

## 철도 여객과 화물수송의 분리운영에 관한 소고

# A Study on the management method to increase operation efficiency for Passenger and Freight Railroad Transportation

유재균\*

Yoo, Jae-Kyun

---

### ABSTRACT

Korean railroad has been accomplished the structural change through separating of facilities and operation of railroad in 2004. The existent government organization was transformed into the public, this caused problem of renovation of railroad management.

Korean railroad has been the integrated management of passenger and freight. As putting the passenger service as a priority, freight transportation have fallen behind and not attained good sales results.

Restructuring in Korean railroad would bring about considerable improvement, but still not come out of the deficit operation.

To find a way out of this situation, there needs to make renovation and extend new enterprise. However, to operate the railway freight transportation more competitively, make up situation that can possess competitive power fundamentally.

From this perspective, the purpose of this study is to analyze the necessity for separated operation of passenger and freight railway transportation. By doing this can expect to obtain the competition power of railway freight transportation, and is a help to build up the independent management system of railway freight transportation and secure competitive high position about other transportation systems especially road.

---

### I. 연구 필요성

한국철도는 2004년 철도시설과 철도운영이 분리됨으로써 철도산업의 구조적 변화가 이루어졌다. 기존의 정부조직에서 공조직으로 전환함으로써 경영혁신이 중요한 문제로 대두되고 있다.

현재 철도운영체는 여객과 화물을 통합운영하고 있고 이는 여객수송을 우선시함으로써 화물수송의 구조적 낙후를 초래하고 있으며, 이로 인해 철도화물수송 분야의 영업실적은 큰 개선을 이루지 못하고 있는 실정이다. 비록 철도운영체가 정부 조직에서 공조직으로 전환됨으로써 기존에 비해 많은 경영개선이 이루어진 것은 사실이나 여전히 적자경영상태를 벗어나지 못하고 있다. 이상의 상황을 타개하기 위해서는 다양한 경영혁신과 신규사업의 확장이 필요할 것으로 사료되나, 보다 근본적으로는 철도화물수송분야가 경쟁력을 갖출 수 있도록 여건을 조성해 주어야 할 것이다.

본 논문에서는 철도화물수송분야가 경쟁력을 갖기 위해서는 먼저 여객부문에서 분리되어야 할 필요성이 있는지에 대한 분석을 하고자 한다. 이를 통해 철도화물수송이 경쟁력을 갖추므로써 타수단 특히 도로에 비해 우월한 경쟁력을 확보할 수 있도록 하므로써 철도운영체의 독립경영체계를 구축하는데 일조토록 한다.

---

\* 한국철도기술연구원, 책임연구원, 정회원

E-mail : jkyoo@krri.re.kr

TEL : (031)460-5472 FAX : (031)460-5499

본 연구는 시장에서 수요와 공급을 적절히 조정함으로써 적절한 상품을 고객이 원하는 시기에 할인 운임으로 좌석을 할당하여 판매할 때 미래에 발생할 수 있는 정상운임 예약의 기대수익보다 현재 요구된 할인 운임의 수익가치가 더 크다면 할인요금 예약은 수용되어야 한다는 복수운임정책에 기반을 두고 있다. 즉, 가격에 민감하게 반응하는 고객을 대상으로 비수기 시간대 열차에 적정 수량의 이용조건에 제한이 있는 특정(조건부) 할인 좌석의 초기 운영사례에 대한 분석을 통해 향후 확장 및 전략적 운영 방향을 모색하고자 한다.

## 2. 특정(조건부) 할인 상품 운영 현황

### 2.1 국내 항공사 및 해외 철도 운영 현황

철도 승차권의 가격은 운임과 서비스 요금의 조합으로 결정되므로, 최종 가격이 낮은 특정(조건부) 할인 상품은 정상가격에 비해 제공되는 서비스가 제한적일 수 밖에 없다. 따라서, 할인 상품 운영은 궁극적으로 수요를 유인하여 수익성을 높이는 것으로 조건부 할인 상품의 특성상 일반적으로 매우 낮은 가격으로 제공되기 때문에 공급량을 한정하고, 운영비용의 절감 및 정상가격 이용고객과의 차별화를 위해 부가 서비스를 제한한다. 국내 운송사업 분야에서는 대한항공과 아시아나 항공사에서 인터넷을 활용하여 이러한 특정(조건부) 할인 상품을 온라인 할인항공권으로 판매하고 있다. 인터넷 홈페이지를 판매 및 유통 채널로 활용함으로써 고객에게 저비용과 편의성이라는 편익을 제공하여 궁극적으로 매출 증대 뿐만 아니라 온라인에 적합한 상품을 지속적으로 개발함으로써 상품 측면에서의 차별화도 추구할 수 있다.

