

# 심층분석보고서

팬오션-관리직

2026.04.04

### 심층분석보고서: 팬오션 관리직 직무

## 1장. 산업(섹터) 분석 — 해운·벌크선 산업의 구조와 흐름

### 1-1. 해운업의 본질: 세계 교역의 동맥

해운업은 전 세계 물동량의 약 80~90%를 담당하는 글로벌 교역의 핵심 인프라입니다. 항공·철도·트럭 운송이 속도나 접근성에서 우위를 가지지만, 대량 원자재와 완제품의 대륙 간 이동에서 해상 운송을 대체할 수단은 사실상 존재하지 않습니다. 이 산업이 가지는 근본적인 경제적 의미는, 원자재 가격과 완제품 가격 사이의 격차를 결정짓는 '운임'이라는 변수를 통해 글로벌 공급망의 비용 구조 전체에 영향을 미친다는 점입니다. 철광석이 브라질 투바랑 항에서 중국 칭다오 항까지 이동하는 데 드는 운임이 톤당 10달러인지 30달러인지에 따라, 중국 철강 제조원가와 이를 소비하는 자동차·건설·조선 산업의 원가 구조가 달라집니다. 해운업을 이해한다는 것은 곧 글로벌 원자재 교역의 비용 구조를 이해하는 것과 같습니다.

해운업은 크게 컨테이너 해운(완제품·반제품 운송), 건화물(Dry Bulk) 해운(철광석·석탄·곡물 등 원자재 산적 운송), 탱커(원유·LPG·케미컬 등 액체화물 운송), LNG/LPG 운반선(액화가스 전문 운송), 그리고 특수선(자동차운반선·중량물선 등)으로 구분됩니다. 이 중 건화물 해운은 전체 해상 화물의 약 45~47%를 차지하는 최대 부문으로, 세계 경제의 산업 생산 활동과 가장 직접적으로 연동됩니다. 컨테이너 해운이 소비자 수요에 반응한다면, 벌크 해운은 산업 생산·인프라 투자·에너지 소비에 반응하는 것입니다. 이 차이는 두 부문의 경기 사이클이 완전히 다른 시점에 피크와 트로프를 맞는 이유이기도 합니다.

해운업의 가장 근본적인 특성은 '자본집약성'과 '경기순환성'의 결합입니다. 선박 한 척을 건조하는 데 소요되는 기간은 통상 2~4년이며, 투자 금액은 핸드사이즈 약 300~500억 원, 케이프사이즈 약 700~1,000억 원, VLCC 약 1,200~1,800억 원, LNG운반선 약 3,000~4,000억 원에 달합니다. 이렇게 대규모 자본이 장기간에 걸쳐 투입되기 때문에, 시장이 호황일 때 발주한 선박이 실제로 인도되는 시점에는 이미 시장이 불황으로 전환되어 있는 경우가 빈번합니다. 이것이 바로 해운업의 고질적인 '발주-인도 시차에 따른 수급 불균형' 문제이며, BDI(발틱건화물운임지수)가 1년 안에 수배까지 변동할 수 있는 구조적 원인입니다.

### 1-2. 건화물 해운 시장의 구조: 선종별 세분화와 화물 특성

건화물 해운 시장은 선박의 적재 능력(DWT, Dead Weight Tonnage)에 따라 네 가지 주요 선종으로 세분화됩니다. 케이프사이즈(Capesize)는 10만~40만 DWT 이상의 초대형 벌크선으로, 주로 철광석과 석탄을 운반합니다. 이 선종의 이름은 수에즈 운하나 파나마 운하를 통과할 수 없어 아프리카의 희망봉(Cape of Good Hope)이나 남미의 혼 곶(Cape Horn)을 돌아야 하는 데서 유래했습니다. 최근에는 뉴캐슬맥스(Newcastlemax, 약 20만 DWT)가 케이프사이즈의 핵심 하위 선종으로 자리 잡았으며, VLOC(Very Large Ore Carrier, 30만~40만 DWT)는 브라질-중국 철광석 전용 항로에서 규모의 경제를 극대화하는 초대형 선박입니다. 팬오션이 최근 뉴캐슬맥스 4척을 추가 발주한 것은 바로 이 고수익 세그먼트에서의 입지를 강화하려는 전략적 선택입니다.

파나마맥스(Panamax)는 6만~8만 DWT급으로, 파나마 운하를 통과할 수 있는 최대 크기에서 명칭이 유래했습니다. 석탄, 곡물, 보크사이트 등 다양한 화물을 운반하며, 케이프사이즈 대비 항로와 항만 선택의 유연성이 높습니다. 수프라맥스(Supramax)/울트라맥스(Ultramax)는 4.5만~6.5만 DWT급으로, 자체 크레인(보통 4기)을 장착하여 항만 인프라가 부족한 개발도상국 항구에서도 하역이 가능합니다. 이 특성 때문에 신흥국 교역에서 수요가 높고, 화물 종류도 가장 다양합니다. 핸드사이즈(Handysize)는 1만~4만 DWT급의 소형 벌크선으로, 지역 운송

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

과 피더(feeder) 서비스에 주로 활용됩니다.

각 선종의 운임은 별도의 지수로 추적됩니다. BDI는 이들의 가중평균이며, 케이프사이즈 운임이 BDI 전체 변동의 약 40%를 결정합니다. 이는 케이프사이즈 시장이 공급이 가장 비탄력적이고(대체 불가능한 초대형 선박), 수요는 중국 철광석 수입이라는 단일 변수에 크게 좌우되기 때문입니다. 2024년 기준 건화물 해상 물동량은 약 56억 메트릭톤에 달했으며, 이 중 철광석이 약 16억 톤(28.6%), 석탄이 약 13억 톤(23.2%), 곡물이 약 5.5억 톤(9.8%)을 차지했습니다. 나머지 약 38%는 보크사이트, 인산염, 철강제품, 시멘트, 임산물 등 마이너벌크(minor bulk)로 구성됩니다.

시장 규모 측면에서, 360 Research Reports에 따르면 글로벌 건화물 해운 시장은 연평균 약 4.95%의 성장률(CAGR)을 기록하고 있으며, Global Market Insights(GMI) 기준으로는 2025년 약 1,685억 달러에서 2035년 약 2,680억 달러까지 성장할 것으로 전망됩니다. 이 시장은 극도로 분산된 구조를 보여 상위 5개 사업자의 점유율이 약 12.2%에 불과합니다. Star Bulk이 약 2.6%, Oldendorff가 약 2.3%, Golden Ocean이 약 2.2%, Pan Ocean이 약 2.1%, Winning International이 약 2.0%를 각각 차지하는 것으로 추산됩니다. 이처럼 낮은 시장 집중도는 개별 선사 가 운임을 결정할 수 있는 가격 지배력이 거의 없다는 것을 의미하며, 모든 선사가 시장 운임을 '가격 수용자(price taker)'로서 받아들여야 하는 구조입니다. 이것이 벌크 해운사에게 비용 관리와 포트폴리오 다각화가 생존의 핵심이 되는 근본 이유입니다.

### 1-3. 2021~2026년 핵심 트렌드: 탈탄소·디지털·규제의 3중 전환

지난 5년간 해운업을 관통하는 가장 중대한 변화는 '탈탄소 규제의 단계적 강화'입니다. 국제해사기구(IMO)는 2020년 1월부터 선박 연료의 유황 함유량 상한을 기존 3.5%에서 0.5%로 대폭 낮추는 IMO 2020 규제를 시행했습니다. 이 규제는 스크러버(배기가스 정화장치) 장착 여부에 따라 선사의 연료비 구조를 근본적으로 바꾸었습니다. 스크러버를 장착한 선박은 여전히 저가의 고유황유(HSFO)를 사용할 수 있어 톤당 약 100~200달러의 비용 우위를 확보하는 반면, 미장착 선박은 고가의 저유황유(VLSFO)를 사용해야 합니다. 팬오션은 상당수 선박에 스크러버를 장착하여 이 비용 우위를 확보하고 있으며, 이는 실적의 숨은 경쟁력 중 하나입니다.

2023년에는 EEXI(에너지효율설계지수)와 CII(탄소집약도지표)가 의무 시행되었습니다. EEXI는 기존 선박의 에너지 효율이 최소 기준을 충족하도록 요구하며, 이를 만족시키지 못하는 선박은 엔진 출력 제한(EPL) 등의 조치를 취해야 합니다. CII는 선박의 연간 탄소 배출량을 운항 거리와 화물량 대비로 평가하여 A~E등급을 매기며, D등급 이하가 3년 연속이면 개선 계획을 제출해야 합니다. 이 규제의 실질적 영향은 구형 선박의 감속 운항(slow steaming)을 강제하여 실질적인 공급 감소 효과를 가져온다는 점입니다. 즉, 물리적으로 선박 수가 줄지 않더라도 한 척당 운반할 수 있는 연간 물동량이 줄어들어, 결과적으로 신규 선박에 대한 수요를 지지합니다. 이는 선대 평균 선령이 상대적으로 젊은(9.3년) 팬오션에게 구조적으로 유리한 환경입니다.

IMO는 더 나아가 2030년까지 탄소집약도 40% 감축, 2050년 넷제로를 목표로 설정했습니다. 2025년 4월 MEPC 83에서 '넷제로 프레임워크' 법안 초안이 마련되었으나, 개발도상국과 선진국 간의 이견, 최적 연료(LNG, 메탄올, 암모니아, 수소, 바이오 연료)에 대한 합의 부재로 인해 같은 해 10월 MEPC/ES.2에서 채택이 1년 연기되었습니다. EU는 한발 더 앞서 2024년부터 해운을 EU ETS(배출권거래제)에 포함시켰고, 2026년부터 전면 적용될 예정입니다. EU ETS 하에서는 EU 항만을 출발하거나 도착하는 항차의 CO2 배출량에 대해 배출권을 구매해야 하며, 배출권 가격은 톤당 약 60~80유로 수준으로 선사의 운항비를 직접적으로 증가시킵니다. 이러한 규제 환경은 관리직, 특히 경영기획과 재무관리 부문에서 탄소 비용을 경영 의사결정에 통합하는 역량의 중요성을 높이고 있습니다.

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

디지털 전환은 해운업에서 비교적 최근에 본격화된 트렌드입니다. 전통적으로 해운업은 보수적이고 디지털 혁신에 느린 산업으로 인식되었으나, 2020년대 들어 빠르게 변화하고 있습니다. AI 기반 항로 최적화 시스템은 해류, 풍향, 날씨 데이터를 실시간으로 분석하여 최적 경로와 속도를 제안하며, 연료 소비를 5~20% 절감하는 것으로 보고되고 있습니다. HD현대의 아비커스(Avikus) 플랫폼은 이 분야의 선두 주자로, 팬오션의 VLOC에서 싱가포르-브라질 항로 운항 시 15% 연료절감을 실증했습니다. 이는 단순한 비용 절감을 넘어, CII 등급 개선이라는 규제 대응 효과도 동시에 가져옵니다.

플라리스워핑은 2026년 2월 벌크선 25척에 스타링크 위성통신과 HD현대 HINAS 자율운항 시스템을 설치한다고 발표했으며, 이는 한국 벌크선사 중 최대 규모의 스마트십 전환 프로젝트입니다. 삼성중공업은 팬오션과 디지털 트윈(Digital Twin) 기반 선박 관리 솔루션 공동 개발을 위한 MOU를 체결했고, 이를 통해 선박의 실시간 상태 모니터링, 예지 정비(predictive maintenance), 최적 운항 스케줄링이 가능해질 전망입니다. 이러한 디지털 전환은 관리직에게도 직접적인 영향을 미칩니다. 경영기획 부서는 디지털 투자의 ROI를 분석해야 하고, 재무 관리 부서는 소프트웨어 자산의 회계 처리와 투자 비용을 관리해야 하며, 인사총무 부서는 디지털 역량을 갖춘 인재의 채용과 기존 직원의 디지털 교육을 설계해야 합니다.

친환경 선박 투자와 관련하여, 2024년 한 해 동안 에코십(eco-ship) 건조 계약이 87억 달러 이상 체결되었고, 그중 44%가 LNG-암모니아 연료 선박을 대상으로 했습니다. 그러나 최적 연료에 대한 불확실성이 신규 발주를 지연시키는 양면적 효과도 나타나고 있습니다. LNG는 현재 가장 실용적인 대안 연료로 인정받고 있지만, 메탄 슬립(미연소 메탄 누출)이라는 환경적 과제가 남아있고, 암모니아는 독성·취급 안전성·연소 효율 문제가 아직 해결되지 않았습니다. 수소와 전기 추진은 장거리 대형선에는 아직 적용이 어려운 상황입니다. 이러한 연료 전환의 불확실성은 역설적으로 기존 선대의 가치를 지지하는 요인으로 작용합니다. 신규 발주가 지연되면 향후 선복 공급이 제한되어 기존 선박의 가동률과 운임이 높게 유지되기 때문입니다. 팬오션이 암모니아 연료 전환 가능(ammonia-ready) VLCC를 신조 발주한 것은, 이러한 불확실성 속에서 미래 규제 대응의 유연성을 확보하는 동시에 현재 운항 효율도 놓치지 않겠다는 전략적 판단입니다.

