

經營學碩士 學位論文

*SWOT/AHP* 분석기법을 이용한 부산항만공사의  
발전방안 수립에 관한 연구

*A Study on the Development Strategy of Busan  
Port Authority using SWOT/AHP Analysis*

指導教授 柳 東 瑾

2008年 2月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

李 正 熙

## < 목 차 >

<i>Abstract</i> .....	v
<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 구성 .....	2
<b>제2장 항만관리제도의 이론적 고찰</b> .....	<b>4</b>
제1절 항만관리제도의 개요 .....	4
1. 항만의 발전 .....	4
2. 항만관리제도의 의의 .....	6
3. 항만관리제도의 유형 .....	9
제2절 부산항만공사의 현황 .....	14
1. 부산항만공사의 연혁 .....	14
2. 부산항만공사의 조직 .....	15
3. 부산항만공사의 관장업무 .....	16
4. 부산항만공사의 비전 및 전략체계 .....	24
제3절 항만공사제도에 관한 선행 연구 .....	28
1. 항만공사(PA) 제도에 대한 기존 연구 .....	28
2. 외국 항만공사제도의 특성과 효과 .....	31
<b>제3장 계층분석구조의 모형 구축</b> .....	<b>33</b>
제1절 SWOT/AHP 분석방법 .....	33
1. AHP의 분석방법 .....	33
2. SWOT의 분석방법 .....	38
3. SWOT/AHP의 분석방법 .....	42
제2절 계층분석구조의 모형 구축 .....	43
1. 세부평가 속성 요소 조사 .....	43

2. 각 그룹별 평가요인의 중복성 및 편중성 검증	43
3. 각 그룹별 평가요인의 객관성 확보	43
4. 계층분석구조모형의 구축	44
5. 설문조사 대상자의 선정 과정과 응답 결과	46
제3절 실증분석	47
1. 계층별 상대적 중요도 산출결과	47
2. 부산항만공사의 SWOT그룹과 요인별 우선순위결과	48
<b>제4장 부산항만공사의 전략적 발전 방안</b>	<b>54</b>
제1절 S/O 전략	54
1. 구성원 인적자원의 역량 강화	54
2. 항만물류 인프라의 적기구축	56
제2절 W/O 전략	60
1. 항만공사법의 개정 노력	60
2. 해양관광자원의 개발	63
제3절 S/T 전략	64
1. 글로벌 물류기업 유치	64
2. 항만집중투자전략	65
제4절 W/T 전략	68
1. 해외 물류시장 적극 개척	68
2. 부가가치 물류 창출을 위한 항만클러스터 추진	70
<b>제5장 결 론</b>	<b>72</b>
제1절 연구의 요약	72
제2절 연구의 시사점 및 향후 연구 방향	73
<b>[참 고 문 헌]</b>	<b>75</b>
<b>[부 록]</b>	<b>78</b>

## < 표 차 례 >

<표 2-1> 항만의 발전단계 .....	6
<표 2-2> 부산항만공사 직원 .....	15
<표 2-3> 부산항 시설현황(총괄) .....	17
<표 2-4> 부산신항 사업계획 .....	21
<표 2-5> 단계별 부지 매입 계획 .....	24
<표 3-1> 쌍대비교의 척도 .....	37
<표 3-2> SWOT 분석에 근거한 전략 .....	41
<표 3-3> 부산항만공사의 SWOT Matrix .....	44
<표 3-4> 설문 조사 내역 .....	48
<표 3-5> SWOT 그룹별 우선순위 .....	49
<표 3-6> SWOT 강점그룹과 요인들의 우선순위 .....	49
<표 3-7> SWOT 약점그룹과 요인들의 우선순위 .....	50
<표 3-8> SWOT 기회그룹과 요인들의 우선순위 .....	51
<표 3-9> SWOT 위협그룹과 요인들의 우선순위 .....	52
<표 3-10> 세부 요인별 최종우선순위 .....	53

## <그림 차례>

<그림 1-1> 연구의 흐름도 .....	3
<그림 2-1> 부산항만공사 조직도 .....	16
<그림 2-2> 부산항 평면도(북항, 신항).....	17
<그림 2-3> 부산항만공사 비전 2020 기본 방향.....	27
<그림 2-4> 부산항만공사의 비전 및 전략체계 .....	28
<그림 3-1> AHP의 표준계층 .....	36
<그림 3-2> SWOT분석의 프레임 .....	42
<그림 3-3> 계층분석 구조모형 .....	45
<그림 3-4> SWOT 그룹별 우선순위 .....	49
<그림 3-5> SWOT 강점그룹과 요인들의 우선순위 .....	50
<그림 3-6> SWOT 약점그룹과 요인들의 우선순위 .....	50
<그림 3-7> SWOT 기회그룹과 요인들의 우선순위 .....	51
<그림 3-8> SWOT 위협그룹과 요인들의 우선순위 .....	52
<그림 3-9> SWOT/AHP 분석에 근거한 전략수립 .....	53

## *Abstract*

### *A Study on the Development Strategy of Busan Port Authority using SWOT/AHP Analysis*

YI, JEONG HEE

Department Of Shipping Management  
The Graduate School of  
Korea Maritime University

Nowadays the port industry is facing severe competition because of the introduction of a hub-spoke shipping service and the rapid development of container terminals in most countries. Busan port is planning to become a hub port in Northeast Asia and competes with ports in China and Japan in attracting ships and container cargoes. To gain competitiveness it has become very important to increase port productivity and operational efficiency. In addition a timely port development to meet demand is also very important. In response to these changes Busan Port Authority(BPA) has been established three years ago. However there are arguments that BPA is not fulfilling its role sufficiently and it is necessary to review its role.

The objectives of this study are to investigate the internal and external environments surrounding BPA and to suggest development strategies of BPA.

This study conducted SWOT analysis to identify strength, weakness, opportunity, threat of BPA and then using Analytic Hierarchy Process(AHP) development strategies of BPA were suggested.

The research findings show that as a S/O strategy it is necessary to development human resources of BPA and to develop timely port logistics infrastructures. As a W/O strategy BPA needs to revise a Port Authority Act and develop marine tour resources. The study also suggests that BPA needs to make an effort to attract global logistics companies and invest in port development. Finally as a W/T strategy BPA needs to expand their business activities in overseas logistics markets and develop port logistics clusters.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

급변하는 세계의 해운시장과 항만의 환경변화에 따라 세계의 항만은 치열한 경쟁상황에 놓여 있다. 오늘날의 항만은 단순하게 화물이 통과하는 경유지 역할을 포함하여 복합운송 및 물류의 전초기지 역할을 수행한다.

또한 부산항이 위치하고 있는 동북아 경제권은 세계적 수준에 비해 높은 경제성장을 수행할 것으로 예상되고, 특히 중국은 상해항을 비롯한 항만들의 대형화, 집중화를 통해 동북아 중심 항만이 되기 위해 집중 투자하고 있다.

이처럼 세계의 항만들이 중심항만이 되기 위해 집중적으로 투자를 하는 이유는 중심항만이 되면 지역경제의 성장 및 주변국과의 경제적 협력에 중추적인 역할을 할 수 있을 뿐 아니라 화물의 취급과 선박의 기항에 따른 막대한 수입으로 자국 내의 지역경제 및 국가경제의 활성화에 큰 기여를 하기 때문이다. 이에 부산항도 예외가 아니어서 2004년 부산항만공사의 출범으로 한국 항만 역사의 새장을 열었다.

지금까지 정부 주도 항만관리의 비효율성이 크게 드러나면서 항만자치에 대한 요구가 끊임없이 제기 되었고 지방자치제의 실현으로 지방의 자치욕구가 증폭된 시대의 흐름에 따라 부산항만공사가 발족 되었다. 부산항만공사의 등장으로 우리나라 항만산업의 미래를 예측해 보고 항만을 어떻게 효율적으로 관리 할 수 있는지 계기가 되었다.

항만공사의 출범은 자율적인 항만관리체제의 도입, 효율적인 운영시스템, 중앙정부 주도의 의사결정체제로부터의 탈피, 경쟁적 항만구조로의 이행 등 종래와 비교할 수 없을 정도의 획기적인 변화를 초래할 것으로 기대되고 있으며, 현 정부가 추진하는 지방분권화 정책에도 잘 부합되고 있다.

그러나 부산항만공사의 출범 3년을 점검해 볼 때 적지 않은 문제점을 노출하고 있다. 즉 전문성이 결여되어 있고, 항만개발에 대한 투자가 미



약할 뿐만 아니라 공사출범 전보다 항만운영의 효율성이 높아지지도 않았고, 관료적인 요소가 여전히 남아있다는 점 등이다.

따라서 이 같은 치열한 항만경쟁 속에서 부산항의 동북아 물류거점기지 구축을 위한 부산항만공사의 발전적 전략을 모색하기 위해 본 연구는 SWOT/AHP분석을 바탕으로 부산항만공사의 내부환경과 외부환경 중 중요한 요인들을 파악하여 각 요인들에 대해 쌍대비교평가를 수행한 후 우선순위를 도출하여 부산항만공사의 전략적 발전방안을 제시하고자 한다.

## 제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구에서 부산항만공사의 발전방안을 도출하기 위해 문헌에 의한 선행연구 및 항만관련 전문가들을 대상으로 전화, 이메일, 직접면담을 통해 부산항만공사의 정성적 요인인 강점, 약점, 기회, 위협의 요인들을 도출하고, 이렇게 도출된 각 그룹별 요인들을 기초로 계층을 구축하고 항만관련 전문가들을 대상으로 쌍대비교를 이용한 설문조사를 실시하였다. 본 연구에서는 이러한 설문조사를 통해 부산항만공사의 정성적 요인별 각 우선순위를 확인하여 부산항만공사가 지속적으로 발전할 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

본 논문에 사용된 SWOT/AHP분석은 부산항만공사의 SWOT Matrix를 작성한 후 실증분석에서 상대적인 각 요인별 중요도를 평가하기 위해 AHP기법을 이용하였으며, 분석을 위해 Expert Choice 2000을 사용하였다.

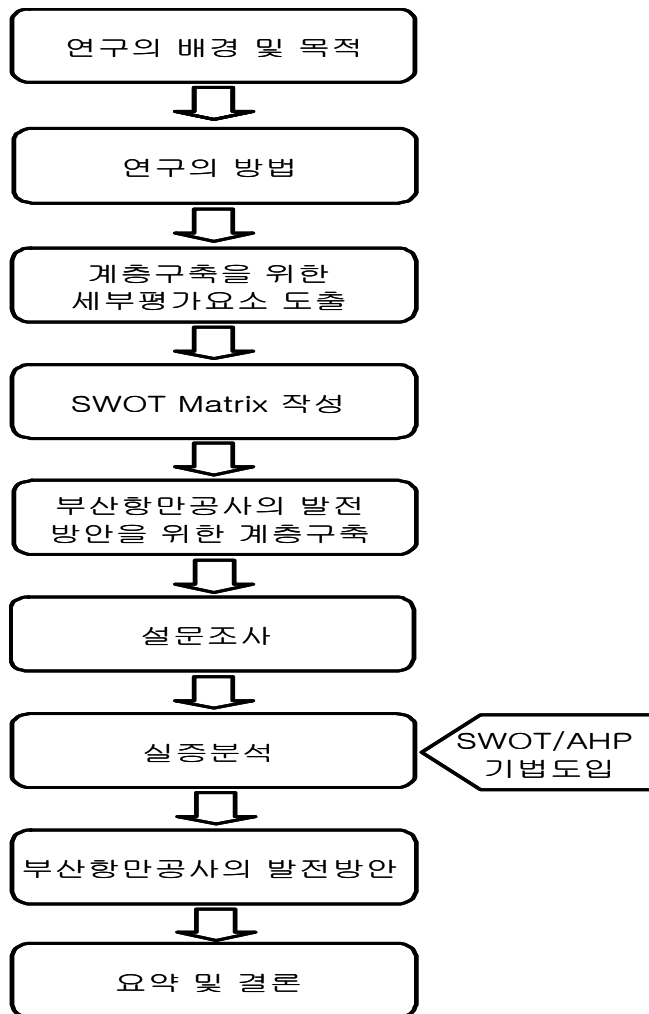
이를 위하여 본 논문의 다음과 같이 구성되었다.

제1장 서론에서는 연구의 배경과 목적 그리고 연구의 방법에 대해 기술하고, 제2장에서는 항만관리 제도를 이론적으로 검토해보고 우리나라의 항만관리제도와 부산항만공사의 개요에 대하여 살펴보고, 제3장에서는 SWOT/AHP의 분석방법과 SWOT Matrix의 세부평가요소 도출, 계층구조를 설계하여 설문지를 통한 항만관련 전문가 집단을 대상으로 의견을 수렴하였다. 제4장에

서는 설문조사 결과를 바탕으로 AHP기법을 활용하여 부산항만공사의 강점, 약점, 기회, 위협의 그룹별 요인들의 우선순위를 선정하였으며, 부산항만공사의 경쟁력 제고 및 발전방안을 제시하였다. 제5장은 결론부분으로 연구결과 및 향후 연구과제를 제시하였다.

본 연구의 흐름도는 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 흐름도



## 제2장 항만관리제도의 이론적 고찰

### 제1절 항만관리제도의 개요

#### 1. 항만의 발전

오늘날의 항만은 항만의 위치나 규모, 또는 소유형태에 따라 상이하나 대체적으로 3세대로 분류하고 있다.<sup>1)</sup> 이 분류기준은 항만개발정책이나 전략 그리고 접근방법상의 차이, 항만활동의 범위와 그 확장정도, 항만활동이나 조직의 통합 정도 등 새로운 개념에 따른 분류로 제1세대, 제2세대 및 제3세대로 구분할 수 있다.

제1세대 항만은 일반화물의 취급이나 살적화물(撒積貨物) 취급에 주로 적용되며 특히 원자재 산지에 가까운 항만으로서 화물의 적하나 양하에 있어서 파이프라인을 이용하거나 컨베이어벨트를 이용하는 항만 등이 이에 해당한다. 1960년대까지는 항만이 단순히 육상운송과 해상운송을 연결시켜주는 장소로서의 기능을 행하였다. 화물의 양·적하와 보관이 주를 이루고, 다른 업무는 거의 없었다. 즉 항만활동을 화물의 양·적하와 이에 따른 보관 그리고 항행보조 등에 제한되어, 항만투자에 있어서도 접안시설의 건설에 집중하여 운송기술의 변화에는 소홀하였다.

그러나 제2세대 항만의 특징은 제1세대와는 달리 이용자인 운송업자와 화주들이 보다 긴밀한 협력관계를 유지하며, 이용자들은 항만 내에서 그들의 전용시설을 건설하기도 한다. 정부와 항만관리당국, 그리고 항만서비스 제공자간에 항만의 기능에 대한 깊은 이해를 가지고 서로 협력하는 항만으로 1960년대 이후 1970년대에 항만을 운송, 산업활동, 그리고 교역활동의 센터로의 인식이 확대 되었다. 항만활동의 영역도 화물의 포장이나 상표부착, 그리고 화물의 지역별 배분 등 관련 서비스 분야까지 확대되어 항만구역 안쪽 및 배후지역에 생산시설 등 다양한 산업시설이 설치되었다.

---

1) KMI, 「주요 국가의 항만개발투자 제도에 관한 연구」, 1999. 10, p.7.

제3세대 항만은 오늘날 대부분의 국가에서 나타나고 있는 항만 형태이다. 1980년대 들어와 세계교역이 확대 발전되고, 컨테이너화가 세계적으로 진전되고 국제복합운송이 일반화되면서 항만을 국제적으로 형성된 생산 및 물류의 유기적인 네트워크의 중요한 결절점으로 인식하였다. 즉, 종합물류 및 유통서비스의 기능, 현대화된 장비와 고도로 자동화된 컴퓨터시스템 및 고도로 숙련된 노하우 제공으로 항내선박의 운항, 화물의 조작과 보관 기타 전통적인 항만서비스의 기능들이 고도의 능률성을 갖게 되었다. 최근에는 물류의 중요성이 부각되면서 항만지역 안에서 자유무역지역의 설정으로 중계운송기능 및 교역활동이 활발히 이루어지게 되었다.

따라서 현대화된 항만은 더 이상 육상운송과 해상운송의 연결지점이라는 소극적인 기능에 만족하지 않고 있다. 이에 따라 향후 항만은 복합 일관 운송의 유기체적인 일부가 되어 자유항 또는 자유무역지대 등을 설치하여 무역을 활성화시키는 등 적극적이며 능동적인 기능을 수행하여야 할 것이며, 항만의 관리도 이러한 항만의 기능적 진화에 대응하는 합리적이고 효과적인 관리체제를 구축하는 방향으로 발전되고 있다.

<표 2-1> 항만의 발전단계

구 분	제1세대	제2세대	제3세대
출현시기	1960년 이전	1960년 이후	1980년 이후
주요화물	재래화물	재래화물, 벌크화물	벌크 및 규격화 된 화물 컨테이너화
항만개발의 자세 및 개발전략	- 보수적 - 해륙교통의 연결지점	- 팽창주의 - 운송 및 공업센터	- 기업성원칙 - 국제교역의 거점 - 운송기관의 연결체인
활동 범위	- 화물의 양적하, 보관, 항해보조 - 부두 및 수제선 중심	- 화물의 양적하, 보관, 항해보조 - 화물의 형태변화 (유통가공), 선박 관련산업, 항만구역의 확장	- 화물의 양적하, 보관, 항해보조 - 화물의 형태변화 (유통가공), 선박관련 산업, 화물정보, 유통, 물류활동 - 터미널 및 유통센터의 형성
조직의 형성 및 특성	- 항만 안에서의 각자 독자적인 활동 - 항만과 그 이용자의 관계는 비공식적인 관계유지	- 항만과 그 이용자의 관계 밀접화 - 항만 내 활동상호간 느슨한 연계관계 형성 - 항만과 자치단체 간에 부정기적인 협력관계	- 항만공동체의 형성 - 교역 및 운송체인의 항만에의 집중 - 항만과 자치단체간의 관계 밀접화 - 항만조직의 확대
생산성의 성격	- 화물유통조작 - 단순 서비스의 개별적인 제공 - 낮은 부가가치	- 화물유통조작 - 화물의 가공 - 복합적인 서비스 - 부가가치의 향상	- 화물 및 정보의 흐름 - 화물 및 정보의 배분 - 다양한 서비스의 결합과 제공 - 고부가가치
핵심 요소	노동/자본	자본	기술 및 노하우

자료 : UNCTAD, *Port and Challenge of Third Generation Port*, 1990.

## 2. 항만관리제도의 의의

일반적으로 항만의 소유 및 관리 형태는 국유 국영제, 지방자치단체 소유 운영제, Port Authority, 사유항 제도로 대변된다.<sup>2)</sup>

Port Authority(PA)는 법인으로 영속성을 가지며 법률상 주체가 되고 독자적인 예산구조 내에서 회계관리를 행하며 항만공사규정에 따라서 계획 및 적절한 항만기능 수행에 책임을 지는 기구이다.

2) Frankel, Ernst G.(1986), *Port Planning And Development*, New York: John Wiley & Sons, pp.543-544.

PA라는 명칭을 가진 항만관리조직의 등장은 1908년의 Port of London Authority (PLA)를 시초로 보고 있다. PLA는 완전민간자율, 즉 상업적인 항만관리의 문제점 이었던 사설업자들 간 경쟁격화, 공공성 저해, 통합개발 관리저해, 경쟁력의 약화 등을 해결하기 위해 항만기능의 공공성 확보와 경제성 원칙을 중시하는 공기업체(Public Corporation)의 형태로 설립되었다.

PA는 현재 歐美뿐만 아니라 전 세계 주요 항만들이 대부분 채택하고 있는 가장 발달된 항만관리체도로 볼 수 있다. 이 제도는 항만을 독립채산제 원칙의 공기업으로 운영하여, 국가재정의 부담을 없애는 동시에 항만의 공공성을 확보하는 제도이다.

이와 함께 PA는 특정한 항만의 관리와 운영을 공기업의 원칙에 의하여 수행하는 비영리법인이다. PA가 도입된 이래 많은 항만에서 성공적으로 운영되자 이 제도는 항만뿐만 아니라 각종 공공시설의 운영체도로까지 발전하여, 현재는 거의 모든 공공시설의 개발운영형태로서 Public Authority로 지칭되어지고 있으며 현재까지 개발된 행정제도 중 가장 발달된 운영체도로 평가되고 있다.

포트 오소리티를 도입하게 된 배경은 자본주의 경제의 발전에 따른 기업개념을 항만에 도입하자는 점에 있다. 항만은 기본적으로 공공성과 기업성이라는 두 가지 측면을 공유하고 있다. 항만은 존재 자체가 그 지역의 경제발전뿐만 아니라 국가 전체의 경제발전에도 크게 기여한다. 또한 포트 오소리티는 각 국가나 지역에 따라 약간 다른 조직형태를 갖추고 있고 사용하는 명칭도 반드시 포트 오소리티라고 하지 않는 경우도 있다.

그러나 그 구성이나 재정관리방식에서 살펴보면, 포트 오소리티는 정부관계기관의 직접적인 통제조정과 정치적인 영향을 받지 않는 독립된 조직체다. 재정적으로 독립채산제를 채택하고 있으며 도시와 지역 그리고 주민을 기반으로 한 항만의 관리주체라고 말할 수 있다. 그러므로 이 조직은 경제성과 기업성을 통하여 항만관리의 효율화를 달성하는데 필요한 공통적인 성질과 요건을 보유하고 있다고 할 수 있다.

포트 오소리티의 공통적인 특징을 설명하면 다음 몇 가지로 요약할 수

있다.<sup>3)</sup>

첫째, 법인격체이다. 포트오소리티는 일반 행정기관으로부터 독립된 법인격(공공기업체)을 보유하고 있다.

둘째, 조직의 최고의사결정기관은 위원회이다. 선거 또는 임명제로 위촉된 위원으로 구성되는 위원회가 인사 및 예산을 비롯한 전권을 가지고 있다. 그러나 하부조직인 직원들은 항만에 대한 전문지식을 가진 사람들로 구성된다.

셋째, 독립채산제를 원칙으로 한다. 재정은 수익자부담의 원칙에 따른 독립채산제로써 중앙정부나 지방자치단체로부터 보조금을 받지 않는 것을 원칙으로 한다. 그러므로 재정적으로 독립된 항만기금을 보유하고, 항만수입을 시 재정이나 정부의 수입으로 전환하지 않는 것이 원칙이다.

