



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)

經營學博士 學位論文

우리나라 船舶管理企業의 經營分析과  
核力量·CRM企業成果에 관한 研究



指導教授 安 奇 明

2016年 6月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

李 新 垣

本 論文을 李新垣의 經營學博士 學位論文으로  
認准함.

委員長 辛 瀚 源



委 員 尹 在 弘



委 員 辛 容 尊



委 員 李 在 均



委 員 安 奇 明



2016年 6月 日

韓國海洋大學校 大學院

# 목 차

## 제 1 장 서 론

1.1 연구의 배경 및 필요성 .....	1
1.2 연구의 목적 .....	4
1.3 연구의 방법과 구성 .....	5

## 제 2 장 이론적 배경과 선행연구의 고찰

2.1 경쟁력 확보를 위한 핵심역량이론 .....	9
2.2 선행연구의 고찰 .....	15
2.3 선행연구와의 차이점 .....	23

## 제 3 장 해운물류환경 및 선박관리기업 현황과 전망

3.1 해운물류의 의의와 활성화 전략 .....	25
3.2 해운물류환경 현황과 전망 .....	27
3.3 선박관리와 선박관리업의 의의 및 특징 .....	33
3.4 세계 선박관리산업의 현황 .....	39
3.5 국내 선박관리산업의 현황 .....	42
3.6 선박관리산업의 전망 .....	46

## 제 4 장 선박관리기업의 경영분석과 SWOT 분석

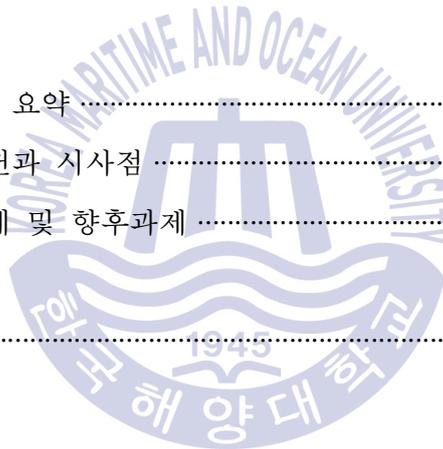
4.1 선박관리기업의 경영분석 .....	48
4.2 선박관리기업의 SWOT 분석 .....	80

## 제 5 장 연구모형과 실증분석

5.1 연구모형과 연구가설 .....	109
5.2 연구변수의 조작적 정의와 측정 .....	120
5.3 설문구성 및 자료의 수집·분석 .....	124
5.4 기술통계량 분석 .....	128
5.5 타당성 및 신뢰성분석 .....	130
5.6 실증분석 .....	133

## 제 6 장 결 론

6.1 연구결과의 요약 .....	152
6.2 연구의 공헌과 시사점 .....	156
6.3 연구의 한계 및 향후과제 .....	158
참고문헌 .....	160



## 표 목 차

<표 1> 선박관리기업에 관한 선행연구 .....	22
<표 2> 컨테이너 시장의 수요와 공급 .....	30
<표 3> 교통물류업의 M&A 규모 .....	31
<표 4> 선박관리의 정의 .....	34
<표 5> 선박관리업의 정의 .....	36
<표 6> 물류사업의 분류 .....	37
<표 7> 세계 주요 선박관리기업 현황 .....	41
<표 8> 국내 선박관리기업 현황 .....	43
<표 9> 관리선박의 분포 .....	44
<표 10> 관리선원의 분포 .....	45
<표 11> 선박관리비용 현황 .....	49
<표 12> 단위당 선박관리비용 .....	50
<표 13> 우리나라 선박관리기업의 매출규모 .....	51
<표 14> 우리나라 선박관리기업의 성장성 분석 .....	55
<표 15> 우리나라 선박관리기업의 수익성분석(1) .....	61
<표 16> 우리나라 선박관리기업의 수익성분석(2) .....	65
<표 17> 우리나라 선박관리기업의 안정성 분석 .....	70
<표 18> 우리나라 선박관리기업의 활동성 분석 .....	74
<표 19> 우리나라 선박관리기업의 생산성 분석 .....	75
<표 20> 내부역량요인(1)의 중요도·대응능력 인식도 비교 .....	81
<표 21> 내부역량요인(2)의 중요도·대응능력 인식도 비교 .....	84

<표 22> 외부환경요인(1)의 중요도·대응능력 인식도 비교 .....	88
<표 23> 외부환경요인(2)의 중요도·대응능력 인식도 비교 .....	91
<표 24> 내부역량요인의 차이분석결과 .....	94
<표 25> 외부환경요인의 차이분석결과 .....	94
<표 26> 내부역량과 외부환경요인의 순위 검정결과 .....	95
<표 27> 선박관리기업의 SWOT .....	98
<표 28> 선박관리기업의 SWOT 분석 .....	104
<표 29> 내부요인으로서 핵심역량요인 .....	106
<표 30> 외부요인으로서 환경요인 .....	107
<표 31> 고객관계관리(CRM)요인 .....	108
<표 32> 설문지의 구성 .....	125
<표 33> 응답기업의 일반적 특성 .....	128
<표 34> 응답자의 일반적 특성 .....	129
<표 35> 핵심역량요인의 타당성 및 신뢰성 분석결과 .....	131
<표 36> 기업성과의 타당성 및 신뢰성 분석결과 .....	133
<표 37> 재무적 성과에 대한 상관관계분석결과 .....	134
<표 38> 재무적 성과의 회귀분석결과 .....	136
<표 39> 비재무적 성과에 대한 상관관계분석결과 .....	137
<표 40> 비재무적 성과의 회귀분석결과 .....	139
<표 41> 재무적 성과에 대한 CRM의 조절회귀분석결과 .....	141
<표 42> 비재무적 성과에 대한 CRM의 조절회귀분석결과 .....	143
<표 43> 선박소유주 형태의 차이분석결과 .....	146
<표 44> 선박소유주 형태의 사후검정결과 .....	146
<표 45> 서비스 유형의 차이분석결과 .....	147

<표 46> 서비스 유형의 사후검정결과 .....	148
<표 47> 선박관리기업 형태의 차이분석결과 .....	148
<표 48> 관리선박의 수에 대한 차이분석결과 .....	149
<표 49> 연구결과의 요약 .....	150



## 그림 목 차

<그림 1> 연구흐름도 .....	8
<그림 2> 기업과 환경에 대한 SWOT와 상호작용효과 .....	10
<그림 3> 자원, 조직역량 및 핵심역량요인 .....	12
<그림 4> 선박관리기업의 관리선박 분포 .....	40
<그림 5> 우리나라 선박관리기업의 IP분석 도표 .....	96
<그림 6> 연구모형 .....	112



# A Study on the Management Analysis, Core Competence, CRM and Business Performance of Korean Ship Management Companies

Lee, Shin-Won

Department of Shipping Management

Graduate school of Korea Maritime & Ocean University

## Abstract

As Korea shipping industry is currently caught in the mire of recession and restricting caused by global economic recession, whole of its industry is facing a crisis. One of the methods for reviving competitiveness of this shipping industry is outsourcing the important businesses such as crew management, ship management and insurance management to other specialized firms to save costs and specialize it. But Korea ship management industry is still at primary level, mainly with crew managements, and it is a mere 3.75% of sales in shipping industry.

Purpose of this study is;

First, it has been designed to propose implication for company's self-help measures and politic supports of government, which are for improving core competency, by implementing financial statement analysis for the first time in Korea and making a systematic diagnosis about the problems of ship management industry.

Second, it has been designed to contribute to improve industries by deriving core competency factors of ship management company through SWOT analysis and analysis of actual proof with internal or external environment factor diagnosis of ship management industry.

Third, as important customer of ship management company is ship owners, it could be seemed that competency of customer relationship management (CRM) has a significant influence on the result of ship management company. So, in this study, it is designed to contribute to raising profitability and developing the ship management industry by proving whether CRM has significant effect and by giving prominence to the importance of CRM when it comes to verifying the influence on the result of ship management company (financial, non-financial performance) caused by core competency factors.

By achieving the purpose of this study, it offers you a chance to have a perception about internal and external circumstances of ship management companies in Korea. And through it, it is expected to attract a secured competitiveness and a positive company result and derive an important implication for politic support of government.

To achieve these purposes of the study, used study method and composition are like as follow. First of all, it combined a theoretical approach and a positivistic approach to achieve the purpose of the study. In a theoretical approach, first, it figured out that what does the changes which came out from understanding world-logistics-market including northeast-asia have effect on ship management company. Second, it described a status and perspectives of internal and external ship management industry to check environment of ship management industry. In this progress, management evaluation with financial statements of ship management company was carried out. Third, it searched and analyzed advanced studies to investigate core competency for securing competitiveness of ship management industry.

In a positive approach, first, SWOT analysis was done on a basis of theoretical approach and advanced study to derive core competency of

ship management company. And core competency factors, company result, and etc., which are for hypothesis verification, were derived from it. Second, it is composed of research hypothesis and verified it to verify core competency factors and etc. of management result of ship management company. 'SPSS Win for 20.0' program was used for testing research hypothesis. Descriptive statistics quantity analysis, such as frequency and ratio, was carried out to investigate respondents-characteristics of population-social. Factor analysis and reliability coefficient of Cronbach's  $\alpha$  were used for a validity of the questionnaire and a reliability test. correlation analysis, multiple regression analysis and moderation regression analysis were carried out for testing a research hypothesis. Tolerance limit and variance inflation factor were used to check the problems of which could be occurred when there are many correlations among the independent variables. Lastly, T-test and one-way ANOVA were used to verify whether there are any differences among core competency, company-characteristics and population-statistics.

The result of analysis in this study is as follows:

First, the market scale of ship management companies is 1.3672trillion won which is a mere 3.75% of sales in shipping industry, and average cost for management (sales) is 485million won per korean flag vessel, and 844million won per other national flag vessel. It appeared that other national flag vessel is 359million won more per vessel. Ship management constitutes 18.7% of subject companies' average sales in this analysis, and an average sale in ship management is about 9.8billion won. But, if small scale companies are in consider, it is presumed to be much lower than that. Therefore, it is urgent to invigorate the ship management industry.

Second, according to the analysis result of finance rate, the

profitability of ship management industry is very low as it could be strongly influenced by recession in shipping industry. debt ratio, the typical financial stability index factors, was in 1000% range at 2010 and vastly improved as 402.2% at 2014, so it is somewhat better than freighting services but as debt ratio is still double than service industry and it has a lot of financial risk. Hence, it is urgent to improve financial structure. However, productivity has been shown relatively fine as the largest percentage takes in added value of ship management is crew payroll costs. That is, the result of analysis which proves that the ship management industry in korea is such a service industry, which is easy to create added value and for job creation.

Third, CEO and corporate competency factors, the core competency factors of ship management company, have significant effects on financial performance such as improvement of profitability. Additionally, it is analyzed that external environmental factor, one of the environmental factors, and industry factor and also the governmental support policy have positive effects on financial performance. As on the ranks of effects, external environmental factor takes the highest rank and it seems as a result that reflects the recession of shipping markets in nowadays. According to these analyses, it seems that financial performance would be highly improved when ship management company applies government's environmental policy, external environment, environments such as possibility of growth, building networks between the companies in same line and the partner managements, and industry factors such as market oriented strategy. CEO competency and corporate competency (vision and leadership of CEO, management ability, crisis bearing ability, ship management know-how, CEO factors, ship management technical competency, ability of providing differentiated service to ship owner, market extension ability, competency of market-oriented, differentiate marketing competency), contained within core competency, are also have significant effects on profitability and competitiveness. So, it is reasoned

that it needs efforts of businesses and government's policy for enhancing core competency of ship management.

Lastly, according to the result of non-financial performance analysis, not only CEO competency and corporate competency but also governmental policy factors, external environmental factor, and industry factors have positive effects on it. Especially government support policy (supporting technical development of ship management, constructing infrastructure of small - and medium size companies, constructing job training system, financial support, and providing information of foreign market) takes the highest relation with non-financial performance and the next is external environmental factors. According to these analysis results, it appears that efforts of businesses are needed for enhancing CEO competency and corporate competency and additionally government's systematic support such as technical support also needed.

Fourth, according to the moderated regression results, which put customer relationship management as moderator variable, core competency as independent variable, and financial performance or non-financial performance as dependent variable, managing relationship with customer such as ship owner has significant effect on profit of ship management company. In particular, non-financial performance, such as increasing market share and labor productivity, has much stronger correlation with it than financial performance such as sales increase. According to this analysis, it is concluded that the strategy of raising customer satisfaction rate which continuously seek relationship with customers such as improving quality of customer service and differentiate the service is needed to increase the profit of ship management company.

As we have seen from above analysis result, ship management industry in korea which has insufficient scale of market is small and still provides services in beginning level, but its service industry that

can outstandingly create labor and added value. Hence, it represents that there is an urgent need for ship management company's effort itself together with government's construction of infrastructure such as financial support and technical support for improving CEO/corporate competency, building up information center for overseas market development, and creating ship repair complex for efficient ship management.

Contribution and implication of this study is as follows;

First, the study provides a lot of politic implications on henceforth provision of fundamental data for systematic management in ship management company by using financial statement inceptively and analyzing management situation.

Second, it is anticipated to provide a chance for establishing management strategy and its active use for putting it into practice by confirming effects of these factors on company's financial / non-financial performance from this study.

Third, as current korea ship management companies are at primary level, mainly with crew managements, it is considered that constructing ship repair complex, starting with Busan port, is urgent to get ability for managing ship practically. And it is concluded that government support is needed desperately to make them to have capability of managing comprehensive insurances such as crew insurance, hull insurance, P&I insurance etc, and ship sales like other global ship management companies.

Limitation of this study is;

First, though financial statement was in used for analyzing business status of ship management company inceptively, only 34 companies, which could provide financial statement, became an object of analysis among 180 ship management companies. Hence, there are some

limitations to generalize and apply the result to all companies.

Second, this study has general limitation that inevitably came from questionnaire survey method and limitation restrictive survey objects. As only employees in ship management companies were surveyed, it has limitation that it can't reflect ship owners' opinion. Therefore, to get over this problem, survey objects should not be only for employees of ship management companies and needed to be expanded to ship owners. Additionally, in regard of study method, it is expected to expand the range of the study if carrying out a study by using financial ratio of ship management company.

Third, it is needed to expand the subject of the study. This study was conducted in a dimension of reviewing advanced research comprehensively, but a wide variety of subjects are being studied at some of foreign advanced researches. For example, it is needed to diversify subject of the study such as a study of factors which have effects on owners' selecting ship management, and a study of third party - ship management company which emerges currently. If these studies are being conducted, it is expected that studies of ship management would be much more widely understood and could provide information which can be applied to business strategy.

Fourth, ship management industry not only has its short history but has lack of its studies, and that could give limitation on perception of who engaged in this industry. Therefore, there could be a difference in factors which have effects on company results, as time passes, if ship management industry continuously affected by internal/external environment factors. So if study of ship management industry conducted by cross sectional analysis, and by extension, time sequential analysis, it is expected that there would be a lot of contribution for establishing business strategy suitable for environmental change.

KEY WORDS : Ship Management Company 선박관리기업, Core Competence 핵심역량, CRM 고객관계관리,



# 제 1 장 서론

## 1.1 연구의 배경 및 필요성

인류가 재화를 생산하여 소비하는 과정에서 물류가 생성되었으며 이 과정에서 다양한 형태의 물류 수단이 발전하였다. 초기 인간과 가축에 의해 이루어지던 물류의 수단은 사회적 수요와 교통 및 통신수단의 발전과 함께 다양한 형태로 진화되었다.

미국에서 발표한 '2012 Review of Maritime Transport'에 의하면 2011년 전 세계적으로 운송된 재화의 총량은 87억 톤이었으며, 이 중 상선에 의해 운송된 물량은 15억 톤 이상이라고 하였다(Hristos, 2014). 우리나라는 국제화물 수송의 주요 수단인 해운과 항공에서 해운이 차지하는 비율이 2013년 기준 99.71%로 절대적 비중을 차지하고 있다(국토교통부, 2016)<sup>1)</sup>. 따라서 우리나라의 경우에는 국제화물의 운송수단으로 해운이 절대적인 비율을 차지하여 어느 나라보다도 해운산업의 중요성이 높다고 할 수 있다. 해상운송의 경우 운송비용과 운송규모의 면에서 다른 운송수단보다 높은 경쟁력을 가지고 있다. 해상운송은 주로 세계를 대상으로 하는 국제성이 높은 산업일 뿐 아니라 대부분 원거리 운송이며, 선박 또한 대형선이 주로 이용된다. 지난 30여년 간 세계무역의 급격한 확장과 함께 해운산업도 근본적인 변화를 맞이하고 있다.

해운산업의 성장과 함께 선박의 전 생애를 관리하는 선박관리산업도 동시에 발전하였다. 해운산업의 초기에 선박관리는 선박 소유주에 의해 이루어졌다. 이때까지 선박에 관한 모든 관리는 선원에 의해 직접 관리되어 선원이 선박관리의 중추적인 역할을 하였다. 하지만 선박의 기능이

1) 국토교통부 자료에 의하면 우리나라의 2013년 국제화물의 총 수송량은 1,126,451(천톤)이었으며, 해운 수송량은 1,123,205(천톤), 항공 수송량은 3,246(천톤)이다.

다양하고 복잡해짐에 따라 선박관리를 전문으로 하는 조력자를 필요로 하게 되었다. 선주에 의한 선박관리 형태는 1957년 처음으로 선박 소유주가 선박관리회사와 선박관리에 관한 계약을 체결할 때까지 지속되었다. 이후 선박관리산업은 선박과 관련한 주요 산업으로 발전하게 되었다 (Ismail and Cerit, 2011). Sletmo(1989)는 선박관리산업의 발전은 제2차 세계대전을 거치면서 선박관리 비용이 비싼 나라의 선박이 선적(ship's nationality)을 선박관리 비용이 저렴한 나라로 옮기는 과정에서 급속히 발전하였다고 하였다. 이 과정에서 전문적 선박관리업체들이 등장하게 되었으며, 현재는 이와 같은 현상이 일반적인 것으로 인식되고 있다. 전문적인 선박관리의 중요성은 1970년대 초부터 인식되기 시작하였다. 1970년 Rochdale은 '적은 수의 선박을 보유한 선주를 돕기 위하여 전문적·독립적인 선박관리기업을 유지하는 것은 중요하다'고 하였다. 선박관리기업들은 규모의 경제에 의해 선박관리와 관련한 일련의 비용들을 줄일 수 있기 때문에 효율적이다. 또한 선박관리회사의 전문성으로 인하여 선박관리에 필요한 각종 자원을 효율적으로 관리할 수 있는 장점을 가지고 있다. 선박관리를 산업적 관점에서 연구한 대표적 연구자로는 Sletmo (1989), Spruyt (1994) 및 Willingale(1998) 등을 들 수 있다.

전문적인 타사의 선박관리는 선박의 소유권과는 별개로 전문적인 선박관리회사에 의해 선박 관련 일체의 서비스를 제공하는 것으로 정의할 수 있다. 선주는 선박관리에 대하여 선박관리회사와 계약조건에 따라 관리비용을 부담하는 것이다. 이와 같은 관리방식은 선박관리회사가 선박소유주의 선박이 안정적인 자산 가치를 유지하도록 하고, 국제규정의 준수, 환경문제에 대한 위험 없이 안전하고 효율적으로 선박을 유지하도록 지원한다(Willingale, 1998). 전문적인 선박관리의 중요성에 대하여 BIMCO (2011)는 다음과 같이 주장하였다. "선박관리업은 선원의 고용뿐만 아니라 선박의 운영과 관리에 필요한 많은 노동집약적이고 다양한 기술을 전문적으로 수행하는 등 많은 장점을 가지고 있다. 따라서 선박관리산업은

물류 및 선박 전 생애에 대한 적합한 산업이다.”이라고 하였다. 따라서 선박관리산업은 선박소유주가 선박관리를 위한 자체의 큰 조직이나 전문성이 없이도 선박의 소유를 가능하게 하는 장점을 가진다.

선박관리는 선박과 관련한 기술적·법률적 문제, 선원수급의 문제, 고객과의 관계 등 다방면에 걸쳐서 발전하여 왔다. 이 과정에서 독립적으로 선박을 관리하는 회사가 출현하였다. 독립적인 선박관리의 초기에는 선원 인건비, 회계제도의 어려움, 재무적 위험 등을 극복하기 위한 선박소유주의 요구에 의하여 발전되어 왔다. 1980년대 초까지 선박관리사업은 급속히 발전하였다. 왜냐하면 많은 선박소유주들이 해운물동량의 감소와 선박관련 간접비의 상승을 경험하였기 때문이다. 따라서 선박소유주들은 이와 같은 어려움을 극복하기 위하여 전문적인 선박관리업체를 이용하게 되었다. 최근에는 관리자-소유회사(Manager-Owning companies)의 선박관리 형태가 출현하였다. 이 형태는 자금을 투입하여 선박을 취득한 후 이를 전문적인 선박관리회사에 관리를 일임하고 이익을 추구함으로써 해양운송 분야에 거대 자본의 투입이 가능하게 하여 해양운송산업의 발전을 가속화하는 계기로 작용하고 있다.

1980년 후반에는 낮은 진입장벽과 사업에 대한 명문화된 지침이 없어서 독립된 선박관리회사가 크게 활성화되었다. 1989년 5개의 독립 선박관리회사는 선박관리 서비스의 품질, 전문성 등에 관한 선박관리사업의 지침을 만들고 이를 검증하기 위하여 1991년 국제선박관리자협회(International Ship Managers Association : ISMA)를 출범시켰다. 1990년대 초에는 국제해사기구(International Maritime Organization : IMO)가 선박의 안전을 강화하고 해양환경의 보호를 주장하였으며, 1998년 7월 1일에는 IMO가 국제안전경영코드(International Safety Management Code : ISM)를 제정하고, 2002년 모든 선박의 유형에 이를 적용하였다.

선박관리산업은 오랫동안 세계적으로 중요한 산업으로 발전하여 왔으며, 향후에도 성장가능성이 매우 큰 산업이다. 하지만 우리나라의 경우

세계 조선 1위, 세계 선박량 보유 6위의 위상에도 불구하고 선박관리산업은 세계 10위 내외에 머물고 있다. 우리나라 선박관리기업의 경우 재무적 측면에서 영세성과 낮은 경영성과 등에서 벗어나지 못하고 있다. 기업경영 측면에서 상업적 선박관리 능력, 금융기관과의 연계성, 국제비즈니스 업무능력, 브랜드 이미지, 마케팅 능력, 규모의 경제 등에서 부족한 실정이다. 기술적 측면에서도 선박관리 전문인력 양성 체계의 미비, 선박관리 시스템의 선진화 부족, 다양한 선종에 대한 지식 부족 등 많은 문제점을 안고 있다. 선박관리산업은 노동집약적 성격을 가지므로 높은 고용창출효과를 기대할 수 있을 뿐만 아니라 관련 산업의 활성화에도 많은 기여를 한다. 따라서 본 연구에서는 현재 우리나라의 선박관리기업이 처한 상황을 분석하고, 향후 선박관리기업의 기업성과를 제고하기 위해서 어떤 핵심역량에 집중해야 할 것인가를 분석하였다. 이와 같은 연구는 선박관리산업을 한 단계 발전시키고 국제경쟁력을 제고하기 위하여 필요한 연구라고 할 수 있다.

## 1.2 연구의 목적

선박관리업을 대상으로 한 연구의 배경 및 필요성에 기초하여 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 지금까지의 연구에서는 우리나라 선박관리업체 대부분 영세한 등록기업으로서 재무제표 입수가 어려워 경영분석이 이루어지지 않았다. 설문조사에 의해 선박관리산업의 경영실태를 파악하다 보니 산업의 취약점과 문제점을 제대로 파악할 수 없어 정부의 정책적 지원방안을 제대로 제시할 수가 없었다. 따라서 본 연구에서는 우리나라 최초로 경영분석을 실시하여 선박관리산업의 문제점을 체계적으로 진단하여 핵심역량을 제고할 수 있는 업체의 자구방안 및 정부의 정책지원을 위한 시사점을 제

시하는데 첫 번째 연구목적은 두고 있다.

둘째, 선박관리산업에 처한 환경분석 및 경영분석결과와 더불어 선행 연구에 대한 분석적 검토 및 선박관리기업 종사자를 대상으로 선박관리업의 내외적 환경요인진단에 의한 SWOT분석과 실증분석을 수행하여 선박관리기업의 핵심역량요인이 무엇인 지를 도출함으로써 산업발전에 기여하는 것이 두 번째 연구목적이다.

셋째, 현재 우리나라 해운산업은 세계물류경기 침체로 심각한 불황과 구조조정의 늪에 빠져 산업전체가 위기에 직면하고 있다. 이러한 해운산업의 경쟁력을 회복시키는 한 방안이 선원관리와 선박관리 및 보험관리 등 중요 업무를 선박관리 전문기업에 아웃소싱하여 비용을 절감하고 전문화하는 것이다, 하지만 우리나라 선박관리산업은 아직도 선원관리위주의 초보적 단계인데다가 외항산업 매출액의 3.75% 수준으로 미흡한 수준이다. 선박관리기업의 중요한 고객은 선사이기 때문에 선사에 대한 고객관계관리(CRM) 역량이 선박관리기업 성과에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 핵심역량요인이 기업성과(재무적·비재무적 성과)에 미치는 영향을 검증하는데 있어서 고객관계관리가 조절효과가 있는 지를 실증함으로써 고객관계관리의 중요성을 부각시켜 선박관리산업을 한층 업그레이드시키고 수익성제고에 기여하는 것이 세 번째 연구목적이다.

본 연구목적은 달성함으로써 우리나라 선박관리기업의 내외적 상황에 대한 정확한 인식을 제고하는 계기를 제공할 것이며, 이를 통하여 경쟁력의 확보와 긍정적 기업성과를 유인하고 정부의 정책적 지원을 위한 중요한 시사점을 도출할 것으로 예상된다.

### 1.3 연구의 방법과 구성

본 연구는 연구목적 달성을 위하여 다음과 같은 연구방법과 구성으로 실시되었다. 먼저 연구목적 달성을 위해 이론적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 이론적 연구에서는 첫째, 동북아를 포함한 세계물류시장의 추세를 파악함으로써 이러한 변화가 우리나라 선박관리업체에 어떤 영향을 미치는지를 파악하였다. 둘째, 선박관리산업의 환경을 검토하기 위하여 국내외 선박관리업 전반에 관한 현황과 전망을 기술하였다. 이 과정에서 선박관리기업의 재무제표를 이용한 경영분석을 실시하였다. 셋째, 선박관리업의 경쟁력 확보를 위한 핵심역량과 선행연구를 조사하고 분석하였다.

실증적 연구에서는 첫째, 이론적 연구 및 선행연구 등을 기초로 선박관리기업의 핵심역량 도출을 위한 SWOT분석을 실시하였다. 이를 통하여 가설검증을 위한 선박관리기업의 핵심역량요인과 기업성과 등을 도출하였다. 둘째, 선박관리기업의 경영성과에 미치는 핵심역량요인 등을 검증하기 위하여 연구가설을 설정하고 이를 검증하였다. 연구가설의 검증에는 SPSS Win for 20.0 프로그램을 이용하였다. 설문지의 타당성과 신뢰성 검정(reliability test)에는 요인분석(factor analysis)과 Cronbach's  $\alpha$ 의 신뢰성 계수를 이용하였다. 연구가설의 검정에는 상관관계분석(correlation analysis), 다중회귀분석(multiple regression analysis), 조절회귀분석(moderation regression analysis)을 이용하였다. 회귀분석 시 독립변수들 간의 상관관계가 높은 경우 발생하는 다중공선성(multi-collinerity)의 문제를 확인하기 위하여 공차한계와 분산팽창계수(variance inflation factor ; VIF)를 이용하였다. 다음으로 핵심역량요인과 기업특성 및 인구통계적 특성 간에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 t-검정(t-test), 일원분산분석(one-way ANOVA)을 이용하였다.

본 연구는 모두 6개의 장으로 구성되어 있으며 각 장별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다. 제1장 서론은 연구의 필요성과 목적 및 연구방법과 구성을 기술하였다. 제2장은 이론적 배경과 선행연구의 고찰에서 국

내외 선행연구를 기술 한 후, 본 연구와의 차이점을 제시하였다. 제3장에서는 해운물류환경 및 선박관리기업 현황과 전망을 기술하고 활성화 전략을 제시하였다. 제4장에서는 선박관리기업의 경영분석과 진단을 실시하였다. 또한 핵심역량요인을 도출하기 위하여 선박관리기업을 대상으로 SWOT분석을 실시하였다. 제5장은 연구가설을 검증하기 위한 연구모형과 실증적 분석의 결과를 제시하고 이를 해석하였다. 제6장 결론에서는 본 연구의 결과를 요약하고 시사점을 기술한 후, 연구의 한계점 및 향후 연구과제를 제시하였다. 이상의 연구과정을 도식화하면 <그림 1>과 같다.





<그림 1> 연구흐름도

## 제 2 장 이론적 배경과 선행연구의 고찰

### 2.1 경쟁력 확보를 위한 핵심역량이론

#### 2.1.1 경영전략과 핵심역량 개념

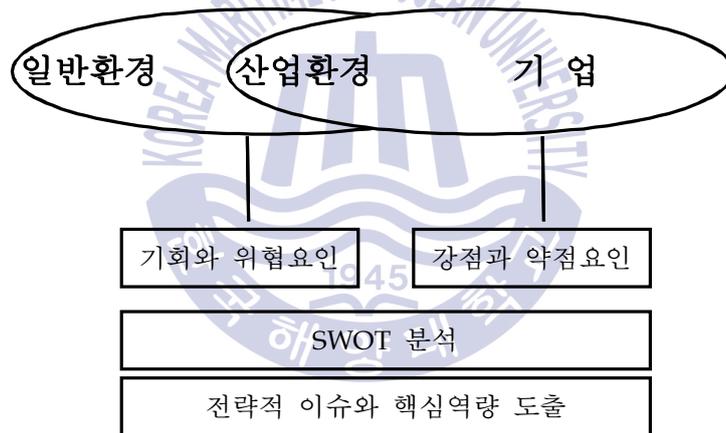
전략은 기업목적 달성을 위한 조정된 수단과 방법(coordinated means)이다. Glueck(1980)은 전략은 기업목표 달성을 위한 행위의 통합된 계획으로 정의하고 있고, Porter(1996)는 시장경쟁에서 경쟁적 위치를 선점하거나 경쟁관계를 유지하는 차별적인 가치를 창출하는 것으로 정의하였다. 또한 Ohmae(1988)는 전략의 핵심은 경쟁기업에 비하여 상대적으로 우월한 고객가치를 창출하는 것이며, Barney(1997)는 전략은 기업성과의 개선에 활용가능한 자원배분패턴으로 규정하고 있다. 이처럼 기업의 경영전략목적은 기업경쟁력(competition)을 확보하기 위한 것으로 시대적인 발전과정을 요약하면 다음과 같다.

1900년대 초반(1990년-1960년대)에는 수요가 공급을 초과하는 시대로 테일러의 과학적 관리기법에 의한 생산성증대와 대량생산에 의한 규모의 경제효과로 기업의 경쟁력을 확보하는 생산관리 중심의 시대로서 기업확장을 위한 사업다각화를 중심으로 하는 경영정책이 유행하던 시대<sup>2)</sup>이다. 이 시대 후반기에는 공급이 수요를 초과하기 시작하여 마케팅의 중요성이 부각되면서 소비자의 소비패턴변화를 분석하여 기업경영에 반영하는 기획관리 중요성이 부각되면서 전략경영 개념이 등장하게 되었다.

1970년대에는 세계적인 오일쇼크로 자원문제가 대두되면서 자원의 효율적인 배분이 기업경영의 주요 전략적인 문제로 부각되고 이러한 문제를 해결하기 위한 등장한 대표적인 분석도구가 GE의 포르트폴리오 모형 등이다.

2) 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 서울경제경영. pp.52~67.

1980년대에는 세계경제가 성숙기로 도래하면서 시장의 불확실한 요소가 많아지고 경쟁이 치열해져 외부환경에 적응하는 상황적응적 경영(contingent management)이 중시되는 전략경영방식이 출현하였다. 기업은 환경과 상호작용하면서 적응하는 개방체제로서 환경은 크게 일반환경과 산업(과업)환경으로 분류 된다<sup>3)</sup>. 일반환경은 기업 경영활동에 외부에서 간접적으로 영향을 미치는 거시적 환경으로서 경제시스템, 정치적 시스템, 생태적 환경, 인구통계학적 환경, 문화적 환경 등으로 구분되며, 과업(산업)환경은 고객, 경쟁자, 공급자, 주주, 종업원, 정부규제, 종업원, 노동조합 등으로 구성되는 환경을 말한다.



〈그림 2〉 기업과 환경에 대한 SWOT와 상호작용효과

산업은 기업과 일반 환경이 접점을 이루는 곳이며 기업은 환경 창조도 가능하여 적극적이고 동적으로 이해되고 있다. 기업이 직면하는 일반환경과 산업환경 즉 외부환경을 분석하여 기회요인(opportunity)과 위협요인(threat)을 도출하고 기업내부역량을 분석하여 강점요인(strength)과 약점요인(weakness)를 도출하는 것을 SWOT분석이라고 한다. SWOT분석에

3) 윤재홍, 안기명, 「현대경영학원론」, 박영사, 2014,

의해 도출된 전략적 과제와 이를 실행하기 위한 전략을 도출하는 과정이 전략수립과정이라고 볼 수 있다. 외부환경을 분석하는 가장 대표적인 기법은 포터교수의 산업구조분석기법인 Five Competitive Forces Model이고 내부역량 분석기법은 게리 Hamel & Prahalad(1994)<sup>4)</sup>의 핵심역량이론과 자원기반이론 등이 있다.

핵심역량이론과 자원기반이론은 1990년대에 조직의 경쟁력 원천을 외부 환경보다는 조직내부에서 찾기 시작하면서 나온 이론이고 내부자원분석은 기업내부의 강약점을 파악하여 핵심역량을 도출하는 과정이다. 내부자원(능력)은 기업목표 달성을 위한 전략수립에 유용한 기업보유자산, 능력, 지식이고, 기업이익(성과)은 기업이 보유한 내부자원에 의해 설명된다. 이를 도표로 표시하면 다음과 같다<sup>5)</sup>.



- 
- 4) 게리 하멜교수는 전략적 의도와 핵심역량 용어의 창시자로서 “진화(進化)의 시대는 가고 혁명(革命)의 시대가 도래했다”고 언급하면서 기업의 성공은 새로운 기술 개발, 첨단 제품 출시보다는 직원들의 시간 활용, 의사 결정 구조, 조직 구성 등 사람 관리와 관련된 ‘관리 혁신 (management innovation)’ 등 기업의 핵심역량에서 나온다고 보고 있다. Harmel, G. & Prahalad(1994), *Competing for the Future*,
  - 5) 조동성, 전게서, 서울경제경영. pp.52~67. R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 8th, John Wiley & Sons Ltd, 2013, p.117. 길광수, *해운항만전략경영 강의자료*, 2016, 5.

### 핵심역량((core competence)

1. 특정 기업이 보유하고 있는 우월적 내부 역량
2. 경쟁사와 차별화되는 힘(경쟁우위 원천) 3. 사업성공의 핵심요인
4. 이윤을 창출하는 가치사슬전체를 포괄하는 개념

### 조직능력(organizational capability)

1. 조직목표 달성을 위해 보유 경영자원을 상호결합 및 활용하는 조직능력이나 역량(Competence)으로 경영능력과 같은 무형자산임



### 경영자원(Resources) 또는 관리유산(Administrative Heritage)

1. 유형자산과 재무자산(선박, 현금성 자산, 설비, 건물, 토지 등)
2. 무형자산(선박관리 노하우/기술력, 특허, 고객관계, 브랜드, 네트워크 등)
3. 인적자원(임직원의 창의력, 경험, 기술, 노하우, 의사소통능력, 협력 등)

### <그림 3> 자원, 조직역량 및 핵심역량요인

<그림 3>에 의하면, 기업의 조직능력은 기업이 보유한 유무형자산과 인적자원을 목표달성을 위해 상호결합하고 활용하는 조직능력이나 역량이다. 이러한 조직역량이 특정 기업이 보유하고 있는 우월적 내부 역량이고 경쟁사와 차별화되는 힘(경쟁우위)이 존재하고 사업성공의 핵심요인인 경우에 기업의 핵심역량이라고 말한다. 핵심역량은 경쟁우위를 창출할 수 있는 기업 특유의 능력으로 고객의 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법 또는 노하우를 의미한다. 이러한 능력은 기업이 신규사업에 진출할 수 있는 능력이며, 기업을 ‘사업단위의 묶음’으로 보는 견해에서 ‘핵심역량의 묶음’으로 보는 견해로 관점이 전환된 것이다. 좁은 의미의 핵심역량은 다른 기업과 구별될 수 있는 특유의 지식, 능력 및 노하우이며 넓은 의미의 핵심역량은 다른 기업에 비해 고객에 대한 경쟁적 우위를 창출할 수 있는 유

형(물적 재산, 금융자산), 무형(기술, 명성, 기업문화) 및 인적 자원(노하우, 의사소통, 동기부여)을 포함한다(안기명 외, 2009).

### 2.1.2 선박관리산업에서의 핵심역량 개념과 영향요인

상기 2장의 해운물류환경의 현황과 활성화전략과 3장의 국내외 선박관리산업의 현황과 전망 및 핵심역량이론에 입각하여 선박관리산업에서의 핵심역량을 정의하면 다음과 같이 표현할 수 있다. 즉 선박관리산업의 핵심역량이란 불확실한 해운물류환경에서 지속적인 경쟁우위를 창출하기 위해 선박관리 및 선원관리 등의 일체의 관리활동을 최적화하여 보유경영자원(유·무형 자원과 인적자원)을 효율적이고 효과적으로 활용하는 조직역량이라고 정의할 수 있다. 선박기업의 핵심역량은 선박관리활동 및 선원관리활동 등의 이윤을 창출하는 해운물류가치사슬 전체를 포괄하는 개념으로서 경영자의 비전과 목표와의 정합성과 경영자의 절대적인 지지와 인내심 그리고 치밀한 분석과 투자 및 환경적(산업환경과 정부의 정책적 지원 등) 도움이 선행되어야 확보될 수 있다.

따라서 본 연구에서는 2장의 이론적 배경과 선행연구의 고찰 3장의 해운물류 환경 및 선박관리기업의 현황과 전망, 4장의 선박관리기업의 경영분석과 SWOT 분석에 기초하여 선박관리기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 핵심역량을 추출한 후, 최종적으로 선박관리 전문가와 실무자의 조언을 구하여 확정하였다.

선박관리활동에서 가치창출의 극대화를 위해 전략적 핵심요인을 도출하는 것이 핵심적 성공요인이 될 수 있다. 즉 선박관리기업의 주요 가치창출활동은 가치창출을 극대화하기 위한 경영자 및 기업의 역량과 관련한 내적 활동과 환경, 산업 및 정부정책과 관련한 외적 활동으로 볼 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 가치사슬의 개념을 고려하여 핵심역량요인을 내부요인과 외부요인으로 구분하였다. 내부요인은 경영자요인 및

기업역량요인으로 분류하였다. 경영자요인은 경영자의 진취성, 혁신성, 위기감수 능력, 기업가 정신, 리더십, 해외지향성, 경험 등을 선행연구(한병섭, 2009; 김병순, 2011; 우수한, 2012; 윤여상, 2012; Igor & Forza, 2012; 정운계, 2013)를 기초로 설정하였다. 기업역량요인은 선박관리기업의 기술 및 R&D 역량, 선주만족을 극대화하기 위한 선박관리 서비스의 특성, 핵심역량의 활용역량, 시장지향성 및 마케팅 역량 등을 선행연구(박근호, 2007; 이창호, 2010; 김병순, 2011, 김재관, 2011; 장정근·박의범, 2011; Igor & Forza, 2012; Kalanit & Shoham, 2012; 정운계, 2013)를 기초로 설정하였다. 외부요인은 환경요인, 산업요인 및 정부정책요인으로 분류하였다. 환경요인은 선박관리산업의 기술개발, 산업구조, 산업주기, 산업특성, 시장의 불확실성, 해외경기 변동, 목표시장의 환경변화 및 산업성장률 등을 선행연구(Savante, 2004; 이윤재, 2006; 박근호, 2007; 송성규, 2007; Gianpaolo & Cassia, 2011; 김인섭, 2012; 윤여상, 2012)에 기초하여 도출하였다. 산업요인은 선박관리산업에 대한 고객유대감, 시장의 경쟁강도, 산업의 성장성 및 동종기업 간의 경쟁 등 선행연구(Brush, 1992; Savante, 2004; 박근호, 2007; 이창호, 2010; 장정근·박의범, 2011; 정운계, 2013)를 기초로 도출하였고 정부정책요인은 정부의 선박관리산업에 대한 지원환경, 조세 및 자금관련 지원, 직업훈련 프로그램의 운영, 해외시장 동향 및 기술정보의 제공 등으로 선행연구(조대우, 2006; 윤병운, 2010; 김인섭, 2012; 우수한, 2012; 전영우, 2012; 정운계, 2013)를 기초로 설정하였다.

한편 핵심역량요인이 기업성과에 미치는 영향에서 고객관계관리의 조절효과를 검증하기 위한 고객관계관리(customer relationship management : CRM)는 다음과 같이 규정하였다. 고객관계관리는 고객과의 관계를 효율 및 효과적으로 관리하고자 하는 행위 혹은 활동이라고 볼 수 있다(김형수, 김영걸, 박찬욱, 2009). 하지만 CRM에 대한 일치된 정의가 없는 상황이며 관점에 따라 그 의미가 다양하다. 따라서 본 연구

에서는 여러 학자들의 연구를 종합하여 선박관리기업의 선주에 대한 서비스를 극대화하는 통합적인 프로세스의 관점에서 고객에 대한 정보를 수집하고, 수집한 정보를 분석한 후 효과적으로 활용함으로써 고객을 적극적으로 관리하고 유지하며 선주서비스가치를 극대화시켜 기업의 경영 성과를 개선하기 위해 구축된 선박관리기업간 네트워크수준과 규모, 고객관계 구축능력, 공동사업의 추진 여부 등을 주요 고객관계관리활동으로 규정하였다. 즉 본 연구에서 고객관계관리를 대리할 수 있는 대리변수(proxy variable)로는 선행연구(박근호, 2007; 윤기형, 2010; 이창호, 2010; Igor & Forza, 2012; 권미영·정혜주, 2012; 정운계, 2013, 이정민, 2013)를 기초로 선박관리기업 간 네트워크 구축, 고객관계 구축능력, 네트워크의 규모, 공동사업의 추진 등으로 설정하였다.

## 2.2 선행연구의 고찰

선박관리기업은 세계적으로 약 1,500여개 기업이 있고 연간 선박관리 시장규모도 세계적으로 30~50억 달러로 크지 않아 이와 관련된 연구도 활발하게 수행되지 않고 있는 실정이다. 국가전자도서관을 이용하여 '선박관리'를 키워드로 검색한 결과 다수의 연구가 검색되었으나 본 연구와 직접적 연관성을 가진 학위논문은 총 16편이었으며<sup>6)</sup>, 학술발표대회, 보고서 및 학술지 연구는 총 27편이 검색되었다. Google과 Science Direct를 이용하여 'ship management'를 키워드로 외국의 연구들을 검색하였으나 국내와 마찬가지로 연구논문은 매우 제한적이었고, 일부 외국 선사들의 보고서가 주를 이루고 있었다. 따라서 선박관리와 관련한 연구는 현재보다 한층 강화되어야 할 필요가 있다.

