

# 세계 주요 컨테이너 해운기업의 전략적 제휴의 현황과 그 생성원인에 관한 연구

이태우\* · 김광희\*\* · 이광희\*\*\*

An Analysis on Situation and Causes of Strategic Alliance  
Major Container Liner Company in the World

*Tae-Woo Lee\* · Kwang-Hee Kim\*\* · Kwang-hee Lee\*\*\**

## <Contents>

- |                             |                    |
|-----------------------------|--------------------|
| 1. 서론                       | 제1절 전략적 제휴의 발생 배경  |
| 2. 해운기업의 전략적 제휴의 현황         | 제2절 전략적 제휴의 정의     |
| 제1절 글로벌 얼라이언스 그룹            | 제3절 전략적 제휴의 의의     |
| 제2절 머스크/시랜드 그룹              | 제4절 전략적 제휴의 의도     |
| 제3절 그랜드 얼라이언스 그룹            | 제5절 전략적 제휴의 형태     |
| 제4절 피앤오/네들로이드 그룹            | 제6절 전략적 제휴의 경제적 이점 |
| 제5절 앤오엘/에이피엘 그룹             | 4. 결 론             |
| 제6절 한진해운/트리콘 그룹             | 참고문헌               |
| 3. 컨테이너 정기선사의 제휴의 발생 배경과 특징 |                    |

## Abstract

From the beginning of 1990s, also in the shipping industry, especially liner shipping industry, competition has been more intensive and difference of the service quality among shipping companies has been learned. On the other hand, a shipping company has some limitations to do its international mission for itself just by broadening service area. For this reason, the necessity for the global strategic alliance among the shipping companies, which is originally aimed at sharing of facilities and organization, has been developed.

Through strategic alliance, liner shipping companies do not need to input the additional capitals to increase the material assets such as vessel capacity and spread the risk by the enlargement of the market. Also,

\* 한국해양대학교 인문사회과학대학 경상학부 부교수

\*\* 한국해양대학교 대학원 해운경영학과 석사과정

\*\*\* 한국해양대학교 대학원 해운경영학과 박사과정

they can secure the competitive edge through efficient utilization of assets.

The purpose of strategic alliance of Hanjin Shipping Ltd., can be summarized as follows: broadening of service area, cost reduction through vessel sharing, realization of rationalized shipping service by terminal and equipment or facilities sharing.

Liner strategic alliances are agreement among liner companies to pool their equipment, and terminals for joint operations and services in which each alliance partner continues to serve its market using jointly operated or used inland feeders, inland terminals, port terminals, and mainline fleets of ship as well as joint pools of containers and equipment.

Strategic alliances are generally more formal agreements than consortia and impose longer term and far reaching obligation on their members. It also acts as one in developing and advancing the strategic aims of the alliance members.

The most important objective for liner strategic alliances is cost reduction and improvement in capital asset utilization.

Main aims of strategic alliances drawn in this paper, can be enumerated follows:

1. improvements in service frequency and quality;
2. improvements in vessel and equipment utilization and thereby reductions in fixed and variable cost;
3. improvements in market shares and high value cargo booking;
4. reductions in intermodal storage and port terminal throughput costs;
5. improvements in negotiating powers with ports and feeder transport providers;
6. reductions in financial and other fixed costs such as insurance;
7. coordination and integration of MIS and EDI systems and services for greater efficiency and market penetration; and,
8. improvements in logistic chain management and economies of scale by equipment, depot, terminal, and vessel sharing.

## 1. 서 론

한 기업이 다른 기업으로부터 경쟁 우위요소를 확보하는 방법에는 시장거래의 형태인 라이선싱(licensing), 프랜차이징(franchising)과 전략적 제휴(strategic alliance), 그리고 인수·합병(merger & acquisition)이 있다. 이 중에서 전략적 제휴는, 인수·합병과 시장거래의 중간형태로서 기업간의 외부시장에 의한 거래에 비하여 거래비용(transaction cost)을 절약할 수 있고, 경영자원·경험·자산의 공유를 통해 경쟁력을 강화할 수 있으며, 인수·합병시보다 적은 비용으로 기업능력이나 기능을 획득할 수 있기 때문에 다른 형태의 기업간의 거래 및 협력보다 매력적이다. 또한 전략적 제휴는 서로 다른 국가에 속한 기업들이 자신의 경쟁우위를 바탕

으로 연구개발, 기술, 생산, 판매 등 부가가치 활동의 한 측면 또는 다수의 측면에서 협력하여 공동의 이익을 추구할 수 있다. 이에 따라 많은 기업들은 이러한 전략적 제휴를 통하여 제품의 생산 및 판매를 포함한 많은 활동을 광역화·글로벌화 하고 있다. 이에 따라 물류의 기능도 화물의 단순한 이동이 아닌 보관, 가공, 정보 등을 모두 포함하여 종합화되고 있다.

이와 같이 변화하는 기업 물류의 환경 속에서 컨테이너 정기선 해운기업은 컨테이너화물의 해상수송 서비스의 대상지역을 전세계로 확대하는 동시에 다양한 물류 기능을 담당하여 기업의 욕구에 적극적으로 대응하여야 한다. 그러나 주요 컨테이너 정기선 해운 선사들은 기존의 선대 및 조직으로써 단시일에 전세계에 걸친 서비스망을 구축하기

란 불가능하다. 따라서 하나의 대안으로서 타선사와의 다각적인 전략적 제휴에 의하여 이를 조기에 달성하는 방안을 추진하기 시작하였다.

본 연구의 목적은 전세계 컨테이너 정기선 해운 시장에서 발생하고 있는 주요 선사들간의 전략적 제휴의 현황을 살펴보고 그러한 전략적 제휴의 발생 원인과 특징을 규명하는데 있다.

## 2. 컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴의 현황

현재 아시아, 유럽, 북미 등 세계 주요 컨테이너 정기선 시장에서 글로벌 서비스 망을 구체화하고 있는 글로벌 제휴 그룹으로는 글로벌 얼라이언스 그룹(Global Alliance Group), 머스크/시랜드 그룹(Maersk/Sea-Land group), 그랜드 얼라이언스 그룹(Grand Alliance Group), 피엔오/네들로이드 그룹(P&O/ Nedlloyd Group), 엔오엘/에이피엘(NOL: Neptune Orient Lines/ APL: American President Lines), 그리고 한진/트리콘(Hanjin/tricon Group) 그룹이 있다<sup>1)</sup>. (<표 1>참조)

### 제1절 글로벌 얼라이언스 그룹(Global Alliance Group)

1995년 2월 프랑스의 국영선사 CGM사가 구주항로에서 철수하면서 TSA 공동운항그룹이 해체되었다. 그 결과 말레이시아의 MISC사와 네덜란드의 네들로이드(Nedlloyd)사는 미국의 APL사와 일본의 商船三井(MOL)과 함께 구주항로와 연계하여 새로운 해운 서비스망을 구축하였다. 이들 선사들은 공동운항 서비스망을 구축하면서 그룹의 명칭을 글로벌 얼라이언스 그룹(Global Alliance Group)으로 확정하였다. 1995년 12월 구주항로에서 가장 오랜 역사를 가지고 있던 에이스 공동운항 그룹이 해체되었고, 에이스 공동운항 그룹에 속해 있던 홍콩(버뮤다)의 OOCL사가 글로벌 얼라이언스 그룹에 합류하였고, 1997년 8월 우리나라의 현대상선이 마지막으로 합류하면서 현재의 글로벌 얼라이언스

운항체제를 완성하였다.(<표 1>참조)

<표 1> 주요 세계적 제휴 그룹별 컨테이너 선대 보유현황

그룹	선사	척수	선박량 (T E U)
Global Alliance	Nedlloyd	60	119,599
	MOL	66	118,208
	APL	38	81,547
	OOCL	23	55,811
	MISC	18	25,303
	현대상선	23	59,195
	소 계	205	459,663
Maersk/Sea-Land	Maersk	109	196,708
	Sea - Land	97	186,040
	소 계	206	382,748
Grand Alliance	NYK	73	137,018
	P&O	46	98,893
	Hapag - Lloyd	28	71,688
	NOL	35	63,469
	소 계	182	371,068
P&O Nedlloyd	P&O	45	100,243
	Nedlloyd	63	117,243
	소 계	108	217,357
NOL/APL	NOL	35	63,469
	APL	38	81,547
	소 계	73	145,016
한진해운/트리콘그룹	한진해운	35	92,332
	DSR-SENATOR	39	75,497
	조양상선	22	37,143
	소 계	96	204,972
총	계	712	1,418,451
상위 20개	선사		2,010,233
전 세계	선박량		4,069,086

자료: Containerisation International Yearbook 1996.

