

經營學碩士 學位論文

韓·日航路 運航船社의 航路 및 서비스 差別化 戰略에
관한 研究

A Study on Discriminational Strategy of the Route and
Service of the Operating Shipping Company on the
Route between Korea and Japan

指導教授 辛容尊

2008年 2月

韓國海洋大學校 大學院
港灣物流學科
吳世晋

목 차

제 1장 서론	1
제 1절 연구의 배경 및 목적	1
제 2절 연구방법 및 범위	1
제 2장 한·일항로의 환경 분석	3
제 1절 한·일 항로의 환경 요인과 환경 변화	3
제 2절 한·일 경제·산업구조 및 물류관련 현황	5
제 3장 한·일 항로의 실태분석	8
제 1절 한·일항로의 현황	8
제 2절 한·일항로의 운항선사 현황	13
제 3절 운항선사들의 포지셔닝 분석	25
제 4장 한·일항로 운항선사들의 항로 및 서비스 차별화 전략 방안 30	
제 1절 포지셔닝 전략	30
제 2절 포지셔닝 전략의 유용성	32
제 3절 정기선 해운의 전략적 제휴	33
제4절 한·일항로 운항선사의 포지셔닝 전략의 필요성 및 방안47	
제 5장 결론	52
제 1절 연구결과 요약	52
제 2절 연구의 한계 및 앞으로 연구 방향	54
참 고 문 헌	55
ABSTRACT	57

표 목차

<표 3-1> LOCAL, FEEDER, 자사 T/S 년도별 전년대비 증감률	8
<표 3-2> KNFC 한·일항로 컨테이너선 운항 선대현황	12
<표 3-3>한·일항로 전선사 총 물동량	13
<표 3-4> 한·일항로 년도별/운항선사별 선복대비 총물동량	14
<표 3-5> 2004년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량	19
<표 3-6> 2005년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량	20
<표 3-7> 2006년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량	21
<표 3-8> 2007년 8월 운항선사별 선복대비 화물별 물동량	22
<표 3-9> 한·일항로 운항선사의 공동배선 현황	24
<표 4-1> 포지셔닝 전략의 유형	30
<표 4-2> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기	34
<표 4-3> 정기선 해운의 제휴 동기에 관한 선행 연구	35
<표 4-4>근대기업 성장 및 팽창의 발전단계	41
<표 4-5> 전략적 제휴의 성공요인	43
<표 4-6> 정기선해운 전략적제휴의 발전방향	46

그림 목차

<그림 3-1> 한·일 수출입 컨테이너 물동량 전망	10
<그림 3-2> 선사별 총톤수비교	15
<그림 3-3> 선사별 총물량비교	15
<그림 3-5> 2004년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량	19
<그림 3-6> 2005년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량	20
<그림 3-7> 2006년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량	21
<그림 3-8> 2007년 8월 운항선사별 선복대비 화물별 물동량	22
<그림 3-9> 2004년 운항선사별 선복대비 물동량에 따른 시장내 지위	28
<그림 3-10> 2005년 운항선사별 선복대비 물동량에 따른 시장내 지위	28
<그림 3-11> 2006년 운항선사별 선복대비 물동량에 따른 시장내 지위	29
<그림 3-12> 2007년 운항선사별 선복대비 물동량에 따른 시장내 지위	29

제 1장 서론

제 1절 연구의 배경 및 목적

현재 우리나라 근해선사가 직면한 가장 큰 고민거리는 최근 들어 근해항로와 원양항로의 서비스 경계가 허물어지고 있다는 점이다. 이와 관련해 아시아 역내 시장에서는 지난해부터 두 가지 큰 변화가 일어나고 있다. 첫째, 초대형 선박의 운항이 늘어나는 한편, 이들 선박이 주요항만에 기항하면서 피더 화물을 싣쓸이 하고 있다는 점과 둘째, 초대형 선박이 투입됨에 따라 그 동안 동서 기간항로에서 운항하던 컨테이너 선박들이 아시아 역내 서비스 시장에 대체 투입되고 있다는 점이다.

이러한 경영환경 속에서 근해국적선사는 한·일항로에서 중국적선사, 원양선사에 비해 경쟁력이 크게 저하되고 있다는 점이다. 이는 일·중항로에서 비용경쟁력 저하로 인해 일본선사가 운항을 포기하는 현상이 나타난 것과 같이 동항로에서 국적선사들이 심각한 위기 국면에 직면해 있다는 사실을 보여주는 것이다.

더욱이 제13차 한중해운회담에서 확인된 바와 같이 2009년부터 한·중항로가 전면 개방됨에 따라 한국을 기점으로 한·일항로에도 중국선사의 무분별한 선박투입이 예상되므로 이러한 상황에 대비하여 국적선사의 경쟁력제고를 위한 방안 마련이 시급한 실정이다.

한편 중국 선사의 저가 운임 공세로 근해항로는 문자 그대로 처절한 레드오션 시장으로 변하고 있다. 이에 따라 이제는 근해항로에서 살아남는 것이 중요한 과제로 부각되고 있다.

그 동안 근해선사는 우리나라 항만의 성장을 촉진하고, 견인하는 실핏줄 같은 피더 네트워크를 구축해왔다. 따라서 근해선사의 입지가 좁아질 경우 우리나라 항만의 성장 잠재력과 경쟁력도 동시에 떨어질 우려가 있다. 근해선사가 직면한 문제점들을 세밀하게 파악하고, 대책을 시급하게 마련해야 하는 이유가 바로 여기에 있다.

따라서 본 연구는 한·일항로에서 국적선사가 생존하기 위한 전략적 제휴 방안과 차별화 전략을 제시하는데 주목적이 있으며, 구체적으로는 우리나라 국적선사의 시장 점유율을 높이고 채산성을 향상시킴과 동시에 운항선사들간의 전략적 제휴를 통하여 공존 공생하는 방안을 도출하는 데 목적이 있다.

제 2절 연구방법 및 범위

본 연구는 한·일항로에서 경쟁력이 약화되고 있는 우리나라 국적선사의 경쟁력을 제고하기 위한 방안으로 국적선사들간 전략적 제휴 방안과 각 운항선사별 차별화를 모색하는 데 중점을 두고 있다.

따라서 본 연구에서는 한·일항로의 급진적인 환경 변화를 효과적으로 반영하고 기술하기 위해 연구의 범위를 한·일 정기선 해운시장으로 한정하며, 한·일해운시장의 발전 및 변화 과정, 그리고 문제점을 살펴본 후 위기에 몰린 한·일항로 정기선사들 간의 전략적 제휴 방안과 각 운항선사의 차별화 전략을 제시하는데 초점을 둔다.

이를 위해 본 연구에서는 문헌분석과 실태조사를 병행하여 실시한다.

문헌분석에서는 한·일항로 컨테이너 정기선 해운시장의 최근 동향과 전망을 해양수산부, 한국해양수산개발원, 한국근해수송협의회 등의 각종 보고서 및 통계자료를 참조하여 시행했다. 실태조사에서는 실제 한·일항로에서 컨테이너 정기선 서비스를 제공하고 있는 해운업계 실무자들과의 면담을 통해 실무자들이 당면한 해운시장의 동향 및 문제점을 검토했다. 문헌분석과 실태조사의 결과를 토대로 본 연구에서 제시하고자 하는 전략적 제휴방안과 운항선사의 차별화 전략을 실무에 적용하였을 때의 과급효과를 고려하여 실천 가능한 대안을 마련하는 한편 기타 서비스 경쟁력 제고방안을 도출하였다.

이상과 같은 연구범위와 방법에 입각하여 본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장의 서론에 이어, 제2장 “한·일항로의 환경분석”에서는 환율, 고유가, 경쟁 외국적선사의 한·일항로 진입, 포화 상태에 이른 선복량 등으로 경쟁력과 수익성을 잃어가는 한·일항로의 환경을 분석하고,

제3장 “한·일항로의 실태 분석”에서는 한·일항로의 현주소를 알아보기 위하여 한·일항로 물동량, 향후 물동량 전망, 각 운항선사의 투입선복량, 운항선사별 화물별 물동량과 공동배선 현황에 대해 알아본다.

제4장 “한·일항로 운항선사들의 항로 및 서비스 차별화 전략 방안”에서는 위에서 살펴본 현황을 토대로 한·일항로에 적합한 전략적 제휴 방안을 종래의 방법을 응용하여 적용시키는 방법과, 한·일항로 운항선사의 포지셔닝 전략의 필요성과 방안에 대해서 이론 및 실제 운항선사 예를 들어 알아본다.

끝으로, 제5장에서는 본 연구의 내용을 요약하고 연구의 한계와 앞으로의 연구방향을 제시하고 있다.

제 2장 한·일항로의 환경 분석

제 1절 한·일 항로의 환경 요인과 환경 변화

한·일 항로는 최근 몇 년간 지속된 원·엔화 환율 하락으로 국내 수출 물량의 감소세가 표면화되면서 심한 운임하락 압력을 받고 있다.

원·엔 환율은 올해 들어 780원으로 출발해 3월6일 823원까지 회복하기도 했으나, 이후 바닥없는 하락세를 거듭하면서 지난 7월6일엔 746.13원으로 10년만에 최저치를 나타냈다. 최근 들어선 등락을 거듭하며 770원대까지 올라섰으나 전반적인 추세는 하락세가 계속될 것이라 관측이다. 8월 한국에서 일본으로 나간 수출물동량은 2만2605TEU로 작년 같은 달과 비교해 12.2%나 감소했다. 엔저로 상승효과를 볼 수 있는 수입화물도 2.1% 늘어나는데 그친 2만1215TEU에 머물렀다. 결국 한·일항로 전체 로컬물동량은 5.8% 감소한 4만3820TEU를 기록했다. 수출화물은 급격한 감소세를 타고 있고 수입화물은 소폭 증가를 거듭하는데 그치는 전형적인 정채항로의 모습을 보이고 있는 것이다. 이와 같이 화물량이 최근들어 하락세로 돌아서면서 선사들 사이에서 앞으로 영업전략을 화물량 증대보다 채산성 개선으로 수정해야 하는 것 아니냐는 지적이 흘러나오고 있다. 2000년대 들어서 물동량이 상승세를 타면서 선사들이 선박 투입 및 물동량 증대에 관심을 기울였다면 이제부터는 높은 유가 등을 생각할 때 수익성 위주로 항로를 전환해야 한다는 주장이다. 실제로 한·일항로 로컬물동량은 1998년 IMF의 영향으로 감소세를 보인 이후 99년 이후부터 지속적인 상승세를 타왔다. 2000년 들어선 44만5천TEU로 40만TEU를 넘겼고 2003년엔 51만6천TEU를 기록했다. 지난해는 59만TEU를 기록하며 60만TEU 돌파에 대한 기대감이 일기도 했다. 하지만 작년을 정점으로 한·일항로 물동량은 엔저 후유증 등의 영향으로 감소세로 전환된 것으로 파악된다. 올해 들어 수출화물이 매달 크게 줄고 있기 때문이다. 올해 전체 로컬물동량

은 작년보다 2만TEU 가량 감소한 57만TEU대에 머무를 것으로 전망된다.

이와 관련 업계관계자는 “물동량 감소로 선사들의 수익성이 계속 악화되고 있는 점을 감안할 때 이제부터는 항로 안정화를 위한 전략을 짜지 않으면 안된다”며 “선사별 선복공동운영 등 대응적인 조치가 필요하다”고 말했다. 그리고, 그동안 수차례 추진되었던 운임회복이 제대로 이뤄지지 않으면서 서비스 재편에 대한 목소리가 강하게 나오고 있다. 엔저 시황의 영향으로 물동량은 최근 몇년간 줄고 있는 반면 선복량은 2002년 풀(Pool)제 폐지 이후 늘어났기 때문이다. 이대로 가다간 공멸할 수 있다는 위기감이 커지면서 선사들간 풀제의 재도입이나 서비스 그룹 재편 등에 대한 검토가 이뤄지고 있다. 하지만 한·일항로 선사들의 서비스 구조가 로컬 또는 3국간 서비스 등으로 제각각 다른 점은 이후 항로재편에 걸림돌이 될 전망이다.¹⁾

대형선사를 중심으로 중국과 북미지역을 연결하는 직기항서비스가 급격히 늘고 있기 때문에 한·일항로 운항선사들의 운송화물 중 상당부분을 차지하는 부산항 환적화물이 지난해 불과 0.6%의 증가에 그치는 등 환적화물 유치 활성화에 비상이 걸렸다. 또한 글로벌선사의 중소형선사에 대한 인수·합병을 통해 아세아역세권 진입을 강화²⁾하고 있어 한·일항로 운항선사의 주 수입원인 삼국간 화물 집화에도 애로사항이 발생하여 한·일항로 운항국적선사의 경쟁력은 날로 약해지고 있다. 올해 CMA CGM의 고베/나고야/요코하마/카와사키/오마에자키/하카타/부산/고베를 기항하는 자사 한·일피더선의 대형화³⁾와 Mearsk Line의 한·일간 인천/광양/모지/상하이/인천 항로, 한·중간 부산/광양/인천/상하이 항로⁴⁾와 MSC의 1,100TEU급 "MSC Seoul"호가 투입되어 나고야/오

1) 실제 풀제 도입시 풀에 로컬화물 뿐만 아니라 T/S화물 및 Feeder화물을 포함해야 되는냐 하는 문제가 한국근해수송협의회 회원사간에 이슈가 되고 있다. 코리아쉬핑가제트, 2007.9.28

2) CMA CGM이 대만선사 Cheng Lie Navigation(CNC)를 인수하였고, 중국의 하이난에어라인이 중국 근해선사 SYMS와 TMSC를 인수하여 “그랜드차이나쉬핑”으로 사명 변경하여 아시아역내 네트워크를 구축.

3) 기존 704TEU급 "O.M.Aestatis"호에서 930TEU급 "Cape Brett"호로 대체.

사카/닝보/나고야를 기항하는 일·중항로 피더서비스 개설 등은 현재 한·중·일항로에 참여하지 않고 있는 다른 글로벌선사들에 영향을 줄 가능성도 있을 뿐만 아니라⁵⁾ SITC와 Sinotrans가 10월부터 공동운항을 통해 357TEU급과 378TEU급 각 1척을 투입하여 상하이/모지/하카타/신짱/연태/대련 항로를 개설하였고, 동월 SYMS의 1,118TEU급 3척이 투입된 오사카/고베/신짱/대련/엔타이/나고야/토요하시/도쿄/요코하마/신짱/대련/엔타이 항로 개설⁶⁾ 등 기존 중국적선사들의 일·중항로 서비스 개설·확대와 더불어 향후 환적화물에 대한 경쟁 뿐만 아니라 한·일간 로칼화물에 대한 집화경쟁으로까지 이어질 것으로 예상된다.

제 2절 한·일 경제·산업구조 및 물류관련 현황

1. 한국의 경제·산업구조 및 물류관련 현황

국민총소득은 2000년 약 578.6조원에서 2005년 약 806.6조원으로 증가 하였으며, 2005년 증가율은 최근 5년간(2001~2005년)의 증가율(6.9%)에 못 미치는 3.5%의 성장에 그치고 있다. 1인당 GNI의 경우 2000년 1,226만원에서 2005년 1,669만원으로 증가하였으나, 2005년의 전년대비 2.7% 증가 하였다. 한·중·일 역내교역면에서는 일·중간 교역이 50.7%, 한·중간 교역이 26.7%, 한·일간 교역이 22.6% 차지하고 있다. 2004년 물류산업에 종사하는 업체 수는 약 16.3만개로 전년대비 2.0% 증가 하였으며, 이중 운송업의 비중이 가장 높은 것으로 나타났고, 종사자수는 약 52.2만명으로 전년대비 1.8% 증가 하였으며, 업체당 종사자수는 2001년 2.7명에서 2004년 3.2명으로 증가하였다.

대한상공회의소 자료에 따르면 2004년 기준으로 기업들의 물류부문

4) 880TEU급 2척이 투입돼 주간정요일로 서비스.

5) 쉬핑데일리, 2007.10.9

6) 쉬핑데일리, 2007.10.8

아웃소싱 비율은 약 55.6%를 차지하고 있다. 물류인프라 현황으로 지방도로를 포함한 전체 도로 총 연장은 2004년 기준 100,457km이며, 이중 고속도로의 총 연장은 2,923km이며 남북 7개축과 동서 9개축의 격자형 국토간선도로망을 구축할 계획이다.

