 도출하였다. 구체적으로는 기존의 2005년도 현황 분석 자료를 바탕으로 2006년도 기준 데이터와 비교하였다.

제3장은 세계 선박관리업의 현황 및 분석으로, 세계 선박관리회사의 현황을 분석함으로써 이용자들이 선박관리업체를 선정하는 이유를 기술하였다.

제4장은 선박관리업체간 사례비교연구로, 우리나라 선박관리회사와 외국 선박관리회사의 경영분석 등을 통해 국제 비교분석을 하였으며 이를 토대로 우리나라 선박관리업의 발전방안을 제시하였다.

마지막으로, 제5장은 본 연구의 결론 부분으로 선박관리업의 발전방안을 요약하고 연구의 한계점과 향후 연구 과제를 제시하였다.

## 제2장 우리나라 선박관리업의 현황분석

### 제1절 선박관리업의 의의 및 종류

#### 1. 선박관리업의 정의 및 업무

선박관리업은 학문적인 틀보다는 실무적인 차원에서 생성·발전된 개념이므로 정확한 정의를 내리기는 쉽지 않다. 우선 국제선박관리자협회(ISMA)에서는 The Code of Ship Management Standards(CSS)를 통하여 “선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 부대서비스를 제공하는 것”이라 간단하게 정의하고 있으며, 선박관리의 개념과 성격을 기술한 Downward(1987)<sup>9)</sup>, Rodger(1993)<sup>10)</sup>, Spruyt(1994)<sup>11)</sup>, Willingale(1998)<sup>12)</sup> 및 Photis(2001)<sup>13)</sup> 같은 학자들은 “선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 부대 서비스를 제공하는 것”이라고 대체적으로 비슷한 내용으로 정의하고 있다.

선박관리업의 정의 또는 개념에 대해서는 해운선사의 경영활동의 폭만큼이나 그 의미가 다양하고, 1960년대 선박관리업이 생성된 후부터 급격하게 변화해가는 해운환경만큼이나 많은 변화를 거쳐 왔다.

1970년대와 1980년대의 해운불황기를 거치면서 유럽선사들이 경영합리화와 선원비의 절감을 위해 선박관리업의 중요성을 크게 인식함에 따라, 세계 해운시장에서 선박관리회사의 역할과 비중이 점차 커지고 있다.<sup>14)</sup>

또한 선박관리업의 개념에 대하여 山岸寛<sup>15)</sup>은 일본 선박관리회사(Ship Management

---

9) J. M. Downward, “Managing Ships,” Fairplay, 1987, p.XI.

10) D. A. Rodger, *Overview of an Industry at Crossroad in International Ship Management*, London: Lloyd's of London Press, 1993, pp.3-13.

11) J. Spruyt, *Ship Management*, 2nd Ed., LLP Limited, 1994, p.10.

12) M. Willingale, *Ship Management*, LLP Limited, 1998.

13) M. Panayides Photis, “Marketing and Strategy,” *Professional Ship Management*, Ashgate Publishing Ltd., 2001, p.7.

14) 한국선박문제연구소, 『선박관리회사제도의 발전적 운영방안』, 한국선원선박문제연구소, 1991, p.41.

Co. 또는 Ship Manager)의 성격을 “선박의 운항에서는 매닝(Manning), 방카링(Bunkering), 식량, 선체유지수리, 안전구조시스템의 책임, 항해 및 화물의 하역 등이 포함되고, 선박관리에는 선박의 서비스에 대한 생산물의 발달, 선박 및 그 시설의 매매, 선박 금융 및 그 상업적 발달 등이 포함된다. 그 외에 수송서비스의 시장조사, 전략적 경영계획, 합병사업과의 관계 등이 포함된다”고 했다. 이는 당시의 상황에서도 선박 관리업이 정해진 업무에 한정되어 있지 않고 적게는 몇 개에서부터 수십 개에 이르는 서비스가 존재할 수 있음을 암시하고 있다.

BIMCO에서는 선박관리에 관한 표준합의서식인 BIMCO SHIPMAN 98을 발표하였다<sup>16)</sup>. 이는 자본적으로 전혀 관계가 없는 제3자 소유의 선박을 맡아 관리하는 선박관리업체의 경쟁이 치열해 지면서 양당사자 쌍방의 권리의무를 명확히 하려는 배려가 있어야 한다는 것이다. 양당사자 사이에서 위탁/수탁 합의를 했는지 안했는지를 ‘YES’ 또는 ‘NO’라고 명기하고 업무내용으로 다음 8가지 항목을 지정하였다.

- ① 승조원 배승(crew management)
- ② 기술적 관리(technical management)
- ③ 상업적 관리(commercial management)
- ④ 보험업무(insurance arrangement)
- ⑤ 회계업무(accounting service)
- ⑥ 선박매매(sale or purchase of vessel)
- ⑦ 식료품관리(provision)
- ⑧ 연료보급(bunkering)

이와 같이 SHIPMAN-98<sup>17)</sup>에서 기술하고 있는 선박관리회사의 기능은 선주가

15) 山岸寬, “海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(上),” 「海事産業研究所報」, 272號, 1989, pp.9-24; 山岸寬, “海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(下),” 「海事産業研究所報」, 273號, 1989, pp.57-73.

16) BIMCO : 1988년 세계 최대의 해운단체 중의 하나인 Baltic International Maritime Council의 Jorgen Hojer는 기존의 각기 다른 계약서식을 연구하여 업계에서 일반적으로 통용되기를 기원하면서 BIMCO Ship Management Form이라는 표준적인 계약서식을 제창함.

스스로 행하던 업무 중에 일부 또는 전부에 대해서 선박관리회사와 선주가 합의하여 선주를 대신하여 행하는 것이라고 말할 수 있다.

## 2. 선박관리 서비스의 종류

현행 해운법상 선박관리업은 해운업의 한 분야로서 선박관리업자는 해운법의 규정에 따라 선박관리, 선원관리 및 해상보험관리 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업으로 규정하고 있어서 업무범위가 법적으로 매우 제한되어 있다. 실질적인 선박관리업은 상기에서 기술한 바와 같이 정확한 정의를 내리기는 어려우나, 해운선사(선주)와 경영관리계약을 체결하여 선주의 선박을 관리하는 기능의 일부 또는 전부를 선주를 대신하여 수행하며, 이에 대한 반대급부로 선주로부터 관리수수료를 받는 특화된 전문서비스회사로 정의할 수 있다. 즉, 선박을 운항 가능한 상태로 유지하기 위한 선박관리업무, 그리고 해상운송서비스를 제공하기 위한 선박운항업무로 구성된 해운선사의 제반 경영활동을 대행하는 서비스회사가 바로 선박관리회사이다.

선박관리업은 <그림 2-1>의 A부분을 위주로 하여 서비스를 제공하는 형태와 B, C에 해당하는 내용까지를 제공하는 형태로 나누는데 이를 통상 A부분은 협의의 선박관리, 그리고 A, B, C를 통틀어 광의의 선박관리라 한다. 즉, 협의의 선박관리란 비용절감, 효율향상과 같은 구체적 목표하에 선원배승, 선용품공급, 보험처리, 수선유지같은 관리 활동을 위주로 하는 업무를 말한다. 그리고 광의의 선박관리업이란 해상운송 수단의 핵심인 선박을 다양한 선주들의 경영목표 또는 요구사항에 맞추어 소유로부터 운항관리에 이르기까지 경영성과를 최적화하고 경쟁력을 제고시키기 위해 포괄적인 경영활동을 수행하는 업무를 일컫는다.<sup>17)</sup>

선박관리업이 포함하는 업무영역을 위주로 구분되는 개념들과 선박관리업의 의미와 내용을 변화시킨 요인들의 재검검 및 그 정의를 살펴보면 다음과 같다.

---

17) SHIPMAN-98 : Standard Ship Management Agreement, 표준합의서식으로 1988년 작성된 계약서를 1998년 일부 개정함, 선박관리업체들의 문제해결의 원칙적인 기준이 되도록 했으며 BIMCO를 통해 제정함(부록-IV 참조).

18) 이정옥, 김수엽, 『선박관리업의 발전방향』, 서울: 해운산업연구원, 1991, pp.10-11.

### 1) 상업적 선박관리업(Commercial Ship Management)

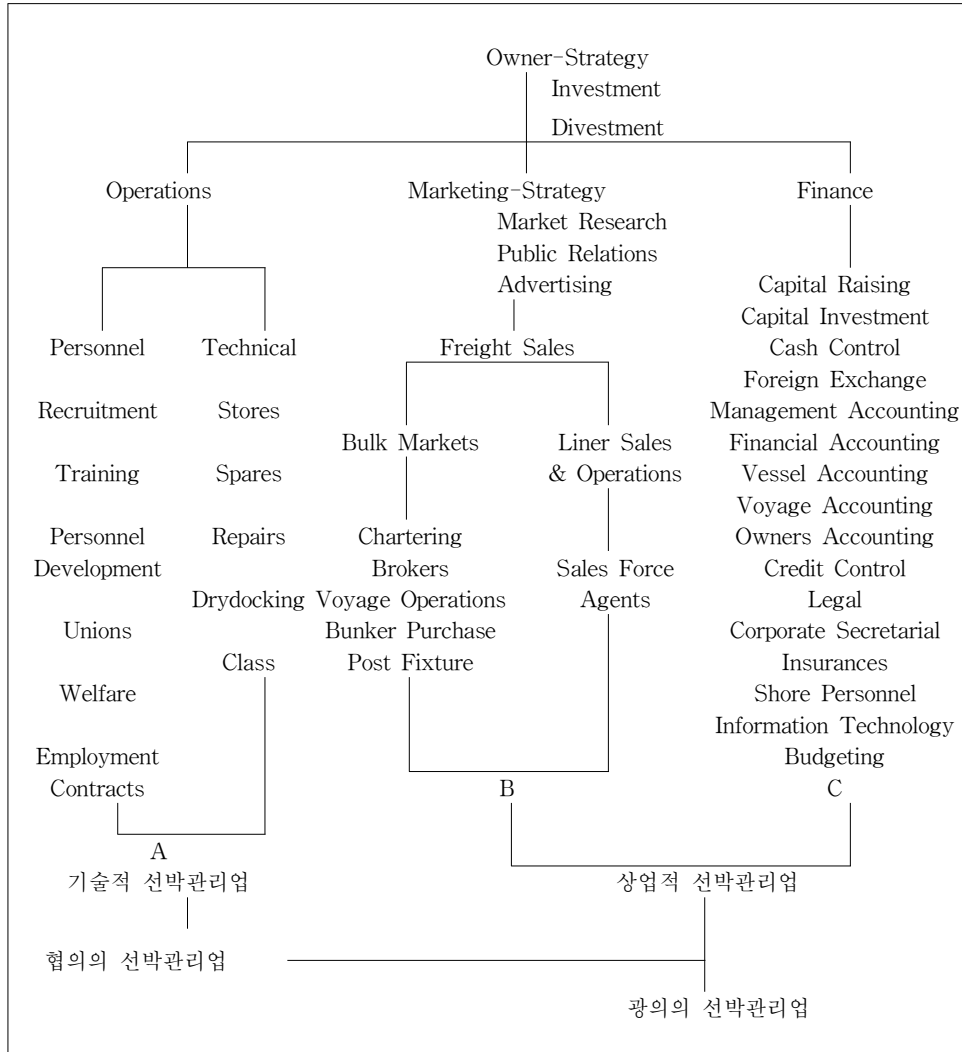
대부분의 업계관계자들은 선박관리회사가 크게 발전하기 시작한 것은 1970년대의 해운불황이 주요 원인이었다고 분석하고 있다. 1973년 오일쇼크 이전 시황이 좋았을 때 자금을 융자해준 은행을 위주로 한 선박금융제공자(리스회사, 상사, 조선소 등)들은 오일쇼크 이후 해운업계를 강타한 장기불황의 여파로 자금을 제공한 주요 해운선사들이 채무융자금을 상환할 수 없게 되었음을 감지하게 되었다.

장기불황시에 선박들은 연료비, 항비, 운하통행료를 포함하는 항해비와 임금, 선용품, 부품, 윤활유, 수리 등의 유지에 따른 비용인 가동비(running costs)를 겨우 보전하는 수준에서 운항되었다. 이것은 선사들이 은행의 융자금을 상환할 수 없다는 것을 의미한다. 한편, 도산이나 경영불가능 상태에 빠진 선사들은 선박을 매각하고자 하였으나 그 당시 선박가격이 매우 낮아 투자자금을 회수하기가 곤란하였고, 또 선박을 구매할 여력을 가진 기업이나 개인도 드물었다. 이에 타격을 입게 된 은행들은 채권보전 조치를 취하지 않을 수 없었으며, 저당권이나 대출계약에 의거한 법적 절차를 거쳐 선박을 소유하게 되었다. 그래서 이들 선박은 선사의 청산절차에 직·간접적으로 관련된 은행들에게 경매를 통해 인도되었다.



<그림 2-1>

해운선사의 통합경영을 위한 조직



자료: John Spruyt, *Ship Management*, London: Lloyd's of London Press, 1990, p.11.

저당이나 대출계약에 의하든, 경매에 의하든 선박을 소유하게 된 은행들은 선주가 되거나 적어도 자산가치 변동에 따른 위험을 관리해야 하는 당사자가 되었다. 이때 은행이 취할 수 있는 기본적인 조치는 시황이 회복되어 그 선박들의 가격이 은행의 장부가격 만큼 상승하기를 기다리는 것이었다. 본래 선주가 되려는 의도도

없었고, 선박을 운항, 관리할 능력이 없는 은행은 이 선박들을 용선하거나 위탁 관리하지 않을 수 없었다.

은행은 용선기간이나 입거수리(dry docking) 같은 선박의 운용과 관련된 부분적인 간여를 제외하고는 거의 모든 업무를 관리할 주체를 찾기 시작하였다. 이것은 필요한 서비스의 일부나 전부를 은행에게 제공하는 특별한 선박관리 회사로 발전시켰으며, 그 제공 서비스는 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 선박관리회사의 제공 서비스

구 분	내 용
시장조사 및 시장활용 범위	어떤 선택으로부터 기대되는 수익과 관련하여 은행에게 최종결정이 유보되어 있거나 관리회사 자신이 결정하기도 하는 운임율, 용선자의 선택, 단기용선 또는 기간용선의 선택
용선 서비스	선박의 지정, 협상, 용선계약서의 완성 등 선주가 기대하는 중계기능
항해 서비스	선주입장에서 용선계약서에 따른 선박의 파견 및 서비스에 포함된 운임의 징수, 조출료 및 체선료의 협상과 지급, 선박과 선주에 관련된 클레임의 기소나 방어 등
항해회계서비스	소유은행에 제출하는 지급된 관리비와 실제 항해계정상의 차이와 잔액에 대한 설명
기술적 운항 서비스	선원배승, 선식품, 선용품, 운할유, 수리유지 등과 관련된 통상한달 기준의 선주에게서 지불되는 경비에 의한 서비스

자료 : 이정옥, 김수엽, 전계서, 1991, pp.10-11.

선박관리회사의 제공 서비스 중 마케팅과 용선은 거의 함께 행하여지며, 이들을 상업적 관리라고 한다. 세 번째 서비스인 항해서비스는 비록 몇몇 업체는 따로 떼어놓기도 하지만 보통 함께 취급되므로 상업적 관리 안에 포함된다.

따라서 상업적 관리는 용선계약, 운송계약의 성립, 선박의 매매, 각종 컨설턴트를 포함한 업무를 말한다.<sup>19)</sup>

19) 이정옥, 김수엽, 전계서, 1991, p.7.

## 2) 기술적 선박관리업(Technical Ship Management)

기술적 관리는 앞서 살펴본 선사활동의 관리기능을 주로 행하는 것이다. 기술적 관리에는 선원의 배승, 선용품·연료유 등의 조달, 선박의 정비, 수리, 보험수배, 클레임처리, 선박에 관한 각종 감독 등을 포함하고 있다.

기술적 관리업무는 상업적 관리업무와 유기적 관련을 맺고 있을 때 더욱 효과적이다. 예를 들면 선박운항 효율을 전체적으로 평가할 때 좋은 조건으로 선용품을 구입하고, 핵심부품을 손쉽게 구입할 수 있으며, 선원의 교체시 비용 절감지역이나 값싼 항공편을 이용할 수 있다면 수익은 상승될 것이다.

선박관리만을 위한 기업조직은 경영학에서 의미하는 해운회사의 소유와 경영의 분리를 의미하는 것이 아니라, 회사의 업무 가운데 선박의 관리에 속하는 업무를 대행하여 줌으로써 해운회사가 선박의 경제적 운항능률을 향상시키고자 하는 영업 목적을 달성시켜 주는데 두고 있다.<sup>20)</sup>

## 3) 보험관리

보험관리 업무는 선체보험, P&I 등 해상관련 보험을 부보하거나 주선하는 업무를 말하며, 관련 정보 제공 등 선주로부터 위임받은 보험관련 업무처리를 포함한다. 이 경우 선박관리업자는 선체보험의 피보험자가 되어서는 아니된다고 규정되어 있다.

## 4) 안전관리

선박관리업자는 안전을 위해서 따로 안전관리 부서를 만들어 선박의 안전에 관한 사항을 관리하며, 1998년 이후에는 ISM과 ISPS의 안전관리 등을 담당하여 국제선박관리가 생성된 후에는 회사의 정책에도 맨 먼저 반영된 중요한 시스템이라고 볼 수 있다.

---

20) 한국선원선박문제연구소, 전게서, 1991, p.43.

## 제2절 우리나라 선박관리회사의 현황 및 분석

선박관리업이란 해상여객운송사업, 해상화물운송사업, 어업에 관한 사업을 하는 자 또는 선박대여업을 영위하는 자 등(외국인을 포함한다)으로부터 선박관리, 선원관리 및 보험관리 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업(외국의 선박관리자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁하여 행하는 사업을 포함)을 말하는 것으로(해운법 제2조 제9호, 선박관리업의등록관리요령 제2조) 해양수산부장관 또는 지방청장에게 등록하여 선박관리 사업을 영위할 수 있다.

우리나라는 1963년 선원의 해외취업이 시작되었는데, 이는 우리 선원이 그 당시 서구의 선원과 비교하여 임금은 낮고 자질은 우수하여 외국 선주들에게 인기가 높았으며, 이들이 받는 임금이 국내 육상근무 보다 높아 해외 취업선원이 증가하자 이들의 고용계약, 입출국, 급여관리, 교육/훈련 및 선원선발 등의 관련 업무를 취급하기 위한 선원관리업이 생성되어 증가하였다.

이들 업체들이 1964년부터 등록을 하고 업무를 개시한 이래 1993년 11월 기준으로 선원관리업체 79개사와 선박관리업체 52개사가 영업하였던 상황을 종합하여 볼 때, 우리나라에서 선박관리업은 선원관리 위주의 선박관리업체로서 종합적인 선박관리업체와는 거리가 먼 해외 선원송출을 주 업무로 하는 사업이라고 볼 수 있었다. 그러나 우리나라도 이제는 선원공급국이 아닌 선원 수요국이 되어 선박관리 형태는 기형적으로 변화되고 있다고 보여진다. 그리고 최근 몇 년간 선주의 필요에 의해 생긴 선박관리회사 또한 자생한 선박관리회사와는 거리가 먼 선주의 자회사와 같은 형태의 선박관리회사이다. 따라서 건설한 구조를 갖춘 선원관리회사들이 빠른 시간 내에 선주에 대한 업무 영역을 확대하는 한편 적극적인 선박관리업에 대한 서비스를 강화해 나가야만 비로소 자생한 3자선박관리회사들이 탄생하게 된다. 그러므로 수척에서 수심척으로 선박관리업무의 영역을 넓혀가면서 자생해 나가는 회사들에 대한 기대가 크다고 하겠다.

## 1. 선박관리회사의 현황

2006년 12월말 우리나라 선박관리업체는 380개사로 전년보다 41개사가 증가하였으며, 이중 선원관리업체는 95개사로 전년대비 19개 업체가 증가했고, 선박관리업체는 285개사로 전년대비 22개사가 늘어났다. 2006년에 등록된 선박관리업체가 2005년 대비 41개사가 증가되었음은 무엇보다도 개정된 해운법령 등에 따라 선박관리업의 등록을 해양수산부 또는 지방청에서도 할 수 있도록 되었고,<sup>21)</sup> 주식회사의 자본금 기준 1억원 이상에서 5천만원 이상으로 하향 조정되었으며, 연간 미화 10만\$ 이상의 사업실적 기준이 폐지되었을 뿐 아니라, 해기관리사 고용 의무사항 폐지,<sup>22)</sup> 사업자의 자산 상태 서류 제출 및 휴업·폐업 신고 규정을 삭제하는 등<sup>23)</sup> 선박관리업의 등록기준이 대폭 완화되었기 때문으로 분석된다.

<표 2-2>

선박관리업체 현황

항 목	2005	2007	증 감
선 박 관 리 종 합	263	285	22
선 원 관 리 한 정	76	95	19
합 계	339	380	41

자료 : 선박관리협회, 2006년말

이들 285개의 선박관리업체는 외국 및 국내의 해운선사와 계약을 체결하여 해운선사의 선박운항관리 기능 중 일부 또는 전부를 대행하고 있는 사업으로서 우리나라의 선박관리업은 선박관리업의 등록 등에 관한 규정<sup>24)</sup>에 의해 분류하면 선박관리, 선원관리, 보험관리 등 3가지의 사업형태로 나눌 수 있다.

21) 해운법 제7조 1항 및 제11조.

22) 해운법 제5조 1항 1호 내지 3호.

23) 해운법 제7조 1항 4호 및 제12조.

24) 제3조. 선박관리업의 업무 범위.

### 1) 업체별 영업실적

외국적선과국적선의 선박관리업체는 2006년 12월말 기준으로 매출액기준 상위 10개사의 선박관리 현황 및 실적은 <표 2-3>, <표 2-4>와 같다. 외국선의 영업실적에서는 2006년 한 해 동안 미화 38,659,582달러의 매출액을 기록한 시도상선이 처음으로 1위를 차지하였고, 2위는 미화 33,141,026달러를 매출한 해영선박이 차지했으며, 3위는 미화 28,449,905달러를 매출한 한국선무, 4위는 미화 24,829,597달러를 매출한 동진상운, 5위는 미화 19,339,147달러를 매출한 동국상선이 각각 차지하고 있다. 그 뒤를 이어 6위 세진상운, 7위 우일상운, 8위 범진상운, 9위 케이에스아이엠, 10위 조광해운이 차지하였다. 주목할 점은, 지난해 관리선이 증가한 시도상선의 경우 2005년에는 10위권 내에 진입을 하지 못하였으나, 2006년에 1위를 차지하였으며, 해영선박 및 한국선무 등 모기업의 선박을 관리하는 업체가 대거 상위를 차지했다는 것이다.<sup>25)</sup>

그리고 국적선을 관리하는 회사로 1위는 우림해운으로 매출이 약 121억원이며, 2위는 에스티엑스(STX) 118억, 3위 범진상운 96억, 4위 제오마린 약 94억원 순이다. 외국적회사에 한국선무, 해영선박, 케이에스아이엠이 포함되어 있는데 이는 편의적으로 인한 국적을 기준으로 작성되어 있으며, 참고를 위해 국적선 4개사를 선택했다.