6) 16편의 학위논문 중 2편만이 박사학위논문이었으며, 나머지 14편은 석사학위논문이었다. 연구방법에서 실증적 연구방법을 이용한 연구는 박사학위논문을 포함하여 총 3편이었으며, 나머지 13편의 연구는 이론적 연구방법을 이용하였다.

## 1) 박준원의 연구

박준원(2008)은 한국과 일본을 대상으로 한국선박관리업의 발전모델을 연구하였다. 우리나라의 선박관리업은 선박관리기업의 영세성, 단기적인 비용절감에 대한 우선순위 부여, 낮은 의식수준으로 인하여 규모와 운영 면에서 크게 발전하지 못하고 있다고 하였다. 특히 선박관리업의 특성상 기업가적 정신에 기초한 경영보다 선주와의 인간적인 관계에서 경영이 이루어지기 때문에 적극적인 선박관리보다는 단기적인 비용 절감에 중점을 두는 폐해가 있다고 하였다.

## 2) 부산시 선박관리산업 발전방안 및 대응전략에 관한 연구

부산시(2012)는 선박관리산업 발전방안 및 대응전략에 관한 세미나를 개최하였으며 전영우(2012)는 선박관리산업 글로벌화, 김성범(2012)은 선박관리산업 육성방안 그리고 우수한(2012)은 선박관리산업발전법 제정에 따른 부산시 대응전략을 발표하였다. 이하에서는 이들 내용을 간단히 기술한다.

첫째, 선박관리산업의 글로벌화를 위하여 전영우(2012)는 선박관리산업은 선박의 일생을 관리하는 해운산업의 중요영역일 뿐 아니라 향후 높은 성장잠재력을 가진다고 하였다. 즉 세계 선복량 증가와 제3자 선박관리 서비스 위탁의 증가로 선박관리시장 규모가 증가할 것으로 전망되며, 우리나라의 선박관리시장 역시 해마다 증가하고 있다고 주장하였다. 선박관리산업의 글로벌화를 위하여 첫째, 선박투자회사 등 선박관리산업의 연계를 강화할 필요가 있다. 둘째, 조선소의 시운전과 인도 후 사후관리 업무를 수탁해야 한다. 셋째, WIG선 종합선박관리서비스를 수탁해야 한

다. 넷째, 선박관리산업과 해상구조물 운영업체의 연계가 필요하다고 주장하였다.

둘째, 김성범(2012)은 선박관리산업을 육성하기 위한 기본구상과 실천 방안을 제시하였다. 선박관리산업의 선진화 및 글로벌화를 통하여 경쟁력 강화와 부가가치 창출을 통하여 지역경제의 활성화를 도모하였다. 이를 위하여 2010년 1,850척(외국적 1,260척, 국적 590척)인 관리선박 수를 2020년까지 4,850척(외국적 3,250척, 국적 1,600척)으로 확대할 것을 목표를 제시하였다. 이와 같은 목표 달성을 위한 추진전략으로 선박관리 전문가 육성, 선박관리 시스템 선진화, 해외시장 마케팅 강화, 제도적·재정적 지원 강화 방안을 제시하였다.

셋째, 우수한(2012)은 선주들은 해운기업 내 선박관리에 대한 전문성을 상실하게 되는 것에 대한 부정적인 시각, 수직계열화가 비효율적인 측면이 있으나 통제력을 유지하고 싶은 심리 및 안전 환경 관련 규제와 책임의 강화, 선원부족, 해운시장의 다양화, 새로운 기술변화 적응에 대한 부담 등으로 인하여 선박관리 위탁에 대해 부정적인 시각을 가진다고 하였다. 따라서 선박관리시장의 활성화를 위한 부산시의 방향으로 해운비즈니스 클러스트 조성 계획과의 연계, 장기적인 관점에서의 접근 및 시장과 관련된 근원적인 요소에 선택과 집중을 하는 세 가지 전략 방향을 제시하였다.

### 3) Ole & Gailus의 연구

Ole & Gailus(2014)는 선박관리산업은 급격한 비즈니스 환경의 변화, 정보요구의 기대치 증가, 기업 운영의 복잡성 증가 등 불확실한 상황에 처해 있다고 하였다. 특히 중요한 문제는 의사결정과정에서 발생하는 고정비의 증가를 들었다. 선박관리회사의 선원관리와 관련한 고정비 중 중

요한 부분을 구성하는 선원 관련비용의 효율적 분석을 위하여 특수 의사 결정지원시스템(specific decision support system : SDSS)을 제안하였다.

SDSS는 온라인 분석처리과정(Online Analytical Processing : OLAP)을 이용하여 중·대형 해운회사에 적합한 선원관리에 관한 특수 의사결정을 지원하는 시스템이다. 이 시스템은 선원관리와 관련한 핵심정보를 제공한다. 즉 선원관리에 필요한 선박의 수요와 공급, 인력 배치 등 중요한 정보를 반영한다. SDSS 모형은 현재 선원의 수요와 공급 사이의 간격을 계산하고, 미래에는 몇 가지 제약조건 등을 포함하여 예측하고 있다. 이 모형은 중간 규모의 선박관리회사에 의해 실효성이 입증되었으며, 선원들의 개인적인 상황이나 경력을 고려하지 않는 경우를 제외하고는 충분히 효과성이 있는 모형이라고 주장하였다.

#### 4) 송성규의 연구

송성규(2007)는 중요도-성과분석방법(Importance Performance Analysis; IPA)을 이용하여 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화방안을 실증적으로 연구하였다. 국내 선박관리업의 경쟁력 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 가격경쟁력 측면에서 선원비는 IMF 이후 원화절하의 영향으로 국제경쟁력을 회복하였으나, 최근 원화절상으로 국제경쟁력이 하락한 것으로 나타났다. 둘째, 선원인력의 자질 측면에서 국적선사 선원인력의 경우 강력한 주인의식, 탁월한 현장대응능력, 기관사관의 다기능화 및 사관인력의 전산활용능력 부문에서 강점이 있는 것으로 나타났다. 셋째, 육상조직의 효율성 측면에서 국내 관리선사는 사업 분야별 기능 중심의 조직편제로 조직의 확대와 업무의 중복관리 및 기업부서의 미비라는 단점이 있었으나 분야별 전문성이 높고 본선 운영(ship operation) 조직과의 결합으로 운항 효율성 측면에서 시너지 효과를 창출하는 것으로 나타났다.

넷째, 관리시스템의 역량 측면에서 산업규격 취득은 외국 선박관리회사 대비 국내 관리선사가 보다 능동적으로 대응하고 있어 비교 우위에 있으며 선박관리 노하우는 특정항로·선종에 대해서는 상대적으로 깊이가 있는 것으로 평가되었다. 이 연구는 우리나라 선박관리업의 문제점을 개선해 나갈 수 있는 전체적인 시각에서 최근 자료를 이용하여 연구를 수행하는 기여도는 있지만 모집단으로 이용한 표본의 수가 제한적이고 다양한 연구방법의 적용을 통한 연구의 다양성을 시도하지 못한 한계도 가지고 있다.

#### 5) 이창호·류동근·신용준의 연구

이창호 외(2010)는 기업경쟁력 수준을 높이기 위한 전략적 실행에 대한 연구로써, 기업경쟁력 결정요인과 파트너십 및 경영성과에 대한 기존 연구와 실제 사례를 고찰한 후, 경쟁우위와 파트너십이 중시되는 선박관리기업을 대상으로 이들의 관계를 실증적으로 검증하였다.

선박관리기업의 연구결과 기업경쟁력 결정요인이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 높은 기업경쟁력 수준은 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관리적 성과에서는 인적자원, 물적자원, 서비스품질, 고객요인 수준이 영향을 미쳤고, 재무적 성과에서는 인적자원, 서비스품질, 기업이미지 수준이 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다. 경쟁력 결정요인이 경영성과에 미치는 영향에 대한 파트너십의 조절효과를 검증한 결과 재무적 성과에서는 경쟁력 결정요인들과 파트너십 사이에는 인적자원×신뢰, 인적자원×상호의존, 인적자원×의사소통, 기업이미지×신뢰의 상호작용 효과가 유의적이었다. 그러나 관리적 성과에서는 상호작용 효과들이 나타났지만 통계적으로 유의하지 않았다.

## 6) Pierre의 연구

Pierre(2011)는 선박관리 아웃소싱의 패턴을 조사하고 아웃소싱 비율의 차이를 설명하는 요인을 연구하였다. 연구결과 선박관리를 아웃소싱 하는 선박의 소유주는 10척 이상의 선박을 보유하고 있었으며, 소유주의 선박보유 척수가 선박관리의 아웃소싱에 중요한 영향을 미치는 요인임을 확인하였다. 선박소유주가 10척 미만의 선박을 보유하는 경우에는 다양한 형태의 의사결정이 이루어졌다.

아웃소싱 하는 선박의 유형에 관한 연구결과 신규선박이나 노후화 된 선박, 냉동 및 RORO선은 inhouse management 형태의 선박관리를 하며, 수명이 다소 경과한 선박이나, 건화물선, 해양작업선(offshore vessels) 및 유조선 등은 아웃소싱을 하는 것으로 나타났다. 다수의 유사한 종류의 선박을 보유한 선주들은 보다 탄력적으로 아웃소싱을 하거나 자신의 경영성과를 확인하기 위하여 일부의 선박을 아웃소싱 하였다.

이 연구에서는 선박관리의 아웃소싱에 관한 혼합전략(mixed strategy)을 제시하였다. 이 전략은 국가와 관계없이 선박 소유주가 보유 선박의 17%에서 40% 사이에서 아웃소싱을 구성하는 전략이다. 이와 같이 선박관리의 아웃소싱 비율의 다양성에 관한 실증적 연구결과는 선박 소유주의 아웃소싱에 관한 유용한 정보를 제공할 것이라고 주장하였다.

## 7) Asuquo et al.의 연구

Asuquo et al.(2014)는 제3자 선박관리(third party ship management : TPSM)<sup>7)</sup> 기업을 대상으로 여러 가지 변수들에 의해 영향을 받는 복잡한

---

7) 1988년 미국 물류관리협회는 ‘제3자란 물류 채널 내의 다른 주체와의 일시적이거나 장기적인 관계를 가지고 있는 물류 채널 내의 대행자 또는 매개자를 의미하며, 단일 혹은 화주와 수행하는 과정을 제3자 물류 혹은 계약물류’ 라고 정의하고 있다. 즉 제

의사결정과정을 사례 연구하였다. 선박의 제3자 관리는 일반적인 추세이며, 이 연구에서는 선박관리업에서 TPSM 선택의 방법을 양적으로 모형화 하고 재평가하였다. 사례연구에는 선박을 아웃소싱 하는 선박회사, 선박관리기업 및 선박관리 관련 전문가를 대상으로 인터뷰를 통하여 수집하였다. 이 연구방법은 제3자 선박관리를 이용하는 의사결정자들의 선택을 결정하는 데 많은 기여를 할 것으로 기대된다.

연구결과 일반적인 입찰시스템이 해운회사의 선박관리기업을 선택하는 가장 일반적인 방법인 것으로 나타났다. 또 다른 연구결과는 낮은 수수료가 선박관리기업을 선정하는 데 중요한 요소이기는 하지만, 항상 선박관리기업을 결정하는 요인은 아니라는 것을 확인하였다. 또한 이 연구는 설문조사에서 선주가 다른 선박관리기업을 선택하는 이론적 배경에 관한 조사도 실시하였다. 선박관리기업을 선택하는 6가지 요인은 가격, 명성, 위치, 경험, 기술적 전문성 및 관계로 평가되었다. 이 연구는 선박관리기업의 선택에 영향을 미치는 요인과 AHP를 이용하여 개발된 의사결정방법을 보여주고 있다. 이상의 선행연구를 요약하면 <표 1>과 같다.

---

3자 물류는 기업이 사내에서 수행하던 물류기능을 아웃소싱 하는 것을 의미한다(하강, 2007, p.6). 제3자 선박관리기업은 고객사의 지분을 소유하지 않고 협상에 의해 수수료를 결정하는 전문적이고 독립적인 기업을 말한다(Mitroussi, 2004, p.229).

**<표 1> 선박관리기업에 관한 선행연구**

연구자	주요 내용
<p>송성규 (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외국 선박관리회사 대비 국내 선박관리회사의 보수유지비, 보급비, 관리수수가 낮아 가격경쟁력을 가짐.</li> <li>- 선원인력의 주인의식, 현장대응능력, 기관사관의 다기능화 및 전산 활용능력 측면에서 강점을 가짐.</li> <li>- 일부 조직편제의 문제점은 있으나, 분야별 전문성이 높고 본선 운영조직과의 결합으로 시너지 효과를 창출함.</li> <li>- 관리시스템의 역량과 선박관리의 노하우가 외국 선박관리회사보다 우수한 것으로 평가되었음.</li> </ul>
<p>박준원 (2008)</p>	<p>선박관리사업의 발전을 위한 방향성 제시</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 선박관리사업의 글로벌화, 탈민족화, 선주·운항자 이익 보호의 지향 및 경영체제의 구축</li> <li>- 전체 산업과 연계한 해운클러스트 개념의 도입 필요</li> </ul>
<p>부산시의 발전방안 (2012)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 전영우(2012) : 선박관리사업의 글로벌화를 위하여             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 선박투자회사 등 선박관리산업의 연계 강화</li> <li>- 조선소의 시운전과 인도 후 사후관리 업무의 수탁</li> <li>- WIG 선 종합선박관리서비스의 수탁</li> <li>- 선박관리산업과 해상구조물 운영업체의 연계</li> </ul> </li> <li>2. 김성범(2012) : 선박관리산업을 육성하기 위한 기본구상과 실천방안 제시             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 선박관리 전문가 육성</li> <li>- 선박관리시스템의 선진화</li> <li>- 해외시장 마케팅 강화</li> <li>- 제도적, 재정적 지원 강화</li> </ul> </li> <li>3. 우수환(2012) : 선박관리시장 활성화를 위한 부산시의 3가지 전략 제시             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해운비즈니스 클러스트 조성 계획과의 연계</li> <li>- 장기적인 관점에서의 접근</li> <li>- 시장과 관련된 근원적인 요소에 대한 선택과 집중 전략</li> </ul> </li> </ol>

연구자	주요 내용
이창호· 류동근· 신용준 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관리적 성과에서는 인적자원, 물적자원, 서비스품질, 고객요인이 영향을 미침. 재무적 성과에서는 인적자원, 서비스품질, 기업이미지가 유의한 영향을 미침.</li> <li>- 조절회귀분석결과 재무적 성과에서는 인적자원×신뢰, 인적자원×상호의존, 인적자원×의사소통, 기업이미지×신뢰가 유의한 영향을 미침. 관리적 성과에서는 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보였음.</li> </ul>
Pierre (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선박관리를 아웃소싱 하는 선박회사의 선박보유 척수는 10척 이상 선박보유 기업임.</li> <li>- 선박 보유 척수가 10척 미만인 경우는 다양한 의사결정이 이루어짐.</li> <li>- 신규선박 혹은 노후선박, 냉동 및 RORO선 : inhouse-management 형태의 선박관리</li> <li>- 중간 정도 수명이 경과한 선박, 건화물선, 해양작업선 및 유조선 : 아웃소싱 형태의 선박관리</li> <li>- 선박관리의 아웃소싱에 혼합전략(mixed strategy) 제시</li> </ul>
Asuquo et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선박회사의 선박관리회사 선정은 일반적인 입찰시스템에 의해 이루어지는 것으로 확인</li> <li>- 낮은 수수료 비용이 선박관리회사 결정에 영향은 미치지 않지만 결정적 요인은 아님.</li> <li>- 선박회사의 선박관리기업 선정의 6가지 요인 : ① 가격 ② 명성 ③ 위치 ④ 경험 ⑤ 전문성 ⑥ 관계</li> </ul>
Ole & Gailus(2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선박관리시장은 급격한 비즈니스 환경의 변화, 정보요구의 기대치 증가, 선박관리기업 운영의 복잡성 증가에 직면하고 있음.</li> <li>- 특히, 선박관리사업에서 선원관련 고정비의 증가를 중요 요인으로 인식</li> <li>- 효율적 선원관리를 위한 온라인 분석처리과정(OLAP)을 이용한 의사결정지원시스템(SDSS) 제시</li> </ul>

### 2.3 선행연구와의 차이점

본연구와 선행연구의 차이점은 다음과 같다.

첫째, 선행연구와는 차별화 된 선박관리기업의 핵심역량요인을 측정하여 연구에 이용하였다. 선행연구에서 기술하였듯이 선박관리기업과 관련한 박사학위 논문은 2편에 불과하여 연구의 다양화가 필요한 시점이다. 2편의 선행연구들은 환경요인, 경쟁력 요인 및 물류역량요인을 연구에 이용하고 있다. 또한 본 연구와 관련된 경영성과에 대한 영향을 분석한 연구는 1편에 불과하다. 따라서 본 연구에서 이용하고 있는 선박관리기업의 기업성과 측정을 위한 핵심역량요인의 도출과 기업성과와의 관계를 분석하는 연구는 처음으로 시도된다고 볼 수 있다.

둘째, 선행연구들은 독립변수들이 경영성과에 미치는 영향 혹은 기업 특성의 차이분석 등이 단편적으로 수행되고 있다. 본 연구에서는 이들 연구들을 통합하여 분석함으로써 선박관리연구의 종합적인 분석을 시도하였다.

셋째, 선박관리기업을 대상으로 수행된 선행연구에서는 아직까지 시도되지 않았던 고객관계관리를 조절변수로 한 조절회귀분석을 실시한다. 본 연구에서 고객관계관리는 선박관리회사와 선주와의 고객관계에 관한 포괄적 내용을 포함하고 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 확장하여 고객관계관리를 이용한 연구를 수행함으로써 선박관리기업의 연구 분야를 확장하고자 한다.

넷째, 선행연구들은 자료수집의 한계로 인하여 선박관리기업의 경영실태에 관한 재무적 분석을 수행하지 않았다. 본 연구는 선박관리기업과 관련하여 처음으로 2015년 말 현재 재무제표 입수가 가능한 외감법인 34개 기업을 대상으로 경영분석을 하였으며, 이와 같은 연구결과는 향후 선박관리기업의 경영분석을 위한 중요한 자료로 활용될 것으로 기대된다.

## 제 3 장 해운물류환경 및 선박관리기업 현황과 전망

### 3.1 해운물류의 의의와 활성화 전략

미국물류관리협회(The Council of Logistics Management)는 ‘물류란 연쇄공급관리의 일부이며, 원자재, 가공품, 완제품 및 관련정보를 소비자의 요구에 부합하는 발생지점으로부터 소비지점에 이르기까지 효율적이고 효과적으로 흐름, 저장, 서비스 및 정보 등을 계획, 실시, 통제하는 과정’이라고 정의하고 있다. 해운물류란 해상에서 선박을 이용하여 운송대상물의 장소적 이동을 목적으로 하는 서비스를 말하며, 육상과 연계되어 복합운송과 복합물류서비스로 그 개념을 확장하고 있다.

해운물류산업은 다른 운송수단에 비하여 다음과 같은 장점을 가지고 있어서 향후에도 지속적 성장이 기대된다. 첫째, 물리적 측면에서 다른 운송수단에 비하여 1회 운송량이 크고, 양호한 운송 환경에서 자유로운 항행이 가능하다. 또한 다양한 화물을 운송할 수 있을 뿐만 아니라 복합 운송에 활용가능성이 높다. 둘째, 경제적 측면에서 다른 운송수단에 비하여 운송비용이 상대적으로 저렴할 뿐 아니라 노동생산성도 높고 평균 운송거리도 상대적으로 길다. 하지만 해운물류는 기상 등 자연조건에 영향을 많이 받고 운항속도가 상대적으로 낮은 문제점을 가지고 있다. 이와 같은 해운물류의 성격을 종합적으로 검토할 때 해운물류가 다른 운송수단에 비하여 우월적 위치에 있음을 알 수 있다.

지역경제를 대표하는 국제물류센터가 되기 위해서는 단순한 평면적 개념이 아니라 화물의 흐름과 방향성을 동시에 고려하는 입체적 관점에서 접근해야 할 것이다. 이와 같은 점에서 우리나라는 해상운송에서 환동해(pan east-sea region) 및 환황해(pan yellow-sea region)를 배후지역으로 하는 동북아시아의 국제물류센터로서 유리한 여건을 가지고 있다. 우리

나라가 동북아 교역의 중심이 된다면 해운물류산업을 포함한 물류산업 전반에 대한 긍정적 효과뿐만 아니라 여러 가지 경제적 효과를 기대할 수 있다. 따라서 급변하는 세계 해운물류시장의 변화와 지리적 장점을 고려하여 국내 해운물류산업을 발전시키기 위해서는 다음 같은 노력을 기울여야 할 것이다.

첫째, 물류거점화 전략체제의 구축이 필요하다. 공급자가 제공하는 다양한 물품을 적재, 분류, 보관, 유통, 정보처리 등의 방법을 통하여 수요자에게 배송하는 물류거점화 전략을 체계적으로 운용할 필요가 있다. 물류부문에서 전문업체에 대한 외주현상이 심화되고 유통, 가공, 포장 등의 분야로 업무가 확대되는 현상은 항만의 물류거점화 전략과 밀접하게 연계되어 있다.

둘째, 가격경쟁력을 제고할 필요가 있다. 지난 2008년까지 해운시장은 운임수입을 추구하는 시장이었으나, 향후 10년 이상은 비용경쟁의 시대가 될 것이다. 지금 일부 선사들은 갈수록 둔화되는 운송수요로 수익성이 악화되고 있으며 수익성 있는 일부 사업부를 처분하여 유동성의 문제를 해결하고 있는 실정이다. 따라서 국내 금융권도 초대형 에코십, VLCC, LNG 운반선 등 경제선 확보를 적극적으로 지원할 필요가 있다. 국내 공기업 등 대형 화주도 저렴한 운송비만을 추구하기보다는 일정비율 이상 국적선사에게 화물운송을 맡기고 장기운송계약을 통해 선사를 지원하는 방안을 마련해야 할 것이다.

셋째, 해운산업 관련 조세·금융제도의 개선이 필요하다. 해외 주요 해운국의 경우 선박금융에 특화된 전문 기관과 전문 인력을 통해 선박 파이낸싱 업무를 수행하고 있다. 따라서 우리나라도 해운산업에 대한 이해, 해운시황 분석 및 상품설계 등 전문지식을 갖춘 해운·조선·금융을 통합하는 실무형 융합전문인력의 양성 및 운용이 필요하다. 이와 같은 전문인력의 양성 및 운용은 해운산업의 경쟁력 강화에 크게 기여할 것으로 기대된다.

## 3.2 해운물류환경 현황과 전망

### 3.2.1. 세계경기 둔화로 인한 경영환경 악화

최근 세계경제의 저성장 기조로 인하여 세계 해운물류산업은 만성적인 공급과잉과 경기회복 지연으로 인하여 부진한 흐름을 이어가고 있으며 이와 같은 흐름은 당분간 지속될 것으로 전망되고 있다. 선종별 운임현황을 살펴보면 2014년과 2015년의 건화물선의 운임지수인 BDI 지수는 평균 1,105에서 749로 32.2% 하락하였으며, BCI 지수는 평균 1,974에서 1,045로 45.6%, BPI 지수는 964에서 738로 23.4%로 하락하였다<sup>8)</sup>. BDI 지수는 최대 수요지역인 중국에서의 경기 불확실성으로 인하여 수요가 정체되고 있어 공급과잉 상황이 지속되고 있는 상황이다.

한국해양수산개발원의 이성우(2015)는 세계 경제 환경의 변화와 함께 해운물량을 포함한 국제물류도 동북아시아에서 큰 변화를 나타낼 것으로 추정하였다. 2015년 한국, 중국, 일본 등 동북아시아 주요 국가들의 경기 침체가 계속되면서 아시아 역내 물동량은 감소하였다. 일본해사신문에 따르면 아시아 역내 물동량은 2014년 1,437만 TEU로 전년 대비 1.5% 증가하는데 그쳤으며, 2015년 7월까지 누적 물동량은 856만 TEU로 전년 대비 3.4% 증가한 것으로 나타났다. 또한 중국의 3분기 GDP 성장률이 6.9%로 발표되어 6% 대 미만의 GDP 성장률이 지속될 것으로 예상되었다. 이에 따라 아시아 역내 교역 증가세가 더욱 둔화될 것으로 예상되고 있으며, 나아가 아시아 역내 해운물동량 역시 둔화세가 지속될 것으로

8) BDI(Baltic Dry Index)는 발틱해운거래소가 과거의 건화물 시황 운임지수로 사용해 온 BFI를 대체한 종합운임지수이며, BCI(Baltic Capesize Index)는 철광석, 곡물 등을 운반하는 벌크선을 재화중량 톤수에 따라 분류한 지수이며, BPI(Baltic Panamax Index)는 각 주요항로별 화물운임들의 일일가격 움직임을 평균화 한 지수이다(매일경제용어사전).

판단되고 있다.

### 3.2.2. 무역자유화에 따른 교역의 변화

2015년 6월 기준 전 세계적으로 262개의 지역무역협정(Regional Trade Agreement)이 실질적으로 발효 중에 있으며, 최근 들어 가장 중요하고 대표적인 FTA는 2005년에 ASEAN 10개국과 중국 간에 체결한 FTA이다. ASEAN과 중국 간 FTA 체결 이전에는 중국의 대 ASEAN 수출입 증가율이 ASEAN 이외 국가와 동일한 연평균 17% 이었으나, FTA 체결 이후 10년간 증가율은 연평균 19%를 기록하고 있다. 중국의 대 ASEAN 수출입 증가율에서는 FTA 전후 큰 차이가 없지만, 가장 중요한 것은 ASEAN을 제외한 국가와의 연평균 수출 증가율은 13% 수준에 그치고 있다는 것이다.

환태평양경제동반자협정(TPP), 역내포괄적경제동반자협정(RCEP)과 같은 자유무역협정(FTA)의 확산은 세계적인 물동량의 증가를 가져올 것으로 추정되고 있다. Clarkson은 2016년 컨테이너 물동량 증가율은 5.4%에 달할 것으로 추정하였는데 이는 2015년 3.5%보다 크게 증가한 수치이다. 글로벌 선사의 초대형 선박 도입으로 인한 운임료 하락은 세계 경기 불황과 함께 국내 해운사의 경영을 악화시키는 중요 요인으로 작용하였다. 따라서 2016년 물동량은 점차 증가하겠지만 국내 해운선사들이 경쟁력을 확보하기 위해서는 지속적인 비용 절감 노력을 기울여야 할 것이다.

이창재·방호경(2012)은 모든 경우에서 지난 20년간 동북아 역내교역의 비중은 증가하였다고 하였다. 한·중·일 3국간 역내교역 비중은 2010년 22.5%를 기록하였고, 한·중·일 3국에 홍콩, 마카오, 대만을 추가할 경우 역내교역의 비중이 대폭 상승하여 37.3%에 이르렀다. 따라서 경기침체에 따른 전체 물동량의 감소에도 불구하고 동북아 역내 교역의

비중은 매년 증가할 것으로 보여 진다.

### 3.2.3 컨테이너선 대형화의 영향

세계 무역에서 컨테이너의 등장으로 인해 화물을 보다 간편하게 운송할 수 있게 되었고, 국경을 넘나드는 교역은 급증하게 되었다. 이러한 컨테이너 운송의 장점은 하역의 기계화로 수송시간이 단축되고, 사무절차가 간소화될 뿐만 아니라 운송수단간 환적이 용이하고 대량수송이 가능하여 운송비를 절감할 수 있다. 하지만 단점으로는 하역장비, CY, CFS 등 대규모 컨테이너 처리시설이 필요하고 기항지 최소화로 인해 기항지 이외로 수송되는 화물은 추가 운임이 발생할 수 있다. 또한 컨테이너 용기의 신속 회수 및 손상 방지 등 재고관리에 어려움이 있으며, 항만시설 및 수송수단이 미비한 일부 국가에서는 부적합하다(이재민, 2013). 이러한 컨테이너의 편리성으로 인하여 20세기 후반부터 컨테이너에 의한 해운물류가 급속히 증가하였다.

세계 컨테이너 해운산업은 2015년 중국경기 둔화 우려와 그리스 리스크로 인한 유럽경제의 불확실성 확대로 해운 수송량이 공급량 대비 부진한 흐름을 지속하고 있다. <표 2>에서 2010년 세계 컨테이너 해상물동량은 141(백만 TEU)에서 2016년 상반기 193(백만 TEU)로 36.9% 증가하였으며, 컨테이너 운송능력은 이에 비례하여 16,422(천 TEU)에서 22,605(천 TEU)로 37.7%의 증가율을 보이고 있다. 따라서 국내 선사들도 컨테이너선의 대형화를 통한 규모의 경제를 통해 운항비용 등의 절감효과를 달성함으로써 침체된 해운시장을 극복해야 할 것이다.

〈표 2〉 컨테이너 시장의 수요와 공급

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015E	2016F
컨테이너 해상물동량 (백만 TEU)	141	148	155	162	171	181	193
증가율(%)	13.1	7.2	3.1	5.0	5.3	5.8	5.4
컨테이너 운송능력 (천 TEU)	16,422	17,570	18,453	19,324	20,400	21,678	22,605
증가율(%)	8.3	6.8	4.9	4.7	5.6	5.3	4.3

자료 : Clakson, Container Intelligence Monthly(2015.6)

### 3.2.4 M&A 및 GTO를 통한 시장지배력 강화

PwC에 의하면 교통물류의 2015년 3분기 누적 M&A 규모는 1,000억 달러를 넘어 2014년 933억 달러를 상회한다고 하였다. <표 3>에서 2015년 3분기 누적에서 총 M&A 101,189(백만 달러)에서 해운부문이 차지하는 금액이 20,240(백만 달러)로 전체의 20.0%를 차지하였다(이성우, 2015). 이와 같이 해운물류회사들의 활발한 M&A은 현재와 같은 공급조절에 기여할 것이며 이러한 행위들이 운임조건을 개선하는 데 기여할 것이다. 하지만 2005년 5월 Mearsk Line의 P&O 네들로이드(RPONL)의 인수로 촉발된 세계 해운업계의 전략적 제휴와 M&A를 통한 몸집 불리기는 해운 서비스의 과점화를 초래하여 대형선사 위주의 해운시장을 형성할 가능성이 높아질 수 있다.

20세기 후반 글로벌 컨테이너 터미널 운영업체(Global Terminal Operators : GTO)의 등장으로 세계적인 경영이 대두됨으로써 항만 운영 효율화가 극대화되고 있다. 이러한 GTO의 등장은 현재의 모항 중심의 해운경영전략을 글로벌 네트워크 구축의 방향으로 전환하는 계기가 되고 있는 추세이다. 이는 해운사들의 수익 극대화와 위험의 분산이라는 경영 목표와 함께 해운사들의 신성장 거점의 확보 및 협상력을 강화함으로써

시장지배력을 더욱 강화할 것으로 기대된다.

〈표 3〉 교통물류업의 M&A 규모

단위 : 백만 달러

구분	해운	물류	철도	트럭킹	항공여객	육상여객	합계
2014	26,226	12,007	4,945	23,791	12,735	13,577	93,281
비율(%)	28.1	12.8	5.3	25.5	13.6	14.7	100
2015 3분기 누적	20,240	20,811	3,298	32,208	11,296	13,335	101,189
비율(%)	20.0	20.1	3.3	31.8	11.2	13.6	100

자료 : PwC(US) : <http://www.pwc.com/>, 이성우(2015)

### 3.2.5 해양환경 관련 규제의 강화

2005년 대기오염방지규칙 발효에 따라 2005년 기준으로 지구온난화가스 배출기준이 추진되었으며, 저감장치의 기술발전에 따라 질소산화물 배출 제한치도 상향조정되었다. 북유럽과 미주에 이어 중국도 배기가스 배출제한구역(ECA)으로 지정되어 규제를 받게 된다. 중국 교통운수부는 2015년 12월 중국 3대 삼각주(장강, 주장, 보하이만) 유역을 ECA로 지정하는 기본 지침을 발표하였다. 2016년에는 항만의 여건에 맞춰 자율적으로 실시하되, 2017년 1월부터는 ECA 내 11개 핵심 항구에 정박하는 모든 선박은 황 함유량 0.5% 이하의 연료유만 사용하도록 하였다. 이와 같은 지침은 현재 시행 중인 MARPOL Annex VI의 환경규제보다 더 엄격한 수준이다. 특히 중국 정부는 2018년부터 ECA 역내 모든 항만에 정박 중인 선박이 규제 대상이 되며, 2019년부터는 ECA를 운항하는 모든 선박에 의무적으로 적용한다고 발표하였다. 이와 함께 황 함유량을 최대 0.1%까지 조정하는 방안을 2019년 이후 검토할 계획이다(코리아슈핑가제

트, 2015). 해양환경 보전을 위한 각종 규제는 매년 강화 되고 있으며, 이와 같은 국제적 규제의 강화는 선주들이 필요 선박의 개조 및 친환경 선박의 확보 등 재정적 수요를 요구하므로 해운기업의 경영에도 영향을 미칠 것으로 추정된다.

### 3.2.6 환적항만 경쟁 심화

환적은 글로벌 기업의 SCM 전략 및 통합물류 서비스의 확산 등으로 세계 해운 물류기업의 경쟁우위 확보를 위한 글로벌 차원의 전략적 제휴가 확대됨과 더불어 선사들의 비용절감과 신속한 운송서비스를 제공하기 위한 핵심 방법의 하나이다. 환적은 선사의 항만기항 전략과 밀접한 관련이 있는데, 대륙 간 서비스를 제공하는 선사들은 대형선박 투입으로 소수의 대형항만에만 기항하고 피더(feeder)선으로 주변 소형항만을 연계하여 화물을 확보하고 비용은 절감하여 오고 있다(김수영 외, 2004).

과거 중·소형 선사들에 의해 주로 이루어졌던 피더 서비스가 점차 대형 선사들의 진출이 늘어나면서 선사들 간의 경쟁이 심화되었고, 이는 항만 간의 환적항만으로의 경쟁을 더욱 가속화 시키고 있다<sup>9)</sup>. 즉 대형 선사는 운항 효율성을 극대화하기 위해 기항지를 축소하고 직접 기항하지 않는 인근 항만 간에는 피더 서비스 망을 구축하고 있다. 이에 따라 동아시아 주요 항만들은 광범위한 권역을 대상으로 환적 기능을 갖춘 중심항만(Hub port)으로의 지위를 확보하고자 기반시설의 확충, 터미널 시설의 현대화·자동화, 효율적 정보시스템 구축, 탄력적인 항만요율 운용 등 항만운영의 효율화를 위한 다양한 조치를 취하고 있다(임새봄, 2014)

9) 피더서비스는 컨테이너선이 기항하는 항과 기항하지 않는 항 사이의 트럭, 화차 또는 선박에 의한 수송을 말한다. 즉 기간항로와 떨어져 있는 국내 또는 외국 항만 사이의 컨테이너 지선 서비스를 말하는 것으로 주로 중소형 선사들에 의한 컨테이너 운송이 대표적이다(김이곤, 2008, p.13).

### 3.3 선박관리와 선박관리업의 의의 및 특징

선박관리(ship management)는 선박회사 또는 선박을 소유하는 개인에게 제공하는 선박관련 전문 서비스를 말한다. 전문적인 선박관리는 해양관련 분야에서 중요한 산업으로 발전하고 있다. 선박관리의 복잡성과 급속한 성장은 선박관리업에 관한 광범위하고 포괄적인 분석의 필요성을 제기하고 있다. 따라서 여기에서는 선박관리의 전문적 서비스에 관한 주요 내용들을 기술하였다.

#### 3.3.1. 선박관리의 의의와 특징

선박관리가 포함하는 다양한 활동으로 인하여 선박관리에 관한 정의는 연구자마다 다양하게 정의하고 있다. Downward(1987)는 “선박관리란 선원 유지에 관한 책임, 선박관련 물품 및 보험의 제공, 선박의 정상적 운행을 위한 전문적인 서비스의 제공 등 선박이 가지는 다양한 기능을 제공하여 선박이 최상의 상태로 운행하도록 지원하는 서비스”라고 정의하였다. Rodger(1993)는 “선박관리란 선박관리업과 관련한 기업 혹은 종사자가 아닌 선박 그 자체의 유지 및 관리”라고 정의하였다. Spruyt(1994)는 “선박관리란 선박 소유주와는 별개로 전문적인 선박관리회사에 의하여 선박에 관한 모든 전문적인 서비스를 계약에 의해서 제공하는 것”으로 정의하였다. 국제선박관리자협회(International Ship Managers' Association : ISMA)는 “선박관리는 선박 운영 및 관련 서비스를 제공하는 것”으로 정의하고 있다.

〈표 4〉 선박관리의 정의

연구자	정의
Downward (1987)	선원유지의 책임, 선박관련 물품 및 보험의 제공, 선박의 정상적 운영을 위한 전문적인 서비스의 제공
Rodger (1993)	선박관리업과 관련한 기업 혹은 종사자가 아닌 선박 자체의 유지 및 관리
Spruyt (1994)	선박 소유주와 별개로 전문적인 선박관리회사에 의하여 선박에 관한 모든 전문적 서비스를 계약에 의해 제공하는 것
Willingale (1998)	선주가 기본 경영목표를 달성할 수 있도록 선주로부터 분리된 별도의 선박관리회사가 단독 혹은 일부 한정된 범위의 업무영역에 대해서 제공하는 전문서비스
Rhotis(1998)	이윤획득을 목적으로 계약에 따라 선박의 유지관리에 필요로 하는 경제적 자원 및 업무와 관련한 제반 서비스를 제공하는 것
박준원 (2008)	선원의 승선, 선용품, 수리부품, 윤활유의 공급, 보험의 가입, 수리와 도크를 포함한 정비 업무를 선주에게 제공하는 것
ISMA	선박 운영 및 관련 서비스를 제공하는 것
본 연구	선박과 관련된 모든 경제적 자원을 체계적이고 조직적으로 관리하도록 일련의 서비스를 제공하는 것

자료 : Photis(1998), 김재관(2011)을 연구자가 재작성

선박관리의 구체적 업무와 관련하여 주요 선박관리회사들이 기술하고 있는 업무내용을 살펴보면 다음과 같다. BIMCO는 선박관리에 관한 표준합의서식인 SHIPMAN-98에 다음과 같은 10가지 선박관리 업무내용을 지정하고 있다(송성규, 2007). ① 선원관리(crewing or manning), ② 기술적 관리(technical management), ③ 보험업무(insurance), ④ 운임관리(freight management), ⑤ 회계업무(accounting), ⑥ 용선업무(chartering), ⑦ 선박매매(sale or purchase of vessel), ⑧ 식료품 관리(provision), ⑨ 연료보급(bunkering), ⑩ 운항업무(operating)

V.Ship(2008)는 선박관리와 관련 업무를 다음과 같은 6가지를 기술하고 있다. ① 선원관리(crewing), ② 기술적 관리(technical management),

③ 상업적 관리(commercial management), ④ 연료공급(bunkering), ⑤ 선거(dry-docking), ⑥ 회계(accounting). GL(2013)은 구체적인 선박관리 업무를 다음과 같은 5가지를 기술하고 있다. ① 선원관리(crewing), ② 기술적 관리(technical management), ③ 재무적 관리(financial management), ④ 품질과 안전(quality and safety), ⑤ 물품 조달(procurement)

선박과 관련한 전문적 서비스의 제공은 전통적으로 선박회사 내부적으로 관리될 수 있지만 최근에는 전문적 제3자 선박관리로 옮겨가고 있는 추세이다. 따라서 전문적이고 독립적인 선박관리회사는 세계적으로 성장하고 있다. 이상의 선행연구에 기초하여 본 연구에서 선박관리는 수익을 지향하는 선박관리기업이 선박과 관련된 모든 경제적 자원을 체계적이고 조직적으로 관리하도록 일련의 서비스를 제공하는 것으로 정의하였다.

### 3.3.2 선박관리업의 의의와 특징

선박관리업의 정의는 해운법, 선박관리산업발전법, 선박관리업의 등록관리요령 등 관련법규에 다음과 같이 기술되고 있다. 먼저 해운법 제2조(정의) 8항은 “선박관리업이란 「선박관리산업발전법」 제2조 제1호에 규정된 국내외의 해상운송인, 선박대여업을 경영하는 자, 관공선 운항사, 조선소, 해상구조물 운영자, 그 밖의 「선원법」상의 선박소유자로부터 기술적·상업적 선박관리, 해상구조물 관리 또는 선박시운전 등의 업무의 전부 또는 일부를 수탁(국외의 선박관리사업자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁하여 행하는 사업을 포함한다)하여 관리활동을 영위하는 업을 말한다”라고 정의하고 있다.

선박관리업의 등록관리요령 제2조(정의)에서 “선박관리업이란 해상여객운송사업, 해상화물운송사업, 어업에 관한 사업을 하는 자 또는 선박대

여업을 영위하는 자 등(외국인을 포함하며, 이하 ‘선주’라 한다)으로부터 선박관리, 선원관리 및 보험관리 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업”이라고 정의하고 있다.

이상의 내용을 기초로 본 연구는 선박관리업이란 선주로부터 선박과 관련한 일반적 관리기능과 그 외의 특수기능까지 위임받아 선박이 운항을 위한 최적의 상태를 유지하도록 관리하는 업으로 정의하고 이와 같은 업을 수행하는 기업을 선박관리기업으로 정의한다.

**<표 5> 선박관리업의 정의**

구분	정의
Masao Oda (2008)	선주를 대신하여 선박관련 일련의 업무를 수행하는 것으로서 선주의 고유 업무를 제외한 선원관리, 물품의 보급, 보험관리, 회계관리 및 수리와 정비와 관련된 일체의 업무를 수행하는 사업
해운법	해상운송인, 선박대여업자, 관공선 운항사, 조선소, 해상구조물 운영자 그 밖의 선박소유자로부터 기술적, 상업적 선박관리, 해상구조물 관리 또는 선박시운전 등의 업무를 전부 또는 일부를 수탁하여 관리활동을 영위하는 사업
선박관리업의 등록관리요령	해상여객운송사업, 해상화물운송사업, 어업 사업자 또는 선박대여업자로부터 선박관리, 선원관리 및 보험관리 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업
본 연구	선주로부터 선박과 관련한 일반적 관리기능과 그 외의 특수기능까지 위임받아 선박이 운항을 위한 최적의 상태로 유지하도록 관리하는 사업

선박관리업의 업종 분류와 관련하여 해운법 제33조(사업의 등록) 1항은 해운중개업, 해운대리점업, 선박대여업 또는 선박관리업을 포함하여 해운중개업으로 분류하고 있다. 또한 물류정책기본법 시행령 제3조(물류사업의 범위)와 관련하여 <표 6>과 같이 선박관리업을 물류서비스업으로 대분류하고 해운부대사업으로 세분류하고 있다. 해운부대사업의 세세

분류에는 해운대리점업, 해운중개업 및 선박관리업을 포함하고 있다.

