

# 세계 주요 컨테이너 해운기업의 전략적 제휴의 현황과 그 생성원인에 관한 연구

이태우\* · 이광희\*\* · 김광희\*\*\*

## 〈 목 차 〉

1. 서론
  2. 해운기업의 전략적 제휴의 현황
    - 2.1 글로벌 제휴 그룹
    - 2.2 머스크/시랜드 그룹
    - 2.3 그랜드 얼라이언스 그룹
    - 2.4 피앤오/네들로이드 그룹
  3. 컨테이너 정기선사의 제휴의 특징과 생성원인
  4. 결론
- 참고문헌-

\* 한국해양대학교 인문사회과학대학 경상학부 부교수

\*\* 한국해양대학교 대학원 해운경영학과 박사과정

\*\*\* 한국해양대학교 대학원 해운경영학과 석사과정

## 1. 서론

한 기업이 다른 기업으로부터 경쟁 우위요소를 확보하는 방법에는 시장거래의 형태인 라이선싱(licensing), 프랜차이징(franchising)과 전략적 제휴(strategic alliance) 그리고 인수·합병(merger & acquisition)이 있다. 이 중에서 전략적 제휴는, 인수·합병 시장거래의 중간형태로서 기업간의 외부시장에 의한 거래에 비하여 거래비용(transaction cost)을 절약할 수 있고, 경영자원·경험·자산의 공유를 통해 경쟁력 강화할 수 있으며, 인수·합병시보다 적은 비용으로 기업능력이나 기능을 획득할 수 있기 때문에 다른 형태의 기업간의 거래 및 협력보다 매력적이다. 또한 전략적 제휴는 서로 다른 국가에 속한 기업들이 자신의 경쟁우위를 바탕으로 연구개발, 기술, 생산, 판매 등 부가가치 활동의 한 측면 또는 다수의 측면에서 협력하여 공동의 이익을 추구할 수 있다. 이에 따라 많은 기업들은 이러한 전략적 제휴를 통하여 제품의 생산 및 판매를 포함한 많은 활동이 광역화 또는 글로벌화 됨에 따라 물류의 기능이 화물의 단순한 이동이 아닌 보관, 가공, 정보 등을 모두 포함하여 종합화되고 있다.

이와 같이 변화하는 기업 물류의 환경 속에서 컨테이너 정기선 해운기업은 컨테이너화물의 해상 수송 서비스의 대상지역을 전세계로 확대하는 동시에 다양한 물류 기능을 담당하여 기업의 욕구에 적극적으로 대응하여야 한다. 그러나 주요 컨테이너 정기선 해운 선사들은 기존의 선대 및 조직으로써 단시일에 전세계에 걸친 서비스망을 구축하기란 불가능하다. 따라서 하나의 대안으로서 타선사와의 다각적인 전략적 제휴에 의하여 이를 조기에 달성하는 방안을 추진하기 시작하였다.

본 연구의 목적은 전세계 컨테이너 정기선 해운시장에서 발생하고 있는 주요 선사들간의 전략적 제휴의 현황을 살펴보고 그러한 전략적 제휴의 특징과 생성원인을 규명하는데 있다.

## 2. 컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴의 현황

현재 아시아, 유럽, 북미 등 세계 주요 컨테이너 정기선 시장을 연결하는 글로벌 서비스 망을 구체화하고 있는 글로벌 제휴 그룹으로는 글로벌 얼라이언스 그룹(Global Alliance Group), 머스크/시랜드 그룹(Maersk/Sea-Land group), 그랜드 얼라이언스

(Grand Alliance Group)과 피앤오/네들로이드 그룹(P&O/Nedlloyd Group)이 있다<sup>1)</sup>  
 -1>참조) 본 절에서는 이들 그룹의 전략적 제휴의 현황에 대하여 자세히 살펴보기로  
 한다.

