



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#) 

物流學碩士 學位論文

글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운  
기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구

*A Study on Enhancement Method of Competitiveness  
for Shipping Liners through Global Alliance  
Strategy*



指導教授 張明熙

2014年 8月

韓國海洋大學校 海事產業大學院

港灣物流學科

李永勳

本 論文을 李永勳의 物流學碩士 學位論文으로 認准함.

委員長 安 奇 明 (印)

委 員 李 基 煥 (印)

委 員 張 明 熙 (印)



2014年 6月

韓國海洋大學校 海事産業大學院  
港灣物流學科

## <목 차>

Abstract .....	v
제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 범위 .....	3
제2장 해운시장의 환경변화와 글로벌 해운 얼라이언스의 출범 배경 .....	5
제1절 글로벌 해운시장의 환경변화 .....	5
1. 컨테이너 정기선 해운시장의 현황 .....	5
2. 해운동맹과 해운 얼라이언스의 개요 및 동향 .....	14
제2절 글로벌 해운 얼라이언스의 출범 배경 .....	25
1. 컨테이너 정기선 해운시장의 패러다임 변화 .....	25
2. 해운동맹(Shipping Conference)의 약화 .....	27
3. 글로벌 금융위기와 해운시황의 침체 .....	29
4. 규모의 경제 및 비용절감을 통한 경쟁력 제고 .....	31
제3절 전략적 제휴에 관한 선행연구 .....	33
1. 국외 연구 .....	33
2. 국내 연구 .....	35
제3장 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 현황 및 특징 비교.....	42
제1절 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 현황 .....	42
1. P3 해운 얼라이언스의 현황 .....	42
2. G6 해운 얼라이언스의 현황 .....	47
3. CKYHE 해운 얼라이언스의 현황 .....	51

제2절 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 특징 비교 .....	54
1. P3 해운 얼라이언스의 특징 .....	54
2. G6 해운 얼라이언스의 특징 .....	56
3. CKYHE 해운 얼라이언스의 특징 .....	58
<b>제4장 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 효과와</b>	
<b>경쟁력 제고 방안 .....</b>	<b>61</b>
제1절 3대 글로벌 해운 얼라이언스에 대한 효과 분석 .....	61
제2절 3대 글로벌 해운 얼라이언스에 대한 SWOT 분석 .....	71
제3절 3대 글로벌 해운 얼라이언스 전략을 통한	
경쟁력 제고 방안 .....	88
1. 글로벌 해운 얼라이언스의 확대 및 지속가능성 .....	88
2. 얼라이언스 전략을 통한 국적선사의 경쟁력 제고 방안 .....	90
<b>제5장 결 론 .....</b>	<b>103</b>
제1절 연구결과의 요약 .....	103
제2절 연구의 시사점과 한계점 .....	104
<b>참 고 문 헌 .....</b>	<b>106</b>

## <표 목 차>

<표 II-1> 2013년 세계 10대 항만 컨테이너 처리실적 .....	06
<표 II-2> 2001년 대비 2013년의 글로벌 탑10 선사 현황 비교.....	08
<표 II-3> 글로벌 정기선사 M&A 연혁 .....	11
<표 II-4> 글로벌 컨선사 2012/13년 실적 비교 .....	30
<표 II-5> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기 .....	32
<표 III-1> P3네트워크 운영선대 현황 .....	42
<표 III-2> 주요 노선별 P3 Network의 서비스 현황 .....	46
<표 III-3> G6+ 1 운영선대 현황 .....	49
<표 III-4> CKYHE 운영선대 현황 .....	52
<표 III-5> CKYHE선사들의 대형선 투입 및 인도예정 선박.....	54
<표 III-6> 3대 얼라이언스의 운영선대 및 특징 비교 .....	56
<표 IV-1> 2001년 vs 2003년 글로벌 탑10 현황 비교 .....	61
<표 IV-2> 선사별 7,500TEU급이상 초대형선 보유 및 발주 현황 .....	64
<표 IV-3> 2013~2016년 극초대형선(ULCS) 운영 및 발주 현황 .....	68
<표 IV-4> 글로벌 컨선사 2012~2013년 실적 현황 .....	73
<표 IV-5> 부산항 물동량 추이 현황(2008~2012년) .....	85
<표 IV-6> 2013년 부산항 얼라이언스별 환적물량 .....	87
<표 IV-7> 선사별 2014년 1분기 영업이익률 분석 .....	91
<표 IV-8> 3대 얼라이언스의 운영선대 및 특징 비교 .....	92
<표 IV-9> 주요 해운선사의 평균 병커가격(달러/톤당).....	94
<표IV-10> Panama Canal 경유 선박현황(2014년 1분기).....	100

## <그림 목 차>

<그림 II-1> Sizing Up The Trends .....	10
<그림 III-1> 유럽항로 선사/얼라이언스별 주가선복량 현황 .....	44
<그림 III-2> 북미항로 선사/얼라이언스별 주간 선복량 현황 .....	45
<그림 III-3> 북유럽 / 미동안&미걸프 항로 시장점유율 현황 .....	59
<그림 III-4> 아시아 / 미서안 항로 시장점유율 현황 .....	59
<그림 III-5> 아시아 / 유럽 항로 시장점유율 현황 .....	60
<그림 IV-1> 2012~2014년 아시아/북유럽 항만 기항횟수 비교 .....	67
<그림 IV-2> 머스크 2014년 1분기 비용절감 내용.....	95



## Abstract

### A Study on Enhancement Method of Competitiveness for Shipping Liners through Global Alliance Strategy

Lee, Young-Hoon

Department of Port Logistics,  
Graduate School, Maritime Industrial Studies,  
Korea Maritime University  
(Directed by Professor Chang, Myung-Hee)

Recently, we are facing kinds of paradigm shifts going on in the global liner shipping markets such as Global Alliance in lieu of Shipping Conference in strategic coalition system, slow steaming instead of full steaming in vessel operation for bunker-cost savings and Ultra Large Container Ships (ULCS) drastically substituting Panamax & Post Panamax-class container ships in shipping liners for achieving economy of scale and etc.,

Among these paradigm shifts, especially, three Global Alliances of P3, G6 and CKYHE have been announced to be launched during 2014 in order to strategically cope with continued recessions in liner shipping markets started from 2008 due to economic crisis triggered by Lehman Brothers Holdings Inc.'s

moratorium in USA, which has been swiftly spreaded and influenced global slumps including Europe, China, Japan, Korea and other global countries.

In these circumstances, to study on three Global Alliances would be much important and essential for enhancement of competitiveness for shipping liners. The three Global Alliances named P3, G6 and CKYHE are all setting goals for efficiently getting over the long-lasting slumps and recessions in the shipping industries. To effectively overcome the huge losses which shipping liners undergo for several years, they are now strategically getting together for exchange of vessel spaces, common use of calling terminals and even exchange of containers, equipments and appliances in every shipping route and area. Furthermore, P3 has already ordered and deployed Ultra Large Container Ships such as 18,000TEU-class called triple-E in shipping market and G6 Alliance is now planning to order over 20,000TEU-class ULCS in the near future to strategically and efficiently compete with P3. And CKYHE Alliance is also known to be under negotiation with shipbuilding companies for ordering ULCS-class Eco-ships mainly oriented by Evergreen.

These shifts in shipping industries could be an opportunity for some leading shipping liners, but could be a threat for other small shipping ones. Therefore, this study especially focuses on the domestic shipping liners of Hyundai Merchant Marine and Hanjin Shipping for their improvement of competitiveness through these Global Alliance strategies. And mainly by adopting SWOT analysis method, this paper describes four factors of Strength, Weakness, Opportunity and Threat for respective three Global Alliances by

using all related time-series data (tables and drawings) obtained from various reference books, papers and news material.

This study herewith provides seven enhancement methods for competitiveness through the Global Alliance strategies for two outstanding national shipping liners of Hyundai Merchant Marine and Hanjin Shipping in Korea as follows;

First, to reduce operation costs per TEU by obtaining ULCS-class Eco-ships at their earliest.

Second, to reduce bunker costs through collective purchase together with respective member liners in all possible routes.

Third, to make agreements of mutual use for all the available vessel space, equipment, terminal and appliance solely tied-up between Hyundai Merchant Marine and Hanjin.Shipping.

Forth, to introduce and manage an integrated and combined terminal system similar to PSA (Port of Singapore Authority) in new-port of Busan. Also secure and establish logistics facilities which fully accommodating ship-bunkering and oil storage & transaction station in the same terminal.

Fifth, to get support of shipping financing and establishment of shipping guaranty fund from relevant Government authorities.

Sixth, to secure government subsidy on scrapping for the ships under/including Panamax-class.

Finally, to share invested costs for ULCS-class Eco-ships between G6 and CKYHE Alliance for mutual enhancement of competitiveness against P3 Alliance.

With the seven methods above mentioned, hope this study could be helpful for those who are facing with these paradigm shifts in global shipping area.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

최근 컨테이너 정기선시장에서는 과거에는 경험할 수 없었던 패러다임의 변화, 즉, 운임 독과점이 가능한 해운동맹(Shipping Conference) 체제에서 운임 독과점이 제한적인 전략적 제휴형태의 글로벌 얼라이언스(Global Alliance) 체제로 변화하고 있다. 또한 전속항진(Full Steaming) 운송서비스 전략에서 저속항진(Slow Steaming) 운송서비스 전략으로, 파나마급(Panamax Class) 선박 중심 전략에서 극초대형 선박 (ULCS) 확보 전략으로 급속한 패러다임의 변화가 진행되고 있다.

특히, 2014년 중반에 세계 1, 2, 3위 해운선사로 구성된 P3 얼라이언스의 출범이 새롭게 예고되면서, 이에 대한 대응 차원에서 기존의 얼라이언스인 GA(Grand Alliance)와 TNWA(The New World Alliance)로 구성된 G6라는 확대된 조직의 Alliance가 새롭게 출범하였으며, CKYH 얼라이언스 또한 대만선사인 Evergreen이 최근 합류하게 됨으로써 CKYHE라는 대규모 얼라이언스로 재출범을 하게 되었다. 따라서, 향후 컨테이너 정기선 해운시장은 3대 글로벌 해운 얼라이언스인 P3, G6 및 CKYHE 등 초대형 얼라이언스에 의하여 주도될 것으로 판단되며, 이들 얼라이언스에 포함되어 있지 않은 선사는 독자적인 운영에 많은 제약과 어려움이 따를 것으로 예상된다. 또한 최근의 정기선 시장, 특히 컨테이너 시장에 있어서의 3대 글로벌 얼라이언스를 중심으로 하는 패러다임의 변화는 글로벌 해운산업의 국제경쟁력을 결정하는 매우 중요한 요소로 작용할 것으로 예상된다.

이와 같은 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 출범으로 인하여 예상되는 효과는 첫째, 규모의 경제 (Economy of Scale) 효과이다. 글로벌 해운시장을 주도하고 있는 대형 선사들의 합종연횡으로 형성된 얼라이언스 체제는 다양한 서비스루트에서 대규모 선박 투입이 가능하게 됨으로 인

하여 대화주 서비스 경쟁력 제고가 가능할 것으로 예상될 뿐만 아니라 초대형 에코쉽 (Eco-ship) 발주 및 투입을 통한 TEU당 비용절감 효과 또한 예상되고 있다. 둘째, 글로벌 해운 얼라이언스 체제는 얼라이언스 멤버 선사간의 선복, 기기, 터미널, 장비 및 IT시스템 등의 공동사용 등 전략적 협력 및 공조를 통하여 시장 안정화, 즉, 추가적인 운임하락 방지 효과를 가져올 수 있을 것으로 예상되고 있다. 셋째, 고유가가 지속되고 있는 현재의 글로벌 해운시장에서 얼라이언스 선사간 병커 공동 구매 추진 및 확대를 통하여 운항비용을 크게 낮추는 효과가 있을 것으로 예상되고 있으며, 이러한 병커 구매 비용 절감 효과는 글로벌 시황침체에 따라 해상운임 인상의 한계를 절감하고 있는 해운 업계의 경쟁력 제고에 상당부분 도움이 될 것으로 기대되고 있다.

그러나, 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 출범으로 인한 문제점 또한 예상되고 있다. 선박 대형화 등 규모의 경제를 통하여 경쟁력을 확보하기 위한 얼라이언스 간의 경쟁이 심화될 경우 선복 공급 과잉으로 인하여 시황 회복이 지연될 가능성을 배제할 수 없을 것이다. 또한 3대 얼라이언스의 경우 독점금지법(Anti-trust Rule)에서 규제하고 있는 글로벌 시장 점유율 30% 초과 금지 조항 등에 따라 중국, 한국 등 규제당국의 승인 반대에 직면할 가능성이 있을 것으로 예상된다.

아울러, 본 연구는 기존의 일반적인 전략적 제휴를 중심으로 진행된 선행연구와는 차별적으로 P3, G6 및 CKYHE 등 3대 글로벌 해운 얼라이언스에 관하여 독자적으로 심층 분석하고 있으며, 이러한 분석을 바탕으로 국적 해운선사의 경쟁력 제고 방안을 제시하고 있으므로 장기간의 해운시황 침체로 인하여 어려움을 겪고 있는 국적 선사에게 있어 글로벌 경쟁력 제고를 위한 유용한 지침 및 방안이 될 수 있을 것이며, 최근의 해운시장의 급속한 패러다임 변화 상황에서 3대 글로벌 해운 얼라이언스 전략에 대한 분석을 통하여 국적 선사가 나아가야 할 방향을 설정하는 것이 필요한 상황으로 판단된다.

따라서, 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 세계 해운시장의 패러다임 변화, 특히 3대 글로벌 해운 얼라이언스 체제의 출범 배경 및 특징을 비교 분석한다.

둘째, 3대 해운 얼라이언스에 대한 장점, 약점, 기회, 위기 요인 등에 대하여 SWOT 분석함으로써 해운기업의 대응 방안을 제시한다.

셋째, 3대 해운 얼라이언스에 소속된 국적선사의 발전 방향을 모색하고, 얼라이언스 멤버사로서의 장점 및 기회 요인 등 효과를 비교 분석함으로써 국적선사가 향후 지향해야 할 효율적인 경쟁력 제고 방안을 제시한다.

## 제2절 연구의 방법 및 범위

본 연구에서는 최근 해운시장의 패러다임 변화 현상 중 글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 심층적 연구를 위하여 과거 해운동맹(Shipping Conference) 변화 추이와 최근의 3대 글로벌 해운 얼라이언스를 비교 분석함으로써 이러한 얼라이언스의 지속가능성에 대하여 살펴봄과 동시에 향후의 발전 방향 및 경쟁력 제고 방안을 제시하는데 중점을 두고자 한다.

본 연구의 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 문헌연구를 통하여 글로벌 해운 얼라이언스의 출범배경과 기대효과 등을 연구하였다.

둘째, 선대의 대형화를 통한 TEU당 비용절감 추진 및 글로벌 얼라이언스를 통한 전략적 제휴 확대 효과와 기업의 영업 실적과의 상관관계를 살펴보았다.

셋째, 3대 글로벌 해운 얼라이언스인 P3, G6, CKYHE 등이 보유한 선복량의 규모 및 운영 선박척수와 향후 발주 선박척수의 증감 등에 관한 중장기적인 자료를 살펴보았다.

마지막으로, 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 변화 추이 및 특징에 대한 자료들에 대하여 SWOT 분석을 통하여 국적 해운선사의 대응방안을 도

출하였다.

본 연구의 구성은 총 5장으로 다음과 같다.

제 1장에서는 서론으로 본 논문의 연구 배경 및 목적, 연구의 방법 및 범위 등에 대해 논의하였다.

제 2장에서는 컨테이너 정기선 해운시장의 현황, 정기선 해운시장의 패러다임 변화 등에 대하여 논의하였으며, 패러다임의 변화는 해운동맹에서 글로벌 얼라이언스로의 전략의 변화, 선대의 대형화, M&A를 통한 규모의 경제로의 전략 변화 등에 관하여 기술하였다.

제 3장에서는 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 현황, 즉 P3, G6, CKYHE에 대한 현황을 각각 기술하였으며, 3대 글로벌 해운 얼라이언스 간의 특징을 상세 비교하였다.

제 4장에서는 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 효과와 경쟁력 제고 방안에 대하여 집중 분석하였으며, 특히 이들 3대 얼라이언스에 대하여 SWOT 분석하였다. 또한 3대 글로벌 얼라이언스의 지속가능성 및 발전 방향에 관하여 논하였으며, 이들 얼라이언스 전략을 활용한 국적선사의 경쟁력 제고 방안에 관하여 논하였다.

마지막으로 제 5장에서는 본 연구의 결과에 대한 요약 및 시사점과 연구의 한계점 및 향후 연구과제에 대해 서술하였다.

## 제2장 해운시장의 환경변화와 글로벌 해운 얼라이언스의 출범 배경

### 제1절 글로벌 해운시장의 환경변화

#### 1. 컨테이너 정기선 해운시장의 현황

컨테이너 정기선 해운시장은 세계 경제 상황에 따라 부침을 거듭하고 있다. 특히 2000년대에 들어서면서 중국의 급격한 경제 성장을 배경으로 세계 경제가 지속적으로 성장하면서 해상 물동량 증가로 인하여 해운시장은 크게 활성화 되었다. 이에 따라 글로벌 해운기업은 수년간 활황속에서 매출과 영업실적의 성장을 경험할 수 있게 되었다. 그러나 지난 2008년 미국에서 촉발된 금융위기 이후 미국, 유럽, 중국 등 세계 경제의 지속적인 불황으로 인한 해상 물동량의 증가 둔화와 선박 공급량의 급증에 따른 해운시장의 침체로 인하여 글로벌 해운기업의 대부분이 영업실적 악화의 어려움 속에서 전사적 비용 절감, 해상운임 인상 노력 등의 방법으로 불황 타개를 위한 노력에 전력을 기울이고 있다.

최근의 컨테이너 운송과 관련한 국제동향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 2008년 금융위기의 영향을 받은 2009년을 제외하고 물동량이 지속적으로 증가하고 있으며 이러한 물동량의 증가는 특히 극동 아시아 항만에 집중되고 있다.

둘째, 선박이 대형화 되고 있으며 대화주 서비스항로가 확대되고 있다.

셋째, 해운시장의 경쟁 심화로 선사간 전략적 제휴를 통하여 정기선시장에서 글로벌 경쟁력을 확보하려는 전략적 노력이 진행되고 있으며 대형선사 중심으로 글로벌 해운시장이 재편되고 있다.

마지막으로, 선박의 대형화추세에 적절히 대응할 뿐만 아니라 해상물동량을 선점하기 위한 각국의 항만 개발이 경쟁적으로 이루어지고 있다.

1) 동북아시아의 컨테이너 물동량 비중 증가

세계적으로 컨테이너 처리 물동량은 지속적으로 성장하여 2010년 기준 5억 4천만 TEU에 도달했다. 컨테이너 물동량은 지속적으로 증가하고 있으며 동북아시아의 비중이 점차 높아지고 있다.

<표 II-1> 2013년 세계 10대 항만 컨테이너 처리실적

'13년순위	'12년순위	항만	'13년실적	'12년실적	증감율
1	1	상하이(中)	33,617	32,529	3.3
2	2	싱가폴	32,579	31,649	2.9
4	3	홍콩(中)	22,288	23,117	-3.6
3	4	선전(中)	23,278	22,941	1.5
<b>5</b>	<b>5</b>	<b>부산</b>	<b>17,675</b>	<b>17,046</b>	<b>3.7</b>
6	6	닝보(中)	17,347	16,830	4.0
8	7	광저우(中)	15,323	14,744	3.9
7	8	칭다오(中)	15,664	14,500	8.0
9	9	톈진(中)	13,033	12,300	6.0
10	10	카오슝	9,938	9,781	1.6
중국계 항만 처리물량			140,550	136,961	2.7
10대 항만 처리물량			200,742	195,437	2.8

자료 : 중국 저장성 교통청.

<표 II-1>에서 보듯이 세계 10대 항만의 컨테이너 물동량 처리 기준을 볼 때 10대 항만 모두 극동아시아에 위치하고 있다. 이러한 성장추이는 당분간 유지될 것이며 컨테이너 정기선 해운시장을 중국, 한국 등 극동지역이 주도하게 될 것이다. 2013년 기준 부산항은 세계 5위 컨테이너 항만 지위를 유지했고, 선전항은 홍콩항을 제치고 처음으로 3위 항만으로 부상했다. 세계 10대 항만의 '13년 컨테이너 물동량은 전년 동기 대

비 2.8% 증가한 2억 74만 TEU를 처리했다. 부산항은 전년대비 3.7% 증가한 1,768만TEU를 처리(월평균 147만TEU)하여 세계 5대 항만 중 제일 높은 성장률을 기록하였으며, 11년 연속 세계 5위 컨테이너 항만 위상을 유지하고 있다.

상하이항은 전년 대비 3.3% 증가한 3,362만TEU를 처리 (월평균 280만TEU)하여 3년 연속 3,000만TEU 이상을 처리하였으며, 싱가포르항도 전년대비 2.9% 증가한 3,258만TEU를 처리하여 3,000만TEU를 달성했다. 다만, 전년도 3위를 차지했던 홍콩항(△3.6%, 2,229만TEU)은 부두 노동자의 파업, 중국 내륙 항만과의 경쟁 등의 영향으로 한 단계 하락했다. 반면 선전항의 물동량 증가 추세를 감안할 경우, 2013년 홍콩항을 추월한 것으로 분석되고 있다.

## 2) 선박 대형화 추이의 확대

컨테이너 물동량 증가와 해운회사의 물류비 절감정책에 맞추어 단위 TEU당 수송원가를 낮추기 위하여 선박의 대형화가 계속되어 왔다. 선박이 대형화될수록 TEU당 건조단가가 저렴해지며 수송원가 또한 낮아지기 때문이다. 또한 TEU당 운항비 절감은 단일선박으로 대량의 화물을 일시 운항함으로써 단위당 수송비 절감으로 운임이 낮아지고 선원비 등 운항비용 절감이 가능해진다. 예를 들어, 6천TEU급 선박은 4천TEU급 선박보다 TEU당 수송비에서 10%, TEU당 총비용에서 5%, 8천TEU급 선박은 총비용에서 TEU당 10% 원가절감이 가능하다. 한편 초대형선의 운항효율을 높이기 위하여 유수선사들끼리 전략적 제휴를 맺어 운항하는 경우가 늘고 있다.

2013년 초, 세계 1위 선사인 Maersk에서 투입한 Triple E 선단인 18,000TEU급 선박의 경우 PANAMAX급 선박에 비하여 TEU당 약 34% 정도의 비용 절감이 가능한 것으로 확인되고 있으며, Maersk가 최근 3년 동안 4~6% 수준의 영업이익을 창출하는데 크게 기여하고 있는

것으로 평가되고 있다. 참고로, <표 II-2>에서 보는바와 같이 2001년 1월 기준 글로벌 탑3 선사의 경우 1위 머스크씨랜드, 2위 P&O Nedlloyd, 3위 에버그린에서 2013년 11월 기준 1위 Maersk(덴마크), 2위 MSC(스위스), 3위 CMA CGM(프랑스) 등으로 유럽선사의 순위가 크게 상승하고 있다.

최근 이들 세계 1, 2, 3위 유럽선사들이 경쟁적으로 14,000 ~ 18,000 TEU급 대형선의 발주를 진행 및 추진하고 있으며, 향후 2020년 경에는 22,000TEU급 극초대형선(ULCS)의 발주도 예상되고 있는 등 글로벌 해운업계는 TEU당 비용절감을 위하여 선대 대형화를 통한 규모의 경제 효과를 지속적으로 모색하고 있는 상황이다.

<표 II-2> 2001년 대비 2013년 글로벌 탑10 선사 현황 비교

2001년 순위	선사	선복량	선대	머스크대비격차 (TEU)	점유율(%)
1	머스크씨랜드	694,054	297	0	25
2	P&O Nedlloyd	343,554	138	350500	13
3	에버그린	325,385	129	368669	12
4	한진해운	258,023	82	436031	9
5	MSC	246,708	138	447346	9
6	APL	224,344	81	469710	8
7	COSCO(컨)	206,120	113	487934	8
8	NYK	170,608	86	523446	6
9	CP Ships	147,995	80	546059	5
10	CMA CGM	141,842	81	552212	5

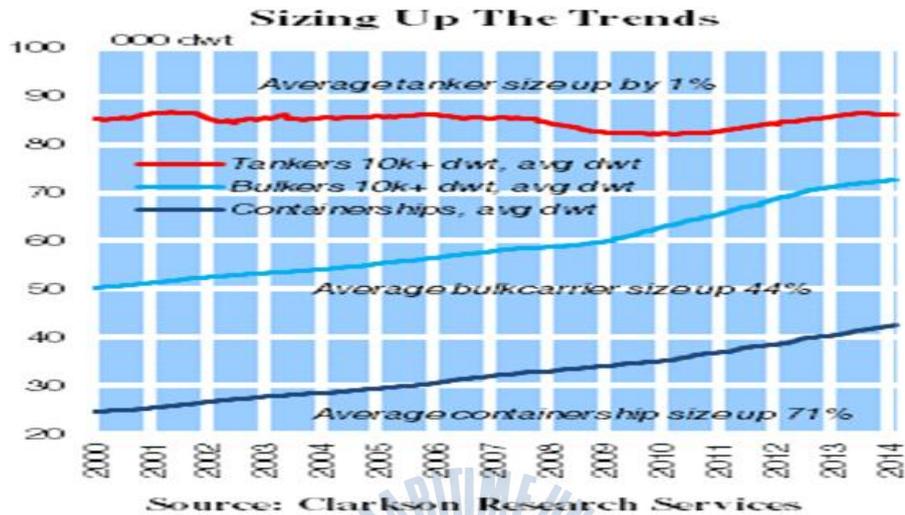
2013년 순위	선사	선박량	선대	머스크대비격차 (TEU)	점유율(%)
1	Maersk	2,649,875	589	0	23
2	MSC	2,364,842	482	258033	21
3	CMA CGM	1,501,638	427	1148237	13
4	Evergreen	806,360	197	1843515	7
5	COSCO(컨)	779,671	170	1870204	7
6	Hapag-Lloyd	736,782	154	1913093	7
7	APL	641,783	123	2008092	6
8	한진해운	640,888	118	2008987	6
9	CSCS	585,265	137	2064610	5
10	MOL	5,48,337	111	2101538	5

자료 : Shipping daily.

한편, Shipping Intelligence Weekly에서 조사한 전세계 화물 선대의 평균 선박은 2000년 1만 7,470DWT에서 2013년 기준 2만 8,572DWT로 커졌다. 더 넓은 사이즈를 보이는 선박들이 확실히 자리를 잡고 있지만 선주들은 여전히 규모의 경제를 추구하고 있으며 용량이 훨씬 증가한 선박 디자인을 갖춘 ‘사이즈 대형화’ 추세가 나타나고 있다. 해운 선박의 여러 부문에서 근래 인도된 1만 8,000TEU급 컨선과 같이 새로운 대형화로의 도약을 나타내는 단계들이 나타나고 있다.

컨테이너선은 운영업체들이 단위비용 절감을 도모하면서 Up-Sizing 추세가 크게 나타났다. 다음의 <그림 II-1>과 같이 2000년 컨테이너선의 평균 사이즈는 2만 4,716DWT 이었지만, 2014년 현재는 71% 증가한 4만 2,496DWT에 달했다. 지속적인 대형선박 발주로 이 같은 추세가 강화되었고, TEU 기준으로 평균 사이즈는 DWT 기준보다 더 빠른 속도로 확대돼 같은 기간 동안 1,701TEU에서 3,367TEU로 97%나 커졌다. 1956년 최초의 컨테이너 항행이 이루어진 Malcolm McLean의 ‘아이디얼 엑스

(Ideal X)호에 실렸던 58개의 컨테이너에서부터 현재의 18,000TEU급까지 격세지감이라 할 수 있다.



<그림 II-1> Sizing Up The Trends

### 3) 선사간 전략적 제휴의 확대

컨테이너 운송분야에 있어서도 글로벌서비스의 구축을 기본방향으로 한 전략적 제휴로서의 글로벌 얼라이언스 (Global Alliance)가 확산되면서 해운 컨소시움의 새로운 형태로 자리잡고 있다. 주요 선사들은 기존의 선대 및 조직으로는 단시일에 전세계에 걸친 서비스망을 구축하기가 불가능하기 때문에 타선사와의 다각적인 전략적 제휴에 의하여 이를 조기에 달성하는 방안을 추진하기 시작하였다.

이는 1995년 이후 세계 정기선 해운에서 기존의 컨소시움과 다른 새로운 형태로서 글로벌 얼라이언스가 형성되는 계기가 된 것이다. 이와 같은 선사들의 노력은 화주들이 요구하는 해운물류망을 구축함에 있어서 추가적인 투자를 최소화하는 한편 비용은 획기적으로 절감하여 경제적인 효과를 극대화하여 단시일에 전세계에 걸친 서비스망을 구축하면서 운항

빈도(Frequency)를 확대하고 운송시간(Transit Time)은 단축하는 효과를 거두는 방향으로 추진되고 있으며, 세계 정기선 해운공동운항체제의 새로운 형태로 나타나고 있는 해운 얼라이언스의 특징<sup>1)</sup>은 다음과 같다.

첫째, 얼라이언스 선사들간에는 서비스, 장비, 경영기반 등에 있어서 상호보완의 관계가 유지되고 있다.

둘째, 서비스 항로 및 지역은 물론 물류에 있어서도 광범위한 제휴관계가 형성되고 있다.

셋째, 제휴기간이 짧으면 2~3년에 불과하던 과거와는 달리 최고 10~15년 이상으로까지 장기화되고 있다.

넷째, 제휴의 내용이 선복 및 운항에 국한되었던 과거와는 달리 내륙 운송, 컨테이너사용, 선박보유, 정보관리, 영업조직 등까지도 포함하여 실질적으로는 흡수합병에 접근하는 수준으로 발전하고 있다.

다섯째, 터미널의 공동사용, 정보관리의 통합, 장비의 공동관리, 재무회계의 통합 또는 인력의 공동관리 등에 의하여 인적자원을 공유하게 됨에 따라 추가적인 인력의 충원이나 교육을 최소화할 수 있다는 것 등으로 나타나고 있다. 참고로, <표 II-3>에서 보는 바와 같이 글로벌 정기선사의 전략적 제휴(M&A) 현황(연혁)은 다음과 같다.

<표 II-3> 글로벌 정기선사 M&A 연혁

연도	내용	현재사명
1996년	P&OCL + Royal Nedlloyd 합병	P&O Nedlloyd
	CMA+ CGM	CMA CGM
1997년	한진해운, DSR-Senator	한진해운
	NOL, 미국선사 APL인수	NOL
1998년	CMA CGM, ANL 인수	CMA CGM
	Evergreen, 이탈리아의 LT	Evergreen

1) 방희석(2013), p.341.

	인수	
1999년	머스크, Sealand 인수	머스크
2000년	CSAV 스위스 Norasi 인수	CSAV
	P&O Nedlloyd CP Ships 인수	P&O Nedlloyd
2005년	Hapag-Lloyd, CP Ships 인수	Hapag-Lloyd
	머스크씨랜드, P&O Nedlloyd 인수	머스크

자료 : Shipping Daily.

