



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

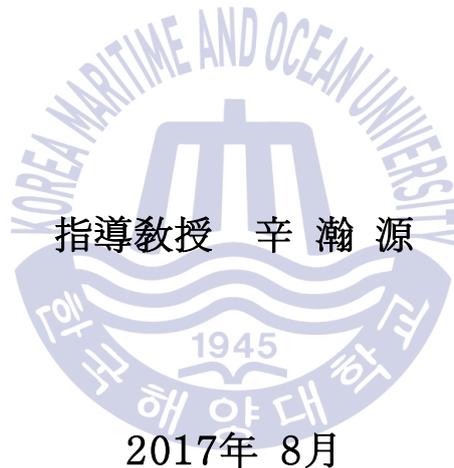
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

우리나라 항만 터미널 운영 업체의 해외 시장
진출 전략에 관한 연구

A Study on Globalization Strategy of Korean Port Terminal
Companies



韓國海洋大學校 海洋金融·物流大學院

海運港灣物流學科

任 民 圭

本 論文을 任民圭의 經營學碩士 學位論文으로 認准함.

委員長 安 奇 明 ㊦

委 員 申 英 蘭 ㊦

委 員 辛 瀚 源 ㊦



2017年 6月

韓國海洋大學校 海洋金融物流大學院

< 목 차 >

Abstract	i
제1장 서론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	2
제2장 해운과 항만 시장의 환경 변화	4
제1절 세계 해운시장의 환경 변화	4
1. 해운산업의 거시환경 변화	4
2. 해운산업 내부 환경 및 상황	8
3. 해운 기업의 수익성 변화	22
4. 해운선사들의 생존을 위한 움직임	25
제2절 세계 항만시장의 환경 변화	32
1. 중국 항만 시장	33
2. 우리나라 항만 시장	36
제3절 해운산업과 항만산업의 관련성	39
1. 선박의 대형화가 항만 산업에 미치는 영향	39
2. 선사들의 얼라이언스 결성이 항만 산업에 미치는 영향	42
3. 새로운 얼라이언스 재편이 항만 산업에 미치는 영향	44
4. 해운기업의 수익성 악화가 항만 산업에 미치는 영향	45
제3장 GTO의 경영전략 비교 분석	47
제1절 글로벌터미널운영사(GTO)의 등장과 발전	47
제2절 세계 4대 GTO의 현황과 전략	48
1. HPH(Hutchison Port Holdings)	48

2. APMT (APM Terminals)	50
3. PSA (Port of Singapore Authority)	51
4. DPW (DP World)	52
5. GTO 운영 전략의 비교 분석 요약	53
제3절 부산항의 터미널 운영사 현황 및 한계	53
1. 우리나라 터미널 운영사 현황	56
2. 외국계 터미널 운영사 현황	57
제4절 우리나라의 국적 GTO 육성 현황	59
제4장 항만 터미널 업체의 해외 시장 진출 전략	60
제1절 글로벌터미널투자사(GTI) 개념의 도입	60
제2절 우리나라의 GTO와 GTI 사례 분석	62
1. 부산항에서의 GTO 사례 분석	62
2. 부산항에서의 GTI 사례 분석	66
제3절 해외의 GTO와 우리나라 항만 업체 사례 분석	69
1. H사의 호주 신규 투자 사례	69
2. B공사의 러시아 신규 투자 사례	73
제4절 국내 운영사의 GTI로의 육성 전략	75
1. 부산항터미널주식회사	76
2. 동부부산컨테이너터미널주식회사	77
3. 한진해운신항만주식회사	78
4. 부산항만공사	79
제5장 결론	81
제1절 연구의 요약 및 시사점	81
제2절 연구의 한계 및 향후과제	83
<참 고 문 헌>	85

<표 목차>

<표 2-1> 2016 우리나라 주요 항만의 물동량	36
<표 2-2> 주요 항만별 물동량 추이	39
<표 2-3> 주요 GTO별 경영실적 추이	46
<표 3-1> 2015년 세계 GTO 순위	47
<표 3-2> GTO의 등장 배경	48
<표 3-3> 세계 4대 GTO의 운영현황 및 전략 요약	53
<표 3-4> 2016년 말 현재 부산항 터미널 운영사 현황	56
<표 3-5> 부산항 국적 터미널 운영사의 주주 현황	57
<표 3-6> 부산항 외국계 터미널 운영사 주주 현황	58
<표 4-1> 한국허치슨터미널 연도별 물량 및 실적	63
<표 4-2> 부산신항만 연도별 물량 및 실적	64
<표 4-3> 부산신항국제터미널 연도별 물량 및 실적	65
<표 4-4> 비엔씨티 연도별 물량 및 실적	65
<표 4-5> 펠리샤유한회사 투자 및 수익 내역	67
<표 4-6> 맥쿼리한국인프라투자유자회사의 장기대여금 및 이율	68
<표 4-7> 호주 H사의 최근 손익	71
<표 4-8> 환율 변동에 따른 투자비 변동	72
<표 4-9> 부산항터미널주식회사 재무실적 및 구조 현황	77
<표 4-10> 동부부산컨테이너터미널주식회사 재무실적 및 구조 현황	78
<표 4-11> 한진해운신항만주식회사 재무실적 및 구조 현황	79
<표 4-12> 부산항만공사 재무실적 및 구조 현황	80

〈그림 목차〉

<그림 1-1> 연구의 구성 및 흐름	3
<그림 2-1> 세계 물동량과 선복량 증감 추이	8
<그림 2-2> 선박 크기별 선복량	9
<그림 2-3> SCFI 추이	9
<그림 2-4> 세계 컨테이너 해상 물동량 증감 추이	10
<그림 2-5> 지역별 컨테이너 해상 물동량 성장 (2016.1월~6월)	11
<그림 2-6> 국가별 컨테이너 수입 증가 (2016.1월~6월)	12
<그림 2-7> 기간항로의 성장 추이	13
<그림 2-8> 세계 산업별 교역 요약 (2016.1월~6월)	14
<그림 2-9> 2000년~2016년 선박 해체 현황	16
<그림 2-10> 해상 운송 수요와 공급(2011~2016.6월)	17
<그림 2-11> 세계 해운 얼라이언스의 변화	19
<그림 2-12> 해운 얼라이언스 존속 기간	20
<그림 2-13> 해운 얼라이언스의 시장 점유율 변화	21
<그림 2-14> 주요 선사별 영업이익률 변화(2008~2016)	22
<그림 2-15> 주요 선사별 핵심 지표 비교	24
<그림 2-16> 주요 동서항로 투입 평균 선박 크기 변화(2005~2016)	26
<그림 2-17> 아시아 유럽항로 운임 및 운임인상 시도	27
<그림 2-18> 과거 파산 선사 요약	28
<그림 2-19> 2007년 말, 선사별 선복량 순위	29
<그림 2-20> 2017년 4월 현재 선사별 선복량 순위	29
<그림 2-21> 얼라이언스 재편 전 부산 신항 터미널 현황	30
<그림 2-22> 얼라이언스 재편 후 부산 신항 터미널 변동	31
<그림 2-23> 세계 100대 항만 실적	33
<그림 2-24> 선박 크기별 터미널 선석당 비용 비교	40
<그림 2-25> 단독운항과 공동운항의 환적 비교	42
<그림 3-1> HPH의 글로벌 항만 현황	49

<그림 3-2> APMT의 글로벌 항만 현황	50
<그림 3-3> PSA 글로벌 항만 현황	51
<그림 3-4> DPW의 글로벌 항만 현황	52
<그림 3-5> 2016년 말 현재 부산 북항 현황	54
<그림 3-6> 2016년 말 현재 부산 신항 현황	54
<그림 3-7> 부산 북항 운영사 통합 흐름	55
<그림 4-1> H사의 투자 의사 결정 흐름도	70
<그림 4-2> 호주달러 변동 추이	72
<그림 4-3> 부산항만공사의 4대 전략 방향	79



Abstract

A Study on Globalization Strategy of Korean Port Terminal Companies

Im, Mingyu

Department of Shipping and Port Logistics
Graduate School of Marine Finance and Logistics

Global shipping and port industry has been exposed to unprecedented changes in the past decade and these changes call for new approaches by the port terminal operators to survive. These changes are also impacting Korean port industry, but because Korean port terminal operators are relatively less experienced and competitive when compared to the global terminal operators(GTOs), the port industry is facing a great challenges. Furthermore, more than half of Busan container terminals are being operated by foreign operators including GTOs, such as HPH, DPW and PSA. Under this circumstances, Korean government is putting emphasis to Korean port terminal companies to grow as globalized terminal operators to compete with the existing GTOs in Busan and to find more opportunities in overseas.

The purpose of this study is to find out the best globalization strategies for Korean port terminal companies who are in relatively less matured stage. And the method used in this study is the analysis of the strategies of the existing

big 4 GTOs and the case study of Korean and global port terminal companies including both successful and unsuccessful cases.

The analysis of the current market situation of shipping industry and port industry implies that the business environment is much different from when the big 4 GTOs were growing and the differences can be summarized as below.

First, the change of shipping industry including mega vessel with mega alliances call for bigger capital investment by the terminal operators to maintain the productivity of the terminal operation.

Second, the expansion of new protectionism may hinder the entrance to the new overseas market and the resistance by the nation where the potential market is located can leave less choices for the potential port terminal companies.

Third, the Korean port companies have less experience in overseas market and financial capability is in much inferior conditions compared to the big 4 GTOs.

Forth, while the big 4 GTOs started their globalization to expand or diversify the market when their home markets became mature and stagnant, but Korean port companies are looking at the globalization as a method to strengthen its competitiveness to compete with the big 4 GTOs in the home market.

Therefore, the Korean port terminal companies can not repeat the same strategies the GTOs used to take to become what they are now. Instead, it is more important to minimize the risks that foreign terminal operators can face in overseas market, such as the difference of law, culture, labor practices, government policy change, etc.. As a result, the new concept of Global

Terminal Investor(GTI) is a very helpful idea to meet this purpose. The Global Terminal Operator(GTO) has to continuously deal with a lot of risks mentioned above, in addition to initial large investment, whereas the concept of GTI can secure global terminal networks with relatively small initial investment and much less operational risks. The financial investor cases in Busan port also tell the benefits of the investors than the operators. Also the financial analysis of the Korean port terminal companies tells only Port Authorities can initiate the GTI in terms of financial capability.

In conclusion, the GTI is the best strategy that can be considered for Korean port terminal companies and the port authority should start the global terminal investment after being equipped with the specialist group, including financial and legal specialist with abundant global experiences.

However, this research is limited with the number of study cases and more comprehensive analysis should be made to understand the impact of GTI can put on the operators in terms of the global network.

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

오늘날 세계 각국은 경제발전을 모든 국가 정책의 제일 목표로 삼으며 국가의 모든 역량을 집중하고 있고, 이러한 결과 세계 경제는 수차례의 부침을 거듭하면서도 지속적인 발전을 이루어 왔다. 특히 1970년대 이후 세계 경제는 괄목할 만한 발전을 이루며 세계 교역량은 매년 크던 작던 꾸준한 성장을 보여왔고, 이에 따른 재화의 국가간 운송을 위한 해운과 항만을 비롯한 관련 물류산업의 동반 성장이 있었고, 또다시 이러한 관련 물류산업의 성장은 국가간 그리고 항만간의 우위 선점의 대상이 되었다.

글로벌 기업들의 생산기지 해외이전이 본격적으로 진행된 것은 세계의 공장이라 불리우는 중국이 개혁개방을 표방한 이후 1980년대 들어 급속히 나타났고, 이로 인한 국가간의 재화 이동은 기하급수적으로 증가하며 세계 정기선 시장 성장의 동인으로 작용하였다. 또한 이렇게 급성장한 정기선 시장은 컨테이너 선박의 처리를 위한 항만의 발전을 견인하게 되는데, 대부분의 항만은 국가에서 직접 건설하고 관리하는 형태가 대다수였지만 급속히 변화하는 해운 환경에 적절히 대처하기 위해 항만 운영의 민영화 및 시설투자를 통한 현대화를 촉진하기에 이르렀다.

이처럼 항만 운영에 대한 변화는 글로벌 터미널 운영사(GTO: Global Terminal Operator)의 해외 항만사업 진출에 기폭제가 되었으며, 특히 자국시장에서의 성장 한계 및 수익성 저하의 징후가 나타나자 적극적으로 해외진출을 시작하였고, 그 결과 GTO는 세계 항만산업에서 주요한 역할을 하기에 이르렀고, 2015년 기준 전 세계 항만 물동량의 약 65%를 GTO가 처리하였다.¹⁾

1) Drewry Maritime Research(2016), "Global Terminal Operators Annual Review - 2016".

이러한 현상은 우리나라에도 예외가 아니어서 2002년 Hutchison Port Holdings(HPH)사가 당시 유동성 위기로 어려움을 겪던 현대상선으로부터 부산에 있던 현대부산컨테이너터미널과²⁾ 현대감만컨테이너터미널 그리고 현대광양컨테이너터미널 등 총3개 터미널을 약 2,200억원에 인수하면서 GTO로는 처음으로 국내 항만 산업에 진출하게 되었다. 그 이후, 2006년 Dubai Port World(DPW)가 주운영사로 참여한 부산신항만주식회사의 개장 등, GTO들의 부산항 진출이 급속도로 확산하게 되었다. 이에 반해, 우리나라 터미널 운영사들은 외국계 GTO들과의 경쟁에서 밀리는 양상을 보이며, 우리나라 항만산업 보호를 위한 국적 터미널 운영사 육성에 대한 목소리가 높아지고, 해양수산부는 2015년 7월에 한국형 GTO 육성에 대한 의지를 표명하였다.³⁾

따라서 본 연구는 기존 GTO의 해외진출 전략과 우리나라의 터미널 운영사의 현재 모습을 성공과 실패 사례의 분석을 통해 짚어보고, 우리나라 터미널 운영사 혹은 항만공사 등 항만 관련 업체의 해외 진출에 대한 전략을 제시하고자 한다.

제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 문헌 연구를 바탕으로 하여, 오늘날 세계 해운 시장의 변화가 항만 산업에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 일련의 환경 변화가 현재 세계 해운 및 항만 시장에서 주요한 역할을 하고 있는 GTO들의 성장과정 및 그들의 해외진출 전략을 살펴 보고, 현재 우리나라의 항만 운영사들이 처해 있는 시장 상황 분석 및 국내외 해외진출 사례 연구를 통해, 향후 우리나라 항만 관련 기업의 해외 진출 전략을 모색내고 제시하고자 한다.

2) 현재 한국허치슨터미널이 운영하는 허치슨부산컨테이너터미널임.

3) 해양수산부(2015), “부산항, 2020년까지 세계2대 환적거점항으로 육성”, 2015.7.14.

본 연구의 내용은 다음과 같이 구성되어 있다.

제1장에서는 연구의 배경 및 목적을 설정하고 연구방법과 구성을 기술하고자 한다.

제2장에서는 해운시장과 항만시장의 환경 변화를 여러 가지 문헌을 통해 조사하고 분석하여 살펴보고자 한다.

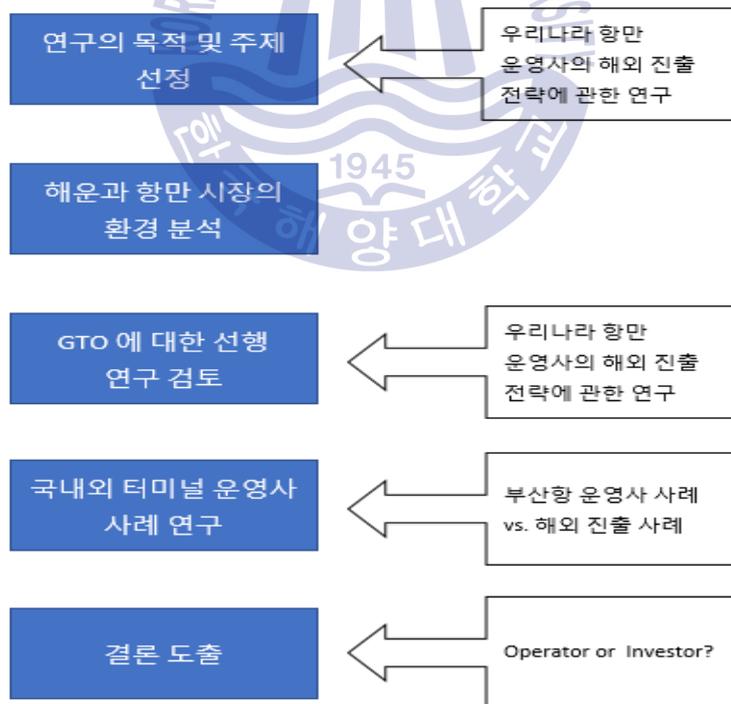
제3장에서는 기존 GTO의 등장 배경과 성장 전략에 관한 선행연구를 검토하고, 항만 운영사들이 현재 처한 상황과 한계에 대해 설명하고자 한다.

제4장에서는 우리나라 및 해외의 터미널 운영사들의 사례 연구를 통해, 우리나라 터미널 운영사의 상황에 맞는 해외 진출 전략을 모색하고 제시하고자 한다.

제5장에서는 결론으로 연구결과를 요약하였으며, 본 연구의 시사점과 한계점 및 향후 연구과제의 방향을 제시하고자 한다.

본 연구의 구성내용을 도식화하면 다음 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 구성 및 흐름



제2장 해운과 항만 시장의 환경 변화

본 연구의 목적은 기존에 이미 활발하게 연구되어 온 바 있는 컨테이너 터미널 운영 산업의 세계화, 즉 글로벌 터미널 운영사(Global Terminal Operator, GTO)⁴⁾에 대한 개념을 재확인하고 변화하는 해운 및 항만 시장의 환경과 그 영향을 감안하여 한층 활발하게 검토되고 있는 한국형 GTO 사업에 대한 새로운 대안을 제시해 봄과 동시에 이에 대한 보다 전문적인 후속 연구를 위한 초석을 다지기 위함이다.

이러한 목적에 비추어 볼 때 제3장에서 본 연구에 대한 본론을 진행하기에 앞서 터미널 산업에 직접적인 영향을 가장 많이 미치는 해운 시장의 환경 변화 및 그 영향을 검토해 보고 이어서 항만산업의 환경변화 및 컨테이너 터미널 산업의 특성과 그에 대한 선행연구들을 먼저 검토해 보고자 한다.

제1절 세계 해운시장의 환경 변화

1. 해운산업의 거시환경 변화

세계 항만산업에 영향을 주는 요소 중 그 영향이 가장 큰 것 중 하나는 항만 산업을 직접적으로 이용하고 있는 세계 해운 선사들로 볼 수 있을 것이며, 세계 해운 선사들이 항만 산업과 컨테이너 터미널 비즈니스의 미래에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위하여 해운 기업들이 당면한 해운 산업의 외부 환경에 대하여 간단히 검토를 해 볼 필요가 있다.

먼저, 해운산업에 영향을 주는 외부적 환경요인으로서, 갈수록 그 중요성이 강조되고 있는 것은 바로 환경 문제다. 해양환경보전과 이를 위한 각종 규제들은 선박

4) Global Terminal Operator : 2개 이상의 다른 국가 및 항만에서 컨테이너 터미널을 운영하는 운영사를 뜻함.

을 직접 운영하여 해상운송 서비스를 생산해 내고 있는 해운기업에게 많은 영향을 미치고 있는데 환경에 대한 중요성이 특히 강조되고 있는 근래에 들어 각종 비용 상승과 수익성 악화로 경영난을 겪고 있는 선사들에 있어서 환경에 대한 규제는 또 하나의 큰 변수가 되고 있으며 이는 선사들이 접안하여 하역작업을 수행하고 있는 항만이나 컨테이너 터미널 비즈니스에 그대로 그 영향을 전가하지 않을 수 없는 상황이다.

예를 들어, 그 동안 많은 선사들의 반대에도 불구하고 IMO MEPC⁵⁾ 70차에서 통과된 SOx⁶⁾ 규제 내용은 향후 선박의 건조 및 운항에 많은 영향을 불러일으킬 것으로 예상되고 있다. 최근 선박건조 시장에서는 저가 기조가 계속되어 옴에 따라 초대형 선박들의 건조 비용마저도 그 어느 때 보다 낮은 수준을 유지해 왔음에도 불구하고 해운 선사들은 초과 공급 상황과 열악한 경영여건을 감안하여 선박의 신규 발주를 미루어왔다.

그러나 2020년 1월부터 SOx의 규제가 기존 3.5%에서 0.5%로 규제 강화가 발효됨에 따라 선박을 운항하는 선사들의 입장에서는 노후 선박을 해체하고 새로운 선박을 건조해야 하거나 선박의 연료유로 사용하고 있는 벙커-씨유(Bunker C)의 MGO⁷⁾ 대체사용 또는 SOx 배출량을 줄이는 설비를 추가로 설치하거나 SOx의 배출이 없는 LNG 추진 엔진으로 대체하는 방법 등을 강구해야 한다. 이러한 변화는 선사들의 비용구조 및 선박의 운항이나 서비스 구성 형태 또는 항만에서의 새로운 규제 등과 연결되어 항만 및 컨테이너 터미널 비즈니스에 많은 영향을 초래할 것으로 예상되고 있다.

한편, UN 안전보장이사회의 이란 제재가 2016년 1월 17일부로 해제되어 주요 산업의 교역이 가능해지면서 이란이 새로운 교역 및 투자처로 주목받고 있는 것도

5) MEPC : Marine Environment Protection Committee. 국제해사기구(International Maritime Organization, IMO)에 의해 진행되는 해양환경보호위원회 회의.

6) SOx : Sulphur oxide. 황산화물.

7) MGO : Marine Gas Oil의 약자로 선박의 연료로 사용되는 경유.

세계 해운시장에 적지 않은 영향을 불러 올 수 있는 해운 시장의 주요 환경 변화 중 하나로 인식되고 있다. 2006년 시행된 UN 안전보장이사회의 이란 제재가 약 10년 만에 해제됨에 따라 이란의 건설플랜트 사업, 오일 및 가스 프로젝트 등의 발주 규모가 향후 5년간 약 1,850억 달러에 이를 것으로 예상되고 있으며, 그 동안 금지되었던 원유, 천연가스 등 주요사업의 교역이 가능해 짐에 따라 해운시장에서 이란은 새로운 기회의 시장으로 부각되고 있다.

미국의 제 45대 대통령 도널드 트럼프 정부 시대의 도래와 함께 그 동안 우려가 되어왔던 신보호무역주의가 더욱 빠르게 확산되고 이로 인하여 국제 무역질서가 새롭게 재편되어 해운환경에 적지 않은 영향을 미칠 가능성이 대두되고 있다. 미국 정부는 TPP⁸⁾ 탈퇴를 선언하였고 한-미 자유무역협정(FTA) 재협상 요구 및 환율 관련 압박을 증가시켜오고 있다. 한편, 신보호주의를 주장하는 트럼프 대통령은 터널, 고속도로 등 자국 내 인프라 부분에 약 1조원의 투자를 발표했으며 TPP 철회 또는 축소 의지 피력에 따라 국가 간 관세장벽을 형성하여 글로벌 컨테이너 물동량 감소를 유발할 가능성이 높아졌으며, 중국에 대하여 45% 및 멕시코에 대하여 35%의 관세를 부과하려 함에 따라 이를 운송하는 선사만이 아니라 중국 및 미국의 양국 간 환적 화물을 처리하고 있는 부산항마저도 긴장의 끈을 놓을 수 없는 상황에 처해 있다.

세계 무역 증가율의 둔화가 지속되고 있는 가운데 이미 교역 증가율은 0% 시대에 진입한 상황에서 각국들은 글로벌 공급망을 단순화하고 투자부진으로 인하여 자본재 생산이 정체를 겪으면서 이는 무역 및 물류에 부정적 영향을 가져올 것으로 예상되고 있다. 중국의 경우 기초 부품부터 완제품까지 수출보다 내수에 초점을 두는 정책으로 선회하고 있으며, GDP 대비 무역 비중을 살펴보면 2006년 65% 수준에서 2015년 35%까지 낮아진 것으로 분석되고 있다. 유럽에 있어서도 2016년

8) TPP : Trans-Pacific Partnership의 약자로 환태평양경제동반자협정을 의미하며 아시아-태평양 지역의 다자간 자유무역협정.

6월 영국이 EU⁹⁾ 탈퇴를 결정한 이후 유럽 각국에서는 민족주의가 득세를 하고 있으며 이는 EU 회원국의 추가 탈퇴로 이어질 수 있는 상황이다. 프랑스의 경우 극우 정당인 국민전선(FN)에서 EU 탈퇴를 촉구하고 있으며, 네델란드의 극우정당 (PV)도 EU 탈퇴 국민투표를 촉구하고 있다. 이외 이탈리아, 덴마크 및 그리스도 EU 탈퇴를 추진 중에 있으며 이러한 글로벌 무역환경의 변화는 머지않아 해운시장에 큰 변화를 가져올 것으로 예상된다.

