

정기선시장에 있어서 글로벌 제휴의 현황과 전망에 대한 고찰*

The Present Status and Prospect of Global Alliance in Liner Shipping Market

한낙현** · 정준식***

목 차

- I. 서 론
 - II. 정기선시장에서의 글로벌 제휴의 개요
 - III. 정기선시장의 글로벌 제휴에 대한 세계적 조류
 - IV. 정기선시장의 글로벌 제휴의 전망
 - V. 결 론
-

Key Words: liner market, global alliance, mega carrier, space exchange agreement

Abstract

In the liner market, a strategy is hard to sustain as competitors can easily imitate the strategy. For examples, when a number of shipping companies pursue this space exchange strategy in a liner market, their competitors are likely to build a cooperative alliance, following similar strategic pattern without any difficulty. Such strategic imitations are universal in international liner market. Therefore, the success of global alliance requires following critical considerations. First, the strategy of global alliance should be designed the way it gives the liner operators an economy of scale, which could be a key advantage in the competitive market. Second, thorough global alliance the lines should be able to improve their transport service through the reduction of operating costs and the business rationalization.

The international alliance today is characterized by a strategic cooperation among a limited number of "mega-carriers". Such cooperation between the large-sized operators has come in many different forms. However, the trend has been towards the space exchange agreement, where a carrier on a route offers to another carrier a fixed number of spaces for a fixed period of time. the major carriers have been entered into groupings by integrating their services structures to increase market power. With reference to the above, this study has the following primary objectives: (1) to explore the present status of global alliance in liner shipping industry, (2) to prospect the future trend of the global alliance.

* 본 연구는 2005년도 경남대학교 학술논문게재연구비의 지원에 의하여 수행되었음.

** 경남대학교 경제무역학부 조교수, 제1저자

*** 경남대학교 경제무역학부 전임강사, 공동저자

I. 서론

동맹선사로서 비용의 절감은 시급한 과제로 되고 있지만 운영비에 차지하는 인건비의 비율이 높은 선진국의 정기선사가 새로운 비용절감대책을 발견하기에는 매우 어려운 일이었다. 1990년대 선진국 정기선사의 비용절감대책은 철저한 분사회(分社化)를 지향할지 아니면 새로운 형태의 공동운항을 선택할지에 대해 매우 좁은 선택안 가운데 최선이라 생각되는 대책을 결정할 필요가 있었다. 선진국 정기선사로서 비용절감과 서비스의 질적 개선을 동시에 도모한다는 것은 어려운 일이었지만, 아시아를 비롯한 유력한 맹외선사에 대항하기 위해서는 이들 두 가지 목표를 동시에 달성할 수 있는 방안을 모색해야만 했었다. 이에 선진국 선사들은 단독운항만으로는 이 난국을 극복할 수 없다는 것을 깨닫고 서비스의 질적 개선은 글로벌 운송을 전제로 한 새로운 정기선시장의 형성을 목표로 한 것이다. 구체적으로는 다음과 같은 운송서비스를 전제로 하는 것이 화주와 선주에게 요구되고 있다.

화주에 대한 운송서비스의 질적 개선에 대해서는 정기요일 주간서비스의 제공, 운송일수의 단축, 운송빈도의 증대, 정보서비스의 충실 등 컨테이너선의 대형화 및 운송빈도의 제고를 비롯한 터미널의 정비 및 시장의 개척 등을 들 수 있다.

또한 정기선사에 대한 운송서비스의 요구에 대해서는 컨테이너선 척수의 증가, 컨테이너선의 대형화, 터미널의 정비, 컨테이너의 대량보유, 자본투입에 의한 정보화 정비 등 정기선사가 제공하는 운송서비스를 통하여 정기선사 자신의 편익을 향유하는 것 외에 화주요구를 충족시키는 운송서비스 제공을 들 수 있다.

정기선시장에서는 이들 비용절감과 서비스의 개선을 목표로 재편의 기운이 고조되었는데, 구체적으로는 새로운 형태의 업무제휴이다.

재래형 정기선시대에는 각 선사 모두 해운동맹주도하에서 정기선서비스를 제공하거나 동맹선사가 정기선시장을 지배하는 등의 관점에서 단독운항을 주체로 하는 운송활동이 전개되었다. 그러나 컨테이너선의 취향이래 단독배선은 상대적으로 감소하고 있다.

치열한 경쟁시장에서 효율적으로 운항하기 위해서는 세계 유수의 정기선사와 제휴하고 글로벌한 입장에서 양질의 운송서비스를 제공하는 것이 필요하다. 그 의미에서 유럽, 미국 및 아시아의 세 지역 선주는 각 지역의 우수한 선주를 파트너로 하는 것이 필요하게 되었다. 1990년대 전반까지 양질의 운송서비스제공을 위해서는 선복의 증가와 더불어 효율적인 선복이용 및 비용절감 등 합리화에 의한 운송방법을 구사하는 것이 필요하게 되었다. 이 경우 정기선사는 적절한 파트너를 선택하여 기능적·효율적인 운영을 목표로 하는 것이 필요하였다. 따라서 공동배선의 경제효과를 향유하기 위해서는 상호이익을 확보할 수 있는 파트너와 제휴하는 것이 필수조건이었다.¹⁾

정기선시장에 있어서 운송서비스의 글로벌화와 컨테이너선의 대형화에 따라 정기선사가 경영전략의 일환으로서 특히 중시하고 있던 것이 운송활동의 합리화이다. 그 구체적인 수단이 공동배선이라고 할 수 있는데, 공동배선의 기본은 복수의 정기선사가 선복의 상호이용을 통하여 합리적인 운송활동을 전개하는 것에 있다. 환언하면 그 목적은 보다 소수의 선박으로 높은 빈도의 배선을 확보하는 것에 두고 있다. 그 배경에는 정기선사에 대한 거액의 설비투자부담 및 화주요구의 고조 등의 관점에서 단독배선으로는 화주요구에 충분히 대응할 수 없다는 경영사정이 있다. 따라서 21세기에 있어서 공동배선은 정기선시장에서의 여러 경영전략중에서 가장 중요한 수단의 하나로서 위치되고 있다.

본 연구에서는 이들 내용을 전제로 정기선시장에서의 글로벌 제휴의 동향과 전망을 분석하는데 그 목적을 두고 있다.

Ⅱ. 정기선시장에서의 글로벌 제휴의 개요

1. 글로벌 제휴의 의의와 발전

1) 제휴의 의의

1980년대 이후 해운동맹의 기능저하가 현저하게 되자 자유경쟁의 경향이 더욱더 강해져 단독운항형태를 선택하기 보다 업무제휴를 하는 쪽이 운송활동을 하는데 유리하게 전개되고 있다. 글로벌 제휴(global alliance)란 세계규모의 전략적 제휴로서, 즉 ① 아시아시장에 대응한 제휴, ② 대규모선사간의 제휴, ③ 지구규모의 제휴, ④ 고도의 긴밀한 제휴 등으로 해석할 수 있다.²⁾ 한편 글로벌 제휴에 대해, ① 상이한 국가 및 지역의 선사에 의한 제휴, ② 상호보완적인 제휴, ③ 광역, 복수의 항로에 대한 제휴, ④ 장기간의 제휴, ⑤ 육상부문을 포함한 전략적이며 광범위한 제휴, ⑥ 인적교류확대라는 견해도 있다.³⁾

2) 종래의 컨소시엄

종래의 컨소시엄은 특정 항로를 대상으로 하여 파트너간에 선복의 상호교환을 도모하는 것을 골자로 하고 있었다.⁴⁾ 그런데 글로벌 제휴의 운송범위가 현저하게 확대되고

1) 최중희, “정기선해운의 전략적 제휴변천 연구,” 『월간해양수산』, 통권 제203호, 2002. 8, p.21.

2) 運輸省, 『日本海運の現況』, 1995, pp.21~22.

3) 大阪商船三井船舶, 『海運調査月報』, 1995. 11, pp.6~8.

4) Frankel, E. G., *The World Shipping Industry*, Croom Helm Ltd., 1987, pp.63~64 : Farthing, B., *International Shipping*, 2nd ed., Lloyd's of London Press Ltd., 1993, pp.141~142.

있으므로 강력한 파트너와 제휴하는 것이 필요하게 되고 있다. 따라서 서로 동일한 경영이념을 가진 기업이 하나의 그룹을 구성하는 것이 불가피하게 된다. 이것이 글로벌 제휴의 가장 중요한 전제조건이다. 정기선사는 세계적 규모의 항로에서 운송활동을 전개하는 것이 필요하다. 그것을 실현하기 위해서는 상이한 지역의 선사간이 제휴하여 시장확대를 도모하는 것이 필요하게 된다. 정기선사가 운송 효율화를 도모하기 위해서는 종래의 컨소시엄과 같은 단기적인 제휴가 아니라 장기적인 제휴를 전제로 한 세계적 규모의 제휴가 구축되어야 한다.

3) 서비스의 동질화와 전략적 제휴의 방향

글로벌 제휴는 매우 광범한 영역을 대상으로 하고 있다는 것을 의미하며, 정기선활동에서는 세계적 규모의 운송서비스제공이라는 개념이 지속적으로 요구되고 있다. 1980년대 이후 운송서비스의 동질화가 현저하게 진전됨에 따라 정기선사가 경영전략을 수립할 때 중요하게 고려해 왔던 사항은, ① 타사와 대등하게 경쟁할 수 있는지의 여부, ② 비용절감을 도모할 수 있는지의 여부, ③ 채산성이 있는 운항을 실현할 수 있는지의 여부, ④ 채산성이 있는 경영을 지속할 수 있는지의 여부 등을 들 수 있다.

이것은 정기선시장에서 새로운 전략이 요구되고 있다는 것을 의미하며, 이 경우 정기선경영에서는 합리화가 무엇보다도 중요시된다. 이로 인해 등장한 새로운 개념이 글로벌 제휴이다. 정기선시장에서는 어떤 독창적인 경영전략이 구사되더라도 특정 기업이 그 전략을 장기간에 독점할 수 없다. 자유경쟁하에서는 어떤 기업집단이 하나의 그룹을 형성하여 새로운 경영전략으로 정기선활동을 전개하면 다른 기업집단도 하나의 그룹을 형성하여 동종의 경영전략으로 정기선활동을 전개할 것이다.

실로 글로벌 제휴는 그 전형적인 양상을 보이고 있으므로 규모의 경제를 목표로 하는 전략이 필요하다. 거기서는 합리화와 비용절감이라는 두 가지의 요소가 서로 관련되면서 운송서비스의 질적 개선을 목표로 하는 노력이 필요하게 된다. 그리고 정기선사, 특히 초대형운송인(mega carrier)에게 요구되는 중요한 과제는 운송효율의 향상에 관한 것이다.⁵⁾

2. 글로벌 제휴의 실태

1) 1996년의 편성

1996년에 개시된 초대형운송인에 의한 글로벌 제휴에 대해서는, ① 덴마크의 Maersk사와 미국의 Sealand사는 아시아·유럽항로, 아시아·북미항로 및 대서양항로에서 폭넓

5) 진형인·정홍주, 「국제물류의 이해」, 2002, 박영사, p.154 ; 日本海運集會所編, 「入門「海運・物流講座」」, 2004, pp.60~62.

게 운송활동을 전개해 왔다. 그 외에 아시아·지중해·미국·지중해·중동항로에서도 운송서비스를 제공해 왔다. ② 독일의 DSR Senator사와 우리나라의 조양상선은 상술한 그룹에 비해 소규모의 운송활동을 하면서 글로벌 운송을 전개하였다. ③ 네덜란드의 Nedlloyd사는 MOL사, 홍콩의 OOCL사, 미국의 APL사, 말레이시아의 MISC사 등 5개사와 The Global Alliance라는 명칭으로 아시아·유럽항로, 아시아·북미동해안항로에서 글로벌 운송을 개시하였다. 그 중에서 MISC사는 ASEAN관계항로에서 부분적으로 당해 그룹의 가맹선이 되고 있다. ④ 영국의 P&OCL사는 독일의 HapagLloyd사, 싱가포르의 NOL사, NYK사의 4개사와 Ground Alliance라는 명칭으로 아시아·유럽, 아시아·북미동해안항로, 아시아·북미서해안항로에서 운송활동을 전개하였다. 그 외에 NYK사는 HapagLloyd사와 NOL사의 2개사와 태평양·대서양간에 후술하는 진자형 서비스(pendulum service)를 행하고 있다.⁶⁾

위의 네 가지 글로벌 제휴중에서 공통점은 광범한 시장에서 다수의 대형컨테이너선을 이용하여 빈도가 높은 운송서비스를 제공하고 있다는 점이다. 화주의 요구에 신속하게 대응하기 위해서는 정기선사의 도전적인 경영자세가 무엇보다도 요구된다. 그것은 화주요구의 다양화와 고도화에 대응하는데 있어 불가결한 요건이기 때문이다. 글로벌 제휴는 비용절감을 도모하면서 운송서비스의 질적 향상을 목표로 하고 있다. 정기선사는 새로운 도전으로서 글로벌 제휴를 당면의 최적수단으로서 선택한 것이다.