그리고 주요 대형선사들이 경쟁적으로 글로벌 얼라이언스 그룹을 형성함에 따라 나타나는 선사의 운영 형태는 4가지로 요약할 수 있다<sup>2)</sup>.

첫째, 북미, 구주, 대서양 등 3대 기간항로를 포함한 세계 주요 항로에서 공동운항 체제가 전반적으로 재편되거나 강화되고 있다.

둘째, 세계 정기선사들은 글로벌 얼라이언스 그룹에 참여하여 전세계에 걸친 해운물류서비스를 제공하는 메가캐리어(Mega Carrier)의 그룹과 이를 보완하거나 중남미, 지중해, 아프리카, 유럽북부, 극동, 서남아 등 주요 지역 내에서의 서비스만을 제공하는 니치캐리어(Niche Carrier)의 그룹으로 양분되고 있다.

셋째, 터미널의 장비 및 하역작업, 컨테이너의 규격, 선박, 운항관리 등에 있어서의 표준화가 급진전하고 있다.

넷째, 선사간의 교류확대로 기업문화 및 경영기법 등에 있어서 상호보완적인 발전을 초래하여 대부분의 선사에 있어서 생산성 및 경영효율이 크게 개선되고 있다.

다만, 이와 같이 세계 주요선사들이 글로벌서비스망을 구축하기 위한 전략적 제휴로서 타선사와의 글로벌 얼라이언스를 적극 추진함에 따라 향후 세계 컨테이너 정기선시장에서 경쟁에 의하여 발생할 수 있는 선복량 과잉에 의한 수급악화와 운임의 불안정성에 효율적으로 대응하기 위

2) 방희석(2013), p.341.

한 전략 및 경쟁력 제고 방안 수립이 필요할 것이다.

#### 4) 주요 항만들의 대형항만 개발

우리나라, 중국, 홍콩, 싱가포르 등 아시아의 주요 항만은 1980년대 후반 이후 세계 5대 항만의 자리를 유지해 왔으며 세계 최대의 컨테이너 물동량 HUB항만으로 자리를 굳혀 왔다. 동 지역의 항만들은 인근 경쟁항만들에 비해 상대적으로 유리한 여건들을 충분히 활용해 왔다. 지리적 접근성이 뛰어난 점, 항만서비스의 신속성, 항만시설 및 하역장비 등 하드웨어 차원의 우수성, 낮은 항만비용, 효율적인 연계수송체계 확보, 첨단 컴퓨터시스템을 이용한 물류처리의 정보화 등 어느 한 요소도 뒤지지 않는 일류 항만의 면모를 유지함으로써 동북아 거점항만으로 발돋움할 수 있었다. 이러한 요소들은 21세기 항만의 우위성 확보에도 결정적인 영향을 미칠 중요한 변수들로 작용할 것이다.

컨테이너항으로 선두를 유지하고 가장 효율적인 항만으로 인정받고 있는 싱가포르의 PSA (Port of Singapore Authority)는 PPT (Pasir Panjang Terminal) 3단계와 4단계 개발에 필요한 인프라와 첨단 항만기술에 35억 싱가포르달러 (약28억US\$)를 투자하였다. 이들 PPT 3단계와 4단계가 완공되면 자동화 컨테이너 야적장, 친환경 전기동력 야드크레인 (RMGC, Rail-Mounted Gantry Crane), 수심 18m의 선석길이 6,000m인 15개의 새로운 선석이 서비스 될 것이다. 현재 PSA는 기존 4개 컨테이너 터미널에서 54개의 선석을 운영하고 있으며 2011년 연간 총 2,937만 TEU를 처리하였다.

PSA가 고객의 장기 성장 수요에 대응할 목적으로 진행한 10년 동안의 항만시설 업그레이드 프로젝트가 완공되면 컨테이너 처리용량은 5,000만TEU까지 확대될 것이다. 이번에 개발되는 PPT는 PSA의 전체적인 처리능력, 생산성, 고객서비스 수준을 한 단계 올려놓을 신기술을 선보일 예정이며, PSA 그룹은 지속적인 혁신으로 PSA가 미래형 컨테이너

선박을 유치하는 선도 기업이 될 것으로 기대하고 있다.

## 2. 해운동맹과 해운 얼라이언스의 개요 및 동향

현재 전 세계적으로 거의 모든 정기선 항로에는 과거의 해운동맹(Shipping Conference)에 비해서는 기능이 상당부분 약화\*되었지만 글로벌 해운 얼라이언스(Global Shipping Alliance)가 결성되어 있다. 해운동맹의 해체로 서로 다른 선사들이 모여 만든 전략적 제휴그룹인 얼라이언스를 통해 해운시장에서 경쟁을 하고 있다. 주로 대형선사 중심으로 얼라이언스가 결성되고 있는데 2012년 기준 대표적인 얼라이언스는 TNWA(The New World Alliance), GA(Grand Alliance), CKYH the Green Alliance가 있다. 얼라이언스 선사들은 항로의 선박배정, 터미널, 하역장비 등을 공동 이용하고 있다.

우리나라의 한진해운은 CKYH the Green Alliance 멤버이며, 현대상선은 TNWA Alliance 멤버이다. CKYH the Green Alliance의 소속 선사는 중국의 COSCO, 일본의 K-Line, 대만의 양명, 우리나라의 한진해운 등이다. TNWA Alliance는 싱가포르의 APL, 일본의 MOL, 우리나라의 현대상선이 소속되어 있다. GA는 독일의 하팍로이드, 일본의 NYK Line, 홍콩의 OOCL 등으로 구성되어 있다.

2014년 현재 세계 1위 선사는 인수합병의 대표적 사례인 네덜란드의 Maersk사 이다. 향후 선사간, 얼라이언스간 경쟁이 치열해질 전망이며, 얼라이언스간 제휴도 적극적으로 이루어지고 있다. 세계 2위인 스위스의 MSC와 3위인 프랑스의 CMA CGM이 전략적 선복 공유 협력을 추진한 바 있으며, CKYH 얼라이언스는 대만의 Evergreen과 유럽서비스 제휴를 선언하였다. 향후 해운동맹의 해체 이후 급변하는 해운기업간 경쟁은 협력과 경쟁(Co-opetition)을 통해 보다 치열해질 것으로 전망된다.

한편, 2014년 3월 기준, 해운선사의 얼라이언스는 세계 1, 2, 3위 선사가 기업결합을 목표로 결성을 진행중인 P3 얼라이언스가 2014년 중반

정식 출범을 앞두고 있으며, 2014년 3월 23일자 미국의 해사연방위원회(FMC)에서 P3 얼라이언스를 공식 인정함에 따라 P3 얼라이언스 선박의 미국 입.출항은 2014년 3월 24일부터 가능하게 되었다. 향후 중국 및 유럽의 P3 얼라이언스에 대한 승인 여부가 매우 중요한 전환점이 될 것으로 예상되고 있다.

상기 P3 얼라이언스에 대항하기 위하여 기존의 GA와 TNWA가 연합하고 최근 이스라엘 선사인 ZIM LINE이 추가 합류하여 G6+1이라는 새로운 얼라이언스 체제를 출범하게 되었으며, G6+1 얼라이언스 또한 미국, 유럽, 중국 등이 승인을 앞두고 있는 상황이다. 여기에 더하여 기존의 CKYH the Green Alliance는 대만의 Evergreen과 전격적으로 제휴를 결정하게 됨으로써 새로운 모습의 CKYHE라는 얼라이언스의 출범 또한 승인을 기다리고 있는 상황이다.

이와 같이 최근의 글로벌 해운시장은 P3, G6, CKYHE 등 거대한 조직의 3대 얼라이언스를 축으로 3분되는 등 글로벌 차원에서 협력과 경쟁, 즉, 지속적인 합종연횡 현상이 이어질 것으로 예상되고 있다. 과거의 해운동맹과 이후의 전략적 제휴 형태인 글로벌 해운 얼라이언스의 동향을 살펴보면 아래와 같다.

#### 1) 해운동맹의 개요 및 동향

해운동맹(Shipping Conference)이란 둘 이상의 정기선 해운 운항업자가 특정항로에서 상호간에 기업적 독립성을 존중하면서 과당 경쟁을 피하고 상호간 이익을 유지, 증진시키기 위해 운임, 선적량, 배선, 기타 운송조건에 관하여 협정 또는 계약을 체결한 국제 해운 카르텔(Cartel)을 의미한다.

1820년경부터 북대서양 운항동맹 (North Atlantic Steamship Conference)에 의거하여 미국인 소유의 Black Ball Line이 스케줄에 따라 범선을 운항하고 있었으나, 항해시간을 미리 계산할 수 없었고, 출항

일자만 결정하는 정도였으며, 근대적 정기선서비스는 영국에서 시작되었다. 1896년 수에즈(Suez) 운하의 개통으로 구주와 아시아를 직접 연결함으로써 선박의 운항범위가 확대되어 정기선의 선복량이 증가되었다. 이 기간에는 영국에서 무역량의 증가와 선복량의 증가속도가 빨라 선복의 과잉으로 운임률이 저하되었다. 따라서 최저운임제의 적용, 운임할인(rebate) 계약제도 등을 통한 선사간의 과당경쟁 방지를 위하여 1875년 8월 영국/켈거타 항로에서 4개 선사가 켈거타 운임동맹을 결성하였는데, 이것이 최초의 해운동맹이다.

과잉선복의 문제가 심각해짐에 따라 영국의 7개 선사가 영국/켈거타 운임 동맹에 가입하여 각 선주의 항해횟수를 규정하고, 영국의 주요 항구와 인도의 켈거타 항구간의 평균최저운임을 고정시켰다. 이 당시까지는 화주에 대한 운임할인의 제공은 없었으며, 모든 화주에게 균일한 운임을 적용하였다. 그러나 이 동맹에 있어서는 선주간의 도의적 규약을 설정하였을 뿐 화주에 대해서는 구속력이 없었으므로 맹외선의 경쟁을 방지할 수 없었으며, 동맹 가입 선사 중에서도 화주에게 운임할인제공 등 불공정영업행위가 빈번하여 기대하던 동맹결성의 실효를 거두지 못하였다.

따라서 그 구제책으로 1877년에 당시 주요 화물인 맨체스터산 직물에 대하여 운임환급제를 실시함으로써 비로소 동맹은 기반을 갖추게 되었다. 미국에서는 1902년 Jop Morgan이 트러스트를 결성하여 미국과 영국의 8개 선사를 흡수하여 해운동맹의 기반을 구축하게 되었는데, 세계적으로 해운동맹은 그 규모가 다양하여 2개 선사에서 70여 개 선사로 구성되어 있으며, 그 숫자가 한 때는 약 340여 개에 달하였지만 현재는 대부분 해체된 상태이다. 참고로, 2008년 유럽의 반독점금지법 발효 이전 극동 아시아 항만에 기항하는 6대 주요 정기선운임 동맹은 다음과 같다.

- ▲ FEFC(Far Eastern Freight Conference) : APL 등 15개 회원사
- ▲ TSA(Transpacific Stabilization Agreement) : Evergreen 등 11개 회

원사

▲ WTSA(W/bound Transpacific Stabilization Agreement) : 현대상선 등 11개 회원사

▲ IADA(Intra Asia Discussion Agreement) : COSCO 등 33개 회원사

▲ AADA(Members of the Asia Australia Discussion Agreement) : 한진해운 등 14개 회원사

▲ IRA(Members of the Informal Rate Agreement) : Maersk 등 18개 회원사 등이다. 또한 해운동맹의 기능에는 동맹 내부에서 가맹자 상호간의 경쟁을 제한하고, 이해관계를 조절하는 것과 같은 동맹의 외부, 즉 맹외선(outsider)으로부터의 경쟁제한과 화주에 대한 조치 등이 있으며, 해운동맹의 내부규제 및 대외조치에 관한 사항은 다음과 같다.

#### (1) 해운동맹의 내부규제

첫째, 신규가맹의 제한 (restriction on admission of new members)으로 미국 항로의 동맹을 제외한 동맹의 대부분은 기존 가맹선사의 사전합의가 있어야만 비로소 동맹에 가입시킬 수 있도록 되어있다. 신규로 동맹이 지배하는 항로에 취항하려 하는 선주는 비록 자발적으로 동맹과 동일 운임을 받을지라도 기존 가맹선사들의 강한 반대에 봉착하게 된다.

둘째, 운임 협정률(rates agreement)에 의한 규제이다. 해운산업에서의 경쟁은 운임경쟁으로 귀결하기 때문에, 이를 규제하는 운임협정은 모든 해운동맹에 공통되는 기본적인 협정인 바, 생산업계의 가격카르텔에 해당한다. 해운동맹을 운임동맹이라고 부르는 이유는 운임률의 안정이 바로 해운동맹의 핵심적 요소이기 때문이다. 표정운임(tariff rate)이라고도 부르는 화물의 품목별, 양륙지별로 상세하게 정해진 운임률이 동맹운임표의 형태로 가맹선사에 배부되어 각 선사는 이에의거 화물을 인수한다.

셋째, 시장 또는 생산량 할당과 배선수의 결정으로 적정한 배선수를 설정하여 유지하는 것은 가맹자 상호간의 과당경쟁을 방지하고 동맹의 질서를 유지하는 데 필요한 것이므로, 일정한 기간에 걸쳐 가맹선사의

항해수를 협정하는 경우가 있다. 가맹자의 선박운항을 조정하는 기구가 협정한 간격으로 계획적, 계통적으로 시간표에 따라서 배선하게 되는 것이다.

넷째, 기항지의 제한(restriction on the ports of loading)으로 동맹이 관할하는 항로 중에서 특정한 항구 또는 지역은 특정한 가맹국에게만 기항을 허용하는 경우가 있다. 영국을 중심으로 한 동맹에서 이러한 기항권을 제한하는 것을 흔히 볼 수 있다. 항로 카르텔에 해당하는 지역협정이다.

다섯째, 선적량에 관한 제한(restriction on the amount of cargo)으로 동맹 중에는 가맹자간의 화물 쟁탈경쟁을 규제하기 위하여 각 가맹자에게 항로상의 선적화물을 제한하는 경우가 있다. 동맹선사가 운송하는 모든 화물의 총량 중에서 각 가맹자에게 일정한 비율의 화물량을 할당하는 협정을 운송협정(traffic agreement)이라고 한다.

여섯째, 공동계산 (pooling) 이다. 공동계산협정 (pooling arrangements)은 각 가맹자의 이해의 조절을 도모하는 한편, 동맹의 구속력을 강화하기 위하여 이용된다. 그 방법으로는 운임수입을 공동 계산하는 것과 운송화물량을 공동 계산하는 것(cargo pool, goods pool)등이 있다.

일곱째, 공동경영(Joint Service)으로 가맹자 상호간의 경쟁의 배제와 경비절감, 나아가서는 합리적 배선을 기하기 위하여 특정한 항로에 한하여, 일시적으로 자원과 수입을 완전히 합동(pooling)하여 경영을 합병, 통일하는 것이 공동경영이다.

여덟째, 개별 해운동맹간의 협정으로 항로의 중복이나 경합이 발생하는 지점에서의 경쟁을 제한하기 위하여 해운동맹 상호간에 협정을 맺는 경우가 있다.

## (2) 해운동맹의 대외조치

해운동맹이 대외적으로 조치할 수 있는 비동맹선(맹외선, outsiders) 대책과 화주를 구속하는 수단으로서는 다음과 같은 것이 있다.

첫째, 운임할려제(deferred rebates)이다. 이 제도는 가맹선사가 미리 화주에게 구두로 혹은 안내장을 보내어, 화주가 일정기간 비동맹선을 이용하지 아니하고, 또한 그 기간에 이어 일정 기간에도 다시 비동맹선을 이용하지 않고, 동맹선만 성실하게 이용할 것을 조건으로 가맹선사가 그 화주로부터 처음 기간 안에 수령한 운임의 일부분을 화주의 청구가 있으면, 그 두 기간이 경과한 뒤에 환급한다는 것이다.

둘째, 이중운임제(dual rate system)로 동맹이 개개 화주와 동맹선만을 이용할 것을 약정한 화주에게 비계약운임보다 저율의 계약운임을 받고 운송해 주는 것이다. 기말환급제나 이중운임제는 성실계약에 바탕을 둔 것으로서, 송화인이 운송화물에 대한 선택지정권을 갖고 있다는 전제에서 시행되고 있으나, 실제로는 FOB조건의 상품거래인 경우는 수화인(consignee)에게 선택지정권이 있으므로, 송화인이 자발적으로 FOB조건으로 물품을 판매한 것이 아님을 입증하기 대단히 어렵다.

셋째, 성실할려제(fidelity rebates)로서 이중운임제의 적용대상에서 제외된 FOB화물의 송화인이 매수인의 선택지정권에도 불구하고 동맹선만을 이용한 경우, 동맹은 4개월마다 그 기간중의 동맹선적을 확인하고, 기간경과 후에 즉시로 계약운임률에 의한 총 운임액의 2.5%를 리베이트로서 환급하는 것이다.

## 2) 해운 얼라이언스의 개요 및 동향

정기선 해운시장에서 글로벌 얼라이언스가 탄생하게 된 배경은 1994년 하반기 이후 세계 정기선해운 시장에서 운항 선복량이 급증하고 해상 물동량 증가세가 크게 둔화되면서 선사간 집화경쟁이 심화되고 주요 항로의 컨테이너 운임이 하락세를 지속하는 등 경영환경 악화가 한 몫을 했다. 또한 전 세계적으로 글로벌경제가 대두되면서 글로벌화하는 화주들의 물류수요를 충족시킬 수 있는 해운서비스에 대한 요구가 받아들여질 수밖에 없었기 때문이다. 이에 적극 대응하는 방안으로 주요 정기선사들

은 새로운 전략적 제휴의 형태로 글로벌 얼라이언스를 결성하여 서비스의 글로벌화를 조기에 실현하고 보유선대를 효율적으로 운영하는 경영전략을 탄생시킨 것이다.

주요 선사들은 독자적으로 단시일내에 전세계에 걸친 해운 물류 서비스망을 구축하는 것이 불가능하기 때문에 타선사와의 전략적 제휴에 의하여 이를 조기에 달성하는 방안을 추진하기 시작했다. 그 결과 1995년 이후 기존의 해운 컨소시엄과 다른 새로운 형태로서 글로벌 얼라이언스가 탄생한 것이다. 이와 같이 세계 정기선 해운시장에는 초거대 선사 및 선사 그룹에 의한 정기선 해운 얼라이언스 체제가 구축되어 있는 가운데 최근에는 기존의 글로벌 제휴관계를 유지하면서 타 선사 및 그룹과 별도의 전략적 얼라이언스 관계를 확대하고 있다.

이러한 글로벌 해운 얼라이언스는 다른 제휴의 형태와는 달리 다음과 같은 특징을 갖추고 있다.

첫째, 다른 지역과 국가의 선사에 의한 글로벌 제휴이다. 이는 주로 유럽, 일본, 한국, 중국 등 유럽과 아시아 선사에 의한 제휴라고 할 수 있다.

둘째, 상호보완적이라는 점이다. 얼라이언스 그룹 내의 다른 회사의 기존 서비스를 활용할 수 있다.

셋째, 광역, 복수항로에 걸친 제휴라는 점이다. 종래의 제휴는 제각기 특정 1개 항로에 있어서 제휴였으나 글로벌 얼라이언스는 복수항로 즉, 태평양항로, 대서양항로, 유럽항로 등 기간 항로와 특정 항로를 연계하여 해운 서비스를 제공하는 글로벌 제휴이다.

넷째, 육상부문을 포함한 전략적, 광범위한 제휴이다. 종래의 단순한 선복 임대차(Charter)에 그치지 않고, 내륙운송, 컨테이너 상호유통, 선복 공동보유, 정보시스템의 공동개발 등을 들 수 있다.

다섯째, 대등한 제휴관계이다. 같은 규모의 선사 또는 어느 규모이상의 선사끼리의 대등한 제휴관계이다. 일반적으로 일컬어지고 있는 메가 캐리어끼리의 제휴구도를 이루고 있다. 이것은 모든 것을 공동으로 실시하

려면 일정규모 이상의 자본력이 필요하기 때문이다.

한편, 세계 컨테이너 해운 부문의 글로벌 얼라이언스는 선사간의 인적, 물적, 정보적 측면 등 거의 모든 분야에서 협력이 이루어지고 있다.

#### 가. 서비스 항로 및 배선 분야

얼라이언스 선사들이 공동으로 자산을 이용함에 따라 선박의 합리적인 배선에 의한 비용의 절감, 직항 항만의 증가와 기항 항만의 감소에 따르는 서비스질의 향상, 피더선에 대한 의존도 감소, 운항 시간의 단축, 모든 항로에 있어서의 정확한 운항 스케줄의 유지 등 타 선사와의 협력으로 인한 과다경쟁을 방지할 수 있다.

#### 나. 컨테이너 이용 분야

지역 및 항로에 따라 큰 불균형을 이루고 있는 컨테이너의 수급을 선사간의 제휴를 통한 컨테이너의 상호교환을 이용해 과부족 또는 과잉을 해소 할 수 있다.

#### 다. 터미널 이용 분야

얼라이언스 선사들은 선박 및 화물의 조정을 통한 비용 절감의 효과를 비효율적인 내륙수송시설로 인해 그 효과를 떨어뜨린다고 생각한다. 이에 대해 제휴를 통한 터미널 공동 이용은 화물의 증가에 따른 규모의 경제, 터미널과 항만 하역에 있어서 항만 당국과 항만 노동자에 대해 유리한 협상위치의 점유 등을 도모할 수 있다.

#### 라. 정보시스템 분야

EDI기술의 급격한 발전은 선사의 경쟁력과 밀접한 관련이 있다. 이는 항만을 통해 화물을 안전하고 빠른 시간 안에 수송해야 하는 선사들이 EDI를 이용해 제휴 선사간 공동으로 이용하는 터미널의 정보 및 운항 정보를 신속, 정확하게 공유 할 수 있다.

### (1) 해운 얼라이언스의 발전 및 형성 과정

초기에는 새로운 항로서비스를 개설하기 위하여 단기적으로 타선사가 이미 운항하는 선박 및 선대의 선복을 임차하거나 새로운 서비스선대를

공동으로 구성하면서 선박교환사용을 실시하는 등 단순히 필요한 선박이나 서비스체제를 확보하기 위한 형태로서 공동운항의 제휴관계가 성립되었다. 그러나 정기선 해운시장에 있어서 이와 같은 얼라이언스는 제휴관계의 대상이 되는 항로, 영역, 형태, 기간 등이 확대되고 장기화되면서 다양하게 발전하였다. 항로에 있어서는 주요 기간 항로는 물론 관련된 피터(feeder)항로를 포함하여 가능한 모든 항로를 대상으로 하는 방향으로 발전해 왔으며, 영역에 있어서는 선박 이외에 터미널, 장비 및 내륙운송, 지원업무, 영업 및 마케팅으로까지 점차 확대되어 왔다. 그리고 얼라이언스 형태에 있어서는 운항 비용의 공동관리, 선박 및 컨테이너를 포함한 자산의 공동보유, 공동투자에 의하여 별도로 설립된 법인을 이용한 공동관리 등으로 발전하면서 얼라이언스 선사간 합병에까지 이르고 있으며, 제휴기간도 3~4년에서 10~15년 또는 무기한으로까지 장기화되고 있다.

1995년 3월 APL, MOL 및 Nedlloyd사가 글로벌 얼라이언스 그룹을 결성하고 MISC사가 일부 항로에 참여함으로써 세계 정기선 해운 시장에서 글로벌 얼라이언스 체제가 가시화 되었다. 이어서 1996년 1월에 Hapag-Lloyd, NOL 및 NYK사가 그랜드 얼라이언스 그룹을 결성하고 OOCL사가 글로벌 얼라이언스 그룹에 합류했으며, 6월에는 Maersk사와 Sea-Land사가 이미 주요 항로에서 다양하게 실시해 오던 단순한 얼라이언스 관계를 통합하여 글로벌 얼라이언스 관계로 확대 개편했다. 구주항로에서 Maersk사와 공동운항을 실시해오던 P&OCL사는 그랜드 얼라이언스 그룹에 합류했다.

그 결과 세계 정기선 해운시장에는 APL, MISC, MOL, Nedlloyd 및 OOCL사의 글로벌 얼라이언스 그룹, Hapag-Lloyd, NOL, NYK 및 P&OCL의 그랜드 얼라이언스 그룹, 그리고 Maersk와 Sea-Land 그룹의 3개 그룹에 의한 글로벌 얼라이언스 체제가 형성된 바 있다.

## (2) 해운 얼라이언스 체제의 개편

1998년 초, 세계 정기선 해운시장에서는 글로벌 얼라이언스 그룹의 의무 존속기간이 만료됨에 따라 그룹의 해체 또는 구성선사의 이탈이 가능한 1998년 3월을 목표로 글로벌 제휴체제의 재편이 진행되었으며, 새로운 글로벌 제휴 그룹의 출현과 함께 추가적인 글로벌 제휴체제의 확대가 표면화되기 시작했다. 합병선사인 P&ONedlloyd사의 경우 합병 이전에 소속되어 있던 2개의 글로벌 제휴 그룹 중 그랜드 얼라이언스 그룹을 선택했고, MISC 및 OOCL사의 합류로 크게 보강되는 그랜드 얼라이언스 그룹의 최대선사로 글로벌 얼라이언스 체제의 서비스 재편을 주도했다.

현대상선은 북미항로에서만 실시해 오던 단순한 공동운항에서 벗어나 M&A에 의하여 초대형선사로 부상한 APL(NOL) 및 MOL사와 새로운 글로벌 얼라이언스 그룹인 뉴월드 얼라이언스를 결성했다. 한진해운도 1998년 3월 이미 인수한 DSR-Senator사와 조양상선의 트라이콘 공동운항 그룹과 글로벌 제휴를 결성했으며 UASC사를 이에 합류시켜 새로운 글로벌 제휴 그룹 유나이티드 얼라이언스를 출범시킨 바 있다. 이에 따라 세계 정기선 해운 시장에는 Hapag-Lloyd, MISC, NYK, OOCL, P&ONedlloyd의 그랜드 얼라이언스 그룹, 현대상선, APL, MOL의 뉴월드 얼라이언스 그룹, 그리고 조양상선, 한진해운&Senator, UASC의 유나이티드 얼라이언스 그룹 등 3개 글로벌 제휴 그룹이 본격적으로 활동한 바 있다.

그리고 Maersk-Sealand 및 Evergreen LT사의 2개 초거대 선사가 본격적인 글로벌 서비스 망을 구축한 세계 정기선 해운 얼라이언스 체제에 참여하고 있다. 이에 따라 세계 정기선 시장에는 뉴월드 얼라이언스, 그랜드 얼라이언스 및 유나이티드 얼라이언스 등 3개 글로벌 제휴그룹과 Maersk-Sealand 및 Evergreen사의 2개 초거대 선사에 의한 글로벌 서비스체제가 형성되었으며, 이후 유나이티드 얼라이언스는 중국 COSCO, 일본의 K-Line, 대만의 Yangming, 한진해운 등 4개 선사 주도로 CKYH The Green Alliance로 재편된 바 있다.

이러한 해운 얼라이언스 그룹은 2008년 발생한 미국의 금융위기 이후 Maersk, MSC, CMA CGM 등 세계 1, 2, 3위 선사가 주도하는 P3 얼라이언스, Grand Alliance와 TNWA 그룹이 제휴한 G6 얼라이언스, CKYH the Green Alliance에 Evergreen사가 합류한 CKYHE 얼라이언스 등의 3대 글로벌 얼라이언스 그룹 체제로 재편되고 있으며, 이에 대한 내용은 다음의 제2절에서 상세하게 설명하고 있다.

### 3) 해운동맹과 해운 얼라이언스의 차이점

선사간 최초의 협력이었던 해운동맹은 해운 얼라이언스와 연관성과 함께 차이점을 지니고 있다. 즉, 해운 얼라이언스에 참여하는 선사들은 해운동맹이 운항하는 항로 내에서 높은 수준의 시장 점유율을 차지하고 있으며, 해운 얼라이언스 참여 선사의 대부분이 해운동맹 내에서 거대선사이고, 항로 내에서 물동량의 점유율이 크기 때문에 동맹 내에서 영향력이 크다. 일반적으로 해운동맹하의 동맹선사들은 운영 측면에서 마케팅 협정과 운임 협정을 통하여 그들의 경영 정책을 결정한다. 그리고 동맹 선사 모두가 협정에서 정한 운임에 따라 동일한 종류의 화물에 대해서는 동일한 요금을 부담한다. 그러나 해운 얼라이언스는 컨테이너의 운영에 있어서 범위의 경제와 규모의 경제를 통하여 최적의 정기선 서비스를 제공하고자 한다. 또한 산업조직의 관점에서 해운 얼라이언스의 통합 강도는 해운동맹보다 강하다. 해운동맹과 해운 얼라이언스간의 기본적인 차이는 다음과 같다.

첫째, 해운동맹은 단지 해상운송 부문만을 기본으로 설립되었다. 그러나 해운 얼라이언스는 화주가 요구하는 각각의 협정에 의해 제공하는 서비스의 범위가 변화한다. 즉, 다양한 화주의 요구에 따라 복합운송체제를 이용하여 Door to Door service를 제공하고 있다.

둘째, 해운동맹의 기본 목표는 동일한 운임률의 부과이다. 해운 얼라이언스는 선사간의 협의에 따른 공동의 목표를 추구하며, 조직 체계의 통

합을 목표로 하고 있다. 해운 얼라이언스에 참여하는 개별선사는 선대, 터미널, 장비의 공동사용에 대하여 해운동맹에 비해 보다 많은 책임을 요구받고 있다.

셋째, 해운동맹 하에서 동맹선사들은 그들 자신의 서비스 망을 구축하여 화주의 요구가 있을 때 이를 통하여 보조 서비스 즉, 내륙 운송 서비스를 제공한다. 하지만 해운 얼라이언스는 각 얼라이언스 선사가 연계하여 공동 운항, 내륙수송 터미널을 공유한다.

넷째, 해운동맹은 특화된 쌍무항로의 취향을 기본으로 하고 있으며, 협정의 존속 기간은 해운동맹이 존재하는 모든 항로에 대해 반영구적이다. 이에 비해 선사간의 얼라이언스는 기간 면에서 장기적인 협정을 체결하지만 반영구적인 협정은 아니다. 또한 해운 얼라이언스는 얼라이언스 선사의 여건, 얼라이언스 기간, 서비스의 형태, 운항 범위, 참여 선사의 사업전략을 하나의 목표로 통합하고 규모의 경제를 달성하려 한다.

## 제2절 글로벌 해운 얼라이언스의 출범 배경

### 1. 컨테이너 정기선 해운시장의 패러다임 변화

서론에서 기 언급한 바와 같이 최근 컨테이너 정기선시장에서는 과거에는 경험할 수 없었던 패러다임의 변화, 즉, 운임 독과점이 가능한 강력한 수준의 해운동맹(Shipping Conference) 체제에서 유럽연합의 반독점 금지법 (Anti-Trust Rule)이 적용됨에 따라 운임 독과점이 제한적인 전략적 제휴 형태의 글로벌 얼라이언스(Global Alliance) 체제로, 전속항진(Full Steaming) 운송서비스 전략에서 저속항진(Slow Steaming) 운송서비스 전략으로, 파나마급(Panama Class) 선박 중심 전략에서 극초대형 선박(ULCS) 확보 전략 등으로 급속한 패러다임의 변화가 진행되고 있다.