글로벌 얼라이언스 그룹의 소속 선사들이 보유하고 있는 선대의 규모는 약 205척, 400,000TEU로 최근 제휴 그룹 중 최대의 규모이다. 글로벌 얼라이언스 그룹이 극동, 북미, 북유럽을 연결하는 동·서의 기간 항로(trunk line)에서 실시하는 운항 서비스는, 극동/북미의 북미항로에 7개 루트와 극동/서유럽의 구주항로에 3개 루트 도합 10개 루트

1) John F. Joint, "The Development of Joint Ventures and Global Alliances in the North Atlantic Container Trade", *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, 1995, p. 3-1.

의 주간고정요일서비스(fixed day weekly service)이며, 또한 구주항로와 관련하여서는 극동/지중해 항로서비스를 별도로 실시하고 있다<sup>2)</sup>. 그리고 북미항로의 PS1 서비스와 구주항로의 CEX서비스에 의하여 중국의 안티안(鹽田:Yantian)항에 대한 직항서비스를 실시하고 있다<sup>3)</sup>. ((표 2) 참조)

〈표 2〉 글로벌 얼라이언스 그룹의 북미 및 구주항로 서비스

(단위: TEU)

구분	서비스명	투입 선대 규모		
		척수	평균선형	총선박량
북미항로	PS1(Asia/PSW/PNS)	6	4,800	28,800
	PS2(Asia/PSW)	5	4,800	24,000
	PS3(Asia/PSW)	5	2,900	14,500
	PS4(Asia/PSW)	5	2,500	12,500
	PN1(Asia/PNW)	5	4,300	21,500
	PN2(Asia/PNW)	6	2,800	16,800
	All-Water(Asia/USEC)	9	2,800	25,200
	소 계	41	3,495	143,300
구주항로	JEX(Asia/N.Europe)	8	4,400	35,200
	AEX(Asia/N.Europe)	8	4,000	32,000
	CEX(Asia/N.Europe)	8	3,500	28,000
	소 계	24	3,967	95,200
총	계	65	3,669	238,500

자료: 해운산업연구원, 해운산업정보, 제808호, 1996.

유럽연합(EU), 미국, 일본, 극동지역의 주요 선사들이 골고루 참여하고 있는 글로벌 얼라이언스 그룹의 제휴 내용을 살펴보면 다음과 같다.

- 운항선박의 공동확보와 관리를 위해서는 조인트 벤처(Joint Venture)<sup>4)</sup>를 설립하고 모든 선사의 컨테이너를 공동으로 사용함으로써 장비의 공유화를 추진하고 있다.

- 기존의 피더서비스 및 내륙운송망을 상호 연계 시킴으로써 개별선사의 물류체계를 통합하는데 주력하고 있다.
- 이미 확보된 전용터미널의 공동사용은 물론 추가적인 확보를 적극 추진하면서 컨테이너 화물 조작장(Container Freight Station: CFS)의 공동 운영에 의하여 컨테이너 화물의 처리도 점차 효율화하는 방안을 모색하고 있다.

제2절 머스크/시랜드 그룹(Maersk/Sea-Land Group)

1996년 5월 구주항로에서 머스크사가 영국의 피앤오사와의 공동운항을 중단하였고, 시랜드사가 우리나라의 현대상선 및 스위스의 노라시아(Norasia)와의 공동운항을 중단하였다. 그 후, 덴마크의 머스크사와 미국의 시랜드사는 단순한 공동운항에 불과하던 기존의 제휴체제를 글로벌 제휴체제로 전환하여 본격적인 글로벌 서비스 망을 구축하였다.

머스크/시랜드 그룹의 회원 선사들이 전세계에서 운항하고 있는 선대의 규모는 모두 206척, 383,000TEU로 이미 전세계에 걸쳐 상당한 수준의 경영기반을 확보하고 있으며, 유럽연합 및 미국의 최대 선사들의 전략적 제휴라는 점에서 그 의의가 있다.((표 1)참조)

머스크/시랜드 그룹이 극동, 북미, 북유럽을 연결하는 동·서의 기간항로에서 실시하는 서비스는 북미항로에서 6개 루트, 구주항로에서 2개 루트 도합 8개의 루트에 주간고정요일서비스이다.((표 3) 참조)

그러나 이중 2개 루트인 TP-3서비스와 TP-6서비스의 경우에는, 각각 극동/북미/북유럽과 북미서안/극동/북미동안의 팬듈럼 서비스(pendulum service)로 대서양항로를 경유하여 실질적으로는 북미항로에서 7개 루트와 구주항로에서 3개 루트의 주간고정

2) 해운산업연구원, 해운산업정보, 제808호, 1996.

3) 김진환, “제휴선사와 합리적 항만기항”, 한진교통물류연구원 교통물류동향, 제19호, 1997, p. 7.

4) Michael S. Roe는 정기선 해운시장에서의 Joint Venture를 통합의 정도에 따라 ① Rate Agreement, ② Conference Agreement, ③ Joint Scheduling, ④ Slot/Space Exchanges, ⑤ Sharing Ship Costs, ⑥ Sharing Cargo and Freight Earnings, ⑦ Consortium, ⑧ Joint Company로 구분하였음. Michael S. Roe (1995), “Joint Venture and East European Shipping - Contribution to Development and Change”, *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, 1995. 참조.

요일서비스를 실시하고 있다.

〈표 3〉 머스크/시랜드 그룹의 북미 및 구주항로 서비스

(단위 : TEU)

구분	서 비 스 명	투 입 선 대 규 모		
		척수	평균선형	총선박량
북미항로	TP-1(Asia/PSW/PNW)	5	2,050	10,250
	TP-2(Asia/PSW)	6	2,700	16,200
	TP-3(Asia/PSW /USEC/N.Europe)*	11	4,100	45,100
	TP-4(Asia/PNW)	6	2,500	15,000
	TP-5(Asia/PSW/PNW)	5	2,400	12,000
	TP-6(PSW /Asia/USEC)**	14	3,400	47,600
	소 계	47	3,110	146,150
구주항로	AE-1(Asia/N.Europe)	9	5,000	45,000
	AE-1(Asia/N.Europe)	9	3,500	31,500
***	소 계	18	4,250	76,500
총	소 계	65	3,425	222,650

자료: 해운산업연구원, 해운산업정보, 제808호, 1996.

주: \* TP-3 서비스는 북미지역을 중심으로 태평양을 경유한 아시아 서비스와 대서양을 경유한 북유럽서비스를 결합한 팬들럼 서비스임.

\*\* TP-6 서비스는 아시아권을 중심으로 태평양을 경유한 북미서안 서비스와 수에즈 운하, 지중해 및 대서양을 경유한 북미 동해안 서비스를 결합한 팬들럼 서비스로 결과적으로 북미지역에 대한 서비스를 주 2회 실시하고 있음.

\*\*\* 7척의 선박을 투입하여 별도의 북유럽/지중해/서남아시아 서비스를 실시하고 있음.

또한 머스크/시랜드 그룹은 구주항로에서 북유럽/지중해/서남아시아의 주간고정요일서비스를 별도로 실시하고 있다.

이 그룹은 북미항로의 TP-2 및 TP-6 서비스와 구주항로의 AE-2 서비스에 의하여 중국의 상하이(上海: Shanghai)항 및 안티안(鹽田: Yantian)항에 대한 직항서비스를 중점적으로 실시하여 대중국

서비스를 특화하는 전략을 구사하고 있다. 머스크/시랜드 그룹은 운항시간의 단축, 융통성의 확대, 직접기항의 증가를 기본목표로 내세우고 있다.

따라서 머스크/시랜드 그룹은 합병전에 개별회원 선사가 구축하여 놓은 영업 및 물류기반을 충분히 활용하고 있으며, 이미 전세계의 24개 항만에 걸쳐 확보되어 있는 전용컨테이너 터미널을 이용하여 새로이 출범하는 통합 글로벌 서비스망의 물류체계를 효율화시키고 있다. 또한 이 그룹은 1996년에 6,000TEU급의 초대형선을 동서기간 항로에 투입하여 규모의 경제를 실현하는 경영전략을 수립하여 실행하고 있다<sup>5)</sup>.

#### 제3절 그랜드 얼라이언스 그룹(Grand Alliance Group)

1995년 2월 일본의 商船三井(MOL)은 구주항로에서 New-Trio 공동운항그룹에서 탈퇴하여 글로벌 얼라이언스 그룹(Global Alliance Group)에 합류하였다. 그 결과, New-Trio 공동운항그룹이 해체되었고, 이 그룹에 잔류하게 된 독일의 Hapag-Lloyd사 및 일본의 日本郵船(NYK)은 기존의 운항체제를 유지하는데 그쳤다. 그 후 1995년 12월 구주항로의 에이스 그룹이 해체되면서 싱가포르의 NOL사가 Hapag-Lloyd사와 일본의 日本郵船가 이 그룹에 합류하였다.

이 후 1996년 5월 역시 구주항로에서 덴마크의 머스크사와 공동운항을 하던 영국의 피앤오사가 공동운항체제를 탈퇴하여 그랜드 얼라이언스 그룹(Grand Alliance Group)에 참가함으로써 극동, 북미, 북유럽을 연결하는 글로벌 서비스망을 구축하였다.

