

철도부대사업개발에 관한 연구

A Study on the Business development of Korean National Railroad

최 경 수
Choi, Gyung Soo

1. 서론

철도는 그동안 경영개선을 통한 수익증대를 위해 많은 노력을 해 왔다. 1997년부터 2001년까지 경영개선 5개년 계획을 수행하면서 수입증대와 비용절감을 위한 지구노력, 정부의 PSO보상 및 일반회계지원과 재정용자 그리고 운임의 현실화 등을 통하여 일부 목표를 달성하기도 하였으나 정부의 운임인상통제, PSO보상 비효율 등으로 철도의 경영은 운영자의 자구적인 노력보다는 정부의 역할과 통제에 의해 크게 좌우되는 경영환경이었다. 그러나 2005년도 철도의 공사화를 앞두고 이 제는 여객 및 화물 운송위주의 단순한 수익구조에서 벗어나 그동안 조성된 철도의 네트워크를 활용한 다양한 부대사업의 개발로 수익성의 극대화를 통한 경영개선이 절실한 시점이다. 이에 본 연구에서는 철도부대사업의 선진화 사례를 고찰해 보고 현재 철도부대사업의 현황 및 문제점을 분석한 후 철도가 공사로 전환된 이후 부대사업개발을 위한 제반환경의 예측해보고자 한다. 그리고 이에 적용하고 성공하기 위한 철도핵심역량의 발굴과 동시에 향후 유망한 부대사업개발 분야를 연구해 보고자 한다.

2. 철도부대사업개발 및 운영에 관한 사례분석

2.1 JR 동일본 철도의 부대사업

동일본 여객철도주식회사(East Japan Railway Company)는 영업キロ 77,538.1Km에 1,709개의 역, 1일 이용인원 1,600만명, 사원수 75천명 규모로 여객철도사업을 비롯하여 수익성 향상을 위해 주로 그룹 회사를 통해서 역 스페이스 활용 사업, 쇼핑·오피스 사업, 호텔 사업, 광고 사업, 스포츠·레저 사업, 문화 사업 등 다채로운 사업 전개를 꾀하고 있다. JR 동일본 그룹은 생활서비스 사업을 향후 한층 더 성장시키는 것을 목표로 하여 충분한 마케팅과 명확한 브랜드 전략에 의해 승객의 신뢰와 기대에 부응하는 질 높은 서비스를 제공하고 있으며 승객과의 밀접한 네트워크를 창조하고 있다.

2.2 JR큐슈의 부대사업

JR큐슈는 본사와 35개의 자회사로 구성되어 있으며 크게 철도사업부문, 사업개발부문, 여행사업 부문으로 나누어서 사업을 수행하고 있다. 철도사업부문은 수송사업, 철도관련사업, 건설사업으로 구성되어 있으며, 사업개발부문은 본부, 복합역사 사업, 유통사업, 외식사업, 택지개발사업, 주택사업, 병원사업 등으로 구성되어 있다. 그리고 여행사업부문은 관광레저사업, 선박사업, 버스사업을 수행하고 있다.

2.3 프랑스 SNCF 부대사업

2000년도 프랑스 국영철도 SNCF의 부대사업 비중은 전체매출액(19,839백만유로)의 9.4%(1,864백만유로) 수준이며 부대사업은 크게 통신업, 택배업, 해운업, 차량임대업, 판매업, 전력사업 등이 있다.

2.4 국내 지하철 공사의 부대사업

서울시지하철공사의 부대사업수익은 2001년 매출현황 기준으로 전체수익의 8%에 해당하며 주요 부대사업으로는 임대수익과 광고수익이 있다. 직접 경쟁입찰을 통한 사업자를 선정운영하고 있으며 별도의 자회사를 통한 부대사업 수행은 없다. 서울시철도공사는 서울시지하철공사와 동일한 수익구조를 가지고 있으며 부대사업수익은 전체수익의 14.7%에 해당하여 운송수입 대비 비중이 높은 편이다.