특히, 2014년 중반부터 P3 얼라이언스의 정식 출범이 새롭게 예고되면

서 기존의 얼라이언스인 GA(Grand Alliance)와 TNWA(The New World Alliance)가 G6라는 확대된 조직의 Alliance를 새롭게 출범시켰으며, CKYH 얼라이언스 또한 대만선사인 Evergreen이 합류하게 됨으로써 CKYHE라는 확대된 얼라이언스로 재출범을 시작하고 있다. 해운시장의 패러다임 변화는 상기와 같은 해운동맹에서 해운 얼라이언스 체제로의 변화 뿐만 아니라 기존의 해운상식을 벗어나는 새로운 방식으로 전방위적으로 진행되고 있다.

예를 들어, 과거 해운기업에서의 경쟁력 우선순위 중 하나는 전속항진(Full Steaming)을 통한 기항 정시성(On Time Delivery) 달성이었다. 그러나 이러한 전속항진을 통한 기항 정시성을 중시하는 해운환경은 유가의 급등 및 공급 선대의 급증 영향으로 인하여 전속항진과는 정반대의 개념인 저속항진(Slow Steaming)을 통한 유류비용의 절감을 해운기업의 전사적 비용 절감(TCR : Total Cost Reduction)의 최우선 목표로 설정하게 되었으며, 저속항진으로 인하여 우려되는 기항 정시성 문제는, 예를 들어, 극동 / 유럽항로에 기존 8척의 선대를 투입하여 주간 정요일 서비스를 시행하던 것을 1척이 추가된 9척을 투입하여 저속항진으로 인한 문제점을 보완함으로써 기존의 주간 정요일 서비스를 가능토록 하였다. 이로 인하여 해운선사는 유류비용 절감 및 선복공급 해소라는 일석이조의 효과를 얻게 되었다.

또한, 정기선 해운시장에 있어서 중요한 패러다임의 변화 중 하나는 국제적 항만시설의 수용 한계성과 파나마 운하 통항가능 최대선형을 고려한 Panamax급 선대 위주의 선박 보유 및 운용 전략에서 2014년 현재 18,000TEU급에 이르는 초대형 선대(ULCS : Ultra Large Container Ship) 확보 전략으로 급 선화하게 되었다.

이러한 선대의 대형화 전략은 현재 10,000TEU ~ 18,000TEU급 선박을 다수 보유한 세계 1위선사 머스크의 2011~2013년 영업실적이 2008년 글로벌 금융위기 이후 여타 해운선사의 경우 영업실적 부분에서 대부분 적자를 면치 못하고 있는 상황임에도 불구하고, 3년 연속 4~6%대의 영업

이익률을 달성함으로써 선형 대형화를 통한 운항비용 절감 및 이로 인한 경쟁력 제고 가능성을 보여주고 있다.

## 2. 해운동맹(Shipping Conference)의 약화

전장에서 기술한 바 있는 해운동맹이 글로벌 해운서비스의 경쟁력을 높였다는 점은 의심할 여지가 없으며, 안정적인 운송서비스를 제공함으로써 국제무역에도 크나큰 기여를 한 바 있다. 그러나 「유엔 정기선동맹 행동헌장협약」(United Nations Convention on a Code of Conduct for Liner Conference)과 「1984년 「해운법」(Shipping Act, 1984), 「1998년 해운개혁법」(The Ocean Shipping Reform Act of 1998)의 제정 및 세계적인 시장자유화 및 규제완화 정책으로 인하여 해운동맹이 약화되기 시작하였다.

컨테이너운송이 시작되고 단일 회사가 독자적으로 운송서비스를 담당할 수 있을 만큼 대형 선박회사가 출현하면서, 서비스 패턴이 과거 목적지별 운송에서 세계일주 서비스(World round service)로 전환되어 기존 해운동맹의 패턴이 바뀌었다. 이러한 여건 변화로 전통적 해운동맹이 그대로 유지되기는 어려워졌다. 또한 유럽연합이 2008년 해운동맹에 대한 「독점금지법」 적용 제외를 철폐하면서 해운동맹은 사실상 해체 국면에 접어들었다. 주요 해운동맹이었던 유럽운임동맹(Far East Freight Conference : FEFC)도 이 영향으로 해체되었다. 이러한 환경 변화에 대응하여 최근 대형 선박회사들은 해운동맹에서 탈피하여 서로 다른 선박회사들이 모여 만든 전략적 제휴 그룹인 글로벌 얼라이언스를 통해 해운 시장에서 경쟁하고 있다.

해운 얼라이언스라는 선박회사 간 새로운 형태의 글로벌 제휴는 화주들이 요구하는 해운 물류망을 구축함에 있어서 다음과 같은 방향성<sup>3)</sup>을 추구하고 있다. 첫째, 추가적인 투자를 최소화하고, 둘째, 비용을 획기적

---

3) 정영석(2013), p.104.

으로 절감하여 경제적인 효과를 극대화하였다는 점과, 셋째, 단기간에 전 세계에 걸친 서비스망을 구축하면서, 넷째, 운항 빈도수 (frequency)를 확대하고, 다섯째, 운송시간 (transit time)은 단축하는 효과를 거두는 방향으로 발전하고 있다.

또한 세계 정기선사(shipping line)의 해운공동운항체제라는 새로운 형태로 나타난 글로벌 얼라이언스의 특징을 다음과 같이 열거할 수 있다<sup>4)</sup>. 첫째, 얼라이언스 선박회사 간에는 서비스 장비, 경영기반 등에 있어서 상호 보완관계가 유지된다. 둘째, 서비스 항로 및 지역은 물론 물류에 있어서도 광범위한 제휴관계가 형성된다. 셋째, 짧으면 2~3년에 불과하던 제휴 기간이 과거와는 달리 최고 10~15년 이상으로 까지 장기화되고 있다. 넷째, 얼라이언스의 내용이 선복 및 운항에 국한되었던 과거와는 달리 내륙운송, 컨테이너의 공동사용, 선박보유, 정보관리, 영업조직 등에까지 확대되어 실질적으로는 흡수합병에 접근하는 수준으로 발전하고 있다. 다섯째, 터미널의 공동사용, 정보관리의 통합, 장비의 공동관리, 재무회계의 통합 또는 공동관리 등에 의하여 인적 자원을 공유하게 됨으로써 인력의 충원이나 교육에 소요되는 비용도 절감하고 있다.

그러나 2008년 금융위기로 인한 세계 경제침체와 세계 1위 선박회사인 머스크(Maersk)의 18,000TEU급 대형선박의 연속적인 취항, 데일리서비스(Daily Service) 실시, 각국 대형 선박회사의 선복 공급 과잉과 저운임, 고유가 등으로 전 세계 해운업계는 큰 위기를 맞게 되었다. 이에 각 선박회사들은 1위인 머스크에 대응하고 서로의 생존을 위해 아래와 같은 공동 자구책을 시도한 바 있다.

첫째, 세계 2위 선박회사인 MSC와 3위 선박회사인 CMA-CGM의 전략적 선복 공유, 둘째, GA와 TNWA를 합쳐 G6로 개편, 셋째, 기존의 CKYH The Green Alliance는 대만의 Evergreen과 유럽서비스 제휴 등과 같은 새로운 구도의 얼라이언스나 선박회사들 간의 서비스 협력 등이 있다. 그러나, 이러한 여타 선사의 전략적 얼라이언스 확대에 위기감을

---

4) 방희석(2013), p.341.

느낀 Maersk가 오히려 MSC와 CMA CGM 연합체를 끌어들이며 세계 1, 2, 3위의 초대형 선사가 결합하는 형태의 초대형 P3 네트워크를 구축하게 되었다. 이에 따라 글로벌 해운시장은 해운동맹 해체 이후 가장 극적이고 대규모의 선사간 합종연횡이 발생하고 있으며, 이는 해운시장에서 얼라이언스를 통한 각 선사의 생존전략이 필연적임을 보여주고 있다.

상기의 내용과 같이 P3, G6, CKYHE의 3대 글로벌 얼라이언스가 출범하게 된 첫번째 배경은 해운동맹 (Shipping Conference)의 해체가 그 원인이라 할 수 있다. 즉, 해운동맹의 해체로 인하여 운임 독점력이 약화된 국.내외 해운선사들은 유럽의 반독점 금지법 (Anti-Trust Rule)의 규제를 회피할 수 있는 수준에서의 새로운 해운 선사간 얼라이언스를 추진하게 되었으며, 이러한 전략적 얼라이언스의 형태가 글로벌 대형 컨테이너 선사를 중심으로 급속하게 확대되고 있는 추세라 할 수 있을 것이다.

### 3. 세계 금융위기와 해운시황의 침체

2008년 발생한 서브프라임 모기지 사태로 인하여 발생한 세계 금융 위기는 2008년 말 미국의 금융 시장에서 시작(리먼 브라더스의 파산 등)되어 전 세계로 파급된 대규모의 금융 위기 사태로서 1929년의 경제 대공황에 버금가는 세계적 수준의 경제적 혼란을 초래하였으며 금융시장에서는 미국의 다우지수가 폭락하였으며, 이후 여타 글로벌 주가지수가 급락하는 사태를 경험하게 되었다. 이러한 세계 금융 위기는 미국 뿐만 아니라 유럽, 중국, 일본 등 글로벌 경제상황을 악화시키는 촉매제로 작용하게 됨으로써 글로벌 경기 불황을 촉발하게 되었고, 이러한 결과로 글로벌 물동량의 증가에 심각한 악영향을 초래하게 되었다.

이와 같은 상황에서 글로벌 해운시황은 2008년 이후 급속히 악화되었으며, 대형 컨테이너 선사의 영업실적이 다음의 <표 II-4> 내용과 같이 대부분 큰 폭의 적자를 보여주는 최악의 상황을 경험하게 되었다. 이러한 세계적 경기 불황 상황에서 해운선사들은 비용절감 및 수익증대를 위

한 자구책을 강구하는 계기가 되었으며, 이는 글로벌 해운선사간 얼라이언스 등 제휴 전략을 통하여 선사간 선복 교환 및 기기 공동 사용, 터미널 시설 및 하역장비 공동 사용, 선대 투입 루트의 다양성 및 효율성 개선 등의 전략적 목표를 공동으로 추구하게 됨으로써 선사간 새로운 형태의 글로벌 얼라이언스가 출범하는 중요한 계기가 되었다.

<표 II-4> 글로벌 컨선사 2012/13년 실적 비교

		매출액	영업이익	당기 순이익	컨수송량	병커가
머스크	2013	26,196	1,571	1,510	17,600	595
	2012	27,117	525	461	17,000	661
	증감	(3)	199	228	4	(10)
하파로이드	2013	6,567	64	(970)	5,496,000	613
	2012	6,844	3	(128)	5,255,000	660
	증감	(4)	2,033	적자지속	5	(7)
NOL(APL)	2013	8,831	(167)	(76)	2,946,000	617
	2012	9,512	(183)	(412)	3,020,000	665
	증감	(7)	적자지속	적자지속	(2)	(7)
한진해운	2013	103,317	(2,424)	(6,802)	4,747,698	617
	2012	105,894	(1,098)	(6,380)	4,477,043	668
	증감	(2)	적자지속	적자지속	6	(7)
현대상선	2013	81,493	(3,289)	(7,140)	3,005,518	618
	2012	80,469	(5,096)	(9,886)	3,128,378	668
	증감	1	적자지속	적자지속	(4)	(8)
함브르크슈트	2013	5,257			3,299,000	
	2012	5,470			3,265,000	
	증감	(4)			1	
ZIM	2013	3,682	(191)	(530)	2,519,000	
	2012	3,960	(206)	(428)	2,407,000	
	증감	(7)	적자지속	적자지속	5	
CMA CGM	2013	15,900	756	408	11,400,000	
	2012	15,900	1,034	332	10,600,000	
	증감	0	(27)	23	8	
OOCL	2013	6,231	90	47	5,294,000	615
	2012	6,459	327	296	5,217,000	664
	증감	(4)	(72)	(84)	1	(7)
CSAV	2013	3,206	(221)		1,879,260	
	2012	3,431	(197)		1,933,411	
	증감	(7)	적자지속	적자지속	(3)	
에버그린	2013	1,392	(51)			
	2012	1,410	(11)			
	증감	(1)	적자지속	적자지속		
양밍	2013	1,189	(60)	(29)		
	2012	1,314	(19)	(16)		
	증감	(10)	적자지속	적자지속		

CSCL	2013	339	(24)	(26)	8,191,204	
	2012	330	4	6	8,030,428	
	증감	3	적자전환	적자전환	2	
코스코그룹	2013	661	(13)	29	8,701,579	
	2012	683	(81)	(81)	8,016,241	
	증감	(3)	적자지속	흑자전환	9	

병커가 톤당/달러 가격

한국선사 억원

외국선사 백만달러, 하팍로이드, 백만유로, 대만선사, 억대만달러 중국선사 억위안

자료 : Shipping Daily.

#### 4. 규모의 경제 및 비용절감을 통한 경쟁력 제고

경영환경이 글로벌화 되면서 해운기업이 시장에서 생존하기 위해서는 기업 간의 얼라이언스를 통한 제휴관계 구축이 필수적인 요소로 자리 잡게 되었다. 이러한 맥락에서 컨테이너 정기선사간 얼라이언스는 규모의 경제 효과와 비용절감을 실현할 수 있는 최선의 수단으로 인식되고 있다. 글로벌 선사간 얼라이언스의 목적은 운항 및 투자 비용을 감소시키고 서비스 수준의 향상을 추구하는 것으로 보다 많은 운항빈도 (more frequency), 더 많은 직접기항 (more direct call), 단축된 수송시간 (shorter transit time)을 실현하는 것이다.

따라서 이러한 경쟁력 확보를 위해 대형 선사들을 중심으로 주요 기간항로에 적극적으로 대형 컨테이너 선박이 투입되고 있다. 대형 컨테이너선은 유럽, 아시아, 북미 등 주요 경제권을 연결하는 기간항로를 구축, 주요 지역에 위치한 거점항(hub port)을 중심으로 다양한 항로를 연결함으로써 규모의 경제와 네트워크 확대효과를 얻을 수 있다. 컨테이너 정기선사가 기간항로를 구축하고 물류 네트워크를 확대하기 위해서는 컨테이너선 외에도 컨테이너 터미널, 정보 시스템, 지역별 물류거점 확보 등 대규모의 자본투자가 이루어져야 한다. 컨테이너 선사간 얼라이언스는 개별 선사가 기간 항로에 자사의 선박만을 투입하여 서비스를 수행하기가 힘들기 때문에 선사들이 공동으로 선박을 투입하면서 확산되었다.

그리고 시황에 민감한 정기선 해운시장의 특성상 단독으로 광범위한

서비스를 수행하기엔 위험요소가 크기 때문에 대형 선사들을 중심으로 시장 환경에 대응, 위험을 분담하면서도 규모의 경제와 서비스 향상을 위한 방편으로 얼라이언스를 적극적으로 추진하고 있다. 정기선 해운시장에서 전세계를 대상으로 서비스를 단독으로 수행하기에는 시장규모가 크고 대규모의 자본 투입이 수반되기 때문에 사업 확대를 위한 수단으로 얼라이언스 제휴 전략을 채택하고 있다.

<표 II-5> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기

경영전략	전략적 제휴의 동기
시장 안정화 전략	운임의 안정화 외부 경쟁의 제한
서비스 차별화 전략	서비스 범위의 확대 서비스 빈도의 확대 복합운송서비스 제공 종합물류서비스 제공
비용절감 전략	규모의 경제를 통한 이익달성 재정적인 시너지의 극대화 운영적인 시너지의 극대화 합리적인 서비스 루트 컨테이너 박스의 효율성 제고 새로운 정기선서비스 제공에 따른 위험공유 선박의 구매 또는 조달에 따른 자본이용 절감 장비투자의 재무적인 부담의 경감
시장개발 전략	시장 점유율의 증가 특정 세부시장에 대한 정기선 서비스의 개발 새로운 정기선 시장에 신속한 진입 파트너의 마케팅 네트워크와의 연계

자료 : 류동근. “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구.”  
한국항해학회지」 제 24권 제 3호. 2000.6

정기선 해운시장에서 선사간 전략적 제휴 결성이 증가하게 된 원인은 사업의 규모가 광범위하고, 필요한 서비스 전체를 독자적으로 수행할 수 없을 뿐만 아니라 대형 선사들의 시장 과점화가 고착화되고 있기 때문이다. 이러한 상황에서 정기선 해운선사들은 글로벌 얼라이언스 제휴 전략을 통하여 첫째, 컨테이너 정기선단 공유를 통한 위험 분산(risk sharing), 둘째, 규모의 경제(economies of scale), 셋째, 특정시장에 접근(market segment access), 넷째, 지리적 접근(geographical access), 다섯째, 자금의 항상성(funding constant) 등에 있어서 효율적인 방안을 모색하게 되었다.

한편, 얼라이언스의 동기는 컨테이너 정기선사가 수행하는 경영 전략에 따라서 달라질 수 있다. 시장을 안정화 시키는 것이 목적이라면, 운임 안정과 외부 선사와의 경쟁 제한이 주요한 동기로 나타날 것이다. 서비스 차별화를 추구하고자 할 경우, 운항 정시성 향상, 서비스 범위 및 빈도의 확대 등이 주요한 제휴의 동기로 나타난다. 비용을 절감하기 위한 전략을 수행할 경우, 규모의 경제를 통해 TEU 당 운송비용을 줄이고, 투자 및 운항 비용 절감을 통해 재무적인 부담을 경감하는 것이 얼라이언스의 출범 배경으로 보여진다.

또한 새로운 신시장을 개척할 경우에는 시장 점유율을 상승시키고, 특정 시장을 대상으로 한 서비스 수행, 신규시장 진입시 진입 장벽을 낮추고 파트너의 마케팅 네트워크와의 연계를 원활하게 하는 것 역시 글로벌 얼라이언스의 출범 배경이라 할 수 있을 것이다.

### 제3절 전략적 제휴에 관한 선행 연구

#### 1. 국외 연구

Shanghnessy(1995)는 전략적 제휴의 성공요인으로서 파트너십 관계를 강조하였다. 전략적 제휴의 성공에 있어서 가장 중요한 조건은 제휴 파

트너간에 동일한 목적을 공유하고 명확히 인식하고 있어야 한다는 점이다. 일반적으로 제휴 파트너 간에 전략적 제휴의 목표를 확인하고 공유하는 것은 비교적 용이하게 달성될 수 있다. 파트너십(partnership)이란 제휴 파트너와 이익과 위험을 공유하고 거래를 수행하는데 따른 엄격한 지침이나 메커니즘이 존재하지 않는 관계로서 공유된 목적과 상호신뢰에 기초한 기업들간의 협동관계라고 정의할 수 있다(김영길, 이재남, 1997). 파트너십에는 고객과 시장의 욕구에 대응하기 위해 파트너와 협력한다는 공통적인 목표 인식과 이해가 선결된다. 따라서 파트너십은 지속적인 몰입을 통해서만 구축이 가능하고 단기적인 비용절감에 몰두하기보다는 파트너와의 관계 구축을 통해 전략적 우위를 달성하는 것이 강조되고 있다(J. C. Anderson and J. A. Narus, 1994)

Mohr(1994)는 정보 공유를 파트너 간에 각기 지니고 있는 정보를 공유하여 의사소통 활동이 이루어지는 것으로 정의하고 있다. 정보의 공유 없이는 서로의 이익에만 급급할 수 있기 때문에 성공적인 파트너십을 형성할 수 없다(Y. S. Chung, 1996). Bowersox는 파트너십의 형성을 위해서는 급작스러운 주문에도 물류기업이 대응할 수 있을 만큼의 업무 이해 정도가 요구된다고 지적하였다(D. J. Bowersox, 1997). 컨테이너 전기선사의 입장에서 물적 유통경로를 정확히 파악해야만 파트너십 형성에 따른 성과를 제시할 수 있기 때문이다. 자사가 보유하지 못한 자원과 능력을 협력관계를 구축해 확보하려는 것은 파트너십 형성의 중요한 동기 중 하나이다. 제휴 파트너가 자체적으로 경영활동에 필요한 모든 자원과 능력을 보유하고 있다면 굳이 파트너십을 형성할 필요가 없다. 파트너 간에 보유한 자원과 능력의 상호보완적인 관계가 높을수록 파트너십의 필요성은 더욱 높아지게 된다(M. Sakar, S. T. Cavusgil, and C. Evirgen, 1997)

Frankel(1995)은 해운시장에서 발생하는 전략적 제휴와 일반 기업에서 이루어지는 전략적 제휴를 비교 분석하였다. 해운시장에서 발생하는 전략적 제휴는 선대, 장비, 터미널 등을 공동 운영하고 이를 서비스 측면과

결합시킬 목적으로 활용한다고 하였다.

Kadar(1996)는 비용절감, 비 제휴 선사에 대한 경쟁 장벽의 강화, 비용 우위의 확보, 서비스 범위 확대 등 5가지 요인으로 전략적 제휴의 결정 요인을 설명하였다

Slack, B., Comtois, C., & McCalla, R.(2002)는 이 연구에서는 여러 선도적인 해운기업에 의하여 전략적 제휴가 형성됨에 따른 컨테이너 해운산업의 성장을 제시해주고 있다. 이는 다음과 같은 3가지 특성이 있다. 즉, 서비스의 변화, 선대의 진화, 그리고 기항 항만에 대한 조정이다. 1989, 1994 및 1999년 3년 동안 이들 3가지 요인에 대한 글로벌 차원의 분석이 이루어졌다. 상당한 변화가 얼라이언스에 의하여 확인되었는데 이들은 서비스의 확대과 강화 및 얼라이언스 루트에 최대선형의 선박 배치 등이다. 한편 얼라이언스에 합류하게 된 개별 기업들은 이전에 비해 더욱 많은 항만에서 서비스하게 되었으며, 또한 해운선사들이 서비스하는 총 항만의 수는 더욱 견조해지고 있음을 보여주고 있다. 이러한 연구의 결과는 컨테이너 해운산업이 보다 더 큰 보편적 기준이 적용되는 글로벌산업의 개념으로 발전하고 있음을 시사해 주고 있다.

## 2. 국내 연구

노동욱(1997)은 전략적 제휴를 통한 국적선사의 경쟁력 제고방안에 관한 연구에서 해운기업의 경쟁 환경 변화에 따른 전략적 제휴의 전개과정과 그에 따른 특징 및 문제점을 제시하였다. 전략적 제휴 사례연구 대상으로 한진해운을 선정하였고, 화주들을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 이러한 연구를 통하여 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 문제점 및 향후 선사들이 개선해야 할 과제를 제시하였다. 그리고 한진해운의 사례를 통해 컨테이너 정기선사들이 서비스 지역의 확대와 선복공유를 통한 비용절감, 터미널 공동사용 및 장비교환으로 운영합리화를 실현하기 위한 목적으로 전략적 제휴를 수행하고 있음을 설명하였다. 전략적 제휴를 위

해서는 무엇보다도 상호보완적인 핵심역량으로서 특정항로에서의 경쟁우위를 가지고 있어야한다고 하였다. 화주대상 설문 조사결과를 살펴보면 전략적 제휴를 실행함에도 서비스 수행 측면에서는 실질적으로 나아진게 없는 것으로 나타났다. 설문조사결과를 요약해보면, 전략적 제휴를 실시하는 선사와의 거래에 대한 전반적인 만족도는 비제휴선사와 비교해도 높지 않은 편으로 나타났다. 이는 대부분의 화주들이 선사의 전략적 제휴가 대화주 서비스질 개선에 기여하지 못한다고 인식하고 있기 때문인 것으로 나타났다. 이는 전략적 제휴를 통해 발생하는 경제적인 효과가 주로 제휴 당사자인 선사들에게 집중되고 화주들이 얻는 경제적 편익은 미미하기 때문에 화주들이 선사의 전략적 제휴의 실시여부에 큰 관심을 두지 않는 것으로 나타났다.

김광희(1998)는 컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴가 생성된 배경을 다음과 같이 설명하였다. 첫째, 전세계를 대상으로 기업 활동이 수행되면서, 정기선 해운기업도 전세계의 항구와 화주를 대상으로 한 물류서비스 체제를 갖추기 위해서는 대규모의 선박을 투입해야 하는데, 이는 막대한 자본 투입을 필요로 하기 때문에, 이러한 자본 부담을 경감하기 위해 선사들은 전략적 제휴를 실시하였다. 둘째, 주요 기간 항로에서 기존의 동맹 기능이 약화되면서 동맹선사와 비동맹선사간의 협조배선이 증가하고 아울러 비동맹선사의 저운임 공세와 개도국 선대의 팽창으로 운임수준이 회복되지 않았기 때문에 컨테이너 정기선사들은 투자 부담을 줄이고 위험을 회피할 수 있는 공동운항 체제를 선호하게 되었다. 셋째, 주요 기간 항로에서 선사 간 경쟁이 격화되면서 대형 선사들을 중심으로 초대형 선박의 발주가 급속히 전개되었다. 과도한 선박 투입의 결과, 선박 과잉 문제로 인해 선적율이 낮아졌다. 컨테이너 정기선사들은 선사간의 경쟁을 완화하고 물동량을 확보하고 선박의 대형화에 따르는 부담을 분산하기 위해 전략적 제휴를 체결하게 되었다. 넷째, 화주의 서비스 요구가 다양화되고, 기항항만의 축소, 직기항 항만이 증가하게 되면서 선사들은 대규모 자본 투입이 발생하지 않는 전략적 제휴를 선호하게 되었

다. 사례연구에서 우리나라 H선사가 실행한 전략적 제휴와 전세계적으로 발생하는 전략적 제휴 형태의 차이점을 발견할 수 있었다. 글로벌 컨테이너 정기선사를 중심으로 한 전략적 제휴그룹은 기존의 동맹선사를 대상으로 결성된 공동운항체제를 전략적 제휴그룹으로 발전시켰으나, 우리나라의 H선사는 기존의 전략적 제휴그룹에 가입하지 않고 신규 그룹을 결성하여 전략적 제휴를 추진하였다는 점에서 그 차이가 존재한다.

백종실(1998)은 국제 컨테이너 서비스의 선·화주간 제휴 지속요인에 관한 연구에서 컨테이너 서비스시장에서의 서비스공급자와 이용자를 대상으로 성공적인 기업간 제휴관계를 지속시키는데 영향을 미치는 중요한 요인이 존재하고 이러한 요인으로 구성된 함수관계를 찾고자 하였다. 선행연구를 통해 지속적인 제휴관계에 영향을 미치는 요인으로 자산의 특유성, 불확실성, 정보 교환, 운영계획 수립, 기업간 적합성 및 상호 의존성, 이익·부담의 공유, 운영관리, 네트워크 연결, 최고경영층의 지원 등의 요인을 도출하였다. 실증 분석결과 이익·부담의 공유, 운영관리, 자산특유성, 상호의존성, 최고경영층의 지원이 지속적인 제휴관계의 구축에 영향을 주는 것으로 나타났고 기타 요인들은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

노윤진(2000)은 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 측정에 관한 연구에서 컨테이너 정기선사와 화주를 대상으로 전략적 제휴에 대한 만족도를 측정하기 위해 실증분석을 수행하였다. 실증 분석결과, 컨테이너 정기선사는 전략적 제휴를 체결함으로써 규모의 경제 효과, 비용절감, 네트워크를 확대할 수 있기 때문에 큰 만족도를 나타내고 있지만, 화주의 경우, 선사의 전략적 제휴를 통해 얻는 경제적 편익이 미미하기 때문에 제휴 만족도는 크지 않은 것으로 나타났다.

류동근(2000)은 우리나라 정기선사는 1970년대 이후 경쟁선사와 다양한 형태의 전략적 제휴를 통하여 꾸준히 성장하여 왔으며 오늘날 세계 정기선시장에서 경쟁우위를 확보하게 되었으므로 우리나라 정기선사의 전략적 제휴에 관한 연구는 제휴전략에 관한 이론을 더욱 더 발전시키는

데 도움을 줄 것으로 기대하고 있다. 이에 따라 이 논문에서는 정기선사의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관하여 연구하였고, 다음의 세 가지 연구 질문을 통하여 분석하였다. 첫째, 정기선사의 제휴동기는 무엇인가? 둘째, 제휴형태에 따라 제휴동기에 차이점이 있는가? 셋째, 정기선사의 경영전략이 제휴형태의 선택에 영향을 미치는가? 여기에서 자료수집 방법은 전략적 제휴의 경험이 있는 해운선사를 대상으로 설문조사를 실시했으며, 각 선사의 제휴 의사결정에 참여하는 담당자와 인터뷰를 통하여 연구목적과 관련된 자료를 수집하였다. 자료 분석의 결과, 우리나라 정기선사는 여러 가지 동기에 의하여 제휴를 선택하고, 제휴형태에 따라 각 동기의 중요도에 차이가 있음을 나타내고 있다. 또한, 정기선사의 경영전략이 제휴형태의 선택에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 이 논문에서는 경영전략에 따른 우리나라 정기선사의 올바른 제휴형태 선택에 도움을 주는 의사결정 모델을 제시하고 있다.

류동근 외의 연구(2002)는 성공적인 전략적 제휴에 관한 연구를 수행하였다. 전략적 제휴는 기업의 경쟁우위를 확보하기 위한 중요한 경영전략으로 이용되며 많은 기업들이 경쟁기업과 다양한 형태의 제휴를 맺고 있다. 이들의 연구에서는 정기선해운에서 제휴유형간의 만족도에 차이가 있는지, 제휴유형별 성공요인의 중요도에 차이가 있는지, 제휴 유형간 성공요인의 중요도에 차이가 있는지 등에 대하여 실증분석을 하였다. 연구의 결과 정기선사들은 제휴의 성과에 대하여 대체로 만족하고 있으며 제휴의 성공여부는 다양한 요인에 의하여 결정되며, 제휴의 유형에 따라 성공요인의 중요도에 차이가 있는 것으로 나타났다.

임인범(2003)은 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인들을 제시하고, 이러한 요인들이 전략적 제휴의 성과에 미치는 영향을 가설을 설정하고 실증분석을 수행하여 검증하였다. 실증분석 결과, 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인들로 전략적 중요성, 경영자의 의지, 몰입, 신뢰, 상호의존성, 의사소통의 질, 정보의 공유, 체계적인 관리 등인 것으로 확인되었다.

김광희와 길전무(2003)는 전략적 제휴 파트너간의 제휴 적합정도를 분석하여 파트너 후보의 능력, 산업과 시장에 있어서의 위치는 물론 기업 문화의 적합성 까지를 포함하여 파트너를 선택해야 한다고 설명하였다. 제휴 파트너 선택요인으로는 보완관계, 자산재무상태, 지역우위, 상호신뢰성 및 목적일치성을 제시하였다. 본 연구를 통해 전략적 제휴는 그룹 내의 타 선사의 서비스 활용이 가능하며, 상호간에 보완성을 지닌 선사를 파트너로 선택할 수 있으며, 선박을 공동으로 보유하고 파트너의 터미널을 공동으로 사용함으로써 비용절감 효과를 누릴 수 있다고 주장하였다.

