한국항해항만학회지 제27권 제1호, pp. 9~18, 2003 (ISSN-1598-5725)
Journal of Korean Navigation and Port Research

한국 선박관리업의 국제경쟁력 실태분석에 관한 연구

조 규 성 · 안 기 명 · 신 용 존*

* 한국해양대학교 해사산업대학원 해사경영학과 석사과정, 한국해양대학교 해운경영학과 교수

A Study on International Competitiveness Analysis of Korean Ship Management Service

*Kyu-Seong Cho · Ki-Meong Ahn · Yong-John Shin**

** Graduate School, Department of Shipping Management, Korea Maritime University*
Professor, Department of Shipping Management, Korea Maritime University

요 약 : 이 연구는 산업현장에서 직접 수집한 자료를 근거로 수행된 한국 선박관리업의 국제경쟁력 실태에 대한 분석이다. 본 연구에서는 국내 선박관리회사를 국제시장에 존재하는 다국적 선박관리회사와 비교하는 것이 보다 목적에 부합할 것이다. 그러나 국내 선박관리회사는 전반적으로 국제경쟁력 수준이 너무 낮아 다국적 선박관리회사와 비교하기에는 부적절하였다. 때문에 본 연구에서는 국적 외항선사의 선박관리부문을 국내 선박관리업의 비교주체이자 표본으로 선정, 비교하였다. 경쟁력 분석은 크게 가격 경쟁력과 비가격 경쟁력으로 구분하여 실시하였다. 가격 경쟁력 요소로는 선원비, 입거수리비, 운항수리비, 선용품비, 기부속비, 윤활유비 및 관리수수료를 포함하였으며, 비가격 경쟁력 요소로는 선원 및 육상관리인력의 자질, 관리조직의 효율성, 관리체계의 역량, 산업규격인증, 선박관리 노하우, 대선박 관리지원체계, 사무/선박자동화 등으로 구성되었다. 분석결과 국적선사 선박관리부문은 외국의 전문 선박관리회사들에 비해 전반적으로 국제경쟁력을 확보한 것으로 나타났다. 따라서 한국의 선박관리산업은 선박관리 경쟁력 수준을 지속적으로 제고하여 적극적으로 국제시장 진출을 시도할 필요성이 있다.

핵심용어 : 선박관리업, 국제경쟁력, 가격경쟁력, 비가격경쟁력

Abstract : *This is a study for the international competitiveness analysis of Korean ship management service using the collected data from the fields in industry. Making a comparison of ship management company between domestic ones in Korea and multinational ones in international market is more suitable for it's purpose. But competitiveness level of Korean ship management companies are too low to compare. Therefore in this study, ship management devision in Korean overseas shipping companies are selected as a target of camparision and the representative of Korean ship management industry. The analysis of competitiveness is divided by price competition and non-price competition. The former is consist of elements like as crew management cost, dry-docking cost, repair cost, stores & spares cost, lubricants cost and management fee cost. The latter is consist of elements like as quality of sea & shore personnel, efficiency of company's organization, ability of management system, qualifications & certifications, know-how for the ship management, structure of control & support ship and office automation & IT system. According to this analysis, the ship management division in Korean shipping companies are superior to the foreign specialized ship management companies generally. So, it is necessary that Kroean ship management industry attempt to level-up continuously and expand into international ship management market positively.*

Key words : *Ship Management Service, International Competitiveness, Price competition, Non-price competition*

1. 서 론

선박관리업(Ship Management Service)에 대해서는 지난 1980년대 말부터 1990년대 초까지 우리나라에서도 업계의 상당한 관심과 연구들이 있었다. 하지만 국내 선박관리회사의 선원공급 위주 선원관리업이라는 태생적 한계로 인해 이후로 논의가 활발하지 못한 상태이다. 반면 국제해운에서의 선박관리업은 1970년대 이후 지속적인 변화와 성장을 거듭하여 현재는 해운에 종속된 지류산업에서 탈피, 독립적인 고부가가치산업으로 자리매김한 상태이다.

한편 선박관리업의 주체에 대한 인식에 있어서도 국내에서는 선사와 선박관리회사를 별개로 인식, 명확히 구분함으로써 선사의 선박관리업 참여와 자율경쟁을 제한하고 있다. 하지만 국제시장에서는 선박관리 기능을 수행하는 사업자라면 모두 선박

* 정회원, kscho@hanjin.com, 051-461-6159
* 종신회원, kmahn@hhu.ac.kr, 051-410-4385
* 종신회원, yjshin61@hhu.ac.kr, 051-410-4382

1) ISMA(International Ship Manager's Association) : 1991년 창설되어 2001년 말 총16개국, 40개사가 가입되어 있음
2) Owner-Managing : In-house Ship Manager가 타 선주의 선박에 대한 관리업무를 수탁, 자사선과 공동 관리하는 형태
3) Manager-owning : 당초 선박관리회사에서 출발하였으나 축적된 재무여력을 바탕으로 선박을 취득, 소유, 관리하나 주 기능은 여전히 선박관리에 있는 형태

관리업의 주체로 간주하고 있으며 심지어는 국제선박관리자협회[1]마저도 선사를 회원사로 인정하고 있다. 이에 따라 현재 국제시장에는 다수의 Owner-Managing[2], Manager-owning[3] 및 Subsidiary[4]들이 존재하고 있으며 양자의 성격을 함께 지니는 이들 사업자 역시도 선박관리업의 주요주체로 분류되고 있다.

최근 국내에서는 해운산업의 경쟁력 강화를 위한 한가지 대안으로 국내 선박관리업의 국제시장 진출에 대한 연구의 필요성이 대두되고 있다. 국내 선박관리업의 국제시장 진출은 스스로에 대한 냉철한 진단과 현실인식 그리고 국제경쟁력 확보가 선행되어야 할 것이다. 이러한 이유로 본 논문에서는 선박관리업 경쟁력 비교를 위한 제반 비교요소를 도출하고 외국 전문 선박관리사업자 대비 국내 선박관리업의 전반적인 경쟁력을 상호 비교분석해 봄으로써 국내 선박관리업의 현재 좌표를 조명하고자 한다.

2. 경쟁력 비교대상 및 표본

2.1 비교대상

선박관리업의 양대 주체는 "선박관리회사"와 "선사내 선박관리부문"으로 본 연구를 수행함에 있어 실제 선박관리시장에는 회사의 역량과 수준이 다양하게 존재하고 있어 표본선정이 곤란하였다. 본 연구에서는 이미 국내에서 선박관리업을 영위하고 있는 국내 선박관리회사와 외국의 전문 선박관리회사를 상호 비교함이 타당할 것이다. 하지만 이들 국내 선박관리회사는 국제경쟁력 측면에서 국제시장을 선점하고 있는 기존 외국의 전문 선박관리회사와는 매우 큰 차이가 있어 상호비교가 부적절하였다.

따라서 국내 선박관리업의 비교주체로는 이미 국제적인 수준의 선박관리 역량을 확보하고 있다고 추정되는 국내 5대 외항선사의 선박관리부문을, 비교대상인 외국 전문 선박관리회사로는 국제시장에서 10위권 이내로 분류되는 5개 선사도 선박관리회사를 선정하였으며, 그 선정 결과는 다음과 같다.