2. 일본의 경제·산업구조 및 물류관련 현황

일본경제는 2002년 하반기부터 빠른 속도로 회복되고 있으며, 2004년 1/4분기의 GDP 성장률은 5.9%로서 거품경제 붕괴 이후 13년만의 최고치를 기록하였다. 2005년 기준, 일본의 2005년의 수출은 2004년 대비 5.9% 증가한 682,963억엔, 수입은 14.1% 증가한 604,108억엔을 기록하였으며, 금액 면에서 3년 연속의 지속적인 증가세를 기록하고 있다. 총수출에서 중국시장의 비율은 1995년 5.0%에서 2004년 13.0%로 상승하였으며, 중국산업의 급성장에 따라 중간재 수출 증가로 전기·전자의 대중국 무역 수지가 2003년부터 흑자로 전환 되었다.

일본 국내화물 수송실적은 2002년 기준 도로운송의 점유율이 90.6%로 가장 높게 나타나고 있으며, 해운(8.4%), 철도(1%), 항공(0.01%) 순으로 나타났다. 2002년 도로운송 화물량은 5,339백만톤이며, 내항해운이 497백만톤을 운송하였으며 철도는 57백만톤을 운송하였고 항공운송은 약 1백만톤을 운송하였다. 국내화물 운송 분담율을 톤-km 기준으로 살펴보면 2002년 기준 도로운송의 점유율이 54.7%로 가장 높게 나타나고 있으며, 다음으로 해운(41.2%), 철도(3.9%), 항공(0.2%) 순이다. 도로운송을 제외한 해운, 철도, 항공 등의 화물 절대량은 점진적으로 증가하고 있으나, 운송수단별 분담율은 점차 감소하고 있는 추세에 있다.

국제화물 운송은 해운과 항공이 담당하고 있으며, 해운의 운송 분담율은 수출화물의 경우 2002년 176,142,000톤을 운송하여 99.08%이며, 항공은 0.92%로 대부분의 화물 운송을 해운이 담당하고 있는 것으

로 나타났다. 수입화물의 경우 2002년 해상운송이 828,443,000톤을 운송하여 99.79%이며, 항공은 0.2%로 대부분의 화물 운송을 해운이 담당하고 있는 것으로 나타났다.⁷⁾

7) 해양수산부, 「한·중·일 물류협력 방안 연구(1차년도)」, 2006. 12.

제 3장 한·일 항로의 실태분석

제 1절 한·일항로의 현황

1. 한·일항로의 물동량

한·일항로의 LOCAL, FEEDER, 자사 T/S를 포함한 컨테이너 물동량은 지난 2002년 105만 TEU에서 2006년 128만 TEU를 기록하여 연평균 5.08% 증가하였다. 수출 컨테이너 물량은 2002년 63만 8천 TEU에서 2006년 78만 TEU를 기록하여 3.48%, 수입 컨테이너 물량은 2002년 37만 8천 TEU에서 2006년 50만 5천 TEU를 기록하여 연평균 8%를 증가하였다. 한·일간 컨테이너 운송시장에서 국적선사의 시장점유율은 1991년 87%에서 2001년 이후 95%이상을 차지하고 있다.⁸⁾ 또한, 한·일간 컨테이너 운송구조를 보면, 수출이 수입보다 약간 많은 것으로 나타났으며, <표3-1>과 <그림3-1>에서 보는 바와 같이 연도별 로컬화물 변동추이를 살펴보면 수출입 물동량이 2004년까지 급격히 증가하다 2005년을 정점으로 증가세가 둔화되고 있음을 알 수 있다.

<표 3-1> LOCAL, FEEDER, 자사 T/S 년도별 전년대비 증감률

(단위: TEU)

구 분	LOCAL		FEEDER		자사 T/S		합 계	
	물동량	증감	물동량	증감	물동량	증감	물동량	증감
02년	수출	282,794	172,471		228,302		638,567	
	수입	208,251	77,395		89,539		375,185	

8) 한·일항로를 기항하는 한국근해수송협회 비회원사들의 지난 해 수출입 운송실적은 로컬화물과 환적화물을 통틀어 8만1,350TEU로 집계됐으며, 이들은 주로 시모노세키, 하카타, 도마코마 이항 등 관문지역을 주로(80.3%) 기항했던 것으로 나타났다.

	합계	491,045		249,866		317,841		1,058,752	
03년	수출	303,080	7.2%	153,566	-11.0%	263,685	15.5%	720,331	5.4%
	수입	213,228	2.4%	131,136	69.4%	108,291	20.95	452,655	20.6%
	합계	516,308	5.1%	284,702	13.9%	371,976	17.0%	1,172,986	10.8%
04년	수출	329,944	8.9%	182,103	18.6%	274,297	4.0%	786,344	9.2%
	수입	239,757	12.4%	105,340	-19.7%	117,695	8.7%	462,792	2.2%
	합계	569,701	10.3%	287,443	1.0%	391,992	5.4%	1,249,136	6.5%
05년	수출	330,417	0.1%	194,118	6.6%	244,629	-10.8%	769,164	-2.2%
	수입	244,436	2.0%	104,995	-0.3%	116,674	-0.9%	466,105	0.7%
	합계	574,852	0.9%	299,113	4.1%	361,303	-7.8%	1,235,269	-1.1%
06년	수출	321,582	-2.7%	199,824	2.9%	259,193	6.0%	780,599	1.5%
	수입	269,069	10.1%	109,624	4.4%	126,945	8.8%	505,638	8.5%
	합계	590,651	2.7%	309,448	3.5%	386,138	6.9%	1,286,237	4.1%

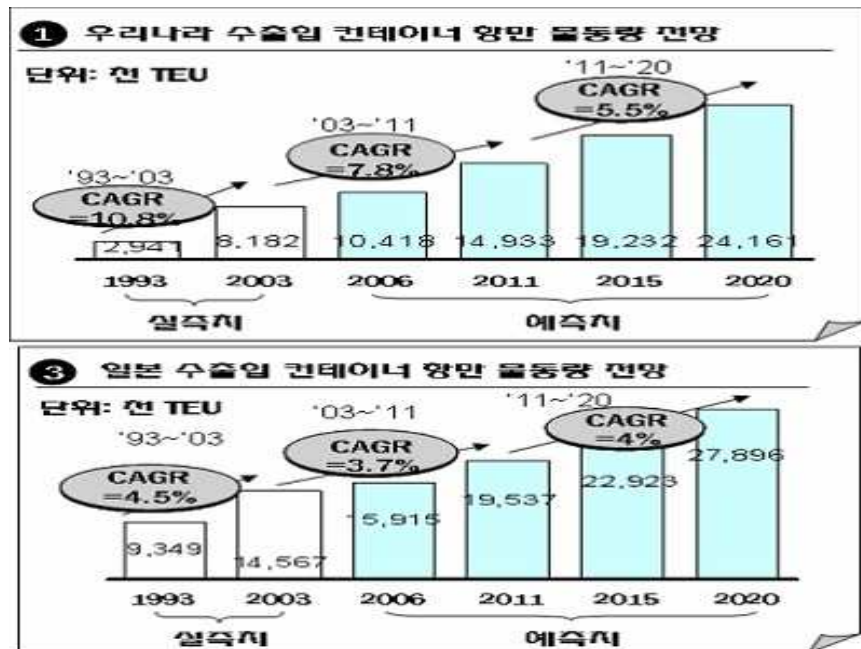
자료: 한국근해수송협회의

한·일간 컨테이너 화물의 교역구조를 보면, 우리나라는 일본에 대해 수출 초과 구조를 갖고 있다. 한·일간 컨테이너 화물의 경우, 2006년 우리나라는 일본에 대해 수출 78만 TEU, 수입 50만 5천 TEU로 수출 초과를 보이고 있다. 그러나 수출입 컨테이너 운송량 차이가 무역수지를 의미하는 것은 아니다. 한·일간 컨테이너 교역구조상 우리나라가 수출초과 현상을 나타내고 있음에도 불구하고 대일본 무역수지 적자를 보이고 있다. 그 이유는 우리나라가 일본에 비해 상대적으로 부가가치가 낮은 제품을 수출함을 의미한다.⁹⁾

9) 한·일간 주요 교역품목을 보면, 대일본 수출품목은 전자부품, 유류제품, 철강제품, 산업용 전자제품, 화공품, 1차산품, 일반기계, 가전제품, 컴퓨터 및 부품, 섬유류가 10대 수출품목이다. 반면에 수입품목은 전자부품, 유류제품, 철강제품, 산업용 전자제품, 화공품, 정밀기계, 수송기계, 가전제품, 금속제품, 충전기기, 광산물 등이 10대 수입품목이다.

2. 물동량 전망

동북아시아의 컨테이너 물동량은 2011년 1억 7천만 TEU로 연평균 6.7% 증가할 것으로 예상된다. 한·일 수출입 컨테이너 항만물동량 전망을 보면, 한국은 2003~2011년에 7.8%, 2011~2020년에 5.5%를 기록하며 완곡한 하락세를 예상되는 반면 일본은 2003~2011년에 3.7%, 2011~2020년에 4%의 물동량 증가가 예상된다. 이를 그림으로 보면 <그림 3-2 >과 같다.



<그림 3-1> 한·일 수출입 컨테이너 물동량 전망

자료 : KMI, 「동북아 물류중심 추진전략의 분석 및 체계화 최종보고서」, 2005. 12.

3. 선박척수 및 선복량 현황

현재 한·일항로에는 카페리사를 제외하고 컨테이너만 전문적으로 운송하는 13개사가 선박을 투입 운항 중으로 총 67척 393,894G/T의 선복량이다.

선사별 최근 4년간 선복량 변화를 보면, A사는 2004년 8척, 38,629G/T에서 2007년 현재 11척, 58,257G/T로 3척, 19,628G/T의 선복량이 증가 하였고, C사는 2004년 2척, 10,425G/T에서 2007년 현재 2척, 9,818G/T로 같은 척수에 607G/T의 선복량이 감소 하였으며, D사는 2004년 2척, 11,844G/T에서 2007년 현재 2척, 11,794G/T로 같은 수준의 선복량을 유지 하고 있으며, E사는 2004년 4척, 15,238G/T에서 2007년 현재 5척, 18,861G/T로 3,623G/T의 선복량이 증가 하였으며, F사는 2004년 4척, 25,649G/T에서 2007년 현재 5척, 32,442G/T로 6,793G/T의 선복량이 증가 하였고, G사는 2004년 3척, 17,441G/T에서 2007년 현재 같은 척수에, 21,438G/T로 3,997G/T의 선복량이 증가 하였는데 이는 종전보다 선박이 대형화 되었다는 것을 의미한다. H사는 2004년 3척, 9,028G/T에서 2007년 현재 5척, 20,376G/T로 11,348G/T의 선복량이 크게 증가 하였고, I사는 2004년 5척, 23,024G/T에서 2007년 현재 6척, 33,044G/T로 10,020G/T의 선복량이 증가 하였고, L사는 2004년 9척, 54,709G/T에서 2007년 현재 10척, 57,799G/T로 3,090G/T의 선복량이 증가 하였고, M사는 금년부터 한·일항로 서비스를 시작하여 현재 9,414G/T 선복의 1척을 운항 중이다. 그리고, 타사에 비해 최근 4년간 선복량이 눈에 띄게 증가한 B사의 경우, 2004년 9척, 46,090G/T에서 2007년 현재 14척, 92,407G/T로 2배의 선복량 증가 를 보이고 있으며, J사와 K사는 각각 2004년 1척씩, 4,914G/T, 9,690G/T에서 2007년 현재 각 2척씩, 21,472G/T로 같은 선복량을 보이고 있다. C사와 D사를 제외하고는 전선사의 선복량이 2004년 대비 현재 증가한 것을 알수 있고, 척

수에 비해 선복량이 크게 증가한 것은 한·일간 운항하는 선박이 대형화
 됐다는 것 또한 알수 있다.¹⁰⁾ 이를 표로 정리하면 < 표 3-2 >와 같다.

<표 3-2> KNFC 한·일항로 컨테이너선 운항 선대현황

선 사 명	한·일항로 운항선박 현황							
	2004		2005		2006		2007	
	척수	총톤수(G/T)	척수	총톤수(G/T)	척수	총톤수(G/T)	척수	총톤수(G/T)
A사	8	38,629	10	65,563	12	56,409	11	58,257
B사	9	46,090	11	70,990	13	79,789	14	92,407
C사	2	10,425	2	10,164	3	14,181	2	9,818
D사	2	11,844	2	10,226	1	5,833	2	11,794
E사	4	15,238	4	16,515	4	16,515	5	18,861
F사	4	25,649	4	24,430	5	27,349	5	32,442
G사	3	17,441	3	21,438	3	21,438	3	21,438
H사	3	9,028	4	12,837	5	15,086	5	20,376
I사	5	23,024	5	23,024	5	23,024	6	33,044
J사	1	4,914	1	6,543	1	6,543	2	21,472
K사	1	9,690	1	9,690	1	9,690	2	21,472
L사	9	54,709	11	59,368	11	60,162	10	57,799
M사	-	-	-	-	-	-	1	9,413
Tot al	51	266,681	58	331,088	64	336,019	67	393,894

자료 : 한국근해수송협의회

10) 1990년 초까지는 한·일간 대부분 선사의 운항선박이 200~300TEU(4,000G/T)급이 주종을 이루었으나, 중반이후 300~700TEU(7,000G/T)급에서 현재 500~1,000TEU(9,000G/T)급이 주종을 이뤘 운항 중이다.

제 2절 한·일항로의 운항선사 현황

1. 운항선사의 일반현황

한·일항로 운항선사의 총물동량은 2007년 8월 기준으로 882,087 TEU로 매년 약5%대의 증가율을 보이고 있다. 년도별 총물동량은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3>한·일항로 전선사 총 물동량

	2002	2003	2004	2005	2006	2007.8
LOCAL	491,045	516,308	569,701	574,853	590,651	381,333
FEEDER	249,866	248,702	287,443	299,113	309,448	238,501
T/S	317,841	371,976	391,992	361,303	386,138	262,253
Total	1,058,752	1,172,986	1,249,136	1,235,269	1,286,237	882,087

자료 : 한국근해수송협회의회

운항선사별 규모, 운항 항로, 운항척수 및 선복량, 적취율, 시장점유율 등을 알아보면,

1) 한·일항로 년도별/운항선사별 선복대비 총물동량

선사별 최근 4년간 선복량 대비 물동량 변화를 보면, A사는 2004년 대비 2006년 선복량이 17,780G/T 증가에 반해 물동량은 2,926TEU 감소 하였다.

B사는 2004년 대비 2006년 선복량이 33,699G/T 증가했고 물동량 또한 35,249TEU 증가 하였고, C사는 2004년 대비 2006년 선복량이 3,756G/T 증가했고 물동량은 576TEU 소량 증가 하였고, D사는 2004년 대비 2006년 선복량과 물동량이 각각 6,011G/T, 13,151TEU 감소 하였고, F사는 2004년 대비 2006년 선복량이 1,700G/T 증가한 반면

물동량은 3,610TEU 감소 하였고, G사는 2004년 대비 2006년 선복량과 물동량이 각각 3,997G/T, 1,240TEU 증가 하였고, H사는 2004년 대비 2006년 선복량과 물동량이 각각 6,058G/T, 5,049TEU 증가 하였고, I사와 K사는 2004년 대비 2006년 선복량 변화가 없는 상황에서 물동량이 각각 7,273TEU, 5,888TEU 증가 하였다.

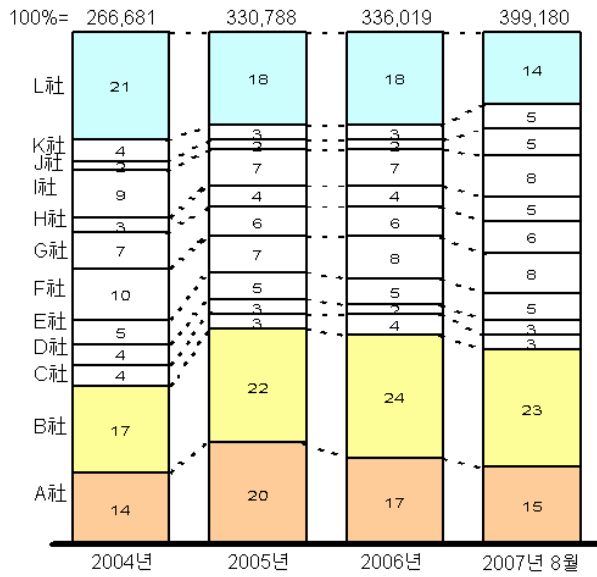
J사는 2004년 대비 2006년 선복량과 물동량이 각각 1,629G/T, 1,453TEU 증가 하였고, L사는 2004년 대비 2006년 선복량이 5,453G/T 증가한 반면 물동량은 42,081TEU 큰폭으로 감소 하였다.

