

심층분석보고서

팬오션-영업직

2026.04.04

심층분석보고서: 팬오션(Pan Ocean) 영업직 직무

제1장: 벌크 해운 산업 분석 — 순환의 바다에서 구조적 전환이 시작되다

1-1. 건화물 해운의 정의, 화물 분류, 그리고 시장의 본질

벌크 해운(Bulk Shipping)은 포장되지 않은 대량 화물을 전용 선박에 적재해 해상 운송하는 산업입니다. 이 정의는 단순해 보이지만, 실제로 이 산업이 작동하는 방식은 금융 시장에 버금가는 복잡성을 지니고 있습니다. 철광석, 석탄, 곡물, 보크사이트, 시멘트, 비료, 목재 등이 주요 화물이며, 이들은 전 세계 해상 물동량의 약 45%를 차지합니다. 나머지 55%는 컨테이너 화물, 원유·석유제품(탱커), LNG·LPG(가스선) 등이 담당합니다.

건화물 시장의 본질적 특성은 '파생 수요(Derived Demand)'에 있습니다. 즉, 해운 자체에 대한 수요가 존재하는 것이 아니라, 철강 생산을 위한 철광석 수요, 발전을 위한 석탄 수요, 식량을 위한 곡물 수요가 해운 수요를 만들어냅니다. 따라서 벌크 해운 영업 담당자는 단순히 '배를 파는 사람'이 아니라, 글로벌 원자재 시장의 수급 동향을 실시간으로 추적하고 이를 운임 전략에 반영하는 '원자재 시장의 해석자'에 가깝습니다.

화물을 좀 더 세분화하면, 메이저 벌크(Major Bulk)와 마이너 벌크(Minor Bulk)로 구분됩니다. 메이저 벌크는 철광석(전체 벌크 물동량의 약 30%), 석탄(약 22%), 곡물(약 15%)로 구성되며, 이 세 품목이 전체 건화물 해상 교역의 약 67%를 차지합니다. 마이너 벌크는 보크사이트, 인광석, 니켈광, 망간광, 시멘트, 비료, 설탕, 목재 칩 등 수백 가지 품목을 포괄하며, 개별 품목의 규모는 작지만 합산하면 전체의 33%에 달합니다. 팬오션의 영업직이 흥미로운 이유 중 하나는, 이 회사가 메이저 벌크(철광석·석탄)와 마이너 벌크(곡물·비료·시멘트)를 모두 취급하면서, 최근에는 LNG와 원유라는 습화물(Wet Bulk) 영역까지 확장하고 있기 때문입니다.

선형별 분류 역시 이해가 필수적입니다. 케이프사이즈(Capesize)는 15만 DWT(재화중량톤수) 이상의 대형 선박으로, 주로 브라질·호주에서 중국·일본으로 철광석과 석탄을 운송합니다. 이 선박은 파나마 운하를 통과할 수 없어 아프리카 희망봉(Cape of Good Hope)을 경유해야 하므로 '케이프사이즈'라는 이름이 붙었습니다. 파나마막스(Panamax)는 6~8만 DWT로 파나마 운하를 통과할 수 있는 최대 크기이며, 석탄과 곡물이 주요 화물입니다. 수프라막스(Supramax)는 4.8~6.5만 DWT의 중형 선박으로, 자체 크레인을 갖추고 있어 항만 인프라가 부족한 지역에서도 하역이 가능합니다. 핸드사이즈(Handysize)는 1.5~4만 DWT의 소형 선박으로, 소규모 항만과 다양한 화물을 처리합니다. 팬오션은 이 네 가지 선형을 모두 보유·운영하면서 시황에 따라 선형 포트폴리오를 탄력적으로 조절하는 전략을 구사하고 있으며, 이것이 동종 업계 경쟁사 대비 핵심 차별점 중 하나입니다.

1-2. 시장 참여자와 거래 구조: 누가, 어떻게, 왜 거래하는가

벌크 해운 시장의 참여자는 다섯 가지 유형으로 구분됩니다. 첫째, 선주(Ship Owner)는 선박을 소유하고 이를 직접 운영하거나 제3자에게 임대(용선)합니다. 둘째, 용선자(Charterer)는 화물을 운송할 선박이 필요한 기업으로, 철강사(POSCO, 현대제철), 곡물 트레이더(카길, ADM), 에너지 기업(셀, BP) 등이 해당됩니다. 셋째, 선박 운영사(Operator)는 직접 선박을 소유하지 않더라도 용선한 선박에 화물을 배치하여 운항 차익을 얻는 기업입니다. 넷째, 브로커(Shipbroker)는 화물과 선박을 연결하는 중개인으로, 런던의 클락슨(Clarksons), 브래들리(Braemar) 등이 대표적입니다. 다섯째, 원자재 트레이더는 광산, 정유사, 곡물 메이저 등 화물의 소유자이자 최종 수요자입니다.

팬오션은 이 생태계에서 '운영사(Operator) 겸 선주(Owner)'의 하이브리드 포지션을 차지하고 있습니다. 2024년 말 기준 총 290척의 선대 중 자사 보유 선박은 약 114척이고, 나머지 176척은 외부 선주로부터 용선한 것

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

입니다. 이 비율은 시황에 따라 탄력적으로 조절되며, BDI가 상승할 때는 용선 선박을 늘려 화물 기회를 포착하고, 하락할 때는 용선 선박을 반납하여 비용을 줄이는 전략을 구사합니다. 영업직이 이해해야 할 핵심 포인트는, 팬오션의 영업이 단순히 '화물을 받아 배에 싣는 것'이 아니라, 선박 포트폴리오 전체의 수익을 극대화하는 '자산 배치 전략(Asset Allocation Strategy)'의 일환이라는 점입니다.

운임 지표의 중심에는 런던의 발틱거래소(Baltic Exchange)가 있습니다. 1744년에 설립된 이 기관은 매일 전 세계 주요 항로의 운임을 수집하여 BDI(Baltic Dry Index)를 비롯한 각종 지수를 산정합니다. 이 지수는 운임 협상의 벤치마크이자, FFA(Freight Forward Agreement, 운임선도계약) 거래의 기초 자산 역할을 합니다. 한편, 클락슨리서치(Clarksons Research)는 선박 매매, 신조선, 해체, 선대 통계 등 해운 시장의 포괄적 데이터를 제공하며, 팬오션 영업팀을 비롯한 전 세계 해운사가 시장 분석의 기본 도구로 활용하고 있습니다. 2025년 1월 기준 전 세계 상선은 11만 2,500척, 총 24억 4,000만 DWT에 달하며, 그리스·중국·일본이 전체 톤수의 40% 이상을 보유하고 있습니다.

1-3. 시장 규모와 성장률: 수치로 읽는 벌크 해운의 현재

2024년 글로벌 해상 물동량은 127.2억 톤으로 전년 대비 2.2% 증가했습니다. 더 중요한 지표인 톤-마일(화물량 × 운송 거리) 기준으로는 6조 6,781억 톤-마일로 5.9% 증가했는데, 이는 홍해 위기로 인한 수에즈 운하 우회(아프리카 희망봉 경유)가 항로 거리를 늘렸기 때문입니다. 이 점은 매우 중요한데, 해운 시장의 '실질적 수요'는 단순 물동량(톤)이 아니라 톤-마일로 측정되기 때문입니다. 같은 양의 화물이라도 운송 거리가 길어지면 더 많은 선박이 필요해지므로, 지정학적 사건(홍해 위기, 파나마 운하 가뭄 등)이 운임에 직접적인 영향을 미칩니다.

건화물 시장의 규모는 측정 방법론에 따라 상당한 편차가 있습니다. 글로벌마켓인사이트(GMI)는 2025년 건화물 해운 시장을 1,685억 달러로 추정하고, 2035년에는 2,498억 달러(CAGR 4.1%)에 이를 것으로 전망했습니다. 글로벌그로스인사이트(GGI)는 2024년 1,250억 달러, 2033년 1,850억 달러(CAGR 4.5%)로 추정했습니다. 이러한 차이는 측정 범위(운임만 포함 vs 관련 서비스 포함)와 환율 가정에 따른 것이며, 절대적 수치보다는 성장률의 방향성(연평균 4~5% 성장)에 주목하는 것이 적절합니다.

다만 2025년 전망은 상당히 신중합니다. UNCTAD는 2025년 해상 무역 성장률을 0.5%(128억 톤)로 둔화를 예상했으며, 이는 미국의 관세 정책 강화, 중국 부동산 시장 침체에 따른 철강 수요 약화, 그리고 인도-동남아의 대체 수요가 아직 중국 감소분을 상쇄하기에 충분하지 않다는 판단에 근거합니다. 주요 화물별로 2024년 실적을 보면, 중국 철광석 수입량은 12억 톤 이상으로 전 세계 해상 철광석의 약 70%를 차지했고, 석탄 해상 교역량은 12억 톤을 초과했으며, 보크사이트는 2025년에 2억 4,100만 톤(전년 대비 +21%)으로 급증했습니다.

지원 전략 관점에서 이 수치들이 의미하는 바는 명확합니다. 면접에서 "벌크 해운 시장의 성장성을 어떻게 보십니까?"라는 질문을 받았을 때, 단순히 "성장하고 있습니다" 또는 "어렵습니다"가 아니라, "톤 기준 성장은 둔화(0.5%)되고 있으나 톤-마일 기준으로는 지정학적 요인에 의해 5.9% 성장했으며, 이는 운임 수준에 긍정적입니다. 다만 이는 구조적 성장이 아닌 일시적 요인이므로, 팬오션이 LNG·탱커로 포트폴리오를 다각화하는 전략은 시의적절합니다"라고 답할 수 있어야 합니다.

1-4. 가치사슬(Value Chain) 구조와 핵심 수익 지점

벌크 해운의 가치사슬은 크게 여섯 단계로 구성됩니다. 첫째, 선박 확보(Vessel Sourcing) 단계에서는 신조선 발주, 중고선 매입, 또는 용선(Time Charter/Bareboat Charter)을 통해 선박을 확보합니다. 둘째, 화물 확보(Cargo Sourcing) 단계에서는 화주와의 장기 운송계약(COA, Contract of Affreightment), 스폿 시장(Spot Market) 거래, 또는 입찰을 통해 운송할 화물을 확보합니다. 셋째, 배선·스케줄링(Scheduling) 단계에서는 확

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

보한 선박과 화물을 최적으로 매칭하여 항차(Voyage)를 계획합니다. 넷째, 운항(Operations) 단계에서는 실제 선박 운항, 항만 작업, bunker(연료) 조달, 하역 관리가 이루어집니다. 다섯째, 정산(Settlement) 단계에서는 운임 수취, 체선료(Demurrage) 및 조출료(Dispatch) 정산, 클레임 처리가 진행됩니다. 여섯째, 리스크 관리(Risk Management) 단계에서는 FFA를 통한 운임 헤징, 환율 헤징, 보험(P&I Club) 관리가 이루어집니다.

이 가치사슬에서 핵심 수익 지점은 세 곳입니다. 가장 중요한 것은 '화물 확보와 배선의 교차점'으로, 화물을 시장 평균보다 유리한 조건으로 확보하고, 이를 비용 효율적인 선박에 배치하는 능력이 수익의 핵심을 결정합니다. 이것이 바로 팬오션 영업직의 핵심 역할이며, Charter Base(용선 기반) 수립이라는 형태로 구체화됩니다. 두 번째 수익 지점은 '선박 매매 차이'으로, 선가(Ship Price)가 낮을 때 중고선을 매입하여 높을 때 매각하는 자산 거래입니다. 세 번째는 '운항 효율 최적화'로, bunker 비용 절감, 항만 대기 시간 최소화, 공선(Ballast) 항해 감소를 통한 비용 절감입니다.

