

## 우리나라 항만공사 조직구성원들의 통합의도에 관한 비교연구<sup>†</sup>

하명신\*

### A Comparative Analysis for the Awareness of the Integration of Korea's Port Authorities

Myungshin Ha

**Abstract :** In order to solve the current problems and inefficiencies within the Port Authorities (PA) in Korea, this study introduces the concept of the integration of PA and analyses the awareness of intention of integration. This study is based on analysing the surveys conducted by the members of PA. This research shows that there were different perceptions on the autonomy, business strategy intension, information sharing efficiency, competition, environment and technique change, capital finance, easy finance risk, curtailment of expenditure, personnel management efficiency in PA. Results of the study indicate that YGPA has more clear understanding on the awareness of integration of PA than other PAs. The results of this research will serve as a basic literature for further studies on the integration of PA in Korea. Moreover, the problems that have been identified and analysed in this study will contribute to establishing the strategy for further development of PA in Korea.

**Key Words :** Port Authorities(PA), Integration, Inefficiencies within PA

---

▷ 논문접수: 2012.08.22   ▷ 심사완료: 2012.09.25   ▷ 게재확정: 2012.09.26

† 본 논문은 2011년도 후기 부경대학교의 지원을 받아 수행된 연구임(PK-2011-54).

\* 부경대학교 국제통상학부 교수, 주저자, msha@pknu.ac.kr , 051)629-5751

## I. 서론

항만관리에 있어서 정부는 과거 국가중심의 관리체계에서 오는 의사결정의 경직성, 정부의 재정부족, 운영상의 자율성부족, 상업적 마인드 및 전문성 결여 등의 문제를 해결하고 경영 마인드에 초점을 맞춰 항만을 효율적으로 운영하고 고객서비스에 대한 만족도를 높이기 위해 항만공사제도(Port Authority)를 도입하였다. 2004년 1월 16일 처음으로 부산항만공사(BPA)가 설립되었고, 이후 인천항만공사(IPA)와 울산항만공사(UPA)가 2005년 7월 11일과 2007년 7월 5일, 여수광양항만공사(YGPA)가 2011년 8월 19일에 설립되어 현재 4개의 항만공사가 운영 중에 있다. 향후 효율적인 항만운업을 위해 경제적 영향도를 고려하여 포항, 평택·당진, 군산 등의 항만들을 순차적으로 항만공사로 전환할 계획이다.

항만공사의 운영은 독립채산제와 이를 바탕으로 한 자치성을 기반으로 한다. 그러나 각 항만공사들에게 기업경영체제를 도입하고 운영의 자치성을 부여하였지만, 국토해양부, 지방해양항만청, 각 지자체와 여러 항만관련기관과 법률이 상충하여 권한과 역할의 분담이 불명확하여 자치성이 훼손되고 있으며, 지역이기주의 및 조직 및 인력운영에 있어서의 중복 및 임원비용 과다 등의 비효율과 각 항만간의 과당경쟁 그리고 개별적인 공사 설립으로 인한 정부의 재정지출의 증가, 사업다각화의 제한, 불합리한 항만이용료율의 산정 등 다양한 문제점이 노출되고 있다. 이러한 문제점으로 인해 그간 국회와 국정감사원에서는 항만공사의 운영에 대한 비효율성을 지적해왔고, 현재 개별로 운영되고 있는 항만공사를 통합할 것을 권고 하고 있다. 하지만 항만공사 통합 추진에 관해 각 항만공사별 입장은 아직 시기상조라는 입장이 지배적이다. 부산항의 경우 항만공사 통합을 추진할 경우 각 항만별 수입을 통합하여 관리·배분함으로써 부산항 수입을 광양, 인천 등 타 항만의 개발 재원으로 투자될 수 있음을 지적하고 있다. 이로 인해 부산항 투자 차질이 발생해 중국 항만과의 중심항 경쟁에서 밀릴 가능성이 커 세계 5위의 컨테이너처리 항만으로서의 위상이 위협될 것으로 내다보고 있다(부산일보, 2010. 12. 26). 인천항만공사도 지역항만의 특성을 살리는 중인데, 각 항만공사가 통합된다면 지역별 항만의 특성이 사라질 것을 우려하고 있으며, 울산항만공사 및 여수광양항만공사도 과도기를 거치고 있는 상황에서 통합을 추진하는 것은 항만공사 설립취지와 맞지 않느냐며 반대의 입장을 고수하고 있다(운송신문, 2011. 1. 21). 이와 같이 현재 항만공사 통합 추진에 대해 정부와 항만공사 간 입장의 차이는 매우 상이하다.

그러나 항만을 둘러싼 물류환경 변화가 급변하고 있는 상황에서 상업적인 항만의 운영 및 관리는 필연적이다. 법률의 상충으로 인한 권한의 불명확성, 불합리한 항만관련 요율, 지역이기주의 등 현행 항만운영의 비효율은 반드시 개선되어야 할 문제이다. 따

라서 현재 논의되고 있는 항만공사 통합 추진에 대해 관련 관계자와 이용자, 그리고 전문가들의 의견을 조사하고 분석할 시점이 도래한 것으로 사료된다. 아울러 분석결과를 토대로 항만공사 운영에 대한 개선대책을 강구해야할 것으로 보인다. 결국 항만공사 통합 추진의 근본 원인이 된 항만운영의 비효율성 문제에 대해서도 각 항만별로 객관적으로 검토할 필요가 있다.

이에 따라 본 연구는 4개 항만공사 내부 구성원을 대상으로 항만공사의 통합의 필요성에 대해 인식 정도를 살펴보고, 개별 항만공사의 통합에 관한 입장 차이를 파악해 보고자 한다. 나아가 항만공사가 통합을 할 경우 그 형태에 대해서도 각 항만공사의 의견은 상이할 것으로 보고 향후 통합 항만공사의 형태에 관한 의견도 살펴보고자 한다. 이를 토대로 항만공사의 통합에 대한 전략적 시사점을 제시함으로써 항만공사의 효율적인 운영에 기여하고자 한다.

## II. 통합에 관한 이론적 고찰

### 1. 통합에 관한 연구

통합(Integration)이란 단위 조직 내의 관점에서는 조직 내의 여러 하위체제의 노력을 조직목표 수행에 적합하도록 통일시키는 의식적인 과정을 말하며, 단위 조직 외부와의 관계에서는 외부조직과의 결합에 의해 새로운 성질을 갖는 새로운 전체가 출현하는 것을 말하기도 하며 이를 통해 조화로운 완성을 의미한다(송영수 외, 2011). 기업의 통합은 전략적 제휴와 인수합병의 형태로 구분될 수 있으며, 전략적 제휴의 경우 합작벤처, 컨소시엄, 지분참여, 복합제휴 및 업무제휴로 구분될 수 있으며, 인수합병은 흡수합병, 신설합병 및 자산인수로 구분된다(임종섭, 2003).

#### 1) 전략적 제휴

국제기업간 협력 및 제휴의 유형을 선택하는 결정요인은 세 가지로 대표되며 이에는 거래비용이론, 경쟁전략 이론, 절충이론 등이 있다.

