

物流學碩士 學位論文

한국선박관리업의 발전모델에 관한 연구
-한·일 비교분석을 중심으로-

A Study on the Development Model of Ship Managemnt in Korea
-Focused on the comparing Korea with Japan-

指導教授 郭圭錫

2008年 2月

韓國海洋大學校 大學院

東北亞物流시스템學科

朴俊元

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구배경	1
제2절 연구목적	2
제3절 연구방법	2
제2장 선박관리업 개념과 국제선박관리시장	4
제1절 선박관리업의 개념	4
제2절 세계 선박관리시장	6
제3절 세계 선원수급분석	18
제3장 일본 선박관리업의 분석 및 쇠퇴모델	20
제1절 일본선박관리업	20
제2절 일본 선박 관리업의 분석	29
제3절 일본 선박관리업의 방향	41
제4장 국내 선박관리업의 분석	49
제1절 국내선박관리업	49
제2절 국내 선박관리업의 방향	61
제5장 발전모델의 제안	62
제1절 발전사이클로 전환	62
제2절 관리의식개혁과 선박관리기술력 향상	69
제3절 경영방침	74
제4절 인력양성정책	79
제6장 결론	80

참고문헌

표 차 례

표 2-1 세계주요선박관리회사.....	12
표 2-2 제공업무범위.....	12
표 2-3 주요관리회사 특징.....	13
표 2-4 주요관리회사 선박관리비용(US달러).....	13
표 2-5 2005년도 전세계 선원수급현황.....	18
표 2-6 2015년도 선원수급 예상.....	18
표 3-1 2007년도 일본선원급여(1人1개월平均, 외항선).....	27
표 3-2 카와사키기선의 선박관리정책.....	34
표 4-1 선박관리업체 현황.....	48
표 4-2 해운선사와 선박관리업체 상관관계.....	50
표 4-3 선박관리업체 20개사 실적(매출액순).....	51
표 4-4 선원임금비교표(국적선사).....	56
표 4-5 각 학교별 졸업생 승선현황.....	60
표 5-1 한일간 비교 요약(2006년말기준).....	62
표 5-2 한일간 비교요약(관리업체수 현황, 내항선 제외).....	63
표 5-3 업체당 관리척수 분포(한국 [14]).....	63
표 5-4 업체당 관리톤수 분포(G/T, 한국 [14]).....	63
표 5-5 영세성원인.....	63
표 5-6 한일간 비교요약(관리업체당 관리척수).....	64
표 5-7 한일간 비교요약(관리업체의 관리상 특징).....	64
표 5-8 한일간 비교요약(관리업 발전을 위한 정책).....	65

그림차례

그림 2-1 해상운송량 변동 추이(단위: Billion tonne miles).....	6
그림 2-2 세계화물량 추이.....	7
그림 2-3 전세계 외항선 선종별 분포(%).....	7
그림 2-4 선박국적별 분포(단위: Millions of Gross ton, 2006년).....	8
그림 2-5 Beneficial ownership 국가(% , 2005년).....	8
그림 2-6 세계 조선소 신조실적(단위:척).....	9
그림 2-7 세계조선소 신조건조실적(단위:천톤).....	9
그림 2-8 한 중 일 신조건조 실적(단위:척수).....	9
그림 2-9 신조선박건조 실적(단위:천톤).....	10
그림 2-10 세계조선소 수주잔량 추이(단위:척수).....	10
그림 2-11 세계조선소 수주잔량 추이(단위:천톤).....	10
그림 2-12 해상사고에 의한 손박손실(경제적으로 수리불가능상태).....	10
그림 2-13 해상사고에 의한 오일유출량(단위:천톤).....	10
그림 2-14 세계선원공금지(2005년,BIMCO).....	17
그림 3-1 일본 외항상선의 추이(단위:척수).....	24
그림 3-2 일본의 해상무역량(단위:백만톤).....	24
그림 3-3 일본인 선원의 외항선 재적현황(단위:명).....	26
그림 3-4 일본 외항선의 외국인 선원 출신국 분포(단위: 명).....	26
그림 3-5 선박관리회사의 관리기능.....	45
그림 4-1 연도별 관리선박척수.....	54
그림 4-2 연도별 상선의 선원승선현황.....	55
그림 4-3 선원해외취업현황(명).....	56
그림 4-4 상선선원 이직자(단위 명).....	57
그림 4-5 상선선원 이직율(단위 퍼센트).....	57
그림 4-6 외항선 연령대별현황.....	58
그림 4-7 내항선 연령대별 현황.....	58
그림 4-8 외국인선원고용현황(외항선).....	59
그림 5-1 국가산업차원에서 선박관리 쇠퇴사이클.....	66
그림 5-2 국가산업차원에서 선박관리의 발전사이클.....	68
그림 5-3 선박관리업차원에서 선박관리의 발전방향.....	70
그림 5-4 선박관리회사의 사명.....	71

그림 5-6 선박관리의 악순환	75
그림 5-5 선박관리의 선순환	75
그림 6-1 국가산업차원에서 선박관리의 발전사이클	81
그림 6-2 선박관리업내부차원에서 선박관리의 발전체계	82

A Study on the Development Model of Ship Management in Korea

-Focused on the comparing Korea with Japan-

Park, Joon Won

Department of Logistics in Northeast Asia,
Graduate School of Korea Maritime University

Abstract

The independent Ship Management Company in Korea couldn't develop to a global competitive company in spite of the over their 30 years' history. That is partly because of the policies of large marine companies which prefer to manage their ship directly by their inhouse company and partly because of the lack of entrepreneurship of the ship management company which was born as the manning company.

Now it's the time of boom in the marine industries. And this makes Korea to realize that the marine industries are Blue Ocean. In this context, the ship management area can be a linkage to connect the various marine sectors into a whole one, and can do a main role to develop the marine industries in Korea.

Until now, many studies have focused on the manning problems and the policies of government to find the solution to develop the ship management area in Korea.

Especially, the ship management area in Korea received many influences from Japan. And the trend of development and government policies follow the trends of Japan. And Japan already lost the power of development. So it is inevitable to find the solution to avoid the collapsing of the shipmanagement industries.

From these facts, I tried to make a model of Japan as a vicious circle which lost the competition power. And make a suggestion of virtuous circle to get the power of the development and to be a future candidate to energize the marine industries.

The main turning point to enter into the virtuous circle is the globalizing of the policy and philosophy to manage the ship management company. To get competitiveness, the superintendent should be globalized with good level of servicemanship and good communication with multinational seamen. This makes ship more safe and cost effective. And the company should be globalized with the network to enable support their fleet globally. This gives cost effectiveness and readiness for the emergency. After turning to this, the virtuous circle amplified to get And to be competitive. And to be competitive. macro and micro level implementations to enter this virtuous circle. In the micro level of implementation, the shipowners' leadership shall be the critical to be enable the company' s efficient management. In the macro level of implementation, the globalization is the key to enter the virtuous circle.

제1장 서론

제1절 연구배경

1960년대 유럽의 전통 해운국을 중심으로 선박관리업이 탄생되어 용선시장과 운항시장과 더불어 제3의 시장으로서 선박관리시장이 형성된 이래 40여 년이 경과하였다. 그 동안 선박관리업은 지역중심의 시장에서 국제중심의 시장으로 성장 발전하여 왔다. 그 성장 발전의 가장 큰 요인은 선박관리비용의 절감에 대한 요구였다. 즉, 컨테이너화와 국제 복합수송과 같이 해운업계에 피할 수 없는 발전적 변혁이라기보다는, 비용면에서 경쟁력의 상실과 해운불황에 직면한 선주들이 살아 남기 위한 가장 유력한 방법의 하나로서 등장한 것이었다.

1980년대 후반 일본의 경우 해운기업은 상당수의 선박관리회사를 신설하거나 기존의 회사가 흡수 통합하여 재편성되는 등 적극적인 움직임이 있었다. 당시 선박관리회사는 모회사 또는 그룹 내의 관계사 소유 선박을 관리하는 내부적인 역할에 머물렀으나, 경험이 축적되어 경쟁력이 있는 관리서비스를 제공할 수 있는 단계에 이르러 일본내에서 제3자 소유의 선박관리 서비스를 확대함에 따라 독립 선박관리회사로서 발돋움하려는 의욕을 보이고 있었으며[1], 이 시기의 한국은 선진해운국 관리회사에 선원을 송출하는 업무가 주로 이루어졌다.

1990년대, 전세계 400-500개 선박관리회사가 시장내 난립하여 경쟁이 심화되었으며, 그 결과 기업의 흡수통합과 시장에서의 퇴출로 자연도태를 맞게 되었다. 또한 이 시기 해운업계에 필요한 유능한 선원이 세계적으로 부족하게 된 것과 대형 탱커의 사고다발로 해양오염 등을 계기로 선박안전관리에 대한 각국의 규제가 심화되자 선박관리업체들은 업계이익을 대변할 필요성을 인식하여 ISMA와 같은 국제선박관리 협회가 탄생하게 되었다.

2000년대에 들어 중국 등 신흥개발국의 발전에 의한 해상운송물동량의 증대와 세계 해운업의 호황은 선박관리업에도 새로운 계기를 가져다 주었다. 즉, 해상물동량의 증대에 힘입어 전세계 선복량이 증가하였고 이에 급격히 많은 선원이 필요하게 되었으며 결국, 조선관련 산업 전반적인 호황을 가져다 주었다. 그 결과 선원부족 문제가 현안으로 등장하게 되었다.

이러한 해운업의 호황과는 달리 독립선박관리업의 경우, 세계 1위의 선복 보유국인 일본에서조차 기업다운 기업으로서 성장하지 못하고 최근까지 대부분 영세성을 면치 못하고 있으며 오히려 점점 쇠락해 갈 것으로 예측된다.

이러한 일본 선박관리업 모델에 영향을 받아 성장한 국내의 독립선박관리업 역시 그 영세성을 면치 못하고 있으며 지금까지는 일본과 유사한 과정을 겪고 있는 상황이다.

제2절 연구목적

해운업은 이제 특정한 분야가 아니라 일반 투자자도 관심을 가지게 될 만큼 한국 산업의 전체에 영향을 미치는 중요한 전략산업이 되었다. 특히 선박관리업은 서비스업으로서 선박금융, 선박브로커리지, 신조발주 및 건조/인수 그리고 기존 선박의 제반관리에 이르는 광범위한 분야의 업무를 수행하며 100%에 가까운 부가가치를 창출할 수 있는 블루오션 분야이다.

따라서 해운업의 성장과 더불어 국내 선박관리업의 시장도 급격히 확대되어야 하며 이제 과거의 인력송출이라는 단순한 업무에서 벗어나 선주재산의 관리라는 측면에서 기업다운 기업으로 성장하도록 새롭게 조명해야 할 단계에 이르게 되었고, 그 대상도 국내를 벗어나 국제시장을 대상으로 글로벌화하지 않으면 안되는 단계가 되었다.

이러한 환경에서 국제 및 일본의 선박관리업이 현재 어떤 실태에 있고 앞으로 어떻게 될 것인가를 예측해 보고 일본의 발전모델을 많은 부분 답습하는 한국의 선박관리업에 대하여 미래 발전동력을 찾기 위한 방법을 제시하고자 한다.

제3절 연구방법

현재까지 한국과 일본에 있어서 선박관리업의 육성과 시장확대를 목적으로 하는 학문적 접근방법은 찾을 수 없었다. 다만 업계내부의 노력으로 부분적으로 발전방향에 대한 논의는 상당히 있었다고 보이나 대부분 해운인력의 감소에 대한 대응이 그 주류를 이루고 있다[3, 4, 9, 13]. 또한

개별기업으로서 경쟁력강화에 초점을 둔 경영개선에 대한 연구는 상당히 있다[5].

따라서 본 연구에서는 구체적인 연구방법으로 일본이 선박관리업에서 국제적수준의 독립선박관리회사를 보유할 수 없었던 이유를 분석해 보고, 일본에 있어서 선박관리업의 쇠퇴과정을 모델링하며, 이러한 일본의 쇠퇴모델을 따르지 않고 발전하기 위한 한국의 발전모델을 제시하고, 제시된 발전모델로 전환하기 위한 방법 내지 방안을 제시한다. 즉 영세성에서 정체해 있는 악순환의 고리를 끊고 발전을 위한 선순환의 고리로 진입하기 위한 방안을 제시하도록 한다.

제2장 선박관리업 개념과 국제선박관리시장

제1절 선박관리업의 개념

선박관리가 해운업계에 새로운 본격적인 독립사업으로 형성된 것은 약 40년 전으로 1960년대 북유럽에서 탄생한 이후 유럽과 홍콩을 중심으로 발전해 왔다 [2]. 유럽에서는 대항해시대부터 선박의 소유와 운항을 분리운영하였다는 사례를 바탕으로 선박관리가 중세부터 기원하였다는 설도 있다.

선박관리는 해운업에 있어서는 넓은 의미로 선주업무를 일컬으며 선원의 승선, 선용품, 수리부품, 윤활유의 공급, 보험의 가입, 수리도크를 포함한 정비업무를 하여 용선자에게 제공하는 것을 의미한다.

그러나 본 연구에서의 선박관리의 개념은 여러 가지의 선박업무를 종합하여 하나의 사업으로서 취급하는 형태로, 선주와 선박관리계약을 체결하여 선주의 선박업무를 일괄 또는 부분적으로 수탁하여 서비스를 제공하는 형태를 말하며, 특히, 선원승선업무만을 하는 매닝업과도 구분된다.

따라서 관리회사는 선주와 선박관리계약에 의한 대리인으로서 활동을 한다. 기존 선박관리회사의 운영상 특징으로는 다음과 같다.

- ① 해난사고 대응 및 리스크 매니지먼트체제의 확립과 유지
- ② 선주의 의지가 반영된, 중장기적인 상세한 예산의 책정과 예산관리 및 실적분석
- ③ 선박을 통상 레벨로 관리하는 주된 책임자인 감독(감독: Superintendent) 제도에 의한 관리. 회사에 따라 종래와 같이 해무, 공무조직에 의해 실시하기도 함. 엔진관계, 정비관리 업무가 많으므로 기관출신이 많은 현실임.
- ④ 운항, 보수정비, 코스트관리, 위기대응 및 보험처리 등의 관리시스템 구축필요
- ⑤ 선박관리에 관한 데이터분석 및 축적: Programmed Maintenance System운용, 연료관계의 주기가동실적분석 및 적정소비량유지, 항만 등 운항관련 정보분석의 수집 정리 등

- ⑥ 조선소, 수리업자, 자재납품업자와의 신뢰관계: 고가의 재산관리를 위한 신용의 축적 및 관리업무의 원활한 수행을 위한 협력체제 그리고 코스트 경쟁력 유지를 위한 협조.
- ⑦ 선원교육 및 훈련 체제과 시설보유
- ⑧ 신조선박에 대한 브로커리지(BROKERAGE): 선주의 재무활동과 동일

통상적으로 선박관리회사의 업무로는 다음과 같다. 이 중에서 선원승선, 운항관리, 보험업무를 제외한 여타 업무는 감독이 책임을 지고 실시하는 회사가 다수이다.

- ① 선원승선 및 관리: 선원선발, 승하선수속, 승선직전교육 및 훈련, 승선중의 지도감독
- ② 자재구입 및 본선지급(선용품, 수리부품, 운할유)
- ③ 본선의 보수 정비(선체, 갑판기기, 주기, 체보기)
- ④ 수리도크: 조선소선정, 도크사양서 작성, 도크 중 어텐드
- ⑤ 운항관리: 제규칙의 수집, 전달, 항해, 조선, 화물적하, 항만사정, 기상
- ⑥ 코스트관리: 중장기 관리코스트 견적, 연간 관리예산서 작성, 실적 집계, 정산,
- ⑦ 보험업무: 선체 및 P&I 보험의 계약체결, 사고 및 트러블의 보험처리, 보험실적 집계/분석
- ⑧ 레포트작성: 방선보고서, 연간 관리실적보고서, 사고/트러블 보고, 기타 보고
- ⑨ 기타업무: 신조선 건조감독 업무(도면 승인, 기기류테스트 입회, 조선소 현장감독), 각종 컴퓨터 시스템 운용, 선박관리에 필요한 정보 수집, 분석, 대책마련

제2절 세계 선박관리시장

BIMCO, INTERCARGO 등 국제 해운협회에 의해 운영되는 웹사이트 SHIPPINGFACT에 의하면 해상운송은 세계경제의 약 5%를 차지하며, 세계 무역량의 90%가 해상운송에 의해 이루어지고 있다.

연도별 해상수송량의 추이는 그림2-1과 같이 2002년이후 큰폭으로 증가하였다[11]. 이는 최근 세계의 경기회복 특히 중국을 비롯한 아시아가 세계의 저가 공업제품 생산기지화 됨에 따라 아시아의 해상운송량이 증가되고 있기 때문이다. 해운업은 경기변동에 심하게 영향을 받는 특징이 있으나 2002년 이후 최근 유래없는 전세계적인 해상운송 붐으로 선박관리업 시장 또한 크게 확대되고 있다.

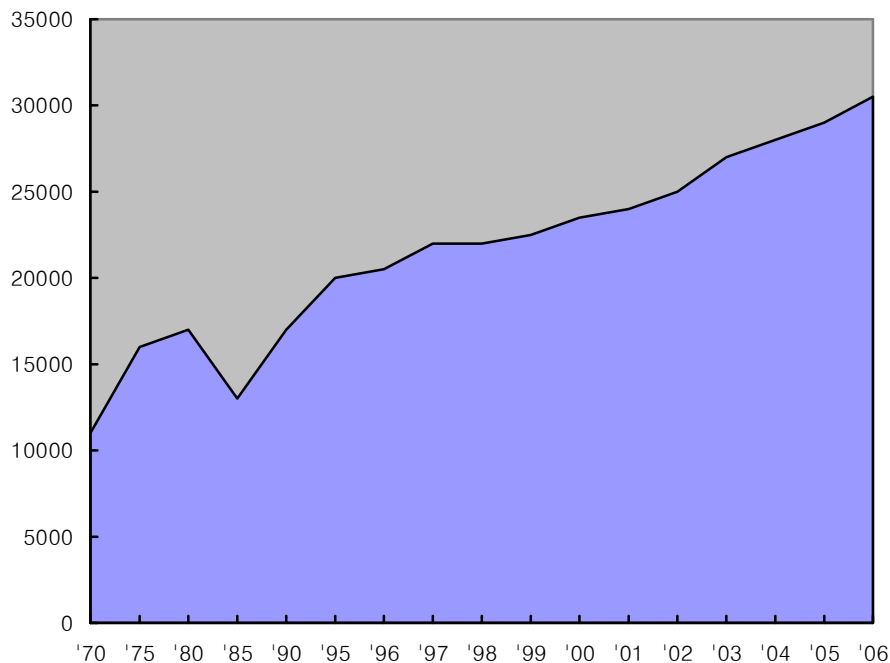


그림 2-1 해상운송량 변동 추이(단위:Billion tonne miles)

전세계의 해상 화물증가추이는 그림2-2와 같이 건화물이 매년 5.5%정도, 유송선화물이 4%정도의 큰폭으로 증가하고 있다.

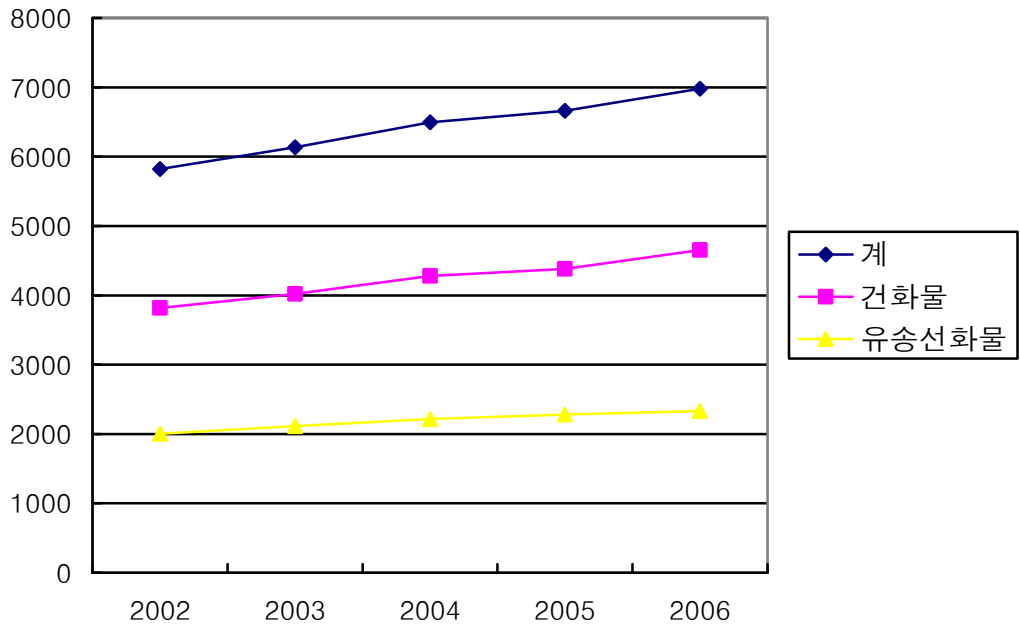


그림 2-2 세계화물량 추이

해운업은 글로벌 경제영향과 환경보호 등 글로벌 규제를 받는 국제산업 (International Industry)으로서 2006년 현재 전세계 약 10,000개의 해운업체와 47,681척의 외항선이 운항되고 있다. 2006년 1월 기준 전세계 외항선 현황은 그림 2-3과 같다.

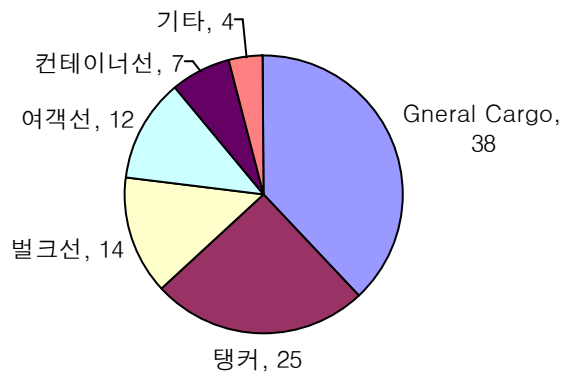


그림 2-3 전세계 외항선 선종별 분포(%)

선박의 국적별 분포는 그림 2-4와 같고, 실제 소유 국가는 그림 2-5와 같다.

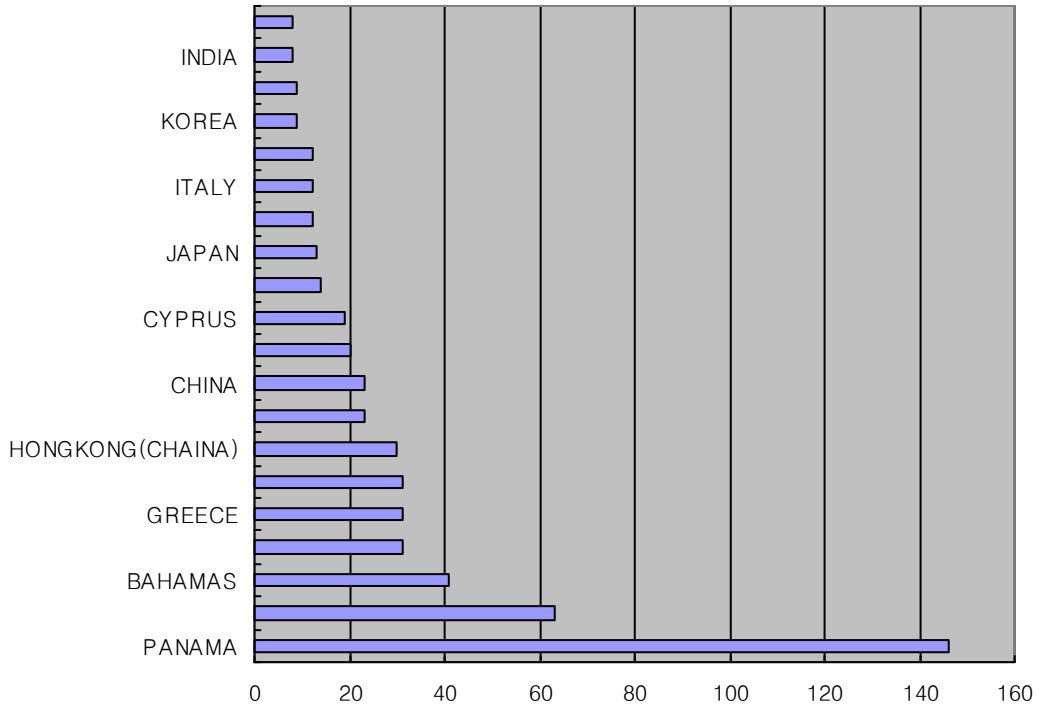


그림 2-4 선박국적별 분포(단위: Millions of Gross ton, 2006년)

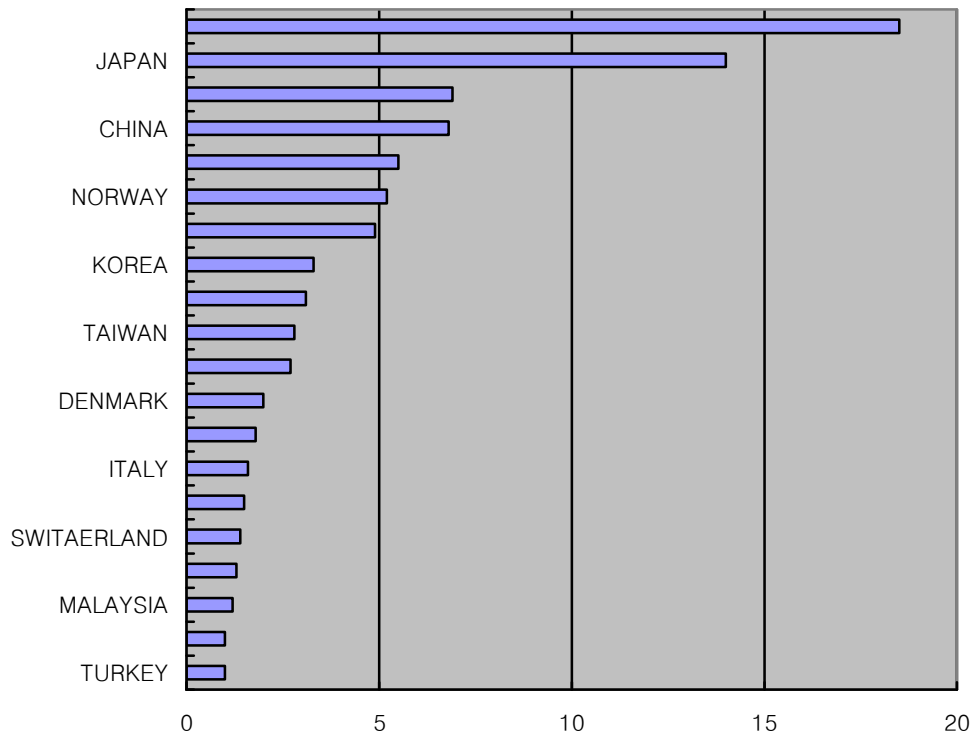


그림 2-5 Beneficial ownership 국가(% , 2005년)

한편 해상운송 수요의 증가에 따라 세계 조선소의 신조실적의 증가 추이는 그림 2-6 및 그림 2-7과 같이 2003년 이후 큰폭으로 증가하고 있다.

