



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

濟州地域 專貫버스業 運營改善  
方案에 關한 研究

濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營專攻

韓 景 宅

2016年 2月

# 濟州地域 專貫버스業 運營改善 方案에 關한 研究

指導教授 최 병 길

한 경 택

이 論文을 觀光學 碩士學位 論文으로 提出함

2016年 月

韓景宅의 觀光學 觀光經營專攻 碩士學位 論文을  
認准함

審査委員長\_\_\_\_\_

委 員\_\_\_\_\_

委 員\_\_\_\_\_

濟州大學校 經營大學院

2016年 2月

# A Study on the Management Improvement of Chartered Bus Industry in Jeju, South Korea

Kyoungtaec Hahn  
(Supervised by professor Byoung-Kil Choi)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree  
of Master of Tourism Science

2016. 2.

This thesis has been examined and approved.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

..... . .

Department of Tourism Management  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

## 【 目 次 】

제1장	서론 .....	1
제1절	문제제기 및 연구의 목적 .....	1
제2절	연구의 범위와 방법 .....	4
제3절	연구의 구성과 체계 .....	5
제2장	전세버스업의 이론적 배경과 운영실태 .....	8
제1절	전세버스업의 이론적 배경 .....	8
1.	전세버스업의 개념 .....	8
2.	관광교통수단으로써의 전세버스 .....	10
3.	전세버스 운송상품의 성격 .....	12
4.	전세버스업에 관한 제도 변화 .....	14
5.	전세버스업의 성격 .....	20
제2절	전세버스업의 운영실태 .....	26
1.	국내 전세버스업 .....	26
(1)	전세버스업의 유래와 현황 .....	26
(2)	전세버스업의 운송 실태 .....	30
(3)	전세버스 운송상품의 소비 실태 .....	31
(4)	전세버스업의 영업수지 실태 .....	34
(5)	지입제의 실태 .....	36

2. 제주지역 전세버스업의 운영실태와 특성.....	37
(1) 제주지역 전세버스업의 유래와 현황.....	37
(2) 제주지역 전세버스업의 운송 실태.....	40
(3) 제주지역 전세버스 운송상품 소비 실태.....	42
(4) 제주지역 전세버스업 시장의 수급 실태.....	46
(5) 제주지역 지입제의 특성과 매출의 유리화.....	53
(6) 제주지역 전세버스업의 특성.....	54
제3장 조사설계와 분석결과 .....	56
제1절 조사설계 .....	56
1. 목적 .....	56
2. 조사기간 및 조사대상 .....	56
3. 측정변수 및 조사항목 .....	58
제2절 조사결과 .....	59
1. 기초자료 및 일반현황.....	59
2. 제주지역 전세버스업의 실태 조사결과 .....	61
(1) 운송상품의 수요편재성과 가동률의 변동성 .....	61
(2) 운송상품과 승무노동의 품질 .....	63
(3) 운송상품 가격형성체계와 승무원의 보상구조 .....	64
(4) 차량구성 현황.....	66
(5) 운송상품의 마케팅 실태 .....	67
(6) 행정적·제도적 지원 실태 .....	69
(7) 경영환경 .....	71

제4장 제주지역 전세버스업의 운영개선방안 .....	74
제1절 행정적·제도적 개선방안 .....	74
1. 전세버스업 합리화정책의 일관성 유지 .....	74
2. 시장조정기구 역할의 확대 .....	74
3. 전세버스 운송상품에 대한 공공성 검토 .....	75
4. 인적자원 기준의 재정립 .....	76
제2절 기업에서의 개선방안 .....	76
1. 가동률 제고를 통한 운송원가 절감 .....	76
2. 거래비용 감소를 위한 관련사업다각화 .....	77
3. 수요편재성 극복을 위한 정기운행 매출비중 확대 .....	78
4. 영리조합의 활성화 .....	78
5. 비가격경쟁력 확보 .....	80
제5장 결론 .....	81
제1절 요약 및 결론 .....	81
제2절 연구의 제한 및 향후 연구 방향 .....	85
1. 연구의 제한점 .....	85
2. 향후 연구방향 .....	86
[Abstract] .....	별첨
[참고문헌] .....	별첨
[설문지] .....	별첨

## 【 표 차례 】

<표 2-1> 교통업의 체계와 여객자동차운수업의 제도상 구분 .....	17
<표 2-2> 버스운송업의 세부업종별 현황 .....	28
<표 2-3> 업체 규모별 주요 일반지표 .....	28
<표 2-4> 업체 규모별 주요 경영지표 .....	29
<표 2-5> 영업용 버스의 증가 추이 .....	29
<표 2-6> 2011년 운송사업 유형별 수송연인원 및 인-Km계수 .....	30
<표 2-7> 전세버스 운송상품의 월별·계절별 이용자 수.....	32
<표 2-8> 전세버스 운행행태에 따른 수송 유형.....	33
<표 2-9> 전세버스업의 비용과 상대적 비중.....	39
<표 2-10> 설립연도별 제주지역 전세버스업체 현황.....	38
<표 2-11> 제주지역 및 국내 전세버스 등록 추이.....	39
<표 2-12> 버스업체 현황.....	40
<표 2-13> 2013년과 2014년의 월별 제주 지역 전세버스업의 대절운송실적.....	41
<표 2-14> 2013년과 2014년의 제주 방문객 수.....	42
<표 2-15> 2013년 및 2014년 월별 제주방문 외국인 관광객 수.....	43
<표 2-16> 제주기항 크루즈에 의한 방문횟수 및 방문인원.....	44
<표 2-17> 운송원가 차이 발생요인에 따른 시장.....	46
<표 2-18> 시내버스와 전세버스의 요금변동 추이 .....	47
<표 2-19> 전세버스 총등록대수, 대당운송실적, 운송요금의 변화 추이.....	48
<표 2-20> 전세버스업 적정 공급량 추정치.....	49
<표 2-21> 차량 대당 운송원가 .....	55
<표 2-22> 차량 대당 운송원가에 근거한 전세버스 운송상품 가격 비교.....	55
<표 3-1> 조사 대상 표본.....	58
<표 3-2> 측정 변수 및 항목.....	58
<표 3-3> 제주지역 규모순위별 전세버스업체 현황.....	59
<표 3-4> 시군별 월간 가동일수.....	62

<표 3-5> 수요편재성에 대한 운영상의 인식.....	62
<표 3-6> 승무노동의 품질에 관한 고객의 만족도에 대한 업체의 평가.....	63
<표 3-7> 승무원이 제공하는 운송상품의 품질에 대한 업체 스스로의 평가.....	64
<표 3-8> 운송상품 유형에 따른 승무원의 보수.....	64
<표 3-9> 상품별 실제 운송상품료와 희망 운송상품료.....	65
<표 3-10> 보유 버스 연식의 분포 .....	67
<표 3-11> 운송수입 발생의 주요 원천 유형.....	67
<표 3-12> 전세버스업체의 외국인 단체관광객 모객 방법.....	68
<표 3-13> 제도적·행정적 지원에 대한 업계의 평가.....	69
<표 3-14> 전세버스업조합에서 지원하는 서비스에 대한 업계의 평가.....	70
<표 3-15> 수급조절계획제도에 대한 업계의 반응.....	70
<표 3-16> 수급조절계획제도 시행에 따른 수익성 개선에 대한 업계의 평가...	71
<표 3-17> 지입제 및 직영제 중 유리한 경영 방식에 대한 업계의 판단.....	71
<표 3-18> 전세버스업의 경기에 대한 업체의 판단.....	72
<표 3-19> 대폐차를 위한 신규 차량 도입에 따른 업체가 느끼는 부담 수준...	72
<표 3-20> 제주방문 관광객 수 증가에 대한 업계의 예상.....	73

## 【 그림 차례 】

<그림 1-1> 연구의 체계와 흐름.....	7
<그림 2-1> 1983년~2003년까지 20년간 전세버스 등록 추이.....	16
<그림 2-2> 전세버스 운송상품 수요·공급곡선과 시장형태.....	18
<그림 2-3> 전세버스업체의 공급곡선과 덤핑가격 형성구조 .....	23
<그림 2-4> 전세버스업체 등록수와 전세버스 보유대수의 추이.....	27
<그림 2-5> 교통수단별 수송연인원.....	30
<그림 2-6> 교통수단별 인-Km계수.....	31
<그림 2-7> 총수송인원과 대당수송인원의 변화 추이.....	33
<그림 2-8> 국내와 제주지역의 전세버스 등록 추이.....	39
<그림 2-9> 2014년 제주지역 전세버스업의 월별 수송실적과 가동률 변화.....	41
<그림 2-10> 2004년 이후 제주지역 전세버스 수송 실적.....	42
<그림 2-11> 2013년 및 2014년 제주방문 외국인 관광객 월별 추이.....	43
<그림 2-12> 2014년 제주방문 크루즈 기항편수와 월별 방문자 수.....	44
<그림 2-13> 제주지역과 제주외지역 전세버스업 간 수입원천 비교.....	45

## 【 수식 차례 】

<식 2-1> 수요공급지수법의 산식.....	52
--------------------------	----

## 제1장 서론

### 제1절 문제의 제기 및 연구의 목적

최근 수년간 제주를 방문하는 관광객은 급증하고 있어 제주 관광산업은 유례 없는 호황기를 맞이하고 있는 것으로 보인다. 제주방문 관광객 수는 2004년 493만 명에서 2014년 1,227만 명으로 10년 동안 249%가 증가하여 연평균 9.6%씩 증가하여 왔다<sup>1)</sup>. 최근 10년 동안 제주방문 내국인 수는 460만 명에서 895만 명으로 195%가 증가하여 연평균 6.9%씩 증가한 반면 외국인 수는 33만 명에서 333만 명으로 1,009%가 증가하여 연평균 26.0%씩 증가 추세를 보여주고 있다. 2014년 기준 제주 방문자 중 외국인의 비율은 전체에서 27%를 차지하고 있다.

652만명이 방문했던 2009년의 관광수입은 2조 8,282억 원이었는데 589만명의 내국인이 2조 1,018억원을, 63만명의 외국인이 7,264억원을 지출하여<sup>2)</sup> 제주지역 관광수입에 대한 외국인의 지출 비중이 26%를 차지하고 있었다<sup>3)</sup>. 2014년에 들어와 제주지역 관광수입은 8조 600억 원으로 잠정 집계되고 있는데<sup>4)</sup> 내국인과 외국인의 관광수입 비율은 비슷한 수준으로 되고 있어 외국인의 지출액이 급증하고 있음을 알 수 있다<sup>5)</sup>.

저비용항공사들의 출현과 새로운 제주 관광상품의 개발 등이 제주 방문자를 증가시킨 요인으로 보고 있다. 2005년부터 기존의 대형항공사들(FSC; full service carriers) 외에 저비용항공사들(LCC; low cost carriers)이 제주 접근 항공교

---

1) 제주특별자치도관광협회 자료실 (visitjeju.or.kr)

2) 제주특별자치도관광협회 자료실 (visitjeju.or.kr)

3) 제주상공회의소, 『2015 제주경제지표』

4) 한국은행 제주본부, 『제주지역 경제통계 2015년 1월호』

5) 제주상공회의소, 『2015 제주경제지표』

통시장에 신규로 진입하여 제주로의 항공좌석 공급을 증가시켜 왔다. 저비용항공사의 출현은 제주로의 접근비용을 낮추는 역할을 하게 되어 제주 관광상품의 가격을 하락시키는 요인으로 작용하였다. 또한 올레길 등 새로운 관광상품 개발도 제주 방문 수요를 창출하였다<sup>6)</sup>. 바야흐로 제주 관광산업은 2008년도를 변곡점으로 하여 제2의 성장기에 접어들었다<sup>7)</sup>.

제주 방문자 유형 중 내·외국인 단체관광객이 전세버스 운송상품의 주된 소비자가 된다. 그런데 제주 관광산업 중 하나인 관광교통업의 경영난은 여전히 개선되지 않고 있다. 제주 관광시장의 공급 측면에서 여러 문제점들이 내재되어 있는 것이다. 식음료, 숙박, 교통은 관광상품을 구성하고 생산하여 소비하는 데 있어서 필수요소이다. 매출 기준으로 볼 때 제주 관광산업 중 소매업, 숙박·음식업, 교통업 순으로 비중을 차지하고 있다<sup>8)</sup>. 교통업은 제주 관광시장에서 세 번째로 큰 비중을 차지하고 있는데 경영수지 등 여러 부문에서 아직도 많은 어려움을 겪고 있다.

제주 관광시장에서 교통업을 담당하는 교통수단은 항공기, 선박, 시내버스, 시외버스, 전세버스, 시티투어버스, 렌터카, 택시 등 다양하다. 이 중 항공기와 선박은 관광객의 송출지로부터 관광목적지인 제주로의 연계교통수단(連繫交通手段)으로 이용된다<sup>9)</sup>. 제주지역 내에서 운행하는 역내교통수단(域內交通手段) 중 관광상품과 관련성이 상대적으로 높은 교통수단은 전세버스, 시티투어버스, 렌터카 등이다. 본 연구에서는 관광교통수단 중 전세버스를 중심으로 살펴보기로 한다.

전세버스업에 관한 기존 연구로는 전세버스 운송상품 소비자의 만족도에 대한 원인과 수준에 관한 연구<sup>10)</sup>, 전세버스업 승무원의 서비스품질과 관광객이 느끼는 만족 간의 관계성 연구<sup>11)</sup>, 운송상품 수요가 증가하는 경우 전세버스업의 운

6) 최병길(2014), 『관광목적지로서 제주관광의 라이프사이클에 관한 연구』, 한국관광레저학회 관광레저연구 제26권 제7호, pp.90~93

7) 최병길(2014), 상계서, pp.86~88

8) 홍수성(2014), 『제주방문 관광객의 지역경제 파급효과 분석』, 한국은행 제주본부, p.5

9) 선박 중 제주 본섬과 부속도서 즉 추자도, 우도, 마라도, 가파도 등과 운행하는 선박은 지역 지역 내 교통수단으로 보기로 한다.

10) 류인평·공영숙(2002), 『관광전세버스 이용자의 만족도에 관한 연구』, 관광경영학연구, 관광경영학회

11) 구윤희(2009), 『관광전세버스 승무사의 서비스품질이 여행자 만족에 미치는 영향』, 경운대학교

송분담률 변화에 관한 연구<sup>12)</sup> 등 전세버스 운송상품과 소비자 간의 관계에 대한 연구가 주로 이루어져 왔다. 이러한 연구들은 전세버스업의 수요측면을 분석한 것이었다. 공급측면에서는 전세버스업의 운영방안을 검토하거나<sup>13)</sup>, 전세버스업의 효율성을 측정하고 최소효율규모를 달성할 수 있는 전세버스업체의 규모 등을 논의하였고<sup>14)</sup>, 전세버스업 시장의 실태를 조사하여 이를 해결하고자 제도적 측면에서 공급과잉의 정도를 측정한 연구<sup>15)</sup>가 있다.

전세버스업 시장에 대한 신규진입제도가 면허제에서 등록제로 전환된 1993년 이후 10년 간 전세버스업에 문제점이 대두되었다. 수요증가보다 빠른 전세버스 수의 증가, 전세버스 단위당 운송실적의 감소, 운송수입 증가보다 빠른 운송비용의 증가, 전세버스업 경영수지 저하 등이 거론되었다<sup>16)</sup>. 이와 같이 제기된 문제점은 현재도 개선되고 있지 못한 실정이다. 또한 제주지역과 제주외지역 전세버스업 사이에는 차이가 있어 기존의 연구성과로 제주지역 전세버스업에 그대로 적용하기에는 일정한 한계가 있다.

본 연구는 우선 국내 전세버스업의 시장상황과 전세버스업에 대한 제도적 변천을 개관하였다. 그리고 전세버스업계의 오랜 관행인 출혈경쟁의 결과로 형성된 덤핑가격구조의 본원적 원인으로 지목되는 과잉공급 상태의 시장인지 여부를 확인하고자 본 연구를 수행하였다. 또한 제주지역 전세버스업의 실태와 문제점을 고찰한 후 제주지역 전세버스업의 운영개선을 위한 방안을 제시하였다. 이를 통해 본 연구가 제주지역 전세버스업에 효율성을 제고하고 운영을 개선하는 데 일조할 수 있을 것이라 기대해 본다.

---

산업정보대학원 석사학위논문

- 12) 장명순·강영욱(1993), 『관광객의 수요변화에 따른 관광버스 분담율 추정에 관한 연구』, 대한교통학회지 11(3)
- 13) 이재후(2002), 『관광전세버스업의 운영실태와 개선방안에 관한 연구』, 안양대학교 경영행정대학원 석사학위논문; 이희도(1988), 『전세버스 운송사업 경영개선방안』, 계명대학교 무역대학원 석사학위논문
- 14) 민승기(2004), 『버스운송업의 효율성과 규모의 경제』, 회계논집, 충남대학교 회계연구소
- 15) 모창환·박준호(2013), 『전세버스 운송사업 규제합리화 방안 연구』, 국토해양부 한국교통연구원
- 16) 전상민(2004), 『전세버스 운행질서 확립을 위한 제도개선방안 연구』, 한국운수산업연구원, pp. 16~24

## 제2절 연구의 범위와 방법

제도적 측면에서 전세버스업은 전국을 사업구역으로 한다<sup>17)</sup>. 그러나 경제적 측면에서 제주지역과 ‘제주외지역(peninsular or mainland area in Korea)’ 두 지역 간 이동에는 연륙비용(連陸費用)이 소요되고, 제주지역 전세버스 운송상품 가격이 뚜렷하게 낮은 수준에서의 형성되고 있는 점을 보면 실질적으로 별개의 사업구역이라고 할 수 있다. 이러한 관점으로 보면 진도, 완도, 남해도, 거제도 등의 연륙도서는 제주외지역과 차별화된 특성이 나타나지 않게 된다. 그러나 연륙도서가 아닌 울릉도는 제주지역과 유사한 특성이 나타날 수 있다<sup>18)</sup>.

제주지역은 섬이라는 자연적 환경과 국내 면적의 2% 수준의 지리적 범위의 한계를 가지고 있기 때문에 제주외지역과는 여러 가지로 차이점이 나타나게 된다. 전국 단위의 전세버스업에 관한 연구는 제주지역의 특성을 반영하지 못해 이를 제주지역 전세버스업에 적용하는 데 있어서는 일정한 한계점을 갖는다. 따라서 제주지역에 한정된 전세버스업에 관한 연구가 필요하다. 따라서 본 연구의 공간적 범위는 제주지역에 한정된다.

제주에 등록된 전세버스업체는 모두 57개소이다. 이 중 본점이 제주지역인 경우가 50개소, 본점이 제주외지역에 있으면서 제주지역에 영업소를 둔 사업체가 7개소이다<sup>19)</sup>. 본 연구에서는 전체 사업체를 대상으로 하는 설문조사를 하였다<sup>20)</sup>. 사업주가 직접 승무[運行業務]를 수행하는 경우도 있어 사업장에서 조사가 이루어

17) 여객자동차운수사업 제3조 제2항에 따른 시행령 제3조제2목가호

18) 울릉도는 기초자치단체인데 반해 제주지역은 광역자치단체라는 점에서 전세버스업 시장 규모가 유의할 수준으로 달라 울릉도와 제주지역은 달리 볼 필요성이 있다. 울릉도는 면적 72km<sup>2</sup>에 2015년 7월 기준 약 10,300여 명이 거주하고 있고(울릉군, ulleung.go.kr), 제주도는 면적이 1,849km<sup>2</sup>로 울릉도의 25배가 넘고 인구는 전국의 2% 수준이며 2014년 12월 기준 울릉도의 60배 수준인 약 62여 만 명이 거주하고 있다(제주특별자치도청, jeju.go.kr).

19) 제주특별자치도전세버스운송사업자조합 내부자료(2015. 3. 2)

20) 본 연구의 분석방법의 하나로 델파이기법(Delphi's method)을 고려하였으나 응답자(pannels)들이 충분한 답변서에서 일관성과 질에 있어서 만족스러운 결과가 도출되지 않아 본 연구에서는 이를 반영하지 않기로 하였다.

어지지 못한 경우에는 제주지역 내 대표적인 관광지<sup>21)</sup>의 주차장에서 설문조사를 하였다.

설문조사는 2014년 11월 15일부터 2015년 4월 15일까지 6개월에 걸쳐서 진행되었다. 57개소 사업체와 지입차모임 경영체 3개소 그리고 운송사업조합과 협동조합을 포함하여 총 62개의 설문지가 회수되었다. 이 중 설문지로서의 응답이 가치를 상실했다고 판단되는 9개를 제외하여 53개의 설문지를 중심으로 조사연구를 진행하였다.

### 제3절 연구의 구성과 체계

본 연구는 총 5개의 장으로 구성되었는데 각 장별로 구성된 내용을 살펴보면 다음과 같다.

제1장은 서론으로서 본 연구의 배경, 목적, 범위, 방법 그리고 구성 등에 대하여 기술하였다. 제주관광의 현황과 추세, 제주 관광산업의 실태, 전세버스업의 수요와 공급 각 측면에서의 기존 연구, 제주지역에 적용 가능한 연구성과의 미비, 제주지역 전세버스업의 운영개선을 위한 방안 제시의 필요성 등을 기술하였다.

제2장에서는 전세버스업에 대한 이론적 배경을 개관하고 관련된 문헌연구를 수행하였다. 국내와 제주지역 전세버스업에 관한 실태를 문헌연구와 실증연구를 통해 알아보았다. 제2장에서 다룬 내용은 전세버스업의 개념과 기능 그리고 특성, 전세버스 운송상품의 성격, 제주외지역과 제주지역 각각의 전세버스업 실태를 확인하였다.

제3장에서는 제주지역 내 소재하는 전세버스업체를 조사하기 위한 방법을 설계하고, 면접 등을 포함한 설문조사를 실시하여 기술통계(記述統計學; descriptive

---

21) 예를 들면 서귀포시에 소재한 일출봉이나 제주시에 소재한 용두암 등은 대부분 전세버스를 통한 필수적인 관광코스이다.

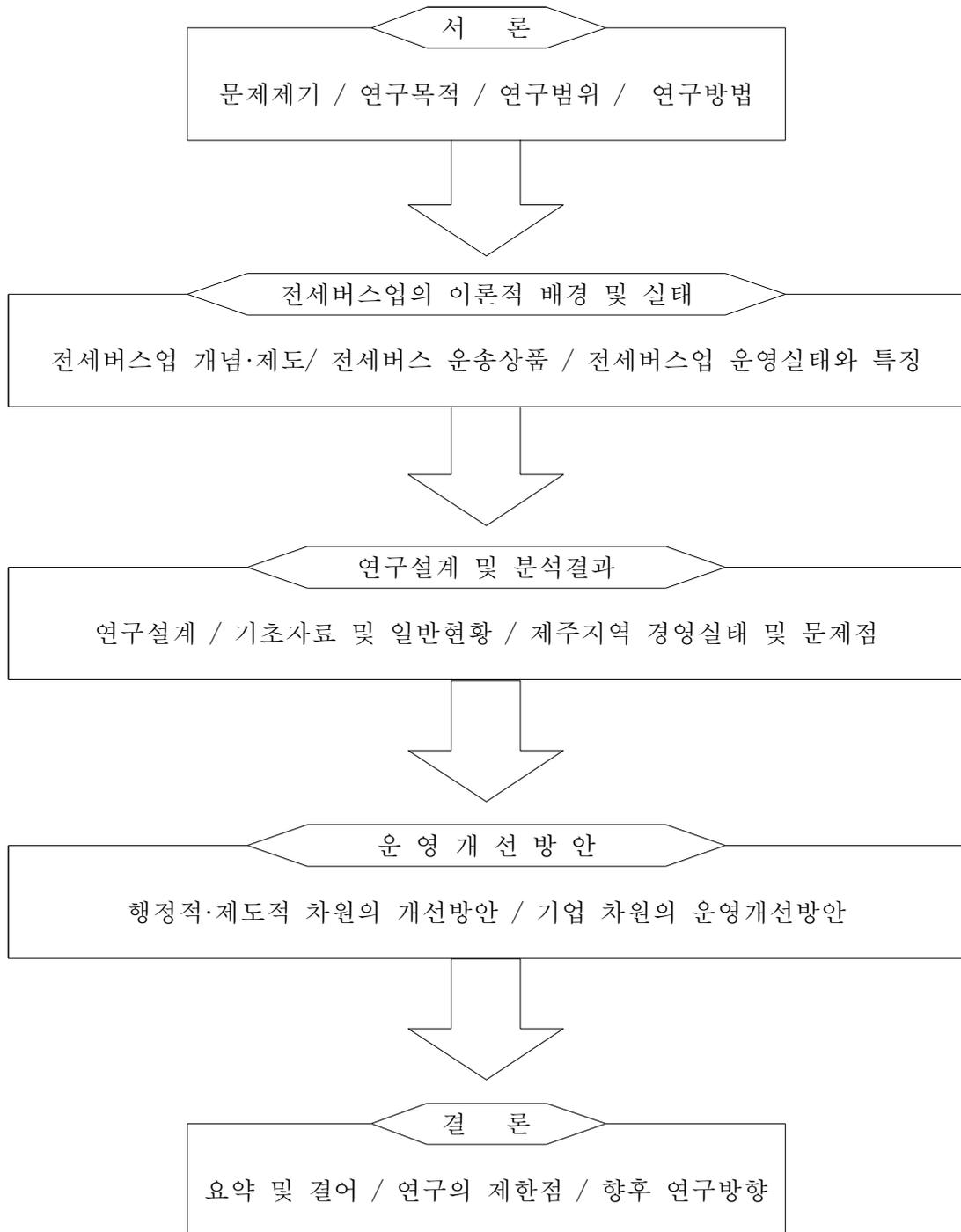
statistics)으로써 조사결과를 정리하여 기술하였다. 조사항목을 고용관계, 운영실태, 경영수지, 경영관리, 행정 및 제도 등의 범주로 구분하여 정리하였다.

제4장에서는 제3장에서의 조사결과를 바탕으로 도출한 문제점을 해결하기 위한 개선방안을 제시하였다. 행정적·제도적 측면에서 전세버스업 합리화정책의 일관적 추진, 시장조정역할의 확대, 전세버스 운송상품의 공공성 개념 정립, 인적자원 기준의 정립 등을 제시하였다. 기업차원에서는 가동률을 극대화하여 운송원가 감소, 거래비용절감을 위한 관련사업다각화전략 추진, 수요편재성 극복을 위한 정기운행매출 확대, 영리조합 활성화로 규모의 경제 실현, 비가격경쟁력 제고로 경쟁우위확보 등을 개선방안으로써 제시하였다.

제5장에서는 본 연구가 수행한 내용을 요약하여 정리하였다. 또한 본 연구가 수행한 결과의 한계점을 적시하고 향후 보완하여야 할 방향과 시사점을 제시하였다.

본 연구의 구성체계에 관한 흐름도는 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 구성체계



## 제2장 전세버스업의 이론적 배경과 운영실태

### 제1절 전세버스업의 이론적 배경

#### 1. 전세버스업의 개념

전세(專賃; charter)란 사전적 의미로 ‘배타적인 사용을 위하여 어떤 대상을 고용하거나 임차하는 것’을 의미한다<sup>22)</sup>. 이와 대비하여 전세(傳賃; leasehold)라는 개념은 ‘전세금을 지급하고 타인의 부동산을 점유하여 그 용도에 맞게끔 사용하고 이익을 향유하며, 전세의 소용이 다하면 그 부동산을 반환하여 전세금을 돌려받는 것’을 의미한다<sup>23)</sup>. 이에 대한 권리를 전세권(right to lease on a deposit basis)이라 한다<sup>24)</sup>. 전세(傳賃)의 대상이 부동산에 한정된다는 점을 보면 전세(專賃)는 부동산, 버스, 목욕탕 등을 대상으로 한다는 점에서 전세(專賃)가 전세(傳賃) 개념을 포괄한다고 할 수 있다.

따라서 전세버스란 고객이 타인의 사용을 허락하지 않고 배타적인 사용을 위하여 임차하는 버스 또는 업체가 고객의 요구에 의하여 계약에 따라 타인의 사용을 배제하고 특정 고객에게만 독점적으로 사용하기 위하여 임대하는 버스를 의미하게 된다. 제도적 의미에서 전세버스업이란 운행계통을 정하지 아니하고 전

22) "to lease or hire for exclusive use", as a verb; Middle English chartre < Old French < Latin chartul (a) little paper (by assimilation), equivalent to chart; 英美語에서 이 개념은 여행과 관련되어 자주 사용되곤 한다 ("a tour, vacation, or trip by charter arrangement", as a noun) (dictionary.reference.com). 한편 일본어에서는 ‘貸し切り(貸し切ること。また、貸し切ったもの。貸し切る; 乗り物や場所・部屋などを, 一定期間, 特定の個人や団体に貸す。)’라고 한다(kotobank.jp).

23) 김준호(2001), 『민법강의』, 서울: 법문사, p.426 및 p.666

24) 민법 제303조(전세권의 내용) 제1항 전세권자는 전세금을 지급하고 타인의 부동산을 점유하여 그 부동산의 용도에 좇아 사용·수익하며, 그 부동산 전부에 대하여 후순위권리자 기타 채권자보다 전세금의 우선변제를 받을 권리가 있다.

국을 사업구역으로 정하여 1개의 운송계약에 따라 승차정원 16인 이상의 승합자동차[버스]를 사용하여 여객을 운송하는 사업이라고 규정하고 있다<sup>25)</sup>. 여기서 운행계통이란 노선의 기점·종점·운행경로·운행거리·운행횟수·운행대수를 총칭한 것이다<sup>26)</sup>. 시내버스업과 시외버스업은 노선버스로서 선형운행(線形運行)을 하는데 반해 전세버스업은 사업구역 내에서 자유롭게 이동하는 평면운행(平面運行)을 한다. 원칙적으로 전세버스업에는 노선운행이 허용되지 않는다<sup>27)</sup>.

