



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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](#)

物流學碩士 學位論文

국내 물류기업의 해외 항만사업 진출 전략에 관한 연구
- GTO와 국내 기업간의 GAP 분석 중심으로 -

A Study on Korean Logistics Companies' Strategy for
Successful Entry into Overseas Ports
- Focusing on GAP Analysis between GTOs and Korean Logistics Companies -

指導教授 安 奇 明



2009年 2月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

港 灣 物 流 學 科

曹 忠 鉉

本 論 文 을 曹 忠 鉉 의 物 流 學 碩 士 學 位 論 文 으 로
認 准 함

委 員 長 吳 聳 湜



委 員 金 廣 熙



委 員 安 奇 明



2008年 12月

韓 國 海 洋 大 學 校 海 事 產 業 大 學 院
港 灣 物 流 學 科

< 목 차 >

Abstract	vii
제1장 서론	1
제1절 연구 배경 및 목적	1
1. 연구 배경	1
2. 연구 목적	2
제2절 연구 방법 및 구성	3
제2장 이론적 배경 및 선행연구	5
제1절 이론적 배경	5
1. 항만 투자의 특성	5
2. 기업의 시장 확장 이론	7
3. 정부의 지원 정책 이론	12
제2절 선행 연구 고찰	17
1. 국내 선행 연구	17
2. 국외 선행 연구	19
제3장 GTO 현황분석	21
제1절 해외항만사업 진출원인	21
1. 해외항만사업 직접투자 발생원인	21
2. 수요 요인	22
3. 공급 요인	37
제2절 GTO 등장배경과 유형	41
1. GTO의 등장배경	41
2. GTO의 유형	43
3. GTO의 특성변화 및 전망	44

제3절 GTO의 국내항만 진출현황 및 영향분석	49
1. GTO의 국내항만 진입 현황	49
2. GTO의 국내항만 진입 영향 분석	52
제4장 GTO의 해외항만산업 진출전략	60
제1절 HPH(Hutchison Port Holdings)	60
1. HPH의 개요 및 현황	60
2. 해외항만 투자전략	63
제2절 PSA	65
1. PSA의 개요 및 현황	65
2. 해외항만 투자전략	67
제3절 DP World	69
1. DP World의 개요 및 현황	69
2. 해외항만 투자전략	71
제4절 APMT (AP-Moller Terminals)	73
1. APMT의 개요 및 현황	73
2. 해외항만 투자전략	74
제5절 GTO의 해외항만 진출 전략의 특징	76
1. 지분 인수 및 합병 전략	76
2. BOT 및 Greenfield 투자 전략	78
3. 지역 거점항에 대한 선점 전략	80
4. 사업 환경 분석 및 공동투자 전략	81
제5장 국내물류기업과 GTO간의 진출 전략 GAP분석	84
제1절 국내물류기업의 투자현황	84
1. 해외 항만시장 투자현황	84
2. 해외 투자 방식과 시기	86
제2절 국내물류기업의 투자계획	89
1. 정부의 정책에 따른 투자계획	90

2. 기업의 독자적인 투자계획	96
제3절 국내물류기업의 진출 사례분석을 통한 문제점의 도출	97
1. 항만 진출 투자자 측면의 문제점	97
2. 정부 지원 측면의 문제점	100
제4절 GTO와의 전략 GAP 분석을 통한 개선 방안의 도출	105
1. 국내물류기업과 GTO간의 진출 전략 GAP 분석	105
2. GAP 분석을 통한 개선 방안의 도출	112
제6장 결 론	118
제1절 연구 결과의 요약	118
제2절 연구 결과의 시사점 및 한계	120
참고문헌	121



<표 차례>

<표 2-1> 해외시장 진출 형태와 결정 요소	11
<표 2-2> 항만운영업의 해외진출에 관한 선행연구	19
<표 3-1> 해외 항만 사업의 발생 시기별 특징	21
<표 3-2> 세계 컨테이너 처리 물량(Throughput)의 추이(1995~2007년)	23
<표 3-3> 서남아시아의 항만 민영화 현황	25
<표 3-4> 동남아시아의 항만민영화 현황	26
<표 3-5> 극동아시아의 항만민영화 현황	27
<표 3-6> 중동국가의 항만민영화 현황	28
<표 3-7> 동유럽의 항만민영화 현황	29
<표 3-8> 서유럽의 항만민영화 현황	30
<표 3-9> 미주지역의 항만민영화 현황	31
<표 3-10> 컨테이너부두 토목공사비 추정단가	32
<표 3-11> 컨테이너부두 운영에 소요되는 장비	33
<표 3-12> 컨테이너부두 총 공사비	34
<표 3-13> 세계 주요항만의 컨테이너부두 개발비 추정치	35
<표 3-14> GTO의 등장 배경	42
<표 3-15> GTO의 유형	44
<표 3-16> GTO의 유형별 처리실적 비중	45
<표 3-17> 2006~2007년 선사 및 혼합형 GTO의 M&A 계약	46
<표 3-18> GTO 처리능력 확충 전망 및 컨테이너 처리 실적	47
<표 3-19> 2006~2012년 운영주체별 컨테이너터미널 처리능력 전망	48
<표 3-20> 외국 GTO의 국내 항만시장 진출 현황 (2007년 기준)	50
<표 3-21> 외국 GTO의 자본도입 규모 현황	54
<표 3-22> 외국 GTO의 고용현황	55
<표 3-23> 선사 및 물동량 유치 효과 조사 결과	56

<표 4-1> HPH 운영 터미널의 지역적 분포	61
<표 4-2> HPH의 중국 진출현황	62
<표 4-3> PSA 운영 터미널 지역적 분포	66
<표 4-4> PSA 중국 진출현황	67
<표 4-5> DPW 운영 터미널의 지역적 분포	70
<표 4-6> APMT 운영 터미널 지역적 분포	73
<표 4-7> APMT의 중국 항만 진출 현황	74
<표 4-8> 연도별 GTO들의 지분인수(M&A) 및 터미널사용권 계약 건수	76
<표 4-9> 2006~2007년 주요 GTO의 M&A 및 관리·운영권 계약 현황	77
<표 4-10> 최근 GTO의 BOT 및 Greenfield 투자 사례	79
<표 4-11> 2006년 주요 GTO의 환적 거점항 개발	80
<표 4-12> 최근 항만 민영화 및 GTO 진출 사례	81
<표 5-1> 2007년 기준 국내 4대 물류기업의 해외 항만 투자 현황	85
<표 5-2> 2007년 한진해운 해외 항만 운영실적	86
<표 5-3> 한진해운의 연도별 해외 투자실적 추이(1972~2007)	87
<표 5-4> 현대상선의 연도별 해외 투자실적 추이(1972~2007)	88
<표 5-5> 대한통운의 연도별 해외 투자실적 추이(1972~2007)	89
<표 5-6> 정부의 국제물류투자펀드 조성 계획	91
<표 5-7> 정부의 글로벌 항만 네트워크 구축사업 추진 현황	92
<표 5-8> 글로벌 항만네트워크 구축사업 추진계획	95
<표 5-9> 국내 4대 물류기업의 독자적인 해외항만 투자계획	96
<표 5-10> 베트남 봉타우항 터미널개발 사업의 실패 사례	98
<표 5-11> 항만물류인프라 관련 자금조달 평균 이자율	101
<표 5-12> GTO와 국내물류기업과의 해외항만 진출규모 비교(2007년)	106
<표 5-13> GTO의 물량 처리 실적 추이(2003~2007년)	107
<표 5-14> GTO의 재무제표 요약 (2003~2007년)	108
<표 5-15> 국내 물류기업의 연결 재무제표 요약 (2003~2007년)	110
<표 5-16> GTO와 국내물류기업과의 자국내 항만 점유 비교(2007년)	111
<표 5-17> 국가별 항만 임대 정책 비교	112

<그림 차례>

<그림 1-1> 연구 흐름도	4
<그림 5-1> 국제 물류투자 펀드의 운영 방안	91
<그림 5-2> 베트남 봉타우항 개발 대상(Cai Mep터미널) 위치도	93
<그림 5-3> 베트남 봉타우 Cai Mep터미널 개발 계획도	94
<그림 5-4> 선사와 GTO간의 해외 항만사업에 대한 인식 GAP	107



Abstract

A Study on Korean Logistics Companies' Strategy for Successful Entry into Overseas Ports

(Focusing on GAP Analysis between GTOs and Korean Logistics Companies)

Cho Chung-Hyun

Department of Ports and Logistics

Graduate School of

Maritime Industry in Korea Maritime University



This study aims at identifying the key factors to Korean logistics companies' successful entry into overseas ports, focusing on gap analysis between Global Terminal Operator(GTO)s and Korean logistics companies strategy.

Based on existing studies on overseas port expansion strategy, through analysis on GTO strategies and case study on Korean logistics companies' investment in overseas ports - ie. failure of Vietnam Vung Tau Port investment, the several key elements to it are identified as follows :

a) In-house core competency equipped with internally-trained-experts and accumulation of operation know-how through benchmarking of GTO and enhancement of efficient operation system through constant innovation that

should be strengthened in the Korea port market first and then improvement of skills of global negotiation and pricing-package deal through expansion of global terminal network in order to proceed triumphant entry into overseas ports,

b) External core competency to be intensified based on various strategy for successful overseas port entrance through joint-venture and partnership with GTOs, Investment Banks(IB), shipping lines and other logistics companies, and economies of scale through M&A and share-investment, and even employment of global-minded external experts both on a local and global basis for a effective feasibility study on overseas port investment project.

c) Systematically various supporting policy by government such as introduction of diverse financial instruments by banks and their efficient deployment, prompt action plan and procedure for overseas port project, and selection of major participants whom a target country prefers as well as utilization of the preference in a drive to succeed Korean companies' presence in the targeted overseas port.

The result of this paper provides a basic data for Korean logistics service providers to strengthen their competitiveness for their triumphant entrance and presence in(to) overseas port and also will suggest an in-depth insight into a successful strategy for investment in overseas port projects now and in future.

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적

1. 연구 배경

오늘날의 항만물류산업은 상하이항, 칭다오항, 닝보항 추가 선석 개발 등 중국 항만의 급성장으로 동북아의 물동량은 지속적으로 증가하고 있으나, 국내 항만 물동량은 갈수록 둔화되고 있는 추세이다.

글로벌 경제화의 심화에 따른 국제물류체계의 변화는 컨테이너터미널을 중심으로 하는 항만의 종합물류기지화 경향을 더욱 가속 시키고 있다. 이러한 환경변화 하에서 동북아 주요 국가들은 항만물류산업을 미래 국가 성장의 선도 산업으로 인식하여 터미널 운영사를 전 세계적 기업으로 육성하기 위한 노력을 강화하고 있다.¹⁾

급변하는 물류 환경 변화 속에서, 국내 물류기업은 국내외 항만과의 경쟁 등으로 예전에 누려왔던 국내에서 더 이상의 수익 창출(Profit Center)을 기대하기는 어려울 것으로 예상되며, 또한, 국내 건설업체들도 신규 항만 건설 프로젝트를 통해 매출의 증대를 기하고 있다.

정부도 2006년 3월 (구)해양수산부 정례 브리핑을 통해 발표한 “물류기업의 Global Terminal Operator의 육성 방안”의 일환으로, 동년 12월에는 “국내 물류기업의 해외 거점 확보 및 기업의 해외 진출을 통한 글로벌 물류 네트워크의 구축 정책”을 발표하였고,²⁾ 국내 물류기업들은 이에 호응하여 해외 항만산업에 진출하여 글로벌 물류 네트워크를 확대함으로써 신규 수익 창출원(New Profit Center)을 모색하기에 이르렀다.

1) T. E. Notteboom, “Somsolidation and Contestability in the European Container Handling Industry”, *Maritime Policy and Management*, Vol. 29, No. 3, 2002, pp.259-261.

2) 해양수산부, 『국제 물류 거점 확보 및 기업의 해외 진출을 통한 글로벌 물류 네트워크 구축 계획』, 2006년, 12월.

2007년 12월에는 정부가 주축이 되어, 국제물류투자펀드를 조성하였으며, 특히, 베트남 봉타우 항만 개발은 이러한 해외 항만 개발 프로젝트의 시작이 되었다. 그러나, 베트남의 지방 정부(봉타우성)와의 지분 논쟁, 현지의 법·제도에 대한 이해 부족, 경쟁 수준의 분석 부족, 사업성 분석 및 자금 조달 능력의 미흡 등 여러 가지 문제로 인해 일부 항만 물류 기업과 건설업체 및 부산항만공사는 본 사업에서 철수하게 되었다.³⁾

본 연구에서는 국내 물류기업이 벤치마킹(benchmarking)하여야 할 GTO들의 해외 항만 사업 진출 전략과 그 시사점을 살펴보고, 국내 물류 기업의 해외 해외 항만 진출 사업에 대한 문제점을 도출 한 후, 그 개선 방안을 제시하고 한다.

2. 연구 목적

본 연구의 목적은 국내 물류 기업의 해외 항만 진출 사업에 대한 문제점을 체계적으로 진단하고, GTO(Global Terminal Operator)들의 해외 항만 사업에 대한 진출 전략 모델을 Benchmarking하여, 국내 물류기업이 해외 항만 진출에 대한 개선 방안을 제시함으로써, 국내 물류기업이 동북아 물류네트워크의 중심 GTO로써 성공하고 더 나아가 이러한 성공을 토대로 국내 항만이 동북아 허브 중심항으로써 자리 매김 할 수 있도록 글로벌 물류기업 특히 글로벌 GTO와의 전략적 제휴를 구축 방안을 모색하는 데 있다.

특히, 본 연구에서는 세계 대형 GTO들의 세계 항만시장 진출 현황과 전략을 분석하고, 국내 물류기업이 세계 항만시장의 진출을 촉진하기 위해 준비해야 할 대응 방안과 이를 뒷받침할 수 있는 정부의 지원 방안을 제시하고자 한다.

3) 김형태, 이성우 외 2명, 『글로벌 항만시장 투자의 실효성 제고 방안』, 기본 연구, 한국해양수산개발원, 2008년 7월, pp 74~75. 또한, 봉타우항 개발 참여업체를 대상으로 유선으로 조사하였음.

제2절 연구 방법 및 구성

본 연구에서는 국내 물류 기업의 범위를 정하는데 있어서, 국내 물류기업 중 해외 항만 시장에 진출 및 투자 실적이 있는 대표적인 기업을 대상으로 하여 4개 기업을 선정하여 분석하였다.

본 연구의 주요 방법은 다음과 같다.

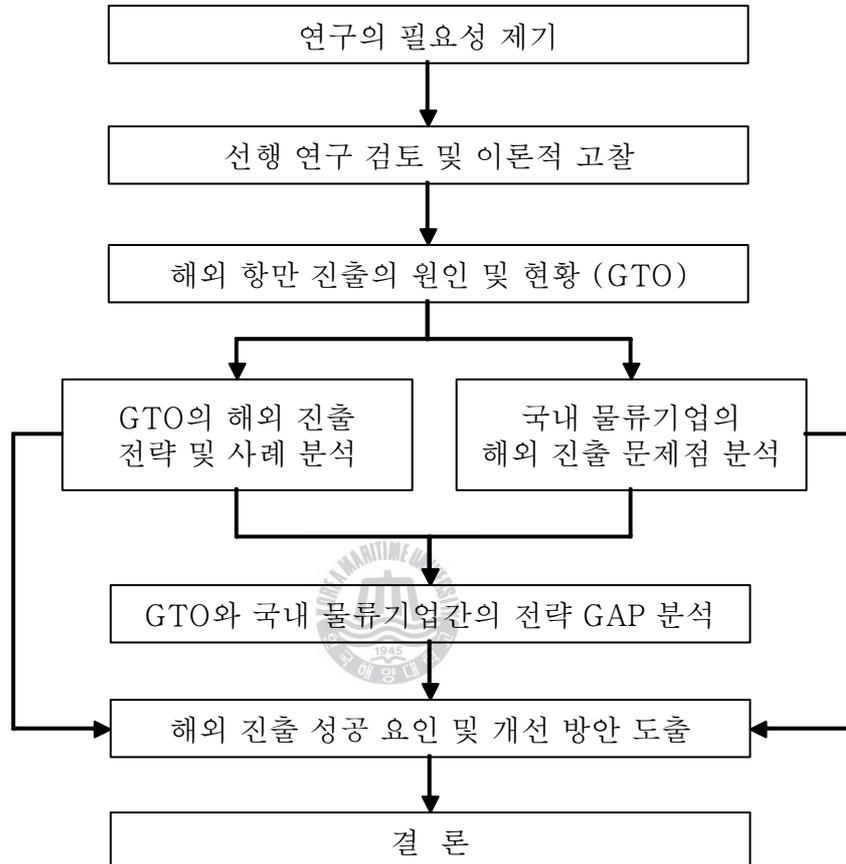
첫째, 국내 물류기업의 해외 항만 사업 진출에 대한 문제점을 파악하기 위하여 해외 항만 사업 진출에 관한 선행 연구를 문헌 조사하였다.

둘째, 국내 물류기업의 해외 항만 사업 진출에 대한 실태 자료를 조사 및 분석하고, GTO들의 항만 사업 진출 현황 자료를 수집 및 분석하여 국내 물류기업의 해외 항만 사업 진출의 현주소를 평가하고자 한다. 특히, 정부의 글로벌 항만 네트워크 구축사업에 따른 투자계획과 국내 물류 기업들의 해외 진출 사례 분석을 통해, 국내 물류기업의 해외 항만 사업 진출에 대한 문제점 및 성공 요인을 도출 및 분석하였고, 개선 방안을 파악 하고자 하였다.

본 연구의 내용 구성은 다음과 같다.

제1장에서는 연구의 배경과 목적을 검토하고, 연구 방법과 내용을 기술 하였으며, 제2장에서는 이론적 배경과 선행연구를 살펴보았다. 제3장은 GTO의 현황 분석으로써, 해외 항만사업의 진출 원인과 GTO의 국내 항만 진출 현황 및 영향 분석을 하였으며, 제4장은 GTO의 해외 항만사업 진출 전략과 특징을 분석하였다. 제5장에서는 국내 물류기업의 해외항만사업 진출 사례 분석을 통해 국내 물류기업의 해외 항만 진출에 대한 문제점을 도출하고, GTO와의 전략 GAP 분석을 통해 해외 진출에 대한 성공 요인 및 개선 방안을 도출 하였다. 마지막, 제6장에서는 결론 부분으로써, 연구 결과를 요약하였으며, 본 연구의 시사점과 한계점 및 향후 연구 과제의 방향을 제시 하였다.

<그림 1-1> 연구 흐름도



제2장 이론적 배경 및 선행연구

제1절 이론적 배경

1. 항만 투자의 특성

항만 투자는 일반적으로 사회간접자본에 대한 투자처럼 다음과 같은 특성을 가지고 있다.

첫째, 투자 시설의 기대 내용연수가 길기 때문에, 투자자금의 회수기간도 길어지게 된다. 투자회수기간은 투자 대상 및 계약조건에 따라 달라지나 통상 30년 내외에 달한다.⁴⁾

둘째, 건설기간 중 대규모 투자가 소요된다. 금융규모의 증대에 따라 금리수준도 상승하는 경향이 있다. 금융비용만을 보면 정부는 민간보다 신용도가 높기 때문에 저금리를 통한 자금조달이 민간보다 저렴하고 용이하다.

셋째, 항만투자에 있어서는 계획과 실제 건설시까지의 기간이 길어지게 되는 경향이 있다. 즉, 여러 가지 법적·제도적 의사결정과정을 거쳐야 할 뿐만 아니라 지역사회 및 이해관계 집단으로부터의 저항, 기타 행정절차 등의 문제가 있기 때문이다. 이러한 시간의 지연 및 다양한 절차는 해당 프로젝트 비용을 변화시킬 뿐만 아니라 계획의 내용에도 변화를 가져오게 되는 등 문제를 야기한다.

넷째, 투자의 철회가 불가능하다는 특성을 갖는다. 항만 건설이 중단될 경우 해당 시설은 이용가치가 없기 때문에 막대한 금전적 손실을 감수할 수밖에 없다. 투자자의 입장에서는 투자의 이러한 불가역성은 투자경정에 있어 큰 장애요인이 되며, 기대회수율이 상대적으로 높지 않을 경우 투자가 어렵게 되는 것이다.

4) 한국해양수산개발원, 『항만사업의 해외진출 기반구축방안연구』, 2000년, pp.5-23.

다섯째, 건설기간이 상대적으로 길다는 점을 들 수 있다. 항만투자에 소요되는 기간은 통상 2~7년이 소요되는데, 동 기간 중에는 투자회수가 불가능할 뿐만 아니라 기 투자금액에 대한 금융이자가 발생하므로 투자자의 부담이 크다는 것이다.

여섯째, 항만투자에 있어서는 각 지역별·유형별로 해당 항만이 처한 여건이 다르며, 투자 프로젝트의 특성이 서로 상이하게 된다. 따라서, 이러한 개별 프로젝트별 차이는 항만개발의 원가추정, 건설 과정 등의 표준화에 대한 제약요인이 되며, 그만큼 투자결정의 어려움이 따른다.

일곱째, 투자의 자본비용(고정비용)에 대비한 운영비용의 비중이 상대적으로 작다. 즉 항만의 운영에 있어서는 일반관리비, 유지보수, 인건비 등의 비용이 소요되나, 이들의 비용이 건설비용에 비하면 크게 낮은 것이다. 그 결과 한계비용을 기준으로 효율을 결정할 경우 투자회수가 불가능하게 된다.⁵⁾

한편, 항만의 경우 다른 교통시설에 비하여 민간투자가 활발한 편인데, 그 이유로는 컨테이너터미널의 운영은 너무나 복잡하여 특정 도시 또는 지역의 자치단체에서 담당하기가 쉽지 않은 반면, 민간운영 터미널의 생산성이 상대적으로 높아서 민간기업의 투자유치가 비교적 용이하다는 점 이외에도 다음과 같은 사항을 들 수 있다.⁶⁾

첫째, 대부분의 국가에 있어서 항만하부시설 개발을 정부가 담당하므로 상부시설 위주로 투자하는 민간기업의 이윤획득 가능성이 높은 편이다. 더구나 항만운영은 어느 정도의 독과점 형태가 되는 경우가 많아서 운영업체의 시장 지배력도 높은 편이다.

둘째, 최근 규모의 경제(Economies of Scale)실현으로 서비스 단위당 비용이 감소하고 있는 바, 그 중의 상당부분은 운영업체의 이익 증대로 나타나고 있다. 특히, 북유럽 국가들에 있어서는 항만 노동의 노사관계도 매우 신축적이라는 이점이 있다.

5) 김형태, “국내 항만운영업자의 글로벌화 전략수립방안①”, 『해양한국』, 2001. 6. p.107.

6) M. B. Brooks, “The Governance of Structure of Ports”, *Review of Network Economics*, Vol. 3, Issue 2, 2004, pp.168-169.

셋째, 정부의 개입 또는 지원에 따른 항만에 대한 민간투자의 불확실성 및 위험 부담도 크게 감소하고 있다. 민간 투자의 주요 대상이 되는 상부구조는 대부분 이동 가능할 뿐만 아니라 중고품 시장도 잘 발달되어 있어서 사업종료 또는 폐업시 매몰비용(Sunk Cost)도 적은 편이다.

흔히 보는 항만 관리·운영 형태인 지주항만의 경우, 정부는 내륙 또는 해상으로부터 항만에 접근하는 시설에 대하여 투자하게 된다. 또한, 해당 (독립적인) 항만공사는 토지 조성, 안벽건설 등 하부구조 건설비용을 부담하며, 민간 기업은 포장, 건물, 기계장비 등 상부구조의 확보 비용을 부담한다.

2. 기업의 시장 확장 이론

1) 기업의 글로벌화 요구

오늘날 글로벌화(Globalization)는 국경을 초월하여 거미줄 같이 연결된 네트워크를 통해 하나의 경제체제로 발전하는 것이며, 현재의 기업의 필수요건이 되고 있다. 글로벌화, 세계화라는 용어는 다국적기업에 관한 연구 문헌에서 수요의 세계화라는 제한된 현상을 설명하기 위해 등장하였다. 물론, 현재에는 세계 경제의 새로운 단계 또는 국면을 지칭하는 것으로 그 내용이 계속 확대되어 왔으며, 그 정의도 매우 다양하고 복잡하다.

레빗은 동일한 상품을 전 세계에 판매하는 다국적기업의 새로운 전략을 지칭하기 위해 '세계화'라는 용어를 사용하였는데 여기서의 세계화는 다국적기업의 경영전략을 말하는 것으로 국제무역과 관련된 '시장의 세계화'를 의미하고 있다. 그러나, 다국적기업과 관련한 연구자들은 세계화가 기업 활동의 다른 영역에서도 이루어지고 있다는 것을 강조하고 있다.⁷⁾

산업의 글로벌화에 따라 글로벌 환경에서 경쟁하는 다국적 기업들(Multinational Corporations)은 사업 활동의 지리적 분산과 통합이라는 대립적

7) T. Levitt, "The Globalization of Market", *Harvard Business Review*, Vol. 61, Issue. May/Jun, 1983.

상황에 놓여 있게 되었다. 다시 말해, 다국적 기업들은 국가 간 비용과 기술적 격차를 활용하고 지역별로 상이한 소비자의 욕구를 충족시키기 위한 기업 활동의 분산화를 추진함과 동시에 소비자 소비 패턴의 일반화와 대량 생산 분배 소비에 따른 비용의 절감을 도모하고, 생산 및 공정혁신을 추구하기 위한 글로벌 차원의 규모 범위 학습의 경제를 통한 집중화를 요구 받고 있다.

2) 기업의 해외시장 확장 이론

기업의 해외 확장은 해외의 투자 대상 기업에 대하여 지분 확보 등의 방법을 통한 경영권 확보 또는 경영 참여를 목적으로 유형 및 무형의 제반 경영 자원을 패키지 형태로 해외에 이전시키는 방식을 의미한다. 기업 해외 확장 이론에 대하여 다음 3가지 이론으로 구분하여 살펴보고자 한다.

(1) 독점적 우위 이론(Monopolistic Advantage Theory)

S. H. Hymer는 외국 기업들이 현지국 기업과 비교하여 필연적으로 불합리한 입장에 처하게 되는데, 외국 기업들이 투자한 막대한 비용의 원천으로는 현지국 기업에게 유리한 사회, 경제, 법·제도, 사회적 관습, 현지국 공공기관으로부터 받는 차별적 대우, 현지 소비자 기호, 현지 사정에 대한 지식 부족, 지리적 거리 비용 등이 있다고 설명했다.⁸⁾

독점적 우위 이론(Monopolistic Advantage Theory)은 이러한 투자비용에도 불구하고, 외국 기업이 수익을 얻기 위해서 기업 특위의 독점적(Firm Specific Monopolistic Advantages) 또는 과점적 우위 요소(Oligopolistic Advantages)를 소유하고 있어야만 하는데 그것이 무엇인지를 규명하는데 초점을 둔다.

독점적 우위 요소란 우수한 운영 및 마케팅 노하우, 브랜드 네임, 저렴한 재원 조달 능력, 규모의 경제 및 차별화된 제품 등 장기간 투자 경험에서 비롯

8) S. H. Hymer, "The International Operations of National Firms, A Study of Direct Foreign Investment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 2, 1978.

된 기업 내부에 축적된 탁월한 지식과 능력을 의미 한다.⁹⁾ 이러한 우위 요소로 볼 때, 해외 직접 투자 기업이 추가적으로 그 지식을 획득 및 사용 하는데 발생하는 비용은 거의 없는 반면, 현지국 기업은 동일한 수준의 지식을 획득 하는데 상당한 시간과 비용이 필요하다. 독점적 우위 이론은 독점적 우위 요소가 해외 기업 진출의 필요조건은 되지만, 충분조건은 되지 못한다는 점에서 한계를 갖고 있으나, 개별 기업의 독점적 우위에 기반을 두고 해외 직접 투자 현상을 설명한다는 점에서 유용하다

(2) 내부화 이론(Internalization Theory)

1976년 Buckley와 Casson¹⁰⁾은 기업이 수출이나 라이선싱이 아닌 해외직접 투자(Foreign Direct Investment)의 형식으로 해외시장에서 소유권을 행사하고자 하는지에 대한 이유를 설명하기 위한 모델들을 제시하였다. 특히, 카슨은 외부시장에서 소유권 교환을 통해 이루어지는 정상적인 시장 거래를 정상 시장 거래(Arm's Length Transaction)라 지칭하고, 반면 기업 내부의 내부시장에서 소유권의 이전 없이 이루어지는 개념상의 거래를 내부거래(Internal Transaction) 이라고 지칭한다. 이러한 내부화 모델(Internalization Model)은 다국적 기업이 보유하고 있는 핵심 기술, 지식 및 경험, 경영 및 마케팅 기술이 불완전하다고 가정하며, 내부화의 동기가 되는 이러한 불완전한 시장의 발생 요인으로 산업 특유의 요인, 지역 특유의 요인, 국가 특유의 요인, 그리고 기업 특유의 요인 등으로 구분하고 있다.¹¹⁾

다국적 기업이 해외직접투자를 통하여 시장을 내부화하는 데에는 다음과 같은 3가지 유형이 존재한다.

첫째, 중간재 시장을 내부화 하기 위한 수직적 통합(Vertical Integration)이다. 다국적 기업은 중간재 시장이 불완전할 경우, 기업 내부로 흡수하는 내부

9) B. Kogut and S. J. Chang, "Technological Capabilities and Japanese Foreign Direct Investment in the United States," *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, No. 2, 1991, pp.401-413.

10) P. J. Buckley and M. Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan, 1976.

11) S. J. Chang, "International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, 1995, pp.383-407.

화하는 것을 말한다. 이러한 수직적 해외 직접 투자를 통한 내부화로 인해 다국적 기업은 장기적으로 안정적인 원자재의 공급을 저렴하게 조달하고, 외부 시장을 통한 원자재의 공급 계약의 경우 보다 위험 요소를 줄일 수 있다.

둘째, 지식 및 기술시장을 내부화하기 위한 수평적 통합(Horizontal Integration)이다. 다국적 기업은 지식이나 기술이 개발된 후에는 공공재의 성격을 갖기 때문에 수평적 통합을 통해 지식시장을 내부화하여 지식을 중간재로 사용하는 완제품을 생산하고, 이를 독점함으로써 지식 및 기술 개발에 투입된 비용을 보상받고자 한다.

셋째, 자본시장을 내부화 하기 위한 다각적 통합(Conglomerate Integration)인데, 기존의 국내 생산 시설과는 관계없는 다른 분야의 생산시설을 해외에 확대하여 투자하는 것을 말한다.

(3) 절충이론(Eclectic Theory)

J.H. Dunning은 독점적 우위이론, 내부화 이론, 입지이론을 절충하여 국제 생산에 관한 절충이론(Eclectic Theory)을 주장하였다. Dunning의 절충이론은 해외 기업진출 이론 가운데 가장 일반적인 이론이다.¹²⁾

Dunning은 해외직접투자 기업의 비교 우위를 기업 특유의 우위요소(Ownership Specific Advantage), 내부화 우위요소 (Internalization Advantage), 생산입지 특유의 우위요소(Location Specific Advantage)로 구분하고, 해외직접투자 현상을 이러한 우위로 설명하였다.