〈표 6〉 물류사업의 분류

대분류	세분류	세세분류
화물 운송업	육상화물운송업	화물자동차운송사업, 화물자동차운송가맹사업, 철도사업
	해상화물운송업	외항정기화물운송사업, 외항부정기화물운송사업, 내항화물운송사업
	항공화물운송업	정기항공운송사업, 부정기항공운송사업, 상업서류송달업
	파이프라인 운송업	파이프라인운송업
물류시설 운영업	창고업 (공동집배송센터 운영업 포함)	일반창고업, 냉장 및 냉동 창고업, 농·수산물 창고업, 위험 물품보관업, 그 밖의 창고업
	물류터미널 운영업	복합물류터미널, 일반물류터미널, 해상터미널, 공항화물터미 널, 화물차전용터미널, 컨테이너화물조작장(CFS), 컨테이너 장치장(CY), 물류단지, 집배송단지 등 물류시설의 운영업
물류 서비스업	화물취급업 (하역업 포함)	화물의 하역, 포장, 가공, 조립, 상표부착, 프로그램 설치, 품 질검사 등 부가적인 물류업
	화물주선업	국제물류주선업, 화물자동차운송주선사업
	물류장비임대업	운송장비임대업, 산업용 기계·장비 임대업, 운반용기 임대 업, 화물자동차임대업, 화물선박임대업, 화물항공기임대업, 운반·적치·하역장비 임대업, 컨테이너·파렛트 등 포장용기 임대업, 선박대여업
	물류정보처리업	물류정보 데이터베이스 구축, 물류지원 소프트웨어 개발·운 영, 물류 관련 전자문서 처리업
	물류컨설팅업	물류 관련 업무프로세스 개선 관련 컨설팅, 자동창고, 물류자동화 설비 등 도입 관련 컨설팅, 물류 관련 정보시스템 도입 관련 컨설팅
	해운부대사업	해운대리점업, 해운중개업, 선박관리업
	항만운송관련업	항만용역업, 물품공급업, 선박급유업, 컨테이너 수리업, 예선업
	항만운송사업	항만하역사업, 검수사업, 감정사업, 검량사업
종합물류 서비스업	종합물류 서비스업	종합물류서비스업

자료 : 물류정책기본법 시행령 제3조

선박관리업의 기업범위와 관련하여 조세특례제한법 제2조 1항은 특별  
한 규정이 있는 것을 제외하고는 「통계법」 제22조의 규정에 의한 한국

표준산업분류에 의하여 중소기업 해당 사업으로 지정하고 있다. 조세특례제한법 제2조 ③ 후단의 [31] 해운법에 따른 선박관리업을 중소기업으로 지정하고 있다<sup>10)</sup>.

### 3.3.3 선박관리기업의 형태

Photis(1998)는 선박관리기업을 기능적·법률적·본질적 관점에서 다음과 같이 다섯 가지 형태의 조직으로 분류하고 있다.

첫째, 전통적 소유구조 형태의 선박관리기업(traditional owning company)에서 선박관리기능은 선박 소유회사의 사내에 별도 부서로 업무를 수행한다. 선박관리 기능은 선박 소유 기업의 지도하에 수행되며, 선박 소유 기업은 자사 선박의 운항업무를 매일 관리한다. 이 조직형태는 제3자의 선박은 관리하지 않는다.

둘째, 독립적 선박관리기업(independent ship management company)은 전문적인 선박관리기업이 제3자의 선박을 관리하는 형태를 말한다. 이 경우 선박관리기업은 선박에 대한 지분이나 위험을 공유하지 않는다. 이 형태의 선박관리기업은 오로지 고객에게 선박과 관련한 서비스만을 제공하였다. 이 형태의 선박관리기업 고객들(용선자, 은행, 투자자 등)은 선박에 관한 지식이 거의 없거나 그들의 선박을 독립적으로 위탁한다는 점에서 전통적인 선박소유주와는 차이를 나타낸다.

셋째, 소유와 관리 혼합 형태의 기업(owner-managing hybrid company)에서 일부 선박소유자는 자사 선박뿐만 아니라 제3자에 대한 선박도 관리하는 등 선박관리업무를 다각화한다. 그러나 기본적으로 선

10) 조세특례제한법 상 특별한 규정에 의해 중소기업에서 제외되는 경우는 첫째, 2이상의 서로 다른 사업을 영위하는 경우에는 사업별 수입금액이 큰 사업을 주된 사업으로 보아 중소기업의 해당 여부를 판정한다. 둘째, 중소기업기본법 시행령 별표 1에 따른 규모기준을 적용하여 매출액 기준으로 중소기업 여부를 판단한다. 셋째, 자산총액이 5,000억원 이상인 경우는 중소기업으로 보지 아니한다.

박관리 서비스의 기능은 여전히 전통적인 선박 소유 회사의 사내 부서에 의해서 수행된다. 이러한 기업의 예는 말레이시아의 가족기업인 Halim Mazmin을 들 수 있다. 이 기업은 일본인 소유의 선박을 상업적·기술적으로 자사 내의 선박관리 장치를 확장하여 관리하고 있다. 이 회사는 자사의 선대관리가 선박관리에 관한 전문지식의 축적에 기여한다고 믿고 이를 타사의 선박에 적용하고 있다.

넷째, 관리와 소유 혼합 형태의 기업(manager-owning hybrid company) 유형은 가장 최근에 나타난 선박관리기업 구조의 형태이다. 이 형태는 독립적인 선박관리회사의 규모와 재무적 능력을 요구하는 환경적 변화와 함께 출현하였다. 이들 선박 소유주들은 이익 획득을 목적으로 선박을 취득하고 관리하기 위하여 선박에 투자를 하게 된다.

다섯째, 많은 대형 해운회사는 주로 모회사 소유 선박의 관리를 목적으로 자회사를 설립하여 운영한다. 자회사 형태의 기업(subsidiary structure company)에서 해운회사의 자회사는 타사의 선박관리 업무를 수행하지 않을 수도 있다. 예를 들어, 러시아를 모기업으로 하는 Unicom Management Co.는 제3자 선박관리는 하지 않고 있다. 또 다른 예로 Safman을 들 수 있다. 이 회사는 선원관리 업무를 수행하기 위하여 모회사인 Safmarine과 제3자 사업에 대한 선원관리 업무를 수행하기 위해 합작투자를 통해 설립되었다. 물론 이와 같은 형태가 다른 선박관리 형태에 비하여 비중은 떨어지지만 새로운 환경에 적응하기 위해 출현하였다.

### 3.4 세계 선박관리산업의 현황

선박관리기업은 선박관리, 선원관리 및 선박관련 보험업무 등 다양한 선박관련 서비스를 제공한다. 2013년 기준 세계적으로 약 1,500여개의 선

박관리기업이 있으며, 이 가운데 80척 이상 선박을 관리하는 기업은 40개 기업, 40척 이상 선박을 관리하는 기업은 140개 기업, 20척 이상 선박을 관리하는 기업은 450개 기업에 불과하다. 즉 대부분의 선박관리기업들은 10척에서 20척에 해당하는 선박을 관리하는 영세한 기업인 것으로 나타났다. GL(2015)은 세계적으로 선박관리와 관련한 비용은 연간 30~50(억 달러)이며, 이와 같은 비용은 해상물동량의 추세에 맞추어 증가할 것으로 예측하고 있다. 세계 주요 국가별 상선대에 비추어 볼 때, 우리나라의 선박관리 시장점유율을 확대하기 위해서는 상위 일부 회사에 집중되어 있는 선박관리업무를 다양화할 필요성이 있다. 즉 선박관리업무를 대형사와 중소형사로 차별화된 전략을 수립함으로써 중소형 선박관리회사의 경쟁력을 확보하는 정책적 방안이 제시되어야 할 것이다.



자료 : GL(2015)

<그림 4> 선박관리기업의 관리선박 분포

세계 주요 선박관리회사의 현황 <표 7>을 보면 2009년 기준 V.SHIP (모나코)사가 1위를 차지하였으며, 다음으로 Bernhard Schulte(독일),

Anglo Eastern(홍콩), Wallem(홍콩), Columbia Ship Management(시프러스)의 순이다. 2001년부터 2009년까지 세계 1위 선박관리회사는 모나코의 V.SHIP사이었으며, 이 기간 동안 관리선박의 수가 2001년 670척에서 2009년 1,000척으로 49.3% 증가하였다. 이와 같은 증가율은 2위인 Berhard Schulte사의 동기간 증가율 47.5%를 상회하는 성과이다.

〈표 7〉 세계 주요 선박관리기업 현황

순위	회사명	선박수	선원수	직원수	지점수
1	V.SHIP(모나코)	1,000	24,000	1,600	70
2	Berhard Schulte(독일)	590	15,000	1,000	-
3	Anglo Eastern(홍콩)	370	11,000	600	22
4	Wallem(홍콩)	340	7,800	700	55
5	Columbia Ship Management(키프러스)	330	8,500		-

자료 : <http://www.drewry.co.uk/>

전문적인 선박관리는 선박의 소유권과는 별개로 전문적인 선박관리기업에 의해 선박 관련 일체의 서비스를 제공하는 것으로 볼 수 있다. 선주는 선박관리에 대하여 선박관리기업과 계약조건에 따라 관리비용을 부담하는 것이다. 이와 같은 관리방식은 선박관리기업이 선박소유주의 선박이 안정적인 자산 가치를 유지하도록 하고, 국제규정의 준수, 환경문제에 대한 위험 없이 안전하고 효율적으로 선박을 유지하도록 지원한다.

선박관리산업의 발전과정에서 제3자 선박관리(third party ship management) 혹은 독립적 선박관리(independent ship management)의 경우 선박관리기업은 관리하는 선박에 대해 지분을 보유하고 있지 않거나 자사 보유의 선박은 관리하지 않는다. 이와 같은 선박관리 형태는 선박산업에 새로운 분야를 개척하였다고 볼 수 있다. 즉 선박소유주가 자체의 큰 조직이나 전문성이 없이도 선박의 소유를 가능하게 함으로서 중

장기적으로 해운산업의 성장을 가져오는 장점을 가진다.

가장 최근에 등장한 관리자-소유 회사(manager-owning companies)의 형태는 자금을 투입하여 선박을 취득한 후 이를 전문적인 선박관리회사에 관리를 일임하고 이익을 추구함으로써 해양 분야에 거대 자본의 투입이 가능하게 하였다. InterManager(2011)의 자료에 의하면, 협회에는 현재 33사의 정회원이 있으며, 이들이 총 4,370척의 선박과 25만 명 이상의 선원이 소속되어 있다<sup>11)</sup>.

### 3.5 국내 선박관리산업의 현황

국내의 선박관리업은 1960년대부터 미국, 유럽, 일본 선주의 선박에 선원을 공급하는 송출업을 시작으로 시작되었다. 초기의 선원 송출은 전문화된 회사에 의한 것이 아니라 개인적으로 외국선주의 선박에 승선하는 형태를 띠었으나 송출인원의 증가와 함께 전문적으로 선원 송출을 담당하는 회사가 출현하였다. 이후 국내 해양산업의 발전과 함께 선대의 규모가 커지면서 국내선사 내부에서도 선원관리를 전문하는 하는 부서가 설치되었고, 선원관리 분야와 함께 선박의 전문적인 기술관리 등을 담당하는 종합적인 선박관리사업의 영역으로 발전하여 왔다. 국내 선박관리기업은 일본을 포함한 동남아권의 일부 국가에 한정하여 선박관리업무를 수행하고 있을 뿐만 아니라 영업력, 자본력 등에서 영세성을 탈피하지 못하여 국제 경쟁력을 갖춘 전문적인 선박관리회사로 성장하는 데는 많은 문제점을 가지고 있다. 이하에서는 국내 선박관리산업 전반을 개관하고 향후 선박관리업이 지향해야 할 방향을 모색한다.

<표 8>은 한국선박관리산업협회<sup>12)</sup>에 소속된 선박관리업체의 수와 선

11) InterManager는 선박관리산업을 총괄하는 독점적 국제무역협회이다.

12) 현재의 한국선박관리산업협회는 1982년 한국선원대리점협회, 1985년 한국선원관리사업협회, 1993년 한국선박관리업협회, 2010년 한국선박관리산업협회로 명칭이 변경되

박관리 업무 영역별 분포를 보여주고 있다. 선박관리업체의 수는 2013년 170개 업체에서 2015년 169개 업체로 큰 변화를 보이지 않고 있다. 업무 영역별 분포는 선박종합관리를 수행하는 업체가 2013년 84개 업체에서 2015년 90개 업체로 7.1% 증가하였으며, 선원관리한정 업체는 71개 업체에서 62개 업체로 12.7% 감소하였다. 우리나라의 선원 송출인원이 매년 감소하는 것과 관련하여 선원관리업무 만을 수행하는 기업의 수도 감소하는 것으로 해석된다.

**<표 8> 국내 선박관리기업 현황**

구분	2013년	2015년
선박종합관리	84	90
선원관리한정	71	62
선박관리한정	15	17
합계	170	169

자료 : 한국선박관리산업협회(<http://www.kosma2020.or.kr/>)

<표 9>는 한국선박관리산업협회에 제출된 2015년 12월 말 선박관리기업의 국적선 및 외국적선의 선박관리현황의 분포를 보여주고 있다. 제출된 기업 자료는 국적선 110개 업체, 외국적선 133개 업체이다. 국적선의 경우 2015년 관리선박이 1척도 없는 기업이 19개 업체(17.3%)로 가장 높은 분포를 나타내고 있다. 5척 미만을 관리하는 업체는 총 70개 업체로 전체 기업의 63.7%를 차지하고 있다. 외국적선의 경우 2015년 관리선박이 1척도 없는 기업이 14개 업체(10.5%), 1척인 기업이 26개 업체(19.5%)로 가장 높은 분포를 나타내고 있다. 5척 미만을 관리하는 업체는 총 77개 업체로 전체 기업의 57.9%를 차지하고 있다.

한국선박관리산업협회의 회원사가 169개 기업인 것을 감안할 때, 자료  
 있었다. 협회의 명칭 변경, 즉 선원 중심에서 종합선박관리로의 전환도 우리나라 선박  
 관리산업의 시대적 흐름을 반영하고 있다.

를 제출하지 않은 기업의 상황은 보다 심각할 것으로 추정된다. 이와 같은 현황은 심각한 우리나라 선박관리기업의 현 상황을 보여주고 있다. 한국선박관리산업협회에 등록된 회사는 2015년 기준 총 169개 기업이며, 이들 기업이 관리한 선박의 총 수는 1,985척이다. 따라서 업체 평균으로 볼 때 1개 업체당 평균 11.7척을 관리할 수 있으나, 선박관리기업의 역량에서 볼 때, 대기업에 속하는 기업이 기술, 자금, 서비스 등의 측면에서 상대적 우위를 점하여 선박관리시장을 독식할 수 있다. 따라서 선박관리산업 전반에 걸친 경영진단을 통하여 구조조정과 중소기업이 생존할 수 있는 특화된 시장의 개발 등에 관한 정책의 필요성을 보여주고 있다. 이러한 과정을 거칠 때 선박관리기업이 기업다운 면모와 경영체계를 구축하고, 국제 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다.

**<표 9> 관리선박의 분포**

관리선박의 분포	국적선		외국적선	
	업체수	비율	업체수	비율
0척	19	17.3	14	10.5
1척	17	15.4	26	19.5
2척	11	10.0	16	12.0
3척	12	10.9	11	8.3
4척	11	10.0	10	7.5
5척 이상 ~ 10척 미만	18	15.4	24	18.0
10척 이상 ~ 20척 미만	9	8.2	15	11.4
20척 이상 ~ 50척 미만	11	10.0	14	10.5
50척 이상	2	1.8	3	2.3
계	110	99	133	100

자료 : 한국선박관리산업협회(<http://www.kosma2020.or.kr/>)

<표 10>은 한국선박관리산업협회에 제출된 2015년 12월 말 선박관리

기업의 국적선 및 외국적선의 선원관리현황의 분포를 보여주고 있다. 제출된 기업 자료는 국적선 110개 업체, 외국적선 133개 업체이다. 관리선원의 경우도 관리선박과 마찬가지로 한 명의 선원도 관리하지 못하는 기업의 수가 국적선 26개 업체(23.6%), 외국적선 31개 업체(23.3%)의 비율을 나타내고 있다. 30명 미만의 선원관리를 하는 업체의 수는 국적선 72개 업체(65.4%), 외국적선 97개 업체(72.9%)로 절대 다수를 차지하고 있다. 100명 이상의 선원을 관리하는 업체는 국적선 14개 업체(12.7%), 외국적선 4개 업체(3.0%)에 불과한 실정이다. 한국선박관리산업협회의 회원사가 169개 기업인 것을 감안할 때, 자료를 제출하지 않은 기업의 상황은 보다 심각할 것으로 추정된다. 따라서 선박관리기업의 생존 및 발전 전략에서 이와 같은 내용들이 반영되어 추진되어야 할 것이다.

**<표 10> 관리선원의 분포**

2015년 12월 기준

관리선원의 분포	국적선		외국적선	
	업체수	비율	업체수	비율
0명	26	23.6	31	23.3
1명 이상 ~ 10명 미만	15	13.6	46	34.6
10명 이상 ~ 30명 미만	31	28.2	20	15.0
30명 이상 ~ 60명 미만	17	15.5	22	15.5
60명 이상 ~ 100명 미만	7	5.4	10	7.6
100명 이상 ~ 500명 미만	13	11.8	4	3.0
500명 이상	1	0.9	0	0.0
계	110	99	133	99

자료 : 한국선박관리산업협회(<http://www.kosma2020.or.kr/>)

### 3.6 선박관리산업의 전망

수세기에 걸쳐 인간이 선박을 이용하여 해양을 항해하는 과정에서 선박과 관련 산업은 지속적으로 발전하여 왔다. 초창기의 선박관리는 선원들이 중추적인 역할을 수행하여 왔다. 하지만 선박의 기능이 다양화·복잡화해 지고 선박유지와 관련한 기술적, 법률적, 선원 수급의 문제, 재무적 문제 등 업무영역의 다양화로 전문적인 선박관리를 위한 조력자가 필요하게 되었다.

1980년대 초반 선박관리산업은 해운물동량의 감소와 함께 인건비의 상승, 간접비의 증가 등으로 위하여 전문적인 관리를 위한 수요의 증가로 급속한 발전을 이루었다. 하지만 선박관리산업은 선박관련 사업 중 다른 영역보다도 다양하고 복잡한 메카니즘을 가지고 있어서 발전에 많은 어려움을 가졌다. 특히 1980년 후반에는 선박관리사업에 대한 낮은 진입장벽과 명문화된 지침이 없어서 많은 독립 선박관리회사가 출현하였다. 이에 1989년 5개의 선박관리회사를 중심으로 선박관리 서비스의 품질, 전문성에 관한 지침을 만들고 이를 검증하기 위하여 1991년 국제선박관리자협회(International Ship Managers Association : ISMA)를 출범시켰다. 선박관리와 관련된 두 번째 물결은 1990년대 초 국제해사기구(International Maritime Organization : IMO)가 선박의 안전을 보다 강화하고 해양 환경의 보호를 주장하면서 시작되었다. IMO는 1998년 7월 1일 국제안전경영코드(International Safety Management Code : ISM)를 제정하고, 이를 2002년 모든 유형의 선박에 적용하여 현재에 이르고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 선박관리산업은 선박의 다기능화, 전문화, 특성화와 함께 그 수요는 지속적으로 증가할 뿐 아니라 전 세계 선박관계자의 주요 관심사항이다. 왜냐하면 선박관리산업은 선박을 단순히 유

지하고 관리하는 것이 아니라 선박의 전 생애, 즉 건조단계(계약, 감독, 국적, 선급, 등기, 납세 등), 운항단계(선원, 선용품, 병커 공급, 선박검사 등), 수리단계(수리계약 및 감독, 각종 증서 취득 등), 해체단계(매각 및 선원하선, 선박 해체관련 각종 증서의 취급 등)를 관리하는 신성장동력 산업이기 때문이다.

우리나라는 해양산업과 관련하여 조선에서는 세계 1위, 세계 선복량 6위의 위상을 가지고 있지만 선박관리산업은 세계 10위 내외일 뿐 아니라 관련업체의 영세성과 전문성 결여 등이 한계로 지적되고 있다. 세계선복량의 점진적 증가와 선박의 소유와 관리의 분리 추세에 따른 제3자 선박관리서비스 시장의 확대로 우리나라 선박관리시장도 해마다 증가하고 있는 실정이다. 특히 선박관리업은 관리선박 1척을 유치할 경우 약 4명 정도의 고용창출 효과가 있으며, 선용품 공급 등 해운산업 전반에 대한 파급효과도 매우 큰 산업이다.

따라서 선박관리시장을 체계적이고 과학적으로 관리한다면 선박관리기업의 수익성 창출뿐만 아니라 고객인 선주 혹은 운항선사의 지속가능한 경쟁력 창출에 기여할 것으로 기대된다. 이를 위해서 다음과 같은 다양한 정책이 추진되어야 할 것이다. 첫째, 최근 성장하고 있는 선박투자회사 등 선박금융과 선박관리산업의 연계를 강화할 필요가 있다. 둘째, 조선소의 시운전과 인도 후 종합선박관리서비스의 수탁이 필요하다. 셋째, 선박관리산업과 해양구조물 운영업체와의 연계를 강화할 필요가 있다. 넷째, 선박관리를 위한 전문가 육성이 필요하다. 다섯째, 선박관리시스템을 선진화해야 한다. 여섯째, 선박관리시장의 해외 진출을 위한 적극적인 마케팅 강화가 필요하다. 일곱째, 선박관리와 관련한 제도적·재정적 지원을 강화해야 한다. 여덟째, 선주의 선박관리업체 선정에 영향을 미치는 기술적 역량을 강화해야 한다.

## 제 4 장 선박관리기업의 경영분석과 SWOT분석

### 4.1 선박관리기업의 경영분석

우리나라 선박관리는 1987년에 시작한 이래로 2015년 말 현재 170개 기업이 선박관리를 하고 있으며 이 중에서 재무제표 자료 입수가 가능한 외감법인이 42개이다. 이 중에서 한국금융감독원 공시시스템에 재무제표를 포함한 감사보고서가 있는 선박관리기업은 34개 업체로서 본 경영분석은 본 34개 업체를 대상으로 실시하였다<sup>13)</sup>.

#### 4.1.1 우리나라 선박관리 시장규모 현황

##### 4.1.1.1 연도별 선박관리비용 규모

<표 11>은 23년간 선주로부터 입금된 연도별 선박관리비용 현황자료이다. 표에 의하면, 1992년도에는 국적선은 46억원에 불과하지만 외국적선은 490백만 달러로 원화환산액인 3,831억원으로 국적선의 82배에 달하고 총 선박관리비용규모는 3,878억원이다. 2015년도에는 국적선은 연평균 증가율이 22.67%로 4,157억원이고 외국적선은 연평균증가율이 2.48%로 841백만달러로 원화환산액이 9,515억원으로 총 관리비용규모는 1조 3,671억원에 이르고 있다. 2014년 한국외항선사의 총매출규모가 36조 4천억원 임을 감안하면 외항매출액의 약 3.75%를 차지하고 있다.

13) 한국선박관리협회, 선박관리자료(KOSMA), 2016년.  
금융감독원, 전자공시시스템, [dart.fss.or.kr](http://dart.fss.or.kr)

<표 11> 선박관리비용 현황

년도	선주로부터 입금된 총선박관리비용				
	외국적선 (백만\$)	환율	원화환산액 (억원)	국적선 (억원)	합계 (억원)
1992년	490	781	3,831	46	3,878
1993년	466	803	3,741	122	3,864
1994년	429	803	3,446	120	3,566
1995년	399	771	3,075	174	3,249
1996년	372	805	2,995	197	3,191
1997년	354	954	3,379	201	3,579
1998년	319	1,395	4,456	306	4,762
1999년	319	1,189	3,795	445	4,240
2000년	311	1,131	3,522	553	4,075
2001년	294	1,291	3,796	656	4,452
2002년	300	1,251	3,746	596	4,342
2003년	311	1,192	3,703	777	4,480
2004년	318	1,144	3,635	967	4,603
2005년	354	1,024	3,629	1,199	4,827
2006년	401	955	3,825	1,385	5,211
2007년	491	929	4,561	1,739	6,301
2008년	578	1,103	6,376	2,554	8,930
2009년	642	1,276	8,191	3,002	11,194
2010년	633	1,156	7,321	4,726	12,047
2011년	675	1,108	7,474	4,558	12,032
2012년	719	1,127	8,100	4,916	13,015
2013년	779	1,095	8,525	4,789	13,314
2014년	829	1,053	8,730	4,450	13,180
2015년	841	1,132	9,515	4,157	13,671
CAGR	2.48%	1.70%	4.22%	22.67%	5.89%

자료: 한국선박관리협회, 선박관리자료(KOSMA), 2016년.

<표 12>에 의하면, 23년 동안 국적선의 선박증가율은 21.88%이며 외국적선의 선박증가율은 - 0.15%이다. 관리선박당 평균관리비용은 1992년도에는 국적선은 척당 4억 2천 1백만원이고 외국적선은 척당 2억 2천 만원이지만, 2015년도에는 국적선이 국적선은 척당 4억 8천 5백만원이고 외국적선은 척당 8억 4천 4백만천만원으로 외국적선이 평균적으로 척당 3

억 5천 9백만원 정도 많은 것으로 나타났다.

〈표 12〉 단위당 선박관리비용

년도	국적선				외국적선				합계
	상선	어선	소계	척당 관리비용 (억원)	상선	어선	소계	척당 관리비용 (억원)	척수
1992년	11	0	11	4.21	1,053	692	1,745	2.20	1,756
1993년	37	16	53	2.31	1,083	743	1,826	2.05	1,879
1994년	47	13	60	1.99	1,048	668	1,716	2.01	1,776
1995년	61	7	68	2.55	1,077	602	1,679	1.83	1,747
1996년	65	7	72	2.73	1,011	461	1,472	2.03	1,544
1997년	75	12	87	2.31	1,019	385	1,404	2.41	1,491
1998년	96	16	112	2.73	1,117	356	1,473	3.03	1,585
1999년	137	16	153	2.91	1,144	369	1,513	2.51	1,666
2000년	159	16	175	3.16	1,140	324	1,464	2.41	1,639
2001년	207	12	219	2.99	1,140	266	1,406	2.70	1,625
2002년	165	15	180	3.31	1,119	275	1,394	2.69	1,574
2003년	251	15	266	2.92	1,074	240	1,314	2.82	1,580
2004년	301	9	310	3.12	1,092	189	1,281	2.84	1,591
2005년	399	16	415	2.89	1,085	166	1,251	2.90	1,666
2006년	425	6	431	3.21	1,131	152	1,283	2.98	1,714
2007년	473	2	475	3.66	1,146	105	1,251	3.65	1,726
2008년	515	2	517	4.94	1,185	102	1,287	4.95	1,804
2009년	588	2	590	5.09	1,173	93	1,266	5.47	1,856
2010년	685	2	687	6.88	1,116	95	1,211	6.05	1,898
2011년	769	3	772	5.90	1,082	91	1,173	5.37	1,945
2012년	847	3	850	5.78	1,071	99	1,170	6.92	2,020
2013년	850	3	853	5.61	1,090	105	1,195	7.13	2,048
2014년	824	2	826	5.39	1,011	109	1,120	7.79	1,946
2015년	855	2	857	4.85	1,018	110	1,128	8.44	1,985
CAGR	21.88%		21.88%		-0.15%	-8.02%	21.88%		0.56%

자료: 한국선박관리협회, 선박관리자료(KOSMA), 2016년.

#### 4.1.1.2 연도별 매출액 규모

선박관리업체 중 재무제표 입수가 가능한 외감법인 34개 업체에 대해서 조사된 자료는 <표 13>과 같다.

**<표 13> 우리나라 선박관리기업의 매출규모**

항목/년도	2009	2010	2011	2012	2013	2014
평균매출액(백만원)	147,487	171,738	192,495	204,062	196,785	187,494
선박관리비중(전업3개제외)	7.7%	8.5%	10.4%	10.2%	10.9%	10.3%
선박관리비중(전체)	10.6%	11.0%	18.5%	18.4%	19.3%	18.7%
평균선박관리매출(백만원)	4,008	4,852	10,768	12,470	11,415	9,891
척당선박관리평균매출(백만원)						587
관리선박수(척)						17
해기사+부원수						84

자료 : 금융감독원의 전자공시시스템(dart.fss.or.kr.)에 공시된 재무제표자료에 입각하여 저자가 직접 분석 정리함.

34개 업체 중 선박관리 전업 업체는 3개에 불과하며, 선박관리 업무를 겸업하는 외항선사의 선박관리 비중은 대부분 5% 미만이다. 2009년도 총매출액 중 선박관리 비중은 10.6%이고 점점 그 비중이 증대되어 2014년도에는 18.7%를 보이고 있다. 한편 선박관리를 전문적으로 하는 3개 외감법인을 제외하면, 2009년도 선박관리 비중은 7.7%이고 2014년도에는 10.3%를 나타내고 있어 외감법인 대부분 총매출액 중 선박관리 비중은 10% 내외로 나타내고 있다.

34개 업체의 평균매출액은 2009년도 1,475억원이고 2014년도 1,875억원이고, 이 중 선박관리 평균매출액은 2009년에 약 40억원이고 2014년도에는 약 100억원으로 나타났다.

2014년도 34개 업체의 평균 관리선박 수는 17척이고 평균 선원(해기사와 부원)수는 84명으로 관리선박 척당 평균매출액은 약 5억 8천 7백만원

으로 나타났다.

## 4.1.2 우리나라 선박관리업체의 경영분석과 진단

### 4.1.2.1 성장성 분석과 진단

성장성 지표는 기업의 자산, 자본 등 경영규모와 기업활동의 성과가 당해 연도 중 전년에 비하여 얼마나 증가하였는가를 나타내는 지표로서 기업의 경쟁력이나 미래의 수익창출능력을 간접적으로 나타낸다. 도출된 선박관리기업의 성장성 지표를 분석하면 다음과 같다.

#### 1) 총자산증가율

총자산증가율은 2010년도 7.6% 만큼 증가하였으나 2014년에는 오히려 7% 감소하고 있어 해운경기 침체에 따른 선박관리산업의 총자산 감소로 나타나고 있다. 비교산업인 한국서비스산업은 2010년도에 8.44% 증대하였고 그 이후 증가율은 다소 낮아지고 있으나 2015년도에도 4.66%만큼 총자산이 증대하여 산업이 확대되고 있는 것으로 나타나고 있다. 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에도 금융위기 직후인 2010년도에는 7.78% 만큼 증대하고 그 이후 증가율이 크게 낮아졌으며 2013년도에는 부채감소를 위한 선박 등 자산 매각으로 5.16% 만큼 크게 감소하고 2014년에는 약 2% 만큼 소폭 상승하였다.

#### 2) 유형자산증가율

유형자산증가율은 2010년도 9.2% 만큼 증가하였으나 2014년 에는 오히려 9.9% 감소하고 있다. 유형자산 중에서 가장 중요한 자산이 선박임을 감안하면 이는 해운경기 침체에 따른 선박관리산업도 선박 매각 및 기타 유형자산의 처분 등으로 보여 진다. 비교산업은 한국서비스산업은 2010년도에 8% 증대하였고 그 이후 증가율은 다소 낮아지고 있으나 2014년도에도 3.8%만큼 유형자산이 증대하여 산업투자가 확대되고 있는 것으로 나타나고 있다. 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에도 금융위기 직후인 2010년도에는 8.86% 만큼 증대하고 그 이후 증가율이 크게 낮아졌으며 2013년도에는 부채감소를 위한 선박 등 자산 매각으로 4.16% 만큼 크게 감소하고 2014년에는 약 0.91% 만큼 소폭 상승하였다.

### 3) 선박증가율

선박증가율은 2010년도 15.6% 만큼 증가하였으나 2011년도에는 8.2% 감소하였다가 2012년과 2013년도에는 증대되고 2014년도에는 10.7% 감소하고 있는 것으로 나타나고 있어 해운산업 침체에 따라 선박자산의 변동 폭이 큰 것으로 나타나고 있어 산업의 투자위험이 증대됨을 보여주고 있다.

### 4) 재고자산증가율

재고자산증가율은 2010년도 44.9% 만큼 증가하였으나 그 이후 증가폭이 감소하다가 2014년도에 85.9% 증대하고 있는 것으로 나타나고 있다. 비교산업인 한국서비스산업은 2010년도에 7.77% 증대하였고 그 이후 증가율은 다소 낮아지고 있으나 2014년도에 0.93%만큼 증대되고 있다. 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에도 금융위기 직후인 2010년과 2011

년도에 각각 20.9%와 41.55% 만큼 증대하고 그 이후 큰 폭으로 감소하는 것으로 나타나고 있다. 서비스산업에 비하여 선박관리산업과 수상운수업은 산업 특성상 총자산에서 재고자산 비중이 적기 때문에 적은 금액의 변화에도 비율 변화가 큰 것으로 나타났다.

#### 5) 자기자본증가율

자기자본증가율은 2010년도 31.6% 만큼 증가하였으나 2014년에는 오히려 102.9% 감소하고 있어 해운경기 침체에 따른 선박관리산업의 자기자본 감소로 나타나고 있다. 자기자본의 변동은 대부분 이익잉여금과 기타포괄손익누계금액의 변동으로서 해운경기과 연동된 선박관리산업의 이익변동이 크다는 것을 보여 주고 있다. 비교산업인 한국서비스산업은 2010년도에 11.87% 증대하였고 그 이후 증가율은 다소 낮아지고 있으나 2014년도에도 9.65%만큼 증대하여 이익잉여금이 확대되고 있는 것으로 나타나고 있다. 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에도 금융위기 직후인 2010년도에는 11.28% 만큼 증대하였으나 2011년과 2012년도에는 각각 19.24%와 23.84% 크게 감소하였고 2014년도에는 감소된 것이 어느 정도 만회되는 것으로 나타났다.

#### 6) 매출액증가율

매출액증가율은 2010년과 2011년에는 각각 9.9%, 9.3% 만큼 증가하였으나 그 이후 증가율이 점차 감소되고 있어 해운경기 침체에 따른 선박관리산업의 매출 둔화현상을 보여 주고 있다. 비교산업인 한국서비스산업은 2010년과 2011년에는 각각 15.19%, 12.38% 만큼 증가하였으나 그 이후 증가율은 크게 낮아지고 있으며, 외항산업을 포함한 수상운수업의

경우에도 금융위기 직후인 2010년도에도 21.92% 만큼 증대하였으나 2011년에는 5.15% 감소하였고 2013년과 2014년에는 각각 11.31%, 4.1% 크게 감소한 것으로 나타나고 있어 경기침체에 따른 매출 감소가 심각한 것으로 나타났다.

〈표 14〉 우리나라 선박관리기업의 성장성분석

(단위: %)

성장성지표	업종 구분	2010	2011	2012	2013	2014
총자산증가율	선박관리	7.6	-0.8	7.6	2.2	-7.0
	서비스업	8.44	7.86	5.91	3.86	4.66
	수상운송업	7.78	2.01	1.88	-5.16	2.02
유형자산 증가율	선박관리	9.2	53.9	19.0	5.6	-9.9
	서비스업	8.00	2.08	5.24	5.81	3.80
	수상운송업	8.86	4.57	4.28	-4.16	0.91
선박증가율	선박관리	15.6	-8.2	9.9	9.2	-10.7
유동자산 증가율	선박관리	14.3	4.5	5.4	29.4	2.8
	서비스업	6.73	5.21	3.24	2.88	4.44
	수상운송업	8.40	-11.53	-2.92	-8.67	1.27
채고자산 증가율	선박관리	44.9	24.6	-2.3	39.9	85.9
	서비스업	7.77	5.37	2.47	0.83	-0.93
	수상운송업	20.90	41.55	-10.96	-4.87	-20.82
자기자본 증가율	선박관리	31.6	308.2	15.4	120.6	-102.9
	서비스업	11.87	8.70	6.90	5.09	9.65
	수상운송업	11.28	-10.94	-19.24	-23.84	45.84
매출액증가율	선박관리	9.9	9.3	8.2	2.3	5.6
	서비스업	15.19	12.38	5.55	2.96	4.29
	수상운송업	21.92	-5.15	4.39	-11.31	-4.10

자료 : 선박관리 성장성비율은 금융감독원의 전자공시시스템(dart.fss.or.kr.)에 공시된 재무제표자료에 입각하여 저자가 직접 분석 정리하였으며, 서비스업과 수상운수업 비율은 한국은행 경제통계시스템의 기업경영분석 지표임.

#### 4.1.2.2 수익성 분석과 진단

##### 1) 총자산세전이익률

총자산세전이익률은 2009년과 2010년은 각각 5.7%, 5.8%로서 영업비용과 금융비용을 공제한 세전이익이 적정하게 실현된 것으로 나타나고 있으나 2011년과 2012년에는 3.4%와 3.1%로 이익률이 낮아졌고 2013년과 2014년에는 각각 -3%, -3.4%로서 부(-)의 세전이익률을 보이고 있다. 이는 해운경기 침체에 따른 선박관리산업의 총자산세전이익률이 금융위기 직후보다 오히려 크게 악화된 것으로 나타나고 있다. 비교산업인 한국서비스산업은 2009년도에는 1.59%로서 낮은 수준이지만 그 이후 점차 증가하여 2014년도에도 2.28%로서 영업비용과 금융비용을 공제한 세전이익이 실현된 것으로 나타나고 있는 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에도 금융위기 직후인 2009년도에는 -7.37%로서 큰 폭의 부(-)의 세전이익률을 보이고 있으며, 2010년도에는 2.21%로 회복되었지만 2011년부터는 다시 큰 폭의 부(-)의 세전이익률을 보이고 있고 2014년에는 정(+ )의 세전이익률을 나타내고 있다.

##### 2) 총자산순이익률

총자산순이익률은 2009년과 2010년은 4.6%로서 영업비용과 금융비용 및 법인세를 공제한 순이익이 적정하게 실현된 것으로 나타나고 있으나 2011년과 2012년에는 각각 2.5%와 2.2%로 순이익률이 낮아졌고 2013년과 2014년에는 각각 -3.7%, -4.7%로서 부(-)의 순이익률을 보이고 있다. 이는 해운경기 침체에 따른 선박관리산업의 총자산순이익률이 금융위기 직후보다 오히려 크게 악화된 현상을 반영한 결과이다.

비교산업인 한국서비스산업은 2009년도에는 0.91% 로서 낮은 수준이지만 그 이후 점차 증가하여 2014년도에도 1.58% 로서 영업비용과 금융비용그리고 법인세를 공제한 순이익이 적게나마 실현된 것으로 나타나고 있다. 한편 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에는 금융위기 직후인 2009년도에는 -7.23% 로서 큰 폭의 부(-)의 세전이익률을 보이고 있으며, 2010년도에는 2.23%로 회복되었지만 2011년부터는 다시 큰 폭의 부(-)의 순이익률을 보이고 있다.

### 3) 매출액세전이익률

매출액세전이익률은 2009년과 2010년은 각각 2.8%, 5.7% 로서 매출액 대비 영업비용과 금융비용을 공제한 세전이익이 비교적 적정하게 실현된 것으로 나타나고 있으나 2011년과 2012년에는 3.5%와 4.0%로 이익률이 낮아졌고 2013년과 2014년에는 각각 -4.5%, -5.4% 로서 큰 폭의 부(-)의 매출액세전이익률을 보이고 있다. 이는 해운경기 침체에 따른 선박관리 산업의 매출액세전이익률이 금융위기 직후보다 오히려 크게 악화된 것으로 법인세 공제전 영업성과가 악화되고 있음을 보여 주는 결과이다. 비교산업인 한국서비스산업은 2009년도에는 2.2% 로서 낮은 수준이지만 그 이후 점차 증가하여 2014년도에도 2.78% 로서 매출액대비 영업비용과 금융비용을 공제한 세전이익이 실현된 것으로 나타나고 있지만 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에도 금융위기 직후인 2009년도에는 -9.65% 로서 큰 폭의 부(-)의 매출액세전이익률을 보이고 있으며, 2010년도에는 2.5%로 회복되었지만 2011년부터는 다시 큰 폭의 부(-)의 매출액세전이익률을 보이고 있고 2014년에는 2.19%로서 정(+)의 세전이익률을 나타내고 있어 법인세 공제전 영업성과의 변동이 큰 것으로 나타났다.

#### 4) 매출액순이익률

매출액순이익률은 2009년부터 2012년까지는 각각 2.2%, 4.4%, 2.6%, 3.1%로서 매출액대비 영업비용과 금융비용 및 법인세를 공제한 순이익이 다소 적지만 비교적 적정하게 실현된 것으로 나타나고 있으나 2013년과 2014년에는 각각 -5.5%, -5.4%로서 큰 폭의 부(-)의 매출액순이익률을 보이고 있다. 이는 해운경기 침체에 따른 선박관리산업의 매출액순이익률이 금융위기 직후보다 오히려 크게 악화된 것으로 법인세 공제후 이익실현이 악화되고 있음을 보여 주는 결과이다. 비교산업인 한국서비스산업은 2009년도에는 1.26%로서 낮은 수준이지만 2010년에는 2.14%로 다소 증가하였으나 그 이후 1%대의 낮은 순이익을 나타내지만 부(-)의 순이익은 아닌 것으로 나타나고 있다. 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에도 금융위기 직후인 2009년도에는 -9.47%로서 큰 폭의 부(-)의 매출액세전이익률을 보이고 있으며, 2010년도에는 2.51%로 회복되었지만 2011년부터는 다시 큰 폭의 부(-)의 매출액세전이익률을 보이고 있고 2014년에는 1.92%로서 정(+)의 매출액순이익률을 나타내고 있어 법인세 공제후 영업활동으로 인한 순이익 성과의 변동이 큰 것으로 나타나고 있다.

#### 5) 매출액영업이익률

매출액영업이익률은 금융위기 직후인 2009년에는 7.4%의 비교적 적정한 영업이익률을 실현한 것으로 나타나고 2010년부터는 지속적으로 감소하여 2014년에는 0.9%로서 이자비용 지급도 힘들 것으로 나타나고 있다. 비교산업인 한국서비스산업은 2009년도부터 3%대 이상으로 매출액영업이익률이 실현되고 있지만 외항산업을 포함한 수상운수업은 금융위기

직후인 2009년도에는 -5.42% 로서 큰 폭의 부(-)의 매출액영업이익률을 보이고 있으며, 그 이후에도 큰 변동 폭을 보이고 있다.

#### 6) 자기자본세전이익률

자기자본세전이익률은 2009년에 90.7%로 큰 폭의 자본수익성을 달성하고 있지만 2010년에는 부(-)의 이익률인 -22.8%를 기록하는 등 그 이후에도 이러한 변동이 지속되고 있다. 이러한 현상은 해운경기 침체에 따른 부(-)의 이익 발생과 본래 적은 자본규모로 약간의 세전이익의 변동이 큰 폭의 자기자본세전이익률의 변동을 야기시키는 결과로 보여지고 있어 자본수익성 위험이 높고 주주에 대한 신뢰도가 낮아질 수 밖에 없다. 비교산업인 한국서비스산업은 2009년도에는 5.23% 이고 그 이후에도 5% 이상의 비교적 안정적인 자기자본세전이익률을 실현하고 있는 것으로 나타나고 있고, 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에도 금융위기 직후인 2010년도에는 -30.59% 로서 큰 폭의 부(-)의 자기자본세전이익률을 보이고 있으며, 2010년도에는 8.87%로 회복되었지만 2011년부터는 다시 큰 폭의 부(-)의 세전이익률(-23.27%, -24.21%, -35.52%)을 보이고 있고 2014년에는 정(+)의 세전이익률을 나타내고 있어 자본수익성 변동이 너무 커서 자본수익성 위험이 높고 주주 신뢰도가 저평가되고 있다.

