

# 글로벌 선사 경쟁력과 미래전략

Vol.1) 세계 최대 컨테이너선사  
'Maersk Line'

## 기업개요

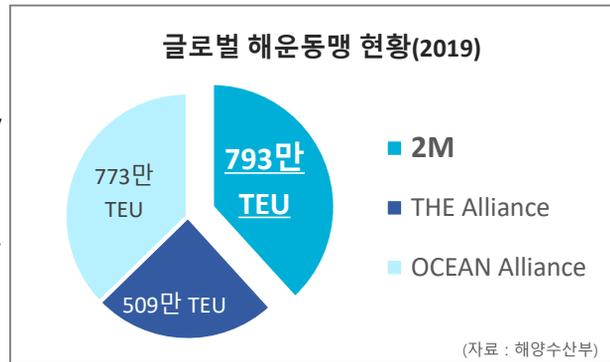
### □ 세계 최대 컨테이너 선사 'Maersk Line'

- 자타공인 세계 1위 컨테이너 선사(2019년 기준 선복량 약 420만 TEU, 수송량 약 2,660만 TEU)
- 덴마크 GDP의 약 11%를 책임지는 국민기업 A.P. Moller Maersk그룹\*의 핵심 부문

\*매출 비중 : 해상운송(76.1%), 물류서비스(15.9%), 터미널 및 항만(10.3%), 제조 등 기타(5.8%)

### □ 해운시장 선도 기업

- 세계 2위 선사 MSC와 함께 총 선복량 793만TEU, 글로벌 선복량의 33.7%를 보유한 '2M' 결성
- Top1,2위 선사간 공동운항, 영업 네트워크 공유를 통해 비용 경쟁력 및 영업력 극대화 모색



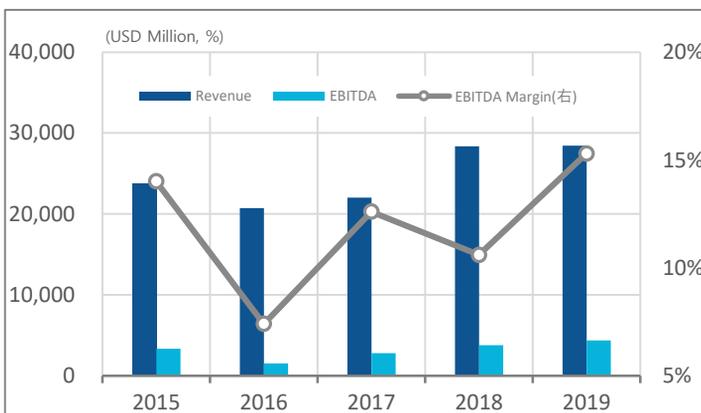
## 2019년 경영 실적

### □ 매출액 소폭 상승 / EBITDA\* 대폭 상승

- 글로벌 경기침체에도 철저한 선복관리와 비용절감에 힘입어 이익 개선 및 외형 확대 성공
- 전년대비 평균 운임 수준 상승(▲0.2%)이 매출액 증가(▲0.18%) 견인
- 수익성 측면에서는 운영비용 절감(총 ▼2.4%, 특히 연료비▼9.4%)을 통해 EBITDA 대폭 상승(▲15.1%)했으며, 특히 EBITDA Margin\*\*은 최근 5개년 중 최고치인 15.3% 기록

\* 법인세 이자 감가상각비 차감전 영업이익

\*\* EBITDA/매출액



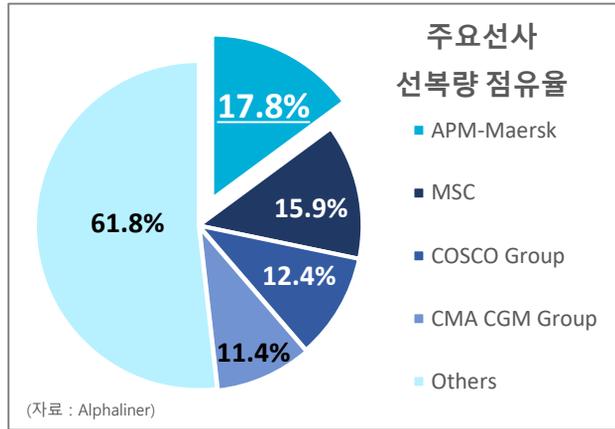
기간	매출액	EBITDA	EBITDA Margin
2019	28,418	4,356	15.3%
2018	28,366	3,782	13.3%
2017	22,023	2,777	12.6%
2016	20,715	1,525	7.3%
2015	23,729	3,324	14.0%