■ 국내 선박관리업의 주체
- "H"해운, "H"상선, "P"상선, "D"해운 및 "K"해운

■ 외국 전문 선박관리회사
- V.ship(Asia) Pte Ltd.(V. Ships Group 계열사)
- Eurasia Ship Management Ltd.(The Shulte Group)
- Anglo-Eastern Ship Management Ltd.
- BHP Transport and Logistics(BHP Billiton)
- ASP Shipmanagement

2.2 비교표본 선종

선박을 관리하기 위한 경비는 관리선박의 선종, 선형, 선령, 선적, 선급, 운항구간 등 부여조건에 따라 차이가 크다. 때문에 본 연구의 가격 경쟁력 비교분석에 있어서는 표본 선정이 필요하였다. 본 연구에서는 선령 9~10년, DWT 13~16만 톤급, 기관마력 75,277 KW의 Iron/Coal Bulk Carrier를 각 비교대상이 관리한다는 전제하에 2001년도 각사의 추정실적 자료를 수집, 비교분석하였다. 분석에서는 가급적 2001년도 실제 집행실적 대비를 원칙으로 하고 불가시 입찰서 혹은 견적서 상의 수치를 조사, 비교하였다. 하지만 주체별 집계방식에 차이가 있어 다소간의 오차가 개입되었을 수 있음을 밝혀둔다.

3. 경쟁력 비교요소

국제경쟁력은 어떠한 제품 혹은 서비스가 국제시장에서가지는 경쟁력으로 크게 "가격 경쟁력"과 "비가격 경쟁력"으로 나누어 고찰할 수 있다. 선박 관리업은 사회적·기술적 분업의 성격을 가진 전문 서비스업으로 모든 비가격 경쟁력 요소들은 궁극적으로 가격 경쟁력 요소 즉, 척당 관리비에 반영된다고 볼 수 있다. 하지만 비가격 경쟁력 요소들은 환경조건에 따라 가변적이고 장기간에 걸쳐 점진적으로 가격 경쟁력 요소에 반영될 뿐만 아니라 과당경쟁 등으로 인해 때로는 왜곡될 수도 있어 양 요소가 항상 양립, 공존한다.

3.1 가격 경쟁력 요소

가격 경쟁력은 관리 선박에 대한 척당 관리비로 집약될 수 있는데 이는 선원비, 보수유지비, 선용품비, 기내 부속비, 윤활유비, 관리수수료와 같이 견적서나 입찰서 상에 계수화된 비용수치로 나타낼 수 있는 것들이다. 선사의 경영활동과 관련한 비용은 분류기준과 분류방식에 따라 다양하게 나뉠 수 있으나 Drewry[5]의 분류체계에 따르면, "자본비(Capital Costs)", "운항비(Voyage Costs)" 및 "운영비(Operating Costs)"로 나누어진다. 이들 중 비용절감과 직접적으로 관련이 있는 비용은 운영비에 한정된다고 보는 것이 일반적인데 세부항목을 살펴보면 다음과 같다.

■ 선원비(Crew Cost) : 임금, 초과근무수당, 교육비, 교대/송환비, 주부식비, 연금분담금, 소집비, 의료비, ITF 분담금, 노동조합비
■ 보수유지비(Repairs & Maintenance Cost) : 운항수리 및 정비비, 선급 및 법정검사비, 입거수리비
■ 보급비(Supply Cost) : 윤활유비, 선용품비, 기부속비, 페인트비, 일반 소모품비
■ 관리수수료(Management Fee)
■ 보험료(Insurance Fee) : Hull & Machinery, P&I, LOH
■ 기타선비(Miscellaneous) : 안전/품질시스템 유지비,

4) Subsidiary : 다수의 선박을 보유한 대형선주가 소유선박을 관리하기 위해 선박관리 자회사를 별도 설립, 운영하는 형태
5) Drewry Shipping Consultants : 영국소재 해사전문연구회사로 1970년 설립 이후 해운관련 정책자문 및 조사보고서 발간으로 국제적 지명도를 가진 회사임

제반 자체 감사 및 검사비, 통신비, 기타잡비

본 연구에서는 상기 운영비 중 비교적 Portion이 크고 관리 능력 여하에 따라 수준 차이가 있을 수 있으며 구분이 명확한 4개 비용 즉, 선원비, 보수유지비, 보급비, 관리수수료에 대한 국적선사와 외국 선박관리회사의 수준을 상호 비교하여 경쟁력을 진단하고자 한다.

3.2 비가격 경쟁력 요소

비가격 경쟁력은 관리의 질적 측면으로 그 자체가 추상적인 개념이어서 경쟁력 요소를 식별하는 것부터가 난해한 문제이다. 비가격 경쟁력 요소는 역으로 선박관리 수요자들이 선박관리회사를 선정할 때 어떠한 점을 중요시하느냐 하는 문제로 접근할 수 있으며, 또한 선박관리회사들 스스로가 서비스 품질 향상을 위해 어떠한 점에 초점을 맞추고 있느냐 하는 문제로 접근할 수도 있다. 본 연구에서는 우선 경쟁력 요소를 인적역량, 조직역량, 관리역량 및 기타역량 측면으로 구분하여 각각 "선원 및 육상관리인력의 자질", "육상조직의 효율성", "관리시스템의 역량" 및 "기타 요소"를 비교요소로 선정하였다. 또한 관리시스템의 역량에 대해서는 "Qualification & Certification", "선박관리 Know-how", "대선박 관리지원체계", "업무전산화 및 IT System"으로 보다 세분화하여 비교분석하였다.

4. 가격경쟁력 비교분석

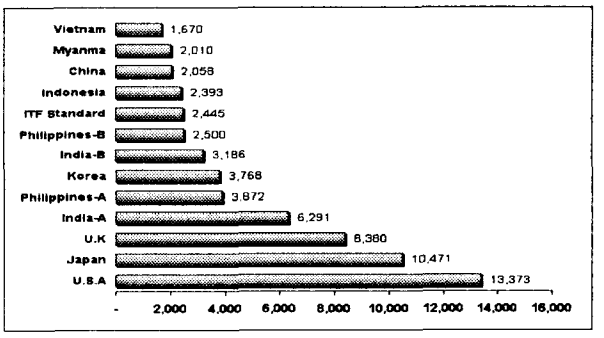
4.1 선원비(Crew Cost)

실무상 선원직급은 선기장급, 1항기사급, 2항기사급, 3항기사급, 실습사관급, 직장급, 수직급 및 원직급 8종으로 나뉠 수 있다. 선원비 경쟁력을 비교하기 위해서는 이들 모든 직급의 임금수준 비교도 필요하겠으나 척당 선원비 비교를 통해 최종 수렴되는 점을 고려하면 그 필요성은 낮다. 하지만 국제시장에서 한국사관과 부원의 임금경쟁력을 파악하고 추이를 전망하기 위해서는 이들 두 집단의 중간에 위치한 1항기사급과 수직급의 임금비교가 필요하다 할 것이다.