<표-1> 주요 세계적 제휴 그룹별 컨테이너 선대 보유현황

그룹	선사	척수	선박량(TEU)
Global Alliance	Nedlloyd	60	119,599
	MOL	66	118,208
	APL	38	81,547
	OOCL	23	55,811
	MISC	18	25,303
	계	205	400,468
Maersk/ Sea-Land	Maersk	109	196,708
	Sea-Land	97	186,040
	계	206	382,748
Grand Alliance	NYK	73	137,018
	P&O	46	98,893
	Hapag-Lloyd	28	71,688
	NOL	35	63,469
	계	182	371,068
P&O Nedlloyd	P&O	45	100,243
	Nedlloyd	63	117,243
	계	108	217,357

자료: *Containerisation International Yearbook 1996*.

1) John F. Joint (1995), "The Development of Joint Ventures and Global Alliances in the North Atlantic Container Trade", Proceedings of IAME Conference, MIT, USA, p. 3-1.

## 2.1 글로벌 얼라이언스 그룹(Global Alliance Group)

1995년 2월 프랑스의 국영선사 CGM사가 구주항로에서 철수하면서 TSA 공동운항 그룹이 해체되었다. 그 결과 말레이시아의 MISC사와 네덜란드의 네들로이드(Nedlloyd)사는 미국의 APL사와 일본의 商船三井(MOL)과 함께 구주항로와 연계해 새로운 해운 서비스망을 구축하였다. 이들 선사들은 공동운항 서비스망을 구축하면서 그룹의 명칭을 글로벌 얼라이언스 그룹(Global Alliance Group)으로 확정하였다. 1년 12월 구주항로에서 가장 오랜 역사를 가지고 있던 에이스 공동운항 그룹이 해체되었고, 에이스 공동운항 그룹에 속해 있던 홍콩(버뮤다)의 OOCL사가 글로벌 얼라이언스 그룹에 합류하면서 현재의 글로벌 얼라이언스 운항체제를 완성하였다. (<표-1>참조)

글로벌 얼라이언스 그룹의 소속 선사들이 보유하고 있는 선대의 규모는 약 205척 400,000TEU로 최근 제휴 그룹 중 최대의 규모이다. 글로벌 얼라이언스 그룹이 극북미, 북유럽을 연결하는 동·서의 기간 항로(trunk line)에서 실시하는 운항서비스는 극동/북미의 북미항로에 7개 루트와 극동/서유럽의 구주항로에 3개 루트 포함 10개 루트의 주간고정요일서비스(fixed day weekly service)이며, 또한 구주항로와 관련하여서는 극동/지중해 항로서비스를 별도로 실시하고 있다<sup>2)</sup>. 그리고 북미항로의 PS1 서비스와 구주항로의 CEX서비스에 의하여 중국의 Yantian항에 대한 직항서비스를 실시하고 있다<sup>3)</sup>. 한편, 유럽연합(EU), 미국, 일본, 극동지역의 주요 선사들이 골고루 참가하고 있는 글로벌 얼라이언스 그룹의 제휴 내용을 살펴보면 다음과 같다. (<표-2>참조)

2) 해운산업연구원 (1996), 해운산업정보, 제808호.

3) 김진환 (1997), “제휴선사와 합리적 항만기항”, 한진교통물류연구원, 교통물류동향, 제19호, p. 7.

〈표-2〉 글로벌 얼라이언스 그룹의 북미 및 구주항로 서비스

(단위: TEU)

구분	서비스명	투입 선대 규모		
		척수	평균선형	총선박량
북 미 항 로	PS1(Asia/PSW/PNS)	6	4,800	28,800
	PS2(Asia/PSW)	5	4,800	24,000
	PS3(Asia/PSW)	5	2,900	14,500
	PS4(Asia/PSW)	5	2,500	12,500
	PN1(Asia/PNW)	5	4,300	21,500
	PN2(Asia/PNW)	6	2,800	16,800
	All-Water(Asia/USEC)	9	2,800	25,200
	계	41	3,495	143,300
구 주 항 로	JEX(Asia/N.Europe)	8	4,400	35,200
	AEX((Asia/N.Europe)	8	4,000	32,000
	CEX((Asia/N.Europe)	8	3,500	28,000
	계	24	3,967	95,200
합계		65	3,669	238,500

자료: 해운산업연구원 (1996), 해운산업정보, 제808호 조사자료에서 재인용.

