

# 韓國海運界의 課題； 專門人材育成과 調查研究

閔 星 奎

Professional man power training and Research and  
development in Korea shipping industry

Min, Seong-Kyoo

〈 目 次 〉	
Abstract	5. 海運人力의 能力개발을 위한 教育訓練
1. 序 言	6. 海運經濟의 조사연구
2. 우리의 海運業은 成長産業	7. 結 論
3. 海運産業 合理化計劃의  교훈	參考文獻
4. 海運經營上의 意思決定과 海運産業의 特性	

## Abstract

The purpose of this Study is

- (1) to indicate that Korean shipping is growth industry.
- (2) to discover the reasons, the effects, the actions The Rationalization Plan of the Korea Shipping Industry.
- (3) to draw development of man power, survey and research of shipping industry which are required in immediately Korean shipping industry, considering the basic decision-making factors and characteristics in shipping industry.
- (4) to suggest the scope & method to accomplish them.

## 1. 序 言

지나간 20년동안 선박의 보유톤수에서 70배나 성장한 韓國의 海運産業은 바야흐로 80년초부터 계속되고 있는 世界的 海運不況의 늪에서 헤어나지 못한 채 2조4,758억원에 달하는 負債를 갚을 길이 없어 世界적으로도 그 類例를 드물게 보는 海運産業合理化計劃이란 이름의 産業構造재편성을 전

제로 한 모라토륨(moratorium)에 의해 겨우 연명해 가고 있는 불우한 처지에 놓여 있다. 船主協會에 속한 70개의 海運企業은 20개로 統廢합되었고 「하면 된다」는 지난날 企業家의 자신감과 영광은 간데 없고 진취적인 경영태도와 활력도 찾아볼 수 없게 되었다.

이러한 試鍊期에 즈음하여 우리는 모든 나라의 海運產業이 공통적으로 겪고 있는 海運不況 속에서 유독 우리만이 產業構造의 개편을 통한 統廢合조치를 취하지 않으면 안될 만큼 不實經營을 하게 된 원인이 무엇인지를 규명하고 또 이 難局을 딛고 일어나 有爲한 人間과 資本을 이 產業에 끌어들이 확보함으로써 이 세상에서 첫째가는 海運國으로 약진하기 위해 갖추어야 할 조건이 무엇인지를 명철히 반성하는 겸허한 자세가 요구된다고 하겠다.

때마침 韓國海運技術院이 발족하여 앞으로 우리 海運產業의 발전에 기여하려면 무엇을 어떻게 수행할 것이냐가 海運技術院은 물론이고 海運界의 큰 관심사가 아닐 수 없다. 이 점에 관하여 月刊「海運產業研究」는 창간호에서 특집과담을 갖고 그 내용을 게재한 바 있다. 필자는 海運技術院이 해야 할 일은 바로 人力의 能力開發과 調査業務라고 서슴없이 말할 수 있다. 우리 海運界가 가장 절실하게 필요로 하는 것이 바로 이 부문이기 때문이다.

그러나 人材와 情報가 풍부하다는 것만으로는 어느 산업의 발전이 기약되지 못한다. 國際市場에서 치열하게 전개되는 自由競爭에서 생존할 수 있는 成長產業이 아니면 어떠한 政策的 노력에 의한 처방도 효험이 없는 법이다. 어느 학자의 말처럼 기업에 대한 외부환경의 변화에 대응하는 企業家의 태도, 즉 企業家精神은 海運競爭力을 이루고 있는 요소의 하나이므로<sup>1)</sup> 海運人의 이 產業에 대한 자신감과 신념을 회복시키려면 우리 海運業은 成長產業이라는 점을 분명히 밝혀야 할 것이다.

筆者는 理論的인 각도에서 다음과 같은 순서로 이 글을 전개해 나가려고 한다. 우선 韓國海運은 지금 우리가 처해 있는 것처럼 어두운 것이 아니라 밝은 미래가 약속되는 成長產業이란 점을 제시한다. 다음으로 成長產業임에도 불구하고 어째서 海運企業의 統廢合조치가 취해졌으며 이번 產業合理化計劃에서 얻은 교훈은 무엇인지를 다룬다. 세계로 海運經營에서 가장 기본적인 의사결정을 요하는 사항과 海運產業의 특성을 밝힘으로써 우리 海運界에서 시급히 갖추어야 할 분야가 人力의 能力開發과 調査研究임을 도출한다. 네째로 무엇을 어떤 방법으로 人力의 능력개발과 조사연구를 수행할 것인지를 指言한다. 다섯째는 要約과 結論이다.

## 2. 우리의 海運業은 成長產業

### (1) 海運發展을 저해하는 要因

얼마전 西獨의 한 海運誌는 「유럽의 海運에 아직 將來性이 있는가」라는 제목의 論文을 실은 적이 있다.<sup>2)</sup> 그에 의하면 영국·西獨·프랑스·네덜란드·이탈리아 및 스칸디나비아제국의 海運은 선복과잉과 運賃率의 하락 및 他國政府의 政治的 개입으로 말미암아 일방적으로 쇠퇴와 船隊의 축소를

1) S. G. Sturmdy, *British Shipping and World Competition*, London, 1962, p. 395.

2) HANSA, 1984-Nr. 12, S. 1083.

거듭하고 있어 앞날이 암담하다. 특히 英國의 경우는 근년의 추세대로 간다면 1990년까지는 船隊가 모두 소멸될 것이란 전망이 결코 과장이 아닐 만큼 심각한 위기에 봉착해 있으므로 유럽海運에 획기적 변화를 가져오려면 신속하고 일관성 있는 행동이 船主, 政府 및 荷主 세 분야에에서 요청된다고 지적되고 있다.

지난 83년 11월 24일 로이드船級協會에서 발표한 83년 6월말 현재의 세계선박통계에 따르면, 韓國海運勢力은 638만 6천톤에 제 15위로 되어 있다. 그러나 國籍取得條件附裸傭船 선박을 합치면 703만gt에 달하므로 실제로는 750만 5천톤의 스페인에 이어 제13위의 海運國이다. 이는 네덜란드, 덴마크, 심지어는 西獨의 船隊를 능가하여 개발도상국으로는 中共 다음의 선박보유국임을 의미한다. 1년동안 英國海運은 338만gt, 노르웨이는 263만gt나 감소된 것을 비롯하여 우리보다 앞선 해운국은 파나마와 中共만을 제외하고는 모두 축소를 보이고 있다.