그랜드 얼라이언스 그룹에 참여하고 있는 이들 4개 선사들이 보유하고 있는 선대의 규모는 모두 182척, 371,000 TEU에 이른다.(〈표 1〉참조)

극동, 북미, 북유럽을 연결하는 동·서 기간항로에서 그랜드 얼라이언스 그룹이 실시중인 운항 서비스에는 극동/북미의 북미항로에 5개 루트와 극동/북유럽의 구주항로에 4개 루트 포함 9개 루트의 주간고정요일서비스가 있다. 그 중 북미항로의

5) 해운산업연구원 (1997), 해운산업정보, 제842호.

PAX Service의 경우에는 극동/북미/북유럽의 팬들럼 서비스로 구주항로에 대해서 5개 루트의 주간고정요일 서비스를 실시하고 있다. 그리고 이 그룹은 대중국 서비스와 관련하여서는 북미항로의 JCX Service<sup>6)</sup>와 구주항로의 C서비스<sup>7)</sup>에 의하여 중국의 상해항과 셰코우(蛇口: Shekou)항에 직접 기항을 하고 있다.(<표 4>참조)

<표 4> 그랜드 얼라이언스 그룹의 북미 및 구주항로 서비스

(단위: TEU)

구분	서비스명	투입선대규모		
		척수	평균선형	총선박량
북미항로	FEX(Asia/PSW/PNW)	5	2,900	14,500
	SCX(Asia/PSW/PNW)	7	3,400	23,800
	JCX(Asia/PSW)	5	2,600	13,000
	PAX(Asia/PNW/PSW/USEC/N.Europe)	13	2,800	36,400
	AEX(Asia/USES)	8	3,000	24,000
소 계		38	2,939	111,700
구주항로	A(Asia/N.Europe)	9	4,400	39,600
	B(Asia/N.Europe)	9	4,000	36,000
	C(Asia/N.Europe)	8	3,800	30,400
	D(Asia/N.Europe)	8	4,400	35,200
	소 계	34	4,153	141,200
총 계		72	3,513	252,900

자료: 해운산업연구원, 해운산업정보, 제808호, 1996.

2개의 유럽선사가 참여하고 있는 그랜드 얼라이언스 그룹은 EU역내에는 물론, 동유럽을 포함한 광범위한 유럽지역에서 이미 확보된 내륙운송체계를 이용한 일관수송체제를 갖추고 있으며, 구주항로에서의 운항 시간을 단축하는 데 주력하고 있다.

제4절 피앤오/네들로이드(P&O/Nedlloyd)

세계 정기선 해운업계에서 글로벌 서비스를 목표로 한 전략적 제휴의 결성이 확산되고 있는 가운데 유럽연합의 대형 컨테이너선사인 네들로이드사(Nedlloyd)와 피앤오(P&O)사가 합병하였다. 즉, 유럽 3대 선사에 속하는 네덜란드의 네들로이드사와 영국의 피앤오시엘사는 새로운 단일기업으로 합

병되어 초대형회사 피앤오/네들로이드로 출범하였다. 세계 2, 3위의 규모를 유지하고 있는 미국의 시랜드사와 덴마크의 머스크사가 글로벌 제휴 체제를 구축한 것과, 10위 안의 두선사가 합병되어 세계 최대의 선사로 통합된다는 사실은, 기존 조직의 정비와 선대운영의 효율화에 의하여 규모의 경제에 의한 비용절감이 가능하다는 점에서 세계 정기선해운에서의 경쟁력 제고를 위한 새로운 기업전략으로 평가되고 있다.(<표 5>참조)

피앤오/네들로이드 선사들이 전세계에서 운항하고 있는 선대의 규모는 모두 108척, 217,357TEU로 유럽에 기반을 둔 해운회사들 간의 제휴라는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다.

<표 5> 세계 10대 컨테이너선사의 보유 선박량 현황

순위	선사	국적	척수	TEU
1	Evergreen	대만	103	205,224
2	Sea-Land	미국	91	203,244
3	Maersk	덴마크	93	200,919
4	COSCO	중국	149	183,726
5	N Y K	일본	76	129,731
6	M O L	일본	71	126,415
7	Nedlloyd	네덜란드	63	117,114
8	한진해운	한국	45	115,815
9	M S C	스위스	81	114,160
10	P & O C L	영국	45	100,243

출처: UNCTAD, Review of Maritime Transport, 1996

세계 해운시장에서의 긴 역사와 상당한 신뢰성을 갖추고 있는 네들로이드사와 피앤오사의 컨테이너 해운부문이 합병되어 새로운 단일기업으로 통합된 것은 1995년 이들 선사의 매출액이 전년에 비해 증가하였음에도 불구하고 당기순이익은 감소하는 등 수익성 악화가 이미 표면화되고 있는 가운데 단행된 것으로 경쟁력 제고를 위한 경영전략이었다.

정기선해운에 있어서 컨테이너선사가 경영실적을 향상하기 위해서는 정기선대와 경영조직을 포함한 기업규모의 확대를 통하여 규모의 경제를 추구하고 이에 따르는 비용은 극소화하여야 한다.

〈표 6〉 NOL 및 APL의 운항 서비스

구 분	N O L	A P L
소 속 그 룹	그랜드 얼라이언스	글로벌 얼라이언스
태 평 양 항 로	· 수에즈 전역 서비스 · TPS(Trans Pacific Service) 4개-파나마전역 서비스 포함 · 총 5개 서비스	· PS 4개 PN 2개 · 북미동안 1개 · 총 7개 서비스
구 주 항 로	· 4개(지중해 경유 1개 포함)	· 3개 (space charter)
대 서 양 항 로	· 1개(태평양 항로에서 파나마경유 왕복항차서비스)	· 없음
아시아 역내항로	· 8개 서비스	· 19개 · 폭넓은 Intra-Asia 구성
기 타 항 로	· 호주항로 1개	· MAX(Mexico Asia Express)로 남미까지 연결
합 계	19개 서비스	30개 서비스

자료: 현대상선주식회사, 해운연구실, 해운동향, 제94호, 1997.

그리고 이에 대한 해결방안으로 주요선사간의 글로벌 제휴가 크게 확산되고는 있으나, 궁극적으로는 단일기업으로서의 경영활동에 의해서 보다 더 실질적인 효과가 실현될 수 있기 때문에 네들로이드사와 피앤오사는 협의를 거쳐 기업합병을 추진했던 것이다.

합병을 통해 결과적으로 기업의 규모나 범위가 크게 확대된 피앤오/네들로이드사는 전세계에 걸친 서비스, 서비스의 빈도 및 복합해운의 확대를 통해 개선된 서비스를 모든 화주에게 제공하고, 심화되고 있는 경쟁환경에서 확고한 재정적인 기반을 확보하게 되었다. 그 결과 이러한 기업합병은 우선적으로 기업의 조직과 운항선대를 확장하고 효율은 증대시켜 비용절감 효과를 극대화할 수 있는 것이다.

제5절 NOL(Neptune Orient Lines)/ APL(American President Lines)

97년 4월 11일을 기해 NOL은 APL을 전격 인수하였다. 이는 96년에 있었던 피앤오와 네들로이드의 합병이후 세계해운계에 합병이라는 새로운 환경을 제시하였다. NOL은 APL의 인수시 50%의 프리미엄을 지불하고 2,460만주의 APL 주식을 인수

함으로써 합병에 성공하였다.

APL의 입장에서는 대규모의 구조조정의 노력으로 96년에는 7천만불의 순이익을 발생시켰지만 태평양항로에서의 운임하락으로 97년부터 적자반전이 예상되었다. 또한 전략적 제휴를 통한비용절감 효과가 기대에 미치지 못하였고, 정기선 기간항로에서의 선복과잉으로 인해 정기선 부문에서 철수하기로 하였다.

이에 반해 NOL의 입장에서는 APL을 매입함으로써 규모의 경제를 구축하고자 하였다. 즉 APL이 보유하고 있는 TPS(Trans Pacific Service), 아시아 역내(Intra-Asia) 영업에서의 강점과 자사가 보유하고 있는 아시아/유럽, 동남아시아, 서남아시아에서의 영업을 결합시킴으로서 규모의 경제를 구축하고자 하였다. 또한 APL이 보유하고 있던 터미널을 활용할 수 있으며, EDI와 같은 최고 수준의 정보기술 시스템을 확보할 수 있다고 보고 매입을 결정하였다.

NOL은 구주항로에 대하여 Loop A, Loop B, Loop C, Loop D의 4개의 서비스로 구분하여 각각의 서비스에 대하여 직기항 서비스를 실시하고 있다. 특히 Loop B 서비스는 말타항을 중심으로 아시아 주요항만에 직기항 서비스를 실시하고 있다. 또한 아시아 역내항로에 대해서는 GKX(Gulf/Karachi express), SAX

(South Asia Express), SPS (Singapore/Philippines Service), SVA(Singapore/Vietnam service), STS (Singapore/Thailand Service), EAS (East Asia service), SIMS (Singapore/ Indonesia/ Malaysia Service), 뱅갈만 서비스(Bay of Bengal Service)의 8개 항로 서비스를 제공하며, GKX, SAX, SPS, STS의 항로에 대해서는 고정요일 서비스를 제공하고 있다. 또한 EAS의 경우에는 그랜드 얼라이언스 서비스의 8개 Loop를 이용하여 동아시아에 서비스를 실시한다. 그리고 뱅갈만 서비스의 경우에는 피더선을 이용하여 주 5~6항차의 빈도 높은 서비스를 제공한다.