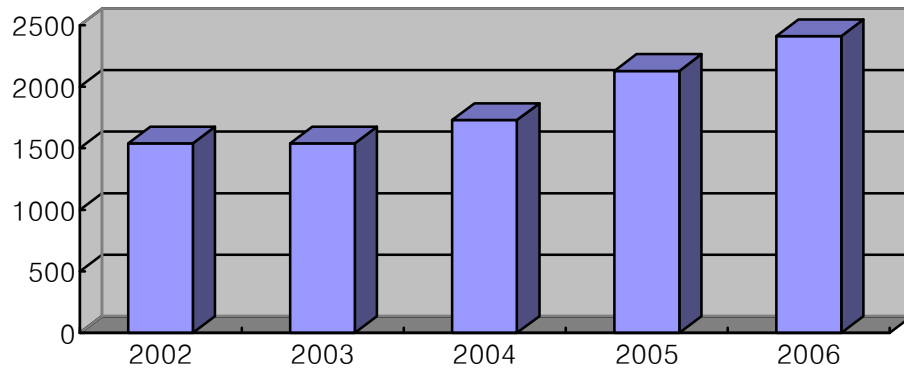


그림 2-6 세계 조선소 신조실적(단위:척)

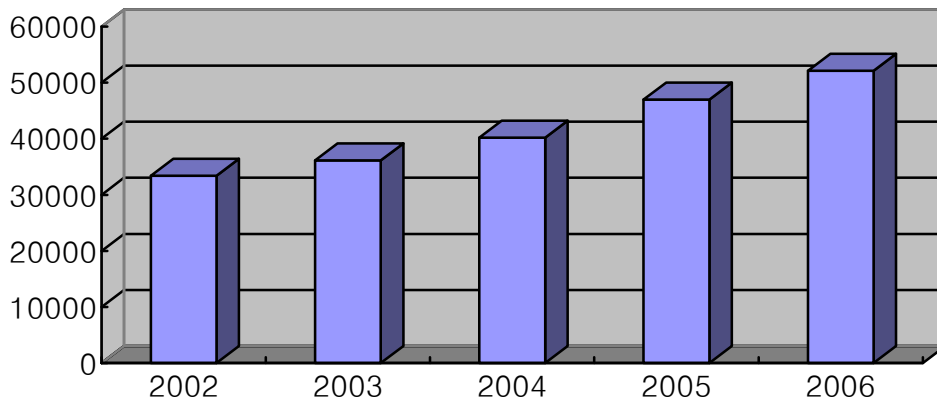


그림 2-7 세계조선소 신조건조실적(단위:천톤)

한편 한국, 중국, 일본의 신조건조 실적은 그림 2-8 및 그림 2-9와 같다.

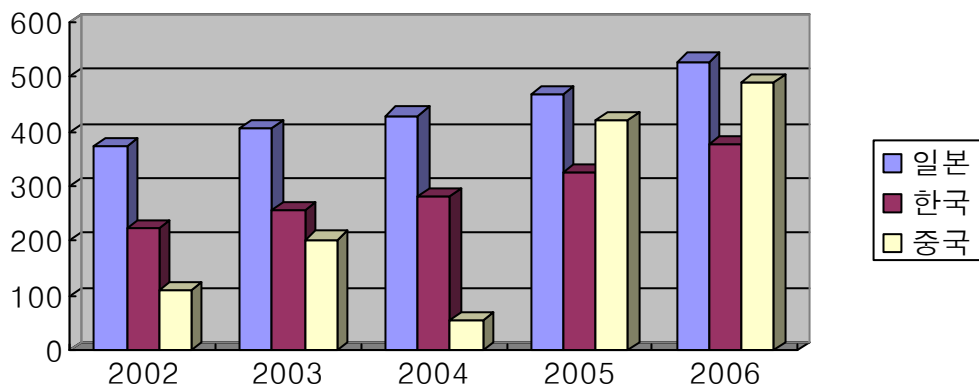


그림 2-8 한 중 일 신조건조 실적(단위:척수)

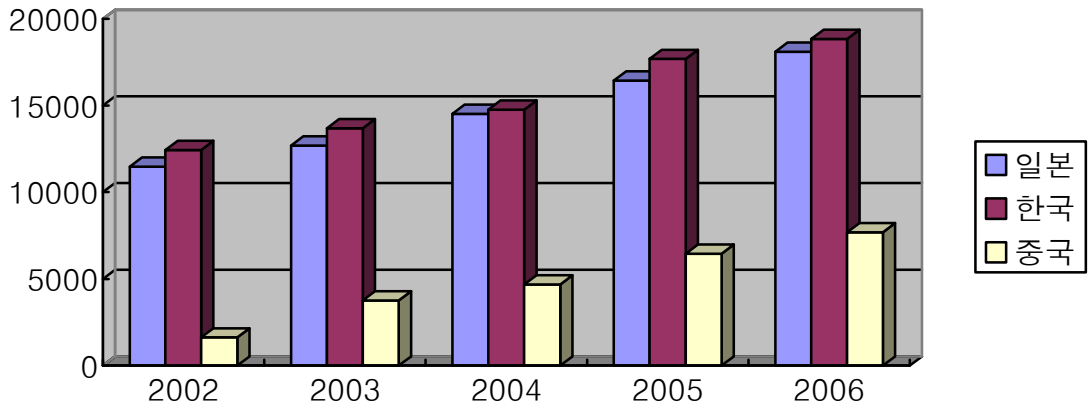


그림 2-9 신조선박건조 실적(단위:천톤)

세계조선소의 수주잔량의 추이는 그림 2-10, 그림 2-11 과 같아 앞으로 상당기간 신조선의 증가가 예상된다.

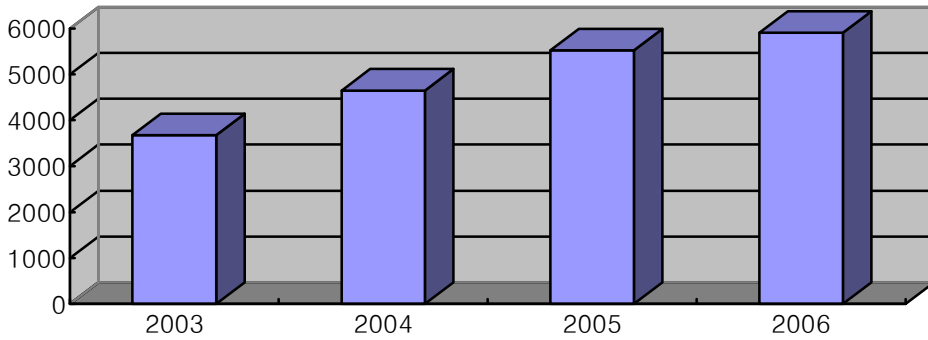


그림 2-10 세계조선소 수주잔량 추이(단위:척수)

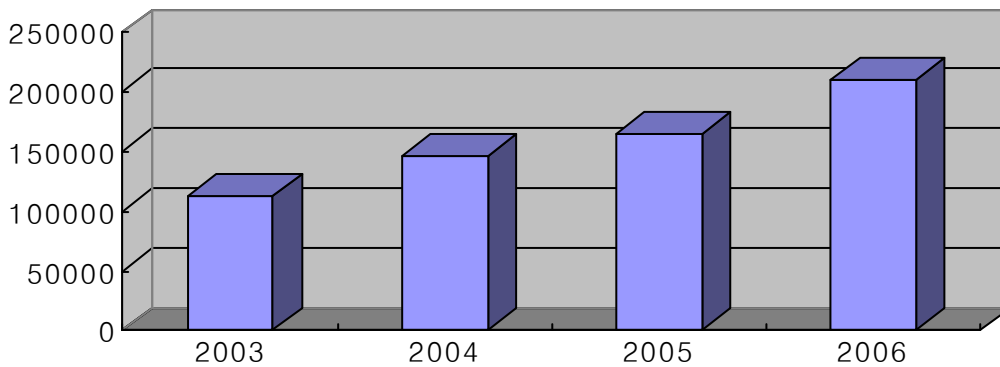


그림 2-11 세계조선소 수주잔량 추이(단위:천톤)

선박관리업은 해상에서 인명안전과 해상 안전 및 환경보존에 관한 국제기구인 IMO(United Nations of International Maritime Organisation)와 선원의 근로 조건과 환경의 표준을 규정한 ILO(International Labour Organisation)에 의해 육상에서보다 강도 높은 규제를 받고 있다.

선박건조의 표준, 항해규칙 및 선원자격 등 이러한 규제는 국제 해상운송용 선박에는 모두 동일하게 적용된다. 그리고 SOLAS(Safety of Life at Sea Convention)와 MARPOL(International Convention for the Prevention of Pollution from Ship)은 실제 전세계 모든 국가에서 실행되고 있다. 해상안전 사고와 이로 인한 환경오염의 문제는 선박관리에 있어 정치적, 경제적 그리고 기술적으로 상당히 복잡하게 얽혀 있어 그 해결책의 제시가 중요한 과제이며 필수불가결한 업무이다. 해상안전사고에 의한 선박손실은 그림2-12와 같고 해상사고에 의한 오일유출량은 그림2-13과 같다. 전체적으로 감소추세에 있는 바 이는 선박관리의 규제가 점점 더 엄격해지고 있으며 규제에 따른 선박관리가 이루어지고 있음을 보여준다.

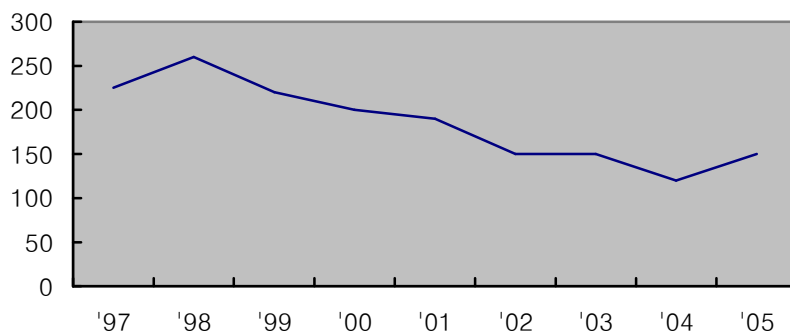


그림 2-12 해상사고에 의한 선박손실(경제적으로 수리불가능상태)

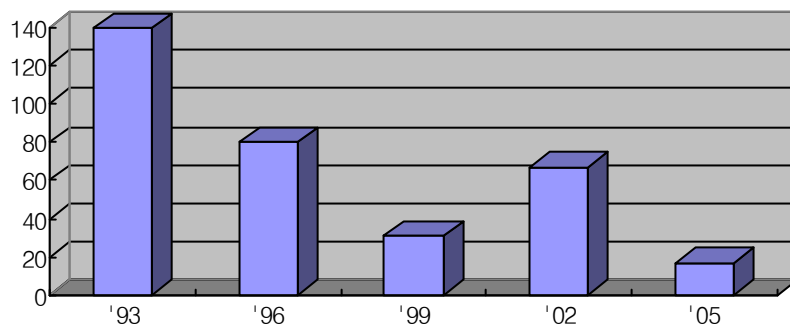


그림 2-13 해상사고에 의한 오일유출량(단위: 천톤)

세계 주요 선박관리회사의 현황은 다음 표2-2와 같으며 제공하는 업무서비스는 표 2-3과 같다[4].

표 2-1 세계주요선박관리회사

회사명	척수	선원	직원	본사	설립	지점	관리선종
V Ship	900	22,500	1145	Monaco	1984	44	전선종
Schulte Group	434	7,900	470	Hamburg	1981	50	1,2,3,4,5, 6,7,8,10
Barber Ship Management	250	6,400	426	Norway	1975	-	1,2,3,4,5, 6,7,8,10
Columbia Ship Management	300	6,000		Cyprus	1978	23	1,2,3,4,5, 6,8,9,10
Wallen	240	6,000	600	HK	1903	39	1,2,3,4,5,6,8,10
Temsa Ship Management	220	5,900		Denmark	1883	13	1,4,5,6,10
Thome Ship Management	163	3,000		감독 singapore	1963	11	
Anglo Eastern Group	150	2,000	500	HK	1974	16	1,2,3,4,5,6,7,9, 10
Fleet Management Co	130	5,000	160	HK	1995	14	1,2,3,4,5,6,10

선종- 1: Bulk Carrier, 2: Container, 3: PCTC, 4: Oil/Product Tanker, 5: Chemical Tanker, 6: LPG, 7: LNG, 8: Passenger, 9: Cruise, 10: Reefer Carrier

표 2-2 제공업무범위

회사명	기술적 관리	선원 관리	선원 훈련	선박 운항	상업 적관리	재무 관리	보험	선박 매매
V Ship	√	√	√	√	√	√	√	√
Schulte Group	√	√	√	√	√	√	√	-
Barber Ship Management	√	√	√	√	√	-	√	-
Columbia Ship Management	√	√	√	√	√	√	√	√
Wallen	√	√	√	√	√	√	√	-

세계 5대 관리회사의 주요 특징은 표 2-3과 같다.

표 2-3 주요관리회사 특징

구분	특징
관리조직	-모기업의 지원을 받으며 주요지역에 지점 또는 현지 합작법인을 운영하고 있음 -조직구성은 선박/선원, 보험, 파이낸싱, 선박매매, 정보기술, 용선, 중개, 컨설턴트, 등 통합서비스조직으로 구성 -인력구성은 다양한 국적의 직원을 채용하며 특히 영어소통이 가능한 감독인력을 보유
인적자원	-육상인적자원이 우수 -해상인적자원: 인도/필리핀/동유럽 선원 중심, 10,000-25,000명 다양한 임금수준의 선원 Pool 구성 -Training Center보유 -다양한 선종보유
관리시스템	-인증코드: ISM CODE, ISO 9002, ISO 14001, OHSAS 18000, TMSA, ISMA CODE
마케팅전략	-기존시장: 유럽, 홍콩, 싱가포르 -중국과 일본시장을 타겟으로 마케팅 -파이낸싱 및 선박매매와 연계하여 신규도입선을 선점 -중견 선박관리회사를 인수합병

세계 주요 관리회사의 관리원가 비교는 표 2-4와 같다.

표 2-4 주요관리회사 선박관리비용(US달러)

항목	Eura감독a	Wallem	Anglo Eastern	Columbia	Barber Ship	V. Ship	평균
관리수수료	84,000	90,000	Ship 92,000	109,500	103,000	110,000	98,083
선원비	614,160	588,854	613,400	579,840	634,512		606,153
선비	291,000	374,166	382,000	439,825	449,000		387,198
윤활유	96,000	94,666	93,000	94,900	113,500		98,413
저장품	72,000	78,000	90,000	156,950	125,000		104,390
유지/보수	84,000	153,500	144,000	144,175	150,000		135,135
통신비					22,500		22,500
잡비					38,000		38,000
일반비	39,000	48,000	55,000	55,000			49,250
총비용	989,160	1,053,020	1,087,400	1,129,165	1,186,512		1,089,051
선원구성	Philippin e	Chinese+P hilippine	Philippin	Philippin	Philippin		

(2006년기준 견적자료, 50,000DWT 벌크선, 선령15년, 국적 파나마, 정원20명)

1980년대 말 선박사고 감소대책과 선박사고에 의한 과도한 피해로부터 선주 및 선박관리회사를 보호하기위해 Barber, Colombia, Denholm, Hanseatic 및 Wellem 등 5개 대형업체가 주축이 되어 1991년 12개국 35개 업체가 참여하여 ISMA(international Ship Management Association)를 창립하였다. ISMA는 선박 관리에 있어서 ISM Code를 기준으로 자체적으로 제정한 표준코드(ISMA Code)를 개선해 나감으로써 보다 안전하고, 환경친화적이며, 신뢰할 수 있고, 통제가 가능한 선박관리를 위해 활동을 계속하였다.

ISMA가 설립되었던 90년대 제3자 선박을 관리하고 있는 독립 선박관리회사는 전세계 약 516~528개 회사가 있는 것으로 기록되고 있다. ISMA 통계에 따르면 1996년 당시 유럽의 경우 ISMA 산하에는 총 42개사가 가입하고 있었으며, 이 중 34개 회사가 전문적으로 선박관리를 하고 있는 회사였다.

이 협회는 선주 및 선박관리업체의 이익을 대변하기 위하여 국제협약의 제정 과정에 참여하여 의견을 제시하고 여러 기구의 제반규정 등에 대해서도 협의 및 회원에게 정보를 제공하는 등의 업무를 실행하고 있다. 또한, ISMA에서는 선박관리업이 더욱 안전하고 환경친화적이며 더욱 신뢰성이 있고 제어가 가능

하도록 제반업무기준을 개선하는 것을 협회 목표로 하고 있다. 이 국제선박관리자협회의 회원 면면을 보면 거의 대부분이 영국과 노르웨이, 독일, 그리스 및 미국 등의 회사들로 구성되어 있으며, 이 회원들이 사실상 전 세계의 선박관리업을 주도하고 있다고 할 수 있다.

2000년대 들어 세계 5위의 선박관리회사(the top five shipmanagers)의 인수, 합병으로 국제선박관리업의 구조가 거대구조 회사 위주로 재편되면서 이에 십수년간 유지해 왔던 ISMA는 2005년 InterManager라는 명칭으로 새롭게 시작하여 ISMA의 역할을 계속하고 있다.

최근 대형 선박관리업체들은 경쟁력 강화를 위하여 권역별 관리 즉, 사이프러스, 홍콩, 싱가포르, 모나코, 중국, 인도, 필리핀 및 말타(Malta) 등지의 영어권이면서도 세제혜택이 많을 뿐만 아니라 현지 선원 보급 및 양성이 편리한 지역에 지점망을 대거 확충하고 있다. 또한 자국출신의 해기사 인력고갈로 인하여 경영층을 제외한 현장감독이나 육상요원으로 인도, 미얀마 또는 필리핀 감독들이 유럽인들을 대신하여 업무를 이행하고 있는 추세이다.

한편 최근 아시아 지역 선박관리업의 메카로 부상하고 있는 싱가포르의 경우, 인건비가 상대적으로 싼 미얀마, 인도 출신의 감독을 채용하고 있으며 벌크분야와 케미컬분야에서는 홍콩과 함께 아시아권에서 선박관리의 중심지로 자리잡고 있다.

표 2-2에서도 알 수 있듯이 대규모 선박관리업체를 보면 코스트를 줄이고 핵심역량을 배가시키기 위하여 세제혜택이 많고 선원수급 등의 여건이 좋은 홍콩, 사이프러스, 영국 등에 선박관리회사를 설립하는 경향이 짙어 지고 있다. 특히 홍콩은 자유항 정책 하의 각종 세제 혜택으로 1970년대부터 각광을 받아 홍콩의 Five Tigers로 불리워지고 있는 Anglo-Eastern, Eurasia, Wallem, Unilvan 및 Noblet 등의 많은 국제선박관리회사들이 이미 지점을 설치하였으며, 싱가폴은 2000년에 들어서면서부터 국제선박관리센터로 생각할 정도로 세계 각국 대부분의 선주들을 끌어 들이고 있다.

최근의 조사에 의하면 독립 대기업 선박관리회사의 고객은 40% 이상이 서유럽지역의 선주이며, 20%가 극동아시아의 선주로 되어 있다. 그러나 환태평양권은 중국대륙의 급속한 경제성장이 기대되고 있어서 선박관리시장으로서의 전망이 특히 좋아 홍콩, 싱가포르의 선박관리업체에게 업무를 확대시킬 수 있는 기회

를 제공할 것으로 예견된다.

한편 최근 사이프러스 정부의 통계에 따르면, 사이프러스의 국제선박관리회사는 총 1,317척(2천1백만 7천톤)을 관리하고 있으며, Hanseatic, Columbian Interorlent, Osterrelchischer Lloyd, Marlow, Dobson and Ahrenkiel 등의 세계 유수의 선박회사가 그들의 대리점을 사이프러스에 설치하고 있다. 이는 사이프러스 정부가 제공하는 세제 혜택 때문이다.

영국은 국제선박관리산업의 중심지로 주로 런던과 1991년 설립된 ISMA(국제선박관리자협회)가 있었던 스코틀랜드에 분포되어 있다. 스코틀랜드는 말 그대로 국제선박관리업계의 메카로서 각종 관세, 세제 등의 혜택을 바탕으로 많은 국제선박관리회사의 유치에 노력하고 있다.

몬테카를로(Monte Carlo)는 V-ship의 등록지로서 국제선박관리회사의 중심지로 발돋움하고 있다.

앞서 설명한 지역을 제외하고, 독일, 그리스, 노르웨이, 싱가포르, 네덜란드, 한국, 필리핀, 스리랑카, 미국, 인디아 등의 국가도 국제선박관리업에 많은 노력을 기울이고 있는 나라들이다. 현재로서는 이들 12개 국가가 세계 국제선박관리업의 3분의 2를 차지하고 있다.

2005년 말 기준 세계 Top 5 선박관리회사 현황을 살펴보면, V-ship사가 1위를 차지하였으며, The Schulte Group, Barber Ship Management, Columbia Ship Management, Wallem(HK)가 그 뒤를 차지하고 있다.

V-ship의 경우 전세계에 44여개의 지점을 두어 글로벌 네트워크를 구축하고 있으며 약 900여척의 각종 선박 및 22,500여명의 선원을 관리하고 있다. Schulte Group은 최근 Eurasia와 Hanseatic이 합병하여 독일 함부르크에 본부를 두고 총 50개의 지점망을 운영하고 있으며, 총 360여 척의 각종 선박 및 8,000여명의 선원을 관리하고 있다.

Columbia International Ship Management Company(CSM)는 1978년에 설립되어 본사를 Cyprus에 두고 23개의 지점망을 가동하고 있으며 약 300척, 6,000여명의 선원을 관리하고 있다.

최근 국내·외 선박관리시장은 선박의 관리에서 한층 더 발전하여 종합선박관리서비스(Integrated Ship Management Service)를 제공하려는 방향으로 발전하고 있는데 선박의 재무서비스(Financing Service) 및 상업적서비스(Commercial

Service: 용선 및 Brokerage 등)까지 확대되고 있다.

제3절 세계 선원수급분석

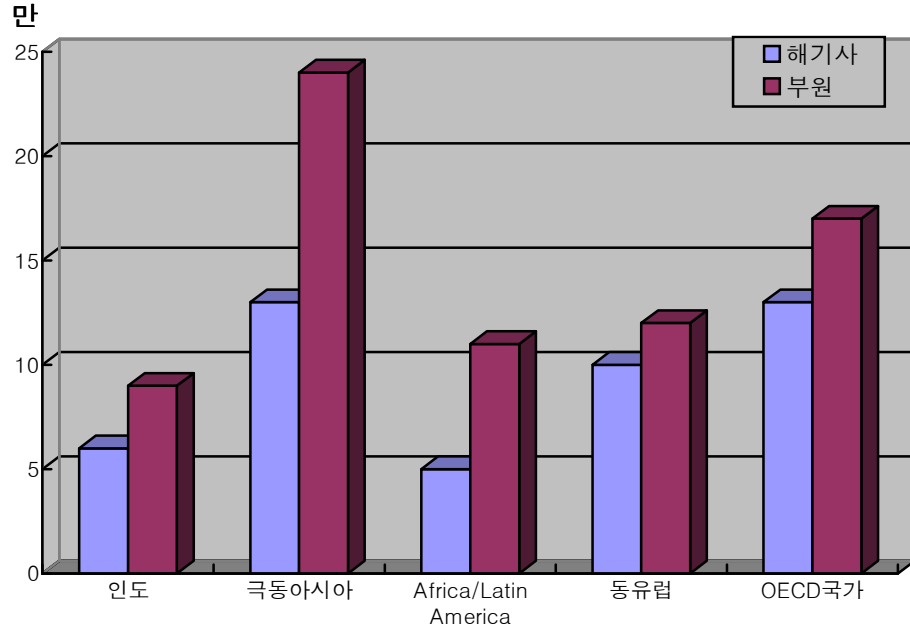


그림 2-14 세계선원공급지(2005년, BIMCO)

현재 세계 각 국에서 선원을 양성하여 공급하고 있는데, 세계 선원시장 선원 공급의 중심지가 전통적인 해운국(서유럽, 일본, 북아메리카 등)에서 동아시아, 인도, 동유럽으로 이동하였다. 특히, 중국은 자국의 선원수요 급증에 발맞추어 세계 선원시장에서 새로운 선원공급지로서 부상하고 있으며, 유럽지역에서는 동유럽 국가의 해기사 공급 증가율이 다소 높게 나타나고 있다.

2005년도 BIMCO/ISF 선원수급조사에 의하면 세계 외항선에 취업 중인 선원은 부원이 721,000명, 사관이 약 466,000명으로 추정되고 지역별 선원 수급현황은 그림 2-14와 같다.

2005년 현재 선원의 수요는 부원 721,000명, 사관 466,000명인데 비해 공급된 선원은 부원 586,000명 사관 476,000명으로 결론적으로 부원은 135,000명이 초과, 사관은 10,000명이 부족하다고 조사되었다(표 2-5, 표 2-6참조).

표2-5 2005년도 전세계 선원수급현황

	공 급	수 요	부족(-)/잉여
사 관	466,000	476,000	-10,000
부 원	721,000	586,000	+ 135,000

자료 : BIMCO. "ISF MANPOWER 2005 UPDATED"

한편 2015년에는 선복량이 매년 1% 증가한다고 할 때 사관이 27,000명이 부족할 것으로 예상되며 부원은 167,000명이 남아돌 것으로 예상되고 있다.

표 2-6 2015년도 선원수급 예상

	2005년도		2015년도	
	부족(-)/잉여	%	부족(-)/잉여	%
사 관	-10,000	-2.1	-27,000	-5.9
부 원	135,000	18.8	167,000	21.6

자료 : BIMCO. "ISF MANPOWER 2005 UPDATED"

과거 10년 동안 상선의 선복량은 연간 1% 내외의 꾸준한 성장세를 유지하고 있으며, 신조선의 발주는 점차적으로 증가하고 있는 반면, 폐선은 감소하고 있는 추세이다. 따라서 앞으로의 선박증가는 선원의 수요를 창출함과 동시에 선원의 채용과 훈련프로그램에 영향을 미칠 것이다. 그러나 해기사 양성에는 최소 4년이 소요되는데 비하여 신조선박의 건조는 1년 이내에 가능하므로 수요와 공급이 일치하지 않아 이에 따른 선원 수급과 임금수준의 변화가 선박관리에 가장 큰 제약 요인으로 작용하고 있다.