- 운항선박의 공동확보와 관리를 위해서는 조인트 벤처(Joint Venture)<sup>4)</sup>를 설립하고 모든 선사들의 컨테이너를 공동으로 사용함으로써 장비의 공유화를 추진하고 있다.

4) Michael S. Roe는 정기선 해운시장에서의 Joint Venture를 통합의 정도에 따라 ① Rate Agreement, ② Conference Agreement, ③ Joint Scheduling, ④ Slot/Space Exchanges, ⑤ Sharing Ship Costs, ⑥ Sharing Cargo and Freight Earnings, ⑦ Consortium, ⑧ Joint Company로 구분하였다. Michael S. Roe (1995), "Joint Venture and East European Shipping - Contribution to Development and Change", Proceedings of IAME Conference, MIT, USA, p. 2-2.

- 기존의 피더서비스 및 내륙운송망을 상호 연계시킴으로써 개별선사의 물류체계를 통합하는데 주력하고 있다.
- 이미 확보된 전용터미널의 공동사용은 물론 추가적인 확보를 적극 추진 하면서 컨테이너 화물장치장(Container Freight Station: CFS)의 공동운영에 의하여 테이너 화물의 처리도 점차 효율화하는 방안을 모색하고 있다.<sup>5)</sup>

## 2.2 머스크/시랜드 그룹(Maersk/Sea-Land Group)

1996년 5월 구주항로에서 머스크사가 영국의 피앤오사와의 공동운항을 중단하였고, 시랜드사가 우리나라의 현대상선 및 스위스의 노라시아(Norasia)와의 공동운항을 중단하였다. 그 후, 덴마크의 머스크사와 미국의 시랜드사는 단순한 공동운항에 불과하던 기존의 제휴체제를 글로벌 제휴체제로 전환하여 본격적인 글로벌 서비스망을 구축하였다.

머스크/시랜드 그룹의 회원 선사들이 전세계에서 운항하고 있는 선대의 규모는 모두 206척, 383,000TEU로 이미 전세계에 걸쳐 상당한 수준의 경영기반을 확보하고 있으며, 유럽연합 및 미국의 최대 선사들의 전략적 제휴라는 점에서 그 의의가 있다. (〈표-1〉참조)

머스크/시랜드 그룹이 극동, 북미, 북유럽을 연결하는 동·서의 기간항로에서 실시하는 서비스는 북미항로에서 6개 루트, 구주항로에서 2개 루트 도합 8개의 루트에 주간고정요일서비스이다. (〈표-3참조〉)

그러나 이중 2개 루트인 TP-3서비스와 TP-6서비스의 경우에는, 각각 극동/북미 북유럽과 북미서안/극동/북미동안의 팬듈럼 서비스(pendulum service)로 대서양항로 경유하여 실질적으로는 북미항로에서 7개 루트와 구주항로에서 3개 루트의 주간고정요일서비스를 실시하고 있다.

---

5) *Ibid.*, p. 6.

〈표-3〉 머스크/시랜드 그룹의 북미 및 구주항로 서비스

(단위 : TEU)

구분	서비스명	투입선대 규모		
		척수	평균선형	총선박량
북미항로	TP-1(Asia/PSW/PNW)	5	2,050	10,250
	TP-2(Asia/PSW)	6	2,700	16,200
	TP-3(Asia/PSW/USEC/N.Europe)*	11	4,100	45,100
	TP-4(Asia/PNW)	6	2,500	15,000
	TP-5(Asia/PSW/PNW)	5	2,400	12,000
	TP-6(PSW/Asia/USEC)**	14	3,400	47,600
	계	47	3,110	146,150
구주항로***	AE-1(Asia/N.Europe)	9	5,000	45,000
	AE-1(Asia/N.Europe)	9	3,500	31,500
	계	18	4,250	76,500
합계		65	3,425	222,650

자료: 해운산업연구원 (1996), 해운산업정보, 제808호 조사자료에서 재인용.