먼저 거래비용이론은 Coase(1937)에 의해 최초로 제기되었는데, 시장거래에서 발생하는 거래비용에는 적절한 가격을 탐색하려는 비용, 계약과정에서의 협상비용, 장기계약에 따른 유연성 결여비용 등이 포함되고, 그는 시장과 기업조직은 대체관계에 있기 때문에 양자의 거래비용의 크기에 따라 특정시스템을 선택한다는 기업가적인 의사결정과

정을 설명하고 있다. 그리고 Arrow(1969)는 거래비용을 경제시스템의 조직 또는 운영 비용으로 정의하면서, 거래비용이 지나치게 높을 때 시장실패로 발전하기 쉽다고 지적하고, 거래비용과 생산비의 개념차이를 명확히 했다. 시장거래비용은 시장불확실성하에서 거래상대방을 찾는 데 드는 탐색비용, 계약체결비용, 감시비용을 의미하는 것으로 시스템 운영비용 즉 정보탐색, 협상감독, 계약이행비용 등 거래를 안정화시키고 거래를 관리하는 데 드는 모든 비용을 포함하며, 결국 거래비용 이론에서는 거래를 분석단위로 하여 시장 거래비용과 내부화에 따르는 비용을 비교하여 거래비용 최소화 관점에 따른 분석적 접근을 강조한다.

둘째, 경쟁전략이론으로, 경쟁전략이란 기업이 자사의 시장지위를 강화할 수 있는 경쟁방법을 연구하는 것이다. 전략은 경쟁자의 실제 행동 또는 예측된 행동에 비추어 자기의 행동을 결정하는 것을 의미한다. 전략개념이 독립된 주체로서 보다 본격적으로 탐구되고 광범위하게 논의된 것은 경쟁적 기업행동의 결정논리를 뛰어넘어 기업이 환경과의 적합성을 높이고자 합리적인 대응방안을 모색하는 전략계획의 논리에 충실하면서 부터였다. 이와 같은 경쟁전략적 접근의 주된 관심은 기업의 전략적 행위가 기업의 경쟁적 지위에 어떤 영향을 주는가라는 물음에 집중되어 있다.

거래비용이론과 경쟁전략이론은 유사한 점도 있지만 기업이 추구하는 목적에 있어서는 근본적인 차이점이 있다. 거래비용이론은 거래비용의 최소화라는 관점에서 전략적 제휴현상을 설명하지만 경쟁전략 관점은 한 기업이 경쟁관계에 있는 기업들에 대해 경쟁적인 위치를 강화함으로써 이윤을 극대화하려는 전략대안의 하나로 전략적 제휴를 설명하고 있다. 한편 두 이론은 상호보완적인 관계도 가지는데 거래비용이론은 제휴선간의 협상에 있어서의 문제점을 분석하는 데 유용한 반면 제휴전략에 대한 의사결정 자체는 전략적 동기에 비롯된다고 할 수 있다.

마지막으로 절충이론은 Dunning(1980)이 다수의 학자들에 의해 진행되어온 해외직접투자 이론을 종합하여 제시된 이론으로 기업이 국제사업과정에서 수출, 직접투자, 라이선싱 등을 동시에 고려하여 국제생산결정을 내린다는 것이다. 현지국의 시장규모, 성장률, 발전수준 등 현지국 시장특성을 해외시장 유형선택의 변수로 사용할 수 있으며, 이는 기업특성, 산업특성, 국가특성요인을 제휴유형의 결정요인으로 제시할 수 있다.

전략적 제휴는 이외에도 기업경영적 측면과 사회경제적 측면의 두 가지로 구분하여 살펴볼 수 있다(한국무역협회, 1993). 기업경영적 측면에서 전략적 제휴는 어느 일방적 필요에 의해 결성되기보다는 제휴선 쌍방간의 필요에 의해 이루어지는 경우가 대부분이다. 참여기업간의 경쟁우위 제고에 서로 중요한 역할을 수행할 수 있다고 판단되는 경우, 제휴선이 상대적으로 대등한 능력과 자원을 가지고 있어 서로에게 도움이 된다고 판단하는 경우, 참여기업들이 전략적인 협력관계를 유지함으로써 상호간에 어떤 형태로

든 기여도가 클 것이라고 판단하는 경우, 일정기간의 공식적인 협력관계를 유지하면서 성과를 판단하는 경우, 상당한 규모의 자원투입과 경영진의 지속적인 관심이 있으면 전망이 있다고 판단되는 경우라는 기업경영적 측면에서 전략적 제휴가 이루어질 수 있다.

특히 규모의 경제 추구는 전략적 제휴의 중요한 목적이 될 수 있다. 기업은 글로벌전략을 전개하면서 생산한 제품이나 서비스를 세계 각 국에 있는 자회사를 통해 판매한다. 이때 고정생산비, 연구개발비, 투자액, 판매비용의 대규모화를 통해 제휴기업의 활동을 한곳에 집중시킴으로서 분업의 경제를 통해 전체적인 규모의 경제효과를 제고할 수 있다. 상대기업이 확보하고 있는 시장에 참여하는 동시에 제품을 차별화하여 규모의 경제를 실현하는 경우가 전략적 제휴의 전형적인 예이다.

기업간 제휴가 성립되기 위한 기본적 조건은 참여기업들 상호간에 어떤 형태이든 이익이 발생해야 한다는 점이다. 규모의 경제를 달성하는 것이 목적이라면 거대경쟁기업들 간에도 제휴를 시도할 수 있으며 이럴 경우 규모가 커지면서 제반비용의 절감 및 학습효과가 상승되는 장점이 있을 수 있다.

사회경제적 측면에는 전략적 제휴 형성요인으로는 경제의 글로벌화와 세계경제의 단일화 현상이 빠르게 진행되고 있는 점을 들 수 있다. 세계시장도 국내시장과 똑같이 즉 일즉시의 동시대응체제로 나아가야만 하며, 기술혁신의 가속화와 제품수명주기의 단축으로 인한 기술개발비용의 상승으로 인한 자본조달의 원활화 및 연구개발 활동의 국제화 등을 들 수 있다. 각국의 무역 및 투자규제가 심화되고 있다는 점과 국제경쟁의 심화도 전략적 제휴가 빈번히 발생하는 원인으로 작용하고 있다. 기술보호주의의 확산도 전략적 제휴의 활성화 동기로 간주될 수 있다. 정보기술, 새로운 소재 기술, 생명기술 등에서 기술혁신이 꾸준히 일어나고 있기 때문에 기업 및 국가별로 기술력이 경쟁력을 결정짓는 핵심으로 부각되고 있다. 이에 따라 기술경쟁이 심화되면서 경쟁국을 견제하고 미래 경쟁환경에서 경쟁우위와 핵심역량을 창출하기 위한 기술보호주의가 확산되어 국가 및 기업에서 기술을 습득하기가 더욱 어려워지고 있다.

## 2) 인수합병

인수합병은 여러 가지 목적과 동기에 의해 추진되고 있다. 인수합병의 결정요인으로는 기업이 계속기업으로 성장 발전하기 위한 전략적 동기, 시장점유율과 규모의 경제성을 확보하기 위한 영업적 동기 및 분산투자로 인한 위험절감을 목적으로 하는 재무적 동기 등이 제시되고 있으며, 이러한 동기들을 이론적으로 체계화하려는 시도를 통해 시너지 이론, 대리인 이론, 세금효과 이론, 시장지배력 이론 등이 제시되었다.