한편 APL의 항로를 살펴보면 태평양항로에 대해서는 PS1, PS2, PS3, PS4 서비스와 PN1, PN2 서비스, 그리고 북미동안서비스의 7개 항로에 걸쳐 서비스를 제공한다. 특히 태평양항로에서는 글로벌 얼라이언스 그룹에서 실시하는 공동배선을 이용하여 서비스를 제공하고 있다.

구주항로에서는 JEX(Japan/Europe Express), AEX(Asia/Europe Express), CEX (China/Europe Express)의 3개 서비스를 실시하고 있으며 특히 스페이스 차터 방식을 도입하여 서비스를 제공하고 있다. 또한 아시아 역내항로에 대해서는 19개 항로에 걸쳐 다양한 서비스를 제공하고 있다.

NOL은 APL의 인수를 통하여 아시아/유럽항로에서 가장 폭넓은 서비스를 제공할 수 있게 된다. 또한 아시아 역내 항로에 대해서도 매우 광범위한 서비스활동을 전개할 수 있게 되었다.

NOL은 APL의 인수를 통하여 다음과 같은 이익을 얻을 수 있다.

첫째, 태평양 및 아시아 역내에 기반을 둔 APL을 구주항로에서 강세를 보이는 NOL이 인수함에 따라 전세계의 주요 기간항로를 모두 운항하는 세계적인 해운회사로 도약할 수 있는 전기가 마련되었으며, 피더항로에 대해서도 호주항로와 남미항로에 대해서 상호 보완적인 작용을 할 수 있다.

둘째, APL은 NOL에 비해 대형선박의 수가 많으며 컨테이너 보유선대의 규모가 크기 때문에 정기선 부문에서 규모의 경제를 이룩할 수 있다.

셋째, 터미널 운영에 있어서 취약하였던 NOL이 APL이 이미 확보하여 놓은 터미널에서 APL의 터미널 운영 기술을 활용할 수 있다.

## 제6절 한진해운/ 트리콘 그룹

### 1) 전략적 제휴그룹 설립 배경

세계적인 전략적 제휴의 물결 속에서 우리나라의 한진해운도 전략적 제휴를 실시하였다. 그러나 여기서 중요한 점은 한진해운이 글로벌 얼라이언스 그룹이나 그랜드 얼라이언스 그룹과 같은 대형 전략적 제휴그룹선사에 소속한 것이 아니라 독자적인 전략적 제휴그룹을 설립하였다는 것이다.

기존의 해운동맹 선사들은 기득권의 유지를 위하여 한진해운에 대해 방어적인 성격을 가진다. 따라서 기존의 동맹선사와의 전략적 제휴시에는, 해운 선사의 핵심능력인 해운 서비스에 있어서 상호 중복적이며, 상호 보완성이 결여된다. 또한 상충된 기업 목표와 제휴목적을 가진다. 따라서 한진해운은 기존의 전략적 제휴그룹과는 제휴 목적을 달리하는 새로운 전략적 제휴그룹의 설립을 지향하였다.

한진해운이 추구했던 전략적 제휴는 한진해운이 전략적 그룹 내에서 주도적인 역할을 할 수 있고, 회원선사간의 이해관계의 상호보완에 의해서 의사결정을 신속히 하여 급변하는 해운시장에 능동적으로 대처하고자 하는 전략이었다. 이에 따라 한진해운은 독일의 디에스알-세나토와 우리나라의 조양상선과의 공동운항체제를 전략적 제휴의 단계로 발전 시켰다. 그 후 디에스알 세나토사가 자본의 악화로 도산의 위기에 몰리자 전격적으로 인수 합병하여 98년 1월 전세계일괄서비스망의 실시를 목표로 전략적 제휴를 강화 하고 있다.

### 2) 디에스알 세나토 인수시의 장점

한진해운은 그 동안 디에스알 세나토사가 구축해 놓은 서비스 망을 한진해운이 인수·활용할 수 있기 때문에 추가적인 시장 개척 비용 및 신규진입 비용을 제거할 수 있다.(〈표 7〉참조)



〈표 7〉 한진해운/디에스알 세나토 항로 분석

구 분	한진	DSEN	한진 + DSEN
태평양노선	+	-	+
구주노선	+	-	+
대서양노선	-	+	+
지중해노선	-	+	+
아주역내	+	-	+
남북항로	-	+	+
기타 niche 항로	-	+	+

자료: 한진해운주식회사.

주: +; 강(흑자노선), -; 약(적자노선).

또한 추가적인 마케팅 활동 없이 기존의 디에스알 세나토사의 이미지를 부각 시켜 영업활동을 할

수 있다. 이를 통해 한진해운은 시장 다원화와 수지 개선을 이룩할 수 있다. 그리고 한진해운이 시장 점유율에서 우세를 보이던 항로에 대해서 디에스알 선대를 추가 투입함으로써 규모의 경제를 추구할 수 있고, 노선별로 안정적인 선복량을 제공함으로써 화주로부터의 신뢰감을 제고시킬 수 있다. 또한 노선별로 역할을 분담시켜서 전세계 일괄 서비스망(world wide service network) 을 완성시킬 수 있다.

3) 디에스알 세나토 노선의 활용

〈표 8〉에서 볼 수 있듯이 디에스알은 이미 당항로에서 독자적인 서비스망을 구축하고 있다. 디에스알이 구축해 놓은 서비스망을 한진해운이 독자적으로 구축하려 하면 최소한 58척의 선박이 필

〈표-8〉 디에스알 세나토사의 남북항로 현황

노선명	주요구간	운항빈도	투입선대	partner	선복임차선사
J M A	북유럽/동지중해/아프리카	8~9일간격	1600TEU×4척 (DSEN: 1)	DNOL, AWS, DSEN, KNSM	
I P E X	북유럽/동지중해/홍해/파키스탄/인도	8~9일간격	1400TEU×6척 (DSEN: 2)	AWS, CMA, DSEN	CYL Holland Maas
유럽/동아프리카	북유럽/지중해/홍해/동아프리카	주간배선	1400TEU×8척 (DSEN: 0)	BEACON (Ellerman, Harrison, P&O, WEC, DSEN), MSC	
유럽/남아프리카	북유럽/남아프리카	주간배선	1400TEU×7척 (DSEN: 0)	MSC의 호주연장항로중 구간입차	
유럽/서아프리카	북유럽/서아프리카	21일간격 9일간격	25,000dwt×3척 1700TEU×5	CMB-T로부터 선복임차	Nedlloyd
유럽/남미동안	북유럽/브라질/우루과이/아르헨티나	주간배선 (2 loops)	1200TEU×8 (DSEN:2척 투입예정)	EURSEA (Blue star, CGM,CMB-T) NEWCO (Nedlloyd, Montemar)	
아시아/남미동안	아시아/남미동안	10일간격	1200~1400 TEU×8 (DSEN: 1)	Kien Hung	
북미동안/남미동안	북미동안/브라질/아르헨티나	11일간격	1000TEU×5 (DSEN: 2)	Di Gregorio, TRICON	
유럽/중미/멕시코	유럽/카리브/멕시코	격주간격	428TEU×4	DSR Stinnes가 운영	

자료: 한진해운주식회사.

요하며 막대한 선박자금이 소요된다. 그러나 한진해운은 디에스알의 인수를 통하여 디에스알이 구축하여 놓은 서비스망을 추가적인 자금의 소요 없이 활용할 수 있다.

서남아시아, 중남미, 중동의 일부국가에서는 항만적체가 심각함에 따라 자국선 또는 협력선사에 대하여 항만접안을 우선하여 제공하는 정책을 실시하고 있다. 디에스알은 서남아시아, 중남미, 중동의 선사들과 컨소시움을 형성하고 있으며, 이들 국가에서 실시하고 있는 자국선 또는 자국선 협력선사 우선접안 서비스를 제공받고 있다. 한진해운은 디에스알의 인수를 통해 이상의 서비스를 제공할 수 있다.

4) 예상 시너지 효과

(1) 영업면

한진해운은 디에스알 세나토와의 통합과정에서 자사가 보유한 태평양항로에서의 우위와 디에스알의 남북 지중해 항로에서의 우위를 접목시켜 전세계 서비스망을 형성할 수 있다.

한진해운은 세계적인 대형선사로서의 경쟁력 확보 및 규모의 경영을 목표로 하고 있으며, 이를 위해 98년도의 목표를 한진해운은 선복량을 14만TEU로 상향조정하고 있으며, 디에스알 세나토의 경우 8만TEU의 선복량 확보를 목표로 하여 총 선복량 22만TEU로 선복량 기준 세계 4위를 목표로 하고 있다.