팬오션이 최근 추진하고 있는 곡물 트레이딩 사업은, 이 가치사슬의 앞단(원자재 매입)으로 진출하여 '운송 마진 + 트레이딩 마진'을 동시에 확보하려는 전략입니다. 2024년 기준 곡물 판매량은 311만 톤에 달하며, 이는 단순한 운송사가 아닌 '원자재 가치사슬의 통합 사업자'로의 전환을 보여줍니다. 하림그룹의 사료·축산 사업과 연결되는 이 수직 통합 전략은, 지원자가 면접에서 "팬오션의 비즈니스 모델을 어떻게 이해하고 있습니까?"라는 질문에 대해 차별화된 답변을 제시할 수 있는 핵심 소재입니다.

1-5. 최근 3~5년 핵심 트렌드: 탈탄소, 디지털, 지정학의 삼중 파도

벌크 해운 산업은 현재 세 가지 구조적 트렌드의 교차점에 놓여 있으며, 이는 향후 10년간 산업의 지형을 근본적으로 재편할 것으로 예상됩니다.

첫 번째이자 가장 강력한 트렌드는 탈탄소 규제의 가속화입니다. 국제해사기구(IMO)는 2023년 7월 개정된 GHG 전략에서 해운업의 온실가스를 2008년 대비 2030년까지 최소 20%(목표 30%), 2040년까지 최소 70%(목표 80%), 2050년까지 넷제로를 달성하겠다고 선언했습니다. 이를 구현하기 위한 구체적 규제 2023년 1월부터 EEXI(에너지효율설계지수)와 CII(탄소집약도지표)가 발효되었습니다. EEXI는 기존 선박의 설계 에너지 효율을 평가하는 일회성 기준이고, CII는 실제 운항 중 탄소 집약도를 매년 측정하여 A~E 등급을 부여하는 운영 기준입니다. 문제는 전 세계 선박의 85.2%가 현재 CII 기준을 충족하지 못하고 있다는 점입니다. CII 등급이 D나 E를 받으면 시정 계획 수립이 의무화되며, 화주들이 CII 등급이 낮은 선박의 용선을 기피하는 '탄소 프리미엄/디스카운트' 현상이 이미 나타나고 있습니다.

EU는 IMO보다 한 발 더 나아가, 2024년부터 EU ETS(배출권 거래제)를 해운업에 적용하기 시작했습니다. 2025년에는 배출량의 70%, 2026년부터 100%가 적용되며, 유럽 출입 항로뿐 아니라 EU 역내 항로도 포함됩니다. FuelEU Maritime 규정은 2025년부터 선박 연료의 GHG 집약도를 2020년 대비 2% 감축하도록 요구하며, 미달 시 톤당 과징금을 부과합니다. 이러한 규제 환경은 팬오션 영업직에게 직접적인 영향을 미칩니다. 운임 견적 시 탄소 비용(EU ETS 배출권 가격)을 반영해야 하고, CII 등급이 높은 선박을 우선 배정해야 하며, 화주에게 '친환경 운송 옵션'을 제안할 수 있어야 하기 때문입니다.

대체 연료 선박은 아직 전체 선대의 약 9%에 불과하지만, 신규 발주 톤수의 50% 이상이 LNG, 메탄올, 암모니아 등 대체연료 대응 선박입니다. 이는 2030년까지 대체연료 선박 비중이 20%로 확대될 것이라는 전망의 근거이며, 팬오션이 LNG 이중연료 선박(X-DF 엔진)에 집중 투자하는 이유이기도 합니다.

두 번째 트렌드는 디지털 전환입니다. 해운업은 전통적으로 디지털화가 늦은 산업이었으나, 최근 급속한 변화가 일어나고 있습니다. AI 기반 항로 최적화 시스템은 기상 데이터, 해류 정보, 항만 혼잡도를 실시간으로 분석하여

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

최적 항로를 제시하며, 평균 12%의 연료 절감 효과가 보고되었습니다. 맥킨지는 해운사가 디지털 전략을 전면 도입할 경우 운영비를 20%까지 절감할 수 있다고 분석했습니다. 중국의 COSCO는 해운 전용 대규모 언어모델(LLM) 'Hi-Dolphin'을 개발하고, AI가 탑재된 신조 선박 87척을 약 70억 달러 규모로 발주하여 업계의 주목을 받았습니다. 싱가포르 해사항만청(MPA)은 선박 추적, 기상, 화물, 항만 교통 정보를 통합하는 VWT(Virtual Watch Tower) 시스템을 2025년 초에 가동했습니다.

팬오션 영업직에게 디지털 전환이 의미하는 바는, 과거에는 경험과 직관에 의존했던 시황 판단과 배선 의사결정이 점차 데이터 기반으로 전환되고 있다는 것입니다. IMOS(통합해운운영시스템), Dataloy(항차 관리 시스템) 등 디지털 도구의 활용 역량이 영업 성과에 직접적으로 영향을 미치게 되며, 이는 신입 사원이 선배 세대 대비 경쟁 우위를 확보할 수 있는 영역이기도 합니다.

세 번째 트렌드는 지정학적 불확실성의 상시화입니다. 2023년 11월 시작된 홍해 위기(후티 반군의 상선 공격)는 2025년 5월 기준 수에즈 운하 통항량을 2023년 대비 70% 감소시켰습니다. 이로 인해 아시아-유럽 항로의 선박들이 아프리카 희망봉을 우회해야 했고, 항차 거리가 약 30% 증가하면서 글로벌 해운 수요에 약 2.5%(컨테이너선은 11%) 상승 효과를 주었습니다. 그러나 이는 양날의 검입니다. 우회 항로가 정상화되면 갑자기 선복 과잉이 발생할 수 있기 때문입니다.

미중 무역 갈등은 벌크 해운에 직접적인 영향을 미칩니다. 미국의 대중국 관세 확대는 중국 제조업 생산을 위축시켜 철광석·석탄 수요를 감소시킬 수 있고, 미국의 중국산 선박에 대한 항만 사용료 부과(이른바 'Trump 관세')는 팬오션의 선대 구성과 배선 전략에도 영향을 줄 수 있습니다. 파나마 운하의 가뭄 문제도 2023~2024년에 통항 제한을 야기했으며, 2025년에는 정상화되었으나 기후변화로 인한 반복 가능성이 구조적 리스크로 남아 있습니다.

1-6. BDI(발틱건화물운임지수)의 흐름과 영업직에 대한 시사점

BDI는 건화물 시장의 '체온계'로, 영업직이 매일 아침 가장 먼저 확인해야 하는 지표입니다. 이 지수는 케이프사이즈(BCI, 가중치 40%), 파나마스(BPI, 30%), 수프라막스(BSI, 30%)의 정기용선 평균을 가중합산하여 산출됩니다. BDI의 역사적 변동성은 극단적입니다. 2008년 5월 사상 최고치 11,793포인트를 기록한 후, 같은 해 12월 663포인트까지 폭락했으며, 2016년 2월에는 역대 최저치 290포인트까지 하락했습니다. 이는 벌크 해운이 본질적으로 '순환 산업(Cyclical Industry)'이라는 것을 극명하게 보여줍니다.

최근의 BDI 흐름을 구체적으로 살펴보면, 2024년에는 1,200~2,600대를 오가며 변동성이 높았고, 2025년 Q1에는 계절적 약세(중국 춘절 연휴, 호주 위기)로 평균 1,118포인트(-39% YoY)까지 하락했습니다. 그러나 Q4에는 2,159포인트(+47% YoY)로 회복했고, 12월 4일에는 2,814포인트까지 상승해 직전 연도 고점에 근접했습니다. 2026년 4월 현재 약 2,000포인트 수준이며, 트레이딩이코노믹스의 12개월 전망치는 3,033포인트입니다.

BDI의 수요 측면은 중국 철광석·석탄 수입(전체 수요의 약 40%를 결정), 곡물 교역량(계절성이 강함 — 남반구 수확기인 Q1~Q2에 브라질·아르헨티나 곡물 선적 증가), 인프라 투자(중국·인도의 건설 경기), 원자재 가격(철광석 가격이 톤당 \$120 이상이면 광산 증산 인센티브로 벌크 수요 증가)에 의해 결정됩니다. 공급 측면은 선대 규모(전 세계 벌크선 총 DWT), 신조선 인도(2025~2026년 대량 인도 예정), 해체량(CII 규제 노후 선박 폐선 가속화 전망), 항만 혼잡도(항만 대기 시간이 길어지면 사실상 선복 공급 감소 효과), 운하 운항 상황(수에즈·파나마)에 좌우됩니다.

2025년 상반기 벌크선의 평균 일일 수익은 10,897달러(-31% YoY)였으나, 케이프사이즈는 일 25,000달러를 기록하며 선형 간 격차가 뚜렷했습니다. 이 격차는 팬오션 영업직에게 중요한 함의를 지닙니다. 케이프사이즈 중

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

심외 포트폴리오를 가진 기업(Star Bulk, Golden Ocean)은 BDI 상승기에 레버리지가 크지만, 하락기에도 타격이 크다는 의미입니다. 반면 팬오션처럼 케이프·파나막스·수프라막스를 균형 있게 보유하면서 LNG·탱커를 추가한 포트폴리오는, BDI 하락기에도 비건화물 수익으로 방어할 수 있는 구조입니다. 이 점은 면접에서 "BDI가 1,000 이하로 하락하면 어떻게 대응하겠습니까?"와 같은 질문에 활용할 수 있습니다.

1-7. 주요 플레이어와 글로벌 경쟁 구도

건화물 해운 시장은 고도로 분산된 시장입니다. 상위 10개 기업이 전체 선대의 약 15%만을 차지하며, 나머지는 수천 개의 중소 선주와 운영사가 분점하고 있습니다. 이는 컨테이너 해운(상위 10개사가 시장의 80% 이상 장악)과 극명하게 대비되는 특성입니다. 글로벌 건화물 해운사로는 Star Bulk Carriers(미국 상장, 151척), Golden Ocean Group(노르웨이/벨기에, 91척 → CMB.TECH 합병 후 250척), Pacific Basin(홍콩, 핸디·수프라 전문), Safe Bulkers(그리스, 파나막스·케이프 전문), Diana Shipping(그리스, 44척) 등이 있습니다. 일본의 NYK Line, MOL, K Line은 대형 종합해운사이나 건화물 전용은 아닙니다. 중국의 COSCO와 China Merchants는 국유 기업으로 정부 화물을 기반으로 한 독특한 포지셔닝을 가지고 있습니다.

국내에서는 HMM(매출 11.7조, 컨테이너 87%)이 규모 1위이나 벌크 비중이 낮고, 팬오션(매출 5.2조, 벌크 64.5%)이 실질적 벌크 1위입니다. 대한해운(매출 1.75조, SM그룹), 플라리스쉬핑(매출 1.19조, VLOC 전문), KSS해운(매출 0.52조, LPG 전문)이 그 뒤를 잇습니다. 한국 외항해운 100대 기업 중 2024년 매출 기준으로 HMM이 약 30%, 팬오션이 약 14%, 대한해운이 약 5%를 차지하며, 상위 3개사의 합산 점유율이 약 49%에 달합니다.

면접 활용 포인트로서, "글로벌 해운업의 재편 트렌드(Star Bulk-Eagle Bulk 합병, CMB.TECH-Golden Ocean 합병)가 팬오션에 어떤 영향을 미칠 것으로 보십니까?"라는 질문이 예상됩니다. 이에 대해 "대형화·다각화 트렌드 속에서 팬오션의 290척 규모는 글로벌 톱 5에는 못 미치지만, 국내 최대 건화물 선대와 LNG·탱커 다각화 전략은 독자적 경쟁력이 있습니다. 특히 하림그룹의 곡물 수직 통합 전략은 글로벌 경쟁사에는 없는 고유한 차별점입니다"라고 답변할 수 있어야 합니다.