(자료 : Alphaliner)

## 기업 경쟁력

### □ 지속적 M&A를 통한 점유율 증대

- '19년 기준 보유 선박량 약 420만TEU로 전세계 선박량의 17.8%를 점유하며 시장 점유율 1위 유지
- '01년 P&O 네들로이드와의 합병을 통해 9%에 그쳤던 선박 점유율을 '05년 16%까지 증대
- '17년 함부르크수드를 인수하며 2위 MSC와의 선박량 격차 확대



### 주요선사 1인당 매출액(2018)

(USD Thousand)

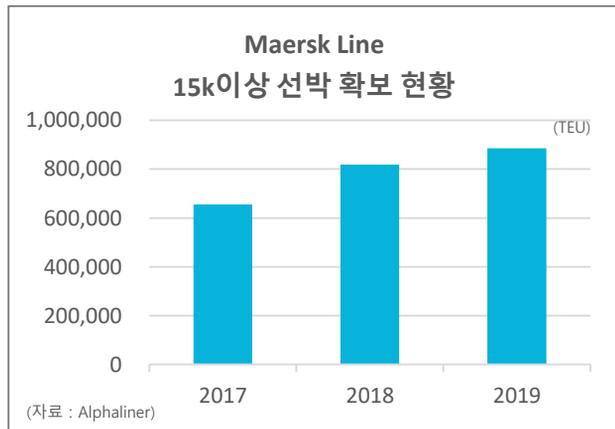


### □ 직원 생산성 1위

- 효율적인 경영을 위해 기업을 상속하지 않고 '07년 전문 경영인 체제로 전격 전환
- '18년 기준 직원 1인당 창출 매출액은 약 90만 달러로 글로벌 컨테이너 선사 중 생산성 1위 (총 매출액 284억 달러, 직원 수 31,600명)

### □ 지속적인 원가 경쟁력 확보

- 한진해운이 파산한 '16년 이후에도 15K이상 초대형선을 지속 확보하며 규모의 경제 실현
- 자회사로 항만사와 터미널사를 운영하며 원가 (항비 및 화물비) 경쟁력 강화
- 꾸준한 조직 정비와 구조 조정을 통한 효율성 증대 영향으로 3년 연속('17-19년) 수익성 개선



### □ 시장을 선도하는 기업가 정신

- 2차 세계대전 이후 정기선 사업 최초 개시, 포스트 파나막스선(5~8K TEU 급) 시장 개척, 18K 초대형선 시장 개척 등을 통해 시장을 선도함과 동시에 유리한 위치를 선점
- 육·해상 통합 물류시스템 개척, 컨선 산업 내 블록체인 도입 등을 통한 시장 선도 움직임 지속

## ➔ 2020년 주요전략

### □ One Stop 물류시스템 구축

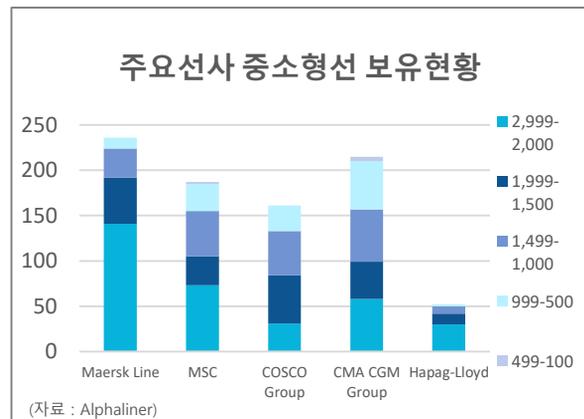
- 화물 출발지(공장)부터 배송지(공장)까지 머스크가 알아서 한 번에 운송해주는 One Stop 물류시스템을 구축함으로써 운송 정시성 제고와 비용 경쟁력 강화를 동시에 추진할 계획
- (물류체인 강화) 물류 자회사 본사 통합 및 글로벌 물류기업 인수 등을 통한 외형확대 추진
- (IT강화) 플랫폼을 통한 운임조회 및 부킹 서비스 출시, 통관절차 간소화 IT기술 도입 추진