마지막으로 최근 부각되고 있는 국제 물류의 주요 이슈들 또한 해운산업에 직접적인 영향을 가져올 외부적 환경요인으로 그 중요성을 짚고 넘어갈 필요가 있다. 최근 활성화 되고 있는 글로벌 전자상거래 시장의 활성화는 다품종 소량의 물품을 거래하는 소비자들이 국제간에 있어서도 직접적으로 시장에 참여함에 따라 그동안 대량의 화물을 효율적으로 처리하는데 초점을 맞추어 온 컨테이너 산업에 커다란 변화를 불러올 전망이다. 중국의 경우 이미 대 러시아 전자상거래 화물운송 통로를 구축하였으며, 월마트의 경우 전자상거래 고객을 위한 무료배송 서비스를 개시하였다. 또한 DHL, FM Logistics, Damco 등의 국제 물류 기업들은 새로운 물류 네트워크 구축을 위한 새로운 물류 센터의 건립에 착수하였으며, 이러한 기업들은 새로운 기술인 드론 운영 기술을 물류에 접목하고 있다. 한편, IoT¹⁰⁾, 빅데이터, 3D 프린터 기술 등 최신 기술들이 해운이나 물류 과정에 적용이 됨에 따라 해운물류 시장은 다시 한 번 큰 변화의 문턱에서 생존을 위한 치열한 경쟁을 이어가고 있다.

9) EU : European Union. 유럽 연합. 영국, 독일, 프랑스 등 28개 유럽 국가가 연합하여 1993년 유럽의 경제와 사회 발전을 위해 출범한 지역 연합체.

10) IoT : Internet of Things의 약자. 사물인터넷.

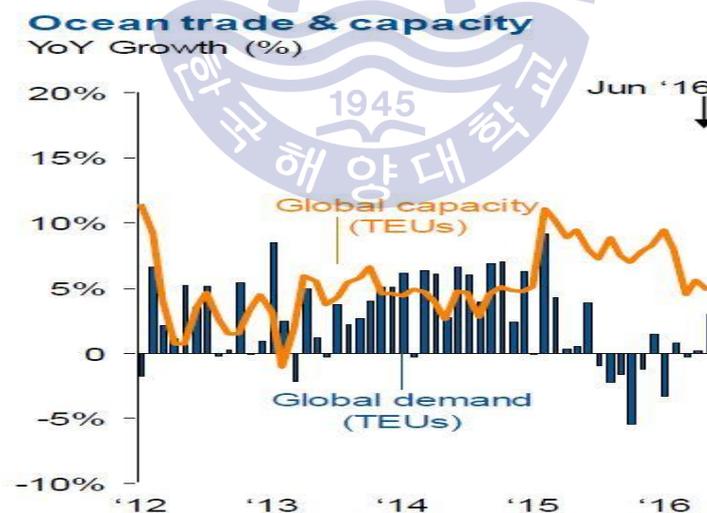
2. 해운산업 내부 환경 및 상황

1) 해운시장의 현 주소

과거 2012년부터 2016년 상반기까지 기간을 대상으로 해운 물동량 및 선복량의 추이를 살펴보면 아래 <그림 2-1>와 같이 2015년부터 2016년 상반기 현재까지 세계 물동량의 증가율은 마이너스를 기록하는 반면 선복량의 증가율은 다소 체감하고 있기는 하지만 여전히 5~10% 대의 높은 성장률을 유지하는 것을 확인할 수 있다.

<그림 2-1>에서와 같이 세계 물동량의 증가율이 마이너스를 기록하는 상황에서도 선복량은 지속적으로 증가하는 사유는 아래 <그림 2-2>에서 확인할 수 있듯이 대부분의 원양 선사들이 단위당 운송비용을 절감하기 위하여 10,000TEU¹¹⁾급 이상의 대형 컨테이너 선박을 경쟁적으로 발주함에 따른 것으로 분석되고 있다.

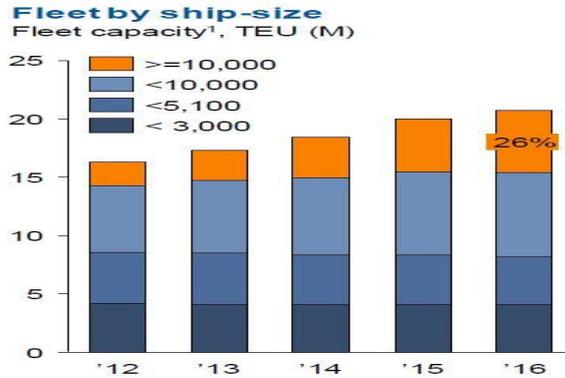
<그림 2-1> 세계 물동량과 선복량 증감 추이



자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY.

11) TEU : Twenty-foot Equivalent Unit의 약자로, 20피트 길이의 컨테이너 크기를 부르는 단위를 뜻한다.

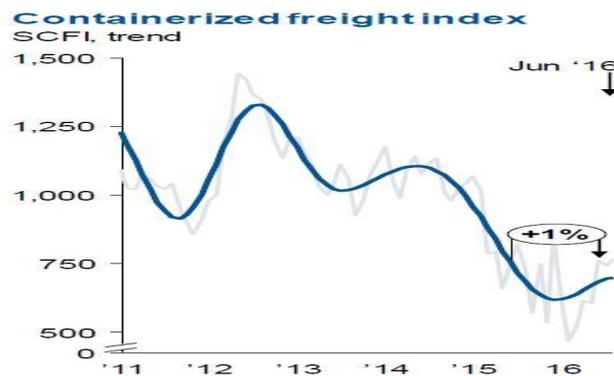
<그림 2-2> 선박 크기별 선복량



자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

상기 <그림 2-2>에서 살펴보면 2016년 상반기 현재 실제 운송에 투입된 선박 및 2016년 내에 인도될 선박을 기준으로 볼 때, 전체 선복량의 약 26%에 해당하는 선박이 10,000TEU급 이상의 초대형 선박으로 구성되어 있음을 확인할 수 있다. 근래에 들어 세계경기의 불황으로 인하여 물동량이 정체된 상황에서 이와 같은 초대형선의 급증은 아래 <그림 2-3>과 같은 해운시장 수급 불균형 상황을 초래하게 되었고 경쟁에서 살아남기 위하여 단위당 비용을 줄이기 위한 선사들의 노력은 계속해서 초대형 선박의 발주로 이어져 이와 같은 악순환이 계속되고 있다.

<그림 2-3> SCFI 추이



자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

중국을 기점으로 주요 기간항로에 대한 컨테이너 운임 지수를 나타내는 SCFI¹²⁾에 의하면 2016년 상반기에 들어 2013년 대비 약 3분의 1 수준으로 운임이 급락하였으며, 2016년 하반기에는 2015년 대비 대략 1% 증가 수준으로의 회복이 예상되고 있는데 이는 사실상 마켓 시황의 회복없이 당분간 이러한 낮은 운임 기조를 유지할 수밖에 없는 상황을 의미한다고 볼 수 있다.

2) 해운시장의 수요 변동

<그림 2-1>에서 살펴보았던 해운시장의 수급현황, 즉 해상물동량과 총 컨테이너 선복량의 수요공급 현황을 좀 더 구체적으로 살펴보기 위하여 아래 <그림 2-4>에서는 2012년부터 2016년 상반기까지 컨테이너 물동량을 분기별로 비교해 보았다.

<그림 2-4> 세계 컨테이너 해상 물동량 증감 추이

Global containerized ocean trade growth, 2012 – Jun 2016
YoY growth (%), per quarter



자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

12) SCFI : Shanghai Containerized Freight Index의 줄임말로, 상해항운교역소라는 중국 내 국가기관에서 매주 금요일마다 발표하는 컨테이너 운임관련 지수.

세계 컨테이너 화물의 증감 추이를 살펴보면 2012년부터 2014년 3분기까지는 컨테이너 물동량의 성장률이 지속적으로 증가해 왔으나 2014년 말부터 세계물동량의 증가율은 점차 감소하였고 2015년 3분기에 들어서는 마이너스 성장을 기록했으며, 이러한 기조는 2016년 1분기까지 이어왔다. 2016년 2분기부터는 컨테이너 물동량이 증가세로 돌아서기는 하였으나 증가율 자체는 1.4%로써 <그림 2-4>에서 분석된 과거 어느 기간보다도 낮은 성장률을 보이고 있다.

3) 세계 컨테이너화물의 지역별 추이 및 성장률

<그림 2-4>에서 살펴본 세계 컨테이너 물동량 성장률을 조금 더 구체적으로 각 지역별로 분석해 보면 아래 <그림 2-5>와 같다. 아래 <그림 2-5>는 2016년 상반기를 기준으로 2015년 동기간 대비 각 지역별 컨테이너 교역량의 증감 정도를 보여주고 있는데 각 원 안의 숫자들은 해당 기간 항로에서 처리된 컨테이너 화물의 증감률을 의미하며, 각 화살표의 굵기는 해당 기간항로의 교역량을 의미한다.

<그림 2-5> 지역별 컨테이너 해상 물동량 성장 (2016.1월~6월)



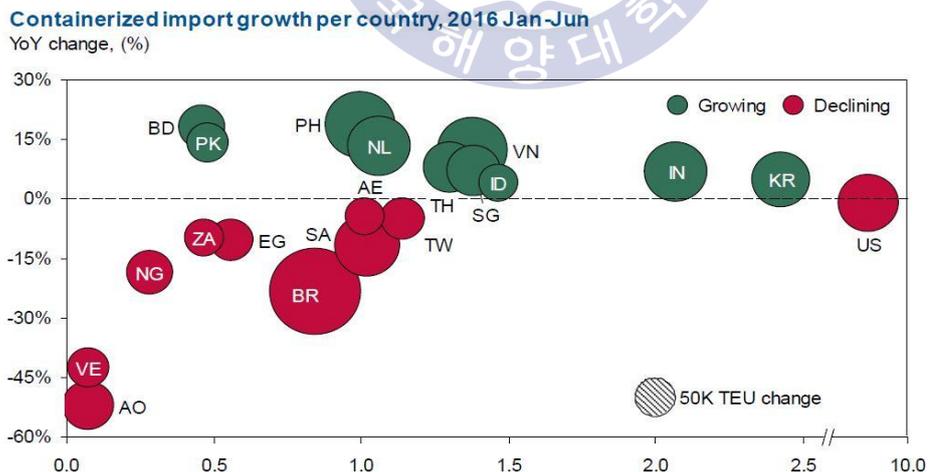
자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

<그림 2-5>에 의하면 아시아 역내(Intra Asia) 및 아시아-유럽 항로에서는 물동량이 증가 추세로 돌아왔으나 대부분의 동서 항로는 여전히 저조한 물동량 추이를 이어가고 있다. 북미 지역에서는 수입 물동량의 감소세는 여전히지만 수출 물동량은 증가 추세를 보이고 있다. 2016년에는 지역별로 물동량의 증감 추세가 매우 다양하지만 전체적으로는 0.2% 성장이라는 저조한 결과를 보여주고 있다.

4) 컨테이너 화물의 성장 동력

앞의 <그림 2-5>에서 언급되었듯 세계적인 불황 상황 하에서 컨테이너 물동량 성장률이 0.2% 증가에 머물러 있음에도 불구하고, 아시아 역내 교역량은 꾸준한 증가세를 보이고 있으며, 컨테이너 물동량의 성장 동력 역할을 하고 있다. 아래 <그림 2-6>은 2016년 상반기 동안 각국의 컨테이너 화물 수입량과 성장률을 보여주고 있는데 가로축은 백만 TEU 단위의 수입량을 의미하며 세로축은 전년 대비 성장률 및 원의 크기는 증감 물동량의 규모를 나타낸다.

<그림 2-6> 국가별 컨테이너 수입 증가 (2016.1월~6월)



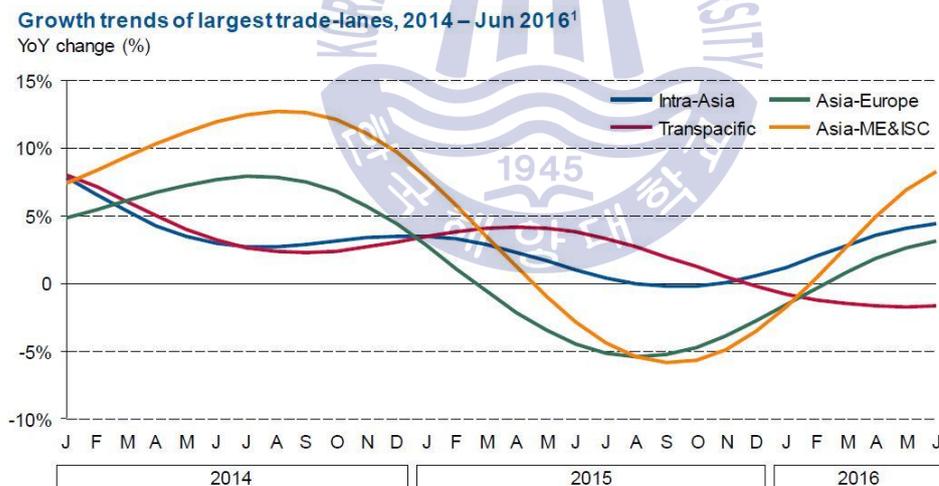
자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

<그림 2-6>에 의하면 필리핀, 베트남, 방글라데시, 인도, 태국, 인도네시아 등의 주요 동남아 국가들이 물동량 성장세에 기여하고 있으며, 브라질 및 베네수엘라 등 전통적인 수출국들은 저조한 수입 물동량의 추세를 기록하고 있다. 그러나, 일부 지역 또는 새로운 시장을 형성한 동남아 등의 국가들이 선전하는 양상을 보여 왔으나 그 지역 또는 국가들의 물동량 증가량으로는 세계 물동량의 증가를 견인하기에 아직은 역부족인 상황으로 보인다.

5) 기간 항로의 물동량 추이

<그림 2-6>에서 주요 국가별로 물동량 추이를 살펴 보았다면, 아래 <그림 2-7>에서는 주요 기간항로에 있어서 컨테이너 물동량 증가율 추이를 보여주고 있다.

<그림 2-7> 기간항로의 성장 추이



자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

<그림 2-7>에 의하면 대부분의 동서 기간항로들은 최근 물동량 감소세의 바닥을 치고 2016년 들어서 회복세로 전환한 반면 아시아-미주항로(Transpacific)는

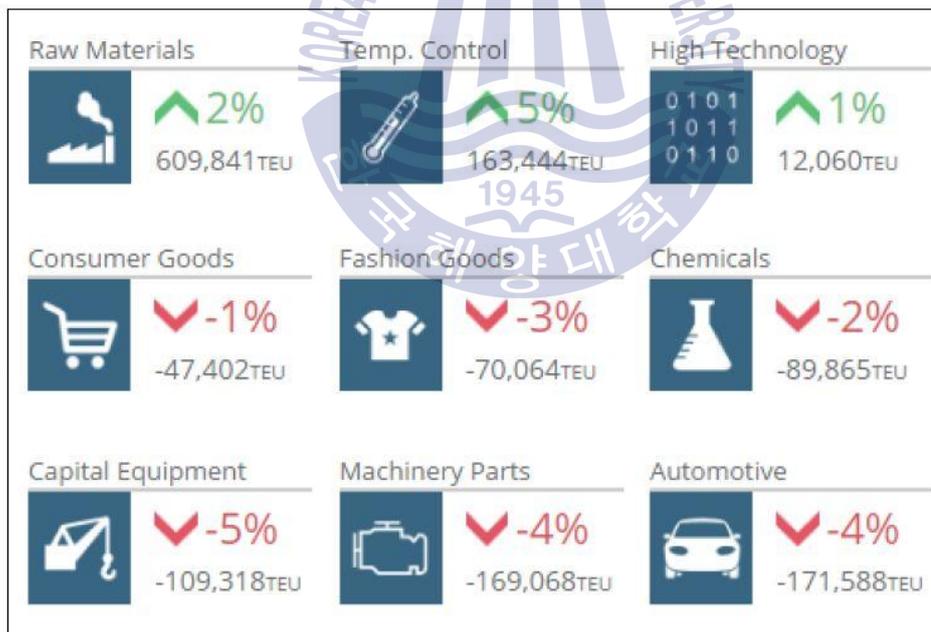
2015년 중순 강세를 보인 이후 지속적으로 하락하여 2016년 상반기 까지 여전히 마이너스 성장을 기록하고 있다. 세계 컨테이너 교역량의 상당 부분을 차지하는 아시아-미주 항로의 물동량 회복 없이는 세계 해운시장의 상황이 조기에 안정되기는 무척 어려운 상황으로 예상되고 있다.

6) 컨테이너 화물별 교역 추이

세계 컨테이너 해운시장이 불황을 이어가고 있는 상황에서 주로 컨테이너로 처리되고 있는 주요 교역 물품을 그룹별로 분석해 보면 아래 <그림 2-8>과 같다.

<그림 2-8> 세계 산업별 교역 요약 (2016.1월~6월)

Global Industry trade summary, 2016 Jan-Jun TEU growth (%) and absolute change (TEU)



자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

상기 <그림 2-8>에 의하면 2016년 상반기를 기준으로 공장 가동을 위해 필요한 원재료나 냉동/냉장 화물 및 IT 제품들은 1%~5%의 성장 추세를 보여주고 있는 반면 기타 소비품, 의류, 화공제품, 자본재, 기계류 및 자동차 화물 등은 1%~5% 내의 감소세를 보이고 있어 대부분의 주요 산업 분야가 아직 회복세로 돌아 서지 못했음을 보여주고 있다. 냉동/냉장 화물은 중국의 돼지고기 수입이 두배 이상으로 증가하여 대략 105,000TEU 정도의 증가세를 보였으며, 자동차 화물의 경우 유럽, 특히 독일 지역에서 생산량이 급감하여 전체적으로 마이너스 4%를 기록하였다. 전통적으로 기계제품의 수입에 강세를 보여 온 미국, 사우디아라비아, 브라질 및 아프리카 국가들의 수요가 급감하면서 기계류 제품 또한 성장세로 전환을 하지 못하고 있으며, 소비재 물품들은 2016년 1분기 이후 특히 중국을 중심으로 증가세로 전환을 하고 있어 전체적인 상반기 성장률이 -1%로써 다른 마이너스를 기록한 산업군 보다 상대적으로 양호한 실적을 보여주고 있다.

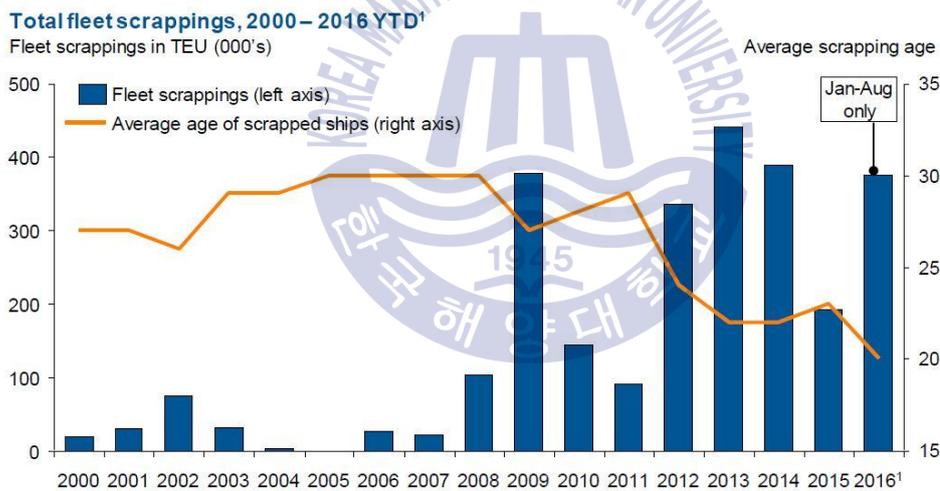
7) 선박 해체 현황

앞에서 살펴본 바와 같이 세계 컨테이너 화물의 증가세가 감소함에 따라 원가 경쟁력에서 우위를 확보하려는 선사들의 노력은 초대형 컨테이너선의 발주 경쟁을 불러 일으켰고 이러한 현상의 결과에 따라 컨테이너 운송 서비스의 수요와 공급 사이에서 심각한 불균형 상황이 발생됨에 따라 선사들의 경영 수지는 더욱 나빠지게 되는 빈곤의 악순환 상황이 계속되고 있다. 급기야 선사들은 노후선이나 효율성이 떨어지는 선박들을 조기에 해체하여 비용 경쟁력을 확보하고 공급량을 줄이기 위한 노력을 이어감에 따라 컨테이너 선박의 해체량은 급증하고 있으며 이는 다소나마 수급 불균형 상황을 완화시키는 요인으로 작용하고 있다.

아래 <그림 2-9>에서는 2000년도부터 2016년 8월말 기준으로 컨테이너 선박의 해체량을 보여주고 있다. 오른쪽 축은 총 해체량을 1,000TEU 단위로 보여주고 있

으며, 왼쪽 축은 해체되는 선박의 평균 연령을 나타낸다. 세계 경제위기가 심각했었던 2009년을 전후의 예외 상황을 제외하면 2011년까지 약 10년 이상의 기간동안 컨테이너의 해체량은 많지가 않았으며, 해체되는 선박의 평균 연령도 30년 안팎의 사용 연수가 채워진 선박들이 대부분이었다. 그러나 초대형 선박들의 발주가 시작된 2012년에 들어서는 평균 25년 안팎의 선박들을 해체하기 시작하였으며, 2016년에는 해체 선박의 평균 연령이 20년 이하로 낮아졌다. 또한 해체량도 연간 30~40만 TEU에 달해 왔는데 이를 보면 선사들이 단위당 운송비용을 낮추고 효율성이 높은 선박을 확보하기 위하여 여전히 사용가능한 많은 선박들을 해체하고 있는 현실을 잘 이해할 수 있다.

<그림 2-9> 2000년~2016년 선박 해체 현황



자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

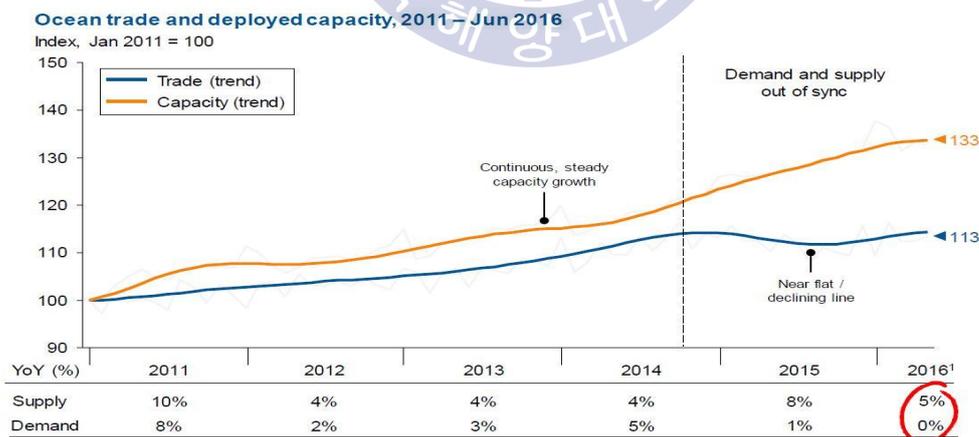
8) 컨테이너 해운시장의 수급 전망

컨테이너 해운시장의 수급 불균형으로 인해 많은 어려움을 겪고 있는 세계해운 선사들의 난관은 아직도 끝나지 않았으며, 여러 전문 기관에서 이러한 수급 불균

형 추세는 2018년 이후까지 지속될 것으로 예상하고 있다. 기본적으로 운송 서비스의 수급을 어느 정도 균형점에 이르게 하기 위해서는 선박의 공급량을 통제하고 조정하는 선사들의 노력도 중요하지만 세계 경기의 회복 및 컨테이너 물동량의 증가가 선행되지 않는다면 이러한 노력이 결실을 기대하기에는 충분하지 않다고 볼 수 있다. 그러나 설상가상의 상황으로, 세계 물동량의 증가가 완만하거나 또는 마이너스 증가를 하는 상황에서 선박을 투입하는 선사들의 초대형선 확보 경쟁이 끝나질 않고 계속해서 공급량을 늘려 간다면 수급 불균형 상황은 더욱 악화되고 이에 따라 <그림 2-3>에서 살펴본 바와 같이 해상운임은 지속적으로 하락하여 세계 주요 정기 선사들은 적자생존의 치열한 경쟁 상황을 피할 수 없는 상황이 될 것이다.

<그림 2-10>에서는 2011년부터 2016년 상반기 까지 컨테이너 해상운송 서비스 시장의 수요와 공급 상황을 보여주고 있다. 선박은 안정적인 서비스를 지속하기 위하여 정기적인 검사나 수리가 필요하며, 또한 경우에 따라 공선 항해 등 해상운송 서비스 생산에 직접 투입되지 않는 경우가 있기 때문에 운송 서비스에 대한 수요, 즉 화물의 양 보다는 어느 정도 높은 수준의 공급이 필요하다.

<그림 2-10> 해상 운송 수요와 공급(2011~2016.6월)



자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

해상운임 수준을 나타내는 <그림 2-3>의 SCFI 지수가 가장 높았던 2012년 전후를 정상적인 수급 상황으로 본다면 위 <그림 2-10>에서는 2014년 하반기를 기점으로 수급의 균형이 빠르게 무너지기 시작하였으며, 2015년과 2016년에는 초대형선의 인도로 인하여 공급이 가파르게 증가하는 반면, 세계 컨테이너 물동량의 정체 또는 감소기에 들어감에 따라 엄청난 수급 불균형 상황을 초래하였으며, 이러한 상황은 2016년에 끝나지 않고 2018년 이후까지 계속 될 것으로 예상되고 있다.