시너지 이론이란 2개 이상의 기업이 결합하여 생성된 기업이 생산, 기술개발, 마케팅

등의 분야에서 규모의 경제, 범위의 경제 및 새로운 기술의 습득 등으로 개별기업이 갖는 각각의 가치를 합한 것 이상의 가치를 창출할 수 있다는 이론이다. Bradley et al.(1988)은 이와 같은 시너지 효과로 인해 기업의 가치가 새롭게 창출된다는 것이 인수합병을 하는 동기로 파악하고 있다. 즉 인수합병을 실시하는 기업 간에는 특별한 보완작용과 상승작용을 통하여 새로운 가치를 창출할 수 있다는 것이다. 시너지 효과는 구성내용에 따라 두 가지로 구분되며 영업적인 측면과 재무적인 측면으로 구분된다. 재무적 시너지는 합병으로 인한 현금흐름의 변동성이 줄어드는 위험분산 효과로부터 얻어지는 것이다. 영업시너지는 생산, 판매, 연구개발, 일반관리 등에서 발생할 수 있는 규모의 경제나 범위의 경제로 인해 비용을 절감하거나 수익을 증가시킴으로서 나타난다고 볼 수 있다.

둘째, 대리인 이론이란 기업이 새로운 투자자들에 의해 인수되지 않도록 기업가치를 극대화시키기 위해 대리인들이 노력한다는 점에 주목해 제시된 이론이다(Fama et al., 1983). 즉 경영자가 지분을 갖고 있지 않거나 일부만을 소유할 경우 경영자는 주주보다는 자신의 이익을 우선적으로 추구하려는 경향 때문에 주주와 경영자간의 이해관계의 상충이 발생하게 되는 데 이것이 대리인 문제인 것이다. 이 문제는 소유구조와 관련이 있게 되며, 지분의 분산이 잘 이루어진 대기업일수록 소액주주의 경영에 대한 무관심으로 이런 문제가 더욱 커지게 된다. 이런 문제를 해결하기 위한 방안으로 인수합병이 이용되며 반대로 경영자의 효용극대화를 위해 인수합병이 이루어지기도 한다.

셋째, 세금효과 이론으로 배당금 지급 등에 따른 높은 세율의 소득세를 회피하여 세금이 낮은 자본이득세를 적용받기 위해 인수합병이 이루어진다는 이론이다(Stanley et al., 1995). 즉 배당금을 지급하지 않거나 또는 적게 지급할 수 있는 상장기업이 이미 발생하는 수익이나 미래의 수익을 자본화하기 위해 인수합병이 발생한다는 이론이다.

투자촉진이나 특정산업을 지원하기 위해 세제상의 혜택을 부여하는 것이 일반적이며 어떤 기업이 수익이 너무 많이 발생할 경우 계속 적자가 누적되어 이월 결손금을 안고 있는 기업을 대상으로 인수합병을 실시하면 세금부담이 줄어드는 혜택을 누릴 수 있다. 세금효과가 인수합병의 궁극적인 원인이 되는가가 결정되는 것은 그런 세금효과를 얻을 수 있는 대안의 유무에 의해 결정된다.

넷째, 시장지배력 이론이란 인수합병을 통해 시장점유율이 확대된다는 것에 근거를 둔 것이다. 인수합병을 통해 기업의 규모가 대형화되면서 기업이 가용한 자원사용의 집중력이 커지게 되면 시장지배력이 발생하여 기업의 이익이 향상된다고 보는 이론이다(Eckbo, 1983). 인수합병을 시도하면 가격인하, 원자재 공급자와의 차별적 거래, 경쟁열위의 중소기업 축출, 차별 상호적인 호혜적 단합 등의 방법을 사용할 능력이 증대될 수 있다. 이를 통해 시장에서 경쟁업체를 축출하거나 경쟁을 제한시키고 독점적 이윤을 확

## 우리나라 항만공사 조직구성원들의 통합의도에 관한 비교연구

보할 수 있는 가능성이 커진다. 이는 인수합병에 의한 이익은 독점적 담합 등을 통해 증가된 기업 집중의 결과라는 것이다. 이와 같은 시장지배력으로 인해 합병이득이 발생한다면 이는 가격담합과 같은 경쟁제한적 행위가 용이해짐으로서 나타나게 된 것이다.

가치증대와 성장이라는 궁극적인 목적하에서 추진되는 기업인수합병은 대부분 그 형성요인이 복잡하고 여러 가지의 전략적 이유에 의해서 이루어진다. 인수합병의 근본적인 형성요인은 기업가치 극대화과 성장극대화 동기로 나누어서 볼 수 있다. 이를 다시 구분하면 경영전략적 동기, 영업적 동기, 그리고 재무적 동기로 나누어 볼 수 있다 (Stainer, 1975).

기업이 인수합병을 하는 경영전략적 동기는 4가지 정도로 제시할 수 있다. 첫째 지속적 성장을 하기 위함이다. 급변하는 세계경제 환경 속에서 기업의 지속적인 성장과 개발을 위해 기업의 내부자원만을 활용하여 이익을 창출하고 신규 사업이나 유망업종에 진출하는 내적 성장전략은 반드시 한계가 있다. 인수합병을 통한 외적성장은 시간과 비용을 절감할 수 있다. 둘째 효율성의 극대화를 위해서이다. 효율성을 극대화하기 위해 전략적으로 중요하지 않고 수익성이 없는 사업부문을 처리할 필요가 있고, 수익성은 있지만 미래가 불확실한 경우 미리 적정가격으로 기업을 매각하면 주력업종에 전력을 다할 수 있다. 셋째, 국제화의 추구를 위해서이다. 현대의 경영환경은 세계화가 급속도로 추진되고 있으며 기술개발경쟁이 치열해지고 제품수명주기가 짧아지면 해외거점과 무역마찰을 회피하는 것이 중요한 기업의 과제로 부상되었는데 인수합병을 통해 현지기업을 인수하면 이런 문제를 해결할 수 있다. 넷째, 첨단기술의 도입을 위해서이다. 기술개발의 속도가 현저히 빨라지고 있으므로 제품수명주기가 짧아지고 있어 독자적인 연구개발을 통해 시장에서 경쟁력을 유지하기 어렵기 때문에 인수합병을 통한 시너지 효과를 통해 기술개발에 대한 시간과 비용을 절감하려는 노력을 한다.

둘째, 영업적 동기는 두 가지 차원에서 제시된다. 하나는 시장지배력의 증대를 위해서 수평적 인수합병의 경우 기업규모를 대형화하거나 경영자원 이용의 집중도를 증가시켜 시장점유율을 확대시키고 시장지배력을 증가시켜 경쟁력을 강화할 수 있다. 다른 하나는 규모의 경제효과를 누리기 위해서 동종기업간의 인수합병으로 생산판매의 규모가 대형화되면 원료구입비, 재고관리비, 유통판매비, 고정생산비 등 각종 비용의 감소를 가져오는 규모의 경제효과를 누릴 수 있다.