Sturme이 교수에 의하면 제 3 세계의 海運發展을 저해하고 있는 요인은 資本의 부족, 훈련된 人力의 부족, 自國企業家와 經營者의 결여 및 적절한 海事法典의 미비를 들고 있다.<sup>3)</sup> 이 밖에 오랜 역사를 통하여 荷主·代理店·仲介人과의 거래에서 쌓아 올린 영업상의 신용과 명성, 그리고 외부경제를 누리게 하는 海運의 기초시설, 예컨대 造船所, 大學 등의 技術研究所를 첨가할 수 있을 것이다.<sup>4)</sup>

## (2) 韓國海運產業의 利點

위에 든 해운경영자원 중에서 韓國은 훈련된 船員人力을 세계에서 가장 풍부하게 보유하고 있다. 세계의 등록된 船員數는 100만명 정도로 알려져 있는데 우리나라의 취업선원은 83년말 현재 9만 7,000여명이요 그 중에서 2만8,000여명이 외국의 商船에 또 3,900여명이 외국의 漁船에 취업하고 있다.<sup>5)</sup>

동남아시아의 태국이 제 1차 세계대전 당시에 처음으로 근대적 海運企業을 창설하였다가 실패하고 2차대전 후에 다시 海運에 손을 댔으나 성공을 거두지 못한 원인은 훈련된 船員을 확보하지 못한 데 있다고 한다.<sup>6)</sup> 선박의 국제경쟁력을 좌우하는 가장 중요한 요인은 바로 船員의 賃金이다. 한국 선박의 1척당 船員費는 日本의 3분의 1, 유럽선박의 40%에 불과하다. 물론 말레이시아의 경우는 우리의 절반 수준이고 홍콩船舶은 80%선에 머물러 있으나<sup>7)</sup> 기술수준과 인원수에서 우리를 아직 따르지 못한다. 82년까지만 해도 3만4,800명의 船員을 해외선박에 취업시켰던 필리핀은 그 수가 1년 후에는 2만7,500명으로 감소되었으나 같은 기간에 韓國은 海外就業船員이 증가됨으로써 세계 최대의 船員수출국이 되었다.<sup>8)</sup>

오늘날 유럽海運이나 日本海運의 국제경쟁력이 약화되어 船隊가 감소일로에 있는 가장 큰 원인은

3) Shipping World & Shipbuilder, London, May 1984, p. 231.

4) 日本船主協會「日本船主協會 20年史」, 東京, 1968, pp. 8~11.

5) Fairplay, 12 May, 1983, London, p. 18. 「동아일보」, 1984년 9월 19일, p. 10.

6) Admiral Chalie Sindusopon, Shipping and the Economic Development of Thailand. Shipping and Ocean Freight Rates, ECAPE, 1970, pp. 61~62.

7) 「激浪を行く日本海運」, 일본선주협회, 東京, 1982, pp. 15~23.

8) 日本海運産業研究所. 「外國海事情報」, No. 586, 1983. 9. 15, p. 14.

4 1985年 7月 韓國海洋大學 海運研究所 論文集 第4輯

훈련된 船員人力의 부족과 人件費가 비싸다는 데 있다. Calvin은 海運業이야말로 (資源)빈곤국의 산업이라고 설파하고 있거니와<sup>9)</sup> 좁은 땅에 천연자원이라고는 아시아 각국 중에서 가장 빈곤하나 교육수준이 가장 높고 또 잘 훈련된 船員人力이 풍부한 韓國의 경우 海運業은 가장 적합한 산업이라고 하겠다. 특히 우리는 인구 900만명의 그리스와 400만명인 노르웨이의 양대 海運強國과 달리 경제성장률과 무역의존도가 세계에서 가장 높은 나라의 하나로서 연간(83년) 1억1,820 만톤의 수출입 화물량이 있다는 利點을 누릴 수 있다.

한편 경영인력에서는 船員人力만큼 人材가 풍부하지는 못하더라도 과거 35년동안 습득한 경험과 전문지식이 바탕이 되어 60년대 이래로 세계에서 가장 빠른 템포로 海運勢力을 확장시켰다. 이리하여 미래의 海運勢力의 중심은 유럽에서 동부아시아로 이전하고 있다는 지적은 홍콩·대만·말레이시아·싱가포르·한국의 海運成長과 유럽海運의 쇠퇴를 대비할 때 타당한 말이라고 아니할 수 없다.<sup>10)</sup>

### 3. 海運産業合理化計劃의 敎訓

#### (1) 海運企業 통폐합조치의 발단

##### 1) 세계적인 선박의 과잉상태

72년도의 102만gt에서 83년도에는 703만gt로 무려 7배나 船隊가 성장, 사우디아라비아와 더불어 동기간 중 3배 이상의 성장을 기록한 유일한 급성장그룹을 형성하고 있는 韓國海運이 84년초 드디어 海運産業合理化라는 政府의 응급처방에 의해 희생하기를 기다리는 빈사상태에 빠지게 된 원인은 무엇인가? 가장 근본적인 원인은 세계적인 선박의 과잉에 있다고 말할 수 있다. 경제불황에 따른 貿易貨物量의 부족이 아니라 선박공급량의 과잉에 문제가 있는 것이다.

83년 3월말 현재 세계해운에 대한 선박의 需要量은 4억4,460만dwt인데 비해 공급량은 6억5,270만dwt로 46%인 2억810만톤의 선박이 남아돌고 있다.<sup>11)</sup> 뿐만 아니라 貿易貨物量 역시 73년부터 83년에 이르는 10년간은 증가되지 아니하고 제자리걸음을 하고 있거나 감소되는 추세에 있다. 제2차 대전 이래 73년의 석유쇼크가 발생할 때까지는 10년마다 海上物動量이 2배씩 증가하던 것과는 너무나 큰 대조를 이루고 있다. 특히 79년도에 37억5,500 만톤이었던 해상화물은 80년에 36억4,800만톤, 81년에 35억600만톤, 82년 32억1,300만톤, 그리고 83년에는 31억6,500만톤(推計)으로 줄어들고 있다.

이처럼 화물량은 늘지 않는데 선박의 공급량은 꾸준히 증가하고 있다. 즉 73년도에 世界船隊는 5만9,606척 2억9,000만gt였으나 82년에는 7만5,151척 4억2,472 만gt로 47%나 늘어났다. 선박의 증가추세가 멎은 것은 83년의 일로 전년 대비하여 0.5%가 줄어든 4억2,260만gt이다.<sup>12)</sup>

9) H.C. Calvin and E.G. Stuart, The Merchant Shipping Industry, New York, 1925. pp.215~f

10) Th. Rinman, Shipping—How it works, Gothenburg, 1978, p.180.

11) Lloyd's Shipping Economist, August 1983. London 참조.

12) 韓國造船工業協會「造船資料集」, 1984年版, 서울, p.350, p.301.

그 결과 80년말에는 톤당 34달러이던 美國/日本의 양곡 운임률이 82년 7월에는 12달러로 하락하였다. 선박이 약간만 과잉상태가 되더라도 海運生産物은 저장할 수 없는 即時財의므로 운임률은 몇 갑절씩 떨어지게 된다. 단적인 예는 中東/유럽의 20만 dwt 급 유조선의 운임을 들 수 있다. 즉 73년의 石油쇼크때까지만 해도 1항해당 880만달러였으나 74년 봄에는 10분의 1도 안되는 80만달러로 변하였다.<sup>13)</sup>

따라서 선박의 과잉공급상태가 해소되면 海運市況도 호전되고 경영난도 극복된다는 것이다. 지금의 海運不況은 세계적인 것이며 우리나라만 겪고 있는 문제가 아니다. 83년 3월 당시 일거리가 없어 계선돼 있는 세계의 선박은 14%에 달하며 그리스船隊는 3분의 1인 900척이나 계선되어 있었다.<sup>14)</sup> 지금의 海運不況이 어느 정도로 심각한 것인지는 1930년대초의 세계공황 때와 대비하면 될 것이다. 즉 1930년의 계선선박은 전체의 8%였다가 31년에 15.3%, 32년에 20.4%, 33년에 17.3%에 달하였다.<sup>15)</sup> 세계공황시를 제외하면 이러한 不況은 世界海運史上 경험하지 못하였던 일이다.