9) 대형 얼라이언스(Alliance)의 재편 현황

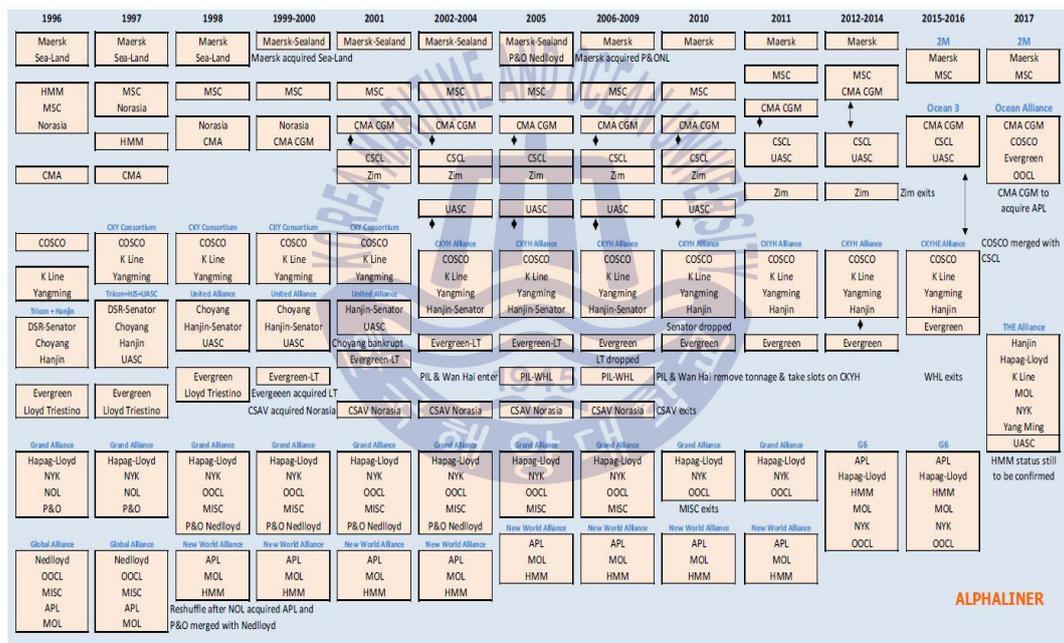
2016년부터 시작하여 2017년 초에 걸쳐 세계 컨테이너 해운시장의 가장 주요한 이슈는 주요 원양항로 선사들의 공동 운항 얼라이언스(Alliance)¹³⁾ 재편이다. 컨테이너 운항 선사들은 대부분의 해상운송 서비스를 주 1회를 기준으로 운영하고 있으며, 주요 기간항로는 선박 1척이 정해진 여정을 마치고 출발한 항구로 돌아오는 데 적게는 4~5주에서 많게는 10~14주 또는 그 이상도 소요된다. 한 항차가 10주가 걸리는 항로 스케줄에 대하여 주1회 서비스를 구성하기 위해서는 동일한 규모의 선박 10척이 필요하게 된다. 적게는 수 개에서 많은 경우 수십 개의 서비스를 운영하는 선사들이 이러한 서비스를 단독으로 운영한다면 엄청나게 많은 선박이 필요하게 되며, 반면 다른 경쟁 선사들도 같은 입장에 처해 있기 때문에 한 선사의 영업력으로는 한척의 선박을 모두 채울 수 있는 화물을 매주 확보하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 비슷한 목적을 가진 선사들은 상호 전략적 제휴를 위한 배타적 협력 동맹을 만들어 공동으로 배선을 하고 공동으로 선대를 운영하는 협조적인 공동 운항 체제를 유지해 왔다.

<그림 2-11>에서는 1996년부터 2017년까지 주요 동서 기간항로에 있어서 각 시

13) Alliance : 선사들이 선박 운항 비용의 절감을 위해 공동으로 항로를 개설하고 정기선을 운항하는 전략적으로 제휴를 일컫음.

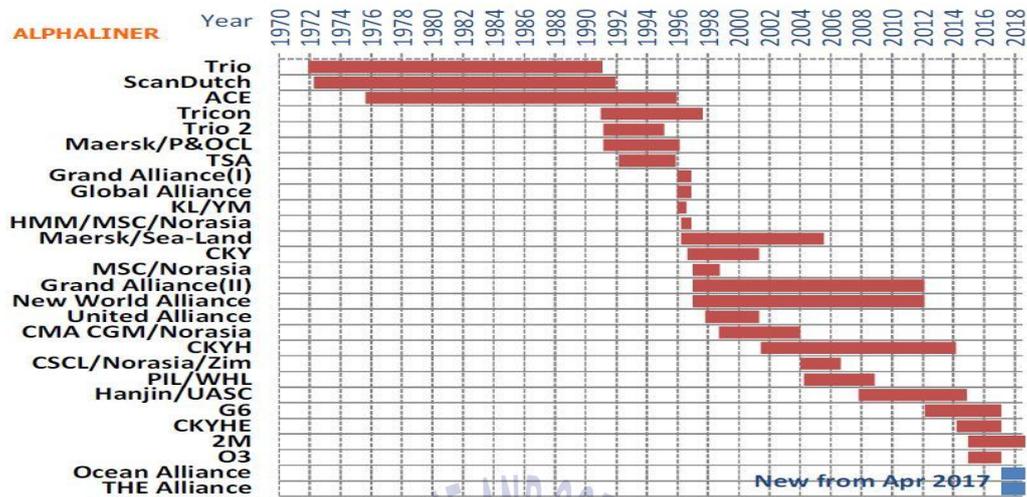
기별로 선사들이 전략적 제휴를 통해 얼라이언스를 맺고 시간이 지나고 상황이 변화함에 따라 그러한 얼라이언스가 재편되어온 상황을 보여주고 있다. <그림 2-11>에서 보여주는 얼라이언스의 역사를 조금 더 거슬러 올라가 보면 1976년은 단 3개의 얼라이언스가 공동운항을 결성하고 주간 서비스를 제공했었다. 이러한 얼라이언스는 시간이 흐름에 따라 재편되고 재 결성되면서 컨테이너 해운 시장의 역사를 이루어 왔는데 아래 <그림 2-12>에서는 각 시기별로 존재했었던 해운동맹의 유지 존속 기간을 보여 준다.

<그림 2-11> 세계 해운 얼라이언스의 변화



자료 : Alphaliner Weekly Review, Volume 2016 Issue 20. May 18, 2016

<그림 2-12> 해운 얼라이언스 존속 기간

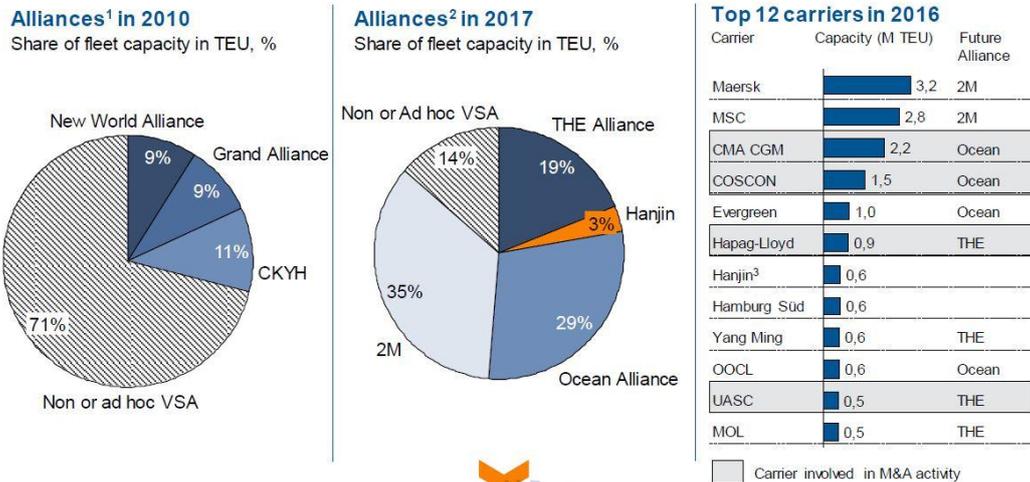


자료 : Alphaliner Weekly Review, Volume 2016 Issue 20, May 18, 2016

<그림 2-12>에서 볼 수 있듯이 최초의 얼라이언스는 결성 후 대략 18년의 공동 협력 기간을 유지해 왔으나 1990년대에 접어들어서는 몇몇의 경우를 제외하고는 각 얼라이언스의 협력 기간이 적게는 1~2년으로 매우 짧았다는 사실을 발견할 수 있다. 이는 컨테이너 해운시장이 고도로 발전해 가면서 공동운항을 결성한 선사들의 요구가 다양해졌으며 급변하는 환경에 가장 적합하게 대응하기 위하여 필요할 때마다 파트너 관계를 재설정해왔음을 알 수 있다.

2016년 이후 극심한 해운 시황 하에서 적자생존 상황에 내몰린 선사들은 배타적 경쟁력 확보 및 생존을 위하여 컨테이너 해운의 역사상 가장 큰 구도 변화라는 얼라이언스 재편을 단행하기로 결정하였으며, 또한 세계 주요 20대 선사들 내에서 활발한 인수합병(M&A)을 통해 외적 확대 및 규모의 경제를 추구하고 있다. 아래 <그림 2-13>에서는 동서 주요 기간항로상에서 상황변화에 대처하고 생존경쟁에서 살아남기 위하여 어떻게 전략적 제휴관계를 수립하고 이를 통해 해운시장을 지배하는지를 보여준다.

<그림 2-13> 해운 얼라이언스의 시장 점유율 변화



자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

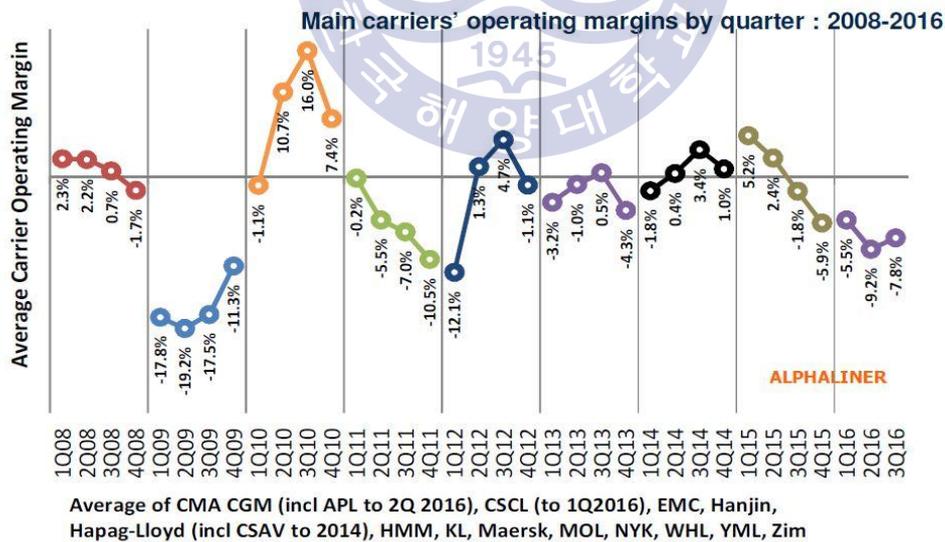
<그림 2-13>에서 볼 수 있듯이 해운시장의 호황기를 유지하던 2010년에는 주요 동서 기간항로에 있어서 대략 71% 정도가 단독으로 배선을 해서 운영을 하였으며, 약 29%의 선복만이 당시 주요 얼라이언스들의 공동 운항을 통해 운영되었다. 그러나 2017년을 기준으로 볼 때, 한진해운이 차지하였던 3%의 시장점유율을 포함하여 약 86%의 시장이 얼라이언스에 의해 지배될 것으로 예상되고 있으며, 단독 배선 또는 특별 배선 등을 통하여 운영되는 선복량은 14% 정도에 머물 것으로 예상된다. 이는 매우 척박한 현재와 같은 해운시황 하에서 다른 선사 혹은 얼라이언스와의 전략적 제휴없이 단독으로 선대를 운영해서는 경쟁은 물론, 생존이 불가능함을 잘 설명하고 있으며, 이제 과거와 같이 선사 대 선사의 경쟁 구도를 벗어나 얼라이언스 대 얼라이언스가 큰 규모에서 경쟁하는 방향으로 해운시장의 구도가 변경되고 있음을 보여준다.

3. 해운 기업의 수익성 변화

앞서 살펴본 바와 같이 세계 경제의 불황과 해운산업의 침체로 인하여 2015년을 기점으로 해운물동량의 성장추세는 정체 내지 전년대비 감소 추세로 돌아 섰으며 이로 인하여 대부분의 해운선사들은 수익을 내지 못하고 커다란 손실을 감내해야 하는 어려운 상황에 내몰리게 되었다. 일부 선사들이 단위당 운송원가를 낮추기 위하여 시작한 초대형 컨테이너 선박의 도입이 단기간 내에 시장에서 일반적인 현상으로 발전되면서 이제 컨테이너 운송 시장은 수요 침체뿐만이 아니라 선박의 공급이 급증하는 이중고를 겪어야만 하는 상황이 되었으며 경영 상황이 양호하지 못한 선사들은 타 선사에게 인수합병이 되거나 몰락의 길로 들어서게 되었다.

한편, 시장 점유율이 높고 상대적으로 비용 경쟁력이 있는 최상위의 해운선사마저도 끝이 보이지 않는 극심한 불황 상황을 쉽게 극복하지 못하고 해운 역사상 가장 큰 규모의 얼라이언스 재편을 단행하고 있다.

<그림 2-14> 주요 선사별 영업이익률 변화(2008~2016)



자료 : Alphaliner Weekly Review, Volume 2016 Issue 49. December 06, 2016

<그림 2-14>는 CMA CGM, APL, CSCL, EMC 등 상위 15개 주요 원양 선사들의 평균 수익성을 2008년부터 2016년의 기간동안 분기별로 살펴본 결과를 보여주고 있다. <그림 2-14>에서 확인할 수 있듯이 상위 15개 선사들의 평균을 기준으로 하더라도 2015년부터 마이너스 수익을 기록하고 있는데, 이는 현재 원양항로를 운영하고 있는 모든 선사들의 수익성이 마이너스임을 의미한다고 보아도 과언이 아니다.

한편, <그림 2-15>은 2016년 상반기를 기준으로 Maersk, CMA CGM, Hapag-Lloyd 등 상위 9개 선사들의 운영 상황을 몇 가지 측정지표를 통해 보여주고 있다.

Maersk를 기준으로 <그림 2-15>의 내용을 설명하여 현재 선사들이 처한 해운시장 상황을 이해해 보고자 한다. Maersk는 2016년 상반기에 전년 대비 -1%의 이자 및 세전이익률(Operating Margin)¹⁴⁾을 기록했는데 이자 및 세전이익률은 이자 및 세전 수익(Earning Before Interest & Tax, EBIT)을 컨테이너 총 수입으로 나누어서 측정하였다. 세계 원양정기 선사 중 가장 많은 수익을 내는 Maersk가 적자 수익을 기록한 것은 근래 들어서 2016년이 최초로 알려지고 있으며, 2016년 상반기의 운항이익률은 전년 대비 대략 11% 감소를 기록했다.

반면, 동 기간 동안 Maersk가 운송한 컨테이너 화물은 전년 대비 7%가 증가했으나 컨테이너 개당 수익이 전년대비 25%나 감소하면서 마이너스 이자 및 세전이익률을 피할 수 없었다. 이는 공격적인 운임을 제시하여 영업물량은 성공적으로 확보하였으나 시장 운임이 너무 낮아서 도저히 수익을 낼 수 없는 상황을 의미하며, 물량이 증가한 Maersk 마저도 수익을 내지 못한다면 물량이 감소한 선사들의 적자 상황은 더욱 극심하다는 것을 알 수 있다.

<그림 2-15>에서 분석된 선사 중 이자 및 세전 이익률이 흑자를 기록한 선사는 단 한 선사도 없으며, 절반 정도의 선사는 물량이 증가하였고 나머지 선사들의 물량은 감소한 것을 볼 때, 선사간 물량의 이동은 있었으나 전년 대비 컨테이너당

14) Operating Margin : 총수입에 대한 EBIT의 비율을 나타내는 수익률 지표로, 저자가 이자 및 세전 수익률이라 번역함.

총수입은 적게는 -14%에서 많게는 30% 이상까지 매출이 감소되었음을 확인할 수 있다. 더욱 심각한 결과 한 가지를 보충하자면, 원양 해운 선사들은 2016년에 그 어느 때보다도 비용 절감을 위한 모든 노력을 기울인 한 해였기 때문에 더 이상 비용을 줄일 수 없는 선까지 도달한 선사들이 수익을 내지 못하고 장기간 이러한 상황을 지속하기에는 상당한 어려움이 따를 것이며, 이는 해운 시장에서 많은 변화를 불러 올 것으로 예상되고 있다.

<그림 2-15> 주요 선사별 핵심 지표 비교

H1 2016	Operating margin (%)		Transported TEU (M)		Yield (US\$ per TEU)	
Top shipping lines analyzed: ¹	-5%	-11%	40,291	9%	966	-26%
MAERSK LINE	-1%	-11%	10,082	7%	995	-25%
CMA CGM	-1%	-10%	6,732	5%	1,030	-19%
Hapag-Lloyd	-1%	-6%	3,703	0%	1,141	-19%
KOREA LINE	-13%	-13%	7,413	55%	578	-38%
MOL	-8%	-6%	1,990	-4%	1,371	-14%
OOCL	-3%	-10%	2,890	5%	881	-20%
HANJIN	-10%	-16%	2,259	0%	1,058	-31%
K LINE	-7%	-9%	1,446	-3%	1,571	-18%
HMM	-19%	-17%	1,378	-4%	1,096	-26%

자료 : Q3 Maritime Market Dynamics, 04 Oct, 2016, SEABURY

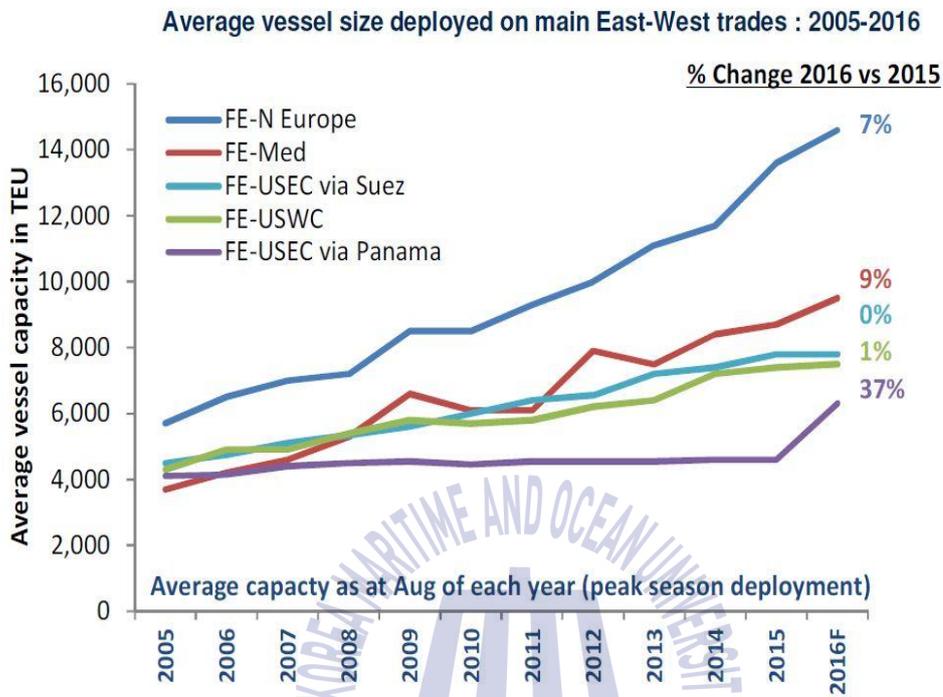
4. 해운선사들의 생존을 위한 움직임

1) 비용절감

<그림 2-4>에서 이미 살펴본 바와 같이 주요 기간항로에서의 해상운송 서비스에 대한 수요는 2015년 2분기 이후 증가세가 멈춘 이후 동년 3분기부터는 마이너스 성장으로 돌아섰다. 이와 같은 상황에서 부족한 물량을 두고 원양 해운 선사들의 경쟁적인 영업활동은 더욱 치열해 졌으며, 시장 운임을 통제할 수 없는 선사들은 비용절감에 회사의 운명을 걸어야 하는 상황에 내몰리게 되었다. 선박 운항의 주요 비용항목에 대하여 절감 가능한 대부분의 비용을 절감한 해운 선사들은 단위당 운송료를 낮추기 위하여 초대형 선박을 발주하기 시작하였으며, 초대형 선박 발주는 필요 이상의 선복 공급 상황을 유발하여 해상 운임을 더욱 떨어뜨렸으며, <그림 2-15>에서 살펴본 바와 같이 선사들의 수익구조는 더욱 열악해졌다. 그러나 이러한 상황을 잘 인지한 선사들은 상대적 비용경쟁력에서 뒤처지지 않기 위하여 초대형 선박이 더 어려운 결과를 초래할 것을 감안하면서도 대형선 발주 경쟁을 늦출 수 없는 상황에 처해 있다.

<그림 2-16>은 2005년부터 2016년의 기간 동안 동서간 주요 기간항로에 투입된 선박의 평균 크기를 보여주고 있다. 운하의 폭 제한 때문에 특정 규모 이상의 대형선이 통항을 할 수 없었던 파나마 운하 항로를 제외한 모든 항로에서 운항되는 선박들의 평균 크기는 지속적으로 증가해 왔으며, 특히 2014년 이후에 들어서 평균 선형은 급격히 증가하고 있다. 2016년에 들어서 극동아시아-유럽 구간의 항로에 투입된 선박의 평균 선형은 이미 14,000TEU에 이르고 있다.

<그림 2-16> 주요 동서항로 투입 평균 선박 크기 변화(2005~2016)

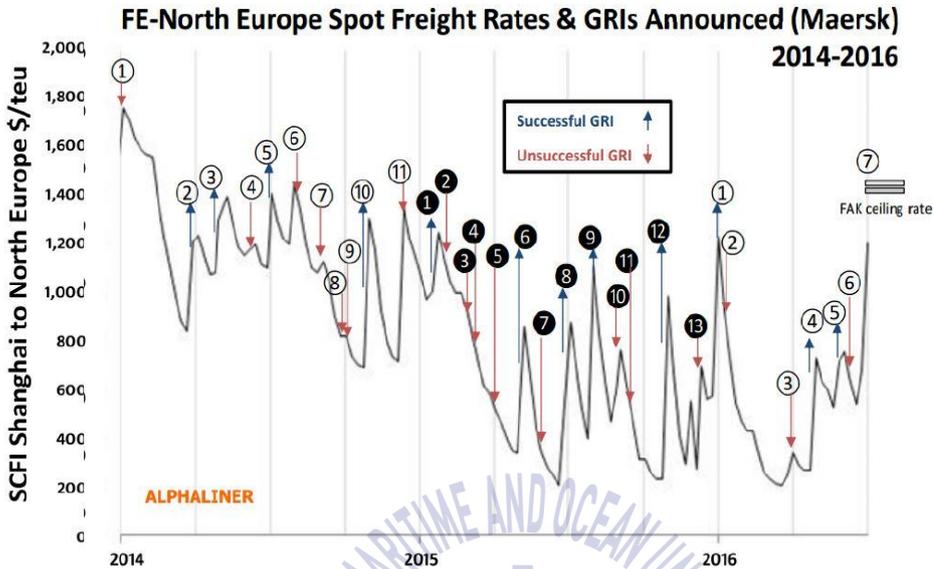


자료 : Alphaliner Weekly Review, Volume 2016 Issue 25, June 22, 2016

2) 서비스 운영 합리화 및 단기적 운임인상 노력

해운경기 불황과 수급불균형의 상황 하에서 해운선사들은 일시적으로 과도한 선복량을 통제하거나 또는 수익이 날 가능성이 없는 서비스를 과감히 폐지하여 선택과 집중을 통해 수익성을 개선하려는 움직임을 보여 왔으며, 이러한 노력에 더하여 단기적인 운임인상을 시도하여 일시적으로나마 손실을 보전할 수 있는 기회를 마련하였다. <그림 2-17>은 이러한 복합적인 노력을 통하여 단기적인 운임인상의 성과와 결과를 보여준다. 2016년 상반기에는 일곱 차례의 운임인상(General Rate Increase, GRI) 시도가 있었으며 단 세 차례의 단기적인 성과를 유도하는데 그친 것으로 분석되고 있다.

<그림 2-17> 아시아 유럽항로 운임 및 운임인상 시도



자료 : Alphaliner Weekly Review, Volume 2016 Issue 27, May 8, 2016

3) 인수합병

2016년 8월 31일에 우리나라 제 1의 해운선사이자 세계 7대 원양 운항 선사였던 한진해운이 열악한 경영환경 하에서 경영 악화를 이겨내지 못하고 끝내 법정관리를 신청하였으나, 결국은 창사 40여년 만에 파산하여 해운역사에서 사라지게 되었다. 한진해운의 파산은 컨테이너선 운항업계에 있어서 역사상 가장 큰 선사가 사라지는 초유의 사태로 기록되고 있으며, 이는 세계 주요 원양선사들의 활발한 인수합병을 더욱 가속화 시키는 계기로 인식되고 있다.