국내에서는 20세기 초에 최초로 자동차가 도입된 것으로 알려져 있다<sup>28)</sup>. 국내에서 육상운수업이 자본주의적 기업형태로 운영된 것도 이 무렵 주로 일본인들에 의해 이루어졌다<sup>29)</sup>. 이때부터 버스가 상업적으로 이용된 것으로 보인다.

25) 여객자동차운수사업법 법 제3조제2항에 따라 같은 조 제1항제1호 및 제2호에 따른 시행령 제3조제2호 가목 및 동 시행규칙 제7조 별표1

26) 여객자동차운수사업법 시행령 제2조제2호

27) 그러나 예외가 인정되고 있는데 다음 어느 하나에 해당하는 기관 또는 시설 등의 장과 1개의 운송계약(운임의 수령주체와 관계없이 개별 탑승자로부터 현금이나 회수권 또는 카드결제 등의 방식으로 운임을 받는 경우는 제외한다)에 따라 그 소속원(산업단지 관리기관의 경우에는 해당 산업단지 입주기업체의 소속원을 말한다)만의 통근·통학 목적으로 자동차를 운행하는 경우에는 운행계통을 정하지 아니한 것으로 본다.

- 1) 정부기관·지방자치단체와 그 출연기관·연구기관 등 공법인
  - 2) 회사·학교 또는 「영유아보육법」에 따른 어린이집
  - 3) 「산업집적활성화 및 공장설립에 관한 법률」에 따른 산업단지 중 국토교통부장관이 정하여 고시하는 산업단지의 관리기관
- ; 여객자동차운수사업법시행령 제3조제2호 단서

28) 1903년 1903년 고종황제 즉위 40주년을 기념하는 칭경식(稱慶式)의 의전용 어차(御車)로 미국 공관을 통해 들여온 '포드 A형 승용차'라는 주장이 일반적이다; 정찬혁(2011), 『자동차운수노동자의 임금 및 노동실태 변화와 그에 미친 영향 요인』, 고려대학교 석사학위논문, p.5; 김창수(2010), 『교통경제학』

29) 일본인 오리이(織居)가 1904년에 설립한 '오리이자동차상회(織居自動車商會)'가 최초의 근대적 자동차운수회라고 알려져 있다. 織居가 택시업에서는 貸し切り, 버스업에서는 乗り合이라는 표현을 하게 되면서 오늘날까지 대절 또는 승합이라는 표현이 사용되고 있는 것으로 보인다; 한국지역진흥재단, oneclick.or.kr; 정찬혁(2011), 상계논문, 고려대학교 석사학위논문, p.6

## 2. 관광교통수단으로써의 전세버스

교통(交通; transportation)이란 ‘어떤 대상의 장소적 이동’을 포괄하는 개념이다<sup>30)</sup>. 오늘날 교통수단은 다양한 형태를 보이고 있는데 항공, 철도[기차], 선박 등은 간선교통수단(幹線交通手段)으로써 역할을 하고 있다. 또한 간선교통수단의 기점(起點)·종점(終點)까지 연결해 주는 버스, 자가용, 자전거, 가축 또는 도보 등의 지선교통수단(支線交通手段)들도 다양하게 나타나고 있다.

교통은 유통(流通; distribution or circulation)의 한 측면으로 다루어지기도 하지만<sup>31)</sup> 상품매매, 금융 등을 포함하는 유통보다는 협의(狹義)의 개념이라고 할 수 있다. 유통은 기능상 순수유통, 보관 그리고 운송의 세 가지 개념으로 나뉜다. 순수유통은 잉여가치(剩餘價值)를 창출하지 못하고 가치변태(價值變態)만 가져오고, 보관은 사회적 측면에서 가치를 창출하지 못하지만 개인적 측면에서는 가치형성에 부분적으로 기여하게 된다. 운송은 운송노동을 통해 가치가 창출되고, 창출된 가치 중 일부는 다시 운송수단에 이전되어 분배된다<sup>32)</sup>. 따라서 유통 중 운송(또는 교통)만이 새로운 가치를 창출한다.

관광이란 사람들이 개인적·직업적 목적으로 자신의 정주지(origin)를 떠나 다른 목적지(destination)로 이동을 수반하는 사회적·문화적·경제적 현상을 의미한다<sup>33)</sup>. 장소적 이동은 관광을 구성하는 핵심적 개념요소이기 때문에 관광상품을 구성하는 데 있어서 필수불가결한 요인이다. 관광사업 또는 관광업이란 관광객에게 필요한 재화와 용역을 제공하는 업을 의미한다. 관광진흥법에서는 관광객을 위하여 운송·숙박·음식·운동·오락·휴양 또는 용역을 제공하거나 그 밖에 관광에 딸린 시설을 갖추어 이를 이용하게 하는 업(業)으로 규정하고 있다<sup>34)</sup>. 제도적 의

30) 고승익(2011), 『현대관광학』, 서울: 형설출판사, p.296

31) 최문식(1995), 『한국의 육상교통』, 서울: 이화여자대학교 출판부, p.23

32) 김수행(1990), 『정치경제학원론』, 서울: 한길사, p.166 및 pp.169~176

33) "Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes."; UN World Tourism Organization; unwto.org

34) 관광진흥법[법률 제13300호 일부개정 2015. 05. 18.] 제2조제1호

미에서도 관광업에서의 ‘운송’ 업종을 분명히 함으로써 관광 개념에서 장소적 이동은 중요한 개념이다.

관광은 차이(difference)에 의해 발생한다고 볼 수 있는데 정주지와 목적지 사이의 물리적·환경적·문화적 차이가 크면 클수록 관광객을 ‘끌어들이는 힘(attraction)’이 크게 작용한다<sup>35)</sup>. 그런데 두 지역 간 거리의 정도는 관광객의 이동에 제약요인으로 작용하게 된다. 지역 간의 거리 차이를 완화시키는 요소가 필요하게 되는데, 교통은 이러한 차이를 완화시키는 역할을 담당한다.

관광에 있어서 도보로 도달 가능한 지리적 범위는 큰 의의를 갖지 못한다. 교통의 발전은 관광의 발전과 상관관계가 높다는 점은 역사적으로도 관찰된다. 19세기 영국에서는 철도교통이 발달하게 되는데 1841년 쿡(Thomas Cook)이 철도교통을 이용한 패키지상품을 기획하여 여행상품을 판매한 것을 계기로 오늘날과 같은 의미의 관광상품이 태동하게 된 것이다<sup>36)</sup>.

오늘날에는 관광교통수단 자체가 단순히 관광교통 기능을 넘어 관광매력물(tourist attraction)이 되어가고 있다. 북미(North America)의 투어리스트트롤리(Tourist trolley)사, 영국의 루트마스터헤리티지루트(Routemaster Heritage Route)사 등의 버스가 대표적인 예이다. 즉 관광교통이 ‘관광을 위한 교통(transportation for tourism)’을 넘어 ‘관광 그 자체(transportation as tourism)’로의 경향이 나타나고 있기 때문에 관광교통수단은 관광성(tourism value)을 갖출 필요성도 있다<sup>37)</sup>.

---

35) 최병길(2007), 『IT혁명과 관광』, 서울: 백산출판사, p.101

36) ‘In 1841 a temperance meeting was to be held in Loughborough and Cook arranged for the Midland Railway to run an excursion train from Leicester and back, charging passengers a shilling for the return journey. This was to be the first ever public excursion train journey in England. From this he began to arrange excursions for pleasure, taking a percentage of the railway tickets. In 1844 the Midland Counties Railway Company agreed to make a permanent arrangement with him provided he found the passengers. He was working from London by this time.’, ([www.dirbyshireuk.net/cook.html](http://www.dirbyshireuk.net/cook.html))

37) 김창수(2013), 전계서, p.59

### 3. 전세버스 운송상품의 성격

#### (1) 전세버스 운송상품의 개념

인류역사의 오랜 기간 동안 교통수요의 소비자는 직접 교통수단을 보유하여 교통수요를 스스로 충족시켜 왔다. 과거에는 교통수요자가 도보는 물론 말, 낙타 등의 가축을 이용하여 왔다. 오늘날에는 자가용을 보유하여 자신의 교통수요를 충족시키고 있다. 교통수단의 자기생산이 일반적인 형태라고 할 수 있다.

자본주의가 성숙되면서 교통수단을 이용하여 교통용역(또는 운송상품; transportation service)을 생산하고 이를 시장을 통해 거래하게 되었다. 유형재 생산과정에서 노동, 노동대상, 노동수단이 필요한 것과 마찬가지로 ‘운송상품 생산과정[運送過程]’에서도 운송노동, 운송대상, 교통수단이 필요하게 된다. 노동대상에는 원재료가 생산물로 변환되어 노동대상에 물리적 변화가 일어난다. 반면에 원재료 개념이 성립될 수 없는 서비스대상에는 물적 변화가 일어나지 않는다. 이 점이 유형재와 서비스 생산과정 간의 특징적 차이이다.

운송상품 생산과정에서는 원재료 개념이 성립되지 않지만 운송대상에는 물리적 변화가 일어난다. 물리적 변화란 운송대상의 장소적 이동을 의미한다<sup>38)</sup>. 운송상품은 유형재에서 서비스로의 전이성을 지닌 생산물이라고 할 수 있다. 전세버스 운송상품이란 전세버스를 교통수단으로 삼아 승무원이 운송과정에 참여함으로써 가치를 창출하여 운송대상에게 장소적 이동을 부여하는 것을 의미한다.

#### (2) 전세버스 운송상품의 속성과 특성

상품(Goods) 또는 생산물(Products)이란 관심, 획득, 사용 또는 소비 목적으로 시장에 제공된 것으로 고객의 욕구나 욕망을 충족시키는 유형재, 서비스, 장소, 조직 또는 아이디어를 포함하는 개념이다<sup>39)</sup>. 승무원의 노동에 의해 가치를 지닌

38) 김수행(1990), 전게서, pp.169~176

39) Kotler, P., Bowen, J., and Makens, J.(2003), *Marketing for Hospitality and Leisure in Europe*, Prentice Hall, p.302; 박시사(2012), 전게서, p.236에서 재인용

운송상품이 생산된다. 전세버스 운송상품의 가치는 관광상품의 완성을 위하여 관광객이 원하는 장소로의 이동 그 자체와 이동과정에 대한 만족을 의미한다. 관광상품을 하나의 생산물로 볼 때 운송과정은 관광상품 생산과정의 하나이다. 운송과정의 생산물은 관광상품의 생산과정에서 소비되어 운송과정이 끝난 뒤에는 어떠한 형태의 생산물로도 남아있지 않게 된다. 운송상품은 서비스와 마찬가지로 생산과 동시에 소비되기 때문에 소멸성(perishability)과 생산과 소비 사이에 비분리성(unseparability)을 갖는 특징이 있다.

소멸성은 서비스가 일반적으로 갖는 성질이기는 하나, 운송대상이 장소적 이동이라는 물리적 변화를 초래하기 때문에 운송상품은 노동대상에 아무런 물리적 변화를 가져오지 않는 서비스와 완전히 동일한 것은 아니다. 따라서 운송상품은 엄밀한 의미에서 유형재와 무형재 사이의 전이성(轉移性)을 갖는 중간적 성질을 지니는 것이라고 볼 수 있다.

전세버스 운송상품이 관광상품의 구성요소인 이상 단순히 장소적 이동이라는 기본적 효용 이외에도 오늘날에는 개인적·사회적 안전의식이 고취됨에 따라 관광운송의 수요자로부터 안전성(安全性; safety)을 요구받고 있다. 지리적·시간적 제약요인을 완화하기 위하여 교통수단이 발달해 온 것처럼 전세버스 운송상품에도 교통수단 선택에 따른 시간가치의 기회비용을 고려한 신속성(迅速性)이 중시되고 있다. 전세버스 운송상품 속성의 하나로써 중요성이 부각되고 있는 관광성을 갖추기 위해서는 위락성(慰樂性; entertainment), 쾌락성(快樂性; pleasure) 그리고 신기성(新奇性; novelty)도 가지고 있어야 한다<sup>40)</sup>.

교통수단은 교통수요자의 생활패턴과 관련성이 높기 때문에 교통수단별로 계절성(季節性 또는 時宜性; seasonality)을 갖는다. 관광 목적의 전세버스 운송상품에 대한 수요는 관광상품 수요와 관련된 본원수요이지만 사회적 환경이나 경제적 조건으로부터 영향을 받기 쉽다. 통근·통학·통원 목적의 전세버스 운송상품은 파생수요이면서 생산적 성격을 띠고 있기 때문에 요일별 수요편차를 보인다. 주중은 91.5%, 토요일은 71.6%, 일요일은 44.7%로 요일별로 가동률의 뚜렷한 편차를 보이고 있다<sup>41)</sup>. 이와 같이 전세버스 운송상품은 기본적으로 수요편재성(需

40) 김창수(2013), 전계서, p.67

要偏在性)을 갖는다<sup>42)</sup>. 또한 일반적으로 사치재는 수요에 대한 가격탄력성이 높다<sup>43)</sup>. 전세버스 운송상품이 관광상품의 결합요소 중 하나이기 때문에 수요에 대한 가격탄력성(價格彈力性; the price elasticity of demand)이 높다는 속성이 있다.

렌터카와 대비하여 전세버스가 생산하는 운송상품은 소비의 다중성(多衆性)을 지닌다. 렌터카 1대가 최대 5인 이하의 소비자를 대상으로 하나의 운송상품을 생산한다면 전세버스 1대는 다중(多衆)이 동시에 소비할 수 있는 운송상품을 생산한다. 최근에는 통학 등 수요확대가 이루어지고 있기 때문에 전세버스 운송상품에 시내버스·시외버스 운송상품과 같은 공공성(公共性)이 있음을 주장하는 견해도 생겨나고 있다<sup>44)</sup>.

#### 4. 전세버스업에 관한 제도 변화

##### (1) 제도 변천에 따른 전세버스업 실태의 변화

1961년에 제정된 관광사업진흥법<sup>45)</sup>에서 관광교통업을 여행알선업의 하나로 타인이 경영하는 운송기관 또는 자기가 경영하는 운송기관을 유상으로 이용하여 서비스를 제공하는 업으로 규정하고 있었다<sup>46)</sup>. 전세버스업에 대한 제도적인 지원으로 1962년 16개 사업체에 192대였던 전세버스는 11년만인 1973년에는 80개 사

41) 한국교통연구원(2013), DB센터, p.274

42) 김창수(2013), 『관광교통론』, 서울: 대왕사, p.65

43) G. Mankiew(2010), *Essentials of Economics 6th edition*, Canada: South-Western cengage p.97

44) 모창환·홍성표(2011), 전게서, p.73

45) [시행 1961.8.22.] [법률 제689호, 1961.8.22., 제정], [시행 1976.7.1.] [법률 제2878호, 1975.1.2.31., 타법폐지] (law.go.kr)

46) 관광사업진흥법 제2조 (정의) ① 본법에서 여행알선이라 함은 다음에 게기하는 행위를 말한다.

1. 외국인 또는 국내관광객을 위하여 타인이 경영하는 운송기관, 숙박시설 기타의 여행시설의 이용에 관하여 보수(상기시설을 경영하는 자로부터 받는 보수를 포함한다. 제2호에 있어서도 또한 같다)를 받고 알선하는 일
2. 자기가 경영하는 운송기관에 의한 외국인 또는 국내관광객의 운송에 부수하여 보수를 받고 숙박 기타 여행에 관한 역무를 제공하는 일
3. 전 각호의 행위에 부수하여 기타의 여행에 관한 역무를 제공하는 일

업체에 951대로 약 5배 정도가 증가하였다<sup>47)</sup>.

여객자동차운수사업법 개정을 통해 1993년 10월부터는 전세버스업 신규등록을 면허대상<sup>48)</sup>에서 등록대상<sup>49)</sup>으로 변경하여 전세버스업의 시장진입을 완화시키는 조치를 취하였다<sup>50)</sup>. 1993년말 7,481대였던 전세버스 등록대수는 2003년말 24,164대로 10년 동안 223%가 증가하였다. 1983년 전세버스 등록대수가 3,522대였다는 것을 감안하면<sup>51)</sup> 전세버스 등록대수는 이전의 같은 기간보다 두 배 이상 가파르게 증가하였다. 전세버스 등록대수의 급속한 증가는 전세버스 운송상품 시장에서 공급과잉으로 귀결되었다.

47) 류인평·공연순(2002), 『관광전세버스의 이용자 만족도에 관한 연구』, 관광경영학연구 제6권 제2호, 관광경영학회, p.49

48) 자동차운수사업법 (일부개정 1992.12.8 법률 제4533호) 제4조 (면허 등)

① 자동차운송사업을 경영하고자 하는 자는 사업계획을 제출하고 교통부장관의 면허를 얻어야 한다. 다만, 대통령이 정하는 자동차운송사업을 경영하고자 하는 자는 사업계획을 제출하고 교통부령이 정하는 바에 의하여 교통부장관이 행하는 등록을 받아야 한다.<개정 1986·12·31>

② 교통부장관은 제3조에 계기하는 자동차운송사업의 종류별로 로선 또는 사업구역을 정하여 면허 또는 등록을 한다.<개정 1981·12·31, 1986·12·31>

③ 교통부장관은 자동차운송사업의 면허를 할 때에는 운송의 수요자나 운송할 여객·화물등 업무의 범위 또는 기간을 정한 면허(이하 "한정면허"라 한다)를 하거나 기타 자동차운송사업의 질서를 확립하기 위한 필요한 조건을 붙일 수 있다.<개정 1981·12·31, 1989·12·30>

④ 교통부장관은 제1항 단서의 규정에 의한 등록대상자동차운송사업중 당해 사업의 수송력공급이 수송수요를 현저히 초과하여 운송질서를 문란하게 할 우려가 있다고 인정하는 때에는 일정기간에 한하여 당해 사업의 등록 또는 증차를 수반하는 사업계획의 변경등록을 하지 아니할 수 있다.<신설 1989·12·30>

49) 여객자동차운수사업법 시행령 제2조의2 (등록대상인 자동차운송사업) 법 제4조제1항 단서에서 "대통령령이 정하는 자동차운송사업"이라 함은 다음 각호의 사업을 말한다.<개정 1991·1·29, 1993·2·24, 1993·8·30>

1. 전세버스운송사업

2. 특수여객자동차운송사업

3. 전국화물자동차운송사업

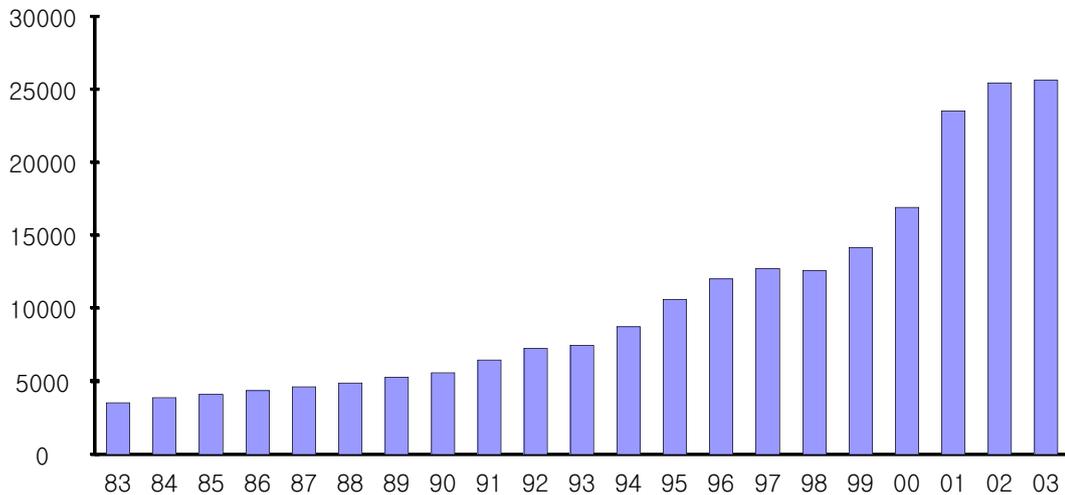
4. 일반구역화물자동차운송사업중 컨테이너운송사업 및 덩프트럭운송사업

5. 특수화물자동차운송사업

50) 전세버스업은 관광사업진흥법에서 규율되고 있었는데 이 법이 1975년에 폐지되면서 여객자동차운수사업법에서 규율되기 시작하였다.

51) 통계청, 국가통계포털 운수업조사 (kosis.kr)

<그림 2-1> 1983년~2003년까지 20년간 전세버스 등록 추이



(출처; 통계청 국가통계포털 운수업조사)

여객자동차운수사업에서 여객자동차운송사업을 노선여객자동차운송사업, 구역여객자동차운송사업, 수요응답형여객자동차운송사업(DRT; Demand Responsive Transportation business)으로 구분하고 있다<sup>52)</sup>. 노선(路線)이란 자동차를 정기적으로 운행하거나 운행하려는 구간을 의미하는데<sup>53)</sup> 일차원적 장소이동[線形移動]을 의미한다. 구역이란 전국의 모든 지역 또는 광역자치단체 안과 그 인근에 인가받은 일정한 사업구역을 말하는데 구역여객자동차운수사업이란 이러한 사업구역 안에서 하나의 운송계약(運送契約)에 의하여 여객(旅客)을 대상으로 하는 자동차운송사업을 말한다<sup>54)</sup>. 구역여객자동차운수사업에는 전세버스운송사업, 택시운송사업, 특수여객<sup>55)</sup>자동차운송사업이 있다<sup>56)</sup>.

52) 여객자동차운수사업법 제3조제1항

53) 여객자동차운수사업법 시행령 제2조제1호

54) 여객자동차운수사업법 제3조제1항제2호 및 법 시행령 제3조제2호 가목

55) 시체 및 유골을 민법상 물건으로 규정하고 있는데 여객자동차운수사업법에서는 이를 화물이 아닌 특수여객의 대상 중 하나로 보고 있다; 최수정(2009), 『인체에 대한 권리관계의 새로운 패러다임』, 한국연구재단, pp.109~112

56) 여객자동차운수사업법 시행령 제3조제2호

여객자동차운수사업법은 최근 개정을 통해 수요응답형여객자동차운송사업 내용을 신설하고 있다<sup>57)</sup>. 수요응답형여객자동차운송사업은 농어촌 지역에서 기점 또는 종점을 설정하고, 운행계통·운행시간·운행횟수를 여객의 요청에 따라 탄력적(彈力的)으로 운영하여 여객을 운송하는 사업을 말한다. 이것은 농어촌이나 도시 외곽 지역 등 대중교통수단의 혜택이 소외되는 지역에서 노선표나 시간표가 없이도 운행할 수 있도록 허용하는 운송사업이다.

사실상 운행계통임에도 불구하고 공공기관, 일부 산업단지 내의 관리기관 또는 교육기관인 경우 통근이나 통학 목적으로 하는 운행을 전세버스업에 허용해 주고 있어<sup>58)</sup> 전세버스에 대한 사업영역 제한이 다소 확대되는 측면이 있다. 통근·통학 운행은 수요편재성을 완화시키는 기능을 하게 된다.

<표 2-1> 교통업의 체계와 여객자동차운수업의 제도상 구분<sup>59)</sup>

구분	대분류	중분류	소분류	세분류	비고	
육상교통	철도교통	-	-	-		
		대여	-	-	렌터카	
		운송알선	-	-		
	도로교통 (자동차 운송사업)	운송	여객	화물	-	
				노선 운송	시내버스운송사업	
					시외버스운송사업	
					농어촌버스운송사업	
					마을버스운송사업	
					수요응답형운송사업	
					전세버스운송사업	관광버스
				구역 운송	택시	일반택시업
					운송사업	개인택시업

57) 제3조 (여객자동차운송사업의 종류) ①여객자동차운송사업의 종류는 다음 각 호와 같다. 3. 수요응답형 여객자동차운송사업: 「농어업·농어촌 및 식품산업 기본법」 제3조제5호에 따른 농어촌을 기점 또는 종점으로 하고, 운행계통·운행시간·운행횟수를 여객의 요청에 따라 탄력적으로 운영하여 여객을 운송하는 사업 [개정 2014.1.28] [시행일 2015.1.29]

58) 여객자동차운수사업법 시행령 제3조 제2호 가목 단서조항

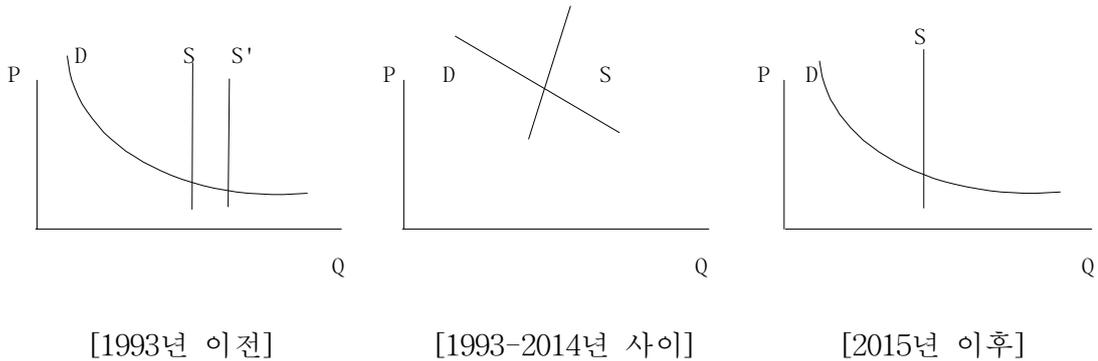
59) 도색(塗色)된 영역은 관광업과 관련성이 높은 업종을 의미한다.

(2) 시장실패와 정부의 시장개입

시장실패(市場失敗; market failure)란 시장이 자원을 효율적으로 할당하지 못하게 된 상태를 의미한다<sup>60)</sup>. 시장실패를 가져오는 원인의 유형에는 불완전경쟁을 원인으로 하는 시장의 기능장애, 규모의 경제(economies of scale)·외부성(externalities)·공공재(public goods) 등으로부터 야기되는 시장의 내재적 결함, 소득분배 불균등을 원인으로 하는 시장의 외재적 결함 등이 있다<sup>61)</sup>.

시장실패를 치유하고자 정부는 공급을 통제하는 목적으로 2014년 12월 1일부터 전세버스 수급조절계획제도를 시행하게 되었다<sup>62)</sup>. 정부개입으로 일정기간 전세버스 운송상품 시장의 공급곡선을 고정시키겠다는 함의를 갖고 있다.

<그림 2-2> 전세버스 운송상품 수요·공급곡선과 시장형태



[주] P; 운송상품 가격, Q; 운송상품 공급량, D; 수요, S; 공급

면허제가 시행되었던 1993년 이전까지 전세버스 운송상품의 공급은 정부계획에 의해서 결정되고 있었다. 정부가 신규면허를 발급하면 그 수만큼 공급 자체가

60) Market failure is a situation in which a market left on its own fails to allocate resources efficiently; N. G. Mankiw(2010), *Essentials of Economics*, 6th edit., South-Western cengage, p. 12

61) 홍승기·김대식(2001), 『현대경제학원론』, 서울: 법문사, pp.1006~1015

62) 여객자동차운수사업법 제5조의2 (여객자동차운수사업 수급계획의 수립 등) [본조 신설 2014.1.28] [시행일 2014.7.29]

증가하게 되어 공급곡선이 우측으로 이동하게 된다(<그림 2-2>의 첫째 그래프). 1993년 이후에는 전세버스업 설립이 등록제로 바뀌면서 전세버스업 시장에 진퇴가 자유롭게 되어 완전경쟁시장과 유사한 형태를 보이게 된다(<그림 2-2>의 둘째 그래프). 다만 전세버스 1대당 수송량이 매년 점감하는 추세를 보여왔기 때문에 수요곡선보다는 공급곡선의 기울기가 급한 형태라고 보아야 할 것이다. 2015년 이후에는 2년 마다 수급조절계획에 의해 기존 공급량을 유지할 것인가 여부를 결정하기 때문에 2년 동안에는 총공급량이 변화하지 않는 수직의 공급곡선의 형태를 보이게 된다(<그림 2-2>의 셋째 그래프).

#### 전세버스 수급조절계획제도에 관한 제도상 내용<sup>63)</sup>

- ① 전세버스운송사업을 경영하려는 자는 사업계획을 작성하여 특별시장·광역시장·특별자치시장·도지사·특별자치도지사에게 등록을 함을 원칙으로 하는데, 국토교통부장관은 전세버스운송사업의 수급조절을 위하여 필요한 경우 수급조절위원회의 심의를 거쳐 전세버스운송사업의 수급계획을 수립할 수 있다.
- ② 국토교통부장관은 수급계획을 수립할 때 다음 각 호의 사항을 포함한다.
  1. 전세버스 수급상황
  2. 전세버스 이용실태
  3. 전세버스 적정 공급규모
  4. 전세버스 등록제한 규모 및 기간
  5. 그 밖에 전세버스 수급조절을 위하여 필요한 사항
- ③ 수급계획은 2년 단위로 수립한다.
- ④ 국토교통부장관은 수급계획을 변경하려는 경우에는 수급조절위원회의 심의를 거친다. 다만, 일정한 경미한 사항을 변경하려는 경우는 제외한다.
- ⑤ 국토교통부장관으로부터 등록 제한의 통보를 받은 특별시장·광역시장·특별자치시장·도지사·특별자치도지사는 다음의 조치를 취한 후 그 결과를 국토교통부장관에게 통보한다.
  1. 전세버스운송사업의 신규등록의 제한
  2. 전세버스의 증차가 포함된 사업계획 변경등록의 제한

63) 여객자동차운수사업법 제5조의2제1항 및 시행령 제6조의2

## 5. 전세버스업의 성격

### (1) 전세버스업 경영의 속성

경영(經營; management)이란 조직의 목표를 설정하고 그 목표를 달성하려는 업무수행을 위하여 조직 내 보유하고 있는 여러 가지 자원의 효율적(效率的) 또는 효과적(效果的) 사용에 관한 의사결정(意思決定; decision making)을 행하는 것으로 이해되고 있다<sup>64</sup>). 따라서 전세버스업이란 교통업의 하나로서 영리를 목적으로 일정시간 동안 특정차량의 대절(貸切; charter arrangement)을 원하는 고객에게 차량을 효율적으로 임대하는 경영행위 또는 산업이라고 할 수 있다. 이러한 업을 행하는 개별기업을 전세버스업체 또는 전세버스운송사업체라고 한다.