셋째, 재무적 동기는 세 가지 차원에서 제시된다. 첫째 위험분산의 효과를 누리기 위해 한곳에 집중투자를 하는 경우보다 분산하여 투자하는 것이 수익률 면에서는 떨어질 수 있으나 위험은 분산이 되는 효과가 있다. 둘째 자금조달능력의 확대를 가져온다. 인수합병을 통해 기업규모가 확대되면 위험분산의 효과로 인해 과산위험이 줄기 때문에 자금조달능력이 확대되는 효과를 가져 올 수 있다. 셋째, 자본이득의 실현을 위해서이

다. 인수합병이 발생하는 원인 가운데 하나로 자본이득 실현을 들 수 있는데 이는 상대적으로 저평가되고 자산이 적절히 이용되지 못하는 기업을 작은 자본과 많은 부채를 동원하여 인수한 후 정상화 절차를 거치면 기업가치가 증대될 수 있다.

## 2. 항만공사에 관한 연구

항만과 관련한 연구는 주로 항만경쟁력 및 항만관리에 관한 연구들이 많이 수행되었다. 초기에는 주로 항만의 경쟁력, 선택요인에 중점을 두어 각 항만을 비교·평가하였고(Slack, 1985; Murphy, 1992; 방희석 외, 2002; 김진구 외, 2004), 이후에는 항만을 직접 이용하는 고객인 선사와 화주를 대상으로 고객만족에 대한 분석이 이루어졌다(허운수 외, 2004; 하명신 외, 2006; 김성엽 외, 2008; 최홍엽 외, 2008). 최근에는 항만을 둘러싼 물류환경이 급격히 변화함에 따라 항만간 경쟁전략이 다양하게 변화하고 있고, 주요 거점 항만간의 경쟁이 치열해지면서 중심 항만이 되기 위한 전략 등을 다루는 연구들이 많이 진행되고 있다(정태원 외, 2002; 남금식, 2003; 이수룡 외, 2005; 박영태 외, 2006). 아울러 항만관리운영의 국제비교와 우리나라 정책방향을 다루거나 항만 민영화에 따른 국내 항만의 새로운 관리 제도를 구축하는 방향 등에 관한 연구가 수행되어 왔다(정필수 외, 1998; 문성혁, 1999; 박경희, 2006). 그러나 항만공사의 통합과 관련된 연구는 매우 미흡한 실정으로 항만공사 도입을 촉구하거나 항만공사의 독립성을 강조하는 등 항만공사 도입에 따른 방향을 제시하는 연구가 대부분이며(최재수, 2003; 손애휘 외, 2004), 항만공사 도입 이후에는 항만에 대한 항만공사의 적용가능성, 해외사례의 소개, 도입과정 및 운영활성화 방안 등 제도적 정착과 운영활성화에 관한 연구들로 수행되었다(이성우 외, 2003; 강영문, 2006; 조효제 외, 2007).

항만하역산업에서의 통합은 글로벌항만업체들의 확장, 일국에서의 항만 내 통합, 일국에서의 항만 간 통합 등으로 구분되어 분석될 수 있는데, 최득선(2008)은 글로벌 터미널 운영사의 해외진출 요인과 전략에 관한 연구에서 해외진출을 위해 터미널 운영사들의 기업연합에 대해 언급하였다. 항만하역업체들은 글로벌화하면서 해외 항만에 터미널을 건설하면서 인수합병을 활용하였으며, 독립적인 터미널운영업체들의 진출전략은 터미널 운영위험을 분산시킴과 동시에 추가수입원을 확보하기 위해 타항만에 대한 직접 투자를 확대하면서 개별항만에서 운영권을 가진 업체들과의 합작투자 또는 인수합병을 통하여 해외터미널 진출확대를 꾀한다고 하였다. 그리고 해외항만개발 및 운영사업에 본격적으로 진출하게 된 배경을 내부적 요인으로 자국 시장에서 축적된 경쟁력을 활용한 해외시장 확대전략으로 보았으며, 외부적 요인으로는 고객유치 차원에서의 해외



이전 및 합작투자를 언급하였다. 전체적으로 살펴보면 최득선은 전략적, 마케팅적, 재무적 요인에 따라 글로벌 터미널 운영사가 해외진출을 하면서 직접투자 방식으로 기업연합을 채택한 것으로 살펴볼 수 있다.

장자왕(2009)은 중국항만운영사의 M&A를 연구하면서 중국내 터미널 운영업체들은 기업통합을 통해 운영과 마케팅에 중점을 둔 항만관리를 실현할 수 있었으며, 생산설비 및 자본의 통합으로 생산효율성을 증대시킬 수 있고, 자금 조달 능력을 향상시키고, 자본조달 비용의 절감효과를 볼 수 있었다고 하였다.

구중순(2007)은 북중국 세 개 항만이 포트 얼라이언스를 통해 등장할 경우 예상되는 경쟁력을 분석하고 동북아 주요항만을 대상으로 북중국 항만의 생산효율성에 대하여 측정하면서 포트얼라이언스를 통해 하나의 항만으로 등장할 경우 지리적 이점으로 인한 동북아 중심항으로 발전할 가능성, 대규모 해운물동량의 확보 가능성 증대, 중국 횡단 철도 및 시베리아 횡단 철도와와의 연결로 운송효과의 극대화 등을 예상하였다.

Heaver et al.(2000)은 국제해운물류사슬에서 수직적 통합과 수평적 통합의 경향이 진행되는 현상에서 해운선사가 주도적으로 참여하고 있다는 사실을 직시하면서 항만과 해운항만분야의 기타 서비스 공급업자들에 대한 대규모 선사의 시장지배력이 증가하는 현상을 설명하는 것이라고 언급했다.

Haugstetter, and Cahoon, S.(2010)은 항만들이 전략적인 협력을 통해 물류 네트워크의 위험요소를 줄일 수 있으며, 항만의 효율성을 높일 수 있다고 하였다. 전략적 협력으로 인해 얻을 수 있는 혜택은 각 항만의 기술과 노하우를 배울 수 있으며, 시장에 대한 정보 공유를 통해 국제물류환경 변화 및 고객의 요구에 효율적으로 대처할 수 있으며 나아가서는 전략적인 혁신을 일으킬 수도 있다고 하였다.

항만과 관련된 선행연구들을 살펴보면 공통적으로 통합에 대한 기대효과를 제시하고 있다. 구체적으로 살펴보면 통합에 대한 기대효과로 첫째, 물류수요 및 글로벌화에 대응하기 위한 전략적 요인 및 항만의 효율성 제고가 가능하다는 점을 들 수 있으며, 둘째, 자본조달의 효율성이나 재무적 위험 및 투자비용 또는 위험의 분산, 운영경비의 절감 등과 같은 재무적 효율성을 나타내고 있다. 셋째, 항만서비스 수요자를 위한 마케팅 전략의 수립 및 시행, 서비스의 증진 등 마케팅적 요인과 관련된 효율성도 기대하고 있으며, 마지막으로 국제물류의 환경변화 및 항만시설의 공용사용, 고객니즈에 대한 대응 등에 대해 경쟁력을 가지는 것으로 나타났다.