백종실(2007)은 컨테이너선사가 지속적으로 제휴관계를 구축하고 글로벌 메가캐리어로서 성장하기 위해선 제휴를 적극 활용해야 한다고 설명하였다. 즉, 컨테이너선사는 지속적으로 성공적인 제휴관계를 구축하기 위한 전략에 대해 많은 검토가 필요하며, 글로벌 메가캐리어로서 성장하기 위한 전략으로서 제휴를 활용해야 한다. 최근 Maersk사, CMA CGM사 등의 인수합병의 확산과 그랜드 얼라이언스와 뉴월드 얼라이언스간 제휴는 제휴전략의 중요성을 보여주고 있다. 파트너의 여건에 따라 제휴관계는 중단되거나 변경될 수 있으며, 극단적인 경우에는 파트너에게 인수될 수 있기 때문에 제휴관계를 지속하면서도 경쟁우위를 확보하기 위하여 핵심역량을 보유해야 한다. 성공적인 제휴관계를 구축하기 위해서는 제휴목적이 동일하고, 기업문화의 동질성이 많으며, 상호 신뢰관계를 바탕으로 하는 파트너를 선정해야 함을 설명하고 있다.

전정태(2012)는 정기선사가 겪고 있는 해운 환경 변화 요인과 필요한 대응방안에 대해 관련 업체들의 인식도의 차이를 정리하였다. 정기선사 및 해운업체에서 인지하고 있는 해운 환경 변화 요인에서 공급증가, 수요감소 요인을 중요하게 인식하고 있는 반면, 법과 제도 요인, 환경 변화 요인에 대해서는 상대적으로 낮게 인식하고 있음을 설명하였다. 세계 경제는 2008년 이후 침체 상태에서 벗어나지 못하고 있으며, 특히 유럽, 미국 등 선진 국가들은 심각한 재정 위기에 직면해 있다. 해상운송 수요는

감소하고 있는 반면 선복량은 꾸준히 증가함에 따라 운임지수가 급격히 하락하고 있다. 경제 환경적인 측면과 더불어 유가의 급진적인 상승과 대형선의 증가로 인한 수급 불균형이 지속되고 있으며, 각종 환경 규제 강화 및 해적으로 인한 운항비의 증가로 인하여 정기선사의 수익성 악화가 초래되었다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 정기선사는 현재 해운 환경 변화에 따라 위기를 겪고 있으며, 추후 1~3년 안에 해운 호황이 올 것을 고려하였을 경우 정기선사는 환경 변화에 대하여 정확히 인식하고 상황에 맞는 적절한 리스크 관리가 필요할 것이다. 오늘날 해운 환경은 공급은 증가하고 수요는 감소되고 있으므로, 기존의 서비스 강화와 전략적 제휴, 경제속도 운용만의 대응 방안만으로는 경쟁할 수가 없다. 따라서 영업 및 리스크 관리, 기항지 조정 및 기술 개발 등의 수익성 증대 및 운항비를 절감할 수 있는 대응 방안이 필요하다. 또한, 우리나라 정부는 국내 중소형 선사가 협력하여 각종 비용을 절감할 수 있고 관련 업체가 협력할 수 있도록 적절한 해운환경 조성 및 인프라 구축이 필요함을 시사해주고 있다.

김주택(2012)은 컨테이너 해운기업의 전략적 제휴 결정요인은 그 기대 성과에 영향을 미치고 있으며, 기업이 선택하는 제휴 유형에 따라 결정요인이 성과에 미치는 영향이 달라진다는 점을 설명하고 있다. 그리고 컨테이너 정기선사는 전략적 제휴의 체결에 있어서 제휴동기를 명확히 한 후, 이에 부합되는 제휴 유형을 선택하여야 보다 높은 전략적 제휴 성과를 달성할 수 있음을 시사하고 있다. 이 연구에서는 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴에 관한 선행연구를 통하여 전략적 제휴 결정요인, 제휴 성과, 제휴 유형에 대한 요인들을 도출하고 가설을 설정하였으며, 빈도분석, 신뢰성 검증, 상관관계 분석, 요인분석 및 다중회귀분석을 통하여 가설검증을 실시하였으며, 실증분석을 통한 연구 결과로서, 첫째, 선사들의 전략적 제휴 결정요인과 제휴 성과와는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 제휴 성과 중 수익성 증대에는 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다. 둘째, 전략적 제휴 결정요인이 성과에 미치는 영향은

선사들의 선택하는 제휴 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 통하여 다음의 결론을 도출하였다. 컨테이너 해운기업의 전략적 제휴 결정요인은 그 기대성과에 영향을 미치고 있으며 기업이 선택하는 제휴 유형에 따라 결정요인이 성과에 미치는 영향은 달라진다는 점을 시사하고 있다. 특히 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴에 대한 인식 조사 설문에서 응답자들의 90% 이상이 전략적 제휴의 지속 유지될 것 이며 더욱 활발하게 진행될 것이라고 응답하여 불확실한 해운환경 속에서 선사들의 전략적 제휴 관심과 움직임은 더욱 활발할 것으로 예상된다. 이에 전술한 가설검증과 같이 컨테이너 정기선사는 전략적 제휴의 체결에 있어서 제휴동기를 명확히 한 후 이에 부합되는 제휴 유형을 선택하여야 보다 높은 전략적 제휴 성과를 달성할 수 있음을 시사하고 있다.

김현중(2013)은 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 시 영향을 미치는 결정요인들을 추출하고 전략적 제휴 유형 선택에 미치는 영향을 실증분석을 통해 규명하였다. 국내외 관련업계 종사자들을 대상으로 실시한 설문조사를 통해 분석자료를 수집하였고 연구모형에 의해 설정된 가설을 통계 분석을 이용해 검증하였다. 또한 글로벌 경쟁 환경에 놓인 컨테이너 정기선사에게 전략적 제휴를 통한 규모의 확장은 경쟁력 강화를 위한 필수 불가결한 선택이며, 규모의 경제 실현과 글로벌 네트워크 확장을 위해 반드시 실행해야 할 전략으로 설명하고 있다. 현재 정기선 해운시장의 전략적 제휴는 개별 선사 대 선사에서 얼라이언스(Alliance)와 같은 전략적 협업체간의 제휴로 확대되고 있으며, 특정 얼라이언스에 소속되지 않았던 정기선사들도 기존에 있는 얼라이언스에 참여하거나 신생 얼라이언스를 결성하고 있으므로 앞으로 정기선 해운시장 내의 경쟁이 더욱 격화된다면 이러한 경쟁구도가 시장구조를 재편하는 또 다른 변수로 작용할 것으로 시사하고 있다.

## 제3장 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 현황 및 특징 비교

### 제1절 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 현황

#### 1. P3 해운 얼라이언스의 현황

##### 1) P3 해운 얼라이언스의 출범 및 영향

미국 연방해사위원회(FMC)는 P3 네트워크가 세계 해운업계의 경쟁을 저해하지 않는다는 이유를 들어 지난 2014년 3월 21일자로 P3의 설립을 최종 승인했다. FMC의 결정은 P3 협정이 지금 상황에서 경쟁을 감소시켜 미 해운법 (Shipping Act) 섹션 6(g)상의 수송 비용을 부당하게 증가시키거나 또는 수송 서비스를 부당하게 감소시킬 가능성이 없다는 결정에 기초한다. FMC의 이러한 결정은 향후 우리나라와 중국 당국의 승인에도 영향을 미칠 것으로 전망되며, 해운업계에서는 별도법인을 설립한 기업결합이라는 이유로 강력 반대하고 있어 향후 귀추가 주목된다.

<표 III-1> P3네트워크 운영선대 현황

순위	선사	운영선대		발주량	
		TEU	척	TEU	척
1	머스크	2,619,921	583	292,320	16
2	MSC	2,363,600	477	466,429	41
3	CMA CGM	1,504,865	428	240,580	24
P3합계		6,488,386	1488	999,329	81

자료 : Shipping Daily

P3는 <표 III-1>과 같이 세계 1~3위 컨테이너 선사인 Maersk, MSC,

CMA CGM 등 거대 3사가 결성한 해운 얼라이언스이다. 향후 선박 255척을 공유해 아시아~유럽노선, 대서양 횡단 노선의 40% 이상, 태평양 횡단 노선은 최소 24% 이상을 차지할 것으로 예상되고 있다. 이번 승인으로 P3는 미국에서 출발하는 선박에는 2014년 3월 24일부터 효력이 발생한다. 유럽연합(EC)의 경우 2014년 6월 3일자로 P3에 대하여 승인하였으며, 한국, 중국의 경우 당국의 승인을 기다리고 있다.

당초 2014년 4월 초 출범기로 내부 결정했던 P3는 미국 FMC에서 해운시장에서 경쟁을 저해하지 않는다는 점을 입증할 추가 자료를 요청하면서 승인을 보류해 출범이 지연됐으나, 이번 승인으로 다른 국가에도 영향을 미칠 것으로 전망된다. 중국과 우리나라는 자국선사 보호를 위해 크게 반발하고 있다. 이 때문에 한국선주협회는 범무법인 광장과 공동으로 공정거래위원회에 P3가 관련 시장 독점과 운임담합 가능성 등에 따른 반경쟁적 효과를 근거로 구제조치를 요청한 상태이다. 공정위는 추후 중국 당국의 결정에 따라 해당 내용을 신중히 검토하겠다는 입장인 것으로 확인됐다.

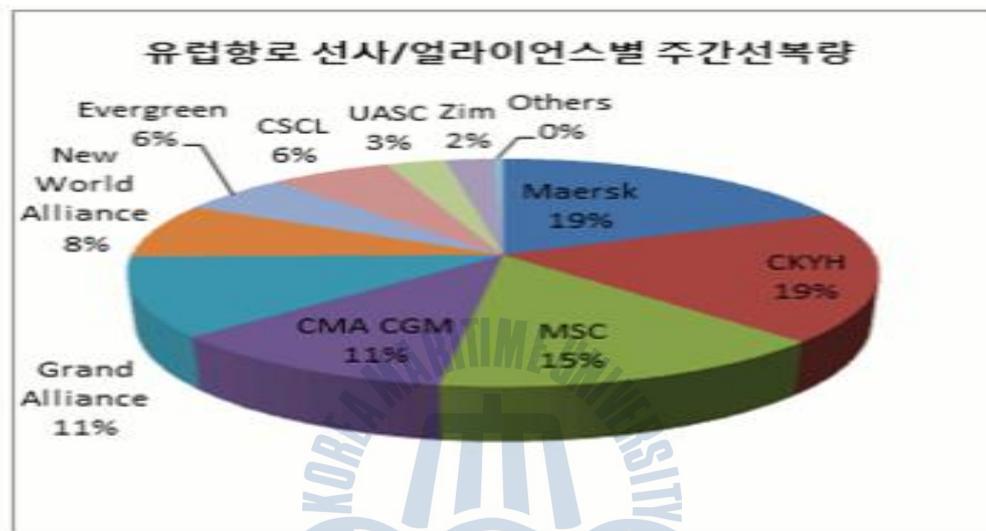
한국선주협회에서는 해운 얼라이언스에서 별도 법인을 설립한 사례가 없었으며, P3가 원가 경쟁력을 앞세워 상당기간 저가 운임정책을 공격적으로 실시할 경우 P3를 중심으로 시장이 더 독과점화 될 것이며, 시장을 독과점한 후 경쟁없는 시장에서 지배적 지위를 남용해 운임을 인상할 것으로 예상한 바 있다. 이어 P3가 자사나 지분참여 항만 터미널 서비스공급과 경쟁해운사를 차별적으로 취급할 경우 터미널 이용에 제한을 받게 될 수 있으므로, P3 출범시 원양정기항로와 근해정기항로, 컨테이너터미널 등에 파급효과가 매우 클 것으로 판단하고 있다.

## 2) P3 해운 얼라이언스의 선대 및 서비스현황

P3가 정식 출범될 경우 통합서비스는 공동운영센터에서 운영될 것이며, 3개 선사가 독자적으로 영업, 마케팅과 대하주서비스를 실시하게 될

예정이다. 이에 따라 앞으로 세계정기선업계는 G6얼라이언스, CKYHE 얼라이언스에 이어 빅 3의 P3 Network 등 3개 거대 얼라이언스 체제로 전환된다.

이번 빅 3의 제휴로 유럽항로에서는 <그림 III-1>과 같이 3사의 주간 제공 선복량이 45%에 육박, 사실상 독점체제를 구축할 것으로 예상된다.



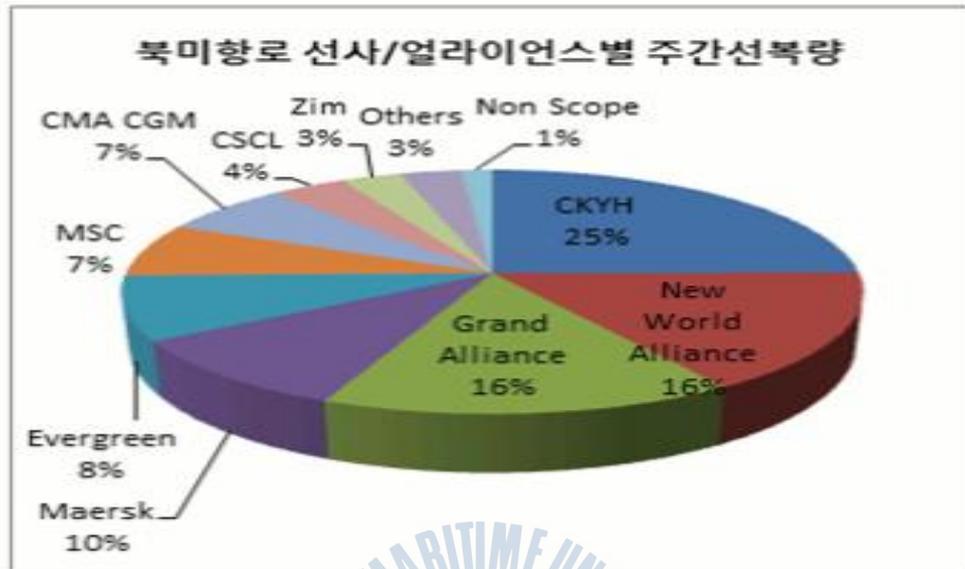
자료 : Shipping Daily.

<그림 III-1> 유럽항로 선사/얼라이언스별 주간선복량 현황

북미항로에서도 <표 III-2>와 같이 주간 선복 제공량이 전체의 24% 정도에 육박하면서 기존 G6와 CKYHE의 선복량과 엇비슷한 수준으로 부상할 것으로 전망된다.

드류리에 따르면 최근 이들 3개 선사가 태평양 항로에 투입한 선박을 보면 확실히 규모의 경제를 활용하고 있다는 것을 알 수 있다. 이들 TOP3 선사는 아시아에서 시애틀까지(밴쿠버를 경유해 회항하는) 공동으로 서비스를 하고 있다. 아시아-유럽 기간항로에서와 같이 이들 3개 선사는 다른 선사들과 규모의 경제를 공유하고 싶어하지 않는다. CMA CGM은 주로 MSC와 파트너를 맺고 있으며, 머스크는 MSC와 CMA

CGM하고 주로 선박을 공유하고 있다.



자료 : Shipping Daily.

<그림 III-2> 북미항로 선사/얼라이언스별 주간 선복량 현황

그 결과 2013년 4월 기준 시장 점유율은 22%밖에 되지 않는 태평양 항로(동향) 선복량과 비교해 볼 때, 이들 선사들이 투입한 평균 선박 크기(8,550TEU)는 이 항로의 평균 사이즈인 6,490TEU보다 32%나 크다. CMA CGM(평균 8,822TEU)은 평균 사이즈보다 36%나 크고, MSC(평균 8,712TEU)는 34%, 머스크(평균 8,108TEU)는 25% 정도 큰 것으로 나타났다. 이는 이들 3개 선사의 지난해 글로벌 선대의 시장 점유율 33%와 비교된다. 모든 선사들이 태평양 항로에 투입한 총 선복량의 점유율은 훨씬 높은 36% 이다.

<표 III-2> 주요 노선별 P3 Network의 서비스 현황

단위:teu

구분	세부 노선	전체 물동량	점유율	
아시아-유럽	아시아-북유럽(RV)	8,068,953	38.2%	
	아시아-동지중해(RV)	1,957,121	46.8%	
	아시아-서지중해(RV)	2,005,583	44.8%	
		소계	12,031,657	40.7%
	한국-북유럽(RV)	464,802	40.1%	
	한국-동지중해(RV)	176,853	71.0%	
	한국-서지중해(RV)	102,462	46.5%	
	소계	744,117	48.3%	
대서양	북유럽-미주	1,049,408	34.8%	
	미주-북유럽	825,831	31.2%	
	북유럽-미주(RV)	1,875,239	33.2%	
태평양	아시아-북미서안(RV)	12,926,092	20.5%	
	아시아-북미동안(RV)	6,291,107	32.1%	
		소계	19,217,199	24.3%
	한국-북미서안(RV)	918,525	10.4%	
	한국-북미동안(RV)	312,075	14.7%	
	소계	1,230,600	11.5%	

\*주 : 아시아-유럽노선이 해운사 전체 수익의 절반을 차지할 만큼 비중이 크고, 그시장에서 P3 Network는 50%에 육박하는 시장 점유율을 보이고 있음

자료 : Shipping Daily.

머스크, MSC, CMA CGM 등 3대 선사가 P3 공동선대 운영에 합의함에 따라 해당 선사들이 이용하던 허브항의 변화가 예상된다. 세계에서 가장 큰 3대 선사가 동서 항로에 공동선단을 운영하기로 합의한 이후 기존 각 선사가 기항하던 주요 허브 항만들에 대한 통합 및 선택이 불가피할 것이다. 이들 3대 선사가 기존 터미널과 맺은 계약 뿐 아니라 3대 선사들은 자신들이 기항하는 항만에 대한 지분을 가지고 있는 경우가 많기 때문에 허브항 선택은 무척 민감한 사안이라 할 수 있을 것이다.

P3 얼라이언스는 초기에 아시아-유럽, 태평양 및 대서양 항로에 총 260만 TEU에 달하는 선박 252척을 구성할 예정이다. 이렇게 되면, 각각의 항로에서 P3 얼라이언스가 차지하는 점유율은 42%, 24% 그리고 40%이다.

## 2. G6 해운 얼라이언스의 현황

### 1) G6 해운 얼라이언스의 출범 및 영향

G6 얼라이언스는 2011년 후반 결성돼 2012년 3월 아시아 /유럽과 지중해항로에서 협력했으며, 2013년 5월 아시아 및 북미 동해안항로까지 협력을 확대한 바 있다. 최근 미국 FMC (Federal Maritime Commission)는 현대상선 등 6개 정기선사 얼라이언스인 G6 Alliance의 아시아/북미서해안항로와 대서양항로에 대한 협조 범위 확대계획을 승인함으로써, G6는 2014년 4월 4일자로 정식 발효되었다. FMC의 이번 결정배경은 G6 얼라이언스의 확대가 현지점에서 해운시장에 있어서의 경쟁 저하와 부당한 수송 비용 상승, 이유 없는 서비스의 감소로 이어지지 않는다고 판단한 것으로 보여진다. G6는 2013년 12월 2일 FMC에 대한 협조항로 확대계획에 대한 승인을 요청한 바 있다.

현대상선은 이번 G6 얼라이언스 출범으로 아시아~유럽 항로의 규모와 서비스 지역을 획기적으로 확대할 수 있을 전망이다. 또한 빠른 운송시간을 보장하고 기항하는 항구 수를 늘리는 한편, 최대 1만 4,000TEU 규모의 최첨단 초대형 선박을 운용해 화주들에게 획기적인 서비스 개선을 제공할 수 있게 될 전망이다. 특히 6개 선사 연합으로 기항지 중복이 줄어들 것으로 보여 회사의 손익에도 많은 긍정적 효과가 있을 것으로 예측된다. 현대상선은 그 동안 TNWA 선사들과 협력해 아시아~유럽시장에 43척의 선대로 5개 항로를 운영했었는데, 이로써 기존 서비스 규모를 2배 이상 확대하게 됐다. G6의 서비스 지역은 유럽 전 지역이 대부분 포함되며, 특히 여기에는 발틱 지역인 폴란드의 그단스크(Gdansk)와 스칸디나비아 지역인 스웨덴의 고텐부르크(Gothenburg)까지 추가되는 등 서비스 지역이 대폭 확대된다.

G6의 미주 동안 신규 협력은 2013년 5월부터 서비스가 개시되었으며, 아시아~북미 동안을 잇는 총 6개의 서비스 노선으로 30군데 이상 항만에

50척 이상의 선박을 배치하고 있다. 6개 중 3개의 노선은 수에즈 운하를, 다른 3개는 파나마 운하를 통과할 계획이다. 현대상선이 속한 TNWA 얼라이언스는 아시아~미주 동안에 3개의 서비스를 운영하고 있었으나, 이번 제휴로 노선이 두 배로 늘어났다. 또한 기존에 6,000TEU급 컨테이너선을 투입했던 수에즈항로에 8,000TEU급을 투입할 예정이다.

이번 아시아~미주 동안 공동노선은 보다 빠른 운송과 다양한 기항지 기항, 효율적 선단을 특징으로 하고 있다. 현대상선은 세계 우수 선사들과의 네트워크를 확장함으로써 글로벌 리딩 해운회사로의 위상을 높일 수 있는 토대를 갖추 수 있게 되었으며, 기항지는 한국의 부산과 광양을 비롯해 중국 상하이,닝보, 영국 템스포트, 독일 함부르크, 네덜란드 로테르담, 프랑스 르아브르 등 아시아와 유럽의 주요 항구가 포함돼 있다.

특히 기존에 기항하지 않았던 폴란드 그단스크와 스웨덴 고텐부르크도 추가됐으며 싱가포르, 남중국, 로테르담, 함부르크, 홍콩, 상하이 등 물동량이 많은 주요 항구의 기항 횟수를 늘렸다. 운영선대 역시 43척에서 90척으로 2배 이상 늘리고 대형선박 위주로 구성해 경쟁력을 강화할 예정이다. 또한 G6 얼라이언스 소속 선사들은 이 항로에 최대 1만 4,000TEU의 초대형 선박을 투입할 예정이다. G6는 2014년 상반기중에 흑해 서비스를 개시할 계획이며, 중국 다롄.신장~북유럽 항로는 시장 상황을 감안해 기항 시점을 추후 확정할 계획이다. 현대상선은 이번 항로 개시로 서비스 질을 높이고 세계 해운시장에서의 위상을 제고할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

G6 얼라이언스는 2014년 중반기경에 출범을 예고하고 있는 P3 네트워크에 대응하는 전략으로 지난 2013년 12월 3일 현대상선, APL, Hapag-Lloyd, MOL, NYK, OOCL 등 G6 멤버사들은 북미서안항로와 대서양항로로 협력을 확대한다고 동시에 발표했다. G6 얼라이언스는 이번 공동서비스 확대로 하주들에게 더 나은 서비스에 대한 선택권과 다빈도 서비스를 제공할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 특히, 아시아 - 북미 서해안 항로에서 G6 얼라이언스는 현재 The New World Alliance와

Grand Alliance 등이 개별적으로 제공하는 서비스에 비해 거의 2배에 달하는 서비스빈도를 제공할 수 있을 것으로 보인다.

또한, 이번 확장 계획을 통해 G6 얼라이언스는 각 서비스루트에 가장 적합한 선박을 배치할 수 있도록 아시아 - 북미 동해안과 아시아 - 유럽항로에서 기존 서비스를 보완할 계획이며, 특히 더 큰 서비스 유연성 및 운영 시너지 효과를 통해 G6 얼라이언스는 더욱 탄력 있고 강력한 네트워크를 구축해 총선복량의 감소 없이 화주들에게 더확대된 서비스영역과 짧은 운항기간을 제공할 수 있을 것으로 예상된다.

## 2) G6 해운 얼라이언스의 선대 및 서비스현황

G6는 아시아, 유럽, 지중해 지역에 90척 이상의 선대로 총 9개 항로를 운영하게 된다. 9개 항로는 아시아~유럽을 잇는 7개 항로, 아시아~지중해를 잇는 2개 항로로 구성됐다. 현대상선이 속한 G6 얼라이언스가 2012년 아시아~유럽 서비스 협력을 시작한 데 이어 2013년 5월부터 아시아~미주 동안 지역으로 협력을 확대했다. G6는 <표 III-3>에서 보는바와 같이 현대상선이 소속된 TNWA (뉴월드얼라이언스 : 현대상선, APL, MOL) 와 GA (그랜드얼라이언스 : 하팍로이드, NYK, OOCL)가 합쳐진 초대형 얼라이언스이다. 아울러 2014년 4월부터 이스라엘 선사인 ZIM LINE이 G6 얼라이언스에 전격 합류하게 됨으로서 향후 G6는 G6+1으로 보다 확대된 조직을 갖추게 되었다.

<표 III-3> G6+1 운영선대 현황

순위	선사	운영선대		발주량	
		TEU	척	TEU	척
17	현대상선	335,485	58	65,500	5
11	OOCL	467,808	89	61,968	6
12	NYK Line	459,155	102		
6	Hapag-Lloyd	730,016	152	39,507	3

7	APL	645,850	124	83,200	8
10	MOL	550,896	112	76,600	7
18	Zim	328,471	84	85,408	8
G6+ 1		3,517,681	721	412,183	37

자료 : Shipping Daily.

머스크, CMA CGM 및 MSC로 구성되어 경쟁 얼라이언스가 된 P3 네트워크와의 경쟁을 위하여 이들 G6 멤버사들은 2016년경 적어도 29척의 1만 8,000~1만 9,000TEU급 선박을 운영할 예정이며, G6의 이같은 신중한 접근은 아시아-유럽항로에서 G6의 시장 점유율이 상대적으로 낮은 것에서 기인한다. 현재 G6 네트워크내 운항중인 1만 3,000TEU~1만 4,000 TEU급 대형 선박들이 P3 네트워크의 대형 선박들만큼이나 경쟁력을 갖출 수 있을 것으로 전망된다.

선박 투입 결정시 중요한 경쟁력 요인은 선박 크기뿐만 아니라 TEU 당 슬롯 비용이 될 수 있을 것임을 감안하여, G6는 2015년이나 2016년 경에는 1만 3,000TEU~1만 4,000TEU급 선박 48척을 보유하게 될 것으로 전망된다. 또한 G6가 1만 8,000TEU ~ 1만 9,000TEU급 선박을 2014년 현시점에서 발주한다면, 이들 선박 가격은 더 싸질 것이고, 그렇게 되면 비용 편익이 발생할 것으로 판단된다.

2015년경 파나마 운하 확장은 아시아 - 유럽에서 아시아 - 미국 동해안 항로로 8,000TEU ~ 9,000TEU급 선박들을 유인해 올 것으로 분석되고 있으며, 이경우 4,000TEU급 파나마스 선박들은 그 수요가 줄어들 전망이다. 파나마 운하 확장 이후 이들 8,000TEU ~ 10,000TEU급 선박들은 지금 보다 더 높은 효율성을 확보한 상태로 운항에 투입될 것으로 분석되고 있으며, 앞으로 파나마 운하가 가능한 최대 선형은 14,500TEU급으로 예상되고 있다.

### 3. CKYHE 해운 얼라이언스의 현황

#### 1) CKYHE 해운 얼라이언스의 출범 및 영향

CKYH 얼라이언스 (COSCO, K-라인, 양밍, 한진해운)가 세계 4위 선사인 대만의 에버그린과 결국 손잡았다. CKYH 회원사와 에버그린 경영진은 2014년 2월 20일 상해에서 서명식을 갖고 CKYHE 얼라이언스를 2014년 3월 1일 출범시켰다.

기존 세계 최대 규모로 알려진 P3 얼라이언스가 유럽계 선사로 구성되었다면 한진해운을 포함한 CKYHE 얼라이언스는 아시아 대표선사들이 참여하여 결성된 만큼, 아시아발 화물 운송에 강점을 보이며 유럽항로에서 P3, G6에 이어 세계 3위 규모의 얼라이언스가 될 것으로 기대된다. 한진해운은 CKYHE 얼라이언스와 우선적으로 지중해를 포함한 아시아~유럽 항로 서비스를 대폭 확대하고 대형선 1만 3,000TEU급을 포함한 총 109척의 선박을 투입하여 기존 7개 노선에서 총 10개 노선(북유럽노선 6개, 지중해노선 4개)으로 운항 횟수를 증가시킬 계획이다. 또한, 북유럽 항로 79개, 지중해 항로 63개 기항지를 운항하며 한층 강화된 서비스 네트워크를 통해 높은 수준의 고객 서비스를 제공할 예정이다.

한진해운은 금번 CKYHE 얼라이언스 결성은 각사의 장점을 모아 보유 자원의 효율성을 증대시켜 고객에게 더욱 안정적이고 편리한 서비스를 제공할 뿐만 아니라, 고효율 저비용의 초대형 선대 구성이 더욱 용이해져 글로벌 선사들의 화두인 원가 경쟁력 확보를 통한 수치 개선을 기대하고 있다. CKYHE 얼라이언스는 유럽 및 기타 국가 관계 당국과 협의를 마무리하고 2014년 3월 1일 공식 출범하였으며, 4월 중순부터 아시아-유럽 서비스를 개시하였다.

세계 4위 선사인 Evergreen이 전격 합류함으로써 최근 확대 재편된 CKYHE 얼라이언스의 출범으로 인하여 향후 글로벌 해운시장은 P3, G6, CKYHE 등 3대 글로벌 해운 얼라이언스에 의하여 주도되는 양상을

따게 될 것이며, 글로벌 해운 시장은 이들 3대 얼라이언스를 중심으로 긴밀하게 경쟁 및 협조하게 될 것으로 예상된다.

## 2) CKYHE 얼라이언스의 선대 및 서비스 현황

<표 III-4>와 같이 확대된 조직으로 2014년 4월 새롭게 출범한 CKYHE 얼라이언스 (COSCO, K-Line, 양밍, 한진해운, Evergreen)는 이번 주 부터 아시아-북유럽·지중해항로에서 협조 배선을 개시한다. 기존 CKYH에 에버그린이 가세한 새로운 제휴에 따라 북유럽 주6편, 지중해 주3편 등 총 주9편 체제로 출발하게된다. 이같은 서비스(루프)는 수에서는 G6 얼라이언스를 웃돌고 P3네트워크에 버금가는 규모다.

<표 III-4> CKYHE 운영선대 현황

순위	선사	운영선대		발주량	
		TEU	척	TEU	척
8	한진해운	630,868	116	78,200	9
14	Yang Ming	338,231	91	238,850	21
16	K Line	343,947	66	69,350	5
5	COSCO(컨)	785,234	169	53,544	4
4	Evergreen	814,500	198	185,500	16
CKYHE얼라이언스		2,962,780	940	625,444	55

자료 : Shipping Daily

총 주6편인 북유럽 서비스는 NE2~NE8 항로이며, NE2~NE6항로는 기존 서비스를 그대로 유지하고, NE7~ NE8 항로는 새로운 공동 운항 서비스루프이다. 각 그룹별 선형은 NE3, NE5, NE6에 1만 3000-1만 4000TEU급을 투입하게 되며, 이중 NE3는 취항선 11척 모두가 1만 3000TEU급이다. NE5도 2014년 중에 10척 모두 1만 4000TEU형으로 통일할 예정이다.