대부분의 선사들의 선복량이 2004년 대비 증가함으로써 물동량 면에서도 3개사를 제외하고 증가한 것으로 나타났다. 이를 표로 정리하면 <표 3-4>와 <그림 3-2>, <그림 3-3>과 같다.

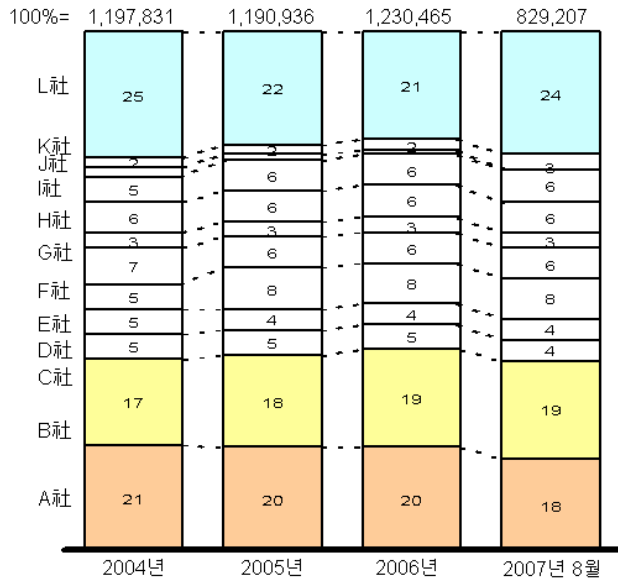
<표 3-4> 한·일항로 년도별/운항선사별 선복대비 총물동량

선사명	2004			2005			2006			2007.8		
	척수	총톤수(G/T)	총물동량	척수	총톤수(G/T)	총물동량	척수	총톤수(G/T)	총물동량	척수	총톤수(G/T)	총물동량
A사	8	38,629	245,998	10	65,563	232,900	12	56,409	243,072	11	58,257	150,028
B사	9	46,090	197,141	11	70,990	208,520	13	79,789	232,390	14	92,407	158,808
C사	2	10,425	60,477	2	10,164	62,678	3	14,181	61,053	2	9,818	34,211
D사	2	11,844	60,273	2	10,226	44,441	1	5,833	47,122	2	11,794	30,496
E사	4	15,238	55,880	4	16,515	99,485	4	16,515	93,554	5	18,861	65,377
F사	4	25,649	78,234	4	24,430	65,904	5	27,349	74,624	5	32,442	51,389
G사	3	17,441	34,848	3	21,438	34,640	3	21,438	36,088	3	21,438	21,490
H사	3	9,028	68,935	4	12,837	71,851	5	15,086	73,984	5	20,376	48,700
I사	5	23,024	64,815	5	23,024	69,873	5	23,024	72,088	6	33,044	49,088
J사	1	4,914	14,804	1	6,543	12,844	1	6,543	16,257	2	21,472	197
K사	1	9,690	20,422	1	9,690	26,726	1	9,690	26,310	2	21,472	23,393
L사	9	54,709	296,004	11	59,368	44,333	11	60,162	253,923	10	57,799	196,030
M사	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	9,413	46

자료 : 한국근해수송협회의



<그림 3-2> 선사별 총투자비비교



<그림 3-3> 선사별 총물량비교

2) 한·일항로 년도별/운항선사별 선복대비 화물별 물동량

운항선사의 선복량, 서비스 지역, 영업정책에 따라 선사별로 화물별 물동량이 크게 차이가 난다. 로컬화물과 피더화물의 경우 주로 선사별 선복량과 비례하여 물동량이 형성되지만 자사 T/S의 경우는 보다 폭 넓은 서비스지역을 가진 선사의 물동량이 월등이 높았다. 즉, 대부분의 선사들은 한·일항로외에 북중국지역만을 서비스하고 있는 상황이기에 중국·일본간 환적화물외에는 자사 환적화물 유치가 어렵고, A사와 L사의 경우처럼 위 지역 뿐만 아니라 동남아지역도 서비스를 하기 때문에 중국·일본·동남아간 환적화물을 보다 많이 유치할 수 있다. 운항선사들의 년도별로 화물별 물량 및 물량변화 추이를 보면,

2004년도는 A사 경우 총 245,998TEU의 물동량 중 자사 T/S화물이 138,000TEU로 56%의 비중을 차지하고 있는 반면 Feeder 화물은 27,500TEU로 11% 정도의 비중을 차지하고 있다. A사의 이러한 화물별 물동량 분포는 영업전략에 의해서라고 볼 수 있는데 한·일간 선복량을 증대시키기 보다는 현 선복량으로 자사 T/S화물과 Local화물 위주로 선복운영을 한 결과라 볼 수 있다.¹¹⁾ 반면, L사의 경우는 A사와 서비스지역이 비슷하나 한·일간에 선복량을 증대시켜 자사 T/S화물 뿐만 아니라 Feeder화물 유치에도 적극적이다.

L사는 전체 296,004TEU 물동량 중 자사 T/S화물 및 피더화물의 비중이 각각 35%(104,959TEU), 29%(85,558TEU) 이다.

B사의 경우는 총 197,141TEU의 물동량 중 Feeder화물이 91,970TEU로 47%의 비중을 차지하고 있다. 그리고, F사의 경우는 전체 78,234TEU 물동량 중 로컬화물이 52,472TEU로 67%의 비중을 차지하고 있다. 따라서 각 운항선사의 다양한 차별화 전략 및 포지셔닝 전략에 의한 운항형태에 따라 전체 물동량 뿐만 아니라 특정된 화물에 대한 영업전략도 결정되어 진다고 볼 수 있다.

11) A사의 경우 IMF 이후에 한·일항로에 투입된 선복(용선선대)을 대폭 줄이는 대신 선복 부족분을 타사와의 공동운항을 통해 해결하고 자사 선복은 주로 동남아항로 운항에 투입 하였다.

전체 운항선사의 년도별 물동량 변화를 보면, A사의 경우 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 27,500TEU/56% 에서 2006년 130,434TEU/54% 로 비슷한 비중을 보였고, Feeder화물의 경우는 2004년 27,500TEU/11% 에서 2006년 22,124TEU/9% 로 비중이 소폭 감소했다.

B사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 40,348TEU/21% 에서 2006년 36,899TEU/16% 로 비중이 감소하였고¹²⁾, Feeder화물의 경우는 2004년 91,970TEU로 47% 에서 2006년 132,310TEU/57% 로 비중이 증가했다.

C사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 23,338TEU/39% 에서 2006년 23,319TEU/38% 로 비슷한 비중을 보였고, Feeder화물의 경우는 2004년 4,804TEU/8% 에서 2006년 1,937TEU/3% 로 비중이 낮아졌다.

D사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 9,986TEU/17% 에서 2006년 10,410TEU/22% 로 비중이 높아 졌고, Feeder화물의 경우는 2004년 16,679TEU/28% 에서 2006년 5,744TEU/12% 로 비중이 낮아졌다. E사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 307TEU/0.5% 에서 2006년 1,218TEU/1.3% 로 비중이 높아졌고, Feeder화물의 경우는 2004년 15,687TEU/28% 에서 2006년 49,462TEU/53% 로 비중이 대폭 높아졌다.

F사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 8,314TEU/11% 에서 2006년 10,630TEU/14% 로 비중이 높아 졌고, Feeder화물의 경우는 2004년 17,448TEU/22% 에서 2006년 7,671TEU/10% 로 비중이 낮아졌다.

G사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 4,287TEU/12% 에서 2006년 10,630TEU/14% 로 비중이 높아 졌고, Feeder화물의 경

12) B사의 경우 2004년 기준으로 북중국·일본간 4개 Route에 Pendulum Service를 하고 있기 때문에 자사 T/S물량 중 상당부분이 한국에서 환적되지 않고 직항에 의해 목적국으로 운송된다. 따라서 표에 나타난 T/S물량이 실제보다 적게 표시 된다.

우는 2004년 17,448TEU/22% 에서 2006년 7,671TEU/10% 로 비중이 낮아졌다.

H사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 5,460TEU/8% 에서 2006년 10,170TEU/14% 로 비중이 높아 졌고, Feeder화물의 경우는 2004년 12,015TEU/17% 에서 2006년 8,049TEU/11% 로 비중이 낮아졌다.

I사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 9,129TEU/14% 에서 2006년 10,643TEU/15% 로 비중이 높아 졌고, Feeder화물의 경우도 2004년 10,177TEU/16% 에서 2006년 13,706TEU/19% 로 비중이 높아졌다.

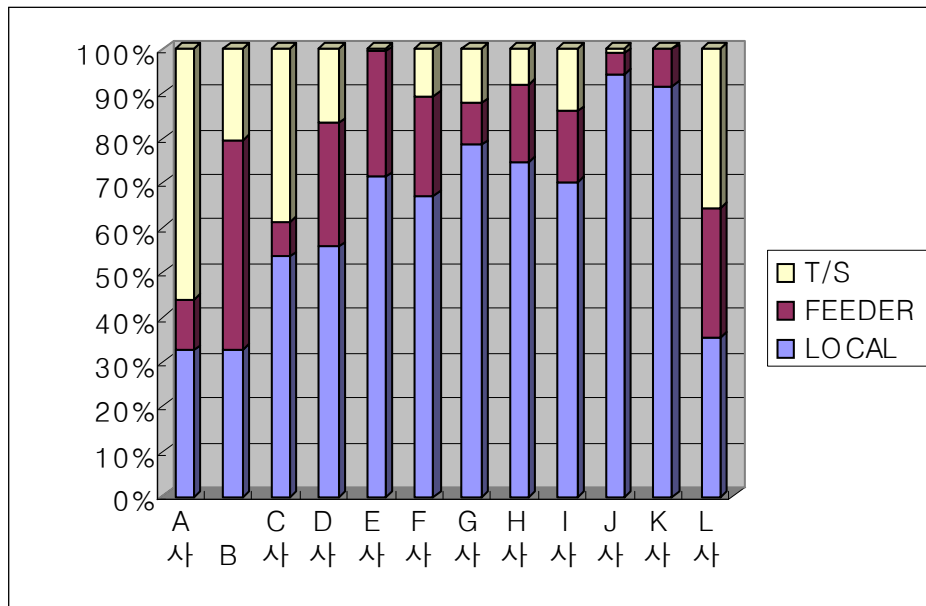
J사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 156TEU/1% 에서 2006년 1,492TEU/9% 로 비중이 높아 졌고, Feeder화물의 경우도 2004년 685TEU/5% 에서 2006년에는 실적이 없다.

K사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 31TEU/0.2% 에서 2006년 9TEU실적을 나타냈고, Feeder화물의 경우도 2004년 1,681TEU/8% 에서 2006년 2,018TEU/8% 로 비중이 같다. 끝으로 L사는 전체 물동량 중 자사 T/S화물은 2004년 104,959TEU/35% 에서 2006년 93,538TEU/29% 로 비중이 낮아 졌고, Feeder화물의 경우도 2004년 85,558TEU/30% 에서 2006년 64,094TEU/25% 로 비중이 낮아졌다. 이를 표와 그림으로 정리하면 <표 3-5~8>와 <그림 3-5~8>과 같다.

<표 3-5> 2004년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량

선사명	2004					
	척수	총톤수(G/T)	LOCAL	FEEDER	T/S	Total(TEU)
A 사	8	38,629	80,498	27,500	138,000	245,998
B 사	9	46,090	64,823	91,970	40,348	197,141
C 사	2	10,425	32,335	4,804	23,338	60,477
D 사	2	11,844	33,608	16,679	9,986	60,273
E 사	4	15,238	39,886	15,687	307	55,880
F 사	4	25,649	52,472	17,448	8,314	78,234
G 사	3	17,441	27,322	3,239	4,287	34,848
H 사	3	9,028	51,460	12,015	5,460	68,935
I 사	5	23,024	45,509	10,177	9,129	64,815
J 사	1	4,914	13,963	685	156	14,804
K 사	1	9,690	18,710	1,681	31	20,422
L 사	9	54,709	105,487	85,558	104,959	296,004
M 사 ¹³⁾						

자료 : 한국근해수송협의회



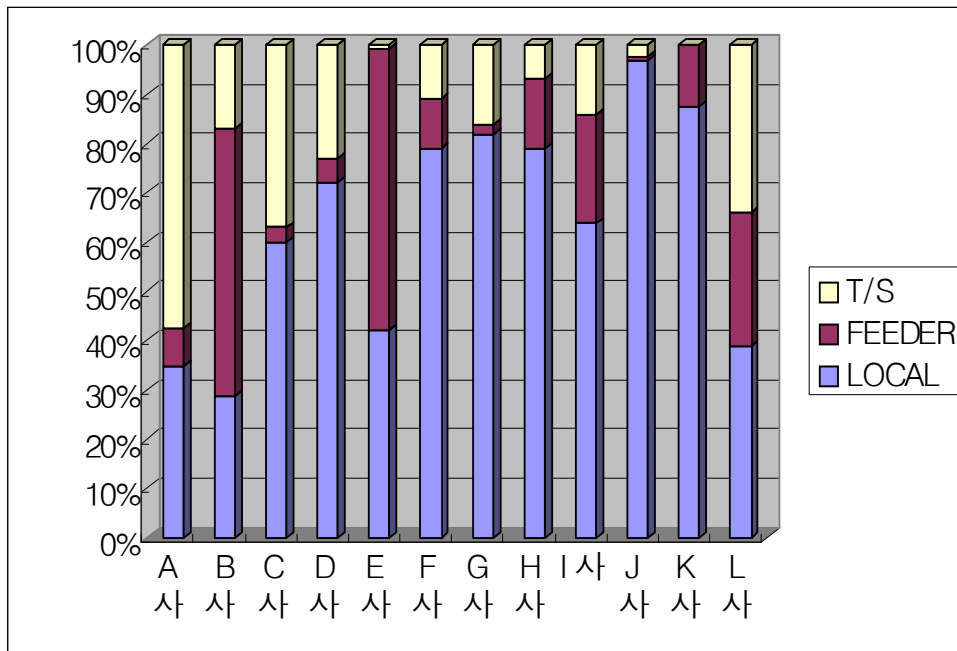
<그림 3-5> 2004년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량

13) M사는 2007년에 한국근해수송협회에 회원가입하고, 한.일간 서비스를 시작 하였다.