제2장: 경쟁사 비교 및 팬오션의 포지셔닝 — 벌크의 왕좌를 지키면서 다각화를 꾀하다

2-1. HMM(한국해운): 국내 1위이지만, 벌크에서는 후발 주자

HMM은 2024년 매출 11조 7,000억 원으로 국내 해운업 부동의 1위이지만, 그 매출 구조를 들여다보면 컨테이너가 전체의 약 87%를 차지하고 벌크는 부차적인 사업 부문입니다. 선대는 약 125척(컨테이너 83척, 벌크 42척)을 운영하고 있으며, 2030년까지 컨테이너 130척·벌크 110척으로 대폭 확대할 계획을 발표했습니다. 이 계획이 실현되면 향후 5년간 약 115척의 신조선을 추가로 확보해야 하는 대규모 투자가 필요합니다.

HMM의 최근 가장 큰 이슈는 민영화 과정과 SK해운 인수입니다. 2025년 2월 HMM은 SK해운의 탱커·LPG 자산 인수를 위한 우선협상대상자로 선정되었으며, 인수 규모는 약 2조 원으로 추정됩니다. 이 딜이 완료되면 HMM은 컨테이너·벌크·탱커·LPG를 모두 보유한 명실상부한 종합해운사로 거듭나게 됩니다. 이는 팬오션에게 양면적 시사점을 줍니다. 한편으로는 습화물(Wet Bulk) 시장에서 HMM이라는 거대 경쟁자가 등장하는 것이고, 다른 한편으로는 HMM이 컨테이너에 집중해온 만큼 벌크·탱커 운영 노하우에서는 팬오션이 우위를 가질 수 있다는 것입니다.

HMM의 재무적 강점은 부채비율 약 20%의 건전한 재무 구조입니다. 2020~2022년 컨테이너 초호황기에 축

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

적한 현금이 약 8조 원에 달하며, 이를 바탕으로 공격적 투자가 가능합니다. 그러나 약점도 명확합니다. 컨테이너 운임의 변동성이 매우 높아(SCFI 지수가 2024년 -37% 하락), 호황기와 불황기의 실적 격차가 극심합니다. 2024년 영업이익 1조 4,612억 원은 전년 대비 58.4% 감소한 수치입니다. 반면 팬오션의 벌크 중심 포트폴리오 오는 컨테이너 대비 변동성이 상대적으로 낮고, 장기 계약 비중이 높아 실적 안정성이 우월합니다.

면접에서 "HMM과 팬오션의 차이점을 설명해 보십시오"라는 질문은 거의 확실하게 출제될 수 있습니다. 이에 대해 단순히 "HMM은 컨테이너, 팬오션은 벌크입니다"로 끝나서는 안 됩니다. "HMM은 컨테이너 중심의 라인 서비스(정기선) 모델로 규모의 경제를 추구하고, 팬오션은 벌크 중심의 트래핑(부정기선) 모델로 시장 대응 유연성을 극대화합니다. 이는 비즈니스 모델 자체가 다르며, 따라서 요구되는 영업 역량도 다릅니다. HMM의 컨테이너 영업은 정기 스케줄 기반의 화물 확보이고, 팬오션의 벌크 영업은 실시간 시황 대응 기반의 화물-선박 매칭입니다"라고 답변해야 합니다.

2-2. 대한해운(Korea Line): 장기 계약의 안정성, 그러나 선대 축소 우려

대한해운은 SM그룹 소속으로 2024년 매출 1조 7,500억 원을 기록했습니다. 이 회사의 핵심 강점은 POSCO, 한국가스공사, 한전 등 국내 대형 화주와의 장기 운송 계약입니다. 특히 POSCO와의 철광석·석탄 운송 계약은 수십 년에 걸친 파트너십으로, 이는 시황 변동에 관계없이 안정적인 매출을 보장합니다. 또한 LNG 벙커링(선박에 LNG 연료를 공급하는 서비스) 사업에서 선발 주자로서 차별화를 꾀하고 있습니다. 2024년 영업이익은 3,286억 원으로 전년 대비 35% 증가하여 건실한 실적을 보였습니다.

특히 주목할 점은 재무 구조의 획기적 개선입니다. 부채비율을 2023년 156%에서 2025년 9월 75.8%로 대폭 낮추었는데, 이는 노후 선박 12척을 총 6.1억 달러에 매각한 결과입니다. 그러나 이 전략에는 양면성이 있습니다. 단기적으로 재무 건전성은 개선되었으나, 매각한 선박을 대체할 신조선 발주가 아직 없어 선대가 축소되고 있습니다. 새 선박 구입 기회를 노리고 있다는 해석도 있지만, 선대 축소는 곧 화물 처리 능력의 감소를 의미하므로 장기 성장성에 대한 우려가 있습니다.

팬오션과의 비교에서, 대한해운은 '보수적 안정 전략'을, 팬오션은 '공격적 성장 전략'을 구사하고 있다고 평가할 수 있습니다. 대한해운은 부채를 줄이며 기존 장기 계약을 유지하는 데 집중하는 반면, 팬오션은 CAPEX 1.6조 원을 투입해 LNG·VLCC로 사업 영역을 확장하고 있습니다. 지원자 관점에서 이 차이는 "왜 대한해운이 아닌 팬오션에 지원하셨습니까?"라는 질문에 대한 답변 소재가 됩니다.

2-3. 폴라리스워핑: VLOC 전문의 니치 플레이어, 매각 추진 중

폴라리스워핑은 34척의 VLOC(초대형 광석선, 25만 DWT급) 전문 해운사로, 2024년 매출 1조 1,914억 원, 영업이익 1,647억 원(영업이익률 13.8%)을 달성했습니다. 이 회사의 비즈니스 모델은 극도로 집중적입니다. 브라질 Vale과의 철광석 장기 운송 계약이 매출의 64%를 차지하며, 선대의 90% 이상이 5~25년 장기 계약 기반으로 운용됩니다. 이러한 집중 전략은 높은 영업이익률(13.8% vs 팬오션 9.1%)이라는 강점을 가져다주지만, 동시에 Vale 의존도가 과도하다는 약점이 있습니다.

2025년 폴라리스워핑 매각이 추진되면서 업계의 큰 관심을 모았습니다. 예비입찰에 약 20개 인수 후보가 참여했으며, 기업 가치는 1~1.5조 원으로 추정됩니다. HMM, 팬오션, 국내외 사모펀드 등이 잠재적 인수 후보로 거론되었습니다. 만약 팬오션이 폴라리스워핑을 인수한다면, VLOC 선대와 Vale 장기 계약이 추가되어 철광석 운송 역량이 획기적으로 강화될 것입니다. 그러나 인수 가격, 재무 부담, Vale 의존도 심화 등의 리스크도 동반됩니다.

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

플라리스쉬핑의 리스크 요인 중 하나는 2012년 스텔라데이지호 사고의 레거시입니다. 이 사고에서 24명이 사망·실종되었으며, 선박 구조적 결함(노후 VLOC의 파단)이 원인으로 밝혀졌습니다. 이 사건은 회사의 안전 관리 체계에 대한 의문을 낳았고, 이후 선대 현대화에 막대한 비용을 투입하게 되는 계기가 되었습니다.

2-4. KSS해운: 가스 운송 전문, 팬오션의 잠재적 벤치마크

KSS해운은 LPG·암모니아 운송 전문 해운사로, 팬오션과는 직접적인 경쟁 관계가 아닙니다. 그러나 KSS해운의 사업 모델은 팬오션이 LNG 사업을 확대하는 과정에서 참고할 만한 벤치마크를 제공합니다. VLGC(초대형 가스선) 14척을 포함하여 총 31척을 운영하며, 2024년 매출 5,179억 원(전년 대비 +9.6%), 5년 연속 사상 최대 실적을 기록했습니다. KSS해운의 성공 요인은 가스 운송이라는 특화 시장에서의 전문성, 장기 화물 계약 기반의 안정적 수익, 그리고 암모니아 운송(미래 수소 경제의 핵심 연료) 시장에서의 선점 효과입니다.

팬오션이 LNG 사업에서 KSS해운과 유사한 '전문화 전략'을 추구하고 있다는 점은 흥미롭습니다. 다만 팬오션은 LNG를 별도 사업부가 아닌 기존 벌크 포트폴리오의 확장으로 접근하고 있어, KSS해운의 '전문가형 모델'과는 다른 '다각화형 모델'을 구사하고 있습니다.

2-5. 글로벌 경쟁사: Star Bulk과 Golden Ocean의 전략적 움직임

Star Bulk Carriers는 2023년 Eagle Bulk을 합병한 후 151척, 1,460만 DWT의 미국 상장 최대 건화물 해운사가 되었습니다. 합병을 통해 연간 5,000만 달러의 시너지를 조기 달성했으며, 97%의 선박에 스크러버(배기가스 세정장치)를 장착하여 고유황유(HSFO)를 사용할 수 있게 함으로써 연료비에서 유의미한 경쟁 우위를 확보했습니다. 저유황유(VLSFO)와 고유황유의 가격 차이(스프레드)가 톤당 \$100~\$200에 달하기 때문입니다. 2024년 매출은 12.7억 달러, 순이익은 3.05억 달러(전년 대비 +76%)를 기록했습니다. 그러나 Star Bulk은 순수 건화물만 취급하기 때문에 BDI 하락에 대한 방어 수단이 제한적이라는 약점이 있습니다.

Golden Ocean Group은 2025년 8월 벨기에 CMB.TECH와의 합병을 완료하여 업계에 큰 파장을 일으켰습니다. 합병 전 Golden Ocean은 91척, 1,370만 DWT를 보유한 케이프사이즈 전문 해운사였으나, 합병 후에는 약 250척 규모의 복합 해운 그룹으로 변모했습니다. 합병 선대의 가치는 111억 달러에 달하고, 평균 선령은 6.1년으로 매우 젊으며, 80척 이상이 수소·암모니아 등 대체연료 대응 선박(Dual-Fuel)입니다. 이 합병은 건화물 해운 시장의 대형화·다각화 트렌드를 상징적으로 보여주는 사건이며, 팬오션을 포함한 모든 벌크 해운사의 전략적 대응을 촉구하고 있습니다.

2-6. 팬오션의 경쟁 포지셔닝: '다각화된 벌크 리더'라는 고유한 위치

이상의 경쟁사 분석을 종합하면, 팬오션은 국내 2위 해운사이자 국내 1위 건화물 해운사로서, 경쟁사 대비 명확한 차별점을 가지고 있습니다. 그 차별점의 핵심은 '사업 다각화'입니다. 벌크(64.5%)를 중심으로 컨테이너(7.8%), 탱커(6.7%), LNG(2.0%), 곡물 트레이딩까지 6개 사업 영역을 운영하는 해운사는 국내에 팬오션뿐이며, 글로벌에서도 이 조합은 독특합니다.

경쟁 구도를 매트릭스로 정리하면, 가로축을 '사업 다각화 정도(단일 vs 복합)', 세로축을 '선대 규모(대 vs 소)'로 놓았을 때, Star Bulk·Golden Ocean은 '단일·대규모', 플라리스쉬핑·KSS해운은 '단일·소규모', HMM은 '복합·대규모', 팬오션은 '복합·중규모'에 위치합니다. 팬오션의 전략적 방향은 '복합·중규모'에서 '복합·대규모'로 이동하는 것이며, 이를 위한 수단이 LNG 12척, VLCC 10척 확보를 핵심으로 하는 3개년 CAPEX 계획입니다.

2025년 Q1에 비건화물 부문 영업이익이 건화물을 최초로 초과(전체 OP의 58%)한 것은, 이 전략이 이미 성과를 내기 시작했음을 보여주는 결정적 증거입니다. HMM 대비 벌크 전문성이 깊고, Star Bulk·Golden Ocean 대

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

비 포트폴리오가 넓으며, 폴라리스취핑 대비 고객·화물 다각화가 우월합니다. 다만 순수 건화물 선대 규모에서는 Star Bulk(151척, 1,460만 DWT)에 밀리며, HMM의 SK해운 인수가 완료되면 습화물 부문 경쟁이 심화될 수 있습니다.