1) 선원 국적별 임금수준 비교

사관인력의 경우 2001년도 1항기사급 기준, 선원국적별 임금수준을 비교해보면 Fig. 1과 같다. 한국사관의 임금은 80년대 후반부터 급격하게 상승하였으나, IMF 직전인 1997년 이후 원화절하의 영향으로 안정화되어 최근 주된 경쟁상대로 손꼽히는 인도사관, 필리핀사관에 비해서도 임금경쟁력을 가진 것으로 평가된다. 통상 개발도상국가들의 경제성장률이 세계평균치를 초과한다는 점을 감안하면 향후 이들 국가에 가해질 임금상승압력 역시 커 한국사관의 임금경쟁력은 유지되리라 전망된다.

반면 부원인력의 경우 수직급(Quarter Master : ABB, Oilier, Cook) 기준 한국부원의 임금수준이 평균 2,653 USD로 조사되어 ITF 기준임금 1,250 USD 대비 212%, 인도네시아 904 USD 대비 293%, 중국 조선족 624 USD 대비 425%로 사실상 국제시장에서 임금경쟁력을 완전히 상실한 것으로 평가된다.



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

Fig. 1 The comparision of crew costs on chief officer/1st engineer level

2) 척당 선원비 수준 비교

국적선사와 외국 전문 선박관리회사의 선원고용 패턴은 국적선사 소유선박의 건조조건 등 근본적인 배승조건 상이로 서로 다르다. 그러나 한 회사의 선원고용 패턴은 그 회사의 전체적인 선박관리체계와 밀접한 상관관계가 있기 때문에 현재 고용인력 그대로를 단순 비교할 가치가 있다. Table 1은 양 집단간 척당 선원비를 단순 비교한 것이다.

Table 1 The comparision of crew cost

(단위 : USD, 1 USD = 1,290원)

비 고		근 로 계 약	승무정원	연간 선원비 (천U$)
국적선사 "K" 사 관리시	A type	FKSU -ITF	총 18명 한국 9명 인니 9명	603
	B type		총 17명 한국 11명 인니 6명	694
	C type		총 18명 한국 12명 인니 6명	733
외국선박관리회사 관리시	BHPTL	ITF	총 23명 호주 2명 필리핀21명	772
	ASP	FKSU -ITF	총 24명 인도 4명 필리핀 5명 미얀마15명	683
	Anglo	ITF	총 21명 인도 21명	630
	Eurasia	ITF	총 22명 인도 18명 중국 4명	611
		Non -ITF	총 22명 인도 5명 중국 17명	515

자료 : 각사 2001년도 추정 집행실적임.

주 : 국적선사 "K"사는 현재 상기 3종의 선원배승 형태를 유지하고 있으나 향후 정책의 변화에 따라 변동될 수 있음.

국적선사의 경우 사관인력에 대해서는 한국사관을 고용하고 있으나, 부원인력에 대해서는 한국부원의 임금경쟁력 상실과 인력고갈을 이유로 점차 인도네시아, 필리핀, 미얀마, 혹은 중국 조선족으로 대체하고 있다. 한편 외국 선박관리회사의 경우 선기장~고급사관은 고임금의 자국인 또는 질적으로 우수하나 비교적 임금수준이 낮은 인도인 혹은 필리핀인을 고용하고 고급사관~초급사관에 대해서는 인도, 필리핀, 중국인을 고용하며 초급사관~부원인력에 대해서는 인도네시아, 필리핀, 버마, 베트남, 중국 및 기타 동구권 국가의 값싼 인력을 고용하는 것이 일반적이다.

국적선사 관리시의 선원비 수준은 외국 선박관리회사 관리시의 선원비 범위 내에 있다. 또한 동일집단 내에서도 선원구성에 따라 연간 선원비에 격차가 존재하는데 국적선사의 선원구성에 따른 격차는 약 13만 USD로 외국 선박관리회사간의 격차 약 26만 USD에 비해 폭이 적었다. 선박관리회사간 선원비 격차는 실제 선박관리시장에서 전선원을 중국선원으로 고용할 경우 연간 50만 USD 이하로도 가능하다는 점을 고려하면 실제로는 더욱 크다고 볼 수 있다.

국적선사에서 임금수준이 매우 높은 한국부원을 일부 고용함에도 외국 선박관리회사에 비해 선원비가 동등하거나 낮게 유지할 수 있는 가장 큰 이유로는 승무정원의 축소를 들 수 있다. 외국 선박관리회사에서는 기본적으로 21~24명을 승무정원으로 하는데 반해 국적선사에서는 전기사, Fitter 및 원직급 부원 1명 등을 승무정원에서 제외하여 17~18명을 배승시키고 있다.

4.2 보수유지비(Maintenance · Repair Cost)

Table 2는 국적선사와 외국 선박관리회사의 2001년 기준 보수유지비 비교표이다.

Table 2 The comparision of maintenance · repair cost

(단위 : USD, 1 USD = 1,290원)

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

자료 : 선사평균은 비교표본으로 선정한 5대 국적선사 소속선박 23척(DWT 13~16만 톤급 Iron/Coal Bulk Carrier)에 대한 2001년도 각사 집행비용 평균임.

운항수리비는 국적선사의 경우 연간 집행실적이 약 6만 USD로 외국 선박관리회사의 견적과는 동일한 수준이지만 선박관리회사의 실제 집행실적에 비해서는 44~58% 수준으로 낮게 유지하고 있다. 외국 선박관리회사의 견적과 집행실적 간에 이런 차이는 선박사고나 각종 Irregular 처리비용 때문으로 추정되는데, 통상 견적서는 기본적으로 선박사고나 Irregular가 없다는 가정하에 산출되는 반면 집행실적에는 이들 처리비용이 모두 포함되기 때문이다. 실무상 선박관리회사는 선주로부터 선박사고나 각종 Irregular 처리를 목적으로 규정된 Budget과는 별도로 Deductible이라는 비용항목을 배정받는 것이 일반적이다. 또한 SHIPMAN 98에서도 Deductible에 대한 별도 규정은 없지만 선박관리회사의 명백한 관리과실이 없는 한 모든 Irregular 처리비용을 선주가 부담하도록 명시되어 있다.

통상 입거수리는 2.5년 또는 5년 주기로 집행되기 때문에 연간 입거수리비는 1회 집행된 수리비 총액을 2.5 또는 5로 나누어 환산하여야 한다. 국적선사의 입거수리비는 연간 22~23만 USD 수준으로 선박관리회사의 견적에 대비 170~180% 수준이지만 실제 집행실적에 비해서는 70~90% 수준으로 이 역시도 외국 선박관리회사에 비해 경제적으로 관리되고 있다. 국적선사의 입거수리비 집행실적이 상대적으로 낮은 원인으로는 국적선사의 경우 비용절감을 목적으로 운항수리가 가능한 항목에 대해 입거전 최대한 운항수리하는 업무패턴 때문으로 추정된다. 통상 동일한 수리항목에 대해서도 운항수리로 조치하는 것이 입거수리로 조치하는 것보다 저렴하다.