그러면 韓國에서만 유독 海運企業의 통폐합을 政府가 단행하게 된 이유는 어디에 있는지 살펴보기로 하자.

## 2) 무모한 선박의 확충과 취약한 財務상태

우리가 보유하고 있는 700만gt의 선박 중에서 311만톤의 선박은 79년의 반짝경기로 선박의 가격이 한창 비쌌던 79년에서 81년까지의 3년간 확보한 것으로서 그 중 250만gt의 선박은 외국에서 구입한 中古船이다. 중고선의 船價는 海運市況에 따라서 엄청난 기복을 그리면서 변동한다. 대표적인 예를 들면 동일한 22만dwt급 대형 유조선의 가격이 73년도에 6,000만달러였으나 77년도에는 1,000만달러로 하락하였다.<sup>16)</sup> 73년과 79년의 두차례에 걸친 油價의 대폭적인 인상에 자극받은 외국의 海運界가 에너지절약형 合理化船의 개발과 확보에 노력을 기울이는 한편 非經濟船의 처분에 박차를 가하고 있는 동안 우리는 가장 비싼 船價로 中古船의 확보에 여념이 없었다. 이리하여 82년에 1,024억원, 83년에 1,294억원에 달하는 赤字經營에 빠지게 되었다.

이 시기에 中古船을 구입한 것은 우리만이 아니라 印度·브라질과 그 밖의 開發途上國도 상당한 양의 선박을 도입하였다. 그러나 이들 개발도상국은 國營船社가 주류를 이루고 있으므로 재정상의 어려움이 우리 업체보다 덜하다. 소련을 비롯한 사회주의 국은 말할 것도 없고 동남아시아·라틴아메리카의 海運企業은 대부분이 國營이며, 호주·캐나다·프랑스·이탈리아·南阿共和國 따위의 선진자본주의국에서도 주요 海運企業은 모두 國營이다.

한국의 海運企業은 전부가 民營이면서 재무구조가 남달리 취약한 점을 들지 않을 수 없다.

선진국의 海運企業은 대체로 自己資本比率이 40%선 내지 50%선에 머물고 있다.<sup>17)</sup> 總資產규모가 3조24억원인 우리나라 海運産業의 自己資本은 13%에 불과하다. 선진국 중에서도 日本 해운산업의

13) Super Bust Time, March 10, 1975. p. 31.

14) Sea Trade, Sept. 1982. London, pp. 3.

15) Institut für Konjunkturforschung, Der Wettbewerb in der Seeschiffahrt, Jena, 1940. 제 1편 제 1장 참조.

16) Kummerman, Ship's Cargo: Cargo Ships, Hounslow, England, 1979, p. 203.

17) 前掲註 7) p. 5.

## 5 1985年 7月 韓國海洋大學 海運研究所 論文集 第4輯

自己資本比率은 16.4%로 나타나 있다.<sup>18)</sup> 西獨의 경우 예외적으로 자기자본비율이 14%밖에 안되는 Hapag Lloyd 社는 이번의 海運不況을 타개하기 위하여 82년에 이미 專業인 定期船사업부문 이외의 不定期船사업·航空운송사업·周旋業 등을 처분하여 경영의 합리화를 꾀하지 않으면 아니되었다.<sup>19)</sup> 자기자본 비율이 낮은 日本海運産業이 이번 불황의 충격을 他國에 비해 덜 받고 있는 원인은 大荷主와의 原價計算에 의거한 長期運送契約을 맺어 10년동안 船價를 상환할 수 있도록 조치되어 있는 경우가 보통이기 때문이다.

자기자본비율과는 반대로 負債比率은 낮을수록 유리하여 150% 이하가 정상적인 것으로 알려져 있다. 그러나 우리 海運産業의 그것은 659%나 된다.<sup>20)</sup> 이와 같이 외부자금의 借入을 거듭하여 선박의 확보라는 設計投資의 과잉(over-expansion)을 빚은 것은 시장에 대한 無知 때문에 販賣戰略을 세우지 아니한 데서 비롯되었고 둘째로는 자금면의 무계획에서 야기되었다고 하겠다.

어떤 이는 과당경쟁이 海運의 不實經營을 초래하였다고 주장한다. 일부 기업간에는 과당경쟁이 없지 않았으나 산업 전체가 그러하였던 것은 아니다. 그러나 競爭과 過當競爭은 다르다. 석탄업계처럼 기술혁신 또는 그 밖의 사유로 需要가 전체적으로 줄어들어 기업의 賣出額이 감소되어 이익이 격감하는 경우는 그 원인이 構造的 不況에 있다. 이와 달리 過當競爭은 전반적인 수요가 늘어나고 기업의 賣出額도 증가하고 있는데 각 기업의 이익은 현저하게 줄어드는 경쟁상태이다.

요컨대 海運産業의 合理化計劃을 물고 온 원인을 우리는 첫째, 해운기업의 收益性과 賣出額에 결정적인 영향을 미치는 외부환경의 변화, 즉 국제경제의 景氣 변동에 대한 감각과 통찰력이 너무나 무디었고 둘째, 70년대 후반부터 외국의 우수한 船社의 破産이 꼬리를 물고 일어나는 새로운 환경의 변화에 직면하여 경영방침을 적시에 변경하여 대처하지 못하고 지나친 借入資金에 의하여 비싼 값으로 中古船을 너무나 많이 도입한데서 찾아야 한다는 것이다.

### (2) 海運企業의 統廢舍에서 기대되는 効果

#### 1) 理論上으로 기대되는 利點

海運企業 특히 在來船에 의한 경영에서는 선박을 다수 보유하는 데 따르는 生産費의 절감이라는 형태의 規模의 經濟를 누릴 수 있는 여지가 거의 없다고 알려져 있다.<sup>21)</sup> 그렇다고 해서 그룹 형성에 의한 海運企業의 大規模化에서 기대되는 利點이 전혀 없는 것은 아니다.

우선, 마케팅(marketing; 市場開發)에서의 合理化, 특히 공동판매활동의 강화를 기할 수 있고 또 이로 인한 경쟁의 조정이 가능하다는 利點이다.

둘째는, 대규모화에 따르는 資金調達力의 증대를 들 수 있다. 이는 主力企業뿐 아니라 그의 債務보증과 株式보유에 의하여 系列會社의 자금조달력까지도 증대된다는 것이다.<sup>22)</sup>

18) 金賢濟 「1983년도 외항해운업계 경영분석」, 「韓國海洋」, 1984년 7월, pp.72~77.

19) Sea Trade, December 1982, p. 55.

20) 前掲 註 18) p. 73.

21) 拙稿 「海運産業에 있어서의 資本集中에 관한 研究」, 「韓國航海學會誌」, 제 5권 제 1호, 1981. 4. pp. 49~70 참조.