<그림 2-18>은 해운 역사상 과거에 파산한 선사들의 규모를 운항 선박의 총량을 기준으로 보여주고 있다. 조양상선과 STX 등 한국 선사를 포함한 많은 해운기업의 파산 사례를 보여주고 있지만 한국 최대 해운선사였던 한진해운의 파산은 해운 역사상 가장 큰 선사가 시장에서 사라지는 초유의 사태였음을 확인할 수 있다.

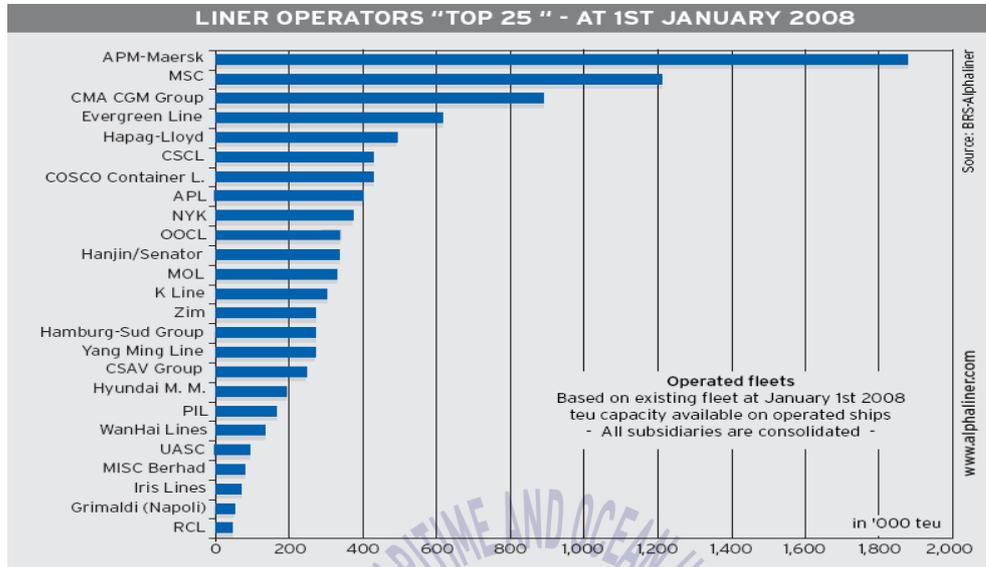
<그림 2-18> 과거 파산 선사 요약



자료 : Alphaliner Weekly Review, Volume 2016 Issue 35. August 31, 2016

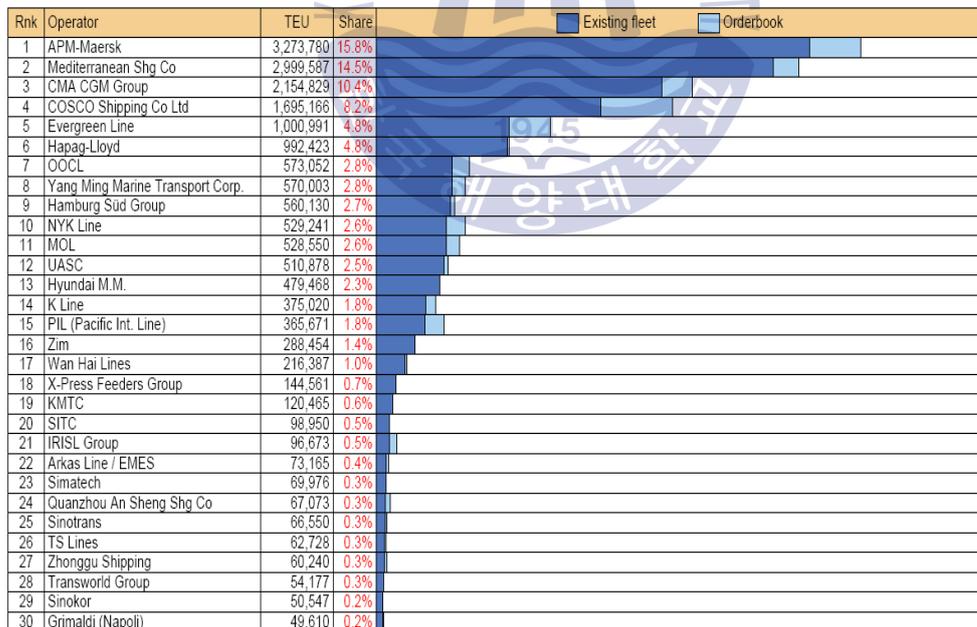
또한, 다음의 <그림 2-19>과 <그림 2-20>은 2007년 말 선사별 선복량 순위와 2017년 4월 현재 선사별 선복량 순위를 보여주는데, 1위~3위는 순위 변동이 없으나, 과거 6위와 7위에 있던 China Shipping과 COSCO는 2016년 합병을 통해 현재는 선복량 4위의 순위에 올라서게 되었다. 또한 과거 8위에 있던 APL은 CMA CGM Group에 합병되면서, 2017년 순위표에서는 사라졌고, 또한 과거 5위에 있던 Hapag-Lloyd는 현재 6위로 밀려 있지만, 현재 12위인 UASC와 합병을 추진 중이고, 합병이 완료되면 Evergreen을 제치고 다시 5위에 올라설 것으로 보인다.

<그림 2-19> 2007년 말, 선사별 선복량 순위



자료 : www.alphaliner.com, The containership market in 2007

<그림 2-20> 2017년 4월 현재 선사별 선복량 순위

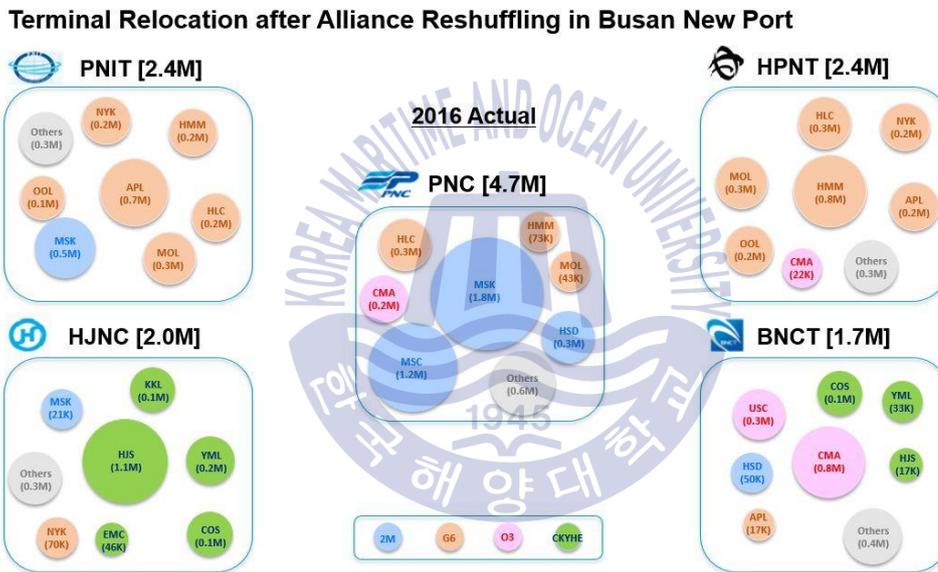


자료 : www.alphaliner.com, 2017년 4월6일 현재

4) 얼라이언스 재편

어려운 해운시황 하에서 생존을 위해 가능한 모든 수단을 강구하는 해운 선사들은 전술한 바와 같이 해운 역사상 가장 규모가 큰 얼라이언스 재편을 단행하고 있다. 얼라이언스 재편에 대해서는 이미 설명된 바 있으므로 보다 구체적인 설명은 한국의 부산 신항을 기준으로 얼라이언스 재편 현황과 그 영향을 직접 시뮬레이션해 보고자 한다.

<그림 2-21> 얼라이언스 재편 전 부산 신항 터미널 현황



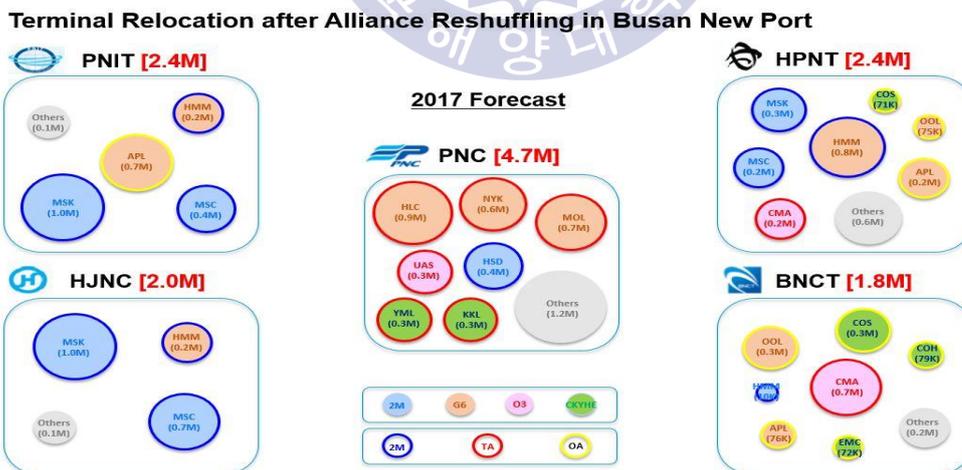
자료 : 부산항 얼라이언스 현황 및 각 운영사 실적 자료를 참고하여 저자가 정리

<그림 2-21>은 기존 얼라이언스가 2017년 4월 이후 재편을 하기 전의 구성과 부산 신항에서의 터미널별 기항 현황을 보여주고 있다. 선복량 기준으로 가장 큰 2M 얼라이언스는 세계 최대의 Maersk와 두 번째로 규모가 큰 MSC가 결성하여 현재 부산에서는 부산신항만주식회사(PNC)를 이용하고 있다. 반면, 한국의 현대상선이 참여하고 있는 G6 얼라이언스는 일본의 NYK, MOL 및 독일의 Hapag-Lloyd

와 CMA CGM에 인수된 APL, 그리고 홍콩의 OOCL이 참여하여 부산신항국제터미널(PNIT) 및 피에스에이현대부산신항터미널(PSA-HPNT)를 주로 이용하고 있다. 또한 대한민국 최대의 해운선사였으나 지금은 파산한 한진해운이 주축이 되어 운영하였던 CKYHE 그룹은 중국의 COSCO, 일본의 K-Line 및 대만의 Yang Ming Line과 Evergreen이 참여하여 주로 한진해운신항만터미널(HJNC)을 이용하고 있으며, 끝으로 세계 3대 선사인 프랑스의 CMA CGM이 주축이 되어 현재는 COSCO와 합병되어 이미 사라진 중국의 CSCL과 중동의 UASC가 결성한 O3 얼라이언스가 있으며 이들은 CMA CGM이 지분을 확보하고 있는 비엔씨티(BNCT) 터미널을 기항하고 있다.

<그림 2-21>에 나타난 세계 4대 얼라이언스는 2017년 4월 1일부로 <그림 2-22>에서와 같이 대대적으로 재편되었고, 이러한 얼라이언스가 재편됨에 따라 개별 선사들이 지금까지 이용해 온 터미널과 계약관계를 끝내고 새로운 터미널 운영사와 서비스 동반자 관계를 수립하게 되었으며, 이러한 과정에서 대형 선사들은 얼라이언스 재편으로 증가된 물량을 내세워 항만하역요율의 인하를 추구하는 전략을 구사하였다.

<그림 2-22> 얼라이언스 재편 후 부산 신항 터미널 변동



자료 : 부산항 얼라이언스 현황 및 각 운영사 실적 자료를 참고하여 저자가 정리

기존 세계 4대 얼라이언스는 <그림 2-22>에서와 같이 3대 얼라이언스로 재편되었으며, 기존 2M에는 한국의 현대상선이 전략적 제휴를 맺은 후 한진해운신항만 터미널(HJNC)와 부산신항국제터미널(PNIT)에 공동으로 기항하기로 결정하였다. 한편, 기존 G6 얼라이언스의 참여 선사였던 NYK, MOL, Hapag-Lloyd 및 CKYHE 얼라이언스 참여 선사였던 K-Line과 YML은 TA(The Alliance)를 구성하여 새롭게 부산신항만(PNC) 터미널로 이전하게 되었다. 끝으로 O3 얼라이언스의 주축이었던 CMA CGM은 CKYHE 얼라이언스의 COSCO, Evergreen 및 G6 얼라이언스의 참여 선사였던 OOCL과 함께 OA(Ocean Alliance)를 구성하여 CMA CGM이 지분을 확보하고 있는 비엔씨티(BNCT)터미널로 옮겨가게 되었다.

상기에서 살펴본 바와 같이 세계 4대 해운선사들의 얼라이언스가 3대 얼라이언스로 전면 개편되면서 그동안 유지해온 협력관계에 상당한 변화가 일어나게 되었으며 이는 컨테이너 터미널 시장에도 직접적이고 지대한 영향을 미치고 있다.

제2절 세계 항만시장의 환경 변화

본 연구의 핵심과제인 GTO의 개념을 재고하고 GTI¹⁵⁾라는 새로운 개념을 도입하기에 앞서, 전 절에서는 항만산업의 수요자로 볼 수 있는 해운산업의 환경변화를 살펴보았으며, 본 절에서는 해운산업의 변화가 항만산업에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 이러한 변화하는 환경하에서 GTO나 GTI의 개념을 어떻게 정립하고 발전시켜 나가야 할지에 대한 방안을 제시하고자 먼저 국내외 항만의 상황과 발전 전략 및 해운산업이 항만산업에 미치는 영향을 분석하고 이어서 이러한 영향을 받은 항만산업의 수익성 분석 및 국가적 차원에서 항만산업의 고도화 및 부가가치 증대를 위해 새롭게 대두되고 있는 정책들을 간략하게 정리하고자 한다. 침언하여, 본 연구에서 일컫는 항만은 별도의 설명이 없는 경우 컨테이너 터미널을 운영하는

15) GTI : Global Terminal Investor, 글로벌 터미널 투자사.

항만을 위주로 연구를 진행하였다.

1. 중국 항만 시장

항만의 환경, 성장, 전략 및 미래상을 연구할 때 중국의 항만정책과 중국 항만들의 운영 상황을 배제할 수 없다. 특히 우리나라의 경우 중국과 인접해 있으며, 중국으로 향하거나 중국에서 나오는 많은 양의 화물들을 환적 처리하고 있으므로 중국 항만의 정책 및 발전 방향에 따라 우리나라 항만은 많은 영향을 피할 수 없다.

<그림 2-23> 세계 100대 항만 실적

Top 100 Container Ports : 2016 vs 2015 Throughput in Mteu

Rank	Port Name	2016	2015	%	Rank	Port Name	2016	2015	%	Rank	Port Name	2016	2015	%
1	Shanghai	37.1	36.5	1.6%	35	Haiphong	4.1	3.9	3.4%	69	Cartagena*	2.3	2.6	-10.6%
2	Singapore	30.9	30.9	-0.1%	36	Khor Fakkan*	4.0	3.9	2.4%	70	Genoa	2.3	2.2	2.5%
3	Shenzhen	24.0	24.2	-0.9%	37	Felixstowe*	3.7	4.0	-8.5%	71	Barcelona	2.2	2.0	14.5%
4	Ningbo	21.6	20.6	4.6%	38	Piraeus*	3.7	3.3	10.4%	72	Kwangyang	2.2	2.3	-4.4%
5	Hong Kong	19.8	20.1	-1.3%	39	Savannah	3.6	3.7	-2.5%	73	Osaka*	2.2	2.2	-0.8%
6	Busan	19.4	19.5	-0.2%	40	Seattle/Tacoma	3.6	3.5	2.4%	74	Houston	2.2	2.1	2.4%
7	Guangzhou	18.8	17.6	6.8%	41	Santos	3.6	3.8	-5.7%	75	Bandar Abbas	2.1	1.7	23.6%
8	Qingdao	18.0	17.4	3.3%	42	Mundra*	3.4	2.9	18.7%	76	Callao	2.1	1.9	8.1%
9	LA/LB	15.6	15.4	1.8%	43	Salalah	3.3	2.6	29.4%	77	Quanzhou*	2.0	2.0	2.3%
10	Dubai	14.8	15.6	-5.2%	44	Foshan*	3.2	3.0	6.1%	78	Charleston	2.0	2.0	1.2%
11	Tianjin	14.5	14.1	2.9%	45	Surabaya*	3.1	3.1	0.3%	79	Cai Mep	2.0	1.5	35.3%
12	Port Klang	13.2	11.9	10.8%	46	Marsaxlokk	3.1	3.1	0.5%	80	Guayaquil*	2.0	1.8	11.6%
13	Rotterdam	12.4	12.2	1.2%	47	Nanjing*	3.1	2.9	4.4%	81	Southampton*	2.0	2.0	0.0%
14	Kaohsiung	10.5	10.3	2.0%	48	Port Said*	3.0	3.4	-11.9%	82	Dandong*	1.9	1.8	5.5%
15	Antwerp	10.0	9.7	4.0%	49	Tangier Med	3.0	3.0	0.1%	83	Karachi*	1.9	1.8	2.8%
16	Xiamen	9.6	9.2	4.7%	50	Rizhao*	3.0	2.8	5.0%	84	Manzanillo (Pan)	1.8	2.0	-7.3%
17	Dalian	9.6	9.4	1.5%	51	Vancouver (BC)	2.9	3.1	-4.1%	85	Dammam	1.8	2.0	-9.6%
18	Hamburg	8.9	8.9	0.9%	52	Balboa	2.8	3.1	-8.0%	86	St Petersburg	1.7	1.7	1.8%
19	Tanjung Pelepas	8.3	9.1	-9.2%	53	Gioia Tauro	2.8	2.5	9.8%	87	Kingston*	1.7	1.7	-0.2%
20	Laem Chabang	7.2	6.8	6.0%	54	Ambarli	2.8	3.1	-9.2%	88	Abu Dhabi*	1.6	1.5	6.4%
21	NY/NJ	6.3	6.4	-1.9%	55	Kobe*	2.7	2.7	1.6%	89	Taichung	1.5	1.4	6.1%
22	Yingkou	6.0	5.9	1.6%	56	Yokohama*	2.7	2.8	-1.5%	90	Chennai	1.5	1.5	-1.4%
23	Colombo	5.7	5.2	10.6%	57	Incheon	2.7	2.4	12.6%	91	Sines	1.5	1.3	13.6%
24	Ho Chi Minh City	5.6	5.4	3.2%	58	Melbourne*	2.7	2.6	2.3%	92	Bangkok	1.5	1.5	-2.6%
25	Bremerhaven	5.5	5.5	-1.0%	59	Fuzhou	2.7	2.4	10.0%	93	Taipei	1.5	1.3	10.7%
26	Jakarta	5.5	5.8	-6.1%	60	Norfolk	2.7	2.5	4.2%	94	Montreal	1.4	1.4	0.1%
27	Suzhou	5.4	5.2	3.1%	61	Nagoya	2.7	2.6	1.0%	95	Ashdod*	1.4	1.3	10.2%
28	Algeciras	4.8	4.5	5.4%	62	Durban	2.6	2.8	-5.4%	96	Penang	1.4	1.3	9.1%
29	Valencia	4.7	4.6	2.3%	63	Yantai	2.6	2.5	6.0%	97	Mersin	1.4	1.4	-1.6%
30	Tokyo*	4.7	4.6	1.6%	64	Manzanillo (Mex)	2.6	2.5	1.6%	98	King Abdullah Port	1.4	1.3	7.3%
31	Lianyungang	4.7	5.0	-6.5%	65	Le Havre	2.5	2.6	-1.6%	99	Zeebrugge	1.4	1.6	-10.8%
32	Nhava Sheva	4.5	4.5	0.9%	66	Oakland	2.4	2.3	4.0%	100	Keelung	1.4	1.4	-4.0%
33	Manila	4.4	4.0	11.3%	67	Sydney	2.4	2.3	2.3%					
34	Jeddah	4.2	4.2	0.3%	68	Chittagong	2.3	2.0	15.9%					

자료 : Alphaliner Weekly Review, Volume 2017 Issue 12. March 22, 2017

<그림 2-23>는 2016년 한해동안 처리한 세계100대 항만들의 컨테이너 물동량을 보여주고 있으며, 2015년과 비교하여 증감률을 확인할 수 있다. <그림 2-23>에서 눈여겨 볼만한 사항은 세계 상위 10대 항만 중 중국의 항만들이 6개나 포함되어 있으며, 북중국의 천진(Tianjin), 샤먼(Xiamen), 다롄(Dalian)이나 대만의 카오슝(Kaohsiung) 등은 상위 10위권 내에는 들지 못했으나 모두 천만 TEU 또는 그 이상의 물동량을 처리하며 상위권으로 급부상 중이다.

중국의 항만 개발 정책을 살펴보면 중국은 9.5개혁 이후 대규모 항만개발에 착수하여, 항만운영을 지방에 이양하고 외국인투자 및 운영을 허용하였다. 한편, 항만개발 장기 계획하에 10년 단위 개발 목표를 설정하고 2020년에는 1,100개의 대수심선석을 확보하고 2040년에는 항만기능을 완비, 최고의 서비스와 국제 경쟁력을 갖춘 항만 네트워크를 구축하고자 하는 계획을 수립하고 있다¹⁶⁾. 또한, 10.5개혁을 계기로 항만관리체계를 개혁하여 항만 관리권을 지방정부로 이양하였으며, 운영을 민영화였다.¹⁷⁾ 상하이 및 선전항을 초거대 컨테이너항만으로 육성하는 전략을 채택하여 2020년 항만능력 44억톤, 1.7억 TEU 처리시설을 확충하고, 전국 항만네트워크를 구축하여 처리 화물의 80% 이상의 컨테이너화를 제고하고 있다.¹⁸⁾

한편 중국정부는 시진핑 중국 국가주석이 2013년 9~10월 중앙아시아 및 동남아시아 순방에서 중앙아시아와 유럽을 잇는 육상 실크로드(일대)와 동남아시아와 유럽, 아프리카를 연결하는 해상 실크로드(일로)를 일컫는 일대일로 정책을 제시한 바 있다. 이는 중국이 태평양 쪽의 미국을 피해 육상 실크로드는 서쪽, 해상 실크로드는 남쪽으로 확대하기 위하여 남중국-인도양-아프리카를 잇는 바닷길을 장악하는 것이 목표이다.

육상 실크로드는 신장자치구에서 시작해 칭하이성- 산시성-네이멍구-동북지방

16) 여기태(2002), “중국 컨테이너 항만의 경쟁력 평가에 관한 연구”, 『한국해운학회』, 제34권, 2002., pp.2-5.

17) 해양수산부(2006), “한중일 물류협력방안 연구 - 통합물류시장 형성방안”, 2006, pp.23-31.

18) 류동하(2009), “컨테이너 터미널의 서비스 원가 분석에 관한 실증 연구”, 한국해양대학교 석사학위논문.

지린성-헤이룽장성까지 이어지며, 해상 실크로드는 광저우-선전-상하이-칭다오-다롄 등 동남부 연안도시를 잇는다. 중국과 중앙아시아, 남아시아, 서아시아를 연결하는 핵심적 거점으로는 신장자치구가 개발되며 동남아로 나가기 위한 창구로는 윈난성이, 극동으로 뻗어나가기 위해 동북 3성이, 내륙 개발을 위해서는 시안이 각각 거점으로 활용된다. 중국과 아시아 연결하는 해상 실크로드의 거점으로는 푸젠성이 개발된다.

이렇듯 중국은 기존에 자국의 항만이나 철도 건설을 통해 물류망을 형성하는 미시적 개념에서 벗어나 중국을 중심으로 육·해상 실크로드 주변의 60여 개국을 포함한 거대 경제권 건설을 구성하는 전략을 펴고 있으며, 유라시아 대륙에서부터 아프리카 해안에 이르기까지 60여 개의 국가를 연결하고, 고속철도망을 통해 중앙아시아, 유럽, 아프리카를 연결하고 대규모 물류 허브 건설, 에너지 기반시설 연결, 참여국 간의 투자 보증 및 통화스와프 확대 등의 금융 일체화를 목표로 하는 네트워크를 건설한다. 2049년 완성을 목표로 하는 이 거대한 사업의 인프라 건설 규모는 1조 400억 위안(약 185조 원)으로 추정되며 이를 위해 중국은 400억 달러에 달하는 신(新) 실크로드 펀드를 마련하고 AIIB¹⁹⁾를 통해 인프라 구축을 뒷받침할 계획이다.

중국을 일대일로 구축으로 안정적 자원 운송로를 확보할 수 있게 되고 이는 경제 성장으로 이어질 것으로 예상된다. 또한, 이를 통해 중국의 과잉 생산을 해소하는 방안을 마련하고 건설 수요 급증으로 지역 간 균형적 발전을 이룰 수 있다. 이러한 중국의 원대한 전략을 감안할 때 세계 물동량의 30%이상이 창출되고 있는 중국과 인접한 우리나라는 중국의 항만들과 경쟁을 피할 수 없는 입장에 놓여있다.

19) AIIB : Asian Infrastructure Investment Bank의 약자로 아시아 인프라 투자 은행을 뜻하며, 아시아-태평양 지역 개발도상국의 인프라 구축을 목표로 하는 다자 개발 은행.