제조업체 등 정착성 기업은 특정장소에서 생산과정이 이루어지기 때문에 원칙적으로 경영의 대상이 있는 곳과 생산과정이 이루어지는 곳은 동일한 장소이다<sup>65</sup>). 정착성 기업은 경영대상에 대한 관리와 통제가 이동성 기업보다 상대적으로 용이하다. 전세버스업은 생산과정이 이루어지는 장소가 이동되기 때문에 경영대상으로부터 운송과정이 이루어지는 장소가 분리된다는 특징이 있다. 철도업·항공법·해운업·정기노선버스업 등은 사전에 정해진 노선상에서 이동하면서 교통용역을 생산한다는 점에서는 공통점을 가지고 있지만 전세버스업은 이동유형이 면적(面的) 공간에서 불규칙하게 이동을 한다는 특징이 있다<sup>66</sup>).

정착성 기업경영에 비하여 이동성 기업경영은 투입과 결과(input and output)의 인과성(causality)과 연관성(relation)이 낮을 뿐만 아니라 심지어 무관한 경우도 있을 수 있다. 여러 자원의 투입량이나 비용을 증가시켜도 그만큼 비례적으로 산출물이나 수익이 늘지 않을 수 있고 경우에 따라서는 아무런 결과물도 발생하지 않을 가능성이 있다. 기업의 경영주체와 직무수행주체가 공간적으로 분리되기

64) 최중락(2014), 『경영학 기본강의』, 서울: 상경사, p.10

65) 정착성(定着性) 및 이동성(移動性) 개념은 강학상(講學上)의 용례는 아니며 연구자가 개념 구분을 위하여 잠정적으로 본 논문에 한해서 사용하고 있는 용어이다.

66) 이러한 공간 측면에서의 생산 유형은 택시업 등 운수업뿐만 아니라 서커스극단의 순회공연업, 출장수리업 등에서도 마찬가지이다. 역사적으로 있었던 보부상(褌負商), 중동(中東; Middle East) 제국(諸國)의 대상(隊商)도 같은 경우에 속한다고 볼 수 있다.

때문에 이러한 현상이 나타나게 되는 것이다. 전세버스업에서의 승무원은 고객과 일선에서 직접 접촉하면서 운송상품을 생산하고 판매하는 주체이다. 이동성 기업의 경우에는 수익창출 등과 같은 결과물을 얻기 위해서는 직접 고객과 접촉을 갖는 현장종사원 역할이 중요하다. 따라서 승무원에 대한 사기진작과 권한부여 등 인적자원관리의 중요성이 강조된다.

자산가치를 역사적 취득원가[帳簿價值]가 아닌 현행원가 또는 재조달비용(再調達費用; replacement or reproduction cost) 기준으로 산정할 때<sup>67)</sup> 전세버스업체가 보유하고 있는 자산가치의 대부분은 교통수단으로 이루어져 있다. 따라서 전세버스업체의 운송원가 구성요소에서 감가상각비 즉 자본비용은 높은 비용항목으로 나타나게 된다. 평균가변운송원가(平均可變運送原價)를 낮추기 위해서는 높은 가동률 수준을 유지할 필요성이 있다.

구역여객자동차운수사업의 하나인 택시업에 비하여 전세버스업은 일시에 다중에게 운송상품을 판매하는 것이기 때문에 전세버스업체가 운송상품을 생산할 때 소요되는 한계비용(marginal cost)은 상대적으로 낮다. 가동률을 높임으로써 평균운송원가 특히 평균고정운송원가(平均固定運送原價)를 낮출 수 있다. 전세버스업 경영에 있어서 자원과 시간의 낭비가 없는 효율적인 배차업무의 중요성이 부각된다.

수요편재성·계절성이라는 전세버스 운송상품의 성격을 고려하면 사회적 차원에서 전세버스 운송상품 수요에 어느 시기에서나 대응할 수 있는 적절한 규모의 전세버스 운송상품 공급량(supply as a stock)이 유지될 필요성이 있다<sup>68)</sup>. 그런데 개별기업 차원에서는 성수기 때 이루어지는 최고조의 수요량에 맞추어진 공급저량을 유지하기 쉬워 공급과잉으로 인한 자원낭비가 발생되기 쉽다. 전세버스 운송상품 시장의 구조적 문제로서 정부개입을 통해 시장조절기능을 담당함으로써 이러한 문제점을 해소할 필요가 있다.

67) 안정근(2000), 『不動産評價原理』, 서울: 법문사, p.302

68) 고승익(2011), 전계서, p.298

## (2) 전세버스 운송상품의 가격형성구조

수요편재성과 계절성의 특성이 반영되는 전세버스 운송상품 수요에는 등락을 주기적으로 반복하는 경향이 있고 지역적인 차이를 보이기도 한다. 따라서 전세버스업 운송상품 시장에서 비수기에는 가동률을 유지하기 위하여 덤핑가격이 형성되기도 한다. 한계수입(限界收入; MR; marginal revenue)과 한계비용(限界費用; MC; marginal cost)이 일치하는 수준에서 산출량과 가격(P; price)이 결정되면 개별기업은 이윤극대화를 실현할 수 있다. 완전경쟁시장에서 개별 전세버스업체가 직면하는 수요곡선은 일정한 높이에서 수평축과 평행한 직선이다. 그리고 시장기(市場期; market period or very short-run) 또는 단기(short-run)에서는 운송상품의 공급량은 고정되어 있다(<그림 2-2>의 세 번째 그래프의 유형).

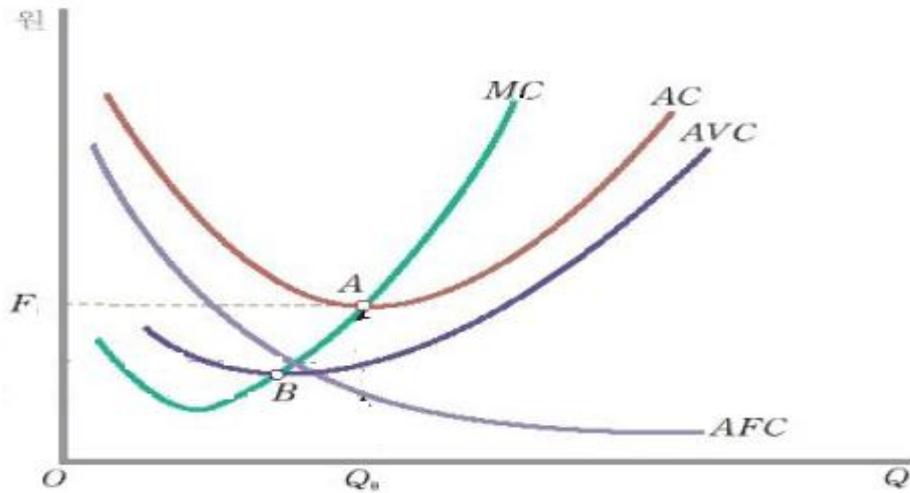
전세버스업체를 운영하는 데 소요되는 총운송원가(total transportation cost)는 총가변원가(total variable transportation cost)와 총고정원가(total fixed transportation cost)의 합으로 이루어진다. 평균운송원가(average transportation cost)도 평균가변운송원가와 평균고정운송원가의 합으로 이루어진다. 가격이 평균운송원가를 하회하더라도 평균가변비용의 최저치[shutdown point]인 생산중단가격(shutdown price)<sup>69)</sup>을 상회한다면 전세버스업체는 운송상품을 시장에 공급하게 된다. 이러한 상황 하에서는 전세버스업체는 이윤극대화를 위한 것이 아니라 손실극소화를 위한 의사결정을 하는 것이다<sup>70)</sup>. 이것이 전세버스업에서 가격덤핑현상이 발생하는 모습이다.

<그림 2-3>에서 B점을 지나 A를 지나는 한계운송원가 곡선[MC곡선]이 전세버스업체의 운송상품 공급곡선이 된다. A점과 B점 구간의 특정점에서 운송상품 가격이 결정되는 경우 이 가격이 덤핑가격이 된다. 손실비용이 매몰비용(sunk cost)보다 작은 한 전세버스업체는 운송상품을 공급하게 되는 것이다.

69) 논의의 단순화를 위하여 전세버스업의 원가구성에서 고정비용이 전부 또는 대부분 매몰비용(埋沒費用; sunk cost)이 되는 경우로 상정한 경우에 해당된다.

70) 이준구(1998), 『미시경제학』, 서울: 범문사, pp.327~335

<그림 2-3> 전세버스업체의 공급곡선과 덤핑가격 형성구조



- [주] MC ; 한계운송원가(Marginal transportation Cost)
- AC ; 평균운송원가(Average transportation Cost)
- AVC; 평균가변운송원가(Average Vairable transportation Cost)
- AFC; 평균고정운송원가(Average Fixed transportation Cost)
- B ; 생산중단점(shutdown point)

(3) 승무원에 대한 인적자원관리

전세버스업은 자본의 개별화가 용이한 이동성 산업이다. 자본의 개별화는 지입제를 낳게 하는 동인(動因)이 된다. 또한 이동성 산업이기 때문에 경영자는 승무원에 대하여 구체적이고 직접적인 통제와 관리가 용이하지 않다. 정보비대칭의 문제가 발생하게 되는데 이 때문에 현장에서 서비스접점(service encounter)을 담당하는 승무원의 개인적 역량의 중요성이 상대적으로 크게 부각된다.

따라서 전세버스업체의 조직구조(organizational structure)를 설계하여 조직화(organizing)하는 데 있어 수평적·지역적 분산화(horizontal & spatial differentiation)를 추구할 필요가 있다<sup>71)</sup>. 또한 전세버스업의 성격상 일정한 범위의 재량권(span of control or management)이 부여된 권한이양(delegation of authority)도 직무수행의 효율성과 효과를 달성하는 데 있어서 필요하다<sup>72)</sup>.

71) 박영배(2007), 『중소기업과 현대경영』, 서울: 도서출판청람, p.103

#### (4) 전세버스업의 경영전략

모든 기업은 기업 자체가 보유하고 있는 한정된 자원을 활용하여 기업이 속해 있는 시장에서 경쟁우위를 갖는 경영전략을 구사함으로써 계속기업(going-on)을 유지하려고 한다<sup>73)</sup>. 전세버스업체도 마찬가지이다. 전세버스업체는 경영전략의 하나로 관련사업다각화(關聯事業多角化; related diversification) 전략을 추구할 필요가 있다. 왜냐하면 하나의 관광상품은 식음료·숙박·교통 등의 결합으로써 구성되고 이외에도 여행업, 판매업, 레저업, 회의업 등 다양한 범위의 업종들이 유기적으로 결합된 복합체라고 할 수 있기 때문이다.

기업형성원인을 다루는 이론인 거래비용이론(transaction cost theory)<sup>74)</sup>에 따르면 관광상품과 관련된 업종은 다양하면서 유기적으로 얽혀있기 때문에 유관업체 사이의 거래비용절감 가능성이 높고 또한 범위의 경제(economies of scope or synergy effect)가 가져올 가능성이 커 관련사업다각화의 유용성은 높아 보인다.

동종의 전세버스업체들이 전략적 제휴(strategic alliance)를 통해 정보비대칭의 문제를 해결하고 자원과 위험을 공유하며 궁극적으로 호혜(互惠; reciprocity)에 기초해 제휴된 업체들끼리 상호이익을 얻기 위하여 경영자원을 공유·교환·통합하는 조직적 접근도 필요하다<sup>75)</sup>. 업체들의 필요에 따라 집합적으로 조직하는 영리단체로써의 협동조합의 조직과 활성화는 규모의 경제를 실현할 수 있다는 의의를 갖는다고 하겠다.

#### (5) 운송상품의 마케팅 실태

오늘날의 기업은 고객만족을 통해서 수익을 추구하는 고객중심의 경영이념을 지향하는 추세가 더욱 확고해지고 있다. 고객중심 즉 소비자우위의 기업경쟁환경에서 기업활동의 핵심은 마케팅이라고 해도 과언이 아니다. 마케팅은 고객을 위

72) 박영배(2007), 상계서, p.110

73) 최중락(2014), 전계서, p.508 및 p.519

74) Williamson, O. E.(1989), *Transaction cost of Economics*, Handbook of industrial organization, Elsevier science publisher B. V., pp.136~180 (cenet.org.cn)

75) 최중락(2014), 전계서, pp.526~527

하여 가치를 지닌 것을 창조하고 전달하며 교환하는 과정이자 활동을 의미하기 때문이다<sup>76)</sup>.

기존의 상품개념 틀 안에서 보면 운송상품은 유형재가 아닌 무형재[service]의 범주에 포함된다. 전세버스 운송상품은 유형재에 적용되는 전통적인 마케팅믹스(marketing mix) 이외에 서비스성(the nature of service)을 고려한 추가적인 경영수단(business tool)이 필요하다. 4P's로 대표되는 전통적인 마케팅믹스로서의 가격(price), 제품(product), 촉진(promotion), 유통(place)<sup>77)</sup> 이외에 물리적 증거(physical evidence), 사람(people) 그리고 과정(process)을 추가적인 수단으로 하여 7P's가 서비스마케팅에 적용되어야 한다<sup>78)</sup>.

전세버스업 승무원이 고객과의 접촉과정은 운송상품 소비에 대한 만족의 수준을 결정짓는 역할을 한다. 성공적인 경영활동 수행을 하기 위해서는 서비스 수행과정에서 차별화된 운송상품을 고객에게 제공함으로써 경쟁우위를 확보하여야 한다. 사람(people)은 중요한 마케팅믹스이다.

물리적 증거(physical evidence)도 중요한 마케팅믹스 기능을 수행한다. 운송상품이 제공되는 현장인 전세버스 그 자체가 물리적 증거가 된다. 정비성, 안전성, 쾌적성, 편의성 등은 전세버스라는 물리적 환경을 표현하는 요소들이다. 또한 전세버스 차량 내부의 색감, 안락성, 방송전달체계, 표지 등의 물리적 환경(service escape)을 잘 표현하는 방법도 성공적인 경영 수행을 위하여 필수적인 요소라고 할 수 있다<sup>79)</sup>. 물리적 증거는 전세버스업체에 있어 고객에게 기업의 목표를 일관

76) Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (definitions approved by the American Marketing Association Board of Directors in July 2013; [ama.org/definition-of-marketing](http://ama.org/definition-of-marketing))

77) 학자에 따라서 4P's의 내용이 현대적으로 재수정하는 논의도 보인다. 코틀러(P. Kotler)는 최근 4P's를 사람(people), 과정(process), 프로그램(program), 실행(performance)으로 제시하기도 한다; Kotler, Philip(2012), *Marketing Management*, London: Person Education, p.25

78) 보다 최근의 논의는 7P's를 대체하여 시미즈(K. Shimiz)는 product→commodity, price→cost, promotion→communication, place→channel으로 각각 대체하였고, 이외에 corporation, consumer, circumstances를 마케팅믹스로 보았다. 이를 7C's compass model이라고 한다; Solis, Brian(2011), *The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*, New York: John Wiley & Sons, pp.201-202

79) 안광호(2011), 『정서지배소비자행동』, 서울: 학현사, pp.360~381

성 있게 강한 이미지를 전달할 수 있는 기회가 된다<sup>80)</sup>.

성공적인 경영수행을 위해서는 마케팅믹스를 활용하여 마케팅전략(marketing strategy)을 체계적으로 수립하여야 한다. 마케팅전략 수립은 시장세분화(market segmentation), 표적시장(target market) 선정, 포지셔닝(positioning)의 순으로 이루어지는데 궁극적으로는 포지셔닝에 집약된다고 볼 수 있다. 운송상품의 속성·용도·가격·품질·소비자 등을 고려하여 포지셔닝을 설정할 필요가 있다<sup>81)</sup>.

## 제2절 전세버스업의 운영실태

### 1. 국내 전세버스업

#### (1) 전세버스업의 유래와 현황

국내에서 전세버스업이 최초로 운행되기 시작한 것은 1948년 서울-온양 간 노선에 발급된 운수면허에 의한 것이었다<sup>82)</sup>. 1962년 당시 국내 전세버스업체 16개 업체가 보유 차량대수가 192대였는데, 면허제에서 등록제로 전환된 1993년에는 305개 업체에 차량은 7,481대였다<sup>83)</sup>.

---

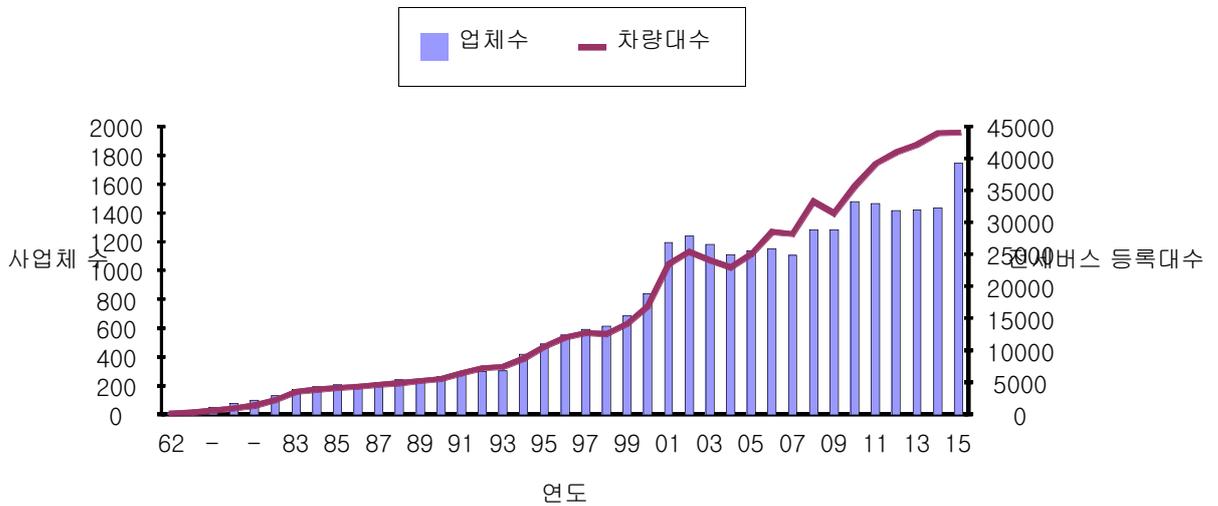
80) 황용철·김동훈(2011), 『New서비스마케팅』, 서울: 청목출판사, p.56

81) 황용철·김동훈(2011), 상계서, p.470~472

82) 류인평·공연숙(2002), 전계논문, p. 49

83) 류인평·공연숙(2002), 전계논문, p. 49 및 통계청 국가통계포털 운수업조사 (kosis.or.kr)

<그림 2-4> 전세버스업체 등록수와 전세버스 보유대수의 추이



(출처; 국가교통 DB센터<sup>84)</sup> 및 통계청 국가통계포털 운수업조사)

2013년에 들어와 1,425개 업체에서 42,218대의 전세버스를 보유하여 약 2조원의 매출을 올리고 있다<sup>85)</sup>. 전세버스업의 매출액은 시내버스, 시외버스 및 전세버스 운수사업 전체의 매출이 10조원이었는데 전세버스업이 이 중 약 20%를 점유하고 있다. 전세버스업은 업체 수에서는 62%, 종사자 수에서는 28%, 차량 대수에서는 47%를 보이고 있어<sup>86)</sup> 효율성 측면에서 취약하고 사업체 규모에 있어서도 영세성을 보여주고 있다. 전세버스업은 지속적으로 양적인 성장을 거듭하고 있지만 시내버스업·시외버스업과 비교하여 효율성과 규모의 경제 측면 등에서 상대적으로 미흡한 실정이다.

84) 국가교통DB센터 (ktdb.or.kr)

85) 통계청, 국가통계포털 운수업조사 (kosis.or.kr)

86) 통계청, 2013년 운수업조사보고서

<표 2-2> 버스운송업의 세부업종별 현황 (단위; 백만원)

구분	기업체 수	종사자 수	차량 대수 <sup>87)</sup>	매출액	영업비용
시내버스업 <sup>88)</sup>	774	86,993	32,934	6,221,000	6,551,000
시외버스업 <sup>89)</sup>	81	18,488	11,378	2,071,000	2,092,000
전세버스업	1,421	40,858	39,094	2,190,000	2,089,000
합계	2,276	146,339	83,406	10,482,000	10,732,000

(출처; 통계청, 경제통계국 산업통계과 운수업조사보고서, 2013년)

국내 전세버스업체의 평균적인 차량보유 대수는 30대이고, 업체당 매출은 약 17억원이며, 차량 1대당 매출은 연평균 5,700여만원인 것으로 나타났다. 직영제 전세버스업체에서는 특히 비수기에 차량 1대당 승무원 1인도 배치가 안 되어 휴자본설비가 발생하는 현상이 반복적으로 나타나고 있다.

<표 2-3> 업체 규모별 주요 일반지표 (2013년)

보유대수	업체 수	차량 수	급여액(원)	매출(원)
5 ~ 9	42	266	3,616,000,000	14,482,000,000
10 ~ 19	399	6,259	87,149,000,000	325,632,000,000
20 ~ 49	821	25,286	367,792,000,000	1,462,586,000,000
50 ~ 99	156	9,593	136,797,000,000	587,751,000,000
100 ~ 199	6	589	6,141,000,000	28,118,000,000
200 ~ 299	1	225	4,117,000,000	14,431,000,000
합계	1,425	42,218	605,612,000,000	2,433,000,000,000

(출처; 통계청, 2013년 기준 운수업조사보고서)

87) 시외버스 차량 대수에는 고속버스 및 농어촌버스를 포함시켰다.

88) 시내버스업 관련성이 높은 마을버스업 및 농어촌버스업의 매출을 포함하였다.

89) 시외버스업과 관련한 고속버스업의 매출을 포함하였다.

<표 2-4> 업체 규모별 주요 경영지표 (단위; 백만원, 2013년)

매출(원)	업체수	매출액	영업비용	부가가치	영업자산 <sup>90)</sup>
1억 미만	0	-	-	-	-
1억 ~ 5억	170	53,178	54,584	27,287	107,823
5억 ~ 10억	336	258,050	245,253	141,067	336,764
10억 ~ 50억	884	1,827,800	1,715,209	994,479	1,708,641
50억 ~ 100억	25	178,424	169,109	95,139	123,028
100억 이상	10	115,009	102,921	56,817	91,947
총 업체수	1,425	2,432,461 <sup>91)</sup>	2,287,076	1,314,789	2,368,203

(출처; 통계청, 2013년 기준 운수업조사보고서)

국내의 영업용 버스의 증가에는 전세버스가 기여한 측면이 있다. 1983년 영업용 버스의 총보유량은 34,285대였는데 이 중 전세버스는 3,522대로 10.3%에 지나지 않았지만, 2013년에는 각각 116,362대 중 44,218대로 38.0%로 전체 영업용 버스 중 전세버스가 차지하는 비중이 지속적으로 증가하는 것으로 나타나고 있다<sup>92)</sup>.

<표 2-5> 영업용 버스의 증가 추이

구분	영업용 버스	전세버스	전세버스점유율	비고
1983년	34,285	3,522	10.3%	
1993년	52,845	7,481	14.2%	등록제 전환
2003년	81,630	24,614	29.6%	
2013년	116,362	44,218	38.0%	
누적 총증가율	3.394배	12.555배	-	30년간
연평균 증가율	4.1%	8.8%	-	30년간

(출처; 국토교통부 국토교통통계누리 차종별자동차등록현황)

90) 2013년 기말 기준 고정자산 가치를 의미하여, 단위는 백만원이다.

91) 보유대수를 기준으로 한 매출액 2,433,000,000원과 다소 차이를 보이는데 아마도 통계치가 대수(大數)이기 때문에 각 자료별 단수(端數) 처리 과정에서 집계과정상에서의 차이점으로 보인다.

92) 특히 제주지역의 버스 중 전세버스가 차지하는 비중은 82% 수준이 되고 있다; 제주특별자치도 교통향공과(2014), 2013년 교통현황, p.5

(2) 전세버스업의 운송 실태

2011년 국내 여객자동차 이용승객 연인원 98억명이었는데 이 중 전세버스는 1억 7,600만명을 수송하여 분담률을 1.8%에 그치고 있다. 그러나 수송인원당 이동거리[인-km계수]를 고려한 수송분담률은 36.4%가 되어 공공수송의 대표적인 시내버스의 점유율을 초과하고 있다.

<표 2-6> 2011년 운송사업 유형별 수송연인원 및 인-km계수 (단위; 천명)

구분	전세버스	시내버스	시외버스	고속버스	택시	합계
수송연인원 (상대비중)	175,945 (1.8%)	4,523,000 (46.2%)	319,292 (3.4%)	42,131 (0.4%)	4,714,189 (48.2%)	9,783,595
인-Km계수 (상대비중)	41,123,609 (36.4%)	32,557,560 (28.8%)	16,364,201 (14.5%)	8,111,058 (7.2%)	14,753,586 (13.1%)	112,910,015

(출처: 국토해양부, 국토해양통계연보, 2012)

<그림 2-5> 교통수단별 수송연인원



(출처: 국토해양부, 국토해양통계연보, 2012)

<그림 2-6> 교통수단별 인-Km계수



(출처: 국토해양부, 국토해양통계연보, 2012)

### (3) 전세버스 운송상품의 소비 실태

관광 목적으로 전세버스 운송상품을 소비하는 경우 이는 본원적 수요이고, 수요의 소득탄력성이 높게 나타난다<sup>93)</sup>. 전세버스 운송상품은 수요에서 지역적·시간적으로 차이가 많아 수요편재성이 높다. 월평균 기준으로 보면 7월이 평균적인 가동률 수준에 가장 근접하고 있고, 4월·5월·9월·10월·11월은 평균 수준보다 높은 가동률을 보이고 있다. 계절별로 관찰하여도 봄과 가을에 평균가동률 이상의 수준을 보여주고 있다.

1990년대 이후 자가용 보급이 급속히 증가하기 시작하였다. 2014년에는 자동차 보급대수가 2,000만대를 돌파하여 인구 2.5인당 자동차 1대를 보유하는 수준에 이르렀다<sup>94)</sup>. 이에 따라 승용차 이용을 선호하는 관광인구가 증가하게 되었다<sup>95)</sup>. 전세버스 이용에 대한 선호도는 상대적으로 줄었다고 하더라도 관광에 참

93) 고승익(2011), 전게서, p.299

94) 국토교통부 국토교통 통계누리(stat.molit.go.kr)

95) 정은혜(2011), 『관광객의 사회·경제적 특성에 따른 관광교통수단 선택 및 관광행태』, 대한지리학회, p.228

여하는 총인구는 전체적으로 증가하여 전세버스를 이용하는 인구도 1999년부터 다시 증가하는 추세를 보여주고 있다. 그러나 전세버스 운송상품 소비증가율보다 공급증가율이 훨씬 높아 전세버스 대당수송인원은 점감하고 있어 전세버스업체의 채산성을 떨어뜨리고 있다. 가동률 70%가 되어야 손익분기점(損益分岐點; BEP, Break Even Point)을 넘는다는 실무상 기준으로 보면<sup>96)</sup> 영업성과는 점차 낮아지고 있다.

<표 2-7> 전세버스 운송상품의 월별·계절별 이용자 수(2008년 기준; 만명)<sup>97)</sup>

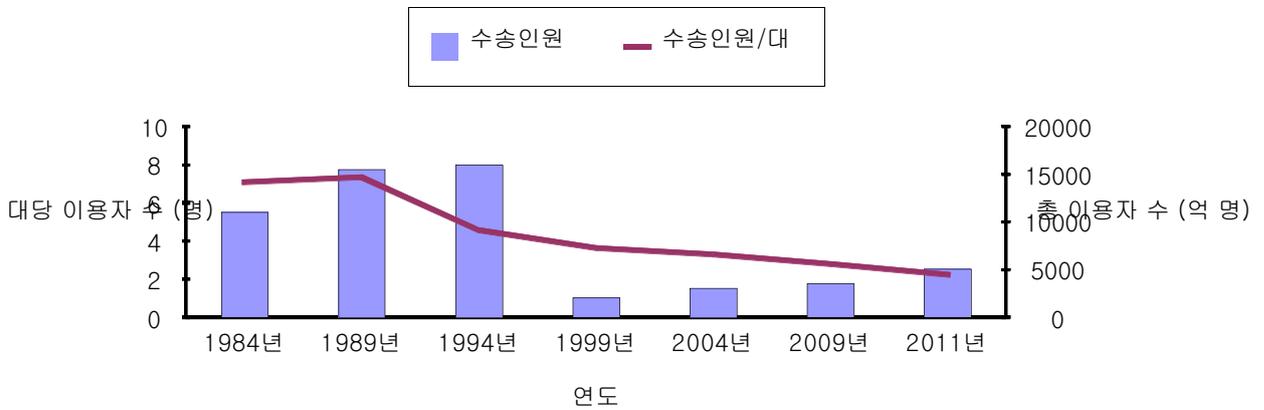
월	월별	상대비	계절별	상대비	비고
1	1,218	0.70	겨울 4,003 (19.3%)	0.77	겨울
2	1,318	0.76			겨울
3	1,647	0.95	봄 5,812 (28.0%)	1.12	봄
4	2,089	1.21			봄
5	2,076	1.20			봄
6	1,882	1.09	여름 5,107 (24.6%)	0.98	여름
7	1,676	0.97			여름, 장마
8	1,549	0.89			여름
9	1,915	1.11	가을 5,848 (28.2%)	1.13	가을
10	2,063	1.19			가을
11	1,870	1.08			가을
12	1,467	0.85	겨울	0.77	겨울
합계	20,770	-	20,770		
평균	1,731	1.00	5,192	1.00	

(출처; 국토해양부, 국토해양통계연보, 2009)

96) 오토뷰(2014. 11. 12), '국토교통부, 전세버스 안전개선 착수'

97) 계절별 이용자 수는 월별로 집계된 이용자 수를 합산한 것이다.