3. 한국철도부대사업 운영현황 및 문제점 고찰

3.1 철도청 부대사업 운영현황

한국철도 부대사업의 수행형태(주체)는 크게 세 가지로 분류할 수 있다. 철도에서 일정한 지분을 투자한 출자회사형태와 세3자에게 위탁하는 형태 그리고 직영체제로 운영하는 형태이다. 2004년 9월 현재 민간자격을 제외한 철도관련 부대사업 수행 출자회사 10여개사에 평균 41.1% 내외의 지분을 보유하고 있다. 세3자 위탁은 철도와 법적인 관계가 없는 재단법인이나 사단법인 형태의 부대사업 수행형태로서 철도구내영업을 담당하는 (재)홍익회사가 대표적이다. 직영으로 이루어지고 있는 형태의 부대사업은 직접적인 수익은 발생하지 않고 있으며 철도운송업의 서비스 차원에서 이루어지고 있는 수준이다. 한국철도의 부대사업은 단순매출액 기준으로 전체매출액의 4.0% 수준에 불과하고 부대사업을 수행하고 있는 출자회사의 재무제표를 연결한 연결기준으로 현행 철도의 부대사업과 운송사업의 매출액 비율을 비교할 경우의 비중은 13.3%이다.

<표1> 철도관련 부대사업 출자회사 현황 ('04. 9월 현재)

(단위 : 백만원, %)

구 분	설립일	주요사업	자본금	청 출자	
				출자금	지분율
(주)경인ICD	'92.05.01	•컨테이너 기지운영 •보관·하역·물류	5,000	1,250	25.0
(주)철도광고	'94.02.08	•철도광고 대행업	200	50	25.0
(주)한국철도종합서비스	'94.02.08	•전동차정소용역 •객차정비 •고속철도 수탁사업	200	87	43.5
(주)산본역쇼핑센터	'94.12.31	•도·소매업	2,600	652	25.1
(주)대구북합화물 터미널	'95.12.08	•컨테이너 기지운영	20,250	9,500	46.9
(주)파발마	'96.11.28	•전철매표위탁관리 •주차장·건널목관리	1,000	490	49.0
(주)로레일로저스	'03.12.31	•물류사업	1,000	490	49.0
(주)철도산업개발	'04.04.08	•건축·시설 유지관리	300	147	49.0
(주)KTX관광레저	'04.08.11	•여행업	1,000	490	49.0
(주) IP & C	'04.09.07	•회원관련 IT사업	500	245	49.0

3.2 주요 부대사업 운영현황 및 문제점

3.2.1 컨테이너기지 운영사업 : (주)경인ICD

경인 ICD는 수출입컨테이너화물 유통구조 개선으로 물류비용을 절감하여 국가경쟁력강화를 도모하기 위하여 철도와 민간기업이 공동으로 투자하여 건설한 컨테이너 물류단지로서 철도수송, 내륙운송, 내륙물관, 내륙항만 등의 4대 기능을 수행하며 수도권 컨테이너화물의 45% 이상을 처리하고 있다. 그러나 지분구조(철도 25%)에 따른 요율 및 하역료 인상 등의 영업세약이 있다. 또한 현재 경인 ICD의 연간처리능력은 100만 TEU이나 물동량의 증가로 처리능력을 초과하고 있으며 총6개의 CY 중 5개를 주주가 운영하고 있으며 이 또한 30년간 주주에게 사용권리가 있어 향후 CY의 확장이라는 컨테이너 하역업무의 확대가 어렵다. 또한 선용료 근거법의 차이로 인하여 정부기관에서 주관한 (주)양산ICD나 (주)한국복합물류 등 타 국가물류시설과 비교할 때 점용료가 높게 책정되어 육상운임에 비해 평균 20%정도 높아 가격경쟁력이 약하며 주주사들간의 이해관계 상충으로 운영의 효율성을 높이기 어렵다.