2. 우리나라 항만 시장

중국 항만들의 물동량 및 항만을 포함한 중국의 물류 전략에 대하여 살펴보았으며, 이어서 우리나라의 주요 항만에 대한 물동량 및 항만 건설의 배경과 전략에 대하여 간단하게 검토해 보고자 한다.

우리나라는 각 지역의 경제 개발을 지원 유도하고 배후시설 개발을 통한 고부가가치 산업을 육성하고자 각 지역 특색을 고려한 항만 개발 계획을 수립, 추진 중에 있다. 그러나 이러한 지역별 항만 개발 전략은 각 지역 경제의 균형적 개발이라는 목표에는 부합할 수 있겠으나 국내 경제 규모를 고려할 때 창출해 낼 수 있는 물량의 정도를 감안하지 않고 과잉 개발될 경우 국제적 항만과의 경쟁에 앞서 내부적으로 제한적인 물량을 확보하고자 소모적인 경쟁을 해야만 하는 불리한 상황에 처할 수도 있다.

<표 2-1>은 우리나라 주요 항만의 2016년 물동량 처리 실적을 보여주고 있다.

<표 2-1> 2016 우리나라 주요 항만의 물동량

(단위:천TEU)

항만	수출입	환적	연안	합계	비율
부산	9,609	9,824	0	19,433	74.9%
광양	1,786	438	0	2,224	8.6%
인천	2,652	16	9	2,677	10.3%
평택	607	12	0	619	2.4%
울산	412	11	0	423	1.6%
기타	308	11	253	572	2.2%
합계	15,374	10,312	262	25,948	100.0%

자료 : 부산항만공사 및 해양수산부

부산항은 우리나라 최대의 수출입 관문항으로써 우리나라 화물의 약 75%를 처리하고 있다. 2006년 신항만이 건설되기 전까지는 부산 북항위주로 항만이 운영되어 왔으나 신항만 건설 이후 대략 65% 정도의 물량을 부산 신항에서 처리하고 있다.

한편, 부산항과 함께 과거 투포트(Two Port) 정책의 일환으로 개발된 광양항은 2015년부터 인천항에 밀리어 국내에서는 컨테이너 처리 물동량 기준 3위를 점하고 있다. 2016년에는 약 220만 TEU를 처리하여 전년 대비 4.4% 정도 물량이 감소하였고 점유율도 2015년 9.1%에서 2016년에는 8.6%로 낮아 졌다.

과거 광양항의 개발전략을 살펴보면, 광양항은 단계별 항만물동량의 원활한 처리를 위하여 컨테이너부두를 포함한 지속적인 항만개발 및 재정비를 통한 항만생산성을 제고하고, 항만클러스터(항만+배후단지+배후권역)를 통해 고부가 가치화물 중심항으로의 역할 강화²⁰⁾, 항만과 내륙간 철도, 도로 및 연안운송망의 구축 등 배후수송체계 보완 및 교통기반시설 확충, 제철산업, 석유화학단지, 울촌 산업단지 등 배후산업단지 지원항만 및 배후수송시설 연계 개발, 여수·광양권역을 동북아 국제물류 거점항만으로서의 역할 강화를 위해 단계별 종합물류단지 조성 및 관세자유지역 도입을 추진하였다.²¹⁾

그러나 광양항은 지리적으로는 북미항과 유럽항의 기간항로상에 위치하여 접근성이 용이하고²²⁾, 대형선 접안이 용이한 충분한 수심과 최신의 장비를 갖춘 우수한 시설에도 불구하고 물동량의 증가세는 2007년부터 정체되어 심각한 문제로 인식되고 있으며, 유관기관에서는 광양항을 활성화시키기 위하여 많은 인센티브와 유인책을 내고 있으나 광양항 배후에서 나오는 수출입 화물이 충분하지 않고 부산

20) 하영석, 한중길, 「지역 컨테이너항만의 발전전략」, 『해운물류학회지』, 제50호, 한국해운물류학회, 2006, 9. pp.17-18.

21) Yeo Gi-Tae et. al, "Quantification of Experts' Knowledge for Port Competitiveness Factors in Northeast Asia Using Trapezoid Fussy Numbers," *Proceedings of the 4th International Gwangyang Port Forum and International Conference for Celebrating 50th Issues of Journal of Shipping and Logistics*, April, 2006. pp.665-668.

22) 전일수, 김학소, 김범중, 『우리나라 컨테이너 항만의 국제경쟁력 제고 방안에 관한 연구』, (서울), 한국해양수산개발원, 정책자료 090. 1993.

항과의 거리를 고려할 경우 주요 기간 항로가 부산항 및 광양항을 모두 기항하는 것에 대하여 매력을 느끼지 않기 때문에 광양항의 낮은 사용률은 최초의 예상과 달리 개선이 되지 않고 있으며, 마침내 인천항에 2위 자리를 내어주고 새로운 전략을 수립해야 하는 상황에 직면해 있다.

인천항은 환황해권 국제물류 중심항만으로서의 연안화물, 수출입화물 및 컨테이너를 종합적으로 처리하는 복합 항만기능 강화, 부두기능의 재배치를 통한 항만물류의 재정비 및 항만운영의 효율성 제고, 선박의 대형화 및 하역기술의 발전에 따른 전용화 추세에 대비한 대형 전용 부두의 개발, 대중국, 동남아 및 북한과의 교역증대에 대비한 환황해권 국제물류 거점항만으로서의 개발 및 항만의 환경정비 및 친수시설 조성으로 항만의 이미지 제고 등을 위하여 개발된 항만으로서 처리 물동량이 지속적으로 증가하자 송도 신항만을 건설하고 운영에 들어간 이후 2015년도에는 광양항을 제치고 국내 2위 자리를 확보한 후 2016년에도 전년대비 가장 높은 12.6%의 성장을 기록한 후 2위 자리를 굳건히 보수하고 있다.

상기에서 언급한 부산, 인천 및 광양항이 우리나라 컨테이너 물량의 대략 95%를 처리하고 있으며, <표 2-2>에서 확인할 수 있듯이 이러한 기조는 과거 10년 전과 비교하여도 큰 변화가 없는 상황임을 감안할 때, 향후에도 이러한 기조는 계속될 것으로 예상된다. 따라서, 우리나라 정부는 항만정책 수립 시 과거에 채택했던 항만을 통한 지역 균형개발 보다는 세계적 시장에서 경쟁력이 있는 항만을 선택하여 집중 육성함으로써 전체적으로 국가 경제에 기여하는 전략의 검토가 필요하다는 지적이 있는 상황이다.

<표 2-2> 주요 항만별 물동량 추이

(Unit: '000Teu)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
부산	11,843	12,039	13,261	13,453	11,980	14,194	16,185	17,046	17,686	18,683	19,469	19,456
인천	1,149	1,377	1,664	1,703	1,578	1,903	1,998	1,982	2,161	2,335	2,377	2,680
광양	1,461	1,770	1,737	1,822	1,830	2,088	2,085	2,154	2,285	2,338	2,327	2,250
S. Total	14,453	15,186	16,662	16,979	15,389	18,185	20,268	21,182	22,132	23,357	24,173	24,385
Share (%)	95.0%	95.1%	95.0%	94.7%	94.2%	93.9%	93.8%	93.9%	94.3%	94.2%	94.1%	93.8%
Others	764	779	882	948	953	1,184	1,343	1,368	1,338	1,442	1,507	1,620
Total	15,216	15,965	17,544	17,927	16,341	19,369	21,611	22,550	23,469	24,798	25,681	26,005

자료 : 부산항만공사 및 해양수산부

제3절 해운산업과 항만산업의 관련성

선박은 항만을 통해 전 세계를 연결하는 물류 시스템을 완성할 수 있기 때문에 양대 산업의 특성상 해운산업은 항만산업과 밀접한 관련성을 맺고 있으며 한쪽 산업에서의 환경변화나 상황 변경은 다른 한쪽 산업에 큰 영향을 미칠 수 있다.

본 연구에서는 해운산업과 항만산업의 범위를 축소하여 컨테이너 선박의 운항에서 일어난 환경 변화가 컨테이너 터미널에 미친 영향을 위주로 하여 몇 가지 사례를 분석해 본 후 글로벌 터미널 운영사들이 컨테이너 터미널 사업을 구상함에 있어서 변화하는 해운환경의 요구에 적절히 부응해야 하는 이유를 살펴보고자 한다.

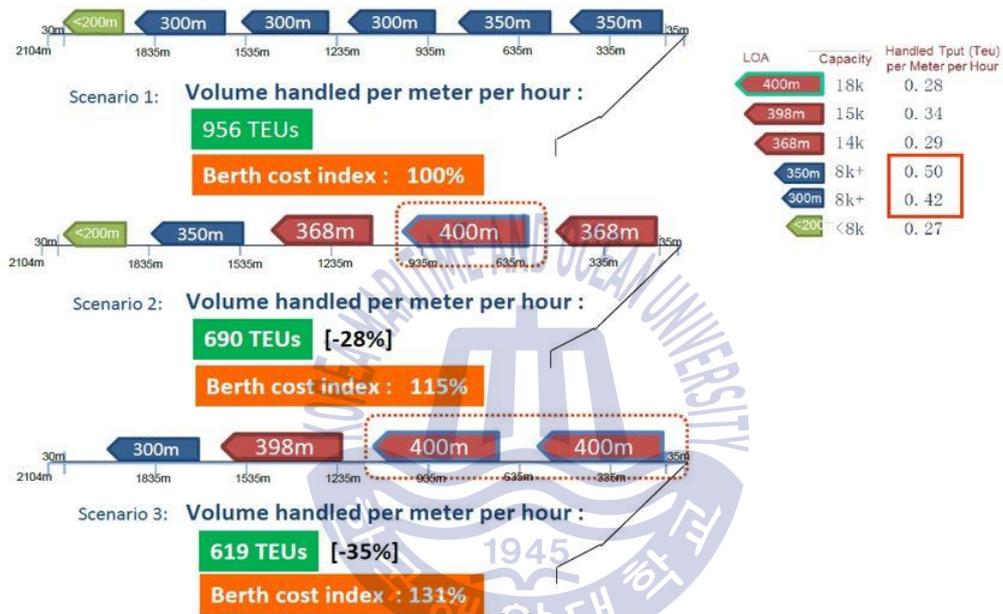
1. 선박의 대형화가 항만 산업에 미치는 영향

본 연구의 해운산업 환경에서 가장 많이 언급되었던 내용 중 하나는 단위당 운송료를 줄이기 위한 선사들의 노력의 결과로 기인된 초대형선의 도입으로 볼 수 있다. 컨테이너 터미널 운영사의 입장에서 선박의 대형화는 환영할 일이 아니다.

왜냐하면 선박의 대형화는 컨테이너 터미널 시설의 대형화가 필수적으로 따라야 한다는 이유에서이다(UNCTAD, 2014)

아래 <그림 2-24>에서는 초대형선이 터미널 운영에 어떠한 영향을 미치는지를 잘 보여주고 있다.

<그림 2-24> 선박 크기별 터미널 선석당 비용 비교



자료 : Port Productivity, HPH, TPM Asia Conference 2013, October 16, 2013

<그림 2-24>은 실제 2,104미터의 선석을 운영하고 있는 홍콩의 HIT에서 대형선의 영향에 대하여 운영효율성 및 추가 비용에 대한 시뮬레이션을 수행한 내부 검토 자료이다. HIT에 의하면 평균 선박의 LOA²³⁾가 300~350M이며, 컨테이너 적재량 기준 8,000TEU급 선박이 접안할 경우 총 선석 길이 2,104미터의 활용에 있어서 최적의 결과를 보여주었으며, 이때 선석 1미터당 시간당 0.5박스를 처리하여

23) LOA : Length Overall의 약자. 선박의 가장 앞쪽 끝에서 가장 뒤쪽 끝까지의 전체 거리이다.

가장 높은 물동량 처리 능력을 보여주었다. 시간당 처리된 평균 물량도 956TEU를 기록하였으며, 비교 분석을 위하여 이때의 선석에 투입되는 총 비용을 100으로 보고 400미터의 초 대형선이 접안할 경우에 대하여 두 가지 사례를 비교 검토해 보았다.

첫 번째의 경우, 기존과 같은 상황에서 400미터의 초 대형선 1척이 접안할 경우 똑같은 선석으로 동시간에 처리할 수 있는 선박은 1척이 줄어들게 되며, 이때 시간당 처리한 평균 물량은 690TEU로 떨어져 운영 효율성이 28%가 줄어들고, 각종 비용이 상승하여 선석운영 비용은 대략 115로 15%의 비용이 상승한 것으로 분석되었다.

두 번째의 경우 400미터 급의 초대형선 두척이 동시 접안할 경우 동일한 길이의 선석으로 동시간에 처리할 수 있는 선박은 4척으로 줄어들어 초 대형선이 기항하기 전과 비교 시 2척을 잡업할 수 없는 상황이 발생되고 이로 인하여 시간당 평균 처리 물량은 619TEU로 감소하여 기존과 비교시 운영 효율성이 35% 감소하였고 선석 운영비용은 131로 31%의 비용증가를 야기 시키게 되었다.

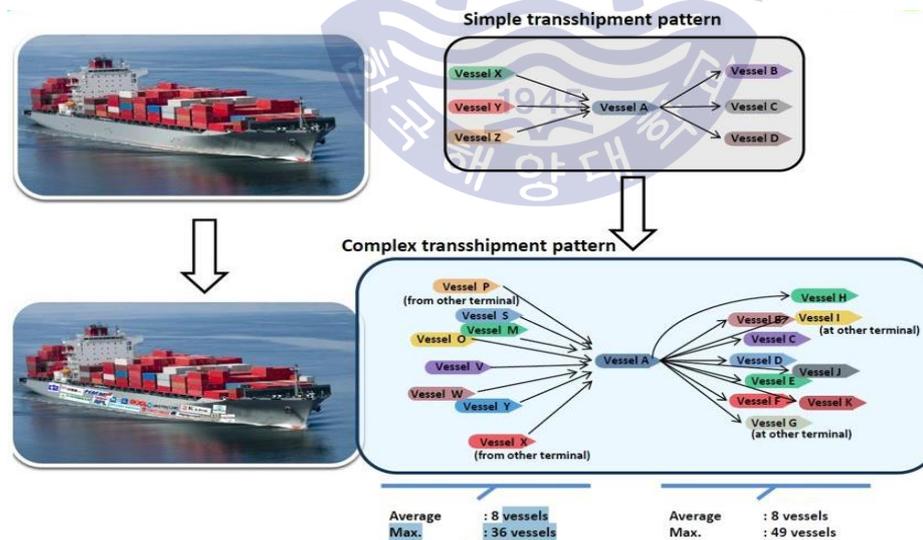
초대형선이 투입될 경우 시간당 처리 물동량이 감소하고 터미널의 운영효율성은 저하되고 이로 인해 선석운영 비용이 급격하게 상승하는 이유는 바로 초대형선의 설계에 있다. 8,000TEU를 선적할 수 있는 선박의 평균 LOA가 350미터 내외인데 반해 18,000TEU를 선적할 수 있는 초대형선의 LOA는 400미터로써 길이는 대략 14%인 50미터가 길어 졌으나 선적 능력은 125%가 증가하였으며 이는 초대형선의 경우에도 길이는 크게 길어지지 않고 선박의 넓이가 늘어나거나 개선된 설계능력을 통하여 같은 크기에서도 선적량을 증대시킬 수 있는 기술의 발전 때문이다. 그런데, 바로 이러한 기술 때문에 터미널에서는 운영효율성 저하 및 선석비용 상승이라는 불리한 결과를 피할 수 없게 된다. 선석의 길이가 제한적이기 때문에 선적 물동량에 비례하게 선박의 길이가 길어진다면 동시간에 여러 대의 크레인을 배치해서 조기에 초대형선의 작업을 완료할 수 있겠으나 길이는 기존 중소형 선박보다 크게 길지 않은 상태에서 많은 화물을 적재할 경우 제한된 크레인을 배치하여 장

시간 작업을 할 수 밖에 없기 때문에 <그림 2-24>에서와 같이 선박 총길이에 따라서 처리할 수 있는 선석 1미터당 처리 물량은 급격하게 줄어들 수 밖에 없다.

2. 선사들의 얼라이언스 결성이 항만 산업에 미치는 영향

컨테이너를 운송하는 선사들은 대부분의 서비스를 매주 같은 요일에 같은 항만에 기항하는 주1회를 근간으로 진행하고 있으므로 이러한 서비스를 단독으로 제공하기 위해서는 보다 많은 선박이 필요하므로 많은 서비스를 운영하기에는 선대확보를 위한 비용이 부담이 되므로, 어쩔 수 없이 비슷한 환경에 놓여 있고 비슷한 목표를 가진 경쟁자와 협력체계를 구축하여 공동운항으로 서비스를 제공할 수 밖에 없는 상황에 대해서는 이미 검토를 하였다. 본 절에서는 이러한 선사들의 공동운항이 컨테이너 터미널 운영사에게 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 홍콩의 HIT 터미널의 실 사례를 통하여 살펴보기로 하겠다.

<그림 2-25> 단독운항과 공동운항의 환적 비교



자료 : Port Productivity, HPH, TPM Asia Conference 2013, October 16, 2013

<그림 2-25>에 나와 있는 설명의 의미를 간단히 살펴보면, 먼저 위의 운영형태

는 하나의 서비스를 하나의 선사가 운영할 때 특정 터미널에서 발생하는 환적 화물의 연계 형태를 보여주고 있다. 환적이란 수출국에서 수입국으로 컨테이너 화물이 이송되는 도중, 직항 노선이 없거나 또는 운송 시간의 단축이나 비용의 절감 등 여러 가지 목적으로 인하여 제 3국가의 항만에서 수송 선박을 바꾸어 다른 선박으로 짐을 옮겨 싣는 것을 의미한다. 컨테이너 운송 산업에서 이러한 환적은 필수적으로 발생하는데 부산항의 경우 총 처리 물동량 중에서 환적의 비중이 약 51%에 이른다. 이는 어느 특정선박에서 화물을 처리할 때 100TEU의 화물을 기준으로 평균 51TEU는 선박에서 화물을 양하한 후 터미널에서 보관하다가 다른 선박에 연계하여 선적을 진행하는 화물을 의미한다.

그렇다면 어느 선박에 대한 양적하 작업을 진행하더라도 이러한 환적 작업 건이 발생함을 의미하는데, <그림 2-25>의 단순환적모형(Simple Transshipment Pattern)이 의미하는 것은 한 선사가 하나의 선대를 단독으로 운영하기 때문에 그 선박에 적재된 화물은 모두 한 선사의 화물이며, 이러한 선박에 작업을 진행할 경우 평균적으로 이전 3척의 모선에서 양하시켜 놓은 환적 화물이 본 선박에 적재되며, 아울러 본 선박에서 양하한 화물은 추후 다른 3척의 선박에 환적되어 한척을 기준으로 총 6척의 선박과 연관된 작업을 진행함을 의미한다.

그런데, <그림 2-25>의 복합환적모형(Complex Transshipment Pattern)은 현재와 같은 복잡한 공동운항으로 인하여 한 척의 선박에 실린 화물은 한 선사가 영업을 한 화물이 아니라 여러 선사들의 화물이 한 선박에 섞여 선적되어 있는 상황이기 때문에 이러한 선박 한 척에 대한 작업을 진행할 경우 평균적으로 8척의 이전 모선에서 양하한 화물을 본 선박에 환적하며, 본 선박에서 양하한 화물의 일부는 추후 또다시 평균 8척의 선박에 화물을 연계 선적하게 되어 한 선사가 한 선박을 모두 사용하는 경우 대비 평균 2.7배 많은 선박과 연계 작업을 진행해야 한다. HIT의 사례 중 한 척을 기준으로 최대한 많이 연계 작업이 발생하는 경우를 검토

해 본 결과 이전 모선에서 36척, 이후 모선에서는 최대 49척까지 연계 작업 건이 발생하였다. 이렇게 연계작업의 척수가 늘어나는 것은 컨테이너 터미널 운영사의 컨테이너 장치장 운영에 상당한 부담을 발생시키며, 다량의 화물을 일시에 작업하는 것이 아니라 소량의 화물을 여러 번에 나누어 복잡하게 연계시켜야 하기 때문에 운영효율성을 저하시키고 선박의 재항시간을 증가시켜 터미널은 같은 시간에 더 적은 물량을 처리할 수밖에 없으며, 선사들은 재항시간 증가로 인하여 용선료와 지체된 운항 일정을 따라잡기 위하여 연료비용을 더욱 많이 들여야만 하는 비효율적 상황을 피할 수 없게 된다.

3. 새로운 얼라이언스 재편이 항만 산업에 미치는 영향

기 구성된 얼라이언스 재편이 항만산업에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 개괄적으로 살펴보면, 컨테이너 터미널 운영사에게 물리적인 혼잡이나 운영효율성에만 영향을 미치는 것이 아니라 사실 더 중요한 요인이다. 선사들은 얼라이언스라는 집단을 이용하여 개별 선사들의 물량을 모두 합산한 대규모 물량에 대하여 특정 지역의 터미널 운영사들을 대상으로 가격경쟁을 유발시키고 입찰의 형태로 공동 계약을 체결하려는 전략을 구사하기 때문에 터미널 운영사 입장에서는 협상력이 저하될 수밖에 없다. 그리고 상대적으로 낮은 협상력의 결론은 결국 하역 요금 인하 상황으로 귀결되게 된다. 그러나 얼라이언스의 통합된 물량은 그러한 얼라이언스가 해체되기 전까지 하나 또는 인근 터미널을 포함하여 소수의 터미널에 물량을 집중하게 되며, 이렇게 집중된 대규모의 물량은 특정 지역에 새로운 시설이 공급되기 전까지는 쉽사리 일부를 타 터미널로 이전시킬 수 없는 상황이 되어 터미널 운영사들은 비로소 시장을 안정시켜 추후 낮은 요금을 인상할 수 있는 기회를 도모하게 된다.

그러나 2017년 4월부터 이전에 운영되었던 모든 얼라이언스가 동시에 해운 역사

상 가장 큰 규모로 재편이 되기 때문에 이러한 상황은 얼라이언스 결성으로 인한 문제와는 또 다른 심각한 상황을 유발시킨다. 새로 결성된 얼라이언스들의 참여 선사들은 기존에 각기 다른 터미널을 사용하고 있었기 때문에 새로 구성된 파트너선사들과 같은 터미널을 사용하기 위하여 기존의 계약관계를 종결하고 새로운 파트너십을 맺게 된다. 이러한 과정에서 터미널 운영사들은 보다 안정적이고, 처리물동량이 많고, 오래 지속할 수 있는 좋은 조건의 얼라이언스와 장기적인 파트너십을 체결하기 위하여 치열한 효율경쟁을 하게 되며 결국은 가장 낮은 효율을 제시한 터미널 운영사부터 원하는 얼라이언스와 새로운 계약관계를 체결하게 되며, 이때 효율 인하로 인하여 감소되는 매출 손실은 감수할 수 밖에 없는 상황에 놓이게 된다. 하역효율은 각 터미널 운영사의 영업기밀이기 때문에 공식적인 자료를 입수할 수는 없으나 우리나라 부산 신항터미널 운영사들도 금번 얼라이언스 재편으로 인하여 2017년 4월부터 적용되는 하역요금은 이전의 하역요금과 비교하여 두 자릿수 이상 할인 사례도 있다는 사실이 업계에서 확인되고 있다.

4. 해운기업의 수익성 악화가 항만 산업에 미치는 영향

앞서 살펴본 얼라이언스의 결성 또는 재편을 통해 해운선사들이 협상에서 우위의 위치를 차지하는데 따른 영향 외에도 대부분의 해운 선사들이 손실을 기록하고 있는 상황에서 컨테이너 터미널의 고객사인 선사들의 하역료 지불 능력이 약해짐에 따라 어쩔 수 없이 하역요금이 내려가게 되고 이러한 결과에 의거 터미널 운영사의 수익성도 나빠지는 악순환의 경우가 있다. <표 2-3>는 2014년과 2015년에 있어서 세계 주요 터미널 운영사의 수익성을 비교한 결과인데 그림에서 확인할 수 있듯이 터미널 운영사의 TEU당 매출액(Revenue per TEU) 및 TEU당 수익(Earnings per TEU)은 2015년에 전년대비 Eurogate 및 DPW를 제외한 대부분 GTO가 하락하였음을 확인할 수 있다. TEU당 매출액은 특정 터미널이 특정 기간

동안 창출한 모든 매출액을 동기간 동안 처리한 물동량으로 나누어 1TEU당 총 매출액을 분석해 보는 지표인데, 컨테이너 한 박스 처리에 대한 하역요금이 내려 갈 경우 TEU당 매출액은 떨어질 수 밖에 없다. TEU당 수익은 터미널 운영사가 특정기간에 벌어들인 총 이익을 동기간의 총 처리 물량으로 나눈 것으로 하역요금 과 비례관계에 있는 것은 TEU당 매출액의 경우와 동일하다.