<그림 2-7> 총수송인원과 대당수송인원의 변화 추이



(출처; 국토해양부, 국토해양통계연보, 2012년 및 국토교통부, 국토교통통계연보)

전세버스 운송상품에 대한 소비는 오랫동안 정주지에서 관광목적지로의 이동을 위한 것이다. 그런데 전세버스업의 사업영역은 사회적 요구와 제도적 허용으로 점차 확대되어 왔다. 여객자동차운수사업법에서 구역사업에 대한 예외를 허용하게 되는데 이를 계기로 전세버스 운송상품에서 통근, 통학 또는 통원 목적으로 소비되는 비중이 점차 증가하게 되었다.

<표 2-8> 전세버스 운행행태에 따른 수송 유형 (매출 기준)

연도	통근·통학 비율	대절 <sup>98)</sup> 및 기타 운행	합계
2003년	34.1%	65.9%	100%
2011년	75.4%	24.6%	100%

<출처; 한국교통연구원<sup>99)</sup>>

2003년 전세버스업 매출의 34%의 비중을 차지하던 통근·통학 관련 매출이 10년 후에는 전체 매출의 75% 수준으로 증가하였다. 전세버스가 생산하는 운송상품이 관광교통용역으로써의 역할과 성격이 상대적으로 희석되어 왔다는 점을 보

98) 대절 이용 목적 중 일부가 관광 목적의 수요가 된다.

99) 모창환·홍성표(2011), 전게서, p.61

여주고 있다. 전세버스가 대중교통수단으로써의 역할이 커지게 됨에 따라 전세버스업의 공공성을 보여주는 계기가 되고 있다.

#### (4) 전세버스업의 영업수지 실태

여객자동차운수업 전체의 매출액은 2000년 약 12조원에서 2011년 약 18조 7천억원으로 증가하였고, 전세버스업의 경우에도 같은 기간 4,500억원에서 2조 1천억원으로 증가하였다<sup>100)</sup>. 전체 여객자동차운수업에서 차지하는 전세버스업의 매출 비중도 같은 기간 3.8%에서 11.2%로 증가하였다.

전세버스업에서 대당운송수지는 1983년에 2,995,000원에서 1988년에 6,153,000원으로 정점을 이룬 후 1993년에 2,280,000원으로 안정세를 이루었다. 대당운송수지가 2003년에는 507,000원으로<sup>101)</sup> 최저치를 기록한 후 이후 완만하게 상승하여 2011년에는 2,186,000원을 달성하고 있다<sup>102)</sup>. 2015년 기준으로 전세버스 취득비용을 고려하면 약 1% 정도의 투자자본수익률을 보이고 있다<sup>103)</sup>.

전세버스업에서 가장 큰 비용항목으로 차지하고 있는 것은 유류비[燃料費]인데, 전체 운영비용의 31%를 차지하고 있다. 인건비의 비중은 27.7%로 나타났다. 버스가 운송업체의 자산가치에서 차지하는 비중이 높기 때문에 운영비 중 감가상각비의 비중도 15.3%로 나타나고 있다. 유류비, 인건비, 감가상각비의 세 항목이 전체 운영비용에서 75%를 차지하고 있다.

2015년 3월 현재 전세버스업체에서의 구인 현황을 보면 승무원의 보수는 월 기준 1,100,000원~1,400,000원 사이로 제시되고 있다<sup>104)</sup>. 단체관광객을 승차시켜

100) 통계청, 국가통계포털 운수업조사 (kosis.kr)

101) 1998년에는 -400,000원을 기록하기도 하였으나 이는 당시 외환위기라는 예외적인 경우에 해당된다 하겠다.

102) 통계청, 국가통계포털 운수업조사 (kosis.kr)

103) 2015년 7월 1일 현재 현대자동차, 기아자동차, 자일대우버스, 선릉버스 등 국내 시판되고 있는 버스제작사 또는 버스수입업체 홈페이지에 나와 있는 권장소비자 가격에 부대비용을 가산한 취득원가를 기준으로 계산하였다.

104) 대표적인 포털 업체인 카카오 및 네이버의 메인 검색창에서 “전세버스 승무(사)원 또는 기사 구인”으로 검색하였을 때 화면에 표시된 순서대로 20개 업체를 검토하여, 제주도를 제외한 전국 각 광역자치단체별로 1개사 이상씩이 포함되도록 하여 총 40개 업체를 관찰하였다.

운행업무를 하는 경우 식당·기념품점·관광관광지를 방문하는 때에 승무원은 소정액의 상품권이나 현금 등을 각 업소로부터 받는 실정으로 회사로부터의 급여 이외에 가외수입(加外收入)을 얻고 있다<sup>105)</sup>.

<표 2-9> 전세버스업의 비용과 상대적 비중 (2009년, 단위; 천원)

구분	금액	비중	비고
재료비	연료비	428,500,000	31.0%
	재료비	310,134,000	2.2%
	소계	458,634,000	33.2%
인건비	382,952,000	27.7%	기본급 있음
복리후생비	21,550,000	1.6%	
감가상각비	210,799,000	15.3%	차량의 경우 원칙적으로 9년 연한
임차료	73,452,000	5.3%	
보험료	69,155,000	5.0%	
조세	19,663,000	1.4%	
수선비	22,124,000	1.6%	
수수료	22,351,000	1.6%	
대손상각비	716,000	0.1%	
잡비	98,839,000	7.2%	
합계	1,380,235,000	100.0%	

(출처; 통계청, 국가통계포털 운수업조사, 2012)

1998년을 제외하고 전세버스업의 운영수지는 흑자를 나타내고 있지만 단위 차량당 운송수입은 지속적으로 감소하는 경향을 보이고 있다. 2008년의 경우 전세버스업체 중 34.3%가 적자를 보이고 있으며 이후에도 적자를 보이는 업체들은 증가하는 것으로 나타나고 있다<sup>106)</sup>.

105) 이러한 점은 제주지역 전세버스업의 승무원에게의 보수 지급 형태와는 다른 점이다. 이에 관하여는 별도로 본 연구에서 후술하기로 한다.

106) 모창환·홍성표(2011), 전계서, p.54

## (5) 지입제의 실태

버스, 트럭, 기차, 항공기, 선박 등의 교통수단은 자본재이면서 독립된 생산요소가 될 수 있다. 하나의 교통수단 그 자체만으로도 독립적인 경제행위를 영위할 수 있기 때문에 자본의 개별화가 용이하다. 이 중 버스나 트럭 등은 항공기나 선박 등에 비하여 취득가격이 저렴하기 때문에 개인이 구입하기가 쉬운 편이다. 이와 같은 경제적인 이유로 택시, 버스, 트럭 등의 운수업에서는 하나의 교통수단으로써 독립적인 사업운영이 가능한데 택시는 개인택시의 형태로, 버스나 트럭은 소위 지입(持込) 또는 지입제(持込制)<sup>107)</sup>의 형태로 나타나게 된다.

지입이란 운송업체에 속하지 않은 타인이 차량을 구매하여 운송업체의 명의로 사업을 운영하는 것을 말한다. 지입제를 차량위탁경영제(車輛委託經營制) 또는 명의이용경영제(名義利用經營制)라고도 한다<sup>108)</sup>. 경제적 측면에서 운송업체에게 지입제는 인건비와 고정자산감모[減價償却費] 등의 부담을 완화시키는 요인으로 작용하고 차량을 직접 소유하여 운영하는 운송업체에 비하여 운송원가를 절감할 수 있어 운영상 비용측면에서 유리하다. 지입차주 입장에서도 사업초기에 적은 자본으로 운수업을 영위할 수 있고 영업이나 마케팅에 대한 부담이 적을 뿐만 아니라 운영비가 절감되는 장점이 있다.

1960년대 이전까지 화물자동차운수업의 94%가 지입으로 운영되고 있었다<sup>109)</sup>. 정부는 운수업의 경영을 합리화하기 위하여 기업화정책을 1950년대부터 일관되게 추진하여 왔다<sup>110)</sup>. 정부정책의 결과로 현재 시내버스와 택시에 있어서는 지입제가 사라졌다고 볼 수 있지만<sup>111)</sup>, 화물자동차와 전세버스에서는 아직도 70% 이상이 지입으로 운영되고 있다<sup>112)</sup>. 제도적으로 화물자동차에서는 합법으로 인정되

107) 지입제에 대한 어원(語源)이 일의적이지 않다. 한국어 사전에서는 持入制라고 표기하거나 아예 지입의 어원을 밝히지 않기도 하며, 광기중(2005), 정찬혁(2005) 등은 持翔制로 표기하고 있다. 일본에서는 持込み 또는 持ち込み라고 표현한다. 네이버, 카카오, 구글 등의 포털사이트에서의 어학사전을 통해 검색한 결과 구라과어는 물론 중국어에서도 지입의 용례는 보이지 않는다.

108) 김기환(1986), 『한국 운수노동자의 노동조건에 관한 연구』, 서울대학교 석사학위논문, p.7

109) 광기중(2005), 『화물자동차 운송사업의 지입제 문제점과 효율화 방안』, 서경대학교 석사학위논문, p.5

110) 김기환(1986), 전계논문, pp.19-20

111) 개인택시의 경우 지입제를 넘어 자본의 개별화를 제도적으로 허용한 것으로 해석된다.

고 있으나 전세버스에서는 여전히 불법이다. 한편 프랑스 등 해외에서는 지입제와 유사하게 개별 버스를 이용한 운송업이 제도적으로 허용되는 입법례가 보이기도 한다<sup>113)</sup>. 국내에서 지입제는 경제적 유인(誘因)이 존재하지만 제도상 불법성 논란상태에 있다.

## 2. 제주지역 전세버스업의 운영실태와 특성

### (1) 제주지역 전세버스업의 유래와 현황

제주는 광역지방자치단체 중 유일하게 섬[島嶼]으로 이루어진 지역이다. 제주지역은 연륙도서(連陸島嶼)가 아니기 때문에 여객자동차운수사업에서 정한 바에 따라 전국을 사업구역으로 할 수 있음에도 불구하고 제주지역 전세버스업의 사업구역은 지리적 한계와 경제적 측면 때문에 사실상 도서(島嶼)의 지리적 영역 안에서만 운영되고 있다. 따라서 전세버스의 이동거리와 이동시간은 비교적 짧은 편이다.

원칙적으로 전세버스 운행연한이 9년인 제주의지역과는 달리 제주지역은 제주특별자치도설치및국제자유도시조성을위한특별법에 따른 조례에 따라 운행연한으로 12년을 사용하도록 특별적으로 허용되어 있다<sup>114)</sup>. 제주지역에서는 1962년 한일여객운수 주식회사가 시내버스 6대를 면허받을 당시 전세버스 5대를 동시에 면허를 취득하게 되면서 전세버스업이 태동되었다. 해외여행이 제한된 시대 상황과 정책상 제주의 관광업을 진작(振作)시키게 되면서 제주지역의 전세버스업은 1990년대 이전까지 호황기를 구가(謳歌)하였다.

1960년대 초반 10여대에 불과하였던 전세버스의 수는 2015년 3월 현재 2,266대로 45년 동안 약 200배가 증가하였다<sup>115)</sup>. 제주 관광은 1996년 이후 성숙기에

112) 모창환·박준호(2013), 『전세버스운송사업 규제합리화 방안연구』, 한국교통연구원, p.56

113) 모창환·박준호(2013), 상계서, p.116

114) 제주특별자치도 여객자동차운수사업조례 제50조에 따른 [별표 5]사업용자동차의 차령

115) 같은 기간 전국적으로 192대에서 42,218대로 증가하여 약 200배 가량 증가한 점에 비추어 제주와 국내의 전세버스 보유 증가율은 유사한 것으로 나타나고 있다; 제주특별자치도전세버스운송사업

접어들면서 제주 관광상품은 단체관광객 중심에서 벗어나 가족이나 개별관광객 위주로 수요패턴이 변모하여 왔다<sup>116)</sup>. 관광수요패턴이 소규모화로 변화됨에 따라 관광교통업 중 렌터카업이 점차 성장하게 되었고 축소되어 가고 있는 단체여행객과 더불어 전세버스업은 침체되어 가고 있었다. 제주관광의 제2의 성숙기가 도래한 2008년 이후부터 중국인 단체관광객이 제주지역 내 전세버스업 고객의 주류를 이루어 그 동안 축소되어 가고 있는 전세버스업이 활성화되는 계기를 제공하게 되었다.

<표 2-10> 설립연도별 제주지역 전세버스업체 현황

설립년도	회사명
1963	신진교통
1992	청구관광
1995	한보교통
1996	대자연교통
1997	라이온교통, 일광교통
1999	강남투어, 국경교통, 뉴삼성관광, 세종고속관광, 올레고속관광, 중앙우등관광
2000	평화고속관광, 유한고속관광, 드림고속, 미래관광, 한라고속, 산호관광, 국제교통, 한국교통, 대한교통, 신흥관광
2001	이제주고속관광, 명문고속관광, 천지고속관광, 환상제주투어버스, 하나고속관광, 인성고속관광, 동서양고속, 신가자고속관광, 부민고속관광, 삼다도고속관광, 우성고속관광
2002	천지교통, 비너스고속관광
2003	투어버스여행, 대성VIP고속관광, 성지고속관광, 다다고속관광
2004	그린고속관광, 금오고속관광
2005	우도관광
2006	아리랑관광, 해피고속관광, 동양썬라이즈
2008	투어랜드, 삼원고속관광, 굿제주버스
2010	오투관광, 노블고속관광, 블루홀스관광(영), VIP에어버스(영)
2013	새천년고속관광(영), 전국하나관광(영)

(출처; 제주특별자치도 전세버스사업자조합 내부자료)

자조합 내부자료

116) 최병길·오상훈·현정석(2006), 『여행형태별 제주관광수요 패턴 및 예측』, 관광·레저연구 제18권 제4호, pp.42-43

제주지역 내 전세버스 총 보유대수는 2,266대로 국내의 약 5%를 차지하고 있으며 57개 업체의 전세버스업체당 평균 보유대수는 영업소를 제외하면 41대로 전국 평균 30대 수준보다 높다<sup>117)</sup>. 제주지역 내 산업구조의 일반적 특징 중 하나는 업체규모의 영세성인데<sup>118)</sup>, 제주지역 전세버스업체의 평균규모는 제주외지역 전세버스업체보다 상대적으로 규모가 크다는 특징이 발견된다. 제주지역 전세버스 등록대수는 최근 10년 간 매년 7.3%씩 증가하여 왔다. 이는 전국 평균 증가율 6.3%보다 다소 높은 결과이다.

<표 2-11> 제주지역 및 국내 전세버스 등록 추이

연도	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
제주	1,030	1,400	1,456	1,601	1,548	1,713	1,781	1,957	1,961	2,089
전국	23,462	25,730	29,395	31,346	32,178	34,006	35,555	37,648	39,985	43,368

(출처; 국가교통데이터베이스, 2015년)

<그림 2-8> 국내와 제주지역의 전세버스 등록 추이



(출처; 국가교통데이터베이스, 2015년)

117) 다른 통계자료에서는 2014년 12월 31일 기준 2,317대로 나타나 있다. 통계기관마다 다소 차이는 있는 통계치를 발표하고 있다; 제주상공회의소(2015), '2015제주경제지표', p.53

118) 정수연·한정환(2011), 『제주도 여행업의 최적규모에 관한 연구』, 市場經濟研究 제40권 3호, p.97 및 p.108

2012년 기준 제주지역 전세버스업의 매출액은 465억 원으로 국내 전세버스업 매출액 2조 1,900억원의 2.2%를 차지하고 있다<sup>119)</sup>. 제주의 전세버스 보유비중이 국내의 5%임을 감안하면 차량당 평균적인 운송료는 43%선에 그치고 있다는 점을 발견할 수 있다. 국내 전세버스업의 인건비는 5,448억원이고 제주지역 전세버스업의 경우에는 108억원으로<sup>120)</sup> 국내 비중의 2% 수준에도 못 미치고 있다.

제주지역에는 2013년 기준 71개의 버스업체가 2,547대의 영업용버스를 보유하고 있는데<sup>121)</sup> 영업용버스의 82%를 전세버스가 차지하고 있다. 제주지역은 버스 운송업에서 전세버스업이 차지하는 비중은 높은 수준이라고 할 수 있다.

<표 2-12> 버스업체 현황

업종	시내버스	시외버스	마을버스	전세버스	합계
업체 수	4	6	4	57	71
버스 수	177 <sup>122)</sup>	263	10	2,087	2,537

(출처; 제주특별자치도 교통항공과 교통현황; 2013.12.31)

## (2) 제주지역 전세버스업의 운송 실태

2013년 기준으로 제주지역 전세버스업은 1,055만명을 수송하였다<sup>123)</sup>. 제주지역 전세버스업의 수송실적은 연인원 기준으로 같은 해 국내 총수송실적 2억 5,300만 명의 4.17% 정도인데 전세버스 대당 연간수송실적은 2005년 9,624명에서 2011년에는 1,900여 명으로 감소하고 있으며 국내 평균과 비교해서도 매우 낮은 수준으로 나타났다.

119) 통계청, 국가통계포털 ‘국내통계/ 교통·정보통신/ 교통/ 운수업조사’ (kosis.kr)

120) 통계청, 국가통계포털 ‘국내통계/ 교통·정보통신/ 교통/ 운수업조사’ (kosis.kr)

121) 제주특별자치도 교통항공과, ‘교통현황 (2013.12.31)’

122) 177대에는 공영버스 50대가 포함되어 있다.

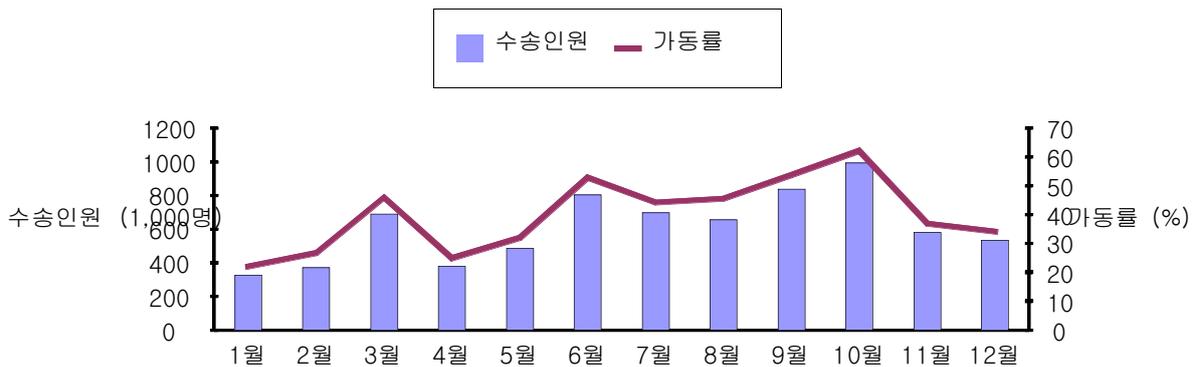
123) 제주관광공사(2014), ‘제주관광시장동향 분석’, 부설연구소, p.25

<표 2-13> 2013년<sup>124)</sup>과 2014년의 월별 제주지역 전세버스업의 대절운송실적<sup>125)</sup>

월	2013년				2014년			
	보유대수	가동대수	수송인원	가동률	보유대수	가동대수	수송인원	가동률
1	1,936	15,101	377,525	26.0%	1,967	12,982	324,550	22.0%
2	1,946	12,260	396,500	21.0%	1,987	14,903	372,575	26.8%
3	1,932	27,242	681,050	47.0%	2,001	27,614	690,350	46.0%
4	1,976	55,131	1,378,275	93.0%	2,031	15,223	380,575	25.0%
5	2,004	57,114	1,427,850	95.0%	2,027	19,459	486,475	32.0%
6	2,008	44,578	1,114,450	74.0%	2,025	32,198	804,950	53.0%
7	1,944	39,075	976,875	64.8%	2,031	27,903	697,575	44.3%
8	1,937	40,832	1,020,800	68.0%	2,062	26,336	658,400	45.6%
9	1,947	45,560	1,139,000	78.0%	2,077	33,523	838,075	53.8%
10	1,955	35,073	876,825	57.9%	2,059	39,780	994,500	62.3%
11	1,974	19,543	488,575	33.0%	2,095	23,225	581,375	37.0%
12	1,961	21,767	761,849	35.8%	2,089	21,433	535,825	34.2%
연간	23,520	413,276	10,549,574		24,451	294,579	7,365,225	
평균	1961	34,440	879,131	57.8%	2,038	24,551	613,769	39.8%

(출처; 제주관광공사, 제주관광시장동향 분석)

<그림 2-9> 2014년 제주지역 전세버스업의 월별 수송실적과 가동률 변화



(출처; 제주관광공사, 제주관광시장동향 분석)

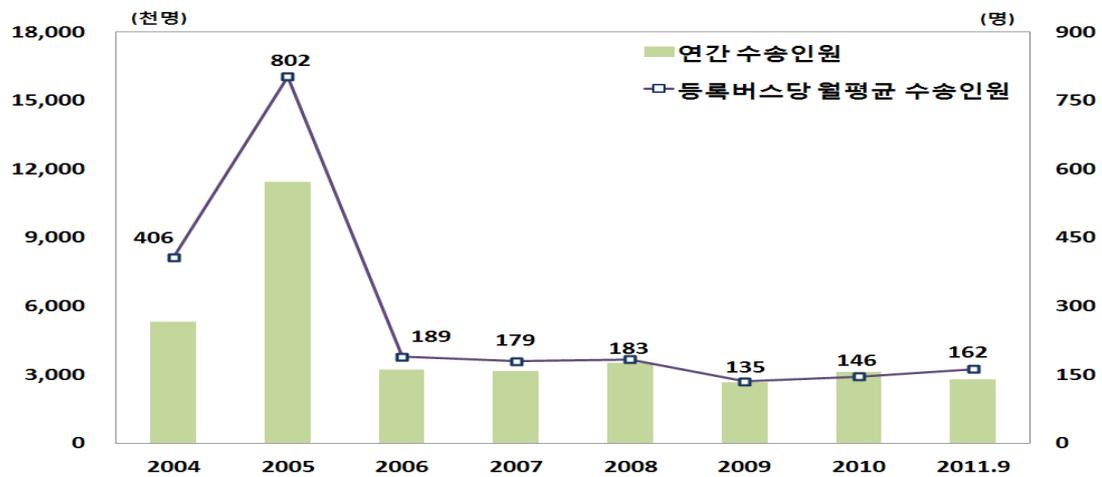
124) 2014년 4월 16일 제주-인천 간 로로선(roll-on roll-off vessel)이 침몰하는 사고로 그 이후 2014년 1학기에는 각급학교의 수학여행이 잠정적으로 전면 중단되었다. 2014년 2학기에도 각급학교의 수학여행 시행은 예년 수준으로 회복되지 않았다. 따라서 2014년은 제주지역 전세버스의 가동률이 특이한 연도가 되기 때문에 정상화를 보였던 2013년의 자료를 포함시켰다.

125) 통근·통학 등 정기운행을 제외한 국내·외 및 제주지역 대절 운행에 대한 실적

(3) 제주지역 전세버스 운송상품 소비 실태

제주지역에서는 전세버스의 대절수요를 국내 각급학교의 수학여행단과 외국인 단체관광객이 양분하고 있다. 따라서 제주지역 전세버스의 가동률과 상관관계를 알아보기 위해서는 제주를 방문하는 국내외 단체방문객 현황을 고찰할 필요가 있다.

<그림 2-10> 최근 2004년 이후 제주지역 전세버스 수송 실적



(출처; 한국은행, 제주본부, 2011)<sup>126)</sup>

<표 2-14> 2013년 및 2014년 제주 방문객 수

구분	2013년	2014년	비고
내국인	패키지	1,294,000	719,507 수학여행 단체 및 패키지, 44.4% 감소
	기타	7,223,417	8,226,094 개별여행 및 일부 패키지
외국인	2,333,848	3,328,316	주로 단체, 42.6% 증가
합계	10,851,265	12,273,917	131% 증가
단체관광객	3,627,848	4,047,823	패키지 및 외국인 합계 추산

(출처; 제주특별자치도관광협회 자료실)

126) 정수연·윤대혁·이병희(2011), 『제주 관광산업의 역내경쟁 현황 및 시사점』, 한국은행 제주본부, p.56

제주방문 수학여행단은 2012년 558,125명, 2013년 508,946명으로 50여만명을 유지하다가 예외적인 해인 2014년에는 170,273명으로 전년대비 66.5%가 급감하였으나 2015년에는 10월까지 236,576명이 제주를 방문하여 전년 동기대비 60.9%가 증가하고 있다<sup>127)</sup>. 수학여행단의 제주방문은 학기 중에 이루어지는데 특히 4월, 5월, 10월, 11월에 집중된다.

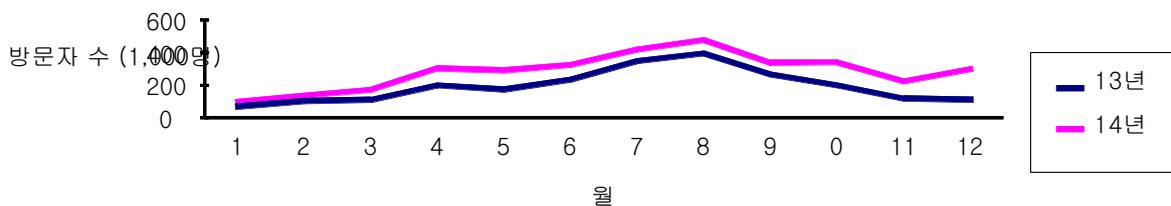
공항을 통해 입국하는 외국인의 86%가 관광목적으로 입국하고 있다<sup>128)</sup>. 외국인 방문객도 4월에서 9월 사이에 집중되고 있음을 알 수 있다. 따라서 수학여행단과 외국인 단체관광객이 중첩되는 4월에서 9월 사이에 가동률은 높은 수준을 보이게 된다.

<표 2-15> 2013년 및 2014년 월별 제주방문 외국인 관광객 수 (단위; 천명)

구분	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	연간
13년	70	104	111	200	174	236	349	395	265	200	119	112	1,639
14년	99	136	171	304	292	325	420	478	339	342	223	298	3,328

(출처; 제주특별자치도관광협회 자료실)

<그림 2-11> 2013년 및 2014년 제주방문 외국인 관광객 월별 추이



(출처; 제주특별자치도관광협회 자료실; 단위: 1,000명)

127) 제주관광협회 자료실의 2014년 12월 자료에서는 2014년 수학여행단 규모가 170,273명으로 제시되고 있으나 동 자료실의 2015년 10월 자료에서는 147,009명으로 상이하게 제시되고 있다.

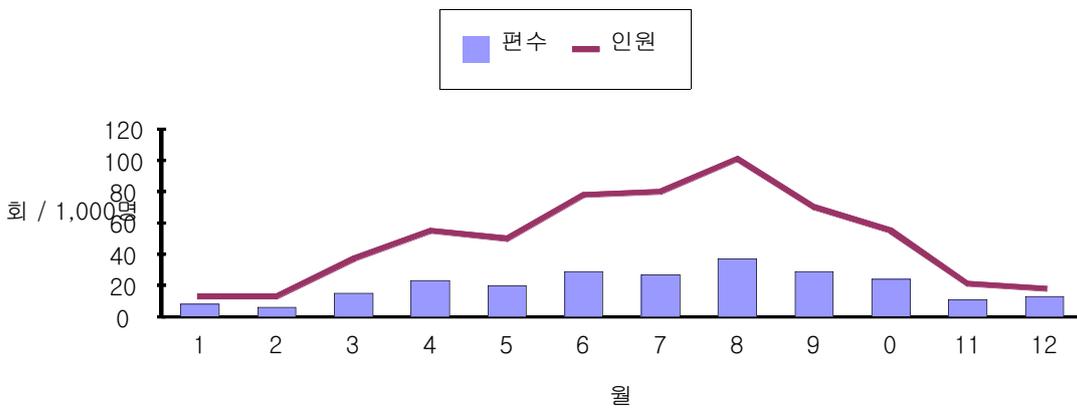
128) 제주방문 목적은 국가별 또는 대륙별로 상이한 차이를 보이고 있다. 중화권 및 아시아권은 관광목적 높고 반면 구주, 북미, 대양주, 중동 등은 관광목적 방문 빈도가 낮게 형성되고 있다; 한국관광공사(2015), 전계서, 부설연구소, p.9 및 p.15

<표 2-16> 제주기항 크루즈에 의한 방문횟수 및 방문인원<sup>129)</sup> (단위; 1,000명)

구분	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	연간
편수	8회	6회	15회	23회	20회	29회	27회	37회	29회	24회	11회	13회	242
인원	13	13	37	55	50	78	80	101	70	55	21	18	590

(출처; (유)삼다해운 입항예보서)<sup>130)</sup>

<그림 2-12> 2014년 제주방문 크루즈 기항편수와 월별 방문자수



출처: (유)삼다해운 입항예보서

전세버스업의 운송수입 실현이 정기적인지 여부에 따라 운행유형을 두 가지로 구분된다. 하나는 기업체로의 통근, 학교로의 통학, 어린이집이나 유치원으로의 통원 등을 위한 정기운행(定期運行)이고, 다른 하나는 단체승객의 운송, 결혼 등 각종 행사 또는 관광 시 운행하는 대절, 각급 기관이나 단체의 요구로 일회성 수송 등을 위한 부정기운행(不定期運行)이다<sup>131)</sup>.