---

25) 한국선박관리업협회, 2006년 12월말 자료.

<표 2-3>

외국적선 선박관리업체 상위 10개사 현황 및 실적

순위	회사명	선박관리	선원관리			중점영업분야				연매출액 (단위:US\$)
		상선 (척)	계 (명)	해기사	부원	선박 관리	선원 관리	보험 관리	기타	
1	시도상선	54	58	55	55	0	0	0	0	38,659,582
2	해영선박	12	52	47	47	0	0	0	0	33,141,026
3	한국선부	13	86	63	63	0	0			28,449,905
4	동진상운	66	393	297	64		0		0	24,829,597
5	동국상선	78	311	247	1		0		0	19,339,147
6	세진상운	37	88	87	74	0	0	0	0	18,693,038
7	우일상운	56	217	143	26	0	0	0		18,365,000
8	범진상운	23	87	61	0	0	0	0	0	16,437,200
9	케이에스아이엠	7	22	22	34		0		0	14,419,116
10	조광해운	16	136	102	0		0			9,005,330

자료: 한국선박관리업협회 내부자료(2006년 말 기준)

<표 2-4>

국적선 선박관리업체 상위 4개사 현황 및 실적

순위	회사명	선박관리(척)	선원관리(명)			중점 영업분야				년매출액 (단위: 원)
		상선	계	해기사	부원	선박 관리	선원 관리	보험 관리	기타	
1	우림선박	26	251	185	66	0	0	0	0	12,100,348,763
2	에스티엑스	59	794	474	320	0	0	0	0	11,858,691,684
3	범진상운	31	313	221	92	0	0	0	0	9,586,946,231
4	제오마린	22	207	141	66	0	0	0	0	9,400,000,000

자료: 한국선박관리업협회 내부자료(2006년 말 기준).

2) 연도별 선원해외취업선 현황 및 승선원 현황

선박관리업체의 외국적선 관리상의 실적을 살펴보면, 1960년도부터 시작된 우리나라 선원의 해외취업에 의한 선원관리는 1987년도까지 지속적인 증가세를 유지해 왔으며 1987년에 관리선박 2,534척, 관리선원 47,747명으로 정점에 다다른 이후, 선박척수가 1978년 이후 지속적인 증가를 보이다가 1988년도부터 감소추세로 돌아섰

으며 1989년에는 전년대비 7.46%, 1992년은 15.21%, 1995년에는 20.01%의 급격한 감소세를 보였다. IMF외환위기 이후 1999년에는 일시적으로 1,406척까지 늘어나기도 했다.

해외취업 선원의 경우 1987년의 민주화, 1988년의 서울올림픽 등 우리나라의 경제발전과 생활수준의 향상 등에 의한 사회전반의 3D 직종 기피와 아울러 선원사회의 해상직 기피현상으로 승선원의 숫자가 1988년 이후 해마다 평균 14.11%씩 감소하여 2000년말 318명의 예비원을 포함한 6,375명이었고, 해기사와 부원의 감소를 나누어 보면 해기사는 평균 9.93%씩 감소하였고 부원은 연 평균 18.57%씩 감소하여 부원의 경우가 해기사보다도 거의 2배나 감소하였다.

1997년의 IMF관리체제의 영향으로 인한 경기부진과 실업으로 인해 당시 1달러당 2,000원을 육박한 고환율의 적용 등에 따라, 해외취업선원의 감소세가 크게 둔화되어 1998년에는 상선 해기사의 경우 관리선원이 한때 증가되기도 하였다.

<표 2-5> 해외취업선(관리선박) 현황 및 승선원 현황

구 분	관 리 선 박 (G/T) (단위: 척)							승 선 원(단위: 명)		
	계	200미만	200~500	500~1,600	1,600~6,000	6,000~20,000	20,000이상	계	해기사	부원
상 선	1,056	7	15	56	274	336	368	3,827	3,100	727
어 선	163	34	78	35	16	-	-	294	156	138
합계	1,219	41	93	91	290	336	368	4,121	3,256	865

자료 : 한국선원복지고용센터, 「한국선원통계연보」, 2006년말 기준

주 : 선원의 수는 실제 승선원의 수로서 예비원을 포함하지 아니한 숫자임.

### 3) 연도별 국적 선박 및 선원관리 현황

외국적 선박 관리 척수는 1997년 이후 1999년까지 증가세를 유지하다가 2000년에는 다시 감소세로 돌아서는 등 외국적선 관리에 있어서는 선박의 척수, 관리 선원, 매출액이 해마다 감소하고 있다. 그리고 우리나라 선박관리업의 국적선박에 대한 관리 척수는 1997년에 87척에 불과하던 것이 2000년에는 그 2배인 175척으로서 해마다 증가하였고, 2006년에는 431척으로 전년대비 3.9%가 상승하였다. 또한 국



적선 관리 선박에 승선한 관리 선원 수는 1997년에 677명에서 2000년에 1,723명에 이르고, 2005년에는 4,056명에 이르기까지 해마다 지속적인 증가 추세를 보였으나 2006년에는 3,933명으로 전년대비 3.0%가 감소하였다.

선박관리업체는 2000년도에 국적선 관리로 553억원의 매출을 올려 1999년도 444억원의 매출을 올렸던 것에 비하면 24.4%가 증가하였고, 2006년도에는 1,380억원 매출을 올려 2005년도 1,198억원의 매출에 대해 15.2%가 증가된 것으로서 국적선 관리는 선박의 척수, 관리 선원수, 매출액이 해마다 지속적인 증가를 보여주고 있다. 이는 일부 국적선사들이 보유 선박의 일부를 선박관리업체 쪽에 관리를 위탁하기 시작했다고 볼 수 있으며, 장기적으로 국적선의 선박관리는 선박과 선원 모두 늘어날 것으로 예상된다. 우리나라 선박관리업체들도 그동안 선진해운국가의 선박관리업무에서 쌓아온 전문지식을 국적선 관리에 활용한다면 우리나라 해운업의 발전에 긍정적인 효과를 가져다 줄 것이다.

<표 2-6> 국적선박 및 선원관리 현황

년 도	관리 선박(척수)	관리 선원(명)	매출액
2003	266	2,628	776억7,504만원
2004	310	3,144	969억2,297만원
2005	415	4,056	1,198억5,534만원
2006	431	3,933	1,380억9,265만원
전년대비	+ 3.9%	-3.0%	+ 25.2%

자료: 한국선박관리업협회(2006년 말 기준).

#### 4) 선원 및 선박관리 전년도 대비 사업실적

<표 2-7>과 같이 외국적선은 2005년 대비 2006년에는 상선의 경우 관리 척수가 약간 증가하였으나 어선은 관리 척수가 감소했고 승선선원수 해기사, 부원 모두 조금씩 감소했다.

<표 2-7> 외국적선 선박관리사업 전년도 대비 현황

구 분	관 리 선 박 척 수			승 선 선 원 수				
	상 선	어 선	계	상 선		어 선		계
				해기사	부 원	해기사	부 원	
2005년말	1,085	166	1,251	3,094	727	156	138	4,115
2006년말	1,131	152	1,283	3,370	796	145	134	4,445
증 감	46 (4.24%)	-14 (-8.34%)	32 (2.56%)	276 (9%)	69 (8%)	-11 (-7%)	-3 (-3%)	330 (8%)

자료: 한국선박관리업협회(2006년 말 자료).

### 5) 선박관리사업 전년도 대비 외화가득 실적

<표 2-8>과 같이 2006년 기준으로 선원임금 미화 187,898,807달러, 관리수수료 미화 28,917,994달러, 기타 미화 137,514,315달러, 총합계 미화 354,331,116달러로 나타났다. 2005년도에 비해 2006년도 총외화가득액은 3억6천4백만 달러로서 3천6백만 달러 이상이 증가되었음을 알 수 있다.

<표 2-8> 선박관리사업 전년도 대비 외화가득 실적(단위 US\$)

구 분	총 합 계	선 원 임 금	관 리 수 수 료	기 타
2005년 도	317,853,406	178,425,817	26,030,487	113,397,102
2006년 도	354,331,116	187,898,807	28,917,994	137,514,315
증 감	36,477,710 (11.48%)	9,472,990 (5.31%)	2,887,507 (11.09%)	24,117,213 (21.27%)

자료: 한국선박관리업협회.(2006년 12월 말 기준)

## 2. 모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황

국적선사들은 비용절감과 경영효율을 위해 보유한 선박의 일부를 선박관리업체 쪽에 관리를 위탁하는 경향을 보이고 있으며, 최근에는 수직계열화에 의해 자회사 형태의 선박관리업체 설립을 하고 있다.

화물운송사업자인 국적선사가 자사선박을 수직계열화에 의해 자회사 형태의 선

박관리업체를 설립하여 선박을 관리하게 하고 있는 업체가 <표 2-9>와 같이 13개사에 달한다. 이것은 기존의 선박관리업체를 선정하여 선박관리를 위탁하는 것이 아닌 화물운송사업자가 직접 업체를 설립하거나 지배하여 모기업의 어느 일정한 최저 척수의 선박을 자금과 기술지원에 의해 선박관리업체가 운영되게 하는 것이다. 이로써 모기업은 자사의 조직 내에서 선박을 관리하는 것보다 관리단계 자체의 비용경쟁력을 확실히 가지게 되어 자사선대의 비용합리화에 대한 이점이 기대되고, 경영상 성과가 좋으면 기업경영의 다각화가 되는 장점이 있다. 또한 배승 선원의 직접고용 책임이 없어짐에 따라 법적 한도 내에서 보다 싼 외국선원을 자유롭게 배승하고 필요에 따라 선박을 언제라도 매각 처분할 수 있는 등의 장점이 있다.

이에 따라 국내고객이라는 안정적인 경영원을 확보하고자 하는 기존의 선박관리업체들이 국적선사에 대한 사업영역 확대를 추구하는 입장에 있어서 국적선사들과 선박관리계약을 체결할만한 입지가 거의 없어지는 등 선박관리업체는 이에 따른 위협의 요인을 안고 있다고 볼 수 있다.

<표 2-9> 모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황(13개 업체)

화물운송사업자(모기업)	선박관리업체(자회사)	업체위치
대한해운	한국선무	분 리
새한해운	새한선박	분 리
STX팬오션	stx포 스	분 리
SK해운	필오션	분 리
우양상선	코리아쉽매니저스	분 리
두양상선	두양선박	동 일
우림해운	우림선박	동 일
태영상선	태영선무	동 일
현대상선	해영상선	분 리
보양사	가나마린	동 일
범한상선	경양해운	분 리
세양선박	케이씨라인	분 리
선우해운	케이에스아이엠	분 리

자료: 한국선박관리업협회 (2006년 말 기준)

현대상선은 노르웨이 윌헬름슨 마리타인(Wilhelmsen Maritime Service Co., Ltd) 과 공동으로 자본금 5억원 규모의 선박 관리회사인 해영선박을 지난 2005년 5월에 설립했으며, 한진해운은 지난 2006년 9월에 부산해사본부를 분리시켜 ‘한진 에스엠(Hanjin Ship Management)’이라는 선박관리회사를 설립해 양대 국적선사인 한진해운과 현대상선 모두 선박관리업무를 분리시켰다. 또한 SK 해운도 모든 선형의 LNG선의 운항 및 선박관리 경험을 바탕으로 하여 선박관리 사업에 진출함으로써 사업영역을 확장할 계획이다.

현대상선의 해영선박은 기존 현대상선이 관리하던 유코카캐리어스사의 자동차 운반선 20척과 현대상선의 벌크선 및 유조선 9척에 대한 선박관리 및 선원관리 업무를 시작으로 선박관리업에 진출했으며, 한진해운의 한진에스엠은 지난 2007년 1월에 거양해운과 선박 2척에 대한 선박관리계약을 체결한 바 있다.

수직계열화에 의한 선박관리업체가 최근에 들어 생성되어진 것만은 아니었다. 1989년말 국적외항 화물운송사업자인 대한해운은 우리나라 최초로 당시 자회사 형태의 동양선박을 설립해서 자사 선박의 위탁관리 및 그 효과를 수년간 연구해 왔으나, 이것은 실질적으로 비용절감에 기여하지 못하고 부서만 늘어나게 되어 업체를 자진 폐쇄한 경우도 있었다. 당시 국내에서는 선원관리 이외에 기술적인 선박관리업에 대한 이점이 없었고 이에 대한 기반과 여건이 성숙되지 못했음을 간과하였다.

현재도 수십개의 국적선사가 국제 경쟁력을 확보하고 자사의 대외 신인도와 이미지를 손상시키지 않을 만한 상태에서 선박운항에 대한 아웃소싱(outsourcing) 개념을 도입하고자 다각적인 노력과 연구를 하고 있는 것으로 알려지고 있으나, 국내에는 규모와 능력 및 노하우 구축에 있어 자사가 신뢰할만한 선박관리업체를 찾을 수 없다는 평가를 하고, 홍콩 등 외국의 명성 있는 선박관리업체에 대해 관심을 갖고 연구 중인 것으로 알려지고 있다.

우리나라의 선박관리업체 중에서도 대내외적으로 종합적 선박관리업체로서의 관리능력이 뛰어나다고 평가를 받고 있는 업체가 없는 것은 아니다. 새한선박, 한국선무 등의 업체는 선박관리 및 선원관리 양측 면에 있어 오랜 기간 동안 많은 경험과 능력을 쌓아오고 있다. 그러나 이들 업체는 상당한 척수의 모기업 선박을 관

리하고 모기업의 강력한 지원하에 영업방침이나 정책에 구속되어, 제3선주 선박에 대한 영업상 제한을 받고 있기 때문에 대외적인 관점에서 볼 때 수직계열화에 의해 선박관리업을 수행하고 있다는 약점이 있다.

또한 우일상운과 세진상운 등에서도 상당히 많은 탱커선과 벌크선 등에서 선박관리에 대해 매진하고 있고, 기존의 선원위주의 관리선사들도 선박관리를 위해 준비하고 있는 상황이나 불과 10여척 미만의 선박관리를 하고 있는 실정이다.

## 제3절 우리나라 선박관리업의 문제점

### 1. 제한적인 선박관리

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, 운송 계약의 확정, 선박의 매매, 각종 컨설턴트 등 상업적 관리까지 포괄적이고 다양한 분야가 있다.

일부 업체들이 독자적으로 외국선주들과 계약을 통해 선박관리를 수행하고 있지만 대부분의 많은 업체들이 외국의 선박관리 또는 선원대리점의 하청을 받아 선원을 공급하는 일을 맡고 있다. 현행법상 선박관리업은 해운업의 한 분야로서 선박관리업자는 해운법의 규정에 따라 선박관리, 선원관리 및 보험관리 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업으로 규정하고 있으나, 그 동안 선박관리회사의 대부분은 선원관리를 중심으로 사업을 영위해 온 것이 선박관리업계의 현실이며 해운법 등이 정한 선박관리업의 업무범위가 기술적 관리분야만을 한정하고 있다.

### 2. 규모의 영세성

2006년 12월말 우리나라 선박관리업체는 380개사로서 285개사는 선박관리 종합업체이고 95개사는 선원관리에 한정된 업체로 이 중 165개사가 선박관리협회 회원

사이며, 비회원사인 174개사는 규모가 영세한 소규모업체로 종합적인 서비스를 제공하는데 어려움이 있다. 반면 국제해운업에서는 1970년 이후 지속적인 환경변화와 성장을 거부하여 해운의 종속된 산업에서 탈피하고, 독립적인 고부가가치 산업으로 자리매김하고 있다.

세계 주요 선박관리회사 현황을 보면 V.SHIP GROUP의 경우 관리 선박 척수가 900척, EURASIS INTERNATIONAL는 430척, BARBER SHIP MANAGEMENT LTD는 250척 등에 이르고 있으나 2006년 12월말 기준 우리나라 선박관리업체 상위 10개사 현황을 보면 7척에서 78척으로 영세한 수준에 있음을 알 수 있다 또한 관리 선원 규모면에서 있어서도 세계 주요 9대 선박관리회사는 2,000명에서 22,500명에 이르고 있으나 한국의 10대 선박관리회사는 최대 1,500명을 넘기지 못하고 있다.

### 3. 관리조직 및 마케팅상의 문제점

우리나라 선박관리업체 관리조직상의 문제점은 통합관리 서비스 능력의 미비, 해외 네트워크 조직 결여, 특수선 관리 능력 경험 부족, 해외마케팅 조직 취약 등을 들 수 있다.

인력 구성도 경영층의 경우 모기업에서 파견하고 특히 감독인력의 경우 영어가 가능한 인도/싱가폴/홍콩 및 현지 해기사를 적극적으로 활용하고 있으며 V.SHIP의 경우 88개국 국적의 감독을 현지에서 채용하여 서비스를 제공하고 있는 반면, 우리나라 선박관리업체의 경우 인적자원 측면에서도 외국어 구사 능력의 취약, 비즈니스 마인드 부족, 인력개발 프로그램 부재, 외국 선원에 대한 실질적 교육프로그램 부족 등을 들 수 있으며 마케팅 측면에서도 아직까지는 해외 진출을 위한 전략의 부재와 브랜드 이미지가 상대적으로 약하다.

### 4. 선원인력수급의 문제점

해운산업의 발전단계에 있어서 선주는 자사선박 관리에서 아웃소싱(outsourcing) 형태로 변화해 가고 있으며, 앞으로 해운산업이 전문화, 고도화 될수록 다양한 해

운산업의 업무영역이 창출되고 있다. 따라서 기업의 생존·성장을 위해서는 현실에 안주하고 있어서는 안 된다. 특히 선원관리업체는 관리 선박과 선원이 해마다 감소하고 있는 추세로 볼 때 더욱 그러하다. 그러므로 업체가 시대적 상황 인식에 대해 충분한 정보를 가지고 대처해 나가지 않으면 안 된다.

선박관리업에서 원자재라고 볼 수 있는 중요한 요소 중의 하나는 선원이라고 할 수 있다. 우수한 원자재의 확보가 우수한 고객을 확보하는데 중요한 요소라고 한다면 우수한 선원의 공급문제는 선박관리업에서는 중요한 사항이 아닐 수 없다.

선박관리업의 경쟁은 우리나라의 선박관리업체만의 경쟁이 아니다. 이에 따라 “선원공급은 국가차원에서 확대하려는 CDP(선원직업경력개발프로그램)개발이 효과적”<sup>26)</sup>이며, 해운물류인력의 중요성이 강조되는 상황과 달리 국적선원들의 수급여건은 더욱 어려운 상황이다. 외국인선원 고용제도는 국적 해기사를 유지할 수 있도록 하는 기본정책이었으나 대외여건의 변화로 개편이 불가피한 상황이다. 한때 12만 명에 달했던 선원들이 2004년 말 거의 1/3수준인 4만 명으로 줄어 우리나라는 5만 명의 선원을 세계 각국에 송출하던 공급국에서 선원 송출과 송입을 동시에 하는 중간적인 입장으로 변했다. 따라서 향후 선원정책은 국적선이나 해외취업선은 물론, 선박관리업에도 중요한 변수가 된다.

#### 1) 선원수급 상황

선원 수급은 다른 산업과 마찬가지로 기본적으로 시장의 수요와 공급에 의해 결정된다. 그러나 선원의 수급은 타 산업과 다른 특징이 있다. 즉 선원의 수급과 임금은 국내시장이 아닌 국제시장에서 결정된다는 점이다. <표 2-10>은 2006년도 해외취업선원의 평균 임금표이다.

#### 2) 선원수급의 문제점

선원수급의 가장 큰 문제점은 취업희망자 및 취업자의 감소이다. 취업희망자의 감소는 해당산업의 고용규모가 감소하고 직업적 인기가 감소한다는 의미이다. 이

---

26) 황진희, “선원공급은 국가차원에서 확대하려는 CDP(선원직업경력개발프로그램)개발이 효과적,” 「해양한국」, 2005, pp.58-68.

는 궁극적으로 동 산업의 인적자원 부족으로 귀결될 수 있기 때문에 심각성이 있다. 또한 <표 2-11>와 살펴보면 1999년 35.2%이던 이직율이 2006년도 5.6%로 지속적으로 낮아졌으나, <표 2-12>과 같이 구직자수가 지속적으로 줄어들면서, 현재 해운시장의 호황과 조선관련 업체들의 구인으로 인해 1항기사 등 일부 직급의 경우 심각한 인력난에 처해 있다.

그리고 초급해기사의 공급을 산업기능요원제도에만 절대적으로 의존하고 있어 문제이다. 현재 산업기능요원으로 선발되어 승선하는 해기사는 다음 <표 2-12>와 같이 대부분 의무복무기간을 마치면 하선하고 있다. 이로 인해, 경력을 요구하는 1·2항기사 인력이 매우 부족한 실정이다.