항만공사의 통합과 관련된 주제를 다루고 있는 연구는 송영수 외(2011)의 연구가 유일한데, 송영수 외(2011)의 연구에서는 4개 항만공사 구성원(내부 직원)을 대상으로 항만공사의 통합운영에 대한 의향을 연구하였다. 연구 결과는 항만공사에 관계없이 대체로 항만공사의 통합운영에 부정적인 결과를 나타내었다. 이러한 결과는 항만공사가 통

합될 경우 필연적으로 구조조정이 발생하게 되며, 독립채산제로 운영되고는 있지만 현재 항만공사체제의 경우 정부의 재정적 도움을 받고 있는데 이러한 재정적 안정성이 침해될 우려, 특히 부산항만공사의 경우 기타의 항만공사에 비해 재정수입이 높은 편인데 이러한 수익 분배의 불공정성 등 다양한 이유를 제시하고 있다.

현재 항만공사들의 주요한 문제점은 지역이기주의 및 조직 및 인력운영에 있어서의 중복 및 임원비율 과다 등의 비효율과 각 항만간의 과당경쟁 그리고 개별적인 공사 설립으로 인한 정부의 재정지출 증가, 사업다각화의 제한, 항만자치의 제한 등으로 정리할 수 있다. 문제점들만 놓고 본다면 선행연구에서 언급한 전략적 제휴나 인수합병과 같은 기업의 통합을 통해 상당부분 해결할 수 있을 것으로 생각할 수 있으나 항만공사는 일반적인 기업과 그 특성을 달리하므로 신중한 접근이 필요하다. 우리나라 항만공사는 국가가 국유재산으로 전액 출자하는 국가공사의 성격을 가지고 있으며, 특히 항만공사는 재정과 인사권을 중앙정부로부터 간섭받지 않고 독자적으로 수행할 수 있다(손애휘, 2004). 그리고 항만별로 기능이 다르기 때문에 지역 특색에 맞는 운영이 중요하며, 지역연관성이 강해 자치성이 강조되는 최근 항만 운영 추세를 역행하는 문제점도 발생한다. 이에 따라 항만공사 운영상의 비효율을 제거하기 위해 현행 항만공사체제를 유지하면서 비효율을 개선할 것인지 아니면 통합 항만공사체제로 전환할 것인지에 대한 논의가 정부, 지자체, 개별 항만공사 및 항만 이용자를 중심으로 활발하게 진행되고 있으나 관련 당사자의 입장은 상이한 것으로 나타나고 있다. 특히 4개 항만공사가 관리·운영하고 있는 부산항, 인천항, 울산항, 광양항의 상이한 특성에 따라 항만공사 통합에 대한 의도도 각 항만공사별로 상이할 것이라 생각된다.

따라서 본 연구에서는 Coase(1937), Arrow(1969), Hamel & Prahalad(1998), Dunning(1980), 임종섭(2008) 등의 전략적 제휴에 관한 논의와 Bradley(1988), Fama et al.(1983), Stultz et al.(1990), Stanley & Alexandra(1995), Eckbo(1983) 등의 인수합병에 대한 논의를 토대로 각 항만공사 간 항만공사 통합 필요성에 대한 인식의 차이를 실증적으로 고찰하고자 한다.

### Ⅲ. 연구문제 설정

#### 1. 연구문제

항만공사는 선행연구에서 언급한 다양한 문제점으로 인해 그간 국회와 국정감사원에서는 항만공사의 운영에 대한 비효율성을 지적해왔고, 현재 개별로 운영되고 있는 항만

공사를 통합할 것을 권고 하고 있다. 이에 국토해양부는 통합 항만공사 설립에 대해 검토 중에 있다. 하지만 항만공사 통합 추진에 관해 각 항만공사별 입장은 아직 시기상조라는 입장이 지배적이다. 부산항의 경우 항만공사 통합을 추진할 경우 각 항만별 수입을 통합하여 관리·배분함으로써 부산항 수입을 광양, 인천 등 타 항만의 개발 재원으로 투자될 수 있음을 지적하고 있다. 이로 인해 부산항 투자 차질이 발생해 중국 항만과의 중심항 경쟁에서 밀릴 가능성이 커 세계 5위의 컨테이너처리 항만으로서의 위상이 위협될 것으로 내다보고 있다(부산일보, 2010. 12. 26). 인천항만공사도 지역항만의 특성을 살리는 중인데, 각 항만공사가 통합된다면 지역별 항만의 특성이 사라질 것을 우려하고 있으며, 울산항만공사도 과도기를 거치고 있는 상황에서 통합을 추진하는 것은 항만공사 설립취지와 맞지 않는다며 반대의 입장을 고수하고 있다(운송신문, 2011. 1. 21). 이와 같이 현재 항만공사 통합 추진에 대한 관련 기관들의 입장은 매우 상이하다.

이에 따라 본 연구는 4개 항만공사 내부 구성원을 대상으로 선행연구를 통해 도출된 기업연합 결정요인에 따른 항만공사의 통합 필요성에 관한 인식 정도를 살펴보고자 하였으며, 개별 항만공사의 통합에 관한 입장 차이를 파악해 보고자 하였다. 나아가 항만공사가 통합을 할 경우 그 형태에 대해서도 각 항만공사의 의견은 상의할 것으로 보고 향후 통합 항만공사의 형태에 관한 의견도 살펴보고자 하였다. 이에 따라 아래와 같이 3개의 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1: 각 요인에 따른 항만공사 통합의 필요성 인식 수준

연구문제 2: 개별 항만공사의 각 요인에 따른 항만공사 통합의 필요성 인식 차이

연구문제 3: 통합 항만공사의 형태

## 2. 측정도구의 개발

항만공사제 하에서 항만공사 통합에 관한 결정요인은 문헌연구만을 토대로 확정하기가 매우 어렵다. 이는 항만공사제가 가지는 법적, 지리적, 환경적, 정치적 특성 등에 기인하는 것으로 본 연구에서는 전략적 제휴 및 인수합병과 관련된 선행연구에서 언급한 전략, 재무, 인사, 마케팅, 경영환경 등의 요인을 토대로 탐색적 연구과정을 거쳐 항만공사 통합의 결정요인을 측정하기 위한 지표를 선정하였다. 측정지표의 추출은 일반적인 기업연합 결정요인 측정에서 채택하고 있는 평가지표와 항만산업에서 사용하고 있는 결정요인 등 다양하게 제시되고 있는 기존 연구결과를 검토 및 수용하였으며, 이 가운데 항만공사의 통합 결정요인을 나타내는 데 있어서 대표성이 강한 것들을 중심으로

선별적으로 포함하였다.