3.2.2 광고사업 : (주)철도광고

(주)철도광고는 철도광고 매체의 개발과 경영전문화를 통한 광고수입의 증대 그리고 철도광고물의 정비 등 총괄관리를 통하여 광고게시의 질서확립을 목적으로 20개사와 공동출자로 설립되었으며 철도청 지분율은 25%로서 현재 최대의 주주이다. 영업구조는 철도청 광고업무의 100%를 일괄 수탁하고 있으며 (주)철도광고와 광고대행사간에 계약이 체결되면 광고료 100%를 철도청에 납입하고 추가적으로 광고대행사로부터 광고료의 10~15%를 수수한다. 그러나 이러한 운영체계에서는 독자적 생존능력을 보유하기에 어려움이 있으며 경영과 관련된 주요 결정사항은 청의 승인을 얻어야 함에 따라 의사결정의 지연과 소극적인 운영 또한 불가피하다. 또한 청내에서도 회사운영과 관련된 사항은 사업개발본부에서 그리고 광고영업과 관련된 사항은 영업본부에서 판여하는 이원화체제를 이루고 있다.

3.2.3 승차권위탁발매, 주차장관리, 건널목 용역경비사업 : (주)파발마

(주)파발마는 효율적이며 체계적이지 못한 철도의 주차장사업을 개선하기 위한 방안으로 국유철도의 운영에 관한 특별법 제21조에 근거한 상법상의 주식회사로 1996년에 설립되었다. 그 이후 철도인력 구조조정의 일환인 승차권 위탁발매사업, 건널목 경비용역사업, 여객업 등으로 사업을 확장하면서 경영다각화를 통한 수입증대 및 여객서비스 증진을 목표로 사업을 운영하고 있다. (주)파발마의 운영사업별 문제점을 살펴보면 우선, 주차장사업의 후진시스템을 꼽을 수 있다. 각 사업장간 정보교환이 유선에 의하여 이루어지고 있으며 자동화수준도 12%에 불과해 주차장 요금관리가 적절하게 이루어지는지 확인이 어렵다. 또한 인력운영사업인 승차권위탁발매와 건널목 경비용역 사업은 철도와의 협약에 의한 위탁수수료가 100% 수익원으로 철도에 대한 의존도가 지나치게 높아 경쟁력이 없다. 또한 민자역사 등의 개발로 주요역의 주차장운영이 축소되고 있는 실정이다. 수익성과 공익성의 상충도 운영을 어렵게 하는 요인이 되고 있다. 즉, 현재와 같은 철도주차장 위탁관리의 체제로는 수익성보다는 공익성이 요구되고 있어 수익성 향상에 어려움이 있다.

3.2.4 민자역사개발사업

민자역사 개발사업은 민간자본을 유치하여 노후화로 기능이 저하된 기존 철도역을 현대식 종합

역사로 개량하면서 역사개발에 대한 재정부담을 줄이는 동시에 점용료와 출자에 대한 이익배당 등으로 수익을 창출, 철도경영개선에 기여하고자 1986년부터 본격적으로 시작되었다. 2004년 9월 기준 16개 민간회사에서 17개 역에서 민자역사를 운영하고 있거나 개발 혹은 계획 중에 있다. 그러나 현재의 민자역사개발은 모두가 사업주관자(BOT)방식으로 사업주관자가 직접투자 권립 후 운영 또는 임대운영을 하고 있기 때문에 청은 민자역사를 이용한 부대사업개발에 제한을 받고있어 점용료와 이익배당금 이외의 다른 부대수입 운영으로 인한 수익창출은 기대하기가 어려운 상황이다. 민자역사개발사업을 철도의 입장에서 평가해 본다면 커다란 재정부담 없이 역무시설의 현대화로 철도이미지가 향상되고 영업의 수입증대로 경영개선에 기여하며 역 주변 환경개선 및 지역 상권 활성화로 지역사회 에 공헌한다는 긍정적인 측면도 있지만 상업성 위주의 개발로 여객편의 시설 이 부족하고 역사주변의 교통혼잡을 유발하면서도 대중교통 연계체제가 미흡하다는 문제점도 안고 있다.