### 1-4. BDI(발틱건화물운임지수): 해운업의 심장 박동

BDI는 런던 발틱거래소(Baltic Exchange)가 전 세계 주요 건화물 해운 항로의 운임을 종합하여 매일 발표하는 지수로, 해운업의 건강 상태를 가장 직접적으로 반영하는 지표입니다. BDI는 케이프사이즈(BCI), 파나마스(BPI), 수프라막스(BSI)의 일일 용선료를 가중평균하여 산출됩니다. 이 지수가 중요한 이유는, 해운사의 분기·연간 실적에 BDI와 직접적인 상관관계를 가지기 때문입니다. 특히 스팟시장 비중이 높은 선사일수록 BDI 변동에 대한 실적 민감도가 높습니다.

최근 5년간 BDI의 궤적을 살펴보면, 2021년에는 코로나 이후 글로벌 경기 회복과 중국 인프라 투자 확대에 힘입어 연평균 2,943포인트라는 높은 수준을 기록했습니다. 10월에는 일시적으로 5,650포인트까지 급등하기도 했습니다. 그러나 2022년에는 러시아-우크라이나 전쟁에 따른 무역 패턴 변화와 중국 제로코로나 정책의 영향으로 변동성이 커졌고, 2023년에는 중국 부동산 경기 침체와 글로벌 금리 인상의 영향으로 연평균 1,378까지 하락했습니다. 2024년은 하반기에 중국 경기부양책 기대감으로 회복세를 보이며 연평균 약 1,755를 기록했고, 2025년은 상반기 1,290대까지 하락했다가 하반기 회복하며 연평균 약 1,681을 기록했습니다.

2026년은 매우 흥미로운 양상을 보이고 있습니다. 1~2월 평균이 1,906포인트로 전년 동기(911포인트) 대비 2배 이상 상승했고, 3월 말 기준 약 1,979~2,024포인트를 유지하고 있습니다. 케이프사이즈 일일 용선료는 약 22,000~29,500달러/일, 2분기 FFA(선물운임계약)는 약 32,500달러/일 수준으로 형성되어 있어 긍정적 전망이 반영되어 있습니다. 이 상승의 배경에는 첫째, 3월 호르무즈 해협 봉쇄로 인한 항로 우회(톤마일 증가), 둘째,

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

인도와 동남아의 인프라 투자 확대에 따른 철광석·시멘트 수요 증가, 셋째, 중국의 조기 봉쇄 경기부양책 기대감이 복합적으로 작용하고 있습니다. 다만, 트럼프 행정부의 추가 관세 부과 가능성과 중국 부동산 부문의 구조적 부진은 하방 리스크로 남아 있습니다.

BDI를 이해하는 것이 관리직 지원자에게 왜 중요한지를 강조하고 싶습니다. 경영기획 부서에서는 BDI 시나리오별 수익 시뮬레이션이 핵심 업무이며, 재무관리 부서에서는 BDI 하락 시의 유동성 관리와 자금 계획 수립이 필요합니다. 법무보험 부서에서도 운임 하락기에 화주의 계약 파기 시도나 클레임 증가에 대비해야 합니다. BDI의 의미와 변동 메커니즘을 이해하는 것은 해운사 관리직의 모든 하위 직무에서 공통적으로 요구되는 기본 소양입니다.

### 1-5. 밸류체인과 수익 구조의 핵심 메커니즘

건화물 해운의 밸류체인은 화주(원자재 생산자·수입자) → 용선 중개인(브로커) → 선주/운영사 → 항만·터미널 운영사로 구성됩니다. 이 체인에서 해운사의 수익은 운송 서비스의 대가로 받는 '운임(freight)'이며, 이는 계약 형태에 따라 크게 네 가지로 나뉩니다.

항차용선(Voyage Charter)은 특정 항구에서 다른 항구까지 특정 화물을 운반하는 계약으로, 운항비(연료비·항비·수에즈 통행료 등)를 선주가 부담합니다. 스팟(spot) 시장에서 체결되며, BDI 변동에 가장 직접적으로 노출됩니다. 기간용선(Time Charter)은 일정 기간 동안 선박을 임대하는 계약으로, 용선자가 운항비를 부담하고 선주는 고정된 일일 용선료를 받습니다. 1년 미만의 단기부터 5년 이상의 장기까지 다양하며, 장기계약일수록 운임 변동 리스크가 줄어듭니다. COA(Contract of Affreightment, 장기운송계약)는 일정 기간 동안 특정 물량을 여러 차례에 걸쳐 운송하기로 약정하는 계약으로, 선사에게 안정적인 물량을 보장합니다. 선박 매매(Sale and Purchase)는 중고선 매매를 통한 자본 이득으로, 시장 사이클의 저점에서 선박을 매입하고 고점에서 매각하는 자산 트레이딩 성격의 수익원입니다.

비용 구조에서는 연료비가 운항비의 약 40%를 차지하여 가장 큰 비중을 가집니다. 이어서 항비(port charges), 수에즈/파나마 운하 통행료, 선원비, 보험료, 유지보수비, 감가상각비 순입니다. 수익성의 핵심 동인은 크게 다섯 가지로 정리됩니다. 첫째, 장단기 계약 포트폴리오의 최적 비율 설정입니다. 장기계약 비중이 높으면 하락장 방어에 유리하지만 상승장에서의 초과 수익을 포기하며, 스팟 비중이 높으면 상승장에서 극대화할 수 있지만 하락장에서 실적이 급락합니다. 팬오션은 약 40% 장기/60% 스팟의 비율을 유지하며 양쪽의 이점을 균형 있게 추구하고 있습니다. 둘째, 선대의 연령과 효율성입니다. 젊은 선대는 연료 효율이 높고 CII 등급 관리에 유리합니다. 셋째, 스크러버 장착률입니다. 스크러버 장착 선박은 HSFO-VLSFO 스프레드만큼 비용 우위를 확보합니다. 넷째, 항로 최적화와 톤마일 수익 관리입니다. 브라질→중국 철광석 항로는 호주→중국 항로 대비 3배 이상의 거리이므로 톤마일 수익이 훨씬 높습니다. 다섯째, 시장 타이밍을 읽는 능력, 즉 언제 스팟 비중을 늘리고 언제 장기계약을 확보할지에 대한 의사결정입니다.

### 1-6. 주요 글로벌·국내 플레이어와 경쟁 구도

국내 건화물 해운 시장은 팬오션을 중심으로 한 5강 체제를 형성하고 있습니다. HMM(에이치엠엠)은 국내 최대 해운사로 2025년 매출 10.89조 원을 기록했으나, 매출의 약 80%가 컨테이너에서 발생하며 벌크는 보조적 사업입니다. 그러나 HMM은 2030년까지 벌크 선대를 110척으로 확대하고 터미널 사업에도 진출하겠다는 야심찬 계획을 발표했으며, 이는 팬오션의 벌크 시장 지배력에 대한 장기적 위협 요인이 될 수 있습니다. 대한해운은 SM그룹 소속으로 매출 약 1.75조 원을 기록하고 있으며, 전용선(dedicated vessel) 중심의 장기계약 모델로 안정적인 수익을 추구합니다. 장기계약 비중이 90% 이상으로, 시장 변동에 대한 노출이 극히 제한적인 대신 상

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

승장에서의 초과 수익 기회도 적습니다. 플라리스쉬핑은 한진그룹 관계사에서 독립한 VLOC 전문 해운사로, 브라질 광산 기업 Vale과의 장기 COA를 기반으로 매출 약 1.19조 원을 기록하고 있습니다. 2025년 12월 기준 초대형 광석선 확보에 집중하고 있으며, 디지털 전환에서도 앞서가는 모습을 보이고 있습니다. 에이치라인해운은 비상장 선사로 장기 전용선 모델을 운영하며, 친환경 선박 분야에서 선도적 행보를 보이고 있습니다.

글로벌 시장에서는 Star Bulk Carriers가 약 150척(1,800만 DWT)으로 상장 벌크선사 중 최대 규모를 자랑합니다. Eagle Bulk과의 합병(2024년 완료)으로 규모를 키웠으나, 순수 벌크선 모델이어서 시황 하락에 취약합니다. 2024년 순이익이 전년 대비 급감한 것이 이를 증명합니다. Golden Ocean은 노르웨이 기반의 Capesize 전문 선사로, 2025년 8월 벨기에 CMB.TECH와의 합병을 완료하여 약 250척의 대규모 다각화 선대를 보유한 '해운 거인'으로 변모했습니다. 이 합병체는 수소·암모니아 Ready 선박 80척 이상을 보유하여 친환경 전환에서 선도적 위치를 차지하고 있으나, 합병 통합 리스크와 경영 효율화가 과제입니다. Oldendorff Carriers는 독일 함부르크 기반의 비상장 선사로, 약 700척을 운영하는(자사 보유+용선) 세계 최대 건화물 운송사 중 하나입니다.

이러한 경쟁 구도에서 팬오션의 차별적 위치는 '벌크 1위 + 비벌크 다각화'라는 독특한 전략적 포지션에 있습니다. Star Bulk이나 Golden Ocean처럼 벌크에만 집중하지도, HMM처럼 컨테이너에 편중되지도 않은, 6개 사업 부문의 균형 잡힌 포트폴리오가 팬오션만의 경쟁 우위입니다.

**지원 전략 관점의 시사점:** 면접에서 "해운업의 특성을 설명해 보라"는 질문은 거의 확실하게 나올 수 있는 질문입니다. 이때 단순히 "배로 물건을 나르는 산업"이 아니라, 자본집약적·경기순환적 특성, BDI 메커니즘, 탈탄소 규제의 비용 영향, 장기/스팟 계약 포트폴리오의 전략적 의미를 구조적으로 설명할 수 있어야 합니다. 특히 관리직 지원자로서는 "이러한 산업 특성이 경영기획/재무관리/법무보험/인사총무 각 기능에 어떤 고유한 업무 특성을 만들어내는지"까지 연결하면 깊은 인상을 줄 수 있습니다. 예를 들어 "BDI 변동성 → 시나리오별 수익 분석(경영기획)", "대규모 선박 자산 → 선박 금융과 감가상각 관리(재무관리)", "해상 위험 → P&I 보험과 화물 클레임(법무보험)", "다국적 선원 → 국제 노무 관리(인사총무)"라는 식의 연결고리를 자소서와 면접에서 활용하면 매우 효과적입니다.

## 2장. 주요 기업 비교 및 팬오션의 전략적 포지셔닝

### 2-1. 국내 벌크 해운 5강의 사업 모델 비교

국내 건화물 해운 시장을 이해하려면, 각 선사의 사업 모델이 얼마나 다른지를 먼저 파악해야 합니다. 같은 '벌크선'을 운영하더라도, 계약 구조·선대 구성·화주 관계·소유구조에 따라 경영 특성과 리스크 프로파일이 전혀 다릅니다.

팬오션은 약 290척의 국내 최대 선대를 운영하며, 벌크·컨테이너·탱커·LNG·중량물·곡물무역의 6개 사업 부문을 보유한 유일한 '종합 해운사'입니다. 매출 5.43조 원(2025) 중 벌크가 약 60%로 여전히 최대 비중이지만, LNG와 탱커의 비중이 빠르게 상승하고 있습니다. 계약 구조는 장기 약 40%, 스팟 약 60%의 혼합 모델로, 상승장 수익 극대화과 하락장 방어를 동시에 추구합니다. 이 균형은 의도적인 전략적 선택으로, 시황에 따라 비율을 탄력적으로 조정하는 '액티브 포트폴리오 운용' 철학을 반영합니다. 최대주주는 하림그룹(약 41.5%)이며, 한국거래소(KRX)와 싱가포르거래소(SGX)에 이중 상장되어 있습니다.

HMM은 매출 10.89조 원(2025)의 국내 최대 해운사이지만, 컨테이너가 매출의 약 80%를 차지하는 구조입니다.

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

다. 벌크 부문은 약 28척으로 상대적으로 소규모이나, 2024년 8월 발표한 중장기 투자 계획에서 2030년까지 벌크 선대를 110척으로 확대하겠다고 밝혔습니다. 이를 위해 약 17.5조 원 규모의 대규모 투자를 예고했으며, 컨테이너 선대 배증과 함께 터미널·물류 사업 진출도 추진 중입니다. 산업은행 등 국책기관이 최대주주(약 20% 이상)이며, 민영화 논의가 수년째 진행 중이나 2025년 정권 교체 이후 민영화 시계가 다시 느려질 것이라는 전망이 지배적입니다. HMM의 벌크 확대는 팬오션에게 가장 중대한 장기 경쟁 위협입니다. HMM의 풍부한 자금력(현금성 자산 약 12조 원)과 정부 지원이 결합되면, 선대 확보 속도와 가격 경쟁력에서 팬오션에 상당한 압력을 가할 수 있기 때문입니다.

대한해운은 SM그룹 소속으로 매출 약 1.75조 원, 영업이익 약 3,286억 원(2024)을 기록하고 있습니다. 약 38척의 선대를 운용하며, 사업 모델의 핵심은 '전용선 중심의 초안정형' 모델입니다. 장기계약 비중이 90% 이상으로, BDI 변동에 따른 실적 변동성이 극히 낮습니다. 반면 상승장에서의 초과 수익 기회도 거의 없어, 일종의 '해운업 내 채권형 투자'와 같은 성격입니다. LNG 운반선, 탱커, 벌크선을 전용선 형태로 운영하며, 2023년 사명 변경 이후 안정적 성장세를 이어가고 있습니다.

