

# 선진국의 조선해운산업 위기대응 사례와 시사점

2016 . 10





**I. 조선 · 해운산업의 특성**

**II. 조선 · 해운산업 위기의 원인**

**III. 해외 선진국의 위기대응 사례**

**IV. 시사점**





# I. 조선 · 해운산업의 특성

# 1. 조선산업의 특성

- 까다로운 입지 조건
- 노동 및 기술이 집약된 복합산업
- 높은 초기투자 비용 - 규모의 경제
- 시황 주기가 길고 변동 폭이 큼
- 거래 규모가 큰 수주 산업
- 전 세계 단일 시장 - 승자독식 구조

**수주산업의 특성상 기술신뢰도와 금융조달 역량이 핵심 경쟁력**



## 2. 해운산업의 특성



- 가장 저렴한 원거리 대량 운송 서비스
- 자본집약적 특성
- 전 세계 단일시장 - 네트워크쉽 중요
- 시황 주기가 길고 변동 폭이 큼
- 영업능력 및 서비스 가격이 핵심 경쟁력
- 정보 수집 및 제공 역량의 중요도가 커짐

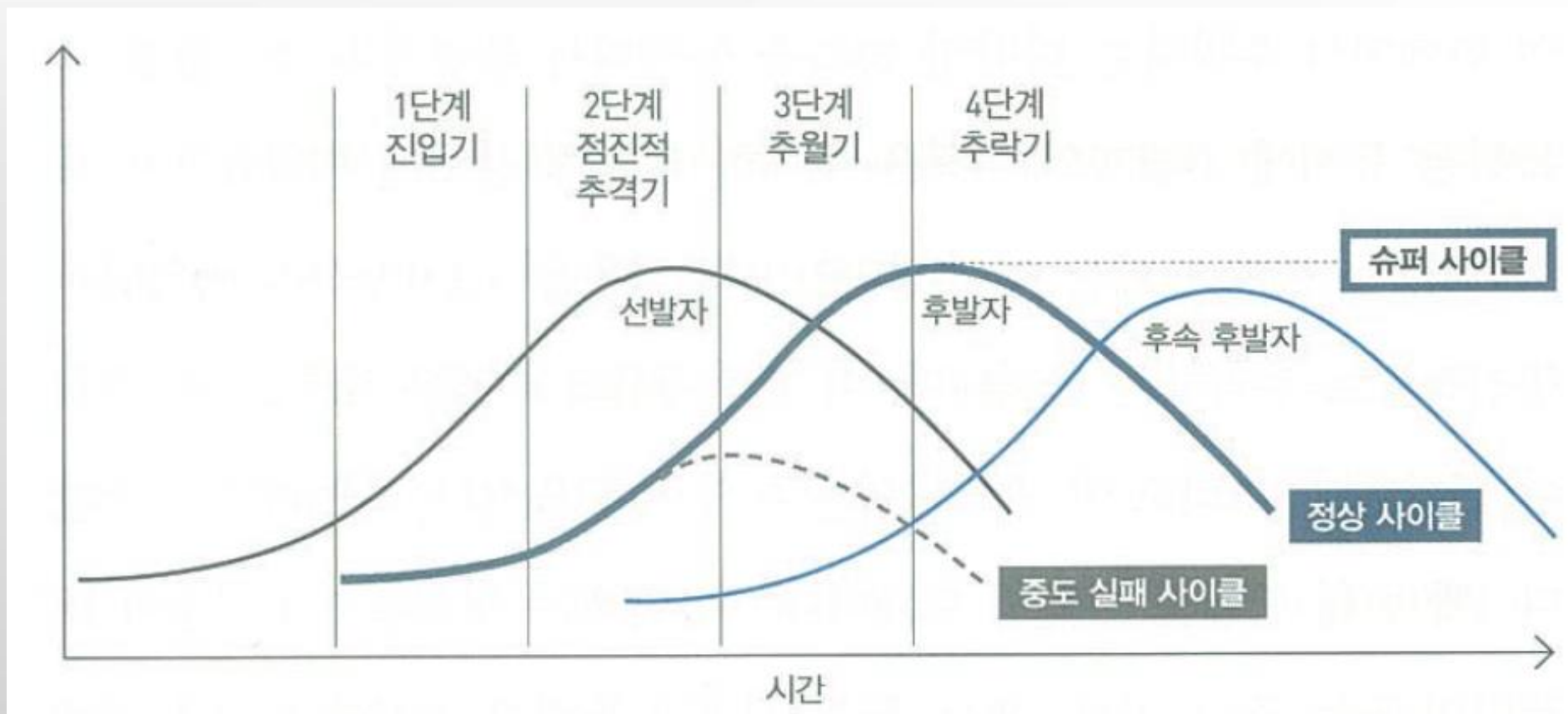
**해운산업은 자본집약적 특성이 강해 투자판단 및 금융조달 역량이 중요한 산업**