넷째, 항만관리에 필요한 권한을 보유한다. 항만의 관리·운영에 필요한 토지수용권, 과세권, 채권발행권, 그 외에 필요한 권한을 갖는다. 또 포트 오소리티는 재정상의 편의나 각종 지원, 그리고 과세면제의 혜택을 받는 경우가 많다.

다섯째, 관할구역 등의 조정이 명확하다. 포트 오소리티의 관할구역은 두개이상의 지방자치단체의 관할구역에 걸치는 경우도 있으며, 하나의 항만이 아니라 여러 항만을 한 기관에서 취급하는 경우도 있다. 어느 경우에도 지방자치단체의 관할 구역이 중복되는 경우, 그 조정이 명확하여야 한다. 또 다른 행정기관과 관할범위에 대한 마찰이 없도록 그 업무한계를 명확하게 하여야 한다.

여섯째, 공공성을 갖는다. 공공성을 원칙으로 하여 항만을 관리하는 기관이므로, 이익을 출자자에게 배당하는 제도를 마련해서는 안 된다. 이익이 날 경우 가능한 사용료를 낮추거나 항만시설을 개선하여 서비스의 질을 향상하는데 사용하여야 한다. 그러나 장기적인 업적에 관하여는 공공기관의 평가를 받아야 할 것이다.

일곱째, 항만의 자치적인 관리운영을 원칙으로 한다. 포트 오소리티는 도시·지역·주민을 기반으로 하는 항만의 관리운영 주체임을 그 본질로 한다. 따라서 그 구체적인 관리형태는 지역경제나 사회에 기여할 수 있

---

3) 市來清也, 「港灣管理論」, 成山堂書店, 1983, pp.65-66.

도록 그 지역주민의 의지에 따라 특이한 조직형태를 가질 수 있다.

그러므로 포트 오소리티 자치권의 확립과 재정적인 독립, 항만지역 및 항만을 관리·운영할 수 있는 권한은 필수적인 요소라고 할 것이다. 이에 관하여 국가가 하는 일은 그 조직·직무·재정 등에 관하여 필요한 법률적인 기초를 마련해 주는데 그쳐야 한다.

### 3. 항만관리제도의 유형

국유·국영제 항만을 채택하는 주요 국가로는 한국, 인도, 민영화 이전의 영국의 일부 항만들이 있고 아프리카의 일부 후진개발도상국들만이 이 형태의 항만관리 제도를 채택하고 있다. 여기서 유의 할 것은 국유·국영이라고 해서 이들 국가의 항만관리 제도를 동일하게 취급하는 것은 불합리하다. 그 사유로는 국유·국영제를 채택하는 국가의 항만제도의 내용이 서로 상당한 차이를 나타내기 때문이다.

지방자치단체가 직접 소유·운영하는 형태는 가장 흔히 발견되는 제도로서 이 형태도 크게 두 가지로 구분되는데, 그 하나는 당해 항을 관리하는 지방자치단체가 이를 소유·운영하면서도 실제 그 운영에 있어서는 포트 오소리티가 갖추어야 할 모든 요소들을 완벽하게 구비하여 실질적으로 독립한 항만관리 형태를 취하고 있는 제도로서, 미국의 로스엔젤레스나 롱비치와 네덜란드의 로테르담항이 그 대표적인 사례들이고, 다른 유형은 지방자치단체가 공익성에 보다 중점을 두어 항만을 직접 소유·운영하는 형태로서 일본을 비롯한 서구제국의 항만들이 이러한 형태의 관리제도를 주로 채택하고 있다. 이 제도를 채택하는 항만은 일본을 제외하고는 대부분의 중소형 항만을 관리하는 형태이다.

#### 가. 항만의 소유와 운영의 분리

항만시설과 장비 등을 항만 관리자가 소유하는 경우에도 이를 직접 운영해야 하는 것은 아니다. 이런 관점에서 학자들은 항만을 지주형 항만



(landlord-port), 도구형 항만(tool-port), 운영형 항만(operating-port)으로 분류한다.<sup>4)</sup>

### 1) 지주형 항만(landlord-port)

이 제도에 있어서 항만관리자의 기능은 토지사용허가, 가용공간의 유보, 항만의 기반시설의 건설과 이의 이용 등의 임무로 한정되어 있다. 항만관리자는 그 외의 시설 및 장비의 건설과 설치 등의 기능은 항만운영자에게 위임한다. 이에 속하는 시설장비로서는 선박이나 화물을 수용하는 시설 및 장비, 임항교통시설, 기타 서비스를 제공하기 위하여 필요한 시설장비로서 주로 항만의 기능시설이라고 할 수 있다. 이 제도 하에서는 항만관리자는 항만의 공간을 공공성을 보장하는 조건으로 운영자에게 사용을 허가하던지, 자기가 건설한 시설을 민간에게 임대·운영한다. 이때 항만관리자는 일반적인 상거래시의 지주와 같이 항만자산을 운영자에게 중장기로 임대하거나 소유권을 양도하거나 관리권을 넘겨주며, 항만시설이 제 기능을 다 할 수 있도록 필요한 모든 조치들을 하여야 한다.

### 2) 장비형 항만(tool-port)

이 제도는 지주형 항만의 변형이라고 할 수 있다. 항만관리자는 전항에서 언급한 시설에 대한 건설이외에도 선박통제시설, 각종 조작장비, 보관시설 및 장비, 선박수리시설 및 장비도 건설하고 확보한다. 프랑스에서는 항만관리자가 중장비까지 확보하여 항만운영자로 하여금 이를 이용하게 한다.

또한 이 제도는 항만의 지역적인 여건이나 물동량의 부족으로 인하여 경제적으로나 물리적으로 대규모의 장비를 갖추기 어렵고, 채산성을 확보하기 어려운 경우에 적합하다고 할 수 있다. 때로는 운영자가 장소가 마땅치 않아서 적절한 장비를 설치하지 못하는 경우나, 그로 인해 특정업자가 우위를 점하거나 심지어는 독점의 이익까지 누리게 될 경우에도

---

4) Baudelaire, Jean-Georges, *Port Administration and Management*, Tokyo: IAPH, 1986 pp.120-134.

적합하다도 할 수 있다. 그 이유는 항만내의 공간이 무한적인 것이 아니므로 다른 경쟁업자들 모두에게 같은 허가를 줄 수 없는 경우가 있기 때문이다.

이런 경우에 항만관리자가 보다 효율적인 항만의 운영이 가능하도록 재원을 마련해서 시설을 건설하고 장비를 구입하여 이를 단기계약으로 운영자에게 사용하도록 하되, 사용 시에는 공공성을 고려하도록 의무화한다. 이런 항만을 장비형 항만이라고 하는데 장비를 확보하기는 하나 이를 직접 운영하지는 않는다. 장비형 항만의 역할이 소유권자로서의 역할을 배제하는 것은 아니다. 그러므로 공간적인 여유만 충분하고 필요가 있다면 필요한 장비나 시설을 확보하여 이를 운영자에게 장기로 임대해 주고 다른 시설과 장비를 확보하여 또 다른 운영자에게 임대해 주어서 경쟁하게 할 수도 있다.

### 3) 운영형 항만(*operating-port*)

이 제도 하에서의 항만관리자는 특정한 항만시설이나 장비만을 확보하는 것이 아니고 이를 직접 운영하는 운영자 기능도 담당한다. 그리고 항만을 이용하는 물동량을 처리하기 위한 서비스를 제공하기도 한다. 이 경우 항만관리자는 항만운영자로서 항만이용자를 상대로 영업활동도 하면서 항만공동체를 지도하는 정부의 기능도 함께 한다. 이런 항만을 운영형 항만이라고 부른다.

운영형 항만의 경우 일반적으로 공공성을 갖는 항만이다. 그러나 최근에는 항만의 민영화가 촉진되면서 국가에 따라서는 사영 운영항만제도를 보다 발전시켜 나가는 경향이 강해지고 있다.

이와 같이 근대항만의 발전초기에는 항만의 공공적 특성을 강조하여 공유·공영을 기본으로 하는 것이 일반적이었으나 경제가 발전하고 민간부문의 경제활동의 활성화로 항만의 기업적·경제적 요소가 강조되기 시작하면서, 항만의 관리형태도 대형 선사나 항만터미널업자에게 임대하여 운영케하는 효율성과 서비스 향상의 전략으로 임하는 추세이다.

## 나. 항만의 민영화

항만의 민영화 추세가 최근에 이르러 현저히 증가하는 경향을 보이고 있는데 주정부 또는 중앙정부가 관리주체였던 항만이 공기업 또는 민간기업으로 대폭 그 관리주체를 전환하고 있다. 이것은 민간기업의 효율성을 항만에도 도입하자는 취지이며, 그 설립주체가 중앙정부나 주정부 일지라도 항만의 실제 관리와 운영에 있어서는 민간에 위탁하는 방식을 택하고 있다.

### 1) 항만 민영화의 주요 요인

항만기능의 특정부분에 민간의 참여를 필요로 하는 3가지 주요요인은 다음과 같다.

첫째, 항만이용자의 항만서비스에 대한 수요가 다양화되고, 물동량이 늘어나면서 일반 행정기구나 부서의 기능으로 이들의 다양한 서비스를 모두 충족시켜 줄 수 없게 되었다. 때로는 법률로 이를 금하는 경우도 있다. 항만의 이용자가 항만에 시설이나 장비를 설치하고 항만의 관리와 운영에 참여할 경우, 그들의 항만에 대한 관심과 그들의 물동량이 그 항만을 이용하게 하는 동기를 만들며 항만시설들을 고객의 수요에 보다 적합하게 할 수 있는 이점이 있다.

둘째, 항만의 시설이나 장비의 확보에는 거액의 투자가 필요하므로 항상 재원이 문제가 된다. 항만의 민영화는 항만시설이나 장비를 확보하기 위한 재원의 마련을 용이하게 하고 재원규모를 보다 크게 할 수 있다. 전 세계적으로 정부는 이런 항만개발재원을 될 수 있는 대로 스스로 부담하는 것을 기피한다. 민간자본이 정부와 기타 공공기관의 재원을 보충하는 기능을 하거나, 민간기업이 전용 사용하는 특정한 시설이나 장비의 개발에 소요되는 재원의 전액을 부담하는 경향이 늘어가고 있다.

셋째, 관리의 효율성을 향상시킬 수 있다. 민간 항만운영자는 공공기관에 비하여 종업원의 고용이나 해고가 보다 용이하고, 지급하는 보수도 보다 신축성 있게 할 수 있다. 또 외부의 압력이라든지, 문제가 발생할

때 이에 즉각적으로 대처하는 능력이 훨씬 뛰어나다. 왜냐하면 사기업의 경우 어떤 경우에도 적자를 내서는 안 되기 때문이다.

## 2) 민영화의 형태

항만기능의 일부를 민영화하는 방법은 다양한데 그 중 어떤 방법을 택할 것인가는 항만이 지향하는 목표와 항만이 처한 정치적, 경제적, 사회적, 재정적 제 여건을 감안하여 결정하여야 하며 항만의 민영화에는 다음과 같은 방법들이 사용되어 지고 있다.

첫째, 정부보유주식을 매각하는 방법으로 공공항만기업의 주식을 매각하여 민영화하는 방법인데, 주식은 부분적 또는 전량 매각의 두 방식이 있을 수 있다. 부분매각을 할 경우, 정부는 매각 후에도 지배주주의 지위를 유지할 것인지 여부를 결정하여야 한다. 이에 따라 매각량이 결정될 수 있다.

둘째, 국가가 항만자산을 매각하는 방법이 있다. 영국에서 이 방법을 많이 택한 것으로 보인다. 또 한 가지 방법으로 한 유러피안 도시항만을 회사체제로 전환하자는 제의도 있었다. 이때 이 회사의 자본구성은 공공성을 가진 자치단체와 민간기업이 공동으로 참여하되 자치단체가 대주주가 되고 민간인들은 군소주주로 남기도 하였다. 이때 유의할 점은 주식매입자가 항만이용에 대한 기본적인 방식을 바꾸지 못하도록 할 필요가 있다. 이를 위하여 주식을 매각하면서도 지배주식은 공공기관의 소유로 하는 국가도 있다.

셋째, 항만장비의 임대 등 보유한 항만자산의 소유권을 포기하지 않고, 민간기업에게 이를 전용사용 하도록 허가할 수도 있다. 이때 조건은 물론 유상이며 공공성을 유지하기 위한 여러 가지 조건을 부여하기도 한다.

넷째, 항만 확장기능의 민영화로 기존의 항만시설에 대한 운영은 기존의 공공적인 체제를 그대로 두고 새로 확장하는 사업에 대해서만 민간기업의 참여를 허용하는 방식도 있을 수 있다. 이 방식은 주로 컨테이너 터미널에 많이 적용된다.

또한 관리계약과 종업원지주제를 이용한 방법도 있는데 관리계약은 컨테이너 터미널의 운영부문에서 항만운영의 민영화는 특히 성공적으로 이루어졌다. 터미널에 대한 공공기관의 소유를 포기하지 않고도 국가는 터미널의 관리권을 민간기업에게 위임하여 민간이 운영하게 한다. 이용료는 연간 얼마의 정액제로 하거나, 물동량에 따라 결정할 수 있다. 그리고 종업원지주제를 하여 국가는 보유주식의 일부를 종업원에게 배정하여 종사자들의 참여의식을 높이고, 동기를 부여하여 능률을 높이는 방법을 택할 수 있다. 이 때 종업원들에게 일정액의 배당을 약속하기도 한다.

## 제2절 부산항만공사의 현황

### 1. 부산항만공사의 연혁

우리나라 최초의 항만자치공사의 성격을 갖고 있는 부산항만공사는 그 설립에서 여러 가지 의미를 가진다. 부산항만공사의 설립목적은 부산항의 개발 및 관리·운영에 관한 업무의 전문성과 효율성을 제고하여 부산항을 경쟁력 있는 해운·물류의 중심기지로 육성하여 부산항과 국민경제 발전에 기여 하는 것이다. 즉 지금까지 정부가 중심이 되어 관리하고 있는 부산항에 경영마인드를 가진 기업관리체제로 전환해 항만생산성과 효율성을 제고하고 항만서비스의 마케팅 기능을 강화하기 위한 것이다. 정부는 지난 2003년 5월 29일 항만공사법을 제정하고 2003년 11월 29일 대통령령으로 항만공사법시행령을 제정해 발표하였다. 이 법에 근거하여 2004년 1월 16일 부산항만공사는 정부로부터 부산항 토지 현물출자 등 2조 216억원의 자본금을 가지고 설립하여 본격적인 항만자치시대로 전환하였다.

그 동안 우리나라의 항만은 국가차원에서만 관리됨에 따라 도시개발과 항만개발이 연계되지 못한 채 발전되어 지역의 기형적인 발전과 항만배후수송도로 부족에 따른 교통체증 등 지역사회의 불만이 높았고, 항만자체의 효율성도 떨어졌다. 이런 문제점들의 해결을 위해 지역의 항만전문

가들을 중심으로 1980년대 말부터 PA 도입을 주장하였고 많은 논의를 거쳐 1999년 해양수산부가 2000년 초부터 PA제를 도입한다고 발표하기에 이르렀다. 이에 따라 PA제도 도입 방안에 대한 연구용역을 시행하고 중앙정부와 지방자치단체의 합의안과 항만공사법 초안 마련, 법안 협의 등의 과정을 거쳤다. 2003년 2월 정부안, 의원입법안, 해양수산부·부산광역시 최종합의안 등 3개안이 심도 있게 논의되어 같은 해 11월 29일 PA 사업범위 등을 규정한 항만공사법시행령이 공포된 뒤 2004년 마침내 부산항만공사가 출범하게 되었다.

부산항만공사의 주요 업무는 항만시설의 개발 및 관리와 운영, 항만에 관한 조사 연구 개발 및 인력양성, 국가 또는 지방자치단체로부터 위탁 받은 사업 등이다.

## 2. 부산항만공사의 조직

부산항만공사의 조직은 크게 사장, 감사를 비롯해 항만위원회와 경영본부, 운영본부, 건설본부 및 혁신전략실 등 3본부 17개팀 1지사, 2사업소 체제로 이루어진다.

경영본부에는 기획정보팀, 경영지원팀, 재무팀, 마케팅팀이 있고 운영본부에는 국제물류팀, 고객지원팀, 신항사업소, 감천사업소로 구성된다. 마지막으로 건설본부는 건설계획팀, 항만건설팀, 북항재개발팀, 항만시설팀으로 편성되어있고 혁신전략실에는 미래전략팀과 경영혁신팀이 있다.

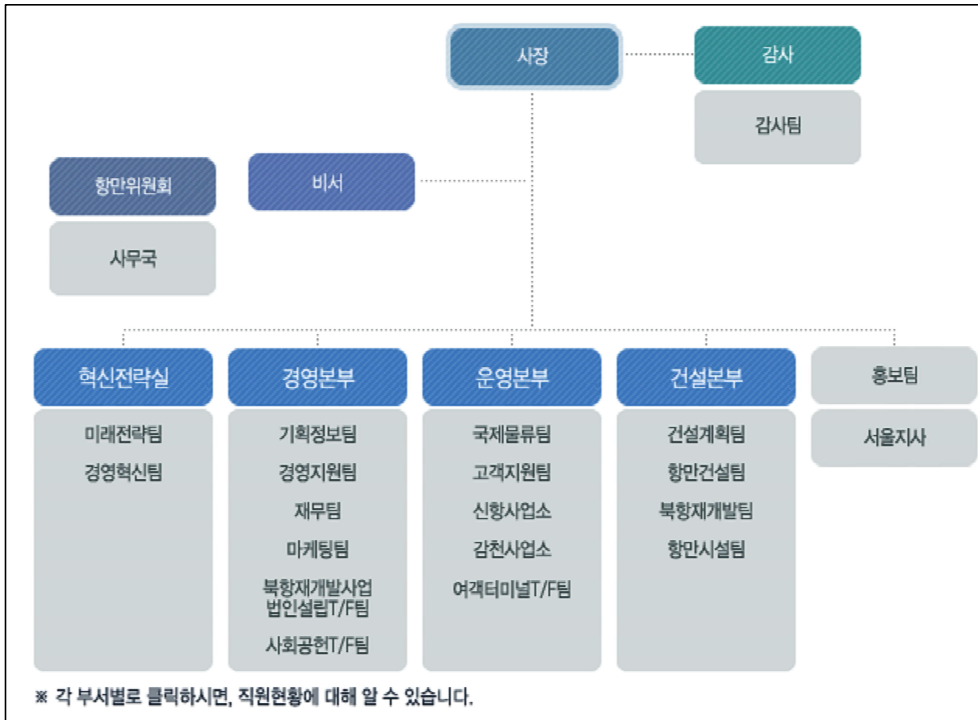
부산항만공사는 임원 5명과 직원 138명 등 모두 143명으로 구성된다. 직원들은 일반직 133명, 별정직이 5명이며, 직원들은 항만관련 업무에 종사하던 사람들이 대부분이다.

<표 2-2> 부산항만공사 직원

정 원	임 원	직 원	별 정 직	합 계
	5	133	5	143

자료 : 부산항만공사 홈페이지(<http://www.busanpa.com>).

<그림 2-1> 부산항만공사 조직도



자료 : 부산항만공사 홈페이지 (<http://www.busanpa.com>).

### 3. 부산항만공사의 관장업무

부산항만공사가 관리하는 부산항은 진해시 명동 신명 남단을 시작으로 우도 동남단, 연도 서남단, 가덕도 천수말 서단, 가덕도 남단, 생도 남단, 오륙도 남단, 해운대 동백섬 57미터 산정 및 광안리 해수욕장 남측 끝단을 잇는 건 안쪽의 항만을 말한다.

부산항은 현재까지는 국제 무역항으로서의 주 기능을 담당하고 있는 부산 북항, 부산항의 보조항 역할을 하고 있는 감천항과 다대포항 및 수영만까지를 포함하고, 2011년 완공을 목표로 가덕도 일원에 건설 중인 부산 신항까지를 포함하고 있다.

또한 부산항만공사의 주요 사업으로는 부산항의 신설, 개축, 유지·보수·준설 등에 관한 공사의 시행 및 항만의 관리·운영과 항만시설 공사

및 관리·운영과 관련하여 국가 또는 지방자치단체로부터 위탁받은 사업, 위의 사업에 관한 조사·연구, 기술개발 및 인력양성, 항만이용자의 편의를 위한 생활근린 및 복리사업 등의 건설 및 운영, 그리고 국가 또는 지방자치단체로부터 위탁받은 사업 등을 주요사업으로 하고 있다.<sup>5)</sup>

<표 2-3> 부산항 시설현황(총괄)

시설구분	내용	규모	처리능력
접안시설	안벽	26,159m	동시접안능력 184척
	물양장	9,604m	
보관시설	상옥	61천 m <sup>2</sup>	동시 90천톤 보관
	야적장	267천 m <sup>2</sup>	동시 1,162천톤 야적
	컨테이너CY	2,067천 m <sup>2</sup>	동시 257천TEU 장치
정박시설	정박지	17개소	동시 123척 정박

자료 : 부산항만공사 홈페이지(<http://www.busanpa.com>).

<그림 2-2> 부산항 평면도(북항, 신항)



자료 : 부산항만공사 홈페이지(<http://www.busanpa.com>).

5) 부산항만공사 홈페이지(<http://www.busanpa.com>).



## 1) 항만시설의 관리운영

부산항만공사는 컨테이너 전용부두, 일반부두, 여객터미널 등 부산항의 항만시설을 관리하고 운영하는 기능을 한다.

### 가. 컨테이너 부두

부산항의 총 처리물량 중 약 80%는 컨테이너물량으로 부산항은 우리나라의 대표적인 컨테이너 처리 항만이다.

#### (1) 자성대 컨테이너 터미널(한국허치슨터미널)

우리나라 최초의 컨테이너 전용부두로 현재 5만톤급 컨테이너선이 접안할 수 있는 선석 총 4개, 1만톤급 피더선이 접안할 수 있는 선석 1개를 운영하고 있고, 지형적으로 안전한 내항에 위치해 있어 악천후 시에도 안정적이고 효율적인 하역작업을 수행할 수 있다.

자성대 터미널은 개장 초기에는 공영부두로 부산컨테이너 부두운영공사에서 운영하다가, 1997년 7월 민영화되어 현대상선(주)에서 인수 하였고 2002년 운영사가 변경되어 현재는 한국허치슨터미널(주)이 운영하고 있으며, 다선석 운영기법을 통하여 혼잡시간대에도 선석배정 및 하역작업을 원활히 수행하고 있고, 신속한 컨테이너 내륙 운송을 지원하기 위해, 철송 및 고속도로 진입이 용이한 배후시설을 갖추고 있다.