#### 7) 자기자본순이익률

자기자본순이익률은 2009년에 88.2%로 큰 폭의 법인세 공제후 자본수익성을 달성하고 있지만 2010년에는 부(-)의 이익률인 -32.7%를 기록하는 등 그 이후에도 이러한 변동이 지속되고 있다. 이러한 현상은 해운경기 침체에 따른 부(-)의 이익 발생과 본래 적은 자본규모로 약간의 순이

익의 변동이 큰 폭의 자기자본순이익률의 변동을 야기시키는 결과로 보여지고 있어 세후 자본수익성 위험이 높고 주주에 대한 신뢰도가 낮아질 수 밖에 없다. 비교산업인 한국서비스산업은 2009년도에는 2.99% 이고 그 이후에도 4-5% 대의 비교적 안정적인 자기자본순이익률을 실현하고 있는 것으로 나타나고 있고, 외항산업을 포함한 수상운수업의 경우에도 금융위기 직후인 2010년도에는 -30.03% 로서 큰 폭의 부(-)의 자기자본 세전이익률을 보이고 있으며, 2010년도에는 8.92%로 회복되었지만 2011년부터는 다시 큰 폭의 부(-)의 세후이익률(-23.45%, -24.75%와 -37.57%)을 보이고 있고 2014년에는 정(+)의 세전이익률을 나타내고 있어 자본수익성 변동이 너무 커서 자본수익성 위험이 높고 주주 신뢰도가 저평가되고 있다고 볼 수 있다.

#### 8) 매출액대비 매출원가율

매출액대비 매출원가율은 비교산업인 서비스업에 비해서는 7% 이상 10% 가량 높게 나타나고 있어 매출수익성이 비교산업보다 떨어지는 것으로 나타나고 있다. 한편 외항산업을 포함한 수상운송업보다는 10% 이상 낮아서 수상운수업보다는 매출수익성이 양호하다고 볼 수 있다.

〈표 15〉 우리나라 선박관리기업의 수익성분석(1)

(단위 : % )

수익성	업종 구분	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
총자산세전 순이익률	선박관리	5.7	5.8	3.4	3.1	-3.0	-3.4	-190.1
	서비스업	1.59	2.51	2.31	1.81	1.17	2.28	7.5
	수상운송업	-7.37	2.21	-5.23	-4.57	-5.24	1.57	-173.4
총자산 순이익률	선박관리	4.6	4.6	2.5	2.2	-3.7	-4.7	-200.1
	서비스업	0.91	1.71	1.43	1.06	0.56	1.58	11.7
	수상운송업	-7.23	2.23	-5.28	-4.67	-5.54	1.37	-171.7
매출액세전 순이익률	선박관리	2.8	5.7	3.5	4.0	-4.5	-5.4	-218.3
	서비스업	2.20	3.15	2.76	2.19	1.44	2.78	4.8
	수상운송업	-9.65	2.50	-5.68	-5.69	-7.23	2.19	-174.3
매출액영업 이익률	선박관리	7.4	4.8	5.0	3.1	0.2	0.9	-34.4
	서비스업	3.28	4.16	3.81	3.46	3.42	3.81	3.0
	수상운송업	-5.42	5.19	-1.85	-1.35	-0.68	2.75	-187.3
매출액 순이익률	선박관리	2.2	4.4	2.6	3.1	-5.5	-5.4	-224.0
	서비스업	1.26	2.14	1.71	1.28	0.69	1.93	8.9
	수상운송업	-9.47	2.51	-6.73	-5.81	-7.65	1.92	-172.7
자기자본세 전순이익률	선박관리	90.7	-22.8	28.6	-16.9	9.9	15.0	-30.2
	서비스업	5.23	8.17	7.63	5.93	3.76	7.07	5.2
	수상운송업	-30.59	8.87	-23.27	-24.21	-35.52	10.53	-180.8
자기자본순 이익률	선박관리	88.2	-32.7	25.1	-20.4	7.3	15.3	-29.6
	서비스업	2.99	5.55	4.71	3.47	1.81	4.90	10.4
	수상운송업	-30.03	8.92	-23.45	-24.75	-37.57	9.19	-178.9
매출원가대 매출액	선박관리	79.5	80.4	82.8	84.7	84.0	83.0	0.9
	서비스업	71.07	72.30	73.12	73.60	72.85	71.76	0.2
	수상운송업	99.68	90.09	96.86	96.74	95.67	92.44	-1.5

자료 : 선박관리 수익성비율은 금융감독원의 전자공시시스템(dart.fss.or.kr.)에 공시된 재무제표자료에 입각하여 저자가 직접 분석 정리하였으며, 서비스업과 수상운수업 비율은 한국은행 경제통계시스템의 기업경영분석 지표임.

## 9) 금융비용대부채비율

금융비용대부채비율은 조달한 부채규모에 대해서 직간접적으로 지출한 각종 금융비용 부담정도를 측정할 지표로서 기업의 금융(자금조달)의 신뢰성과 금융비용이 기업수익성에 미치는 영향정도를 측정하였다. 비교산업인 서비스업은 2009년에 2.54%이며 2014년에는 2.11%로서 비교적 안정적인 수치를 보이고 있으며, 선박관리도 2009년도에 3.6%이며 이후 지속적으로 감소하여 2014년에는 2.3%를 나타내고 있어 비교적 안정적이고 양호한 비율을 나타내고 있다. 수상운수업은 3.3% 이상의 높은 비율로서 해운경기 침체로 인한 재무구조 악화를 반영하고 있다.

## 10) 차입금평균이자율

차입금평균이자율은 금융기관에서 직접 조달한 차입금규모에 대해서 직접 지급하는 이자비용 부담정도를 측정할 지표로서 역시 기업의 금융(자금조달)의 신뢰성과 이자비용이 기업수익성에 미치는 영향정도를 측정하였다. 비교산업인 서비스업은 2009년에 4.38%이며 2014년에는 3.7%로서 비교적 안정적인 수치를 보이고 있지만, 선박관리는 2009년도에 5.2%이며 이후 지속적으로 감소하여 2014년에는 3.9%를 나타내고 있어 서비스업보다 금융(자금조달)의 신뢰성이 낮고 높은 이자부담으로 수익성에 부담을 주는 것으로 평가된다. 수상운수업은 6% 이상의 높은 비율로서 해운경기 침체로 인한 유동성 부족을 막기 위해 금리가 높은 차입금비중이 높아져 재무구조의 악순환이 나타나고 있다고 볼 수 있다.

## 11) 금융비용대총비용

금융비용대총비용은 기업에서 지출한 총비용인 매출원가, 판매비 및 일반관리비, 영업외비용 대비 금융비용 비중을 측정한 지표로서 역시 금융비용 지출의 과다여부를 측정하여 기업수익성에 미치는 영향정도를 측정하였다. 비교산업인 서비스업은 2009년에 2.37%이며 2014년에는 1.74%로서 비교적 안정적인 수치를 보이고 있지만, 선박관리는 2009년도에 4.6%이며 이후 지속적으로 감소하였지만 2014년에는 2.1%로 서비스업보다 높은 수준을 나타내고 있어 비교적 총비용중 금융비용이 많은 것으로 나타내고 있다. 수상운수업은 2009년도에는 2.81%로 비교적 적정수준이지만 이후 지속적으로 증대하여 2014년도에는 3.84% 로 역시 해운경기 침체에 따른 재무구조 악화를 반영하고 있다.

## 12) 금융비용대매출액

금융비용대매출액은 기업의 주 수입원인 매출액대비 금융비용의 과다여부를 측정하여 기업수익성에 미치는 영향정도를 측정하는 지표이다. 비교산업인 서비스업은 2009년에 2.44%이며 2014년에는 1.75%로서 비교적 안정적인 수치를 보이고 있지만, 선박관리는 2009년도에 5.1%이며 이후 지속적으로 감소하였지만 2014년에는 2.5%로 서비스업보다 높은 수준을 나타내고 있어 비교적 매출액대비 금융비용이 많은 것으로 나타내고 있다. 수상운수업은 2009년도에는 3.29%로 다소 높은 수준이지만 이후 지속적으로 증대하여 2014년도에는 4.13% 로 역시 해운경기 침체에 따른 재무구조 악화를 반영하고 있다.

## 13) 순금융비용대매출액

순금융비용대매출액은 기업의 주 수입원인 매출액대비 순금융비용(이

자비용-이자수익)의 과다여부를 측정하여 기업수익성에 미치는 영향 정도를 측정하는 지표이다. 비교산업인 서비스업은 2009년에 1.77%이며 2014년에는 1.3%로서 비교적 안정적인 수치를 보이고 있지만, 선박관리는 2009년도에 -0.1%로서 이자수익과 이자비용이 거의 같은 수준으로 아주 양호하였지만 이후 지속적으로 증대되어 2014년에는 2.3%로 서비스업보다 높은 수준을 나타내고 있어 이자비용이 점차 늘어나고 있는 양상을 보여 주고 있다. 수상운수업은 2009년도에는 2.74%로 다소 높은 수준이지만 이후 지속적으로 증대하여 2014년도에는 3.68%로 역시 해운경기 침체에 따른 재무구조 악화를 반영하고 있다.

#### 14) 이자보상율

이자보상율은 영업활동의 성과치인 영업이익으로 이자비용 감당능력을 측정하는 지표이다. 비교산업인 서비스업은 2009년에 134.48%이며 점점 증대되어 2014년에는 217.87%로서 비교적 안정적인 이자비용 감당능력을 보이고 있지만, 선박관리는 2009년과 2010년 2011년에는 각각 93.7%, 22.2%, 51.8%로 이자비용에도 못 미치는 수준에서 이후 473.4%, 161.6%, 178.3%로 이자비용을 감당할 영업수익성이 개선되고 있는 것으로 나타나고 있다. 수상운수업은 영업손익 자체의 적자로 2009년, 2011년 그리고 2012년도에는 부(-)의 수치를 나타내었고 2014년도에는 65.49%로 역시 해운경기 침체에 따른 영업수익성이 이자비용의 60% 밖에 감당하지 못하는 것으로 나타나고 있어 도산위기를 여실히 보여 주고 있다.

#### 15) 손익분기점률

손익분기점률은 실제매출액 대비 손익분기점매출액으로 기업손익의 적

〈표 16〉 우리나라 선박관리기업의 수익성분석(2)

(단위 : % )

수익성	업종 구분	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
금융비용 대부채	선박관리	3.6	2.9	2.4	2.4	2.2	2.3	-8.1
	서비스업	2.54	2.62	2.50	2.44	2.25	2.11	-3.6
	수상운송업	3.31	3.85	3.56	3.67	3.63	3.47	0.9
차입금 평균이자율	선박관리	5.2	5.6	5.0	4.7	4.2	3.9	-9.1
	서비스업	4.38	4.52	4.32	4.34	4.02	3.70	-3.3
	수상운송업	5.14	8.03	5.64	5.34	7.66	7.62	4.4
금융비용 대총비용	선박관리	4.6	3.7	2.3	2.3	2.2	2.1	-14.4
	서비스업	2.37	2.25	2.06	2.02	1.89	1.74	-6.0
	수상운송업	2.81	3.18	3.05	3.31	3.65	3.84	5.4
금융비용 대매출액	선박관리	5.1	4.2	2.5	2.5	2.5	2.5	-13.5
	서비스업	2.44	2.27	2.08	2.04	1.93	1.75	-5.4
	수상운송업	3.29	3.26	3.52	3.71	4.28	4.13	4.7
순금융비용 대매출액	선박관리	-0.1	0.7	-0.8	0.1	1.5	2.3	-291.5
	서비스업	1.77	1.67	1.49	1.47	1.44	1.30	-6.0
	수상운송업	2.74	2.80	2.90	3.22	3.71	3.68	5.1
이자보상 비율	선박관리	93.7	22.2	51.8	473.4	161.6	178.3	13.7
	서비스업	134.48	183.20	182.82	169.44	177.51	217.87	10.1
	수상운송업	-164.72	159.12	-52.68	-35.37	-15.85	65.49	-183.4
순이자보 상비율	선박관리	75.0	34.7	44.6	221.4	128.4	132.1	12.0
	서비스업	185.71	248.94	255.43	235.73	237.57	292.73	9.5
	수상운송업	-197.68	185.28	-63.95	-41.93	0.00	74.70	-182.3
손익분기 점률	선박관리	142.7	133.1	118.9	110.1	100.0	104.2	-5.1
	서비스업	95.59	94.99	95.71	95.63	97.79	95.79	-0.2
	수상운송업	113.63	95.53	110.02	108.77	111.11	95.68	-3.2

자료 : 선박관리 수익성비율은 금융감독원의 전자공시시스템(dart.fss.or.kr.)에 공시된 재무제표자료에 입각하여 저자가 직접 분석 정리하였으며, 서비스업과 수상운수업 비율은 한국은행 경제통계시스템의 기업경영분석 지표임.

자 여부를 측정하는 지표이다. 비교산업인 서비스업은 2009년부터 2014년까지 95% 대로 약간의 흑자 기조를 보여 주고 있으나, 선박관리는 2009년에 142.7%로 큰 손실이 시현되었고 이후 점차 호전되고 있으나 여전히 영업손익이 적자기조를 나타내고 있다. 수상운수업은 영업손익이 흑자와 적자를 오가면서 변동이 심한 것으로 보여 주고 있다.

### 4.1.2.3 재무안정성 분석과 진단

재무안정성 지표는 재무구조의 적정여부를 판단하는 부채비율, 비유동 비율, 비유동장기적합율과 단기 유동성을 측정하는 유동비율, 당좌비율, 현금비율, 순운전자본대총자본비율 등이 있다. 이들 측정지표의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

#### 1) 부채비율

선박관리업의 부채비율은 2009년부터 2012년까지는 서비스업의 3배, 수상운수업의 2배 이상 수준으로 지나치게 높고 2013년에 크게 감소하기 시작하여 2014년도에는 402.2%으로서 수상운수업보다 다소 낮은 수치를 보이지만 서비스업의 2배 수준으로서 재무위험은 여전히 높은 편이다. 이처럼 부채비율의 변화폭이 큰 이유는 서비스업이나 수상운수업에 비하여 자기자본의 절대규모가 적어서 약간의 부채변화에 대해 비율변화폭이 크기 때문인 것으로 해석된다. 수상운수업의 경우 금융위기 직후인 2009년도에는 315.38%에서 지속적으로 증대되어 2013년과 2014년도에는 각각 663.8%, 471.84%를 나타내어 해운경기 침체에 따른 재무구조 부실이 점점 가중되는 것으로 나타났다.

#### 2) 유동비율

선박관리업의 유동비율은 2009년에 123.1%인 다소 낮은 수치에서 점점 증대되어 2014년에는 197.1%로 유동자산이 유동부채의 거의 두 배수준으로 양호한 것으로 판명되고 있다. 이는 비교산업인 서비스업의 유동비

율(120%대)보다 높은 수준이고 수상운수업보다는 월등히 높은 수치를 보이고 있어 단기유동성은 양호한 것으로 평가된다. 수상운수업의 경우 금융위기 직후인 2009년도에는 100.06%로서 유동자산과 유동부채가 거의 동일한 수준이지만 이후 지속적으로 악화되어 2014년도에는 53.1%로 단기유동성 부족이 매우 심각한 것으로 나타났다.

### 3) 당좌비율

선박관리업의 당좌비율은 2009년에 103.8%인 다소 낮은 수치에서 점점 증대되어 2014년에는 168%로 단기에 현금화가 가능한 당좌자산이 유동부채의 1.68배로서 비교적 양호한 것으로 판명되고 있다. 이는 비교산업인 서비스업의 유동비율(70%대)보다 상당히 높은 수준이고 수상운수업(40%대)보다는 월등히 높은 수치를 보이고 있어 단기유동성은 양호한 것으로 평가된다. 수상운수업의 경우 금융위기 직후인 2009년도에는 92.45%로서 당좌자산이 유동부채에 약간 못 미치는 수준이지만 이후 지속적으로 악화되어 2013년과 2014년도에는 각각 45.74%, 48%로 당좌자산이 단기채무인 유동부채의 절반이하 수준으로 단기유동성 부족이 매우 심각한 것으로 나타났다.

### 4) 현금비율

선박관리업의 현금비율은 2009년부터 2014년까지 30%대의 비교적 양호한 현금보유능력을 보여 주고 있다. 이는 비교산업인 서비스업의 현금비율(150%대)보다 두 배 이상 수준이고 수상운수업(10%대)보다는 월등히 높은 수치를 보이고 있어 역시 단기유동성은 양호한 것으로 평가된다. 수상운수업의 경우 금융위기 직후인 2009년도에는 30.91%로서 비교적

양호한 현금보유능력을 지니고 있었지만 이후 계속 악화되어 2014년에는 11.61%로 역시 현금지급능력 부족이 매우 심각한 것으로 판명되고 있다.

#### 5) 순운전자본대총자본비율

선박관리업의 순운전자본대총자본비율은 2009년에 1%에서 점점 개선되어 2014년에는 14.9%를 나타내고 있다. 이는 비교산업인 서비스업의 2009년의 8.03%보다는 월등히 저조한 수치이지만 2014년의 서비스업의 7.18%의 두배 수준으로 양호한 것으로 평가된다. 수상운수업은 2009년의 0.01%이고 이후 순운전자본이 부(-)의 수치를 보이고 있어 단기유동성 부족이 매우 심각한 것으로 판명되고 있다.

#### 6) 비유동비율

비유동비율은 자기자본 대비 유형자산 투자규모 비율로서 자산과자본의 균형여부로 재무구조의 안정여부를 평가하는 지표이다. 선박관리업의 비유동비율은 2009년부터 2012년까지는 각각 657%, 1302.6%, 705.6%, 999.2% 로서 서비스업과 수상운수업의 두배 이상 서너배 수준으로 지나치게 높아 자산과 자본의 불균형이 매우 심하여 이로 인한 과잉투자과 자본구조 악화가 우려되고 있다. 하지만 2013년도에는 428.9%로 절반이하로 떨어지고 2014년도에는 225.2%로 서비스업보다는 다소 높고 수상운수업의 455.21%보다는 두 배 이하로 낮아 비교적 적정한 비율수치를 보여주고 있다. 수상운수업은 2009년도에는 310.82%로 자기자본대비 유형자산(선박투자 등)이 3배 수준이지만 갈수록 높아져 2013년도에는 610.17%이고 2014년도에는 455.21%로 자산과 자본의 불균형이 상당히 심화되고 있는 것으로 나타나고 있어 이로 인한 재무구조 압박이 예상

된다.

#### 7) 비유동장기적합율

비유동장기적합율은 자기자본과 장기성 자금인 비유동부채 대비 투자 자산을 포함한 비유동자산 투자규모 비율로서 역시 자산과 자본의 균형 여부를 재무구조의 안정여부를 평가하는 포괄지표이다. 선박관리업의 비유동장기적합율은 2009년부터 2011년까지는 각각 98.7%, 95.4%, 99.7%로서 비교적 장기성자본과 장기성자산 투자가 균형을 이루고 있지만 2013년과 2014년에는 142.7%와 125%로 다소 자산투자가 많은 것으로 보여주고 있다. 서비스업은 6년 동안 87%에서 90% 수준으로 장기성 자본에 비해 장기성 자산 투자가 약간 못 미치는 수준이고 수상운수업은 2009년도에는 90%대를 유지 하다가 2013년에는 장기성 자금압박으로 비율이 130%대로 높아지고 있다.

<표 17> 우리나라 선박관리기업의 안정성분석

(단위 : %)

안전성	업종 구분	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
부채비율	선박관리	773.6	1774.9	834.6	1177.5	538.3	402.2	-21.7
	서비스업	227.97	220.27	229.02	225.63	220.83	203.69	-2.2
	수상운송업	315.38	294.44	375.49	498.83	663.80	471.84	8.4
유동비율	선박관리	123.1	165.3	129.2	135.5	165.7	197.1	9.9
	서비스업	122.18	119.90	120.77	118.41	117.79	120.86	-0.2
	수상운송업	100.06	109.79	92.14	69.40	52.15	53.10	-11.9
당좌비율	선박관리	103.8	141.2	107.4	111.7	140.6	168.0	10.1
	서비스업	72.62	70.24	70.92	69.93	70.53	75.84	0.9
	수상운송업	92.45	100.83	80.26	61.18	45.74	48.00	-12.3
현금비율	선박관리	34.5	31.3	25.4	33.3	47.1	31.1	-2.0
	서비스업	13.79	13.08	12.92	12.72	14.31	15.14	1.9
	수상운송업	30.91	37.03	20.69	15.43	11.45	11.61	-17.8
순운전자본 대총자본	선박관리	1.0	4.5	1.9	-2.4	0.9	14.9	70.0
	서비스업	8.03	7.29	7.54	5.67	5.32	7.18	-2.2
	수상운송업	0.01	2.26	-1.89	-9.25	-18.45	-17.86	-547.1
비유동비율	선박관리	657.0	1302.6	705.6	999.2	428.9	225.2	-19.3
	서비스업	182.95	179.63	184.74	185.89	185.49	177.40	-0.6
	수상운송업	310.82	294.56	371.11	473.20	610.17	455.21	8.0
비유동장기 적합률	선박관리	98.7	95.4	99.7	142.7	125.0	88.0	-2.3
	서비스업	87.42	88.50	88.16	89.53	90.19	89.06	0.4
	수상운송업	99.98	97.07	102.48	113.26	130.04	128.84	5.2

자료 : 선박관리 재무구조 안정성비율은 금융감독원의 전자공시시스템(dart.fss.or.kr.)에  
공시된 재무제표자료에 입각하여 저자가 직접 분석 정리하였으며, 서비스업과 수상운수  
업 비율은 한국은행 경제통계시스템의 기업경영분석 지표임. 부채비율중 자기자본이 부  
(-)의 수치로서 부(-)인 기업은 절대값으로 계산된 평균비율임.

#### 4.1.2.4 활동성 분석과 진단

활동성지표는 보유하고 있는 자산을 얼마나 효율적으로 활용하여 수익 창출에 기여하는 지를 측정하는 자산효율성 측정지표이다. 대표적인 지표로는 총자산회전율, 자기자본회전율, 자본금회전율, 경영자산회전율, 비유동자산회전율, 유형자산회전율, 재고자산회전율, 매출채권회전율 등이 있다. 이들 측정지표의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

##### 1) 총자산회전율

선박관리업의 총자산회전율은 2009년도의 0.91회에서 조금씩 상승하여 2014년에는 1.15회로서 비교산업인 서비스업의 0.72~0.82회보다 다소 높으며 수상운수업의 0.7회대보다 월등히 높아 서비스산업평균이나 수상운수업보다 총자산 효율성은 양호하다고 볼 수 있다.

##### 2) 자기자본회전율

선박관리업의 자기자본회전율은 2009년도에 5.54회로서 서비스업과 수상운수업보다 두 배 이상 높은 수준이며 이후 상승하다가 2014년도에는 3.62회로 하락하여 2.54회의 서비스업보다는 높지만 4.8회의 수상운수업보다는 낮은 수준이다. 수상운수업의 자기자본회전율이 높은 것은 매출액이 높은 것보다는 이익잉여금 감소(결손금 증가)에 따른 것으로 평가된다.

##### 3) 자본회전율

선박관리업의 자본회전율은 2009년도에 35.36회이고 이후 지속적으로 증대되어 2014년도에는 45.61회로서 서비스업의 4회 수준과 수상운수업의 12회 수준보다 월등히 높은 이유는 절대 자본금금액이 적기 때문이지만 자본금 효율성은 양호하다고 판단된다. 수상운수업도 서비스업의 두 배 이상인 이유는 역시 경기침체에 따른 이익잉여금 저하와 자본잠식 등의 이유로 자본금 자체의 감소 이유가 큰 것으로 평가된다.

#### 4) 경영자산회전율

선박관리업의 경영자산회전율은 2009년도에 4.7회이고 이후 지속적으로 감소하다가 2014년도에는 7.74회로서 서비스업의 1회수준의 4배에서 7배 높고 수상운수업의 0.8회~0.9회 수준보다 월등히 높은 이유는 역시 수익을 창출하는 경영자산의 절대금액이 적기 때문이지만 경영자산 효율성은 양호하다고 판단된다. 수상운수업은 서비스업 보다 저조한 것은 선박투자가 많은 자본집약적 산업인 해운산업의 속성과 경기침체에 따른 매출 저조에 기인된 것으로 평가된다.

#### 5) 비유동자산회전율

선박관리업의 비유동자산회전율은 2009년도에 2.79회이고 이후 약간 증대하다가 2014년도에는 5.36회로서 서비스업의 2.65회수준의 약 두배이고 수상운수업의 0.9회~1회 수준보다 월등히 높은 이유는 역시 경영자산회전율과 마찬가지로 수익을 창출하는 비유동자산의 절대금액이 적기 때문이지만 유형자산(선박 등)을 포함한 비유동자산 효율성은 양호하다고 판단된다. 수상운수업은 서비스업 보다 다소 저조한 것은 선박투자가 많

은 자본집약적 산업인 해운산업의 속성과 경기침체에 따른 매출 저조에 기인된 것으로 평가된다.

#### 6) 유형자산회전을

선박관리업의 유형자산회전은 2009년도에 5.57회이고 이후 9.86회로 크게 상승하였다가 다시 5회 수준으로 크게 감소하다가 2014년도에는 16.73회로 다시 크게 상승하였다. 이는 서비스업의 2회 수준과 수상운수업의 1회 수준보다 월등히 높는데, 그 이유는 역시 경영자산회전율과 마찬가지로 수익을 창출하는 유형자산(선박 등)의 절대금액이 적기 때문이지만 유형자산(선박 등)을 포함한 유형자산 효율성은 양호하다고 판단된다. 수상운수업은 서비스업 보다 다소 저조한 것은 역시 선박투자가 많은 자본집약적 산업인 해운산업의 속성과 경기침체에 따른 매출 저조에 기인된 것으로 평가된다.

#### 7) 선박회전을

선박관리업의 선박회전은 2009년도에 5.08회이고 이후 3회 수준으로 감소하다가 2014년에는 4.81회로 다시 상승하여 역시 경영자산회전율과 마찬가지로 수익을 창출하는 선박의 절대금액이 적기 때문이지만 선박효율성은 양호하다고 판단된다.

#### 8) 재고자산회전율과 매출채권회전율

선박관리업의 재고자산회전율과 매출채권회전율이 서비스업이나 수상

운수업 평균보다 월등히 높은 이유는 매출액 대비 재고자산이나 매출채권 금액 자체가 월등히 낮기 때문으로 해석된다.

**<표 18>** 우리나라 선박관리기업의 활동성분석

(단위 : 회)

4.활동성	업종 구분	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
총자산회전율	선박관리	0.91	0.92	1.04	1.04	1.01	1.15	4.9
	서비스업	0.72	0.80	0.84	0.83	0.81	0.82	2.6
	수상운송업	0.76	0.89	0.78	0.80	0.72	0.71	-1.4
자기자본회전율	선박관리	5.54	15.26	8.40	11.67	5.72	3.62	-11.2
	서비스업	2.38	2.60	2.76	2.71	2.60	2.54	1.3
	수상운송업	3.17	3.55	3.48	4.26	4.91	4.80	8.7
자본금회전율	선박관리	35.36	34.39	37.06	39.57	40.75	45.61	4.6
	서비스업	4.32	4.77	5.08	5.20	5.00	4.91	2.6
	수상운송업	12.99	14.55	14.20	13.98	12.78	12.24	-1.2
경영자산회전율	선박관리	4.70	4.18	3.24	3.21	3.20	7.74	10.5
	서비스업	0.87	0.96	1.03	1.02	0.99	1.00	2.8
	수상운송업	0.91	1.04	0.94	0.93	0.81	0.79	-2.8
비유동자산회전율	선박관리	2.79	2.37	2.68	2.81	2.97	5.36	17.9
	서비스업	1.30	1.43	1.50	1.47	1.39	1.40	1.5
	수상운송업	1.02	1.19	1.03	1.02	0.91	0.90	-2.5
유형자산회전율	선박관리	5.57	9.86	5.62	5.77	5.57	16.73	20.5
	서비스업	1.98	2.21	2.74	2.81	2.66	2.65	6.0
	수상운송업	1.17	1.35	1.27	1.27	1.11	1.09	-1.4
선박회전율	선박관리	5.08	4.53	4.23	3.48	3.47	4.81	-1.1
재고자산회전율	선박관리	57.18	31.45	31.64	44.35	585.17	374.03	45.6
	서비스업	4.04	4.38	4.57	4.65	4.73	5.14	4.9
	수상운송업	39.88	45.31	31.87	30.17	29.35	32.21	-4.2
매출채권회전율	선박관리	50.81	72.18	58.09	86.03	213.46	362.20	48.1
	서비스업	7.67	8.57	8.72	8.52	8.48	8.50	2.1
	수상운송업	12.51	15.11	14.85	14.48	12.80	13.10	0.9

자료 : 선박관리 활동성비율은 금융감독원의 전자공시시스템(dart.fss.or.kr)에 공시된 재무제표자료에 입각하여 저자가 직접 분석 정리하였으며, 서비스업과 수상운수업 비율은 한국은행 경제통계시스템의 기업경영분석 지표임.

#### 4.1.2.5 생산성 분석과 진단

생산성지표는 보유하고 있는 자산을 활용하여 얼마나 부가가치를 효율적으로 창출하는 지를 측정하는 부가가치 측정지표이다. 대표적인 지표로는 총자본투자효율, 설비투자효율, 선박투자효율, 부가가치율 등이 있다. 이들 측정지표의 분석결과를 요약하면 <표 19>와 같다.

**<표 19> 우리나라 선박관리기업의 생산성분석**

(단위 : % )

5.생산성분석	업종 구분	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
총자본투자 효율	선박관리	18.7	22.1	30.8	30.6	33.1	32.7	11.9
	서비스업	13.90	14.98	14.98	15.27	15.27	16.09	3.0
	수상운송업	3.56	11.95	5.66	5.50	7.63	9.84	22.5
설비투자 효율	선박관리	47.12	48.85	59.22	55.19	53.27	50.9	1.6
	서비스업	45.84	50.05	55.30	56.93	54.81	55.92	4.1
	수상운송업	5.29	20.55	10.05	10.96	12.33	15.51	19.8
선박투자 효율	선박관리	41.3	38.4	25.2	24.3	25.3	25.0	-9.6
부가가치율	선박관리	27.9	29.0	33.0	31.7	37.1	33.3	3.6
	서비스업	35.44	35.37	35.66	35.13	35.56	36.96	0.8
	수상운송업	4.71	15.72	7.32	8.19	10.70	14.11	24.5

자료 : 선박관리 생산성비율은 금융감독원의 전자공시시스템(dart.fss.or.kr.)에 공시된 재무제표자료에 입각하여 저자가 직접 분석 정리하였으며, 서비스업과 수상운수업 비율은 한국은행 경제통계시스템의 기업경영분석 지표임.

#### 1) 총자본투자효율

총자본투자효율은 투하된 총자본(총자산)으로 부가가치 창출능력을 측

정하는 지표로서 선박관리업은 2009년도에 18.7%로 서비스업(13.9%)나 수상운송업(3.56%)보다 높은 수준이며 이후에도 지속적으로 증대되어 2014년에는 32.7%로서 역시 서비스업(16.09%)와 수상운송업(9.84%)보다 월등히 높아 양호한 수준으로 평가된다.

## 2) 설비투자효율

설비투자효율은 투하된 설비자산(유형자산-건설가계정)으로 부가가치 창출능력을 측정하는 지표로서 선박관리업은 2009년도에 47.12%로 서비스업(45.84%)과는 비슷한 수준이고 수상운송업(5.29%)보다 높은 수준이다. 이후에도 거의 비슷한 수준으로 2014년에는 50.9%로서 서비스업(55.92%)보다는 다소 낮은 수준이고 수상운송업(15.51%)보다 월등히 높아 양호한 수준인 것으로 평가된다.

## 3) 선박투자효율

선박투자효율은 보유한 선박으로 부가가치 창출능력을 측정하는 지표로서 선박관리업은 2009년도에 41.3%이고 이후에도 지속적으로 감소되어 2014년에는 25%로서 서비스업의 설비투자효율(55.92%)보다는 낮고 수상운송업(15.51%)보다는 양호한 수준이다.

## 4) 부가가치율

부가가치율은 매출액 대비 부가가치로서 매출액규모가 부가가치 창출에 기여하는 기여능력을 측정하는 지표로서 선박관리업은 2009년도에

27.9%로 서비스업 평균(35.44%)보다는 낮고 수상운송업(4.71%)보다는 월등히 높은 수준이며, 이후에는 지속적으로 증대되어 2014년에는 33.3%로서 서비스업의 평균(36.96%)와 거의 비슷한 수준이고 수상운송업(14.11%)보다는 두 배 이상 양호한 수준으로 수상운송업에 비하여 매출액대비 부가가치 창출 기여도가 높다고 볼 수 있다.

#### 4.1.3 경영분석 요약

##### 4.1.3.1 시장규모

2015년도 선박관리비용의 분석결과 국적선의 선박관리비용은 총 4,157억원, 외국적선은 9,515억원이었으며 총 관리비용 규모는 1조 3,672억원이었다. 2015년도 관리선박당 평균관리비용은 국적선은 척당 4억 8,500만원이었으며, 외국적선은 척당 8억 4,400만원으로 외국적선이 평균적으로 척당 3억 5,900만원 많은 것으로 나타났다.

외감법인 34개 업체 중 선박관리 전업 업체는 3개에 불과하였으며, 선박관리 업무를 겸업하는 외항선사의 선박관리 비중은 대부분 5% 미만이었다. 34개 업체의 평균매출액에서 선박관리가 차지하는 비중은 18.7%를 나타내었으며, 평균선박관리매출액은 약 98억원을 나타내었다.

##### 4.1.3.2 재무지표

###### 1) 성장성

2014년 기준 선박관리기업의 총자산증가율은 7%, 유형자산증가율은

9.9%, 선박증가율은 10.7% 감소하여 해운경기 침체에 따른 영향을 받은 것으로 나타났다. 재고자산증가율은 2014년 85.9% 증가하였는데 이는 선박관리산업의 특성 상 총자산에서 재고자산 비중이 적기 때문에 적은 금액의 변화에도 큰 비율의 변화를 나타내는 것으로 볼 수 있다. 자기자본증가율은 2010년 31.6% 증가하였으나 2014년에는 102.9% 감소하여 해운경기 침체에 따른 선박관리산업의 자기자본 감소로 해석된다. 매출액증가율은 2010년과 2011년에 각각 9.9%, 9.3% 증가하였으나 그 이후 증가율이 점차 감소되고 있어 해운경기 침체에 따른 선박관리산업의 매출 둔화 현상을 나타내었다.

## 2) 수익성

2014년 기준 선박관리기업의 총자산세전이익률은 -3.4%, 총자산순이익률은 -4.7%, 매출액세전이익률은 -5.4%, 매출액순이익률은 -5.4%, 매출액영업이익률은 2014년 0.9%를 나타내어 해운 경기 침체에 따라 선박관리산업의 이익관련 재무지표들이 크게 악화된 것으로 나타났다. 자기자본세전이익률과 자기자본순이익률은 해운경기 침체에 따른 부(-)의 이익 발생과 적은 자본규모로 약간의 순이익 변동이 큰 폭의 변화를 초래하여 자본수익성의 위험이 높고 주주 신뢰도가 낮은 결과를 나타내었다. 매출액 대비 매출원가율은 비교 산업인 서비스업에 비해 7%~10% 정도 높게 나타났다. 금융비용대부채비율은 2014년 2.3%를 나타내어 비교적 안정적이고 양호하였으며, 차입금평균이자율은 2014년 3.9%를 나타내어 수익성에 부담을 주는 것으로 평가되었다. 금융비용대총비용은 2014년 2.1%로 다소 높았다. 2014년 기준 금융비용대매출액은 2.5%로 비교적 높았으며, 순금융비용대매출액은 2.3%로 점차 증가추세에 있었다. 이자보상율은 이자비용을 감당할 정도로 영업수익성이 개선되었다. 손익분기점률은 2009년 142.9%로 큰 손실이 시현되었고 이후 점차 호전되고

있으나 여전히 영업손익이 적자기조를 나타내고 있다.

### 3) 재무안정성

2014년 기준 선박관리기업의 부채비율은 402.2%로서 2012년의 1,177%, 2013년의 538%에 비하여 많이 개선되어 수상운송업보다는 약간 낮은 수준이지만 서비스업의 2배 수준으로 여전히 재무위험이 높다. 단기유동성을 나타내는 유동비율은 197.1%, 당좌비율은 168%, 현금비율은 30%대, 순운전자본대총자본비율은 14.9%로 비교적 양호하지만, 비유동비율과 비유동장기적합율은 각각 225.2%과 125%로서 투입자본에 비하여 다소 자산 투자가 많은 것으로 나타났다.

### 4) 활동성

2014년 기준 선박관리기업의 총자산회전율은 1.15회, 자기자본회전율 3.62회, 자본회전율은 45.61회, 경영자산회전율 7.74회, 비유동자산회전율 5.36회, 유형자산회전율 16.73회, 선박회전율 4.81 등을 나타내어 비교적 양호한 것으로 판단되었다.

### 5) 생산성

2014년 기준 선박관리기업의 총자본투자효율은 32.7%, 설비투자효율은 50.9%, 선박투자효율은 25%, 부가가치율은 33.3%를 나타내어 양호한 수준으로 판단되었다.

## 4.2 선박관리기업의 SWOT 분석

여기에서는 선박관리기업이 직면하고 있는 주요 환경요인을 선행연구(이상갑, 2006; 이운재, 2006; 송성규, 2007; 김종태, 2008; 박준원, 2008; 이창호, 2010; 김성호, 2011; 김재관, 2011; 고영섭, 2011; 윤여상, 2012; 정운계, 2013; 이홍균, 2014) 등을 기초로 선박관리산업에서 중요시되는 내부역량요인과 외부환경요인으로 구분하여 도출하고 이에 대해 설문조사를 실시하여 분석하였다.

### 4.2.1 선박관리기업의 내부역량과 외부환경 중요도·대응능력 비교

#### 4.2.1.1 내부역량요인(1)의 중요도·대응능력 인식도 비교

##### 1) 경영자 비전과 역량

<표 20>은 내부역량요인 중에서 경영자의 비전과 역량, 재무구조의 안정성 그리고 선박관리 기술적 역량에 대하여 선박관리기업 임직원이 인식하고 있는 중요성과 대응능력(현황)을 비교한 것이다. 이를 요약하면 다음과 같다. 기업의 지속가능성장에 영향을 미치는 중요한 요인으로 경영자의 특성이 많은 선행연구에서 다루어지고 있다. 이들 연구에서는 경영자의 경력, 경험, 학력, 기업가 정신, 심리적 특성, 형태적 특성, 동기적 특성이 경영자 특성으로 제시되고 있다. 특히 선박관리사업의 경우 해운산업의 신성장 동력으로 향후 성장가능성의 기대와 선박관리업체의 과당 경쟁 등으로 인하여 경영자의 비전과 역량을 필요로 하고 있다. <표 20>에서 선박관리기업 경영자의 비전과 역량의 중요성은 '매우 그렇다'라고 응답한 인원은 109명으로 39.8%이었으며, 대응능력은 58명으로 21.2%를

나타내었다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 경영자의 선박관리사업에 대한 비전과 역량을 매우 중요하게 인식하고 있으나, 이에 대한 대응능력을 다소 부족하다고 인식하는 것을 보여주고 있다.

<표 20> 내부역량요인(1) 중요도 · 대응능력 인식도 비교

구분	내부역량요인	CEO의 역량과 비전			재무구조의 안정성			기술적 역량			
	설문문항	빈도	비율	평가	빈도	비율	평가	빈도	비율	평가	
중요도	① 전혀 중요하지않음	0	0	1.8	0	0	2.9	0	0	2.2	
	② 중요하지 않음	0	0		0	0		0	0		
	③ 약간 중요하지않음	5	1.8		8	2.9		6	2.2		
	④ 보통이다	37	13.5	13.5	23	8.4	13.5	34	12.4	13.5	
	⑤ 약간 중요함	70	25.5	84.3	69	25.2	85.9	62	22.6	84	
	⑥ 중요함	52	19		72	25.3		71	25.9		
	⑦ 매우 중요함	109	39.8		97	35.4		100	35.5		
		결측값	1	0.4	0.4	5	1.8	0.4	1	0.4	0.4
		합계	274	100	100	274	99	100	274	99	100
대응능력 (현황)	① 매우 미흡함	0	0	2.9	0	0	3.7	0	0	4.5	
	② 미흡함	1	0.4		1	0.4		1	0.4		
	③ 약간 미흡함	7	2.5		9	3.3		11	4.1		
	④ 보통이다	46	16.8	16.8	54	19.7	16.8	42	15.3	16.8	
	⑤ 약간 양호함	70	25.5	80.3	82	29.9	76.6	68	24.8	79.1	
	⑥ 양호함	92	33.6		90	32.8		93	33.9		
	⑦ 매우 양호함	58	21.2		38	13.9		56	20.4		
		결측값						3	1.1		
		합계	274	100	100	274	100	100	274	100	100

## 2) 재무구조의 안정성

3장 5절의 국내 선박관리기업의 현황에서 살펴본 바와 같이 우리나라 선박관리기업의 관리선박이나 관리선원의 수는 전반적으로 기업경영에

필요한 수익 창출에 절대적으로 부족한 것으로 볼 수 있다. 연간 관리선박이나 관리선원의 실적도 일부 업체를 제외하고 전무한 기업도 상당히 높은 비중을 차지하고 있다. 즉 선박관리기업의 경우 다른 산업에 비하여 한계기업의 비중이 높을 수 있다<sup>14)</sup>. 또한 선박관리기업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 각종 정보시스템의 구축, 해외수주 활동, 선원 자질 향상을 위한 교육프로그램의 운영 등 많은 재정적 부담을 가지고 있다. 따라서 재무구조의 안정성은 선박관리기업의 중요한 내부역량요인이다. <표 20>에서 선박관리기업의 재무적 안정성이 매우 중요하다고 응답한 인원은 97명으로 전체의 35.4%를 차지하였으나, 선박관리기업이 재무적 안정성을 유지하기 위한 대응능력이 뛰어나다고 응답한 인원은 38명으로 13.9%에 불과한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 재무적 안정성을 매우 중요하게 인식하고 있음에도 불구하고 현실적으로 선박관리기업의 재무적 안정성은 매우 취약한 상태일 뿐만 아니라 이에 대한 대응능력도 부족한 것을 보여주고 있다. 따라서 선박관리기업의 재무적 안정성을 확보하기 위한 다양한 노력이 필요하다고 할 수 있다.