2) 1998년의 재편

1996년에 초대형운송인간에 형성된 글로벌 제휴는 1997년에 주요 선사의 M&A에 따라 1998년에 북미항로 및 유럽항로에서 기존의 컨소시엄이 재편되었다. 영국의 P&OCL사와 네덜란드의 Nedlloyd사의 합병(1997년 1월), 우리나라의 한진해운에 의한 독일의 Senator사의 주식취득, 싱가포르의 NOL사에 의한 미국의 APL사의 인수(1997년 11월) 등이다. 이 재편에 의해 우리나라를 비롯하여 주요 동맹선사는 다음과 같은 정기선사와 그룹을 형성하고 있다(<표-1>, <표-2>, <표-3>참조).

6) 임석민, 『국제운송론』, 삼영사, 1999, p.200 ; Lloyd' s Shipping Economist, November 1996, p.21.

<표-1> 유럽항로의 재편

1996년	1998년
Maersk Line	Maersk Line
Sealand	Sealand
한진해운 조양상선 DSR Senator	한진해운 조양상선 DSR Senator
APL, MISC MOL Nedlloyd OOCL	APL/NOL MOL 현대상선
K Line Yangming COSCO	K Line Yangming COSCO
NYK Hapagloyd P&OCL NOL	NYK Hapagloyd P&ON MISC, OOCL
Evergreen	Evergreen

자료 : 運輸省海上交通局, 『日本海運の現況』, 1998년도판에 의해 작성.

<표-2> 태평양항로(서해안)의 재편

1996년	1998년
Maersk Line	Maersk Line
Sealand	Sealand
한진해운 조양상선 DSR Senator	한진해운 조양상선 DSR Senator
APL, OOCL MOL OOCL	APL/NOL MOL 현대상선
K Line Yangming 현대상선	K Line Yangming COSCO
NYK Hapagloyd P&OCL NOL	NYK Hapagloyd P&ON OOCL
Evergreen	Evergreen

자료 : 運輸省海上交通局, 전기서에 의해 작성.

<표-3> 태평양항로(동해안)의 재편

1996년	1998년
Maersk Line	Maersk Line
Sealand	Sealand
한진해운	한진해운
조양상선	조양상선
DSR Senator	DSR Senator
APL, OOCL	APL/NOL
MOL	MOL
Nedlloyd	현대상선
Yangming	Yangming
현대상선	한진해운
NYK	NYK
Hapagloyd	Hapagloyd
P&OCL	P&ON
NOL	OOCL
Evergreen	Evergreen

자료 : 運輸省海上交通局, 전기서에 의해 작성.

① 현대상선은 APL/NOL사, MOL사와 The New World Alliance라는 명칭으로 아시아·유럽, 아시아·북미동해안 및 북미서해안항로에서 글로벌운송을 개시하였다. MOL사는 1996년과는 전혀 다른 아시아 선주간에 편성한 것이다.

② Hapagloyd사는 P&ON사, NYK사, OOCL사의 4개사와 Ground Alliance라는 명칭으로 아시아·유럽, 아시아·북미서해안항로에서 운송서비스를 제공하고 있다. MISC사는 아시아·유럽항로만에 제휴하고 있다. NYK사는 유럽 정기선사와 아시아 정기선사라는 광범위한 제휴에 도전하고 있다.

③ 이 시점까지는 Maersk사는 Sealand사와의 제휴를 그대로 존속하고 있다.

1996년과 마찬가지로 아시아와 유럽·북미간의 광역적인 항로에서는 동맹선사·맹의 선사를 불문하고 거의 동일한 정기선사와 업무제휴를 체결하는 경향이 강해지고 있다. 1998년의 재편의 특징은, ① 우리나라의 현대상선이 동맹선사로서 제휴에 참가했다는 점, ② 기간항로에서 단독배선을 행하는 정기선사는 Evergreen사뿐이며 글로벌 서비스로의 업무제휴평가가 더욱더 고조되고 있다는 점, ③ Maersk사와 Sealand사의 2개사 체제가 정착화된 점, ④ Maersk사와 Sealand사의 업무제휴를 제외하고 동맹선사간의 제휴업무는 완전하게 고정화되었다고는 할 수 없으며 유동적인 경향을 보이고 있어 향후 편성이 더욱더 예상된다는 점을 들 수 있다.7)

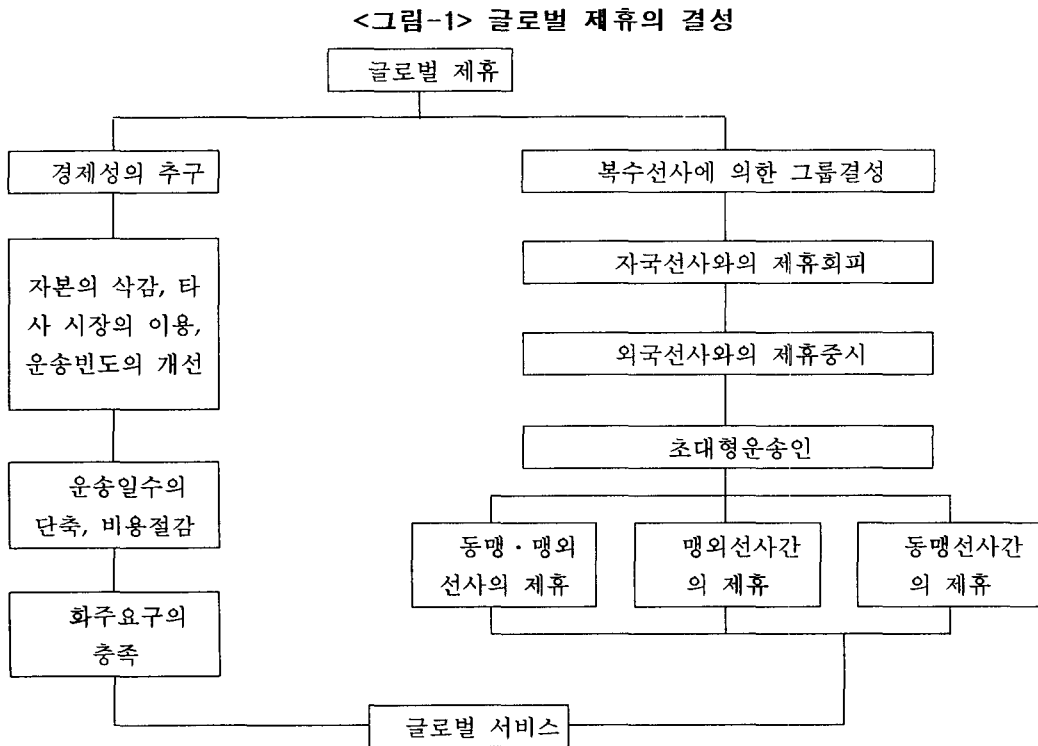
유럽·북미항로에서는 1994년부터 1996년까지 컨소시엄에 참여한 정기선사의 수는

증가하였지만, 1996년부터 1998년까지 제휴그룹에 새롭게 참가한 정기선사는 보이지 않는다. 이것은 자본, 실적 및 신용력 등의 면에서 한정된 기업이 글로벌 제휴를 형성하고 있는 것과 관련된다.

3. 글로벌 제휴규모의 확대

1) 화주요구의 대응

특히 1990년대 이래 화주의 요구는 고도화되고 다양화되고 있다. 글로벌 제휴는 그것에 적합한 해상운송서비스의 제공이 요구되고 있다(<그림-1>참조). 즉, 글로벌 운송시대에서는 아시아 및 유럽 등 역내에서 운송서비스를 제공할 것이 아니라 태평양항로, 유럽항로, 대서양항로에서도 취항할 수 있는 글로벌 서비스가 요구되고 있다.



자료 : 문헌을 참조하여 필자가 작성함.

화주는 신속하고 저렴하며 정확하게 운송서비스를 제공할 것을 요구하고 있는데, 이

7) 임석민, 전계서, pp.200~204.

에 대해 초대형운송인은 그 요구에 가능한 대응할 수 있는 운송시스템을 구축해야 한다. 화주의 요구에 '부응하기 위해서나 화물을 획득하기 위해 초대형운송인은 거액의 자본을 투입할 필요가 있다.

또한 국제해상컨테이너운송에서는 화주우위의 중심으로 재고비용을 절감할 수 있는 명제에 부응해야 한다. 이 경우 가능한 운송일수를 단축하고 저렴하게 운송해야 한다. 이것은 화주의 초대형운송인에 대한 최대의 요구이며, 또한 정기선시장에서는 JIT(Just in Time)의 이론도 준수해야 한다.

국제해상컨테이너운송시장에서 타사를 상회하는 집하력을 확보하기 위해서는 글로벌 서비스의 제공과 다빈도 운송서비스의 유지가 무엇보다 중요하지만, 그 경우 해상운송 뿐만 아니라 하역작업에서도 또한 다른 운송수단에 환적하거나 다른 항로에 계반되는 경우에도 높은 질의 서비스제공이 항상 요구되고 있다.⁸⁾

글로벌 제휴중에서 효율적인 운송을 확보하기 위한 가장 중요한 점은 물동량의 동향을 정확하게 파악하여 선복량의 수량을 정확하게 확보하는 것이다. 수요에 적합한 선복량을 확보하는 것이 각 제휴그룹의 필수조건이 되기 때문이다. 선복량의 증가가 요구될 때는 그것에 대한 신속한 대응이 필요하게 된다.

2) 제휴의 변화와 그 의의

각 제휴의 동향에서 특히 주목해야 할 것은 초대형 컨테이너선의 확보를 위한 적극적인 경영자세라고 할 수 있다. 선형 대형화의 기초는 제휴의 초기의 상황과 거의 다르지 않다. 1998년부터 1999년까지 각 제휴 모두 5,000TEU급 이상의 컨테이너선을 확보하고 있으며 선형은 더욱더 대형화되고 있다. 여기에는, ① 글로벌 제휴내의 컨테이너 선복량의 확대, ② 자사선박외에 용선에 의한 선복량의 확대, ③ 척수의 증가에 의한 운송빈도의 고조, ④ 초대형 컨테이너선의 확보에 의한 기존선의 타 항로로의 전배(轉配), ⑤ 기항지의 변경에 의한 운송시간 단축 등의 특징이 있다.⁹⁾

이들 여러 변화는 진자형 서비스를 중시하는 태평양항로 및 유럽항로에서 현저하게 나타나고 있다. 물동량이 활발한 항로일수록 대형화가 진전되어 선박수가 증가하는 패턴이 형성되고 있다. 그래서 기존의 컨테이너선은 다른 항로로 전배되고, 신규의 컨테이너선은 공동배선형태로 효율적인 운송이 요구되고 있다. 일반적으로 태평양항로와 유럽항로에서 최대의 컨테이너선이 전배된다. 따라서 태평양항로 및 유럽항로에는 5,000TEU급 이상의 컨테이너선이 전배되며 기존의 4,000TEU급 이하의 컨테이너선은 다른 항로로 전배되는 경향이 강하다. 정기선사가 운송 효율화를 위하여 적극적인 행동

8) 山岸寛, 『海上コンテナ物流論』, 成山堂, 2004, pp.91~92.

9) Yoshida, S., "Network Effects of Alliance in International Transportation," 『海運經濟研究』, 第36號, 日本海運經濟學會, 2002, p.9.

을 하는 것은 정기요일 주간서비스와 운송시간 단축을 동시에 확보하고 화주요구의 고도화와 다양화에 대응하기 위한 것이다.

이상과 같은 것을 종합적으로 판단하면 제휴는 글로벌 네트워크를 대전제로 하므로 해상운송에서의 비용절감뿐만 아니라, 그것에 버금가는 내륙운송에서의 비용절감도 목표로 하는 것이 필요하게 된다. 따라서 국제물류라는 광범한 시야에 근거하여 전개되어야 할 성격을 가지고 있다. 그것은 제휴가 물류시스템중에서 항상 중요한 존재의의를 가지고 있다는 것을 의미한다. 그 경우 글로벌 제휴는 대규모화되는 것이 필수조건이 된다.¹⁰⁾

Ⅲ. 정기선시장의 글로벌 제휴에 대한 세계적 조류

1. 글로벌 제휴의 전개와 평가

1) 글로벌 제휴의 전개

정기선시장의 업무제휴재편의 특징을 종래의 것과 비교해 보면 컨소시엄자체가 대형화되고 글로벌 운송에 알맞은 운송시스템의 구축을 목표로 하고 있다는 점이다. 기존의 컨소시엄에서도 거대선사간의 업무제휴는 존재하였지만, 1996년 이후 컨소시엄의 구성원을 검증해 보면 거대선사간의 업무제휴라는 종래의 특징에 추가하여 미국·유럽·아시아의 3대 경제권에 속하는 정기선사가 광역적인 업무제휴를 결성하고 있다는 것에 특징이 있다. 즉, 각각의 정기선사가 시장확대를 위해 다른 지역의 정기선사와 제휴하여 상호이익의 확보를 위해 지속적인 정기선경영을 목표로 하는 전략을 세우고 있다. 이 경우 업무제휴의 대규모화와 네트워크의 광역화에 의해 운송서비스의 질적 개선을 목표로 하는 것은 당연한 사실이다.