첫째, 기업 특유의 우위요소는 기업 고유의 특성에 관한 것으로 다국적 기업이 현지의 경쟁기업보다 특정자원이나 기술에 대한 소유권에 있어 우위에 있어야 한다.

둘째, 기업 특유의 우위를 라이선싱과 같은 외부시장을 통하여 이용하는 것보다 내부거래를 통해 이용하는 것이 유리해야 하는 내부화 우위요소를 갖고

12) J. H. Dunning, *Explaining Outward Direct of Developing Countries*, in Support of the Eclectic Theory of International Production, K. Kumar and M. G. McLeod(ed.), *Multinationals from Developing Countries*, Massachusetts: Lexington Books, 1981, pp.1-17.

있어야 한다. 예를 들어, 기업이 초과이익을 창출하는 제조비법이 있는 경우 기업은 이 권리가 강력하게 보호될 수 있는 직접투자를 선호하게 된다.¹³⁾

셋째, 국내보다 현지국이 생산입지 상 우위에 있어야 하는 생산입지 특유의 우위요소를 갖고 있어야 한다. 이러한 이점은 낮은 임금이 노동집약적인 산업에 대한 투자를 특정 국가에 집중시키거나 지역이 주는 기회를 활용하고 위험을 감소시킴으로써 거래원가를 감소시킬 수 있는 가능성에 의존 한다.¹⁴⁾

Dunning은 기업특유의 우위요소와 내부화 우위요소, 그리고 생산입지 특유의 우위요소를 해외직접투자, 수출, 라이선싱 등 해외시장 개입방식과 관련하여 <표 2-1>와 같이 제시하고 있다.

즉 해외시장 진출은 기업 특유의 우위요소, 내부화 우위요소, 그리고 생산입지 우위요소가 모두 충족되어야 이루어질 수 있고, 수출은 기업 특유의 우위요소와 내부화 우위요소가 충족되어야 하고, 라이선싱은 기업 특유의 우위요소만 충족되면 이루어질 수 있다는 것을 나타낸다.

<표 2-1> 해외시장 진출 형태와 결정 요소

진출형태	우위요소(Advantage)		
	기업특유우위요소	내부화요소	입지적요소
해외직접투자	o	o	o
수출	o	o	x
라이선싱 (포트폴리오 자원이동)	o	x	x

자료: J. H. Dunning, *Explaining Outward Direct of Developing Countries*, in Support of the Eclectic Theory of International Production, K. Kumar and M. G. McLeod(ed.), *Multinationals from Developing Countries*, Massachusetts: Lexington Books, 1981, pp.1-17.

13) F. R. Root, *Entry Strategies for International Market*, Lexington: Lexington Books, 1987.

14) Rugman and Verbeke, 1992.

3. 정부의 지원 정책 이론

정부의 지원 정책을 설명하는 이론은 자원배분의 효율성과 관련 되므로, 시장경제 체제하에서 정부 지원은 효율적으로 자원이 배분되지 못한 시장의 실패 상황에 효율적으로 대응하기 위해 이루어지는 것으로 설명되고 있다.

정부의 지원정책은 정부 개입의 정당성과 연계되어 있기 때문에 바람직한 자원배분에 대한 기준이 필요한데, 일반적으로 이런 기준으로서는 경제적 효율성과 공평성으로 설명되어 왔다.

따라서, 본 연구에서는 자원배분에 대한 기준을 설명하는 이론과, 정부의 개입 필요성에 대한 이론을 토대로 정부의 지원 정책 이론을 종합적으로 살펴보고자 한다.

1) 시장 경제와 자원분배의 효율성

근대의 경제적 효율성은 빌프레도 파레토에 의해 창안된, 파레토 최적으로 설명되고 있다. 파레토 최적에서 말하는 자원의 파레토효율적인 배분은 다른 사람의 효용을 감소시키지 않고서는 어떤 사람의 효용을 증진시키기 위한 자원을 배분하는 것이 불가능하다는 것을 의미한다.

근대 경제학에서 설명되고 있는 자원배분의 효율성은 교환의 효율, 생산의 효율, 총체적 효율의 세 가지 조건이 충족되어야 한다.

첫째, 교환의 효율 조건은 일단 생산되어 경제전체에 주어진 개체 X재와 Y재를 두 소비자 A와 B사이에 효율적 배분을 보장하는 조건인데, 한계 대체율 균등의 조건이 충족될 때 이러한 교환은 멈추게 되는 것을 의미한다. 즉, 소비자 각자에게 초기에 주어진 X재와 Y재의 일정량에 대해서 두 재화를 교환함으로써, 자신들의 효용을 증대시키는 것이 가능하면 재화의 교환을 할 것이다. 이러한 교환은 두 소비자가 상대방의 효용을 감소시키지 않고서도 자신의 효용을 증진시킬 수 있다면 계속될 것이다.

둘째, 생산의 효율조건은 주어진 노동과 자본을 결합하여 X재와 Y재를 생산할 때, 두 재화 중 어떤 한 재화의 생산을 감소시키지 않고서는 다른 재화를 더 생산하는 것이 불가능하도록 노동과 자본을 결합시킬 때 충족된다. 즉 X재와 Y재를 생산할 때, 두 재화 중 어떤 한 재화의 생산을 감소시키지 않고서는 다른 재화를 더 생산하는 것이 불가능하도록 노동과 자본을 결합시킬 때 충족된다. 다시 말해, X,Y 두 재화를 생산하기 위해 주어진 노동과 자본을 결합할 때 한계기술대체균등의 조건이 충족되면 효율적이 된다는 것이다.

셋째, 총체적 효율 조건이란 경제 전체의 효율성을 위해 소비자들의 한계대체율과 한계 변환률이 일치해야 한다는 것이다.

2) 정부의 개입 필요성

시장 경제는 일련의 가정들이 충족될 때 효율적인 자원배분을 달성하게 되는 가정 하에서, 그 가정들이 충족되지 않으면 시장의 실패로 이어져 비효율적인 자원배분이 초래되므로 정부의 개입이 필요하다. 현대 경제학에서는 정부의 개입 필요성을 시장의 실패, 최소 국가론, 정부의 실패, 공정성 등 4가지 근거로 설명하고 있다.

① 시장의 실패

대체적으로 시장의 실패의 원인은 불완전 시장, 불완전 경쟁, 규모에 대한 수확체증, 공공재, 외부성, 불완전 정보 등 다음 6가지로 설명할 수 있다.

첫째, 불완전 시장은 시장 실패의 원인이다. 예를 들어, 불안정한 공급에 직면한 석유의 경우 오늘과 6개월의 후의 가격이 다를 것이기 때문에, 선물시장(Future Market)이 필요하게 된다. 또한, 호황 국면과 불황 국면에서의 주식 및 채권시장이 다를 것이다. 이러한 문제를 정부가 수수방관 한다면, 현재 미국의 금융위기 및 세계 실물 경제의 위기로 인한 국민 경제에 대한 부정적인 파급 효과는 엄청날 것이기 때문이다. 따라서, 정부는 재정 및 통화 정책을 통해, 금리와 세금을 인하하는 등 각 중 경기 부양책을 펼치는 것이라 할 수 있

다.

둘째, 불완전 경쟁이다. 경제학에서 시장경제가 효율적이라고 할 때는 완전 경쟁시장을 묵시적으로 가정하고 있는데, 완전경쟁시장에서는 수많은 생산자와 소비자가 존재하므로, 기업은 가격 순응자가 되며 가격과 한계비용이 항상 일치되어 효율조건이 충족된다. 그러나, 불완전경쟁시장에서는 기업들이 가격에 영향을 미칠 수 있게 되므로, 가격과 한계비용 사이에 격차가 발생한다. 이런 경우에는 효율성 자원배분 조건이 위배되는데 독점, 과점, 독점적 경쟁과 같은 시장구조는 모두 이에 해당된다. 따라서, 불완전경쟁시장에서는 정부의 역할이 필요하게 되는데, 구체적으로는 공정거래법, 독과점 금지법 등을 통하여 산업의 진입장벽을 철폐하고 기업들의 불공정 행위를 통한 독과점화를 방지하여 완전 경쟁의 촉진을 장려하여야 한다는 것이다.

셋째, 시장 실패의 원인은 규모에 대한 수확체증이다. 생산에 있어 규모에 대한 수확체증이 있을 경우 소규모 기업보다 대규모 기업이 유리하므로 자연 독점이 발생한다. 초기에 고정자본비용이 많이 소요되는 산업에서는 생산의 초기에는 평균비용이 체감하므로 이러한 현상이 발생하는데, 전기, 철도, 전화 산업 등이 이러한 범주에 해당한다.

넷째, 공공재(Public Goods)인데, 공공재는 동일한 재화를 여러 소비자가 동시에 소비할 수 있는 '비경합성'과 가격을 지불하지 않아도 소비로부터 배제하기 어렵다는 '배제불가능성'이라는 특징을 가지고 있다. 반면, 사적재화(Private Goods)에 대비되는 개념으로서 사적재화는 소비 과정에서 경쟁이 발생하여 한 소비자가 소비를 하면 다른 소비자는 소비로부터 배제될 수 있다. 공공재가 시장의 실패를 가져오는 이유는 모든 소비자가 공공재의 소비로부터 배제되지 않으므로 그 대가를 지불하지 않으려는 소위 무임승차를 하려 하기 때문이다. 이러한 문제를 해결하기 위해 정부가 직접 개입하여 공공재를 공급해야 할 필요성이 있다는 것이다.

다섯째, 외부성은 시장 실패의 원인이다. 외부성은 개인이나 기업의 행동이 시장가격체계를 통하지 않고 다른 경제주체들에게 직접적으로 피해를 주거나

이로운 영향을 미칠 때 발생한다. 부정적 외부성의 사례로는 오염행위를 들 수 있다. 이 때 오염 배출자는 오염을 유발하는 상품의 생산량을 결정할 때 직접적인 생산비용만을 고려할 뿐 오염으로 인한 질병의 발생, 환경의 훼손과 같은 사회적 비용은 고려하지 않으므로 사회적 적정수준보다 더 많이 생산하는 경향이 있다.

여섯째, 불완전 정보도 시장 실패의 원인이 된다. 완전경쟁체제에서는 모든 사람들이 완전한 정보를 가지고 있다는 것을 가정하나, 현실적으로 그렇지 못하다. 예를 들면, 식료품, 약품 등의 시장에서 불충분하거나 왜곡된 정보로 인해 소비자들이 피해를 보게 되는 경우와 증권시장에서의 내부거래 등의 경우에는 정부의 개입이나 규제가 필요하다. 따라서, 정보는 일종의 공공재가 되며 정부는 정보가 모든 사람에게 추가비용 없이, 대칭적으로 이용 가능하도록 보장하는 역할을 할 필요가 있다는 것이다. 이러한 이유로 정부는 정보를 수집, 처리, 배포할 수 있으며, 시장에서 과대광고를 규제하여 그릇된 정보로 인한 자원배분의 왜곡을 막을 수 있어야 한다는 것이다.



② 최소 국가론

Nozick¹⁵⁾과 같은 자유주의자들도 큰 정보는 경제적, 정치적 자유를 저해할 수 있으므로 제한된 정보를 유지해야 하며 이를 정부가 맡아야 하는 최소한의 역할을 인정했는데, 이는 오늘날 '최소 국가론'으로 평가되고 있다. 정부는 최소한 폭력, 도둑, 사기와 같은 범죄로부터 국민을 보호해야 할 의무를 지니며,¹⁶⁾ 시장경제에서 체결된 계약이 이행되도록 강제하는 역할을 해야 한다는 것이다. 이를 위해 정부는 세금을 징수하고 지출을 할 수 있다는 것이다. 이러한 최소 국가론의 관점에서 시장 경제에 대한 정부의 역할이 분명히 존재한다.

15) Nozick, R *Anarchy, State and Utopia*, Oxford : Basil Blackwell, 1974.

16) 야경국가라 함.

③ 정부의 실패

국내 공기업의 운영이나 영국의 국영기업의 실패처럼 정부가 개입함으로써, 다른 형태의 자원배분의 왜곡을 초래할 수 있다는 것이다. 따라서, 정부의 실패가 발생하는 이유를 다음 3가지로 구분하여 설명 하고자 한다.

첫째, 관료제에 의한 정부의 실패이다. 관료제의 속성상 장기적이고 효율적인 생산보다는 단기적인 생산성 향상에 치중하는 경향이 있다. 또한, 정부의 성과나 관료의 업적을 쉽게 평가할 수 있는 객관적인 지표가 없을 경우에는 공공의 목적과 거리가 먼 내부적인 상벌이 정부나 관료들의 행위에 더 큰 영향을 미치게 된다는 것이다.

둘째, 불완전 정보와 관련한 실패이다. 정부가 정책결정에 필요한 모든 정보를 갖추기는 어려우므로 정부의 개입이 원래 의도한대로 효율적인 자원배분을 달성하기는 어렵다고 할 수 있다는 것이다. 이러한 현상은 경제의 규모가 커지고 시장경제가 발달할수록 더욱 두드러진다는 것이다.

셋째, 공공선택의 문제로 인한 정부의 실패이다. 정부의 정책결정과정은 공공 선택의 문제 있어서 시장 경제 논리 보다는 이해 당사자들 간의 타협을 통한 정치적 논리가 중요하게 작용하므로, 이 과정에서 경제적 효율성이 희생되는 경우가 빈번하다. 따라서, 공공 선택의 문제에 있어서 정부의 개입은 시장 실패에 대해서 정부개입의 장·단점을 비교 분석하여 이루어져야 한다.

④ 공평성의 문제

자본주의 시장체제는 효율적인 자원 분배는 이루어 질 수는 있지만, 언제나 공평한 자원 배분을 보장하는 것은 아니며, 능력에 따라 보상 정도가 다르므로 어느 정도의 불평등은 필연적일 수밖에 없다. 따라서, 지나친 불평등은 사회적 소외 계층의 형성, 범죄 등을 야기 시키므로, 정부는 이를 최소화하기 위해 소득 및 부의 재분배 정책이 필요하다는 것이다.

제2절 선행 연구 고찰

1. 국내 선행 연구

김형태는 글로벌항만업자들이 중국 진출실태를 살펴보고 국내 업자들이 중국진출의 필요성으로 일정수익률을 확보할 수 있고 세계시장으로 진출할 수 있는 기회가 된다고 하였고 중국시장에 진출하기 위해서는 중국항만시장의 성장세, 투자규모, 투자시기, 투자방법, 투자비회수방안, 마케팅 방안 등 각종 리스크를 세밀히 분석하고 이에 대한 대응방안은 충분히 강구할 필요가 있다고 하였다.¹⁷⁾ 그리고 글로벌화의 요건으로 방대한 규모의 자금, IT기술을 활용하여 항만을 효율적으로 운영할 수 있는 노하우, 화물유치능력, 인력이 필요하며 상대적으로 영세한 국내의 항만운영업자가 이러한 능력을 보유하기는 용이하지 않으므로 해외진출이 미미하다고 하였다.

한국해양수산개발원은 해외항만사업 진출 기축방안 연구를 통해 항만운영사업 참여를 요구하고 있는 국가에서 참여사업자에게 요구하는 조건으로 항만운영노하우, 장비 및 인력, 자금, 항만의 조기 활성화 및 허브 포트화를 요구하고 있다고 밝혔다.¹⁸⁾ 항만운영노하우로는 항만을 건설하고 장비를 운용하며 일정한 시설과 인력규모로 처리물량을 증대시키고 이용자에게 낮은 요율로 질 높은 서비스를 제공하는 것이며, 장비 및 인력은 갠트리 크레인, 수심이 좋은 안벽, 야드 포장 및 CFS, 각종장비의 운전인력, 양·적하 계획수립에 필요한 인력 및 마케팅 인력 등을 요구한다고 하였다.

한철환은 HPH사의 해외항만 진출 전략 연구를 통해서 HPH사의 해외항만 진출 전략의 주요특징으로 현지 밀착형 투자전략, 선사와의 전략적 파트너십 추구, 장기적인 투자전략, 규모의 경제 및 서비스 차별화를 위한 글로벌항만네

17) 김형태, 『외국 GIO의 국내시장 진입확대에 대한 정책 방안』, 한국해양수산개발원, 2002년 11월.

18) 김형태, 백중실, 우종균, 『외국항만운영업체의 국내시장 진입확대에 따른 정책방안』, 한국해양수산개발원, 2002년.

트위크 구축 등으로 분석하였다.¹⁹⁾ 그리고 PSA사의 글로벌 경영전략연구를 통해 싱가포르 항만운영회사의 해외항만투자의 특징을 정리해보면 먼저 대형 선사들의 참여를 적극적으로 유도하고 있으며 단순한 터미널 건설과 운영경험의 이전뿐만 아니라 화물처리능력의 제고를 위해 기존시설의 개선과 운영시스템의 향상에도 역점을 두고 있다고 하였다. 그리고 외국항만과 장기계약을 체결할 경우 항만의 운영관리를 위해 현지인이 교육에 중점을 두고 있으며, 철저한 고객 지향적 경영전략을 시행하고 있다고 연구하였다.

김태일은 DP World가 막대한 자금력과 인수합병 전략을 통해 해외운영터미널의 확장을 가속화하고 있으며,²⁰⁾ 이러한 후발업체의 성장은 향후 글로벌 터미널 운영업체의 변화를 가져올 것으로 예상하고 있으며 이러한 변화의 대표적인 예로 과점화가 심화되던 업계구도의 중심성이 다소 무너지는 한편 후발주자들의 추격이 거세지고 있다고 하였다. 이에 따라 전 세계적으로 치열해지는 터미널 확보 경쟁에 있어서 그 변화를 면밀히 관찰하는 한편, 정부는 우리 해운항만사업 주체들의 해외항만투자 가능성 및 이에 대한 지원을 적극 검토할 필요가 있다고 하였다.

이충배는 글로벌 항만사업자들의 글로벌화 전략에는 인수·합병, 전략적 제휴, 지리적 확대, 지역 네트워크 구축, 종합물류서비스 제공 등의 전략을 통해 해외에 진출한다고 하였으며,²¹⁾ 이러한 전략을 통해 글로벌 항만운영업체들은 규모의 경제에 의한 효율성강화, 운영노하우의 축적에 의한 하역서비스의 제고, 현지 수요에 대응하는 맞춤형 서비스 제공, 종합물류서비스의 제공 등을 통해 경쟁력의 제고를 추구하고 있다고 하였다.

19) 한철환, “글로벌 터미널 운영업체의 통합화 전략 및 시사점”, 『해양수산』, 통권 제233호, 2004년, 2월.

20) 김태일, “두바이 항만운영사(DP World)의 성장 전략과 글로벌 터미널 업계의 변화”, 『해양수산동향』, 제1206호, 2005년, 12월.

21) 이충배, 양재훈, “항만운영기업의 글로벌화 전략에 관한 연구”, 『한국국제상학 학회지』, 한국국제상학회, 제20권, 제2호, 2005, pp.243-265.

<표 2-2> 항만운영업의 해외진출에 관한 선행연구

구분	김형태(2002)	KIMI(2002)	한철환(2004)	이충배(2005)
분석대상	운영업자	정부	운영업자	운영업자
해외 진출시 필요 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 자금 • IT기술 • 운영노하우 • 화물유치능력 • 인력 	<ul style="list-style-type: none"> • 항만운영노하우 • 장비 • 인력 • 자금 	<ul style="list-style-type: none"> • 인력 • 장기적 전략 • 현지화 전략 • 선사와 파트너십 • 운영시스템 	<ul style="list-style-type: none"> • 터미널 운영의 효율성 • 운영노하우 • 현지 맞춤형 서비스

자료: 이상현, "항만운영업체의 해외진출 요인과 국내업체의 진출 전략에 관한 연구, 영남대학교박사학위논문, 2006.12, p.41.

2. 국외 선행 연구

항만이 운영되기 위해서는 선사가 항만에 들어와 물동량을 창출하여야 한다. 해외항만에 진출하더라도 물동량이 적고 기항선사가 적은 항만에 진출한다면 해외진출의 의미가 없으며, 운영상의 이익을 창출하기도 어렵다. 이에 선사의 항만선택결정요인은 항만의 개발 요인과 상당히 밀접한 상관관계를 가지므로 이를 토대로 항만사업의 해외 진출 및 성공 요인을 살펴보았다.

본 연구에서 국외 선행 연구는 항만 사업의 발생 배경인 수요측 요인에 입각하여 항만 물동량의 유치에 따라 항만 개발의 요인이 되므로, 주로 선사의 항만 선택 기준 결정 요인에 관한 연구를 위주로 하였다. 지금까지의 항만 선택에 관한 국외 연구들은 항만 선택기준(Port Selection Criteria)라는 용어로 많이 수행되어 왔다.²²⁾

국외 선행 연구들은 주요 선사, 화주 및 포워더를 대상으로 설문 및 인터뷰 방식을 통해 데이터를 수집하고, 수집된 데이터를 통계적 방법으로 기항지 선택요소들을 분석하는 것이 일반적이다.

Willingale²³⁾은 유럽지역 주요 선사들을 대상으로 항만선택의 기준을 조사한

22) 한철환, "정기선 선사의 기항지 선택에 관한 실증연구", 2005 경제학공동학술 대회 한국항만경제학회 분과의 발표논문집, 2005, pp.1-14.

23) M.C. Willingale, "The Port Routing Behavior of Short Sea Ship Operator : Theory and Practices",

적이 있다. 그의 분석에 의하면 특정항만을 선택하는 과정에서 선사는 당해 항만의 입지요인, 기술요인, 운영요인, 재정요인, 인적요인 등을 고려하여 항만을 선택하게 된다. 항만선택기준은 기항지 선택에 따른 의사결정과정과 관련하여 두 가지의 기본적인 형태와 구조가 발견된다는 것이다. 하나는 사전적 접근방법으로 항만당국과 직접 협상하기 이전에 터미널 시설, 터미널 서비스 및 노동조합관계 등을 조사하는 단계에서 기항지를 결정하는 방법이다. 다른 하나는 사후적 방법으로서, 항만 배후 연계운송, 항로의 해상접근성, 항만시설, 터미널 가용성, 터미널 운영, 항만요율, 항만이용자간의 합의 등이 강한 영향력을 미치고 있다는 것이다.

Murphy, Daley는 선사의 기항지 선택 요인을 장비의 보유 실태, 적기 인도 처리, 대형선 입항 가능성, 비규격 화물의 처리 능력, 선적 정보의 제공 여부 등 주로 항만 시설과 관련된 서비스 수준에 비중을 두고 있다.²⁴⁾

구로다는 항만 당국, 선사, 화주를 게임 참여자로 하는 게임이론을 적용하여 이것의 균형해를 찾는 것으로 정기선사의 기항지 선택 패턴을 분석하였고, 선사의 기항지 선택 행위를 운송비용의 최적화 문제로 접근하고 있다는 것이다. 그러나, 이러한 운송비용의 최적화 모델은 이상적인 상황을 설정한 것으로 현실과는 괴리가 많은 것이 사실이다.²⁵⁾

일반적으로 정기선 시장에서 선사들은 향후 시장 조사 예측에 근거하여 운항 계획을 수립하는데, 이러한 스케줄들을 공표한 이후에는 운항 스케줄의 주기를 마칠 때까지는 조정하지 않는 경우가 많다. 이는 선사들은 항로 변경을 통한 수송비용의 최소화 보다는 안정적인 화물 유치를 통한 수익 증대를 위하여 대형 화주들에게 볼륨 인센티브를 제공하는 방안을 선호하고 있기 때문이다.

Maritime Policy and Management, Vol. 8, No. 2, 1981, pp.109-120.

24) P.R. Murphy, J.M. Daley and D.R. Dalenberg, " Assessing International Port Operations", *International Journal of Physical Distribution & Material Management*, Vol. 19, No. 9, 1989, pp.3-10.

25) 김성철, "국내 해외항만 투자인식과 해외 진출방안에 관한 실증 연구", 한국해양대학교 박사학위논문, 2008. 08, p.45.

제3장 GTO 현황분석

제1절 해외항만사업 진출원인

1. 해외항만사업 직접투자 발생원인

해외 항만 사업에 대한 직접투자가 발생한 시기는 1990년대 초를 전후한 시기로 두 단계로 구분할 수 있다. 1991년 영국 Felixstowe항의 소유권이 Hutchison Whampoa 그룹(HWL)에게 매각되는 계기로, HWL그룹은 영국 이외 타 지역 항만운영 사업에 진출하였고 나아가 항만을 자산 활용의 용도로 구입하였다. 이는 해외 항만 진출 사업에 대한 시발점이 되었다고 할 수 있다.

따라서, 해외 항만 사업이 오늘날처럼 급속하게 이루어진 것은 1990년대 초를 경계로 한 것이다. 1990년대 초를 경계로 하는 해외 항만 사업의 발생 시기별 특징을 요약하면 다음 표와 같다.



<표 3-1> 해외 항만 사업의 발생 시기별 특징

시 기	특 징
1990년대 이전	• 해외진출이 산재적, 소규모 단위 • 컨설팅 업무 및 하역작업 위주
1990년대 이후	• 대규모 단위 • 다수 해외기업의 진출 • 항만 매입 사례의 발생 • 부두 건설을 통한 직접 운영 위주

자료: 한국해양수산개발원, 『항만사업의 해외진출 기반구축 방안 연구』, 2000. 12.

해외항만산업에 진출한 요인을 살펴보면 수요 측면과 공급 측면으로 구분하여 분석할 수 있으며, 수요적 측면으로는 ①시설의 증가, ②항만민영화, ③ 부

두건설재원, ④부두운영 노하우로 구분할 수 있다. 공급적 측면으로는 ①수익 확보, ②고객 확보, ③네트워크의 확대, ④리스크 분산으로 구분할 수 있다. 이 하에서는 각각의 요인에 대하여 세부적으로 분석하고자 한다.

2. 수요 요인

해외 항만 운영 사업의 수요는 컨테이너 물량의 증가에 따른 컨테이너 부두 시설의 증가, 각국에서 추진한 항만민영화 정책, 부두건설에 소요되는 재원, 부두운영에 소요되는 노하우 등 다음과 같은 4가지 요인²⁶⁾에 의해 기인한 것이다.

1) 컨테이너 부두 시설 수요의 증가

<표 3-2>에서 나타난 바와 같이, 지난 1995년 이후 2007년까지 10여 년간 전 세계 항만의 컨테이너 물량은 연평균 약 11%의 증가율로 규모가 증대되어 왔다. 연평균 약 1,500만TEU에서 3,000만TEU정도 증가해 왔으며, 특히, 2004년도부터 2007년까지 컨테이너 물동량은 연평균 약 12%의 증가율을 나타 냈다.

1995년 이후 2007년까지 중국의 물동량이 급격하게 증대됨에 따라, 부두 시설의 필요성이 대두되어 컨테이너 부두 시설의 건설을 더욱 더 촉진하게 했다.

26) 한국해양수산개발원, 『항만사업의 해외진출 기반구축 방안 연구』, 2000. 12.

<표 3-2>세계 컨테이너 처리 물량(Throughput)의 추이(1995~2007년)¹⁾

년도	TEU(백만)	증가율
1995년	145	n.a.
1996년	158	9%
1997년	176	11%
1998년	191	8%
1999년	210	10%
2000년	236	12%
2001년	248	5%
2002년	277	12%
2003년	316	14%
2004년	363	15%
2005년	399	10%
2006년	440	10%
2007년	492	12%

자료: Drewry shipping consultant Ltd., 2008. 03.



2) 항만 민영화 정책

각국 정부에서 추진한 항만 민영화는 오늘날 민간 부두운영업체가 제3국으로 진출하는데 결정적인 도화선이 되었다. 항만에 대한 수요가 증대되더라도 공공 부문이 항만 건설 및 운영을 담당하게 되면 민간 기업으로 수요가 전이되지 않기 때문이다. 이러한 항만 민영화의 추이 및 지역별 현황을 살펴보면 다음과 같이 요약할 수 있다.

(1) 항만 민영화의 추이

항만의 민영화의 제 1단계는 1981년 영국 1981년 운송법(Transport Act)에 의거 1982년부터 항만의 지분을 주식시장에서 매각하는 방식 등으로 시작되었고, 이것이 시발점이 되어 1980년대 말 호주와 뉴질랜드에 큰 영향을 미쳤다. 호주와 뉴질랜드에서는 1980년대 말 이후 대대적인 항만 공사화 및 항만 민영

화가 개시되었고 이와 함께 항만노동개혁도 추진되었다. 민영화의 2단계는 1991년 영국의 항만법(Ports Act)에 의거하여 각 항만들이 유한회사의 형태로 변경 추진되었다. 이러한 민영화 정책은 유럽의 이탈리아, 스페인, 프랑스 등에도 영향을 미쳤으며, 그 후에는 중남미, 아시아의 말레이시아 및 대만 등으로도 파급 되었다.²⁷⁾

항만 민영화 요인은 다음의 두 가지 측면으로 구분할 수 있다.

첫째, 경제적인 측면에서는 항만 민영화를 통해 항만의 운영 효율성과 운영 성과의 향상을 통한 편익의 증대이다.

둘째, 정치적인 측면에서는 정부의 재정 부담과 항만 관리 업무의 경감을 들 수 있다. 항만 민간 자금 조달의 목적은 정부의 재정 지원의 경감, 항만 시설 개발에 민간의 기업가 정신 적용 및 혁신의 촉진 등에 있다. 전 세계적으로 소득 수준과 복지 수준이 증대됨에 따라 공공 재원에 대한 수요는 증가하고 있으나, 현실적으로 이를 충족할 수 있는 재원은 계속 부족한 상황이다. 따라서, 이를 해소하기 위하여 민간 자본을 활용하여 항만 시설을 확충하고자 하는 경향이 지속되고 있다.

다만, 항만 투자에 있어서 항만 소유와 운영의 분리, 리스크 부담, 투자 자금의 직접 회수기간 등을 고려할 때 항만 시설의 상하부 모두 순수한 의미의 민간 투자의 사례는 드문 것으로 볼 수 있다.²⁸⁾

(2) 지역별 항만 민영화의 추이

<표 3-3>에서부터 <표 3-9>까지의 표에서 보듯이, 세계 주요 지역별로 항만 민영화 발생 내역과 추이를 나타내고 있다. 이중 미국, 서유럽 등 선진국에서는 오래 전부터 실시되어 왔으며, 아시아, 동부유럽, 중동제국 및 남미 지역에서는 최근 들어 도입이 확산되고 있음을 알 수 있다.²⁹⁾

27) 정봉민, 『국내의 항만민영화 추진성과와 정책방향』, 2003. 11.

28) 해양수산개발원, 『항만사업의 해외진출 기반구축 방안 연구』, 2000. 12.

29) 『상계서』

<표 3-3>서남아시아의 항만 민영화 현황

국 가	내 용
인 도	<ul style="list-style-type: none"> • 1998년까지 Mundra항과 Pipavav항을 민영화하였다. • 1998년: Jawaharlal Nehru이 P&O Ports³⁰⁾사에, Tuticorin항은 PSA Corp. 사에 각각 민영화함. • 향후 민영화를 확대할 예정인데 특히 BOT 방식을 선호함. • 인도정부는 다수의 Trust Ports 를 민간 기업이 운영하도록 할 예정임. • 인도 정부는 '96. 10에 외국기업이 74%까지 자국 항만사업에 참여 가능 하도록 결정한 바 있음.
파키스탄	<ul style="list-style-type: none"> • 카라치항과 Qasim항의 컨테이너부두 및 액체 화물부두가 1996~1998년 사이에 각각 민영화되었음.
스리랑카	<ul style="list-style-type: none"> • 콜롬보항의 Queen Elizabeth Quay를 P&O Ports사에 30년간 임대함.

