經營學碩士 學位論文

韓國 船舶管理業의 競爭力 提高와 國際市場 進出方案에 關한 硏究

- 國籍 外航船社의 船舶管理部門을 中心으로 -

A Study on Competitiveness Analysis and Entries into International Market of Korean Ship Management Service: Emphasis on the Ship Management Division in Overseas Shipping Company

指導敎授 安 奇 明

2002年 8月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

海 事 經 營 學 科

曺 圭 盛

經營學碩士 學位論文

韓國 船舶管理業의 競爭力 提高와 國際市場 進出方案에 關한 硏究

- 國籍 外航船社의 船舶管理部門을 中心으로 -

A Study on Competitiveness Analysis and Entries into International Market of Korean Ship Management Service: Emphasis on the Ship Management Division in Overseas Shipping Company

指導敎授 安 奇 明

2002年 8月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

海 事 經 營 學 科

曺 圭 盛

本 論文을 曺圭盛의 經營學碩士 學位論文으로 認准함.

委員長 金 吉 洙 印

委 員 朴 相 甲 印

委 員 安 奇 明 印

2002年 8月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

海 事 經 營 學 科

曺 圭 盛

< 目 次 >

Abstract VI

第1章 序論 1
第1節 硏究의 背景과 目的 1
1. 硏究背景 1
2. 硏究目的 4
第2節 硏究의 方法과 範圍 5
1. 硏究方法 5
2. 硏究對象 5
3. 範圍와 構成 6

第2章 船舶管理業의 意義와 役割 7
第1節 船舶管理業의 槪念 7
1. 船社의 經營活動 7
2. 船舶管理業의 歷史的 背景 10
3. 船舶管理業의 定義 12
第2節 船舶管理會社의 設立形態와 區分 14
1. 設立形態 14
2. 船舶管理會社의 區分 15
第3節 船舶管理會社의 業務 17
1. SHIPMAN 98 17
2. SHIPMAN 98上의 主要業務 21
3. 實務上 提供되는 主要業務 23

第3章 國內外 船舶管理 現況과 動向 25
第1節 國內 船舶管理 現況과 動向 25
1. 國內 船員人力의 變化와 展望 25
2. 主要 國籍船社의 船舶管理 28
3. 國內 船舶管理會社 現況 29
第2節 世界 船員人力 需要와 供給 33
第3節 世界 主要 超大型 船社의 船舶管理 35
第4節 專門 船舶管理會社의 船舶管理 40
1. 全世界 船舶管理會社 및 管理船舶 40
2. 主要 船舶管理 國家 및 據點地域 42
3. 主要 專門 船舶管理會社 45
4. ISMA(International Ship Manager's Association) 49

第4章 國內 船舶管理産業의 國際競爭力 實態分析 54
第1節 競爭力 比較要素 54
第2節 價格 競爭力 比較分析 55
1. 船員費(Crew Cost) 56
2. 補修維持費(Maintenance・Repair Cost) 60
3. 補給費(Supply Cost) 63
4. 管理手受料(Management Fee) 64
第3節 非價格 競爭力 比較分析 66
1. 船員 및 陸上管理 人力의 資質 68
2. 陸上組織의 效率性 74
3. 管理시스템의 力量 81
4. 其他 要素 89

第5章 韓國 船舶管理産業의 國際市場 進出方案 90
第1節 國際市場 進出의 主體와 問題點 90
1. 既存 船舶管理會社 90
2. 國籍船社 船舶管理部門 91
第2節 內·外部 環境要因 分析 92
1. 强點(Strength) 93
2. 弱點(Weakness) 93
3. 機會要因(Opportunities) 94
4. 威脅要因(Threats) 95
第3節 推進戰略과 推進方向 95
1. 推進戰略과 基本方向 95
2. 展開過程 97
3. 發展모델 97
4. 推進段階別 考慮事項 100
第4節 國際市場 進出時 期待效果 102
1. 國內 船舶管理會社 側面 102
2. 國籍船社 側面 102
3. 國內 海運産業 및 國家經濟 側面 108

第6章 結論 111
第1節 硏究結果의 要約 및 示唆點 111
1. 硏究結果 要約 111
2. 硏究結果 示唆點 113
第2節 硏究의 限界와 向後課題 115

參考文獻 118

< 表 目 次 >

<표 2-1> 船舶管理會社 設立時 投資形態와 事例 14

<표 2-2> SHIPMAN 98, PART Ⅰ의 構成과 記載內容 18

<표 2-3> 旣存 SHIPMAN 對比 SHIPMAN 98의 變動內容..... 20

<표 3-1> 國籍船社의 外國船員 雇用 推移(1996~2001) 28

<표 3-2> 國內 船舶管理業體의 登錄 現況(1990/1995~2000) 31

<표 3-3> 國內 船舶管理業體의 管理船舶 및 管理船員 現況(2000) 32

<표 3-4> 世界 船員人力의 需要와 供給 展望(2000~2010) 34

<표 3-5> 國家別 船員人力 供給規模 展望(2000~2010) 34

<표 3-6> 定期船 部門 世界 20代 船社의 自社船·傭船 比率(2002) 36

<표 3-7> 定期·不定期船 部門別 世界 5代 船社 現況(2000/2001) 38

<표 3-8> 世界 5代 船舶管理會社와 企業槪要(1990/2000/2001) 46

<표 3-9> ISMA Code / ISO 9002 / ISM Code 要件 對比表 52

<표 4-1> 國籍船社/外國 船舶管理會社 隻當 船員費 比較表(2001) 59

<표 4-2> 國籍船社/外國 船舶管理會社 補修維持費 比較表(2001) 61

<표 4-3> 國籍船社/外國 船舶管理會社 補給費 比較表(2001) 63

<표 4-4> 國籍船社의 年間 Management Fee性 經費 水準(2001) 65

<표 4-5> 國籍船社/外國 船舶管理會社 管理手數料 比較表(2001) 66

<표 4-6> 船舶管理會社 選定 및 評價時 重要 考慮要素 67

<표 4-7> 國籍船社/外國 船舶管理會社 陸上管理人力의 資質 比較表 72

<표 4-8> 國籍船社와 外國 船舶管理會社의 産業規格 取得 現況 82

< 그 림 目 次 >

<그림 2-1> 海運企業에서 遂行되는 業務와 經營活動 區分 8
<그림 2-2> 船社의 統合經營을 爲한 基本組織 9
<그림 2-3> 船主와의 資本·機能 相互關係에 따른 船舶管理會社의 區分 20
<그림 2-4> 實務上 船舶管理會社가 提供하는 業務와 名稱의 區分 24
<그림 3-1> 國內 船員人力 規模의 增減 推移(1992~2001) 27
<그림 3-2> 國內 外國籍船舶 管理 現況 및 推移(1987~2000) 33
<그림 3-3> 全世界 船舶管理會社 增減 推移(1990~2000) 42
<그림 3-4> 國家別 船舶管理會社 增減 推移(1994/1999) 43
<그림 3-5> ISMA의 Organizational Chart 50
<그림 4-1> 士官人力 國籍別 賃金水準 比較(2001年度 1航機士 基準) 57
<그림 4-2> 東南亞 所在 外國 船舶管理會社의 人的構成 71
<그림 4-3> 國籍船社 "H"海運의 海事組織 組織圖 74
<그림 4-4> V. ships, Corporate Head Office의 Organizational Chart 78
<그림 4-5> V. ships(Asia)의 Organizational Chart 79
<그림 4-6> Wallem Ship Management Ltd.의
Organizational Chart & Duty Description 80
<그림 4-7> "H"海運의 對船舶 管理·支援體系 85
<그림 4-8> 外國 專門 船舶管理會社의 對船舶 管理·支援體系 86
<그림 5-1> 國籍船社의 船舶管理業 參與에 따른 組織變化 모델 98
<그림 5-2> 綜合海運企業의 母企業과 船舶管理 子會社間 相互關係 99

ABSTRACT

A Study on Competitiveness Analysis and Entries into International Market of Korean Ship Management Service : Emphasis on the Ship Management Division in Overseas Shipping Company

Cho, Kyu Seong

Department of Shipping Management

The Graduate School of Maritime Industrial Studies

Korea Maritime University

The shipping industry in Korea today has been confronted with a severe business crisis because of the pressure of rising costs and regulation reinforcement in connection with the safety & marine environmental protection under the slowdown in rate of global economic growth, reduction of the quantity of goods transported, over provision of ship's space and keen competition in the international shipping industry. Therefore the shipping industry in Korea has to make continuous restructuring and conscious effort to strengthen its competitiveness for survival in the international market. This is a study for the entries into international market of Korean ship management service as one of the counterproposal for strengthen its competitiveness of Korean shipping industry under the above circumstance. The study has Four kinds of purpose as follows; First, presupposition of the trend and change of international and Korean ship management market by looking deeper it's concept and research & analysis on ship management market. Second, identifying problems of Korean ship management industry to be improved by fix the diagnosis of competitiveness through comparison Korean companies and specialized global companies. Third, Presentment of

concrete methodology for Korean ship management industry to advance into international market. Fourth, inducement of Korean shipping company & ship management company to expand their market scope into the international market with activity. In this study, the basic concept of ship management is fixed by domestic and foreign document surveys. All of research is carried out by the results of the collected data from the fields in industry directly. Also this study is included analysis of the inside and outside environmental factors about entries into international market through the SWOT analysis and show the general considerations for drive it by interview with working level experts in industry. Competitiveness analysis was done divide by price competition and non-price competition. Price competition factors contain costs of Crew management, Dry-docking, Repair, Stores, Spares, Lubricants and Ship management fee, etc. Non-price competition factor is more divided to Quality of sea and shore personnel, Efficiency of company's organization, Ability of management system, Qualifications & certifications, Know-how for the ship management, Ship control & supporting structure, Office automation and IT system, Etc. According to the results from analysis, the ship management division in Korean shipping company which regard as a representative of Korean ship management industry superior generally than most of the foreign specialized ship management company. So, it is necessary that both shipping company and ship management company in Korea attempt to level-up it's competitiveness continuously and expand into international ship management market positively.

第1章 序 論

第1節 硏究의 背景과 目的

1. 硏究背景

현재 韓國의 海運産業은 전 세계적인 經濟成長率 둔화와 物動量 감소 및 船腹過剩이라는 기초환경 속에서 先進海運國 기업들은 물론 後發海運國 기업들과의 치열한 경쟁으로 생존을 위협받고 있다. OSRA(Ocean Shipping Reform Act of 1998)[1]의 발효, 海運運賃 하락의 장기화, 安全 및 海洋環境保護 관련 각국의 規制强化와 新技術·新裝備에 대한 採擇要求 증가로 原價節減 압력은 계속적으로 증가하고 있다. 또한 국가 내부적으로는 1999년도 IMF 管理體制를 전후한 국내 資金市場의 붕괴, 企業集團에 대한 解體壓力, 海運業에 대한 무리한 負債比率 축소 요구 그리고 高油價 등으로 인해 세계적인 知名度를 가진 일부 大型船社마저도 法定管理 또는 破産과 같은 高强度 構造調整節次를 밟고 있는 실정이다.

동 시기에 우리나라의 海運企業들은 기업 나름대로 여러 가지 생존 차원의 競爭力 確保方案을 강구, 추진하여 왔다. 船舶賣却, 人力減縮, 業務組織과 業務시스템의 재정비, 運航費用에 대한 적극적인 통제, 船舶事故 및 Claim 管理强化를 통한 損失抑制, 在庫管理 최적화, 購買線 다각화, 提案制度를 통한 業務改善 및 原價節減 등 실로 다방면에 걸친 노력을 경주하였으며 이들 노력으로 상당한 可視的 成果가 거둔 바 있다. 하지만 海運環境은 여전히 불투명하고 經營壓迫 요인은 해소될 기미를 보이지 않아 각 海運企業에서는 企業競爭力 강화를 위한 노력을

1) 1999년 5월 발효된 美 新海運法으로 주요내용은 "非公開 Service Contract를 通한 對貨主 優待契約"과 "運送人의 不公正行爲에 對한 處罰의 强化" 등 획기적인 내용을 포함하고 있어 선사와 화주의 運賃交涉을 더욱 자유화시킬 것으로 전망됨.

한치도 늦출 수 없는 상태이다.

때문에 향후로는 단순한 費用節減이나 業務改善 만으로 革新的인 성과를 얻기에는 한계가 있으며 개선의 여지도 제한적인 실정이다. 따라서 보다 장기적인 經營改善과 經營效率을 꾀할 수 있는 방안들이 다양하게 모색되어 速度感 있게 추진되어야 할 것이다. 개별 海運企業의 이러한 노력은 우리나라 海運産業 전체의 생존과 새로운 도약을 위해서도 반드시 필요하다 하겠다.

船舶管理業에 대해서는 지난 1980년대 말부터 1990년대 초까지 우리나라에서도 업계의 상당한 관심과 연구들이 있었다. 하지만 船員供給 위주의 船員管理業이라는 胎生的 限界로 인해 이후로는 논의가 그리 활발하지 못한 상태이다. 반면 국제 海運市場에서의 船舶管理業은 지속적인 변화를 거듭하여 현재는 해운에 종속된 支流産業에서 탈피, 독립적인 高附加價値産業으로 성장한 상태이다. 이러한 배경하에서 업계에서는 국내 海運産業의 競爭力 强化를 위한 한가지 代案이자 方法論으로 국내 船舶管理業의 國際市場 進出에 대한 심도있는 연구의 필요성이 대두되고 있다.

우리나라에는 이미 船舶管理業과 관련한 法規들이 구비되어 있고 다수의 船舶管理會社들이 존재하고 있으나 대다수가 船員供給 위주의 船員管理業을 영위하고 있어 저발전의 惡循環은 반복되고 있다. 이들 國內 船舶管理會社의 경우 규모의 零細性과 짧은 業歷, 낮은 技術力과 船隊管理 能力, 雇用船員에 대한 지속적인 事後管理 등 모든 측면에서 전반적으로 外國 專門 船舶管理會社에 비해 열등한 상태이다. 한편 船舶管理業의 需要者인 동시에 豫備供給者라는 이중적 성격을 가진 國籍 外航船社는 자사내에 船舶管理 專擔組織을 두고 선박을 전문적으로 관리해 오고 있다. 이들 國籍船社내 船舶管理部門의 船舶管理 역량 및 競爭力 수준은 이미 국제적 수준에 도달해 있다고 평가되고 있다. 하지만 國籍船社는 船舶管理業에 대한 基本認識의 미흡으로 적극적으로 船舶管理市場에 적극적으로 참여하기 보다는 여전히 船舶管理業의 需要者로 남아있는 상태이다.

현재 우리나라의 船舶管理業은 유사한 業務領域을 가지고 있음에도 外航船社, 內航船社, 船舶管理事業者, 船員管理事業者라는 구도로 유지되고 있어 상호간 自律競爭이 구조적으로 회피되고 있다. 뿐만 아니라 같은 外航船社 내에서도 외부의 環境變化에 대한 대응이 필요할 때 相互競爭을 통한 차별화보다는 선의의 경쟁이라는 미명하에 先導船社를 중심으로 한 연대 즉, 相互支援이 우선적으로 고려되고 있어 市場論理에 의한 不實業體의 퇴출은 사실상 힘든 실정이다.[2] 세계 船舶管理市場은 전문 선박관리에 대한 지속적인 需要增加로 규모가 확대되어 가고 있어 우리나라에서도 적극적으로 진출을 모색할 필요가 있다. 하지만 기존 시장을 선점하고 있는 외국의 超大型 船舶管理事業者들이 오랜 기간에 걸쳐 自律競爭 속에서 企業競爭力을 다져온 점을 고려한다면 우리나라의 현재 船舶管理産業 구도로는 國際市場 진출이 그리 낙관적이지 않다.

본 연구는 國內 船舶管理會社와 國籍船社가 國際市場에 보다 적극적으로 참여하는 것이 기업 개별적으로도 國際海運의 거대한 흐름에 성공적으로 편승하여 새로운 수익을 창출할 수 있는 길일 뿐만 아니라, 나아가 國家經濟에 실질적으로 기여하고 우리나라를 세계 속의 海運强國으로서 거듭나게 하는데 크게 기여하는 하나의 방법일 것이라는 긍정적인 시각에서부터 출발하였다.

2) 1990년대 초 ISM Code 認證取得, 1999년 Y2K 問題對應, 2002년 PSC 대비 協議體 構成 등에서 국내 선도 外航船社는 자사의 當面問題 해결에 그치지 않고 국내업체간 연대를 주도하여 中小型 船社에게 실질적인 經營支援을 하였음. 이는 국내업체간 情報共有를 통한 共同對應 측면에서는 긍정적으로 이해될 수 있으나 市場論理 왜곡이라는 自律競爭 저해 측면으로도 이해될 수도 있을 것임.

2. 硏究目的

國內 船舶管理業의 國際市場 진출은 스스로에 대한 냉철한 진단과 반성을 통한 現實認識과 세계 최고수준의 專門 船舶管理會社들에 대한 연구가 선행되지 않는다면 성공하기 곤란할 것이다. 이러한 이유로 본 논문에서는 국내외 船舶管理會社의 현황을 조사하여, 國內 船舶管理業의 주체와 外國 專門 船舶管理事業者의 전반적인 競爭力을 相互比較해 봄으로써 국내 船舶管理業의 현재 座標를 조명하고자 한다. 또한 이러한 基本硏究를 바탕으로 국내 船舶管理業이 國際市場에 진출하기 위한 제반 必要事項들을 고찰해 봄으로써 國內 海運産業 및 船舶管理産業이 國際市場에 진출하기 위해 나아가야 할 方法論을 제시해보고자 한다. 본 연구의 목적을 다시 한번 구체적으로 서술하면 다음과 같다.

첫째, 船舶管理業의 基本槪念을 고찰하고 國內外 船舶管理業의 현황과 동향 그리고 市場構造의 변화를 조사, 분석하여 향후 國內外 船舶管理産業이 어떻게 변화해 나갈지를 展望한다.

둘째, 國內 船舶管理會社의 競爭力 평가를 위한 比較要素를 추출하고 이들 요소를 토대로 外國 專門 船舶管理會社 대비 國內 船舶管理業의 國際競爭力 水準을 診斷하여 시급히 개선하여야 할 課題를 導出한다.

셋째, 국내 船舶管理業의 國際市場 진출과 관련하여 進出主體별 問題點을 살펴보고 內外部 環境要因 分析을 통해 진출의 妥當性과 진출시 成功可能性을 고찰함으로써 업계에서 실질적으로 참고할 수 있는 資料를 提示한다.

넷째, 국내 船舶管理業이 國際市場 진출을 도모할 때 취해야 할 구체적인 推進戰略과 推進方案 및 推進時 考慮事項들을 살펴보고 進出時 期待效果를 종합적으

로 고찰함으로써 활발한 國際市場 進出을 誘導한다.

第2節 硏究의 方法과 範圍

1. 硏究方法

본 연구에서는 국내외 船舶管理産業의 동향을 파악하고 국내 船舶管理業의 國際市場 進出方案을 도출하기 위해 國內外 文獻考察에 의한 理論的 硏究와 分析을 병행하였다. 먼저 國內外 文獻을 고찰함으로써 船舶管理業의 의의와 역할 등 이론적 배경과 제반 基本槪念을 定立하였으며, 이후 文獻分析과 인터넷 검색 및 관련 업체로부터 직접 資料를 採集하여 國內外 船舶管理 現況과 動向을 調査하고 國際競爭力을 分析하였다. 다음으로 국내 船舶管理業의 國際市場 진출과 관련하여 SWOT 분석을 통한 內外部 環境要因을 고찰하였으며, 마지막으로 이를 바탕으로 실무에 종사하는 國內外 業界 關係者들과 면담을 통하여 國際市場 진출을 위한 제반 考慮事項을 제시하였다.

2. 硏究對象

본 연구를 수행함에 있어 실제 船舶管理市場에는 회사의 力量과 水準이 다양하게 존재하고 있어 標本選定이 곤란하였다. 본 연구의 硏究對象으로는 이미 국내에서 船舶管理業을 영위하고 있는 國內 船舶管理會社들과 외국의 專門 船舶管理會社를 상호 비교함이 타당할 것이다. 하지만 이는 국내 船舶管理業의 國際市場 진출이라는 硏究目的에 부합하지 않았다. 따라서 국내 船舶管理業의 國際競爭力 實態分析에 있어서는 이미 船舶管理 力量이 국제적인 수준에 있는 것으로 여겨지는 國內 5代 外航船社내 船舶管理部門을 硏究對象으로 하였다. 또한 比較對象은 국내 船舶管理業이 國際市場에 진출하게 될 때 경쟁하게 될 世界 10位내의 先導的인 超大型 船舶管理會社를 대상으로 선정하였다. 하지만 종합적인 시각으로 고찰할 필요가 있는 業界動向 및 市場構造에 대한 硏究調査에서는 기업의 명성이나

업계의 평판에 구애되지 않고 전반적인 현황을 파악할 수 있도록 하였다.

3. 範圍와 構成

이 연구의 構成은 다음과 같이 여섯 개 장으로 구성되어 있으며 각 장의 주제에 필요한 모든 사항을 硏究範圍로 하였다.

第1章은 序論으로 연구를 수행하게 된 배경과 목적 그리고 연구의 방법과 범위를 기술하였다. 第2章은 船舶管理業의 意義와 役割에 대한 이론적 고찰로써 船舶管理業의 역사와 정의, 船舶管理會社의 설립형태와 성격에 따른 구분, 船舶管理標準契約書式 SHIPMAN 98의 세부내용, 船舶管理會社에서 취급하는 주요업무를 다루었다. 第3章은 우선 國內 船舶管理業의 현황과 동향을 조사, 분석하였으며 이어 선박관리와 밀접한 관련이 있는 世界 船員人力 수요와 공급 전망, 世界的인 超大型 船社의 선박관리 현황, 世界 主要 船舶管理會社의 현황 및 업계동향을 기술하였다. 第4章은 경쟁력 비교요소를 "價格 競爭力"과 "非價格 競爭力"으로 나누어 세부요소별 경쟁력을 비교분석하였으며, 第5章은 국제시장 진출주체별 問題點, 내·외부 環境要因 分析, 推進戰略과 推進方案, 추진단계별 考慮事項, 국제시장 진출시 期待效果를 살펴보았다. 마지막으로 第6章은 이 연구의 結論으로 연구결과의 요약과 시사점 그리고 이 연구가 갖는 한계와 향후 연구과제를 기술하였다.

第2章 船舶管理業의 意義와 役割

第1節 船舶管理業의 槪念

본 장에서는 船舶管理業의 槪念과 歷史的 背景을 정리하고 船舶管理會社의 設立形態와 種類, 標準契約書式인 SHIPMAN 98 및 取扱業務를 전반적으로 고찰하였다. 이로써 본 연구의 硏究對象인 船舶管理業의 실체를 보다 명확히 하고 海運産業에서 船舶管理業이 차지하는 意義와 役割을 구체적으로 조명하고자 한다.

1. 船社의 經營活動

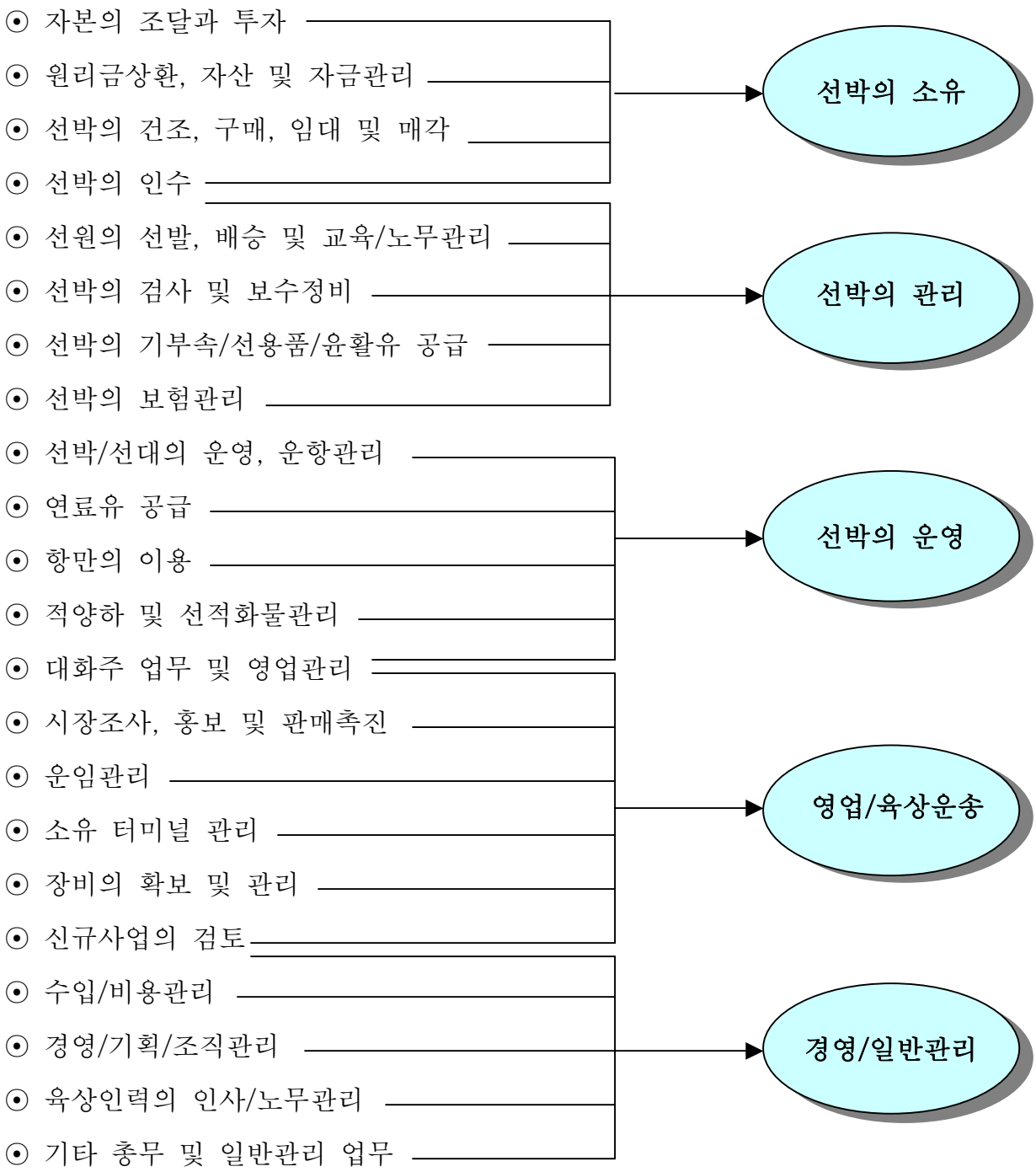
船社의 經營活動은 크게 선박의 所有와 管理 및 運航으로 구분되는데 그 내용을 살펴보면 다음과 같다. 선박의 所有活動은 自己資本이나 타인의 자본을 이용하여 선박을 소유하는 것으로 선박의 新造나 賣買를 통하여 이루어지며 資金調達, 資本回收 및 資金償還과 같은 활동을 포함한다. 선박의 管理活動은 취득한 선박을 하시라도 운송에 이용 가능한 상태로 유지하는 것으로 船員配乘과 補修維持, 船用品 供給 및 保險處理 같은 활동을 포함한다. 선박의 運航活動은 운송서비스를 제공하기 위하여 운송에 투입하는 것으로 貨物集荷, 貨物積揚荷, 燃料油 補給, 航海計劃 樹立 및 運航管理 등의 활동을 포함한다.

전통적으로 船社는 海運業의 본질인 海上運送서비스를 제공하고 運賃을 취하는 회사로 "卽時財"이자 "無形財"인 운송서비스 창출을 위하여 선박의 所有, 管理 및 運航은 물론 貨物의 集貨 등의 經營活動을 자사의 組織編制 내에 두고 통합 수행하는 것이 일반적이었다.[3] 이러한 經營形態는 현재에 이르기까지 定期船 船社에서 유지되고 있다. 선사의 經營活動은 선사가 보유하고 있는 船種과 선사의 主 營

3) 이정욱・김수엽,『船舶管理業의 發展方向』, 海運産業硏究院, 1991, p.3.

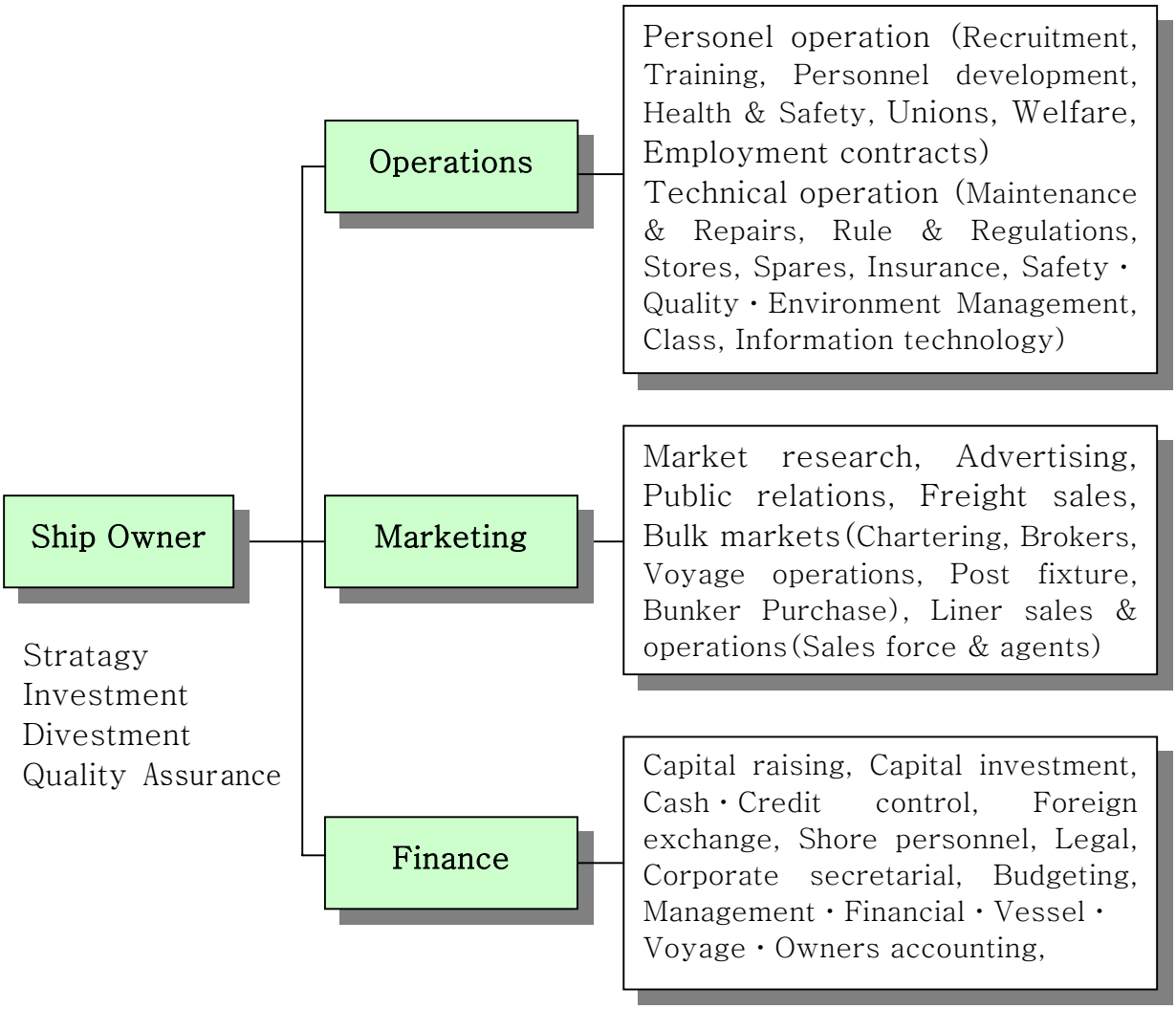
業分野에 따라 약간씩 차이가 있으며 그 성격을 구분하기 모호한 활동도 있다. 現代 海運企業의 主要 經營活動을 정리하면 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 海運企業에서 遂行되는 業務와 經營活動 區分



상기 經營活動을 선사가 통합적으로 수행하기 위해서는 기본적으로 經營組織이 필요하며 이 역시도 선사의 保有船種 및 선사의 主 營業分野에 따라 차이가 있으나 기본적인 형태의 經營組織을 살펴보면 <그림 2-2>와 같다.

<그림 2-2> 船社의 統合經營을 爲한 基本組織



자료 : John Spruyt, *Ship Management*, 2nd Ed., LLP Limited, 1994, p.10을 토대로 연구자가 재구성함.

2. 船舶管理業의 歷史的 背景

선박의 所有와 管理의 分離가 船舶管理業의 前提條件이라고 본다면 이러한 형태의 分業(Division of Labour)은 최근에 갑자기 등장한 것이 아니라 선박의 大型化와 共同所有로 원거리까지 항해가 가능했던 中世時代부터 구주의 전통적인 海運國家에 존재했었다고 볼 수 있다. 中世時代에 海運業은 일종의 冒險産業으로 船主와 船員 및 貿易商人이 하나의 조합을 구성, 각자가 船主이자 船員인 동시에 貨主였다. 이들 조합원 중 1인은 管理人이 되어 선박의 建造, 艤裝, 出航, 航海를 담당하였는데 이러한 사람을 管理出資者(Managing Partner)라 칭하였으며 통상 퇴역한 船長이 이를 담당하였다.[4] 이 같은 형태는 18세기 중엽 有限責任會社制度(Limited Liability Company)가 도입된 뒤에도 존속하였는데 19세기 후반 영국의 重商主義 정책하에서 家族構成員이 共同所有하고 있는 선박을 관리하는 家族所有 船舶管理會社(One single family owned management company)의 등장으로 그 수가 증가하였다.

하지만 20세기 초반 會社法의 개정으로 소수의 선박을 소유한 회사들이 하나의 大型 船主會社로 통합되어 근대적인 海運企業으로 변모하게 되었는데, 이들은 自社船舶에 대한 所有와 管理 및 運航을 종합적으로 直接 遂行하거나 자사내 系列管理會社(In-House Managers)에 委託管理하는 것이 일반적이어서 船舶管理會社의 수는 상대적으로 감소하게 되었다. 한편 第2次世界大戰이 끝날 무렵 과거의 船舶管理會社와는 성격이 사뭇 다른 즉, 선주 혹은 선박과 하등의 資本聯關性이 없음에도 선주를 대신해서 전문적으로 선박을 관리하는 회사들이 출현하기 시작하였다. 이들은 주로 家族所有 船舶管理會社가 소유선박을 타사에 매각하고 독립적인 船舶管理會社로 전환한 회사이거나 기존 海運會社가 새로운 事業機會를 노려 종전의 海運業을 포기하고 船舶管理業으로 전환한 회사들이었다.[5]

---

4) 민성규, 『船舶의 保有, 管理 및 運航의 分業化 政策과 그 問題點』, 海洋韓國, 韓國海事問題研究所, 1991. 6月號.

5) 李廷旭・金秀燁, 전게서, 1991, pp.15-16.

1970년대 들어 2차례에 걸친 오일쇼크를 거치면서 世界經濟는 長期不況에 접어 들었고 海運運賃 또한 심각한 수준으로 하락하여 대부분의 海運企業들은 겨우 Running Costs를 보전하는 수준에서 선박을 운항하게 되었다. 이에 따라 海運業界에서는 생존차원에서 繫船을 포함한 다양한 管理費 節減策을 강구할 수 밖에 없었다. 이때 적극적으로 추진된 것이 便宜置籍과 第3國船員 雇用을 통한 管理費 節減으로 구주의 전통적인 海運企業에서는 아시아 지역에 船員雇用 子會社를 설립하거나, 여의치 않은 경우 독립적인 專門 船舶管理會社를 활용하여 임금이 높은 自國船員을 값싼 아시아 선원으로 대체하였다. 또한 동 시기에 과거 船員供給을 중심으로 사업을 영위하던 專門 船舶管理會社들은 船員供給 이외에 선박의 維持補修, 船用品 供給, 保險業務 등으로 점차 事業領域을 넓혀나가기 시작했다.

海運産業의 長期不況은 1980년대에도 이어져 歐洲 海運船社는 물론이고 美國, 臺灣, 日本의 수많은 大型船社들이 줄지어 도산하기에 이르렀다. 이러한 사태는 우리나라도 예외가 아니어서 당시 "海運産業合理化措置"가 단행된 바 있음은 주지의 사실이다. 이에 따라 선박을 담보로 자금을 지원했던 銀行, 保險會社, 投資會社, 리스會社, 造船所와 같은 金融供給者들은 채권회수를 위하여 도산한 海運企業으로부터 擔保船舶을 인수하게 되었다. 이들은 臨時的 船主로서 선박을 관리하고 운영할 능력이 없어 船舶管理 뿐만 아니라 經營活動 全體를 船舶管理會社에 委託하는 것이 일반적이었다. 또한 자사내에 運送部門을 보유하던 대형 石油會社나 鑛山會社들도 당시 언제든 시장에서 저렴한 가격으로 선박을 이용할 수 있었기에 運送部門을 축소하거나 분리함으로써 船舶管理會社의 需要者가 되었다.[6)]

이러한 海運産業의 危機와 再編過程에서 船舶管理業의 需要層은 더욱 두터워지게 되었으며 자연스럽게 船舶管理業은 성장하게 되었다. 현재의 선도적인 船舶管理會社도 당시에 적극적으로 業務領域을 확장하고 全世界的 營業網을 구축함으로써 오늘날과 같이 超大型 船舶管理會社로 발전하는 기틀을 다졌던 것이다.

---

6) 小川武,『船舶管理會社の發展と 現狀』, 海事産業研究所報, 日本海事産業研究所, 1989. 8月號.

3. 船舶管理業(Ship Management Service)의 定義

船舶管理業의 定義를 살펴보기에 앞서 "船舶管理(Ship Management)"에 대한 학계와 실무상의 정의를 살펴보면, 우선 國際船舶管理者協會(ISMA)에서는 The Code of Ship Management Standards(CSS)[7]를 통하여 '船舶管理란 船舶運航에 필요한 서비스와 부대 서비스를 제공하는 것'이라 간단히 정의하고 있다. 船舶管理에 대한 활발한 논의가 이루어지기 시작한 1980년대 후반부터 최근에 이르기까지 선박관리의 槪念과 性格을 기술한 文獻을 살펴보면 다음과 같다.