제주지역 전세버스업체들은 정기운행과 부정기운행의 매출 비중이 각각 17 : 83의 비율로 구성되어 있는데<sup>132)</sup> 제주외지역의 경우에는 각각 25 : 75의 비율로<sup>133)</sup>

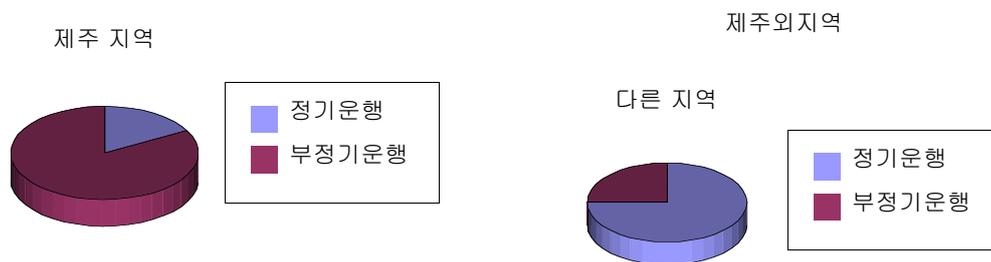
129) 한국관광공사(2015), '제주관광시장동향 분석', 부설연구소, p.20

130) 제주관광공사(2015), '제주관광시장동향보고서', p.20에서 재인용

131) 실무상으로 제주지역의 전세버스업체들은 서울의 전담여행사들과 장기계약을 맺어 중국 단체관광객을 운송하고 있다. 그러나 이러한 계약이 있음에도 실질적 운행 속성은 비정기적이며 단체관광객의 구성원 수도 일정하지 않다.

제주지역과는 반대의 결과를 보여주고 있다. 제주지역 전세버스 운송상품에 관광 상품으로서의 특성이 강하게 반영된 결과라고 볼 수 있다. 이와 같은 특성은 현금흐름의 안정성이 저하되어 제주지역 전세버스업체의 경영에 애로사항으로 작용하게 된다.

<그림 2-13> 제주지역과 제주외지역 전세버스업 간 수입원천의 비교



(출처; 설문조사, 2014 및 모창환·홍성표, 2011)

제주지역 전세버스업의 매출은 463억원으로 차량 보유면에서는 국내의 5%를 점유하고 있지만 매출 비중에 있어서는 2%를 차지하고 있다. 이는 곧 제주지역 전세버스 단위당 매출이 국내 평균대비 40% 수준에서 형성되고 있음을 보여준다. 2004년부터 2008년까지의 국내 전세버스업에 대한 실증연구(empirical study)에 의하면 2004년에는 30.7%, 2008년에는 34.3%의 전세업체가 적자를 보이고 있으며 적자를 보이는 업체수가 증가하고 있다<sup>134)</sup>. 운송료 수준을 고려하면 제주지역에서는 적자율이 더욱 높을 것으로 추정된다.

132) 연구자의 설문조사서 집계 현황

133) 모창환·홍성표(2011), 전계서, p.61

134) 모창환·홍성표(2011), 전계서, pp. 54~55

(4) 제주지역 전세버스업 시장의 수급 실태

자본주의제 자유경쟁시장체제에서 인위적으로 적정공급 규모를 계산할 수 있는가 그리고 인위적으로 적정규모를 조절하는 것이 가능하고 또 바람직한가라는 근본적인 의문이 제기될 수 있다. 그러나 시장왜곡 현상이 실제로 발생하고 있고 소득불균형이 시장실패의 원인으로 작용하고 있으며<sup>135)</sup> 승무원의 증가와 실업률 간의 상관관계가 나타나고 있기 때문에<sup>136)</sup> 현재 전세버스업 시장은 자정메카니즘을 상실했다고 볼 수 있다. 따라서 시장실패에 따른 정책적 처방은 필요하다고 본다. 가격덤핑이 횡행하고 있는 국내 전세버스업 시장 중 부분시장인면서 국지시장(local market)인 제주지역만의 전세버스업 시장의 적정공급규모 산출 시도는 의의가 있다. 제주지역에 국한된 전세버스업 시장의 과잉공급 여부를 가늠해 볼 수 있기 때문이다.

제주지역 전세버스업체는 승무원에게 기본급여를 지급하지 않고 있어 제주외 지역 전세버스업체와는 운송원가에서 차이가 난다. 따라서 적정공급규모 추계를 위하여 시장교란요인 즉 지입제와 승무원 급여의 유무에 따라 이론적으로는 국내 전세버스업 시장은 네 가지 유형으로 설정될 수 있다.

<표 2-17> 운송원가 차이 발생요인에 따른 시장유형

승무원급여 \ 지입제	없음	있음
없음	부존재	제주지역 업체
있음	이상적인 상태	제주외지역 업체

전세버스업 시장에서 균형가격의 성립과 그 안정성을 살펴보기 위하여 노선버스업의 시장가격 형성과정을 참고할 필요가 있다. 노선버스업의 요금체계는 사전신고제를 채택하고 있는 반면 전세버스업에서는 1995년 2월부터 사전신고요금제를 폐지하고 자율요금제를 적용해 오고 있다<sup>137)</sup>. 정부가 공공물가 수준을 엄격

135) 홍승기(2001), 전게서, p.1006~1015  
 136) 모창환·홍성표 (2011), 전게서, p.108  
 137) 여객자동차운수사업법 제2조의3 (1995. 2. 3. 개정)

히 관리하는 공공요금체계 안에 있는 시내버스업의 사전신고요금제보다 전세버스업의 자율요금제에서의 요금 증가 속도가 오히려 더 낮게 나타나고 있음이 관찰되었다. 제도적 변화가 많았던 1990년대를 중심으로 전세버스 운송상품의 가격 변동 실태를 고찰해 보기로 한다.

전세버스업의 시장진입에 대한 정부규제가 1993년부터 완화되면서 새로운 전세버스업체의 시장진입이 용이해졌다. 1993년 이후부터 전세버스업 시장에서 공급이 수요보다 빠른 속도로 증가하였다. 전세버스업이 전국을 사업구역으로 한다는 점, 시장지배력이 없는 중소기업 위주로 형성된 업체 수가 1,000개를 넘는다는 점을 고려할 때 전세버스 운송상품 시장은 완전경쟁시장에 가까운 시장유형이라고 볼 수 있다.

<표 2-18> 시내버스와 전세버스의 요금변동 추이

연도	교통물가지수		물가 총지수		노선버스[시내버스]			전세버스			비고
	지수	상대비	지수	상대비	요금	상대비	물가대비	요금	상대비	물가대비	
1990	31,867	100	44,543	100	140	100	100	250,000	100	100	
1991	35,369	111	48,701	109	170	121	109	250,000	100	90	
1992	38,702	121	51,726	123	210	150	124	250,000	100	83	
1993	41,998	132	54,210	122	250	179	136	288,000	115	87	등록제
1994	45,192	142	57,607	129	290	207	146	314,000	126	89	
1995	48,009	151	60,188	135	320	229	152	339,000	136	90	자율요금
1996	51,585	161	63,152	142	400	286	178	361,000	144	89	
1997	56,563	178	65,955	148	430	307	172	369,000	148	83	
1998	66,089	207	70,911	159	500	357	172	360,000	144	70	외환위기
1999	67,605	212	71,487	160	500	357	168	340,000	136	64	
2000	70,614	222	73,102	164	600	429	193	330,000	132	59	
2001	73,397	230	76,075	171	600	429	186	310,000	124	54	차령연장
2002	74,126	273	78,177	175	600	429	157	300,000	120	44	

{출처; 물가지수 : 통계청<sup>138)</sup> / 버스요금 : 이재림·이상민(2003)}

138) 교통물가지수 및 물가총지수 : 통계청 국가통계포털 국내물가 지출목적별 소비자물가지수(kosis.kr)

- [주] 1. 시내버스 요금은 서울소재 업체의 기본요금 평균 기준(백분율)  
 2. 전세버스 요금은 서울소재 업체의 서울-대전 운행에 대한 기본요금 평균 기준(백분율)  
 3. 시내버스와 전세버스의 '물가대비' 항목은 교통물가지수 상승비를 각각의 기준하에 대비한 시내버스와 전세버스 요금의 각각 상승비 기준(백분율)  
 4. 외환위기는 1997년 11월부터 발생하기 시작하였으나 그 여파는 1998년까지 영향을 미침  
 5. 2001년도에 정부는 그 이전까지 운행연한이 8년인 전세버스 차량의 운행연한을 9년으로 연장하였고 차량이 9년이 경과하더라도 안전검사를 통과하는 경우 11년까지 운행이 가능하도록 허용함으로써 공급 총량(stock)을 증가시키는 효과를 가져옴(제주지역의 경우에는 12년의 운행연한을 허용해 주고 있음).

<표 2-19> 전세버스 총등록대수, 대당운송실적, 운송요금의 변화 추이

연도	등록대수		연간대당운송실적		전세버스			비고
	대수	증가율	인원수	증가율	요금	상대비	물가대비	
1990	5,582	5.8	13,258	-9.9	250,000	100	100	
1991	6,463	15.8	12,144	-8.4	250,000	100	90	
1992	7,253	12.2	11,545	-4.9	250,000	100	83	
1993	7,481	3.1	11,107	-3.8	288,000	115	87	등록제 시행
1994	8,758	17.1	9,120	-17.9	314,000	126	89	
1995	10,604	21.1	8,930	-2.1	339,000	136	90	자율요금 시행
1996	12,027	13.4	7,978	-10.7	361,000	144	89	
1997	12,738	5.9	7,871	-1.3	369,000	148	83	외환위기
1998	12,607	-1.0	7,335	-6.8	360,000	144	70	외환위기
1999	14,146	12.2	7,261	-1.0	340,000	136	64	
2000	16,914	19.6	7,740	6.6	330,000	132	59	
2001	23,508	39.0	5,525	-28.6	310,000	124	54	운행연한 연장 시행
2002	24,164	8.3	6,875	24.4	300,000	120	44	

(출처; 통계청 국가통계포털 운수업조사 및 국토해양부 국토해양 통계연보)

- [주] 1. 국토해양부의 각 연도별 수송연인원을 해당연도의 차량등록대수로 나누어 전세버스 대당 수송인원을 산출하였음

/ 시내버스 및 전세버스 요금 : 이재림·이상민(2003), 『교통요금규제의 운임수준에 미치는 영향분석 연구』, 규제연구 제12권 제1호, 규제학회; 전상민(2003), 『전세버스 운행질서확립을 위한 제도개선 방안 연구』, 한국운수산업연구원, p.22에서 일부 재인용

2. 전세버스 요금의 각 연도의 상대비는 1990년을 기준년도로 한 백분율이고 전세버스업의 물가대비 항목은 한국은행 발표자료의 각 연도별 교통물가지수 대비 상대비율을 의미함

전세버스업 운송상품의 시장가격은 교통물가지수는 물론 일반물가지수보다도 낮은 가격상승률을 보여주고 있을 뿐만 아니라 명목가격도 1997년을 정점으로 하여 이후부터 지속적으로 하락하고 있다. 전세버스 운송상품의 실질가격은 지속적으로 하락하여 왔다고 볼 수 있다. 전세버스 운송상품 시장가격을 근거로 하여 볼 때 국내 전세버스업의 적정시장수급 시기는 1995년과 1997년 사이의 기간이라고 추정해 볼 수 있다<sup>139)</sup>.

<표 2-20> 전세버스업 적정 공급량 추정치 (단위; 대/ 천명/ 천원)

연도	등록대수	수송연인원	운송수입	운송비용	운송수지	대당수지
1995	10,604	94,693	496,859,000	483,040,000	13,819	1,303
1996	12,027	95,952	518,049,000	504,725,000	13,324	1,108
1997	12,738	100,256	522,484,000	515,771,000	6,714	527
평균치	11,789	96,967	512,464,000	501,178,666	11,285	979

(출처; 통계청, 국가통계포털 국가운수업조사)

[주] 운송수입은 GDP디플레이터를 적용하여 불변가격으로 산출

3년간의 평균치를 기준으로 산출해 보면 수송연인원이 9,697만 명인이고, 전세버스 보유량은 11,789대이며, 대당 수송인원은 8,225명이고 운송수지는 약 979,000원 수준이며, 영업수지율은 2.2% 정도였음을 보여주고 있다. 이들 자료가 적정공급시기를 표상하는 대푯값들이 된다.

실무상·정책상 전세버스업의 적정가동률은 70% 이상으로 보고 있다<sup>140)</sup>. 2014

139) 모창환·박준호(2013)는 전세버스업 시장에서의 균형수급 시기와 적정공급량을 1994년부터 1997년 사이의 4년간 평균치로써 하고 있다. p.74

140) 국토교통부 보도자료(2014.11.16), '전세버스 안전을 위한 체질개선 착수; 올해 12월부터 전세버스 수급조절 시행', 대중교통과

년 기준 최근 3개년 간 제주지역 전세버스업의 가동률은 각각 2012년 52%, 2013년 58%, 2014년 40%이었다<sup>141)</sup>. 제주지역 최근 3개년 평균 가동률은 50% 수준임을 알 수 있다<sup>142)</sup>.

외국인 단체관광객과 수학여행단은 대체적으로 전세버스 운송상품을 필요로 한다. 이 두 유형에게는 전형적으로 2박3일 과정의 상품구성을 하고 있다<sup>143)</sup>. 외국인 관광객과 수학여행단의 인원합계는 전세버스 수송연인원인 1,055만명과 대체로 유사하다.

전세버스업 가동률은 50%선에 그치고 있는 실정이기 때문에 적정가동률 70%를 달성하기 위해서는 현재보다 20%p 정도를 높일 필요성이 있다. 따라서 현재 전세버스 보유대수인 2,266대를 기준으로 가동률 70%를 달성하기 위해서는 1,619대가 되어야<sup>144)</sup> 제주지역 전세버스에 대한 적정 보유대수를 만족할 수 있을 것이다.

제주지역 전세버스업의 원가구조에서 승무원에 대한 보수합계가 연간 108억원에 불과하여 국내 전세버스업 인건비에서 차지하는 비중이 2.2%밖에 되지 않기 때문에 정상화한 제주지역 전세버스업의 적정인건비는 206억원(=108억원÷1.98%<sup>145)</sup>×5.1%<sup>146)</sup>×74.2%<sup>147)</sup>)이 된다. 이와 같은 경우 제주지역 전세버스 운송상품 가격에 운송원가 상승분이 반영되게 하게 되면 가격이 상승하게 되고 수요의 가격탄력성의 정도에 따라 수요량은 감소하게 될 것이다. 따라서 앞서 산출한 1,

141) 제주관광공사(2015), '제주관광시장동향 분석'; 2014년도의 가동률이 현저하게 낮았던 이유는 수학여행 학생단의 제주 방문이 2014. 4. 16 이후 급격히 감소한 데 따른 것으로 보인다. 실제로 연간 50만 명의 수학여행단이 제주를 방문하는데 2014년에는 17만 명만이 방문하여 66%나 감소하였다. (출처; 제주관광공사 자료)

142) 설문조사 결과에서도 최근 3개년 평균가동률은 52.4%로 나타나고 있어 양자는 서로 근사치를 보여주고 있다<표 3-3>.

143) 1박2일 또는 3박4일인 상품의 경우도 있으나 차지하는 비율이 높지 않기 때문에 본 연구에 있어서는 이와 같은 경우를 배제하여 논의를 진행하기로 한다. 한편 2박3일 상품의 경우 운행시간을 보다 세부적으로 고려하면 대체적으로 2.5일 이하이다.

144)  $2,266 \times 50\% \div 70\%$

145) 국내에서 제주지역 전세버스 종사자 인건비가 차지하는 비율 (108억원/5,448억원)

146) 국내에서 제주지역 전세버스 등록대수가 차지하는 비율 (2,266대/42,218대)

147) 전국 평균 대비 제주지역 근로자 평균 임금 수준의 상대비율; 고용노동부(2015. 10. 28), '15년 4월 지역별 사업체노동력조사 결과 발표' (molab.go.kr)

619대보다 다소 작은 규모가 제주지역 전세버스업의 적정공급규모가 될 것이다<sup>148)</sup>.

공급함수를 이용하여 전세버스의 적정공급 규모를 산출해 볼 수 있다. 공급함수를 통한 적정공급규모 산출방법으로는 적정공급시기법과 수요공급지수법이 소개되고 있다<sup>149)</sup>. 적정공급시기법이란 적정공급시기의 평균값을 기준으로 하여 구하고자 하는 연도의 총공급저량(total supply stock)이 적정공급량과 편차가 어느 정도인지를 파악하는 방법을 말한다<sup>150)</sup>. 또한 수요공급지수법은 특정연도의 총수요량과 잠재공급량과의 비율을 구하여 공급대비 수요가 적정한가(또는 수요대비 공급은 적정한가), 적정하지 않다면 어느 정도의 편차를 보이고 있는지를 구하는 방법이다<sup>151)</sup>.

수요공급지수법을 이용하여 제주지역 전세버스업 적정공급규모 추계하기로 한다<sup>152)</sup>. 2014년 제주지역 수송누적인원은 1,055만명이다. 제주지역에서는 승무원에 대한 기본급여가 없어 운행원가의 과소책정에 의한 공급과잉이 발생할 수 있기 때문에 한국산업연구원(2009)의 용역 결과치인 승객당 일일평균 이동거리 142km를 대입하여 총수요를 계산하기로 한다. 승객당 일일평균 이동거리를 수송인원에 곱하면 총수요계수는 1,498,100,000(인-Km)이 된다<sup>153)</sup>.

2014년 제주지역 전세버스 등록대수 2,266대인데 중 중형버스는 751대이고 대형버스는 1,515대이다. 중형버스는 25인승이, 대형버스는 46인승이 주를 이루고 있다<sup>154)</sup>. 따라서 최대한의 승객이 탑승 가능한 인원수를 의미하는 전세버스 전체

148) 전세버스 운송상품 수요의 가격탄력성에 관한 객관적인 자료가 없어 구체적인 적정공급량의 제시  
는 본 연구에서는 유보하기로 한다.

149) 모창환·박준호(2013), 전게서, pp.77~78

150) 이에 대한 명확한 개념 정의가 없어 연구자가 수식을 해석하여 잠정적으로 개념을 정의하였다.

151) 이에 대한 명확한 개념 정의가 없어 연구자가 수식을 해석하여 잠정적으로 개념을 정의하였다.

152) 적정공급시기법을 적용하려면 적정공급시기의 통계량이 제시되어야 한다. 이러한 자료가 없는 경우에는 적정공급시기법을 적용할 수 없어 본 연구에서는 수요공급지수법으로만 적정공급규모를 추계하기로 한다.

153)  $142\text{Km} \times 10,550,000\text{명}$

154) 제주지역 전세버스의 중형버스 중에는 16인승 또는 30인승이 있는 경우도 있으며 대형버스는 중에도 차종의 등급에 따라 28인승이 있는 경우도 있으나 그 점유비율은 미미하여 이를 배제하고 총공급량을 계산하기로 한다.

공급좌석 수는 운전석을 제외하여 가중평균한 값을 계산하면 대당 38.0명이 된다<sup>155)</sup>. 전세버스 대당 평균탑승인원은 25.0명<sup>156)</sup>이므로 재차율은 65.8%<sup>157)</sup>가 된다. 또한 대당 연간운행거리는 51,830Km(= 142km × 365일)이다. 따라서 잠재공급량은 ‘2,266 × 0.658 × 38.0 × 51,830’이 되어 약 2,936,639,000(인-Km)가 된다.

<식 2-1> 수요공급지수법의 산식

<총수요량>	$D^i = P^i \times T^i$
<잠재공급량>	$S^i = V^i \times n^i \times t^i \times o^i$
<수요공급지수>	$D^i / S^i \leq 1$
<변수 설명>	$D^i$ ; 시점 i의 총수요량 $P^i$ ; 시점 i의 누적수송인원 $T^i$ ; 시점 i의 누적수송거리(km) $S^i$ ; 시점 i의 총공급량 $V^i$ ; 시점 i의 전세버스 등록대수 $n^i$ ; 시점 i의 전세버스 대당 운송상품 잠재보유량 = 대당공급좌석 개수 = 대당 최대탑승가능 관광객 수 $t^i$ ; 시점 i의 전세버스 대당 연간 수송거리 합계 $o^i$ ; 시점 i의 전세버스의 재차율 = 여객의 전세버스 좌석 평균점유율

따라서 수요공급지수 값은 0.51이므로 2014년에는 전세버스 1,156대가 제주지역에서의 적정공급규모가 된다. 가동률을 고려한 적정공급규모의 시산치(試算値)도 1,619대로 나타내고 있어 제주지역의 전세버스 적정공급규모는 1,600대 이하일 것으로 추정해 볼 수 있다. 이 결과로 볼 때 현재 제주지역 전세버스 운송상품 시장은 공급과잉 상태라고 진단할 수 있다.

155) 전세버스 공급좌석 수의 계산 = {(25-1) × 751/2,266} + {(46-1) × 1,515/2,266}  
 = 38.0명/대

156) <표2-13>에서 수송인원÷가동대수를 구하면 25.0명이 된다. 한편 국내 평균탑승인원은 23.5명이다; 한국교통연구원(2013), ‘표본자료’, DB센터, p.296; 모창환·박준호(2013), p.78에서 재인용

157) 25.5/38.0×100

(5) 제주지역 지입제의 특성과 매출의 유리화(遊離化)

운송료, 고정보수 그리고 변동보수의 합계가 전세버스가 운행 시마다 발생하는 조수입(粗收入; gross sales) 또는 조매출이다. ①운송료는 전세버스업체가 고객으로부터 차량료 명목으로 수취하는 차량임료이다. ②고정보수는 승무원이 유관업소로부터 세차비 명목으로 수취하는 보수, 소속업체로부터 운행 시마다 수령하는 수고비, 여행사의 여행안내원(tour guide)으로부터 일당으로 지급받는 일비의 합계를 말한다. 그리고 ③변동보수란 승무원에게 단체관광객이 자발적으로 추렴[釀出]하여 지급하는 봉사료(service charge or tip) 또는 유관업소가 판매금액의 일정요율을 판매수수료로써 지급하는 보수를 말한다. 고정보수와 변동보수는 사후에 발생하는 성격의 보수이다.

지입차주는 세 가지 수입을 모두 획득한다. 직영제 전세버스업체는 운송료만 수입으로써 획득하는 반면, 직영제 전세버스업체에 소속<sup>158)</sup>된 승무원은 고정보수와 변동보수를 얻는다. 조수입이 세 부문별로 분리되는 유리화(遊離化) 현상이 발생하는 것이다. 승무노동의 실질적 성질은 소속회사 보유차량을 승무원이 ‘가변임료’로 임차하여 승무노동을 소속회사와 대절승객에게 제공하는 것이라고 볼 수 있다. 승무원은 임차인으로서 일용직이면서 자영업자로서의 성질을 지닌 복합적인 성격의 지위에 있다고 할 수 있다.

전세란 차량 및 승무원을 한 묶음으로 하여 고객에게 운송상품을 제공하는 것을 의미한다. 유류비는 운송상품 요금에 포함되는데 주행거리에 비례하여 발생되기 때문에 전세버스업체가 실제로 수취하는 순임료는 운송상품 요금에서 유류비와 수고비를 공제한 금액이 된다. 따라서 유류비와 수고비의 크기에 따라 운송상품의 가격요율이 달라진다. 순임료가 조매출에서 차지하는 비중이 낮을수록 덤핑가격으로 전세버스 운송상품을 판매하여도 조수입에서 운송료가 차지하는 비중이 낮기 때문에 지입차주 입장에서는 전체 조수입에서의 할인율은 미미한 실정이므로 전세버스업 시장에서 덤핑가격형성이 이루어지기 쉽다<sup>159)</sup>.

158) 소속이라고는 하지만 근로제공 관계는 아니며 단순히 동등한 계속적 계약 형태의 의미가 더 강하다.

159) 조수입에서 운송료수입이 차지하는 비중이 20%일 때 운송료를 10% 할인하여도 조수입에서의 할인율은 2%이다. 따라서 직영제 전세버스업체에서는 경영수지에 큰 영향을 받지만 지입차주에게는 영향이 적다. 승무원에게는 아무런 영향을 끼치지 않는다. 가격할인에 대한 모든 부담은 직영제 전세

지입제는 직영제를 보완하는 기능을 담당하기도 한다. 전세버스업에 허용되는 버스규모의 유형에는 중형과 대형이 있다. 직영제 전세버스업체 소속의 승무원은 사후보수가 적을 것이라 예상하여 중형버스의 승무를 기피한다. 왜냐하면 승무원은 탑승객 수와 사후보수 간에는 상관관계가 있음을 경험상 기대하고 있기 때문이다. 중형버스를 이용한 운송상품 가격은 대형버스의 70~80% 내외가 되는데 직영제 전세버스업체 입장에서도 승무원에게 지급하는 수고비 등의 보수를 운송료 수입에서 제하게 되면 중형버스는 운용상 채산성이 맞지 않는다. 직영제 업체들은 중형버스 운용을 기피하게 되어 실무상 지입차주들이 운영하고 있는 실정이다.

#### (5) 제주지역 전세버스업의 특성

국내 전세버스업체에서 대형버스의 일일 평균운행거리는 219km이고<sup>160)</sup>, 제주지역의 경우는 142km로 나타나고 있는데 도서지역이라는 지리적 한계 때문에 장거리 운행빈도가 낮아 제주외지역의 전세버스 운행거리보다 짧게 나타나고 있는 것으로 보인다<sup>161)</sup>. 또한 제주지역의 전세버스는 제주외지역의 경우보다 가동률도 낮아 총연장운행거리는 더욱 짧게 나타날 수밖에 없다.

제주지역에는 통근수요가 낮아 정기운행 수입이 전세버스업 매출에서 차지하는 비중이 낮다. 제주외지역의 경우 약 75%였음에 반해 제주지역은 본 연구의 설문조사 결과 17%였다. 정기운행수입이 부족하다는 점은 전세버스 운송상품이 관광수요에 맞추어 공급된다는 의미이다. 제주지역 전세버스 운송상품이 갖고 있는 관광상품의 내재적인 속성인 수요편재성으로 인하여 전세버스업 매출의 시기별 변동성도 높게 나타난다. 높은 매출변동성은 전세버스업체 재무구조의 안정화를 저해하는 요인으로 작용하게 된다.

버스업체에게만 전가되고 지입차주와 승무원에게는 운행횟수가 증가되는 등 추가적인 혜택이 부여된다.

160) 모창환·박준호(2013), 전계서, p.34

161) 실제로 실무적인 측면에서 특정업체 3곳의 운행일지의 사례를 보면 제주지역 전세버스업체의 경우 국내 제주외지역 대비 운행거리는 대략 40% 정도가 짧은 것으로 나타나고 있고, 한국산업정보연구원(2009)의 연구에서도 142km로 35% 정도 짧은 결과를 보여주고 있다.

<표 2-21> 차량 대당 운송원가

구분	기본거리	기본요금	추가비용
당일	142km 미만	290,000원	
1박2일	284km 미만	630,000원	10km 당 20,000원
2박3일	426km 미만	970,000원	추가 요금
3박4일	568km 미만	1,310,000원	

주1) 기본요금 산출근거 : 기본요금 = 차량 1대당 운송원가 / 25일

주2) 승무원숙식비 산출근거 : 1박 3식 50,000원 적용

주3) 당일 = 차량 1대당 운송원가 / 25일

1박 2일 = 차량 1대당 운송원가 / 25일 × 2 + 승무원숙식비

2박 3일 = 차량 1대당 운송원가 / 25일 × 3 + 승무원숙식비

3박 4일 = 차량 1대당 운송원가 / 25일 × 4 + 승무원숙식비

(출처; 사단법인 한국산업정보연구소, 2009.12)

지난 6년간의 물가상승률, 유가상승률, 신차상승률 등을 고려하면 제주지역에 서는 현재도 2009년도에서 제시한 표준원가 수준의 운송상품 요금도 달성하지 못하고 있어 여전히 전세버스 운송상품의 적정가격이 실현되지 못하고 있다. 2009년 9월 기준으로 수도권지역 업체의 사례와 비교하면 운행거리 등 유사한 조건에서 운송원가를 고려하여 운송상품 가격을 비교하는 경우 제주지역이 여전히 낮은 수준에서 형성되고 있음을 알 수 있다.

<표 2-22> 차량 대당 운송원가에 근거한 전세버스 운송상품 가격 비교

구분	제주(무읍선 가격 실태)	제주 <sup>162)</sup> (조합 용역결과)	수도권 <sup>163)</sup>
당일	275,000원	290,000원	498,000원
1박2일	비 제시	630,000원	1,056,000원
2박3일	913,000원	970,000원	1,693,000원
3박4일	1,129,000원	1,310,000원	2,390,000원

(출처; 본 연구 조사자료(2015), 한국산업정보연구원(2009), 전세버스요금표(2009))

162) 한국산업정보연구원(2009)의 용역결과에 따른 제주지역의 적정요금 수준을 나타낸 것이다.

## 제3장 조사설계 및 분석결과

### 제1절 조사설계

#### 1. 목적

정부는 여객자동차운수사업의 개정을 통해 전세버스 수급조절계획제도를 2014년 12월 1일부터 시행하고 있다. 시장실패(market failure) 현상을 보여주고 있는 전세버스업 시장에 일정기간 신규기업의 진입을 사실상 금지하는 것으로써 공급측면을 규제하는 정부개입이 이루어지게 되었다<sup>164)</sup>. 본 연구에서는 현업에 종사하는 경영인·승무원 등을 대상으로 설문지를 구성하여 실태조사를 하였다. 제주지역 전세버스업의 실태를 조사함으로써 제주지역 전세버스업의 문제점을 파악하고 이에 대한 운영개선방안을 제시하고자 하였다.

#### 2. 조사기간 및 조사대상

2014년 11월 16일부터 2015년 4월 15일까지 6개월 간 조사설계를 수립하여 설문조사를 시행하였다. 조사대상의 모집단(母集團; population)은 제주지역 내 본사를 둔 50개 업체와 본사가 제주외지역에 있으면서 제주지역에 영업소를 둔 7개 업체 등 총 57개 업체에 대한 전수조사를 시도하였다. 제주지역 내 전세버스

163) 원가 계산에 따른 모 업체의 요금표에서 따왔다. (blog.naver.com/jojyounga&log/30068677079)

164) 부실화된 전세버스업체는 안전관리비용에 필요한 지출을 과잉으로 절감하여 결과적으로 대형교통사고 발생가능성이 높아지게 된다. 정부에서 이를 예방하고자 하는 것이 전세버스 수급조절계획제도를 추진하는 배경 중의 하나이다; 한국교통연구원(2012), 『전세버스 교통사고 감축방안』, 대중교통교통복지실, p. 37

업체의 분포를 보면 서귀포시에 3개소, 제주시에 54개소(영업소 7개소 및 우도면 1개소 포함)가 소재하고 있다. 총 57개소 중 경영자 등 회사 내 관계자들 중 답변을 거부하는 사례도 있어 조사대상 전체 업체 57개 중 46개 업체만이 면접 또는 설문에 응하였다. 이외 전세버스업과 관련이 있는 단체인 운송사업조합과 협동조합 그리고 지입차주 단체 3개소도 면접 또는 설문에 응하였다.