모든 측정 항목은 Likert 5점 척도로 개발되었으며, '1'은 '전혀 그렇지 않다', '3'은 '보통이다', '5'는 '매우 그렇다'로 응답하도록 하였다. 그리고 일부 항목들은 본 연구의 목적 및 상황에 맞게 일부 수정하였다. 그리고 항만공사의 통합 형태에 관한 측정은 먼저 통합의 형태를 전략적 제휴, 인수합병, 독자형(비통합형)으로 구분하여 질문하였고, 전략적 제휴를 선택한 경우 및 인수합병을 선택한 경우는 4개 항만공사가 2개에서 4개 전체가 포함된 형태까지 조합하여 선택할 수 있도록 하였다. 본 연구에서 사용된 항만공사 통합 의도와 관련된 측정지표는 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정변수

측정변수	
int 1. 항만공사의 자치성을 강화하기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다.	항만공사법 Hamel & Prahalad (1998)
int 2. 경영전략의 강화를 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다.	Eckbo(1983) 구종순(2007) Haugsterrer & Cahoon (2010)
int 3. 정보공유의 효율성을 높이기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다.	Bradley et al.(1988) Eckbo(1983) 구종순(2007)
int 4. 치열한 항만 간 경쟁에서 생존하기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다.	Arrow(1969) Fama et al.(1983) Stultz et al.(1990) 최득선(2008)
int 5. 급변하는 항만물류 환경변화 및 기술변화 속도에 대응하기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다.	Arrow(1969) Fama et al.(1983) Stultz et al.(1990) 최득선(2008)
int 6. 자본조달의 원활히 하기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다.	Coase(1937) Arrow(1969) 장자왕(2009)
int 7. 재무적 위험을 완화시키기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다.	Bradley et al.(1988) Fama et al.(1983) Stultz et al.(1990) 최득선(2008)
int 8. 운영경비 절감을 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다.	Coase(1937) Arrow(1969) 최득선(2008)
int 9. 효율적인 인적자원관리를 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다.	Bradley et al.(1988) 구종순(2007) 장자왕(2009)
int 10. PA가 통합을 추진할 경우 그 형태는?	-

#### 4. 조사 대상의 선정 및 자료수집

본 연구의 대상이 되는 모집단은 부산항만공사, 인천항만공사, 울산항만공사, 여수광양항만공사에 재직하고 있는 직원을 대상으로 하였으며 설문지는 우편, e-mail, fax를 통하여 회수하였다. 설문 배포 시 사전에 전화를 통해 설문의 취지를 충분히 설명하여 정확한 조사가 이루어질 수 있도록 하였다.

조사절차에 따라 2011년 9월 10일부터 2011년 10월 10일까지 각 항만공사에 재직하고 있는 직원을 대상으로 300부의 설문을 배포하여 오기, 누락, 편의가 있는 설문은 제외하고 실제 분석에 사용한 설문은 198부가 사용되었다. 본 연구에서 설문의 최종 응답률은 66.0%로 나타났으며 모집단에 대한 대표성은 확보되었다고 할 수 있다.

### IV. 실증분석

#### 1. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구의 대상은 각 항만공사에 재직중인 직원을 대상으로 하였다.

<표 1> 조사대상자의 일반적 특성

		구분	빈도	%				
학력		대졸미만	17.0	8.6	소속	BPA	43.0	21.7
		대졸	150.0	75.8		UPA	43.0	21.7
		대학원 이상	30.0	15.2		IPA	44.0	22.2
		결측	1.0	0.5		YGPA	68.0	34.3
		합계	198.0	100.0		합계	198.0	100.0
		구분	빈도	%				
연령		20대	22.0	11.1	직급	대리이하	92.0	46.5
		30대	76.0	38.4		과장	39.0	19.7
		40대	69.0	34.8		차장	34.0	17.2
		50대	30.0	15.2		부장	18.0	9.1
		결측	1.0	0.5		실장	5.0	2.5
		합계	198.0	100.0		임원	1.0	0.5
						결측	9.0	4.5
					합계	198.0	100.0	

조사대상자의 연령별 분포는 20대가 11.1%, 30대가 38.4%, 40대가 34.8%, 50대 이상

이 15.2%로 나타났다. 학력 특성은 대졸 미만이 8.6%, 대졸이 75.8%, 대학원 이상이 15.2%로 나타났으며, 조사대상자의 소속은 부산항만공사 소속이 21.7%, 울산항만공사 소속이 21.7%, 인천항만공사 소속이 22.2%, 여수광양항만공사 소속이 34.3%로 나타났다. 각 항만 공사별 비슷한 분포를 나타내고 있지만 구성원 수 대비 부산항만공사의 응답률이 낮은 것으로 나타났다. 조사대상자의 직급은 대리이하가 46.5%로 가장 많은 분포를 보였고, 과장 19.7%, 차장 17.2%, 부장 9.1%, 실장 2.5%, 임원 0.5% 순으로 나타났다.

## 2. 항만공사 통합운영 필요성 인식에 대한 실증분석

본 연구에 사용된 항만공사 통합 결정요인에 대한 응답이 각 항만공사별로 차이가 있는지 살펴보기 위해 집단간 평균비교 및 분산분석을 실시하였다. 항만공사 각 집단간 평균비교 분석 결과는 <표 2>, 분산분석은 <표 3>, 분산분석에 따른 Duncan 사후 분석 결과는 <표 4>와 같다.

<표 2> 각 측정변수의 항만공사 간 평균비교

측정변수	BPA		UPA		IPA		YGPA		전체	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
int 1. 자치성	3.84	0.78	3.95	0.87	3.95	0.83	4.37	0.93	4.07	0.89
int 2. 경영전략	3.93	0.77	3.79	0.80	3.91	0.68	4.19	0.89	3.98	0.81
int 3. 정보공유	3.95	0.87	3.98	0.83	3.98	0.89	4.35	0.84	4.10	0.87
int 4. 항만 간 경쟁	3.47	0.85	3.50	0.92	3.43	1.02	3.99	0.95	3.64	0.97
int 5. 환경 및 기술변화	3.91	0.78	3.51	0.86	3.80	1.07	4.15	0.70	3.88	0.87
int 6. 자본조달	4.12	0.76	3.77	0.84	4.16	0.64	4.29	0.65	4.11	0.74
int 7. 재무위험	4.09	0.72	3.77	0.97	4.20	0.67	4.32	0.68	4.13	0.78
int 8. 운영경비 절감	3.95	0.79	3.65	0.92	4.09	0.98	4.25	0.72	4.02	0.87
int 9. 인적자원관리	3.12	0.93	2.58	0.88	3.27	1.17	3.09	0.93	3.03	1.00

항만공사의 자치성 강화를 위해 항만공사는 통합운영되어야 된다(int 1)는 전체적으로 4.07의 높은 평균값을 보이고 있어 항만공사의 자치성 확보에 강한 필요성의 인식을 보이고 있다. 각 항만공사별로 살펴보면 부산항만공사가 평균 3.84, 인천항만공사와 울

우리나라 항만공사 조직구성원들의 통합의도에 관한 비교연구

산항만공사가 3.95, 여수광양항만공사가 4.37 순으로 나타났다. 분산분석 결과를 살펴보면  $F=4.234(p<.01)$ 로 나타나 항만공사 간 유의한 차이가 나타나고 있으며, 사후검정 결과 부산항만공사, 인천항만공사, 울산항만공사는 비슷한 수준으로 나타났으며, 가장 늦게 출범한 여수광양항만공사가 자치의 필요성을 가장 강하게 가지는 것으로 나타났다. 이는 여수광양항만공사의 경우 출범한지 1년도 되지 않았기 때문에 아직은 조직의 정비나 업무의 명확한 규정이 완전히 이루어지지 않아 중앙정부나 지방정부의 의존성이 높고 지원도 많기 때문인 것으로 생각된다.