CKYHE 얼라이언스의 멤버사인 Yang Ming은 단위 원가를 줄이고 유동적인 글로벌 해운 시장을 효과적으로 극복하기 위한 목적으로 미국 상장사 Seaspac Corp로부터 초대형컨선(ULCS) 신조 10척을 용선하기로 했다. Yang Ming은 2015년에 인도를 시작하는 것으로 하여 신조 10척 중 5척을 10년간 용선하기로 했으며 나머지 5척에 대한 리스는 옵션사항으로 두기로 했다. Yang Ming은 Seaspac측의 신조선박 제공 입찰권을 얻게 되었고 이에 관한 협정은 2014년 상반기중에 체결할 예정이라고 밝힌 바 있으며, 이들 신조 선박들은 Yang Ming에서 처음 이용하는 초대형선으로 한국 조선소에서 건설될 가능성이 큰 것으로 알려지고 있다.

Yang Ming을 포함하여 COSCO, K-Line, 그리고 Hanjin Shipping으로 구성된 CKYH 얼라이언스에서 COSCO와 Hanjin Shipping은 이미 각각 1만 3,000TEU급과 1만 4,000TEU급 초대형선을 운영하고 있다. Yang Ming이 ULCS를 리스하고 나면서 K-Line은 1만 TEU급 이상의 선박을 투입할 계획을 갖고 있지 않은 유일한 멤버가 될 예정이다. Yang Ming은 2012년 12월 대만의 Kaohsiung에 있는 Kao Ming Container Terminal에 갖고 있던 30% 지분을 중국 투자자들에게 1억 3,500만 달러에 매각했다. 현재 Yang Ming은 총 35만 9,523TEU에 달하는 컨테이너를 운영하고 있으며 5만 686TEU에 달하는 신조 선박을 발주한 상태이다.

한편, CKYHE 얼라이언스 멤버사인 Evergreen은 글로벌 경제 회복으로 항공, 육상, 해상 수송 서비스 부문에 있어 자사가 2014년에는 성장할 것으로 전망하면서, Evergreen의 운영이 국제통화기금(IMF)의 올해 성장 전망치인 3.7%를 감안할 때, 글로벌 성장에 따라 확장하게 될 것으로 예측하고 있다. Evergreen은 올해 다른 선사들보다 더 많은 수인 신조선박 18척을 선대에 추가하여 수익을 기대하고 있다. 또한 Cosco, K Line, Yang Ming, Hanjin Shipping 및 Evergreen으로 구성된 CKYHE 얼라이언스에 동참하게 되면서 회사의 효율성과 운영비용 절감의 효과를 누릴 수 있게 될 것으로 전망되고 있다.

또한, <표 III-5>에서와 같이, 현재 CKYHE Alliance 선사들은 13,000TEU ~ 14,000TEU급 선박 26척을 보유중이며, 그 중 24척이 CKYHE의 아시아-북유럽 서비스에 투입되어 있으며, 2016년까지 5개 선사는 총 34개의 대형선박을 인도할 예정이며, 2017년까지 모두 CKYHE의 아시아-북유럽 서비스에 투입될 것으로 예상되고 있다.

<표 III-5> CKYHE 선사들의 대형선박 투입 및 인도예정 선박

선사	대형 선박 투입 현황	인도 예정 선박
COSCO	13,000TEU x 11척 (NE 3)	13,000TEU x 3척 (2014년)
Evergreen	13,000TEU x 4척 (CEM/NE 5)	14,000TEU x 5척 (2016년) 13,800TEU x 6척 (2014년)
Hanjin	13,000TEU x 9척 (NE 6)	-
YangMing	-	14,000TEU x 15척 (2015~2016년)
K-Line	-	13,800TEU x 5척 (2015년)

자료 : Lloyd's List, Alphaliner.

2014년 주요 사항으로는 Evergreen이 CKYH 얼라이언스 (Cosco Container Lines, K Line, Yang Ming Marine Transport 및 한진해운)에 전격 합류한 점이며, Evergree은 2014년 1월 선대 개편 프로그램의 일환으로 익명의 두 선주들로부터 1만 4,000TEU급 컨선 10척에 대한 장기 용선 계약을 확보하였다.

## 제2절 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 특징 비교

### 1. P3 얼라이언스의 특징

세계 1, 2, 3위 선사인 Maersk, MSC, CMA CGM 등 TOP 3 선사가

기업결합 형태로 출범한 P3 얼라이언스는 <표 III-5>에서 보는바와 같이 전체 운영선복이 649만TEU에 달하고 있으며, 이는 G6+1 얼라이언스 운영선대인 352만TEU와 CKYHE 얼라이언스 운영선대인 296만TEU를 합한 운영선대와 거의 같은 수준으로 3대 얼라이언스간의 시장점유율은 각각 50% : 27.1% : 22.9%를 나타내고 있다. 즉, P3는 G6 및 CKYHE 얼라이언스에 비하여 평균 2배 정도의 운영선복을 보유하고 있음을 알 수 있다.

아울러, 발주TEU의 경우 P3가 100만TEU, G6가 41만TEU, CKYHE 얼라이언스가 63만TEU를 발주한 상태로 발주비율은 각각 49.1% : 20.2% : 30.7%로 P3의 경우 현재 운영TEU와 발주TEU에 큰 차이가 없으나, G6의 경우 운영선대 점유율이 27.1%임에 비하여 발주선대 점유율이 20.2% 수준으로 매우 낮게 나타나고 있는 바, 향후 선복 운용에 있어서 약점으로 작용할 가능성이 높을 것으로 우려된다. 한편, CKYHE 얼라이언스의 경우 현재 운영선대 점유율이 22.9% 대비 발주선대 점유율이 30.7%를 기록하고 있음을 볼 때, CKYHE는 G6에 비하여 미래 투입선대에 대한 준비가 적극적으로 이루어지고 있음을 알 수 있다.

또한, 각 얼라이언스별 운영선대의 평균 TEU와 발주선대의 평균 TEU를 비교할 경우, P3는 운영선대 기준 평균 4,360TEU급 선형에서 발주선대 기준 평균 12,337TEU급 선형으로 약 2.8배 정도 대형화된 선박을 발주함에 따라 향후 선대규모의 대형화 현상은 지속적으로 이루어질 것으로 판단된다. P3는 북유럽(North Europe) / 미주동안(USEC)&걸프(USG) 운항 구간에서 2014년 1월 현재 3대 얼라이언스 중 1위인 40%의 시장 점유율을 기록하게 되었으며 2위인 G6(37%)에 비하여 3%, 3위인 CKYHE (17%)에 대해서는 23% 높은 점유율을 나타내고 있으며, 향후 동 운항구간에서 보다 높은 시장점유율과 함께 경쟁력의 강화가 예상되고 있다.

특히 <그림 III-2>에서 보는 바와 같이 아시아(Asia) / 미주서안(WCNA)에서는 시장점유율 2위인 CKYHE(26%) 및 3위인 G6(18%)에

압도적인 우위를 차지하고 있음으로 인하여 CKYHE 멤버사인 한진해운과 G6 멤버사인 현대상선의 운항에 상당히 부정적인 영향을 초래할 수 있을 것으로 예상되고 있다.

또한 P3 얼라이언스는 세계 1, 2, 3위 선사이면서 모두 유럽 선사인 덴마크의 Maersk, 스위스의 MSC, 프랑스의 CMA CGM 등이 전략적으로 기업 결합을 목표로 P3 얼라이언스를 운영할 계획이므로 이들이 14,000TEU ~ 19,000TEU급 초대형선을 지속적으로 발주하여 동 항로에 투입할 경우 9,000TEU ~ 14,000TEU급 선박으로 구성된 G6 및 CKYHE에 비하여 TEU당 비용 경쟁력 측면에서 매우 유리한 위치에 놓일 것으로 예상된다.

## 2. G6 얼라이언스의 특징

<표 III-6> 3대 얼라이언스의 운영선대 및 특징 비교

구분	운영TEU	운영 척수	평균 TEU	선대 비율	발주 TEU	발주 척수	평균 TEU	발주 비율
P3 (a)	6,488,386	1,488	4,360	50.0%	999,929	81	12,337	49.1%
G6+ 1 (b)	3,517,681	731	4,879	27.1%	412,183	37	11,140	20.2%
CKYHE (c)	2,962,780	640	4,629	22.9%	625,444	55	11,372	30.7%
(b)+(c)	6,480,461	1,361	4,762	50.0%	1,037,627	92	11,279	50.9%
합계	12,968,847	2,849	4,552	100%	2,036,956	173	11,774	100%

자료 : Shipping Daily.

G6 얼라이언스는 <표 III-6>에서 보는바와 같이 운영선대의 경우 352만TEU로 선대비율이 27.1%에 이르고 있으며, 현재 운영선대의 평균TEU가 4,879TEU 수준으로 P3의 평균TEU인 4,360TEU 및 CKYHE의

평균TEU인 4,629에 비하여 다소 양호한 상태를 보여주고 있다. 그러나, G6의 발주선대 현황을 살펴볼 경우, 발주 TEU가 41만TEU수준으로 발주 비율이 3대 얼라이언스 중 최저인 20.2%를 기록하고 있으며, 더욱 문제가 되는 부분은 운영선대의 평균TEU에서는 1위를 차지하였으나, 발주선대의 평균TEU에서는 P3의 12,337TEU 및 CKYHE의 11,372TEU 보다 낮은 최하수준의 평균발주TEU인 11,140TEU를 기록하고 있다.

이와 같은 사실은 국적선사인 현대상선이 소속되어 있는 G6의 경우 향후 대형선화를 통한 규모의 경제 전략이 매우 중요함에도 불구하고 제대로 된 대응전략이 수립되지 못하고 있음을 여실히 보여주고 있는 것으로 판단된다. 따라서, 향후 얼라이언스간 경쟁이 격화되고 있는 현재의 해운시장에서 경쟁을 유지하기 위해서는 G6 얼라이언스 선사간에 보다 긴밀하고 전략적인 대응전략 마련이 필요할 것이며, 18,000TEU ~ 19,000TEU급 선대 확보를 위한 과감한 얼라이언스 차원의 투자 결단이 필요할 것으로 판단된다.

한편, 글로벌 해운 TOP 3가 구축하는 P3 얼라이언스에 맞서 얼라이언스 범위확대를 선언한 G6 얼라이언스는 P3와의 치열한 경쟁과 수익성확보가 전제되어야 한다는 분석이다. 이와관련, 드류리의 보고서에 따르면 G6 얼라이언스가 추진중인 아시아/북미서해안 및 북유럽/북미동해안 서비스의 확장 제안에 대해 미국 등 규제 당국이 승인할 경우 앞으로 서비스 합병을 포함해 더 많은 일들이 발생할 것으로 전망한 바 있다. G6의 규모의 경제 확대는 P3 얼라이언스와 경쟁해야 함과 동시에 운항 빈도 뿐 아니라 수익을 내야하는 일도 해야하기 때문이다.

앞으로 Hapag-Lloyd, OOCL, NYK, 현대상선, APL, MOL 등 G6 멤버사들은 선박의 공유를 통해 아시아발 북미서해안 항로(동항)를 주당 7회로 운항 빈도수를 거의 두 배로 늘릴 계획이다. 이러한 절차를 통해 유효한 동 항로 선복량 기준 시장 점유율은 각각 14.5%와 16.5%에서 31%로 확대된다. 이는 슬롯스왑(선복교환)과 용선을 제외하고 볼 때 P3 얼라이언스 3개 선사가 현재 보이고 있는 16%의 점유율을 훨씬 앞서게

된다.

대서양항로에서는 Hapag-Lloyd, OOCL, NYK가 주간 운항 횟수를 4회에서 6회로 증설했고, 현대상선과 APL, MOL이 2회에서 6회로 늘린다. 이는 서항(westbound) 선복량 시장점유율을 26%와 12%에서 38%로 늘리게 될 것인데, 이는 P3의 39%에 비해 약간 못미치고 있다. 그러나 서비스합리화를 하지 않을 경우 규모의 경제 측면에서 큰 이득이 없을 것으로 지적됐다. 따라서 앞으로의 서비스는 이후 대형 선박 투입을 가능하게 하기 위해 하나로 정리될 필요가 있다. 이렇게 되면 운항빈도가 줄어들게 되며, 그 일정은 2014년 3분기 정도로 예상된다.

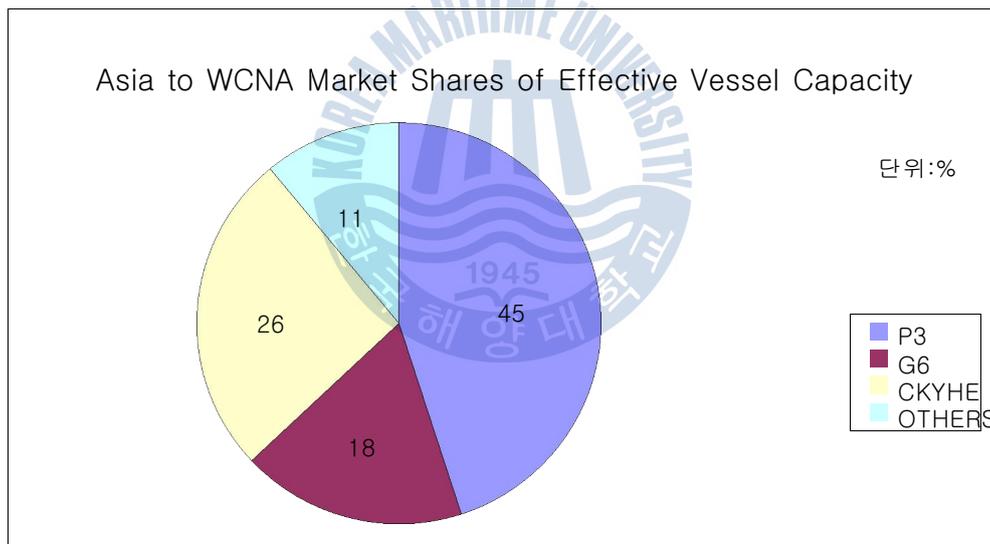
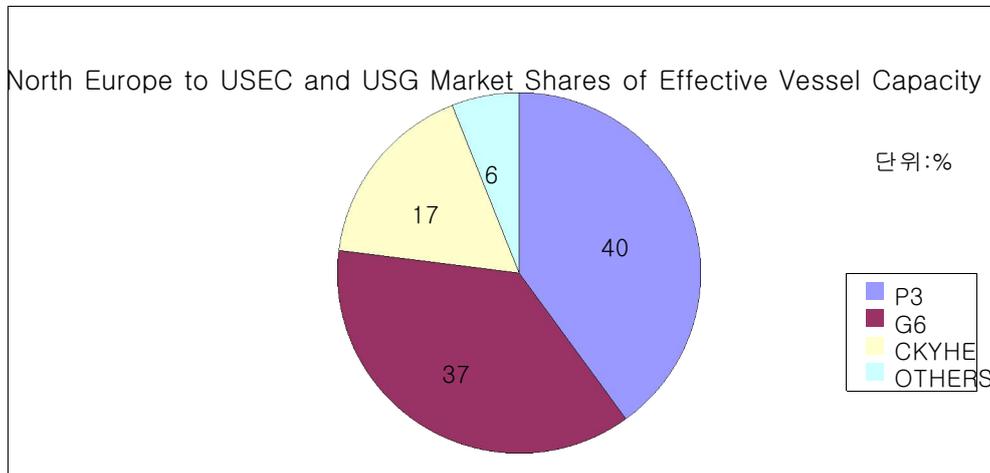
G6 얼라이언스 공동운항 확장은 P3 얼라이언스와 마찬가지로 유럽, 중국 등 규제당국에게 큰 고민거리를 안겨주고 있다. 따라서 향후 승인이 된다 해도 완전하지는 않을 가능성이 크다. 한편, 대형 하주들은 운항 횟수가 늘어 얻는게 많다는 입장이고 단기간 또는 장기적으로 더 많은 선복량을 공급받을 수 있게 되어 타이트한 공급 일정으로 운송이 중단되는 리스크를 회피할 수 있을 것이다.

### 3. CKYHE 얼라이언스의 특징

최근 대만선사인 Evergreen의 합류로 규모가 확대된 CKYHE 얼라이언스의 경우 <그림 III-3>에서 보는 바와 같이 북유럽(North Europe) / 미동안(USEC)&미걸프(USG)간 운항 항로에서 P3(40%) 및 G6(37%)에 비해 시장 점유율 면에서 크게 뒤지고 있는 상황(17%)이다. 따라서 향후 CKYHE 얼라이언스에서는 동 항로에 대한 경쟁력 강화를 위한 선대 확장이 필요할 것으로 판단된다.

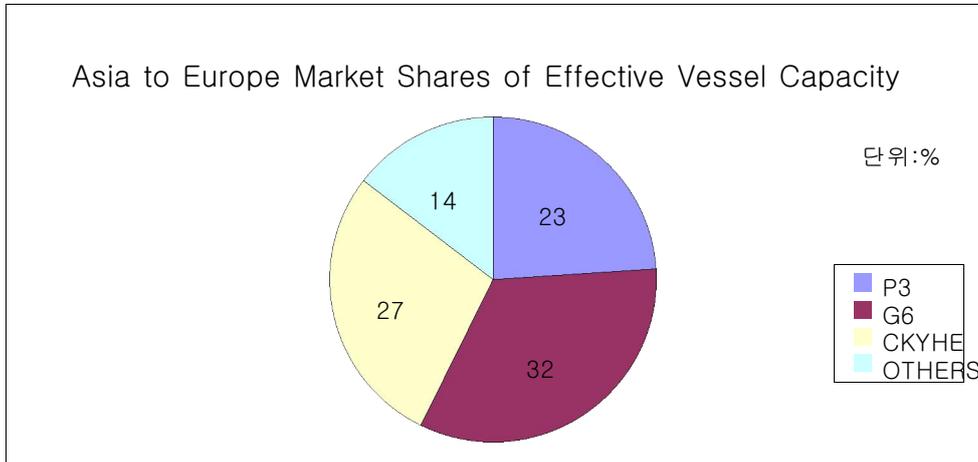
또한 <그림 III-4>에서와 같이 아시아(Asia) / 북미서안(WCNA)간 항로에서는 P3(45%) 얼라이언스에 뒤이어 시장 점유율 2위(26%)를 기록하고 있으며, G6(18%)에 비해서는 우위를 점하고 있음을 알 수 있다. 국내선사인 한진해운의 경우 동 항로가 주력 항로이므로 향후 동 항로에서

의 선대확충을 통한 경쟁력을 확보할 수 있도록 CKHYE와 전략적인 노력을 지속하여야 할 것이다.



<그림 III-5>에서 보는바와 같이, 아시아(Asia) / 유럽(Europe)간 운항 항로에서는 3대 얼라이언스 중 G6가 시장점유율 32%로 1위를 차지하고 있으며, CKYHE는 시장점유율 27%로 2위를, P3는 23%를 점유하고 있다. 아시아 / 유럽 항로에서 WEEKLY SERVICE 대신 DAILY SERVICE를 시행하고 있는 Maersk의 영향으로 인하여 동 항로의 운항

서비스 Network은 급속하게 대형선대로의 교체 및 추가 선박 투입 추세로 이어지고 있다.



따라서 동 항로에서 경쟁력을 유지 및 확대하기 위하여 CKYHE 얼라이언스의 멤버사인 대만의 Evergreen 및 Yang Ming 등에서는 최근 16,000TEU급 이상의 선박을 대거 발주하고 있으며, 이들 선박이 시장에 출현하는 시점인 2015 ~ 2016년 경에는 CKYHE의 규모의 경제를 통한 운임 경쟁력이 향상될 것으로 예상되고 있다.

## 제4장 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 효과와 경쟁력 제고 방안

### 제1절 3대 글로벌 해운 얼라이언스에 대한 효과 분석

#### 1. 규모의 경제를 통한 운임안정 기대

2001년 1월 기준 머스크는 씨랜드(P&O Nedlloyd 인수이전)를 인수하면서 세계 1위에 등극했지만, 2013년 현재의 순위와는 운영선대 규모면에서의 격차는 크게 다르다. <표 IV-1>에서 보는바와 같이 당시 머스크 씨랜드는 운영선대 69만TEU로 1위, P&O Nedlloyd가 34만TEU로 2위, 에버그린 32만TEU로 3위, 한진해운 25만TEU로 4위, MSC는 24만TEU로 5위, CMA CGM은 14만TEU로 10위에 랭크되고 있었다.

머스크씨랜드와의 격차도 2위였던 P&O Nedlloyd와 35만TEU, 에버그린과는 36만TEU, 한진해운과는 43만TEU 등으로 넘지 못할 정도의 격차는 아니었던 것으로 분석되고 있다. 하지만, 12년이 지난 2013년 11월 현재 P&O Nedlloyd까지 집어삼킨 머스크는 MSC, CMA CGM을 제외하고는 다른 상위 10개 선사들과 엄청난 격차를 벌리고 있는 것으로 나타나고 있다. MSC를 제외하고는 3~6위까지 100만TEU이상의 격차를 보이고 있으며, 7~10위까지는 무려 200만TEU이상의 규모의 격차가 나고 있다.

머스크의 위상은 글로벌 탑 7~10위까지 1만TEU급 선박척수로 200척이 넘는 셈이어서 거의 극복하기 어려운 수준이라고 해도 지나치지 않는다. 7위~10위 선사가 모두 합쳐도 머스크를 능가하기 어려운 규모다. 다만 특별한 인수합병과정 없이 자체적인 선대확장만으로 머스크와 대등하게 성장한 MSC의 성장세도 경이롭다는 지적이다. MSC 등 상위 P3 선사의 운영선대 점유율은 57%(10대 선사만 기준)에 달하고 있다. 나머지 4~10

위 선사군들의 합은 43%에 불과하다.

<표 IV-1> 2001년 vs 2013년 글로벌 10위 선사 현황 비교

2001년 글로벌 TOP10 선사 현황						2013년 글로벌 TOP10 선사 현황					
순위	선사	선복량	선대	머스크 대비격차 (TEU)	점유율	순위	선사	선복량	선대	머스크 대비격차 (TEU)	점유율
1	머스크	694054	297	0	25	1	머스크	2649875	589	0	23
2	P&ON	343554	138	350500	13	2	MSC	2364842	482	285033	21
3	에버그린	325385	129	368669	12	3	CMA CGM	1501638	427	1148237	13
4	한진해운	258023	82	436031	9	4	에버그린	806360	197	1843515	7
5	MSC	246708	138	447346	9	5	COSCO	779671	170	1870204	7
6	APL	224344	81	469710	8	6	Hapag-Lloyd	736782	154	1913093	7
7	COSCO	206120	113	487934	8	7	APL	641783	123	2008092	6
8	NYK	170608	86	523446	6	8	한진해운	640888	118	2008987	6
9	CP SHIPS	147995	80	546059	5	9	CSCL	585265	137	2064610	5
10	CMA CGM	141842	81	552212	5	10	MOL	548337	111	2101538	5

자료 : Shipping Daily

여기다 P3네트워크는 기존 선형에 비해 연료비가 30% 절감되고 TEU 당 비용이 대폭 축소되는 1만 4,000~1만 8,000TEU급 초대형선(ULCS)들로 무장한데다 주요항만에 대한 기항빈도를 높이면서 다른 선사들과의 서비스질 차별화에 나서고 있어 여타 선사들의 입지는 더욱 어려워질 것으로 예상된다. 2013년 머스크의 우월한 실적과는 달리 소형급으로 전략한 아시아 선사 대부분이 적자를 냈다는 점에서 머스크를 비롯한 P3 선사들과 나머지 선사들의 경쟁력의 차이는 더 확대될 것으로 보인다.

이러한 머스크의 성장세는 머스크의 장기플랜과 덴마크 정부의 뒷받침

이 맞물린 결과물로 보여지며, 사실상 머스크는 덴마크의 삼성전자와 같은 역할을 하고 있는 만큼 한국선사들에 대해서도 10년 이상의 적극적인 지원과 정부의 정책 지원을 통해 머스크와 같은 존재로 만들어야 할 것으로 보여진다. 또한, 한진해운과 현대상선이 빅딜을 통해 컨테이너부문을 한곳으로 집중화시켜 성장시키는 것도 하나의 방안이 될 수도 있다는 지적이다. 3면이 바다인 한국에서 새로운 신성장동력을 바다에서 찾아야 한다는 지적이다.

세계 1, 2, 3위 컨테이너선사의 얼라이언스 구축 계획은 앞으로 글로벌 시장에 상당한 영향을 미칠 것으로 보인다. 이들 빅3의 지배선단을 모두 합칠 경우 세계 전체 선대의 무려 37%를 차지할 정도여서 세계 시장에 막대한 영향을 미치고, 세계 정기선업계의 양극화가 보다 심화될 것으로 예상된다. 선사별 선대점유율은 APM-Maersk 15.10%, MSC 13.40%, CMA CGM 8.60% 순이다. 이들 빅3의 P3네트워크는 그들의 발표대로 최초 운영선복량 260만TEU로 29개 항로에 255척의 선박이 투입된다. 공동운영항로는 아시아/유럽, 아시아/북미항로, 대서양항로 등 3개 기간항로다. 올해 5월 기준으로 이들 빅3의 유럽과 북미항로에 투입 선복량은 전체의 45%에 육박, 사실상 독점체제를 구축할 것으로 예상된다. 북미항로에서도 주간 선복제공량이 전체의 24% 정도에 육박하면서 기존 G6와 CKYH의 선복량과 엇비슷한 수준으로 부상할 것으로 전망된다.

유럽항로는 그동안에도 머스크를 선두로 나머지 MSC와 CMA CGM 등이 높은 점유율을 보여왔지만, P3네트워크가 출범할 경우 이들 유럽 3사가 완전 장악할 것으로 예상된다. 특히 이들 3사는 그동안 유럽항로에 비해 다소 Market Share가 적었던 북미항로에서도 얼라이언스가 구축되게 되면 기존 CKYH 얼라이언스와 G6 얼라이언스에 대등한 선박량을 제공하게 될 것으로 보여 유럽에 이어 북미항로에서도 막강한 마켓플레이어로 부상할 전망이다.

<표 IV-2> 선사별 7,500TEU급이상 초대형선 보유 및 발주 현황

VLCS/UCLS (>7,500 teu) deployment (No. of units) 2013년 4월 기준

	현존	발주량	합계
머스크	106	21	127
MSC	95	18	113
CMA CGM	53	12	65
COSCO	35	8	43
CSCCL	26	8	34
OOCL	24	11	35
한진해운	21	11	32
Evergreen	19	37	56
Hapag-Lloyd	20	7	27
APL	15	18	33
양 명	13	6(+ 10)	29
현대상선	13	5	18
NYK	12	3	15
K Line	12	6(+ 5)	23
UASC	9		9
MOL	8	11	19
Zim	7	13(-5)	15
Hamburg Sud	6	10	16
CSAV	2	4(+ 7)	13
Wan Hai	1		1
Unassigned		6	6
CCNI		4	4
	497	190	733

자료 : Shipping Daily.

<표 IV-2>에서와 같이 7,500TEU급 이상의 초대형선도 머스크와 MSC가 100척이상으로 가장 많은 것으로 나타나고 있으며, CMA CGM 이 65척에 달하는 등 이들 3사의 얼라이언스는 다른 선사들에 비해 규모의 경제효과가 배가될 것으로 예상된다. 다만, 유럽과 각국의 독점규제를 어떻게 피해갈 것인지 여부와 빅3중 누가 헤게모니를 쥐느냐여부, 화물 집화는 다른 얼라이언스와 마찬가지로 3사가 별개로 진행한다는 점에서 운임을 놓고 3사가 갈등을 어떤 식으로 극복해나갈 것인지가 관건으로 예상된다. 유럽위원회는 독점금지법을 적용하지 않는 시장 점유율 상한

선을 35%미만에서 30%미만으로 낮추고, 점유율 계산 방법을 명확하게 책정하고 있다.

그러나 이같은 계획을 공식발표한데는 독점규제를 피해갈 수 있는 방안을 마련했기 때문이라는 관측도 있다. 이와관련, 일각에서는 빅3의 얼라이언스 구축방안은 현재 시황에서는 정기선시장에서 빅3 조차도 단독으로 생존하기 어렵다는 인식에서 출발했다는 점에서 운임을 일정정도 안정화시키는 계기로 작용할 것이란 분석이 나오고 있다.

## 2. 해운선사간의 전략적 제휴 가속화

CKYHE 얼라이언스와 G6 얼라이언스 등 양대 얼라이언스체제에서 P3네트워크가 2014년 중반에 정식 출범할 경우 기존 얼라이언스는 물론 얼라이언스에 미참여중인 개별선사들을 헤쳐모이게 하는 계기로 작용할 가능성이 높다는 지적이다. 이는 유럽과 북미항로가 3개의 거대 얼라이언스로 재편된다는 의미로 단독선사들이 다른 얼라이언스에 합류하거나 혹은 도태하는 형태로 진행될 수 밖에 없다는 지적이다. 따라서 이번 빅3의 전격적인 제휴결정은 수년내에 글로벌 정기선업계의 판도를 완전히 바꿀 것이라는 전망이 지배적이다.

한편, 얼라이언스별로 신조선 발주량은 P3네트워크가 81척 100만TEU에 달하고 있다. 머스크가 16척 약 30만TEU, MSC 41척 46만TEU, CMA CGM 24척 24만TEU 등이다. 현재 3사의 운영선대(사선+용선)는 1,488척 650만TEU로 다른 얼라이언스그룹을 압도하고 있고, 발주한 신조선들을 모두 인수할 경우 운영선대는 740만TEU에 달할 예정이다. 이는 다른 G6 얼라이언스와 CKYH 얼라이언스를 합한 것보다도 많은 수준이다.

G6와 2014년 4월 4일자로 G6 참여를 공식화한 G6+ZIM 얼라이언스의 신조발주량 합계는 37척 41만TEU 정도로 P3네트워크의 절반수준에 그치고 있다. 현재 선대도 351만TEU로 P3에 비해서 절반수준도 안되는

것으로 나타나고 있다. CKYH 얼라이언스의 신조발주량도 39척 43만 TEU로 G6+1에 비해서는 약간 앞서고 있지만, P3네트워크에 비해서는 절반수준에 불과하다.

이외의 특별하게 얼라이언스에 참여하지 않고 있는(일부구간에서 공동 운항) CSCL, UASC 등 4개사가 62척 36만TEU의 신조발주를 하고 있는 상황이다. 한편 현재 운영선대와 신조발주량을 합할 경우 100만TEU의 선대를 운영하게되는 에버그린이 CKYH 얼라이언스에 2014년 4월부터 합류하기로 결정하는 등, 앞으로 동서기간항로에서 개별선사별 단독운항은 어려울 것으로 보인다.

G6와 CKYHE가 이미 P3에 대한 대항마로 등장했고, 향후 얼라이언스 미참여 선사들의 이합집산이 예상되고 있는데다 18,000TEU급 트리플 E 선대로 무장한 P3와 대등한 경쟁력을 갖기 위한 다른 선사들의 전략적 제휴 노력이 불가피해질 전망이다.