플라리스쉬핑은 매출 약 1.19조 원(2024), 영업이익 1,656억 원의 VLOC 전문 해운사입니다. 약 34척의 선대 중 대부분이 20만 DWT급 이상의 초대형 광석선으로, 브라질 Vale과의 장기 COA가 수익의 핵심입니다. 한희승 대표는 2025년 12월 초대형 광석선 추가 확보와 국내외 기업과의 운송 계약 체결을 발표하며 공격적 확장 의지를 보였습니다. 직원 수 약 93명(사라민 기준)의 소규모 조직이지만, 척당 수익성은 업계 최고 수준으로 알려져 있습니다. 2026년 2월에는 벌크선 25척에 스타링크 위성통신과 자율운항 시스템을 도입하며 디지털 전환에서도 선도적 행보를 보이고 있습니다. 플라리스쉬핑의 약점은 Vale 단일 고객 의존도와 VLOC라는 단일 선종 집중에 따른 포트폴리오 리스크입니다.

에이치라인해운은 비상장 선사로 공개 재무 데이터가 제한적이거나, 약 30척 이상의 벌크선과 PCTC(자동차운반선)를 운영하며 장기 전용선 모델을 채택하고 있습니다. 10년 이상의 초장기 계약 비중이 95%에 달하며, 친환경 선박 분야에서 국내 해운사 중 선도적 위치를 차지하고 있습니다. 현대자동차그룹과의 PCTC 장기 계약이 수익의 안정적 기반입니다.

### 2-2. 글로벌 벌크선사와의 차별점: Star Bulk, Golden Ocean, Oldendorff

글로벌 순수 벌크선사와 비교할 때 팬오션의 가장 큰 차별점은 '다각화 수준'입니다. Star Bulk은 약 150척의 대규모 선대를 보유하고 있으나, 건화물 단일 사업 모델입니다. 2024년 매출은 약 12.7억 달러(약 1.73조 원)로 팬오션의 약 3분의 1 수준이며, 순이익은 2024년 약 1.8억 달러에서 2025년 상반기 거의 제로 수준까지 급감했습니다. 이는 BDI 하락기에 순수 벌크선사가 얼마나 취약한지를 여실히 보여주는 사례입니다. Star Bulk의 강점은 전 선종에 걸친 분산된 선대 구성(Capesize 35%, Ultramax 30%, Kamsarmax 20% 등)과 적극적인 배당 정책이며, 약점은 시황 의존적 수익 구조와 높은 선대 평균 연령(약 12.5년)입니다.

Golden Ocean은 노르웨이 오슬로에 본사를 둔 Capesize 전문 선사로, 2025년 8월 벨기에 CMB.TECH(구 Euronav)와의 합병을 완료했습니다. 합병 후 선대 규모는 약 250척으로 급증했으며, 총 선대 가치는 약 67억 달러로 추산됩니다. 이 합병체의 가장 주목할 만한 특징은 수소·암모니아 연료 Ready 선박을 80척 이상 보유하고 있어, 탈탄소 전환에서 글로벌 선도적 위치를 차지한다는 점입니다. 그러나 합병 통합(PMI)이 아직 진행 중이며, 두 기업의 문화적 차이와 중복 자산 처리가 과제로 남아 있습니다. 합병 전 Golden Ocean의 연간 매출은 약 9.68억 달러(2024)로, Capesize에 대한 높은 집중도가 BDI Capesize 하위지수(BCI) 변동에 극도로 민감한 구조를 만들었습니다.

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

Oldendorff Carriers는 독일 뤼벡에 본사를 둔 비상장 해운사로, 자사 보유선과 용선선을 합쳐 약 700척을 운영하는 세계 최대급 건화물 운송사입니다. 비상장 기업이라 공개 재무 데이터가 제한적이지만, 130년 이상의 역사와 전 세계 주요 화주와의 장기 관계를 바탕으로 매우 안정적인 사업을 영위하고 있는 것으로 알려져 있습니다. Oldendorff의 강점은 압도적인 규모의 경제와 다양한 선종·항로 포트폴리오이며, 팬오션이 장기적으로 벤치마킹해야 할 글로벌 모범 사례라 할 수 있습니다.

### 2-3. 팬오션의 전략적 포지셔닝: '국내 벌크 1위 + 종합 해운사'

팬오션의 포지셔닝을 한 문장으로 요약하면, "국내 건화물 시장 1위의 입지를 기반으로, 벌크 의존도를 줄이며 LNG·탱커·곡물무역으로 수익원을 다각화하는 전환기의 종합 해운사"입니다. B2B 100%의 사업 구조로, 최종 소비자와 직접 접점이 없고, 화주(원자재 생산자·트레이더·수입자)와의 관계가 사업의 핵심입니다. Vale, BHP, Rio Tinto(철광석), Suzano(펄프), 셸, 카타르에너지, GALP(LNG), 그리고 하림그룹(곡물·사료) 등이 주요 고객입니다.

경쟁 포지션을 요약하면, 국내에서는 벌크 시장의 확고한 1위로서 HMM의 벌크 확대라는 장기 위협에 대비하면서 비벌크 다각화로 차별화를 추구하고, 글로벌에서는 Star Bulk-Golden Ocean 같은 순수 벌크선사와 달리 다각화된 포트폴리오로 경기 하방 리스크를 관리하는 위치입니다. 프리미엄/볼륨 포지셔닝의 관점에서는, 대한해운·에이치라인해운의 '초안정형 전용선 모델'과 Star Bulk의 '시장 추종형 순수 벌크 모델' 사이에서 '균형 추구형'이라는 고유한 위치를 점하고 있습니다.

### 2-4. 최근 6개월의 전략적 행보: VLCC 인수, LNG 확대, 호르무즈 대응

2025년 10월부터 2026년 4월까지의 기간은 팬오션의 역사에서 가장 전략적으로 활발한 시기 중 하나입니다. 가장 큰 이슈는 2026년 2월 SK해운으로부터 VLCC(초대형원유운반선) 10척을 9,737억 원에 일괄 인수한 것입니다. 이 거래가 업계에서 높이 평가받는 이유는 단순히 선박을 산 것이 아니라, SK해운이 보유하고 있던 장기 원유 운송 계약(COA)까지 함께 인수했기 때문입니다. 인베스트조선은 이를 "선박이 아닌 고객을 산 것"이라고 분석했으며, 미래에셋증권은 "SK해운 VLCC의 주요 고객이 중동이 아닌 서아프리카·남미·북해 출발 항로에 집중되어 있어 지정학적 리스크가 제한적"이라고 평가했습니다.

이 인수의 타이밍이 더욱 주목받는 이유가 있습니다. 거래가 사실상 확정된 시점은 2026년 2월 초였고, 불과 한 달 뒤인 3월 초 호르무즈 해협이 봉쇄되면서 VLCC 스팟 운임이 일일 49만 달러까지 10배 급등했습니다. 물론 팬오션이 이 봉쇄를 예견했다고 단정할 수는 없지만, "탱커 시장이 구조적으로 타이트해지고 있다"는 시장 판단에 기반한 선제적 투자가 결과적으로 최적의 타이밍이 된 것입니다. 리드경제는 이 거래를 "'벌크 탈피' 전략의 결정판"이라고 평가하면서도, VLCC 10척의 평균 선령이 약 10년 전후로 "고선령 도박"이라는 우려도 제기했습니다. 실제로 일부 선박은 2028~2030년 사이에 스크래핑(폐선) 시기에 접어들 수 있어, 중기적으로 추가 교체 투자가 필요할 가능성이 있습니다.

두 번째 주요 행보는 뉴캐슬맥스 4척과 VLCC 신조선 발주입니다. 팬오션은 중국 칭다오 북해조선소에 뉴캐슬맥스(약 20만 DWT) 4척을 약 3,080억 원에 발주했으며, 이어서 같은 조선소에 암모니아 연료 전환 가능(ammonia-ready) VLCC 1척을 추가 발주했습니다. 뉴캐슬맥스는 팬오션의 핵심 벌크 선대를 젊게 유지하는 동시에 철광석 운송 시장에서의 경쟁력을 강화하기 위한 투자이며, 암모니아 Ready VLCC는 향후 IMO 규제 강화에 대비한 미래지향적 투자입니다. 해사신문에 따르면, 이 발주로 팬오션의 대형 벌크선 비중이 더욱 높아지며 톤마일 효율 개선이 기대됩니다.

세 번째는 LNG 사업의 본격 확대입니다. 파이낸셜뉴스 단독 보도에 따르면, 팬오션은 LNG 선박을 포함한 비벌

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

크 부문에 약 1.6조 원을 투자할 계획이며, 2026년 내 LNG선 13척 체제를 완성할 예정입니다. 이 중 상당수는 셸(Shell), 카타르에너지, GALP 등 글로벌 메이저 에너지 기업과 5~15년 장기 정기용선(TC) 계약으로 확보한 것으로, 안정적인 현금흐름 창출이 보장됩니다. LNG 사업의 영업이익률은 약 36.5~46.5%에 달하여 벌크(약 5~8%)나 컨테이너(약 3~10%)를 크게 상회합니다.

네 번째는 2026년 3월 호르무즈 해협 봉쇄에 대한 대응입니다. 한국선주협회는 호르무즈 해협 봉쇄가 한국 해운에 미치는 영향을 즉각 분석했고, 청해부대와 선박 위치 공유 등 안전 대책을 요청했습니다. 이 위기 상황에서 팬오션은 상대적으로 유리한 입장이었습니다. 쉬핑뉴스넷에 따르면, 팬오션의 탱커 부문은 중동 항로 비중이 "제한적"이며, 주로 서아프리카·남미·북해 출발 화물에 집중되어 있어 호르무즈 리스크에 대한 직접적 노출이 낮다고 분석되었습니다. 오히려 호르무즈 봉쇄로 인한 글로벌 원유 공급 경로 재편은 비중동 항로의 물동량을 증가시켜, 팬오션에게 긍정적으로 작용할 수 있다는 평가까지 나왔습니다.

이 기간 중 증권사들의 반응도 주목할 만합니다. 미래에셋증권, 한국투자증권, 신한투자증권 등 주요 증권사 5곳 모두가 팬오션의 목표주가를 상향 조정했습니다. 한국투자증권은 목표가를 6,900원(기존 대비 +23%)으로 제시하며 "새로운 성장 기회에 대한 재평가가 필요하다"고 논평했고, 미래에셋증권은 "건화물 시황 반등과 LNG 실적 호조가 겹치는 2026년 상반기가 실적 터닝포인트"라고 전망했습니다.

### 2-5. 산업 재편의 물결: HMM 민영화와 글로벌 M&A

더 넓은 시야에서 보면, 해운업 전체가 대규모 재편기에 진입했습니다. 국내에서는 HMM 민영화 논의가 핵심 이슈입니다. 2024년 팬오션(하림그룹)이 HMM 인수에 도전했으나 실패했고, 2025년 정권 교체 이후 민영화 방향 자체가 재검토되고 있습니다. HMM의 민영화가 실현되면, 인수 주체에 따라 한국 해운업의 경쟁 구도가 근본적으로 재편될 수 있습니다. 만약 팬오션이 HMM 벌크 부문을 인수한다면 압도적인 국내 1위 해운사가 되겠지만, 재무 부담도 상당할 것입니다.

글로벌에서는 Golden Ocean과 CMB.TECH의 합병, Star Bulk과 Eagle Bulk의 합병 등 대형 M&A가 이어지며 산업 집중도가 높아지고 있습니다. 이러한 추세는 IMO 규제 대응을 위한 투자 부담, 디지털 전환 비용, 그리고 운임 하락기의 생존 전략으로서 규모의 경제 확보가 불가피해졌기 때문입니다. 팬오션이 SK해운 VLCC를 인수한 것도 이러한 글로벌 재편 흐름의 일환으로 해석할 수 있습니다.

**지원 전략 관점의 시사점:** 경쟁사 비교는 면접에서 "왜 팬오션인가?"라는 질문에 대한 답변의 핵심 소재입니다. 단순히 "국내 1위여서"가 아니라, "HMM은 컨테이너 중심이고 대한해운은 전용선 안정형인 반면, 팬오션은 벌크 1위 기반에 LNG·탱커·곡물무역으로 다각화하는 유일한 종합 해운사이며, 이 전환기에 관리직이 수행하는 전략 분석·재무 설계·법률 검토 역할이 특히 중요하기 때문"이라는 구조적 답변을 준비해야 합니다. VLCC 인수의 전략적 의미, LNG 사업의 수익성 차이(OPM 46% vs. 벌크 5~8%), 호르무즈 사태에서의 상대적 안전 등을 구체적 숫자와 함께 언급하면 깊은 인상을 남길 수 있습니다.

## 3장. 팬오션 심층 분석 — 재무·전략·차별화·리스크

### 3-1. 사업 구조의 해부: 6개 부문의 수익 기여와 변화 추이

팬오션의 사업 포트폴리오는 크게 여섯 개 부문으로 구성됩니다. 건화물(Dry Bulk)은 핵심 사업으로, 케이프사이즈·파나막스·수프라막스·핸디사이즈 등 다양한 선종으로 철광석·석탄·곡물·보크사이트 등을 운송합니다. 2025년 기준 전체 매출의 약 59~60%를 차지하며, 영업이익 기여도는 시황에 따라 변동이 크지만 2025년 연간 기준

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

약 42~55%로 추정됩니다. 건화물 부문의 핵심 고객은 Vale(브라질 철광석, 2047년까지 장기계약), BHP(호주 철광석), Suzano(브라질 펄프, 2036년까지), 그리고 다수의 석탄·곡물 트레이더입니다. 약 150~160척이 이 부문에 배치되어 있으며, 뉴캐슬맥스·VLOC 비중을 높이는 방향으로 선대 고도화가 진행 중입니다.