입거수리비는 특정기간에 집중적으로 집행되는 대규모 단일건이기 때문에 통상 운항수리비와 구분하는 것이 일반적이지만 그 속성은 선박에 대한 보수유지비로 운항수리비와 동일선상에 있으며 상쇄적인 관계에 있다. 따라서 전체적인 보수유지비 수준에 대한 상호비교가 필요하다. 국적선사의 연간 보수유지비 총액은 28~30만 USD로 외국 선박관리회사의 견적 19만 USD보다는 다소 높은 수준이지만 선박관리회사의 실제 집행실적 37~45만 USD의 63~79% 수준으로 국적선사가 보다 경제적으로 관리되고 있다.

4.3 보급비(Supply Cost)

2001년도 기준 국적선사와 외국 선박관리회사의 보급비 수준을 살펴보면 Table 3과 같다.

Table 3 The comparision of supply cost

(단위 : USD, 1 USD = 1,290원)

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

자료 : 선사평균은 비교표본으로 선정한 5대 국적선사 소속선박 23척(DWT 13~16만 톤급 Iron/Coal Bulk Carrier)에 대한 2001년도 각사 집행비용 평균임.

국적선사의 연간 총 보급비는 28~30만 USD로 외국 선박관리회사의 견적과는 2% 이내의 차이가 있어 동일한 수준으로 판단된다. 외국 선박관리회사의 집행실적으로 본 연구에 참조된 BHPTL과 ASP의 보급비 집행실적이 각각 41만 USD, 26만 USD로 차이가 너무 커 선박관리회사와의 실제 집행실적과 정확한 비교가 곤란하였다. 하지만 이들 2개 선박관리회사의 평균 집행실적 33만 USD와 단순 비교할 경우 국적선사의 보급비 수준은 84~89%로 비교우위에 있는 것으로 나타났다.

보급비 분석에 있어 총액에 대한 상대비교 외에 한가지 더 주목할 점은 기부속비와 일반 선용품비의 사용비율이다. 양 비용간 국적선사의 경우 약 2배 이상 기부속비가 차지하는 비율이 높으나, 선박관리회사의 경우는 서로 비슷하거나 오히려 선용품비의 비율이 높은 것으로 나타났다. 이러한 비율의 차이는 좀더 깊이 있는 검토가 필요하겠지만 동일한 보급품목에 대한 양 집단간 분류기준의 차이에서 나타나는 현상으로 판단된다.

4.4 관리수수료(Management Fee)

통상 국적선사에서는 자사선박을 직접 관리하기 때문에 별도의 관리수수료가 필요하지 않는 대신 선박관리부문의 임직원 인건비와 함께 사무실 임대사용료, 통신비, 국내외출장비, 차량유지비, 우편송달비, 도서인쇄비와 함께 제반 일반관리비가 소요된다. 관리수수료라 함은 선박관리에 대한 용역의 대가로 선주가 선박관리자에게 지불하는 금전으로 관리자의 사무실 유지비, 직원인건비, 부대시설 유지비 및 문방구비가 포함되나 용역업무 수행에 있어 관리자가 부담하게 되는 우편송달비, 통신비, 출장경비 및 기타 잡비는 제외된다. 따라서 국적선사의 선박관리부문이 지출한 총 운영경비에서 선박관리계약서상 선주부담 비용을 제외한 잔여경비 총액을 보유선박척수로 나눈 비용이 선박관리회사의 관리수수료에 해당된다고 보면 무리가 없을 것이다.

Table 4 The details of overseas shipping company's management fee

(단위 : 천원/USD, 적용환율 : 1 USD = 1,290원)

구 분	총 액		척 당		점유율
	원 화	미 화	원 화	미 화	
임직원 직접인건비	3,815,000	2,957,364	84,778	65,719	85.8%
임직원 수당 · 식비	239,918	185,983	5,332	4,133	5.4%
사무실 임대사용	154,564	119,817	3,435	2,663	3.5%
기타 M/F성 지출	236,447	183,292	5,254	4,073	5.3%
연간 총계	4,445,929	3,446,457	98,798	76,58	100.0%

주 : 선박관리부문 소속 전 임직원의 인건비, 식비, 수당 및 성격이 모호한 접대비와 잡비도 관리수수료성 경비에 전액 반영함.

조사표본으로 선택한 국적선사는 45척의 선박을 관리중인 "H"사로 2001년도의 관리수수료성 경비를 약 44억원 집행하였다. 이러한 실적에 근거하여 "H"사의 연간 척당 관리수수료성 경비의 규모를 살펴보면 Table 4와 같이 76,588 USD로 추산되며 국적선사간 다소의 차이가 있다 하더라도 최대 80,000 USD을 초과하지는 않을 것으로 추정된다.

상기를 토대로 국적선사의 연간 관리수수료성 경비와 외국 선박관리회사에서 제시하는 연간 관리수수료를 상호 비교하면 Table 5와 같으며 국적선사는 어떠한 외국 선박관리회사에 비해서도 경제적으로 선박을 관리하고 있는 것으로 나타났다.

Table 5 The comparision of management fee

(USD, 1 USD = 1,290원)

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

자료 : 외국 선박관리회사의 Management Fee는 DWT 13~16만톤급 Iron/Coal Bulk Carrier 관리시 각사 책정비용임.

5. 비가격 경쟁력 비교분석

5.1 선원 및 육상관리인력의 자질(지식, 능력, 태도)

1) 선원(Sea Staff)

과거에는 선박운항을 위한 항해 · 운항 · 화물관리 기술이 일부 선진해운국의 전유물이었으나 오늘날에 와서는 일부 고부가가치, 고위험의 특수선종을 제외하고는 국제적으로 보편화되었다. 따라서 업계에서는 전세계적으로 사관인력의 업무지식과 능력이 평준화되었다고 조심스럽게 단정하고 있다. 다만 국적선사에서 한국사관을 고집하는 이유로는 자국의 사관인력 보호라는 대의명분 외에도 회사와의 원활한 의사소통이 보장되는 상태에서 국민성향과 결부되어 나타나는 다음의 장점을 높게 평가하고 있기 때문이다.

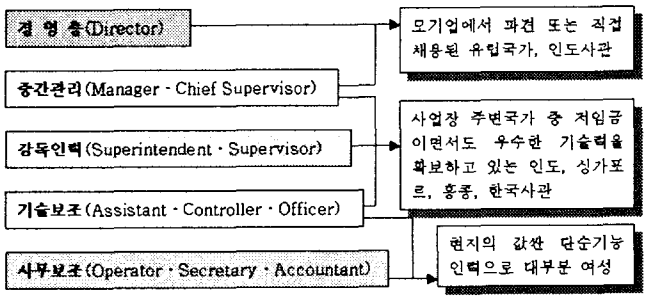
- 강력한 주인의식(Owner Consciousness)을 가지고 선주의 이익을 우선으로 한다.
- 국민성과 연계된 탁월한 창의성과 임기응변 능력으로 문제발생시 현장대처능력이 우수하다.
- 직급운용 체계상 전기사(Electrician) 미배승에 따라 기관사관이 다기능화되었다.
- 국내 정보통신산업의 급격한 발달과 대중화로 전산 활용능력이 우수하다.