표 1. 국내 항공사 할인항공권 운영사례

구 분		주요 내용
대한 항공	알뜰-e 항공권	- 미리 항공권을 구입하는 고객에게 제공 - 일정 사전 확정 고객 유리
	깜짝-e 항공권	- 한정 기간동안 특별 할인가로 제공 - 홈페이지를 자주 접속하는 고객 대상
	Final-e 항공권	- 출발 시각 임박시 정해진 수량 좌석 할인 - 마일리지 적립 및 좌석 승급 제한 - 공식 운행 방지 목적
아시아나 항공	실속 항공권(Happy Sale)	- 단기간 항공권, 미리 구입하는 경우
	특가 항공권(Special Sale)	- 배낭여행, No Mileage 항공권 등 이벤트 항공권
	한정 항공권(Limited Sale)	- 특정일 항공권의 한정좌석

대한항공의 경우 인터넷을 통한 할인 항공권은 편의성과 가격을 기준으로 고객을 세분하여 알뜰-e, 깜짝-e, Final-e 항공권 형태로 운영하고 있으며, 각각의 세부 내용은 다음과 같다.

① 알뜰-e : 편의성보다는 가격에 민감한 저가 항공권 선호 고객층이 목표고객이다. 이 고객층은 미리 항공권을 구매하고 그에 맞추어 여행일정을 흔히 조정한다. 이 고객들을 위해 다양한 노선들에 대하여 한정된 숫자의 좌석을 오프라인에 비해서 크게 할인된 가격으로 제한적 운임조건을 더해서 실제 탑승일 보다 상당 기일 앞서서 판매하는 항공권이다. 이는 경쟁항공사 및 오프라인의 수요를 온라인으로 전환하거나, 경쟁이 심하거나 매출이 부진한 노선에 대한 매출을 증가시키는 데 그 목적이 있다.

② 깜짝-e : 예측이 불가능한 비정기적인 저가의 할인항공권이다. 이는 고객들로 하여금 홈페이지의 반복적 방문을 유도함으로써 정가항공권의 판매를 증대시키는 데 주된 목적이 있다. 이외에도 신규노선 또는 부진한 노선에 대한 공격적인 가격운영으로 경쟁사의 항공수요를 대한항공으로 전환시키거나 노선에 대한 인지도의 제고를 겨냥하여 판매된다.

③ Final-e : 출발이 임박한 노선들 중 판매율이 70%이하인 노선에 대해 마일리지 비제공 등 고객에 불리한 계약조건 하에서 파격적인 가격으로 판매하는 last minute 항공권으로서, 가격에 민감하고 충성도가 낮은 고객을 겨냥한다. 이는 일종의 loss leader - 특매·유인·미끼·특수상품 등 여러 별칭으로 불리며, 더 많은 고객을 끌어 모으려는 목적에서 원가보다도 싸게 팔거나 일반 판매가격보다 훨씬 싼 가격에 판매하는 상품으로서 활용되며, 고객을 유인하고, 홈페이지에 대한 관심진작을 위한 마케팅 도구로써 활용된다.

또한, 전통적으로 유럽철도운송은 과거자료와 실제 예약자료에 기초하여 예측되어진 수요추세를 통하여 좌석판매를 통제하였고, 가격조정은 공급좌석수의 변경과는 별도로 특별기간동안 할인요금을 제공하는 것으로 이루어져 왔다. 그러나, 프랑스 TGV의 출현은 이 같은 전통적 방식의 운영에 변혁을

## II. 철도화물 사업분리의 필요성

철도의 여객부문과 화물부문은 그 성격이 상이하기 때문에 이들 업무를 통합하여 한 조직에서 운영하는 것 보다는 각각의 분야를 전문화하여 운영하는 것이 보다 효율적일 수 있다. 여객과 화물을 분리한다는 것은 제공되는 각기 특성이 다른 서비스에 따라 조직을 구성하는 것으로서, 철도운영자가 제공하는 서비스가 여객운송, 화물운송 등으로 나뉘어지기 때문에 이에 따라 조직을 설계하는 것이다.