■ Downward[8] : 선박관리란 선원관리, 선박보수유지, 선용품 공급 및 보험업무 등 선박을 유지관리하기 위한 활동으로 Operator가 최대한 오랫동안 그 선박을 활용할 수 있도록 보장하기 위한 제반 기능을 말하며, Operator에 의해 이루어지지 않는 모든 활동을 말한다.

■ Rodger[9] : 선박관리란 선박을 직접 상행위에 활용하는 무역이라기보다 선박 그 자체를 유지관리하는 활동이다.

■ Spruyt[10] : 선박관리란 통상 선주와는 분리된 별도의 선박관리회사가 특정한 선박관리 계약하에서 나용선에서부터 기간용선에 이르기까지 선박의 운항능력과 질을 향상시키기 위해 제공하는 전문적인 서비스이며 육상의 감독업무와 모든 선상업무가 포함된다.

■ Willingale[11] : 선박관리란 선주가 기본 경영목표를 달성할 수 있도록 돕고자 선주로부터 분리된 별도의 선박관리회사가 단독으로 혹은 일부 한정된 범위의 업무영역에 대해서 제공하는 전문적인 서비스다.

---

7) *Code of Ship Management Standards*, Section 1.1.5 of Part 3, ISMA.

8) J. M. Downward, "Managing Ships", 『Fairplay』 1987, p.xi.

9) D. A, Rodger, "Overview of an Industry at the Crossroad", in Int. Ship Management ;The right product at the right price, *3rd International Shipmanagement Conference 1992*, Lloyd's of London Press, London, 1993, pp.3-13.

10) J. Spruyt, *op. cit.,* 1994.

11) M. Willingale, *Ship Management*, LLP Limited, 1998.

■ Photis[12] : 선박관리란 이윤획득을 목적으로 계약하에서 선박의 유지관리에 필요로 하는 경제적 자원 및 업무와 관련한 제반 서비스를 제공하는 것이다.

상기를 바탕으로 船舶管理의 定義를 살펴보면 그 사용처와 사용시점에 따라 의미가 다양하기 때문에 정확한 정의를 내리기 쉽지 않지만 일반적으로 다음과 같이 "狹義의 船舶管理"와 "廣義의 船舶管理"로 구분하여 정의할 수 있다. 먼저 협의의 의미에서는 船員配乘, 船用品 供給, 保險處理, 船舶의 補修維持 등의 管理活動을 위주로 하는 회사 및 그 업무를 말하며, 광의의 의미에서는 선주들의 다양한 經營目標 또는 要求事項에 부응하기 위하여 선박의 所有와 管理는 물론 運航活動까지 모든 業務分野에 대해 包括的인 經營活動을 대행하는 회사와 그 업무를 말한다. 따라서 광의의 선박관리 개념하에서 선주의 管理機能 전부에 대해 管理用役을 제공하는 船舶管理會社의 경우 선주와 그 역할이 매우 유사하여 표면적으로는 양자를 구별하기 곤란하다. 이 경우 양자를 분명하게 구별할 수 있는 차이점으로 선주는 投資에 따른 資産危險을 부담하며 선박운항을 통한 收益을 취할 수 있지만 船舶管理會社는 管理手數料에 만족해야 한다는 점을 들 수 있다.

이러한 정의하에서 "船舶管理會社"란 실무적인 차원에서 생성, 발전된 개념으로 이해하여야 할 것이다. 실무상 船舶管理會社란 선주와 經營活動의 일부 혹은 전부에 대해 管理契約(Management Agreement)을 체결하고 선주를 대신하여 선주의 管理機能을 수행함은 물론 관련 부대서비스를 제공하며, 反對給付로 선주로부터 管理手數料(Management Fee : 管理庸役費라고도 함)를 받아 운영하는 專門海運서비스 會社라 정의할 수 있다. 하지만 우리나라의 海運法 제2조(정의) 9항에 명시된 船舶管理業의 정의를 살펴보면, "船舶管理業이라 함은 海上旅客運送事業, 海上貨物運送事業 또는 船舶貸與業을 영위하는 자로부터 船舶管理, 船員管理 및 海上保險 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업을 말한다"고 명시하고 있어 國內法에서는 선박관리의 개념을 狹義의 意味로 해석하고 있음을 알 수 있다.

---

12) Photis M. Panayides, "Marketing and strategy", *Professional Ship Management,* Ashgate Publishing Ltd., 2001, p.7.

第2節 船舶管理會社의 設立形態와 區分

1. 設立形態

船舶管理會社의 設立形態는 1개의 특정기업이 單獨 投資하여 설립하는 單獨投資形態와, 2개 이상의 기업이 상호간의 강점을 결합하거나[13] 동일 사업영역에 대해 사업확장을 목적으로 共同 出資하여 설립하는 合作投資形態 2가지로 구분된다. 單獨投資形態의 出資主體로는 船社나 船舶管理會社 이외에 石油·鑛山·穀物 메이저가 주종을 이루고 있으며 合作投資形態의 出資主體로는 船社, 船舶管理會社, 金融機關, 造船所, 自治領 政府 등으로 다양하다. 이러한 投資形態의 실 사례를 살펴보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 船舶管理會社 設立時 投資形態와 事例

투자형태		등록국가	사 례
단독투자형태		Monaco	V. Ships Group외 다수의 선사 자회사들
합작투자형태	선박관리회사 + 금융기관	Man Is.	Marine Management(Fairwind Enterprise + International Trust Corporation)
	해운회사 + 금융기관	Man Is.	Manx Ship Management(Bibby Line + Roywest Trust Corporation)
	해운회사 + 선박관리회사	U.K	BCP Ship Management(Barber International + Canadian Pacific Ship)
	정부기관 + 선박관리회사	Singapore	Wesco(싱가포르 정부 + Wallem Ship Management)
	다수기업 투자	Sweden	Nordia Shipping AB(Argonaut Tankers + Transatlantic Ship Management)

13) 2개 이상의 서로 다른 기업이 상호간의 강점을 결합하는 전형적인 예로, 海運會社 혹은 船舶管理會社의 船舶管理技術部門 + 金融機關의 資金管理, 外換管理, 財務管理部門을 들 수 있다.

2. 船舶管理會社의 區分

船舶管理會社를 구분하기에 앞서 구분에 중요한 기준이 되는 "船主(Owner)"의 의미를 자세히 살펴보면, 일반적으로 Owner라 함은 船主 또는 船社를 말하는데 선주의 역할을 수행하는 個人 또는 會社를 통칭한다. 하지만 실무상으로는 船舶所有者 뿐만 아니라 船舶管理會社도 Manning Agent 측에서는 Owner라 칭하며 Operator도 貨主 측에서는 Owner라 칭하는 등 모호하게 사용되고 있다. 한편 "Registered Owner"는 登錄船主 즉, 船舶國籍證書에 기재된 서류상의 선주로 의미가 한정되고 "Beneficial Owner"는 선박을 실질적으로 소유하여 운항에 따른 이익을 취하는 受惠船主를 의미한다. "Managing Owner"는 선박과 이해관계를 가지는 다수의 선주로부터 선박의 관리를 맡은 共有船主를 의미하며 "Disponent Owner"는 實質船主와 傭船者 사이의 중간적 성격을 지닌 船舶運航을 擔當하는 船主로 통상 선박을 용선해서 운항하는 Operator도 여기에 포함된다.[14)]

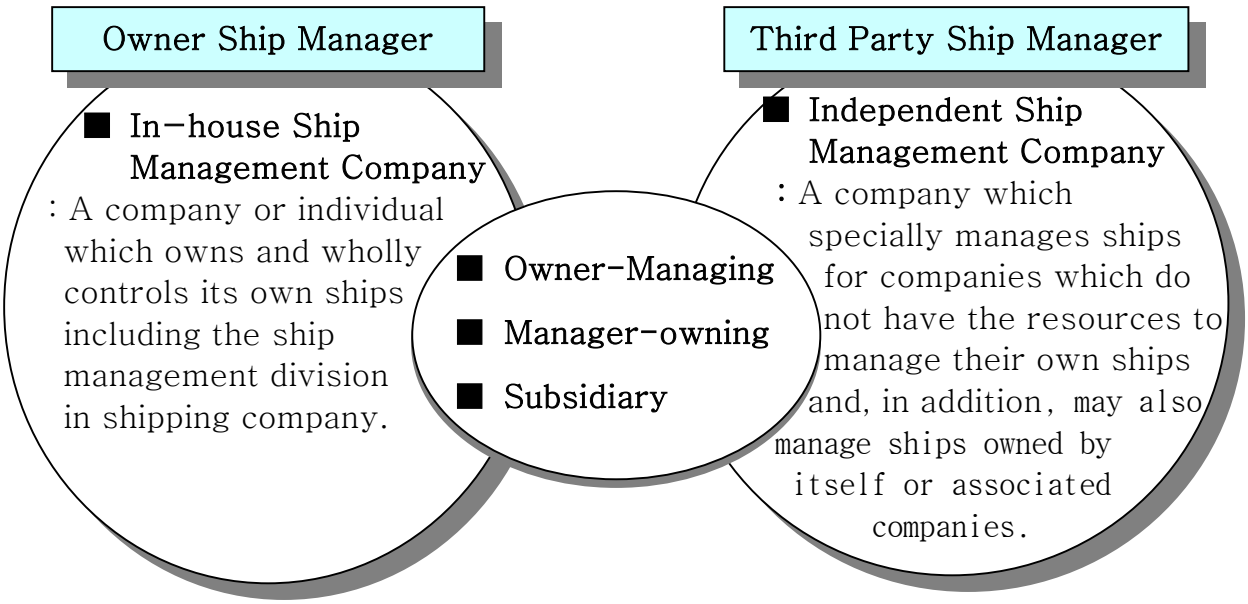
현재 海運産業에 있어 船舶管理業務를 취급하는 조직의 형태는 그 分類基準에 따라 다양하게 분류될 수 있으나 船主와 船舶管理會社간의 相互關係에 따라 크게는 2가지로 구분된다. 즉 "船舶管理業務를 遂行하는 組織 自體가 船舶을 所有한 會社(Owner ship manager)"인 경우와 그러한 조직이 "船舶所有와는 無關하게 特定契約하에 管理業務를 受託하여 遂行하는 會社(Independent ship manager)"인 경우로 구분할 수 있다. 하지만 실무적으로는 이러한 구분에 따라 特定會社가 어디에 속하는지를 명확히 분류하기란 곤란하다. 왜냐하면 船舶管理會社와 선주간의 相互關係가 단순한 경우도 있지만 복잡한 경우도 적지 않기 때문이다. 일부 船舶管理會社는 母企業 소유선박을 포함한 자사소유 선박을 관리하는 동시에 타 회사의 선박을 관리하기도 한다. 또한 당초 Independent ship management만을 취급하던 船舶管理會社가 장기간 수익을 축적하여 財務餘力을 가짐에 따라 선박을 直接 取得해 管理하기도 한다.

---

14) 尹永燮, "船舶管理業의 現況과 問題點 – 船員管理를 中心으로", 碩士學位論文, 韓國海洋大學, 1993, p.14.

따라서 Independent ship manager는 선주와의 資本上 혹은 機能上 聯關性에 따라 또다시 선주로부터 완전히 분리된 Third party ship manager와 양자의 성격을 함께 지니는 Owner-managing, Manager-owning, Subsidiary로 나눌 수 있다. 양자의 성격의 지니는 이들 후자의 경우 선주로서의 기능을 가지고 있거나 자본상으로 선주에게 종속되어 있기 때문에 엄밀한 의미에서는 Owner ship manager에도 포함된다 하겠다. 이러한 船舶管理會社의 區分을 그림으로 정리하면 <표 2-3>과 같다.

<그림 2-3> 船主와의 資本·機能 相互關係에 따른 船舶管理會社의 區分



주 1. Owner-Managing : In-house Ship Manager가 타 선주 소유선박에 대한 관리 업무를 수탁하여 自社船과 共同으로 관리하는 형태.[15)]

2. Manager-owning : 당초 선박관리회사에서 출발하였으나 축적된 財務餘力을 바탕으로 선박을 取得, 所有, 管理하는 형태로 주 기능은 여전히 船舶管理에 있는 형태.

3. Subsidiary : 다수의 선박을 보유한 大型船主가 자신의 선박을 관리하기 위해 船舶管理 子會社를 別途 設立하여 운영하는 형태.

15) Iron, E., "Malaysia Owner Moves to Expand into Japanese Shipmanagement", *Lloyd's List*, LLP Limited, 1995 April 10, p.1.

第3節 船舶管理會社의 業務

1. SHIPMAN 98

1980년대 후반 들어 船舶管理業의 國際的인 活性化로 인해 海運産業 내에서는 標準 船舶管理契約書式을 필요로 하게 되었다. 이러한 필요성으로 BIMCO(The Baltic and International Maritime Council)에서는 회원 중 船舶所有者 代表와 船舶管理會社 代表 및 法律專門家를 공동으로 참여시켜 標準書式을 마련하기에 이르렀다. 여기에서 마련된 標準書式은 1988년 5월 비엔나에서 개최된 書式制定委員會에서 BIMCO SHIPMAN이란 명칭으로 採擇되었으며 같은 해 8월에 發表되었다.

이후 동 서식이 업계에서 지속적으로 사용되어 오다가 1998년 들어 일부 조항을 現實化하고 STCW 95(International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1995)[16] 改定內容 및 新規制定된 ISM Code(International Safety Management Code)[17]의 내용을 반영한 改定書式, SHIPMAN 98이 같은 해 12월에 채택, 발표되어 현재까지 標準書式으로 사용되어오고 있다.

SHIPMAN 98은 크게 세 부분으로 구성되어 있다. 우선 契約內容을 간단히 요약한 Cover Sheet 형태의 Part Ⅰ과 契約內容을 20개 조항으로 상세히 기술한 Part Ⅱ 그리고 背面에 첨부되어 각각 Details of Vessel or Vessels, Details of Crew, Budget, Associated Vessels을 기재하도록 되어있는 Annex로 구성되어 있다. 먼저 Part Ⅰ의 記載內容 및 記載方法을 보다 자세히 살펴보면 다음의 <표 2-2>와 같다.

---

16) 기존 STCW를 改正한 STCW 95는 1997年 2月 1일부터 發效됨.
17) ISM Code는 SOLAS 제9장으로 制定되어 1998.07.01과 2002.07.01로 나뉘어 强制施行됨.

<표 2-2> SHIPMAN 98, Part Ⅰ의 構成과 記載內容

Box No.	기 재 내 용
1~4항	계약일자, 계약당사자인 선주 및 선박관리자 이름, 소재지, 등록국가와 계약의 개시년도 및 일자를 기재
5~12항	선원관리, 기술관리, 상업관리, 보험주선, 회계용역, 선박의 매각과 구매, 제반 선용품의 보급, 연료유의 보급 등 계약용역의 종류에 대해 yes or no로 선택하여 표기
13항	계약용역으로 Commercial Management가 선택된 경우에 한하여 Chartering Services의 기간을 기재
14항	선주측의 보험가입의 조건으로 3가지 중 1가지를 선택하여 기재 관리자 및 관리자에 의해 지명된 관계자가 ; i) 보험금 및 보험료와 책임이 있음 ii) 책임이 없음 iii) 별도 서면계약 사항에 대해서 책임이 있음
15~18항	연간 관리수수료, 계약해지 위약금 상한액, 계약 종료일자, 분쟁처리시의 준거법과 중재법원을 기재
19~20항	계약당사자인 선주와 관리자의 연락처를 통신수단별로 상세히 기재

Part Ⅱ를 간략히 살펴보기 위해 각 조항의 Title을 열거해보면 다음과 같으나 실무적으로는 이들 조항에 얽매이거나 국한되지 않고 利害當事者간 필요에 따라 각 조항의 文句에 修整을 가하고 追加條項을 삽입하는 것이 보통이다. 조항 수정시에는 해당문구 위로 橫線을 긋고 옆의 여백에 縱線을 그어 수정부를 식별하기 용이하도록 하는 것이 일반적이다. 실무적상 빈번히 삽입되는 追加條項에는 定員外 人員의 배치(Placing Supernumeraries), 船級變更(Change of Classification Society), 船用品 및 機附屬의 在庫管理(Inventories), 引受渡전 主副食의 最小化(Minimize the Provisions at the Time of the Delievery and Redelievery), 契

約履行전 관리자의 狀態檢査(Independent Survey prior to Performance of Services by the Managers), 船主物品의 보관(Storing the Owners' Goods), 추가 管理手數料(Additional Services Expenditures), 제비용 支給方法(Manner of Payment) 등이 있다.

1) 용어의 정의(Definitions)
2) 관리자의 선임(Appointment of Managers)
3) 계약의 기본사항(Basis of Agreement)
4) 선박관리자의 의무(Managers' Obligations)
5) 선주의 의무(Owners' Obligations)
6) 보험관계(Insurance Policies)
7) 선주를 대리한 수입의 수금 및 경비의 지출(Income Collected and Expenses Paid on Behalf of Owners)
8) 관리용역비(Management Fee)
9) 예산 및 자금관리(Budgets and Management of Funds)
10) 관리자의 하청권(Managers' Right to Sub-Contract)
11) 책임(Responsibilities)
12) 서류관계(Documentation)
13) 행정일반(General Administration)
14) 선주의 회계감사(Auditing)
15) 선박에 대한 점검(Inspection of Vessel)
16) 관련법규 및 관계규정의 준수(Compliance with Laws and Regulations)
17) 계약기간(Duration of the Agreement)
18) 계약의 종료(Termination)
19) 분쟁발생시 준거법과 중재(Law and Arbitration)
20) 통지절차(Notices)

한편 종전의 SHIPMAN 서식 대비 현재 사용중인 SHIPMAN 98의 變動內容을 간단히 요약해보면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 旣存 SHIPMAN 對比 SHIPMAN 98의 變動內容

관리용역	기존 SHIPMAN 조항 대비 변동내용
3.1 Crew Management	- 용어변경(Crewing ⇒ Crew Management) - 전반적으로 포괄적인 용어로 대체하였으며 최근 발효된 STCW 95 요건에 부합하게 선원관리용역을 제공할 것을 명시하였으며 특히, 건강하고 자격 있는 선원을 배승시킬 것과 주류 및 의약품과 관련한 관리자의 방침을 운영하도록 추가함
3.2 Technical Management	- ISM Code 시행에 따른 Safety Management System의 개발, 이행 및 유지업무를 추가함
3.3 Commercial Management	- 기존 Commercial Management와는 별도 구분하였던 Freight Management, Chartering, Operation 3개 조항을 단일조항으로 통합함
3.4 Insurance Arrangements	- 용어변경(Insurance ⇒ Insurance Arrangements) - Insurance Policies를 별도로 6항에 보다 상세히 기술하고 이에 의거하여 업무를 수행하도록 개정함
상기 외에 Accounting Services, Sale or Purchase of the Vessel, Provisions, Bunkering에는 변동사항 없음.	

2. SHIPMAN 98上의 主要業務

SHIPMAN 98에서는 船舶管理業務의 種類와 內容에 대해 "Part II, 3. 계약의 기본사항(Basis of Agreement)"의 下部條項으로 총 8종을 명시하고 있는데 그 種類와 內容을 정리하면 다음과 같다.

1) 船員管理(Crew Management)

① 선원의 선발, 채용, 임금협상, 연금운영, 재해보험, 기타 선원관련 보험업무
② 선원의 배승수준, 직급, 자격검증, 자격증명 및 고용관련 업무를 기국 법규에 부합하도록 수행
③ 유효한 신체검사증서를 소지한 건강한 선원을 배승
④ 직무수행에 지장이 없을 정도로 충분한 영어구사 능력을 가진 선원을 배승
⑤ 선원의 승하선과 관련한 제반 교통편의 수배
⑥ 선원의 훈련 및 그 효율성에 대한 관리감독
⑦ 노동조합 교섭업무
⑧ 의약품 및 주류에 대한 회사의 방침을 설정 운영

2) 技術管理(Technical Management)

① 선박의 보수정비와 선박관리상 전반적인 효율성을 감독하기 위한 인원을 제공
② 입거수리, 운항수리, 개조작업 및 선주요구에 따른 성능향상 위한 제반 필요 수배와 관리감독을 제공
③ 선적국과 운항지역의 법규 및 선급의 모든 요구사항과 권고사항을 이행
④ 필요 선용품, 예비품, 윤활유 보급을 수배
⑤ 관리자 필요시 Surveyor나 Technical consultant를 지명
⑥ ISM Code에 따른 Safety management system을 개발, 이행 및 유지

3) 商業管理(Commercial Management)

① Chartering 업무 : 선박수요처 조사 및 배선협상을 대행하고 선주를 대리하여 Charter party 및 기타 계약을 성약하는 업무

② Freight Management 업무 : 선박을 활용함으로써 취하게 되는 용선료나 운임수입 등 선주에 귀속되는 제반 금전적 이익을 선주에게 지불하는 업무

③ Operation Management 업무 : 선주를 대리하여 항차 예산 및 정산하는 업무, 선박임대료·운임·조출료·체선료의 정산 등 용선주와 이루어지는 제반업무, 항차수행지시서(Voyage instruction)의 발행, 운항대리점의 지명, 하역업자의 지명, 선박의 상업행위와 연계하여 필요로 하는 Surveyor를 수배하는 업무

4) 保險周旋(Insurance Arrangements)

선주가 지시한 보험기간과 보험조건으로, 특히 가입조건, 피보험이익, 공제한도와 면책비율로 보험가입을 대행

5) 會計用役(Accounting Services)

① 선주의 요구에 부합하는 회계시스템의 수립

② 정규적인 회계용역의 제공

③ 회계보고서 및 근거서류의 정기적인 제출

④ 회계정산을 위한 근거자료로 지출비용과 발생경비의 기록을 유지

6) 船舶賣買(Sale or Purchase of the Vessel)

선주의 지시에 의거 선박매매 관련 계약의 집행을 포함한 관리감독업무를 제공

7) 船用品 補給(Provisions)

선주를 대리하여 선박에서 필요로 하는 제반 선용품[18]보급을 수배

---

18) 現業에서는 Provisions를 食料品으로 사용하며 船用品에 대해서는 機附屬과 구분한 一般消耗品으로 한정하여 사용하기도 하는데 SHIPMAN 98에서는 機附屬, 消耗品, 主副食 등 선박에서 소요되는 모든 船舶用 物品을 通稱하는 用語로 사용하고 있음.

8) 燃料油 補給(Bunkering)

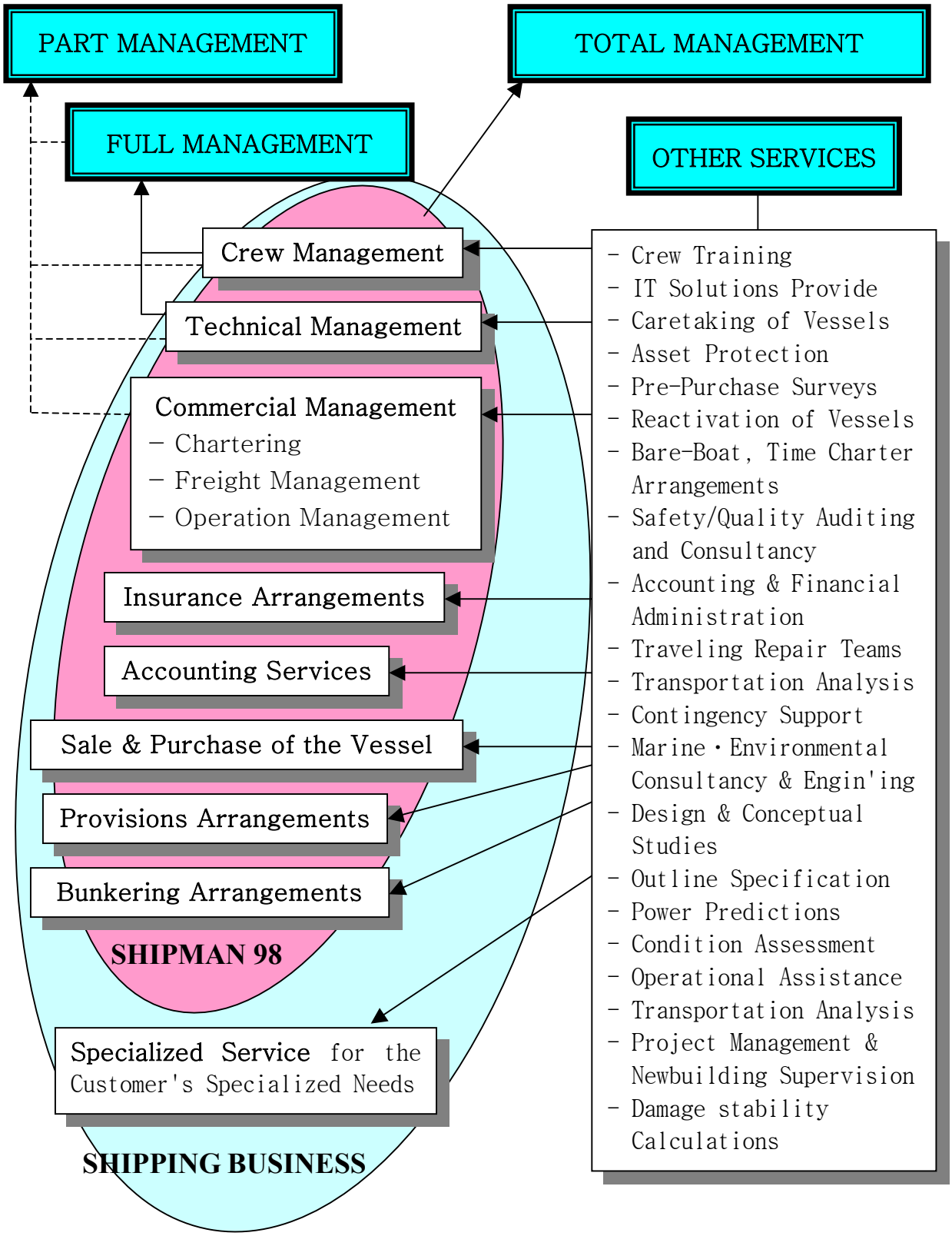
선박운항에 필요한 연료유를 선주가 요구하는 품질로 공급하기 위한 제반 수배

3. 實務上 提供하는 主要業務

상기 SHIPMAN 98에 언급된 것처럼 船舶管理會社의 業務領域은 선주 혹은 선사와의 契約條件에 따라 단순히 船員管理만을 취급하는 것에서부터 技術管理, 保險管理, 商業管理는 물론 나아가 선사의 經營活動 全般을 취급하는 것에 이르기까지 다양하다. 하지만 海運産業 내에서 실제로 발생하는 船舶管理用役의 需要와 供給은 이보다 더 다양하고 細分化·專門化된 형태로 존재하며 이를 구분하는 名稱도 SHIPMAN 98과는 사뭇 다르다.

우선 船舶管理用役의 구분에 있어 실무에서는 크게 "Total Management(總體的管理)"와 "Full Management(綜合管理)" 그리고 "Part Management(部分管理)"라는 용어로 대별하고 있다. 일반적으로 Total Management는 SHIPMAN 98에서 명시하고 있는 모든 종류의 船舶管理用役과 기타 관리상 필요로 하는 모든 附帶用役을 통합하여 船主의 管理機能 모두를 제공하는 개념으로 사용되고 있다. Full Management는 Crew Management와 Technical Management를 결합한 개념으로 사용된다. Part Management는 Crew Management, Technical Management, Commercial Management에 대하여 各各 혹은 複數의 용역을 제공하는 개념으로 사용되고 있다. 한편 SHIPMAN 98에 명시된 業務種類 외에도 特定分野 혹은 特定業務에 대하여 선주의 필요에 의해 差別化되고 專門化된 용역이 제공되는 경우가 있는데, 이는 船舶管理契約에 의해 지속적으로 수행되는 것이라기보다 件別 別途契約에 의거 제공되고 있으며 실무에서는 附帶事業(Other Service)으로 구분하고 있다. 이들 실무상 제공되는 船舶管理業務의 種類와 名稱을 그림으로 정리하면 <그림 2-4>와 같다.

<그림 2-4> 實務上 船舶管理會社가 提供하는 業務와 名稱의 區分



第3章 國內外 船舶管理 現況과 動向

본 장에서는 國內外 船舶管理 現況과 政策을 고찰함에 있어 우선 국내와 국제로 나누어 국내 선박관리 현황 및 동향으로 "國內 船員人力의 變化와 展望", "國籍船社의 船舶管理 現況", "國內 船舶管理會社 現況"을 전반적으로 살펴보았다. 또한 國際市場에서의 선박관리 현황 및 정책으로 "世界 船員人力의 需要와 供給", "世界 主要 超大型 船社의 船舶管理 現況", "世界的인 專門 船舶管理會社의 現況"으로 나누어 고찰하였다. 이렇게 각각 3개 항목으로 나누어 고찰하게 된 이유는 船員人力의 경우 선박관리에 중요한 核心變數이기에 별도로 다룰 필요성이 있었으며 선사와 船舶管理會社는 각각 船舶管理産業의 兩大主體이지만 성격에 있어서는 선박관리의 需要者와 供給者라는 근본적 차이가 있기 때문이었다.

第1節 國內 船舶管理 現況과 動向

1. 國內 船員人力의 變化와 展望

1960년대 초 韓國 海技士의 個人單位 취업으로 시작된 韓國船員의 海外送出은 1966년 日本船社인 산코기센(三光汽船)과의 船舶單位 海外送出을 계기로 급격한 증가가 이루어졌다. 특히 1970~1980년대 세계적인 海運不況 속에서 經費節減이 절실하였던 外國 船主 및 船舶管理會社들의 수요 증가로 1987년에 이르기까지 지속적으로 증가하였다. 해외송출의 頂点期로 평가되는 1987년에는 무려 한국선원 就業船舶이 총 2,534척, 就業船員이 총 47,747명, 外貨稼得額이 총 4억7천만 USD에 달하여 우리나라는 세계 海運市場에서 명실상부한 船員供給國으로 자리매김하게 되었다. 이는 당시 韓國船員이 低賃金이면서도 勤勉誠實하고 뛰어난 資質을 가지고 있다는 평가를 받았기에 가능한 일이었다.[19)]

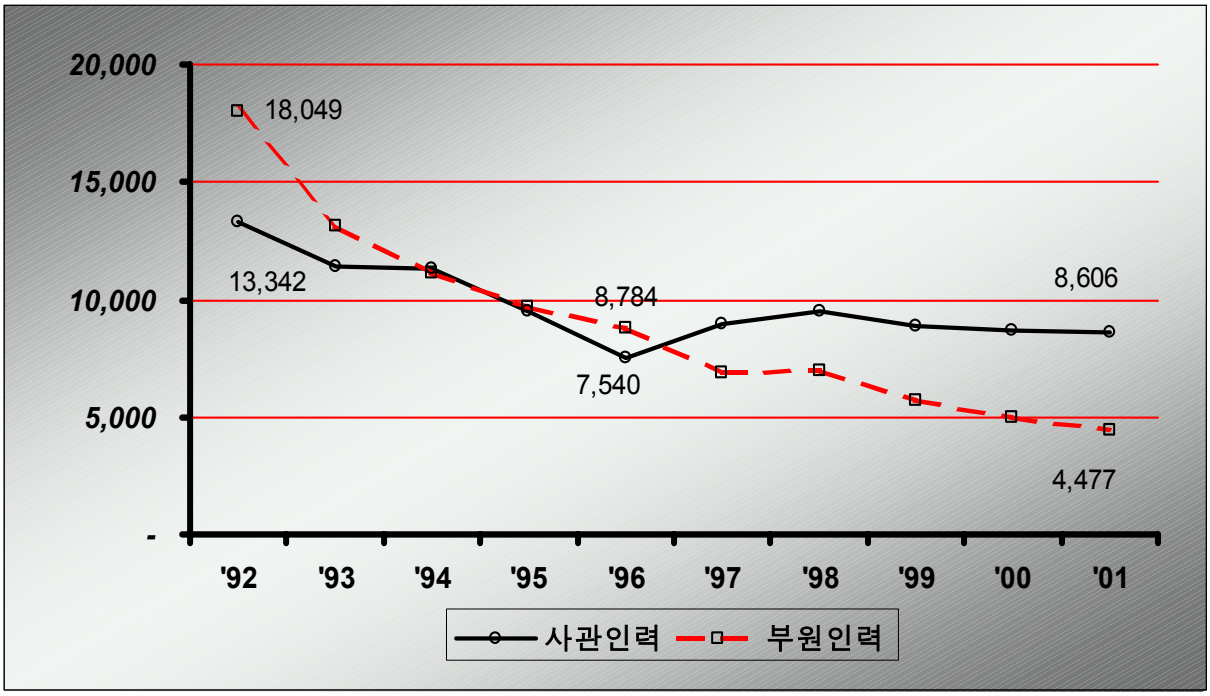
19) 金洪瑛, "우리나라 船舶管理業의 마케팅 戰略에 關한 實證的 硏究", 碩士學位論文, 韓國海洋大學校, 2001, pp.18-19.

하지만 1987년 民主化 運動과 1988년 서울올림픽을 기하여 國內景氣 및 陸上賃金의 급상승에 따른 원화절상으로 海上賃金의 상대적 저하가 나타났고 國民生活水準의 향상에 따른 3D 職種 忌避現狀이 나타났다. 이것은 곧바로 한국선원들의 士氣低下와 함께 船員職 忌避現狀으로 이어졌다. 특히, 그간 船員海外送出이 外貨獲得을 통하여 직접적으로 國家經濟에 막대한 기여를 했을 뿐만 아니라 조선, 항만, Ship Broking을 포함한 海運 附帶産業의 底邊人力으로 海運産業 성장의 견인차 역할을 하였음에도 불구하고, 외국의 先進海運國家들과는 달리 國民情緖상 船員輕視風潮를 해소하는데 실패하였다는 점은 애석한 일이 아닐 수 없다.

船員職 忌避現狀은 優秀船員의 陸上轉職과 전체적인 船員人力 규모의 감소라는 형태로 나타났다. 이 시기에 우리나라 선원들이 승선하는 선박에서 각종 事件事故와 非正常 船員交替가 빈발하였고 適期 船員供給에 실패하는 사례가 증가하였다. 때문에 결국 外國 船主 및 船舶管理會社들이 자질면에서는 다소 떨어지더라도 수급상 애로가 없으면서도 저임금인 국가의 선원들로 대체하기에 이르렀다. 이러한 惡循環이 거듭되면서 1988년부터 현재에 이르기까지 船員人力이 지속적으로 감소하게 되었는데 韓國船員의 代替措置는 國籍船社도 마찬가지여서 우리나라도 1991년부터는 外國船員을 고용하는 船員需要國家로 전환되었다.

<그림 3-1>은 1992년부터 2001년까지 國內 船員人力 규모의 변화로 士官人力의 경우 매년 3.9%씩 감소하였으나 1995년부터는 매년 약 700명의 신규배출 인력의 유입이 뒷받침되어 연평균 약 8,600여명 선을 유지하고는 있어 安定化되었다. 다만 여전히 문제가 되고 있는 것은 初級士官의 早期離職에 따른 高級士官의 不足現狀이 해소되지 않고 있다는 점이다. 部員人力의 경우는 더욱 사태가 심각하여 감소폭이 매년 8.4%로 士官人力 減少率의 2배를 초과하는 것으로 나타났으며 減少趨勢가 멈추지 않아 얼마 후에는 枯渴狀態에 이를 것으로 전망된다.

<그림 3-1> 國內 船員人力 規模의 增減 推移(1992 ~ 2001)



자료 : 韓國海洋水産硏修院, "船員可溶人力統計",『船員·船舶統計』, 各年度.

한편 國籍船社에서는 國內 部員人力의 고갈에 대한 對應策으로 外國船員 雇用擴大를 추진하고 있는데 國籍船社 소유선박에 승선하고 있는 外國船員의 규모는 <표 3-1>과 같이 2001년 12월말 현재 1,268명으로 總 乘船所要人力 6,666명의 약 19%가 外國船員으로 대체된 것으로 나타났다.

國籍船社의 外國船員 雇用趨勢는 두 가지로 요약할 수 있는데 하나는 "雇用規模의 持續的인 擴大"이며 다른 하나는 "部員人力 供給源의 多樣化"이다. 지난 5년 동안 國籍船社의 外國船員 雇用規模는 매년 29.6%씩 증가하였으며 이러한 雇用增加 추세는 2001년 12월 4일자 海洋水産部의 "外國人船員 雇用에 對한 船社別 T/O制度 承認"으로 2002년부터는 더욱 탄력을 받을 것으로 전망된다. 또한 최근 國籍船社들은 기존의 조선족, 필리핀, 인도네시아, 미얀마 선원을 主 供給源으로 유지하면서 베트남, 동구권 국가의 선원인력에 대해서도 雇用適合性을 추가로 검토하고 있어 향후 人力供給源이 보다 多樣化될 것으로 전망된다.

<표 3-1> 國籍船社의 外國船員 雇用 推移(1996 ~ 2001)

(단위 : 명)

비고	조선족	인니	미얀마	필리핀	베트남	총원
1996 평균	364	12	38	80	-	494
1997 평균	220	83	157	433	-	893
1998 평균	108	122	220	587	-	1037
1999 평균	172	46	252	458	-	928
2000 평균	342	125	157	425	-	1049
2001 평균	492	184	182	365	6	1226
2001.12월	519	207	174	368	6	1274

자료 : 韓國船主協會, "海上職員 統計", 『海運統計』, 各年度..

2. 主要 國籍船社의 船舶管理

현재 主要 國籍船社의 船舶管理 形態는 "自社 直接管理" 형태와 "垂直系列의 船舶管理 子會社를 利用한 間接管理" 형태 그리고 "第3의 船舶管理會社에 委託管理"하는 형태가 복합적으로 존재하는 상태이다. 각 선사의 船舶管理 형태는 선사별로 所有船舶을 어떻게 관리하는 것이 이익이 되느냐에 대한 검토가 선행된 후 확신하에서 이루어지는 경우도 있지만 일부 선사에서는 實驗的 試圖라는 측면도 없지 않다고 판단된다.