조사기관에 따르면 국내 전세버스업체 차량 중 60~80%는 지입차량으로 이루어져 있다<sup>165)</sup>. 전세버스업의 지입제에 관한 연구에 의하면 지입사업체는 74.5%이고 지입차량은 전체 차량 중 44.6%라고 한다<sup>166)</sup>. 여기서 지입사업체란 전세버스업체에서 운영하는 차량 중 지입제로 운영되는 차량이 1대 이상인 사업장을 말한다<sup>167)</sup>. 여러 지입차주들이 모여 하나의 경제주체처럼 사업을 운영하고 있는데 지입차주 모임의 대표 역할을 맡고 있는 지입차주에 대해서도 면접과 설문조사를 실시하였다.

사업장에 조사대상자가 없는 경우 제주시 소재의 제주국제공항 주차장 및 용두암 부근의 주차장, 서귀포시 성산읍 소재 일출봉 부근의 주차장 등 제주지역 내 필수적으로 전세버스가 방문하는 동선의 지점에서 대기중인 경영자나 승무원을 대상으로 조사를 실시하였다. 또한 제주특별자치도전세버스사업자조합 결산보고 및 제주특별자치도운송사업협동조합의 정례회의 등을 활용하여 심층적인 대면조사를 실시하기도 하였다<sup>168)</sup>.

---

165) 현재 언론에서 정부의 공표내용을 기사화하는 것을 보면 대체로 지입제의 비율을 50~90%로 다루며 일부 특정 언론매체는 전체 전세버스의 74.5%가 지입차량이라는 내용으로 특정하고 있다. 지입제는 부동산의 차명등기나 명의신탁과 같은 것이어서 서류상으로는 명백히 드러나지 않으며, 지입제 자체가 현행법상 불법이기 때문에 은닉하려는 경향도 높아 이에 대한 정확한 파악은 여전히 곤란하다고 판단된다.

166) 모창환·홍성표(2011), 전계서, p.98

167) 모창환·홍성표(2011)의 연구에서도 이와 동일한 개념으로 사용하고 있어 임시로 이 용어를 본 논문에서도 借用하기로 한다.

168) 설문조사를 진행하면서 델파이기법을 적용하고자 시도하였으나 조사 협조에 미온적이고 정기적인 만남이나 효과적인 답변 회신이 기대하기 힘들어 1회성 조사에 그치게 되자 이 방법에 의한 연구분석은 수행 도중 포기하였다.

회수된 설문지 60개 중 7개는 정보로서의 유용성이 떨어져 있었다. 유용성이 떨어진 설문지를 문항별로 참조하기는 하였으나 본 연구와 분석에 일반적으로는 활용하지 않았다. 여러 조사에서 조사대상자 중 일부에게는 ‘연구수행이 이루어지는지를 알지 못하는[disguised communication] 방식’으로 조사를 진행하기도 하였다.

<표 3-1> 조사 대상 표본

조사 대상 유형	구분	사례 수	비고
정규 사업체	경영주	23	1개 업체는 3인 조사
	임원 또는 고경력 종사원	15	3년 이상
	고경력 승무원	16	20년 이상
비정규 사업체	지입차주들의 모임	3	
	전직 사업주	3	
합계		60	분석대상; 53

### 3. 측정변수 및 조사항목

설문지를 전체 28개 문항으로 구성하는데 측정변수를 기업운영, 업계와 시장, 행정적·제도적 지원, 현황과 환경 등 4가지 범주로 분류하였고 해당 범주별로 하위항목으로 세분하였다.

<표 3-2> 측정 변수 및 항목

범주	주요 측정 항목	문항수
기업운영	운송상품, 가동률, 고객만족, 경영수지, 보유차량구성	6
업계·시장	수요편재성, 가격결정구조, 마케팅, 고용구조와 보상	10
행정·제도	지입제, 수급조절계획제도, 행정지원	9
현황·환경	전세버스업 현황, 기업환경, 시장전망	3
계		28

## 제2절 조사결과

### 1. 기초자료 및 일반현황

제주지역에서 운영되고 있는 사업체는 57개소인데 명목상 업체에 소속되어 있지만 명목상 소속업체와는 별도로 느슨한 형태의 조직체 형태로 되어 있는 경영체가 다수 있다. 즉 지입차주들의 모임인데 조사기간 중 이러한 형태의 조직체 3곳을 발견할 수 있었다. 지입차주 모임에 속한 전세버스는 기존 회사에 소속된 차량이기 때문에 제주지역 내 전세버스 총량에는 변함이 없다.

2014년 12월 1일 이후 정부에 의해 전세버스 수급조절계획제도가 시행중이기 때문에 현재의 전세버스 보유대수를 상한으로 하여 당분간 증가되지 않을 전망이다. 만일 특정업체에서 12년인 운행연한 만료로 법정기한 내에 신규 대폐차(代廢車)를 하지 못할 경우 제주지역 내 전세버스 총량은 감소하게 된다.

<표 3-3> 규모순위별 제주지역 전세버스업체 현황; 2015년 3월 2일 기준

순 위	업체명	설립	차량보유규모			비고
			대형	중형	합계	
1	환상제주투어버스	2001	53	54	107	169)
2	해피고속관광	2006	74	22	96	
3	굿제주버스	2008	21	51	72	
4	신진교통	1963	65	6	71	
5	그린고속관광	2004	34	37	71	
6	비너스고속관광	2002	44	25	69	
7	유한고속관광	2000	59	6	65	
8	드림고속	2000	48	17	65	
9	하나고속관광	2001	53	7	60	
10	평화고속관광	2000	55	3	58	
11	노블고속관광	2010	37	17	54	
12	투어랜드	2008	39	13	52	

13	이제주고속관광	2001	39	9	48	
14	아리랑관광	2006	21	27	48	
15	국경교통	1999	30	17	47	
16	강남투어	1999	25	19	44	
17	대성VIP고속관광	2003	32	9	41	
18	천지교통	2002	28	13	41	
19	세종고속관광	1999	34	6	40	
20	인성고속관광	2001	18	22	40	
21	동양썬라이즈	2006	31	8	39	
22	라이온교통	1997	31	7	38	
23	명문고속관광	2001	24	14	38	
24	일광교통	1997	33	4	37	
25	신가자고속관광	2001	30	7	37	‘가자’에서 개칭
26	미래관광	2000	23	13	36	
27	투어버스여행	2003	9	26	35	
28	오투관광	2010	25	9	34	
29	동서양고속	2001	23	11	34	
30	신흥관광	2000	31	2	33	
31	부민고속관광	2001	24	8	32	
32	삼다도고속관광	2001	21	10	31	
33	한국교통	2000	0	31	31	
34	한라고속	2000	24	5	29	
35	청구관광	1992	26	2	28	
36	한보교통	1995	23	5	28	
37	우성고속관광	2001	24	3	27	
38	삼원고속관광	2008	22	4	26	
39	산호관광	2000	21	4	25	
40	다다고속관광	2003	17	8	25	
41	대한교통	2000	0	25	25	
42	중앙우등관광	1999	22	2	24	
43	금오고속관광	2004	14	10	24	
44	성지고속관광	2003	10	14	24	
45	뉴삼성관광	1999	3	21	24	
46	올레고속관광	1999	18	5	23	
47	천지고속관광	2001	10	12	22	서귀포 소재
48	국제교통	2000	0	21	21	
49	대자연교통	1996	6	14	20	서귀포 소재
50	우도관광	2005	0	20	20	우도 소재
<b>&lt;지역업체 계&gt;</b>			<b>1,354</b>	<b>705</b>	<b>2,059</b>	

1	새천년고속관광(영)	2013	45	8	53
2	백제관광 (영)	2000	34	5	39
3	전국하나관광 (영)	2013	25	2	27
4	원광투어 (영)	2014	24	0	24
5	블루홀스관광 (영)	2010	19	4	23
6	천일고속관광 (영)	2000	10	11	21
7	VIP에어버스 (영)	2010	4	16	20
<b>&lt;영업소 계&gt;</b>			<b>161</b>	<b>46</b>	<b>207</b>
<b>&lt;&lt;지역 내 합계&gt;&gt;</b>			<b>1,515</b>	<b>751</b>	<b>2,266</b>

(출처; 제주특별자치도전세버스사업자조합 내부자료)

## 2. 제주지역 전세버스업의 실태 조사결과

### (1) 운송상품의 수요편재성과 가동률의 변동성

제주지역 전세버스업에서는 시기별로 변동성이 높은 가동률을 보이고 있어 전세버스 운송상품은 높은 시기적 수요편재성을 나타내고 있다. 성수기는 내국인 상춘객의 수가 증가하고 중국인의 해외여행도 증가할 뿐만 아니라 국내 중등학교의 수학여행단의 제주방문이 증가하면서 최고조의 차량가동률을 보이는 시기이다. 성수기에는 78%의 가동률을 보이고 있는데 성수기의 가동률은 평상시 대비 91%, 비수기 대비 232% 정도 높은 수준이다.

비수기는 가동률이 매우 낮게 나타나고 있다. 비수기에는 노동-자본 구성도 효율적이지 못하게 되어 자본유흡현상이 발생하고 있다. 비수기에는 평상시의 67%, 성수기의 43% 수준밖에 가동률을 나타내지 못하고 있다. 2009년 이후부터는 2월 중에 있는 설날[舊正] 연휴 약 1주일간 일시적인 수요 증가 현상이 발견

169) 최근까지 '대형차 1대 = 중형차 2대'의 등가관계가 성립되고 있었다. 예를 들어 중형버스를 감차하고 대형버스로 대차를 하는 경우에는 중형차 2대를 감차하여야 했다. 이러한 제도 하에서 대형차 기준으로 환산하면 1위 업체는 81대, 2위 업체는 85대가 되어 1·2위 순위가 뒤바뀐다. 그러나 현재는 차고지 요건만 구비하면 전세버스업체에서는 '대형차 1대 = 중형차 1대'의 등가관계로 대폐차를 할 수 있다. 여기서 '대폐차(代廢車)'란 운행연한(12년)이 종료된 차량을 차령 3년 이내의 차량으로 교체등록하는 것을 말한다.

되고 있다. 한국인과 음력(陰曆)을 같이 사용하는 중국인의 해외여행이 단기적으로 증가하는 현상에서 비롯된다.

<표 3-4> 시즌별 월간 가동일수

시즌	성수기		평상시		비수기	
	구분(일)	빈도	구분(일)	빈도	구분(일)	빈도
평균 가동일수	26 이상	23	26 이상	2	26 이상	1
	21 ~ 25	22	21 ~ 25	4	21 ~ 25	3
	16 ~ 20	11	16 ~ 20	15	16 ~ 20	3
	11 ~ 15	1	11 ~ 15	14	11 ~ 15	16
	6 ~ 10		6 ~ 10	7	6 ~ 10	22
	5 이하		5 이하	1	5 이하	10
응답 수 합계		57		43		55
중앙값 가중평균 <sup>170)</sup>	23.9일 (78%) <sup>171)</sup>		15.3일 (50%)		10.3일 (34%)	
구체적인 시기(월)	4, 5, 9, 10		3, 6, 7, 8, 11		12, 1, 2	

성수기는 비수기 대비 약 2.3배 이상의 가동률을 보이고 있으며 이 기간에 40%에 가까운 업체는 승무원의 휴무일이 없을 정도의 높은 가동률을 보이고 있다. 중등학교의 수학여행이 시작되는 성수기 중 특정 기간에는 수요량이 제주지역 내 전세버스 저장(貯量; stock)을 초과하기도 한다. 제주지역 전세버스업체는 운송상품의 수요편재성 현상에 85.4%가 힘들어 하는 것으로 나타나고 있다.

<표 3-5> 수요편재성에 대한 운영상의 인식

구분	매우 힘들다	힘든 편이다	보통이다	힘들지 않다	문제가 없다	응답
빈도	35	12	6	2	0	55
비중	63.6%	21.8%	10.9%	3.6%	0.0%	

170) 각 계급의 중앙값을 계급값으로 취하여 빈도를 곱하여 합계한 다음 총 빈도로 나누어서 구하였다.

171) 가동률을 의미한다. {23.9 / (30 + 31 + 31 + 31) / 4}으로 계산하였다. 이하 오른쪽 두 칸의 가동률 계산 산식도 마찬가지로 방식을 채택하여 구하였다.

연평균 기준으로 제주지역 전세버스업체들의 가동률은 52.4%<sup>172)</sup>로 나타났다. 가동률 자체도 손익분기점을 달성할 수 있는 수준보다도 낮은 편이지만 시기별 가동률 편차가 높은 것도 제주지역 전세버스업의 재무적 안정성에 악영향을 미치고 있다.

## (2) 운송상품과 승무노동의 품질

전세버스업체에서는 고객이 전세버스업체가 제공하는 운송상품 품질의 만족도에 대해 미흡하게 느끼고 있다고 생각하고 있다. 조사결과를 보면 보통이라고 생각하는 경우가 절반이 되고, 낮다는 평가(31.4%)가 높다는 평가(18.5%)보다 많게 나타나고 있다. 이것은 업체가 자신이 제공하는 서비스 품질에 대한 주관적인 평가로서 차후 고객 입장에서의 만족도 측정도 별도로 필요하리라고 본다.

<표 3-6> 승무노동의 품질에 관한 고객의 만족도에 대한 업체의 평가

만족도	매우 높다	다소 높다	보통이다	다소 낮다	매우 낮다	계
응답 수	2	8	27	14	3	54
비율	3.7%	14.8%	50.0%	25.9%	5.5%	100%

승무원이 전세버스업체에 일정한 승무노동을 제공하는데도 제주지역 전세버스업체는 승무원에게 고정된 보수를 지급하지 않고 있다. 제주지역 전세버스 운송상품의 낮은 가격과 높은 수요편재성으로 인하여 상시고용이 사실상 불가능한 구조적 문제에 직면한 데에 근본적 원인을 찾을 수 있다. 제주지역 전세버스업계에서는 유급고용관계가 최근 10년 이전부터 사라지기 시작하여 고용불안과 구인난의 정도는 심화되고 있다. 따라서 양질의 승무원 확보가 어렵고 승무원에 대한 인적자원관리도 사실상 매우 어려운 환경에 놓여있다.

172) 표에서 결과로 나타난 자료를 바탕으로 가중평균하여 계산한 산식;

$0.78 \times (4/12) + 0.43 \times (5/12) + 0.34 \times (3/12)$

<표 3-7> 승무원이 제공하는 운송상품의 품질에 대한 업체 스스로의 평가

만족도	매우 높다	다소 높다	보통이다	다소 낮다	매우 낮다	계
응답 수	0	14	26	12	2	54
비율	0.0%	25.9%	48.1%	22.2%	3.7%	100%

(3) 운송상품 가격형성체계와 승무원의 보상구조

실무상 ‘수송’이라는 운송상품이 있다. 수송은 고객이 전세버스업체에 대절요금 전액을 지불하고 이용하는 상품을 말한다. 수송은 무읍선운행의 하나인데 운행용역을 제공한 승무원에게 전세버스업체가 보수를 지급한다<sup>173)</sup>. 승무원이 옵션운행을 하는 경우 유관업소로부터 알선수수료 또는 송객수수료란 명목으로 보수를 받는다.

<표 3-8> 운송상품 유형에 따른 승무원의 보수<sup>174)</sup>

구분	읍선운행 고정 보수	무읍선운행 고정 보수	희망 보수
반일 관광	20,000원	50,000원	50,000원
1일 관광	20,000원	70,000원	100,000원
2박3일	60,000원	210,000원	300,000원
3박4일	80,000원	280,000원	400,000원

무읍선운행의 경우 전세버스업체에서 승무원에게 보수를 지급한다. 승무원에 대한 보수액은 대체적으로 50,000원 수준이다. 옵션유무에 따른 운송상품 요금 차이가 반일운행에서 54,000원으로 나와 있는 점을 볼 수 있다. 일일운행의 경우에는 전세버스업체가 지급하는 승무원에 대한 추가보수를 고려하여 결정된다. 승무원보수의 지급주체가 누구이냐에 따라 승무원 보수를 운송상품 요금에 포함할지 여부를 나타내는 것이라고 볼 수 있다.

173) 이 경우에도 대절한 고객들이 자발적으로 거출하여 모은 봉사료(service tip or charge)로써 승무원에게 지급하는 금전적 보상은 별개로 승무원의 보수이다.

174) ‘무읍선운행 고정 보수’에 대한 응답 자료는 산포도의 범위가 넓어 자료로서의 가치가 다른 변수보다도 낮을 것으로 보인다.

<표 3-9> 상품별 실제 운송상품료와 희망 운송상품료 (응답자의 평균 요금)

운행구분	옵션 운송상품 가격		무옵션 운송상품 가격		희망 운송상품 가격 <sup>175)</sup>	
	실제평균	빈도	실제평균	빈도	희망 평균	빈도
반일운행	225,000원	14	279,000원	7	329,000원	45
일일운행	232,000원	17	295,000원	12	364,000원	46
2박3일	336,000원	20	913,000원	8	1,219,000원	47 <sup>176)</sup>
3박4일	481,000원	19	1,129,000원	7	1,274,000원	44 <sup>177)</sup>

2박3일 또는 3박4일 상품의 경우에는 차이 발생요인의 양상이 달라진다. 2박3일 또는 3박4일 상품은 반일상품 또는 일일상품(또는 전일상품)과는 다른 구조적 요인 때문에 상이한 가격이 형성된다. 무옵션 운송상품의 경우 가격은 70~90만원 사이에서 형성된다<sup>178)</sup>. 옵션운송상품 평균가격 336,000원을 무옵션 운송상품 가격과 비교하면 577,000원의 가격 차이가 발생하고 있다. 차이나는 금액은 지입차주가 2박3일 동안 옵션운행을 하는 경우 고정 및 변동 보수로써 평균적으로 기대하는 보수 크기와 비슷하다. 직영 전세버스업체의 경우에는 알선수수료를 수취하지 않기 때문에 이 금액 차이의 일부분을 보상하여 운송상품 가격에 반영한다. 3박4일 상품의 경우에도 가격형성구조는 2박3일 상품의 경우와 유사하다.

차령(車齡) 5년 이내의 전세버스로만 운행이 가능한 수학여행단을 위한 제주 지역 내 운송상품 시장가격은 120만원 내외로 형성되어 있다. 무옵션 운송상품 요금이 70~90만원 사이에 형성되고 있는 점을 보면 수학여행단 운송상품 가격

175) 업체에서 희망하는 운송상품 요금은 운송상품이 옵션 유무와는 무관한 일정한 요금을 원하고 있다. 승무원에 대한 보수를 회사에서 지급하고 싶어 했는데 이와 같은 체계가 형성되면 전세버스업체가 승무원에 대한 통제력을 제고할 수 있어 효과적인 승무 운영을 할 수 있기 때문이라고 한다. 그러나 제시된 운송상품 중 반일 또는 1일 운송상품 가격은 전세버스업체가 여전히 승무원의 보수[인건비]를 포함하지 않은 운송원가를 전제로 책정된 것이다.

176) 총 응답자 수는 47개 업체이나 5개 업체는 응답의 진의를 오해한 것으로 답변하였기 때문에 이들 5개 업체의 경우 계산에서 배제되었다.

177) 총 응답자 수는 44개 업체이나 4개 업체는 응답의 진의를 오해한 것으로 답변하였기 때문에 이들 4개 업체의 경우는 계산에서 배제되었다.

178) 어떤 자료값의 특성을 나타내는 값에는 최빈치(mode), 중앙치(median), 평균치(arithmetic mean) 등이 사용되는데 여기서는 최빈치를 이용하였다; 황인창·이대용·이청호(2014), 『알기쉬운 통계학』, 서울: 비엔엠북스, pp.36~38

은 이보다 30~50만원 높게 나타나고 있다. 차령이 무관한 경우와 차령이 5년 이내로 제한된 경우 사이에는 운송원가의 한 요소인 차량의 감가상각비에서 차이가 난다. 감가상각비는 고정비 성격을 갖는 자본비용인데 기회비용으로써 자본은 사용에 따른 보상을 필요로 한다. 또 다른 이유로는 수학여행단 운송상품이 시기적으로 성수기에 이루어지기 때문에 초과수요 상태에 놓여있다. 전세버스업체에 유리한 높은 가격으로 결정되는 이유는 운송상품 시장에서 공급자 우위의 가격형성구조와 기회비용에 대한 보상에 기인한다고 볼 수 있다. 이와 같은 이유로 무음선 운송상품보다 수학여행단 운송상품 가격이 높게 형성되고 있다.

직영제 전세버스업체에서 ‘희망하는’ 차량운송료 수입을 실제로 수취하는 경우는 매우 드물고, 2박3일 및 3박4일 운송상품의 경우에도 수학여행단으로부터만 수취가 가능한 가격일 뿐이다. 그나마 수학여행 목적으로 전세버스가 대절되는 경우에도 보유 차량 중 차령제한 요건을 충족하는 경우에만 운송상품이 소비될 수 있고 그것도 성수기 시즌에 한하여만 가능하다.

제주지역과 제주외지역 지입제의 경제적 행태 간에는 유관업소로부터 발생하는 가외수입의 크기에서 차이가 난다. 제주지역 전세버스업체에서 발생하는 가외수입은 직영제 전세버스업체 승무원에 대한 보수를 대체부담하여 매출의 유리화되는 성격을 지니고 있기 때문에 제주외지역에서 발생하는 가외수입보다 많게 나타난다. 이러한 특성 때문에 제주지역의 전세버스 운송상품 가격은 제주외지역보다 낮은 수준으로 형성되고 있는 것이다.

#### (4) 차량구성 현황<sup>179)</sup>

제주지역의 전세버스 운행연한은 원칙적으로 9년인 제주외지역과는 달리 12년으로 허용되고 있다. 차령 5년은 12년간의 41.7%이지만 제주지역 전체 전세버스에서 차령 5년 이하인 전세버스의 비중은 48.9%이다<sup>180)</sup>. 다만 고려하여야 할 점

179) 업체별 차량 연식에 따른 보유 현황에 대하여 이를 밝히는 데 꺼려하여 총 조사대상자 57개 업체 중 절반 정도인 28개 업체만이 응답하여 조사결과의 유의성은 절하될 수 있다. 하지만 응답한 결과를 차량 수로 고려하면 전체 차량의 52.6%가 응답하여 개략적인 추정치로써의 의미는 지닐 수 있을 것으로 보인다.

180) 또한 전세버스 보유대수가 해마다 증가하여 왔기 때문에 짧은 차령보유비중이 기간경과비율보다

으로는 정부의 전세버스 수급조절계획제도 시행은 예고된 것이었기 때문에 2014년에는 각 업체들에게 대폐차를 위한 조기 대체수요를 불러일으켰다. 2014년 한 해 동안만 10% 이상의 신차 구입 즉 자본저량(capital stock)의 증가가 있었다.

<표 3-10> 보유 버스 연식의 분포

차령	5년 이내	6년 이상 9년 이내	10년 이상	비고
대수	583대	530대	80대	1,193대
비율	48.9%	44.4%	6.7%	28개 업체 응답

(5) 운송상품의 마케팅 실태

업체당 평균 정기거래처의 수는 7.8개소로 조사되었는데 제주지역 내 전세버스업체의 매출처가 다양하지 못함을 보여 주고 있다. ‘운송수입원천[상품]’ 항목은 각 전세버스업체에서 매출이 발생하는 모든 거래처를 유형화한 것인데 응답한 업체의 100%가 운송상품을 외국인 패키지 관광객에게 공급하고 있었다. 또한 외국인 패키지 관광객에 대한 운송상품 수입을 각 업체에서 가장 주력으로 하는 업체 비율은 66%이다. 대다수의 업체에서 외국인 패키지 관광객 수송은 가장 주된 수입원천으로 삼고 있다.

<표 3-11> 운송수입 발생의 주요 원천 유형

운송수입 원천 [상품] 유형	수입원천(중복응답)		최우선 원천		비고
	빈도	비율	빈도	비율	
외국인 패키지	53	100.0%	35	66.0%	중국인 위주
내국인 패키지	36	67.9%	4	7.5%	
수학여행단	45	84.9%	11	20.8%	중등학교 위주
지역 내 단체	28	52.8%	1	1.9%	각급 학교 위주
통근·통학·통원	22	41.5%	2	3.8%	매출기여율 17%
기타	9	17.0%	0	0.0%	자체 상품 판매 등
응답 수	53	-	53	100.0%	

높게 나타날 수도 있다.

다음으로는 수학여행단 대상 운송상품인데 이에 참여하는 업체 비율을 85%이다<sup>181)</sup>. 수학여행단으로부터의 최대매출처로 주력하고 있다고 답변한 전세버스 업체의 비율은 21%이다. 전세버스 운송상품 중 가장 높은 가격을 지불하는 소비자임에도 불구하고 제한된 차량요건과 성수기에만 소비된다는 단점 때문에 최대매출처로서의 비중은 낮은 편이다. 부정기 매출처는 내국인 패키지과 제주지역 내 학교, 동호회 등의 각종 단체들을 말한다. 절반이 넘는 업체가 이들로부터 부정기매출을 발생하고 있지만 총매출에서 차지하는 비중은 미미한 실정이다.

제주지역 소재 업체와 제주외지역 소재 업체의 큰 차이점 중 하나가 고정거래처[定期賣出處]의 다과(多寡)이다. 통근·통학·통원 운송상품을 생산·판매하는 전세버스업체는 전체의 41%를 넘고 있지만 전세버스업계 매출에서 차지하는 비중이 17%로 제주외지역 업체의 75%와는 현격한 차이를 보이고 있다. 이러한 점이 매출의 시준별 변동성을 크게 하여 현금흐름(cash flow)의 안정성을 해치고 있기 때문에 경영난을 가중시키고 있다.

제주지역 전세버스업체는 모객을 하는 방법에 있어서 대부분 대도시 소재 여행사로부터 고객을 알선받아 유치하고 있는 실정이다. 이러한 형태로 운영하는 비율은 88%로 제주지역 전세버스업체의 대부분에 해당된다고 할 수 있다. 관광객 송출지 현지에서 모객을 한다는 비율은 10%로 나타나고 있는데 이러한 방식으로 모객하는 경영인은 화교 등 중국인과 관련된 경우가 많았다. 이들은 중국 내 인적 네트워크를 활용하여 직접 모객을 하고 있다.

<표 3-12> 전세버스업체의 외국인 단체관광객 모객 방법

구분	현지 모객	여행사 알선	자체 광고	계
응답 수	5	42	1	48
비율	10.4%	87.5%	2.1%	100%

181) 2014년 4월 16일 제주-인천 간 정기 로로선(roll-on roll-off vessel or ships)의 침몰사고가 발생하면서 2014년도에는 국내 수학여행단의 제주방문이 크게 위축되었다. 응답자는 최근 3년 이내의 평균적인 동향을 고려한 답변을 요청받았다.

일부 전세버스업체에서는 공간적 제한을 극복하는 온라인 홍보를 통해 고객을 하는 경우도 있었다. 서비스마케팅 차원에서 전자적 유통채널(electronic distribution channel)을 통해 사이버(cyber) 및 모바일(mobile) 홍보를 함으로써 전세버스업체가 자체적인 고객활동을 시도하는 경우도 나타나고 있다. 또한 전세버스업체가 자체적으로 체험상품 등을 기획하고 고객을 하여 운송상품을 제공하는 기획상품 또는 모집상품을 선보이고 있다. 그러나 아직까지는 매출처 다변화 및 안정화된 현금흐름 확보라는 좋은 시도에도 불구하고 자체적으로 기획한 운송상품 매출이 전체 매출에서 차지하는 비중은 거의 없는 상태이다.

#### (6) 제도적·행정적 지원 실태

전세버스업이 제도적 측면에서 혜택을 받고 있는가, 전세버스업계에 행정적 지원이 잘 이루어지고 있는가에 대한 조사에서 긍정적으로 답변한 응답자는 전혀 없는 것으로 나타나고 있다. 이러한 이유는 동종의 버스업이면서도 시내버스업·시외버스업 등 다른 유형의 버스업에서는 유류비지원, 노선적자보전 등 제도적·행정적 지원이 있음에도 불구하고 전세버스업에만 이러한 지원이 이루어지지 않고 있는 실정에 기인하는 것으로 보인다<sup>182)</sup>.

<표 3-13> 제도적·행정적 지원에 대한 업계의 평가

구분	매우 높다	다소 높다	보통이다	다소 낮다	매우 낮다	계
응답 수	0	0	6	18	29	53
비율	0.0%	0.0%	11.3%	34.0%	54.7%	100%

오랫동안 전세버스업이 관광 목적으로 국내 일부계층에 대한 운송수단으로써 인식되어 왔다. 전세버스 운송상품에 대한 공공성 개념에 대한 논의는 진전을 보이지 못했다. 그러나 오늘날 전세버스 매출의 70% 이상이 통근, 통학 또는 통원 등의 수요로부터 발생되고 있다. 그리고 대중교통에서의 취약지역을 보완하기도

182) 전세버스업계는 정부에 대하여 유가보조금지급 추진·전세버스 차량충당조건 완화, 조세감면 등의 제도적 지원을 요구하고 있다; 전국전세버스연합회 내부자료

하기 때문에 공공성이 있음을 주장하는 견해도 있다<sup>183)</sup>.

전세버스업체들의 직능단체인 제주특별자치전세버스운송사업조합에 대한 평가를 보면 보통 이상이라는 응답이 52.9%로 제도적·행정적 지원보다는 다소 호의적인 평가를 하고 있다<sup>184)</sup>. 그러나 부정적인 의견도 47.2%나 되어 아직도 개선될 필요성이 있는 것으로 나타났다.