22) P. M. Alderton, Sea Transport, London, 1973, p. 72.

## 2) 외국에서의 海運企業 統폐합의 先例

제 1차 세계대전 전인 1910년을 전후해서 英國에서는 定期船企業간의 흡수, 합병에 의한 그룹(trust) 형성이 있었다. 이 방법은 경쟁력의 강화를 목적으로 어느 기업이 다른 기업을 株式의 보유에 의하여 자발적으로 통합함으로써 출혈경쟁을 벌이지 않고도 他航路에 침투해 들어갈 수 있으며 흡수된 船社의 존재를 그대로 존속시키고 있다는 점에 특색이 있다.<sup>23)</sup>

1920년대 말과 30년대 초의 세계경제공황을 계기로 獨逸에서는 自國商船隊의 70%를 점유하는 2대 定期船企業이 서로 독립을 유지한 채 50년간의 財政協定을 맺고 Hapag Lloyd Union으로 통합되었다.

이것은 大銀行이 兩社간의 경쟁을 배제하기 위해 거대한 ทรั스트(trust)를 결정하여 이를 은행의 지배 하에 두려는 속셈에서 나온 조치이었다. 英國과는 달리 통합에서 주도적 역할을 한 것은 船主가 아니라 銀行이었다.

또 1932년 이탈리아에서는 政府가 14개의 定期船企業을 4개社로 합동집약하였다가 4년 뒤인 1936년말의 法律로써 이들 4개 기업을 國營으로 만들어 오늘에 이르고 있다.<sup>24)</sup>

이번 우리 海運統廢합의 모델로 삼은 日本의 海運企業集約化는 1963년의 임시조치법에 의하여 64년에 단행되었다. 이 결과로 100만 dwt 이상을 보유하는 6개의 海運그룹이 형성되었다. 당시의 日本船隊는 726척 605만gt로 貿易貨物量은 수입이 1억2,067만톤, 수출이 1,319만톤이었다.<sup>25)</sup> 日本 海運集約化는 앞에서 든 1910년대의 英國定期船그룹을 모델로 한 것이라고 알려져 있다. 英國海運의 그룹화에 대해서는 다음과 같은 취지의 신랄한 비판이 가해지고 있다. 즉 企業의 合作統廢에 의한 大規模化로 말미암아 경영자는 공격적인 기업가정신을 상실하게 되고 海運同盟에 안주하여 경쟁의 배제만을 생각하고 경쟁에 의한 비용의 절감을 도모하는데 소홀하였을 뿐 아니라 유능한 인재의 확보를 게을리하였다는 것이다.

독일에서는 나찌스의 등장으로 企業分散政策을 취하게 되었고 이탈리아의 경우는 佛솔리니의 海運國有化조치로 말미암아 통합조치에 따르는 이렇다 할 성과를 거두지 못하였다. 오직 日本의 海運集約化는 그 조치가 취해진 직후인 67년부터 73년까지 계속된 海運好況 때문에 일단 성공한 경우로 평가되고 있다.<sup>26)</sup>

## 3) 海運産業合理化계획의 전망

앞에서 본 日本의 海運企業集約化는 이번 우리의 海運統廢합의 모델이 되었고 비록 일본의 조치가 성공적인 성과를 거두었다고 평가되더라도 우리 海運의 통폐합조치에서도 동일한 성과를 거두리라고 말할 수는 없다. 주어진 여건이 너무나 판이하기 때문이다.

첫째, 1962년 5월의 세계선박 계선량은 불과 3%였고 그 중에서 日本선박은 1척만 계선돼 있었으나 1983년의 계선량은 세계선박의 11%로 徐行운항하거나 반쯤만 짐을 싣고 운항하는 선박까지

23) Sturme, Ibid., p. 365.

24) 前掲註 ⑤ 제 2편 제 2장 참조.

25) 日本運輸省「日本戰後海運助成史」, 東京, 1967, 제 5편 참조.

26) 前掲註 ④의 p. 73.

합치면 과잉선박은 무려 46%에 달하여 1932년 경제공황때의 제선량 21%(실제 과잉선박은 50%가량)와 견줄 수 있는 심각한 海運不況의 소산이다.

둘째, 日本의 海運集約化는 1957년부터 67년까지 계속된 海運不況을 타개하기 위한 것이었음에도 불구하고 같은 기간 중 세계해상물동량은 거의 2배나 증대되었으나 우리의 이번 조치는 73년부터 83년에 이르는 10년동안 海上物動量이 전혀 늘지 않는 배경에서 생겨난 것이다.

앞에서 살펴본 바와 같이 海運産業의 合理化에서 기대되는 효과는 과당경쟁의 배제와 資金調選力의 증대이다. 그러나 우리 해운산업이 不實經營에 빠진 원인은 과당경쟁이나 자금조달력의 결여에 있는 것이 아니라 海運市況의 변동에 대한 통찰력의 결여로 말미암아 지나친 借入金에 의한 선박시설투자가 최악의 시기에 과대하게 이루어졌다는 데 있다. 그러면 病의 진단결과에 대하여 영똥한 처방을 쓴 것이 아니냐는 의문이 생긴다. 선박의 공급과잉이 해소되기를 기다리는 것 말고는 실통한 처방이 있을 수 없기 때문에 주치의가 우선 통제합이라는 구급책을 쓰게 되었다고 보는 것이 타당할 것이다.

#### 4. 海運經營上의 의사결정과 海運産業의 특성

##### (1) 經營上의 기본적 意思決定

###### 1) 마케팅과 혁신

해운기업은 선박에 의하여 화물을 운송함으로써 영리를 추구하는 생산경제의 단위이다. 海運業에서 성공하려면 운송해야 할 짐을 갖고 있는 荷主를 찾아 내고 또 그 화물을 안전하고 효율적으로 운송해 줄 수 있는 능력이 있어야 한다.<sup>27)</sup> P.F. Drucker는 事業(business)을 마케팅과 혁신에 의하여 고객을 창조하는 활동이라고 정의하고 있거나<sup>28)</sup> 海運業도 다른 모든 기업과 마찬가지로 기업가의 두가지 기본적 기능은 마케팅과 혁신이다. 海運企業의 사업은 시장에서 요구되고 있는 서비스를 제공하고 또 경쟁자가 제공하는 것보다 더 좋은 것을 마련해 주는 데 있다.<sup>29)</sup> 이 두가지 기능 중의 하나 또는 가급적이면 兩者가 없으면 企業이 존속할 수 없다는 말은 진실이다. 모방한 제품을 가져고도 企業이 성공할 수 있으나 효과적인 마케팅 없이는 성공할 수 없는 법이다. 세상에서 점점 경쟁이 심해짐에 따라 마케팅이 企業을 쥐고 흔들게 되었다. Drucker에 의하면 모든 運送, 따라서 海運은 工程(process)과 제품(product)이 하나로 되어 있는 장치생산(process production)에 속한다. 장치생산은 하나의 종합된 시스템으로서 그 속에는 段階란 것이 없고 부속품도 없으며 오직 하나의 工程이 있을 뿐이다. 이 生産은 고도의 資本集約的 投資를 요하며 勞動集約的이어서는 아니되고 끊임없이 대량의 生産量을 유지해야 한다. 生産單位의 最低生産量이 매우 커서 생산량의 비약적인 증대를 요하며 이에 맞추어 새로운 市場의 개척이 필요하다. 장치생산에 있어서 경영진의 첫째 과업은 하나의 市場을 창조, 유지, 확장하고 아울러 여러 새 市場을 창조하는 것이다. 스탠더드石油가

27) 前掲註 ㉔의 p.1.