<표3-6> 2005년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량

선사명	2005					
	척수	총톤수(G/T)	LOCAL	FEEDER	T/S	Total
A 사	10	65,563	80,776	17,804	134,320	232,900
B 사	11	70,990	59,816	113,400	35,304	208,520
C 사	2	10,164	37,611	1,858	23,209	62,678
D 사	2	10,226	32,039	2,186	10,216	44,441
E 사	4	16,515	42,016	56,707	762	99,485
F 사	4	24,430	52,105	6,527	7,272	65,904
G 사	3	21,438	28,349	679	5,612	34,640
H 사	4	12,837	56,686	10,322	4,843	71,851
I 사	5	23,024	44,570	15,373	9,930	69,873
J 사	1	6,543	12,421	97	326	12,844
K 사	1	9,690	23,419	3,290	17	26,726
L 사	11	59,368	101,736	70,870	88,468	261,074
M 사						

자료 : 한국근해수송협회의

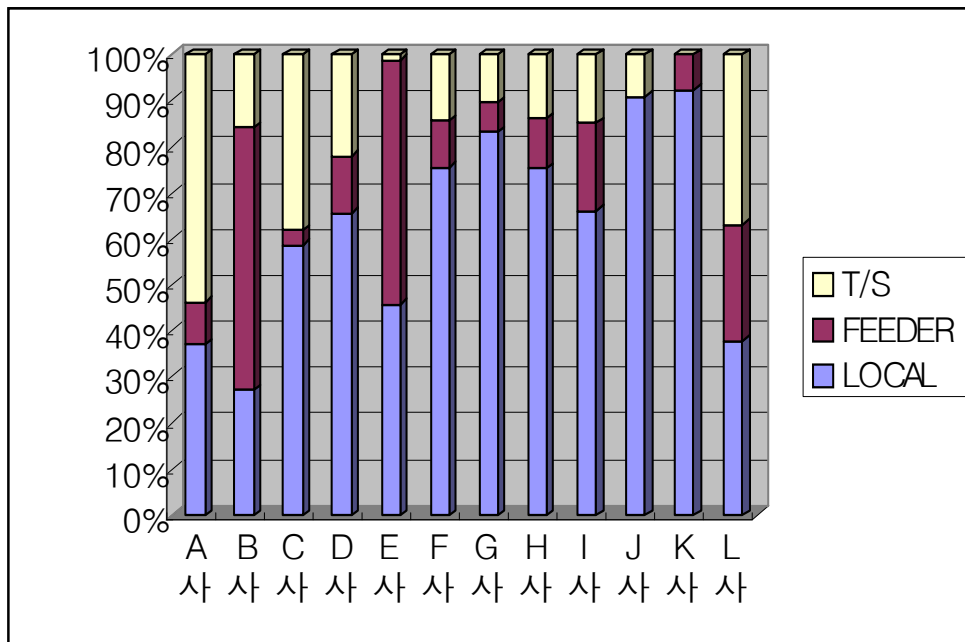


<그림 3-6> 2005년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량

<표 3-7> 2006년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량

선사명	2006					
	척수	총톤수(G/T)	LOCAL	FEEDER	T/S	Total
A 사	12	56,409	90,514	22,124	130,434	243,072
B 사	13	79,789	63,181	132,310	36,899	232,390
C 사	3	14,181	35,797	1,937	23,319	61,053
D 사	1	5,833	30,968	5,744	10,410	47,122
E 사	4	16,515	42,874	49,462	1,218	93,554
F 사	5	27,349	56,323	7,671	10,630	74,624
G 사	3	21,438	30,046	2,333	3,709	36,088
H 사	5	15,086	55,765	8,049	10,170	73,984
I 사	5	23,024	47,739	13,706	10,643	72,088
J 사	1	6,543	14,765	0	1,492	16,257
K 사	1	9,690	24,283	2,018	9	26,310
L 사	11	60,162	96,291	64,094	93,538	253,923
M 사						

자료 : 한국근해수송협회의

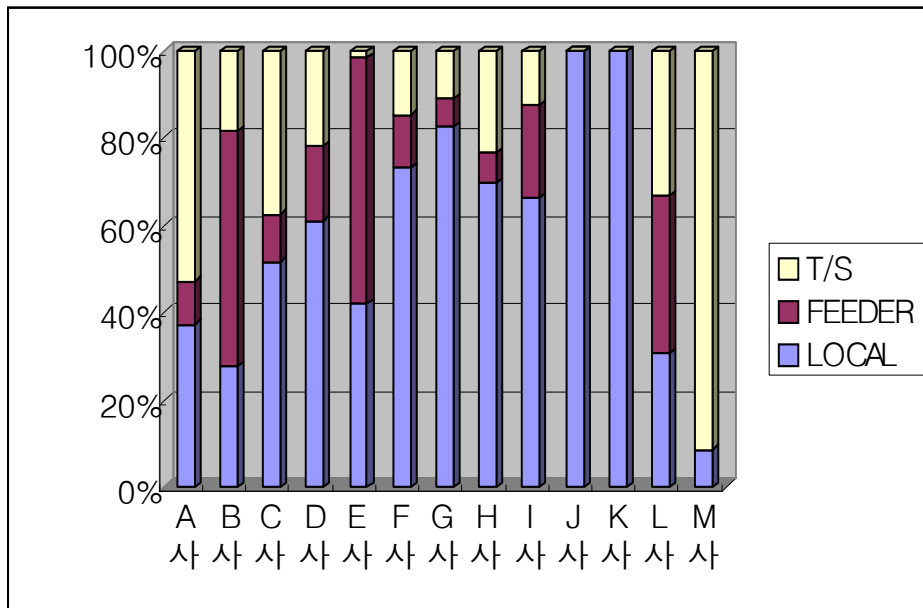


<그림 3-7> 2006년 운항선사별 선복대비 화물별 물동량

<표 3-8> 2007년 8월 운항선사별 선복대비 화물별 물동량

선사명	2007.8					
	척수	총톤수(G/T)	LOCAL	FEEDER	T/S	Total
A 사	11	58,257	56,104	14,867	79,057	150,028
B 사	14	92,407	44,100	85,695	29,013	158,808
C 사	2	9,818	17,709	3,718	12,784	34,211
D 사	2	11,794	18,638	5,155	6,703	30,496
E 사	5	18,861	27,464	36,793	1,120	65,377
F 사	5	32,442	37,593	6,284	7,512	51,389
G 사	3	21,438	17,732	1,428	2,330	21,490
H 사	5	20,376	34,054	3,278	11,368	48,700
I 사	6	33,044	32,544	10,376	6,168	49,088
J 사	2	21,472	11,036	0	0	197
K 사	2	21,472	23,371	0	22	23,393
L 사	10	57,799	59,969	70,907	65,154	196,030
M 사	1	9,413	4	0	42	46

자료 : 한국근해수송협회의



<그림 3-8> 2007년 8월 운항선사별 선복대비 화물별 물동량

3) 한·일항로 운항선사의 공동배선 현황

한·일항로는 원양항로와 비교시 시장상황 및 선사들간의 제휴 형태가 다르다. 한·일항로는 항로 특성상 원양항로에서 주로 이루어지는 제휴 형태인 글로벌얼라이언스와는 다른 즉각적이고, 단기적인 제휴형태인 공동배선(Joint Service)으로 제휴가 이루어 진다. 따라서 운항지역별로 공동배선사가 다르고 스페이스 스왑(Space Swap)과 슬롯 차터(Slot Charter) 형태이기 때문에 스와핑 스페이스(Swapping Space)량의 변화가 글로벌얼라이언스의 그것과 비교할 때 빈번하다고 볼 수 있다. 현재 한·일항로에 이루어지는 공동배선은 크게 3그룹으로 나뉘어지는데 이를 운항지역별로 각사 투입 선복량¹⁴⁾을 알아보면, 케이힌지역은 A그룹에 고려해운 672TEU/334TEU 각 1척, 범주해운 620TEU/826TEU 각 1척, 천경해운 642TEU/746TEU 각 1척, 태영상선 560TEU 1척이 운항되고 있다. B그룹은 남성해운 706TEU 1척, STX Pan Ocean 702TEU 1척, 장금상선 680TEU 1척이 운항되고 있고, C그룹은 동남아해운 600TEU 1척, 동영해운 706TEU 1척, 동진상선 588TEU 1척, 흥아해운 420TEU 1척이 운항되고 있다. 그리고 공동배선과는 별도로 장금상선 255TEU 1척과 흥아해운 320TEU 1척이 단독운항 중에 있다.

한신지역은 A그룹에 고려해운, 범주해운, 천경해운이 각 342TEU 1척씩 운항되고 있다. B그룹은 남성해운 342TEU 1척, STX Pan Ocean 330TEU 1척이 운항되고 있고, C그룹은 동진상선 430TEU 1척, 흥아해운 420TEU 1척이 운항되고 있다. 그리고, 팬스타 220TEU/270TEU 각 1척, SITC 800TEU 1척이 단독운항 중이다.

세토나йка이지역은 고려해운 342TEU/153TEU 각 1척, 흥아해운 204TEU 1척이 운항 중이다. 그리고, 남성해운 215TEU 1척, 동남아해운 132TEU 1척, 동진상선 200TEU 1척과 천경해운 80TEU 1척이

14) 2007년 10월 현재.

단독운항 중이다.

서안지역은 고려해운 655TEU/855TEU/677TEU/153TEU 각 1척과 342TEU 2척, 흥아해운 653TEU 1척, 천경해운 962TEU 1척, STX Pan Ocean 930TEU 1척이 운항 중이다. 그리고, 남성해운 706TEU/962TEU 각 1척이 단독운항 중이다.

관문지역은 동진상선 200TEU/94TEU 각 1척, 흥아해운 196TEU/204TEU 각 1척, 천경해운 138TEU 1척이 운항 중이며, 남성해운 215TEU/342TEU/215TEU 각 1척, 고려해운 342TEU 1척, 장금상선 117TEU/210TEU 각 1척, 흥아해운 653TEU/196TEU 각 1척, STX Pan Ocean 196TEU 1척이 단독운항 중이다. 이를 표로 간략히 알아보면 다음 <표3-9>와 같다.

<표 3-9> 한·일항로 운항선사의 공동배선 현황

지역	공동배선사
케이힌 지역	A그룹 : 고려해운, 천경해운, 범주해운, 태영상선 B그룹 : 남성해운, STX P.OCN, 장금상선 C그룹 : 흥아해운, 동진상선, 동영해운, 동남아해운,
한신 지역	A그룹 : 고려해운, 천경해운, 범주해운, 태영상선 B그룹 : 남성해운, STX P.OCN, 장금상선 C그룹 : 흥아해운, 동진상선, 동영해운, 동남아해운,
세토나이카이 지역	고려해운, 흥아해운
서안 지역	A 그룹 : 고려해운, 흥아해운 B 그룹 : 천경해운, STX P.OCN
관문 지역	A 그룹 : 동진상선, 흥아해운 B 그룹 : 동진상선, 천경해운

자료 : 한국근해수송협의회

제 3절 운항선사들의 포지셔닝 분석

한·일항로 운항선사들의 각 운항사의 전체 기항지역을 살펴보면, 2~3개 운항사를 제외하고는 일본, 중국, 동남아 지역 등에서 아시아 각 지역으로 연결되는 항로운영전략이 미흡한 것으로 나타난다. 각 운항사 별 아시아 각 지역 운항현황을 알아보면, A사의 경우는 아시아 역내 운송시장에서 한·일항로, 한·중항로, 동남아항로, 최근에는 중동/인디아 항로와 러시아항로 참여로 아시아 전지역에 대한 서비스 지역을 넓히고 있다. 한국 기점(4개 Port)으로 일본 기항 포트는 모두 36개, 중국 기항 Port는 10개, 동남아 지역 기항 포트는 10개, 중동/인디아 기항 Port는 6개, 러시아 기항 포트는 2개로 앞에 운항선사별/화물별 물동량에서 알 수 있듯이 A사는 아시아 각 지역으로 연결되는 항로운영전략상 유리한 위치에서 한국과 일본, 동남아, 중동, 인디아지역으로 연결되는 아시아 중심항로에 전체 Network를 이용한 자사 T/S화물 영업에 주력할 수 있다는 점에서 타 한·일항로 운항선사들과의 차별화가 뚜렷하다 할 수 있다.

L사의 경우는 아시아 역내운송시장에서 A사와 항로운영 면에서 비슷하며, 한국 기점(4개 Port)으로 일본 기항 Port는 모두 37개, 중국 기항 Port는 12개, 동남아 지역 기항 포트는 33개, 인디아 기항 Port는 5개 이다. L사 역시 아시아 각 지역으로 연결되는 항로운영전략상 유리한 위치에서 자사 T/S화물의 비중이 높고, 한·일항로에서는 자사 T/S화물의 피더화물이 차지하는 비중 역시 높다.

그리고, 최근 A사와 L사는 한·일항로에서의 협력을 강화하고 있어 주목된다. 특히, 일본 지방항 서비스에서 슬롯교환을 통해 서비스합리화를 추진하고 있는데, 슬롯교환을 실시하고 있는 지방항은 홋카이도에서 토마코마이, 일본서안에서 카나자와, 토야마, 니가타, 아키타, 시코쿠에서 마츠야마, 이마지, 타카마츠, 토쿠시마 등 9개항만에 달하고 있다.¹⁵⁾

15) 쉬핑데일리, 2007. 12. 03

C사의 경우는 과거 부산 기점 동남아지역에서 특화하는 항로운영전략을 추구하는 운송사로 표현 됐으나, 한·일, 한·중항로 운영을 시작으로 아시아역내 주력시장인 한국, 일본, 중국, 동남아지역 전체를 주력기항지로 삼고 있으며, 주력 시장간의 삼국간화물(자사 T/S화물)도 운송할 수 있게 되었다. 그러나, 한·일항로 시장참여 정도가 아직도 미흡하며¹⁶⁾, 한·중항로 역시 타 운항선사와 운영규모면에서 작은 관계로 동아시아 국가들을 효과적으로 연결시키지 못하고 있다. 따라서 아직 한·일항로에서의 자사 T/S화물 운송 실적은 A사, B사, L사에 비해 적다.

H사의 경우는 한·중항로에서 특화된 선사의 이미지에서 동남아항로, 한·일항로 운영을 시작¹⁷⁾으로 동아시아지역과 동남아지역을 연결하는 전략을 구사하는 선사로서의 위상을 확립하였으며, 중국, 일본, 동남아 국가간의 운항연결을 통해 삼국간 화물 운송에 주력하고 있다.

B사의 경우는 한·일항로 운항선사 중 가장 많은 선복을 운영하고 있다. 운영항로는 한·일항로의 중국, 동남아 일부 지역¹⁸⁾에 한해서 한정되며 타 사와의 차별화 형태는 북중국지역의 5개 Port와 일본 10개 포트에 팬들럼 서비스(Pendulum Service)¹⁹⁾를 운영하고 있다는 점이다. 이러한 팬들럼 서비스는 일·중간 항로에 있어 직기항 서비스의 일환으로 인식되어지며, 삼국간 화물의 집화에도 상당한 강점을 보이고 있다. 또한 팬들럼 서비스의 단점이라고 할 수 있는 정스케줄 유지가 어려운 점을 B사의 경우 기항 포트 스킵(Skip) 등을 통해 유연하게 운영 중이다. 그리고, 한·일항로 운항선사 중 가장 많은 선복을 이용하여 Feeder 화물 집화에도 영업력을 집중하고 있으며 Feeder화물 집화를 위해 최근 부산신항에 기항하는 등 여러 형태의 차별화 전략을 구사하고 있다.

16) 현재 일본에 가항하는 항만수는 13개 정도이다.

17) 최근 원양, 근해선사와의 공동배선으로 중동지역 서비스를 시작 하였다.

18) 현재 북중국, 남중국 일부지역과 베트남지역만 한국 기점으로 항로를 개설 했다.

19) 선박이 특정지역을 시계추(Pendulum)처럼 왔다갔다 한다고 해서 붙여진 국제운송 방식으로 시계추서비스라고도 한다. 특정지역을 왔다갔다 하는 여러 선박들이 서로 연결하여 세계 어느 곳으로든 화물을 운송한다. 한 선박이 일정한 방향으로 지구를 한 바퀴 돌아 출발항으로 다시 돌아오며 운송하는 세계일주서비스에 상대되는 개념이다.

F사의 경우는 한·일항로의 지역적 한계를 벗어나 북중국, 남중국 - 동남아지역을 연결하는 셔틀에 의한 항로운영전략을 구사하고 있으며 거기에서 파생되는 자사환적화물 유치에 영업력을 집중하고 있다. F사는 한·중항로 개설 초기 한·중항로 운항선사 중 청도-부산-일본 케이힌지역에 팬듈럼 서비스(Pendulum Service)를 처음 시작하였으나, 현재 팬듈럼 서비스(Pendulum Service)의 확충보다는 동남아지역 시장공략에 집중하는 면을 보이고 있으며 곧 인도, 중동 지역 진출도 고려하고 있다.