◆ 선행국 ? or 선진국 ?

◆ 기회의 창 : 정부시책 · 기술혁신 · 경기불황

### 3. 조선·해운산업의 발전 - 조선

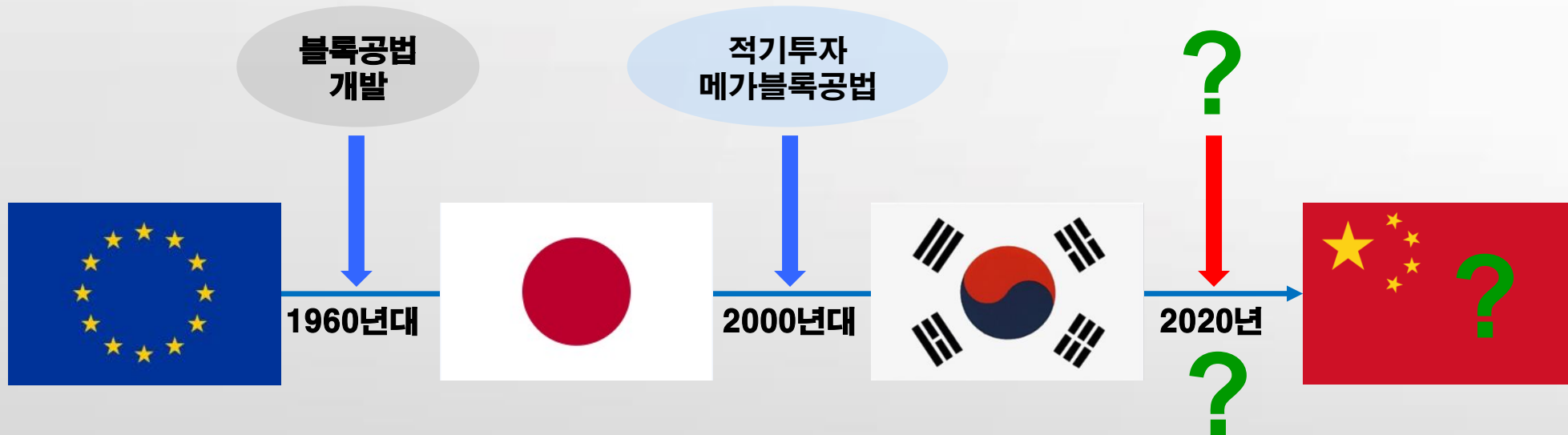
#### ◆ 산업의 추격 사이클 단계



자료: 이근, 산업의 추격, 추월, 추락 (21세기북스)