(1) 정기선시장의 5대 제휴

아시아를 중심으로 한 세계경제의 발전에 따라 글로벌 제휴는 아시아에 소재하는 기업 또는 아시아를 상권으로 경영해 왔던 기업과 유럽·미국의 기업간에 결성되는 경향이 강하다. 그 점에서 아시아 정기선사의 채산을 무시한 전략은 바람직하지 못하다.

<그림-2>에서와 같이 정기선사의 업무제휴는 외국기업을 파트너로 하는 것이 중요하며 경영자세가 서로 유사한 것도 필수조건이 된다. 그리고 종래의 컨소시엄과 전혀 다른 점은 우리나라의 정기선사뿐만 아니라 외국의 선사도 포함하며, 제휴기간이 매우 길다는 점이다. 그 점에서 자사의 채산향상을 기대하는 전략만으로는 소기의 목적을 달성할 수 없다. ①에서 ③까지는 개별기업에 의한 컨소시엄의 형성인데, ④와 ⑤는 인수에 의한 컨소시엄의 형성이다. 향후 제휴가 M&A로까지 발전할 수 있다는 일반론을 존중

10) Containerization International, November 1996, pp.32~40.

정기선시장에 있어서 글로벌 제휴의 현황과 전망에 대한 고찰 / 한낙헌 · 정준식

할 경우, ④와 ⑤는 그 전형이라고 할 수 있다.

<그림-2> 정기선시장의 5대 제휴

① Grand Alliance(GA) P&O Nedlloyd(영국), Hapag-Lloyd(독일), Orient Overseas Container Line(OOCL)(홍콩), NYK(日本郵船會社)(일본), Malaysia International Ship Corporation(MISC)(말레이시아)
② The New World Alliance(TNWA) American President Lines(APL)(싱가포르), 현대상선(한국), MOL(商船三井)(일본)
③ CKYK Group 한진해운(한국), COSCO(중국), K Line(川崎汽船)(일본), Yangming(陽明)(대만), Senator Line(독일)
④ Evergreen Group Evergreen(대만), Lloyd Triestino di Navigazione(이탈리아), Uniglorry Line(대만), Hatsu Marine(영국)
⑤ Maersk · Sealand Maersk · Sealand(덴마크)

주 : 위의 5대 그룹의 제휴에 소속되어 있는 정기선사의 회원은 2004년까지의 자료임.
자료 : 日本郵船株式會社, 『世界のコンテナ船隊及び就航状況』, 2003年版에 의해 작성.

(2) 초대형운송인의 제휴와 선복량의 관계

<표-4>~<표-7>에서는 기간항로에서의 초대형운송인의 제휴와 선복량의 관계를 검증해 본다.

<표-4> 5대 그룹별 선복공급상황

제휴	2003년 1월		
	척수	투입	평균선형
Grand Alliance	61	263,415	4,318
The New World Alliance	46	209,088	4,545
CKYK	79	311,938	3,949
Evergreen	41	163,055	3,977
Maersk · Sealand	410	171,001	4,171

자료 : 日本郵船株式會社, 전계서에 의해 작성.

<표-5> 대서양항로 척수 · 투입 · 평균선형

제휴	2003년 1월		
	척수	투입	평균선형
Grand Alliance	22	73,833	3,356
The New World Alliance	3	12,366	4,122
CKYK	13	43,087	3,314
Evergreen	3	12,669	4,223
Maersk · Sealand	18	74,983	4,166

자료 : 日本郵船株式會社, 전계서에 의해 작성.

<표-6> 유럽항로 척수 · 투입 · 평균선형

제휴	2003년 1월		
	척수	투입	평균선형
Grand Alliance	44	239,012	5,432
The New World Alliance	24	134,138	5,589
CKYK	63	292,368	4,641
Evergreen	25	112,954	4,518
Maersk · Sealand	25	179,250	7,170

자료 : 日本郵船株式會社, 전계서에 의해 작성.

① 태평양항로 : 이 항로에서는 물동량이 많으며 선박량도 많다. 선박량을 보면 Grand Alliance와 CKYK 그룹과 같은 상위 2그룹은 대개 동일한 수준이지만, 다른 제휴와 비교할 경우 크게 상회하고 있다. 제휴의 평균선형은 4,000TEU급 정도이다.

② 대서양항로 : 선박량의 규모는 물동량의 움직임을 반영하고 있다. Grand Alliance와 Maersk · Sealand사의 선박량이 압도적으로 많으며 그 이외의 제휴와의 격차가 크다. 평균선형에서는 기간항로중에서 가장 소형화되고 있으며 제휴별로 보면 2분화되고 있다.

③ 유럽항로 : 그룹간의 선박량의 격차가 크고, 또한 그룹별로는 CKYK 그룹과 Grand Alliance가 극단적으로 많다. 평균선형을 살펴볼 때 유럽항로에 취항하는 컨테이너선이 대서양항로와 비교하여 현저하게 대형화되고 있으며, 또한 태평양항로와 비교해도 상당히 대형화가 진행되고 있다.

이상의 제휴그룹과 선박량의 관계에서 Grand Alliance와 CKYK 그룹이 어느 항로에서도 선박량의 상대적인 비중이 높으며, Maersk · Sealand사도 각 항로 모두 상당히 높은 비중을 확보하고 있다. 그 이외에는 The New World Alliance가 태평양항로에서의 선박량의 비중이 다른 항로와 비교하여 높다. 또한 유럽항로에서는 Grand Alliance와 CKYK 그룹의 선박량 비중이 높다.

(3) 글로벌 서비스의 전제조건

일반적으로 제휴그룹은 2개사에서 5개사로 구성되지만 이 경우 상호적으로 선박량을 공급하는 것이 원칙이다. 참가기업별로 보면 선박공급량이 일시적으로 감소하는 경우도 있지만 그룹전체에서 보면 척수나 선박량도 증가할 가능성이 높다.

이 경우 대형컨테이너선의 취항이 불가결하게 된다. 이와 같은 컨테이너선을 확보하는데는 거액의 자본과 파트너간의 신뢰관계확립도 필요하게 된다. 단지 업무제휴는 해상운송에 그칠 것이 아니라 터미널 및 컨테이너를 비롯한 내륙운송에도 관련되는 것이어야 한다. 따라서 업무제휴의 내용은 폭넓고 복잡하기 되기 쉽다.

업무제휴의 계약기간은 보다 장기적인 것이 될 필요가 있다. 이 경우 파트너의 이익을 발생하게 하는 구상이 필요하게 된다. 글로벌 제휴의 최대 특징은 합리적인 운송시

시스템을 확립한 점이다. 구체적으로는 허브항을 이용한 간선서비스와 피더서비스의 결합에 의한 참신한 컨테이너물류로의 궤도수정이다. 따라서 글로벌 제휴는 정기선시장의 성숙기에 있어서 합리적 수단으로서의 기능을 충분히 수행하는 것이 중요하다. 그 경우 Hub & Spoke의 활용이 경제효과를 발휘하며, 또한 대형컨테이너선과 소형컨테이너선의 결합에 의한 운송시스템의 구축도 필요하다.

글로벌 제휴는 정기선사의 요구와 화주의 요구를 교묘하게 충족하는 역할을 담당하는 입장에 있다. 이 경우 정기선사는 소자본으로 대량의 선복량을 확보해야 하며 비용 절감과 운송서비스의 질적 개선도 동시에 확보하는 것이 필요하게 된다. 한편 화주에 대해서는 JIT의 원리를 적용하는 것이 가능하게 되며 재고비용의 절감 및 운송시간의 단축을 동시에 확보할 수 있는 효과가 기대된다. 이 경우 운송빈도의 제고 등이 필요하게 된다. 그 점에서 글로벌 제휴는 종래의 정기선시장에서 요구되어 왔던 것보다도 상당히 높은 시점에서 운송서비스의 질적 개선을 추구한 것이라 할 수 있다.¹¹⁾

정기선시장에서는 거대 해운동맹의 활동 및 운임의 자유설정 등 이전에는 경험하지 못했던 해운동맹에 관련되는 여러 변화가 나타나고 있다. 이와 같은 치열한 환경속에 향후 글로벌 제휴와 정기선 운임이 어떠한 형태로 추이할 것인지가 중요한 문제로 된다. 특히, ① 왕복항의 불균형, ② 신규진출기업에 의한 경쟁격화, ③ 경제위기에 의해 통화가치하락과 같은 문제가 발생하게 되면 물동량이 활발하지 않게 되어 선복에 대한 수급관계가 악화되어 정기선 운임의 하락 및 재산의 악화는 피할 수 없게 된다.

이와 같이 글로벌 제휴는 운송서비스의 질에 대해서도 경제효과를 발휘하는 것은 물론이다. 운송빈도에 대해서는 평일의 주간서비스제공을 기본으로 하며 주간에 몇 번이나 동일한 항에서 출항하는 다빈도 서비스도 드물지 않다. 또한 기항지에 대해서도 중추항에서의 피더서비스를 정비하여 신속한 운송이 가능하게 되고 있다. 제휴의 결과 선복량은 증가하고 화주의 수요에 알맞은 양질의 서비스제공이 가능하게 되고 있다. 다른 정기선사의 시장을 유효하게 활용할 수 있으므로 원거리화주로부터의 수요에도 대응할 수 있다.¹²⁾

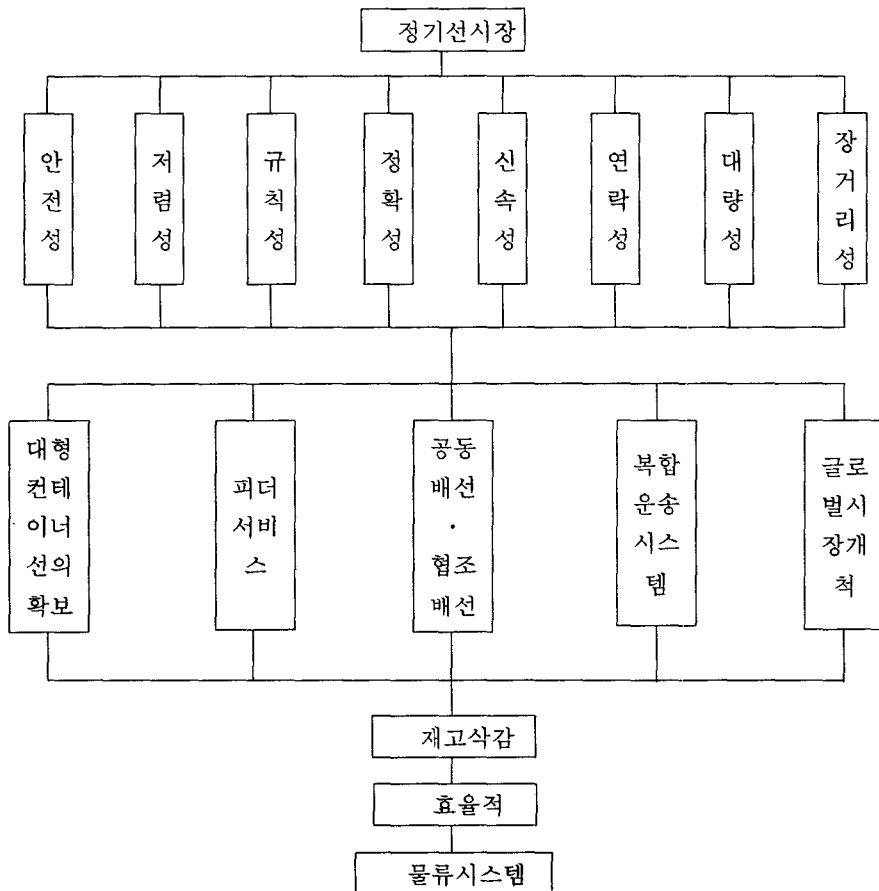
그 뿐만 아니라 정기선사는 로지스틱스부분을 강화하고 운송에서 보관, 통관 등의 물류 시스템강화를 통해 밀도가 높은 운송서비스를 제공하는 것이 필요하게 된다. 글로벌한 시장에서 글로벌한 입장에서 운송전개를 목표로 하는 것이 필요하다. 제휴는, ① 광대한 네트워크, ② 장거리운송을 전제로 한 운송활동, ③ 복수의 컨소시엄에 의한 대량운송을 전제로 한 운송활동, ④ 다빈도를 전제로 한 운송활동, ⑤ 저렴한 비용을 전제로 한 운송활동, ⑥ 신속성을 전제로 한 운송활동, ⑦ 규칙성을 전제로 한 운송, ⑧ 정확한 운송 등의

11) Ryoo, D. K. & Thanopoulou, H. A., "Liner Alliance in the Globalization Era," *Maritime Policy & Management*, Vol. 26, No. 4, 1999, pp.350~352.