<표 3> 분산분석 결과

측정변수		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
int 1	집단-간	9.525	3.000	3.175	4.234	0.006
	집단-내	145.485	194.000	0.750		
	합계	155.010	197.000			
int 2	집단-간	4.905	3.000	1.635	2.544	0.057
	집단-내	124.050	193.000	0.643		
	합계	128.954	196.000			
int 3	집단-간	6.580	3.000	2.193	2.994	0.032
	집단-내	141.390	193.000	0.733		
	합계	147.970	196.000			
int 4	집단-간	12.148	3.000	4.049	4.571	0.004
	집단-내	170.978	193.000	0.886		
	합계	183.127	196.000			
int 5	집단-간	11.030	3.000	3.677	5.167	0.002
	집단-내	138.061	194.000	0.712		
	합계	149.091	197.000			
int 6	집단-간	7.459	3.000	2.486	4.819	0.003
	집단-내	100.097	194.000	0.516		
	합계	107.556	197.000			
int 7	집단-간	8.500	3.000	2.833	4.936	0.003
	집단-내	111.344	194.000	0.574		
	합계	119.843	197.000			
int 8	집단-간	9.858	3.000	3.286	4.618	0.004
	집단-내	138.061	194.000	0.712		
	합계	147.919	197.000			
int 9	집단-간	11.792	3.000	3.931	4.120	0.007
	집단-내	185.082	194.000	0.954		
	합계	196.874	197.000			

경영전략의 강화를 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다(int 2)는 전체 평균이 3.98로 나타나 경영전략 강화의 필요성을 어느 정도 필요하다고 판단하는 것으로 나타났다.

분산분석 결과를 살펴보면  $F=2.544(p<.10)$ 로 나타나 항만공사 간 유의한 차이가 나타나는데 울산항만공사가 3.79로 가장 낮은 수치를 보였으며, 여수광양항만공사가 4.19로 경영전략의 강화를 위한 항만공사 통합운영을 가장 강하게 인식하는 것으로 나타났다.

정보공유의 효율성을 높이기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다(int 3)는 전체 평균이 4.10으로 나타났으며, 각 항만공사별로 살펴보면 부산항만공사가 평균 3.95, 인천항만공사와 울산항만공사가 3.98, 여수광양항만공사가 4.35 순으로 나타났다. 분산분석 결과를 살펴보면  $F=2.994(p<.05)$ 로 나타나 항만공사 간 유의한 차이가 나타나고 있으며, 사후검정 결과 부산항만공사, 인천항만공사, 울산항만공사는 비슷한 수준으로 나타났으며, 가장 늦게 출범한 여수광양항만공사가 정보공유의 필요성을 가장 강하게 인식하는 것으로 나타났다.

치열한 항만 간 경쟁에서 생존하기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다(int 4)는 전체 평균이 3.64로 나타나 보통 수준으로 나타났다. 분산분석 결과를 살펴보면  $F=4.409(p<.01)$ 로 나타나 항만공사 간 유의한 차이가 나타났다. 사후분석 결과 부산항만공사, 인천항만공사, 울산항만공사는 3.50 이하로 나타났으며, 여수광양항만공사는 3.99로 나타나 생존전략의 필요성에 대해 여타의 항만공사보다 통합의 필요성을 많이 느끼는 것으로 나타났다.

급변하는 항만물류 환경변화 및 기술변화 속도에 대응하기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다(int 5)는 전체 평균은 3.88로 보통보다 조금 높게 나타났다. 그러나 분산분석 및 사후분석 결과를 살펴보면  $F=5.167(p<.01)$ 로 항만공사 간 유의한 차이가 나타나는데 울산항만공사가 3.51로 거의 보통 수준인 반면 인천항만공사는 3.80, 부산항만공사는 3.91, 여수광양항만공사는 4.15로 나타나 항만물류 환경 및 기술변화에 대응이 필요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

자본조달을 원활히 하기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다(int 6)는 전체 평균이 4.11로 나타나 자본조달의 원활화가 필요하다고 인식하는 것으로 나타났다. 그러나 항만공사 간 입장차이가 뚜렷하게 나타났는데 분산분석 및 사후분석 결과를 살펴보면  $F=4.819(p<.01)$ 로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 특히 울산항만공사는 3.77로 보통보다 조금 높은 수준이지만 부산항만공사는 4.12, 인천항만공사는 4.16, 여수광양항만공사는 4.29로 자본조달 원활화에 대한 인식이 아주 높은 것으로 나타났다.

재무적 위험을 완화시키기 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다(int 7)는 전체 평균이 4.13으로 나타나 대체적으로 필요하다고 판단하는 것으로 나타났다. 분산분석 및 사후분석 결과를 살펴보면  $F=4.936(p<.01)$ 으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 부산항만공사는 4.09, 인천항만공사는 4.20, 여수광양항만공사는 4.32로 자본조달 원활화에 대한 인식이 아주 높은 것으로 나타났으나 울산항만공사는 3.77로 나타나 재무적 위



우리나라 항만공사 조직구성원들의 통합의도에 관한 비교연구

힘을 크게 느끼지 않는 것으로 나타났다.

운영경비 절감을 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다(int 8)는 전체 평균이 4.02으로 나타나 대체적으로 필요하다고 판단하는 것으로 나타났다. 그러나 분산분석 및 사후 분석 결과를 살펴보면 F=4.618(p<.01)로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났는데 울산항만공사는 3.65로 나타나 운영경비 절감에 큰 인식을 나타내지 않고 있는 반면, 부산항만공사는 3.95, 인천항만공사는 4.09, 여수광양항만공사는 4.25로 나타나 운영경비 절감에 대한 인식이 아주 높은 것으로 나타났다.

<표 4> Duncan 사후검정 결과

int 1. 자치성				int 2. 경영전략				int 3. 정보공유					
소속	N	α = .05에 대한 부집단		소속	N	α = .05에 대한 부집단		소속	N	α = .05에 대한 부집단			
		1	2			1	2			1	2		
bpa	43	3.84	4.37	upa	43	3.79	4.19	bpa	43	3.95	4.35		
upa	43	3.95		ipa	43	3.91		3.91	upa	43		3.98	
ipa	44	3.95		bpa	43	3.93		3.93	ipa	43		3.98	
ygpa	68			ygpa	68				ygpa	68			
int 4. 항만 간 경쟁				int 5. 환경 및 기술변화				int 6. 자본조달					
소속	N	α = .05에 대한 부집단		소속	N	α = .05에 대한 부집단		소속	N	α = .05에 대한 부집단			
		1	2			1	2			1	2		
ipa	44	3.43	3.99	upa	43	3.51	4.15	upa	43	3.77	4.29		
bpa	43	3.47		ipa	44	3.80		3.80	bpa	43		4.12	
upa	42	3.50		bpa	43			3.91	ipa	44		4.16	
ygpa	68			ygpa	68				ygpa	68			
int 7. 재무위험				int 8. 운영경비 절감				int 9. 인적자원관리					
소속	N	α = .05에 대한 부집단		소속	N	α = .05에 대한 부집단		소속	N	α = .05에 대한 부집단			
		1	2			1	2			1	2		
upa	43	3.77	4.32	upa	43	3.65	4.25	upa	43	2.58	3.27		
bpa	43			4.09	bpa	43		3.95	3.95	ygpa		68	3.09
ipa	44			4.20	ipa	44			4.09	bpa		43	3.12
ygpa	68				ygpa	68				ipa		44	

효율적인 인적자원관리를 위해 항만공사는 통합운영되어야 한다(int 9)는 전체 평균이 3.03으로 다른 요인들보다 다소 낮게 나타나고 있다. 분산분석 및 사후분석 결과를 살펴보면 F=4.120(p<.01)로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났는데 울산항만공사는

2.58로 나타나 효율적인 인적자원관리의 필요성에 조금 부정적인 인식을 보인 반면, 여수광양항만공사는 3.09, 부산항만공사는 3.12, 인천항만공사는 3.27로 나타났다. 이는 외부에 알려진 여타의 공사에 비해 임원수 과다 및 중복업무 및 기능 과다, 업무전환으로 인한 기능인력 부족 등의 문제점이 부각되기 보다는 항만공사 통합운영에 따른 구조조정 및 배치전환 등의 불안감이 크게 작용한 것으로 판단된다.