면접 활용 포인트로서, "팬오션의 경쟁 우위는 무엇이라고 생각하십니까?"라는 질문에 대해 "단일 화물에 의존하지 않는 포트폴리오 다각화입니다. 2025년 Q1에 비건화물 영업이익이 건화물을 처음으로 넘어선 것은 이 전략의 성공을 보여주며, BDI 변동에 대한 내성을 높여줍니다. 여기에 하림그룹 곡물 밸류체인과의 시너지는 글로벌 경쟁사에는 없는 독자적 강점입니다"라고 답할 수 있어야 합니다.

제3장: 팬오션 기업 심층 분석 — LNG와 VLCC로 제2의 성장 엔진을 장착하다

3-1. 사업 구조와 매출 비중: 건화물 중심에서 복합 해운으로

팬오션의 2024년 연결 매출은 5조 1,612억 원이며, 이를 부문별로 분해하면 회사의 사업 구조와 전략 방향을 명확히 읽을 수 있습니다. 건화물 부문은 3조 3,301억 원(전체의 64.5%)으로 여전히 압도적 비중을 차지하며, 영업이익률은 8.2%입니다. 이 부문에서 팬오션은 케이프사이즈, 파나마스, 수프라막스, 핸디사이즈 전 선형을 운용하며, POSCO·현대제철·동국제강 등 국내 철강사와 Suzano(브라질 펄프), Vale(브라질 철광석) 등 해외 화주를 고객으로 보유하고 있습니다.

컨테이너 부문은 4,001억 원(7.8%)으로, 회사 전체에서 차지하는 비중은 작지만 영업이익률 10.5%로 수익성이 양호합니다. 팬오션은 대형 컨테이너 라인(MSC, Maersk 등)과의 직접 경쟁을 피하고, 한국-동남아, 한국-인도 등 틈새 항로에서 소규모 컨테이너 서비스를 운영합니다. 안중호 대표는 컨테이너 사업의 추가 확대 계획은 없다고 밝혔으며, 이는 자원을 LNG·탱커에 집중하겠다는 전략적 판단으로 해석됩니다.

탱커 부문은 3,478억 원(6.7%)이지만 영업이익률이 35.9%로 전 부문 중 두 번째로 높습니다. 2026년 2월 SK해운으로부터 VLCC 10척을 장기 화물 계약과 함께 인수(약 9,737억 원)한 것은 이 부문의 비중을 크게 키울 전략적 결정이었습니다. VLCC는 원유 200만 배럴을 적재할 수 있는 초대형 유조선으로, 장기 계약 기반으로 운영될 경우 안정적인 고수익을 창출합니다.

LNG 부문은 1,026억 원(2.0%)에 불과하나, 영업이익률이 36.5%로 전 부문 중 최고이며, 2025년 Q1에는 메리츠증권 추정 기준 46.5%까지 상승했습니다. 이는 건화물(8.2%)의 약 6배에 달하는 수치입니다. 매출 비중은 작지만 이익 기여도는 이미 상당하며, LNG 선박 12척이 모두 투입되면 이익 비중은 더욱 확대될 전망입니다.

곡물 트레이딩 부문은 별도 사업 부문으로 분류되지 않으나, 2024년 기준 311만 톤을 판매하며 중요한 매출원이 되고 있습니다. 이 사업은 단순히 곡물을 운송하는 것을 넘어, 직접 곡물을 매입·판매하여 '운송 마진 + 트레이딩 마진'을 동시에 확보하는 모델입니다. 하림그룹의 사료·축산 사업과 연결되어, 대두·옥수수 등을 남미에서 수입하여 하림에 공급하는 수직 통합 구조를 형성하고 있습니다.

아시아 발(發) 화물이 누적 매출의 약 62%를 차지하며, 이는 중국·한국·일본·인도의 원자재 수입에 대한 의존도를 보여줍니다. 특히 중국향 화물의 비중이 높아, 중국 경기 둔화가 직접적인 매출 리스크로 작용할 수 있습니다. 다만 인도의 철광석·석탄 수입 증가와 동남아의 인프라 투자 확대가 중국 감소분을 일부 상쇄할 것으로 기대됩니다.

선대는 2024년 말 기준 290척(자사 보유 약 114척, 용선 176척)으로, 평균 선령 9.3년입니다. 자사 보유 대

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

용선 비율이 약 40:60인 것은 시황 대응 유연성을 확보하기 위한 의도적 선택입니다. BDI가 급락할 때 자사 보유 선박은 매각이 어렵지만, 용선 선박은 계약 만료 시 반납하면 되므로 비용 구조를 빠르게 조정할 수 있습니다.

3-2. 전략 방향과 중장기 비전: '글로벌 리딩 해운물류기업'을 향하여

팬오션의 공식 비전은 '글로벌 리딩 해운물류기업'이며, 이를 구현하기 위한 전략적 움직임은 크게 세 가지 축으로 요약됩니다.

첫 번째 축은 LNG 운송 사업의 본격적 확대입니다. 안중호 대표이사 취임(2020년) 이후 확보한 LNG 장기 운송 계약 총액은 3조 1,600억 원(연장 옵션 제외)에 달하며, 카타르에너지(QatarEnergy)와 셸(Shell) 등 세계 최대 에너지 기업과 계약을 체결했습니다. LNG 선박은 2024년 초 3척에서 2025년 중반 10척으로 급증했으며, 최종 12척까지 확대될 예정입니다. 이 선박들은 모두 17만 4,000 CBM(입방미터)급 최신 LNG선으로, 현대중공업에서 건조되었습니다. X-DF(Low Pressure) 이중연료 엔진을 탑재하여 LNG와 기존 연료를 모두 사용할 수 있고, LNG 재액화 시스템(BOG 재액화)으로 화물 손실을 최소화하며, 공기윤활장치(Air Lubrication System)로 마찰 저항을 줄여 연료 효율을 높였습니다.

셸과는 LNG 운송 외에 1만 8,000 CBM급 LNG 벙커링선 6년 용선 계약(약 621억 원)도 체결했습니다. LNG 벙커링은 LNG를 연료로 사용하는 선박에 해상에서 직접 LNG를 공급하는 서비스로, 탈탄소 규제 강화에 따라 LNG 연료 선박이 증가하면서 급성장하고 있는 시장입니다. 이코노믹리뷰에 따르면 팬오션은 LNG 벙커링 시장에 본격 진출하여 포트폴리오 확대에 박차를 가하고 있습니다.

이 LNG 전략의 핵심 의미는 '수익의 질적 전환'입니다. 건화물은 BDI 변동에 따라 수익이 크게 흔들리지만, LNG 장기 운송 계약은 통상 15~25년에 걸쳐 안정적인 고정 수익을 제공합니다. 영업이익률도 건화물(8.2%)의 4~6배에 달합니다. 따라서 LNG 선박이 12척 모두 투입되면, 팬오션의 전체 수익 구조가 '건화물 의존형'에서 '건화물 + 안정 수익형'으로 전환되는 효과가 있습니다.

두 번째 축은 탱커 사업 확대입니다. 2026년 2월 SK해운으로부터 VLCC 10척을 장기 화물 계약과 함께 인수한 것은 원유 운송 시장에 본격 진출하는 신호탄입니다. 인수 규모는 약 6.68억 달러(약 9,737억 원)로, 팬오션 역사상 최대 규모의 자산 인수입니다. 이 VLCC들은 이미 장기 화물 계약이 부착되어 있어 인도 즉시 수익이 발생하며, 선박 운영 노하우도 SK해운 인력과 함께 이전됩니다. 기존 MR 탱커 12척에 더해 VLCC 10척이 추가 되면, 팬오션의 탱커 선대는 국내 최대 규모가 됩니다.

다만 이 인수가 '벌크 탈피 전략'인지 '고선령 도박'인지에 대해서는 시장의 의견이 나뉘고 있습니다. 리드이코노미에 따르면, SK해운 VLCC의 평균 선령이 상당히 높아 향후 CII 규제에 따른 조기 대체 비용이 발생할 수 있다는 우려가 있습니다. 반면 장기 화물 계약이 부착되어 있어 시황 리스크가 크게 완화된다는 반론도 있습니다. 지원자는 이 양면적 시각을 모두 인지하고, 면접에서 균형 잡힌 분석을 제시할 수 있어야 합니다.

세 번째 축은 3개년 CAPEX 계획(2025~2027년)입니다. 총 약 11.3억 달러(약 1.6조 원)를 비건화물 선박에 투자하며, 연도별로는 2025년 6억 달러 이상(LNG 선박 인도 집중), 2026년 3억 달러(MR 탱커 신조선 인도), 2027년 1억 달러로 구성됩니다. HD현대미포에서 MR 탱커 6척을 신조 발주했으며(척당 4,900만~5,175만 달러), 이는 노후 MR 탱커를 교체하면서 연료 효율과 CII 등급을 개선하기 위한 투자입니다.

안중호 대표이사는 2025년 신년사에서 "연간 화물 취급량이 약 1억 톤 수준에서 정체되어 있다"며 "수익성 기반의 외형 성장과 근본 경쟁력 강화"를 강조했습니다. 이는 단순히 선대를 늘리는 양적 성장이 아니라, 높은 수

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

익성의 사업(LNG, 탱커)으로 포트폴리오를 재편하는 질적 성장을 추구한다는 선언입니다. 비즈니스포스트 분석에 따르면, 팬오션은 4년간의 LNG 사업 준비 끝에 2025년부터 본격적인 이익 기여가 시작될 것으로 전망되며, 이는 실적 정체를 돌파하는 계기가 될 수 있습니다.

3-3. 차별화 포인트: 유연한 계약 운영, 곡물 시너지, 선대 최적화

팬오션의 핵심 차별점을 세 가지로 심화 분석하겠습니다.

첫째, 유연한 계약 포트폴리오 운영입니다. 팬오션은 장기 계약(COA, Time Charter)과 단기 계약(Spot, Voyage Charter)의 비율을 시황에 따라 탄력적으로 조절합니다. 2023~2024년에는 약 40:60(장기:단기)으로 운영했으며, 이는 업계 평균(약 50:50)보다 단기 비중이 높은 편입니다. BDI가 상승할 때는 단기 비중을 늘려 높은 운임을 포착하고, 하락할 때는 장기 비중을 높여 수익 바닥을 방어합니다. 2025년 말 기준 장기 및 TC-Out(기간 용선) 계약은 54건으로, Vale(2037·2047년까지), Suzano(2035~2036년), POSCO, 현대제철 등이 주요 거래처입니다.

블로터 분석에 따르면, 팬오션은 시황 리스크를 방어하기 위해 이 장단기 비율을 분기별로 검토하며, 경영 전략 회의에서 향후 6~12개월의 BDI 전망에 따라 계약 포트폴리오를 조정합니다. 이 과정에서 영업팀의 시황 분석과 전략적 판단이 핵심적 역할을 합니다. 삼성증권은 "팬오션이 양호한 실적을 유지할 수 있는 이유는 선대 확대와 장기 운송계약 증가에 있다"고 분석했으며, 장기 계약 비중의 점진적 확대가 실적 안정성을 높일 것으로 전망했습니다.

둘째, 하림그룹과의 곡물 운송 시너지입니다. 하림의 축산·사료 사업에 필수적인 대두·옥수수 등 곡물 수입을 팬오션이 담당하며, 여기서 독특한 삼각 항로가 탄생합니다. 한국에서 철강 제품(클린 카고)을 적재하여 북미 또는 유럽으로 수출한 후, 미국 걸프/남미에서 곡물을 적재하여 아시아로 귀항하는 구조입니다. 철강은 선창 오염이 적은 '클린 카고'이므로, 철강 하역 후 곡물을 적재하기 전 고비용 세정(약 50만 달러/척)이 불필요합니다. 이는 선주에게는 비용 절감, 화주에게는 경쟁력 있는 운임이라는 양쪽 모두에게 이익이 되는 구조입니다.