이러한 한국사관의 장점들은 다음에서 언급할 국적선사의 육상관리인력 및 관리조직과 연계되어 가격 경쟁력과 운항효율성에도 긍정적인 영향을 미치고 있다. 즉, 승무정원축소 운영에 따른 선원비 증가를 억제하고 외주수리비 절감에도 기여하고 있다. 또한 이러한 장점들은 나아가 육상의 직접적인 통제를 넘어선 비용 즉, 유류비, 도선사비, 예선사용료, 선용품

등 운항변동비 절감에도 보이지 않게 영향을 미치고 있다.

2) 육상관리인력(Shore Staff)

육상관리인력은 통상 선박관리회사의 사업장이 어느 나라에 위치하느냐에 따라 좌우되는데, 국적선사의 육상관리인력은 과거 오랜 선원해외송출 역사를 바탕으로 양성된 한국의 사관인력을 그 공급원으로 하고 있다. 반면 외국 선박관리회사의 육상관리인력은 사업장 인접국가의 사관인력으로 비교적 저임금이면서도 기술력이 우수한 인도, 싱가포르, 홍콩 그리고 한국의 사관인력을 주 공급원으로 하고 있다. 싱가포르와 홍콩을 중심으로 한 동남아에 소재하고 있는 외국 선박관리회사들의 일반적인 인력구성을 살펴보면 Fig. 2와 같다.



자료 : 상기는 비교표본으로 선정한 5개 외국 전문 선박관리회사의 인력구성을 연구자가 직접 조사, 정리한 것임.

Fig. 2 The personnel organization of ship management company located in south-east asia

육상관리인력의 공급원은 사관인력으로 한정되는 전문 해기인력으로 사관인력의 자질은 곧 육상관리인력의 기초자질과 일맥상통한다. 전세계적으로 상선사관의 양성과정과 근무형태가 대동소이한 까닭에 양 집단간 자질의 차이는 그들이 몸 담고 있는 회사의 육상조직편제와 관리시스템 차이에 기인한 것으로 판단된다.

국적선사의 육상관리인력은 근면하고 창의적인 국민성향과 종신고용제도 그리고 약 50여년에 걸친 해운역사 속에서 축적된 해기지식으로 인해 기본성향·자질과 문제해결 및 임기응변에서 상대적으로 우수하다고 평가된다. 또한 인건비 측면에서도 국제경쟁력을 확보하고 있으며 국적선사의 기능중심의 조직편제로 인해 특정분야에 대한 개개인의 전문성은 매우 높은 것으로 평가된다.

반면 외국 선박관리회사의 육상관리인력은 영어문화권에서 자라고 생활하여 영어구사가 자유롭다는 단순하지만 강력한 강점이 있으며 선대관리 중심의 육상조직편제로 인해 1인 다기능화 측면에서 우수하다. 또한 업무수행중 항시 영업을 염두에 둘 수 밖에 없는 특성으로 인해 비즈니스 마인드를 지속적으로 배양해왔다고 평가되며 본인의 역량 여하에 따라 IMO, BIMCO, ISMA, CIMAC 등 해사관련 국제단체에 참여할 수 있는 기회가 많아 국제기구·단체에 대한 참여도와 영향력이 상대적으로 높다고 평가된다.

상기를 종합적으로 요약하여 국적선사와 외국 선박관리회사간 육상관리인력의 자질을 비교해보면 Table 6과 같다.

Table 6 The comparision of shore staff's nature & abillity

구 분		국적선사	외국 전문 선박관리회사
기본 성향 자질	소속감 및 애사심	우수	보통
	창의성 및 독창성	우수	보통
	회사의 목표방침 숙지도	우수	우수
	목표달성 의지 및 노력	우수	우수
업무 수행 능력	업무지식 및 수행능력	우수	우수
	전문기술지식의 축적도	우수	우수
	문제해결 및 임기응변	우수	낮음
	적극성 및 책임감	우수	우수
업무 수행 패턴	갑판·기관구분, 특정 담당업무 분야별 특화	우수	보통
	선박업무에 전체에 대한 이해 및 다기능화	보통	우수
기타 국제 경쟁력	외국어 구사 능력	낮음	우수
	비즈니스 마인드	낮음	우수
	국제기구·단체 영향력	보통	우수
	공무감독의 월 인건비	3~4 천 USD	6~8 천 USD

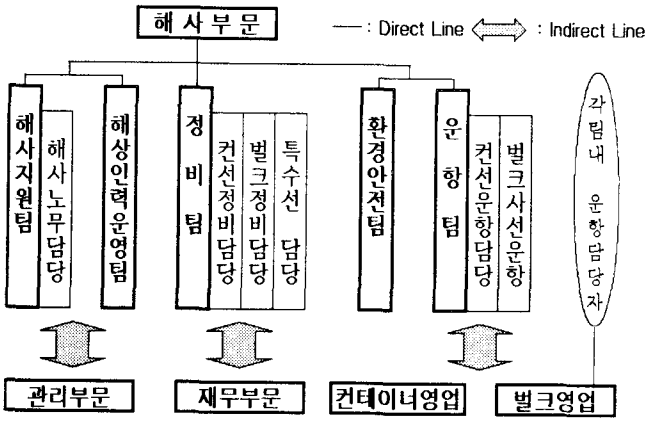
자료 : "H"해운/"K"상선 운항·정비담당자 간담회 결과 보고서
주 : 2001년도 경력 4년차 공무감독 기준, 월 인건비(USD)
- Indonesia 3,000, Korea 3,500, Singapore 5,000, Hong Kong 8,000, U.S.A 및 EU 국가 10,000 이상

5.2 육상조직의 효율성

1) 국적선사

국적선사의 선박관리부문은 그 자체가 Ship Owner인 동시에 Ship Operator이자 Ship Manager인 이유로 통상 Ship Management 조직과 Ship Operation 조직에 명확한 구분이 없거나 설령 별도조직으로 분리되었다 하더라도 유기적인 상호관계를 유지하는 것이 특징이다. 따라서 국적선사의 선박관리조직은 선박의 운영이냐 관리냐에 따른 명칭인 "선박관리조직"보다는 "해사조직"이라는 명칭이 적합하며 실무에서도 이를 사용한다. 이러한 국적선사의 해사조직은 각 회사별 관리선박의 선종, 영업구조, 경영방침 및 기업문화에 따라 다소간의 차이는 있으나 "업무분야별 기능중심의 조직편제"라는 공통점이 있다. Fig. 3은 컨테이너운송을 주 사업영역으로 하고 벌크운송과 물류사업을 영위하는 대표적인 국적선사인 "H"해운 해사조직의 조직편제이다.

"H"해운은 대부분의 국적선사들이 보편적으로 가지고 있는 모든 업무기능조직을 구비하고 있지만 조직 자체는 매우 Simple하게 운영하고 있어 국적선사의 표준모델로 평가되는데 다음과 같은 4가지 두드러진 특징을 갖고 있다.