유럽, 북아메리카, 일본 및 기타 OECD국가 출신의 해기사 중 25%는 60세 이상, 그 외 50%는 40세 이상으로 구성되어 있으며, 이들 대부분은 선박관리회사의 감독 또는 육상 관리자 및 일부 선박의 해기사로서 역할을 수행하고 있다. 결국 이들의 은퇴는 세계 해운시장에 큰 변화를 가져 올 것이며 이에 따라 자격요건을 갖춘 선원의 수요가 급증할 것으로 INTERMANAGER-BIMCO/ISF에서는 분석하고 있다.

제3장 일본 선박관리업의 분석 및 쇠퇴모델

제1절 일본선박관리업

1. 일본선박관리회사

일본은 2005년 현재 보유선복량은 7,151척, 13백만G/T톤으로, 척수로는 세계 1위, 톤수로는 제12위의 규모이다. 이 중 일본의 외항상선은 1,896척, 70백만G/T톤으로, 일본의 외항해운회사가 소유한 일본국적선은 99척, 7백만G/T톤, 일본을 제외한 외국국적선은 1,797척, 62백만G/T톤이다. 이 중 일본국적선의 경우는 일본해운사가 직접 관리하고 있다. 따라서 규모로는 일본소유의 외국국적선 즉 편의치적선이 95%이고 이를 일본 국내외 독립선박관리회사가 관리하고 있는 것으로 파악된다.

일본 해운업계는 자사선자사관리운항(自社船自社管理運航)이라는 전통적인 정책을 유지하다가 1960년대 후반부터 일부 편의치적선에 대한 제3자 선박관리가 시작되었다. 70년대에 들어 일부 자사선자사관리선사에서조차 선박관리회사에 관리를 위탁하기 시작하였다. 그러나 당시 급격한 컨테이너선혁명, 선박의 대형화, LNG, 자동차선 영업 등의 본격화가 경영의 중심이 되어 선박관리의 전문화에 대하여는 관심도가 상대적으로 저조하였다[2].

70년대 오일 위기 후 일본선적보다 편의치적선의 이용이 많아짐에 따라 일본소유의 편의치적선을 관리하기 위해서 많은 선박관리회사의 설립을 보게 되었다. 선박관리회사의 생성시기 및 계기에 있어서는 유럽과 거의 같으나 그 후의 전개는 큰 차이를 보이고 있다. 유럽의 경우 선박의 소유와 관리가 분리되어 계약에 의해 선박관리가 이루어졌다.

일본의 경우는 선박관리회사로서 대다수 유사한 형태를 보이지는 않았으나 해운기업에 의해 설립된 관리회사는 초기에는 외국인 선원의 승선을 주요 업무로 하였고 회사에 따라서는 정비(메인テナンス)업무가 부가된 경우도 있었다. 그러나 공무, 해무의 대부분의 일은 관리선박의 실질 지배선주인 모회사가 담당하였다. 같은 시기에 한국, 대만, 필리핀 등지에는 일본인 소유선박에

대한 매닝을 위한 대리점이 등장하였다.

이런 의미에서 일본 선박관리회사의 대부분은 실제적으로는 일본기업소유의 편의치적선을 대상으로 외국인 선원승선의 매닝회사에서 출발하였다. 그 선원승선에 대하여도 국내외 매닝회사에 의해 한국, 대만, 필리핀 등의 보다 저렴한 선원공급원을 찾는 것이 경영의 전부였다. 또한 독립관리회사라고 불리는 경우에도 선원승선에다 정비업무를 하는 정도에 그쳤다.

이는 당시 코스트 경쟁력이 떨어지는 선주가 경쟁력을 확보하기 위해 가장 손쉬운 방법인 저임금 국가의 선원 확보에 집중했던 상황을 반영해 주는 것이다.

편의치적선의 경우 원가절감이라는 선주의 목적에 치중하여 관리 회사측면에서는 선박관리업의 본래 업무를 추구하려는 적극적인 경영자세가 없었으며, 선주 측면에서는 선박관리업을 육성 및 발전시키겠다는 의도 또한 없는 실정이었다. 일본인 소유의 편의치적선에 대한 선박관리는 일본국적선과 동등한 배려를 받지 못한 것이다.

이러한 매닝업무를 위주로 하는 선박관리 회사에 위탁한 선박에 대하여, 선박수리비가 증가하고 오프하이아가 길어진다는, 선박의 노후화가 빨리 도래한다는, 사고가 많아진다는 하는 등 위탁선박의 수리정비비, 관리코스트, 안전관리, 책임체제 등 제 부분에서 조금씩 문제점이 발생하게 되었으나, 선박관리 부문에서 이를 적극적으로 개선하려는 노력은 없었다.

한편 80년대에 들어 정기선, 부정기선, 탱커선 등 3개 부문의 동시 불황과 85년 가을 이후 엔화 상승에 의한 불황으로 일본 해운계의 경영부진과 일본선의 가격경쟁력 저하가 그 심각성을 더하게 되었고, 그 결과 일본선의 해외유출이 현저히 증가하여, 85년부터 90년까지 일본의 외항선(Maruship; 丸船)은 1,028척에서 449척으로 반감하였고, 일본인 선원도 3만명에서 1만명으로 3분의 1 수준으로 감소하였다. 이로 인하여 일본상선대 중 일본국적선의 비중은 3분의 1이하가 되었고, 편의치적선이 급증하여 선박 관리체제, 외국인 선원의 수요증대와 승선관리가 한층 중요시 되었다.

80년대 후반에 들어 유럽에서와 같이 편의치적(Flaging Out)의 방지책으로 Off Shore선적제도, 국제선박등록제도 또는 유사의 효과를 노린 나용선계약(Bare Boat Charter) 등이 보다 폭넓게 이용되었다. 그리고

일본국적선의 선박에 직접적으로 저임금국 선원을 해당국가의 낮은 임금수준으로 고용할 수 있는 정책이 도입되었다. 이후 다시 일본선의 해외유출을 방지하고 가격 경쟁력을 높이기 위하여 일본선적의 외항선에 대하여 90년 3월에 혼승제도(신마루 SHIP방식)이 도입되었다.

그 결과 외국인 선원에 대한 수요 증가가 이루어졌고 이 승선업무를 주로 하는 선박관리 수요가 한층 증가하였다. 이로 인하여 선원관리 중심의 선박관리시장이 급격히 팽창하게 되었고 관리회사를 이용함으로써 선원임금 등 선원관련 비용절감의 이점이 부각되었다.

그러나, 양질의 선원부족 문제가 심각하게 대두된 것도 이 때로 선주는 물론 관리회사에게도 저임금선원의 안정적인 공급과 확보가 중요한 경영 이슈가 되었고, 그전까지의 코스트 우선방침에서 선회하여 선원안정공급의 확보가 주요 현안으로 바뀌게 되었다. 그리하여 선주와 선박관리회사는 필리핀을 필두로 동남아시아의 선원공급 국가와 조인트 벤처로 매닝회사를 설립하는 움직임이 크게 부각되었다.

이러한 환경변화에 따라 선주와는 별도로 경영되는 독립 선박관리업에 대한 인식도 긍정적으로 바뀌게 되었다. 따라서 선원승선업무를 선두로 하는 선박관리업을 전문업자에게 아웃소싱하는 해운경영상의 이점이 긍정적인 평가를 받게 되었고, 일본의 국내외 매닝회사에 의존하여 열악하게 된 관리성과에 대한 반성도 일어나 해운업계의 인하우스 기능을 가진 자회사의 설립 또는 기존 관리회사의 집약과 통합내지는 강화 등 재편성이 일어나게 되었으며, 심지어 선주들의 관리업 진출도 눈에 띄게 늘었다.

한편으로 이 영향을 받아 임금이 높은 일본인 선원은 오히려 공급을 초과하여 그 과정에서 이직한 일부의 선장, 기관장 경험자가 선원공급을 전업으로 하는 독립 매닝회사(Manning Agent)를 설립하였다. 이러한 매닝회사는 현재 일본 국내단체인 국제선원협회(IMMAJ)에 2007년 94개사가 가입하여 있고, 선원승선척수는 1,798척, 소속 승무원은 37,220명에 이른다. 이중에서 선원승선업무에 부가하여 정비 수리관리를 하고 있는 회사는 5개사이다. 이러한 형태의 회사가 관리하는 선박은 선원승선만을 관리하는 것을 포함하여 10척 미만에서 많게는 30척 정도로써 평균 20척 규모이다[12]. 그외 국제선원협회에 가입되지 않은 독립 매닝회사와 선박관리회사가 수십개

있으나, 실제 파악은 불가능하며 대체로 규모면에서는 협회에 가입된 회사와 유사한 것으로 파악되고 있다.

일본의 선박관리업은 매닝회사에서 성장발전한 소수의 독립회사를 제외하고는 모두 해운기업의 주도로 오로지 모회사만 대상으로 하는 형태의 기업과 그룹내 선주의 외국선적선박을 주요 관리대상으로 하는 인하우스기능을 지닌 자회사나 계열 관리회사들로 구성되는데, 이들은 비교적 최근에 정비가 이루어졌다.

일본내 선박관리회사의 관리선박 척수는 선두그룹의 약 8개 회사가 대략 30척에서 60여 척의 선박들을 관리하고 있으며, 그 외 300여 회사가 수척에서부터 20여 척의 선박들을 관리하고 있는 것으로 나타나고 있다[2].

일본 대형선사들 대부분은 계열회사를 설립하여 이들 선박관리회사에게 위탁 관리하고 있는 것으로 알려지고 있다. 이것은 유럽에서의 선박관리업 생성 및 발전과정과는 기본적인 체제가 다르며, 이는 대형 선박회사의 기술담당 부서와 일부 운항담당자들을 대상으로 별도의 조직으로 만들어 이들에게 선박관리를 위임하였기 때문이다.

이러한 일본의 체제는 원래 선박회사에서 근무하였던 육상의 스태프진이 그대로 별도의 조직 즉, 계열회사로 분리하여 나왔으며 그 결과 선원의 고용과 관련된 체계에서 크게 다른 점이 없어 경쟁력 확보 차원에서는 초기에 상당히 불리한 입장에 있었다. 그러나 현재는 비용 절감면에서 대기업의 경우 유럽의 전문 선박관리회사의 수준까지 이른 것으로 평가되고 있다.

또한 일본의 대형 선주 중 일부는 노동조합과 일본인 선원의 직장확보라는 문제로 인하여 일본국적선은 계열회사에 위임하고 편의치적선이나 장기나용선 선박은 선박의 종류와 취항지역, 관리회사의 경험, 선령에 의한 우수한 관리능력의 필요성, 비용적인 면 등의 제반요소를 감안하여 계열, 국내관리 또는 외국 선박관리회사 등으로 분할하여 위임하고 있다.

2. 일본 선박관리시장

그림 3-1은 2,000톤 이상 일본이 운항하고 있는 외항상선의 추이로서 2003년 일본 선적은 103척에 선복량은 1,000만 DWT인데 비하여, FOC선을 포함한 외국용선은 1770척으로 약 9,000만 DWT으로 총 1,873척에 약 1억 DWT이다. 일본선적의 척수는 20년 전과 비교하면 10분의 1로 감소하였다[3].

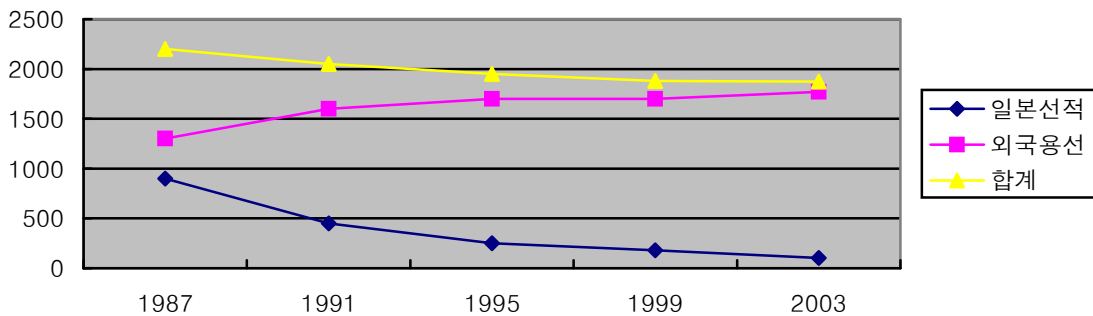


그림 3-1 일본 외항상선의 추이(단위:척수)

일본선적은 급격히 감소하였으나 해상무역량은 꾸준히 상승세를 유지하여 2003년 약 9억톤 정도 유지하고 있다.

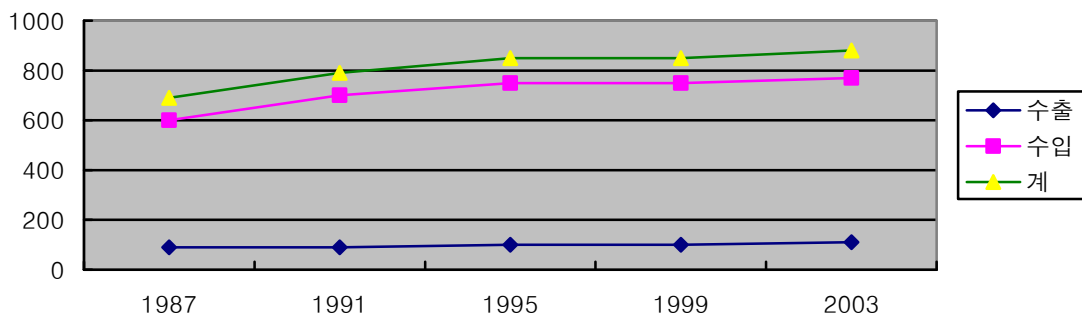


그림 3-2 일본의 해상무역량(단위:백만톤)

한편 일본선급협회(NK)에 등록된 선박은 '06년초 기준 총 6,396척에 13,449만총톤수로 세계 총 선박의 약 20%를 점하고 있다. 선종별 톤수 점유율은 벌크캐리어선 48%, 자동차선 8%, 가스선 5%이며, 국적별 분포는 파나

마 40%, 일본 16%, 싱가포르 12%, 말레이시아 6%, 홍콩 5%, 리베리아 3% 등이다. NK의 선령별 비교는 평균 10.8년으로 LR의 17.5년에 비해 신형인 것으로 파악되고, 4년 미만 24%, 5~9년 25%, 10~14년 21%, 10년 이상이 30%이다.

안전관리시스템의 등록업무는 '06년 초 기준 회사 시스템(DOC:Document of Compliance)의 심사완료회사 수는 578사, 개별 선박의 심사(SMC)가 4,196척이다. 선박보안시스템(ISPS)의 개별선박에 발행하는 국제선박보안증서(ISSC)는 3,360건이며 ISO품질시스템 심사등록업무에는 ISO9001시리즈는 366사가 등록하였는데 조선소 47개사, 선사와 관리회사 69사, 선박관련 메이커 217사, 기타 33사이다.

환경증서 ISO14001은 83개사로 증가추세에 있는데 조선소 10개사, 선사관리회사 33사, 메이커 36사 기타 4사이다. NK도 최근 선박의 급증과 관리인력부족으로 65세까지 고용연장제도를 도입하고 있다[13].

3. 일본 선원 수급

외국선적의 용선과 함께 저렴한 외국인 선원의 고용이 늘고 일본인 선원의 승선이 감소하여 2003년 현재 일본인 외항상선의 재적선원수는 육상요원을 포함하여 3,336명에 불과하다(그림 3-3참조).

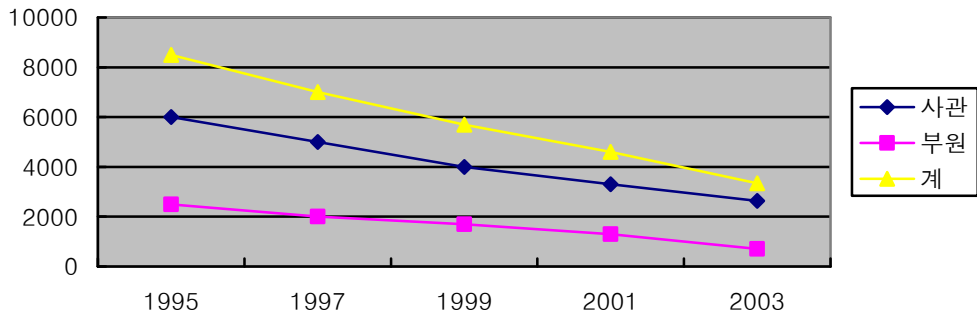


그림 3-3 일본인 선원의 외항선 재적현황(단위:명)

일본선사가 운항하는 외항선박에 외국인 선원이 승선한 것은 FOC선, 국제선박, 마루쉽 등이 있으나 대부분이 FOC선이다. 국제선원노동협회에 가입한 선사와 선박관리회사가 운항하는 FOC선은 2007년 기준 약 1,798척이며 고용된 외국인선원은 약 3만7천명, 주요공급국은 필리핀이 전체 70%를 점하고, 중국, 인도, 한국, 미얀마 순으로 이루어져 있다(그림 3-4참조).

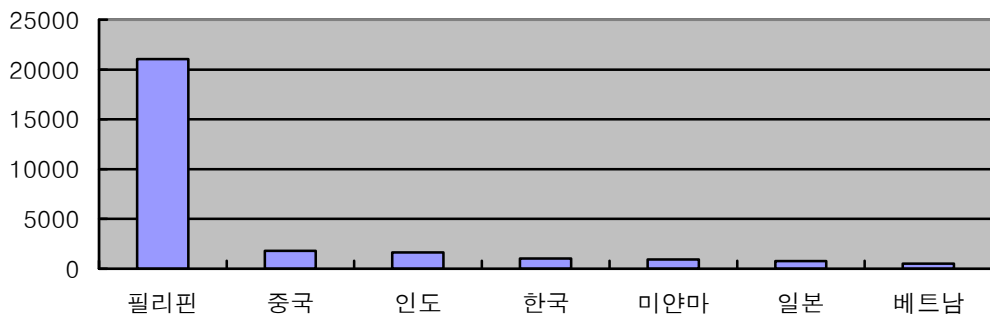


그림 3-4 일본 외항선의 외국인 선원 출신국 분포(단위: 명)

선박관리비용에서 가장 큰 요인은 선원비이다. 전원 일본인 선원이 승선한

일본국적선의 경우와 전원 동남아 선원으로 승선한 경우를 비교하면 그 차이가 4~5배에 이르고, 선장과 기관장을 일본인으로 하고 나머지 인원을 외국인으로 구성할 경우 약 2배의 차이가 발생한다. 따라서 일본인 선원이 승선요원으로 정착하는 것은 무리이며 질 높은 외국인 선원을 확보하는 것이 주요 관건이라 볼 수 있다.

현재 FOC선의 승선선원중 약 70%를 점하고 있는 필리핀 선원은 영어가 통용되고, 필리핀이 국가정책으로 선원공급에 적극적이며, 성격면에서 밝아 승선요원으로 인기가 높다. 그러나 전세계적으로 선박수가 증가함에 따라 선원확보에 대한 경쟁이 치열해 지고 있으며, 특히, 상급선원에 있어서는 공급부족이 예상되어 선원인건비는 최근 급등하는 추세에 있다.

한편 2005년부터 2010년까지 일본의 실질 외항해운 보유선박은 800척 정도 증가가 예상된다. 따라서 관리수요 특히 선원확보에 대응하기 어려운 상황이다. 일본 대기업을 인하우스 선박관리회사를 증강하여 선박증가에 대응하려고 하나 대기업 인하우스 선박관리회사보다는 해외 선박관리회사를 이용하는 편이 비용절감면에서 유리할 것으로 평가되고 있다. 이러한 가장 큰 이유는 일본내 선박관리 인재의 부족으로 선박관리회사 수가 감소하고 있으며 특히 SI(Superintendent)의 부족은 심각하다. 800척의 증가에 대한 일본 선원수요는 각 직급별로 최저 1,000명 이상이 필요하며 현재로는 2005년부터 2010년까지 각 직급별 1,000명의 선원을 일본내에서 육성하는 것은 불가능하다.

한편 일본의 최대 선원공급원인 필리핀의 해사대학의 경우 항해와 기관과의 학생수 비율이 70:30으로 장래 기관사관의 공급이 급격히 줄 것으로 전망된다.

필리핀 최대의 해사대학인 MAAP의 경우 1개 학년의 정원이 200명으로 졸업생 전원을 일본선박에 승선시키기 위해서는 연간 240만 달러가 소요(200명×4학년×월 250달러×12개월)된다. 현재 100명(50%)을 일본 해운사가 부담하고 있는데 이를 확대해야 한다는 주장도 있다[13].

표 3-1은 현재 일본 외항선 선원급여이다[7].

표 3-1 2007년도 일본선원급여(1인1개월평균, 외항선)

用途・内外航別 톤수	3,000 ~	5,000 ~	10,000 ~	30,000ton
	4,999ton	9,999ton	29,999ton	以上
화물선	-	-	830,066 円	913,982 円
전용선	426,721 円	-	1,023,457 円	1,037,476 円
RORO	-	-	-	-
유송선	-	-	609,766 円	1,504,811 円
액화가스탱커	-	-	1,442,247 円	2,940,838 円
자동차운반선	-	468,738 円	413,961 円	711,889 円

*기타 수당은 비포함.

제2절 일본 선박 관리업의 분석

1. 일본선박관리업의 특징

현재 일본선주가 관리회사를 선택하는 기준은 종래의 선원비를 중심으로 한 관리코스트의 수준에서 이제는 선박의 안전성 향상으로 그 중심이 분명하게 바뀌고 있다. 따라서 인하우스 및 계열관리회사는 물론이지만, 독립선박관리회사는 보다 더 선박의 안전성향상에 제일의 우선순위를 두어야 하며 이를 바탕으로 코스트와 효율적 관리에서 경쟁력을 갖도록 노력하고 있다.

일본 관리회사는 독립선박관리회사의 경우도 소위 선주의 손과 발의 역할이 근본적으로 요구된다. 이러한 요구에 부응하는 것이 불가능하면 일본에서의 관리선박 수주는 불가능할 것이다. 따라서 보다 우수한 품질의 관리를 추구하면서 보다 고도화하여 선주의 관리수요에 긴밀히 대응할 수 있도록 하는 것이 그 특징이다.

이렇게 선박관리에 대한 요구가 고도화되는 한편 경쟁력을 높이는 유능한 선원을 안정적으로 확보하기 위한 리크르팅체제, 외국인 선원의 교육훈련 시설과 그들을 정착시키는 시스템의 중요성이 대두되었다. 이에 관하여 일본의 선주나 선박관리회사의 기반은 매우 뒤떨어져 있는 수준이다.

일본 해운계와 선박관리업계는 편의치적선과 일본국적 외항선(신마루 쉽 혼승선)의 핵심인원이 되는 일본선원의 확보와 함께, 외국인 선원의 훈련과 정착을 돕는 것을 중요 과제로 하고 있다. 마닐라를 시작으로 동남아시아의 선원공급지에 매닝회사와 함께 선원훈련시설을 설치하는 움직임도 이를 뒷받침하고 있다.

이외에 효율적 선박관리의 축인 Onboard Maintenance Program, 저렴한 가격의 선용품, 윤활유, 부품 등의 전세계적 공급체제, 관리선박을 관리하기 위한 컴퓨터 시스템, 유리한 보험계약 체결, 각 국의 선적등록 노하우 등이들에 대한 경쟁력을 갖기 위해 노력하고 있다.

그러나 현실을 보면, 매각 또는 처분 시까지만의 관리, 현재의 비용절감을 통한 가격 경쟁력의 확보 등의 단순한 이유로 코스트만을 줄이고자 하는 경우도 있다.

일본 선박관리업의 국제시장으로의 진출은 그동안 축적된 경험이 없기 때문에 미지수이다. 무엇보다 외국선주의 선박관리 형태와 승무원에 요구되는 본선관리 업무와 비중이 상당히 다르기 때문이다. 예를 들면, 유럽선주는 승무원의 본선작업을 계약과 예산으로 정하고 스스로 본선관리하는 것을 원칙으로 하나 일본의 경우는 육상에서 해무, 공무에서 이루어지는 업무의 일부를 승무원에게 요구하고 있다. 따라서 유럽선주를 위해서는 승무원의 상업적 지식과 노하우가 당연히 필요하다.

그러나 이러한 이유로 일본의 국제시장 진출이 어려울 것이라고 단정하기는 어렵다. 국제시장의 진출에 대한 실현성과 매력은 개별적인 관리회사의 경영전략과 경쟁력에 의해 좌우될 것이기 때문이다.

일본의 경우 정부정책의 중심이 대기업 해운회사 중심이어서, 선박관리에 있어서의 각종 지원 역시 대기업 해운회사의 계열사에 치중되어 중소형 전업 선주는 정책수혜의 사각지대에 놓여 있다는 여론이 주류이다.

인하우스 선박관리가 중점적으로 이루어지는 이유도 대해운기업의 장점과 경쟁력 때문이다.

대해운기업에서 자사선 이외에 많은 선박을 시장에서 용선하고 있으나 자사선 이외의 선박은 선박관리 또는 선원관리라는 관점보다는 단순히 선박의 외부 조달이라는 개념으로 보고 있고 선원부족 등 선박관리의 문제는 등한시하고 있다. 따라서 선원부족의 문제는 경쟁력이 있는 대기업 해운회사보다는 시코쿠를 중심으로 한 일본의 운항선 중 70%를 소유한 중소 선주 및 선박관리회사를 중심으로 추진해야 한다는 의견이 제기되고 있다.

실제 선박관리의 방법에 있어서 일본의 경우 일본류와 구미류로 구분하고 있는데, 일본류 즉 일본식 선박관리는 선원과 관리회사 및 선주간에 커뮤니케이션이 이루어져서 소수의 능력있는 선원이 솔선하여 현장에서 스스로 노력하여 성과를 냄으로써, 그 결과가 조직력의 향상에 연결되는 것으로 이를 위해서는 일본인 선원이 필수적이다. 이와 반대로 구미류는 노동계약에 의해 기대하는 성과를 내면 특정 수준의 보수와 인센티브를 제공한다는 의무와 권리가 확실히 정해져 있어 이러한 성과중심으로 관리하는 것이라는 견해이다. 일본 선주에게는 일본류가 제일이다라는 의식이 저변에 확산되어 있다. 다만 이를 지탱할 일본인 감독이 절대적으로 부족하고 비용이 높기 때문에 제3국 선박 관리사에

위탁하는 것으로 파악된다.