대표적인 國籍船社로 컨테이너 定期船 중심의 事業分野를 가진 "H"해운, "H"상선, "K"해운은 기업이미지 제고와 사업분야에서 각별하게 요구되는 高品質 運送서비스 유지의 필요성으로 선박을 直接管理하고 있지만 核心事業領域에서 벗어나거나 低附加價値 선박 등 일부에 대해서는 외국의 專門 船舶管理會社에 委託管理하고 있다. 반면 벌크 不定期船 중심의 事業分野를 위주로 하는 "P"상선, "D"해운은 船舶管理 子會社를 설립, 선대의 일부를 間接管理함으로써 管理經費節減과 환경변

화에 대비한 經營彈力性을 도모하고 있다. 石油化學 관련 企業集團의 系列船社인 "S"해운은 에너지화물 운송중 발생할 수 있는 海難事故로 企業集團 전체가 위험한 상황에 빠지는 것을 예방하기 위하여 直接管理, 第3者 委託管理, 子會社 間接管理 등으로 管理主體를 분산시키고 있다. 현재까지 國籍船社에서는 船舶管理 子會社를 설립, 운영한다 하더라도 자사의 直接管理 자체를 완전히 포기하지는 않고 있는 것으로 나타났다. 이는 자사의 船舶管理部門과 船舶管理 子會社간 상호경쟁 유도를 통한 競爭力 提高 측면도 있지만 그렇게 했을 경우에 발생하는 波及效果가 반드시 긍정적이라고 확신하지 못하기 때문인 것으로 판단된다.

韓國船舶管理業協會 자료에 따르면 현재 國籍船社의 垂直系列 船舶管理 子會社로 한국선무(대한해운), 새한선박(새한해운), 포스(범양상선), 필오션해운(SK해운), 코리아쉽매니지먼트(우양상선), 두양선박(두양상선), S T S(자원산업), 우림선박(우림해운), 태영선무(태영상선) 등이 대표적인 사례인데 업계에서는 이외에도 수개사가 더 있을 것으로 보고 있다. 하지만 대부분의 船舶管理 子會社 설립은 선사의 事業多角化 측면에서 이루어진 것이 아니라 단순히 經費節減과 經營危害要素 分散 차원에서 이루어져 대외적으로 이를 알리기를 피하는 경향이 있다.

3. 國內 船舶管理會社 現況

국내의 船舶管理業은 앞에서 언급한 바 있는 선원의 海外送出과 관련하여 1964년부터 시작한 船員送出會社를 그 모태로 하고 있으며, 현재까지도 대부분의 船舶管理會社가 회사의 업태만 船舶管理業으로 바꿨을 뿐 실제로는 선원의 海外送出의 틀에서 크게 벗어나지 못하고 있다. 船員送出會社는 外國船主 혹은 船舶會社로부터 국내선원에 대한 雇用을 代行하는 회사로 그 법적 성질은 船主의 代理人이라기보다 雇用仲介業者에 가까워 국제 海運市場에 존재하는 船舶管理會社와는 거리가 있다. 통상 국제 海運市場에서 船舶管理業이라 함은 선주의 代理人으로서 선박에 선원을 직접 공급할 책임과 권한을 가지며 이외에도 실질적으로 선박

을 관리하기 위한 제반 管理業務를 대행하고 그에 따른 管理手數料(Management Fee)를 취한다. 반면 국내의 船舶管理會社는 船主나 船舶管理會社에게 船員의 供給만을 책임지는 船員供給會社로 단순한 船員供給 下手契約者(Subcontractor of Crew Manning)에 가깝다.[20]

1990년대 중반 들어 몇몇 國籍船社의 垂直系列 船舶管理 子會社 설립과 선원 공급 위주의 기존 船舶管理會社들의 業務範圍를 확장함에 따라 수개의 실질적인 船舶管理會社들이 출현하여 현재까지 사업을 영위하고 있다. 하지만 이들 역시도 그 規模나 業務의 水準에 있어서는 外國 船舶管理會社에 비해 여전히 零細的인 수준이다. 1990년 초 外國 船舶管理會社가 管理手數料로 월 6,000~8,000 USD를 받았는데 비해 國內 船舶管理會社는 월 4,000 USD 이하를 받았으며 이러한 사정은 현재에 이르기까지 별다른 진전이 없는 상태이다. 2001년 현재 管理手數料 수준을 비교해 보면 외국의 船舶管理會社는 월 12,000~ 7,500 USD를 받고 있는데 반해 國內 船舶管理會社는 월 2,000~5,000 USD를 받고 있는 것으로 조사되었다. 이는 國內 船舶管理會社들이 명실상부한 船舶管理業務를 취급하기보다는 船員供給에 치중한 단순 用役業務를 수행함에 따라 나타난 결과로 추정된다. 따라서 국내 船舶管理業은 지난 50여년동안 단순히 船員勞務를 공급하는 측면에서는 양적으로 크게 성장해왔으나, 國際海運에서 추구하는 선박의 所有와 管理의 國際分業化 측면에서는 별다른 발전이 없었다고 판단된다.

한편 국내에서는 海運法 제2조 9항에 명시된 船舶管理, 船員管理 및 海上保險 업무에 대한 취급여하에 따라 船舶管理會社를 區分하고 있는데, 이 모두를 종합적으로 취급하는 회사에 대해서는 "船舶管理 綜合業體"라 칭하고 그렇지 않은 경우는 "船舶管理 限定業體"라 칭한다. 지난 2000년 12월말 현재 국내에 등록된 船舶管理業體는 총 223개사로 <표 3-2>와 같으며 이 중 전체의 75.8%인 169개사가 船舶管理 綜合業體로 등록되어 있다.

---

20) 『船舶管理會社制度의 發展的 運營方案"』, 韓國船員船舶問題硏究所, 1991, p.27.

<표 3-2> 國內 船舶管理業體의 登錄 現況(1990/1999/2000)

(단위 : 個社)

구 분	1990년	1999년	2000년
선박관리종합(선박관리업체)	32	144	169
선박관리한정(선원 혹은 보험관리업체)	114	52	54
합 계	146	196	223

자료 : 韓國船員船舶問題硏究所 - 1990, 韓國船舶管理業協會 - 1999/2000.

상기 233개사 중 船舶管理業協會에 가입된 업체는 163개사이며[21] 海運法에 의거 營業實績을 보고한 바 있어 실질적으로 사업을 영위하는 것으로 추정되는 업체는 전체의 70.9%인 158개사에 불과하다. 이들 158개사가 관리하는 선박을 살펴보면 전체의 91.8%인 145개사가 外國籍船에 대한 관리업무를 취급하고 있으며 內國籍船에 대한 관리업무를 취급하는 업체는 13개사에 그치고 있다. 이러한 점을 고려할 때 현재 국내 船舶管理業의 主 對象은 外國籍船에 대한 관리라고 볼 수 있다. 한편 상기 158개사 중 실제로는 海上貨物運送業을 영위하는 國籍船社이거나 漁船船社, 船舶修理業體, 船用品 供給業者, 船舶代理店 등 商船에 대한 船舶管理業이 아닌 他 事業分野를 주업으로 하는 形式上의 船舶管理事業者 72개 업체를 제외하면 그 수는 전체의 38.6%인 86개사로 더욱 줄어든다. 하지만 이들도 등록에 의한 자료일 뿐 해당업체가 실제로 그러한 업무를 수행하고 있는지를 파악하기는 곤란한 실정이다.[22]

國內 船舶管理業體들의 管理船舶 및 管理船員의 규모를 살펴보면 2000년 12월말 기준 <표 3-3>에 나타난 바와 같이 총 1,559척의 선박에 대해 총 8,098명의 선원을 관리하고 있는 것으로 나타났으며 이에 따른 總 賣出規模는 총 4,570억원에 달하는 것으로 나타났다.

---

21) 15개사 除名, 10개사 休業/廢業, 35개사 未加入으로 총 60개사가 登錄은 되어있으나 船舶管理業協會에 加入되어 있지 않음.

22) 金洪暎, 전게서, 2001, pp.20~21.

<표 3-3> 國內 船舶管理業體의 管理船舶 및 管理船員 現況(2000)

(적용환율 1 USD = 1,290원)

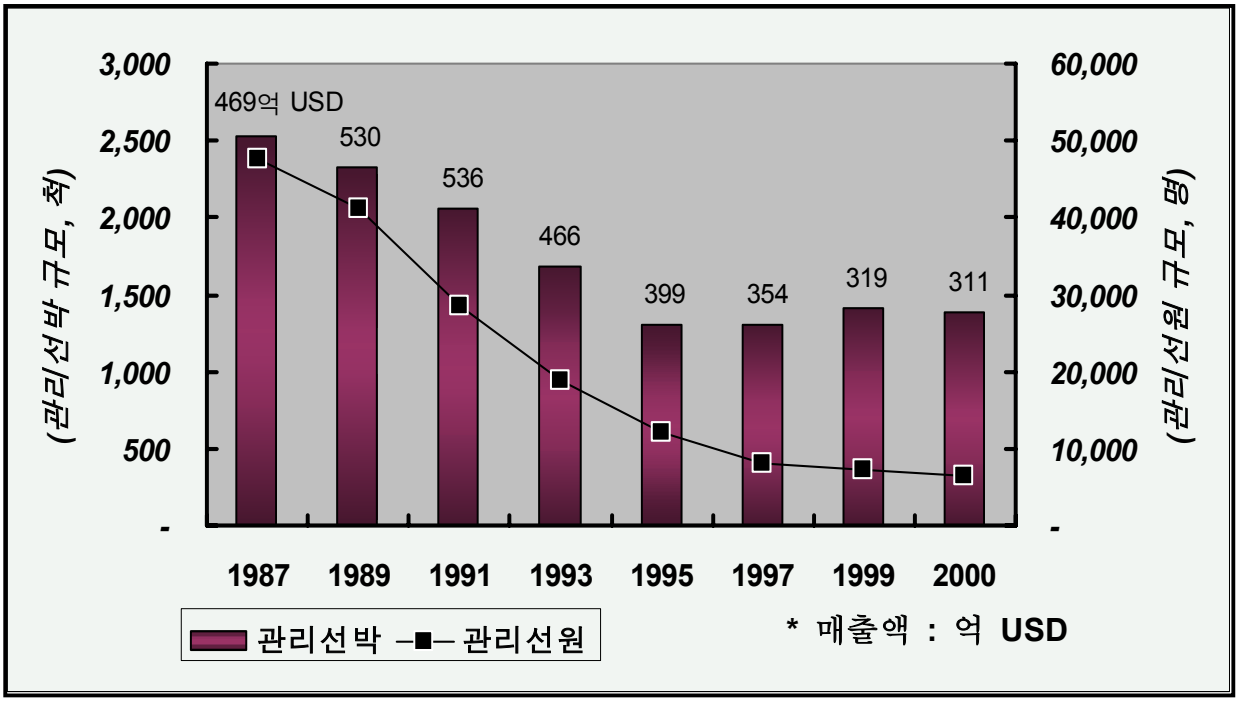
구 분	관리선박	관리선원			매출액
		사관인력	부원인력	합계	
국 적 선	175척	-	-	1,723명	553억3,047만원
해외취업선	1,384척	4,381명	1,994명	6,375명	U$ 311,373,014
합 계	1,559척	-	-	8,098명	4,570억166만원 U$ 354,264,851

자료 : 韓國海洋水産硏修院·韓國船舶管理業協會,『韓國船員統計年報』, 2001.

국내 船舶管理業體들의 管理船舶 및 管理船員의 연도별 추이를 보다 자세히 살펴보면 國籍船舶에 대한 선박관리는 지속적으로 성장하였으나 外國籍船舶에 대한 선박관리는 지속적으로 침체되었음을 알 수 있다. 2000년도 國籍船舶에 대한 관리는 1997년(管理船舶 87척, 管理船員 677명, 賣出額 약 200억원) 대비 管理船舶 201%, 管理船員 255%, 賣出額 276% 수준으로 지속 성장하였다. 반면 2000년도 外國籍船舶에 대한 관리는 <그림 3-2>에 나타난 바와 같이 1987년(管理船舶 2,534척, 管理船員 4,7,747명, 賣出額 약 469백만 USD) 대비 管理船舶 55%, 管理船員 13%, 賣出額 66% 수준으로 지속 침체되었다.

한편 外國籍船 관리와 관련한 국내 船舶管理業體의 主要 顧客國家에 대해서는 아직까지 조사된 바가 없어 정확히 파악하기 곤란하나 업계 실무자들은 전체의 약 60% 이상이 日本船主 또는 日本船社일 것으로 추산하고 있다. 日本은 世界第1位의 商船隊 保有國이지만 이미 오래 전에 日本船員의 賃金競爭力은 상실된 상태이며 우리나라와는 지리적으로 가까이에 있어 과거부터 우리나라 船員人力 海外送出의 커다란 需要者였다.

<그림 3-2> 國內 外國籍船舶 管理 現況 및 推移(1987 ~ 2000)



第2節 世界 船員人力 市場의 變化

世界 船員人力의 需要·供給과 관련하여 BIMCO/ISF의 발표자료에 따르면 <표 3-4>에서 알 수 있는 것처럼 士官人力의 過不足과 部員人力의 供給過剩이 해가 갈수록 확대되어 兩極化 현상이 심화될 것으로 전망되고 있다. 전세계적으로 士官人力은 지난 2000년 초에 이미 16,000명 정도 供給不足인 상태였으나 部員人力은 2000년 초에 이미 224,000명 정도 供給過剩인 상태였던 것으로 조사되었다. 이러한 상태가 2010년에 이르러서는 士官人力의 경우 先進海運國의 船員職 忌避現狀 가속화와 賃金競爭力 상실에 따른 雇傭機會 감소의 영향으로 46,000명 정도까지 供給不足이 확대되는 반면, 部員人力의 경우에는 開發途上國 및 經濟後進國의 지속적인 부원인력 양성으로 供給過剩 규모가 무려 256,000명에 달할 것으로 전망되었다.

<표 3-4> 世界 船員人力의 需要와 供給 展望(2000 ~ 2010)

(단위 : 천명)

구 분	2000			2010		
	Demand	Supply	Balance	Demand	Supply	Balance
Officers	420	404	−16(−4%)	443	397	−46(−12%)
Ratings	599	823	+224(+27%)	603	858	+256(+30%)

출처 : BIMCO/ISF, "Summer Report ", *2000 Manpower Update*, April 2000.

한편 國家別 供給規模를 살펴보면 <표 3-5>에 나타난 바와 같이 賃金水準이 높은 歐洲, 美洲, 濠洲, 日本 등 先進海運國에서는 사관인력과 부원인력 모두 漸次 減少할 것으로 예상되었다. 하지만 東南亞 國家를 중심으로 한 南美, 아프리카, 印度, 中東 國家에서는 사관·부원인력의 供給規模가 持續 增加될 것으로 예상되었다. 東歐圈 國家의 경우에 있어서는 사관인력 양성을 위한 체계적인 敎育體系 미비로 인하여 士官人力의 규모에는 변화가 없으나 단순 勞務人力인 部員人力은 지속 증가할 것으로 예상되었다.

<표 3-5> 國家別 船員人力 供給規模 展望(2000 ~ 2010)

(단위 : 천명)

국가 그룹	2000년		2005년		2010년	
	사관	부원	사관	부원	사관	부원
유럽, 미국, 호주, 일본, 캐나다	147	191	129	169	113	150
러시아, 폴란드 등 동구권 국가	62	107	62	122	62	138
남미, 아프리카	35	89	39	95	44	102
한국, 필리핀 등 동남아 국가	128	332	134	332	140	342
인도, 중동지역 국가	32	104	35	115	39	127
합 계	404	823	399	832	397	858

출처 : BIMCO/ISF, "Summer Report ", *2000 Manpower Update*, April 20.

第3節 世界 主要 超大型 船社의 船舶管理 現況

船社는 海運産業의 中心軸으로 선박을 운항하여 화물을 운송함으로써 발생하는 運賃收入을 취하는 회사로서 이를 위해 선박을 直接 保有하거나 海運市場에서 선박을 賃借하여 선대를 구성하는 것이 보통이다. 과거 선사들은 자신들이 직접 소유한 自社船舶 運航을 船隊運營의 근간으로 하였기 때문에 自社船이 차지하는 비율이 비교적 높았다. 하지만 최근에는 海運市況에 따른 經營彈力性 確保와 財務健全性 提高를 목적으로 自社船을 운항하기보다는 傭船編入 比率을 점차 증가시키고 있다. 2002년도 定期船 部門 세계 20대 선사의 平均 自社船 比率은 <표 3-6>에 나타난 바와 같이 척수기준 48%, TEU기준 57% 수준에 그치고 있음은 이에 대한 반증이라 하겠다.

물론 大型船社들의 이러한 傭船編入 比率 擴大政策은 Evergreen, Coscon, Hapag-Lloyd, Yang Ming 등 일부 예외적인 선사가 있고 향후 傭船市場의 변화에 따라 반대로 自社船 編入比率을 확대시킬 수도 있는 可變性을 지니기 때문에 모든 선사들이 추구해나가는 方向性 있는 政策이라고 단언할 수는 없다. 하나 自社船 비율 7%의 CSAV, 20%대의 Hanjin/Senator, CMA CGM, Zim를 비롯한 대부분의 大型船社들이 自社船 비율을 50% 미만으로 유지하고 있어 傭船編入 比率 擴大를 현대 海運産業의 보편적인 Trend라고 봐도 무방할 것이다. 이러한 점에서 세계적인 大型船社들의 선대운영 패턴은 “社船運航比重 縮小”와 “傭船運航比重 擴大”로 요약될 수 있다 하겠다.

한편 최근 들어 이들 선사들은 經費節減의 일환으로 自社船舶에 대한 관리도 과거 자사내 船舶管理部門에 의한 直接管理 위주에서 제3의 專門 船舶管理會社를 이용한 間接管理하는 비율을 점차 높여나가고 있다. 하지만 여전히 자신들의 대표적인 航路 및 主力船隊에 속한 自社船에 대해서는 直接管理를 유지하거나 船舶管理 子會社를 통하여 間接管理하고 있다.

<표 3-6> 定期船 部門 世界 20代 船社의 社船·傭船 比率(2002)

순위	선사명	사선		용선		총 선복량		사선비율	
		척	TEU	척	TEU	척	TEU	척	TEU
1	Maersk Sealand	129	442,199	146	250,228	275	692,427	47%	64%
2	P&O Nedlloyd	62	216,159	90	167,093	152	383,252	41%	56%
3	MSC	87	180,574	82	162,183	169	342,757	51%	53%
4	Hanjin/Senator	20	89,738	66	215,455	86	305,193	23%	29%
5	Evergreen	103	265,406	16	29,153	119	294,559	87%	90%
6	Coscon	117	227,704	16	19,435	133	247,139	88%	92%
7	APL	40	143,126	42	101,811	82	244,937	49%	58%
8	CMA CGM	22	65,377	73	129,009	95	194,386	23%	34%
9	NYK	43	113,499	37	58,291	80	171,790	54%	66%
10	K Line	30	103,749	29	59,981	59	163,730	51%	63%
11	CP Ships	31	71,466	43	82,404	74	153,870	42%	46%
12	OOCL	19	80,351	31	70,494	50	150,845	38%	53%
13	HMM	20	75,481	18	66,838	38	142,319	53%	53%
14	CSCL	24	14,914	49	132,517	73	147,431	33%	10%
15	MOL	26	86,537	30	51,142	56	137,679	46%	63%
16	Zim	18	53,835	52	76,387	70	130,222	26%	41%
17	Hapag-Lloyd	25	102,801	7	21,226	32	124,027	78%	83%
18	Yang Ming	26	89,495	14	30,909	40	120,404	65%	74%
19	CSAV	3	2,568	43	93,760	46	96,328	7%	3%
20	Hamburg Sud	14	36,771	32	52,977	46	89,748	30%	41%
합 계		859	2,461,750	916	1,871,293	1,775	4,333,043	48%	57%

자료 : Containerisation Int'l 발표자료, April 19, 2002(각 선사의 자회사 실적 포함).

이는 운송서비스의 品質이 생명인 선사의 입장에서 최소한 자신들의 代表商品에서 만큼은 최고의 운송서비스 品質을 유지하여 시장에서 좋은 평판을 잃지 않도록 하고자 하기 때문인 것으로 추정된다. 사실 선사에서 선박을 直接 管理한다는 것은 자신들의 海上運送 서비스 품질에 대해서 자신들이 直接 統制할 수 있다는 의미를 가진다. 따라서 선사에서 傭船運航 比率과 自社船의 第3者 委託管理 비중을 확대하면 할수록 자신들의 서비스 품질을 자신들이 통제할 수 없게 된다고 보아야 할 것이다. 세계적인 大型船社들이 原價節減이라는 매력에도 불구하고 自社船에 대한 直接管理를 포기할 수 없는 이유도 이 때문이 아닌가 생각된다.

超大型 船社들의 船舶管理 現況을 조사하기 위하여 세계적인 知名度와 影響力을 가진 선사를 調査標本으로 선정하였는데, CNTR 위주의 定期船 部門과 BULK 위주의 不定期船 部門으로 나누어 2001년 말 현재 輸送能力, 船隊規模, 賣出額 및 純利益을 종합적으로 고려하여 각각 상위 3개사를 선정하였다. 2001년도 기준 船隊規模 및 經營實績 조사결과는 <표 3-7>과 같으며 定期船 부문 선도 3개사로는 Maersk Sealand, P & O Nedlloyd, Evergreen으로 조사되었고 不定期船 부문 선도 3개사로는 MOL(Navix), NYK, P&O Nedlloyd로 조사되었다. 이들 5개 대표선사의 船舶管理 現況을 간략히 요약해보면 다음과 같다.

■ Maersk Sealand : The A.P. Moller Group의 Shipping 부문 11개사 중 Container Shipping 분야만을 다루는 外航船社로 일부를 제외한 모든 선박을 直接管理하고 있어 第3者 委託管理 비중이 매우 미미함. EU 국가의 고임금 선원 고용에 따라 船員費가 구조적으로 높을 수 밖에 없으나 乘務定員을 15명으로 少數精銳化하여 관리함으로써 상쇄시키고 있음. 특히, Group의 Shipping 부문내 각사별 船舶管理組織을 보유하고 있어 이들의 船舶管理力量은 상당할 것으로 추측되나 여타 선사에 비해 管理技法에 比較優位를 지녔다는 자신감 때문인지 선사간 情報共有에는 소극적이어서 情報接近이 상대적으로 어려운 상태임.

<표 3-7> 定期船·不定期船 部門別 世界 5代 船社 現況

(단위 : 백만 U$)

Rank		Carrier		2001. MAR				2000년도 영업실적		
		Name	Country	Owned	Charter	T'tl	수송능력	수송량	매출액	영업이익
컨	1	Maersk Sealand	Denmark	101척	188척	289척	659,459 TEU	N/A	9,899	558
테	2	P&O Nedlloyd	U.K/Netherlands	53척	100척	153척	396,088 TEU	3,040	4,120	201
이	3	Evergreen	Taiwan	127척	14척	141척	375,006 TEU	N/A	1,828	136
너	4	Hanjin/Senator	South Korea	21척	62척	83척	319,751 TEU	2,030	5,112	318
선	5	MSC	Switzerland	69척	65척	134척	252,938 TEU	N/A	N/A	N/A
벌	1	MOL(Navix)	Japan	N/A	N/A	65척	DWT 818만 톤	N/A	7,166	632
	2	NYK	Japan	26척	50척	76척	DWT 573만 톤	N/A	9,152	708
크	3	P&O Nedlloyd	U.K/Netherlands	53척	100척	153척	DWT 404만 톤	3,040	4,120	201
	4	K Line	Japan	18척	40척	58척	DWT 399만 톤	N/A	4,503	291
선	5	Navix Line	Taiwan	N/A	N/A	45척	DWT 385만 톤	N/A	1,528	19

자료 : 선박척수·수송능력 ebnews/BRS-Paris(2001 MAR), 영업실적 Compairdata(www.compairdata.com, 2001 OCT)

주 : 상기 자료를 근거로 연구자가 재구성한 것으로 선박척수는 컨테이너선에 한정한 수치이며 영업실적은 각사 소속 자회사의 실적을 합산 추정한 수치임.

■ P & O Nedlloyd : 양사 합병 이후 영국과 독일에서 직접 商船士官을 채용하여 自社船舶을 直接管理하고 있으나 일부는 知名度 있는 複數의 專門 船舶管理會社에 위탁함으로써 管理技法의 相互比較를 통해 자신들의 선박관리 수준 향상을 꾀하고 있음. 최근에는 Hamburg에 Reederei Blue Star라는 船舶管理 子會社를 설립, 事業多角化를 모색하고 있음.

■ Evergreen : 소유와 관리 및 운항을 종합적으로 수행하는 典型的인 正統船社임. 모든 선박을 直接管理하고 있으며 商船士官을 직접 채용하는 것에 그치지 않고 1999년 8월 Seafarer Training Center를 설립하여 高資質의 士官人力을 양성하고 있음. 최근에는 英國의 Man Is. 선적으로 건조된 선박에 승선할 자사의 商船士官 8명에 대해 UK License를 취득하게 한 바 있음. 士官人力과 陸上管理人力을 동일한 인력 Pool로 간주, 陸海上 循環勤務制度를 시행하는 등 독특한 관리패턴을 가지고 있으나 船舶管理業 참여에 대해서는 미온적임.

■ MOL(Navix) : 1999년 Navix Line과 합병한 이후로 自社 直接管理, 船舶管理 子會社를 통한 間接管理 및 第3者 委託管理를 병행하고 있음. 자사에 Marine Division, Ship Management Division, LNG Ship Management Division, Technical Division 및 Technical Research Center를 常設組織으로 두고 컨테이너선과 LNG선에 대한 直接管理를 유지함. 더불어 8개의 선박관리 관련 子會社를 운영하여[23] 自社船舶 일부를 間接管理하는 동시에 Eurasia Ship Management 등의 專門 船舶管理會社에도 일부를 委託管理하고 있음.

■ NYK : 얼마 전까지 소유선박을 3가지 관리형태(直接管理, 船舶管理 子會社를 통한 간접관리 및 專門 船舶管理會社 위탁관리)로 나누어 관리함으로써 相互競爭을 통한 競爭力 强化를 유도하여왔음. 그러나 최근 자사의 船舶管理部門과 船舶管理 子會社를 통합함으로써 經費節減과, 管理의 專門化 및 事業多角化를 적극적으로 모색하고 있음. 모든 소유선박을 新設 子會社에 移轉, 管理하게 함은 물론 Third party management 유치도 적극 고려하고 있음.

---

23) Energy Maritime Service S.A., Et Marine Consultant S.A., Fresh Marine Consultant S.A., International Tanker Service S.A., Mitsui O.S.K. Manning Service S.A., M.O. Cableship Ltd., M.O. Ship Management Co. Ltd., Tankship Venture S.A..

第4節 專門 船舶管理會社의 船舶管理

1. 船舶管理會社 및 管理船舶

그간 專門 船舶管理會社와 그들이 관리하는 管理船舶의 數를 파악하고자 하는 시도는 많았으나 어떠한 회사를 船舶管理會社로 分類할 것이냐 하는 基本的인 問題와 정확하고 최신화된 資料의 確保 問題로 객관성 있는 조사결과가 도출된 적은 없었다. 이러한 이유로 과거 關聯 學術誌 및 專門誌에 소개된 자료들은 연구자의 自意的 基準에 따른 推定數値라 볼 수 있을 것이다. 하지만 이들 연구자 개개인과 관련지들에 대한 船舶管理産業內 評判을 감안하면 그들의 견해는 여전히 참고할 가치가 있다 하겠다. 1980~2000년 사이 關聯 學術誌 및 專門誌를 통해 발표된 船舶管理會社 및 管理船舶의 數를 발췌해보면 다음과 같다.

■ 1985 ~ 1987, Williams, G. : 선박관리회사 총 200개사, 관리선박 총 2,200척으로 추정(출처 : The Ship Management Market – Developments in the Industry Structure, Putteridge Papers, vol.1, no.1, pp.18–25)

■ 1989, Rodger, D. A. : 선박관리회사 총 300개사, 관리선박은 3,400척으로 추정(출처 : "What Level of Management Fee can Ship Managers Justify?", *International Ship Management*, Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference, vol.1, no.1, 1989, pp.18–25.)

■ 1989, Hackett, B. : 선박관리회사 총 500개사, 관리선박 총 3,000척으로 선도 10개사에서 1,200~1,300척을 관리(출처 : "Who Manages What & for Whom?", *International Shipmanagement Conference*, LLP, London)

■ 1989, Dorey, J. : 선박관리회사 총 250개사, 관리선박 총 4,000~5,000척으로 추정(출처 : "Who will be the Shipmanagers and What Services will they Required?", *International Ship Mgmt Conference*, LLP, London)

■ 1990, Spruyt, J. : 선박관리회사에 대한 언급없이 관리선박 총 3,000척 중 25%를 선도 6개사가 관리 (출처 : Ship Management, LLP, London, pp.18-25)

■ 1994, The Shipmanager's Register : 관리선박에 대한 언급없이 선박관리회사 총 395개사로 추정

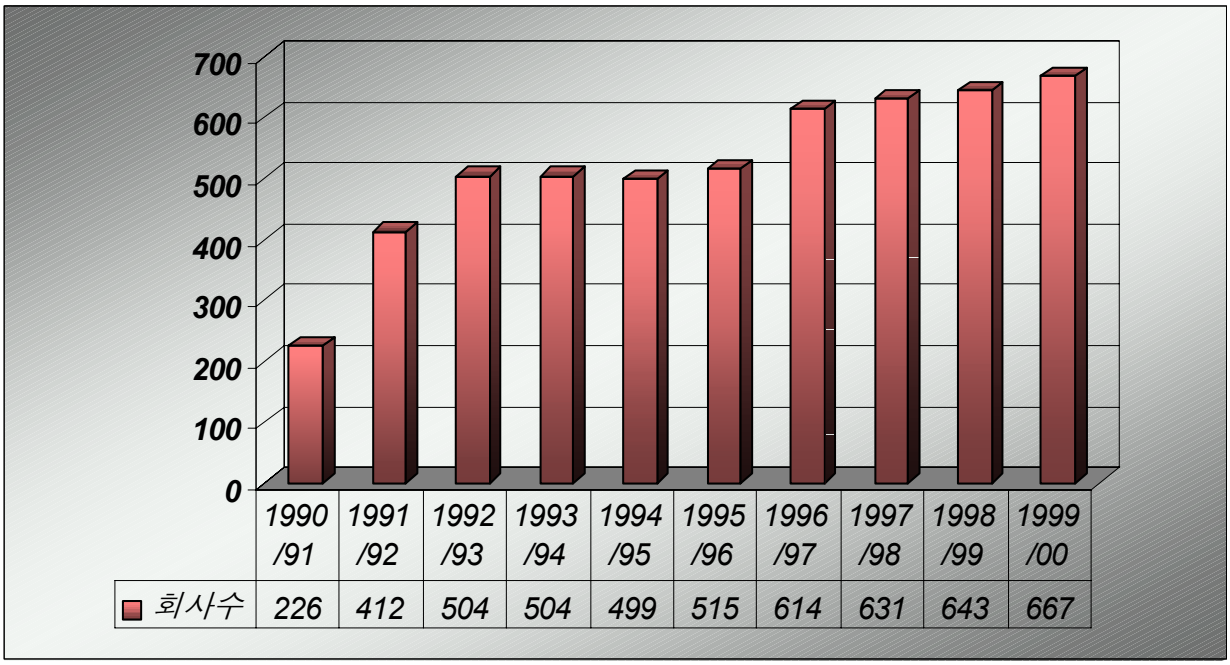
■ 2001, Drewry Shipping Consultants[24] : 선박관리회사 수에 대한 언급없이 관리선박 총 12,000척 중 25%를 선도 7개사(V. Ships, Acomarit, Barber, Columbia, Denholm, Schultz, Wallem)가 관리하는 것으로 추정(출처 : Fleet Management-New Paradigm)

먼저 상기 자료들을 토대로 최근 10년간의 全世界 管理船舶의 隻數를 살펴보면 1990년 약 3,000척에서 2001년 약 12,000척으로 10년 사이 4배가량 급격한 증가가 있었음을 알 수 있다. 이렇게 船舶管理市場의 規模가 급속히 팽창할 수 있었던 이면에는 1980년대 의 세계적인 海運不況과 1990년대의 船舶安全 및 海洋環境保護 관련 國際的 規制强化 및 지속적인 船舶運航原價 인하 압력이 크게 작용했기 때문으로 보인다. 더불어 최근 10년간 全世界 船舶管理會社의 增減 推移를 살펴보면 <그림 3-3>와 같이 1990년 226개사에서 2000년 667개사로 약 3배, 연평균 약 30%씩 증가한 것으로 나타나고 있다.

이러한 管理船舶의 증가 추세는 선주들의 지속적인 선박관리 서비스에 대한 需要 增加와 船舶管理會社들의 공격적 Marketing으로 향후로도 계속될 전망이다. 하지만 회사의 수적 증가 추세는 2000년 이후 활발하게 진행된 船舶管理會社간 引受合併에 따른 自然減少, 先占會社의 品質競爭力 差別化 推進 및 過當競爭에 따른 新規事業者 進出餘地 縮小 등의 영향으로 과거 92년, 93년, 96년과 같이 현격한 증가는 없을 것으로 전망된다.

24) 영국소재 海事專門硏究會社로 1970년 설립 이후 해운관련 政策諮問 및 調査報告書 發刊으로 국제적 지명도를 가진 회사임.

<그림 3-3> 全世界 船舶管理會社 增減 推移(1990 ~ 2000)

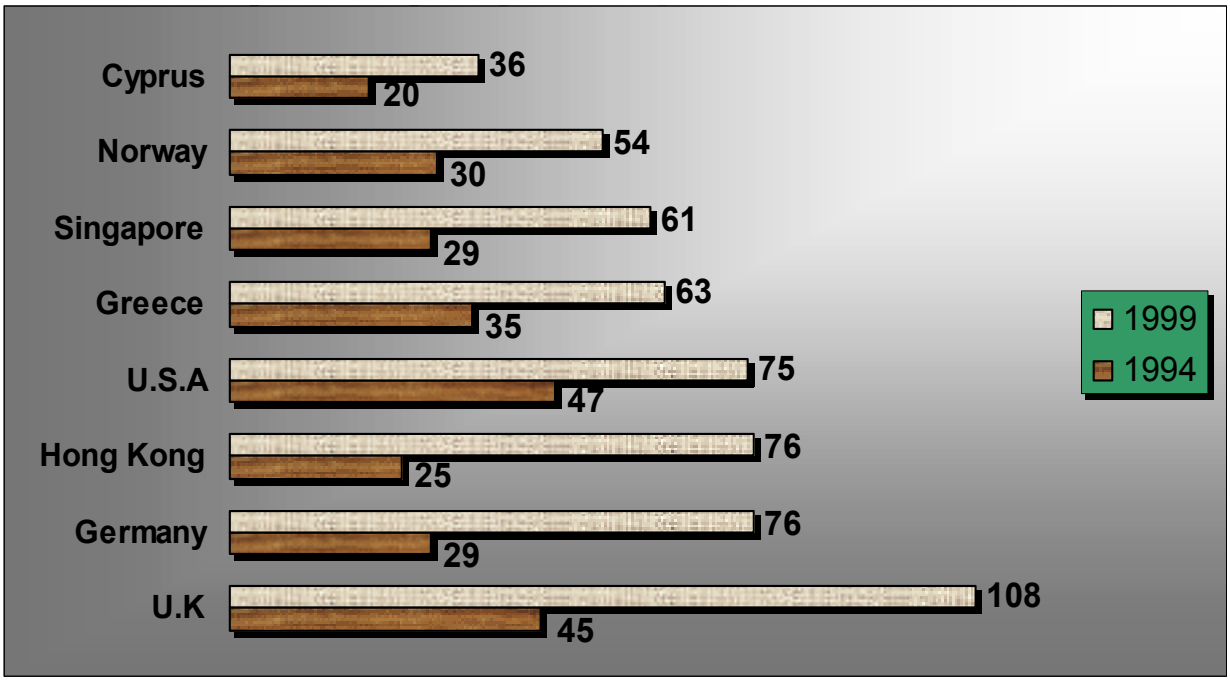


자료 : "The Fairplay World Shipping Directory 1999-2000", *Lloyd Register*, 2001.

2. 主要 船舶管理 國家 및 據点地域

전세계에 산재되어 있는 船舶管理會社의 數를 國家別로 살펴보면 <그림 3-4>와 같다. 1994년 기준 船舶管理會社 最多保有國 상위 5개국은 1위에 미국, 2위에 영국, 3위에 그리스, 4위에 노르웨이, 5위에 독일을 꼽을 수 있었다. 하지만 1999년에는 1위에 영국, 2위에 독일, 3위에 홍콩, 4위에 미국, 5위에 그리스 순으로 과거 7위에 Rank되던 홍콩이 4위로 新規 編入된 반면 과거 4위에 자리했던 노르웨이가 7위로 밀려났다. 한편 1994~1999년 사이 각 국가별 船舶管理會社의 數的 增加率을 살펴보면 홍콩 300%, 독일 262%, 영국 240%, 싱가포르 210%, 그리스·노르웨이·사이프러스 180%, 미국 160% 로 나타났으며 지난 5년 사이 전체적으로는 평균 2.5배의 증가가 있었던 것으로 나타났다.

<그림 3-4 > 國家別 船舶管理會社 增減 推移(1994 ~ 1999)



자료 : "The Ocean Shipmanagers' Register", *World Ship Owner*, 2000

상기를 토대로 船舶管理 據點圈域을 살펴보면 크게 歐美圈域과 東南亞 圈域으로 대별되는데 이는 船舶管理市場의 需要地와 供給地라는 측면을 감안할 때 당연한 현상으로 볼 수 있다. 海運分業化의 한 형태인 船舶管理産業은 여타 海運産業을 기반으로 하기에 초기에는 London, Oslo, Piraeus, Hamburg 등 해운 인프라가 이미 구축되어 있는 전통적인 海運産業의 中心地에서 설립, 성장하였다. 이후 1970년대를 기점으로 구미의 전통적인 先進海運國 선사들은 原價節減 壓力과 船員人力 需給 問題에 대한 대표적인 解決方案으로 "保有船舶의 第3國 便宜置籍(Flag of Convenience)[25]"과 함께 "船舶管理部門에 對한 第3國 移轉"을 추진하게 되었다.