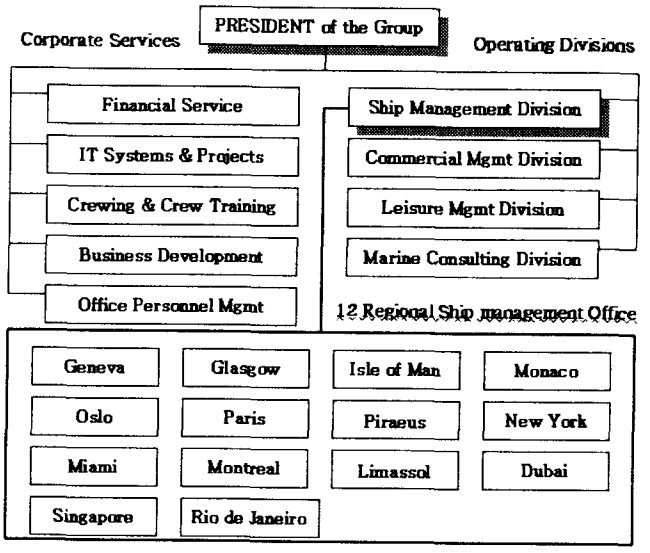
자료 : 상기는 "H"해운, 선박관리부문의 조직편제와 업무분장을 토대로 연구자가 그림으로 재구성한 것임.

Fig. 3 The organizational chart of maritime division in "H" korean shipping company

- 해사업무를 운항관리업무, 선원인사 및 노무관리업무, 기술관리 및 감독업무, 신조감독업무, 환경품질시스템 업무, 기타 일반관리업무로 구분하여 각 분야별 기능 중심의 조직편제를 갖고 있다.
- Ship Operation 조직이 영업이 아닌 선박관리조직과 함께 편제되어 단순히 Schedule · Stowage 관리기능만이 아닌 대선박 현장관리 기능까지 병행함으로써 운항정시성, 선박가동률과 같은 운항효율성 제고측면에서 상당한 Synergy 효과를 창출하고 있다.
- 해사조직 자체가 독립성을 가지면서도 이에 한정되지 않고 사내 타 부문과 상호 유기적인 지원과 통제를 주고받는 2중 관리구조를 가지고 있다.
- 내부적으로는 해사조직내 각 단위조직을 종합적으로 아우르는 종합관리 전담조직이 없으며 외부적으로는 해사관련 사업다각화 혹은 중수전략을 담당하는 전담 조직이 없다.

2) 외국 전문 선박관리회사

외국 선박관리회사의 조직운영 패턴을 전체적인 시각에서 이해하기 위해서는 그들이 속한 기업집단의 구조와 모기업의 성격에 대한 포괄적인 이해가 선행되어야 한다. 대다수 선도적인 선박관리회사는 세계 주요 거점지역에 독립법인 형태의 다수의 자회사를 거느린 기업집단 형태로 존속하고 있으며 모기업은 이들을 효과적으로 관리 지원하기 위하여 기능중심의 강력한 참모조직을 구비하고 있다. 세계 각지의 선박관리 자회사들은 모기업의 강력한 경영지원 아래 Ship Management를 중심으로 Marine Consulting, Crew Training, Ship Financing, IT Solution Provider, Ship Agency는 물론 Leisure Management에 이르기까지 회사별로 다양한 사업영역을 가진다. Fig. 4는 싱가포르 소재 V. ships(Asia)의 모기업인 V. ships, Monaco내 Corporate Head Office의 조직도이다.



자료 : V.Ships의 Internet Homepage 및 Broucher상 조직편제와 업무분장을 토대로 연구자가 그림으로 재구성한 것임.

Fig. 4 The organizational chart of V. ships, corporate head office

한편 다수의 선박관리 자회사들은 기업집단의 강력한 지원과 보호아래 단순하고도 간결한 조직체계로써 최소의 인원으로 최대의 선박을 관리하는 데 역량을 집중함으로써 생산성과 Performance 향상을 도모하고 있다. 대부분의 외국의 선박관리 자회사들은 기본적으로 Fleet Manager와 Superintendent를 결합시킨 선대관리조직과 품질시스템, 법무보험 및 경리의 선대지원 · 행정조직으로 간결하게 운영되고 있는데, 선대관리조직은 관리선박 척수에 따라 단위조직의 개설과 폐지가 용이하고 인원의 배치가 탄력적인 반면 선대지원 · 행정조직은 다소 고정적이다.

5.3 관리시스템의 역량

1) 산업규격 인증

선박관리회사들은 선박관리 서비스의 수요자인 선주들에게 자사의 기업이미지를 제고하기 위해 ISMA 가입과 자신들의 서비스에 대한 제3자 품질인증을 필요로 하였기에 국적선사에 비해 먼저 ISMA Code와 ISO 9002 인증을 자발적으로 추진하였다. 한편 상대적으로 외부 환경변화에 둔감할 수 밖에 없었던 국적선사는 ISM Code 강제시행을 계기로 제반 산업규격 인증에 대하여 관심을 기울이게 되었다. 하지만 1990년 후반에는 다국적 대형화주를 중심으로 한 고객의 요구로 선박관리회사보다 더 능동적으로 환경경영, 보건안전경영 관련 산업규격을 취득하고 있다. 다음 Table 7은 국적선사인 "H"해운과 4개 선도 선박관리회사들의 산업규격 취득 현황이다.

Table 7 The comparision of qualification & certification

비 고	"H"해운	Barber	Anglo	Eurasia
SEP- DNV	-	-	○	○
ISM Code	○	○	○	○
ISMA Code	-	○	○	○
ISO 9002	○	○	-	○
ISO 14001	○	○	○	-
OHSAS 18000	○	-	-	-

자료 : 각사 Internet Homepage, 영업 Broucher, 서면 회신자료.
주 1. SEP : DNV가 제정한 선박안전/오염방지관련 관리규격임.
2. ISM Code : IMO가 SOLAS 제9장으로 제정한 국제선박 안전관리 규격으로 강제성 규격임.
3. ISMA Code : ISMA가 제정한 선박관리산업 표준규격으로 선택성 규격임
4. ISO 9000 : ISO에서 제정한 품질경영시스템 규격임.
5. ISO 14000 : ISO에서 제정한 환경경영시스템 규격임.
6. OHSAS 18000 ; DNV · SGS · Lloyds등 13개 ISO 인증기관이 협력하여 만든 노동안전위생경영시스템 규격임.

상기 "H"해운은 여타 전문 선박관리회사에 비해 산업규격의 도입과 인증취득에 앞서가서 우선은 비교우위에 있는 것으로 볼 수 있다. 하지만 통상 환경경영, 보건안전경영 관련 선택성 산업규격의 취득은 기업의 사회적 책임과 관련한 회사의 방침에 따라 좌우되기에 단순히 더 많은 수의 산업규격을 취득했다고 해서 관리시스템의 역량이 비교우위에 있다고 보는 것은 무리가 있다. 연구자의 조사에 따르면 상기 선도 선박관리회사들 역시도 필요하다면 언제든 단기간내에 취득할 준비는 되어 있는 것으로 확인되었다.