#### (2) 신선대 컨테이너 터미널

한국경제와 세계경제의 규모가 점점 커지면서 부산항의 급증하는 컨테이너 물동량을 처리하기 위해 1985년부터 1991년까지 시행된 부산항 3단계 개발 사업으로 건설된 컨테이너 전용터미널로 1991년 6월 개장 하였다.

이 터미널은 미주와 유럽대륙을 연결하는 동북아 기종점인 부산항내에 있으며, 항로상 최근접 지점에 위치하고 있어 지정학적으로 우위를 점하고 있고 15~16m의 전면수심을 확보하고 있고, 8,000~10,000TEU급 선박의 하역작업이 가능한 첨단설비를 갖추고 있으며, 하역사 및 선사 컨소시엄으로 구성된 신선대컨테이너터미널(주)(PECT : Pusan East Container

Terminel Co., Ltd)에 의해 운영되고 있다.

### (3) 감만 컨테이너 터미널

부산항의 만성적인 부두 시설부족을 해결하기 위해 정부는 1991년 부산항 제4단계 개발 사업을 착공해 1997년 12월 감만부두를 건설했다. 감만부두는 총 4개의 선석이 있으며, 선석별로 세방기업, 한진해운, 허치슨, 대한통운이 각각 운영하고 있다.

### (4) 신감만 컨테이너 터미널

신감만부두는 착공 당시인 1995년에는 정부의 피터부두 건설계획에 따라 건설 중이었으나, 다음해인 1996년 7월 정부가 항만기본계획을 변경함에 따라 접안능력을 5만톤급으로 증대하여 건설된 부두로 2002년 2월 완공되어 합작법인인 동부부산컨테이너터미널(주)에 의해 운영되고 있다.

### (5) 우암 컨테이너 터미널

동북아 역내 교역의 급속한 증가로 동북아 역내 컨테이너 물동량이 증가함에 따라 중소형 컨테이너 부두의 건설 필요성이 대두됨에 따라 건설된 부두로 당초에는 다목적 부두로 활용한다는 계획을 세웠으나, 컨테이너 물동량 증가에 맞추기 위해 계획을 수정해 중소형 컨테이너 터미널로 개발해 1996년 개장하여 현재 우암터미널(주)에 의해 운영되고 있다.

## 나. 일반 부두

일반부두는 컨테이너선외의 일반화물이 접안해 잡화 등 일반화물을 하역할 수 있는 부두를 말한다. 주로 일제 시대인 1910년을 전후하여 제1부두를 시작으로 축조되기 시작 했고 태평양 전쟁의 발발을 전후한 1945년까지 건설된 제2부두, 제3부두, 제4부두, 중앙 부두를 일반부두라고 한다. 이외 일반부두로는 북항의 제7부두와 감천항의 중앙부두가 있다. 이외 일반부두는 전에는 대부분 잡화 등의 일반화물만 취급하였으나, 부산항에 컨테이너 물동량이 급격히 증가한 1990년대 중반이후에는 일반부두에서도 대부분 컨테이너 화물이 취급되고 있다.

## 2) 부산항 개발사업

부산항만공사는 기존의 부산항 항만시설을 관리·운영할 뿐만 아니라 부산항만공사가 직접 부산항 개발 사업을 추진하기도 한다. 최근의 항만 개발 사업의 특징은 대규모 자본 투입이 요구되고 있고 증가하는 물동량에 신속하게 대처해야 되기 때문에 항만건설에 민간자본이 많이 투입되는 특성이 있다. 부산항만공사는 운영수입의 일부와 외부차입 등을 통하여 부산항 개발 사업을 추진 중에 있다. 부산항만공사가 개발 중이거나 개발참여를 계획 중인 사업으로는 대표적으로 부산 신항 개발사업과 북항 재개발 사업 등이 있다.

### 가. 부산 신항 개발사업

부산항의 컨테이너 물동량은 급증하고 있는데 비해 항만시설은 부족하여 컨테이너 전용부두가 아닌 일반부두에서 컨테이너 화물을 처리하는 등 부산항 컨테이너 시설부족 문제가 점점 심화되고 있다. 더욱이 중·단기 개발계획을 추진한다 해도 늘어나는 컨테이너 물동량을 원활히 처리하는데 한계에 직면했다. 이에 반하여 컨테이너선은 나날이 대형화, 고속화 되고 있으며 이런 컨테이너선의 대형화 추세는 컨테이너 항만시설의 현대화와 대형화를 끊임없이 요구하고 있는 실정이다. 이러한 시대에 급격히 성장하는 동북아의 경쟁항만들과 비교해 보면 부산항은 시설낙후가 점점 심화되어 대형 선사들이 부산항 기항을 기피하는 사례가 점점 증가되어 부산항의 대대적인 개발이 절실히 요구되었다.

그러나 부산항은 도시구역과 바로 인접하고 있어 개발부지 부족으로 더 이상 항만 시설을 확충하는 데는 한계가 있다. 이 때문에 정부는 부산항과 바로 인접한 가덕도 일원에 대규모 컨테이너 터미널을 건설하기로 하고 1995년 3월 민자유치 대상사업으로 부산 신항만 건설사업이 선정되었다. 이어 같은 해 4월 타당성 조사 및 용역이 발주된대 이어 신항만의 입지, 사업의 구체적 규모, 사업비 조달문제 등이 기본 계획 용역을

통해 1996~97년에 실시설계를 하여 1997년 10월 31일에 착공되었다. 부산 신항 건설사업은 2015년도에는 모두 완공계획이며 북컨테이너 부두, 남컨테이너 부두, 서컨테이너 부두로 구성되어 있다.

부산신항은 접안시설인 안벽이 총 10.065km에 이르며, 총 30개 선석 규모로 개발 되어 연간 804만TEU 처리능력을 갖추고 수출입 화물의 원활한 처리로 물류비용 절감과 국가경쟁력 제고, 하역시설의 확충 및 하역능력 향상의 효과가 기대된다.

<표 2-4> 부산신항 사업계획

구분		전체 (1995-2015)	제1단계 (1995-2008)	제2단계 (2009-2015)
계	사업비(억원)	91,542	55,591	36,023
	사업량(선석)	30	18	12
	효과(만TEU)	1,062	605	457
정부	사업비(억원)	41,739	28,012	13,727
	사업량(선석)	방과제 1.49km	1.49km	-
		투기장호안 20.8km	20.8km	-
		준설 72백만 m <sup>3</sup>	54백만 m <sup>3</sup>	18백만 m <sup>3</sup>
		안벽 1.55km (5선석)	안벽 1.55km (5선석)	-
어업보상 등 1식	1식	1식		
민자	사업비(억원)	49,803	27,507	22,296
	사업량(선석)	안벽 8.51km (25선석)	안벽 4.3km (13선석)	안벽 4.2km (12선석)

자료 : 부산항만공사 홈페이지(<http://www.busanpa.com>).

부산항만공사는 5만톤급 2선석과 2만톤급 2선석을 건설하게 되는 남‘컨’ 2-2단계 건설의 상부시설 건설을 담당하게 된다. 또한 부산 신항 남‘컨’ 2-3차 개발 사업에도 참여할 계획인데 공사비 약 8,276억원을 투입하여 5만톤급 선박 4척이 동시 접안할 수 있는 부두를 건설하는 사업으로 부산항만공사는 이 사업에 민간제안사업(지분출자) 참여 또는 직접 개발 방안을 비교 검토한 후 참여방안을 확정할 계획이다.

부산항만공사는 남‘컨’ 2-4단계 사업에도 참여한다는 계획을 세우고 있다. 남‘컨’ 2-4단계 사업은 2004년 7월 쌍용건설에서 실시설계를 착수

하였고, 공사비 약 5,995억원을 투입해 5만톤급 선박이 접안할 수 있는 선석 3개를 건설할 계획이다.

## 나. 북항 재개발

부산항 일반부두(재래부두)는 원래 건설목적에 맞게 잡화 등 일반화물을 취급 하였으나 90년대 이후 우리나라 컨테이너물동량이 급격히 증가하면서 컨테이너터미널 시설부족 현상이 심화된 관계로 일반부두에서도 컨테이너화물을 처리하고 있다. 이처럼 부산항 일반부두는 부두건설의 기본 목적과 달리 컨테이너화물을 처리하다보니 자체 CY의 부족으로 부산시내에 산재한 ODCY에 의존할 수밖에 없어 시내 교통체증의 유발, 운송차량의 소음 및 오염물질 배출 등의 문제점을 낳게 되었다. 또 일반부두에서 컨테이너화물을 처리하다보니 부두의 생산성 및 효율성이 현저히 떨어지고 있다.

또한 주변 일본, 상해, 말레이시아, 싱가포르 등 국가에서는 해양관광 거점항만으로 육성하기 위해 범국가적으로 사업을 추진 중이며 부산항을 물류중심에서 항만산업 다각화를 통한 종합물류중심 및 해양관광 거점으로서의 육성이 필요하고, 북항 일반부두는 1940년대 이후부터 축조된 시설물로 노후되고, CY가 부족하여 경쟁력이 취약하고 보수비의 계속 증가로 새로운 대체부두가 필요하며, 국제여객부두의 수용능력이 현 여객수용능력 30만명, 2005년 이용객 103만명으로 턱없이 부족하여 신축이 불가피하다.

이러한 북항 재개발의 기본방향은 첫째, 태평양과 유라시아 대륙을 연결하는 국제관문으로서 위상을 정립하고, 둘째는 북항과 주변지역을 연계 개발하여 부산 원도심 기능회복과 지역경제 활성화를 유도하는 것이며, 셋째는 국제해양관광도시로 도약할 수 있는 비전을 제시하고 해양관광의 메카로 육성함과 아울러 세계적인 랜드마크를 조성하기 위하여 북항을 국제여객 터미널과 KTX를 연계한 해륙교통의 거점역할을 강화하고, 해운·항만 및 국제업무 거점으로 조성하여 부산의 랜드마크를 구축하고 친수공간을 확보, 해양문화 및 해양관광의 거점으로 조성하고 공익

성과 수익성이 조화된 부가가치 창출형, 신성장 동력원으로 구축하는 것이다.

이러한 북항 재개발을 통한 기대효과로는 국제적인 효과로 대륙과 해양을 연계하는 유라시아 관문으로 도약하는 계기를 마련함과 동시에 국제적인 해양관광·문화도시의 거점을 확보하고, 사회적인 효과로는 쾌적한 시민휴식공간을 제공하고 도시기능과 항만기능의 조화된 새로운 개발 모델을 제시하며, 경제적인 효과로 침체된 부산 원도심의 중심상권을 회복하는 계기를 마련할 수 있으며, 막대한 양의 생산과 고용효과 그리고 부가가치 창출 등의 유발효과를 기대할 수 있을 것이다.

### 3) 부산항 시설 보수 유지

부산항만공사는 부산항 부두시설의 관리·운영주체로서 정부로부터 출자 또는 대부받은 시설을 관리하고 있다. 시설관리의 대부분은 유지보수 작업으로 선박이 접안해 작업을 하는 안벽은 물론, 야드, 창고, 하역장비 등 부산항만공사가 소유하고 있는 상부 및 하부시설 모두가 대상이다.

### 4) 부산 신항 배후단지 조성

오늘날 항만은 과거의 단순한 화물처리공간이 아닌 하역, 보관, 유통, 전시, 판매, 가공 등의 서비스가 동시에 이루어지는 종합물류 서비스공간으로서의 역할을 하고 있다. 이런 관점에서 우리나라가 동북아 물류거점으로 자리매김하기 위해서는 부산 신항의 조기 개발과 부두에 바로 인접한 곳에 충분한 배후물류단지를 확보하여야 할 필요가 있다. 즉 오늘날 항만이 발전하기 위해서는 항만배후에 기업유치를 위한 충분한 공간이 확보되어야 한다.

2015년 완공을 목표로 가덕도 일원에 추진 중인 부산 신항에도 항만배후에 이러한 대규모 물류단지 건설이 추진되고 있다. 부산 신항 1단계 개발사업인 북컨테이너부두 개발사업 중 9개 선석은 민간 컨소시엄인 부산신항만주식회사(PNC)에 의하여 개발이 되고 있고 9개 선석 개발 외에

배후부지 93만평 개발이 포함되어 있다. 93만평의 배후부지에는 PNC와 부산도시공사가 위수탁 시행 협약을 체결해 부산도시공사에서 개발 중에 있다. 이 중 37만평을 해양수산부와 부산항만공사가 공동으로 매입하여 대규모 배후단지를 조성, 국제물류기업에 저렴한 임대료를 받고 유치하는 계획을 추진 중에 있다.

<표 2-5> 단계별 부지 매입 계획

구분	소계	1단계	2단계	3단계	4단계	
조성기간	2005-2011	2005.6	2006.12	2008.12	2010.12	
조성면적	m <sup>2</sup>	1,204,203	64,997	424,488	493,896	220,822
	평	364,271 (누계)	19,662 (19,662)	128,408 (148,070)	149,403 (297,473)	66,798 (364,271)

자료 : 부산항만공사 홈페이지(<http://www.busanpa.com>).

#### 4. 부산항만공사의 비전 및 전략체계

##### 1) 항만공사(Port Authority)의 근본 설립 취지

###### (1) 항만의 효율적 운영 및 개발

항만의 운영 및 개발에 관한 업무를 독자적으로 수행할 수 있는 항만공사를 설립함으로써 자율적 운영으로 인한 효율성 극대화, 항만관리에 있어 공공성 뿐만 아니라 수익성 개념 도입과 지방에 본사를 둔 항만공사 설립으로 인한 지방분권화 확대, 이외에도 항만공사 설립을 통해 지역 경제 활성화 추진 및 사업영역의 다각화 추진 가능성 등의 효과들을 기대할 수 있다.

###### (2) 자율성 확보를 통한 효율성 극대화

항만관리 및 운영에 관한 상당한 권한을 항만공사에 위임함으로써, 그 효율성을 극대화시킬 수 있는데 항만개발, 시설투자, 유지보수 등의 업무 수행에 있어 자율성을 보장해 줌으로써 적기 투자 및 신속한 대응이 가

능하다. 하지만 중앙정부에서 이를 수행 시에는 예산 관계 등 다양한 의사결정 과정의 문제로 인해 신속한 대응이 어려운 형편이다.

### **(3) 공공성과 수익성 개념 도입**

국가산업 기반시설인 항만의 경우, 공공성의 기초 하에 운영되어야 하나, 무한정 적자의 상태를 유지할 수는 없고 그 효율성 증대를 위해 민간 경영기법의 도입이 불가피해졌으며 항만산업의 운영 및 관리에 민간 경영기법을 도입하기 위해 항만공사의 설립이 불가피하게 되었다.

### **(4) 지방분권화 확대**

특정 지역 항만의 운영 및 개발에 관한 권리를 항만공사에 위임함으로써, 세계적인 추세인 지방분권화에 부응할 뿐더러 항만공사의 설립을 통해 지방에 기반을 둔 항만운영을 함으로써 지역 경제 활성화에 기여할 수 있다.

### **(5) 사업 다각화 기반 확보**

민간 경영기법 도입이 가능한 항만공사 설립을 통해 기본적 역할인 항만 운영 및 개발에 관한 업무 이외에도 다양한 사업에도 진출 할 수 있는 기반이 확보되었다. 특히 현재와 같이 항만 간 경쟁이 심화되어 있는 상황에서는 항만시설 뿐만 아니라 다양한 항만 관련 산업의 발전이 항만의 국제경쟁력을 좌우하고 있는데, 예를 들어 항만부대시설의 건설 및 운영, 해양관광 크루즈 사업 등 다양한 사업을 수행할 수 있는 여건을 갖추게 되었다.

## **2) 부산항만공사의 현재 위치**

부산항만공사는 부산항 발전을 위한 주도적 위치 확보가 아직 미흡하다. 이는 부산항만공사의 짧은 역사 때문이기도 하나 아직까지 부산항만공사가 명실상부한 부산항 발전을 주도하는 역할을 수행하지 못하고 있는 실정이다. 특히 부산항만공사가 본래 설립 취지에 합당한 역할을 수행하기 위해서는 그 설립 근거인 항만공사법에 사업영역을 제한함으로써



새로운 사업영역으로의 진출이 근본적으로 제한되어 있어, 부산항만공사의 효율적 기능 수행을 저해하는 요소로 작용하고 있다. 현재 항만공사법의 개정이 이루어지고 있으나, 사업을 법적으로 제한하기 보다는 보다 다양한 사업을 수행할 수 있도록 사업영역을 개방하는 것이 필요하다.

또한 자체 역량의 확보 및 신장이 시급한 실정이다. 물론 부산항만공사가 설립된 지 얼마 지나지 않은 상황으로 인해 발생한 문제이기도 하지만, 가능한 사업들을 효율적으로 수행할 수 있는 역량을 확보하는 것이 시급하다.

그리고 마지막으로 정부와의 기능 중복 및 통제로 인해 항만공사의 설립 취지인 자율성 확보가 제대로 이루어지지 않아, 부산항만공사가 본래의 기능을 수행하는데 있어 상당한 제약을 받고 있는 상황으로, 예를 들어 항만위원회를 통해 자율적인 의사결정을 내릴 수 있도록 보장되어 있으나, 「정부산하기본관리법(정산법)」의 적용을 받도록 함으로써 자율성을 완전히 상실하고 있는 상태이다.

### 3) 부산항만공사의 비전 및 전략 체계

#### (1) '부산항만공사 비전 2020'의 기본방향

「부산항만공사 비전 2020」의 기본 방향은 부산항만공사가 부산항을 중심으로 한 항만물류기업으로써 완전한 의미의 자율성을 확보하고, 동시에 공공성에 기초한 수익성을 추구하면서 사업 다각화를 추진하는 것을 기본방향으로 설정한다. 이는 부산항만공사가 부산항 항만시설 개발 및 운영에 관한 서비스 제공자로서의 기능 수행은 물론, 더 나아가 다양한 항만관련 부대사업 및 해외 항만투자·운영까지 수행할 수 있는 세계적인 항만공사로써 글로벌 종합물류기업으로의 변신 추구를 의미한다.

<그림 2-3> 부산항만공사 비전 2020 기본 방향



자료 : 부산항만공사 내부자료.

## (2) 부산항만공사 비전 및 전략 체계

부산항만공사의 비전 2020 달성을 위한 목표 및 추진 전략으로 부산항만공사가 2020년에 글로벌 Top 3의 항만공사로 성장하기 위해서는 매출 규모, 서비스 품질, 그리고 인적자원 역량 측면에서 세계 3위권 기업이 되어야 한다.

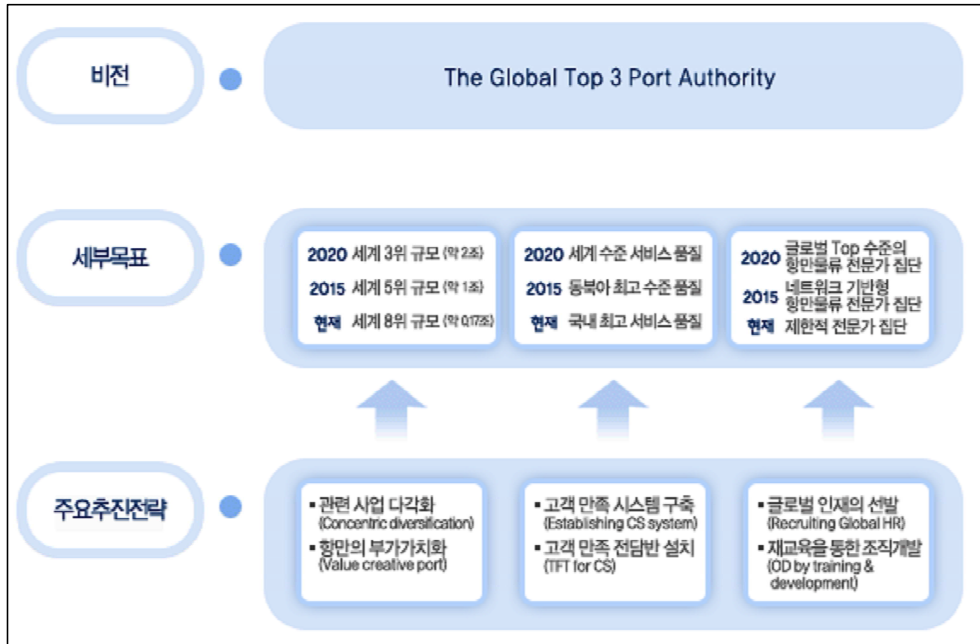
매출규모에 있어서 부산항만공사의 매출 규모는 현재 약 1.7억불 수준인데, 2020년까지는 세계 3위권 규모로 성장해 나갈 것이며, 이를 위해서는 부산항 비전 달성을 위한 전략 사업들의 다각화와, 항만의 고부가가치화 등을 통해 달성 할 수 있다.

서비스 품질 측면에 있어서는 부산항만공사의 서비스 품질은 현재 국내 최고 수준이지만, 지속적인 노력을 통해 2020년에는 세계적 수준의 서비스 수준을 자랑하는 기관으로 발전시켜 나갈 것이며, 이를 위해서는 부산항만공사 내 고객만족 전담반을 설치하고, 이 조직을 활용한 고객만족 시스템을 구축 및 실행하여 그 수준을 높여 나가야 한다.

인적자원 역량 측면에 있어 부산항만공사의 인적 자원은 현재 다양한 배경을 가진 제한적 전문가 집단으로 구성되어 있으나, 2020년까지 글로벌 수준의 항만물류 전문가 집단으로 발전시켜 나갈 것이며, 이를 위해서는 글로벌 수준의 인재를 선발해야 하며, 조직 구성원 재교육을 통한

조직 개발이 선행 되어야 한다.

<그림 2-4> 부산항만공사의 비전 및 전략체계



자료 : 부산항만공사 내부자료.

### 제3절 항만공사제도에 관한 선행 연구

#### 1. 항만공사(PA) 제도에 대한 기존 연구

현재까지 항만공사 제도에 관한 연구는 항만공사 도입취지와 과정에 관한 연구(한국행정연구원 외, 2000, 최성두, 2001, 박경희, 2001, 정주택, 2002, 최성두, 2003, 최재수, 2003, 김무홍 2003, 이강웅·김성국, 2003, 손애휘·원희연, 2004 등)와 항만공사 도입 이후의 제도적 정착과 운영활성화 문제(이성우, 2003, 김형태, 2004, 강운호, 2006, 강영문, 2006 등)의 두 가지 유형으로 크게 대별된다.