여객과 화물을 분리하는 또 다른 이유는 각기 다른 시장을 갖고 있는 여객과 화물 사이에 교차보조(cross subsidy)를 방지하여 시장의 왜곡을 차단하는데 있다. 예를 들어 여객운송사업이 흑자를 보이고 화물운송사업이 적자를 보일 경우 여객운송사업으로부터의 흑자를 화물운송사업의 적자를 보전하는데 사용한다면, 화물운송사업만을 하고자 하는 새로운 시장진입자는 불리한 조건에서 경쟁을 하여야 하기 때문에 새로운 사업자의 시장진입을 막는 결과를 가져오게 되므로 이를 막기 위해서 여객과 화물의 분리가 필요한 것이다.

이외에도 회계의 명확성을 높이기 위해서 여객과 화물의 분리가 필요하다. 철도는 사회적 편익이 크기 때문에 여객 또는 화물부문에 대해서 정부보조를 시행하고 있는데, 이러한 정부보조가 목적대로 사용되는지를 알기 위해서는 명확한 회계분리가 필요하며, 여객과 화물을 분리함으로써 회계의 명확성을 높일 수 있게 된다.

## III. 해외사례 통해 본 여객/화물 사업분리시 철도화물회사의 설립방안

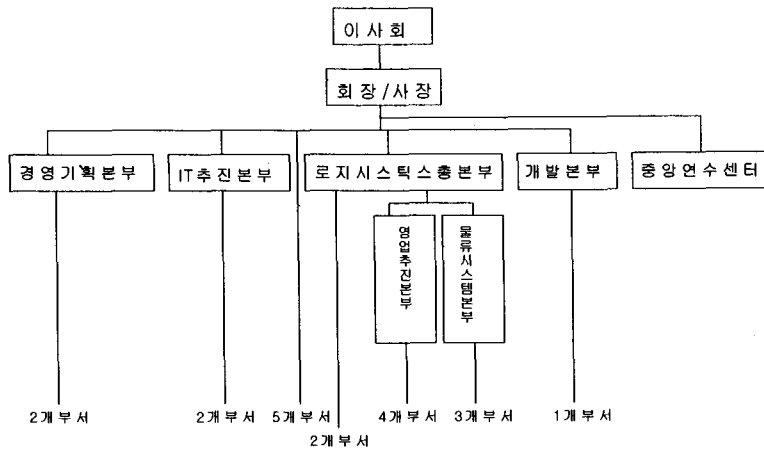
철도화물회사의 분리형태를 살펴보면, 독일은 지주회사 아래 자회사, 영국은 화물분리의 출발부터 별도의 독립법인, 스웨덴은 2001년에 별도의 독립법인으로 분리, 일본은 출발부터 별도의 독립법인이었다. 분리의 성격은 다소 다른 미국의 경우도 별도조직으로 분리되었다.

### (1) 일본

별도 독립법인으로 출발한 일본의 일본화물철도주식회사(JR화물)의 주주는 일본철도건설공단국철청산사업본부이며, 사업내용은 화물철도사업, 여행업, 창고업, 주차장업, 광고업, 손해보험대리점업, 자동차정비업, 일반 토목·건축의 설계, 공사감리 및 공사업, 기타 부대·관련사업이다.

조직은 종합기획본부 산하에 경영기획부 및 투자계획실, IT추진본부 산하에 정보시스템부, IT개혁추진실, 田端종합개발실, 감사실, 안전부, 총무부, 재무부, 로지스틱총본부 산하에 업무쇄신부, 고객상담실, 영업추진본부, 물류시스템본부, 개발본부, 중앙연수원, 6개지사로 구성되어 있다.

JR화물은 영업적자를 개선하기 위한 노력의 일환으로 중장기경영계획에서 수송체계의 재구축, 영업력의 강화 및 인력의 효율적 활용을 추진하고 있는데, 영업적자를 개선하기 위한 근본적인 대책으로 철저한 경영합리화, 물류시장에서 경쟁력 있는 수송상품의 개발, 문전수송 서비스를 실현하기 위한 트럭운송 사업자와의 제휴강화를 도모하고 있다.



<그림 1> JR화물 조직도

(2) 독일

화물부문이 지주회사 아래 자회사 형태를 지니고 있는 독일의 경우 화물사업그룹 안에 DB Cargo AG 및 이의 자회사, Railion GmbH 및 이의 자회사가 포함된다. 이밖에 몇 개의 사업단위(Business Unit)가 존재한다. 지주회사 DB AG 밑에 화물그룹을 형성하는 자회사들은 다음과 같다.