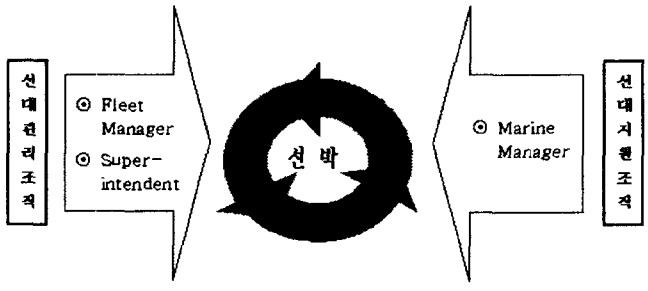
2) 선박관리 Know-how

선박관리회사의 경우 생태적으로 선주의 수요가 있다면 선종, 선형, 운항구간, 탑재기기에 관계없이 선박에 대한 관리용역을 수탁하려는 경향이 있다. 이에 따라 업력이 긴 회사일수록 보다 다양하고 폭 넓은 선박관리 Know-how를 축적하게 된다. 반면 국적선사의 경우 장기간에 걸쳐 특정 운항구간을 반복 운항하는 고정적인 자사선박을 관리하게 됨에 따라 선박관리회사에 비해 다양하지 못하지만 그들이 관리하는 선박과 그 선박이 운항하는 항해구간 및 기항항만에 대해서는 상당히 깊이 있는 경험과 Know-how를 지니게 된다.

선박관리회사에 있어서 신규선종, 신규항로, 신규기기는 큰 문제가 되지 않는다. 왜냐하면 자격있는 선원 확보 문제는 개방된 Crew Market에서 목적에 부합하는 선원을 원하는 가격으로 선발하면 되고, 이들 선원과 선박을 관리하기 위한 육상감독 확보 문제도 역시 개방된 육상의 해기인력시장에서 선발하면 되기 때문이다. 하지만 관리 Know-how는 단순히 자격면허를 보유한 인력을 확보했다고 해서 이루어지는 것이 아니며 오랜 기간에 걸쳐 얻어진 관리경험이 회사의 관계직원과 시스템에 완전히 흡수됐을 때에야 고품질의 관리가 가능하다. 또한 선박관리회사의 경우 필요에 따라 해당선박에 적합한 인력을 선발한다고 하지만 매번 다양한 조건의 선박에 대해 적합한 인력을 적기에 선발하는 것은 현실적으로 곤란하다. 따라서 제한된 운항구간을 운항하는 소수선종의 선박을 관리할 경우에 있어서는 국적선사가 유리할 것으로 판단된다.

3) 대선박 관리 · 지원체계

먼저 수행주체와 지휘 · 보고계통 측면에서 살펴보면, 외국 선박관리회사는 Fleet Manager(운항감독), Superintendent 또는 Fleet Engineer(공무감독) 및 Marine Manager(해무감독)으로 불리는 선대감독이 대선박 관리 · 지원업무를 수행하는 주체의 전부이다. 따라서 선박관리회사에서는 육해상간 업무창구가 선대감독으로 자연스럽게 단일화되어 있다. 이는 선박에 대한 관리책임과 권한을 명확히 하고 신속대응에 유리하다는 장점이 있으나 관리품질이 오로지 선대감독 1인에 의해 좌우된다는 단점이 있어 반드시 긍정적인 것은 아니다.

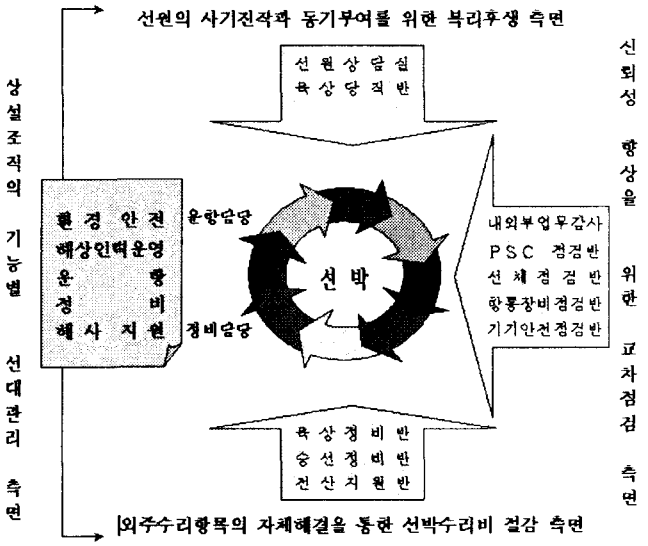


자료 : 전술한 비교대상에 언급된 5개 외국 선박관리회사의 조직 편제와 업무분장을 토대로 연구자가 재구성함.

Fig. 5 The control & supporting system of foreign ship management company

반면 국적선사는 기능별 세분화된 육상조직편제를 바탕으로 Fig. 7에 나타난 것처럼 다양한 대선박 관리 · 지원업무를 수행하는 전문인력을 운용하고 있다. 이러한 국적선사의 체제는 전문인력 운용에 따른 업무고도화의 장점도 있지만, 지휘 · 보고계통의 세분화에 따른 업무창구의 분산과 지휘 · 보고계통의 혼선을 초래하여 업무누락 혹은 업무중복을 유발하게 되는 단점도 있다.

현장업무 수행주기 측면에서 살펴보면, 대부분의 선박관리회사에서 선박의 기항지역에 상관없이 3개월 주기로 선대감독이 번갈아 방선하는 반면, 국적선사에서는 정해진 주기없이 필요시 언제든 관련전문가가 방선하여 업무를 처리하고 있다. 단, 국적선사의 방선활동은 주로 선박이 국내항 기항시에 이루어지고 있으며 시간과 비용의 문제로 외국항에서의 방선은 회피하고 있다. 따라서 국적선사는 국내항 기항선박에 대해서는 밀착관리하고 있으나 불기항 선박에 대해서는 관리가 소홀하다고 평가된다.



자료 : 국적선사 "H"해운내 선박관리부문의 조직편제, 업무분장을 토대로 연구자가 재구성함

Fig. 4 The control & supporting system of maritime division in "H" korean shipping company

현장업무 내용 및 범위 측면에서 살펴보면, 선박관리회사의 경우 선대감독이 다기능화되어 있다고는 하나 일정부분 한계가 있어 최소한의 현장관리와 지원업무에 국한되어 있다. 선박관리회사의 관리패턴은 선대감독의 관리와 통제보다는 선박 선기장의 능력과 의지에 많은 부분을 의존하고 있다. 또한 모든 선박업무는 선박 자체적으로 처리하거나 외부용역업체에 의존할 수 밖에 없는 구조로 더 이상의 승무정원 축소를 통한 선원비 절감은 기대하기 곤란하다. 반면 국적선사의 경우 선대관리에 필수적인 선대감독업무는 물론이고 해기지도 업무가 포함되어 있어 외국 선박관리회사에 비해 현장업무의 내용이 상당히 다양하고도 전문적이다. 국적선사의 대선박 관리 · 지원업무는 Fig. 7에 나타난 바와 같이 "Cross Check", '선원복리후생", 및 "외주수리비 절감"에 집중되어 있는데, 이러한 체계는 매우 강력하지만 운영비가 많이 든다는 단점이 있다.