주: \* TP-3 서비스는 북미지역을 중심으로 태평양을 경유한 아시아 서비스와 대서양을 경유한 북유럽서비스를 결합한 팬들럼 서비스이다.

\*\* TP-6 서비스는 아시아권을 중심으로 태평양을 경유한 북미서안 서비스와 수에즈 운하, 지중해 및 대서양을 경유한 북미 동해안 서비스를 결합한 팬들럼 서비스로 결과적으로 북미지역에 대한 서비스를 주 2회 실시하고 있다.

\*\*\* 7척의 선박을 투입하여 별도의 북유럽/지중해/서남아시아 서비스를 실시하고 있다.

또한 머스크/시랜드 그룹은 구주항로에서 북유럽/지중해/서남아시아의 주간고정요일서비스를 별도로 실시하고 있다. 그리고 이 그룹은 북미항로의 TP-2 및 TP-6 서비스와 구주항로의 AE-2 서비스에 의하여 중국의 상하이항 및 Yantian항에 대한 직항서비스를 중점적으로 실시하여 대중국 서비스를 특화하고 있다. 머스크/시랜드 그룹은 운항시간의 단축, 융통성의 확대, 직접기항의 증가를 기본목표로 내세우고 있다.

따라서 머스크/시랜드 그룹은 상당한 수준에 있는 개별회원 선사의 영업 및 물류기반을 충분히 활용하고 있으며, 이미 전세계의 24개 항만에 걸쳐 확보되어 있는 전용컨테이너 터미널을 이용하여 새로이 출범하는 통합 글로벌 서비스망의 물류체계를

효율화시키고 있다. 또한 이 그룹은 1996년에 6,000TEU급의 초대형선을 동서기간 항에 투입하여 규모의 경제를 실현하는 경영전략을 수립하여 실행하고 있다<sup>6)</sup>.

### 2.3 그랜드 얼라이언스 그룹(Grand Alliance Group)

1995년 2월 일본의 商船三井(MOL)은 구주항로에서 New-Trio 공동운항그룹에 탈퇴하여 글로벌 얼라이언스 그룹(Global Alliance Group)에 합류하였다. 그 결과 New-Trio 공동운항그룹이 해체되었고, 이 그룹에 잔류하게 된 독일의 Hapag-Lloyd사 및 일본의 日本郵船(NYK)은 기존의 운항체제를 유지하는데 그쳤다. 그 후 1995년 12월 구주항로의 에이스 그룹이 해체되면서 싱가포르의 NOL사가 Hapag-Lloyd사 일본의 日本郵船(NYK)이 이 그룹에 합류하였다. 이 후 1996년 5월 역시 구주항로에서 덴마크의 머스크사와 공동운항을 하던 영국의 피앤오사가 공동운항체제를 탈퇴하여 그랜드 얼라이언스 그룹(Grand Alliance Group)에 참가함으로써 극동, 북미, 북유럽을 연결하는 글로벌 서비스망을 구축하였다. 그랜드 얼라이언스 그룹에 참여하고 있는 이들 4개 선사들이 보유하고 있는 선대의 규모는 모두 182척, 371,000 TEU 이른다.(<표-1>참조)

그랜드 얼라이언스 그룹이 극동, 북미, 북유럽을 연결하는 동·서 기간항로에서 이루어지는 운항 서비스에는 극동/북미의 북미항로에 5개 루트와 극동/북유럽의 구주항로에 4개 루트 도합 9개 루트의 주간고정요일서비스가 있다. 그 중 북미항로의 PAX Service의 경우에는 극동/북미/북유럽의 팬들럼 서비스로 구주항로에 대해서 5개 루트의 주간고정요일 서비스를 실시하고 있다. 그리고 이 그룹은 대중국 서비스와 관련하여서는 북미항로의 JCX Service<sup>7)</sup>와 구주항로의 C서비스<sup>8)</sup>에 의하여 중국의 상해항 Shekou항에 직접 기항을 하고 있다.(<표-4>참조)

2개의 유럽선사가 참여하고 있는 그랜드 얼라이언스 그룹은 EU역내는 물론, 동유럽을 포함한 광범위한 유럽지역에서 이미 확보된 내륙운송체계를 이용한 일관수송체

6) 해운산업연구원 (1997), 해운산업정보, 제842호.