4. 한국철도 부대사업의 환경 및 핵심역량 분석

4.1 부대사업 환경분석

철도산업발전기본법은 철도의 소유형태 및 경영구조에 대한 개혁 즉, 철도의 운영부문과 시설부문을 분리하여 철도의 공사화와 철도시설공단의 설립을 통하여 철도산업의 경쟁력을 높이고 발전기반을 조성함으로써 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 제정되었다. 철도산업발전 기본법의 주요내용은 첫째, 철도 기반시설과 운영부문의 분리를 통해 국가와 철도운영자의 명확한 역할구분을 하고 둘째, 철도운영자의 기반시설에 대한 재정적 부담을 경감하고 수익성과 공공성을 추구하도록 기반을 조성하며 셋째, 전문화에 의한 투자 및 운영의 효율성을 추구한다는 것이다.

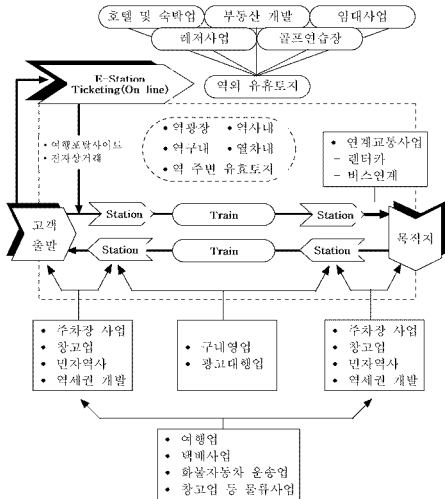
한국철도공사법에 의하면 향후 철도공사에서 수행할 수 있는 사업의 종류는

- 여객·화물 운송업 및 철도와외 연계운송사업 그리고 이에 부대되는 사업
- 철도장비의 제작·판매·장비·임대업
- 철도차량의 정비 및 임대업
- 역사 및 역세권 개발사업
- 국가·지방자치단체 또는 공공법인 등으로부터 위탁받은 사업
- 상기 사업에 부대되는 사업 및 그밖에 정관으로 정하는 사업으로 정하고 있으며, 철도사업법(안)에는 철도운송사업 및 철도차량관리사업 이외에 사업에 대한 특별한 언급은 없으며, 정부투자기관관리기본법에 동 정부투자기관 사업의 범위에 대한 특정한 규정은 없다. 또한 철도공사 이후 철도소운송업까지 폐지가 되면 향후 철도구조개혁 이후 철도공사에서 부대사업 추진과 관련하여 별도의 법적 제약요건은 없는 것으로 판단된다. 다만, 구조개혁시 헌불출자의 범위, 공사운영에 따른 예산통제, 자회사 설립제한 등의 사유로 인한 다스칸의 제약도 예상해 볼 수 있다.

4.2 부대사업개발을 위한 철도의 핵심역량 및 기회분석

부대사업 활성화시 연계효과가 극대화될 수 있는 사업을 우선적으로 추진해야 할 것이다. 물류사업 및 부동산 개발사업은 연계효과를 극대화시킬 수 있는 사업으로 판단되지만, 초기에 자금 및 Know-how축적이 필요한 사업으로 사업추진에 있어 철저한 준비가 필요하다. 여객운송사업과 화

불운송사업을 축으로 하여 타 사업과 연계도가 높고 수요창출능력이 높은 볼류 및 운송사업 강화와 부동산 개발은 통해 수익창출과 더불어 인프라 구축은 우선적으로 실시하고 현금창출원으로서의 불품판매업 강화를 시도해 볼 수도 있으며, 기존 강화된 운송 인프라를 기반으로 여행업, 레저사업, 광고기획업, 렌터카사업 등 다양한 사업의 점진적 개발육성도 필요하다.