12) 山岸寛, "定期船市場におけるグローバル・アライアンスと物流システム," 『海運海事研究』, No. 1 31, 1997, pp.66~70.

요건을 충족하는 것에 의해 높은 질의 서비스를 제공하게 된다(<그림-3>참조).

<그림-3> 운송서비스의 질적 개선과 제휴의 경제성 추구



자료 : 山岸寛, “海運サービスの質と世界の船腹需給,” 『海運經濟研究』, 第28號, 日本海運經濟學會, 1991, p.92.

이들 운송활동의 전제조건을 충족하려면 1개사 단위에 의한 운송활동으로는 화주의 요구에 대응할 수 없다. 몇 개사의 기업노력을 통하여 운송수단을 항상 정비해 두는 것이 필요하다. 왜냐하면 정기선사를 선택하는 입장에 있는 것은 불특정다수의 화주이기 때문이다.

(4) 제휴그룹과 해운동맹의 관계

전술한 바와 같이 5대 제휴그룹에 가맹하고 있는 정기선사는 14개사이다. 우선 제휴그룹과 협의협정(Discussion Agreement)의 관계를 보면 제휴그룹가맹선사가 모든 협의협정에 가맹하고 있다고는 볼 수 없다. 대서양항로는 Grand Alliance가맹선사 4개사와 Maersk · Sealand사가 대서양항로동맹협정에 가맹하고 있는 것에 불과하다. 한편 태평

양항로는 제휴그룹가맹선사가 다수 협의협정에 가맹하고 있지만 약간의 정기선사는 이미 탈퇴하고 있다. 또한 제휴그룹과 해운동맹의 관계에 대해서도 유럽항로에서는, 한진해운과 COSCO사가 맹외선사로서 당해 항로에서 운송활동을 하고 있으며, K Line사와 Yangming사가 동맹에 가맹하고 있다. 이 같이 제휴그룹과 협의협정 또는 해운동맹의 관계에 대해서는 반드시 동일한 보조를 취한다고는 볼 수 없다.

2) 제휴의 평가

제휴그룹의 평가에 대해서는 소기의 목적에 걸맞게 행하는 것이 적절하다. 제휴그룹의 최대의 목적은 비용절감이다. 비용절감을 통하여 여러 전략을 구사할 수 있다. 선박의 대형화, 선복량의 확대, 빈도의 제고, 네트워크의 확대, 이들은 모두 비용절감이 기본이 된다. 그래서 아래에서는 5 가지의 관점에서 제휴그룹을 설명한다. 이 경우 정기선시장에서의 해상물동량이 증가하고 있다는 것을 전제로 한다.

(1) 선복량의 증가

제휴의 특징의 하나는 그 결성이래 선복량이 증가하고 있다는 점이다. 제휴내에서는 각 가맹사의 항로가 개설되어 있으므로 각 항로에서 물동량이 증가하면 각 가맹사의 선복량의 증가가 필요하게 된다. 이 경우 물동량의 상황뿐만 아니라 설비투자능력도 중요한 행동요건이 된다. 제휴의 결성이래 장기간 제휴관계에 있는 기업을 보면 모두 각 항로에서 선복량을 확대하고 있다. 이것은 각 가맹사의 경영이념이 일치하고 있다는 것을 의미할 뿐만 아니라 각 기업의 경영내용도 거의 일치하고 있다는 것을 나타낸다.

(2) 대형컨테이너선의 건조

제휴 목적의 하나는 장거리항로에서 대량화물을 운송하는 것이다. 복수의 장거리항로를 결합한 진자형 서비스의 증가이다. 물론 세계일주항로를 포함한 전략도 생각할 수 있지만 오히려 진자형 서비스에 의한 글로벌 전개가 주안점이다. 이것은 운송의 효율성 및 위험 등을 고려하여 획득한 결론으로 보아야 할 것이다. 1996년에 제휴그룹이 결성된 때 6,000TEU급이상의 Super Post-Panamax급 컨테이너선은 Maersk·Sealand사의 전신인 Maersk Line사가 보유한 것뿐이었다. 해상물동량이 활발할 경우 자사의 항로에 집중하여 설비투자를 하면 제휴내의 타사의 항로에서는 타사의 선복을 유효하게 이용할 수 있으므로 몇년 후의 해상물동량을 예측하여 대형컨테이너선을 발주하는 것도 가능하게 될 것이다. 이것은 제휴그룹에 의한 설비투자의 효율성 이론이 명확하게 실현되고 있다는 것을 의미한다. 동일한 제휴그룹에서는 각 회사가 모두 복수의 대형컨테이너선을 건조하고 있기 때문이다.

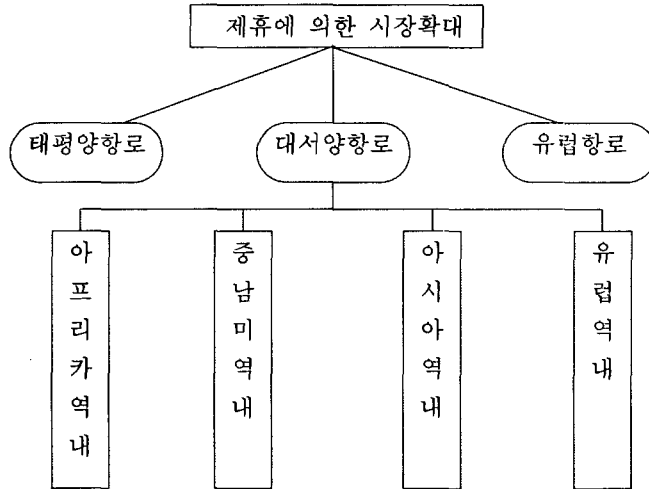
일반적으로 제휴그룹에서 중시되고 있는 것은 비용절감이다. 그것과 선박의 대형화는 비용절감의 유효한 대책으로서 높이 평가되고 있다. 제휴그룹에 참가하고 있는 정기선사가 대형컨테이너선을 중심으로 설비투자를 계속하는 것은 비용절감의 최선책으로서

인식하고 있기 때문이다.

(3) 시장의 확대

제휴는 상이한 지역의 정기선사로부터 구성되는 것이 원칙이다. 왜냐하면 정기선사별로 시장을 소유하는 것에 의한 이점을 향유할 수 있는 기회를 획득할 수 있기 때문이다. 초대형운송인이 상이한 지역의 정기선사라면 각각의 시장이 상이한 것이 예상된다. 가령 중복되는 시장이라 해도 그 범위는 동일국가의 정기선사간의 제휴보다도 상당히 좁게되는 것이 예상된다. 국가 및 지역이 다르면 그 만큼 시장의 확대를 기대할 수 있다(<그림-4>참조).

<그림-4> 제휴에 의한 글로벌 서비스의 전개



자료 : 문헌을 참조하여 필자가 작성.

시장의 확대는 거래량의 증대와 함께 선복량의 확대를 유발하며 장거리항로의 개설도 가능하게 된다. 세계의 주요 항로를 새롭게 신설하고, 또한 기존항로에서 증편을 할 가능성이 높아진다. 기항지에 대해서도 소범위의 1국 1항에서 광범위한 1지역 1항까지 다방면의 합리적 운송경로를 개설할 수 있다. 제휴의 결과 세계적 규모의 운송활동을 전개할 수 있는 가능성이 높아지고 있다.

(4) 운송빈도의 제고

제휴의 특징의 하나는 초대형운송인간에 구성되는 그룹을 형성하고 있다는 점이다. 따라서 각 선사는 기간항로에서 운송활동을 할 가능성이 높다. 예를 들면 3개사 및 4개사로 구성되는 제휴의 경우 동일 항로에서 각각이 운송활동을 하게 되면 단순하게 계산하더라도 3배 또는 4배의 운송빈도로 되며 당해 항로에서의 운송회수는 스스로 증가한다. 물동량이 활발하게 되면 운송빈도의 고조와 물동량의 관계에서 제휴내의 운송활

동도 상당히 증가하게 된다.

또한 운송빈도의 고조는 편리성을 중심으로 한 서비스의 질적 향상을 의미하므로 화주에 대한 신뢰도를 높이는 가능성이 있으며 집하의 면에서도 플러스효과를 기대할 수 있다. 이것은 재고비용절감이라는 관점에서 화주요구에 적합한 서비스로 된다.¹³⁾

그런데 실제로는 제휴간에 치열한 경쟁이 전개되고 있다. 그 경우 항상 화주의 요구에 대응할 수 있는 양질의 서비스제공이 전제조건이 된다. 글로벌 제휴의 결과 주요 항로를 중심으로 신조선이 증가하고 있으며 정기선시장에서는 선복의 과잉상태가 지속되고 있다. 이와 같은 건조의욕이 왕성한 때는 일반적으로, ① 물동량이 활발하며, ② 선복의 공급시기를 간과할 수 없으며, ③ 다른 그룹도 선복의 확충을 지향하고 있다는 것을 고려하여 행동해야 한다. 특히 글로벌 제휴의 결성이라 대형컨테이너선의 선복량이 증가하고 있다. 2003년에는 8,000TEU급 컨테이너선이 취항하고 있다. 이 기조가 계속된다면 2010년까지 12,500TEU급 컨테이너선이 취항하는 것도 예상할 수 있다. 이들 대형컨테이너선의 등장의 결과 기존선은 다른 항로로 전배되고 있다. 이 경우 가장 영향을 받는 것은 중형 컨테이너선이다. 이들 여러 변화는 제휴가 초래한 컨테이너선의 거대화에 기인한 것이다.

정기선사에 있어서는 컨테이너선의 건조비뿐만 아니라 컨테이너 및 터미널의 공급부족 등 물리적 제약문제가 발생하거나 연료비의 증가 및 하역시간의 연장 등 새로운 비용의 증가요인이 불안재료로서 발생한다. 제휴의 최대효과는 비용절감이다. 물동량이 감소하는 경우에 제휴간의 집하경쟁이 치열하게 되어 각 기업의 재산이 악화되는 경우도 있다. 이 경쟁이 장기화되면 비용절감효과는 저하하고 수익성은 악화된다. 이 시점에서 제휴의 소기의 목표는 완전하게 부정된다. 2001년과 같이 물동량이 저조한 경우에도 대형컨테이너선의 건조가 계속되는 경우가 있다. 그리고 제휴내부에서 기업간 격차의 문제가 새롭게 발생하는 경우도 있을 수 있다. 그 때는 제휴의 재편문제가 발생할 것이다. 또한 1998년 미국개정해운법¹⁴⁾에서는 선주와 화주간에 우대운송계약(service contract)¹⁵⁾체결이 용인되고 있다. 이로 인해 제휴가맹기업전체의 수익성이 저하하고 글로벌 제휴의 본질을 근저에서 동요시키는 사태에 빠질 수도 있다.¹⁶⁾

기간항로에서는 경쟁격화로 의해 만선상태이면서도 대다수 기업이 적자로 운항하는

13) 山岸寬, 전계서, p.149.

14) 정식적인 명칭은 “1998년 외항해운개혁법에 의해 수정된 1984년 해운법(The Shipping Act of 1984 as Modified by the Shipping Reform Act of 1998)” (일반적으로 미국개정해운법(Ocean Shipping Reform Act : OSRA)이라 불리고 있다)이다. 미국의 정기선해운규제법인 1984년 해운법을 개정하여 1999년 5월부터 시행된 법률이다. 1984년 법과 비교하여 연방해사위원회(FMC)의 운임표신고제폐지, 비공개 우대운송계약의 인가, NVOCC와 프레이트 포워더를 포함한 해상운송중개업자(Ocean Transportation Intermediary : OTI)의 개념을 도입한 것이 특징이다.

15) 일정기간에 일정량 이상의 화물을 선적할 것을 약속한 화주에게 특별한 운임 또는 서비스를 적용하는 계약을 말한다.

16) 鈴木曉, 『國際物流の理論と實務』, 成山堂, 2001, pp.55~57.

경우도 있다. 각 정기항로에서는 해운동맹외에 협의협정이 항로의 안정화를 위하여 기능하고 있지만, 이 경우 운임의 회복에 있어서는 정기선시장에서의 수급관계를 보다 정확하게 분석하는 것이 전제조건이 된다.¹⁷⁾ 그 점에서 정기선시장에서는 컨테이너선의 선형이 어느 정도까지 거대화될지, 그것에 따라 선복량이 어느 정도까지 증가될지 등 두 가지의 문제가 21세기에 있어서 초점이 될 것이다.