자료: KMI, 항만사업의 해외진출 기반구축 방안 연구, 2000. 12.



30) 2006년 P&O Ports는 DPW에 인수됨.

<표 3-4> 동남아시아의 항만민영화 현황

국 가	내 용
베트남	<ul style="list-style-type: none"> • 외국기업(Hutchison, PSA, APMT, Evergreen)의 항만투자 개시됨. • 신규부두 개발은 BOT 방식으로 추진. • 최근 Vung Tau 항만 개발에 한진해운, HPH, PSA 등이 참여³¹⁾
인도네시아	<ul style="list-style-type: none"> • 1994년: 외국인의 투자 및 자본유치를 허용하는 정부규칙을 제정함. • 1995년: 항만민영화를 개시하여 자카르타 Tanjung Priok Port의 컨테이너부두를 민간에 임대함. 이중 HPH사가 49%의 지분 매입함. • 1994년 4월: JICT(Jakarta International Container Terminal)의 지분 51%를 HPH사에 매각함. • 1999년 5월: Surabaya항의 Pelindo II 부두 운영의 민영화 : 지분 49%를 P&O Ports (현. DPW)사에 매각함.
대만	<ul style="list-style-type: none"> • 컨테이너부두는 완전 민영화함. • 신설 컨테이너 부두는 BOT 방식으로 개발하고 있음.
필리핀	<ul style="list-style-type: none"> • 필리핀 정부는 항만의 공영화, 민영화, 경쟁화를 발전 수단으로 제시 • 1988년: MICT(Manila International Container Terminal)를 ICTSI사에 장기 임대 • 1992년: 마닐라 남항(South Harbour)을 ATI사에 임대함. • 필리핀 정부는 2000. 5 마닐라 북항의 민영화 계획을 발표, 해외투자자를 유치하고 있음. • 향후 계속 민영화를 확대할 계획임.
말레이시아	<ul style="list-style-type: none"> • 1980년대 초반 이후 민영화를 실시함. • Port Klang항 컨테이너 부두운영을 1986년에 민영화하여 21년간 민간기업인 KCT가 운영중임. • 벌크부두도 1993년에 민간컨소시엄인 KPM(Klang Port Management)에 임대함. • 1992~1998년: Klang항 이외의 7대 항만에 민간 투자 유치, Kelang West Port는 1994년에 사업 완료
브루나이	<ul style="list-style-type: none"> • 2000년에 이미 Muara 항만의 민영화 수행함.

자료: KMI, 『GTO 육성방안 연구』, 2006년 5월, 및 『항만사업의 해외진출 기반구축 방안 연구』, 2000년 12월.

<표 3-5> 극동아시아의 항만민영화 현황

국 가	내 용
홍 콩	<ul style="list-style-type: none"> • HPH 등 민간에 의한 항만개발 및 운영정책을 실시함.
중 국	<ul style="list-style-type: none"> • 1991년 이후 : 항만에 대한 외국기업의 투자를 개방하여 적극 유치하고 있음. • HPH, PSA, DPW사 등은 이미 중국내 상당수 항만에 진출해 있음. • 중국정부는 조인트 벤처의 형태로 민영화를 계속 확대하고 있음. • 1980년대 이후: 항만관리의 지방 분산화로 인해 지방정부가 항만개발 및 관리를 주도하고 있어, 각 지방 항만당국에 의한 개발 경쟁이 있음. • 홍콩 HPH사는 1993년에 상해항 컨테이너부두와 1994년에는 Yantian 컨테이너부두 개발 및 운영에 참여함. • 1998년까지 중국에는 13개 부두가 외국민간기업에 임대함. ○대련시 : 항만·공단 및 인프라 확충에 외국인 투자를 유치하고 있음. • 2000년 3월 외국 투자에 대한 인센티브를 확대할 것을 발표함. ○대련항 : 항만 및 물류인프라 구축에 2010년까지 100억 위안을 투자할 예정이며, 지속적으로 외국인 투자를 적극 유치하고 있음.
일 본	<ul style="list-style-type: none"> • 1999년 : PFI법을 제정하여 민간에 의한 항만개발·운영을 제도화 함. • PSA가 키타큐슈항은 공공부두인 히비키 컨테이너 부두에 투자함. • 나머지 항만에 대해서도 민간에 의한 항만개발을 계속 추진할 예정임.

자료: HPH, PSA, DPW 등의 홈페이지, 및 KMI, 『상계서』, 2000년 12월

31) 국내 기업은 벽산건설을 제외하고 베트남 봉타우 Cai Mep 컨테이너터미널 개발에서 대부분 철수함.

<표 3-6> 중동국가의 항만민영화 현황

국 가	내 용
바레인	• 아직 민영화는 정상궤도에 있지 않고, 경영 위탁 정도의 수준
이집트	• 1998년 말 : 국영 항만기업을 민영화 함. • Damietta항 : 상당수의 민간 기업들이 운영 중에 있음.
이스라엘	• 항만당국의 공기업화가 추진되고 있으며, 최종적으로 민영화할 예정임.
쿠웨이트	• 항만당국은 민간자금의 도입을 통한 항만시설의 건설을 계획하고 있음.
모로코	• Tanger Atlanlique항의 50년간 개발·운영권을 민간에 위임할 예정임.
모잠비크	• 1993년: Maputo항 컨테이너부두를 민영화함.[P&O Ports사 소유·운영] • 1996년에 컨테이너 부두를 민영화 함. • Beira항 및 Nacala항에도 민간기업의 참여를 유도할 계획임.
파키스탄	- Port Qasim의 컨테이너부두는 민간이 개발함. - Karachi항의 일부부두도 APL/ICTSI사가 개발·운영하고 있음.
사우디 아라비아	• 사우디 정부는 Jeddah항의 1개 컨테이너 부두와 Damman항의 1개 잡화 부두를 1999년에 민영화 함. 향후 지속적으로 민영화를 확대할 계획임.
스리랑카	• Colombo항은 P&O Ports사에게 개발·운영권 위임함.
터키	• 정부는 민간의 항만참여를 적극 유도하고 있음.
예멘	• Aden항의 컨테이너 부두 개발·운영권을 PSA Corp.사에 위임함.
UAE	• UAE는 Fujaira항의 액체화물부두를 민영화 함.
오만	• 1997년: 오만항 1개 부두를 민영화 함. • 정부는 향후 항만민영화를 계속 추진하기로 결정함. • OICT(Oman International Container Terminal)은 HPH에 의해 개발중
모로코	• 1999년 초: Tangiers항(Tanger Allantigue)의 컨테이너부두 개발을 BOT방식으로 개발하기로 함.

자료: HPH, PSA, DPW 등 홈페이지, 및 KMI, 『상세서』, 2000. 12.

<표 3-7> 동유럽의 항만민영화 현황

국 가	내 용
불가리아	• Varna항의 민영화가 원래계획 보다 빨리 수행되었음.
에스토니아	• Tallinn(Muuga)항의 민영화를 추진함.
리투아니아	• 1997년에 2개 하역회사를 민영화 함.
폴란드	• 1997년: 항만민영화를 규정한『항만법』이 제정함.[외국인 투자 가능] • Gdynia, Gdansk, Szczecin Swinoujscie항: 민간 기업이 이미 참여
루마니아	• Constantza항: 컨부두의 개발이 완료되는 2001년 이후 민영화 함. • 1997년: Constanta항 양곡부두 개발·운영권을 민간컨소시엄에 위임
러시아	• 1991년 이후 Murmansk와, Kaliningrad, St · Petersburg, Vostochny, Vladivostok, Arkhangelsk항의 민영화를 실시함. • St. Petersburg항: 러시아 및 외국계 은행의 컨소시엄에 매각됨. • 타 항만도 외국인 투자유치에 노력하고 있음.
우크라이나	• Odessa항의 컨테이너부두를 미국의 Ceres Corp.사가 운영중임. • 외국인 민자 유치를 위한 인센티브가 아직 미흡한 상태임.
라트비아	• 1998년에 하역회사를 민영화 함.

자료: KMI, 『상계서』, 2000. 12.

<표 3-8> 서유럽의 항만민영화 현황

국가	내 용
독일	<ul style="list-style-type: none"> • Lower Saxony州의 Brake항 운영은 완전히 민영화 됨. • 구동독의 Rostock항도 이미 민간부문이 항만운영에 참여하고 있음.
아일랜드	<ul style="list-style-type: none"> • 1996년 : 11개항만을 주식회사로 변경하는 법률을 제정 • Dublin항, Cork항, Dundalk항 및 Waterford항 등은 정부 규제 완화
이탈리아	<ul style="list-style-type: none"> • 1994년 이후 : 항만 민영화를 개시한 후, 해외기업의 참여도 자유로움. • P&O Ports(현재, DPW)사는 1997년에 다수 항만에 참여하고 있음. • PSA사는 제노아항의 Voltri 터미널 운영에 참여하고 있음.
포르투갈	<ul style="list-style-type: none"> • 민간의 참여 촉진 법률을 제정하여, 항만당국은「지주형 항만」을 추진함 • Sines항은 이미 PSA Corp.사가 개발·운영하고 있음
스페인	<ul style="list-style-type: none"> • 항만의 지방분권화와 항만 운영의 민영화를 동시에 추진
영국	<ul style="list-style-type: none"> • 1983년: 영국운수교통위원회(BTDB : British Transport Docks Board) 산하의 26개항만을 민간에 매각한 바 있음. • 1991년 :Felixstowe항을 Hutchison Whampoa 그룹에 매각함. • 「신항만법」을 제정하여 「신탁항만」(Trust Ports)의 민유화도 시행함. • 현재 ABP(Associated British Ports) 산하의 20여개 항만들은 모두 민간기업에 매각되어 운영되고 있음.
덴마크	<ul style="list-style-type: none"> • 1991년 1월 : 「신항만법」을 제정·시행하여, 지주회사 전환 가능케 함 • 중앙정부는 국영항만을 지방공공단체에 매각

자료: KMI, 『상계서』, 2000. 12. 및 World Bank, PPI Project Database

<표 3-9> 미주지역의 항만민영화 현황

국가	내용
아르헨티나	<ul style="list-style-type: none"> • 1994년 이후 : 부에노스아이레스항의 5개 부두를 민간 기업에 임대 a) 1·2부두: P&O Ports 및 자국 업체의 컨소시엄 b) 3부두: 자국의 Quatro Invest, 미국의 LANCO 및 IFC c) 4부두: EMCYM S·A· 및 Angel Gabriel S.K.L d) 5부두: 자국의 BISA 및 필리핀의 ICTSI에게 각각 임대함.
브라질	<ul style="list-style-type: none"> • 1990년대 초: 항만 규제완화 및 민영화 도입을 국가정책으로 도입함. • 1997년 : Santos항과 Rio Grande항은 이미 민영화되었고, Rio de Janeiro항의 일부시설도 민간에 매각됨.
에콰도르	<ul style="list-style-type: none"> • 항만개혁 법안을 준비하여, 컨테이너부두 운영의 민영화가 추진함.
과테말라	<ul style="list-style-type: none"> • Puerto Quetzal항의 컨테이너부두는 이미 민간에 의해 개발되고 있음.
미국	<ul style="list-style-type: none"> • 대다수 부두운영은 민영화 됨.
우루과이	<ul style="list-style-type: none"> • Montevideo항의 컨테이너부두를 30년간 민영화 함.
멕시코	<ul style="list-style-type: none"> • 1995년 이후: Manzanillo, Ensenada, Altamira, Veracruz항의 민영화를 실시함.
파나마	<ul style="list-style-type: none"> • 1995년 이후: 민영화를 실시하여, 1998년까지 4개항만(Manzanillo International Terminal, Colon Container Terminal, Port of Cristobal & Balboa)에 3억8000만 달러의 민간자본을 유치함.
콜롬비아	<ul style="list-style-type: none"> • 1993년: 민영화가 착수되어, 4개의 주요 잡화 항만이 민관으로 구성되는 컨소시엄에 임대 • 컨소시엄은 임차부두를 순수 민간기업에게 재임대하여 운영중임.

자료: HPH, PSA, DPW 등의 홈페이지, 및 KMI, 『상세서』, 2000. 12.

3) 항만 건설의 재원 조달

주요국 대형 항만운영사업자의 해외항만 진출을 촉발시킨 세 번째 요인은 항만 부두건설에 소요되는 자본이다. 이러한 부두 개발에 소요되는 자금 규모

가 크기 때문에 항만당국이 모두 충당하지 못할 뿐만 아니라, 자국 내의 금융 기관 등만을 통해서 조달하기 힘들다는 것이다.

최근 첨단 컨테이너 부두를 개발하는 데 상당한 자금이 소요된다. 컨테이너 부두 건설을 위해서는 항로 및 안벽전면의 수심유지를 위한 준설, 안벽건설, 야드 조성 및 포장 등의 하부 시설은 물론 상부시설로서 갠트릭크레인을 비롯한 각종 야드 장비의 설치, 전산 소프트웨어의 개발 및 설치 등이 필요하다.

Drewry 연구소는 오늘날의 컨테이너 부두개발에 소요되는 자금을 아래 <표 3-10>와 같이 추정하고 있다. 먼저, 준설 및 안벽건설과 같은 하부시설의 정비에 소요되는 토목공사비는 다음과 같다.

<표 3-10> 컨테이너부두 토목공사비 추정단가

항 목	비 용
준설(일반투기)	m3당 2.25\$
준설(호안 내에 투기시)	m3당 7.5\$
안벽(폭 35m)	m당 54.000\$
CY 조성 및 포장	m2당 63.8\$
야적장	m2당 55\$
창고	m2당 375\$

자료: Drewry, 『전계서』, p.12.

<표 3-10>을 근거로 하여 21만TEU 및 60만 TEU를 각각 처리하는 부두의 공사비는 2,100만달러, 4,750만달러로 추정할 수 있다.(<표 3-11> 참조)

또한, <표 3-11>에서 볼 수 있듯이, 컨테이너 부두에 설치될 상부시설로서 하역장비의 규모는 다음과 같다.

<표 3-11> 컨테이너부두 운영에 소요되는 장비

항 목		비용(\$)	설치기수	총 비용(백만\$)
안벽크레인*	A안	6,200,000	2	12.4
	B안	7,100,000	5	35.5
스프레다	A안	125,000	3	0.38
	B안	125,000	6	0.75
리치스택커	A안	575,000	2	1.15
	B안	575,000	1	0.58
야드크레인	A안	-	-	-
	B안	1,180,000	15	17.7
포크리프트	A안	275,000	6	1.65
	B안	60,000	2	0.12
트랙터/트레일러	A안	120,000	8	0.96
	B안	120,000	25	3.0
제너레이터	A안	600,000	1	0.6
	B안	800,000	1	0.8
라디오/통신	A안	350,000	1	0.35
	B안	500,000	1	0.5
작업차량	A안	14,000	3	0.04
	B안	14,000	6	0.08
컴퓨터하드·소프트	A안	1,200,000	1	1.2
	B안	1,800,000	1	1.8
기타	A안	280,000	1	0.28
	B안	400,000	1	0.4
합계	A안			19.01
	B안			60.83

자료: Drewry, World Container Terminals, 1998.

주: 1) A안은 연간 210,000TEU를 처리하는 컨테이너부두이며, B안은 연간 600,000TEU를 처리하는 컨테이너 부두

2) *의 A안은 붐(boom)의 길이가 35m, B안은 45m

아래 <표 3-12>에서 나타나 있듯이, 추정된 토목공사비 및 야드 장비의 구입에 소요되는 비용을 합계한 총공사비 규모는 명시되어 있는 바와 같다. 총공사비는 개발규모에 따라 다소 상이하지만, 21만TEU의 처리능력을 갖는 부두는 4,000만달러, 60만TEU 처리능력의 부두는 최소한 1억달러를 상회하는 것으로 추정되고 있다.

<표 3-12> 컨테이너부두 총 공사비

항 목	21만TEU 부두	60만TEU부두
안벽길이	250m	550m
터미널면적	8ha	16h
안벽크레인 수	2기	5기
토목공사비	2,100만\$	4,750만\$
신규장비투자비	1,900만\$	6,080만\$
소계	4,000만\$	1억830만\$

자료: Drewry, 『전계서』, p.14.



<표 3-13>에서 나타난 바와 같이, 세계 주요 컨테이너 부두의 개발비를 조사한 결과, 컨테이너부두 개발비는 항로준설 여부, 항내 수심 및 부지매립 여부 등 항만의 여건에 따라 각각 상이하게 나타나 있다.

25만TEU 능력의 부두는 최소 4천만 달러, 50만TEU 능력의 부두는 1억달러의 자금이 소요되는 것으로 나타나고 있다.

<표 3-13> 세계 주요항만의 컨테이너부두 개발비 추정치

항만	시설내역	처리능력 (TEU)	완공 년도	투자비(\$)
르아브르항	• 700m 안벽 확장	50만	2001	2억6,600만
브레머하벤항	• 350m 안벽 확장	26만	1998	4,800만
암스테르담항	• New Americanhaven '컨부두' GC 3기 설치	35만	1999	6,500만
펠릭스토우항	• GC5기 및 RTG 11대, 수심 14.5m 준설	50만	1999	2억1,600만
사우스햄퍼튼항	• 2,000m의 심수안벽 건설 (컨테이너부두 개발)	200만	2002	3억7,000만
테임즈포트항	• 100m 안벽 확장 및 RTG 5기	15만	1998	1,200만
Gioia Tauro항	• Medcenter '컨부두' 2단계 1,200m 안벽	100만	1998	1억7,000만
Trieste항	• GC3기, RTG 6기, 2,000m 안벽, 수심 17.7m (Molo VII '컨부두')	127.5만	1998	2억3,600만
Surabaya항	• Terminal 2개발 (550m 안벽, GC4기, RTG11기)	50만	1998	9,000만
싱가포르항	• Pasir Panjang Terminal 4선석, GC 10기	200만	1998	3억7,000만
부산항	• 감만부두	120만	1997	2억2,000만
카오슝항	• Terminal 5(Evergreen) 3선석	100만	2000	1억8,500만
LA항	• Pier 400개발, 2,300m 안벽, GC 16기	172.5만	2001	3억2,000만
뉴욕항	• Hanjin 부두	35만	1999	1억5,000만
타코마항	• Hyundai 부두, 610m 안벽	46만	1999	6,000만

자료: Drewry, 『전세계서』, pp.117-121.

이러한 부두개발은 막대한 자금이 필요하므로, 개발도상국 정부가 직접 조달하기는 어려운 실정이므로, 자금 조달 능력이 있는 선진국 투자자의 참여를 선호하는 경향이 있다.

4) 부두 운영 Know-How

최근의 컨테이너부두는 IT(Information Technology)를 이용한 첨단시설로 조작·운영되고 있다. 개도국의 경우에는 항만건설 재원이 부족할 뿐만 아니라 항만운영 경험도 부족하다. 따라서, 컨테이너부두의 효율적인 운영을 위해서는 고성능의 자동화된 장비 설치·조작 및 유지보수는 물론이거니와 적합한 부두 운영시스템의 개발 및 운용능력이 요구된다. 또한, 각종 장비기술자 뿐만 아니라 IT를 충분히 활용할 수 있는 정보 기술자의 확보도 필요하다.

효율적인 부두운영을 위해서는 이를 위한 운영시스템의 개발 및 활용뿐만 아니라 선사 등의 이용자 유치능력 및 마케팅 능력이 중요한 필요 요소이다. 만약, 이용자를 확보하지 못한다면 컨테이너부두가 물리적으로 개발되어 있다 하더라도 당해 시설은 물동량 처리 실적이 없이 유희화될 수밖에 없기 때문이다.

최근 들어, 대다수 항만이 중심항만(Hub Port)으로 발전하기 위한 노력을 기울이고 있으며, 단순히 시설 확충에만 중점을 두지 않는다는 것이다. 대형 선사를 유치하거나 대형선사의 유치능력이 있는 선진 부두운영업체 또는 GTO를 활용하고 있다.

선진 부두운영업체는 선사의 유치실적과 능력을 충분히 갖추고 있으나, 개도국의 경우는 그러하지 못하며, 일부 개도국 항만당국 중에는 컨테이너 부두의 운영은 물론이거니와 컨테이너 부두의 개발 실적조차 없는 경우도 있다.

따라서, 개발도상국의 항만 당국은 선진부두운영업체에게 부두 개발에 직접 참여하거나 부두 운영을 요청하는 경향이 있다.

3. 공급 요인

해외 항만 시장에 진출하는 선진국 대형 GTO들의 관점에서, 대형 항만운영 사업자가 해외 항만 사업에 진출하는 이유는 크게 다음 4가지로 구분 할 수 있다.

1) 신규 수익성의 확보

해외시장에서 수익성을 확보하기 위함이다. 해외항만사업은 자국 내 시장과 환경이 상이하기 때문에 리스크가 동반되기는 하지만 대개 독점적 시장의 특성을 지니고 있다. 따라서, 참여할 경우 높은 수익률을 획득할 수 있다. 선진국의 대형항만운영업체들이 해외항만사업을 통해 획득하는 세전(Pre-tax)수익률은 매출액 대비 25% 내외로 평가되고 있다. 이와 같이 높은 수익성은 이들 사업자의 진출을 촉진하는 가장 중요한 요인이다. 선발 대형업체들의 해외사업 운영이윤이 25%를 상회하고 있는 운영실적에 자극받은 업체들이 이제는 후발주자로 등장하고 있다.

일반적으로 해외항만 사업으로부터 얻은 수익은 시장의 특성, 참여범위, 부여되는 인센티브 등에 따라 각각 상이하게 나타난다. 그러나, 대부분 16%~28%의 수익률이 적정인 것으로 평가되고 있다. 이에 대해 선진국의 자본투자자들은 해외사업에서 획득하는 내부 수익률이 최소 15%는 되어야 한다고 요구하고 있다. 또한, 개도국의 경우에는 이윤율이 최소 20~22%는 되어야 하는 것으로 평가되고 있다.³²⁾

2) 고객 확보의 용이성

대형 항만운영업체들은 고객을 용이하게 확보할 수 있는 능력을 갖추고 있다. 자국 내 사업을 기반으로 획득한 부두운영 노하우, 전문 인력, 자원, 경험 등은 해외진출을 촉진하는 요인으로 작용하고 있다. 이들 대형 항만운영업체

32) 김형태, 한철환, 우종균, 『전계서』, 2000, p.23., 및 Fairplay Amateurs Bage into Ports, April, 2000

가 보유하고 있는 요인을 다음 2가지로 구분할 수 있다.

① 동질의 서비스 제공

대형 항만운영업체들은 제3국 항만에서도 자국항만에서 제공하는 서비스와 동등한 서비스를 제공한다. 따라서, 선사들은 이들 항만운영업체가 제공하는 질 높은 서비스를 해외의 타 항만에서도 향수할 수 있다. 그리하여 선사는 가능하면 동질적인 서비스를 제공하는 항만운영업체를 선호하게 된다.

② 다양한 인센티브 제공

대형 항만운영업체들이 세계 여러 항만에서 동일한 선사의 선박 접안과 물량 처리를 취급 하게 되면 서비스 이용과 관련하여 보다 유리한 조건을 다양하게 제공할 수 있다. 예를 들어, 항만이용과 관련된 협상 과정을 단축시킬 수 있고, 자국 항만에서 구축된 관계를 더욱 긴밀히 구축해 나갈 수 있다. 또한, 다수항만을 이용하는 단일선사의 규모가 적다하더라도 각 항만별 이용 물량을 합계할 경우 대규모 물량이 되므로, 이들 선사에게도 효율인하 등 인센티브 제공이 용이하다.

3) 사업 확대 및 글로벌 네트워크의 확대

선진국의 항만운영사업자는 자국시장의 항만운영만으로는 포화상태에 이르러 충분한 사업기회를 보장받지 못하고 있다. 그리하여 신규 사업 개발 및 사업 확장을 위해 해외시장으로의 진출이 불가피하다고 판단하고 있다.

Hutchison Whampoa 그룹은 1990년대 초에 이미 홍콩의 급격한 화물량 증가율이 궁극적으로 중국항만의 급신장으로 말미암아 낮아질 것으로 예측하였다. 그리하여 이러한 상황으로부터 탈피하기 위해 해외사업으로 방향을 선회하는 전략을 채택하였다.³³⁾

33) J. Wang James and S. Brian, "Regional Governance of Port Development in China: A Case Study of Shanghai International Shipping Center", *Maritime Policy and Management*, Vol.31, No.4, 2004, pp.357-373.

PSA Corp.도 싱가포르 자국시장만으로는 한계가 있다는 것을 인식하였다. 이를 위해 인근지역의 항만개발에 주도적으로 참여하려는 계획을 수립하였다. 더구나 인근지역의 항만개발이 싱가포르의 우위성을 깨트리지 않는 범위 내에서 이루어지는 것을 오히려 바람직하게 간주하고 있다. 그리고 싱가포르 항을 동남아의 정보기지로 만들어 자국의 정보기술 및 항만운영노하우를 전파하기 위해서도 해외항만 진출이 필요함을 인식하고 있다.

DPW사도 P&O Port를 2006년도에 인수한 이래, 세계 3위의 GTO로 급부상하였으며, 이후 전 세계적으로 공격적인 항만 투자 전략으로 HPH, PSA사 등을 추격하고 있다. P&O Ports는 1980년 중반에 호주내의 멜버른, 시드니, Brisbane 및 Freemantle항의 주요 컨테이너 부두와 40개 이상의 항만에서 하역업을 수행하게 되자 국내사업 확장에 한계를 느끼게 되었다. 그리하여 이를 타개하기 위해 해외로 진출하였다.³⁴⁾

대형 항만운영업체들은 동일한 부두운영 방식을 유지하고 있다. 선박의 기항지마다 동일 부두운영업체가 부두를 운영할 경우에는 선박의 제원, 선적화물에 대한 각종정보의 파악이 용이하고, 선박의 입출항 및 화물의 운송 상황에 대한 실시간 정보(real time information)를 제공하는 등 이용자의 요구에 부합하는 서비스를 제공할 수 있다.

또한, 선박에게 요구하는 입출항 절차, 부두이용에 따르는 서류·서식 등이 통일되어 있다. 따라서, 항만이 지역적으로 상이한 곳에 위치해 있고, 항만마다 각종 제도 및 관습이 상이하다 하더라도 부두이용 및 입출항에 소요되는 절차는 거의 유사하다.

항만운영업체의 관점에서 글로벌 네트워크(Global Terminal Network)를 구축할 필요가 있기 때문에 해외 항만 사업에 진출하고 있다. 오늘날에는 IT 기술의 진전으로 각종 정보의 처리가 신속해지고 있다. 이에 따라 정보작성 절차의 용이성 여부가 매우 중요한 코스트 및 경쟁력 요인으로 등장하고 있

34) 한국컨테이너부두공단, 『한국컨테이너부두공단의 해외항만 투자전략』, 한국컨테이너부두공단, 2004. pp.30-40.

다. 만약 선사가 각종 정보작성에 소요되는 시간을 절약할 수 있다면 이는 비용절감 및 경쟁력 향상에 큰 도움이 된다. IT 기술이 발전해 있는 오늘날에는 타 항만에 네트워크를 구축하기만 하면 선사를 유치할 수 있는 능력이 월등하게 향상된다. 이에 따라 부두운영업체는 세계적인 차원에서 항만간의 네트워크를 구축·확대하고 있다.

4) 리스크 분산

해외 GTO들은 자국 내 시장에만 지나치게 의존할 경우에는 그로 인한 리스크가 크므로, 포트폴리오(Portfolio) 전략에 의한 리스크 분산 정책을 시행하게 되었다. 해외 항만시장으로 진출함으로써, GTO들은 국내의 단일시장에 집중함으로써 인해 발생하는 높은 리스크를 분산시킬 수 있기 때문이다.

HPH사는 1992년 중국에 본격적으로 진출하면서, 홍콩과 영국에 집중되어 있던 항만 투자의 리스크 분산을 위해 중국 본토에 까지 확대하였다.

또한, PSA사도 1996년까지 국내 항만사업에만 집중 투자하였으나, 이로 인한 리스크를 분산하기 위해 1997년 이후 해외진출을 개시하였다.³⁵⁾

35) J. Wang James and S. Brian, *Ibid*, 2004.

제2절 GTO 등장배경과 유형

1. GTO의 등장배경

GTO(Global Terminal Operator)의 배경은 앞서 열거한 해외항만산업의 직접투자 발생배경과 연계되어 있으며, 일반적으로 크게 수요측면과 공급측면으로 나누어 볼 수 있다.³⁶⁾

먼저, 수요 측면으로는 항만민영화, 컨테이너물량 증가에 따른 컨테이너 부두시설의 수요증가, 부두건설에 소요되는 자원, 부두운영에 필요한 노하우 등 4가지 요인으로 지적할 수 있다. 무엇보다 항만민영화는 이들 4가지 요소 중에서 GTO 회사들이 등장하게 된 가장 중요한 배경이라 할 수 있다.

1980년대 후반부터 시작된 영국대처정부의 항만민영화와 1990년대 중국 해운산업의 자유화는 기존터미널 운영회사들로 하여금 해외항만사업 진출을 촉발하는 결정적 계기가 되었으며, 세계항만의 지도를 근본적으로 변화 시켰다고 할 수 있다.

이처럼 1990년을 전후하여 항만민영화가 본격화된 주요 요인으로는 먼저 공공부문의 항만운영에 따른 낮은 효율성에 기인한다. 즉 대부분의 항만당국들은 기존 터미널의 효율성 제고를 위해 민간부문의 기업가정신 및 부두운영 노하우들을 활용할 목적으로 민영화를 추진하였다. 첫째 항만 개발을 위한 부족한 자금을 충족시키기 위함이다. 세계 각국은 소득증대와 복지에 대한 요구증대로 공공재원에 대한 수요는 갈수록 증가하는데 반해 이를 충족시킬 수 있는 재원은 계속 부족한 상황이었다. 이에 따라 항만 개발 및 운영에 필요한 부족한 재원을 조달하기 위해 민간자본을 활용한다는 것이 각국 항만민영화의 주요 배경이었다.³⁷⁾

36) 기존 문헌 및 발표 자료에서 학자들은 GTO의 발생 배경을 수요와 공급측면으로 구분하고 있음.

37) Drewry(1998)에 따르면 50만TEU를 처리할 수 있는 능력을 가진 부두를 건설하는 데 소요되는 자금은 대략 1억달러를 상회하는 것으로 나타나 있음.

글로벌 GTO들이 등장하게 된 공급측 요인으로는 해외시장에서의 신규 수익성 확보, 고객확보의 용이성, 리스크 분산 등을 지적할 수 있다.