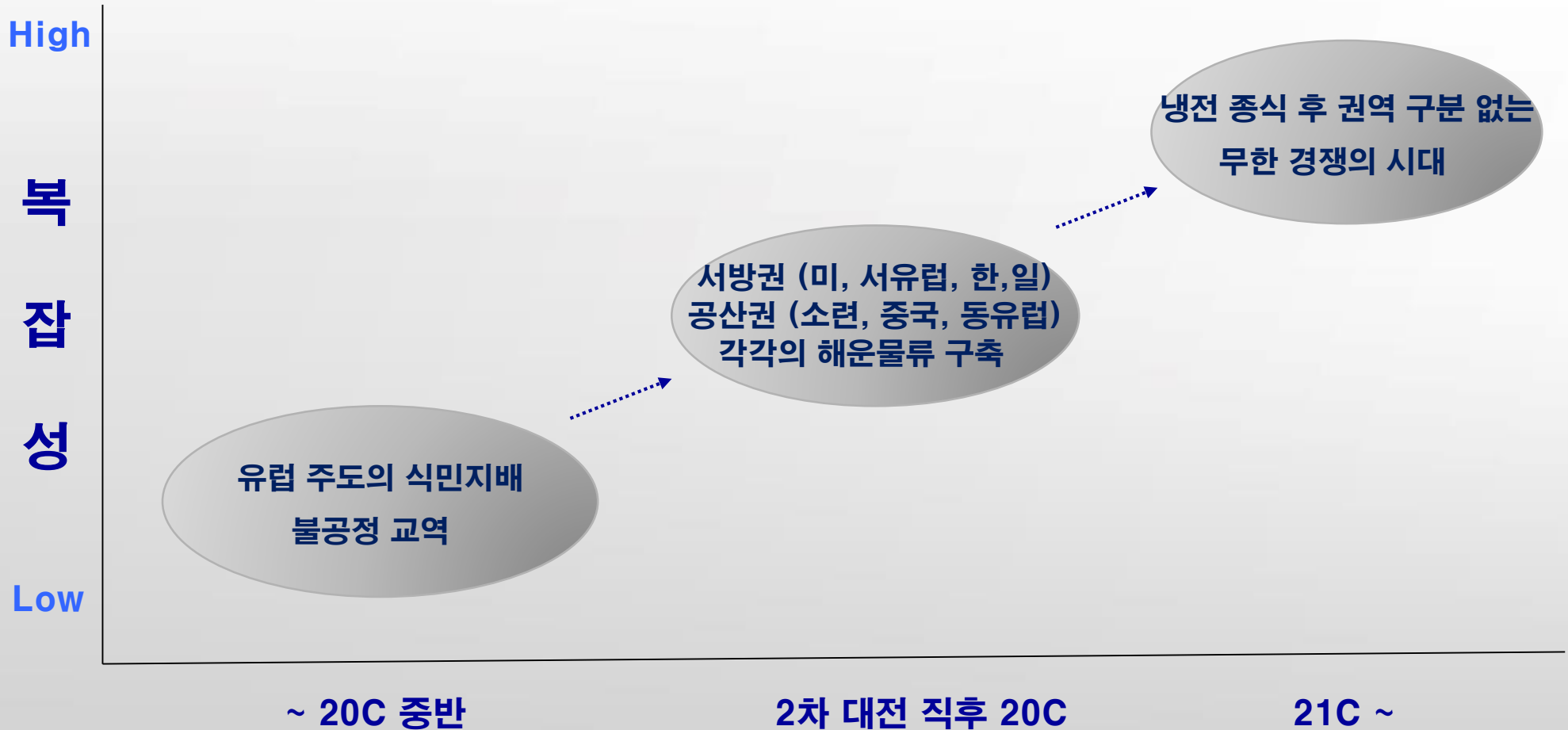
### 3. 조선·해운산업의 발전 - 조선

#### ◆ 조선업 주도권의 이전





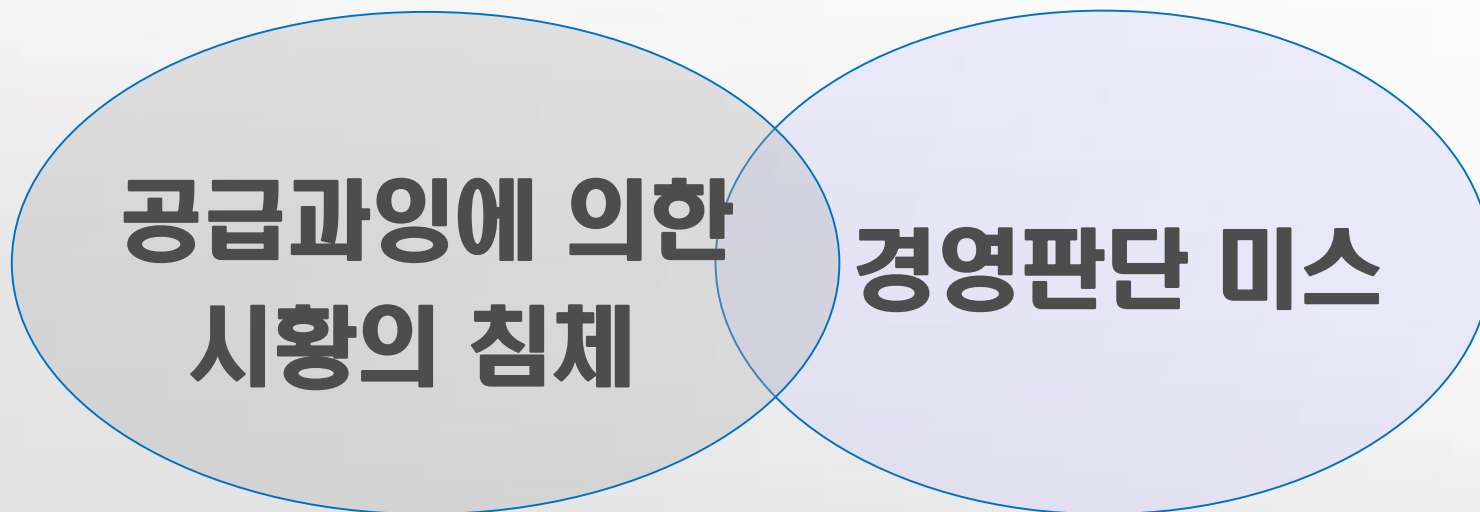