25) 開放形 登錄制度(Open Registry)라고도 하며 제2차세계대전 후 法的規制, 金融制度, 船員의 國籍과 資格要件, 稅制 등의 측면에서 선주들의 費用節減 요구에 부응하기 위해 발달한 제도로 주요 置籍國家로 Cyprus, Honduras, Liberia, Malta, Panama, St. Vincent, Grenadines, Vanuatu를 들 수 있다.

이에 따라 船舶運航상 Trunk 항로에 위치하고 있으면서도 歐美圈域에 비해 전혀 손색없는 통신·금융 Infra를 바탕으로 破格的인 稅制惠澤과 技術力이 뒷받침되면서 동시에 값싸고 풍부한 勞動市場도 구비된 싱가포르와, 홍콩 등의 동남아 국가가 새로운 船舶管理 據點圈域으로 부상하게 되었다. 상기 국가의 경우 또 다른 Merit로는 상대적으로 저렴한 船舶用 機附屬, 船用品, 主副食 供給能力과 船舶의 補修維持 측면에서 우수한 품질의 技術人力과 基盤施設이 확보되어 있었다는 점이다. 이러한 이유로 지난 5년간 싱가포르와 홍콩에서는 船舶管理會社의 폭발적인 증가가 있었다. 하지만 최근 들어서는 동일한 經濟論理에 의해 이들 국가는 踏步狀態에 있으며 보다 값싼 中國과 印度 등 타 아시아 지역으로 점차 그 영역이 擴張, 轉移되고 있는 실정이다.

한편, 전통적인 구미의 先進海運國에서는 自國船隊의 제3국 便宜置籍과 船舶管理部門 제3국 이전에 따른 급격한 이탈로 自國船員의 雇傭問題와 稅收減少를 비롯한 상당한 부작용을 경험하게 되었다. 이에 대한 대책으로 歐美 각국에서는 여러 가지 방안을 마련하여 앞 다투어 시행하게 되었는데, 대표적인 방안으로는 域外登錄制度(Offshore Registry)[26]와 國際船舶登錄制度(International Ship Registry System)[27]가 있다. 이들 제도는 1980년대 전통적인 先進海運國들이 각 국가내 特定 港灣이나 島嶼를 지정하여 그곳에 선적을 등록할 경우 각종 法的 規制는 그대로 유지하되 外國船員에 대한 고용은 허가해 주는 제도이다. 당시 각 국가별로 제정된 域外登錄制度로는 Isle of Man(영국), Kerguelen Island(프랑스), Antilles(네덜란드), Madeira(포르투갈) 등이 대표적이며, 國際船舶登錄制度로는 NIS(노르웨이), DIS(덴마크), GIS(독일) 등이 대표적이다. 이러한 歐美 각국의 自國船隊 離脫抑制 政策의 영향으로 아직까지도 歐美地域에는 여전히 많은 수의 船舶管理會社들이 유지되고 있다.

---

26) 弟2置籍制度(Second Registry)라고도 함.

27) 域外置籍制度가 선진해운국가의 自國船隊 保護라는 측면에서 國際的 非難의 대상이 될 수 있다는 점과 國際條約상의 일부 요건을 갖추기 곤란하다는 점을 보완하기 위해 外國船舶까지도 일정 요건을 만족하면 동록이 가능하도록 한 제도임.

3. 主要 專門 船舶管理會社

船舶管理會社를 소유한 Holding Company가 IPO(Initial Public Offering)를 통해 株式市場에 기업을 공개한 사례는 있으나 개별 船舶管理會社가 기업을 공개한 사례는 세계적으로 全無하다. 때문에 船舶管理會社의 정확한 財務構造나 收益性을 파악하는 데에는 限界가 있으며 특히, 船舶管理業界의 情報 閉鎖性과 管理契約의 流動性 및 끊임없는 內的 變化로 인해 정확한 統計資料를 얻기가 어려운 실정이다. 하지만 국제 船舶管理市場의 현황과 동향을 조사함에 있어 산업내 先導會社를 가려볼 필요가 있으며 국내 船舶管理業의 競爭力 分析을 위해서도 比較對象이 필요하겠기에 본 연구에서는 이들을 調査, 選定하였다.

先導 船舶管理會社의 선정은 1990년과 2000년 그리고 2001년 말 기준으로 각각 선도 5개사를 선정하였는데 1990년과 2000년은 각각 Fairplay지와 Drewry사의 자료를 참조하였다. 하지만 2001년 말 기준은 연구자가 최근 발행된 海運關聯 硏究調査報告書, 海運專門紙의 記事, 各社 Internet Homepage 및 Brochure를 참고하여 종합적으로 정리하였다. 지난 10년 동안 선도 5개사에 진입하였다가 사라진 회사로는 Denholm Ship Management, Acomarit Group, Wallem Ship Management, 3개사가 있는데 Denholm과 Acomarit은 타사에 吸收合併되어 사라졌으며 Wallem은 현재 6위로 순위가 밀려난 것으로 조사되었다.

2001년 말 기준 조사에는 최근 업계에서 활발하게 진행된 바 있는 船舶管理會社間 引受合併에 따른 立地變化와 管理隻數의 변동을 반영하였다. 2002년 1월말 현재 世界 5代 船舶管理會社로는 1위에 V. Ships Group(Monaco), 2위에 Bernhard Schulte Group(Germany), 3위에 Barber International(Norway), 4위에 Columbia Ship Management(Cyprus), 5위에 Anglo-Eastern Group (Hong Kong)으로 조사되었다. 이들 先導 5個社의 沿革 및 企業槪要는 <표 3-8>과 같다.

<표 3-8> 世界 5代 船舶管理會社와 企業槪要(1990/2000/2001)

Ranks	1990.08	2000.01	2001년 12월말 현재		
	Fairplay	Drewry	회사명	규모	연혁 및 기타사항
1	Denholm	Acomarit	V Ships Group (Monaco)	관리선박 670여 척 해상직원 22,500명 육상직원 1,100명 26개국 40개 사무소	☞ 1984년 해운회사인 Vlasov Group에서 분사, 설립 ☞ 1998년 Celtic Marine사를 인수합병 ☞ 2001년 관리선박 200여 척 규모의 스위스 Acomarit과 합병, 세계 최대의 선박관리회사로 변신
2	Columbia	Barber	Bernhard Schulte Group (Germany)	관리선박 400척 해상직원 6,000명 육상직원 500명 14개국 23개 사무소	☞ 1883년 Ship Broking & Ship Agency로 창립되었으나 이후 Shipping Company로 전환 ☞ 현재 Liner Career 1개사, Eurasia Group을 비롯한 Ship Management 5개사, Crew Manning 8개사 및 Insurance & Telecom 1개사의 Holding Company
3	Barber	Columbia	Barber International (Norway)	관리선박 220척 해상직원 6,000명 육상직원 360명 14개국 33개 사무소	☞ 1975년 선사인 Wilh. Wilhelmsen에서 분사, 설립 ☞ 1977년 인도에 Crewing Company 설립, 1984년 Cruise 사업 참여, 1997년 Mumbai에 Training Center 개설, IT Provider로 사업 다각화 추진 ☞ 2000년도부터 각 사무소별 ISO 14000 인증 추진
4	Hanseatic	Denholm	Columbia Ship Management (Cyprus)	관리선박 150척 해상직원 ____명 육상직원 ___명 13개국 24개 사무소	☞ 1978년 독일의 투자회사인 Schoeller Holdings Ltd.에 의해 설립 ☞ 취급선종 : Container, Reefer, Product, OBO, Chemical, Multi-purpose, Passenger, Ro/Ro, Bulk, Tanker, Gas tankers, OBOs, PCC (13종)
5	Wallem	Schulte	Anglo-Eastern Group (Hong Kong)	관리선박 130척 해상직원 5,000명 육상직원 63명 10개국 12개 사무소	☞ Ship Broking을 목적으로 1974년 설립되었으나 선박관리업으로 전향, 1998년 매각으로 자본독립 ☞ Ship Management(AESM), Crew Management(AECM), Technical Services(AETS) 3개 자회사로 구성 ☞ 2001년 Denholm Shipmanagement를 흡수 합병

금번 船舶管理會社에 대한 조사과정에서 파악된 船舶管理産業의 주요 業界動向 및 特記事項을 다섯 가지로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 1990년대 말을 기하여 산업내 自發的 構造調整 차원의 船舶管理會社間 引受合併이 활발하게 진행되고 있다는 점이다. 규모의 경제 실현을 통한 企業競爭力 强化를 위해 他 産業分野에서와 마찬가지로 船舶管理産業 내에서도 기업간 引受合併이 활발하였으며 이에 따라 船舶管理會社의 超大型化와 多國籍化가 진행되고 있다. 물론 이러한 산업내 引受合併을 통한 大型化 추세에 대해 업계 일부에서는 부정적인 견해도 존재하지만[28] 이는 少數意見인 것으로 판단된다. 최근 추진된 주요 引受合併 사례를 살펴보면 다음과 같다.

■ 1998년 모나코의 V. Ships이 영국의 Celtic Marine를 합병
■ 2001. 1월 V. Ships이 스위스의 Acomarit Group과 합병
■ 2001. 5월 홍콩의 Anglo-Eastern이 영국의 Denholm과 합병
■ 2001. 8월 노르웨이의 Tschudi & Eitzen이 에스토니아의 ESCO와 합병
■ 2001. 10월 NYK가 자사의 선박관리부문을 분리 싱가포르에 선박관리회사를 설립하고 기존 선박관리 자회사인 NYK Shipmanagement(도꾜)와 NYK Shipmanagement(홍콩) 및 Showa Line Engineering을 합병
■ 2001. 11월 V. Ships이 Singapore의 Andhika Shipmanagement를 합병
■ 2001. 12월 캐나다의 TK Marine이 호주의 BHPTL의 선박관리부문을 흡수
■ 2002. 1월 V. Ships이 그리스 Associated Marine Adjusters(AMA)를 합병

둘째, 지속적인 事業分野의 多角化가 추진되고 있다는 사실이다. 대부분의 船舶管理會社들이 創業初期에 Ship Blocking 혹은 Ship Agency에서 출발하였거나 Ship Owner의 船舶管理部門을 母胎로 하고 있다. 따라서 종래에는 事業分野가

28) 세계 6위의 船舶管理會社인 Wallem Ship Management(Hong Kong)의 Managing Director, Gerry Buchanan과 Thome Ship Management(Singapore)의 Chairman, Olav Eek Thorstensen은 지난 2001년 11월 Fairplay와 가진 인터뷰에서 船舶管理會社간 引受合併에 대해 부정적인 입장을 피력한 바 있음.

船員管理 혹은 船舶管理 분야에 한정되어 있었으나 점차 船舶管理業과 연관이 있는 Ship Blocking, Ship Agency, Crewing, Crew Training, Ship Management, Marine Consulting 등으로 特化, 擴張해 나가고 있다. 현재로서는 이에 그치지 않고 Commercial Business, Leisure Business, Financial Business, Marine IT Systems Business, Ship S & P Business는 물론 Ship Owning에 이르기까지 業務分野를 확장해 나가고 있어 이러한 新規 事業分野로의 확장은 앞으로도 계속될 전망이다.

셋째, 船舶管理會社의 外形成長에 따라 발생하게 되는 經營의 效率性, 彈力性 低下 問題를 해소하고자 單一企業 형태에서 벗어나 多國籍 企業集團 형태 즉, 1개의 母企業이 다수의 國家別, 機能別 子會社를 거느리는 형태로 진화해 나가고 있다는 사실이다. 船舶管理와 관련한 수요가 있는 국가면 어디든 子會社를 설립하여 事業領域을 적극적으로 확장하면서도 子會社에 대해 資本과 經營을 分離해 責任經營體制를 확립하고 子會社 상호간의 善意의 競爭을 誘導하고 있는 것이다. 또한 母企業과 子會社 모두 독립적으로 사업을 영위하되 母企業에서는 Manager급 이하 인사에 대해서는 子會社에 위임하고 經營戰略, 業務시스템, 購買線 管理, 船員供給 등 Core 비즈니스를 지원하면서 다른 한편으로는 이들 지원에 따라 직접적으로 발생하는 手數料性 收入을 취함과 동시에 부가적으로는 投資資本에 대한 配當所得을 취하는 형태로 事業構造를 발전시키고 있다.

넷째, 과거 船舶管理會社들의 經營 主眼點은 船舶管理費의 節減이었으나 선박관리비 절감이 한계에 부딪쳐 최근에는 선박의 安全運航과 品質競爭力 등 綜合的인 質 提高 측면으로 옮겨가고 있다는 것이다. 이는 동 산업의 國際性으로 인해 비용 측면에서는 점차 平準化되어가는 반면 船舶安全 및 環境關聯 壓力 그리고 高額資産으로서의 선박에 대한 管理責任 등이 강조되고 있기 때문이다. 船舶管理會社들은 이러한 當面問題들을 공동으로 대처해 나가기 위해 ISMA(International Ship Manager's Association)를 적극 활용하고 있는데, ISMA는 IMO(International

Maritime Organization) 및 IACS(International Association of Classification Societies)의 Working Group과 BIMCO의 Documentary Committee 등에 직접 참여하여 외부압력으로부터 船舶管理會社들의 權益과 生存을 보호함은 물론 회원사의 品質水準을 높여 新規 事業者의 參與를 抑制하는 역할을 하고 있는 것으로 판단된다.

4. ISMA(International Ship Manager's Association)

1980년대 말 Third party ship management에 대한 급격한 需要增加와 함께 세계적인 船員人力 不足現狀 打開 및 船舶事故 減少對策 協議를 목적으로 당시 船舶管理業界에 선도적 위치에 있었던 Barber International(Norway), Colombia Ship management(Cyprus), Denholm Ship Management(Scotland), Hanseatic Shipping Co.(Cyprus), Wallem Ship Management(Hong Kong) 5개사가 주축이 되어 새로운 단체의 설립을 추진하였다. 이런 準備過程을 거쳐 1991년 4월말 총 12개국, 35개 업체가 참여하여 ISMA를 창설하였는데 당시 會員社의 管理船舶은 약 2,000척에 달하였다. 이후 1994년 산업내 類似事業者인 Crew Managers에게까지 會員資格을 擴大하였으나 회원사의 현격한 수적 증가는 없었다. 협회 발표자료에 따르면 2001년 말 현재 총 16개국, 40개사가 ISMA에 가입되어 있으며 會員社 管理船舶은 전체 Third party managed fleet의 약 60%인 2,300여 척인 것으로 추산하고 있다. ISMA에서는 船舶管理産業이 더욱 안전하고 한층 環境親和的이며 더욱 신뢰성이 있고 제어가 가능하도록 제반 業務基準을 개선하는 것을 協會目標로 하고 있는데[29] 협회에 대해 좀 더 알아보면 다음과 같다.

■ Mission

① ISMA Code[30]를 선박·선원관리산업내 선도적인 品質標準으로 維持

---

29) The aims of ISMA is to improve standards in ship management and achieve safer, more environmentally conscious, more reliable and more controllable ship management industry.

30) Code of Ship Management Standards of the ISMA; ISMA가 제정한 船舶管理 標準規格임

② 革新과 創意와 會員間 知識共有를 통하여 선박·선원관리산업에 最高의 品質 標準을 促進, 奬勵

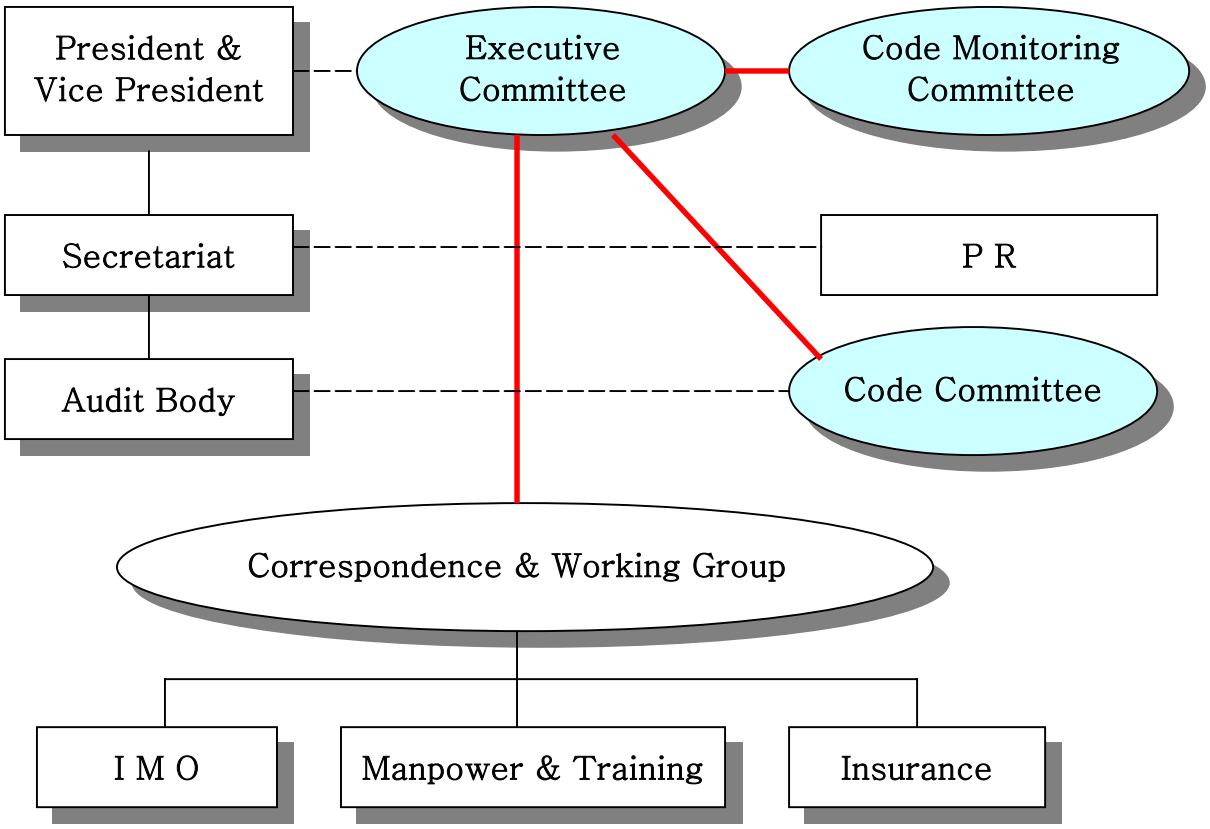
③ 선박·선원관리산업의 共通 關心事案에 대한 討論의 場을 提供

④ 선박·선원관리산업의 共同利益을 增進

■ Structure

Cyprus에 소재하고 있는 ISMA는 기본적으로 "Executive Committee"와 "Code Committee"라는 2개 委員會와 수개의 "Correspondence & Working Group"으로 구성되어 있으며 London에는 별도의 "Secretariat"를 설치, 운영하고 있는데 이들의 組織體系를 그림으로 살펴보면 <그림 3-5>와 같다.

<그림 3-5> ISMA의 Organizational Chart



출처 : "ISMA 홈페이지, http://www.isma-london.org", ISMA, 2002

Executive Committee는 2년 임기의 7~10명의 選出委員으로 구성되며 연 4회의 定例會議를 통해 조직의 방침을 제시하고 ISMA Code 제·개정 사항에 대한 承認權을 가진다. Code Committee는 산업 내의 특정 변화를 감지하거나 Audit Body로부터의 改定勸告가 접수되어 ISMA Code의 개정이 필요한 경우 이를 검토하여 改正案을 마련하는 기능을 한다. 한편 Code Monitoring Committee는 일종의 監督機構로 船主, 保險社, 海運銀行의 각 대표와 현직 President & Vice President로 구성되며 동 협회가 본래의 이념에 부합하게 유지되고 있는지를 감독하는 기능을 한다. Correspondence Group은 Executive Committee의 實務 下部組織으로 상기 각 委員會의 업무를 제외한 實務業務를 취급하며 필요에 따라 機能組織이 한시적으로 신설되거나 폐지된다. 현재는 IMO, Manpower & Training, Insurance Part로 구분된 3개의 機能組織이 운영되고 있으며 이들은 회원사간 情報共有를 촉진하고 國際機構에 會員社의 입장을 적극 피력, 반영하고 있다.

■ Membership

회원사는 業務範圍에 따라 "Ship Managers"와 "Crew Managers"로 구분되는데 Ship Managers로는 1척 이상의 선박에 대해 Full Technical Management 책임을 가진 Ship Owner나 Ship Managers를 資格條件으로 하며, Crew Managers는 1척 이상의 선박에 대해 사관과 부원 일체를 제공하는 Crew Managers 또는 Manning Managers를 조건으로 한다. 또한 이들 正會員과 구별하여 豫備會員도 일종의 회원으로 인정하고 있는데 Ship Managers 혹은 Crew Managers로 假承認된 이후 약 18개월이 소요되는 入會節次를 밟고 있는 회사에 대해서는 豫備會員(Probationary Managers)의 자격을 부여하고 있다.

■ ISMA Code

ISMA Code는 船舶管理 및 船員管理와 관련한 陸海上業務 전반에 적용되는 일종의 産業規格으로 船舶管理會社와 船員管理會社는 물론 傳統的인 船主에게도 적

용이 가능하다. ISMA Code의 細部要件을 살펴보면 <표 3-9>에서와 같이 현재 海運企業에서 일반적으로 취득하고 있는 ISO 9002[31]와 ISM Code 요건을 전부 수용하고 있을 뿐만 아니라 Drug and Alcohol Policy, Insurance, Accounting 등 業種特性을 반영한 요건도 추가적으로 구비하고 있다.

<표 3-9> ISMA Code / ISO 9002 / ISM Code 要件 對比表

REQUIREMENT	ISMA Code	ISO 9002	ISM Code
Business Ethics / Politics	●	●	●
Organization	●	●	●
Personnel	●	●	●
Contingency Planning	●	●	●
Operational Capability	●	●	●
Maintenance / Maintenance Standard	●	●	●
Corrective Action	●	●	●
Records	●	●	●
Document Control	●	●	●
Internal Quality Audits	●	●	●
Safety	●		●
Environmental Protection	●		●
Technical Support	●		●
Certification and Compliance Rules	●		●
Cargo Handling and Cargo Care	●		●
Communication Procedures	●	●	●
Auditing Body	●	●	●
Cost Efficiency / Purchasing / Contracting	●	●	
Contract Review	●	●	
Management Review	●	●	
Quality System	●	●	
Drug and Alcohol Policy	●		
Insurance	●		
Accounting	●		

31) Quality Management Systems; ISO(國際標準化機構) 제정 品質經營시스템 규격임.

한편 ISMA Code에 부합하는지 여부에 대한 審査와 認證書 發行은 ISMA로부터 독립된 제3의 Audit Body에 의해 수행되는데 동 기구는 세계적인 知名度를 가진 유럽의 3개 船級協會 즉, DNV[32], GL[33] 및 LR[34]에 의해 공동으로 구성된다. 따라서 ISMA Code 認證書도 이들 3개 船級協會의 共同名義로 발행되며 ISMA Code 인증을 취득한 회사는 이들 3개 船級協會 어디에서든 별도의 審査節次 없이 ISO 9002 혹은 ISM Code 認證書를 발급 받을 수 있다.

이와 같이 ISMA Code는 업계의 船舶管理技術 향상에 실질적으로 기여하고 있으며 船舶管理會社들이 對外公信力 확보를 위한 象徵的 手段으로 인식되고 있다. 하지만 막상 실무적으로는 ISMA Code 認證取得에 필요한 時間的, 金錢的 追加負擔으로 인해 전체 會員社 중 일부만 인증을 취득하고 있는 상태이다. 다음은 2002년 2월 현재 ISMA Code compliant member로 16개사에 불과하다.

- Anglo Eastern Ship Management
- Chemikalien Seetransport
- Columbia Shipmanagement Ltd.
- Delta Marine Personnel Services Ltd.
- Eurasia International (China) Ltd. Partnership
- James Fisher & Sons Plc
- Hanseatic Shipping Co. Ltd.
- Interorient Navigation Co. Ltd.
- International Shipping Partners Inc
- Marlow Navigation Co. Ltd.
- Navigo Management Co.
- Split Ship Management Ltd.
- Stolt-Nielsen Transportation Group
- Terra Marine Ship Management (Pvt) Ltd.
- Thome Ship Management Pte Ltd.
- Wallem Ship Management Ltd.

---

32) DNV(Det Norske Veritas')는 1864년 설립된 노르웨이 船級協會로 현재 전세계 100여개국에 5,500여명의 技術人力이 활동하고 있음.

33) GL(Germanischer Lloyd)은 1867년 Hanseatic shipowners와 Underwriter에 의해 설립된 독일의 선급협회로 설립이후 현재 135개국에 1800여명의 技術人力을 고용하고 있음.

34) LR(Lloyd's Register)은 영국에 본사를 둔 세계에서 가장 오래된 船級協會로 1764년 최초로 등록선박을 유치한 후 1834년 船級協會 형태로 본격 출범, 현재 전세계에 200개 事務所와 6,000여명의 技術人力을 보유하고 있음.

第4章 國內 船舶管理産業의 國際競爭力 實態分析

(國籍 外航船社를 中心으로)

第1節 競爭力 比較要素

타 산업분야에서와 마찬가지로 船舶管理産業에서도 치열한 適者生存의 競爭論理가 지배하는 市場經濟體制하에 있다. 본 장에서는 이러한 국제 船舶管理市場에서 과연 國籍船社 船舶管理部門의 競爭力은 어디쯤에 위치하고 있는지를 분석하고자 한다. 船舶管理業은 社會的 分業과 技術的 分業의 성격 모두를 가진 서비스의 專門化이자 分勞로 크게 "價格 競爭力"과 "非價格 競爭力"으로 나누어 고찰할 수 있다. 價格 競爭力은 관리선박에 대한 隻當 管理費로 압축하여 표현될 수 있는데 이는 船員費, 補修維持費, 船用品費, 機附屬費, 潤滑油費, 管理手數料와 같이 견적서나 입찰서 상에 계수화된 구체적인 費用數値로 나타낼 수 있는 것들이다. 반면 非價格 競爭力은 주로 관리의 질적 측면으로 船員의 資質과 Owner mind, 陸上管理人力의 資質, 管理組織과 效率性, 管理시스템 力量, 船舶의 安全運航度·定時運航度, 對外이미지 등 대부분 계수화가 불가능한 抽象的 要素들이다.

모든 非價格 競爭力 요소들은 궁극적으로 隻當 管理費로 표현되는 價格 競爭力 요소에 반영된다고 볼 수 있으나 현실적으로는 양 요소가 항상 兩立, 共存한다고 보아야 할 것이다. 왜냐하면 非價格 競爭力 요소들은 통상 周邊環境과 賦與條件에 따라 可變的이고 비교적 장기간에 걸쳐 漸進的으로 價格 競爭力 요소에 반영될 뿐만 아니라 실무적으로는 業體間 過當競爭 등으로 때로는 심하게 왜곡될 수 있기 때문이다. 이러한 이유로 선박관리 서비스의 수요자 즉, 선주는 價格 競爭力 요소와 非價格 競爭力 요소를 동시에 고려하여 경우에 따라서는 隻當 管理費가 다소 비싸다 하더라도 高品質의 서비스를 제공할 수 있는 船舶管理會社에 자신의 선박을 위탁하기도 한다.

第2節 價格 競爭力 比較分析

선사의 경영활동과 관련한 비용은 그 分類基準과 分類方式에 따라 다양하게 분류될 수 있으나 Drewry의 分類體系에 따르면 資本費(Capital Costs), 運航費(Voyage Costs)[35] 그리고 運營費(Operating Costs)[36]로 나누어진다.[37] 이들 중 費用節減과 직접적으로 관련이 있는 비용은 運營費에 한정된다고 보는 것이 일반적인데 運營費의 細部項目을 살펴보면 다음과 같다.

■ 船員費(Crew Cost) : Wages, Overtime, Training, Traveling, Victualing, Pension, Mustering · Medical, ITF · Union Fee

■ 補修維持費(Repairs & Maintenance Cost) : Repairs & Maintenance, Class & Statutory Survey Fee, Dry-Docking Cost

■ 補給費(Supply Cost) : Lubricating Oils, Deck · Engine · Steward Stores, Spare Parts, Paints, General Consumptions

■ 管理手數料(Management Fee)

■ 保險料(Insurance Fee) : Hull & Machinery, P & I, LOH

■ 其他船費(Miscellaneous) : Safety & Quality System Maintenance Expense, Audit & Inspection Expense, Communication Fee, Sundry, Other Operation Expense

본 장에서는 상기 다양한 運營費 중 Full Management 契約條件에서 비교적 Portion이 크고 管理能力 여하에 따라 水準差異가 있을 수 있으며 區分이 명확한 4개 費用項目 즉, Crew Cost, Repairs & Maintenance Cost, Spare & Store Supply Cost, Management Fee에 대한 國籍船社와 外國 船舶管理會社의 수준을 상호 비교하여 競爭力을 진단하고자 한다.

---

35) 실무에서는 運航變動費로 표현하기도 함.

36) 실무에서는 運航固定費로 표현하기도 함.

37) "Ship Costs ; Their Structure and Significance", Drewry Shipping Consultants Ltd., AUG 1990, p.150.

運營費는 우선 管理船舶의 船種, 船形, 船齡, 船籍, 船級, 運航區間 등 賦與條件에 따라 차이가 크기 때문에 본 연구에서는 船齡 9~10년, DWT 13~16만 톤급 Iron/Coal Bulk Carrier를 관리한다는 전제하에 2001년도 각사의 推定實績 자료를 收集, 比較分析하였다. 또한 硏究目的에 보다 충실을 기하고자 國籍船社로는 대표적인 海運企業인 "H"해운, "H"상선, "P"상선, "D"해운 및 "K"해운 5개사를 比較標本으로 선정하였다. 또한 外國 船舶管理會社로는 國際市場에서 先導會社로 분류되는 V. Ships Group 계열의 V. ship(Asia) Pte Ltd., The Shulte Group 계열의 Eurasia Ship Management Ltd., 최근 Denholm과의 合併을 통해 급성장한 Anglo-Eastern Ship Management Ltd. 및 BHP Billiton[38] 계열의 BHP Transport and Logistics 5개사를 標本으로 선정하였다. 분석에서는 가급적 2001년도 實 執行實績 대비를 원칙으로 하고 불가시 Proposal 혹은 Quotation 상의 수치를 조사, 비교하였다. 하지만 主體別 集計方式에 약간씩 차이가 있어 다소간의 誤差가 있을 수 있음을 밝혀둔다.

1. 船員費(Crew Cost)

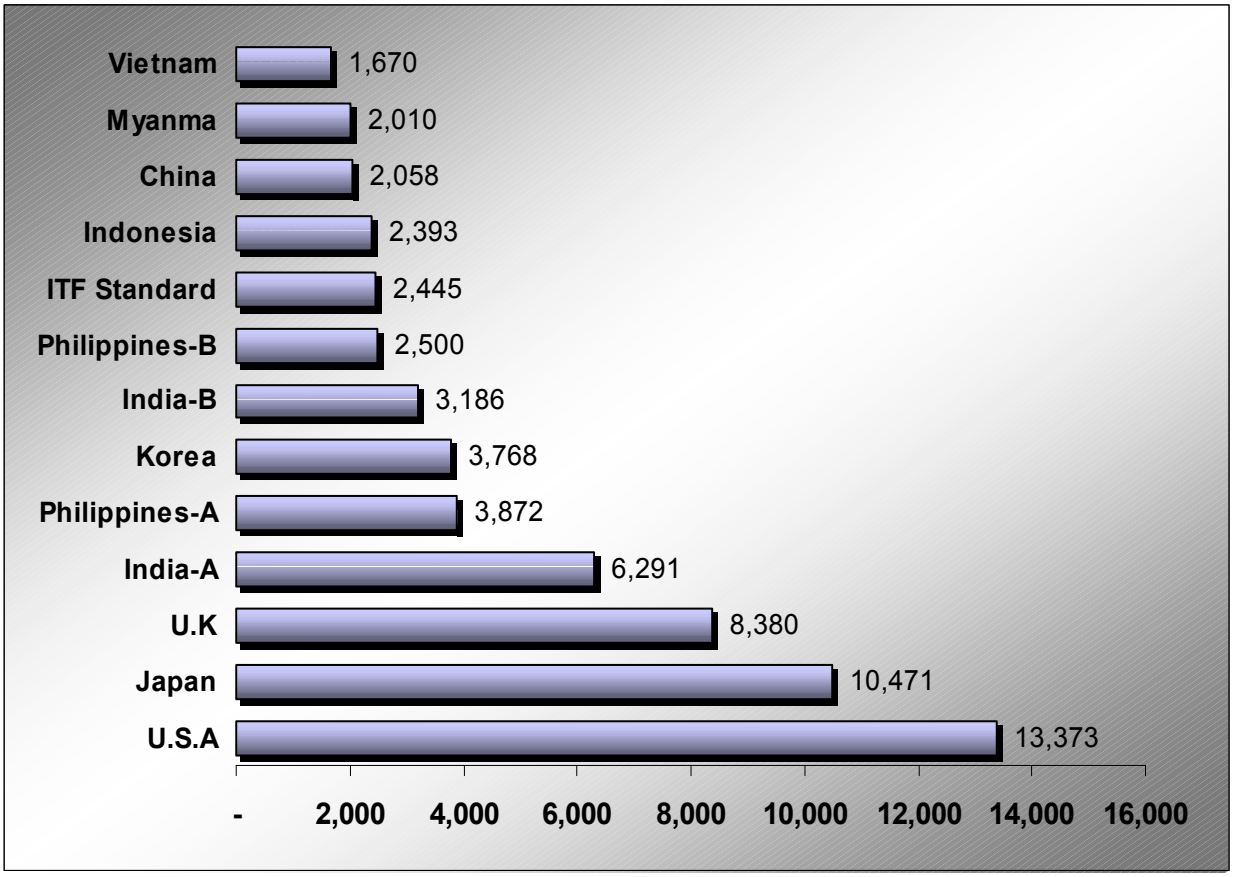
1) 船員 國籍別 賃金水準

船員費는 결국 管理船舶에 대해 어떠한 勤勞契約條件 하에 어느 국적의 선원을, 어떠한 賃金水準으로 配乘시키느냐에 따라 변동이 심하기 때문에 管理會社가 國籍船社냐 外國 船舶管理會社냐에 따라 競爭優位를 평가하는 것에는 문제가 있다. 즉 國籍船社도 그들이 관리하는 선박에 賃金水準이 낮은 국가의 선원을 고용할 경우 船員費는 더욱 저렴하게 할 수 있으며 外國 船舶管理會社도 賃金水準이 높은 국가의 선원들을 고용한다면 船員費가 더욱 높아지기 때문이다.

38) BHP Billiton은 濠洲의 최대 Natural Resources Company인 BHP와 英國의 다국적 Mining Company인 Billiton간 합병으로 濠洲와 英國 株式市場에 동시에 상장되어 있으며 2001년 6월 기준 資本金 US$31 billon, 賣出額 19 billion의 超大刑 Mining Major임.

우선 士官人力의 경우 2001년도 1航技士級(Chief Officer, First Engineer) 기준, 船員國籍別 賃金水準을 비교하여 보면 <그림 4-1>과 같다. 국내 선원인력의 변화와 전망에서 자세히 살펴본 것처럼 韓國士官의 임금은 80년대 후반부터 급격하게 상승하였으나, IMF 직전인 1997년 이후 안정화되어 최근 주된 競爭相對로 손꼽히는 印度士官, 필리핀士官에 비해서도 賃金競爭力을 가지고 있는 것으로 평가된다. 통상 開發途上國家들의 經濟成長率이 世界平均値를 초과한다는 점을 감안하면 향후 이들 국가에 가해질 賃金上昇壓力 역시도 만만치 않을 것으로 예상되어 특별한 변수가 없는 한 韓國士官의 賃金競爭力은 지속적으로 유지되리라 전망된다.

<그림 4-1> 士官人力 國籍別 賃金水準 比較(1航機士 基準, 2001)



주) 韓國士官에 비해 賃金水準이 높은 인도-A, 필리핀-A의 경우 유럽계 特殊船種의 선박에 승선하는 高賃金 優秀人力으로 극소수임.

반면 部員人力의 경우 手職級(Quarter Master : ABB, Oilier, Cook) 기준 韓國部員의 賃金水準이 평균 2,653 USD로 조사되어 ITF 基準賃金 1,250 USD 대비 212%, 인도네시아 904 USD 대비 293%, 중국 조선족 624 USD 대비 425%로 사실상 國際市場에서 賃金競爭力을 완전히 상실한 것으로 평가되고 있다.

2) 隻當 船員費 水準 比較

國籍船社의 경우 士官人力에 대해서는 賃金競爭力을 維持하면서도 陸上管理部署와 원활한 意思疏通이 보장되는 韓國士官을 고용하고 있으나, 部員人力에 대해서는 韓國部員의 賃金競爭力 喪失과 人力枯渴을 이유로 인도네시아, 필리핀, 미얀마, 혹은 중국 조선족 部員人力으로 代替하는 것이 최근의 보편적 추세이다. 한편 外國 船舶管理會社의 경우는 선박을 지휘하는 船機長~高級士官은 高賃金의 自國士官 또는 질적으로 우수하나 비교적 賃金水準이 낮은 인도인 혹은 필리핀인을 고용하고 高級士官~初級士官에 대해서는 인도, 필리핀, 중국인을 고용하며 初級士官~部員人力에 대해서는 인도네시아, 필리핀, 버마, 베트남, 중국 및 기타 동구권 국가의 값싼 인력을 고용하는 것이 일반적이다.

상기와 같이 양 집단간 船員雇用 패턴이 상이함에도 한 회사의 船員雇用 패턴은 그 회사의 전체적인 船舶管理體系와 밀접한 相關關係가 있기 때문에 현재 雇用人力 그대로를 單純 比較할 가치가 있다고 판단된다. <표 4-1>는 양 집단간 隻當 船員費를 단순 비교한 것으로 國籍船社 관리시의 船員費는 外國 船舶管理會社 관리시의 船員費 범위 내에 있는 것으로 확인되었다. 또한 同一集團 내에서도 船員構成을 어떻게 하느냐에 따라 年間 船員費에 隔差가 존재하는데 國籍船社의 격차는 약 13만 USD로 外國 船舶管理會社간의 약 26만 USD에 비해 그 폭이 적은 것으로 나타났다. 船舶管理會社간 이러한 船員費 隔差는 실제 船舶管理市場에서 全船員을 中國船員으로 고용할 경우 연간 50만 USD 이하로도 가능하다는 점을 고려하면 실제로는 더욱 클 것으로 추정된다.