<표 2-10> 해외취업선원 임금

구분 직책	총승선원 (1,113척)	월 평균 임금						
		계	기본임금 (통상임금)	시간외수당 (생산수당)	상여금	기타		
합계	3,805	4,598	2,848	711	647	392		
해 기 사	계	3,124	5,012	3,121	751	697	443	
	선장	906	5,751	3,593	837	802	519	
	1항사	491	4,763	2,974	730	665	394	
	2 "	170	3,590	2,162	597	532	299	
	3 "	102	3,057	1,824	514	447	272	
	기관장	896	5,452	3,427	787	752	486	
	1기사	357	4,569	2,816	708	626	419	
	2 "	117	3,473	2,089	631	473	280	
	3 "	80	3,020	1,855	489	420	256	
	통신장	5	3,880	2,249	876	426	329	
부 원	계	681	2,708	1,598	529	420	161	
	갑 판 부	장직	184	3,107	1,823	563	528	193
		수직	62	2,670	1,558	599	348	165
		원직	120	1,984	1,176	425	287	96
	기 관 부	장직	103	3,064	1,791	562	515	196
		수직	39	2,658	1,529	651	318	160
		원직	36	1,943	1,185	339	318	101
	조 리 부	장직	100	2,916	1,760	534	444	178
		수직	30	2,412	1,435	523	338	116
원직		7	2,211	1,294	552	226	139	

자료 : 선원복지고용센터 통계연보, 2006.12.31 현재, 단위 : USD



<표 2-11>

연도별 선원 이직현상

구분	전년도말(A)					금년도말(B)					금년도 신규 구직등록자(C)			이직자 (D)	이직율 (%)(E)
	계	취업자			미취 업자	계	취업자			미취 업자	계	재취업	초취업		
		소계	승선원	예비원			소계	승선원	예비원						
1999	16,488	13,810	12,103	1,707	2,678	14,546	13,094	11,572	1,522	1,452	3,867	1,435	2,432	5,809	35.2
2000	14,546	13,094	11,572	1,522	1,452	13,718	12,305	11,077	1,228	1,413	2,463	1,087	1,376	3,291	22.6
2001	13,718	12,305	11,077	1,228	1,413	13,036	11,749	10,551	1,198	1,287	1,839	852	987	2,521	18.0
2002	13,036	11,749	10,551	1,198	1,287	12,778	11,594	10,487	1,107	1,184	1,496	589	907	1,754	13.4
2003	12,778	11,594	10,487	1,107	1,184	12,569	11,106	9,944	1,162	1,463	1,337	755	582	1,546	12.1
2004	12,569	11,106	9,944	1,162	1,463	12,310	11,243	10,015	1,228	1,067	1,590	741	849	1,849	14.7
2005	12,310	11,243	10,015	1,228	1,067	12,517	11,345	10,268	1,077	1,172	1,648	644	1,004	1,441	11.7
2006	12,517	11,345	10,268	1,077	1,172	13,026	11,334	10,205	1,129	1,692	1,209	475	734	700	5.6

자료 : 선원복지고용센터통계연보, 2006. 12. 31 현재.

주 : ① 이직자(D)=(A+C)-B ② 이직율(E)=D/A ③ 내항선 선원은 제외되었음.

<표 2-12>

A선사의 연차별 채용인원과 재직자 추이

연차	1년차	2년차	3년까지 의무복무기간		5년차	6년차	7년차	8년차	9년차	10년차	11년차
			3년차	4년차							
채용 인력	55	60	56	71	69	74	82	49	66	75	78
현 재직자	55	58	55	58	18	6	6	-	2	1	1

자료 : 선원복지고용센터 통계연보, 2006. 12. 31 현재.

우리나라 선원의 취업과 관련하여 문제가 되는 것은 사회 전체의 실업률이 증가함에도 불구하고 <표 2-13>과 같이 취업희망자 및 취업자가 감소하고, 또 국적선박의 증가에도 불구하고 국적선원의 고용규모가 감소한다는 데 있다.

<표 2-13>

연도별 취업선원 및 선박현황

구분 \ 연도	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
합 계	선박척수	7,259	6,633	6,507	6,215	6,025	6,063	6,276	6,292
	선원수	58,818	52,172	49,130	44,709	41,396	40,194	40,176	38,821
외항선	선박척수	429	452	462	501	493	536	612	642
	선원수	6,867	6,666	6,614	6,832	6,495	6,932	7,402	7,445
내항선	선박척수	1,614	1,369	1,554	1,630	1,729	1,885	2,025	1,958
	선원수	8,532	8,016	8,112	8,275	8,176	8,068	8,042	7,801
원양어선	선박척수	514	534	522	425	395	360	346	345
	선원수	6,336	5,403	5,099	3,891	3,460	2,859	2,535	2,339
연근해어선	선박척수	3,296	2,894	2,629	2,334	2,129	2,025	2,074	2,095
	선원수	29,896	25,712	23,606	20,523	18,230	17,659	17,960	17,082
해외취업상선	선박척수	1,064	1,082	1,090	1,078	1,049	1,068	1,056	1,113
	선원수	6,227	5,639	5,135	4,762	4,611	4,311	3,943	3,889
해외취업어선	선박척수	342	302	250	247	230	189	163	139
	선원수	960	736	564	426	424	365	294	265

자료 : 선원복지고용센터 통계연보, 2006.12.31 현재

그리고 선원 직급별 수급 불균형은 선원들의 근무 여건에도 크게 영향을 미치고 있다. 즉 30일 근무를 기준으로 볼 때 휴가일수가 7일정도이기 때문에 예비원도 23%는 유지되어야 하지만 아주 부족한 형편이다.

## 5. 우리나라 선박관리회사의 취약점과 문제점

우리나라 선박관리업의 취약점, 문제점 및 이에 대한 핵심전략은 <표 2-14>에 요약되어 있다. 특히 마케팅 분야의 역량부족이 두드러지게 나타나 있으며 이에 대한 대비책이 절실한 실정이다. 또한 관리조직, 육상 및 해상인적자원의 문제점으로 통합관리서비스능력 미비, 해외네트워크 조직이 없으며, 육상직원은 외국어 구사능력 부족 및 비즈니스 마인드 부족, 해양인력은 영어권 선주를 위한 취약한 선원구조, 외국선원의 다양한 선원공급선 부족 등이 나타나고 있다.

<표 2-14>

우리나라 선박관리업의 문제점과 핵심전략

분 야		취 약 점, 문 제 점	비 고
관리조직		- 통합관리 서비스 능력이 미비함	- 신성장 동력구축 - 관리조직 해외역량 강화 - 조직역량 강화
		- 해외 네트워크 조직 없음	
		- 특수선 관리 능력 경험 부족	
		- 해외 마케팅 조직이 취약함	
인적 자원	육상인적 자원	- 외국어 구사 능력 부족	- 우수인재 양성 - 관리영역별 전문가 확보 - 다양한 선원공급 포트 폴리오 개발
		- 영업부서 외 비즈니스 마인드 부족	
		- 인력개발 프로그램 부재 및 투자미흡	
	해상인적 자원	- 특수선관리 인력 부족	
		- 다양한 선원 공급 포트폴리오 미구축	
		- 현지 외국선원 교육 시설 부재 - 외국선원에 대한 실질적 교육프로그램 부재	
관리 시스템	인증코드 ·협약 IT시스템	- 특수선 관리 시스템 미비 - 특수선 관리 데이터 미비 - 정보화 부족	- 첨단경영체제 구축 - Global 관리시스템 구축
	관리원가	- 윤회유, 수리비 등 관리항목별 관리 원가가 높음	- Scale Merit 상대적 취약 - 선원 시장 개발 미흡
		- 한국선원의 선원비가 높음	
마케팅		- 해외 영업전략 및 영업력 부족	- 해외마케팅역량 강화 - 국내외 홍보 강화 - 서비스브랜드 제고 - 신규 도입선 선점
		- 국제기구 및 단체에 대한 영향력 미비	
		- 서비스 전(前) 단계에 대한 적극적 마케팅 전략 필요	
		- 해외 선주 인맥 부족	
		- 한국 관리업체의 인지도 미약	

## 제3장 세계 선박관리업의 현황분석

### 제1절 세계 선박관리업체의 현황 및 분석

#### 1. 세계 선박관리 업체 현황

선박관리시장에 대한 통계자료가 부족한데, 이는 선박관리업에 대한 명확한 정의가 없으며 역사가 그리 깊지 않다는 것과 전통적인 회사의 기밀유지 때문이다. 따라서 선박관리업에 대한 통계적인 수치가 연구자마다 다른 것은 정의의 범위가 서로 다르고 선사의 자회사로서의 본사소유 선박만을 관리하는 회사에 대한 포함 여부가 나누어지기 때문이다. 그러므로 본 연구에서는 여기서는 앞으로 국내 선박관리업의 발전을 위해서는 필히 긴밀한 관계를 유지해야 할 국제선주협회 관련 단체인 IMO, Lloyd's, BIMCO 및 INTERMANAGER(구 ISMA : 국제선박관리자협회)<sup>27)</sup> 등의 통계를 기초로 현황을 기술하였다.

ISMA가 설립되었던 초창기 유럽은 LSM(Lloyd's Ship Manager)의 "Guide to International Ship Register and Ship Management Services, 1996" 및 "로이드 산하 Fairplay 1996"에 의하면 제3자 선박을 관리하고 있는 회사는 세계 전체로 볼 때 약 516~528개 회사가 있는 것으로 가림하고 있다. ISMA 통계에 따르면 1996년 현재 ISMA 산하에는 선진해운국 총 42개사가 가입하고 있으며, 이 중 34개 회사가 전적으로 선박관리를 하고 있는 회사라고 발표하고 있다.<sup>28)</sup>

그러나 선박관리업을 주도해 오던 몇몇 선진국들 간의 참여한 영업 이권다툼은 설립당시의 순수했던 목적을 잊은 채 2005년 11월 ISMA의 와해까지 초래하게 되었다. 즉, 1980년대 말 급격한 선박관리사의 수요증가에도 불구하고 선원부족에 따른 단체대응 및 늘어나고 있는 선박사고 감소대책으로 세계 선도적 관리업체인 Barber, Colombia, Denholm, Hanseatic 및 Wellem 등 5개 대형업체가 주축이 되

27) International Ship Managers Association.

28) 유춘국, "선박관리업의 국내·외 현황과 국내 선박관리업의 발전 방향," 「해양한국」, 1996. 12, pp.49-58.

어 1991년 4월말 12개국 35개 업체가 참여하여 ISMA를 창립하였다. 당시로서는 상상할 수 없는 규모인 2,000여척을 ISMA 협회소속 회사가 관리하였다.

그러나 2005년 11월 2일자 BIMCO 산하 Andrew Guest의 공식발표에 따르면 탑 5(the top five shipmanagers)<sup>29)</sup>회사의 인수·합병으로 국제선박관리업체의 구조가 거대구조 회사 위주로 재편되었다. 이에 십수 년간 유지해 왔던 ISMA 체제가 하루 아침에 와해되고 창립멤버였던 Wilhelmsen Group의 Barber Ship 및 V.SHIP Group 등 다수<sup>30)</sup>의 대형 국제 Ship management 회사가 협회를 이탈하여 자주노선을 주창하였다. 한편 기존 ISMA기관은 2005년 말 현재 InterManager라는 명칭으로 새롭게 시작하였으며 현재 InterManager 산하 관리선박수는 1,000척 정도로 대폭 줄어들었다.<sup>31)</sup>

한편, 유럽의 선박관리업이 급속히 발달되어 온 것과는 달리 일본(극동)의 선박관리회사가 본격적으로 활동을 시작한 시기는 1980년대 말부터 1990년대 초라고 할 수 있다. 이 시기는 일본적 마루쉽(丸船)이 1,028척에서 449척으로 급속히 줄어들고, 해외치적선박(Flag of Convenience)이 마루쉽 보다 오히려 증가하여 외국선원의 배송업무 및 선박의 관리를 체계적으로 하지 않으면 안 될 시기였다. 즉 일본은 해운기업의 경영환경 변화가 선박관리에 대한 선주들의 인식을 변화시켜 지금까지의 전통적인 일관경영으로부터 전문업자에게 선박관리를 위임하게 된 것이다.

일본의 선박관리회사의 관리 선박 척수는 8개회사가 대략 30척에서 60여척의 선박들을 관리하고 있으며, 그 외 40여 회사가 수척에서부터 20여척씩의 선박들을 관리하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이 중 자회사 형식이 아닌 제3자의 선박을 전문으로 관리하는 회사가 최근에는 높은 수준의 경쟁력이라는 무기를 앞세워 관리 척수가 급증하고 있다.

참고로 <표 3-1>과 <표 3-2>는 100척 이상의 관리 선박회사 및 관리업무와 선

---

29) Barber, Colombia, Denholm, Hanseatic 및 Wellem.

30) 이 회사들을 일명 five gangs라고 표기함.

31) "Bajpae re-elected as ISMA rebrands," InterManager press releases, winter 2005. 새로운 기관의 협회장으로는 홍콩에 있는 구 Eurasia 사장이었던 인도출신 Rajaish Bajpae씨가 맡고 있다.

박관리업체의 소재지를 상세히 보여주고 있다.

이들 전문 선박관리회사 중에는 그 역사가 80년에 이르는 회사도 있을 정도로 역사가 깊으며, 이들은 처음부터 선박관리의 의의와 유용성에 대한 개념을 확고히 정립하고 실행하여 왔다. 이러한 과정에서 여러 가지 기법을 연구 개발하고 조직과 체제를 정비하여 오늘에 이르고 있다고 할 수 있다.

양질의 선박관리는 누구나 쉽게 말할 수 있으나 이를 효과적으로 그리고 고도의 수준에 이르도록 하는 것은 그렇게 쉬운 일이 아니다. 이는 이미 장기간에 걸친 경험에 기초하여 제반기법을 확립하고 지식 등의 축적을 통해 해·육상직원들을 개발하고 지도하는 등의 장기간의 업무를 이행하여 온 결과라고 할 수 있다.

또한 이들 대형 전문선박관리회사들은 국제적으로 자기들의 이익을 보호하고 선박관리의 기법을 공동으로 연구 개발하여 이를 실행하기 위한 국제선박관리자협회(ISMA)라는 협회를 만들었다. 이를 중심으로 국제해사기구(IMO)의 ISM Code를 통과하기 위한 공동의 ISMA Code<sup>32)</sup>를 제정하여 관련 인증기관으로부터 인증을 받고 있다. 또한 대형 선박보험자들이나 P&I Club으로부터 정당한 대우를 받기 위한 노력을 집중한 결과 보험자들로부터 이들 업무에 대하여 상응하는 대우를 받아내고 있다.

---

32) Code of Ship Management Standards of the ISMA(ISMA 기관에서 제정한 표준규격임).

<표 3-1>

세계 10대 주요 선박관리 회사 및 관리 현황

	회사명	관리척수	관리선원	육상직원	본부	설립연도	지점	관리선종	특화정책	ISMA 협회
1	V.SHIP Group (Celtic/Acomarit/Andhika/AMA사 합병)	약 1000	23,000	1,350	모나코	1984년	52개	전 선종	IT & LNG	
2	The Schulte Group (Eurasia/Hanseatic 합병)	약 360	9,200	900	함부르크	1981년	50개	Cruise를 제외한 전 선종	LNG	창립멤버
3	Barber Ship Management (Wilhelmsen 자회사)	약 300	6,400	400	노르웨이	1975년	24개	Cruise를 제외한 전 선종	LNG	창립멤버
4	Columbia Ship Management	약 300	6,000	-	사이프러스	1978년	23개	LNG를 제외한 전 선종		창립멤버
5	OSM Group	약 270	5,000		노르웨이	1978년	23개	전 선종	LNG	창립멤버
6	Temsa Ship Management	약 255	3,500	-	덴마크	1883년	13개	1,4,5,6,10	LPG / Tanker	
7	Wallem (HK)	약 240	6,000	600	홍콩	1903년	39개	1,2,3,4,5,6,8,10	아시아 지역 영업망	
8	Anglo Eastern Group	약 193	7,500	500	홍콩	1974년	16개	여객선 제외한 전 선종	LNG	
9	Thome Ship Management	약 163	3,000	-	싱가폴	1963년	11개	-	LNG	
10	Fleet Management Co.	약 150	5,000	160	홍콩	1995년	14개	1,2,3,4,5,6,10		

자료: InterManager(ISMA), 일본해사 Press 2006. 자료 및 국내 P사의 내부자료.

주: 1) In-house 관리회사 제외.

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

3) 이외에도 50~100척 선박을 관리하는 회사가 다수 있으며, InterManger에 가입치 않은 회사도 많이 있음(Southern shipmanagement, IMS Ship Management, Seatrade, Groningen, NYK Shipman, Peter Dohle Interiorient, Executive Ship-S'pore 등).

<표 3-2>

5대 대형 선박관리회사의 관리서비스(업무) 현황

관리회사	기술적 관리	선원관리	선원훈련	선박운항	상업적 관리	재무관리	보험	선박매매
V.SHIP Group	○	○	○	○	○	○	○	○
The Schulte Group	○	○	○	○	○	○	○	-
Barber Ship Management	○	○	○	○	○	○	○	○
Columbia Ship Management	○	○	○	○	○	○	○	○
Wallem (HK)	○	○	○	○	○	○	○	-

자료 : InterManager(구 ISMA), 국내 P사의 내부자료 2006년도.

주 : 그 외 대부분의 대형관리사들은 다음과 같은 관리도 병행하고 있다(New Shipbuilding Management, Superintendence, Reactivation, Shipbroking/Agency Alternative Flag Options, Docking 및 Chartering 업무 등).

물론 이 협회는 꾸준히 선주들의 이익을 대변하기 위하여 국제협약의 제정과정에서 참여하여 의견을 제시하고 여러 기국의 제반규정 등에 대해서도 계속 협의 및 회원에게 정보를 제공하는 등의 업무를 실행하고 있다. 또한, ISMA에서는 선박관리업이 더욱 안전하고 환경친화적이며 더욱 신뢰성이 있고 제어가 가능하도록 제반업무기준을 개선하는 것을 협회 목표로 상당부분 기여한 바가 큰 것이 사실이다.<sup>33)</sup>

그러나 이 국제선박관리자협회의 회원 면면을 보면 거의 대부분이 영국과 노르웨이, 독일, 그리스 및 미국 등의 회사들로 구성되어 있으며, 이 회원들이 사실상 전 세계의 선박관리업무를 주도하고 있다고 해도 과언이 아니라고 할 수 있다. 최근 이들도 경쟁력강화를 위하여 권역별 관리 즉, 사이프러스, 홍콩, 싱가포르, 모나코, 중국, 인도, 필리핀 및 말타(Malta) 등지의 영어권이면서도 세제혜택이 많은 뿐만 아니라 현지 선원 보급 및 양성이 편리한 지역에 대거 지점망을 확충하고 있다. 또한 자국의 해기사 출신의 고갈로 인하여 경영층을 제외하고 그 외의 현장감독이나 육상요원으로 인도, 미얀마 또는 필리핀 감독들이 유럽인들을 대신하여 업

33) The aims of ISMA is to improve standards in ship management and achieve safer, more environmentally conscious, more reliable and more controllable.



무를 이행하고 있는 것이 추세이다.

한편 최근 아시안 지역 선박관리업의 메카로 부상하고 있는 싱가포르의 경우, 기술력은 다소 떨어지나 영어권이면서 인건비가 상대적으로 싼 미얀마, 인도 출신감독을 채용하고 있다. 이와 아울러 언어능력은 다소 떨어지지만 기술력이 뛰어난 한국 출신 감독을 복합적으로 채용하여 효율적이고 저렴한 서비스를 제공하고 있다. 그 결과 벌크분야와 케미컬분야에서는 홍콩과 함께 아시아권에서는 3자관리의 선두그룹으로 발돋움하고 있다.

## 2. 세계 선박관리업체의 최근 동향<sup>34)</sup>

해외선사의 경우, NYK가 올해 7월 LNG선박을 관리하는 특화된 선박관리회사 'NYK LNG Shipmanagement'를 도쿄와 영국의 런던에 각각 설립한 것으로 보도되었다. 그동안 이 선박에 대한 보수와 비용관리 등 선박관리 업무를 자체적으로 실시해온 NYK는 신설 전문선박관리회사에 LNG선박의 관리업무를 이관했다. 증가일로에 있는 LNG선박의 안전과 경쟁력 있는 코스트를 위해 20여년의 관련업무 노하우를 토대로 선박관리의 전문화를 실현한다는 것이 NYK사의 목표이다. MOL도 탱커 부문 등 6개의 세분화된 자회사를 통해 선박관리와 선원공급 업무를 전문화 시켰다. 한국인 사장이 운영하는 일본선사인 시도해운은 시도상선이라는 선박회사를 부산에 설립해 놓고 관련 선박과 선원의 관리업무를 맡기고 있다.

중국해운(China Shipping)도 올해 6월경부터 세계 최대선박관리회사인 V.SHIP의 아시아지역 관계사인 V.Ships(Asia)MSI와 공동으로 선박관리회사를 만들었다. China International Ship Management(CISM)라는 이름의 이 회사는 중국해운이 올해 인도발 9,600TEU급 컨테이너선박들을 관리하게 된다. 이에 앞서 중국해운은 2004년 말 상해에 중국 최대 선박관리회사인 차이나쉬핑인터내셔널선박관리유한공사를 설립해 70여척의 선박과 2만여 명의 선원을 관리하고 있는 것으로 전해진 바 있다. 역시 중국선사인 COSCO그룹의 벌크수송회사인 COSCO 靑島는 2003

---

34) 해양한국, “외항해운기업 선박관리회사 설립 붐,” 2006. 11. 29.

년 靑島에 선박관리회사인 COSCO Qingdao Ship Management Co., LTD를 합작으로 설립했다. 그밖에 아프리카막스 유조선의 최대선사인 Teekay Shipping도 BHP Billiton과 합작으로 선박관리회사인 'Teekay Marine'를 수년전 설립했다.

비용절감과 전문성 및 업무 효율성을 높이기 위해 설립된 외항해운기업의 선박관리회사들은 앞으로 풀어나가야 할 과제가 많다. 관리조직과 인적자원, 관리시스템, 관리원가, 마케팅 측면에서 취약점이 많기 때문이다. 자사의 선박과 선원을 처리하는 인-하우스개념의 선박관리업을 수행하더라도 통합적인 선박관리서비스 능력을 배양하고 특수선의 관리능력을 갖추는 것이 필요하며, 그렇게 할때 독립적인 선박관리회사로 성장할 수 있다고 업계는 지적하고 있다. 해외네트워크 미비도 문제점중의 하나다.

그리고 사이프러스, 홍콩 및 싱가포르 등의 선박관리업체를 주의해 볼 필요가 있다. 각국 선주들은 운항 코스트를 줄이고 핵심역량을 배가시키기 위하여 세계혜택이 많고 선원수급 등에 있어서 보다 좋은 여건에 있는 홍콩, 사이프러스, 영국 등에 선박관리회사를 설립하는 경향이 많아지고 있다. 특히 홍콩은 자유항정책하의 각종 혜택으로 1970년대부터, 싱가폴은 2000년에 들어서면서 부터 국제선박관리센터로 생각할 정도로 세계 각국 대부분의 선주들을 끌어 들이고 있다. 즉, 홍콩의 Five Tigers로 불리고 있는 Anglo-Eastern, Eurasia, Wallem, Unilvan 및 Noblet 등의 국제 유수의 많은 국제선박관리회사들이 홍콩에 지점을 옮기거나 신설하고 있는 추세이다.

최근의 조사에 의하면 선박관리자의 고객은 40% 이상이 서유럽의 선주, 20%가 극동의 선주로 되어 있다. 그러나 환태평양권은 중국대륙의 급속한 경제성장이 기대되고 있어서 선박관리시장으로서의 전망이 특히 좋아 홍콩, 싱가폴의 선박관리자들에게 업무를 확대시킬 수 있는 기회를 제공할 것으로 예견된다.

