

經營學碩士 學位論文

우리나라 船舶管理業의 構造高度化方案에
관한 研究

A Study on the Scheme for Upgrading the Structure of
Ship Management Business in Korea

指導教授 辛 瀚 源

2006年 8月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

海 事 經 營 學 科
徐 洋 洙

<목차>

Abstract	i
제1장 서론	1
제1절 연구의 배경	1
제2절 연구의 목적	3
제3절 연구의 방법 및 범위	5
제2장 선박관리업과 국제경쟁력	6
제1절 선박관리업의 의의 및 종류	6
1. 선박관리업의 정의 및 업무	6
2. 선박관리서비스의 유형	8
제2절 국제경영 전략	13
1. 국제경영 전략의 개념	13
2. 국제경영 전략의 종류	13
3. 국제경영 전략의 필요성	14
제3절 기업의 국제경쟁력과 선박관리업의 국제경쟁력 제고	15
1. 국가경쟁 우위의 원천	15
2. 기업경쟁 우위의 원천	18
3. 국적선사 육성의 경제적 타당성	20
4. 선박관리업의 국제경쟁력의 제고	21
제3장 우리나라 선박관리업의 현황 및 분석	23
제1절 세계 선박관리업체의 현황 및 분석	23
1. V. Ship의 조직관리	24
2. 3자선박관리업	25
3. 3자관리의 실증적 분석	26
4. 기타 외국 선박관리회사의 규모와 발전	34

제2절 우리나라 선박관리회사의 현황 및 분석	40
1. 선박관리업체 현황 및 실적	41
2. 모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황	47
3. 주요 기술적 관리와 구성요소	49
제3절 우리나라 선박관리업의 문제점	51
1. 선원관리 위주의 제한적 선박관리	52
2. 법적·제도적 문제	53
3. 선박관리업의 관리 및 통제시스템	54
4. 선원인력수급의 문제점	55
5. 선박관리업계의 영세성	57
6. 시장설정, 마케팅 및 제공할 서비스의 문제점	58
7. 우리나라 선박관리회사의 취약점과 문제점	58
제4장 선박관리업체의 사례비교 연구	60
제1절 외국선박관리의 경영분석	60
1. 일본 키맥스마리타임(주) 및 MK Ship Management(주)의 경영분석 ..	60
2. 외국 5대 선박관리회사의 경영분석	63
제2절 우리나라 선박관리회사의 경영분석	65
1. B,C,D사의 경영분석	65
2. 국내 5대 선박관리회사의 경영분석	66
제3절 비교분석 결과	66
1. 선박관리비용의 비교	67
2. 세계 선박관리시장 개방에 대한 기대감과 위기	69
3. 외국기업들의 평균값과 국내 D사의 원가 비교	70
4. 국가별 1항사 기준의 급료 비교	71
5. V-SHIPS과 국내 D사의 해상직원 승선현황	71
6. 외국과 국내의 선박관리서비스 동향의 비교	72
제5장 우리나라 선박관리업체의 구조고도화 방안	74
제1절 선박관리회사를 통한 이익창출	74

1. 비용의 절감	74
2. 탄력적 경영	74
3. 책임관리	75
4. 질적 관리	76
5. 마케팅전략의 강화	77
제2절 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화방안	80
1. 운영비의 가격경쟁력 확보	81
2. 요소의 경쟁력 확보	83
3. 일본의 선박관리업체 시장동향 파악	88
제3절 우리나라 선박관리업의 구조고도화 방안	90
1. 선박관리업의 중요성 인식과 경쟁우위 확보	93
2. 국내선원의 자질 향상 및 공급탄력성 확보	94
3. 해운회사 중심에서 관리회사 중심으로의 전환	97
4. 선박관리업 시장의 과당경쟁 금지	98
5. 외국 주요회사의 서비스 질 벤치마킹을 통한 경쟁력 강화	99
제6장 결론	102
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	102
제2절 연구의 한계점과 과제	104
참고 문헌	105
<국내 문헌>	105
<외국 문헌>	107
<부록 1-1> 외국적선 선박관리업체 현황	110
<부록 1-2> 국적선 선박관리업체 현황	117
<부록 2-1> B사의 매출원가 명세서	120
<부록 2-2> B사의 대차대조표	121
<부록 2-3> B사의 손익계산서	122
<부록 2-4> C사의손익계산서	125

<부록 2-5> C사의 대차대조표	125
<부록 3> 국가필수 국제선박(2006년)	126
<부록 4> SHIPMAN 98' 규정상의 사업영역	127

<표 목차>

<표 3-1> 세계 주요 전문 선박관리회사(2005년 말 기준)	23
<표 3-2> 3자선박관리 이용	28
<표 3-3> 조사대상 선주들의 3자관리비용	29
<표 3-4> 3자관리를 이용하는 선사의 관리형태	29
<표 3-5> 3자관리를 이용하지 않고 있는 선사의 관리형태	30
<표 3-6> 3자관리로 바꾸는 이유	31
<표 3-7> 선사가 3자관리회사를 선택시 가장 중요하게 보는 관점	32
<표 3-8> 선주가 3자관리를 사용하지 않는 이유	33
<표 3-9> 선주가 3자관리회사를 선택에 영향을 미치는 요소	34
<표 3-10> 선박관리업체 현황	41
<표 3-11> (1) 외국적선 선박관리업체 상위 10개사 현황 및 실적	43
<표 3-11> (2) 국적선 선박관리업체 상위 10개사 현황 및 실적	43
<표 3-12> 해외취업선 현황 및 승선원 현황	44
<표 3-13> 국적선박 및 선원관리현황	46
<표 3-14> 외국적선 선박관리사업 전년도 대비 현황	46
<표 3-15> 선박관리사업 전년도 대비 외화가득 실적	47
<표 3-16> 모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황	48
<표 3-17> 주요 기술적 관리의 구성요소	50
<표 3-18> A선사의 연차별 채용인원과 재직자 추이	57
<표 3-19> 우리나라 선박관리업의 취약점과 핵심전략	59
<표 4-1> 선박관리 유형별 선박척수	60
<표 4-2> 육근 해기사 업무별 인원내역	61
<표 4-3> 종합관리선박의 크기 및 선종별 척수	61
<표 4-4> 선원 배승만 관리하는 선종별 척수	62
<표 4-5> 45,000DWT BULKER관리비 (ITF/JSU-AMOSUP CBA)	63
<표 4-6> 14,000DWT BULKER관리비(NON-ITF 근해베이스)	63
<표 4-7> 세계 메이저 선사의 변화	64
<표 4-8> 국내 5대 선박관리회사	66

<표 4-9> Handy Size Bulker 관리계약서 사본(2006년1월 기준)	67
<표 4-10> 업체별 선박관리원가의 비교	70
<표 5-1> 선박관리회사선정 및 평가지 주요 고려사항	84
<표 5-2> 인력자원 비교표, D사와 세계5대 관리사	85
<표 5-3> 세계5대 선박관리회사 관리조직에 의한 경쟁력 확보	87
<표 5-4> 선원관련제도 개선계획 개요	96

<그림 목차>

<그림 2-1> 해운선사의 통합경영을 위한 조직	9
<그림 2-2> 국가경쟁우위 결정요인	15
<그림 3-1> 선박관리업의 등록 절차 및 관련 프로세스	55
<그림 4-1> 한·일 원가비교, Handy Size Bulker기준(한국)	68
<그림 4-2> 한·일 원가비교, Handy Size Bulker기준(일본)	68
<그림 4-3> 국가별 1항사 임금비교(2005년 기준)	71
<그림 4-4> 해상직원 승선현황비교(국내D사와 V. SHIPS)	72
<그림 4-5> 선박관리 서비스 동향	73
<그림 5-1> 해운회사 중심의 경영형태	97
<그림 5-2> 선박관리회사 중심의 경영형태	98

Abstract

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

Yang-Su Seo

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

It is certain that notion 'the 3rd party ship management' is unfamiliar words in our society, but among the advanced maritime powers, this term have been used for more than a hundred years.

Though it has been proceeded as an in-house ship management and an outsourcing ship management in our country, the development toward the 3rd party ship management has been proceeding as a universal world wide trend since 1970, and Korean companies have to change into this globalizational wave.

Therefore, in this thesis, I intended to suggest the direction of domestic ship management industries by comparing the major Korean ship management businesses and those of advanced countries, and analyzing them in order to secure the international competitiveness.

Meanwhile, there were a few thesis regarding the ship management

industry, they were centered on the crew management that came when the environment of Korea was blessed with the prosperity in crew management. But, due to the change of times, if domestic ship management industries should keep progressing in the shape of coming to an anchor, there is no further vision and Korean ship management will fall off from the international competition.

The domestic situation in 1997 IMF, it seemed that the manpower was easily supplied in the crew market for a while and managed to avoid the difficulty, but now, it turned back to the origin and the crew market became a deformity-situation that only captains and chief engineers are left. It is because, while the officers who coming forward in succession through the 19 educational institutions in our country aren't fascinated in boarding anymore, and the government and its related agencies failed to educate the crew who truly can be on board. But, to both the domestic shipping companies and foreign 3rd party ship management companies when the rate which they depend upon foreign crew increases, the aftermath derived from the exclusion of domestic crew will be serious. And this problem lies in the fact that if there are no domestic crew, there is no domestic SI nor the manpower needed in the marine industry.

In order to develop the domestic 3rd party ship management companies, the possibility is only when domestic crew become the basis and strong.

And, in order to diversify the highest service that even the commercial ship management is possible, the basis for a highly developed constitution must be prepared by quickly improving the related domestic law and

additionally registering a commercial ship management law etc.

Therefore, in this thesis, grasping the present situation of ship management industries and, through a study regarding a scheme for our country's highly developed ship management business, I intended to find out the problems and weakness and to suggest the plan for the solution.

제1장 서론

제1절 연구의 배경

우리나라는 세계에서 유력한 해운국으로서 성장과 발전을 거듭해 오다가 세계적인 해운불황과 함께 1983년 12월 29일 해운산업합리화 계획에 따라 1984년 5월 24일 해운산업합리화 조치가 단행되어 110개의 해운회사가 35개회사로 통합되는 등 국적외항해운업계가 해운불황으로 인해 고통을 받았고, 1986년에는 적자액이 2천4백34억원까지 그야말로 눈덩이처럼 증가하다가 1988년부터 흑자경영의 꾸준한 상승세를 가져왔다. 더욱이 선진국의 보호주의 강화, 대외 개방 압력과 더불어 최근 몇 년간 호황을 누리던 해운업이 금년에 들어와 현저하게 악화되고 있다. 우리나라에서 선박관리업이 발달하게 된 배경은 선박관리업이 법적으로 규정되고 이에 따른 등록 및 영업을 개시한 1984년 해운법이 제정된 이후의 일이다. 그러나 최근 기업의 전문화 추세와 급변하는 해운경영환경에서 해운선사들이 경영합리화 또는 비용절감의 경쟁력 우위를 확보하고, 국제경쟁에서 생존·성장하기 위한 대응전략으로 선박의 소유, 영업 및 관리를 포함한 모든 활동을 자사조직 내에서 일괄 경영하지 않고 분리하여 담당하고 있다. 특히 선박관리는 전문적인 선박관리회사에 맡기는 형태의 아웃소싱(outsourcing) 추세가 늘고 있다. 이는 선박관리비용이 차지하는 비중은 해운선사의 다른 경영활동에 비하여 작지만 전문적인 기술에 의한 관리역량과 비용의 절감 의지, 승선선원의 국적과 자질 등에 따라 효율적인 안전운항의 확보 여부와 비용절감의 여지가 많기 때문이다.

이러한 해운선사의 아웃소싱 추세에 맞추어 우리나라의 선박관리업체가 국내·외의 해운선사 즉, 고객을 확보하기 위해서는 국제적인 명성을 얻고 있는 외국의 선박관리업체들과 경쟁하기 위한 적극적인 대책을 모색할 필요성이 절실히 대두되고 있다.

현재까지 우리나라의 선박관리업체들은 대부분 선원관리 위주의 업무분야에

치중하던 영업형태에서 능동적으로 변화하여 현재는 몇 개의 선원관리회사를 제외하고 대부분의 회사가 선박관리와 선원관리를 함께하는 종합관리로 영업 형태를 바꿨다. 이는 우리나라가 더 이상 선원관리만 가지고는 영업을 불가능하고 더 나아가 세계적인 추세와 함께 지정학적인 위치와 기존의 고급인력을 이용하는 것이 타당하기 때문이다. 앞으로 우수한 선원의 확보가 어렵고 임금 경쟁력이 없는 상태에서는 개발도상국 선원의 진출이 불가피하며, 그 만큼 해당국의 선박관리업체가 성장함으로써 우리나라의 선박관리업체는 그 위치를 위협받고 있는 것이다. 그러므로 경쟁이 치열해 지고 있는 세계 선박관리업체에서 우리나라의 선박관리업체가 선원의 안정적 공급, 더 나아가 고도의 전문 기술에 의한 종합적 선박관리를 수행하는 업체로 발전하기 위해서는 적극적으로 능동적인 마케팅전략으로 서비스를 제공할 수 있는 새로운 경영전략의 수립이 요구되고 있다.

현재 전 세계적으로 총선복량 약 35,600척(DWT 10,000이상기준, 2005년 1월 기준)중에서 2,790여척을 V. Ships Group, The Schulte Group, Baber Ship Management, Columbia Ship Management, Wallem(HK),Temsas Ship Management, Thome Ship Management, Anglo-Eastern Group, Fleet Management co. 등의 9개의 대형 선박관리업체가 차지하고 있다. 그러나 우리나라의 선박관리기업들은 외국의 우수한 선박관리기업들과는 달리 규모면에서 영세할 뿐 아니라 마케팅노하우, 경영노하우 및 각종 기술 등을 포함하는 경쟁우위확보 면에서 상대적인 열위에 있으므로 이를 극복하기 위한 체계적인 방안도 강구해야 할 필요성이 커지고 있다.

이와 함께 우리나라 선박관리업체는 고객인 선주의 요구사항에 대해 고객중심 정신이 바탕이 되어 만족할 만한 양질의 서비스를 제공하고, 해운산업 전반에 대한 다양한 업무영역을 개발하여 경영에 적용할 수 있어야 한다. 그리고 고객만족과 경쟁우위 확보를 위한 마케팅의 목표가 다른 회사의 목표와 비교해서 경쟁력이 있는가에 대하여 항상 치밀하게 점검하지 않으면 안 된다.

이 연구는 우리나라 선박관리업이 처한 현재 상황에서 선박관리업체가 좀 더

발 빠르게 발전되고 고도화되어야 한다는 점에서 연구의 의의와 필요성이 있다.

제2절 연구의 목적

우리나라 선원의 해외취업은 1960년대 초에 개인취업 형식으로 시작되었고, 1970-80년대 세계적인 해운불황의 여파로 선주들이 경비절감책의 일환으로 낮은 임금의 근면성실한 인력을 바탕으로 한 수준 높은 한국선원들을 대거 고용함으로써, 그 규모가 해마다 급격하게 증가하여 1987년에는 관리선박 2,534척, 관리선원 47,747명으로 정점에 이르렀다.

그동안 해외취업 선원들은 외화가득의 역군으로서 국가 경제발전에 기여해왔을 뿐만 아니라 그 기술은 우리나라가 세계1위의 조선국가이자, 총 선복량에 있어 8위의 해운국가가 되는 등 해운 관련 산업의 발전에 중추적인 역할을 해온 것이 사실이다.

그렇지만 1980년대 후반부터 우리나라 선원들의 승선기피와 이직에 따른 선원관리상의 문제점이 빈발하여 외국선주와 선박관리업체들은 한국선원보다 기술은 열세(劣勢)하더라도 수급상의 애로가 없고 임금이 낮은 필리핀, 미얀마, 인도네시아, 중국 등 동남아 저임국가 선원들을 선호하기에 이르렀고, 이것은 우리나라의 경우에도 마찬가지로 1991년부터는 외항국적선박에 외국선원을 일부 고용하는 선원수요국가로 변하게 되었다.

이로 말미암아 우리나라 선박관리업체의 척당 한국선원 관리숫자는 급격하게 줄어들었고, 외국선원의 관리권을 동시에 갖고 있는 상위 몇몇 선박관리업체를 제외하고는 많은 선박관리업체가 선박별로 상위직 한국해기사 3~4명과 외국선원을 혼합하여 관리하는 혼승선원 관리위주의 선박관리사업을 영위해 오고 있는 실정이다.

우리나라 선박관리업체는 선원관리 위주의 선박관리사업에서 탈피하여 선주가 행하는 선박운항을 비롯한 관리전반에 대하여 다양한 업무영역을 개발하고, 선주가 필요로 하는 서비스 업무에 대해 해결할 수 있는 능력과 자질을

갖춘 전문적인 선박관리업으로 바뀌지 않으면 안 될 것이며, 이미 구주를 중심으로 잘 발달된 선박관리업은 우리나라의 선주사의 선박까지도 적극적인 마케팅의 대상이 되고 있어, 고도의 전문성과 신뢰성을 지닌 3자관리업을 중심으로 발전해 나가야만 할 것이다.

즉, 우리나라의 선박관리업체에 관련된 연구로는 尹永燮(1993)과 李東奎(1993)의 연구가 있으나 이들 연구는 선원관리에만 한정되어 있으며, 이론적 기술로 구성되어 있다. 또한 외국의 대표적인 연구로 山岸寬(1989)¹⁾와 小川武(1989)²⁾의 연구에서도 선박관리업의 역할과 개념에 대부분을 할애하였다. 그리고 Panayides and Gray(1997)³⁾의 연구에서 선박관리업체의 마케팅에 관해 언급을 하고 있으며, 金洪暎(2001)⁴⁾의 선박관리업의 마케팅전략에 대한 연구가 있다.

이 연구에서는 현재 우리나라 선박관리업의 현황을 파악하고 문헌조사와 사례연구를 통해 적절한 전략방안을 모색하고자 한다. 따라서 이 연구의 목적을 구체적으로 나타내면 다음과 같다.

첫째, 우리나라 해운산업의 중요 기능을 담당하고 있는 선박관리업의 현황을 분석하되 김홍영(2001)의 우리나라의 선박관리현황과 비교되도록 같은 지표와 데이터를 사용하여 변화의 추이를 관찰하고자 한다.

둘째, 국내와 비교분석을 위하여 세계의 주요시장에 대해 여러 가지 방법을 가지고 접근하여 비교분석을 시도하도록 한다.

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

2) 小川武, “船舶管理會社の發達と現狀(上),” 「海事産業研究所報」, 277號, 1989, pp.7-22; 小川武, “船舶管理會社の發達と現狀(下),” 「海事産業研究所報」, 278號, 1989, pp.19-35.

3) Photis M. Panayides and Richard Gray, “Marketing the professional ship management service,” *Maritime Policy and Management*, Vol. 24, No. 3, 1997, pp.233-244.

4) 金洪暎, 우리나라 선박관리업의 마케팅전략에 관한 실증적 연구, 석사학위논문, 한국해양대학교, 2001.

셋째, 문헌조사와 사례연구를 통해 분석된 내용의 문제점들을 찾고자 한다.

넷째, 발견된 문제점들을 가지고 우리나라 선박관리업의 국제경쟁력과 구조고도화 방안을 제시하고자 한다.

제3절 연구의 방법 및 범위

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

이 연구의 구성은 다음과 같이 여섯 개의 장으로 이루어져 있다.

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

제2장은 선박관리업과 국제경쟁력으로서 선박관리업의 의의 및 종류, 선박관리회사의 발달과 국제경영전략 그리고 우리나라 선박관리업의 발달과 국제경쟁력의 원천에 대하여 기술하였다.

제3장은 우리나라선박관리업체의 현황 및 분석으로, 세계선박관리회사와 우리나라 선박관리회사의 현황을 분석하고 문제점을 도출했다. 그리고 구체적으로는 기존의 2001년의 현황분석 자료를 바탕으로 2005년말 기준 데이터와 비교하였다.

제4장은 선박관리업체의 사례비교연구로 문헌과 외국 주요 3자선박관리회사와 우리나라 B,C,D사 및 5대선박관리회사의 경영분석 등을 통해 비교분석을 하였다.

제5장은 우리나라 선박관리업체의 구조고도화 방안으로 선박관리회사를 통한 이익창출, 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화방안, 우리나라 선박관리업의 구조고도화 방안에 대해 논하고, 마지막으로 제6장은 이 연구의 결론 부분으로 경쟁력 강화방안을 요약하고, 연구의 한계점과 향후 연구 과제를 제시하였다.

제2장 선박관리업과 국제경쟁력

제1절 선박관리업의 의의 및 종류

1. 선박관리업의 정의 및 업무

선주는 선박의 선급을 유지하고, 필요한 선원을 배승하고, 선용품, 윤활유 등을 공급하고, 본선의 보험을 관리하는 등의 감항능력을 유지할 필요가 있다. 이러한 선원배승, 유지보수, 선용품, 윤활유 등의 공급, 보험 등 선주로서 행할 만한 기능을 업계에서는 일반적으로 관리기능이라고 하며, 이 단계의 기능을 Downard(1987)⁵⁾는 선박관리라고 정의하고 있다.

1970년대와 1980년대의 해운불황기를 거치면서 유럽선사들이 경영합리화와 선원비의 절감을 위해 선박관리업의 중요성을 크게 인식함에 따라 세계 해운 시장에서 선박관리회사의 역할과 비중이 점차 커지고 있다.⁶⁾

또한 선박관리업의 개념에 대하여 山岸⁷⁾은 일본 선박관리회사 (Ship Management co, 또는 Ship Manager)의 성격을 “선박의 운항에서는 메닝(Manning), 방카링(Bunkering), 식량, 선체유지수리, 안전구조시스템의 책임, 항해 및 화물의 하역 등이 포함되고, 선박관리에는 선박의 서비스에 대한 생산물의 발달, 선박 및 그 시설의 매매, 선박금융 및 그 상업적 발달 등이 포함된다. 그 외에 수송서비스의 마케팅서치, 전략적 경영계획, 합병사업과의 관계 등이 포함 된다”고 했다. 이는 당시의 상황에서도 선박관리업이 정해진 업무

5) M. D. John, "Running Costs," in John M. Downard, eds, *Managing Ships*, London: Fairplay, 1987.

6) 한국선박문제연구소, 「선박관리회사제도의 발전적 운영방안」, 부산: 한국선원선박문제연구소, 1991, p.41.

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

에 한정되어 있지 않고 적게는 몇 개에서부터 수십 개에 이르는 서비스가 존재할 수 있음을 암시하고 있다.

또한 BIMCO에서는 선박관리에 관한 표준합의서식(SHIPMAN)을 발표하게 되었으며⁸⁾, 이는 자본적으로 전혀 관계가 없는 제3자 소유의 선박을 맡아 관리하는 선박관리업체의 경쟁이 치열해 지면서 양당사자 쌍방의 권리의무를 명확히 하려는 배려가 있었다고 한다. 양당사자 사이에서 위탁/수탁의 합의를 했는지 안했는지를 'YES'또는 'NO'라고 명기하고 업무내용으로 다음 10가지 항목을 지정했다.

- 1) 승조원 배승(Crewing)<기술적 관리에 포함>
- 2) 기술적 관리(Technical management)
- 3) 보험업무(Insurance)<기술적 관리에 포함>
- 4) 운임관리(Freight Management)
- 5) 회계업무(Accounting)
- 6) 용선업무(Chartering)
- 7) 선박매매(Sale or purchase of vessel)
- 8) 식료품관리(Provision<기술적 관리에 포함>)
- 9) 연료보급(Bunkering)
- 10) 운항업무(Operation)

상기와 같이 SHIPMAN⁹⁾에서 기술하고 있는 선박관리회사의 기능은 선주가 스스로 행하던 대부분의 업무중에 일부 또는 전부에 대해서 선박관리회사와 선주가 합의하여 선주를 대신하여 행하는 것이라고 말할 수 있다.

그리고 선박관리회사(Ship Management Company)의 성격은 다음과 같이

- 8) BIMCO; 1988년 세계 최대의 해운단체 중의 하나인 Baltic International Maritime Council의 Jorgen Hojer는 기존의 각기 다른 계약서식을 연구하여 업계에서 일반적으로 통용되기를 기원하면서 BIMCO Ship Management Form이라는 표준적인 계약서식을 제창함.
- 9) SHIPMAN: Standard Ship Management Agreement, 표준합의서식, 선박관리업체들의 문제해결의 원칙적인 기준이 되도록 했으며 BIMCO를 통해 제정함.

요약된다.

첫째, 선박관리회사는 선주를 대신하여, 선주를 위한 서비스업이다.

둘째, 선박관리회사가 제공하는 서비스는 본래 선주의 관리기능의 일부 또는 전부를 대행하는 것이다.(협의의 선박관리)

그러나 선박관리회사는 그외 각종 특수한 서비스까지도 선주 요구에 응하여 행한다.(광의의 선박관리)

2. 선박관리 서비스의 유형

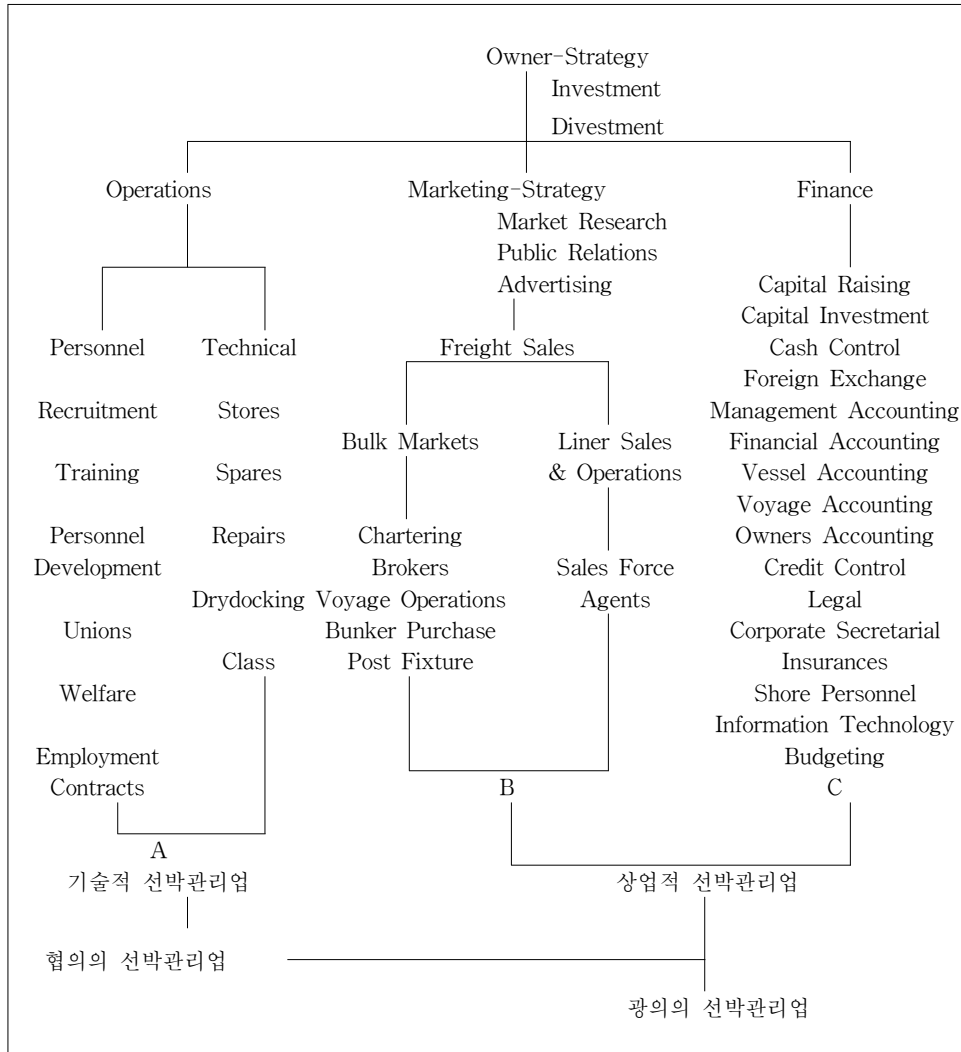
선박관리업은 학문적인 틀보다는 실무적인 차원에서 생성·발전된 개념이므로 아직까지 선박관리업에 대한 명확하고 통일된 정의는 없다. 그러나 일반적으로 선박관리업은 선주와 경영관리계약을 체결하여 해운선사의 관리기능의 일부 또는 전부를 선주를 대신하여 수행할 뿐만 아니라 선주에게 각종 특수 서비스를 제공하여, 반대급부로 선주로부터 관리수수료를 받는 전문서비스회사로 정의할 수 있다.

즉, 자기자본 및 타인자본을 이용해 선박을 신조하거나 매입해서 선박의 소유권을 갖는 선박소유업무, 선박을 운항 가능한 상태로 유지하기 위한 선박관리업무, 그리고 해상운송서비스를 제공하기 위한 선박운항업무로 구성된 해운선사의 제반 경영활동을 대행하는 서비스회사가 바로 선박관리회사이다.(〈그림 2-1〉참조)

선박관리업은 〈그림 2-1〉의 A부분을 위주로 하여 서비스를 제공하는 형태와 B, C에 해당하는 내용까지를 제공하는 형태로 나누는데 이를 통상 A부분은 협의의 선박관리, 그리고 A, B, C를 통틀어 광의의 선박관리라 한다. 즉, 협의의 선박관리란 비용절감, 효율향상과 같은 구체적 목표하에 선원배승, 선용품공급, 보험처리, 수선유지 같은 관리 활동을 위주로 하는 업무를 말하며, 광의의 선박관리업이란 해상운송 수단의 핵심인 선박을 다양한 선주들의 경영목표 또는 요구사항에 맞추어 소유로부터 운항관리에 이르기까지 경영성과를 최적화하고 경

쟁력을 제고시키기 위해 포괄적인 경영활동을 수행하는 업무를 일컫는다.¹⁰⁾

<그림 2-1> 해운선사의 통합경영을 위한 조직



* Operation에 관한 management만을 이야기하면 협의의 선박관리업이며 여기에 상업적 선박관리업을 포함하면 광의의 선박관리업(소위 total management)이라 한다.

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

10) 이정욱, 김수엽, 「선박관리업의 발전방향」, 서울: 해운산업연구원, 1991, pp.10-11.

이하에서는 선박관리업이 포함하는 업무영역을 위주로 구분되는 개념들과 선박관리업의 의미와 내용을 변화시킨 요인들을 재점검해 보면서 그 정의를 내려보고자 한다.