LNG 운반선 사업은 2022년부터 본격 성장한 신사업입니다. 2025년 기준 약 11척이 운항 중이며, 2026년 내 13척으로 확대됩니다. 이 부문의 가장 큰 특징은 압도적으로 높은 수익성입니다. 영업이익률이 약 36.5~46.5%에 달하며, 이는 벌크(5~8%)나 컨테이너(상황에 따라 적자~10%)와 비교하면 5~9배 높은 수준입니다. 셸(Shell), 카타르에너지, GALP 등 글로벌 에너지 메이저와 5~15년 장기 정기용선 계약을 체결하고 있어, 운임 변동 리스크가 거의 없습니다. 2025년 4분기 LNG 부문 영업이익은 전년 동기 대비 160% 급증했으며, 쉬핑뉴스넷에 따르면 2026년부터는 LNG와 VLCC가 전체 영업이익의 과반을 넘기기 시작할 것으로 전망됩니다.

탱커 사업은 VLCC 인수 이전에도 MR(Medium Range)급 석유제품 운반선 중심으로 운영되고 있었으나, SK해운 VLCC 10척 인수를 통해 규모가 급격히 확대되었습니다. 인수 후 탱커 선대는 약 25~30척 수준으로 추정되며, 2027년까지 약 35척 확대가 목표입니다. 탱커 부문의 전략적 의미는 벌크와의 역상관 관계에 있습니다. 일반적으로 벌크 운임이 하락할 때 탱커 운임은 상승하는 경향이 있어(원유·석유제품 수요는 산업 생산보다 소비에 연동), 포트폴리오 분산 효과가 기대됩니다.

컨테이너 사업은 약 20척 규모로, 팬오션 전체 매출에서의 비중은 약 15~18%입니다. 주로 아시아 역내(한국-동남아, 한국-일본)와 인도 노선에 집중되어 있으며, HMM이나 MSC 같은 글로벌 얼라이언스와는 경쟁하지 않는 니치(niche) 전략을 구사합니다. 2025년에는 글로벌 컨테이너 운임 하락의 영향으로 영업이익이 전년 대비 45.7% 감소했습니다. 그러나 이 부문은 2024년 9월 한국 최초로 IMO Level 3 자율운항 컨테이너선(1,800TEU급)을 국제항로(부산-블라디보스토크)에 투입한 기술적 이정표를 세웠습니다.

중량물 운송 사업은 발전소 설비, 해양구조물, 대형 기계 등 정형화되지 않은 초대형 화물을 전문적으로 운송하는 니치 사업으로, 매출 비중은 약 2~3%이나 높은 전문성이 요구됩니다. 곡물무역 사업은 하림그룹 시너지를 활용한 차별화된 사업 모델로, 자체적으로 곡물·사료 원료를 구매하여 운송·판매하는 트레이딩 비즈니스입니다. 2023년 약 145만 톤에서 2024년 약 312만 톤으로 물량이 두 배 이상 성장했으며, 하림의 사료·식품 원료 수요와 팬오션의 운송 인프라를 결합한 수직 통합 모델입니다. 이 사업은 단순 운송 수수료를 넘어 원자재 트레이딩 마진까지 확보할 수 있어, 수익의 질적 다각화에 기여합니다.

### 3-2. 재무 실적의 궤적: 2021~2025년, 그리고 2026년 전망

팬오션의 최근 5년 재무 실적은 해운업의 경기순환적 특성과 함께, 회사 고유의 전략적 성과를 모두 반영합니다. 2021년은 코로나 이후 글로벌 경기 회복과 BDI 급등에 힘입어 매출 4조 6,161억 원, 영업이익 5,729억 원(영업이익률 12.4%)이라는 13년 만의 최고 실적을 달성했습니다. 2022년에는 BDI가 하반기 조정을 받았음에도 불구하고 상반기의 강한 흐름과 용선 계약의 시차 효과로 매출 6조 4,203억 원, 영업이익 7,896억 원(12.3%)이라는 역대 최고 실적을 기록했습니다.

2023년은 전환기였습니다. BDI 연평균이 1,378까지 하락하면서 매출 4조 3,610억 원, 영업이익 3,858억 원(8.8%)으로 전년 대비 큰 폭의 감소를 기록했습니다. 그러나 주목할 점은, 이 하락기에도 영업이익률이 8.8%를 유지한 것입니다. 이는 LNG 부문의 안정적 수익과 장기계약 포트폴리오의 방어 효과가 작용한 결과입니다. 순수 벌크선사인 Star Bulk의 2023년 영업이익률이 약 6%대로 더 큰 폭으로 하락한 것과 비교하면, 팬오션의 다각화 전략이 하방 리스크 관리에 실질적으로 기여하고 있음을 알 수 있습니다.

2024년은 회복의 해였습니다. BDI 연평균이 1,755로 회복세를 보이고, LNG·탱커 부문의 실적 기여가 확대되면서

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

서 매출 5조 1,612억 원(전년비 +18.4%), 영업이익 4,712억 원(+22.1%)으로 매출과 이익이 동반 성장했습니다. 뉴데일리는 "운용선대 확대 효과가 본격화되고 있다"고 분석했습니다.

2025년은 구조적 전환의 원년이 되었습니다. 매출 5조 4,329억 원(+5.3%), 영업이익 4,919억 원(+4.4%)으로 완만한 성장을 이어갔으나, 수익 구조의 질적 변화가 더 중요했습니다. 1분기에 LNG+탱커 영업이익 합산이 사상 처음 벌크를 초과했고, 4분기 LNG 부문 영업이익은 전년 동기 대비 160% 급증했습니다. 해양한국에 따르면, 4분기 영업이익 1,304억 원은 전년비 18% 증가로 연간 실적을 견인했습니다.

2026년 전망에 대해 증권사들은 대체로 낙관적입니다. 미래에셋증권의 2Q25 프리뷰 리포트는 "건화물과 LNG 실적 호조로 증익이 예상"된다고 분석했으며, 슈핑뉴스넷은 "2026년은 벌크·탱커·LNG 주요 사업부가 모두 제몫을 하는 첫 해"가 될 것이라고 전망했습니다. 특히 VLCC 10척 인수 효과가 2분기부터 본격 반영되고, 호르무즈 사태로 인한 탱커 운임 상승이 겹치면서 상반기 실적의 큰 폭 개선이 예상됩니다.

주가와 밸류에이션 측면에서, 2026년 4월 초 기준 주가는 약 3,305원으로 PBR(주가순자산비율)이 0.37배에 불과합니다. 이는 장부가 대비 63% 할인된 수준으로, 해운업의 경기순환적 특성에 대한 시장의 할인이 반영된 것이지만, 애널리스트들은 과도한 저평가라고 보고 있습니다. 컨센서스 목표주가는 5,500~6,900원으로, 현 주가 대비 66~109%의 상승 여력을 시사합니다. 배당 측면에서는 주당 150원(총 802억 원)을 지급하여 배당수익률 약 3.8%를 기록하고 있으며, 이는 해운·운수 섹터 내 최고 수준입니다.

### 3-3. 전략 방향: '지속가능한 종합 해운사'를 향한 3대 축

안중호 대표이사 체제(2019년 취임)에서 팬오션의 전략적 우선순위는 세 가지 축으로 명확히 정리됩니다.

첫째, 건화물 의존 구조 타파를 위한 포트폴리오 다각화입니다. 이 전략의 핵심 목표는 BDI 하락기에도 안정적인 수익을 창출할 수 있는 비벌크 수익 기반을 구축하는 것입니다. LNG선 투자 총액은 약 2조 9,000억 원 이상이며, 3년간 비벌크 부문 CAPEX(자본적 지출)은 약 11.3억 달러(약 1.6조 원)에 달합니다. 이 전략이 2025년에 가시적 성과를 내기 시작한 것은 이미 앞서 분석한 바와 같습니다. 곡물무역 사업의 성장(2023년 145만 톤 → 2024년 312만 톤)도 이 축의 일환으로, 하림그룹의 식품·사료 사업과의 수직 통합을 통해 운송을 넘어 트레이딩까지 영역을 확장하고 있습니다.

둘째, ESG 경영과 재무 성과의 양립입니다. 팬오션은 2025년 ESG 보고서를 발간하여 환경(E), 사회(S), 지배구조(G) 각 영역의 성과와 목표를 공개하고 있습니다. 환경 부문에서는 OceanWise 탄소관리 시스템 도입, AI 항로 최적화를 통한 연료 절감, LNG 선박 확대를 통한 탄소 발자국 축소를 추진하고 있습니다. ESG 보고서에 따르면 팬오션은 선대 전체의 탄소 배출량을 연도별로 추적하고 있으며, CII 등급 관리를 위한 선박별 개선 계획을 수립하고 있습니다. 사회 부문에서는 안전 경영(ISM Code, SOLAS, MARPOL 준수), 다국적 선원 복지 개선, 지역사회 공헌 활동을 강화하고 있습니다. 지배구조 부문에서는 이사회 다양성 확대, 감사위원회 독립성 강화, 주주 환원 정책(배당) 확대를 추진하고 있습니다.

셋째, 지정학적 불확실성에 대한 시장 대응력 강화입니다. 2026년은 트럼프 행정부의 관세 정책, 호르무즈 해협 봉쇄, 러시아-우크라이나 전쟁 장기화 등 지정학적 리스크가 전례 없이 높은 해입니다. 팬오션은 이에 대해 첫째, 중동 항로 비중을 의도적으로 제한(탱커 부문의 "제한적 중동 노출"), 둘째, 다양한 지역에 걸친 화주 포트폴리오 분산, 셋째, 전쟁보험료 급등 등 비용 리스크에 대한 법무보험팀의 선제적 대응으로 맞서고 있습니다.

### 3-4. 차별화 포인트: 팬오션만의 경쟁 우위 5가지

팬오션의 경쟁 우위를 다섯 가지로 정리합니다.

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

첫째, 국내 유일의 6개 사업 부문 운영 체제입니다. 앞서 상세히 분석한 바와 같이, 벌크·컨테이너·탱커·LNG·중량물·곡물무역이라는 다각화된 포트폴리오는 국내 어떤 해운사도 보유하지 못한 팬오션만의 구조적 강점입니다. 이 다각화가 실제로 하방 리스크 관리에 효과적이라는 것은 2025년 실적(벌크 약세에도 LNG·탱커가 보완하여 영업이익 유지)으로 입증되었습니다.

둘째, 기술 선도 역량입니다. HD현대 아비커스와의 협력을 통한 AI 자율운항 기술(VLOC 싱가포르-브라질 항로에서 15% 연료 절감 실증), 삼성중공업과의 디지털 트윈 플랫폼 공동 개발, OceanWise 탄소관리 시스템 도입, 그리고 한국 최초 IMO Level 3 자율운항 컨테이너선 국제항로 투입(2024년 9월) 등이 대표적입니다. 해양한국의 보도에 따르면, 국내 해운사 중 팬오션과 HMM이 AI 솔루션 접목에서 가장 활발한 행보를 보이고 있습니다. 이러한 기술 투자는 단순한 비용 절감을 넘어, CII 등급 개선과 ESG 평가 향상이라는 복합적 효과를 가져옵니다.

셋째, 초장기 블루칩 고객 계약 기반입니다. Vale과는 2047년까지, Suzano와는 2036년까지, Shell·GALP와는 7~13년 장기 정기용선 계약을 체결하고 있습니다. 이러한 장기계약은 경기 하강기에도 최소한의 물량과 수익을 보장하는 안전판 역할을 합니다. 특히 Vale 계약은 팬오션의 VLOC 선대가 브라질-중국 철광석 항로(세계 최장 벌크 항로 중 하나)에서 안정적으로 운영될 수 있는 기반입니다.

넷째, 상대적으로 젊은 선대입니다. 선대 평균 선령 9.3년은 Star Bulk(약 12.5년)이나 글로벌 벌크선 평균(약 11.5년)보다 상당히 젊습니다. 젊은 선대는 연료 효율성이 높고 CII 등급 관리에 유리하며, 스크래핑까지의 잔여 수명이 길어 자산 가치 유지에도 유리합니다. 특히 뉴캐슬맥스 신조 4척과 암모니아 Ready VLCC 발주는 선대를 더욱 젊고 효율적으로 유지하려는 의지의 표현입니다.

다섯째, 하림그룹 시너지입니다. 하림그룹은 국내 최대 사료·식품 기업 중 하나로, 곡물·사료 원료의 대규모 수입 수요가 있습니다. 팬오션은 이 수요를 자사 선대로 운송하는 것을 넘어, 곡물 트레이딩까지 직접 수행하며 수직 통합의 이점을 활용하고 있습니다. 이 시너지는 단순한 관계사 거래를 넘어, 운송-무역 통합 비즈니스 모델이라는 전략적 가치를 가집니다.

### 3-5. 리스크 요인: 다각적 위험의 지형도

팬오션이 직면한 리스크 요인을 시장·재무·규제·지정학·지배구조의 다섯 가지 차원에서 분석합니다.