### 3) 기술적 역량

선박회사는 선박관리기업을 선정하는 경우 비용적 측면보다는 선박관리업체 직원의 기술적 역량(technical ability)을 중시한다. 특히 선박회사의 경우 선종에 대해 특성화된 기술역량을 가진 기업을 선박관리업체 선정의 중요한 기준으로 활용하고 있다(우수한, 2012). 정부에서도 이와 같은 흐름에 맞추어 선박관리산업발전법을 통하여 선박관리산업지원 및 우수 선박관리사업자 인증 및 지원을 강화하고 있다. 따라서 기술역량은

14) 한계기업(marginal firms)이란 재무구조가 부실해 영업 활동을 통해 벌어들인 이익으로 금융비용도 감당하지 못하는 등 상대적 경쟁력을 상실함으로써 더 이상 성장에 어려움을 겪는 기업을 말한다. 한계기업은 외부환경에 매우 취약하여 여건이 변화하게 되면 경쟁력을 상실하고 도태하게 된다.

선박관리기업의 중요한 내부역량요인으로 작용한다. <표 20>에서 선박관리기업의 기술적 역량의 중요성은 '매우 중요하다'라고 응답한 인원은 100명으로 전체의 35.5%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 56명인 20.4%만이 매우 양호한 응답을 하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 기술적 역량이 중요한 요인이라고 인식하고 있는데 비하여 현실적으로 기업이 이러한 기술역량을 갖추는데 미흡하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 정부기관과의 협의 등을 통하여 기술역량을 강화하는 교육시스템의 구축이 필요하다.

#### 4.2.1.2 내부역량요인(2) 중요도 · 대응능력 인식도 비교

##### 1) 시장지향적 역량

선박관리시장의 동태적 환경에 따라 선주의 욕구는 더욱 복잡하고 다양해 지고 있다. 선박관리기업은 시장변화에 탄력적으로 대응하고 고객의 변화에 창조적으로 리드해 갈 수 있는 효과적인 방안을 모색해야 한다. 이와 같이 선박관리시장의 요구에 경쟁사보다 더 잘 대응하고 변화를 예측하는 노력이 시장지향적 역량이라고 할 수 있다. 시장지향성은 선박관리기업으로 하여금 수익에 관한 장기적인 안목을 갖게 하고 전략적 유연성과 시간의 효율성을 극대화하게 할 것이다. 즉 선박관리기업은 선주와 경쟁사로부터 얻어지는 지식에 근거하여 우수한 고객 가치의 창조로 선주에게는 고객만족을 선박관리기업에는 수익과 성장을 제공할 것으로 기대된다. 따라서 시장지향적 역량은 선박관리기업의 중요한 내부요인으로 작용하므로 중요성과 대응능력을 <표 21>과 같이 분석하였다.

<표 21>에서 선박관리기업의 시장지향적 역량의 중요성은 '매우 중요하다'라고 응답한 인원은 77명으로 전체의 28.1%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 49명인 17.4%만이 매우 긍정적 응답을

하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 시장지향적 역량이 중요한 요인이라고 인식하고 있는데 비하여 현실적으로 기업의 시장지향적 역량이 다소 미흡하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 선박관리기업은 시장변화 및 고객의 요구에 탄력적으로 대응할 수 있는 방안을 모색하여야 할 것이다.

<표 21> 내부역량요인(2) 중요도 · 대응능력 인식도 비교

구분	내부역량요인 설문문항	시장지향적 역량			마케팅 역량			서비스 차별화			고객관계		
		빈도	비율	평가	빈도	비율	평가	빈도	비율	평가	빈도	비율	평가
중요도	① 전혀 중요하지않음	0	0		0	0		0	0		0	0	
	② 중요하지 않음	0	0	2.6	0	0	1.5	0	0	1.1	1	0.4	1.5
	③ 약간 중요하지않음	7	2.6		4	1.5		3	1.1		3	1.1	
	④ 보통이다	34	12.4	13.5	33	12	13.5	32	11.7	13.5	32	11.6	13.5
	⑤ 약간 중요함	68	24.8		74	27		59	21.5		58	21.1	
	⑥ 중요함	86	31.4	84.3	85	31	86.1	84	30.7	86.5	81	29.6	86.5
	⑦ 매우 중요함	77	28.1		77	28.1		94	34.3		98	35.8	
	결측값	2	0.7	0.4	1	0.4	0.4	2	0.7	0.4	1	0.4	0.4
	합계	274	100	100	274	100	100	274	100	100	274	100	100
대응능력(현황)	① 매우 미흡함	0	0		1	0.4		0	0		0	0	
	② 미흡함	1	0.4	3.7	1	0.4	5.2	1	0.4	4.8	3	1.1	5.8
	③ 약간 미흡함	9	3.3		12	4.4		12	4.4		13	4.7	
	④ 보통이다	38	13.9	16.8	43	15.7	16.8	45	15.4	16.8	37	13.5	16.8
	⑤ 약간 양호함	89	32.5		85	31		76	27.7		71	25.9	
	⑥ 양호함	87	31.7	82	90	32.7	78.7	88	32.1	78.4	89	32.5	80.3
	⑦ 매우 양호함	49	17.8		41	15		51	18.6		60	21.9	
	결측값	1	0.4		1	0.4		1	0.4		1	0.4	
	합계	274	100	100	274	100	100	274	99	100	274	100	100

2) 마케팅 역량

마케팅 역량은 경쟁우위를 위한 경영자원들의 집합체로써 기업의 자원을 축적하고 결합하여 시장요구에 적응하기 위한 기업 내부의 특유한 능력이다(Collins, 1991). 많은 선행연구에서 마케팅 역량은 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치고 기업의 내부자원을 결합하고 변형하여 새로운 전략이 실행되는 데 간접적인 영향을 미친다고 하였다(이홍균, 2014).

선박관리산업이 현재의 상황에서 향후 신성장 동력으로 발전하기 위해서는 국내뿐만 아니라 해외로 시장을 확대하여야 할 것이다. 선박관리산업의 해외 확장을 위하여 2012년, 2013년에 이어 2015년에도 일본시장 공략을 위한 적극적인 마케팅 활동을 펼치고 있다. 따라서 마케팅 역량은 선박관리산업이 발전을 위한 중요한 내부역량요인으로 작용한다고 볼 수 있다. <표 21>에서 선박관리기업의 마케팅 역량의 중요성은 '매우 중요하다'라고 응답한 인원은 77명으로 전체의 28.1%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 41명인 15.0%만이 매우 긍정적인 응답을 하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 마케팅 역량이 중요한 요인이라고 인식하고 있는데 비하여 현실적으로 기업의 마케팅 역량이 다소 부족하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 선박관리기업은 마케팅 역량 강화를 통한 경쟁력 확보를 통하여 기업성과를 개선하기 위한 노력이 강화되어야 할 것이다.

### 3) 서비스 차별화

선박회사의 경우 자사가 보유한 다양한 선종에 적합한 서비스를 제공하는 선박관리회사를 관리업체로 선정하는데 중요하게 고려한다. 특히 선박관리시장은 특수선, 이동식 해양구조물, 수면비행선박 등 다양한 특수선 등에 대한 서비스를 요구하고 있다. 따라서 선박관리회사의 경쟁력 원천으로 다른 회사에 비하여 선주에 대해 보다 낮은 관리비용과 차별화 되고 신뢰할 수 있는 서비스를 제공하는 것이 중요하다. 이러한 차별화

된 서비스의 능력은 치열한 경쟁시장 환경에서 경쟁우위를 확보하는 데 중요한 전략적 내부역량요인으로 인식되고 있다.

<표 21>에서 선박관리기업의 서비스 차별화의 중요성은 ‘매우 그렇다’라고 응답한 인원은 94명으로 전체의 34.3%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 51명인 18.6%만이 매우 긍정적인 응답을 하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 서비스 차별화가 중요한 요인이라고 인식하고 있는데 비하여 현실적으로 선박관리기업이 제공하는 서비스의 차별화는 미흡하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 선박관리회사는 수익개선을 위한 비용 절감뿐만 아니라 선주의 다양한 선박관리서비스를 충족하기 위한 다양한 활동을 통해서 경쟁력을 강화할 필요가 있다.

#### 4) 고객관계

선주와 선박관리회사 간의 고객관계는 기업의 수익에 직접적인 영향을 미치는 주요 요인이다. 선박관리에서 고객관리에 필수적인 요소들(기술 인프라, 시스템 기능, 사업전략, 영업프로세스, 조직의 경영능력, 선주와 선박관리시장 관련 정보 등)을 고객 중심으로 정리하고 통합하여 고객활동을 강화함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 이를 통하여 선박관리기업의 경영성과를 개선할 수 있다.

따라서 선박관리기업은 선주가 필요로 하는 서비스는 물론 차별화 된 보상 등 적절한 혜택을 제공함으로써 고객 중심적 경영을 채택할 필요가 있다. 선주의 요구에 부응하기 위하여 선주가 요구하는 표준화된 업무프로세스와 기술 훈련, 기술적 하부구조 등을 충족해야 할 것이다. 그러므로 고객관계는 선주와 선박관리기업의 지속적 협업관계의 유지와 경영성과에 중요한 영향을 미치는 내부역량요인으로 작용하고 있다.

<표 21>에서 선박관리기업의 고객관계의 중요성은 ‘매우 그렇다’라고

응답한 인원은 98명으로 전체의 35.8%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 60명인 21.9%만이 매우 긍정적인 응답을 하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 고객관계가 중요한 요인이라고 인식하고 있는데 비하여 현실적으로 선박관리기업이 고객관계에 다소 미흡하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 선박관리기업은 선주와의 지속적 협업관계를 유지하기 위한 다양한 활동을 통해서 고객관계를 유지하고 관리할 필요가 있다.

#### 4.2.1.3 외부환경요인(1)의 중요도·대응능력 인식도 비교

##### 1) 시장변화에 대한 대응역량

선박관련 사업은 세계경제의 흐름, 선복량의 변화, 거대자본의 수요 등 매우 복잡한 경제구조와 맞물려 움직인다. 즉 선박관리기업이 통제할 수 없는 다양한 외부 위험에 노출되어 있으므로 시장변화를 정확히 예측하고 대응하는 능력이 필요하다. 1990년대 IMO에 의해 추진된 해양환경 보호와 선박 안전이 강화되면서 1990년부터 1998년까지 세계 선박관리업체의 수가 급격히 증가하였다(우수한, 2012). 이와 같은 환경변화는 시장 수요의 증가와 함께 많은 영세업체들의 난립으로 낮은 선박관리 수수료의 문제를 제기하였다. 뿐만 아니라 다양하고 강화된 각종 규제와 강화된 책임은 시장의 불확실성을 증가시키고 있다. 따라서 시장변화에 대한 대응은 선박관리기업의 중요한 외부환경요인으로 작용한다고 볼 수 있다. <표 22>에서 선박관리기업의 시장변화에 대한 대응 역량의 중요성은 '매우 중요하다'라고 응답한 인원은 48명으로 전체의 17.5%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 32명인 11.7%만이 매우 긍정적인 응답을 하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 시장변화에 대한 대응 역량이 중요한 요인이라고 인식하고 있는데 비하

여 선박관리기업의 시장변화에 대한 대응능력은 다소 미흡하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 선박관리기업은 시장의 불확실성에 능동적으로 대처하기 위한 다양한 자구노력을 강화해야 할 것이다.

<표 22> 외부환경요인(1)의 중요도·대응능력 인식도 비교

구분	외부환경요인 설문문항	시장변화에 대한 대응역량			정부정책의 활용도			기업간 네트워크 구축		
		빈도	비율	평가	빈도	비율	평가	빈도	비율	평가
중요도	① 전혀 중요하지않음	0	0	2.6	2	0.7	7.7	0	0	5.2
	② 중요하지 않음	0	0		4	1.5		0	0	
	③ 약간 중요하지않음	7	2.6		15	5.5		17	5.2	
	④ 보통이다	51	18.5	13.5	45	15.4	13.5	37	13.4	13.5
	⑤ 약간 중요함	67	24.5	77.5	80	29.2	75.2	66	24.1	80
	⑥ 중요함	100	35.5		87	31.8		112	40.9	
	⑦ 매우 중요함	48	17.5		39	14.2		41	15	
	결측값	1	0.4	0.4	2	0.7	0.4	1	0.4	0.4
	합계	274	99	100	274	99	100	274	99	100
대응능력 (현황)	① 매우 미흡함	0	0	3.0	1	0.4	9.9	0	0	6.6
	② 미흡함	1	0.4		3	1.1		2	0.7	
	③ 약간 미흡함	7	2.6		23	8.4		16	5.9	
	④ 보통이다	59	21.5	16.8	65	23.7	16.8	53	19.3	16.8
	⑤ 약간 양호함	88	32.1	75.5	101	36.8	65.4	97	35.4	74.1
	⑥ 양호함	87	31.7		63	23		82	29.9	
	⑦ 매우 양호함	32	11.7		18	5.6		24	8.8	
	결측값	0	0		0	0		0	0	
	합계	274	100	100	274	99	100	274	100	100

2) 정부지원정책의 활용도

국내 선박관리회사의 경우 상당수가 재정적으로 영세한 수준에 있어

선박관리 전문인력의 양성, 해외 영업 네트워크의 구축, 상업적·종합적 선박관리 및 국제비즈니스 역량 강화 등에 한계가 있다. 따라서 선박관리산업 육성을 위한 정부의 지원정책을 적극적으로 활용하는 것이 매우 중요하게 작용할 수 있다. 정부는 2011년 12월 30일 선박관리산업 발전법을 제정하여 2012년 7월 1일부터 시행하고 있다. 이를 통하여 우수 선박관리사업자 인증 및 지원, 선박관리 전문가 육성 및 지원 등 다양한 제도적·재정적 지원을 강화하고 있다. 따라서 선박관리기업이 경쟁력을 제고하기 위한 정부정책의 적극적 활용은 경영전략 수립에 중대한 영향을 미칠 수 있어 선박관리기업의 중요한 외부환경요인으로 인식되고 있다. <표 22>에서 선박관리기업의 정부지원정책의 활용도의 중요성은 '매우 중요하다'라고 응답한 인원은 39명으로 전체의 14.2%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 18명인 5.6%만이 매우 긍정적인 응답을 하였다. 즉 응답자 중 14.2%가 정부정책을 잘 활용하는 것이 필요하다고 인식하였으나, 실제 기업의 정부정책 활용도는 5.6%에 불과하다는 것이다. 정부는 2012년 7월부터 선박관리산업 발전법을 제정하여 시행하고 있으며, 이를 통하여 우수 선박관리사업자 인증 및 지원, 선박관리 전문가 육성 및 지원 등 다양한 제도적·재정적 지원을 강화하고 있다. 따라서 선박관리기업은 정부의 다양한 정책을 적극적으로 활용하여 이를 경영에 반영시킴으로써 경쟁사보다 우위의 경쟁력을 확보하기 위한 경영전략이 필요하다.

### 3) 기업 간 네트워크 구축

선박관리기업의 영세성은 선박회사가 요구하는 기술적 서비스를 모두 제공하는 데는 한계가 있다. 그러므로 관련기업 간 네트워크를 구축함으로써 선주가 요구하는 다양한 서비스를 제공할 수 있고, 이를 통하여 경쟁력을 확보할 것으로 기대된다. 특히 선박관리산업은 해운, 조선, 선박수리, 선용품, 선박금융 등 다양하고 복잡한 해운 관련산업과 연계되어

있으므로 관련기업과의 네트워크 구축은 관련 산업의 육성을 위해서도 매우 중요한 문제라고 할 수 있다. 따라서 선박관리산업과 동종기업 혹은 이종기업간의 체계적인 네트워크 구축은 경쟁력을 확보하는 전략적 방안으로 매우 중요한 영향을 미치므로 중요한 외부환경요인으로 볼 수 있다. <표 22>에서 선박관리기업의 기업 간 네트워크 구축의 중요성은 '매우 중요하다'라고 응답한 인원은 41명으로 전체의 15.0%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 24명인 8.8%만이 매우 긍정적인 응답을 하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 기업 간 네트워크 구축의 필요성을 인식하고 있는데 비하여 선박관리기업의 기업간 네트워크 구축이 다소 부족하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 선박관리기업은 관련기업 간 네트워크 구축을 통하여 선주의 다양한 서비스를 소화하고 이를 통하여 경쟁력을 확보하기 위한 방안이 필요하다.

#### 4.2.1.4 외부환경요인(2)의 중요도·대응능력 인식도 비교

##### 1) 해운물동량에 대한 대응 역량

선박관리시장에서 해운물동량은 선박관리기업의 수익과 직접적인 인과 관계를 가진다. 따라서 선박관리기업은 경영전략의 수립과 실행에 있어서 물동량의 변화를 중요하게 인식하고 이에 대한 불확실성의 정도와 내용을 분석하고 대처할 필요가 있다. 따라서 해운물동량의 변화에 대한 선박관리기업의 인식은 기업의 경영성과와 밀접한 연관성을 가지므로 중요성과 대응능력에 대한 설문조사결과는 <표 23>에 요약되어 있다.

<표 23> 외부환경요인(2)의 중요도 · 대응능력 인식도 비교

구분	외부환경요인 설문문항	해운물량변화에 대응역량			대외신인도 유지			선박관리시장 예측가능성		
		빈도	비율	평가	빈도	비율	평가	빈도	비율	평가
중 요 도	① 전혀 중요하지않음	1	0.4	3.6	0	0	1.5	0	0	2.6
	② 중요하지 않음	1	0.4		1	0.4		1	0.4	
	③ 약간 중요하지않음	8	2.8		3	1.1		6	2.2	
	④ 보통이다	41	15	13.5	44	15.1	13.5	36	13.1	13.5
	⑤ 약간 중요함	66	24.1	81	63	23	81	68	24.8	82.9
	⑥ 중요함	91	33.2		73	25.5		89	32.5	
	⑦ 매우 중요함	65	23.7		89	32.5		73	25.6	
	결측값	1	0.4	0.4	1	0.4	0.4	1	0.4	0.4
	합계	274	100	100	274	98	100	274	99	100
대 응 능 력 (현 황)	① 매우 미흡함	0	0	5.4	0	0	5.8	0	0	4.8
	② 미흡함	2	0.7		2	0.7		1	0.4	
	③ 약간 미흡함	13	4.7		14	5.1		12	4.4	
	④ 보통이다	56	20.5	16.8	44	15.1	16.8	51	18.6	16.8
	⑤ 약간 양호함	89	32.5	73.4	74	27	78.1	73	25.6	75.6
	⑥ 양호함	83	30.3		84	30.7		84	30.7	
	⑦ 매우 양호함	29	10.6		56	20.4		53	19.3	
	결측값	2	0.7							
	합계	274	100	100	274	99	100	274	99	100

<표 23>에서 선박관리기업의 해운물동량 변화에 대한 대응 역량의 중요성은 '매우 중요하다'라고 응답한 인원은 65명으로 전체의 23.7%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 29명인 10.6%만이 매우 긍정적인 응답을 하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 해운물동량의 변화에 많은 관심을 가져야 한다고 인식함에도 불구하고 많은 선박관리기업들이 중요성에 비하여 대응능력이 부족하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 선박관리기업은 선박관리시장의 수익성과 직접적 인과관계를 가지는 해운물동량에 대한 명확한 분석을 통하여 경영 전략을 수립하여야 할 것이다.

## 2) 대외신인도 유지

선박회사가 선박관리를 위탁할 때 가장 중시하는 부분이 선박관리업체의 평판이다. 특히 선박관리 위탁으로 발생할 수 있는 위험을 줄이기 위해 높은 평판과 신인도를 가진 업체와의 계약을 선호한다. 이 과정에서 과거의 경험과 지인의 추천 등을 활용하게 되므로 선박관리기업은 선박회사뿐만 아니라 선박관리시장 전체에 대해 높은 신인도를 유지하는 것이 매우 중요한 문제가 될 수 있다. 따라서 대외신인도의 유지는 선박관리기업이 선박회사와의 계약 체결에 중요한 영향을 미치므로 중요한 외부환경요인이고 이에 대한 설문조사결과는 <표 23>과 같다. 선박관리기업의 대외신인도 유지의 중요성은 '매우 중요하다'라고 응답한 인원은 89명으로 전체의 32.5%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응 능력은 56명인 20.4%가 매우 긍정적인 응답을 하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 대외신인도 유지는 중요한 요인이라고 인식함에도 불구하고 선박관리기업들이 중요성에 비하여 대외신인도의 유지 역량이 다소 부족하다는 것을 보여주고 있다. 대외신인도 유지는 선주와의 계약 체결에 중요한 영향을 미치는 요인이므로 선박관리기업은 대외신인도를 유지하는 경영전략을 수립하고 실천할 필요가 있다.

## 3) 선박관리시장에 대한 예측가능성

선박관리시장은 관리유형이 제3자 선박관리 서비스의 위탁으로 전환되고 있으며 이와 같은 흐름은 향후에도 지속될 전망이다. 그리고 해외선진 선박관리업체의 국내 시장 진출 등 선박관리산업의 시장 환경은 그 어느 때보다 불확실성이 높아지고 있다. 따라서 선박관리기업은 이러한 시장 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 대응 역량과 경영전략의 확보가 필요하므로 중요한 외부환경요인이다. 시장 변화에 대한 예측가능성의

중요도와 현황대응능력에 대한 설문조사결과는 <표 23>와 같다. 선박관리기업의 선박관리시장에 대한 예측가능성의 중요성은 ‘매우 중요하다’라고 응답한 인원은 73명으로 전체의 25.6%를 차지하였으나, 이에 대한 선박관리기업의 대응능력은 53명인 19.3%가 매우 긍정적인 응답을 하였다. 이와 같은 결과는 응답자들은 선박관리기업에서 선박관리시장의 예측가능성은 기업의 수익에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 인식하고 있지만, 선박관리기업의 시장에 대한 예측가능성은 다소 미흡하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 선박관리기업은 선박관리시장의 불확실성에 능동적으로 대처하기 위하여 예측가능성을 높이기 위해 다양한 경영활동을 강화해야 할 것이다.

#### 4.2.2 내부역량과 외부환경요인의 중요도와 현황 차이분석

이상에서는 선박관리기업에 영향을 미치는 다양한 요인들을 대상으로 중요성과 대응역량을 분석하였다. 분석결과 내부적 환경요인인 경영자의 비전과 역량, 재무구조의 안정성, 기술역량, 시장지향적 역량, 마케팅 역량, 서비스의 차별화 및 고객관계에서 응답자의 중요성 인식에도 불구하고 실제 선박관리기업의 대응역량은 부족한 것으로 나타났다. 외부적 환경요인인 시장변화에 대한 대응능력, 정부지원정책의 활용도, 기업간 네트워크 구축, 해운물동량에 대한 대응역량, 대외신인도 유지 및 선박관리시장에 대한 예측가능성에서도 동일한 결과가 나타났다. 따라서 여기에서는 선박관리기업의 내부적 환경요인과 외부적 환경요인을 구분하여 응답자의 중요도와 대응역량에 관한 인식의 차이가 통계적으로 의미가 있는지를 분석하기 위하여 t-검정을 실시하였다. 내부적 환경요인의 분석결과는 <표 24>과 같다. 분석결과 내부적 환경요인의 7개 요인에서 모두 1% 수준에서 유의한 차이를 나타내었다.

〈표 24〉 내부역량요인의 차이분석결과

내부적 환경요인		평균	표준편차	t-값	유의확률
경영자의 비전과 역량	중요도	5.8168	1.15498	2.983	.003***
	대응능력	5.5292	1.09989		
재무구조의 안정성	중요도	5.8439	1.09858	5.507	.000***
	대응능력	5.3321	1.06695		
기술역량	중요도	5.8242	1.12387	3.266	.001***
	대응능력	5.5092	1.12501		
시장지향적 역량	중요도	5.7059	1.08745	2.651	.008***
	대응능력	5.4615	1.06385		
마케팅 역량	중요도	5.7253	1.04740	3.967	.000***
	대응능력	5.3590	1.10949		
서비스의 차별화	중요도	5.8603	1.05685	4.582	.000***
	대응능력	5.4322	1.12295		
고객관계	중요도	5.8645	1.08801	3.740	.000***
	대응능력	5.5018	1.17612		

\* P<0.01 : \*\*\*

〈표 25〉 외부환경요인의 차이분석결과

내부적 환경요인		평균	표준편차	t-값	유의확률
시장변화에 대한 대응역량	중요도	5.4799	1.06436	2.300	.022**
	대응능력	5.2737	1.03150		
정부지원정책의 활용도	중요도	5.2574	1.21185	3.514	.000***
	대응능력	4.9088	1.10397		
기업간 네트워크 구축	중요도	5.4505	1.09407	3.344	.001***
	대응능력	5.1423	1.06122		
해운물동량에 대한 대응역량	중요도	5.5751	1.14839	3.986	.000***
	대응능력	5.1949	1.07757		
대외신인도 유지	중요도	5.7253	1.13500	2.986	.003***
	대응능력	5.4307	1.17230		
선박관리시장에 대한 예측가능성	중요도	5.6740	1.09475	2.768	.006***
	대응능력	5.4088	1.14549		

\* P<0.01 : \*\*\*, P<0.05 : \*\*

외부적 환경요인의 분석결과 정부지원정책의 활용도, 기업 간 네트워크 구축, 해운물동량에 대한 대응역량, 대외신인도 유지 및 선박관리시장

에 대한 예측가능성은 1% 수준에서 유의한 차이를 나타내었으며, 시장 변화에 대한 대응능력은 5% 수준에서 유의한 차이를 나타내었다.

### 4.2.3 내부역량요인과 외부환경요인의 중요도와 현황 순위비교

<표 26>에 의하면, 중요도는 대고객 서비스 차별화 역량이 가장 중요한 요인이며 그다음으로는 유연하고 지속적인 고객관계유지 역량, 안정적인 재무구조, 관리기술역량, 명확하고 구체적인 비전과 목표설정능력, 대외신인도, 마케팅역량, 시장지향적 역량, 시장예측력, 물동량변화와 해운물류환경변화, 협력네트워크 구축 그리고 마지막으로 정부지원정책 순으로 나타나고 있다.

<표 26> 내부역량과 외부환경요인의 순위 검정결과

중요도	중요도 평균	표준 편차	Mean Rank	중요도 순위	현황	현황 평균	표준 편차	Mean Rank	현황 순위
서비스차별화	5.84	1.070	7.91	1	관리기술역량	5.50	1.129	7.82	1
고객관계	5.83	1.095	7.90	2	비전과 목표	5.51	1.115	7.78	2
재무구조	5.82	1.093	7.77	3	고객관계	5.48	1.188	7.70	3
관리기술역량	5.80	1.123	7.68	4	서비스차별화	5.43	1.136	7.50	4
비전과 목표	5.79	1.148	7.54	5	시장지향적역량	5.43	1.086	7.49	5
대외신인도	5.71	1.130	7.22	6	시장예측력	5.38	1.160	7.39	6
마케팅역량	5.69	1.053	7.19	7	대외신인도	5.39	1.187	7.33	7
시장지향적역량	5.67	1.098	6.95	8	마케팅역량	5.33	1.115	7.08	8
시장예측력	5.66	1.080	6.92	9	재무구조	5.31	1.058	6.72	9
물동량변화	5.57	1.148	6.59	10	해운물류환경변화	5.25	1.030	6.67	10
해운물류환경변화	5.49	1.056	6.06	11	물동량변화	5.18	1.108	6.17	11
협력네트워크	5.45	1.084	5.92	12	협력네트워크	5.13	1.052	5.96	12
정부지원정책	5.25	1.208	5.34	13	정부지원정책	4.91	1.110	5.39	13

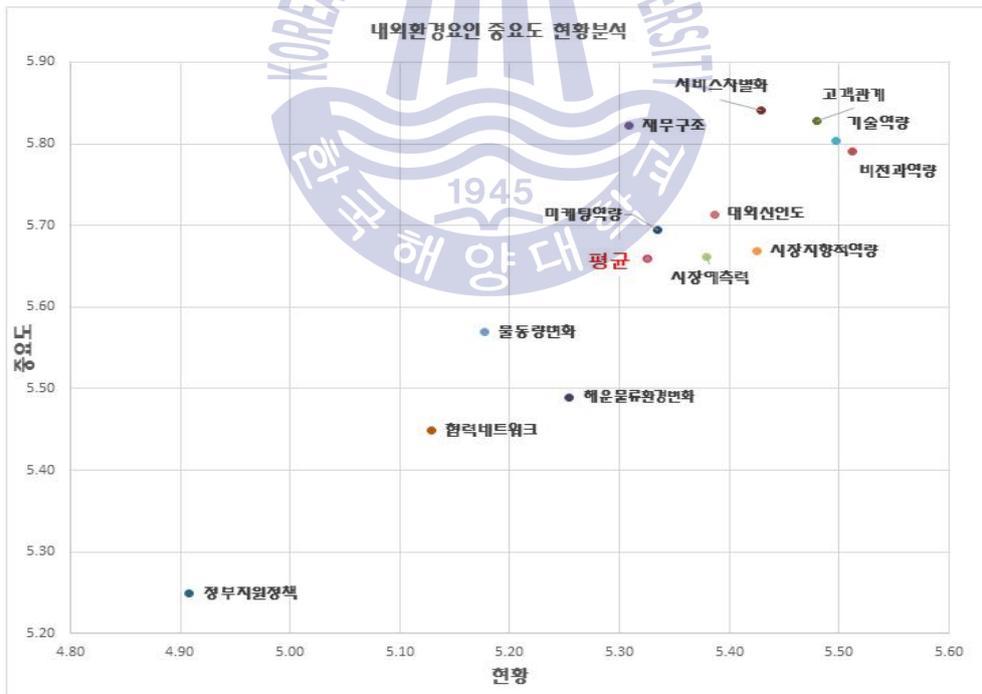
\*N=283, Kendall's  $W_a=0.071$ ,  
Chi-square=239.419, df=12, p=0.000

\*N=287, Kendall's  $W_a=0.061$ ,  
Chi-square=210.916, df=12, p=0.000

이에 비하여 현황수준으로는 선박관리기술역량이 현황역량이 가장 양호하다고 인식하고 있으며, 그 다음으로는 비전과 목표, 고객관계유지역량, 서비스차별화능력, 시장지향적 역량, 시장예측력, 대외신인도, 마케팅역량, 재무구조, 해운물류환경변화, 물동량변화, 협력네트워크 구축 마지막으로 정부지원정책 순으로 나타나고 있다.

#### 4.2.4 내부역량과 외부환경의 중요도와 현황수준 매트릭스(IP)분석

<그림 5>는 우리나라 선박관리기업의 외부환경과 내부역량의 중요도와 현황에 대한 IP 매트릭스 분석도표이다.



<그림 5> 우리나라 선박관리기업의 IP분석도표

도표에 의하면 모든 항목이 7점척도에서 5.0 이상으로서 중요하게 인식하고 있고 또 어느 정도는 현황수준도 비교적 양호한 것으로 인식하고 있다. 하지만 13개 외부환경과 내부역량의 중요도와 현황수준 인식을 상대적으로 평가하면 다음과 같다.

13개 항목 중 선박관리산업에 대한 정부지원정책이 가장 중요도가 떨어지고 현황수준도 미흡한 것으로 보고 있다. 그 다음으로는 산업 내 동종 기업과의 협력네트워크 구축이 미흡하며, 그 다음으로는 해운물류환경변화와 물동량 변동에 대한 대응능력이 상대적으로 미흡한 것으로 인식하고 있다. 선박관리시장에 대한 예측력, 마케팅역량, 대외신인도, 재무구조, 비전과 역량, 관리기술역량, 고객관계 그리고 서비스차별화 능력은 평균이상으로서 중요도와 현황수준 모두 비교적 높게 인식하고 있는 것으로 나타나고 있다.

#### 4.2.5 선박관리기업의 SWOT 분석결과

SWOT기법은 조직의 강점(strength)과 약점(weakness), 기회(opportunity)와 위협(threat)요인으로 구분하여 내·외 환경을 분석하고, 이를 바탕으로 전략적 계획을 수립하는 기법이다. 즉 어떤 조직체의 내부환경을 분석하여 강점과 약점을 발견하고, 외부환경을 분석하여 기회와 위협을 찾아내어 이를 토대로 강점을 살리고 약점은 줄이고, 기회는 활용하고 위협은 억제하는 경영전략 기법이다(이병기, 2008).

SWOT기법은 선박관리산업과 같이 역사가 짧고 성장가능성이 큰 기업에서 시장의 특성 및 환경요인을 정확하게 예측하고 기업이 취해야 할 행동을 결정하는 데 유용한 기법이다. 의사결정자가 기업환경이나 주어진 상황을 어떻게 인식하느냐에 따라 기업활동은 크게 영향을 받게 된다. 선박관리기업의 경영전략과 주어진 여건을 간단하게 분석하는데 유용한 도구가 SWOT기법이며 많은 기업에서 시간과 비용, 효용성의 측면

에서 가장 보편적으로 이용하고 있다.

따라서 본 연구에서는 이 분석기법을 이용하여 선박관리기업의 환경을 파악한 후, 경쟁업체와 비교하여 내부환경에서 강점으로 인식되는 요인, 내부환경에서 약점으로 인식되는 요인, 그리고 외부환경에서 유리한 기회요인 및 외부환경에서 불리한 위협요인은 무엇인지를 파악한 후 선박관리기업의 전략적 대응방안을 모색한다.

선박관리기업의 SWOT분석을 간단히 살펴보면 <표 27>과 같이 요약할 수 있다. 여기서 강점, 약점, 기회 및 위협요인의 의미를 알아보면 다음과 같다.

**<표 27> 선박관리기업의 SWOT**

	내부요인	외부요인
긍정적 요인	강점(strength) 선박관리기업 경영의 우수한 내적요인	기회(opportunity) 선박관리기업 경영에 긍정적인 외적요인
	약점(weakness) 선박관리기업 경영에 지장을 주고 실패를 초래할 수 있는 내적요인	위협(threat) 선박관리기업 경영에 부정적인 외적 요인

첫째, 강점요인은 선박관리기업의 목표를 달성함에 있어 효과적으로 사용할 수 있는 자원과 능력을 말한다. 선박관리기업의 강점요인으로는 기술의 숙련성, 능력, 자원, 경쟁역량, 인지도, 서비스 등의 선박관리시장에서의 우위를 가지는 요인으로 구성될 수 있다.

둘째, 약점요인은 선박관리기업의 목표달성을 제한하는 내부적 한계, 결함 등을 말한다. 이들 요인으로는 선박관리기업이 가지는 부족하거나 취약한 점, 잘 하지 못하는 요인을 의미한다.

셋째, 기회요인은 선박관리시장을 둘러싼 외부환경의 다양한 변화 중에서 바람직한 어떤 상황을 의미하는 것으로써 선박관리기업의 경영전략

수립에 중요한 영향을 미치는 요인이다. 즉 신성장 산업과 같이 새로운 발전의 계기가 되거나 현 상황이 더욱 발전할 수 있는 여건을 나타낸다. 여기서 외부환경은 선박관리시장의 선복량, 물동량과 같은 세계적인 변화의 추이, 국가의 정책적 지원 등을 들 수 있다.

넷째, 위협은 선박관리산업을 둘러싼 외부환경이 바람직하지 않은 상황을 의미한다. 선박관리기업의 위협요인은 신기술의 출현, 새로운 해양 관련 규제 신설, 선박관련 금융비용의 상승, 적대적 인수합병의 가능성 등을 들 수 있다. 따라서 전략을 구성할 때 기업의 역량을 고려하여 적합한 기회를 추구하는 것을 목표로 하고 위협으로부터 방어할 수 있도록 전략을 구성해야 한다.

이하에서는 선박관리기업을 대상으로 실시한 선박관리 시장의 환경, 경영분석 등의 설문조사와 선행연구를 기초로 선박관리기업의 내부적 요인인 강점과 약점을 진단하고, 외부적 요인인 기회와 위협을 검토하였다.

#### 4.2.5.1 강점요인

우리나라의 선박관리기업은 선진국의 글로벌 기업에 비하여 재무구조가 취약하고 경영능력에서 다소 부족하지만 다음과 같은 여러 가지 강점을 가지고 있다.

첫째, 선박관리체계에서 국제안전관리시스템(International Safety Management)에 부응하는 선원 및 선박관리체계를 구축하고 있다. 또한 해운산업의 관련 산업 및 선박관리업 관련 인프라를 구비하고 있다. 이와 함께 선박의 정보화를 지원하기 위한 업무 및 관련 전산시스템과 함께 인터넷 지원시스템이 우수한 강점을 가지고 있다.

둘째, 원활한 선박관리를 위한 우수한 인력체계를 갖추고 있다. 선박관리업체의 조직구성원은 강한 소속감과 책임감을 가지고 있으며, 해상 및

육상의 관리인력 역시 우수한 역량을 보유하고 있다. 또한 이를 지원하기 위한 Know-how와 조직체계를 구축하고 있다.

셋째, 전문화된 선박관리서비스를 제공하기 위한 각종 교육인프라를 구축하고 있다. 선박관리산업의 핵심인 선박관리 전문인력(Superintendent : SI)을 적극적으로 양성하고 있으며, 이를 지원하기 위해 해양수산연구원에서 기초양성교육을 실시하고, 심화과정을 선박관리협회에서 2012년부터 본격적으로 시행하고 있다. 또한 국토해양부와 부산시에서 이를 적극적으로 지원하고 있다.

넷째, 선박관리산업을 육성하기에 지리적으로 유리한 위치에 있다. 동북아 해운물류의 중심지이자 인근에 세계 2위의 상선보유국인 일본이 있는 지정학적으로 유리한 입지조건을 갖추고 있다.

#### 4.2.5.2 약점요인

설문조사와 관련 전문가 및 실무자를 대상으로 조사한 내용에 의하면 우리나라의 선박관리업은 다음과 같은 취약점을 가지고 있는 것으로 나타났다.

첫째, 재무구조의 취약성이다. 선박관리기업의 경우 재무구조가 매우 취약하여 경기 침체 시에는 지급이자 및 인건비의 부담이 가중되어 재무적 위험에 처할 가능성이 높다. 이러한 재무구조의 취약성은 선박관리에 대한 새로운 기술의 습득, 대외신인도의 유지 및 다양한 선박관리 서비스를 제공하는 데 장애요인으로 작용한다.

둘째, 세계 선진국의 선박관리업체에 비하여 전략경영 능력이 다소 부족하다. 1990년대 이후 급속히 성장하는 선박관리시장은 제3자 선박관리로의 이동 등 급격한 변화를 맞이하고 있다. 이러한 선박관리시장의 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 경험에 의한 경영으로는 한계가 있

을 수 있다. 또한 선박관리기업과 금융기관 등 관련 산업과의 연계체계의 구축에 대한 전문성이 결여되어 선박관리기업의 브랜드 이미지에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 선박관리기업의 성과를 극대화하기 위한 보다 체계적이고 과학적인 경영체제의 구축이 필요하다.

셋째, 국제 비즈니스의 업무능력이 미흡하다. 2015년 기준 선박관리업체가 관리하는 총 선박 1,985척 중 외국적선이 1,128척으로 56.8를 차지하고 있다. 하지만 국내 육상 선박관리 인력의 외국어 구사 능력의 부족으로 인하여 국제 비즈니스 기회의 확대가 원활하게 진행되지 못하고 있는 실정이다. 따라서 국내 선박관리회사가 해외시장으로 진출하기 위해서는 우선적으로 외국어 구사능력 및 국제 업무 비즈니스 능력을 강화할 필요가 있다.

#### 4.2.5.3 기회요인

현재 선박관리기업이 직면한 산업환경은 항상 선박관리기업에 불리한 방향으로 작용하는 것은 아니다. 선박관리산업의 환경은 기업이 어떻게 활용하느냐에 따라 위협요인이 될 수도 있지만 기회요인이 될 수도 있기 때문이다. 선박관리회사의 환경적 변화가 기회요인으로 활용될 수 있는 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 동북아 비즈니스의 확장과 한·중·일 간의 경제협력 가능성과 함께 2015년 12월 20일 발효된 한중 자유무역협정(Free Trade Agreement : FTA)은 동북아가 세계물류의 중심지로 부상하는 계기를 제공함으로써 신규물동량의 증대로 인한 신규 선박관리시장의 확대를 가져올 것으로 기대 된다<sup>15)</sup>.

15) 이홍식·왕운중(2004, p.33)에 의하면 한중 FTA의 체결은 산업 내 무역이 증가하는 방향으로의 무역구조 변화는 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

둘째, 정부 차원의 국내 해운산업 및 조선산업에 대한 정책적 지원이 강화되고 있다. 또한 선박관리업체의 고용권 인정 등 관련 법/규정 개정을 위한 노사정 간의 인식 전환이 기대된다. 이와 같은 정부의 정책적 지원은 선박관리시장이 한 단계 상승할 수 있는 기회를 제공할 것이다.

셋째, 국내외 시장의 선박관리시장 환경의 개선이 기회를 제공할 수 있다. 즉 국내 해운, 선용품, 선박수리 및 조선 등 연관 산업과의 유기적인 네트워크 구축이 활성화됨으로서 시장기회가 확대될 것이다. 또한 국적선사들의 마인드 변화, 즉 선박관리업무에 대한 아웃소싱의 증가 추세와 국제 선박관리시장의 확대로 해외시장 진출의 기회가 증가할 것으로 예측된다.

#### 4.2.5.4 위기요인

선박관리산업의 관련 전문가 및 실무자들에 의한 선박관리기업에 미치는 위기요인을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 세계 선진국의 선박관리회사들의 전략적 제휴나 M & A 등을 통하여 세계 선박관리시장의 수수료 및 물량에 대한 영향력이 증대함에 따라 우리나라 선박관리기업도 어떤 형태로든지 영향을 받을 수 있다는 점이다.

둘째, 선박관리기업 간의 지나친 과당경쟁과 수수료 덤핑 등으로 인하여 선박관리시장이 교란되고 적정 수수료가 책정되지 못함으로써 관련 기업의 수익성 악화와 불안정한 경영을 초래할 수 있다는 점이다.

셋째, 선원관리에서 고급사관의 급속한 노령화와 신흥 선원공급국가의 지속적인 성장과 시장 진출은 관련업계의 위협요인으로 작용할 수 있다. 이와 함께 국적선원의 승선기피 현상, 선박관리 전문인력의 외국업체로의 이탈 문제 등을 해소하기 위한 방안도 모색되어야 할 것이다.

SWOT 분석기법은 보통 전략수립단계에서 광범위하게 사용되며, 주어진 상황을 분석하기 위해서 개발된 분석도구이다. 따라서 주로 전략 수립 초기에 주어진 상황을 분석하여 조직이나 단체 외부의 기회요인과 위협요인을 도출하고, 이렇게 도출된 기회요인과 위협요인들을 해당 조직의 내부적 강점을 활용하고 약점을 보완하거나 회피할 수 있도록 전략의 방향과 세부전술을 수립하는 데 유용한 기법이다. 하지만 특정 요인의 정의나 범주를 명확하게 단정하기 어렵고, 도출된 요인들의 가중치나 우선 순위를 측정하기 어려운 단순 환경 분석기법이며, 요인의 생성과 결정에 주관성이 개입되는 한계를 가진다(김보석, 2015).

본 연구는 이상의 SWOT분석에 기초하여 선박관리기업에서 파악된 내부요인인 강점요인과 약점요인, 외부요인인 기회요인과 위협요인을 중심으로 어떻게 대응할 것인가를 알아보기 위하여 <표 28>과 같이 매트릭스를 작성하였다. 이를 토대로 선박관리기업이 전략을 수립할 때 강점을 가지고 기회를 살리는 전략(강점-기회전략 : SO), 강점을 가지고 위협을 회피하거나 최소화하는 전략(강점-위협전략 : ST), 약점을 보완하여 기회를 살리는 전략(약점-기회전략 : WO), 그리고 약점을 보완하면서 동시에 위협을 회피하거나 최소화하는 전략(약점-위협전략 : WT)를 도출할 수 있다(임천순·반상진, 2004). SWOT 분석과정을 거쳐 강점, 약점, 기회, 위협요인을 도출하여 SO전략, ST전략, WO전략 및 WT전략을 도출한 SWOT 분석결과의 매트릭스는 <표 28>과 같다.