첫째, GTO들은 수익성확보 차원에서 해외 항만사업을 전개하고 있다. 기본적으로 해외항만사업은 고위험 고수익(High-Risk-High-Return)의 사업적 특성을 가지고 있어 해외 항만 투자시 높은 리스크가 동반되기도 하지만 성공할 경우 높은 수익률을 확보할 수 있는 사업이라는 인식이 형성되어 있다. 이는 대형 GTO들이 해외항만사업을 통해 획득하는 세전수익률이 매출액 대비 25%에 달하고 있기 때문이다.

둘째, GTO들은 국내 항만 운영을 통해 획득한 부두운영의 노하우, 전문인력, 자원, 경험 등을 활용하여 해외항만사업 진출 시보다 용이하게 고객들을 확보할 수 있는 능력을 갖추고 있다. GTO들은 자국 항만은 물론 자사가 운영하는 해외항만에서도 선사들에게 동질적인 서비스를 제공함으로써 고객요구에 부응하고 있다. 또한, 이들은 자신들이 구축한 글로벌 터미널 네트워크를 선사들이 이용할 경우 보다 저렴한 효율 및 인센티브를 제공하는 등 유리한 이용조건을 제공함으로써 고객들을 확보하고 있다.

특히, 리스크분산과 관련하여 GTO들은 단일항만에 대한 과도한 의존으로 인해 향후 성장 기회의 제약을 받고, 사업의 위험이 높아지는 것을 방지하기 위해 해외항만사업에 진출 하게 되었다.

<표 3-14> GTO의 등장 배경

수요 측면	공급 측면
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 항만 민영화 (영국, 중국의 해운 자유화) ◆ 컨물동량 증가로 부두 수요 증가 ◆ 항만 건설의 자원 조달 ◆ 부두운영 노하우 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 신규 수익원 창출 필요 ◆ 글로벌 네트워크 구축 ◆ 리스크 분산 ◆ 대선사 협상력 강화

자료 : 한철환, “글로벌 터미널운영업체의 통합화전략과 시사점”, 월간해양수산 제233호, 2004년 2월.

2. GTO의 유형

현재 항만관련 외국문헌에서 언급되고 있는 GTO(Global Terminal Operator)의 명칭은 저자들에 따라 다양하게 지칭되고 있다.

Heaver, Meersman & Van De Voorde는 컨테이너터미널관리회사(Container Terminal Management Company : CTMC)라는 명칭을 사용하고 있는 반면, Airriess는 GTO를 초국적 항만기업(Transnation Port Corporation :TNPCs)이라고 지칭하고 있다.³⁸⁾ 일반적으로 GTO라 함은 한 지역 이상에서 터미널 운영사업을 하고 있는 회사라고 정의될 수 있다.

아래 <표 3-15>에서 보듯이, GTO의 유형은 하역 전문형, 선사형, 혼합형 등으로 크게 3가지 유형으로 구분할 수 있다.

먼저, 하역 전문형 GTO는 Global Stevedores' Terminal Operator(GSTO)로써 HPH, PSA, DP World, Eurogate, ICTSI, 등 독립적인 터미널 운영업체 (Independent Terminal Operator)라 할 수 있다.³⁹⁾

둘째, 선사형 GTO는 Global Carriers' Terminal Operator(GCTO)로써, CMA-CGM, HMM, MSC, HJS, K-Line 등 Carrier Related/Affiliated Terminal Operator라 할 수 있다.⁴⁰⁾

셋째, 혼합형 GTO는 선사와 하역회사가 합쳐진 Hybrid Terminal Operator(GHTO)로써, 자사 및 그룹내 선박 운항 서비스 네트워크에서 총 비용을 최소화(Cost Center)하는 환적 거점을 중심으로 진출 하였다.

38) Heaver, T., Meersman, F. M. & Van De Voorde, E., "Cooperation and Competition in Internaaaational Container Transport; Strategies for Ports", *Maritime Policy and Management*, Vol. 28, No. 3, 2001 p.304.; C. A. Airriess, "The Regionalization of Hutchison Port Holdings in Mainland China", *Journal of Transport Geography*, Vol 9, 2001, p.267.

39) Drewry, *Global Container Terminals; Profit, Performance and Prospects*, 2002. 10, p.163.

40) American Shipper는 글로벌 터미널 운영업체를 싱가포르의 PSA나 Dubal Port Authority와 같은 항만공사형터미널운영업체, Hutchison Port Holdings와 Eurogate와 같은 독립적인 터미널운영업체 그리고 P&O Port사와 같은 선사계열 터미널운영업체로 구분하고 있다. *American Shipper*, May 2003. p. 18. 참조.

<표 3-15> GTO의 유형

구 분	내 용	비 고
Global Stevedores' Terminal Operator (GSTO): 하역 전문형	HPH, PSA, DPW, Eurogate, SSA Marine, ICTSI, etc	Profit Center
Global Carriers' Terminal Operator (GCTO): 선사형	CMA-CGM, HJS, HMM, MSC, HJS, K-Line, etc	Cost Center
Global Hybrid Terminal Operator (GHTO): 혼합형	APMT, COSCO/COSCO Pacific, NYK, OOCL	Cost Center

자료: 김근섭, "GTO의 글로벌 네트워크 확대 추이 및 대응방안, 한국해양수산개발원, 2008. 11.
, 및 Drewry, Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007, Sept 2007, pp 10

3. GTO의 특성변화 및 전망

과거 투자 유치국에서 투자 유치를 환영하는 분위기에서는 하역전문형 GTO가 선호되는 반면, 최근 들어서는 물동량의 창출이 가능한 선사형 또는 혼합형 GTO가 선호되고 있다. 선사형 및 혼합형 GTO가 선호되는 이유는 직접 선박을 기항시켜 항만 물동량의 창출이 용이하기 때문이다.

<표 3-16>에서 보듯이, 2004년까지는 하역전문형 GTO가 세계 컨테이너 물동량의 67%를 처리했으나, 2005년 이후에는 선사형 및 혼합형 GTO의 비중이 증가하고 있는 반면 하역전문형 GTO의 비중은 낮아지고 있는 추세이다.

<표 3-16> GTO의 유형별 처리실적 비중

구분	내용	2003	2004	2005	2006
지역전문형	컨테이너 터미널 운영 전문	65%	67%	55%	59%
선사형	컨테이너 운송 전문이며, 지역 터미널 활용	-	-	15%	14%
혼합형	해상 운송과 터미널 운영을 복합적 운영	-	-	30%	27%

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd., "Annual Review Global Container Terminal Operators 각호".

과거에는 투자 유치국에서는 투자 기업의 유형에 관계없이 투자 의사가 있는 기업이면 모두 환영하였으나, 세계 항만간의 경쟁 등 항만 환경의 변화에 따라 투자 유치국가도 조기에 항만의 활성화를 촉진시켜 줄 투자 기업을 유치하는 정책으로 전환하고 있는 추세이다.

다음 표<3-17>에서는 2005~2007년간 선사형 및 혼합형 GTO의 M&A 및 관리·운영권 획득 등을 통해 글로벌 항만시장에 진출한 주요 사례를 나타내고 있다.



<표 3-17> 2006~2007년 선사 및 혼합형 GTO의 M&A 및 관리·운영권 계약

글로벌 운영사	연도	인수 및 합병	인수 금액	세부 내용
NYK	2006	Ceres Container Terminals Europe B.V	N/A	50%지분 인수
Cosco Pacific	2005	Nanjing Longtan Terminal	N/A	20% 지분 인수
	2006	Quanzhou port, 중국	N/A	71.43% 지분 인수
		Sanghai Pudong International Container Terminal, 중국	US\$58.12 (M)	10% 지분 추가 인수
		Suez Canal Container Teriminal, Port Said, Egypt	N/A	20% Equity Interest
MSC	2006	Maisonneuve Terrminal, Montreal Canada	N/A	33.33% 지분 인수
Evergreen	2007	Container Terminal 5, Kaohsiung	N/A	향후 11년간의 운영권 연장

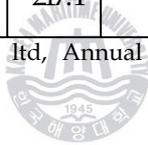
자료: Drewry Shipping consultants Ltd, "Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007", September 2007.

다음 <표 3-18>에서 보는 바와 같이, 2006년도 10대 GTO의 총 처리물량 3억 6,500만 TEU 중 선사형 및 혼합형 GTO가 처리한 물량은 1억 5,570만 TEU로 42.7%를 차지하였다. 또한, 2012년에는 선사형 및 혼합형 GTO의 처리물량 비중이 증가하여 44.5%가 될 것으로 전망되고 있다.

<표 3-18> GTO 처리능력 확충 전망 및 컨테이너 처리 실적

순위		GTO	터미널 처리능력 (백만TEU)		연평균 증가율 (%)	'컨' 처리 실적 (백만TEU)		비고
2006	2012		2006	2012		2006	비증(%)	
1	1	APMT	78.0	104.6	5.0	52	11.8	Hybrid
2	2	HPH	70.6	85.8	3.3	60.9	13.8	Stevedore
3	3	PSA	65.6	80.9	3.5	47.4	10.7	"
4	4	DPW	56.7	66.2	2.6	41.6	9.4	"
5	5	Cosco	41.9	61.8	6.7	22	5.0	Carrier
6	6	Eurogate	16.4	22.1	5.1	11.7	2.7	Stevedore
7	7	MSC	14.8	21.2	6.2	8.8	2.0	Carrier
8	10	Evergreen	11.1	13.3	3.1	9.4	2.1	"
9	9	SSA	10.1	16.4	8.5	7.6	1.7	Stevedore
10	8	한진해운	9.9	16.5	8.9	5.4	1.2	Carrier
합계		1~10위	365.0	488.8	-	-	-	-
		선사형· 혼합형	155.7	217.4	-	-	-	-

자료: Drewry Shipping consultants Ltd, Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007, Sep. 2007.



아래 <표 3-19>에서 나타나 있는 바와 같이, 향후에는 선사형 및 혼합형 GTO의 처리실적과 세계 항만시장 점유율이 지속적으로 증가할 것으로 예상된다. 또한, Non-GTO의 시장 점유율도 이러한 추세라면 향후에도 감소되지는 않을 것으로 추정된다.

<표 3-19> 2006~2012년 운영주체별 컨테이너터미널 처리능력 전망

(단위 : 백만 TEU, %)

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	연평균증가율 (‘06~’12)
GIO		356	386.2	412.1	436.3	455	464.1	468.6	4.7%
		58.0%	58.8%	59.2%	59.6%	60.0%	60.4%	60.6%	-
Non-GIO	민영기업	127.9	134.6	142	148.4	151	151.6	151.9	2.9%
		20.8%	20.5%	20.4%	20.3%	19.9%	19.7%	19.7%	-
	국영기업	129.9	135.9	142.2	147.2	152.1	152.4	152.5	2.7%
		21.2%	20.7%	20.4%	20.1%	20.1%	19.8%	19.7%	-
합계		613.8	656.7	696.7	731.9	758.2	768.1	773	3.9%

자료: Drewry Shipping consultants Ltd, "Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007", September 2007.

제3절 GTO의 국내항만 진출현황 및 영향분석

1. GTO의 국내항만 진입 현황

1) GTO의 국내 진입 현황

국내에는 1970년대 세계은행으로부터 차관을 도입하여 항만시설을 건설해왔는데, 부산항의 1단계, 2단계 및 3단계 컨테이너부두는 외국차관으로 건설하였다. 또한, 1994년에도 세계은행으로부터 차관을 도입하여 인천과 부산의 교통관리시스템을 구축하고, 부산 다대포항의 원목부두와 수산물 관련 처리시설의 재정비사업을 실시였다. 그러나, 이러한 외국자본은 외국 GTO가 직접 경영자원을 조달 투자한 것이 아니라 국내 정부가 이들 기관으로부터 재원만 조달하였다는 점에서 외국인 직접투자자로 보기 힘들다. 현재, 국내 컨테이너 터미널에는 홍콩의 HPH사, 두바이의 DP World사, 싱가포르의 PSA사, 대만의 Evergreen사/Uniglory사, 홍콩의 OOCL사 및 이스라엘의 ZIM사 등 7개 업체가 참여하고 있다.

이중 OOCL사 및 ZIM사는 대한통운 감만터미널에 지분만 일부 출자하고 있으며, 나머지 사업자는 모두 항만운영에 직접 참여하고 있다.

HPH사는 홍콩 Hutchison Whampoa 그룹의 해외 항만 전담회사로서 국내에 자회사 HKT(Hutchison Korea Terminals)사 및 KIT(Korea International Terminals)사를 설립하여 국내 항만시장에 진입하였다. 인수한 터미널 선석 규모는 부산항 자성대 부두 5개 선석(HBCT) 및 감만부두(HGCT) 1개 선석과 광양항 광양컨테이너터미널(HKCT) 1개 선석으로 총 7개 선석이다.

HPH사는 현대상선이 운영해온 자성대부두와 감만부두 1개 선석, 광양항 1단계 1개 선석을 2002년 2월 2억 1,500만 달러에 인수하여 단독법인 100%출자로 자회사인 한국허치슨터미널 HKT(Hutchison Korea Terminals)사를 통해 운영하고 있다. 한편, HPH사는 현재 현대상선, 한진해운과의 합작투자 형태로

광양항 2단계 2차 부두 4개 선석 (5만톤급 2선석, 2만톤급 2개)에 대해 자회사인 KIT(Korea International Terminals Ltd.)사를 통해 운영하고 있다.⁴¹⁾

<표 3-20> 외국 GTO의 국내 항만시장 진출 현황 (2007년 기준)

참여 업체	항만	선석규모	선석수	하역능력 (TEU)	참여지분
HPH	부산북항	•HGCT 350m •HBCT 1447m	•5만톤 1개 •5만톤 4개, 1만1개	•40만 •160만	•100% •100%
	광양항	•광양항 1단계 •2-2단계 1950m	•5만톤 2개 •5만톤 2개, 2만톤 2개	•80만 •120만	•100% •89% (한진/현대11%)
DPW	부산신항	•1-1단계 3200m	•5만톤 9개	•360만	•25% •삼성그룹 25% •기타 50%
PSA	인천남항	•ICT 900m	•5만톤 3개	•110만	•100%
Evergreen /Uniglory	부산북항	•DPCT 826m	•2만톤 2개, 5천톤 1개	•65만	•30% •동부 65%, 신영5%
OOCL/ZIM	부산북항	•감만부두 350m	•5만톤 1개	•40만	•각각 10% (대한통운 80%)

자료: KMI, 각 운영사 감사 보고서, 주주사

주: * DPW는 실질적으로 39.55% 지분율을 확보, 공식적으로는 25% 소유로 되어 있음.

* PSA는 실질적으로 16.23% 지분율을 확보, 공식적으로 정부에서 승인 하지 않음.

DPW는 미국 CSXWT사가 6,000만 달러를 투자한 부산신항만(주)의 지분 25% 를 인수하고, 30년간 관리 운영을 수탁하기로 하였다.

CSX Corporation은 미국 대형 철도운영사로서 Sealand 매각 시 터미널 운영부분을 인수하여 CSX World Terminals(CSXWT)를 설립하였다. CSXWT는

41) 한국컨테이너부두공단은 2007년 HPH사와 동부건설, 대한통운 등은 선석 반납 및 맞교환을 통해, 광양항 2-1단계 선석 모두를 동부건설이 운영하고, 1단계 대한통운 1선석을 한국국제터미널(KIT)이 운영하기로 합의한 바 있음. 따라서, HPH는 광양항에 총 6선석을 운영하게 됨.

컨테이너터미널 사업 확장을 준비 하던 중 2001년 2월 삼성물산으로부터 부산 신항만 민자사업 지분 취득 및 운영사로서의 참여를 제안 받았다. 이는 삼성물산이 민자 사업의 스폰서가 모두 건설회사로 구성되어 있었기 때문에 항만 운영에 어려움이 있을 것이라는 약점이 예상되었다. 이러한 약점을 극복하고 신뢰할 수 있는 GTO의 영입이 사업의 안정 및 건설자금 차입을 위하여 필요하였던 것이었다.

삼성그룹은 미국의 항만컨설턴트인 Cornell Group를 통하여 Open Bidding을 시행하였고, CSXWT를 포함한 Hutchison, Maersk나, SSA (Srevedoring Service or America) 등 유수의 글로벌 터미널운영사의 입찰서를 평가한 후 CSXWT를 선정하였다.

투자규모는 부산신항만(주)의 총 자본금 4,943억원 중 1,955억원을 투자하였다. 한국과 조세협약이 되어 있는 네덜란드에 설립하여 우회 투자하는 방식을 취하였다. 2005년 2월 DP World가 CSXWT를 인수함으로써, 부산신항만의 지분 25%를 인수하게 되어 운영사로 참여하였다. 2005년 6월에 부산신항만의 건설사 들의 지분 14.55%를 인수하여 현재 39.55%의 지분을 확보한 것으로 파악되고 있으나, 국토해양부(구. 해양수산부)에서는 공식적으로 승인하지 않는 사항이다.

PSA사는 인천남항의 4만 톤급 3개 선석의 개발과 운영에 참여하고 있는데, 삼성물산, 선광공사 및 삼성화재와 합작투자 형태로 참여하였으나, 현재 100% 지분을 보유하고 있다. PSA사는 인천남항 컨테이너 터미널에 1억 9,600만 달러를 투자하고 있다. 또한, PSA사는 부산신항만(주)의 16.23%의 지분을 확보하였으나, 국토해양부(구. 해양수산부)에서 공식적으로 승인하지 않은 사항이다.

Evergreen사와 자회사인 Uniglory사는 동부건설(주)과 합작으로 부산항의 신감만부두에 3,000만 달러를 투자하여 2002년 5월부터 운영을 개시하였다.

2) GTO의 항만 시장 점유 현황

외국 글로벌 GTO들은 1990년대 말 이후 국내 진입을 가속해 왔고, 이에 따라 이들의 국내항만 시장 점유율이 급속히 증가하였다.

먼저 부산항의 경우 컨테이너부두 선석길이가 총 5,973m이나, 이중 2,623m인 44%를 외국 GTO들이 점유하고 있는데 이를 처리능력 기준으로 살펴보면 463만TEU 중 178만TEU로 38%의 비중에 이른다.

광양항의 경우에는 2단계 2차 개발부두까지 포함하게 되면 컨테이너부두 선석길이가 3,700m인데 이중 외국 GTO가 2,300m를 차지하여 62%를 점유하게 된다. 이를 처리능력 기준으로 살펴보면 240만TEU 중 144만TEU로 나타나 60%를 점유하게 되었다.

2. GTO의 국내항만진입 영향 분석



외국 GTO의 국내 항만시장 진입으로 인한 효과를 항만 서비스 및 생산성 향상 효과, 자본도입효과, 고용창출 및 물동량 효과를 중심으로 분석해 보고자 한다.

1) 항만 서비스 및 생산성 측면

국내에 진입해 있는 외국 GTO는 뛰어난 운영 노하우와 마케팅기법을 보유하고 있었다. 주요국 항만의 경우에도 우수 선진기법의 도입을 위해 외국 GTO를 활용하는 사례가 많다. 중국의 천진항은 PSA사를, 상해항은 HPH사를 유치하였다. 이는 기본적으로 부족한 개발자금의 도입 전략으로 간주될 수 있으나, 이들 선진기업을 유치하여야만 운영 및 마케팅 기법 등을 학습할 수 있다는 관점이 반영되었다고 할 수 있다. 이러한 학습 효과에 따라 항만의 생산성 제고 및 서비스의 품질향상도 가능하게 되는 것이다.

HPH가 2002년 부산항과 광양항에 진입한 이후, 자회사인 HKT에서 YT Pooling System, N-Gen System 등 선진 항만 운영 및 IT 시스템을 도입하여, 고객 서비스 및 생산성 향상에 크게 기여 하였다. 특히 생산성 향상 부문에 있어서, 선박 재항시간 단축의 생산량 측정 기준인 VOR(Vessel Operating Ratio)를 30개 미만에서 30Van 이상으로 향상 시켰고, 안벽 크레인의 생산성 측정 기준인 GCR(Gross Quay Crane Ratio)를 70개에서 80개로 끌어 올렸다. HKT의 YT Pooling System 등의 선진 항만 운영 기법은 부산항 타 운영사로 파급되어 부산항 전체적인 생산성 향상에 일조한 것으로 판단된다.

2) 자본 도입 측면

국내 항만시장에 진입한 외국 GTO는 부두임차, 항만건설 및 국내 항만운영 업체에 대한 지분참여의 형태로 진입하고 있다. 따라서, 투자규모도 부두 임차료, 항만건설비 및 지분구입비로 구분할 수 있으며, 이들의 국내진입에 따른 자금 유치효과는 다음과 같다.

먼저 부두임대료를 보면 부산항의 경우 외국기업은 연간 401.4억원으로 전체의 38.6%, 광양항의 경우에는 연간 38.8억원으로 전체의 40.4%를 점유하여 국내전체로는 38.8%를 지분하고 있다. 채권구입액을 보면 부산항의 경우 1,575억원으로 전체의 51.4%, 광양항의 경우 1,046억원으로 전체의 80.5%를 점하고 있다. 아울러 항만투자비는 부산항의 경우 3억 500만 달러, 광양항은 1억 9,200만 달러, 인천항은 1억 9,600만 달러로 합계 6억 9,300만 달러(8,316억원)를 유치하고 있다. 이 같은 외자도입 규모는 국내기업에 의한 투자를 상당부분 보완해 주는 수준이라고 할 수 있다. 더구나 자성대부두의 경우에는 신형 GC에 대한 대체투자도 이루어졌다. 따라서, 외국 GTO의 자본도입 효과는 매우 크다고 평가할 수 있다.

<표 3-21> 외국 GTO의 자본도입 규모 현황

항만	항만/ 부두	운영업체	임대료 (연간 :억원)	채권 (구입액 :억원)	투자비	기타	
부산항	자성대 부두	HKT	264	800	인수자금 : 2억1500만달러		
	감만부두	HKT	73	500	자성대부두에 포함		
	감만부두	대한통운,OOCL, ZIM	73(14.6)	500(100)		지분획득 (20%)	
	신감만 부두	동부건설, EVERGREEN (UNIGLORY)	166(49.8)	500(175)	3000만달러	지분획득 (30%)	
	신항만	CSXWT (DPW가 인수)	-	-	6000만달러	지분획득 (24.5%)	
	기타부두	PECT,		289	265		
		UTC,		28	-500		
한진해운(감만부두),			73	500			
세방기업(")			73				
합계			1039(401.4)	3065(1575)			
광양항	1단계	HKT	19	감만부두에 포함			
	2단계	KIT,한진해운, 현대상선	20(16)	1300(1046)		80%지분	
	1단계	대한통운,OOCL, ZIM	19(3.8)	감만부두에 포함		20%지분	
	기타부두	한진해운 세방기업	19 19	감만부두에 포함 감만부두에 포함			
	합계		96(38.8)	1300(1046)			
인천항	인천남항	PSA	-	-	1억 9600달러		

자료: KMI 조사, 2002년.

주: ()안은 운영업체 중 외국인기업의 투자 지분비율에 해당하는 금액임.

3) 고용 창출 측면

외국 GTO에 고용되어 있는 인력규모는 다음과 같다.

<표 3-22> 외국 GTO의 고용현황

항만	항만/부두	운영업체	전체고용인원(명)	지분비율에 따른 고용인원
부산항	자성대부두	HKT	648	648
	감만부두	HKT	170	170
	감만부두	대한통운, OOCL, ZIM	162	32
	신감만부두	동부건설, EVERGREEN (UNIGLORY)	290	87
	기타부두	PECT, UTC, 한진해운(감만부두), 세방기업(“)	662	-
			214	-
			168	-
합계		178	-	
합계		2488	937	
광양항	1단계	HKT	105	105
	2단계	KIT, 한진해운, 현대상선	120	96
	1단계	대한통운, OOCL, ZIM	300	60
	기타부두	한진해운, 세방기업	104	-
	합계		629	261

자료: KMI, 김형태, 외국 항만업체의 국내 시장 진입 확대에 대한 정책방안, 2002년 11월.

상기 표에서와 같이 외국 GTO에 고용된 인력규모를 지분비율만큼 배분하여 살펴보면 부산항은 전체컨테이너 부두 인력의 40.5%, 광양항은 41.5%를 각각 점유하고 있다. 물론, 이 중 자성대부두의 경우는 신규고용의 창출이라기보

다는 기존기업의 인력을 인수한 것이라는 특징은 있다. 그러나, 외국기업이 운영하는 부두의 전체 고용 효과는 1,198명 이상으로 적지 않은 규모임을 알 수 있다.

4) 선사 및 물동량 측면

외국 GTO를 대상으로 수행한 설문결과는 다음 표에 나와 있는 바와 같이, 이에 따르면 아직까지 대형 신규선사의 유치는 못하고 있으나, 일부선사 및 물동량 유치 효과는 발생하고 있는 것으로 평가된다. 최근 중국의 China Shipping사가 국내를 중요 물류기지로 이용하게 되었는데 이는 국내기업이 유치한 것이며 외국기업은 아직 대형선사의 유치에는 성공하지 못하고 있다.

<표 3-23> 선사 및 물동량 유치 효과 조사결과

선사유치	응답비율	물동량증감	응답비율
유치없음	36.4%	감 소	-
일부 있음(1~3개사)	54.5%	유 사	27.3%
5개사이상	9.1%	증 가	72.7%
합 계	100.0%	합 계	100.0%

자료: KMI, 김형태, 외국 항만업체의 국내 시장 진입 확대에 대한 정책방안, 2002년 11월.

한편, 외국기업이 유치한 물동량 규모는 현재 증가추세에 있기는 하나 국내 기업이 운영하는 부두와 유사한 수준의 증가율을 보이고 있어, 외국 GTO의 국내시장 진입에 따른 물동량 유치 효과도 확연하게 나타나고 있지는 않다. 선사 및 물동량 유치 효과를 입증할 수 있는 자료의 축적이 아직은 부족한 상태이기 때문에 이러한 효과를 정확하게 측정하기 위해서는 일정기간이 더 경과되어야 할 것으로 판단된다.

5) 하역 효율 측면

2002년 한국해양수산개발원에서 조사한 바에 의하면, 국내 선사들은 하역효율의 하락세가 나타나고 있다고 평가하고 있다. 이 결과로 향후의 시장에 대한 종합적인 평가를 내리기는 어렵지만, 부산 신항만의 경우 외국 GTO가 하역 효율을 인상하는 것이 아니라 오히려 막대한 자본력과 저렴한 재원 조달 비용 등을 바탕으로 경쟁 구조를 촉진하는 것으로 볼 수 있다.⁴²⁾

사실, 하역 효율 인하는 인근 국내·외 항만과의 경쟁, 항만 수요와 공급 정책, 항만 내 다수의 경쟁 운영사들의 진입, 선사의 효율 인하 압박 등 다양한 요인에 의해 나타나는데, 특히, 항만 시설의 과잉 공급에 따른 운영사간의 치열한 경쟁에서 그 근본적인 원인을 있다고 할 수 있다. 예를 들면, 부산항의 경우, 부산 신항만의 조기 활성화 정책에 추가적인 선석 개장과 Ningbo항, 울산 신항 등 인근 경쟁 항만의 추가 선석 개발로 인해 환적 물량의 증가율 둔화와 함께 운영사간의 경쟁이 더욱 치열해 질 것으로 예상된다.



6) 항만 경쟁 측면

외국 GTO가 국내시장에 진입함에 따라 국내 항만시장은 과거보다 경쟁구조로 변모하고 있다. 물론 이들의 국내진입 이전에도 항만시장은 경쟁구조를 유지하고는 있었다. 그러나, 이들의 진입에 따라 새로운 경쟁풍토가 조성되어 국내항만운영시장의 경쟁여건이 대폭 강화되었다고 평가할 수 있다. 국내 항만운영업체 및 국내 선사들을 대상으로 이루어진 조사에서 외국 GTO의 진입 확대로 시장구조는 보다 더 강화된 것으로 평가되고 있다.

7) 시장 지배력 및 자국기업과의 역차별 문제 측면

외국 GTO의 국내 항만시장 진입이 확대됨에 따른 시장 지배력 강화 및 독점적 지위 효과가 발생할 수 있다. 외국 업체의 국내진입이 초기단계에 있기 때문에 아직은 그 효과가 나타나고 있지 않으나, 향후 일정 기간이 지난 이후

42) 부산신항의 경우 머스크 물량의 유치를 위해 북항 효율 대비 30%이상을 인하한 것으로 보도됨.

이들의 국내진입이 계속 확대될 경우에는 시장지배력 강화 현상이 나타날 수 있다. 또한, 외국 기업의 유치를 위한 외국기업에 대한 인센티브 및 각종 세제 혜택 등은 자국 내 기업과의 역차별의 문제로 확대될 수 있다고 우려하고 있다.

그러나, 아직까지 부산항의 시장 점유율을 보더라도 그러한 가능성이 명백하게 나타난 상태는 아니므로, 외국 GTO의 진입 확대로 인한 부정적인 측면이 크다고 단정할 수 없다.

8) 항만 홍보 측면

유수의 해외 항만운영업체가 국내에 진입할 경우 우리 항만의 대외인지도 향상효과가 있는 것으로 평가된다. 현재 국내에 진입해 있는 HPH, PSA, DP World, Evergreen사 등은 대부분 세계적인 브랜드를 보유하고 있는 기업이다. 이들 GTO들은 고도의 운영 노하우, 서비스 차별화 능력, 다양한 마케팅 능력, 풍부한 경험 및 자본력 등을 확보하고 있는 것으로 알려져 있다.

따라서, 세계적인 브랜드를 가지고 있는 이들 GTO가 국내에 진출해 있다는 사실만으로 국내 항만은 보다 개방화가 진전되어 있으며 항만전체가 성숙되어 있음을 세계에 알릴 수 있는 계기가 된 것이다. 이는 우리 항만의 국제화뿐만 아니라 국내 전체의 국제화에도 일조하게 된다.

그러나, 이들의 국내시장 진입에 따른 국내항만의 홍보 효과가 어느 정도 발생했는가를 구체적으로 입증하기는 용이하지 않다. Lloyd's List 및 Fairplay 등 해사전문 국제 언론기관의 국내 항만에 대한 취급 기사가 과거에 비교하면 대폭 증가하고 있다. 따라서, 외국 GTO의 진입에 따라, 국내의 대외 항만 홍보 효과가 높아진 것으로 평가 되고 있다.

9) 국부 유출 측면

외국 GTO의 국내 항만시장 진입으로 인해 하역수입 중 일부 또는 전부가 해외로 유출되는 효과가 발생한다. 물론 그 효과가 어느 정도인가에 대한 구

체적인 자료는 아직 축적되지 않은 상태이다. 현재는 진입 초기단계이므로 투자비회수 효과는 거의 없는 것으로 추정되나, 향후 부두운영이 정상화되고 일정기간이 경과하게 되면 투자비를 초과하는 이윤의 자국 송금 효과가 나타날 것으로 예상된다. 여기서, 항만투자로 인한 정상이윤(Normal Profit)의 자국송금은 정당한 것으로 평가해야 할 것이다.

그러나, 정상이윤을 초과하는 초과이윤이 지나치게 많다거나, 투자비 회수를 초과하는 항만수입이 국내에 재투자되지 않고 모두 해외로 유출될 경우에는 외자 유치의 부정적인 효과가 나타나며, 이로 인해 반 외국기업 정서가 나타날 수도 있다.