<표 3-14> 전세버스업조합에서 지원하는 서비스에 대한 업계의 평가

만족도	매우 높다	다소 높다	보통이다	다소 낮다	매우 낮다	계
응답 수	1	3	24	16	9	53
비율	1.9%	5.7%	45.3%	30.2%	17.0%	100%

전세버스 공급저량이 과잉이라고 판단한 정부는 2014년 12월 1일부터 전세버스 수급조절계획제도를 시행하고 있다. 업계에서는 1993년 면허제에서 등록제의 전환에 따른 공급과잉의 부작용을 수급조절계획제도로써 치유하고자 하는 정책으로 받아들여지고 있다. 정부의 지속적인 홍보로 업계에서는 응답자 중 98%가 수급조절계획제도의 시행을 인지하고 있으며 응답자의 64%가 이 제도의 시행을 긍정적으로 평가하고 있다.

<표 3-15> 수급조절계획제도에 대한 업계의 반응

만족도	찬성	반대	무관심	모름[未知]	계
응답 수	35	10	9	1	55
비율	63.6%	18.2%	16.4%	1.8%	100%

183) 모창환·홍성표(2011), 전게서, p.73; 김창수, 전게서, p.67 등

184) 전세버스운송사업자조합, 전세버스공제조합 등은 여객자동차운수사업법 제76조에 근거하여 설립된 행정기관의 성격을 지닌 단체이다. 이에 반해 전세버스사업자협동조합은 제주의 경우 2013년 11월에 제주지역 내 57개 업체 중 20개 업체가 발기하여 설립한 영리조합이자 민간단체이고 제주지역 내 시장거래질서 개선을 목적으로 이를 실현하기 위하여 자발적으로 조직된 단체이다.

<표 3-16> 수급조절계획제도 시행에 따른 수익성 개선에 대한 업계의 평가

기대수준	매우 기여	다소 기여	무관	다소 악화	매우 악화	모름	계
응답 수	6	21	10	5	1	10	53
비율	11.3%	39.6%	18.9%	9.4%	1.9%	18.9%	100%

지입제와 직영제가 경영상 유·불리에 무관하다는 입장이 21.1%로 나타나고 있다. 지입제가 경영상 유리하다는 의견이 15.4%로 나타나고 있지만, 지입제가 사업에 이용하는 편이 낫다는 의견은 63%로 나타나고 있다. 이것은 전세버스업의 매출이 유리화를 띠기 때문인 것으로 해석된다.

<표 3-17> 지입제 및 직영제 중 유리한 경영 방식에 대한 업계의 판단

구분	지입제	직영제	혼합방식	무관하다	계
응답 수	8	11	22	11	52
비율	15.4%	21.1%	42.3%	21.1%	100%

대규모 자본투자가 필요한 다른 유형의 운수업과 비교하여 도로운수업의 일부는 투자자본의 개별화가 상대적으로 용이한 업종이다. 자본의 개별화 즉 지입제를 통해 운송원가를 절감하는 등의 비용우위의 경영을 할 수 있다. 또한 전세버스업은 이동성 산업이기 때문에 현장에서 경영자가 직접 승무원현장을 통제하기 곤란하다. 전세버스업체와 승무원 사이에 위험에 대한 태도의 차이와 정보비대칭성 때문에 이로 인한 자원배분의 왜곡을 방지하여 시장효율성을 증진시키는 기능을 하기도 한다<sup>185)</sup>.

#### (7) 경영환경

제주 관광산업의 많은 분야에서 경기가 호황을 누리고 있어 현재 관광산업 분야가 제주지역경제의 성장을 견인하고 있다. 공항의 슬롯(slot)과 항만의 선석

185) 신동선(1997), 『자동차 운송사업자와 고용운전자 간 지입계약의 효율성 분석』, 대한교통학회, p.120

(船席)이 포화 상태를 이룰 정도인데, 사회기반시설의 확충이 있었다면 제주방문 관광객 수가 더욱 더 증가하리라 예측된다. 그러나 같은 관광산업 분야에서조차 부문간 불균형의 문제가 대두되고 있다<sup>186)</sup>. 현재 전세버스업의 경기에 관하여 응답자 53개 업체 중 불황이라고 수가 46개소, 호황이라고 답변한 수가 7개로 나타나 86.8%가 사업성과에 대하여 만족하지 못하는 불황이라고 응답하고 있다.

<표 3-18> 전세버스업의 경기에 대한 업체의 판단

구분	불황	대체로 호황	매우 호황	계
응답 수	46	3	4	53
비율	86.8%	5.7%	7.5%	100%

전세버스 수급조절계획제도 시행에 전세버스업계가 많은 기대를 갖는다는 점은 전세버스업 시장에서 과잉공급으로 인하여 현재 전세버스업계의 경영 성과가 매우 열악한 실정이라는 반증이고, 정부도 문제의 심각성을 인식하였다는 징표이다. 성수기에 한하여 형성되는 수학여행단 운송상품 가격을 제외하고는 제주지역 전세버스업체들이 희망하는 적정가격을 받지 못하는 현실에서 운행연한 종료에 따른 대체차를 하는 경우 재무적 부담을 심각하게 느끼는 것으로 나타났다. 조사 결과에서도 나타난 바와 같이 응답자 중 89%가 신차 도입에 따르는 비용 부담을 크게 느낀다고 답변하고 있다.

<표 3-19> 대체차를 위한 신규 차량 도입에 따른 업체가 느끼는 부담 수준

부담 수준	매우 높다	다소 높다	보통이다	다소 낮다	매우 낮다	계
응답 수	27	13	3	2	0	45
비율	60.0%	28.9%	5.7%	4.4%	0.0%	100%

186) 제주 관광수입의 역외유출에 제주 관광산업 불균형의 원인으로 지목하는 견해도 있다. 제주방문 외국인의 대부분은 중국인인데 중국인이 운영하는 호텔은 20개소, 식음료업소는 82개소, 여행사는 30개소로 나타나 있고 제주방문 중국인의 90%가 이들 업소를 방문하는 것으로 알려져 있다. 이러한 점들은 2015년 국정감사에서 지적되고 있었다; 중앙일보(2015.10.23), '한국관광공사, 中관광수입 역외유출 막아라'

제주지역 전세버스업에서는 제주관광에 대한 수요가 최소한 5년 이상 지속적으로 증가할 것으로 기대하고 있어 조만간 수급이 균형을 이룬 후 운송상품 요금이 상승하여 적정가격 수준에 도달할 것으로 기대하고 있다.

<표 3-20> 제주방문 관광객 수 증가에 대한 업계의 예상

지속기간	1~5년	6~10년	10년 이상	모르겠음	계
응답 수	25	20	5	5	55
비율	45.5%	36.4%	9.1%	9.1%	100%

## 제4장 제주지역 전세버스업의 운영개선방안

### 제1절 행정적·제도적 개선방안

#### 1. 전세버스업 합리화정책의 일관성 유지

시장에서 소비자후생을 증진시키고 시장메카니즘을 정상적으로 가동하기 위해서는 공정한 시장조정기구가 필요하다. 왜냐하면 시장메카니즘이 내재적인 결함을 갖고 있다면 이는 구조적인 문제로서 개별기업 차원에서 이를 해결하기에는 불가능하기 때문이다. 따라서 시장조절자로서 행정기관의 시장거래질서 유지 관리에 대한 역할이 중요하다고 할 수 있다.

제주지역이든 아니든 지입제의 문제가 현실적으로 존재하고 있다. 지입제의 문제는 직영제에 비하여 운송원가 절감 등 경제적인 측면에서 경쟁우위를 가지고 있기 때문에 발생된다. 그렇지만 관련 법규에서는 지입제를 불법으로 규정하고 있기 때문에 준법을 하는 직영제가 같은 조건에서 시장에서 경쟁하는 경우 공정경쟁에 대한 논란이 발생할 수 있다. 가격덤핑구조가 형성되는 원인 중의 하나가 지입제에 기인한다는 점은 앞서 살펴본 바와 같다. 따라서 정상적인 시장기구가 작동할 수 있도록 전세버스업을 기업화하고 지입제에 관한 문제를 해결하기 위한 정책 수립·집행을 일관성 있게 해 나가야할 필요성이 있다.

#### 2. 시장조정기구 역할의 확대

1993년 전세버스업 신규등록이 면허제에서 등록제로 전환됨으로써 전세버스

운송상품 시장에 수요의 증가보다 빠른 속도로 공급의 증가가 이어져 왔다. 이 결과로 전세버스업 운송상품 시장은 파괴적 가격출혈경쟁이 횡행하고 있다. 전세버스 운송상품 시장에 있어서 문제의 심각성을 인식한 정부는 2014년 12월부터 국내 전세버스 총량을 일정하게 유지하는 전세버스 수급조절계획제도를 시행하기에 이르렀다. 정부는 시장조정의 역할을 엄정히 행함으로써 수급조절의 정책효과를 달성할 수 있을 것이다.

### 3. 전세버스 운송상품의 공공성 검토

전세버스 운송상품은 다중이 소비하는 것이고 통근·통학 등 정기운행으로 인한 수입이 전세버스업 매출의 75%를 차지하고 있으며 대중교통 소외지역에 대한 대체교통수단의 기능을 담당하고 있기 때문에 전세버스 운송상품에 공공성 개념을 논의할 수 있는 단계에 이르렀다고 할 수 있다. 제주경제에서 관광산업이 차지하는 비중과 역할은 다대하다. 제주지역의 전세버스는 관광교통업에서 중추적인 교통수단이다. 또한 제주지역 버스의 총량의 82%는 전세버스로 이루어져 있다. 제주 관광산업의 윤희기능을 하는 제주지역 전세버스 역할의 중요성이 부각된다고 할 수 있다. 따라서 전세버스업에 대하여 유류비지원, 인건비지원 등 시내버스업과 유사한 수준으로의 행정적·제도적 지원을 검토할 시점이 되었다고 본다.

저비용항공사가 출현하여 제주 접근비용이 낮아져 제주 관광상품 가격의 하락을 가져와 제주방문 관광수요를 창출하는 데 있어 기여를 한 것과 마찬가지로, 제주지역 전세버스업에 대한 행정적·제도적 지원도 역시 제주 관광상품의 품질을 제고하고 가격을 하락시키는 효과를 불러일으킬 수 있어 제주관광에 긍정적 효과를 가져오는 선순환 효과를 기대할 수 있다. 제주지역에서의 관광산업은 파급효과가 높아 지역경제를 견인할 수 있는 기능을 하고 있기 때문이다.

#### 4. 인적자원 기준의 재정립

관광에 있어서 일선의 승무원이 고객과의 접점순간(MOT; Moment of Truth)은 매우 중요하다. 전세버스업은 이동성 산업이기 때문에 운송과정에서 승무노동의 담당자인 승무원에 대하여 효율적이고 효과적인 통제와 관리가 제대로 이루어지지 못하는 구조를 가지고 있다. 따라서 승무노동의 품질을 높이는 차원에서 승무원에 대한 교육훈련의 필요성은 높다고 하겠다.

운송상품이 관광성을 가지고 있는 한 인적 서비스에의 의존은 불가피하다. 따라서 접객을 담당하는 일선승무원에 대한 체계적인 인적자원관리가 필요하다. 승무원에 대하여 기능적인 운전에만 관한 기준 이외에도 관광안내원(tourist guide)에 준하는 전문가로서의 자격 또는 면허 제도의 시행에 관한 논의가 필요하다고 본다. 이 경우 승무원에 대한 적절한 보수체계와 함께 다각도로 고려될 수밖에 없기 때문에 종합적이고 심층적인 제도 마련을 준비하여야 할 시점이라고 본다.

### 제2절 기업에서의 개선방안

#### 1. 가동률 제고를 통한 운송원가 절감

전세버스업은 사업초기 고정자산에 대한 투자가 높은 장치산업의 일종이다. 이와 같은 점은 호텔업과도 유사한 특성이다<sup>187)</sup>. 전세버스업체의 운영경비 중 감가상각비가 차지하는 비중이 15.3%로 높은 자본서비스비용이 소요되고 있다. 특히 전세버스업체가 보유하는 자산의 대부분은 감가상각대상 자산(depreciable value assets)인 차량으로 되어 있다. 전세버스 차량만을 놓고 감가상각비를 계산

187) 허향진·조문수, 『호텔경영론』, 서울: 형설출판사, p.48

하면 차량가격의 22%씩이 되어 매년 자본비용만큼 가치가 감소된다<sup>188)</sup>. 따라서 평균고정운송원가를 상회하는 운송상품 가격이 형성되는 한 적정가격 여부를 떠나 전세버스를 가동시키게 된다. 생산과 소비의 동시성이라는 운송상품의 특성상 가동되지 않은 전세버스 운송상품은 재고투자가 불가능하기 때문에 고정운송원가는 매물비용이 된다. 따라서 평균가변운송원가 이상으로 운송상품 가격이 형성되는 한 가동률을 극대화시켜야 하기 때문에 전세버스는 운송상품을 시장에 공급하여야 한다. 가동률을 극대화함으로써 평균고정운송원가를 낮추게 되고 이는 곧 평균운송원가를 낮추는 효과를 가져온다.

## 2. 거래비용 감소를 위한 관련사업다각화

관광상품은 교통, 숙박, 식음료, 쇼핑, 관람 등 여러 가지 요소가 구성된 상품이다. 관광교통업은 단체관광객을 위한 교통용역을 생산하는 것인데 단체관광객은 숙박, 식음, 쇼핑 등이 복합된 관광상품을 소비한다. 따라서 전세버스업체가 운송상품 소비자를 관련업체의 소비자로서도 확대하여 활용할 수 있다면 관련사업다각화는 거래비용을 줄이고 상승효과(相乘效果; synergy effect)를 가져올 수 있다. 따라서 전세버스업체는 거래비용을 감소시킬 수 있는 연관사업을 부대사업으로써 운영할 필요가 있다. 이와 같은 사업전략으로써 덤핑가격으로 손실된 부분을 만회할 수 있는 기회가 있어 전세버스업체의 영업수지를 개선할 수 있다.

188) 전세버스가 운행연한이 종료된 후 잔가율을 5%라고 가정하고 감가상각 방법 중 정률법을 고려하는 경우  $(1 - \text{감가상각률})^{12} = \text{잔가율}(\text{재매도가치}/\text{취득원가}; 0.05)$ 에서 감가상각률은 약 22%가 된다. 이것은 여러 가지 감가상각 방법 중 하나이며, 실제 중고전세버스시장에서는 중고전세버스 가격이 이와 동일한 것은 아니다. 그러나 운행연한 전체기간 동안 자본회수액은 동일하다는 점과 차량의 가치상각이 초기에 많이 이루어진다는 점에서 실제 가치감소와의 관련성은 높다고 본다.

### 3. 수요편재성 극복을 위한 정기운행 매출비중 확대

제주지역 전세버스 운송상품은 높은 수준의 수요편재성을 지니고 있어 가동률에 있어서 성수기와 비수기 간 차이가 크게 나타나고 있다. 제주외지역은 겨울에도 스키장셔틀 등 여름보다도 높은 가동률을 보이고 있지만 제주지역의 동절기는 확연한 비수기이다. 이러한 수요편재성은 전세버스업체의 현금흐름 안정성을 해치는 결과를 초래하여 전세버스업 운영에 애로사항으로 작용하게 된다.

제주외지역의 전세버스업의 매출 중 75% 정도가 정기운행으로부터 발생하는데 반해 제주지역 전세버스업의 매출 중 17%만이 정기운행수입이다. 이는 제주지역 전세버스업체는 제주외지역의 전세버스업체보다 성수기와 비수기 간 더 큰 매출의 변동성을 가지게 됨을 의미하는 것이기도 하다. 따라서 안정화된 정기적인 현금흐름을 가져올 수 있는 정기운행의 매출비중을 높여야 할 필요성이 있다.

### 4. 영리조합의 활성화; 규모의 경제 실현으로 경영의 효율화

전세버스업이 속하는 교통업은 일반적으로 규모의 경제가 발생하는 산업 중의 하나이다. 하지만 전세버스업체는 시내버스업 등과 비교하여 상대적으로 규모의 영세성을 띠고 있다. 전세버스업체 간 인수합병(引受合併; M&A; Merge and Acquisition)을 통해서도 기업규모를 확대할 수 있지만 그 전 단계로서 영리조합을 설립하여 활성화하는 방안도 잠정적 대안으로써 고려해 볼 수 있다<sup>189)</sup>. 따라서 영리조합을 통해 대규모 비용이 소요되는 마케팅전략 등 개별업체의 역량부족으로 실행하기 곤란했던 점들을 수행할 수 있다.

개별 전세버스업체가 자체적인 마케팅이나 홍보 능력으로써 전세버스 운송상품 소비자 또는 고객을 창출하기는 사실상 곤란하다. 현실은 서울 등의 대형여행

---

189) 여객자동차운수사업법에 근거해 행정사무의 위임을 받는 전세버스운송사업자조합이나 전세버스운송사업자공제조합은 영리업무가 배제된 공공업무를 행정관서를 대신하여 행정행위를 대행하는 기관이다; 여객자동차운수사업법 제53조

사로부터 알선받은 고객에 대하여 운송상품을 판매하는 실정에 그치고 있다. 따라서 영리조합 차원에서 관광객 송출지로부터 현지 모객할 수 있는 체계를 만들 필요성이 있다. 영리조합에서 모객을 자주적으로 할 수 있는 부서를 조직 내에 둬으로써 자체모객을 시도해 볼 수 있다.

3C(Customer, Company, and Competitor)로 대표되는 경쟁환경을 분석하고 시장세분화, 목표시장설정, 포지셔닝 등의 마케팅전략을 실행하며 마케팅믹스를 관리하는 등의 마케팅과정을 개별업체 수준에서 실행하기에는 현실적으로 곤란한 실정이다. 제주지역 전세버스업체 모두를 하나의 기업집단으로 인식하여 영리조합을 운영한다면 규모의 경제를 실현할 수 있을 것으로 보인다<sup>190</sup>).

전세버스업은 이동성 산업이기 때문에 디지털운행기로그(digital tachometer)를 활용함으로써 각 개별업체는 전세버스 위치 등의 정보를 파악할 수 있게 되었다. 성수기에 전반적으로 높은 가동률을 보이더라도 개별 전세버스업체마다의 가동률은 편차를 보일 수 있기 때문에 각 업체와 정보를 공유함으로써 편재된 각 전세버스업체별 가동률의 편차를 제거할 수 있다. 영리조합에서 각 개별 전세버스업체의 운휴차량에 관한 정보를 취합하고 공유함으로써 간헐적·시기적 정보 비대칭 문제를 해결할 수 있을 것이다.

각 전세버스업체에 소속된 승무원에 대한 정보를 영리조합에서 정보를 보유하여 인력풀(人力 pool)을 만듦으로써 필요 시 각 조합원에게 인력정보를 제공하여 성수기와 비수기 간에 고용량에 차이를 보이는 전세버스의 구인난 해소에 기여할 것으로 보인다. 또한 영리조합에서 관광과 관련된 최신 정보를 포착하고 공유하여 개별 전세버스업체에게 교육훈련의 기회와 정보를 제공함으로써 승무원의 노동생산성과 전세버스 운송상품의 품질을 제고시킬 수 있다.

---

190) 실제로 제주지역에서는 이러한 시도를 하고 있다. 2013년 11월 제주지역 20개 전세버스업체가 발기인이 되어 제주특별자치도운송사업자협동조합을 설립하여 예약단일화, 자체모객 후 조합원사 분배, 가동차량의 과부족 정보제공 등 이러한 시도를 하고 있으나 아직까지는 활성화되지 못해 성공적인 사업수행이 이루어지지 않고 있다.

## 5. 비가격경쟁력 확보; 상품개발, 상품성제고 등

완전경쟁시장에 가까운 제주지역 전세버스 운송상품 시장에서 전세버스업체가 직면하는 개별수요곡선은 수요공급곡선 모형에서 수평에 평행한 직선의 형태에 직면하게 된다. 따라서 개별 전세버스업체는 거래처가 부족하다든가 보유 차량이 노후화되는 등 경쟁우위를 확보하지 못한 경우에는 가격덤핑전략에 노출되기 쉽다. 하지만 계속기업을 유지하기 위해서는 가격 이외의 경쟁력을 확보할 필요성이 있다.

전세버스업체가 운송상품을 판매하는 경우 전세버스가 교통수단의 의미를 넘어 전세버스 그 자체가 하나의 관광성을 갖도록 하는 노력이 필요하다. 신체감각기관이 정보를 받아들이는 데 있어서 시각이 전체 감각의 80% 이상을 차지하고 있기 때문에 예를 들어 CIP(Corporate Identity Program) 등 시각적 통일성 유지 등을 고려할 수 있다<sup>191)</sup>. 또한 전세버스 운송상품이 관광상품의 한 구성요소로써 기능하고 있는 한 환대성(歡待性; Hospitality)을 필수요소로 한다. 관광상품으로써의 역할증대와 기능확대를 모색할 필요가 있다.

최근 내국인의 제주방문은 개별관광객 위주로 되어 있어 내국인에게는 전세버스 운송상품 소비가 감소되고 있다. 최근에는 인터넷을 이용한 IT(情報技術; Information & Technology)산업의 발달로 개별 전세버스업체에서도 지역적 한계를 벗어나 사이버 홍보가 가능하기 때문에 새로운 운송상품 개발과 촉진 등을 위한 전세버스업체의 역량강화가 필요하다. 특정 패턴만의 운송상품 판매로는 경쟁우위를 가질 수 없기에 자체적인 상품개발과 마케팅실행 등의 경영전략을 수립하여 실행할 필요가 있다.

191) 구윤희(2009), 『관광전세버스 승무사원의 서비스품질이 여행자 만족에 미치는 영향』, 경운대학교 산업정보대학원 관광학과 석사학위논문, p.10

## 제5장 결론

### 제1절 요약 및 결론

본 연구는 제주의 관광산업이 호황임에도 불구하고 관광업에 참여하는 많은 기업은 이를 체감하고 있지 못하고 있는데 의문을 갖고 수행되었다. 관광교통업에 있어서 외견상 높은 가동률을 보이고 있음에 따라 일견 경기가 호조를 띠는 것이라 기대되었지만 실제로는 영업수지 개선 등의 효과가 나타나지 않고 있는 실정이다. 왜 이러한 현상이 발생하고 있는가를 살펴보기 위하여 제주지역 전세버스업의 운영실태를 파악하여 그 개선책을 세우고자 하였다. 이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 관광상품의 필수구성요소로서 관광교통업 중 하나인 전세버스업에 관하여 제주지역을 중심으로 운영실태와 문제점을 고찰하고 이에 대한 운영개선방안을 도출하고자 하였다.

일정시간 동안 버스와 승무원을 배타적으로 임대차하여 사용하는 전세 또는 대절이라는 전세버스 운송상품 개념에 대하여 고찰하고, 제주지역에서의 전세버스 운송상품에는 제주외지역과는 다르게 관광상품 속성이 많이 반영되고 있다는 실태를 살펴보았다. 제주지역 전세버스 운송상품 속성이 관광상품으로써의 성격을 지니게 된 것은 제주지역이 관광지라는 지역성이 제주지역 전세버스업에 반영된 결과로 보인다.

1948년 국내 최초로 전세버스 면허가 발급된 이래 1961년 관련 제도의 정비로 국내 전세버스업은 지속적인 성장세를 보여왔다. 1993년까지 전세버스업체의 시장 진입이 면허제로써 제한되었기 때문에 시장 내의 기존 전세버스업은 호황기를 보여 왔다. 1993년 면허제를 폐지하고 등록제로 전환하면서 전세버스업 시장의 진입은 자유롭게 되었고, 1995년 전세버스 운송료에 대한 사전신고제가 폐

지되면서 시장질서가 무너지게 되는 현상들이 나타나게 되었다.

1993년 이후 수요 증가를 훨씬 상회하는 공급의 증가는 전세버스업 시장에서 기업간 경쟁구도는 가격경쟁 위주로 재편되어갔다. 이에 따라 전세버스 운송상품의 질은 낮아지게 되고 제주외지역은 대절 또는 전세 위주의 운송상품을 지양하게 되면서 정기운행으로 인한 매출 비중이 75% 수준으로까지 확대되었다. 제주외지역의 전세버스업은 정기노선 운행과 유사한 형태의 사업으로 변모하고 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 제주지역은 여전히 관광상품의 하나로써 전세버스 운송상품이 거래되고 있다. 제주지역 전세버스업 매출에서 관광상품으로써의 전세버스 운송상품 매출 비중은 83%를 차지하고 있다.

공급과잉이 시장질서 교란의 주된 요인이 되고 있는데 지입제도 그 교란을 가중시키는 요소가 되고 있다. 전세버스업은 자본의 개별화가 용이한 특성이 있기 때문에 지입제는 직영제보다 특히 운송원가 측면에서 유리하여 가격경쟁력이 높아 직영제보다 운영상 유리한 점이 많다. 그렇기 때문에 직영제 전세버스업체의 비중은 오히려 정부의 의도와는 반대로 감소하는 추세를 보이고 있다. 지입제는 그 존재이유의 경제적 동인에도 불구하고 제도적 측면에서는 여전히 불법성 논란에 처해 있다. 국내 4만여 대, 제주지역 2천여 대 중 최소한 50% 이상이 지입제로 파악되고 있고 지입제를 혼용하고 있는 전세버스업체는 최대 90% 수준으로 보는 견해들도 있다. 최근 정부에서는 전세버스업에 관한 수급조절계획제도를 시행하기에 이르렀는데 지입제 문제를 해소하지 않고서는 이러한 정책적·제도적 효과를 볼 수 있을지는 미지수이다.

제주지역에는 57개의 전세버스업체가 있고 이들 업체가 보유하고 있는 전세버스 보유량은 2,266대이다. 제주외지역 전세버스업과 대비하여 제주지역은 전세버스업은 낮은 가동률과 시기적으로 변동폭이 큰 가동률을 보여주고 있다. 제주지역 전세버스업에서는 대부분 단체관광객에 대하여 운송상품을 판매하고 있는데 그 가격 수준은 제주외지역 대비 약 30~40% 수준에 머물고 있다. 이와 같은 현상 때문에 경영수지가 악화되어 제주지역 전세버스업에서는 승무원에 대한 기본급여도 지급하지 못하는 상황에 이르렀다. 이러한 실태에서 우수한 승무원 확보는 요원해 보이고, 기존 승무원에 대한 자질 향상을 위한 교육훈련도 기대하기

가 어려운 실정이다.

교통업은 장치산업이라는 특성을 갖고 있기 때문에 일반적으로 규모의 경제가 적용된다. 국내 전세버스업은 다른 버스업과는 다르게 상대적 영세성을 보여주고 있다. 효율성 등에 있어서 전체 버스업 중 전세버스업이 가장 열악한 실정이다. 버스업에는 자본의 개별화가 용이하여 업체의 대규모화를 위한 유인과 상충되는 측면이 동시에 작용하고 있다. 국내 전세버스업체당 평균보유대수가 약 30대, 제주지역의 경우에는 40대 수준으로 기업규모의 영세성을 띠고 있어 효율적이고 효과적인 경영수행을 어렵게 하고 있다.

제주지역 전세버스업에서는 제주외지역 대비 낮은 운송상품 가격형성으로 인하여 충분한 이익잉여금을 축적할 수 없어 전세버스업체가 대폐차를 하는 데 어려움을 느끼고 있으며 승무원에게 기본적인 급여도 지급하지 않는 등 초법적인 현실이 존재하고 있다. 제주지역 전세버스 운송상품에는 제주외지역과는 다르게 정기운행에 관한 매출 비중이 과소하고 대절 위주로 판매되는 등 관광상품 속성이 강하게 반영되어 있다. 따라서 제주지역 전세버스업체는 안정적인 현금흐름을 확보할 수 없어 재무적 측면에서 경영수행에 곤란한 점이 많다. 반면에 이렇게 낮게 형성된 제주지역 전세버스 운송상품 가격은 결과적으로 제주 관광상품 가격을 낮게 형성시키는 데 일정부분 기여하고 있는 측면도 있다고 하겠다.

공급함수를 통해 제주지역의 전세버스업 적정공급규모를 추산해 보았다. 이를 통해 보면 제주지역 전세버스업의 적정공급규모가 2014년에는 대략 1,000대에서 1,500대 사이라고 볼 수 있다. 이 결과치는 변수에 대입된 지역적 자료가 부족할 뿐만 아니라 공급함수의 엄밀성도 부족하여 시산치로써의 의미만을 갖고 있는 한계점이 있다고 하겠으나 모든 결과치가 현재의 전세버스 보유량이 과잉상태라는 점을 보여주고 있다. 따라서 정부에서 추진 중인 전세버스 수급조절계획제도를 일정기간 동안 유지할 필요성이 있다고 할 수 있겠다. 좀 더 세부적으로는 제주지역과 제주외지역의 지역차와 특수성을 감안하여 지역적인 사정을 반영하는 제도 시행이 바람직해 보인다.

운영개선방안으로는 첫째 제도적인 측면에서 최근 시행 중인 전세버스 수급조절계획제도를 체계적으로 시행하여 정책효과를 달성하고 이에 대한 저해요인

이자 시장교란요소인 지입제 문제를 해결하려는 정책의지를 관철시켜야 할 필요성이 있다고 하겠다. 이를 통해 건전한 시장질서 확립은 물론 대형교통사고를 야기하는 잠재요인을 제거함으로써 공공의 안녕에 이바지할 수 있는 부수효과도 기대할 수 있다. 전세버스업에 대한 공공성 판단을 하여 공공성이 인정된다면 다른 버스업에 준하는 유류비지원, 세제혜택 등의 정책적·제도적 지원도 필요하다고 할 수 있다.

전세버스 운송상품의 적정가격 여부는 정책적 판단의 문제가 될 수 있다. 유사 업종인 다른 버스업의 경영수지를 고려하고 유류비지원이나 세제혜택 등을 반영하여 전세버스업에 적용시켜 전세버스 운송상품의 적정가격을 결정하는 방안이 대안 중의 하나가 될 수 있을 것이다. 종합적인 관점에서 제도를 시행하고 정책을 집행함으로써 현재 낙후되어 있는 전세버스업 발전에 이바지할 수 있을 것으로 기대된다.