<표 4-1> 國籍船社 對比 外國 船舶管理會社 隻當 船員費 比較表(2001)

(표본선박 : 선령 약 10년, DWT 15,000톤, 기관마력 75,277KW, Iron ore/Coal 운송 Bulk 전용선)

(1USD = 1,280원)

	국적선사 "K"사 관리시			외국 선박관리회사 관리시				
	A type	B type	C type	BHPTL	ASP	Anglo	Eurasia	
선 기 장	한국 2명	한국 2명	한국 2명	호주 2명	인도 2명	인도 2명	인도 2명	인도 2명
1 항기사	한국 2명	한국 2명	한국 2명	필리핀 2명	인도 2명	인도 2명	인도 2명	인도 1명 중국 1명
2 항기사	한국 2명	한국 2명	한국 2명	필리핀 2명	필리핀 2명	인도 2명	인도 1명 중국 1명	중국 2명
3 항기사	한국 2명	한국 2명	한국 2명	필리핀 2명	필리핀 2명	인도 2명	중국 1명	중국 1명
전 기 사	-	-	-	필리핀 1명	인도 1명	인도 1명	중국 1명	중국 1명
실습사관	한국(2)명	한국(2)명	한국(2)명	필리핀 2명	인도 2명	인도 2명	인도 2명	인도 2명
직 장 급	한국 1명 인니 2명	한국 3명	한국 3명	필리핀 3명	미얀마 3명	인도 2명	인도 2명	중국 2명
Fitter급	-	-	-	필리핀 1명	필리핀 1명	인도 1명	인도 1명	중국 1명
수 직 급	인니 7명	인니 4명	한국 1명 인니 4명	필리핀 6명	미얀마 7명	인도 5명	인도 5명	중국 5명
원 직 급	인니 2명	인니 2명	인니 2명	필리핀 2명	미얀마 3명	인도 2명	인도 4명	중국 4명
승무정원	총 18명 한국 11명 인니 9명	총 17명 한국 13명 인니 6명	총 18명 한국 14명 인니 6명	총 23명 호주 2명 필리핀 2명	총 24명 인도 4명 필리핀 5명 미얀마 12명	총 21명 인도 21명	총 22명 인도 18명 중국 4명	총 22명 인도 5명 중국 17명
연간 선원비 (천U$)	603	694	733	772	683	630	611	515
근로계약	FKSU-ITF			ITF	FKSU-ITF	ITF	ITF	Non-ITF

國籍船社에서 賃金水準이 매우 높은 韓國部員을 일부 고용함에도 外國 船舶管理會社에 비해 船員費가 동등하거나 낮게 유지할 수 있는 가장 큰 이유로는 乘務定員의 축소를 들 수 있다. 外國 船舶管理會社에서는 기본적으로 21~24명을 乘務定員으로 하는데 반해 國籍船社에서는 電機士, Fitter 및 員職級 部員 1명 등을 乘務定員에서 제외하여 17~18명을 배승시키고 있다. 또 한가지 주목할 점은 外國 船舶管理會社에서는 實習士官이 乘務定員으로 간주되어 固定業務를 수행하는 동시에 手職級과 員職級 중간정도의 높은 임금을 지급한다는 사실이다. 이에 반해 國籍船社의 實習士官은 당초 乘船目的에 따라 定規賃金 없이 單純 補助人力으로 활용되고 있다. 따라서 이들 實習士官을 제외할 경우 國籍船社에서는 사실상 17~18명의 적은 乘務定員으로 선박을 운항한다고 볼 수 있다.

이러한 乘務定員의 축소는 船舶의 自動化, 船員 및 陸上管理人力의 資質, 會社의 對船舶 管理體系와 깊은 연관성을 갖는데 선박의 自動化 수준은 동등한 상태에서 國籍船社의 乘務定員 縮小運營은 시사하는 바가 크다. 이들 船員 및 陸上管理人力의 資質과 對船舶 管理體系는 성격상 非價格的 측면으로 다음 절의 非價格競爭力 比較分析에서 보다 자세히 다루고자 한다.

2. 補修維持費(Maintenance・Repair Cost)

<표 4-2>는 國籍船社와 外國 船舶管理會社의 2001년 기준 補修維持費 比較表로 國籍船社의 연간 運航修理費 執行實績은 약 6만 USD로 外國 船舶管理會社의 見積과는 동일한 수준이지만 船舶管理會社의 實際 執行實績에 비해서는 44~58% 수준으로 낮게 유지하고 있다. 外國 船舶管理會社의 見積과 執行實績 간에 이렇게 많은 차이가 있는 것은 船舶事故나 각종 Irregular 處理費用 때문으로 추정되는데, 통상 見積書는 기본적으로 船舶事故나 Irregular가 없다는 가정하에 산출되는 반면 執行實績에는 이들 處理費用이 모두 포함되기 때문이다.

<표 4-2> 國籍船社 對比 外國 船舶管理會社 補修維持費 比較表(2001)

(단위 : USD, 1 USD = 1,290원)

구분	국적선사		선박관리회사 집행		선박관리회사 견적	
	"A"사	선사평균	BHPTL	ASP	Anglo	Eurasia
운항수리비	61,819	58,674	105,502	131,410	71,000	60,000
입거수리비	221,588	231,835	260,120	316,834	-	130,000
보수유지비	283,407	290,509	365,622	448,244	-	190,000
합 계	100%	103%	129%	158%	-	67%

주 : 船社平均은 國籍船社 5개사의 所屬船舶 23척에 대한 2001년도 각사 推定實績이며 入渠修理費는 2.5년 주기로 이루어짐을 감안, 1회 총 집행비용 / 2.5년으로 환산한 수치임

실제 船舶管理契約에서 船舶管理會社는 선주로부터 船舶事故나 각종 Irregular 처리를 목적으로 규정된 Budget과는 별도로 Deductible이라는 費用項目을 배정받는 것이 일반적이다. 또한 SHIPMAN 98에서도 Deductible에 대한 별도 규정은 없지만 船舶管理會社의 명백한 管理過失이 없는 한 모든 Irregular 處理費用을 船主가 부담하도록 명시되어 있다.[39] 이러한 정황들을 종합적으로 감안할 때 補修維持費에 있어서는 國籍船社가 外國 船舶管理會社에 비해 보다 경제적으로 관리되고 있다고 볼 수 있다.

한편 入渠修理는 船舶管理會社가 직접 서비스를 제공하는 것이 아니라 造船所와 修理項目에 대해 船主의 동의를 받아 제3의 造船所에서 시행하는 것이다.[40] 따라서 入渠修理費는 運航修理費 대비 管理主體의 변동에 따른 執行額의 변동여

39) *Shipman 98, Part II, 11.2 Liability to Owners* : ... the Managers shall be under no liability whatsoever to the Owners for any loss, damage, delay or expense... Unless same is proved to have resulted solely from the negligence, gross negligence or willful default of the Managers...

40) *Shipman 98, Part II, 3.2 Technical Management*에는 이러한 절차가 구체적으로 명시되어 있지 않으나 實務契約상 入渠修理 계약전 선주의 동의를 받도록 附加條項을 계약서에 포함하는 것이 일반적이다.

지가 상대적으로 적으며 선박을 누가 관리하느냐가 아니라 修理造船所가 어디냐에 따라 좌우될 성질의 것이다. 통상 入渠修理는 2.5년 또는 5년 주기로 집행되기 때문에 연간 入渠修理費는 1회 집행된 修理費 總額을 2.5 또는 5로 나누어 환산하여야 한다. 國籍船社의 入渠修理費는 연간 22~23만 USD 수준으로 船舶管理會社의 見積에 대비 170~180% 수준이지만 실제 執行實績에 비해서는 70~90% 수준으로 이 역시도 外國 船舶管理會社에 비해 경제적으로 관리되고 있다.

양 집단간 入渠修理費 執行實績 차이의 主要原因으로는 國籍船社의 경우 비용절감을 목적으로 運航修理가 가능한 항목에 대해 入渠前 최대한 運航修理하는 업무패턴 때문이 아닌가 생각된다. 통상 동일한 修理項目에 대해서도 運航修理로 조치하는 것이 入渠修理로 조치하는 것보다 저렴하다는 사실은 널리 알려진 사실이다. 船舶管理會社의 入渠修理費의 見積과 실제 執行實績간의 큰 괴리는 周邊環境과 함께 종합적으로 연구하여 정확한 이유를 파악할 必要性이 있으나 이 역시도 상기 運航修理費와 같은 이유에서가 아닌가 조심스럽게 미루어 짐작할 수 있다.

入渠修理費는 特定期間에 집중적으로 집행되는 大規模 單一件이기 때문에 통상 運航修理費와 구분하는 것이 일반적이지만 그 속성은 선박에 대한 補修維持費로 運航修理費와 同一線上에 있으며 상쇄적인 관계에 있다. 즉 運航修理項目의 비율을 증가시킬 경우 상대적으로 入渠修理項目이 줄어들고 반대일 경우 入渠修理項目은 늘어나게 된다. 이러한 사실은 國籍船社 가운데서도 所屬會社의 企業集團 내에 修理造船所를 보유한 "H"상선과 그렇지 못한 "P"상선의 補修維持費를 비교해 보면 그 차이가 극명하게 나타난다. 따라서 運航修理費와 入渠修理費에 대한 개별분석도 필요하겠지만 全體的인 補修維持費 水準 比較는 필요하다 하겠다.

國籍船社의 연간 補修維持費 總額은 28~30만 USD로 外國 船舶管理會社의 見積 19만 USD보다는 높은 수준이지만 船舶管理會社의 실제 執行實績 37~45만 USD의 63~79% 수준으로 國籍船社가 보다 경제적으로 관리되고 있다. 비교에

부적절한 見積書상의 수치를 논외로 하고 양 집단간 執行實績을 비교할 경우 특히 주목할 점은 運航修理費이다. 國籍船社의 運航修理費에는 전술한 바와 같이 船舶事故나 각종 Irregular 處理費用이 모두 포함되어 있을 뿐만 아니라 入渠修理費도 일부 포함되어 있다. 그럼에도 불구하고 國籍船社에서 船舶管理會社에 비해 낮은 비용으로 관리해 나가고 있다는 사실은 國際競爭力 提高 측면에서 매우 고무적인 일이 아닐 수 없다.

3. 補給費(Supply Cost)

2001년도 기준 國籍船社와 外國 船舶管理會社의 補給費 수준을 살펴보면 <표 4-3>과 같다. 國籍船社의 연간 總 補給費는 28~30만 USD로 外國 船舶管理會社의 見積과는 5% 내외의 차이가 있어 동일한 수준으로 판단된다. 하지만 본 연구에 참조된 BHPTL과 ASP의 실제 補給費 執行實績이 각각 41만 USD, 26만 USD로 차이가 너무 커 船舶管理會社와의 실제 執行實績과 정확한 비교가 곤란하였다. 하지만 이들 2개 船舶管理會社 執行實績의 평균 33만 USD와 단순 비교할 경우 國籍船社의 補給費 수준은 84~89%로 比較優位에 있는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 國籍船社 對比 外國 船舶管理會社 補給費 比較表(2001)

(단위 : USD, 1 USD = 1,290원)

구분	국적선사		선박관리회사 집행		선박관리회사 견적	
	"A"사	선사평균	BHPTL	ASP	Anglo	Eurasia
기부속비	105,479	113,069	137,305	76,628	75,000	76,000
선용품비	45,944	64,860	153,279	75,859	103,000	78,000
윤활유비	130,193	120,000	116,210	109,078	110,000	130,000
합 계	281,616	297,929	406,794	261,565	288,000	28,4000
	100%	106%	144%	93%	102%	101%

주 : 船社平均은 國籍船社 5개사의 所屬船舶 23척에 대한 2001년도 각사 推定實績임

BHPTL와 ASP 2개사 모두 船舶管理의 Main Port로 濠洲港과 韓國港 2곳을 지정 운영함에도 양사간 補給費에서 56%의 격차를 보이고 있다는 사실은 양사간 管理能力의 水準差異 외에 달리 설명될 수 없다. 통상 企業間 引受合併의 장점으로 거론되는 것 중 하나가 大量購買를 통한 購買原價 節減으로 船舶管理會社에 있어서도 이점은 예외가 아니다. 즉 어떠한 船舶管理會社가 선박관리에 필요한 제반 機附屬, 船用品, 主副食을 구입할 때 그 회사가 얼마만큼의 Purchasing Skill과 Bargaining Power를 확보하고 있는지가 그 회사의 競爭力 수준을 말해준다고 볼 수 있다. 따라서 선박관리에 소요되는 제반 船用品 補給費에 대한 競爭力 측면에서는 ASP가 BHPTL에 비해 훨씬 우월하다고 볼 수 있다.

補給費 분석에 있어 總額에 대한 相對比較 외에 또 한가지 특기할 점으로는 機附屬費와 일반 船用品費의 使用比率이다. 양 비용간 國籍船社의 경우 약 2배 이상 機附屬費가 차지하는 비율이 높으나, 船舶管理會社의 경우는 서로 비슷하거나 오히려 船用品費의 비율이 높은 것으로 나타났다. 이러한 비율의 차이는 좀더 깊이 있는 검토가 필요가 있겠으나 아마도 동일한 補給品目에 대한 양 집단간 分類基準의 차이에서 나타나는 현상으로 판단된다.

4. 管理手數料(Management Fee)

통상 國籍船社에서는 自社船舶을 직접 관리하기 때문에 별도의 管理手數料가 필요하지 않는 대신 船舶管理部門의 任職員 人件費와 함께 事務室 賃貸使用料, 通信費, 國內外出張費, 車輛維持費, 郵便送達費, 圖書印刷費 와 함께 제반 一般管理費가 소요된다. 管理手數料라 함은 선박관리에 대한 용역의 대가로 船主가 船舶管理者에게 지불하는 금전으로 관리자의 事務室 維持費, 職員人件費, 附帶施設 維持費 및 文房具費가 포함되나 용역업무 수행에 있어 관리자가 부담하게 되는 郵便送達費, 通信費, 出張經費 및 其他 雜費는 제외된다.[41] 따라서 國籍船社의 船舶

41) *SHIPMAN 98, PART Ⅱ, 8.2* The Owners shall pay to the Managers for their services as Managers under this Agreement....., *SHIPMAN 98, PART Ⅱ, 8.3* The Managers shall

管理部門이 지출한 總 運營經費에서 船舶管理契約書상 船主負擔 費用을 제외한 殘餘經費 總額을 保有船舶 隻數로 나눈 비용이 船舶管理會社의 管理手數料에 해당된다고 보면 무리가 없을 것이다.

調査標本으로 선택한 國籍船社는 45척의 선박을 관리중인 "H"사로 2001년도의 管理手數料性 經費를 약 44억원 집행하였다. 이러한 실적에 근거하여 "A"사의 연간 隻當 管理手數料性 經費의 규모를 살펴보면 <표 4-4>와 같이 76,588 USD로 추산되며 國籍船社간 다소의 차이가 있다 하더라도 최대 80,000 USD을 초과하지는 않을 것으로 추정된다.

<표 4-4> 國籍船社의 年間 Management Fee性 經費 水準(2001)

(단위 : 천원/USD, 적용환율 : 1 USD = 1,290원)

구 분	총 액		척 당		점유율
	원 화	미 화	원 화	미 화	
임직원 직접인건비	3,815,000	2,957,364	84,778	65,719	85.8%
임직원 수당·식비	239,918	185,983	5,332	4,133	5.4%
사무실 임대사용료	154,564	119,817	3,435	2,663	3.5%
기타 M/F성 지출	236,447	183,292	5,254	4,073	5.3%
연간 총계	4,445,929	3,446,457	98,798	76,588	100.0%

주 : 상기에는 선박관리부문 全 任職員의 人件費, 食費, 手當을 포함하였으며 성격이 모호한 接待費와 雜費도 Management Fee성 경비에 전액 반영함.

상기를 토대로 國籍船社의 年間 管理手數料性 經費와 外國 船舶管理會社에서 제시하는 管理手數料를 상호 비교하면 <표 4-5>와 같으며 國籍船社는 어떠한 外國 船舶管理會社에 비해서도 경제적으로 선박을 관리하고 있는 것을 나타났다.

---

provide their own office accommodation, office staff, facilities and stationery at no extra cost to the Owners, Without..... for postage and communication expenses, traveling expenses, and other out of pocket expenses properly incurred by the Managers in pursuance of the Management Services.

<표 4-5> 國籍船社 對比 外國 船舶管理會社 管理手數料 比較表(2001)

(단위 : 천원/USD, 적용환율 : 1 USD = 1,290원)

"H" 국적선사 관리비성 경비	외국 선박관리회사 관리비				
	BHPTL	V. Ship	ASP	Eurasia	Anglo
76,588	130,000	108,000	102,000	96,000	91,200
100%	169.7%	141.0%	133.2%	125.3%	119.1%

第3節 非價格 競爭力 比較分析

非價格 競爭力 要素는 그 자체가 추상적인 개념으로 그 요소를 식별하는 것부터가 매우 난해한 문제다. 非價格 競爭力 要素는 역으로 船舶管理 需要者들이 船舶管理會社를 선정할 때 어떠한 점을 중요시하느냐 하는 문제로 접근할 수 있으며, 또한 船舶管理會社들 스스로가 서비스 品質 向上을 위해 어떠한 점에 초점을 맞추고 있느냐 하는 문제로 접근할 수도 있다. 이와 관련하여 최근 홍콩 소재 Plymouth University의 Institute of Marine Studies가 실시한 "Ship Manager Selection and performance Evaluation" 관련 설문조사 결과는 참고할 가치가 있을 것으로 판단된다. 조사결과 船舶管理會社 選定時는 船舶管理會社의 技術力量·經驗力·保有資格·專門性 등의 Technical Quality 측면과 業界評判·外部推薦 등 企業이미지 측면을 중요시하는 것으로 나타났다. 반면, Performance 評價時는 反應度·信賴度·完璧性과 같은 Functional Quality 측면과 技術力量·問題解決能力과 같은 Technical Quality 그리고 信用度와 같은 Relation Quality 측면을 중요시하는 것으로 나타났다.[42] 동 설문조사는 홍콩, 사이프러스 및 영국 소재 48개 船舶管理會社와 36개 船主社의 Senior Management급 관리자들을 대상으로 실시된 것으로 조사결과를 정리하면 다음의 <표 4-6>과 같다.

42) Photis M. Panayides, "Ship Manager Selection and Evaluation", *Professional Ship Management,* Ashgate Publishing Ltd., 2001, pp.133~137.

<표 4-6> 船舶管理會社 選定 및 評價時 重要 考慮要素

	Selection criteria		Evaluation criteria	
1	Technical ability(기술역량)	4.66	Trust(신용도)	4.74
2	Experience(경험력)	4.55	Responsiveness(반응도)	4.71
3	Reputation(업계평판)	4.54	Reliability(신뢰도)	4.66
4	Qualifications(보유자격)	4.28	Technical ability(기술역량)	4.63
5	Specialization(전문성)	4.20	Integrity(완벽도)	4.56
6	Recommendation(외부추천)	4.09	Problem solving(문제해결능력)	4.54
7	Price(가격측면)	3.95	Cost-effectiveness(경제성)	4.46
8	Time in business(적시성)	3.48	Commitment(헌신도)	4.41
9	Size(회사규모)	3.26	Accessibility(접촉용이성)	4.37
10	Managed fleet(선대규모)	3.24	Staff attitudes(직원의 태도)	4.36
11	SVC range(서비스 범위)	3.08	Flexibility(융통성)	4.33
12	Location(회사위치)	3.07	Value added(부가가치 창출력)	4.10
13	Owns ships(선박소유여부)	2.50	Communication(커뮤니케이션)	4.02

주 : 1. Not Important, 2. Less Important, 3. Important, 4. Very Important, 5. Absolutely Imperative

본 연구에서는 國籍船社와 外國 船舶管理會社간 非價格 競爭力 比較分析이라는 목적에 따라 상기 고려요소와는 무관하게 별도의 比較要素를 선정, 분석하였다. 우선 경쟁력 요소를 人的力量, 組織力量, 管理力量 및 其他力量 측면으로 구분하여 각각 "船員 및 陸上管理人力의 資質", "陸上組織의 效率性", "管理시스템의 力量" 및 "其他 要素"를 비교요소로 선정하였다. 또한 管理시스템의 力量에 대해서는 "Qualification & Certification", "船舶管理 Know-how", "對船舶 管理支援體系", "業務電算化 및 IT System"으로 보다 세분화하여 比較分析하였다. 하지만 이들 비교요소가 非價格 競爭力 要素의 전부가 될 수 없으며 比較分析에 연구자의 主觀的 見解와 立場을 완전히 배제할 수 없었음을 밝혀둔다.

1. 船員 및 陸上管理人力의 資質(知識, 能力, 態度)

1) 船員(Sea Staff)

전술한 바와 같이 선원은 船舶의 船籍, 船員에 대한 勤勞契約條件과 같은 기본 조건과 船主 혹은 船舶管理會社의 결정에 따라 선택되어질 可變的 問題이기 때문에 國籍船社와 外國 船舶管理會社가 현재 고용하고 있는 船員人力 그대로를 單純 比較함은 일견 적절하지 않을 수도 있다. 하지만 國內 海運産業의 경우 南北分斷이라는 특수한 환경과 국가의 지속적인 士官人力 養成 방침 등에 따라 우리나라에서는 國籍船社를 중심으로 계속적인 韓國士官 고용이 예상되기에 한번쯤 韓國士官의 資質과 態度를 현재상태 그대로 다룰 필요성은 있다.

선원 특히, 士官人力은 船舶運航要員이라는 직접적인 역할 이외에도 船舶管理業을 포함한 造船關聯業, 港灣荷役業, 海運代理店業, 海上保險業 등 여타 해운관련 부대산업에 소요되는 專門人力의 供給源으로서 海運産業의 기반 보호라는 국가정책적 목적에서 지속적으로 양성될 필요가 있다. 때문에 歐美의 先進海運國에서는 자국의 大型船社 및 船舶管理會社를 중심으로 自國船員의 높은 임금을 감내하면서까지 지속적으로 自國士官을 고용하고 있다. 이러한 상황은 우리나라도 예외가 아니어서 대부분의 國籍船社가 單純勞務人力에 해당하는 部員人力은 값싼 제3국 선원으로 代替한 반면, 士官人力 특히 船機長級에 대해서는 韓國士官을 고용하는 형태로 운영하고 있다.

세계 각국의 士官人力에 대한 자질을 비교함에 있어 동일한 국가의 士官人力 사이에서도 그 편차가 다양하여 단순히 士官人力의 국적별 相互比較로는 전체를 이해하기 곤란한 점이 있다. 과거에는 船舶運航을 위한 航海・運航・貨物管理 技術이 일부 先進海運國의 專有物이었던 반면 오늘날에 와서는 일부 高附加價値, 高危險의 特殊船種을 제외하고는 국제적으로 普遍化되었다. 따라서 업계에서는 일부

후진국을 제외하고는 이미 全世界的으로 士官人力의 업무지식과 능력이 平準化되었다 조심스럽게 단정하고 있으며, 소속회사에서 운항하는 여러 척의 傭船船舶 및 委託管理船舶을 실제로 방선해본 본인의 경험으로도 이에 동의하는 바이다. 다만 國籍船社에서 韓國士官을 고집하는 이유로는 自國의 士官人力 保護라는 대의명분 외에도 회사와의 圓滑한 意思疏通이 보장되는 상태에서 國民性向 및 雇用制度와 결부되어 나타나는 다음의 장점을 높게 평가하고 있기 때문이 아닌가 생각된다.

첫째, 강력한 主人意識(Owner Consciousness, Owner Mind)을 가지고 船主의 이익을 우선으로 한다는 점이다. 國籍船社 대부분이 長期雇用體制를 채택하고 있어 선장과 사관 자신이 被顧用人인 동시에 곧 船主인 점 또한 이러한 성향의 배경이 될 수 있으나 短期雇用體系로 운영되는 國籍船社에서도 이러한 성향은 共通的으로 나타나고 있다. 韓國士官의 경우 최근 ISM Code의 발효로 선박의 최우선 고려요소가 선박의 安全運航과 海洋汚染防止 임에도 불구하고 때론 서비스 定時性 향상을 위해 安全運航을 다소 훼손하면서까지 航海時間을 단축하는 경향이 있다. 또한 자신들의 직접적인 이익과는 거리가 있는 油類費, 導船士費, 曳船使用料, 船用品 등 제반 運航經費 절감에도 많은 노력을 기울이며 이러한 勤務姿勢가 生活化되어 있다.

둘째, 國民性과 연계된 탁월한 創意性과 臨機應變 能力으로 문제발생시 現場對處能力이 우수하다는 점이다. 선박에서 어떠한 機械的 故障이 있는 경우 外國士官들은 주어진 Manual 혹은 Instruction에 Trouble Shooting의 方法論이 제시되어 있지 않다거나 소요 機附屬이 없는 경우, 고가의 外注修理에 의존하는 것이 일반적이며 심지어는 주어진 運航日程을 中斷하는 사례가 빈번하다. 반면 韓國士官들은 주어진 문제를 해결하기 위해 밤을 새면서 解決方案을 찾고 특정 機附屬이 없는 경우 이를 선박에서 직접 제작하여 사용하는 것이 일반적이다. 이러한 성향은 항상 海上固有의 위험을 안고 운항하게 되는 선박의 現場人力으로서 필히 갖추어야 할 態度이자 能力인 것으로 판단된다.

셋째, 國籍船社의 職級運用 體系상 電機士(Electrician) 未配乘에 따라 機關士官이 多技能化되었다는 점이다. 外國 船舶管理會社의 경우 電機士를 필수 乘務要員으로 배승시킴에 따라 機關士官들이 Mechanical Engineer의 틀에서 벗어나지 못하고 있다. 하지만 國籍船社에서는 電機士 職級을 폐지시킨지 이미 오래로 機關士官들이 Mechanical에서부터 Electrical, Electronic 및 Control System에 이르기까지 多技能化되어 있다. 현대의 선박에는 産業技術의 발달로 과거와는 달리 한 개의 기기에 다양한 기술이 복합적으로 적용되어 있다. 때문에 이러한 기기들을 관리하고 補修整備하기 위해서는 보다 종합적인 技術知識이 필요하며 다방면의 여러 專門家 대신 한명의 Total Engineer가 필요한 실정이다. 이러한 機關士官의 技術能力 차이로 外國 船舶管理會社에서 外注修理에 의존하여야만 될 고장들을 國籍船社에서는 自體修理로 해결하거나 보다 정확한 報告書 제출로 作業範圍를 축소시켜 修理費를 절감하는 경향이 있다.

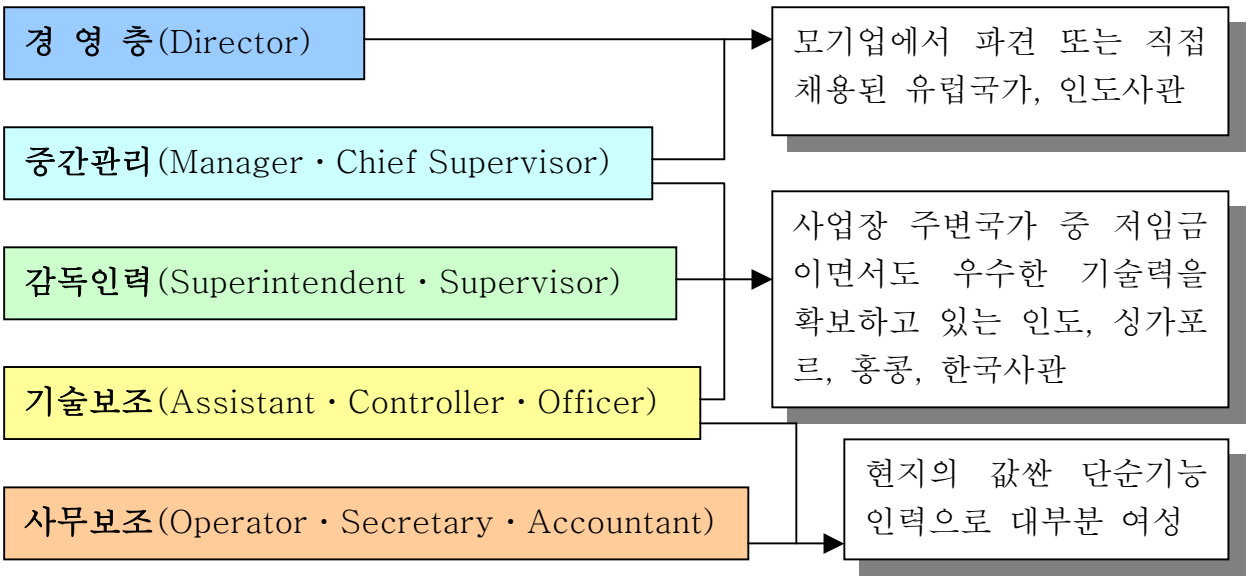
넷째, 최근 國內 情報通信産業의 급격한 발달과 대중화로 韓國士官의 電算活用能力이 전반적으로 우수해졌다는 점이다. 선박에 탑재되는 각종 裝備와 器機들은 점점 더 Computer화 되어 가고 있다. 뿐만 아니라 선박의 事務環境도 육상의 사무실에 준하는 事務自動化가 이루어져 이들을 원활하게 사용하기 위해서는 일정 수준 이상의 電算知識이 필요하다. 이러한 상태에서 韓國士官이 보유하고 있는 電算活用能力은 무시하지 못할 장점으로 작용하고 있다고 판단된다.

이러한 韓國士官의 장점들은 다음에서 언급할 國籍船社의 陸上管理人力 및 管理組織과 연계되어 價格 競爭力에도 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 추측된다. 따라서 통상 外國 船舶管理會社에서는 乘務定員을 22~24명으로 운영하는데 반해 國籍船社는 17~18명으로 운영하는 것이 가능하여 隻當 船員費 증가가 억제되고 있으며 外注修理費 절감에도 기여하고 있다. 또한 이러한 장점들은 나아가 육상의 직접적인 통제를 넘어선 비용 즉, 運航變動費 절감에도 보이지 않게 영향을 미치고 있다는 것이 業界 專門家들의 공통된 의견이다.

2) 陸上管理人力(Shore Staff)

陸上管理人力은 선원 및 선박과 밀접한 相互關係를 유지하며 종합적, 효율적으로 관리하는 最一線 現場人力이자 船舶管理의 核心要素이다. 따라서 이들의 資質은 선박관리의 성패를 좌우하는 매우 중요한 문제이다. 船員과는 달리 陸上管理人力의 국적은 통상 船舶管理會社의 事業場이 어느 나라에 위치하느냐에 따라 좌우되는데, 國籍船社의 陸上管理人力은 과거 오랜 船員海外送出 역사와 국가의 지속적인 養成政策을 바탕으로 풍부하게 양성된 한국의 士官人力을 그 供給源으로 하고 있다. 반면 外國 船舶管理會社의 陸上管理人力은 事業場 인접국가의 士官人力으로 비교적 저임금이면서도 기술력이 우수한 인도, 싱가포르, 홍콩 그리고 한국의 士官人力을 主 供給源으로 하고 있다. 싱가포르와 홍콩을 중심으로 한 東南亞에 소재하고 있는 外國 船舶管理會社의 人力構成을 요약해보면 <표 4-2>와 같다.

<그림 4-2> 東南亞 所在 外國 船舶管理會社의 人的構成



陸上管理人力은 사관인력에 모태를 둔 海技人力으로 공급원이 사관인력으로 限定되기에 사관인력의 자질은 곧 陸上管理人力의 기초자질과 一脈相通할 수 밖에

없다. 한편 船舶運航要員이라는 한정된 틀에서 벗어나 선대에 대한 종합적인 陸上管理라는 측면에서 國籍船社와 外國 船舶管理會社간 陸上管理人力의 資質을 比較해보면 <표 4-7>과 같다. 전세계적으로 商船士官의 養成過程과 勤務形態가 大同小異한 상태이기 때문에 양 집단간 자질의 차이는 그들이 근무하고 있는 회사의 陸上組織編制와 管理시스템 차이에 기인한 것으로 판단된다.

<표 4-7> 國籍船社/船舶管理會社間 陸上管理人力의 資質 比較表

구 분		국적선사	외국 선박관리회사
기 본 성 향 자 질	소속감 및 애사심	우수	보통
	창의성 및 독창성	우수	보통
	회사의 목표방침 숙지도	우수	우수
	목표달성 의지 및 노력	우수	우수
업 무 수 행 능 력	업무지식 및 수행능력	우수	우수
	전문기술지식의 축적도	우수	우수
	문제해결 및 임기응변	우수	낮음
	적극성 및 책임감	우수	우수
업 무 수 행 패 턴	갑판·기관구분, 특정 담당업무 분야별 특화	우수	보통
	선박업무에 전체에 대한 이해 및 다기능화	보통	우수
기 타 국 제 경쟁력	외국어 구사 능력	낮음	우수
	비즈니스 마인드	낮음	우수
	국제기구·단체 영향력	보통	우수
	공무감독의 월 인건비	3,000~4,000 USD	6,000~8,000 USD

주 : 2001년도 경력 4년차 工務監督 月 人件費 : Indonesia U$ 3,000, Korea U$ 3,500, Singapore U$ 5,000, Hong Kong U$ 8,000, U.S.A 및 EU 국가 U$ 10,000 이상

國籍船社의 陸上管理人力은 근면하고 창의적인 國民性向과 終身雇傭制度 그리고 약 50여년에 걸친 海運歷史 속에서 축적된 海技知識으로 인해 基本性向·資質과 問題解決 및 臨機應變에서 상대적으로 우수하다 평가된다. 또한 人件費 측면에서도 國際競爭力을 확보하고 있으며 國籍船社의 機能中心의 組織編制로 인해 특정분야에 대한 개개인의 專門性은 매우 높은 것으로 평가된다. 반면 外國 船舶管理會社의 陸上管理人力은 기본적으로 英語文化圈에서 자라고 생활하여 英語驅使가 자유롭다는 단순하지만 강력한 강점이 있으며 船隊管理 中心의 組織編制로 인해 1인 多技能化에 있어서는 상대적으로 우수하다고 평가된다. 業務領域도 구조적으로 船舶管理分野에 한정되어 있어 업무수행중 항시 營業을 염두에 둘 수 밖에 없는 특성으로 인해 비즈니스 마인드를 지속적으로 배양해왔다 평가된다. 또한 국내 陸上管理人力과는 달리 본인의 역량 여하에 따라 IMO, BIMCO, ISMA, CIMAC 등과 같은 海事關聯 國際團體에 참여할 수 있는 기회가 많아 國際機構·團體에 대한 參與度와 影響力이 상대적으로 높다고 평가된다.

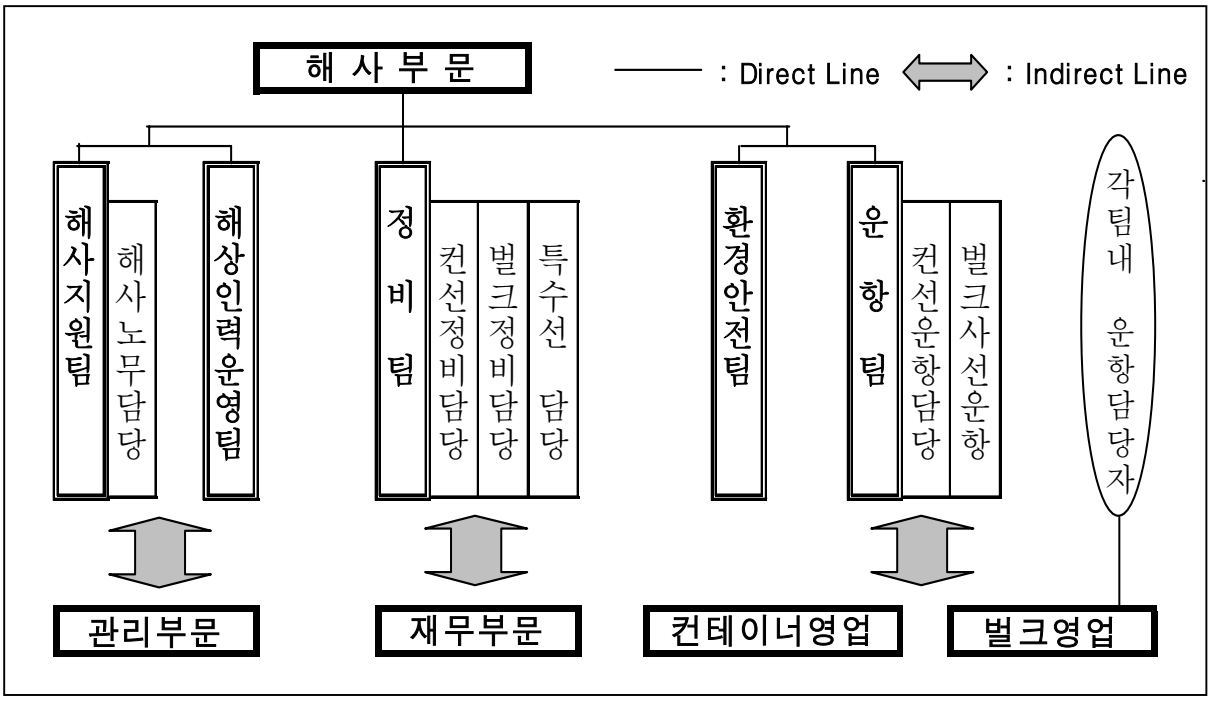
이러한 양 집단간 長短點 중 특히 주목하여야 할 사항은 英語驅使能力 부분으로 향후 船員費 절감을 위한 多國籍船員 混乘體制 運營이 不可避한 미래여건 속에서 국내 陸上管理人力의 英語能力 수준은 매우 심각한 일이 아닐 수 없다. 국내 陸上管理人力의 경우 소속회사의 自國船員 위주의 船員雇用패턴과 國內港 중심의 船舶管理 Main Port 指定 運營으로 인해 英語能力 배양에 무관심하였다. 또한 회사의 정책 측면에서도 海運企業 자체는 多國籍化되어 營業·物流人力에 대해서는 海外駐在員으로 파견하는 등 자연스럽게 國際化를 이루었으나, 船舶管理 人力에 대해서는 상대적으로 機會賦與를 소홀히 하여 왔다는 점도 문제였다. 향후 國籍船社에서 국제 船舶管理市場에 진출하기로 하든 아니면 외국의 專門 船舶管理會社로 船舶管理部門을 Outsourcing 하기로 하든, 선박 자체를 포기하지 않는 한 陸上管理人力에 대한 外國語 能力 배양은 반드시 필요하다. 따라서 國籍船社의 관계자들은 지금부터라도 長期的인 안목을 가지고 직원들의 外國語能力 향상에 대해 積極的이고도 實效性 있는 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다.