제4장 GTO의 해외항만산업 진출전략

제1절 HPH(Hutchison Port Holdings)

1. HPH의 개요 및 현황

HPH는 1800년대 설립된 홍콩의 재벌인 청룽그룹 산하에 Hutchison Whampoa 그룹이 1994년에 설립한 자회사로써, 항만개발 및 운영을 담당하고 있다. Hutchison Whampoa 그룹은 항만개발 및 운영, 부동산 투자개발, 소매 및 제조, 에너지 및 인프라, 텔레커뮤니케이션 등 5개 사업분야에 진출하고 있다. 2007년 기준 해외자산이 616억 달러로 전 세계 비금융권 기업순위 20위를 차지하고 있다. 특히 HPH의 항만 및 관련서비스 매출은 2006년 42억 달러를 기록하여 전년대비 10% 성장세를 보였으며, 2006년 지분율을 고려한 컨테이너 처리 실적은 30.8백만 TEU로 전 세계 물동량의 7.0%를 기록 하였다.

Hutchison Whampoa 그룹은 1990년대 초에 중국 항만의 급신장세에 따라 이미 홍콩항의 컨테이너물동량 증가율이 상대적으로 낮아질 것으로 예측하여 중국시장 개척전략을 수립하였다. 또한, 동 사는 중국의 성장잠재력을 가장 빨리 예측하여 1992년도부터 중국 항만시장으로 진출하여, 중국과의 긴밀한 유대 관계 및 이에 따른 정보 활용을 통해 중국 항만시장을 선점하기 위해 노력하고 있다.

HPH가 2006년 현재 운영 및 개발 중인 컨테이너터미널은 세계 9여개 권역, 약 53여개 항만에 분포되어 있다. 이 중에서 26개 항만이 연간 100만 TEU 이상을 처리하는 대형 항만이며, 홍콩의 HIT, Cosco-HIT, Asia Port Services, Rivertrade Terminal을 비롯하여 중국 상하이의 SCT, SPICT, 쉐젠의 YICT등이다. 또한, 이들 26개 항만중에서 8개 항만은 개발 중이거나 개발할 것으로 확정되어 있다.

<표 4-1> HPH 운영 터미널의 지역적 분포

지역	운영 중인 항만	(개발 중인 터미널)	소계	연간 백만TEU 이상 처리실적 보유
극동아시아	<ul style="list-style-type: none"> • HongKong (HIT, Cosco-HIT, Asia Port, Rivertrade) • Shanghai(SCT, SPICT) • Yantian • Xiamen • Nanhai, Jiangmen, Zhuhai • Shanghai Mingdong • Guangdong • Busan(2), Kwangyang(HKT) • Kwangyang(KIT) 	• Yangshan	9 (1)	<ul style="list-style-type: none"> • HIT/Cosco-HIT /Asia port / Rivertrade(HK) • SCT • Yantian • Xiamen • Ningbo • Shanghai Mingdong • HKT(Korea)
동남아시아	<ul style="list-style-type: none"> • Port Klang • Jakarta • Tanjung Priok • Laem Chabang • Myanmar • Karachi 	<ul style="list-style-type: none"> • Laem Chabang • Karachi 	6(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Port Klang • Jakarta
중동	<ul style="list-style-type: none"> • Dammam • Oman 	• Alexandria	2(1)	
캐리비안 / 중미/ 남미	<ul style="list-style-type: none"> • Bahamas • Ensenada • Veracruz • Manzanillo • Contenedores • Balboa • Cristobal • Buenos Aires 	• Manta	8(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Bahamas • Balboa/Cristobal
유럽	<ul style="list-style-type: none"> • Rotterdam(ECT, Delta, Home, Hanno) • Felixstowe • Thamesport • Harwich • Gdynia 	<ul style="list-style-type: none"> • Euromax (Rotterdam) • Bathside Bay (Harwich) • Izmir 	8(3)	<ul style="list-style-type: none"> • Rotterdam (ECT, Delta, ECT Home, Hanno) • Felixstowe / Thamesport/ Harwich
지중해	<ul style="list-style-type: none"> • Barcelona 		1	• Barcelona
아프리카	<ul style="list-style-type: none"> • Dar es Salaam 		1	
합계	45	8	53 (8)	26

자료 : 해양수산부, 국내 항만물류기업의 경쟁력 제고방안 연구, 중간보고집, 2008년 9월.

8개 항만은 상하이의 Yangshan 터미널, 태국의 Hutchison Laem Chabang

터미널, 파키스탄의 Karachi, 이집트의 Alexandria, 에쿠아도르의 Manta 터미널, 로테르담의 Euromax 터미널, 영국 Harwich의 Bathside Bay 터미널, 터키의 Izmir 터미널 등이다.

2006년 HPH의 컨테이너 처리실적은 59.3백만 TEU로 전세계 시장점유율은 약 13%였다. 한편 2006년 자산 규모는 4,236백만 달러, EBIT는 1,461백만 달러를 기록하였다.

<표 4-2> HPH의 중국 진출현황

연도		운영회사 및 터미널	처리실적 (천TEU)	지분 (%)	지분율대비 처리실적
설립	운영				
1992	1994	Nanghai Int'l Container Terminals	975	50	488
1992	1994	Zhuhai Container Terminals(Gaolan)			
1995	1995	Jiangmen Int'l Container Terminals			
1993		Shanghai Container Terminals	3,703	37	1,370
1993	1994	Yantian Int'l Container Terminals	8,296	48	3,982
1994	1997	Shantou Container Terminals	124	70	87
1996	1997	Xiamen Int'l Container Terminals	2,737	49	1,341
2001	2002	Ningbo Beilun Container Terminals	1,882	49	922
2003		Shanghai Pudong	2,517	30	755
2005	2005	Shanghai Mingdong Container Terminals	2,801	50	1,400

자료: Drewry 2007.

한편, HPH는 최초 중국으로 진출할 당시에는 중국이 외국기업의 자국 내 항만에 대한 단독진출을 허용하지 않기 때문에, 중국의 각 지역별 항만 당국과 Joint Venture형태로 진출하였다. HPH는 2006년 현재 주해(Zhuhai), 남해(Nanghai), 상해(Shanghai), 연전(Yantian), 산토우(Shantou, Jiangmen), 샤먼(Xiamen), 닝보(Ningbo) 등 8개 항만에서 운영을 하고 있으며, 최대의 GTO로

확고한 기반을 구축하고 있다. 이러한 기반을 바탕으로 HPH는 중국에서의 항만 운영 사업을 보다 강화하여 신규 항만 투자는 물론, 이미 진출한 항만에 대한 투자 확대에도 보다 적극적이다. 2006년 Zhuhai에서 새로운 개발사업을 시작하였으며, 양산항 2단계 컨테이너 터미널의 지분 32%를 획득하였다.

2007년 상반기에는 Huizhou항에 2개의 컨테이너 선석을 구축하기 위한 Joint Venture 협약을 체결하였다.

HPH는 2002년 2월 현대상선으로부터 부산항과 광양항의 총 3개 터미널(6개 선석)을 2억 달러에 인수하여 한국허치슨터미널(Hutchison Korea Terminals Ltd)를 설립하였다. 또한, 동사는 한국국제터미널(Korea Int'l Terminals Ltd.)를 설립하여 광양항에서 1단계 1선석과 2-2단계 4선석 등 총 5개 선석⁴³⁾을 운영하고 있다.

2. 해외항만 투자전략



1) 항만 투자 의사 결정 요소

HPH는 베트남 등과 같은 개발도상국 항만의 경우 장래성 측면에서 투자를 결정하는 경우도 있지만, 대체적으로는 장기적인 재무적 관점에서 철저한 내부 수익률 분석을 통하여, 투자를 결정 하였다. 중국과 한국의 진출 경우에는 이러한 철저한 분석을 통하여 진출 하였다. Greenfield 사업의 경우 충분한 사전 준비기간을 2-3년 정도의 여유를 가지고 분석하고 있다. 또한, HPH는 투자의 사전 단계에서 각 투자 지역의 특성에 맞게, 애로사항을 철저히 준비하고 있다. 특히, 중국의 경우는 관시(관계), 정부 고위급과의 연계 등을 적극적으로 활용하고 있다.

43) 2007년에 한국컨테이너부두공단과의 선석 SWAP를 통해 7개 선석에서 5개 선석으로 줄어듦. 한국컨테이너부두공단에서는 KIT의 2-1단계 3선석을 동부에게, 1단계 대한통운 1선석을 KIT에게 운영권을 부여하는 이른 바 선석 SWAP를 추진함.

현재 미국의 금융 위기로 촉발된 세계 실물 경제 침체로 인해 세계 항만물동량이 둔화되는 추세와 함께, GTO의 후발업자인 DP World, PSA 등의 경쟁적인 해외 항만 확보 전략이 치열한 상황이다.

이러한 상황에서 HPH는 신규 항만이 물량 창출의 독점적인 및 지정학적인 위치가 아닌 이상, 공격적인 투자 보다는 리스크 분산 측면에서 투자를 결정할 것으로 예상 된다.

2) 해외 항만 투자의 특징

첫째, HPH는 글로벌 전문 인력으로 구성된 해외 항만 사업 전담기구를 두어, TFT를 가동하고 있다. 또한, HPH는 세계 전 지역을 몇 개의 구역으로 구분하고 각 구역별로 본사 파견 직원과 해당 진출 국가의 전담자를 두고 있다. HPH는 물동량 전망 등 분석도 철저히 수행하고 있으며, 특히, Greenfield 사업의 경우 2~3년 정도의 분석기간을 통하여 철저히 사업성 타당성 분석을 하고 있다.

둘째, 기업 내부의 양질의 정보를 적극 활용하고 있다. HPH는 해외 항만투자 추진 과정에서 기업 내의 의사 결정에 필요한 자료를 재무적 분석 능력이 탁월하므로, 외부기관의 자료보다 자사의 자료를 더 선호하는 경향이 있다. 물론, 자사의 분석 자료를 검정하기 위해 외부컨설팅을 적극 활용하기도 한다.

셋째, 투자 방식 등에 있어서도 차별화 전략을 활용하고 있다. 투자방식은 인수·합병, 지분투자, 운영권 확보, BOT 방식 등 상황에 따라 다양하게 적용하고 있다.

제2절 PSA

1. PSA의 개요 및 현황

싱가포르의 PSA Corporation은 21세기에 들어와서 항만운영 사업의 글로벌화가 보편화될 것으로 예측하여, 1996년 이후 해외항만진출을 위한 획기적인 전략을 수립하였다.

PSA는 16개국 28개 항만에 진출해 있으며, 그중 6개는 중국 항만인데, 이를 위해 기존의 조직을 두 부문으로 개편해 해외 항만 진출 사업을 전담하는 International Business Department를 설립하였다.

또한, 향후 10년 이내에 해외 항만 사업에서 획득할 수입을 PSA사 전체수입의 1/3 이상이 되도록 하는 장대한 목표 하에 PSA는 해외 항만 진출을 위해 가장 먼저 타겟으로 선정한 곳이 중국이었다. PSA는 1996년에 Dalian, 2000년에는 Fuzhou, 2001년에는 Guanghou에 각각 진출하였다.

PSA는 한국에서 인천항 PSA-ICT(PSA Incheon Container Terminals)를 운영하고 있고, 부산신항만 진출에 지속적인 노력을 경주하고 있다.⁴⁴⁾

44) PSA는 부산신항만(주) 16.23%의 지분을 확보하였으나, 공식적으로 정부의 승인을 득하지 못함.

<표 4-3> PSA 운영 터미널 지역적 분포

지역	운영 중인 터미널	(개발 중인 터미널)	소 계	연 백만 TEU이상 처리실적 보유
극동 아시아	HIT TML, Cosco-HIT TML, TML#3, TML#8W(홍콩) Guangzhou Con.TML, Fuzhou Qingzhou Con TML(중국) Hibiki Con TML(일본), etc	Dongguan,Tianjin Port PhaseIII(중국)	14 (2)	HIT Terminal Cosco-HIT TML Terminal 8W Guangzhou TML Dalian Con TML
유럽	Deurganckdok West Devlp., Europa TML(#855-869), MSC Home Terminal, OCHZ Terminal(벨기에) Voltri TML,Vecon(이탈리아) Terminal XXI(홍콩), etc	Great Yarmouth (영국)	10 (1)	Europa Terminal Noordzee TML 901-915,HNN) MSC Home TML
동남아	Singapore Terminals, PSA-COSCO TML(싱가폴) Eastern LaemChabang(태국), etc.	SP-PSA Int'l Port (베트남)	5 (1)	Singapore TMLs
남아시아 및 기타	Tuticorin Terminal New CNTR Terminal(인도)	Chennai TML(인도) Multi-purpose Panama Int' TML (파나마), etc	7 (5)	
합계	27	9	36 (9)	9

자료 : Drewry, Annual Review of Global Container Terminal Operators, Sept., 2007.

<표 4-4> PSA 중국 진출현황

운영회사 및 터미널명	처리실적 (1,000TEU)	지분 (%)	지분율에 따른 처리실적
Dalian Container Terminals	2,885	34.6	988
Dalian Dagang China Shipping Container Terminals	274	20.1	55
Dalian Port Terminals	421	25.0	105
Guangzhou Container Terminals	1,781	49.0	873
Fuzhou Qingzhou Container Terminals	807	41.7	337
Fuzhou-Jiangyin int'l Container Terminals	192	40.0	77

자료: Drewry, 2007.

2. 해외항만 투자전략

PSA는 중국 항만을 개발하는 것이 자사의 수익에 직접적인 도움이 될 뿐만 아니라 중국 항만이 싱가포르의 허브기능을 보다 강화시킬 것으로 전망하여 중국진출을 계속 강화하고 있다. PSA는 이미 진출한 Fuzhou항에 2개의 선석을 추가 건설하였으며, Tianjin Port Group과 JV(49%)형태로 4개의 선석을 건설하여 2007년부터 운영하고 있으며, 2008년 중에 다른 6개 선석의 운영을 개시할 예정이다. 또한, Donguan Humen Port Authority와 20:80으로 Dongguan에 신항만을 개발하고 있으며 올해 운영을 개시할 예정이다.

PSA의 조직은 크게 전략사업그룹(Strategic Business Group)과 전략개발그룹(Strategic Development Group)의 2개 핵심그룹으로 구성되어 있다. 전략사업그룹은 물류부(LD), 컨테이너 터미널부(CTD) 국제사업부(IBD) 등으로 구성되어 있으며, 전략개발그룹에는 자산관리부(PD), 엔지니어링부(ED), 정보기술부(ITD), 기업개발부(CDD), 자금부(FD), 인력개발부(HRD) 등이 있다.

PSA의 해외항만진출시의 특징으로는 먼저 자회사를 통한 사업의 전개이다. PSA는 산하에 수많은 자회사를 설립하여 운영하고 있으며 항만운영과 물류

관련 사업이외에도 다양한 사업을 전개하고 있다. 두 번째의 특징으로는 항만 개발 및 투자는 MPA와 PSA Corporation이 각각 담당하고 있으며, MPA는 항만수역관리, 입출항수로시설의 개발 및 유지, 항로표지개발 유지, 항만개발 계획 수립에 관여하고, PSA Corp.사는 항만건설의 계획에서부터 토지조성, 하역기계 개발, 투자, 관리운영을 담당하고 있다. 마지막 특징으로 PSA는 선사, 화주 등 항만물류이용자들의 경쟁력 향상과 글로벌 시장수요에 적절히 대응하기 위하여 정보기술을 적극적으로 도입하고 있다. PSA는 2000년 5월 정보회사인 Portnet.com이라는 자회사를 설립하여 세계주요선사, 화주, 터미널관리자 및 터미널운영자를 위한 e-Solution을 제공하고 있으며 IT 기술을 활용하여 전 세계 항만에 진출하고 있다.



제3절 DP World

1. DP World의 개요 및 현황

DPW는 1999년 설립되어 다른 경쟁 GTO보다 미국을 포함한 전 세계적으로 글로벌 항만 네트워크를 확보하고 있는데, 이는 CSX의 인수가 그 계기가 된 것이다. DPW는 2005년 1월 11억 5천만 달러를 투자하여 CSX 월드터미널과 CSX의 철도 회사의 터미널 사업 본부를 인수하면서, 세계 6위의 GTO로 거듭나게 되었다. CSX의 국제 터미널 사업은 9개 터미널에 24개 선석을 운영하는 사업으로 전체 처리능력이 1,460만 TEU에 달하는 규모였다. 게다가, 홍콩, 중국, 한국 등에서의 중요 거점을 확보하는 기회도 확보함으로써, 급격한 물동량 증가 지역인 아시아와 라틴 아메리카의 신흥시장에 접근할 수 있는 계기를 마련하였다.

DPW가 전 세계에 운영 및 개발 중인 항만은 약 9개 권역, 48여개 항만에 분포되어 있다. 운영 중인 터미널은 총 39개 터미널이고, 이 중 11개 터미널이 연간 100만 TEU 이상을 처리하는 대형 터미널이다. 11개 컨테이너터미널은 모항인 제벨 알리(Jebel Ail) 터미널을 비롯하여 제다(Jeddah), 자와할랄 네루(Jawaharlal Nehru), 람차방(Laem Chabang), 탄중 페락(Tanjung Perak), 사우스햄프턴, 앤티워프, 홍콩, 셰코우(Shekou), 천진, 칭다오 터미널 등이다.

컨테이너터미널이 개발 중이거나 개발할 것으로 확정되어 있는 곳은 인도의 코치 쿨피(Kochi Kulpi)항, 베트남의 사이공(Saigon)항, 영국의 런던 게이트웨이(London Gateway) 터미널, 프랑스의 르하브르(Le Havre)항, 스페인의 마르세유-포스(Marseille-Fos)항, 터키의 야림카(Yafimca)항, 중국의 칭다오항, 페루의 칼라오(Callao)항, 세네갈의 다카(Dakar)항 등이다.

<표 4-5> DPW 운영 터미널의 지역적 분포

지역(권역)	운영 중인 터미널	(개발 중인 터미널)	소계	연간 백만TEU 이상 처리실적
중동	♦ Jebel Ali ♦ Fujairah ♦ Abu Dhabi ♦ Jeddah		4	♦ Jebel Ali ♦ Jeddah
남아시아	♦ Visakha ♦ Kochi ♦ Chennai ♦ Colombo ♦ Jawaharlal Nehru ♦ Munddra ♦ Port Qasim	♦ Kochi Kulpi	8 (1)	♦ Jawaharlal Nehru
동남아시아	♦ Laem Chabang ♦ Tanjung Perak ♦ Manila	♦ Saigon	3 (1)	♦ Laem Chabang
유럽	♦ Southampton ♦ Tilbury ♦ Antwerp ♦ Le Havre ♦ Bremerhaven ♦ Constantza ♦ Marseille-Fos	♦ London ♦ Le Havre ♦ Marseille-Fos ♦ Yarmca	11 (4)	♦ Southampton ♦ Antwerp
극동아시아	♦ Yantai ♦ Shekou ♦ Hong Kong(8W, CT3) ♦ Tainjin ♦ Qingdao ♦ Pusan ♦ Vostochnyy	♦ Quigdao	8 (1)	♦ Hong Kong (8W) ♦ Shekou ♦ Tianjin ♦ Qingdao
오세아니아	♦ Fremantle ♦ Melbourne ♦ Adelaide ♦ Sydney ♦ Brisbane		5	
북미	♦ Vancouver		1	
남미/캐리비안	♦ Caudedo ♦ Puerto ♦ Cabello ♦ Buenosaires	♦ Callao	4 (1)	
아프리카	♦ Dakar ♦ Maputo ♦ Djibouti	♦ Dakar	4 (1)	
합계	39	9	48 (9)	11

자료: 해양수산부, 국내 항만물류기업의 경쟁력 제고방안 연구, 중간보고 자료집, 2008년 9월.

2. 해외항만 투자전략

1) 항만투자 의사 결정 요소

DP World는 글로벌 항만네트워크 구축의 일환으로 동북아 지역 허브로 활용 전략을 가지고 있다. 따라서, 부산항이 간선행로에 위치하여 지역 허브항만(T/S의 화물 거점)으로서의 성장 잠재력이 크며, 한국의 급속한 경제발전으로 수출입 화물이 증대될 것으로 전망하였다.

부산항신항만 진출 사업이 한국정부의 국책사업으로 이루어져 안정성이 있고, 정부의 항만 및 배후교통망 등 인프라 지원을 실시협약으로 보장 받았고, 북항 재개발, ODCY 적기 폐쇄 등 정부의 정책지원으로 화물 유치, 즉 북항 화물의 신항 이전에 어려움이 없을 것으로 예상하였다. 또한, 하역료도 적정수준으로 유지될 것이 기대되었다. 삼성물산 등 삼성그룹에서 25%를 투자, 삼성과의 공동사업이라고 판단하여 사업추진의 안정성은 물론, 외국인투자촉진법에 의한 세금감면 제도, 자유무역지역관련 법 등에 따른 외국인투자사업의 각종 혜택을 기대하였다.



2) 해외 항만 투자시의 특징

첫째, DPW도 HPH처럼 해외 항만개발 사업 전담 기구를 가동하고 있다. DPW는 세계 전 지역을 몇 개의 구역으로 구분하고 각 구역별로 담당자를 두고 있다. 각 지역별 담당자는 투자에 대한 지식과 그 지역에 대한 정보를 보유하고 있는 전문가이다. 이 전담기구를 통하여 지속적으로 해외 항만 투자에 대한 정보를 입수하고 있다.

둘째, 투자국에 대한 관련 법률을 면밀히 검토 한다. 항만 투자 조건 특히, 민간 투자 사업의 실시협약 조건의 불명확성이나 법률적 해석에 대한 분쟁을 대비하여 협약서 조항은 물론 문구 하나에 대하여도 국제 변호사를 통해 면밀히 검토한다. 또한, 사업 추진 중의 발생 가능한 각종 리스크에 대비할 수 있는 장치를 마련한다.

예를 들면, 불합리한 투자 유인책에 대해서도 면밀한 검토하는데, 사업시행자의 투자 위험을 줄이기 위해 실시 협약이 최소운영수입보장제로 되어 있을 경우, 이를 사업시행자의 도덕적 해이 등을 유발하는 것으로 인식하기도 하여, 동 조항의 삭제를 유도하고, 이의 수용을 전제로 투자에 참여하는 방안을 제시하기도 하였다.

셋째, 내부 수익률 분석 및 전략적 의사 결정이다. DP World는 항만 투자의 안정성 및 내부 수익률에 대한 검토를 철저히 수행하지만, 수익률이 재무적으로 검증되지 않더라도 항만의 장래성에 주안점을 두어, 전략적으로 필요하다면 적극적인 투자 전략을 수립 및 시행한다.



제4절 APMT (AP-Moller Terminals)

1. APMT의 개요 및 현황

APMT는 글로벌 전략의 일환으로 최근 중국 항만진출에 박차를 가하고 있는데, Shanghai, Qingdao에 Joint Venture 형태로 진출하였으며, Dalian, Yantian 항만에 소수 지분을 확보하고 있다. 2006년에 APMT는 Tianjin Port Group, COSCO Pacific과 30:30:40의 JV로 North Port Container Terminal Berth's 57 프로젝트 개발을 하기로 하였으며, 전체 투자금액은 350백만 유로에 달하였다.

<표 4-6> APMT 운영 터미널 지역적 분포

지역	운영중인 터미널	개발 중인 터미널	지분 비고려 물량(천 TEU)	지분고려 물량(천 TEU)
중동 및 남아시아	Gujarat Pipavav, Colombo, Salahah, Bahrain, etc	-	1,859	489
동남 아시아	Loem Chabang(LCB1), Tanjung Pelepas	Laem Chabang (LCMT)	3,087	934
유럽	Rotterdam, Antwerp, Gioia Tauro, Constantza, etc	Le Harve Rotterdam 외 5	12,619	8,480
극동 아시아	Kobe, Yokohama, Dalian Qingdo, Shanghai, Kaohsing, Yantian, etc	Tianjin, Yangshan Wiamen, Cai Mep	30,334	8,781
북미	Tacoma, Oakland, Houston, New Orleans Jacksonville, Hampton, etc	Mobile, Portsmouth	10,608	10,155
남미/ 캐리비안	Kingston, Itajai Buenos Aires	-	2,609	1,948
아프리카	Suez Canal, Abidjan, Tema Port Douala, Lagos, Onne	Launda	2,823	1,515
합계	45개	15개	64,569	32,428

자료 : Drewry, Annual Review of Global Container Terminal Operators, Sept., 2007

또한, COSCO Pacific 및 Guangzhou Port Group과 각각 20:39:41의 JV 형태로 Nansha 2단계 컨테이너 터미널을 개발하기로 하였다. 2006년 전 세계 31개 국가의 45개 터미널을 통하여 52백만TEU의 컨테이너를 처리하였다.

<표 4-7> APMT의 중국 항만 진출 현황

운영회사 및 터미널명	처리실적 (1,000TEU)	지분 (%)	지분율에 따른 처리실적
Shanghai East Container Terminal	3,401	49.0	1,666
Qingdao Qianwan Container Terminal	6,770	20.0	1,354
Dalian Container Terminal	2,885	4.9	141
Dalian Port Container Terminal	421	20.0	84
Yantian Int'L Container Terminal	8,296	10.0	830

A. P. Moller-Maersk 그룹은 터미널 하역사업, 해상운송사업, 물류사업, 컨테이너관련사업 등의 4개 분야에서 사업을 영위하고 있으며, 특히, APMT는 컨테이너 터미널의 운영·개발·투자를 전담하고 있다.

2. 해외항만 투자전략

APMT의 비전은 세계시장에서 다양한 기회창출을 지향하고 효율성·생산성·성장을 위한 지속적인 혁신을 추구하며 고객에게 최고의 서비스를 제공하는 전략을 추진하는 것이다.

APMT는 비전의 달성을 위하여 소비자의 요구를 이해하고, 최고의 서비스를 제공하며, 이익을 창출하고 비용절감 및 효율성의 증대를 사명으로 하고 있다.

APMT사는 성공적인 GTO로 성장하기 위하여 중국지역의 터미널 개발을 가속화하고, 이집트·가나·카메룬·나이지리아·앙골라 등 수익성 있는 개발도상국에 투자기회를 포착하기 위하여 투자조사를 진행하고 있다. 또한, 글로벌 네트

워크를 확보하기 위하여 기존 터미널의 지분 인수 및 신규 터미널의 개발사업에도 지속적인 투자를 실시하고 있다.

APMT사의 해외항만사업 투자의 특징으로는 먼저, 모그룹인 A. P. Moller-Maersk그룹 소속의 선사와의 시너지 효과를 확보하기 위한 투자정책을 실시하고 있는 특징을 가지고 있으며, 이는 타 GTO에 비해 상대적으로 모그룹에 대한 의존성이 강하게 나타난다. 두 번째 특징은 투자의사결정시의 핵심요소로 투자대상 항만의 물동량 및 잠재성을 분석하여 투자를 결정하며, 이를 위하여 철저한 재무 분석을 실시한 후에 투자를 결정한다는 것이다. 세 번째의 특징으로는 타 GTO와 전략적 제휴를 실시하여 공동투자를 실시하며, 이를 통하여 위험요소의 분산효과를 창출한다는 것이다.⁴⁵⁾ 마지막으로, 지속적인 네트워크의 확대전략과 M&A를 통한 성장전략의 추구이다.

APMT사는 중국 충징 및 베트남 등지에서 지역항만당국과 제휴하여, 해외항만투자를 가속화하였으며, 미래 수익성이 있는 개발도상국 항만에 대하여 투자 조사를 실시하여 투자기회를 포착하고 해외 진출을 추진하였다. 또한, M&A를 통하여 회사의 규모를 확대하고 있으며 장래에는 모그룹으로부터 독립하여 경영을 한다는 목표를 가지고 있다.

45) 2006년 독일 빌헬름하벤의 컨테이너 터미널 투자시 Eurogate사와 공동투자를 실시함.

제5절 GTO의 해외항만 진출 전략의 특징

1. 지분 인수 및 합병 (M&A) 전략

GTO들은 해외항만 투자규모를 확대하기 위해 인수 합병, 터미널 개발, 사용권 확보 등의 방식을 활용하고 있다. 특히, DPW의 2005년 CSX World Terminal과 2006년 P&G Ports 인수는 대형 GTO의 탄생을 가져왔다. GTO의 인수합병 등은 2005년과 2006년에 가장 활발한 움직임을 보였고, 대부분 상위 5대 GTO의 해외 시장의 진출 및 확대 전략의 일환이었다.

<표 4-8> 연도별 GTO들의 지분 인수(M&A) 및 터미널 사용권 계약 건수

	건수	비고
2003	13	SSA(1), PSA(1), P&O Ports/CMA CGM(1), P&O Port(2), HPH(2), COSCO(4), Contship/P&O Neddoyd(1), APMT(1)
2004	5	HHP(1), APMT(4)
2005	18	PSA(4), DPW(4), APMT(5), ICTSI(1), CMA CGM(2), COSCO(1), HPH(1)
2006	16	ICTSI(3), PSA(1), MSC(1), COSCO(3), DPW(1), Dragados(1), APMT(4), HPH(1), NYK(1)
2007	13	ICTSI(4), APMT(1), Evergreen(1), HPH(2), TCB(1), DPW(1), PSA(3)

자료: 해양수산부, 국내 항만물류기업의 경쟁력 제고방안 연구, 중간보고 자료집, 2008.

특히 2006년, 2007년에 추진된 주요 GTO의 지분 인수 및 관리·운영권 획득 내용을 요약하면 다음과 같다.

<표 4-9> 2006~2007년 주요 GTO의 M&A 및 관리·운영권 계약 현황

글로벌 운영사	연도	인수 및 합병	인수금액	세부내용
DP World	2005	CSX World Terminals	-	-
	2006	P&O Ports	6.8(US\$B)	전 세계 P&O Ports 터미널 인수
	2007	Dakar container Terminal, 세네갈	N/A	터미널 개발 및 운영권 확보
PSA	2005	HIT, Cosco-HIT	925(US\$M)	홍콩 운영사 지분 인수
	2006	허치슨의 42개 터미널 인수	4.39(US\$M)	허치슨사의 지분 20% 인수
	2007	Great Yarmouth Port, 영국	N/A	30년간 근해운송 터미널의 개발 및 운영권에 대한 지분 60% 확보
		Port of Mersin, 터키	755(US\$M)	35년간 운영권 확보
	-	Gwadar port, 파키스탄	5.59(US\$M)	40년 이권 확보
-	홍콩 CT 3, CT 8 인수	3(HK\$B)	-	
HPH	2006	Manta port, 에쿠아도르	523(US\$M)	30년 이권 확보
	2007	Shenzen Yantian West Port	30(US\$M)	23.33% 지분 인수
		Port of Izmir, 터키	1.275(US\$B)	49년 운영권 확보
APM	2006	Aqabu CT, 요르단	N/A	25년간 관리, 운영, 확보
		Blount Island Marine T. 미국	N/A	25년간 개조 및 운영
		NFTI-ou T, Dunkirk	N/A	30% 지분 인수
		Bahrain CT, 바레인	N/A	25년간 운영권 확보
	2007	Deurganckdok, Antwerp Gateway (벨기에)	1,800만 달러 추정	Zim사에게 20% 지분 매각

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd., Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007, Sep. 2007.