7) 상하이를 출발하여 고베, 나고야, 시미즈, 도쿄를 경유하여 L.A 또는 Oakland에 기항하는 항로이다.

8) Shekou 또는 Hong-Kong에서 출발하여 동향으로 운항할 때에는 Singapore와 Colombo를 경유하여 Le Havre, Hamburg, Rotterdam, 또는 Southampton에 기항하는 항로이다.



제를 갖추고 있으며, 구주항로에서의 운항 시간을 단축하는 데 주력하고 있다.

〈표-4〉 그랜드 얼라이언스 그룹의 북미 및 구주항로 서비스

(단위: TEU)

구분	서비스명	투입선대규모		
		척수	평균선형	총선박량
북미항로	FEX(Asia/PSW/PNW)	5	2,900	14,500
	SCX(Asia/PSW/PNW)	7	3,400	23,800
	JCX(Asia/PSW)	5	2,600	13,000
	PAX(Asia/PNW/PSW/ USEC/N.Europe)	13	2,800	36,400
	AEX(Asia/USES)	8	3,000	24,000
	계	38	2,939	111,700
구주항로	A(Asia/N.Europe)	9	4,400	39,600
	B(Asia/N.Europe)	9	4,000	36,000
	C(Asia/N.Europe)	8	3,800	30,400
	D(Asia/N.Europe)	8	4,400	35,200
	계	34	4,153	141,200
합계		72	3,513	252,900

자료: 해운산업연구원 (1996), 해운산업정보, 제808호 조사자료에서 재인용.

## 2.4 피앤오/네들로이드(P&O/Nedlloyd)

세계 정기선 해운업계에서 글로벌 서비스를 목표로 한 전략적 제휴의 결성이 확산되고 있는 가운데 유럽연합의 대형 컨테이너선사인 네들로이드사(Nedlloyd)와 피앤오(P&O)사가 합병하였다. 즉, 유럽 3대 선사에게 속하는 네덜란드의 네들로이드사와 영국의 피앤오시엘사는 새로운 단일기업으로 합병되어 초대형회사 피앤오/네들로이드로

출범하였다. 세계 2, 3위의 규모를 유지하고 있는 미국의 시랜드사와 덴마크의 머스크사가 글로벌 제휴 체제를 구축한 것과, 10위 안의 두선사가 합병되어 세계 최대의 선사로 통합된다는 사실은, 기존 조직의 정비와 선대운영의 효율화에 의하여 규모의 경제에 의한 비용절감이 가능하다는 점에서 세계 정기선해운에서의 경쟁력 제고를 위한 새로운 기업전략으로 평가되고 있다.(<표-5>참조)

<표-5> 세계 10대 컨테이너선사의 보유 선박량 현황

순위	선사	국적	척수	TEU
1	Evergreen	대만	103	205,224
2	Sea-Land	미국	91	203,244
3	Maersk	덴마크	93	200,919
4	COSCO	중국	149	183,726
5	NYK	일본	76	129,731
6	MOL	일본	71	126,415
7	Nedlloyd	네덜란드	63	117,114
8	한진해운	한국	45	115,815
9	MSC	스위스	81	114,160
10	P&OCL	영국	45	100,243

출처: UNCTAD (1996), *Review of Maritime Transport*.

세계 해운시장에서의 긴 역사와 상당한 신뢰성을 갖추고 있는 네들로이드사와 피앤오사의 컨테이너 해운부문이 합병되어 새로운 단일기업으로 통합된 것은 1995년 이들 선사의 매출액이 전년에 비해 증가하였음에도 불구하고 당기순이익은 감소하는 등 수익성 악화가 이미 표면화되고 있는 가운데 단행된 것으로 경쟁력제고를 위한 경영 전략이었다.