28) Peter F. Drucker, Management, Tasks, Responsibilities, Practices, New York, 1974, p.61.

29) C.E. McDowell and Helen M. Gibbs, Ocean Transportation, New York, 1954, p.128.



80년 전 燈油의 市場을 창조하기 위하여 中國의 농민에게 석유램프를 무료로 분배한 것이 그 좋은 예이다.<sup>30)</sup>

1960년대 이래로 진행된 船舶의 技術進歩는 선박의 대형화가 비약적으로 진행된 이외에 컨테이너船을 비롯한 갖가지 特殊船의 등장, 그리고 대규모의 勞動節約의 技術개발에 의한 自動化(automation)가 史上 유례를 볼 수 없을 정도의 속도로 진행되었다. 이러한 海運의 技術革新은 海運業으로 하여금 고도로 資本集約的인 동시에 技術·頭腦集約的인 산업으로 만들었고 아울러 선박의 操業度와 稼働率을 높이려던 강력한 마케팅활동을 전개해야 하겠기에 經營機構의 개편이 撤物船企業·컨테이너船企業 부문에서 컨소시엄(consortium)의 형성으로 나타났으며, 長期運送契約(contract of affreightment)과 三角配船(triangular trading)이라는 형태로 사업활동의 혁신을 초래하였다.

## 2) 海運投資에 있어서의 기본요소

### ① 効率的인 船舶의 확보

海運業은 영리를 추구하므로 이 목적의 달성을 위해서나 제품의 판매를 위해서는 우선 荷主가 원하는 서비스를 생산할 수 있는 船舶, 즉 貨物을 안전하고 신속하며 값싸게 운송할 수 있는 선박을 확보해야 한다. 그러한 선박은 일정한 기간에 運送能力을 향상시킬 수 있는 반면에 運航費用을 줄일 수 있는 선박이라고 할 수 있다.

運送能力이 향상되려면 遊休時間의 감소, 港口에서의 回船時間의 단축, 重量噸數(dwt capacity)의 증가 및 속력의 증대를 기해야 한다. 또 運送費를 줄이기 위해서는 造船費用, 연료비와 그 밖의 船用品費, 船員費 그리고 荷役費가 절감되어야 한다.

위와 같은 목적을 달성할 수 있는 방법으로는 일정한 貨物의 物動量이 충분하고 또 규칙적으로 생긴다면 이에 알맞는 專門船을 건조하여 사용하는 경향으로 흐르고 있으며 港口의 水深이 알맞으면 대형선박을 이용하는 추세를 보이고 있다. 高價貨物의 운송에 규칙적으로 이용되는 선박, 예컨대 컨테이너船의 경우에는 가급적 高速力으로 만든다. 船內作業과 선박의 경제적인 운항에서 요구되고 또한 허용된다면 自動化船을 건조한다. 船內荷役設備과 船艙(hold)은 하역작업과 시간을 단축할 수 있도록 설계하고 있다.

이러한 선박의 技術개발은 대개의 경우 造船所가 도맡아 왔으며 海運企業은 선박의 技術진보에 대하여 受動的의이어서 새 技術의 도입에 대한 결심을 하는 데 그쳤다는 비평을 받고 있다. 그러나 撤物船은 5년 앞 또는 10년 앞을 바라보고 技術的으로 진보된 선박을 건조하기 위해 아이디어를 짜내는 데 남다른 노력을 기울였던 노르웨이 출신의 Naess 씨가 창안한 것이었으며,<sup>31)</sup> 또 컨테이너船은 美國과 유럽의 船主들이 방대한 人員을 가진 研究開發部를 두어 꾸준히 설계를 거듭한 소산이었다고 하겠다.

### ② 선박의 확보와 처분의 時機 결정

海運業은 定期船 경영과 不定期船 경영으로 나눌 수 있다. 전자의 경우는 매일 다수의 意思決定

30) Peter F. Drucker, op. cit. pp.212~215.

31) Erling D. Naess, Autobiography of a Shipping Man, Colchester, England, 1977, pp.138~139.

을 요하나 대부분의 결정에 잘못이 있더라도 그 결과는 대수롭지 않은 데 반하여 후자의 경우에는 의사결정을 요하는 사항이 비교적 적으나 잘못된 결정의 결과는 큰 영향을 초래하므로 전문적인 경영기술을 필요로 한다고 볼 수 있다.<sup>32)</sup> 다음과 같은 사항은 양자에 대하여 모두 중요한 결정항목이다.

船舶의 확보는 선박을 움직여 짐을 실어주고 利潤을 얻기 위한 것이므로 화물을 얻을 수 있는 경우에 한하여 荷主가 필요로 하는 선박을 新造하거나 中古船을 구입하되 海運市況이 상승할 기미가 보일 때에 投資가 이루어져야 한다. 巨額의 資本을 요하며 수명이 20년이나 되는 船舶의 設備投資는 될수록 적은 자금을 들여야 하므로 자금을 싸게 빌릴 수 있을 때에 투자해야만 한다. 그렇지 않으면 기업은 지속적으로 經濟性을 유지할 수 없기 때문이다. 문제는 投資決定의 收益성을 따지지만 長期計劃과 豫測이 필요한데 20년에 걸친 需要상태를 어떻게 예측한단 말인가. 政治, 經濟 및 社會 正세의 변화는 貿易과 海運에 심각한 영향을 미친다.

이러한 不確實性和 위험을 최소로 하려면 다가올 정치적, 사회적 사건의 형성에 이바지하게 될 다수의 요소에 대한 정보를 수집, 분석하여 結論을 예측하여야 한다. 그러자면 주요 海運中心地에 있는 事務所나 개인적인 접촉을 통하여 情報網을 구축하여 사태가 어떻게 발전될 것인지에 관한 전반적인 추세를 올바르게 읽고 시대의 변화를 통찰하는 감각을 길러야 한다.

海運經營에서 가장 중요한 결정의 하나인 備船의 意思決定은 이 산업의 격심한 國際競爭과 사태 변화의 속도 때문에 신속한 반응을 요하며 그 결정이 지연되면 非能率과 商機의 상실을 초래한다. 유조선의 航海備船 運賃은 한달동안 500%나 인상 또는 하락한 적이 있는데 이러한 價格變化는 다른 산업에서는 거의 찾아볼 수 없으며 단시일내에 벼락부자가 되거나 몰락하는 자가 생겨난다. 이와 같이 海運市場은 고도의 週期的인 변동을 보이는 까닭에 海運業의 收益性을 결정하는 가장 중요한 요인은 投資 결정의 시기라고 하겠다.<sup>33)</sup>

선박을 확보하는데 新造船으로 할 것인지 아니면 中古船을 구입할 것인지도 문제가 된다. 전조한지 6년을 넘은 선박은 수리·유지비가 과대하게 지출되어 資本費의 절약효과가 상쇄되므로 일반적으로 바람직하지 못한 것으로 지적되고 있다.