일부에서는 선원을 육성하기보다는 유능한 감독(감독)을 육성하는 것이 바람직하다는 의견과 감독역량을 인정받을 수 있는 자격시험을 실시하자는 의견도 있다 [13].

그리고 선원육성에 있어서도 일본선박을 위한 특별교육 즉 일본다운 선원을 육성할 필요가 있다고 주장한다.

2. 인하우스 선박관리회사

일본의 인하우스 또는 계열 선박관리회사는 모회사와 계열회사 선주로부터 관리 수요를 받아 경험을 축적해 노하우를 향상시켜 왔으나 제3의 선박관리수요의 개척에는 적극적으로 나서지 않고 있다. 인력면에서는 모회사에서 온 경영진과 육상관리요원, 거기에 혼승선의 핵심선원으로 구성된 일본인 선원을 받아 선박관리 서비스를 유지하고 있다.

선박관리 경험, 제공가능한 선박관리 서비스의 종류, 관리 코스트, 국제적인 네트워크 등의 중요한 경쟁요인에서 일본의 인하우스 선박관리업은 유럽이나 아시아의 대형 선박관리회사에 미치지 못하고 있다고 보는 것이 일반적이다. 관리회사 자신도 관리능력과 경쟁력 수준을 자각하여 제3자의 선박관리에 진출하려고 하지는 않고 있다.

인하우스기능을 갖는 일본의 관리회사는 위탁/수탁계약에 근거하여 관리를 하고 있는데 관리코스트와 제3자에 대한 책임은 위탁선주의 부담이 된다. 관리회사는 단순히 보수로서 관리비(Management Fee)를 받는데 불과하다.

관리회사의 능력과 노력으로 얻은 관리코스트절감의 이익은 전부 선주에게 돌아가게 된다. 따라서 일정액의 관리비는 단순히 관리회사의 채산성을 보증하는 것이 된다. 이 경우 관리코스트는 수탁관리 업무의 범위 내지는 내용에 기초하여 선주와의 협의에 의해 예산이 정해져서 그 범위 내에서 집행되고 최종적으로 정산되는 구조로 이루어진다. 따라서 관리비는 관리시장에서 형성된 가격이라기보다는 필요한 일반관리비를 충당하기 위한 범위가 된다.

따라서 관리코스트와 관리비가 결정되는 경우 양당사자간 충분한 검토가 이루어져 적절한 수준에서 결정되는 구조를 가진다.

위탁선의 관리상태를 파악하기 위해서는 선주가 고용한 선원을 키맨으로 승선시키는 것이 자주 이용되고 있다. 여기에는 관리회사를 감독하고 선택하는 풍부한 선원경력과 육상관리경험을 가진 숙련된 육상관리요원을 앞으로 어떻게 육성하고 확보해 갈 것인가 하는 어려운 문제를 포함하고 있다. 일본의 해운기업의 대부분이 종래 해무, 공무체제를 유지하고 회사선박의 전부 또는 대부분을 직접 고용한 선원을 승선시켜 관리하는 이유의 하나가 바로 이것이다.

본사의 해무, 공무를 분리독립시켜 회사선박을 전부 관리하게 하는 해운기업은 본사의 해무, 공무 직원들을 인하우스 관리회사로 진출시켜 인사교류를 단행하고 또한 승선 중인 일본인 선원에 대하여는 모회사가 고용하는 형태를 취함으로써 인사문제를 해결하려 하고 있다.

관리회사의 측면에서 보면 본사로부터 인사교류가 계속되므로 큰 문제가 없으나 경영규모가 작은 계열회사와 독립관리회사는 관리선박을 육상에서 지휘감독하는 경험풍부한 감독(Superintendent)을 앞으로 어떻게 육성 확보하는가가 과제이다.

본사의 해무, 공무를 분리독립시키므로 본사내 선박관리요원의 슬림화에 따른 인건비 절감은 그만큼 자회사의 인건비가 되어 자회사로부터 청구되는 관리비에 포함되므로 모회사의 선주부담이 될 때, 즉 독립시킨다고 해서 인건비가 절감되는 것은 아니다. 자회사의 일반관리비에는 관리회사로서 독립되었기 때문에 오히려 증가하여 모회사에 부담이 되는 경우도 있다.

일본선적 회사선박의 모두 내지는 신마루쉽 혼승선을 제외한 회사선박을 직접관리하는 해운기업은 종래의 방법으로 해무, 공무체제를 유지하고 있고, 기업에 따라서는 관리회사의 설립에 있어서도 선박직원을 육상관리요원으로 임명하므로써 슬림화가 그다지 느껴지지 않는다[1].

다만 비용면에서 장점으로 유일하게 지적할 수 있는 것은 관리회사가 고용하는 저렴한 외국인 선원의 승선에 의해 선원비가 국제적수준으로 낮추어질 수 있다는 것이다.

선주가 선박관리회사를 설립한 것 또한 독립관리회사를 이용하는 것도 전술한 바와 같은 장점과 함께 선원비 절감의 이익을 얻기 위함이다. 비용과 관련하여 선원비 외에 수리정비, 선용품, 운할유, 부품조달 등 관리분야에 있어서도 선주는 비용절감의 잠재적 가능성을 가지고 있으나 실제로 비용절감 혜택을 얻는 것은 인하우스 관리회사의 능력과 노력에 달려있다고 하겠다.

사례1: NYK의 선박관리

일본 NYK사는 액화천연가스선(LNG)의 글로벌관리를 위해, 태평양수역의 LNG

선을 관리할 “NYK LNG Shipmanagement Company” 를 동경에 설립하고, 대서양 수역의 관리를 담당할 “NYK LNG Shipmanagement (UK)” 는 런던에 설립하여 LNG선의 보수점검 및 코스트관리 등의 선박관리업무를 개시했다

증대되어 가는 LNG선을 안전하고 경쟁력이 있는 코스트로 운항하기 위해서는 선박관리업무의 역할이 아주 중요하다. 그런 와중에 NYK는 LNG선에 특화된 선박관리회사를 설립하여, LNG선 관리를 시작한 1983년 이래 축적해 온 관리 노하우를 토대로 관리를 해가고 있다. 전문회사 2개회사에 대하여서는, NYK가 정하여 통일시킨 관리방침을 기본으로 하여 관리하고, “NYK Standard” 를 기하고 있다.

사례2: 가와사키 기선의 선박관리

인하우스 관리체제의 대표사례인 가와사키기선(川崎汽船)의 경우, 선박관리 정책은 다음과 같다.

표 3-2 카와사키기선의 선박관리 정책

<p>신조선계획부터 선박관리까지 전과정의 일관된 관리체제를 이룩한다.</p> <p>업무의 IT화에 의한 인력감축은 물론 더 효율적, 구체적인 관리를 지향한다.</p> <p>관리거점간에 데이터를 공유화하여 사고방지에 도움이 되도록 한다.</p> <p>같은 문화를 가진 감독에 의한 관리로 더 긴밀한 커뮤니케이션을 기한다.</p>
--

선박관리에 있어서 특징은 다음과 같다.

- 선종을 특화한 선박관리: LNG중심
- 관리회사의 확충과 체제강화: 해외 거점중심
- 지배선의 품질관리: K Line Maritime Academy 설립

가와사키기선의 선대 규모는 영업과 상권의 확대에 따라 2006년 3월말 407척에서 중기경영계획의 목표연도인 2008년 말에는 운항규모가 500척 체제가 되고 이중에 가와사키기선 자체에서 선박관리가 필요한 자사선박은 160척에서 200척

으로 증가한다. 이에 따라서 필요직원(간부선원)수도 2,000명에서 2,500명으로 증가하기 때문에 선원확보를 위해 K Line Maritime Academy를 설립하였다. 구체적으로 필리핀, 인도, 유럽, 중국에 연수거점을 설치 우수 선원확보에 총력을 기울이고 있다.

가와사키기선은 자사선은 가능한 In-house체제로 관리할 방침이며, 중기경영 계획에서 운항선이 증가하여도 In-house 관리체제에는 변화가 없어 보인다.

가와사키기선의 선박관리 및 선원관리체제는 액화천연가스(LNG)선의 경우 동경 본사와 영국현지법인(런던)에서 분담하여 배선지역에 따라 구별하고, In-house 선박관리회사인 K-Line Ship Management(KLSM)와 태평양일본기선(TNKC)의 2개 Group사를 축으로 하여 관리할 예정이다. 구체적으로는 KLSM이 컨테이너선, 위험물운송선(탱커, 액화석유가스선 등)을 담당하고, 태평양일본기선(TNKC)이 자동차전용선, 부정기선을 맡게 하여 각 사가 전문성이 높은 선박관리를 이행토록 한다. 2개 그룹의 관리사는 일본국내 거점과는 별개로 KLSM은 싱가포르, TNKC는 마닐라, TNKC산하의 “Star Gate” 사가 브레멘에 별도 거점을 마련하고 있으며 런던에는 K-Line LNG UK가 LNG선의 선박관리를 담당하고 있다. 이와 같이 선박관리의 글로벌 전개를 이행하여 4개 거점을 해외거점으로 발전시켜 나갈 예정이다.

그리고 선원육성에서는 필리핀의 연수센터를 개관, 내년 중에 연간 연수인원을 현재의 2.5배인 10,000명까지 확대시킬 계획이다. 주요 외국인 선원 공급처(source)는 필리핀, 불가리아 및 중국 등으로, 동경의 마찌다연수소(町田研修所)와 마닐라의 KMTC(K-Line Maritime Training Company)가 선원교육의 2대 거점으로 기능을 수행하고 있다. 그 외에도 인도, 불가리아(동구권)에서는 현지에 있는 기존 교육기관을 활용하고 있으며 가와사키기선의 표준선원양성안을 통일하여 글로벌 선원수급을 계획하고 있다.

3. 독립선박관리회사

일본 독립 선박관리회사는 특정의 해운기업이나 기타 선주가 자본을 지배하지 않고 제3자의 선박관리를 경영기반으로 하고 있으나 그 대상은 일본해운기업과 중소전업선주가 소유한 해외편의치적선(FOC선)과 소수의 일본선적(신마루SHIP혼승선, 해운기업이 국내선주로부터 용선한 선박)이다. 대만 등의 외국선주가 실질적으로 소유한 외국적선을 관리하는 관리회사도 있으나 이는 어디까지나 예외적인 경우이다.

독립관리회사는 선원승선업무에 정비를 추가한 정도의 관리내용에 머물러 FULL TECHNICAL MANAGEMENT를 제공하는 회사는 매우 드물다.

유럽에는 세금절감 대책으로 선박을 소유하는 자산가와 은행 등이 많이 있으며, 단순히 테크니컬 매니지먼트에 머물지 않고 상업적 관리수요까지도 선박관리 시장에 나타나 독립관리회사의 존재의의와 활동의 여지가 크다. 이에 대하여 일본에서는 해운기업외의 소유자로서 리스회사 또는 상사가 있으나 수적으로는 매우 적다. 또한 해운 불황시에 금융기관과 조선소가 일시적으로 소유주로 되는 경우가 있으나 이는 일시적 것에 불과하다.

앞 절에서 본바와 같이 일본에서는 독립관리회사의 활동 여지가 적어 해운관리회사가 설립한 인하우스 관리회사 또는 계열사의 관리회사가 주류이다. 고객인 선주는 전부 실질소유 지배선주인 동시에 용선자이며 운항업자인 일본의 해운기업이다.

요약하면 중소의 독립선주로부터 관리수요를 받아 활동하는 소수의 중소규모의 독립관리회사 외에는 일본의 선박관리회사는 전부 해운자본, 구체적으로는 대기업 해운회사가 설립한 자회사 또는 오너 주력의 해운기업이 겸업으로 하는 계열관리회사이다. 이러한 관리회사는 외국적선을 관리대상으로 하고 있으며 관리회사에 따라서는 해외편의치적선에 추가하여 신마루SHIP 혼승선과 모회사가 용선한 국내 등록선을 관리하고 있다.

그러나 신마루SHIP 혼승선에 머물지 않고 근대화선을 포함한 모회사의 모든 선박까지 관리하고 있는 회사는 매우 드물다. 이러한 모회사 선박의 일괄관리는 모회사의 합리화를 위하여 그 해무, 공무부문을 최소한의 스태프만을 남기고 분리 독립시켰기 때문에 자체의 선박관리능력이 남게 되지 못했다.

그 외 해운기업은 외국선적선만을 관리회사에 위탁하여 일본선적선은 종래와 같이 본사에서 관리하는 곳과 해외편의치적선과 신마루SHIP 혼승선을 외부에 위탁하고, 일본선원만이 승선하는 선박은 자체관리하고 있는 곳이 있다.

이러한 해운기업의 자회사와 계열관리회사에 대한 관리 패턴이 다양한 것은 대부분의 해운기업이 본래의 해무, 공무를 분리독립시켜 모든 회사선박까지 관리시키는 것이 이로운가에 의구심을 가지고 있거나 아니면 사업성에 확신이 없어 장래를 관망하고 있음을 보여준다.

그 이유로 자사의 선원 또는 육상관리요원에 대한 해운기술의 전송기반의 확보, 선주의 선박관리방침의 철저 또는 관리상태의 파악을 위한 모회사가 고용한 상급직원을 혼승선에 승선시킬 필요성, 화주에 대한 오퍼레이터의 입장을 이해할 만한 충성심을 관리회사 고용선원에 기대하기는 어려운 점 등이 거론되고 있으며, 특히 정기선의 관리위탁의 어려움, 해양오염방지를 위한 사회적 책임 등에 대한 의혹 등이 그 원인이다.

어쨌든 해운기업의 자회사 또는 계열관리회사는 선원승선에 머물지 않고 다른 선박관리업무를 일관하여 수주하는 FULL Technical Management를 수행하고 있거나 그러한 능력을 가지고 있는 점에서 독립관리회사와는 다르다. 그러나 이러한 관리회사는 모회사나 계열회사의 선박관리부문으로서 내부적 기능에 머물고 있다. 예외적으로 소수의 관리회사가 상사나 리스회사 등 제3자의 선박관리도 수주하고 있으나 그 시장은 일본내 시장영역에 머물고 있고 전체에 비하면 매우 적은 수이다.

극소수의 독립관리회사가 과거에 유럽선주의 선박을 관리한 경험이 있으나 지금은 하지 않고 있다. 앞 절에서 본 바와 같이 선박관리에 대한 생각, 본선 메인트넌스에 대한 요구, 승무원의 임무 또는 작업범위 등이 일본과 다르다는 것과 책임의 문제, 신뢰관계 등에서 외국선주의 관리수요를 유지하는 것은 어렵다고 보인다.

독립관리회사는 몇 개 회사를 제외하고는 경영규모가 극히 영세하다. 선주겸업회사는 점점 숫자가 줄고 있으며 해양관련 규제가 복잡해지고 전문화됨에 따라 독립관리회사에 위탁하는 경우가 늘고 있다. 특히 감독부족으로 해외회사에 위탁하는 경우도 늘고 있다.

독립관리회사는 일반 경쟁시장에서 관리수요를 획득하게 되므로 경쟁적인 관리비를 제시하지 않으면 안된다. 따라서 경영비용(일반관리비)을 충당할 수 있는 관리비를 받는 것에 한정되지 않는다. 특히 관리회사가 난립하여 Buyer's Market의 경우에는 이 특성이 더욱 강조된다.

현재 독립선박관리 업체들은 수년간 과당경쟁상태로 관리비의 인상이 억제되어 있는데, 이는 안전관리업무(Quality Management)를 충분히 수행하기에는 상당히 낮은 상태이며, 더욱이 일본내 관리비는 국제 수준을 상회하고 있다. 그러므로 관리회사로서는 기업의 수익성을 유지하기 위해 선원의 승선, 선용품, 윤활유, 부품 등의 조달, 보험수배, 독크수선 등을 수행하는 과정에서 수익원을 찾지 않으면 안된다. 독립관리회사는 규모의 이익 내지는 기타 고도의 관리기술을 이용하여 토탈관리코스트를 줄여 그 일부를 관리비로 충당함으로써 선주에게 저렴한 관리비를 부담토록 하게 되며 또한 수익을 올리게 된다. 이런 점에서 독립관리회사는 인하우스관리회사 이상 규모의 이익을 얻을 수 있는 관리척수와 물품구매 및 자본운용의 노하우, 상업적 마인드의 경영관리기술을 필요로 하게 된다.

규모의 이익면에서, 일본의 경우, 선박관리업계에서 보는 관리척수의 분포가 독립관리회사의 경우 30-40척의 영역에 집중되어 인하우스보다는 많다고 보고 있는데, 선주가 직접 진출한 계열회사와 매닝에서 출발한 관리회사의 경우는 10척 미만의 경우가 많다. 다만 인하우스기능의 선박관리에는 규모의 이익을 전부 선주가 가지고 관리회사는 채산성을 보증받는 관리비를 받으므로 규모의 이익에 대한 핸디캡은 없다고 보인다.

이와 같이 외국의 대규모 관리회사와는 다르게 일본의 관리회사 중에는 30-40척 정도가 규모의 이익을 얻는 적절한 선으로 보는 경향이 있다. 그러나 현재의 과도기를 지나면서 더 많은 척수에서 규모의 이익이 현저히 나타나는 경우에는 이를 위해 관리회사간의 흡수통합이 이루어질 가능성도 있다.

한편 경영관리 기술면에서는 인하우스 관리회사와 계열 관리회사는 모회사로부터 경영진이 보충되어 문제가 없으나 비교적 경영규모가 작은 독립관리회사의 경우 영업, 코스트관리, 기타 경영관리업무에 충분한 경험을 갖지 못하는 해상직에 종사해온 선기관장이 경영진으로 된 경우가 많다. 따라서 경영관리업무와 선박관리업무의 두 역할을 해야 하므로 어려움이

따름을 예상할 수 있다.

이론적으로 보면 선박의 소유와 관리는 분리하여 서로 다른 경영주체에 의해 운영되는 경우, 선주에게는 장점도 있지만 단점도 있다.

선주가 독립선박관리회사를 이용하는 것은 소유 또는 운항과 함께 선박관리를 직접 일원적으로 경영하는 것보다 관리코스트를 분리하여 명확히 파악하는 것이 가능하고, 소요 코스트와 관리실적을 비교하는 것이 용이하다는 장점이 있다. 또한 선주가 선원고용에 직접 관여치 않고 노동문제에 휩싸이지 않으면서 선박을 적절한 시기에 처분할 수 있는 장점이 있다.

그러나 선주와 오퍼레이터에게 있어서는 해운기업활동을 효율적으로 하는데에는 선박의 소유, 선원의 고용 및 승선관리, 선박의 기술적 관리, 용선 운항 등이 상호 긴밀히 통합되는 것이 중요하다. 이것이 서로 다른 경영주체에 의해 분할되는 것은 그만큼 일원화가 어렵게 된다.

관리회사의 경영영역은 선주로부터 수탁받아 관리업무를 하면서 기업으로서 채산성을 유지하고 생존하는 것이 최대 관심사이고 고객인 선주와 운항업자의 사정을 최우선하여 그들의 이익을 지키는 것이 궁극의 목적이 아니기 때문이다. 선주와 운항업자의 이익을 중시하는 기대에 부응하도록 노력하는 것은 관리수요를 확보하기 위한 수단이며 채산성을 훼손하지 않는 범위내에서만 이루어지므로 한계가 있다.

이것은 독립관리회사에 뿐만 아니라 자회사 및 계열회사의 경우에도 정도의 차이가 있으며 금전과 관련된 계약에 의해 이루어지기 때문에 어느 정도 일치하는 점이 있다.

이러한 불안요소에 대하여 많은 선주는 자체의 해무, 공무 등 영업부문과 관리회사와의 충분한 커뮤니케이션과 대화를 원하고 있다.

그러나 사소한 예이긴 하나 일부의 선주에게 관리사에 의해 수리비가 종래보다 많이 든다든가 선박보존이 기대치에 미치지 못하다든가 하는 경우가 있었다.

이러한 점 외에, 유능한 선원을 확보하는 것에 있어서 독립관리회사는 해운기업보다 불리한 위치에 있다. 선원양성기관의 졸업자와 숙련선원도 구직시에는 중소 관리회사보다 해운기업을 선호하고 있다. 또한 관리회사에 고용된 선원은 고용주인 관리회사에 충성심을 가진다고 해도 선주와

운항업자에게도 같은 충성심을 갖도록 요구하는 것은 무리라고 보인다.

따라서 인하우스 및 계열관리회사는 물론이지만, 독립선박관리회사는 보다 더 선박의 안전성향상에 제일의 우선순위를 두어야 하며 이를 바탕으로 코스트와 효율적 관리에서 경쟁력을 가져야 할 것이다.

독립관리회사의 경쟁력을 높이는 유능한 선원을 안정적으로 확보하기 위한 리쿠르팅체제, 외국인 선원의 교육훈련시설과 그들을 정착시키는 시스템은 특히 뒤떨어져 있다고 보는 경향이 크다.

제3절 일본 선박관리업의 방향

1. 경쟁력 분석

일본 관리회사가 국제적 수준에 미달하고 핸디캡이 있다고 해도 현재 일본 국적선과 일본해운계가 소유한 선박은 수천척으로 그 규모가 상당하고 큰 시장을 형성하고 있다. 현재 대기업 해운회사와 외국선적의 상당부분이 독립관리회사에 관리를 맡기고 있는 것은 자회사와 계열관리회사의 감독요원 부족과 높은 인건비에 의한 고비용 구조 때문이다.

따라서 요원양성과 고비용구조의 개선을 통해 경쟁력을 확보하는 것이 우선이다.

일본 국내수요는 우선 의사소통이 용이하고 각종 관리요구에 대하여 구체적인 철저한 대응이 가능하고 관행 등에 의한 상호 이해가 있기 때문에 안전관리, 비용 등에서 큰 차이가 나지 않는 한 일본 국내 관리회사를 이용하게 될 것이다.

일본의 해운업계는 치열한 국제 경쟁환경에 있어서 자회사와 계열회사에 대하여 관리능력의 향상을 강하게 요구하고 있다. 즉 자회사나 계열회사도 모회사나 계열회사 선주로부터 선별되어 관리수요를 얻고 있으며 많은 인하우스 관리회사는 모회사로부터 명실공히 독립하도록 요구받고 있다.

대규모 해운기업의 일부는 관리회사의 육성발전에 노력하는 한편 발전을 촉구하기 위해 외부 독립관리회사에도 상당 척수를 관리시켜 경쟁시키고 있다. 바바인터네셔널 등 유럽의 관리회사에도 관리를 시키고 그 성적을 자회사와 비교하여 선박관리의 배분처를 결정하고 있다.

한편 거액의 재산을 독립관리회사에 맡기는 것에 불안을 품고 위탁처를 자회사나 계열회사에 의존한다든가, 해외편의치적선만 독립관리회사에 위탁하고 대부분은 자회사나 계열회사에 위탁하는 것이 아직은 현실인데 이들 선주와 관리회사와의 관계는 계약사회의 척도로는 측정할 수 없는 일본적 사고가 상당히 배어 있어 상당수의 선주는 일본식의 고유시스템을 보유하고 있다.

요약하면 자회사든 계열회사든 독립관리회사든 경쟁력을 갖추고 있지 않으면 관리수요의 창출은 어려운 현실이다. 제3자의 관리수요에 의존하는 독립관리회사는 관리수요를 획득함에 있어 그 해운기업의 자회사 또는 계열회사와 경쟁관계에 있게 된다. 따라서 경쟁에서 크게 앞서지 않으면 수요를 계속 획득하기가 어렵게 된다. 따라서 독립관리회사가 보다 더 극심한 경쟁환경에 처해 있는 것이다.

일본의 독립선박관리업체의 수준 내지 관리레벨은 세계수준에 크게 미달한다고 일본내의 전문가들은 자평하고 있다[14]. 그 차이의 원인은 선박관리에 관한 철학의 차이, 즉 해운경영에 있어서 선박관리의 의의 및 역할에 대한 이해와 인식의 차가 가장 큰 요인으로, 기업으로서의 정책과 마인드가 다르고 이에 따른 체제와 시스템이 다르기 때문이라는 것이 주된 이유이다.

따라서 하루빨리 국제수준의 관리서비스의 질을 확보하기 위해서는 선박의 안전관리, 효율적인 관리, 경제적인 관리코스트는 대체 어떤 개념이며 이를 달성하기 위해 어떤 목적의식으로 선박관리를 하고 본선작업을 하지 않으면 안되는가를 육상관리요원과 승무원이 충분히 이해하고 주지하는 것이 중요하다고 인식하고 있고 동시에 해외 유력관리회사의 동향을 파악하여 좋다고 보이는 경영전략과 선박관리의 노하우 및 시스템을 배우고 취하는 자세가 필요하다고 평가하고 있다.

인력면에서는 80년대 중반부터 구조적인 불황으로 신규 선원이 충원되지 못했고 일본 보유선의 해외선적취득으로 일본인이 승선할 선박이 없는 시대가 되었다. 최근에는 동경, 고베 상선대학도 합병 내지는 통합하게 되었다. 외항해운업계는 대세론으로 해외편의치적선 취득과 코스트대책으로 일본인 선원불요론이 주류를 이루고 있다. 따라서 적절한 자격을 갖춘 감독이 매우 부족하며 신규채용도 어렵다.

일본의 외항해운업계가 필요로 하는 인력은 선박관리에 있어 관리감독(감독), 및 해운회사의 해무, 공무, 영업부문에 필요한 해기사이다. 구체적으로는 7-10년 정도 승선한 선기관장 출신이다. 현재 선원이 거의 외국인이므로 업무도 글로벌화되지 않으면 안된다.

현역에서 활약하는 선박관리부분의 해기사 연령층이 60대로 노령화되었으나

다행히 기술의 전승은 가능한 상태이다. 따라서 현역으로부터 전수받아 향후 선박관리업계를 책임지고 나갈 젊은 인재의 확보가 시급한 실정이다.

이러한 상황에서 일본 선박관리업계에 있어서 앞으로 중점을 두고 추진해야 할 과제로서는 온보드 메인テナンス, 관리회사 및 관리요원의 의식개혁, 선주의 리더쉽 등 3가지가 중점 거론되고 있다.

2. 온보드 메인テナンス

선박관리자세와 관련하여 고객인 선주와 경영주체인 관리회사의 인식에 관해 보면, 선박관리의 가장 중요한 것은 관리회사의 고객지향적인 적극적 관리자세와 선박관리의 성과가 되는 실적을 토탈 코스트 개념과 장기적 관점으로 구분하여 추출해 내는 것이다.

승무원이 OnBoard Maintenance를 철저히 하여 이룩한 수리비의 절감, 오프하이어의 단축, 선박의 경제적 수명의 연장, 자산가치의 유지 등이 코스트 경쟁력과 수익성의 개선에 큰 효과를 가져오며, 특히 선박의 수명은 장기적인 채산성과 자산가치를 크게 좌우한다. 이러한 장기적 관점에서 토탈 코스트 개념이 중요하다.