따라서 제도 도입의 기간이 짧아 항만공사의 제도적 효과나 성과와 발전 방안에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 수준이며 연구의 폭이 제한되어 있다. 하지만 해외에서 항만공사 운영의 성공적 경험이 있고, 국내 연구의 상당수 결과도 이를 지지하고 있어 향후 국내에서도 항만공사의 제도적 효과나 성과 검증 및 발전 방안에 대한 연구가 활성화 되리라 본다.

우선 항만공사 도입 취지와 과정에 관한 연구는 시기적으로 체계적인 진행을 나타낸다. 그리고 이들의 공헌은 항만공사제도의 기대효과나 취지를 분명하게 해주었다는 점이며, 이는 기존 항만행정체제에서 장기적으로는 지방자치단체에게 항만관리권을 이양하는 것이 필요하며, 현재로서는 지방자치단체의 항만관리역량 평가체제가 마련되어 있지 못하므로 항만관리 역량이 검증될 때까지 중앙정부의 통제가능성을 유보해 두는 방안을 제안한다. 그리고 항만관리 역량평가 시스템을 조속히 마련하여 항만관리 역량과 의지가 확인되는 지방자치단체에 대하여서부터 항만관리권을 이양하는 선별적 접근방법을 주장하였다. 다음 단계로 최성두(2001, 2003)는 항만공사제도 도입의 초기에 정책적 의제(agenda)가 왜 표류·실패하게 되었는지에 대해 그 실패원인을 분석 평가하고 있다. 비슷한 문제의식에서, 이강웅·김성국(2003)은 항만공사는 항만을 관리하는데 가장 유용한 형태임을 전제하고 부산 신항만에 대해서 항만관리체계의 효율적인 형태가 어떠한지를 Fuzzy AHP를 통해 분석하고 있다.<sup>6)</sup> 그리고 최재수(2003), 김무홍(2003), 손애휘·원희연(2004)도 각각 부산항만공사의 도입 및 기대효과, 지역경제 파급효과를 분석한 결과 각각 항만관리의 효율성, 서비스 질의 제고, 고용유발과 생산에서 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타나 항만공사 도입의 정당성을 뒷받침하였다.

한편 항만공사 도입 이후 제도적 정착과 운영활성화 문제에 있어 김형태(2004)와 강영문(2006)은 부산항만공사의 출범 이후 항만공사제도의

---

6) 신항만에 대한 관리는 광역행정적 처리를 필요로 하는 현실에서 가장 선호되는 신항만의 항만관리체계를 평가하였다. 그 결과 이상적인 부산신항의 관리 체계는 개별PA>해양수산부>부산PA>공동PA>의 대안 순으로 선호되었고, 현실적인 고려요인을 따르면 공동PA>해양수산부>부산PA>개별PA의 순으로 선호되었다.

도입과정과 운영초기에 나타나는 각종 문제점(지역성, 유관기관의 태도, 전문성, 자율성 등)을 지적하면서 거시적인 차원에서 발전전략을 제안하고 있다. 그러나 이러한 문제점과 대안들은 항만공사제도의 이론적 토대가 약하고 현실적인 검증이 이루어지지 않은 단점이 있으며 해외사례를 토대로 한 적실성과 구체성에 일정한 약점을 가지고 있다. 이에 강운호(2006)는 보다 확실한 거래비용이론을 통하여 PA의 기능과 역할 개선 방안을 중심으로 하여, 현행 항만 거버넌스 구조의 문제점과 효율화 방안에 관해 연구하였다. 그 결과 항만의 개발 및 관리·운영에서 거래비용을 최소화하고 효율성을 보장할 수 있는 거버넌스 구조는 단일 거버넌스 구조임을 확인하였고 부산과 인천 등 PA 제도 도입 지역 항만 운영의 효율화를 위해서는 여러 기관에 분산되어 있는 항만개발 및 운영 권한들을 PA로 일원화시켜 거버넌스 구조를 단일 거버넌스 구조로 전환할 것을 주장하였다. 더불어 PA의 경영 자율성을 부여하고 경영결과 평가를 강화할 것을 제안하였으며, 중·장기적으로는 지정항만을 지방항만화하여 항만운영의 기본적 권한을 지방정부에 부여할 것을 제안하였다.

결과적으로 국내의 경우 외국과는 달리 항만공사제도의 도입기간이 상대적으로 짧아 도입과 운영이후의 성과에 대한 관심이 미약하다고 볼 수 있다. 즉 여기에서 항만공사 도입의 가장 중요한 의도와 목적이 간과되고 있는 것이다. 기존의 연구관심은 항만공사의 항만에 대한 적용 가능성, 해외사례 소개, 도입과정 및 운영활성화 방안까지는 진척되어 있다. 방법론상으로는 개념적 논의(서술연구)나 Case study를 사용하고 있다. 이에 더불어 한국 항만에 2004년 1월 부산항만공사가 처음 도입된 점과 함께 일반적인 공기업의 성과가 통상 2~3년 뒤에 본격적으로 나타나기 시작한다는 사실(최동득, 2004)을 감안하면 결과 혹은 항만공사의 효과 내지 성과와 발전방안에 관한 연구관심이 지금부터 제기되고 활성화될 필요가 있다. 또한 항만공사의 성공적인 미래를 외국사례에 대한 벤치마킹이라는 한 가지 방향으로 완성시키려는 것은 위험하며 항만공사제도가 항만운영의 효율성과 성과제고 및 발전을 위한 일반적인 처방이 아니라 개별 국가나 항만의 특수한 맞춤형 시스템 대안이라는 전제조건을 항상 기억해야 할 것이다.

## 2. 외국 항만공사제도의 특성과 효과

1908년 영국의 런던항만공사(Port of London Authority)를 시초로 항만공사(Port Authority)라는 명칭을 가진 항만관리조직이 최초로 등장했다(Branch, 1986). 런던항만공사는 완전 민간자율에 의한 상업적인 항만관리 상태에서 발생하는 민간업자들 간의 경쟁격화, 공공성 저해, 경쟁력 약화 등의 문제점을 해결하기 위해 항만기능의 공공성 확보와 경제성 원칙을 중시하는 경쟁력 있는 공기업체로 설립되었다(Gordon, 1985). 이러한 항만공사제도는 미국 뉴욕·뉴저지항, 프랑스 르아브르항, 네덜란드 로테르담항, 싱가포르항 등 해외 여러 선진항만에서 각국의 여건과 실정에 맞는 다양한 항만관리체제로 도입 발전되어 항만 운영의 효율을 제고하고 있다(해양수산부, 2005).

외국의 경우 현재 항만공사가 거의 일반화된 항만관리체계라고 할지라도 각 나라의 역사적인 배경이나 상황적인 조건에 따라 서로 상이한 기능과 형태로 나타나고 있다(Suykens, 1985). 중요한 것은 외국의 항만관리체계가 정부조직이든 항만공사나 민간기업체제 이든 간에 인사, 재정, 조직 면에서 확실한 독립성을 보장받고 있다는 점이다(이성우, 2003, 김형태, 2004). 예를 들어 미국의 뉴욕·뉴저지 항만공사(The Port Authority of New York and New Jersey), 프랑스의 르아브르 항만공사(Le Havre Port of Authority), 네덜란드의 로테르담 항만공사(The Rotterdam Municipal Port Management), 싱가포르 항만공사(Port of Singapore Authority) 등 세계 주요 항만공사의 경우 모두 독립적인 조직과 재원에 있어 자율성을 토대로 한 전문성을 유지하고 있으며, 항만기능과 해사기능 뿐만 아니라 공공과 민간의 기능을 동시에 수행하고 있다(Slack, 1985, Gambaccini, 1986, Baudelaire, 1988, Murphy, Dalenberg & Daley, 1989, Singapore PSA Corporate Communications partment, 1994).

영국의 경우 항만영업부문을 집중적으로 관리하는 조직을 따로 구성하여 효율성을 추구하고 있으며, 네덜란드 로테르담 항만공사도 영업관련 전담조직이 따로 있어 수익사업에 전적으로 기여하고 있다(Doig, 2001).

다만 항만공사에서 영업이나 수익을 전담하는 조직 이외 나머지 부분은 공공성과 항만 본연의 기능에 충실한 것으로 나타나고 있다. 항만의 기능적 측면에서 물류나 교역 등의 순수한 항만기능에서 관광, 교통, 배후단지개발 등으로 사업이 다각화되고 있음을 알 수 있다. 즉 항만공사는 항만이 전통적인 선박의 입·출항 및 화물의 처리 등의 기능 뿐만 아니라 지역과 주민을 고려한 새로운 서비스 제공자로서 인식되고 있는 것이다(Murphy, Dalenberg & Daley, 1989). 또한 항만의 공공성은 특정 고객집단 뿐만 아니라 지역주민이나 일반인들이 보다 쉽고 편안하게 접근할 수 있는 종합적인 친수공간으로서의 의미로 풀이된다(French, 1979; Slack, 1985, UNCTAD, 1992).

## 제3장 계층분석구조의 모형 구축

### 제1절 SWOT/AHP 분석방법

#### 1. AHP의 분석방법

##### 가. AHP 분석의 개요

AHP(Analytic Hierarchy Process : 계층분석적 의사결정방법)는 다기준의사결정방법 중의 하나로 1970년대 초반 펜실바니아 대학의 Thomas Saaty교수에 의해 개발되었으며, 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소간의 쌍대비교(pairwise comparison)에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하고자 하는 의사결정방법론이다. 인간의 추론에 있어서 편기(biases)와 오류(error)에 관한 연구는 끊임없이 계속되어 왔다. 특히 심리학자와 사회과학자의 지대한 관심의 대상이 되어온 것도 사실이다. 오늘날 심리학이나 사회과학을 배경으로 해서 연구되어 있는 경영학이나 경영정보학에서는 이와 같은 연구의 필요성은 더욱 더 커져가고 있다. 이와 같은 편기현상을 심리학에서 크게 2가지, 동기(motivation) 혹은 인지(cognitive)에 기인된 것으로 분류한다. 좀 더 구체적으로 인간의 편기된 정보의 흐름은 동기와 인지의 편기(bias)로 인하여 계통적 오류(system error)로 전환되어지며 그 결과, 첫째 돌출정보의 이용가능성(The availability of salient information), 둘째, 사람이나 사물에 대한 선입관(Preconceived ideas or theories about people and event), 셋째, 현상에 대한 와집(anchoring and perseverance phenomena)의 현상이 일어난다고 주장하였다. 이와 같은 정보의 오류를 줄여보기 위하여 연구되어져 온 내용 중에 하나가 Satty가 개발한 AHP(Analytic Hierachy Process)이다. 다중요인(다속성)의사 결정문제는 기본적으로 상충되는 다수의 기준하에서 최적의 대안을 선택하는 문제로 AHP는 이와 같은 의사결정 문제를 해결하기 위한 분석의 틀을 제공하고 있으며, 의사결정 계층구조를 구성하는 요소간의 쌍대비교를 통해 상위계층의 요소를 기준으로 하위계층



에 있는 각 요소의 가중치(weight)를 측정하고 각 단계별 가중치를 종합적으로 계산해서 최하위 계층에 있는 대안들의 상대적인 우선순위를 나타내어 준다. AHP는 정책결정, 마케팅계획 수립, 리스크 평가, 최적의 예산배정, 최적의 입지선정 등 다양한 분야에서 의사결정을 위해 사용되고 있으며, KDI(한국개발연구원)에서도 1999년 이래 국책사업에 대한 공공투자관리를 위한 예비타당성 조사에서 AHP를 사용하고 있다.<sup>7)</sup>

이와 같이 AHP기법은 최근 행정분야를 비롯하여 각종 사회과학분야에서 널리 활용되고 있다. 특히 정부는 지난 1999년부터 500억원 이상의 대규모 개발사업에 대하여 예비타당성조사를 수행하도록 의무화한 바 있고 이러한 예비타당성조사의 종합평가에 다기준 분석방법으로 AHP기법의 활용을 제안하고 있어서 이에 대한 실증적 연구 및 활용사례가 점차 늘어가고 있는 실정이다.<sup>8)</sup>

이러한 AHP는 기본적으로 단순하고 명확한 이론을 근거로 하여 잘 개발되어 있는 AHP software package를 통하여 적용하기에 간편하고 어떠한 분야든 의사결정이 요구되는 문제에는 적용이 가능한 범용적 모델이라고 할 수 있는데 다음의 6가지 장점을 가지고 있다.

첫째로 AHP는 비구조화 되어 있는 의사결정 문제를 계층적으로 표현한다. 의사결정 문제를 구성하는 모든 요소를 나열하여, 여러 단계의 상이한 레벨로 분류하고, 각 레벨에 있는 유사요소끼리 묶어 나가면서 문제의 구조화 및 체계화를 시도한다. 이를 통해 의사결정 문제를 보다 정확히 파악하게 되며, 이해하게 된다. 이는 인간의 지극히 자연스런 사고과정과 일치한다.

두 번째, AHP는 무형의 것을 측정할 수 있는 척도와 우선순위를 설정하기 위한 방법을 제공해 준다. 즉, 평가자의 직관적이고 합리적인 판단을 근거로 정량적인 요소와 더불어 정성적인(qualitative)요소까지도 고려할 수 있는 문제해결을 위한 포괄적인 틀을 제공해준다. 이는 현실 세계

---

7) 김남현·권순조·조문식, "AHP를 활용한 관광개발 프로젝트 평가기준에 관한 연구: 복합리조트 개발 사업을 중심으로" 한국관광학회, 제29권 제1호(통권50), 2005, p.253.

8) 임은선, "계층분석과정(AHP) 선택의 기로에서 합리적으로 판단하기", 국토연구원, 2006, p.135.

에서 의사결정문제는 정량적인(quantative)요소 뿐만 아니라 문제가 복잡할수록, 현실 세계를 보다 더 잘 표현할수록 무형의 요소 또는 정성적인 요소가 포함되지 않을 수 없다. 따라서 문제는 이러한 요소를 의사결정 과정에 어떻게 논리적으로, 체계적으로 반영시킬 수 있는냐는 점이다. 이러한 문제를 해결하기 위해 AHP를 적용하며, 이러한 AHP는 인간이 소유하고 있는 사유에 의한 논리와 경험에 의한 직관을 통하여 정량적 요소와 정성적 요소를 동시에 고려하면서 의사결정을 내릴 수 있도록 한 방법이다.

셋째, AHP는 평가자들의 판단에 대한 논리적 일관성을 검증할 수 있는 장치가 마련되어 있어, 결과에 대한 신뢰성을 높인다.

넷째, AHP는 의사결정문제와 관련된 정보의 변화에 민감도를 분석할 수 있게 해준다. 즉, 평가기준의 가중치를 변화시켜 나감으로써 대안의 우선순위가 어떻게 변화하는 지를 검토할 수 있다. AHP software package인 EC2000은 예상되는 변화에 따른 결과의 민감도를 편리하게 조사할 수 있도록 지원해 준다.

다섯째, AHP는 계속적으로 수정될 수 있는 환경변화에 따른 적응성이 강한 모델이다. 의사결정자는 의사결정문제의 계층에 있는 요소들을 추가 또는 삭제할 수도 있으며, 계층에 있는 요소들 간의 선호에 대한 판단을 바꿀 수도 있다.

AHP과정을 반복하는 것은 일종의 가설설정 및 검증과도 같은 것이다. 가설의 계속적인 수정을 통해 시스템을 더 잘 이해할 수 있게 된다.

여섯째, AHP는 다수평가자의 다양한 의견과 판단을 합의나 수치적 통합을 통해 각 대안의 종합된 최종 우선순위를 도출할 수 있게 해준다.<sup>9)</sup>

## 나. AHP의 수행절차

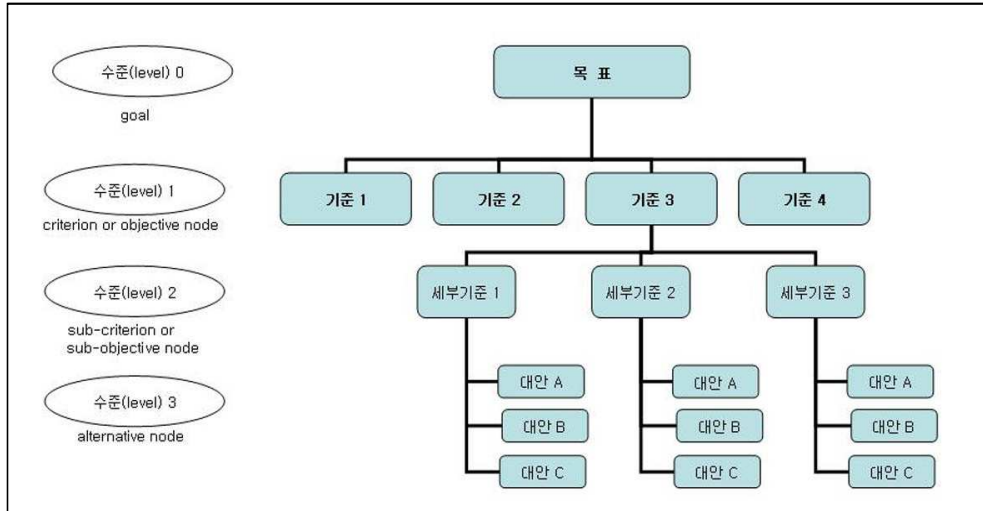
의사결정과 관련된 문제를 해결하기 위하여 AHP를 사용하는 경우, 일반적으로 다음과 같은 네 단계의 작업이 수행된다.

---

9) 조근태·조용근·강현수, 「앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정」, 동현출판사, 2005, p.60.

단계 1은 의사결정 문제를 상호 관련된 의사결정 사항들의 계층으로 분류하여 의사결정 계층(decision hierarchy)을 설정한다.

<그림 3-1> AHP의 표준계층1)



단계 2는 의사결정문제 해결을 위한 각 평가항목의 쌍대비교로 판단자료를 수집한다. 이 단계는 상위 목표를 달성하는데 있는 하위계층의 요인들을 쌍대 비교하여 행렬을 작성한다.

<표 3-1> 쌍대비교의 척도

중요도	정 의	설 명
1	비슷함 (Equal importance)	어떤 기준에 대하여 두 활동이 비슷한 공헌도를 가진다고 판단됨
3	약간 중요함 (Moderate importance)	경험과 판단에 의하여 한 활동이 다른 활동보다 약간 선호됨
5	중요함 (Strong importance)	경험과 판단에 의하여 한 활동이 다른 활동보다 강하게 선호됨
7	매우 중요함 (Very strong importance)	경험과 판단에 의하여 한 활동이 다른 활동보다 매우 강하게 선호됨
9	극히 중요함 (Extreme importance)	경험과 판단에 의하여 한 활동이 다른 활동보다 극히 선호됨
2,4,6,8	위 값들의 중간값	경험과 판단에 의하여 비교값이 위 값들의 중간값에 해당한다고 판단될 경우 사용함
역수값	활동I가 활동 j에 대하여 위의 특정값을 갖는다고 할 때, 활동 j는 활동 I에 대하여 그 특정값의 역수값을 갖는다.	
1.1~1.9	동등한 활동 (For tied activities)	비교요소가 매우 비슷하여 거의 구분할 수 없을 때 사용하는 값으로서; 약간 동등은 1.3, 약간차이가 나는 경우는 1.9를 사용함

단계 3은 의사결정 요소의 상대적 가중치를 판단하기 위해 고유치 방법을 사용하여 평가항목들의 상대적인 가중치를 추정한다. 이때 가중치는 우선순위벡터(priority vector)를 일컫는 말로서, 이는 요소들의 상대적 중요도 또는 선호도가 된다. 한 계층 내에서 비교 대상이 되는 n개의 요소의 상대적인 중요도를

$\omega_i$  ( $i = 1, \dots, n$ )라 하면 쌍대비교행렬에서의  $a_{ij}$ 는  $\omega_i / \omega_j$  ( $i, j = 1, \dots, n$ )로 추정할 수 있으며, 행렬의 모든 요소를 나타내면 다음 식과 같다.

$$\sum a_{ij} \omega_j = n\omega_i \quad (i, j = 1, \dots, n)$$

단계 4는 평가대상이 되는 여러 대안들에 대한 종합순위를 얻기 위하여 평가항목들의 상대적인 가중치를 종합화한다. 이 단계에서는 단계 3

에서 구한 각 계층에서의 가중치를 종합하는 것으로 하위계층에 있는 대안들의 종합중요도는 다음 식을 통하여 구할 수 있다.

$$C[1, k] = \prod B_i$$

$C[1, k]$  : 첫 번째 계층에 대한  $k$ 번째 계층요소의 종합 가중치

$B_i$  : 추정된  $\omega$ 벡터를 구성하는 행을 포함하는  $n_{i-1} \cdot n_i$ 행렬

$n_i$  :  $i$ 번째 계층의 요소 수

이상의 단계를 거쳐 결정되는 가중치를 통해 각 평가항목에 대한 상대적 중요도를 판단하고 의사결정 대안의 우선순위를 결정한다.

## 2. SWOT의 분석방법

### 가. SWOT분석의 중요성

일반적으로 SWOT법(Shrestha et al., 2004; Huang et al., 1999)은 신상품의 개발 및 기술, 관리, 계획 등 주어진 상황을 전략적인 시각으로 분석하여 기회와 위협의 요인들을 도출하고, 이렇게 도출된 기회와 위협을 자사의 강점을 통하여 활용하고 자사의 약점을 보완하거나 회피할 수 있도록 전략의 방향과 세부전술을 수립함을 목적으로 한다. SWOT분석은 외부환경과 내부환경 중 중요한 요인들을 바탕으로 전략수립을 가능케 하는 분석도구로서 특별히 복잡한 작업이나 계량화 작업 없이도 기존에 수행한 상황분석만으로 전략을 수립할 수 있다는 실용성 때문에 널리 사용된다. 따라서 SWOT분석을 통해 현재 부산항만공사에 적합한 발전적인 전략을 수립해 보고자 한다.

### 나. SWOT Matrix의 작성

SWOT분석의 체계는 다음 다섯 단계를 따른다.

첫 번째 단계는 시장분석과 고객분석을 통하여 자사가 처해 있는 시장 환경에 있어서의 기회요인과 위협요인을 파악한다.

두 번째 단계는 자사가 가지고 있는 강점과 약점을 경쟁사와 비교하고 분석하여 자사가 가지고 있는 상대적인 강점을 향후 시장에서 어떻게 활용할 수 있는지 그리고 자사의 상대적인 약점을 어떻게 보완하거나 방어할 수 있는지를 분석하는 단계이다.