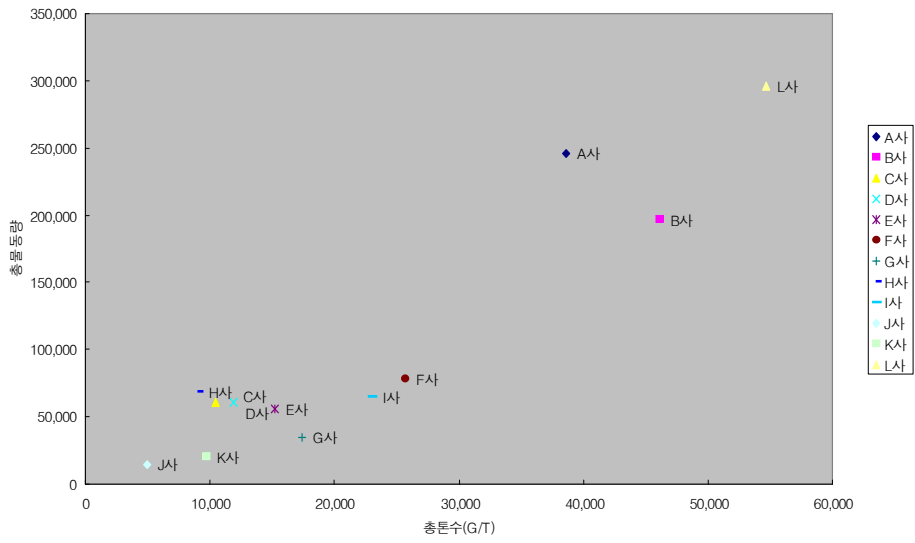
E사의 경우는 한·일항로에서 브레이크 벌크(Break Bulk) 서비스 전문선사의 이미지가 부각되었으나 브레이크 벌크 뿐만 아니라 일본 케이힌, 한신, 세토나이카이지역²⁰⁾을 중심으로 컨테이너화물 운송사로서 이미지 변화에 노력 중이다. 특히, 후쿠오카지역에 특화된 Feeder화물 운송사로서 입지를 굳혔으며 최근 한·중항로에 선박을 투입. 운영 중에 있고 점차 북중국지역 시장을 넓혀가고 있다.

I선사는 E사와 더불어 한·일항로 브레이크 벌크(Break Bulk) 시장을 양분하고 있으며 한·중항로 개설 초기 국적선사 컨소시엄 멤버사로서 북중국지역 뿐만아니라 최근 러시아 극동지역까지 시장을 넓혀가고 있다.

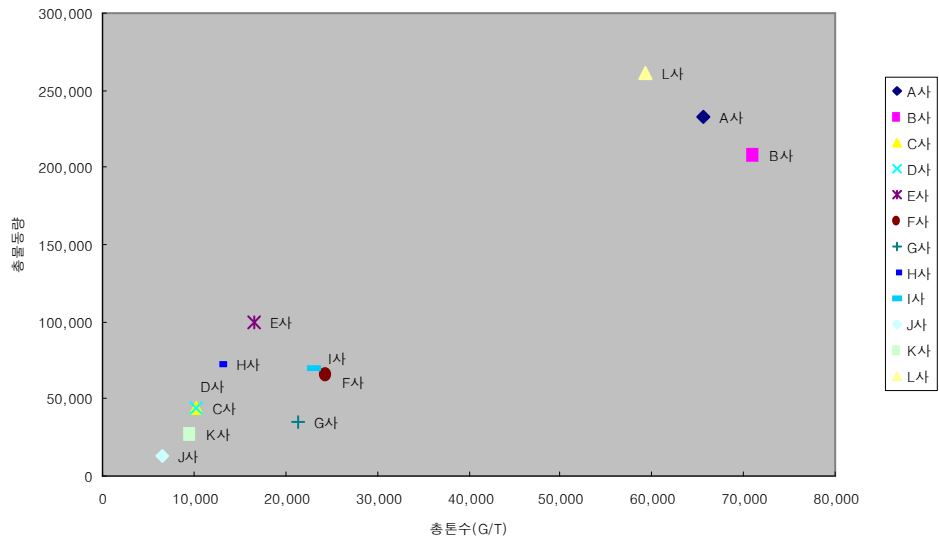
K사는 한·일항로 카페리 운영사 중 하나이며, 한신지역을 중심으로 핫 딜리버리(Hot Delivery) 화물 운송 서비스와 해상운송 - 일본 내륙 철송을 연계한 특화된 일관서비스로 차별화에 성공했다.

각 선사별·년도별 선복량 대비 물동량에 따른 한·일항로 시장내 지위 변화를 이차원 좌표상 분석을 통해서 알아보면, 다음 <그림 3-9> ~ <그림 3-12 > 와 같다.

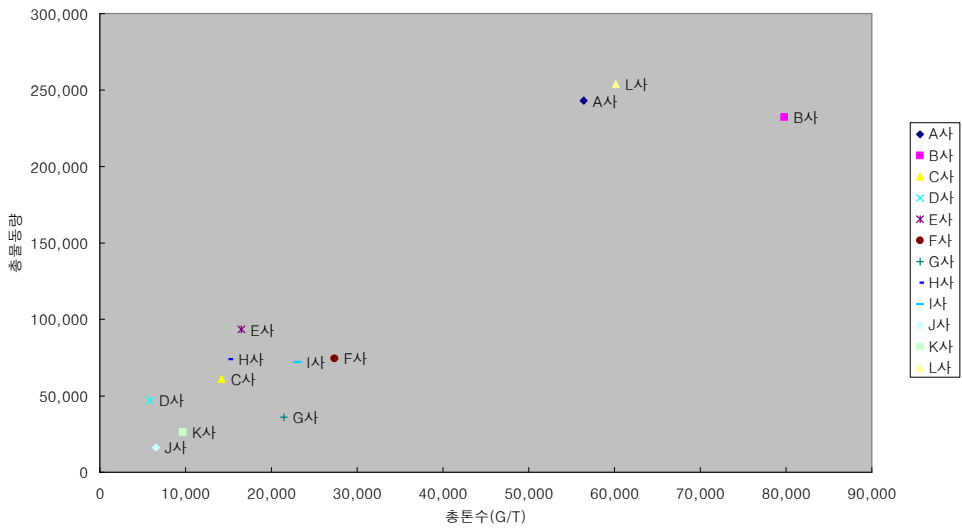
20) 일본 혼슈 서부와 규슈.시코쿠에 에워싸인 내해를 일컬어 말한다.



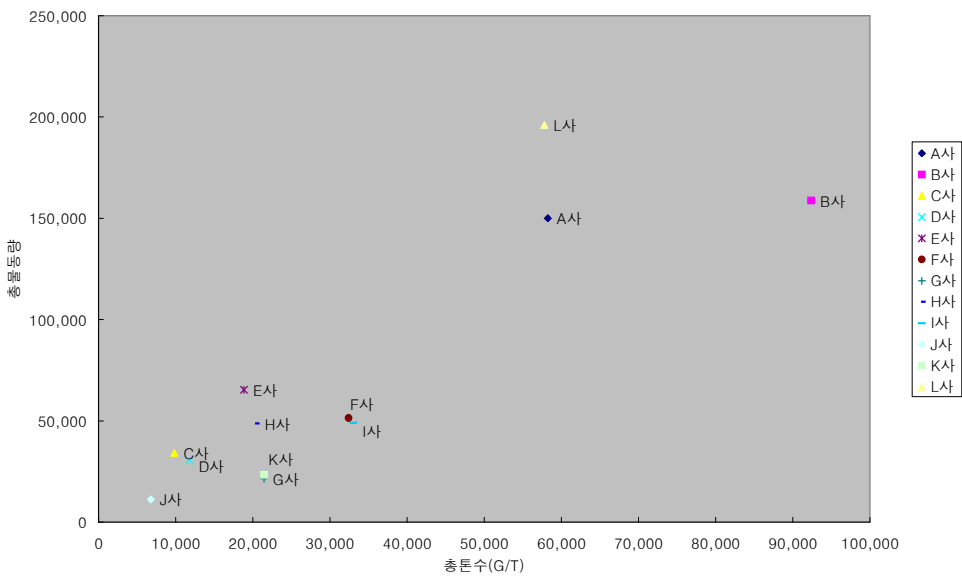
<그림 3-9> 2004년 운항선사별 선복대비 물동량에 따른 시장내 지위



<그림3-10> 2005년 운항선사별 선복대비 물동량에 따른 시장내 지위



<그림 3-11> 2006년 운항선사별 선복대비 물동량에 따른 시장내 지위



<그림 3-12> 2007년 운항선사별 선복대비 물동량에 따른 시장내 지위

제 4장 한·일향로 운향선사들의 향로 및 서비스 차별화 전략 방안

제 1절 포지셔닝 전략

1. 포지셔닝 전략의 유형

일반적으로 포지셔닝은 소비자들의 심리적 현상을 이용하여 기업 또는 제품이나 상표에 대한 지각체계를 파악하고 바람직한 이미지 형성과 관련된 기업이미지 마케팅 전략 활동이 대체적이라고 정의할 수 있겠다. 이러한 포지셔닝의 개념을 토대로 포지셔닝 전략수립에 관하여 접근해 보면 포지셔닝 전략은 기업의 환경과 조건에 따라 상의하게 적용된다. 그러나, 마케팅 활동에 있어서 중요한 전략으로 사용되며 마케팅 이론과 관련하여 포지셔닝 전략 수립의 절차를 파악할 수 있다.

포지셔닝 전략의 방법 및 유형화와 관련된 선행연구를 정리하면 다음 <표 4-1>와 같다.

<표 4-1> 포지셔닝 전략의 유형

연구자	포지셔닝 유형
Wind(1978) Kotler & Amstrong(2004))	특정한 제품 특징에 대한 포지셔닝(Positioning on specific product features), 편익, 문제해결, 또는 필요에 대한 포지셔닝 (positioning on benefits, problem solution, or need), 특정 사용상황에 대한 포지셔닝(positioning for specific usage occasions), 사용자 범주에 대한 포지셔닝(positioning for user category), 타 제품과 비교하는 포지셔닝(positioning against another product), 제품계층 구분에 의한 포지셔닝(product-class dissociation)
Day, Shocker & Srivastava(1979)	제품차별화 포지셔닝, 시장차별화 포지셔닝

Aaker & Myers(1982) Aaker & Shansby(1982)	제품 특성 또는 고객 이익의 이용(using product characteristics or customer benefits), 가격.품질에 의한 포지셔닝(positioning by price quality), 사용.용도에 의한 포지셔닝(positioning by use or application), 제품 사용자에게 의한 포지셔닝(positioning by product user), 제품계층에 의한 포지셔닝(positioning by product class), 문화적 상징에 의한 포지셔닝(positioning by cultural symbols), 경쟁자에 의한 포지셔닝(positioning by competitor)
Dickson & Ginter(1987)	제품 차별화 포지셔닝, 인지적 차별화(perceptual differances), 실질적 차별화(actual differances)
Walker et al(1998) & Kardes(1999)	속성 포지셔닝, 편익 포지셔닝, 품질/가격 포지셔닝, 사용자 포지셔닝, 사용상황 포지셔닝, 제품범주 포지셔닝
Zhang & Markman(1998)	동질적 차별화(alignable differance), 이질적 차별화(nonalignable differance)
김원수(1998)	제품개선에 의한 포지셔닝, 재포지셔닝, 소비자의 지각변화에 따른 포지셔닝
최우원(1999) 전인수. 최우원(2000)	제품차별화 포지셔닝전략(방향성과 차이성 제품차별화 포지셔닝 전략), 시장차별화 포지셔닝 전략
안광호 외(2000)	특정항 제품 속성에 따른 포지셔닝, 소비자들이 추구하는 편익에 따른 포지셔닝, 사용상황에 따른 포지셔닝, 특정 사용자 집단을 위한 상품의 포지셔닝
곽동성(2002)	제품속성에 의한 포지셔닝, 이미지 포지셔닝, 경쟁제품에 의한 포지셔닝, 사용상황에 따른 포지셔닝, 제품 사용자에게 의한 포지셔닝
이학식(2004)	소비자 포지셔닝(속성/편익 포지셔닝, 이미지 포지셔닝, 사용상황 포지셔닝, 사용자 포지셔닝), 경쟁적 포지셔닝, 재 포지셔닝

자료 : 이향정(2006), 「항공사 포지셔닝 차별화에 따른 고객의 스키마 처리과정에 관한 연구」, 경희대학교 대학원 석사학위논문, p.18.

상기와 같은 기존의 선행연구에서와 같이 포지셔닝 유형에는 그 속성과 특성을 강조하는 포지셔닝과 경쟁을 고려한 포지셔닝이 공통적으로 분류되고 있음을 알 수 있다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 본 논문에서 적용하고자 하는 포지셔닝의 유형화는 해운사의 전략적 제휴와 경향에 맞추어 해운 산업의 경향과 특성에 맞게 경쟁관계를 고려하여 이루어졌다.

제 2절 포지셔닝 전략의 유용성

포지셔닝에 관한 선행연구에 따르면 포지셔닝 전략은 시장세분화를 통하여 시장의 구조를 파악하고, 표적시장을 선정하여 그 시장에 대하여 효과적인 마케팅 활동을 수행할 수 있게 해주는 것을 의미한다. 그리고, 기업의 신제품 도입시에 그 제품이 시장의 어느 위치에 포지셔닝 되어야 하는가를 제시해주며 기존의 상품이나 상표에 대해서 좀 더 효과적인 경쟁좌표를 설정할 수 있게 해주는 것이다. 즉, 포지셔닝 전략의 목적은 소비자의 마음속에 특별한 제품 및 서비스, 이미지를 형성하는 것으로 이는 모든 마케팅믹스의 요소들에 포함될 수 있는 핵심적인 전략을 개발하는 것이라고 본다.

김광수(1999)는 데이콤이 일련의 광고를 통하여 전화회사에서 인터넷회사로 새롭게 포지셔닝하고 있듯이 많은 기업이 시장상화의 변화에 따라 기업변신을 꾀하고 있다고 언급하였다. 여기에는 다음과 같은 요인이 주요 배경으로 작용한다. 첫째, 지속적인 기업합병, 인수 등으로 인해 기업환경 및 실체가 변함으로 재정립이 부각되기 때문이다. 둘째, 시장 개방으로 인해 다국적 기업과의 경쟁 강화를 위한 포석을 위함이다. 셋째, 시장 개방으로 투자자에 대한 기업 이미지 관리가 필요하기 때문이다. 넷째, 상품이나 서비스의 물리적 속성은 유사해지고 보다 중요한 것은 이미지라는 인식이 대두되었기 때문이다.

이러한 기업의 이미지가 중요시되는 변화의 배경에 따라 마케팅 전략이 발전되면서 대두된 포지셔닝 전략은 이미지를 통해서 소비자의 마음속에 그 기업의 이미지를 심으려는 노력을 해오고 있다. 일반적으로 소비자들은 구매활동을 할 때 제품자체의 일차적인 속성 또는 특성에 의해서 구매결정을 한다기 보다는 소비자 각자에게 형성되어 있는 이차적인 속성 즉, 기업이미지에 더 많은 영향을 받아 결정하게 된다. 그러므로 마케팅 전략의 가장 중요한 목적 중의 하나는 기업에 대한 소비자의 지각에 영향을 주는 것이며 마케터들은 소비자들의 기업이미지에

영향을 주려고 항상 노력한다. 따라서 오늘날 기업들은 마케팅믹스 요소를 이용하여 소비자의 욕구를 만족시키기 위한 노력과 동시에 호의적인 이미지를 창조하는데 더욱 신경을 쓰지 않을 수 없게 된 것이다.

기업이 기업이미지와 관련하여 포지셔닝 목표를 설정하면 그 목표달성을 위한 구체적인 노력을 기울여야 한다. 이때 자사의 실제적인 기업 특성보다는 자사가 표적 세분시장에서 어떻게 지각되는가에 초점을 두고 기업이 의도하는 대로 소비자들이 기업을 지각시키도록 해야 한다. 물론 소비자의 지각이 기업에 관한 정보로부터 시작되므로 제품자체의 특성을 소비자가 원하는 방향으로 설계할 필요가 있다. 따라서 기업은 표적시장의 이상점과 자사와 경쟁사들의 이상점을 파악하여 제품과 세부적 마케팅믹스에 대한 경쟁적 포지셔닝을 형성해야 할 것이다. 이를 위해서는 먼저 소비자들이 자사와 경쟁사들을 어떤 방식으로 평가하며, 현재 기업들이 어떻게 평가되고 있는가를 파악해야 할 것이다.

이와 같이 포지셔닝은 소비자의 기업에 대한 지각에 기초를 두고 마케팅 노력을 전개한다. 또한, 포지셔닝 전략은 기업이 소비자의 욕구를 효과적으로 충족시킬 수 있는 방안의 모색을 가능하게 해 주는데 그 중요한 의미와 유용성을 가진다.