### 3. 조선·해운산업의 발전 - 해운





## II. 조선 · 해운산업 위기의 원인

# 1. 국내 조선·해운산업 위기의 공통적 원인

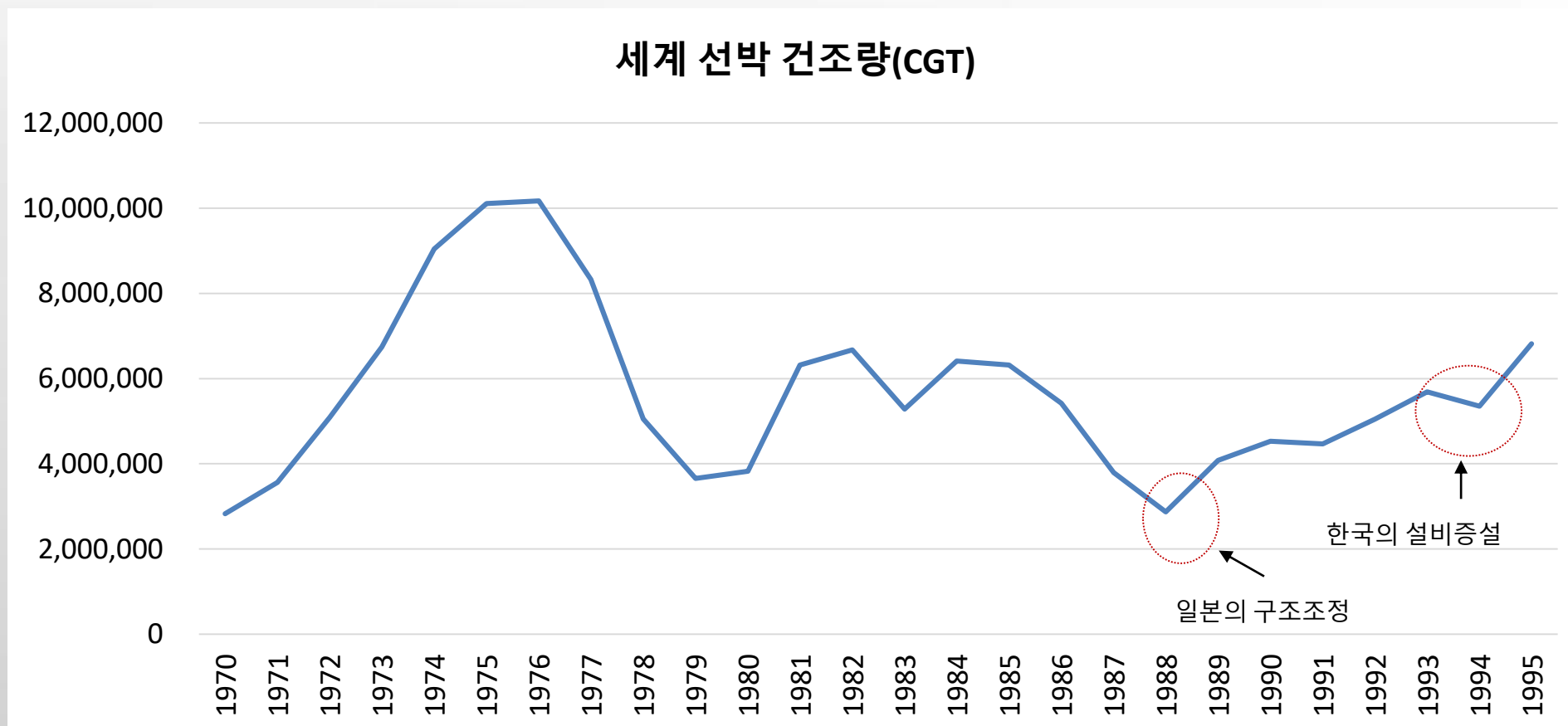