2. 陸上組織의 效率性

1) 國籍船社

國籍船社의 船舶管理部門은 그 자체가 Ship Owner인 동시에 Ship Operator이자 Ship Manager인 이유로 통상 Ship Management 조직과 Ship Operation 조직에 명확한 구분이 없거나 설령 別途組織으로 분리되었다 하더라도 유기적인 相互關係를 유지하는 것이 특징이다. 따라서 國籍船社의 船舶管理組織은 선박의 운영이냐 관리냐에 따른 명칭인 "船舶管理組織"보다는 "海事組織"이라는 명칭이 적합하며 국내에서는 보편적으로 이를 사용한다. 이러한 國籍船社의 海事組織은 각 회사별 管理船舶의 船種, 營業構造, 經營方針 및 企業文化에 따라 다소간의 차이는 있으나 "業務分野別 機能中心의 組織編制"라는 공통점이 있다. <그림 4-3>은 컨테이너운송을 主 事業領域으로 하고 부가하여 벌크운송과 物流事業을 근간으로 하는 대표적인 國籍船社인 "H"해운 海事組織의 組織編制이다.

<그림 4-3> 國籍船社 "H"海運의 海事組織 組織圖



"H"해운은 대부분의 國籍船社들이 보편적으로 가지고 있는 모든 業務機能組織을 구비하고 있지만 조직 자체는 매우 Simple하게 운영하고 있어 國籍船社의 표준모델로 평가되는데 여러 가지 長短點이 있겠지만 다음과 같은 3가지 두드러진 특징을 갖고 있다.

첫째, 海事業務를 運航管理업무, 船員人事 및 勞務管理업무, 技術管理 및 監督업무, 新造監督업무, 環境品質시스템업무, 기타 一般管理업무로 구분하여 각 분야별 機能中心의 組織編制를 갖고 있다. 機能中心의 組織編制가 國籍船社에 일반적인 이유로는 國籍船社가 선박의 소유・운영・관리를 동시에 수행하는 傳統的인 船社 형태를 유지하고 있는 것을 들 수 있는데, 앞서 資質比較에서 언급한 바와 같이 각각의 單位組織이 소관기능에만 역량을 집중하게 되어 分野別 專門性과 水準이 높다는 장점이 있는 반면 多技能化 측면에서는 단점도 있다. 반면 外國 船舶管理會社의 경우 運航管理업무는 船主측에서, 船員人力의 모집과 교육은 船員供給業體를 이용하여, 新造監督업무는 이를 전문적으로 취급하는 Marine Consulting 會社를 이용하게 됨에 따라 나머지 기능만 수행하는 것이 일반적이다. 따라서 外國 船舶管理會社는 船員配乘・運航監督・工務監督 기능을 통합한 船隊管理 중심의 現場組織과 이를 지원하는 船隊支援組織이 결합한 간결한 편제가 일반적이다.

둘째, Ship Operation 조직이 營業部門 산하가 아닌 船舶管理組織과 함께 편제되어 단순히 Schedule・Stowage 管理機能만이 아닌 對船舶 現場管理 機能까지 병행함으로써 運航定時性, 船舶稼動率과 같은 運航效率性 제고 측면에서 상당한 Synergy 效果를 創出하고 있다는 것이다. 선박운영과 관련하여 통상 營業的 측면에서는 最大船積을 중시하는 반면 船舶管理 측면에서는 安全運航을 중시하는 경향이 있다. 따라서 Ship Operation 조직이 營業部門에 배속된 경우 船舶管理組織과의 情報共有에 한계가 있고 構成員間 認識에 괴리가 발생하여 최적의 運航管理에 미흡하다는 단점이 있다. Ship Operation 조직이 어느 부문 산하에 위치하느냐 하는 문제에 대해서는 보다 면밀한 검토가 필요하겠으나 運航管理의 대상이

선박이라는 점과 運航管理의 最終目標가 安全運航·定時運航·經濟運航이라는 본질적인 문제를 감안한다면 "H"해운의 組織編制는 고품질 해운서비스 유지를 위한 效率的인 組織體系라 評價할 수 있겠다.[43)]

셋째, 海事組織 자체가 獨立性을 가지면서도 이에 한정되지 않고 사내 他 部門과 상호 유기적인 支援과 統制를 주고받는 2중 管理構造를 가지고 있다는 것이다. 특정 單位業務에 대한 責任과 權限이 1개 單位組織에 부여되어 있지 않고 工程別로 여러 개의 單位組織에 분산되어 있는데 이는 國籍船社가 선박의 소유·운영·관리를 종합적으로 수행하는 傳統的인 船社이기 때문이다. 이러한 복잡한 組織編制는 기업 나름대로의 그러한 組織編制를 유지할 수 밖에 없는 이유가 있겠지만, 특정 事業部門에 대한 責任經營體制 확립과 核心事業에 대한 組織力量 집중 측면 그리고 불필요한 커뮤니케이션 양산에 따른 行政力 損失 측면에서 볼 때는 분명 장점이라기보다 단점이라 할 수 있겠다. 특히 최근 해운을 포함한 全 産業分野에서 企業競爭力 강화를 위한 생존차원의 構造調整이 경주되고 있는데 類似組織 統廢合과 效率化 改編은 構造調整의 前提條件으로 당연시 인식되고 있으며, 그외에도 事業部制(divisionalization)[44)], Outsourcing[45)] 및 分社經營[46)] 등이 構造調整의 한 가지 方法論으로 제시되고 있음은 눈 여겨 보아야 할 대목이다.

넷째, 내부적으로는 海事組織내 각 單位組織을 아우르는 綜合管理 機能과 외부적으로는 事業多角化 혹은 增收戰略 등을 모색하는 專擔組織의 부재이다. 일반적

---

43) 실제 "H"해운은 영국의 해운전문지 Lloyd's Loading List로부터 92-93년 定時性 部門에서, 94-98년 빠른 運送 部門에서, 99년에는 顧客서비스 部門에서, 2000년에는 定時性과 빠른 운송 2개 부문에서 最優秀 船社로 선정된 바 있다.

44) 기업을 製品別·地域別·市場別 등으로 구분하여 나누고 각 사업부에 자재의 구입에서부터 생산·판매에 이르기까지 대폭적인 自由裁量을 주는 分權管理의 한 형태로 일관된 사업수행을 맡겨 독립회사처럼 운영시키는 分權的 管理制度의 하나이다.

45) 기업의 非戰略, 肥核心 업무의 일부 혹은 전부를 외부의 제3자에게 위탁해 처리하거나 운영관리하는 것으로 고객서비스에서부터 재무, 인사에 이르기까지 다양한 업무영역이 대상이다.

46) 대규모 조직을 子會社나 關係會社로 분할하여 從業員들에게는 成就慾求와 비전을 제시함과 동시에 본사 측면에서는 資源의 效率的 配分과 效率的인 組織管理를 통해 企業集團 전체의 지속적인 성장을 기하는 組織戰略이다.

으로 기업에서는 이러한 기능을 企劃管理라 하는데 최근 단기간에 걸쳐 급격한 外形的 成長을 거듭하게 된 國籍船社의 企劃管理副署는 事業計劃管理, 經營實績分析, 職制職能管理, 費用管理, 會議體管理 등 일반적인 경영관리 분야에 치중하고 海事分野는 방치해 온지 오래다. 이에 따라 海事關聯 企劃管理性 政策業務에 사각이 발생하기 쉬우며 事業部門의 장기적인 發展戰略과 비젼을 마련하고 이를 지속적, 체계적으로 추진하기에 미흡한 구조를 가지고 있다고 볼 수 있다.

2) 外國 專門 船舶管理會社

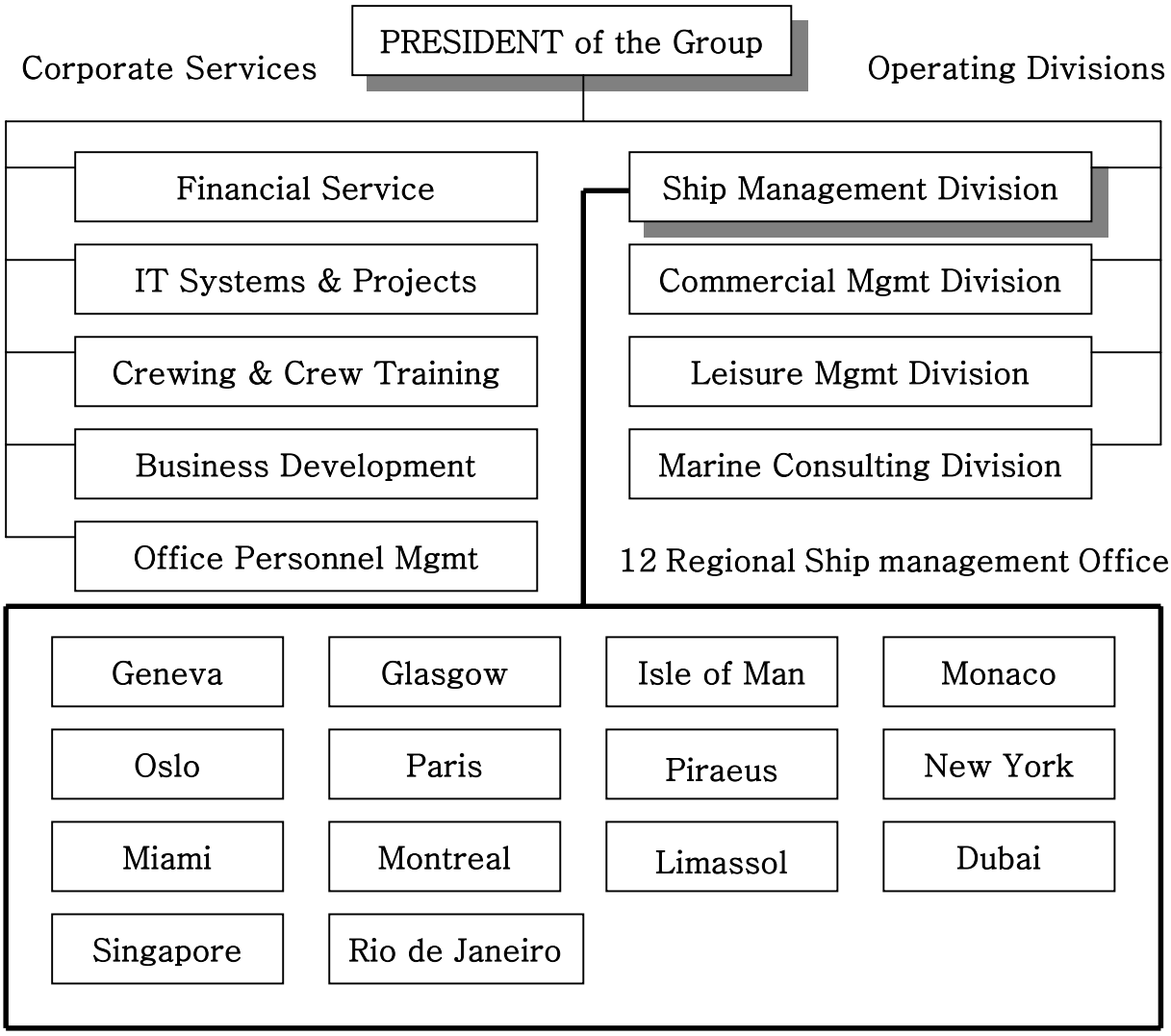
外國 船舶管理會社의 組織運營 패턴을 전체적인 시각에서 이해하기 위해서는 그들이 속한 企業集團의 構造와 母企業의 성격에 대한 포괄적인 이해가 선행되어야 한다. 대다수 선도적인 船舶管理會社는 세계 주요 據點地域에 獨立法人 형태의 子會社를 거느린 企業集團 형태로 존속하고 있으며 母企業은 이들을 효과적으로 관리 지원하기 위하여 機能中心의 강력한 參謀組織을 구비하고 있다. 세계 각지의 船舶管理 子會社들은 母企業의 강력한 經營支援 아래 Ship Management를 중심으로 Marine Consulting, Crew Training, Ship Financing, IT Solution Provider, Ship Agency는 물론 Leisure Management에 이르기까지 회사별로 다양한 사업영역을 가진다.

船舶管理 企業集團의 전체적인 구조를 살펴보면 그 규모가 결코 傳統的인 大型船社와 비교해서도 작지 않음을 알 수 있다. 國籍船社와 外國 船舶管理會社의 전체적인 組織編制를 비교해보면, 國籍船社의 船舶管理部門은 선박의 소유와 운영, 영업과 물류 및 기타 부대조직 등 船舶管理와는 다소 異質的인 分野를 다루는 회사내 동등한 他組織을 배경으로 하는 반면, 外國 船舶管理會社는 선박관리와 관련이 있는 분야를 전문적으로 취급하는 上位組織 성격의 企業集團을 배경으로 한다. 따라서 "國籍船社의 船舶管理部門 : 船舶管理 企業集團의 子會社"가 어울리는 비교라 하겠으며 母企業은 船舶管理事業 뿐만 아니라 이를 지원하기 위한 附帶事業

에도 적극적으로 참여하여 收益源을 多角化하고 나아가 單位組織들에 대한 효율적인 결합과 관리를 통하여 相乘效果도 거두고 있는 것으로 파악되었다.

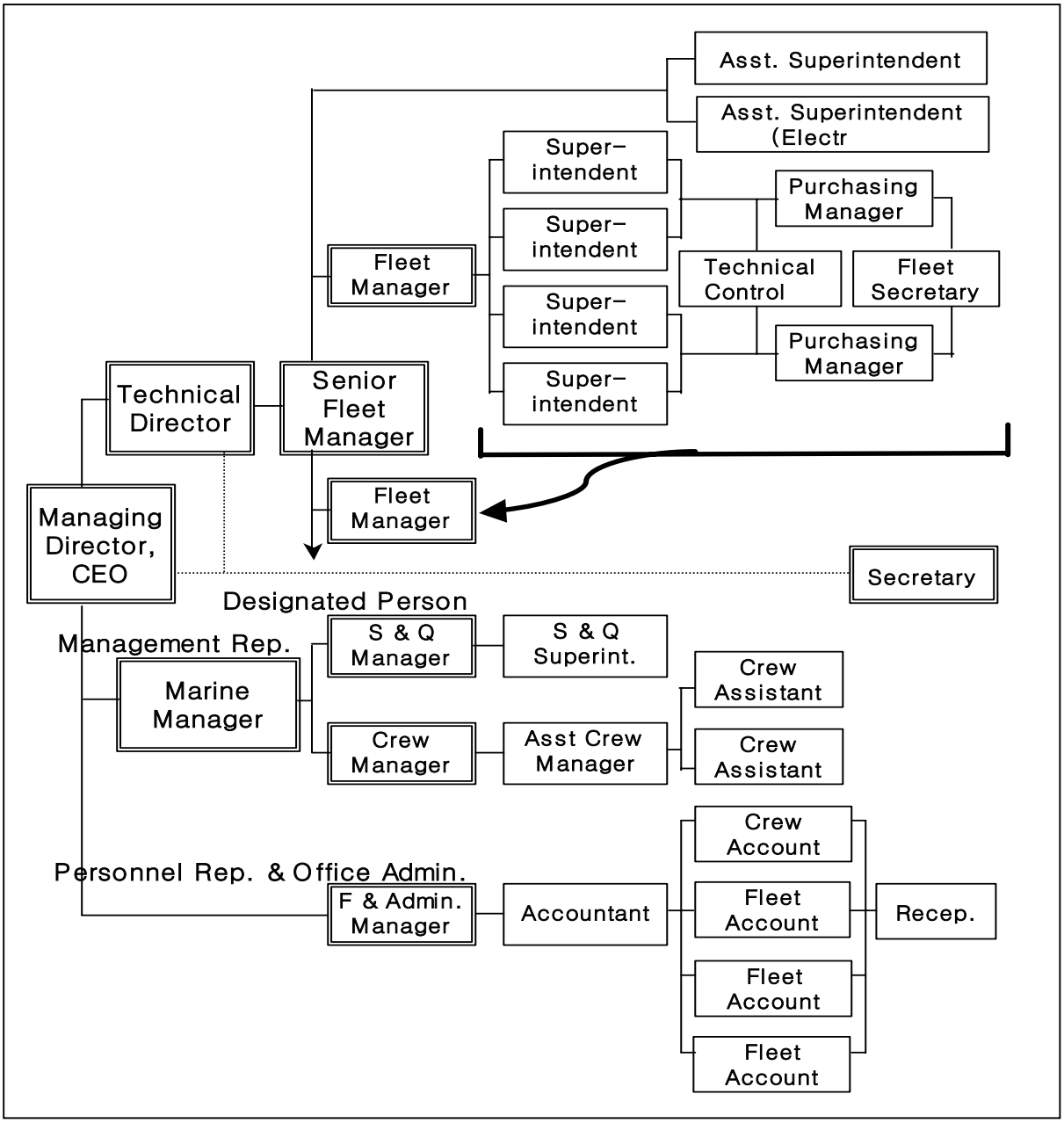
船舶管理 母企業은 母企業대로 선박관리 및 부대사업을 영위하며 스스로 기업의 永續性을 유지해 나가는데, 子會社들과는 달리 강력한 機能別 參謀組織을 갖추고 개개의 子會社들에게 實務的 經營支援을 제공함과 동시에 그룹차원의 綜合的 調整業務를 수행하고 있다. <그림 4-4>는 싱가포르 소재 V. ships(Asia)의 母企業인 V. ships, Monaco내 Corporate Head Office의 組織圖이다.

<그림 4-4> V. ships, Corporate Head Office의 Organizational Chart

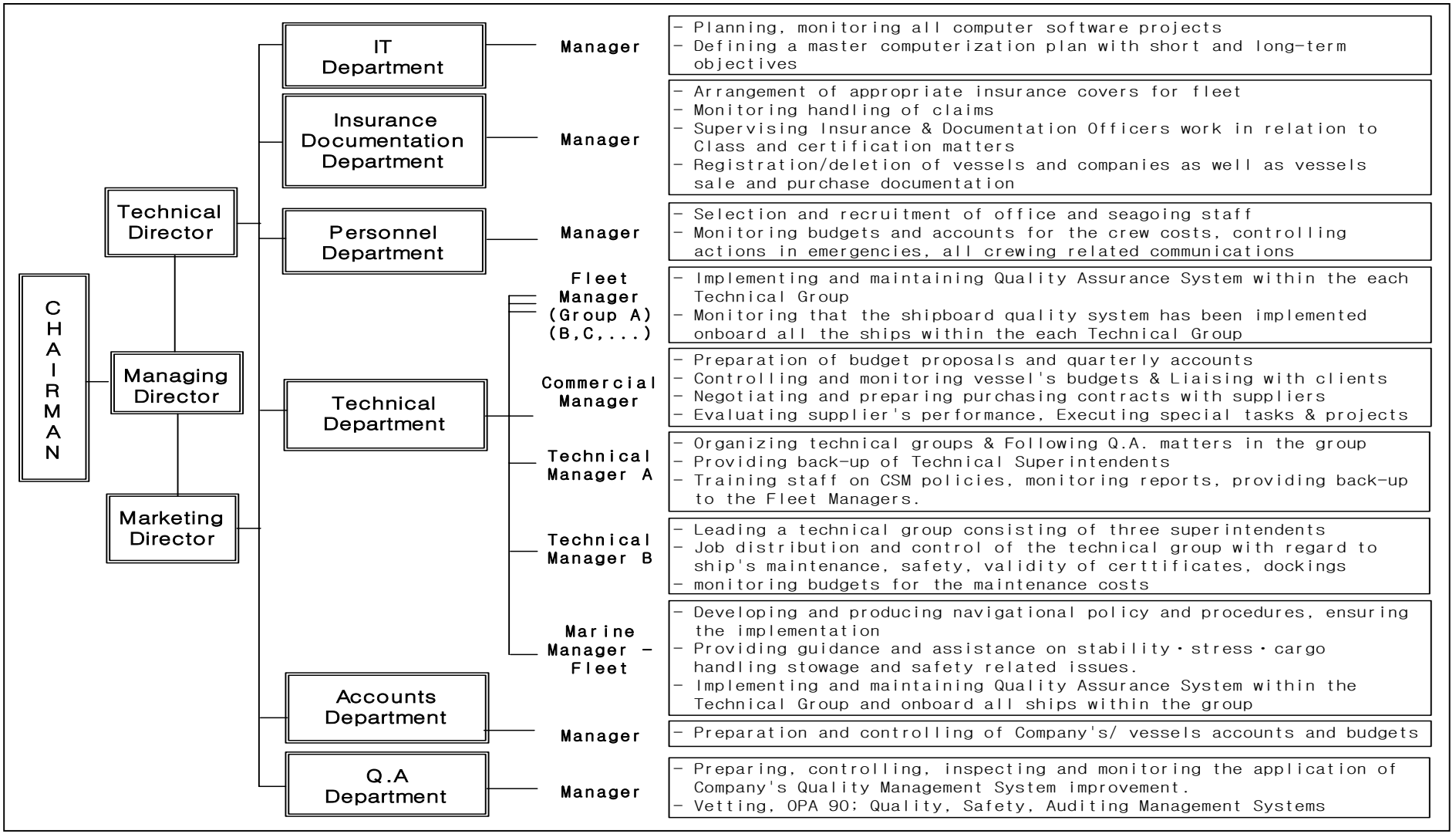


한편 다수의 船舶管理 子會社들은 企業集團의 강력한 지원과 보호아래 單純하고도 簡潔한 組織體系로 최소의 인원으로 최대의 선박을 관리하며 船舶管理分野에만 역량을 집중함으로써 生産性과 Performance 向上을 도모하고 있는 것으로 파악되었다. 다음의 <그림 4-5>와 <그림 4-6>은 각각 싱가포르에 事業場을 두고 있는 V. ships(Asia)와 Wallem Ship Management Ltd.의 組織圖이다.

<그림 4-5> V. ships(Asia)의 Organizational Chart



<그림 4-6> Wallem Ship Management Ltd.의 Organizational Chart & Duty Description



<그림 4-5> 및 <그림 4-6>에서 알 수 있는 것처럼 대부분의 외국의 船舶管理 子會社들은 기본적으로 Fleet Manager와 Superintendent를 결합시킨 船隊管理組織과 품질시스템, 법무보험 및 경리의 船隊支援·行政組織으로 간결하게 운영되고 있는데, 船隊管理組織은 관리선박 척수에 따라 單位組織의 개설과 폐지가 용이하고 인원의 배치가 탄력적인 반면 船隊支援·行政組織은 다소 고정적이다.

국내업계의 일각에서는 國籍船社의 船舶管理部門과 外國 船舶管理 子會社와 취급하는 업무가 유사하다 해서 단순하게 1人當 管理隻數의 많고 적음을 가지고 國籍船社가 상대적으로 生産性과 效率性에 뒤쳐진다고 단정을 내리는 경우도 있다. 하지만 이상에서 살펴본 바와 같이 양 집단간 性格과 構造가 상이하여 섣불리 단정을 내리기 어려우며 정확한 比較優位 診斷을 위해서는 어느 정도의 Factor 부여를 통한 加減調整이 불가피할 것으로 판단된다.

3. 管理시스템의 力量

1) Qualifications & Certifications

1990년대 초부터 海運産業에 제반 産業規格에 대한 導入論議가 활발하게 진행되었으나 본격적으로 확산된 것은 1990년대 중반 SOLAS 제9장에 ISM Code의 도입이 결정된 이후부터다. 船舶管理會社들은 영업적 측면에서 선박관리 서비스의 수요자인 선주들에게 自社의 기업이미지를 제고하기 위해 ISMA 가입과 자신들의 서비스에 대한 제3자 品質認證을 필요로 하였다. 이에 따라 國籍船社에 비해 먼저 ISMA Code와 ISO 9002 인증을 自發的으로 추진하였다. 한편 상대적으로 외부 환경변화에 둔감할 수 밖에 없는 國籍船社는 ISM Code 强制施行을 계기로 제반 産業規格 인증에 대하여 관심을 기울이게 되었다. 하지만 이후로는 多國籍 大型貨主를 중심으로 ISO 9000, ISO 14000 Series와 같은 産業規格 취득 요구가 증가하여 1990년 후반 들어서는 오히려 여타 船舶管理會社보다 능동적으로 새로

운 産業規格을 취득해 나가고 있다. 다음 <표 4-8>은 대표적인 國籍船社인 "H" 해운과 國際市場에 知名度가 높은 船舶管理會社들의 産業規格 취득 현황이다.

<표 4-8> 國籍船社와 外國 船舶管理會社의 産業規格 取得 現況

	"H"해운	Barber	Anglo	Eurasia
SEP[47] - DNV	-	-	○	○
ISM Code	○	○	○	○
ISMA Code		○	○	○
ISO 9002	○	○	-	○
ISO 14001[48]	○	○	○	-
OHSAS 18000[49]	○	-	-	-

주 : ISM Code와 ISMA Code가 사업영위 혹은 회원자격 유지를 위해 취득하는 强制性 規格이며 그외는 기업의 필요에 따라 취득하는 選擇性 規格임

상기 "H"해운은 여타 專門 船舶管理會社에 비해 産業規格의 도입과 認證取得에에 앞서가서 우선은 比較優位에 있는 것으로 볼 수 있다. 하지만 이는 나날이 증가하는 産業規格 취득관련 고객의 직접적인 要求와 향후 環境變化에 대한 展望이 감안되어 취해진 것으로 신속한 意思決定과 對應措置 측면에서는 높이 살 수 있지만 역량 자체가 우위에 있다고 평가하기는 곤란하다 판단된다.

2) 船舶管理 Know-how

船舶管理會社의 경우 생태적으로 선주의 수요가 있다면 船種, 船形, 運航區間,

47) Management of Safe Ship Operation and Pollution Prevention; DNV가 수립한 船舶安全 및 汚染防止에 관한 管理規格임.

48) Environment Management Systems; ISO(國際標準化機構) 제정 環境經營시스템 규격임.

49) Occupational Health and Safety Management System; DNV · SGS · Lloyds등 13개 외국 ISO 認證機關이 협력하여 만든 勞動安全衛生經營시스템 규격임

搭載器機에 관계없이 선박에 대한 管理用役을 수탁하려는 경향이 있다. 이에 따라 業歷이 긴 회사일수록 보다 다양하고 폭 넓은 船舶管理 Know-how를 축적하게 된다. 반면 國籍船社의 경우 장기간에 걸쳐 특정 運航區間을 반복 운항하는 고정적인 自社船舶을 관리하게 됨에 따라 船舶管理會社에 비해 다양하지 못하지만 그들이 관리하는 선박과 그 선박이 운항하는 航海區間 및 寄港港灣에 대해서는 상당히 깊이 있는 經驗과 Know-how를 지니게 된다.

사실 短期雇傭體系를 가진 船舶管理會社에 있어서 新規船種, 新規航路, 新規器機는 큰 문제가 되지 않는다. 왜냐하면 자격있는 船員 確保 問題는 개방된 Crew Market에서 목적에 부합하는 船員을 원하는 가격으로 선발하면 되고, 이들 선원과 선박을 관리하기 위한 陸上監督 確保 문제도 역시 개방된 육상의 海技人力市場에서 선발하면 되기 때문이다. 하지만 관리의 Know-how는 단순히 資格免許를 보유한 인력을 확보했다고 해서 이루어지는 것이 아니며 오랜 기간 많은 施行錯誤를 거치면서 얻어진 管理經驗이 회사의 관계직원과 시스템에 완전히 吸收됐을 때에야 비로소 일정수준을 넘어선 섬세한 관리가 가능한 것이다.

상기와 결부되어 나타나는 또 다른 문제점으로는 제한된 船員人力 Pool하에서 管理船舶의 船種이 다양하면 다양할수록 선원들의 船舶運航能力은 상대적으로 低下된다는 사실이다. 현재 컨테이너선박과 벌크선박은 一般船種이라는 동일한 Category로 분류되어 기본적인 海技免許만을 가진 선원들로도 운항이 가능하다. 하지만 일반선종의 선박이라 하더라도 각각에 대해서 충분한 經驗과 專門性을 가진 船員人力이 요구된다는 것이 海事分野에서 직접 현업을 수행하고 있는 실무자들의 지배적인 의견이다. 船舶管理會社에서는 그때그때 該當船舶에 적합한 인력을 選拔한다고 하지만 다양한 조건의 선박에 대해 매번 적합한 인력을 적기에 選拔한다는 것은 실질적으로 곤란하다. 따라서 제한된 運航區間을 운항하는 제한된 船種의 船舶을 관리할 경우에 있어서는 外國 船舶管理會社에 비해 國籍船社가 유리할 것으로 판단된다.

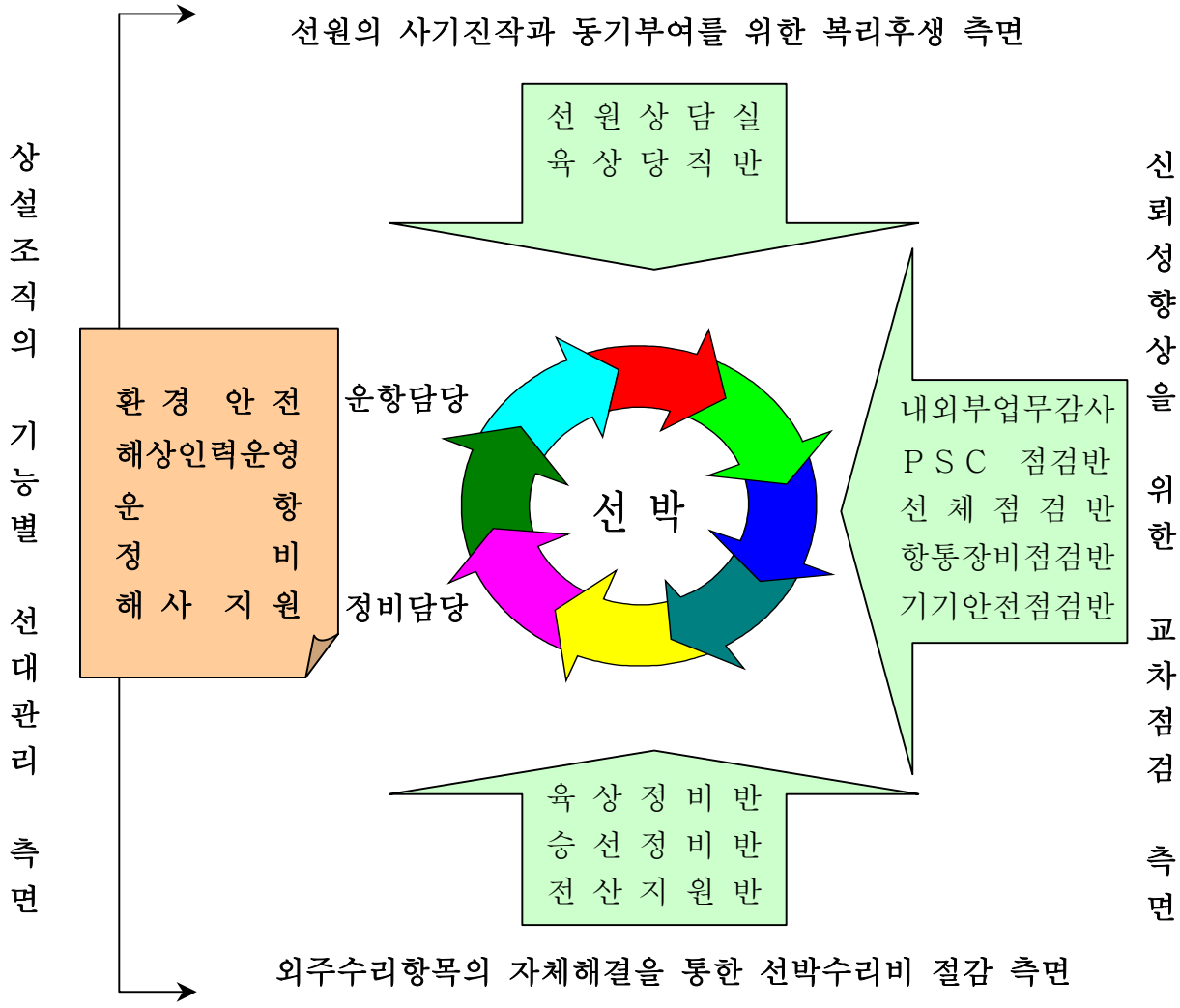
실제 본 연구자는 본건과 관련하여 업계에서 나름대로 좋은 평판을 얻고있는 한 船舶管理會社의 重役으로부터 船員 및 陸上管理人力의 職務能力 확보에 어려움이 있다는 호소를 직접 접한 바 있어, 船舶管理會社간 다소간의 力量差가 있겠지만 船舶管理會社의 Know-how에 대해 섣불리 肯定的인 評價를 내리고 싶지 않다. 특히 定期船 海運部門에 치우쳐 선박의 安全運航·定時運航·經濟運航 측면에서 타사와 차별화된 高品質의 船舶管理를 필요로 하는 선사라면 더더욱, 단순히 經濟論理에 의한 시장의 흐름에 無批判的으로 편승하기보다는 치밀한 검토를 거쳐 대처하여야 할 것이며 이를 토대를 中長期 船舶管理政策도 수립하여야 할 것이다.

3) 對船舶 管理·支援體系

外國 船舶管理會社의 對船舶 管理·支援體系는 國籍船社의 그것과 상당한 차이가 있는데 이는 그 회사의 陸上組織編制 및 管理시스템과 밀접한 관련이 있기 때문이다. 對船舶 管理·支援體系는 "遂行主體와 指揮·報告系統", "現場業務의 遂行週期", "現場業務의 內容과 範圍"로 나누어 볼 수 있는데 양 집단을 相互比較하면 다음과 같다.

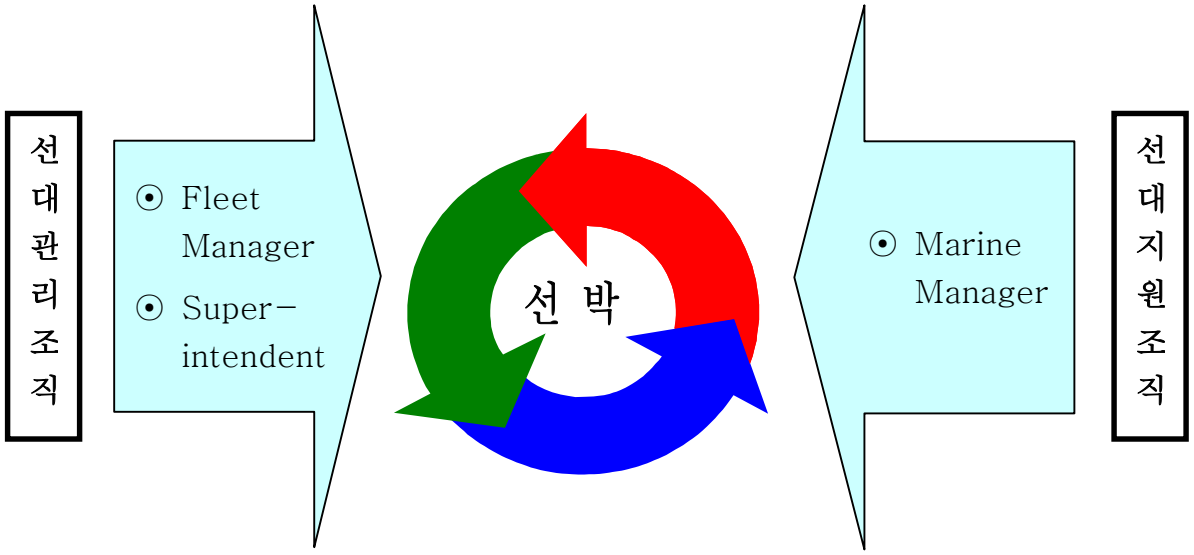
먼저 遂行主體와 指揮·報告系統 측면에서 살펴보면, 國籍船社는 기능별 세분화된 陸上組織編制를 바탕으로 <그림 4-7>에 나타난 것처럼 다양한 對船舶 管理·支援業務를 수행하는 專門人力을 운용하고 있다. 때문에 선박과 회사간 指揮·報告系統도 세분화되어 외견상 다소 복잡할 정도로 陸海上間 業務窓口가 분산되어 회사와 선박간 指揮·報告系統에 혼선을 초래하고 業務漏落 혹은 業務重複을 발생시킬 수 있다. 하지만 정작 國籍船社에서는 이러한 단점은 그리 문제가 되지 않으며 오히려 人力專門化 운용에 따른 이점이 단점보다 다대하다고 판단하고 있다.

<그림 4-7> "H"海運의 對船舶 管理·支援體系



外國 船舶管理會社의 경우는 Fleet Manager(運航監督), Superintendent 또는 Fleet Engineer(工務監督) 및 Marine Manager (海務監督)으로 불리는 船隊監督이 對船舶 管理·支援業務를 수행하는 주체의 전부라 해도 과언이 아니다. 따라서 船舶管理會社에서는 陸海上間 業務窓口가 船隊監督으로 자연스럽게 單一化되어 있으며 이를 가능하게 하는 것이 船隊監督의 多技能化이다. 육해상간 業務窓口 單一化는 해당선박의 관리에 대한 모든 責任과 權限을 명확히 하고 迅速對應에 유리하다는 장점이 있으나 管理品質이 오로지 船隊監督 1인에 의해 좌우된다는 단점이 있어 반드시 긍정적인 것만은 아니라고 본다.