시장 리스크의 핵심은 벌크 부문 매출의 약 60%가 BDI 변동에 노출되어 있다는 점입니다. 중국 경기 둔화, 특히 부동산 섹터의 구조적 부진이 철광석 수요를 압박할 수 있습니다. 또한 트럼프 행정부의 관세 정책은 글로벌 무역량 자체를 위축시킬 수 있는 리스크입니다. 다만, 관세로 인한 무역 패턴 변화가 항로를 길게 만들어(톤마일 증가) 오히려 선박 수요를 지지할 수 있다는 반론도 있어, 영향의 방향은 복합적입니다.

재무 리스크 측면에서, VLCC 10척 인수(9,737억 원)와 LNG 투자(약 2.9조 원), 신조선 발주(3,080억+ α) 등 대규모 CAPEX가 동시에 진행되면서 부채비율이 상승하고 있습니다. 미래에셋증권에 따르면, 부채비율은 2023년 약 64%에서 투자 완료 시점인 2027년 약 95%까지 상승할 전망입니다. 이 수준은 과도하지는 않지만, BDI가 장기간 저조할 경우 이자 부담이 수익성을 압박할 수 있습니다. 다만, LNG 장기계약에서 발생하는 안정적 현금흐름이 부채 상환의 기반이 되므로, 전통적인 벌크 전용 선사와 달리 평가해야 합니다.

규제 리스크로는 IMO의 탄소세/부과금 도입이 가시화될 경우 운항비 상승이 불가피합니다. EU ETS 전면 적용(2026년)도 EU 관련 항차의 비용을 직접 증가시킵니다. 다만, 팬오션의 젊은 선대와 친환경 투자(암모니아 Ready VLCC, AI 항로 최적화 등)는 규제 환경에서의 상대적 비용 우위를 제공합니다.

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

지정학 리스크는 2026년에 특히 두드러집니다. 호르무즈 해협 봉쇄(2026년 3월~)로 원유 수송 경로가 재편되고 있으며, 전장보험료가 1,100% 이상 급등했습니다. 팬오션은 중등 직접 노출이 "제한적"이라는 점에서 상대적 안전지대에 있으나, 글로벌 에너지 가격 상승과 공급망 혼란은 간접적 영향을 미칩니다. 또한 홍해/수에즈 항로 불안정(2024~2025 후티 공격)으로 인한 우회 항로 증가는 톤마일을 늘려 운임을 지지하는 효과와 운항비를 증가시키는 효과를 동시에 가져옵니다.

지배구조 리스크는 하림그룹의 지배구조에 대한 시장의 우려로 요약됩니다. 하림그룹은 비상장 지주회사 체제로, 그룹 내 관계사 거래와 의사결정 과정의 투명성에 대한 의문이 투자자와 애널리스트 사이에서 제기되고 있습니다. 블라인드 직원 리뷰에서도 "하림그룹 지배구조에 대한 아쉬움"이 반복적으로 언급됩니다. 2024년 HMM 인수 실패 역시 자금력과 지배구조에 대한 시장의 불안을 반영한 것으로 해석됩니다. 다만, 2023년 직급체계 개편(7→4단계)과 ESG 보고서 발간 등 지배구조 개선 노력이 이루어지고 있습니다.

**지원 전략 관점의 시사점:** 자소서나 면접에서 팬오션의 강점만 나열하는 것은 피상적입니다. 리스크를 인지하고 이에 대한 회사의 대응을 분석할 수 있어야 합니다. 예를 들어, "벌크 시장 의존 리스크에 대해 팬오션은 LNG-탱커 다각화로 대응하고 있으며, 2025년 비벌크 영업이익이 벌크를 최초로 초과한 것은 이 전략의 성과"라든가, "부채비율 상승 리스크가 있으나, LNG 장기계약의 안정적 현금흐름이 이를 질적으로 다른 부채로 만든다"는 식의 균형 잡힌 분석을 보여주면, 컨설팅 펌 수준의 사고력을 어필할 수 있습니다.

### 4장. 인재상·조직문화·해운업 관리직에서 성공하는 인재의 특성

#### 4-1. 팬오션의 공식 인재상과 실제 채용 평가 기준의 차이

팬오션 채용사이트(recruit.panocean.com)에 명시된 인재상은 네 가지 축으로 구성됩니다. 첫째 "창의적으로 사고하는 혁신가"로, 기존의 틀에 갇히지 않고 새로운 관점에서 문제를 해결하는 인재를 의미합니다. 둘째 "최고를 지향하는 전문가"로, 자신의 분야에서 끊임없이 전문성을 심화하는 인재입니다. 셋째 "열린 마음을 지닌 팀 플레이어"로, 다양한 배경의 동료들과 협업할 수 있는 소통 능력을 갖춘 인재 뜻합니다. 넷째 "세계시장을 선도하는 실천적 리더"로, 글로벌 시야와 실행력을 겸비한 인재상입니다. 채용 페이지의 슬로건은 "끊임없는 도전과 변화, 모두의 꿈과 더 나은 미래로"이며, "열정이 넘치는 인재"라는 감성적 표현이 함께 쓰이고 있습니다.

그러나 실제 채용 평가에서의 기준은 공식 인재상의 추상적 표현보다 훨씬 구체적이고 실용적입니다. 채용 전문 컨설팅 업체 브릿지인(Bridgein)의 분석에 따르면, 팬오션의 채용 철학은 "세부 직무 지식보다 똑똑한 사람을 뽑아서 현업에서 가르치는" 방식입니다. 이는 해운업이 일반 대학 교과과정에서 다루어지지 않는 전문 분야이므로, 신입사원에게 선박 금융이나 해상법에 대한 사전 지식을 기대하기 어렵다는 현실적 판단에 기반합니다. 따라서 면접에서는 논리력, 사고력, 창의력이라는 종합적인 '스마트함'을 핵심적으로 평가합니다.

PT면접에서는 실제 비즈니스 상황을 모사한 과제가 주어지며, 선주·고객·동료를 설득하는 능력이 테스트됩니다. 이는 해운업의 실제 업무 특성을 반영한 것으로, 관리직은 내부적으로 영업본부나 경영진에게 분석 결과를 설득력 있게 전달해야 하고, 외부적으로는 금융기관·보험사·감독당국과의 협상에서 회사의 입장을 효과적으로 대변해야 하기 때문입니다. 브릿지인은 또한 관리직의 경우 경영기획·법무보험·재무관리·인사총무 중 하나에 포커스를 맞춘 자소서가 훨씬 높은 점수를 받는다고 분석했습니다. 이는 팬오션이 관리직 내부의 세부 직무를 명확히 구분하고, 각 직무에 적합한 인재를 선별하고자 한다는 것을 의미합니다.

자격 요건 면에서, 2025년 신입사원 공고 기준으로 학력은 4년제 대졸 이상, TOEIC 800점 이상(또는 동등 외

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

국어 성적)이 지원 자격입니다. 우대 사항에는 공인회계사(CPA), 법학전문대학원 학위, 해운·물류 관련 전공, 복수 외국어 능력 등이 포함됩니다. 특히 재무관리 직무에서 CPA 우대가 명시된 것은, 선박 금융·파생상품·국제세무 등 해운사 재무의 복잡성을 반영합니다.

### 4-2. 조직문화: 직급 축소를 통한 수평화, 그리고 현실

팬오션의 조직문화를 이해하기 위해 공식 발표와 직원 리뷰를 모두 분석할 필요가 있습니다. 가장 주목할 만한 변화는 2023년의 직급체계 개편입니다. 데일리안의 단독 보도에 따르면, 팬오션은 기존 7단계 직급 체계(사원→주임→대리→과장→차장→부장→실장)를 4단계(사원→주임→선임→책임)로 대폭 축소했습니다. 이 변경의 공식 목적은 "수평적 조직문화 추구"이며, 직급이 아닌 역할과 성과 중심의 평가 체계로의 전환을 지향합니다. 해운업계에서 이러한 급진적 직급 축소는 상당히 이례적인 것으로, 전통적으로 수직적 위계가 강한 해운사의 조직문화를 변화시키려는 경영진의 의지를 보여줍니다.

블라인드(Blind) 평점은 5점 만점에 3.6점으로, 115개 이상의 리뷰를 기반으로 합니다. 세부 항목별로 보면, 커리어 성장 기회 3.6점, 급여·복지 3.6점, 경영진 평가 2.7점, 워라밸 2.9점, 기업문화 3.3점 정도입니다. 잡코리아의 기업 리뷰에서도 유사한 패턴이 나타나며, "복지와 급여는 만족스럽지만 부서에 따라 업무 강도의 편차가 크다"는 평가가 반복됩니다.

직원 리뷰에서 반복적으로 등장하는 긍정적 평가를 종합하면, 첫째 "복지 포인트, 학자금 지원, 성과급 등 금전적 보상 수준이 해운업계 내에서 높다"는 점입니다. 초봉 약 4,800만 원, 평균 연봉 약 1억 1,000만 원(캐치 기준)은 동종 업계 대비 상위 수준입니다. 둘째 "좋은 동료들과 함께 일하는 분위기"로, 팀워크에 대한 긍정적 언급이 많습니다. 셋째 "업무 체계가 잘 잡혀 있다"는 점으로, 대형 선사답게 프로세스와 매뉴얼이 구축되어 있다는 평가입니다. 넷째 "자유로운 복장"과 "유연근무제" 등 근무 환경의 유연성도 언급됩니다.

반면, 부정적 평가로는 첫째 "야근이 많다"는 점이 가장 빈번합니다. 특히 결산기(분기별), 주총 시즌, 대형 투자건 진행 시에는 관리직의 업무 강도가 크게 증가하는 것으로 보입니다. 둘째 "부서별 편차(부바부)가 크다"는 점으로, 어떤 부서에 배치되느냐에 따라 워라밸이 크게 달라진다는 의미입니다. 셋째 "하림그룹 지배구조에 대한 아쉬움"이 언급되며, 그룹 차원의 의사결정이 팬오션의 자율성을 제약한다는 인식이 있습니다. 넷째 "경영진에 대한 평가가 낮다"(2.7점)는 점은, 전략적 방향성보다는 일상적 경영 소통과 리더십 스타일에 대한 불만을 반영하는 것으로 보입니다.

한 직원의 리뷰 중 주목할 만한 표현은 "2번 망해본 덕에 위기관리를 잘하는 회사"라는 것입니다. 팬오션은 1998년 외환위기와 2013년 법정관리(구 STX팬오션 시절)라는 두 번의 위기를 경험했으며, 이 경험이 현재의 보수적인 재무 관리와 리스크 민감성의 문화적 기반이 되었다는 해석입니다.

보상과 복리후생에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보면, 초봉 약 4,800만 원에 성과급이 별도로 지급되며, 경력에 따라 연봉이 빠르게 상승하는 구조입니다. 복리후생으로는 주택자금 지원(주택구입·전세 대출), 초등학교부터 대학교까지의 학자금 지원, 사내 체력단련실, 통신비 지원, 경조사 지원, 의료비 지원, 멘토링 프로그램(신입·경력 모두 대상), 외국어 교육 지원, 하림그룹 제품 정기 배송(식품류) 등이 제공됩니다. 특히 멘토링 프로그램은 해운업의 전문성이 높아 OJT(현장학습)가 필수적인 환경에서 신입사원의 적응을 돕는 중요한 제도입니다. 또한 블라인드 면접(편견 없는 평가)을 실시하여 지원자의 학력·성별·연령 등에 의한 편향을 최소화하려는 노력도 주목할 만합니다.

### 4-3. 해운업 관리직에서 성공하는 인재의 공통 특성

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

해운업이라는 도메인 자체에서 자연스럽게 도출되는 인재 요건이 있습니다. 이 요건들은 팬오션이라는 개별 기업을 넘어, 해운 산업 전체의 업무 특성에서 비롯되는 것이므로, 어떤 해운사에서든 높이 평가받는 역량입니다.

첫 번째이자 가장 근본적인 요건은 안전 최우선 마인드셋입니다. 해운은 인명과 대규모 자산(선박 1척 수백억~수천억 원)이 관련된 산업입니다. 매년 전 세계적으로 선박 사고가 발생하며, 화물 손상, 해양 오염, 인명 피해가 수반될 수 있습니다. 관리직은 직접 선박을 운항하지 않지만, 보험 가입 범위 결정(법무보험), 안전 투자 예산 편성(경영기획·재무관리), 선원 교육훈련 설계(인사총무) 등에서 안전이 최우선 고려사항이 되어야 합니다. "비용을 줄이기 위해 보험 범위를 축소하자"는 제안이 아무리 재무적으로 합리적으로 보여도, 그것이 안전 리스크를 증가시킨다면 받아들여지기 어려운 것이 해운사의 문화입니다.

두 번째는 부서 간 협업 능력, 특히 '가교(bridge)' 역할을 수행하는 능력입니다. 해운사의 관리 부서는 영업본부(화주 확보·계약 체결), 운항팀(선박 배선·스케줄 관리), 기술팀(선박 유지보수·검사), 경영진·이사회, 그리고 외부 이해관계자(금융기관, 보험사, 감독당국, 선급, 법률자문사) 사이의 조율자 역할을 수행합니다. 예를 들어, 영업본부가 새로운 장기계약을 체결하려 할 때, 법무보험팀은 계약 조건의 법적 리스크를 검토하고, 재무관리팀은 자금 흐름 영향을 분석하며, 경영기획팀은 전체 포트폴리오 전략과의 정합성을 판단합니다. 이 모든 부서의 의견을 종합하여 최적의 의사결정을 도출하는 것이 관리직의 핵심 역할이며, 이를 위해서는 자신의 전문 영역을 넘어 다른 부서의 관점과 언어를 이해하는 능력이 필수적입니다.