2. BOT 및 Greenfield 투자 전략

항만 민간 투자의 참여형태는 해당 항만의 운영목표, 규모, 화물의 종류, 참여부문 등 여건에 따라 달라지는데, 항만의 민간 참여의 대표적인 유형은 다음과 같다.⁴⁶⁾

첫째, 항만 전체를 매각 하는 방식(Full Privatization)이다. 이러한 방식은 정부가 심각한 재정난 등에 봉착했을 경우, 흔히 이용되는 방식이다.

둘째, BOO(Build, Operate and Own) 방식은 민간으로 하여금 특정 항만 또는 터미널을 개발 운영 소유하도록 하는 방식으로 단기적 재정상의 필요 등에 의하여 추진되는 방식이다.

셋째, BOT 또는 ROT(Build/rehabilitate, Operate and Transfer) 방식은: 민간으로 하여금 항만을 건설 또는 재개발하여 일정기간 운영하도록 한 다음, 소유권을 국가에 귀속시키도록 하는 방식이다.

넷째, BTO 또는 RTO(Build/rehabilitate, Transfer and Operate) 방식은: 민간이 항만개발 후 먼저 소유권을 국가에 이전시킨 후 일정기간 운영하여 개발 비용을 회수하도록 하는 방식이다.

상기 방식 이외에 합작투자(Joint Venture), 임대차(Leasing), 면허(Licensing), 관리 운영계약(Management Contract) 등이 있다.

GTO들이 선호하는 민간 투자 방식은 BOT(Build-Operate-Transfer) 형태이다. 이러한 BOT 방식이 선호되는 이유는 항만 개발 후 민간참여자가 해당 항만을 일정기간 운영한 후 그 소유권을 정부에 이양하는 형태이므로, 민간 기업이 항만을 운영하는 기간 동안 소유권을 확보는 물론 해당 항만의 관리 및 이용에 있어 정부의 간섭과 개입을 받지 않고, 최적의 운영조건을 구축할 수 있기 때문이다.

반면, 현재 우리나라 정부에서 선호하는 항만 민간 개발 사업 방식인 BTO (Build-Transfer-Operate)방식으로 이루어질 경우, 항만 운영 기간 중 소유권이 정부에 귀속되므로, 시설 및 장비의 설치 및 변경 등의 세부적인 사항까지 정부의 사전 승인과 통제를 받아야 하는 문제점이 있다.

특히, BOT 방식은 개도국에게 있어서 외국인 투자유치 및 GTO의 노하우를 습득할 수 있는 좋은 기회가 되며 궁극적으로 소유권이 국가로 귀속된다는 장

46) Trujillo Lourdes and Gustavo Nombela, "Privatization and Regulation of the Seaport Industry", Policy Research Working Paper, World Bank, 1999.

점도 있다.

아래 <표 4-10>에서 볼 수 있듯이, 국가가 개발을 담당했던 Greenfield⁴⁷⁾형 신규 터미널 개발 사업에도 GTO들의 투자가 잇따르고 있다.

<표 4-10> 최근 GTO의 BOT 및 Greenfield 투자 사례

구 분	지역	국가	대상항만/지역	비고
DPW	유럽	영국	London Gateway	
APMT	북미	미국	Portsmouth, Virginia	
APMT & DPW 컨소시엄	유럽	네덜란드	Mobile, Texas	
'APMT & Eurogate	유럽	독일	JadeWest Port	

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd., Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007, Sep. 2007.



47) Greenfield 형 개발은 아직 개발이 되지 않은 녹지지대의 개발을 칭함. 반대로, Brownfield 형 개발은 이미 개발된 상공업지역의 (재)개발을 칭함.

3. 지역 거점항에 대한 선점 전략

GTO들은 동북아시아의 Local 화물과 환적화물의 거점항을 선점하기 위해 경쟁하고 있다. 세계 컨테이너 물동량은 2000-2006년 동안 연평균 약 11.3%의 성장률을 기록 하였다. 세계 10대 GTO들은 앞으로도 전 세계 컨테이너화물 교역량이 지속적으로 증가할 것을 예측하고, 2012년까지 컨테이너터미널을 신규 개발하거나 기존터미널을 확장할 계획이다. 특히, 중국의 컨테이너 물동량은 2000년 4,100만 TEU에서 2006년 9,300만 TEU로 연평균 14.6%로 증가하면서 투자 및 확장의 주요 원인이 되었다.

<표 4-11> 2006년 주요 GTO의 환적 거점항 개발

GTO	환적 거점항	지역
APMT	New Suez Canal Container Terminal, Algeciras(스페인)	유럽, 아프리카, 중동, 유럽
HPH	Freeport(Bahamas)	북미, 남미
CMA CGM	Malta	유럽
DPW	Constantza	흑해

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd., Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007, Sep. 2007.

또한, 최근 유럽 및 미국의 수입 강세와 중동, 러시아 및 흑해 주변국들의 신규 참여 등에도 영향을 받았다. 이러한 신규 및 확장 개발되는 지역은 주로 수출입의 관문항인데, 대다수 GTO들은 이미 동 지역에 터미널을 운영하고 있다. 선박대형화에 따라 선사들이 Hub-Spoke전략을 추진함에 따라 지역별 환적 거점항에 대한 투자가 활발하게 된 것이다.

게다가, 항만의 민영화는 현재 개발도상국과 신흥국을 중심으로 추진되고 있으므로, 이러한 지역에 GTO들은 운영 노하우를 앞세워 사업 확장의 기회로 삼고 있다.

그러나, 2008년 세계 금융 위기를 맞아 유동성 확보를 위해 HPH사를 비롯한 세계 주요 GTO 들이 당분간 무리하게 신규 항만 투자를 진행하지 않을 것으로 예상된다.⁴⁸⁾

<표 4-12> 최근 항만 민영화 및 GTO 진출 사례

GTO	권역	국가	대상항만	연도	비고
PSA	유럽	터키	Port of Mersin	2007	7억 5,500만 달러
HPH	유럽	터키	Port of Izmir	2007	12억 7,500만 달러
APMT	중동	바레인	Mina Salman Port	2006	-
	아프리카	나이지리아	Apapa Port, Onne River Port	-	-
DPW	아프리카	세네갈	Dakar Container Terminal	2007	-
ICTSI	남미	에콰도르	Port of Guayaquil	2007	3,000만 달러(20년 운영 및 개발)
	서아시아	시리아	Tartous	2006	-

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd., Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007, Sep. 2007.

4. 사업 환경 분석 및 공동 투자 전략

해외 직접 투자(FDI)를 통한 기업의 해외 진출에는 투자 대상 국가의 사회문화적 가치관, 언어, 사회구조, 생활습관 등의 환경 요인으로 인한 불확실성

48) 허치슨 암포아 그룹(HPH의 모회사) 리카싱 회장은 2008년 10월 홍콩 언론 보도에서 세계 금융위기를 맞아 세계 각국 대상으로 한 신규 투자를 잠정적으로 중단할 계획이라고 발표함.

과 현지 정부의 각종 법 규제나 제도로 인한 리스크가 발생하게 된다. 따라서, GTO들은 해외 진출 사업을 추진 시 다음과 같은 네 가지 사항에 역점을 두고 있다.

1) 사업 타당성 분석

GTO들은 기업 내부의 전문 인력과 정보를 활용하여 사업 규모에 따라 투자 대상지에 대한 타당성분석을 수행하며, Greenfield 사업의 경우 충분히 검토한 후, 신중히 의사결정을 한다. 또한, 투자 대상지에 따라 투자의 목적을 달리 하고 이에 따라 투자 규모 및 방식을 다양하게 전개하고 있다.

2) 내부 역량 강화

GTO들은 해외 투자를 위한 전담기구를 운영하면서 필요한 글로벌 전문 인력을 확보하고 양성하는 시스템을 운영하고 있다. 이러한 전문 인력은 추진사업에 대한 미래예측과 경쟁기업의 전략도 읽을 수 있는 능력을 보유하고 있다. 또한, 투자 대상국의 고위 관리와 인맥 관계를 형성하여 다수의 기업이 입찰할 경우 유리한 경쟁적 지위를 확보하는 전략도 추진한다.

3) 투자 리스크(Risk) 분석

GTO들은 항만 투자를 결정하기 전에 투자 대상국의 정치, 경제적 환경 분석, 투자 대상지역의 법·제도를 면밀히 검토한다. 또한, 위험 요소를 최소화하기 위해 투자 대상지역의 법·제도 등에 여러 가지 문제점을 철저히 분석하며, 최악의 상황에 대비하여 철수 전략도 준비를 하고 있다. 이러한 철수 전략의 예로써는 HPH사가 2008년 7월에 그리스의 데살로니키(Thessaloniki)항 컨테이너 부두 30년간의 운영권을 획득 하였으나, 최근의 세계 경제 위기에 따른 해운산업의 난항과 자금 조달 상의 문제 등으로 인해 데살로니키항의 운영권을 포기한 것이 그 대표적인 사례이다.⁴⁹⁾

49) 한국해양수산개발원, 주간 해양물류리뷰 제12호, 지구촌 해양물류, 2008년 12월.

4) 공동 투자 전략

최근 해외 항만 투자는 얼라이언스(Alliance) 단위의 공동투자, GTO와 연계한 투자, 투자대상지역의 물동량 확보가 가능한 기업 간의 공동투자 등 국적과 업종을 초월하는 글로벌 투자가 이루어지고 있다. 특히, 로테르담항 마스브라켓 2단계(7선석) 입찰에서 전략적 제휴그룹(The New World Alliance) 회원사인 현대상선, MOL, CMA-CGM, DPW 등이 공동으로 최종 터미널 운영사로 선정된 사례가 있다. 2006년에 Tianjin Port Group은 APMT, COSCO Pacific과 30:30:40의 JV로 North Port Container Terminal Berth's 57 프로젝트를 개발하기로 하였는데, 전체 투자금액은 350백만 유로에 달한다. 이는 단독기업의 투자형태보다는 다수 기업간의 컨소시엄 형태로 리스크 분산 등의 사업 추진의 추세를 반영하고 있다.



제5장 국내물류기업과 GTO간의 진출전략 GAP분석

제1절 국내물류기업의 투자현황

현재 해외 항만시장 진출 의향이 있는 대다수의 국내 물류기업은 정부의 주도하에 구성된 약 100여 업체들로 구성된 국제물류협의체에 가입되어 있다.⁵⁰⁾ 그러나, 주요 해운 선사 및 물류 기업들을 제외하고는 대부분 글로벌 항만 시장에 진출한 실적이 거의 없다. 따라서, 본 연구에서는 해외 진출 실적이나 항만 투자 계획이 있는 현대상선, 한진해운, 대한통운, 동부익스프레스 등의 4개 회사를 대상으로 해외 항만 사업에 투자한 현황을 조사 및 분석하였다.

1. 해외 항만시장 투자 현황

상기 국내 대표 4대 물류기업은 2007년 말까지 전 세계 24개국 63개 사업에 투자한 실적을 가지고 있다. 한진해운과 현대상선이 대한통운이나 동부익스프레스 보다 적극적임을 알 수 있다.

<표 5-1>에서와 같이, 현대상선과 한진해운을 제외한 물류기업의 해외 투자는 대리점 개설의 형태가 대부분이고, 터미널 운영사업은 한진해운과 현대상선이 행하고 있는 전체 사업 중 일부에 지나지 않는다는 것을 알 수 있다.

50) 해양수산부, 『국제물류 거점확보 및 기업의 해외진출을 통한 글로벌 물류네트워크 구축계획』, 해양수산부, 2006.

<표 5-1> 2007년 기준 국내 4대 물류기업의 해외 항만 투자 현황

구 분	법인명 / 투자 지역	투자내역	지분율	사업목적
현대상선	• California United Terminal / 미국	주식수: 1.5mil	100%	항만 하역
	• Washington United Terminal / 미국	주식수: 0.2mil	100%	
	• 마스브라켓 2단계 개발 / 로테르담	Joint Venture	N/A	
한진해운	• Total Terminal Int'l LLC / 미국	USD2mil	60%	항만 하역
	• Huhan Tianjin CNTR Co., Ltd / 중국	N/A	30%	
	• Hanjin Int'l Japan Co., Ltd / 일본	주식수: 500	25%	
	• Antwerp Int'l Terminal / 벨기에	N/A	16.33%	
동부 익스프레스	• Dongbu Japan	N/A	17.98%	대리점 운영
	• Dongbu Australia	1,476백만원	100%	
	• 러시아 항만 투자 검토중	-	-	
대한통운	• 대한통운 미국상사	97백만원	100%	대리점 운영
	• 코렉스 사이공	521백만원	55%	
	• 대한통운 프랑스	104백만원	100%	
	• 한통물류 상해유한공사	570백만원	60%	항만하역 항만하역
	• 러시아 Muchke 다목적부두 투자 검토 중	USD 500mil	N/A	
	• 베트남 Lach Huyen Coil 부두 투자 검토중	2조원	N/A	
		(공장포함)		

자료: 금융감독원, 기업별 연차별사업보고서, 및 "국내 항만운영업체의 대형화·글로벌화 전략" 마련을 위한 세미나 자료, 2008년 12월

<표 5-2>에 나타나 있는 바와 같이, 한진해운의 경우 해외 항만 사업에 투자하여 운영한 결과를 살펴보면, 2007년 13개 터미널에서 총 6,611천 TEU를 처리하였다. 이중 미국 항만의 터미널 처리 실적은 2917천 TEU를 기록함으로써, 한진해운의 전체 해외항만 처리실적의 약 44%를 차지한 것으로 나타났다.

<표 5-2> 2007년 한진해운 해외 항만 운영실적

구	분	2007(천 TEU)
Total Terminals International	롱비치	2,227
	시애틀	310
	오클랜드	380
Hanjin Pacific Corp	오사카	182
	도쿄	285
	카오슝	530
Antwerp International Corp	안트워프	423
Shanghai Shinhan	상해	837
Shanghai Hanjin	상해	663
Huhan Container	천진	407
Shanghai Hanjin	칭도	158
Dalian Hantong	대련	72
Tai Hanjin	태국(라크라방)	137
소계		6,611

자료: 김형태, “글로벌 항만시장 투자의 실효성 제고 방안” 기본 연구, 2008년 7월.

2. 해외 투자 방식과 시기



국내 4대 물류기업의 해외투자는 다음 3가지 방식으로 이루어지고 있다.

첫째, 소유권과 운영권을 모두 확보하는 단독투자 방식이다. 상기 4대 물류기업의 63개 투자실적 중 34개 사업인 54%가 주로 해외 대리점을 설립하는 방식으로 투자되었다.

둘째, 기존 현지기업에 지분참여 또는 현지기업과 공동투자 방식인데, 전체 63개 투자사업 중 29개로 46%를 차지하고 있다. 이들 4대 물류기업들의 평균적인 지분율은 49.5%로 나타났으며, 29개 사업 중 12개 사업은 지분율이 50% 미만으로 해외 사업에 대한 소유권 또는 운영권을 주도적으로 확보하고 있지 못하고 있는 실정이다.

셋째, 기존에 투자된 해외 자회사를 통해 투자를 진행하는 방식인데, 전체 63개 투자실적 중 17개로 27%를 차지하고 있다. 이러한 방식의 대표적인 사례

로는 현대상선이 미국에 용역관리 목적으로 설립한 Hyundai Merchant Marine America사를 통해 100% 투자한 CUT(California United Terminal)사와 WUT (Washington United Terminal)사가 있다.

<표 5-3> 한진해운의 연도별 해외 투자실적 추이(1972~2007)

연도	투자 내용
1991	롱비치 전용터미널 개장
1992	오사카 OC-1터미널 개장
1993	싱가포르 현지법인 설립
1994	동경 Aoni C-3 자카터미널개장
1995	상해 현지법인 설립 / 시카고 철도 전용터미널 개장 / 롱비치 신터미널 기공
1996	카오슝 전용터미널 확보
1997	롱비치터미널 개장
1998	카오슝 터미널 개장
1999	오클랜드 터미널 확보
2000	초대형 롱비치 신규 터미널 확보
2001	시애틀 전용터미널 확장 계약 체결 / 오클랜드전용터미널 개장
2002	일본 오사카 터미널 장기임차계약 체결 / 롱비치 신터미널 개장
2004	중국 쑤저우 영업소 개설
2005	베트남 현지법인 설립 / 엔트워프 인터내셔널 터미널 조인트 벤처 설립 계약 체결 / 중국 윈저우 영어소 신설
2006	스페인 발렌시아 현지법인 설립 / 벨기에 엔트워프 전용 터미널 개장 태국 방콕 현지법인 설립 / 독일 브레멘 영업소 운영 스리랑카 콜롬보 합작법인 설립 / 맥쿼리와 항만시설 및 운영에 대한 전략적 제휴 체결 인도 현지법인 설립 운영 / 호주 단독 현지법인 설립 이탈리아 제노아 합작 현지 법인 설립 / 네덜란드 로테르담 전용 컨테이너 터미널 MOU 체결
2007	베트남 터미널 사업을 위한 MOU 체결 / 싱가포르 탱커 현지법인 설립 미동부 잭슨빌 컨테이너 전용터미널 사업을 위한 MOU 체결

자료: 각 사별 홈페이지 및 금융감독원 전자공시시스템, 각 사업년도별 사업 보고서

<표5-1> ~ <표5-5>에서 나타난 바와 같이, 국내 4대 물류기업의 해외 투자는 1972년 대한통운의 일본 동경지점 개설을 시작으로 1970년대 4건, 1980년대 2건, 1990년대 26건, 2000년대 44건으로 증가하는 추세로 나타났다. 특히, 2006년과 2007년에는 각각 14건과 12건의 해외투자가 이루어져, 최근들어 많은 투자가 이루어지고 있음을 알 수 있다.

<표 5-4> 현대상선의 연도별 해외 투자실적 추이(1972~2007)

연도	투자 내용
1979	동경지점 개설
1982	미주 현지법인 설립
1992	구주, 홍콩 현지법인 설립
1993	미주지역 컨테이너 / 영업 총본부 설립
1994	브라질 상파울루 지점 개설
1995	홍콩 내륙물류기지확보 / 중국현지법인 설립
1996	대만 카오슝 전용 터미널 개장
1997	태국현지법인 설립 / 중국천진 내륙물류 기지확보
1999	롱비치 컨테이너 터미널 100% 지역화 / 국 타코마항 컨테이너 전용터미널 개장
2000	프랑스 현지법인 설립
2003	동서남아지역본부설립 / 중국본부 설립
2004	멜버른 지점 신설
2005	베트남 호치민 사무소 개설 / 중국 닝보 지점 신설 인도 현지 법인 설립
2006	폴란드 바르샤바 사무소 개설
2007	네덜란드 로테르담 미스브라켓 2단계 개발 참여 - APL, MOL, CMA-CGM, DPW 등과 Joint Venture 설립

자료: 각 사별 홈페이지 및 금융감독원 전자공시시스템, 각 사업년도별 사업 보고서

<표 5-5> 대한통운의 연도별 해외 투자실적 추이(1972~2007)

년 도	투 자 내 용
1972	일본 동경지점 개설
1974	미국 현지법인 설립
1976	미국 뉴저지, LA지점 개설
1984	미국 샌프란시스코 지점 개설
1996	중국 북경 사무소 설치 베트남 합작투자 법인 설립
1997	캄보디아 합작투자 법인설립 필리핀 합작투자 법인설립
2003	미국 시카고지점 개설
2004	중국 상해사무소 개설
2006	대한통운재팬주식회사 설립
2007	대한통운 천진물류 유한공사 설립, 중한세계물류주식회사 설립, 독일 법인 설립, Korex Saigon하노이 지점 설립, 중국 상해법인 청도 분공사 설립, 홍콩법인 설립

자료: 각 사별 홈페이지 및 금융감독원 전자공시시스템, 각 사업년도별 사업 보고서

제2절 국내물류기업의 투자계획

상기 국내 4대 물류기업은 글로벌 항만시장 진출사업을 크게 다음과 같은 두 가지 방식으로 추진하고 있다.

첫째는 정부가 추진하고 있는 글로벌 항만네트워크 구축사업에 계획된 투자 사업에 참여하는 정부의 정책에 따른 투자 방식이다. 둘째는 개별 기업이 독

자적으로 추진하고 있는 해외 항만시장 투자 사업이다.

따라서, 본 연구에서는 상기의 방식에 따라 국내 4대 물류기업의 글로벌 항만시장 투자계획지역 및 투자규모를 분석하고자 한다.

1. 정부의 정책에 따른 투자 계획

2006년 3월 정부는 글로벌터미널운영사(GTO) 육성 방안을 발표 하였고, 동년 12월에는 “국내 물류기업의 국제 물류거점 확보 및 해외 진출을 통한 글로벌 네트워크 구축 계획”을 발표하였다.

이에 따른 후속 조치로, 2007년 3월에는 선사, 하역사, 건설사, 부산항만공사, 인천항만공사 등 75개 기관으로 구성된 국제물류투자 협의회가 발족하였다.

아래 <그림 5-1>과 <표 5-6>에서 볼 수 있듯이, 동년 9월에 사모펀드 형태인 국내 물류기업의 해외진출 지원을 위한 약 1조3,800억원 가량의 “국제물류투자펀드”⁵¹⁾ 조성 계획을 발표하였다.

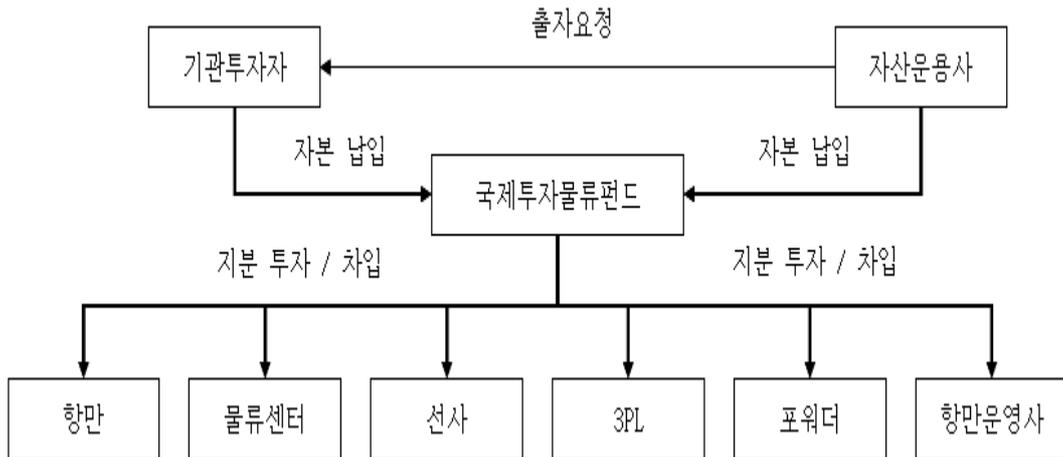
또한, 국토해양부⁵²⁾에서는 2008년 7월에 한국해양수산개발원(KMI)내 국제물류투자 분석센터를 공식 출범시켜, 이 센터로 하여금 해외 항만 투자 분석과 이에 대한 사전 정보 수집 등의 업무를 전담하도록 하였다.

국토해양부는 2009년도부터 매년 약 2억원 가량의 예산을 국제물류투자분석센터에 지원 계획을 검토하고 있다.⁵³⁾ 여기서, 국제물류투자펀드의 자산운영사는 검토를 통해 국내 물류기업에 지원할 계획이다.

51) 국제물류투자펀드는 크게 2가지 펀드로 구성되어 있는데, 산업은행이 주축으로 하는 산은 펀드와 국민은행 및 수협이 주축으로 된 펀드가 있다. 산은펀드는 약 8,800억원 규모이며, 국민은행 및 수협 펀드는 약 5,000억원 규모를 계획하고 있음. 펀드 수익률은 8%에 도달시까지 재무적 투자자(민간)에게 수익을 우선 배당한 후, 공공기관에 지급하는 조건임.

52) 국토해양부는 2008년도에 과거 해양수산부의 항만물류부문과 건설교통부가 통합된 정부 부처임.

53) 국토해양부는 2008년 12월초 국내 항만운영업체의 대형화, 글로벌화 전략을 위한 세미나에서 밝힘.



<그림 5-1> 국제 물류투자 펀드의 운영 방안

자료: 국토해양부, 물류기업의 해외진출을 위한 국제물류투자펀드 조성 추진현황, 2007.09.07.

<표 5-6> 정부의 국제물류투자펀드 조성 계획(2007년 기준)

구 분	금액 (억원)	비 고
부산항만공사(BPA)	1,000	
인천항만공사(IPA)	500	
울산항만공사(UPA)	500	
한국컨테이너부두공단(KCTA)	1,000	
기관 투자가 등	10,800	KB, KDB, 농협, 수협 등
Total	13,800	

자료: 국토해양부, 2007.

아래 <표5-7>에서 나타난 바와 같이, 정부가 글로벌 항만네트워크 구축사업의 일환으로 추진하고 있는 해외 항만 진출 사업은 2006년 베트남 봉타우항 투자 사업⁵⁴⁾을 시작으로 총 7개 사업이 검토 및 진행되고 있다.

54) 베트남 봉타우항 Cai Mep터미널 개발은 2008년 12월 현재 벽산건설을 제외하고는 대부분 철수함.

<표 5-7> 정부의 글로벌 항만 네트워크 구축사업 추진 현황

지역	사업명	투자규모	참여기업 현황	추진현황
베트남	붕타우항	5만톤급 3선석 (3,100억)	대우건설 현대산업개발 GS건설 대한통운 동부 익스프레스 BPA	<ul style="list-style-type: none"> • 한-베트남 MOU 체결('06. 12) • 타당성 조사완료('07. 5) • 지분결정 등 JVC 설립 준비 • JVC설립 및 사업계획 승인('07. 12)
그리스	탐키온항	5만톤급 4선석 (1조 8천억)	대우건설, 동양고속, 벽산건설, 한화건설	<ul style="list-style-type: none"> • 한-그리스간 MOU 체결('06. 9) • 사업추진여부 결정('07. 8)
중국	렌윈강항	5만톤급 4선석 (3,200억원)	대한통운 동부익스프레스 대우로자스타스 KCIC, 홍이해운 항만기술단	<ul style="list-style-type: none"> • 레윈강항 투자단 구성('07. 4) • 사업타당성 조사 완료('08. 5)
러시아	보스토차니	2선석 (사업비 미정)	BPA, 동부동부익스프레스, 대한통운 벽산건설 한국항만기술단	<ul style="list-style-type: none"> • 연해주 현지조사 실시('06. 12) • 사업타당성 조사('07. 7~) • 투자여부 확정('07. 8)
이태리	트라에스테항	5만톤급 4선석 (2,160억)		<ul style="list-style-type: none"> • 현지 정찰 및 항만공사방문 ('07. 4) • 사업타당성 조사 완료('08. 5)
크로아티아	살라라	5만톤급 3선석 ('09년 이후)	미정	<ul style="list-style-type: none"> • 현지 정찰 및 항만공사 방문('07. 5) • 사업타당성 조사 완료('08. 1)
오만	두쿰	일선부두 700m 부지조성 140,000m ² (투자비 미정)	대우조선해양	<ul style="list-style-type: none"> • 현지 정찰 및 항만공사 방문('07. 5) • 사업타당성 조사 완료('08. 1)

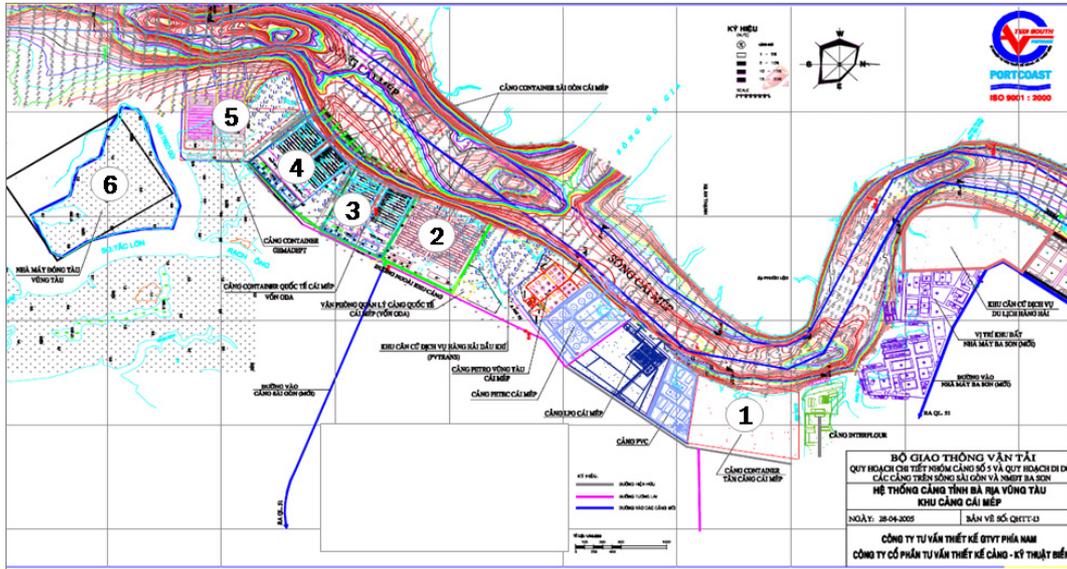
자료: KMI (2007.8). 글로벌 물류네트워크 구축 타당성 조사 및 기본계획 수립용역 제2차 추진 계획.

<표5-7>에 나타난 바와 같이, 투자비가 아직 확정되지 않은 오만과 러시아를 제외한 나머지 5개 사업에 대한 투자비 규모는 사업타당성 조사에서 의하면, 2조 6,860억원으로 1개 사업당 평균 5,372억원이 투자 자금이 소요될 것으로 예상된다.

이러한 글로벌 항만네트워크 구축사업에 참여 기업은 대우건설, 현대산업개발, GS건설, 벽산건설, 한화건설, 삼환건설, 두산건설 등 건설회사 7개 기업과 대한통운, 동부익스프레스, 대우로지스틱스, KCTC 등 물류기업 4개사, 국민은행, 수협, 농협, 산업은행 등 금융기관 4개사 등과 이외에 흥아해운, 동양고속, 항만기술단, 대우조선해양 등이 포함되어 있다. 이러한 해외 항만투자사업의 참여기업만을 고려할 때, 이들 사업에서 직접적인 물량 창출을 할 수 있는 세계적인 해운선사인 한진해운과 현대상선이 제외되어 있고, 이들 참여기업들 중 7개사가 물류사업과 전혀 관계가 없는 건설업체들로 이루어져 있다.



<그림 5-2> 베트남 봉타우항 개발 대상(카이맵터미널) 위치도
 자료: 해양수산개발원, 베트남 봉타우지역 개발 타당성 조사 중간보고, 2006년 8월.



<그림 5-3> 베트남 봉타우 Cai Mep터미널 개발 계획도

자료: 한국해양수산개발원, 베트남 봉타우항 개발 사업타당성 조사연구, 2006년 9월.