시장점유율에 있어서 한진해운이 우위에 있는 미주항로에서는 12%(한진: 10%, 디에스알: 2%)의 증가를 추진하고 있다. 구주항로에서는 9%(한진: 6%, 디에스알: 9%)의 증가를 추진하고 있다. 또한 디에스알이 우위에 있는 대서양항로와 지중해 항로에서는 디에스알의 기존 영업망을 활용하여 대서양항로에서는 총 5%(한진: 1%, 디에스알: 4%)의 시장점유율 증가를 목표로 하고 있으며, 지중해항로에서는 총 6%(한진: 1%, 디에스알: 5%)의 시장점유율 증가를 추진하고 있다.

〈표 9〉에서 알 수 있듯이 한진해운은 디에스알의 인수 이후 그 동안 강점을 지니고 있던 동서 기

간항로에서 신규선박의 투입 없이 디에스알의 선대를 이용하여 규모의 경제를 추구할 수 있다. 또한 서비스를 제공하지 못하던 남북항로에서도 서비스를 제공할 수 있고 이를 통해 전세계 일괄 서비스망을 형성할 수 있다.

〈표 9〉 통합후 예상 전세계 일괄 서비스망 (worldwide network)

동서 항로 Network (8개 노선) : 당사와의 협력노선
구주 / 동북아 / 북미 남서안 펜들럼 노선 (I) 구주 / 서남아 / 북미 남서안 펜들럼 노선 (II) 아주 / 북미북서안 아주 / 북미동안 / 구주 지중해 / 캐나다 아주 / 지중해 / 북미동안 중국 / 구주 중국 / 북미 남서안
남북 항로 Network (12개 노선) : 당사 신규참여 노선
구주 / 북아프리카 / 동지중해 구주 / 동지중해 / 홍해 / 파키스탄 / 인도 구주 / 지중해 / 홍해 / 동아프리카 구주 / 남아프리카 구주 / 서아프리카 (3개 항로) 구주 / 브라질 / 우루과이 / 아르헨티나 아주 / 남아프리카 / 남미동안 북미동안 / 남미동안 구주 / 카리브 / 멕시코 (2개 항로)

자료: 한진해운주식회사.

(2) 운영면

운영면에 있어서 한진해운과 디에스알은 시계추(펜들럼)서비스 분야에 있어서 서로 항로가 겹치는 구간에 대하여 노선을 공유함으로써 양사는 각각 2척씩의 선박을 감축할 수 있고 이를 통해 비용절감을 누릴 수 있다. 즉 하루에 선박에서 발생하는 평균 비용(daily hire)이 척당 3만불씩 발생하는 오늘날의 시점에서 연간 약 10,950,000\$를 절감할 수 있다. 즉 척당 약 1000만\$를 절감할 수 있다<sup>8)</sup>. 뿐

8) 30000\$(daily hire)×365(일)×2(척)

만 아니라 서비스면에서는 선박의 공유로 서비스를 강화시킬 수 있으며 이를 통해 연간 4,000만\$를 절감시킬 수 있다.

또한 한진해운과 디에스알, 그리고 조양상선의 공동터미널의 사용으로 터미널 사용료에 대한 항만당국과의 협상에 있어서도 유리한 위치를 점할 수 있다. 즉 증가된 물동량에 의해서 단위당 계약요율 인하의 장점을 누릴 수 있다. 또한 부산, 동경, 오사카, 카오슝, 롱비치, 시애틀, 시카고에 설치되어 있는 한진해운의 전용터미널을 사용함으로써 연간 터미널 비용을 절감시킬 수 있다.

한진해운의 내부자료에 따르면 한진해운의 연간 터미널 비용인 5억 6천만불중 1.8%를 절감할 수 있을 것으로 예측하고 있으며, 이를 통하여 약 1,000만\$를 절감할 수 있을 것으로 예측하고 있다. 또한 디에스알이 한진해운의 전용 터미널을 사용함에 따라 한진해운에서 절감할 수 있는 금액의 50%에 해당하는 500만\$를 절감할 수 있을 것으로 예상하고 있다. 그리고 한진해운은 최근 유럽 내에서 독자적인 물류시스템의 구축에 사업을 확대하고 있다. 여기에 디에스알의 서비스망을 첨가하여 한진해운의 물류법인<sup>9)</sup>의 영업망을 확대하여 유럽 내의 피더선 서비스를 공동이용하고 이에 따른 수입 증대를 기할 수 있다. 또한 각종계약시 공동 계약으로 계약요율을 인하시키는 혜택을 누릴 수 있다. 또한 전산 및 일반관리비 측면에서 전산 시스템의 공동이용으로 디에스알의 신규투자비용 약 500만\$를 절감할 수 있을 것으로 예상하고 있으며, 한진해운은 약 1,000만\$를 절감할 수 있을 것으로 예상하고 있다.

이상의 비용 절감을 통해 한진해운은 연간 총 4,500만\$를, 그리고 디에스알은 연간 3,500만\$를 절감할 수 있을 것으로 예상하고 있으며, 총 8,000만\$의 절감효과를 가져올 것으로 예상하고 있다.

### 3. 컨테이너 정기선사의 제휴의 특징과 생성원인

#### 제1절 해운기업에 있어서 전략적 제휴의 발생배경

해운선사들이 이러한 전략적 제휴를 추진하고 있는 배경을 수요측면과 공급측면으로 나누어 분석할 수 있다. 공급측면에서 보면 정보통신기술의 발달, 공급의 대형화, 하역장비의 현대화, 정기선사의 규모의 경제추구, 범위의 경제를 통한 비용의 절감, 경영효율화의 도모 등 환경이 급변하고 있다는 점을 들 수 있다. 수요측면의 요인으로는 화주들의 세계화 전략과 물류서비스의 고도화 욕구에 따라 one stop shipping방식의 서비스를 선호하고 있다는 점을 들 수 있다.

##### 1) 기업 경영활동의 세계화

오늘날 세계화를 추구하는 기업은 세계를 하나의 단일 시장으로 간주하여 원료의 확보, 부품, 완제품의 생산과 판매를 전세계에서 경쟁적 우위가 있는 곳에서 시행한다. 즉 이들 기업은 원료의 조달 반제품, 완제품의 생산과 판매가 전세계적으로 이루어지며, 이로 인해 물류활동의 범위가 전세계적으로 확대된다. 전세계적인 물류활동은 복잡하고 다양하며, 불확실성이 증가되어 기업으로서는 물류에 대한 통제력은 감소된다. 따라서 기업경영이 세계화될수록 전세계적인 영업활동을 원활히 할 수 있는 물류시스템의 구축이 필요하다. 그러나 전세계적인 물류시스템을 구축하는 데에는 막대한 자본과 시간이 필요하다. 또한 세계경제는 불확실한 환경하에 있으며, 단일 기업이 일정한 형태의 물류시스템을 구축하는 것은 어렵다. 즉, 세계 각 지역 별로 상이한 시장의 특성과 다양한 고객의 요구에 부응하려면 각 지역별로 접근방법을 달리해야 하기 때문이다.

그러므로 경영활동이 세계화 되면 물류기능도 지역에 따라 특화된 서비스를 요구하며 물류서비스 분야를 단일 기업이 기업내부에서 관리하는 것은 비능률적이다. 전세계의 시장을 상대하는 기업들은 분산된 자사의 물류를 통합적으로 관리할 수 있는 정기선사를 요구하게 되었다. 정기선사들은 제조기업들의 경영활동이 세계화됨에 따라 전세계

9) Hanjin & Russel(II&R) Eurotrans BV, 네덜란드 소재.

적인 해운서비스망을 확보하여야 했고 복합운송체제를 발달시켜야 했다. 즉 고객서비스 향상을 위해 서비스 항로의 범위와 운항 빈도를 증가시키고 지역별 지선항로를 특화시켜야 했다. 그러나 단일 정기선사가 전세계적인 서비스망을 확보하는데에는 막대한 비용과 시간이 요구된다. 이를 해결하고자 정기선사들은 전략적 제휴를 체결하게 되었다.

### 2) 경쟁의 심화

정기선 해운은 본질적으로 불안정성을 내포하고 있다. 정기선의 운항 스케줄은 고정되어 있어 왕복항 수송능력은 안정적이다. 이에 비해 각 항로의 정기선항로의 물동량은 관계국의 경기변동과 계절적인요인에 의해 변화할 수 있을 뿐만 아니라 왕복항이 일치하지 않을 수도 있기 때문에 필연적으로 선복량 과잉의 현상이 발생하게 된다. 또 해운 서비스는 즉시재이기 때문에 비축을 할 수 없으므로 생산의 탄력성은 매우 낮다. 정기선 해운은 거액의 투자 설비를 수반함에도 불구하고 선박은 용선으로 조달할 수 있고 또 집화활동은 현지 대리점을 이용할 수 있다. 또한 운임을 인하하여 화주를 비교적 쉽게 유치할 수 있기 때문에 기술적으로나 경제적으로 신규참여가 매우 용이한 시장이다.