**경쟁력 저하에 따른 위기는 아님**



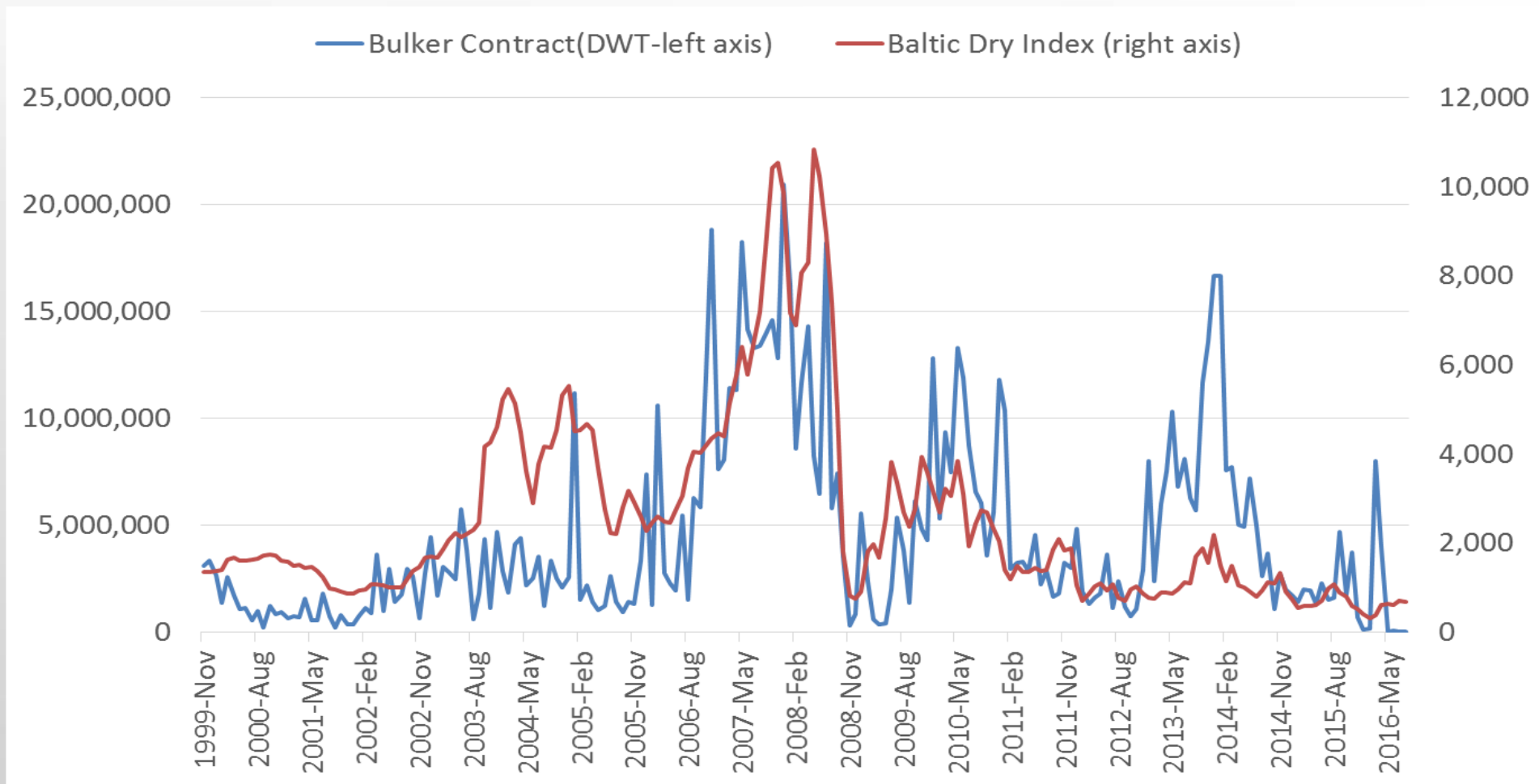
## 2. 호황기 대규모 투자가 공급과잉 초래

◆ 70년대 초 석유파동 직전의 조선업 호황은 20년의 불황을 가져옴