- ① Saigon Port + 한진해운 등 : 2010년 1선석(300m), 2020년 3선석 개발(1,000m)
- ② Saigon Port + APMT + PSA : 2010년까지 2선석 개발
- ③ 일본 ODA 개발 : 2015년까지 2선석(600m)개발
- ④ Saigon Port + SSA Marine : 2015년까지 2선석 개발(600m)
- ⑤ Gemadept 개발 지역(Maersk + HPH 등): 2020년까지 2선석(500m) 개발
- ⑥ 한국의 VKGT 1) : 2010년 1선석(300m), 2020년까지 3선석(700m) 개발

<그림 5-3>에서 나타난 바와 같이, 정부의 글로벌 항만네트워크 구축사업의 첫 시작은 베트남 봉타우 카이멩터미널 사업⁵⁵⁾이며, 이 사업에 우리나라의 대한통운, 동부익스프레스, 대우건설, GS 건설, 벽산건설, 현대산업개발, 쌍용건설, BPA, 한동이엔씨, 한국항만기술단이 참여하였다. 본 사업은 총 3천억원 가량의 사업비를 추정하여 5만톤급 총 3선석을 최초 2020년까지 완공을 목표로 하였다.

55) 베트남 투자법에 의한 BOT(Build-Own-Transfer) 방식이었으며, 50년간 운영기간을 계획하였음.

정부가 추진하고 있는 글로벌 항만네트워크 구축사업은 전술한 8개 사업을 포함하여 총 98개 사업이 있으며, 이들 사업은 2016년 이후에도 계속 진행될 계획 이다. 그러나, 2008년의 세계 경제 금융위기로 인해, 참여기업들이 향후 유동성 확보와 자기자본비율(BIS)의 적정성을 유지해야 하는 금융기관으로부터 자금 조달하기가 과거 보다는 상대적으로 어려울 것이며, 이에 따라 신속한 항만 투자의 추진이 쉽지 않을 것으로 예상된다.

<표 5-8> 글로벌 항만네트워크 구축사업 추진계획

구분		계	예비단계	검토단계	조사단계	사업단계
1단계 (07~11)	1-1단계(기 추진)	10	•	•	7	3
	1-2단계(08~11)	40	25	15	•	•
2단계(12~16)		24	24	•	•	•
3단계(16 이후)		24	24	•	•	•
총계		98	73	15	9	1

자료 : 해양수산부, 글로벌 물류네트워크 투자대상사업, 2008. 01.



2. 기업의 독자적인 투자계획

<표 5-9>에서와 같이, 국내 4대 물류기업이 독자적으로 추진하고 있는 해외 항만시장 투자사업을 살펴보면 2006년부터 한진해운이 추진하고 있는 로테르담항의 터미널운영 MOU체결을 시작으로 총 16개의 사업이 있다.

또한, 현대상선은 2007년 로테르담 마스브라켓 2단계 개발에 APL, MOL, CMA-CGM, DPW 등과 함께 공동투자 방식으로 참여하고 있으며, 동부익스프레스와 대한통운도 러시아, 베트남 등 해외 항만 투자 참여를 검토 하고 있다.

<표 5-9> 국내 4대 물류기업의 독자적인 해외항만 투자계획

업 체	내 용
한진해운	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2006년: 로테르담항과의 MOU 체결 ◆ 2007년: 미국 잭슨빌 및 중국 닝보와 MOU 체결 ◆ 2008년: 베트남, 알헤시라스, 닝보 등 신규 터미널 개발 추진 중 ◆ 이집트(Port Said), 중국(천진·상해 : ODCY, 심천), 스리랑카 (콜롬보 2차 개발), 우크라이나(Odessa), 멕시코(Punta Colonet) 등에 신규 투자 검토 중
현대상선	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2007년 : 로테르담 마스브라켓 2단계 개발 추진 (APL, MOL, CMA, DPW)
동부익스프레스	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 브루나이, 루마니아, 러시아(나흐트카, 베트남, 중국(연운강항) 등 추진
대한통운	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 정부가 추진하고 있는 글로벌항만네트워크구축사업에 참여 위주 ◆ 러시아 다목적 부두 건설 검토 중 ◆ 베트남 Coil 전용부두 (공장포함) 개발 검토 중⁵⁶⁾

자료: 해양수산개발원, 글로벌 항만시장 투자의 실효성 제고 방안, 2008년 7월.

56) 김형태, “국내 항만운영업체의 대형화. 글로벌화 전략” 마련을 위한 세미나, 2008년 12월.

제3절 국내 물류기업의 진출 사례분석을 통한 문제점의 도출

1. 항만 진출 투자자 측면의 문제점

1) 항만 투자 주체의 전반적 능력 부족

현재 해외 항만 진출 사업에 참여 또는 계획하고 있는 국내 민간 기업들은 다음과 같은 이유로 해외 항만 투자에 대한 정보를 입수할 수 있는 독자적인 채널을 구축하고 있지 못하고 있다.

첫째, 해외 인적 네트워크 및 해외 투자에 대한 글로벌 전문 인력의 부족이다. 국내 항만하역업체는 국내 사업에 편중되어 있으므로, 해외 현지 기업 및 관련 기관 등과 정보 네트워크를 구축하고 있지 못하고 있는 실정이다. 특히, 항만 투자에 성공하기 위해서는 투자 대상국의 법규, 세제, 투자절차 등에 대한 전문적 이해를 갖춘 현지 코디네이터(Coordinator)의 도움이 필요하나, 실제로 전들을 확보 또는 제대로 활용하지 못하고 있는 실정이다.

둘째, 국내 항만하역업체 등의 참여기업들의 항만 투자 자금 조달의 능력이 부족하다. 글로벌 터미널 운영업자와 비교할 때 자금 조달 여건도 양호하지 못한 실정이다.

셋째, 항만 운영 사업에 대한 전문성의 부족이다. 건설 회사는 해외투자 경험이 많고 해외에 네트워크 등을 갖추고 있기는 하나, 항만 건설 단계에만 관심이 있고, 운영단계에 대해서는 관심을 가지고 있지 않다. 따라서, 건설 회사들은 개발 사업의 완공 이후에는 참여지분을 매도하여 초기 투자 금액을 회수하려만 하기 때문에 항만 진출사업 전반에 대한 관심도가 미약한 실정이다.

2) 항만 투자자간의 협력 체제 미약

해외 항만 투자단에는 건설회사, 하역회사, 금융기관, 선사, 엔지니어링업체 등 다수의 이익집단 구성되어 있으므로 사업추진 시, 갈등이 발생하여 참여기

업들 간의 긴밀한 협력 체제를 구축하기 쉽지 않다. 항만하역업자들은 운영단계에 많은 관심을 가지는 있으나, 건설회사는 항만개발사업의 완공 이후에는 투자단에서 철수할 계획을 가지고 있다.

따라서, 하역회사와 건설회사간에는 이해관계가 일치하지 않는 결과로, 주도기업 선정 및 투자지분 결정 등과 관련하여 투자단 소속기업들이 매우 민감하게 반응함으로써, 투자단 그 자체가 와해되는 경우도 발생하기도 한다.

2006년 국내 정부와 베트남 정부간에 봉타우 항만개발에 대한 MOU 체결로 시작된 베트남 봉타우항만 개발사업은 2007년 5월 타당성 조사가 완료되고 지분이 결정되어 JVC(Joint Venture Company)가 2007년 12월 설립되고 사업 계획이 승인 되었다.

그러나, 타당성 조사 분석의 미흡 등으로 인해 실제 사업비가 과다하게 소요되고, 투자단 내 참여기업간의 지분 분쟁이 일어났다. 더욱이, 베트남 지방정부와의 지분 협의도 원만히 이루어지지 않아 2008년 5월 사업 추진이 중단된 상태에 이르게 되었고, 이후 참여업체들의 대부분은 철수하게 되었다.⁵⁷⁾



<표 5-10> 베트남 봉타우항 터미널개발 사업의 실패 사례

구 분	내 용
개요	○ 2006년 12월에 시작한 베트남 봉타우항 카이맵터미널 개발사업은 거의 2년이 소요되었으나 사업추진이 어려운 상황에 처함 : - 베트남사업자(VTS)는 한국측에 49%의 지분만 허용 주장, - 한국 컨소시엄은 사업초기에 합의한 70%의 지분을 요구, - 베트남 정부와 사업자간의 법해석 이견으로 한국 컨소시엄의 투자 사업 추진에 장애 요인으로 작용, - 결국, 2008년 5월 사업이 중단된 상태
실패 원인	- 현지 여건 파악 미흡 : 글로벌 물류기업 부재로 인해 협상능력 부재 - 베트남 사업자 (VTS: 봉타우 Shipyard사)와의 신뢰관계 구축 실패

자료:한국해양수산개발원, 글로벌 항만시장 투자의 실효성 제고 방안, 2008년 7월.

57) 봉타우항 카이맵 터미널 개발 사업은 벽산 건설을 제외한 대부분의 기업들이 철수한 상태임.

3) 국·내외 전문 연구기관의 활용능력 부족

해외 항만 투자 사업 타당성 분석과 관련하여, 국내 연구기관으로는 한국해양수산개발원이 있으나, 타당성 조사 시 물동량 예측에 대한 신뢰성이 다소 부족하다는 평가를 받고 있어, 타당성 조사 이후 민간 기업은 해외 유수의 연구기관에 물동량 예측 부분만 다시 의뢰하는 경우가 발생하기도 하였다.

또한, 타당성 조사기간 중 전문 연구기관은 투자대상국가와 정보 채널 역할을 담당하는 경우가 많은데, 이러한 연구기관이 조사 종료 후, 대화 채널에서 제외되기 때문에 그 이후 민간 기업이 투자 대상 국가와의 협의과정에 전문 연구기관을 활용하지 못하여 추진에 차질이 발생하는 경우도 있다.⁵⁸⁾

아이러니하게도, 상기 투자 기업들은 어떤 면에서는 전문 연구 기관을 신뢰하지 않으면서도, 또 다른 면에서는 연구 기관의 타당성 분석 이후 독자적으로 사업을 추진하지 못하고, 오히려 연구 기관에 대한 의존하는 경향을 보이고 있다.

4) 투자 유치당국과의 협조체제의 미흡

해외 항만투자 사업의 효율적인 진행을 위해서, 현지국 관계 당국과의 긴밀한 협조체제의 구축 및 유지가 매우 중요하다.

항만 투자 사업에 있어서 투자방식, 투자절차, 투자규모, 현지 관계당국의 지원사항 등은 사실상 현지국 관계당국의 정책과 판단에 따라 좌우된다.

앞서 <표 5-7>에서 나타난 바와 같이, 7개 해외항만 투자사업 중 오만 투자 사업을 제외한 나머지 6개 사업은 관계당국에서 국내 정부에 제안한 사업이다. 즉, 대부분 현지국 관계 당국이 국내 정부에 직접항만개발을 요청한 것이므로, 이들은 국내 투자자에 대한 수용 의사를 가지고 있다.

그러나, 베트남 봉타우항 개발사업의 경우 국내 투자단은 현지 관계 당국과의 긴밀한 협조체계가 구축되지 못한 상태에서, 베트남 측 파트너사의 무리한 지분의 확대 요구에 효율적으로 대처하지 못하였다. 이 사례는 국내 사업자가

58) 김형태 외 2인, 글로벌 항만시장 투자의 실효성 제고 방안, 2008년 7월.

베트남측 파트너와 사전에 밀접한 관계 구축이 매우 중요하다는 사실을 인식하게 해 주었다.

따라서, 국내물류기업이 해외항만 투자 추진 시에는 투자현지국의 관계당국과의 지속적이고 긴밀한 교류활동 등을 적극적으로 추진할 필요가 있다.

2. 정부 지원 정책 측면의 문제점

1) 건설회사의 참여 증시

정부의 글로벌 항만네트워크 구축사업에서는 자금 조달 능력을 갖춘 다수의 건설 회사를 참여시켜, 투자자의 일원으로 삼고 있다.

그러나, 최근 글로벌 기업의 투자를 요청하는 현지국은 건설 회사의 참여보다는 선사의 참여를 선호하며, 우선권을 부여하고 있다. 현지국은 건설회사가 물량의 확보를 보증하지 못하므로, 투자자로 참여하더라도 항만의 활성화에는 큰 도움이 되지 않는다는 점을 잘 알고 있다. 예를 들면, 최근 모로코의 탕헤르항과 태국 랍차방항에서는 항만 개발 운영사업에 글로벌 TOP 10 GTO 혹은 선사로 제한한 바 있다.

또한, 현재 항만간의 치열한 경쟁으로 인해, 투자유치국도 환적화물 등의 유치를 통한 항만활성화에 비중을 두기 때문에, 건설회사의 참여는 대체적으로 높은 평가를 받지 못한다. 현지국의 투자유치대상기업 선정 시 실질적으로 물동량 창출에 전혀 기여하지 못하는 건설회사가 포함된 컨소시엄은 우선적인 고려대상에서 제외될 가능성이 높다. 따라서, 건설사의 참여는 Greenfield형 항만 개발 사업에 한정하는 방안 등의 모색이 필요하다.

2) 자금 조달의 증시

국내의 글로벌 항만네트워크의 구축사업에는 투자에 소요되는 자금의 확보가 매우 중요한 요소로 작용한다. 특히, 국내 항만하역업자들은 규모가 영세하여 투자자금의 확보가 용이하지 않아, 이로 인해 투자자금을 조달해 줄 능력

이 있는 건설회사 등이 공동으로 참여할 수 있도록 유지되었다.

해외 항만 투자사업에 있어서 자금 조달이 가장 핵심적인 사항은 아니며, 그 보다는 사업타당성 확보가 중요하다. 사업 타당성이 확보되지 않으면 아무리 자금 조달이 이루어졌다하더라도 그 자금은 유효하게 활용할 수 없기 때문이다.

한편, 오늘날 AIG 그룹, 맥쿼리 은행그룹 등과 같은 세계적인 금융기관들은 항만 물류기업에 지분 참여 등의 형태로 참여하고 있다. 따라서, 자금 조달은 과거에 비해 어려운 것은 아니므로, 자금 조달 보다는 타당성 있는 사업의 발굴에 중점을 둘 필요가 있다.

3) 재원 조달 여건의 미비

정부는 글로벌 항만네트워크의 구축사업을 추진하는 기업에게 2007년 12월 국제물류투자펀드를 조성하여 지원을 추진하고 있다. 그러나, 현재의 물류펀드는 사모펀드(Private Equity Fund) 형태로써, Project Financing 보다 투자재원 조달비용에 대한 이자가 높은 편이며, 투자비에 대한 이중과세부담이 있는 실정이다.

<표 5-11> 항만물류인프라 관련 자금조달 평균 이자율

구분	평균 이자율(수익율)	비고
국내 항만민자사업	7.0%~8.0%	<ul style="list-style-type: none"> • 국내 항만 : 회사채3년 (AA-) + 80bp~130bp CD + 150bp 내외 • 회사채 3년 (AA-) (2008.6.10) : 6.65% CD(91일) (2008.6.10) : 5.36%
해외 항만사업	5.0~5.05%	<ul style="list-style-type: none"> • 해외항만 : Liber + 200bp ~250bp Liber(6m) (2008, 6 10) : 2.96%
국제 물류펀드	10.0%	<ul style="list-style-type: none"> • 국제물류펀드 목표 수익율 -Equity : IRR 기준 10%내외

자료: 해양수산개발원, 글로벌 항만시장 투자의 실효성 제고 방안, 2008년 7월.

사실 수익성이 높은 사업은 국내자금 조달 없이 글로벌 은행이나 현지은행을 통해 장기 또는 저금리로 자금 확보가 가능하고, 재금융(Re-financing)에도 유리하다. 그러나, 대부분의 국내 물류기업은 현재 물류펀드에 대한 이자율 책정이 높기 때문에, 이를 이용하지 못하는 실정이다. 2008년 12월 초에 열린 우리나라 항만운영업자의 대형화 및 글로벌화 전략을 위한 세미나에서는 현재의 국제물류투자펀드의 이자율이 5%이하의 저금리로 책정되어야 한다는 지적이 있었다.

4) 정부 정책의 일관성 부족

일관성과 전문성이 요구되는 해외 항만 투자 사업에 있어서, 전문성 및 일관성이 다소 부족한 정부가 중요 과정을 주도하고 있기 때문에, 효율성이 부족하다는 지적을 받는다.

한국 정부 정책의 일관성이 부족한 것은 무엇보다도 정부의 담당자의 2년마다의 빈번한 인사발령에서 기인한다고 할 수 있다. 이러한 상황 하에서는 일관되고 전문성 있는 체계적이고 신속한 사업 추진이 쉽지 않다. 아울러, 담당자의 잦은 인사이동과 타 업무와의 겸임 등으로 인해 대상국가에 대한 정보를 습득하고 있지 못한 경우가 많다. 따라서, 전문성을 가지고 장기간 업무를 담당하는 방식으로 전환이 요구된다.

정부의 동일 부처 내에서 유사기능을 동시에 수행하는 다수 부서간의 정책 조율이 부족하여 최초 계획한 추진체계의 구축이 지연되는 경우가 발생하기도 했다. 예를 들면, 국토해양부의 항만 투자관련 기능이 물류정책관, 해운정책관, 항만정책관 등으로 3원화 되어 있다. 또한, 외교통상부, KOTRA 등 타 정부 부처 및 기관들과의 정보 공유체계가 이루어지지 않는 점도 정보 부족의 문제점으로 지적되고 있다.

특히, 중요의사 결정시에 객관성과 중립성을 유지하지 않는 경우가 발생하면 사업추진이 원활하게 진행되지 못할 수도 있다. 예를 들어, 성과위주의 사

업 추진방식으로 인해 합리적인 기분에 의하여 투자단을 결성하지 못하여 투자자간 지분 결정에 대한 의견 조율 등이 제대로 이루어지지 않아 사업의 진척도가 오히려 지연되는 결과가 초래되기도 한다.

물론, 베트남 봉타우항 개발사업은 정부의 글로벌 항만네트워크 구축사업의 최초 사업이었기에, 정부가 초기 절차를 확고히 한다는 정책적으로 깊이 관여한 측면이 있다. 그러나, 정부 스스로 투자에 대한 객관적인 절차와 기준을 마련하지 못하고 사업을 진행 해왔다는 문제점은 개선될 필요가 있을 것이다.

5) 현지 당국과의 협조체제 구축의 미흡

정부도 민간 투자기업과 함께 현지국의 관계당국과 밀접한 관계를 구축할 필요가 있다. 특히, 현지국 관계당국이 국내 정부에 직접 항만개발을 요청해오는 사업에 대해서는 사업이 완료될 때까지 사업 추진 과정을 수시 보고, 문제 발생시에는 현지국 정부와의 긴밀한 협의를 통해 해결할 수 있도록 노력을 기울일 필요가 있다. 물론, 단순히 상업적 차원을 떠나 외교적 차원의 접근이 요구되기도 한다. 그러나, 해외 항만투자의 전문 인력과 전담 인원의 부족 등으로 현지국 관계당국과의 지속적인 대화 채널 유지 등 외교적 노력과 현지국의 제도, 법률 등에 이해가 다소 미흡하다고 할 수 있다.

6) 사업 추진 절차의 경직성

정부가 추진하는 글로벌 항만네트워크 구축사업은 투자 위험(Risk)을 분산하기 위해 공동 투자 방식을 활용하면서, 다수의 이익 집단들이 참여하고 있다.

또한, 정부가 투자 프로젝트를 발굴하고, 참여기업의 수요 조사, 사업설명회 및 참여 기업 선정, 투자단 구성 등에 대해 주도적으로 추진하고 있다. 따라서, 사업타당성 검토와 관련하여 정부 및 다수 투자자간의 협의 등으로 인해 추진 절차에 있어서 시간이 많이 소요되며, 업무 추진의 경직성이 나타난다.

반면, 민간 기업은 일반적으로 단독 투자 방식을 선호한다. 해외 항만시장 투자 사업을 독자적으로 추진하는 민간 기업은 일반적으로 단독투자방식을 많

이 취하고 있다. 물론, 이들 기업도 리스크 분산과 안정적 투자 수익원을 창출하기 위해, 단독투자방식 이외에 현지기업에 대한 지분참여, 기 투자된 현지 자회사를 통한 투자 및 타 기업과의 공동 투자방식 등의 다양한 방식을 활용하고 있다.

민간 기업은 투자 수익률을 중시하므로, 재무적 사업타당성 분석, 민감도 분석 등을 충분히 검토 한다. 또한, 사업의 추진절차도 정보입수, 투자 타당성 검토, 재무적 분석 등을 거쳐 이사회에서 의결을 통해 투자 결정 및 절차를 추진하고 있다. 일단 항만 투자가 확정되면, 입찰 참가하여 낙찰을 받은 후, 신속하게 투자 계약 체결, 법인설립을 설립하게 되는데, 이 경우 사업추진에 소요되는 시간은 최소 약 3~4개월에서 최대 2년 이상이 소요 된다. 물론, 상대적으로 초기 투자비나 리스크가 적은 현지법인 또는 대리점 개설 등의 경우에는 최대 6개월이 소요되며, 반대로 경우에는 최대 3년 정도의 시간이 소요되는 것으로 나타난다.

반면, 정부의 주도 사업은 민간기업의 주도 사업보다 의사 결정에 있어서 경직성의 양상을 보인다. 글로벌 항만네트워크 구축사업은 본질적으로 사업적인 성격으로써 의사결정 등에 있어서 신속성이 요구되나, 정부가 모든 의사결정에 관여하여 다음 절차를 진행함에 따라, 각 단계별 의사결정에 많은 시간이 소요된다. 예를 들어, 이러한 의사결정에 있어서, 담당자간의 정기적 회의가 필요한데, 사전에 관련 공문의 수·발신에 따른 소요시간, 회의 소집에 필요한 일정 조율의 문제 등으로 인해 의사결정에 필요한 업무의 진행 속도가 느려진다는 것이다.

제4절 GTO와의 전략 GAP 분석을 통한 개선 방안의 도출

1. 국내 물류기업과 GTO간의 진출 전략 GAP 분석

1) 해외항만 진출 전략에 대한 GAP 분석

본 연구 제4장에서 나타난 바와 같이, TOP 4 GTO들은 해외 항만투자 전담부서를 두어, 면밀한 사업타당성 분석 등을 거쳐 투자대상 항만의 인수 합병, 지분 참여, 공동투자 등 다양한 투자 전략을 통해 해외 항만의 거점항에 진출하고 있다. 반면, 국내 물류기업들은 글로벌 경쟁력이 부족한 상태에서, 현지 관계 당국과의 협상 능력 부족, 현지국에 대한 법·제도의 이해 부족, 투자 전략의 미흡 등으로 인해 해외항만 진출에 성공적이지 못하였다.⁵⁹⁾

다음 <표 5-12>에서 나타난 바와 같이, 국내 한진해운과 현대상선은 각각 1992년과 1996년도 이미 해외 항만에 진출하였고, 이는 HPH, PSA 등의 GTO들이 해외에 진출한 시점과 비슷하다. 그러나, 2007년 현재 국내 물류기업과 GTO들을 비교해 볼 때, 진출국가, 터미널 수를 보더라도 GTO들이 이미 국내 물류기업을 능가 했다고 할 수 있다. 이는 특히 선사에서 항만터미널이 수익원(Profit Center)으로 인식하지 않고, 비용지출원(Cost Center)로 인식한 결과라 하겠다. 물론, 선사 입장에서는 항만터미널 사업의 확대 보다는 해외 영업 대리점의 확대를 통한 운송 화물의 확보 및 이익창출이 보다 중요한 요소로 작용 한다.

최근에는 선사의 터미널 사업이 수익창출원(Profit Center)으로 인식하기 시작하였다. 특히, 한진해운은 독립채산제형의 사업무문별 책임경영체제로 조직을 개편하면서, 2006년 9월에는 해외 6개 터미널⁶⁰⁾의 40%지분을 호주 맥쿼리 은행 그룹의 자산운영회사인 MKOF(Macquarie Korea Opportunities Fund)에

59) 베트남 봉타우항 카이펄 개발사업은 벽산건설을 제외한 국내기업의 대부분이 철수하였기에, 해외항만 진출에 실패의 대표적인 사례라고 할 수 있음.

60) 맥쿼리에 지분 매각한 항만은 미국의 롱비치, 오클랜드, 시애틀, 대만 카오슝, 일본 도쿄, 오사카항임.

게 매각 하였고, 나머지 60% 지분을 통해 경영권과 운영권을 유지하고 있다. 또한, 부산 신항만 2-2단계(5만톤급 기준 3선석) 터미널의 경우, 한진해운부산 신항만(주)를 설립하여 독립채산제 형식으로 운영하고, 물량 확보를 위해 영업력을 강화할 계획이다.⁶¹⁾

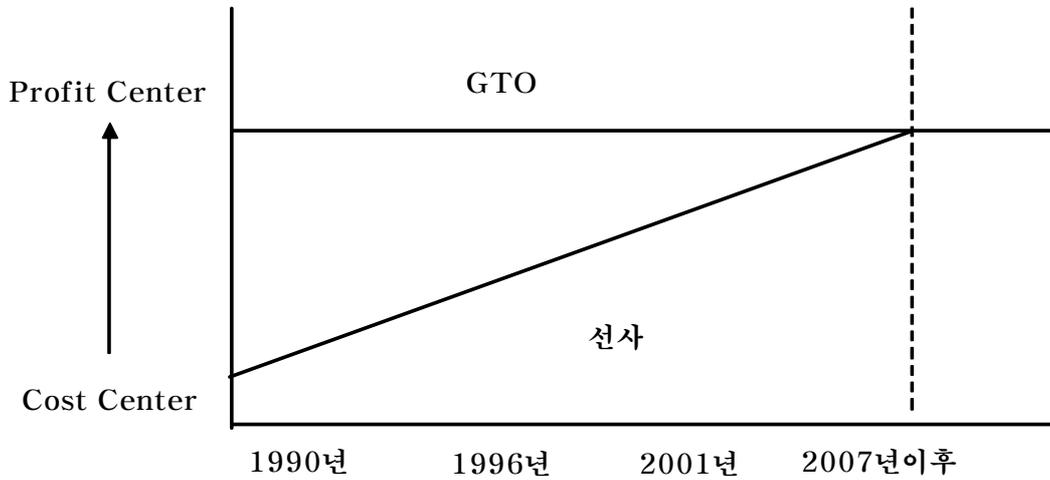
<표 5-12>와 <표 5-13>에서 나타난 바와 같이, GTO들과 비교해 볼 때, 국내 물류기업의 처리 실적은 최소 약 4배(24백만 TEU)에서 최대 10배(60백만 TEU)이상 차이가 나타났다. DPW가 P&O Ports를 인수함으로써, 약 2배(25백만 TEU)로 성장한 점을 감안 할 때, 국내 물류기업이 글로벌 운영사로 성장하기 위해서는 해외 신규 항만 투자만으로는 역부족이므로, 적어도 타 터미널 운영사를 인수 및 합병하는 전략이나 타 글로벌 물류기업과의 전략적 제휴를 통해 시장점유율을 확대하는 방안이 필요하다고 할 수 있다.

<표 5-12> GTO와 국내물류기업과의 해외항만 진출규모 비교(2007년)

GTO	처리물량 (백만TEU)	자산규모 (백만USD)	매출액 (백만 USD)	진출 국가	터미널 수	해외진출 초년도
HPH	66.3	616,000	4,858	24	47	1991(1973)
PSA	58.9	18,198	4,151	16	28	1996
DPW	43.3	17,190	2,731	22	48	2005
APMT	31.4	3,737	2,519	31	50	2001
한진해운	6.6	6,647	7,737	6	10	1992
현대상선	1.3	6,311	5,935	2	3	1996
대한통운	2.4	1,636	1,460	-	-	-
동부 익스프레스	1.5	156	465	-	-	-

자료: 각 사별 홈페이지 & 2007년 말 기준 사업보고서, 및 한국해양수산개발원, 우리나라 항만 운영업자의 대형화. 글로벌화 전략 세미나, 2008년 12월.

61) 한진해운의 2-2단계 선석은 2009년 상반기 개장 예정임.



<그림 5-4> 선사와 GTO간의 해외 항만사업에 대한 인식 GAP

<표 5-13> GTO의 물량 처리 실적 추이(2003-2007년)

(단위: 백만 TEU)

구분	2003	2004	2005	2006	2007	CAGR	평균 성장률(%)
HPH	41.5	47.8	51.8	59.3	66.3	12%	12%
증감	15.9%	15.2%	8.4%	14.5%	11.8%		
PSA	28.7	33.1	41.2	51.3	58.9	20%	20%
증감	17.1%	15.3%	24.5%	24.5%	14.8%		
DPW	17.3	11.4	11.9	36.8	43.3	26%	49%
증감	312.9%	-34.1%	4.4%	209.2%	17.7%		
APMT	22.3	31.9	24.1	28.4	31.4	9%	12%
증감	25.3%	43.0%	-24.5%	17.8%	10.6%		
Eurogate	10.7	11.5	12.1	12.5	13.9	7%	7%
증감	12.6%	7.5%	5.2%	3.3%	11.2%		

자료: 각 사별 홈페이지 Annual Report [2003~ 2007년], & Drewry, Annual Review of Global Container Terminal Operators, 2007, pp.56-57.

* DPW는 P&O Ports 실적을 포함한 자료임.

<표 5-13>에서 보는 바와 같이, GTO들의 2003년부터 2007년까지 물동량 처

리 실적은 HPH가 1위, PSA가 2위, DPW가 3위, APMT가 4위를 기록하였다. 이들 4개의 GTO들의 총 합계 물량 증가율은 평균 약 20%의 성장세를 나타냈다. 특히, DPW는 2006년 P&O Ports를 인수를 통하여, 전년대비 약 2배의 성장을 기록하였고, 세계 3위의 GTO에 랭크되었다.

<표 5-14> GTO의 재무제표 요약 (2003~2007년)

(단위: 백만 USD)

구 분		2003	2004	2005	2006	2007	평균 성장률(%)
HPH	매출	18,929	23,634	31,442	34,796	40,141	21%
	자산	80,800	84,135	77,618	88,077	103,889	7%
	당기순이익	2,097	1,687	1,865	2,604	3,987	21%
PSA	매출	3,400	3,580	3,678	3,736	4,151	5%
	자산	7,396	8,101	10,199	17,206	18,198	27%
	당기순이익	683	881	1,058	1,209	1,925	31%
DPW	매출	4,138	4,572	4,091	2,076	2,731	-4%
	자산	3,908	4,418	3,816	17,190	17,190	57%
	당기순이익	255	221	424	88	150	17%
APMT	매출	15,559	16,312	19,677	26,081	25,826	14%
	자산	24,458	23,131	30,530	32,403	35,509	11%
	당기순이익	3,944	4,383	3,673	1,755	2,966	3%

자료: 각 사별 홈페이지 Annual Report (2003~2007년), 환율 2008년 12월 30일 기준

* DPW는 2005년까지 P&O Ports 자료임. (DPW는 2006년 P&O Ports 인수함.)

* DPW 2006년 자산은 미국 터미널을 AIG에 매각으로 인해 2007년 기준으로 함.

<표 5-14>에서 나타난 바와 같이, GTO들의 매출액, 자산, 당기순이익은 2003년부터 2007년까지 대체적으로 지속적인 증가율을 기록했다.

특히, HPH사는 2003년부터 2007년까지 년 평균 매출액과 당기순이익 증가

율에서 모두 약 21%를 기록하였으며, 업계 1위를 확고히 하고 있다.