또한 팬오션은 곡물을 단순 운송하는 데 그치지 않고, 직접 매입·판매하는 트레이딩 사업도 수행합니다. 2024년 311만 톤의 곡물을 판매한 것은 이 사업의 성장을 보여주며, 김홍국 회장이 제시한 '한국판 카길' 비전 — 원자재 운송에서 곡물 트레이딩, 사료, 축산까지 수직 통합하는 전략 — 이 실체를 갖추어 가고 있음을 보여줍니다. 카길(Cargill)은 미국의 최대 비상장 기업으로, 곡물 트레이딩·가공·운송을 수직 통합하여 연매출 1,770억 달러를 기록하는 글로벌 거인입니다. 팬오션+하림그룹이 카길의 규모에 도달하기는 어렵겠지만, 아시아 시장에서의 곡물 운송-트레이딩-사료 수직 통합은 독자적인 경쟁력을 형성할 수 있습니다.

셋째, 선대 최적화 전략입니다. 팬오션은 290척 선대 중 자사 보유 114척, 용선 176척의 비율을 유지하면서, 자사 선박은 장기 계약에, 용선 선박은 단기·스팟 시장에 배정하는 이중 전략을 구사합니다. 이를 통해 자사 선박의 안정적 가동률을 보장하면서도, 시황 상승 시 용선 선박을 추가로 확보해 업사이드를 포착할 수 있습니다. 평균 선령 9.3년은 업계 평균(약 12년)보다 젊은 편이며, 이는 CII 규제 대응에서 유리한 위치를 제공합니다.

3-4. 재무 성과와 핵심 지표 분석

팬오션의 최근 4년간 재무 추이를 산문체로 정리하면, 2022년에는 벌크 해운 초호황기의 수혜를 받아 매출 6조 4,203억 원(전년 대비 +39%), 영업이익 7,896억 원(+38%), 영업이익률 12.3%의 역대 최고 실적을 달성했습니다. 2023년에는 글로벌 경기 둔화와 BDI 하락으로 매출이 4조 3,610억 원(-32%)으로 급감했고, 영업이익도 3,860억 원(-51%)으로 반토막 났습니다. 이는 벌크 해운의 순환적 특성이 그대로 반영된 결과입니다.

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

그러나 2024년에는 매출 5조 1,612억 원(+18.3%), 영업이익 4,712억 원(+22.1%), 영업이익률 9.1%로 뚜렷한 반등을 보였습니다. 특히 4분기 영업이익은 1,098억 원으로 2023년 4분기 대비 60% 상승했습니다. 이 반등의 요인은 BDI 회복, 운송 선대 확대(2023년 대비 약 20척 증가), LNG 선박 투입 개시의 복합 효과입니다.

2025년 잠정 실적은 매출 5조 4,329억 원(+5.3%), 영업이익 4,919억 원(+4.4%), 영업이익률 9.1%로, 외형 성장은 둔화되었으나 수익성은 유지했습니다. 삼성증권은 2025년 영업이익을 5,190억 원(+10.2%)으로 전망하며 목표주가 4,900원, 매수 의견을 유지하고 있습니다.

밸류에이션 측면에서 팬오션은 뚜렷한 저평가 구간에 있습니다. PER(주가수익비율)은 2024년 기준 7.68배로, 코스피 평균(약 12배)과 글로벌 해운 평균(약 8~10배) 대비 할인된 수준입니다. 12개월 포워드 PER은 5.42배로 더욱 낮습니다. PBR(주가순자산비율)은 역사적 저점인 약 0.4배 수준으로, 순자산의 절반 이하에서 거래되고 있다는 의미입니다. 배당금은 2024년 주당 120원, 2025년 150원(+25%)으로 5년 연속 지급했으며, 배당수익률은 약 3~4%입니다.

FnGuide 컨센서스에 따르면, 증권사들은 팬오션의 2026년 매출을 5.5~5.8조 원, 영업이익을 5,000~5,500억 원으로 전망하고 있습니다. LNG 선박 12척의 완전 투입(2026년 상반기 예정)과 VLCC 10척의 이익 기여가 본격화되면, 건화물 시황과 무관하게 안정적 이익 기반이 형성될 것이라는 판단입니다.

3-5. 하림그룹과의 관계: 시너지와 거버넌스의 양면

하림지주가 팬오션 지분 54.70%를 보유하고 있으며, 이는 안정적 대주주 구조를 형성합니다. 하림그룹은 원래 축산·사료 기업이었으나, 2014년 팬오션(당시 STX팬오션) 인수를 통해 해운업에 진출했습니다. 이 인수는 단순한 사업 다각화가 아니라, '곡물(사료 원료) 운송 → 트레이딩 → 사료 제조 → 축산'이라는 수직 통합 전략의 일환이었습니다.

경영권 승계 측면에서, 창업주 김홍국 회장의 아들 김준영 씨가 올품(5.78%) → 한국바이오텍(16.69%) → 하림지주 체인을 통해 22.71%의 지분을 확보하면서 부친의 직접 지분(21.10%)을 넘어섰습니다. 이는 2세 경영 체제로의 전환이 실질적으로 완료되었음을 의미합니다. 공정거래위원회가 하림그룹의 일감몰아주기에 대해 조사한 전례가 있고, 하림그룹 CFO가 팬오션 등기이사를 겸직하고 있어 독립성 우려가 제기되기도 합니다. 해사신문에 따르면 하림그룹의 경영 승계 가속화에 따라 팬오션의 독립성 약화 우려가 나오고 있으나, 실적 개선이 지속되는 한 시장의 우려는 크지 않은 상황입니다.

지원 전략 관점에서 하림그룹과의 관계는 양면적으로 해석해야 합니다. 긍정적 측면으로는 곡물 물류의 안정적 화물 기반, 그룹 차원의 투자 지원(CAPEX 1.6조 원은 하림그룹의 재무 역량이 뒷받침), 수직 통합에 의한 원가 경쟁력이 있습니다. 부정적 측면으로는 대주주 의사결정에 대한 의존도, 일감몰아주기 리스크, 해운 독자적 전략과 그룹 전략의 충돌 가능성이 있습니다. 면접에서 이 주제가 다뤄질 경우, 양면을 균형 있게 제시하되 "하림그룹의 곡물 밸류체인과 팬오션의 해운 역량이 만들어내는 시너지는 경쟁사가 복제할 수 없는 구조적 강점"이라는 방향으로 결론짓는 것이 적절합니다.

3-6. 리스크 요인: 시황, 규제, 지정학, 재무의 다층적 리스크

팬오션이 직면한 리스크는 네 가지 층위로 구분됩니다.

시황 리스크가 가장 직접적입니다. 매출의 64.5%가 BDI에 연동되는 건화물이며, 2025년 건화물 물동량 성장률이 0~1%에 그치는 반면 선대 공급 증가는 3%로 수급 불균형이 예상됩니다. 클락슨리서치에 따르면 향후 수년간 해체(폐선)가 증가할 것이나, 전체적인 선대 공급 성장률은 여전히 수요 성장률을 상회할 가능성이 높습니다.

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

취평뉴스넷 분석에 따르면, 폐선 및 선속 감소를 통한 공급 감소 효과가 본격화되는 시점은 2028년 이후로 예상되므로, 2025~2027년은 공급 과잉 압력이 지속될 수 있습니다.

규제 리스크는 중기적으로 가장 큰 비용 부담 요인입니다. 2028년부터 본격화될 IMO 중기 조치(선박 연료의 GHG 기준 강화, 경제적 수단 도입)와 EU ETS 확대는 연간 수백억 원의 추가 비용을 발생시킬 수 있습니다. 팬오션이 LNG 이중연료 선박과 신조 MR 탱커에 투자하는 것은 이 규제 리스크에 대한 선제적 대응이기도 합니다. 다만 LNG가 '과도기적 연료(Transitional Fuel)'로 간주되어, 장기적으로 암모니아·수소·메탄올로의 추가 전환이 필요할 수 있다는 점은 불확실성 요인입니다.

지정학적 리스크는 미중 무역 갈등, 홍해 위기, 파나마 운하 가뭄 등이 복합적으로 작용합니다. 특히 미국의 중국산 선박에 대한 항만 사용자 부과 현실화될 경우, 팬오션의 선대 중 중국에서 건조된 선박(비중 미공개이나 상당 수준으로 추정)의 미국 항만 기항에 추가 비용이 발생할 수 있습니다. 이는 미국 발 곡물 수출 항로에 직접적인 영향을 미칠 수 있어, 하림그룹 곡물 시너지 전략에도 변수가 됩니다.

재무 리스크는 CAPEX 증가(2022년 3,680억 → 2024년 6,381억 원)와 함께 차입금이 약 4조 원으로 확대되고 있다는 점에서 비롯됩니다. LNG 선박과 VLCC 인수에 대규모 자금이 투입되면서 재무 레버리지가 상승하고 있습니다. 다만 부채비율은 100% 미만을 유지하고 있고, LNG·탱커의 장기 계약에서 안정적 현금흐름이 창출되므로, 현재까지 재무 건전성에 대한 시장의 우려는 크지 않습니다. 투자분석 자료에 따르면 팬오션의 장기 계약 비중 확대와 다각화된 수익 구조가 재무 안정성의 핵심 방어 요인으로 평가됩니다.

제4장: 인재상·조직문화·도메인 선호 인재 특성 — '똑똑한 사람'을 뽑아 현업에서 키운다

4-1. 공식 인재상과 핵심 가치: 문서에 적힌 것과 실제의 차이

팬오션의 공식 인재상은 네 가지 유형으로 구성되어 있습니다. 혁신가(Innovator)는 변화를 두려워하지 않고 새로운 사업 기회를 모색하는 인재, 실천적 리더(Practical Leader)는 구상에 그치지 않고 실제로 결과를 만들어내는 인재, 전문가(Expert)는 해운·물류 도메인에 대한 깊은 지식을 보유한 인재, 팀플레이어(Team Player)는 다양한 이해관계자와 협업하여 조직의 시너지를 극대화하는 인재를 의미합니다. 핵심 가치로는 '미래를 선도하는 리더', '인재를 존중하는 기업문화', '고객과 함께하는 파트너', '사회적 책임을 다하는 글로벌 기업시민'을 표방하고 있습니다.

그러나 공식 인재상과 실제 채용에서 평가하는 기준 사이에는 간극이 있습니다. 브릿지인(Bridgein) 컨설팅의 전문가 분석에 따르면, 팬오션이 영업직을 세분화하지 않고 광범위하게 모집하는 이유는 매우 현실적입니다. "세부적으로 뽑아봤자 어차피 취준생이 직무를 알 수 없으므로, 똑똑한 사람을 뽑아서 현업에서 가르치면 된다"는 것이 회사의 인식입니다. 여기서 '똑똑함'이란 학벌이나 TOEIC 점수가 아니라, 복잡한 정보를 빠르게 구조화하고, 자신의 논리를 명확하게 전달하며, 상대방을 설득할 수 있는 사고력과 커뮤니케이션 능력을 의미합니다.

이 점은 면접 전형에서 극명하게 드러납니다. PT 면접에서 측정하는 것은 "논리력, 사고력, 창의력 — 즉 똑똑함"이며, 이는 실제 업무에서 "선주, 고객, 동료를 직접 설득하고 사업을 진행"해야 하는 역량과 직결됩니다. 면접 평가 비중에서 소통·협력이 57%로 가장 높고, 전문성·직무지식이 28%, 주인의식이 14%를 차지합니다. 이 비중 배분은 "해운 지식은 입사 후 충분히 가르칠 수 있지만, 소통 능력과 논리적 사고력은 가르치기 어렵다"는 회사의 판단을 반영합니다.