1980년대 이후 해운 분야는 제도적으로 시장참여의 제한이 없어졌다. 또한 국제금융시장이 활성화됨에 따라 막대한 자본을 필요로 하는 컨테이너선 분야에까지 개발도상국 선대들이 대거 진출하게 되었다. 선진국의 해운선사들은 개도국의 선대에 비해 자본적 측면이나 기술적 측면에서 우위를 상실하게 되었고 서비스의 질적 차이가 감소되었다. 또한 1984년도에 미해운법의 발표로 해운동맹은 실질적인 운임결정기능을 상실하였다.

이러한 요인들로 인해 정기선 해운 분야에 있어서 경쟁이 심화되었고 정기선사들은 경쟁에서 우위를 확보하기 위해 전략적 제휴를 실시하게 되었다.

### 3) 화주의 요구

화주들은 자신들이 직접 관리함으로써 발생하던 재고관리비용을 절감시키고자 하였다. 그 절감의 방법으로서 재고에 대한 직접관리를 선사에 위임시키고 그 대신 생산과 출하에 맞추어 부품, 중간

재, 그리고 완성품의 운송을 요구하였다. 즉 원자재는 제작 일정에 맞추어 공급할 것을 요구하였고 제품이 완성되는 즉시에 반출되어야 하는 정시인도 수송 체제(Just-in time)를 선사에 요구하였다. 이러한 화주의 요구는 과거 선사들이 제공하였던 주간 정요일 서비스로는 불가능한 것이었다. 화주의 요구에 신속적인 선박의 운항빈도 조정이 요구되었고, 이를 위해서는 선사들이 매일 서비스를 제공하여야 하였다. 그러나 선박을 주간정요일 서비스에서 매일 서비스로 전환을 하려면 7척의 선박을 추가로 한 항로에 투입하여야 하며 이는 하나의 선사로서는 막대한 자본을 요구하는 것이었다. 이러한 상황을 극복하기 위하여 선사들은 단독운항보다는 선박의 공동 사용을 선호하게 되었다. 그 결과 전략적 제휴가 발생하였고 선사들은 단독운항보다 증가된 운항빈도를 유지할 수 있게 되었다.

### 제2절 전략적 제휴의 정의

정기선 해운시장에서의 제휴란 컨테이너 정기선사들이 그들의 선대, 장비, 터미널을 운영과 서비스 측면에서 결합시키는 협정을 말한다. 즉, 각각의 제휴회사들은 컨테이너와 장비들을 공동으로 출자한다. 또한 피더선, 내륙 컨테이너 터미널, 항만터미널, 그리고 주항로 선대를 공동 사용하며, 이를 지속적으로 공급한다.

정기선 해운에 있어서 이상적인 제휴는 컨테이너의 운송과 관련된 제비용을 최소화하는 것이며, 컨테이너의 이용률을 최대화하기 위하여 통합시스템을 바탕으로 컨테이너를 관리·운영한다. 제휴선사들의 주된 목표는 회원선사가 보유하고 있는 자본자산의 이용률을 단계적으로 증가시키는데 있다<sup>10)</sup>.

제휴는 일반적으로 컨소시엄보다 더욱 정형화된 협정이고 더욱 장기적이며, 회원 선사들 간의 책임이 더욱 강화된다. 또한 제휴선사는 구성원들의 전략적 목표를 발전시키고 진보시키기 위하여 통일된 행동을 하며, 제휴 회원 선사가 보유하고 있는 선박과 설비 또는 터미널을 공동으로 사용한다.

컨테이너 정기선 제휴의 가장 중요한 목적은 비용감소와 자본자산 이용률의 향상에 있다. 전략적

〈표 10〉 전통적 기업 협력과 전략적 제휴

		전통적 기업 협력	전략적 제휴	해운회사의 전략적 제휴*
전략적 의도	협력 동기	국지시장/제한적	범세계시장/포괄적	범세계적/포괄적
	협력자 관계	남북관계/잠재협력	기존경쟁/제한협력	협력증대/공동목표추구
	협력 영역	기술이전/단순영역	기술개발/특수협력	모든 부분의 해운서비스
	참여자 수	소수(대개 2~3)	다수(3 이상)	2개사, 3~5개사
전략적 형태	협력 형태	정형적/단위계약	비정형적/복합관계	유기적 복합관계
	협력 분야	단위사업/제한적	복수사업/유기적	전사업단위
	대상 기간	단기/일회성	탄력적용/재협상	장기적
	대표 형태	기술라이센싱 합작투자	교차라이센싱계약방식 조인트벤처컨소시엄	그룹 형태

자료: 김영곤, 글로벌시대의 국제경영학, 영지문화사, 1996, p. 407.

\*: Ernst G. Frankel, "Economic Incentives for Liner Alliance and Impact on Container Feeder Shipping", *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, p. 3-2. 에 의거 작성함.

제휴를 통하여 제휴선사들은 시장 점유율의 증가와 운항빈도의 증가, 비용의 절감을 실현할 수 있으며, 화주에 대하여 고정요일 서비스를 제공할 수 있다.

### 제3절 전략적 제휴의 의의

전략적 제휴의 의의는 참여기업들이 서로의 경쟁우위를 보완함으로써 시너지효과를 얻는 점에서는 합작투자와 비슷하나, 일방적이 아닌 쌍방의 경영전략의 결과라는 점에서, 그리고 합작법인의 설립을 수반하지 않는 계약 및 거래로도 가능하다는 점에서 합작투자보다 복합적인 개념이다.

최근에는 세계경제의 범세계화 속에서 제품수명주기가 더욱 짧아지고 기술개발경쟁이 치열해짐에 따라, 환경 변화에 보다 잘 적응하기 위해서 전통적인 두 기업간의 제휴에 국한되지 않고 다자간 제휴를 통한 그룹 대 그룹(group versus group)이라는 제휴네트워크를 형성하는 새로운 형태의 경쟁이 확산되고 있다. 앞장에서 살펴본 바와 같이 현재 세계컨테이너 해운시장에서도 주요선사간에 전략적 제휴가 발생하였음을 알 수 있다.

### 제4절 전략적 제휴의 의도

정기선 선사들이 글로벌 전략적 제휴를 형성하는 전략적 의도는 개별선사들에게는 개별적 마케팅(individual marketing)을 허용하면서도 서비스 향상과 비용 절감을 실현할 수 있는 공동운항을 구축하여 서비스의 차별화를 통한 경쟁력의 우위를 확보하고자 하는데 있다. 따라서 전세계적 전략적 제휴를 형성하여 제휴선사의 운항 자산 즉 선박, 컨테이너, 항만터미널, 하역장비시설, 내륙운송시설과 같은 장비와 시설의 공동사용에 의해서 선사들은 서비스의 확대와 서비스 향상을 추구할 수 있다. 또한 투자에 따른 비용과 위험을 최소화 할 수 있고, 선사들간의 경쟁을 완화 시킬 수 있으며, 신규항로의 진입/이탈의 장벽을 높여 잠재적인 경쟁을 감소시킬 수 있다.

그러나 선사들이 각자의 주체성을 유지하고 경제성 편익(economic benefits)을 추구한다는 관점에서 제휴선사들은 영업의 분리, 서비스의 질, 일반경영 및 관리기능을 선택할 수 있기 때문에 제휴그룹 내에서도 서비스의 경쟁이 존재한다. 그러나 해상운송서비스 경쟁은 제휴그룹 내에서 운임을 경쟁의 제거를 목적으로 한다. 시간이 경과함에 따라 제휴그룹 내에서의 경쟁형태는 개별선사가 개별적으로 개발한 부가가치 물류서비스(value-added logistics

service)를 제공하는 수준으로 제한될 것이다.

제5절 해운기업에서의 전략적 제휴의 형태

컨테이너 정기선 해운 기업에서 발생한 전략적 제휴의 협력형태는 대개 3~5개의 선사로 구성된다. 이는 개별항로에서의 공동운항에서 전략적 제휴가 발달하였기 때문이다. 즉, 전략적 제휴를 실시하기 위하여 선사를 선택하는 문제에 있어서 양적 기준들은 개별항로에서의 공동운항을 하기 위한 파트너의 선택 기준과 유사했다. 또한 선사들은 전세계적이고 장기적인 협정의 구축을 목표로 하였기에 전략적 제휴는 세계 20위 안의 선사들간에 이루어졌다. 일반적으로 선사들은 주요 동서기간항로에서 유사한 규모의 선사 또는 대형 선사와의 대등한 제휴관계를 형성하고자 한다.

전략적 제휴의 협력분야는 전사업단위에 걸쳐 발생한다. 또한 각 선사들은 아시아/유럽항로 및 태평양항로에서 신규서비스를 제공하거나, 서비스를 확대하고자 하는 경우 상호간에 도움이 될 수 있는 선사를 선택한다. 이렇게 형성된 전략적 제휴는 그룹의 형태로서 유지된다.