또한, 2007년 기준으로 볼 때, APMT사는 매출액과 당기순이익 규면에서 2위를 기록하였고, PSA가 3위, DPW가 4위를 기록하였다.

2003년부터 2007년까지 자산의 증가율로 볼 때, DPW는 2006년 P&O Ports 인수함에 따라, 년 평균 57%의 자산 증가로 1위를 기록하였다.

2007년 당기 순이익으로만 볼 때, HPH가 3,997백만달러로 1위, APMT가 2,9966백만달러로 2위, PSA가 1,925백만달러로 3위, DPW가 150백만달러로 4위순으로 나타났다.

이러한 당기 순이익의 증가는 이들 GTO들로 하여금 이익금의 일부를 신규 투자 재원으로 충분히 유보할 수 있게 한다. 물론, 최근 세계 금융위기를 맞이 하여, HPH사는 2008년 10월 신규 투자에 대하여 잠정 중단할 계획을 발표하였고, 다른 GTO들도 유동성 확보를 위해 당분간 무리한 신규 투자는 하지 않을 것으로 예상된다. 그러나, GTO들은 신흥 항만 시장에 대하여는 이익 창출 원으로 인식하기 때문에, 신규 투자 대상으로 삼고 있다.



<표 5-15> 국내 물류기업의 연결 재무제표 요약 (2003~2007년)

(단위: 십억원)

구 분		2003	2004	2005	2006	2007	평균 성장률(%)
현대 상선	자산	4,537	4,403	5,238	6,071	6,311	9.0%
	매출액	4,545	5,756	5,793	5,482	5,935	7.5%
	당기순이익	(96)	439	403	140	195	-147.8%
	자본금	95	104	103	765	765	162.4%
한진 해운	자산	5,521	5,334	5,085	6,214	6,647	5.3%
	매출액	6,350	7,171	6,615	6,615	7,733	5.5%
	당기순이익	328	708	279	279	168	3.8%
	자본금	359	359	359	359	398	2.8%
대한 통운	자산	1,319	1,283	1,344	1,378	1,636	5.8%
	매출액	1,128	1,157	1,208	1,215	1,460	6.9%
	당기순이익	39	19	48	(344)	80	-210.3%
	자본금	52	55	55	80	80	12.9%
동부익 스 프레스	자산	177	145	158	155	156	-2.6%
	매출액	291	265	310	342	465	13.6%
	당기순이익	17	21	16	4	(6)	-76.2%
	자본금	126	126	126	126	126	0.0%

자료 : 금융감독원, 전자공시 시스템, 각 연도별 연결감사 보고서 기준

반면, <표 5-15>에서 나타난 바와 같이, 대부분의 국내 물류기업들은 매출액과 순이익의 증가율에서 2003년 이후 지속적인 감소세를 기록하였다. 이는 대한통운, 동부익스프레스 등의 국내 물류기업들이 GTO들과 비교하여 영업이익 등 순수 경영 자원을 통해 해외 항만에 투자할 여력이 부족하다는 것을 의미한다. 또한, 현대상선의 경우에는 2007년도 터미널 등 기타 부문이 차지하는 매출액⁶²⁾이 12,943백만원으로써 총 매출액에서 약 0.3%정도의 미미한 비중임을 감안할 때, 수익 창출원 보다는 비용지출원으로 인식 되어, 선사 얼라이언

62) 금융감독원, 전자공시시스템, 현대상선 2007년 말 기준 사업보고서

스들간의 전략적 제휴를 통한 항만 투자가 아닌 이상 신규 항만투자에 적극적이지 못한 실정이다.

2) 자국내 항만 전략에 대한 GAP 분석

아래 <표 5-16>에서 나타난 바와 같이, HPH, PSA, DPW 등 주요 GOT들의 자국내 항만 점유비율이 국내 물류기업과 비교할 때 상당히 높다는 것을 알 수 있다. 특히, 두바이 DPW사는 자국 내 항만에서 100%의 시장 점유율과 선석 점유율을 나타내고 있으며, 싱가포르 PSA사는 약 97%의 시장 점유율과 약 92% 선석 점유율을 나타내고 있다.

<표 5-16> GTO와 국내물류기업과의 자국내 항만 점유 비교(2007년)

GTO	자국항만전체 (천TEU)	취급물량 (천TEU)	비중 (%)	자국항만 전체	운영 규모	비중 (%)
HPH	23,900	8,973	37.4	33	26	78.8
PSA	27,922	27,100	97.1	59	54	91.5
DPW	10,650	10,650	100	25	25	100
한진해운	13,261	1,410	10.6	28	3	10.7
대한통운	13,261	1,451	10.9	28	1	3.6
(주)한진	13,261	277	2.1	28	-	-

자료: 각 사별 홈페이지, 및 KMI, 우리나라 항만운영업자의 글로벌화 전략 세미나, 2008년 12월. (국내 물류기업은 부산항을 기준으로 함.)

반면, 국내 물류기업은 부산항 기준으로 볼 때, 약 10%이하의 자국내 항만 점유율을 나타내고 있다. 이는 선진국 대비 약20년 정도 임대 정책의 후발성, 운영 노하우 및 운영 기술의 혁신 부족, 규모의 경제의 부족, 민자사업시 건설사 우대 등으로 인해 국내 항만 정책의 일관성이 부족했다고 할 수 있다.

<표 5-17> 국가별 항만 임대 정책 비교

국 가	임대제도 실시시기	임대 선석 규모	비 고
홍콩	1960년대	다수	
일본	1968년도	1 ~ 2선석	
미국	1960년대 후반	터미널 단위	
영국	1970년대	터미널 단위	
네덜란드	1907년대	터미널 단위	
한국	1992년	1선석, 자성대(5), 신선대(5)	
대만	1990년대 초반	다수	
싱가포르	-	항만 단위	

자료: KMI, 우리나라 항만운영업자의 글로벌화 전략 세미나, 2008년 12월.

2. GAP 분석을 통한 개선 방안의 도출

본 연구의 제 5장 제3절 국내 물류기업의 사례 분석을 통한 문제점 분석을 토대로 제5장 제4절 국내 물류기업과 GTO 간의 해외항만 진출 전략에 대한 GAP 분석과 자국내 항만 정책 비교 분석을 통해, 국내 물류기업의 해외항만 진출 전략에 대한 개선방안을 도출하였다. 이러한 개선 방안으로는 기업 내부 역량 강화, 외부 역량의 활용, 체계적 정도의 정비 등 크게 3가지로 나누어 살펴보고자 한다.

특히, 외부 역량을 활용하는 측면에서 볼 때, 최근 GTO들은 리스크를 줄이고 성공적인 해외 진출을 위해, 타 경쟁 GTO 및 선사 또는 금융기관 등과의 공동투자 전략, 규모의 경제화를 통한 M&A 전략 등 다양한 성장 전략을 펼치고 있다.

1) 기업 내부의 역량 강화

HPH, DPW, PSA, SSA 등은 하역 전문형 GTO들은 풍부한 내부 전문 인력과 운영 노하우와 자금 조달 능력 향상을 바탕으로, 먼저, 자국내 항만에서 역

량을 강화해 왔다. 이러한 내부 역량의 강화를 통하여 자국 항만시장의 한계를 극복하고 축적된 운영 노하우, 철저한 시장 및 사업성 분석을 기반으로 해외항만 시장으로 진출하였다. 또한, 성공적인 해외항만 진출을 위해 항만 운영 기술의 지속적인 혁신과 내부 전문가의 양성에 노력하고 있다.

오늘날 해외항만시장 진출에 성공한 GTO들은 자국 내 항만시장에서 기반을 확고히 한 후, 해외항만시장에 진출하였다. PSA와 DPW는 자국 내의 항만 운영사업을 독점적으로 수행하고 있다. 또한, SSA사와 ICTSI도 각각 미국과 필리핀 내에 다수의 터미널을 보유하고 있다.

한편, APMT, NYK, 한진해운, 현대상선, COSCO, 등의 선사형 및 혼합형 GTO들도 자사의 선박운항을 지원하기 위한 차원에서 항만을 운영하기 시작하였고, 이로 획득한 노하우를 바탕으로 항만 운영사업까지 진출하게 되었다. 선사들은 영업용 항만개발에 앞서 자사 선박의 운항을 지원하기 위한 목적으로 확보한 자가 터미널을 운영한 경험을 통하여 터미널 운영에 관한 풍부한 노하우를 축적할 수 있는 기회로 활용하였다.

따라서, 기업의 내부적인 역량 강화는 해외항만시장으로의 성공적 진출을 뒷받침하는 가장 중요한 요인이었다고 할 수 있다.

이와 같이 하역전문형 GTO이든 선사형 GTO이든 모두 자국 내 또는 자가 터미널 운영으로 인한 운영 노하우 및 운영기술의 혁신, 다양한 해외 투자 경험 등을 바탕으로, 영업용 터미널 개발 및 운영에 상대적으로 용이하였다고 할 수 있다.

따라서, 국내 물류기업도 해외항만진출에 앞서 자국 내의 내부 역량 강화를 위해 충분한 내부 전문 인력과 효율적인 운영시스템을 스스로 갖추어야 하고, 해외 GTO들의 해외 진출의 성공노하우를 벤치마킹(Benchmarking)하여야 한다.

2) 외부역량 활용

가. 공동투자 전략

GTO들은 기본적으로 단독 투자방식을 활용하고 있으나, 경우에 따라 타 GTO들과의 연대를 결성하기도 한다. 이는 GTO이면서도 단독투자로 인한 리스크에 대응하고 현지국 관계 당국의 요구사항에 대응하기 위한 목적에서 이루어진다. 최근에는 얼라이언스를 결성한 투자단도 많이 나타나고 있는데, 이러한 사례는 대규모 투자기업 및 물량유치를 요구하는 현지국 관계당국의 요구사항에 대한 대응차원에서 이루어지는 것이라 할 수 있다.

이러한 상황을 감안해 볼 때, 국내의 물류기업도 이제는 단순히 국내기업간의 컨소시엄 결성을 통한 진출방식으로부터 벗어나 글로벌 기업과의 연대를 통한 투자진출 방식을 적극 모색할 필요가 있다.

나. 글로벌 전문 인력 보유

GTO들은 해외항만투자사업 관련 정보 수집, 사업 발굴, 시장조사 및 사업 타당성분석을 모두 내부적으로 글로벌 해외투자 전문 인력을 보유하고 있다. 또한, 전문 인력이 부족한 경우에는 제3의 기관을 활용하고 있으며, 현지화 전략을 위해 당해 국가의 현지 전문가를 채용하여 활용하고 있다.

GTO들은 타당성 분석 및 그 결과의 Feedback을 통해, 사업 내용의 객관성을 여러 차례 반복 검증한 후에 해외 진출 전략을 실행에 옮긴다.

따라서, 국내 물류기업도 해외항만사업 관련정보를 스스로 수집하고 분석하며, 타당성 조사까지 직접 수행할 수 있는 글로벌 역량 있는 최소한의 전문 인력을 확보하도록 노력해야 한다.

다. 규모의 경제화 및 M&A 전략

HPH, PSA, DPW 등 하역전문형 GTO들은 대부분 자국 내에서 독과점적 위치를 유지하고 있으며, 이는 자국내 항만에 대해 규모의 경제화를 확보하면

서, 해외 항만 진출시 주로 M&A 전략으로 급속한 성장을 도모하였다.

GTO들의 자국내 항만에 대한 규모의 경제화와 해외 항만 진출에 대한 M&A 전략은 다음과 같이 정의 될 수 있다.

첫째는, 자국내 항만의 규모의 경제는 독점적 지위를 형성하기 위해 기업 스스로 자국 내의 M&A 및 신규 터미널 개발 또는 확장하는 전략이다. 정부의 독점적 기업의 형성에 대한 허용은 기업 규모의 신속한 확대 및 효율성 제고에 유리하다는 정책적 판단이라 할 수 있다. 이러한 독점적 지위 허용 정책은 국가가 어느 정도의 규제를 행하고 있으나, 국가 및 항만의 사정 등에 따라 획일적인 형태로 적용되어서는 아니 된다.

오늘날 항만간의 치열한 경쟁 구도 속에서, HPH, PSA, DPW 등과 같은 자국 내에서 기업의 독점을 허용하여, 세계적 규모의 GTO로 신속히 성장할 수 있도록 한 것은 결과적으로 성공한 정책으로 평가할 수 있다. 다만, 우리나라는 현재 항만의 과잉 공급문제를 비롯하여, 이로 인해 부산항의 경우 기존 구항(Old Port)의 기존 운영사가 신항(New Port)으로 진출할 기회가 적은 상황 속에서, 신항의 다수 경쟁자들의 진입으로 인해 항만 규모의 경제를 실현하려면 상당한 시간이 필요할 것으로 예상된다.

둘째는, 정부의 적극적인 GTO 육성 지원 정책에 따른 해외항만 진출시 성장 전략으로써 M&A 전략이다. DPW는 2006년에 P&O Ports를 인수함으로써, 처리 물량이 약 2배의 성장세를 기록하면서, 단숨에 세계 제3위의 GTO로 부상하였다.

따라서, 국내 물류기업이 GTO로써 빠르게 자리 매김하기 위해서는 정부의 국제물류투자펀드를 비롯하여 다양한 방식의 재원확보를 통해 해외 항만 물류기업에 대한 M&A 전략을 수립하여야 한다. 현재, 미국의 경제 위기를 맞아, 유동성의 문제를 겪고 있으면서 성장 가능성이 있는 기업들이 시장에 매물로 나올 경우를 대비하여, 지금부터 단계적인 준비를 할 필요가 있다.

3) 체계적 지원 제도의 정비

가. 금융기관의 활용 및 지원

GTO들은 해외 항만으로 진출하기 위한 자금 조달에 필요한 금융기관을 효율적으로 활용하고 있다. 특히, 한진해운은 해외 6개 터미널 운영에 Macquarie 은행 그룹의 지분(Equity) 참여를 허용하였고, 한진해운의 브랜드나 터미널 경영권 및 운영권은 그대로 유지하고 있다.

오늘날의 금융기관은 투자은행(Investment Bank)으로 발전해 나가는 양상을 보이고 있으므로, 과거의 단순 담보대출이나 Project Financing 등의 형식에서 벗어나 지분(Equity) 출자의 형태로 항만 투자에 참여 하고 있다. 현재, 이들 금융기관들은 GTO의 경영권에 크게 관여하지 않고, 운영의 전문성과 자율성을 인정하고 있다.

이는 해외 항만 진출사업에 있어서 자금 조달의 문제 해결만이 가장 중요한 사항이 아니라는 것을 의미한다. 일반적으로, 자금(Fund)은 수익성 있는 프로젝트와 성장 가능성이 있는 기업에게 유리한 조건으로 제공 된다.

따라서, 무엇보다도 수익성이 높은 항만투자 사업의 발굴이 중요하다. 국내 물류기업들도 단순히 저금리 용자만을 찾는 방법을 모색하는 것에서 벗어나, 수익성 있는 사업의 발굴과 투자 수익률의 제고에 중점을 둘 필요가 있다.

나. 사업 추진 절차의 신속성

세계 주요 GTO들은 해외항만 투자사업을 진행에 있어서, 충분한 기간에 걸쳐 사업 타당성 분석을 완료한 후에는, 해당 항만 진출을 신속하게 추진한다. 물론, 투자 가능 적정사업으로 판단될 경우, 전담 인력을 총 동원하여 현지국 항만의 정보 수집 및 관련 정보의 추가 수집, 현지국의 국가위험도, 투자유치 제도 및 투자 절차 등을 분석하고, 여러 가지 민감도 분석까지 수행 한다.

또한, 현지 국가의 항만 전문가를 섭외하는 등 외부 인력을 적극 활용하기도 하고, 내부 인력으로 본사 및 해외근무 인력도 최대한 활용한다. 특히, 단

기간 프로젝트에 대해서는 집중적인 인력투입을 통해 종료될 때까지 당해 업무만 수행하도록 하고 있다.

따라서, 국내 물류기업도 이들 GTO들을 Benchmarking하여 신속성이 요구되는 프로젝트에 대해서는 신속하게 추진할 수 있는 시스템을 갖추어야 한다.

다. 투자단 구성의 실효성

해외 항만 개발 및 투자 계약의 체결에 있어서, 투자 현지국의 관계당국이 신뢰하거나 선호하는 투자단의 구성은 매우 중요하다고 할 수 있다. 특히, 현지국의 물동량 창출에 기여할 수 있는 업체들과 전략적으로 투자단을 구성하는 것이 유리하다.

투자단 구성시에는 현지국으로부터 우대 또는 신뢰를 받는 사업자가 우선 대상으로 지정될 가능성이 높으므로, 현지국가의 선호도 및 투자유치 정책을 등을 감안하여 투자단을 구성하여야 한다. 예를 들면, 현지국에서 운영초기부터 물량의 확보를 우선시할 경우에는 선사들 위주로 구성된 투자단이 적합하다. 반면, 공용부두 등과 같이 그렇지 않은 경우에는 선사보다는 하역회사들 위주로 구성된 투자단이 적합하다고 할 수 있다.

제6장 결 론

제1절 연구 결과의 요약

본 논문에서는 해외항만사업 진출 요인 측면에서 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 세계 대형 GTO들의 해외 항만 시장의 진출 전략과 특징을 분석하고, 국내 물류기업의 해외 항만사업 진출에 대한 사례 분석을 통하여 문제점을 체계적으로 진단한 후, GTO와의 전략 GAP 분석을 통해 해외 항만 사업 진출의 성공요인 및 개선 방안을 도출 하였다. 특히, 2007년 2월 정부의 국제물류투자펀드 조성 계획에 따라 본격적으로 시작되었던 베트남 봉타우 항만 진출의 실패 사례를 통하여, 국내 물류기업의 해외 항만 사업의 현 주소를 정확히 진단하고, 세계 항만시장의 진출을 위한 개선 방안을 제시하고자 하였다.

국내 물류기업의 해외진출에 대한 문제점은 크게 두 가지로 다음과 같다.

첫째, 사업 투자자의 문제점으로써, 글로벌 인력 및 해외 네트워크의 부족, 전문성의 부족 등 전반적인 글로벌 역량 부족, 투자자간의 이해관계 상충 및 협력 체제 미흡, 투자 대상국 관계 당국 및 사업 파트너와의 협조 체제의 미흡 등으로 요약할 수 있다.

둘째, 국내 정부 정책의 문제점으로써, 건설 회사의 중시로 물동량 창출의 어려움, 자금 조달의 중시로 인한 사업 타당성(투자 수익률)의 미흡, 투자 채권 조달의 높은 이자율로 인해 유리한 자금 조달 여건의 미비, 국내 정부의 정책 일관성의 부재, 투자 현지국의 관계 당국과의 협조체제 구축의 미흡, 정부 주도의 추진 절차의 경직성 등으로 요약할 수 있다.

따라서, 본 논문에서는 이러한 문제점을 개선하기 위한 국내 물류기업과 해외 GTO간의 진출 전략에 대한 GAP 분석을 통해 다음과 같이 해외 진출에 필요한 성공 요인 및 개선 방안을 도출 하였다.

먼저, GTO들의 해외 진출 성공노하우의 벤치마킹과 함께, 풍부한 내부 전

문 인력과 운영노하우 축적 등으로 국내 물류기업 내부의 역량을 강화해야 한다. PSA, DPW 등의 세계 GTO 들은 우수한 내부 인력과 운영 기술의 지속적인 혁신과 글로벌 협상 능력 등을 통해, 자국내 터미널 사업을 기반으로 한 기업 내부의 역량을 강화하면서 점차 해외 항만 시장으로 진출하였다.

둘째, 외부 역량 및 글로벌 전문 인력을 활용해야 한다. 세계 GTO 들은 타 기업과의 공동 투자, M&A 등 각 투자 대상국에 따라 다양한 전략을 수립하여 해외 진출 방식을 다양화 하고 있고, 해외항만 사업에 대한 글로벌 전문 인력을 육성 및 현지 전문가나 컨설팅 등을 적극 활용하고 있다.

셋째, 체계적인 지원 제도의 정비가 필요하다. 현재 국내 물류기업의 저금리 자금 조달의 방안에만 초점을 맞추는 방법에서 벗어나, 세계 금융기관의 지분(Equity) 투자의 활용 등에 대해 벤치마킹(Benchmarking)할 필요가 있으며, 신속하게 사업 추진과 함께 투자 현지국이 선호하는 기업들 위주로 투자 기업을 선정하는 등 전반적으로 지원 제도의 정비가 요구되고 있다.

결론적으로, 국내 물류기업의 성공적인 해외 항만사업 진출을 위해서는 우선적으로 국내 물류기업 내부의 역량을 강화해야 하며, 글로벌 전문 인력의 확보, GTO 및 타 기업과의 공동투자 전략, 지분 인수 및 합병(M&A) 전략 등의 외부 역량을 최대한 활용 및 벤치마킹(benchmarking) 하면서, 현지국과의 긴밀한 협조 체계의 구축은 물론 다양하고 체계적인 자금 조달 및 투자 방식과 정부의 일관성 있는 체계적인 지원 제도가 요구된다. 무엇보다도, 현지국과의 협상 능력을 제고하기 위해서는 해외 GTO 및 해외 물류전문 기업들과 전략적 제휴를 통하여 공동으로 진출하는 방안도 모색할 필요가 있다.

제2절 연구 결과의 시사점 및 한계

본 연구 결과의 시사점은 다음과 같다.

본 연구의 제6장 제1절의 연구 결과를 통해, 국내 물류기업 특히, 항만운영업체가 해외 항만 사업을 성공적으로 진출하기 위한 중요 요인들을 살펴봄으로써, 해외 항만 진출에 대한 실패 사례의 분석을 통하여 현재 및 미래의 해외 진출 전략에 있어서 수정 및 보완 사항을 제시하여, 해외 항만 진출에 필요한 경쟁력 강화를 도모할 수 있는 기초 자료를 제공한다고 할 수 있다.

특히, 해외 주요 GTO 들은 글로벌 전문 인력을 보유하여 면밀한 사업 타당성 분석을 통해, 현지 투자국의 실정에 맞게 체계적이고 다양한 해외 진출 전략을 펼치고 있다는 것은 국내 물류기업들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

본 연구는 국내 물류기업의 해외 항만사업 진출의 사례분석을 통해 문제점을 도출한 후, GTO와 국내 물류기업간의 전략 GAP 분석을 통하여 국내 물류기업의 성공적인 해외 진출 요인 및 개선 방안을 도출하였다.

따라서, 본 연구의 한계는 기존 선행 연구와 국내 물류기업과 GTO의 해외 진출 사례 조사, 요인 및 GAP 분석에만 연구 결과가 도출되었기 때문에, 이러한 요인이 실질적으로 해외 항만사업 진출에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 실증 분석을 실시하지 못하였다.

특히, 본 연구에서는 최초 실증 분석에 초점을 맞추어 선사와 터미널 운영사를 대상으로 설문조사를 실시하였으나, 이러한 설문 조사는 연구 모형과 가설 설정에 있어서 그 상관관계 등의 정립이 부족하였고, 또한, 실증 분석 TOOL의 활용 및 이에 필요한 시간적 제약 등으로 체계적인 실증 분석을 실시하지 못하였다.

결과적으로, 본 연구는 추후 장기적인 차원에서 연구 조사의 대상과 범위를 확대함과 동시에, 해외 항만사업의 진출 성공 요인에 대한 체계적인 실증적인 연구가 필요하다.

참고문헌

국내문헌

- 고재호, “러시아 극북지역의 진출 여건 및 우리기업의 진출 방향”, 한국수출입은행, 수은해외경제, 2006년 9월.
- 길광수 외, “한.중.일 물류협력 연구 부록 보고서”, 해양수산부, 2006년.
- 길광수, “베트남 반퐁, 봉타우항 개발 사업 타당성 조사 연구”, 한국해양수산개발원, 2006년 9월.
- 길광수, “국내 물류기업의 경쟁력 제고 방안 연구 용역 중간 보고서”, 한국해양수산개발원, 2008년 4월.
- 김우호.이종필, “항만시설 민자사업 재정점감효과 분석기준 연구”, 한국해양수산개발원, 2007년 12월.
- 김태일, “두바이 항만운영사(DP World)의 성장 전략과 글로벌 터미널 업계의 변화, 해양수산동향, 제1206호, 2005년 12월.
- 김성철, “국내 해외항만 투자인식과 해외 진출방안에 관한 실증 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2008년 8월.
- 김형태, “외국 GTO의 국내시장 진입확대에 대한 정책 방안”, 한국해양수산개발원, 2002년 11월.
- _____, “항만운영사업자, 글로벌 항만 네트워크의 구축 전략 수립” 논단, 월간해양수산동향, 제1007호, 한국해양수산개발원, 2001년 4월.
- _____, 이성우 외 2명, “글로벌 항만시장 투자의 실효성 제고 방안” 기본연구, 한국해양수산개발원, 2008년 7월.
- _____, 한철환, 우종균, “항만사업의 해외 진출 기반 구축 방안 연구 최종 보고서”, 한국해양수산개발원, 2000년 2월.
- 박용안, “인도 베트남 물류시장과 진출 전략”, 한국해양수산개발원, 2006년

12월.

박용안.김은수, “베트남 물류시장 개방과 해운.항만 부문 진출 방안”, 2007년 6월.

박태원, “PSA의 글로벌 항만 물류 전략”, 해양수산동향 제1011호, 2001년 5월.

백종실, “외국터미널업체의 국내항만투자 확대시 고려해야 할 요인”, 월간해양수산 통권 제210호, 2002년 3월.

성원용, “러시아 극동지역 항만의 최근 동향과 한.러 교통협력의 과제”, 교통연구원, 2005년.

안기명, “민자 유치에 의한 부산항 배후도로의 효율적 건설방안에 관한 연구”, 국제해양문제 연구, 제14권 제1호, 한국해양대학교 부설 국제해양문제연구소, 2002년.

안병민, “러시아 극동항만의 역할과 한.러간 교통 협력”, 한국교통연구원, 월간교통, 2004년 3월.

우종균, “글로벌 터미널 운영사 육성 방안에 관한 연구”, 한국해양수산개발원, 2006년 10월.

이기환, “항만개발의 경제적 손익 분석”, 한국해운학회지, 2000년.

이상현, “항만운영업체의 해외진출 요인과 국내업체의 진출전략에 관한 연구”, 영남대학교박사학위논문, 2006년 12월.

이재영 외, “러시아의 동부지역 개발 전략과 한국의 참여 확대 방안:에너지 부문 중심으로”, 대외경제정책연구원, 2006년.

이충배, 양재훈, “항만운영기업의 글로벌화 전략에 관한 연구”, 『한국국제상학회지』, 한국국제상학회, 제20권, 제2호, 2005년.

전찬영, 김우호, 신승철, 최형림 외 9명, “부산항 신항 2 6단계 컨테이너부두 [3선석] 민간투자시설사업 타당성 조사”, 한국해양수산개발원, 삼일회계법인, 동아대학교, 2007년 11월.

정봉민, “러시아 극동지역 항만 개발 사업타당성 조사 연구”, 한국해양수산개발원, 2007년 11월.

- _____, “국내 항만 민영화 추진 성과와 정책 방향”, 한국해양수산개발원, 2003년 11월.
- 조계석, 박용안, 전형진, “항만투자의 경제적 효과에 관한 연구”, 한국해양수산개발원, 2000년 12월.
- 한철환, “글로벌 터미널 운영업체의 통합화 전략 및 시사점”, 월간해양수산 통권 제233호, 2004년 2월.
- _____, “Hutchison Port Holdings사의 중국 현지화 전략에 관한 연구”, 월간 해양수산 통권 제212호, 2002년 5월.
- 전경련, “대러시아 교역 및 투자 애로 사항과 개선과제”, 2004년 7월.
- 한국은행, “기업 경영분석” 각 년도.
- 해양수산부, “국제 물류 거점 확보 및 기업의 해외 진출을 통한 글로벌 물류 네트워크 구축 계획”, 2006년 12월.
- _____, “부산신항만 컨테이너터미널(남측 4선석) 민간투자사업 타당성 분석”, 2004년.
- 한국해양수산개발원, 『항만사업의 해외진출 기반구축방안연구』, 2000년.
- _____, 『GTO 육성방안 연구』, 2006년 05월.
- 한국컨테이너부두공단, 『한국컨테이너부두공단의 해외항만 투자전략』, 한국컨테이너부두공단, 2004년.

국외문헌

- B. Kogut and S. J. Chang, "Technological Capabilities and Japanese Foreign Direct Investment in the United States," *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, No. 2, 1991, pp.401-413.
- Brooks, M.B, "The Governance of Structure of Ports, Review of Network
- C. A. Airriess, "The Regionalization of Hutchison Port Holdings in Mainland China", *Journal of Transport Geography*, Vol 9, 2001, p.267.
- Damas, P., "Global Terminal Operators Rule", *American Shippers*, 2002
- Drewy Shipping Consultants Ltd., *Anuual Review of Global Container Terminals*, Sept. 2007.
- _____, *Global Container Terminals : Profit, Performance, and Prospects*, Oct. 2002.
- Economics*, Vol.3, Issue 2, 2004 pp.168-183.
- F. R. Root, *Entry Strategies for International Market*, Lexington: Lexington Books, 1987.
- Heaver, T., Meersman, F. M. & Van De Voorde, E., "Cooperation and Competition in Internaaaational Container Transport; Strategies for Ports", *Maritime Policy and Management*, Vol. 28, No. 3, 2001 p.304.
- J. H. Dunning, *Explaining Outward Direct of Developing Countries*, in *Support of the Eclectic Theory of International Production*, K. Kumar and M. G. McLeod(ed.), *Multinationals from Developing Countries*, Massachusetts: Lexington Books, 1981.
- J. Wang James and S. Brian, "Regional Governance of Port Development in China: A Case Study of Shanghai International Shipping Center",

- Maritime Policy and Management, Vol.31, No.4, 2004, pp.357-373.
- M. B. Brooks, "The Governance of Structure of Ports", Review of Network Economics, Vol. 3, Issue 2, 2004, pp.168-169.
- M.C. Willingale, "The Port Routing Behavior of Short Sea Ship Operator : Theory and Practices", Maritime Policy and Management, Vol. 8, No. 2, 1981.
- P. J. Buckley and M. Casson, The Future of the Multinational Enterprise, London: Macmillan, 1976.
- P.R, Murphy, J.M. Daley and D.R. Dalenberg, " Assessing International Port Operations", International Journal of Physical Distribution & Material Management, Vol. 19, No. 9, 1989.
- Remco Stenvert. Andrew Penfold, "Container Port Strategy, Emerging Issues", Ocean Shipping Consultants Ltd, 2007.
- S. H. Hymer, "The International Operations of National Firms, A Study of Direct Foreign Investment", Journal of International Business Studies, Vol. 9, No. 2, 1978.
- S. J. Chang, "International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry," Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2, 1995, pp.383-407.
- Slack. B and A Fremont, "Transformation of Port Terminal Operations Form the Local to the Global", Transport Review, Vol.25, No.1, 2005.
- T. E. Notteboom, "Consolidation and Contestability in the European Container Handling Industry", Maritime Policy and Management, Vol. 29, No. 3, 2002.
- T. Levitt, "The Globalization of Market", Harvard Business Review, Vol.61, Issue. May/Jun, 1983.