〈표 28〉 선박관리기업의 SWOT 분석

외부요인	내부요인	<u>강점(S)</u> · 우수한 선박관리능력보유 · 우수한 해기인력 확보 · 우수 인력 양성 인프라 구축 · 선박관리업 관련 인프라 구축 · 특수선박 관리 경험 및 기술축적 · 자산효율성과 부가가치 우수	<u>약점(W)</u> · 선박관리업체의 영세성 · 마케팅 능력의 부족 · 국제업무 능력의 미흡 · 낮은 브랜드 이미지 · 미약한 선원공급 체계 · 재무구조 취약/수익성 미흡
<u>기회(O)</u> · 선박관리의 아웃소싱 확대 · 국내 선원시장의 유연성 증대 · 특수선 관리시장의 확대 · 해외시장 진출기회의 증가 · 연관산업과의 연계성 강화	<u>SO전략(활용)</u> · 일본 등 해외시장 개척 · 특수선 관리시장의 개척 · 해기인력 양성의 강화 · 선박관련 법규의 제정 · 고용권 인정 등 관련법규 정비	<u>WO전략(탐구)</u> · 관련산업과의 연계 강화 · 선박관리전문가 양성 지원 · 해외네트워크 구축 강화 · 해외홍보 및 브랜드 강화 · 상업적 선박관리 역량 강화	
<u>위협(T)</u> · 선박관리업체의 과당경쟁 · 국내선원의 승선 기피현상 · 해외업체의 국내 진출 · 고급사관의 노령화 추세 · 전문인력의 해외업체 이동	<u>ST전략(맞섬)</u> · 해상직의 비전 및 매력화 제시 · 국내 선원복지 정책 강화 · 선박관리업체의 경쟁력 강화 · 시황분석 및 예측력 강화 · 선박관리업의 합리화 추진	<u>WT전략(회피)</u> · 외국인 부원선원 공급 구축 · 해기인력 공급체계 구축 · 외국인 SI 인력 확보 · 선박관리업체의 상호 협력 · 선박관리업의 국제화·대형화 · 금융 및 세계지원	

#### 4.2.6 선박관리기업의 SWOT분석을 통한 핵심역량의 도출

이상에서 검토한 SWOT 분석요인은 내부요인인 강점요인과 약점요인, 외부요인은 기회요인과 위기요인으로 분류하여 정리하였다. 핵심역량요인의 추출은 선박관리기업의 내·외부환경요인의 분석, SWOT 분석과정, 선행연구 및 설문조사 분석에 기초하여 추출한 후, 최종적으로 선박관리 전문가와 실무자의 조언을 구하여 확정하였다. 핵심역량은 경쟁우위를 창출할 수 있는 기업 특유의 능력으로 고객의 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법 또는 노하우를 의미한다. 이러한 능력은 기업이 신규사업에 진출할 수 있는 능력이며, 기업을 '사업단위의 묶음'으로 보는 견해에서 '핵심역량의 묶음'으로 보

는 견해로 관점이 전환된 것이다. 좁은 의미의 핵심역량은 다른 기업과 구별될 수 있는 특유의 지식, 능력 및 노하우이며 넓은 의미의 핵심역량은 다른 기업에 비해 고객에 대한 경쟁적 우위를 창출할 수 있는 유형(물적 재산, 금융자산), 무형(기술, 명성, 기업문화) 및 인적 자원(노하우, 의사소통, 동기부여)을 포함한다(안기명 외, 2009).

본 연구는 Porter(1985)의 가치사슬 모형 중 선박관리기업의 특성과 부합하는 내외적 가치사슬을 가진다는 이론과 선행연구 등을 토대로 핵심역량요인을 검토하였다. 가치사슬이란 어느 제품이나 서비스가 아이디어 단계에서부터 연구개발, 생산, 판매되어 최종소비자에게 전달되기까지 소요되는 모든 행위를 대상으로 하며, 여기에 직간접적으로 관여하는 업체 간의 경제적 연계관계를 말한다. 기업은 전략적으로 중요한 활동을 경쟁자보다 저비용 고효율의 방법으로 수행함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다(Kaplinsky & Morris, 2000; 이정화, 2006). 따라서 선박관리기업은 가치가 있는 활동 간의 효율적 연계를 통해 경쟁우위를 확보할 수 있으며, 이러한 효율적 연계방안에 대해 전략적인 접근은 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

선박관리기업은 가치사슬과정에서 가치창출의 극대화를 위해 전략적 핵심요인을 도출하는 것이 핵심적 성공요인이 될 수 있다. 즉 선박관리기업의 주요 가치창출활동은 가치창출을 극대화하기 위한 경영자 및 기업의 역량과 관련한 내적 활동과 환경, 산업 및 정부정책과 관련한 외적 활동으로 볼 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 가치사슬의 개념을 고려하여 핵심역량요인을 내부요인과 외부요인으로 구분하였다. 내부요인은 경영자요인 및 기업역량요인으로 분류하였다. 경영자요인은 경영자의 진취성, 혁신성, 위기감수 능력, 기업가 정신, 리더십, 해외지향성, 경험 등을 선행연구(한병섭, 2009; 김병순, 2011; 우수환, 2012; 윤여상, 2012; Igor & Forza, 2012; 정윤계, 2013)를 기초로 설정한다. 기업역량요인은 선박관리기업의 기술 및 R&D 역량, 선박관리 서비스의 특성, 핵심역량

의 활용, 시장지향성 및 마케팅 역량 등을 선행연구(박근호, 2007; 이창호, 2010; 김병순, 2011, 김재관, 2011; 장정근·박의범, 2011; Igor & Forza, 2012; Kalanit & Shoham, 2012; 정윤계, 2013)를 기초로 설정하였다.

〈표 29〉 내부요인으로서 핵심역량요인

분류	주요 내용	연구자
경영자요인	경영자의 진취성, 기업가 정신, 리더십, 해외지향성, 경험, 기업가 특성	한병섭(2009), 김병순(2011), Igor & Forza(2012), 우수한(2012), 윤여상 (2012), 정윤계(2013)
기업역량요인	선박관리기업의 기술 및 R&D 역량, 선박관리 서비스의 특성, 핵심역량의 활용, 시장지향성 및 마케팅 역량	박근호(2007), 이창호(2010), 김병순(2011), 김재관(2011), 장정근·박의범(2011), Igor & Forza(2012) Kalanit & Shoham(2012), 정윤계(2013)

외부요인은 환경요인, 산업요인 및 정부정책요인으로 분류하였다. 환경요인은 선박관리산업의 기술개발, 산업구조, 산업주기, 산업특성, 시장의 불확실성, 해외경기 변동, 목표시장의 환경변화 및 산업성장률 등을 선행연구(Savante, 2004; 이윤재, 2006; 박근호, 2007; 송성규, 2007; Gianpaolo & Cassia, 2011; 김인섭, 2012; 윤여상, 2012)에 기초하여 도출하였다.

Porter(1985)는 기업의 수익성은 해당 기업이 속한 산업의 구조적 특성에 의해 결정되므로, 기업의 경쟁우위를 지니기 위해서는 산업특징을 이해하고 산업 내에서 적절한 위치를 정하는 것이 전략의 기본이라고 하였다. 그는 산업의 매력도를 결정하는 요인을 기존 기업 간 경쟁, 신규진입 위협, 고객의 협상력, 대체재의 위협 및 공급자의 협상력 등 5가지 구조적 경쟁요인으로 구분하고, 이에 대한 분석 및 전망을 통하여 경쟁의 원천과 유형 및 영향 정도를 파악하여 해당 기업에 미치는 기회요인과 위

협적 요인 및 전략적 시사점을 도출하였다(안기명 외, 2009). 본 연구에서 산업요인은 산업구조에 관한 5요인 경쟁구조분석요인을 고려하여 다음과 같은 선행연구를 기초로 설정하였다. 즉 산업요인은 선박관리산업에 대한 고객유대감, 시장의 경쟁강도, 산업의 성장성 및 동종기업 간의 경쟁 등 선행연구(Brush, 1992; Savante, 2004; 박근호, 2007; 이창호, 2010; 장정근·박의범, 2011; 정운계, 2013)를 기초로 도출하였다. 정부정책요인은 정부의 선박관리산업에 대한 지원환경, 조세 및 자금관련 지원, 직업훈련 프로그램의 운영, 해외시장 동향 및 기술정보의 제공 등으로 선행연구(조대우, 2006; 윤병운, 2010; 김인섭, 2012; 우수환, 2012; 전영우, 2012; 정운계, 2013)를 기초로 <표 30>와 같이 설정하였다.

<표 30> 외부요인으로서 환경요인

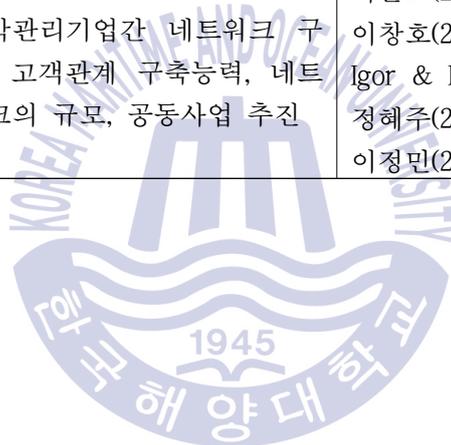
분류	주요 내용	연구자
외부환경요인	선박관리산업의 기술개발, 산업구조, 산업주기, 산업특성, 시장의 불확실성, 해외경기변동, 목표시장의 환경 변화, 산업성장률	Savante(2004), 이윤재(2006), 박근호(2007), 송성규(2007), Gianpaolo & Cassia(2011), 윤여상(2012)
산업요인	고객유대감, 시장의 경쟁 강도, 산업의 성장성, 동종기업 간 경쟁의 정도	Brush(1992), Savante(2004), 박근호(2007), 이창호(2010), 장정근·박의범(2011), 정운계(2013)
정부정책요인	정부의 선박관리산업에 대한 지원 환경, 조세 및 자금관련 지원, 직업훈련프로그램의 운영, 해외시장 동향 및 기술정보의 제공	조대우(2006), 윤병운(2010), 김성범(2012), 김인섭(2012), 우수환(2012), 전영우(2012), 정운계(2013)

핵심역량요인이 기업성과에 미치는 영향에서 고객관계관리의 조절효과

를 검증하기 위한 고객관계관리(customer relationship management : CRM)는 선박관리기업 간 네트워크 구축, 고객관계 구축능력, 네트워크의 규모, 공동사업의 추진 등을 선행연구(박근호, 2007; 윤기형, 2010; 이창호, 2010; Igor & Forza, 2012; 권미영·정혜주, 2012; 정윤계, 2013, 이정민, 2013)를 기초로 <표 31>과 같이 설정하였다.

**<표 31> 고객관계관리(CRM)요인**

분류	주요 내용	연구자
고객관계요인	선박관리기업간 네트워크 구축, 고객관계 구축능력, 네트워크의 규모, 공동사업 추진	박근호(2007), 윤기형(2010), 이창호(2010), 김재관(2011), Igor & Forza (2012), 권미영·정혜주(2012), 정윤계(2013), 이정민(2013)



## 제 5 장 연구모형과 실증분석

### 5.1 연구모형과 연구가설

#### 5.1.1 연구모형

본 연구는 SWOT 분석결과와 선행연구에 기초하여 선박관리기업의 경쟁력 강화요인으로 핵심역량요인인 경영자·기업역량요인과 환경요인인 외부환경요인, 산업요인 및 정부정책요인인 네 가지 요인이 기업성과인 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향의 분석을 기본 연구모형으로 설정하였다. 이 과정에서 고객관계관리요인이 핵심역량요인인 경영자·기업역량요인과 기업성과 간에 상호작용을 통하여 조절효과를 가지는지를 검증하였다.

경쟁력 강화요인으로서 핵심역량요인은 선행연구에 기초하여 경영자·기업역량요인으로 보고 환경요인은 외부환경요인, 산업요인 및 정부정책요인으로 구성하였다. 첫째, 핵심역량요인으로서 경영자요인은 선행연구(한병섭, 2009; 김병순, 2011; 우수환, 2012; 윤여상, 2012; Igor & Forza, 2012; 정운계, 2013)를 기초로 경영자의 진취성, 혁신성, 위기감수 능력, 기업가 정신, 리더십, 해외지향성, 경험 등의 내용으로 구성하였다. 둘째, 핵심역량요인으로서 기업역량요인은 선행연구(박근호, 2007; 이창호, 2010; 김병순, 2011, 김재관, 2011; 장정근·박의범, 2011; Igor & Forza, 2012; Kalanit & Shoham, 2012; 정운계, 2013)를 기초로 선박관리기업의 기술 및 R&D 역량, 선박관리 서비스의 특성, 핵심역량의 활용, 시장지향성 및 마케팅 역량 등의 내용으로 구성하였다. 셋째, 환경요인 중 외부환경요인은 선행연구(Savante, 2004; 이윤재, 2006; 박근호, 2007; 송성규,

2007; Gianpaolo & Cassia, 2011; 김인섭, 2012; 윤여상, 2012)를 기초로 선박관리산업의 기술개발, 산업구조, 산업주기, 산업특성, 시장의 불확실성, 해외경기 변동, 목표시장의 환경변화 및 산업성장률 등의 내용으로 구성하였다. 넷째, 산업요인은 선행연구(Brush, 1992; Savante, 2004; 박근호, 2007; 이창호, 2010; 장정근·박의범, 2011; 정운계, 2013)를 기초로 선박관리산업에 대한 고객유대감, 시장의 경쟁강도, 산업의 성장성 및 동종기업 간의 경쟁 등의 내용을 포함한다. 다섯째, 정부정책요인은 선행연구(조대우, 2006; 윤병운, 2010; 김인섭, 2012; 우수한, 2012; 전영우, 2012; 정운계, 2013)를 기초로 정부의 선박관리산업에 대한 지원환경, 조세 및 자금관련 지원, 직업훈련 프로그램의 운영, 해외시장 동향 및 기술정보의 제공 등으로 구성하였다. 이와 같이 핵심역량요인(경영자·기업역량요인)과 환경요인(외부환경요인, 산업요인, 정부정책요인)을 선택한 이유는 이들 요인들이 선박관리기업의 특성상 기업성장에 영향력을 미치는 것으로 선행연구에서 확인되었기 때문이다.

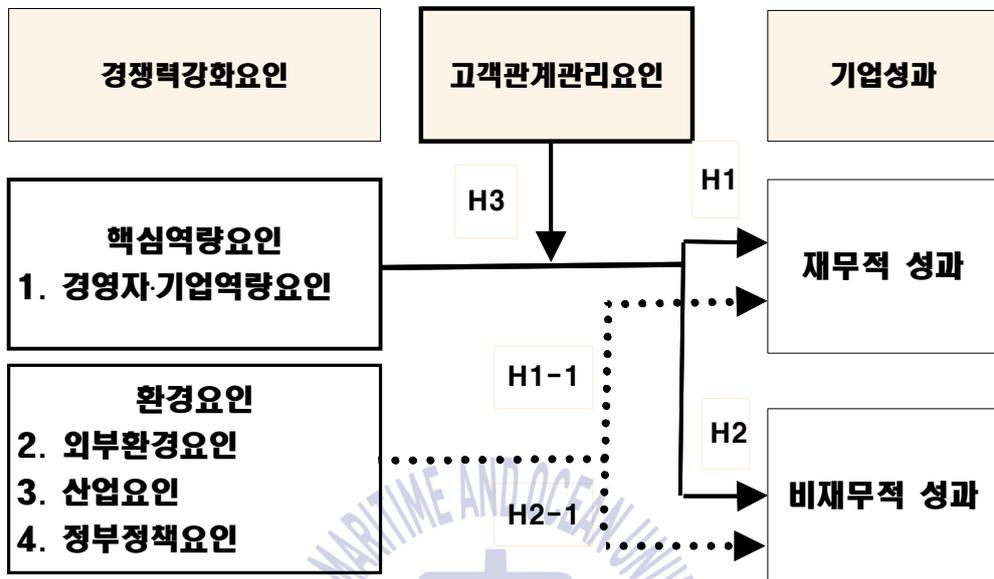
선박관리기업에서 고객관계관리 수준이 양호할 때, 핵심역량요인이 기업성장에 미치는 영향정도는 고객관계관리 수준이 미흡할 때 보다 더 클 것으로 기대된다. 따라서 핵심역량요인과 기업성과와의 관계에서 고객관계관리의 조절효과를 검토할 필요가 있다. 기업성장에 영향을 미치는 여러 가지 요인들을 분석한 선행연구에서 고객관계관리는 중요한 조절변수로 이용되고 있다. 이들 선행연구는 본 연구에서 정의한 포괄적 개념인 고객관계관리를 다양한 의미로 해석하여 연구에 이용하고 있다. 한상린(2010), 이영석(2013), 김대업(2014) 등은 고객만족, 김용수(2011), 안광호 외(2012) 등은 고객유형, 김형준(2009), 손윤근(2012), 김준환(2015) 등은 고객(관계)지향성, 정혜란(2012) 등은 고객화 정도, 박이섭(2007) 등은 고객특성, 박동진 외(2005), 안춘희(2013) 등은 (고객)관계기간 등으로 고객관계를 정의하고, 이를 조절변수로 이용하여 기업성과와의 관계 등을 연구하였다. 선박관리기업을 대상으로 수행된 선행연구에서는 아직까지 고

객관계관리를 조절변수로 한 조절회귀분석을 실시한 선행연구가 없는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 고객관계를 선박관리회사의 핵심역량요인과 기업성과 간에 조절효과가 존재하는 지를 처음으로 실증분석 함으로써 선박관리기업에 관한 연구 분야를 확장하고자 하였다.

기업성과는 유원종(2000), 이창대(2003), 한경동(2011), 이창호(2010), 김재관(2011), 이영석(2013) 등의 선행연구를 기초로 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 구성하였다.

타당성 분석과 신뢰성 분석을 통해 추출된 요인을 이용하여 선박관리기업의 핵심역량요인과 고객관계관리요인 및 기업성과요인을 측정 한 후, 핵심역량요인이 재무적 성과에 미치는 영향(H1)과 비재무적 성과에 미치는 영향(H2)을 다중회귀분석을 이용하여 검증하였다. 또한 세 유형의 환경요인이 재무적 성과(H1-1)와 비재무적 성과(H1-1)에 미치는 영향도 아울러 검증하였다. 따라서 경영자·기업역량요인과 세 개의 환경요인은 다중회귀분석에서는 독립변수, 기업성과를 종속변수로 설정하였다. 다중회귀분석에 앞서 독립변수 상호간의 다중공선성의 문제를 검토하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 핵심역량요인이 기업성과에 영향을 미치는 과정에서 조절효과가 있는 지를 고객관계관리를 조절변수로 하여 조절회귀분석을 실시하였다(H3). 본 연구의 연구모형을 그림으로 나타내면 <그림 6>과 같다.

본 연구결과는 선박관리기업의 핵심역량요인과 세 유형의 환경요인이 기업성과에 관한 정보를 제공할 것으로 기대된다. 즉 이들 요인들이 기업성과에 미치는 영향을 확인함으로써 보다 체계적인 선박관리기업의 경영에 대한 성공가능성을 향상할 것으로 기대된다.



<그림 6> 연구모형

## 5.1.2 연구가설

### 5.1.2.1 핵심역량 및 환경요인과 재무적 성과에 관한 가설

이창호(2010)는 선박관리기업의 경쟁력 결정요인이 경영성과에 미치는 영향을 연구하였다. 즉 선박관리기업의 경쟁력 결정요인인 인적자원, 물적자원, 서비스품질, 고객요인, 기업이미지 및 정부지원정책이 재무적 성과(매출액 증가율, 영업이익률, 영업이익 증가율)에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과 기업경쟁력 결정요인 중에서 인적자원( $t=2.034$ ,  $p=.045$ ), 서비스품질( $t=2.196$ ,  $p=.030$ ), 기업이미지( $t=2.382$ ,  $p=.019$ )는 재무적 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 하지만 물적자원, 고객요인 및 정부지원정책은 재무적 성과에 아무런 영

향을 미치지 않았다. 따라서 선원의 자질·능력, 선원의 공급능력을 포함하는 인적자원, 선박관리회사의 비상대응능력, 클레임 관리, 비용관리의 효율성, 운항관리능력 및 국제화·표준화를 포함하는 서비스품질과 선박관리사업의 특성화·전문화, 도덕성 및 신뢰성을 포함하는 기업이미지는 기업의 재무적 성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

김재관(2011)은 선박관리업의 물류역량이 재무적 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 선박관리기업을 대상으로 설문조사한 227부의 설문지를 이용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 물류역량을 무형적 물류역량과 유형적 물류역량으로 구분하여 회귀분석한 결과 무형적 물류역량이 재무적 성과에 유의한 긍정적 영향( $t=5.750, p=.000$ )을 미치는 것을 확인하였다. 하지만 유형적 물류역량은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 선박관리기업의 경영성과를 높이기 위해서는 무형적 물류성과인 선박관리기업의 전문경영, 기술부문 향상, 이미지 관리, 최고경영자의 경영의지 등의 개선이 필요하다고 주장하였다. 하지만 유형적 물류역량인 시스템 구축 및 물리적인 제반 설비 및 공간 그리고 IT 시스템 구비 등은 현재의 국내 선박관리 기업 환경에서는 재무적 성과에 유의한 영향을 미치지 않는다고 하였다.

윤여상(2012)은 국내 선박관리업의 국제경쟁력 제고방안에 관한 연구에서 선박관리업체의 기회요인과 강점요인은 경쟁력 결정요인(주체, 자원, 메카니즘)에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 긍정적 환경요인에 영향을 받은 경쟁력 결정요인은 재무적 성과인 수익성 향상을 포함한 경쟁력 제고효과에 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였다. 즉 선박관리기업은 우수한 해기인력과 탁월한 기술적 선박관리 능력 등 내부적인 강점을 살리고, 아웃소싱 확대와 특수선박의 출현 등 외부적인 기회요인을 통해서 해외시장 진출과 시장점유율 확대를 위한 전략방안을 실행하고 추진할 때 선박관리기업의 재무적 성과가 향상될 것으로 기대된다.

선박관리기업 이외에도 기업의 핵심역량요인이 기업성과에 미치는 영

향에 관한 연구는 활발하게 진행되고 있다. Prahalad & Hamel(1990)은 기업은 경쟁기업이 모방하기 어려운 경영자원과 핵심역량을 육성함으로써 지속적인 경쟁우위를 유지할 수 있다고 하였다. 즉 기업은 고유의 핵심역량을 통하여 다양한 제품을 시장에 진입시켜 시장진입이 상대적으로 유리하며, 이를 통하여 높은 수익을 획득할 수 있다고 하였다. Grant(1991)는 기업의 경영자원은 기업의 핵심역량이 되어 경쟁우위의 원천이 되며, 이는 기업의 전략에 영향을 미쳐 결국 기업성장에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 김주일(1999)은 기업의 핵심역량변수로 지식(제품기술력, 공정기술력)과 조직역량(조직응집력)을 경영성과(안정성, 성장성, 혁신성)를 사용하여 회귀분석한 결과 중소기업의 가장 중요한 핵심역량은 지식역량으로 나타났으며, 그 중에서도 제품기술력이 가장 중요한 변수로 확인되었다.

이택원(2010)은 핵심역량이 기업성장에 미치는 영향을 검증한 결과 첫째, 핵심역량과 생산성과의 인과관계는 지속성은 생산성과인 제품의 원가, 품질, 납기, 유연성에 유의한 영향력을 미쳤다. 둘째, 핵심역량의 구성요소인 가치성 및 지속성 그리고 가치혁신전략의 구성요소인 제품 혁신 및 비즈니스 모델 혁신과의 관계에서 유의한 영향을 미쳤다. 셋째, 가치혁신전략의 제품혁신 및 비즈니스 모델 혁신과 생산성과와의 인과관계는 모두 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 넷째, 생산성과 기업성과의 관계는 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 영향력은 매우 높다고 하였다. 이상의 선행연구에 기초하여 본 연구에서는 선박관리기업의 핵심역량요인인 경영자·기업역량요인과 환경요인인 외부환경요인, 산업요인 및 정부정책요인이 재무적 성과에 어떤 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 [가설 1]과 [가설 1-1]을 설정하였다.

**[가설 1] 선박관리기업의 핵심역량요인은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

**[가설 1-1] 선박관리기업의 환경요인은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

#### 5.1.2.2 핵심역량요인 및 환경요인과 비재무적 성과간의 관한 가설

선박관리시장의 현황에서 보았듯이 국내 선박관리기업의 상당수가 중소기업으로 분류할 수 있다. 중소기업은 기술력 및 영업력 등의 핵심역량이 경영성과에 큰 영향을 미친다. 즉 어떤 중소기업이 다른 중소기업과 비교해서 우월적인 자원을 보유하고 있다면, 그 기업은 우월적인 능력을 보유하고 있다고 할 수 있다. 따라서 상대적으로 우월한 능력을 가진 기업일수록 더 많은 이익을 창출할 것으로 기대되기 때문에 핵심역량의 보유는 중소기업의 중요한 관심사항이라고 할 수 있다(Peteraf, 1993).

이창호(2010)는 선박관리기업의 경쟁력 결정요인인 인적자원, 물적자원, 서비스품질, 고객요인, 기업이미지 및 정부지원정책이 비재무적 성과인 관리선원 수의 증가, 관리선박 수의 증가에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과 기업경쟁력 결정요인 중에서 인적자원( $t=1.740$ ,  $p=.085$ ), 물적자원( $t=2.656$ ,  $p=.009$ ), 서비스품질( $t=1.776$ ,  $p=.079$ ), 고객요인( $t=1.969$ ,  $p=.052$ )은 비재무적 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 하지만 기업이미지와 정부지원정책은 비재무적 성과에 아무런 영향을 미치지 않았다. 따라서 선원의 자질·능력, 선원의 공급능력을 포함하는 인적자원, 교육·훈련 설비, 업무의 전산화, 서비스네트워크 구축, 선원 공급소스의 국제화 등을 포함하는 물적자원, 선박관리회사의 비상대응능력, 클레임 관리, 비용관리의 효율성, 운항관리능력 및 국제화·표준화를 포함하는 서비스품질과 신규고객 창출능력, 고객서비스의 범위, 고객불만 사항 대응능력 등의 고객요인은 기업의 비재무적 성

과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

선박관리업의 물류역량이 비재무적 경영성과에 미치는 영향을 분석한 연구로는 김재관(2011)의 연구가 있다. 선박관리기업을 대상으로 물류역량이 비재무적 성과에 미치는 영향을 다중회귀분석을 이용하여 분석하였다. 물류역량을 무형적 물류역량과 유형적 물류역량으로 구분하여 회귀분석한 결과 재무적성과에 대한 분석결과와 동일한 연구결과를 도출하였다. 즉 무형적 물류역량은 비재무적 성과에 1 수준에서 유의한 정(+)의 영향( $t$ -값 7.629,  $p=0.000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 재무적 성과의 분석과 마찬가지로 유형적 물류역량은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치지 않았다. 따라서 선박관리기업의 재무적·비재무적 경영성과에 영향을 미치는 요인으로는 무형적 물류역량인 것을 확인할 수 있다. 이와 같은 결과는 서비스품질 요인에 관한 선행연구(이동규, 2010; 장대성 외, 2012)에서 유형성이 고객만족도와 고객충성도와 같은 기업성과에 유의한 긍정적 영향을 미친다는 연구결과와는 다소 차이를 보이고 있다. 이와 같은 차이는 업종, 설문대상자 등의 차이에 기인한 것으로 추정된다.

윤여상(2012)은 선박관리업의 국제경쟁력을 제고하기 위한 연구에서 선박관리업체의 기회요인과 강점요인은 경쟁력 결정요인에 영향을 미치며, 또한 긍정적 환경요인에 영향을 받은 경쟁력 결정요인은 관리선박 증대와 시장점유율 확대, 해외시장 진출확대, 서비스 차별화와 유연성 증대, 참여 사업 수 다양화 및 진출 확대, 국내 선박관리업체의 브랜드 이미지 강화와 같은 비재무적 성과의 제고에 영향을 미친다고 하였다.

손은호(2006)는 호텔을 대상으로 핵심역량변수로 재무 및 회계관리, 인사관리, 마케팅관리, 서비스생산관리, 상품개발, 조직관리로 하고, 경쟁전략 요인변수를 원가우위전략과 차별화전략으로 하여 경영성과에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과 마케팅능력, 인사관리능력, 상품개발능력은 경영성과에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 서비스생산관리, 조직관리능력은 부(-)의 영향을 미쳤다. 경쟁전략은 차별화전략, 원가우위전략이 모두 경

영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 강현석(2011)은 중소기업의 핵심역량이 정성적 경영성과에 미치는 영향을 연구하였다. 핵심역량은 네트워크 범위, 빈도 및 신뢰는 경영성과와 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이상의 선행연구에 기초하여 본 연구에서는 선박관리기업의 핵심역량요인 및 환경요인이 비재무적 성과에 어떤 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 [가설 2]를 설정하였다.

**[가설 2] 선박관리기업의 핵심역량요인은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

**[가설 2-1] 선박관리기업의 환경요인은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

#### 5.1.2.3 기업성과에 대한 고객관계관리의 조절효과에 관한 가설

선박관리기업의 핵심역량요인은 고부가가치의 창출, 경쟁력 제고 및 서비스 품질의 향상을 통하여 최종적으로 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 그러나 고객관계관리는 핵심역량요인의 작용으로 선박관리기업이 제공한 서비스 품질을 선주가 인지했을 때 가능하다. 즉 선주에 의해 인지된 핵심역량요인으로 인해 고부가가치의 창출이나 선박관리 서비스의 품질 향상이 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 따라서 고객관계관리의 수준이 높은 핵심역량요인의 정도가 고객관계관리 수준이 낮을 때보다 기업성과 개선 정도에 더 유의한 관계를 나타낼 것으로 기대된다. 따라서 핵심역량요인과 기업성과와의 관계에서 고객관계관리의 조절효과를 검토할 필요가 있다.

이창호(2010)는 상대기업과의 파트너십 수준에 따라 선박관리기업의

경쟁력 결정요인인 인적자원, 물적자원, 서비스품질, 고객요인, 기업이미지 및 정부지원정책이 기업의 경영성과에 미치는 영향이 달라지는지를 연구하였다. 즉 선박관리기업의 경쟁력 결정요인과 경영성과 사이에 파트너십의 조절효과를 검증하였다. 검증을 위한 첫 번째 가설은 상대기업과의 파트너십 수준에 따라 기업경쟁력 수준이 기업의 관리적 성과에 미치는 영향은 달라질 것이다. 두 번째 가설은 상대기업과의 파트너십 수준에 따라 기업경쟁력 수준이 기업의 재무적 성과에 미치는 영향은 달라질 것이라고 설정하였다. 첫 번째 가설의 검증결과 선박관리기업의 경쟁력 결정요인인 인적자원, 물적자원, 서비스품질, 고객요인은 관리적 성과와의 관계에서 파트너십 수준이 조절효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 두 번째 가설의 검증결과 인적자원×신뢰, 인적자원×상호의존성, 인적자원×의사소통, 기업이미지×신뢰의 상호작용항이 재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

선박관리와 관련한 연구에서 조절변수를 이용한 연구는 이창호(2010)가 처음으로 시도하였다. 하지만 본 연구에서 채택하고 있는 고객관계관리를 조절변수로 경영성과를 검증한 선행연구는 다양한 형태로 진행되고 있다. 이정민(2013)은 CRM 투자결정요인이 정보시스템 활용성을 매개로 경영성과에 미치는 영향을 연구하면서 고객관계관리의 조절효과를 검증하였다. 정지선(2010)은 자동차 영업사원의 적응적 판매행위가 영업성과에 미치는 영향을 검증하면서 CRM의 조절효과를 검증하였다. 이영석(2013)은 중소기업의 품질경영시스템 실행이 재무적 성과에 미치는 영향을 분석하면서 고객만족의 효과를 검증하였다. 연구결과 품질경영시스템의 실행은 고객만족이 높을수록 매출액증가율, 매출액 이익률, 총자산회전률, 유동성비율, 부가가치율에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 변상우(2005)는 고객충성도와 고객유치능력인 고객자본이 지식경영시스템과 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과 유의한 정(+)의 효과가 있음을 확인하였다. 박시숙(2005)은 서비스 품질이 재구매의도에 미

치는 영향에서 고객만족의 조절효과를 분석한 결과 LaBabera and Mazursky(1983), Bitner(1990)의 연구결과와 일치하는 긍정적 효과를 확인하였다. Hitt & Ireland(1984)는 기업의 핵심역량과 경영성과 간의 관계를 분석한 연구에서 기업의 규모나 생산시스템이 조절효과를 나타내는지를 연구한 결과 핵심역량과 경영성과 간의 관계에서 기업의 규모나 생산시스템이 조절효과를 가지는 것을 확인하였다.

선박관리기업의 핵심역량요인이 경영성과에 미치는 영향에서 고객관계관리의 조절효과에 관한 연구는 다양한 기업의 경영성과를 측정하는 데 조절변수로 이용되고 있다. 선행연구에서 검토하였듯이 핵심역량요인이 경영성과에 유의한 영향을 미치는 과정에서 고객관계관리의 조절효과가 존재하는 것으로 검증되고 있다. 핵심역량요인이 추구하는 목적이 경영자요인, 기업역량요인, 환경요인, 산업요인 및 정부정책요인 등을 통하여 기업성과의 개선에 있다면, 선행연구와 마찬가지로 선박관리기업에서도 고객관계관리의 조절효과가 존재할 수 있다. 하지만 고객관계관리의 조절효과에 관한 본 연구는 선박관리기업을 대상으로 처음으로 시도하기 때문에 다른 선행연구와 같은 조절효과가 존재한다고 볼 수는 없다. 따라서 본 연구는 선행연구를 기초로 고객관계관리는 핵심역량요인 및 환경요인과 경영성과 간에 조절효과가 있을 것이라고 가정하고 다음과 같은 [가설 3]을 설정하고 검증하였다.

**[가설 3] 고객관계관리는 선박관리기업의 핵심역량요인과 기업성과 사이의 관계를 조절할 것이다.**

가설 3-1 : 고객관계관리는 핵심역량요인과 재무적 성과 사이의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-2 : 고객관계관리는 핵심역량요인과 비재무적 성과 사이의 관계를 조절할 것이다.

## 5.2 연구변수의 조작적 정의와 측정

### 5.2.1 핵심역량요인

대부분의 선행연구에서는 선박관리업의 핵심역량요인을 경영자요인과 기업역량요인으로 구분하여 검정하였다. 경영자의 특성을 측정한 선행연구(한병섭, 2009; 김병순, 2011; 우수한, 2012; 윤여상, 2012; Igor & Forza, 2012; 정윤계, 2013)에서 사용된 변수를 고려하여 본 연구에서도 측정에 활용하였다. 즉 선행연구에 기초하여 핵심역량요인 중 경영자요인은 선박관리기업의 경영자가 선박관리업에 대한 비전을 가지고 있는지, 리더십을 보유하고 있는지, 선박관리업에 관한 경영역량을 가지고 있는지, 선박관리업의 위기관리능력이 있는지 및 선박관리업과 관련한 경험을 가지고 있는지 등의 요인으로 구성하였다.

그리고 기업역량요인의 특성을 측정한 선행연구(박근호, 2007; 이창호, 2010; 김병순, 2011, 김재관, 2011; 장정근·박의범, 2011; Igor & Forza, 2012; Kalanit & Shoham, 2012; 정윤계, 2013)를 검토하여 다음과 같이 설문문항을 구성하였다. 즉, 기업역량요인은 선박관리기업이 선박관리에 관한 기술적인 역량을 보유하고 있는지, 동종 업종의 다른 기업과 차별화 된 서비스를 제공하는지, 선박관리시장의 확대 및 안정화를 위해 지속적인 활동을 하는지, 시장지향적 역량을 보유하고 있는지와 동종 업종의 다른 기업과 차별화된 마케팅 전략을 구사하고 있는지 등의 요인으로 구성하였다. 상기의 경영자·기업역량요인의 측정은 '전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(7)'의 7점 척도를 이용하며, 5개의 설문문항으로 구성하였다.

### 5.2.2. 환경요인

본 연구에서 환경요인은 선행연구 결과를 기초로 하여 다음과 같이 외부환경요인, 산업요인 그리고 정부정책요인으로 구분하여 측정하였다.

### 1) 외부환경요인

외부환경요인의 측정을 위해 선행연구(Savante, 2004; 이운재, 2006; 박근호, 2007; 송성규, 2007; Gianpaolo & Cassia, 2011; 김인섭, 2012; 윤여상, 2012)를 검토한 결과 다음과 같은 문항으로 측정하였다. 환경요인은 선박관리사업이 향후에도 지속적으로 성장할 것이라고 인식하는지, 환경친화적 해운물류관리에 영향을 받는다고 생각하는지, 해운물류업과 밀접한 연관성을 가진다고 생각하는지, 외부환경은 우호적인지 및 정부의 환경규제에 적극적으로 대처하는 것이 필요한지 등의 요인으로 구성하였다. 환경요인의 측정은 '전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(7)'의 7점 척도를 이용하며, 5개의 설문문항으로 구성하였다. 대부분 선행연구에서 이러한 환경요인들이 선박관리산업의 발전에 매우 중요한 요인으로 실증되고 있기 때문에 본 연구에서도 환경요인을 선박관리산업의 핵심역량요인으로 간주하고 연구를 수행하였다.

### 2) 산업요인

산업요인의 측정항목을 개발하기 위하여 선행연구(Brush, 1992; Savante, 2004; 박근호, 2007; 이창호, 2010; 장정근·박의범, 2011; 정윤계, 2013)를 검토한 결과 다음과 같은 내용으로 측정하였다. 산업요인은 선박관리사업이 동종기업간 관계 및 네트워크를 구축하는 것이 중요한지, 고객유대감을 유지하는 것이 중요한지, 산업안전보건기준에 영향을 받는다고 생각하는지, 동종 기업간 상생협력체계를 구축할 필요가 있다고 생각하는지 및 동종산업의 시장지향성에 대한 전략체계를 구축할 필요가 있다고 생각하는지 등의 요인으로 구성하였다. 산업요인의 측정은

‘전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(7)’의 7점 척도를 이용하며, 5개의 설문문항으로 구성하였다. 환경요인과 마찬가지로 대부분 선행연구에서 상기 산업요인들이 선박관리산업의 발전에 매우 중요한 요인으로 실증되고 있기 때문에 본 연구에서도 환경요인을 선박관리산업의 핵심역량요인으로 간주하고 연구를 수행하였다.

### 3) 정부정책요인

정부정책요인은 연구개발비 지원을 통한 기술역량 강화의 필요성이 있는지, 동종기업 간 중소기업 인프라를 구축할 필요가 있는지, 정부차원의 직업훈련시스템을 구축할 필요가 있는지, 다양한 정부의 행·재정적 지원이 필요한지 및 정부가 제공하는 해외시장 동향 및 기술정보가 필요한지 등의 요인으로 구성하였다. 정부정책요인의 측정은 ‘전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(7)’의 7점 척도를 이용하며, 5개의 설문문항으로 구성하였다. 환경요인과 마찬가지로 대부분 선행연구에서 상기 정부정책요인들이 선박관리산업의 발전에 매우 중요한 요인으로 실증되고 있기 때문에 본 연구에서도 정부정책요인을 선박관리산업의 핵심역량요인으로 간주하고 연구를 수행하였다.

### 5.2.3 고객관계관리요인

고객관계관리요인은 선박관리기업 간 네트워크 구축, 고객관계 구축능력, 네트워크의 규모, 공동사업의 추진 등을 선행연구(박근호, 2007; 이창호, 2010; 정지선, 2010; Igor & Forza, 2012; 권미영·정혜주, 2012; 정운계, 2013; 이정민, 2013)를 기초로 다음과 같이 설문문항을 개발하고 측정하였다. 고객과 네트워크를 구축하는 것이 필요한지, 고객에 대한 서비스의 질을 개선할 필요가 있는지, 고객과의 관계강도를 심화시킬 필요가

있는지, 고객차별화 전략을 구사할 필요가 있는지와 고객만족도를 향상시킬 필요가 있는지 등 선박관리기업과 선주와의 체계적이고 지속적인 고객관계 수준을 질문하였다. 고객관계의 측정은 '전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(7)'의 7점 척도를 이용하며, 5개의 설문문항으로 구성하였다.

#### 5.2.4 기업성과요인

효과적인 경영통제와 경영관리를 위해서 많은 선행연구들이 기업성과의 측정치로 재무적·비재무적 성과지표를 이용하고 있다. 김도관(2013)은 경영성과는 객관적 지표인 재무적 성과와 주관적 지표인 비재무적 성과로 구분하여야 한다고 주장하였다. 기업 대상의 연구에서 재무자료와 같은 객관적 자료를 확보하기가 매우 어렵고 설사 이를 확보하더라도 측정하고자 하는 대상과 기업성과에 대한 단독적인 인과관계를 확인하기가 어렵다고 주장하고 기업성과 지표로 비재무적 성과와 재무적 성과의 두 개 지표의 이용을 주장하였다.

선박관리기업의 재무적 성과는 회사의 매출액이 증가하는지, 매출액 대비 원가율이 개선되는지, 당기순이익은 증가하는지, 영업이익은 증가하는지, 자기자본이익률은 증가하는지, 현금흐름은 개선되는지 및 재무적 안정성이 개선되는 지 등의 요인으로 구성하였다. 재무적 성과요인의 측정은 '전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(7)'의 7점 척도를 이용하며, 5개의 설문문항으로 구성하였다.

선박관리기업의 비재무적 성과는 시장점유율이 증가하는지, 품질개선 활동이 지속되고 있는지, 적시납기율은 향상되는지, 종업원 1인당 생산성은 향상되는지, 종업원 직무만족도는 높은지, 전사적 품질관리체계를 구축하고 있는지 및 성과에 대한 보상체계는 적절하게 구축되어 있는지 등의 요인으로 구성하였다. 비재무적 성과요인의 측정은 '전혀 그렇지 않다

(1) ~ 매우 그렇다(7)'의 7점 척도를 이용하며, 5개의 설문문항으로 구성하였다.