일본의 선박관리에서 관리자와 승무원에 있어 선박은 재산이라는 개념이 부족하다. 기껏 운항수입을 올리는 수단으로 생각해 왔다. 선원의 교육훈련 면에서도 해기사로서 안전운항일변도가 되어 선원의 자산관리 사명과 선주경제 및 운항경제의 인식은 중요시되지 않았다.

노동집약산업인 선박수리업을 포함한 조선업계에는 노동력의 부족과 고임금에 의해 수리비가 현저히 높아지고 도크수리의 공기도 늘어나 오프하이어가 길어지고 있다.

현재의 대형선과 고가선시대에는 오프하이어 (도크수리기간)의 단축에 의해 운항일수의 향상과 장기적으로 선박의 경제적 수명을 연장시켜 자산가치를 유지함으로써 자본비 부담을 경감하고 코스트 경쟁력과 수익성의 향상을 실현하여 선주에게 유리하도록 해야 할 것이다.

선주가 관리회사의 관리능력과 관리성적을 평가하는 포인트는 안전관리, 선원비와 관리코스트뿐 아니라 보다 장기적 관점에서의 수선비, 도크 수리기간,

선박의 경제적 수명, 자산가치 등에 영향을 주는 Onboard Maintenance를 실시할 수 있는 관리자세와 실행 가능한 승무원 그리고 Maintenance Program의 보유 여부에 두어져야 할 것이다.

유럽의 선박관리시장에서는 선주는 안전운항을 확실히 하기 위해 승무원 한사람 한사람의 전문기술능력과 자질, 본선의 자산가치를 유지하기 위한 양호한 Onboard Maintenance를 실시할 수 있는 관리회사와 승무원의 자세에 중점을 두고 안전관리와 효율적 관리에 관련된 선원비와 관리코스트에 대하여 필수적으로 절감을 요구하고 있다.

당연히 유럽의 관리회사는 혼승선이건 전외국인선원이 승선한 선박이건 관계없이 승무원의 전문기술능력과 자질을 엄밀히 조사하고 Onboard Maintenance의 중요성을 자각토록하여 최고수준의 Maintenance를 유지하기 위해 필요한 Over Time을 할 수 있는 선원을 선별하고 있다.

실례로서 외국관리회사를 이용한 일본선주의 체험이 Onboard Maintenance의 중요성을 뒷받침해 주고 있는 바 타산지석으로 삼아야 할 것이다.

이렇게 수리비와 오프하이어의 부문에서 나타나는 Maintenance의 효과에 부가하여 장기적인 관점에서 파악할 수 있는 경제적 수명의 연장과 자산가치의 유지가 선주경제에 주는 공헌을 보면, 종합적인 성과가 현저히 나타난다.

이것은 선주와 선박관리회사의 선박관리에 대한 인식과 자세 거기에 승무원의 Onboard Maintenance의 중요성에 대한 의식과 작업량에 의해 이루어지는 것으로 그 인식이 중요하다.

그러나 현실은 장기에 걸쳐 선원비의 절감에만 집중해 왔다. 최근 여기에 선원의 안정적 확보가 더해지고 선박의 안전관리를 최고 중요한 이슈로 다루고 이를 위해 양질의 선원확보의 중요성이 선주와 관리회사에 대두되었다.

장기적 관점에서 다면적 성과를 보이는 토탈코스트 지향의 적극적인 선박관리자세와 승무원의 자각에 기초한 철저한 Onboard Maintenance 작업의 중요성을 인식하고 실행하고자 하는 움직임은 의외로 적다.

양질의 선원을 확보하여 선박의 안전을 보증하는 것은 선주가 원하는 것뿐 아니라 해양환경보호에 대한 사회적 관심의 고양에 촉발된 것이고 인하우스이건 독립관리회사이건 간에 선박관리업의 경영에 기본요건이다. 관리수요를 확보하기 위해서는 필요한 최저요건을 만족시킨 후에 선원비의

절감 그리고 정비를 통한 수선비의 절감과 코스트 경쟁력의 개선, 오프하이어의 단축에 의한 수익성의 향상, 선박수명의 연장과 자산가치의 유지를 통한 선주경제에 공헌을 실현함으로써 선주의 요구를 뛰어넘어 선박관리업으로서 선주의 매력을 끌어내는 것이며 이것이 바로 효율적 관리이다.

3. 선박관리회사와 관리요원의 의식개혁

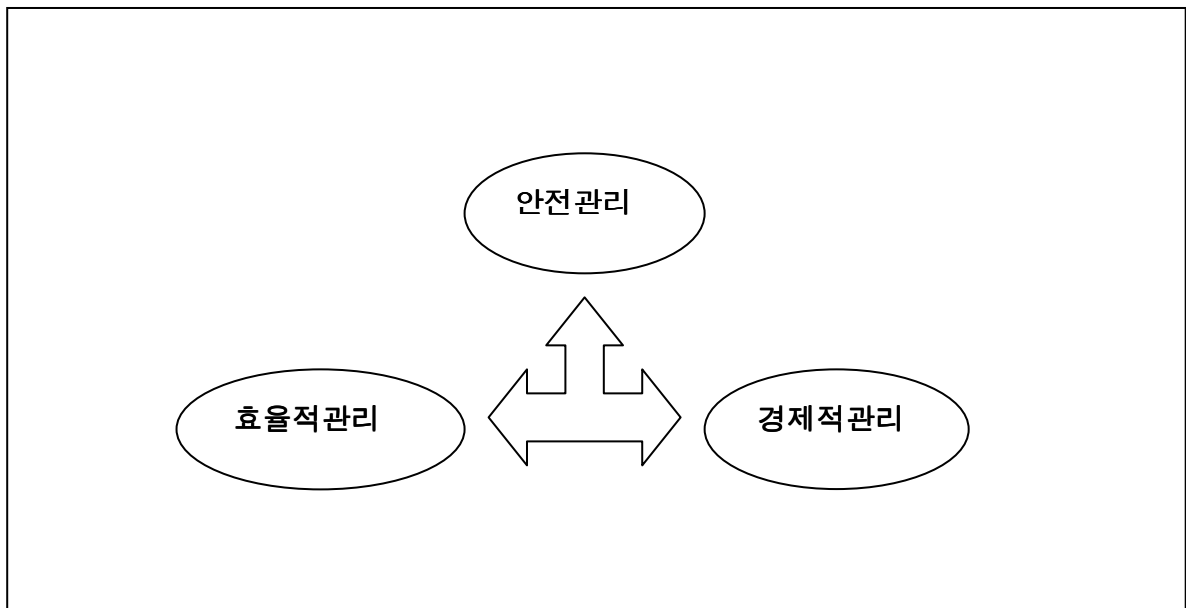


그림 3-5 선박관리회사의 관리기능

선박관리회사에 요구되는 관리기능은 안전관리, 효율적 관리, 경제적 관리 즉 코스트의 3가지로 집약될 수 있다. 이를 실현하기 위해서는 관리회사 자체의 노력이 먼저 필요하지만 관리회사의 노력만으로는 부족한 점이 있다. 그것은 고객인 선주가 관리코스트와 관리비의 인하를 과도하게 요구하면 회사로서 충분한 안전관리 그리고 효율적 관리를 할 수 없게 되기 때문이다. 관리회사는 선주로부터 관리수요를 받지 않으면 안되므로 스스로의 안전관리 기준을 주장하여 선주를 납득시켜 관리코스트의 인하 요구에 저항하는 것은 한계가 있다.

따라서 선주로 하여금 안전관리, 효율적 관리와 관련하여 적절한 경제적 관리 코스트는 어느 정도가 적정한가, 효율적 관리는 어떤 의미를 가지는가를

인식토록하여 적절한 판단을 할 수 있는 전문가적 능력을 갖추는 것이 필요하다. 이 판단은 실제문제에 있어서 선주측은 물론 관리회사의 측면에서도 어려운 일이다. 그러나 이와 관련하여 선주경제 및 운항경제에 의해 관리회사의 선박관리의 상태가 그때 그때 적응해 주지 않으면 안된다. 본선의 정비를 실시하는 측면에서도 이미 지적한 바와 같이 장기적인 관점에서 토탈 코스트지향의 의식개혁이 필요하다고 본다.

관리회사의 측면에서는 선주경제와 선박운항경제를 이해하고 안전관리는 언급할 필요도 없이 효율적 관리를 하여 수리비 절감과 운항회전율의 향상과 함께 본선의 경제적 수명을 늘려 자산가치를 유지하기 위해 어떤 정비프로그램을 채용할 것인가 하는 고객지향의 관리자세가 필요하다.

따라서 그러한 관리자세를 실제의 관리업무에 반영시켜 실효를 거두기 위해서는 철저한 Onboard Maintenance Program을 입안하여 이에 따라 승무원이 일상의 Maintenance업무를 실시하는 것이 확인 보증되도록 하여야 한다. 그리고 육상관리요원인 감독(Superintendent)은 말할 것도 없고 승무원들도 선주로부터 높은 평가를 받는 본선관리성적을 높이도록 의식개혁에 기초한 적극적 협력이 필요하다.

또한 당사자간의 신뢰관계를 확립하기 위해서는 승무원의 고용, 보수 또는 승진 등의 보상시스템도 필요하다.

이것에 대하여 “무엇이 안전관리이고 효율적 관리인가”를 이해하여 고객지향의 관리자세와 승무원의 자각에 의한 Onboard Maintenance를 증시하는 체제를 운용하는 것이다.

적정하면서 적극적인 관리계획과 경험 풍부한 감독(Superintendent), 거기에 유능한 승무원에 의한 새로운 사고방식에 의한 효과적 Onboard Maintenance 작업이 서로 잘 짜여질 때 비로소 효율 높은 관리성적을 기대할 수 있고 선주경제 또는 선박운항경제에 큰 이익을 가져올 수 있다. 이 사실은 이미 일부 일본 선주에 의해 해외편의치적선의 관리에서 실천하여 바람직한 결과를 얻은 바 있다.

지금까지 해운기업에서 선박의 소유 또는 운항과 함께 일원적으로 이루어진 전통적인 선박관리는 용선 또는 운항이라는 영업을 하기 위한 준비단계로서 그 의의가 있었다. 수익을 내는 영업부문이 우선이다라는 인식이 지배되어

영업부문의 의견이 최우선시되어 왔다. 종래의 해무, 공무의 선박관리부문에 선박관리를 통해 수리비, 오프하이어, 경제적 수명, 자산가치 등의 제부문에 개선을 하여 토탈 코스트 경쟁력과 수익성을 향상시킨다는 장기적 관점에서의 목적의식이 없었으면 그런 환경도 될 수 없었던 것이다.

세계 2차 대전후 일본의 해상노동관행은 승무원에 대하여는 해무, 공무 등 육상의 지시에 의해 선원으로서 기능 발휘 정도를 기대하고 교육시켜 왔다. 그리고 그런 환경에서 자란 해상 출신자가 관리회사의 육상관리요원으로 된 것이다.

선박을 재산으로서 취급하는 상업적 마인드를 가진 범선시대의 선장의 기질과 선원의 Maintenance 자세를 지금의 선원들에게 기대하는 것은 무리인지도 모르나 선박관리업이 가진 본래의 역할을 자각하여 선주를 사로잡아 그 존재의의와 자립의 길을 확실히 하고자 한다면 선박에 이러한 자세와 자질을 가진 승무원의 승선을 필요로 한다고 본다.

4. 선주의 지도력

해운기업은 자기가 설립한 관리회사에 대하여 세세하게 그리고 최대한 관리요구에 대응하도록 할 수 있고 보다 효율적인 관리성과를 올릴 것으로 판단되는 실시계획을 실시하도록 요구할 수도 있다. 그리고 독자적인 시스템을 구축하는 것도 가능하다.

인하우스기능에 머물러 있는 선박관리회사를 육성 발전시켜 나가는 효과적이고 손쉬운 방법은 모회사인 해운기업이 해외의 유력관리회사를 선택적으로 이용하여 그 경영이념이나 관리자세를 구체적으로는 관리시스템과 노하우를 파악하여 인하우스관리회사의 그것과 벤치마킹하는 것이다. 실제 일본의 해운기업 중에 일부는 이렇게 하고 있는데 10-40%를 외국관리회사에 위탁하고 있다.

이러한 경험에 의해 일본과는 다른 구미의 계약사회의 경영자세와 선박관리에 관한 사고방식을 느낄 수 있는 한편 선박관리의 영역, 관리시스템의 노하우와 이를 뒷받침하는 국제 네트워크에서 일본보다 대체적으로 앞서 있다고 인정하고 있다.

일본의 선박관리업계가 세계수준에서 선두가 될 수 있게 하기 위해서는 이러한 모회사의 이용 체험 또는 그 평가를 인하우스 관리회사에 피드백 내지는 자회사가 가진 핸디캡의 개선책 수립에 이용하는 적극적 협력의식이 중요하다고 본다.

한편 모회사와 그룹내 선주로부터 관리서비스의 향상을 요구받는 회사는 장기적인 관점에서 입안한 관리계획 내지 Maintenance Program과 이에 필요한 관리코스트에 대해 모회사와 그룹내 선주의 이해를 구하는 것이 독립관리회사보다 비교적 용이하다.

이와 같이 인하우스기능과 그룹으로 연결된 선주와 관리회사는 선박관리에 관해 그 문제점 및 공통 관심사항에 대해 솔직하고 대등하게 논의할 수 있다는 점은 대단히 중요하다. 독립관리회사는 장기적인 관점에서 입안한 관리계획 및 Maintenance Program과 소요비용을 제3자 선주에게 납득시켜 이를 실행할 수 있는 관리계약을 맺는 것이 보다 어려운 환경이지만 이를 극복하지 못하면 경쟁력을 상실할 것이다.

비용상의 문제를 제외하면 전반적인 면에서 인하우스기능 또는 계열구룸으로 연결된 선주와 관리회사가 독립관리회사와 이를 이용하는 선주보다 효율적인 선박관리를 실현하는 측면에서 유리한 환경에 있다고 본다.

한편 해운기업의 측면에서는 관리회사와 대등한 입장에서 상호협력하에 선박관리회사의 육성발전에 노력하는 자세가 필요하다.

제4장 국내 선박관리업의 분석

제1절 국내선박관리업

1. 선박관리회사

1963년 선원해의 취업이 시작된 이래 국내 선박관리업은 60-70년대의 외화 획득, 선복량 증가, 선박운항기술 향상, 조선공업 활성화, 해운 경영기술 측면에서 획기적인 발전을 하였으며, 80년대 중반에 이르러 국내외 선박 2500척과 약 4만명 이상의 선원을 관리하여 국가 주요 산업의 위치를 차지하였다. 그러나 80년대 후반부터 해외 선원송출은 그 규모가 감소되어 단순 선원관리 기능만을 가진 선박관리회사는 감소되고 반면에 선박관리회사는 큰 폭으로 증가하고 있다.

2004년말 국내 선박관리 업체는 300개사로써 이중 74개사는 선원관리업체이고 226개사는 종합선박관리업체였다. 2005년 말에는 339개사로 증가하였고 2007년 현재 380개사로 이중 선원관리업체는 41개사, 외국인 선원송입업체가 54개사 종합선박관리업체가 285개사이다. 이중 161개사가 한국선박관리협회에 가입되어 있다[9].

표 4-1 선박관리업체 현황

항 목	2004년	2005년	2007년
선박관리종합	226	263	285
선원관리한정	74	76	95
합 계	300	339	380

국내 선사들은 비용절감과 경영효율화를 위해 선박관리회사에 위탁하는 경향을 보이고 있으며 특히 선박관리업무를 분리하여 대기업의 경우 선박관리회사를 설립하고 있다. 이러한 변화는 선원관리비용의 절감이 이루어지는 반면 선원의 복지면에서는 좋지 않은 결과를 초래할 수 있다. 현대상선의 경우 노르웨이 빌헬름슨 마리티임과 공동으로 선박관리회사인 해양선박을 설립하였고, 한진해운도 2006년 한진에스엠이라는 선박관리회사를 설립하여 양대 해운선사가

선박관리업을 자회사로 하고 있다.

국적선사의 선박관리 형태는 선사별로 소유선박 및 주 사업 분야에 따라 직접관리, 선박관리자회사를 통한 간접관리, 제3의 선박관리회사에 위탁관리 등 다양하다. 하지만, 대형국적선사의 경우에는 자회사 또는 계열회사에 의한 선박관리업 참여가 주류를 이루고 있다.

선박관리협회의 집계에 의하면 국적선사 중 자회사 형태의 선박관리업체를 설립하여 관리하는 업체는 다음과 같다.

표 4-2 해운선사와 선박관리업체 상관관계

해운선사(모기업)	선박관리업체(자회사)
한진해운	한진에스엠
대한해운	한국선무
새한해운	새한선박
STX팬오션	stx포스
SK해운	필오션
우양상선	코리아쉽매니저스
두양상선	두양선박
우림해운	우림선박
태양상선	태양선무
현대상선	해영선박
보양사	가나마린
범한상선	경양해운
씨엔상선	케이씨라인
선우해운	케이에스아이엠

자료 : 한국선박관리업협회 통계자료,

최근 우리나라 선박관리업체의 증가 원인은 개정된 해운법령 등에 따른 선박관리업의 등록을 해양수산부 또는 지방청에서도 자유롭게 할 수 있다는 것, 자본금 기준의 하향 조정(1억원 이상에서 5천만원 이상), 연간 미화 10만\$ 이상의 사업실적 기준 폐지, 해기관리사 고용 의무사항 폐지, 사업자의 자산 상태 서류 제출 및 휴·폐업 신고 규정 삭제 등 선박관리업의 등록 기준이 대폭 완화되었기 때문인 것으로 분석된다.

국내 선박관리업체의 2006년 6월말 현재 전반기 매출액기준 상위 20개사의

선박관리 현황 및 실적은 다음과 같다.

표 4-3 선박관리업체 20개사 실적(매출액순)

	회사명	상선(척)	국내선원(명)	매출액(달러)
1	시도상선	52	66	18,760,117.00
2	해영선박	12	52	16,061,592.13
3	한국선무	14	100	14,295,159.00
4	동진상운	62	382	12,110,167.00
5	동국상선	75	287	9,814,520.63
6	세진상운	35	89	8,892,528.75
7	우일상운	54	211	8,832,000.00
8	범진상운	27	118	8,638,163.08
9	케이에스아이엠	7	22	6,843,294.90
10	조광해운	13	111	4,824,168.73
11	세동상운	11	87	4,231,727.68
12	세진선박	32	75	3,819,529.35
13	진우선박	31	104	3,479,486.74
14	동진해무	33	101	3,276,828.94
15	경일상운	20	77	2,874,145.13
16	코리아쉽메니저스	14	24	2,713,147.78
17	한주상운	10	49	2,683,875.50
18	부산신호선박	26	54	2,357,067.14
19	정양해운	25	108	2,195,599.00
20	신도꾸마린	6	57	2,107,317.00

자료 : 한국선박관리업협회 통계자료 (2006년 1월 1일 ~ 6월말 집계, 중간보고 기준)

통계에 따르면 관리회사들 1인 감독이 담당하고 있는 척수는 평균 4척이며 육상 종업원 1인당 1.0척에 해당하고 있는 것으로 되어 있다[5].

외국의 전문선박관리회사는 육상종업원 1인당 척수가 1.2내지 1.3척 정도 수준이다.

선박관리의 체제는 각 회사마다 약간의 차이가 있겠으나 대체적으로 선대그룹(fleet group)제도를 도입하여 각 그룹의 아래에 감독이 있고, 1인 감독이 3내지 5척의 선박을 담당하고 있다. 이 감독이 유고시 다른 감독이 이를 커버할 수 있도록 시스템이 되어 있으며, 또한 감독의 책임하에 선원승선관계와 보험,

해난처리, 선용품과 부품 및 운할유의 수배 및 공급의 업무를 처리한다.

각 선대관리자(fleet manager)가 감독을 지휘하고 있으며, 기술적 성과뿐만 아니라 운항관리와 코스트 관리까지 포함하여 전체적인 책임을 가지고 있다. 각 선대관리자에게는 구매담당자 2명을 배치하여 선용품, 부품 및 운할유 등의 구입업무에 종사하게 하고 있다.

1984년 처음 제정된 해운업법 제2조 9항의 “선박관리업이라 함은 해상여객 운송사업, 해상화물운송사업 또는 선박대여업을 영위하는 자(외국인을 포함한다)로부터 선박관리, 선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 행하는 사업(외국의 선박관리업자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁하여 행하는 사업을 포함한다)을 말한다” 라고 규정하고 있다. 이 해운법의 조항에서 선박관리를 언급하고 있지만 지금까지 국내에서 이루어진 선박관리는 선원관리 위주로 행하여졌기 때문에 진정한 의미의 선박관리가 이루어지지 못했다.

이처럼 국내업체들의 일부가 하청업체 또는 단순한 선원중개업체의 성격을 띠게 된 이유는 국내업체들이 종합적인 선박관리를 위한 노력을 소홀히 한데다가 과거 비교적 우위에 있던 선원노동력 관리 및 수요 재창출 등을 등한시했기 때문이다. 따라서 선원관리를 중심으로 보수 정비가 추가된 선박관리만을 요구하는 외국선주들과 계약을 체결하여 서비스를 제공할 수 있었다. 그러나 종합적인 관리를 요구하는 선주들은 그런 서비스를 제공하는 외국의 업체들에게 위탁하게 되고 선원고용에 특별제약이 없는 한 이들 업체들은 다시 우리나라 업체를 이용하여 우리 선원들을 채용해 왔던 것이다. 우리나라 선박관리업체는 이들 선원들의 승하선, 임금지급, 승선교육, 후생복지 등의 선원관리나 제한적 범위 내에서의 선박유지 및 수선, 선용품 공급, 급유 등의 기술적 관리에 머물게 되었던 것이다.

하지만 이러한 선원관리 위주의 선박관리는 우리나라 선원 및 감독들의 가격 경쟁력 상실과 선박관리회사의 국제 경쟁력의 약화에 따라 새로운 경영 전략이 필요하게 되었다.

그러나 최근 선원문제 및 비용절감 같은 문제와 국내외 해운환경변화로 인한 문제를 선박관리업체를 통해서 해결함으로써 변하는 환경에 적응하려는 움직임이 해운업계에 나타나기 시작하였다. 또한 선원관리가 중심이 되고 있는 우리의 선박관리업체를 기술적 또는 종합적 선박관리를 수행하는 업체로 성장,

발전하도록 환경을 조성함으로써 선박관리업 자체가 국제경쟁력을 지닌 산업으로 발전함과 동시에 국내 해운산업의 경쟁력을 강화는 방편이 되도록 하자는 논의가 대두되고 있다.

세계적인 대형 선사는 용선선박 활용비율을 점차 증가시키고 또한 경비절감의 일환으로 과거 직접 관리하던 자사선박 일부를 전문 관리회사에 위탁하고는 있으나 자사의 대표적인 항로 및 주력선대에 대해서는 엄격한 운송서비스 품질유지를 위해 여전히 직접 관리하고 있는 상태이다.

간결한 조직편제와 신속한 의사결정도 중요하나 무엇보다도 중요한 것이 감독의 자질이다. 감독은 통상 1항사 또는 1기사 이상의 승선경험을 가지고, 앞으로 증가할 외국인 선원의 관리를 위해 글로벌 커뮤니케이션 능력을 가지며 승무원을 컨트롤할 수 있는 리더쉽을 보유하여야 한다.

최근 해운산업의 활황에 힘입어 능력있는 감독을 구하는 것은 매우 어렵다. 특히 선원 감소추세에 있는 국내실정에 비추어 감독의 부족은 더 심화될 것이다.

유능한 감독을 육성하면 선박이 국내 경제발전과 더불어 증가해도 큰 문제없이 관리가 가능하다. 이 점은 일본도 마찬가지 사정으로 우리나라 역시 관리인력 부족현상이 멀지 않아 도래할 것으로 생각된다. 이는 우리나라 선박관리업이 보다 적극적으로 보완해야 할 숙제 중 하나인 “안전확보 및 문제해결” 관련 고품질서비스와 아주 밀접한 연관성이 있는 부분이기도 하다.

2. 국내 선박관리시장

현재 국적선 외항상선대 규모는 그림 4-1과 같다. 그림에 의하면 외항상선대는 2000년 이후 크게 증가하여 1999년 429척에서 2006년도 642척으로 150% 증가하였다. 톤수 기준으로는 G/T기준 12,353톤에서 16,621톤으로 35% 증가하였는데 이는 해운 시황이 좋아진데다 전세계적인 호황에 의한 것으로 파악된다.

특히 이 중 벌크선의 증가가 두드러지는데 벌크선대는 2006년말 현재 134척, 418만 G/T로 2003년말의 69척 2,000만 G/T에 비하면 2배 정도 증가한 것이다.

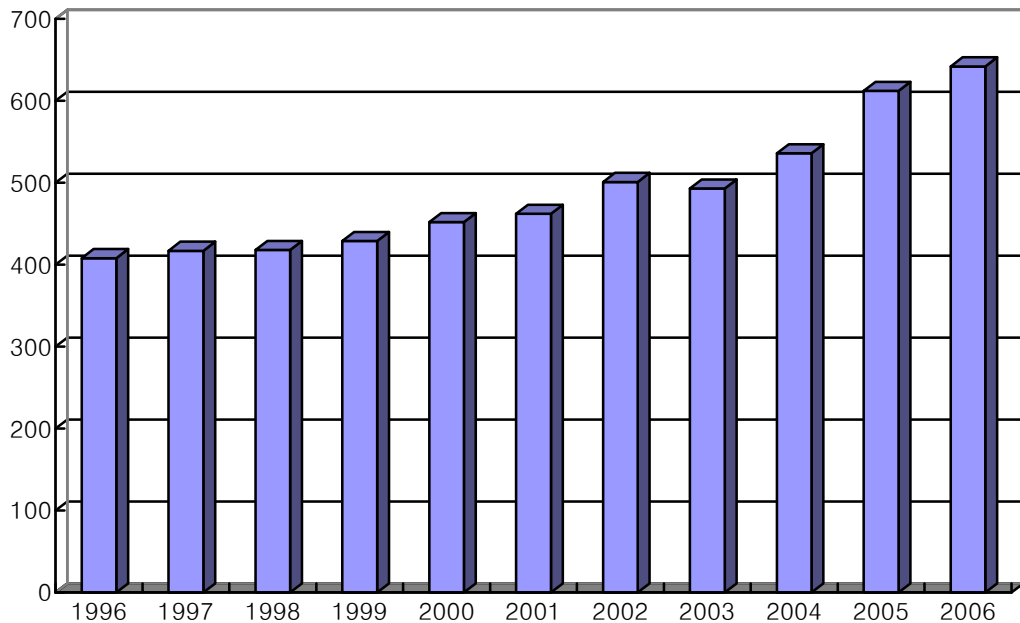


그림 4-1 연도별 관리선박척수

3. 국내선원 수급

국내 선원은 점차 감소하고 있다. 한국선원복지고용센터의 통계연보에 의하면 상선에 승선한 선원은 2002년 1만8,579명에서 2006년도에는 1만7,865명으로 4년간 4% 감소하였다. 한편 내항선 및 어선 선원을 제외한 국내 가용선원인력은 2002년 17,252명(해기사 11,022명, 부원 6,230명)에서 2006년 15,878명(해기사 11,190명, 부원 4,688명)으로 감소하였다.