1) 상업적 선박관리업(Commercial Ship Management)

선박관리회사가 크게 발전하기 시작한 것은 1970년대의 해운불황이 주요 원인이었다고 거의 대부분의 업계관계자들은 분석하고 있다.

1973년 오일쇼크 이전 시황이 좋았을 때 자금을 용자해준 은행을 위주로 한 선박금융제공자(리스회사, 상사, 조선소 등)들은 오일쇼크 이후 해운업계를 강타한 장기불황의 여파로 그들이 자금을 제공한 주요 해운선사들이 계획에 따라 채무용자금을 상환할 수 없게 되었음을 감지하게 되었다.

장기불황시에 선박들은 연료비, 항비, 운하통행료를 포함하는 항해비와 임금, 선용품, 부품, 운할유, 수리 등의 유지에 따른 비용인 가동비(running costs)를 겨우 보전하는 수준에서 운항되었다. 이것은 선사들이 은행의 용자금을 상환할 수 없다는 것을 의미한다. 한편, 도산이나 경영불가능 상태에 빠진 선사들은 선박을 매각하고자 하였으나 그 당시 선박가격이 매우 낮아 투자자금을 회수하기가 곤란하였고, 또 선박을 구매할 여력을 가진 기업이나 개인도 드물었다. 이에 타격을 입게 된 은행들은 채권보전 조치를 취하지 않을 수 없었으며, 저당권이나 대출계약에 의거한 법적 절차를 거쳐 선박을 소유하게 되었다. 그래서 이들 선박은 선사의 청산절차에 직·간접적으로 관련된 은행들에게 경매를 통해 인도되었다. 저당이나 대출계약에 의하든, 경매에 의하든 선박을 소유하게 된 은행들은 선주가 되거나 적어도 자산가치 변동에 따른 위험을 관리해야 하는 당사자가 되었다. 이때 은행이 취할 수 있는 기본적인 조치는 시황이 회복되어 그 선박들의 가격이 은행의 장부가격 만큼 상승하기를 기다리는 것이었다. 본래 선주가 되려는 의도도 없었고 이들 선박을 운항, 관리할 능력이 없는 은행은 이 선박들을 용선하거나 위탁 관리하지 않을 수 없었다.

은행은 용선기간이나 입거수리(dry docking) 같은 선박의 운용과 관련된 부

분적인 간여를 제외하고는 거의 모든 업무를 관리할 주체를 찾기 시작하였다. 이것은 필요한 서비스의 일부나 전부를 은행에게 제공하는 특별한 선박관리 회사로 발전시켰으며, 그 제공 서비스는 다음과 같다.

① 시장조사 및 시장활용범위

어떤 선택으로부터 기대되는 수익과 관련하여 은행에게 최종결정이 유보되어 있거나 관리회사 자신이 결정하기도 하는 운임율, 용선자의 선택, 단기용선 또는 기간용선의 선택

② 용선 서비스.

선박의 지정, 협상, 용선계약서의 완성 등 선주가 기대하는 중계기능.

③ 항해서비스

선주입장에서 용선계약서에 따른 선박의 파견 및 서비스에 포함된 운임의 징수, 조출료 및 체선료의 협상과 지급, 선박과 선주에 관련된 클레임의 기소나 방어 등.

④ 항해회계서비스

소유은행에 제출하는 지급된 관리비와 실제 항해계정상의 차이와 잔액에 대한 설명.

⑤ 기술적 운항 서비스

선원배승, 선식품, 선용품, 운할유, 수리유지 등과 관련된 통상 한달 기준의 선주에게서 지불되는 경비에 의한 서비스.

이들 서비스 중 마케팅과 용선은 거의 함께 행하여지며, 이들을 상업적 관리라고 한다. 세 번째 서비스인 항해서비스는 비록 몇몇 업체는 따로 떼어놓

기도 하지만 보통 함께 취급되므로 상업적 관리 안에 포함된다.

위에서 보는 바와 같이 상업적 관리는 용선계약, 운송계약의 성립, 선박의 매매, 각종 컨설턴트를 포함한 업무를 말한다.¹¹⁾

2) 기술적 선박관리업(Technical Ship Management)

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

기술적 관리업무는 상업적 관리업무와 유기적 관련을 맺고 있을 때 더욱 효과적이다. 예를 들면 선박운항 효율을 전체적으로 평가할 때 좋은 조건으로 선용품을 구입하고, 핵심부품을 손쉽게 구입할 수 있으며, 선원의 교체에 비용의 절감지역이나 값싼 항공편을 이용할 수 있다면 수익은 상승될 것이다.¹²⁾

선박관리만을 위한 기업조직은 경영학에서 의미하는 해운회사의 소유와 경영의 분리를 의미하는 것이 아니라, 회사의 업무 가운데 선박의 관리에 속하는 업무를 대행하여 줌으로써 해운회사가 선박의 경제적 운항능률을 향상시키고자 하는 영업목적을 달성시켜 주는데 두고 있다.¹³⁾

3) 보험관리

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

4) 안전관리

11) 이정옥·김수엽, 전계서, 1991, p.7.

12) 이정옥·김수엽, 전계서, 1991, p.7.

13) 한국선원선박문제연구소, 전계서, 1991, p.43.

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

제2절 국제경영 전략

1. 국제경영 전략의 개념

경영전략이란 기업이 그 목표를 달성하기 위하여 환경변화에 적응하면서 자원을 효과적으로 배분하는 기업 활동의 지침이라 할 수 있다. 따라서 경영전략을 수립하기 위해서는 기업의 환경을 분석하여 시장의 기회와 위협, 기업의 강점과 약점 및 동원가능한 자원의 파악이 전제되어야 한다. 전략은 그 수립절차에 따라 흔히 기업전략 또는 사업 및 직능전략으로 분류하는 것으로 국제경영전략이란 일반적 경영전략을 국제적인 시각으로 확장하여 다루는 것이다.

2. 국제경영 전략의 종류

Michael E. Porter는 기업의 전략에 대하여 투자수익률을 높이는 한편 장기적으로 산업내에서 경쟁기업보다 앞서가기 위한 본원적 전략으로 다음과 같이 3가지로 대별하였다.

① 원가우위 전략

원가우위 전략은 경험곡선의 개념을 기본전제로 하여 보편화된 것으로서 특정기업에서 원가를 낮추기 위한 일련의 기능별 정책을 통하여 원가상의 우위를 달성하는 것이다.

② 차별화 전략

이는 제품의 디자인, 이미지 및 기술이나 서비스를 차별화함으로써 산업 전반에 걸쳐서 그 기업이 독특하다고 인식될 수 있는 그 무엇을 창조하는 것이다.

③ 집중화 전략

집중화 전략은 특정시장, 즉 특정구매자 집단이나 제품라인의 일부분 또는 특정지역을 집중적으로 공략하는 것이다.

이와 같은 3가지의 본원적 전략은 서로 상이한 자원, 기술, 조직 및 통제 체계를 주관한다. 따라서 특정기업이 성공하기 위해서는 어느 한 전략을 지속적으로 수행하는 것이 필요하다. 세 가지 전략 중 어느 하나도 수행하지 못하는 어중간한 상태에 있는 기업은 대부분 낮은 수익성에 시달려 아주 보잘 것 없는 전략적 상황에 놓여있는 셈이다.

3. 국제경영 전략의 필요성

20세기 초까지만 하더라도 중상주의시대 이래 치열해진 무역경쟁만이 국제경쟁의 유일한 형태로 존재하고 있었다. 따라서 이때의 범세계적 전략이라는 것은 기업이 가치창출을 위해 투입하는 여러 활동중에서 고작 생산측면에서의 비교우위에 입각한 수출활동이 대부분이었다. 그러나 2차대전 후 기업의 다국적화 현상이 심화되면서 오늘날과 같은 범세계적 경쟁의 양상을 띠게 되었다. 이렇게 되면서 전통적인 비교우위의 개념에 입각한 수출활동만으로는 국제경쟁에서 이길 수 없게 되었다.

한편, 기업의 가치창출은 생산뿐만 아니라 설계, 마케팅, 배달, 기타 지원활동 등의 가치사슬의 전 과정에서 이루어진다. 따라서 국제경영활동을 전개함에 있어 기업은 자국이거나 외국이거나 관계없이 그 지역의 비교우위를 활용할 수 있다면 그곳에 생산입지를 정할 수 있다. 더구나 전통적인 비교우위의

원천은 시간이 지남에 따라 변하게 된다.

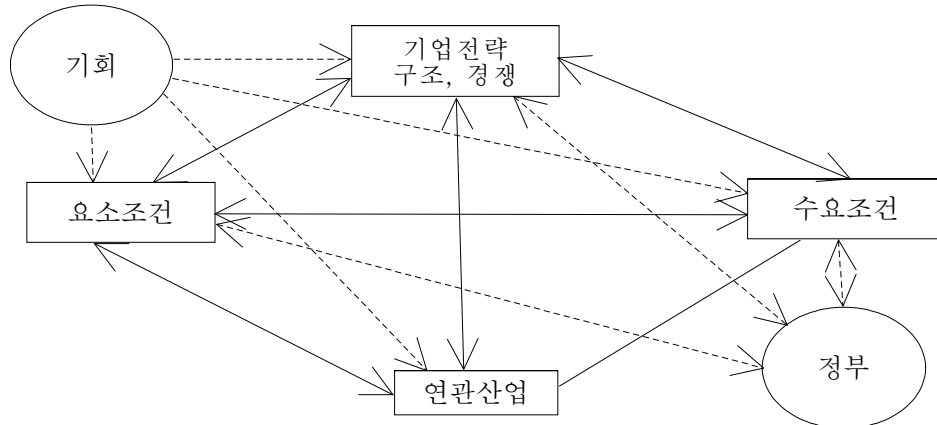
다시 말해 기업이 전세계적인 관점에서 가치창출을 위한 기업활동을 배열하고 조정함으로써 경쟁우위를 획득할 수 있다.¹⁴⁾

제3절 기업의 국제경쟁력과 국적선사 육성

1. 국가경쟁 우위의 원천

포터(Porter, M.E.)¹⁵⁾ 교수는 <그림 2-2>에서 보는바와 같이 국가의 경쟁우위 결정요인으로서 요소조건, 수요조건, 관련산업과 보조산업, 기업전략·구조·경쟁관계 등의 네 가지의 기본요소와 이러한 요소를 효과적으로 활용하기 위한 변화주체로서 정부의 역할과 기회의 역할을 들고 있다.

<그림 2-2> 국가경쟁우위 결정요인 체계



자료: Porter, M.E., "The Competitive Advantage of Nations," The Macmillan Press, 1990, p.127.

14) 조동성, 『21세기를 위한 국제경영』, 서울경제경영, 2004, pp.253~259

15) Michael E. Porter, "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework," Harvest Business School Press, 1986, p.38.

① 요소조건

생산요소, 예를 들어 노동, 토지, 천연자원, 자본, 하부구조 등의 부존량과 투입기술은 국가경쟁력을 결정하는 중요한 원천이다. 값싸고 품질이 좋은 생산요소를 소유하는 것이 경쟁우위의 원천이 되는 물론이지만 생산요소의 사용 및 조달 방법도 중요한 원천이라고 할 수 있다. 따라서 국제경쟁력에 있어서 중요한 생산요소, 예를 들어 인적·물적·지적 자원, 자본 및 하부구조 등은 천부적인 것이라기보다는 오히려 국별·산업별로 다양한 과정을 거쳐서 창출되어지는 것이라고 볼 수 있다.

즉, 특정시점에서의 요소의 부존량 보다는 이들의 창출, 고도화, 전문화 속도를 파악하는 것이 더욱 중요하다. 때로는 부존량이 풍부하다는 것이 경쟁우위를 제고하는 대신 오히려 저하시킬 수도 있는 반면에 요소 부존량의 부족은 유효한 전략과 혁신을 통하여 경쟁우위를 창출, 유지하는 데 기여할 수도 있기 때문이다.

② 수요조건

특정산업에 있어서 국가경쟁력을 결정하는 중요한 수요조건은 본국 수요의 구성, 수요의 크기 및 성장패턴, 국내수요의 국제화 등 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다.

③ 관련산업과 보조산업

국가경쟁우위의 세 번째 결정요인은 국제적으로 경쟁력있는 공급산업과 보조산업이 국내에 존재하는 것이다. 국제경쟁력을 갖춘 국내공급자는 이들로부터 원료를 받는 산업이 우위를 갖도록 몇 가지 방법으로 도움을 준다. 우선 그들은 가장 효과적인 투입물을 효과적으로, 일찍, 빠른 속도로, 그리고 때로는 특혜적인 조건으로 배달해 준다.

공급자와 최종 소비자가 서로 가까이 위치함으로써 의사 전달이 쉽고 정보가 빨리 흐르게 되며 아이디어와 혁신이 항상 교환될 수 있다는 이점을 갖게

된다. 특정산업이 강한 국제경쟁력을 가지고 있을 때 이 산업의 관련산업도 함께 국제경쟁력을 갖게 되는 경우가 있다. 여기서 관련산업이란 특정 활동을 공유하거나 협력할 수 있는 산업 또는 보완적 제품을 생산하는 산업을 가르킨다.

④ 기업의 전략·구조·경쟁

특정산업에서 기업들이 생성·조직·운영되는 과정과 기업들 간의 경쟁관계는 국제경쟁력을 결정하는 네 번째 요소이다. 기업들의 전략 및 조직은 국가에 따라 매우 다양하지만, 이것 자체가 국가 경쟁력의 원천이라기보다는 오히려 기업들의 전략과 조직이 국가특성에 적합한 것일 때 국가경쟁력의 원천이 된다고 볼 수 있다.

한편, 본국시장에서의 경쟁구조는 기업들의 기술혁신 과정과 해외시장에서의 궁극적인 성공에 매우 중요한 역할을 담당한다. 국내시장에서의 치열한 경쟁은 기업들로 하여금 원가절감, 품질 및 서비스 개선, 제품과 공정의 혁신 그리고 해외 판매를 추구하도록 압력을 가한다. 이러한 압력뿐만 아니라 국내경쟁력은 기업들이 끊임없이 경쟁우위를 창출하고 일을 향상시킬 수 있는 방법까지도 혁신하도록 하며, 나아가 경쟁열위(競爭劣位)를 피할 수 있도록 도와주는 비옥한 기업풍토를 조성하여 준다.

⑤ 정부의 역할

국가경쟁우위에 있어서 정부의 진정한 역할은 앞에서 살펴본 네 가지의 결정요인들에게 영향을 미친다는 것이다. 정부는 각각의 결정요인에 궁극적 혹은 요소조건은 정부 보조금, 금융 및 교육정책 등에 영향을 받으며, 수요조건은 정부가 여러 가지 방식 예를 들어, 광고매체의 통제 혹은 보조서비스의 규제 등으로 관련 및 보조산업의 환경에도 영향을 미친다. 또한 정부는 자본시장규제, 조세정책, 반트러스트법 등을 통하여 기업의 전략·구조·경쟁관계에 영향을 미치기도 한다.

그러나 이러한 정부의 역할은 모든 산업에 공통적인 것은 아니며, 산업 특

성상 반도체, 자동차, 조선, 철강, 항공산업 등에서 특히 중요시 되어 왔는데 산업이 고도로 발달된 경우에는 오히려 정부정책이 산업발전을 저해할 수도 있다. 특정산업의 국제경쟁력이 강해질수록 산업집중화 현상이 심화되는 것과 반대로 정부의 역할은 계속적으로 줄어드는 특징을 가진다.

⑥ 기회의 역할

마지막으로 고려할 수 있는 요소는 순수기회이다. 이는 성격상 단속적이며 예측 불가능한 변수이다. 예를 들면 발명활동, 기술적 혁신, 석유파동, 환율변동, 수요폭발, 외국정부의 정책변화, 전쟁 등 특정국가의 기업이나 정부가 어떻게 할 수 없는 것들이다.

이상에서 살펴본 국제경쟁력의 여섯 가지의 결정요인들은 상호 의존적이며 각각의 요인들은 개별적으로 또는 몇 개의 요인들이 연합하여 국가경쟁우위의 원천으로서 작용함으로, 이들 요인들 간의 상호작용을 포함한 전체 시스템을 이해하는 것이 국가경쟁력의 요인을 분석하는데 더욱 중요하다 할 것이다.

2. 기업경쟁 우위의 원천

국제기업은 앞에서 살펴본 국가경쟁우위의 원천을 활용하여 기업특유의 경쟁우위를 창출하고 이로써 국제활동에 참여하게 되고, 기업의 국제활동은 경쟁우위를 획득할 수 있는 또 다른 기회를 제공한다.

① 독점적 자산

국제기업이 해외시장에서 불리한 점을 극복하고 현지기업과의 경쟁에서 승리하기 위해서는 기업특유의 독점적 자산이 필요하다. 학자에 따라 국제기업에게 중요한 독점적 자산을 달리 말하고 있지만 일반적으로 경영자의 역할 및 경영능력, R&D 능력, 생산능력, 마케팅능력, 인적자원관리 능력 등을 들고 있다.

② 국제 이전

국제기업은 해외자회사 등 내부조직을 통하여 기업특유의 독점적 자산을 한 국가로부터 다른 국가로 이전, 사용하는데 이것을 내부화(Internalization)라고 한다.

국제이전의 대상을 주로 기업특유의 제조 및 관리기술경험, 사람, 제도, 프로그램 등을 들 수 있다. 이러한 내부화를 통하여 기업은 국제거래에 수반하는 여러 가지 거래비용을 절감하고 기술 등 기업 특유의 자산을 독점적으로 사용할 수 있으며, 중간재의 안정적 공급을 기할 수 있게 된다. 따라서 국제이전 능력, 특히 내부화 능력은 기업경쟁우위의 중요한 원천이라고 할 수 있다.

③ 국제 조달

기업의 노동력, 자본, 토지, 기술 등 생산요소와 천연자원, 원자재, 부품 등의 중간재 혹은 완제품을 경쟁기업보다 저렴하게 그리고 적기에 획득할 수 있는 능력은 경쟁우위의 원천이 된다. 국제기업은 여러 국가에 무역, 직접투자 및 라이선싱 등을 통하여 수직적, 수평적, 조달체계를 구축하여 생산요소, 중간재, 완제품 등을 가장 저렴한 곳으로부터 효과적으로 조달함으로써 경쟁우위를 창출하고 유지할 수 있다.

④ 규모의 경제효과

국제기업이 국내뿐만 아니라 해외에서 생산 및 마케팅 활동을 하게 되면 구매, 생산, 유통, 판매 등 여러 측면에서 규모의 경제효과가 발생하여 원가우위를 얻을 수 있다. 규모의 경제는 기업의 국제시장규모, 해외자회사의 수 및 규모, 마케팅 전략 등에 좌우되도록 원가우위를 획득하기 위해서는 국제기업은 범세계적인 관점에서 전략을 수행하는 것이 필요하다.

⑤ 국제적 이미지

국제 커뮤니케이션의 발달로 인하여 한 국가시장에서의 기업의 평가 및 이

미지는 다른 국가로 쉽게 전파된다. 예를 들어, 품질 및 성능이 국가 간에 차이가 심할 경우 국제 기업은 명성과 신뢰성에 지대한 손상을 입게 되는 반면, 세계 시장에서의 일관된 품질 및 기업이미지는 국제기업에게 커다란 자산이라 할 수 있다.

이미 구축된 기업이미지는 경쟁우위가 원천인 동시에 지금까지 기업이 기울인 노력이라고 할 수 있으나 세계의 고객들에게 좋은 이미지를 심어줄 수 있는 능력은 기업에 따라 차이가 있음을 알 수 있다.¹⁶⁾

3. 국적선사 육성의 경제적 타당성

한 국가의 해운산업이 전략산업으로 적극 육성되어야 한다는 주장의 가장 큰 근거는 순수한 경제적 효과보다는 국제정치·경제적 이유에서이다. 그러나 이러한 정치·경제적 이유도 순수한 경제적 개념으로 설명될 수 있다. 한 국가의 해운에 대한 수요는 그 국가의 수출입화물이 존재하기 때문에 필요해지는 파생수요이다. 또한 우리나라의 경우 해운수요는 국제무역이 존재하기 때문에 필요해지는 파생수요이고 외항해운에 대한 유일한 대체 교통수단은 항공운송인데 그 대체성이 크게 미약하기 때문에 해운의 중요성은 더욱 강조된다. 따라서 해운에 대한 수요는 결국 국적선사에 의해서건 외국선사에 의해서건 충족되어야 하고, 이 경우 문제는 경제적 타당성이 있어야 하고 그렇지 않으면 포기해야 하는 것이다.

그러나 비록 외국선사에 의존하기 보다는 국적선사의 육성이 경제적으로 타당성이 있다고 할지라도, 국내에서의 여타산업과 비교해 상대적으로 육성 타당성이 있는지는 앞에서 언급한 성장성, 부가가치율, 효율성, 파급효과, 국제수지개선효과, 국제경쟁력 확보여부, 수익성 등에 대한 종합적인 판단에 따라야 한다. 즉, 산업별로 이러한 제 분야에 대한 국민경제적 이득을 평가하여 수량화 하고, 이에 산업별 소비자 잉여와 생산자 잉여를 합한 다음 서로 비교하여

16) 이장로, 『국제마케팅론』, 무역경영사, 1991 p.62~72.

해운산업의 국민경제적 순이익이 여타 산업의 그것에 비해 상대적으로 커야 하는 것이다.

4. 선박관리업의 국제경쟁력 제고

대부분의 기업은 존속기업이 되기 위하여 저가격경쟁의 방법으로 시장 확대를 시도하는 경우가 많겠지만, 결국 전체시장에 나쁜 영향만 미치고 비즈니스 다운 비즈니스가 불가능한 경우가 대부분의 결과이다. 기본적으로 전문화된 선원을 확보할 수 있는 환경을 조성하여 특정화물을 취급하는데 있어 뛰어난 기술력을 소유한 선원의 확보가 가장 중요한 경쟁의 요소이며, 선박관리 노하우, 대 선박 관리지원체계, 업무전산화 및 정보기술시스템화를 강화하는 한편 선원 및 육상 관리인력의 자질을 향상시켜 육·해상 조직의 효율성을 확보 및 관리역량의 고도화를 달성함으로써 수준높은 관리능력을 확보하고 고객으로부터 기술능력, 경험력, 보유자질면에서 인정을 받고, 특히 LNG선, 케미칼선, 특수목적선 등의 특화된 시장에서 경쟁하기 위해서는 시장에서 선호하는 인력을 적절한 가격으로 지속적인 공급능력을 갖춘 특화된 서비스 차별화 경쟁을 유발하여, 중요한 비즈니스의 목표로 삼아야한다.

선박관리 과정에서 인력관리는 근본적인 자원이며, 이 부분이 충족되지 않으면 육상의 감독(SI)나 해상의 인력 사이에서 중요한 목표를 달성하여 선주를 만족시키는 것이 불가능하다. 새로운 고객으로부터 업무를 획득하는 데는 기존의 고객의 비해서 최소한 5배 이상의 노력이 소요된다는 연구 결과가 있는 것처럼 새로운 고객을 확보하는 일은 대단한 노력과 비용이 소요된다. 고객관리란 선박관리 사업의 비용효과에 중요한 고객 신뢰도를 성취하게끔 되어 있는 하나의 전략으로 고객의 신뢰도를 배양하는 동안 고객의 전략, 인력, 및 사업의 결과들이 연계된다. 그리하여 전략의 핵심작용은 전략적인 필수요건을 처리하기 위한 조직적인 능력을 배양하며 희망한 사업의 결과를 산출하는 것이다.

따라서 3자관리자로서 계약 선주의 선박을 책임관리 하는 것, 안전운항 및 환경보호와 관련하여 해양사고 없는 관리가 이루어지기 위해서는 관리프로그램이 고도화되어 있지 않으면 안된다. 아울러 선주는 탄력적 경영을 통해서 선박관리비용의 절감을 통해 유연한 환경속에서 선박회사를 운영할 수 있다. 선박관리업은 국제적 성격상 경쟁력없는 기업은 살아남기 어려울 뿐만 아니라 고객을 상실하게 되기 때문에 국내업체의 경쟁력에 대한 점검이 필요하며 취약한 부분에 대해 제고하는 노력이 절실한 시점이라고 할 수 있다.

제3장 우리나라 선박관리업의 현황 및 분석

제1절 세계 선박관리업체의 현황 및 분석

선박관리회사의 업무는 매우 다양하다. 또한 특수한 기술과 지식을 갖고 있는 전문가가 선박의 관리를 담당함으로써 기업에 따라 대상 선박은 현저하게 달라진다. 그러므로 정기선, 부정기선 및 탱커선 등에까지 고르게 업무를 담당하는 관리회사로부터 특정의 선박만을 담당하는 관리회사에 이르기까지 다양하게 분류된다.

계열 또는 전문 선박관리회사는 해운 불황을 계기로 그 중요성이 인식되기 시작했으며, 특히 지금까지 해운업 또는 관련 선박회사를 갖고 있지 않던 은행이나 상사, 리스회사는 1980년대 중반의 극심한 해운불황을 견디지 못하고 도산해 버린 선박회사의 배들을 인수하여 어떻게든 관리해야 했다. 이런 이유에서 계열회사를 설립하려 했으나 불과 2~3척의 선박만으로는 회사설립이 불가능하므로 전문 선박관리회사에 그 관리를 맡겨 버리는 경우가 많았고, 해운 불황을 계기로 기존의 전문 선박관리회사의 영업활동은 활황을 맞게 되었다. 현재 세계 주요 3자선박관리회사는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 세계 주요 3자선박관리회사(In-House 관리사는 제외)

순위	관 리 선 사	관리척수	관리선원	육상직원	본 사	설 립	지점수
1	V.Ship Group	900척	22,500명	1,145명	모나코	1984	44개
2	The Schulte Group	434척	7,900명	470명	함브르크	1981	50개
3	Barber Ship Mgt	250척	6,400명	426명	노루웨이	1975	-
4	Columbia Ship	300척	6,000명	426명	cyprus	1978	23개
5	Wallem(HK)	240척	6,000명	600명	홍콩	1903	39개
6	Temsa Ship Mgt	220척	5,900명	600명	덴마크	1883	13개
7	Thome Ship Mgt	163척	3,000명	600명	싱가폴	1963	11개
8	Anglo Eastern Group	150척	2,000명	500명	홍콩	1974	16개
9	Fleet Management co.	130척	5,000명	160명	홍콩	1995	14개

자료: Drewry, 2004년 1월 Ship Management.

1. V. SHIP의 조직관리

1) 육상 조직관리

고객의 요구에 부합할 수 있는 조직 구성으로서 선박관리, 선원관리, 교육, 보험, 금융, S&P, 용선, 중개, IT, Marine Consulting 및 크루즈, 요트 레저 등 통합된 서비스 제공 형태이다. 경영층, 중간관리층은 모기업으로부터의 파견 또는 직접채용의 형태를 취하며, 중간관리자, 감독인력은 사업장 주변국의 의사소통이 가능한 우수한 인력을 채용한다. 그리고 기술보조자, 사무보조자는 단순 업무를 위한 저가의 노동자들을 채용한다.

조직구성으로는 모기업과 세계 주요거점 지역에 독립법인을 운영하며, 모기업은 각 법인을 효과적으로 관리하기 위해 기능중심의 강력한 참모조직으로 구성된다. 또한 독립법인은 모기업의 강력한 지원 아래 선박관리 중심의 선대관리조직, 품질시스템, 선대지원, 보험업무 및 최소의 행정조직으로 구성된다. 선대관리조직은 선박관리의 척수에 따라 단위조직의 개설과 폐지가 용이하고, 인원배치가 탄력적으로 구성된다.

2) 해상 조직관리

해상직원의 채용은 주요 선원 공급국가(인도/필리핀/중국/우크라이나/등)에 자체 선원 선발사무소를 운용하여, 양질의 선원을 공급한다. 그리고 의사소통(영어)이 가능한 인도, 필리핀, 동유럽 선원이 전체의 80% 이상을 차지하고 있다. 또한 기존선원 공급국가의 노동비 상승으로 인해 중국으로 진출을 피하고 있으며, 양질의 중국 선원의 공급을 위한 지점 및 현지 업체와 합작 법인 등을 설립하고 있다. 해상직원의 교육은 육상직원과 병행하여 교육 또는 주요 선원 공급 국가에 훈련 센터를 운용하고 있고, 해기기술과 국제협약관련 필수 교육 등의 프로그램을 개발하여 운용하고 있으며, 인도, 필리핀 등 주요 해양 대학교와 산학협력 및 위탁실습 등을 통해 우수한 해기사 확보에 주력하고 있다. 또한 다양한 CBT(computer based training) 교육 프로그램 개발하였으며,

학습 정도에 따라 수당을 차등지급하여 지속적으로 동기부여를 하고 있다.

2. 3자선박관리업

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

회계학적인 측면에서도 해운업은 엄청난 자산을 투자하게 되므로 영업 레버리지(Leverage)가 커서 손익분기점(Break-even point)을 넘어서면 즉, 해운경기가 향상되면 거기에 따른 이익도 기하급수적으로 커지지만 과거 몇 십년간의 통계로 볼 때 해운경기가 좋았던 기간은 10년 중 불과 1~2년에 지나지 않았으며 불황은 8~9년이나 되었다. 해운시황이 손익분기점 이하인 기간에는 엄청난 적자를 면치 못함으로써 결국 도산이나 경영부실에 직면하지 않을 수 없음을 감안할 때, 우리의 현 실정에서는 기업경영 내용이 불확실한 대형 해운회사가 중요한 것이 아니라 건실한 중형선사가 다수 필요하며, 정기선과 같이 규모의 경제가 요구되는 경우에는 정기선만을 소유, 운항하는 선사들이 제휴한 공동운항이 필요한 것이다. 그럼에도 불구하고 어느 정기선사가 정기선 외에 유조선, 건화물선(乾貨物船), 심지어는 연안운송에까지 손을 대는 “문어발식” 해운경영을 피하거나 자회사격인 계열선박관리회사가 설립되어 있다면 이를 지양하거나 하루속히 모회사와의 주종관계를 탈피한 3자선박관리회사로 전환되어야만 할 것이다.