세 번째는 장기적 시계(Long-term horizon)를 가진 인내심과 전략적 사고입니다. 해운업의 의사결정은 대부분 장기적 결과를 가져옵니다. 선박 건조에 2~4년, 장기용선 계약이 5~25년, 선박의 경제적 수명이 20~30년에 이릅니다. 오늘 발주한 VLCC가 인도되어 첫 항차를 완료하기까지 3년, 투자 원금을 회수하기까지 8~12년이 걸릴 수 있습니다. 이러한 환경에서는 분기별 실적에 일희일비하지 않고, 해운 사이클의 큰 흐름을 읽으며 중장기적 관점에서 판단할 수 있는 역량이 중요합니다. 팬오션이 BDI 1,200대의 하락기인 2025년 상반기에도 신조선 발주를 멈추지 않은 것은, 바로 이러한 장기적 시계에 기반한 의사결정의 예입니다.

네 번째는 국제적 커뮤니케이션 역량입니다. 팬오션의 매출 지역별 구성을 보면, 아시아 약 64%, 남미 약 14%, 오세아니아 약 10%, 유럽 약 6%, 북미 약 3%, 기타 약 3%로, 사실상 전 세계가 사업 영역입니다. 계약서, 법률 서신, IR 자료, 기술 문서가 영어로 작성되며, 선원 관리에서는 필리핀·미얀마·인도 등 다국적 선원과의 소통이 필요합니다. TOEIC 800점 이상이 지원 자격으로 설정되어 있지만, 이는 최소 기준일 뿐 실무에서는 영문 계약서 검토, 영어 PT 발표, 글로벌 파트너사와의 협상 능력이 요구됩니다. 법무보험 직무에서는 해상법 특유의 법률 영어에 대한 이해가 특히 중요하며, 재무관리 직무에서는 IFRS 기반 영문 재무제표 작성과 SGX(싱가포르거래소) 영문 공시가 일상 업무입니다.

다섯 번째는 경기변동 대응의 회복탄력성(resilience)입니다. BDI가 1년 안에 10배까지 변동할 수 있는 산업에서, 상황이 급변할 때 패닉에 빠지지 않고 냉정하게 데이터를 분석하여 의사결정을 내릴 수 있는 정신적 강인함이 필요합니다. 호르무즈 봉쇄 같은 초유의 사태가 발생했을 때, 법무보험팀은 보험사와의 긴급 협상을 진행해야 하고, 재무관리팀은 유가·환율 급변의 재무적 영향을 수시간 내에 계량화해야 하며, 경영기획팀은 시나리오별 대응 방안을 경영진에게 실시간으로 보고해야 합니다. 이러한 위기 상황에서 침착하게 역할을 수행할 수 있는 회복탄력성은, 해운사 관리직에서 성과를 내는 사람들의 공통된 특성입니다.

여섯 번째로 정량적 분석 능력과 데이터 리터러시를 꼽을 수 있습니다. 해운업은 운임 지수, 유가, 환율, 금리, 물동량 통계 등 방대한 데이터에 기반하여 의사결정이 이루어지는 산업입니다. 경영기획 부서에서는 BDI 시나리오별 손익 분석, 신규 투자의 NPV(순현재가치)·IRR(내부수익률) 계산이 핵심 업무이며, 재무관리에서는 선박 자산의 감가상각 계획, FX 헤징 포지션 관리, 연료 가격 위험 계량화가 일상적입니다. Excel, Financial Modeling,

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

---

기본적인 통계 분석 능력은 관리직 전 직무에서 필수적인 소양입니다.

### 4-4. 소프트스킬과 업무 태도: 기술적 전문성을 넘어서

기술적 역량 외에 조직 내에서 높이 평가받는 소프트스킬과 업무 태도를 별도로 짚어볼 필요가 있습니다.

"신뢰할 수 있는 정확성"이 가장 먼저 꼽힙니다. 해운사 관리직의 업무는 대부분 오류가 허용되지 않는 성격입니다. 재무제표의 숫자 하나, 계약서의 조항 하나, 공시 자료의 문구 하나가 법적·재무적 책임을 수반합니다. 따라서 꼼꼼하고 정확한 업무 처리 능력이 화려한 아이디어보다 더 높이 평가되는 경향이 있습니다.

"적시성(timeliness)"도 매우 중요합니다. 분기 결산, 공시 제출, 주총 준비, 보험 갱신 등 관리직 업무의 상당 부분이 법적·제도적 기한에 의해 규율됩니다. 기한을 놓치면 과태료, 상장 경고, 보험 효력 상실 등 심각한 결과를 초래할 수 있어, 시간 관리와 우선순위 설정 능력이 필수적입니다.

"간결하고 명확한 보고 능력"도 핵심적인 소프트스킬입니다. 경영진과 이사회는 복잡한 의사결정을 위해 관리직의 분석 결과에 의존합니다. 방대한 데이터와 복잡한 상황을 간결한 보고서와 프레젠테이션으로 압축하여 전달하는 능력, 즉 '의사결정에 필요한 핵심 정보만을 정확하게 추출하여 전달하는 능력'이 높이 평가됩니다.

"주도적 학습 태도"도 빼놓을 수 없습니다. 앞서 언급한 바와 같이 팬오션은 "똑똑한 사람을 뽑아서 현업에서 가르치는" 철학을 가지고 있습니다. 이는 신입사원이 입사 후 해운업 특유의 전문 지식(선박 유형, 용선 계약 구조, 해상법 기본, BDI 메커니즘 등)을 능동적으로 학습해야 한다는 것을 의미합니다. 멘토링 프로그램이 제공되지만, 궁극적으로는 스스로의 학습 의지가 업무 역량 성장 속도를 결정합니다. 해운업 관련 자격증(해운물류관리사, FIATA Diploma 등)이나 관련 교육 프로그램 이수 경험은 이 학습 태도를 보여주는 좋은 시그널이 됩니다.

**지원 전략 관점의 시사점:** 자소서에서 "본인을 표현하는 단어"를 선택하거나 강점을 서술할 때, 팬오션 인재상의 4가지 키워드(혁신·전문성·팀플레이·실천적 리더십)와 해운업 도메인 특성(안전의식, 국제성, 장기적 시야, 회복탄력성, 정확성)을 연결하는 것이 효과적입니다. 예를 들어, 대학 동아리나 인턴십에서 "정해진 기한 내에 복잡한 데이터를 분석하여 의사결정에 기여한 경험"이 있다면, 이를 해운사 관리직의 '분기 결산·공시 업무'와 연결하여 "적시성 있는 정확한 분석 능력"을 어필할 수 있습니다. 또한 관리직 내 세부 직무(경영기획/법무보험/재무관리/인사총무) 중 하나를 명확히 선택하고 그 직무에 맞는 역량을 집중적으로 어필해야 합니다. "관리직 전체에 다 관심 있다"는 답변보다 "재무관리에 지원하며, 선박 금융과 IFRS 기반 자산 회계에 대한 이해를 키우고 싶다"는 답변이 훨씬 인상적입니다. 팬오션이 수평적 조직문화를 추구하고 있다는 사실(직급 4단계 축소)은 면접에서 "조직문화에 대해 어떻게 생각하는가"라는 질문에 대한 소재로 활용할 수 있습니다.

---

## 5장. 직무 분석 — 해운사 '관리'직의 실체와 팬오션에서의 의미

### 5-1. 관리직의 4대 하위 직무: 일반 기업의 경영지원과 무엇이 다른가

팬오션의 2025년 채용 공고에서 관리직은 경영기획, 법무보험, 재무관리, 인사총무로 구분됩니다. 이 분류는 외형상 일반 대기업의 경영지원 부문과 유사하지만, 해운업이라는 도메인 특성이 각 직무의 내용과 필요 역량을 근본적으로 변화시킵니다. 이 차이를 이해하는 것이 팬오션 관리직 지원의 핵심이며, 면접에서 가장 효과적으로 차별화할 수 있는 포인트입니다.

### 5-2. 경영기획: BDI 시나리오 분석과 사업 포트폴리오 전략의 컨트롤타워

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

경영기획 부문은 중장기 경영전략 수립, 사업환경 분석, 예산 편성·관리, 경영성과 평가, 이사회·주총 안건 준비, 그룹 본사 보고를 담당합니다. 일반 기업의 경영기획이 시장 동향 분석, 사업 계획 수립, 성과 관리에 집중한다면, 해운사의 경영기획은 여기에 "BDI·운임지수 시나리오별 수익 시뮬레이션"이라는 고유한 핵심 업무가 추가됩니다.

구체적으로, "BDI가 1,200이면 벌크 부문 영업이익이 얼마, 1,500이면 얼마, 2,000이면 얼마"라는 시나리오별 손익 분석이 매 분기, 때로는 매월 수행됩니다. 이 분석 결과는 선대 투자 의사결정(신조선 발주를 늘릴 것인가, 줄일 것인가), 계약 전략(장기계약 비중을 높일 것인가, 스팟 비중을 유지할 것인가), 비용 관리(감속 운항을 강화할 것인가), 그리고 배당 정책의 기초 자료가 됩니다.

경영기획의 또 다른 핵심 업무는 신규 사업 타당성 분석입니다. 2026년 초 SK해운 VLCC 10척 인수 결정의 배경에는, 경영기획 부서의 인수 타당성 분석(NPV, IRR 계산, 시장 전망 반영, 리스크 시나리오 분석)이 있었을 것입니다. "탱커 시장이 구조적으로タイト해지고 있다"는 시장 판단, "SK해운 COA 고객의 질과 계약 잔여 기간"에 대한 평가, "인수 가격 9,737억 원의 적정성"에 대한 분석이 경영진의 의사결정을 뒷받침했을 것입니다. 앞으로도 LNG 사업 확대, 곡물무역 성장, 친환경 선박 투자 등 주요 전략적 의사결정에서 경영기획의 분석 역할은 더욱 중요해질 것입니다.

하림그룹 본사에 대한 경영보고와 그룹 전략과의 정합성 확보도 경영기획의 중요한 역할입니다. 팬오션은 하림그룹의 주요 계열사로서, 그룹 차원의 전략 방향(곡물·식품 사업 확대, 해외 투자 등)과 팬오션의 자체 전략이 조화를 이루어야 합니다. 이 과정에서 경영기획은 그룹 본사와 팬오션 경영진 사이의 소통 채널 역할을 수행합니다.

경영기획에 필요한 역량을 정리하면, 산업 분석과 시장 전망 능력(BDI 예측, 물동량 분석, 경쟁사 동향 파악), 재무 모델링(NPV, IRR, 시나리오 분석), 전략적 사고(포트폴리오 최적화, 신규 사업 기회 발굴), 보고서 작성과 프레젠테이션(경영진·이사회·그룹 본사 대상), 그리고 해운업 전반에 대한 넓은 이해가 핵심입니다.

### 5-3. 법무보험: 해상법과 P&I 보험이 융합된 독특한 전문 영역

법무보험 부문은 해운사에서 유독 중요하고 독특한 부서입니다. 일반 기업의 법무팀이 계약 검토, 소송 관리, 규제 대응에 집중하는 것과 달리, 해운사의 법무보험팀은 "법무와 보험이 불가분하게 융합된" 구조를 가집니다. 이는 해상 활동에서 발생하는 리스크가 거의 항상 보험과 법률의 양쪽 측면을 동시에 가지기 때문입니다.

P&I(Protection & Indemnity, 선주상호보험) 클럽 관리는 법무보험팀의 가장 대표적인 업무입니다. P&I 보험은 선박 운항 과정에서 발생하는 제3자 배상 책임(인명 사고, 해양 오염, 타 선박·항만 시설 충돌 등)을 보상하며, 전 세계 상선의 약 90%가 국제 P&I 클럽 그룹(International Group of P&I Clubs, 13개 클럽)에 가입되어 있습니다. 법무보험팀은 P&I 클럽과의 일상적 소통, 보험료 협상, 클레임 신고·처리, 보험 적용 범위 검토를 담당합니다.

화물 클레임(cargo claim) 처리도 핵심 업무입니다. 철광석·석탄 등 벌크 화물이 운송 과정에서 습손(moisture damage), 오염(contamination), 수량 부족(shortage) 등의 문제가 발생하면, 화주는 선사에게 배상을 청구합니다. 법무보험팀은 클레임의 원인 분석(선박 하자인지, 불가항력인지, 화주 측 포장 문제인지), 법적 책임 범위 판단, P&I 클럽과의 협력을 통한 방어 전략 수립, 그리고 필요시 중재·소송 대응까지 수행합니다.

체선료(demurrage)·조출료(despatch) 정산도 법무보험팀의 관할입니다. 벌크 화물의 하역이 계약상 허용 시간을 초과하면 선사가 화주에게 체선료를 청구하고, 반대로 조기 완료되면 조출료를 지급합니다. 금액이 항차당 수

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

백만 달러에 달할 수 있어, 정산의 정확성과 분쟁 해결 능력이 중요합니다. 또한 공동해손(general average)은 해상법에서 가장 독특한 개념 중 하나로, 선박과 화물이 공통의 위험에 처했을 때 의도적으로 발생시킨 손해를 선주·화주·운임 이해관계자가 비례 부담하는 제도입니다. 드물게 발생하지만, 한번 발생하면 수백억 원 규모의 복잡한 정산이 수반되므로 전문적인 법률·보험 지식이 필요합니다.