전략적 제휴의 내부구조는 전략적 제휴의 관련 서비스활동을 감시하는 사무소를 설치하여 운영한다. 이러한 사무소는 소규모이며, 주요 기능으로서 선박의 운항 스케줄 조정, 선박 구입 및 교환, 터미널의 사용과 관련된 업무, 그리고 정보수집 활동이 있다.

전략적 제휴의 일반적인 경영의사결정은 최고경

영자계층(Principle Level)<sup>11)</sup>, 중간 경영위원회(Senior Management Level)<sup>12)</sup>, 지역별·분야별위원회(Local/Field Level)<sup>13)</sup>의 3단계 구조를 취한다. 대부분의 일반적인 업무는 가장 낮은 단계인 분야별 사무소에서 처리하며, 의사결정은 중간단계인 중간경영위원회에서 처리한다.

전세계적 전략적 제휴를 형성함에 있어서 하나의 지역 또는 하나의 국가에 제한되는 것이 아니라 여러 지역, 여러 국가로 확대되고 있다. 즉 기간항로에서의 제휴관계에 그치지 않고 피더서비스망을 포함한 전세계적인 운항서비스를 구축하는 제휴관계로 발전하고 있다.

제6절 전략적 제휴의 경제적 이점

선사간 제휴를 통해 서비스의 범위도 확대되고 있다. 중전의 선사들은 자국 수출입 관련 항로에서만 서비스를 행하고 미국 선사들의 경우에는 아시아/구주항로, 유럽선사들의 경우에는 아시아/북미항로와 같은 3국간 항로에서의 정기선 서비스를 행하는 경우가 적었다. 그러나 글로벌 얼라이언스 그룹과 같은 미국, 구주, 아시아 지역의 선사가 제휴하여 선박을 공동 운항하게 됨으로서 전세계를 대상으로 하는 서비스가 가능해졌다. 예를 들어 미국 선사 APL의 경우 중전에는 PSW 및 PNW항로의 서비스에 그쳤으나, 글로벌 얼라이언스 그룹을 통해 북미 동안과 구주항로에 까지도 그 서비스의 범위를 확대하였다.

구주선사인 P&O와 Hapag-Lloyd는 중전에는 삼

11) 최고경영자계층(Principle Level)

모든 제휴선사를 대표하는 운영위원회(steering committee)가 이 단계의 전형적인 형태로 운영위원회는 최고 경영자 또는 최고 실무자로 구성된다. 또한 주요 정책 결정과 하급단체에서 해결하지 못하는 문제들에 대해 논의한다. 일반적으로 분기별로 회의를 소집하지만 특별한 사안의 경우에는 특별소집을 가짐.

12) 중간 경영위원회(Senior Management Level)

지역별 운영위원회가 여기에 속하며 전략적 제휴의 경영중심을 이룬다. 지역을 기반으로 하여 2~3개 지역으로 한정해 구성된다. 예를 들면 애틀랜타 지역 운영위원회는 태평양항로와 아시아/유럽항로와 관련된 문제를 처리한다. 터미널의 사용문제를 처리하는 터미널 그룹도 여기에 속한다. 일반적으로 주요항로와 관련된 문제 해결과 조정 업무, 분산된 운항센터의 활동을 감독함.

13) 지역별·분야별위원회(Local/Field Level)

선사간의 조정 계획을 실행하고 그러한 조정에 있어서의 문제점들을 발견하는 단계이다. 분야별 운영위원회 또는 운항 센터에서는 터미널 하역 시간, 선박 지연, 기항지 변경 등과 같은 지역적인 문제들을 취급한다. 또한 필요한 경우 각 선사들의 대표자로 구성되는 선복조정센터(tonnage control center)로 발전할 가능성이 있음.

국간 항로인 극동/북미간의 항로에 대한 서비스는 행하지 않았으나, 아시아 지역 선사인 NYK, NOL과 함께 그랜드 얼라이언스 그룹을 형성하고 나서는 기존의 구주항로외에 북미항로까지 서비스의 범위를 확대하였다. 이와 같은 선사간의 제휴를 통해 전세계적인 서비스망을 형성함으로써 전세계의 어느 지역이나 직접 서비스를 제공할 수 있는 일괄 처리서비스(one-stop service)의 제공이 가능해진 것이다.

전략적 제휴를 통한 정기선사의 서비스 범위의 확대는 직접 기항하는 항만의 증가에서도 나타난다. 즉 선사간 전략적 제휴에 의해 서비스 루트가 다양해짐에 따라 서비스 루트당 기항지의 수는 감소하면서도 전체적으로는 직접 기항하는 항만의 수는 증가하는 현상이 나타나고 있다. 북미항로의 경우 1992년에는 29개의 서비스 루트가 15개 아시아 지역 항만에 직접 기항하였으나, 1996년에는 총 33개 루트에 21개의 아시아 지역 항만을 직접 기항하고 있다.

주로 중국의 항만과 포트켈랑(Port Kelang)과 라엠 차방((Laem Chabang)과 같은 일부 동남아 국가의 항만이 직 기항지로 추가되었다. 구주항로의 경우에도 1992년에는 15개 서비스 루트가 12개 아시아 지역의 항만에 직접 기항하였으나 1996년에는 서비스 루트가 19개로 늘어나면서 직접 기항하는 항만도 일본의 하카타(Hakata), 중국의 상해(Shanghai), 염전(鹽田: Yantien), 사구(蛇口: Shekou), 필리핀의 마닐라(Manila)가 추가되었다.

또한 전략적 제휴그룹은 항구와 피더선 운영에 대한 서비스를 독점화 함으로써 컨테이너화물운송의 선취권을 얻을 수 있다. 그리고 주항로 선박서비스가 더욱 빈번해지고 장비와 피더서비스의 통합을 통해 유통상의 컨테이너 환적장소에서 발생하는 비용을 절감할 수 있고, 물류유통라인에 운송시간을 단축시킬 수가 있다.

한 주에 한 번 운영하는 정기선 항로에 참여하는 정기선사는 그 주의 다른 6번 운영하는 정기선 제휴그룹에 가입하면 매주 7일을 항해하는 효과를 거둘 수 있다. 또한 컨테이너 야적장에서 발생하는 비용을 줄일 수 있고, 운송시간을 4~7일 정도 줄

일 수 있으며, 운송비용도 20% 줄일 수 있는 것이 일반적이다. 이같은 절약으로 고객들을 유입할 수 있을 뿐만 아니라 고비용과 긴 운송시간 때문에 지금까지 운송하지 못했던 화물까지도 운송할 수 있다.

선박과 장비들의 이용률이 증대함에 따라 정기선 제휴의 경제적 인센티브는 점차 증가할 것이다. 또한 관련된 통합정보관리와 EDI시스템 특히, 장비와 화물흐름 그리고, 선적관리시스템의 발전은 그러한 경제적 인센티브의 효과를 증가시킬 것이다. 이러한 결과로서 기대할 수 있는 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴의 경제적 편익은 다음과 같다.

- 서비스 빈도 및 질의 향상과 그에 따른 운송시간과 비용의 절감
- 선박 및 장비이용률의 향상과 그에 따른 고정비 및 변동비의 감소
- 시장점유율의 향상과 고부가치화물의 적화증대
- 내륙 컨테이너 기지의 감소와 항구터미널의 사용료의 절감
- 피더운송 제공자와 항만당국에 대한 협상력의 제고
- 금융과 보험료 등에서 발생하는 고정비의 감소
- MIS와 EDI의 조화와 통합
- 시장점유율의 향상과 시장 침입의 가능성의 증대
- 물류유통관리의 향상과 장비, 창고, 터미널, 공동 운항에 의한 규모의 경제 실현

### 3. 결 론

보통 전략적 제휴(strategic alliance)라고 하는 것은 둘 이상의 기업들이 각자가 가지고 있는 고유의 경쟁우위를 바탕으로 상호보완적이고 지속적인 협력관계를 형성함으로써 다른 기업들에 대한 경쟁우위를 확보하려는 경영전략을 의미한다. 즉 개별기업 특유의 경쟁우위 자산을 상호 공유하고 규모의 경제를 구축함으로써 기술개발 및 설비투자에 따르는 위험과 비용을 분산할 수 있고 시장 침입 및 확대가 시장점유율의 증대가 용이한 장점을 지니고 있다<sup>14)</sup>.

그러나 전략적 제휴관계를 발전시키기 위해서는

상당한 기간의 예비적 관계발전이 필요하고 사후적으로 그 성공을 위해 많은 노력이 요구되는 단점이 있다<sup>15)</sup>. 전략적 제휴의 의의는 참여기업들이 서로의 경쟁우위를 보완함으로써 시너지효과를 얻는 점에서는 합작투자와 비슷하나, 일방적이 아닌 쌍방의 경영전략의 결과라는 점에서, 그리고 합작법인의 설립을 수반하지 않는 계약 및 거래로도 가능하다는 점에서 합작투자보다 복합적인 개념이다.