<표 1> DB AG 화물부문 자회사

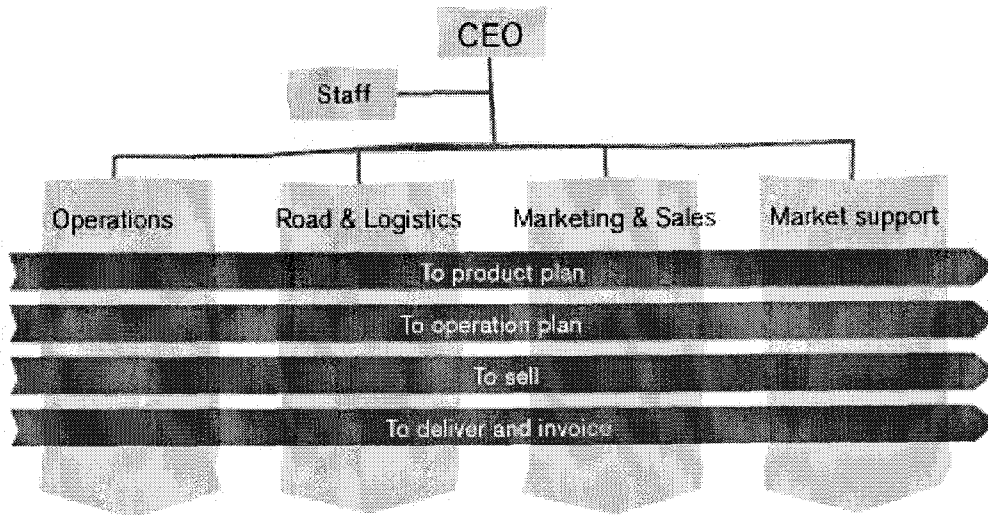
회사명
DB Cargo AG, Mainz
ATG Autotransportlogistic Gesellschaft
BTT BahnTank Transport GmbH
BTS Buss-Trans Container Service GmbH
NUCLEAR CARGO+SERVICE GmbH
Railion Benelux
Railion Denmark
TRANSA Spedition GmbH
Transfracht Internationale Gesellschaft

(3) 영국

화물사업자간 경쟁을 유도하기 위하여 별도의 독립법인으로 출발한 영국의 대표적인 철도화물회사인 EWS는 중량화물운송에서 고속물류에 이르는 철도화물운송서비스를 제공하고 있다. 상하역, 수배송, 창고보관 서비스를 제공하고 있으며, 전국에 9개의 철도차량 정비기지를 갖추고 있다. 구체적으로 기관차 수배, 여객 및 화물운송을 위한 공차의 운행, 여객차량의 조달, 기관차, 지상근무요원 및 감독자의 고용 및 평가, 차량안정화 및 청소, 열차계획 및 통제, 잉여 차량의 보관, 관광열차서비스의 감독, TOPS(total operating system) 보고, 철도서비스 패키지 마케팅 등을 수행하고 있다.

(4) 스웨덴

1988년 상하분리 이후 화물이 SJ 내 사업부의 형태를 거쳐 2001년초 별개의 독립법인화한 스웨덴의 Green Cargo AB의 주주는 정부이며(The Ministry for Industry, Swedish State)이다.



<그림 2> 스웨덴 그린 카고 조직도

Green Cargo AB는 단순히 철도화물운송만을 수행하는 것이 아니라 도로운송사업, 제3자 물류사업까지 전개하고 있다. 이와 관련 다수의 자회사를 갖고 있는데, 자회사들의 기능은 다음과 같다.

- TGOJ Trafik AB: 지방노선(지선)에서 철도화물운송사업을 전개
- NTR AB: 국제 포워딩 사업, 화차관련사업, 복합운송, 임산물, 철강, 화학물질 운송사업
- Celexor AB: 외주 SCM(Supply Chain Management) 사업
- CombiTrans Groupage Sweden AB: 도로운송사업
- CargoNet AS: 노르웨이와 지분공유, 국제철도복합운송
- Hallsbergs Terminal AB: 철도, 도로 운송관련 창고, 화물터미널, 물류기지사업

#### (5) 미국

1971년 여객부문을 분리한 구조개혁의 결과 미국의 철도화물회사들은 재정적인 부담을 덜게 되었으며, 1980년 Staggers Act의 제정으로 정부의 규제완화가 대폭 이루어져 시장원리에 입각하여 운영되고 있다.