한편 최근 사이프러스 정부의 통계에 따르면, 사이프러스의 국제선박관리회사는 총 1,317척(2천1백만 7천 톤)을 관리하고 있으며, Hanseatic, Columbia, Interorient, Osterrelchischer Lloyd, Marlow, Dobson and Ahrenkiel 등의 세계 유수의 선박회사가 그들의 대리점을 사이프러스에 내고 있다. 이는 사이프러스 정부가 제시한

좋은 세제 등의 혜택이 있기 때문이다.

또한 세계 최대해운 강국인 영국은 또 하나의 국제선박관리산업의 중심이다. 영국의 선박관리산업은 주로 런던 및 1991년 설립된 ISMA(국제선박관리자협회)가 있는 스코틀랜드에 분포되어 있다. 스코틀랜드는 말 그대로 국제선박관리업계의 메카로써 각종관세, 세제 등의 혜택을 바탕으로 수없이 많은 국제선박관리회사를 스코틀랜드에 유치하고 있다.

그리고 몬테카를로(Monte Carlo)는 V.SHIP의 등록지로써 최근 국제선박관리회사의 센터로 발돋움 하고 있다. 위에서 나열한 지역을 제외하고, 독일, 그리스, 노르웨이, 싱가포르, 네델란드, 한국, 필리핀, 스리랑카, 미국, 인디아 등의 국가도 국제선박관리업에 많은 노력을 기울이고 있는 나라들이다. 향후 다소 변화가 있을 것으로 예상되지만 현재 이들 12개 국가가 세계 국제선박관리업의 2/3를 차지하고 있다.

끝으로 현재 많은 국제선박관리업체들이 거대규모 및 선복, 선형을 유지하고 있으며 V.Ships, Barber Ships, Eurasia & Hanseatic(Schulte Group), Colombia, Wallem, 등은 전문선박관리회사로서 선박관리회사가 할 수 있는 모든 전문 업무를 수행하고 있다. 그 예로서, 2005년 말 기준 세계 주요선박관리회사 현황을 살펴보면, V. SHIP사가 1위를 차지하였으며, The Schulte Group, Barber Ship Management, Columbia Ship Management, Wallem(HK)가 그 뒤를 차지하고 있다.

세계에서 가장 큰 V-Ship의 경우, 전 세계에 44여개의 지점을 두어 글로벌 네트워크를 구축하고 있으며 약 1,000여척의 각종선박 및 22,500여명의 선원을 관리하고 있다. 또한 관리 척수 면에서 살펴보면, 세계 9대 선박관리회사의 경우 130척에서 900척, 관리 선원면에서는 2,000명에서 22,500명, 글로벌 지점망 수에서는 14개소에서 50개소로 나타나고 있다.

다음으로 세계에서 두 번째로 큰 관리회사인 Schulte Group은 최근 Eurasia와 Hanseatic이 합병하여 독일 함부르크에 본부를 두고 총 50개의 지점망을 두고 있으며, 총 360여척의 각종선박 및 약 8,000여명의 선원을 관리하고 있다. 그리고 세 번째로는 노르웨이 Wilhelmse이며 그 다음으로는 1978년에 설립되어 본부를 Cyprus에 두고 23개의 지점망을 가동하고 있는 Columbia International Ship

Management Company(CSM)가 약 300척 6,000여명의 선원을 관리하고 있다. 최근 국내·외 선박관리시장의 동향은 <표 3-3>과 같은 추세이다.

<표 3-3> 선박관리 서비스 동향

구분	과거	현재
국내 동향	<b><i>In - House Service</i> 형태</b> - 자사 선원/선박관리 - 자사 선원양성	<b>독립적인 <i>Ship Management</i> 회사</b> - 선원/선박관리 - 선원 양성 - 보험 / Financing - 국내/일본 선박관리에 편중
세계 동향	<b>독립적인 <i>Ship Management</i> 회사</b> - 선원/선박관리 및 보험 - 국가 및 대륙별 마케팅 형태	<b><i>Integrated Ship Management Service</i> 회사</b> - 선원 / 선박관리에서 Financing, Commercial 서비스 (화물 중개, 용선, S&P)까지 통합 서비스 제공 - 마케팅의 탈 지역화, M&A를 통한 기업 규모 및 Network의 글로벌화

### 제2절 3자 선박관리업

전문적인 선박관리는 전통적인 선진해운국가에서 오랜 역사 속에 시작되었으며, 선박의 소유와 관리의 분리에 의한 위험의 분산, 전문가에 의한 경영관리로 기법축적, 특히 선박관리에 대해 스스로 책임질 수 있는 집단에 의한 경영관리가 이루어질 수 있는 장점을 살려 일찍부터 3자선박관리업(Independent Ship Management)이 생성, 발전되었다. 세계의 5대 3자선박관리회사가 모두 서구에서 시작된 점은 우연한 일이 아니며, 일종의 모험산업인 해운업의 위험분산을 위해서 3자선박관리회사가 발달한 것은 당연한 일이라고 본다.

회계학적인 측면에서도 해운업은 엄청난 자산을 투자하게 되므로 영업 레버리지(Leverage)가 커서 손익분기점(Break-even point)을 넘어서면서, 해운경기가 향상되면 거기에 따른 이익도 기하급수적으로 커졌지만 과거 몇 십년간의 통계로 볼 때 해운경기가 좋았던 기간은 10년 중 불과 1~2년에 지나지 않았으며 불황은 8~

9년이나 되었다. 해운시황이 손익분기점 이하인 기간에는 엄청난 적자를 면치 못함으로써 결국 도산이나 경영부실에 직면하지 않을 수 없음을 감안할 때, 우리의 현 실정에서는 기업경영 내용이 불확실한 대형 해운회사가 중요한 것이 아니라 건실한 중형선사가 다수 필요하며, 정기선과 같이 규모의 경제가 요구되는 경우에는 정기선만을 소유, 운항하는 선사들이 제휴한 공동운항이 필요한 것이다.

### 제3절 선박관리업 서비스의 선택요인

본 연구에서는 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화를 위해 선박관리회사의 선정 및 평가 요소 파악 및 국제비교 분석을 위해, 다음과 같이 국내 및 해외에서 선행 연구된 선박관리업체의 선정 및 평가에 대한 보고서를 비교, 분석하였다.

비교 자료로는 선박관리회사의 국내 자료로는 송성규(2007)<sup>35)</sup>가 연구한 자료를 인용하였고, 국외의 자료로는 홍콩의 폴리테크닉(Polytechnic)대학의 Shipping and Transport Logistics에서 실시한 제 3차 관리사의 선정 및 평가에 대한 자료를 비교하였다.

국내 관련회사의 설문에서는 선사 및 선박관리업체에 의한 선박관리회사의 선정 기준은 가격, 규모, 평판, 타 업체의 추천, 관리업체의 기술적 능력, 관리업체의 경험의 정도, 관리업체의 업무 처리의 신속성, 관리업체가 제공하는 서비스 범위, 관리업체의 지리적 위치, 관리업체의 특성화 및 전문화, 관리업체의 관리 선대 규모 및 자사선의 보유 여부 등 총 12개 항목을 실시하였다. 그리고 선사 및 관리업체에 의한 선박관리회사의 평가기준은 문제해결능력, 의사소통정도, 업무적 유연성, 기술적 보유정도, 응답성, 비용의 효율성, 신뢰도, 부가가치 창출 정도, 고객에 대한 충성도 및 선박관리업체의 접근성 등 10개 항목을 실시하였다.

홍콩폴리테크닉 대학에서 실시한 해외 설문에서는 선사 및 선박관리업체에 의한 선박관리회사의 선정기준은 관리능력, 관리경험, 품질인증, 업체의 평판, 관리선

---

35) 송성규, "IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화방안에 관한 실증 연구," 한국해양대학교 석사학위 논문, 2007, pp.79-80.

종의 특성화, 타 선사의 추천, 관리 선대의 규모, 업체의 위치, 서비스의 범위, 업체의 규모, 자사선 보유 유무, 업체의 광고 등 총 14개 항목으로 실시하였다. 선사 및 선박관리업체에 의한 선박관리회사의 평가기준은 신용정도, 응답 및 반응정도, 신뢰성 정도, 관리능력, 문제해결능력, 청렴성 정도, 비용의 효율성 정도, 융통성 정도, 약속이행정도, 육상직원의 태도, 접근의 용이성, 의사소통 횟수, 부가가치창출능력 등 총 13개 항목을 실시하였다.

연구된 해양수산부 보고서와 유사한 결과가 도출되었다<sup>36)</sup>. 홍콩폴리테크닉 대학 보고서에 따르면, <표 3-4>과 같이 선박관리회사의 선정에 있어서 선사는 관리업체의 기술의 역량(4.66)이 선박관리업체 선정의 가장 중요한 요소로 보고 있으며, 전반적으로 선박관리업체의 관리적 측면 즉, 관리경험 및 관리능력을 업체선정의 중요한 요소로 받아들이고 있다. 반면 선박관리회사는 서비스제공 업체의 평판(4.70)이 가장 중요한 요소로 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 다음으로 기술역량과 관리경험이 중요한 요소로 인식하고 있다. 한편 회사의 이미지제고를 위한 광고는 선주와 관리업체 모두 선박관리업체의 선정에 있어서 가장 영향을 미치지 않는다고 평가하고 있다.

---

36) 해양수산부, “선박관리업 활성화 방안 연구,” 2006. 7.

<표 3-4> 해외 선박관리회사 선정 및 평가시 중요 고려요소

순위	Selection criteria	평점	순위	Evaluation criteria	평점
1	Technical ability(기술역량)	4.66	1	Trustworthiness(신용도)	4.67
2	Experience(경험력)	4.55	2	Responsiveness(반응도)	4.58
3	Reputation(업계평판)	4.33	3	Reliability(신뢰도)	4.56
4	Specialization(전문성)	4.14	4	Technical ability(기술역량)	4.50
5	Recommendation (외부추천)	3.83	5	Problem solving(문제해결능력)	4.50
6	Price(가격측면)	3.63	6	Integrity(완벽도)	4.47
7	Time in business(적시성)	3.49	7	Cost-effectiveness(경제성)	4.42
9	Location(회사위치)	2.97	9	Commitment(헌신도)	4.25
10	SVC range (Service 범위)	2.94	10	Staff attitudes(직원 태도)	4.22
11	Size(회사규모)	2.92	11	Accessibility(접촉용이성)	4.14
12	Qualifications(보유자격)	2.50	12	Communication(의사소통)	3.89
13	Owens ships(선박소유여부)	2.45	13	Value added(부가가치창출력)	3.83
14	Advertising(회사의 광고)	2.14			

자료: Polytechnic University / Department of Shipping and Transport Logistics  
 “The vertical disintegration of ship management: choice criteria for third party selection and evaluation”

- 주 : 5. Absolutely Imperative  
 4. Very Important  
 3. Important  
 2. Less Important  
 1. Not Important.

또한, 국내 선사를 대상으로 한 설문조사의 결과도 <표 3-5>와 같이 선박관리 회사 선정시 그 회사의 기술 역량, 경험역량 및 전문성 등의 기술적 측면과 업계 평판 등 기업이미지 측면을 중요시 하는 것으로 나타났고, 성과 평가 시는 반응도, 신뢰도, 완벽도와 같은 기능적 역량과 기술 역량, 문제해결 능력과 같은 기술적 측면, 신뢰도와 같은 관계 질을 중요시 하는 것으로 나타났다.

<표 3-5>

국내 선박관리회사 선정 및 평가시 중요 고려요소

순위	선택요소	평점	순위	평가요소	평점
1	기술적 능력	4.55	1	문제 해결 능력	4.74
2	업무 처리의 신속성	4.50	2	기술적 보유 능력	4.64
3	축적한 경험의 정도	4.45	3	신뢰성	4.62
4	특성화 및 전문화	4.40	4	응답성(responsiveness)	4.34
5	제공되는 가격	4.22	5	의사소통 정도	4.24
6	평판	4.19	6	비용의 효율성 정도	4.22
7	규모	3.88	7	충성심 정도	4.17
8	제공하는 서비스 범위	3.88	8	업무적 유연성 정도	3.93
9	관리 선대 규모	3.71	9	접근성	3.76
10	추천	3.34	10	부가가치 창출 정도	3.45
11	소재지	3.28			
12	자사선의 보유 유무	2.72			

자료: 송성규 (2007), "IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화 방안에 관한 실증연구," 한국해양대학교 석사학위논문, 2007.

이는 Professional Ship Management 보고서(2001)와 같은 결과로 선박관리업체에서 선박의 관리 능력의 중요성을 다시 한번 나타내 주는 결과로 나타내어진다. 아울러 선사의 선박관리업체 선정기준에 대한 중요도 인식정도에 대하여 선사와 선박관리업체의 인식정도를 분석한 결과 선사와 선박관리업체 모두 선박관리업체가 보유한 기술적 능력, 축적된 경험의 정도, 업무처리의 신속성 등을 보다 중요하게 인식하고 있는 것으로 분석된다. 국내외 각 기관에서 조사한 보고서에서도 잘 나타나 있는 것과 같이 우리나라 선박관리회사의 기본자질, 업무능력 등에서 국내 대부분의 회사가 우수한데도 불구하고 국제경쟁력 즉, 외국어 구사능력, 비즈니스 마인드, 접근성 및 응답스피드 등에서 많이 뒤지고 있음을 알 수 있다. 향후 이 분야의 시급한 보완이 국제경쟁력을 높이는 중요한 요인으로 작용될 것으로 분석된다.



## 제4장 선박관리업의 국제비교분석

### 제1절 국내외 선박관리회사의 경영분석

#### 1. 우리나라 선박관리회사의 경영분석

해운기업에서 통합 관리해오던 선주와 운항자, 선박관리자의 기능과 역할이 분화·전문화되는 세계적인 흐름에 편승해 최근 수년간 우리나라에서는 선박 및 선원의 관리를 전문기업에 아웃소싱하거나, 직접 선박관리업을 설립해 선원·선박업무를 처리하는 글로벌 해운기업들이 증가하고 있다.

선박관리회사는 선박관리업무를 전문적으로 수행함으로써 원가를 명확하게 파악하여, 비용을 절감할 뿐만 아니라, 전문성 및 통합관리 체계를 갖출 수 있는 장점으로 인해, 우리나라의 대표적인 해운기업인 현대상선, 한진해운, STX팬오션, 대한해운 등이 선박관리업을 목적으로 한 별도의 법인을 설립, 자회사로 운영하고 있다.

국내 주요 선박관리회사별 사업 및 경영 현황을 살펴보면 다음과 같다.

##### 1) 시도상선

한국인 사장이 운영하는 일본선사인 시도해운은 시도상선이라는 선박회사를 부산에 설립해 놓고 관련 선박과 선원의 관리업무를 맡기고 있다. 시도상선은 선박관리 전문기업으로써 자본금이 2006년에 5천만원, 상시종업원수가 75명이며, 자동차 운반선 및 탱커의 관리와 신조선 감리의 업무를 주요 사업으로 하고 있다.

##### 2) 해영선박

현대상선은 노르웨이 윌헬름슨 마리타임(Wilhelmsen Maritime Service Co., Ltd)과 공동으로 자본금 5억원 규모의 선박관리회사인 해영선박을 지난 2005년에 설립해서, 자사의 벌크 및 유조선과 유코카캐리어스의 자동차선박과 선원관리업무를 수행하고 있다. 노르웨이의 윌헬름슨 마리타임과 현대상선의 공동투자자로 설립

된 해영선박은 초창기 유코의 자동차운반선 20여척과 자사의 벌크 및 유조선 9척을 대상으로 시작했다.

해영선박은 외국인 투자기업으로 선주사의 선박, 선원, 회계관리, 유지보수 등 업무를 대행하고 있으며, 총 30척(1,765,190 G.T.)을 관리하고 있다. 해영선박은 현대상선이 80%의 지분을 가지고 있으며, 주요 취급 업무는 선원의 관리(공급)와 교육, 신조선박의 감리와 안전 관리 등으로 구분돼 있다.

<표 4-1> 해영선박 재무정보 및 상시 종업원 수

결산연도	자본금(백만원)	상시종업원수(명)
2006	500	40

자료 : 대한상공회의소

### 3) 한국선무

대한해운의 선박관리회사는 한국선무로써, 1977년에 설립되었으며 아래의 <표 4-2>, <표 4-3>, <표 4-4>와 같이, 2007년 4월 1일 현재 총29척에 내외국인 선원 789명을 배승중이다(2006년 재고용율은 74%). 또한 관리 선원의 국적이 해기사의 경우, 한국이 169명, 부원의 경우 미얀마 국적의 선원이 334명으로 가장 많다.

<표 4-2> 한국선무 선박관리 현황

구분	선박수	선원수	비고
Manning선	10척	263명	Bulker 9척, Cape size 6척, Panamax 1척, Handy size 2척, LPG Tanker 1척
선박관리선	19척	526명	Bulker 7척, 냉동선 12척 (초저온 냉동선 4척 포함)

자료 : 한국선무(<http://www.komarine.co.kr>)

<표 4-3> 한국선무 관리 선원국적

국 적	해기사	부원
한국	189명	69명
미얀마	90명	334명
인도네시아	21명	43명
중국조선족	2명	41명

자료 : 한국선무(<http://www.komarine.co.kr>)

한국선무는 2006년에 자본금이 3억원, 매출액은 170억원이며 당기순이익은 증가하였다.

<표 4-4> 한국선무 재무정보 및 상시종업원수(2006년)

자본금(백만원)	매출액(백만원)	당기순이익	상시종업원수(명)
363	17,028	607	24

자료 : 한국선무(<http://www.komarine.co.kr>)

#### 4) 새한선박

새한선박은 새한해운의 선박관리회사로서, 1991년 10월에 설립했으며, 내항화물운송 및 선박관리를 하고 있다. 새한선박은 총15척의 선박을 관리하고 있으며, 국내 배송권역은 전남, 경북, 전남, 여수 울산이고, 국외로는 중국과 일본까지 서비스 하고 있다. 주로 케미칼, 유황으로 벌크형태의 화물을 취급하고 있다.<sup>37)</sup> 재무정보를 살펴보면, 2007년 현재 1억원의 자본금을 가지고 있으며, 상시종업원수는 총18명이다.

#### 5) 범진상운

범진상운은 총 1,400명의 한국, 필리핀, 베트남, 중국, 미얀마 선원을 관리하고 있으며, 관리 선박은 43척으로서 VLCC를 포함하여 다양한 선종을 관리하고 있다. 또한 SK해운 등 국내외 13개 회사와 선원관리 계약을 체결하고 있으며, 필리핀, 베트남, 중국, 미얀마, 일본, 싱가포르에 해외 대리점을 두고 있다.

37) 대한상공회의소

범진상운의 재무제표 및 손익계산서를 살펴보면, 2006년에 자본금 8억원에 매출액 49억원이며 매출총이익은 10억을 기록하였다.

<표 4-5> 범진상운 재무정보 및 상시종업원수(2006년)

자본금(백만원)	매출액(백만원)	매출총이익	상시종업원수(명)
800	4,955	1,006	17

자료 : 대한상공회의소

범진상운은 1,400명의 선원을 관리하고 있는데, 한국선원 300명, 필리핀 550명, 베트남 250명, 중국 250명, 미얀마 50명으로 선원 국적별로 관리하고 있다.

<표 4-6> 범진상운 선박관리 현황

구분	내용												
총관리선원수	<ul style="list-style-type: none"> <li>약 1,400명(예비원 포함)</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>국적</th> <th>한국</th> <th>필리핀</th> <th>베트남</th> <th>중국</th> <th>미얀마</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>선원수</td> <td>300</td> <td>550</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table>	국적	한국	필리핀	베트남	중국	미얀마	선원수	300	550	250	250	50
국적	한국	필리핀	베트남	중국	미얀마								
선원수	300	550	250	250	50								
한국선원 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>VLCC, LPG 및 여객선등 특수선에 주로 배승하고 있으며 PCC, 일반선등에는 고급사관은 한국선원으로 하고 하위직급은 외국선원들과의 혼승형태로 배승관리하고 있음</li> </ul>												
필리핀선원 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>1989년부터 선원인력수급에 있어 국제경쟁력을 강화하기 위하여 필리핀선원 고용을 시작하였으며 수년간의 KNOW HOW와 경험을 바탕으로 1996년 필리핀 현지법인인 ABOSTA SHIPMANAGEMENT CORPORATION를 설립하여 보다 적극적이고 효율적인 선원공급을 수행하고 있음</li> </ul>												
베트남선원 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>1998년 베트남해양대학 VIETNAM MARITIME UNIVERSITY(VIMARU)와 선원관리계약 체결</li> <li>2001년 베트남해양대학내에 현지대표사무소 개설하여 베트남선원공급 및 관리에 만전을 기하고 있음</li> </ul>												
중국선원 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>1992년 중국 위해국제경제기술합작공사와 선원관리계약 체결</li> <li>1998년 중국 연변국제경제기술합작공사와 선원관리계약 체결</li> <li>2001년 중국 COSCO SHANGHAI MANNING CO.,LTD와 선원관리계약 체결하여 국내외 선주의 VLCC, PRO TK, PCC 및 일반선등 다양한 선박에 중국교포 및 중국한족선원들을 배승 관리하고 있음</li> </ul>												
미얀마선원 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>1995년 ZAYER GENERAL SERVICE와 선원관리계약 체결하여 선원배승관리하고 있음</li> </ul>												

자료: 범진상운(<http://www.panstar.biz>)

## 6) 동진상운

동진상운은 2007년 현재 50여척의 선박에 한국선원을 비롯하여 외국적 선원인 미얀마, 필리핀, 중국교포, 방글라데시 선원 약 800명의 인력을 관리하고 있으며, 관리 선박의 주류인 케미칼 탱커선을 비롯하여 대형 풀컨테이너선, 자동차 전용선 그리고 한일간(부산-시모노세키)을 운항하는 초호화 여객선(600여명 정도)의 선원도 관리하고 있다. 그리고 방글라데시 선원들의 고용창출을 위하여 2001년 6월 치타공에 현지 법인체를 설립하였고, 2002년 5월에 양군에도 법인체를 설립하여 운영중이다.<sup>38)</sup>

<표 4-7> 동진상운 재무정보 및 상시종업원수(2006년)

자본금(백만원)	대출액(백만원)	상시종업원수(명)	비고
300	2,079	31	ISO 9001, 9002 획득

자료 : 대한상공회의소

## 7) STX포스

STX포스의 전신은 1997년 설립된 (주)포스로써, (주)포스는 초창기 범양상선(지금의 STX팬오션)의 선박 6척의 관리로 시작했다가, 2003년 1월 범양상선의 해사본부와 통합해 독립된 선박관리회사로 거듭났다. 이후 2005년 STX그룹에 합병되면서 'STX포스'로 사명을 바꾸었고, STX 포스는 타사의 선박까지 관리하며 토탈선박관리 서비스를 제공하고 있으며, 사업영역도 확대하고 있다. 현재 관리하고 있는 선박은 벌크선 25척, 원목선 20척, 자동차선 3척, 케미칼선 7척, 컨테이너선 11척 등 총 73척이다. 이중 58척이 모회사인 STX팬오션 선박이며 15척이 위탁받은 선박이다.