2. 정기선사의 합병과 인수

1) 정기선사의 M&A 개요

<표-7> 1995년 이후 세계 주요 외항해운기업의 M&A

년 월	기 업 자	상 대 기 업	M&A
1995.1.	CP Ships(캐나다)	CAST(벨기에)	A
1997.1.	CMA(프랑스)	CGM(프랑스)	A
1997.8.	CP Ships(캐나다)	Lykes Line(미국)	A
1997.8.	CP Ships(캐나다)	Contship(영국)	M
1997.9.	P&O(영국)	Nedlloyd(네덜란드)	M
1997.11.	NOL(싱가포르)	APL(미국)	A
1998.3.	P&O Nedlloyd(영국·네덜란드)	Blue Star Line(영국)	A
1998.4.	CP Ships(캐나다)	Ivaran Line(노르웨이)	A
1998.4.	MISC(말레이시아)	KPB(말레이시아)	A
1998.7.	Hamburg Süd(독일)	South Seas Steamship(미국)	A
1998.7.	Evergreen(대만)	Lloyd Triestino(이탈리아)	A
1998.7.	D' Amico(이탈리아)	Italiana di Navigazione(이탈리아)	A
1998.7.	Safmarine(남아프리카)	CMB Transport(벨기에)	A
1998.7.	CGM(프랑스)	ANL(호주)	A
1998.7.	Hamburg Süd(독일)	Alianca(브라질)	A
1998.9.	CP Ships(캐나다)	ANZDL(호주)	A
1998.10.	NYK(일본)	昭和海運(일본)	M
1999.2.	Maersk Line(덴마크)	Safmarine(남아프리카)	A
1999.4.	大阪商船三井船舶(일본)	Navics Line(일본)	M
1999.12.	Maersk Line(덴마크)	Sea Land(미국)	A
2000.1.	Hamburg Süd(독일)	Glory American Transport(미국)	A
2000.5.	CSAV(멕시코)	Norasia(스위스)	A
2002.7.	CP Ships(캐나다)	Italiana di Navigazione(이탈리아)	A

자료 : Lloyd' s List에서 인용하여 작성함.

17) 오원석, 「국제운송론」 제3개정판, 박영사, 2004, pp.68~69.

제휴의 결과 정기선시장에서 특히 주목되는 것이 M&A에 관한 것이다. M&A는 1990년대 이래 과거에 경험한 적이 없을 정도로 빈번하게 행해지고 있다. 특히 1995년 이후에는 활발한 전개를 보이고 있다(<표-7>참조). 따라서 외항해운기업은 치열한 경쟁속에 가장 합리적이며 채산성이 있는 경영방법을 선택해야 할 것이며, 또한 전문분야와 비전문분야를 음미하여 각각의 충실·강화에 노력하고 국제시장에서의 지속적인 운송활동을 확보해야 한다. 또한 글로벌시장에서 외항해운기업은 화주의 다양한 요구에 부합된 높은 질의 운송서비스제공과 기존의 경영전략에서 탈피하여 보다 참신한 경영전략을 위한 행동을 하는 것이 요구되고 있다.

2) M&A의 분류

1995년 이후의 경향을 보면 글로벌화 대응에는 다음 두 가지 방법이 있다. 그 하나는 항로횡단적·전략적인 제휴에 의한 선사연합이다. 다른 하나는 M&A에 의한 단독선사 대응이다. 전자는 투자를 억제한 글로벌화 대응이며, 후자는 적극적인 투자에 의한 글로벌화 대응이다. 이 같은 M&A에 있어서 정기선사는 글로벌화 전략을 추진해 가는 과정에서 고객의 글로벌화에 맞춘 여러 요구를 화주에게 충족해 왔다. 예를 들면 대형화 및 빈도의 고조 등 운송서비스의 질적 개선이 그 전형이다.

기업이 추구하는 M&A의 의도는 사업활동과 시장점유율을 적극적으로 확대하는 것이지만, 소극적으로는 사업활동과 시장점유율의 유지라는 관점에서도 설명할 수 있다. 그런데 전자의 의도가 없으면 소기의 목적은 달성되지 않는다. 컨테이너선 시장에 있어서 초대형운송인은 한국, 일본, 대만, 홍콩, 싱가포르 및 중국 등 아시아를 중심으로 한 기업으로 구성되어 있지만, 외항해운기업의 M&A에 대해서는 영국, 덴마크, 독일 등 유럽을 중심으로 한 기업을 대상으로 하여 전개되고 있다는 것을 알 수 있다.

한편 외항해운기업의 M&A는, ① 거대기업간의 합병, ② 기업의 인수, ③ 대등한 합병, ④ 거대기업과 중소기업의 합병, ⑤ 중소기업간의 합병, ⑥ 동일 국가의 기업간 합병, ⑦ 외국기업과의 합병, ⑧ 해운 이외의 기업과의 합병 등의 형태로 분류할 수 있다.¹⁸⁾

3) 정기선사간의 통합형태

최근 정기선사간의 M&A에 있어서는 거대기업간의 결합에 의한 규모의 경제성을 추구하는 경영전략에서 찾아 볼 수 있다. 예를 들면 Maersk Line사와 Sealand사는 국제 컨테이너 서비스부문의 합병에 의해 선복량에 있어서 2위 기업의 거의 배(倍) 규모의 정기선사¹⁹⁾가 탄생하였다.

1990년대 통합형태는 통상 대등합병과 흡수합병이 일반적이지만 인수의 숫자가 압도

18) Lloyd's Shipping Economist, February 2000, p.14.

19) 세계 시장의 14%에서 17%의 점유율을 차지하고 있다.

적으로 많다. M&A는 규모의 경제성을 통한 단위비용(unit costs)²⁰⁾의 인하를 목표로 하고 있다. ① 영국선사와 네덜란드선사의 합병, ② 홍콩선사에 의한 미국 선사의 인수, ③ 덴마크선사에 의한 미국선사의 인수, ④ 한국선사의 독일선사에 대한 주식취득을 통한 기업지배 등이 그 대표적인 통합인데, 특히 덴마크선사와 미국선사와 같이 유럽과 미국의 두 대륙에서의 로직스틱스 제패를 목표로 한 합병은 정기선사에 있어서 거대규모의 통합이라 할 수 있다.

Maersk Line사와 Sealand사의 통합에 이르기까지의 여정은 길다. 1990년대 전반까지 유럽항로에서는 Maersk사가 P&COL사와 협조배선하고, Sealand사가 스위스 Norasia사와 협조배선을 하여 각각 독자 배선형태를 취해왔지만 두 회사는, ① 대서양항로에서 1990년 10월에 P&COL사와 3사로 협조배선을 개시하고, ② 태평양항로에서는 1991년 5월에 2개사가 협조배선을 개시하고 있다. 따라서 Maersk Line사와 Sealand사는 제휴를 결성하기 쉬운 상황에 있었다고 할 수 있다. Maersk Line사에 의한 Sealand사의 인수는 협조배선 때와 제휴결성 후의 기간을 합계하면 거의 10년이나 된다.

이들의 합병목적은 우선 비용절감에 두고 있다. 예를 들면 연간비용절감목표에 대해서는 P&ON사는 2억달러, APL(NOL)사는 1.6억달러를 설정하여 각각 1년과 1년 6개월을 그 달성기간으로 하였다. Maersk·Sealand사는 이 같은 비용절감목표를 발표하지 않았지만 1999년도 최초연도에 합병비용 1억 5,500만달러의 삭감을 계상한 것으로 추정된다.

다음으로 영업방식에 대해서는 Maersk·Sealand사 및 P&ON사와 같이 자사 브랜드를 병용하는 경우도 있지만, 일부에서는 상당히 알기 어려운 방법도 채택되고 있다. 예를 들면 NOL사와 APL사 합병은 전자가 후자를 직접 인수한 것이지만, 새롭게 탄생한 회사의 영업은 1998년 3월 이후 APL사의 명칭으로 이루어지고 있다. 이를 통해 세계의 정기선시장에서 APL사의 지명도가 얼마나 높은 지를 알 수 있다.²¹⁾ 이들 M&A의 경제효과로는, ① 비용절감, ② 시장규모의 확대 등을 들 수 있다.

4) 정기선사와 부정기선사간의 통합

최근 정기선사와 부정기선사의 합병도 드물지 않다. 일본의 정기선주체의 기업과 부정기선주체의 기업에 의한 합병이 그 전형이다. 이 합병의 경제효과로는 전술한 비용절감이외에 부정기선활동이 정기선활동의 보조적 역할을 담당하는 것도 고려된다. 전술한 ①~⑧까지의 M&A의 기초에서 외항해운기업을 세계적인 입장에서 전망한 경우 초대형운송인을 중심으로 기업경영에서의 구조변화가 점차적으로 진전되고 있다는 것을 알 수 있다. 이들 배경에는 공급연쇄관리(Supply Chain Management : SCM) 및 제3자 물류(Third Party Logistics : 3PL) 등 새로운 전략적 행동에 합치된 기업경영의 확립이

20) 컨테이너 1개당의 운송비용을 말한다.

21) *Lloyd's Shipping Economist*, February 2001, p.17.

강하게 요구되고 있다는 것을 알 수 있다.²²⁾

3. 대형컨테이너선의 출현과 운송서비스의 변화

1) 개요

정기선사의 경영전략중에서 특기할 사실은 특정항로의 집중배선과 초대형컨테이너선을 도입하는 선사가 출현했다는 것이다(<표-7>참조). 과거에는 미국의 정기선사를 대표하는 APL사가 태평양항로에 특화하여 컨테이너선을 배선하고 있었지만, 이 때 APL사는 초대형컨테이너선을 신규로 투입하여 대량운송에 의한 경제효과를 중시했다는 경위가 있다. 동 회사는 1988년 이후 C-10급(4,300TEU) 컨테이너선 5척을 동 항로에 투입하여 미국서해안에 도착한 후 북미동해안의 주요도시에 컨테이너화물을 2단적 열차(Double Stack Train : DST)로 운송해 왔다. Post-Panamax급 컨테이너선이 비로소 운항된 것은 이 시점이다

<표-8> 컨테이너선의 발전추이

항 목	제1세대	제2세대	제3세대	제4세대	제5세대	제6세대	제7세대	제8세대
길이(m)	190	210	210~290	270~300	290~320	305~310	355~360	365
속력(knots)	16	23	23	24~24.8	25	25	26.4	-
선폭(m)	27	27	32	37~41	39.6~47.2	38~40	43	55
홀수(m)	9	10	11.5	13~14	13~14	13.5~14	14.5	15
적재량(TEU)	1,000이상	2,000이상	3,000이상	4,000이상	4,900이상	6,000내외	8,000내외	12,500내외
갑판적	1~2단	2단 8열 2단 10열	3단 12열 3단 13열	3단 14열 4단 16열	6단 16열	6단 17열	6단 17열	7단 22열
창내적	5~6단	6단 7열 6단 8열	7단 9열 9단 10열	9단 10열 9단 12열	-	9단 14열	9단 14열	10단 18열
시기	1960년대	1970년대	1980년대	1984년 이후	1992년 이후	1996년 이후	2000년 이후	2005년 이후
선형	개조선	컨테이너 전용선	Panamax	Post-Panamax(P-P)	P-P	Super P-P	Super P-P	Ultra P-P

자료 : KMI, 『21세기 해양수산정책 장기구상과 KMI 역할』, 한국해양수산개발원, 1998.12
및 Ocean Shipping Consultants, 2003을 참조로 작성.

2) Super Post-Panamax급 컨테이너선과 Post-Panamax급 컨테이너선의 비교

컨테이너선의 대형화는 Post-Panamax급에서 Super Post-Panamax급으로 이행하고 있

22) 山岸寛, 전게서, pp.153~154.

다. 일반적으로 보면 해상화물의 움직임이 활발할 경우 컨테이너선에 대한 수급관계가 개선되므로 대형컨테이너선에 대한 건조의욕은 고조된다. 1990년대 중반 이후의 정기선 시장은 이와 같은 이론이 그대로 적용되었다.

한편 Super Post-Panamax급 컨테이너선은 Post-Panamax급 컨테이너선과 비교하면 다음과 같은 장점이 있다.

Drewry Shipping Consultants의 조사에 기초하여 양자의 비용을 비교해 보면 다음과 같다.²³⁾ Drewry사는, ① 항로는 태평양항로로 한다, ② 비용비교는 선비와 운항비의 합계로 한다, ③ 비용산출의 기간은 1년으로 하고 연간 1척당 비용에 따른 비교로 한다, ④ 왕복항 모두 만선으로 한다는 네 가지 전제조건하에서 4,000TEU급 컨테이너선과 6,000TEU급 컨테이너선의 비용을 비교하고 있다. 그 결과 다음과 같은 비용수준이 산출된다. ① 선비와 운항비의 합계 : Super Post-Panamax급 컨테이너선은 1,000만 달러/TEU인 것에 비하여 Post-Panamax급 컨테이너선은 840만달러/TEU로 되어 그 차이는 160만달러/TEU이다. ② 슬롯당의 연간 비용 : Super Post-Panamax급 컨테이너선은 1,648달러/TEU인 것에 비하여 Post-Panamax급 컨테이너선은 2,088달러/TEU로 되어 그 차이는 440달러/TEU이다. ③ 1항해 편도 TEU당 비용 : Super Post-Panamax급 컨테이너선은 103달러인 것에 비하여 Post-Panamax급 컨테이너선은 130달러로 되어 그 차이는 27달러이다.