### 3. 글로벌 항만간의 경쟁 심화

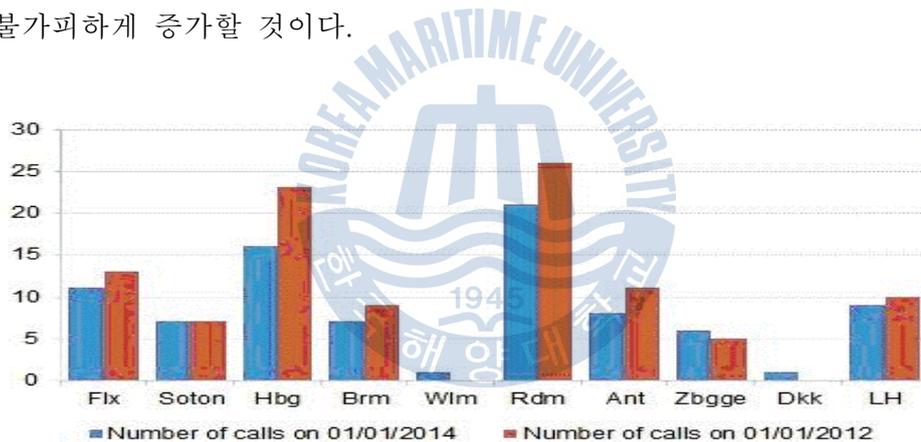
드류리는 최근 보고서에서 유럽의 터미널 운영업체들은 머지않아 메가급 얼라이언스 진입에 따른 새로운 압력에 직면하게 될 것으로 예측하고 있다. 드류리에 따르면 미 연방해사위원회(FMC)가 최근 P3 얼라이언스를 승인함에 따라 P3가 제공하는 서비스가 2014년 중순까지 제안된 3개 동서항로에서 실현된다.

하주들이 이같은 상황 전개에 대해 어떻게 생각하든지 간에, 항만 당국과 터미널 운영업체들은 그에 따른 결과로 곤란을 겪을 수 있는데, 특히 유럽 지역이 취약할 것으로 보인다. 지금까지 머스크, MSC 및 CMA CGM 등이 발표한 항만운영 합리화는 더 늘어난 아시아 화물이 모든 선박에서 처리되고, 불과 며칠 후 다음 도착지에 이르기 전까지 내륙으로 가는 각각의 관문을 거치게 된다는 것을 의미한다.

선박을 시의 적절하게 정박시킬 수 있는 능력은 적재 능력(stack

capacity)이 부족해도 화물을 수령할 수 있다면 중요하지 않을 것이다. 대부분의 경우, 이는 통합수송에 대한 이용의 증가로 이어진다. 대다수 EU 도로가 이미 혼잡하기 때문이다. 정시의 선박 정박은 또 기항 시간에 달려있다. 1만 4,000TEU급 이상의 선박들을 처리하는 문제는 새로운 일이 아니며, 그 규모만이 더 커지고 있을 뿐이다.

이는 Evergreen이 2014년 1분기에 CKYH 얼라이언스에 합류한 것과 아시아/유럽 항로에 투입될 초대형컨선(ULCS)의 발주가 크게 증가한 데서도 잘 드러난다. G6와 CKYHE 얼라이언스는 또 P3네트워크의 효율성과 대적하기 위해 단순한 선박 공유 협정차원에 머무르지 않고 더 통합된 얼라이언스로 발전할 것으로 예상된다. 이는 심화된 항만 경영개선을 의미한다. P3 네트워크와 같이 선사들의 항만 기항은 선박 대형화에 따라 줄어들고 있다. 따라서 선호 항만에서 매주 처리되어야 하는 화물이 불가피하게 증가할 것이다.



Comparison of Asia/N Europe Port Calls Between 2012-2014

<그림 IV-1> 2012년~2014년 아시아/북유럽 항만 기항횟수 비교

아시아/북유럽 서비스는 이미 지난 2년 동안 크게 변했다. 평균 선박 크기가 9,367TEU에서 1만 923TEU로 증가한 한편, 주간 운항 서비스 횟수는 30회에서 22회로 감소했고, 항만 기항 횟수도 104회에서 87회로 줄었다. 흥미로운 것은 서비스를 제공하는 북유럽 항만 수는 줄어들지 않

고, 빈도만 감소했다는 점이다. 머스크, MSC 및 CMA CGM의 아시아-북유럽 운항 서비스 일정이 P3네트워크가 구축되는 대로 더 크게 변화할 것임을 보여주고 있다. 평균 선박 사이즈는 11,580 TEU에서 13,032 TEU로 증가할 것이나, 주간 운항 횟수는 9회에서 8회로 줄어들 것이고, 항만 기항 횟수는 41회에서 32회로 감소할 것이다. 드류리는 수년 후 아시아와 북미 운항 서비스에서도 이와 비슷한 감소세가 나타날 것으로 전망하고 있다.

#### 4. 선대의 대형화를 통한 TEU당 비용 경쟁력 제고

초대형컨선(ULCV)을 더 발주하는 것은 투자위험이 따를 것으로 보여진다. 그러나 다른 한편으로는 선사들이 글로벌 컨테이너 해운 사업에서 생존하기 위한 유일한 방법으로 보이기도 한다. 공급과잉 속에서도 초대형선 발주가 지속적으로 이루어지고 있는 것은 선대의 대형화를 통한 TEU당 비용 경쟁력을 제고하기 위한 현실적인 방안으로 판단된다.

<표 IV-3>에서와 같이 Maersk, MSC 및 CMA CGM 등 TOP3 선사로 구성된 P3가 10,000~18,000TEU급 컨테이너선들을 가지고 유일한 아시아/유럽구간 운영 얼라이언스가 되려고 하고 있다. 규모의 경제로 대형 선박을 도입하면 슬롯 비용은 크게 줄어들게 된다.

이미 2만 2,000 ~ 2만 4,000TEU급 선박들이 절감할 수 있는 슬롯 비용이 더 많다는 얘기들이 나오고 있다. 이에 따라 2018년 즈음에 P3 구성 선사들이 2만 2,000TEU 선박들을 운항 서비스에 도입할 가능성이 높다는 지적이다. 그렇다면 TOP3 선사를 제외한 Hapag-Lloyd, OOCL, MOL 및 Hamburg Sud와 같은 선사들은 어떻게 해야 할까? 규모를 더 늘리지 않는다면 아마도 피더선에 주력할 것인데, 항만 기항지나 서비스 속도를 줄일 필요가 있을 것이다. SeaIntel Maritime Analysis는 P3에 대해 G6와 CKYHE는 마구 잡이로 초대형컨테이너선(ULCV)를 사들이고 있는데, 이는 P3 메가쉽들이 주는 비용편익이 매우 크기 때문이라고

분석했다.

<표 IV-3> 2013~2016년 극초대형선(ULCV) 운영 및 발주 현황

	2013		2014		2015		2016		Total ULCV capacity in 2016
	Number of vessels in service	Capacity (teu) in service	Number of vessels on order	Capacity (teu) on order	Number of vessels on order	Capacity (teu) on order	Number of vessels on order	Capacity (teu) on order	
over 18000teu	4	73080	10	182690	19	344820	3	54810	655400
16000-17999teu	3	48060	0	0	6	96000	3	53577	197637
15000-15999teu	8	124400	2	21816	4	63632	0	0	219848
14000-14999teu	23	322592	4	56000	20	280000	11	154000	812592
13000-13999teu	97	1287069	22	295415	5	69350	0	0	1651834
10000-12999teu	61	682761	22	230208	14	143300	13	142950	1199219
Total over 10000teu	196	2537962	60	796129	68	997102	30	405337	4736530
Year-on-year-growth%				31.4%		29.2%		9.4%	
MaerckMSC/CMA CGM share		55.2%		20.2%		36.0%		26.7%	42.8%

자료 : Shipping Daily.

또 SeaIntel사는 P3가 2014년 중반경에 발효되어 운영을 실행하게 될 때쯤 이 얼라이언스에 소속된 255척 선박의 평균 크기는 기존의 CKYHE 얼라이언스보다 25%, G6 보다는 12.5% 더 큰 규모를 보일 것이라고 내다봤다. 일단 모든 메가쉽들이 2016년에 인도된다면, P3얼라이언스의 이득은 G6와 비교해서 22%, CKYHE와 비교해서는 23.5% 더 증가할 것으로 분석되고 있다. SeaIntel사는 CKYHE와 G6 얼라이언스는

가까운 시일 내에 아시아/유럽 무역로 상에서 P3 얼라이언스와의 경쟁에서 규모의 경제로 비용을 절감하는 승부수를 띄울 것인지에 대해 결정을 해야 할 것으로 분석하면서 만약 도전을 선택한다면 앞으로 신조 초대형선(ULCV)을 발주할 필요가 있으며, 그렇지 않을 경우, P3 얼라이언스가 장기간 동안 상당한 규모의 경제 이득을 누리게 될 것으로 분석했다.

## 5. 얼라이언스 체제는 선주/하주 모두에 긍정 영향

Maersk, CMA CGM, MSC 선사간의 P3 얼라이언스와 태평양 서동해안 및 대서양항로까지 협력을 확대하는 G6 얼라이언스들이 중국 및 유럽 규제당국의 최종 승인을 받게되면, 주요 동서 기간항로에서 유례없는 수준으로 운항 서비스 빈도를 늘리게 돼 선하주 모두에게 긍정적이라는 평가다. Drewry Maritime Research에 따르면 향후 G6 얼라이언스의 네트워크가 현재 New World Alliance와 Grand Alliance 서비스의 전체 수준이 된다고 가정하면, 주요 항로사이의 운항빈도는 최고 기록을 갱신하게 되며, 이는 상하이발 로스엔젤레스행의 경우 주간 직항 5회로, 로테르담발 뉴욕행의 경우 주간 직항 4회로 증가하게 된다.

시카고와 같은 미국 내륙 도착지로는 아시아에서부터 로스엔젤레스/롱비치를 경유하거나 태평양 북서항만을 경유할 수 있고, 유럽에서부터 뉴욕, 노드포크 또는 몬트리올을 경유하게 되어, 운항 빈도가 더 늘어나게 될 것으로 예측되는 등 P3 등 얼라이언스는 하주 및 선사들에게 비용은 낮추고 업계 안정성은 제고시키는 효과를 가져다 줄 것으로 분석하고 있다. 나아가 드류리는 이들 얼라이언스 체제가 현재 하락하고 있는 운항일정의 신뢰도에도 긍정적인 영향을 미쳐 각 얼라이언스별 최고 실적 수준에 달할 것으로 전망했다.

또한 이같은 메가급 얼라이언스는 얼라이언스를 운영하는 것이지, 담합체제를 운영하는 것이 아니라고 드류리는 분석했다. 하주들은 여전히

20개 이상의 선사들(2~3개의 얼라이언스가 아니라)에게 매년 입찰에 응하도록 요구할 수 있을 것이라며 결론적으로는 모두 긍정적인 영향을 미칠 것으로 분석하고 있다. 하주들과 포워딩업체들은 글로벌 TOP3 선사들의 얼라이언스인 P3 네트워크를 지지하는 것으로 나타났다.

Containerisation International의 설문조사결과 하주들은 P3 얼라이언가 서비스를 개선시키는 한편 운임 안정성에도 기여할 것으로 보고 있기 때문이다. 조사 결과 46%의 응답자가 Maersk, MSC 및 CMA CGM 간의 P3 운영 얼라이언스가 긍정적인 발전이라고 평가했고, 25%가 그렇지 않다고 보았으며, 28.8%는 확실하지 않다고 응답했다.

P3 얼라이언스는 2014년 중반경에 출범할 예정이고, 초기에 아시아/유럽, 대서양 및 태평양항로에 29개 루프에 260만TEU의 선복량에 달하는 선박 255척을 운영할 예정이다. 알파라이너(Alphaliner)는 P3 네트워크가 아시아-유럽 무역의 주간 선복량 가운데 45%를, 대서양 선복량 중에는 41%를, 태평양 선복량에서는 22%를 차지하게 될 것이라고 예상했다. Containerisation International사는 투표 결과, 53.8%의 응답자들이 P3 네트워크가 서비스 질을 높일 것이라고 예상하는 반면, 23%가 크게 차이 없을 것이라고 예상하면서, 대다수 응답자들이 긍정적 전망에 동의했다고 밝혔다.

## 제2절 3대 글로벌 해운 얼라이언스에 대한 SWOT 분석

STRENGTH 요인 (S)	WEAKNESS 요인 (W)
선복 및 시설 공동사용을 통한 비용 절감	독과점화의 심화 가능성
낮은 비용의 벙커 공동구매	지속적 영업손실로 인한 경쟁력 저하
규모의 경제를 통한 경쟁력 강화	터미널 비용 증가

OPPORTUNITY 요인 (O)	THREAT 요인 (T)
정부차원의 해운업계 지원가능성 증가	EU의 해상운임 GRI 담합 조사
대화주 서비스 네트워크 확대	초대형선 발주로 인한 공급과잉 가능성
얼라이언스 선사간 Know-How 공유를 통한 효율성 증대	부산항의 환적 처리물량 감소 가능성

### 1. Strength 요인 분석

#### 1) 선복 및 시설 공동사용을 통한 비용 절감

3대 글로벌 해운 얼라이언스가 정식 출범할 경우, 각 얼라이언스는 멤버사들간에 각각 보유하고 있는 선복의 교환, 터미널의 공동 사용, 기기의 공동 사용, 정보망에 공동 이용 등을 통하여 운영 비용을 절감할 수 있을 것으로 기대되고 있다. 특히 P3 얼라이언스인 경우, 기업결합의 형태로 운영될 예정이며, 3개 선사가 공동 운항센타를 설립하여 제반 운항 관련 업무를 같은 장소에서 공동으로 진행할 예정이며, 낮은 가격의 벙커 공동 구매, 공동 터미널 계약으로 인한 비용 절감 등 전반적으로 효율적인 운영이 가능할 것으로 판단되고 있다.

또한 최근 얼라이언스 멤버 선사간에 공동 운항을 진행하면서 상대방 선사의 장점을 수용하고 자사의 단점을 보완할 수 있게 됨으로써 얼라이언스 선사의 영업실적 향상에 도움이 되는 것으로 분석되고 있으며, 이러한 일련의 공동 운항을 통한 멤버사의 비용 경쟁력이 증대된다면 2008년 금융위기 이후 영업실적 부진을 경험해온 대부분의 선사들의 영업실적이 상당 부분 개선될 수 있을 것으로 예측된다.

## 2) 낮은 비용의 병커 공동구매

세계 최대 컨테이너선사인 머스크는 2013년 공급과잉과 낮은 운임 등 똑같이 어려운 시황에서도 15억 7,100만달러의 영업이익과 15억 1,000만달러의 당기순이익을 거뒀다. 일부에서는 1만 8,000TEU급 트리플 E를 비롯한 10년 전부터 꾸준히 투자해 온 에코쉽을 통한 운항비 절감효과가 컸기 때문이라고 분석하고 있다. 머스크는 에코쉽을 통한 연비개선을 위한 전사적인 노력의 결과로 운임약세에도 흑자를 달성하고 있다는 주장이다.

그러나 쉬핑데일리가 분석한 자료인 <표 IV-4>에 따르면 머스크의 경쟁력은 경쟁선사에 비해 극도로 낮은 병커구입비용인 것으로 분석되고 있다. 지난해 각 선사의 병커구입대금을 조사한 결과 머스크의 톤당 병커C유 구입가격은 경쟁선사에 비해 18~22달러까지의 엄청난 격차를 보였다. 머스크의 2013년 평균 톤당 병커구입가격은 595달러로, 같은 유럽 선사인 하팍로이드에 비해 18달러, 한진해운과 현대상선 등 우리나라 대표선사에 비해서는 22달러나 낮은 것으로 드러났다.

<표 IV-4> 글로벌 컨선사 2012~2013년 실적 현황

		매출액	영업이익	당기순이익	컨수송량	병커가
머스크	2013	26,196	1,571	1,510	17,600	595
	2012	27,117	525	461	17,000	661
	증감	(3)	199	228	4	(10)
하팍로이드	2013	6,567	64	(970)	5,496,000	613
	2012	6,844	3	(128)	5,255,000	660
	증감	(4)	2,033	적자지속	5	(7)
NOL(APL)	2013	8,831	(167)	(76)	2,946,000	617
	2012	9,512	(183)	(412)	3,020,000	665
	증감	(7)	적자지속	적자지속	(2)	(7)
한진해운	2013	103,317	(2,424)	(6,802)	4,747,698	617
	2012	105,894	(1,098)	(6,380)	4,477,043	668
	증감	(2)	적자지속	적자지속	6	(7)
현대상선	2013	81,493	(3,289)	(7,140)	3,005,518	618
	2012	80,469	(5,096)	(9,886)	3,128,378	668
	증감	1	적자지속	적자지속	(4)	(8)

\* 병커가 톤당/달러 가격, 한국선사 원화, 외국선사 백만달러, 하팍로이드 백만유로  
 자료 : Shipping Daily.

국내 최대선사인 한진해운은 지난해 벙커비용으로 1조 8,990억원(17억 3,422만달러)을 지출했다. 톤당 구입비용은 617달러, 연간구입량은 약 280만톤, 월 23만톤 정도다. 만약 한진해운이 머스크와 비슷한 수준으로 벙커를 도입했다면 연간 약 6,400만달러의 벙커대금을 절감할 수 있었던 것으로 파악되고 있다.

현대상선과 합할 경우 1억달러 이상을 머스크보다 기름값으로 더 지출하는 셈이다. 다시말해 한진해운이 벙커가격을 더 낮출 수 있다면 손실이 대폭적으로 줄어들거나 이익실현도 가능하다는 이야기다. 현대상선은 월 약 17만톤의 벙커를 소비하고 있다. 실제로 머스크는 지난해 14억달러의 벙커비용 절감효과를 누렸다고 밝히고 있어 벙커절감액만큼 영업이익을 거둔 것으로 나타났다.

따라서 머스크의 흑자비결은 원가에서 차지하는 비중이 높은 벙커구입 단가를 낮춘 것을 핵심으로 선박 연비개선과 더해지고 있기 때문으로 보인다. 근해항로에서의 벙커가격 1달러 차이는 미미하지만, 원양항로의 큰 벙커가격차이는 결코 무시할 수 없는 수준이며, 머스크의 낮은 벙커비용은 규모의 경제를 이용한 것으로 분석되고 있다. 따라서 P3 얼라이언스가 2014년 2분기에 정식 출범하게 되면 머스크의 낮은 벙커가격을 P3 얼라이언스 멤버사인 MSC, CMA CGM사에도 제공할 가능성이 높다는 점에서 G6, CKYHE 등 경쟁선사들이 이에 대한 대응방안을 적기에 수립하지 못할 경우 일부 타격이 불가피할 수도 있을 것이다.

### 3) 규모의 경제를 통한 경쟁력 강화

Fitch Ratings는 글로벌 얼라이언스 또는 합병을 통한 컨테이너 해운 부문의 통합화가 지속적인 선박 과잉공급 및 운임 하락 압박으로 인하여 더욱 가속화되고 있다고 최근 분석했다. 2014년 초 Hapag-Lloyd와 CSAV간의 합병 논의를 포함해 미 규제당국의 P3 네트워크 승인 및

Evergreen의 CKYH 얼라이언스에의 합류 등이 해운선사들로 하여금 통합 추세에 대한 압박을 가중시키고 있는 것으로 분석하고 있으며, 과잉 선복량 문제에도 불구하고 2013 말 기준 전세계 신조선박의 80%가 대형 선박으로 구성되어 있으며, 이들의 연료 효율성은 25% 정도 상승할 것으로 예상되고 있다.

그러나 대형 선박은 아시아-유럽항로에 국한돼 있지만 2013년 선박 수요 증가는 크지 않았고, 2014년의 선박 수요 증가도 향후 2~3년간 인도 예정인 메가 선박의 선복량을 모두 흡수할 만큼 충분하지 못할 것이다. 게다가 완전한 비용 효율성은 선박 가동률이 높을 경우에만 달성할 수 있다. 이같은 상황은 전 세계 3대 선사인 Maersk Line, MSC, CMA CGM이 P3 네트워크를 구성하도록 자극했다.

P3 네트워크는 2014년 중반에 발족해 다른 얼라이언스들이 새로 구축되거나 확대하게 할 예정이다. 선사간의 얼라이언스 구축은 경쟁을 심화시키는 한편 상대적으로 재정이 불안정한 소형 독립 선사들에게 큰 압박으로 작용할 것이다. 이렇게 얼라이언스 구축이 나타나는 배경은 과잉 선복량 때문으로 보이지만 얼라이언스를 통해 수급 불균형의 근본적인 문제를 해결할 수 없다는 지적이다. 3대 글로벌 해운 얼라이언스는 낮은 슬롯 비용을 통해 비용 효율성을 높여 선박 가동과 네트워크 최적화를 최대화시킬 수 있을 것으로 보인다. 그러나 이들이 실질적으로 과잉 선복량을 억제할 가능성은 없을 것으로 보이며, 컨테이너 해운부분은 계속해서 공급 과잉 수준을 지속할 것으로 보인다.

선사들은 계속해서 대형선 위주의 신조 선박을 발주할 것이며, 규모의 경제를 통한 비용 절감이 2014년 컨테이너 해운업체들의 재정 상황 개선을 위한 관건이 될 수 있을 것이다. 낮은 연료가격으로 비용을 엄격하게 통제한 것이 2012년에 비해 오히려 평균 운임이 낮아진 2013년 머스크와 하팍로이드 등의 대형 선사들이 재무구조를 획기적으로 개선시킨 방법이 었다. 따라서, 해운 선사들은 글로벌 얼라이언스 네트워크를 구축하여 낮은 비용의 병커를 공동 구매하고 선대 대형화 및 항로 다양화를 통하여

TEU당 비용의 절감 방안을 실현할 수 있을 것으로 기대된다.

## 2. Weakness 요인 분석

### 1) 독과점화의 심화 가능성

세계 상위 1~3위 컨테이너선사의 얼라이언스인 P3 네트워크가 출범할 경우 원양정기항로는 물론이고 근해정기항로, 컨테이너터미널 등 파급여파가 엄청날 것으로 예상되는 만큼 우리나라 공정거래위원회가 이를 철저히 검토해야한다는 주장이 제기되고 있다.

한국선주협회는 2014년 3월 13일 P3 설립약정의 반경쟁적 효과가 나타날 것으로 우려된다는 내용의 건의서를 최근 법무법인 '광장'을 통해 공정거래위원회에 제출했다고 밝혔다. P3는 2014년 2월 4일 법무법인 김&장 법률사무소를 통해 공정거래위원회에 P3 승인 신고서를 제출한 바 있다. 동 선주협회 건의서에 따르면 기존 얼라이언스와 P3는 차별성이 있다면서 P3는 별도의 운항센터를 설립해 공동 선박운항, 연료유 공동 구매, 터미널 공동 운영 등을 통해 운임공유 가능성이 농후하다고 지적했다. 또한 P3가 원가 경쟁력을 앞세워 상당기간 저가 운임정책을 공격적으로 실시할 경우 P3를 중심으로 시장은 더욱 독과점화 될 것으로 주장하고, P3는 시장을 독과점화한 후 경쟁 없는 시장에서 시장 지배적 지위를 남용해 운임을 인상할 것이라고 강조했다.

운임 담합의 가능성도 제기됐다. 별도의 운항센터에서 중요한 Pricing factor 정보 공유와 운임 담합 가능성이 높다는 의견이며, 이와 함께 P3가 자가 또는 지분참여 항만 터미널 서비스 공급과 관련해 경쟁 해운사를 차별적으로 취급할 경우 많은 선사들이 터미널 이용에 제한을 받게 되는 피해가 예상된다. 이에 따라 선주협회는 P3 기업결합은 반경쟁적 효과가 명백한 만큼, 공정거래위원회에서 철저히 검토하고 경쟁을 효과적으로 보장하기 위한 구제조치를 부과해 줄 것을 요청한 바 있다.

## 2) 지속적 영업손실로 인한 경쟁력 저하

지난해 13개 글로벌 컨테이너 정기선사중 9개사가 적자를 기록했다. 본 연구 제2장의 <표 II-4>에서와 같이 국내선사인 한진해운과 현대상선이 2012년 및 2013년 연속 큰폭의 영업손실을 기록하고 있다. 이에 따라 글로벌 해운시장에서 화두가 되고있는 선대 대형화를 통한 규모의 경제의 혜택을 누리기가 어려울 것으로 예상되고 있다. 주지하는 바와 같이 대형선을 발주하기 위해서는 투자비용 막대하게 소요되기 때문에 최근 대규모 영업손실을 보고있는 국내 해운업체의 대형선 투자는 매우 제한적일 것으로 우려되고 있다. 이와같은 상황에서 향후 국내선사의 경쟁력이 약화되지 않도록 정부차원의 선박금융 지원이 필요할 것이며, 한편으론 해운기금을 신속히 마련함으로써 국적선사에 대한 정책적인 지원이 시행되어야 할 것으로 판단된다.

참고로, 2014년 4월 4일 쉬핑데일리가 2013년도 실적(연결)을 발표한 우리나라의 한진해운, 현대상선, 유럽의 머스크, 하팍로이드, CMA CGM, 함부르크슈트, 중동의 ZIM, 남미의 CSAV, 싱가포르 NOL, 홍콩 OOCL, 대만의 에버그린, 양명과 중국의 차이나쉬핑(CSCL)과 코스코그룹 등 14개 글로벌 선사의 경영실적을 분석한 결과 머스크, CMA CGM, 하팍로이드, OOCL 등 4개사만 영업이익을 거둔 것으로 나타났고, 9개사는 영업손실을 기록했다.

영업이익을 거둔 4개사중 3개사가 유럽선사이며, 유일하게 OOCL 1개사만 아시아선사로서는 흑자를 시현했다. 당기순이익은 머스크, CMA CGM, OOCL, 코스코그룹 등 4개사가 흑자를 시현했으나, 나머지 9개 선사들은 모두 적자가 지속되거나 적자로 돌아섰다. 코스코의 경우는 영업손실을 기록했지만, 대규모 자산매각으로 약간의 당기순이익을 거두면서 흑자전환하는데 성공했다. 선사별로는 머스크만이 유일하게 영업이익과 당기순이익 모두에서 전년대비 증가한 수치를 보였고, 하팍로이드는 영

업이익은 증가했지만, 당기손익은 적자로 돌아서는 모습을 보였다. 우리나라선사와 대만선사 4개사는 2012년에 이어 적자가 지속됐으며, 특히 대만선사들은 적자폭이 확대되는 모습을 보였다. NOL, 한진해운, 현대상선, ZIM, CSAV, 에버그린, 양명 등 7개사는 2년연속 적자를 나타냈다.

선사별 컨테이너수송량은 머스크가 1,760만TEU로 다른 선사들을 압도했고, 이어 CMA CGM이 1,140만TEU, 코스코그룹 870만TEU, CSCL 820만TEU, 하팍로이드 550만TEU, OOCL 530만TEU, 한진해운 470만TEU, 현대상선 300만TEU 등을 각각 처리했다. 사실상 내부 통합에 들어간 중국 양대선사의 수송량 (자국 연안화물 포함)이 거의 1,700만TEU에 달해 양사 합병시 수송량면에서 머스크 MSC에 이어 세계 3위를 차지할 것으로 보인다.

### 3) 터미널 비용 증가

3대 글로벌 해운 얼라이언스 소속 선사들의 투입선대가 대형화되면서 이들 초대형선을 수용해야 하는 터미널에서는 접안시설 확충, 수심 확보를 위한 준설, 대형 크레인의 신규 도입 등 터미널 Upgrade를 위한 비용이 증가할 것으로 예상된다. 특히 부산항의 경우 현재 입·출항 채널의 수심이 16M에 불과하므로 최근 발주되고 있는 극초대형(ULCS) 선박들의 평균 흘수가 16~16.5M에 이르고 있음을 감안하여 신속한 증심을 위한 준비가 진행되고 있으며, 이러한 증심을 위한 준설비용 등 터미널 관련 비용이 지속적으로 증가할 것으로 보여진다.

참고로, Maersk의 자매회사인 APM Terminals는 최근 분석자료에서 컨선들이 7,000TEU가 아닌 14,000TEU를 적하해야 한다면, 분명 항만에 머물게 되는 시간이 길어질 것으로 예상하면서, 항만 터미널들이 기술 진보, 설비 또는 인건비 증가를 통해 성능을 개선시키는 것이 필요할 것으로 분석하고 있다. APMT는 컨테이너 위치를 추적하는 새로운 컨테이너 GPS 시스템과 같은 설비 개선에 대한 투자효과로 3분기에 강한 실적

을 보였으나 터미널 시설 및 시스템 개선에 따른 비용이 상승하고, 선사들은 항만 운영으로 인한 부담을 공유할 필요가 있을 것으로 예측하고 있다.

공급망은 전체적으로 컨테이너 물동량을 다루는 도로, 철로 및 바지선 통합 서비스에 대한 대형 컨선의 압박으로 힘들어 하고 있다. 항만의 경우, 메가 선박 1척이 300미터의 선석 2개를 차지하기 때문에, 물리적으로 정박이 가능한 선박 수가 줄어들게 된다. 또 크레인이 처리할 수 있는 물량이 늘어나고 있는 가운데, 터미널에 있는 선박수는 어느 순간에 줄어들게 된다. APMT의 자매사인 머스크와 MSC 그리고 CMA CGM 등 주요 3개 선사들간의 P3 얼라이언스의 출현은 260만 TEU에 달하는 선박 255척을 처리하는 네트워크를 의미한다. APMT는 처리 물량 중 50% 이상이 머스크 이외 선사에서 발생하는 것이기 때문에 P3 얼라이언스가 터미널에 미치는 영향은 아직 미정으로 판단하고 있다.

### 3. Opportunity 요인 분석

#### 1) 정부차원의 해운업계 지원 가능성 증가

한국해양수산개발원(KMI)은 P3 네트워크가 출범하게 될 경우 앞으로 얼라이언스에는 초대형선박을 확보할 수 있는 선사들이 참여할 수 있다는 점에서 재무구조가 열악해 초대형선박 확보가 어려운 선사들은 기간항로에서의 서비스가 사실상 불가능할 것으로 전망하였다.

KMI는 2014년 1월 24일 주간해운시황 포커스를 통해 이같이 분석하고, 국적선사들이 얼라이언스 체제 확대 추세에 대비하기 위해서는 운영하는 선대규모에 따라 적합한 대응전략을 수립하는 것이 필요하다고 지적하면서 정부 차원에서는 선사들이 비용 등 운임경쟁력을 확보할 수 있도록 적극적으로 지원하는 것이 시급한 것으로 분석하고 있으며, 현재 추진중인 톤세 일몰제, 해운보증기금 설립 등 실질적 지원대책을 마련해

야 할 것으로 제안하고 있다.