3. 3자관리의 실증적 분석

이상에서 볼 때 어느 분야이건 해운회사의 고유업무를 확실하게 분리하여 거기에 꼭 맞는 선박관리회사를 설립하는 것은 어렵게 보인다. 그러나 대형 해운회사의 도산이나 경영부실을 미연에 방지하고 그 규모를 축소시키기 위해서 각 단계마다 업무내용의 부문을 명확히 하고 책임질 수 있게 분리, 관리해야 할 것이다. 선박관리회사도 크면 클수록 규모의 경제성에 있어 좋은 점만 있다고는 볼 수 없으며, 해무, 공무, 선원, 보험 업무를 관장하는 20~30척 단위의 3자선박관리회사가 오히려 100여척에 가까운 대형 3자선박관리회사보다도 빈틈없는 선박관리가 가능해서 선박의 운항능률을 향상시키고 해양사고의 방지를 위해 본선의 선원 및 기술관리가 한층 효과적으로 이루어지는 등의 긍정적 면과 부정적 면이 함께 존재할 것이다.

1) 3자관리에 대한 선주의 입장¹⁷⁾

Kyriaki(2004)는 선주들이 3자선박관리업체를 이용하는 이유 등에 대하여 실증분석하였다. 지난 40년동안 선박관리업은 성장해 왔고 하나의 산업으로 자리잡았다. 특별히 3자선박관리를 유도하도록 고려된 몇 가지의 환경적인 힘과 관련하여 매개변수의 관점으로 3자관리를 재검토하였다.

관찰의 포커스는 두개의 전통적 해양센터가 있는 영국과 그리스를 비교하고 있다. 그리고 연구의 선택수순에 따라 결정된 뒤 연구를 위하여 가장 좋은 방법으로 제공된 것을 발견했다. 그리스와 영국에 있어서 선박관리 분야의 분석적 시험은 주요이슈에 대한 관점을 선주의 입장에서 바라보았다. 분석된 데이터는 매우 흥미있는 결과를 가져왔다.

17) M. Kyriaki, "The ship owners' stance on 3rd party ship management: An empirical study," Appointed Lecturer: Department Studies, University of Piraeus, Jan-Mar, 2004

(1) 연구의 관점과 목표

이 연구는 3자관리의 개념과 업무에 관한 것이며 3자관리의 전과정 또는 선박운항의 몇 개의 양상에 대해 책임감을 갖는 것과 관련되어 있다.

1957년 3자선박관리가 계약을 체결하여 온 이래 3자선박관리는 이제 그 자리를 확고하게 차지하고 있다. 과학적인 수준에서 3자관리의 분석이 필요한 것은 주목할만한 성장을 정당화시키자는 것뿐만 아니라 40년 넘게 중요하다고 논증되었다.

이 연구는 관련된 선박과 계약으로 보증된 선박관리를 구성하는 다른 부분을 나타내는 선주의 태도와 의견에 대한 실질적 답사이다. 학문적 기초위에서 산업에 대한 그들의 입장으로 모여진 이러한 정보들은 가치가 있다. 영국과 그리스에서 선박을 소유하고 있는 선사들을 성공적으로 접촉했고 원하는 데이터를 생산했다. 그들의 선박들에 대해 관리를 선택하든지 택하지 않던, 선주의 선택에 대해서 도움을 주는지 아닌지 확인을 하기 위해 연구의 목적을 두었다.

- ① 선박회사의 국제화: 모든 기회에 대한 이점을 얻기 위하여 필요한 것은 새롭고 보다 효율적 마켓의 상수에 의하여 제공된다. 특히 맨파워 (Manpower)에 대해 그렇다. 긴밀하게 연결된 선박회사의 국제화는 편의 치적이 이슈이다.
- ② 물류: 선박회사는 물류 분배체인으로서 점점 더 많은 부분으로 되어가고 있다. 그것이 가져오는 복잡성은 넓은 범위의 활동성에서 열중과 전문성을 가져온다.
- ③ 정보과학의 이용: 특수화된 장비와 숙련된 노동력에서 대규모 투자가 요구된다.
- ④ 특수화된 선박과 마켓의 증가: 정형화된 지식과 전문가가 육상 및 해상 어디에나 요구된다.
- ⑤ 규모의 경제의 탐색: 항상 필요한 것은 가능한 비용이 적게 유지하는 것이다.

- ⑥ 맨파워(Manpower)의 부족: 많은 선박소유자들이 필요한 나라에서 적기에 자격 있는 선원을 공급하기 위해 선박관리회사로 그 업무를 바꿨다.
- ⑦ 각종 규제와 증가
- ⑧ 책임증가: 재해를 불러일으키는 해상사고나 오염의 경우
- ⑨ 선박관리회사에 의한 주되고 질 높은 서비스의 넓은 규모의 법적규정: 3자선박관리는 꽤 매력적이다.

이런 요인들은 기본적으로 가이드기구로 사용됐으며, 3자관리로 바뀌는 선주의 결정에 의한 이러한 행동의 각 역할을 결정하기 위해 시도되었다.

(2) 3자 선박관리의 이용

<표 3-2>은 선주사가 그들의 선박을 3자관리를 사용하는가 사용하지 않는가에 대한 도표이다. 12.1%가 최근에 그들의 선박에 3자관리를 채택하고 있고 10.6%가 과거에 선박관리회사를 사용했지만 현재는 이용하고 있지 않는 경우이다. 그리고 당장에 3자선박관리를 채택하지 않겠다는 비율이 그리스의 경우 91.3%이고 영국은 40%이다.

<표 3-2> 3자선박관리의 이용

전문 선박관리의 이용	그 리 스	영 국	합 계
예(Y)	2(4.3%)	6(30%)	8(12.1%)
예 그러나 당장은 아님	2(4.3%)	5(25%)	7(10.6%)
아니요(N)	42(91.3%)	8(40%)	50(75.8%)
아니요 그러나 고려중	-	1(5%)	1(1.5%)
합 계	46(100%)	20(100%)	66(100%)

자료: M. Kyriaki, 2004.

(3) 조사대상 선주사들의 3자관리 비율

선주사들의 선박에 대한 3자관리선박의 비율에 대해 <표 3-3>은 그들 선박

의 절반보다도 많은 선주사 선박의 53.3%만이 3자선박관리를 이용하는 것으로 나타났다.

<표 3-3> 조사대상 선주사들의 3자관리 비율

3자관리 비율	그 리 스	영 국	합 계
25%미만	1(25%)	3(27.3%)	4(26.7%)
25-49%	-	2(18.2%)	2(13.3%)
50-99%	1(25%)	-	1(6.7%)
100%	2(50%)	6(54.7%)	8(53.3%)
합 계	4(100%)	11(100%)	5(100%)

자료: M. Kyriaki, 2004.

(4) 3자관리를 이용하는 선사의 관리형태

선주는 3자관리에 선원관리와 기술관리를 맡기고 있는 것이 대부분이며, 식료품공급은 다음으로 많은 66.6%이고 회계와 운항관리가 46.6%이고, 다음은 부분적으로 책임이 할당되고 있었다.

<표 3-4> 3자관리를 이용하지 않고 있는 선사의 관리형태

관리형태(서비스형태)	그 리 스	영 국	합 계
선 원 관 리	4(100%)	10(90.9%)	14(93.3%)
기 술 관 리	3(75%)	10(90.9%)	13(86.6%)
보 험 관 리	1(25%)	3(27%)	4(26.6%)
운 입 관 리	2(50%)	3(27.2%)	5(33.3%)
회 계 관 리	2(50%)	5(45.5%)	7(46.6%)
용 선 관 리	1(25%)	2(18.1)	3(20%)
선 박 매 매	-	-	-
식료품 공급	3(75%)	7(63.6%)	10(66.6%)
연 료 공 급	2(50%)	2(18.1%)	4(26.6%)
운 항 관 리	2(50%)	5(45.5%)	7(46.6%)

자료: M. Kyriaki, 2004.

(5) 3자관리를 이용하지 않고 있는 선사의 관리형태

<표 3-5>는 상업적 선박관리표이고, 선원관리가 전체 94.6%로 가장 많고, 다음은 기술관리, 보험관리, 식료품관리로 48.6%를 차지하고 있다.

<표 3-5> 3자관리를 이용하지 않고 있는 선사의 관리형태

관리 형태	그 리 스	영 국	합 계
선 원	28(93.3%)	7(100%)	35(94.6%)
기술 관리	12(40%)	6(85.7%)	18(48.6%)
보 험	14(46.7%)	4(57.1%)	18(48.6%)
화물 관리	9(30%)	2(28.6%)	11(29.7%)
회계 관리	9(30%)	2(28.6%)	11(29.7%)
용 선	14(46.7%)	4(57.1%)	18(48.6%)
선박 매매	8(26.7%)	2(28.6%)	10(27%)
식료품관리	13(43.3%)	5(71.4%)	18(48.6%)
연료유공급	12(40%)	5(71.4%)	17(45.9%)
운항 관리	10(33.3%)	3(42.9%)	13(35.1%)

자료: M. Kyriaki, 2004.

(6) 3자 관리로 바꾸는 이유

<표 3-6>는 여러다른 응답카테고리들과 함께 나타난 괄목할 만한 부분은 기업의 선박관리자들이 자신들의 재정상의 압력들로부터 벗어나려고 더욱 더 비용절감의 차원에서 그들의 선대를 운용하는 쪽으로 접근하는 방법을 찾아낸다는 것이다. 두 나라의 다른 점에 대해서는 비용절감은 그리스 선주들에게 매우 지대한 관심을 가지며 매우 자주 대두되며, 선박관리의 전환을 하는 이유의 50%에 해당할 만큼이며 이는 18.2%정도만 같은 경우인 영국과는 상이하게 나타나는 것을 볼 수 있다.

즉, 그리스 오너들이 최소비용으로 선점하는 것은 그들이 따라 가고자 하는 기업전략을 점점 더 분명하게 나타내며 암시하고 있는 것이다. 다른 면에서 그리스오너들은 최소한 영국이 전문기술의 우위에 서고자 선박관리를 외부로

이양하는 것이며 빈번하게 선박관리를 이양하지는 아니한다. 독립된 3자관리로 선박관리를 이양하는 이유들 중에 두 응답자는 전혀 선택의 문제가 아닌, 외부적인 요소들이 그들에게 전가하는 상황들로 인해 스트레스를 받는다고 했다.

<표 3-6> 3자관리로 바꾸는 이유

항 목	그 리 스	영 국	합 계
경제적인 압박	2(50%)	2(18.2)	4(26.7%)
편 의 치 적	-	1(9.1%)	1(6.7%)
전 문 지 식	1(25%)	5(45.5%)	6(40%)
선사내부의 불편	1(25%)	-	1(6.7%)
유 연 성	2(25%)	5(45.5%)	7(46.7%)
Principals' age(역사성)	-	2(18.2%)	2(13.3%)

자료: M. Kyriaki, 2004.

(7) 선사가 3자관리회사를 선택시 가장 중요하게 보는 관점

<표 3-7>은 질문의 응답카테고리의 대부분인 “3자선박관리가 주는 가장 큰 가치가 무엇인가?”는 자신들에게 유익한 것을 요청할 자격이 있는 선박회사들이 작성한 진술서들과 소견서들로 채워졌다. 응답자들은 자신들이 심사숙고한 가장 중요한 이점들에 관해서 순위의 전반부에 밝혀 두고 그 다음에 덜 중요한 것들로 옮겨 갈 것을 요구했다. 선주가 보기에 3자선박관리로부터 얻는 가장 큰 이윤은 전문기술 습득으로 이는 73.3%로써 모든 응답자들이 중요도가 53.4%라며 순위의 상위 처음 두 자리에 올려놓았다. 이것은 선박관리회사들이 고객의 입장에서 볼 때와, 자격이 입증되고 가격이 싼 선원을 구하는 방법을 취득한 이후와 유연성이 60%로 두 번째 높은 순위에 오른 기업들과 전문기술 취득의 중요도가 상위에 오르지 않은 기업들이 가장 선호하는 이득이라고 한 사항이다.

<표 3-7> 선사가 3자관리회사를 선택시 가장 중요하게 보는 관점

항 목	그 리 스	영 국	합 계
정 보 기 술	2(50%)	3(27.3%)	5(33.3)
전문기술 습득	3(75%)	8(72.7%)	11(73.3%)
기업규모의 축소	1(25%)	7(63.6%)	8(53.3%)
승무원에 고용안정	2(50%)	7(63.6%)	9(60%)
규격화된 서비스	1(25%)	4(36.4%)	5(33.3%)
폭넓은 서비스	-	3(27.3%)	3(20%)
법적규제의 완화	1(25%)	6(54.5%)	7(46.7%)
납세의 회피	1(25%)	2(18.2%)	3(20%)
세계화된 기업운영	-	4(36.4%)	4(26.7%)
유 연 성	1(25%)	8(72.7%)	9(60%)

자료: M. Kyriaki, 2004.

(8) 선주가 3자관리를 사용하지 않는 이유

3자관리자를 전혀 사용하지 않았던 선주의 경우는 <표 3-8>에 나타난 것과 같다. 선주들의 98%가 나타낸 사내 전문기술의 이용도는 중요도의 순위 상에서 첫 번째부터 가장 낮은 순위 까지를 선점했다. 사실상, 외부 관리자에게 넘기지 않는 가장 중요한 이유가 순위의 상위 두 가지로서 전체 샘플의 56.9%를 차지했다. 선대 전반에 대한 조정 욕구와 해운단체, 해운시장과 관련된 인적접촉 유지 등은 각각 88.2%와 84.3%를 차지하며 함축성 있는 의미를 내포한다. 그렇지만 선박 전반에 대한 조정 욕구는 실제로는 더욱 선호하는 것으로 나타났으며, 전체응답자의 68.7%는 독립된 관리자를 고용하지 않는 가장 실질적인 첫 째나 두 번째의 이유라고 특징지었다. 이와 반대로, 해운관련 단체와 관련시장에서의 인적인 접촉 요구는 모든 선주들에 의해 35.3%로 처음 두 개의 가장 현저한 요소 중의 하나로 나타났다.

<표 3-8> 선주가 3자관리를 사용하지 않는 이유

항 목	그 리 스	영 국	합 계
선박관리 욕구	37(88.1%)	8(88.9%)	45(88.2%)
3자선박관리에 대한 신뢰성 부족	24(57.1%)	1(11.1%)	25(49%)
시장과 접촉유지	36(85.7%)	7(77.8%)	43(84.3%)
사내 전문기술의 유용성	41(97.6)	9(100%)	50(98%)

자료: M. Kyriaki, 2004.

(9) 3자관리를 실시하고 있는 회사중에서 선주가 3자관리회사를 선택하는데 영향을 미치는 요소.

<표 3-9>는 압도적인 대부분의 선주들이 최후의 고용 여부를 결정할 때 관리회사가 쌓아놓은 평판을 가장 강하게 참조한다는 사실을 93.3%의 응답자들 대부분이 밝힌 것으로도 확실하게 알 수 있다. 모든 응답자들의 60%는 이것을 관리 기업을 선택하는 첫 번째 가장 중대한 판단기준이라고 하였고 다른 13.3%는 두 번째 실질적인 것이라고 했다. 더불어서, 86.7%는 관리 기업들이 제공하는 서비스 질의 중요도라고 단언했는데 이는 66.7%의 가장 저렴한 서비스 패키지를 획득하는 것이 바로 관리 기업을 선택하는 기준들 중의 하나라고 하는 것과 비교된다.

전체 샘플에서, 26.7%가 주장한 관리자를 선택시 처음에 숙고해야할 사항을 그들 선박에 대한 최상의 서비스 품질이 보증되느냐 하는 것이었고, 다른 40%는 최상의 서비스를 획득하는 것은 그들의 두 번째로 숙고해야할 사항이었다고 말했다.

<표 3-9> 3자관리 회사중에서 선주가 3자관리회사 선택에 영향을 미치는 요소

항 목	그 리 스	영 국	합 계
3자관리자들의 국적	1(25%)	3(27.3%)	4(26.7%)
선주회사와 동일한 지역	1(25%)	3(27.3%)	4(26.7%)
세계적인 조직망을 가진 회사들	-	8(72.7%)	3(20%)
최 저 비 용	2(50%)	8(72.7%)	10(66.7%)
최상의 서비스	3(75%)	10(90.9%)	13(86.7%)
특화한 서비스	4(100%)	8(72.7%)	12(80%)
확실한 평판	3(75%)	11(100%)	14(93.3%)

자료: M. Kyriaki, 2004.

4. 기타 외국 선박관리회사의 규모와 발전

NYK Ship Management/Singapore¹⁸⁾ 2001년 10월 NYK에 의해 설립되어 세계에서 가장 비싼 비용이 발생하는 곳인 동경과 홍콩에서 싱가포르로 근거지를 바꿈으로 인해 연간 4억5천만엔(US\$3.86M)의 비용절감효과를 가져올 것이라고 했다. 그리고 NYK 선박관리의 Managing Director인 Mr.Atre는 싱가포르에 대해 설명하길 “싱가포르는 국제해양허브로 나아가고 있다, 그 속도가 빠르지는 않지만 천천히 진행되고 있다”고 말하였고, 싱가포르정부는 선박소유자와 선박과 관련된 산업 양쪽 모두에 매력을 주는 허핑센터로 거듭나도록 활성화 시키고 있다. 그리고 NYK는 이러한 싱가포르와 같은 자연스런 장소로 옮겨 비즈니스를 국제화 과정으로 나아갔고, 이것은 고객들에게 많은 접촉할 기회를 제공할 것이다. 그리고 싱가포르는 선박관리자에게 몇 가지의 중요한 요소를 이행한다고 말했다.

18) Lloyd's List, “Sky's the limit for NYK Ship Management plans,” Financial Times Information Ltd, 2003.

첫 번째 인프라로는 선박관리자들이 영업의 기회를 제공받기가 용이하다.

두 번째 인프라로는 통신과 수송라인에 대한 비용에 대해 좋은 장점을 가지고 있다.

세 번째 인프라로는 특정의 위치에 물리적인 입지와 자연환경을 가지고 있다. NYK Ship Management는 82명의 스텝으로 싱가포르에서 주요회사로 빠르게 성장해 간다고 말하고 있으며, 전문 선박관리선 62척으로 구성되어 있다.

선박들의 크기는 점점 커지고 있으며, NYK회사는 7척의 VLCC을 관리하고 있고 이미 2척의 선박을 유럽의 전문관리회사에 맡기고 있다. NYK Ship Management의 계획은 선주로부터 3차 관리로 선대의 30%를 이관하는 것이다. 5년내에 전문 선박관리선을 140척으로 목표를 설정하고 싱가포르에서의 선박관리의 비용절감에 대해 최선의 노력을 다하고 있다. 선박관리업에서 전문가인 Atres는 그것이 쉬울 것이라는 망상은 결코 없을 것이라고 말했다. 또한 그는 NYK선박관리에 대한 하층적 평판을 받게 되는 선주에 대한 두려움을 급하게 반박하고 있었다. 그러한 두려움으로 이해되는 동안에 자유스럽게 마켓에서의 평판은 NYK선박관리, 만약 그들이 서비스를 제공한다면 결코 조잡하고 질 낮은 서비스는 제공하지 않을 것이라는 확신을 주어야 한다고 말했다. 2006년 최근엔 “NYK Ship Management Pte Ltd of Singapore” 는 인도에 선원공급을 위한 회사를 추가로 설립했다.

NYK회사에 의한 선박관리는 주로 싱가포르에 설립된 자회사인 NYK Ship Managemt사를 통해 이뤄지고 있으며, 그 전략은 모회사인 NYKG회사에 의해 글로벌 전략이 책정 및 수행되고 있고 전사레벨의 전략으로 선박관리의 기능에 대해서도 커다란 영향을 미치고 있다. 이 때문에 선박관리의 전략을 검토하기 전에 먼저 NYK글로벌전략으로부터 개관할 필요가 있다고 말할 수 있다.¹⁹⁾ 동사는 1998년까지, 자사의 전세계에 있어서의 글로벌정책의 결정을 동경본사에 일원화시켜 총괄해 왔다. 그러나 다양한 환경변화에 따라 전략거점

19) 米澤 聰士, 「선박관리에 있어서의 싱가포르의 입지우위성」, KAIUN, 2004, pp.54-57

을 마켓의 접근성을 증시하는 전략으로 전환했다.

w GHQ(General Head Quarter) - 동경본사-전사적 레벨의 전략의 책정, 수행한다.

w RHQ(Regional Head Quarter) - Break-Down의 역할은 각 지역 Quarter에서 하며 싱가포르, 홍콩, 시드니, 런던, 동경, 아메리카 1개소 등 6곳에 있다.

w THQ(Trade Head Quarter) - 선박의 향로운향에 관한 총괄기능을 행한다.

일본 NYK의 글로벌전략의 변화가운데는 동사의 선박관리수법을 현저하게 변화시켜왔다.

NYK에서는 상기와 같은 환경요인의 변화와 더불어, 조직의 비대화와 함께 소유하는 선박수가 증가하고, 그들을 본사만에 의해 관리하는 것은 곤란하게 되며, 또한 선박관리에 관하여 엄격한 코스트관리를 행할 필요가 있다.

이러한 상황아래, 1987년에 동경과 홍콩에 선박관리회사를 자회사로 설립, 자사가 소유하는 선박을 위탁하게 되었다. 그 당시의 선박관리의 수법은 담당하는 선종에 따라서 3개의 팀으로 구분, 각각의 팀에 SI(Superintendent)라고 불리는 관리책임자가 3명씩 배치되어, 팀 단위로 9-11척의 선박을 관리하고 있다. 이 SI야말로 선박관리를 행하는데 있어 가장 중요한 기능을 담당하지만, 그 당시의 SI는 전원이 일본인으로 구성되어 있었다. 이것은 그때까지의 동사의 선박관리가 본사 주도아래, 일본인 중심으로 구성되었다는 의미이다. 이런 선박관리의 체계가 전술한 글로벌전략으로 전환되었다. NYK는 2001년 10월, 지금까지 동경과 홍콩에 있던 선박관리기능을 싱가포르에 통합하고 선박관리를 전문으로 하는 새로운 회사를 설립하는 동시에, 그 수법을 새롭게 했다. NYK회사 100%출자의 선박관리회사인 NYK Ship management사가 NYK의 소유로 선박 252척중에서 2004년 2월 시점에서 67척을 관리하였다. 그 외에도 55척의 선박에 대해서 선원관리만을 실시했다.

선박관리회사의 조직도는 Fleet1-Fleet4까지로 F1팀은 CTNRC, F2팀은

PCC, F3팀은 BC/GC팀, F4팀은 LPGC(탱커포함)로 구성되고 그위에 Fleet Manager가 있고 Fleet Support, Q/A Safety, 기타 Staff가 보조하는 형태이다. 각 팀에는 팀을 총괄하는 시니어SI 1명에 3~4명의 SI을 배치하고, 4~5척에 SI 1명이 담당하고 있다. 그리고 동사의 SI는 전원 인도인으로 구성되어 있는 점이다. 동사뿐만 아니고 선박관리를 담당하는 인적자원은 세계적으로 볼 때 인도인이 압도적으로 많다는 사실이다. 그 요인으로는 다음 6가지 점이 지적 되고 있다. 첫째, 영어능력이 우수하기 때문에 선박과의 커뮤니케이션을 시작으로 복수의 국가가 관여하는 선박관리의 업종특성의 관점에서도 이용 가능성이 높기 때문이다.

둘째, 선박관리의 업종특성으로서 선원으로서 기술과 능력이 중요하다는 것이다. 인도에서는 선원의 사회적 지위가 높기 때문에 능력수준이 높은 선원의 확보가 가능하다. 셋째, 본국의 경제발전수준이 낮아 외국에 이주하는 인센티브가 높다. 넷째, 인도인의 커뮤니티(공동체)가 세계각지에 존재할 뿐 만 아니라 세계 각지를 연결하는 네트워크가 형성되어 있다. 따라서 선박관리의 업종특성으로 볼 때, 서비스의 주체인 선박이 세계 각지를 항해하기 때문에 이것이 인도인의 우수성이 되고 있다.

다섯째, 형그리정신을 갖고 있어서, 전문지식 습득 등에 대한 의욕이 극히 높다.

여섯째, 임금수준이 상대적으로 낮다.

이외에도 선박의 관리에 직접 종사하는 Fleet Management외에 선박의 운영(Operation)에 필요한 비품, 윤활유 등의 조달을 행하는 Fleet Support부문, 선박에 승선하는 선원을 수배하는 Crewing 부문의 3개의 팀이 지원하는 체계로 되어있다.

그리고 싱가포르가 선박관리를 하는데 있어 입지가 우수하다고 하는 점은 제1은 기업 특수적 요인으로서 개개의 기업에 고유의 전략과 행동패턴, 경영자의 지향 등이다.

앞에서도 말한 것과 같이, 모회사인 NYK회사의 글로벌 전략에 있어서, 전략 거점의 재편성이 행해져서 싱가포르에 전략책정 조직으로서 RHQ가 설립

되었고, 전사적 레벨의 전략전환을 시도하여 매니지먼트상의 발상전환이 기대되기 때문에 종래의 거점과는 별도의 입지가 선택된 것이고 입지선택에 영향을 준 것이다. 또한 서비스가 가지고 있는 불가분성이라는 특성으로 볼 때, 마켓과의 접근성이 불가결한 요소가 되기 때문에 해당시장의 규모와 수준이 중요한 입지 우위성이 되는 것이다.

첫 번째 프라구조인 선박관리에 있어서의 시장은 선주, 또는 운항회사가 영업활동을 하는 운항회사로서의 시장의 입지성을 의미한다. NYK회사의 경우 싱가포르를 전략거점으로 선택한 중요한 원인은 하주에 대한 마켓상의 효율로부터 자회사인 선박관리회사의 입지선택이 모회사인 운항회사에 의해 시장으로의 접근성이 간접적으로 영향을 받고 있다고 말할 수 있다. 또한 주목할 점은 세계의 대형 해운선사의 선박관리기능이 싱가포르에 집중하고 있다는 것이다. 싱가포르에는 20~30개 회사의 선박관리회사가 존재하고 있으며, 싱가포르에 선박관리기능을 배치하고 있는 대형 해운기업으로는 NYK 이외에도 상선삼정(商船三井) 그리고 싱가포르의 NOL(Neptune Orient Line) 등이다. 선박관리에 관한 절대적인 입지우위성이 싱가포르에 존재하며 타 해운기업 선박관리기능도 어느 정도 싱가포르에 집중되고 있다. 이것은 선박관리 회사의 입지선택에 있어서 기업 특수적 요인의 중요성이 큰 것을 암시하고 있다.

두 번째 인프라구조란 수송, 통신시스템 등에 필요한 하드인프라와 인적자원이라고 하는 소프트인프라로 분류되며, 싱가포르가 가지고 있는 하드인프라의 우수성은 일반적으로 잘 알려져 있지만 선박관리에 있어서 중요한 요소로는 육상의 거점과 해상의 선박에 커뮤니케이션이 용이한 인프라의 질과 가격이 관련되어 있다. 또한 싱가포르의 항만시설에 관해서도 정부에 의한 적극적인 항만인프라의 정비가 행해지고 있기 때문에 하역작업에 대한 효율화가 시도되고 기항하는 선박의 통제가 원활하다는 것이다.

그러나 1999년에는 싱가포르 항에 대응하는 입지로서 말레이시아 포트케랑에 대규모의 컨테이너 터미널이 건설되어 싱가포르에 경쟁적 입지가 형성되기도 했다. 포트케랑은 싱가포르 항보다도 약 30% 낮은 가격으로 우수성이 높

왔고 세계최대의 해운기업 Maersk Sealand와 Evergreen 등 대형 해운기업이 동남아시아의 전략항을 싱가포르로부터 포트케랑으로 이전시켰다. 이것에 의해 싱가포르항의 하역 코스트는 경합입지의 경쟁 가운데 저하되었다. 또한 인적자원을 중심으로 하고 있는 소프트웨어에 관해서는 선박관리에 있어서 가장 중요한 역할을 담당하는 SI급의 인적자원을 확보하기 쉬운 점이 강조된다. 동사에는 SI를 인도인으로 특화하고 있고 싱가포르에는 인도인의 이주가 많고 우수한 선원경험자를 확보할 수 있다.

또한 간접적으로는 일정의 소득수준을 조건으로 하여 외국으로부터 이민을 받을 수 있는 싱가포르정부의 이민정책도 입지우수성을 형성하는 하나의 요인이 되고 있다. 중심이 되는 인적자원의 능력은 인도인이 고유의 우위성 요소라고 말했고, 그들의 기능은 인도라고 하는 외국의 입지우수성에서 나왔다. 따라서 싱가포르의 이민정책은 이처럼 외국에 대해서 다양한 능력을 가진 사람을 국내로 받아들여 입지우위성으로 전환하는 역할을 하고 있다.

세 번째 인프라는 특정의 입지에 물리적인 위치와 자연환경이다. 싱가포르는 일본과 중동, 구주, 오세아니아의 중간지점에 위치하여 있고, 이러한 입지우위성을 형성하고 있는 싱가포르의 물리적 위치는 선박의 항로설정에 있어서 중요한 요소가 된다. 쉽허브 뿐만 아니라 항공허브까지도 갖추어 만약 미국에서 문제가 발생했다고 할 때 21시간 내에 도착할 수 있는데 이는 직항노선 등이 잘 발달되어 있기 때문이다. 싱가포르는 외국의 전문가들에 대해 규제가 적어서 선박관리업에서도 업무에 숙련된 사람을 구하는데 어려움이 없다. 스태트들에게도 큰 이점은 항상 휴대폰을 소지하여 24시간서비스가 가능한 것이라고 말하고 있다.

제2절 우리나라 선박관리회사의 현황 및 분석

우리나라의 선박관리업 등록은 해운법 제34호 ①항²⁰⁾, ②항 1항²¹⁾의 규정에 의해 해양수산부장관 또는 지방청장에게 등록하여 사업을 영위하고 있는데, 2005년 말 현황은 다음과 같다.

우리나라 선원들은 1960년대 중반부터 본격적으로 외국적 선박에 승선하기 시작하였는데, 이는 우리 선원이 그 당시 서구의 선원과 비교하여 임금은 낮고 자질은 우수하여 외국 선주들에게 인기가 높고 이들이 받는 임금이 국내 육상근무 보다 높아 해외 취업선원이 증가하자 이들의 입출국, 임금관리, 후생복지, 교육 등의 관련 업무를 취급하기 위한 선원관리업이 증가하였다. 이들 업체들은 1964년부터 등록을 하고 업무를 개시한 이래 1993년 11월 기준으로 선원관리업체 79개사와 선박관리업체 52개사가 영업하였던 상황을 종합하여 볼 때, 우리나라에서 선박관리업은 선원관리 위주의 선박관리업체로서 종합적인 선박관리업체와는 거리가 먼 해외 선원송출을 주 업무로 하는 사업이라고 볼 수 있었다. 그러나 우리나라도 이제는 선원공급국이 아닌 선원수요국이 되어 선박관리 형태는 기형적으로 변화되고 있다고 보여진다. 그리고 최근 몇 년간에 선주의 필요에 의해 생긴 선박관리회사 또한 자생한 선박관리회사와는 거리가 먼 선주의 자회사와 같은 형태의 선박관리회사이다. 따라서 건설한 구조를 갖춘 선원관리회사들이 빠른 시간내에 선주에 대한 업무 영역을 확대하는 한편 적극적인 선박관리업에 대한 서비스를 강화해 나갈 때에야 비로소 자생한 3자선박관리회사들이 탄생하게 된다. 그러므로 수척에서 수습적으로 선박관리업의 영역을 넓혀가면서 자생해 나가는 회사들에 대한 기대가 크다고 하겠다.