### 5.3 설문구성 및 자료의 수집·분석

#### 5.3.1 설문의 구성

본 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구, 선박관리기업의 내외적 환경분석 및 SWOT 분석결과와 관련 전문가 협의를 통하여 설문지를 구성하였다. 본 연구의 설문대상은 연구목적을 달성하기 위하여 선박관리기업에 소속된 임직원을 대상으로 하였다. 설문지는 <표 32>과 같이 총 7개 영역으로 구성하였으며, 설문지 I은 환경요인의 중요성으로 구성하고 7점 척도로 측정하였다. 설문지 II는 환경요인에 대한 선박관리기업의 대응능력에 관한 것으로 구성하고 7점 척도로 측정하였다. 설문지 III은 선박관리기업의 핵심역량요인을 측정하기 위한 것으로 경영자요인, 기업역량요인이고, 설문지 IV는 환경요인으로 외부환경요인, 산업요인 및 정부정책요인의 3개 항목으로 소분류 하였다. 각 항목은 각각 5개 문항으로 구성하고 7점 척도로 측정하였다. 설문지 V는 고객관계관리를 측정하는 것으로 5개 문항을 7점 척도로 측정하였다. 설문지 VI는 기업성과를 측정하기 위한 것으로 재무적 성과 7개 항목, 비재무적 성과 7개 항목으로 총 14개 문항으로 구성하고 7점 척도로 측정하였다. 설문지 VII은 설문 응답자의 회사에 관한 선박관리기업의 유형, 선주의 유형, 제공하는 서비스의 종류, 종업원 수, 선박관리 척수, 선원관리 인원 및 연간 매출액 등 일반사항 7개 문항으로 구성하고 명목척도로 측정하였다. 설문지 VIII은 설문 응답자의 일반적인 사항으로 성별, 연령, 직급, 근무연수 등의 4개 문항으로 구성하고 명목척도와 비율척도로 측정하였다. 따라서

본 연구에서는 7개 분야를 대상으로 총 81개의 문항으로 설문지를 구성하였다.

〈표 32〉 설문지의 구성

구성		문항수	척도	출처
I. 환경요인 중요성	내부적 환경요인	7	7점 척도	Brush(1992), Wikowski & Wolfenbarger(2000), Savante(2004), 이윤재(2006), 조대우(2006), 박근호(2007), 송성규(2007), 윤병운(2010), 이창호(2010), 정지선(2010), Gianpaolo & Cassia(2011), 장정근박의범(2011), 김인섭(2012), 우수환(2012), 윤여상(2012), 전영우(2012), Kalanit & Shoham (2012), Igor & Forza(2012), 김도관(2013), 이정민(2013), 정운계(2013)
	외부적 환경요인	6		
II. 환경요인 대응능력	내부적 환경요인	7		
	외부적 환경요인	6		
III. 핵심역량 요인		10		
IV. 환경요인	외부환경요인	5		
	산업요인	5		
	정부정책요인	5		
V. 고객관계관리요인		5		
VI. 기업성과	재무적 성과	7		
	비재무적 성과	7		
VII. 회사의 일반적 사항		7	명목, 비율	
VIII. 응답자의 일반적 사항		4	척도	
전체 문항 수		81		

### 5.3.2 자료의 수집 · 분석

본 연구목적에 맞게 설계된 설문지는 2016년 1월 1부터 1월 29일까지 총 350매를 배포하고 299매를 회수하였으며, 이 중 응답이 부실하거나 응답의 일부가 누락된 25매를 제외한 274매가 분석에 이용되었다. 수집된 설문지는 SPSS Window for 20.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 응답자가 속한 기업의 기업특성을 알아보기 위하여 빈도 및 비율 분석을

수행하였다.

설문지의 타당성과 신뢰성 검정(reliability test)을 위해서는 요인분석(factor analysis)과 Cronbach's  $\alpha$ 의 신뢰성 계수를 이용하였다. 요인분석을 통해 추출된 요인점수(factor score)를 이용하여 가설검증을 실시하였으며, 요인분석은 다변량 회귀분석에서 독립변수간의 다중공선성(multicollinearity)문제를 제거하기 위하여 베리맥스 요인회전방식을 이용하였다. [가설 1]과 [가설 2]를 검정하기 위하여 다중회귀분석을 실시하고, [가설 3]을 검정하기 위하여 조절회귀분석을 이용하였으며, 기업특성에 따라 핵심역량의 차이유무는 독립표본 t-검정 및 일원분산분석(one-way ANOVA)을 사용하였다. 분석에 사용된 주요 연구방법은 다음과 같다.

#### 1) 다중회귀분석

선박관리기업의 핵심역량요인이 기업성과와 체계적으로 관련되어 있는지를 분석하기 위하여 기업성과요인을 종속변수로 하고, 핵심역량요인인 경영자요인, 기업역량요인, 환경요인, 산업요인 및 정부정책요인을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 이를 검증하기 위하여 다음과 같은 회귀모형을 설정하였다.

$$BP_i = \beta_0 + \beta_1 MEA_i + \beta_2 EV_i + \beta_3 ID_i + \beta_4 GP_i + e_i$$

여기서,  $BP_i$  : 기업성과,  $\beta_0$  : 회귀모형의 상수

$MEA_i$  : 핵심역량요인<sup>16)</sup>

$EV_i$  : 환경요인,  $ID_i$  : 산업요인

16) 핵심역량요인에 대한 요인분석결과 경영자요인과 기업역량요인이 한 요인으로 묶여서 추출되었기 때문에 다변량 회귀분석에서는 한 변수로 취급하였다.

$GP_i$  : 정부정책요인,  $e_i$  : 무작위 오차항  
 $i$  : 응답자

## 2) 조절회귀분석

사회현상을 설명하는 데 있어 독립변수와 종속변수 간의 관계 외에 다른 독립변수를 고려해야 하는 경우가 많다. 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 조절변수가 조절효과를 갖는가에 관한 검정은 조절회귀분석을 이용하게 된다. 즉 조절변수란 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 체계적으로 변화시키는 일종의 독립변수이다(송지준, 2012). 본 연구는 선박관리기업의 핵심역량요인이 기업성과에 영향을 미친다는 연구 상황에서 고객관계관리의 조절효과를 알아보기 위하여 Sharma et al.(1981)가 제시한 조절회귀분석(Moderated Multiple Regression)을 실시하였다. 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 조절변수가 조절효과를 갖는가에 대한 검정은 다음과 같은 3단계로 이루어진다.

1단계 : 독립변수와 종속변수의 회귀분석

2단계 : 독립변수, 조절변수와 종속변수 간의 회귀분석

3단계 : 독립변수, 조절변수, 상호작용항(독립변수 × 조절변수)과 종속변수 간의 회귀분석

조절효과 분석의 1단계, 2단계, 3단계 과정에서 마지막 3단계에서 상호작용항(독립변수×조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 설명력( $R^2$ )이 유의수준 하에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석하였다(송지준, 2012).

## 5.4 기술통계량 분석

응답자의 기업특성은 <표 33>와 같다. 관리선박의 유형은 국내선주 선박이 133명으로 전체의 49.4를 차지하였으며, 다음으로 국내 및 외국선주 선박이 82명(30.5), 외국선주 선박이 54명(20.1)의 순이었다. 선박관리 서비스의 유형은 선박관리 및 선원관리가 가장 많은 142명(53.0)이었으며, 다음으로 선박관리 62명(23.1), 선박관리, 선원관리 및 보험관리가 35명(13.1), 기타가 29명(10.8)를 차지하였다.

<표 33> 응답기업의 일반적 특성

구분	구분			빈도	비율
	관리선박 선주의 유형	외국선주 선박			54
국내선주 선박			133	49.4	
국내 및 외국선주 선박			82	30.5	
계			239	100	
선박관리 서비스 유형	선박관리			62	23.1
	선박관리와 선원관리			142	53.0
	선박관리, 선원관리 및 보험관리			35	13.1
	기타			29	10.8
	계			268	100
선박관리기업의 유형	사내부서 형태			45	15.6
	자회사 형태			122	44.7
	독립기업 형태			106	38.7
	계			269	100
구분	최소값	최대값	평균	표준편차	중앙값
종업원 수(명)	3	88	17.3	13.9	14
관리선박 척수(척)	0	300	13.3	22.9	10
관리선원 인원(명)	0	1,200	197.8	172.0	150
연간 매출액(백만원)	10	80,000	4,186	10,253	350

선박관리기업의 유형은 자회사 형태가 가장 많은 122명(44.7)이었으며, 다음으로 독립기업 형태가 106명(38.7), 사내부서 형태가 45명(15.6)이었다. 응답자가 소속된 회사의 종업원 수는 평균 17.3명이었으며, 가장 적은 종업원을 가진 회사는 3명, 가장 많은 종업원을 가진 회사는 88명을

가진 회사이었다. 응답자가 소속된 회사가 관리하는 선박의 수는 평균 13.3척이었으며, 가장 많은 선박을 관리하는 회사는 300척을 관리하고 있었다. 관리선원의 수는 가장 많은 회사가 1,200명을 관리하고 있었다. 이들 회사의 연간 매출액은 최대 80,000(백만원)이었으며, 가장 적은 매출액을 나타낸 회사는 10(백만원)이었다.

응답자의 인구통계적 특성은 <표 34>과 같다. 응답자의 성별은 남성은 215명(79.0), 여성은 57명(21.0)으로 응답자의 성비는 남성이 여성보다 약 5배 많았다. 직급은 실무자, 사원, 대리급이 96명으로 35.3를 차지하였으며, 다음으로 과장급 76명(27.9), 차장 및 부장급 67명(24.6), 대표 및 임원이 33명(12.2)를 차지하였다.

<표 34> 응답자의 일반적 특성

구분		빈도	비율		
성별	여성	57	21.0		
	남성	215	79.0		
	계	272	100		
직급	실무자, 사원, 대리급	96	35.3		
	과장급	76	27.9		
	차장 및 부장급	67	24.6		
	대표/임원	33	12.2		
	계	272	100		
근무연수	2년 미만	59	21.7		
	2년 이상 ~ 5년 미만	80	29.5		
	5년 이상 ~ 10년 미만	70	25.8		
	10년 이상	62	23.0		
	계	271	100		
구분	최소값	최대값	평균	표준편차	중앙값
연령	20	63	36.7	9.4	34

근무연수는 2년 이상 ~5년 미만 근무한 응답자가 80명(29.5)으로 가장 많았으며, 다음으로 5년 이상~10년 미만 70명(25.8), 10년 이상 62명(23.0), 2년 미만이 59명(21.7)를 차지하였다. 응답자의 평균 연령은 36.7세이었으며, 가장 적은 연령의 응답자는 20세, 가장 많은 연령의 응답자는 63세이었다.

## 5.5 타당성 및 신뢰성 분석

### 5.5.1 핵심역량 및 환경요인과 고객관계관리요인의 타당성·신뢰성분석

핵심역량 및 환경요인과 고객관계관리(CRM)요인에 대한 요인분석결과 는 <표 35>와 같으며, 고유치(eigen value)는 1 이상인 경우 요인분석에서 유의미한 요인으로 추출되었다. 핵심역량요인의 고유치는 7.27, 환경요인 3.73, 산업요인 3.37, 정부정책요인은 3.53이고 조절변수인 고객관계관리(CRM)요인은 4.86으로서 모두 1이상이었다. 요인의 설명력을 표시하는 분산율(%)은 핵심역량요인이 24.24%로 가장 높고, 그 다음으로는 고객관계관리(CRM)요인은 15.20%이고 환경요인이 12.42%, 정부정책요인이 11.76% 그리고 산업요인이 11.23% 순으로 나타나고 있다.

요인분석결과 측정변수의 요인적재값(.4 이상)을 기준으로 볼 때, 모든 항목의 요인적재값이 0.4이상이고 공통성 역시 0.6 이상으로 모든 항목이 본 요인분석에서 적합한 것으로 나타나고 있다(김호정·허전, 2006).

모형의 적합도를 측정하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값<sup>17)</sup>을 보면 0.955로서 매우 적합한 것으로 나타나고 있다. Bartlett의 구형성 검증치는 '상관관계 행렬이 단위행렬이다'라는 영가설을 기각할 수 있는 지를 보여주는 결과치로 영가설이 기각되지 않을 경우 요인분석 모델을 사용할 수 없다. 핵심역량요인과 고객관계관리(CRM)요인에 대한 Bartlett의 구형성 검증결과 근사카이제곱값( $\chi^2$ )이 8319.149이며 유의확률(P)가 0.000로서 영가설은 기각되므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있으므로 모형은 매우 적합하다고 볼 수 있다.

17) KMO는 척도값이 0.90이상이면 요인분석을 위한 변수의 선정이 매우 좋다는 의미하며, 0.80 이상에서 0.90미만은 좋다. 0.70이상에서 0.80미만은 비교적 좋다는 의미이고, 0.60이상에서 0.70미만은 보통, 0.5 이상에서 0.60 미만은 바람직하지 않다(김호정·허전, 2010, p.194).

<표 35> 핵심역량요인의 타당성 및 신뢰성 분석결과

요인명	변수명	요인적재값					공통성	신뢰도 ( $\alpha$ )
		1	2	3	4	5		
핵심역량 (요인1)	비전	<b>0.74</b>	0.28	0.18	0.06	0.03	0.67	0.95
	리더십	<b>0.78</b>	0.26	0.19	0.09	0.14	0.75	
	경영역량	<b>0.79</b>	0.22	0.12	0.09	0.27	0.77	
	위기감수능력	<b>0.77</b>	0.28	0.18	0.15	0.14	0.75	
	경영노하우	<b>0.76</b>	0.09	0.14	0.19	0.24	0.70	
	기술역량	<b>0.75</b>	0.18	0.24	0.20	0.19	0.73	
	차별화된서비스	<b>0.67</b>	0.19	0.29	0.26	0.14	0.66	
	시장확대	<b>0.75</b>	0.25	0.23	0.14	0.18	0.74	
	시장지향적역량	<b>0.75</b>	0.13	0.20	0.23	0.20	0.72	
	차별화된마케팅역량	<b>0.73</b>	0.13	0.17	0.29	0.18	0.69	
외부환경 (요인3)	미래성장성	0.23	0.15	<b>0.84</b>	0.10	0.13	0.80	0.91
	환경친화적	0.29	0.23	<b>0.77</b>	0.16	0.26	0.83	
	해운물류영향	0.27	0.27	<b>0.73</b>	0.13	0.25	0.77	
	우호적환경	0.33	0.02	<b>0.68</b>	0.26	0.31	0.73	
	환경규제	0.43	0.25	<b>0.48</b>	0.22	0.34	0.65	
산업 (요인5)	네트워크	0.28	0.41	0.38	0.14	<b>0.57</b>	0.74	0.91
	고객유대감	0.19	0.44	0.39	0.12	<b>0.55</b>	0.70	
	산업안전보건기준	0.21	0.10	0.24	0.16	<b>0.79</b>	0.76	
	상생협력체계	0.31	0.24	0.25	0.24	<b>0.72</b>	0.80	
	시장지형전략체계	0.34	0.28	0.21	0.27	<b>0.69</b>	0.79	
정부정책 (요인4)	연구개발지원	0.25	0.33	0.24	<b>0.75</b>	0.16	0.82	0.93
	중소기업인프라	0.32	0.31	0.23	<b>0.76</b>	0.19	0.86	
	직업훈련시스템	0.21	0.38	0.03	<b>0.71</b>	0.32	0.79	
	재정지원	0.26	0.44	0.22	<b>0.62</b>	0.14	0.71	
	해외시장기술정보	0.22	0.54	0.18	<b>0.61</b>	0.18	0.78	
CRM (요인2)	고객네트워크	0.27	<b>0.77</b>	0.18	0.29	0.13	0.80	0.95
	서비스질개선	0.31	<b>0.76</b>	0.22	0.32	0.14	0.84	
	고객관계강화	0.28	<b>0.78</b>	0.21	0.25	0.18	0.82	
	고객차별화전략	0.27	<b>0.73</b>	0.12	0.31	0.26	0.79	
	고객만족도향상	0.30	<b>0.74</b>	0.13	0.28	0.28	0.80	
요인 설명력	고유치	7.27	4.86	3.73	3.53	3.37	75.85	0.97
	분산율(%)	24.24	15.20	12.42	11.76	11.23		
모형 적합도	KMO=0.955, $\chi^2 = 8319.149$ , df = 435, sig. = 0.000							

따라서 요인분석의 사용이 적합하며 신뢰성의 검증은 Cronbach의  $\alpha$ 계수를 이용하였다.  $\alpha$ 계수는 해당 항목이 제거되었을 때 전체 신뢰도가 어떻게 변하는 지를 보여준다. 핵심역량요인에 대한 Cronbach  $\alpha$ 계수는 0.95, 환경요인 0.91, 산업요인 0.91, 정부정책요인은 0.93이고 고객관계관

리(CRM)요인도 0.95로서 모든 요인의 응답의 일관성이 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

### 5.5.2 기업성과요인의 타당성 및 신뢰성분석

기업성과인 재무적 성과와 비재무적 성과에 대한 요인분석결과는 <표 36>와 같으며, 고유치는 1 이상인 경우 요인분석에서 유의미한 요인으로 추출하였다. 재무적 성과의 고유치는 5.971, 비재무적 성과의 고유치는 5.240으로 1 이상이었다. 누적설명비율은 재무적 성과 85.298이었으며, 비재무적 성과가 74.854이었다. KMO는 재무적 성과에서 .913이었으며, 비재무적 성과에서 .910으로 요인분석을 위한 변수의 선정은 좋은 것으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검증결과 근사카이제곱값이 재무적 성과는 2630.845, 비재무적 성과 1737.666이었으며, 유의확률은 .000으로 나타나 영가설은 기각되어, 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다. 신뢰성을 검증한 Cronbach의  $\alpha$ 계수는 재무적 성과 .971, 비재무적 성과 .932로 높은 신뢰성을 나타내었다.

**<표 36> 기업성과의 타당성 및 신뢰성 분석결과**

구분	설문문항	요인부하량	고유치	누적설명비율	cronbach' s $\alpha$
재무적 성과	영업이익 증가	.940	5.971	85.298	.971
	당기순이익 증가	.938			
	자기자본이익률 증가	.935			
	현금흐름 개선	.933			
	재무적 안정성	.926			
	원가율 개선	.916			
	매출액 증가	.875			
KMO		.913			
Barlett의 구형성 검증		2630.845	유의확률 : .000		
비재무적 성과	품질관리체계 구축	.916	5.240	74.854	.932
	직무만족도	.896			
	합리적 보상체계	.895			
	적시납기를	.882			
	품질개선활동	.849			
	생산성	.821			
	시장점유율	.790			
KMO		.910			
Barlett의 구형성 검증		1737.666	유의확률 : .000		

## 5.6 실증분석

### 5.6.1 가설 1과 가설 1-1의 검증결과

연구가설 검증을 위한 회귀분석에 앞서 변수들의 관련성을 분석하기 위하여 피어슨의 상관관계분석(pearson correlation analysis)을 실시하였다. 분석결과 <표 37>과 같이 변수들 간의 상관계수는 최저 .276에서 .774에 분포하여 회귀분석 시 다중공선성(multicollinerity)의 문제는 없다고 할 수 있지만<sup>18)</sup>, 유의확률이 0.000 으로서 매우 유의적으로 상관관계

18) Judge et al.(1980, p.494)은 변수들 간의 상관계수가 0.80 이상이면 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생한다고 하였다.

가 존재할 수 있다. 따라서 본 연구에서의 다변량 회귀분석의 독립변수는 개별변수가 아니라 베리멕스방법에 의하여 요인간 상관관계를 제로(0)화시키는 요인분석에 의해 추출된 요인점수를 활용하였다.

<표 37> 재무적 성과에 대한 상관관계분석결과

	재무적성과	핵심역량요인	외부환경요인	산업요인	정부정책요인
재무적성과	1.000				
핵심역량요인	.307 (.000)	1.000			
외부환경요인	.495 (.000)	0.627 (.000)	1.000		
산업요인	.455 (.000)	.774 (.000)	.774 (.000)	1.000	
정부정책요인	.376 (.000)	.612 (.000)	.612 (.000)	.664 (.000)	1.000

<표 38>은 핵심역량요인과 외부환경요인, 산업요인 및 정부정책요인이 기업성과인 재무적 성과에 미치는 영향결과를 보여주고 있다. 재무적 성과에 관한 분석결과에서 잔차의 상호독립가정을 확인하기 위한 Durbin - Watson 통계량은 1.420으로 독립성 가정에는 문제가 없었다. 모형의 적합성을 나타내는 F값은 25.165이고 유의확률은 0.000이고 R<sup>2</sup>은 0.267로서 회귀모형은 적합한 것으로 나타나고 있다.

재무적 성과에 대한 회귀분석결과에서 핵심역량요인, 환경요인, 정부정책요인 및 산업요인 모두 유의수준 1%이하에서 유의한 정(+)의 영향관계를 보이고 있다. 영향크기(베타값)로 보면, 환경요인이 가장 크고 그 다음으로 산업요인, 정부정책요인 그리고 핵심역량요인 순으로 영향크기를 보이고 있다. 즉, 정부의 환경 규제에 선박관리기업이 적극적으로 대처하고, 외부환경이 우호적이고 선박관리산업이 지속적으로 성장할 것이라고 생각할 때 기업의 재무적 성과는 긍정적으로 작용하는 것으로 판단

되며, 동종기업 간 네트워크의 구축, 산업안전보건기준에 대한 적극적 대처, 동종 기업 간 협력체계 구축 및 선박관리산업에 대한 시장지향적 전략체계와 같은 산업요인을 적극적으로 반영할 때 재무적 성과는 개선될 수 있는 것으로 인식되고 있다. 또한 정부의 선박관리기술개발지원, 중소기업 인프라 구축, 직업훈련시스템 구축, 금융지원 및 해외시장 정보 지원 등의 정부정책요인도 선박관리기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있어 정부의 정책적인 배려가 필요한 것으로 나타나고 있다. 마지막으로 경영자의 비전과 리더십, 경영역량, 위기감수능력, 선박관리 경영노하우인 경영자요인과 선박관리기술역량, 선부에 대한 차별화된 서비스 제공능력, 시장확대능력, 시장지향적 역량, 차별화된 마케팅역량 등의 선박관리기업역량도 재무적 성과에 매우 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

이와 같은 연구결과는 이창호(2010)의 연구결과와 부분적으로 일치하고 있다. 이창호(2010)의 연구결과 기업경쟁력 결정요인인 인적자원, 서비스품질, 기업이미지는 선박관리기업의 재무적 성과에 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 김재관(2011)의 연구결과와도 부분적으로 일치하고 있다. 김재관(2011)의 물류역량이 경영성과에 미치는 영향의 분석결과 물류역량은 재무적 성과에 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 하지만 물류역량 중 무형적 물류역량은 유의한 영향을 미쳤으나, 유형적 물류역량은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 무형적 물류역량인 선박관리기업의 전문경영, 기술부문 향상, 이미지 관리, 최고경영자의 경영의지 등이 유의한 정(+ )의 영향을 미쳤다.

따라서 선박관리기업의 재무적 성과를 개선하기 위해서는 환경 규제에 대한 적극적 대처 및 선박관리산업에 대한 긍정적 인식과 같은 환경요인과 동종 기업 간 네트워크 구축, 동종 기업 간 상생협력체계 구축, 시장지향성에 대한 전략체계와 같은 산업요인을 적극적으로 인식하고 활용하며, 이를 위한 기업의 핵심역량이 심분 발휘될 때 긍정적 재무성과를 기

대할 수 있을 것이다. 또한 영세한 선박관리산업을 국제화 및 대형화하고 열악한 재무구조를 시급히 개선할 수는 정부의 재정금융적 지원도 재무적 성과에 매우 중요한 요인으로 인식되고 있다. 따라서 가설의 검증 결과 [가설 1]과 [가설 1-1]은 채택되었다.

**<표 38> 재무적 성과의 회귀분석결과**

재무적성과	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오류	Beta		
상수	4.805	.054		88.372	.000***
핵심역량요인	.150	.054	.142	2.760	.006***
외부환경요인	.372	.055	.351	6.812	.000***
정부정책	.225	.055	.210	4.074	.000***
산업요인	.289	.054	.275	5.334	.000***
R <sup>2</sup> = 0.267, 조정된R <sup>2</sup> = 0.257, D-W계수=1.420, F값=25.165					

주) \*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1

### 5.6.2 가설 2와 가설 2-1의 검증결과

연구가설 검증을 위한 회귀분석에 앞서 변수들의 관련성을 분석하기 위하여 피어슨의 상관관계분석을 실시하였다. 분석결과 <표 39>와 같이 변수들 간의 상관계수는 최저 .449에서 .776에 분포하고 유의확률이 0.000으로서 상관관계가 어느 정도 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서, 본 연구에서는 가설 검증을 위한 다변량 회귀분석도 요인간의 상관관계를 제로(0)로 하는 베리맥스 회전에 의한 요인분석결과 도출된 요인점수를 활용하였다.

〈표 39〉 비재무적 성과에 대한 상관관계분석결과

	비재무적성과	핵심역량요인	외부환경요인	산업요인	정부정책요인
비재무적성과	1.000				
핵심역량요인	.482 (.000)	1.000			
외부환경요인	.568 (.000)	.584 (.000)	1.000		
산업요인	.570 (.000)	.620 (.000)	.776 (.000)	1.000	
정부정책요인	.597 (.000)	.570 (.000)	.611 (.000)	.665 (.000)	1.000

<표 40>은 핵심역량요인과 외부환경요인, 산업요인 및 정부정책요인이 기업성과인 비재무적 성과에 미치는 영향의 분석결과를 보여주고 있다. 비재무적 성과에 관한 분석결과에서 잔차의 상호독립가정을 확인하기 위한 Durbin - Watson 통계량은 1.573으로 독립성 가정에는 문제가 없었다. 모형의 적합성을 나타내는 F값은 27.036이고 유의확률은 0.000이고 R<sup>2</sup>은 0.391로서 회귀모형은 적합한 것으로 나타나고 있다.

비재무적 성과에 대한 회귀분석결과에서 핵심역량요인, 외부환경요인, 정부정책요인 및 산업요인 모두 유의수준 1%이하에서 유의한 정(+)의 영향관계를 보이고 있다. 영향크기(베타값)로 보면, 정부정책요인이 가장 크고 그 다음으로 환경요인, 핵심역량요인, 그리고 산업요인 순으로 영향 크기를 보이고 있다. 즉, 정부의 선박관리기술개발지원, 중소기업 인프라 구축, 직업훈련시스템 구축, 금융지원 및 해외시장 정보 지원 등의 정부 정책요인이 기업의 비재무적 성과는 긍정적으로 작용하는 것으로 판단되며, 정부의 환경 규제에 선박관리기업이 적극적으로 대처하고, 외부환경이 우호적이고 선박관리산업이 지속적으로 성장할 것이라고 생각할 때 역시 비재무적 성과에 강한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 경영자의 비전과 리더십, 경영역량, 위기감수 능력, 선박관리 경영노하우인 경영자요인과 선박관리기술역량, 선부에 대한 차별화된 서비스 제공능력,

시장확대 능력, 시장지향적 역량, 차별화된 마케팅역량 등의 선박관리기업역량도 비재무적 성과에 매우 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 마지막으로 동종기업 간 네트워크의 구축, 산업안전보건기준에 대한 적극적 대처, 동종 기업 간 협력체계 구축 및 선박관리산업에 대한 시장지향적 전략체계와 같은 산업요인을 적극적으로 반영할 때 비재무적 성과는 개선될 수 있는 것으로 인식되고 있다. 즉 시장점유율, 품질개선활동, 생산성 및 전사적 품질관리 등의 향상과 같은 비재무적 성과는 정부차원의 다양한 재정지원, 정부의 연구개발비 지원, 중소기업 인프라 구축의 지원, 직업훈련 시스템의 구축 지원 등에 유의한 영향을 받는 것으로 볼 수 있다. 따라서 선박관리기업의 비재무적 성과 개선을 위해서는 적극적인 정부정책의 인식과 활용이 필요하다고 할 수 있다.

또한 환경 규제에 대한 적극적 대처, 외부환경에 대한 우호적 인식, 선박관리산업이 지속적으로 성장 기대감과 같은 환경요인도 비재무적 성과에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다. 동종기업 간 네트워크의 구축, 산업안전보건기준에 대한 적극적 대처, 동종 기업 간 협력체계 구축 및 선박관리산업에 대한 시장지향적 전략체계와 같은 산업요인도 비재무적 성과의 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이와 같은 연구결과는 이창호(2010)의 연구결과를 부분적으로 지지하고 있다. 이창호(2010)의 연구결과 선박관리기업의 기업경쟁력 결정요인인 인적자원, 물적자원, 서비스품질, 고객요인 등이 관리적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 하지만 이창호(2010)의 연구결과에서 정부 지원정책은 관리적 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나서 본 연구결과와 차이를 보이고 있다. 이와 같은 연구결과의 차이는 설문 문항의 구성과 응답자의 분포에 기인한 것으로 추정된다.

따라서 선박관리기업이 시장점유율 향상, 지속적인 품질개선활동, 생산성 향상, 직무만족도 제고 및 전사적 품질관리시스템의 구축과 같은 비재무적 성과를 개선하기 위해서는 정부의 다양한 정책, 환경 및 선박관

리산업에 대한 능동적 대처 등이 긍정적 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 가설의 검증결과 핵심역량요인이 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 2과 가설 2-1는 채택되었다.

**<표 40> 비재무적 성과의 회귀분석결과**

비재무적성과	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오류	Beta		
상수	5.052	.052		97.696	.000***
핵심역량요인	.317	.052	.286	6.091	.000***
외부환경요인	.340	.053	.304	5.469	.000***
정부정책	.419	.053	.374	7.975	.000***
산업요인	.288	.052	.258	5.498	.000***
R <sup>2</sup> = 0.391, 조정된R <sup>2</sup> = 0.382, D-W계수=1.573, F값=27.036					

주) \*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1

### 5.6.3 가설 3의 검증결과

<표 41>은 핵심역량요인인 독립변수와 고객관계요인을 곁한 상호작용항을 개별적으로 투입하여 핵심역량요인이 재무적 성과에 미치는 영향에서 고객관계요인의 조절효과를 보여주고 있다. 고객관계요인의 조절효과는 조절회귀분석을 통하여 R<sup>2</sup>의 유의도를 이용하여 검증하였다. 조절효과 검증은 3단계로 이루어진다. 조절효과분석의 1, 2, 3단계 과정에서 마지막 3단계에서 상호작용항을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 설명력(R<sup>2</sup>)이 유의수준 하에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석된다(송지순, 2012).

<표 41>에서 고객관계관리요인과 함께 독립변수로 핵심역량요인, 외부환경요인, 정부정책요인 및 산업요인이 투입된 2단계의 설명력은 R<sup>2</sup>=.282로서 모형1에 비하여 0.015 만큼 설명력(R<sup>2</sup>)이 유의하게 증가하여

조절효과가 있다고 볼 수 있다. 고객관계관리요인( $\beta=.122$ ,  $t=2.383$ ,  $p<.05$ )과 함께 모든 독립변수인 핵심역량요인( $\beta=.144$ ,  $t=2.813$ ,  $p<.01$ ), 환경요인( $\beta=.353$ ,  $t=6.896$ ,  $p<.01$ ), 정부정책요인( $\beta=.208$ ,  $t=4.075$ ,  $p<.01$ ) 및 산업요인( $\beta=.276$ ,  $t=5.400$ ,  $p<.1$ )이 재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있고 영향크기 순으로는 외부환경요인, 산업요인, 정부정책요인 그리고 핵심역량요인 순으로 나타나고 있다. 또한 고객관계관리요인을 고려한 핵심역량요인과 고객관계관리가 결합된 상호작용항(Barbara et al., 2010)이 투입된 3단계에서도 고객관계관리요인( $\beta=.118$ ,  $t=2.298$ ,  $p<.05$ )과 함께 모든 독립변수( $p<.01$ )가 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 상호작용항에서는  $R^2$ 는 1단계에서 26.7, 2단계에서 28.2, 3단계에서 30.8로 단계별로 증대되고 고객관계관리와 핵심역량요인( $\beta=-.092$ ,  $t=-1.724$ ,  $p<.1$ )이 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 고객관계관리요인은 핵심역량요인과 유사조절변수(moderator variable)의 역할을 하고 있는 (Ramamurthy, et al., 1995)<sup>19</sup>것으로 해석할 수 있기 때문에 가설 3-1은 채택되었다.

19) 조절회귀분석에서 상호작용항을 포함한 3단계에서 상호작용항만 유의적이라면 순수 조절변수로 볼 수 있으며, 상호작용항과 조절변수가 둘 다 유의적이라면 유사조절변수로 볼 수 있다. 또한 조절변수만 유의적이라면 조절변수라기 보다는 독립변수로 보아야 하며, 조절변수와 상호작용항이 모두 유의적이지 않다면 조절변수는 중요한 변수로 볼 수 없다(Ramamurthy, et al., 1995, p.54)

<표 41> 재무적 성과에 대한 CRM의 조절회귀분석결과

단계	재무적성과	비표준화 계수		표준화 계수	t	P	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
		B	표준오류	Beta					
1	상수	4.805	.054		88.372	.000***	25.17	.267	
	핵심역량요인	.150	.054	.142	2.760	.006***			
	환경요인	.372	.055	.351	6.812	.000***			
	정부정책요인	.225	.055	.210	4.074	.000***			
	산업요인	.289	.054	.275	5.334	.000***			
2	상수	4.804	.054		89.103	.000***	21.61	.282	0.015
	핵심역량요인	.151	.054	.144	2.813	.005***			
	환경요인	.374	.054	.353	6.896	.000***			
	정부정책요인	.223	.055	.208	4.075	.000***			
	산업요인	.291	.054	.276	5.400	.000***			
	CRM	.128	.054	.122	2.383	.018**			
3	상수	4.855	.061		80.133	.000***	20.35	.308	0.026
	핵심역량요인	.153	.052	.149	2.946	.004***			
	환경요인	.362	.054	.348	6.729	.000***			
	정부정책요인	.241	.053	.229	4.515	.000***			
	산업요인	.291	.052	.282	5.605	.000***			
	CRM	.122	.053	.118	2.298	.022**			
	핵심역량요인*CRM	-.087	.050	-.092	-1.724	.086*			

주) \*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1

<표 42>에서는 고객관계관리요인과 함께 독립변수로 핵심역량요인, 환경요인, 정부정책요인 및 산업요인이 투입된 2단계의 설명력은  $R^2=.454$ 로서 모형1에 비하여 0.063 만큼 설명력( $R^2$ )이 유의하게 증가하여 조절효과가 있다고 볼 수 있다. 고객관계관리요인( $\beta=.251$ ,  $t=5.648$ ,  $p<.01$ )과 함께 모든 독립변수인 핵심역량요인( $\beta=.290$ ,  $t=5.525$ ,  $p<.01$ ), 환경요인( $\beta=.310$ ,  $t=6.962$ ,  $p<.01$ ), 정부정책요인( $\beta=.370$ ,  $t=8.312$ ,  $p<.01$ ) 및 산업요인( $\beta=.259$ ,  $t=5.814$ ,  $p<.1$ )이 비재무적 성과에 매우 강하게 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있고 영향크기 순으로는 정부정책요인, 환경요인, 핵심역량요인, 그리고 산업요인 순으로 나타나고 있다. 또한 고객관계관리요인을 고려한 핵심역량요인과 고객관계관리가 결합된 상호작용항(Barbara et al., 2010)이 투입된 3단계에서도 고객관계관리요인( $\beta=.304$ ,  $t=6.075$ ,  $p<.01$ )과 함께 모든 독립변수( $p<.01$ )가 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 상호작용항에서는  $R^2$ 는 1단계에서 39.1, 2단계에서 45.4, 3단계에서 46.5로 단계별로 증대되고 고객관계관리와 핵심역량요인( $\beta=.110$ ,  $t=2.338$ ,  $p<.05$ )은 비재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 고객관계관리요인은 핵심역량요인과 유사조절변수(moderator variable)의 역할을 하고 있는 것으로 해석할 수 있기 때문에 가설 3-2은 채택되었다.

<표 42> 비재무적 성과에 대한 CRM의 조절회귀분석결과

모형	비재무적성과	비표준화 계수		표준화 계수	t	P	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
		B	표준오류	Beta					
1	상수	5.052	.052		97.696	.000***	27.04	0.391	
	핵심역량요인	.317	.052	.286	6.091	.000***			
	환경요인	.340	.053	.304	5.469	.000***			
	정부정책요인	.419	.053	.374	7.975	.000***			
	산업요인	.288	.052	.258	5.498	.000***			
2	상수	5.049	.049		102.926	.000***	45.87	0.454	0.063
	핵심역량요인	.322	.049	.290	5.525	.000***			
	환경요인	.347	.050	.310	6.962	.000***			
	정부정책요인	.415	.050	.370	8.312	.000***			
	산업요인	.289	.050	.259	5.814	.000***			
	CRM	.278	.049	.251	5.648	.000***			
3	상수	5.050	.049		103.77	.000***	39.76	0.465	0.011
	핵심역량요인	.295	.050	.266	5.863	.000***			
	환경요인	.356	.050	.318	7.183	.000***			
	정부정책요인	.400	.050	.357	8.008	.000***			
	산업요인	.281	.049	.252	5.686	.000***			
	CRM	.304	.050	.275	6.075	.000***			
	핵심역량요인*CRM	.100	.043	.110	2.338	.02**			

주) \*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1

#### 5.6.4 선박관리기업 특성에 따른 핵심역량의 차이유무

선박관리기업의 핵심역량요인이 기업성과에 영향을 미친다면 경영관리의 목적으로 기업특성을 반영한 보다 구체적인 경영전략을 수립하고 관리할 필요가 있다. 김재관(2011)은 선박관리업의 물류역량이 경영성과에 미치는 영향을 분석하는 과정에서 선박관리기업 유형, 관리선박의 선주 유형, 3자 수탁 비중, 종업원 수 및 선박관리 척수에 따라 물류역량에 차이를 확인하였다. 이에 따라 선박관리기업은 자신이 갖고 있는 기업 특성별로 물류역량을 개발할 때 최고의 성과를 기대할 수 있다고 하였다.

전기수(2009)는 선박관리컨설팅의 유형과 경영성과와는 유의한 차이가 있는 것을 확인하였고 경영성과를 향상하기 위해서는 단기종결형 컨설팅 유형보다 종합컨설팅 유형이 더 적합하다고 주장하였다. 이와 같이 컨설팅 유형이 경영성과에서 차이를 나타낸다면 선박관리기업의 경영성과에 영향을 미치는 핵심역량요인도 선박관리유형에 따라 차이를 나타낼 수 있을 것이다. 기업의 특성뿐만 아니라 인구통계적 특성이 서비스품질 요인 간에 차이가 있다는 많은 연구가 있다(Donthu & Yoo, 1998; Feinberg et al., 1995; Herbig & Genestre, 1996; Mattila, 1999; Winsted, 1997; Wikowski & Wolfinbarger, 2000)

Chen and Ting(2002), Rosen and Karwan(1994), 이유재 외(1996) 등의 연구에서는 서비스 품질의 차원들 간에 상대적인 중요도가 서비스 업종마다 다르다는 분석을 제시하였다. Rosen and Karwan(1994)은 서비스 산업의 유형에 따라 전반적인 서비스 품질에 대한 서비스 품질변수들의 상대적 중요성이 차이를 나타낸다는 것을 발견하였다. 이러한 분석결과는 업종이나 기업마다 서비스 차원 간 품질수준의 차이가 존재한다는 것과 선박관리기업이 처한 다양한 상황에 따라 핵심역량요인에 차이가 존재할 수 있다는 것을 의미한다.

이상석(2003)은 기업을 대상으로 성장 단계별로 요구하는 컨설팅 분야에 차이가 있는지를 분석하였다. 분석결과 창업유형별 성장단계에 따라 요구되는 컨설팅에 유의한 차이가 있음을 확인하였다. 박경준 외(2002)는 회계컨설팅분야의 서비스품질 결정요인에 관한 차이를 연구하였다. 연구결과 기업규모에 따라 서비스품질 결정요인 간에는 차이가 존재하였으며, 투자 성격별로 기업만족도와 서비스 재이용 그리고 전문가 서비스품질 결정요인의 차이를 확인한 결과 모두 유의한 차이를 나타내었다.

김홍규(2003)는 의뢰인의 특성별로 세무대리 서비스품질에 대한 차이가 있는지를 분석하였다. 분석결과 의뢰인의 특성별로 세무대리 서비스품질에 대한 기대차이는 지역별, 교육별, 납세성실도에 따라 정확성 요인을 제외한 기대요인과 3원 분류에 의한 품질속성 모두 기대차이가 존재하였다. 남수희(2005)는 고객만족의 결정요인으로 품질, 가격, 기업이미지로 정의하고, 이들 요인들이 컨설팅 과정, 컨설팅 결과 및 컨설팅터트에 대한 만족도와 유의한 차이가 있는지를 분석한 결과 유의한 차이가 있음을 확인하였다. 이상의 선행연구에 기초하여 본 연구에서는 선박관리기업의 기업특성에 따라 핵심역량요인 간의 차이를 나타내는지를 살펴 보았다. 기업특성은 선박소유 유형, 선박관리 서비스 유형 그리고 사업 유형으로 구분하여 차이유무를 검정하였다.

#### 5.6.4.1 선박소유유형에 따른 핵심역량의 차이유무

선박관리기업이 관리하는 선박의 선주 유형에 따라 핵심역량요인의 문항별 평균 점수에 차이가 있을 수 있다. 따라서 이들 문항별 점수의 평균 차이가 우연한 차이인지 아닌지를 검정하기 위하여 분산분석을 실시하였다. 독립변수를 선주 유형에 따라 3개의 분류변수로 정의한 다음 핵심역량요인의 항목별 척도를 종속변수로 하여 분산분석을 실시하였다. 독립변수는 핵심역량요인인 하나의 변수로 구성되기 때문에 일원분산분

석법(one-way ANOVA)을 적용하였다. 분석결과는 <표 43>와 같다. 표에서 핵심역량요인의 F값은 6.586이고 유의확률은 0.002로서 선주소유유형에 따라 유의적인 차이를 보이는 것으로 나타났다.

<표 43> 선박소유주 형태의 차이분석결과

구분	표본 수	평균	F	p	
핵심역량요인	외국선주 선박	48	5.0354	6.586	.002***
	국내선주 선박	129	5.2519		
	국내·외선주 선박	115	5.5661		
	제공합	df	평균제공		
집단간	11.332	2	5.666		
집단내	248.610	289	.860		
합계	259.941	291			

주) \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

선박의 선주 유형이 어떻게 차이를 보이는지에 대해서 Scheffe의 사후검정 결과가 <표 44>에 제시되어 있다. <표 44>에서 외국선주는 국내선주와 유의적인 차이가 없으며, 국내외 혼합선주와는 유의적인 차이를 보이고 있다. 국내선주는 국내외 혼합선주와는 유의적인 차이를 보이고 있다.

<표 44> 선박소유주 형태의 사후검정결과

(I) 선주유형	(J) 선주유형	평균차이 (I-J)	표준오류	P	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
외국선주	국내선주	-.21652	.15681	.387	-.6024	.1693
	국내외 혼합선주	-.53067	.15938	.004***	-.9228	-.1385
국내선주	외국선주	.21652	.15681	.387	-.1693	.6024
	국내외 혼합선주	-.31415	.11895	.032**	-.6068	-.0215
국내외 혼합선주	외국선주	.53067	.15938	.004***	.1385	.9228
	국내선주	.31415	.11895	.032**	.0215	.6068

주) \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

#### 5.6.4.2 서비스유형에 따른 핵심역량의 차이유무

선박관리기업이 제공하는 서비스 유형에 따라 핵심역량요인의 문항별 평균 점수에 차이를 검정하기 위하여 분산분석을 실시하였다. 독립변수를 서비스 유형에 따라 3개의 분류변수로 정의한 다음 핵심역량요인의 항목별 척도를 종속변수로 하여 분산분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 45>와 같다.