<표 2-3> 주요 GTO별 경영실적 추이

(단위 : 백만불)

Terminal Operator	Year	Reported Throughput (m teu)	Revenue	Earnings	Earnings Type	Margin % age	Revenue per Teu	Earnings per Teu
Eurogate	2015	14.6	673	169	EBITDA	25.0%	46.2	11.6
	2014	14.8	609	144		23.6%	41.1	9.7
HPH ¹	2015	81.0	4,357	1,528	EBITDA	35.1%	53.8	18.9
	2014	80.2	4,596	1,565		34.1%	57.3	19.5
ICTSI	2015	7.8	1,051	450	EBITDA	42.8%	135.2	57.9
	2014	7.4	1,061	443		41.7%	142.7	59.6
PSA	2015	64.1	2,527	1,271	EBITDA	50.3%	39.4	19.8
	2014	65.4	2,889	1,518		52.5%	44.2	23.2
APMT	2015	74.5	4,240	845	EBITDA	19.9%	56.9	11.3
	2014	77.5	4,450	1,010		22.7%	57.4	13.0
Cosco Pacific ²	2015	12.2	484	211	EBITDA	43.6%	39.6	17.2
	2014	11.3	517	221		42.7%	45.6	19.5
DPW ²	2015	29.1	3,968	1,875	EBITDA	47.3%	136.3	64.4
	2014	28.3	3,411	1,510		44.3%	120.4	53.3

자료 : Drewry Maritime Research, "Global Container Terminal Operators Annual Report", 28 Jul 2016,

<표 2-3>을 통해 살펴본 바와 같이 해운시황이 악화되고 해운 수급이 어긋남에 따라 해상운임이 급격히 하락하여 터미널 운영사의 고객인 선사들의 지불능력이 떨어짐에 따라 터미널 운영사의 매출이 연쇄적 영향을 받아 함께 떨어지는 상황을 볼 때 항만산업의 환경에서 가장 중요한 요소들은 바로 그들의 고객사의 환경, 즉 세계 해운시장의 환경이 절대적으로 중요하다는 사실을 이해할 수 있다.

제3장 GTO의 경영전략 비교 분석

제1절 글로벌터미널운영사(GTO)의 등장과 발전

Drewry Maritime Research에 따르면 2015년 기준으로, GTO에 의해 처리된 세계 컨테이너 물동량은 약 65%에 근접하였고, GTO를 제외한 기타 민영운영사가 약 16%, 그리고 국영운영사가 나머지인 19%를 처리하였다.²⁴⁾

<표 3-1> 2015년 세계 GTO 순위

(단위:백만 TEU)

순위	GTO	2015	2014
1	Hutchison Port Holdings	81.0	80.2
2	APM Terminals	69.3	71.7
3	PSA International	63.8	65.2
4	Cosco Group	62.8	61.9
5	DP World	60.5	58.6
6	Terminal Investment Limited	36.2	32.9
7	China Merchants Port Holdings	27.2	25.6
8	China Shipping Terminal Development	26.3	20.9
9	Eurogate	14.0	14.4
10	Hanjin	13.5	12.2

자료 : Drewry Maritime Research, "Global Container Terminal Operators Annual Report - 2016", 28 Jul 2016.

이렇듯 오늘날 세계 해운 및 항만 시장에서 주요한 역할을 하고 있는 GTO의

24) Drewry Maritime Research(2016), "Global Container Terminals Annual Review - 2016", 28 Jul 2016.

등장 배경에 대해 여러 선행 연구가 있었는데, 대부분의 선행 연구에서는 이들의 등장 배경을 1980년부터 이루어진 기업의 글로벌화에 따른 국제 교역량 증가가 해운의 성장을 초래하였고, 이러한 해운의 성장 발전에 맞물려 항만에 대한 수요를 키웠으나, 그동안 공적인 성격의 국가 기관 혹은 항만 당국에서 관리하던 항만은 이러한 수요 변화에 발빠르게 대처하기에는 무리가 있었고, 그 결과 민영화를 추진하였다. 또한 항만 운영업체들도 자국 시장에서의 한계로 인해 해외 진출을 모색하게 되었으며 이러한 항만 민영화와 맞아 떨어져 GTO의 급성장이 이루어지게 되었다는 관점에서 설명하고 있다. 한철환(2004)의 연구에서는 GTO의 등장 배경에 대해 수요측면과 공급측면에서 설명을 하고 있는데 이를 요약하면 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> GTO의 등장 배경

수요측면	공급측면
항만의 민영화	신규 수익원 창출
물동량 증가에 따른 항만수요 증가	리스크의 분산
항만건설에 자본 필요	글로벌 네트워크 구축
전문화된 항만운영 노하우	선사에 대한 협상력 강화

자료 : 한철환(2004). 글로벌 터미널운영업체의 통합화전략과 시사점. 월간 해양수산, (233), pp.86-99.

제2절 세계 4대 GTO의 현황과 전략

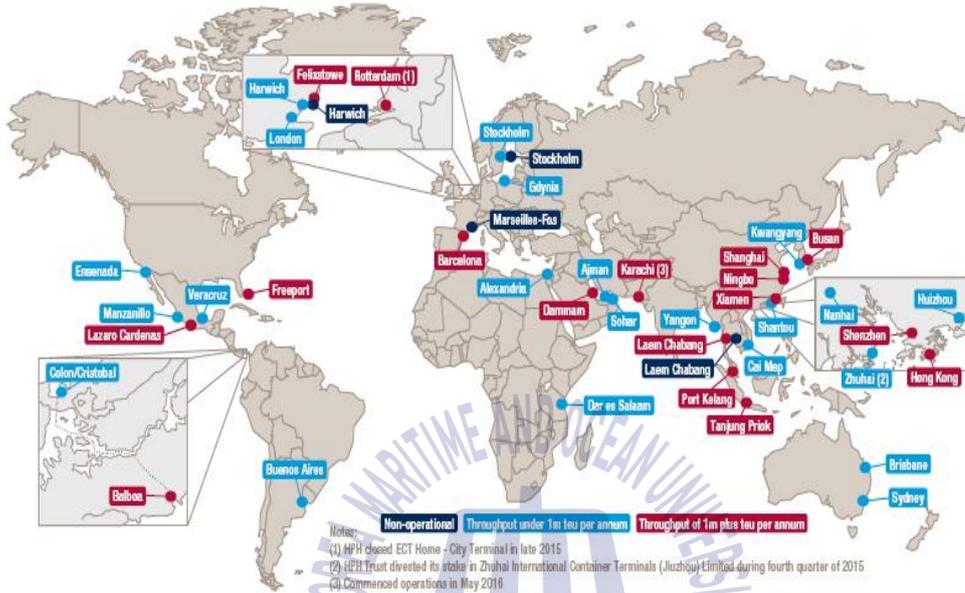
1. HPH(Hutchison Port Holdings)

HPH는 홍콩의 CK Hutchison Holdings가 소유하고 있는 항만개발 및 운영 그룹으로 2015년 기준으로 세계 23개국에서 56개의 터미널을 운영하고 있고, 세계적으로 81백만 TEU를 처리하여 세계에서 가장 많은 물량을 처리한 GTO이다.

1969년 홍콩의 Hong Kong International Terminal(HIT)을 설립하며 시작되었고,

1990년대 들어서 본격적으로 해외항만 진출을 모색하며 외형을 확장하게 되었다.

<그림 3-1> HPH의 글로벌 항만 현황



Source: Drewry Maritime Research

자료 : Drewry Maritime Research, "Global Container Terminal Operators Annual Report - 2016", 28 Jul 2016.

HPH의 최근 주요 전략으로는 현재 진출해 있는 항만에서의 운영 최적화에 중점을 두고 있으며, 미진출 지역에 대한 신규 터미널 개발에는 그린필드(Greenfield) 이든 인수합병(M&A)이든 다소 소극적인 모습을 보이며, 내실 다지기에 집중하는 전략을 취하고 있다. 또한 그룹의 최고경영진 변동에 따라, 그룹의 이미지와 글로벌 네트워크를 마케팅 측면에서 보다 적극적으로 활용하기 위해 2016년 9월에는 그룹의 로고를 변경하여 전세계 터미널에서 동일한 로고를 사용하게 함으로써, 변화하는 해운 및 항만 업계에 브랜드 전략을 확대하는 등 변화를 거듭하고 있다.

2. APMT (APM Terminals)

APMT는 AP Moller 그룹의 자회사로 네덜란드 헤이그에 본사를 두고 있고, 특히 세계 선복량 및 물동량 기준으로도 최대 선사인 Maersk Line과는 자매회사로, 2015년 기준으로 세계 34개국 54개 터미널을 운영하며 69.3백만 TEU를 처리하며 세계 2위의 GTO로 자리매김하고 있는 터미널 운영사이다. APMT는 GTO중 가장 활발하게 사업을 확장하고 있는데, 2010년 이후로 11개 지역에서 항만사업을 철수한 반면, 33개 지역에는 신규로 투자를 하였다.

APMT의 최근 주요 전략으로는 기존의 사업장을 성장과정 중 성숙기에 있다고 판단하여 쇠퇴 추이를 보이거나 비핵심 사업인 경우 과감하게 철수를 진행함과 동시에, 가능성이 있는 신규 사업은 그린필드(Greenfield)와 M&A 구분없이 활발하게 개발이 이루어 지고 있다.

<그림 3-2> APMT의 글로벌 항만 현황



Source: Drewry Maritime Research

자료 : Drewry Maritime Research, "Global Container Terminal Operators Annual Report - 2016", 28 Jul 2016.

4. DPW (DP World)

DPW는 싱가포르의 PSA와 마찬가지로 국영기업의 민영화로 인해 설립된 터미널 운영사로 두바이에 본사를 두고 있으며, 2005년 미국의 CSX를 인수하며 급속도로 성장하였고, 2015년 기준으로 세계 28개국 49개 터미널을 운영하며 60.5백만 TEU의 컨테이너를 처리하여 세계 5위의 GTO순위를 차지하였다.

최근의 주요 전략으로는 기존 항만에서의 투자도 있지만, 주로 신생 항만에서의 그린필드(Greenfield)형 투자를 통한 확장을 이어가고 있고, 일부 인수합병(M&A)을 통한 사업 확장도 이루어지고 있다.

<그림 3-4> DPW의 글로벌 항만 현황



자료 : Drewry Maritime Research, "Global Container Terminal Operators Annual Report - 2016", 28 Jul 2016.

5. GTO 운영 전략의 비교 분석 요약

아래 <표 3-3>은 앞에서 살펴 본 4대 GTO들의 현황을 요약하여 보여 준다.

<표 3-3> 세계 4대 GTO의 운영현황 및 전략 요약

GTO	해외 진출 현황	현재 주요 전략
HPH	홍콩 외 23개국 56터미널 81백만 TEU	현재 진출 항만에서의 운영효율화, 신규 터미널 개발은 소극적
APMT	네덜란드 외 34개국 54터미널 69.3백만 TEU	2011년 이후 11개 철수 및 33개 신규 투자, 쇠퇴 추이 기존 사업장중 철수 및 가능성 있는 신규 사업 활발히 추진
PSA	싱가포르 외 15개국 44터미널 63.8백만 TEU	선사와의 전략적 제휴를 통한 기존 터미널 시설능력 확충, 그린필드 위주의 신규 투자
DPW	두바이 외 28개국 49터미널 60.5백만 TEU	주로 신생 항만에서의 그린필드형 투자를 주로, 일부 인수합병을 통한 사업 확장

자료 : Drewry Maritime Research, "Global Container Terminal Operators Annual Report - 2016", 28 Jul 2016 참고하여 필자 재구성.

제3절 부산항의 터미널 운영사 현황 및 한계

부산항은 1978년 부산항부두운영공사(BCTOC)가 운영하기 시작한 자성대 부두를 필두로 컨테이너 전용터미널 시대가 열렸고, 수출 진흥 정책과 무역 의존도가 높은 한국의 경제 상황과 맞물려 항만에서의 컨테이너 처리량은 고도 성장을 이루어 왔는데, 신선대부두, 감만 부두, 신감만 부두, 그리고 2006년부터는 부산 신항의 부산신항만주식회사가 운영을 시작함에 따라, 2016년 말 현재는 부산 북항에 3개의 터미널 운영사와 부산 신항에 5개의 터미널 운영사가 컨테이너 전용 터미널을

운영 중에 있다. <그림 3-5>와 <그림 3-6>은 부산항의 각 터미널을 보여준다.

<그림 3-5> 2016년 말 현재 부산 북항 현황



자료 : 구글 및 부산항만공사 자료 참고

<그림 3-6> 2016년 말 현재 부산 신항 현황



자료 : 구글 및 부산항만공사 자료 참고

2012년 말에는 부산 북항에만 6개의 터미널 운영사, 즉, 한국허치슨터미널, 우암터미널, 동부부산컨테이너터미널, 부산인터내셔널컨테이너터미널, 부산감만컨테이너터미널, 씨제이대한통운부산컨테이너터미널 등이 있었다. 그러나, 부산 신항 개장이후, 상당한 물동량이 이전되었고, 이로 인한 수차례의 터미널 통합 결과, 2016년 말에는 단지 3개의 운영사만이 운영을 하고 있는 상황이다. <그림 3-7>은 부산 북항에서의 2012년 이후 터미널 운영사들의 통합의 사례를 도식화 하고 있다. 즉, 부산 북항에서는 그동안 경영 환경 악화로 인해 운영사간 통폐합 결과, 터미널 운영사의 수가 줄어든 것을 확인할 수 있는데, 부산항에서의 터미널 산업의 경영 환경이 운영사의 입장에서는 그다지 좋은 환경에 있지 못하다는 반증이 될 수 있다. 이는 김효섭(2015) 연구²⁵⁾에서도 2014년까지 부산항은 물량 수요 증가에 비해 시설 공급 증가가 더욱 큰 것으로 나타나 운영사의 경영 환경이 악화되었음을 나타내고 있다.

<그림 3-7> 부산 북항 운영사 통합 흐름



25) 김효섭(2015), “부산항 컨테이너터미널 운영사의 경영분석에 관한 연구”, pp.37-46.

이러한 통합의 결과, 2016년 말 현재 부산의 북항과 신항의 운영사는 <표 3-4>에서 보여지는 바와 같이 8개의 터미널 운영사가 터미널을 운영하고 있다.

<표 3-4> 2016년 말 현재 부산항 터미널 운영사 현황

구분	운영사	위치
북항	부산항터미널	신선대 및 감만
	동부부산컨테이너터미널	신감만
	한국허치슨터미널	자성대
신항	부산신항국제터미널	신항1부두
	부산신항만	신항2부두
	한진해운신항만	신항3부두
	피에스에이현대부산신항	신항4부두
	비엔씨티	신항5부두

자료 : 부산항만공사 자료 참고

1. 우리나라 터미널 운영사 현황

전술한 바대로, 부산항의 8개의 운영사가 있는데, 이들은 크게 우리나라 기업이 운영하는 우리나라 터미널, 그리고 외국계 운영사가 운영 중인 외국계 터미널로 분류될 수 있다.

그 중 우리나라 터미널은 아래 <표 3-5>와 같이 3개사로 요약할 수 있고, 그 운영사별 주주 현황 역시 아래 표에서 요약되고 있다.

<표 3-5> 부산항 국적 터미널 운영사의 주주 현황

운영사	주요 주주 및 지분 현황	
	주주	지분
부산항터미널	장금상선(주)	43.00%
	케이엑스홀딩스(주)	42.41%
	China Shipping Port Development Co., Ltd.	5.50%
	(주)케이씨티시	3.57%
	(주)국보	3.30%
	(주)한진	1.63%
	(주)동부익스프레스	0.59%
동부부산터미널	(주)동부익스프레스	65.00%
	Peony Investment S.A.	15.00%
	Evergreen International Storage & Transport Corp.	15.00%
	(주)신영기업	50.00%
한진해운신항만	(주)한진	50.00%
	펠리사유한회사	50.00%

자료 : 각 운영사별 감사보고서

2. 외국계 터미널 운영사 현황

앞에서 살펴 본 바대로, 부산항에는 현재 북항과 신항 통틀어 모두 8개 운영사 중, 5개가 GTO를 포함한 외국계 터미널 운영사에 의해 운영되고 있으며 그 지분 참여 현황은 아래 <표 3-6>와 같이 요약된다.

<표 3-6> 부산항 외국계 터미널 운영사 주주 현황

운영사	주요 주주 및 지분 현황	
	주주	지분
한국허치슨터미널	Seaports Management B.V.	100.00%
부산신항국제터미널	PSA Financial Pte. Ltd.	60.00%
	(주)한진	40.00%
부산신항만	DP World International B.V.	66.03%
	부산신항만투자(주)	33.97%
피에스에이현대부산신항만	PSA Financial Pte. Ltd.	40.00%
	현대상선(주)	10.00%
	와스카유한회사	50.00%
비엔씨티	맥쿼리한국인프라투자회사	30.00%
	인터지스(주)	12.50%
	Terminal Link S.A.	12.00%
	(주)케이씨티시	12.00%
	고려해운(주)	11.50%
	부산항만공사	9.00%
	Bouygues Travaux Publics S.A.	6.50%
	현대산업개발(주)	6.50%

자료 : 각 운영사별 감사보고서

제4절 우리나라의 국적 GTO 육성 현황

국내 물류 기업의 해외 진출 실적은 김형태(2008)²⁶⁾ 정책연구에 따르면 우리나라 물류업체 중 한진해운, 현대상선, 대한통운, 동부익스프레스의 4개가 주로 해외에 진출하였고, 이는 1972년 대한통운의 일본 동경지점 개설을 시작으로 1990년대 26건, 2000년대 44건으로 증가 추세를 보였다.

하지만 이러한 해외 진출 실적은 한진해운과 현대상선을 제외하고는 물류업의 대리점 형태가 대부분이었고, 해외에서의 터미널 운영업은 한진해운과 현대상선이 해외에서 자사의 컨테이너를 처리하는 하역비용을 절감하기 위해 운영하고 있는 자영터미널 투자가 전부라고 할 수 있다.

또한, 이러한 4대 물류 기업의 해외 투자의 형태로는 단독투자, 지분참여 혹은 공동투자 그리고 해외자회사를 이용한 투자 등 3가지로 나누어 볼 수 있는데, 항만 운영과 관련된 투자에 있어서는 한진해운은 공동투자의 형식으로, 현대상선은 대부분이 단독투자의 형태를 띄고 있다.

이들의 해외 터미널 운영 실적으로는 한진해운은 2015년 기준으로 13.5백만 TEU를 전 세계에서 처리하여 세계 GTO 중 10위에, 그리고 현대상선은 3.9백만 TEU를 처리하여 전 세계 22위에 이름을 올렸다.²⁷⁾

그러나 이러한 민간 기업의 노력에도 불구하고, 우리나라 글로벌 터미널 운영사의 육성에 적극적인 지원이나 관계 부처에서의 정책적 지원을 통한 체계적 육성을 도모하는 모습은 보이지 않는 것이 현실이다.

26) 김형태(2008)외, “글로벌 항만투자의 실효성 제고 방안”, 정책연구 2008-12, 한국해양수산개발원.

27) Drewry Maritime Research(2016), “Global Container Terminal Operators -Annual Report”, p15.

제4장 항만 터미널 업체의 해외 시장 진출 전략

제1절 글로벌터미널투자사(GTI) 개념의 도입

기업의 해외 진출 전략에 있어서 해외직접투자의 형태는 여러가지 위험을 내포하고 있다. 기획재정부 시사경제용어사전에서는 외국에 주식·채권과 같은 자본 시장에 투자하는 것이 아니라 직접 공장을 짓거나 회사의 운영에 참여하는 것을 해외직접투자라고 정의하고 있다. 이는 단순히 해외에서 자산을 운용하는 것이 아니고 경영 참가나 기술제휴의 목적으로 이루어지는 해외투자를 말한다. 또한 해외 직접투자는 명백히 투자 활동의 일환이므로 그 수익성이 어떠한가가 주요 관건이며 해당 국가의 투자 여건, 법과 제도적 규제 상황 등도 매우 중요한 사항으로 고려된다고 설명하고 있다²⁸⁾.

또한, 박봉수(2006) 연구에서는 해외직접투자의 장단점을 비교하였는데, 첫째, 생산비 절감을 위한 저개발국으로의 생산기지를 이동함으로써 인건비 절감, 각종 조세 혜택, 인센티브의 제공과 같은 장점이 있으나, 반면에 현지인 관리의 어려움, 언어의 차이, 관습상의 차이와 같은 문화적인 장벽을 해결해야 하는 어려움이 있다. 둘째, 해외 전진기지로서 투자를 함으로써 규제의 회피가 가능하지만, 문화 장벽이나 규제법의 변동 가능성이 존재한다는 단점이 있고, 셋째로는 기술이 집약되어 있는 위치와 같은 곳에 기술과 지식습득을 위해 투자하는 기술습득 투자가 있는데, 이는 새로운 기술의 신속한 습득은 가능하나 비용이 많이 든다는 단점이 있다. 넷째, 설비나 생산시설을 세우는 것이 아닌 자본만 투자하는 자본투자가 있다. 이를 프로젝트 파이낸싱(Project Financing)이라고 하며 해외 대규모 시설 건설시 각국에서 자본을 모으는데 투자하는 경우가 일반적이다. 마지막으로 해당 국

28) 기획재정부(2010), “시사경제용어사전”.

가의 기술과 노하우 부족으로 투자기업이 설비에서부터 운영까지 기초를 다져준 다음 운영을 넘기는 투자형태인데 대규모 사업이기 때문에 수익성이 높다는 반면에 기술이나 노하우의 유출의 우려가 있다.²⁹⁾

특히, 항만 터미널 운영사의 관점에서는 투자의 대상이 되는 사업의 초기 개발부터 운영상태에 이르기까지의 모든 과정을 책임져야 하는 그린필드(Greenfield) 형식은, 운영 상태에 있는 사업의 인수합병(M&A)보다는 여러 가지 형태의 복잡다양한 위험이 내재되어 있으므로, 해외 진출에 대한 많은 경험을 가지고 있지 못한 우리나라 터미널 운영사에게는 매우 위험한 형태의 해외 진출 전략이라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서 제시하고자 하는 우리나라 터미널 운영사의 해외 진출 전략은 Global Terminal Investor(GTI)라는 개념의 도입이다. GTI는 해외 항만 사업에 지분 참여를 통해 진출하는 방식으로, 투자는 하되 동 터미널 사업의 경영에는 직접 참여하지 않는 방식을 말한다. 이는 기존의 해외 투자 전략 중에서 해외직접투자 형식 중 하나인 합작투자(Joint Venture)에 가깝다고 할 수 있으나, 합작투자 또한 해외파트너와 더불어 기업의 직접적 운영이 목적인 반면, GTI는 해외 사업체의 운영에 직접 참여하지 않는다는 점에서 차이점을 보이는 개념이다.

또한, 우리나라 사례에서 GTI와 유사한 개념을 찾는다면, 현대부산신항만터미널과 한진해운신항만주식외사에 투자자로 참여하고 있는 와스카유한회사와 펠리샤유한회사를 예로 들 수 있으나, 이들은 일반적인 재무적 투자자에 그친다고 할 수 있을 것이다. 즉, 해외 항만에 대한 투자 사례는 현재 찾아볼 수는 없다.

즉, GTO로서 해외 항만에 진출할 경우에는 해외 직접 투자에서 있을 수 있는 사업 전반에 걸친 위험 요소에 노출되어 있지만, GTI로서 해외 항만에 진출할 경우에는 기존의 재무적 투자자(Financial Investor)와 마찬가지로 투자자로서의 위험에만 노출이 되므로 GTO보다는 안전한 전략이라 할 수 있다. 하지만 GTI는 일

29) 박봉수(2006), “글로벌 SCM환경하에서의 허브항의 역할과 GTO의 투자전략에 관한 연구”, 성균관대학교 박사학위논문, p.18.

반적인 재무적 투자자와는 달리 그 투자 대상이 글로벌 터미널에 집중되어 있고, 이러한 집중을 통해 터미널 운영에 대한 전문적인 지식과 노하우를 취득할 수 있으며, 또한 우리나라의 터미널 산업과 연계하여 투자자로서의 레버리지를 이용할 수 있다는 것이다.

제2절 우리나라의 GTO와 GTI 사례 분석

1. 부산항에서의 GTO 사례 분석

현재 부산항에는 HPH(한국허치슨터미널), PSA(부산신항국제터미널, 피에스에이 현대신항만), DPW(부산신항만)의 3대 GTO가 부산 북항과 신항에서 터미널을 운영 중에 있다. 이들 중 외국계 GTO로서 처음 부산항에 진출한 업체는 현대상선의 직영 컨테이너 터미널을 M&A를 통해 진출한 HPH이다. 2002년 현대상선이 유동성 위기를 겪자 회사는 부산과 광양에서 운영중이던 터미널 3개 영업소를 HPH에 매각하게 되는데, 당시에는 현대상선의 선박은 HPH가 운영하는 터미널에 2007년까지 기항한다는 물동량에 관한 약정이 있었다. 덕분에 HPH는 한국허치슨터미널의 인수 초기부터 안정적인 물량을 확보하여 양호한 경영성과를 달성할 수 있었다. 뿐만 아니라 GTO로서 쌓아온 터미널 운영 노하우를 통한 생산성 향상은 물론 하역 장비의 현대화, 그리고 보험 부보 등 위험 관리에 대한 선진 기법을 들여오는 등, GTO로서 로컬 항만에 할 수 있는 기술의 이전이 이루어졌다.