제 3절 정기선 해운의 전략적 제휴

1. 정기선 해운의 전략적 제휴의 동기 및 목적

정기선 해운에서의 제휴의 동기에 대한 시각은 연구자들에 따라서 차이를 보이고 있는데, 송달용(1996)은 ①고객 서비스의 향상, ②경쟁력의 향상, ③비용절감을 제휴의 동기로 보았고, 심창호(1996)은 ①위협경감, ②시장유지 확대, ③경쟁력의 향상을 동기로 보았으며, 백종실(1998)은 컨테이너 해운부분내의 제휴뿐만 아니라 그 영역을 확대하여 컨테이너 선사와 항공사간의 전략적 제휴에 대한 연구에서 그 동기를

①서비스 지역의 확대, ②고객 서비스의 향상, ③비용절감을 위한 경영 전략의 일환으로 설명하고 있다. 이재율(1999)은 ①경쟁우위 요소들의 공유를 통한 경쟁력 향상, ②동일 항로 또는 다른 경제블록 선사와의 제휴를 통한 시장 지위의 유지 및 확대, ③서비스 범위의 확대 등 서비스 품질 향상을 통한 고객만족의 극대화, ④새로운 항로 서비스, 선복량 확대 등에 따르는 투자위험의 회피, ⑤비제휴 또는 신규 선사등의 시장진입장벽을 강화, ⑥자원의 공유를 통한 비용절감을 들고 있다. 류동근(2000)은 경영전략에 따라서 제휴의 동기가 다르다고 하였다. 시장 안정화 전략의 경우에는 운임의 안정화와 외부 경쟁의 제한을 제휴의 동기로 들었고 서비스 차별화 전략의 경우에는 서비스 범위의 확대, 서비스 빈도의 확대, 복합운송 서비스의 제공, 종합물류서비스의 제공을 제휴의 동기로 들었다. 또 비용절감전략에서는 규모의 경제를 통한 이익의 달성, 재무적인 시너지의 극대화, 운영적 시너지의 극대화, 합리적인 서비스 루트, 컨테이너 박스의 효율성 제고, 새로운 정기선 서비스 제공에 따른 위험공유, 선박의 구매 또는 조달에 따른 자본비용 절감, 장비 투자의 재무적인 부담의 경감을 제휴의 동기로 들었으며 시장개발전략의 경우에는 시장점유율 증가, 특정 세부 시장에 대한 정기선 서비스의 개발, 새로운 정기선 시장에 신속한 진입, 파트너의 마케팅 네트워크와의 연계를 제휴의 동기로 들었다. 이를 표 4-2 >와 같다.

<표 4-2> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기

경영전략	전략적 제휴의 동기
시장안정화 전략	- 운임의 안정화 - 외부 경쟁의 제한
서비스 차별화 전략	- 서비스 범위의 확대 - 서비스 빈도의 확대 - 복합운송 서비스의 제공

	- 종합물류서비스의 제공
비용절감 전략	- 규모의 경제를 통한 이익의 달성 - 재무적인 시너지의 극대화 - 운영적인 시너지의 극대화 - 합리적인 서비스 루트 - 컨테이너 박스의 효율성 제고 - 새로운 정기선 서비스 제공에 따른 위험공유 - 선박의 구매 또는 조달에 따른 자본비용 절감 - 장비 투자의 재무적인 부담의 경감
시장개발 전략	- 시장점유율 증가 - 특정 세부 시장에 대한 정기선 서비스의 개발 - 새로운 정기선 시장에 신속한 진입 - 파트너의 마케팅 네트워크와의 연계

자료 : 류동근. “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구,”
「한국항해학회지」, 제24권 제3호, 2000. 6.

또한, M.Kadar(1996)는 제휴의 동기를 ①비용절감, ②비제휴선사에 대한 경쟁장벽의 강화, ③경쟁적 비교우위의 확보, ④고객에 대한 서비스의 확대 등으로 정리했다. 이러한 선행 연구를 표로 요약하면 < 표 4-3 >과 같다.

<표 4-3> 정기선 해운의 제휴 동기에 관한 선행 연구

연구자	제휴의 동기					
	비용절감	위험경감	고객만족의 극대화	시장유지 및 확대	경쟁자 견제	경쟁력 향상
심창호		●		●		●
백종실	●		●	●		
송달용	●		●			●
M.Kadar	●		●		●	●
이재율	●	●	●		●	●
류동근	●	●	●	●	●	●

자료: 임인범, 컨테이너 정기선시간 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 실증연구,
한국해양대학교 석사학위논문, 2003

2. 정기선해운의 전략적 제휴의 형태

1) 글로벌얼라이언스(Global Alliance)

글로벌얼라이언스(Global Alliance)는 다른 제휴와 형태가 달리 다음과 같은 특징을 갖추고 있는 것을 말한다.

가) 다른지역, 국가의 선사에 의한 제휴이다.

주로 일본, 아시아, 유럽, 미국의 4극으로부터의 선사에 의한 제휴이다.

나) 상호 보완적이다.

전문분야가 제각기 달라, 멤버 간에 제각기의 전문분야를 상호 이용할 수 있다. 바꾸어 말하면 그룹 내의 다른 회사의 기존서비스를 활용할 수 있다.

다) 광역, 복수의 항로에 걸친 제휴이다.

종래의 제휴가 제각기 특정의 1개 항로에 있어서의 제휴였던 것에 비하여 복수항로, 예를들면 태평양항로, 대서양항로, 유럽항로 등 기간항로와 특정연내항로를 연계하여 해운서비스를 제공하는 광역 제휴이다.

라) 장기에 걸친 제휴이다.

제휴관계가 종래와 비교하여 매우 심도 깊은 제휴라는 점에서, 그 계약도 2~3년이 아닌 통상 10~15년에 이르는 장기간의 것이 많다.

마) 육상부문을 포함한 전략적. 광범위한 제휴이다.

종래의 단순한 선복의 스페이스 차터에 그치지 않고, 내륙수송, 컨테이너 상호 유통, 선복 공동보유, 정보시스템의 공동개발 등을 들수 있

다. 이 점은 글로벌 파이낸스에 있어서 중요한 포인트다. 이들 모두를 충족하고 있는 것이 절대조건은 아니지만 이들 중의 어느 정도를 충족하고 있는 것이 글로벌얼라이언스의 조건이라고 할 수 있다.

바) 대등한 제휴관계이다.

같은 규모의 선사, 또는 어느 규모 이상의 선사끼리의 대등한 제휴관계이다. 일반적으로 일컬어지고 있는 메가캐리어끼리의 제휴구도를 이루고 있다. 이것은 모든 것을 공동으로 실시하는 데에 있어서는 어느 일정 정도 이상의 자본력이 필요하기 때문이다.

사) 인적교류의 확대

모든 계층의 인적교류가 활발해 진다. 이는 결과론일지도 모르지만, 종래 이상으로 일상적인 회의, 협의가 필요하게 돼, 그 결과 특정부문이 아닌, 광범위하게 걸친 부서에서의 인적교류가 필요하게 된다. 종래라면 배선 담당 부문만의 교류였던 것이 글로벌얼라이언스 아래서는 배선 담당 부문만이 아닌 모든 것이 얼라이언스아래 협력관계에 들어가는 것을 생각할 수 있다.

이상 7가지가 글로벌 얼라이언스의 특징이다. 즉, 이들 중의 상당부분을 충족시키고 있는 것이 글로벌얼라이언스의 조건이 된다. 바꾸어 말하면, ① 다국적의 선사에 의한 제휴, ② 상호보완적, ③ 광역, 복수항로에 이르며, ④ 장기계약, ⑤ 육상부문을 포함한 제휴, ⑥ 대등한 파트너 관계, ⑦ 인적교류의 확대로써 글로벌얼라이언스의 정의를 규정할 수 있을 것이다.

글로벌얼라이언스가 종래의 제휴와 다른 점을 또 한가지 든다면 파트너 선정의 어려움과 중요함이다. 장기계약이며, 깊은 유대관계를 갖기 때문에, 그 파트너의 선택은 중요하다. 어떤 의미에서 공통의 기업문화, 마인드를 갖고 있다는 점이 필요조건이다. 제휴를 성공적으로 이끌고 발전시키기 위해서는 무엇보다도 멤버 상호간의 강한 신뢰관계가 필요

하다.²¹⁾

2) 공동운항(Joint Service)

공동운항(Joint Service)은 특정 항로에서 두개 이상의 선박회사가 공동으로 선박 스케줄을 광고하고 화물 집화를 하는 서비스 형태를 말한다.²²⁾ 이는 1개 사만으로는 선대(船隊)가 부족하여 정기선 서비스를 하기에 역부족일 때 행해지는데 특히 고가의 풀컨테이너선 운항에서 주로 찾아 볼 수 있다.²³⁾ 컨소시엄(Consortium)과는 달리 이 공동 서비스에는 선박이나 여타 다른 장비를 위한 공동 투자는 없다.

공동운항(Joint Service)은 각 선사들의 자기 이름이 그대로 남아 있고 운영만 공동으로 하기 때문에 영업 활동이 자유롭고 따라서 신속성 있게 독자적으로 행동할 수 있다. 반면, 컨소시엄(Consortium)은 선사들간 독자적 행동이 불가능하고 독특한 업무 기능을 수행하기가 힘들지만 통제하기 쉬운 것이 장점이다.²⁴⁾

3) 합작회사(Joint Venture)

합작회사(Joint Venture)는 여러 사람이 공동으로 출자하여 특정한 사업을 수행할 목적으로 설립된 법인 형태의 회사를 말하며 보통 내국 투자자와 외국투자자가 공동으로 출자하여 설립한 국제적 합작회사를 가리킨다. 외자를 도입하여 본국 내에 설립하거나 외국에서 현지 자본과 제휴하여 그곳에 설립하기도 한다.²⁵⁾

21) 한국해사문제연구소, “정기선해운의 신조류 글로벌라이언스를 정의한다.” 「해양한국」, 제269호, 1996.2, pp. 154-156.

22) 운송신문사, 「물류용어사전」, 2000, p.412.

23) 코리아쉬핑가제트 홈페이지(<http://www.ksg.co.kr/>)

24) 물류신문사홈페이지(<http://www.klnews.co.kr/>)

4) 풀링협정(Pooling Agreement)

풀링협정(Pooling Agreement)은 일정 항로상 카르텔 회원사들이 순수운임 수입을 풀제로 모아서 각 사의 배분율에 맞춰 나가기로 하는 협정을 말한다.

카르텔 형식에서도 정도가 높은 연합방식이며 해당 항로에서 각 선사가 획득한 운임 중 하역비 등 직접 화물 취급에 소요된 경비를 제외한 나머지 순 운임수입을 Pool하여 미리 정해진 각 사의 Poll Point(배분율)로 배분하는 것을 말한다. 자사에 할당된 비율 이상의 수입을 올리면 과다수송 운임의 일정율을 벌과금 조로 과징하게 됨으로 집화경쟁을 자제하는 효과를 가져와 경쟁방지에 강력한 역할을 하게 된다. 일본 6대선사들이 74년 1월부터 극동~PNW 항로의 공동배선에 이 방식을 채택한 바 있다. 또한 ANZESC(호주, 뉴질랜드해운동맹)에서도 1979년 10월 한국선사가 가입한 후 한국~호주항로에 이 같은 풀제를 도입했다.

- 한일항로에서의 국적선사 풀(Pool)협정 -

지난 20여년간 한·일컨테이너항로는 협의체에 가입한 선사들 간의 풀제로 운영되어 왔고, 2004년에 와서 Poll제가 유명무실 해졌으나 최근에 다시 Poll제를 도입 할려는 움직임을 보이고 있다.²⁵⁾ 그 과정을 보면, 1982년 한·일항로 취항선사 7개 선사가 한·일컨테이너수송협정을 체결하고 화물공동관리제(Cargo Pooling System)와 화물적취상환제(Cargo Ceiling)를 주축으로 협의체를 구축한 데 이어 1984년 당시 해운항만청장이 해운산업합리화 조치의 일환으로 한일항로에서 국적선

25) 운송신문사, 「물류용어사전」, 2000., pp.412-413.

26) 한국근해수송협의회, 대표위원회, 2007, 10.

사간의 과당경쟁을 방지하고 항로질서를 안정시키기 위해 선사간협의체를 구성하도록 함에 따라 한·일항로 취항선사들은 협의체를 의무적으로 가입해야만 했다. 그리고, 1985년에는 한·일항로서 재래선으로 컨테이너를 수송하는 것이 금지되었고,²⁷⁾ 협정에 가입하지 않은 피더선박은 한일간 로칼화물을 수송할 수 없게 되었다. 이로써 한·일컨테이너수송협정은 한·일 컨테이너항로에서 독점적인 지위를 확보할 수 있는 바탕을 마련하였다. 이어 한·일항로에 취항하고 있는 재래선사를 중심으로 1986년에 결성된 한국근해수송협의회(Korea Nearsea Freight Conference)와 한·일컨테이너수송협정이 1989년 12월에 한국근해수송협의회로 통합되어 오늘에 이르고 있다. 2007년 10월 현재 한국근해수송협의회에는 컨테이너분과 14개사, 벌크 정기분과 4개사가 가입되어 있다.²⁸⁾ 한·일 컨테이너항로에서 운영되고 있는 풀은 세계적으로 유례가 드문 것으로 이제까지 항로안정과 우리나라 해운발전산업에 크게 기여한 것으로 평가받아 왔다.

당초 정회원 7개사와 준회원 2개사로 시작한 한·일컨테이너풀은, 한진해운(1986.7), 장영해운(1991.11), 태영상선(1995.6), 동남아해운(1997.6), 장금상선(1999.8), COSCO(200.2), SINOTRANS(2002.4), 팬스타라인닷컴(2002.12), SITC(2007.4) 등이 추가로 가입하였으며 조양상선, 장영해운 등의 도산으로 2007년 10월 현재 총 14개사로 늘어 났다.²⁹⁾

27) 사실, 한·일항로 취항국적선사가 Full Container선 도입이 보편화 되기전인 1990년 초반까지도 재래선(Semi-Container)으로 컨테이너 운송을 하였다.

28) 한국근해수송협의회 자료. 현재, 운항중단 중인 중국 2사 (COSCO, SINOTRANS)는 14사에서 제외.

29) 한국근해수송협의회 자료.

3. 현대기업의 전략적 제휴

현대기업의 전략적 제휴 생성은 1970년대 이후 기업이 성장 및 팽창을 위하여 일반적으로 적용하거나 채택한 기업전략의 발전단계에서 찾아볼 수 있다. 초기에는 자체의 능력과 성장가능성에 의한 내부로부터의 성장에 주력했으나, 점차 자본력과 성장성을 갖춘 기업이 타기업을 매입하여 흡수하거나 합병하는 방법으로 보다 신속한 기업팽창이 추진되었다. 그리고 1990년대에 들어서는 조직이나 재정적인 부담이 없는 전략적 제휴가 본격적으로 확산되기 시작하였다.

<표 4-4> 근대기업 성장 및 팽창의 발전단계

구분	내부성장의 단계 (internal development)	흡수합병의 단계 (M&A)	전략적 제휴의 단계 (strategic alliance)
시기	1970년대	1980년대	1990년대
장점	조직통합 및 적응유리 고객과 직접적인 관계 완전한 통제력	고객과 직접적인 관계 조직통합 및 적응으로 완전한 통제 가능 기업 독자성 유지	신속한 기업성장/팽창 최소 투자 및 비용 위험분산 효과 외부능력 및 자원 동원 가능
단점	저속성장/팽창 막대한 투자 및 비용 위험분산 불가능 외부능력 및 자원동원 불가능	막대한 투자 및 비용 위험분산 불가능 통합 및 적응상 문제 내부 혁신 및 변화 부진	조직 및 관리의 복잡성 대고객관계 악화 경영단계 및 분야별 완 전한 통제 불가능

자료 : 최중희, “정기선해운의 전략적 제휴 변천 연구”, 「해양수산」, 통권203호, 2001. 8, p. 18.

1970년대에는 기업 내부로부터의 성장을 기업의 성장발전을 위한 보편적인 방법으로 이용함으로써 기업은 모든 분야에서 강력한 통제력을 유지할 수 있었으며, 조직의 통합 및 적응에 따르는 문제도 발생하지 않았다. 그러나 기업 내부로부터의 성장은 오랜 기간과 막대한 투자가

소요되고 기업의 위험을 분산할 수 있는 방법이 충분하지 못한 단점이 있으며, 기업 외부의 자원 또는 우수한 노하우(know-how)를 동원하여 기업의 경영능력을 제고시킬 수 있는 가능성도 극히 제한되었다.