노르웨이船主의 經營戰略은 신조한지 5~6년 안에 선박을 처분하고 새로운 선박으로 대체하는 것을 원칙으로 삼고 있는데 반하여 그리스船主는 海運不況時에 中古船 중에서 가장 성능이 좋은 것을 싼 값에 구입하여 경기의 상승에 대비하는 中古船主義의 經營방침에 의하여 7,000 만 gt를 보유하는 세계 제 1의 海運勢力으로 성장하였다. 1967년 상반기에 그들은 中古船市場에 나와 있는 유조선을 남김없이 구입하여 6일전쟁 후에 好況을 구가하였으며 1973년 봄 소련에 의한 양곡운송을 위한 一大備船이 이루어지기 6개월 전에는 닥치는 대로 撒物船과 대형 遮浪甲板船의 구입을 개시하였다.<sup>34)</sup> 이와 같은 市況變動의 교묘한 이용과 적절한 投資時機의 선정은 영업과 기술에 관한 지식·경험의 축적과 이들에 관한 情報의 수집을 의미하는 노우하우(Knowhow)의 축적에 의거한 直觀에서 우러

32) S. G. Sturmev, Shipping Economics, London, 1975, pp. 166~167.

33) When to buy, fix and sell, Fairplay, 20 June, 1974, p. 6.

34) 前揭註 ㉔의 pp. 173~174.

나는 것이라고 할 수 있다.

다음으로는 유조선이나 살물선처럼 어느 한가지 화물만을 전문적으로 운송하게 되어 있는 特殊船의 경우는 이들 선박을 他航路에 轉用할 수 있는 여지가 거의 없다. 이러한 선박을 운항하는 데는 裸傭船을 주거나 長期運送契約에 의하여 收益은 적으나 안정된 경영방침을 취할 것인지 自由市場에서 모험이 많고 이윤이 큰 항해용선에 의한 운항을 할 것인지의 문제가 있다. 前者를 택한 홍콩의 船主 Y. K. Pao 는 70년대의 海運不況을 거뜰히 극복할 수 있었으나 後者를 택한 노르웨이의 大船主 H. Reksten 은 50년동안의 海運경험에도 불구하고 敗家亡身하였다. 海運市況에 대한 예측과 기회 의 어려움을 말해 주는 좋은 예라 하겠다. 그러므로 경험이 적은 船主는 처음에 技術的으로 신뢰성이 입증된 中古船으로서 中·長期 傭선계약에 의하여 화물이 확보되어 있는 선박을 구입하는 것이 바람직하다.

## (2) 海運産業의 특성

일반적인 경제의 이론체계는 工業의 경우와 마찬가지로 海運産業에도 그대로 적용할 수 있다. 需要·供給의 균형, 價格 및 分配에 관한 분석이 그러하다. 그러나 이 일반이론은 매우 보편적인 것으로서 사람의 경제행위를 대체적으로 그려내는 데 그친다. 일반이론이 더 정확한 것이 되려면 그 이론의 근거로서 특별한 여러가지 조건에 관한 전제가 있어야 한다는 것이다.<sup>35)</sup> 海運業과 工業은 생산의 무대나 사회적 배경이 다르기 때문에 供給面에서 중요한 차이가 생긴다.

우선, 선박은 이동하는 공장에 해당하므로 커뮤니케이션에 특이한 문제가 있다.

둘째, 海運은 본질적으로 國際的인 사업이기 때문에 국제적인 사건에 의하여 특별히 영향을 받기 쉽다.

셋째, 船員은 항해 중에 가족과 떨어져 매일 아침부터 밤까지 좁고 폐쇄된 사회에서 생활해야 하고 끊임없이 폭풍우라든가 航海危險이 따르므로 고도의 행동준칙과 안전조치가 요구된다.<sup>36)</sup>

네째, 기업규모의 대형화에 따르는 生産費의 절감, 즉 規模의 經濟效果가 거의 없다.

다섯째, 海運業의 수익구조가 매우 불안정해서 수익의 감소와 증가를 가져오는 振幅이 크다.

여섯째, 선박건조에는 유리한 신용조건으로 우선 10% 내지 20%의 자금을 해당하는 投資만 요하며 광범한 하부구조에 대한 투자가 필요하지 않다. 따라서 貧困國에게도 매력있는 투자의 대상이 될 수 있다.<sup>37)</sup>

## 5. 海運人力の 능력개발을 위한 教育訓練

### (1) 韓國海運技術院의 첫째 課業

#### 1) 目標의 명확한 定義와 順位

韓國海運技術院은 국가나 학교와 마찬가지로 서비스기관이다. 企業과 서비스기관을 구분하는 기

35) R. L. Cohen, *The Economics of Agriculture*, Cambridge, 1954, p. 1.

36) Committee of Inquiry into Shipping, Report, IIMSO, London 1970, para. 11.

37) S. A. Lawrence, *International Sea Transport: The Years Ahead*, Lexington, Mass., 1972, p. 26.

능으로서 마케팅(市場開發)은 前者에만 있다고 한다. 後者인 서비스기관으로서 업적을 올리고 있는 것은 예외에 속할 만큼 드문 일로 지적되고 있다. 특히 연구활동은 無形의 것으로서 數量化할 수 없는 경우가 많고 多額의 자금을 투자한 데 비하여 성과는 하잘 것 없어 보여 줄 것은 아름다운 건물뿐인 경우가 허다하다는 비판이 일고 있다.<sup>38)</sup>

공공 서비스기관이 성과를 올리기 위해서는 사업목표를 충분히 검토하여 그 중에서 優先도가 높은 목표 두서너트를 선정, 순위를 매기어 이에 전력을 집중해야만 한다는 것이다. 富國強兵으로 요약되는 日本의 近代化가 성공한 것은 바로 명확한 목표의 定義가 있었기 때문이다.<sup>39)</sup>

따라서 韓國海運技術院의 으뜸가는 목표를 海運人力의 能力開發(教育訓練)에 두도록 권고한다. 오늘날 生産性を 높이는 것은 資本이라기보다는 새로운 지식이며 지식은 경제의 가장 중요한 자원이기 때문이다. 모든 企業은 거의 동일한 資源을 입수할 수 있고 기업간의 격차가 생기는 까닭은 모든 계층의 經營者의 質이 다른 데 있다. 勞動力의 중심은 육체 노동자로부터 지식노동자로 이동하고 있다. 지식노동자는 손에 익은 숙련이나 근육으로 일하는 것이 아니라 생산에 관한 創意力, 知識, 情報를 갖고 일한다. 教育은 체계적인 情報의 공급이며 정보의 응용에 관한 체계적 훈련으로 美國에서는 최대의 單一職業이 되었다.