이는 육상직에 대한 선원임금의 상대적 하락과 가족과 떨어져 생활해야 하는

직업환경에 영향을 받았다고 판단된다. 국내 전산업 월평균임금은 1981년 17만 6000원에서 2006년에는 262만6000원으로 14.9배가 상승하였으나 외항선 해기사 선원임금은 41만8000원에서 273만9000원으로 6.5배가 상승하여 대조를 보인다. 2006년도말 평균 임금현황은 외항선의 경우 3,719,000원, 해외취업선의 경우 4,598,000원이다.

연도별 상선선원의 승선현황은 그림4-2와 같다.

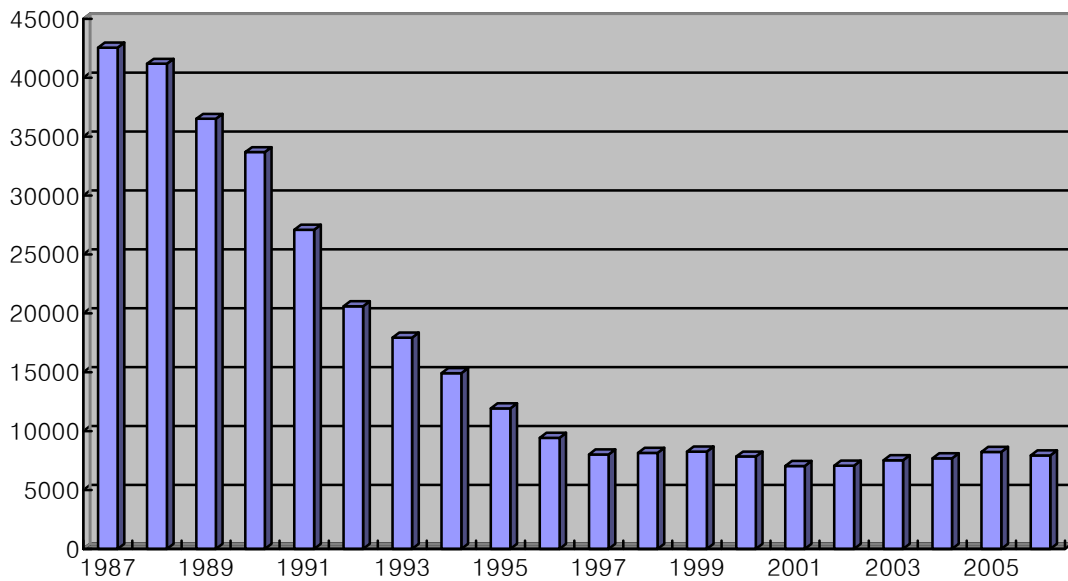


그림 4-2 연도별 상선의 선원승선현황

2006년말 한국선주협회회원사 79개 국적외항선사에 고용된 선원은 해기사 4,745명 부원 4,992명 총 9,737명이고 예비원은 1,204명(해기사 739명, 부원 465명)이다. 그리고 국적선 및 국적취득조건부 나용선(BBC/HP) 524척에 승선중인 선원은 총 8,533명(해기사 4,006명, 부원4,527명)이고 이 중 외국인은 해기사 246명, 부원 3,216명으로 부원의 경우 외국인 비율이 71%이다. 한국인 선원의 척당 승선인원은 9.6명이며 외국인 선원은 증가추세에 있어 척당 6.6명이 승선하고 있다.

한편 한국인 선원의 해외송출에 있어서는 1987년 최고치를 달성한 이후 줄곧 감소하고 있다. 이는 외국선주들에게 한국선원이 비용면에서 더 이상 매력을 갖지 못하기 때문이다.

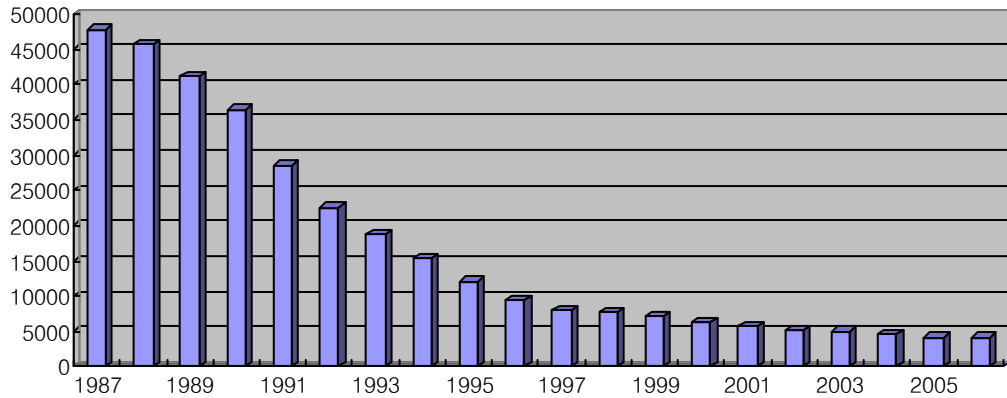


그림 4-3 선원해외취업현황(명)

국내 주요 Bulk선사 및 선박관리회사의 선원임금 비교표는 표4-4와 같다.

표 4-4 선원임금비교표(국적선사)

직책	D해운 연봉	S해운 연봉	H해운 연봉	H상선 연봉	K해운 연봉	D선박 연봉
선장	74,076,000	80,105,790	90,197,000	88,723,000	74,627,800	69,114,500
기관장	73,476,000	80,105,790	90,197,000	88,723,000	74,627,800	69,114,500
1항기사	53,700,000	54,573,030	62,382,000	61,813,000	52,761,800	49,026,900
2항기사	39,624,000	39,064,500	45,796,000	46,282,000	40,184,300	37,519,300
3항기사	35,340,000	34,528,350	40,390,000	41,489,000	36,004,800	34,385,000
직장급	39,528,000	41,311,840	44,624,000	46,777,000	40,368,900	37,109,800
수직(A)	33,552,000	34,964,890	39,887,000	40,887,000	35,050,600	32,721,000
수직(B)	32,088,000					

2. 관리선사

(한화 1\$=1,006원)

직책	B상운 연봉	H상운 연봉	J사 연봉	S상운 연봉	S선박 연봉	D상선 연봉
선장	64,800,000	61,405,000	56,973,000	55,049,000	58,241,000	55,254,000
기관장	63,600,000	60,494,000	56,336,000	54,285,000	56,667,000	53,633,000
1항기사	52,800,000	46,416,000	45,321,000	42,100,000	47,222,000	
2항기사	31,200,000	29,786,000				
3항기사	28,800,000	28,223,000				
직장급	30,000,000	26,355,000				
수직(A)		23,112,000				
수직(B)						

자료: H상선 내부자료. 2006.6.

2006년도 원양항로에 취항 중인 국적외항선의 1척당 연간 선원비는 14억 3,490만원으로 2005년 13억8,536만원에 비하여 3.6% 증가하였다. 그 구성을 보면 외항선의 평균승선인원은 18.6명으로 연간 급여 합계는 7억7,092만원이고 상여금 2억6,986만원, 퇴직금 1억2,138만원 그리고 복리후생비 및 식비로 구성되어 있다.

다음 표3-4, 3-5에 의하면 1997년의 상선선원 이직률은 32.6%에 달하였으나, 2004년말 현재 14.7%로 나타나 우리나라 상선선원의 이직률은 2003년을 기점으로 소폭이나마 점진적으로 감소하고 있는 것으로 나타난다.

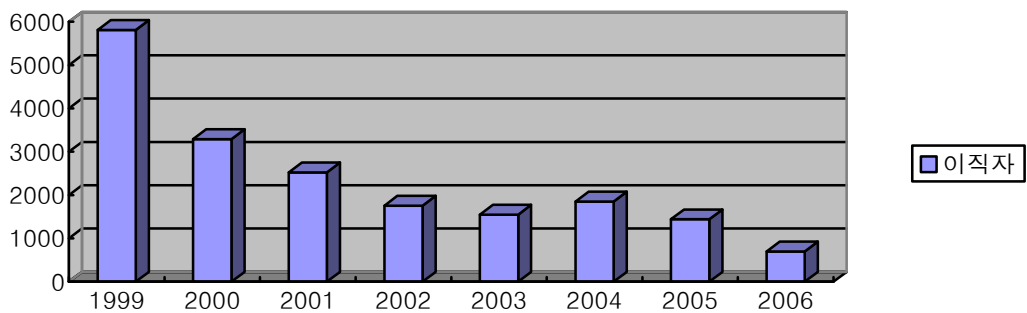


그림 4-4 상선선원 이직자(단위 명)

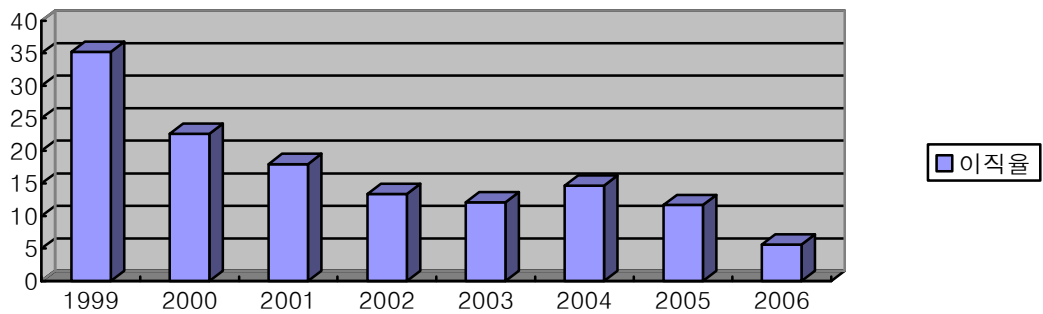


그림 4-5 상선선원 이직율(단위 퍼센트)

한편 선원 연령대별 승선현황은 외항선의 경우 41세 이상이 61%를, 내항선의 경우 83%를 차지하고 있다. 내항선의 경우 외항선 승선 후 정년퇴직자들이 다시 내항선에 승선하는 경향이 늘고 있다.

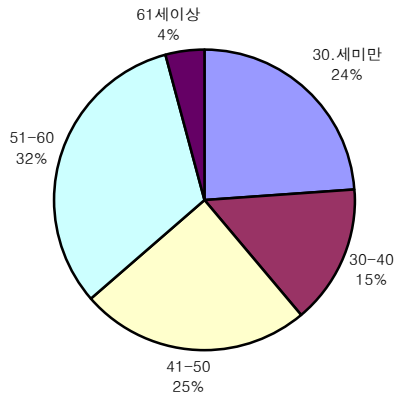


그림 4-6 외항선 연령대별현황

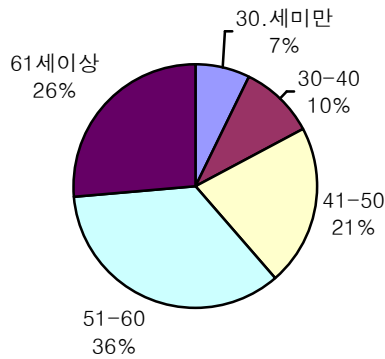


그림 4-7 내항선 연령대별 현황

내항해운에 외국인 선원을 도입해 달라는 요구는 10년전부터 제기되어 왔으나 2004년에야 비로소 미얀마 선원 37명을 시작으로 승선이 시작되었다. 이후 2005년에 226명, 2006년에 313명, 2007년 현재 341명이 승선하고 있고 앞으로 500명까지 확대 가능하다. 해상노련과 해운조합은 외국선원 도입과 관련하여 전체규모는 500명을 넘지 않고 부원으로 한정하며 척당 승선인원의 30% 이내에서 최대 3명을 넘지 않도록 정하고 있다.

이에 따라 500톤 이상 선박 중 52%의 선박에 외국인이 승선해 있다. 반면 외항선의 경우 척당 해기사 1명, 부원은 7명 등 총 8명의 외국인선원이 승선할 수 있다.

그러나 실제운영에 있어 의사소통의 문제로 외국인 승선도 큰 매력을 잃고 있다. 따라서 해외거주 동포를 활용한 방문취업제를 이용 단기 양성을 하여 활용하는 방안을 찾고 있기도 하다.

2006년말 현재 외항선 외국인 고용현황은 다음과 같다.

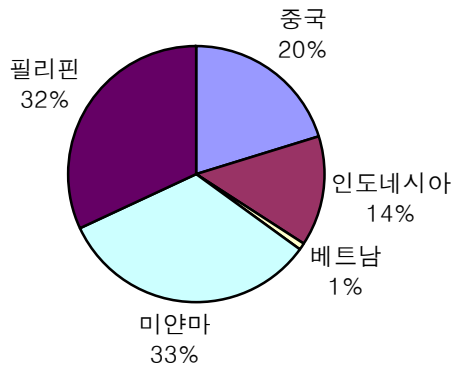


그림 4-8 외국인선원고용현황(외항선)

선박교육기관은 해양계는 매년 400-500명의 3급 해기사를 배출하는 한국해양대학교, 목포해양대학교와 4급 해기사를 매년 100-200명 배출하는 부산해사고등학교, 인천해사고등학교가 있다. 그리고 단기 교육과정과정과 재교육을 맡고 있는 한국해양수산연수원이 있다.

대부분의 초급 해기사는 단기 승선후 병역의무를 마치면 대부분 육상직으로 이직하여 선원 고령화가 가속되고 있다. 50세 이상의 해기사는 50.4%, 부원은 61%로 알려지고 있다. 해양수산부가 집계한 장기승선율은 해양대학의 경우 2006년말 기준으로 3년 이내 55.8%, 4년 이내 27.5%, 5년 이내 18.2%로 장기승선율이 저하되고 있다. 해사고의 경우 3년 이내 17.3%, 4년 이내 11.5%, 5년 이내 12.1%이다.

이에 따라 정부는 2012년 폐지되는 산업기능요원제도를 대체하는 승선근무 예비역제를 도입하여 내년부터 실시하는 등 대책을 마련하고 있다.

2007년 졸업생의 승선현황은 다음과 같다.

표 4-5 각 학교별 졸업생 승선현황

학교	졸업생	승선자
한국해대	326	211
목포해대	305	237
부산해고	267	195
인천해고	214	179
계	1112	822

국내선원의 고갈에 대비한 다국적화를 위해서는 법적, 제도적 기반을 재조정하여야 할 우선적 요건이 따르기 때문에 이를 위해서는 국내 선원법 및 선박관리법 일부 조항을 재조정, 일원화함은 물론 선원노조와의 관계도 원만히 재조정하여야 할 것이다. 시대적인 요청에 따르고 관리 비용을 낮추기 위해서 외국적 선원을 주도적으로 승선시킬 경우 이에 따른 ITF문제를 병행하여 풀어 나가야 할 것이다.

제2절 국내 선박관리업의 방향

1. 경쟁력분석

현재 대규모 해운기업들의 경우는 인하우스 선박관리회사에 의해 국제 수준의 선박관리를 하고 있다고 평가된다. 중소 규모의 독립선박관리에 있어서 관리서비스질은 국제 수준의 선박관리서비스에 비해 떨어진다고 보는 것이 일반적인 평가이다. 다만 지금까지는 비용면에서 일본보다 경쟁력이 있었으나 최근 해운업의 호황과 더불어 국내 선박관리관련 인건비가 상승하고 선원이 급격히 감소하게 되어 비용 경쟁력도 기대하기 힘들게 되었다.

지금까지 국내 선박관리업의 가격경쟁력은 관리인건비와 선원비의 절감에 의해 유지되어 왔다. 표 2-5에 의하면 세계 주요 선박관리회사의 경우 전체 관리비에서 선원비의 비중은 대략 60% 이상을 차지하고 있으며, 선원비를 제외한 다른 비용은 절감노력에 비해 개선의 탄력성이 매우 낮다. 따라서 선박관리업에 있어서 선원관리는 지금까지 가장 손쉬운 비용절감 방법이었다. 즉 수리비의 경우 절감하기 위해서는 전사적인 노력이 필요하며 세계 경제 동향, 특히 조선업계 경기동향 등에 의한 수리비 변동영향이 더 크고 컨트롤이 어렵다. 또한 오일의 경우도 선박관리회사가 컨트롤할 수 있는 부분이 거의 없다. 선용품 등의 공급은 중국과 경쟁 또한 불가능한 실정이다.

다른 산업과 마찬가지로 선박관리업 역시 경쟁에서 살아남기 위해서는 보다 적은 비용으로 관리를 하거나, 아니면 차원 높은 관리서비스를 제공하는 방향이다. 또한 저렴한 외국 선원들에 의해 가격 경쟁력을 유지해가는 것은 안전관리, 정상적인 보수관리 등이 부실해 장기적 관점에서는 권장할 만한 방법이 못 된다.

국내 선박관리업 역시 일본과 유사하게 대형 해운기업은 자회사중심의 선박관리를 하고 있으며 독립선박관리회사는 해외국적선박 내지는 중소선주의 위탁선박을 관리하고 있다(표4-3참조).

국내 선박관리에서 저비용에 의한 경쟁력은 곧 없어질 것으로 보이며, 따라서 독립선박관리회사의 생존방향은 관리기술 능력과 관리 서비스 수준을 높이는 방안이다.

제5장 발전모델의 제안

제1절 발전사이클로 전환

선박관리업체의 수의 경우, 일본은 2007년 기준 약 304개사, 국내는 약 380개사이며, 한국선박관리회사는 증가추세인 반면 일본은 점차 감소하고 있다. 이러한 이유의 하나는 해운인력의 노령화이며, 일본의 경우 평균 연령층이 60대이고 고임금구조로 경쟁력을 상실한 결과 선박관리회사의 필요인력을 충원할 수 없기 때문이다. 한국 역시 노령화 추세이나 평균연령 40-50대로서 아직 근로가능한 연령이기는 하나 향후 10년 이후에는 일본의 전철을 밟게 될 것으로 보인다.

선박관리시장의 관점에서 외항상선대의 규모는 일본이 1,770척, 한국이 642척이다. 표 4-7을 살펴보면 일본은 현재 한국보다 선원의 급여는 2배 이상 높고 선원은 4분의 1이하로 적으나 외항 상선대 규모는 3배 정도 크므로 현재 선박관리업의 입장에서 보면 국내보다 훨씬 선원부족 및 임금상승으로 어려움을 겪고 있다고 볼 수 있고, 선박관리업의 규모에 있어서 일본은 수년간 증가되지 않고 오히려 감소하는 추세이다. 표 5-1은 전체적인 선박관리관련의 규모를 한일간 비교한 것이다.

표 5-1 한일간 비교 요약(2006년말기준)

	선박관리회사	외항상선대	외항상선선원	외항선평균임금
일본	304개사	1,770척	약3,400명	한국의 2배이상
한국	380개사	642척	약16,000명	

다음 표 5-2는 한일간 관리업체를 비교한 것으로 2006년말 현재 일본의 관리업체는 총 304개업체로 외항상선대 1770척을 모두 일본업체가 관리한다고 가정한다면 업체당 평균 5.82척이나 일본선적 중 상당수가 한국 등에서 관리하고 있음을 감안하면 이보다 낮은 수준이 될 것이다.

한편 한국은 선박관리협회의 자료에 따르면 2007년 10월 현재 선원관리업체를 제외한 선박관리업체수는 109개 업체이고 관리선박은 570척으로 업체당 평균 5.23척이다.

표 5-2 한일간 비교요약(관리업체수 현황, 내항선 제외)

연도	1996	2004	2005	2006	2007	비고
일본	335	-		304		관리회사의 DOC취득현황으로 추정 한 데이터
한국 (관리 척수)	-	300	339	380		해양수산부 선박관리활성화방안 연구 보고서[4]
		96 (499척)	105 (511척)	105 (557척)	109 (570척)	한국선박관리협회 등록자료(선원관리 를 제외한 종합선박관리업체)[15]

또한 한국과 일본 모두 대형 해운회사의 인하우스 중심의 선박관리를 감안하면 독립선박관리업의 경우는 대부분이 영세한 실정이다. 한국의 경우 선박관리척 수당 업체의 분포도는 다음과 같다.

표 5-3 업체당 관리척수 분포(한국 [14])

척수	100-80	79-50	49-30	29-20	19-10	9-5척	5척미만	계
업체수	1	-	-	2	15	18	73	109

표 5-4 업체당 관리톤수 분포(G/T, 한국 [14])

톤수	200만톤 이상	199-100 만톤	99-50 만톤	49-30 만톤	29-10	10-5만톤	5만톤미만	계
업체수	1	2	1	4	2	8	91	109

이상과 같이 매우 영세함을 면치 못하고 있다. 그 영세한 이유는 대체로 다음과 같이 요약할 수 있다.

표 5-5 영세성원인

영세성 원인
<ol style="list-style-type: none"> 1. 자체 관리인력의 양성과 우수 관리인력의 확보가 어려움: 우수한 관리인력은 가급적 규모가 큰 해운기업에서 근무를 선호한다. 2. 우수선원의 확보가 어려움: 대해운기업의 임금수준을 중소 독립선박관리회사가 지급하기 어렵다. 3. 글로벌 네트워크의 부재로 관리코스트의 증가: 전세계 글로벌 네트워크의 부재로 비상시 또는 사고발생시 대처에 대한 비용이 과다하다. 4. 근시안적인 코스트 관리: 선주의 비용절감요구에 대한 저항이 어렵다. 5. 선주의 관리지식 부족: 선주 스스로 발전적인 방향으로 나아갈 역량이 부족하다.

표 5-6 한일간 비교요약(관리업체당 관리척수)

척수	30-80척관리	30척미만관리	비고
일본	8개업체	296개업체	관리회사의 DOC취득현황으로 추정된 데이터
한국	9개업체	371개업체	해양수산부 선박관리활성화방안 연구보고서[4]
	1개업체	108개업체	한국선박관리협회 등록자료(선원관리를 제외한 종합선박관리업체)[15]

본 논문에서 분석한 한국과 일본의 관리회사에 있어서 관리상 특징을 요약하면 다음과 같다.

표 5-7 한일간 비교요약(관리업체의 관리상 특징)

항목	한국	일본
대해운기업의 선박관리	인하우스중심	인하우스중심
독립선박관리회사 영업대상	중소선주 및 외국중소선주	일본국내중소선주, 국제경쟁력상실
SI인력면	국내인력으로 총원하나 고령화추세(40-50대)	일본내 인력고갈(60대) 외국인채용증가
선원인력	국내인력감소, 해외아웃소싱	일본내 인력감소심화, 해외아웃소싱
선박관리	선원승선, 정비/수리	서원승선, 정비/수리
코스트관리	선주와 협의관리	선주와 협의관리

한국과 일본에서 선박관리업을 육성내지 발전시키기 위한 정책을 요약하면 다음과 같으며 일본의 경우 이미 국내에서 선원을 육성하고자 하는 정책은 포기한 것으로 판단되며 정부정책의 주축은 선주와 해운기업을 중심대상으로 하고 있다.

표 5-8 한일간 비교요약(관리업 발전을 위한 정책)

항목	한국	일본
정부정책방향	선원인력정책중심 해외선원훈승 선원병역면제	선박의 특별상각제도등 세제조치 일본정책투자은행의 장기저리융자 지원 해운관리인력양성(육상관리인력) 해외선원양성 해외양성거점 설치지원
관리업계정책	정부정책에 의존하나 관리업 고유의 발전모델 부 재	경영 및 관리상의 의식개혁을 통 한 발전모델 모색 Onboard Maintenance Total Cost Analysis
현상	한국은 일본을 10-20년 정 도 시차를 두고 해운인력의 노령화, 정부정책, 관리회사 시스템등이 추종하는 경향임	일본의 경우 선박관리업은 영세성 을 탈피하지 못한 상황에서 국제 경쟁력을 상실하고 공동화되고 있 는 환경

일본의 선박관리업의 현황을 요약 정리하면 선박관리업이 필연의 과정에 의
해 쇠퇴하고 있음을 볼 수 있고 이를 도식화하여 국가산업차원에서 선박관리의
쇠퇴사이클을 상정해 보면 그림 5-1과 같다.

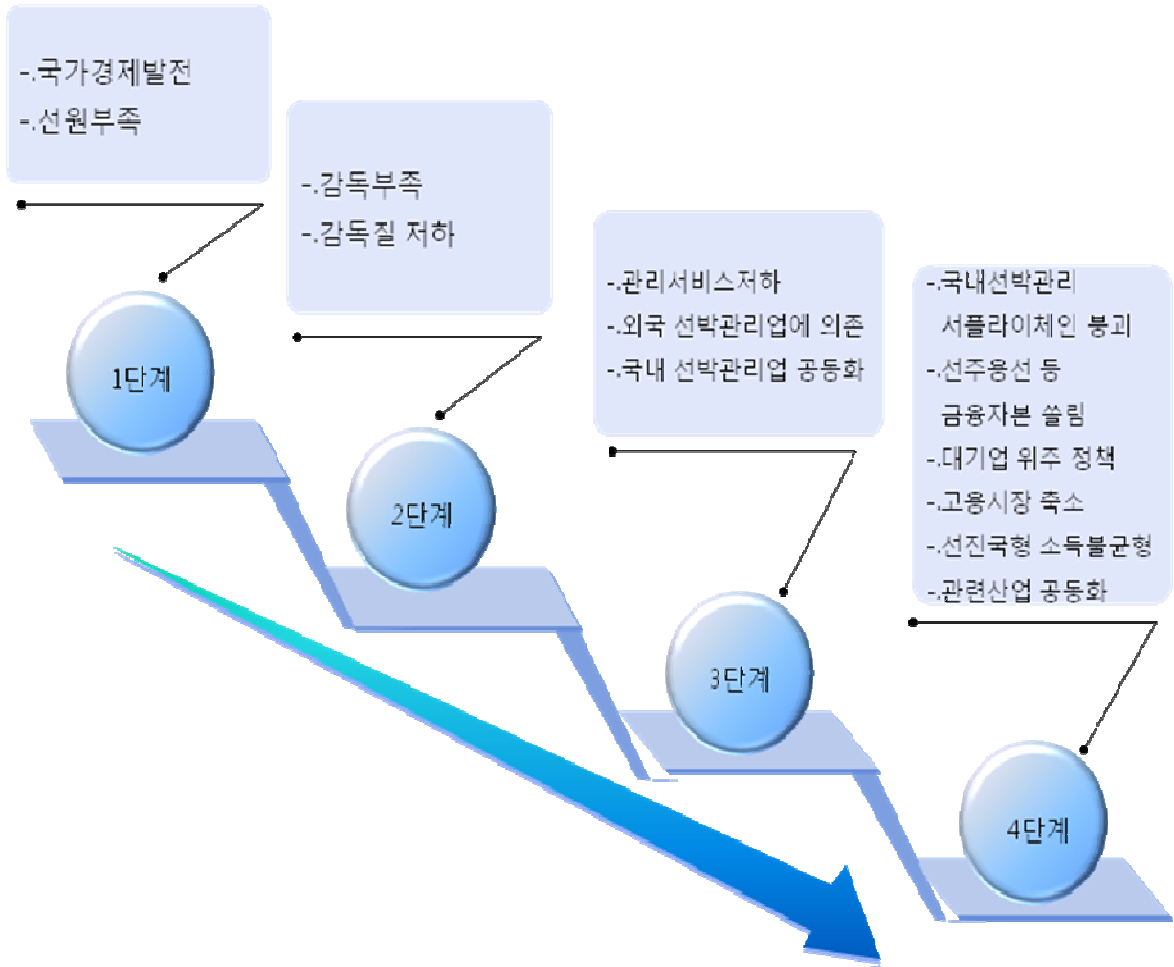


그림 5-1 국가산업차원에서 선박관리 쇠퇴사이클

이 사이클에서 현재 국내선박관리업의 단계는 감독 부족 상태에 있다고 판단되고, 일본의 경우는 외국선박관리업에 의존도가 점점 증가되는 상태에 있다고 판단된다.