20) “해운중개업, 해운대리점업, 선박대여업 또는 선박관리업(이하 “해운 중개업 등”이라 한다)을 영위하고자 하는 자는 해양수산부령이 정하는 바에 의하여 해양수산부장관에게 등록하여야 한다. 등록사항을 변경하고자 할 때에도 또한 같다(개정 1999. 4. 15).”

21) “해운중개업 등을 영위하고자하는 자는 해양수산부령이 정하는 시설 및 경영형태를 갖추어야 한다(신설 1999. 4. 15).”

1. 선박관리업체 현황과 실적

1) 현황

2005년 12월말 기준으로 등록된 선박관리업체는 <표 3-10>과 같이 339개사로서, 263개사는 선박관리 종합업체이고 76개사는 선원관리에 한정된 업체이다. 등록된 선박관리업체가 전년도 대비 37개사가 증가되었음은 무엇보다도 개정된 해운법령 등에 따라 선박관리업의 등록을 해양수산부 또는 지방청에서도 할 수 있도록 되었으며,²²⁾ 주식회사의 자본금 기준 1억원 이상에서 5천만원 이상으로 하향 조정되고, 연간 미화 10만\$ 이상의 사업실적 기준이 폐지되었을 뿐 아니라, 해기관리사 고용 의무사항 폐지,²³⁾ 사업자의 자산 상태 서류 제출 및 휴업·폐업 신고 규정을 삭제하는 등²⁴⁾ 선박관리업의 등록기준이 대폭 완화되었기 때문이다.

<표 3-10> 선박관리업체 현황

항 목	2004	2005	증 감
선 박 관 리 종 합	226	263	37
선 원 관 리 한 정	74	76	2
합 계	300	339	39

1. 2005년말 선박관리업체 339개사중 선박관리업협회회원사 165개사 (제명회사 12, 미가입사 152, 휴업[자격정지]10)
2. 기간 중 신규등록업체: 36개사 (선박관리종합 35, 선원관리한정 1)
3. 기간 중 폐업업체: 22 (선박관리종합 17, 선원관리한정 5)

22) 해운법 제7조 1항 및 제11조.

23) 해운법 제5조 1항 1호 내지 3호

24) 해운법 제7조 1항 4호 및 제12조.

이들 263개의 선박관리업체는 외국 및 국내의 해운선사와 계약을 체결하여 해운선사의 선박운항관리 기능 중 일부 또는 전부를 대행하고 있는 사업으로서 우리나라의 선박관리업은 선박관리업의 등록 등에 관한 규정²⁵⁾에 의해 분류하면 선박관리, 선원관리, 보험관리 등 3가지의 사업형태로 나눌 수 있다.

2) 업체별 영업실적

외국적선과 국적선의 선박관리업체의 2005년 12월말 기준으로 매출액기준 상위 10개사의 선박관리 현황 및 실적은 <표 3-11> (1)·(2)와 같으며, 외국선의 영업실적에서는 2005년 한 해동안 미화 27,626,192달러의 매출액을 기록한 한국선무가 처음으로 1위를 차지하였고, 2위는 미화 24,145,762달러를 매출한 동진상운이 차지했으며, 3위는 미화 20,306,482달러를 매출한 해영선박, 4위는 미화 19,320,726달러를 매출한 범진상운, 5위는 미화 16,874,000달러를 매출한 우일상운이 각각 차지하고 있다. 미화 16,502,339달러를 매출한 동국상선이 6위를 차지하였고, 미화 15,971,335달러를 매출한 세진상운이 7위, 미화 15,421,645달러를 매출한 케이에스아이엠이 8위, 미화 10,477,372달러를 매출한 경일상운이 9위, 미화 10,196,901달러를 매출한 조광해운이 10위를 차지하였다. 선박관리업체별 순위에서 주목할 만한 것은 케미컬 탱커선 등 특수선을 관리하는 업체들이 대거 상위를 차지했다는 것이다. 동진상운, 조광해운, 세진상운, 동국상선, 우일상운 등 5개사가 케미컬 탱커선 등을 주로 관리하고 있는 업체들이다.²⁶⁾

그리고 국적선을 관리하는 회사로 상위 4개사는 1위로는 STX포스 매출 약 120억원, 2위는 우림선박 112억, 3위 범진상운 102억, 4위 한진해운 약 65억원 순이다. 외국적회사에 한국선무, 해영선박, 케이에스아이엠이 포함되어 있는데 이는 편의치적으로 인한 국적을 기준으로 작성되어 있으며, 참고를 위해 국적선 4개사를 선택했다.

25) 제3조. 선박관리업의 업무 범위.

26) 한국선박관리업협회;2005년 12월말 자료

외국적선매출액에 있어 1위의 경우 2001년보다 11만 달러 이상의 신장을 보이고 있으며 전반적으로 매출이 많이 상승했다.

<표 3-11> (1) 외국적선 선박관리업체 상위 10개사 현황 및 실적

순위	회사명	외국적선관리	한국선원관리			외국선원관리			중점영업분야				년매출액 (단위:US\$)
		상선 (척)	계 (명)	해기사	부원	계 (명)	해기사	부원	선박관리	선원관리	보험관리	기타	
1	한국선무	25	169	128	41				0	0	0	0	27,626,192.00
2	동진상운	61	382	293	89	433	72	361		0		0	24,145,762.00
3	해영선박	12	53	47	6	153	36	117	0	0	0	0	20,306,489.02
4	범진상운	27	117	76	41				0	0	0	0	19,320,726.25
5	우일상운	52	201	128	73	244	78	166	0	0	0	0	16,874,000.00
6	동국상선	74	301	236	65				0	0	0	0	16,502,339.26
7	세진상운	33	107	102	5	18	6	12	0	0	0	0	15,971,335.11
8	케이에스아이엠피	6	19	19					0	0	0	0	15,421,645.57
9	경일상운	20	77	77						0		0	10,477,372.80
10	조광해운	17	152	112	40	135	11	124		0			10,196,901.26

※참고: 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10은 외국적을 주로하는 선박관리이며, 4는 국적선 관리도 하고 있다.

자료: 한국선박관리업협회 내부자료(2005년말 기준)

<표 3-11> (2) 국적선 선박관리업체 상위 4개사 현황 및 실적

국적선 선박관리업체 현황										
순위	회사명	국적선관리 (척)	한국선원관리 (명)			중점영업분야				년매출액 (단위: 원)
		상선	계	해기사	부원	선박 관리	선원 관리	보험 관리	기 타	
1	에스티엑스	61	820	488	332	0	0	0	0	12,079,565,321
2	우림선박	27	270	193	77	0	0	0	0	11,185,334,494
3	범진상운	32	335	250	85	0	0	0	0	10,192,916,321
4	한진해운	11	77	56	21	0	0	0	0	6,492,440,849

<표 3-12> 해외취업선(관리선박) 현황 및 승선원 현황

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

<참고> 승선원의 수는 실제 승선원의 수로서 예비원을 포함하지 아니한 숫자임.
 자료: 한국해양수산연수원, 「한국선원통계연보」, 2005년말기준

3) 연도별 선원해외취업선 현황 및 승선원 현황

선박관리업체의 외국적선 관리상의 실적을 살펴보면, 1960년도부터 시작된 우리나라 선원의 해외취업에 의한 선원관리는 1987년도까지 지속적인 증가세를 유지해 왔으며 1987년에 관리선박 2,534척, 관리선원 47,747명으로 정점에 다다른 이후, 선박척수의 경우 1978년 이후 지속적인 증가를 보이다가 1988년도부터 감소추세로 돌아섰으며 1989년에는 전년대비 7.46%, 1992년은 15.21%, 1995년에는 20.01%의 급격한 감소세를 보였다. IMF외환위기 이후 1999년에는 일시적으로 1,406척까지 늘어나기도 했다.

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

1997년의 IMF관리체제의 영향으로 인한 경기부진과 실업으로 인해 당시 1달러당 2,000원을 육박한 고환율의 적용 등 상대적인 해상생활의 매력발생으로 인해 해외취업선원의 감소세가 크게 둔화되어 1998년에는 상선 해기사의

경우 관리선원이 한때 증가되기도 하였다.

외화가득액을 분석하면 1978년에 1억1,588만4,339달러였으나 계속적인 증가세로 이어져 관리선박과 승선원이 정점에 이른 1987년에는 4억6,890만6,464달러로 10년만에 4배로 증가하였다. 그 이후 관리선박과 관리선원은 감소하였음에도 외화가득액이 1991년까지 계속 증가하였음은 우리나라 선원의 임금수준이 그만큼 높아졌음을 의미하며 1992년부터 감소하기 시작하여 2000년까지 9년 동안 매년 평균 5.8%의 감소를 보이면서 2000년 12월말 3억1,137만3,014달러의 외화 가득하에 1,384척의 외국적선 선박에 6,375명의 취업 선원이 관리되고, 2005년말 3억5천4백만달러의 외화 가득하에 1,219척의 외국적 선박에 4,121명이 승선하고 있는 것으로 나타났다.

4) 연도별 국적 선박 및 선원관리 현황

외국적선박 관리척수는 1997년 이후 1999년까지 증가세를 유지하다가 2000년에는 다시 감소세로 돌아서는 등 외국적선 관리에 있어서는 선박의 척수, 관리선원, 매출액이 해마다 감소하고 있다. 그러나 우리나라 선박관리업의 국적선박에 대한 관리척수는 1997년에 87척에 불과하던 것이 2000년에는 그 2배인 175척으로서 해마다 증가하였고, 2005년에는 415척으로 전년대비 33.9%가 상승하였다. 또한 국적선 관리선박에 승선한 관리선원 수는 1997년에 677명으로부터 2000년에 1,723명에 이르고, 2005년에는 4,056명에 이르기까지 해마다 지속적인 증가 추세가 이어지고 있다.

선박관리업체는 2000년도에 국적선 관리로 553억원의 매출을 올려 1999년도 444억원의 매출을 올렸던 것에 비하면 24.4%가 증가하였고, 2005년도에는 1,198억원 매출을 올려 2004년도 969억원의 매출에 대해 23.9%가 증가된 것으로서 국적선 관리는 선박의 척수, 관리선원수, 매출액이 해마다 지속적인 증가를 보여주고 있다. 이는 일부 국적선사들이 보유 선박의 일부를 선박관리업체 쪽에 관리를 위탁하기 시작했다고 볼 수 있으며, 장기적으로도 국적선의 선박 관리는 선박과 선원 모두 늘어날 것으로 예상된다. 우리나라 선박관리업체들

도 그동안 선진해운국가의 선박관리업무에서 쌓아온 전문지식을 국적선 관리에 활용할 수 있다면 우리나라 해운업의 발전에 긍정적인 효과를 가져다 줄 것이다. 이러한 추세는 우리나라 선박관리업계의 향후 마케팅 전략수립에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

<표 3-13> 국적선박 및 선원관리 현황

년 도	관리선박	관리선원	매출액
2002	219	1,871	655억8,743만원
2003	266	2,628	776억7,504만원
2004	310	3,144	969억2,297만원
2005	415	4,056	1,198억5,534만원
전년대비	+ 33.9%	+ 29.0%	+ 23.9%

자료: 한국선박관리업협회.(2005년말 기준)

5) 선원 및 선박관리 전년도 대비 사업실적

<표 3-14>와 같이 외국적선은 2005년에도 2004년과 비교하여 상선 및 어선 모두 관리 척수가 감소했고 승선선원수도 해기사, 부원 모두 조금씩 감소했다.

<표 3-14> 외국적선 선박관리사업 전년도 대비 현황

구 분	관 리 선 박 척 수			승 선 선 원 수				
	상 선	어 선	계	상 선		어 선		계
				해기사	부 원	해기사	부 원	
2004년말	1,092	189	1,281	3,370	796	187	178	4,531
2005년말	1,085	166	1,251	3,094	727	156	138	4,115
증 감	-7 (-0.64%)	-23 (-12.17%)	-30 (-2.34%)	-276 (-8.19%)	-69 (-8.67%)	-31 (-16.58%)	-40 (-22.47%)	-416 (-9.18%)

자료: 한국선박관리업협회(2005년말 기준).

6) 선박관리사업 전년도 대비 외화가득 실적

<표 3-15>와 같이 2005년 기준으로 선원임금 미화187,898,807달러, 관리수수료 미화28,917,994달러, 기타 미화137,514,315달러, 총합계 미화354,331,116달러로 나타났다. 2004년도에 비해 2005년도 총외화가득액은 3억6천4백만달러로서 3천6백만달러 이상이 증가되었음을 알 수 있다.

<표 3-15> 선박관리사업 전년도 대비 외화가득 실적(단위 US\$)

구 분	총 합 계	선 원 임 금	관 리 수 수 료	기 타
2004 년 도	317,853,406	178,425,817	26,030,487	113,397,102
2005 년 도	354,331,116	187,898,807	28,917,994	137,514,315
증 감	36,477,710 (11.48%)	9,472,990 (5.31%)	2,887,507 (11.09%)	24,117,213 (21.27%)

자료: 한국선박관리업협회.(2005년 12월말 기준)

2. 모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황

화물운송사업자인 국적선사가 자사선박을 수직계열화에 의해 자회사 형태의 선박관리업체를 설립하여 선박을 관리하게 하고 있는 업체가 <표 3-16>과 같이 14개사에 달한다. 이것은 기존의 선박관리업체를 선정하여 선박관리를 위탁하는 것이 아닌 화물운송사업자가 직접 업체를 설립하거나 지배하여 모기업의 어느 일정한 최저 척수의 선박을 자금과 기술지원에 의해 선박관리업체가 운영되게 하는 것이다. 이로써 모기업은 자사의 조직내에서 선박을 관리하는 것보다 관리단계 자체의 비용경쟁력을 확실히 가지게 되어 자사선대의 비용합리화에 대한 이점이 기대되고, 경영적으로도 성과가 좋으면 기업경영의 다각화가 되는 장점이 있다. 또한 배승 선원의 직접고용 책임이 없어짐에 따라 법적 한도 내에서 보다 싼 외국선원을 자유롭게 배승하고 필요에 따라 선박을 언제라도 매각 처분할 수 있는 등의 장점이 있다. 모기업에 의한 선박관리업

체 운영현황은 <표 3-16>과 같이 요약된다.

<표 3-16> 모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황(14개 업체)

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

자료: 한국선박관리업협회 (2005년말 기준)

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

수직계열화에 의한 선박관리업체가 최근에 들어 생성되어진 것만은 아니었다. 1989년말 국적외항 화물운송사업자인 대한해운은 우리나라 최초로 당시 자회사 형태의 동양선박을 설립해서 자사 선박의 위탁관리 및 그 효과를 수년간 연구해 왔으나, 이것은 실질적으로 비용절감에 기여하지 못하고 부서만 늘어나게 되었던 결과로 평가하여 업체를 자진 폐쇄하게 된 경우도 있었다. 당시 국내에서는 선원관리 이외에 기술적인 선박관리업에 대한 이점이 없었고

이에 대한 기반과 여건이 성숙되지 못했음을 간과하였다 할 수 있다.

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

우리나라의 선박관리업체 중에서도 대내외적으로 종합적 선박관리업체로서의 관리능력이 뛰어나다고 평가를 받고 있는 업체가 없는 것은 아니다. 새한선박, 한국선무 등의 업체는 선박관리 및 선원관리 양측 면에 있어 오랜 기간 동안 많은 경험과 능력을 쌓아오고 있다. 그러나 이들 업체는 상당한 척수의 모기업 선박을 관리하고 모기업의 강력한 지원하에 영업방침이나 정책에 구속되어, 제3선주 선박에 대한 영업상 제한을 받고 있기 때문에 대외적인 관점에서 볼 때 수직계열화에 의해 선박관리업을 수행하고 있다는 약점이 있다.

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

3. 주요 기술적 관리와 구성요소

1) 선원관리

대부분의 선주, 선박관리자 혹은 선원 관리자의 경우, 그들이 고용하는 해기사나 부원의 국적에 기본적으로 제한을 받지 않고 있다.

2) 유지·보수

선박등급, 용선자의 요구, 일상적인 유지, 조선소의 선택, 감독 등이 주요 사

항이다.

3) 선용품 및 부품의 공급

선용품 및 부품에 대한 정책수립은 효과적인 선박관리업의 핵심적인 부분이다.

4) 보험

보험의 문제는 크게 선체와 기계, Protection and Indemnity 그리고 기타 등 3부분으로 구성되며, 보험과 관련된 결정은 커버 범위의 관점에서 볼 때 선주의 문제라고 볼 수 있다. 그러나 종종 관리자가 중요한 역할을 할 수 있다.

5) 규정환경

SOLAS 및 STCW/MARPOL/기국(旗國)요구 사항에 대해 기국(旗國)의 규정, 룰, 조약을 포함한다.

<표 3-17> 주요 기술적 관리와 구성 요소

구 분	구 성 요 소
선 원 관 리	선원의 원천, 자격, 주류, 훈련, 임금, 식품 등
유 지 보 수	선박 등급, 용선자의 요구, 일상적인 유지, 조선소 선택, 감독
선용품 및 공급	구입 및 재고 정책
보 험	H&M, P&I, FDD 등
규 정 환 경	SOLAS, ISM, ISPS, STCW, PSC, MARPOL, 새로운 규정, 우발 상황

제3절 우리나라 선박관리업의 문제점

1960년대 중반부터 우리나라의 선원을 국내외 송출하였던 단순한 업무와는 달리 그동안 많은 국내외의 환경 변화와 선박관리회사 자체 내의 인적자원의 부족, 국내선주의 적극적인 일관관리체계의 유지 및 강력한 해원노조의 존재 등 여러 요인 때문에 국내선박관리업이 제자리를 찾거나 또는 발전적으로 논의되는 일 등이 거의 없었다 해도 과언이 아니다. 이는 일본 사회와 마찬가지로 한국도 새로운 체제가 현존하고 있는 체제를 급격히 바꾸어야 할 상황이 될 때, 이에 대하여 극히 보수적이며 당장 가지적으로 커다란 이익이 되지 않는 한, 또한 조직의 경영자가 직접 지시하지 않는 한 새로운 체제를 받아들이지 않으려 하는 한국사회의 자기개발의 정체성 등에 그 원인의 일단이 있지 않음이 사료된다.²⁷⁾

해운환경의 변화는 과거와는 달리 새롭고 더욱 발전된 선박관리업체를 필요로 하고 있으며, 외국의 선진 선박관리업체들이 이러한 변화에 적극적으로 대처해, 해운업계의 일부분으로 자리를 잡아가고 있는데 비해 우리업계는 당면한 문제점들로 초보적인 선원관리위주의 선박관리에 머물고 있다는 것이다. 앞에서 이런 해운환경의 변화와 발달과정, 세계적인 업체들의 경영전략 등을 살펴본 것도 우리 업체들의 상황과 대조시켜 우리 업체가 갖는 문제점이 무엇인지를 파악하기 위한 것이었다. 이는 이러한 문제점들이 검토된 이후에라야 우리 업체들의 발전전략 즉, 자생적이고 경쟁력있는 성장전략이 논의될 수 있으며, 이를 바탕으로 한 기업수준의, 국가차원의 경영전략 수립과 정책개발 및 환경조성이 이루어질 수 있기 때문이다. 이들 문제점은 해운계 전체의 문제라고 볼 수 있는 것도 있으나 선박관리업체 측면에서 조명해 보아야 할 것도 있다.

적절한 예로서 이해될지 모르겠으나 현재 국내 해운계가 안고 있는 것을 거론해 보면 다음 두 가지라고 할 수 있다. 즉, 선박운항의 운항비면에서의 경쟁

27) 유춘국, “선박관리업의 국내외 현황과 국내 선박관리업의 발전 방향,” 「해양한국」, 1996년 12월, pp.49-58.

력 상실과 선원 및 육상 스텝의 인적 자원부족이 현재 많은 문제점들 중 가장 시급히 해결해야 할 문제이며, 이들 문제점들은 적극적으로 노력하지 않으면 안될 만큼 긴박한 시점에 이르렀다고 생각된다.

1. 선원관리 위주의 제한적인 선박관리

선진 선박관리업체가 다루는 업무들은 선원의 배승, 선용품, 연료유 등의 조달, 선박의 정비 및 수리, 보험수배, 클레임 처리, 선박에 대한 각종 감독업무 등의 기술적인 선박관리와 용선계약, 운송계약의 확정, 선박의 매매, 각종 컨설턴트 등 상업적 관리까지 광범위하고 다양하다. 물론 우리업체들도 신조선 감독, 선박수리, 대리점업무, 선원관리, 선용품공급 같은 업무를 수행하고 있다. 그러나 우리 업체들은 선원관리가 거의 모든 업무의 핵심을 이루고 있는 제한적인 선박관리를 수행하는 업체들이다. 일부 업체들이 독자적으로 외국 선주들과 계약을 통해 선박관리를 수행하고 있지만 대부분의 많은 업체들이 외국의 선박관리 또는 선원대리점의 하청을 받아 선원을 공급하는 일을 맡고 있다는 것이다. 한편 기술적인 선박관리만을 요구하는 외국 선주들과는 계약을 체결하여 서비스를 제공할 수 있었으나, 종합적 관리를 요구하는 선주들은 그런 서비스를 제공하는 외국의 업체들에게 위탁하게 되고 선원고용에 특별한 제약이 없는 한 이들 업체들은 다시 우리 업체를 이용하여 우리 선원을 채용하였던 것이다. 우리 업체는 이들 선원들의 승하선, 임금지급, 승선교육, 후생복지 등의 선원관리나 제한적 범위 내에서의 선박유지 및 수선, 선용품 공급, 급유 등의 부분적인 기술적 관리를 하게 되었던 것이다.

하지만 이러한 선원관리 위주의 선박관리는 다음 항에서 다룰 우리 선원의 가격 경쟁력 상실과 승선기피로 표출되는 선원문제와 개방압력, 그리고 국제 경쟁력의 약화라는 세 문제들에 직면하게 되었다.

즉, 과거와 상이한 환경에 놓이게 되었기 때문에 기존 경영전략 또는 경영방침이 아닌 새로운 전략을 필요로 하게 된 것이다.

2. 법적·제도적 문제

선박관리업은 해운법의 규정에 따라 선박관리, 선원관리 및 해상보험관리 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업으로 규정하고 있으나, 그동안 선박관리 회사의 대부분은 선원관리를 중심으로 사업을 영위해 온 것이 선박관리업계의 현실이다. 해운법시행령 및 시행규칙, 선원법시행령 및 시행규칙, 선박관리업의 등록관리 요령, 외국인인력관리지침 등이 선박관리업과 관련이 있다.

법규상 선박관리업은 해운법 제34조 및 동법 시행규칙 제29조에서 정하는 등록기준을 충족하면 영위할 수 있다. 해운법 제2조 제9호에 의거하여 해상여객운송사업, 해상화물운송사업 또는 선박대여업을 영위하는 자(외국인 포함)로부터 선박관리, 선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 행한 사업(외국의 선박관리업자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁하여 행하는 사업을 포함한다)을 하고 있으며, 구체적인 업무의 범위는 선박관리업의 등록관리요령(해양수산부고시 제2003-93호)에서 규정하고 있다.

따라서 해운법 및 선박관리업의 등록관리요령의 업무범위 개정이 필요하며, 우리나라 해운법 및 하위법령인 선박관리업의 등록관리요령상의 업무범위를 주요해운선진국의 선박관리업의 업무범위와 유사하게 확대하여 우리나라 해운 및 선박관리업의 국제경쟁력을 강화해야만 한다. 즉, 해운법 및 하위법령에 선박관리업의 업무범위를 기술적 관리분야에 상업적 관리분야를 새로이 추가해야 한다.

그 개선방안으로는, 현행의 해운법 등이 정한 선박관리업의 업무범위가 기술적 관리분야에 한정되어 있으나, 기술적 관리분야는 선박관리, 선원관리, 보험관리 분야로 하고, 상업적 관리분야는 화물의 집화, 용선, 선박매매, 선박금융, 경영자문, 회계관리, 재무, 원가, 용선활동, 신조선 발주 등으로 선진해운국 선박관리회사의 업무영역 수준으로 확대할 때 비로소 선진국과 동일한 영역의 각종 상업적 서비스를 수행할 수 있다.

또한 선박관리업의 등록관리요령 제14조(선원근계약) 제2항에 따르면 개인별

선원근로계약에 선박소유자와 취업선원의 직접 서명 또는 날인함으로써 근로계약이 성립한 것으로 한다. 다만 선주가 직접 서명할 수 없는 부득이한 경우 선박관리업자가 선주로부터 수탁받은 업무의 범위내에서 선주를 대리하여 개별 선원근로계약서에 서명날인 할 수 있다. 선박관리사업자와 선원간에는 근로계약을 체결할 수 없도록 규정하고 있으나, 이 규정은 상위법인 선원법상의 선박소유자, 선박차용인, 선박관리인, 용선인 등을 의미하는 선박소유자와 선원간에 선원근로계약을 체결한다고 하는 규정(선원법 제3조 제6호)(“선원근로계약”이라 함은 선원이 승선하여 선박소유자에게 근로를 제공하고 선박소유자는 이에 대하여 임금을 지급함을 목적으로 체결된 계약을 말한다)에 위배되므로, 하위법령인 선박관리업의등록관리요령 제14조(선원근로계약) 제2항을 개정하고 선원법시행령 38조에 선원고용, 임금지급에 대한 내용을 추가함으로써 실제로 선박관리자가 업무를 집행할 수 있도록 해야 한다. 이는 선진국의 선박관리업으로 진입하기 위한 중요한 요소이다.

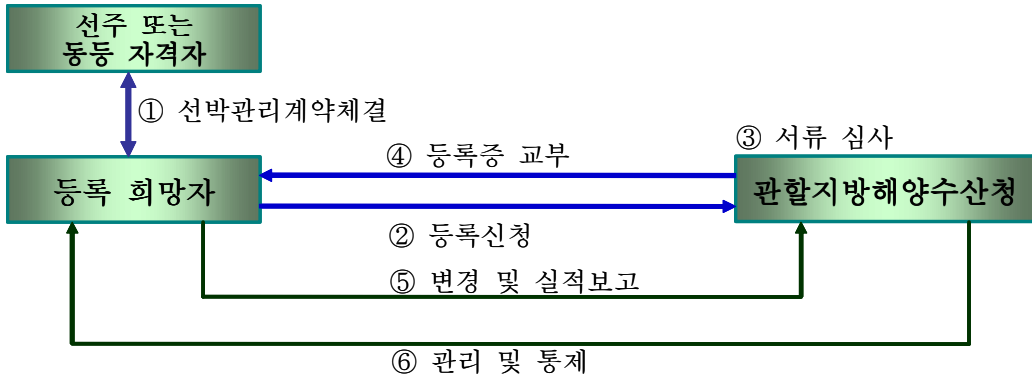
3. 선박관리의 관리 및 통제시스템

1) 사업자 및 단체장의 의무

사업자는 영업보증금(1억원이상 예치하거나 보증보험 가입)의 예치, 매월 관리선박의 현황 및 관리수수료 수입실적 등을 선박관리업단체장에게 제출하여야 한다. 그리고 선박관리업 단체의장은 회원사의 매월 영업보증금 예치 관련 정보, 관리선박의 현황 및 관리수수료 수입실적 및 관리선박의 증감 내용을 지방청장에게 제출하여야 한다. 또한 지방청장은 해양수산부장관에게 보고 하여야 한다.

2) 지방청장은 사업자에 대하여 해운법, 선원법 및 규정의 이행에 관한 주의 촉구, 시정 명령, 서류의 제출, 관계인에 대한 출석을 요구, 소속 공무원의 사업장에 대한 실태 조사를 할 수 있다.

<그림 3-1> 선박관리업의 등록 절차 및 관련 프로세스



4. 선원인력수급의 문제점

해운산업의 발전단계에 있어서 선주는 자사선박의 자사관리에서 자사선박의 아웃소싱(outsourcing) 형태로 변화해 가고 있고, 앞으로 해운산업이 전문화, 고도화 될수록 다양한 해운산업의 업무영역이 창출되고 있다. 따라서 기업의 생존·성장을 위해서는 전통적인 형태의 쇠퇴해가는 영광만을 부여잡고 현실에 안주하고 있어서는 안 된다. 특히 선원관리업체는 관리선박과 선원이 해마다 감소하고 있는 추세로 볼 때 더욱 그러하다. 이러한 필요성에 따라 업체가 시대적 상황 인식에 대해 충분한 정보를 가지고 대처해 나가지 않으면 안 된다.

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

선박관리업의 경쟁은 우리나라의 선박관리업체만의 경쟁이 아니다. 이에 대해 “선원공급은 국가차원에서 확대하려는 CDP(선원직업경력개발프로그램)개발이 효과적”이란 황진회(2005)²⁸⁾는 해운물류인력의 중요성이 강조되는 상황

과 달리 국적선원들의 수급여건은 더욱 어려운 상황이다. 외국인선원 고용제도는 국적 해기사를 유지할 수 있도록 하는 기본정책이었으나 대외여건의 변화로 개편이 불가피한 상황이다. 한 때 12만명에 달했던 선원들이 2004년 말 거의 1/3수준인 4만명으로 줄어 우리나라는 5만명의 선원을 세계 각국에 송출하던 공급국에서 선원 송출과 송입을 동시에 하는 중간적인 입장으로 변했다. 따라서 향후 선원정책은 국적선이나 해외취업선은 물론, 선박관리업에도 중요한 변수가 된다.

1) 선원수급 상황

선원의 수급은 다른 산업과 마찬가지로 기본적으로 시장의 수요와 공급에 의해 결정된다. 그러나 선원의 수급은 타 산업과 다른 특징이 있다. 즉 선원의 수급과 임금은 국내시장이 아닌 국제시장에서 결정된다는 점이다.