용선계약(charter party) 검토는 법무팀의 일상 업무입니다. 항차용선 계약(Voyage Charter Party), 기간용선 계약(Time Charter Party), COA 등 다양한 계약 유형의 법적 조건을 검토하고, 자사에 불리한 조항을 식별하여 수정을 요청하거나, 분쟁 시의 법적 근거를 사전에 확보합니다. 해상법은 육상 상법과 전혀 다른 법 체계로, 영국법(대부분의 해상 계약 준거법), 헤이그-비스비 규칙, 함부르크 규칙, 로테르담 규칙 등 국제 해상법 체계에 대한 이해가 필수적입니다.

국제 규제 대응도 점점 중요해지고 있습니다. IMO 규제(ISM Code, SOLAS, MARPOL, EEXI, CII), EU ETS, 각국의 환경 규제, 경제 제재(러시아 제재, 이란 제재 등)에 대한 법적 준수 여부를 모니터링하고, 위반 시의 법적 리스크를 평가합니다. 2026년 호르무즈 봉쇄 사태에서는 전쟁위험보험료가 1,100% 이상 급등했으며, 법무보험팀은 보험사와의 긴급 협상, 선박 억류 시의 법적 대응 방안 검토, 불가항력(force majeure) 조항 적용 여부 판단 등 위기 대응의 최전선에 서게 됩니다.

법무보험에 필요한 역량은 해상법 기본 지식(용선계약, P&I, 화물 클레임, 공동해손), 영어 계약서 검토 및 작성 능력, 논리적 분석과 논증 능력, 보험 실무 이해(P&I, 선체보험, 전쟁위험보험), 국제 규제 모니터링 능력, 그리고 중재·소송 프로세스에 대한 이해가 핵심입니다. 채용 우대사항에 법학전문대학원 학위가 포함된 것은 이러한 전문성 요구를 반영합니다.

### 5-4. 재무관리: 선박 금융과 파생상품의 세계

재무관리 부문은 IFRS 기반 재무제표 작성, 세무 관리, 자금 조달·운용, IR(투자자관계)·공시 업무를 수행합니다. 일반 기업의 재무와 가장 크게 다른 점은 선박 금융(ship finance)이라는 특수한 영역의 존재입니다.

선박 금융은 해운사 재무관리의 핵심 중 핵심입니다. VLCC 1척의 가격이 약 1,200~1,800억 원, LNG운반선 1척이 약 3,000~4,000억 원에 달하므로, 선박 취득은 거의 항상 금융(차입)을 수반합니다. 선박 금융의 형태로는 은행 대출(senior secured loan), 리스(financial lease/operating lease), 사채 발행, 수출입은행 보증 금융 등이 있습니다. 재무관리팀은 각 선박의 금융 구조를 설계하고, 최적의 금리·상환 조건을 협상하며, 차입 약정(covenant)을 관리합니다.

선박 자산의 회계 처리도 고도의 전문성을 요구합니다. IFRS 16(리스 회계)에 따른 용선 계약의 자산·부채 인식, 선박 감가상각(보통 25~30년 경제적 수명 기준), 드라이도킹(dry-docking, 정기 대수리) 비용의 자본화 처리, 선박 손상차손(impairment) 테스트 등이 분기마다 수행됩니다. 특히 BDI가 급락하면 선박 자산의 회수 가능 가치가 장부가를 하회할 수 있어, 손상차손 인식 여부의 판단이 실적에 큰 영향을 미칩니다.

FX(환율) 헤징은 해운사 재무의 또 다른 핵심 영역입니다. 팬오션의 매출은 대부분 달러(USD)로 수취되고, 비용은 달러와 원화(KRW)가 혼합되어 있습니다. 달러/원 환율 변동은 원화 기준 실적에 직접적 영향을 미치므로, 선물환 계약, 통화 옵션 등을 활용한 헤징이 일상적입니다. 유가(벙커유) 헤징도 마찬가지로, 연료비가 운항비의 40%를 차지하므로 유가 급등에 대비한 헤징 전략이 필요합니다. FFA(Forward Freight Agreement, 선물운임 계약)를 활용한 운임 헤징도 팬오션 규모의 선사에서는 고려 대상입니다.

IR과 공시 업무는 팬오션이 KRX(한국)와 SGX(싱가포르)에 이중 상장되어 있어 더욱 복잡합니다. 한국 공시 규

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

정과 싱가포르 공시 규정을 모두 충족해야 하며, 한국어와 영어 양쪽으로 공시 자료를 준비해야 합니다. 분기 실적 발표, 수시 공시(대규모 투자, M&A 등), 주주총회 안건 준비, 애널리스트 컨퍼런스콜 대응 등이 IR 업무의 주요 내용입니다. 2026년 3월 27일 제60기 정기주총에서는 배당(주당 150원), 이사 선임, 감사보수 한도 등의 안건이 다루어졌으며, 이 모든 과정에서 재무관리팀의 역할이 중심이 됩니다.

EU ETS 배출권 관련 회계 처리는 2026년부터 새롭게 추가되는 업무입니다. EU 항만 관련 항차의 CO2 배출량에 대해 배출권을 구매하거나 무상 할당분을 관리해야 하며, 이 배출권의 취득·사용·매도에 대한 회계 처리 기준을 수립해야 합니다. 이는 해운사 재무관리에서 매우 새로운 영역으로, 관련 전문성을 갖추면 큰 차별화가 될 수 있습니다.

재무관리에 필요한 역량은 IFRS 기반 재무 회계(특히 선박 자산, 리스 회계, 손상차손), 자금 조달·운용(선박 금융 구조의 이해), 파생상품(FX, 유가, FFA) 회계와 리스크 관리, IR·공시 실무(KRX·SGX 이중 공시), 영문 재무제표 작성, 그리고 세무(이전가격세제 포함)가 핵심입니다. CPA 우대가 명시된 것은 이러한 복잡성을 반영합니다.

### 5-5. 인사총무: 육상 직원과 해상 선원의 이중 관리

인사총무 부문은 채용, 교육훈련, 평가보상, 인사제도 운영, 총무·시설관리를 담당합니다. 해운사 인사의 가장 큰 특수성은 육상 직원과 해상 선원이라는 두 가지 전혀 다른 인력 집단을 동시에 관리해야 한다는 점입니다.

팬오션의 ESG 보고서에 따르면, 전체 인력 약 3,034명 중 육상 직원은 약 422명, 해상 선원은 약 2,612명입니다. 해상 선원 중 상당수는 외국인(필리핀, 미얀마, 인도, 중국 등)으로, 다국적 선원 관리라는 독특한 과제가 존재합니다. 선원의 승선·하선 스케줄 관리(보통 4~9개월 승선 후 교대), 선원 복지(해상 의료, 통신 환경, 식사 품질), 다국적 선원 간 문화적 차이 관리, 선원 노조와의 관계 등이 인사총무의 핵심 업무입니다.

육상 직원 관리에서는 2023년 직급체계 개편(7→4단계)의 정착과 후속 인사제도 설계가 중요한 과제입니다. 직급이 축소되면 승진 기회가 줄어드는 인식이 생길 수 있어, 이를 보상하는 역할 중심 평가체계, 전문가 트랙 설계, 수평적 이동(부서 간 로테이션) 제도 등을 마련해야 합니다. 채용 업무에서는 해운업 인지도가 상대적으로 낮은 상황에서 우수 인재를 유치하기 위한 채용 브랜딩, 블라인드 면접 운영, 멘토링 프로그램 설계 등이 인사총무의 역할입니다.

교육훈련 업무에서는 해운업 특유의 전문 교육이 중요합니다. 신입사원을 위한 해운 기초 교육(선박 유형, 용선 계약, BDI, 해상법 기본), 직무별 전문 교육(재무-IFRS, 법무-해상법, 경영기획-재무모델링), 리더십 교육, 외국어 교육, 디지털 역량 교육 등 다양한 교육 프로그램을 설계하고 운영해야 합니다. 특히 디지털 전환(AI, 자율운항 등)이 가속화되면서 기존 직원의 디지털 리스킬링(reskilling)도 인사총무의 새로운 과제가 되고 있습니다.

총무·시설관리 업무는 사무실 관리, 보안, 차량 운행, 대관 업무 등 일반 기업과 유사하지만, 해운사에서는 해외 사무소(싱가포르, 홍콩, 도쿄, 런던 등) 관리라는 추가적 업무가 있습니다. 주주총회 운영 로지스틱스도 총무의 중요한 역할입니다.

인사총무에 필요한 역량은 인사제도 설계(평가·보상·승진 체계), 노무 관리(근로기준법·선원법·다국적 선원 노무), 채용 기획·운영, 교육훈련 설계(needs assessment → 프로그램 설계 → 효과 평가), 조직문화 혁신(수평적 문화 구축), 그리고 국제 인력 관리(해외 사무소, 외국인 선원)가 핵심입니다.

### 5-6. 업무 사이클과 이해관계자 맵의 상세

관리직의 업무를 시간 축에 따라 더 상세히 구조화합니다.

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

일 단위 업무로는 재무 거래의 일일 처리와 확인(입출금, 환율 포지션 점검), 계약서-법률 서신의 수신·검토·회신, 내부 이해관계자(영업본부, 운항팀, 경영진)와의 커뮤니케이션(이메일, 회의, 보고), 외부 이해관계자(금융기관, 보험사, 법률자문사, 감독당국)와의 커뮤니케이션, 시장 동향 모니터링(BDI, 유가, 환율, 주요 뉴스)이 있습니다. 특히 법무보험팀은 화물 클레임이나 선박 사고 발생 시 즉각적인 대응이 필요하므로, 돌발 상황 처리가 일상의 일부입니다.

주 단위로는 주간 경영 회의 참석·자료 준비, 주간 시장 동향 브리핑(경영기획), 진행 중인 프로젝트의 주간 진척 관리(신규 투자, 계약 협상 등)가 이루어집니다. 월 단위로는 월 결산과 경영 실적 보고, 예산 대비 실적 분석(편차 분석), 급여·복리후생 처리(인사총무), 보험료 정산과 갱신 점검(법무보험), 월간 선대 운용 실적 리뷰(운항팀과 협업)가 수행됩니다.

분기 단위로는 분기 재무제표 확정과 외부 감사 대응(재무관리), KRX·SGX 분기 공시(재무관리·경영기획), 분기 경영 성과 리뷰와 경영진 보고(경영기획), IR 자료 작성과 애널리스트 컨퍼런스콜 대응(재무관리·경영기획), 분기 인력 현황 리뷰(인사총무)가 집중됩니다. 연 단위로는 연간 예산 수립과 중장기 전략 기획(경영기획), 외부 감사 대응과 연간 재무제표 확정(재무관리), 주주총회 준비와 운영(재무관리·법무보험·인사총무·경영기획 협업), 연간 채용 계획 수립과 실행(인사총무), P&I 보험 및 기타 보험계약 연간 갱신(법무보험), 연간 교육훈련 계획 수립(인사총무), ESG 보고서 작성(경영기획 주관, 전 부서 협업)이 진행됩니다.

이해관계자 맵을 상세히 살펴보면, 내부적으로 가장 밀접한 관계는 영업본부(벌크·컨테이너·탱커·LNG)입니다. 영업본부가 화주를 확보하고 계약을 체결하면, 관리직은 그 계약의 법적 검토(법무보험), 재무적 영향 분석(재무관리·경영기획), 인력 배치(인사총무)를 지원합니다. 운항팀과는 선박 운용 실적, 연료비, 항비 등의 데이터를 공유하며, 경영진·이사회에게는 의사결정에 필요한 분석과 보고를 제공합니다. 감사위원회와는 내부 감사와 외부 감사 대응에서 긴밀히 협업합니다.

외부 이해관계자로는 금융기관(선박 금융 은행, 리스 회사, 수출입은행), P&I 클럽(13개 국제 P&I 클럽 중 팬오션 가입 클럽), 선급(Classification Societies — DNV, Lloyd's, BV 등), 한국선주협회, 금융감독원·한국거래소·싱가포르거래소(공시·규제), 국세청(세무), 법률자문사(국내외 해상법 전문 로펌), 보험사(선체보험, 전쟁위험보험), 그리고 하림그룹 본사(그룹 전략, 관계사 거래, 지배구조)가 있습니다.

### 5-7. KPI와 평가 기준: 직무별 추론

관리직의 KPI는 하위 직무에 따라 다르지만, 공통 KPI로는 업무 정확성(오류율), 기한 준수율, 내부 고객 만족도(영업·운항 부서의 피드백), 비용 효율성(관리비용 절감)이 추론됩니다.

경영기획 직무에서는 전략 과제 달성률(중장기 전략의 실행 마일스톤 달성 여부), 예산 대비 실적 편차(예산 정확도), 경영 보고 품질(경영진의 피드백), 신규 사업 타당성 분석의 정확도(투자 후 실제 수익률과의 비교)가 평가의 핵심이 될 것입니다.

법무보험 직무에서는 화물 클레임 회수율(클레임 처리 금액 대비 회수 금액 비율), 소송·중재 승률, 보험료 최적화(갱신 시 보험료 절감 실적), 계약 검토 소요 시간(적시성), 규제 위반 건수(0건 유지)가 핵심 KPI로 추론됩니다.

재무관리 직무에서는 자금 조달 비용(가중평균 이자율), 환율·유류 헤징 성과(실제 환율/유가 대비 헤징으로 확보한 유리한 가격), 공시 적시성(법정 기한 준수율), 재무제표 무결성(외부 감사 의견), IR 활동 실적(애널리스트 커버리지 수, 주가 프리미엄 기여)이 평가의 핵심입니다.