선박 관리업의 발전을 위한 방향에서 일본의 경우는 온보드메인트넌스, 관리회사 및 관리요원의 의식개혁, 선주의 리더쉽 등 3부분에서 선박관리업계와 선주에 대한 개혁이 요구되고 있고 이와 더불어 장래 다가올 관리인력부족에 대한 인력양성면에서 국가 정책적인 뒷받침이 필요할 것이다.

일본의 경우를 참고로 하여 국내 선박관리업의 발전방향을 제시한다면, 국가 산업 정책적 측면에서 본 발전 방향은 그림 5-2와 같고, 선박관리업 내부 측면에서 본 발전 방향은 그림 5-3과 같다. 이를 다시 세부 필수적인 사항만 간추려 설명하면 관리의식 개혁과 선박관리기술력의 향상, 경영방침의 글로벌화, 인력양성정책 등으로 나누어 볼 수 있다.

현재 적정능력을 갖춘 감독이 절대 부족한 현실에서 이를 타개하기 위해서는 해운관리인력이 양성될 때까지 우수한 외국감독인력을 채용하여 선박관리의 수준을 향상시키면서 관리회사를 글로벌화 및 대형화하여야 할 것이다. M&A 등에 의한 회사의 대형화로 글로벌 네트워크를 구성하여 선박의 사고 및 고장 등 유사시 대처능력을 갖추는 것이 무엇보다 시급하다 할 것이다. 또한 글로벌 네트워크가 형성되면 서플라이 체인면에서 비용절감이 될 것이고, 비용절감과 네트워크에 의한 서비스레벨이 향상되어 경쟁력이 갖추어지면 발전사이클로 진입할 것이다. 그후에는 해운관리인력의 양성에 주력하여 관리인력의 레벨업에 주력함으로써 지속적인 성장을 도모할 수 있다.

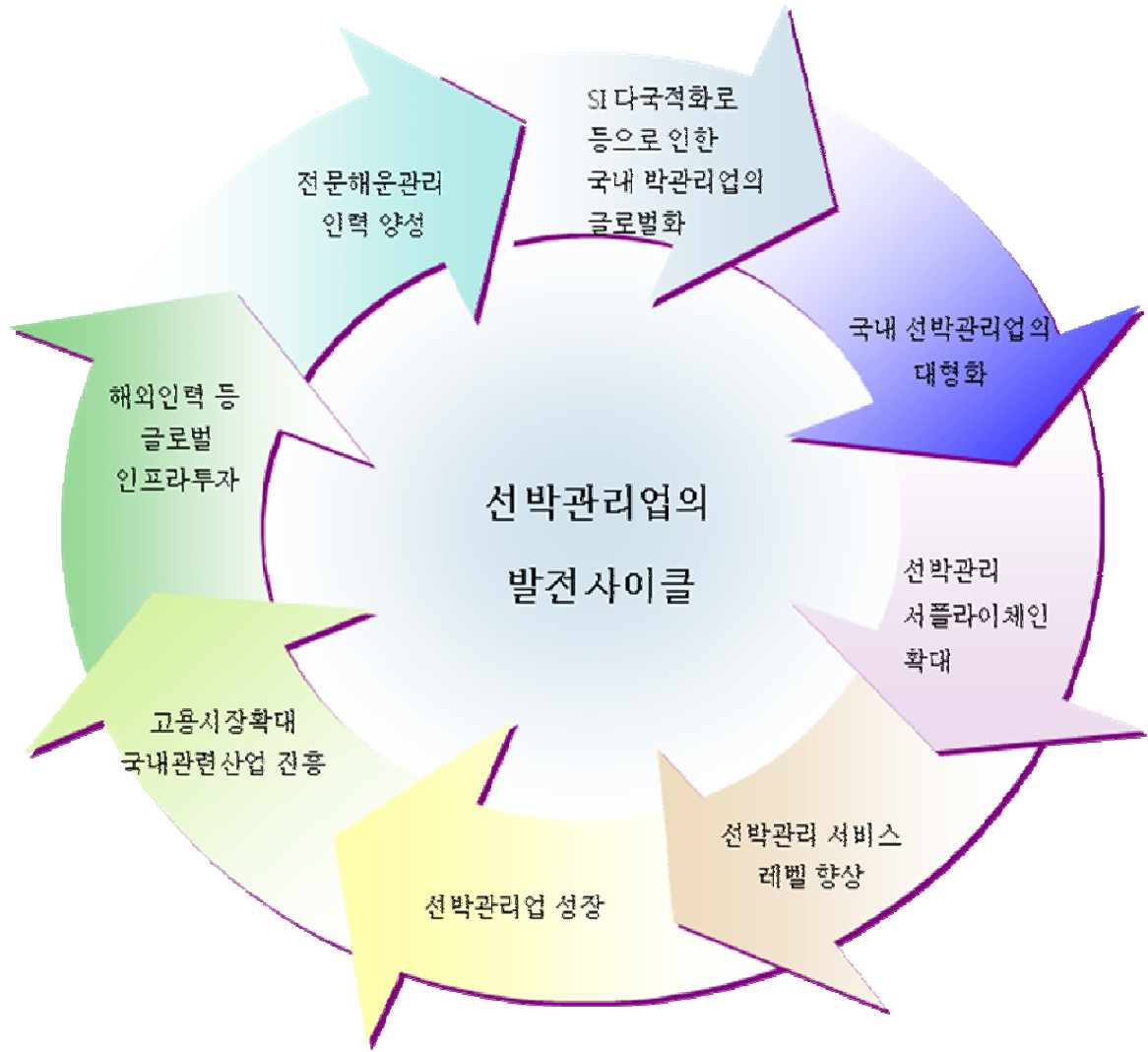


그림 5-2 국가산업차원에서 선박관리의 발전사이클

제2절 관리의식개혁과 선박관리기술력 향상

선박관리업 내부 측면에서의 선박관리발전방향을 제시하면 그림 5-3과 같다. 그 큰 줄거리는 이미 설명한 바와 같이 선박관리회사의 경영 철학 내지 선박관리철학의 재정립에서 출발하여, 고도의 관리서비스를 제공하기 위한 관리기술의 발전, 그리고 파트너로서 동시에 발전하지 않으면 안되는 선주에 대한 설득과 교육 및 정보제공 등의 커뮤니케이션, 최종적으로는 관리회사의 수익성 향상을 위한 노력 등으로 이루어진다.

특히 관리기술에 있어서는 안전관리, 코스트관리, 운항관리, 정비관리 등에 있어서는 물론 화물관리, 다국적 선원을 위한 원활한 의사소통관리도 중요한 요소이다.

이를 종합적으로 도시하면 그림 5-3과 같다.

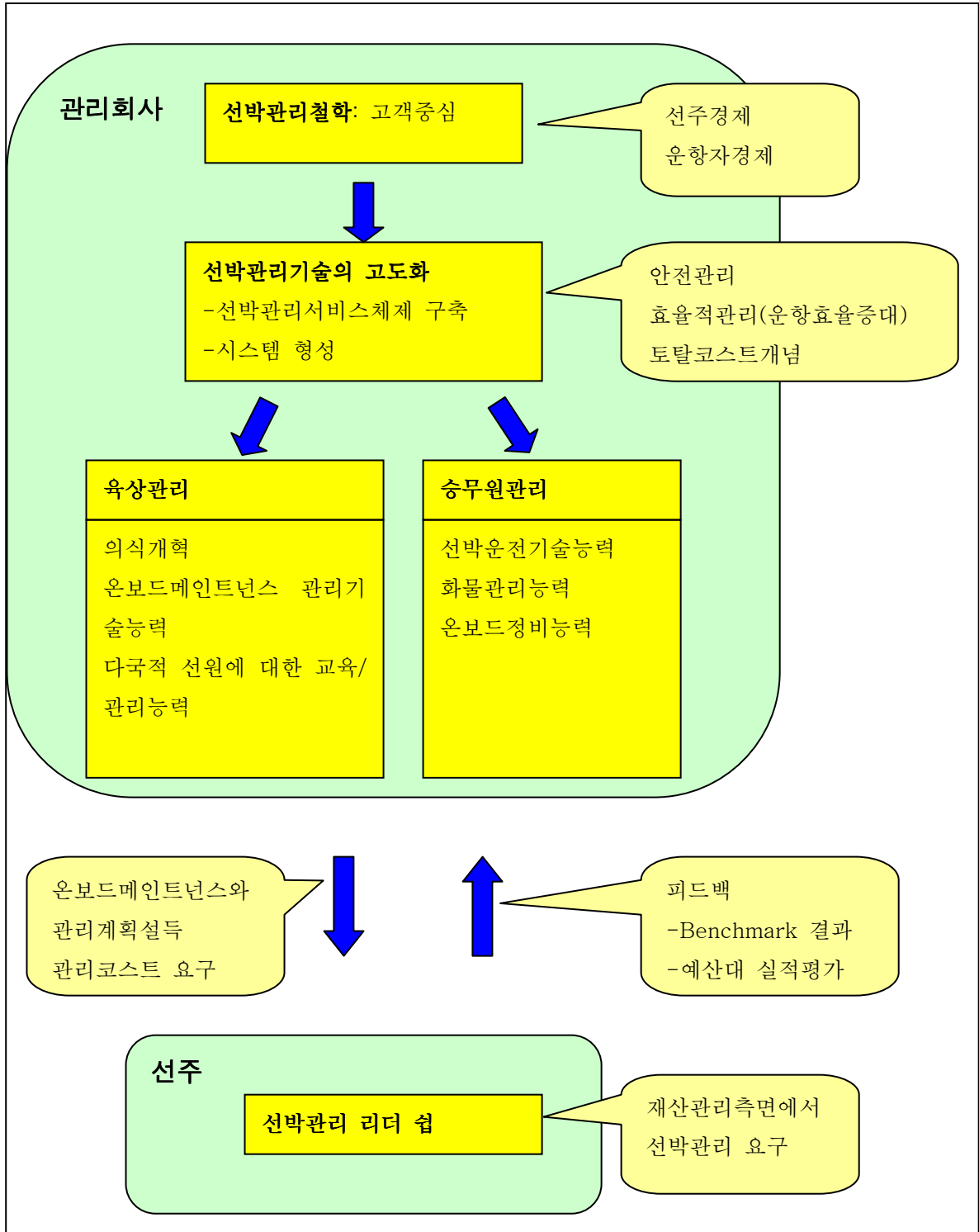


그림 5-3 선박관리업차원에서 선박관리의 발전방향

이상을 다른 각도로 도시하면 다음과 같다.

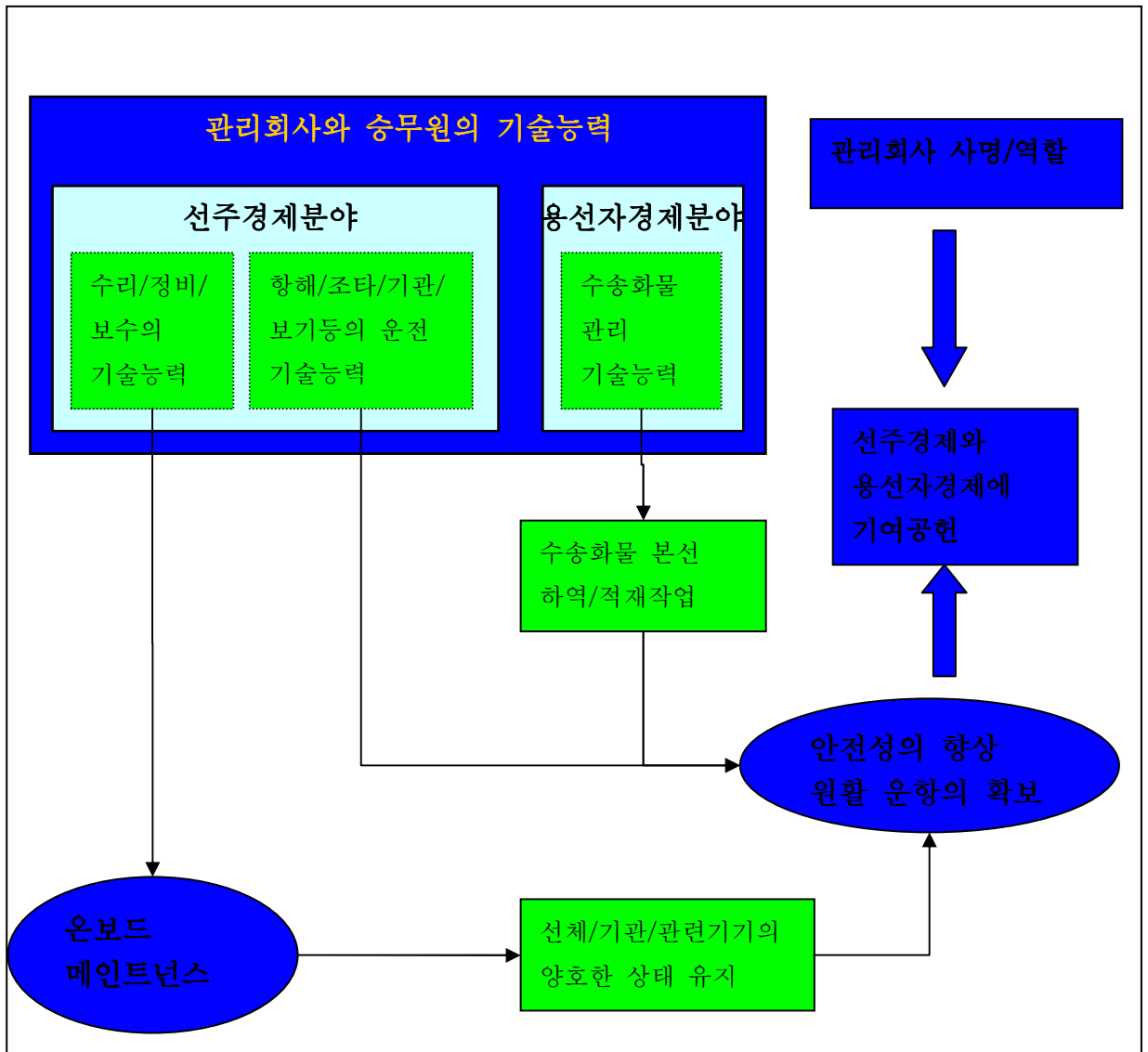


그림 5-4 선박관리회사의 사명

안전과 원활한 운항유지가 선박관리에 주어진 사명이라고 볼 때 선체와 기관 등이 양호한 상태로 유지된다면 안전향상과 연관되고, 선주경제에도 연결되며 그 선박을 용선하여 운항하는 용선자의 경제에도 이익을 준다. 한편 수송화물에 대한 관리능력에 따라 적하물의 안전에 연관되고, 화물수송에 대한 운항업자의 대외적 신뢰도에 연관되어 운항자 경영에 도움을 준다.

그러나 선박관리업체의 경우 수송화물의 관리능력은 선박관리의 영역이 아니라는 의식이 있다. 이는 선종에 따라 조금씩 다르나 가스, 탱커 등의 경우는 운항자경제의 부분도 관리회사의 영역으로 인식되는 경우가 보편적이나 벌크의

경우는 그러한 인식이 애매한 경우가 많다. 이는 일본의 경우도 마찬가지이다 [14].

이는 앞서 일본의 선박관리업의 방향에서 살펴본 바와 같이 선박관리의 철학 내지는 사명을 제대로 이해하고 이를 방침화하여 실행하는 데에 부족함이 있음을 의미한다.

안전과 원활한 운항은 서로 밀접하게 연결되어 있다. 선박의 안전을 구성하는 요소로서 하드웨어와 소프트웨어로 나눌 수 있는데, 소프트웨어는 승무원의 항해, 조타, 하역, 화물관리, 주기와 보기의 운전, 조작, 선체, 기관 및 각종 기기류의 보수정비관리 등에 관한 지식과 기량이다. 하드웨어는 선체, 주기, 보기, 하역기기 등의 상태 즉 선박의 질이다.

소프트웨어에서 승무원의 항해, 조타, 하역, 화물관리, 주기와 보기 그리고 각종 기기의 조작운전의 기량수준은 본선의 안전확보에 중요한 요소이다. 하드웨어의 이상을 조기에 발견하고 항상 양호한 상태로 유지하는 것은 승무원의 제대로 교육된 의식이 필요하고 이러한 의식이 바탕이 되어 보수정비관리에 대한 노하우, 기술적 지식 등이 본선의 안전관리와 품질의 유지 관리에 적용되어 결과적으로 관리코스트 비용과 최종적으로 연결이 된다.

따라서 안전과 비용은 동전의 표리와 같이 함께 존재하게 된다. 높은 안전도를 실현할 수 있는 능력이 선박관리의 기술력이라 표현할 수 있고 선박관리 기술력에 의해 안전도에 큰 차이가 발생한다. 즉 선박관리회사는 선박관리 기술력을 제공하는 회사이다.

선원의 질이 다소 떨어질 경우에도 선원의 지식과 기량 등에서 부족한 부분을 찾아내서 관리회사의 관리시스템에 의해 교육하고 지도하며 레벨을 높이도록 할 수 있는 것이 선박관리 기술력이다. 이 점은 앞으로 국내 선박도 외국인 선원 의존도가 특히 저임금 선원의 의존도가 높아질 것이므로 더욱 중요한 사항이다.

그리하여 전체적 관리코스트의 투입과 관리퍼포먼스의 관계를 정확히 인식하여 최종적으로 무엇이 선주의 이익을 위하는 것인가를 분명히 파악할 수 있는 사내 시스템 구축이 필요하다.

마찬가지로 선박관리의 철학과 정책, 리고 마인드가 없다면 제대로 된 감독을 육성할 수가 없다. 진정한 감독의 사명은 무엇인가에 대한 확고한 의지를

가져 본선의 관리에 임하도록 하려면 관리회사의 관리정책과 철학이 안전과 원활한 운항을 통하여 선주와 운항자 경제에 이바지하게 하는 경영으로 이어지게 하여야 한다.

선주의 입장에서 단순 선박관리만을 위해 독립선박관리회사에 자신의 선박을 위탁하여 관리하기에는 현실적으로 다음과 같은 어려움이 있었다.

선원부족으로 인해 점점 선원의 질이 저하되고 있고, 더욱 사명감을 가진 선원과 감독이 줄어 사고나 고장이 발생한 경우 최종 책임 및 비용을 선주에게 돌리고 선박관리회사가 직접적인 책임을 회피하려는 경향이 증대되고, 선박관리회사는 단기적으로 비용을 줄여 경쟁과 실적면에서 우위를 갖기 위해 선용품 및 수리부품의 적정보유량, 적정한 보수 및 정비상태의 유지 등을 가급적 최소의 수준에서 유지하고 있어 장기적으로는 선박의 노후화를 초래하게 되어 재산적 가치를 떨어뜨림으로써 선박관리회사의 신뢰성을 상실하는 결과를 남긴다. 이러한 상황은 앞서 살펴본 바와 같이 일본의 경우도 마찬가지이다.

따라서 선주로서는 선박관리회사를 자신의 자회사처럼 감리 감독하기를 바라고, 그러한 이유로 가급적 대규모 독립 선박관리회사보다는 선주와 개인적 신뢰관계를 가진 특정 선주만을 대상으로 하는 선박관리회사를 선호하고 있다. 이것이 일본과 한국에 전문적인 선박관리회사가 대기업으로 성장 발전하지 않는 주된 이유이다.

그러나 이렇게 해서는 기업으로서 존재가치가 없으며 거기에 소속된 직원도 발전의 가능성이 적기 때문에 우수한 선원과 감독을 선발, 육성하여 기업다운 기업으로 발전하기가 어렵게 된다. 기업의 발전토대는 무엇보다 우수한 인력이 그 바탕이다.

선박관리업체가 기업으로서 성장발전을 도모하려면 개인적인 인간관계를 떠나 선주로 하여금 자신의 재산을 잘 관리하여 보다 많은 이익을 돌려줄 것이라는 신뢰를 제공해야 한다. 그러기 위해서는 토탈개념의 재산관리 서비스 내지는 토탈 선박관리서비스가 필요하다. 즉, 선박의 건조부터 폐선 또는 매각까지 토탈개념의 관리서비스의 제공으로 선주에게 이익이 돌아갈 수 있도록 하여야 하며 이러한 측면에서 일본의 경우에 제시된 발전방향 즉 적절한 온 보드 메인 트랜스실시와 회사와 관리요원의 의식개혁 그리고 선주의 리더쉽은 우리에게도 매우 필요하며 앞으로 상당한 노력을 기울이지 않으면 안될 분야이다.

제3절 경영방침

선박관리업의 발전을 위해서는 무엇보다 경영자의 철학이 중요하다. 앞에서 살펴본 바와 같이 쇠퇴사이클에서 발전사이클로 전환시키기 위해서는 경영자의 발상의 전환이 필요하며 아울러 적극적으로 경영이 무엇보다 중요하다. 이를 도식화하면 그림5-5, 5-6과 같이 선박관리의 선순환과 악순환으로 표현할 수 있을 것이며 선박관리가 선순환과 악순환의 고리 중 어느 고리로 연결될 것인가는 경영자의 발상 전환과 적극적인 경영자세에 의해 결정될 것이다.

선박관리회사는 경영에 있어 부가가치를 높이기 위해 선주의 각종 활동을 종합적으로 위탁받아 적극적으로 새로운 업무를 개척할 필요가 있다. 즉, 선박운항 및 화물의 적하, 선원고용, 선박재무관리, 경영 자문, 신조선 발주 및 건조, 선박금융, 선박 브로커리지(Brokerage), 선박엔지니어링, 보험 등의 업무구성을 탄력적으로 하여 자체 수익성을 높여야 한다. 특히 조선업과 관련하여 신조선과 관련된 선박 금융 및 브로커리지는 선박관리회사의 개척할 새로운 분야로서 향후 국내 산업구조가 3차산업 특히 금융분야의 발전이 이루어질 경우 상호 연관될 수 있는 분야이다. 따라서 앞으로는 선박관리가 주업이 아니라 선박 엔지니어링 및 컨설팅, 재무관리, 경영 자문, 선박브로커리지, 신조선박의 발주 및 건조 등이 선박관리와 합쳐져서 선박이 선주의 재산 관리개념에서 선박관리가 이루어져서 선주에게 종합적이고 거시적인 관점에서 재산이익이 돌아가도록 하는 것이 필요하다.

앞으로 미래의 한국은 지금까지와는 다르게 선진국을 모방해서 발전할 수 있는 모델을 찾을 수 없다. 즉 독자적인 모델을 찾지 않으면 안되고 선박관리분야에 있어서도 지금까지 세계의 어떤 모델을 모방해서 발전하려고 해서는 안될 것이다. 그리고 그 시장도 국내시장을 대상으로 해서는 안되고 세계 해운시장을 대상으로 해야 할 것이며 지금까지 관례적 범위의 경영분야를 답습할 것이 아니라 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 분야를 개척해야 할 것이다.