<그림 4-8> 外國 船舶管理會社의 對船舶 管理·支援體系



다음으로 現場業務 遂行週期 측면에서 살펴보면, 대부분의 船舶管理會社에서 통상 선박의 寄港地域에 상관없이 3개월 주기로 船隊監督이 번갈아 방선하는 반면, 國籍船社에서는 정해진 주기없이 필요하다면 언제든 關聯專門家가 방선하여 업무를 처리하고 있다. 단, 國籍船社의 訪船活動은 주로 선박이 國內港 寄港時에 이루어지고 있으며 外國港에서는 시간적, 비용적 效率性을 고려하여 가급적 회피되고 있다. 이러한 점을 고려하면 國內港에 定期的으로 기항하는 선박에 대해서는 國籍船社가 外國 船舶管理會社에 비해 密着管理하고 있으나 不寄港船舶에 대해서는 방치라고 표현될 정도로 관리가 소홀하다 평가될 수 있다. 따라서 國籍船社의 경우 國內港 長期 不寄港船舶에 대한 관리가 취약하다는 단점이 있으며 訪船人員도 最適化되지 않아 人力運營이 非效率的이라는 단점도 있다.

現場業務 內容 및 範圍 측면에서 살펴보면, 船舶管理會社의 경우 船隊監督이 다기능화되어 있다고는 하나 일정부분 한계가 있어 最小限의 現場管理 및 支援業務로 국한되어 있다. 船舶管理會社의 관리패턴은 船隊監督의 管理와 統制보다는 선박 船機長의 能力과 意志에 많은 부분을 의존하고 있다. 또한 모든 船舶業務는 선박 자체적으로 처리하거나 外部用役業體에 의존할 수 밖에 없는 구조로 더 이상

의 乘務定員 축소를 통한 船員費 절감은 기대하기 곤란하며 國籍船社에 비해 外注修理費가 더 많이 지출된다고 볼 수 있다. 반면 國籍船社의 경우 선대관리에 필수적인 船隊監督業務는 물론이고 海技指導業務가 포함되어 있어 外國 船舶管理會社에 비해 現場業務의 내용이 상당히 다양하고도 전문적이다. 國籍船社의 對船舶管理·支援業務는 <그림 4-7>에 나타난 바와 같이 3가지 측면의 활동 즉, "信賴性 向上을 위한 Cross Check", "船員의 士氣振作을 위한 福利厚生", 및 "自體整備를 통한 外注修理費 節減"에 집중되어 있는데, 이러한 체계는 管理船舶 척수가 일정 수준 이상일 때에나 가능한 체제로 매우 강력하지만 運營費用이 많이 든다는 단점이 있다.

4) 業務電算化와 IT Systems

오늘날 國籍船社 뿐만 아니라 船舶管理業界는 原價節減 압력과 船舶의 安全 및 汚染防止 관련 規制强化로 심한 압박을 받고 있다. 船舶管理業界에서는 이러한 外部壓力에 대해 여타 産業分野에서와 마찬가지로 최근 눈부시게 발전한 情報通信技術을 적극 활용하여 突破口를 찾고 있다. 즉, 原價節減 압력에 대해서는 低賃金 船員 雇用 및 定員減縮과 병행하여 業務電算化를 통한 生産性 향상으로 대처하고, 規制强化에 대해서는 철저한 船舶 自體點檢 誘導 및 陸上의 交叉點檢과 병행하여 전산시스템을 활용한 信賴性 증진으로 대처하고 있는 것이다.

業務電算化는 선박뿐만 아니라 선박을 관리하는 陸上組織의 生産性과 信賴度 向上에도 기여한다. 때문에 많은 船舶管理會社들이 이러한 市場需要를 미리 간파하고 해사관련 IT Solution 시장에 경쟁적으로 진출하고 있다. 船舶管理會社 중 IT 분야에 대해 각별한 關心과 投資로 선박관리 관련 전문 전산시스템을 개발, 收益化를 시도하고 있는 대표적인 회사로는 Barber International을 들 수 있는데 동사에서 商品化한 시스템으로는 다음이 있다.

■ BASS Accounting(Accounting system)

■ BASS Purchasing(Purchasing system)

■ BASS PayNet(Payroll management system)

■ BASS CrewNet(Crew information system)

■ BASS EasyInfo(Workflow system relating vessel operations and information management ; pre-departure checks, ship staffs' safety inspections, testing of stand-by equipment, etc)

■ STAR Information and Planning system(Workflow system relating vessel operations and information management ; inventory control, planned maintenance, inventory control, fleet management and work planning)

■ Safir(Safety and quality system relating ISO/ISM Code)

한편 國籍船社의 경우도 세계적으로도 뒤지지 않는 국내의 풍부한 전산 인프라를 배경으로 이러한 추세에 적극적으로 참여하고 있으며 선사에 따라서는 그 정도가 外國 船舶管理會社를 능가하는 회사도 있다. 다음은 國籍船社 "H"해운에서 직접 개발에 참여하여 著作權의 전부 혹은 일부를 소유한 채 현업에 활용하고 있는 船舶管理 關聯 시스템들이다. 이들을 살펴보면 시스템의 種類에 있어서는 결코 外國 船舶管理會社에 뒤지지 않음을 알 수 있다. 특기할 사항으로는 國籍船社의 경우 이들 電算組織을 자사내에 두기보다는 별도 獨立法人으로 분사시켜 海運專門 IT Provider로 성장할 수 있도록 전폭적으로 지원하고 있다는 점이다.

■ 업무일반 : EDMS(Electronic Document Management System),
KMS(Knowledge Management System)

■ 선박통신 : E-mail system

■ 선원후생 : Internet e-mail system

■ 선원관리 : Personnel information system, Payroll management system

■ 운항관리 : Ship tracking system, Stowage control system

■ 정비관리 : PMS・Maintenance & Survey History・Purchasing・Inventory system,

■ 자료관리 : Electronic Drawing & Instruction system, Photo album system

■ 경리업무 : Accounting & Financial system

■ 사고관리 : Marine accident administration system, PSC data system

■ 심사개선 : Audit・Improvement・Suggestion system

하지만 현재의 이러한 業務電算化 比較優位는 단순히 전산시스템의 수적 측면이며 시스템 자체의 力量은 재고할 필요가 있다고 하겠다. 왜냐하면 國籍船社의 單位業務별로 시스템의 종류는 많으나 각각의 陸上管理部署들이 자신들의 업무에만 국한, 그때그때 다른 제작 Tool과 Version으로 제작하여 시스템의 互換性에 취약점을 가지고 있기 때문이다. 반면 船舶管理會社의 시스템은 기본적으로 商品化와 지속적인 Version-up이라는 전제하에 제작되어 互換性이 뛰어나고 약간의 결합에 의해 Integrated System으로 발전시킬 수 있다. 또한 國籍船社의 시스템은 陸上部署의 使用便宜에 비중을 두고 제작된 반면, 船舶管理會社의 시스템은 陸上管理部署와 船舶 양자에 대해 균등하게 비중을 두어 User별 맞춤형 시스템으로 제작되었다는 점도 주목하여야 할 대목이다.

4. 其他 比較要素

國籍船社와 外國 船舶管理會社간 非價格 競爭力 비교에는 상기에서 고찰한 요소 이외에도 양 집단간 서비스의 결과물 즉, 船舶可動率, 船舶事故率, Port State Control 臨檢指摘率, 船員傷病率, 保險料率, 品質監査 指摘件數, 運航定時率, 運航變動費 執行失跡 등의 諸般 Performance에 대한 수치상의 비교분석이 필요하다. 또한 사업장 소재국가의 租稅制度 및 法規, 기업의 收益構造와 財務健全性, 業界評判과 Marketing 力量 등 부대 環境條件에 대한 比較分析도 필요하리라 판단된다. 하지만 이들에 대한 情報接近이 곤란하여 본 연구에서는 다룰 수 없었으며 이들에 대해서는 추후 硏究課題로 남겨두고자 한다.

第5章 韓國 船舶管理産業의 國際市場 進出方案

第1節 國際市場 進出의 主體와 問題點

船舶管理會社의 設立形態가 다양하다고는 하지만 기본적으로 선박관리와 관련한 "오랜 經驗"과 "專門技術" 그리고 "經營 Know-how" 없이는 접근하기 곤란하다. 때문에 우리나라 해운에서 船舶管理 國際市場에 진출을 시도할 수 있는 현실적인 參與主體로는 "旣存 船舶管理會社"와 "國籍船社의 船舶管理部門" 둘 뿐이다. 다음은 이들 두 참여주체별 國際市場 진출을 위해 해결해야 問題點과 改善方向에 대한 고찰이다.

1. 旣存 船舶管理會社

旣存 船舶管理會社의 경우 低附加價値의 船員管理에 치중하고 있으며 그 규모나 체계 등 모든 면에서 외국의 專門 船舶管理會社에 비해 零細性을 면치 못하고 있다. 따라서 國際市場 進出을 위해서는 상당한 분발이 필요한데 우선, 선주 혹은 선사들이 불안없이 선박을 위탁할 수 있을 정도의 信賴를 줄 수 있도록 資本金의 增資가 필요할 것으로 판단된다. 비록 모든 國內 船舶管理會社가 지난 1999년 4월 개정된 海運法에 따라 設立 資本金이 5,000만원으로 下向 調整되어[50] 등록요건을 충족한다고는 하나, 國內 船舶管理會社들의 현재 자본금 규모는 선주 혹은 선사에게 信賴를 주기에 턱없이 부족한 금액으로 판단된다. 선박관리도중 管理者 過失로 인한 손해가 발생했을 때 SHIPMAN 98에서는 賠償責任 限度를 연간 管理手數料의 10배까지 인정하고 있으며[51] 國際慣行상으로도 최소 7배 이상을 요

50) 이외에도 연간 事業實績 最小基準 10萬 달러, 海技管理士 雇傭義務, 事業者의 資産狀態 書類提出義務 및 休業·廢業 申告規程 廢止 등 등록기준이 대폭 완화됨.

51) *SHIPMAN 98, PART Ⅱ,* 11.2 *Liability to Owners* – Managers' liability for each incident or series of incidents giving rise to a claim or claims shall never exceed a total of ten times the annual management fee.

구하고 있다. 물론 기업에서 財務危險을 Hedge하는 방법에는 여러 가지가 있으나 管理手數料를 월 5,000 USD로 볼 경우 賠償責任 限度는 최소 5억 이상으로 國內 船舶管理會社의 현재 資本金 규모는 충분하다 볼 수 없다.

한편 顧客이 원하는 수준의 서비스 品質을 보장하기 위해서는 우수한 技術人力을 충분히 採用하여야 할 것이며 業務組織도 보다 효율적으로 再設計하여야 할 것이다. 또한 세계 유수의 船舶管理會社를 대상으로 적극적인 Benchmarking을 시도함으로써 管理技法도 한층 더 Level-up시켜야 할 것이며 그동안 축적해온 자신들의 Know-how와 강점을 顧客에게 직접 제시할 수 있도록 눈에 보이는 形式知[52]로 轉換해야 할 필요성도 있다 하겠다. 더불어 國際市場에서 통용될 수준의 Marketing 能力을 배양하여야 할 것이며 보다 체계적으로 발전해나가기 위한 中長期 戰略도 지속적으로 연구하여야 할 것이다.

2. 國籍船社 船舶管理部門

國籍船社의 船舶管理部門은 일단 종합적인 船舶管理 力量에 있어서는 일정 수준에 도달하였다고 평가되나 船舶管理業에 대한 基本認識은 여전히 經費節減 혹은 經營危害要素 分散 차원이라는 소극적 관점에서 탈피하지 못하고 있는 실정이다. 이에 따라 國籍船社 대부분이 선박관리 서비스의 供給者라기보다는 需要者로 남아있으며 船舶管理 子會社를 설립 운영하는 일부 國籍船社마저도 Third party management에 대해서는 큰 관심과 노력을 기울이고 있지 않은 상태이다. 따라서 國籍船社에서는 무엇보다도 收益增大와 收益源 多角化 차원의 적극적인 관점으로 認識의 轉換이 필요한 실정이다. 國籍船社에서는 이미 확보하고 있는 船舶管理部門의 우수한 人的資源, 組織體系, 蓄積된 專門技術 및 안정적인 資金支援을 바탕으로 기존 船舶管理會社에 비해 國際市場 진출이 비교적 용이하고 진출시 높

52) I. Nonaka, "The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, Nov/Dec, 1991, p.96~104. 知識經營(Knowledge Management)에서 자주 사용하는 用語로서 말과 글로 남에게 쉽게 傳達할 수 있으며 여러 사람이 共有할 수 있는 客觀的인 知識을 意味함.

은 競爭力을 가질 것으로 판단된다. 하지만 "非價格 競爭力 比較分析"에서 나타난 바와 같이 船員人力 供給源의 다양화와 陸上管理人力의 어학능력 향상, 비즈니스 마인드 함양, 管理組織의 효율화 재편 및 글로벌화, 관리시스템의 생산성 제고 및 전산시스템의 체계개편과 호환성 보완 등의 문제는 반드시 해결하여야 할 先決課題라 판단된다.

이상에서 살펴본 바와 같이 國際市場 진출의 두 주체 중 기존 國內 船舶管理會社의 경우는 어떠한 형태로든 이미 船舶管理業에 진출해 있는 상태로, 각 기업의 經營者와 構成員들이 자신들의 內部事情과 外部環境을 고려하여 競爭力 强化와 事業의 擴張을 추진하면 될 사항이다. 반면 國籍船社의 경우는 船舶管理市場 진출에 대한 意思決定 단계에서부터 準備節次, 進出方案, 進出時 期待效果 등 전반적인 사항에 대한 구체적인 硏究檢討가 필요한 상태이다. 따라서 본 연구의 주 대상으로 國內 船舶管理會社 대신 國籍船社 船舶管理部門을 선정하였으며, 이에 따라 다음의 "內外部 環境要因 分析"과 "推進方向 및 細部 推進戰略"에서는 기존 船舶管理會社의 事業擴張은 논외로 하고 國籍船社의 國際市場 進出에 한정하여 고찰하였음을 밝혀둔다.

第2節 內·外部 環境要因 分析

國籍船社의 國際市場 진출에 앞서 新規事業 進出의 妥當性을 검토하기 위해 앞에서 다룬 바 있는 "船舶管理市場 現況과 動向", "國際競爭力 分析結果" 및 "諸般周邊環境"을 종합적으로 고려하여 다음과 같이 SWOT를 활용, 內部環境 分析 측면에서는 强點(Strength)과 弱點(Weakness)을 분석하고 外部環境 分析 측면에서는 機會要因(Opportunities)과 威脅要因(Threats)을 분석하였다. 분석결과, 전체적으로는 强點과 機會要因이 弱點과 威脅要因에 비해 두드러지는 것으로 나타났으며 세부내용은 다음과 같다.

1. 强點(Strength)

■ 外國 專門 船舶管理會社 관리시 대비 사관인력의 임금, 보수유지비, 보급비, 관리수수료 등 제반 價格 競爭力 要素에 있어 比較優位를 確保

⇨ 국제 선박관리시장 진출시 기존 선점회사 대비 비교우위 확보

■ 50여년의 해운역사와 세계최고 수준의 선사내 교육제도를 통해 양성된 우수한 士官人力과 陸上管理人力이 豊富

⇨ 선박관리업 진출에 소요되는 육해상 해기인력의 확보가 용이

■ 선박관리 관련 Know-how, 조직체계, 업무시스템과 전산시스템 등 非價格 競爭力이 優秀

⇨ 신규 선박관리 사업조직 신설 및 사업전환이 용이하고 국제경쟁력을 확보한 고품질의 선박관리 서비스 창출이 가능

■ 보급·수리업체 등 해운 부대산업과 조선·기자재 산업, 정보통신 산업 등 국내 周邊産業의 發達과 인프라의 具備

⇨ 선박관리에 필요한 서비스를 언제든 손쉽게 이용이 가능

■ 동북아 해운물류의 중심지이자 세계 1위 상선대보유국 일본과 인접국가라는 地政學的 立地條件

⇨ 선박관리의 Main Port로 국내항을 이용할 수 있어 교통비 및 출장비 절감이 가능, 궁극적으로 경쟁력 있는 선박관리비 수준 유지가 가능

■ 선사가 傭船市場에서 누리게 될 顧客으로서의 優越的 地位

⇨ 선박관리 유치로 전문 선박관리회사에 비해 영업상의 강점을 확보

■ 신규사업 진출시 직원들의 士氣振作 및 勤勞意慾 向上 傾向

⇨ 도전적이고 역동적인 사내분위기 및 기업문화 구축이 가능

2. 弱點(Weakness)

■ 국내 육상관리인력의 外國語 驅使能力, Business Mind 및 多技能化 未洽

■ 국내 부원인력의 과부족 추세에 대비한 다양한 제3국 代替人力 供給源 開發 관련 追加負擔

■ 선박관리사업 전개를 위해 요구되는 海外 修理·補給業體에 대한 國際市場 現況調査 未洽, 海外組織 不在

■ 직원들이 행정 및 관리를 중시 국내 대기업의 官僚的 企業文化에 親熟

■ 수동적으로 신규사업조직에 참여한 직원들의 士氣低下와 勤勞意慾 減退

■ 기타 독립적인 선박관리업에 대한 實質經驗 全無에 따른 潛在危險

3. 機會要因(Opportunities)

■ 현재까지 국내 선박관리시장에 국제경쟁력을 겸비한 先占事業者가 不在

■ IMF 체제 이후 지속적인 원화절하 기조 유지로 국내 인건비, 사무실 유지비 수준이 낮아 대외 原價競爭力 比較優位 確保

■ 국적선사들의 위탁관리 수요 증가추세에 따른 旣存 國內 船舶管理市場의 成長

※ 2000년말 기준 관리선박 175척, 관리선원 1,723명, 매출 553억 규모

■ 2002년 7월부 시행되는 船舶投資會社法[53] 에 따라 향후 급격히 증가할 것으로 예상되는 船舶管理 新規需要

※ 2020년까지 선박투자회사의 예상 공급량은 총톤수 기준 총 4,622 만톤 (약 62조), 이중 국적선사에 대한 공급량은 2,147 만톤(약 29조) 예상[54]

■ 최근 급격한 진전을 보이고 있는 남북화해무드 확산으로 向後 經協開放 豫想에 따른 北韓 船員人力 雇用 可能性

■ 지속적으로 약화되어가는 국내 해운산업 및 조선산업에 대한 위기감 팽배 및 이에 대한 政府의 政策的 支援餘地 增加

---

53) 2002년 7월 1일 시행되었으며 一般投資者로부터 자금을 모집하여 선박을 건조해서 海運會社에 빌려주고 그 傭船料를 투자자들에게 배당하는 金融技法을 수용한 법안으로 우리나라가 아시아 최초로 수용, 선박펀드는 이르면 8월경부터 결성될 것으로 예상됨

54) 『船舶投資會社 事業規模 豫測』, 선박투자회사제도 설명회 자료, 海洋水産部, 2001.06.08

4. 威脅要因(Threats)

■ 기존 국내 船舶管理業體의 反撥과 선점 外國 船舶管理會社의 牽制 豫想
■ 여전히 높은 초임사관의 이직에 따른 高級士官의 老齡化 進行
■ 선원의 직무능력 관련 국제기준 상향화로 지속적인 船員敎育投資 必要
■ 선박관리 母企業과 子會社간 關係定立 미비시
  – 모기업의 불필요한 경영간섭 및 과도한 행정업무 증가 가능성
  – 자회사의 모기업 의존적 경영행태로 자생력 상실 가능성
■ 명백한 관리회사 과실에 기인한 船舶事故 發生時 賠償責任 克服 問題
■ 환경·인명관련 대형 海難事故 發生時 社會的 責任 및 企業이미지 損傷 問題

第3節 推進戰略과 細部 推進方向

본 절에서는 현재까지의 硏究結果를 바탕으로 國籍船社에서 國際市場에 진출하기 위한 推進戰略, 基本方向, 展開形態, 最終 發展모델 및 事業化를 위한 각 段階別 考慮事項을 차례로 정리해 보고자 한다. 이러한 주제들은 진출을 추진하는 각 주체들이 각사별 다양한 환경을 고려하여 다각적인 검토와 연구될 사항으로 본 연구자가 제시한 것들과는 견해차가 있을 수 있다.

1. 推進戰略과 基本方向

1) 推進戰略

앞에서 살펴본 內·外部 環境要因 分析結果를 토대로 현 상황에서 國籍船社가 國際 船舶管理市場에 진출하기 위해 차례로 취해야 할 戰略으로는 "OW 전략 ⇨

TS 전략 ⇨ OS 전략"[55]의 순서를 취하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 事業開始前 準備段階에서는 시장의 각 機會要素들이 어떻게 진행되는지 추이를 치켜보며 자신의 취약점을 신속히 보완하는 "OW 전략"으로, 事業出帆 및 事業開始直後에는 시장에 威脅要素을 최대한 회피하면서 보유하고 있는 강점을 적극적으로 활용하여 사업을 전개하는 "TS 전략"으로, 事業進行 및 多角化 推進段階에서는 기회요소가 많은 시장에서 최대한 강점을 부각시키며 적극 공략하는 "OS 전략"으로 事業戰略을 구사해 나가는 것이 효과적일 것이다.

2) 基本方向

기존 國籍船社내 船舶管理部門은 內部組織으로 유지하여 所有船舶을 관리하게 하되 내부 單位組織은 船隊管理部署에 대해서는 통합하고 이를 제외한 부서는 業務機能별로 보다 專門化할 필요가 있다. 특히 新規市場 개척이라는 막중한 과제를 수행할 事業開發部署의 신설 혹은 지정이 필요할 것으로 판단된다. 船舶管理部門을 선사내에 그대로 유지하는 이유는 國籍船社 船舶管理部門이 自社船舶을 포함한 선사 전체의 運送서비스 品質을 實效性 있게 통제하기 위해서다. 동시에 향후 추진하게 될 船舶管理業 新規參與 및 事業多角化 추진에 대비하여 船舶管理 母企業으로서 子會社에 대해 충분한 經營·技術·人力支援을 제공하기 위함이다. 따라서 國籍船社의 船舶管理部門을 內部組織으로 유지시킨 채 지속적으로 船舶管理業으로의 확장 및 多角化 作業의 주체가 되도록 함이 효율적일 것으로 판단된다.

船舶管理 子會社는 母會社의 전폭적인 지원을 전제로 船隊管理 중심의 가급적 Simple한 組織編制를 유지하며 最小限의 인원으로 最大限 많은 선박을 관리하도록 하는 것이 관건이다. 하지만 선사내 船舶管理部門과는 달리 營業組織을 별도로 구비하여야 母企業 依存的 生態에서 빠른 시간 내에 벗어날 수 있을 것으로 판단

---

55) 통상 Marketing 전략수립시 사용하는 TOWS Matrix 분석에 의한 전략으로 强點(Strength), 弱點(Weakness), 機會要因 (Opportunities), 威脅要因(Threats)의 머리글자 2개씩을 결합한 것임.

된다. 獨自生存이 가능할 정도로 安定化를 이룩한 이후에는 그간 축적해온 선박관리 現場經驗을 母企業의 추가적인 船舶管理會社 설립에 Feedback 하는 등 많은 實務的 기여를 하여야 할 것이다. 또한 향후 1개의 母企業이 다수의 다국적 船舶管理 子會社를 거느린 조직으로 규모가 확대될 경우 필요에 따라서는 여기에 투입될 所要人力을 양성하는 기능과 인력을 파견하는 기능을 수행하여야 할 것으로 판단된다.

2. 展開過程

國籍船社의 船舶管理 國制市場 진출의 展開過程을 간단히 요약하면 다음과 같으며 이는 본 연구자의 추론에 의한 이론적인 展開過程일 뿐이다. 따라서 실제 실무에서 추진할 때에는 여러 개의 과정이 同時多發的으로 전개될 수도 있으며 경우에 따라서는 순서가 바뀌어 전개될 수도 있을 것으로 추측된다.

① 船舶管理業 進出을 위한 諸般 準備
② 船舶管理會社 設立 및 事業出帆
③ 선박관리 事業安定化 및 事業규모 擴張
④ 선박관리 隣近事業 追加參與를 위한 準備 및 進出
⑤ 지속적인 事業領域 多角化를 통한 企業集團化
⑥ 綜合海運企業으로 成長

3. 發展모델

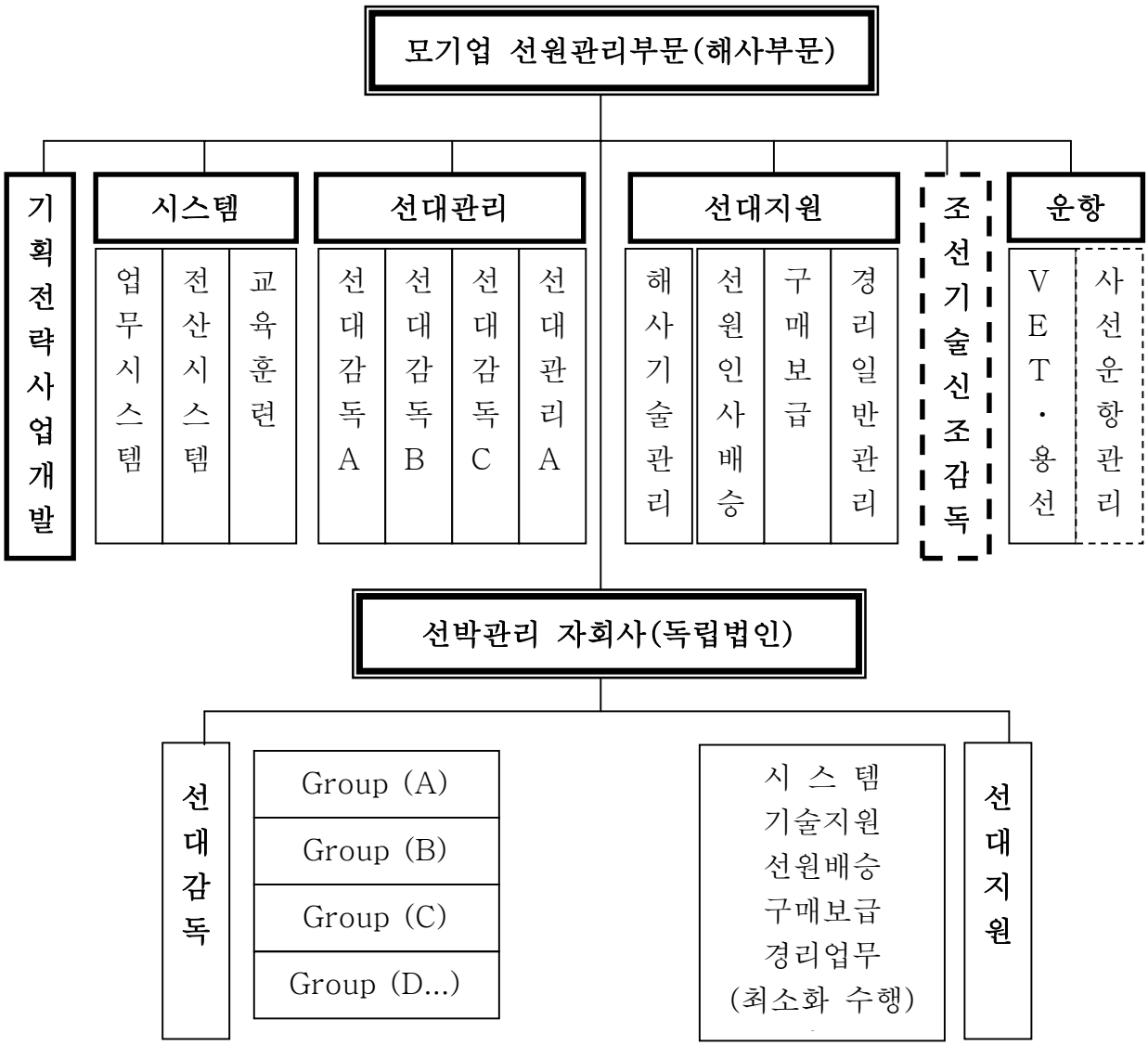
1) 分社모델

① 國籍船社 船舶管理部門은 선박관리를 위해 갖추어야 할 가장 이상적인 組織體制를 구축 운영한다는 전제하에 船隊管理組織과 기타 다양한 專門 船隊支援組織으로 개편 강화

※ 直接管理船舶 외에 委託管理船舶 및 傭船船舶에 대한 專門管理組織 신설

② 船舶管理 子會社는 船舶管理 母企業의 강력한 지원을 전제로 船隊管理組織과 최소한의 기능을 수행하는 船隊支援組織으로 Simple하게 조직을 구성 운영

<그림 5-1> 國籍船社의 船舶管理業 參與에 따른 組織變化 모델



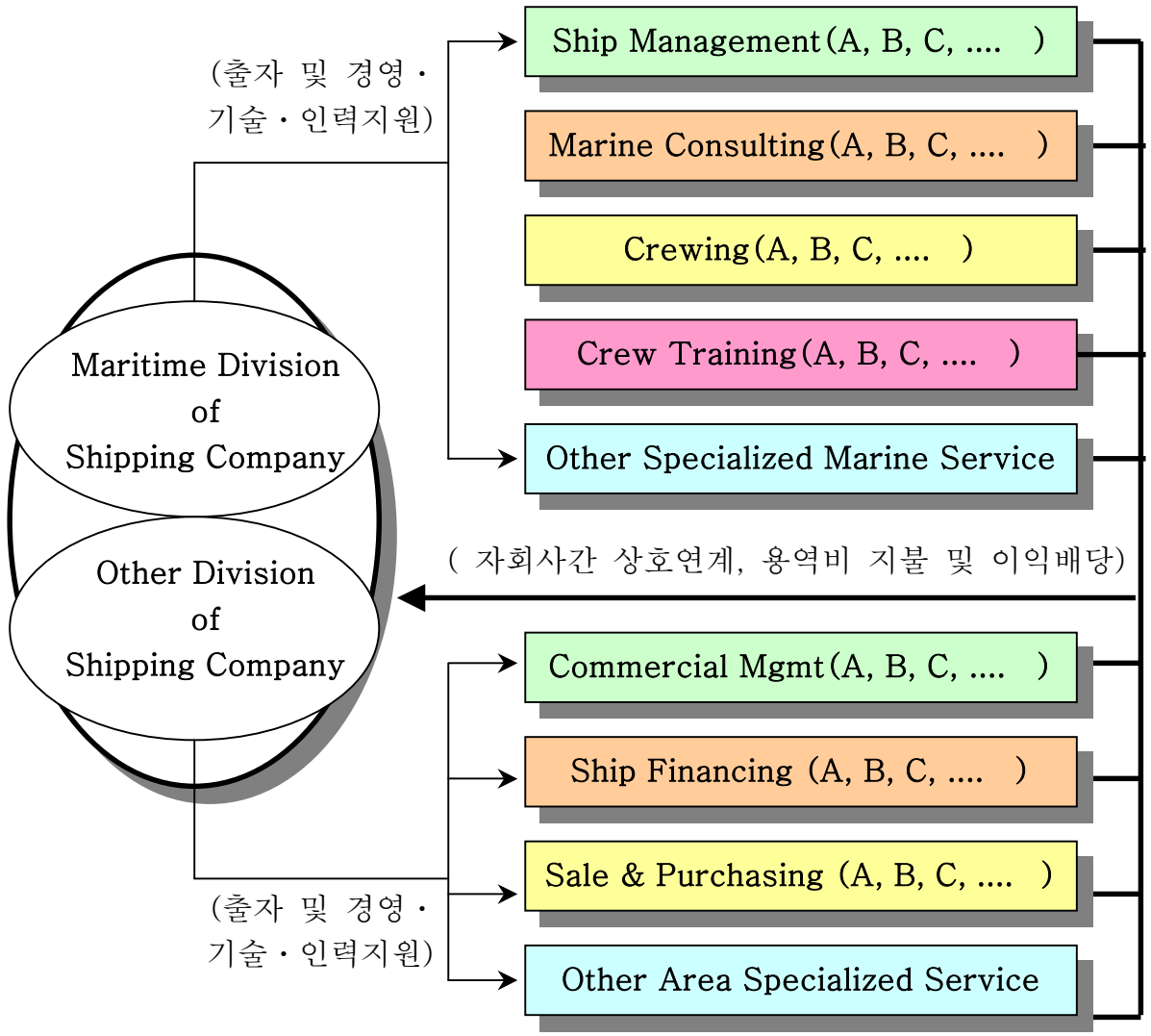
2) 最終 發展모델

① 國籍船社내 船舶管理部門은 船舶管理 母企業으로서 세계 각지에 여러 개의 船舶管理 子會社를 거느리는 한편, 船舶管理 이외에도 Marine Consulting,

Crewing, Crew Training, Safety/Quality Auditing, Management System Consultancy, Shipbuilding Supervision, Condition Assessment 등 다양한 隣近事業 子會社를 거느리는 "綜合海事企業"으로 성장

② 船舶管理部門 이외의 國籍船社의 他 部門에서도 소관기능별 Commercial Management, Sale & Purchase, Ship Financing, Marine Leisure 및 기타 다양한 전문서비스를 事業化하여 전체적으로는 해운관련 다양한 子會社를 거느리는 "綜合海運企業"으로 발전

<그림 5-2> 綜合海運企業의 母企業과 船舶管理 子會社間 相互關係



4. 推進段階別 考慮事項

國籍船社가 상기와 같은 綜合海運企業으로 성장하기 위해서는 事業多角化의 첫 단계가 성공적으로 이루어져야 할 것이다. 船舶管理業 진출에는 수많은 변수를 감안한 심도있는 연구가 필요하겠으나 推進段階별 일반적인 考慮事項을 살펴보면 다음과 같다.

1) 事業開始前 事前準備 段階

① 경영자와 소속직원의 認識轉換 誘導

② 선박관리 관련 핵심업무에 대한 評價指標 開發, 競爭力 및 力量 强化 推進

③ Bench Marking을 위하여 소유선박 일부를 공개입찰을 통하여 世界的인 船舶管理會社에 外部 委託管理 推進

④ 임금수준이 낮으면서도 자질이 우수한 第3國 部員人力 發掘 추진 및 人力交替

⑤ 기존 전산시스템을 호환성이 뛰어나고 필요에 따라 통합과 분리가 가능하며 船舶管理會社에 適合한 Software로 Version-up 및 變換

⑥ 육상관리인력의 외국어 능력 향상, 선박관리관련 세계시장 조사 및 향후 해외조직 운영에 대비한 職員 海外硏修 및 調査活動 强化 推進

⑦ 육상관리인력의 Business Mind 함양을 위한 Sales관련 敎育體系 마련, 施行

⑧ 1인 다기능화를 위한 部署間 交換勤務 및 강도 높은 OJT 施行

⑨ 선박관리 실무경험 배양을 위한 직원 專門 船舶管理會社 派遣勤務 推進

2) 新設事業組織의 出帆 段階

① 선박관리업에 대한 실질경험 배양과 적응력 향상을 위한 事業部制 一部 導入
- 소유선박 일부에 대한 관리권 부여

② 제3자 經營診斷 受檢 및 필요시 經營諮問 活用

③ 신설 사업조직의 성격, 모기업과의 相關關係 및 經營支援 細部內容 定立

④ 事業權 取得

⑤ 職員選拔, 勤勞條件 決定 및 身分變更 推進

– 모험사업으로 규정하고 획기적인 처우와 인사제도 강구 필요

⑥ 제반 업무상의 Know-how 및 전산시스템 등 管理體系 移轉措置

⑥ 신설 사업조직의 出帆, 公布 및 弘報

3) 事業開始 直後 自生力 確保 段階

① 모기업의 보호 아래 獨立的인 船舶管理 遂行

② 모기업과 각종 경영지원사항에 대한 用役契約 締結

– 초기 전폭적인 지원개념으로 파격적인 조건으로 계약

③ ISMA Code 등 기업의 신인도 제고를 위한 産業規格 認證 推進

④ 최적의 선박관리를 위한 船舶管理 Main Port 選定 및 海外組織 開設

⑤ 母企業 傭船船舶 誘致 및 Third party management 摸索

4) 事業進行 및 位相確立 段階

① 모기업의 영업지원을 포함한 Marketing Structure 再點檢

② 필요시 모기업의 소유선박 일부에 대한 所有權 移轉 推進

③ PR 활동, 고객관리 등 販賣促進活動 强化 및 營業技法 開發

④ 국제적으로 지명도 있는 선박관리회사 및 선사와의 紐帶關係 强化

⑤ 각종 국제단체 적극 참여로 선박관리산업내 立地 및 位相 提高

5) 事業 安定化 및 多角化 段階

① Marketing을 통한 船舶誘致活動 强化, 지속적인 規模 擴張

② 사업의 글로벌화 및 다각화를 위한 新規事業 進出 檢討

③ 제2, 제3의 船舶管理會社 追加 設立

④ 자본관계가 없는 타선사, 은행, 물류기업 등과 합작한 新規會社 設立 試圖

– 통상 Joint Venture 형태의 합작투자형태가 보편적임

⑤ 그간의 경험을 바탕으로 선박관리 隣近事業을 特化, 分社 推進

第4節 國際市場 進出時 期待效果

1. 國內 船舶管理會社 側面

이미 동 사업을 영위하고는 있는 國內 船舶管理會社 측면에서는 國際市場 진출에 따라 우선적으로 賣出增大와 高附加價値 사업부문으로의 전환을 기대할 수 있겠다. 또한 나아가 기업의 體質改善 및 力量强化와 향후 보다 다양한 派生事業 참여를 위한 基盤造成 등의 효과를 기대할 수 있어 현재 문제점으로 지적되고 있는 회사의 零細性을 해소할 수 있을 것으로 판단된다.

2. 國籍船社 側面

첫째, 船舶管理관련 原價 및 品質 競爭力이 향상된다. 선사가 船舶管理業에 참여하기 위해서는 현재 자사의 船舶管理部門에 대한 業務 및 組織體系상 제반 非效率 要素를 整理함과 함께 補强하는 작업이 필요하다. 이러한 船舶管理部門에 대한 構造調整과 效率化는 그 자체로도 原價 및 品質 競爭力 提高에 기여하는 바가 크나 이에 그치지 않고 후속적으로 子會社와 母會社간 지속적인 보완 및 경쟁으로 Synergy 효과를 얻게 되어 단독으로 관리하는 경우보다 原價節減 및 業務水準 향상 측면에서 긍정적인 효과를 볼 수 있다. 더불어 기능적 성격으로 인해 매출에 기여하기보다는 비용을 지출하는 성격의 船舶管理部門을 賣出伸張에 기여하는 販賣組織으로 전환하게 한다는 것은 原價節減이나 品質向上과 같은 1차적 期待效果를 뛰어넘어 생산적인 조직으로의 體質改善이라는 2차적인 효과도 기대할 수 있다 하겠다.