정기선해운에 있어서 컨테이너선사가 경영실적을 향상하기 위해서는 정기선대와 경영조직을 포함한 기업의 규모의 확대를 통하여 확대하여 규모의 경제를 추구하고 이에 따르는 비용은 극소화하여야 한다.

그리고 이에 대한 해결방안으로 주요선사간의 글로벌 제휴가 크게 확산되고는 있으나, 궁극적으로는 단일기업으로서의 경영활동에 의해서 보다 더 실질적인 효과가

실현될 수 있기 때문에 네들로이드사와 피앤오사는 단기간의 집중적인 협의를 거쳐 기업합병을 추진했던 것이다.

세계 정기선 해운업계에서 최초로 이루어지고 있는 이와 같은 대형선사의 합병은 결과적으로 기업의 규모나 범위가 크게 확대됨으로써 21세기에 보다 확실히 대비할 수 있을 것으로 평가되고 있다. 이와 같이 전략에 의하여 세계해운에서의 확고한 지위를 확보하게 된 피앤오/네들로이드사는, 전세계에 걸친 서비스, 서비스의 빈도 및 복합해운의 확대 등 보다 개선된 탁월한 서비스를 모든 화주에게 제공하고, 심화되고 있는 경쟁환경에서 확고한 재정적인 기반을 확보하게 되었다. 그 결과 이러한 기업합병은 우선적으로 기업의 조직과 운항선대를 확장하고 효율은 증대시켜 비용절감 효과를 극대화할 수 있는 것이다. 네들로이드사 및 피앤오사의 회계통합에 따라 신설되는 피앤오/네들로이드사의 순자산가치는 약 15억 달러로 추정되며, 연간 총매출액도 40억 달러, 그리고 순부채총액도 5억 달러에 이를 것으로 추정된다.

글로벌 얼라이언스 그룹과 그랜드 얼라이언스 그룹의 2개 글로벌 제휴 그룹의 회원선사가 되었다는 사실은 양 그룹이 실시하고 있는 해운서비스를 효율적으로 이용할 수 있으며 전세계 어느 선사보다도 다양하고 광범위한 서비스 체제를 갖출 수 있는 장점이 있다는 것이다.

### 3. 컨테이너 정기선사의 제휴의 특징과 생성원인

보통 전략적 제휴(strategic alliance)라고 하는 것은 둘 이상의 기업들이 각자가 지고 있는 고유의 경쟁우위를 바탕으로 상호보완적이고 지속적인 협력관계를 형성함으로써 다른 기업들에 대한 경쟁우위를 확보하려는 경영전략을 의미한다. 즉 개별기업 특유의 경쟁우위 자산을 상호 공유하고 규모의 경제를 구축함으로써 기술개발 및 설비투자에 따르는 위험과 비용을 분산할 수 있고 시장 침입 및 확대가 시장점유율의 증대가 용이한 장점을 지니고 있다<sup>9)</sup>.

9) Kenichi Ohmae (1989), "The Global Logic of Strategic Alliance", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 2, p. 143.

그러나 전략적 제휴관계를 발전시키기 위해서는 상당한 기간의 예비적 관계발전이 필요하고 사후적으로 그 성공을 위해 많은 노력이 요구되는 단점이 있다<sup>10)</sup>. 전략적 제휴의 의의는 참여기업들이 서로의 경쟁우위를 보완함으로써 시너지효과를 얻는 점에서는 합작투자자와 비슷하나, 일방적이 아닌 쌍방의 경영전략의 결과라는 점에서, 그리고 합작법인의 설립을 수반하지 않는 계약 및 거래로도 가능하다는 점에서 합작투자보다 복합적인 개념이다.

최근에는 세계경제의 범세계화속에서 제품수명주기가 더욱 짧아지고 기술개발경쟁이 치열해짐에 따라, 환경 변화에 보다 잘 적응하기 위해서 전통적인 두 기업간의 제휴에 국한되지 않고 다자간 제휴를 통한 그룹 대 그룹(group versus group)이라는 휴네트워크를 형성하는 새로운 형태의 경쟁이 확산되고 있다. 앞장에서 살펴본 바와 같이 현재 세계컨테이너 해운시장에서도 주요선사간에 전략적 제휴가 발생하였음을 알 수 있다.