### 3. 호황기 또는 시황 상승기의 과잉투자가 공급과잉 유발

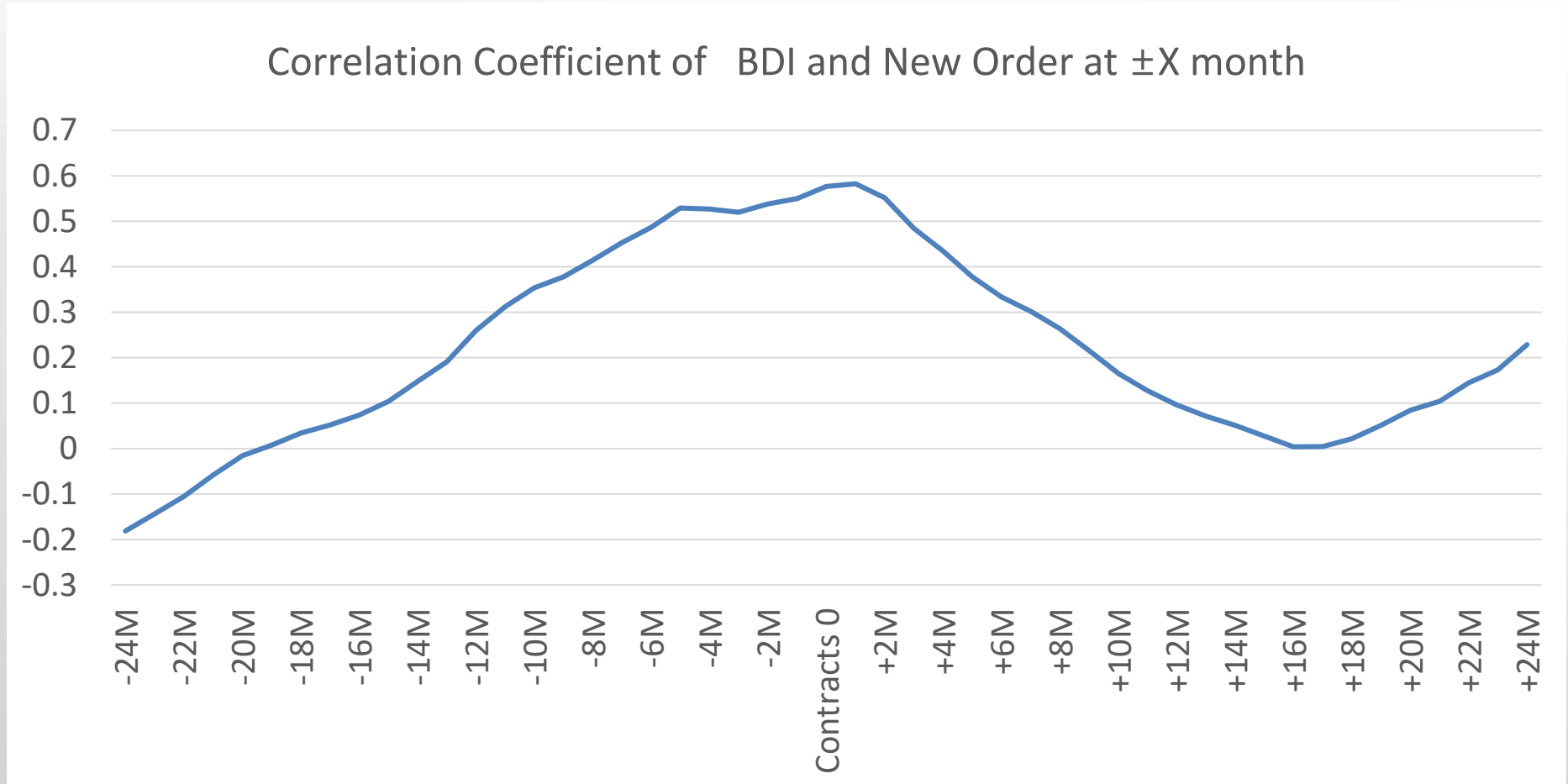
◆ 건조기간 2~3년의 선박은 시황과 동행하여 발주되며 호황기 정점에 가장 많이 발주