사업분야는 선박 및 선원관리, 안전품질관리 기술상담 및 보험, 선박관리 대행, 선용사용, 컨설팅 등 타 외항기업에 비해 다양하다.

38) 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)



회사와 비교 검토하고자 한다.

1) V.SHIP 선박관리회사의 경영분석<sup>40)</sup>

V.SHIP은 모나코에 본사를 두고 있는 세계 1위의 선박관리회사로서, 육상직원 1,145명, 선박 900척, 선원 22,500명을 관리하고 있으며, 세계 26개국 44개 지점망을 운영하고 있다. V.SHIP 선박관리회사는 V.SHIP Management System(VMS)하에서 Technical Management, Leisure Management, Crew Management, Commercial Management, Ship Agency, Consulting, Support Service, Financial Service, Offshore 등 다양한 서비스를 제공하고 있다.

(1) V.SHIP 선박관리회사의 육상 조직

선박관리, 선원관리, 교육, 보험, Financing, S&P, 용선, 중개, IT, Marine Consulting, 크루즈, 요트, 레저 등 통합된 서비스를 제공하고 있다. 육상 조직은 모기업과 세계 주요 거점 지역에 독립법인을 운영하고 있으며, 모기업은 각 법인을 효과적으로 관리하기 위해 기능 중심의 강력한 참모조직으로 구성되어 있다. 독립법인은 모기업의 강력한 지원 아래 Ship Management 중심의 선대관리조직, 품질시스템, 선대지원, 보험업무 및 최소의 행정조직으로 구성된다. 그리고 선대관리조직은 관리 선박의 척수에 따라 단위조직의 개설과 폐지가 용이하고, 인원배치가 탄력적으로 구성된다.

<표 4-9> V.SHIP 선박관리회사의 육상조직 인력구성

구 분	구 성
경영층, 중간관리층	모기업으로부터의 파견 또는 직접채용의 형태를 취함
중간관리자, 감독인력	사업장 주변국의 의사소통이 가능한 우수한 인력을 채용
기술보조자, 사무보조자	단순 업무를 위한 저가의 노동자들을 채용

(2) V.SHIP 선박관리회사의 해상 조직

40) 해양수산부, “선박관리업 활성화 방안 연구,” 2006, pp.32-35.

해상직원은 주요 선원 공급국가(인도, 필리핀, 중국, 우크라이나 등)에 자체 Recruiting Offices를 운용하여, 양질의 선원을 공급하며, 영어가 가능한 인도, 필리핀, 동유럽 선원이 전체의 80%이상을 차지하고 있다. 기존 선원 공급 국가의 노동비 상승으로 인해, 중국으로의 진출을 꾀하고 있다. 또한, 양질의 중국 선원 공급을 위해 지점 및 현지 업체와 합작법인 등을 설립하고 있다.

해상직원과 병행하여 교육 또는 주요 선원 공급 국가에 훈련 센터를 운용하고 있으며, 해기기술과 국제협력관련 필수 교육 등의 프로그램을 개발하여 운용하고 있다. 인도, 필리핀 등 주요 해양대학교와 산학협력 및 위탁실습 등을 통해 우수한 해기사 확보에 주력하고 있으며, 다양한 교육프로그램을 개발하여, 학습정도에 따라 수당을 차등 지급하여 지속적으로 동기부여가 되도록 하고 있다.

## 제2절 국내외 주요 선박관리회사의 비교분석

외항해운기업들이 선박관리업무를 아웃소싱하거나 자회사 설립을 선택하는 이유는 크게 원가절감, 수직 통합관리의 비경제성 극복(효율화), 전문성 제고 등을 꼽을 수 있다. 선박관리회사는 일반적으로 선사의 경영활동 중에서 소유를 제외한 전부 또는 일부업무를 대행하고 있다. 선박관리회사의 업무는 크게 ①선원의 모집과 채용, 배승, 교육을 담당하는 선원관리업무와 ②선박의 보수, 정비, 보급, 보험, 클레임처리, 선박감독 및 기술자문 등 기술적 선박관리업무, ③용선계약과 운송계약 및 운항, 선박 S&P, 컨설팅 등의 상업적 선박관리업무로 구분할 수 있다. 이중 해운기업들이 자회사로 운영하는 선박관리회사들은 개별회사에 따라 상황이 다르지만 ②의 기술적 선박관리업무와 ①선원관리업무로 시작해 궁극적으로는 ③상업적 선박관리업무까지 처리할 수 있도록 회사의 능력을 키워나가는 것을 궁극적인 목표로 설정하고 있다.<sup>41)</sup>

우리나라 외항해운기업들중 선박관리회사를 운영하고 있는 선사의 경우, 자사의

---

41) 해양한국, “외항해운기업 선박관리회사 설립 붐,” 2006. 11. 29.



선원과 선박을 관리하고 자사선원을 양성하는 ‘인-하우스 서비스(In-House Service)’ 형태를 취하고 대개 ①과 ②의 업무처리 수준에 머물고 있다. 그중 STX팬오션의 자회사인 STX포스가 동업중예의 진출이 빨라 계열의 선박관리회사로서는 선구적 역할을 하고 있다. 이들 회사는 아직까지 대형선사의 기능적 해사조직의 발전단계에 머물고 있는 상황이다.

따라서 우리나라에서 가장 큰 규모라고 할 수 있는 STX포스사와 해외 선박관리회사를 관리원가 측면<sup>42)</sup>에서 비교, 국가별 1항사 임금의 비교, 사용하고 있는 외국선원의 고용국가별 비교, 선박관리서비스 동향 등을 비교·분석하여 우리나라 선박관리업의 발전방안을 제시하고자 한다.

## 1. 선박관리비용의 비교

<표 4-10>은 우리나라에서 관리하는 국내 선주의 선박으로 Handy Size Bulker의 관리계약서 관리내력을 살펴보면, 월 관리총액 미화 87,370.15달러(年 미화 1,048.440달러)로 선원비가 약 55%, 윤활유 공급비용이 약 12%, 보수·정비 및 부품, 선용품 공급비가 약 20%, 잡선비가 약 5%, 관리수수료가 약 8%를 차지하고 있다.

---

42) 서양수(2006), “우리나라 선박관리업의 구조고도화방안에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위 논문, 2006, PP. 67~72.

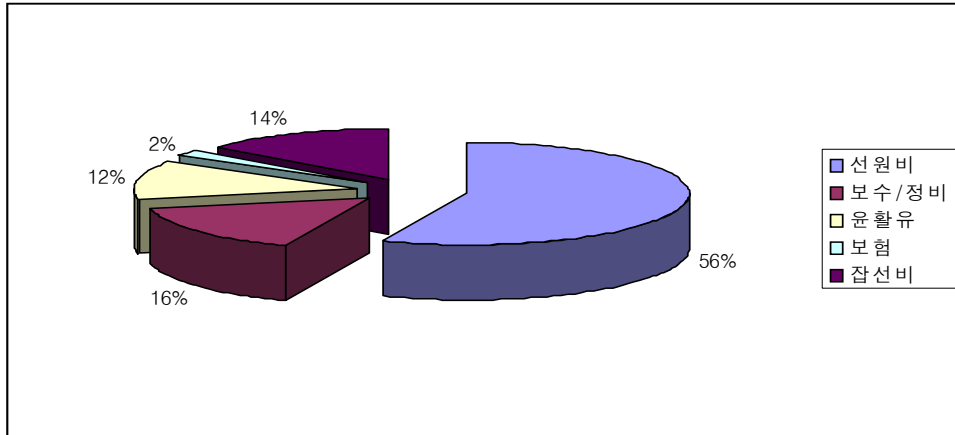
<표 4-10> Handy Size Bulker의 관리계약서 일부(2007년 기준)

MONTHLY BUDGET AS PER THE SHIP MANAGEMENT AGREEMENT FOR THE M/V *****		
ITEMS	(UNIT : US\$)	
1) Crewing Cost	Wages & Allowances	53,042.42
	Communication & Bank Charge	1,416.67
	(Sub. Total)	54,459.08
2) Lubricating Oil	-	11,404.08
3) Repair cost	Running Repair	5,931.67
	Docking/Survey	0
	(Sub. Total)	5,931.67
4) Supplying Cost	Stores	6,250.00
	Spares	7,646.67
	(Sub. Total)	13,896.67
5) Miscellaneous Expenses	-	5,083.33
6) Management Fee	-	8,000.00
G. Total	-	87,370.75

자료: 국내 "K"사 내부 자료, 2007년

<그림 4-1>은 29,000DWT BULKER선으로 일본 선박관리회사에서 일본선박을 관리하는 HANDY SIZE BULKER이며, 2007년에 작성된 것이다. 월 관리비가 미화 82,291.66달러(年 미화 987,500달러)이다. 단, 선원은 20명 전원이 필리핀/미얀마 선원으로 구성되었다.

<그림 4-1> 한·일 원가비교, Handy Size Bulker(일본)



자료 : 일본 "M"사 내부 자료, 1998년 건조된 DWT 28,404톤 Bunker 선.

상기 두개의 관리비용을 비교해 보면, 선원비, 보수, 정비, 윤활유, 잡선비면에서 비슷한 수치를 나타내고 있으나 한국의 경우에는 보험료가 포함되어 있지 않아 정확한 비교가 되지 않았다. 그러나 전체적인 비용으로 볼 때 보험료가 포함되어 있지 않았음에도 한국의 비용이 높다.

<표 4-10>과 <그림 4-1>을 검토한 결과, 양쪽 모두 일본에서 건조된 28,000~29,000 DWT의 Handy Size Bulk선이나 한국은 한국의 선·기장을 승선시킴으로 인해 선원비가 많이 발생하고 있다. 그리고 일본의 경우는 전선원을 필리핀 및 미얀마인으로 구성하여 선원비가 다소 절감되었으며, Scale Merit에 의해 국내 선박관리회사보다 일본관리회사의 윤활유 비용이 약 20% 가량 낮게 나타나고 있다.

## 2. 외국 선박관리업체와 관리원가 비교

외국업체들의 평균값과 국내 D사의 원가비교를 한 결과, 선박관리원가에 있어서 국내 D사가 외국평균보다 벌크 및 탱커선 모두 가격이 높은 수준이다. 이는 선원비, 선비, 윤활유, Spare/maintenance 등 관리수수료를 제외한 모든 부문에서 가격이 높기 때문이다.

<표 4-11> 업체별 선박관리원가의 비교(단위; USD) - 벌크선

항목	EURASIA	WALLEM	ANGLO EASTERN	COLUMBIA	BARBER.SHIP	V-SHIP	외국평균	국내 D사
관리 수수료(a)	84,000	90,000	92,000	109,500	103,000	110,000	98,083	84,500
선원비(b)	614,160	588,854	613,400	579,840	634,512	-	606,153	655,287
선비(c)	291,000	374,166	382,000	439,825	449,000	-	387,198	434,000
유회유	96,000	94,666	93,000	94,900	113,500	-	98,413	110,000
stores	72,000	78,000	90,000	156,950	125,000	-	104,390	92,000
spare/maintenance	84,000	153,500	144,000	144,175	150,000	-	135,135	207,000
communication	-	-	-	-	222,500	-	4,500	15,000
miscellaneous	-	-	-	-	38,000	-	7,600	10,000
general	39,000	48,000	55,000	55,000	-	-	49,250	-
총선박관리비(a+b+c)	989,160	1,053,020	1,087,400	1,129,165	1,186,512	-	1,089,051	1,173,287
선원구성	필리핀 - 20명	중국사관 - 필리핀 부원	필리핀 - 20명	필리핀 - 20명	필리핀 - 20명	관리수수료만 조사됨		필리핀 - 20명

자료: 국내 D사에 의한 2006년 1월의 견적서. 15년된 50,000DWT Bulker, 선원20명 기준.

<표 4-12> 업체별 선박관리원가의 비교(단위; USD) - 탱커선

항목	싱가폴 회사	국내 D사
관리 수수료(a)	108,000	84,500
선원비(b)	942,528	935,3200
선비(c)	296,220	318,000
유회유	150,800	172,000
stores	65,000	70,000
spare/maintenance	25,000	40,000
communication	50,800	26,000
miscellaneous	-	10,000
general	4,620	
총선박관리비(a+b+c)	1,322,748	1,342,320
선원구성	한국 - 2명 필리핀 - 21명	필리핀 - 23명

자료: 국내 D사 및 싱가포르 회사의 50,000DWT TANKER 초년도, 선원23명 기준. 2007년

### 3. 국가별 1항사 기준의 급료비교

한국의 탱커선 급료수준은 영국 크로아티아 보다는 낮으나 인도, 폴란드, 루마니아, 러시아보다 높게 나타나고 있으며, 벌크선의 경우는 한국이 크로아티아보다 높게 나타나고 있고, 인도, 루마니아, 폴란드가 비슷하게 나타나고 있다. 또한 대부분의 선박 및 국가의 임금이 증가했으나, 루마니아의 경우 벌크선의 임금은 감소하였다.

<표 4-13> 국가별 1항사 임금비교

국 가	벌크선		탱커선	
	2005년	2006년	2005년	2006년
영 국	8,250	8,500	9,575	9,500
크로아티아	3,530	3,600	5,280	6,250
한 국	3,720	-	4,655	-
인 도	3,500	3,700	4,650	5,300
루마니아	3,450	3,030	4,400	4,950
폴 란 드	3,570	4,235	4,070	4,400
러 시 아	2,980	3,150	3,730	4,350
우크라이나	2,780	3,130	3,510	4,500
필 리 핀	2,730	3,000	3,040	3,140
중 국	2,065	2,400	2,765	3,140
미 얀 마	2,150	2,150	2,300	2,300

자료: Ship Operating Costs, 2005년 / 2006년

### 4. 외국 선박관리업체와 해상직원 승선현황 비교

<표 4-14>와 같이 필리핀선원에 대해서는 V. SHIP에서도 우리나라 D사에서 필리핀선원을 사용하고 있는 것보다 많은 선원을 고용하고 있음을 알 수 있다. 그리고 V.SHIP은 동유럽 선원을 많이 고용하고, 한국은 반대로 동남아시아 선원을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 V.SHIP에서는 인도, 남미, 아시아 순으로 세계의 전반적인 시장에서 선원을 고용하고 있다(D사와 V. Ship, D사의 경우는 아시아관-중국이며, 기타관-인도네시아, 미얀마 등이다).

<표 4-14>

해상직원 승선현황 비교

(단위 : %)

국 가	V.SHIP	국내 D사
한 국		55
필 리 핀	31	19
동 유 럽	29	
인 도	13	
남 미	9	
아 시 아	4	18
기 타	14	8

자료: Precious Associates Ltd, 2005년 및 D사 내부 자료, 2007년

<표 4-15>

세계 선박관리회사와 국내선박관리회사의 해상인적자원 비교

항목	세계 선박관리회사	국내 선박관리회사
인력구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>인도/필리핀/동유럽 선원을 중심으로 10개국 이상의 경쟁력 있는 선원</li> <li>선주가 원하는 비용/능력/국적의 선원 공급 포트폴리오</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>유럽권 선주들이 선호하는 영어권, 동구권 선원 인력 개발 필요</li> </ul>
채용 및 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>인도/필리핀/동유럽 등 주요 선원 공급 국가에 지점 및 Training Center 개설 직접 채용 및 교육 시행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기 투자비용 과다</li> <li>저임금/고품질 선원 공급 제한</li> </ul>
선종별 인력현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>컨테이너/특수선/벌크선 등 다양한 선종의 유경력 선원이 풍부함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>특수선 유경력 선원 부족</li> </ul>
선원 POOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>10,000명 ~ 25,000명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>약40% 고임금 한국선원</li> </ul>
임금	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 임금 수준의 선원 보유</li> <li>선주 원하는 임금 수준 선원 공급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 임금 수준의 선원 공급처 개발 필요</li> </ul>

자료: STX포스(2006)

5. 관리 · 인적자원 비교

세계 선박관리회사와 국내 선박관리회사의 관리조직 및 인적자원을 비교해보면, 기업측면에서는 세계 선박관리회사는 모기업과 주요 지역에 지점 또는 현지/합작 법인을 운영하고 있으며, 모기업의 경우 행정 중심의 강력한 참모조직을 가지고 있다. 그리고 지점/법인의 경우 선박/선원 관리조직을 가지고 있다. 조직구성에 있

어서 세계 선박관리회사는 통합서비스 조직으로 구성되어 있는데 반해, 국내 선박관리회사의 경우 기술적 관리 중심으로 구성되어 있다. 인력 자원 측면에서 세계 선박관리회사에 비해 국내 선박관리회사는 글로벌 경쟁력이 있는 인력 및 영어 구사능력이 부족한 반면, 관리의 중요한 요소인 문제해결능력이 우수하다.

<표 4-16> 세계 선박관리회사와 국내 선박관리회사의 관리·인적자원 비교

구분	항목	세계 선박관리회사	국내 선박관리회사
관리 조직	기업 노하우	<ul style="list-style-type: none"> <li>모기업과 주요 지역에 지점 또는 현지/합작 법인 응용(V.SHIP 44개 지점 운용)</li> <li>모기업 : 행정중심의 강력한 참모조직</li> <li>지점/법인 : 선박/선원 관리 조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>영업 또는 관리를 위한 네트워크 조직 부족</li> </ul>
	조직 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>선박, 선원, 보험, Financing, S&amp;P, IT, 컨설턴트 등 통합서비스 조직으로 구성</li> <li>전 선종에 대한 관리 조직이 구성됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술적 관리</li> <li>특수선 관리를 위한 조직 및 인력 부족</li> </ul>
	인력 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영층 : 모기업에서 파견</li> <li>중간관리 : 모기업 또는 유럽/인도사관</li> <li>감독인력 : 영어가 가능한 인도/싱가폴/홍콩 및 현지 해기사 출신</li> <li>V.SHIP : 88개국 국적의 직원 채용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global 경쟁력 있는 인력 부족</li> <li>영어 구사 능력 부족</li> </ul>
	관리인원(추정)	1.0~1.2인/척	
육상 인적 자원	기본자질	<ul style="list-style-type: none"> <li>소속감 및 애사심(보통)</li> <li>창의성 및 독창성(보통)</li> <li>목표 숙지도 및 달성 의지(우수)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>육상직원의 기본자질은 대체로 우수함</li> </ul>
	업무능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>전문기술 및 수행능력(우수)</li> <li>적극성 및 책임감(우수)</li> <li>문제해결 및 임기응변(낮음)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>관리의 중요한 요소인 문제해결 능력이 우수함</li> </ul>
	국제경쟁력	<ul style="list-style-type: none"> <li>외국어 구사 능력(우수)</li> <li>비즈니스 마인드(우수)</li> <li>국제기구, 단체 영향력(우수)</li> <li>회사 브랜드 인지도(우수)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>국제경쟁력 부분이 전체적으로 부족함</li> <li>낮은 언어(영어) 구사능력</li> </ul>
	비용	관리 감독 월 인건비 : USD 6천~8천	<ul style="list-style-type: none"> <li>감독 경력 4년차 임금</li> <li>비용측면 경쟁력 낮음</li> </ul>
해상 인적 자원	인력구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>인도/필리핀/동유럽 선원을 중심으로 10개국 이상의 경쟁력 있는 선원</li> <li>선주가 원하는 비용/능력/국적의 선원 공급 포트폴리오</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>유럽권 선주들이 선호하는 영어권, 동구권 선원 인력 개발 필요</li> </ul>
	채용 및 교육	인도/필리핀/동유럽 등 주요 선원 공급 국가에 지점 및 Training Center 개설 직접 채용 및 교육 시행	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기 투자비용 과다</li> <li>저임금/고품질 선원 공급 제한</li> </ul>
	선종별 인력현황	컨테이너/특수선/벌크선 등 다양한 선종의 유경력 선원이 풍부함	<ul style="list-style-type: none"> <li>특수선 유경력 선원 부족</li> </ul>
	선원 POOL	10,000명~25,000명	<ul style="list-style-type: none"> <li>약40% 고임금 한국선원</li> </ul>
임금	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 임금 수준의 선원 보유</li> <li>선주가 원하는 임금 수준의 선원 공급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 임금 수준의 선원 공급처 개발 필요</li> </ul>	

자료: STX포스(2006)

## 6. 관리시스템 비교

세계 선박관리회사의 경우 ISM CODE, ISO 9002, ISO 14001 등의 인증을 받는데 반해, 국내 선박관리회사는 ISO 14001 등의 인증 CODE 적용이 미진하다.

<표 4-17> 세계 선박관리회사와 국내선박관리회사의 인증 CODE 비교

항목		세계 선박관리회사	국내 선박관리회사
ISM CODE	IMO에서 제정한 선박안전관리 규격	인증	ISO 14001, OHSAS 18000 적용 미진
ISO 9002	ISO에서 제정한 품질경영시스템 규격	인증	
ISO 14001	ISO에서 제정한 환경경영시스템 규격	인증	
OHSAS 18000	직장 안전 및 보건경영시스템 규격	인증	한국인 운용 중심으로 시스템 구축
TMSA	MAJOR 정유사에서 제정한 탱커선 관리 자체 평가 규격(안전환경 관련)	인증	
ISMA CODE	국제 선박관리협회에서 제정한 선박 관리업 표준 규격	인증	협회 가입자에 한함 선택적 규격
SEP-DNV	DNV 선급에서 제정한 안전/오염방지 관련 관리 규격	회사정책에 따름	선택적 규격

자료: STX포스(2006)

## 7. 마케팅 전략 비교

세계 선박관리회사는 전 세계 선주를 대상으로 중국과 대형선주가 많은 일본시장을 마케팅 목표시장으로 두고 있으며, 주요 마케팅 거점에 지점 및 법인을 개설하며, 선주를 직접 방문하여 설명회를 개최하는 등의 공격적 마케팅 전략을 펼치고 있는데 반해, 우리나라의 선박관리회사는 일본 선주에서 벗어나 중국 및 아시아 지역으로 영업력 확장을 위하고 있으나 공격적인 마케팅 전략이 전무한 상태이다.