세 번째는 첫 번째 단계에서 파악한 시장환경의 변화요인을 크게 자사에게 유리한 변화요인인 기회요인과 자사에게 불리하게 작용하는 변화요인인 위협요인으로 나누어 보고 두 번째 단계에서 파악한 자사의 가치사슬의 각 단계가 경쟁사에 비하여 비교우위에 있다면 강점으로 비교열위에 있다면 약점으로 분류한다. 이렇게 분류된 각 요인들을 2x2 Matrix로 정리하면 전략을 수립하기 위해 기초자료로 활용할 수 있는 SWOT Matrix가 완성된다.

강점 (Strength)	약점 (Weakness)
기회요인 (Opportunity)	위협요인 (Threat)

이 완성된 SWOT Matrix를 토대로 적절한 전략을 수립하는 것이다. SWOT Matrix의 각 사분면에서 도출될 수 있는 전략들은 <표 3-2>에서 확인할 수 있다.

## 다. SWOT 분석을 통한 전략의 수립

### 1) O/S (Opportunity/Strength)전략

O/S는 시장상황에 많은 기회요인이 있고 내부적으로 기회요인을 전략적으로 활용할 수 있는 강점이 많은 상황으로 모든 기업들이 추구하는 상황으로 이때 기업들이 추구할 수 있는 전략은 이런 시장기회를 자사의

역량으로 선점하면서 시장을 확대해 나가는 전략이 있을 수 있다.

## 2) O/W (*Opportunity/Weakness*)전략

O/W는 시장상황이 자사에게 유리하게 조성되어 있으나 이 기회를 활용할 만한 자사의 핵심역량이 부족한 경우이다. 이 경우에는 이 기회를 활용할 수 있도록 자사의 역량을 강화시키거나 단기간 내에 이 기회를 활용하기 위하여 전략적 제휴를 통해 시장기회를 포착하고 내부적으로 서서히 핵심역량을 보완하는 전략을 택할 수 있다.

## 3) T/S (*Threat/Strength*)전략

T/S는 시장에 상대적으로 많은 위협요인이 존재하지만, 그것을 극복할 수 있는 역량이 내부에 축적되어 있는 경우이다. 이러한 상황에서는 강점을 적극적으로 활용하여 기존에 경쟁하고 있던 시장에 더 깊숙이 침투함으로써 안정된 시장을 확보하거나 제품계열을 확충함으로써 위협요인에서 생겨날 수 있는 다양한 위험을 사전에 방지하는 전략을 택할 수 있다.

## 4) T/W (*Threat/Weakness*)전략

T/W는 시장에 불리한 위협요인이 존재하지만 그것을 극복할 만한 역량이 자사에 존재하지 않은 경우로서, 가장 회피하고자 하는 상황이다. 이러한 상황을 탈출하기 위하여 자사의 남은 역량을 자사가 보유하고 있는 시장에 집중함으로써 명맥을 이어나갈 수 있다.

<표 3-2> SWOT 분석에 근거한 전략

외부역량 분석 내부환경 분석	기회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
강점 (Strength)	<O/S전략>	<T/S전략>
약점 (Weakness)	<O/W전략>	<T/W전략>

T/W 상황에 있는 기업이 O/S 상황으로 갈 수 전략은 첫 번째 T/W에서 O/W를 거쳐 O/S로 가는 전략이다. 이 전략은 향후 단기간 내에 시장상황이 유리하게 변화될 것으로 판단될 때 유용한 전략으로 먼저, 자사가 가지고 있는 모든 역량을 총동원하여 시장기회를 포착한다. 그리고 기회를 활용하기 위하여 필요하지만 역량이 부족한 부분에 대해서는 이러한 역량을 가진 기업들과 전략적 제휴를 통해 보완하고 장기적으로 이런 활동들을 통해 자사내부의 역량을 구축해 나가면서 자사의 상황을 O/S로 이동시키는 것이다. 두 번째는, T/W에서 T/S를 거쳐 O/S로 가는 전략이다. 이 전략은 시장상황이 장기적으로 자사에게 불리할 것으로 판단될 때 사용될 수 있는 전략으로, 이를 위해 기업은 먼저, 자사의 약점을 보완하고 핵심역량을 구축하면서 시장의 상황이 자사에게 유리하게 움직이도록 기다린다. 그리고 시장에 기회요인이 많아질 때 축적된 핵심역량을 바탕으로 시장기회를 선점하여 경쟁사보다 우월한 위치에서 경쟁할 수 있는 기반을 마련하는 것이다.<sup>10)</sup> 이러한 전략수립계획을 세우는데 용이한 방법으로 이용되고 있지만 효율적인 자원배분을 위해서는 요소간의 중요도를 정량적으로 측정하고 평가해야 할 필요가 있으나 SWOT분석법으로는 각 요소 간 중요도를 측정하기 어려우므로 중요도를 계량화하는 새로운 방법이 제안되어야 할 것이다.

10) 한상만·하영원·장대련, 「마케팅전략」, 박명사, 2004, pp.107-129.



### 3. SWOT/AHP의 분석방법

본 연구에는 SWOT분석의 유용성을 개선하기 위해 중요도를 계량화하고 평가하는 방법으로 널리 알려져 있는 AHP(Analytic Hierachy Process)법을 결합함으로써, SWOT법과 AHP법을 결합한 SWOT/AHP분석을 제안하고자 한다.

<그림 3-2>은 SWOT분석의 틀을 나타낸 것이다. SWOT 분석의 결과는 단순히 SWOT 그룹 내에 어떤 요인들이 있는가를 확인하는 것으로 여기에 AHP 방법을 결합함으로써, SWOT분석에서 도출된 요인들에 대한 상대적인 중요도를 평가할 수 있다.

<그림 3-2> SWOT분석의 프레임<sup>1)</sup>

Strengths S1 S2 . .	Opportunitys O1 O2 . .
Weakness W1 W2 . .	Threat T1 T2 . .

SWOT/AHP분석은 다음 네 단계를 통하여 수행된다.

첫 단계는 SWOT분석을 수행하는 것이다. 내부와 외부환경에 대한 요인들을 정의하고 SWOT분석을 수행한다. AHP분석에서는 쌍대비교가 가능할 수 있도록 SWOT그룹 내의 요인들의 수가 10을 초과하지 않도록 한다. 두 번째 단계는 모든 SWOT그룹 내의 요인들에 대해서 쌍대비교평가를 수행한다. 고유치방법을 사용하여 SWOT그룹, 즉 강점그룹, 약점그룹, 기회그룹, 위기그룹내의 요인들을 쌍대 비교하여 우선순위를 도출한다. 이러한 우선순위 결과는 의사결정자들이 생각하는 요인들의 상대적 중요도를 의미한다.

## 제2절 계층분석구조의 모형 구축

### 1. 세부평가 속성 요소 조사

부산항만공사의 SWOT Matrix 작성을 위하여 2007년 8월부터 9월까지 2개월에 걸쳐 기존의 부산항만공사와 관련된 관련 문헌조사<sup>11)</sup>를 기초로 항만관련 학계 및 연구계, 부산항만공사, 항만운영자인 하역회사와 터미널 운영자, 항만이용자인 선주, 화물운송주선업자등을 대상으로 부산항만공사의 강점요인, 약점요인, 기회요인, 위협요인에 대해 직접 면담 및 이메일 상담, 전화 문의 방법 등을 이용하여 SWOT분석을 위해 29개의 요인을 도출하였다.

### 2. 각 그룹별 평가요인의 중복성 및 편중성 검증

1단계에서 수집된 29개의 세부평가 속성요소의 중복성과 편중성을 고려하여 24개의 요인을 도출하였다.

### 3. 각 그룹별 평가요인의 객관성 확보

2단계에서 각 그룹별 도출된 24개의 요소에 대하여 보다 정확한 객관성을 확보하기 위하여 부산항만공사 임원 및 항만 관련 현직 공무원 및

---

11) 부산항만공사, 「부산항 비전 2020」, 부산광역시, 「2006년 부산광역시 10년 전략산업육성 마스터플랜」, 2006, 부산발전연구원, 「부산지역 항만물류산업 육성방안 수립」, 2004, 부산지방해양수산청, 「부산해양수산 중장기 발전계획」, 2003, 양항진·장봉규·정주식, “우리나라 주요 항만의 중심항 발전전략,” 「한국항만경제학회지」, 제21권, 1호, 2005, 부산광역시·부산발전연구원, 「부산발전 2020비전과 전략(Dynamic busan 2020 Road Map)」, 2005, 부산광역시, 「부산을 동북아 물류중심도시로 육성하기 위한 연구」, 1999, 부산광역시, 「부산항 항만물류의 이해」, 2005, 부산광역시, 「해양수도21(항만관련분야) 추진 세부계획수립연구」, 2004, 부산발전연구원, 「부산지역 항만물류산업 육성방안수립」, 2004

관련 학계, 전문 연구진들의 자문을 거쳐 다음과 같이 부산항의 SWOT Matrix를 최종적으로 확정하였다.

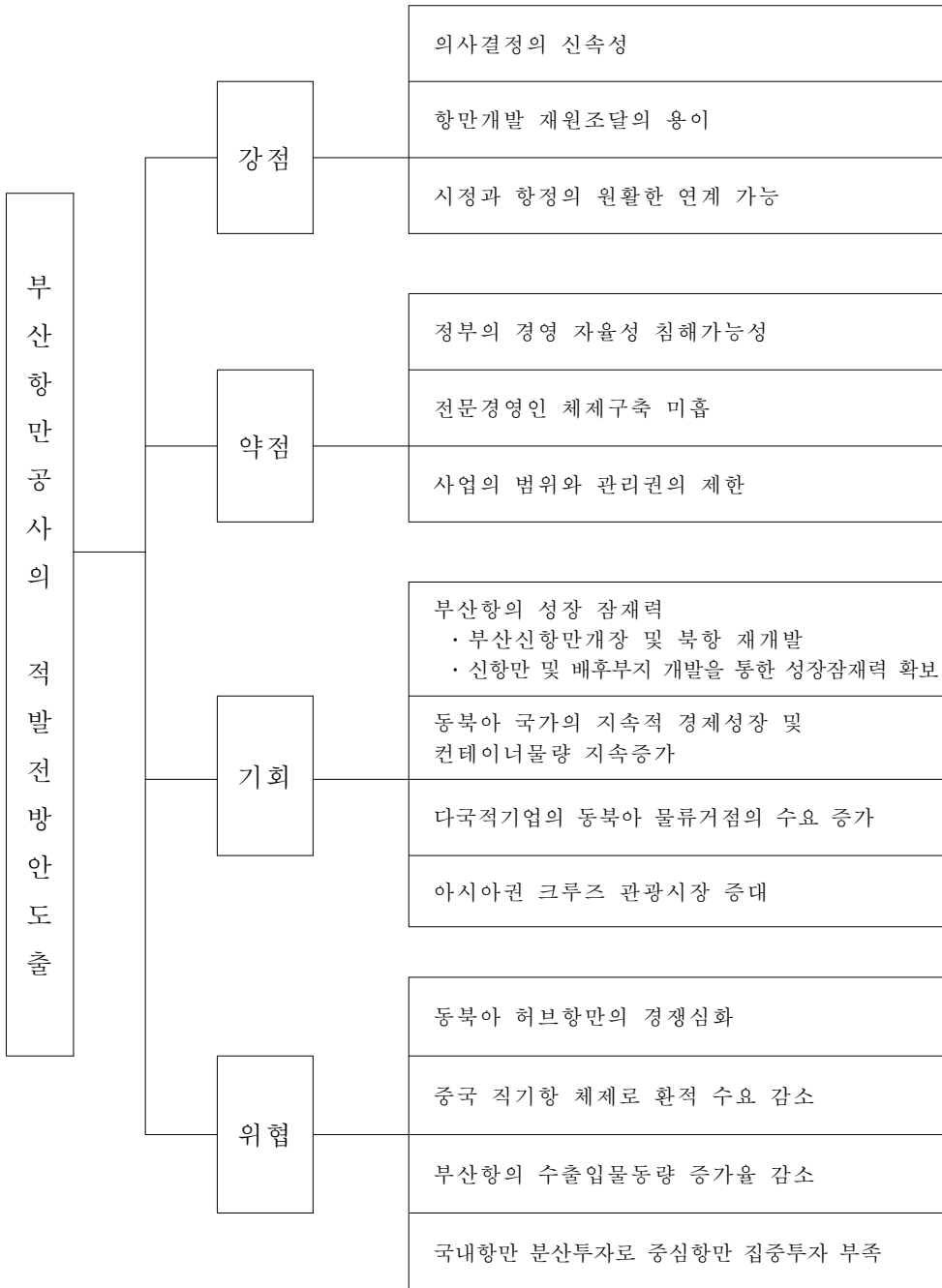
<표 3-3> 부산항만공사의 SWOT Matrix

강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— 의사결정의 신속성</li> <li>— 항만개발 재원조달의 용이</li> <li>— 시정과 항정의 원활한 연계 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 정부의 경영 자율성 침해가능성</li> <li>— 전문경영인 체제구축 미흡</li> <li>— 사업의 범위와 관리권의 제한</li> </ul>
기회(Opportunities)	위협(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— 부산항의 성장 잠재력</li> <li>· 부산신항만개장 및 북항 재개발</li> <li>· 신항만 및 배후부지 개발을 통한 성장잠재력 확보</li> <li>— 동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가</li> <li>— 다국적기업의 동북아 물류거점의 수요 증가</li> <li>— 아시아권 크루즈 관광시장 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 동북아 허브항만의 경쟁심화</li> <li>— 중국 직기항 체제로 환적 수요 감소</li> <li>— 부산항의 수출입물동량 증가율 감소</li> <li>— 국내항만 분산투자로 중심항만 집중투자 부족</li> </ul>

#### 4. 계층분석구조모형의 구축

AHP에 의한 다기준 의사결정문제의 해결을 위해서 가장 중요한 것은 대안들을 평가하기 위한 평가요인의 분석과 계층구조의 설정이다. 따라서 본 연구에서는 SWOT분석을 바탕으로 계층분석 구조를 구축하였다.

<그림 3-3> 계층분석 구조모형



첫 번째 단계에서 부산항만공사의 경쟁력 제고 방안을 위한 목표 단계로 세계적인 수준의 글로벌 종합물류 기업으로의 변신을 위한 관점에서 최상위 수준의 글로벌 톱 3의 항만공사로의 성장으로 설정하였다. 두 번째 단계에서는 세계 각 항만공사들의 주관적 판단이 필요한 정성적 요인으로 나누어 부산항만공사에 대한 좀 더 종합적이며 정확한 평가를 할 수 있도록 하였다. 현실에서의 의사결정문제에는 정량적인(quantitative)요소 뿐만 아니라, 문제가 복잡할수록, 현실을 보다 잘 표현할수록 무형의(intangible)요소 또는 정성적인 요소가 포함되지 않을 수 없다. 따라서 문제는 이러한 요소를 의사결정과정에 논리적으로, 체계적으로 반영시키기 위해서는 인간이 소유하고 있는 사유에 의한 논리와 경험에 의한 직관을 통하여 정량적 요소와 정성적 요소를 동시에 고려하여 의사결정을 내리는 것이 보다 정확할 것이다.<sup>12)</sup> 세 번째 단계에서는 SWOT 분석에 의해 그룹핑된 강점요인, 약점요인, 기회요인, 위협요인으로 분류하였다. 마지막 최하위 수준인 네 번째 단계에서는 의사결정을 위해서는 의사결정을 구성하는 각각의 요소에 대해 중요도를 밝혀야 하지만 SWOT분석으로는 정량적으로 중요도를 평가할 수 없기 때문에 세 번째 단계에서 전문가들에 의한 쌍대비교평가를 통한 설문을 수행하여 그룹핑된 각 요인별 우선순위를 도출하여 그 결과를 부산항만공사의 경쟁력 제고를 위한 전략을 수립하도록 한다.

## 5. 설문조사 대상자의 선정 과정과 응답 결과

집단 의사결정 지원수단으로써 AHP는 다수의 집단 전문가들의 의견을 종합하여 최종적인 의사결정을 하도록 도와준다. 이를 위하여 AHP의 조사 대상자는 해당분야의 충분한 경험과 지식을 갖는 전문가이어야 하며, 항만의 특성상 공공의 이익이라는 관점에서 사업을 평가할 수 있는 객관성을 지니고 있어야 한다.

---

12) 조근태·조용곤·강현수, 「앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정」, 동현출판사, 2005, pp.59-60.

따라서 전문가 집단의 설문대상의 분류는 다음 4개의 전문가 집단으로 분류하여 설문을 실시하였다.

첫째, 항만분야의 학문적 탐구를 통해 충분한 지식을 가진 항만, 국제물류 분야 등에서 종사하는 교수 및 연구기관의 연구원 등의 학계 전문가 집단이다.

둘째, 국가의 항만정책에 의거해 항만을 직접 관리하는 항만공사의 구성원 집단이다.

셋째, 하역 및 터미널 운영사와 항만서비스를 이용하는 선주, 화물운송주선업자 및 해운대리점 관련 실무전문가 집단이다.

넷째, 부산항만공사와 관련된 정부 집단으로 부산광역시와 해양수산부의 전문가 집단이다.

이상과 같이 본 연구를 위한 설문대상자는 전문가 집단인 학계, 항만공사직원, 항만관련공무원, 항만이용자들이다. 설문은 직접 방문조사 40%, 전화와 이메일 및 팩스를 통한 조사가 60%이다. 설문조사의 응답비율은 전체 80부 중 35가 회수되었다.

### 제3절 실증분석

#### 1. 계층별 상대적 중요도 산출결과

본 연구에서는 각 요소 간 중요도를 계량화하기 위해 AHP법을 이용하였다. 이 계층분석과정에서 그룹의 평가치를 종합하는 방법은 크게 두가지가 있다. 첫째는 평가자들의 의견을 토의와 투표를 통하여 결집하고 이를 근거로 단일 쌍대비교행렬을 작성하는 그룹평가 방법인데, 이는 평가계층의 규모가 크거나 비교대상이 많을수록 막대한 시간과 노력이 투입되어야 하며 또한 수십 명의 전문가를 일정한 시간과 장소에 마련하기에는 많은 제약이 존재하는 바, 실제로 이 방법을 사용하기란 쉽지 않다. 두 번째는 수치통합방법으로서, 그룹멤버가 행한 각각의 쌍대비교행렬을

수집하고 그룹전체의 평가치를 수치통합하여 가중치를 구하는 방법이다. 본 연구에서는 두 번째 방법을 선택하여 사용하였다. 즉, 각 개인의 평가 결과를 분석한 후에 이를 기하평균을 이용하여 종합하였으며, 계층분석 과정 절차에 적용하여 각 요인별 상대적 중요도와 각 하부요인별 종합중요도를 산출하였다. 항만관련 전문가 52명을 대상으로 설문을 실시하였으며 설문내용은 AHP분석의 중요도를 산출하기 위한 쌍대비교평가를 이용하여 설문내용을 구성하였다. 총 80부 중 35부를 회수하여 35명의 쌍대행렬의 일관성 비율이 0.1을 초과하는 행렬은 제거하고 나머지 32부만 통합하였다.

<표 3-4> 설문 조사 내역

구분	계	학계 및 연구계	부산항만공사	항만관련공무원	항만이용자
배부	80	14	38	13	15
반영	32	6	12	5	9

## 2. 부산항만공사의 SWOT그룹과 요인별 우선순위결과

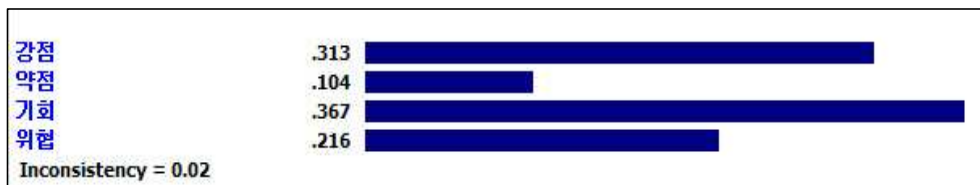
### 가. 부산항만공사의 SWOT그룹별 중요도

부산항만공사의 지속적 경쟁우위 확보를 위한 각 그룹별 상대적 중요도는 기회(0.367), 강점(0.313), 위협(0.216), 약점(0.104) 순으로 나타났다. 이 중에서 기회요인이 상대적으로 높은 중요도를 보였다.

<표 3-5> SWOT 그룹별 우선순위

SWOT 그룹	그룹우선순위	일관성 비율
강점(S)	0.313	0.02
약점(W)	0.104	
기회(O)	0.367	
위협(T)	0.216	

<그림 3-4> SWOT 그룹별 우선순위



나. 강점

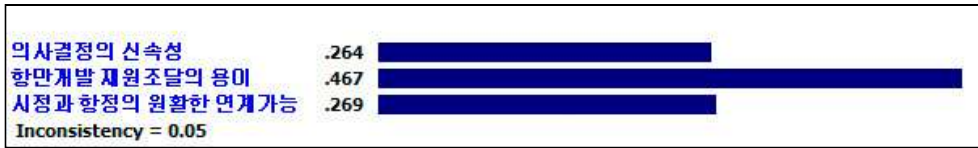
부산항만공사의 강점요인에서 요인별 상대적 중요도는 항만개발 재원 조달의 용이(0.467), 시정과 항정의 원활한 연계 가능(0.269) 의사결정의 신속성(0.264) 순으로 나타났다. 이 중에서 ‘항만개발 재원조달의 용이’가 상대적으로 높은 중요도를 보였다.

<표 3-6> SWOT 강점그룹과 요인들의 우선순위

SWOT 그룹	그룹우선 순위	SWOT 요인	일관성 비율	요인의 우선순위
강점	0.313	의사결정의 신속성	0.05	0.264
		항만개발 재원조달의 용이		0.467
		시정과 항정의 원활한 연계 가능		0.269



<그림 3-5> SWOT 강점그룹과 요인들의 우선순위



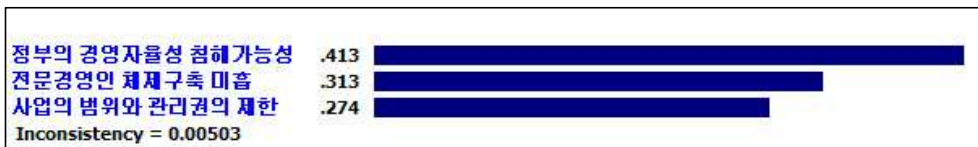
#### 다. 약점

부산항만공사의 약점요인에서 요인별 상대적 중요도는 정부의 경영 자율성 침해가능성(0.413), 전문경영인 체제구축 미흡(0.313), 사업의 범위와 관리권의 제한(0.274) 순으로 나타났다. 이 중에서 ‘정부의 경영 자율성 침해가능성’이 상대적으로 높은 중요도를 보였다.