실제 면접에서 출제된 질문들을 보면, "글로벌 감각의 진정한 의미가 무엇인가?", "남극 빙하가 녹는 현상이 팬오

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

선에 미치는 영향을 발표하라", "팬오션은 앞으로 배를 사야 하는가 빌려야 하는가?" 등이 있습니다. 이 질문들의 공통점은, 정해진 정답이 없으며 지원자의 사고 과정과 논증 구조를 평가한다는 것입니다. 특히 "남극 빙하가 녹으면 팬오션에 어떤 영향을 미치는가?"라는 질문은, 기후변화 → 해수면 상승/신항로 개척 → 북극해 항로 가능성 → 항로 거리 단축 → 톤-마일 감소 → 벌크 수요 감소(또는 신규 자원 개발로 증가) 등으로 연결하는 논리적 사고 체인을 테스트합니다.

4-2. 조직문화의 실제: 수평화를 추구하는 전통적 해운사

팬오션의 조직문화는 '전통적 해운사의 관행'과 '수평적 조직문화 추구' 사이에서 진화하고 있습니다. 최근 직급 체계를 기존 7단계(사원→주임→대리→과장→차장→부장→실장)에서 4단계(사원→주임→선임→책임)로 대폭 간소화한 것은 이 변화의 가장 가시적인 신호입니다. 이 변화는 단순한 명칭 변경이 아니라, 의사결정 속도를 높이고 수평적 소통을 촉진하려는 조직 차원의 전략적 결정입니다. 해운업의 특성상 시황이 급변할 때 빠른 의사결정이 필수적이며, 과도한 직급 단계는 이를 저해할 수 있기 때문입니다.

블라인드 면접 제도를 도입하여 학력·출신·성별에 의한 편향을 줄이고 있으며, 신입·경력 모두를 대상으로 한 멘토링 프로그램, 직급별 맞춤 교육 프로그램, 온·오프라인 외국어 교육을 운영합니다. 팬오션 공식 채용 사이트에 따르면, 글로벌 비즈니스 환경에 대응할 수 있는 인재 양성을 위해 해외 파견 기회와 어학 교육에 상당한 투자를 하고 있습니다.

잡플래닛 평점은 3.4/5점(228건 리뷰)으로, 한국 기업 평균(약 3.2점)보다 높은 편입니다. 긍정적 키워드로는 '주 4.5일'(금요일 반일 근무), '워라밸', '수평적인 문화', '복지 끝판왕', '최고의 연봉·보상', '탄탄한 비즈니스', '능력 있는 동료' 등이 반복적으로 언급됩니다. 초봉은 약 4,800만 원으로 추정되며, 이는 대기업 평균 초봉(약 4,200만 원)보다 높습니다. 평균 연봉은 약 1억 1,000만 원으로 하림그룹 계열사 중 최고이며, 해운업계에서도 상위권 보상 수준입니다.

면접 분위기는 '다소 편안함'으로 평가되며, 75%가 그룹 면접 형태입니다. 합격자 후기에 따르면, "편안한 분위기에서 진행되지만, 그 속에서 논리적으로 자신의 생각을 명확히 전달하는 것이 중요하다"고 합니다. 특히 "크고 또렷한 목소리로 자신감을 강하게 어필"하고, "다양한 경험을 통해 자신만의 강점을 드러내는 것"이 면접 성공의 관건이었다는 후기가 다수입니다. 이는 해운 영업직의 특성 — 전화·화상으로 해외 고객·선주와 실시간 협상해야 하므로, 명확하고 자신감 있는 커뮤니케이션이 필수 — 과 맞닿아 있습니다.

4-3. 해운 영업 도메인이 요구하는 인재 특성: 다섯 가지 핵심 역량

해운 영업직에서 지속적으로 성과를 내는 인재의 핵심 특성을 다섯 가지로 심화 분석합니다.

첫째, 글로벌 마인드와 문화적 적응력입니다. 해운업은 본질적으로 국경을 초월하는 산업입니다. 한 척의 선박이 한국에서 철강을 싣고 브라질로 가서, 브라질에서 철광석을 싣고 중국으로 가며, 중국에서 시멘트를 싣고 인도네시아로 가는 삼각·사각 항로를 운행합니다. 이 과정에서 영업 담당자는 한국 화주, 브라질 광산 회사, 중국 무역상, 인도네시아 건설사, 그리스 선주, 런던 브로커와 동시에 소통해야 합니다. SK해운(현 팬오션 인수 관련) 영업 담당자의 인터뷰에 따르면, "오늘은 중동 르와이스, 내일은 네덜란드 테르뇌전 — 항해하는 배를 따라 그 지역 사람들과 교류하는 것이 직무"라고 설명합니다. 이는 단순한 영어 능력을 넘어, 다양한 문화권의 비즈니스 관행과 커뮤니케이션 스타일을 이해하고 적응하는 능력을 요구합니다. 예를 들어 그리스 선주와의 협상은 관계 기반(Relationship-based)으로 장기적 신뢰가 중요하고, 일본 화주와의 협상은 절차 기반(Process-based)으로 정확한 문서화가 핵심이며, 중국 무역상과의 협상은 가격 민감도가 높아 빠른 의사결정이 필요합니다.

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

둘째, 논리적 협상력입니다. 벌크 해운 영업에서 협상은 일상적 업무입니다. 용선 계약서(Charter Party)의 각 조항 — 운임(Freight Rate), 하역 시간(Laytime), 체선료(Demurrage), 취항 항만 범위(Trading Range), 선박 사양(Ship Specifications) — 을 근거로 선주와 '논리 대결'을 벌여야 합니다. 브릿지인 분석에 따르면, "TOEIC과는 비교할 수 없는 법률·상업 영어 용어를 구사해야 하며, 실제 업무 현장에서는 BIMCO 표준 서식의 각 조항을 정확히 해석하고, 자사에 유리한 방향으로 수정 제안을 하며, 상대방의 반론에 대해 논리적으로 대응하는 능력이 요구됩니다." 특히 Laytime 계산은 화물의 적양하 시간을 분 단위로 산정하는 복잡한 과정이며, 이 계산 결과에 따라 체선료(화물 처리 지연 시 선주에게 지급하는 비용)나 조출료(예정보다 빨리 처리했을 때 화주가 받는 할인)가 결정되므로, 수리적 정확성과 논리적 설득력이 동시에 요구됩니다.

셋째, 시장 감수성과 상업적 직관입니다. BDI, 하위 지수(BCI/BPI/BSI), FFA(운임선도계약) 가격, 원자재 가격(철광석 \$100/톤 vs \$120/톤의 차이가 벌크 수요에 미치는 영향), 환율(원/달러, 원/엔), 무역 흐름(중국 철강 생산량, 인도 석탄 수입량, 브라질 대두 수출량)을 종합적으로 분석하는 거시적 통찰력이 필요합니다. 이는 매일 아침 시황 리뷰에서 "어제 BDI가 50포인트 하락했는데, 이것이 계절적 조정인지 구조적 하락의 시작인지, 그리고 우리의 Q2 Charter Base에 어떤 영향을 미치는지"를 즉각적으로 판단하는 형태로 발현됩니다. WSO(Wall Street Oasis)의 건화물 트레이더 인터뷰에 따르면, "가장 중요한 것은 시장에 대한 '감(Feel)'이며, 이는 수년간의 경험과 데이터 분석의 축적으로 형성된다"고 합니다.

넷째, 레질리언스(회복탄력성)입니다. 해운업의 극심한 순환성(2022년 매출 6.4조 → 2023년 4.3조, 1년 만에 -32%)은 영업 담당자에게 심리적으로 큰 부담을 줍니다. 호황기에는 모든 거래가 순탄하고 화주가 먼저 연락해 오지만, 불황기에는 화물 확보가 어렵고 운임 협상에서 불리한 위치에 놓이며 실적 압박이 가중됩니다. 이러한 순환을 여러 번 경험하면서도 의욕과 전문성을 유지할 수 있는 심리적 강인함이 필요합니다. WSO의 트레이더 인터뷰에서도 "사람들이 자주 이직하지 않으며, 일종의 소명(vocation)으로 여긴다"는 점이 언급되었는데, 이는 이 산업에서 장기적으로 성공하는 사람들이 시장의 순환을 개인적 실패가 아닌 산업의 본질로 받아들이는 마인드셋을 가지고 있기 때문입니다.

다섯째, 장기 관계 구축 능력입니다. COA(운송계약)는 5~25년에 걸치며, 화주와의 신뢰 관계가 계약 갱신의 핵심 변수입니다. 팬오션의 Vale과의 계약(2037~2047년까지), Suzano와의 계약(2035~2036년)은 20년 이상의 장기 파트너십을 전제로 합니다. 이러한 관계는 단기적 가격 경쟁이 아니라, 안전한 운항 기록, 정시 도착률, 화물 손상률, 클레임 처리 속도 등 장기적 서비스 품질에 의해 형성됩니다. 영업 담당자는 화주의 조달 부서, 품질 관리 부서, 물류 부서, 경영진과 다층적 관계를 유지하면서, 계약 갱신 시 자사의 서비스 품질과 가격 경쟁력을 동시에 어필해야 합니다.

4-4. 신입 사원에게 기대하는 태도와 마인드셋

공식 인재상과 도메인 특성을 종합하면, 팬오션 영업직 신입 사원에게 기대하는 것은 다음과 같이 정리됩니다. 해운 전문 지식이 부족한 것은 전혀 문제가 아닙니다. 오히려 "모르는 것을 빠르게 배우는 학습 민첩성(Learning Agility)"이 가장 중요합니다. 입사 후 2~3년간 운항(Operations) 부서에서 업계 지식을 축적하는 기간이 주어지며, 이 기간에 BDI 읽기, Charter Party 해석, Laytime 계산, 선박 구조 기초, 항만 운영 등을 현업에서 배우게 됩니다. 따라서 채용 시점에서 평가하는 것은 "이 사람이 충분히 빠르고 깊게 배울 수 있는가?"입니다.

구체적으로, PT 면접에서 10~15분의 준비 시간 동안 주어진 주제를 분석하고 논리적으로 발표하는 능력, 질의 응답에서 예상치 못한 반론에 대해 당황하지 않고 대응하는 유연성, 그리고 자신의 의견을 명확하고 자신감 있게 전달하는 프레젠테이션 스킬이 평가됩니다. 합격자들의 공통적 특성은 "내용의 완벽함보다 논리의 구조화와

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

전달력이 뛰어났다"는 것입니다.

제5장: 영업직 직무 분석 — Charter Base를 짜고, 항차 손익을 책임지다

5-1. 영업직의 핵심 역할: 선박과 화물의 최적 매칭

벌크 해운 영업직의 업무를 한 문장으로 요약하면, "가용 선박에 수익성 높은 화물을 배정하여 항차(Voyage) 단위의 이익을 극대화하는 것"입니다. 이 과정에서 핵심적인 의사결정 도구가 Charter Base(용선 기반)입니다. Charter Base란 특정 기간(보통 분기 또는 반기) 동안 자사 선대의 각 선박에 어떤 화물을 어떤 항로로 배정할지를 계획하는 종합 스케줄을 의미합니다. 이 Charter Base의 수립, 실행, 조정, 마감이 영업직의 핵심 업무 사이클을 구성합니다.

Charter Base 수립 과정을 구체적으로 살펴보면, 먼저 자사 보유 선박과 용선 선박의 가용 일정을 확인합니다. 예를 들어 파나막스 선박 'PO SUNRISE'가 4월 15일에 일본 카시마에서 석탄 하역을 완료하고, 4월 20일경부터 다음 화물을 적재할 수 있다고 가정합니다. 영업팀은 이 선박의 위치(일본 동부), 선형(파나막스, 7.6만 DWT), 선박 사양(크레인 유무, 흘수 제한, 곡물 적재 가능 여부)을 기준으로 적합한 화물 오퍼를 탐색합니다.