자료: Baltic Exchange, Clarkson, 해외경제연구소

### 3. 호황기 또는 시황 상승기의 과잉투자가 공급과잉 유발

◆ 운임지수와 직후 1개월 후의 발주량이 가장 높은 상관관계를 보임





## 4. 조선업의 경영전략 미흡 사례

- ◆ 해양플랜트의 건조실패에 따른 대규모 적자의 문제 : 대형조선
  - 과도한 수주영업과 리스크 관리 부재 : 유가하락에 대한 리스크 관리 미흡
  - 해양플랜트 등 신규 영역에 대한 리스크 요인의 계약서 반영 미흡
  - 경영진의 무리한 실적주의
- ◆ KIKO 상품 손실에 따른 대규모 부채 발생 : 중형 조선

## 5. 해운업의 경영전략 미흡 사례

### ◆ 선박 투자의 실패

- 선박투자 기법의 발전 미흡
- 시황 판단 착오로 호황기에 과도하게 높은 가격대에서 구매 또는 장기용선
- 선박시장이 기술적 변혁기로 접어들고 있음에도 낮은 초기투자비에 연연
  - 중고선박에 주로 투자하거나 품질이 떨어지는 중국 조선소에 발주

### ◆ 비전문적 경영

- 비전문성으로 위기 초기 주요 시점에 적절하게 대응하지 못함



## III. 해외 선진국의 위기 대응 사례



# 1. 조선업 위기 대응 - 일본

## 주요 내용

- 원인 : 장기 시황부진
- 한국 - 후발국으로서 저임금, 빠른 발전
- 조선업을 사양산업으로 규정
- 대형도크의 폐쇄, 조선소간 통폐합
- 기존 개발 선형의 표준화 : 설계과정
- 생략 - 가격 경쟁력 확보
- R&D, 설계인력 퇴출

## 결과

- 1 표준선은 벌크선 시장에서는 성공
- 2 표준선은 선주들의 요구 수용에 한계
- 3 R&D 기반붕괴와 대형화 추세 부적응  
- 시장점유율 40% → 12% 하락
- 4 엔저 정책으로 다시 기회를 맞고 있으나  
R&D 기반 부재로 재부흥이 어려운 상황

## 2. 조선업 위기 대응 – 스웨덴 말뚝

### 주요 내용

- 조선 장기침체와 경쟁력 상실로 어려움
- 79년 대형크레인을 현중에 1달러에 매각
- 86년 조선소 폐쇄 : 말뚝 인구의 10% 실업 발생(2.7만명)
- 지역경제 추락 : 실업률이 2% → 22%
- 시민사회, 지역전문가 등의 자발적 위원회 구성 – 지방정부 및 정부와 소통
- 지방정부의 스마트시티 정책 제안

### 결과

- 1 조선업은 포기
- 2 IT, 신재생에너지 등으로 산업구조 재편
- 3 유럽의 대표적 친환경 도시로 변모
- 4 인구는 전성기인 1970년 26만보다 많은 2012년 31만명

# 1. 조선업 위기 대응 – 스페인 안달루시아

## 주요 내용

- 80년대 조선 장기침체와 경쟁력 상실
- 기업-연구소-대학-시민 협의체 구성
- 협의체에서 항공산업을 대안으로 제시
- 중앙정부와 지방정부는 90년대  
항공우주산업 집적 유도
- 지역 대학과 연구소의 항공우주 역량  
강화

## 결과

- 1 노동인력의 재교육을 통한 타분야 전환
- 2 Air Bus Espana 등 대형항공기 제조 기업 유치
- 3 항공산업 등 100여개 산업클러스터 형성
- 4 11,000여명의 신규 고용 창출