정기선 해운시장에서의 제휴란 컨테이너 정기선사들이 그들의 선대, 장비, 터미널을 운영과 서비스 측면에서 결합시키는 협정으로, 각각의 제휴회사들은 컨테이너와 장비들을 공동으로 출자할 뿐만 아니라 피더선, 내륙 컨테이너 터미널, 항만터미널, 그리고 주항로 선대를 공동 사용하거나, 지속적으로 공급한다. 이상적인 제휴는 컨테이너의 운송과 관련된 제비용을 최소화하고 컨테이너의 이용률을 최대화하기 통합적인 시스템을 통하여 컨테이너 관리·운영이 이루어진다. 제휴선사들의 주된 목표는 회원선사가 보유하고 있는 자본자산의 이용률을 단계적으로 증가시키는데 있다<sup>11)</sup>.

제휴는 일반적으로 컨소시엄보다 더욱 정형화된 협정이고 더욱 장기적이며, 회원선사들 간의 책임이 더욱 강화된다. 또한 제휴선사는 구성원들의 전략적 목표를 발전시키고 진보 시키기 위하여 통일된 행동을 하며, 제휴 회원 선사가 보유하고 있는 선박과 설비 또는 터미널을 공동으로 사용한다.

컨테이너 정기선 제휴의 가장 중요한 목적은 비용감소와 자본자산 이용률의 향상에 있다. 제휴는 제휴선사들의 시장 점유율이 증가함에 따라 운항빈도를 증가시키고,

---

10) 제휴의 단점으로는 크게 두가지로 비용의 증가와 수입의 감소이다. 비용의 증가 측면은 제휴시에 조정비용과 경쟁비용이 증가 할 수 있으며, 기술력과 인적자원측면에서 기회비용이 증가하며, 독자판매의 기회상실, 수익배분에 있어서의 불합리성이 상존하고 있다.

11) Ernst G. Frankel, "Economic Incentives for Liner Alliance and Impact on Container Feeder Shipping", Proceedings of IAME Conference, MIT, USA, 1995, p. 3-2.

비용을 낮추고, 신뢰할 수 있는 서비스를 제공할 것이다.

제휴그룹은 항구와 피더선 운영에 대한 서비스를 독점화 함으로써 컨테이너화물운송의 선취권을 얻을 수 있다. 그리고 주항로 선박서비스가 더욱 빈번해지고 장비와 피더서비스의 통합을 통해 유통상의 컨테이너 환적장소에서 발생하는 비용을 절감할 수 있고, 물류유통라인에 운송시간을 단축시킬 수가 있다.

한 주에 한 번 운영하는 정기선 항로에 참여하는 정기선사는 그 주의 다른 6번 운영하는 정기선 제휴그룹에 가입하면 매주 7일을 항해하는 효과를 거둘 수 있다. 또한 컨테이너 야적장에서 발생하는 비용을 줄일 수 있고, 운송시간을 4~7일 정도 줄일 수 있으며, 운송비용도 20% 줄일 수 있는 것이 일반적이다. 이같은 절약으로 고객들을 유입할 수 있을 뿐만 아니라 고비용과 긴 운송시간 때문에 지금까지 운송하지 못했던 화물까지도 운송할 수 있다.

선박과 장비들의 이용률이 증대함에 따라 정기선 제휴의 경제적 인센티브는 점차 증가할 것이다. 또한 관련된 통합정보관리와 EDI시스템 특히, 장비와 화물흐름 그리고, 선적관리시스템의 발전은 그러한 경제적 인센티브의 효과를 증가 시킬 것이다. 이러한 결과로서 기대할 수 있는 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴의 경제적 편익은 다음과 같다.