본 연구에서는 1990년 이후 컨테이너 정기선 해운시장에서 전세계적으로 급속하게 생성된 세계 주요 컨테이너 선사간의 제휴의 현황과 그 특성 및 생성원인을 살펴보았다. 이러한 전략적 제휴가 생성된 주된 배경으로서는 첫째, 주요 항로에서 경쟁이 심화되었고 이를 극복하고자 선박의 대형화가 급속히 추진되었으며 그에 따른 선박량 과잉으로 인해 선적율이 낮아졌고 둘째, 주요 항로에서 동맹기능의 약화로 협조체제가 붕괴되어 동맹선사와 비동맹선사간의 협조배선이 증가하고 아울러 비동맹 선사의 저운임 공세와 개도국 선대의 팽창으로 운임수준이 회복되지 않았기 때문에 컨테이너 선사가 투자 부담을 줄이고 위험을 회피할 수 있는 공동운항 체제를 선호하게 되었기 때문이다.

정기선 해운시장에서의 제휴란 컨테이너 정기선사들이 그들의 선대, 장비, 터미널을 운영과 서비스 측면에서 결합시키는 협정으로, 각각의 제휴회사들은 컨테이너와 장비들을 공동으로 출자할 뿐만 아니라 피더선, 내륙 컨테이너 터미널, 항만터미널, 그리고 주항로 선대를 공동 사용하거나, 지속적으로 공급한다. 이상적인 제휴는 컨테이너의 운송과 관련된 제비용을 최소화하고, 컨테이너의 이용률을 최대화하며, 통합적인 시스템을 통하여 컨테이너를 관리·운영하는 것이다. 제휴선사들의 주된 목표는 회원선사가 보유하고 있는 자본자산

의 이용률을 단계적으로 증가시키는데 있다<sup>16)</sup>.

제휴는 일반적으로 컨소시엄보다 더욱 정형화된 협정이고 더욱 장기적이며, 회원 선사들 간의 책임이 더욱 강화된다. 또한 제휴선사는 구성원들의 전략적 목표를 발전시키고 진보 시키기 위하여 통일된 행동을 하며, 제휴 회원 선사가 보유하고 있는 선박과 설비 또는 터미널을 공동으로 사용한다.

본 연구에서 도출된 컨테이너 선사의 전략적 제휴의 생성원인과 그로 인해 기대되는 경제적 효과는 다음과 같다.

첫째, 유휴 선박공간의 효율적 활용으로 선적율을 증대시키고 개별 마케팅 활동으로 집화체제를 강화할 수 있으며,

둘째, 선박량이 부족한 선사가 다른 선사와 공동운항으로 자가선박의 추가투입 또는 막대한 자본의 투자 없이 서비스의 빈도를 증가시키거나 자가선박이 기항하지 않는 항만까지 서비스의 범위가 확대 가능하며,

셋째, 회원 선사간의 공동운항으로 기항지 축소 또는 항로를 분리함으로써 수송시간을 단축시키거나 운항 빈도를 증가시키고 서비스 범위를 확대하여 세계적인 서비스망을 구축할 수 있고,

넷째, 회원선사간 항만터미널, 내륙수송거점, 수송장비 등을 공동으로 활용을 함으로써 규모의 경제성을 증가시킬 수 있으며,

다섯째, 고객의 요구에 부응하는 서비스 질의 향상과 비용의 절감을 통한 경영효율화를 달성할 수 있다.

## 참고문헌

- [1] 김만석, 아시아/북미정기선 항로 운항현황과 주요선사의 영업전략, 해운산업연구원, 1993.
- [2] 김영근, 글로벌시대의 국제경영학, 영지문화사, 1996.

14) Kenichi Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliance", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 2, p. 1989, 143.

15) 제휴의 단점으로는 크게 두 가지로 비용의 증가와 수입의 감소임. 비용의 증가 측면은 제휴시에 조정비용과 경쟁비용이 증가할 수 있으며, 기술력과 인적자원측면에서 기회비용이 증가하며, 독자판매의 기회상실, 수익배분에 있어서의 불합리성이 상존하고 있음.

16) Ernst G. Frankel, "Economic Incentives for Liner Alliance and Impact on Container Feeder Shipping", *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, 1995, p. 3-2.



- [3] 김이태, 전략적 제휴의 유형 선택에 관한 연구- 국제 제휴 기업을 중심으로, 청주대학교, 박사학위 논문, 1995, 12.
- [4] 김진환, “제휴선사와 합리적 항만기항”, 한진교통물류연구원, 교통물류, 제19호, 1997.
- [5] ———, “해운선사의 전략 제휴와 항만기능의 재고” 한진교통물류연구원, 교통물류, 여름호, 1997, pp.67-85.
- [6] ———, “정기선 해운의 전략적 제휴에 대한 소고”, 한진교통물류연구원, 교통물류, 가을호, 1995, pp.72-89.
- [7] 노동욱, 전략적 제휴를 통한 국적 선사의 경쟁력 제고방안에 관한 연구, 서강대학교, 석사학위 논문, 1996.
- [8] 마문식, 정기선사의 경영혁신과 팀제조직 연구, 해운산업 연구원, 1997, 3.
- [9] 문익상, “해운업계의 구조 변동과 새로운 전략 제휴: 정기선 업계 및 주요 선사를 중심으로”, 해운산업 연구원, 제1회 바다의 날 기념 제7회 국제 세미나, 1996, 5. pp.1-18.
- [10] 석금경, 기술확보 수단으로서의 전략적 제휴에 관한 연구, 서강대학교, 석사학위 논문, 1994.
- [11] 송달용, 정기선사의 전략적 제휴 성과에 관한 연구- 미주·구주 수출항로를 중심으로, 고려대학교, 석사학위논문, 1996, 6.
- [12] 송희숙, “최근 해운 카르텔의 논쟁에 관한 고찰”, 해운산업연구원, 통권 제124호, 1995, 1, pp.52-56.
- [13] ———, “정기선 경쟁과 해운동맹행동에 관한 고찰”, 해운산업연구원, 통권 제126호, 1995, 3, pp.80-86.
- [14] 이승영, 백석순, 항공산업의 전략적 제휴에 관한 연구, 동국대학교 대학원, 1994, 12.
- [15] 이준환, 국제전략적 제휴와 한국 기업, 한남대학교, 석사학위논문, 1994, 12.
- [16] 조남식, “전략적 제휴의 대두와 고도화”, 항공교통, 1994, 4, pp.25-40.
- [17] 조동성, 이윤철, “ESRM: 전략이론의 새로운 패러다임”, 한국경영학회, 춘계학술연구발표회 기념논문집, 1995, PP.9-37.
- [18] 진형인·백종실, 외국 주요 정기선사의 Globalization 경영전략 연구, 해운산업연구원, 1996.
- [19] 최중희, 아시아/구주 정기선 항로 운항현황 및 경쟁요인 비교, 해운산업연구원, 1993.
- [20] 해운산업연구원, 해운산업정보, 각월호.
- [21] 현대상선주식회사, 해운연구실, 해운동향, 제94호, 1997.
- [22] Astley, W.G., & C.J. Fombrug, “Collective Strategy; Social Ecology of Organizational Environment,” *Academy of Management Review*, 1983.
- [23] Clive M. Schmitthoff, *Schmitthoffs Export Trade Law and Practice of International Trade*, 7th ed, London: Stevens & Sons, 1980, p.206.
- [24] Frankel, G. Ernst, “Economic Incentives for Liner Alliance and Impact on Container Feeder Shipping”, *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, 1995.
- [25] Hamel, G., & Prahalad, “Strategic Intent,” *Harvard Business Review*, may-june, Vol. 68, 1989, pp.63-76.
- [26] Joint, F. John, “The Development of Joint Ventures and Global Alliances in the North Atlantic Container Trade”, *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, 1995.
- [27] John D. Daniels & Lee H. Radebaugh, “*International Business: Environments and Operation*”, Addison-Wesley Co., Inc. 1995.
- [28] Lee, Tae-Woo, *Shipping Developments in Far East Asia: The Korean Experience*, England: Avebury, 1996.
- [29] Mark, Kadar, “The Future of Global Strategic Alliances”, *Containerisation International*, April, 1996, pp.81-85.
- [30] Mintzberg, h., “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy,” *Colifornia management Review*, Fall, 1987, PP.11-24.
- [31] Ohmae, Kenichi, “The Global Logic of Strategic Alliance”, *Harvard Business*

- Review*, Vol. 67, No. 2, 1989. pp.143-154.
- [32] Porter, M.E., "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review*, Vol. 28, Winter, 1986, pp.32-34.
- [33] Roe, S. Michael, "Joint Venture and East European Shipping-Contribution to Development and Change", *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, 1995.
- [34] Rumelt, R.P., Schendel, "The Evaluation of Business Strategy," in clack, W.F., *Business Policy and Strategy Management*, 3rd ed, NY: McGraw-Hill, 1980, p.361.
- [35] UNCTAD, *Review of Maritime Transport*, 1996.