1980년대에는 기업의 성장 또는 팽창을 위한 방법으로 타기업의 매입 등에 의한 M&A가 확산되었다. M&A에 따른 조직의 통합과 상호작용이 성공적으로 이루어질 경우 기업은 제품 및 서비스의 공급과 고객과의 관계에 있어서 완전한 통제력을 유지할 수 있을 뿐만 아니라 개별 기업으로서의 주체성(identity) 또는 동질성을 잃지 않는 장점이 있다. 그러나 단점으로는 막대한 투자 및 비용이 수반되며, 조직의 통합 및 적응에 따르는 어려움과 규정 및 규칙의 혼란이나 복잡성을 들 수 있다.

1990년대에 들어서는 동일 또는 관련업종 기업들이 개별기업의 형태를 유지하면서 상호 긴밀한 협조체제를 구축하는 전략적 제휴(strategic alliance)가 기업의 팽창 또는 성장을 실현하는 방법으로 본격화되었다. 자산 및 자원의 공유, 신속한 시장 확대의 효과, 기업 내부능력의 상호 보완 및 보충, 투자비용부담의 최소화, 위험분산(spreading risk)의 효과 등을 가능하게 하는 방법이지만, 지나친 복잡성과 내부경영과정 및 고객관계에 대한 통제력 상실 등을 피할 수 없다는 약점이 있다.

4. 전략적 제휴의 성공요인

우선 전략적 제휴가 성공하기 위해서는 참여하는 모든 기업에게 전략적 제휴에 의하여 발생하는 추가이익 또는 최소한의 부가가치가 보장되거나 그에 대한 가능성이 존재해야하며, 구체적으로는 매출액이나 수익의 증가 또는 비용의 감소형태로의 전략적 제휴에 따른 이익 또는 부가가치가 모든 참여기업에게 분배되어야 하는 것이다.

매출액이나 수익의 증가는 단순한 기업 활동의 팽창이나 기업의 성장에 의해서가 아니라 공급하는 제품 및 서비스의 개선이나 부가가치적

인 구성요소의 증가에 따르는 가격 또는 요금의 인상에 의해서도 가능하다. 그리고 제휴체제 내에서 타 기업의 자산(자본재) 및 기반시설의 이용이 가능하여 보다 확대된 수요집단 또는 시장을 확보할 수 있으며, 스스로의 조직 및 경영체제도 효율화 되어 비용절감의 효과가 나타남으로써 부가적인 가치가 형성될 뿐만 아니라 가격인하에 의하여 경쟁력을 제고시킬 수도 있다.

전략적제휴는 추가투자나 경영혁신에 의존하지 않고 부가적인 가치나 기업팽창 및 성장을 실현하는 방법이다. 그러나 실재에 있어서는 전략적제휴를 조직하거나 올바른 기능을 발휘하기 위해서는 상당한 어려움이 따르고 있으며, 전략적제휴를 이행하는 과정에서는 여러 가지 성공 및 실패요인이 작용한다(<표 4-5> 참조).

<표 4-5> 전략적 제휴의 성공요인

구분	성공요인	실패요인
파트너의 선정	○핵심능력 및 자산의 상호보완 ○공동의 목적 ○문화적인 조화 및 상호신뢰	○능력 중복 및 상호 보완성 결여 ○상충된 기업목표 및 제휴목적 ○이질적 문화 및 상호불신
제휴의 조직	○계약상 명확한 원칙 및 합의된 장기 계획 ○공동의 목표 고객 ○대등한 파트너관계	○주요사항에 대한 애매한 계약 ○기업 내부분문에 과도한 비중 ○일부 또는 1개 파트너에 지나치게 유리한 조건
제휴의 이행	○신중한 과정통합 및 상호적응 ○전체조직의 높은 호응 및 리더쉽 ○제휴조직에 대한 권한 위임	○제한적인 조직통합 및 정보 흐름 ○수동적인 경영자세 ○제휴조직에 우선순위 미부여

자료 : 최중희, “정기선해운의 전략적제휴 변천 연구”, 「해양수산」, 통권203호, 2001. 8, p. 18.

예를 들어, 전략적 제휴에 참여하는 기업들이 서로 보완적인 핵심기능 및 능력을 보유하고 있어서 한 참여기업의 강점이 타기업의 취약점

을 보완하는 관계가 성립될때 보다 효과적이다. 단순히 2개 기업이 참여하고 제휴의 내용이 1~2개의 공정 또는 제품이나 서비스에 불과하다라도 필요한 성공요인을 모두 갖기는 어려우며, 특히 다수의 기업이 광범위한 지역과 기업영역에 걸쳐 복합적으로 실시하는 경우에는 성공 및 실패요인을 정확하게 점검하고 확인하는 절차가 필요한 것이다.

5. 정기선 해운의 전략적 제휴

해운시장에서 전략적 제휴는 긴 역사를 가지고 있다. 초기에는 1척의 선박을 확보하기 위하여 2인 또는 다수의 투자자가 계약에 의하여 전략적 제휴관계를 맺었으며, 이 경우 2인 또는 다수의 화주가 1척의 선박을 확보하거나 1회 이상의 항해를 실현시키기 위하여 일정량의 화물을 확보하는 방안으로 제휴관계가 추진되었다. 그러나 해운시장에서의 이러한 전략적제휴관계는 정기선해운이 본격화되면서 선대구축 및 서비스 개설등을 목표로 한 선주중심의 전략적제휴로 발전했으며, 1990년대 중반이후에는 글로벌 서비스망을 구축하기 위한 전략적제휴로서 글로벌제휴체제가 형성 되었다.³⁰⁾

글로벌 제휴체제구축이 구체화된 것은, 1995년 2월 구주항로에서 TSA 공동운항그룹이 해체되어 말레이시아 MISC사 및 네덜란드 Nedlloyd사가 미국 APL사 및 일본 MOL사와 새로운 제휴관계를 구축하면서부터이다. 이들 멤버선사들은 전략적 제휴에 의하여 구주항로와 북미항로를 연계시켜 북미, 구주 및 유럽을 연결하는 글로벌서비스망을 구축함으로써 최초의 정기선해운 글로벌제휴(global alliance)를 탄생시켰다.

이와 같이 정기선해운의 글로벌제휴가 탄생하게 된 배경은 1994년 하반기 이후세계 정기선해운시장에서 운항선복량이 급증하고 해상물동량증가세가 크게 둔화되면서 선사간 집화경쟁이 심화되고 주요항로의

30) 최중희, “정기선해운의 전략적제휴 변천 연구”, 「해양수산」, 통권203호, 2001. 8, pp. 17-35.

컨테이너운임이 하락세를 지속하는 등 경영환경 악화가 한몫을 했다. 또한 전 세계적으로 글로벌경제가 대두되면서 글로벌화하는 화주들의 물류수요를 충족시킬 수 있는 해운서비스에 대한 요구가 받아들여질 수밖에 없었기 때문이다. 이에 적극 대응하는 방안으로 주요 정기선사들은 새로운 전략적제휴의 형태로 글로벌제휴를 결성하여 서비스의 글로벌화를 조기에 실현하고 보유선대를 효율적으로 운영하는 경영전략을 탄생시킨 것이다. 31)

이와 같이 세계 정기선해운시장에는 초거대 선사 및 선사그룹에 의한 정기선해운 글로벌제휴체제가 구축되어 있는 가운데 최근에는 기존의 글로벌제휴관계를 넘어서는 새로운 변화가 나타나고 있다. 즉, 기존의 글로벌제휴관계를 유지하면서 타선사 및 그룹과 별도의 전략적제휴관계를 확대하고 있는 것이다.

6. 정기선해운의 전략적 제휴 발전과정

해상운송의 컨테이너화가 진전되어 현재의 체계를 갖추기 시작한 정기선해운에서는 이미 오랜 기간에 걸쳐 다양한 형태의 전략적제휴가 이루어져왔다. 초기에는 단순한 공동운항의 제휴관계가 성립되었으나 그 대상인 항로, 영역, 형태, 기간 등이 확대 되면서 다양하게 발전했다. 일반적으로 주요 경쟁기업간의 국제적 전략적제휴가 전 세계적으로 크게 확산되고 있는 가운데, 날로 경쟁이 심화되고 있는 정기선 해운시장에서도 글로벌 서비스망 구축을 목표로 한 글로벌제휴가 새로운 형태로 자리 잡고 있다.

원양해운 특히 정기선해운시장에서는 이미 오랜 기간에 걸쳐 다양한 형태의 전략적제휴가 이루어져 왔다. 초기에는 새로운 항로서비스를 개설하기 위하여 단기적으로 타선사가 이미 운항하는 선박 및 선대의 선복을 임차하거나(space chartering) 새로운 서비스 선대를 공동으로

31) 최중희, 前掲書, pp. 17-35.

구성하면서 선복교환사용(space sharing)을 실시하는 등 단순히 필요한 선복이나 서비스체제를 확보하기 위한 형태로서 공동운항의 제휴관계가 성립되었다. 32)

그러나 정기선해운시장에 있어서 이와 같은 전략적제휴는 제휴관계의 대상이 되는 항로, 영역, 형태, 기간 등이 확대되고 장기화 되면서 다양하게 발전하였다(<표 3-5> 참조). 항로에 있어서는 주요기간 항로는 물론 관련된 피더(feeder) 항로를 포함하여 가능한 모든 항로를 대상으로 하는 방향으로 발전해 왔으며, 영역에 있어서는 선박이외에 터미널, 장비 및 내륙운송, 지원업무, 영업 및 마케팅으로까지 점차 확대되어왔다. 그리고 제휴형태에 있어서는 운항비용의 공동관리, 선박 및 컨테이너를 포함한 자산의 공동보유, 공동투자에 의하여 별도로 설립된 법인을 이용한 공동관리 등으로 발전하면서 제휴선사간 합병에까지 이르고 있으며, 제휴기간도 3~4년, 5~10년 또는 무기한으로까지 장기화 되고 있다. 이를 표로 알아보면 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 정기선해운 전략적제휴의 발전방향

구분	발전방향(초기단계→ 최종단계)
항로	1개기간항로 → 1개기간 및 피더항로 → 2~3개 기간 및 피더항로 → 모든항로
영역	선박→ 터미널 → 장비/내륙운송 → 지원업무 → 영업/ 마케팅
형태	선복임차/ 교환사용 → 공동비용 → 자산공동보유 → 공동관리법인 → 합병
기간	단기(임시투입/ 용선선박) → 3~4년 → 5~10년 → 무기한

자료 : 한국해양수산개발원(KMI)

32) 최중희, 上揭書, pp. 17-35.

제4절 한·일항로 운항선사의 포지셔닝 전략의 필요성 및 방안

1. 한·일항로 운항선사의 포지셔닝 전략의 필요성

한·일항로 국적운항선사의 기업이미지는 어느 항로보다 더 긴 기간 동안 한정된 해운사들에 의해 수십년간에 걸쳐 이루어진 서비스 형태로 인해 어느정도 소비자의 마음속에 각기 운항사에 대한 이미지가 확고히 굳어 졌다고 볼 수 있다. 이러한 기업이미지는 각 운항사의 기업 이미지가 그 동안 소비자에게 호의적이었던 그렇지 않았던 간에 지금까지 독보적으로 누려왔던 한·일항로의 특수성에 기인한 영향이 크다고 볼 수 있다. 한정된 시장에서의 한정된 제품의 이용은 소비자의 다양한 구매 욕구를 제한하여 각 운항사의 실질적인 서비스의 질을 평가하는데 한계가 있을 수 밖에 없다.

오늘날 급변하는 해운환경속에 한·일항로 국적운항선사들은 그 동안 누려왔던 기업이미지로 소비자들의 구매욕구를 더 이상 충족시키기 어렵다. 한·일항로에 새롭게 뛰어든 경쟁사들과 향후 서비스가 예상되는 경쟁사들과의 경쟁에 있어 기존 운항사들이 경쟁력 우위를 통한 사업을 영유하기 위해서는 새로운 기업이미지 재고를 바탕으로 하는 포지셔닝 전략이 필요하다.

기존 국적운항선사의 새로운 기업이미지 창출은 현재 한·일항로에 운항중이거나 향후 운항 예정인 해운선사의 수와 시장규모를 볼때 어려운 환경아래 놓여 있다고 볼 수 있으나, 그 동안 축적된 국적선사만의 서비스 노하우를 바탕으로 틈새시장 공략, 재포지셔닝을 통하여 경쟁사들간의 서비스차별화를 이끌어 내고 더 나아가 새로운 경쟁사들에 대한 경쟁력제고 방안에 대하여 알아볼 필요가 있다.

2. 한·일항로 운항선사의 포지셔닝 전략의 방안

1) 특정 기간 항로 중심의 배선 및 운항 전략

전술한 내용 중 선복량 대비 물동량에 따른 시장내 지위분석에서 선복과 물동량면에서 타 선사들 대비 높은 시장내 지위를 가진 A, B, L사의 경우 같이 현재 한·일항로에 운항중인 국적선사 중 상대적으로 규모가 큰 선사는 물동량이 많은 특정 기간항로와 중국, 동남아지역을 연계한 서비스 확충으로 자사환적화물 유치 및 그 항로에 대규모 선복을 투입하여 적취율 제고를 통한 TEU당 운송원가를 절감하여 수익성을 향상 시킨다. 즉, 규모의 경제에 의한 경쟁우위 달성을 이룬다.

일본 메인포트(Main Port)³³⁾와는 달리 지방항만의 경우 핫카이도의 토마코마이항, 서안의 니가타항, 동안의 쉐다이항 등은 원양 또는 중국 적선사와의 경쟁이 비교적 적고 물동량은 많은 항만이다.

따라서 A, B, L사가 이 항만들과 타지역³⁴⁾ 항만과의 연계를 통한 삼국간화물 집화의 주 기간항로로 분류하여 각사의 주력 선대라 할 수 있는 1,000~1,500TEU급 의 선복을 투입하여 운항 중이다.

또한 기간항로상의 허브포트간 운항으로 허브포트 인근의 중소규모 항만에는 현지의 소규모 연안운송 서비스를 피더서비스로 활용해야 할 것이다. 이러한 연안운송 서비스 이용은 전략적 제휴 등의 네트워크 형태로 서비스가 제공되어 져야 한다.

전술한 내용 중에 일본은 2002년 기준 국내 운송실적면에서 해운이 차지하는 비중이 8.4%를 차지할 만큼 연안운송이 발달되어 있다. 기간항로상의 허브포트와 인근의 중소규모 항만간의 연계를 연안운송을 이용하여 피더서비스로 활용함으로써 폭넓은 서비스지역을 확보할 수 있어, 적취율 제고를 통한 TEU당 운송원가를 절감하여 수익성을 향상 시

33) Yokohama, Tokyo, Nagoya, Osaka, Kobe 등 일본항만 중에서 물동량 취급이 가장 많은 5개 Port를 일컬어 말한다.

34) 북중국, 남중국, 동남아, 인디아, 중동지역 즉, 아시아 전체 시장을 말한다.

킬수 있다.

2) 경쟁선사와의 전략적 제휴 등을 통한 다수의 기간항로에 공동배선 서비스 제공

한·일항로에서의 전략적 제휴는 정기선사의 전략적 제휴의 형태에 따라 공동운항(Joint Service)과 풀링협정(Pooling Agreement)을 병행한 형태가 이상적인 전략적 제휴가 될 것이다. 이는 최근 한국근해수송협의회(Korea Nearsea Freight Conference)를 중심으로 새로운 Ceiling System(Cargo Pool)³⁵⁾ 도입을 준비하는 한·일간 선사들³⁶⁾의 움직임이 그것을 뒷받침 해주고 있다. 회원사별 할당 Ceiling 개수를 정하고 Ceiling System 운영을 통하여 회원사간 과당경쟁 방지, 운임 회복의 조기성공과 국제경쟁력 제고를 위한 항로 구조조정³⁷⁾ 등을 실천 사항으로 들었다. 한국근해수송협의회 Ceiling System 운영 원칙³⁸⁾을 요약하면,

가) 운영기간 : 2007. 11. 1 ~ 2008. 12. 31 (14개월간)

- 정산기간 : 최초 2달 (2007년 11 ~ 12월), 2008년부터는 분기별 정산.

- Final 정산서는 종료 익월 15일내 발송 추진.

- 자사 물동량 Monitoring을 위해 정산기간내 매 15일 단위 현황서 발송.

35) 한·일간 컨테이너정기선 취항선사를 중심으로 전년 1년간 적취한 로칼화물량의 90%만 후년에 적취할 수 있도록 Ceiling System을 운영 예정.