<표 4-18> 세계 선박관리회사와 국내선박관리회사의 마케팅전략 비교

항목	세계 선박관리회사	국내 선박관리회사
마케팅 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전 세계 선주</li> <li>▪ 이미 선점한 유럽/홍콩/싱가포르 시장에서 벗어나 급성장하는 중국과 대형선주가 많은 일본시장 목표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 일본 선주에서 중국, 아시아 지역으로 영업력 확장을 위한 기반을 구축</li> </ul>
일반적 마케팅 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 선주를 직접 방문하여 설명회 개최</li> <li>▪ 미디어를 이용한 회사 홍보(인터넷 포함)</li> <li>▪ 경영진의 해사관련 국제회의 참석 및 리셉션, 후원 등을 통한 인맥 및 정보 수집</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 경영진의 선주 인맥형성을 위한 정책 및 마케팅 전략이 필요</li> </ul>
공격적 마케팅 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 주요 마케팅 거점에 지점 및 법인 개설</li> <li>▪ 빠른 영업 확장을 위한 대형 선주사와 합작법인 설립</li> <li>▪ 현지 중견 선박관리회사의 인수 합병</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 공격적인 마케팅 전략의 부재</li> </ul>
마케팅 시점	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Before Service 단계 선박이 Market에 나오기 전 단계에서 Financing 및 S&amp;P와 연계하여 신규 도입선 선점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Before Service 단계 마케팅 전략의 부재</li> </ul>

자료: STX포스(2006)

### 제3절 비교분석을 통한 시사점

#### 1. 우리나라 선박관리업의 취약점 및 문제점

비용절감과 전문성 및 업무 효율성을 높이기 위해 설립된 외항해운기업의 선박관리회사들은 앞으로 풀어 나가야 할 과제가 많다. 관리조직과 인적자원, 관리시스템, 관리원가, 마케팅 측면에서 취약점이 많기 때문이다. 우리나라 선박관리회사가 독립적으로 성장하기 위해서는 자사의 선박과 선원을 처리하는 인-하우스개념의 선박관리업을 수행하더라도 통합적인 선박관리서비스 능력을 배양하고 특수선의 관리능력을 갖추는 것이 필요하며, 이 경우 독립적인 선박관리회사로 성장할 수 있다. 또한 해외 네트워크 미비도 문제점 중의 하나이다. 아울러 육상 및 해상인력의 외국어 구사능력의 향상과 다양한 선원공급의 포트폴리오 구축, 외국선원에 대

한 실질적인 교육프로그램을 갖추는 것도 시급한 문제로 거론되고 있다. 특수선에 대한 관리시스템 갖추기와 선비의 항목별 관리원가를 낮추기 등도 해결해야 할 과제로 드러난 가운데 국적선사들의 선원비가 해외선사들보다 높은 것으로 나타나 이에 대한 개선이 시급하다.

## 1) 문제점

### (1) 제한적인 선박관리

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, 운송 계약의 확정, 선박의 매매, 각종 컨설턴트 등 상업적 관리까지 포괄적이고 다양한 분야가 있다.

일부 업체들이 독자적으로 외국선주들과 계약을 통해 선박관리를 수행하고 있지만 대부분의 많은 업체들이 외국의 선박관리 또는 선원대리점의 하청을 받아 선원을 공급하는 일을 맡고 있다. 한편 기술적인 선박관리만을 요구하는 외국 선주들과 계약을 체결하여 서비스를 제공할 수 있었으나 종합적 관리를 요구하는 선주들에게는 종합서비스를 제공할 수 있는 외국의 업체들에게 위탁하게 되고 선원고용에 특별한 제약이 없는 한 이들 업체들은 다시 우리 업체를 이용하여 우리 선원을 채용하였다.

그리고 우리나라 업체들은 이들 선원의 승하선, 임금지급, 승선교육, 후생복지 등의 선원관리나 제한적 범위 내에서의 선박 유지보수, 선용품 공급, 급유 등의 부분적인 기술적 관리를 하고 있다. 현행법상 선박관리업은 해운업의 한 분야로서 선박관리업자는 해운법의 규정에 따라 선박관리, 선원관리 및 보험관리 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업으로 규정하고 있으나, 그 동안 선박관리회사의 대부분은 선원관리를 중심으로 사업을 영위해 온 것이 선박관리업계의 현실이며 해운법 등이 정한 선박관리업의 업무범위가 기술적 관리분야만을 한정하고 있다.

## (2) 규모의 영세성

2006년 12월말 우리나라 선박관리업체는 380개사로서 285개사는 선박관리 종합업체이고 95개사는 선원관리에 한정된 업체로 이 중 165개사가 선박관리협회 회원사이며, 비회원사인 174개사는 규모가 영세한 소규모업체로 종합적인 서비스를 제공하는 데 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 거부하여 해운의 종속된 산업에서 탈피하고, 독립적인 고부가가치 산업으로 자리매김하고 있다.

세계 주요 선박관리회사 현황을 보면 V.SHIP GROUP의 경우 관리 선박 척수가 900척, EURASIS INTERNATIONAL는 430척, BARBER SHIP MANAGEMENT LTD는 250척 등에 이르고 있으나 2006년 12월말 기준 우리나라 선박관리업체 상위 10개사 현황을 보면 7척에서 78척으로 영세한 수준에 있음을 알 수 있다.

제공하는 서비스 측면에서도 선박관리, 선원관리, 선원양성 뿐만 아니라, 구매, 보험, 선박펀드, 매매, 컨설팅서비스, 상업서비스까지 고객의 다양한 욕구를 충족할 수 있는 이른바 “INTERGRATED MANAGEMENT SERVICE”를 지향하고 있다. 또한 관리 선원 규모면에서 있어서도 세계 주요 9대 선박관리회사는 2,000명에서 22,500명에 이르고 있으나 한국의 10대 선박관리회사는 최대 400명을 넘기지 못하고 있다.

## (3) 관리조직 및 마케팅상의 문제점

세계 주요 선박관리회사의 경우 통합적인 서비스 제공을 위해 주요지역에 지점 또는 현지/합작 법인을 운영하고 있으며 특히 V.SHIP의 RUDD 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. 그러나 우리나라 선박관리업체 관리조직상의 문제점은 통합관리 서비스 능력의 미비, 해외 네트워크 조직 결여, 특수선 관리 능력 경험 부족, 해외마케팅 조직 취약 등을 들 수 있다.

인력 구성도 경영층의 경우 모기업에서 파견하고 특히 감독인력의 경우 영어가 가능한 인도/싱가폴/홍콩 및 현지 해기사를 적극적으로 활용하고 있으며 V.SHIP의 경우 88개국 국적의 감독을 현지에서 채용하여 서비스를 제공하고 있는, 반면 우리나라 선박관리업체의 경우 인적자원 측면에서도 외국어 구사 능력의 취약, 비즈니스 마인드 부족, 인력개발 프로그램 부재, 외국 선원에 대한 실질적 교육프로그램 부족 등을 들 수 있으며 마케팅 측면에서도 아직까지는 해외 진출을 위한 전략의 부재와 브랜드 이미지가 상대적으로 약하다.

#### (4) 관리 비용상의 문제점

일반적으로 해운불황기에는 비용절감이, 호황기에는 운항, 관리의 질이 강조되고 있지만 비용절감은 어느 때를 막론하고 극히 중요하다. 규모의 경제에 따른 비용절감이든, 저임선원의 승선에 따른 비용절감이든 선박관리업체는 예산범위 내에서 선박관리업무를 수행해야 하며, 풍부한 경험과 전문지식을 갖춘 전문스태프 및 인력의 확보, 명확한 비용관리와 회계처리 그리고 규칙적인 보고로 선주의 신뢰를 회복할 수 있어야 한다. 선사가 선박관리회사를 통해 선원인력을 확보하게 되는 경우, 선사는 선원 장기고용 시에 지불해 온 각종 경비의 절감이 기대된다.

즉, 선박관리회사는 선주를 대신하여 관리를 수행함에 의해 선주의 비용을 절감시켜 줄 수 있어야만 그 존재 의의가 있고 성장 발전할 수 있는 기반을 갖추게 되는 것이다. 선박관리비의 절반 이상을 차지하는 선원비의 경우 우리나라 선원의 임금경쟁력 약화와 수급 불균형 문제로 인해 국제적인 경쟁력 확보를 위해선 외국적 선원 고용을 확대 적용하여야 하며, 현재 중국, 미얀마, 필리핀 등으로 한정되어 있는 선원시장을 인도, 동유럽 등 전세계적으로 확대를 하여, 선주가 원하는 비용의 선원을 공급할 수 있는 인력 개발이 필요하다. 또한, 저 임금의 선원 고용시 저품질의 서비스로 인해 선박 운항 지연 등의 사고가 발생 가능하므로, 저임금의 선원이 고품질의 서비스를 제공할 수 있도록 채용에 보다 적극적인 노력이 필요하며, 외국 선원을 위한 교육 프로그램 개발도 함께 병행되어야 한다.

또한, 자사 및 수탁선 등을 포함하여 국내에서 가장 많은 선박을 관리하고 있는

STX Pos의 경우에도 관리선대규모가 세계 15위이며, 최대 관리사인 V.Ship Group의 8% 수준이다. 이로 인해 규모의 강점이 상대적으로 취약하기 때문에 선박에 공급되는 윤활유 및 선용품 등의 관리원가가 타사에 비하여 다소 높으며, 더욱이 일부 윤활유(선용품) Maker의 경우 싱가포르 등 주요국의 구매원가를 대폭 인하된 단가로 공급해 주기 때문에 관리 원가 경쟁력은 더욱 약화되어 진다. 따라서 관리 원가의 경쟁력을 위해선 자재 공급처의 다변화를 이룩하여 가격 경쟁력을 확보하여야 한다.

## 2. 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화 방안

### 1) 운영비의 가격경쟁력 확보

Drewry의 분류체계에 따르면 선박비용은 자본비(Capital cost), 운항비(Voyage cost), 운영비(Operating cost)로 분류되고, 비용절감과 직접적으로 관련이 있는 항목은 운영비(Operating cost)인데 그 세부항목을 살펴보면 다음과 같다.

- (1) 선원비(crew cost): 임금, 시간외 수당, 선원교육비, 교대비, 식비, 연금, 선원 선발비, 의료보험, ITF, 조합비 등
- (2) 보선유지비(Repairs·Maintenance Cost): 보선유지비, 선급 및 법령에 따른 비용, 상거비용 등
- (3) 보급비(Supply Cost): 윤활유, 갑판부·기관부·조리부의 비품 및 소모품, 예비품, 페인트 등
- (4) 보험료(Insurance Fee): 선체 및 기기, P&I, 기타
- (5) 기타선비(Miscellaneous): 안전 및 품질관리, Audit & Inspection Expense, 통신비, 잡비, 기타 운항경비
- (6) 관리수수료(Management Fee)

상기 운영비 항목들의 가격경쟁요인 중에 가장 중요한 것은 다음의 4가지요소, 선원비, 보수유지비, 예비품·비품·기타 소모품 공급비용, 관리수수료가 가격경쟁력

을 가지고 있어야 한다. 이들 각각에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

#### ① 선원비(선원국적별 임금수준)

관리코스트에서 선원비가 차지하는 비율은 50%이상을 차지하고 있으며 60% 가까이 되는 경우도 있다고 한다(일본 MK Ship Management의 관리코스트참조). 그리고 동남아 각국의 임금을 비교해 보면, 2001년도 1항 기사를 중심으로 가격을 비교한 대체적인 내용들이 현재까지 크게 변함이 없으며, 인도나 필리핀 선원들이 한국선원에 비해서 가격이 낮지만 인도A급이나 필리핀A급 선원들은 한국선원들보다 가격 면에서 높았다.

우리나라는 가격 면에서 유리한 선원구성이 가능하기 때문에 유리한 국면도 있다고 본다. 그리고 승선인원수에 있어서도 외국 선박관리회사에서는 기본적으로 21~24명을 승무정원으로 하는데 반해 국적선사에는 기본적으로 17~18명을 배승시키고 있다. 한 가지 주목해야 할 것은 외국 선박관리회사에서는 실습사관을 배승정원으로 간주하여 고정업무를 수행하는 동시에 수직급과 원직급 중간정도의 높은 임금을 지급한다는 사실이다. 이에 반해 국적선사의 실습사관은 학교교육의 연장으로 현장실습의 승선목적에 따라 정규임금없이 단순 보조업무 인력으로 활용되고 있다. 따라서 이들 실습사관을 제외할 경우 국적선사에서는 사실상 17~18명의 승무정원으로 선박을 운항하므로 가격측면에서 유리한 고지에 있다고 볼 수 있다. 하지만 점점 승선을 기피하는 풍조로 인하여 전문교육기관에서 교육된 해기인력이 매력을 가지고 승선업무에 진입하지 않는다면 외국선원을 통한 선박관리로 눈을 돌려야만 할 것이며, 다국적 선원만을 이용하지 않으면 안 될 것이다.

#### ② 보선유지비

유지 및 보수는 계획되지 않은 즉, 좌초 혹은 충돌로 인해 필요한 수리를 행하는 부분까지 포함되어야 하며, 유지 및 보수의 주요 관심사는 해당 선박의 선급에 의해 규정된 규칙이나 요구, 장비 제조업자의 권고사항 그리고 선주나 선박관리업자 자신의 정책에 의해 결정된다. 보선유지에 필요한 비용을 줄이는 하나의 큰 방

법은 역시 우수한 선원에 의해서 이뤄지며, 또한 능력 있는 감독들에 의해 관리비 절감이 가능하다. 그러므로 인적인 방향에서 준비가 절대적 요소라고 할 수 있다.

### ③ 보급비

선용품 및 부품 보급정책의 수립은 효과적인 선박관리의 핵심적인 부분이며, 주요 선용품 및 부품은 페인트를 포함하여 Deck Stores, Engine Stores(윤활유, 케미컬, 가스를 포함)와 조리부의 선용품 등이다.

### ④ 관리수수료

선주는 관리수수료를 줄여서 선주의 비용을 줄이고자 할 것이며, 이것은 경쟁력 있는 비용이 되어야 할 것이다. 항구적인 서비스로 신뢰성을 가지고 업무를 수행하기 위해서는 관리회사의 비용과 선주의 비용 양쪽 측면에서 고려하지 않으면 안 될 것이며, 선박관리회사 상호간에도 관리수수료를 가지고 경쟁을 하지 않도록 해야만 업계 전체가 발전할 수 있다.

## 2) 요소의 경쟁력 확보

비가격 경쟁요인은 그 자체가 추상적인 개념으로 그 요소를 식별하는 것부터가 매우 난해하다. 따라서 비가격요인은 선박관리수요자들이 선정할 때 가장 중요시하는 문제로 접근이 가능하며, 다음 요소들로 구분할 수 있다.

### (1) 선박관리회사 선정 및 평가시 주요 고려요소

영국의 폴리머스대학의 해운연구소에서 실시한 관리회사 선정 및 평가시의 고려 요소에 대한 설문조사의 분석 자료에 의하면(<표 4-19> 참조), 선박관리회사 선정 시는 그 회사의 기술역량, 경험역량, 보유자격 및 전문성 등의 기술적 측면과 업계 평판, 외부추천 등 기업이미지 측면을 중요시하는 것으로 나타났고, 성과 평가시는 반응도, 신뢰도, 완벽도와 같은 기능적 역량과 기술역량, 문제해결 능력과 같은 기

술적 측면, 신뢰도와 같은 관계질 면을 중요시하는 것으로 나타났다.

선박관리회사의 선정 및 평가 요소의 비교분석을 위하여 다음과 같이 설문조사를 실시하였다. 우선 경쟁력 요소를 인적역량, 조직역량, 관리역량 및 기타역량으로 구별하여 '선원 및 육상관리 인력의 자질', '육상조직의 효율성', '관리시스템의 역량', '기타역량' 등의 비교요소로 선정하였다. 이 설문조사는 홍콩, 사이프러스 및 영국 소재 48개 선박관리회사와 36개 선주사의 시니어 매니저급 관리자들을 대상으로 실시하였다. 또한 관리시스템의 역량에 대해서는 'Qualification & Certification', '선박관리 노하우', '대(對)선박 관리지원체계', '업무전산화 및 IT시스템화'로 보다 세분화하여 비교 분석하였지만 이들 비교요소들이 비가격 경쟁요소의 전부가 될 수는 없다.

또한 D사와 세계 5대 3자선박관리회사를 비교한 내용이다. 여기에서도 잘 나타나 있는 것은 기본자질, 업무능력 등에서 국내 D사가 우수한데도 불구하고 국제경쟁력(외국어 구사능력, 비즈니스 마인드, 회사브랜드 인지도 등)에서 많이 뒤지고 있음을 알 수 있는데 이 부분의 시급한 보완이 비가격 경쟁력을 높이는 중요한 방안이다.

<표 4-19> 세계 5대 3자 관리회사와 D사의 인력자원 비교표

항 목		세계5대선박 관리회사	D 사	비 고(차이)
기본 자질	소속감 및 애사심 창의성 및 독창성 목표속지도 및 달성의지	보 통 보 통 우 수	우 수 우 수 우 수	◦ 육상 직원의 기본 자질 대체로 우수
업무 능력	전문기술 및 수행능력 적극성 및 책임감 문제해결 및 임기응변	우 수 우 수 낮 음	우 수 우 수 우 수	◦ 관리의 중요 요소인 문제 해결에 우수
국 제 경쟁력	외국어 구사능력 비즈니스마인드 국제기구, 단체영향력 회사브랜드 인지도	우 수 우 수 우 수 우 수	낮 음 낮 음 낮 음 낮 음	◦ 국제경쟁력 부분이 전체 적으로 부족 ◦ 외국어 및 비즈니스 능력 향상을 위한 지속적 노력 필요
비 용	관리감독 월 인건비	6-8천USD	4-5천 USD	◦ 감독 경력 4년차 임금 ◦ 비용측면 경쟁력 갯춤

자료: D사 내부자료, 2006년.



(2) 세계 5대 선박관리회사와 D사의 관리조직 비교

세계 5대 선박관리회사와 우리나라 D사의 관리조직에 대하여 상호 비교 분석하여 정리하면 다음과 같이 요약할 수 있다(<표 4-20> 참조).

- ① 세계 5대 선박관리회사는 기업구성면에서 모기업과 주요지역에 지점 또는 합작법인을 운영하고 있다. 그러나 D사의 경우 전무하다.
- ② 조직구성은 통합적 선박관리를 위한 조직으로 구성된 반면 국내는 기능적 회사조직의 발전단계에 있다.
- ③ 인력구성에 있어서는 경영층은 모기업에서 파견, 중간관리층은 모기업 파견 또는 유럽인, 감독인력은 영어가 가능한 인도/필리핀/싱가포르/현지인으로 구성, 88개국의 국적(V. Ship의 경우)으로 구성되어 있다.

D사의 경우 전 관리층이 한국인으로 구성되어 있고, 중국인이 도크에서 현장감독 근무하는 정도이고 한국인만으로 구성된 형태이다.

<표 4-20>

세계5대 선박관리회사 관리조직에 의한 경쟁력 확보

항목	세계(5대)전문선박관리회사	국내(D사)	비고(차이)
기업 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>모기업과 주요지역에 지점 또는 합작법인운용</li> <li>모기업: 행정중심의 강력한 참모조직</li> <li>법인: 선박/선원중심의 관리조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지점 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>영업 또는 관리 위한 네트워크 조직 부족</li> </ul>
조직 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>선박/선원. 보험, 금융, S&amp;P, IT, 차터링, 브로킹, 컨설턴트에 이르기까지 통합서비스조직으로 구성</li> <li>전 선종에 대한 관리조직 구성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대형선사의 기능적 해상조직의 발전단계</li> <li>선박/선원 관리조직 위주 조직으로 구성</li> <li>D사 영향으로 벌크선 중심 조직 및 인력으로 구성됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스 다변화 필요</li> <li>수선 관리를 위한 조직인력 부족</li> </ul>
인력 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영층: 모기업에서 파견</li> <li>중간관리: 모기업 또는 유럽/인도 사관</li> <li>감독인력: 영어가 가능한 인도/싱가폴/홍콩 및 현지해기사출신</li> <li>V.SHIP 경우 88개국 국적의 직원 채용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영층으로부터 중간관리, 감독 인력 모두 한국인으로 구성</li> <li>중국, DOCK 수리 선박의 증가로 관리의 효율성을 위해 중국 현지 감독 채용함</li> </ul>	
적당, 관리 인원 (추정)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.2인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.4인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>관리선대 확충을 위한 인력 충원으로 관리 인원 증가</li> </ul>

자료: D사 내부자료, 2006년 1월

### 3) 마케팅 전략의 강화<sup>43)</sup>

대부분의 기업은 존속기업이 되기 위하여 저가격경쟁의 방법으로 시장을 확대하려고 쉽게 생각하지만, 결국 전체시장에 나쁜 영향을 미치기 때문에 저가격경쟁외의 방법으로 생존을 찾아야한다. 이러한 생존을 위한 마케팅 전략에는 다음과 같은 것이 있다.

43) R. Bajpae, 「선박관리업의 발전과 진척에 관한 세미나」, Eurasia Group 주최 전국해상교통정책연구소.

#### (1) 전문화된 선원 확보 경쟁

고객인 선사가 선박관리업체의 서비스를 선택할 때는 그 서비스로부터 이윤을 낼 수 있다는 가치를 인정하기 때문이다. 이 가치란 고객의 요구와 제공되는 서비스 모두에 달려 있다. 예를 들면, 특정 화물을 취급하는 데에 뛰어난 기술과 경험을 가진 전문화된 선원들은 수백만 달러의 가치에 상응하는 용선계약을 충족시키는데 결정적인 역할을 수행할 수 있다.

#### (2) 시장특화 경쟁

각 선박관리업체가 차별화되지 않은 상품으로 시장에 진입하였을 때 문제가 발생한다. 각 선박관리업체는 시장을 특화하여야 하는데, 이것은 세분화라고 말할 수 있다. 예를 든다면, 석유시추선, LNG선, 케미칼선, 기타 특수선 등의 특화된 시장의 선주를 개발하는 것 등이 될 것이다.

#### (3) 기능특화 경쟁

현재 존재하고 있는 시장에 대하여 제공하고 있는 서비스에만 한정하여 시장을 공략하고, 서비스 기능을 특화하지 않는다면 반드시 한계에 봉착할 것이다. 운수업의 예를 든다면, 우편배달과 택배는 그 기본적인 기능은 동일하지만 서비스는 특화되어 있다. 해운환경의 변화에 따라 선박관리업의 기능을 고도화하고 혁신을 통하여 향상된 서비스를 제공하여야 한다. 이에 따른 기능개발 경쟁은 기술혁신 경쟁을 함께 유발할 것이다.

#### (4) 서비스차별화 경쟁

어떤 시장에 있어서 서비스 제공경쟁은 타사와 서비스를 제공하는 포인트가 동일하면 된다. 따라서 각 선박관리업체는 타 선박관리업체와 구별되는 서비스로서 차별화되어야 하며, 의식적으로도 상품(서비스)을 차별화시켜야 한다. 이런 차별화

경쟁에 의하여 기업의 생존·성장이 좌우되기도 한다.