<표 3-7> SWOT 약점그룹과 요인들의 우선순위

SWOT 그룹	그룹우선 순위	SWOT 요인	일관성 비율	요인의 우선순위
약점	0.104	정부의 경영 자율성 침해가능성	0.00503	0.413
		전문경영인 체제구축 미흡		0.313
		사업의 범위와 관리권의 제한		0.274

<그림 3-6> SWOT 약점그룹과 요인들의 우선순위



#### 라. 기회

부산항만공사의 기회요인에서 요인별 상대적 중요도는 동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가(0.374), 다국적기업의 동북아 물류거점의 수요 증가(0.344), 부산항의 성장 잠재력(0.170), 아시아권 크루즈 관광시장 증대(0.112)의 순으로 나타났다. 이 중에서 ‘동북아 국가의

지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가'가 높은 중요도를 보였다.

<표 3-8> SWOT 기회그룹과 요인들의 우선순위

SWOT 그룹	그룹우선 순위	SWOT 요인	일관성 비율	요인의 우선순위
기회	0.367	부산항의 성장 잠재력 · 부산신항만개장 및 북항 재개발 · 신항만 및 배후부지 개발을 통한 성장잠재력 확보	0.00714	0.170
		동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가		0.374
		다국적기업의 동북아 물류거점의 수요 증가		0.344
		아시아권 크루즈 관광시장 증대		0.112

<그림 3-7> SWOT 기회그룹과 요인들의 우선순위



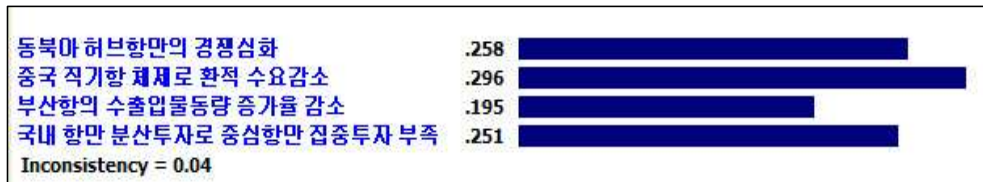
## 바. 위협

부산항만공사의 위협 중에서 요인별 상대적 중요도는 중국 직기항 체제로 환적 수요 감소(0.296), 동북아 허브항만의 경쟁심화(0.258), 국내항만 분산투자로 중심항만 집중투자 부족(0.251), 부산항의 수출입물동량 증가율 감소(0.195) 순으로 나타났다. 이 중에서 ‘중국 직기항 체제로 환적 수요 감소’가 높은 중요도를 보였다.

<표 3-9> SWOT 위협그룹과 요인들의 우선순위

SWOT 그룹	그룹우선 순위	SWOT 요인	일관성 비율	요인의 우선순위
위협	0.216	동북아 허브항만의 경쟁심화	0.04	0.258
		중국 직기항 체제로 환적 수요 감소		0.296
		부산항의 수출입물동량 증가율 감소		0.195
		국내항만 분산투자자로 중심항만 집중투자 부족		0.251

<그림 3-8> SWOT 위협그룹과 요인들의 우선순위



#### 사. 종합 중요도 산출 : 최종우선순위 도출

평가대상이 되는 각 그룹별 요인들의 종합순위를 얻기 위하여 항목들의 상대적 중요도를 종합화하였다. 즉 계층 2의 중요도를 기준으로 하여 하위 계층의 중요도를 곱하여 최종 각 그룹별 요인들의 최종우선순위를 도출하였다.

<표 3-10> 세부 요인별 최종우선순위

구분	SWOT 그룹	SWOT 요인	최종 우선순위
1	강점	항만개발 재원조달의 용이	0.146
2	기회	동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가	0.137
3	기회	다국적기업의 동북아 물류거점의 수요 증가	0.126
4	강점	시정과 행정의 원활한 연계 가능	0.084
5	강점	의사결정의 신속성	0.083
6	위협	중국 직기항 체제로 환적 수요 감소	0.064
7	기회	부산항의 성장 잠재력	0.062
8	위협	동북아 허브항만의 경쟁심화	0.056
9	위협	국내항만 분산투자로 중심항만 집중투자 부족	0.054
10	약점	정부의 경영 자율성 침해가능성	0.043
11	위협	부산항의 수출입물동량 증가율 감소	0.042
12	기회	아시아권 크루즈 관광시장 증대	0.041
13	약점	전문경영인 체제구축 미흡	0.032
14	약점	사업의 범위와 관리권의 제한	0.028

부산항만공사의 전략적 발전방안을 모색하기 위해 부산항만공사의 SWOT/AHP 분석 결과를 바탕으로 약점에 대하여 기회요인과 강점요인의 활용을 극대화 하고 위협요소들을 최소화하는 전략수립이 필요하다. 도출된 세부요인별 우선순위를 바탕으로 <그림 3-9>과 같이 전략을 수립하였다.

<그림 3-9> SWOT/AHP 분석에 근거한 전략수립

내부역량 분석 / 외부환경 분석	강점 (Strength)	약점 (Weakness)
기회요인 (Opportunity)	< S/O 전략 > ① 구성원의 인적자원의 역량강화 ② 항만물류 인프라의 적기 구축	< W/O 전략 > ① 항만공사법의 개정 노력 ② 해양관광자원의 적극 개발
위협요인 (Threat)	< S/T 전략 > ① 글로벌 물류기업 적극 유치 ② 부산항 집중 투자	< W/T 전략 > ① 해외물류시장의 적극 개척 ② 부가가치 물류 창출을 위한 항만클러스터 추진

## 제4장 부산항만공사의 전략적 발전 방안

부산항만공사의 전략적 발전 방안의 우선순위를 도출하기 위해 SWOT/AHP 분석의 결과를 바탕으로 내부역량 요인인 강점과 약점, 외부환경 요인인 기회와 위협의 세부요인을 각각 정량적으로 산출한 결과 그 전략 수립의 우선순위로 S/O 전략, S/T전략, W/O 전략, W/T 전략 순으로 나타났다. 이를 바탕으로 부산항만공사의 전략적 발전을 위한 방안을 우선순위별로 제시하면 다음과 같다.

### 제1절 S/O 전략

#### 1. 구성원 인적자원의 역량 강화

부산항만공사의 2020 비전이 ‘The Global Top 3 Port Authority Company’와 같이 글로벌 항만공사로의 발전 추구이므로 핵심과제인 국제화의 방안을 체계적으로 수립할 필요성이 있다. 전문지식 또는 전문직능도 국제적 수준을 갖추어야 하므로 국제화의 방안 속에 포함시켜 추진해야 한다. 일반적인 국제화 요원의 인재상은 외국어 구사력, 전문 직능지식, 정보 활용능력, 국제적 소양·감각·시야, 전략적 사고능력, 국제적 관리능력, 고객 지향적 사고 등이다.

또한 경쟁력의 원천으로서 지식의 중요성과 부산항만공사가 유형의 가치가 아닌 무형의 가치를 생산한다는 점에서 지속적으로 다기능·과학적 지식을 습득하고 지식화 하는 학습역량과 이를 위한 학습조직화가 중요하다.

학습역량을 강화한다는 것은 학습조직의 특성과 학습체계요인을 강화한다는 것으로 이러한 점에서 부산항만공사가 강화해야 할 점은 권한의 소재에 있어서 공조직이기 때문에 권한이양 문제는 쉽지 않은 상황이다. 그러나 과업별 성격을 감안하여 팀장에게도 전결권을 부여하는 제도 개편을 하여야 하고, 정보의 소재에 있어 팀간 정보 공유도를 높이기 위해 그룹웨어와 정보체계상의 콘텐츠를 풍부하게 만들어서 운영해야 한다. 그룹웨어와 정보체계상 지식 콘텐츠를 설치하여 직원들이 수집한 지식을

부산항만공사 상황에의 적용가능성을 검토하여 수정한 지식을 탑재하고 아이디어 수준의 지식 탑재도 고려해야 한다. 나아가 이러한 탑재행위를 촉진하는 관리체계 중 인사고과 반영체계 및 보상체계 등을 구축하여 운영해야 한다. 또한 리더쉽 있는 리더들이 학습관련 교육·안내·설계를 하도록 해야 한다.

그리고 전략적인 인사조직 관리방안을 모색해야 하는데 실적 및 평가와 관련한 조직관리기법인 성과관리체계(BSC, KPI)의 도입을 검토해야 할 것이다.

또한 역량, 특히 능력에 초점을 둔 인적자원관리방안인 직능자격제도의 도입을 검토해야 한다. 이는 연공과 성과를 배제하지 않지만 기본적으로 능력을 처우의 기준으로 삼는 제도이며 능력의 단계설정, 평가, 보상 및 승진 등을 제도화해야 한다.

학습조직화와 교육훈련체계의 구축이 필요하다. 또 이를 위해서는 부산지역 내 대학과의 산학협력을 활용하여 맞춤형 인력양성체계를 구축하고, 교육내용으로는 상위직이 부족한 사업(Business)관련 전문지식과 하위직이 부족한 항만물류 전문지식에 중점이 주어져야 할 것이다. 또 전반적으로 경영전문가 양성교육이 필요한데 이를 위해 경영분야의 역량 있는 외부전문가들을 활용할 필요가 있다. 공공기관 출신자들이 갖고 있는 전문성, 특히 항만에 관한 전문성이 사업적 전문성과 현장적 전문성은 아니므로 이는 향후 새로운 사업추진을 기피하는 배경으로 작용할 가능성이 크기 때문에 사업적 전문성과 현장적 전문성을 보강해야 한다.

사기업적 성격의 요체는 경영마인드이며 업무추진에 큰 부담을 주지 않는 선에서 MBA 성격의 산학협력과정을 운영하는 방안을 모색할 필요가 있다.

향후 대비 인력 수급/양성에 있어서 조직의 발전이 요구하는 인력수요에 대한 대응을 중장기적 차원에서 추진해야 한다. 인력 활용도를 높이기 위해 재배치 등이 요구되고 인원이 부족하지는 않을 것으로 전망된다. 하지만 부산 지역 사회에서의 사회적 책임 이행차원의 고용창출도 고려하면서 중장기적인 역량강화를 위해 인원보강을 위한 인력채용은 지속되어야 한다. 부산지역 대학에는 항만물류관련 및 경영관련 학부와 대

학원에서 상당수의 인력을 공급하고 있어 전문인력 공급처가 많다. 그리고 취업난을 배경으로 전문성과 국제적 기반(외국어 등)에서 우수한 역량을 가진 부산지역대학 졸업자 등을 보다 쉽게 확보할 수 있는 여건에 있다. 그러므로 우수역량에 초점을 둔 선발기준을 적용해야 하며, 부산지역의 우수한 인재들로 하여금 입사동기를 갖게 하는 유인요인을 강화해야 한다. 특히 부산항만공사의 중장기 비전의 구체화와 홍보가 요구된다. 이외에 항만물류분야 정부기관과 민간기업도 잠재적인 인력공급 원천이며 항만물류분야의 전문성, 특히 사업적 전문성을 가진 경력자 등을 보다 쉽게 확보할 수 있다.

직원교육과 관련하여 산학협력을 부산지역 내 대학(내 연구소)들과 추진하고 항만물류대학원의 운영이 맞춤형으로 전환되어가는 추세를 활용해야 한다. 그리고 부산항만공사가 협력기관인 해운항만물류 전문인력양성사업단 등을 활용하여 맞춤형 인력양성체계를 구축할 필요가 있다.

## 2. 항만물류 인프라의 적기구축

### 1) 북항 재개발 사업과 연계한 항만시설의 적기 구축

최근 중국정부는 천진항을 환발해만 지역의 국제물류중심으로 건설한다는 발해만 개발계획을 발표하여 동북아 중심항만으로 성장하려는 부산항에 큰 위협이 되고 있다. 또한 '05년 12월 개장한 상해 양산항 1단계 터미널은 지난 5개월간 처리실적이 100만TEU를 돌파하였다. 이에 힘입어 상해항은 전년 동기 대비 19.6%의 성장을 보여 '06년에 2,000만TEU를 돌파할 것으로 예상된다. 상해항 외에 심지어 Ningbo-저우산항의 브랜드 통합체제로 인하여 기존 부산항을 이용하던 환적물동량은 담보상태를 지나 점차 감소할 것으로 예상된다. 특히 장강유역의 화물 운송량이 기하급수적으로 증가하고 있으나 중국의 급속한 항만시설 확충과 셔틀서비스 연계로 인하여 부산항으로의 환적은 더욱 어려울 것으로 예상된다.

또한 부산 북항의 일반부두 재개발이 추진되고 있어서 약 230만TEU

에 해당하는 컨테이너를 처리할 대체부두가 필요한 실정이다. 또 북항의 기능 재배치를 통해 일부 대체부두를 확보한다고 하더라도 북항 자체의 시설로는 한계가 있으므로 신항의 조기 완공이 필수적이다. 그리고 향후 2020년까지의 물동량 전망치를 감안할 때 203만TEU를 처리했던 일반부두 재개발은 북항 하역능력 하락으로 이어진다. 그러므로 부산항의 경쟁력을 유지하기 위해서는 신항의 적기 완공이 반드시 필요하다.

이를 위해서는 북항 재개발 추진계획과 연계한 신항의 건설 추진이 필요한데 북항 일반부두 재개발 단계별 추진 계획과 연계하여 이전 물동량을 효과적으로 흡수하고, 주변 주요 항만보다 경쟁력을 강화할 수 있도록 신항의 건설이 추진되어야 한다. 신항의 초기 활성화를 위해 북항 기항 대형선사와 피더선사의 공동배선을 유도하고, 장기적인 활성화를 위해서는 피더선박 전용부두 건설을 통해 안정적인 피더 네트워크를 구축해야 한다. 또한 적정 하역능력 수준을 유지하기 위한 신항의 적기 건설이 필요한데 현재 부산항은 선석당 약 55만TEU~60만TEU의 적정능력을 상회하여 처리하고 있어 신속한 하역서비스에 한계가 있으므로 신항 컨테이너 부두를 적기에 완공하여 시설확보를 통해 부산항의 경쟁력을 유지해야 한다.

그리고 신항의 하역능력의 증가가 필요한데 현재 선석당 5만톤급 기준 30만TEU로 계획되어 있어 신항이 개장되더라도 804만TEU의 하역능력을 추가하는 것에 그친다. 따라서 선석당 평균 40~50만TEU를 처리할 수 있도록 고속 생산성을 가진 안벽 크레인과 크레인 추가 배치를 통해 선석당 하역능력을 높여야 한다.

## 2) 신항만 배후 물류부지 확충

신항의 자체 경쟁력을 강화시키기 위해서는 신항 배후부지에 국내외 주요 수출입 기업 및 글로벌 물류기업의 유치를 통해 자체 물동량을 확보하여야 한다. 이를 위해 대규모 배후부지의 개발이 필요하다. 부산항과 경쟁관계인 상해항은 물류부지로 약 359만평을 개발하고 있고, 천진항 또한 212만평을 개발하고 있다. 반면 신항의 순수 물류부지는 약 125.8만



평에 불과하다. 자세히 보면 북컨 배후부지는 약 93만평으로 이 중 약 37만평을 물류부지로 개발하고 있다., 남컨 배후부지는 약 43만평으로 이 중 약 27만평<sup>13)</sup>을 물류단지로 개발할 예정이다. 공공시설용지 및 유보지는 각각 13만평과 3만평 규모이고, 옹동단지는 약 195만평 중 물류부지로 131.1만평<sup>14)</sup>을 제시하였으나, 이후 부산광역시와 경상남도가 공동으로 수행한 용역에서 61.5만평<sup>15)</sup>으로 축소 제시되었다.

신항의 조기 활성화를 위해 배후부지의 확대 및 활용방안, 유류공급기지 건설 등의 구체적인 방안의 검토가 필요하다. 신항 북'컨'배후부지 내 주거용지의 물류부지 전환과 옹동단지, 옥망산 일대 등의 배후부지의 확대방안과 활용방안이 모색되어야 한다. 또 신항의 경쟁력 강화를 위한 선박 유류공급기지의 조속한 건설이 이루어져야 한다.

항만배후부지 조성사업은 항만물류 기능을 통한 부가가치 창출과 항만 산업과 연계한 다국적 물류기업 유치에 목표를 하고 있어 그 중요성이 더욱 부각되고 있다. 그러나 신항 배후부지 중 북컨 배후부지의 경우 국가재정사업이 아닌 민자유치에 의한 개발방식으로 추진되고 있다. 때문에 공공목적의 공익성 보다는 주거 및 상업시설 분양 등 수익성 중심으로 계획되어 국제적인 흐름과 어긋나고 있는 실정이다.

항만은 해상과 육상을 하역작업을 통해 연결시켜주는 접점기능을 수행하는 바, 항만배후부지는 해상운송과 육상운송이 원활히 수행되도록 다양한 물류지원활동이 이루어 질 수 있는 시설을 갖추어야 한다. 이를 통해 신항 이용 시 One-Stop-Service가 가능한 물류체계 구축이 필요하다. 단순하역 수준의 항만 부가가치에서 탈피하여 항만배후단지에서의 부가가치 물류기능을 통한 항만, 항만 및 관련 산업, 물류산업 등의 부가가치를 극대화 할 수 있다.

종합기능을 보유한 항만배후부지는 항만지원기능, 물류기능, 가공·조립기능, 상업·업무기능, 연구·벤처기능, 친수·위락기능 등 항만과 관련된 모든 기능을 수용할 수 있도록 다기능 단일화가 가능하다. 홍콩, 선

13) 부산해양수산청, 신항 남'컨'부두 배후지 준설토기장 가호안 기본 및 실시설계, 2005.7.

14) 해양수산부, 신항 남컨테이너부두(1차) 기본 및 실시설계, 2003.12.

15) 부산·진해 경제자유구역지정을 위한 개발계획 수립연구.

전, 상해, 카오슝, 부산, 광양, 고베, 요코하마항 등이 동북아 중추거점항만의 위치를 확보하기 위해 치열한 경쟁을 하고 있으며 항만배후부지 확보가 항만경쟁력에 중요한 요인으로 부각되고 있다. 향후 신항이 활성화될 경우, 물동량과 이용 선박이 급증할 것이나 신항에는 선박유류를 공급할 유류시설이 없다. 부산 북항으로부터 유류를 공급받는 경우 원가 상승으로 인해 신항의 경쟁력이 약화된다. 따라서 신항 이용 시 높은 유류비용으로 인해 선사의 신항 기항 기피 현상이 우려됨에 따라 기항 선사들에게 저가의 유류를 공급하기 위한 유류공급기지 건설이 필수적이다.

이러한 부족한 물류부지 확보를 위해 신항 북권 배후부지의 주거용지를 항만물류부지로 전환하여 배후 물류부지를 확대하도록 하고, 신항 배후부지를 생산, 물류·유통, 무역 중심의 국제물류의 거점으로 육성해야 한다.

웅동단지(약195만평)를 물류부지로 확보하고 복합물류센터, 업무지원센터, 화물자동차 휴게시설, 보관 및 운송 거점 시설 등을 집적화 하여 물류 기능을 강화해야 한다. 또 신항 항만배후부지는 국토 및 항만계획과의 연계성을 확보할 수 있는 공간으로 개발하여 과거에 북항에서 나타난 각종 부작용들을 해소해야 한다.

세계 주요 항만들은 지역경제거점으로서 종합물류항만을 지향하고 있다. 이를 위해 항만 배후지역에 대단위 물류기지를 건설하여 국가 및 지역경제의 중심지로 활성화하고 있다. 따라서 항만은 보관, 유통, 전시, 판매, 통관, 정보 등의 물류서비스와 이를 집적할 수 있는 국제전시판매장, 국제무역센터, 등이 입지하는 종합물류기지로서의 기능을 수행할 수 있는 공간으로 개발되어야 한다.

기존의 항만관련 산업의 분산으로 인해 상호 연계를 위한 막대한 물류비 등 불필요한 국가적 재원낭비가 발생한다. 따라서 국가 및 지역, 항만의 국제적 경쟁력 약화가 초래됨에 따라 신항 항만배후단지는 항만과 관련 산업 간 집적화를 통한 최적공간으로 개발되어야 한다.

## 제2절 W/O 전략

### 1. 항만공사법의 개정 노력

“항만공사법은 항만공사를 설립하여 항만시설의 개발 및 관리·운영에 관한 업무의 전문성과 효율성을 높임으로써 항만을 경쟁력있는 해운물류 중심기지로 육성하고 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다(법 제1조)”고 규정하고 있다. 여기에는 항만공사의 업무의 독립성 보장이라는 표현이 없고, 법 제3조는 항만공사의 자율적 운영원칙과 관련하여 “항만공사의 책임경영체제의 확립을 위하여 그 자율적 운영은 보장된다”는 자율적 운영의 원칙을 규정하고 있다. 그러나 너무 구체성이 결여되어 있고, 항만공사운영과 관련한 기본원칙으로 독립채산의 원칙과 일반적으로 외국의 항만공사에서 채택되고 있는 항만별 자치의 원칙 및 인사와 경영의 독립성 보장원칙을 항만공사법에 보다 명시적으로 규정하는 것이 공사의 책임경영체제의 확립 및 자율적 운영을 위하여 바람직 할 것이다.

#### 1) 부산항만공사 인사의 독립성

항만공사법 제16조 제3항은 “사장 및 감사를 제외한 그 밖의 임원은 사장의 제청으로 해양수산부장관이 임명한다”고 규정하여, 임원에 대한 인사권을 중앙정부가 행사하도록 되어 있다. 이는 항만공사의 조직의 독립성을 해치고 책임경영을 인정하는 항만자치의 원칙에 반한다. 그러므로 항만공사에 대한 책임경영을 위해서는 임원에 대한 인사권을 사장에게 이양하는 것이 바람직하다. 항만공사에 대한 정부의 관여는 항만위원회 감사와 사장에게 대한 선임권 행사로 충분하다. 사장이 임기 중 임원과 책임을 함께 하여 효율적으로 업무를 수행하고 조직관리를 하도록 하기 위해서는 사장에게 임원 인사권을 부여하는 것이 바람직하다. 다만 이 경우 항만위원회에 임원에 대한 제청권을 부여하는 것이 사장의 임원인사의 공정성을 담보하는 방법이 될 것이다.