동시에 브로커를 통해 유통되는 화물 오퍼(Cargo Order)를 검토합니다. 예를 들어 "인도네시아 칼리만탄에서 석탄 6.5만 톤, 중국 칭다오 행, 4월 25일~5월 5일 레이칸(Laycan, 선적 준비 기간)" 오퍼가 있다면, 'PO SUNRISE'가 이 화물에 적합한지를 판단합니다. 판단 기준은 위치적 근접성(일본→인도네시아 공선 항해 약 5일), 선적 기간과의 매칭, 선박 사양의 적합성, 그리고 가장 중요한 것으로 TCE(Time Charter Equivalent, 일당 순수익)입니다.

5-2. 일 단위, 월 단위, 연 단위 업무 사이클

일 단위 업무를 시간대별로 풀어보겠습니다. 매일 아침 출근 후 가장 먼저 BDI와 하위 지수(BCI/BPI/BSI)를 확인합니다. 전날 런던 시간 기준으로 발표된 지수를 분석하고, 전일 대비 변동 폭과 원인(중국 철광석 재고 변동, 호주 기상 악화에 따른 선적 지연, 브라질 항만 파업 등)을 파악합니다. 이어서 자사 선박의 위치와 운항 상태를 IMOS(통합해운운영시스템)에서 확인하고, 향후 2~4주 내 가용 예정인 선박 리스트를 업데이트합니다.

오전 중에는 화주(Charterer), 선주(Shipowner), 브로커와의 전화·이메일·메신저 소통이 집중됩니다. 해운업은 전 세계 시간대에 걸쳐 운영되므로, 런던(GMT+0), 싱가포르(GMT+8), 뉴욕(GMT-5) 오피스와의 소통이 곱칠 수 있습니다. 특히 브로커로부터 유통되는 화물 오퍼와 선박 오퍼를 실시간으로 모니터링하며, 관심 있는 건에 대해 즉시 관련 팀(운항팀, 용선팀)과 협의하여 응찰 여부를 결정합니다.

오후에는 진행 중인 항차의 관리, 운임 견적 작성, 계약 문서 검토 등이 이루어집니다. 스폿 거래의 경우 수시간~수일 내에 협상이 완료되어야 하므로, 시간 압박 하에서 빠른 의사결정이 요구됩니다. 운항팀에 선박 배선(Scheduling)을 통보하고, 완료된 항차의 P&L(손익)을 정산하는 업무도 일상적으로 수행됩니다.

월 단위 업무로는 월간 Charter Base 마감과 P&L 정산이 핵심입니다. 해당 월에 완료된 모든 항차의 수익과 비용을 집계하고, 계획 대비 실적 차이(Variance Analysis)를 분석합니다. 운임 수익이 계획보다 낮았다면 원인이 시황 하락인지, 화물 확보 실패인지, 선박 운항 지연인지를 분석하고, 다음 달 전략에 반영합니다. 또한 주요 화주에 대한 정기 방문을 통해 고객 관계를 유지하며, 향후 화물 계획(예: 다음 분기 철광석 수입 계획)을 사전에 파악합니다.

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

연 단위 업무는 전략적 의사결정에 가깝습니다. COA 협상과 갱신은 몇 달에 걸친 장기 프로젝트이며, 화주의 연간 운송 수요, 시장 운임 전망, 자사 선대 계획을 종합적으로 고려해야 합니다. 대규모 화물 입찰(예: POSCO의 연간 철광석 운송 입찰)에 참여하여 수백억 원 규모의 계약을 확보하는 것도 연간 핵심 과업입니다. 연간 선대 계획 수립에도 참여하여, 향후 1~3년간 필요한 선형과 척수를 추천하고, 신조선 발주 또는 중고선 매입의 타이밍을 제안합니다.

5-3. 이해관계자 맵: 누구와, 왜, 어떻게 소통하는가

영업직의 이해관계자 맵은 외부와 내부로 나뉘며, 각 이해관계자와의 관계 특성이 다릅니다.

외부 이해관계자 중 가장 중요한 것은 화주입니다. POSCO, 현대제철, 동국제강 등 한국 철강사는 팬오션의 핵심 수익원이며, 이들과의 관계는 수십 년에 걸친 장기 파트너십입니다. 화주와의 소통 포인트는 ① 연간 운송 수요 예측과 COA 협상, ② 스폿 화물 의뢰와 운임 협상, ③ 선적·하역 일정 조율, ④ 클레임 발생 시 해결, ⑤ 시장 동향 정보 공유입니다. 화주는 단순히 '고객'이 아니라 '파트너'에 가까우며, 장기적 신뢰 관계가 계약 갱신의 핵심 변수입니다.

선주는 팬오션이 용선하는 외부 선박의 소유자입니다. 유럽(그리스, 노르웨이, 독일)과 아시아(일본, 중국, 한국) 선주가 주요 대상이며, 용선 계약 조건(용선료, 기간, 운항 범위, 정비 조건)에 대한 협상이 핵심입니다. 선주와의 관계는 '공급자-구매자' 관계이지만, 상황에 따라 협상력이 역전됩니다. BDI가 높을 때는 선주가 유리하고(선박 공급 부족), BDI가 낮을 때는 용선자(팬오션)가 유리합니다(선박 공급 과잉).

브로커는 화물과 선박을 연결하는 중개인으로, Clarksons, Braemar, Fearnleys 등 런던·싱가포르·도쿄에 본사를 둔 글로벌 브로커가 주요 파트너입니다. 브로커와의 관계에서 핵심은 '정보의 비대칭성 관리'입니다. 브로커는 시장의 다양한 정보를 가지고 있으나, 이를 자사에 유리한 방향으로 필터링할 수 있으므로, 영업 담당자는 브로커의 정보를 비판적으로 분석하면서도 좋은 관계를 유지해야 합니다.

대리점(Port Agent)은 전 세계 항만에서 팬오션 선박의 입출항 수속, 하역 감독, 서류 처리를 담당하는 현지 파트너입니다. P&I Club은 선박 운항에 따른 제3자 책임(화물 손해, 인명 사고, 환경 오염 등)을 보험으로 커버하는 상호보험 조합이며, 클레임 발생 시 영업팀과 긴밀히 협력합니다.

내부 이해관계자로는 운항팀이 가장 중요한 파트너입니다. 운항팀은 영업팀이 확보한 화물과 선박을 실제로 운항하는 '실행 조직'으로, 선박 스케줄 관리, 항만 작업 감독, bunker(연료) 조달, 하역 속도 관리를 담당합니다. 영업팀과 운항팀 사이의 소통이 원활하지 않으면, 선박 지연이나 화물 미적재 같은 사고가 발생할 수 있습니다. 용선팀은 외부 선주로부터 선박을 확보하는 역할로, 영업팀이 화물을 확보하면 이에 적합한 선박을 시장에서 찾아 용선 계약을 체결합니다. 경영기획팀은 투자 승인(신조선 발주, 중고선 매입), 실적 보고, 예산 관리를 담당하며, 법무보험팀은 계약 분쟁과 클레임 처리를, 재무관리팀은 SPC(특수목적법인) 관리와 환위험 헤징을 담당합니다.

5-4. TCE 계산과 항차 손익 관리: 영업직의 핵심 기술

TCE(Time Charter Equivalent)는 벌크 해운 영업직의 가장 핵심적인 성과 지표이자 의사결정 도구입니다. TCE는 특정 항차에서 선박이 벌어들이는 '일당 순수익'을 의미하며, 다음과 같이 계산됩니다. 운임 수익(Freight Revenue)에서 항해 비용(Voyage Costs: bunker비, 항비, 운하비, 대리점비)을 차감한 금액을, 항차 소요 일수로 나누면 TCE가 산출됩니다. 예를 들어 파나마식 선박이 호주 뉴캐슬에서 석탄 7만 톤을 적재하여 한국 광양으로 운송하는 항차의 경우, 운임이 톤당 \$12(총 \$84만)이고, bunker비 \$25만, 항비 \$8만, 기타 비용 \$5만이면 순수익은 \$46만입니다. 항차 소요 일수가 28일(적재 5일 + 항해 15일 + 하역 5일 + 공선 이동 3일)이라면 TCE

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

는 약 \$16,429/일입니다. 이를 해당 시점의 BPI(발틱파나막스지수) 대비 일간 용선료와 비교하여, 시장 벤치마크 대비 초과 수익 여부를 판단합니다.

TCE 최적화를 위한 영업 전략은 여러 층위에서 구사됩니다. 첫째, 화물 조합 최적화로, 고운임 화물을 우선 확보하되 선적 일정이 맞지 않을 경우 차선 화물을 빠르게 확보하여 공선(Ballast) 기간을 최소화합니다. 둘째, 삼각 항로 활용으로, 단순 왕복이 아닌 A→B→C→A의 다구간 항로를 구성하여 공선 구간을 줄입니다. 팬오션의 '한국(철강)→북미→남미(곡물)→아시아' 삼각 무역이 대표적 사례입니다. 셋째, 벙커 비용 관리로, 벙커 가격이 낮은 항만(싱가포르, 후지아이라 등)에서 전략적으로 급유하여 연료비를 절감합니다. 넷째, 체선료·조출료 관리로, 화물의 적양하 속도를 최적화하여 체선료 지급을 최소화하고 조출료 수취를 극대화합니다.

5-5. KPI와 평가 포인트: 어떻게 측정되고 평가되는가

영업직의 KPI는 크게 수익성 지표, 영업 활동 지표, 고객 관계 지표로 구분됩니다.

수익성 지표로는 TCE(일당 순수익)가 가장 핵심적이며, 이를 BDI 대비 성과 갭으로 측정합니다. 예를 들어 "BDI가 분기 평균 10% 상승했는데 자사 케이프사이즈의 평균 TCE가 6%만 올랐다면, 이는 수익 누수(Revenue Leakage)를 의미하며 영업팀의 시장 대응이 충분하지 않았음을 시사합니다." 반대로 "BDI가 15% 하락했는데 자사 TCE가 10%만 하락했다면, 이는 영업팀의 방어적 포트폴리오 운영이 성공했음을 의미합니다." 운임 수익(Freight Revenue)과 선대 가동률(Fleet Utilization Rate)도 핵심 지표이며, 가동률은 통상 95% 이상을 목표로 합니다.

영업 활동 지표로는 확보한 화물 물량(톤), 신규 고객 발굴 건수, 입찰 참여 건수와 수주율, FFA 헤징 포지션의 수익/손실 등이 포함됩니다.

고객 관계 지표로는 COA 갱신율이 가장 중요하며, 기존 장기 계약이 만료 시 재계약되는 비율을 측정합니다. 화주 만족도(정시 도착률, 화물 손상률, 클레임 발생률), 클레임 해결 속도와 비용도 평가 대상입니다.

더벨에 따르면, 팬오션의 이사회 평가에서도 실적 개선 성과가 이사회 점수를 견인하는 핵심 요인이었으며, 이는 전사적으로 수익성 중심의 성과 관리가 이루어지고 있음을 시사합니다.

5-6. 대표 업무 시나리오: 세 가지 전형적 워크플로우

시나리오 1은 COA(장기 운송계약) 협상입니다. POSCO가 호주산 철광석 연간 50만 톤 운송을 요청하는 상황을 가정합니다. 영업팀은 먼저 화물의 특성을 분석합니다. 건당 적재량은 5~5.5만 톤이므로 파나막스 또는 수프라막스 선형이 적합하고, 연간 선적 횟수는 약 10회, 적지(Loading Port)는 호주 포트헤들랜드 또는 뉴캐슬, 양지(Discharging Port)는 광양 또는 포항입니다.

다음으로 운임 구조를 설계합니다. 확정 운임(Fixed Rate)으로 할 것인지, BPI 지수에 연동하는 변동 운임(Floating Rate)으로 할 것인지, 또는 최저/최고 운임을 설정하는 캡앤플로어(Cap & Floor) 구조로 할 것인지를 화주와 협의합니다. BIMCO의 GENCOA 또는 VOLCOA 표준 서식을 기반으로, 선박 사양(DWT, 선령, CII 등급), 적양하 속도(Loading/Discharging Rate), 체선료 단가, 취항 항만 범위 등의 부속 조건을 협상합니다. 이 협상은 통상 2~6개월이 소요되며, 양측 법무팀의 검토를 거쳐 최종 체결됩니다.