하지만 2006년 부산 신항 개장이라는 사건은 한국허치슨터미널에 위협 요소로 등장하게 되었고, 이러한 위협에 대처하기 위해 신항 터미널 운영에 참여를 검토하였지만 희망하였지만 항만 당국에서는 한국허치슨터미널의 독과점적 시장지배력에 대한 우려로 인해 신항 터미널 운영사 입찰에는 참여할 수가 없었다. 그 결과

신항의 신규 운영사로 한국허치슨터미널의 최대 고객이던 현대상선이 선정되었고, 2009년에는 현대상선 전용터미널을 개장하고 선박의 대다수를 자영 터미널로 이전함에 따라, 한국허치슨터미널은 경영상 많은 어려움을 겪으며, 명예퇴직이라는 방식으로 60% 가량의 직원을 감축하고, 광양터미널과 감만터미널을 반납하는 등 강도 높은 구조조정을 수행하였고, 최근까지도 수익성 측면에서는 많은 어려움을 겪고 있다. 아래 <표 4-1>은 한국허치슨터미널의 연도별 물동량 변화와 수익성을 보여주고 있다.

<표 4-1> 한국허치슨터미널 연도별 물량 및 실적

(천TEU, 백만원)

년도	2002	2003	2004	2005	2006	2007
물동량	1,986	2,435	2,697	2,933	2,960	3,023
매출액	110,670	139,856	158,944	173,551	179,541	182,214
영업이익	12,346	14,774	20,420	23,634	25,709	25,576
당기순이익	1,563	2,945	8,998	13,044	13,602	8,590
년도	2008	2009	2010	2011	2012	2013
물동량	2,781	2,371	1,829	1,579	1,358	1,469
매출액	177,147	135,568	91,387	78,751	70,649	69,081
영업이익	14,807	(7,478)	(35,326)	(15,525)	(11,907)	(13,153)
당기순이익	(37,338)	(7,836)	(59,403)	(166,066)	1,372	(10,549)
년도	2014	2015	2016			
물동량	1,619	1,767	1,841			
매출액	67,803	74,573	80,747			
영업이익	1,174	5,202	4,479			
당기순이익	(1,307)	(8,124)	29,169			

자료 : <http://dart.fss.or.kr> 감사보고서

한국허치슨터미널의 사례는 부산이라는 항만 시장에 HPH라는 GTO가 진출함에 있어 향후에 계획된 부산 신항 개발 및 그 운영사 선정에 관한 정부의 정책을 제대로 파악하지 못한데서 온 어려움이라 볼 수 있다.

또 다른 GTO의 한국 진출 사례로는 그린필드(Greenfield) 형태로 부산 신항2부두를 개발하여 운영하고 있는 DPW(부산신항만주식회사), 그리고 DPW가 경영 개선을 위해 일부 반납한 터미널인 신항1부두를 임차 운영하는 형태로 부산신항에 진출한 PSA(부산신항국제터미널주식회사)는 모두 투자 초기에 과도한 투자와 사업 개시 이후 사업 정상화의 지연에 따른 실적 저조로 어려움을 겪었고, 5년 이상 적자가 지속되며 어려운 시기를 보냈는데, 이 두 GTO의 부산에서의 경영 실적은 아래 <표 4-2>와 <표 4-3>에 나타나 있다.

<표 4-2> 부산신항만 연도별 물량 및 실적

(단위:천TEU, 백만원)

년도	2006	2007	2008	2009	2010	2011
물동량	238	579	1,579	1,767	2,389	3,219
매출액	13,178	34,270	80,202	83,099	118,694	154,704
영업이익	(35,903)	(29,085)	(24,502)	(28,222)	7,965	39,960
당기순이익	(39,196)	(48,955)	(115,559)	80,566	(6,818)	28,781
년도	2012	2013	2014	2015	2016	
물동량	3,280	3,299	3,895	4,296	4,615	
매출액	161,994	159,998	181,948	201,374	221,369	
영업이익	37,182	41,738	55,178	58,379	72,714	
당기순이익	37,261	35,726	50,481	45,221	57,693	

자료 : <http://dart.fss.or.kr> 감사보고서

<표 4-3> 부산신항국제터미널 연도별 물량 및 실적

(단위: 천TEU, 백만원)

년도	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
물동량	701	928	1,220	1,747	1,713	2,421	2,418
매출액	20,347	31,428	46,762	70,806	68,893	103,996	114,163
영업이익	(14,475)	(16,293)	(9,590)	2,018	(4,378)	16,607	22,661
당기순이익	(20,862)	(23,858)	(16,954)	(5,192)	(7,835)	19,734	20,449

자료 : <http://dart.fss.or.kr> 감사보고서

또 다른 그린필드(Greenfield) 형태로 부산 신항에 진출하여 신항 5부두를 개발하여 운영하고 있는 비엔씨티주식회사의 경우, GTO에 의한 투자는 아니지만 역사나 5년 이상 적자가 지속된 저조한 경영 성과는 그린필드(Greenfield) 투자의 수익성에 관해 여전히 시사하는 바가 크다.

<표 4-4> 비엔씨티 연도별 물량 및 실적

(단위:천TEU, 백만원)

년도	2012	2013	2014	2015	2016
물동량	460	1,099	1,306	1,262	1,541
매출액	23,429	54,767	68,735	72,136	91,643
영업이익	(53,642)	(29,218)	(13,815)	(12,760)	5,671
당기순이익	(104,710)	(71,730)	(79,328)	(74,565)	(60,237)

자료 : <http://dart.fss.or.kr> 감사보고서

하지만 이러한 GTO들은 경영 성과가 개선되기 시작한 시점부터는 그 동안의 투자와 운영 정상화를 위한 운영사의 노력에 대한 긍정적 평가가 이루어지기 보다는, 부산항의 터미널 운영권 대부분을 외국계 GTO 및 투자회사가 가지고 있다는 이유로 국부의 해외 유출에 대한 정부 및 여론의 우려로 인해, 외국계 운영사로서 목소리를 당당하게 내기 보다는 정책 당국의 눈치를 봐야하는 불합리를 경험하는 상황에 처해 있다.

2. 부산항에서의 GTI 사례 분석

첫 번째 사례를 들면, 2013년 7월에 사모펀드 투자회사인 펠리샤 유한회사³⁰⁾는 한진해운신항만주식회사(HJNC)에 2800억원을 전환우선주 형태로 투자한 사례가 있다. 이 전환우선주는 액면가 5천원짜리 1,980,855주로 총자본금 19,808,560천원의 50%에서 1주 모자란 주식을 취득한 것이었다.

하지만 일반적인 우선주와 다른 점은, 배당금으로 총투자액의 6.93%를 약정배당을 받는 조건으로 투자를 함에 따라 안정적인 배당수익을 올릴 수 있고, 우선주 1주당 보통주 9주로 전환할 수 있는 옵션이 부가되어 있으므로 회사의 가치가 상승할 경우에는 전환옵션을 행사하여 회사에 대한 지배력을 강화할 수 있는 특징점을 갖춘 방식이었다.

또한 회사의 가치가 하락할 경우에는 상대방에 매입을 요구할 수도 있으므로 여러 가지 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 투자 방식이었다. 실제로 2016년 9월 HJNC의 주고객이었던 한진해운이 유동성 문제로 법정관리에 들어가며, HJNC의 수익성 악화가 예상되자, 펠리샤 유한회사는 보유주식 전량의 매각 의사를 밝혔다.

2017년 3월에 한진해운신항만주식회사는 3,650억원에 유상감자를 합의함에 따라 그동안의 배당수익에 더하여 시세차익까지 투자원금 대비 약 37%에 달하는 투자수익을 달성할 것으로 예상된다. 아래 <표 4-5>는 투자에서부터 투자금 회수 예정까지의 배당금 등의 수익을 보여준다.

30) 펠리샤 유한회사 : IMM 인베스트먼트의 인프라 사모펀드로서 한진해운신항만주식회사에 투자를 위해 설립된 특수목적회사(SPC)임.

<표 4-5> 펠리샤유한회사 투자 및 수익 내역

(단위:백만원)

	2013	2016	2017	합계
투자금	(280,000)	0	0	(280,000)
배당금	0	50,498	0	50,498
회수대금	0	0	365,000	365,000
총수익	0	0	0	135,498
수익률	0	0	0	37%

자료 : <http://dart.fss.or.kr> 2016감사보고서를 바탕으로 저자가 추정

두 번째 사례를 살펴보면, 현재 신항 4부두 운영사인 피에스에이현대부산신항터미널(PSA-HPNT)의 사모펀드 주주인 와스카유한회사³¹⁾의 경우는, 현대부산신항터미널(HPNT) 주주이자 운영사인 현대상선이 유동성 위기로 보유지분 50% 중, 40%를 매각하려 하자, 기존 주주로서 우선매수권이 있던 와스카유한회사는 사모펀드의 투자자인 Temasek의 자회사인 싱가포르의 PSA가 동 터미널에 대한 지분을 확보할 수 있도록 매입 의사를 밝히지 않아 전략적으로 PSA-HPNT에 대한 PSA의 지배력을 확보할 수 있었다. 즉, PSA의 글로벌 네트워크 확대를 위해 와스타유한회사가 운영에 관여는 않지만 터미널 투자자로서의 역할인 GTI의 한 사례로 볼 수 있다.

세 번째 사례를 살펴보면, 신항 5부두의 운영사인 비엔씨티의 최대주주 맥쿼리한국인프라투자유자회사는 호주의 맥쿼리그룹의 관계사로서 터미널 운영사라기 보다는 재무적 투자자이다. 이 회사는 신항 5부두의 30%지분을 소유하고 있으나 정부와의 실시협약서, 주주협약서, 금융약정서 등에 따라 회사의 영업, 투자 및 재무활동에 실질적인 영향력을 행사할 수 없는 상태였다. 즉, 주주사로서 개발에 참여는 하지만 운영사로서 경영 결과에 따른 이익추구보다는 터미널의 건설 및 개발에 필

31) 와스카유한회사 : IMM 인베스트먼트의 인프라 사모펀드로서 현대부산신항터미널주식회사에 투자를 위해 설립된 특수목적회사(SPC)임.

요한 자금을 조달해 주고, 그에 대한 재무적 투자 이익을 목표로 하는 투자자이다. 앞선 <표 4-4>에서 살펴본 바대로, 비엔씨티의 경영성과는 2016년에도 602억원의 적자를 기록하였으나, 맥쿼리한국인프라투자회사는 2016년 말 현재 회사에 장기대여금으로 2,376억원을 대여하고 있으며, 그에 따른 이자로서 연 12%~14% 수익을 올리고 있다. <표 4-6>는 비엔씨티의 연도별 장기차입금과 이자율을 보여 준다.

이는 비록 맥쿼리한국인프라투자회사의 대여금 상환 조건이 여타 대여금보다는 후순위이기는 하지만, 비엔씨티의 다른 시중은행으로부터의 선순위 장기차입금에 대한 금리인 2.96%~3.27%보다는 4배~5배 정도의 금리 수익에 해당하는 것이다.

2016년 감사보고서에 따르면 2016년말 현재 맥쿼리한국인프라투자회사에 대한 장기미지급이자 1,857억원에 이르고 있다. 즉 여기에서도 터미널 운영사의 경영에 따른 수익은 전무함에도 투자사로서의 수익은 고정적으로 발생시킬 수 있는, 즉 GTI의 위험 분산 및 투자 수익에 대한 장점이 발견되는 것이다.

<표 4-6> 맥쿼리한국인프라투자회사의 장기대여금 및 이율

(단위 : 백만원)

년도	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
장기 대여금	85,726	135,329	188,280	193,000	229,000	237,600	237,600	237,600
이자율	10%	10%	12%	12%	12%	12-14%	12-14%	12-14%

자료 : <http://dart.fss.or.kr> 감사보고서

제3절 해외의 GTO와 우리나라 항만 업체 사례 분석

1. H사의 호주 신규 투자 사례

GTO중 하나인 H사의 오스트레일리아에 대한 신규 항만 투자 사례를 살펴보면, H사는 빠르게 M&A를 통한 해외 진출을 확대하며 글로벌 네트워크를 구축해 가고 있었으나, 호주는 M&A를 통한 진출이 합병이나 인수 대상 터미널 운영사의 부족으로 여의치 않았다.

그러나 당시 호주의 항만은 동해안의 시드니, 브리즈번 그리고 멜버른을 연결하는 3 ports 네트워크를 확보한 로컬 물류 기업인 P사와 GTO인 D사의 과점 체제가 견고히 형성되어 있었고, 항만 시설 또한 선석이 만원인 상태였기에 선사들의 체선 등 많은 문제를 야기하고 있었다. 이에 시드니항만 관리회사(Sydney Ports Corporation) 및 브리즈번 항만 당국(Port of Brisbane)은 시설의 확충을 계획하고 이를 운영할 운영사를 공개 입찰을 통해 선정하게 되었다.

H사는 시장조사 결과, 터미널의 고객인 선사들도 새로운 터미널 운영사가 진출하면 기존 2개사에 의한 과점체제의 붕괴와 더불어 하역효율에 대한 선사들의 협상 지위가 나아질 것으로 기대하고 있었다. 당시 시드니항은 약 2백만 TEU, 브리즈번항은 약 1백만 TEU에 못미치는 물동량을 처리하고 있었고, 기존 2개 터미널 운영사의 하역효율은 타 지역 항만에 비해 매우 높은 수준에 형성되어 있었는데, 이는 박계각 외(2008) 연구에서처럼 항만효율은 항만규모가 클수록 가격이 낮아지고, 항만수요가 클수록 가격이 높아진다는 일반적인 경제원리가 작용한다는 실증과도 부합하는 환경이었다.³²⁾ 이에 H사는 신규항만 투자를 위한 내부 검토 절차를 시작하였고, 재무적 검토를 바탕으로 투자를 결정하고 공개 입찰에 참여하였다. <그림 4-1>은 H사가 투자 의사 결정을 하기까지 통상의 흐름을 나타내고 있는데

32) 박계각 외(2008), “세계 주요항만의 항만효율과 항만규모와의 관계분석”, 한국항만경제학회지 24(2), 2008.6. pp.348-349.

여러 부서에서 경험이 많은 전문가들에 의해 수익성에 대한 철저한 검토가 사전에 이루어지고 있음을 보여주고 있다.

<그림 4-1> H사의 투자 의사 결정 흐름도



입찰 결과 H사는 브리즈번 및 시드니의 기존 2개 터미널 운영사에 이어 세번째 터미널 운영사로 선정되었고, 항만의 건설 및 운영권을 획득하였다. 그러나 운영사로 선정은 되었지만 2008년 미국의 서브프라임 모기지 사태로 촉발된 글로벌 금융 위기로 인해, 전 세계 경제 상황에 대한 불확실성이 증폭되어 즉각적인 투자는 이루어지지 못하였고 몇 년간 투자를 보류하기에 이르렀다.

이후, 2010년부터 세계 경기의 회복에 대한 기대 및 지속된 호주의 견실한 경제 성장으로 인해 H사는 시드니와 브리즈번에 대한 투자를 결정하고 실행하게 되었다. 하지만 경영 환경은 투자 계획을 세우던 2006년~2008년과는 많이 달라져 있었고, <표 4-7>에서 보여지는 바와 같이 2010년 투자 개시 이후 6년이 흐르도록 사전에 계획되었던 투자의 결실을 보지 못하고 있으며 이는 H그룹의 전체 경영 성과에도 악영향을 미치고 있는 실정이다. 그 결과, 2014년에 브리즈번 터미널은

AUD 9.5million³³⁾과 2015년에 AUD 39.9million의 고정자산에 대한 투자를 회계상 감액³⁴⁾을 결정하고 실행하였다.

<표 4-7> 호주 H사의 최근 손익

(단위: 천호주 달러)

항만	시드니		브리즈번	
	2015	2014	2015	2014
매출액	29,808	20,407	22,250	20,718
당기순이익	(61,884)	(46,878)	(85,430)	(39,944)

자료 : 호주 H사 2015 Annual Report

본 투자 사례를 참고하여 해외직접투자에 대한 위험성을 분석해 보면, 크게 세 가지 요인으로 요약이 된다.

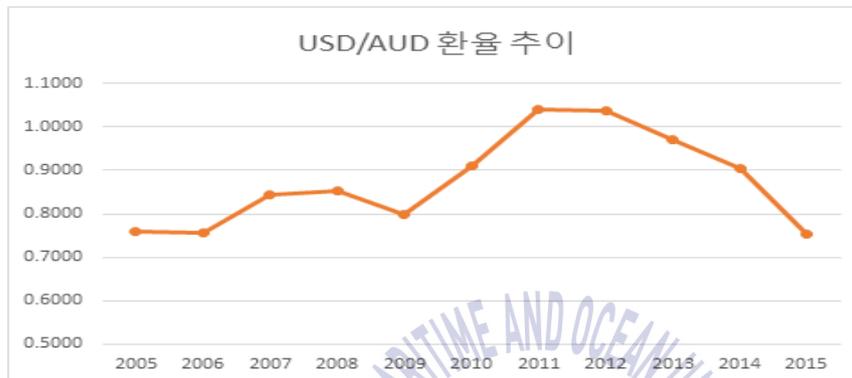
첫째로는, 외부 거시 경제 영향이다. 해외 항만 투자 개발에 대한 전담 조직이 있고 투자 대상 항만 출신 전문가들이 참여하여 투자에 대한 의사 결정을 하였으나, 외부 환경, 즉, 환율의 급격한 변동 및 건설 부지의 열악한 하부 구조로 인한 건설비용의 증가로 인한 투자비 상승과 같은 요인은 투자에 결정적인 실패 혹은 지연을 초래하게 된다. 즉, 내부 투자 결정 이후에 발생하는 외부 환경의 변화가 투자의사 결정 시점과 실제 투자가 이루어지는 시점과의 차이가 있을 경우에는 반드시 투자에 대한 의사결정을 다시 검토하여 과거의 결정이 여전히 유효한 것인지 살펴야 한다. 아래 <그림 4-2>는 2005년부터 2015년까지 미국 달러에 대한 호주 달러의 환율 변동 추이를 나타내고 있는데, 투자의사 결정이 이루어진 2006년부터 2008년까지는 호주 1달러는 약 미국0.8달러에 해당하는 환율이 유지되었지만, 본격

33) AUD : Australian Dollar. Reserve Bank of Australia 자료에 따르면 2017년 3월 기준으로 1호주 달러는 약 856원에 해당.

34) Asset Impairment : 유형자산 감액손실. 장부상 기록된 자산의 공정 가치가 장부상 가치에 미치지 못할 경우, 그 차액을 손실 처리하고 그 자산의 공정 가치를 장부에 기록하는 것.

적으로 투자가 이루어지기 시작한 2011년 이후는 호주달러 가치의 급등으로 호주 1달러는 약 미국 1.05달러에 해당하여 외국 투자자의 부담을 증가시키는 환경을 보여 주고 있다.

<그림 4-2> 호주달러 변동 추이



자료 : Reserve Bank of Australia

아래 <표 4-8>은 실제 환율에 따른 H사의 실투자 비용과 투자계획 당시의 계획 환율을 적용했을 때의 투자비 차이를 나타내는데, 5년간의 환율 변동으로 인해 최초 예상했던 투자비보다 약 24%가 증가한 추가 투자액 AUD 104.3million(약 893억원) 가 발생한 것을 알 수 있다.

<표 4-8> 환율 변동에 따른 투자비 변동

(단위:천달러)

	2011	2012	2013	2014	2015
실투자액(AUD)	55,475	223,927	215,443	34,781	10,260
실제 환율(USD/AUD)	1.0407	1.0393	0.9600	0.8990	0.7465
실투자액(USD)	57,731	232,716	206,834	31,268	7,659
계획 환율(USD/AUD)	0.8000	0.8000	0.8000	0.8000	0.8000
계획투자액(USD)	44,380	179,142	172,354	27,825	8,208
초과투자액(USD)	13,351	53,575	34,480	3,443	(549)

자료 : 호주 H사 2015 Annual Report 및 Reserve Bank of Australia.

둘째로는, 노동 시장 여건을 들 수가 있다. 일반적으로 어느 국가이든 항만의 노동조합은 그 역사적 배경이 여타 산업에 비해 상당히 오래되므로 타 산업에 비해 강성인 경우가 많다. 또한 노동 환경에 대한 사회적 성숙도 등은 반드시 고려되어야 한다. 정해진 근무시간을 초과하여 근무하는 것이 법적으로 유연한지, 추가 비용이 어느 정도 인지, 고용과 해직에 있어 기업의 유연성을 어느 정도 보장하고 있는지 등 여러 방면에서 다각적인 검토가 이루어지지 않고서는 투자에 대한 결정이 내려져서는 안된다.

H사는 이러한 상황을 잘 알고 있었고, 현지의 노동전문가를 고용하여 호주 항만 노동조합(Maritime Union Australia, MUA)을 상대로 법이 허용하는 한, 최적의 조건으로 협상을 하였음에도, 노동 시간, 현장 작업자의 교대 근무 비율, 야간 및 공휴일 근무 시의 할증 노임 등에 대한 구체적인 이해 부족으로 운영사는 인건비에 대한 부담이 매우 크게 작용을 했고 이는 회사의 손익에 악영향을 미쳤다. 그 결과 H사는 지속되는 적자를 줄이기 위해 2015년에 현장근로자에 대한 정리해고를 실시하였고, MUA와의 마찰은 작업 거부 등의 집단 행동으로 이어져 선사에 대한 하역서비스 제공 불능 등의 상당한 진통을 겪어야 했다.

2. B공사의 러시아 신규 투자 사례

B공사는 2008년 10월 31일 제53차 항만위원회를 열고 극동러시아에 위치한 나훗카항 컨테이너 부두 개발 및 운영사업 계획안 등을 심의 의결하고, 2009년 1월부터 동 사업을 본격 추진키로 하였다.³⁵⁾ 이는 글로벌 네트워크 구축사업의 일환으로 추진해 왔던 사업으로 총 사업비 1,458억원을 투입, 2010년까지 2000TEU급 컨테이너 부두 3개 선석, 2014년까지 2만톤급 다목적 부두 3개 선석을 각각 조성해 운영에 들어간다는 계획이었다. 이는 한국과 러시아간 교역확대 및 물동량 증

35) 월간해양한국(2008), “BPA, 러시아 나훗카항 개발 본격화”, 423호.

가에 대비하고 극동 러시아 물류거점 확보를 통한 부산항 신규 물동량 창출을 도모하는 한편, 글로벌 물류 네트워크 구축을 위한 것으로, B공사는 러시아측 파트너로 DVTG를 정하고, 합작법인 설립으로 2011년부터 매년 40만TEU이상의 컨테이너를 처리할 것으로 추산하였다.

그러나 2009년 9월 러시아 나훗카 현지에 설립한 합작법인 NIT(나훗카 인터내셔널 터미널)가 러시아측 대주주인 DVTG의 갑작스런 재무구조 악화로 인한 파산 소송 진행으로 향후 사업의 본격적인 진행에 제동이 걸리게 되었고, 이의 해결을 위해 런던국제중재법원에 제소하는 등 다각적인 대응방안을 모색해야 하는 상황에 이르렀다.³⁶⁾

2012년 10월 22일 국정감사에 따르면, 결국 B공사는 러시아 나훗카항 개발운영 사업에 투자했다가 10개월만에 47억원을 날린 것으로 파악되었으며, 투자에 대한 타당성 조사도 없었고 러시아측 파트너에 대한 재무분석도 없이 주먹구구식의 투자 결과라는 지적을 받기도 했다.³⁷⁾

본 건은 해외직접투자 중에서도 비교적 위험이 낮은 것으로 인식되는 현지 업체와의 합작투자 형식을 취했음에도 불구하고 실패한 사례이다. 이렇듯이, 해외직접투자, 특히 항만개발부터 시작하는 그린필드(Greenfield) 형태에는 예기치 못한 환경에 따른 변수가 상당수 존재하고, 투자대상국의 경제적 여건은 물론 합작투자 파트너의 재무적 능력을 파악하는 데도 상당한 시간과 노력이 필요하므로, GTO로서의 상당한 투자 경험을 축적하기 이전에는 이러한 방식의 투자의사 결정 시에는 보다 신중한 접근이 필요하다는 교훈을 주고 있다.

36) 월간해양한국(2011), 8월3일자 기사 검색.

37) 월간해양한국(2012), 10월30일자 기사 검색.

제4절 국내 운영사의 GTI로의 육성 전략

앞 절에서 살펴보았듯이, GTI는 기존의 GTO보다는 기업 표면 및 외부로의 노출이 덜 되므로, 낮은 해외 항만에서 발생할 수 있는 수많은 위험을 내포한 요인들을 직접적으로 해결해야 하는 상황을 상당수 회피할 수 있는 만큼, 해외 항만 당국의 자국 항만 운영사 보호를 위한 여러 가지 규제에서도 벗어날 수 있고, 해당 외국 기업에 의한 항만의 지배력 강화에 따른 현지의 저항에서도 자유로울 수 있는 형태이다.

특히, 길광수(2009)에 따르면, 우리나라 컨테이너 터미널 운영기업의 국제경쟁력 제고에 있어서 무엇보다 중요한 것은 CEO의 역량을 포함한 기업의 전반적인 경영구조이며, 다음으로 기업 외적 환경, 정부정책, 보유능력, 기업활동, 기업 내적 환경, 보유자원의 순으로 조사되었다.³⁸⁾ 또한, 글로벌화 전략 수립 추진, 기업 규모의 대형화, 사업 다각화, 서비스 차별화, 조직 및 인력 관리체계 선진화, 터미널 생산성 제고 등의 국제경쟁력 제고 추진과제³⁹⁾를 제시하면서, GTO에 근무한 경험이 있는 전문인력을 영입하여 GTO의 글로벌화 전략 벤치마킹 등 글로벌화 전략 수립 주도를 맡기며 ‘글로벌화 정책담당관’등의 방안이 모색되어야 한다고 했다.