KMI는 P3가 출범할 경우 시장경쟁은 P3와 기존 얼라이언스인 G6, CKYHE가 경쟁하는 체제로 전환될 것으로 예상된다고 지적하고, 시장경쟁이 선사간 경쟁에서 얼라이언스간 경쟁체제로 전환되면서 운임 수준이 장기간 안정화 추세를 보일 것으로 예상했다. 즉, 얼라이언스의 운임교섭력이 커짐에 따라 수급 균형을 달성하는 방향으로 운임이 서서히 변동할 것이라는 것으로 예측하고 있다. 그러나 초대형 얼라이언스의 등장으로 운임이 계속 상승한다고 기대하기는 어려울 것으로 전망하고, 얼라이언스는 규모의 경제를 통해 비용경쟁력을 극대화하기 위한 목적으로 출범했다는 점에서 운임경쟁이 더욱 치열해질 가능성도 있다고 밝혔다.

## 2) 대화주 서비스 네트워크 확대

Maersk, MSC, CMA CGM 선사간의 P3 얼라이언스와 태평양 동·서해안 및 대서양항로까지 협력을 확대하는 G6 얼라이언스 등이 유럽, 중국 등의 규제당국의 최종 승인을 받게되면, 주요 동서 기간항로에서 유례없는 수준으로 운항 서비스 빈도를 늘리게 돼 선하주 모두에게 긍정적이라는 평가다. Drewry Maritime Research에 따르면 향후 G6 얼라이언스의 네트워크가 현재 New World Alliance와 Grand Alliance 서비스의 전체 수준이 된다고 가정하면, 주요 항로사이의 운항빈도는 최고 기록을 갱신하게 되며, 이는 상하이발 로스엔젤레스행의 경우 주간 직항 5회로, 로테르담발 뉴욕행의 경우 주간 직항 4회로 증가하게 된다.

시카고와 같은 미국 내륙 도착지로는 아시아에서부터 로스엔젤레스/롱비치를 경유하거나 태평양 북서항만을 경유할 수 있고, 유럽에서부터 뉴욕, 노포크 또는 몬트리올을 경유하게 되어, 운항 빈도가 더 늘어나게 될 것으로 보인다. P3 얼라이언스는 하주 및 선사들에게 비용은 낮추고 업계 안정성은 제고시키는 효과를 가져다 줄 것으로 기대된다. 나아가 드류리는 이들 얼라이언스 체제가 현재 하락하고 있는 운항일정의 신뢰도

에도 긍정적인 영향을 미쳐 각 얼라이언스별 최고 실적 수준에 달할 것으로 전망했다.

또한 이같은 메가급 얼라이언스는 얼라이언스를 운영하는 것이지, 담합체제를 운영하는 것이 아니라고 드류리는 주장했다. 하주들은 여전히 20개 이상의 선사들(2~3개의 얼라이언스가 아니라)에게 매년 입찰에 응하도록 요구할 수 있을 것이라며 결론적으로는 모두 긍정적인 영향을 미칠 것으로 주장했다.

### 3) 얼라이언스 선사간 Know-How 공유 통한 효율성 증대

최근 글로벌 얼라이언스 체제의 확대는 각각의 얼라이언스에 소속된 선사들은 얼라이언스간 혹은 소속 멤버사간에 Know-How 공유를 통한 운항, 영업 등의 효율성 증대 기회를 제공하고 있는 것으로 보여진다. P3, G6, CKYHE 얼라이언스에 소속된 선사들간에 자연스럽게 각사의 운항, 영업 Know-How에 대한 사항들이 공유되면서 효율성 증대를 위한 기회로 활용하고 있음을 알 수 있다.

예를 들어, 아시아/유럽구간에 기존에는 8척의 선단을 투입하여 정요일 주간 서비스를 제공하였으나, 저속운항(Slow Steaming)을 통한 유류 비용 절감을 위하여 1척을 추가 투입하여 9척의 선단으로 주간 서비스를 제공하게 됨으로써 서비스의 안정성을 유지하면서 비용을 절감하는 매우 효율적인 방안으로 자리잡게 되었으며, 이는 각 얼라이언스 멤버사간에 Know-How 공유를 통하여 서비스 실현이 가능하게 된 것으로 파악되고 있다.

또한 최근 얼라이언스 멤버 선사간에 공동 운항을 진행하면서 상대방 선사의 장점을 수용하고 자사의 단점을 보완할 수 있게 됨으로써 얼라이언스 선사의 영업실적 향상에 도움이 되는 것으로 분석되고 있으며, 이러한 일련의 공동 운항을 통한 멤버사의 비용 경쟁력이 증대된다면 2008년 금융위기 이후 영업실적 부진을 경험해온 대부분의 선사들의 영업실

적이 상당 부분 개선될 수 있을 것으로 예측된다. 글로벌 얼라이언스 체제는 향후 운영 방향에 따라 소속된 메버사들에게 새로운 사업기회를 제공하고 전반적인 운영, 영업 등의 효율성을 높이는 기회요인으로 작용할 것으로 판단된다.

#### 4. Threat 요인 분석

##### 1) EU의 해상운임 GRI 담합 조사

드류리의 최근 보고서에 의하면 유럽연합(EC) 집행기관에서 2014년 초 선사들의 운임 담합에 대해 조사에 나섰지만, 그 결과는 불투명하다는 분석이다. 드류리는 EC는 이번 조사에 대해 선사들이 고객들에게 미래 가격 인상을 알리는 것 보다 경쟁사와의 운임 경쟁신호로 GRI를 발표하는 것을 근절하고자 하는 의지가 있는 것으로 분석하면서 최근 일부 선사들을 상대로 한 반독점 경쟁 조사에 대한 결과는 불분명하다고 지적한 바 있다.

한편, 선사들은 그들이 항상 해오던 것을 했을 뿐이라고 주장할 것이다. 즉 선의로 고객들에게 미래 운임 인상을 알리려는 것에 불과하다는 입장을 강조할 것으로 보인다. 이는 심지어 UN무역개발회의(UNCTAD)의 오랜 지침으로 규정된 요건이기도 하다. 나아가 선사들이 GRI를 제대로 실행했는지 여부에 대해서도 지난 4년간 운임이 전반적으로 하락한 것에서 나타나듯 확인되지 않고 있다. 다른 한편으로, EC는 역사적 관행으로 GRI를 선언하기 시작한 이후 재정 문제가 더 가시화되었는데, 이는 현재 실행되고 있는 목표 운임인상이 수요와 공급에 의해서만 이루어진 것으로 조직적인 성격이 덜하다고 반박할 수 있다.

EC가 가진 증거는 2011년 5월 유럽에 있는 일부 선사 사무실을 새벽에 급습해 얻은 정보로 보인다. 급습당한 선사들로는 APL, Cosco, Evergreen, 한진해운, Hamburg Sud, OOCL, Maersk Line, MOL, NYK

및 MSC 등이 있다. 당시 모든 선사들이 동시에 비슷한 정도로 특정 항로에 운임을 인상하고자 했던 이유로는 비용 인상이 거론될 수 있으나 아직 확인된 바는 아니다. EC는 또 2011년 5월 수평적인 협력 관계 협약에 대한 수정 지침을 지적한 바 있다. 이 협약에서는 협약을 작성한 경쟁사간의 정보 소통, 협조 관행, 가격 확정 목표 결정 등을 망라해 놓고 있다. 다시 말해, 선사들이 지난 2년 동안 ‘운임 신호 행위’를 한 것으로 경고를 받았으나, 추후에 이를 무시하기로 결정했을 수 있다는 이야기도 된다.

이러한 추정이 가진 문제는 EC의 지침이 새벽 급습 조사가 이루어진 그 때에 발행된 것이라는 점이다. 선사들의 그 이후 GRI를 사용하는 방식이 보다 합법적인 방향으로 균형을 잡았다. 아무튼 드류리는, EC의 선사들의 GRI에 대한 법적인 문제는 조속한 결론이 내려지기 힘들 것으로 전망했다. 다만, 선사들간에 서로 GRI에 관해 논의한바 있다거나 고의로 GRI를 통해 운임 인상을 조작했다거나 하는 증거가 나오면 상황이 바뀔 것이다. 명백한 증거가 관건이다. EC는 반독점금지 위반 행위로 얻은 기업의 매출 가운데 최대 10%의 벌금을 물릴 수 있다.

EC의 이번 조사는 분명 P3 얼라이언스와 맞물려 좋지 않다. 왜냐하면 이들 구성 선사인 Maersk, MSC 및 CMA CGM이 규제 당국의 눈에 책임있는 선사들로 보여야 할 필요가 있기 때문이다. 무죄추정의 원칙이 적용될 수 있지만, 의심되는 운임 담합을 바라보는 세간의 시선에서는 벗어날 수 없다는 지적이다.

## 2) 초대형선 발주로 인한 공급 과잉 가능성 증가

글로벌 얼라이언스 소속 선사들이 경쟁적으로 초대형컨선(ULCS)을 더 발주하는 것은 공급 과잉 가능성 증가의 원인일 될 수 있다는 분석이 제기되고 있다. 그러나 초대형선 발주는 다른 한편으로는 선사들이 글로벌 컨테이너 해운 사업에서 생존하기 위한 유일한 방법이 될 수도 있을

것이다. 공급과잉 속에서도 초대형선 발주가 지속적으로 이루어지고 있으며, Maersk, MSC 및 CMA CGM 등 TOP3 선사로 구성된 P3가 1만 3,000 ~ 1만 8,000TEU급 컨선들을 추가 발주함으로써 유일하게 경쟁력을 갖춘 아시아-유럽 운영 얼라이언스가 되려할 것으로 보인다.

규모의 경제로 대형 선박을 도입하면 슬롯 비용은 크게 줄어들게 된다. 이미 2만 2,000 ~ 2만 4,000TEU급 선박들이 절감할 수 있는 슬롯 비용이 더 많다는 분석들이 발표되고 있다. 이에 따라 2018년 즈음에 P3 구성 선사들이 2만 2,000TEU 선박들을 운항 서비스에 도입할 가능성이 높다는 지적이다. 그렇다면 TOP3 선사를 제외한 Hapag-Lloyd, OOCL, MOL 및 Hamburg Sud와 같은 여타 선사들은 어떻게 해야 할 것인가? 선대 규모를 더 늘리지 않는다면 아마도 피더선에 주력할 것인데, 항만 기항지나 서비스 속도를 줄일 필요가 있을 것으로 예측된다.

SeaIntel Maritime Analysis는 P3가 2014년에 발효되어 운영을 실행하게 될 때쯤 이 얼라이언스에 소속된 255척 선박의 평균 크기는 기존의 CKYH 얼라이언스보다 25%, G6 보다는 12.5% 더 큰 규모를 보일 것이라고 내다봤다. 일단 모든 메가쉽들이 2016년에 인도된다면, P3 얼라이언스의 이득은 G6와 비교해서 22%, CKYH와 비교해서는 23.5% 더 증가할 것으로 분석되고 있다. SeaIntel사는 CKYH와 G6 얼라이언스가 가까운 시일 내에 아시아/유럽 루트 상에서 P3 얼라이언스와의 경쟁에서 규모의 경제로 비용을 절감하는 승부수를 띄울 것인지에 대해 결정을 해야 할 것으로 분석하였다. 상기와 같이, 향후 글로벌 얼라이언스 소속 선사간에 대형선 발주를 위한 경쟁이 심화될 경우 선박의 공급 과잉이 심화될 가능성이 있으며, 이러한 공급 과잉은 얼라이언스에 위기로인으로 작용할 수 있을 것이다.

### 3) 부산항의 환적 처리물량 감소 가능성

세계 1, 2, 3위 컨테이너선사 얼라이언스인 P3 네트워크가 환적항으로

부산항 대신 중국 닝보항을 선택할 가능성이 있는 것으로 알려져 파장이 예상된다.

<표 IV-5> 부산항 물동량 추이 현황(2008~2012년) (단위 : TEU)

구분	2008	2009	2010	2011	2012
총계	<b>13,452,786</b>	<b>11,980,325</b>	<b>14,194,334</b>	<b>16,184,706</b>	<b>17,046,177</b>
수입	3,853,127	3,266,708	3,913,611	4,402,736	4,381,647
수출	3,784,946	3,302,018	3,922,723	4,305,315	4,429,488
수출입합계	7,638,073	6,568,726	7,836,334	8,708,051	8,808,136
환적	5,807,848	5,372,485	6,276,458	7,352,539	8,147,546
연안	6,865	39,114	81,542	124,116	90,496
환적비중(%)	43.2	44.8	44.2	45.4	47.8
환적증가율(%)		-7.5	16.8	17.1	10.8

자료: 부산항만 공사

2014년 2월 관련업계에 따르면 P3 네트워크가 환적항으로 중국 닝보항을 선택한 것으로 알려져 세계 5대 항만인 부산항의 컨처리량에 직격탄을 맞을 전망이다. 현재 부산항의 환적비중은 전체 취급물량의 절반수준에 달해 환적화물이 닝보로 이동할 경우 연간 처리물량이 대폭 줄어들게 된다. 이같은 P3의 닝보항 선택 가능성은 현재 P3 멤버사중의 하나인 MSC가 지분투자한 터미널이 닝보항에 위치하고 있기 때문인 것으로 전해지고 있다.

<표 IV-5>에서 보는바와 같이 연도별 부산항 환적물량은 2008년 580만TEU, 2011년 735만TEU, 2012년 814만TEU 등으로 2012년 기준 전체 처리물동량의 47.8%를 차지하고 있어 환적화물의 증가세가 둔화되거나 감소세로 전환할 경우 부산항의 위상이 크게 흔들릴 수 밖에 없는 구조이다. 여기다 해양수산부가 추진중인 컨테이너요금 인가제도로 인해 부산항 환적물량이 크게 감소할 가능성이 있어 2014년부터 부산항은 대 격변기를 맞을 전망이다.

컨테이너 하역요금 인가제에 담은 항만운송사업법 일부개정법률안은 지난 2013년 10월 서용교의원의 대표발의로 본회의 심의를 남겨두고 있지만, 중소형 컨테이너 선사들이 강력하게 반발하고 있는 상황이다. 일부

하역사들도 인가제가 실행될 경우 하향 평준화 된다는 이유로 인가제에 대해 반대의사를 전하고 있다. 컨테이너 하역요율 인가제 도입취지는 컨테이너 전용 부두에서 취급하는 컨테이너 화물에 대한 하역요금은 당초 인가제도로 운영되다가 화주기업의 경쟁력을 강화하고 부두운영시간 자율경쟁을 통해 경쟁력을 높이고자 1999년부터 신고제로 전환됐지만 부두 운영시간 과도한 경쟁 등으로 인해 부산항 등 주요 항만의 하역료가 최근 3년간 계속적으로 하락하고 있으며, 이로 인하여 부두운영사의 경영에 어려움과 근로자들의 근로조건 악화 및 고용불안을 초래하고 있다는 분석에 따른 것이다.

특히 상당수 부두운영사는 신고한 컨테이너 하역요금보다 낮은 하역요금으로 계약하고 있는 것으로 나타나고 있다. 실제요금을 기준으로 보면 부산항의 경우 평균하역료가 인가제 시행 당시의 절반 수준(1998년 10만원 수준 → 2012년 4만원 대)에 머무르고 있는 것으로 파악되고 있고, 이러한 하역요금은 경쟁 대상인 상하이나 칭다오 등 중국 주요 항만에 비하여 절반 정도에 그쳐 세계 주요 항만 가운데 가장 낮은 수준에 이르고 있는 상황이라고 인가제 도입취지를 설명하고 있다.

그러나 인가제를 도입할 경우 부산항에서 환적화물을 처리하는 일부 선사들의 부산항 이탈 가능성 크다는 지적과 함께 중소형 컨테이너선사들에게 비용부담을 전가할 것으로 우려되고 있는 상황이다. 부산항은 90년대 초반부터 취급하기 시작했던 환적화물(T/S)이 증가하면서 성장의 발판을 마련했다는 점에서 세계에서 가장 많은 컨테이너 물동량을 수송하고 있는 P3의 향후 행보에 따라 부산항의 위상이 강화되거나 축소될 가능성이 높다는 분석이지만 현재로서는 축소될 가능성이 더 클 것으로 우려되고 있다.

부산항만공사 (BPA)에 따르면 지난해 부산항에 기항하는 19개 원양선사들이 취급한 환적화물은 974만TEU의 80.2%인 701만TEU에 이르고 있다. 선사별로는 한진해운이 104만TEU로 부산항에서 가장 많은 환적화물을 처리하고 있다. 이같은 실적을 토대로 그룹별로 처리한 환적화물

물량을 보면, 우리나라 글로벌 해운기업인 한진해운과 현대상선이 186만 TEU를 처리했다. 얼라이언스별로는 G6(현대상선, OOCL, NYK, 하판로이드, APL, MOL)가 295만TEU, CKYHE가 141만TEU, 2014년 2분기 출범하는 P3가 179만TEU를 각각 처리했다. 만약 P3가 환적항으로 부산항 대신 닝보항으로 선택한다고 가정하면 최대 180만TEU 정도를 뺏길 가능성이 있지만, 이중에서 유럽항로로 가는 것과 미주항로로 가는 것을 구분한다면 이전규모는 그다지 크지는 않을 것으로 보인다. 미주항로로 가는 물량은 부산항을 거쳐도 되는 만큼 P3가 아무리 강력하다고 하더라도 부산항을 쉽게 포기하기는 어려울 것으로 예상된다.

<표 IV-6> 2013년 부산항 얼라이언스별 환적물량(단위 : TEU)

선사군	환적물량
한진+현대	1,859,871
P3	1,793,542
G6	2,950,055
CKYHE	1,415,172

자료 : Shipping Daily

<표 IV-6>에서와 같이 2013년 환적화물 실적을 참고할 경우 오히려 G6 얼라이언스나 CKYHE 얼라이언스 등의 이탈을 최소화시키는 것이 더 현실적이라는 분석이다. 그러나 장기적으로 글로벌 선사들의 선대통합에 따른 선복량 증대로 인한 직기항 선대 배치가 증가돼 얼라이언스 기항 항만의 전반적 환적이 감소할 것으로 예상돼 부산항의 일정정도 타격은 불가피할 전망이다.

오히려 부산항은 P3 얼라이언스 보다는 부산항을 모항으로 하고 있으나 최근 기항지 변경여부 문제로 흔들리고 있는 한진해운과 현대상선의 동향에 따른 여파가 견잡을 수 없을 정도로 더 클수도 있다는 분석이다. 한국의 글로벌 선사인 한진해운과 현대상선이 부산항에서 차지하는 비중이 높은 만큼 이들 선사들이 굳건하게 유지돼야한다는 여론조성이 절실하다는 지적이다.

### 제3절 3대 글로벌 해운 얼라이언스 전략을 통한 경쟁력 제고 방안

#### 1. 글로벌 해운 얼라이언스의 확대 및 지속가능성

##### 1) 글로벌 하주단체의 얼라이언스에 대한 견제

글로벌 하주포럼(GSF : Global Shippers' Forum)은 P3 얼라이언스는 미연방해사위원회(FMC)의 정밀 조사를 받아야 한다는 내용의 P3 얼라이언스와 관련한 질의서를 FMC(미국 해사위원회)측에 제출한 바 있다.

GSF는 P3네트워크의 선박 공유협정은 그 규모와 범위 면에서 유례가 없는 일로, FMC에 제출한 그들의 협정에 따르면 많은 조항들이 제한이 없는 상태라고 지적하면서 GSF의 입장에서 볼때, 이는 수출입 무역에 있어 미국의 상업에 영향을 미칠 수 있을 것으로 주장한 바 있으며, 이 같은 측면에서 P3의 협정이 매우 면밀히 검토되어야 한다는 입장이다.

GSF는 Maersk, MSC, CMA CGM 등 P3 얼라이언스의 3개 선사들과 P3 얼라이언스가 그들간의 경쟁에 어떠한 영향을 미치게 될지에 많은 관심을 두고 있다. 또한 P3 얼라이언스가 가진 차이점과 독특성은 런던 네트워크센터를 만든다는데 있다고 보고 가격의 공동화를 전제로 하는 공용 비용의 문제로 P3 파트너들이 어떻게 경쟁을 할 수 있을지에 대해 우려를 갖고 있는 것으로 보인다.

최근 아시아하주위원회(Asian Shippers' Council)도 P3 얼라이언스가 규제 당국의 승인을 받을 경우 '최악의 상황'이 발생할 것에 대한 우려를 밝힌 바 있다. 한편, AP Moller-Maersk Group은 P3 네트워크가 경쟁법을 위반할 소지가 높고 자유 무역 정신을 훼손할 가능성이 높다는 우려가 나오는 가운데, 컨테이너 해운시장을 지배하기 위해 P3네트워크 얼라이언스 멤버들 가운데 어떠한 상업적 협력도 없을 것이라는 입장이다.

애널리스트들과 해운산업을 주목하는 이들은 Maersk Line, CMA

CGM, Mediterranean Shipping Co(MSC)의 전세계 TOP3 선사간 얼라이언스 구축은 이들이 글로벌 컨선 시장의 45%를 점유하게 될 것이라는 예상을 내놓고 있다. 이에 대해 AP Moller-Maersk Group측은 P3네트워크의 시장 점유율이 14~15% 수준 정도이며, 아시아-유럽항로에서는 이보다 약간 높은 수준을 나타낼 것이므로 TOP3의 시장 점유율을 총합하는 것은 이치에 맞지 않는 것으로 주장하고 있다.

또한 P3 네트워크가 전적으로 인프라를 공유하는 것에 관한 것으로 판단하면서 P3 파트너십은 선박을 효율적으로 운영하고 고객들에게 질 높은 서비스와 신뢰도를 제공하려는 목적으로 독립적인 네트워크 센터를 형성하게 될 것이라고 강조하고 있다. P3 메가 얼라이언스의 3개 멤버 선사들이 카르텔 행위를 인정한 다른 관할권에서 부여된 반독점 면제규정을 이용한다면 유럽의 집행기관에 저촉될 가능성이 있다는 지적이다.

## 2) 유럽연합의 시장점유율 30% 룰에 대한 긍정적인 예측

드류리는 세계 1, 2, 3위 컨테이너선사들의 얼라이언스 구축이 그들의 독점적 지위를 남용하지 않고, 혁신을 지연시키지 않는다면 컨테이너산업에 긍정적이라는 평가를 내놓았다. Drewry Maritime Research는 최근 보고서를 통해 2014년 2분기 출범 예정인 세계 1, 2, 3위 컨테이너선사들의 얼라이언스인 P3네트워크에 대해 이같은 평가를 내놓았다.

드류리는 Maersk, MSC 및 CMA CGM 3사가 아시아/유럽, 태평양 및 대서양항로에서 운항서비스를 공동운영하는 의도는 선사들의 비용을 절감시키고 시장을 안정화하는데 도움이 되기 때문에 선사에 긍정적인 발전으로 간주되고 있다고 주장한 바 있다. 또한 대부분의 항로에서는 경쟁하는 선사가 15개 이상이 되므로 Maersk, MSC, CMA CGM 등 3개 선사가 태평양, 아시아/유럽 및 대서양 항로에서 동맹으로 운영을 하는 것이 경쟁관계를 손상시키지는 않을 것으로 분석하고 있다.

그러나 드류리는 P3네트워크가 컨테이너 해운서비스 차별화 부족 경

항을 부추길 가능성도 있다고 밝혔다. 이 점이 하주들이 걱정하는 부분이기도 하다는 지적이다. P3네트워크에 대해 Asian Shippers' Meeting (ASM)와 European Shippers Council (ESC)가 이들 3개 선사의 얼라이언스를 두고 우려를 표하면서 어떤 방식으로든 하주들의 자유로운 선택과 가격의 공정한 경쟁, 서비스 수준과 운항 여정 등을 위태롭게 하거나 손상시켜서는 안된다는 입장이다.

유럽연합 집행위원회와 미국 해사위원회(FMC)를 포함한 모든 규제당국이 얼라이언스 승인 요청을 받았으며, G6 및 CKYHE 얼라이언스의 시장 점유율은 EU의 제한인 30%에 못 미치기 때문에 문제가 없을 것이나 30%를 넘고 있는 P3네트워크 점유율은 문제가 될 수도 있다. P3네트워크를 관리할 독립적인 운영센터는 각각의 선사들이 높은 수준에서 스케줄을 통합할 수 있도록 하고 있다고 3개 선사는 전하고 있다. 이는 훌륭한 트랙 기록 때문에 머스크를 지지하고 있는 하주들이 다른 파트너 선사의 선박에 선적될 수 있는 자신들의 화물을 찾을 수 있어야 분명 하주들은 단순히 일반적인 스케줄에서 발달한 운영상의 혜택보다 다른 유사 서비스를 찾을 가능성이 높다.

P3 네트워크 내에서 사용될 항만과 터미널은 아직 공표되지 않았고 각 선사별로 관심있는 터미널과 선호하는 항만이 다르기 때문에 어떻게 될지 흥미롭다. P3 네트워크는 Maersk, CMA CGM 및 MSC의 3개 선사의 독점적 지위를 남용하지 않고 서비스 혁신을 지연시키는 구실로 사용되지 않는다면 컨테이너 정기선 해운산업에 긍정적으로 작용할 것으로 예상된다.

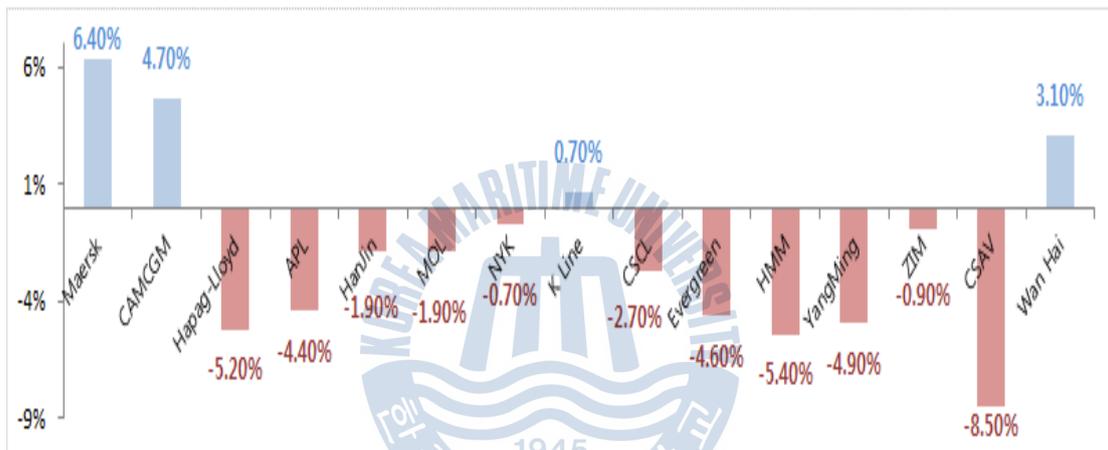
## 2. 얼라이언스 전략을 통한 해운기업의 경쟁력 제고 방안

### 1) 선대 대형화를 통한 TEU당 비용 절감 추진

머스크라인이 P3네트워크를 본격 가동시킬 경우 아시아-유럽항로에서

연간 10억달러의 비용을 절감할 수 있을 것으로 분석됐다. Macquarie Research에 따르면 이같이 분석하고, MSC와 CMA CGM 등 P3 파트너 선사들보다도 더 많은 비용절감 혜택을 누릴 것으로 전망했다. 머스크가 파트너들보다 더 많은 비용절감 혜택을 보는 배경에 대해서는 트리플E급 1만 8,000TEU급 초대형선박 때문이다. 아시아-유럽항로에서 머스크의 선대 평균사이즈는 현재 9,600TEU에서 2015년말에는 1만 4,000TEU로 단위당 34%의 비용절감을 얻게될 것으로 내다봤다.

<표 IV-7> 선사별 2014년 1분기 영업이익율 분석



자료 : Alphaliner.

파트너인 MSC와 CMA CGM 등도 유럽항로에서 1만TEU급이상의 선박들을 운영하면서 규모의 경제를 얻게될 것으로 분석했다. 상기의 Macquarie Research의 분석 및 <표 IV-8>에서 보는바와 같이 2013년 말 기준 P3의 경우 운영선대 평균 4,360TEU에서 발주선대 평균 12,337TEU로 선대 규모가 7,977TEU 증대되었다. 한편, 국적선사인 한진해운 및 현대상선이 소속된 CKYHE 및 G6의 경우 선대 규모가 각각 6,743TEU 및 6,261TEU 증대되는데 그쳤음을 볼 수 있으며, 발주선대의 규모에 있어서 모두 P3에 뒤떨어지는 결과를 보여주고 있다. 결국, P3의 선대 대형화 전략이 G6, CKYHE에 비하여 빠른 속도로 진행되고

있음을 알 수 있다.

<표 IV-8> 3대 얼라이언스의 운영선대 및 특징 비교

구 분	운영TEU	운영 척수	평 균 TEU	선 대 비율	발 주 TEU	발주 척수	평 균 TEU	발 주 비율
P3 (a)	6,488,386	1,488	4,360	50.0%	999,929	81	12,337	49.1%
G6+ 1 (b)	3,517,681	731	4,879	27.1%	412,183	37	11,140	20.2%
CKYHE (c)	2,962,780	640	4,629	22.9%	625,444	55	11,372	30.7%
(b)+(c)	6,480,461	1,361	4,762	50.0%	1,037,627	92	11,279	50.9%
합 계	12,968,847	2,849	4,552	100%	2,036,956	173	11,774	100%

자료 : Shipping Daily

특히, G6의 경우 운영선대 규모 및 비율측면에서는 CKYHE에 비해 높은 실적을 기록하고 있었으나 발주선대 규모 및 비율측면에서는 CKYHE에 오히려 뒤떨어지게 됨으로서 선대 대형화를 통한 TEU당 비용절감 추진 전략에 있어서 가장 문제점이 있는 것으로 판단된다. 따라서, 향후 G6 및 CKYHE의 선대 대형화를 위한 전략적 결정이 필요할 것으로 전망되며, 이들 얼라이언스의 멤버사인 한진해운 및 현대상선 역시 선대 대형화 전략을 위한 정책적인 결정이 신속하게 진행되어야 할 것으로 판단된다.

참고로, 글로벌 해운시장에서 컨테이너선의 초대형화는 올해도 계속 될 것으로 보인다. 지난 해 중국 선사 차이나쉬핑 컨테이너라인(CSCL)이 현대중공업에 발주한 1만9000TEU급이 현재 발주된 선박 중 가장 큰 규모지만 올해 2만3000TEU급까지 발주될 수 있다는 게 업계의 전망이다. 컨테이너선 초대형화의 배경에는 글로벌 선사 간의 치열한 경쟁이 있다. 머스크, MSC, CMA-CGM 등 글로벌 1~3위 선사가 모인 세계 최대 규모 해운 얼라이언스인 P3에 대응하기 위해서다.

2014년 5월 3일 업계 및 외신에 따르면 현대상선이 포함된 해운 얼라

이언스인 G6는 P3에 대응하기 위해 세계 최대 규모 컨테이너선 20여척의 발주를 고심 중이다. 이들은 P3가 보유하고 있는 컨테이너선보다 큰 규모의 선박을 발주해 대응할 계획이다. 현재 운항 중인 선박 중 최대 규모는 P3 회원사인 머스크가 보유한 1만 8,270TEU급이다. 즉 G6가 선박을 발주할 경우 최소 1만9000TEU급 이상이 될 공산이 크다.