<표-9> 대형컨테이너선의 비용절감효과

(단위, 달러)

비 용	6,000TEU급	4,000TEU급	비용절감효과(%)
인 건 비	125	188	33.5
수 선·유 지 비	171	225	24.0
보 험 료	150	175	14.3
선용품비, 운항유비	50	63	20.6
일 반 관 리 비	29	44	34.1
연 료 비	706	912	22.6
항 만 경 비	417	481	13.3
합 계	1,648	2,088	21.1

주 : 선박형태는 슬롯당 비용을 나타낸다.

자료 : Drewry Shipping Consultants의 조사에 의해 작성한 것임.

한편 Super Post-Panamax급 컨테이너선의 해상운송비용은 Post-Panamax급 컨테이너선과 비교하여 21%나 비용절감이 가능하다. Drewry사는 door to door 운송체제의 비용중

23) KMI, 「컨테이너선 대형화와 경제성 분석」, 2003. 2. ; 김진환, “컨테이너선대의 대형화 추세에 관한 고찰,” 『한국항만경제학회지』, 제21집 제1호, 2005, pp.5~6.

해상운송비용의 비율이 30%를 차지한다고 가정한 경우 6,000TEU급 컨테이너선의 슬롯당 비용의 절감가능액은 앞의 <표-9>에서와 같이 선원비, 연료비, 항만경비, 보험료, 수선비 등의 비용에 따라 약간 다르지만 무시할 수 없는 수준에 도달한다고 분석하고 있다.

Drewry사의 분석결과에 따르면 컨테이너선이 대형화되면 될수록 단위당 비용이 인 하되고 정기선사에 대한 운송비용의 절감효과가 크게 된다는 것을 알 수 있다.²⁴⁾ 이 경 우 물동량이 활발한 때는 일반적으로 대형컨테이너선의 건조량이 증가한다고 생각되지만, Drewry사의 분석결과에서도 1990년 중반의 초대형운송인은 대형컨테이너선의 건조 가 최선의 비용절감대책이라고 판단하고 있었다는 것을 알 수 있다.

3) 대형컨테이너선의 추세

전술한 바와 같이 1988년에 Post-Panamax급 컨테이너선이 정기선시장에 등장하고 있다. 이후 컨테이너선의 선형은 급속하게 대형화되고 있다. Maersk Line사가 세계에서 처음으로 6,000TEU급 컨테이너선(4척)을 확보한 것은 1996년이다. 10년간에 컨테 이너선의 선형이 2,000TEU나 대형화되었다. Post-Panamax급 컨테이너선은 1996~1999년 에 연간 평균 18척의 비율로 증가하였다. 그리고 2000년에는 33척, 2001년에는 55척, 2002년에는 50척이 인도되고 있다. 2003년 말에는 Post-Panamax급 컨테이너선의 취항 은 적어도 240척에 이르고 있다(<표-10>참조).

<표-10> 대형컨테이너선의 추세

선형	선복량	1996년말	1997년말	1998년말	1999년말	2000년말	2001년말	2002년말	2003년말
5,000 TEU 이상	척수	17	36	52	67	100	155	205	240
	총TEU 수	96,527	202,573	302,432	392,776	584,620	930,934	1,217,485	1,442,092
4,000 ~ 4,999 TEU	척수	102	120	138	146	166	174	213	247
	총TEU 수	450,874	529,323	607,436	641,156	731,180	764,986	934,492	1,082,933
합계	척수	119	156	190	213	266	332	418	487
	총TEU 수	547,401	731,896	909,868	1,033,932	1,315,800	1,695,920	2,151,977	2,525,025

자료 : Clarkson Research Studies 자료 및 Drewry, The Container Market Quarterly, March 2003을 참조로 작성한 것임.

24) 山岸寛, “定期船企業の事業展開と海運サービスの合理化の展開,” 「海運産業研究所報」, No.374, 1997, p.19.

그리고 2003년에 비로소 홍콩의 OOCL(Grand Alliance 소속)사가 아시아·유럽항로에서 8,063TEU급 컨테이너선을 취항시켰다. 이 단계에 있어서도 불과 7년이라는 짧은 기간동안에 2,000TEU나 대형화되었다.

대형컨테이너선의 발주자는 모두 대형정기선사 또는 제휴참가기업이다. 그리고 공통점은 어느 컨테이너선도 태평양항로와 유럽항로에 취항하고 있다는 점이다.

선박의 대형화는 탱커 및 벌크화물운반선의 경우 대형화에 따라 단위당 비용이 저렴하게 되며 규모의 경제성이 발휘된다. 컨테이너선도 대형화되면 될수록 단위당 비용이 절감되어 정기선사에 제공하는 경제효과는 크다.²⁵⁾

2000년 초기까지 70척에 가까운 5,000TEU급 컨테이너선이 발주된 것을 고려한다면, 1980년대 말부터 1990년대 초까지 건조된 4,000TEU급 컨테이너선은 이미 이 시점에서 최적의 컨테이너선으로 평가받을 수 없게 되었다는 것을 알 수 있다. 이러한 컨테이너선 대형화의 배경에는, ① 기간항로에서 물동량이 증대하고 스페이스 차터(space charter)²⁶⁾방식이 증가하고 있다는 점, ② 선박가격이 비교적 낮은 수준에 머물고 있다는 점과 관련되어 있다.

태평양항로를 비롯한 3대 정기항로에서는 왕복항중 어느 쪽에서는 물동량이 증가하고 있다. 또한 정기항로에서는 초대형운송인이 스페이스 차터방식을 적극적으로 추진하고 있다. 모든 시장에서 물동량이 활발하게 되는 것이 선형 대형화의 기본조건이 된다.

이들 두 가지 점에 대해서는 다음과 같은 분석결과에서도 명백하다.²⁷⁾ 5,000TEU급/25노트의 컨테이너선과 3,000TEU급/21노트의 컨테이너선을 비교한 경우 선형은 67% 증가하고 있지만, 선박의 속도는 4노트밖에 차이가 없다. 따라서 운송능력은 태평양항로에서 20%, 유럽항로에서 각각 10% 증가하고 있다. 이것은 단위당의 비용절감과 수익의 증가가 기대된다는 것을 나타내고 있다. 대형화에 의해 항만사용료 및 연료비는 증가하지만, 화물의 운송량 및 선원 1인당의 활동량 등을 고려하면 대형화에 의한 경제효과가 기대된다고 할 수 있다. 그리고 선박가격은 정기선사의 자본비 동향에 상당한 영향을 미치게 된다. 예를 들면 1995년 중반과 1999년 중반의 5,000TEU급 컨테이너선의 발주선박가격을 비교하면, 전자는 1척당 8,000만달러 정도인데 비해, 후자는 6,000만달러

25) 박명섭, 『국제물류의 이해와 사례』, 법문사, 2005, p.100 ; 전일수, 『국제복합운송시스템』, 21세기한국연구재단, 1997, pp.112~122.

26) 동일항로에서 정기컨테이너를 배선하고 있는 복수의 선사가 서로 일정한 선복을 융통하여 컨테이너를 해상운송하는 것을 말한다. 컨테이너선을 투입하지 않고 단지 운항회사로부터 일부의 선복을 빌려 자신이 인수한 화물을 운송하는 형태도 있다. 컨테이너선을 운항하는 경우의 투자부담을 경감하기 위하여 일본의 해운업계가 개발한 것이 “space charter”이라 불리는 협조배선으로, 현재 선사의 대부분이 이 방식을 채용하고 있다. 동맹선사와 맹외선사가 이 협정을 체결하여 협조배선하는 예도 있다. 이 방식은 “slot charter” 방식이라고도 한다.

27) Lloyd's Shipping Economist, March 2002, pp.17~18.

러 정도이다. 구입선박가격과 컨테이너 1개당 적재율에서 슬롯당 자본비를 비교하면, 전자를 100으로 한 경우 후자는 70전후로 되어 선주의 비용절감효과는 매우 크다.

현대의 정기선 서비스에서는 운송일수의 단축이 매우 중요하다. 운송일수의 단축은 운송의 정확성과 운임의 저렴성과 더불어 화주의 가장 강한 요구사항이다. 컨테이너선의 대형화에 있어서는 항만정비가 반드시 필요하다. 현대에 있어서 컨테이너선의 대형화는 항만의 거대화화 그 건설지역의 제한과 밀접한 관계를 가지고 있다. 이것은 대형 컨테이너선의 입항가능한 항의 숫자가 세계적으로 제한되어 있다는 것을 나타낸다. Post-Panamax급 컨테이너선의 취항구역은 태평양항로 및 유럽항로에 한정되며, 또한 기항지도 제한된다. 이것은 출발지와 도착지간에 셔틀서비스(shuttle service)의 숫자가 증가하는 것을 나타낸다.

일반적으로 대형컨테이너선은 적·양하일수가 5일이나 필요로 한다. 운송일수의 단축이 중시되는 시점에서 이 일수는 선주나 화주에게도 매우 중요한 시점이 된다. 즉, 이것은 기항지를 증가시킬 여유가 없다는 것을 의미한다. 예를 들면 셔틀서비스를 개시할 경우 태평양항로에서는 아시아국가중에서 홍콩, 대만, 한국, 중국, 일본 가운데 수개의 항과, 미국에서 로스앤젤레스, 타코마 또는 벤쿠버의 1항을 연결하는 서비스경로를 개설할 수 있을 것이다. 종래와 같이 미국에서 2항 이상, 아시아에서 3, 4항을 연결하는 운송경로에서는 운송일수의 단축효과는 나타나지 않는다. 태평양항로에서는 적하능력에 따라 다르겠지만, ① 한국·일본과 미국 서해안 루트, ② 대만·홍콩과 미국 서해안 루트, ③ 동남아시아와 미국 서해안 루트가 유력한 항로로 되고 있다.

5,000TEU급 이상의 컨테이너선의 경우 중심항만(Hub Port)을 기항지로 하여 항로를 설정하는 것은 어렵지만, 이미 기항지의 숫자를 감소시키는 경향이 강해지고 있는 것은 사실이다. 향후 10,000TEU급에 가까운 대형컨테이너선이 증가될 경우 태평양항로와 같이 운송거리가 길고 물동량이 많은 항로에서는 기항지의 숫자를 감소시키는 것이 필요하게 된다.²⁸⁾

이 같은 기항지의 감소는 전술한 내용과는 다른 새로운 운송루트의 개설을 가능하도록 한다. 세계적인 기조로서는 Panamax급 컨테이너선과 Post-Panamax급 컨테이너선이 기간항로에서 운송활동의 중심적인 역할을 담당하고 있다. 대형컨테이너선에 의한 운송비율이 증가함에 따라 선주의 항로선택 폭은 좁게 되지만, 대형컨테이너선의 인도 후에 기존의 소형 컨테이너선을 구입하여 새로운 항로를 개척한다면 소형선에 의한 틈새서비스(niche service)도 개설할 수 있을 것이다.²⁹⁾ 왜냐하면 거대정기선사는 주로

28) *Lloyd's Shipping Economist*, July 2002, pp.16~17.

29) 소형컨테이너선의 역할은 기간항로에서 취항하는 대형컨테이너선과 허브항에서 화물의 인도 및 인수를 행하는 것이다. 소형컨테이너선은 단거리항로에 취항하게 되므로 규모의 경제성을 기대할 수 없지만 틈새시장에서는 화주의 요구에 대응할 수 있다. 따라서 당해 항로에서 이익을 취득할 가능성이 있다.

Panamax급 컨테이너선과 Post-Panamax급 컨테이너선을 배선하여 대규모의 운송활동을 전개하고 있기 때문이다.

IV. 정기선시장의 글로벌 제휴의 전망

1. 정기선시장의 규제완화와 OSRA

경제의 글로벌화와 동시에 정기선시장에서는 세계적 규모로 규제완화가 확산되고 있다. 전술한 1998년 미국개정해운법(SORA)은 그 전형이다. 1999년부터 OSRA에 의해 정기선사와 화주는 쌍방의 의사에 근거하여 자유롭게 운임을 결정할 수 있게 되었다. OSRA의 도입으로 가장 관심이 높은 부분은 우대운송계약의 이용빈도에 관한 부분이다.³⁰⁾ 우대운송계약의 도입비율이 높아지면 질수록 정기선사는 운임수입의 증가를 기대하는 것이 곤란하게 된다.

더구나 OSRA는 운임과 화주명의 공표를 의무화하지 않고 있다. 따라서 우대운송계약에 직접 관련있는 선주와 화주를 제외하고는 운임을 정확하게 파악할 수 없다. 운송서비스의 반대급부인 운임은 주로 비용경쟁력의 관점에서 추구되어 왔지만, OSRA에 의해 새롭게 정기선사의 서비스경쟁이 격화되는 것은 물론이다. 현실의 운임을 알 수 있는 것은 운임결정의 당사자뿐이기 때문이다.