대표적인 철도화물운영회사의 하나인 Class I에 속하는 CSX는 1980년에 the Chessie System Railway와 the Seaboard Coast Line Railroad가 합병을 거쳐 설립되었으며, 화물운송사업 뿐만 아니라 복합운송, 부동산, 리조트 사업 등 사업다각화를 전개한 사례이다.

CSX Corporation은 많은 자회사를 산하에 두고 있는데, BridgePoint, Inc.; CSX Intermodal, Inc.; CSX Lines, LLC; CSX Real Property, Inc.; CSX Technology, Inc.; CSX Transportation, Inc.; CSX World Terminals, LLC; The Greenbrier Resort Management Company; Total Distribution Services, Inc.; TRANSFLO Corporation; and Yukon Pacific Corporation가 그들이다. 각 자회사는 서로 별개의 독립된 회사들이다.

이러한 화물부문의 분리형태에서 알 수 있는 것은 철도화물운송회사가 단순히 철도역간만을 운행하는 것이 아니라 철도역과 연계하여 물류사업 등을 벌이고 있는 점이다. 이는 향후 설립될 철도화물운송회사의 사업영역에 시사하는 바가 적지 않다고 할 수 있다. 고객의 관점에서 문전수송서비스를 제공하기 위한 조직모

습이라고 보여지기 때문이다.

#### IV. 결론 및 시사점

화물부문의 조직형태는 화물분리의 목표와 화물부문이 처한 여건(고객을 유치하기 위한 문전수송서비스 제공 등)과 무관하지 않은 점을 고려하면, 화물분리 목표가 특화된 서비스의 제공과 경영전문화를 통한 철도 화물운송 활성화 뿐만 아니라, 화물운송의 재정부담 경감이 포함될 수 있는 점, 경영체제의 구축, 화물부문이 처한 여건을 감안하여 분리형태가 결정되어야 한다.

여객과 화물을 별도의 독립법인으로 분리하는 경우 철도운송사업이 흑자를 구현하지 못할 때 여객과 화물을 분리함으로써 적자의 원인을 명확히 하고 영업위험을 정확히 파악하여 대처할 수 있는 장점이 있게 된다. 화물운송이 적자를 초래하는 부분이 명확히 구분되고 이에 대한 대처방안이 보다 분명하게 모색된다는 점에서 유리하다고 할 수 있으며, 여객과의 분리는 화물부문에 저비용 원가구조를 갖추기 위한 노력을 본격적으로 이루어지게 한다고 보여진다.

여객과 화물의 분리는 여객과 화물운송간에 내부적으로 상호 교환되었던 서비스활동들이 시장원리에 의해 가격이 설정된다는 점에서 비용원가가 명확하게 되며, 회계의 투명성 제고로 인해 성과가 높아질 수 있다고 할 수 있으며, 여객운송과 화물운송간에 생산성 비교 등을 통한 상대적인 효율성 경쟁(yardstick competition)도 도모할 수 있게 된다.

또한 분리가 가져오는 전문성의 증대로 인한 성과제고 효과를 기대할 수 있으며, 화물운송이 자신의 경쟁력을 제고하기 위해 자원을 보다 자율적으로 활용할 수 있고, 화물특성을 반영하는 운영의 전문성 증대를 기대할 수 있다. 분리는 도로운송과 효율적으로 경쟁할 수 있는 기반을 갖춘다고 할 수 있으며, 철도화물운송 자신의 책임 하에 경쟁력 향상 방안을 강구할 수 있게 한다.

정부의 입장에서는 여객과 분리될 경우 화물운송에 대한 정책을 명확히 하고 적절한 지원 및 규제를 가할 수 있다는 점에서 득이 있다고 할 수 있다. 그러나 여객/화물 분리는 초기 조직설립 비용의 부담이나 선로공 급역량이 충분하지 않은 상황에서는 화물열차 다이어를 확보하기 위해 상대적으로 비싼 가격을 지불하게 될 수도 있는 불리한 점도 있다.

철도화물부문의 분리방식에 대해서는 독립적인 철도화물운송회사를 설립하는 방안과 지주회사형태의 철도 화물 분리방안을 고려할 수 있다. 물론 지주회사형태에서는 철도여객회사와 철도화물회사가 동등한 위치에 있게 된다.