36) 고려해운, 남성해운, 동남아해운, 동영해운, 동진상선, 범주해운, 장금상선, 천경해운, 태영상선, 팬스타라인닷컴, 한진해운, 흥아해운, STX PANOCEAN, SITC KOREA 등 14개사

37) 동 제도 운영시 11개 Port 선복 확대 불가 원칙

38) 한국근해수송협의회 제5차 대표위원회 회의록, 2007. 10. 23.

나) 초과/보상 Rtae : 초과 US\$300/TEU 납부 / 부족 US\$300/TEU 보상.³⁹⁾

- 세부 보상 방안은 추후 대표위원회에서 협의 결정.

다) 대상범위 : 한국의 전 Port와 일본 11개 Ports (Chiba, Himeji, Kawasaki, Kobe, Nagoya, Osaka, Shimizu, Tokyo, Toyohashi, Yokkaichi, Yokohama)

- 단, 상기 Ports의 화물이 이탈 또는 상기 Ports외 Ports에서의 선적 등을 고려하여 인근 Ports의 물동량 변화를 지속적으로 Check하여 화물이탈 확인시 해당 Port를 대상 범위에 포함.

라) 대상화물 : 제1차 정산기 (2007. 11. 1 ~ 2007. 12. 31) 로컬화물에 한정.

- Feeder 화물과 삼국간 T/S화물의 제2차 정산기 (2008. 1. ~ 3월) 적용 여부는 추후 대표위원회에서 협의, 결정 추진.

마) Ceiling 설정기간 : 11개 Ports의 1년 (2006. 10. 1. ~ 2007. 9. 30) 로컬화물 실적.

- 14개 회원사별 Ceiling 개수를 정하고, 그 정확성 유무는 운영위원회에서 검증.

3) 경쟁사보다 유리한 항로운영전략 수립

한·일항로의 특정 지역에 한정된 시장참여에서 아시아 역내 기간항로에 대한 서비스 확대로 한·중·일, 동남아, 중동, 인디아지역으로 연결되는 아시아 중심항로에 전체 네트워크를 이용할 수 있는 항로운영전략을 수립하여야 한다. 이를 통해 글로벌운항선사 뿐만 아니라 최근 통폐

39) 2007년 10월 현재 한·일간 대상범위의 11개 Port 운임은 Port에 따라 \$150 ~ \$300/TEU 정도 형성되고 있음.

합의 방식으로 아시아역세권 시장공략을 강화하고 있는 중국적선사에 대한 경쟁력우위를 확보하고 시장을 먼저 선점할 수 있도록 해야 한다.

이는 근해국적선사들의 항로운영전략상 가장 중요한 요소이다. 근해선사들의 서비스 중복으로 인해 선복이 과잉되면서 운임이 하락할 수 밖에 없고, 따라서 열악한 경영상황이 반복되면서 선대대형화 등이 적시에 이루어지지 못해 글로벌선사와 중국적선사들의 아시아역내시장 침투 혹은 서비스확대 등에 대응하지 못하고 있다. 이를 타개하기 위하여 기존선사들이 모두 유지 되면서 통합 오퍼레이터선사를 공동으로 설립해 근해항로를 단일조직체로 운영하여 선복의 합리화와 운임회복을 도모해야만 한다⁴⁰⁾. 이를 위한 방안으로 기존선주들이 통합오퍼레이터에 선박을 대신하여 서비스재구축, 불필요한 선박 매각 혹은 필요한 선박의 매입으로 외국적 경쟁사에 대한 경쟁력 우위를 확보하여 아시아역세권 시장확대를 도모하여야 할 것이다.⁴¹⁾

그리고, 특정지역에 대한 핫 딜리버리 서비스(Hot Delivery Service) 뿐만 아니라 해상운송과 내륙 운송을 연계한 일관서비스를 하는 K사의 경우처럼 특화된 항로운영전략을 수립하는 것은 경쟁사보다 유리한 위치를 차지하는데 필요하다.

40) 쉬핑데일리, 2007.10.5

41) 업계 전체가 이러한 문제제기에 동조할 것인지는 미지수다. 통합오퍼레이터 조인트벤처를 만드는 과정에서 각 선사별 지분을 구성문제를 비롯해 여러 가지 잠재되거나 노출된 문제들이 기다리고 있다. 현재 근해선사와 선주협회 등이 참여하는 근해선사 운영방안에 대한 태스크포스팀(TFT : Task Force Team)이 설치 운영되고 있으나, 근해선사들은 더욱 친밀한 공동운항 등 일정부분만 동의하고, 통합운영과 M&A 등에 대해서는 부정적인 입장을 견지하고 있다.

제 5장 결론

제 1절 연구결과 요약

본 연구에서는 기존 연구의 고찰과 사례를 통해 한·일항로에서 국적선사의 경쟁력제고를 위한 한·일컨테이너 정기선사간의 전략적 제휴를 통한 포지셔닝 전략과 서비스 차별화 전략 방안을 제시하여 이를 실무에 응용하여 각 선사의 발전을 위한 방안이 되고자 함에 그 목표를 두고 있다.

한·일항로에서 선복과잉 및 과당경쟁 현상이 지속적으로 심화될 경우 국적선사들은 경쟁력 상실은 물론 더 나아가 원가가 낮은 외국선사들에게 영업 기반을 잠식당할 위험이 높다. 더욱이 지속적인 유가 상승, 운임 하락, 원화 강세 추세는 우리나라 근해선사의 경영을 더욱 어렵게 만들고 있다. 따라서 우리나라 국적선사들은 선대 규모를 축소·확대하거나 전략적 제휴를 통해 규모 및 범위의 경계를 실현하는 노력이 필요하다. 정부는 근해국적선사들의 내부 역량 강화 노력과 연계하여, 보다 많은 화물을 확보·수송할 수 있도록 국적선사의 영업력 강화 지원 및 선복과잉의 근본적 해결 방안을 마련해야 한다. 아울러 좀 더 적극적인 방법으로는 전략적 제휴를 통한 경영다각화를 통하여 국내 및 아시아 지역 시장을 먼저 선점하고, 원가 절감 및 시장 확대를 통해 고정물량을 확보하는 방안을 연구하여야 한다.

본 연구를 통해 도출한 한·일항로 국적선사들 간의 전략적 제휴를 통한 포지셔닝과 서비스 차별화 방안은 다음 네가지로 요약 할 수 있다.

첫째, 특정 기간항로 중심의 배선 및 운항으로 적취율 제고를 통한 운송원가를 절감 한다. 2009년 이후 한중 정기선 항로의 개방과 함께 전(全) 근해항로가 개방됨에 따라 중국선사 등 외국적 선사들의 한·일을 포함하는 아시아 역내 서비스가 확대될 것이다. 따라서 우리 나라

근해 국적선사들은 국적선대의 효율적 활용을 통한 비용절감과 최상의 피더 네트워크 구축을 통한 서비스 경쟁력 확보를 위해 전략적 제휴 등에 의한 아시아 역내 기간 항로 서비스 확대가 필요하다.

둘째, 기간항로와 개별항로별 공동배선을 통한 제휴로 경쟁력을 제고한다. 이를 위해서는 한·일 중심의 아시아 최적 통합 피더 네트워크 모형 구축에 대한 연구 및 공동운항을 통한 Pendulum Service를 구축하고 선사, 정부 및 연구에 관한 협의체(Working Group) 구성운영이 필요함과 동시에 공동운항 근해국적선사에 대한 인센티브 제공 및 하역요율 인하정책도 필요할 것이다. 아울러 항만의 피더링 서비스 강화 및 국적 근해선사의 운임 경쟁력 강화를 위해 정부 및 항만당국은 공동운항의 자체 노력을 경주하는 선사들에 대해 터미널 공동 이용계약 등의 방식으로 하역요율을 낮출 수 있는 방안을 마련해야 하며 공동운항 근해선사에 대한 선대 대형화 추진자금을 지원하는 방안을 마련해야 한다.

셋째, 삼국간화물이 나오는 지역의 서비스 확대와 그 지역 항만과 연계를 통한 운항선사의 서비스 차별화 및 수익성을 제고 한다. 원양선사는 초대형선에 의한 간선허로상의 허브항만 기항을 위주로 영업망을 형성하는 것이 일반적인데, 허브항만과 주변 지역을 연계하는 피더 네트워크 구축이 필요하다. 글로벌 원양선사의 피더 서비스 참여 확대로 아시아 역내 항로 운항선사들의 어려움이 가중되어 이 같은 경향은 한동안 지속될 것으로 전망되고 있다. 선박대형화를 주도하고 있는 머스크 라인의 경우 2,890teu급 머스크 웹브르크호를 싱가포르-자카르타 항로에 투입, 피더 서비스 시장 공략에 나섰으며, 자카르타-탄중 펠레파스 항로에는 1,700teu급 피더선 2척을 투입, 역내 물량 흡수에 나섰다. 글로벌 선사의 역내 시장 진출은 머스크 라인뿐만 아니라 동서 기간항로에 서비스를 제공하고 있는 거의 모든 선사들에게 공통적으로

나타나는 현상이다.

넷째, 한국근해수송협의회를 중심으로 운항선사 끼리 강력한 풀링협정 도입과 공동운항을 통한 과당 경쟁 방지와 수익성을 제고하고 경쟁력을 키워 나갈수 있도록 한다.

제 2절 연구의 한계 및 앞으로 연구 방향

본 연구는 한·일항로 국적선사의 경쟁력과 수익성 제고를 목적으로 개별 운항선사의 항로운영 형태 및 전략 분석을 통해 그 방안을 알아 보았다. 그러나 본 연구에서는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으므로 향후 연구에서는 보완되어야 할 것이다.

첫째, 한·일항로의 지역적, 여타 시장에 비해 작은 시장규모 등의 특수성 때문에 좀 더 폭넓은 방안을 도출 하는데 한계점을 가지고 있다.

둘째, 운항국적선사 끼리의 전략적 제휴와 외국적 선사와의 보다 폭넓은 제휴를 연계 시키지 못한 한계가 있다.

셋째, 본 연구를 수행함에 있어서 본 연구자는 연구 분야에 대한 다양한 데이터를 구하기가 어렵다는 점을 느꼈다.

마지막으로 본 연구를 통하여 한·일항로 운영국적선사의 현황 및 각 선사의 항로운영형태에 대한 분석 이외에도 동 항로상 경쟁선사에 대한 데이터에 대하여 지속적인 Up Grade가 있어야 한다는 것이다.

【참 고 문 헌】

<국내 문헌>

- 김만석 「아시아·북미 정기선 항로 운항 현황과 주요선사의 영업전략」, 경영전략시리즈(해운산업 연구원), 1993. 8.
- 박성열 「국적선사의 경쟁력 강화에 관한 연구 : 동북아 정기선사를 중심으로」, 중앙대 국제경영대학원, 1993.
- 임종관 「국적선사 근해항로운영의 문제점과 개선방향」, 해운산업 연구소, 1995. 12.
- 최중희 「한·일항로의 현황과 전망」, 해양한국, 1999. 3.
- 이향정 「항공사 포지셔닝 차별화에 따른 고객의 스키마 처리과정에 관한 연구」, 경희대학교 대학원 석사학위논문, 2006.
- 김호제 「동북아시아 허브공항으로서 인천국제공항의 포지셔닝에 관한 연구」, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 2004, 8.
- 류동근, “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구”, 「한국항해 학회지」, 제24권 제3호, 2000.
- 김성준 「와해와 존립의 갈림길에 선 한·일항로 풀」, 해양한국, 2001. 6.
- 임인범 「컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 실증연구」, 한국해양대학교 석사학위논문, 2003. 2.
- 이윤수 “세계 정기선 해운의 현황과 선사들의 대응전략”, 「해운물류 연구」 제40호, 2004. 3.
- 길광수 외, 「해운산업장기발전계획수립연구」, 한국해양수산개발원, 2006. 2
- 길광수 외 「한·중·일 물류협력 연구용역」, 해양수산부, 2006. 12.
- 고봉훈 「한·중항로에서 컨테이너 정기선시간의 전략적 제휴방안에 관한 연구」, 한국외국어대학교 석사학위논문, 2007. 2.
- 김현걸 외, “한·일항로 카페리 선사의 해상 화물 운송상의 차별화된

경쟁력에 관한 연구”, 「해양비즈니스」, 제 9 호 2007.

6.

해양수산부, 「한·중·일 물류협력 방안 연구(1차년도)」, 2006. 12.

대한상공회의소, 「2002 국내물류서비스 이용실태 조사」, 2005

남진현 「외항선사의 환경대응력과 전략실행이 경영성과에 미치는
영향에 관한 실증연구」, 한국해양대학교 박사학위논문,
2006. 8.

박호건 「정기선해운의 운임결정요인과 안정화방안에 관한 연
구」, 한국해양대학교 박사학위논문, 2002. 08.

한국해사문제연구소, “정기선해운의 신조류 글로벌라이언스를 정
의한다.” 해양한국」, 제269호, 1996.2, pp.
154-156.

ABSTRACT

Doctoral Dissertation

A Study on Discriminational Strategy of the Route and Service of the Operating Shipping Company on the Route between Korea and Japan

Oh, Se-Jin

*Department of Port Logistics
Graduate School of
Korea Maritime University*

ABSTRACT

Nowadays Korean liner carriers in the Korea-Japan liner markets are suffering from lower freight rates, increase of Korean currency rates, increase of hire rates and penetration of global liner carriers into Far East liner markets.

This has negative impacts on the competitiveness of Korean liner carriers compared with Chinese carriers and deep-sea carriers. As Japanese carriers lost market shares in the Japan-China liner trades due to its lower cost

competitiveness against Chinese carriers, similar situations would happen to Korean carriers in the Korea-Japan liner trades. In addition to that, if the Korea-China liner markets are completely open in 2009 Korean liner carriers are likely to lose their market shares in the Korea-Japan trades because of accelerating the deployment of Chinese vessels to that trades. In response to these changes it is very important to develop some measures to enhance the competitiveness of Korean liner carriers serving in the Korea-Japan liner trades.

Therefore, the objective of this research is to investigate strategic alliances between Korea liner carriers and introduce a service differentiation strategy for the benefits of Korean liner carriers involved.

This study suggests four measures as a win-win strategy. Firstly, it suggests that carriers should deploy vessels to a particular main routes in order to attract more container cargoes and reduce operating costs. Secondly, it suggests that carriers should provide joint services in the main trade routes and individual routes. Thirdly, it suggests that carriers should expand their services transporting cargoes to/from the third countries. Finally, it suggests that carriers in the Korea Nearsea Freight Conference introduce strong pooling agreements and joint services to prevent severe competition and increase their competitiveness.

감사의 글

해양수산부, 부산항만공사와 한국해양대학교 항만물류 전문인력 양성 사업단의 도움으로 시작된 본 석사과정의 어느덧 논문준비와 졸업을 눈앞에 두게 되었습니다.

15년간 해운실무에 종사해온 저로서는 제가 하고 있는 실무분야 대해서 무언가 업계에 보탬이 되는 논문을 만들어 보겠다는 의욕으로 시작을 하였으나 아직까지는 너무나 부족한 점이 많아 만족하지 못한 내용으로 마무리를 하게되어 송구스럽게 생각합니다.

지난 2년동안 대학원 생활을 너무 안이하게 한게 아닌가 하는 후회도 해 봅니다만, 본 논문을 완성할 수 있었던 것은 지난 2년간 아낌없는 애정과 관심으로 지켜봐 주신 주위의 여러 고마운 분들이 있어 가능 하였기에 이렇게나마 지면을 빌어 감사의 말씀을 드리려 합니다. 여러모로 부족한 저를 세심한 배려와 따뜻한 사랑으로 지도해 주신 신용준교수님께 깊은 감사를 드립니다. 또한 바쁘신 와중에도 본 논문의 심사를 맡아 세심한 지도를 해주신 안기명교수님, 이기환교수님, 류동근교수님께 진심으로 감사 드립니다. 그리고, 논문편집과 작업에 헌신적으로 도움을 준 정은선후배에게 감사를 전합니다.

2년의 대학원 생활동안 많은 조언과 도움을 주신 여러 선배님들과 동기들, 분주한 업무에도 불구하고 자료수집에 많은 도움을 준 남성해운 고봉훈차장, 이석대리, 코리아쉬핑가제트 김진우기자에게도 감사를 드립니다.

끝으로 언제나 나를 믿고 지켜 봐준 한국해양대학교 학부동기들 그리고 저의 오늘이 있기까지 늘 변함없는 사랑으로 지켜봐 주신 아내와 부모님께 감사의 마음을 전합니다.