2) 선원수급의 문제점

(1) 선원수급의 가장 큰 문제점은 취업희망자 및 취업자의 감소이다. 취업희망자의 감소는 해당산업의 고용규모가 감소하고 직업적 인기가 감소한다는 의미이다. 이는 궁극적으로 동 산업의 인적자원 부족으로 귀결될 수 있기 때문에 심각성이 있다.

(2) 초급해기사의 공급을 산업기능요원제도에만 절대적으로 의존하고 있어 문제이다.

(3) 외항상선 해기사의 경우 전반적인 초과공급 상황에도 불구하고 1·2항기사 인력이 매우 부족한 실정이다. 현재 산업기능요원으로 선발되어 승선하는 해기사는 다음 <표 3-18>과 같이 대부분 의무복무기간을 마치면 하선하고 있다.

28) 황진희, “선원공급은 국가차원에서 확대하려는 CDP(선원직업경력개발프로그램) 개발이 효과적”, 『해양한국』, 2005, pp.58~68.

<표 3-18> A선사의 연차별 채용인원과 재직자 추이

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

자료: A선사의 내부자료.

우리나라 선원의 취업과 관련하여 문제가 되는 것은 사회 전체의 실업률이 증가함에도 불구하고 취업희망자 및 취업자가 감소하고, 또 국적선박의 증가에도 불구하고 국적선원의 고용규모가 감소한다는 데 있다.

(4) 선원 직급별 수급 불균형은 선원들의 근무 여건에도 크게 영향을 미치고 있다. 즉 30일 근무를 기준으로 볼 때 휴가일수가 6일정도(발표당시는 5일임)이기 때문에 예비원도 20%는 유지되어야 하지만 심각하게 부족한 형편이다.

5. 선박관리업계의 영세성

선박관리업의 설립등록은 자본금 1억으로 가능하다. 2005년 12월말 매출액 기준 상위 10개 선박관리업체가 1업체당 평균 33척의 선박을 관리하고 11~20위 업체가 평균 16척, 21~40위 업체가 평균 13척의 선박을 관리하고 있었다. 수리차 입항하는 선박 등 고정적인 관리 척수가 없는 선박관리로서 매출을 올리는 업체와 관련 부대사업을 병행하는 업체도 있지만 대부분 선원관리업무에 치중하면서 척당 월 2,000달러 내외의 대리점수수료를 받고 회사를 영위하고 있었다. 그것도 선·기관장 또는 선원일부의 공급권만 갖고 있을 경우 배승선원의 숫자에 따라 척당 월 1,000달러 내외의 관리수수료를 받고 영세적인 영

업을 계속한다면 어느 때든 시간이 지나면서 도태될 수밖에 없는 도리가 없을 것이다.

6. 시장설정, 마케팅 및 제공할 서비스의 문제점

시장이라는 것은 업체의 경영대상이다. 이것은 제공해야 할 상품에 대해 명확히 설정된 것으로 해야 한다. 선박관리업체의 경영자는 그들의 시장이 국내, 국외를 막론하고 어디에 어떤 선주들이 그 시장에서 요구하는 상품 즉, 제공받고자 하는 서비스의 특성을 정확히 알고 있어야 한다. 그리고 상품화된 품질은 그 서비스의 질이 명확하게 밝혀져 고정화 되어야 하나 글로벌 시장에 대해 준비도 부족하지만 정보도 많이 부족한 실정이다. 선박관리업은 국제시장에서 영업을 계속해야만 한다. 그리고 세계적으로 표준화된 품질을 요구하는 선주의 요구에 얼마나 부응할 수 있느냐하는 것이다.

7. 우리나라 선박관리회사의 취약점과 문제점

우리나라 선박관리업의 취약점·문제점 및 이에 대한 핵심전략은 <표 3-19>에 요약되어 있다. 특히 마케팅 분야의 역량부족이 두드러지게 나타나 있으며 이에 대한 대비책이 절실한 실정이다. 또한 관리조직, 육상 및 해상인적자원의 문제점으로 통합관리서비스능력 미비, 해외네트워크 조직이 없으며, 육상직원 은 외국어 구사능력 부족 및 비즈니스 마인드 부족, 해양인력은 영어권 선주를 위한 취약한 선원구조, 외국선원의 다양한 선원공급선 부족 등이 나타나고 있다.

<표 3-19> 우리나라 선박관리업의 취약점과 문제점 및 핵심전략

분 야		취 약 점, 문 제 점	비 고
관리조직		- 통합관리 서비스 능력이 미비함	- 신성장 동력구축 - 관리조직 해외역량 강화 - 조직역량 강화
		- 해외 네트워크 조직 없음	
		- 특수선 관리 능력 경험 부족	
		- 해외 마케팅 조직이 취약함	
		- 전문선박관리회사 없음	
인적 자원	육상인적 자원	- 외국어 구사 능력 부족	- 우수인재 양성 - 관리영역별 전문가 확보 - 다양한 선원공급 포트폴리오 개발
		- 비즈니스 마인드 부족	
		- 인력개발 프로그램 부재	
	해상인적 자원	- 특수선관리 감독·전문인력 부족	
		- 영어권 선주를 위한 선원 인력 취약	
		- 다양한 선원공급 포트폴리오 - 외국선원에 대한 실질적 교육프로그램 부족	
관리 시스 템	인증코드 ·협약 IT시스템	- 특수선 관리 매뉴얼 미비 - 특수선관련 관리데이터 체계화, 정보화 부족	- 첨단경영체제 구축 - Global 관리시스템 구축
	관리원가	- 율활유, 수리비 등 관리항목별 관리원가가 높음 - 한국선원의 선원비가 높음	- 관리원가의 국제적 경쟁력 달성
마케팅		- 해외영업력 부재	- 해외마케팅역량 강화 - 국내외 홍보 강화 - 서비스브랜드 제고 - 신규 도입선 선점
		- 해외 진출을 위한 마케팅전략 부재	
		- Before service 단계에 대한 적극적인 마케팅 전략 필요	
		- 국제 기국 및 단체 영향력 대비	
		- 브랜드이미지 부족	

제4장 선박관리업체의 사례비교 연구

제1절 외국선박관리의 경영분석

1. 일본 키맥스마리타임(주) 및 MK Ship Management(주)의 경영분석

2002년 5월 일본 해사산업연구소보 431호에서 가유하라 노부오(柏原 信朗) 회장은 자신이 대표취체역으로 있는 두개의 회사, 즉 선박회사와 선박관리회사에 대해 설명하고 있으며, 그는 국제선원협회(IMMAJ)²⁹⁾회장이기도 하며, “격동의 시대를 맞은 선원·선박관리문제” 제목으로 자신이 대표로 있는 선사와 선박관리회사에 대하여 경영분석을 하였다.

<표 4-1>은 키맥스마리타임과 MK Ship Management에서 선주로서 보유하고 있는 선박이 12척이고, 선박관리회사에서 관리하고 있는 선박이 54척이며 단지 선원만 배승시키고 있는 선박척수가 127척이다.

<표 4-1> 선박관리 유형별 선박척수

보유선박척수	12
선박종합관리척수	54
선원배승척수	127

자료: MK Ship Management, 2002

<표 4-2>는 육상근무 해기사의 인원과 각각 해당부서에서 근무하고 있는 실태를 보이고 있다. 본선SI 15명, 선원노무·교육관리 5명 등의 순이다.

29) IMMAJ(The International Mariners Management Association of Japan), 즉 일본국제선원협회의 약자임, 현재 회원은 JSU의 회원이 대부분 참석하고 있다.

<표 4-2> 육근 해기사 업무별 인원내역

본선관리감독	15
운항관리감독	4
자재구입관리	1
선원노무관리. 교육감독	5
계	25

자료: MK Ship Management, 2002

<표 4-3>은 종합관리선박 중인 선박에 대해 중량톤수별 선종 및 척수를 나타내고 있으며, 5,800DWT에서 32,000DWT까지의 벌크선이 가장 많은 분포를 나타내는 중형회사이다.

<표 4-3> 종합 관리선박의 크기 및 선종별 척수

중 량 톤(DWT)	선 종	척 수
5,800 ~ 18,000	BULKER, GC	17
23,000 ~ 32,000	BULKER, GC	14
42,000 ~ 52,000	BULKER	8
68,000 ~ 76,000	BULKER	6
4,000 ~ 20,000	PCC(자동차전용선)	3
43,000 ~ 45,000	CHIP전용선	2
7,000 ~ 10,000	냉동선	3
9,000	케미칼탱커선	1
계		54

자료: MK Ship Management, 2002

<표 4-4>는 선원 배승만 관리하고 있는 선박의 중량톤수별로 선종 및 척수에 대해 나타내고 있다. 5,800DWT에서 76,000DWT벌크선의 선원관리가 대부분이었다.

<표 4-4> 선원 배승만 관리하는 선종별 척수

중량톤(DWT)	선종	척수
5,800 ~ 18,000	BULKER, GC	25
23,000 ~ 32,000	BULKER, GC	33
42,000 ~ 52,000	BULKER	22
68,000 ~ 76,000	BULKER	20
8,000 ~ 22,000	CONTAINER	14
4,000 ~ 20,000	PCC	4
43,000 ~ 45,000	CHIP CARRIER	3
7,000 ~ 10,000	REEFER	3
3,000 ~ 9,000	CHEMICAL. LPG, TANKER	3
계		127

자료: MK Ship Management, 2002

<표 4-5>는 관리선 중 45,000DWT 벌크선의 ITF JSU/AMOSUP CBA기준선의 선박관리계약상 원가에 대한 선원비 등의 비율을 나타내고 있다.

<표 4-5> 45,000DWT BULKER관리비(ITF/JSU-AMOSUP CBA)

(관리코스트: US\$940,000/YEAR)	
A. 선원비 ---	57%
B. 보수. 정비 ---	13%
C. 운할유 ---	10%
D. 보험 ---	15%
E. 잡선비 ---	5%

자료: MK Ship Management 제공

<표 4-6>은 관리선 중 ITF에 가입되어 있지 않는 근해선 14,000DWT 벌커선의 선박관리계약상 원가에 대한 선원비 등의 비율을 나타내고 있다.

<표4-6> 14,000DWT BULKER관리비(NON- ITF. 근해베이스)

(관리코스트: US\$656,000/YEAR)	
A. 선원비 ---	50%
B. 보험. 정비 ---	25%
C. 운할유 ---	6%
D. 보험 ---	13%
E. 잡선비 ---	6%

자료: MK Ship Management, 2002

2. 외국 5대 선박관리회사의 경영분석

아래 별표는 V.Ships이 1998년 영국의 Celtic Marine의 합병을 시작으로 2002년 그리스의 AMA까지의 합병해 나가는 과정을 표시하였다.

- ① 1998년 모나코의 V.Ships이 영국의 Celtic Marine를 합병.
- ② 2001. 1, V.Ships가 세계 3위의 스위스의 Acomarit Group과 합병하여 세

계 선박관리 시장에서 12%의 시장점유율을 확보 함.

- ③ 2001. 5, 홍콩의 Anglo Eastern이 영국의 Denholm과 합병.
- ④ 2001. 8, NYK가 자사의 선박관리부문을 분리하여 싱가포르에 선박관리 회사 설립, 기존 NYK Ship Management(동경 및 홍콩) 그리고 Showa Line Engineering을 합병.
- ⑤ 2001. 11, V.Ships이 싱가포르의 Andhika Ship Management를 합병.
- ⑥ 2001. 12, 캐나다의 TK Marine이 호주의 BHPTL의 선박관리부문을 흡수.
- ⑦ 2002. 1, V.Ships이 그리스 Associated Marine Adjusters(AMA)를 합병 등.

아래의 <표 4-7>은 세계 5대 선박관리회사와 기업개요(1990년/2000년/2001년 /2004)를 나타낸다.

<표 4-7> 세계 메이저 선사의 변화

순 위	1990.8	2000	2001	2004	2004,규모
	Fairplay	Drewry	Fairplay	Drewry	
1	Denholm	Acomarit	V-Ship	V-ship	900척, 22,500명선원
2	Columbia	Barber	Bernhard Schulte	The Schulte	434척, 7,900명선원
3	Barber	Columbia	Barber	Barber ship	250척, 6,400명선원
4	Hanseatic	Denholm	Columbia	Columbia	300척, 6,000명선원
5	Wallem	Schulte	Anglo-Eastern	Wallem	240척, 6,000명선

자료: Fairplay and Drewry, 각년호 참조.

또한 대부분의 선박관리회사들이 창업초기에 선박브로킹에서 시작하거나 선주사의 선박관리부문을 모태로 하여 시작하였으나, 지속적인 사업의 다각화로 인하여 선원관리 혹은 선박관리에 한정되어 있지 않고 점차적으로 연관이 있는 선박대리점, 선원교육, 컨설턴트 등으로 특화, 확장해 나가고 있다. 현재로는 이에 그치지 않고 상업관리, 레저관리, 금융관리, 해양 IT 사업, 선박의

S&P사업, RS&Q(리스크, 안전, 품질관리) 등 다양한 사업 분야에서 업무가 진행되고 있다.

V.Ships에서 마켓을 보는 시각에 대해 기술하면 그들은 “선박관리업이 young sector라고 보고 있다” 이처럼 선진기법을 가진 관리회사의 팽창은 계속되고 있고 합병 또한 계속되고 있어 앞으로 빠른 시간내에 1,000척 또는 그보다 많은 선박을 관리하는 선박관리회사도 늘어날 전망이다.

제2절 우리나라 선박관리회사의 경영분석

1. B, C, D사의 경영분석

우리나라 선박관리회사의 경우 B, C, D사의 사례를 분석코자 한다.

B사는 관리선박 40척 및 한국인 관리선원 185명, 사업종목, 선원선박관리 국제해운대리점업 선박관리 18척, 선원관리 8척, 매출액은 2005년 기준 342억원, 매출총이익 30억원, 선원숫자는 승선인원기준 한국인 220명/외국인330명의 규모이다. B선박관리회사의 재무제표(매출원가명세서, 대차대조표, 손익계산서)는 (부록2-1, 2, 3)을 참조하면 된다. C사는 창립년도 1982년, 사업종목, 선원선박관리 국제해운대리점업 Established Solar Shipping & trading S,A Korea in Pusan/Korea in Mar/2003 as ship Management company for tanker로서 관리선박 40척 및 한국인 관리선원 120명과 외국인 관리선원 1,000명정도(예비원 포함) 매출액은 2003년 기준 94억원이다. 한편 C사의 재무제표(대차대조표, 손익계산서)는 (부록2-4, 5)을 참조하면 된다. D사는 기존의 선주사로부터 아웃소싱 되어 나온 관리회사로 작년도 영업이익이 49억을 기록하고 있고 매출액이 800억정도 되며, 선박의 척수나 규모면에서 우리나라에서는 최상의 위치에 있는 회사이며, 중역진이 4명이고 직원 120명 해상직원 1800명 정도이다, 선박관리는 기존의 선사의 63척을 모두 관리하고 있으며, 국적선회사의 중소선사로부터 위탁받은 선박 등 17척과 일본 NYK선박 1척을

관리하고 있어 총 81척을 관리하고 있으며 금년의 목표는 85~90척이라고 한다. 이제 우리나라에도 수년 내에 100척 이상을 관리하는 선박관리회사(그리고 매출은 1,000억대)가 나올 것으로 기대된다.

2. 국내 5대 선박관리회사 경영분석

아래 표는 외국적선으로 1위 한국선무 2005년말 매출액 미화 2천7백6십만달러/2위, 동진상운 미화 2천4백1만달러/3위, 해영선박 미화 2천3십만달러/4위, 범진상운 미화 천9백3십만 달러/5위, 우일상운 미화 천6백8십만 달러 순이다.

<표 4-8> 국내 5대 선박관리회사

	회 사 명	외국적선관리		한국선원관리			외국선원관리			중점영업분야				년매출액 (단위:US\$)
		상선(척)	어선(척)	계(명)	해기사	부원	계(명)	해기사	부원	선박관리	선원관리	보험관리	기타	
1	한국선무	25		169	128	41				0	0	0	0	27,626,192.00
2	동진상운	61		382	293	89	433	72	361		0		0	24,145,762.00
3	해영선박	12		53	47	6	153	36	117	0	0	0	0	20,306,489.02
4	범진상운	27		117	76	41				0	0	0	0	19,320,726.25
5	우일상운	52		201	128	73	244	78	166	0	0	0	0	16,874,000.00

제3절 비교분석 결과

재무제표상으로 선진관리회사와의 비교분석이 어렵지만 기본적인 데이터를 가지고 비교하고자 한다. V.SHIPS의 900척과 한국의 가장 큰 규모라고 할 수 있는 D사가 81척으로 10배 이상의 차이가 발생하고 있으며, 해상직원의 숫자도 22,500명과 1,800명으로 10배 이상의 차이를 보이고 있는 등 모든 면에서

큰 차이를 보이고 있고, 서비스의 종류에 의한 분석을 시도해 보려고 했으나 우리나라의 경우에는 거의 기술적 관리(협회의 관리) 수준에 한정된 서비스에서 크게 벗어나지 못하고 있어서 비교가 분석이 어려웠다. 따라서 관리원가 측면에서의 비교, 국가별 1항사 임금의 비교, 사용하고 있는 외국선원의 고용 국가별 비교, 선박관리서비스 동향의 비교 등을 시도하였다.

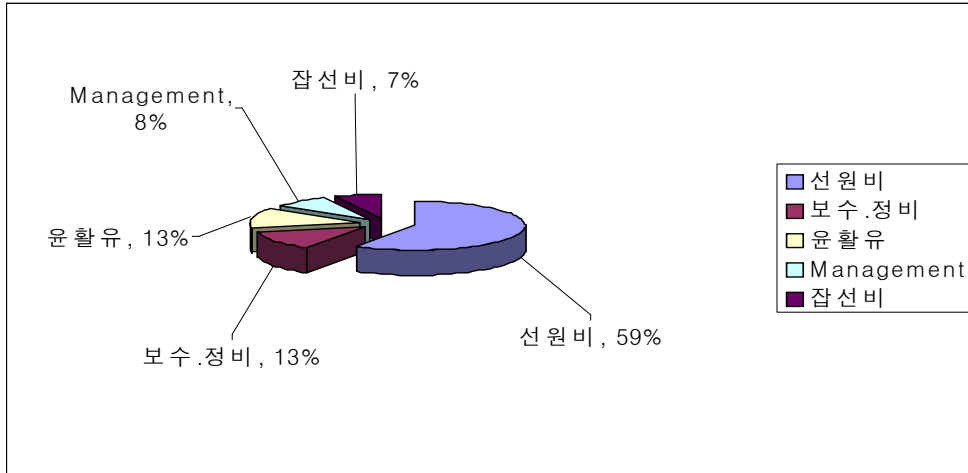
1. 선박관리비용의 비교

<표 4-8>는 일본선주의 선박으로, 우리나라에서 관리하는 경우이다. Handy Size Bulker의 관리계약서 관리내역에 관한 설명하면 아래와 같으며, 월 관리 총액 미화 82,140.50달러(年 미화 985,686달러)로 선원비가 약 59%, 윤활유 공급비용이 약 13%, 보수·정비 및 부품, 선용품 공급비가 약 13%, 잡선비가 약 7%, 관리수수료가 약 8%를 차지하고 있다. <그림 4-1>참조.

<표 4-9> Handy Size Bulker의 관리계약서 일부(2006년 1월 기준)

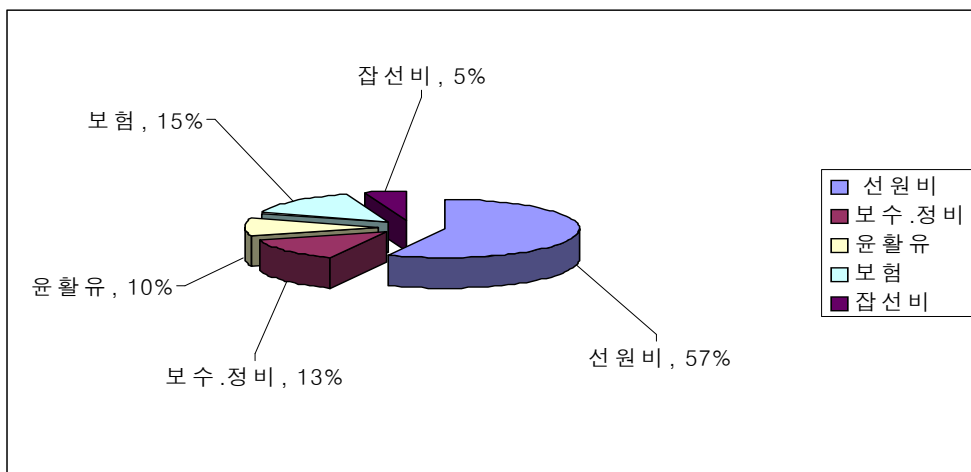
MONTHLY BUDGET AS PER THE SHIP MANAGEMENT AGREEMENT FOR THE M/V *****		
ITEMS		(UNIT : US\$)
1) Crewing Cost	Wages & Allowances Including Provisions	44,700.00
	Replacing Cost	4,700.00
	(Sub. Total)	49,400.00
2) Lubricating Oil	-	11,300.00
3) Repair cost	Running Repair	2,500.00
	Docking/Survey	0.00
	(Sub. Total)	2,500.00
4) Supplying Cost	Stores	4,500.00
	Spares	4,000.00
	(Sub. Total)	8,500.00
5) Miscellaneous Expenses	-	5,800.00
6) Management Fee	-	6,500.00
G. Total	-	US\$84,000.00

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



<그림 4-2>는 45,000DWT BULKER관리비.ITF/JSU-AMOSUP CBA로 일본 선박관리회사에서 일본선박을 관리하는 HANDY SIZE BULKER이며, 2002년에 작성된 것이다. 월 관리비가 미화 78,333.33달러(年 미화 940,000달러)이다. 단, 선원은 20명 전원이 필리핀 선원으로 구성된 것으로 보여진다.

<그림 4-2> 한·일 원가비교, Handy Size Bulker(일본)



상기의 두개의 관리비용을 비교해 보면, 선원비, 보수, 정비, 윤활유, 잡선비 면에서 비슷한 수치를 나타내고 있으나 한국의 경우에는 보험료가 포함되어 있지 않아 정확한 비교가 되지 않았다. 그러나 전체적인 비용으로 볼 때 보험료가 포함되어 있지 않은 한국의 비용이 높다는 것은 염려스러운 점도 없지 않다.

상기의 경우는 양쪽 모두 일본의 선주인 경우이나 한국은 한국의 선·기장을 승선시킴으로 인해 선원비가 많이 발생하고 있다고 보여지고, 일본의 경우는 전선원을 필리핀인으로 구성한 경우로 보인다. 일본의 경우는 2002년 기준이고 한국은 2006년 기준이라서 비용이 약간 많은 것으로 생각한다. 그리고 윤활유 비용은 한국에서 관리하고 있는 선박이 30%정도 높게 나타나고 있다.

2. 세계 선박관리시장 개방에 대한 위기

우리나라도 연매출 800억대의 선박관리회사가 있어 1,000억 이상으로 기대할 수 있는 선박관리회사 시대가 이미 열려 있다고 본다. 따라서 한국시장은 상당히 매력 있는 시장이 될 것이며, 이웃나라 일본에서도 현재 한국 등지에서 상당히 많은 감독들을 영입하여 선박관리를 담당시키고 있는 실정을 볼 때, 일본보다는 상대적으로 인적자원이 풍부하고 비용이 저렴한 한국시장은 일본선주들에게 있어 항상 기대시장으로 보여진다. 또한 현재까지도 한국인 고급사관을 선호하는 선사라면 더욱더 그렇다고 생각한다. 한편 우리나라의 선박관리업 시장은 외국업체에 비해 아직 미성숙한 서비스 공급체계로서 외국시장의 강력한 표적시장이 되고 있어 국내시장을 지키기 위한 필사적인 노력과 함께 적극적이고 공격적인 마케팅이 요구된다.

3. 외국업체들의 평균값과 국내 D사의 원가비교.

선박관리원가에 있어서 국내 D사가 외국평균보다 가격이 높은 수준이다. 이는 선원비, 선비, 운할유, Spare/maintenance 등 관리수수료를 제외한 모든 부문에서 가격이 높기 때문이다.

<표 4-10> 업체별 선박관리원가의 비교(단위;USD)

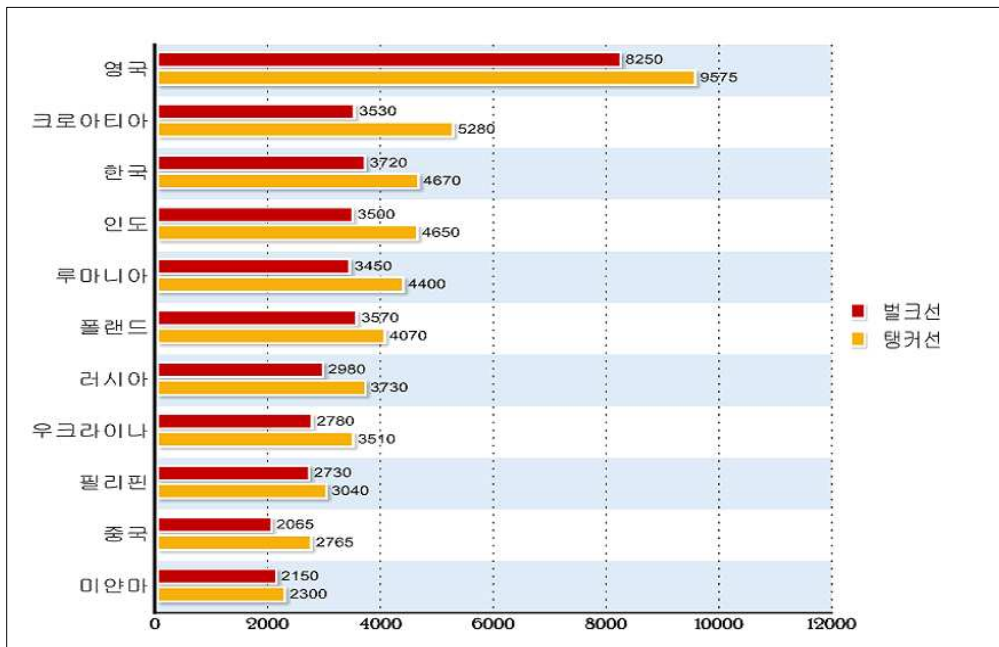
항목	EURASI A	WALLEM	ANGLO EASTERN	COLUMBIA	BARBER. SHIP	V-SHI P	외국평균	국내 D사
관리 수수료(a)	84,000	90,000	92,000	109,500	103,000	110,000	98,083	84,500
선원비(b)	614,160	588,854	613,400	579,840	634,512	-	606,153	655,287
선비(c)	291,000	374,166	382,000	439,825	449,000	-	387,198	434,000
운할유	96,000	94,666	93,000	94,900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

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

4. 국가별 1항사 기준의 급료비교표.

한국의 탱커선 급료수준은 영국 크로아티아 보다는 낮으나 인도, 폴란드, 루마니아, 러시아순보다 높게 나타나고 있으며, 벌크선의 경우는 한국이 크로아티아보다 높게 나타나고 있고, 크로아티아, 인도, 루마니아, 폴란드가 비슷하게 나타나고 있다.

<그림 4-3> 국가별 1항사 임금비교,2005년 기준



자료: Precious Associates Ltd, 2005년

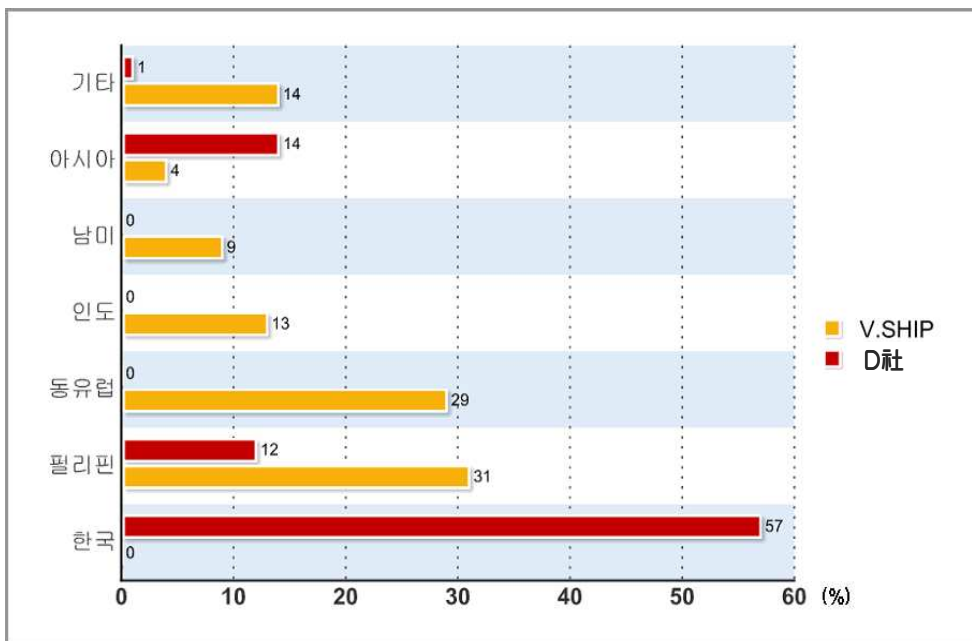
5. V. SHIPS과 국내 D사의 해상직원 승선현황

<그림 4-4>와 같이 필리핀선원에 대해서는 V. SHIPS에서도 우리나라 D사에서 필리핀선원을 사용하고 있는 것보다 많은 선원을 고용하고 있음을 알 수

있다.

다음으로 V. SHIPS은 동유럽 선원을 많이 고용하고, 한국은 반대로 동남아시아 선원을 선호하는 것으로 나타났다. 그리고 V. SHIPS에서는 인도, 남미, 아시아순으로 세계의 전반적인 시장에서 선원을 고용하고 있다. (D사와 V. Ship, D사의 경우는 아시아란-중국이며, 기타란-인도네시아임)

<그림 4-4> 해상직원승선현황비교



자료: Precious Associates Ltd, 2005년

6. 외국과 국내의 선박관리서비스 동향의 비교

국내 선박관리회사들이 In-House에서 독립적인 서비스로 진행되고 있는 반면, 외국 선박관리회사들은 독립적인 서비스 형태에서 통합된 서비스 형태로 나아가고 있다.