다음으로는 개별 전세버스업체 차원에서부터 운영개선방안을 검토할 필요가 있다. 전세버스업은 규모를 불문하고 일종의 장치산업이기 때문에 운송원가를 최소화하는 방안으로 운영할 필요성이 있다. 더군다나 운행연한이 법정되어 있어 운행연한 동안 최소한 자본서비스비용을 회수할 수 있는 운영수지를 달성할 수 있을 정도로 개선할 필요성이 있다. 자본서비스비용은 감가상각비와 유사한 것이고 이는 비용측면에서 고정운송원가로서의 성격이 있기 때문에 매몰비용의 성격을 지닌다. 따라서 전세버스업체에서는 가변운송원가를 상회하는 운송상품 가격이 형성되는 한 운행하는 등 가동률을 극대화시킬 필요성이 있다.

가동률을 극대화할 필요성이 높은 전세버스업체는 시장에서 가격순응자(price-taker)의 처지가 되기 쉽다. 전세버스 수급조절계획제도를 통해 시장에서의 수요와 공급이 적정이 이루어지게 되면 전세버스 운송상품 가격은 정상 수준으로 회복될 것으로 보인다. 따라서 성수기와 비수기 간의 가격차별정책을 실행할 것인가의 여부만이 경영전략 관점에서 선택할 문제로 남게 된다.

제주지역 전세버스 운송상품은 관광상품으로서의 속성을 강하게 지니고 있기 때문에 전세버스업체는 관광상품과 관련한 부대사업을 시행함으로써 거래비용을 줄여 상승효과를 만들어 냄으로써 전체적인 경영수지를 개선시킬 수 있다. 현재

덤프가격 수준인 제주지역 전세버스 운송상품 가격의 문제점을 속히 극복할 수 있는 대안으로 고려될 수 있다. 뿐만 아니라 경영주가 직접 운영에 참여함으로써 수익을 얻는 재래 방식에 의한 경영이 아닌 현대적이고 전문화된 경영수행이 필요하다고 하겠다.

규모의 경제를 실현할 수 있는 영리조합을 설립하여 운영함으로써 전세버스 업체의 영세성으로 인하여 개별업체에서의 부족한 경영역량을 극복할 수 있다. 영리조합의 활성화를 통하여 정보비대칭, 규모의 경제 실현 미흡 등의 여러 가지 문제점을 극복할 수 있는 기회를 만들어야 한다. 제주지역에 있는 개별 전세버스 업체가 조합원이 되어 모든 전세버스업체의 이익이 되는 공동된 사업부문에 역량을 집중하고 마케팅을 시행·강화함으로써 제주지역 전세버스업의 시장을 키우고 이익을 증가시킬 수 있을 것이다.

## 제2절 연구의 제한사항 및 향후 연구 방향

### 1. 연구의 제한점

본 연구를 수행하면서 표본의 전수조사를 시행하였지만 일부 표본의 설문지는 응답의 수준이 떨어져 연구에 활용되지 못했다. 그리고 회수된 설문지의 수준이 균질적이지 않았다. 또한 본 연구는 국내 전 지역을 조사한 것이 아니라 지리적으로 제주지역이라는 도서 범위의 한계 내에서 이루어졌다. 제주외지역의 전세버스업에 대해서는 실증연구와 이론적 접근을 통해서 다각도의 연구조사 이루어져 왔지만 제주지역의 전세버스업에 관한 연구는 경험연구에 치중되어 양자의 대조분석에 질적 차이가 있어 본 연구의 한계점으로 지적될 수 있다.

## 2. 향후 연구 방향

제주지역 전세버스업에 있어서 범위의 경제 및 규모의 경제 등에 관련된 축적된 자료가 충분하지 않아 객관적이고 엄밀한 결과를 도출하기 위한 계량적 접근이 현재로서는 곤란한 점이 많다. 향후 규모의 경제에 관한 자료가 충분히 축적되면 이에 관한 객관적인 연구가 추가적으로 필요해 보인다. 이를테면 규모의 경제와 관련하여 현재 제주지역 전세버스 업체가 생산하는 운송상품의 운송원가가 수확체감의 구간에 있는지 여부를 판가름해 볼 이유가 있고 이를 통해 제주지역 전세버스업체들간의 인수와 합병 등의 구조조정을 검토해 볼 필요성이 있을 수 있다.

본 연구가 수요를 주어진 것으로 하여 시장의 공급이 과잉이라는 인식에 초점이 맞추어져 있는데, 선제적인 경영전략과 마케팅프로세스를 수립·실행함으로써 오히려 전세버스 운송상품에 관한 시장수요 창출방안을 검토할 필요성이 있다. 따라서 앞으로도 제주지역의 전세버스업의 수요 측면과 각론에 대한 세부적인 후속연구의 수행이 필요하리라 본다.

또한 제주지역을 하나의 관광지로 볼 때 전세버스업을 비교기준으로 하여 설악산, 경주 또는 오키나와(沖縄), 괌(Guam) 등 국내외 경쟁·대체 관광지와 비교연구도 유익한 시사점을 제공할 수 있을 것이라 기대해 본다.

## 【Abstract】

In recent years, the number of visitors to Jeju has experienced a substantial boom so that the local tourism industry has prospered. According to the TALC(Tourist Area Life-Cycle) Model, the Jeju tourism industry has been experiencing a growth phase since 2008 known as the second development period. However many of companies which have contributed to the tourism boom in Jeju are not satisfied with business operations.

Tourism Transportation is one of the essential components of tourism products. A charter bus is a means of major tourism transportation like a rent-a-car in Jeju area. Therefore the local charter bus strongly displays tourism product properties. The attribute of ubiquitous demand could deepen the fluctuation of the rate of operation of the charter buses. This makes it difficult to get stable cash flow which could result in financial problems for the charter bus business. Transport service which charter buses produce is perishable and is inseparable from production and consumption. Therefore it is useless to talk about inventory investment for this product. Therefore we need to maintain the rate of operation of buses as long as the price of the product is at least above average fixed transportation costs. Due to these kinds of attributes in chartered bus service its price is vulnerable to dumping.

Since 1994 the regulations to establish new charter bus companies were relaxed compared with 1993, so the number of charter bus business has rapidly increased annually. At the same time this has increased the level of excessive competition. Overheated rivalry had ended up eroding the financial health of the charter bus companies. Intensifying competition among charter bus companies in order to attract tourists at the risk of low profits has led some to speculate that this could lead to a collapse of the whole industry.

By using charter bus ridership and supply and demand index, we tried to estimate the amount of adequate supply for the Jeju charter bus industry; the

result of that indicates that between 1,500 and 1,000 buses would be most appropriate. The average price level of using a charter bus in Jeju is 40% of the average domestic price level in Korea. Therefore it is hard for charter bus companies to pay to their crews.

In order to improve the management for the charter bus industry in Jeju, we could suggest following:

1. Expand regular service income to overcome the ubiquitous demand of charter bus service in Jeju,
2. Set up related diversification strategies that can reduce transaction costs by using the tourism ecosystem,
3. Materialize economies of scale and scope, and solve the information asymmetry problem through promoting a charter bus cooperative.

There are two structural problems of the market, individual charter bus business being held in trust<sup>192)</sup>, and oversupply in charter bus market. Because those are hard issues to solve through self-adjusting market mechanisms, government intervention in the market is necessary. The government enforced the adjustment of supply and demand in the charter bus market, thereby limiting the amount of supply in the market during a specific period of time. In order to achieve the policy's objective of market stabilization, the government needs to solve problems concerning individual charter bus businesses being held in trust being at the same time.

Moreover it is the time for the government to accomplish its role and to review charter bus transportation goods as public goods. Finally the government ought to set higher standards for crews of the charter bus industry to improve workforce quality.

Key Words; *Charter bus, The nature of tourism goods, Means of tourism transportation, The rate of operation, Management betterment*

---

192) We call it *JIIPJE* as Korean sounds.

## < 참 고 문 헌 (BIBLIOGRAPHY) >

### I. 국내문헌 \_ 논문

- 강성일·이계희, 『제주올레 관광자와 대중관광객의 특성비교; 방문동기, 환경친화적 여행태도, 웰빙인식을 중심으로』, 관광연구 제25권 제6호, 2011년
- 고승일, 『시의버스운송업의 비용함수 추정과 경제성 분석』, 서울대학교 환경대학원 석사학위논문, 1994
- 곽기중, 『화물자동차 운송사업의 지입제 문제점과 효율화 방안』, 서경대학교 석사학위논문, 2005
- 관광R&D센터, 『2013년 12월 관광객 입출국/관광수입·지출 분석』, 한국관광공사, 2014
- 구윤희, 『관광전세버스 승무사원의 서비스품질이 여행자 만족에 미치는 영향』, 경운대학교 산업정보대학원 관광학과 석사학위논문, 2009
- 노경국, 『도보여행동기에 따른 시장세분화 연구; 제주 올레여행객을 중심으로』, 관광경영학연구 제9권 제3호(통권 제25호), 2011
- 구윤희, 『승무사원의 서비스품질이 여행자 만족에 미치는 영향』, 경운대학교 산업정보대학원, 석사논문, 2009
- 구윤희, 『관광전세버스 승무사원의 서비스품질이 여행자 만족에 미치는 영향』, 경운대학교 산업정보대학원 관광학과 석사학위논문, 2009
- 김경숙, 『우리나라 관광교통업의 회고, 전망 및 정책적 대안』, 관광학연구, 2011
- 김기환, 『한국 운수노동자의 노동조건에 관한 연구』, 서울대학교 석사학위논문, 1986
- 김성수·김민정, 『서울 시내버스운송업의 규모 및 범위의 경제성 분석』, 계량경제학보 8권, 한국계량경제학회, 2001.12
- 류인평·공영숙, 『관광전세버스 이용자의 만족도에 관한 연구』, 관광경영학연구, 관광경영학회, 2002

- 모창환·홍성표, 『전세버스 안전관리 강화 및 기능 활성화 방안 연구』, 국토해양부 한국교통연구원, 2011
- 모창환·박준호, 『전세버스 운송사업 규제합리화 방안 연구』, 국토해양부 한국교통연구원, 2013
- 민승기, 『버스운송업의 효율성과 규모의 경제』, 충남대학교 회계연구소 회계논집, 2004
- 민승기, 『구역화물운송업과 노선화물운송업의 효율성 특징 비교』, 로지스틱연구 제7권 제2호, 한국로지스틱학회, 1999.12
- 박지선·김용길·이우섭, 『관광지에서는 이동도 관광이다』, 한국관광학회 학술대회, 2011
- 백다미, 『외국인 관광객 증가와 경제적 파급효과 전망』, 현대경제연구원 경제주평 통권 625호, 2015
- 서용건, 『제주관광 수용태세 개선방안』, 제주관광학회 학술대회, 2011년 6월
- 신동선, 『시내버스 운송산업의 비용구조』, 교통정책연구,4(2), 교통개발연구원, 1997 여름호
- 신동선, 『자동차 운송사업자와 고용운전자 간 지입계약의 효율성 분석』, 대한교통학회, 1997년
- 신석하·황수경·김성태·이준상, 『한국의 잠재성장률 분석 및 하락 요인 분석』, 한국개발연구원(경제·인문사회연구회), 2012
- 양성수·허향진·박시사·최병길, 『UCC를 이용한 관광정보시스템 연구』, 한국콘텐츠학회논문집 제7권 제2호, 2006
- 이상민·박상준, 『고속철도 개통 및 항공망의 확충에 대비한 지역간 버스의 기능정립 방안』, 교통개발연구원, 2000.12
- 이재림·이상민, 『교통요금규제의 운임수준에 미치는 영향분석 연구』, 규제연구, 2003
- 이재후, 『관광전세버스업의 운영실태와 개선방안에 관한 연구』, 안양대학교 경영행정대학원 석사학위논문, 2002.
- 이종원·이상돈, 『RATS를 이용한 계량경제분석』, 서울: 박영사, 1995
- 이희도, 『전세버스 운송사업의 경영개선방안』, 계명대학교 무역대학원 석사학위

논문, 1988

- 장명순·강영욱, 『관광객의 수요변화에 따른 관광버스 분담율 추정에 관한 연구』, 대한교통학회지 11(3), 1993
- 장병만, 『Column Generation법에 의한 관광 버스 배차 방법』, 경기공업개방대학 논문집, 1987. 7
- 전상민, 『전세버스 운행질서확립을 위한 제도개선방안 연구』, KRITI 기본연구 03-3, 한국운수산업연구원, 2004
- 정수연·한정한, 『제주도 여행업의 최적규모에 관한 연구』, 시장경제연구, 2011
- 정수연·윤대혁·이병희, 『제주 관광산업의 역내경쟁 현황 및 시사점』, 한국은행 제주본부, 2011
- 정은혜, 『관광객의 사회·경제적 특성에 따른 관광교통수단 선택 및 관광행태』, 대한지리학회, 2011
- 정찬혁, 『자동차운수노동자의 임금 및 노동실태 변화와 그에 미친 영향 요인』, 고려대학교 석사학위논문, 2011
- 최경은, 『중국인 방한관광 시장의 특성 변화와 제주관광의 과제』, 제주발전포럼, 2011
- 최병길, 『관광목적지로서 제주관광의 라이프사이클에 관한 연구』, (사)한국관광레저학회, 2014
- 최병길, 『관광목적 방문 전·후 이미지 차이에 관한 연구』, 관광학연구 제35권 제1호, 2011
- 최병길·김형길·고재건, 『觀光産業에서 서비스 質의 評價要因과 서비스 質의 改善方案에 관한 研究』, 생산성논집 제10권 제1권, 1995
- 최병길, 『제주도 관광산업의 인력수급 전망에 관한 연구』, 호텔경영학연구, 1997
- 최병길·오상훈·현정석, 『여행형태별 제주관광수요 패턴 및 예측』, 관광레저연구 제18권제4호, 2006
- 최병길 등, 『제주섬 정체성 변화에 관한 비교 연구』, 제주도연구 제15권, 1998
- 최수정, 『인체에 대한 권리관계의 새로운 패러다임』, 한국연구재단, 2009

- 홍수성, 『제주방문 관광객의 지역경제 파급효과 분석』, 한국은행 제주본부, 2014
- 황상규, 『시내버스의 경영혁신방안』, 교통개발연구원, 1997.4
- 황상규·추상호, 『시내버스운영개선방안: 서울시의 사례를 중심으로』, 교통개발연구원, 1996.8

## 2. 국내문헌 \_ 단행본 및 통계보고서

- 고석면, 『관광교통론』, 기문사, 1999
- 고승익, 『현대관광학』, 형설출판사, 2011
- 국가교통데이터베이스, 『여객운수사업통계표』, 2013
- 국토교통부, 『국토교통통계누리』, 2012
- 김기홍, 『관광교통서비스』, 대왕사, 2004
- 김대식·노영기·안국신, 『현대경제학원론』, 법문사, 2012
- 김수행, 『정치경제학원론』, 한길사, 1990
- 김준호, 『민법강의』, 법문사, 2001
- 김창수, 『관광교통론』, 대왕사, 1998
- 김창수, 『관광교통의 이해』, 대왕사, 2011
- 박병일, 『최초의 버스』, 회사 내부자료, 2013.9
- 박석희, 『신관광자원론』, 법문사, 2012
- 박시사, 『여행사경영론』, 문왕사, 2012
- 박영배, 『중소기업과 현대경영』, 도서출판청람, 2007
- 성연영·채성희·김미숙·김창옥·허세정, 『항공시장동향』, 국토해양부 항공정책실, 2015년 3월
- 수도권교통본부, 『수도권가구통행실태조사』, 2006
- 신유근, 『경영학원론』, 다산출판사, 2011
- 안광호, 『정서지배소비자행동』, 학연사, 2011
- 안정근, 『부동산평가원리』, 법문사, 2000
- 오상훈, 『관광과 문화의 이해』, 형설출판사, 2009

- 이경모, 『관광교통론』, 대왕사, 2004
- 이승구, 『2015년 산업전망(자동차)』, 기업신용평가, 2014
- 이유재, 『서비스마케팅』, 학현사, 2004
- 이종성, 『텔파이 방법』, 교육과학사, 2006
- 이준구, 『미시경제학』, 법문사, 1998
- 이준구·이창용, 『경제학원론』, 문우사, 2014
- 이학식·임지훈, 『연구방법론』, 집현재, 2014
- 전영선, 『우리나라 최초의 버스회사 오리아자동차상회』, 엔크린칼럼, 2008.10
- 제주상공회의소, 『2015제주경제지표』, 2015
- 제주특별자치도 교통항공과, 『2013년 교통현황』, 2014
- 조순·정운찬·전성인·김영식, 『경제학원론』, 율곡출판사, 2013
- 최문식, 『한국의 육상교통』, 이화여자대학교 출판부, 1995
- 최병길, 『관광경제학』, 백산출판사, 2009
- 최병길, 『IT혁명과 관광』, 백산출판사, 2007
- 최중락, 『경영학기본강의』, 상경사, 2014
- 통계청, 『2012년 기업 운수업 조사 보고서』, 2013
- 한국은행 제주본부, 『제주지역 경제통계 2015년 1월호』, 2015
- 허향진·조문수, 『호텔경영론』, 형설출판사, 2011
- 홍성화, 『MICE산업론』, 백산출판사, 2014
- 홍승기·김대식, 『현대경제학원론테스트뱅크』, 법문사, 2001
- 황인창·이대용·이청호, 『알기쉬운 통계학』, 비엔엠북스, 2014

## 2. 번역문헌

- 김수행, 『자본론 제1권, 제2권, 제3권』 (Marx, K., Das Kapital), 서울: 비봉출판사, 1989
- 세계정치경제연구소, 『자본론소사전 (岡崎次郎, 資本論小辭典)』, 서울: 들녘, 1991

### 3. 외국문헌 \_ 논문

Solis, B., *The complete guide for Brands and Business to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*, John Wiley & Sons, 2011

### 4. 외국문헌 \_ 단행본

折戸晴雄・高千禾恵安長, 『観光經營入門』, 東京; 玉川大學出版部, 2009

Buhalis, D. and Costa, C., *Tourism Business Frontiers*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006

Kotler, P., *Marketing Management*, Pearson education, 2012

Mankiw, G. N., *Essentials of Economics 6th edition*, South-Western cengage, 2010

Varian, H. R., *Intermediate Microeconomics*, New York: W. W. Norton & Company, 1996

### 5. 국내외 웹사이트(web-sites)

기획재정부 [www.mosf.go.kr](http://www.mosf.go.kr)

교통신문 [www.gyotongn.com](http://www.gyotongn.com)

국가교통DB센터 [www.ktdb.or.kr](http://www.ktdb.or.kr)

국가법령정보센터 [www.law.go.kr/](http://www.law.go.kr/)

국토교통부 통계누리 [stat.molit.go.kr](http://stat.molit.go.kr)

도로교통공단 [www.rota.or.kr/](http://www.rota.or.kr/)

문화체육관광부 [www.mcst.go.kr](http://www.mcst.go.kr)

상용차신문 [www.sangyongcha.co.kr](http://www.sangyongcha.co.kr)

위키 글로벌 세계 대백과 사전 [ko.wikisource.org](http://ko.wikisource.org)

전국전세버스공제조합 [www.nmcb.org](http://www.nmcb.org)

전국전세버스운송사업조합연합회 [www.bus.or.kr](http://www.bus.or.kr)

제주관광공사 [www.ijto.or.kr](http://www.ijto.or.kr)  
제주특별자치도관광협회 [www.hijeju.or.kr](http://www.hijeju.or.kr)  
제주특별자치도청 [www.jeju.go.kr](http://www.jeju.go.kr)  
한국지역진흥재단 지역정보포털 [www.oneclick.or.kr](http://www.oneclick.or.kr)  
통계청 국가통계포털 [www.kosis.kr/](http://www.kosis.kr/)  
통계청 운수업조사 [www.kostat.or.kr](http://www.kostat.or.kr)  
한국관광공사 [kto.visitkorea.or.kr](http://kto.visitkorea.or.kr)  
한국관광협회중앙회 [www.koreatravel.or.kr](http://www.koreatravel.or.kr)  
한국교통연구원 [www.koti.re.kr](http://www.koti.re.kr)  
한국마케팅학회 [www.kma.re.kr](http://www.kma.re.kr)  
한국마케팅협회 [www.marketingkorea.or.kr](http://www.marketingkorea.or.kr)  
한국문화관광연구원 [www.kcti.re.kr](http://www.kcti.re.kr)  
한국지역진흥재단 [www.oneclick.or.kr](http://www.oneclick.or.kr)  
用例辭典 [www.weblio.jp](http://www.weblio.jp)  
用語辭典 [www.kotobank.jp](http://www.kotobank.jp)  
つり-百科事典 [ja.wikipedia.org](http://ja.wikipedia.org)  
Dirbyshire introduction [www.dirbyshireuk.net](http://www.dirbyshireuk.net)  
Word Dictionary [dictionary.reference.com](http://dictionary.reference.com)  
American Marketing Association [www.ama.org](http://www.ama.org)  
United Nations World Tourism Organization [www.untwo.org](http://www.untwo.org)  
Dirbyshire county [www.dirbyshireuk.net](http://www.dirbyshireuk.net)

濟州大學校

# 설문지

경영대학원 관광경영학과

63243

제주특별자치도 제주시 제주대학로 102

(아라일동, 제주대학교)

Tel.064)754-2114 Fax.064)755-6130

안녕하십니까?

바쁘신 와중에서도 본 설문조사에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 ‘제주지역 전세버스업의 운영개선방안에 관한 연구’를 수행하고자 작성된 것입니다.

본 설문에 응하시는 귀하의 개인적 정보, 귀하가 속한 전세버스업체의 영업비밀 등의 정보는 절대적으로 비밀로 처리됨을 보장드립니다. 설문으로써 구한 조사결과는 통계법에 따라 순수한 학술 목적으로만 사용된다는 점을 알려드립니다.

귀하께서 한 문항도 빠짐없이 성실히 답변해 주신다면 본 연구의 수행성과도 그 만큼 높아져 우리 지역의 전세버스업 발전에 큰 이바지가 될 것입니다. 귀하가 본 설문지에 답변한 내용은 본 연구를 수행하는 데 있어서 매우 소중한 자료가 된다는 점에 다시 한 번 감사드립니다.

귀하께서 설문조사 내용에 관심이나 의문사항이 있어 아래 본 연구자의 연락처를 연락해 주신다면 성심성의껏 답변을 드리겠습니다.

바쁘신 가운데 본 설문지에 응해 주셔서 심심한 감사의 말씀을 드립니다.

2014년 11월

연구자 : 한 경 택  
제주대학교 경영대학원 관광경영학과  
석사과정  
010-3957-1397  
russello@naver.com

지도교수 : 최 병 길  
제주대학교 관광경영학과

## 《 설 문 지 》

※ 평소 생각하시는 바와 일치하는 곳에 ✓표시를 하시거나 내용을 기재하여 주십시오.

01. 귀사가 보유 중인 차량은 연식별로 몇 %(또는 대)씩입니까?

연식	5년 이내	6년 이상 9년 이내	10년 이상
비중	대 / %	대 / %	대 / %

02. 귀사의 차량 소유 구조는 어떻습니까?

모두 직접 소유    모두 지입제    직영위주 일부지입    지입위주 일부직영

03. 귀사 보유 차량 1대가 한 달 동안 가동일수는 평균 어느 정도 됩니까?

성수기 \_\_\_\_\_ 일,   평상시 \_\_\_\_\_ 일,   비수기 \_\_\_\_\_ 일

04. 귀사의 매출 비중이 가장 높은 영업 부문은 어떤 것입니까? (순서대로 표기)

외국인 패키지 (   )   내국인 패키지 (   )   수학여행 단체 (   )

지역 내 단체 (   )   통근 수송 (   )   기타 (   )

05. 귀사의 고정거래처는 몇 군데가 됩니까? \_\_\_\_\_ 업체

06. 단체 관광객의 행사를 위한 운송료는 평균 어떻게 됩니까?

구분	크루즈, 수송	1일 관광	2박 3일	3박 4일
외국인 단체				
순수 관광				

07. 위의 설문에서 지속적이고 안정적인 사업을 위하여, 가능하면서 운송원가를 고려하여 적정하다고 생각하는 운송료는 얼마이어야 한다고 생각하십니까?

구분	수송	1일 관광	2박 3일	3박 4일
요금				

08. 여행사 이외에 통근버스, 통학버스 수송 서비스 등 고정 매출이 있습니까?

없다    있다 (매출에서 차지하는 비중은 \_\_\_\_\_ % 이다)

09. 현재 영업수지 등 사업성과에 대하여 만족하십니까?    만족    불만족

10. 관광업계의 특성상 계절적 요인이 작용하여 성수기와 비수기 간 매출 차이가 현격하게 발생하고 있습니다. 이 점이 회사 운영에 있어서 힘든 정도는 어느 수준입니까?

- 매우 힘들다    조금 힘들다    보통이다    많이 힘들지 않다    문제가 없다

11. 현재 전세버스업계에 직면한 주요 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

---

12. 위의 설문에서 그 문제점을 해결하기 위한 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

---

13. 다음 중 전세버스업계의 경영난을 타개하기 위해 다음의 대안 중 타당성이 있다고 생각하는 것이 있습니까? (복수응답의 경우 우선순위를 부여해 주세요)

- \_\_\_ 쇼핑점, 식당 등을 유관사업으로 운영하여 수입의 시너지 효과를 추구한다.  
\_\_\_ 유류비, 감가상각비 등의 운영비용 절감을 위하여 지입제들 도입하거나 확대한다.  
\_\_\_ 고객예약을 (협동)조합으로만 받아 창구를 단일화하여 조합에서 이를 배분한다.  
\_\_\_ 거래처를 더욱 확보하여 버스 운영에만 더욱 집중함으로써 매출을 확대하려고 한다.  
\_\_\_ 기회만 된다면 폐업하고 다른 사업 업종으로 전환하고 싶다.  
\_\_\_ 기타 ( \_\_\_\_\_ )

14. 귀사의 사업과 관련하여 행정당국에 정책적 건의 사항이 있다면, 어떤 것이 있습니까?

---

15. 전세버스업계가 제공하는 서비스 수준은 어떻다고 생각이십니까?

- 매우 좋다    다소 좋다    보통이다    다소 낮다    아주 낮다

16. 기사들의 서비스, 운전, 업무 숙달 등의 수준은 어느 정도 수준이라고 생각하십니까?

- 아주 높다    높은 편이다    보통이다    낮은 편이다    아주 낮다

17. 관련 행정당국에서 업계에 지원하는 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?

- 아주 높다    높은 편이다    보통이다    낮은 편이다    아주 낮다

18. 전세버스조합에서 귀사에 지원하는 서비스의 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?

- 아주 높다    높은 편이다    보통이다    낮은 편이다    아주 낮다

19. 연식 제한에 의한 차량 대체차에 따르는 경제적 부담은 어느 정도입니까?

- 아주 높다    높은 편이다    보통이다    낮은 편이다    아주 낮다

20. 2014년 12월부터 시행되는 총량제에 대한 귀하의 의견은 어떻습니까?

- 찬성한다    반대한다    관심이 없다    이 내용을 모르고 있었다

21. 위 설문에서, 총량제 시행은 전세버스업계 수익에 어느 정도 도움이 된다고 생각하십니까?
- 아주 도움이 될 것이다    조금 도움이 될 것이다    아무런 영향을 주지 못할 것이다  
 조금 나빠질 것이다    아주 나빠질 것이다    모르겠다
22. 현재 전세버스업의 경영에 있어서, 개선이 가장 시급하고 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까? (우선순위별로 선택하여 기재하여 주십시오)
- \_\_\_\_\_ 과당경쟁에 따른 덤핑 가격 수준의 운송료로 인한 매출의 감소  
 \_\_\_\_\_ 인건비 상승 또는 종사원 및 기사의 복지 문제  
 \_\_\_\_\_ 사업 또는 자본 규모의 영세성, 기업 운영 자금 부족  
 \_\_\_\_\_ 직영으로 인한 경영난 또는 지입으로 인한 경영난  
 \_\_\_\_\_ 종사원 및 기사의 의식 수준 미흡 또는 고객과의 충돌  
 \_\_\_\_\_ 제반 여건 열악으로 인한 고객에 대한 적절한 서비스 제공 미흡  
 \_\_\_\_\_ 행정상 관리감독에 따른 부담  
 \_\_\_\_\_ 기타 (내용 : \_\_\_\_\_ )
23. 현재 제주도를 방문하는 방문객의 수가 증가하는 추세를 보이고 있습니다. 귀하께서는 이러한 증가 현상이 어느 정도 유지될 것이라고 생각하십니까?
- 1~5년    6년~10년    10년 이상    잘 모르겠다
24. 전세버스 회사 경영에 있어서 다음 중 어느 것이 유리하다고 생각하십니까?
- 지입제가 유리하다  
 직영제가 유리하다  
 직영제와 지입제의 혼합방식이 유리하다  
 어느 방식이든 특별히 유리한 방식은 없다
25. 현재 제주 관광은 호황을 누리고 있다고 알려져 있지만, 전세버스업계는 아직도 재정적 어려움에 직면해 있다고 합니다. 이 의견에 동의하십니까?
- 대개 그렇다    아니다    일부는 어렵지만, 전반적으로 업계 전체는 좋은 편이다
26. 귀사는 외국관광객 유치를 위한 모객 방식은 어떠합니까?
- 현지에서 직접 모객한다    서울 소재 여행사로부터 알선 받는다    자체 광고를 통한다
27. 귀사가 보유하고 있는 차량 1대당 매출액은 평균적으로 대략 얼마입니까?
- \_\_\_\_\_ 월 \_\_\_\_\_ 만원, 연평균 \_\_\_\_\_ 만원
28. 매출액 중 가장 큰 비용 항목은 무엇이며, 비중은 얼마나 됩니까?
- 항목 \_\_\_\_\_ , 금액 또는 비중 \_\_\_\_\_ 원 / %