<표 45> 서비스 유형의 차이분석결과

구분		표본 수	평균	F	p
핵심역량요인	선박관리	58	5.1218	5.165	.006***
	선박 및 선원관리	136	5.4736		
	선박, 선원 및 보험관리	93	5.6971		
	합계	287	5.3185		
	제공합	df	평균제공		
집단간	8.808	2	4.404		
집단내	242.165	284	.853		
합계	250.972	286			

주) \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

<표 45>에서 핵심역량요인의 F값은 5.165이고 유의확률은 0.006으로서 서비스유형에 따라 핵심역량요인은 유의적인 차이를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 선박관리기업이 제공하는 서비스 유형에 따른 경영자·기업역량요인이 동일하다는 귀무가설은 유의수준  $\alpha=0.01$  수준에서 기각된다. 선박관리기업이 제공하는 서비스 유형이 어떻게 차이를 보이는지에 대해서 Scheffe를 이용하여 사후검정 결과가 <표 46>에 제시되어 있다. <표 46>에서 핵심역량요인은 선박관리 서비스와 선박 및 선원관리 간에 유의적인 차이를 보이고 있지만, 선박, 선원, 보험관리와는 유의적인 차이가 없다. 그리고 선박 및 선원관리와 선박, 선원 및 보험관리 간에는 유의적인 차이를 보여 주고 있다.

〈표 46〉 서비스 유형의 사후검정결과

(I) 서비스유형	(J) 서비스유형	평균차 이(I-J)	표준 오류	P	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
선박관리	선박 및 선원관리	.37579	.14482	.036**	.0194	.7321
	선박,선원,보 험관리	.04260	.15450	.963	-.3376	.4228
선박 및 선원관리	선박관리	-.37579	.14482	.036**	-.7321	-.0194
	선박,선원,보 험관리	-.33318	.12425	.029**	-.6389	-.0274
선박,선원, 보험관리	선박관리	-.04260	.15450	.963	-.4228	.3376
	선박 및 선원관리	.33318	.12425	.029**	.0274	.6389

주) \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

#### 5.6.4.3 사업유형에 따른 핵심역량의 차이유무

선박관리기업의 사업유형에 따라 핵심역량요인의 문항별 평균 점수에 차이를 검정하기 위하여 분산분석을 실시하였다. 독립변수를 선박관리기업의 유형인 사내부서형태, 자회사 형태, 독립기업 형태, 그리고 기타 유형으로 4개 분류변수로 정의한 후 핵심역량요인의 항목별 척도를 종속변수로 하여 분산분석을 실시하였고 분석결과는 <표 47>과 같다.

〈표 47〉 선박관리기업 형태의 차이분석결과

구분	표본 수	평균	F	p	
핵심역량요인	사내부서 형태	61	4.9951	5.291	.001***
	자회사 형태	154	5.3237		
	독립기업 형태	39	5.6487		
	기타	31	5.6323		
	합계	285	5.3319		
	제공합	df	평균제공		
집단간	13.640	3	4.547		
집단내	241.440	281	.859		
합계	255.079	284			

주) \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

<표 47>에서 핵심역량요인의 F값은 5.291이고 유의확률이 0.001로서 핵심역량요인은 사업유형에 따라서 유의적인 차이를 보이는 것으로 나타나고 있다.

선박관리기업의 형태에 대하여 Scheffe를 이용한 사후검정 결과는 다음의 <표 48>에 나타난 바와 같다. 사내부서 유형은 독립기업과 기타 유형간에 핵심역량요인이 유의적인 차이를 보이고 있고 자회사와는 유의적인 차이를 보이지 않고 있다. 자회사는 어떠한 사업유형 간에도 핵심역량요인이 유의적인 차이를 나타내지 않고 있다.

<표 48> 관리선박수에 대한 차이분석결과

(I) 사업유형	(J) 사업유형	평균차이 (I-J)	표준 오류	P	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
사내부서	자회사	-.32959	.14023	.140	-.7240	.0648
	독립기업	-.65364	.19004	.009***	-1.1881	-.1191
	기타	-.63718	.20446	.023**	-1.2122	-.0621
자회사	사내부서	.32959	.14023	.140	-.0648	.7240
	독립기업	-.32404	.16616	.286	-.7914	.1433
	기타	-.30758	.18247	.418	-.8208	.2056
독립기업	사내부서	.65364	.19004	.009***	.1191	1.1881
	자회사	.32404	.16616	.286	-.1433	.7914
	기타	.01646	.22304	1.000	-.6108	.6438
기타	사내부서	.63718	.20446	.023**	.0621	1.2122
	자회사	.30758	.18247	.418	-.2056	.8208
	독립기업	-.01646	.22304	1.000	-.6438	.6108

주) \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

### 5.6.5 가설 검증결과 요약

상기의 가설 검증결과를 표로 요약하면 <표 49>과 같다.

첫째 [가설 1]과 [가설 1-1]검정결과에 의하면, 우리나라 선박관리산업의 재무적 성과는 핵심역량요인 뿐만 아니라 외부환경요인, 산업요인 및 정부정책요인에 매우 민감하게 반응하는 것으로 나타나고 있다.

<표 49> 연구결과의 요약

가설명	가설내용	채택 여부
1	선박관리기업의 핵심역량요인은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1	선박관리기업의 환경요인(외부환경·산업·정부정책요인)은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
2	선박관리기업의 핵심역량요인은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	선박관리기업의 환경요인(외부환경·산업·정부정책요인)은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
3	고객관계관리는 선박관리기업의 핵심역량요인과 기업성과 사이의 관계를 조절할 것이다.	채택
3-1	고객관계관리는 핵심역량요인과 재무적 성과 사이의 관계를 조절할 것이다.	채택
3-2	고객관계관리는 핵심역량요인과 비재무적 성과 사이의 관계를 조절할 것이다.	채택

영향순위로 보면, 외부환경요인이 가장 높는데 이는 요즈음 해운불황의 높의 실상을 반영하는 결과로 보여진다. 그 다음으로는 산업요인(동종기업 간 네트워크의 구축, 산업안전보건기준에 대한 적극적 대처, 동종 기업 간 협력체계 구축 및 선박관리산업에 대한 시장지향적 전략체계)이 재무적 성과에 영향을 미치고 있다. 또한 정부의 선박관리기술개발지원, 중소기업 인프라 구축, 직업훈련시스템 구축, 금융지원 및 해외시장 정보 지원

등의 정부정책요인도 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있어 정부의 정책적인 배려가 시급한 것으로 사료된다. 특히 핵심역량요인 (경영자의 비전과 리더십, 경영역량, 위기감수능력, 선박관리 경영노하우인 경영자요인과 선박관리기술역량, 선부에 대한 차별화된 서비스 제공능력, 시장확대능력, 시장지향적 역량, 차별화된 마케팅역량 등의 선박관리기업 역량)도 업체의 수익성과 경쟁력에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

둘째, [가설 2]과 [가설 2-1]검정결과에 의하면, 우리나라 선박관리산업의 비재무적 성과(시장점유율, 적시납기율, 1인당 생산성, 직무만족도, 전사적 품질관리체계 등)에도 핵심역량요인 뿐만 아니라 외부환경, 산업요인 및 정부정책요인에 매우 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

특히 정부정책지원(선박관리기술개발지원, 중소기업 인프라 구축, 직업훈련시스템 구축, 금융지원 및 해외시장 정보 지원 등)이 비재무적 성과에 가장 큰 영향관계를 나타내고 있고 그 다음으로는 외부환경요인이다. 핵심역량요인도 시장점유율 등의 비재무적 성과에 중요한 관련성을 보이고 있다.

셋째, [가설 3-1]과 [가설 3-2]검정결과에 의하면, 선주 등에 대한 고객관계 관리(CRM)도 선박관리기업의 성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 세부적으로 보면, 매출액 증대와 같은 재무적 성과보다는 시장점유율 확대나 노동생산성 증대와 같은 비재무적 성과에 보다 큰 관련성을 보이고 있다 따라서, 선박관리기업의 성과 증대를 위해서는 고객서비스 질의 개선과 서비스 차별화 등의 고객과의 관계개선을 지속적으로 추구하여 선주 등의 고객에 대한 만족도 제고시키는 전략이 필요한 것으로 나타나고 있다.

## 제 6 장 결론

### 6.1 연구결과의 요약

선박관리산업은 초기 선주에 의해 관리되던 선박관리가 1957년 처음으로 선주와 선박관리회사의 계약에 의해 출현하게 되었다. 이후 선박관리업은 2차 세계대전을 거치면서 급속히 발전하게 되었다. 최근에는 관리자-소유회사(manager-owner companies)의 선박관리형태가 출현하면서 새로운 변화를 맞이하고 있다. 즉 자금을 투입하여 선박을 취득한 후 이를 전문적인 선박관리회사에 관리를 일임하고 이익을 추구함으로써 해양운송분야에 거대 자본의 투입이 가능하게 되어 해양운송산업의 발전과 함께 선박관리시장의 성장을 가속화하고 있다.

이후 선박관리업무의 검증가능성과 표준화를 목적으로 1991년 국제선박관리자협회(ISMA)가 출범하였으며, 해양환경 보호의 중요성과 함께 1998년 국제해사기구(IMO)가 국제안전경영코드를 제정하고 2002년부터 이를 모든 선박에 적용하고 있다. 이와 같은 선박관리산업의 환경변화와 함께 선박관리산업은 중요한 산업으로 발전하여 왔다. 하지만 우리나라의 경우 세계 조선 1위, 세계 선복량 보유 6위의 위상에도 불구하고 선박관리산업은 세계 10위 내외에 머물고 있다.

선박관리산업의 노동집약적 성격을 가지므로 높은 고용창출 효과를 기대할 수 있을 뿐만 아니라 관련 산업의 활성화에도 많은 기여를 할 것으로 기대된다. 하지만 우리나라 선박관리기업들은 재무적 측면, 기업경영 측면 및 기술적 측면에서 많은 한계를 가지고 있다. 따라서 선박관리산업의 발전을 위해서는 다양한 연구가 필요함에도 불구하고 아직까지 국내에서는 이에 관한 연구가 매우 부족한 실정이다. 선행연구에서 살펴본 바와 같이 본 논제와 관련한 국내연구는 학위논문을 포함하여 총 27편에 불

과하여 연구의 필요성을 더욱 제기하고 있다. 특히 실증적 연구방법을 적용한 학위논문은 총 3편에 불과한 실정이다. 따라서 본 연구는 우리나라 선박관리기업들이 경영성과를 개선하기 위하여 어떤 핵심역량에 집중하여야 할 것인지를 다양한 관점에서 실증적으로 분석하고 해석하였다. 이와 같은 연구결과는 아직까지 취약한 상태에 있는 우리나라 선박관리기업의 경영성과를 개선하는 데 큰 기여를 할 것으로 기대된다.

구체적으로 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 달성하기 위하여 실증적 분석을 실시하였다. 첫째, 선박관리기업의 경영분석과 환경요인과 경영개선의 인식도를 진단하고 분석하였다. 둘째, 선박관리기업의 핵심역량요인이 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 셋째, 선박관리기업의 핵심역량요인이 기업성과에 영향을 미치는 과정에서 고객관계관리요인이 조절효과를 가지는 지를 분석하였다. 넷째, 선박관리기업의 기업특성이 핵심역량요인 간에 차이가 있는지를 분석하였다. 이상의 연구목적을 실증적으로 분석한 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 선박관리기업의 선박관리비용의 분석결과, 선박관리기업의 시장규모는 1조 3,672억원으로서 외항산업 매출액의 3.75%에 불과하고 관리선박당 평균관리비용(매출액)이 국적선은 4억 8,500만원, 외국적선은 8억 4,400만원으로 외국적선이 평균적으로 척당 3억 5,900만원 많은 것으로 나타났다. 분석대상기업의 평균매출액에서 선박관리의 비중은 18.7%이었으며, 평균선박관리매출액은 약 98억원이었고 영세한 등록업체를 고려한다면 이보다 훨씬 낮은 것으로 추정되어 선박관리산업의 활성화가 시급하다고 볼 수 있다.

둘째, 재무비율 분석결과에 의하면, 2014년 기준 선박관리기업의 총자산증가율은 7%, 유형자산증가율은 9.9%, 선박증가율은 10.7%, 자기자본증가율은 102.9% 감소하는 것으로 나타났으며, 대표적인 수익성지표인 총자산세전이익률은 -3.4%, 총자산순이익률은 -4.7%, 매출액세전이익률은 -5.4%, 매출액순이익률은 -5.4% 그리고 매출액영업이익률은 0.9%

로 감소하고 있고 매출액증가율도 점차 감소하여 해운경기 침체에 따른 영향을 많이 받는 것으로 나타나고 있으며 수익성이 매우 취약한 것으로 나타나고 있다. 대표적인 재무안정성지표인 부채비율은 2012년도의 1,000%대에서 2014년도에 402.2%로 크게 개선되어 수상운송업보다 다소 양호한 수준이지만 서비스업보다는 여전히 2배 수준으로 재무위험은 높아 재무구조 개선이 시급하며, 단기유동성지표인 유동비율은 197.1%, 당좌비율은 168%, 현금비율은 30%대, 순운전자본대총자본비율은 14.9%로 비교적 양호하지만 비유동비율과 비유동장기적합율은 다소 높아 장기성 자금투입에 비하여 자산투자가 과대한 것으로 나타났다. 자산효율성지표인 총자산회전율은 1.15회, 자기자본회전율은 3.62회, 자본r금회전율은 45.61회, 경영자산회전율은 7.74회, 비유동자산회전율은 5.36회, 유형자산회전율은 16.73회, 선박회전율은 4.81회로서 비교적 양호한 편이다. 마지막으로 대표적인 생산성지표인 총자본투자효율은 32.7%, 설비투자효율은 50.9%, 선박투자효율은 25% 그리고 부가가치율은 33.3%로서 선박관리산업의 부가가치 중 큰 비중이 선원인건비로서 생산성은 비교적 양호한 것으로 나타나고 있다. 즉, 우리나라 선박관리산업은 고용과 부가가치 창출이 양호한 서비스산업임을 입증하는 분석결과로서 경쟁력 제고가 시급하다고 볼 수 있다.

셋째, 선박관리기업의 핵심역량요인은 매출액 증대와 수익성 개선과 같은 재무적 성과에 매우 중대한 영향을 미치고 있으며, 더불어 환경요인인 외부환경요인, 산업요인 및 정부지원정책도 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 영향순위로 보면, 외부환경요인이 가장 높은데 이는 요즈음 해운시장 침체의 실상을 반영하는 결과로 보여 진다.

이러한 분석결과에 의하면, 선박관리기업은 정부의 환경정책, 외부환경 및 성장가능성과 같은 환경요인과 동종기업 간 네트워크 및 협업체계의 구축, 시장지향적 전략체계와 같은 산업요인을 적극적으로 반영할 때 재무적 성과는 더욱 더 크게 개선될 것으로 기대된다. 또한 핵심역량요인

(경영자의 비전과 리더십, 경영역량, 위기감수 능력, 선박관리 경영노하우인 경영자요인과 선박관리기술역량, 선주에 대한 차별화된 서비스 제공능력, 시장확대능력, 시장지향적 역량, 차별화된 마케팅역량 등의 선박관리기업역량)도 업체의 수익성과 경쟁력에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있어 선박관리기업의 핵심역량 제고를 위해 업체의 노력과 정부의 육성정책이 필요한 것으로 판단된다.

마지막으로 비재무적 성과의 분석결과에 의하면, 핵심역량요인 뿐만 아니라 정부정책요인, 외부환경요인 및 산업요인이 유의한 긍정적 영향을 미치고 있다. 특히 정부정책지원(선박관리기술개발지원, 중소기업 인프라 구축, 직업훈련시스템 구축, 금융지원 및 해외시장 정보 지원 등)이 비재무적 성과에 가장 큰 영향관계를 나타내고 있고 그 다음으로는 외부환경요인이다. 이러한 분석결과에 따라서 선박관리기업의 시장확대를 위해서는 핵심역량요인의 제고를 위한 업체의 노력과 더불어 기술지원, 선박수리단지 조성 등과 같은 인프라 구축 등의 체계적인 정부지원이 필요한 것으로 나타나고 있다.

넷째, 선박관리기업의 핵심역량요인이 재무적·비재무적 성과에 영향을 미치는 고객관계관리의 조절효과 검증결과에 의하면, 선주 등에 대한 고객관계관리도 선박관리기업의 성과에 중요한 영향을 미치고 있다. 구체적으로 보면, 매출액 증대와 같은 재무적 성과보다는 시장점유율 확대나 노동생산성 증대와 같은 비재무적 성과에 보다 큰 관련성을 나타내고 있다. 이러한 분석결과에 따르면, 선박관리기업의 성과 증대를 위해서는 고객서비스 질의 개선과 서비스 차별화 등의 고객과의 관계개선을 지속적으로 추구하는 고객만족도 제고전략이 시급한 것으로 판단된다.

다섯째, 선박관리기업의 특성을 반영한 경영전략 수립을 위한 기초적 정보로 활용하기 위하여 선박관리기업의 기업특성이 핵심역량요인 간에 차이를 나타내는지를 분석하였다. 관리선박의 선주 유형에 따른 핵심역량요인의 차이분석 결과, 선박소유유형에 따라서 핵심역량요인이 차이

가 있는 것으로 입증되었다. 세부적으로 보면, 국내외 혼합선주 유형과 국내선주유형 및 외국선주유형 간에는 핵심역량이 차이를 보이고 있지만, 외국선주와 국내선주유형 간에는 핵심역량간의 차이가 없는 것으로 확인되었다. 또한 서비스유형에 따라서도 핵심역량요인이 차이가 있는 것으로 입증되었다. 세부적으로 보면, 선박관리와 선원관리를 동시에 서비스하는 업체는 선박관리만 하는 업체와 종합서비스 업체(선원, 선박 및 보험관리)간에 핵심역량이 차이를 보이고 있지만 선박관리만 하는 업체와 종합관리하는 업체 간에는 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

마지막으로 사업유형에 따라서도 핵심역량요인이 차이가 있는 것으로 입증되었다. 세부적으로 보면, 선박관리를 사내부서형태로 하는 업체는 독립기업 형태와 기타 형태와 핵심역량에서 차이를 보이고 있지만 자회사형태와는 차이를 보이지 않고 있다.

이상과 같은 연구결과에 의하면, 시장규모가 미흡한 우리나라 선박관리산업은 영세성으로 아직도 초보적인 서비스를 제공하고 있지만 고용과 부가가치 창출이 우수한 서비스산업으로서 선박관리업체의 자구노력과 더불어 핵심역량을 증대시킬 수 있는 정부의 재정·금융정책 지원과 기술지원, 해외시장개척을 위한 정보센터, 선박관리를 효과적으로 할 수 있는 선박수리단지 조성 등의 인프라 구축 지원이 절실한 것으로 나타나고 있다.

## 6.2 연구의 공헌과 시사점

선박관리산업의 중요성에 비추어 볼 때, 제한적 범위에서 수행된 선행 연구들을 본 연구에서 확장하였다는 점에서 연구의 의의가 있으며, 이러한 관점에서 본 연구의 공헌과 시사점은 다음과 같다.

첫째, 선박관리기업의 경영실태와 환경요인 및 경영개선 인식도에 관

하여 선행연구들은 제한된 범위에서 연구가 수행되었다. 특히 선박관리 기업의 실제 재무제표자료에 의한 경영분석을 통하여 수익성 제고 및 예산지원 등에 관한 정책이 수립되어야 함에도 불구하고 경영분석에 관한 연구는 자료의 한계로 수행되지 않았다. 본 연구는 처음으로 재무제표를 이용한 선박관리기업의 경영실태를 분석함으로써 향후 선박관리기업의 체계적 경영을 위한 기초 자료를 제공한다는 점에서 많은 정책적 시사점을 제공하고 있다.

둘째, 선행연구에서 선박관리기업의 여러 가지 요인들이 기업성과에 미치는 영향에 대하여 일관된 연구결과를 보여주지 못하고 있었다. 따라서 선박관리기업 경영자는 경영관리의 목적으로 이들 요인들에 대한 인식에 형식적 혹은 부정적 견해를 가질 수 있다. 하지만 본 연구에서 이들 요인들이 기업의 재무적·비재무적 성과에 미치는 영향을 확인함으로써 경영전략의 수립 및 실천에 이를 적극적으로 활용할 수 있는 계기를 제공할 것으로 기대된다.

셋째, 선박관리기업의 핵심역량요인과 외부환경요인, 산업요인 및 정부정책요인 모두 기업성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 따라서 선박관리산업의 재무적·비재무적 기업성과를 향상시키기 위해서는 이들 요인들과 경영전략을 기업특성에 맞게 설정하여 수립할 필요가 있음을 시사하고 있다.

넷째, 경영전략의 수립과정에서 고객관계관리가 핵심역량요인과 기업성과 간에 조절적 역할을 하는 변수로 영향을 미친다는 점을 고려하여 경영전략을 수립할 필요가 있다. 즉 정책역량요인과 고객관계관리 등이 적절한 조화를 이룰 때 기업성과가 개선된다는 것을 보여주고 있다.

다섯째, 본 연구결과는 선박관리기업의 현재를 검토하고 향후 경영개선을 위한 방향을 제시하였다는 점에서 향후 선박관리산업의 정책적 방향 설정에 필요한 기초 정보를 제공할 것으로 기대된다. 특히 현재 우리나라 선박관리업체는 선원관리위주의 초보적인 단계로서 실질적인 선박

관리를 할 수 있는 역량을 갖추기 위해서는 부산항을 거점으로 선박수리 단지 조성이 시급하다고 사료된다. 또한 글로벌 선박관리기업처럼 선박용선관리, 보험 관리 (선체보험,선원보험,P&I보험) 및 선박매매관리를 비롯한 고부가 가치를 창출 할수 있는 역량을 시급히 갖추 수 있도록 정부의 금융 재정적 지원이 절실하다고 판단된다.

### 6.3 연구의 한계 및 향후과제

본 연구는 선박관리기업을 대상으로 핵심역량요인이 기업성과에 미치는 영향과 이 과정에서 고객관계관리의 조절효과를 연구하기 위해 연구모형을 설정하고 실증분석을 통하여 연구결과를 제시하였다. 하지만 연구과정에 다음과 같은 한계가 있으므로 향후 연구에서는 이를 극복하기 위한 연구가 이루어질 필요가 있다.

첫째, 본 연구는 국내에서 처음으로 선박관리기업의 경영실태를 재무제표를 이용하여 분석하였다. 하지만 170개에 이르는 선박관리기업 중 재무제표 입수가 가능한 34개 기업만을 대상으로 분석하였다. 따라서 분석결과를 전체 기업에 적용하여 일반화하는 데는 한계가 있다. 향후 전체 기업의 재무제표를 이용하여 분석한다면 보다 명확한 선박관리기업의 재무적 상태를 파악하고 이에 적합한 경영전략의 수립과 실천이 가능할 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구는 설문조사 연구방법이 가지는 일반적 한계와 설문대상이 제한적이라는 한계를 가지고 있다. 설문조사 대상이 선박관리기업의 임직원을 대상으로 하였기 때문에 선박관리 의뢰인인 선주들의 의견을 반영하지 못하는 한계를 가지고 있다. 따라서 향후 이들 문제를 극복하기 위해서는 선박관리기업 임직원뿐만 아니라 선주들을 대상으로 설문범위를 확대할 필요가 있다. 또한 연구방법에서도 선박관리기업의 재무비

을 등을 이용한 연구를 수행한다면 연구범위를 확장할 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 본 연구의 주제를 확장할 필요가 있다. 본 연구는 선행연구를 종합적으로 검토하는 차원에서 수행되었지만, 외국의 일부 선행연구들은 다양한 주제의 연구를 수행하고 있다. 예를 들어 선주의 선박관리기업 선정에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 및 최근 부상하고 있는 제3자 선박관리기업에 관한 연구 등 연구주제를 다양화할 필요가 있다. 이와 같은 연구들이 수행된다면 현재의 선박관리에 관한 연구를 보다 폭넓게 이해하고 경영전략에 적용할 수 있는 정보를 제공할 것으로 기대된다.

넷째, 선박관리산업은 역사가 짧을 뿐만 아니라 이에 대한 연구가 부족하여 이들 산업에 종사하는 담당자들의 인식에 한계가 있을 수 있다. 따라서 선박관리산업이 내외적 환경요인에 의해 지속적으로 영향을 받는다면 시간의 흐름에 따라 기업성과에 영향을 미치는 요인에도 차이가 있을 수 있다. 따라서 선박관리산업에 관한 연구는 횡단면적 분석에서 나아가 시계열적 분석이 이루어진다면 환경변화에 맞는 적절한 경영전략의 수립에도 많은 기여를 할 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 강용수(2011), “보상프로그램과 고객만족간의 관계에 있어 고객유형의 조절효과에 관한 연구”, 「경영정보연구」, 30(3). pp.133-151.
- 강현석(2011), 「중소기업 경영성과의 두 요인 : 핵심역량과 네트워크 역량」, 박사학위논문, 인하대학교.
- 김순갑·공길영·이윤석·정창현·조익순(2012), 「선박항해 용어사전」, 다솜출판사.
- 김대업·정기한(2014), “기업의 사회적 책임활동이 재무적 성과에 미치는 영향 : 고객만족의 매개 및 조절효과를 중심으로”, 「고객만족경영연구」, 16(1). pp.111-134.
- 김도관(2013), 「전사적 품질경영(TQM) 활동이 기업의 혁신역량 및 성과에 미치는 영향-국내 주물제조업체들을 중심으로」, 박사학위논문, 영남대학교.
- 김보석(2015), 「SWOT/AHP 분석기법을 이용한 서울디지털산업단지의 발전 전략에 관한 연구」, 석사학위논문, 세종사이버대학교.
- 김병순(2011), “중견기업의 글로벌화 전략과 경영자의 역할”, 「대한경영학회지」, 24(3). pp.1539-1564.
- 김성범(2012), “선박관리산업 육성방안”, 「선박관리산업 발전방안 및 부산시 대응 전략 세미나」, 부산광역시.
- 김성호(2011), 「시장지향성, 학습지향성, 마케팅 역량 및 환경격변성의 상호작용에 관한 탐색적 연구-철도 공기업을 중심으로」, 박사학위논문, 서울과학기술대학교.
- 김수영·이호춘·박일란(2004), 「환적컨테이너 화물정보 관리체제 개선방안」, 동향/연구보고서. 한국해양수산개발원.

- 김이곤(2008), 「동북아시아 부산항의 항만경쟁력 강화방안에 관한 연구」, 박사학위논문, 동의대학교.
- 김재관(2011), 「선박관리업의 물류역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 한국해양대학교.
- 김종태(2008), 「효율적 선원관리제도 구축을 위한 선박관리업의 활성화 방안에 관한 연구」, 한국해양대학교.
- 김주일(1999), 「중소기업의 핵심역량이 비교우위에 미치는 영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 서울대학교.
- 김준환(2010), 「감정처리 프로세스와 적응적 판매가 관계의 질 및 재구매 의도에 미치는 영향: 고객지향성의 조절효과를 중심으로」, 박사학위논문, 서울시립대학교.
- 김형준·이동일(2009), “고객만족-의도-구매행동에 대한 고객관계 특성 및 마케팅 역량의 조절효과”, 「상품학연구」, 27(2). pp.145-156.
- 김호정·허전(2006), 「한글 SPSSWIN 10.0 통계분석 및 해설」, 삼영사, 서울.
- 남수희(2005), “한국기업의 컨설팅에 대한 만족요인을 파악하기 위한 연구 - 한국컨설팅 산업의 문제점과 발전방안을 중심으로”, 「경영컨설팅연구」. 5(1), pp.1-26.
- 민춘희(2013), 「서비스 실패에 따른 사후가정사고가 고객 감정 반응에 미치는 영향 : 관계유지기간의 조절효과」, 박사학위논문, 경기대학교.
- 박경준·박광태·이형석(2002), “회계컨설팅 서비스에서의 서비스품질 결정 요인에 관한 연구”, 「한국서비스경영학회 춘계학술발표대회 논문집」, pp.95-110.
- 박근호(2007), “한국기술기반 중소벤처기업의 국제화 속도 결정요인에 관한 연구”, 「국제지역연구」, 11(3). pp.321-349.
- 박동진·김정희·송혁중·이재철·박이섭(2006), “관계품질의 결정요인:

- 관계기간의 영향”, 「한국산업경영학회 발표논문집」, 1. pp.303-329.
- 박시숙(2005), 「서비스품질이 브랜드자산과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 경기대학교.
- 박준원(2008), 「한국선박관리업의 발전모델에 관한 연구」, 석사학위논문, 한국해양대학교.
- 박이섭(2007), 「의료서비스 관계모형과 고객특성별 조절효과」, 박사학위논문, 동양대학교.
- 변상우(2005), “지식경영시스템의 도입이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 「금융지식연구」, 3(2), pp.35-57.
- 손윤근·박용승·안성식(2012), “노동조합과 노사관계의 협력적 풍토에 대한 종업원의 인식이 고객지향 영역 초월행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 「산업관계연구」, 22(1). pp.25-53.
- 손은호(2006), 「호텔기업의 핵심역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향」, 박사학위논문, 경기대학교.
- 송성규(2007), 「IPA를 이용한 우리나라 선박관리기업의 경쟁력 강화방안에 관한 실증연구」, 석사학위논문. 한국해양대학교.
- 송재학(2015), 「해상운송산업 보고서」, NH투자증권.
- 송지준(2012), 「SPSS/AMOS 통계분석방법」, 21세기사.
- 안광호·이지현·김민성(2012), “브랜드-고객관계 형성과정에서 제품의 유형성과 고객유형의 조절효과에 관한 연구”, 「광고학연구」, 23(2), pp.7-30.
- 안기명·양창호·나영·박수만(2009), 「해운항만물류회계」, 박영사.
- 우수환(2012), “선박관리산업발전법 제정에 따른 부산시 대응전략”, 「선박관리산업 발전방안 및 부산시 대응 전략 세미나」, 부산광역시.
- 윤병운(2010), “한국형 히든챔피언의 혁신”, 「ie매거진」, 17(1), pp.46-52.
- 윤여상(2012), 「우리나라 선박관리업의 국제경쟁력 제고방안에 관한 연

- 구」. 석사학위논문, 한국해양대학교.
- 이동규(2010), 「홈트레이딩시스템의 품질요인이 고객충성도에 미치는 영향」, 박사학위논문, 호서대학교.
- 이병기(2008), 「학교도서관 경영통론」, 조은글터.
- 이상석(2003), “여성기업의 성장단계별 컨설팅에 관한 연구”, 「한국중소기업학회지」, 25(3). pp.129-157.
- 이성우(2015), 「KMI 국제물류위클리」, 327호, 한국해양수산개발원.
- 이유재·김주영·김재일(1996), “서비스산업의 현황에 대한 실증연구”, 「소비자학 연구」, 7(2), pp.129-158.
- 이운재(2006), 「외항선사의 효율적인 전략관리를 위한 BSC의 유용성에 관한 연구」, 박사학위논문, 한국해양대학교.
- 이인애(2006), “외항해운기업 선박관리회사 설립탐”, 「해양한국」, pp.44-47.
- 이재민(2013), 「국내 주요 컨테이너 터미널 운영업체의 소유형태에 따른 효율성 방안」, 석사학위논문, 인천대학교.
- 이정화(2006), 「여행업 글로벌가치사슬 실증 모형 구축」, 박사학위논문. 계명대학교.
- 이종환(2008), 「SPSS를 이용한 조사방법 및 통계분석의 이해와 적용」, 공동체, 서울.
- 이창재·방호경(2012), 「동북아 경제협력에서 동북아 경제통합까지 : 동아시아 시대를 향하여」, 대외경제정책연구원, 연구보고서, pp.02-11.
- 이창호(2010), 「선박관리기업 경쟁력 결정요인과 파트너십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 한국해양대학교.
- 이창호·류동근·신용준(2010), “선박관리기업 경쟁력 결정요인과 파트너십 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「인적자원관리연구」, 17(4), pp.25-52.
- 이택원(2010), 「핵심역량 및 가치혁신전략이 기업의 성과에 미치는 영향

- 에 관한 실증적 연구」, 박사학위논문, 경기대학교.
- 이학식(1997), “지각된 서비스품질의 결정과정”, 「경영학연구」, 26(1), pp.139-154.
- 이홍균(2014), 「한국 중소기업의 해외마케팅 역량과 선행요인이 수출성장에 미치는 영향」, 박사학위논문, 건국대학교.
- 이홍식·왕윤중(2004), “한중일 FTA 체결에 따른 무역구조의 변화가 경제성장에 미치는 영향 분석”. 「국제경제연구」, 10(3). pp.33-61.
- 임미자·주우진·이은주(2010), “투자행동에서의 성별효과 연구: 남·여 투자자의 감정반응 및 감정조절을 중심으로”, 「소비자학 연구」, 21(4), pp.1-22.
- 임세봄(2014), 「동아시아 항만 간 경쟁력 비교에 관한 연구」, 석사학위논문, 중앙대학교.
- 임천순·반상진(2004), “SWOT 분석을 활용한 지방교육행정조직 역량 분석 : 경기도 교육행정조직 사례”. 「교육행정연구」, 22(2). pp.373-396.
- 장대성·노용휘·김두복(2010), “증권회사 홈트레이딩 시스템의 서비스품질과 고객만족에 관한 연구”, 「한국컴퓨터정보학회 논문집」, 17(7), pp.175-184.
- 장정근·박의범(2011), “한국 중소기업의 블루오션전략 성과에 관한 연구”, 「KAIBM & KASME 춘계학술대회 발표논문집」, pp.243-267.
- 전기수(2009), 「중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성장에 미치는 영향에 관한 실증 연구」, 박사학위논문, 건국대학교.
- 전영우(2012), “선박관리산업 글로벌화”, 「선박관리산업 발전방안 및 부산시 대응 전략 세미나」, 부산광역시.
- 정윤계(2013), 「한국형 히든챔피언 기업의 발전전략에 관한 연구 : 경쟁력 지수에 의한 SWOT/AHP 기법을 중심으로」, 박사학위논문, 강남대학교.

정혜란(2012), “상호관계적 공정성이 고객충성도에 미치는 영향 : 관계친 밀도, 관계지속성, 고객화 정도의 조절효과를 중심으로”, 「관광경영연구」, 16(3), pp.317-340.

조대우(2006), “우리나라 벤처기업의 일본 및 중국파트너와의 전략적 제휴 특성과 BGV 존재 확인에 관한 연구”, 「학술대회논문집」, 한국국제경영관리학회, pp.95-121.

조영수(1984), 「한국선원관리사업의 개선방안에 관한 연구」, 석사학위논문, 동아대학교 .

최재규(2014), 「분위회귀분석을 이용한 종합건설회사의 자본구조 분위별 결정요인에 관한 실증적 분석」, 박사학위논문, 한양대학교.

하강(2007), 「중국 제3자 물류의 활성화 방안에 관한 연구」, 석사학위논문, 동의대학교.

한경화(2007), 「해운기업 프로세스관리가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 한국해양대학교.

한국선주협회(2015), 「해운월보 9」, 한국선주협회.

한병섭(2009), “Born-global 기업의 해외투자 실행속도 결정요인에 관한 실증연구”. 「국제경영리뷰」, 13(1). pp.23-43.

한상린·성형석(2010), “서비스 실패시 고객의 자기조절모드가 부정적 감정 및 반응에 미치는 영향에 관한 연구”, 「소비문화연구」, 13(4). pp.105-128.

해양수산부(2015), 「선박관리산업, 일본시장 진출 현지 마케팅-일본을 선박관리산업 해외진출 활성화의 거점으로-」, 보도자료.

국토교통부 : <http://www.molit.go.kr/>

법제처 : <http://www.moleg.go.kr/>

한국선박관리협회 : <http://www.kosma2020.or.kr/>

한국선주협회 : <http://www.shipowners.or.kr/>

해양수산부 : <http://www.mof.go.kr/>

해양수산부 한국선원복지고용센터 : <http://www.koswec.or.kr/>

Asuquo, M., Ian, C. & Zaili. Y.(2014),“Modeling selection of third party ship management services”, *Case Studies on Transport Policy*, 2, pp.28-35.

BIMCO(2011), *What is third party ship management*, <https://www.bimco.org/>

Bitner, M., Booms, B. and Tetreault, M.(1990),“The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents”, *Journal of Marketing*, 54, January, pp. 71-84.

Chen, C. N. and Ting, S. C.(2002),“A Study Using the Grey System Theory to Evaluate the Importance of Various Service Quality Factors”, *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(6/7), pp.838-861.

Collins, D. J.(1991),“A Resource-based analysis of global competition : The case of the bearing industry”, *Journal of Strategic Management*, 12, pp.49-68.

Donthu, N. & B. Yoo(1998),“Cultural Influences on Service Quality Expectations”, *Journal of Service Research*, 1(2), pp.178-86.

Downward, J. M.(1987), *Managing ship*, fairplay, p.11.

Feinberg I, Campbell I. G, & Marrs, J. C.(1995), *Intraperitoneal dizocilpine induces cortical spike-wave seizure discharges in rats*. *Neurosci Lett* 196, pp.157-160

Gianpaolo, B. & Fabio, C.(2011),“Exploring the antecedents of

- born-global companies' international development", *International Enterprise Management*, Springer Science Business Media.
- GL.(2015), *Best practice ship management*, GL-group.
- Grant, R. M.(1991),"The resource based theory of competitive advantage : Implications for Strategy", *California Management Review*, 22. pp.114-135.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D.(1984),"Corporate distinctive competence and performance : Effects of perceived environment uncertainty, size and technology", *Decision Science*, 15(3), pp.324-326.
- Hristos, K.(2014),"The contribution of risk management in ship management : The case of ship collision", *Safety Science*, 63, pp.104-114.
- Igor, K. & Forza, C.(2012),"Rapid internationalization of traditional SMEs : Between gradualist models and born globals", *International Business Review* 21. pp.694-707.
- Ismail, B. C. & Cerit, A. G.(2014)," Turkish shipowner' perceptions of third party ship management companies : A market research study", *Denizcilik Fakultesi Dergisi*, pp.111-136.
- Judge, G. E., W. E. Griffith, R. C. Hill and J. C. Lee(1980), *The Theory and Practice of Econometrics*, John, Wiley and Sons, New York.
- Kalanit, E. & Aviv, S.(2012),"Born global firms : The differences between their short and long-term performance drivers", *Journal of World Business*, 47. pp.675-685.
- Kaplinsky, R., & Morris, M.(2000), *A Handbook for value chain research*. pp.1-109.
- LaBarbera, P. A. & D. Mazursky(1983),"A Longitudinal Assessment of

- Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process". *Journal of Marketing Research*, 20(November), pp.393-404.
- Mattila, A. S.(1999),"The role of culture and purchase motivation in service encounter evaluations", *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), pp.376 - 389.
- Mitroussi, K.(2004)."The role of organizational characteristics of ship owning firms in the use of third party ship management", *Journal of Maritime Policy and Management*, 28, pp.325-333.
- \_\_\_\_\_ (2013)."Ship management : Contemporary developments and implications", *The Journal of Shipping and Logistics*, 29(2), pp.229-248.
- Ole, J. & S. Gailus(2014),"Model for a specific decision support system for crew requirement planning in ship management", *Procedia-Social and Behavioral Science* 147, pp.275-283.
- Paul, H. & Alain G.(1996),"An examination of the cross cultural differences in service quality: the example of Mexico and the USA", *Journal of Consumer Marketing*, 13(3), pp.43 - 53.
- Peteraf, M. A.(1993),"The corner stones of competitive advantage : A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14(3). pp.179-191.
- Photis, M. P.(1998), *A Relationship approach to the marketing of professional ship management services*, Doctor of Philosophy, University of Plymouth
- Porter, M.(1985), *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. N.Y. : The Free Press.
- Prahalad, C. K. & Gary, H.(1990),"The core competence of the

- corporation”, *Harvard Business Review*, May-June.
- Ramamurthy, K., Premkumar G., & Crum, M. R.(1995),“ Organizational and Inter-organizational Determinants of EDI Diffusion and Organizational Performance : A Causal Model”, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 9(4), pp.185-253.
- Rodger, D. A.(1993), *International ship management*, Lloyd’s of London Press.
- Rosen, L. Drew and Kirk R. K.(1994),“Prioritizing the Dimensions of Service Quality : An Empirical Investigation and Strategic Assessment”, *International Journal of Service Industry Management* 5(4), pp.39-52.
- Sanchez-Hernandez OE., H. Papacostas-Quintanilla, Viller, A., Calver, J. H., Jimenez, O. A., Sanchez, T., Musalem, Y. C., and Rodriguez-Arellano, M. E.(2010), *EZSCAN as a Screening Tool for Prediabetes and Diabetes in Large Mexican Population*, *Diabetes and Metabolism*, 6, pp.1~4.
- Savante A.(2004),“Internationalization in different industrial contexts”, *Journal of Business Venturing*, 19. pp.851-875.
- Sharma, S., Durand, D., & GurArie, O.(1981),“Identification and analysis of moderator variables”. *Journal of Marketing Research*, 18, pp.291-300.
- Sletmo, G.(1989), *The transformation of shipping and the role of ship management, Research for Tomorrow’s Transport Requires*, World Conference on Transport 1, p.6.
- Sommer, L. H.(1984), *The After Tax Rate of Return Affects Private Savings*, NBER Working Paper 1351.
- Spruy, J.(1994). *Ship management*, LLP Publications, London.

Willingale, M.,(1998), *Ship management*, Business of Shipping Series, Informa Law from Routledge.

Winsted, K. F.(1997),“The Service Experience in two Cultures: a Behavioral Perspective”, *Journal of Retailing*, 73(3), pp.337-360.

Witkowski, T. H. Wolfenbarger, M. F.(2001),“ The Formality Dimension of Service Quality in Thailand and Japan”, *Advances in Consumer Research*, 28(1), pp.153-160.

DREWRY : <http://www.drewry.co.uk/>

IMO : <http://www.imo.org/>

INTERMANRER : <http://www.intermanager.org/>

ISMA : <https://isma.com/>

UNCAD : <http://unctad.org/>



## 감사의 글

오늘의 이 소중한 열매를 맺을 수 있도록 학문적 토양을 마련해 주시고, 본 연구의 계획에서 완성에 이르기까지 논문의 기틀을 잡아 주시며, 친절하고 소상한 가르침으로 지도해 주셨던 안기명 지도교수님께 깊은 감사의 말씀을 드립니다. 그리고 논문심사과정을 통하여 아낌없는 격려와 소중한 조언을 해주셨던 신한원 심사위원장님, 신용준 교수님, 이재균 교수님 그리고 동아대학교 윤재홍 교수님께도 깊은 감사를 드립니다.

본격적인 연구가 시작될 무렵 귀중한 원서와 연구 자료를 제공해 주심은 물론 친절하게 도움 말씀을 주셨던 대학원 선·후배 들께도 진심으로 감사드립니다. 아울러 연구에 협조해 주신 선박관리회사 관계자 여러분과 설문에 기꺼이 응해 주신 응답자 여러분께 고마움을 전합니다

본 논문을 마무리하면서 힘든 생활 속에서 살아온 지난 긴 시간들을 뒤 돌아보게 됩니다. 장래에도 부족한 학문을 채우는 마음가짐으로 매사에 노력을 아끼지 않을 것이며, 현재의 위치에서 할수 있는 역할을 충실히 다하여 사회에 공헌하고 봉사하는 일에도 지속적인 관심을 가져 나겠습니다.

감사합니다

2016년 6 월

이신원 올림