- 서비스 빈도 및 질의 향상과 그에 따른 운송시간과 비용의 절감
- 선박 및 장비이용률의 향상과 그에 따른 고정비 및 변동비의 감소
- 시장점유율의 향상과 고가치화물의 적화증대
- 내륙 컨테이너 기지의 감소와 항구터미널의 사용료의 절감
- 피더운송 제공자와 항만당국에 대한 협상력의 제고
- 금융과 보험료 등에서 발생하는 고정비의 감소
- MIS와 EDI의 조화와 통합
- 시장점유율의 향상과 시장 침입의 가능성의 증대
- 물류유통관리의 향상과 장비, 창고, 터미널, 공동운항에 의한 규모의 경제 실현

## 4. 결 론

본 연구에서는 1990년 이후 컨테이너 정기선 해운시장에서 전세계적으로 급속하게 생성된 세계 주요 컨테이너 선사간의 제휴의 현황과 그 특성 및 생성원인을 살펴보았다. 이러한 전략적 제휴가 생성된 주된 배경으로서는 첫째, 주요 항로에서 경쟁이 심화되었고 이를 극복하고자 선박의 대형화가 급속히 추진되었으며 그에 따른 선복량 과잉으로 인해 선적율이 낮아졌고 둘째, 주요 항로에서 동맹 기능의 약화로 협조체제가 붕괴되어 동맹선사와 비동맹선사간의 협조배선이 증가하고 아울러 비동맹 선사의 저운임 공세와 개도국 선대의 팽창으로 운임수준이 회복되지 않았기 때문에 컨테이너 선사가 투자 부담을 줄이고 위험을 회피할 수 있는 공동운항 체제를 선호하게 되었기 때문이다.

본 연구에서 도출된 컨테이너 선사의 전략적 제휴의 생성원인과 그로 인해 기대되는 경제적 효과는 다음과 같다.

첫째, 유휴 선박공간의 효율적 활용으로 선적율을 증대시키고 개별 마케팅 활동으로 집화체제를 강화할 수 있으며,

둘째, 선박량이 부족한 선사가 다른 선사와 공동운항으로 자가선박의 추가투입 또는 막대한 자본의 투자 없이 서비스의 빈도를 증가시키거나 자가 선박이 기항하지 않는 항만까지 서비스의 범위가 확대 가능하며,

셋째, 회원 선사간의 공동운항으로 기항지 축소 또는 항로를 분리함으로써 수송시간을 단축시키거나 운항 빈도를 증가시키고 서비스 범위를 확대하여 세계적인 서비스망을 구축할 수 있고,

넷째, 회원선사간 항만터미널, 내륙수송거점, 수송장비 등을 공동으로 활용을 함으로써 규모의 경제성을 증가시킬 수 있으며,

다섯째, 고객의 요구에 부응하는 서비스 질의 향상과 비용의 절감을 통한 경영효율화를 달성할 수 있다.

## 참고문헌

- 김만석 (1993), 아시아/북미정기선 항로 운항현황과 주요선사의 영업전략, 해운산업연구원.
- 김진환 (1997), “제휴선사와 합리적 항만기항”, 한진교통물류연구원, 교통물류동향, 제 19호.
- 진형인·백종실 (1993), 외국 주요 정기선사의 Globalization 경영전략 연구, 해운산업연구원.
- 최중희 (1993), 아시아/구주 정기선 항로 운항현황 및 경쟁요인 비교, 해운산업연구원. 해운산업연구원, 해운산업정보, 각월호.
- Frankel, G. Ernst (1995), “Economic Incentives for Liner Alliance and Impact on Container Feeder Shipping”, Proceedings of IAME Conference, MIT, USA.
- Joint, F. John (1995), “The Development of Joint Ventures and Global Alliances in the North Atlantic Container Trade”, Proceedings of IAME Conference, MIT, USA.
- Lee, Tae-Woo (1996), *Shipping Developments in Far East Asia: The Korean Experience*, England: Avebury.
- Ohmae, Kenichi (1989), “The Global Logic of Strategic Alliance”, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 2.
- Roe, S. Michael (1995), “Joint Venture and East European Shipping - Contribution to Development and Change”, Proceedings of IAME Conference, MIT, USA.
- UNCTAD (1996), *Review of Maritime Transport*.