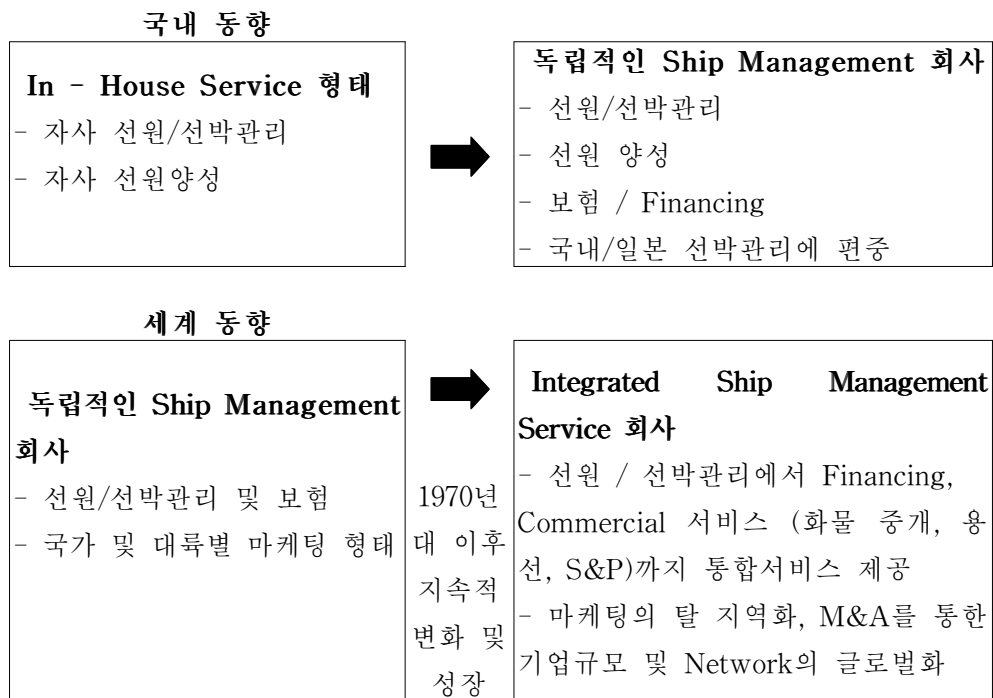
① 국내 선박관리업체

국내의 In-House Service는 자사내 선원으로 구성된 선박관리 형태에서, 이체는 전문 선박관리회사에서 선원과 선박관리, 선원양성, 보험관리에 집중된 업무형태이다.

② 외국 선박관리업체

독립적인 선박관리로 선원과 선박관리 및 보험관리 형태이며, 국가별 대륙별 마케팅 형태였으나, 서비스도 상업관리서비스까지 진행되었다. 또한 마케팅도 탈 지역화, M&A를 통한 기업규모, Network의 글로벌화로 진행되고 있다.

<그림 4-5> 선박관리 서비스 동향



자료: D사 내부자료

제5장 우리나라 선박관리업체의 구조고도화 방안

제1절 선박관리회사를 통한 이익창출

선진해운국에 있어 선주가 선박관리회사를 필요로 했던 까닭은 앞서 기술한 것처럼 선원비를 중심으로 한 비용절감, 관련조직의 정비를 통한 경영의 탄력성 확보, 책임 및 질적관리 그리고 마케팅전략강화를 통한 영업활동에만 전념하게 됨으로써 얻게 되는 경영상 이익 때문이다.

1. 비용의 절감

일반적으로 해운불황기에는 비용절감이, 호황기에는 운항, 관리의 질이 강조되고 있지만 비용절감은 어느 때를 막론하고 극히 중요하다. 규모의 경제에 따른 비용절감이든, 저임선원의 승선에 따른 비용절감이든 선박관리업체는 예산범위 내에서 선박관리업무를 수행해야 하며, 풍부한 경험과 전문지식을 갖춘 전문스태프 및 인력의 확보, 명확한 비용관리와 회계처리 그리고 규칙적인 보고로 선주의 신뢰를 회복할 수 있어야 한다. 선사가 선박관리회사를 통해 선원인력을 확보하게 되는 경우, 선사는 선원 장기고용 시에 지불해 온 각종 경비의 절감이 기대된다. 즉, 선박관리회사는 선주를 대신하여 관리를 수행함에 의해 선주의 비용을 절감시켜 줄 수 있어야만 그 존재의의가 있고 성장 발전할 수 있는 기반을 갖추게 되는 것이다.

2. 탄력적 경영

선주는 선박관리회사와 선박관리계약을 맺음으로써 탄력적인 경영이 실현되기를 원한다. 선주가 선박을 직접 관리할 경우 자사내의 관리팀 및 선원들의

반대에 부딪혀 선박매매의 적기가 왔음에도 불구하고 선박매매의 시점을 놓치는 경우가 있으며, 조직이 비대해지고 관료화되어 효율성이 떨어질 경우가 있다.

이때 선주는 선박관리회사의 계약을 통해 선원관리부서의 운용에 따른 문제에 신경을 덜 쓰면서 선박을 자유롭게 매매하여 수익을 올릴 수도 있다. 또한 새로운 선박의 확보에 따른 시장진입도 전문적인 관리업체에 맡길 경우 선원의 고용에서부터 선용품까지가 일관되게 이루어짐으로 신속성이 보장된다. 선주는 선박관리회사에 선박관리를 맡길 경우 선박의 매매나 신규시장의 진입·탈퇴시 시장변화에 능동적으로 대처할 수 있고, 불필요한 자사조직의 비효율적인 부서를 정리할 수 있기 때문에 경영에 탄력성을 얻을 수 있게 되는 것이다. 이를 위해 선박관리회사는 즉시 투입이 가능한 선원을 풀(pool)로 보유하고 있어야 하며 다양한 선박의 운항경험을 갖춘 전문가들을 확보해 두어야 한다.

3. 책임관리

선박관리는 선주와 선박관리회사와의 계약에 의해 이루어지는 것이므로 계약이 지켜져야 함은 당연하다. 선주는 보통 매월 관리비를 관리회사에 지급하고 관리회사는 이를 용도에 따라 지출한 뒤 이를 뒷받침할 제 관련 자료 및 명세서를 선주에게 제공, 보고한다. 매월 6만~9만 달러씩하는 관리비 중 약 8,000달러 정도의 관리수수료는 결코 큰 이익을 내는 것이 아니므로 선박관리업자는 저급품의 공급, 계약과 다른 선원의 승선 등으로 계약을 위반하고 싶은 유혹을 받을 수 있다. 그러나 명성을 얻기는 어려워도 잃는 것은 한 순간이므로 선박관리시장에서 장기적인 발전을 도모하는 회사라면 그런 어리석은 일은 하지 않을 것이다. 이런 비용회계상의 책임관리 외에도 선주는 각종 운항관련 정보가 경쟁상대자에게 들어가지 않도록 하기 위해 운항 관련 정보의 비밀 준수를 요구하게 된다.

특히 요즈음에 강조되는 것이 선박의 안전운항이다. 단 한번의 해양사고로 심각한 환경오염과 재산피해 및 인명손실 등 선사경영에 치명적인 영향을 미

칠 수 있으므로 선박의 안전운항과 환경보호에 대한 압력이 강하다. 이에 선주는 믿고 맡길만한 책임 있는 관리회사를 찾게 되는 것이다.

4. 질적 관리

안전운항 및 환경보호와 관련하여 해양사고 없는 관리가 이루어지기 위해서는 관리프로그램이 고도화되고 잘 정비되고 있어야 한다. 컴퓨터의 발달이 이를 크게 뒷받침하고는 있으나 육상조직과의 긴밀한 협조가 매우 중요하다.

선원문제와 관련하여 저임금 선원의 승선에 따른 선박관리의 질 저하가 문제시 되고 있으므로 유조선, 케미컬선, 위험물운반선을 중심으로 한 선주들은 비용 요인 보다는 질적 관리의 고도화에 관심을 두고 있다. 이 때문에 선주들은 자격 있고 경험 많은 선원들을 보유하고 있으며, 전문가들로 구성된 육상스태프진과의 업무협조가 긴밀하고 축적된 관리기법을 갖춘 선박관리회사를 요구하게 된다.

이처럼 선주들의 요구는 다양하므로 각기 다른 선주에게 각기 다른 선박의 서비스를 제공하기 위해서 선박관리회사는 안정적인 선원공급과 선원교육훈련 시스템을 확보하고 기술적 관리에 대한 각 분야의 전문가를 보유하여야 한다. 또한 세계적인 경영망 구축을 위해서 세계 주요 해운중심지에 근거지를 확보해야 하며, 이를 연결하는 통신시스템 및 컴퓨터 시스템을 갖추어야 한다. 즉, 선박관리업이 발전하고 독립적인 사업으로 정착하기 위해서는 정부의 정책적인 배려와 환경조성 외에도 선주의 다양한 요구에 대처할 수 있는 특히, 관리비용의 절감과 수준 높은 질적 관리라는 과제를 해결할 수 있는 능력을 선박관리회사들이 보유하여야 한다.

5. 마케팅 전략의 강화³⁰⁾

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

1) 전문화된 선원확보 경쟁

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

2) 시장특화 경쟁

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

3) 기능특화 경쟁

현재 존재하고 있는 시장에 대하여 제공하고 있는 서비스에만 한정하여 시장을 공략하고, 서비스 기능을 특화하지 않는다면 반드시 한계에 봉착할 것이다. 운수업의 예를 든다면, 우편배달과 택배는 그 기본적인 기능은 동일하지만 서비스는 특화되어 있다. 해운환경의 변화에 따라 선박관리업의 기능을 고도

30) R. Bajpae, 전게서, 선박관리업의 발전과 진척에 관한 세미나, Eurasia Group 주최 전국해상교통정책연구소. 한국선박관리업협회후원, 부산 서라벌호텔, 2000.

화하고 혁신을 통하여 향상된 서비스를 제공하여야 한다. 이에 따른 기능개발 경쟁은 기술혁신 경쟁을 함께 유발할 것이다.

4) 서비스차별화 경쟁

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

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

5) 그룹간 경쟁

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

6) 지식경영 전략

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

적 자본가치를 높인다. 선박관리사업 배경에 선박 및 육상 직원의 지식정보를 공유하게 하는 범세계적인 네트워크 지식유통을 극대화함으로써 이 전략은 효과적으로 가치를 창출하는데 적용할 수 있다. 지식경영의 실행과정에서의 관리 전략을 세우고 지식과 유통에 필요한 하부조직을 세울 수 있고 현장에서 교육환경과 지식공유를 창출할 수 있다. 지식의 범주는 고객정보의 지식과 기계적인 기능 및 사고보고 분석, 경영상의 경험 등에 따라서 매우 광대한 다양성을 가진다. 구조화된 과정은 지식유통을 통제하고 시스템의 자료를 확인하는데 필요하다. 효과적인 적용은 보다 높은 품질, 안전기준을 성취하며 개인과 사업의 성장, 손실방지, 새로운 직업관계와 과정의 개발, 제품과 서비스를 혁신하는 결과를 낳는다.³¹⁾

7) 고객관계 관리 전략(CRM)

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

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

31) R. Bajpae, 전게서, 선박관리업의 발전과 진척에 관한 세미나, Eurasia Group 주최 전국해상교통정책연구소. 한국선박관리업협회후원, 부산 서라벌호텔, 2000.

리회사가 고객에 대해서 더 많이 알수록 선박관리회사의 제의를 고객들에게 더 잘 맞추어 줄 수 있고, 고객들은 선박관리회사와 신뢰에 바탕을 둔 관계를 형성할 수 있다. 단순히 고객의 요구를 만족시킨다는 것은 신뢰도를 얻기에는 불충분하다. 단순만족 고객은 경쟁으로 인하여 가격변동이 있을 때는 다른 데로 가버릴 것이다. 고객은 다양한 동기를 택하지만 고객이 떠나는 주된 이유는 질 낮은 서비스 때문이다. 선박관리회사가 제시할 필요가 있는 것은 가치를 제공하는 고객 경험이다.³²⁾

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

제2절 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화 방안

선박관리업의 국제적 성격상 경쟁력 없는 기업은 살아남기 어려울 뿐만 아니라 고객을 상실하게 되기 때문에 국내업체의 경쟁력에 대한 점검이 필요하며 취약부분에 대해서는 보완조치가 있어야 한다.

1990년 말을 기하여 산업내 자발적 구조차원의 인수합병이 활발하게 진행된 세계시장에서, 기업경쟁력을 위해 타 산업분야에서와 마찬가지로 선박관리업 내에서도 기업간 인수합병이 활발하였으며, 이에 따라 선박관리회사의 초대형화와 다국적화가 진행되고 있다. 물론 이러한 산업내 인수합병이 최선의 방법은 아니라는 내용으로 발표되는 많은 보고들도 설득력을 가지고 있다고 본다. 이는 서구를 중심으로 선박관리업의 합병이 성행하고 있지만 반대의 의견도 많은 것으로 판단된다.

1998년 모나코의 V. SHIPS이 영국의 CELTIC MARINE의 합병을 시작하여 계속되는 일련의 합병에 대한 시도는 빠르게 움직이고 있다. 또한 지속적으로 서비스분야의 다각화가 추진되고 있다는 사실이다. 대부분의 선박관리회사들

32) R. Bajpae, 전개서, 선박관리업의 발전과 진척에 관한 세미나, Eurasia Group 주최 전국해상교통정책연구소. 한국선박관리업협회후원, 부산 서라벌호텔, 2000.

이 창업초기에 선박브로커나 선박대리점으로 출발하여 현재에 이르고 있고, 그 후 선원관리, 선박관리 분야에서 부분적인 영업을 계속해 오다가 점차 선박관리업과 연관이 있는 Marine consulting 등에서 상업적 관리, 금융 및 IT system business관리, 선박의 매매 등 선주가 필요로 하는 모든 일에 대해 영역을 확장해 왔다.

1. 운영비의 가격경쟁력 확보

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

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

상기 운영비 항목들의 가격경쟁요인 중에 가장 중요한 것은 다음의 4가지로 즉, 선원비, 보수유지비, 예비품·비품·기타 소모품 공급비용, 관리수수료의 요소가 가격경쟁력을 가지고 있어야 한다. 이들 각각에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

(1) 선원비(선원국적별 임금수준)

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

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

(2) 보선유지비

유지 및 보수는 계획되지 않은 즉, 좌초 혹은 충돌로 인해 필요한 수리를 행하는 부분까지 포함되어야 하며, 유지 및 보수의 주요 관심사는 해당 선박의 선급에 의해 규정된 규칙이나 요구, 장비 제조업자의 권고사항 그리고 선주나 선박관리업자 자신의 정책에 의해 결정되며, 보선유지에 필요한 비용을 줄이는 하나의 큰 방법은 역시 우수한 선원에 의해서 이뤄지며, 또한 능력있

는 감독들에 의해 관리비 절감이 가능하다. 역시 인적인 방향에서 준비가 절대적 요소라고 할 수 있다.

(3) 보급비

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

(4) 관리수수료

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

2. 요소의 경쟁력 확보

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

1) 선박관리회사 선정 및 평가시 주요 고려요소

영국의 폴리머스대학의 해운연구소에서 실시한 관리회사 선정 및 평가시의 고려요소에 대한 설문조사의 분석자료에 의하면(<표 5-1>참조), 선박관리회사 선정시는 그 회사의 기술역량, 경험역량, 보유자격 및 전문성 등의 기술적 측면과 업계평판, 외부추천 등 기업이미지 측면을 중요시하는 것으로 나타났고, 성과 평가시는 반응도, 신뢰도, 완벽도와 같은 기능적 역량과 기술역량, 문제

해결 능력과 같은 기술적 측면, 신뢰도와 같은 관계질면을 중요시하는 것으로 나타났다.

<표 5-1> 선박관리회사 선정 및 평가시 주요 고려사항

순위	Selection criteria	평점	Evaluation criteria	평점
1	기술능력	4.66	신용도	4.74
2	경험력	4.55	반응도	4.71
3	업계평판	4.54	신뢰도	4.66
4	보유자격	4.28	기술역량	4.63
5	전문성	4.20	완벽도	4.56
6	외부추천	4.09	문제해결능력	4.54
7	가격측면	3.95	경제성	4.46
8	적시성	3.48	헌신도	4.41
9	회사규모	3.26	접촉용이성	4.37
10	선대규모	3.24	직원의 태도	4.36
11	서비스범위	3.08	융통성	4.33
12	회사위치	3.07	부가가치창출력	4.10
13	선박소유여부	2.50	커뮤니케이션	4.02

자료: Plymouth University의 Institute of Marine Studies의 조사에 따른 설문조사“Ship manager selection and performance evaluation”결과

(주) 5. Absolutely Imperative

4. Very Important
3. Important
2. Less Important
1. Not Important.

선박관리회사의 선정 및 평가 요소의 비교분석을 위하여 다음과 같이 설문 조사를 실시하였다. 우선 경쟁력 요소를 인적역량, 조직역량, 관리역량 및 기타역량으로 구별하여 ‘선원 및 육상관리 인력의 자질’, ‘육상조직의 효율성’,

‘관리시스템의 역량’, ‘기타역량’ 등의 비교요소로 선정하였다. 이 설문조사는 홍콩, 사이프러스 및 영국 소재 48개 선박관리회사와 36개 선주사의 시니어 매니저급 관리자들을 대상으로 실시하였다. 또한 관리시스템의 역량에 대해서는 ‘Qualification & Certification’, ‘선박관리 노하우’, ‘대 선박 관리지원체계’, ‘업무전산화 및 IT시스템화’로 보다 세분화하여 비교 분석하였다(하지만 이들 비교요소가 비가격 경쟁요소의 전부가 될 수는 없음을 밝혀준다).

또한 <표 5-2>는 설문조사를 통한 분석자료를 활용하여 D사와 세계 5대 3자선박관리회사를 비교한 내용이다. 여기에서도 잘 나타나 있는 것은 기본자질, 업무능력 등에서 국내 D사가 우수한데도 불구하고 국제경쟁력(외국어 구사능력, 비즈니스 마인드, 회사브랜드 인지도 등)에서 많이 뒤지고 있음을 알 수 있는데 이 부분의 시급한 보완이 비가격 경쟁력을 높이는 중요한 내용으로 작용하고 있다.

<표 5-2> 세계 5대 3자 관리회사와 D사의 인력자원 비교표

항 목		세계5대선박관리회사	D 사	비 고(차이)
기본 자질	소속감 및 애사심 창의성 및 독창성 목표숙지도 및 달성의지	보 통 우 수	우 수 우 수	- 육상 직원의 기본 자질 대체로 우수
업 무 능 력	전문기술 및 수행능력 적극성 및 책임감 문제해결 및 임기응변	우 수 우 수 낮	우 수 우 수 우	- 관리의 중요 요소인 문제해결에 우수
국 제 경 쟁 력	외국어 구사능력 비즈니스마인드 국제기구, 단체영향력 회사브랜드 인지도	우 수 우 수 우	낮 음 낮 음 낮	- 국제경쟁력 부분이 전체적으로 부족 - 외국어 및 비즈니스 능력향상을 위한 지속적 노력 필요
비 용	관리감독 월 인건비	6-8천USD	4-5천 USD	- 감독 경력 4년차 임금 - 비용측면 경쟁력 갯춤

자료: D사 내부자료, 2006년 1월

2) 세계5대 선박관리회사와 D사의 관리조직 비교

세계5대 선박관리회사와 우리나라 D사의 관리조직에 대하여 상호 비교 분

석하여 정리하면 다음과 같이 요약할 수 있다.(<표 5-3>참조)

- 세계5대 관리사는 기업구성면에서 모기업과 주요지역에 지점 또는 합작법인을 운영하고 있다. 그러나 D사의 경우 전무하다.
- 조직구성은 통합적 선박관리를 위한 조직으로 구성된 반면 국내는 기능적 해사조직의 발전단계에 있다.
- 인력구성에 있어서는 경영층은 모기업에서 파견, 중간관리층은 모기업 파견 또는 유럽인, 감독인력은 영어가 가능한 인도/필리핀/싱가포르/현지인으로 구성, 88개국의 국적(V. Ship의 경우)으로 구성되어 있다.

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

<표 5-3> 세계5대 선박관리회사 관리조직에 의한 경쟁력 확보

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

자료: D사 내부자료, 2006년 1월

3. 일본의 선박관리업체 시장동향 파악

각 선박관리업체는 새로운 시장을 개척하기 위해서 부가가치가 높은 서비스를 수행하려고 하기 때문에 서비스의 상품화를 다양화시켜야 한다. 일본의 경우를 보면, 유럽의 선박관리회사가 급속히 발달되어온 것과는 달리 일본의 선박관리회사가 본격적으로 활동을 시작한 시기는 일본국적선박이 1,028척에서 449척으로 급속히 줄어들고 또한 편의치적선(FOC)이 일본국적선보다 오히려 증가하여 외국 선원의 배송업무 및 선박관리를 체계적으로 하지 않으면 안 될 시점이었던 1980년대 말부터 1990년대 초라고 할 수 있다.

일본해운의 경영환경 변화가 선박관리에 대한 일본선주의 인식을 변화시켜 지금까지의 전통적인 일관경영으로부터 별도의 3자선박관리업자에게 선박관리를 위임하게 된 것이다. 이러한 결과 일본의 대형선주들은 선박관리의 계열회사를 설립하거나 기존 관리회사와 집약통합 또는 체제강화 등의 조치를 취하게 되었고, 중소선주들은 선박관리업을 겸업하는 사태까지 이르게 되었다. 이렇게 일본에서의 선박관리업이 유럽과 비교하여 늦게 출발한 이유는 선박관리를 선주의 孤遺(고유)영역에서 분리하여 3자선박관리업체에 위임하는 것이 해운업 경영에 유리한지의 의문에서 장기간 헤어나지 못했던 결과라고 판단된다.

여기에는 일본의 선주뿐만 아니라 일본사회 전반에 걸쳐 보이는 새로운 체제의 도입을 싫어하는 보수적인 자세도 한 몫을 한 것으로 알려지고 있다. 그러나 이러한 어려운 환경을 거쳐 현재에는 거의 모든 선사가 LNG선 등 특수한 선박을 제외하고 거의 모든 선종의 선박들이 계열회사 또는 3자선박관리회사에 위임관리되고 있는 실정이다. 이는 일본선주가 일본의 선박관리회사들로 하여금 국제수준의 관리퍼포먼스와 가격경쟁력을 요구하고 있으며, 이러한 요구에 이들 선박관리회사들이 어느 정도 만족시켜 주고 있는 것으로 사료된다.

유럽에서 생성 발전하여 온 3자선박관리회사의 관리기법을 연구하기 위하여 일부 대형 관리회사는 상당수의 선박을 외국의 3자선박관리회사에 위탁관리하고 있는 것으로 알려지고 있으며, 최근에는 경쟁이라는 요인을 도입하여 한

선주회사가 5~6개의 선박관리회사에 분할하여 관리를 위임하고 있는 실정이다.

일본의 선박관리회사의 관리선박의 척수는 8개 회사가 대략 30~60척 선박들을 관리하고 있고, 그 외에 40여개 회사가 수척에서부터 20여척의 선박들을 관리하고 있는 것으로 통계되고 있다. 이중 제3자관리를 전문으로 하는 회사가 최근에는 높은 수준의 경쟁력이라는 무기를 앞세워 그 관리 척수를 급증시키고 있음을 볼 수 있다. 또한 일본의 대형선주중 한 선주는 노동조합과 일본인 선원에 직장확보라는 문제로 인하여 일본선적은 계열회사에 위임하고 해외치적선이나 장기 나용선 선박은 계열, 국내관리 또는 외국 3자선박관리회사 등으로 분할하여 위임하고 있으며, 이러한 모든 선박관리회사의 총수가 24~30 여개사에 달하고 있어 한 선주회사가 이 많은 선박관리회사를 관리하는 것도 상당한 노력을 집중해야 할 문제를 안고 있다고 할 수 있다. 관리회사의 선정은 선주회사의 영업부와 운항부서의 평가와 판단에 의거하여 주로 결정되며, 이때 모든 관리회사들이 경쟁관계에 이르게 된다. 3자관리회사의 경우 어느 정도의 규모를 갖추지 못하면 코스트 면에서 경쟁을 할 수 없게 되므로 상당한 척수의 관리선박을 위임받지 않으면 안 될 입장이기 때문에 결국 계열선박관리회사와 경쟁을 일으키게 되며, 관리서비스의 질과 관리비에 있어서 계열회사보다 경쟁력이 있어야 할 것이다.

한편 계열관리회사를 가지고 있지 않는 중소형 선주들은 국내의 독립된 타 계열회사나 3자선박관리회사를 이용하고 있으며, 이러한 선주가 최근 많이 증가하고 있다. 따라서 이러한 외부의 선박관리회사를 지휘 감독할 필요가 대두되어 최근에는 선주회사 내부에 선박관리 총괄실을 신설하고 이들로 하여금 선박관리회사를 지휘 및 감독하도록 하고 있다.

일본의 대다수 선박관리회사의 회사설립 형태는 계열회사이거나 독립된 3자관리회사로 되어 있으며, 각기 다른 배경에 의하여 태어난 관계로 선박관리의 시스템은 각각 다르다고 볼 수 있다. 그러나 일본의 『海運』誌(1996년 9월호)의 통계에 의하면 대다수 관리회사들의 1인 감독(Superintendent)이 담당하는 척수는 4척이며, 육상종업원 1인당 1.0척에 해당하고 있는 것으로 발표되고 있

다. 이는 외국의 전문 선박관리회사와 비교하여 그렇게 뒤지는 수준은 아니나 육상종업원 1인당 척수가 1.2~1.3척 정도 수준으로 유지되어야 경쟁력을 가질 수 있을 것으로 평가되고 있다. 이는 일률적으로 감독과 전체 육상종업원의 1인당 관리선박의 척수를 도식화하여 설정할 수 없다고 할 수 있겠으나, 지금 같이 선박관리회사의 경쟁이 치열한 상황에서 가장 효율적으로 선박을 관리하는데 가장 적절한 기준수치로 사료된다.

또한 컨테이너와 탱커와 벌크 캐리어 및 CHIP선과 PCC선의 3부분에 각각의 Fleet Manager가 있어 감독을 지휘하고 있으며 기술적 퍼포먼스뿐만 아니라 운항관리와 코스트 관리까지 포함하여 전체적인 책임을 가지고 업무에 임하고 있다.

또한 Purchasing Officer 2명을 배치하여 선용품, 부품 및 윤활유 등의 구입 업무에 임하도록 하고, 이들이 입찰과 견적의 업무를 할 때 코스트 절감을 위하여 어떠한 예외도 없이 공급업자의 경쟁을 거쳐 저렴한 가격으로 구입하도록 하여 현재 이러한 가격과괴와 철저한 시장가격의 유지로 인하여 아주 적절한 조달가격을 향유하고 있는 것으로 보인다.

제3절 우리나라 선박관리업의 구조고도화 방안

우리나라 선박관리업의 구조고도화 방안을 언급함에 앞서, 2000년 Acomarit사의 CEO였던 피터쿠니사장(합병으로 인해 현재 V.Ships의 Managing Director로 근무)의 인터뷰 내용을 살펴보면서 우리의 나아가야할 방향을 살펴보고자 한다.

선박관리업은 앞으로도 계속 성장할 수 있고, 당사는 마켓의 파이의 성장분에서 최소한도 장래의 세어(몫)는 확보하고 이제까지의 기반위에서 지속적인 성장을 이룰 수 있을 것이라고 말했다. 이점은 이 회사가 1987년에 26척의 관리선에 불과하였으나 2000년 기준으로 선박관리 전체를 관리하는 선박이 180여척이고, 선원배선만 관리했던 선박이 100여척에 달했다. 상당한 천재지변과

같은 일이 없는 한 앞으로 더욱더 다양한 선박의 오너들이 갈수록 선박관리를 전문 선박관리회사에 맡기게 될 것이라고 말했다.³³⁾ 이는 질 높은 선박관리회사는 선주의 모든 문제에 대하여 해결해 줄 수 있는 능력을 제공할 수 있고, 뛰어난 각종 서비스를 한층 매력적으로 제공할 수 있기 때문이라고 하였다. 실제로 선박관리 유지나 선박취득 등 모든 분야에서 정보를 곧바로 컴퓨터로 처리했고, 선주는 선박의 Operating업무까지도 안심하고 자신의 대리인에게 맡기고 자산관리(매매 등)나 기업거래, 파이낸스 등의 이익이 큰 사업에 몰두할 수 있게 되었다. 따라서 선박관리회사는 선주의 요구에 의해 더욱더 새로운 분야에 영역을 넓혀야만 대 선주 관계에서 영업이 가능하게 되었다.

Acomarit의 사훈은 성실성과 신뢰성, 신용 그리고 경영의 투명성을 기본으로 하고 있다. 선박관리회사는 국제시장의 기대가 높아짐에 따라 선주들의 요구도 많아졌다. 그에 부응하기 위해서는 더욱더 많은 전문가를 고용할 필요가 있다.

쉽매니저는 갈수록 많은 업무를 보다 저렴하고 보다 효율적으로 수용하도록 요구받고 있고, 마진율의 상승을 강력히 요구하는 선박관리 마켓이 있는가 하면 한편으로는 낮은 효율로도 참여하는 업체가 너무나도 많아서, 여기서 수요와 공급의 법칙이 적용되고 있다. 풍문이 일고 있는 업계내의 합병통합의 움직임은 현실보다도 소문이 앞서가고 있다고 쿠니사장은 말했다. 앞으로 아시아로 거점을 옮기는 것도 대안이 되지는 않으며, 이제는 싱가포르나 홍콩에서도 선박관리 코스트가 높아지고 있다고 말하고 있다.

2000년도 해운은 돈을 버는 사업이 되었고 본격적인 붐이 시작되었다. 하지만 이러한 점도 쿠니사장의 본능적인 감각과는 양립될 수 없다. 쿠니사장이 'bottom feeder'로 일컫는 쉽매니저나 급유업자 등의 해운의 저변을 이루는 공급업자는 언제나 자기들의 부족한 마진을 개선할 수 있는 보다 좋은 시대가 오기를 갈망하고 있다. 호조의 마켓에서 마진을 증대시킬 수 없다면 다른 시

33) 일본해사산업연구소보, “선박관리업에 대한 전망,” 『월간해양한국』, 1112호, 2000년 12월.

대에도 그것이 가능한 기회는 결국 찾아오지 않는다. 쿠니사장은 여러 가지 국제적인 시야에서 일을 포착할 수 있었다. 내가 맡은 주요한 책임은 제휴의 문제 즉, 고객들의 요청에 부응하여 유능한 선원을 찾아내어 훈련하고 고객에게 공통의 최고수준의 서비스를 제공하는 일이라고 쿠니사장은 말했다. 쿠니사장의 밑에는 유능하고 강력한 경영진이 있다. 각지의 제너럴 매니저는 많은 자체권한이 주어져 있다.