서비스의 질에 의해 운임이 결정된다면 정기선사는 화주와의 교섭이 쉽게 될 것이다. 비용이 경쟁력을 결정하는 최대의 요인이라면 비용이 높은 정기선사는 시장으로의 진출이 불가능하게 되기 때문이다. 현실의 정기선시장에서는 이와 같은 극단적인 견해는 성립하지 않는다. 따라서 OSRA가 운임의 인하요인이 된다고 해도 역시 서비스의 질이 중요한 선택안이 된다. 화주는 선박의 수급관계에 의해 선복량의 확보가 곤란하게 되면 운임이 높게 설정되어도 적극적으로 선복을 확보하는 경향이 있다. 따라서 정기선사에서 보면 운임이 인상된 선복량이라 하더라도 반드시 경쟁력을 상실하게 되는 것은 아니라고 보고 있다.

2. 장기화하는 공동배선의 계약기간

공동배선은 비교적 단기간에 재편되는 것이 일반적이다. Maersk사와 Sealand사는 1991년이래 8년이라는 기간동안 공동배선을 실시하고 그 후에 통합했지만 이와 같은 2개사간의 장기공동배선은 과거에는 볼 수 없었던 현상이다. 그러나 제휴의 도입후 장기

30) 북미행 화물중 70%가 1년계약의 우대운송계약이 차지하고 있다(大高俊記, “定期航路を取り巻く環境變化と船社經營の對應,” 『海事産業研究所報』, No. 448, 2003, p.17).

간의 공동배선이 정착화되고 있다. 또한 제휴도입이전에는 계약의 단계에서 장기의 공동배선협정을 체결하는 예는 적었지만 2003년이래 계약단계에서 공동배선의 기간을 공표하는 경향도 나타나고 있다. 그 전형이 2003년에 프랑스의 CMA CGM사와 스위스의 MSC사가 50 : 50으로 10년간의 공동배선계획을 체결한 것이다.³¹⁾ 계약의 단계에 10년이라는 장기의 계약기간을 공표하는 것은 드문 일이다. 1996년에 도입된 제휴의 실태를 보면 동일 정기선사가 장기에 제휴를 체결하는 예가 많다. 기간항로에 있어서 거대선사간에 장기간 공동배선을 계속하는 것의 이점으로서 연간 운송량을 증대하는 것에 도움이 되며, 당사자간의 제휴관계가 더욱더 심화되는 것 등이 생각된다. 프랑스 선사사 스위스 선사의 공동배선은 M&A 등 향후 동향을 고찰할 때에도 주목해야 할 현상이다.

3. 진자형 서비스의 발전과 세계일주항로의 쇠퇴

최근에는 진자형 배선(pendulum service)³²⁾이라 하여 일주를 하는 대신에 미국과 유럽을 시계추처럼 왕복하는 항로통합(trade route mix)서비스를 실시하는 선사들도 등장하게 되었다. 이는 더욱 치열해지는 선사간의 경쟁에 대한 영업전략에서 비롯된 것으로 화물의 집하와 컨테이너의 효율적 관리 및 화주에 대한 서비스개선을 제고시키는 것에 목적을 두고 있다.³³⁾

진자형 서비스는 1988년에 Maersk Line사와 Yangming사가 각각 독자의 서비스를 개시한 때에 시작된다. 이래 진자형 서비스는 기간항로에서는 불가결의 수단이 되고 있다. 당초는 Maersk·Sealand사 및 Yangming사 및 한진해운과 같이 단독운항을 하고 있던 정기선사가 진자형 서비스를 도입했다. 특히 제휴의 성공을 위해서는 진자형 서비스가 매우 중요한 전략이 된다. 아래에서는 NYK 그룹의 자료에 기초하여 각 선형에 대한 컨테이너선의 실태를 검증해 본다.

① 6,000TEU급 컨테이너선은 2002년에 유럽항로에서 41척, 북미서해안항로에서 7척이 취항하고 있으며, 이 중 진자형 서비스는 12척이 되고 있다.

② 5,000TEU급 컨테이너선은 동년에 북미서해안항로에서 39척 배선되고 있으며 그 중 19척이 진자형 서비스를 하고 있다.

③ 이들 보다 소형인 4,000TEU급 컨테이너선은 174척중 38척이 진자형 서비스를 실시하고 있으며 3,000TEU급 컨테이너선은 218척중 34척이 진자형 서비스를 실시하고 있다.

31) CMA CGM사와 MSC사의 서비스는 2004년 후반에 상하이·홍콩·부산·로스앤젤레스·벤쿠버·상하이를 연결하는 태평양 항로에서 개시되고 있다. 50 : 50의 공동배선협정하에서 8,000TEU급 컨테이너선을 투입하여 정기요일 주간서비스를 실시하고 있다.

32) 한국 또는 극동을 기점으로 하여 동쪽은 북미동해안까지, 서쪽은 북유럽까지 커버하는 배선 형태로 시계의 진자(추)를 모방하여 이렇게 부르고 있다.

33) 전준수·김성호, 『국제해상운송실무』, 박영사, 2000, p.36.

2000년대 초반에는 3,000TEU급과 4,000TEU급 컨테이너선이 5,000TEU급 이상의 컨테이너선보다 전자형 서비스의 숫자가 많아지고 있는데 선형 대형화의 경향이 높아짐에 따라 대형컨테이너선에 의한 전자형 서비스의 비율이 높아질 가능성이 있다.³⁴⁾ 이 경우 정확성, 신속성 및 저렴성에 추가하여 대량성과 장거리성을 수반하는 운송서비스의 제공이 대전제로 되는 것은 물론이다.

전자형 서비스를 행하는 것은 거리가 길어지므로 척수를 증대시킬 필요가 있다. 예를 들면 유럽·아시아·미국항로에서의 정기요일 주간 전자형 서비스의 경우 기항지의 숫자에도 다르겠지만 통상 12척을 투입할 필요가 있으며, 또한 대형컨테이너선의 투입도 필요하게 된다. 전술한 전자형 서비스의 실태는 유럽항로와 태평양항로를 연결하는 전자형 서비스의 경우 5,000TEU급 이상의 대형컨테이너선을 배선하는 시대가 도래한 것을 시사하고 있다.

이에 비해 세계일주항로는 전자형 서비스와는 반대로 쇠퇴기조에 있다. 1984년에 세계일주항로를 개설한 Evergreen사는 2002년 2월에 세계일주항로를 폐지하고 북유럽-북미동해안-아시아와 북미서해안-아시아-유럽의 두 가지의 전자형 서비스로 개편하였다. 기항지의 확대와 운송시간의 단축 등이 목적이다. 이 결과 유럽-아시아-북미를 연결하는 세계일주항로는 완전히 자취를 감추고 있다.

4. 신규진출선사와 항로채산의 악화

정기선의 채산은 일반적으로 운임수준에 따라 결정되지만 연료비, 항비, 용선료 등의 상승 및 공컨테이너배송비의 증가도 무시할 수 없다. 태평양항로에서는 서항에서 대량으로 공컨테이너가 발생하여 정기선사 채산악화의 하나의 원인이 되고 있다. 물동량이 감소되고 있는데도 불구하고 기존선사가 컨테이너선의 공급량을 증가했기 때문에 운임이 하락하는 예가 자주 있었다. 그러나 2000년에 과거의 예와는 다른 징조가 보이고 있다. 신규진출선사의 공세에 의해 운임수준이 하락하는 현상이다. 그 최대의 원인은 1998년 미국개정해운법시행에 따른 규제완화를 계기로 하는 신규진출선사의 증가와 그것에 부수한 선복량의 증대이다(<표-11>참조).

태평양항로에서는 신규진출선사가 컨테이너선의 공급량을 증가하여 수급관계의 악화와 운임의 하락을 초래하고 있다. 정기선시장에서는 시장으로의 진출자유가 용인되고 있으며, 또한 정기선은 물동량이 활발한 시장에 집중하는 경향이 강하다. 따라서 신규진출선사의 움직임에 대해서는 시장원리에 기초한 사업전개로서 받아들여야 한다. 이로

34) 日本郵船株式會社, 『世界のコンテナ船隊および就航状況』, 2002, p.14.

인해 기간항로를 중심으로 진출선사와 철수선사의 이동이 치열하게 되어 정기선시장의 불안정과 운임의 변동을 회피하는 것이 곤란하게 되고 있다.

<표-11> 1999년 북미항로의 주요 신규진출기업

선사명	항로	선형(TEU)	척수	배선빈도
MSC(스위스)	극동·한국/PNW	3,000	6	정기요일 주간 서비스
Trans Pacific Line(필리핀)	극동/PSW	1,800	3	격주 정기요일 배선
Norasia(스위스)	아시아/북미서해안	1,400	5	정기요일 주간 서비스
CMA CGM(프랑스)	한국/일본/중국/포토케란/지중해/북유럽/북미항로	1,800~2,000	15	"
ZIM(이스라엘)	극동/북미서해안	2,200	6	"
FESCO(러시아)*	시애틀/롱비치/홍콩	1,700~2,000	3	격주 서비스
Great Western(미국)*	홍콩/롱비치	1,700	4	정기요일 주간 서비스
Lykes Lines(미국)	아시아/미국/멕시코	2,050	6	"
Sky Sailing(중국)	중국/북미동해안	1,000	불명	격주 서비스

주 : *는 북귀선사를 나타낸다. 그 외에 Evergreen사(대만)와 ZIM사(이스라엘)는 루트의 추가배선을 실시하고 있다.

자료 : Lloyd's List에 의해 작성.

5. 운임의 하락과 만선의 적자운항

태평양항로에서는 물동량이 증가하고 만선상태의 배선이 계속되고 있는데도 불구하고 적자운항에 빠진다는 기이한 현상이 발생하고 있다. 운임수준이 급락하고 적자운항에 빠지고 있었을 때 예상을 상회하는 물동량의 증가로 인해 만선으로 운항할 수 있는 상태가 되었는데도 불구하고 우대운송계약의 경신시기가 아니기 때문에 낮은 운임으로 운항을 계속해야 한다는 정기선시장의 독특한 현상이다.

구체적으로는 아시아로부터 북미행의 동향에서는 2001년 후반부터 운임이 급락하고 정기선사의 채산이 적자로 되어 2002년 전반에 태평양항로안정화협정을 통하여 두 번이나 운임을 인상했지만 그 효과는 없었다. 그 동안에 물동량이 급속하게 증가하여 만선상태로 배선되고 있었는데도 불구하고 만선적자의 상태가 계속되고 있었기 때문에 결국 태평양항로안정화협정가맹 14개선사의 적자액은 2002년에 12억달러가 되고 있다.³⁵⁾ 운임하락의 원인은 컨테이너선사가 향후의 물동량의 상태를 선취하고 대형컨테이

35) UNCTAD, *Review of Maritime Transport*, 2003, p.68.

너선의 건조로 인해 수급균형이 악화되었기 때문이다.

6. 유럽항로의 동맹선사와 맹외선사의 동향

기간항로중에서 유일하게 해운동맹이 기능하는 유럽항로에서는 동맹선사와 맹외선사 간의 집합경쟁이 연출되고 있다. 제휴가맹의 동맹선사의 선복량은 순조롭게 증가하고 있지만 제휴그룹에 가맹한 맹외선사 및 제휴그룹에 가맹하지 않은 맹외선사의 선복량의 세력이 현저하다. 기초로서는 동맹선보다 맹외선사의 선복량이 증가하고 있다. 한국, 중국, 대만선사가 적극적으로 선복량을 증가시키고 있기 때문이다.

<표-12> 유럽항로의 동맹선과 맹외선의 동향

	동 항			서 항		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
동맹선사						
Grand Alliance	1,249,700	1,113,400	1,286,400	1,301,000	1,205,900	1,381,400
The New World Alliance	804,100	738,600	771,200	823,000	738,600	771,200
Maersk · Sealand	839,000	882,700	937,100	842,000	851,800	929,400
K Line/Yangming	394,700	474,100	552,200	394,700	474,100	523,300
CMA CGM/Norasia 등	200,600	217,900	244,700	302,000	324,000	386,400
동맹선 합계	3,488,100	3,426,700	3,791,600	3,662,700	3,594,400	3,991,700
동맹선사의 비율(%)	68.8	66.4	65.5	69.2	64.9	64.6
맹외선사						
한진해운	657,500	684,500	765,400	651,000	676,300	774,300
Evergreen	444,300	457,500	466,500	410,400	457,500	466,500
COSCO	208,500	284,000	284,000	208,500	284,000	284,000
MSC	78,300	101,100	175,100	117,500	269,700	315,200
China Shipping	131,400	151,000	251,300	131,400	151,000	251,300
United Arab Shipping	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700
기타	30,000	30,000	25,000	80,200	71,800	67,200
맹외선 합계	1,579,700	1,737,800	1,997,000	1,628,700	1,940,000	2,188,200
맹외선사의 비율(%)	31.2	33.6	34.5	30.8	35.1	35.4
합계	5,067,600	5,164,500	5,788,600	5,291,400	5,534,400	6,179,900

자료 : Lloyd' s Shipping Economist, September 2003을 기초로 작성.