<그림1> 한국철도 부대사업 기회분석도

5. 한국철도 부대사업 추진전략

철도청은 현재 철도운송과 관련된 여객운송, 화물운송, 소화물운송 및 관련사업을 영업수익으로 분류하고 운송과 직접적 관련성이 낮은 유희재산의 임대, 민자역사 점용료, 화물기지 점용료, 광고수입, 배당수입 등을 영업의 수익으로 분류하고 있다. 이와 같이 운송과 직접적 관련성이 없이 한국철도가 직접적으로 수행하는 임대, 점용료 수입 등 영업의 수익을 창출하는 사업을 부대사업으로 분류하고 있으나 부대사업에 대한 별도의 명확한 정의는 없다. 일본철도의 경우 경제중인 운송수입의 한계를 극복하고 수익증대를 위해 다양한 수익사업을 발굴하였으며, 적극적인 사업다각화를 실시하여 철도운송과 관련된 부대사업뿐만 아니라 음식사업, 광고, 손해보험, 리조트개발, 관광

및 레저에 이르는 다양한 사업에 진출하여 회사의 부가가치를 적극적으로 높이고 있다. 부대사업의 사전적 의미는 '주된 사업에 걸 달아서 하는 사업'으로 정의되어 있으므로 이에 입각하여 한국철도의 부대사업을 정의할 경우 주된 사업인 운송사업에 부가하여 실시하는 판매, 임대, 건설 및 운송을 포함한 모든 서비스로 정의할 수 있을 것이다. 철도구조개혁 관련법에서 본 사업은 앞서 살펴본 바와 같이 불류, 운송, 부동산개발, 차량정비 및 임대, 철도시설 유지보수로 규정하고 이와 관련된 사업을 부대사업으로 구분하고 있어 향후 부대사업의 개념은 이와 연계하여 규정되어야 할 것으로 판단된다.

6. 결론

향후 한국철도의 부대사업은 운송사업에 부수되는 사업이 아니고 한국철도의 운영에 있어 운송사업과 더불어 경영의 양대 축으로서 적극적인 사업개발 및 수익창출이 이루어져야 한다. 철도는 수도권전철을 포함 배일 평균 2,797천명(03.12월말 기준)이 이용하는 교통수단으로서 역을 중심으로 한 사업개발이 용이하고 고부가가치 사업수행의 기회가 높은 편이다. 특히, 고속철도의 개통에 따라 수요가 확대됨과 동시에 고객의 차별화 된 서비스 욕구 증대로 다양하고 폭넓은 고객층이 형성될 것으로 예상된다. 따라서 역 및 주변개발을 통하여 관련사업진출의 발판을 확보하고 타 교통수단과의 연계를 통해 철도수요를 적극적으로 창출하여 생활서비스 제공을 통해 고객에 대한 운송을 포함한 종합서비스를 시행하여야 한다. 즉, 고객의 Needs에 부응하는 다양한 서비스 제공을 통해 궁극적으로 한국철도의 수익극대화 및 고객에 대한 만족 극대화를 추구할 수 있다.

참고문헌

- 『21세기 국가철도망 구축 기본계획 수립- 최종보고서(제2권)-철도교통의 현황 및 개선방안』 교통개발연구원·한국철도기술연구소, 김연규·양근용
- 『철도사업의 구조개혁 방안 연구』 교통개발연구원 (1998년)
- 2002년 ~2006년 건설교통부 정보화속진 기본계획 정보화 중점추진계획 (2001년 12월)
- 울산지방 해양수산청 통계자료 : 년도별 항만적체 현황 ('04.6.24)
- 교통개발연구원(www.koti.re.kr) 2002년 국가물류비 산정결과
- 2003년 철도통계 연보
- 철도청 산하단체 차리 및 부대사업 활성화 방안 연구용역 최종보고서 (삼일회계법인 2003. 5)
- 자료 : 통계청, '운수업통계조사보고서'(각 년도)
- 한국언론재단 (<http://www.kpf.or.kr>) 통계자료실
- 공무 국외여행 귀국보고서 '최근의 일본철도 운영현황' (2000년 9월)