그리고 상당한 선복이 3자관리선으로 돌아설 가능성을 가지고 있으며, 그들의 기업문화와 코스트에 대해 얘기하고 있으며, 이 문제를 해결하는 하나의 방법은 이문화속에 몸을 담는 것이라고 말하고 있다.

쿠니사장이 특히 우려하고 업계 전체로 맨 먼저 대응할 필요가 있다고 느끼고 있는 문제로는 선원공급 문제를 꼽았다. 이외에도 선원의 교육의 문제에 있어서 풀타임고용 트레이너 24명을 고용하여 선원의 훈련에 최우선순위를 두고 모든 선박이 연간 최소한도 10~20일의 훈련을 받도록 했으나 그들도 우리들은 영국 정부의 보조 등을 기대하지 않고 있으며, 과거에도 그러하였다. 이제까지 정부가 지원해 준 적이 한번이라도 있었을까라고 말했다. 특히 세계의 2위 시장인 일본이나 8위인 한국시장을 겨냥한 발언에 대해 우리는 충분히 위기상태에 빠져 있다고 보며, 해양한국호에 이 내용을 게재한 것도 이러한 내용을 알리고자 하는 뜻이 담겨 있다고 보여진다.³⁴⁾

상기 인터뷰기사는 선박관리업의 나아갈 방향에 대해 잘 언급된 부분이 많다고 보인다. 따라서 이에 대해 충분한 검토와 연구가 국내 선박관리업계에 필요한 시점이라고 믿고 있으며, 이와 함께 선박관리업의 고도화 방안에 접근해 보고자 한다.

34) 일본해사산업연구소보, “선박관리업에 대한 전망,” 『월간해양한국』, 1112호, 2000년 12월.

1. 선박관리업의 중요성 인식과 경쟁우위 확보

오늘날 해운기업이 그들의 생존을 유지하고 성장을 계속하기 위해서는 끊임 없이 변화하는 환경에 대응해야 한다. 갈수록 치열해지는 경영환경에서 경쟁력을 확보하고 발전을 도모하기 위해서 해운기업들이 취하고 있는 다양한 대책 중에서 전문 선박관리를 통한 경영의 합리화와 비용절감 노력이 대표적 케이스이다.

해운선사의 경영활동은 선박의 소유, 운항, 관리로 나누어 볼 수 있는데 이 중에서 선박관리가 차지하는 비중은 다른 경영활동에 비하여 작지만 승선선원의 자질과 국적, 선박등록국에 따라 그리고 비용절감 노력에 따라 절감의 여지가 많기 때문에 선주의 끊임없는 관심의 대상이 될 수밖에 없다. 나아가 선주의 요구가 있을 때는 운항관리까지도 서비스제공이 가능한, 즉, 선주 소유의 부분을 뺀 모든 부분에서 서비스의 제공을 위하여 홍콩, 싱가포르 및 일본을 벤치마킹하면서 유럽의 메이저급 3자선박관리회사들을 궁극적인 우리나라의 멘토로 설정하고 3자선박관리회사로서 서비스를 개발하는 한편 과당경쟁을 철저히 배제하는 노력이 절실히 요구된다.

한편, 우리나라의 선박관리기업들은 외국의 우수한 선박관리기업들과는 달리 규모가 영세할 뿐 아니라 경쟁우위 확보면에서 상대적으로 열위에 있으므로 이를 극복하기 위한 체계적인 방안을 강구하고 나가야 할 필요성이 대두되고 있다. 현재 우리나라에서 대형 선주들도 새로운 변화를 적극적으로 시도하고 있으며, 기존의 선원관리에 뿌리를 둔 3자선박관리업자들 또한 고객만족과 경쟁우위 확보를 위한 마케팅의 목표를 설정해 공격적인 마케팅을 펼치고 있다. 이러한 현실은 상당히 고무적인 시점이기도 하지만, 보다 더 면밀한 검토가 필요한 시점이며 세계시장의 상황과 비교할 때 상당히 염려스러운 모습이다.

2. 국내선원의 자질 향상 및 공급탄력성 확보

국적선원 고용안정과 외국선원 고용자율화에 대하여 해양수산부 차관은 2005년 초 톤세제도의 시행을 발표하는 브리핑 석상에서 “선박투자회사와 선박등록 특구설치 등 해운업계의 묵은 핵심현안들이 해소됨에 따라 이제 해운업계의 마지막 현안으로 선원문제만 남았다”고 말했었다.

그러나 “그 해법을 제시하라고 하면 누구도 자신 있게 나서지 못하는 분야가 선원문제이다” 그리고 과거 선원의 공급국이었던 우리나라는 이제 세계해운 8위국이라는 지위와 함께 국적선사의 선복량도 크게 확대되었다. 이로써 선원의 수요국으로서 풀어야할 현안도 생겼다. 국내선원을 통한 해기전승국으로서 사회분위기를 만들고 근로여건을 개선하여 선원의 질을 향상시키는 문제와 함께 세계적인 선사로 발돋움한 우리선사들이 경쟁력 강화를 위해 외국인 선원고용 여건도 수용해야 하는 쉽지 않은 과제가 놓여있다. 이러한 이유로 선원정책은 더욱 중요하다, 그러나 선원문제는 그동안 선사의 국제경쟁력 강화 일변도의 정책에 밀려 후순위 정책에 머물렀던 것이 사실이다.

해운하기 좋은 나라 실현을 위한 많은 현안들이 해결된 만큼 이제라도 말만이 아닌 적극적인 의지를 담은 선원정책이 요구된다고 KMI 황진회 박사는 2005년 7월 해양한국을 통해서 알리고 있는 것처럼 한국의 선원문제는 심각한 수준에 와 있다고 보인다. 따라서 인력에 대한 인프라없이 해양산업에서도 발전을 기대할 수 없다.

1) 우수선원 집중육성과 국제경쟁력 강화

국적선원 수급과 교육, 근로복지에 대한 정부 정책방향은 “능력있고 의욕넘치는 인재들이 선원직을 선호해 해기전승 풍토와 사회적인 우대기반을 조성하는 한편, 근로여건의 개선과 실질적인 복지사업의 확대를 통한 권익보호로 선원의 삶의 질을 향상시키는 것”이다. 국적선은 외국적선에 비해 연간/척당/미화24만불이나 높은 선원비를 부담해야 한다. 따라서 외국인 선원의 자율화 고용 등을 통해

선적에 따른 국내 선원의 비율을 최소화해 자국선의 국제경쟁력을 강화하는 정책도 중요하다. 그러나 국적선원의 감소가 국가안보와 직결되는 상황을 감안해 금년부터 지정된 국가필수선 선대에 대한 적극적인 시행의지가 국가적으로 필요하다. 또한 선원이 공급국의 지위에서 국적선의 일자리 창출과 해기인력의 활용을 증진시킨다는 측면에서 해외취업선원의 시장개척도 과제로 남아 있다.

2) 선원교육기관의 효율적인 교육 훈련시스템 운용

선원의 교육문제는 인적·물적 투자효율을 고려한 선원교육기관의 구조조정과 집단화를 통한 교육시너지 효과를 제고할 수 있는 효율적인 교육 및 훈련시스템을 운영하는 것이 필요하다. 이를 위해 정부는 중장기 해기사 수급전망을 종합적으로 분석하는 한편, 특별히 해사고등학교의 교육제도를 적극 개선하여 2년 동안 육상에서 수업하고 1년간은 항해 및 기관에 대해 실습하는 체계로 바꾸는 것이다. 여기에는 선원의 복지제도의 적극적인 개발로 인해 복지만족도를 높인다는 전략이 포함되어 있다. 이러한 정책들이 더욱더 효과적으로 실행되도록 정부에서는 충분한 지원이 필요한 시점이다. 현재 19개 교육기관 년2,681명 선원배출 후 대학졸업자의 경우, 승선 5년 후 39%에 불과하다는 것은 이를 잘 반증 한다고 보여진다. 현재 1항·기사의 절대부족현상에 직면하고 있어, 앞으로 선·기관장마저도 절대부족한 시점이 될 때는 국적은 물론이고 해외취업선은 심각한 한국인선원 인력난에 부딪칠 것이며, 이는 외국선으로 뺏아가려고 하는 선박관리업자도 영업의 기회를 박탈당할 것이다.

이 같은 맥락에서 국가필수선대 제도는 외국인선원과 국내선원의 인건비 차액을 보상할 수 있어 국적선사에게는 대외경쟁력을 제고할 수 있는 제도가 될 수 있다. 그리고 해외선원의 고용 자율화가 세계적인 추세속에서 선원들에게는 일자리 축소라는 위기의식을 그나마 해소할 수 있는 제도로 인식될 수 있다. 너나없이 선원비 절감을 통해 경쟁력을 높이려는 국제해운업계속에서 국가필수선대 제도는 한국선원의 유지는 물론 해기전승 차원에서도 바람직한 제도로 평가된다. 동북물류 중심화 전략을 추진하기 위한 핵심인력으로서 적정한 한국선원의 글로벌 유지가 필요하며, 이는 글로벌시대에 양질의 선원인력 양성 및 해운경쟁의 관건이 되기 때문이다.

<표 5-4> 선원관련 제도 개선계획 개요

	주요 내용	시행시기	효과
산 업 기능요원 제도운용	- 05년 배정인원786명의 10%수준 추가 확보	2005년8월 (계속)	- 배정인원 규모만큼 승선인력 확보 가능
국 가 필 수 국 제 선 박 제도도입	- 필수선박을 지원하고, 동 선박의 경우 외국인 선원고용을 일정부 분 제한 - 국제선박 외국인선원 고용범위 확 대(6명 8명) - 외국인 제한에 따른 비용을 보전	2006년	- 한국선원의 안정적인 일자리 보장 - 주요물자의 안정적인 수송확보
선 원 구인·구직 지 원 기능강화	- 선원구직기관인 한국선원복지센 터를 개편하여 구인, 구직 및 선 원복지기능을 강화	2005년 8월	- 선원구인·구직 기능 강화로 인력확보 용이 - 선원복지 강화를 위 한 기반 구축
선 원 양성체제 개 편	- 양적위주에서 고급인력 양성 체 계로 전환유도 - 중간해기사 양성과정인 해사고 등학교과정을 실습 및 현장중심 으로 개편	2006년	- 수요자 중심의 인력 양성으로 효율성 제 고
선 원 교육기관 집 단 화	- 부산 동삼동 매립지에 선원교육 기관 집중 - 06년까지 부산해사고 이전 - 09년까지 해양수산연수원 이전	추진중	- 교육기관 간 정보· 기술 교류 및 장 비·시설 공동사용 등 시너지효과 제 고
선 원 경력 개발 제도 도입	- 외국선원 고용을 확대하되 외국 선원 고용시 선원경력개발 지원 금을 부과 - 동 재원 등으로 국내선원의 양 성·고용·직업전환 등 전반에 대 한 지원체제 확립	2007년 이후	- 업체의 경쟁력을 제 고하는 한편 한국선 원 발전을 지원하는 새로운 노사협력 모 델정착 - 선원직업에 대한 선 호도 제고
유급 휴가 제도 확대	- 휴가일수확대외항선: 월5일 6~7일내항선: 월4일 5~6일 - 어선원에 대한 휴가제도 등	2005년 10월	- 선원의 삶의 질 제 고등 복지증진 - 선원직업에 대한 이 미지 제고
임금·채권 보장제도 도 입	- 선박소유자의 파산 등으로 퇴직 한 선원이 지급받지 못한 임 금·퇴직금 지급을 보장	2005년 10월 (단 계 적)	- 선원의 권익신장 및 생활 안정 도모

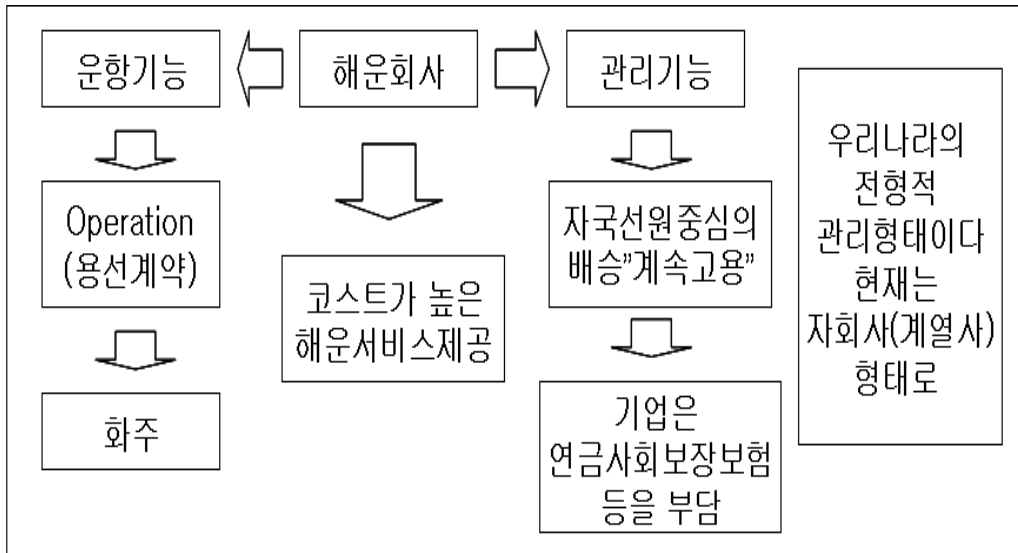
자료: 해양수산부

3. 해운회사 중심에서 관리회사 중심으로의 전환

1) 해운회사 중심의 선박의 경영형태

<그림 5-1>은 우리나라의 전형적인 관리형태를 보여주고 있으며 해운회사 안에서 별도로 기능분화가 이뤄지지 못하고 운항기능은 물론이고, 관리기능까지 소유하고 있다. 따라서 자국선원 중심으로 배승을 해야하며, 기업은 연금·사회보장 등에서 부담이 많다.

<그림 5-1> 해운회사 중심의 선박경영 형태



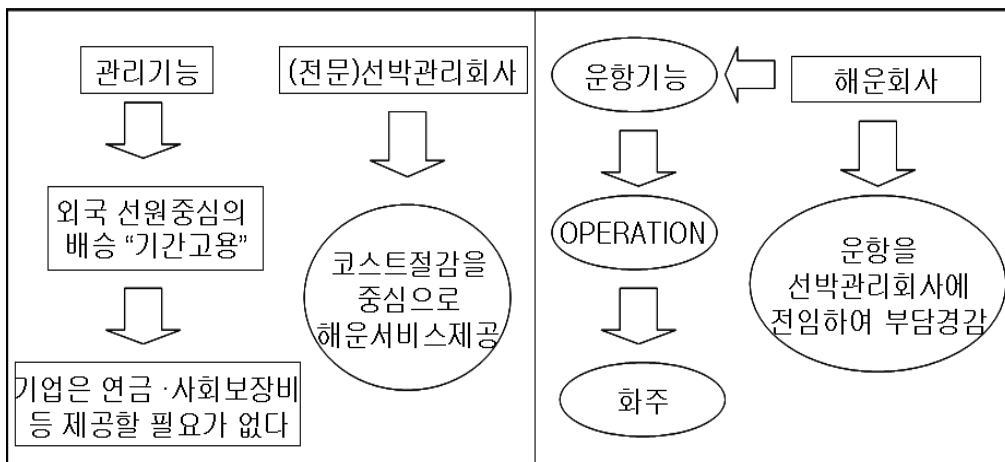
2) 선박관리회사중심의 선박 경영형태

해운의 국제경쟁과 선박관리회사의 경제적 역할에 대하여 동경상선대학 山岸 寬교수는 자신의 연구논문³⁵⁾에서 해운의 국제경쟁력과 해운기업의 경영행동에 대한 해운회사의 선박관리의 기본형태에 대하여 언급하고 있으며, 그 특

35) 山岸 寬, “海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(上),” 「海事産業研究所報」, 272號, 1989.

징을 보면 기본적으로 국적선사에서 기능분화에 따라 <그림 5-1>에서 <그림 5-2>형태로 발전하였다고 생각된다. 따라서 우리나라에서도 대부분 기존의 선원관리에서 시작한 선박관리회사들은 전문성을 살려서 시스템을 구축하고 기존의 對(대) 선주에 대해 관리했던 서비스를 강화한다면 기존의 선박관리에서 분리되어 나온 업체들과는 또 다른 경쟁력이 가능하다고 본다.

<그림 5-2> 선박관리회사 중심의 선박의 경영형태



4. 선박관리업 시장의 과당경쟁 금지

한국선박관리업협회는 2003년 2월에 정기총회를 열어, 2002년도 사업을 결산하고, 2003년도 사업을 계획하면서 협회장은 개회사를 통해 “지난 한해동안 업계의 내실있는 발전을 도모하고자 최선의 노력을 기울인 결과 상당한 성과를 거두었고, 조세특례제한법시행령을 개정하여 선박관리업이 중소기업으로 인정받게 되었고, 지난해 24개 회원사가 늘어나는 등 많은 회사가 선박관리업으로 등록을 하여 과당경쟁 우려가 있다고 지적하며, 과당경쟁을 자제하여 스스로 업권을 보호하자고 촉구하는 한편 전 세계적으로 항만국통제(Port State Control: PSC)가 강화되고 있는 만큼 선원의 자질 향상 및 선박의 안전관리에

만전을 기해야 할 것”이라고 강조했다.

또한 일본의 해사산업연구소보 272호(1989. 2)에서 山岸寬교수는 선박관리회사의 특성을 논하는 “선박관리회사와 경쟁적시장”이라는 제하에서 과당경쟁에 대해 선박관리시장에 참여기업이 많게 되기 때문에 치열한 경쟁이 전개된다. 그것은 시장에의 진입의 자유와 광범위한 시장을 전제로 하여 선박관리회사가 성립되어 있기 때문이다. 타 산업처럼 초기 발전단계에는 선박관리회사에 대한 진입장벽이 극히 낮고³⁶⁾ 또한 자격요건도 전혀 없어서 개인도 선박관리회사를 설립할 수가 있다. 그리고 극히 짧은 시간에 거의 조직이나 설비없이 최소한의 스텝으로 선박관리회사를 설립할 수가 있다. 따라서 선박관리회사는 서로 과당경쟁에 빠지기 쉽다. 극단적인 경우에도 자기규제를 할 필요가 있다고 말하고 있다.

위와 같은 주장에서 알 수 있는 바와 같이 우리나라의 선박관리업 시장은 과당경쟁에 무한정 노출되어 있으며 업계의 경쟁은 치열하다. 따라서 업계가 3자선박관리업으로 성장되도록 하기 위하여 일정한 요건을 갖춘 경우가 아니면 허가를 제한할 필요성이 있다.

5. 외국 선진관리회사의 서비스 질 벤치마킹을 통한 경쟁력 강화

2005년 9월 Fairplay지는 “자사관리와 3자관리”란 특별 리포트에서 오늘날 선도적인 선주, 운항자들이 자사관리와 3자관리를 혼합함으로써 선박관리를 효율적으로 하고 있으며 또한 그들이 제공하는 서비스의 품질을 벤치마킹함으로써 경쟁력을 강화하고 있다.

BP Shipping의 Marine Assurance의 디렉터, Mr. Enys Dan은 Fairplay와의 대담에서 오일메이저회사에 관련된 5,000여척의 선박중에 겨우 3/5의 선박과 시간을 가지고 항상 필요한 벤치마킹을 하며, TSMA³⁷⁾와 관련하여 전반적인

36) 윤영섭, “선박관리업의 현황과 문제점,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1993, pp.54-55.

진행에 대해 보고하면서, 우리는 3자관리되는 선박을 주시하고 내부적으로나 외부적으로 벤치마킹을 계속하고 있다. 그와 함께 자체조사코드의 가이드라인과 최상의 실행에 의해 생각할 수 있는 표준관리시스템을 찾고 있으며 대략 일 년에 50여척이 이에 해당된다.

대형 선박관리회사는 대부분의 수직적 통합에서 더 많은 서비스를 갖추고 있다. Fairplay에 따르면 이러한 대형선박 관리업자들이 수익과 함께 더욱 거대해지려는 유혹에 빠져있다. 메이저 선박관리업자들은 점점 다양한 서비스로 진전해 가고 있으며 대표적으로 신조선감독, 여행, 보험, 리스크관리, 컨설턴트, 선박브로킹과 에이전시 등 그들은 핵심적인 서비스에까지 진전하고 있다. 이들이 어떤 경향으로 가고 어떤 문제와 이익을 가져오는가에 대해 Dorchester Maritime의 director인 Capt. Simon Pressly는, 서비스를 제공함으로써 기업이 성장하는 것은 고객관리에 대한 전부라고 말하고 있다. 간단한 업무를 관장하는 선박관리자는 기술관리와 선원관리로 시작한다. 그리고 선주업무의 확장은 필연적으로 선주의 구매행동과 선박의 건조를 돕는 것이다. 즉, 선주에게 모든 서비스를 제공하여 업무를 확장하며 마켓과 관련하여 돈을 버는 것이다. 처음에 너무나 빈약하여 이익이 얼마 남지 않더라도 계속적으로 도전을 하는 것이다.

ISMA의 G/Secretary는 “제경비에 대한 압박은 공급원을 과열시킨다”고 한탄한다. 그래서 빅보이는 점점 커지고 그들은 대부분 수직통합까지도 이루고 있다고 말한다. 선박관리회사가 선원공급자로서 수요자에게 수요와 공급의 원칙에 따라 전문가로 업무를 수행하는 것은 합당하고, 업무의 다각화로 수직적으로 통합하는 것은 대형 선박관리회사의 일례라고 볼 수 있다.

많은 수익은 서비스의 다각화에서 가능하다. 규모의 경제의 한 부분으로써 마켓이 좋지 않거나 할 때 선박관리의 전략적 차원에서도 여러 회사로부터의 수입원을 고정하거나 낮은 수익으로도 사업을 하는 것은 모두 다 중요한 내용이다. 그러나 이에 대한 반대 논리로 대형으로의 선박관리업은 동물의 세계를 봐도 그 문제가 발견된다. 생물학자인 J. B. Haldayne에 의하면 “모든 동물은

37) Tanker Management Self Assessment

그 동물에 가장 적합한 크기가 있다” 그리고 사람들이 구성하는 것도 동물의 경우와 같다고 하며 너무 커지는 것은 일할 수 없게 될지도 모르는 것을 경고했다. “코끼리가 채주를 넘고 하마가 울타리를 뛰어 넘는 것을 상상하지만 몸집이 비대해지면 더 이상 그런 기대감을 가질 수 없다는 것이다.” 즉, 대형의 다기능 서비스를 하는 선박관리회사의 중요관리자들은 시간에 쫓기어 고객과 함께 자리를 같이 하는 것이 불가능할 것이고, 그래서 그들의 가장 중요한 업무에 대해 협의하지 못할 것이다. 그래서 이것은 선박관리회사의 서비스와 관리회사의 대형화간에 일어나는 지속적인 위협의 요소가 될 것이라고 선박관리회사 Tasma의 Business development director 인 Per Sennicksen은 힘주어 말하고 있다.³⁸⁾

우리나라의 선박관리업도 각종 서비스 제공에 대해 기존의 잘 발달된 시스템을 배우고 새로운 시스템으로 정착시켜 나가기 위해서는 일본의 NYK와 같이 선진 3자관리에 일부의 서비스를 제공받는 등의 벤치마킹을 하는 것도 중요한 방법이 될 수 있다.

38) “Special Report for Ship Management,” Fairplay International, 2005.

제6장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

우리나라 선박관리업체가 경쟁이 치열해지고 있는 세계 선박관리업체와 어깨를 나란히 하기 위해서는 한국선원의 안정적 공급 및 기술에 의한 종합적인 선박관리업의 적극적인 마케팅전략의 수립이 필요할 뿐만 아니라 선박관리업의 경쟁력 강화를 위한 고객만족경영에 중점을 둔 종합적인 마케팅의 도입을 위하여 경험이 풍부하고 능력을 갖춘, 전천후로 업무를 담당할 수 있는 한국인 및 외국인 감독을 채용하여야 하며 외국인 선원의 교육 및 훈련에 과감히 투자하고, 이러한 업무들이 항상 원활히 이루어지도록 통신 및 소프트(IT)분야에도 투자를 아끼지 말아야 할 것이다.

세계메이저 선박관리업체들은 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 지속적으로 추구하고 있다. 주요 고려사항으로는 다양한 대 선주 서비스의 개발 및 서비스질의 향상, 시장진입전략 수립, 전략적 위치에 본사의 설치, 촉진 등을 들 수 있다. 더구나 선박관리라는 서비스의 특성에서 볼 때 고객과의 신뢰에 바탕을 둔 장기적 관계수립은 성공적인 경영의 가장 중요한 요소 중 하나이다. 그러므로 우리나라 선박관리업체들도 이러한 환경변화를 인식하고 장기 지향적인 고객관계 수립에 의한 관계마케팅 전략을 적극 활용해야 할 것이다. 우리나라는 지정학적으로나 국가의 안보를 위하여 상선대가 비상시에 중요한 기능을 가지고 있는 것을 볼 때 선박관리부분에서도 외국에 맡기고 중요한 기능에서만 선주의 역할을 할 수 있는 국가가 아니라고 보여진다. 따라서 정부에서 국가필수선대를 금년부터 시작한 것은 늦게나마 큰 의의가 있다고 보며, 아울러 국내선박의 선박관리를 외국에 맡기는 것을 방치해서는 안 될 것이다. 이러한 전문직 업무에 대한 서비스기회의 상실은 남아있는 잔존선원 및 육성해야 할 선박직원 또는 육상직원들에게 선택의 기회를 상실하게 만들어 가뜩이나 위축된 선원사회에 악영향을 미칠 것이다.

그러므로 이 연구에서는 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화 및 구조고도화를 위한 방안을 다음과 같이 제시하였다.

1. 적극적인 사고를 가진 고급선원교육의 실시 및 양성이 필요하다.
2. 선박관리업 시장의 과당경쟁 지양 및 양질의 선박관리 시스템개발 및 마케팅전략 수립이 필요하다.
3. 잘 발달된 서구의 시스템을 적극적으로 배우며 각종 서비스형태 등의 벤치마킹이 절실히 필요하다.
4. 외국어 교육시스템의 강화 및 영어교육이 업그레이드 된다면, 우리나라 선박관리업의 발전은 물론이고, 외국의 선사나 전문 선박관리회사에 고용되는 고용창출에도 상당한 보탬이 될 수 있어 개인은 물론이고 국내의 선박관리업의 발전에 도움이 될 것이다.
5. 선박관리 전문인력의 양성, 특히 유능하고 능력 있는 공무·해무감독(SI)들의 양성이 시급하다.
6. 선주의 요구에 부응하는 서비스의 질과 종류의 개발은 물론이고, 값싸고 양질의 서비스를 제공하여 對(대) 선주에 대한 항구적인 신뢰감을 쌓아야만 한다. 따라서 항구적인 신뢰감과 영업을 확장하기 위해서 각 분야의 인재 양성에 대해 적극적으로 대처하고 외국의 우수한 인력들도 확보할 수 있는 시스템까지도 갖추어야 한다.
7. 선원·선박관리에서 금융, 상업적인 서비스(화물중개, 용선, S&P)까지의 통합서비스를 확대하는 선박관리가 되어야 할 것이다. 현재 우리나라의 대형 선사들도 자체관리(In house Ship Management)에서 계열관리나 3자관리로 나아가고 있는 실정이며, 앞으로 3자관리가 되더라도 선진해운국의 통합된 관리까지는 요원한 실정이다. 모든 기업들이 국제화를 앞당겨 실행하는 것처럼 3자관리업 도 국제화속으로 진행되어 가지 않으면 안 될 것이며, 글로벌화된 통합된 선박 관리(Integrated Ship Management)를 위한 준비가 필요한 시점이며, 이를 위하여 새로운 마케팅전략이 필요하다.

8. 한국 선박관리업체 관리조직상의 문제점은 통합관리 서비스 능력의 미비, 해외 네트워크 조직 결여, 특수선 관리능력 경험 부족, 해외 마케팅 조직 취약 등을 들 수 있다. 따라서 조직에 대한 우리나라 실정에 맞는 시스템의 개발이 필요하다.
9. 우리나라에는 현재 18개 학교와 연수원 등 19개 기관에서 연간 약 2,800여명의 선원을 배출하고 있으나 경직된 정원운영으로 선사의 수요와 선원의 기대에 부응하지 못하고 있다. 특정분야의 해기사와 부원에 대해서 과잉현상 및 부족현상이 발생하고 있으며 새로운 교육수요에 대한 대처가 미흡하다. 또한 현장에서 요구하는 교육내용으로 인력을 양성 공급하여 교육과 취업을 연계하는 맞춤형 교육과정의 도입이 필요하다. 그리고 정보공유, 기술교류확대, 교육장비 및 시설의 공동활용을 위한 교육양성기관의 집단화가 필요하다. 따라서 선박관리를 비롯한 많은 해운경영 인력들이 양성되어 해양강국의 대열에서 후퇴하는 일이 없기를 바라며, 이러한 분위기를 확산하기 위해서는 관련 산업의 발달이 중요한 요소가 될 것이다.

제2절 연구의 한계점과 과제

선박관리업이 해운회사처럼 재무제표 등에 대한 기록을 공개하는 곳이 없어서 자료를 찾기가 힘들었고 Fairplay, Llord's 일본해운 등의 2차 자료에 의존할 수밖에 없었다. 또한 서비스 범위의 차이가 많아서 직접적인 비교분석이 어려워 원가분석 등을 통하여 시도했다. 그리고 우리나라의 선박관리에 대한 연구가 아직도 부족함을 많이 느끼며, 앞으로 각종 서비스의 질에 대한 비교와 원가절감에 대한 연구 등이 이뤄지길 바란다.

부족한 부문에 대해서 추가로 많은 연구가 이뤄지고 우리나라의 선박관리업의 지속적인 발전이 이뤄지고 산학협력의 제도도 마련될 수 있는 국제적인 선박관리회사가 많이 배출되기를 기대한다.