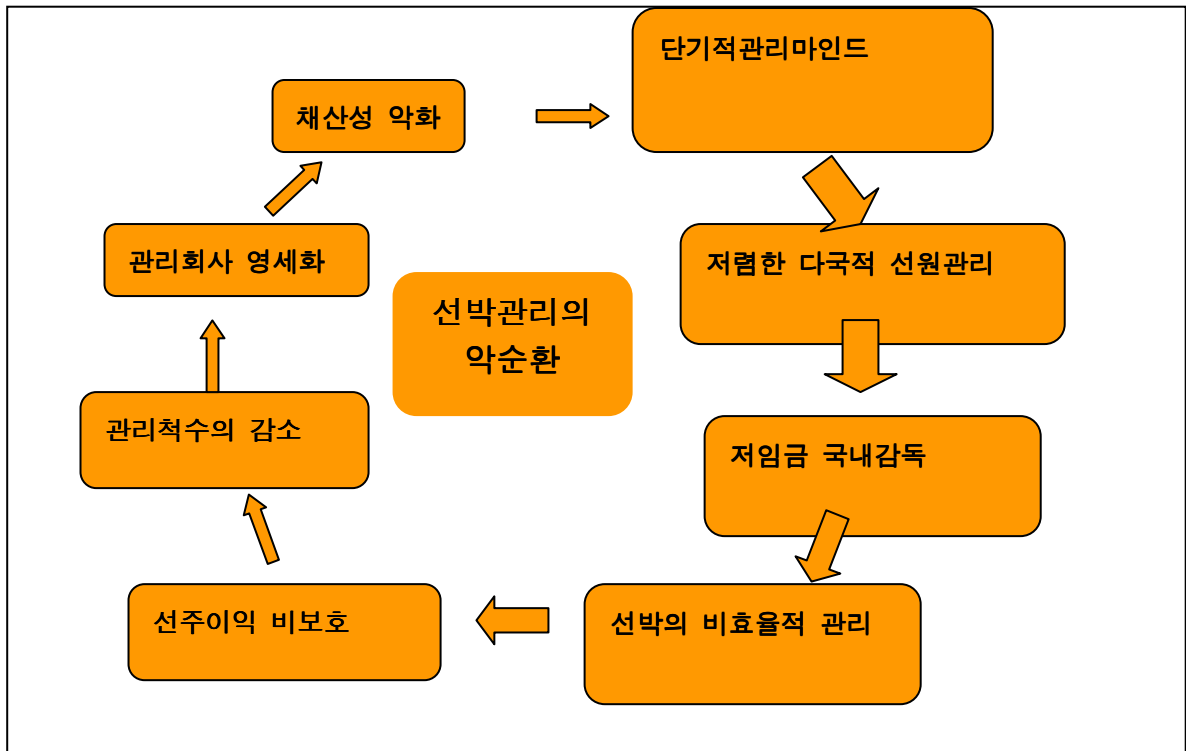


그림 5-5 선박관리의 악순환

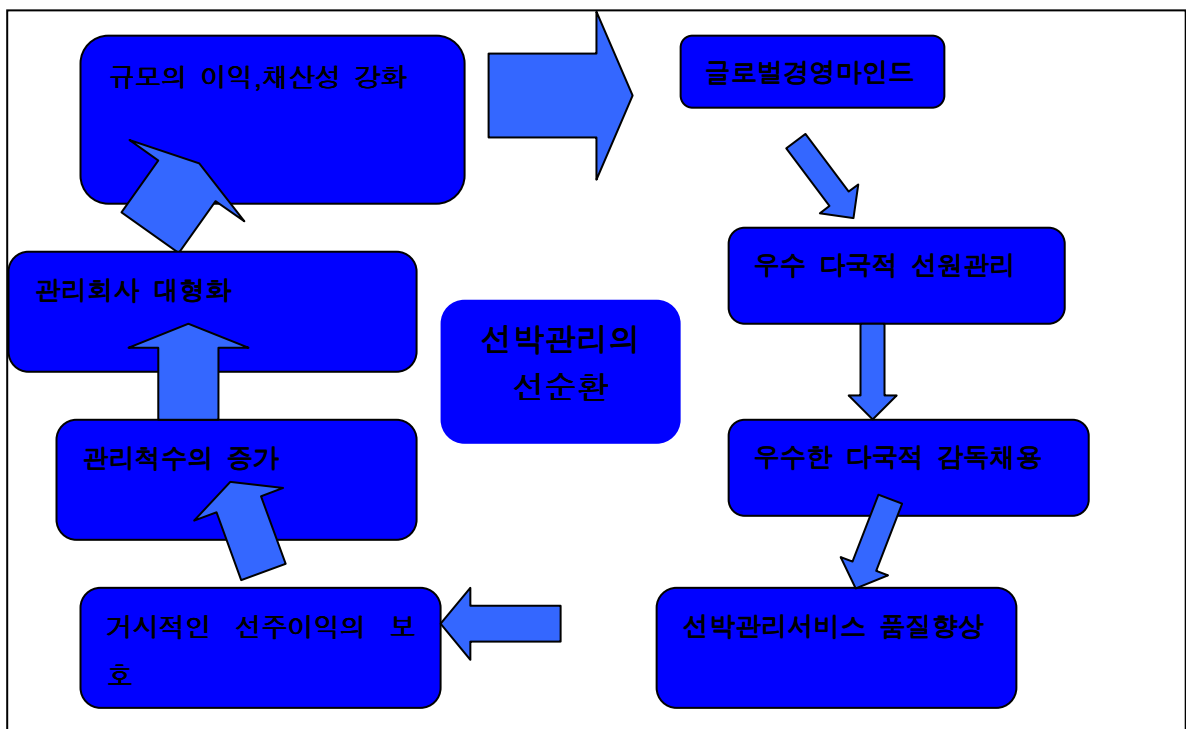


그림 5-6 선박관리의 선순환

앞에서 설명한 토탈개념의 선박관리 또는 재산관리를 위한 업무구조의 개선과 더불어 선박관리업이 선주의 제반활동을 대리하여 최적의 경제적 이득을 제공하고 아울러 선박관리업체로서는 최선의 이득을 얻기 위해서는 선박관리회사는 선주의 재산관리인으로서 성실하고 근면한 자세로 서로 긴밀한 제휴관계를 유지하는 한편 선박관리회사의 발전과 이익을 최대화하기 위해 글로벌 경영 마인드를 가져야 할 것이다. 즉 성실한 재산관리자로서 전세계의 해운업을 대상으로 한 글로벌 경영안목을 가짐으로써, 우수한 자질의 선원을 안정적으로 확보하고, 우수한 자질의 선원을 적절히 컨트롤하여 선주의 재산인 선박을 안전하면서 효율적으로 관리할 수 있는 우수한 감독을 선발 육성하며, 우수한 선원과 감독에 의해 선박관리서비스의 품질이 향상되고, 그 결과 거시적 관점에서 선주의 이익이 보호되고, 이에 따라 관리선박 척수가 증가함으로써 규모의 이익과 비용의 절감을 가져오며 이는 다시 경영마인드를 보다 더 폭넓게 하여 그림4-9와 같은 선순환의 고리를 이루도록 해야 한다. 이와 같은 예는 V-ship 등 대규모 선박관리회사가 발전해 온 과정을 통해 그 예를 찾을 수 있다. 대규모 독립선박관리회사들은 부단한 M&A를 거쳐 스스로 규모를 키워 왔으며 특히 국제선박관리업의 특성상 이는 필수적이다.

반대로 일본의 소규모 선박관리회사와 국내 선박관리회사의 영세성은 이러한 악순환의 고리에서 벗어나지 못했기 때문이다.

특히 대부분의 소규모 선박관리회사의 특징은 승선경험이 있는 내국인 감독(일본도 마찬가지로 선주와 선박관리회사의 경영자들의 선호로 동일 국적의 감독이 아니면 상호이해가 부족하고 충성심이 결여된다는 등의 이유로) 또는 비용 절약 목적으로 비교적 급료가 적은 국가출신의 감독을 고용하고 있고, 선원도 자질의 양부를 판단하기 이전에 선원비가 저렴한 것을 우선적으로 고려하고 있다. 결국 선원비가 상대적으로 낮다는 것은 질적으로 떨어진다는 것이고, 특히 선원의 질이 떨어지면 선박관리에 필요한 커뮤니케이션에 많은 어려움이 생기게 되고, 온보드에서 적절한 현장조치를 하지 않을 가능성이 높아 지게 됨을 의미한다. 이것이 악순환의 고리를 시작하는 갈림길인데, 결국 비용의 문제로 감독의 질 역시 떨어지고 그때그때 적절한 관리가 소홀하게 되면, 결국 선박수리비의 증가, 안전사고 발생, 오프하이어 증가 등의 결과로 이어지고 이는 다시 최종적으로 선주에게 손해가 되고 해당 선박관리회사의 이미지가 손상되

어 관리척수의 감소로 채산성이 악화된다. 이러한 악순환의 고리를 벗어나기 위해서는 다음과 같은 경영방침에 있어서의 글로벌라이제이션으로 방향선회가 필요하다.

첫째, 이제 국내에는 양질의 선원을 다량으로 배출할 가능성은 없으므로 승선에 필요한 선원은 저개발국에서 조달하지 않으면 안된다. 따라서 국내선원부족 문제를 정부에서 해결해 줄 것이란 기대를 없애고 전세계를 대상으로 적절한 선원이 배출되는 곳을 찾거나 아니면 직접 양성할 수 있는 체제를 갖추어야 할 것이다. 이를 위해서는 선박관리회사가 보다 더 규모가 커져야 함을 의미한다.

둘째, 규모가 커지기 위해서는 국가별로 M&A 또는 전략적 제휴가 필요하다. 예를 들면 전세계의 조선업(수리조선 포함)과 선원공급은 70% 이상이 동아시아에 집중되어 있으므로 연관된 업종 즉 필리핀의 선원공급회사와 제휴 또는 M&A의 추진, 또는 중국의 수리조선소와 연합하는 방안 등이 필요하다.

셋째, 우수한 감독을 확보하기 위해서도 글로벌적인 안목이 필요하다. 관리선박에 승선 중인 선원과 가장 커뮤니케이션이 잘되며 리더쉽이 있는 감독을 육성하여야 하며, 이점에서 국적을 불문한 글로벌 감각의 감독이 육성되어야 한다. 일본의 경우 정책적으로 국가에서 감독을 육성 확보해야 한다는 주장도 있다. 이는 유능한 감독 확보는 선박관리회사뿐만 아니라 국가적으로도 중요한 과제이기 때문이다. 지금까지 감독은 기관출신의 승선경험자가 특별한 교육을 거치지 않고 현장경험을 통해 감독으로 전직한 경우가 대부분이다. 그러나 실제로 가장 요구되는 감독의 자질은 선원들의 관리·교육과 지도를 통하여 선박을 재산으로서 인식하여 가치를 보전하고 안전 및 환경보전에 유념하는 것으로 리더쉽과 폭넓은 인격 그리고 기술적 능력이 고루 갖추어져야 한다.

넷째, 앞절에서 설명한 바와 같이 거시적이고 장기적인 관점에서 선주의 이익을 보호해야 한다. 적절한 온보드메인テナンス를 수행하기 위해서는 단기적으로 선원비(오버타임에 의해)가 상승하여 비용이 지출된다. 또한 수리부속과 스

토어(선용품)의 적절한 공급 역시 단기적으로 비용이 증가된다. 적절한 자질(예를 들면 감독 또는 관리회사와 커뮤니케이션이 가능한 중국인 선원)을 고용하기 위해서는 비용이 증가한다. 그러나 이는 장기적 거시적인 관점에서는 선박의 재산가치를 증가시키는 투자이고 운항성능을 증대하여 용선수입을 증대시키는 것이며 안전과 환경을 지키는 수단이다.

다섯째, 선박관리회사를 신뢰하고 장기적으로 이익이 될 것으로 기대할 수 있도록 경영에 있어서 투명성을 증대시키고 아울러 선주를 설득하고 교육시킬 수 있도록 기업의 레벨을 증대시켜야 한다. 또한 각종 전문화된 선박관련 정보와 경영 자문 내지는 조언 등을 통하여 시장정보를 제공할 필요가 있다. 이를 통하여 선주에게 리드당하지 않고 선주를 지도, 선박관리방침을 리드할 수 있는 능력을 갖추지 않으면 안된다.

여섯째, 이러한 방침들에 의해 선박관리가 적절히 이루어지게 함으로써 관리척수를 증가시켜 관리선박의 증가에 의한 규모의 이익을 얻을 수 있도록 해야 한다. 즉 규모가 커지면 각종 서플라이 체인에서의 비용감소가 예상되고 회사규모의 증대로 신뢰도가 증가하여 선박브로커리지와 선박 금융 등 각종 부가적인 사업에서 수익도 증대한다.

일곱째, 이와 같은 악순환의 고리에서 벗어나 선순환의 고리를 이루기 위한 방법 중에 무엇보다도 선박관리회사의 경영방침 더 나아가 경영철학이 중요하며 글로벌 관점에서 선박관리업을 영위할 수 있는 안목과 리더쉽이 필요하다. 이를 위해서는 국제적 감각을 가진 우수한 경영 인력과 다국적 선원을 관리할 수 있는 리더쉽이 있는 관리인력(감독)의 양성은 물론 해운 분야뿐만 아니라 재무, 보험, 금융, IT분야의 인재를 보유해야 상호 시너지 효과를 얻을 수 있을 것이다.

제4절 인력양성정책

일본과 한국에 있어서 선원부족현상은 숫자만 조금 다를 뿐 그 원인과 현상은 유사하다. 그러나 일본은 선원 부족현상에 대한 대처에 있어서 우리보다 10년 정도 느린 속도로 경험했고 반면 우리는 같은 현상을 급격히 경험하는 점 때문에 적응에 대한 어려움이 크다고 할 것이다.

선원부족에 대한 정책에 있어서 일본은 매우 소극적이라 할 수 있다. 즉 해운업계의 자율적 해결을 유도하고 있는데 이는 별다른 묘책이 없음을 의미하기도 한다.

가장 설득력 있는 정책은 수익자 부담의 원칙하에서 해외 선원공급을 위한 교육거점을 마련하여 대대적인 투자를 하도록 하는 것이나 이는 어디까지나 대기업 위주의 정책이란 비판을 면치 못하고 있다.

한편, 전문인력교육의 정책에서는 과거 선원내지 해기사 양성에서 장차 해운기업을 이끌어 갈 관리자 양성이 필요하다는 데 인식을 같이하고 있으며 특히 대학교육에 있어서는 이점이 중요시될 전망이다. 이 점은 국내에서도 참고해야 할 것인데 앞으로 해양대학의 해기사 양성은 선원으로서보다는 해운업계의 관리자로서의 역할을 할 수 있도록 방향선회가 필요하다.

또한, 해운관련기업의 관리자에 대하여 특히 감독에 대하여 객관적인 자격을 인증할 수 있는 시험제도 등의 도입 또한 검토해 볼 만하다. 유자격자에 대하여 상당한 보수 및 사회적인 명예를 가질 수 있도록 하여 우수한 인재가 해운관련 업계에 모일 수 있도록 하는 정책적 지원이 필요하다.

제6장 결론

국가 산업정책 차원에서 선박관리의 발전사이클을 제시하면 그림 6-1과 같다. 이는 선박관리업의 거시적 측면이다.

선박관리업 내부차원에서 선박관리의 발전을 위한 체계를 제시하면 그림 6-2와 같다. 이는 선박관리업의 미시적 측면이다.

지금까지 국내 선박관리업은 그 규모면이나 운영면에서 크게 발전하지 못했다. 특히 독립 전문선박관리업체의 경우는 더욱 그러하다. 그렇게 된 가장 큰 이유는 영세성에 있고, 이는 단기적인 비용절감에 우선 순위가 정해짐에 따라 저렴한 질낮은 선원과 의식수준이 부적절한 감독에 의해 관리되어 궁극적으로는 선박관리회사의 이미지가 손상되는 악순환의 고리가 계속되는 것이다.

기업가적인 정신에서 기업을 일으켜 성장 발전시키기보다는 선주와의 인간관계에 의해 경영되고 선주를 설득하고 교육하여 발전적이고 적극적인 방향에서 관리가 이루어지지 못하며 중소선주의 근시안적인 비용절감에 급급한 점이 많기 때문이다. 이는 이웃 일본의 경우도 크게 다르지 않은데 이는 독립된 별개의 선박관리회사이면서도 내부적으로는 선주의 손발처럼 움직여 주길 원하는 선주의 요구가 있기 때문이다. 그리고 무엇보다 선주가 소규모이기 때문에 선박관리회사로부터 선주이익이 수탈당하는 사례가 있었음을 부인할 수 없다.

또한 선박관리업의 가장 중요한 요소인 선원과 감독을 선박관리의 중요자원으로 본다면, 일본의 경우와 마찬가지로 가까운 미래에 국내의 선원과 감독요원은 거의 고갈상태에 이를 것으로 예상되므로 전세계를 대상으로 자원을 찾지 않으면 안될 상황이다.

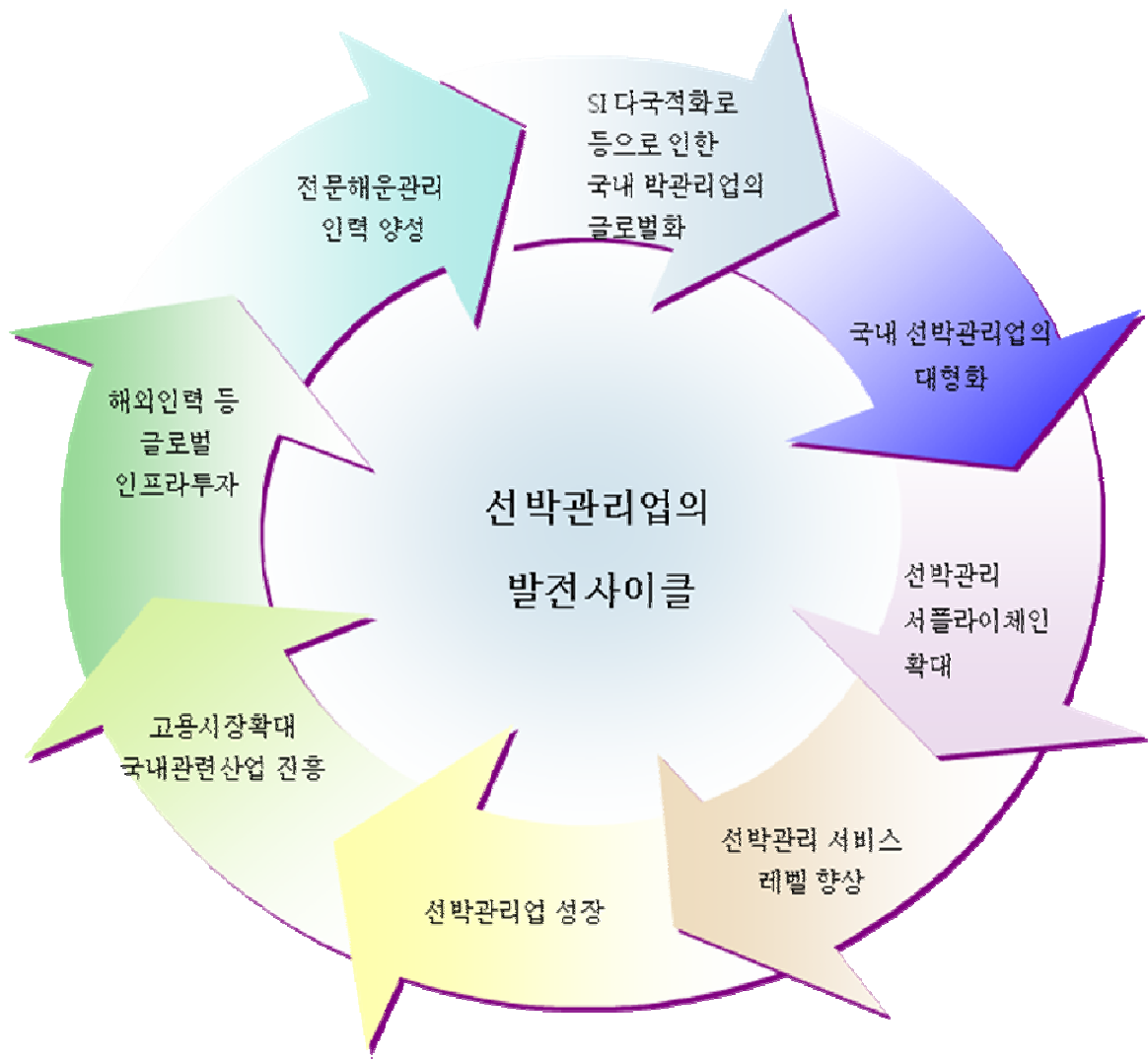


그림 6-1 국가산업차원에서 선박관리의 발전사이클

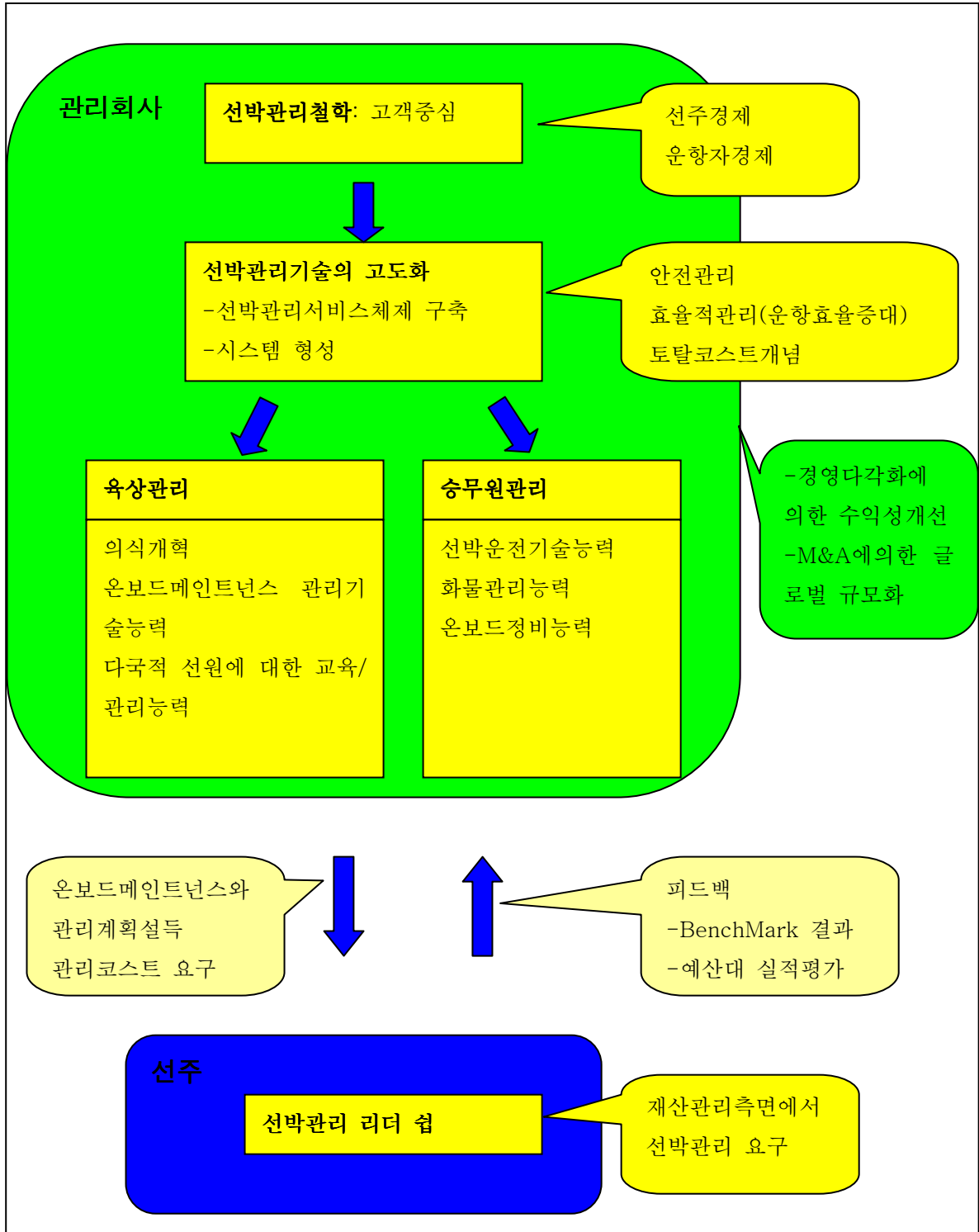


그림 6-2 선박관리업내부차원에서 선박관리의 발전체계

지금까지는 선원송출이라는 인적자원으로 성장해 왔으나 앞으로는 인적자원에서 기업경영의 노하우와 자본에 의해 미래의 성장동력을 찾지 않으면 안될 단계에 이르렀다. 더욱이 선박관리업은 고자본의 투입이 없이

거의 100%의 부가가치를 가지는 서비스업으로 국내에 거점을 둘 경우 선박의 서플라이 체인에 의해 국내 관련 산업에 대한 파급효과가 대단히 크다. 이점에서 선박관리업의 재조명이 필요하며 미래의 성장동력산업으로 육성할 가치가 있다.

따라서 그 시장의 범위를 세계로 넓혀 선박관리에 있어 글로벌화, 탈민족화, 탈지역화, 선주 및 운항자 이익보호를 지향하여 기업다운 기업으로 그 면모를 갖추어 나갈 필요가 있다.

지금까지 선박관리업의 발전에 대하여 논할 경우, 대부분 국내 선원의 부족 문제를 해결하는 방법이라든가, 법령 또는 해운정책의 수정 등의 면에서 해결하려고 하였다. 그러나 이제는 선박관리를 선주재산의 운용이라는 면에서 접근하여 국내외를 막론하고 선박관리서비스를 막대한 시설이나 자본의 투자없이 재화를 벌어들이는 고부가가치의 전략산업으로서 육성방법을 제안하고자 하는 것이 본 논문의 목적이라 하겠다.

이제는 해운업을 독립적으로 파악하여서는 안되고 조선업과 금융업 및 전 산업과 연관하여 해운 클러스터의 개념으로 파악해야 할 것이며, 이러한 맥락에서 선박관리업은 관련 사업과의 전체적인 관계를 종합하고 연결하는 역할을 할 수 있도록 경영방침을 바꾸어야 할 것이고 이러한 역할을 국제적으로 수행할 수 있도록 국내선박관리업을 발전시켜야 할 것이다.

참고문헌

1. 船舶管理業の理論と実際—わが国の実態とその方向—、織田政夫、海事産業研究所報 No. 321, p.p. 7-23, 1993. 3
2. 船舶管理における監督(Superintendent)の役割、栢原信郎, 日本郵船・ヘイエルダール記念事業・寄附講義 “海事産業社会事情” 講義ノート、P.P. 1-9, June 1, 2006
3. 日本の外航商船の現状から見た危機管理のあり方、池上武男、日本の海運船舶と危機管理のあり方に関する研究、東京財団研究報告書2005-3, 2005.6
4. 선박관리업 활성화 방안 연구, 최종보고서, 해양수산부, 2006.7
5. IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화 방안에 대한 실증연구, 송성규, 석사논문, 한국해양대학교 해사산업대학원 해사경영학과, 2007.2
6. 運輸白書, 平成元年-12年, 日本國國土交通省, www.mlit.go.jp
7. 船員労働統計調査, 日本國國土交通省, www.mlit.go.jp
8. **海運データ** ~世界の貿易~, Japan Maritime Public Relations Center, www.kaijipr.or.jp
9. “선원부족 어떻게 할 것인가”, 한국해운신문 창사18주년 기념특집, 2007.9.10,
10. 日本海事広報協会、<http://www.kaijipr.or.jp/kaiun/>
11. SHIPPINGFACTS, <http://www.marisec.org/shippingfacts/>
12. 국제선원노무협회, <http://www.immaj.jp>
13. 世界的職員不足の危機に日本海運は対応できるか、KAIUN, 2006년7월호, 社團法人 日本海運集會所
14. 如何に顧客満足を高めるかが船舶管理会社の使命、 KAIUN, 2005년12월호, 社團法人 日本海運集會所
15. 한국선박관리업협회, <http://www.ksmca.or.kr>.

감사의 글

먼저 만학의 기회를 마련하여 주신 물류시스템공학과 교수님들께 깊은 감사를 드립니다. 특히 각별한 관심으로 지도하여 주신 곽규석 지도교수님과 남기찬 교수님, 박진희 교수님께 머리숙여 감사드립니다.

이 논문이 완성되기까지 도움을 주신 피엔에프선박(주) 박성원 이사와 직원들 그리고 아낌없이 손발이 되어준 조수원씨, 김경중씨와 연구실 후배님들께도 정말 감사드립니다.

끝으로 말없이 묵묵히 뒷바라지 해주시고 힘이 되어준 아내 안말희 여사에게도 감사드리며 삶의 지주가 되어 주시는 하나님께 감사드립니다.