<표-12>에서와 같이 유럽항로에서는 네 가지의 특징이 나타나고 있다. ① 제휴그룹에 참가하는 동맹선사가 압도적인 비중을 확보하고 있다. 1990년대 중반까지 맹외선사의 선복량이 증가하여 동맹선사와 맹외선사의 비중이 비슷했지만 제휴그룹 결성후에는

동맹축이 유리하게 전개되고 있다. ② Grand Alliance의 선복량이 압도적으로 많다는 것이다. NYK사 및 P&ON사 등 유력 선사가 집결하고 있는 것이 그 하나의 원인이다. ③ Grand Alliance와 The New World Alliance 및 Maersk · Sealand사의 3대 제휴그룹의 선복량의 합계가 맹외선사의 선복량을 크게 상회하고 있다. ④ 맹외선사의 선복량의 대부분을 한국, 중국, 대만의 3개국 정기선사가 차지하고 있다. 맹외선사중에는 한진해운과 Evergreen사의 거대선사가 포함되어 있기 때문이다. 따라서 아시아선사의 동향이 당해 항로의 결과를 좌우한다고 해도 과언이 아니다.

7. 세계 최대규모의 초대형운송인 탄생

세계 최대선사인 Maersk · Sealand사가 지분매입을 통해 P&O Nedlloyd사를 인수한다고 발표함에 따라 세계 전체 컨테이너선대의 19%를 운영하는 사상 최대의 초대형운송인이 탄생할 전망이다. Maersk · Sealand사는 이번 M&A를 통해 컨테이너선 549척, 선복량 150만TEU를 운영하게 되었으며, 전세계적으로 36개의 전용터미널을 확보하게 되었다. Maersk · Sealand사는 인수작업이 완료되면 기업명을 변경한다고 발표하였는데, 이에 따라 이번 M&A는 두 선사의 물리적 통합으로 이어질 가능성이 높다.

Maersk · Sealand사는 이번 M&A를 통해 국제정기선시장에서 절대적인 주도권을 확보할 것으로 예상되는데, 우선 확보한 대규모선대와 전용터미널을 활용하여 안정적이고 다각적인 독자적 글로벌 네트워크를 구축해 나갈 것으로 보이며, 중국을 비롯한 주요 경제권에서 공격적인 마케팅을 추진함으로써 시장점유율을 확대하는데 박차를 가할 전망이다.

이번 M&A는 세계 정기선시장의 구도변화를 주도할 것으로 예상된다. 특히 제휴 및 동맹체계의 개편이 불가피할 것으로 예상되며, 초대형운송인에 대응하기 위한 대형선사간 M&A가 증가할 가능성도 높다. 또한 정기선사들의 운임동맹 탈퇴로 연결되면서 각 제휴와 선사간 운임경쟁이 심화될 가능성도 배제할 수 없다. 뿐만 아니라 항만측면에서는 정기선사, 글로벌 터미널운영자간 터미널확보를 위한 치열한 경쟁이 전개되면서 항만구도의 변화를 촉진할 것으로 예상된다.

V. 결 론

이상 정기선시장에서의 글로벌 제휴의 동향과 전망에 대한 분석의 결과 여기에서 도출할 수 있는 함의는 다음과 같다.

1. 정기선시장의 향후의 동향으로서 가장 주목해야 할 것은 선진국과 개도국의 정기

선사 경영전략에서 약간의 유사점이 발생하고 있는 점이다. 그것은 비용이 저렴한 운송 서비스를 제공하면 국제경쟁력이 강해져 수익성이 높아진다는 기존의 견해에서 신속성, 저렴성 및 정확성 등 운송서비스의 질을 개선하면 선박에 대한 수요가 증가한다는 부가가치를 중시한 새로운 견해로 이행하고 있다는 점이다. 환언하면 운임경쟁보다도 서비스경쟁에 중점을 둔 경영이념이다.

2. 정기선사는 시장의 안정화라는 입장에서 협의협정에 기대하는 경향이 더욱더 고조되고 있다. 전술한 OSRA의 제정이래 해운동맹의 기능저하가 세계적 규모로 확대되고 있는 것에서 정기선시장전체에서 새로운 질서형성을 모색하고 있다. 이 경우 1989년 이래 장기적으로 태평양 항로의 동향에서 시장의 안정화에 공헌해 왔던 태평양항로안정화협정은 당해 항로가 세계최대의 물동량을 자랑함과 동시에 세계의 주요기업이 집결하고 있는 등의 이유로 세계 각지의 정기항로에 많은 영향을 미칠 가능성이 높다. 규제완화의 시대는 해운동맹과 같은 기업의 자유로운 활동을 억제하는 수단은 바람직하지 않다. 정기선의 역할이 무엇인가라는 원점에 서서 글로벌화 시대에서의 경쟁과 협조를 중시한 정기선시장의 새로운 도전이 요구되기 때문이다.

3. 1997년 아시아경제 위기이후 정기선사간에 두 가지 변화가 발생하고 있다. 하나는 개도국의 정기선사의 경영실적이 완전히 변화하고 있다는 점이다. 시장점유율확대경영에서 채산중시의 경영으로 전환한 것이다. 한편 선진국 정기선사의 비용은 개도국 정기선사에 상당히 접근하고 있다. 경쟁력에 대해서는 비용우선의 견해가 점차로 감소하고 있다. 이와 같은 관계에서 동맹·맹외간에는 시장점유율확대의 경영이념에서 채산중시의 경영이념으로 이동하고 있다. 운임이 저렴하면 경쟁력이 높아지고, 또한 집하력이 강하게 된다는 구도는 점차로 희박해지고 있다. 이것은 질의 강화야말로 향후 생존할 수 있는 전략의 방향이라는 것을 시사하는 것이다.

또한 정기선시장에서는 해상운송뿐만 아니라 다른 분야를 포함한 로직스틱스제공업체 지향의 정기선사와 해상운송지향형으로 분화되는 것이 고려된다. 현재 세계를 대표하는 정기선사의 경영지향을 보면 로직스틱스부문의 강화를 목표로 하는 기업이 압도적으로 많다. 그 경우 정기선사의 본체의 일부로서 로직스틱스부문을 강화하는 것이 아니라 본체에서 독립된 기업으로 위치되어 로직스틱스를 전업으로 강화하는 견해가 강하다. Maersk·Sealand사의 자회사인 Maersk 로직스틱스가 그 전형이다. 로직스틱스부문은 통관 및 포워더뿐만 아니라 항공 및 물류센터외에 트럭킹 및 정보기술(IT)에 이르기까지 모든 필요조건을 구비하고 있다. 기타의 초대형운송인도 같은 입장에서 로직스틱스의 강화를 목표로 하고 있다.³⁶⁾

4. 2001년 가을 이후 물동량이 적은 비성수기의 수급균형 악화의 해소책으로서 제휴

36) 星野裕志, “定期船海運企業の競争優位性—臺灣エバーグリーン社の事例—,” 『海運經濟研究』, 第38號, 2004, p.22.

가맹선사가 자주적으로 태평양항로와 유럽항로에서 선복조정을 행하고 있다. 예를 들면 The New World Alliance가 한국·극동/북미간의 서비스를 일부 중지한 것을 비롯하여 Grand Alliance도 태평양항로에서 일부의 서비스를 개편하고 있다. 두 제휴그룹은 유럽항로에서도 자주적으로 15%의 선복량의 삭감을 발표하고 그 후에도 선복량의 추가삭감을 행하고 있다. 또한 대서양항로에서도 Maersk·Sealand사를 비롯하여 K Line사, P&ON사, Evergreen사, Hapagloyd사의 4개사가 선복량을 삭감하고 있다.

이와 같은 예는 정기선시장에서 드문 현상이다. 선복과잉, 과당경쟁, 운임저하라는 과거의 비참한 경험을 다시 반복하기보다도 오히려 자주적으로 선복조정을 하여 사전에 운임의 하락을 소폭으로 하는 전략을 선택한 것에 따른다. 환언하면 단순한 시장점유율경쟁은 경영전략의 비효율성을 초래할 뿐이라는 인식이 선사간에 침투해 왔기 때문이다.³⁷⁾

지금까지의 경위를 보면 제휴가맹선사는 제휴내에서 사업을 전개하는 경향이 강하게 나타났지만 이와 같은 틀에서 벗어나 제휴그룹과 제휴그룹이 함께 운송서비스를 제공하는 전략이 등장하고 있다. 그 전형이 Maersk·Sealand사와 The New World Alliance그룹의 공동서비스이다. 향후 비용 및 편리성 등 운송의 경제성 및 효율성을 중시한 전략으로서 더욱더 확대될 가능성이 높다. 환언하면 이 행동은 제휴그룹의 새로운 전개를 시사하는 것으로서 주목할 가치가 있다고 생각된다.

5. 전술한 Maersk·Sealand사에 의한 P&O Nedlloyd사의 인수는 세계정기선시장의 변화와 맞물려 우리나라에도 많은 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이번 시장변화에 직접적인 영향을 받게 될 정기선사들은 물론, 동북아 경제권의 항만구도 변화가 예상됨에 따라 우리 항만도 그 영향에서 예외가 될 수는 없을 전망이다.

해운부문에서는 주요 대형선사를 중심으로 제휴 및 동맹체계개편을 위한 이합집산이 예상되며, 또한 대형선사간 M&A가 확대될 가능성이 높기 때문에 우리 정기선사들이 이에 대한 대응방안을 마련해야할 필요가 있다. 정기선시장의 시황악화에 대비하여 서비스 개선, 전용터미널의 확보 등 자체경쟁력을 강화하는데 박차를 가해야할 것으로 보인다. 또한 근해시장은 Maersk·Sealand사의 시장지배력 강화에 대비하여 선사간 전략적 제휴강화 등 자체경쟁력 강화에 만전을 기해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김진환, “컨테이너선대의 대형화추세에 관한 고찰,” 『한국항만경제학회지』, 제21집 제1호, 2005.
임석민, 『국제운송론』, 삼영사, 1999.
박명섭, 『국제물류의 이해와 사례』, 법문사, 2005.

37) UNCTAD, *op.cit.*, p.69.

한국항만경제학회지 제21집 제3호 (2005. 9)

- 오원석, 『국제운송론』 제3개정판, 박영사, 2004.
- 전일수, 『국제복합운송시스템』, 21세기한국연구재단, 1997.
- 전준수·김성호, 『글로벌 경쟁시대의 국제해상운송실무』, 박영사, 2000.
- 진형인·정홍주, 『국제물류의 이해』, 2002, 박영사.
- KMI, 『21세기 해양수산정책 장기구상과 KMI 역할』, 한국해양수산개발원, 1998. 12.
- KMI, 『컨테이너선 대형화와 경제성 분석』, 2003.
- 최종희, “정기선해운의 전략적 재휴변천 연구,” 『월간해양수산』, 통권 제203호, 2002. 8.
- 運輸省, 『日本海運の現況』, 1995.
- 運輸省海上交通局, 『日本海運の現況』, 1998.
- 大阪商船三井船舶, 『海運調査月報』, 1995. 11.
- 大高俊記, “定期航路を取り巻く環境変化と船社經營の對應,” 『海事産業研究所報』, No.448, 2003.
- 鈴木暁, 『國際物流の理論と實務』, 成山堂, 2001.
- 日本荷主協會編, 『JSC國際物流用語辭典』, 2003.
- 日本海運集會所編, 『入門「海運・物流講座」』, 2004.
- 日本郵船株式會社, 『世界のコンテナ船隊及び就航狀況』, 2002/2003.
- 星野裕志, “定期船海運企業の競争優位性—臺灣エバーグリーン社の事例—,” 『海運經濟研究』, 第38號, 2004.
- 山岸寬, “海運サービスの質と世界の船腹需給,” 『海運經濟研究』, 第28號, 日本海運經濟學會, 1991.
- 山岸寬, “定期船市場におけるグローバル・アライアンスと物流システム,” 『海運海事研究』, No. 131, 1997.
- 山岸寬, 『海上コンテナ物流論』, 成山堂, 2004.
- Yoshida, S., “Network Effects of Alliance in International Transportation,” 『海運經濟研究』, 第36號, 日本海運經濟學會, 2002.
- Containerization International, November 1996.
- Drewry Shipping Consultants Ltd., Annual Container Market Review and Forecast 2004/05, London, 2004. 9.
- Drewry Container Market Quarterly, London, December 2004.
- Frankel, E. G., *The World Shipping Industry*, Croom Helm Ltd., 1987.
- Farthing, B., *International Shipping*, 2nd ed., Lloyd's of London Press Ltd., 1993.
- Lloyd's List, 21st August 2001, 6th November 2002.
- Lloyd's Shipping Economist, November 1996/February 2000/February 2001/March 2002/July 2002/September 2003.
- Ocean Shipping Consultants, 2003.
- Ryoo, D. K. & Thanopoulou, H. A., “Liner Alliance in the Globalization Era,” *Maritime Policy & Management*, Vol.26, No.4, 1999.
- UNCTAD, *Review of Maritime Transport*, 2003/2004.