선박의 형태에 따른 전문화 투자를 통해 각각의 차별성을 구할 수 있는데 선주들은 특화된 경험의 전문적 서비스를 통해 그 혜택을 손쉽게 평가할 수 있게 된다. 여기서 전문화란 선박의 관리자가 선박의 특정형태에 서비스의 반경을 제한해야 한다는 뜻이 아니라 특정형태의 선박을 운영하기 위해 특화된 선원을 포함해 독특한 업무체계 및 요원들을 발달시킨다는 의미이다.

#### (5) 그룹간 경쟁

이른바 동종 업계와의 제휴(Alliance)와 인수합병(M&A)에 관련된 경쟁방법이다. 해운환경이 급변하는 가운데 선사들의 규모가 확대됨에 따라 선박관리회사 역시 외국의 경우 대형화 추세에 있다. 이 부분에 대해서는 앞에서 많이 소개했기 때문에 예를 생략한다. 그리고 상기와 같은 제휴와 인수합병은 서로 보완할 수 있는 장점은 살리고 결합시켜서 시너지효과를 극대화할 수 있다.

#### (6) 지식경영 전략<sup>44)</sup>

선박관리과정에서 인력은 근본적인 자원이다. 선상작업이든 육상사무실에서 행해지는 작업이든 간에 이 모든 기능, 지식, 경험은 선박관리회사의 인적자원을 구성하고 있다. 지식경영이란 지식공유의 구조화된 과정을 통하여 가치창출을 가능하게 하는 효과적인 전략으로, 지식경영은 세 가지 즉, 고객 자본, 구조적 자본, 인적 자본으로 구성된다. 이들 구성요소의 최적 활용은 조직의 지적 자본가치를 높인다.

선박관리사업 배경에 선박 및 육상 직원의 지식정보를 공유하게 하는 범세계적인 네트워크 지식유통을 극대화함으로써 이 전략은 효과적으로 가치를 창출하는데 적용할 수 있다. 지식경영의 실행과정에서의 관리는 전략을 세우고 지식과 유통에 필요한 하부조직을 세울 수 있고 현장에서의 교육환경과 지식공유를 창출할 수 있다. 지식의 범주는 고객정보의 지식과 기계적인 기능 및 사고보고 분석, 경영상의

---

44) R. Bajpae, 전계서, 2000.

경험 등에 따라서 매우 광대한 다양성을 가진다. 구조화된 과정은 지식유통을 통제하고 시스템의 자료를 확인하는데 필요하다. 효과적인 적용은 보다 높은 품질, 안전기준을 성취하며 개인과 사업의 성장, 손실방지, 새로운 직업관계와 과정의 개발, 제품과 서비스를 혁신하는 결과를 낳는다.

#### (7) 고객관계 관리 전략(CRM)

새로운 고객으로부터 업무를 획득하는 데 드는 비용은 기존의 고객에 비해서 최소한 5배 이상이 소요된다고 하며, 선박관리사업에 있어서 이것은 정말로 중요한 사항이다. 한 선주가 수백억 달러에 해당하는 자산을 선박관리자의 관리책임으로 위임하기에 앞서 그들의 경쟁력에 대하여 정확히 검토하고 관리진행능력을 평가하며, 서로가 알게 되는 시점까지 상당한 기간이 걸리는 과정임을 상상해 보는 것은 어렵지 않다. 그들이 성공적으로 서비스 계약에 날인하기 전에 새로운 고객에게 선박관리자가 투자하는 비용은 일반적인 범주를 넘어선다.

고객관계 관리란 선박관리 사업의 비용효과에 중요한 고객 신뢰도를 성취하게끔 되어있는 하나의 전략이다. 고객의 신뢰도를 배양하는 동안 고객의 전략, 인력 및 사업의 결과들은 연계된다. 그리하여 전략의 핵심작용은 전략적인 필수요건을 처리하기 위한 조직적인 능력을 배양하며 희망한 사업의 결과를 산출하는 것이다. 고객을 유치하기 위한 회사들의 열쇠는 고객정보이다.

선박관리회사가 고객에 대해서 더 많이 알수록 선박관리회사의 제의를 고객들에게 더 잘 맞추어 줄 수 있고, 고객들은 선박관리회사와 신뢰에 바탕을 둔 관계를 형성할 수 있다. 단순히 고객의 요구를 만족시킨다는 것은 신뢰도를 얻기에는 불충분하다. 단순만족 고객은 경쟁으로 인하여 가격변동이 있을 때는 다른 데로 가버릴 것이다. 고객은 다양한 동기를 택하지만 고객이 떠나는 주된 이유는 질 낮은 서비스 때문이다. 선박관리회사가 제시할 필요가 있는 것은 가치를 제공하는 고객 경험이다.<sup>45)</sup>

이와 같이 선박관리업체의 경쟁은 복합적, 다면적으로 진행될 것이며, 이것은 마케팅 경쟁이 필연적으로 나타나기 때문이다.

---

45) R. Bajpae, 전게서, 2000.

#### 4) 기타 국내 선박관리업의 발전 방향

##### (1) 선박관리회사의 경영전략 확보

###### ① 선사와 선박관리회사의 파트너십 구축

해운산업의 발전단계에 있어서 선주는 자사선박의 자사관리에서 자사선박의 아웃소싱 형태로 변화하고 있으며, 해운산업이 고도화 전문화 될수록 다양한 해운산업의 업무영역이 창출되고 있다. 기업의 생존과 성장을 위해서는 시대의 환경변화에 적응하는 기업의 체질 개선이 요구되며 선사도 이러한 변화의 추세를 기회로 활용하여야 한다. 또한 선박관리업체도 선박의 대형화로 인해 선박의 수가 감소하고 있으며, 선원의 절대적인 수요도 감소하고 있는 시장 환경 변화를 고려하여 다양한 해운 관련 업무영역을 개발할 필요성이 있다.

선박관리회사와 고객인 선주사이의 선박관리형태는 직접관리계약, 직접 및 하청관리계약, 간접관리계약 및 복합관리계약이 있다. 간접계약관리 및 복합관리계약은 선박관리업체에 사업다각화측면에서 장점으로 작용할 수도 있으나 업무량의 과다한 발생, 실질선주의 경영전략과의 혼선발생, 복잡한 계약내용 등의 단점이 발생할 가능성이 높다. 따라서 선박관리회사는 선박의 실질 소유 관리자와 파트너십을 형성하여 제3자가 불필요한 간섭을 배제하고, 권한을 위임받아 책임 관리하는 형태로 발전하는 것이 바람직하다. 파트너십형성을 통하여 선박관리업체는 최종 고객인 선주의 욕구와 필요를 신속히 이해하여 효율적인 서비스를 선주에게 제공하고, 선주와의 지속적인 거래를 통하여 안정적인 관리 선복을 확보할 수 있다.

##### (2) 선원정책

###### ① 우수한 선원의 양성 및 확보

우리나라는 1963년 선원해외취업이 시작된 이래 선박관리업은 1960~1970년대에 외화가득과 선복량 증가, 선박항운기술의 향상, 조선공업의 활성화, 해운경영기술의 습득 등에서 우리나라 해운발전의 원동력역할을 수행하였으며 1960년도부터 시

작된 우리나라 선원의 해외 취업은 1987년도의 47,747명을 정점으로 하여 우리나라의 급속한 경제개발과 생활수준의 향상으로 인한 3D업종 기피 등의 이유로 감소하고 있다. 그러나 우리나라는 OECD 회원국 중에서 대학과정에서 해기사를 대량으로 양성하는 유일한 국가로서 우수한 양질의 선원을 양성하고 관리하고 있다.

해운산업의 선원관리사업 뿐만 아니라 해운관련 고부가가치산업의 해운전문인력 양성측면에서도 양질의 선원은 양성되고 관리되어야 하며, 이를 위한 정부의 지속적인 관심과 정책이 필요하다. 또한 선원의 복지제도 수립, 병역특례제도의 확대, 선원의 면세범위확대 등과 관련된 정책을 강화하여 안정적인 선원공급체계가 확립되도록 정부의 정책적 지원이 필요하다.

#### ② 국가필수선대제도의 활용

우리나라에서는 “국제선박등록법” 제 8 조, 동법 시행령 제 3 조 및 제 4 조의 규정에 의거하여 국가비상시 전략물자의 안정적인 수송, 국적선원의 유지 및 해운기업의 국제경쟁력 강화를 목적으로 국가필수국제선박제도를 시행하고 있다. 국적선원으로 구성된 국가필수 선대의 지속적인 확대를 추진하여 양질의 선원을 유지하고 육성하는 정책을 실시하여야 한다.

#### ③ 선원양성체계 개선

우리나라에서는 현재 18개 학교와 연수원 등 19개 기관에서 연간 약 2,800여명의 선원을 양성, 배출하고 있으나, 경직된 정원운영으로 선사의 수요와 선원의 기대에 부응을 하지 못하고 있다. 현장에서 요구하는 교육 내용으로 인력을 양성하여 교육과 취업을 연계하는 맞춤형 교육과정의 도입이 필요하다.

### (3) 법적 제도의 개선

#### ① 해운법 및 선박관리업의 등록관리요령상의 업무범위 개선

우리나라 해운법 및 하위법령인 선박관리업의 등록관리요령상의 업무범위를 주

요 해운선진국의 선박관리업의 업무범위와 유사하게 확대하여 우리나라 선박관리업의 국제경쟁력을 강화하여야 한다. 즉, 해운법 및 하위법령상 선박관리업의 업무범위를 기존의 기술적 관리 분야에 상업적 관리 분야를 새로이 추가하여야 한다.

### ② 선박관리업 영업보증금 제도

이 제도는 선박관리업자가 영업중 3개월 이상 선원임금을 체불하거나 선원재해 발생 또는 선원송환 등과 관련하여 의무불이행시 영업보증금을 인출하거나 보험금을 청구하여 변제에 사용하고자 하는 것이 이 제도의 목적이다. 그런데 다수의 선박관리업자가 체결하고 있는 동종사업자 연대보증계약의 경우, 상호 연대보증계약을 체결하여 동 규정을 이행하고는 있으나 영세업자가 대부분이므로 실질적이 상호보증 이행능력이 결여되고 있다.

또한 자본금이 10억원 이상인 타 법인이 영업상의 채무를 보증하고 있는 경우에도 자본잠식으로 인하여 보증능력이 상실된 법인이라도 실질 자본금에 대한 확인절차가 없기 때문에 유명무실한 제도가 될 수 있다. 선박관리업과 관련하여 계약선주 또는 사업자의 부도, 영업부진 등의 사고발생으로 영업보증금 인출 및 보험금 청구사유 발생시 연대 보증인의 보증채무 이행능력 결여 등으로 인해 피해 당사자인 선원이 실질적인 변제를 받지 못하거나 소액인 영업보증금으로 인해 적정한 변제를 받지 못할 것이 자명하므로 빠른 시일 내에 미비한 규정을 개정하여 선원의 피해가 최소화 되도록 하는 것이 바람직하다.

### ③ 선박관리업체의 등록취소 관련 규정

해운법 제38조는 일반적인 등록취소요건이 규정되어 있으나, 사업 수행실적이 없는 업체에 대한 제재규정이 없어 영세업체 난립의 요인이 되고 있다. 대표자, 사업장 소재지 등록사항의 변경은 해당업체의 신고사항으로 의무 미이행시 실태과약이 곤란하고, 선박관리업의 등록관리요령 제 28조 제 2항에 따르면 사업자는 매월 관리 선박현황 및 관리수수료 수입실적을 선박관리협회장에게 제출토록 규정되어 있으나 비회원사는 보고를 거의 하지 않는 실정이다.



#### ④ 선원고용권 규정

현행 선박관리업의 등록관리요령 제14조 제2항 규정상 선주가 직접 선원고용을 하게 되어 있어서 선박관리회사는 선원고용이 불가하도록 규정하고 있다. 또한 국적선 선원관리시 선원고용권 문제점을 검토하고, 상위법인 선원법과 행정고시인 선박관리업의 등록관리요령상의 관련 규정을 검토하고 개선방안을 모색하는 것이 바람직하다. 선원근로계약이라 함은 “선원이 선박소유자에게 근로를 제공하고 선박소유자는 이에 대하여 임금을 지급함을 목적으로 체결된 계약을 말한다”(법 제3조 제6호)라고 규정하고 있다. 이 경우 선원근로계약의 당사자는 사용자인 선박소유자와 근로자인 선원이라고 할 수 있으며, 선원관리사업자로서 선원의 인사관리 업무를 수탁하여 이를 대행하는 업무에 관하여는 이 법의 적용에 있어서 선박소유자로 본다(46).

선박관리업의 등록관리요령 제14조 제2항에 따르면 선원근로계약은 동일한 근로조건인 개인별 선원근로계약서에 선박소유자와 취업선원의 직접 서명 또는 날인함으로써 근로계약이 성립한 것으로 본다. 다만 선주가 직접 서명할 수 없는 부득이한 경우 선박관리업자가 선주로부터 수탁 받은 업무의 범위 내에서 선주를 대리하여 개인별 선원근로계약서에 서명날인 할 수 있으며, 선박관리사업자와 선원간에는 근로계약을 체결할 수 없도록 규정하고 있다. 이 규정은 상위법인 선원법상의 선박소유자, 선박차용인, 선박관리인, 용선인 등을 선박소유자와 선원간에 선원근로계약을 체결한다고 하는 규정(47)에 위배되므로 하위법령인 선박관리업의 등록관리요령 제14조(선원근로계약) 제2항을 상위법인 선원법 제 3조 제6호 규정에 부합하도록 개정되어야 한다.

---

46) 선원법 제103조 제 2항

47) 선원법 제3조 제6호, “선원근로계약”이라 함은 선원이 승선하여 선박소유자에게 근로를 제공하고 선박소유자는 이에 대하여 임금을 지급함을 목적으로 체결된 계약을 말한다.

## 제5장 결론

### 제1절 연구결과의 요약 및 시사점

해운업의 기록적인 호황이 몇 년째 이어지고 있고, 이로 인해 조선, 선박엔진, 조선키자재 산업도 더불어 전성기를 구가하고 있다. 이미 조선업은 세계 1위, 해운은 세계8위국으로 올라섰다. 그러나 선박관리업 분야는 해운의 부대사업의 한 분야이면서도 우리나라 해운의 발전과 그 궤도를 같이 하고 있지 못하고 있다. “선박관리업”이라고 하면 대다수 해운계 종사자나 정부 당국자들은 선원관리(Manning)만을 떠올리고 만다. 기껏해야 선박의 보수 대행을 생각하는 것이 현실이다. 협의의 ‘선박관리업’만으로 인식하여, 관련 법령에서도 선박 관리업을 하나의 사업 주체로서 인정치 않고, 선주를 위해 선주 이름으로 관리를 대행하는 심부름센터와 다름없는 대리점 정도로 보고 있는 것이 현실이다. 이러한 연유로 60년이 넘는 우수한 사관의 양성과 공급에도 불구하고, 우리나라 해운과 조선업의 위상에 비해 선박관리업 분야에는 세계적 경쟁력을 갖춘 선박관리 전문회사 하나 조차 없다.

세계적으로 선박관리업은 역사가 100년이 넘지만 본격적으로 독립된 사업 분야로 각광을 받기 시작할 때는 1차 오일 쇼크로 해운이 불황의 늪에 빠져 들던 70년대 초중반이었다. 해운 불황으로 다수의 해운회사가 도산하자 선박을 담보로 대출을 해준 은행들이 담보로 잡은 선박을 떠안게 되고, 은행들은 선가가 올라 돈을 회수할 수 있을 때까지 임시적으로 선박을 운항하고 관리해줄 관리회사를 찾게 됨으로써 선박관리업이 독립적인 사업으로 활성화되었다. 우리나라 해운회사가 직접 선박을 소유하고, 영업, 운항, 선원선박관리, 보험 등을 자체적으로 운영하고 있지만, 선진 해운국의 해운 회사들은 핵심 업무를 제외한 모든 부대 업무를 전 세계를 대상으로 가장 경제적으로 아웃 소싱을 하고, 각 소스를 네트워크로 엮음으로써 경쟁력을 강화해 가고 있는 것이 일반적이다. 최근 우리나라 중대형 해운회사들도 이러한 추세에 따라, 조직 내의 선박관리 부문을 분사하거나, 아웃소싱을 시작

하고 있지만 전문적이고 경쟁력 있는 선박관리회사는 아직 나타나지 못하고 있다.

그러나 우리나라 선박관리 회사들이 영세하고, 비전문적이고, 선원관리에 치우쳐 있지만, 지금이라도 선박관리업에 대한 인식의 전환과 제도적 뒷받침만 있다면 우수한 해기 자원을 바탕으로 세계에 내 놓을 수 있는 선박관리 회사를 발전 시켜 나갈 수 있다고 생각된다. 오늘날의 해운 환경의 몇 가지 변화를 고려해 볼 때 그 만큼 선박관리업 자체가 해운 부대업으로서 해운업과 시너지 효과를 가져 올 수 있는 시장성을 가지고 있다.

먼저 선박의 운영에 관계되는 국제 협약이나, 하주가 요구하는 기준 또는 각 나라의 지역규정이 전문적 조직을 갖추지 않으면 지속적으로 따라가기 힘들게 복잡하게 강화되었다. 소수의 선박을 가진 선주들이 두세 명의 현장 감독만을 고용하여 수용해 나가기엔 너무 비경제적이거나 불가능하다. 두 번째로, 선박 펀드의 활성화로 인해 실체가 없는 선주들 즉, 단순 선박투자자가 출현하고 있다. 이들은 해운의 운임 수입에는 관심이 없고 영업 운항 관리 등 전통적인 해운 활동을 하려고도 않으며, 투자자로서 은행 이자 이율보다 높은 선박 투자운용회사가 세계적으로 많이 출현하였고, 이들은 선박관리회사에 위탁 관리케 되는데 이는 선박관리회사에겐 블루 오션이라 할 수 있다. 세 번째로 대형 선박관리회사는 규모의 경제를 통해 해운회사에 비용절감의 시너지 효과를 줄 수 있다. 해운 원가중 대표적인 '고정비'인 일반관리비의 부담을 분산시켜 변동비화 할 수 있다. 또한 중소형 선주들은 대형 선박관리회사를 통하여 구매나 보수 유지비의 협상력을 제고하여 비용 절감의 시너지 효과를 누릴 수 있다. 네 번째로, 선박관리회사는 고객관계와 기존의 강점을 이용하여 선주에게 선박관리의 부대서비스를 제공해 줄 수 기회를 얻을 수 있다. 선용 사업을 비롯해 선박의 개조, 신조 감리, 중고선의 리모델링을 포함한 선박 매매업뿐만 아니라, 용대선, 보험, 대리점, 마케팅 등 상업적 서비스도 제공하여 수익을 올릴 수 있다.

이와 같이 선박관리업은 우리나라에서도 활성화되고 사업화될 수 있는 시장성을 충분히 가지고 있고, 잠재 시장도 더욱 커질 것으로 예상된다. 그러나 아무리 진입할 시장이 확대된다 하더라도 선진 해운국의 전문 선박관리회사들에게 경쟁력을 갖추지 못한다면 그림의 떡이 되고 말며, 오히려 우리의 시장조차 나누게 될 수도 있다.

본 연구에서는 우리나라의 선박관리 회사가 세계적으로 경쟁력을 갖추고 발전하

기 위해 필요한 몇 가지 방향을 제시한다.

첫째, 관리조직을 변경함으로써, 특수선 관리 조직을 구축하는 등 관리 선종의 다양화 및 전문화를 위한 조직의 역량을 강화하고, 사업 분야별 해외 네트워크를 구축하는 방식으로 해외 마케팅 조직을 강화하여 협의의 선박관리의 범위를 넘어, 모든 해사 관련 부대 서비스를 선주에게 제공할 수 있도록 그 업무가 확대 허용되어야 한다.

두번째, 해외 신조 기반을 구축하고, Before Service 단계를 강화하여 도입선 영업방안을 수립하여 매출 증대에 노력을 하며, 현재 일본 등 일부 국가에 한정되어 있는 편협적인 마케팅 전략을 탈피하여 해외 마케팅 마스 플랜을 작성하여, 주요 선사를 방문함으로써 정기적인 고객 욕구를 파악하여 분석함으로써, 특별한 된 서비스를 선주에 제공하며, 회사 홍보 전략을 수립하여 회사의 브랜드 이미지를 제고하며, 타국의 선박관리업체를 인수합병하거나 합작투자 등 공격적인 마케팅을 통해, 현재 해외 선박업체에 비하여 영세함을 벗어나 대형화 전문화함으로써 보다 경제적이고 고품질의 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

셋째로, 대(對)선주를 위한 표준화된 보고 시스템, 선원/선박관리 프로세스 적립, 선종별 선박관리프로그램을 개발하는 등 선박 및 선주를 위한 IT 시스템을 구축하며, 재무 리스크 관리를 체계화하여, 선박관리에 대한 “Global Standard”를 수용함으로써 어느 나라 선주에게도 적용할 수 있어야 한다.

네번째, 국내외 우수 해기사 확보 및 양성, 다양한 외국선원 공급 포트폴리오 구축, 외국선원 교육 기반 구축, 외국선원 교육 프로그램을 개발하여, 저임금의 우수한 해상 인재를 양성하며, 선박 및 선원 관리를 직접적으로 관리하는 SI급을 위한 인재 양성 프로그램을 개발하여 시행하고, 전 직원의 비즈니스 마인드 및 외국어 능력 배양을 위한 교육을 지속적으로 실시하며, 신조부문, 특수선 관리 부문 등의 각 영역별 전문가를 양성하며, 해외 우수 외국인 현지 감독을 운용함으로써 전 세계적인 선박관리업무가 가능하도록 관리 및 해상 조직을 강화하여, 하는 방식으로 꾸준한 육상 우수 인재양성을 위해 노력함으로써 Global Network를 형성하여 국제적으로 가장 효율적인 자원을 조합하여 운영할 수 있어야 한다.

다섯째로, 현재의 영세성에서 벗어나 규모를 대형화하며, 자체 공급처를 다변화

함으로써 경쟁력을 확보하여 관리 원가를 절감함으로써, 보다 경제적이고 고품질의 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

마지막으로, 현재의 선박관리업에 대한 제도적인 규정을 변경함으로써 선박관리업체가 단순한 대리점이 아닌 사업의 주체로서 인정되도록 개정하여야 한다.