## 2. 해운업 위기 대응 – CMA-CGM

### 주요 내용

- CMA-CGM : 프랑스 국적 세계 3위 선사
- 금융위기 이후 해운경기 하강으로 어려움
  - 물동량 감소, 운임하락 등 유동성위기
- 프랑스 정부주도로 채권조정, 해외자본 유치, 자산매각 등 구조조정
- 동사의 위기발생 후 프랑스 정부는 채권 은행단에 재무조정 요청 및 각국 정부 앞 협조요청
- 프랑스 국부펀드에서 2.5억달러 출자의향서 발급 -1.5억달러 출자
- 프랑스 정부와 채권단 합동 회의

### 결과

- 1 점진적 경영 안정화
- 2 영업이익 급증  
: 09년 -10억 달러 → 13년 4.8억 달러  
→ 18년 8억 달러 예상
- 3 경쟁력 유지로 The Ocean 얼라이언스 주도



## 2. 해운업 위기 대응 – Hapag-Lloyd

### 주요 내용

- Hapag-Lloyd : 독일 국적 세계 5위 선사
- 2009년 물동량 감소와 운임하락으로 위기
- 함부르크항의 몰락을 우려한 함부르크  
시정부가 적극적 역할
- 시정부는 중앙정부에 12억 유로의 보증 제공  
요청 – 중앙정부 수용
- 시정부 산하 공기업을 주주로 참여시켜  
구조개선에 기여
- 주주들도 7.5억 유로의 별도 자금 조달

### 결과

- 1 Hapag-Lloyd는 정부 보증부 차입을  
활용하지 않고 만일의 사태에만 대비
- 2 2010년 일시적 시황 호전시 보증 반납을  
선언하고 채무 상환을 위한 채권발행 성공
- 3 이후 경영안정화와 The Alliance 주도



## IV . 시사점

# 1. 조선업 대응 사례의 시사점

- ◆ 한국의 조선업 위기와는 다른 문제점의 사례로서 처방이 같을 수 없음
- ◆ 일본의 경우 불황의 최저점에서의 결단으로 자국 조선업의 위축
  - 당시 일본을 압박하였던 한국만큼 현재의 중국은 위협적이지 않음
- ◆ 유럽의 경우는 근본적인 경쟁력 상실에 의한 문제
  - 한국 조선산업의 문제 원인은 경쟁력의 저하는 아님
  - 시장이 기술적 변혁기라는 점은 오히려 한국에 유리하게 작용
- ◆ 한국만의 문제의 원인을 인식하고 신중한 처방 필요

## 2. 해운업 대응 사례의 시사점

- ◆ 유럽의 성공사례의 공통점 중 하나는 위기의 초기에 대응한 점
  - 모두 2009년 위기가 시작되는 초기에 적극 대응한 점이 성공적 결과
  - 한국의 경우에도 초기에 문제가 불거진 벌크선사는 성공적 조정
  - 컨테이너선사의 경우 골든타임에 대처 미흡
- ◆ 유럽 성공사례의 또 하나의 공통점은 정부의 즉각적이고 적극적인 개입과 지원
  - 한국은 물류기업의 중요성에 대한 사회적 인식 결여
  - 해운사는 기업의 문제가 아니고 국가 물류의 문제임



### 3. 한국의 위기대응 방안

#### ◆ 경영합리화 방안

- 기업임원에 대한 평가보상 시스템 및 기업의 관리시스템 선진화
- 기업 경영에 대한 감시 시스템 및 기업문화의 선진화
- 금융권의 리스크관리 강화 및 수주 건전성 감시

예) 수출입은행 조선해양정보센터

#### ◆ 불황기 안정화 장치 필요

- 호황기 이익의 보전정책 – 기업경영에서의 시스템화 필요

### 3. 한국의 위기대응 방안

#### ◆ 전문 선주업을 영위하는 리스 전문사 설립 검토 필요

- 선박투자기법 발전 기대
- 불황기 국내 조선소에 대한 발주 수요 창출
- 경쟁력있는 가격에 구매한 선박을 국내 해운사에 대선하여 경쟁력 제고
- 해외선사로 지급되는 용선료의 국가적 절감 효과

#### ◆ 기업의 경쟁력 강화 노력 지속

- 조선업은 시장의 기술변혁기에 앞서가기 위한 연구개발 노력 지속
- 해운업계 역시 시황연구, 치밀한 경쟁전략 수립 등 필요

결국 우리의 운명은  
우리의 생각대로 된다  
- 마가렛 대처