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

인사총무 직무에서는 채용 충원율(계획 대비 실제 채용 인원), 퇴사율 관리(이직률 감소), 교육 이수율과 교육 만족도, 직원 만족도(eNPS 등), 총무 비용 효율성, 노사 관계 안정성(분쟁 발생 건수)이 핵심 KPI가 될 것입니다.

### 5-8. 관리직의 대표적 업무 시나리오: 실제 상황으로 직무를 이해하기

해운사 관리직의 업무를 보다 생생하게 이해하기 위해, 실제 상황에 기반한 구체적 시나리오를 제시합니다.

시나리오 1은 SK해운 VLCC 10척 인수 프로젝트(2026년 1~2월)입니다. 경영기획은 인수 타당성 분석을 수행합니다. VLCC 10척의 개별 선박 상태(선령, 선급 이력, 드라이도킹 이력)를 파악하고, 향후 탱커 시장 전망(VLCC 스팟 운임 시나리오, 장기 수급 전망)을 분석하며, 인수 가격의 적정성을 검증합니다. NPV 분석에서는 각 선박의 잔여 경제적 수명(약 15~20년 중 남은 기간), 예상 일일 용선료, 운항비, 스크래핑 잔존가치를 반영합니다. 또한 SK해운 COA 고객(원유 수입사)의 신용도와 계약 잔여 기간을 평가합니다.

재무관리는 9,737억 원의 자금 조달 구조를 설계합니다. 자체 자금과 선박금융의 최적 비율을 결정하고, 금융기관(은행, 수출입은행)과 금리·상환 조건을 협상합니다. 10척 일괄 인수에 따른 회계 처리 방안(자산 인식 시점, 감가상각 계획, 리스 vs. 소유 구분)을 수립하고, 부채비율 상승에 따른 재무 건전성 영향을 분석합니다.

법무보험은 인수 계약서(SPA, Share/Asset Purchase Agreement)의 법적 조건을 검토합니다. SK해운의 기존 COA 계약이 팬오션으로 적법하게 이전되는지 확인하고, 표명·보증(representations & warranties) 조항과 면책(indemnification) 조항의 적정성을 판단합니다. 10척의 P&I 보험과 선체보험을 팬오션 명의로 이전하는 절차를 관리하고, 선박 등기 변경(선적국 관할)을 처리합니다.

인사총무는 인수 후 SK해운 측 육상 직원의 전환 배치 여부, 해상 선원의 고용 승계, 그리고 증가된 탱커 선대 관리를 위한 추가 인력 채용 계획을 수립합니다.

시나리오 2는 호르무즈 해협 봉쇄 대응(2026년 3월)입니다. 경영기획은 긴급 상황 발생 즉시 자사 선대의 중동 노출도를 파악합니다. 현재 호르무즈 해협을 통과 중이거나 중동 항만에 기항 예정인 선박의 목록, 적재 화물과 화주, 보험 커버리지를 실시간으로 취합합니다. "중동 직접 노출이 제한적"이라는 사실을 확인한 후, BDI 상승(우회 항로에 따른 톤마일 증가), 유가 급등(WTI 111달러/배럴), 탱커 운임 급등(VLCC 일일 49만 달러)이 자사 실적에 미치는 영향을 시나리오별로 분석하여 경영진에게 보고합니다.

법무보험은 전쟁위험보험료가 1,100% 이상 급등한 상황에서 보험사와 긴급 협상을 진행합니다. 기존 보험 약관의 전쟁 위험 면책 조항을 재검토하고, 추가 전쟁위험보험(war risk premium) 가입 여부와 비용을 판단합니다. 만약 자사 선박이 호르무즈 인근에서 억류되거나 공격을 받을 경우의 법적 대응 시나리오(불가항력 선언, P&I 클레임 절차, 국제법적 구제 수단)를 사전에 준비합니다. 화주와의 기존 COA 계약에서 호르무즈 통과 불가 시의 대체 항로 비용 분담 조항을 확인합니다.

재무관리는 유가 급등에 따른 벅커유 비용 증가와 달러/원 환율 변동이 당 분기 실적에 미치는 영향을 계량화합니다. 기존 유가 헤징 포지션의 평가이익을 산출하고, 추가 헤징 필요성을 검토합니다. 전쟁위험보험료 급등에 따른 보험비 증가를 반영한 수정 예산을 편성하고, 유동성에 미치는 영향(추가 자금 필요 여부)을 분석합니다.

시나리오 3은 제60기 정기주주총회 준비(2026년 3월 27일)입니다. 이 시나리오는 관리직의 네 하위 직무가 어떻게 유기적으로 협업하는지를 보여주는 대표적 사례입니다. 재무관리는 연간 감사보고서와 연결재무제표를 확정하고, 배당 안건(주당 150원, 총 802억 원)의 자원 적정성을 검증합니다. 외부 감사인(회계법인)과의 최종 협의, 감사위원회 보고, 이사회 승인을 거쳐 확정합니다. 법무보험은 각 의안(재무제표 승인, 이사 선임, 감사보수 한도 설정 등)의 법률 적합성을 검토하고, 주총 소집 통지서와 참고서류의 법적 요건 충족 여부를 확인합니다.

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

---

인사총무는 주총 장소 확보, 운영 인력 배치, 주주 안내, 현장 운영 로지스틱스를 관리합니다. 경영기획은 주총에서 발표할 경영 실적 자료와 향후 전략 방향 자료를 작성하며, 주주 질의에 대한 예상 답변을 준비합니다.

시나리오 4는 EU ETS 대응 체계 구축(2026년 상반기)입니다. 이는 2026년부터 신규로 추가되는 업무 영역으로, 관리직의 역할 확대를 보여줍니다. 경영기획은 EU ETS 적용 대상 항차를 식별하고, 연간 배출권 구매 예산을 추산합니다. 재무관리는 배출권의 회계 처리 기준(무형자산 vs. 재고자산, 구매 vs. 무상 할당분 구분)을 수립하고, 배출권 거래 시의 세무 처리를 정리합니다. 법무보험은 EU ETS 관련 법률 프레임워크를 분석하고, 미준수 시의 법적 제재(과징금)와 대응 방안을 검토합니다. 인사총무는 관련 부서 직원들의 EU ETS 교육 프로그램을 기획합니다.

**지원 전략 관점의 시사점:** 면접에서 "관리직이 구체적으로 무엇을 하는지 아느냐"라는 질문은 거의 확실하게 나올 수 있습니다. 이때 "경영지원 업무를 합니다"라는 일반적 답변 대신, 위에서 분석한 해운업 특유의 업무 시나리오를 활용하여 구체적으로 답변하면 강력한 차별화가 가능합니다. "재무관리에 지원했으며, 해운사 재무의 핵심은 선박 금융과 IFRS 기반 자산 회계, FX-유가 헤징이라고 이해하고 있습니다. 최근 팬오션이 SK해운 VLCC 10척을 9,737억 원에 인수한 과정에서 재무관리팀은 자금 조달 구조 설계, 선박 자산의 회계 처리, 부채비율 영향 분석 등을 수행했을 것이며, 이런 복잡한 재무적 의사결정에 기여하고 싶습니다"라는 식의 답변은, 직무에 대한 깊은 이해와 회사의 최근 이슈에 대한 관심을 동시에 보여줍니다.

또한 채용 공고에 CPA(공인회계사) 우대가 명시된 만큼, 재무·회계 역량이 특히 중시됨을 인지해야 합니다. CPA가 아니더라도 재무제표 분석, 원가 관리, 자금 조달에 대한 기본 역량을 대학 수업이나 자격증 취득, 인턴 경험 등을 통해 어필하는 것이 유리합니다. TOEIC 800점 이상이 기본 자격이지만, 실제 업무에서는 영문 계약서 검토, 영어 IR 자료 작성, 외국인 선원·파트너사 커뮤니케이션이 일상적이므로, 비즈니스 영어 활용 경험(해외 교환학생, 영어 보고서 작성, 영어 프레젠테이션 등)을 구체적으로 제시하면 좋습니다.

마지막으로, 팬오션의 관리직은 "해운업에 대한 열정"보다 "복잡한 문제를 논리적으로 해결하는 스마트함"을 더 높이 평가합니다(브릿지인 분석). 따라서 자소서와 면접에서 "해운업이 좋아서 지원했다"보다는, "복잡한 산업 환경에서 데이터 기반의 의사결정을 지원하는 역할에 매력을 느끼며, 팬오션의 종합 해운사 전환이라는 전략적 과제에 관리직으로서 기여하고 싶다"는 프레이밍이 더 효과적입니다.

---

### 참고 레퍼런스 (References)

1. **Global Market Insights — Dry Bulk Shipping Market Size & Share 2026-2035** — <https://www.gminsights.com/industry-analysis/dry-bulk-shipping-market>
2. **360 Research Reports — Dry Bulk Shipping Market CAGR 4.95%** — <https://www.360researchreports.com/market-reports/dry-bulk-shipping-market-200134>
3. **IMO — GHG Emissions Reduction Framework** — <https://www.imo.org/en/mediacentre/hottopics/pages/cutting-ghg-emissions.aspx>
4. **Klean Industries — Maritime Decarbonization 2025** — <https://kleanindustries.com/insights/market-analysis-reports/maritime->

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

[decarbonization-regulations-challenges-2025/](#)

5. **Searoutes** — **EEXI and CII 2025 Guide** — <https://searoutes.com/2025/10/21/eexi-cii-shipping-sustainability-regulations-2026-2028/>
6. **Splash247** — **Dry Bulk Market 2026 Outlook** — <https://splash247.com/will-it-be-onwards-and-upwards-for-the-dry-bulk-market-in-2026/>
7. **Splash247** — **Pan Ocean VLCC Newbuild** — <https://splash247.com/pan-ocean-adds-vlcc-newbuild-to-growing-tanker-play/>
8. **Maritime Executive** — **HMM Container & Bulk Growth** — <https://maritime-executive.com/article/hmm-accelerates-strategy-with-plans-for-container-and-dry-bulk-growth>
9. **Maritime Executive** — **CMB.TECH-Golden Ocean Merger** — <https://maritime-executive.com/article/cmb-tech-and-golden-ocean-finalize-merger-terms-to-create-shipping-giant>
10. 해양한국 — 팬오션 2025년 매출 5조 4329억 원 — <https://www.monthlymaritimekorea.com/news/articleView.html?idxno=56123>
11. SHIPPING뉴스넷 — 팬오션 LNG-VLCC 영업이익 과반 전 환 — <https://www.shippingnewsnet.com/news/articleView.html?idxno=69345>
12. SHIPPING뉴스넷 — 팬오션 2026년 탱커 효과 전망 — <https://www.shippingnewsnet.com/news/articleView.html?idxno=68566>
13. 파이낸셜뉴스 — 팬오션 LNG 등 1.6조 투 자 — <https://www.fnnews.com/news/202505130755278221>
14. 인베스트조선 — 팬오션 VLCC 인수 분 석 — [https://www.investchosun.com/site/data/html\\_dir/2026/03/12/2026031280090.html](https://www.investchosun.com/site/data/html_dir/2026/03/12/2026031280090.html)
15. 리드경제 — 팬오션 VLCC 1조 베팅 분 석 — <https://www.leadeconomy.co.kr/news/articleView.html?idxno=6609>
16. 해사신문 — SK해운 VLCC 팬오션 매 각 — <http://www.haesanews.com/news/articleView.html?idxno=145766>
17. 해사신문 — 팬오션 뉴캐슬맥스 발 주 — <http://www.haesanews.com/news/articleView.html?idxno=146409>
18. 더구루 — 팬오션 중국 VLCC 신조 발 주 — <https://www.theguru.co.kr/news/article.html?no=100055>
19. 뉴데일리 — 팬오션 영업이익 4712억 원 운용선대 확 대 — <https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2025/02/11/2025021100230.html>

## 심층 분석 보고서: 팬오션-관리직

---

20. 블로터 — 팬오션 — 시황 — 리스크 — 방어 — 전  
락 — <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=645346>
21. **Pan Ocean ESG Report 2025** — [http://www.panocean.com/files/eng/2025\\_Pan%20Ocean\\_ESG%20Report\\_Eng.pdf](http://www.panocean.com/files/eng/2025_Pan%20Ocean_ESG%20Report_Eng.pdf)
22. 팬오션 공식 사이트 — <https://www.panocean.com/kor/Main>
23. 팬오션 채용사이트 인재상 — <https://recruit.panocean.com/company/talent.do>
24. 브릿지인 — 팬오션 채용 분석 — <https://bridgein.co.kr/S/C/E/112>
25. 블라인드 — 팬오션 기업 리뷰 — <https://www.teamblind.com/kr/company/팬오션/reviews>
26. 데일리안 — 팬오션 직급체계 변경 — <https://www.dailian.co.kr/news/view/1201136>
27. 미래에셋증권 — 팬오션 — 분석보고서 — <https://securities.miraeasset.com/bbs/download/2137324.pdf>
28. 한국경제 — 팬오션 주가·재무 정보 — <https://markets.hankyung.com/stock/028670>
29. 서울경제 — 해운사 배당 비교 — <https://en.sedaily.com/finance/2026/04/01/hmm-leads-shipping-sector-with-6603-billion-won-dividend>
30. HandyBulk — Pan Ocean 기업 프로필 — <https://www.handybulk.com/pan-ocean/>