둘째, 經營危害要素가 분산 혹은 제거된다. 과거 발생했던 Titanic호 침몰사고[58], Torrey Canyon호 좌초사고[59], Herald of Free Enterprise호 침몰사고[60],

58) 1912년 4월 英國의 호화여객선 처녀항해중 北大西洋에서 빙산과 충돌하여 1,500여명의 여객과 선원이 사망한 海難事故로 SOLAS 협약 제정의 계기가 되었다.

Exxon Valdez호 기름유출사고[61], Scandinavian Star호 화재사고[62] 그리고 지난 1995년 국내 남해안에 있었던 湖油海運 소속 Sea Prince호의 기름유출사고는 결국 그 선박을 소유했던 회사를 破産에 이르게 하였다. 또한 이들 사고는 이에 그치지 않고 배후의 母企業과 系列會社에게 심각한 企業이미지 損傷과 財政的 損失을 초래하였다. 나날이 환경과 관련한 국제적 관심이 높아지는 상황에서 선박은 단순히 운송서비스를 창출하는 物理的 手段이기 이전에 대형사고를 유발할 수 있는 潛在 危險物이라는 점을 인식하여야 할 것이다. 따라서 선사에서는 소유선박 중에 특별히 潛在危險이 높은 船種에 대해서는 여러 船舶管理 子會社 혹은 제3의 船舶管理會社에 분산시킴으로써 향후 단 한건의 대형사고로 기업의 永續性을 위협받는 일이 없도록 할 수 있다.

셋째, 環境變化에 신속하게 대응할 수 있는 經營彈力性이 확보된다. 그간 國籍船社의 경우 자사에서 소유한 모든 선박을 직접 관리함에 따라 많은 수의 船員人力은 물론 陸上管理人力을 필요로 하였다. 이들 固定的 雇用人力은 기업이 필요시 船舶賣却 등 資産處分을 통하여 일시적인 流動性危機를 극복하고자 할 때 크나큰 부담이 아닐 수 없다. 일부 國籍船社의 경우 1997부터 시작된 지난 IMF 體制하에서 "負債比率限度 200% 適用"이라는 정부의 强硬方針으로 인해 부득이하게 선박을 긴급 매각한 바 있으며 최근 또 다른 모 선사도 기업내부의 資金梗塞을 해소하기 위하여 일시에 수척의 선박을 賣却處分한 바 있다. 비록 당시 각 선사의 적절한 대처로 비교적 순탄하고도 신속하게 대량의 剩餘人力을 정리하여 큰 문제는 없었으나 경우에 따라서는 상당한 문제가 될 수 있었다고 본다. 반대로 선사에

---

59) 1967년 3월 6만 톤급 탱커가 英國 南西海上에서 좌초되어 12만 톤의 原油가 유출된 海洋汚染事故로 69 MARPOL 및 69 INTERVENTION, STCW 협약 제정의 계기가 되었다.

60) 1987년 3월 영국의 Ferry선이 벨기에의 Zeebrugge항에서 침몰되어 188명의 승객이 사망하였던 海難事故로 78 SOLAS의 Door 開閉指示器, 豫備照明燈 및 監視裝置를 1988년 강화 개정하게 한 배경이 되었다.

61) 1989년 3월 24일 알래스카에서 船長의 指揮監督疎忽과 3航士의 運航未熟으로 암초에 坐礁되어 27만 배럴의 原油를 유출시킨 사고로 후일 OPA 1990 협약 제정의 배경이 되었다.

62) 1990년 4월 7일 여객선이 노르웨이 연안에서 火災事故로 159명의 人命損失을 가져왔으며 78 SOLAS의 現存 旅客船의 防火, 消火 및 火災探知 要件을 1992년 강화 개정하게 하였다.

서 傭船價格의 갑작스러운 상승으로 船舶賃借보다 自社船을 직접 운항하는 것이 더 이익일 때 필요한 만큼의 인력을 신속히 증가시키는 것도 곤란하기는 마찬가지이다. 따라서 선사에서 그때그때 海運景氣에 따라 신속하고도 자유롭게 經營活動을 하기 위해서는 船舶管理會社를 활용한 經營彈力性 확보가 필요하다 하겠다.

넷째, 新規事業分野 진출로 收益增大와 收益源 多角化를 도모할 수 있다. 國際海運에서는 나날이 치열해가는 선사들의 경쟁으로 海運企業間 引受合併이나 船社들의 大量倒産과 같은 특별한 변수가 없는 한 特定船社가 기존에 시장에서 누려왔던 위상과 점해왔던 Market Share를 파격적으로 뛰어넘기 힘들다. 왜냐하면 다른 모든 선사들 역시도 정적인 존재가 아니며 적극적이고도 지속적으로 그들의 競爭力 强化와 市場占有率 增大를 위한 다각적인 노력을 기울이고 있기 때문이다. 이는 곧 선사가 새로운 事業分野에 대한 開拓 없이는 획기적인 收支改善과 비약적인 營業伸張을 기대하기 힘들다는 의미와 맥을 같이하며 최근 國籍船社의 활발한 港灣物流事業 진출도 이러한 측면의 고려가 반영된 결과라 하겠다.

더불어 한가지 더 주목할 점은 船社가 海運市場에서 차지하는 위치이다. 船社는 선박을 직접 소유할 뿐만 아니라 傭船市場에서 顧客으로서의 지위에 있다. 때문에 통상 顧客은 供給者에게 제품의 양과 질에 대해 요구할 권리가 있으며 경우에 따라서는 구매의 전제조건으로 특별한 조건을 요구할 수 있다. 즉 선박을 용선하는 선사는 傭船市場에서의 優越的 地位를 이용하여 자사의 高品質 運送서비스 確保라는 명목으로 선주에게 용선하고자 하는 선박에 대한 관리를 자신들의 船舶管理子會社에 유치할 수 있다. 이러한 傭船市場에서의 우월적 지위는 분명 단순히 船舶管理業만을 주업으로 하는 회사에서는 누릴 수 없는 營業上의 중대한 强點으로 판단된다.

다섯째, 海運不況時 惡影響을 상쇄, 축소시켜 財務安定性을 확보할 수 있다. 과거 海運歷史를 되돌아 볼 때 海運産業은 일정한 주기로 경기가 循環하는 성질

(Cyclical Nature)을 가진 대표적인 산업이다. 반면 船舶管理産業의 성격은 管理手數料(Management Fee)와 기타 효율적인 관리를 통한 附帶收入을 취하는 收益構造를 갖고 있어 海運市況과는 무관하게 항시 고정적인 收益을 창출하는 業種이다. 따라서 선사가 해운과 함께 船舶管理業을 병행하게 될 경우 양 事業分野간 營業實績의 상쇄로 불황시라 할지라도 안정적인 財務狀態를 유지할 수 있을 것으로 판단된다. 다만 이러한 船舶管理 事業部門을 선사에서 어떠한 所有構造로 편제하느냐에 따라 다소간의 차이는 있을 수 있으나 어떠한 支配形態로든 긍정인 효과를 얻으리라 판단된다.

여섯째, 船社의 運送서비스 品質을 총체적으로 향上시킬 수 있다. 世界 20代 船社의 평균 社船比率이 척수 기준 48%, TEU 기준 57% 라는 사실에서 알 수 있듯이 현대 초대형 선사의 船隊運營 패턴은 "所有船團(Own Fleets)" 개념이 아닌 용선을 활용한 "支配船團(Controll Fleets)" 개념으로 전환되었다. 船社의 운송서비스 품질은 그것을 수행하는 선박에 의해 좌우되기 때문에 수준 높은 海上運送서비스 창출을 위해서는 선박이 自社船이든 傭船이든 所有與否에 관계없이 船社에 의韓 品質統制가 가능하여야 한다. 하지만 傭船에 대한 관리는 전적으로 선주 혹은 선주에 의해 위임된 船舶管理會社에 의해 수행되므로 운송서비스 품질 유지 및 향상을 위한 船社의 統制活動은 사실상 불가능하다. 이 때문에 최근 모 國籍船社에서는 傭船船舶에 대하여 自社船舶에 준하는 運航 및 船舶管理를 시도하고는 있지만 근본적인 한계에 부딪혀 어려움을 겪고 있는 실정이다.

이를 해소하기 위해서는 선사에서 적극적으로 傭船을 자신들의 船舶管理 子會社에 유치하는 것이 하나의 代案이 될 수 있는데 이 경우 外形的으로는 그렇지 못하더라도 實質的으로는 원하는 수준의 통제를 가능하게 한다. 선사에서 傭船比重을 어느 정도로 하고 또 自社船을 어떻게 관리할 것이냐 하는 점에 대해서는 좀더 신중한 검토가 필요하겠으나 短期的인 經費節減으로 취해진 조치가 長期的으로 그 회사의 서비스 品質 低下와 營業力 弱化를 초래할 수도 있다는 점을 반

드시 명심하여야 하겠다.

일곱째, 향후 예상되는 船舶管理會社와의 主導權 競爭에서 우위를 점할 수 있다. 선사와 船舶管理會社는 船舶管理用役의 需要者와 供給者라는 측면에서 相互共生關係에 있는 한편 항상 主導權을 두고 競爭關係에 있다. 선박관리 서비스와 관련하여 선사는 船舶管理會社의 공급을 필요로 하며 船舶管理會社는 선사의 수요를 필요로 한다는 측면에서는 共生關係라 표현할 수 있다. 하지만 어느 한쪽의 이익이 곧 바로 다른 한쪽의 손실로 나타난다는 측면에서는 競爭關係라 이해함이 타당할 것이다. 장차 선사에서 自社船을 船舶管理會社에 委託管理하고자 할 때, 계약을 검토하는 시점에서부터 후일 계약을 종료하고 返船받는 시점까지 충분한 실무적 Know-how가 없다면 많은 손실을 입기 쉽다.

선박을 관리함에 있어 양자간 합의한 明文 契約條項과 默示的 信義誠實의 원칙에 따라 주어진 責任과 義務를 다하게 된다면 어떠한 일방의 손실은 나타나지 않겠지만, 현실은 그렇지 못하여 통상의 商去來에서와 마찬가지로 Know-how의 弱者가 손해를 보기 쉽다. 또한 설령 선사가 사용인이자 고객이라는 우월적 지위에 있음에도 船舶管理會社에 대한 실질적인 協力業體 管理가 불가능한 경우도 발생할 수 있다. 때문에 自社船에 대한 第3者 委託管理를 고려하고 있는 선사라면 船舶管理會社와 동등하거나 그 이상의 Know-how를 가지고 있어야 소기에 목적을 달성할 수 있을 것이다. 또한 船舶管理會社의 최근 成長推移를 고려할 때 머지않아 예상되는 국제해운에서의 發言權 强化로 어떠한 중요 政策決定 과정에서 선사의 입장보다는 船舶管理會社의 입장이 우선적으로 반영될 가능성도 배제할 수 없다. 이러한 점을 종합적으로 고려한다면 선사의 船舶管理部門 진출은 船舶管理會社와의 主導權 競爭 측면에서 매우 유익하다 할 것이다.

여덟째, 명실상부한 綜合海運企業으로 굳게 자리매김할 수 있다. 海運産業을 선사의 海上運送事業에 국한하는 것은 소극적인 해석이며 보다 포괄적인 의미의 海

運産業에는 船舶管理産業을 비롯한 造船業, 海上保險業 등 諸般 附帶産業이 포함된다 하겠다. 현재 많은 海運企業들이 미래에 대한 비젼(Vision)을 "綜合物流企業"이라는 단순하고도 일반론적인 目標에 두고 있다. 이는 기업 나름대로 많은 검토가 이루어진 후에 선택되어진 것이겠지만 海運産業의 運送서비스 측면을 지나치게 많이 고려한 반면, 技術서비스 측면을 포함한 海運産業 자체가 지니고 있는 業務領域과 成長性에 대해서는 지나치게 過小平價한 때문이 아닌가 생각된다.

기업에 있어 비젼이라 함은 장기적으로 끊임없이 추구해 나가야 할 발전모델이자 이상으로 자신들이 現在 지니고 있는 强占과 向後 예상되는 環境變化에 대한 精密한 分析을 바탕으로 多樣한 方向性을 갖고 추구되어야 한다. 물론 향후 物流産業의 성장성에 대해 이의를 제기한다거나 綜合物流企業이 海運企業의 비젼으로 적합하지 않다는 것은 아니다. 綜合物流企業이라는 비젼은 海運企業은 물론 陸上運送企業, 航空運送企業, 郵便配送專門企業, 심지어는 Micro-Soft와 같은 情報通信企業마저도 비젼으로 내정할 만큼 매력있는 사업임에는 틀림없다.

하지만 海運産業의 중심에 서있는 선사가 자신들이 事業領域에서 더욱 力量과 支配力을 강화하여 "綜合海運企業"으로 성장하겠다는 현실적인 목표를 좌시한 채 이상만을 추구한다는 것은 그 實現可能 여부를 떠나 분명 재고해야 할 점이라고 생각한다. 船舶管理會社들의 發展過程과 양태를 돌이켜 보면, Ship(Crew・Technical・Commercial) Management를 중심으로 모든 관련 附帶事業 즉, Ship Agency에서부터 Marine Consulting, Crew Training, Ship Financing, IT Solution Provider, Leisure Management에 이르기까지 事業領域을 多角化, 專門化하여 왔으며 심지어는 축적된 자본을 이용하여 선박을 확보함으로써 船社로서의 地位도 갖게 되었다. 선박의 소유없이 출발한 船舶管理會社들의 이러한 발전과정은 선박을 소유하고 있는 선사가 어떠한 발전모델을 설정할 것이냐 하는 문제에 시사하는 바가 크다 하겠다.

3. 國內 海運産業 및 國家經濟 側面

첫째, 국내 士官人力의 雇用增大와 함께 국내 海運·造船關聯 附帶産業에 필요한 豫備人力이 풍부하게 확보된다. 국내 船舶管理業의 경쟁력 실태분석에 나타난 바와 같이 국내 士官人力 및 陸上管理人力은 자질과 임금 그리고 공급의 안정성 측면에서 세계적인 競爭力을 확보하고 있다. 때문에 國籍船社 및 國內 船舶管理會社가 國際市場 참여할 경우 국내 士官人力의 고용이 확대되어 雇傭增大를 가져올 것으로 예상된다. 士官人力의 雇傭增大는 곧 해운·조선관련 附帶産業에서 필요로 하는 專門人力이 안정적으로 공급될 수 있음을 의미하며 이는 附帶産業의 지속적 성장을 위한 밑거름으로 작용하게 될 것이다. 사실 英國, 日本, 獨逸과 같은 傳統的인 先進海運國家들이 현재까지 國際海運에서 그 입지가 축소되지 않는 것은 稅制惠澤을 포함한 다양한 國家的 支援과 技術, 金融 등 産業인프라 외에도 오랜 海運歷史를 바탕으로 양성된 풍부한 海技人力이 있기 때문임은 잘 알려진 사실이다.

둘째, 직·간접적인 外貨獲得 증대로 國家經濟에 기여한다는 點이다. 國籍船社의 船舶管理市場 新規參與든 혹은 기존 船舶管理會社의 事業擴張이든 단기적으로는 國內市場에 과도한 경쟁을 유발할 수 있다. 하지만 국내 船舶管理業이 國際市場에 존재하는 船舶管理業과는 차이가 크기 때문에 단순히 기존 事業主體의 대체 혹은 市場構造의 재편과는 거리가 멀며 궁극적으로는 韓國海運産業의 世界市場 개척이라는 측면으로 이해되어야 할 것이다. 船舶管理業은 專門 海技人力에 의한 專門 海事技術서비스를 제공하고 그때그때 管理手數料(Management Fee)를 現金으로 받는 사업으로 國際慣行上 美貨基準으로 지급된다. 따라서 국내 船舶管理業의 世界市場 잠식 규모에 비례하여 국가의 外貨獲得 규모도 증가하게 된다.

우리나라는 현재 싱가포르 및 홍콩과 함께 船舶修理와 機附屬, 船用品, 主副食 및 燃料油 補給에 있어 세계적으로 價格 및 品質競爭力을 가진 국가로 평가받고 있다. 또한 船舶管理會社들은 주로 자신들의 事業場이 있는 국가의 港灣을 船舶管

理 Main Port로 지정 운영하고 있으며 선박관리에 필요한 제반 修理補給을 위해 該當國家에 소재하고 있는 업체를 이용하는 것이 일반적이다. 船舶管理會社는 선박관련 다양한 補給業體와 修理業體의 最大需要者로 國內 船舶管理會社의 증가는 국내 補給業體와 修理業體의 賣出增大와 직결된다. 통상 입거수리를 제외한 運航修理費 및 선박관련 제반 補給費의 규모는 管理手數料의 약 4~7배에 달하는데 이러한 대규모 外貨流入은 國家經濟에 크게 기여할 것으로 판단된다.

셋째, 국내 海運·造船關聯 産業技術의 발전을 촉진하고 산업내 제반 政策決定過程에 우리나라의 影響力을 강화할 수 있다. 海運·造船技術은 치밀한 硏究와 더불어 엄격한 現場試險을 필요로 하기 때문에 船舶管理産業과 분리해서는 생각할 수 없다. 선사와 船舶管理會社는 선박을 직접 사용하고 관리해 나가는 양대 주체로 海運·造船技術의 需要者요 受惠者인 동시에 훌륭한 評價者이자 觸媒로서의 기능을 하고 있다. 따라서 국내 船舶管理業의 발달은 국내 海運·造船技術의 발전을 위한 前提條件이 될 것이다.

한편 특정 산업분야에서 어떠한 技術, 性能, 裝備 標準이 採擇되느냐에 따라 국가별로 누리게 될 損益에는 큰 차이가 있으며 이러한 점은 海運·造船産業에 있어서도 마찬가지이다. 선박과 관련한 특정장비나 시스템이 새로운 産業標準으로 채택될 경우 新造船은 물론 旣存船에까지 그러한 장비를 단계적으로 도입하게 되는데 그동안 채택된 표준과 부합하게 硏究開發해 온 국가에서는 막대한 이익을 얻는 반면 그와 다른 표준으로 硏究開發에 투자해 온 국가에서는 投資費 자체도 회수하기 힘들다. 海運·造船産業에서 이들 표준을 제정하는 기구로는 IMO와 IACS를 위시해 專門分野별 다양한 단체들이 있는데 각국에서는 자국의 海運·造船産業 보호를 위해 이들 國際團體에 적극적으로 참여하려 한다.

하지만 이 역시도 많은 船腹量과 두터운 船舶管理業이 뒷받침되지 않으면 國際社會에서 배제되기 쉽다. 1990년대 말 우리나라 海運·造船産業의 國際的 位相이

뒷받침되지 않았다면 아마도 1988년 5월 韓國船級의 IACS 정회원 가입 및 1998년 7월 韓國船級 임원의 IACS 회장직 피선, 1999년 5월 韓進海運 부회장의 BIMCO 부회장 피선, 2001년 11월 우리나라의 IMO 理事國 진출 및 中央海難審判院長의 IMO 총회 부위원장 피선 등과 같은 쾌거는 기대하기 힘들었을 것으로 판단된다.

넷째, 우리나라가 세계 속의 海運强國으로 거듭날 수 있도록 기여한다. 1970년대 후반 海運港灣廳이 발족한 이래 지난 1999년 기준 우리나라는 지속적인 船腹量의 증가로 세계 8위의 船腹保有國이자 세계 1위의 造船國으로 성장하였다. 하지만 지난 IMF 이후 國籍船社의 연이은 대량 船舶賣却과 일부 船社의 破産으로 船腹保有强國으로서의 위상을 상실하게 되었으며 造船産業에 있어서도 中國 造船所들이 대대적인 施設擴張과 日本 造船所와의 戰略的 提携를 추진함으로써 향후 2~3년 후를 기약할 수 없는 실정이다. 지난 2001년 6월 26일 海洋水産部의 "海運産業 中長期 發展計劃"[63] 발표는 이러한 國家的 危機意識에 근거하고 있다. 海運强國은 해운과 관련한 일부 분야에서만 성과가 있다 해서는 이루어질 수 없으며 관련 産業分野 모두가 함께 지속적인 相乘作用을 주고받으며 발전해나갈 때에야 비로소 가능한 것이다. 특히 海運産業에 있어서 船舶管理業은 상기에서 열거한 人的資源의 공급을 포함한 關聯産業에 미치는 波及效果가 다대하여 우리나라가 國際海運에서 海運强國으로 입지를 강화하는데 크게 기여할 것으로 판단된다.

63) 先進 海運·物流인프라 구축, 海運業體의 競爭力 기반 확충, 市場需要에 적합한 첨단 서비스 공급, 海運·物流 外交力量 강화, 南北韓 海運協力 확대를 주요 골자로 함.

第6章 結　論

第1節 硏究結果의 要約 및 示唆點

1. 硏究結果 要約

우선 國內外 船舶管理 現況과 動向을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 우리나라의 船員人力 규모는 1960년대이후 지속적으로 성장하여 船員供給國으로 자리매김한 바 있으나 1980년대부터 船員職 忌避現狀의 확산으로 급격히 축소되어 1990년대 들어서는 船員需要國家로 전환되었다. 1990년대 이후 士官人力은 연평균 약 8,600여명 선을 유지하고는 있어 안정적인 반면, 部員人力은 매년 8.4%씩 지속 減少趨勢에 있어 머지않아 枯渴狀態에 이를 것으로 전망된다.

둘째, 國籍船社의 船舶管理 형태는 선사별로 所有船舶 및 主 事業分野에 따라 直接管理, 船舶管理 子會社를 통한 間接管理, 제3의 船舶管理會社에 委託管理 등 다양하였다. 하지만 國籍船社의 船舶管理業 참여에 대한 인식에 있어서는 현재까지 전반적으로 소극적인 자세를 견지하고 있어 收益增大 혹은 事業多角化 차원의 적극적인 참여는 미온적인 실정이다.

셋째, 國內 船舶管理會社는 지난 50여년동안 지속적으로 증가해왔으나 대부분 船員管理業을 벗어나지 못해 전문적인 船舶管理産業으로의 전환 측면에서는 진전이 없었다. 지난 2000년 12월말 총 223개사중 실질적인 商船管理會社는 36.8%에 불과하였으며 최근 수년간 內國籍船에 대한 관리는 지속 증가되고 있는 반면 外國籍船舶에 대한 관리는 지속 침체되고 있는 상태이다.

넷째, 世界 船員人力市場은 士官人力의 경우 2010년에는 약 4만 6천명 정도가 過不足일 것으로 예상되는 반면, 部員人力의 경우 2010년에는 무려 25만 6천명 정도의 剩餘人力이 發生할 것으로 예상되었다. 先進海運國에서는 士官・部員人力 공히 감소하는 반면 東南亞, 南美, 아프리카, 印度, 中東 國家에서는 士官・部員人力 공히 증가하고 東歐圈 國家에서는 士官人力에는 변화없이 部員人力만 지속 증가할 것으로 예상되었다.

다섯째, 세계적인 超大型 船社는 최근에는 經營彈力性 확보와 負債比率 축소를 통한 財務健全性 제고를 위해 傭船船舶 활용 비율을 점차 증가시키고 있는 것으로 조사되었다. 또한 經費節減의 일환으로 과거 直接管理하던 自社船舶 일부를 專門 船舶管理會社에 위탁하고는 있으나 자사의 대표적인 航路 및 主力船隊에 대해서는 엄격한 運送서비스 品質 유지를 위해 여전히 直接管理하고 있는 상태이다.

여섯째, 專門 船舶管理會社는 海運不況, 船舶安全 및 環境保護 관련 국제적 規制强化의 영향으로 최근 10년간의 會社數가 약 3배, 管理船舶이 약 4배 가량 폭증하였다. 한편 2001년 말 기준 世界 5代 船舶管理會社는 V. Ships, Bernhard Schulte, Barber, Columbia, Anglo-Eastern으로 조사되었으며 최근 두드러진 경향으로는 활발한 船舶管理會社間 引受合併, 持續的인 事業分野 多角化, 多國籍 企業集團으로 진화, 경비절감보다는 品質競爭力 提高 측면으로 전환을 들 수 있다.

다음으로 國內 船舶管理業의 競爭力 分析結果를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 價格 競爭力 측면에서 船員費는 IMF 이후 원화절하의 영향으로 韓國士官의 賃金水準이 國際競爭力을 회복한 것으로 나타났다. 外國 船舶管理會社 관리시 대비 國籍船社의 補修維持費는 44~58% 수준, 補給費는 84~89% 수준, 管理手數料는 59~80% 수준으로 國籍船社의 종합적인 價格 競爭力은 外國 船舶管理會社에 비해 우위에 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 船員人力의 資質 측면에서 國籍船社 船員人力의 경우 강력한 主人意識, 탁월한 現場對處能力, 機關士官의 多技能化 및 士官人力의 電算活用能力 부분에서 강점이 있는 것으로 나타났다. 한편 國籍船社의 陸上管理人力의 자질에 있어서는 所屬感 및 愛社心, 創意性, 問題解決 및 臨機應變能力, 擔當業務에 대한 專門性, 人件費 측면에서는 國籍船社가 우위에 있는 반면 多技能化, 外國語 驅使 能力, 비즈니스 마인드, 國際機構·團體 影響力은 열등한 것으로 분석되었다.

셋째, 陸上組織의 效率性 측면에서 國籍船社는 業務分野別 機能中心의 組織編制로 조직의 肥大化와 업무의 重複管理 및 企劃部署의 미비라는 단점이 있으나 分野別 專門性이 높고 Ship Operation 조직과의 결합으로 運航效率性 측면에서 Synergy 효과를 창출하고 있는 것으로 나타났다. 반면 外國 船舶管理會社의 경우 船隊管理 중심의 간결한 組織編制로 신속한 意思決定과 對應에 강점을 보유하고 있으나 이는 母企業의 經營支援이 뒷받침되기에 可能한 것으로 나타났다.

넷째, 管理시스템의 力量 측면에서는 産業規格 취득은 外國 船舶管理會社 대비 國籍船社가 보다 능동적으로 대응하고 있어 比較優位에 있으며 船舶管理 Know-how는 特定航路·船種에 대해서는 상대적으로 깊이가 있는 것으로 평가되었다. 그리고 對船舶 管理·支援體系는 國籍船社의 경우 특화된 專門組織 운영으로 인해 질적으로는 우수하나 維持費用이 많이 드는 것으로 나타났으며 業務電算化 측면에서는 國籍船社가 전산시스템의 수적으로는 우위에 있으나 시스템간 互換性이나 統合機能 측면에서 다소 열세에 있는 것으로 평가되었다.

2. 硏究結果 示唆點

첫째, 國內 船舶管理産業에서는 韓國部員의 賃金競爭力 약화와 需給問題에 적극 대응하기 위해 현재 부분적으로 시행하고 있는 外國船員 고용을 가급적 빠르게 확대하여야 할 것이다. 이를 위해서는 조선족, 필리핀, 인도네시아, 미얀마, 필

리핀 이외에 또 다른 部員人力 供給源을 지속적으로 개발해 나가야 할 것이며 管理體系도 外國船員과의 混乘을 전제로 簡素化, 多國籍化해 나가야 할 것이다.

둘째, 國籍船社 船舶管理部門의 國際競爭力은 價格·非價格 측면 모두 外國 船舶管理會社에 비해 우위에 있는 것으로 평가되는 바, 단순히 經費節減만 목적으로 船舶管理會社에 선박을 委託管理하는 일은 없어야 할 것이다. 또한 競爭力 比較優位를 차치한다 하더라도 自社船隊의 운송서비스 品質 提高 측면을 고려한다면 國際海運에서의 自社船에 대한 제3자 委託管理 경향은 國籍船社에게는 예외적임을 주목하여야 할 것이다.

셋째, 國籍船社의 船舶管理業 진출을 위해서는 적합한 陸上管理人力의 양성이 필요하며 多技能化 能力 배양, Business Mind 함양 및 外國語 能力 향상에 종사자와 회사의 共同努力이 필요하다. 특히, 語學能力 문제는 안이하게 접근할 문제가 아니므로 經營者의 각별한 관심이 요구되며 海外 修理·補給業體에 대한 市場調査 미비 및 海外組織 부재 문제와 연계하여 自社船舶이 경유하는 船舶管理 Main Port에 직원을 循環派遣하는 방안도 적극 고려하여야 할 것이다.

넷째, 國際市場 參與與否와 무관하게 國籍船社의 組織力量 강화 차원에서 현재의 각 기능별 組織體系를 船隊管理副署는 통합하여 간결하면서도 책임있는 現場組織으로, 이외의 조직은 專門性을 확보할 수 있도록 보다 細分化하여야 할 것이다. 이러한 組織再編은 그 자체로 組織運營의 生産性과 效率性을 제고할 뿐만 아니라 향후 船舶管理 子會社 설립에 대비해서도 필수적으로 요구된다 하겠다.

다섯째, 國籍船社는 현재의 價格 競爭力 우위를 바탕으로 原價 및 品質 競爭力 제고, 經營危害要素 분산, 經營彈力性 확보 및 收益源 多角化와 收益增大라는 직접적인 기대효과와 海運不況時 財務安定性 확보, 總體的인 運送서비스 品質 향상, 向後 예상되는 船舶管理會社와의 경쟁에서 主導權 확보 및 名實相符한 綜合海運

企業으로의 도약이라는 부가적 期待效果를 감안, 현재까지 소극적이었던 船舶管理業 진출에 대해 認識을 달리해야 할 것이다.

여섯째, 國內 船舶管理會社는 선원공급 위주의 業務領域을 탈피, 國際市場으로의 진출을 적극적으로 모색하기 위한 노력을 기울여야 할 것이다. 또한 海運産業 및 國家的으로도 이러한 國際市場 참여가 國內産業과 國家經濟에 미치는 波及效果를 인식하고 船員雇傭 관련 제반 規制를 완화하고 향후 국내 船舶投資會社 소유선박에 대한 管理會社 制限措置 등의 다양한 支援方案을 강구하여 지속적으로 육성해나가야 할 것이다

第2節 硏究의 限界와 向後課題

그간 船舶管理業과 관련하여 국내에서 이루어졌던 대부분의 學問的 硏究들이 각각 特定部分에만 치우쳐 전체적으로 조명하는 연구가 없었다는 아쉬움이 있었다. 또한 船舶管理産業 전체를 다루고자 한 연구들도 단순히 槪念定立과 問題提起의 수준에 그치고 있어 실무에서 필요로 하는 생동감 있는 現況分析과 보다 구체적인 代案提示가 미흡하였다. 따라서 본 연구에서는 이론에 치우치는 경향을 배제하고 船舶管理業을 전체적인 시각에서 조명하고자 다양한 사항들을 폭 넓게 다루었으며 가급적 産業現場에서 最新資料를 채집, 이를 근거로 제반 연구를 수행하였다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고 硏究範圍 자체가 워낙 廣範圍하고 지나치게 最新資料를 사용하려 함에 따라 다음과 같은 硏究限界를 가진다.

첫째, 船舶管理 現況과 動向, 國際競爭力 實態分析에 있어서는 보다 다양하고 많은 자료가 뒷받침되어야 함에도 불구하고 資料入手가 곤란하다는 현실적인 문제로 인해 부분적으로는 現業隨行者의 막연한 감각에 의존하여 분석이 이루어졌다는 한계가 있다.

둘째, 國際競爭力 實態分析에 있어 연구자의 자의적 판단으로 실질적인 比較主體인 國內 船舶管理會社를 배제하고 國籍船社 船舶管理部門을 주체로 설정함에 따라 그 分析結果가 韓國 船舶管理産業의 國際競爭力 진단이라는 주제에서 다소 왜곡되었을 수 있다.

셋째, 國籍船社와 外國 船舶管理會社간 比較分析에 있어 양 집단의 표본으로 각각 선도 5개사를 임의 선정함에 따라 양 집단의 Performance가 전반적으로 上向化 되었을 可能性이 있으며, 표본의 수가 客觀性을 침해할 정도는 아니나 각 집단의 平均値를 대표할 만큼 충분하지 못하였다는 점도 지적될 사항이다.

넷째, 韓國 船舶管理業의 國際市場 進出方案은 이를 추진하는 행위의 주체 즉, 각 기업이 기업별 社內與件과 外部環境을 종합적으로 고려하여 수립될 사항으로 본 연구에서 제시된 基本方向은 실무에 적용하고자 할 때에는 補完修正이 불가피하다는 한계가 있다.

상기와 같은 연구의 한계로 인해 國內 船舶管理會社의 國際競爭力 진단과 國際市場 進出方案에 대한 연구 중 "第4章 第3節 非價格 競爭力 比較分析, 其他 比較要素"를 포함한 각각의 細部項目에 대해서는 향후 보다 광범위한 표본으로부터 많은 자료를 채집하여 충분한 자료를 바탕으로 별도 연구될 필요성이 있으나 이들에 대해서는 추후 硏究課題로 남겨두고자 한다.

또한 外國 船舶管理會社의 빠른 成長의 背景에 대해서는 본 연구에서는 硏究目的에서 벗어난 관계로 깊이 있게 다루어지지 않았다. 하지만 船舶管理業과 隣近事業 이외에 또 다른 收益構造를 갖고 있지는 않은지, 독특한 經營技法이 동원되고 있지는 않은지 등에 대한 Bench Marking 차원의 추가로 연구가 필요할 것으로 판단되는 바, 이 또한 추후 硏究課題가 될 것이다.

더불어 본 연구가 韓國 船舶管理業의 國際市場 진출을 전제로 하고 있어 國際市場 진출시의 문제점과 진출후 대두될 문제점에 대해서는 전혀 고려되지 않았으나 實務的 推進을 위해서는 이 역시도 중요한 과제인 바 이에 대한 추가 검토는 향후 硏究課題가 될 것이다.

이외에도 본 연구에서 단순 아이디어 차원에서 제시한 바 있는 "船舶管理 子會社에 傭船船舶을 誘致함으로써 船社의 總體的인 運送서비스 品質을 統制하는 方案"에 대해서도 實現可能性 여부를 심도있게 추가 검토할 필요성이 있으며 구체적인 推進戰略에 대해서도 별도 연구가 필요할 것으로 판단된다.

<參 考 文 獻>

1. 國內文獻

1) 김홍영, "우리나라 船舶管理業의 마케팅 戰略에 關한 實證的 硏究", 석사학위논문, 한국해양대학교, 2001년, pp.18-19. , pp.20-21.

2) 박용섭외『船舶管理會社制度의 發展的 運營方案"』, 한국선원선박문제연구소, 1991년 10월, p.27.

3) 민성규,『船舶의 保有, 管理 및 運航의 分業化 政策과 그 問題點』, 해양한국, 한국해사문제 연구소, 1991년 6월호.

4) 오선아, "國際海運分業과 船舶登錄制度의 變化", 석사학위논문, 연세대학교 경영대학원,1996년 12월.

5) 윤영섭, "船舶管理業의 현황과 문제점 – 船員管理를 中心으로", 석사학위논문, 한국해양대학, 1993년, p.14.

6) 이정욱・김수엽,『船舶管理業의 發展方向』, 해운산업연구원, 1991, pp.3-16.

7) 임종관,『船舶投資會社制度 導入方案 硏究』, 한국해양수산개발원, 2001.12월.

8) 진형인, 백종실, 이수철,『國際競爭力 提高를 爲한 國籍船社의 船舶確保方案』, 해운산업연구원, 1993년 7월.

9) 한국선박관리업협회,『定期總會부의록』, 1999-2000년 각년도.

10) 한국선주협회,『海運統計 - 海上職員 統計』, 1996-2001년 각년도.

11) 한국해양수산연수원,『韓國船員統計年報』, 1992-2001년 각년도.

12) 해양수산부,『船舶投資會社 事業規模 豫測』, 2001년 6월 8일.

2. 海外文獻

a) Dorey, J., "Who will be the Ship Managers' Customers in the 1990's?", International Ship Management: *Profit or Loss from Shipping's Revival*, Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference, vol.1, no.1, Conference, LLP, 1989.

b) Downward, J. M. "Managing Ships", 『Fairplay』 1987, p.xi.

c) Hackett, B., "Who Manages What and for Whom?", *International Ship Management: Profit or Loss from Shipping's Revival*, Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference, vol.1, no.1, 1989, pp.18-25.

d) Iron, E., "Malaysia Owner Moves to Expand into Japanese Ship Mmanagement", *Lloyd's List*, Monday April 10 1995, p.1.

e) I. Nonaka, "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 1991, p.96-104.

f) John Spruyt, Ship Management, 1st Ed., LLP, London, 1990, pp.18-25

g) John Spruyt, *Ship Management*, 2nd Ed., LLP Limited, 1994, p.10.

h) Photis, M. Panayides, "Marketing and strategy", *Professional Ship Management,* Ashgate Publishing Ltd., 2001, p.7.

i) Photis, M. Panayides, "Ship Manager Selection and Evaluation", *Professional Ship Management,* Ashgate Publishing Ltd., 2001, pp.133~137.

j) Rodger, D. A, "What Level of Management Fee can Ship Managers Justify ?", *Interational Ship Management: Profit or Loss from Shipping's Revival*, Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference, vol., no.1, 1989, pp.18-25.

k) Rodger, D. A, "Overview of an Industry at the Crossroad", *International Ship Management: The Right Product at the Right Price*, 3rd International Lloyd's Ship Management Conference 1992, Lloyd's of London Press, 1992, pp.3-13.

l) Willingale, M. *Ship Management*, LLP Limited, 1998.

m) Williams, G., "The Ship Management Market - Developments in the Industry Structure", *Putteridge Papers*, vol. 1, no. 1, 1987, pp.18-25.

n) *Fleet Management: The New Paradigm,* Drewry Shipping Consultants, JAN 2000.

o) *Ship Costs ; Their Structure and Significance*, Drewry Shipping Consultants Ltd., AUG 1990, p.150.

p) "The Fairplay World Shipping Directory 1999-2000", *Lloyd Register*, 2001.

q) "The Ocean Shipmanagers' Register", *World Ship Owner*, 2000

r) "Two mergers dom't make a trend", "Size Matters" *Fairplay*, Lloyd's Register - Fairplay Limited, NOV 01 2001, p.xi.

s) 小川武,『船舶管理會社の發展と現狀』, 海事産業研究所報, 海事産業研究所, 1989. No.277, 8月號.

t) 小川武,『船舶管理會社の發展と現狀』, 海事産業研究所報, 海事産業研究所, 1989. No.278 9月號