4) 업무전산화와 IT Systems

여타 산업분야에서와 마찬가지로 선박관리분야에서는 최근 급격히 발전한 정보통신기술을 적극 활용하고 있다. 즉, 원가절감 압력에 대해서는 저임금 선원 고용 및 정원감축과 병행하여 업무전산화를 통한 생산성 향상으로 대처하고, 규제강화에 대해서는 철저한 선박 자체점검 유도 및 육상의 교차점검과 병행하여 전산시스템을 활용한 신뢰성 증진으로 대처하고 있다. 업무전산화는 선박뿐만 아니라 선박을 관리하는 육상조직의 생산성과 신뢰도 향상에도 기여한다. 때문에 많은 선박관리회사들이 이러한 시장수요를 미리 간파하고 해사관련 IT Solution 시장에 경쟁적으로 진출하고 있다. 선박관리회사 중 IT 분야에 대해 각별한 관심과 투자로 선박관리 관련 전문 전산시스템을 개발, 수익화를 시도하고 있는 대표적인 회사로는 Barber International을 들 수 있는데 동사에서 상품화한 시스템으로는 다음과 같은 것이 있다.

- BASS Accounting
- BASS Purchasing
- BASS PayNet
- BASS CrewNet,
- BASS EasyInfo(Pre-departure checks, Ship staffs' safety inspections, Testing of stand-by equipment, Etc),
- STAR Information and Planning(PMS, Inventory control, Fleet management, Work planning)
- Safir(relating Safety and quality system)

한편 국적선사의 경우도 국내의 풍부한 전산 인프라를 배경으로 이러한 추세에 적극 참여하고 있으며 선사에 따라서는 그 정도가 외국 선박관리회사를 능가하는 회사도 있다. 다음은 국적선사 "H"해운에서 직접 개발에 참여하여 저작권의 전부 혹은 일부를 소유한 채 현업에서 활용하고 있는 선박관리 관련 시스템들이다.

- 업무일반 : EDMS, KMS
- 육해상통신 : E-mail
- 선원관리 : Personnel information, Payroll Mgmt, Internet e-mail을 통한 각종 후생제도
- 운항관리 : Ship tracking, Stowage control
- 정비관리 : PMS · Maintenance & Survey History · Purchasing · Inventory
- 자료관리 : Electronic Drawing & Instruction, Photo Album
- 경리업무 : Accounting & Financia
- 사고관리 : Marine accident administration, PSC Data system
- 심사개선 : Audit · Improvement · Suggestion

상기를 살펴보면 단위업무별로 시스템의 종류에 있어서는 외국 선박관리회사를 능가하는 것으로 나타났다. 그러나 국적선사의 경우는 여러 육상관리부서들이 자신들의 업무에만 국한, 각기 다른 제작 Tool과 Version으로 제작하여 시스템의 호환성에 취약점을 가지고 있다. 반면 선박관리회사의 시스템은 기본적으로 상품화와 지속적인 Version-up이라는 전제하에 제작되어 호환성이 뛰어나고 약간의 결합에 의해 Integrated System으로 발전시킬 수 있다. 또한 국적선사의 전산시스템은 육상부서 사용위주로 제작된 반면, 선박관리회사의 시스템은 육상관리부서와 선박 양자 모두에 비중을 두어 제작되었다는 점도 주목할 점이다.

5.4 기타 비교요소

비가격 경쟁력 비교에는 상기에서 고찰한 요소 이외에도

양 집단간 서비스의 결과물들 즉, 선박가동률, 선박사고율, Port State Control 임검지적률, 선원상병률, 보험요율, 품질감사 지적건수, 운항정시율, 운항변동비 집행실적 등의 제반 Performance에 대한 수치상의 비교분석이 필요할 것이다. 또한 사업장 소재국가의 조세제도 및 법규, 기업의 수익구조와 재무건전성, 업계평판과 Marketing 역량 등 부대 환경조건에 대한 비교분석도 필요할 것이다. 하지만 이들에 대한 정보접근이 곤란하여 본 연구에서는 다룰 수 없었으며 이들에 대해서는 추후 연구과제로 남겨두고자 한다.

6. 결 론

국내 선박관리업의 비교대상인 국적선사내 선박관리부문의 국제경쟁력 분석결과를 요약하면,

첫째, 가격 경쟁력 측면에서 국제경쟁력을 확보하고 있는 것으로 나타났다. 선원비 측면에서 국적선사의 배승조건에 제약이 있음에도 불구하고 외국선박관리회사와 동등한 수준을 유지하고 있어 고무적이었다. 또한 보수유지비, 보급비, 관리수수료성 경비는 외국 전문 선박관리회사 관리시에 비해 모두 저렴하게 관리되고 있어 국제경쟁력 우위에 있는 것으로 나타났다.

둘째, 비가격 경쟁력 측면에서도 일부 요소를 제외하고는 국제경쟁력을 확보하고 있는 것으로 나타났다. 국적선사의 선원 및 육상관리 인력의 자질과 육상조직의 효율성 측면에서는 상호간 장단점이 있어 우위를 평가하기는 곤란하였다. 하지만 산업규격 인증, 선박관리 Know-how, 대선박 관리·지원체계, 업무전산화와 IT Systems 등 관리시스템의 역량 측면에서는 전반적으로 외국 전문 선박관리회사에 비해 비교우위에 있는 것으로 나타났다.

셋째, 국적선사를 포함한 국내 선박관리업의 주체들은 현재 외국의 전문 선박관리회사 보다 열등한 제반 요소들을 지속적으로 개선해 나가야 할 것이다. 또한 이들의 국제경쟁력 우위를 바탕으로 국제시장 진출을 적극적으로 시도할 필요성이 있다.

넷째, 국제시장에서 국내 선박관리업체가 성공적으로 진출하기 위해서는 상호간 선의의 경쟁을 통한 자율적인 경쟁력 제고가 반드시 필요한 만큼, 선사와 선박관리회사를 구분하는 현행 국내 제도의 개선이 필요하다고 사료된다.

참 고 문 헌

[1] 이정욱·김수영(1991), 「선박관리업의 발전방향」, 해운산업 연구원, pp.3-16.

[2] 오선아(1996), "국제해운분업과 선박등록제도의 변화", 석사 학위논문, 연세대학교 경영대학원, 12월.

[3] BIMCO/ISF(2000), "Summer Report", 2000 Manpower Update, April.

[4] Shipman 98, Part II, BIMCO, Shipman 98',

[5] John Spruyt(1994), Ship Management, 2nd Ed., LLP Limited, p.10.

[6] Photis, M. Panayides(2001), "Ship Manager Selection and Evaluation", Professional Ship Management, Ashgate Publishing Ltd.

[7] Ship Costs(1990), Their Structure and Significance, Drewry Shipping Consultants Ltd., AUG.

원고접수일 : 2002년 8월 6일
원고채택일 : 2003년 2월 14일