海運産業은 여러 부문으로 구성된 복잡한 산업이다. 그러므로 海運人力이란 것도 범위가 너무 막연하다. 우선 港灣산업에 종사하는 인력을 제외해야 하고 內航海運부문을 빼야 한다. 外航海運業에 종사하는 人力 중에서도 船員人力을 또한 제외해야 하겠다. 선박에 근무하고 있는 海技士의 교육기관은 별도로 大學 및 專門大學이 있기 때문이다. 海洋大學의 海技士 교육수준은 세계에서도 정상급으로 인정받고 있다. 이 분야에 관한 한 歐美 어느 나라도 이론교육에서는 이미 우리를 능가하지 못한다.

## 2) 教育訓練의 방법과 내용

企業은 인간이 창설하고 또 사람이 지식과 경험으로 경영한다. 그러나 우리나라의 해운기업은 기업의 일상업무 처리에 중요한 노우하우(know-how)를 익히도록 하는 데 필요한 적당한 체제도 갖추어져 있지 않을 뿐 아니라 각자가 단독으로 시행할 수 있는 능력도 부족하다. 그렇다고 美國처럼 會社의 돈으로 大學 등의 교육기관에 파견하여 공부시키는 것도 아니다. 企業의 전통이 길지 않으니 실무경험도 풍부하지 못하다. 先進海運國에 비하여 우리가 가장 부족하고 열세에 놓여 있는 것은 바로 經營者의 노우하우의 부족이며 정보수집능력의 부족이다. 특히 문제가 되는 것은 最高經營陣의 노우하우와 교육훈련의 결여라고 본다. 그 밖에 우리가 역점을 두어 교육시켜야 할 계층은 營業部에 근무하는 經營者이다. 선박에 관한 技術의 지식을 비롯해서 他部課에서 이루어지고 있는 전반적인 업무를 알고 있어야 하고 또 마케팅에 관한 이론과 기술을 좀더 적극적으로 해운기업에 적용시킬 필요가 있기 때문이다.

韓國海運技術院은 이러한 海運人力의 능력개발을 위해서 銀行, 保險會社의 協會 등에서 운영하는

38) Peter F. Drucker, op. cit., p. 133.

39) Peter F. Drucker, op. cit., pp. 152~153.

研修所를 참작하여 3개월 또는 6개월의 교육과정을 개발하여 수준높은 교육을 시행할 필요가 있다.

最高經營者를 위한 교육은 단기간으로 편성하여 세미나를 위주로 한 產學協同방식에 의한 대화의 기회를 늘리도록 하는 것이 좋다. 海運情報센타 시절에는 朝餐發表會가 빈번하게 개최되었던 것으로 알며 이를 더 발전시켜 나가도록 힘쓸 필요가 있다. 또 學會, 大學 혹은 政府와 공동으로 세미나를 마련함으로써 상호간의 정보교환을 도모하는 방법도 있을 것이다. 大學社會에서는 雜談(chattring)을 통해 아이디어를 얻는다는 사실을 알아야 할 것이다.

教育內容은 물론 업무에 필요한 지식이 위주로 되어야 할 것이나 세익스피어의 작품이 업무에 더 도움이 될지도 모르기 때문에 教科과정의 작성에서는 他研究機關의 경험을 참작해야 하며 또 大學의 자문을 구해야 한다. 海洋大學은 海運經營學科를 설치하여 지난 5년동안 그 나름대로 教科課程의 작성과 교육에서 조사연구와 경험을 쌓는 동안 문제점도 알게 되었다. 그야말로 특수한 전문분야의 교육인만큼 과목의 구체적인 내용과 時間配當에 이르기까지 전문가의 의견을 반영하여야 하는데 체계적인 지식을 습득하지 아니한 非專門家가 육감에 의하여 작성, 조정하는 일이 있어서는 결코 아니되겠다. 이러한 準備作業이 적절하게 이루어지지 못하면 귀중한 생산인력의 시간과 에너지를 낭비하게 되며 잘못된 지식은 습득하지 아니한 것만 못하다는 사실을 명심해야 할 것이다.

한가지 첨부해야 할 사항은 經營學이나 經濟學에서 습득한 知識과 方法은 대부분이 海運産業의 기업경영에도 그대로 타당하므로 海運産業의 특성에 의거하여 수정해서 적용해야 할 사항만 교육시키면 되며 이미 大學에서 습득한 것은 특별한 경우가 아니면 다시 되풀이할 필요가 없다.

## 6. 海運經濟의 조사연구

### (1) 海運 및 경제관계의 情報수집

앞에서 지적한 바와 같이 海運産業은 본질적으로 국제적 사업이며 국제적인 사건에 의하여 海運産業의 需要와 供給이 영향을 받기 쉽다. 전쟁·혁명·흉년·무역환경의 변화·새로운 油田의 발견·代用原料의 출현·農業國의 工業化·신흥공업국의 발전 등을 비롯하여 수많은 사소한 사항의 변화도 海運에 큰 영향을 미칠 수 있다. 이 때문에 定期船企業의 경영자는 船荷證券에 나타나는 무역상품의 이동과 변화에 의하여 누구보다도 먼저 세상의 변화에 대한 시대감각을 얻는 법이라고 한다. 이러한 여러가지 요소에 의하여 海運需給의 균형이 깨지면 船價와 運賃, 備船料가 엄청난 진폭으로 변동된다. 따라서 해운사업에서 성공하려면 탁월한 정보수집능력과 분석, 예측능력이 따라야 하기 때문에 海運業은 情報에 토대를 두고 이루어지는 서비스의 판매사업이라고 하겠다. 우리 海運이 지금 겪고 있는 고난은 바로 情報부족과 노우하우의 부족에서 야기된 것이다.

외국의 大海運企業은 調査室 또는 조사부를 갖고 있다. 海運技術院이 海運界의 調査室이 하는 일을 수행함으로써 해운기업은 각기 방대한 기구와 경비를 줄일 수 있을 것이다. 그러면 무슨 資料와 情報를 수집할 것인가가 문제이다. 海運의 수요와 공급에 영향을 미치는 요소에 관한 정보, 다량

말해서 海運經濟에 관한 자료에 치중할 필요가 있다. 그러나 이것을 가려내는 일도 쉬운 것은 아니다. 지금은 情報革命의 시대요 지식이 폭발하는 시대이다. 1665년에는 세상에 2개의 學術雜誌가 있었으나 지금은 그 수가 무려 10만이나 된다.<sup>40)</sup> 海運企業의 의사결정에 응용할 수 있는 실용적인 정보를 수집해야 할 것이다.

우선, 海外의 영리를 목적으로 하는 海運調查機關에서 나오는 調查報告書를 수집해서 그 내용을 번역하여 企業에 배부한다. 이러한 보고서는 海運企業의 관심사를 선정하여 조사를 하기 때문에 가장 무난하고 요긴한 정보를 담고 있는 경우가 대부분이다.

둘째, 海運交通 관계의 學會에서 나오는 학술잡지(journals)를 수집, 보관한다.

세째, 해운관계 日刊新聞과 週刊 또는 月刊잡지 및 권위있는 외국의 경제신문과 잡지를 구독해야 한다.

네째, 해운관계 잡지와 보고서의 요약서(abstracts journal)를 구입해서 관계처에 복사, 배부할 필요가 있다. 그리하여 要約이 아니라 텍스트를 읽고자 하는 사람에게는 구입해서 서비스하도록 하는 것이 좋겠다.