참고 문헌

<국내 문헌>

- 김홍영, “우리나라 선박관리업의 마케팅전략에 관한 실증적 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2001.
- 박규상, “해운산업의 국제 경쟁력 강화 요인에 관한 연구 - 선박관리업의 국제 경쟁력 강화를 중심으로,” 연세대학교 석사학위논문, 1993.
- 신한원, “다국적기업의 국제마케팅 전략에 관한 연구,” 연세대학교 박사학위논문, 1989.
- 신한원·신희철·최영로, “기업간 관계형성의 영향요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구” 『한국항해항만학회지』, 제28권 제5호, 2004.
- 신희철, “기업간 관계형성의 영향요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2003.
- 안청홍, “해운기업의 국제 마케팅 전략에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위논문, 1997.
- 이장로, 『국제마케팅론』, 무역경영사, 1991.
- 윤영섭, “선박관리업의 현황과 문제점: 선원관리를 중심으로,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1993
- 이동규, “우리나라 선박관리업의 현황과 발전방향,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1993.
- 이우용·정구현·이문규, 『마케팅원론』, 서울: 형설출판사, 1998.
- 이정옥·김수엽, “선박관리업의 발전 방향,” 『월간해양한국』, 2000년, 12월호, 1996.
- 조동성, 『21세기를 위한 국제경영』, 서울경제경영, 2004.
- 이정옥·김수엽, 『선박관리업의 발전 방향』, 서울: 해운산업연구원, 1991.

- 조규성, “한국선박관리업의 경쟁력 제고와 국제시장 진출방안에 관한 연구”,
한국해양대학교 석사학위논문, 2002
- 정구현, 『국제경영학』, 서울: 법문사, 1999.
- 채서일, 『사회과학조사방법론』, 서울: 학현사, 1990.
- 하동우·한광석, “우리나라 컨테이너 항만의 마케팅 전략 수립에 관한 연구,”
서울: 해양수산개발원, 1998.
- 한국해기사협회, “한국해운 100년의 역사적 맥락과 전망,” 『월간 해기』, 통
권 396호, 2000. 1월.
- 한국선원선박문제연구소, 『선박관리론』, 부산: 선박관리사업협의회, 1992.
- 한국선원선박문제연구소, 『선박관리회사제도의 발전적 운영방안』, 부산: 한
국선원선박문제연구소, 1991.
- 한국선원인력관리소, 『한국선원선박통계연보 1993』, 부산: 한국선원인력관리
소, 1993.
- 한국해사문제연구소, “2000년 해사산업 영업결산(1): 선박관리업,” 『해양한
국』, 제331호, 2001.
- 한국해사문제연구소, 『한국해운편람』, 서울: 한국해사문제연구소, 2000.
- 한국해양수산연수원, 『한국선원통계연보』, 부산: 한국해양수산연수원, 2005.

<외국 문헌>

- Bajpae, R. "The Evolution and Development of Ship Management," 선박관리업의 발전과 진척에 관한 세미나, Eurasia Group 주최 전국해상교통정책연구소 · 한국선박관리업협회 후원, 부산: 서라벌호텔, 2000.10.16.
- Cronbach, L., "Test Validation," in R. Thomdike, ed., *Educational Measurement*, 2nd ed. Washington, D. C.: American Council on Education, 1971.
- Downard, John M., "Running Costs," in John M. Downard, eds., *Managing Ships*, London: Fairplay, 1987.
- Delucci, K. L., "The use and misuse of chi-square: Lewis and Burke revisited," *Psychological Bulletin*, Vol.94, 1993, pp.166-176.
- Everitt, B. S., *The Analysis of Contingency Tables*, London: Chapman and Hall, 1977.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan, "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol.59, April, 1995, pp.1-15.
- Kerlinger, N. Fred, *Foundation of Behavioral Research*, 3rd. ed., New York: Holt, Rinehart and Winston, 1986.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 9th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Larntz, K., "Small-sample comparison of exact levels for chi-squared goodness-of-fit statistics," *Journal of the American Statistical Association*, Vol.73, 1978, pp.253-263.
- Levitt, Theodore, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, 1960, pp. 45-56.

- Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954.
- Nunnally, Jum C., *Psychometric Theory*, 2nd eds., New York: McGraw-Hill, 1978.
- Panayides, Photis M. and Richard Gray, "Marketing the professional ship management service," *Maritime Policy and Management*, Vol.24, No.3, 1997, pp. 233-244.
- Singer, J. D. and Willett, J. B. "Modeling the days of our lives: Using survival analysis when designing and analyzing longitudinal studies of duration and the timing of events," *Psychological Bulletin*, Vol.110, No.2, 1991.
- Sletmo, Gunnar K., "Shipping's fourths wave: ship management and Vernon's trade cycles," *Maritime Policy and Management*, Vol.16, No.4, 1989, pp. 293-303.
- Snedecor, George W. and William G. Cocran, *Statistical Methods*, 6th ed., The Iowa State University Press, 1967, pp. 240-242.
- Spruyt, John, *Ship Management*, London: Lloyd's of London Press, 1990.
- Symons, D. K., "Estimating the expected probability of an event in continuously record social behavior," *Psychological Bulletin*, Vol.111, No.1, 1992.
- Van de Ven, A. H. and D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organization*, New York: Wiley, 1980.
- 山岸寛, "海運の国際競争と船舶管理會社の經濟的役割(上)," 『海事産業研究所報』, 272號, 1989.

山岸寛, “海運の国際競争と船舶管理會社の經濟的役割(下),” 『海事産業研究所報』, 273號, 1989.

石原邦彦, 『船舶管理業務の知識』, 東京: 成山堂書店, 1991.

小川武, “船舶管理會社の發達と現状(上),” 『海事産業研究所報』, 277號, 1989.

小川武, “船舶管理會社の發達と現状(下),” 『海事産業研究所報』, 278號, 1989.

海運(KAIUN); 2004.4月號

中田信哉, 「運輸業のマーケティング」、東京: 白桃書房, 1984.

尾碕眞・岩永忠康・岡田千尋, 『現代日本の産業別マーケティング』, 京都: ナカニ ジャ出版, 1994.

高橋秀雄, 『サービス業の戰略的マーケティング』, 東京: 中央經濟社, 1998.

<부록 1-1> 외국전선 선박관리업체 현황

외국적선 선박관리업체 현황											
No	회사명	본 사 소재지	외국적선 관 리(척)		한국선원 관리(명)			외국선원 관리(명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
1	동진상운	부산	61		382	293	89	433	72	361	24,145,762.00
2	조광해운	부산	17		152	112	40	135	11	124	10,196,901.26
3	한국선무	부산	25		169	128	41				27,626,192.00
4	세진상운	부산	33		107	102	5	18	6	12	15,971,335.11
5	동국상선	부산	74		301	236	65				16,502,339.26
6	해외선박	서울	10		43	43					5,716,886.63
7	우일상운	부산	52		201	128	73	244	78	166	16,874,000.00
8	극동선박	부산	34		172	172					9,620,213.25
9	해양선박	부산	12		53	47	6	153	36	117	20,306,489.02
10	범진상운	부산	27		117	76	41				19,320,726.25
11	케이에스 아이엠	서울	6		19	19					15,421,645.57
12	경일상운	부산	20		77	77					10,477,372.80
13	세진선박	부산	33		79	79					7,380,189.19
14	진우선박	부산	31		116	113	3	38	12	26	6,896,956.34
15	동진해무	부산	31		94	90	4				6,250,379.35
16	세동상운	부산	11		91	52	39				6,084,497.64
17	코리아쉽 매니저스	부산	17		20	19	1	58	21	37	5,724,644.99
18	한주상운	부산	11		62	46	16	183	46	137	5,153,883.86
19	정양해운	부산	24		100	76	24				4,782,246.00
20	신도꾸마린	부산	6		61	34	27	55	18	37	4,445,109.00
21	부산신호박	부산	25		52	52					3,777,819.79
22	케이티마린	부산	5		11	9	2	15	4	11	3,465,580.04

외국적선 선박관리업체 현황

No	회사명	본 사 소재 지	외국적선관 리(척)		한국선원 관리(명)			외국선원 관리(명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
23	새한선박	부산	6		23	23					3,409,283.15
24	코스모스핑	부산	50		111	108	3				3,381,612.00
25	효천해운	부산	3								3,372,262.97
26	서양해운	부산	36		61	61					3,285,351.39
27	싱크로인터 내셔널	서울	4	49	29	20					3,153,115.41
28	웨스턴쉽핑	부산	14		28	28					2,990,652.00
29	동한	부산	1	18	45 (45)	38 (38)	7(7)				2,945,725.92
30	대륙해운	부산	31		61	61					3,108,548.62
31	동지해운	부산	6		41	37	4				2,605,000.00
32	금강선박	부산	9		18	18					2,332,780.96
33	한국선박	부산	15		35	35					2,328,191.95
34	보양사	부산	12	2	74 (74)	41 (41)	33 (33)				2,235,000.00
35	경양해운	서울	6		32	8	24	132	23	109	2,011,772.97
36	보타니선박	부산	3		39	24	15				1,965,943.57
37	대신선박	부산	4		30	20	10				1,753,913.49
38	로라스선박	부산	13		26	26					1,744,243.93
39	대아해운	부산	8		26	25	1				1,694,268.39
40	홍아해운	서울	2		16	12	4	14	1	13	1,581,387.00

외국적선 선박관리업체 현황

No	회사명	본 사 소재지	외국적선 관 리(척)		한국선원 관리(명)			외국선원 관리(명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
41	수일해운	부산	14		27	23	4				1,358,467.43
42	성우마린서비스	부산	3		11	9	2				1,317,848.00
43	동주상운	부산	1		32	7	25	18		18	1,316,254.74
44	삼호선박	부산	4		18	11	7	77	24	53	1,226,018.00
45	제이에스엠인터 내셔널	부산	4		12	12					1,204,351.34
46	동진산업솔	부산	6		22	14	8				1,167,483.39
47	훼어선박	부산	8		18	18					1,166,261.00
48	한국유니온마린	부산	3		14	13	1	15		15	1,163,532.41
49	비에스엠	부산	1		2	2					1,157,715.00
50	광양해운	부산	14		13	13					1,132,720.36
51	대광선박	부산	14		18	18					1,108,781.31
52	부산중앙해운	부산	11		23	23					1,085,449.45
53	베스타해운	부산	6		13	10	3				1,050,450.00
54	두양선박	부산	3		14	13	1	59	13	46	1,049,390.21
55	에스티엑스	부산	13		28	28					1,020,008.00
56	프레스코	부산		34	6 (6)	4 (4)	2 (2)				1,004,302.81
57	수성선박	부산	1								968,761.33
58	미산	부산		11	22 (22)	16 (16)	6(6)				849,852.46
59	한모통상	서울	17	28 (28)	11 (11)	17 (17)					842,227.00
60	바버쉽메니지먼 트	부산	11								799,150.00

외국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본사 소재지	외국적선 관리 (척)		한국선원관리 (명)			외국선원관리 (명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해기사	부원	계	해기사	부원	
61	중앙상선	서울	1		11	8	3				783,579.30
62	해동선박	부산	12		8	8					640,570.20
63	일진상운	부산	9		12	12					632,485.48
64	동남	부산		5	28 (28)	12 (12)	16 (16)				632,137.00
65	하나로해운	부산	4		8	8					615,762.97
66	지성해운	서울	2		12	9	3	25	6	19	608,597.65
67	금진해운	부산	4		7	6	1				572,987.80
68	제니코	부산	1		10	7	3	10	7	3	555,868.24
69	시도상선	서울	43		48	45	3				547,788.70
70	코암	부산	2		8	6	2				545,179.89
71	금정해운	부산	12		7	7					537,365.33
72	신라교역	서울		2	12 (12)	6(6)	6(6)				517,560.45
73	대림수산	서울		2	18 (18)	12 (12)	12 (12)				504,588.00
74	서우	부산		5	24 (24)	6(6)	12 (12)				491,824.00
75	명성선박	부산	6	1	17	17					488,670.00
76	동양시멘트	서울	1		15	9	6				414,344.25
77	와이디지	서울		11	22 (22)	14 (114)	8 (8)				391,300.00
78	코네트해운	부산	4		12	12		27	7	20	381,997.00
79	인터블고동영	부산		23							381,503.00
80	경원선박	부산	1		3	3					368,099.31

외국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본 사 소재지	외국적선 관리 (척)		한국선원관리 (명)			외국선원관리 (명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
81	카스코	부산		2							365,726.17
82	새한선박	부산	2		4	4					364,313.81
83	도리코	서울	3	2	6	6					362,312.00
84	사조산업	서울		3	15 (15)	9(9)	6(6)				349,435.00
85	현세해운	서울	3		9	9		12		12	341,280.00
86	코리아선박 관리	부산	5	4	4	3	1				274,250.00
87	오양수산	서울		2	8(8)	5 (5)	3 (3)				263,122.00
88	인성실업	서울		1	8(8)	8					255,020.00
89	동남해운	서울	4		8	20 (20)	21 (21)				252,630.09
90	동원산업	서울	1		8	7	1				252,087.00
91	에스에이치 엘마리타임	부산	3		6	6					237,286.22
92	대운취핑	부산	1		3	3					237,286.22
93	천해상선	부산	3		6	6					210,684.30
94	씨로드취핑	부산		1	5	5					198,339.55
95	백상해운	부산	1		4(4)	4(4)					186,116.66
96	팬디코	서울	4								182,914.37
97	피엔에프선 박	부산	1		3	3					179,845.44
98	청아해운	부산		6	25 (25)	18 (18)	7 (7)				175,896.74
99	한성기업	부산	1		3	3					175,896.74
100	부산선박	부산	1								158,000.00

외국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본 사 소재지	외국적선 관리 (척)		한국선원관리 (명)			외국선원관리 (명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해기사	부원	계	해기사	부원	
101	탑해운	부산	2		2	2					153,086.00
102	성경상선	부산	7		3	3					143,800.00
103	장호해운	부산	1		3	2	1				139,046.00
104	서울마린서스	서울	1		2	2					123,600.00
105	신창해운	부산	2		4	4					110,115.29
106	태영선무	부산	1		2	2					108,444.91
107	세기해운	서울	2		7	7					105,017.00
108	동명상선	서울	3		15	15					85,205.58
109	마린코리아	부산	1		3	3					74,557.17
110	하나쉽핑관리	부산	1		3	3					40,661.44
111	한트레이드	부산		3	20 (20)		20 (20)				18,000.00
112	대양선박	부산	4		2		2				11,591.14
113	수승코퍼레이	부산	2		3	3					6,000.00
114	제양	부산		9							3,628.00
115	동지선박	서울	2		44	12	32				
116	디엔에스상사	부산		3							
117	미래고속	부산	2		12	8	4				
118	부성SCI	부산		1							
119	성경수산	서울		2							
120	스마트마린	부산	1		4	2	2	16	6	10	

외국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본 사 소재지	외국적선 관리 (척)		한국선원관리 (명)			외국선원관리 (명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
121	신성해운	서울	4		14	14		39	16	23	
122	일동	부산		1							
123	정인해운	부산	2		35	10	25				
124	케이에스선박	부산	1		3	3					
125	태림해운	부산	1		4	3	1	4	1	3	
126	티엠에스코아	부산	2		4	4		5	3	2	
127	피아선박	부산	1		2	2					
128	SK해운	서울	1								23,572,985.49
129	기타(18개사)	부산	2								42,653.00
전체: 상선1,085척 어선166척 한국선원계4,115명(294) 해기사3250명(156) 부원:1381명 외국인계1,799명 사관418명 부원1381명 연매출액 US\$354,331,115.79											
기타:강진선무(부산,44,665\$) 거영해운(부산158,542\$) 남성해운(서울40,825\$) 동방해운(부산498,726\$) 동원오션(부산67,154\$) 디엠칩핑(부산36,000\$) 삼선로직스(서울1,422,168\$) 서강(부산78,781\$) 선진(부산1,544,652\$) 솔라칩핑코리아(부산4,908,336\$) 신호해운(서울216,000\$) 이동해운(부산,3,635,485\$) 진홍상운(부산1,293\$) 코르웰(부산,90,000\$) 코스코마리타임(부산24,378\$) 타임해운(서울12,000\$) 퍼스트마린(부산27,996\$) 현대상선(서울10,765,983\$)											

<참고>

1. ()는 어선 승선원의 수입.
2. 관리선박과 선원수가 해당업체의 규모나 매출액의 증감과는 일치하지 않음.
3. 외국선원관리수는 각 업체가 의무사항 없이 임의 또는 누락시켜 협회에 보고한 경우가 많으므로 업체에 따라 부정확하거나 실제와 차이가 있음.

자료원: 한국선박관리업협회 자료(2005.12) 선박관리업체 현황<국적선>

<부록 1-2> 국적선 선박관리업체 현황

국적선 선박관리업체 현황								
No.	회사명	본 사 소재지	국적선관리 (척)		한국선원관리 (명)			년매출액 (단위: 원)
			상선	어선	계	해기사	부원	
1	에스티엑스	부산	61		820	488	332	12,079,565,321
2	우림선박	부산	27		270	193	77	11,185,334,494
3	범진상운	부산	32		335	250	85	10,192,916,321
4	한진해운	서울	11		77	56	21	6,492,440,849
5	케이씨라인	서울	13		152	101	51	4,849,133,230
6	금강선박	부산	12		129	97	32	4,747,305,503
7	코리아쉽메니저스	부산	9		61	51	10	4,693,556,966
8	수성선박	부산	11		146	65	81	4,503,207,365
9	세동상운	부산	2		28	15	13	3,573,062,822
10	제오마린	부산	22		214	148	66	3,519,328,000
11	훼어선박	부산	12		120	89	31	3,418,654,196
12	태영선무	부산	11		74	73	1	3,258,560,697
13	새한선박	부산	4		27	27		3,152,559,917
14	새한선관	부산	5		44	35	9	2,950,000,000
15	피아선박	부산	4		36	32	4	2,580,020,707
16	디엘쉬핑	부산	5		56	37	19	2,524,000,000
17	상지해운	여수	1		15	8	7	2,491,683,326
18	경양해운	서울	9		123	63	60	2,450,732,479
19	한주상운	부산	3		33	23	10	2,125,146,864

국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본사 소재지	국적선관리 (척)		한국선원관리 (명)			년매출액 (단위: 원)
			상선	어선	계	해기사	부원	
20	필오션해운	서울	5		61	40	21	2,124,480,113
21	하나쉽핑관리	부산	9		88	54	34	2,111,419,694
22	신호해운	서울	4		33	27	6	1,935,800,000
23	코스모스슈핑	부산	4		28	21	7	1,896,000,000
24	티엠에스 코리아	부산	5		23	12	11	1,874,563,193
25	씨피엠	부산	5		32	25	7	1,845,638,300
26	퍼스트마린	부산	3		39	21	18	986,060,342
27	한트레이드	부산		5	23(23)		23(23)	984,881,612
28	미래고속	부산	3					936,728,000
29	서우해운	여수	6		55	29	26	934,772,333
30	남성해운	서울	2		26	16	10	900,047,700
31	대아해운	부산	3		24	21	3	807,042,985
32	코리아 선박관리	부산	3		17	17		766,100,000
33	삼선로직스	서울	1		16	8	8	744,584,526
34	케이에스	부산	10		117	61	56	725,252,626
35	마린코리아	부산	2		13	12	1	688,370,199
36	두양선박	부산	2		18	15	3	665,117,362
37	제이에스엠인터네셔널	부산	2		20	16	4	515,111,016

국적선 선박관리업체 현황								
38	제니코	부산	4		31	24	7	504,313,436
39	디엠쉽핑	부산	1		14	8	6	443,337,516
40	금진해운	부산	6		39	31	8	442,983,263
41	블루스타해운	부산	3		20	20		328,145,106
42	부성SCI	부산	3	8				245,665,804
43	무림상운	부산		2	(5)	(2)	(3)	176,424,000
44	코스코마리타임	부산	1		30	14	16	154,005,883
45	프레스코	부산		1				150,308,883
46	코리아마린	부산	1		7	7		134,619,047
47	장호해운	부산	4		20	19	1	65,548,600
49	수승코프레이션	부산	1		7	7		27,920,946
50	베스타해운	부산	1		10	7	3	
51	부산선박	부산	1					
52	선진	부산	6		64	46	18	
53	솔라쉽핑코리아	부산	2		22	15	7	
54	스마트마린	부산	3		33	18	13	
55	케이에스아이엠	서울	9		81	72	9	
56	케이티마린	부산	1		7	4	3	
57	타임해운	서울	1					
58	하나로해운	부산	1		6	6		
59	한국선무	부산	2		30	16	14	
60	해영선박	부산	15		114	72	42	
61	현대상선	서울	8		117	76	41	
62	기타(13개사)							4,934,886,022
	전체		399	16	4,056 (28)	2,716 (2)	1,340 (26)	119,855,337,516

<참고>

1. ()는 어선 승선원의 수입.
2. 관리선박과 선원수가 해당업체의 규모나 매출액의 증감과는 일치하지 않음.

자료원: 한국선박관리업협회 자료(2005.12).

<부록 2-1> B사의 매출원가명세서

과 목	선원관리원가	과 목	선박관리원가	계 (단위:원)
급료와 임금	5,255,935,572	급 여	3,260,772,551	8,516,708,123
퇴직금	894,806,565	퇴직금	279,388,138	1,174,194,703
주부식비	723,972,125	주부식비	468,853,483	1,192,825,608
복리후생비	315,512,638	복리후생비	252,826,664	568,339,302
여비교통비	32,636,401	여비교통비	188,006,556	220,642,957
통신비	25,314,311			25,314,311
		선용품	1,013,199,915	1,013,199,915
		수리비	3,040,475,898	3,040,475,898
		유회유	646,704,820	646,704,820
		잡비	541,426,697	541,426,697
합 계	7,248,177,612		9,691,654,722	16,939,832,334

2004년10월 1일부터 2005년 9월 30일까지.

<부록 2-2> B사의 대차대조표

계정과목	제**(당)기 '대차대조표'		제**(전)기 '대차대조표'	
	금	액 (단위:원)	금	액 (단위:원)
자 산				
I. 유 동 자 산		(2,729,457,851)		(2,580,439,654)
(1) 당좌자산		(2,392,480,446)		(2,341,623,998)
1. 현금및현금등가물		1,637,561,321		1,413,665,298
2. 단기금융상품		250,000,000		400,000,000
3. 단기대여금		20,000,000		
4. 매출채권	72,231,166		286,764,257	
대손충당금	722,311	71,508,855		286,764,257
5. 미수금		99,531,122		23,048,965
6. 미수수익		25,624,885		19,122,938
7. 선급비용		12,359,631		12,557,030
8. 기타당좌자산		275,894,632		186,465,510
(2) 재고자산		(336,977,405)		(238,815,656)
II. 고정자산		(30,115,052,313)		(7,946,308,861)
(1) 투자자산		(29,741,110,190)		(7,577,469,933)
1. 장기금융상품		65,000,000		5,000,000
2. 매도가능증권		29,383,456,000		7,183,815,743
3. 장기대여금				96,000,000
4. 보증금		292,654,190		292,654,190
(2) 유형자산		(289,642,123)		(306,872,261)
1. 토지		21,755,398		21,755,398
2. 건물	335,000,000		335,000,000	
감가상각누계액	93,316,260	241,683,740	81,926,260	253,073,740
3. 차량운반구	44,528,440		44,528,440	
감가상각누계액	44,524,440	3,000	40,361,671	4,166,769
4. 비품	169,758,026		159,158,026	
감가상각누계액	143,558,041	26,199,985	131,281,672	27,876,354
(3) 무형자산		(84,300,000)		(61,966,667)
1. 개발비	114,300,000		61,966,667	
국고보조금	30,000,000	84,300,000		61,966,667
자산총계		32,844,510,164		10,526,748,515
부 채				
I. 유 동 부 채		(7,500,036,421)		(7,814,332,455)
1. 매입채무		544,759,277		746,494,809
2. 단기차입금		5,000,000,000		5,000,000,000
3. 미지급금		171,712,303		167,154,777
4. 미지급비용		1,348,240,899		1,496,393,283
5. 예수금		83,247,383		57,122,998
6. 선수이익		133,158,569		143,534,402
7. 선박대리점		218,917,990		191,865,331
8. 미지급법인세				11,766,855
II. 고정부채		(357,902,780)		(32,924,372)

2004년 10월 1일부터 2005년 9월 30일까지.

<부록 2-3> B사의 손익계산서

1. 퇴직급여충당부채	614,514,706		409,162,724	
퇴직보험예치금	267,795,126		398,756,652	
국민연금전환금	352,800	346,366,780	5,838,700	4,567,372
2. 임대보증금		11,536,000		28,357,000
부채 총계		7,857,939,201		7,847,256,827
자본				
I. 자본금		(363,000,000)		(363,000,000)
1. 자본금		363,000,000		363,000,000
II. 자본잉여금		(160,253,561)		(160,253,561)
1. 재평가적립금		160,253,561		160,253,561
III. 이익잉여금		(2,263,677,145)		(2,156,238,127)
1. 이익준비금		181,500,000		181,500,000
2. 임의적립금		1,894,500,000		1,844,500,000
3. 처분전이익잉여금 (당기순이익 180,039,018) (전기순이익 124,488,181)		187,677,145		130,238,127
IV. 자본조정		(22,199,640,257)		
1. 매도가능증권평가이익		22,199,640,257		
자본총계		24,986,570,963		2,679,491,688
부채와 자본총계		32,844,510,164		10,526,748,515

2004년 10월 1일부터 2005년 9월 30일까지.

계정과목	손익계산서 제**(당)기		손익계산서 제**(전)기	
	금 액(단위:원)		금 액(단위:원)	
I.매출액		18,108,257,469		15,199,118,876
1.선박관리수익	18,108,257,469		15,199,118,876	
II.매출원가		17,118,514,383		14,078,878,257
1.선박관리원가	17,118,514,383		14,078,878,257	
III.매출총이익		989,743,086		1,120,240,619
IV.판매비와일 반관리비		1,520,352,097		1,346,274,435
1.급여	1,008,048,000		850,097,000	
2.퇴직급여	133,828,019		150,169,227	
3.복리후생비	121,863,920		113,267,488	
4.교육훈련비	6,649,130		2,363,860	
5.여비교통비	18,444,959		10,601,040	
6.차량유지비	12,976,482		13,206,742	
7.통신비	1,862,332		1,645,338	
8.세금과공과	9,506,361		8,000,153	
9.임차료	92,806,232		94,105,317	
10.감가상각비	27,830,138		34,615,240	
11.수선비	2,413,000		326,000	
12.접대비	22,475,200		20,305,070	
13.지급수수료	21,840,614		8,939,915	
14.소모품비	10,632,718		5,669,872	
15.대손상각비	722,311			
16.도서인쇄비	3,239,800		2,867,300	
17.무형자산상각	21,000,000		24,333,333	
18.잡비	4,212,881		5,761,540	

2004년10월 1일부터 2005년 9월 30일까지.

V.영업이익		-530,609,011		-226,033,816
VI.영업외수익		1,066,368,951		544,544,522
1.이자수익	63,168,575		96,424,456	
2.배당금수익	833,734,000		187,923,500	
3.수입임대료	36,486,765		32,135,950	
4.외환차익	125,211,217		220,979,639	
5.외화환산이익	4,296,177		2,792,723	
6.전기오류수정이익	3,333,333			
7.법인세환입액			2,062,195	
8.잡이익	138,884		2,226,059	
VII.영업외비용		355,720,922		164,895,600
1.이자비용	330,630,131		160,218,676	
2.외환차손	22,193,484			
3.매도가능증권처분손실			3,676,793	
4.외화환산손실	1,897,292			
5.기부금	1,000,000		1,000,000	
6.잡손실	15		131	
VIII.경상이익		180,039,018		153,615,106
IX.법인세차감전순이익		180,039,018		153,615,106
X.법인세등				29,126,925
1.법인세			29,126,925	
XI.당기순이익 (주당순이익 당기:2,479원) (주당순이익 전기:1,714원)		180,039,018		124,488,181

2004년10월 1일부터 2005년 9월 30일까지.

<부록 2-4> C사의 손익계산서.

(단위: 천원)

연도별	2003년	2002년	2001년
매출액	944,574	957,557	995,696
매출원가	-	-	-
매출총이익	944,573	957,557	995,696
판매비와일반관리비	1,034,387	1,144,532	1115,340
영업이익	-89,813	-186,975	-119,643
영업외수익	285,347	479,269	327,321
영업외비용	37,918	22,292	34,012
경상이익	157,615	270,002	173,665
특별이익	-	-	-
특별손실	-	-	-
법인세차감전이익	157,615	270,002	173,665
법인세	63,278	59,810	37,141
당기순이익	94,336	210,191	136,524

<부록 2-5> C사의 대차대조표.

(단위; 천원)

연도별	2003년	2002년	2001년
자산총계	2,785,470	2,776,668	2,469,652
유동자산	2,464,011	2,485,268	2,197,384
투자및기타자산	-	-	-
고정자산	321,458	291,400	272,268
이연자산	-	-	-
부채와자본총계	2,785,470	2,776,668	2,469,652
부채총계	2,539,208	2,624,743	2,317,919
유동부채	2,443,125	2,530,618	2,266,967
고정부채	96,083	94,124	50,951
자본금	100,000	100,000	100,000
자본잉여금	-	-	-
이익잉여금	146,261	51,925	51,733

<부록 3> 국가필수국제선박 (2006년)

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

자료: 해양수산부

<부록 4> SHIPMAN 98”규정상의 사업영역

- ① BIMCO (Baltic and International Maritime Council)는 “SHIPMAN 98”을 통해 선박관리에 있어서 표준화된 기준을 제공하고 있다.

- ② SHIPMAN 98은 크게 세 부분으로 구성되어 있으며, COVER SHEET 형태로 선박관리계약의 계약당사자 및 체결하고자 하는 용역의 종류, 계약기간 등 기본사항을 간단히 BOX 형태의 공란에 기입하도록 되어 있는 PART 1과 동 계약에서 사용되는 용어의 정의를 포함한 계약당사자의 권리와 의무를 20개 표준조항으로 상세히 명기한 PART II로 구성되어 있으며 첨부서류로 대상선박 혹은 선대, 배승선원, 예산, 선박 등 선주의 현황과 시효일자를 기재하는 서식 ANNEX “A”, “B”, “C”, “D”가 있다.

- ③ “SHIPMAN 98” 는 다음의 내용에 예 혹은 아니요 에 표시해야 하기 때문에 완전한 서비스 혹은 선택적 서비스의 서류이다.
 - 기술적 관리 / 상업적 관리
 - 보험관리 / 선원관리 / 회계시스템 / 선박의 S&P / 선용품 / 연료 공급

感謝의 글

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

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

또한 대학원생활 중 지속적인 가르침을 주신 교수님들과 자료수집과 논문에 관해 많은 조언을 해주신 선박관리사협회 조종현 이사님, 엠트코 김홍영 사장님, 연구실의 최영로 박사님, 풍여명씨, 황석준씨 그리고 신영란양 등 여러 선·후배들께도 감사드립니다.

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

2006년 7월
서 양 수 배상