업계에서는 G6가 2만3000TEU급 초대형 컨테이너선 발주를 위해 일부 조선사들과 접촉하며 가능 여부를 논의 중이라는 이야기도 나오고 있다. 현재 항만에서 수용 가능한 선박의 최대 규모인 2만1000TEU급으로 발주를 진행하고 선박 크기를 늘리는 옵션조항을 포함시켜 2만3000TEU급까지 크기를 늘리는 방안도 검토중인 것으로 알려졌다.

G6가 초대형 컨테이너선 발주를 서두르는 것은 P3의 본격 출범이 임박했기 때문이다. 이미 미국 당국이 P3 출범을 승인했고 현재 유럽, 중국 등은 승인 여부를 놓고 고심 중에 있다. 알파라이너에 따르면 P3가 보유한 선단의 평균 규모는 1만3,000TEU급이다. 이에 반해 G6는 8,200TEU급에 그친다. 본격적으로 영업 경쟁이 붙게 되면 선단 규모 자체부터 경쟁이 어렵다. G6내부에서는 아직 초대형 컨테이너선 발주 여부나 규모 등에 대해 합의가 이뤄지지 않은 것으로 알려졌다. 하지만 경쟁력 강화를 위해 초대형 선박의 신속한 발주가 필수적이라는 인식은 공유하고 있는 것으로 알려지고 있다.

## 2) 얼라이언스 차원의 Bunker 공동 구매를 통한 비용절감 추진

취핑데일리가 분석한 자료인 <표 IV-9>에 따르면 머스크의 경쟁력은 경쟁선사에 비해 극도로 낮은 벙커구입비용인 것으로 분석되고 있다. 2014년 1분기 머스크와 우리나라 한진해운, 현대상선, 독일의 하팍로이드 등의 벙커구매단가를 조사한 결과 톤당 벙커격이 무려 30달러 가까이 격차를 보인 것으로 나타났다. 2014년 1분기중 머스크는 4.5억달러의 수익을 거둔 반면 한진해운, 현대상선, 하팍로이드는 모두 적자를 기록해 병

커가격의 격차가 수익과 직결된 것으로 분석된다.

머스크의 1분기 평균 톤당 벙커구입가격은 581달러로 나타난 반면 하팍로이드는 14달러 높은 595달러, 한진해운과 현대상선은 29달러나 더 지불했다. 이는 지난해 18달러에서 22달러의 격차를 보인 것에 비해 더욱 확대된 것이다.

<표 IV-9> 주요 해운선사의 평균 벙커가격(달러/톤당)

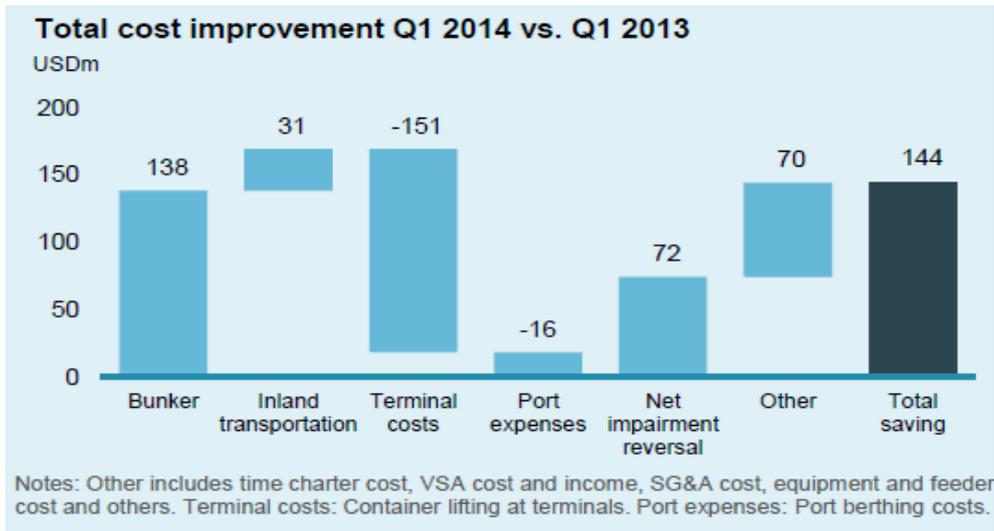
선사	14년 1분기	13년 1분기	증감	2013년 평균
한진해운	610	650	-40	617
머스크	581	626	-45	595
현대상선	610	641	-31	617
하팍로이드	595	627	-32	613

머스크와의 격차

한진해운	-29	-24		-22
현대상선	-29	-15		-22
하팍로이드	-14	-1.0		-18

자료 : Shipping Daily.

머스크의 1분기 비용절감액은 <그림 IV-2>에서 보는바와 같이 모두 1억 4,400만달러로 이중 벙커절감액이 1억 3,800만달러에 달했으며, 내륙 운송비 절감액이 3,100만달러, 자본조정관련 절감액이 7,200만달러이며, 용선 및 기기비용 등 기타비용 절감액이 7,000만달러에 이르렀다. 반면 터미널비용은 1억 5,100만달러가 상승했으며, 항비는 1,600만달러가 상승했다. 2014년 1분기 FEU당 평균운임은 2,628달러로 전년동기의 2,762달러에 비해 5.1% 하락한 반면 벙커구입가격은 2013년 1분기 평균 626달러에서 581달러로 7.2%가 줄어 전체 수익구조에 지대한 영향을 미친 것으로 분석됐다. 일부에서는 1만 8,000TEU급 트리플 E를 비롯한 10년 전부터 꾸준히 투자해 온 에코쉽(ECO-SHIP)을 통한 운항비 절감효과가 컸기 때문이라고 분석하고 있다.



자료 : Shipping Daily.

<그림 IV-2> 머스크 2014년 1분기 비용절감 내용

머스크는 에코쉽 발주를 통하여 연비개선을 위한 전사적인 노력의 결과로 운임약세에도 불구하고 영업이익 및 순이익에서 흑자를 달성하고 있다는 분석을 내놓고 있다.

국내 최대선사인 한진해운은 2013년 벙커비용으로과 1조 8,990억원(17억 3,422만달러)을 지출했다. 톤당 구입비용은 617달러, 연간구입량은 약 280만톤, 월 23만톤 정도다. 만약 한진해운이 머스크와 비슷한 수준으로 벙커를 도입했다면 연간 약 6,400만달러의 벙커대금을 절감할 수 있었던 것으로 파악되고 있다.

현대상선과 합할 경우 1억달러이상을 머스크보다 기름값으로 더 지출하는 셈이다. 다시말해 한진해운이 벙커가격을 더 낮출 수 있다면 손실이 대폭적으로 줄어들거나 이익실현도 가능하다는 이야기다. 현대상선은 월 약 17만톤의 벙커를 소비하고 있다. 연간으로 환산하면 연간 벙커구매량은 204만톤이며, 톤당 평균구입비용이 618달러이므로 연간 벙커구매비용은 1조3,805억원 (12억6,072만달러)을 지출한 것으로 계산된다.

그러므로 현대상선 또한 머스크와 비슷한 수준으로 병커를 도입했다면 연간 4,700만달러 수준의 유류 비용 절감이 가능했을 것으로 보인다. 실제로 머스크는 2013년 한 해 동안 총 14억달러의 병커비용 절감효과를 누렸다고 밝히고 있어 병커 절감액 만큼 영업이익을 거둔 것으로 나타났다. 이를볼때 머스크의 흑자비결은 원가에서 차지하는 비중이 높은 병커 구입단가를 낮춘 것을 핵심으로 선박 연비개선과 더해지고 있기 때문으로 보이며, 머스크의 낮은 병커비용은 병커 공동 구매 및 대형 선박 투입을 통한 규모의 경제를 실현한 것으로 분석되고 있다.

따라서, 국적선사인 한진해운과 현대상선은 CKYHE 및 G6 얼라이언스 차원의 병커 공동 구매에 적극 참여할 필요가 있을 것이며, 향후 두 선사에서 공동으로 병커를 구입하는 방안을 적극적으로 검토하는 등 양사간에 생존 차원의 전략적 제휴가 필요할 것으로 보인다. 특히 러시아 나호드카(NAKHODKA) 및 보스토치니(VOSTOCHINY)항의 저렴한 병커를 양대 국적선사가 제휴하여 공동구매를 추진한다면 보다 저렴한 가격의 병커 구입이 가능할 것으로 판단되며, 이는 국적선사의 글로벌 경쟁력을 제고시킬 수 있는 좋은 방안이 될 수 있을 것이다.

또한 러시아 극동지역 항만의 저렴한 병커 공동구매 추진을 아래 4)번의 부산신항 유류 중개기지 설치와 병행하여 진행할 경우 저렴한 병커 구입을 통한 국적선사의 글로벌 경쟁력 제고와 부산신항의 동북아 HUB 항만으로의 도약에도 일정부분 도움이 될 것으로 판단된다.

### 3) 현대상선.한진해운간 선박/기기/항만시설 공유협정 체결 검토

현재 3대 글로벌 해운 얼라이언스인 P3, G6, CKYHE는 각각의 얼라이언스 멤버사간에 선박 교환, 기기 및 항만시설 공동 사용, 공동 배선, 인적자원과 IT정보망의 공동 사용, 내륙운송서비스의 공동 계약 등을 실시하고 있으며, 이러한 제반 선대, 시설 등 가용 자원에 대한 공동 사용으로 인하여 비용절감과 화주에 대한 서비스 네트워크가 확대되고 있는

추세이다.

이와같은 얼라이언스 멤버사간의 공유 방안과는 별개로 국내 2대 컨테이너 정기선사인 현대상선과 한진해운의 전략적 제휴 강화를 통한 경쟁력 강화 방안을 적극적으로 검토할 필요가 있을 것으로 사료된다. 주지하는 바와 같이, 현대상선과 한진해운의 경우 2011년 이후 3년 연속 큰 폭의 적자를 지속하고 있으므로, 투자 여력이 크게 부족한 상황이므로 서로의 약점을 보완하고 장점을 키우기 위한 방안으로서 기존의 얼라이언스 멤버사로서의 기능과는 별도의 전략 조직을 새롭게 조직하는 것이 필요할 것으로 여겨진다.

예를 들어, P3 얼라이언스와 같은 기업 결합수준의 조직 구성을 검토할 필요가 있을 것이며, 이러한 조직을 통하여 양사간의 선복 교환, 기기 및 항만시설 공동 사용, 공동 배선, 인적자원과 IT정보망의 공동 사용(공동운항조직), 내륙운송서비스의 공동 계약 등을 추진할 수 있을 것으로 보여진다. 이 경우 추가적인 비용절감 및 화주 서비스 네트워크 확대 효과가 있을 것으로 판단되며, 국내 화주 등에 대하여 운임 등 제반 경쟁력 향상을 통한 수익구조의 개선을 달성할 수 있을 것으로 판단된다.

#### 4) 부산신항 부두 통합운영 및 유류 중개기지 등 물류시설 확충

3대 글로벌 해운 얼라이언스의 규모가 더욱 확대.개편됨에 따라 각 얼라이언스의 내부 결정에 따라 기존의 기항 항만이 변경될 가능성이 높아지게 되었다. 즉, 얼라이언스에 소속된 멤버사가 일정 루트에 공동 배선을 하게 됨으로써 과거에 비해 항차당 집하물량이 크게 증가될 가능성이 높아지게 됨에 따라 과거 환적으로 처리했던 물량 중 상당 부분이 환적항 경유가 아닌 직항으로 변경되어 처리될 것으로 예상되고 있다.

이에따라, 서비스개선 및 비용절감을 궁극적인 목표로 삼고 있는 각 얼라이언스의 기항 항만 결정은 운항효율성 및 비용절감 가능여부에 크게 좌우될 것으로 예상된다. 이러한 해운시장의 환경변화에 부응하고, 얼

라이언스 선박을 확보하기 위해서 부산신항의 경우 현재 싱가포르 항만에서 기 도입하고 있는 부두 통합운동을 적극 검토할 필요가 있을 것이며, 모든 이.접안 작업등을 통합된 컨트롤 타워에서 자동화 시스템에 의하여 운영될 수 있도록 시스템 보완도 이루어져야 할 것으로 판단된다. 또한, 부산신항 기항 선박에 대하여 낮은 가격의 벙커 보급(선박 급유) 및 유류를 저장 및 중개할 수 있는 유류 중개기지 등을 시급히 확충하는 것이 향후 얼라이언스 선사들이 부산항을 외면하지 않고 지속적으로 기항할 수 있는 원동력이 될 수 있을 것이다.

참고로, 이러한 부산신항 시설의 확충은 2015년 말 확장되어 완공 예정인 파나마운하에 향후 5,000TEU급 선박 대신 8,000TEU ~ 14,000TEU급 선박들의 통항이 가능하게 됨으로써 구주에서 파나마 경유 부산항 루트 선박 및 구주에서 부산항 경유 파나마 통과 루트 선박 급증에도 선도적으로 대비할 수 있는 방안이 될 것으로 판단된다. 아울러, 극초대형선 입.출항에 대비한 안전 수심의 확보, 선박의 안전선회를 위한 토도섬의 제거 작업, 신속한 양.적하 작업을 위한 하역 크레인의 추가 확보 또한 이루어져야 할 것으로 여겨진다.

현대상선과 한진해운은 현재 부산신항에 2-1 및 2-2 구간 자영 터미널을 보유하고 있으며, 향후 2-4, 2-5 등에 대한 추가 투자를 진행중에 있으므로 부산신항의 경쟁력 향상은 결국 선사의 경쟁력 향상으로 이어질 것이므로 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 확대 출범과 관련하여 부산신항의 경쟁력이 향상될 수 있도록 공동 노력해야 할 것이다.

##### 5) 정부의 선박금융 지원 및 해운보증기금 설치

P3 얼라이언스 멤버사인 글로벌 1위 선사인 덴마크의 Maersk, 2위 선사인 스위스의 MSC, 3위 선사인 프랑스의 CMA CGM의 2013년 11월 기준 운영 및 발주선대는 <표 IV-1>와 <표 IV-3>에서 나타난 바와같이 지난 2001년 1월 대비 운영 및 발주 선대에 비하여 비약적인 선대 증

강이 이루어졌다. 또한 선대의 대형화율에 있어서도 경쟁 얼라이언스인 G6와 CKYHE를 추월하였으며, 발주 선박의 규모에 있어서는 더욱 큰 차이를 보이고 있다.

특히, Maersk의 경우 수년 전 대우조선해양에 18,000TEU급 극초대형 선(ULCS) 20척을 전격 발주한 바 있으며, 2014년 상반기 현재 4척을 인수하여 시장에 투입함으로써 8,000TEU급 선형 대비 TEU당 34% 정도의 비용절감 효과를 보여주고 있는 것으로 분석되고 있다. 이와같은 유럽 소재 글로벌 1,2,3위 선사들이 비약적으로 성장하게 된 배경은 회사 경영진의 미래를 예측하고 대비하려는 경영능력과 각 정부차원 및 나아가 유럽연합 차원에서 해운산업의 중요성에 대한 인식을 바탕으로 전폭적이고 장기적인 정책적 협조와 자금 지원이 있었던 것으로 분석되고 있다.

따라서, 3대 글로벌 해운 얼라이언스 체제에서 국내 양대 해운선사가 경쟁력을 유지하고 성장하기 위해서는 각 해운선사의 적극적인 노력 뿐만 아니라, 정부의 해운산업에 대한 인식변화 및 제고를 통하여 정책적인 차원에서 대대적인 선박금융의 지원 및 해운보증기금 설치 등의 방안이 시급하게 마련되어야 할 것이다. 대규모 설비투자 및 자본투자가 필요한 해운산업의 특성상 정부 차원의 지원은 반드시 이루어져야 할 것으로 판단되며, 글로벌 경기침체로 인하여 장기간 해운불황 속에서 영업손실을 겪고 있는 국내 해운산업의 회생을 위한 경쟁력 제고 전략 및 해결방안이 해운기업과 정부간 긴밀한 공조 하에 보다 신속하게 진행되어야 할 것으로 판단된다.

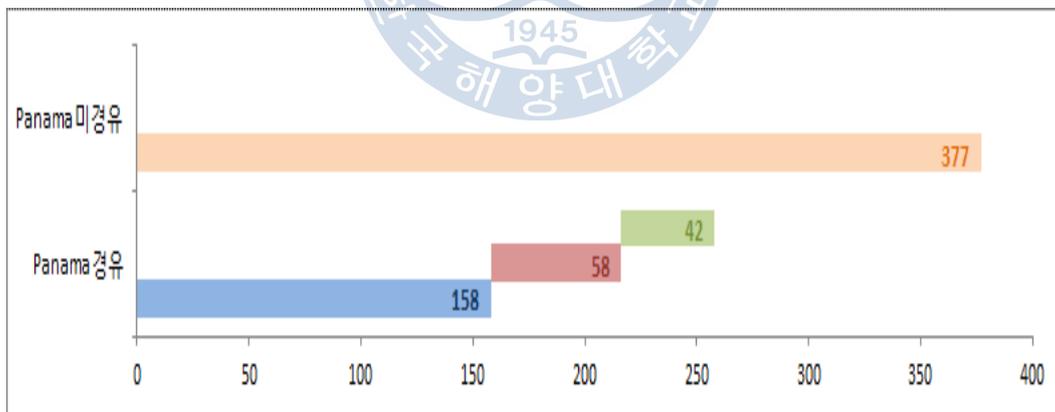
#### 6) Panamax급이하 선박 Scrapping시 정부의 보조금 지원정책

2015년 Panama Canal 확장으로 14,500TEU급 선박까지 Panama 경유가 가능해지면서 4,000-5,000TEU급 Panamax급 선박의 Scrapping이 증가되고 있으며, 이미 남미 서비스에 Cascading 투입된 Panamax급 선박

도 과잉상태에 놓이게 된 것으로 판단된다. 한편, 2014년 1분기에 폐기된 Panamax급 선박은 총 19척으로 2013년 동기 7척에 비해 2배 이상 증가된 것으로 확인되고 있다. 참고로, 중국 선사인 COSCO의 경우 중국 정부의 중고 선박에 대한 폐기 지원정책이 이미 시행되고 있으며, 노후 선박 폐기시 정부로부터 보조금을 지원받아 새로운 에코쉽의 발주가 증가되고 있으며, 2014년 1분기 동안 노후 컨테이너선 12척 및 벌크선 4척 등 총 16척의 중고 선박을 폐기 처분한 것으로 확인되고 있다. 참고로 폐기된 컨테이너 선박의 상세 선형을 살펴 볼 경우 5000TEU급 6척, 3400TEU급 1척, 2000TEU급 2척, 725TEU급 3척이 포함되어 있다.

따라서, 선복 과잉상태에 놓여있는 Panamax급 선박에 대한 신속한 Scrapping을 실시함과 동시에 이들 노후선박을 초대형 친환경 선박 (에코쉽 : Eco-ship)으로 교체함으로써 유류비 절감 및 운항 효율성을 제고할 수 있을 것으로 판단되며, 노후선박 폐기시 정부차원의 보조금 지원 정책이 시행된다면 국적선사의 초대형 에코쉽 발주 증대로 인한 경쟁력 제고가 가능할 것으로 사료된다.

<표 IV-10> Panama Canal 경유 선박 현황 (2014년 1분기)



\*과란색(158척) : 아시아-미동안 Panama 경유선박 (단위 : 척)

\*자주색( 58척) : 유럽/북미동안-남미서안 Panama 경유선박

\*연녹색( 42척) : 기타 루트 Panama 경유선박.

자료 : Lloyd's List

한편, <표 IV-10>은 현재 Panama Canal 경유 및 미경유 선박 척수에 대한 현황을 보여주고 있으며, 향후 Panama 통과가 가능한 선박의 척수가 최소한 377여척까지 증가할 수 있을 것으로 예측할 수 있을 것이다. 따라서, 이와같은 Panamax급 이하 소형선박의 공급과잉이 예상 및 우려되는 상황에서 국적 컨테이너 선사의 신속한 Scrapping 대응 및 정부의 Scrapping을 위한 보조금 지원정책은 향후 국적선사의 비용절감 및 효율성 제고 측면에서 경쟁력 향상을 위한 효과적인 대응 방안이 될 수 있을 것으로 판단된다.

#### 7) P3 대응 위한 G6/CKYHE간 투자비용 Sharing 강화 방안

P3 수준의 Triple-E급 에코쉽 (18,000TEU급 Eco-Ship) 투자 또는 20,000 TEU급 이상의 초대형 에코쉽 확보를 위하여 G6 및 CKYHE 소속 선사간 선박 발주 비용의 분담을 위한 보다 강화된 전략적 제휴 실시를 통하여 초대형의 연료효율 선박 투자가 용이할 것으로 판단되며, 이러한 Alliance간 제휴 노력은 P3 Network에 대한 가능한 대응 방안으로서 추가적 서비스 합리화를 통한 비용절감 추진이 가능할 수 있을 것으로 판단된다.

이들 Alliance 소속 선사들간의 전략적 제휴 강화 방안은 앞의 5)번 항목에 기 제시한 바와 같이, 정부차원의 관심의 증대와 해운산업의 중요성에 대한 인식 제고의 계기가 될 수 있을 것이므로, 이는 정부와 해운선사간, 또는 관련 국가간 협력을 통해 초대형 에코쉽 확보를 위한 Funding 확대 및 투자비용 Sharing을 통하여 현재 해운시장의 용선료/선가 대비 저렴한 수준의 초대형 에코쉽 확보가 용이하게 진행될 수 있을 것이다.

이들 방안은 Alliance 선사간 공동 투자비용에 대한 정부차원의 지원 정책 및 동 공동 투자비용에 대한 부채비율 경감 정책 등을 유도할 수

있을 것으로 보여지며 이는 최근 해운시장에서 경쟁력의 핵심 요인으로 대두되고 있는 초대형 에코쉽에 대한 공동 개발 및 투자를 용이하게 하는 선순환 정책으로 발전할 수 있을 것이다. 다만 Alliance와 Alliance 선사간 초대형 에코쉽 등에 대한 투자비용 Sharing 방안은 관련 선사간 Sharing 방안/규모 및 이해관계 상충 등의 문제를 해결하기 위한 보다 높은 수준의 적극적인 제휴 노력이 필수적일 것으로 판단된다.



## 제5장 결 론

### 제1절 연구 결과 요약 및 시사점

2008년 미국에서 시작된 금융위기로 인하여 촉발된 글로벌 경기 침체는 해운시황의 침체로 이어지게 되었고, 장기간에 걸친 경영 악화에 대응하기 위하여 각 선사는 3대 글로벌 해운 얼라이언스인 P3, G6, CKYHE를 중심으로 전략적 제휴를 강화하게 되었다. 따라서 본 연구에서는 이들 얼라이언스의 장·단점 등 현황을 분석함으로써 궁극적으로 국내 컨테이너 정기선사의 경쟁력 강화 방안을 찾고자 노력하였다. 세계 1, 2, 3위 선사인 Maersk, MSC, CMA CGM을 중심으로 한 P3 얼라이언스의 출범이 예고되면서 기존의 얼라이언스 및 여타 선사들이 이에 대한 대응 방안을 찾기 위하여 모든 역량을 동원하고 있는 것이 최근 해운업계의 현실이다. 이러한 상황에서 본 연구는 P3, G6, CKYHE에 대한 현황과 특징에 대하여 심도 있게 분석하였는 바, 장기간 글로벌 경기 불황 속에서 수요와 공급의 불균형으로 인하여 지속되고 있는 해운 경기 침체 및 운임 하락 국면에서 어려움을 겪고 있는 상황에서 선사의 경쟁력 제고는 수요와 공급의 불균형으로 한계점에 직면한 운임인상 자체의 효과 보다는 선대의 대형화를 통한 TEU당 비용절감 및 얼라이언스 조직을 이용하여 낮은 가격의 병커를 공동 구매함으로써 비용절감하는 방안 등이 선사의 경쟁력을 제고시키기 위한 보다 효율적이며 효과적인 수단이 될 수 있을 것으로 판단되고 있다.

아울러, 얼라이언스 체제를 통하여 각 멤버사간에 선복 공유, 기기 및 항만시설 공동 사용, 공동 배선, 내륙운송서비스 공동 계약하는 방안 또한 각 멤버사의 비용절감 및 경쟁력 제고를 위한 유효한 수단이 될 것으로 사료된다. 특히, 국적선사인 현대상선과 한진해운의 경우 2011년 이후 3년 연속 막대한 규모의 영업손실을 경험하고 있으므로 선대 대형화를

통한 TEU당 비용절감 방안과 병행하여 상기와 같은 상호 선복/기기등의 공유협정에 의한 비용절감 방안이나 Bunker 공동 구매를 통한 비용절감 방안이 더욱 긴요하며 절실하다 할 수 있을 것이다.

본 연구를 진행하기에 앞서 3대 글로벌 얼라이언스 관련 선행연구 자료를 검토한 바 있으나, 최근에 새롭게 확대 개편된 3대 글로벌 해운 얼라이언스의 특성상 직접적으로 관련된 선행연구 자료를 수집하는 것은 매우 어려운 상황이었는 바, 본 연구에서는 3대 글로벌 얼라이언스 자료에 대한 SWOT 분석을 중점적으로 진행하였으며, 기타 해운 관련 자료에 의한 시계열 분석 방법을 적용하였다. 이들 연구 분석 방법에 따라 제시된 중요한 연구결과는 P3 멤버사인 Maersk, MSC, CMA CGM의 경우 회사 경영층의 중.장기적인 계획에 따라 선대의 확장 및 대형화가 적극적으로 진행되었으며, 국가차원의 정책적인 지원이 장기간에 걸쳐 전폭적, 전략적으로 이루어졌다는 사실이다. 이러한 상황에서 국내 2대 해운선사인 한진해운과 현대상선 및 정부층에 주어지는 시사점은 매우 크다고 할 수 있다.

최근과 같은 해운시장의 장기간에 걸친 불황 속에서 생존하기 위한 방안은 본 연구에서 기 논의한 바와 같이 첫째, 선대 대형화를 통한 비용절감 노력, 둘째, 낮은 단가의 벙커 공동 구매를 통한 비용절감 노력, 셋째, 국적 양대 선사간에 생존 전략 차원에서의 공동운항 검토, 넷째, 부산신항에 선박 급유 시설 및 유류 중개기지 유치에 위한 공동 노력 등이 절실한 것으로 판단된다. 아울러, 정부차원에서는 해운산업에 대한 인식의 변화와 함께 대규모의 선박금융 지원, 해운보증기금 설치 등을 통한 해운산업에 대한 전략적인 차원의 지원이 시급히 이루어져야 할 것이다.

## 제2절 연구의 한계점 및 향후 연구 과제

본 연구는 최근 해운업계의 최고의 화두인 3대 글로벌 해운 얼라이언스에 대하여 현황을 중심으로 논의 하였으며 얼라이언스의 장.단점 및

기회.위기 요인에 대하여 SWOT 분석하였다. 그러나 일반적인 전략적 제휴에 관한 선행연구와 본 연구인 3대 글로벌 얼라이언스에 대한 비교 분석이 적절하게 수행되지 못한 한계점이 있었으며, 3대 얼라이언스 분석 자료를 중심으로 얼라이언스간 단순 상관관계 비교 및 관련 시계열 자료를 이용한 시계열분석이 진행되었는 바, 설문 조사 등을 통한 연구 결과의 유의성 분석 및 신뢰도 분석 등의 방법이 시간적 제한으로 적절하게 이루어지지 못한 아쉬움이 남아있다.

앞으로 글로벌 해운시장은 3대 글로벌 얼라이언스를 중심으로 전략적 제휴가 지속적으로 진행될 것으로 전망되고 있으므로 이들 해운 얼라이언스에 대한 연구는 향후에도 지속되어야 할 것으로 사료된다. 아울러 향후의 연구는 보다 체계적이고 심도 있게 진행될 수 있기를 바라며, 이러한 연구 결과들이 장기간 동안 어려움에 처해 있는 국내 해운선사들의 경쟁력 강화 및 수익구조 개선에 실질적인 도움이 될 수 있길 바란다.



## 참 고 문 헌

### 국내 문헌

- 김광희(1998), “컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴 원인에 관한 분석.” 한국해양대학교 대학원 석사학위논문.
- 김광희·길전무(2003), “컨테이너선사의 전략적 제휴 대상 선택요인-New World Alliance와 Grand Alliance의 사례를 중심으로”. 『해운물류연구』 제38호, 한국해운물류학회.
- 김주택(2012), “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 유형과 성과에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 김현중(2013), “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 요인과 유형에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 노동욱(1997), “전략적 제휴를 통한 국적선사의 경쟁력 제고방안에 관한 연구”, 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 노윤진(2000), “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 측정에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 류동근(2000), “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구.” 『한국항해학회지』, 제24권 제3호. 2000.6
- 류동근.장영준.조삼현(2002), “정기선해운의 성공적인 제휴관리에 관한 실증 연구“, 『한국해양항만학회지』 제26권 제4호, 한국항해항만학회.
- 방희석(2013), 국제운송론, 박영사, 2013
- 백종실(1997), “국제컨테이너서비스의 선.화주간 제휴지속요인 연구.” 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 백종실(2007), “컨테이너선사의 전략적 제휴에 관한 연구”, 『경영컨설팅연구』 제7권 제1호.
- 부산항만공사(BPA) 홈페이지 [www.busanpa.com](http://www.busanpa.com) 참조.
- 쉬핑데일리, 2013. 1. ~ 2013. 12. daily news/report 참조.

- 쉬핑데일리, 2014. 1. ~ 2014. 06 daily news/report 참조.
- 임인범(2003), “컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 실증연구”, 한국해양대학교 대학원 석사학위논문.
- 전정태(2012), “정기선사의 환경 변화 인식과 대응방안 연구”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 정영석(2013), 해상운송론, 텍스트북스, 2013.
- 현대상선 홈페이지 [www.hmm21.com](http://www.hmm21.com) 참조.
- 한국해양수산개발원(2013), “해양수산통계”, 「월간해양수산」.

## 외국 문헌

- Alix, Y., Slack, B., & Comtois, C.(1999). "Alliance or acquisition? Strategies for growth in the container shipping industry: the case of C P Ships. *Journal of Transport Geography*, 7, 203e208.
- Alphaliner Weekly Newsletter, 2014. Volume 2014 issue 8. P 1~3
- Clarkson Research Services Limited 2013.
- Cullinane, K. and Khanna, M.(1999), “Economies of Scale in Large Containerships : Optimal Size and Geographical Implications,” *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 33, Issue. 2, pp. 185~208.
- Drewry Shipping Consultants(2013), *The Drewry Container Market Quarterly*, Vol. 7, March.
- Fagerholt, K(2010) “Designing Optimal Routes in a Liner Shipping Problem,” *Maritime Policy and Management*, Vol. 31, pp. 259~268.
- Kangter, R. M., Collaborative advantage : The art of alliances, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.4, 1994, pp.96~108.

Mark H. Kadar(1996), The future of global strategic alliances,  
Containerization International, April.

Photis M. Panayides, Strategic Alliances in container liner shipping,  
Research in Transportation Economics, 2012.

Slack, B., Comtois, C., & McCalla, R.(2002). Strategic alliances in the  
container shipping industry: a global perspective. Maritime Policy  
& Management, 29(1), pp.65e76