다섯째, 海運技術院에 이들 자료를 비치하고 또 인덱스(索引)를 작성한다.

여섯째, 海運情報센터의 운영이다. 情報센터라 함은 어느 전문분야의 도서관을 말한다. 그리하여 컴퓨터에 모든 정보를 수록하여 외국의 圖書館에서 행하고 있는 마이크로필름과 그 밖의 수단에 의하여 원하는 사람이 관련된 자료를 순식간에 찾아 내고 복사할 수 있게 한다.

일곱째, 해운관계와 경제관계의 速報를 발행한다.

## (2) 해운관계의 調查活動과 研究

韓國海運技術院은 앞서서도 언급한 것처럼 海運業界가 공유하는 調查室의 구실을 담당해야 한다. 研究活動이 그 성과가 나타날 정도의 공헌을 하려면 10년 정도의 시일을 요하므로 海運技術院이 단독의 힘으로 政策當局이나 企業의 올바른 정책수립 또는 의사결정에 도움을 주는 것은 지금으로서는 過慾이 아닌가 한다. 참다운 연구는 내용에 獨創性이 있어야 하며 엄격한 외부의 反對意見과 비평에 대하여 이론적으로 방어할 수 있어야 하므로 여러 관련된 분야를 공부한 사람들의 팀워크에 의하여 이루어져야 한다. 따라서 研究活動은 기존하는 大學 또는 學會와의 공동연구에 의존해야 할 것이다. 大學에서는 전공분야가 서로 다른 많은 사람의 아이디어와 분석도구 및 분석방법을 갖고 있다. 海運技術院은 예산과 조직이 있다. 따라서 양자의 공동노력에 의하면 웬만한 연구는 수행할 수 있으리라고 본다.

우리나라에는 政府의 예산에 의하여 운영되는 海運·海洋·선박관계의 연구기관이 몇개 존재한다. 그 밖에도 財團法人의 형태를 가진 研究所가 적지 않다. 그러나 연구성과로서 내놓을 만한 것이 별로 없는 이유는 經濟와 技術을 겸비한 研究員이 거의 없기 때문이다. 海運企業을 단순히 경제나 경영문제로만 생각하면 큰 잘못이다. 경제나 경영뿐만 아니라 船舶·船用機關 및 燃料 등에 관

40) Encyclopaedia Britannica, Macropaedia Vol. 9., Chicago, 1979, p. 568.

한 기술적 지식이 없으면 海運經濟의 理論은 空論에 빠질 우려가 있다.<sup>41)</sup> 筆者가 만난 외국의 해운 관계 學者는 집중팔구 船員 출신이라는 사실이다. 그렇기에 國際經濟나 計量經濟를 전공한 학자를 研究院이 확보한다고 해서 海運界에 실제적인 도움을 주는 연구성과가 나오리라는 기대는 금물이라고 하겠다.

선진국의 海運研究所도 1950년대 이후에 생겨난 것이며 그 전에는 연구기관이라 하면 船舶의 技術開發에 관한 것만이 존재하였다. 歐美의 海運研究所는 모두 大學에 부설되어 있거나 大學과 긴밀한 유대를 맺고 있는 기관이다. 영리목적의 調査機關은 우리로서는 접근할 수 없다.

海運技術院은 政府當局과 業界의 요청에 부응하기 위하여 설립되었으므로 정책적인 것, 海運市況의 예측 등을 관계처의 요구에 토대를 두어 선정한 뒤 學界와 경험자로 구성되는 委員會에서 조사 연구자료와 사업계획을 결정하여야 하며 내부적으로 각자가 관심을 가진 제목을 골라 조사활동을 수행한다면 이는 설립취지에 어긋난다고 하겠다.

## 7. 結 論

앞에서 장황하게 기술한 내용을 요약하여 結論에 갈음하고자 한다.

우리나라 海運產業은 國際競爭市場에서 나라마다 海運費用에 큰 차이가 생기는 교육수준이 높고 잘 훈련된 船員人力을 세계에서 가장 풍부하게 보유하고 있으며 국제정치 환경과 우리나라의 貿易量 신장에 힘입어 한국에 가장 알맞은 成長産業이라고 하겠다. 다만 陸上 經營人力의 체계적인 교육훈련과 情報수집능력의 향상이 뒤따른다면 노르웨이나 그리스海運과 머지않아 어깨를 견줄 수도 있을 것이다.

금년초 단행된 海運產業合理化조치는 노우하우의 부족과 지나친 借入資金에 의한 선박의 과잉도입이 시기를 잘못 선정하여 이루어진 데서 발단된 불행한 사태라고 하겠다. 값비싼 대가를 지불하고 얻은 교훈을 거울삼아 또다시 약진할 수 있는 자세를 가다듬어야 할 것이다.

海運產業合理化계획과 때를 같이해서 발족한 韓國海運技術院의 앞으로의 역할에 큰 기대를 걸고 있는 筆者는 이 기관이 우리 海運企業이 각자 독자적으로 수행하기에 힘이 부치거나 부적당하다고 생각되면서도 業界 전체가 가장 절실하게 요구하고 있는 애로사항인 海運人力의 능력개발과 정보수집에 最優先順位를 두어 집중적인 노력을 기울일 것을 강조하였다. 情報는 海運界의 에너지의 엔트로피(entropy; 정체, 쇠퇴)를 방지한다고 보기 때문이다.<sup>42)</sup>

마케팅과 혁신에 관한 調査研究활동에 있어서는 學界와의 긴밀한 유대 하에 業界나 政策當局이 요구하는 자료와 제목을 선정하여 서두르지 말고 또 지나친 욕심을 부릴것 없이 꾸준히 진행해 나가도록 함으로써 우리 海運界를 끌어주는 견인차 노릇을 하기 바란다.

41) 小島昌太郎「海運論」, 東京, 1938, p. 2.

42) Howard E. McCurdy, Public Administration ; A Synthesis, Menlo Park, California, 1977, p. 232.

### 참 고 문 헌

1. Committee of Inquiry into Shipping, Report, London, 1970.
2. Naess, E. D., Autobiography of a Shipping Man, Colchester, 1977.
3. Drucker, P. F., Management : Tasks, Responsibilities, Practices, New York, 1974.
4. Sturmev, S. G., British Shipping and World Competition, London, 1962.
5. Servan-Schreiber, J. H., Le Defi American, Paris, 1968.
6. Moreby, D. H., The Human Element in Shipping, Seatrade Publication, Colchester, 1975.
7. Walsh, Don, The Yankee Mariner & Sea Power, Los Angeles, 1982.
8. Chapman, R. A., The Higher Civil Service in Britain, London, 1970.
9. Frankel, E. G., Management and Operations of American Shipping, New York, 1982.
10. Kendall L. G., The Business of Shipping, Cambridge, 1973.
11. Sampson, Anthony, The Seven Sisters; The Great Oil Companies and the World They Shaped, New York, 1975.
12. Lord Fulton, Civil Service, Report of the Committee, 1966~68, London, 1968.
13. Drucker, P. F., The Age of Discontinuity, New York, 1968.
14. 地田知平, 海運産業論, 東京, 1978.