시나리오 2는 스폿 시장 거래입니다. 인도네시아 화주가 석탄 5만 톤의 중국 칭다오 운송을 요청하는 상황입니다. 브로커를 통해 이 화물 오더가 유통되면, 영업팀은 자사 가용 선박 중 적합한 것을 즉시 파악합니다. 수프라막스급 'PO HARMONY'가 인도네시아 근해에서 공선(Ballast) 상태로 대기 중이라면, TCE를 계산합니다. 운임

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

오퍼가 톤당 \$8(총 \$40만)이고, 예상 항해 비용(벙커비 \$12만, 항비 \$4만, 기타 \$2만)이 \$18만이면, 순수익은 \$22만입니다. 항차 소요 일수가 14일이면 TCE는 약 \$15,714/일입니다. 이를 현재 BSI(발틱수프라막스지수) 대비 일간 용선료와 비교하여 수익성이 확인되면, 수시간~수일 내에 Fixture Note(용선 확인서)를 교환하여 거래를 확정합니다. 스폿 거래의 핵심은 속도입니다. 좋은 화물은 빠르게 소진되므로, 의사결정 지연은 곧 기회 상실을 의미합니다.

시나리오 3은 팬오션 특유의 철강-곡물 삼각 무역입니다. 이는 팬오션의 사업 모델을 가장 잘 보여주는 워크플로우입니다. 한국에서 POSCO의 철강 코일(Hot Rolled Coil)을 적재하여 미국 휴스턴으로 수출합니다. 철강 코일은 선창에 잔류물이 거의 없는 '클린 카고'이므로, 하역 후 선창 상태가 양호합니다. 이어서 미국 걸프(뉴올리언스, 바톤루지)에서 대두 또는 옥수수를 적재하여 한국 또는 중국으로 귀항합니다. 곡물 적재 전 일반적으로 필요한 선창 세정 비용(약 \$50만/척)이 철강 코일의 클린 카고 특성 덕분에 대폭 절감됩니다. 귀항 화물인 곡물은 하림그룹의 사료 공장에 공급되므로, 화물 확보의 안정성이 매우 높습니다. 이 삼각 무역은 공선(Ballast) 구간이 사실상 없기 때문에, TCE를 극대화할 수 있는 이상적인 항로 구조입니다.

다만 최근 미국의 중국산 선박에 대한 항만 사용료 부과 이슈로 인해, 중국에서 건조된 선박의 미국 기항에 추가 비용이 발생할 수 있습니다. 이는 삼각 무역의 경제성에 직접적 영향을 미치므로, 영업팀은 선대 배치 전략을 재조정해야 할 수 있습니다. 구체적으로, 한국-일본 건조 선박을 미국 항로에 우선 배정하고, 중국 건조 선박은 아시아-호주/아시아-중동 항로에 집중 배치하는 방안이 검토됩니다.

5-7. 영업직 필수 역량 체계: 기술적 역량, 영어, 디지털 도구

기술적 역량으로는 BDI와 하위 지수(BCI/BPI/BSI) 해석 능력이 기본입니다. 각 지수의 구성 항로(BCI의 경우 C5: 서호주→칭다오 등)를 이해하고, 지수 변동의 원인을 분석할 수 있어야 합니다. TCE 계산은 Excel로 수행하며, 운임·벙커비·항비·운하비·대리점비를 항목별로 산정하는 능력이 필요합니다. 용선 계약서(Charter Party)는 NYPE(뉴욕상품거래소 정기용선계약서), GENCON(항해용선계약서), VOLCOA(COA용) 등 BIMCO 표준 서식을 기반으로 하며, 각 조항의 법적·상업적 의미를 정확히 이해해야 합니다.

글로벌 원자재 흐름에 대한 이해도 필수적입니다. 철광석(호주 BHP-Rio Tinto, 브라질 Vale → 중국·일본·한국), 석탄(호주·인도네시아·남아프리카·콜롬비아 → 중국·인도·유럽), 곡물(미국·브라질·아르헨티나 → 중국·동남아·중동)의 주요 교역 흐름을 파악하고, 각 교역의 계절성(브라질 대두 수확기: 2~5월, 미국 옥수수 수확기: 9~11월)을 이해해야 합니다.

항만 규격에 대한 기초 지식도 필요합니다. 흘수(Draft) 제한, 조수(Tide) 영향, 접안 시설 크기, 하역 장비 용량 등이 선박-화물 매칭에 직접 영향을 미칩니다. 예를 들어 브라질 투바랑(Tubarão) 항은 VLOC급이 입항 가능하지만, 일부 아시아 항만은 케이프사이즈의 흘수(약 18m)를 수용하지 못합니다.

영어 능력은 해운 영업직의 생명선입니다. 팬오션의 업무 환경에서 인원의 50%가 해외 현지 직원이므로 공통 언어가 영어이며, 국제 커뮤니케이션, 계약 문서, 보고서가 모두 영어로 진행됩니다. 채용 공고상 TOEIC 800점 이상 또는 OPIC IM2 이상이 지원 자격이나, 실무에서는 이보다 훨씬 높은 수준이 요구됩니다. Charter Party의 법률 영어(예: "Owner shall not be responsible for any loss or damage arising from...", "Time used in waiting for berth to count as laytime whether in berth or not"), 화물 사양 관련 기술 영어(예: "Free moisture content shall not exceed 10%"), 운임 협상 영어(예: "We counter at \$11.50 pmt basis 5/5000 cwt, demurrage \$25,000 pdpr") 등은 일반적인 비즈니스 영어와는 차원이 다른 전문성을 요구합니다.

디지털 도구로는 발틱거래소(운임 벤치마크 조회), Bloomberg Terminal 또는 Reuters(실시간 BDI, FFA 가격,

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

원자재 가격), Clarksons Research(시장 인텔리전스, 선대 통계, 선가 동향), IMOS(통합해운운영시스템 — 항차 관리, 선박 스케줄, P&L 관리), Dataloy(항차 계획 및 최적화), Excel(TCE 계산, Charter Base 관리, P&L 분석) 등을 활용합니다. 신입 사원은 이 도구들의 사용법을 입사 후 교육받지만, Excel 고급 기능(피벗 테이블, VLOOKUP, 시나리오 분석)에 대한 기본적인 숙련도는 입사 전에 갖추는 것이 유리합니다.

5-8. 커리어 패스: 운항에서 시작해 영업으로, 그리고 그 너머로

팬오션 신입 사원의 커리어 패스는 비교적 명확합니다. 입사 후 통상 운항(Operations) 부서에서 2~3년을 근무합니다. 이 기간은 해운업의 기초를 실무로 체득하는 과정으로, 선박 스케줄 관리, 항만 작업 감독, 병커 조달, 적양하 관리, 선박 클레임 처리 등을 경험합니다. 이 기간에 선박의 물리적 운용이 어떻게 이루어지는지를 피부로 이해해야, 이후 영업직에서 화물-선박 매칭의 실질적 판단을 내릴 수 있습니다.

2~3년 후 화물영업(Cargo Sales) 또는 용선(Chartering) 부서로 이동합니다. 화물영업은 POSCO 등 화주를 대상으로 입찰에 참여하고 화물 계약을 확보하는 역할이며, 용선은 화물 계약 이행을 위해 외부 선주로부터 선박을 확보하는 역할입니다. 두 역할은 동전의 양면으로, 화물영업은 '수요 측면(화물 확보)', 용선은 '공급 측면(선박 확보)'을 담당합니다.

경력 7~10년 차에는 팀리더 또는 선임 영업 담당자로 성장하여, 특정 항로(예: 호주-중국 철광석 항로) 또는 특정 고객(예: POSCO 담당)에 대한 전문성을 확립합니다. 이 단계에서는 운임 협상의 최종 의사결정, 대규모 COA 입찰의 전략 수립, 신조선 투자의 상업적 판단 등 전략적 역할을 수행합니다.

WSO의 건화물 트레이더 인터뷰에서 흥미로운 점은, "이 업계에서 일하는 사람들은 자주 이직하지 않으며, 일종의 소명(vocation)으로 여긴다"는 것입니다. 이는 벌크 해운 영업이 단순한 직업이 아니라, 글로벌 원자재 시장의 최전선에서 실시간으로 의사결정을 내리는 고도의 전문직이며, 수년간의 경험 축적이 대체 불가능한 가치를 형성한다는 것을 의미합니다. 팬오션의 낮은 이직률과 높은 평균 연봉(약 1.1억 원)은 이러한 장기적 커리어 관점을 지지합니다.

참고 레퍼런스 (References)

1. UNCTAD 해상운송보고서 2025 — https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025ch1_en.pdf
2. Global Market Insights 건화물 시장 분석 — <https://www.gminsights.com/industry-analysis/dry-bulk-shipping-market>
3. IMO GHG 감축 전략 — <https://www.imo.org/en/mediacentre/hottopics/pages/cutting-ghg-emissions.aspx>
4. IMO EEXI/CII 규제 FAQ — <https://www.imo.org/en/mediacentre/hottopics/pages/eexi-cii-faq.aspx>
5. Trading Economics BDI 데이터 — <https://tradingeconomics.com/commodity/baltic>
6. Clarksons Research 선대 통계 — <https://www.handybulk.com/clarksons/>
7. 팬오션 2024년 실적 공시 — <https://www.panocean.com/kor/NewsView?i=85&p=1&t=>

심층 분석 보고서: 팬오션-영업직

8. 팬오션 기업문화-핵심가치 — <https://www.panocean.com/kor/Culture>
9. 팬오션 채용 공식 사이트 — <http://recruit.panocean.com/>
10. 브릿지인 팬오션 2025 채용 분석 — <https://bridgein.co.kr/S/C/E/112>
11. 뉴데일리 **팬오션** **2024** **실**
적 — <https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2025/02/11/2025021100230.html>
12. 해양한국 **외항해운** **100대사** **분**
석 — <https://www.monthlymaritimekorea.com/news/articleView.html?idxno=54116>
13. 블로터 팬오션 선대 전략 분석 — <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=645346>
14. 비즈니스포스트 **팬오션** **LNG** **전**
략 — https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=381561
15. 다음뉴스 팬오션 LNG 1.6조 투자 — <https://v.daum.net/v/20250514060013742>
16. 쉬핑뉴스넷 **팬오션** **공급** **감소** **전**
망 — <https://www.shippingnewsnet.com/news/articleView.html?idxno=64274>
17. 쉬핑뉴스넷 **HMM** **SK해운** **인**
수 — <https://www.shippingnewsnet.com/news/articleView.html?idxno=63496>
18. 팩스경제TV HMM 선대 확대 — <https://www.paxetv.com/news/articleView.html?idxno=223743>
19. 물류신문 **대한해운** **2024** **실**
적 — <https://www.knews.co.kr/news/articleView.html?idxno=315533>
20. 파이낸셜뉴스 대한해운 선박 매각 — <https://www.fnnews.com/news/202601140753330365>
21. 팩스경제TV KSS해운 실적 — <https://www.paxetv.com/news/articleView.html?idxno=223442>
22. Ship & Bunker **CMB.TECH-Golden** **Ocean** **합**
병 — <https://shipandbunker.com/news/world/590193-cmbtech-and-golden-ocean-merger-completed>
23. SEC.gov **Star** **Bulk** **실적** **공**
시 — <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1386716/000095015724001551/ex99-1.htm>
24. 해운의소리 **해상** **물동량** **분**
석 — <https://www.shippingvoice.kr/news/articleView.html?idxno=7332>
25. Comemin 팬오션 투자 분석 — <https://comemin.com/panocean-investment-reasons/>
26. 리드이코노미 **팬오션** **VLCC** **분**
석 — <https://www.leadeconomy.co.kr/news/articleView.html?idxno=6609>
27. 삼성증권 **팬오션** **리포**