다음으로 항만위원회는 해양수산부장관이 임명하는 15인 이내의 비상임위원으로 구성하도록 되어있다.<sup>16)</sup> 부산항에 설립되는 항만공사의 위원회는 부산광역시장이 추천하는 자 5인(당해 항만의 이용자단체를 대표하는 자 1인을 포함), 경상남도지사가 추천하는 자 2인(당해 항만의 이용자단체를 대표하는 자 1인을 포함), 당해 항만의 이용자단체를 대표하는 자 2인을 포함한 15인의 비상임위원으로 구성하도록 규정하고 있다.<sup>17)</sup>

이 규정에 의하면, 항만위원회 위원 중 6명을 중앙정부에서 추천하는 자가 포함되도록 되어 있다. 이는 항만자치를 보장하고 중앙정부로부터 간섭을 배제하여 항만의 독립성을 확보하는 데 있어서 장애요인이라 생각된다. 따라서 항만위원회 위원구성은 중앙정부나 지방정부의 관여로부터 자유로운 제3자인 민간위원의 수를 보다 확대하여야 할 것이다.

## 2) 부산항만공사 경영의 독립성

현행 항만공사법은 「정부투자기관관리기본법」 중 제8조, 제13조의 6항, 제15조, 제19조, 제20조 및 제29조의 규정을 준용토록 규정한다. 그리고 그 밖의 경우에는 항만공사의 운영에 있어서의 항만공사법 이외 규정의 적용을 배제함으로써 어느 정도 항만공사에 대하여 재량권과 운영의 독립성을 보장하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 「정부투자기관관리기본법」은 항만공사법이 만들어진 이후에 법이 개정되어 동법 적용에 관한 예외규정에서 항만공사가 포함되지 못하였다. 「정부투자기관관리기본법」의 전면적 적용으로 인해 항만공사는 항만위원회와는 별도로 기획예산처에 경영실적을 보고하고 평가를 받아야 하는 등 동법에서 규정하고 있는 자율적 운영의 원칙을 크게 훼손하는 실정이다. 항만공사법에 보장된 자율적 책임경영의 원칙의 취지를 살리기 위해서는 「정부투자기관관리기본법」과 마찬가지로 「정부투자기관관리기본법」의 적용을 배제하는 방향으로 「정부투자기관관리기본법」의 적용 예외에 관한 별표 조항의 개정이 이루어져야 할 것이다.

---

16) 항만공사법 제11조.

17) 항만공사법 시행령 제5조.

### 3) 부산항만공사의 사업범위

항만공사법 제8조(사업)에 의하면 항만공사의 사업범위에 속하는 것은 항만시설 중 수역·외곽·임항교통시설 등 대통령령으로 정하는 항만시설은 제외하도록 되어 있다. 항만공사의 기능 확대 및 항만관리의 이원화에 따른 비효율 제거를 위해서도 모든 항만시설의 관리·운영권을 부여하는 것이 바람직하다. 또한 항만공사를 세계적 경쟁력을 갖춘 항만 오퍼레이터로 육성하기 위해서는 항만배후단지과 내륙화물유통기지의 개발은 물론 터미널 운영에도 직접 참여할 수 있도록 사업범위를 대폭 확대하는 방향으로 항만관련 법규정을 정비하는 것이 바람직하다.

공기업은 근본적으로 공공의 복리를 위한 공익성과 이윤추구라는 기업성을 동시에 갖는 것이 특성이나 현행 항만공사법의 사업범위는 지나치게 공익성의 측면만을 강조하고 있다. 그러므로 항만공사가 공기업으로서 공익의 범위 내에서 이윤추구를 목적으로 하는 기업적 활동을 할 수 있도록 사업범위에 관한 규정의 개정이 필요하다. 이 경우 항만공사의 사업범위에 관한 전통적인 관리중심의 제한적인 사업범위에 대한 규정방식은 전면적이고 근본적인 방법론의 전환이 요구된다. 근본적으로 항만공사의 사업범위에 대한 입법방식은 법에 사업범위를 제한적으로 규정하는 방식을 취하여 법에 열거되지 않은 사업에 대하여는 참여의 길이 원천적으로 봉쇄되고 있다. 이와 같은 소극적인 방식보다는 항만공사가 장래 보다 자율적이고 책임 있는 경영을 담보하고, 항만이 가지는 물류서비스의 중심축으로서의 기능 등 새로운 항만수요에 적극적으로 대처하기 위해 사업범위에 대하여 규정한 제8조의 규정을 제한규정에서 예시규정으로 전환하는 것이 바람직 할 것이다.

즉 동조에서 항만공사의 사업범위를 중요사업에 대하여 각호에서 열거하고 마지막 각호에서 ‘기타 항만위원회가 심의, 의결한 사업’을 항만공사의 사업범위에 포함시켜 규정하는 방식을 취해야 한다. 항만공사가 적극적으로 항만과 관련한 각종 새로운 사업을 수행할 수 있는 가능성을 법 자체에서 개방적으로 규정하는 예시규정 형식의 입법방식이 바람직하다고 본다.

## 2. 해양관광자원의 개발

### 1) 북항재개발을 통한 해양관광자원의 개발

기존의 도시개발법, 항만법 등 재개발 관련 법령은 북항 재개발 사업을 추진하는데 한계가 있다. 때문에 항만 재개발 관련 특별법 제정으로 추진해야 한다. 북항 재개발 해양관광프로젝트와 연계하여 자갈치 수산관광단지 일대를 항만시설보호지구 지정을 해제하여 효율적인 토지이용을 유도하되 환경친화적인 도심 워터프론트로 재개발을 유도해야 한다. 자갈치 건어물시장 재개발사업을 추진하되 그 일대를 이용자 중심의 도심공간으로의 재정비 개선이 필요하다. 또한 불법 노상 주차의 강력한 단속을 통한 교통부하량을 저감하고 이면도로의 제 기능을 확보하되 주중과 주말 다른 차량 동선을 유도하여 보행자 중심의 공간으로 개선해야 한다.

### 2) 크루즈 관광사업의 활성화

크루즈 관광사업은 부산 북항 재개발 사업 추진에 따른 해양관광 산업의 활성화와 국내에도 보편화 되고 있는 주 5일제 근무의 영향과 소득수준의 향상에 따른 다양한 관광상품 개발의 일환으로 추진 가능한 사업이다.

초기에는 국내 연안해역을 중심으로 한 연안크루즈 및 부산항 항내 크루즈를 시작으로 그 영업범위를 점차로 동북아 및 아시아권역으로 확대하여 영위하여야 한다. 중·장기적으로는 부산항을 중심으로 하여 연근해 및 아시아역내, 미주지역을 대상으로 추진할 것이며, 연근해 노선은 각 지방자치단체들이 추진하고 있는 지역별 테마관광의 특성을 살린 상품개발이 동시에 추진되어야 한다. 현재 부산항은 북항 재개발사업 및 자갈치 연안정비사업, 해운대 관광특구 개발사업 추진과 해양레포츠 공원 및 각종 해양테마파크 등의 조성이 추진되고 있어 해양관광산업이 활성화 될 것으로 예상된다. 또한 남해안의 거제권, 여수를 중심으로 한 한

려수도 및 다도해 권역의 관광산업화의 추진 속도가 빠르고 다양하게 진행되고 있다. 서해안 지역의 각종 마리나 개발 사업이나 지역별 테마관광산업 발전은 육상과 해상관광의 연계 상품화를 통한 연안 크루즈 산업의 발전 전망을 높이고 있다. 특히 부산항은 북항 재개발 사업의 추진으로 그동안 화물중심의 부산항에서 사람중심의 기능전환으로 북항 재개발 지역과 KTX의 연계를 통한 Sea & Rail 연계 중심지로 발전 가능성이 높다.

국내에는 과거 현대아산(주)의 금강산 해상관광사업의 추진으로 국제항로 취항 가능한 크루즈 선박의 운항 실적이 있다. 그러나 동 사업의 육로 관광 개시 이후, 국적 선사 또는 국내 기업에 의한 실질적인 크루즈사업은 그 명맥이 단절되었다. 2008년 베이징 올림픽을 계기로 중국경제의 고속성장은 더욱 더 탄력을 받게 될 것이다. 이러한 경제성장을 근거로 한 중국은 물론, 한국과 일본을 포함한 동북아 지역의 크루즈 수요는 더욱 증가할 것으로 전망된다. 중국의 상해나 북중국의 주요 항만들의 개발 사업에는 이러한 크루즈 선박의 접안시설과 해상관광객을 위한 다양한 관광 상품화가 동시에 추진되고 있어 동북아지역의 해상크루즈사업의 폭발적인 증가가 예상된다. 또한 동 사업을 추진함에 있어서 부산항만공사는 크루즈 운항 사업 경험이 있는 합작파트너와의 협력은 물론 내륙연계의 관광 상품과의 연계 및 모객을 위한 관광관련 기업과의 협력과 협작을 적극 고려할 필요가 있다. 아울러 중·장기적으로는 국제 크루즈 사업의 성공적인 추진을 위해 인접국가의 관련기업들과의 협력체계 구축도 필요하다. 이 사업의 추진은 연안크루즈용 중소형 선박의 확보 및 중장기적인 국제 크루즈사업을 위한 중대형 크루즈 선박의 확보를 토대로 이루어져야 할 것이다.

### 제3절 S/T 전략

#### 1. 글로벌 물류기업 유치

동북아의 지속적인 경제성장과 '컨'물량의 지속적인 증가로 인해 급격히 늘어난 물동량을 꾸준히 확보하기 위해서는 대내외 화주나 선사들에게 부산항의 이점을 최대한 부각시켜 홍보활동 및 적극적인 마케팅 전략을 세워야 한다. 그리고 물류전문기업 육성지원과 물류 표준화, 정보화, 공동화 등 소프트 인프라 확충, 물류전문인력 양성, 수출입 물류 촉진을 위한 국제물류혁신시스템 구축, 물류신기술 개발 등을 추진해야 할 것이다. 특히 현재 물류 표준화율이 경쟁국과 비교했을 때, 우리나라가 가장 낮은 점(한국 30%, 일본 45%, 미국 60% 등)을 감안하여 표준화시킬 수 있는 적격한 기준을 찾아 국내는 물론 아시아 간 역내 표준화를 위한 노력을 해야 할 것이다. 또한 해외 진출을 하는 한국 물류기업에 대한 지원 방안도 마련해야 할 것이다.

## 2. 항만집중투자전략

우리나라의 주요 항만개발 정책은 투 포트 시스템(two port system)이다. 투 포트 시스템 정책은 1개의 국가에 컨테이너 수송을 중계하는 두개의 중추 항만을 운영하는 체제로 1980년 중반부터 수도권-부산 축에 집중되어 있는 내륙운송체제를 개선하고 지역불균형을 도모하기 위해 광양항을 부산항과 함께 병행 개발하는 것을 의미한다. 외국의 경우 국가별 또는 지역별 물동량, 항만 여건 등에 따라 다항, 양항, 단일항 체제를 운영하고 있다. 다항체제로 운영하는 국가로는 대표적으로 미국(LA, 롱비치, 뉴욕, 뉴저지, 오클랜드 등)과 일본(도쿄, 요코하마, 고베, 오사카, 나고야 등)이 있으며, 양항체제로 운영하는 국가로는 독일(함부르크, 브레멘), 대만(카오슝,基隆), 영국(펠릭스로우, 사우스햄튼) 등이 있다. 단일항 체제로 운영하는 국가로는 싱가포르와 홍콩 등 도시국가 성격을 가진 국가들이 운영하고 있다.

우리나라는 1990년대부터 중앙정부의 지역균형발전의 논리에 의해 양항정책, 9대 신항 개발정책 등과 같은 분산정책을 추진하고 있다. 특히 광양항과 부산항을 함께 개발하는 양항정책은 대표적인 항만개발의 분산



정책이다. 정부의 대표적인 분산정책을 보면, 첫 번째로, 제3차 국토종합 개발계획(1992~2001년)에 항만개발을 권역별 거점항만을 중심으로 기존 항만의 확장·정비를 추진하되, 부산 신항과 광양항 등 신항만 개발 수요 역시 권역별 거점항만체제 속에서 추진하는 것으로 되어 있다. 이 가운데 부산항과 광양항을 중심으로 하는 양항체제로 집중적으로 개발하되, 인천, 아산, 군장 등 지역 거점항만에 피더선 컨테이너 처리시설을 확보하도록 하였다.

두 번째로, 1997년 12월 신항만건설촉진법은 총 8개의 신항만을 지정하였으며, 특히 부산 신항, 광양항, 아산항은 3대 국책사업으로 추진하기로 하고, 국책사업으로 선정된 부산 신항은 동북아시아 국제물류 중심항만으로 개발하고, 광양항은 부산 신항과 함께 장기 컨테이너 물동량 증가에 대비하여 동북아시아 국제물류 중심항만으로 조기 개발하기로 하였다.

세 번째로, 1999년 12월의 항만기본계획정비에서는 동북아시아 물류중심기지 구축을 위해 전국 컨테이너 항만체제를 부산항과 광양항의 2대 중심항만과 9대 피더항만체제 구축되도록 설정하였다.

네 번째로, 2000년 5월에 수립한 해양수산부문 최상위 국가계획인 ‘해양한국21(Ocean Korea21)’에서는 동북아 물류중심기지 구축을 위해 부산 및 광양항의 양항체제를 유지하면서 이들 항만을 제3세대형 첨단 대형컨테이너 중심항만으로 개발하기로 하였다.

다섯 번째로, 2001년 1월의 수정 항만개발계획에서는 21세기 동북아 물류중심 국가 건설을 위해 부산항과 광양항을 집중 개발하기로 하였다.

여섯 번째로, 2001년 10월의 전국 무역항 항만기본계획에서도 부산 및 광양항을 양항체제로 유지하면서 동북아시아에 대비하여 이들 항만을 국제물류비가 가장 저렴한 대형 중추항만으로 개발하기로 하였다.

이와 같이 우리나라 중심항만개발정책은 양대 중심항만 체제 및 권역별 거점항만을 통한 지역균형발전으로 볼 수 있다. 이러한 정부의 중심항만개발정책은 세계적으로 유례를 찾기 힘든 것으로, 2004년 광양항은 부두시설의 약 절반이 유희화 되어 있음에도 불구하고, 정부의 양항체제는 계속되고 있다. 또한 권역별 지역개발을 명분으로 기존 무역항뿐만

아니라 2011년까지 추가로 367개 선석을 계획 중에 있다. 이와 같은 중심항 이외의 무리한 항만건설은 항만시설의 심각한 시설 불균형을 초래했다. 그리고 그에 따른 2003년도 손실액은 무려 약 3,300억원에 이르고 있다.<sup>18)</sup>

이러한 국가정책으로 세계 3대 무역항인 부산항의 퇴보 위기는 그동안 정부당국에서 환태평양의 중심항-동북아물류중심항 등 온갖 화려한 구호를 내 걸었지만, 나라 밖으로 경쟁할 수 있는 제대로 된 항만 하나 육성하지 못했다. 또 항만 물동량 수요에 앞서 나가는 항만 건설보다는 항만의 자연적, 지리적 조건도 무시하고, 외국 항만 전문가의 조언도, 항만 실수요자의 의사도, 경제논리도 접어 둔 채, 대한민국의 관문인 부산항이 시설 부족으로 허덕이고 있는데도 불구하고, 우리나라의 정치 구조적 특성에 지배당하는 지역 안배형 1국 2중심항 동시 개발의 항만정책을 추진하고 있다.

이러한 현 상황에서 동북아 물류 중심국가 건설을 위한 부산항의 대처 방안은 우리 모두는 밖으로 외부 경쟁에 눈을 돌려야 할 것이다. 항만의 자연조건과 인문조건을 무시한 국제교역의 핵심 인프라인 항만시설을 분산 개발을 하는 것은 외국과의 경쟁에 있어서도 불리할 것이다. 다시 말해 국내외의 어떤 항만도 모방할 수 없는 자연적, 지리적 조건과 127년의 역사성을 지니고 있는 부산항 배후의 항만지원 산업, 국제항만을 지원할 수 있는 육·해·공의 연계 기능 등 국내외 어떤 항만도 모방할 수 없는 부산항에 대한 집중 투자와 제2부산 신항 건설을 시급히 추진하는 것이 정부의 동북아 물류국가 건설이라는 정책 목표의 달성을 이룰 수 있을 것이다.

---

18) 백인흠, 항만개발우선순위 결정에 관한 연구-중심항만의 관점에서, 박사학위논문, 한국해양대학교 대학원, 2005. pp.76-77.

## 제4절 W/T 전략

### 1. 해외 물류시장 적극 개척

#### 1) 해외터미널 투자운영

우리나라의 해외터미널 진출사업은 주로 대형 선사들이 해외 거점항만 내 자가 터미널 확보 사업의 일환으로 추진되었다. 일부 물류관련 기업이 소규모로 해외항만건설에 참여하고 있고, 국내 물류관련 기업 중 다국적 항만물류기업의 존재는 전무한 실정이다.

최근 해양수산부는 국내 기업들을 중심으로 한 해외항만투자 사업을 정책적으로 추진할 계획을 발표하였다. 이러한 해외 항만투자 사업은 부산항을 중심으로 한 다양한 항만 Network 구축을 위해서라도 추진되어야 할 사업이다.

부산항만공사는 부산 북항 운영 및 신항 건설과 운영사업을 추진하면서 관련 노하우를 습득하였다. 이를 바탕으로 한 해외진출 사업을 추진하는 것이 글로벌 항만기업으로 성장할 수 있는 동력이 될 것이다.

부산항만공사의 중장기적 발전을 위해 다양한 사업의 추진을 고려해야 하며 국내항만 건설 분야는 물론, 해외의 주요거점 또는 남북간의 경제협력의 일환으로 북한 항만의 개발사업도 동시에 추진하여야 한다.

동북아 지역에서는 중국, 러시아 등을 투자대상으로 삼을 수 있다. 동남아의 경우 베트남, 태국, 필리핀, 말레이시아 등을 투자대상으로 고려할 수 있다.

중장기 적으로는 인도, 지중해 및 아프리카와 유럽은 물론 북미 및 남미 지역으로 그 범위를 확대할 필요가 있다. 아울러 남북경협의 확대 발전에 따라 북한지역 항만의 개발에도 정부와의 긴밀한 협조를 통해 적극적인 참여가 필요하다.

장기적인 관점에서는 전 세계의 주요항만을 그 사업의 범위로 삼아야 할 것이다. 특히 지역별, 시기별로 부산항만공사 단독 또는 국내 중대형 선사를 포함한 터미널 운영업체 및 물류기업들과의 협업을 통한 해외진

출 방안을 적극 모색해야 할 것이다.

## 2) 해외 복합물류센터 투자운영

부산항만공사는 부산항의 배후부지 개발과 운영사업을 영위하고 있으므로 복합물류센터 건설 및 운영의 Know-How 습득이 가능하다. 이를 바탕으로 한 해외진출이 용이하다. 특히 부산항을 중심으로 한 국제적인 복합물류센터망 구축을 통해 부산항의 물류 중심화를 위한 방안으로 복합물류센터 투자 사업을 적극 추진해야 한다.

해외복합물류 사업은 주로 국내의 대기업을 중심으로 물류비용 및 시간 절감효과 창출은 물론 다양한 물류활동에서의 장점을 활용하기 위해 추진되고 있으며, 일부 물류전문기업이 한정된 지역을 중심으로 추진되고 있다.

최근 한국무역협회는 국내 중소기업들의 물류분야 지원을 위해 EU 지역에 복합물류센터를 확보 운영함으로써 국내 중소기업들의 물류 편의성을 제고하고 있다. 부산항만공사의 거점별 복합물류센터의 확보는 부산항의 물류 중심화 및 부산항만공사의 글로벌 기업으로의 발전에도 매우 시급히 추진되어야 한다.

특히 부산항만공사의 해외 항만 투자사업의 추진과 동반하여 동일지역 또는 기타 지역을 중심으로 한 글로벌 물류센터의 운영이 필요하다. 국내의 많은 기업들이 다국적 기업으로 성장하고 있으며, 그에 따른 세계 각 지역별 물류거점 확보의 수요가 증가하고 있다.

반면 부산항만공사는 현행 항만공사법에서 규정하고 있는 사업 범위에 복합물류센터의 운영사업을 포함하고 있지 않아 이에 대한 법규의 재개정이 필요한 실정이다. 또한 동 사업은 국내 물류기업은 물론 다국적 생산기업들과 공동으로 추진함으로써 공공성과 수익성을 동시에 추구할 수 있는 분야이다. 동북아 지역은 물론 EU지역, 러시아, 미주 지역 등 전세계를 투자대상으로 삼을 수 있다. 또한 동 사업을 통한 해당지역의 다양한 물류정보 취득을 통한 부산항만공사의 국제적인 비즈니스 역량 강화에도 일조 할 수 있을 것이다.

## 2. 부가가치 물류 창출을 위한 항만클러스터 추진

최근 경제의 글로벌화와 지식 경제시대의 도래에 따라 선진국을 중심으로 각국 정부들은 산업의 경쟁력 제고와 지역경제 활성화를 위해 산업클러스터 형성에 많은 노력을 기울이고 있다. 특히 글로벌 차원에서 전개되고 있는 제조업의 저비용 거대시장으로의 이전, 지식수준이 높은 지역으로 연구개발(R&D)센터 이전, 금융 및 비즈니스 거점으로의 다국적 기업 본부 이전 등과 같은 산업입지의 새로운 전개는 산업클러스터의 중요성을 크게 부각시키고 있다.

산업클러스터 형성 움직임은 이미 유럽 선진국들을 중심으로 해운항만 산업 분야에 확대되고 있다. 유럽 국가들은 1990년대 이후부터 내부적으로 생산비용의 증가와 외부적으로 신생국들의 경쟁압력 증대에 효과적으로 대응하기 위해 해운항만산업에 클러스터 개념을 적극 도입하여 활용하였다. 특히 우리나라가 입지해 있는 동북아시아 지역의 경우 중국이 세계 최대 규모의 컨테이너 터미널인 양산 심수항 1단계를 개장하였다. 일본도 자국 항만들의 경쟁력 회복을 위해 수퍼 중추항만 계획을 의욕적으로 추진하고 있어 중심항만 경쟁이 그 어느 때보다 가열되고 있다.

부산항의 경우 지금까지 기간항로에 입지해 있다는 지리적 이점과 낮은 항만이용료를 무기로 인근 국가들로부터 환적화물을 적극 유치함으로써 기대이상의 선전을 해 왔다. 그러나 중국항만의 대규모 시설확충과 선사들의 중국 항만 직기항에 따라 부산항의 컨테이너 처리량이 갈수록 둔화되고 있다. 따라서 부산항이 동북아 물류중심지로 발전하기 위해서는 기존의 시설확충 일변도의 하드웨어 정책이나 저비용 정책에서 벗어나 고도화되고 있는 기업들의 물류수요를 충족시킬 수 있는 차별화된 서비스 전략이 필요한 시점이다.