### □ 환경규제 선제적 대응

- '20년 1월부 황산화물 규제강화 관련 新유류할증료 도입함과 동시에 저유황유 확보 추진, 한편 일부 선박에는 스크러버 장착하여 다방면에서 황산화물 규제 대응 실시
- 또한, 이산화탄소 규제에 대응 하기 위한 미래 연료 개발, 친환경 선박 발주 등 추진 예정

### □ 인트라 아시아 시장 공략

- 원양항로 중심 비즈니스 포트폴리오 개선의 일환으로 新시장(특히 인트라 아시아) 내 영향력 증대 추진
- 대량 보유중인 중소형선을 아시아 연근해 시장에 적극 투입하며 인트라 아시아 중심의 화주 공략



## ➔ 최근동향

### □ (IT 강화) 온라인 물류 플랫폼 'Maersk Shipment' 출시 및 개선

- 선복 예약과 운임 확인이 가능한 온라인 물류 플랫폼 'Maersk Shipment' 출시
- 향후 플랫폼을 통해 현재 운송 중인 컨테이너의 온도, 습도, CO2수준을 실시간 제공 계획

### □ (물류 서비스 강화) 美 창고물류기업 6,600억원에 인수

- 북미지역 전자상거래시장의 높은 성장성(연12%)을 감안 美 물류회사 'Performance Team' 6,600억원에 전격 인수, 동 투자를 통해 북미 창고 면적 2.4배(136만3,000m<sup>2</sup>) 확대

### □ (한국발 연근해 서비스 출시) 인천發-동남아行 컨테이너항로 추가 개설

- '20년2월 인천발 중국, 싱가포르, 인도네시아, 홍콩 등을 경유하는 신규 한-동남아 서비스 출시(5,500TEU 선박 6척 투입)

## 시사점

### □ 머스크의 과거, 그리고 오늘

- **(개척)** 1904년 증기선 1척으로 사업을 시작한 Maersk Line(이하 머스크)은 과감한 구조조정, 지속적 선대확장, 다방면의 원가 경쟁력확보 등을 통해 부종의 글로벌 1위 컨테이너 선사로 자리매김
- **(선도)** 6K TEU급 포스트 파나막스선, 18K 초대형선을 최초 발주하며 시장을 주도해온 머스크는 M&A를 통해 외형을 확장하는 한편 치킨게임에서 살아남으며 타 선사들과 격차 극대화
- **(혁신)** '07년 기업 상속을 포기하고 전문 경영인 체제로 전환, 올 해는 조직 체계 혁신의 일환으로 150명 수준의 대규모 임직원 구조조정 계획 중
- **(변화)** 한편 원가 경쟁력을 극대화 하기 위해 중·대형선 위주의 선대 구성을 피더선과 초대형선 위주로 재편하며 새로운 10년을 준비하는 모습

### □ 다시 게임 체인저로 나서는 머스크

- **(패러다임 슈프트)** 만성적 공급과잉 상황에서 선복량 확대를 통한 외형적 경쟁보다는 육상운송을 포함한 통합물류시스템 구축을 통해 새로운 경쟁우위를 확보하는 것이 향후 성장의 KeyPoint라 판단
- 통합물류사로의 전환을 위해 물류 자회사 DAMCO를 본사로 통합하였고, 북미·아시아 등에 기반을 둔 글로벌 물류기업 인수를 적극적으로 추진하며 사업의 확장성을 극대화하는 중