또한 해외 항만으로의 진출을 위해서는 기본적으로 재무적 건전성 확보가 관건이지만, 현재 우리나라 항만운영사들의 재무 상황을 고려한다면, 순수 민영 터미널 운영사 중에는 해외 진출을 위한 여력을 확보한 업체를 찾아 보기가 어려운 실적이다. 게다가 현대상선과 지금은 파산한 한진해운을 제외하면 해외 터미널에 대한 투자나 운영 경험이 전무한 상황이다.

본 절에서는 이러한 우리나라 터미널 운영사의 경영 상황과 GTO로의 성장 가

38) 길광수(2009), “우리나라 컨테이너터미널 운영기업의 국제경쟁력 제고 방안”, 해양물류연구, (3), 2009.7, pp.37-38.

39) 길광수(2008), “우리나라 항만물류기업의 경쟁력 제고방안 연구 - 컨테이너터미널 운영기업을 중심으로”, 국토해양부, 2008.9, pp.305~322.

능성을 기존 GTO와의 연관성이 가장 낮다고 할 수 있는 부산항터미널, 동부부산 컨테이너터미널, 한진해운신항만, 그리고 부산항만공사의 성장 배경과 현재의 재무적 역량을 비교 분석해 보기로 한다.

1. 부산항터미널주식회사

먼저, 부산항터미널 상황을 살펴 본다. 부산항터미널은 부산항 3단계 개발사업에 의거 1991년에 (주)동부산컨테이너터미널로 개장한 이후, 2009년 금호그룹, 2012년 씨제이그룹으로 주주사가 변경이 되는 등 많은 변화를 거쳐 왔지만, 현재 우리나라 터미널 운영사에 의해 운영되는 터미널 중에서는 가장 오래된 역사와 경험을 가지고 있다.

하지만 여타 북항에 위치한 터미널들과 마찬가지로 부산항 컨테이너 물량의 부산 신항으로의 이동에 따른 경영 악화로 회사의 적자는 심화되었고, 부산항만공사의 임대료도 체납하는 상태에 이르렀다.

이에 정부는 부산 북항 터미널운영사들의 경영난 타개를 위해 북항 운영사들의 통항을 추진하게 되었고, 씨제이대한통운부산컨테이너터미널은 2016년 11월15일부로 인근 감만터미널의 부산인터내셔널터미널과 통합을 이루었고, 그 결과 부산항터미널주식회사가 설립되었다.

그러나 부산항터미널은 그 출범 배경에 있어서도 말해주듯이 경영상 어려움을 겪던 두 개의 터미널이 구조조정을 위한 일환으로 운영사의 통합이라는 형태를 취하게 됨에 따라, 해외 진출을 통한 GTO로의 성장보다는 당장 경영정상화가 우선 목표일 수 밖에 없는 상황이다. 즉, 아래 <표 4-9>에서 보는 바와 같이 이익잉여금은 적자 상태이며, 총자산에서 총부채를 제외한 순자산도 약 416억원에 그치고 있어 타 항만으로의 투자를 고려하기엔 무리가 있다.

<표 4-9> 부산항터미널주식회사 재무실적 및 구조 현황

(단위:백만원)

구 분	2016 ⁴⁰⁾	2015 ⁴¹⁾
매출액	23,450	156,711
당기순이익	(1,905)	(24,769)
총자산	110,561	106,085
현금성자산	578	4,753
자본금	57,000	49,308
이익잉여금	(54,047)	(80,997)
순자산	41,638	10,086

자료 : <http://dart.fss.or.kr>, 감사보고서

2. 동부부산컨테이너터미널주식회사

동부부산컨테이너터미널은 신감만부두를 운영하기 위해 동부익스프레스와 세계적 선사인 에버그린 그룹, 그리고 신영기업이 컨소시엄을 형성하여 공개입찰을 통해 운영사로 선정이 되었고, 2002년 신감만부두를 개장하며 운영을 개시한 이후 비교적 건실한 경영성과를 보이며 성장해 왔다.

이는 선사이자 주주인 에버그린그룹의 물량 기여에 기인했다고 할 수 있다. 그러나 2015년부터 주요 원양선사 고객이던 Mitsui Osk Line과 Evergreen Marine 등이 세계적 선사들과의 Alliance형성 및 운항협력 시너지 극대화를 위해 선대를 재편하고 부산 신행으로 이전함에 따라 물량 감소를 겪게 되었다.

또한 정부가 2015년부터 본격적으로 추진한 부산 북항 통합에는 통합사의 지분 배정 기준에 대한 이견으로 인해 참여를 하지 않고 있는 상황이다. 그 결과, 북항 터미널 운영사 중 유일하게 흑자를 보이던 당기순이익이 <표 4-10>에서 보여지는 대로 2015년에는 2014년 대비 흑자의 폭이 감소하였고, 2016년에는 적자로 전환될

40) 부산항터미널의 2016년 재무제표는 신설합병일인 2016년 11월15일부터 해당되므로 손익계산은 약 1.5개월 분만 반영된 것임.

41) 부산항터미널의 2015년 재무제표는 통합 전 운영사인 씨제이부산컨테이너터미널과 부산인터내셔널터미널의 재무제표를 단순 합산한 것임.

것으로 예상되고 있으며, 순자산과 이익잉여금 수준 또한 감소함에 따라, 현재 상태에서는 해외 항만 진출을 도모하기에는 어려움이 있어 보인다.

<표 4-10> 동부부산컨테이너터미널주식회사 재무실적 및 구조 현황

(단위:백만원)

구 분	2015
매출액	52,137
당기순이익	454
총자산	34,524
현금성자산	5,285
자본금	10,000
이익잉여금	15,607
순자산	25,607

자료 : <http://dart.fss.or.kr>, 감사보고서

3. 한진해운신항만주식회사

한진해운신항만주식회사는 부산항만공사가 개발한 부산 신항 2단계 1차 컨테이너 부두를 한진해운이 2009년부터 위탁운영 형태로 운영하기 위해 100% 출자한 운영사로 모기업인 한진해운의 컨테이너 물량을 바탕으로 운영 개시 2년차부터 당기순이익 흑자를 기록하며 폭발적인 성장을 이어 왔다. 하지만 세계적인 해운경기 침체로 인해 2013년에 한진해운은 보유하고 있던 지분 중 50%를 재무적 투자자인 펠리샤유한회사에 매각을 하였고, 나머지 지분 또한 2015년에 주요관계사인 (주)한진에 매각을 하였다. 그러나 한진해운의 경영상황은 정상화되기는 커녕 오히려 더욱 악화되어, 급기야 2016년 8월 법정관리를 신청하기에 이르렀고, 법원은 2017년 2월에 세계 선사 파산 사례 중 가장 큰 규모의 파산을 결정하였다. 이에 따라 한진해운신항만주식회사는 주요 고객이던 한진해운의 법정관리 여파로 인해 2016년에는 <표 4-11>에서 보여지는 대로 당기순이익이 전년 대비 93% 가량 줄어들고, 그에 따른 순자산 또한 약 480억원이 줄어드는 결과를 보였다. 이러한 위기 상황을 고

려해 볼 때, GTO로 성장하기 위한 해외진출을 시도하기는 어려운 것으로 보인다.

<표 4-11> 한진해운신항만주식회사 재무실적 및 구조 현황

(단위:백만원)

구분	2016	2015
매출액	119,253	152,030
당기순이익	2,530	34,242
총자산	221,898	265,841
현금성자산	50,914	37,796
자본금	19,809	19,809
이익잉여금	39,018	86,986
순자산	48,433	96,400

자료 : <http://dart.fss.or.kr>, 감사보고서

4. 부산항만공사

부산항만공사는 항만공사법에 의거하여 부산항의 개발과 관리 운영을 목적으로 2004년 기획재정부가 100% 투자하여 설립한 공기업으로 글로벌 허브항만을 창조하는 국민기업이라는 비전을 가지고 운영되고 있다. 또한 글로벌 허브항만으로 성장 발전하기 위해 2030목표를 세우고, 글로벌물류 Hub를 포함한 4대 전략 방향을 제시하고 있다. <그림 4-3>는 4대 전략 방향을 도식화한 것이다.

<그림 4-3> 부산항만공사의 4대 전략 방향



자료 : www.busanpa.com

이러한 세계화에 대한 비전과 전략 제시와 더불어, 부산항만공사는 앞에서 살펴본 국내 터미널 운영업체들과는 달리, 아래 <표 4-12>에 나타나는 바와 같이 이익잉여금이 5647억에 이르는 등, 재무적으로도 해외 진출에 필요한 기본적 여건을 보유하고 있는 것으로 보인다.

<표 4-12> 부산항만공사 재무실적 및 구조 현황

(단위: 백만원)

구분	2016	2015
매출액	429,492	427,120
당기순이익	117,712	130,366
총자산	5,683,826	5,542,322
현금성자산	154,698	71,682
자본금	3,297,604	3,297,604
이익잉여금	638,146	564,665
순자산	3,935,677	3,862,270

자료 : <http://www.alio.go.kr>, 감사보고서

다만 앞 절에서 살펴본 바와 같이, 우리나라 업체의 해외 진출 시 약점은 경험과 전문 인력 부족이 가장 큰 문제점이 될 수 있으므로, 현재의 부산항만공사에는 해외투자에 관련된 전문 인력 보유 여부가 불투명하므로, 별도의 GTI전담 부서를 신설하여 관련 분야의 전문가들, 즉 항만운영전문가, 국제법률전문가, 해외투자전문가 등 풍부한 경험을 가진 전문가를 충원하고, 향후 전문인력 육성이 가능토록 정부의 지원을 비롯하여 내외부 조직을 정비 및 활용하는 것이 필요하다.

제5장 결론

제1절 연구의 요약 및 시사점

지금까지 글로벌 선사들의 전략적 제휴, 즉 얼라이언스 변화를 비롯한 해운시장의 변화가 항만시장에 미치는 영향, 그리고 그 결과로 발생한 항만시장의 변화와 글로벌 4대 GTO, 즉 HPH, APMT, PSA, 그리고 DPW의 성장 과정과 해외 진출 전략을 살펴 보았다. 또한 부산항에 있는 국내외 터미널 운영사 및 그 투자사, 그리고 부산항만공사의 부산항 터미널과 해외 터미널투자 사례를 통해, 기존 터미널 운영사들의 해외 진출 전략과 장점, 그리고 그들이 마주하고 있는 한계점에 대해 살펴보았다. 특히, 오늘날의 해운항만 시장의 환경, 기존 GTO와 우리나라 터미널 운영업체가 해외진출을 추구하게 되는 원인부터 현재 그들이 처한 상황에 있어서도 많은 차이가 있다는 점이 발견되었고, 그 차이점들은 요약하면 다음과 같다.

첫째, 오늘날의 해운 항만 시장 환경은 기존의 GTO들이 성장하던 시대와는 많은 차이를 보이며, 특히 선사들의 선박 대형화와 전략적 제휴를 통한 공동운항 추구는 터미널 운영업체에 있어서는 과거와 동일한 운영효율성을 확보하기 어렵고, 이의 해결을 위해서는 과거보다 더 많은 자본의 투자가 필요하게 되었다.

둘째, 터미널 운영업체가 해외로 진출할 경우, 항만이 위치한 국가에서 외국 터미널 운영업체에 대해 과거처럼 투자 유치에 위한 혜택을 제공하기 보다는, 신보호무역주의 확산에 따른 자국 산업의 보호에 초점이 맞춰지고 있고, 우리나라에서도 목격되고 있는 것처럼 외국계 터미널 운영업체에 대한 배타적 시각이 점점 더 커지고 있다는 점이다.

셋째, 우리나라 터미널 운영업체의 해외 진출에 대한 경험과 해외 투자를 위한 재무적 역량은 기존 GTO들과의 비교에서는 분명한 열세를 보이고 있으며 이는

개별 터미널 운영업체 수준에서는 단시간에 해결하기는 무리가 있다.

넷째, 기존 GTO들은 자국시장에서의 성장이 한계에 부딪힘에 따라 시장 확대 및 다변화를 위해 해외 진출이 요구되는데 반해, 우리나라 항만업체가 해외진출을 추구하는 원인은 자국에서의 항만 운영에 대한 경쟁력 확보, 즉 기존 GTO와의 경쟁 및 자국 항만으로의 물동량 유치를 위한 글로벌 네트워크 확보라는 보다 수동적인 이유가 해외 진출을 모색하는 필요성이라 할 수 있다.

또한, 세계 주요 항만에 위치한 터미널들은 운영사간 경쟁이 포화 상태에 이르렀고, 흔히 모항이라 불리는 글로벌 컨테이너 항만은 그 운영사 숫자에 있어서 이미 1~3개의 GTO들이 선점하고 있는 상태이고, 후발 주자인 우리나라 터미널 업체가 해외에 진출하고자 할 경우, 그 목표 항만은 상대적으로 인지도가 떨어지는 중소형 항만으로 제한될 가능성이 매우 큰데, 이럴 경우 이질적인 경제, 문화, 법률, 관습 등 GTO로서 다루어야 할 위험도는 상승할 수 밖에 없다.

이러한 상황을 종합적으로 볼 때, 오늘날의 해운과 항만 시장에서의 환경 변화는 과거의 그것과는 달리 매우 복잡한 것이 현실이므로, 우리나라 터미널 운영사가 기존 GTO의 전략을 그대로 답습하기에는 부담해야 할 위험이 매우 크고, 후발 주자로서의 약점을 극복하기에는 많은 어려움이 예상되는 것이 사실이다. 이러한 환경 하에서 경제, 노동, 법률, 관습 등 광범위한 위험 요소를 모두 떠안아야 하는 기존의 GTO라는 개념보다는, 세계 시장 진출이라는 목표는 취하되 그에 따른 위험은 최소화시킬 수 있는 GTI(Global Terminal Investor), 즉 터미널 경영에는 직접 관여하지 않는 터미널 투자자라는 개념을 도입하는 것이 보다 효과적인 방법이 될 수 있다. 특히, 현재 우리나라를 대표하는 부산항에 일고 있는 외국계 GTO에 의한 시장 잠식에 대한 우려는 우리나라의 터미널 운영사가 GTO로서 해외 시장에 진출할 경우 비슷하게 겪게 될 현상으로 그 시사점이 매우 크다고 할 수 있다.

그러므로 글로벌 경험과 재무적 역량에서 기존의 GTO들과 경쟁할 만한 역량을

갖추지 못한 우리나라 터미널 운영업체가 성공적인 해외진출을 도모하기 위해서는 초기 자본에 대한 부담이 GTO보다 상대적으로 덜한 GTI라는 개념으로 접근하는 것이 필수적이며, GTI 역시 부산항만공사와 같이 기본적인 재무적 역량을 갖추고 있고 정책적 뒷받침을 이끌어 낼 수 있는 업체가 주도를 해야만 성공적인 해외 진출이 이루어질 가능성이 커지는 것이다.

또한, 보다 성공적인 GTI로서 자리잡기 위해서는, 터미널 운영업체가 재무적 역량을 효과적으로 운용할 수 있는 인적 자원을 보유하는 것이 필수적인데, 이러한 인적 자원은 투자 대상 국가의 경제적, 정치적 상황을 제대로 읽을 줄 알고, 재무적 투자 재원 마련 및 운용을 위한 프로젝트 파이낸싱 전문가는 물론, 국제법에 능통한 법률 전문가 등이 필요하며, 향후 지속적인 해외 진출을 위해서는 산학을 연계한 관련 업계의 지속적인 교육 및 전문가 양성을 위한 정책적 지원이 따라야만 과거와 같은 실패를 재현하지 않고 글로벌 항만 투자자로서의 목적을 달성할 수 있을 것이다.

제2절 연구의 한계 및 향후과제

본 연구는 기존 연구에서 우리나라 항만 운영업체의 해외진출 전략을 GTO라는 형식에 국한하여 해외에서 직접적인 터미널 운영을 위해 포괄적으로 다루어 왔던 부분에서 벗어나, GTI라는 새로운 개념을 도입하여 컨테이너터미널의 개발부터 운영이라는 광범위한 사업 영역을 책임져야 하는 GTO보다는, 재무적 투자자로서의 위험 분산, 해외 시장 진출, 그리고 글로벌 네트워크 구축을 통해 국내 항만으로의 물동량 유입이라는 선순환의 목표를 이루는 방법이, 오늘날 급변하는 세계 해운 및 항만 환경하에서 보다 바람직하다는 결론을 제시하고 있다.

하지만 기존 몇 가지 GTO 및 GTI에 해당하는 사례를 통하여 동 결론에 이르

는 과정에서 분석 대상 사례가 한정되어 있고, 결론에 이르는 과정이 재무적 관점에서의 효과성만을 판단 기준으로 제시하고 있으므로, 계량화가 어려운 글로벌 네트워크 형성을 통한 국내 항만으로의 물동량 유입 효과에 대한 분석은 한계가 있다. 이러한 부분에 대해서는 보다 포괄적인 자료의 수집과 분석이 필요할 것이므로 해운 및 항만 시장이 일련의 변화를 거쳐 안정기에 접어들면, 향후 이에 관한 다각적인 사례 및 효과 분석이 가능할 것이다.



<참 고 문 헌>

<국·내외 문헌>

- 길광수(2009), “우리나라 컨테이너터미널 운영기업의 국제경쟁력 제고 방안”, 「해양물류연구」, (3), 2009.7, pp.19-46.
- 김운수·김찬호·김근섭(2008), “글로벌 항만경쟁 구조변화와 해외 신흥거점 선정 연구”, 한국해양수산개발원 정책연구.
- 김지복(2007), “글로벌 컨테이너터미널의 마케팅 전략에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위논문.
- 김형태·이성우·고현정·김찬호(2008), “글로벌 항만투자의 실효성 제고 방안”, 한국해양수산개발원 정책연구.
- 김효섭(2015), “부산항 컨테이너터미널 운영사의 경영분석에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위논문.
- 문영규(2008), “항만운영의 Global化와 우리나라의 GTO 육성 전략”, 「해양비즈니스」, 제11호.
- 류동하(2009), “컨테이너 터미널의 서비스 원가 분석에 관한 실증 연구”, 한국해양대학교 석사학위논문.
- 박계각·김태기(2008), “세계 주요항만의 항만요율과 항만규모와의 관계분석”, 「한국항만경제학회지」, 24(2), 2008.6, pp.335-350
- 박봉수(2006), “글로벌 SCM 환경하에서의 허브항의 역할과 GTO의 투자전략에 관한 연구”, 성균관대학교 박사학위논문.
- 박태환(2014), “컨테이너터미널 운영사의 수익성 개선 방안에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위논문.
- 여기태·정현재·박지영(2012), “GTO의 신규터미널 후보지 선택에 관한 연구 - 중국 컨테이너 항만을 중심으로”, 「한국항만경제학회지」, Vol28. No.1. 2012, pp.159-178.
- 이주호·원승환·최니영환·윤원영(2016), “글로벌 컨테이너 터미널 운영사의 시장

- 및 경영 현황 분석”, 「한국항만경제학회지」 Vol32. No.3. 2016, pp.47-66.
- 최득선(2008), “글로벌 터미널 운영사(GTO)의 해외항만 진출 요인과 전략에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위논문.
- 하태영·최상희·김정현(2013), “컨테이너 하역시장 경쟁구도 정상화 방안”, 한국해양수산개발원, pp.57-71.
- 한철환(2004), “허치슨포트홀딩스(HPH)사의 해외항만 진출전략 연구”, 「해운물류연구」, 제40호.
- 한철환(2004), “글로벌 터미널운영업체의 통합화 전략과 시사점”. 「월간 해양수산」, Vol233. 2004, pp.86-99.
- 홍승환(2013), “GTO 전략 유형과 성과에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위논문.
- ARAUJO DE SOUZA JR., G., BERESFORD A. AND PETTIT, S.(2003), “Liner shipping compnaies and terminal operators: Internationalisation or globalization?”, *Maritime economics and logistics* 5, pp.393-412.
- OLIVIER, D., PAROLA, F.m, SLACK, B. and WANG, J.J.(2007), “The time scale of internalisation: The case of the container port industry”, *Maritime Economics and Logistics* 9, pp.1-34.
- YEO, H.(2015), “Participation of Private Investors in Container Terminal Operation: Influence of Global Terminal Operators”, *The Asian Journal of Shipping and Logistics* 31, pp.363-383.
- YIP, T., Sun, L. and LIU, J.J. (2011), “Group and individual heterogeneity in a stochastic frontier model: Container terminal operators”, *European journal of operational research* 213, pp.517-525.
- DP World(2016), *Annual Report and Accounts 2015*.
- DP World(2015), *Annual Report and Accounts 2014*.
- Drewry Maritime Research(2016), *Global Container Terminal Operators Annual Review and Forecast 2016*.
- PSA International(2016), *Annual Report 2015*.

PSA International(2015), *Annual Report 2014*.
CK Hutchison Holdings(2016), *Annual Report 2015*.
CK Hutchison Holdings(2015), *Annual Report 2014*.
SEABURY(2016), *Q3 Maritime Market Dynamics 2016*.
UNCTAD(2014), *Review of maritime transport 2014*, Geneva: UNCTAD, pp.1-136.

<참고 사이트>

공공기관 경영정보 공개시스템, <http://www.alio.go.kr/>
금융감독원 전자공시시스템, <http://dart.fss.or.kr/>
해운항만물류 정보센터, <http://www.spidc.go.kr/>
부산항만공사, <http://www.busanpa.com/>
여수광양항만공사, <http://www.ygpa.or.kr/>
인천항만공사, <http://www.icpa.or.kr/>
부산일보, <http://www.busan.com/>
국제신문, <http://www.kookje.co.kr/>
연합뉴스, <http://www.yonhapnews.co.kr/>
코리아 쉬핑가제트, <http://www.ksg.co.kr/>
한국해운신문, <http://www.maritimepress.co.kr/>
한국항만물류협회(사), <http://www.kopla.or.kr/>
해양한국, <http://www.monthlymaritimekorea.com/>
한국허치슨터미널(주), <http://www.hktl.com/>
CJ대한통운부산컨테이너터미널(주), <http://www.kbct.co.kr/>
동부부산컨테이너터미널(주), <http://pus.dpct.co.kr/>
부산신항만(주), <http://www.pncport.com/html/>
한진해운신항만(주), <http://www.hjnc.co.kr/>
피에스에이현대부산신항만(주), <http://www.psahpnt.co.kr/>

부산신항국제터미널(주), <http://www.pnitl.com/>
비엔씨티(주), <http://www.bnctkorea.com/>
알파라이너 <http://www.alphaliner.com/>
상하이국제항만그룹 <http://www.portshanghai.com.cn/en/>
싱가포르 <http://www.singaporepsa.com>
선전 <http://www.szport.net>
닝보 <http://www.mardep.gov.hk>
청도 <http://www.busanpa.com>
PSA International <http://www.globalpsa.com/>
DP World <http://www.dpworld.com/>
Port Technology <https://www.porttechnology.org/>
Reserve Bank of Australia <http://www.rba.gov.au/>



感謝의 글

호주에서의 파견 근무라는 도전을 무사히 마치고 귀국한 후, 또 다른 도전을 고려하던 차에, 여러 선후배들의 권유로 많은 고민없이 시작하게 된 대학원 석사 과정이었지만, 지난 2년간 직장과 학업을 동시에 진행한다는 것은 새로운 도전을 쉽게 생각하고 시작했던 저를 다시금 돌아볼 수 있게 만든 소중한 시간이었습니다.

대학원 21기 17명의 동기들과 시작한 대학원 과정은 여러 다른 배경과 직장의 사람들을 만나며 소중한 인연으로 이어가는 기회였고 서로가 힘들고 즐거운 시간을 공유하며 공동체 의식도 생각하게 하는 좋은 기회였음에 틀림이 없었습니다.

이제 이 논문을 끝으로 2년 전 시작한 새로운 도전은 막을 내리지만, 앞으로 어떠한 도전이 또 다가올지에 대한 가슴 설레임도 있는 것이 사실입니다.

여기에 오기까지 있었던 많은 분들의 도움을 일일이 열거할 수는 없으나, 무엇보다 부족한 부분을 빠짐없이 챙겨 주신 신한원 지도교수님과 다양한 관점의 연구를 볼 수 있도록 해주신 안기명 교수님, 섬세하지만 추진력 있는 지도력을 보여주신 신영란 교수님께 감사의 마음을 전합니다.

그리고 지난 2년간 지속적인 격려와 조언을 아끼지 않은 박태환 부장님, 조민철 부장님, 류동하 부장님, 김효섭 차장, 김철현 과장님께 많은 도움을 받았음을 기억하고 있으며, 업무적으로 많은 부분을 부담해 준 김의재 차장, 김재현 사원께도 감사를 드립니다.

또한, 바쁜 직장일에 학업까지 도전한다는 남편을 안타깝게 하지만 묵묵하게 응원해 준 아내 윤은정, 그리고 지칠 때마다 다시금 힘을 내야 하는 이유인 딸 채빈과 아들 지한에게 사랑을 듬뿍 담아 감사 말씀을 전합니다.

2017년 7월

임민규