향후 부산항이 동북아 지역 인근 항만들과 치열한 경쟁에서 살아남고 고부가가치 항만으로 발돋움하기 위해서는 항만클러스터와 같은 차별화되고 혁신적인 항만운영전략이 절대적으로 필요하다. 항만클러스터란 항

만과 관련된 전·후방 연관산업, 연구소 및 대학 등을 마치 포도송이처럼 항만이라는 지리적 공간 속에 집적시켜 구성된 상호간 네트워크 구축 및 상호작용을 통해 항만이용자들에게 원스톱 서비스를 제공하는 시스템을 말한다. 그 목적은 관련기업 간 네트워크화를 통해 내부적으로는 구성된 간 경쟁을 촉진함과 동시에 대외적으로는 유사고객을 대상으로 동일한 홍보매체를 통해 항만브랜드의 가치를 높이는데 협력함으로써 시너지 효과를 극대화 시키는 것이다. 즉, 항만서비스를 기존의 단순한 선적 및 하역이라는 화물처리에만 한정하지 않고, 하역기능을 핵심으로 예선, 도선, 보관, 부가물류서비스, 내륙운송서비스를 유기적·효율적으로 결합함으로써 경쟁항만들에 비해 한 차원 높은 통합물류서비스를 제공하려는 방안이 바로 항만클러스터 구축이다.

지금까지 우리나라의 항만정책은 항만자체의 개발과 운영에만 초점을 맞추어 왔으나 특정산업을 지원·육성하는 산업정책은 종종 국민 경제적 차원에서 타 산업에 예상치 못한 피해를 발생시키는 경우가 많았다. 다시 말해 개별산업에 대한 정책은 국민 경제적 차원에서 볼 때 ‘합성의 오류’를 야기할 가능성도 있다. 그러므로 항만은 물론 전후방 관련 산업을 포함한 거시적 차원의 정책수립이 필요하며, 항만클러스터는 이러한 정책방향의 개선을 위해서도 훌륭한 접근방법이 될 것이다.

특히 그동안 우리나라는 중앙집권적 항만관리의 경직성으로 인해 항만 운영의 자율성이 미흡하다는 판단 하에 항만운영에 상업적 경영방식을 도입하여 항만이용자들의 수요에 적극 부응해 나가야 한다. 또한 도시 및 항만 간 조화로운 이해를 반영하는 항만개발 및 운영체제를 구축할 목적으로 항만공사제를 도입하였다. 부산항만공사는 부산항의 항만클러스터의 관리자로서 막중한 역할을 수행해 나가야 한다는 시대적 당위성도 제기되고 있다.

이에 부산항이 21세기 고부가가치 항만, 나아가 주변 경쟁항만들과 차별화된 혁신선도항만으로 발전해 나가기 위한 유력한 대안으로 부산항의 항만클러스터 구축방안을 적극 모색해야 한다.

## 제5장 결 론

### 제1절 연구의 요약

급변하는 세계의 해운시장과 항만의 환경변화에 따라 세계의 항만은 치열한 경쟁상황에 놓여 있다. 오늘날의 항만은 단순히 화물이 통과하는 경유지 역할을 포함하여 복합운송 및 물류의 전초기지 역할을 수행 한다. 또한 부산항이 위치하고 있는 동북아 경제권은 세계적 수준에 비해 높은 경제성장을 수행할 것으로 예상된다. 중심항만이 되면 지역경제의 성장 및 주변국과의 경제적 협력에 중추적인 역할을 할 수 있을 뿐만 아니라 화물의 취급과 선박의 기항에 따른 막대한 수입으로 자국 내의 지역경제 및 국가경제의 활성화에 큰 기여를 할 수 있다.

따라서 이와 같은 치열한 항만경쟁 속에서 부산항의 동북아 물류거점기지 구축을 위한 부산항만공사의 발전적 전략을 모색하기 위해 부산항만공사의 강점, 약점, 기회, 위협요인을 파악하여 우선순위별로 부산항만공사의 발전방안을 제시하고자 하였다.

계층분석구조의 모형구축을 위해 세부평가요인 14개 요인을 확정하여 SWOT Matrix를 작성하고, 이를 바탕으로 부산항만공사의 발전방안을 위한 계층분석구조 모형을 구축하였다.

실증분석을 위해 설문지를 작성하여 전문가들을 대상으로 조사한 결과 전체 80부 중 35부를 회수하였다. 이러한 설문 조사를 바탕으로 실증 분석한 결과 부산항의 기회(0.367), 강점(0.313), 위협(0.216), 약점(0.104)의 순으로 나타났다. 또한 요인별 상대적 중요도가 가장 큰 것을 도출하면 강점요인에서 항만개발 자원조달의 용이(0.467), 약점요인에서 정부의 경영 자율성 침해가능성(0.413), 기회요인에서 동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가(0.374), 위협요인에서 중국 직기항 체제로 환적 수요 감소(0.296)로 나타났다. 그리고 세부요인별 최종 우선순위를 도출한 결과, 강점요인의 항만개발 자원조달의 용이와 기회요인의 동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가가 1, 2순위로 나타났다. 그 다음 3, 4순위는 기회요인으로 다국적기업의 동북아 물류거

점의 수요 증가와 강점요인으로 시정과 항정의 원활한 연계 가능 순으로 나타났다. 그 다음 5순위는 강점요인으로 의사결정의 신속성으로 나타나 상위권에는 위협요인 및 약점요인보다는 기회 및 강점요인이 우선순위를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 실증분석을 바탕으로 부산항만공사의 전략적 발전방안을 우선 순위별로 S/O 전략, W/O 전략, S/T 전략, W/T 전략 순으로 수립하여 제시하였다.

첫째, S/O 전략은 구성원 인적자원의 역량강화와 북항 재개발 사업과 연계한 항만시설의 적기 구축과 신항만 배후물류부지 확충을 통한 항만 물류 인프라의 적기구축이다.

둘째, W/O 전략은 항만공사법의 개정 노력으로 부산항만공사 인사의 독립성과 경영의 독립성을 확보하고 사업범위를 확대 하는 것과 북항 재개발을 통한 해양관광자원의 개발과 크루즈 관광사업의 활성화를 통한 해양관광자원의 개발이다.

셋째, S/T 전략은 글로벌 물류기업의 유치와 투 포트 시스템(two port system)을 벗어난 항만집중투자전략 이다.

넷째, W/T 전략은 해외터미널 투자운영과 해외 복합물류센터 투자운영을 통한 해외 물류시장의 적극적 개척과 부가가치물류 창출을 위한 항만클러스터 추진이다.

## 제2절 연구의 시사점 및 향후 연구 방향

앞장에서 언급한 부산항만공사의 SWOT Matrix를 살펴보면 현재 부산항만공사는 의사결정의 신속성, 항만개발 재원조달의 용이, 시정과 항정의 원활한 연계 가능의 강점을 확보하고 있으며, 부산 신항만 개장 및 북항 재개발과 신항만 및 배후부지 개발을 통한 부산항의 성장잠재력 확보, 동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가, 다국적기업의 동북아 물류거점의 수요 증가, 아시아권 크루즈 관광시장 증대의 기회요



인을 가지고 있다.

하지만 동북아 허브항만의 경쟁심화, 중국 직기항 체제로 환적 수요 감소, 부산항의 수출입물동량 증가율 감소, 국내항만 분산투자로 중심항만 집중투자 부족의 위협요인과 정부의 경영 자율성 침해가능성, 전문경영인 체제구축 미흡, 사업의 범위제한 등의 약점요인으로 인하여 지속적인 경쟁우위를 확보하기 힘든 실정이다.

본 연구에서는 이러한 부산항만공사의 강점요인, 약점요인, 기회요인, 위협요인을 파악하여 항만전문가에게 설문조사를 실시하여 요인별 우선순위를 도출하였다.

기존의 연구는 단순히 전략이나 방안을 제시하였지만, 본 연구는 SWOT/AHP 분석을 이용하여 도출된 우선순위를 바탕으로 부산항만공사의 상황에 맞는 최적의 전략 수립의 단계를 제시할 수 있었다.

본 연구의 한계점은 부산항만공사의 정성적 요인에 대한 분석만을 다루고 있어 정량적 요인도 포함된 전반적인 연구가 필요할 것으로 판단된다. 또한 도출된 우선순위를 바탕으로 전략수립의 단계는 제시하였지만 전략별 세부추진방안은 구체적으로 제시하지 못하여 차후 이에 대한 연구가 수행되어야 할 것이다.

## [참 고 문 헌]

### 1. 국내문헌

- 강윤호·김상구·박상희·우양호, “부산항만공사의 도입성과와 그 영향요인,” 「한국지방정부학회지」, 2007.
- 강윤호, “항만공사제도 도입에 따른 항만 거버넌스 구조의 효율화 방안,” 「한국행정학보」, 2006.
- 김남현·권순조·조문식, “AHP를 활용한 관광개발 프로젝트 평가기준에 관한 연구: 복합리조트 개발사업을 중심으로,” 「한국관광학회」, 2005.
- 김민정, “부산항의 전략적 발전 방안 연구,” 한국해양대학교 석사논문, 2007.
- 김울성, “컨테이너 선사의 항만선택 결정모형에 관한 연구,” 한국해양대학교원 박사학위논문, 2005.
- 김태원·김울성·곽규석·남기찬, “항만경쟁 주체와 항만선택 결정요인 간 관련성 분석,” 「한국항해항만학회지」, 제30권 제3호, 2006.
- 김홍인, “부활을 꿈꾸는 아름다운 항만도시-kobe,” 「해양한국」, 2006.
- 김홍인, “옛 영광 재현을 꿈꾸는 대만 최대항만,” 「해양한국」, 2006.
- 남기찬·이재현, “초대형 컨테이너 선박에 대한 이론적인 고찰,” 「한국항해항만학회지」, 제26권 제4호, 2002.
- 류동근, 「해상운송의 이해」, 다솜출판사, 2005.
- 문성혁, 「현대항만관리론」, 효성출판사, 2005.
- 민재형, “AHP를 이용한 측정과 평가,” 「서강경영논총」, 1996.
- 박경희, “부산항이 동북아 허브항이 되기 위한 대응전략,” 「산업경제연구」, 2004.
- 박영태·김이곤, “동북아 허브 항만을 위한 부산신항의 경쟁력 강화 방안,” 「물류학회지」, 2006.
- 박용성, 「AHP를 위한 의사결정론」, 자유아카데미, 2001.
- 부산광역시, 「해양수도21(항만관련분야) 추진 세부계획수립연구」, 2004.
- 부산광역시, 「10대 전략산업육성 마스터플랜」, 2006.
- 부산광역시, 「부산발전 비전2020」, 2005.

부산광역시, 「부산을 동북아 물류중심도시로 육성하기 위한 연구」, 1999. 9.

부산항만공사, 「부산항 비전 2020」, 부산발전연구원, 2006.

부산항만공사, 「부산항만공사 설립백서」, 부산항만공사, 2006.

손애휘 · 원희연, “부산항만공사의 지역경제 파급효과와 개선방안,” 「해운물류연구」, 2004.

송승은, “동북아 거점항만 구축을 위한 우리나라 항만공사의 발전전략에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사논문, 2005.

양항진 · 장봉규 · 정두식, “우리나라 주요 항만의 중심항 발전전략,” 「한국항만경제학」, 2005.

오용식, “부산항의 경쟁력 분석과 과제에 관한 일,” 「로지스틱스연구」, 2004.

윤병구 · 광규석 · 안기명 · 김명재, “동북아 물류거점화를 위한 항만배후부지 구축전략에 관한 실증연구,” 「한국항해항만학회지」, 제29권 제10호, 2006.

이성근 · 윤민석, 「AHP기법을 이용한 마케팅의사결정」, 석정, 1994.

이홍걸, “FCM법과 AHP법을 융합한 아시아 주요항만의 경쟁력에 관한 종합적 분석에 관한 연구,” 「한국항해항만학회지」, 제27권 제2호, 2003.

장운재 · 박성현 · 금종수, “SWOT&AHP를 이용한 목포항 요트산업 개발과 운영 주체 평가,” 「한국항만경제학」, 제29권 제8호, 2005.

정태원 · 광규석, “동북아 경제항만들의 선호도 분석에 관한 연구: 부산항을 중심으로,” 「한국항해항만학회지」, 제26권 제4호, 2002.

정혜원, “일본, 항만산업 강화방안 적극 추진,” 「해양수산동향」, 2005.

조근태 · 조용곤 · 강현수, 「앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정」, 동현출판사, 2005.

조삼현 · 최도석 · 허윤수, 「서해안 및 북중국 항만개발 정책과 컨테이너 O/D 분석에 따른 대응방안」, 부산발전연구원, 2006. 5.

최도석, “부산항 위기는 외부 경쟁보다 내부 경쟁에 치중한 탓,” 「해양한국」, 2003.

최재수, 「항만관리론」, 한국해양대학교 출판부, 1993.

최재수, “항만의 기초개념,” 「해양한국」, 2006.

한상만 · 하영원 · 장대련, 「마케팅전략」, 박명사, 2004.

한철환, “중심항만 개발전략의 유효성에 관한 연구,” 「한국항해항만학회지」, 제27권 제2호, 2003.

해양수산부, 「2005 해양수산백서」, 해양수산부, 2006.

## 2. 국외문헌

Donald, F. W., Anthony, P. B., Paul, R. M., and Daniel, L. W., *International Logistics*, Amacom, 2002.

Huybrechts, M., et. al., *Port Competitiveness*, 2002.

*International Containerization Yearbook*, 1998-2004.

John, R., Cindy, R. G., AHP competencies: a method for effective assessment, .Marblehead, 2005.

Joseph, F., Hair, J., et. al., *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, 2005.

The World Bank, *World Bank Port Reform Tool Kit*, 2001.

## 3. 기타

뉴욕/뉴저지항만공사 홈페이지(<http://www.panynj.gov>).

로테르담항만공사 홈페이지(<http://www.portofrotterdam.com>).

부산항만공사 홈페이지(<http://www.busanpa.com>).

싱가포르항만운영주식회사 홈페이지(<http://www.internationalpsa.com>).

싱가포르해사항만공사 홈페이지(<http://moe.calendarone.com>).

코리아쉬핑가제트 홈페이지(<http://www.shipschedule.co.kr>).

홍콩항 항만개발위원회 홈페이지(<http://www.pdc.gov>).

## [부 록]

### < 설 문 지 >

#### [부산항만공사의 전략적 발전방안에 대한 전문가 설문조사]

안녕하십니까?

한국해양대학교 해운경영학과 석사과정 이정희 입니다.

저는 동북아 물류거점기지 구축을 위한 부산항만공사의 발전을 위한 요인들에 대해서 귀하께서는 어떠한 의견을 가지고 계신지 알아보고자 합니다.

세계 해운 및 항만 환경의 변화와 더불어 물동량 유치를 위한 동북아지역의 치열한 항만경쟁 상황에서 부산항의 능동적인 대응을 위한 발전 전략이 요구 되고 있습니다. 따라서 급변하는 항만환경 및 항만경쟁에서 부산항의 능동적인 대응과 발전전략 마련으로 동북아 물류중심항만의 위상을 제고할 수 있는 부산항의 마스터플랜 수립이 필요하며, 이에따라 부산항의 비전계획을 실천할 주체인 부산항만공사의 강점, 약점, 기회, 위협의 요인들을 확인하는 것이 무엇보다도 중요합니다. 이러한 요인들을 쌍대비교평가를 통하여 요인별 우선순위를 도출하여 경쟁력제고를 위한 방안을 모색하는 것은 부산항의 미래 지향적 발전을 위해서 매우 의미있는 일이 될 것입니다.

본 설문지는 이러한 현 부산항만공사의 각 요인들의 우선순위선정을 위해 항만관련 각 분야의 전문가와 이용자의 의견을 알아보고자 작성되었습니다.

각 평가항목간 상대적 중요도를 전문가의 관점에서 판단하여 주시면 감사하겠습니다. 응답의 일관성이 낮은 경우 배제되오니 귀중한 설문이 의미있게 활용될 수 있도록 응답해 주시면 감사하겠습니다.

본 설문지의 결과는 오직 연구목적으로만 사용될 것이며, 각 개인의 응답으로 인해 어떠한 불이익도 생겨나지 않도록 하겠습니다.

2007. 10

지도교수 : 류동근

한국해양대학교 대학원 해운경영학과 이정희(freeyjh@nate.com)

(사무실 : 051-600-4552, 휴대폰 017-556-4660, 팩스 051-600-4559)

소 속 (해당란에 표시하여 주시기 바랍니다)					
학계 및 연구계	부산항만공사	정부기관	지방자치단체	터미널운영자	항만이용자
근무연수	년	직급		담당부서	

※ 다음은 본 연구자가 작성한 부산항만공사의 SWOT Matrix입니다.

강점 (Strengths)	약점 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— 의사결정의 신속성</li> <li>— 항만개발 재원조달의 용이</li> <li>— 시정과 항정의 원활한 연계가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 정부의 경영 자율성 침해가능성</li> <li>— 전문경영인 체제구축 미흡</li> <li>— 사업의 범위와 관리권의 제한</li> </ul>
기회 (Opportunities)	위협 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— 부산항의 성장 잠재력               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 부산신항만개장 및 북항 재개발</li> <li>· 신항만 및 배후부지 개발을 통한 성장 잠재력 확보</li> </ul> </li> <li>— 동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가</li> <li>— 다국적기업의 동북아 물류거점의 수요 증가</li> <li>— 아시아권 크루즈 관광시장 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 동북아 허브항만의 경쟁심화</li> <li>— 중국 직기항 체제로 환적 수요 감소</li> <li>— 부산항의 수출입물동량 증가율 감소</li> <li>— 국내항만 분산투자로 중심항만 집중 투자 부족</li> </ul>

※ 설문은 평가항목들 간 상대적 중요도를 평가하기 위한 것입니다.  
 전문가의 관점에서 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

예) “동북아 물류거점기지 구축을 위한 부산항만공사의 발전을 위한 평가 항목 중 어느 기준이 얼마나 더 중요하다고 생각합니까?” 라는 질문에 강점이 약점보다 ⑤중요하면 아래와 같이 체크(✓) 또는 표시하시면 됩니다.

예) 동북아 물류거점기지 구축을 위한 부산항만공사의 발전을 위한 평가 항목 중 어느 기준이 얼마나 더 중요하다고 생각합니까?																			
기 준	중요 ←----- 동일 -----> 중요																		기 준
강 점	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	약 점	
					✓														

질문1) 동북아 물류거점기지 구축을 위한 부산항만공사의 발전을 위한 평가 항목 중 어느 기준이 얼마나 더 중요하다고 생각합니까?																			
기 준	중요 ←----- 동일 -----> 중요																		기 준
강 점	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	약 점	
강 점	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	기 회	
강 점	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	위 협	
약 점	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	기 회	
약 점	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	위 협	
기 회	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	위 협	

질문2) 부산항만공사의 강점요인 중 어느 요인이 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

기 준	중요 ←----- 동일 -----> 중요																	기 준
의사결정의 신속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	항만개발 재원조달의 용이
의사결정의 신속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	시정과 행정의 원활한 연계가능
항만개발 재원조달의 용이	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	시정과 행정의 원활한 연계가능

질문3) 부산항만공사의 약점요인 중 어느 요인이 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

기 준	중요 ←----- 동일 -----> 중요																	기 준
정부의 경영자율성 침해가능성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	전문경영인 체제 구축 미흡
정부의 경영자율성 침해가능성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	사업의 범위와 관리권의 제한
전문경영인 체제 구축 미흡	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	사업의 범위와 관리권의 제한



질문4) 부산항만공사의 기회요인 중 어느 요인이 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?																		
기 준	중요 ←---- 동일 ----→ 중요															기 준		
부산항의 성장 잠재력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가
부산항의 성장 잠재력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	다국적기업의 동북아 물류 거점의 수요 증가
부산항의 성장 잠재력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	아시아권 크루즈 관광 시장 증대
동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	다국적기업의 동북아 물류 거점의 수요 증가
동북아 국가의 지속적 경제성장 및 컨테이너물량 지속증가	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	아시아권 크루즈 관광 시장 증대
다국적기업의 동북아 물류거점의 수요 증가	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	아시아권 크루즈 관광 장 증대

질문5) 부산항만공사의 위협요인 중 어느 요인이 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?																		
기 준	중요 ←---- 동일 ----→ 중요															기 준		
동북아 허브항만의 경쟁심화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	중국 직기항 체제로 환적 수요 감소
동북아 허브항만의 경쟁심화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	부산항의 수출입물동량 증가율 감소
동북아 허브항만의 경쟁심화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	국내항만 분산투자로 중심항만 집중투자 부족
중국 직기항 체제로 환적 수요 감소	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	부산항의 수출입물동량 증가율 감소
중국 직기항 체제로 환적 수요 감소	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	국내항만 분산투자로 중심항만 집중투자 부족
부산항의 수출입물동량 증가율 감소	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	국내항만 분산투자로 중심항만 집중투자 부족

## 감사의 글

학부를 졸업하고 부산시 공무원 생활을 시작한지 꼭 10년 만에 다시 배움의 길로 들어선 것이 었그제 같은데 벌써 그 작은 결실을 맺게 되어 감회가 새롭습니다.

시작할 때는 독한 맘으로 열심히 해보겠다는 다짐을 하였으나, 공무원 생활도 그리 녹녹치만은 않아 마음가짐이 흐트러진 것도 사실입니다.

이런 가운데에서도 논문의 주제선정에서 마무리까지 꼼꼼하게 지도해주신 류동근 지도교수님께 깊은 감사를 드립니다.

또한 바쁘신 일정에도 불구하고 논문의 심사를 맡아 세밀한 검토와 아낌없는 조언과 지도로 심사해주신 문성혁 교수님과 동기이자 친구인 김광희 교수님께도 진심으로 감사 드립니다.

그리고 저의 논문이 완성되기까지 수많은 조언과 도움을 주신 이동희 조교님과 각종 자료와 설문에 적극 협조해 주신 선·후배님 그리고 연구실 가족 여러분, 또 학업을 핑계 삼아도 묵묵히 지켜봐 주신 박희목과장님과 이하 동료직원 여러분에게도 고마움을 전합니다.

끝으로 가정에서 아낌없는 격려와 지원을 해 준 아내와 나의 최고 든든한 재산인 큰딸 주미, 섬세하고 배려심 깊은 둘째 지수, 귀염둥이 막내아들 대현이에게 이 논문을 바칩니다.

2007년 12월 30일

이 정 희 올림