## 제2절 연구의 한계점과 과제

선박관리업이 해운회사처럼 재무제표 등에 대한 기록을 공개하지 않으며, Fairplay, Lloyd's 등의 보고서와 선행연구 자료 등의 2차 자료에 의존할 수밖에 없었다. 또한 서비스 범위의 차이가 많아서 직접적인 비교분석이 어려워 원가분석 등을 통하여 시도했으나, 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 각종 선행 자료에 의해 연구되어져 있던 선주들의 선박관리업체의 선정 요인에 대해 우리나라 “D”사에서 외국 선박관리사와 비교한 자료가 있으나, 이는 “D”사 관리부서에서 자체적으로 분석한 결과로, 송성규(2006)의 조사에서 나온 결과처럼 선박관리회사 자체적인 평가에서 외국어 수준이 보통 이상이며 “강점”으로 분석하고 있었으나, 실무진들의 솔직한 평가에 따르면 그렇지 않은 것으로 조사되고 있다. 이와 같은 결과는 선박관리회사 자체의 평가가 실제와는 다르게 나타날 수 있으므로, 선박관리회사 및 선주사의 실무자가 느끼는 국내외의 선박관리업체의 현황을 파악하여 우리나라 선박관리업체의 현 상태를 파악하여 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구가 우리나라 선박관리업의 문제점 및 발전 방안을 어느 정도 밝혔다. 그러나 차이점보다는 유사한 상황에 놓여있음을 알 수 있었다. 이처럼 우리나라 선박관리업이 처한 상황에서 기업경영성과를 높일 수 있는 구체적인 전략은 어떠한 것이 있으며, 그러한 전략이 어느 정도 기업경영성과에 영향을 미치는 지에 대한 실증 확인할 필요성이 있다.

이러한 연구의 한계는 향후 이 연구의 결과를 더욱 확장시킬 필요성이 있으며, 이 연구는 실무계와 선박관리업을 대상으로 하는 후속 연구에 도움이 될 수 있었으면 한다.

## 참고 문헌

### <국내 문헌>

#### 1. 단행본

- 류동근, 문성혁, 김현덕, 최영로 외, 『선박관리업 활성화 방안 연구』, 한국해양대학교 해사산업연구소, 2006.
- 선박관리업협회, 『선원 및 선박 통계자료』, 부산 : 선박관리업협회, 2007.
- 이장로, 『국제마케팅론』, 서울: 무역경영사, 1991.
- 이정옥, 김수엽, 『선박관리업의 발전 방향』, 서울: 해운산업연구원, 1991.
- 정구현, 『국제경영학』, 서울: 법문사, 1999.
- 조동성, 『21세기를 위한 국제경영』, 서울: 서울경제경영, 2004.
- 한국선원복지고용센타, 『2007년도 한국선원통계연보』, 부산: 한국선원복지고용센타, 2007.
- 한국선원선박문제연구소, 『선박관리론』, 부산: 선박관리사업협회의회, 1992.
- 한국선원선박문제연구소, 『선박관리회사제도의 발전적 운영방안』, 부산: 한국선원선박문제연구소, 1991.
- 한국선원인력관리소, 『한국선원선박통계연보 1993』, 부산: 한국선원인력관리소, 1993.
- 한국해사문제연구소, 『한국해운편람』, 서울: 한국해사문제연구소, 2000.

#### 2. 논문 및 기타

- 김홍영, “우리나라 선박관리업의 마케팅전략에 관한 실증적 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2001.
- 박규상, “해운산업의 국제 경쟁력 강화 요인에 관한 연구(선박관리업의 국제 경쟁력 강화를 중심으로),” 연세대학교 석사학위논문, 1993.
- 서양수, “우리나라 선박관리업의 구조고도화방안에 관한 연구,” 한국해양대학교 석

- 사학위논문, 2006.
- 송성규, “IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화방안에 관한 실증연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2007.
- 신한원, “다국적기업의 국제마케팅 전략에 관한 연구,” 연세대학교 박사학위논문, 1989.
- 신한원, 신희철, 최영로, “기업간 관계형성의 영향요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국항해항만학회지」, 제28권 제5호, 2004.
- 신희철, “기업간 관계형성의 영향요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2003.
- 안청홍, “해운기업의 국제 마케팅 전략에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1997.
- 윤영섭, “선박관리업의 현황과 문제점: 선원관리를 중심으로,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1993.
- 이동규, “우리나라 선박관리업의 현황과 발전방향,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1993.
- 이정옥, 김수엽, “선박관리업의 발전 방향,” 「월간해양한국」, 2000, 12.
- 조규성, “한국선박관리업의 경쟁력 제고와 국제시장 진출방안에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2002.
- 한국해기사협회, “선박관리업의 현황과 발전 방향,” 「월간 해기」, 2007. 4.
- 한국해기사협회, “한국해운 100년의 역사적 맥락과 전망,” 「월간 해기」, 2000. 1.
- 한국해사문제연구소, “2000년 해사산업 영업결산(1): 선박관리업,” 「해양한국」, 제331호, 2001.

<외국 문헌>

- Bajpae, R. "The Evolution and Development of Ship Management," 2000. 10.
- Cronbach, L., "Test Validation," in R. Thomdike, ed., *Educational Measurement*, 2nd ed. Washington, D. C.: American Council on Education, 1971.
- Downard, John M., "Running Costs," in *Managing Ships*, John M. Downard, eds., London: Fairplay, 1987.
- Delucci, K. L., "The use and misuse of chi-square: Lewis and Burke revisited," *Psychological Bulletin*, Vol. 94, 1993, pp.166-176.
- Everitt, B. S., *The Analysis of Contingency Tables*, London: Chapman and Hall, 1977.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan, "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol.59, April, 1995, pp.1-15.
- Kerlinger, N. Fred, *Foundation of Behavioral Research*, 3rd. ed., New York: Holt, Rinehart and Winston, 1986.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 9th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Larntz, K., "Small-sample comparison of exact levels for chi-squared goodness-of-fit statistics," *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 73, 1978, pp.253-263.
- Levitt, Theodore, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, 1960, pp.45-56.
- Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954.
- Nunnaly, Jum C., *Psychometric Theory*, 2nd eds., New York: McGraw-Hill, 1978.
- Panayides, Photis M. and Richard Gray, "Marketing the professional ship management service," *Maritime Policy and Management*, Vol. 24, No. 3, 1997, pp. 233-244.



- Singer, J. D. and Willett, J. B. "Modeling the days of our lives: Using survival analysis when designing and analyzing longitudinal studies of duration and the timing of events," *Psychological Bulletin*, Vol. 110, No. 2, 1991.
- Sletmo, Gunnar K., "Shipping's fourth wave: ship management and Vernon's trade cycles," *Maritime Policy and Management*, Vol. 16, No. 4, 1989, pp.293-303.
- Snedecor, George W. and William G. Cochran, *Statistical Methods*, 6th ed., The Iowa State University Press, 1967, pp.240-242.
- Spruyt, John, *Ship Management*, London: Lloyd's of London Press, 1990.
- Symons, D. K., "Estimating the expected probability of an event in continuously record social behavior," *Psychological Bulletin*, Vol. 111, No. 1, 1992.
- Van de Ven, A. H. and D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organization*, New York: Wiley, 1980.
- Photis M. Panayides and Kevin P.B Cullinane, *The vertical disintegration of ship management: choice criteria for third party selection and evaluation*, *Marit. Pol. MGMT.*, Vol. 29, No. 1, 2002, pp.45-64.
- 山岸寛, "海運の国際競争と船舶管理会社の経済的役割(上)," 「海事産業研究所報」, 272号, 1989.
- 山岸寛, "海運の国際競争と船舶管理会社の経済的役割(下)," 「海事産業研究所報」, 273号, 1989.
- 石原邦彦, 『船舶管理業務の知識』, 東京: 成山堂書店, 1991.
- 小川武, "船舶管理会社の発達と現状(上)," 「海事産業研究所報」, 277号, 1989.
- 小川武, "船舶管理会社の発達と現状(下)," 「海事産業研究所報」, 278号, 1989.
- 中田信哉, 『運輸業のマーケティング』, 東京: 白桃書房, 1984.
- 尾碓真, 岩永忠康・岡田千尋, 『現代日本の産業別マーケティング』, 京都: ナカニシヤ出版, 1994.
- 高橋秀雄, 『サービス業の戦略的マーケティング』, 東京: 中央経済社, 1998.

<부록 1>

외국적선 선박관리업체 현황

No	회사명	선박 척수	관리 선원 (명)			년매출액 (단위 : US\$)
			계	해기사	부원	
1	시도상선	54	58	55	3	38,659,582.40
2	해영선박	12	52	47	5	33,141,026.82
3	한국선무	13	86	63	23	28,449,905.00
4	동진상운	66	393	297	96	24,829,597.00
5	동국상선	78	311	247	64	19,399,147.32
6	세진상운	37	88	87	1	18,693,038.26
7	우일상운	56	217	143	74	18,365,000.00
8	범진상운	23	87	61	26	16,437,200.19
9	케이에스아이엠	7	22	22		14,419,116.76
10	조광해운	16	136	102	34	9,005,330.70
11	경일상운	22	79	79		8,563,038.79
12	세진선박	33	83	83		7,847,003.28
13	세동상운	10	87	51	36	7,436,453.99
14	동진해무	31	95	91	4	7,102,872.95
15	진우선박	33	108	105	3	6,968,961.39
16	아이엠에스코리아	39	191	185	6	6,318,480.38
17	한주상운	12	49	38	11	5,532,474.54
18	코리아쉽메니저스	15	30	28	2	5,381,158.27
19	부산신호선박	27	56	56		4,945,287.46
20	극동선박					4,897,141.59
21	솔라쉽핑코리아	1	3	3		4,891,411.87
22	정양해운	27	105	84	21	4,782,522.00
23	신도꾸마린	5	48	26	22	4,479,892.00
24	싱크로인터내셔널	7	68	44	24	4,391,721.11
25	대륙해운	31	53	53		3,822,566.72
26	서양해운	40	66	66		3,781,293.56
27	한국선박	20	44	44		3,490,555.92
28	코스모스쉽핑	48	97	94	3	3,381,612.00
29	선진해운					3,236,529.15
30	새한선관	5	17	17		3,066,401.10
31	동한	19	39	31	8	3,009,164.00
32	동지해운	7	49	45	4	2,934,999.91
33	웨스턴쉽핑코퍼레이션	11	21	21		2,811,117.00

No	회사명	선박 척수	관리 선원 (명)			년매출액 (단위 : US\$)
			계	해기사	부원	
35	지성해운	4	19	15	4	2,593,247.71
36	금강선박	8	27	20	7	2,419,275.58
37	새한선박	5	15	15		2,352,327.06
38	가나마린	12	63	39	24	2,192,000.00
39	로라스선박관리	12	27	27		1,905,327.94
40	케이티마린	4	4	4		1,850,899.61
41	효천해운					1,820,741.63
42	대아해운	9	26	26		1,807,634.16
43	훼어선박	9	23	21	2	1,742,973.00
44	홍아해운	2	16	12	4	1,712,373.47
45	대신선박	4	22	15	7	1,671,170.11
46	삼호선박	3	12	8	4	1,523,084.00
47	부산중앙해운	16	28	28		1,462,241.29
48	광양해운	14	16	16		1,452,552.34
49	베스타해운	8	10	9	1	1,431,571.00
50	동주상운	1	31	7	24	1,389,489.15
51	제이에스엠인터내셔널	3	8	8		1,342,236.17
52	경양해운	7	46	15	31	1,341,314.00
53	대광선박	15	22	22		1,284,424.53
54	성우마린서비스	3	10	9	1	1,258,848.00
55	보타니선박					1,218,403.74
56	해외선박					1,181,877.24
57	두양선박	4	19	16	3	1,056,108.00
58	비에스엠	1	2	2		989,610.00
59	하나로해운	5	10	10		924,726.18
60	에스티엑스	12	28	28		919,502.00
61	동진산업기술	7	20	12	8	820,915.71
62	해동선박	12	9	9		817,961.46
63	일진상운	9	10	10		691,901.22
64	도리코	6	16	16		680,796.00
65	와이디지	12	41	29	12	678,735.26
66	동남	6	30	14	16	659,736.00
67	티엠선박관리	4				639,225.98
68	프레스코	34	2	2		617,029.61
69	중앙상선	1	12	8	4	592,729.16
70	바버쉽메니지먼트코리아	11				581,400.00
71	에이치씨해운	1				565,406.22
72	신라교역	2	12	6	6	564,026.35

No	회사명	선박 척수	관리 선원 (명)			년매출액 (단위 : US\$)
			계	해기사	부원	
74	대림수산	2	18	6	12	500,759.00
75	서우	5	25	14	11	494,024.00
76	한국유니온마린					460,237.00
77	명성선박	6	15	15		442,860.00
78	하나쉽핑관리					439,331.31
79	제니코	1	9	7	2	434,001.71
80	금정해운	13	6	6		413,350.31
81	코넬트해운	4	8	8		403,100.00
82	성경수산	2	10	4	6	388,220.01
83	금진해운	4	9	8	1	379,054.31
84	디엠쉽핑	1	8	6	2	374,045.96
85	오양수산	2	5	2	3	369,694.00
86	씨로드쉽핑엔에이전시	1	4	4		353,594.40
87	코압					334,259.18
88	미산					333,848.73
89	에스에이치엘마리타임	4	8	8		328,897.00
90	사조산업	3	13	8	5	324,043.00
91	천해상선	4	17	17		304,236.40
92	진천국제객화항운	1	11	3	8	284,000.00
93	성경상선	10	16	16		281,000.00
94	마리나교역	5	18	12	6	273,359.95
95	코스코마리타임					264,054.96
96	장호해운	1	3	2	1	260,859.00
97	동남해운	4	8	8		254,442.83
98	경원선박					253,675.90
99	인성실업	1	5	2	3	245,115.00
100	동원산업	1	6	6		240,981.00
101	대운취핑	1	3	3		232,664.00
102	세기해운	2	7	7		225,139.00
103	인터볼고동영	23				206,454.64
104	현세해운					199,080.00
105	카스코	2				193,832.95
106	백상해운	1	5	5		188,400.00
107	한성기업	3	15	7	8	179,308.32
108	청아해운	1	3	3		164,112.60
109	부산선박	1				156,000.00
110	피엔에프선박	2	2	2		155,559.89

No	회사명	선박 척수	관리 선원 (명)			년매출액 (단위 : US\$)
			계	해기사	부원	
112	태영선무	1	2	2		145,880.23
113	신창해운	2	4	4		141,964.15
114	마린코리아	3	9	9		137,144.44
115	동명상선	3	15	15		124,548.23
116	탑해운	2	2	2		117,420.00
117	팬디코	4				92,096.92
118	동양시멘트					92,076.50
119	서울마린서비스					77,250.00
120	에스엠마리타임	1	2	2		76,284.00
121	남성해운					47,814.16
122	퍼스트마린					30,126.60
123	한트레이드	4	24		24	18,750.00
124	무림상운	2	7	6	1	15,768.00
125	수승코프레이션	4	12	12		12,000.00
126	타임해운					12,000.00
127	진홍상운	2	5	4	1	2,473.33
128	동지선박	1	30	10	20	
129	디엔에스상사	1				
130	미래고속	2	12	8	4	
131	부성에스씨아이	1				
132	수성선박	1	18	8	10	
133	스마트마린	1	1	1		
134	신성해운	4	12	12		
135	일동	1				
136	정인해운	2	35	13	22	
137	제양	9				
138	케이에스선박	2	7	6	1	
139	티엠에스코리아	3	5	5		
140	피아선박	3	8	8		
141	현대상선	5	72	48	24	
142	SK해운	1				

<부록 2>

국적선 선박관리업체 현황

No	회사명	선박 척수	관리 선원 (명)			년매출액 (단위 : US\$)
			계	해기사	부원	
36	삼선로직스	1	15	8	7	894,072,160.00
37	코스모스쉽핑					790,000,000.00
38	한진에스엠	25	69	47	22	766,139,221.00
39	금진해운	6	35	26	9	745,787,894.00
40	코리아선박관리	3	19	19		724,350,000.00
41	한트레이드	2	8		8	721,257,010.00
42	디엠쉽핑	2	18	15	3	701,168,751.00
43	미래고속	2				683,360,673.00
44	두양선박	2	14	14		680,153,400.00
45	피아선박	4	29	26	3	607,751,425.00
46	동진산업기술					498,570,507.00
47	해송마리타임	1	10	6	4	487,888,263.00
48	신조해운					440,102,191.00
49	제이에스엠인터내셔널	2	20	16	4	379,460,945.00
50	부성에스씨아이	3				331,430,665.00
51	코리아마린	1	10	7	3	331,359,478.00
52	해동선박	1	8	6	2	293,533,177.00
53	가나마린	2	16	10	6	270,200,000.00
54	아시아벌크해운	2	13	13		254,594,450.00
55	효동선박	1	13	8	5	235,126,531.00
56	신호해운					217,600,000.00
57	코네트해운	1	6	6		215,000,000.00
58	서우해운	4	37	19	18	201,717,700.00
59	블루스타해운					151,801,202.00
60	명성선박	2	12	12		147,315,997.00
61	일동					123,575,000.00
62	장호해운	3	15	14	1	120,993,600.00
63	수승코프레이션	5	42	37	5	82,000,000.00
64	세하	2	21	13	8	80,404,197.00
65	프레스코	1				73,402,468.00
66	성경상선	1	6	4	2	55,500,000.00
67	무림상운					44,220,000.00
68	에스에이치엘마리타임	1	6	6		41,246,734.00
69	동남해운	1	7	6	1	35,670,306.00
70	진홍상운					29,362,240.00
71	태림해운					25,150,000.00

No	회사명	선박 척수	관리 선원 (명)			년매출액 (단위 : US\$)
			계	해기사	부원	
72	뉴코리아선박관리	1	6	5	1	16,205,201.00
73	대한해개발	1				12,000,000.00
74	케이애피					1,000,000.00
75	부산선박	1				
76	선진해운	3	26	20	6	
77	솔라쉽핑코리아	2	22	16	6	
78	스마트마린	1	6	5	1	
79	케이에스아이엠	11	95	87	8	
80	타임해운	1				
81	하나로해운	3	19	18	1	
82	한국선무	13	114	84	30	
83	해양선박	17	112	77	35	

<부록 3>

국가필수국제선박 (2007년)

번호	선 종	선 사 명	선 박 명	국제총톤수	건조일자	비 고
1	벌크선 (양곡·광탄)	거양해운	포스 챌린저	75,277	92.01.23	BBCHP
2		대한해운	BLUEBELL	75,264	96.08.23	BBCHP
3		대한해운	GOONZARAN	75,275	94.12.20	BBCHP
4		삼선로직스	프리티 플로우리쉬	27,792	97.02.01	BBCHP
5		창명해운	C. FRIEND	26,041	96.03	국적선
6		한진해운	한진 로버즈뱅크	73,706	94.10.31	BBCHP
7		STX펜오션	뉴 네비게이션	30,374	03.01	국적선
8		STX펜오션	뉴 조이	76,068	98.09	BBCHP
9		STX펜오션	오션 마스터	75,275	95.04	BBCHP
10		STX펜오션	오션 벵가드	110,489	94.05	BBCHP
11	유조선	대림H&L	디엘 벨플라워	61,653	01.11.06	국적선
12		현대상선	현대 배너	151,977	95.11.22	국적선
13		현대상선	현대 선	156,692	97.09.08	BBCHP
14		현대상선	현대 스타	151,592	95.06.28	BBCHP
15		SK해운	C. NAVIGATOR	154,651	95.08	BBCHP
16		SK해운	C. TRUST	154,277	95.12	BBCHP
17	LNG선	대한해운	K. ACACIA	95,376	00.01.04	BBCHP
18		대한해운	K. FREESIA	95,381	00.06.30	BBCHP
19		한진해운	HANJIN RAS LAFFAN	93,769	00.09.05	BBCHP
20		한진해운	HANJIN MUSCAT	93,765	99.07.30	BBCHP
21		한진해운	HANJIN SUR	93,769	00.01.12	BBCHP
22		한진해운	한진 평택	90,004	95.09.26	BBCHP
23		현대상선	현대 그린피아	103,764	95.06.10	BBCHP
24		현대상선	현대 유토피아	103,764	92.07.01	BBCHP
25		현대상선	현대 테크노피아	113,998	97.10.13	BBCHP
26		SK해운	SK SUMMIT	92,866	99.08	BBCHP
27		SK해운	YK SOVEREIGN	103,764	94.12	BBCHP
28	컨테이너선	고려해운	KMTC SHANGHAI	20,815	'04.02	BBCHP
29		한진해운	한진 베이징	65,643	97.01.06	국적선
30		현대상선	현대 클로리	53,352	03.08.08	BBCHP

자료: 해양수산부



<부록 4>

SHIPMAN 98 규정상의 사업영역

- ① BIMCO (Baltic and International Maritime Council)는 “SHIPMAN 98”을 통해 선박관리에 있어서 표준화된 기준을 제공하고 있다.
- ② SHIPMAN 98은 크게 세 부분으로 구성되어 있으며, COVER SHEET 형태로 선박관리계약의 계약당사자 및 체결하고자 하는 용역의 종류, 계약기간 등 기본사항을 간단히 BOX 형태의 공란에 기입하도록 되어 있는 PART 1과 동 계약에서 사용되는 용어의 정의를 포함한 계약당사자의 권리와 의무를 20개 표준조항으로 상세히 명기한 PART II로 구성되어 있으며 첨부서류로 대상선박 혹은 선대, 배승선원, 예산, 선박 등 선주의 현황과 시효일자를 기재하는 서식 ANNEX "A", "B", "C", "D"가 있다.
- ③ “SHIPMAN 98” 는 다음의 내용에 예 혹은 아니요 에 표시해야 하기 때문에 완전한 서비스 혹은 선택적 서비스의 서류이다.
  - 기술적 관리 / 상업적 관리
  - 보험관리 / 선원관리 / 회계시스템 / 선박의 S&P / 선용품 / 연료 공급

## 感謝의 글

대학원생활을 하는 동안 여러 분들의 도움과 가르치심이 있었기에 결실이 맺어졌으며, 감사히 학위를 받게 되었습니다.

끊임없는 관심과 사랑으로 대학원생활을 이끌어주신 신한원 지도교수님과 논문의 심사를 맡아주시고 세심하게 지도해 주신 박상갑 교수님, 조성철 교수님께 진심으로 감사드립니다.

또한 대학원생활 중 지속적인 가르침을 주신 교수님들과 자료수집과 논문에 관해 많은 조언을 해주신 한국선박관리업협회 조종현 이사님, 연구실의 신영란씨 등 여러 선·후배들께도 감사드립니다.

항상 관심과 애정을 아끼지 않으신 신한원 교수님 연구실의 선·후배님과 동기생들에게, 그리고 이 조그만 결실을 맺기 위해 도움을 주신 사장님과 직원들에게 진심으로 고마운 마음을 전합니다. 아울러 늘 도움을 준 사랑하는 아내와 부모님께 고마움과 사랑을 전합니다.