항만공사가 통합을 추진할 경우 그 형태(int 10)는 독자형(비통합형)이 42.2%, 전략적 제휴 42.2%, 인수합병이 15.6%로 나타났다. 부산항만공사의 경우 독자형이 가장 많은 빈도를 보였으며, 여수광양항만공사는 전략적 제휴가 가장 많은 빈도를 보였다. 이는 가장 먼저 출범하여 안정적인 운영상태에 있는 부산항만공사와 가장 늦게 출범하여 아직 운영상의 미비점이나 대외 의존도가 높은 여수광양항만공사의 입장을 잘 대변해주는 현상이라 할 수 있겠다. 인천항만공사와 울산항만공사는 전략적 제휴 및 독자형의 빈도가 크게 차이가 나지 않았으며, 인수합병은 4개 항만공사 모두 낮은 빈도를 나타내었다.

<표 5> 통합형태에 대한 항만공사별 빈도분석 결과

통합 형태	BPA	UPA	IPA	YGPA	전체(%)
전략적 제휴	13	17	13	38	81(42.2)
인수합병	3	6	11	10	30(15.6)
독자형(비통합형)	26	19	17	19	81(42.2)
합	42	42	41	67	192(100.0)

$$\chi^2=18.008, df=6, p=.006$$

### 3. 실증분석 결과에 대한 논의

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 항만공사 통합 결정요인으로 자치성 강화, 경영전략의 강화, 정보공유의 효율성 증대, 항만 간 경쟁, 항만물류 환경 및 기술변화, 자본조달의 원활화, 재무적 위험 완화, 운영경비 절감, 인적자원관리의 효율성 증대 등 9개의 요인을 선정하여 각 요인에 따른 항만공사 통합의 필요성 인식 수준 및 개별 항만공사의 각 요인에 따른 항만공사 통합의 필요성 인식 차이를 분석하였다. 그리고 향후 항만공사가 통합을 할 경우 통합 항만공사의 형태에 대해 살펴보았다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 항만공사 내부 구성원들은 전체적으로 자치성 강화, 경영전략의 강화, 정보공유

## 우리나라 항만공사 조직구성원들의 통합의도에 관한 비교연구

의 효율성 증대, 항만 간 경쟁, 항만물류 환경 및 기술변화, 자본조달의 원활화, 재무적 위험 완화, 운영경비 절감 등 8개 요인에 대해 통합의 필요성일 인식하고 있었다. 그러나 세부적으로 살펴보면 자치성 강화, 경영전략의 강화, 정보공유의 효율성 증대, 항만 간 경쟁 요인에 대해서는 부산항만공사, 인천항만공사, 울산항만공사에 비해 여수광양항만공사가 통합의 필요성을 좀 더 강하게 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 이유는 앞서 출범한 여타의 항만에 비해 여수광양항만공사는 출범한지 1년도 되지 않아 아직 조직성이 완전히 갖추어지지 않았고 항만 특성상 컨테이너와 중화학류를 모두 취급하는 등 전용화 수준도 낮기 때문인 것으로 생각된다. 이에 따라 중앙정부 및 지방정부에 대한 의존도가 높은 것도 그 원인으로 판단된다.

항만물류 환경 및 기술변화, 자본조달의 원활화, 재무적 위험 완화, 운영경비 절감 요인에 대해서는 부산항만공사, 인천항만공사, 여수광양항만공사가 통합의 필요성을 강하게 인식하고 있는데 반해 울산항만공사는 여타의 항만에 비해 통합의 필요성 인식 수준이 낮은 것으로 나타났다. 이 역시 항만의 특성에 기인한 것으로 판단되며 울산항의 경우 중화학류 전용항으로서 주로 액체화물을 취급하고 있으며 향후 동북아 오일허브 항으로 자리매김 하는 것을 목표로 하고 있다. 이러한 목표에 따라 중앙 및 지방정부의 법·제도적 지원 및 재무적 지원이 원활하게 이루어지고 있으며, 기술적으로도 동북아 오일시장에서 선도적 위치에 있다. 따라서 여타의 항만에 비해 항만물류 환경 및 기술변화, 자본조달의 원활화, 재무적 위험 완화, 운영경비 절감 요인에 대해서 통합의 필요성을 덜 인식하는 것으로 판단된다.

인적자원관리의 효율성 증대 요인은 4개 항만공사 모두 통합의 필요성을 낮게 인식하는 것으로 나타났는데 이는 다른 공사에 비해 임원수 과다 및 타 기관과의 업무중복, 높은 임금, 업무전환으로 인한 기능인력 부족 등과 같은 감사원의 지적과 달리 항만공사 통합운영에 따른 구조조정 및 배치전환 등의 불안감이 더 크게 작용한 것으로 판단된다.

둘째, 향후 항만공사가 통합을 하게 될 경우 적절한 형태에 대해 각 항만공사별로 미세한 차이는 있었지만 통합을 하지 않고 현행 유지를 원하는 경우와 통합을 하게 된다면 전략적 제휴 형태가 각각 42.2%로 나타났으며, 인수합병의 형태는 미미한 것으로 나타났다. 이는 항만공사 내부 구성원들은 통합을 하지 않는 경우 현행 체제가 그대로 유지될 것이며 이에 따라 각 항만공사는 설립취지에 따라 고유한 업무를 변동 없이 수행할 수 있어 많은 빈도가 나타난 것으로 생각된다. 그리고 통합을 하더라도 각 항만공사가 제휴를 한다면 그 형태는 특정 수준으로 변화를 하겠지만 각 항만공사는 그 존재를 유지할 수 있기 때문에 변화의 폭이 그나마 작은 특성 때문에 많은 빈도가 나타났으며, 인수합병의 경우 항만공사 체제의 변화, 업무변화, 구조조정 등 변화의 폭이 가장

큰 것으로 인식하기 때문에 빈도가 낮은 것으로 판단된다.

## VI. 결 론

정부는 국가중심의 관리체계에서 오는 의사결정의 경직성, 정부의 재정부족, 운영상의 자율성부족, 상업적 마인드 및 전문성 결여 등의 문제를 해결하고 경영 마인드에 초점을 맞춰 항만을 효율적으로 운영하고 고객서비스에 대한 만족도를 높이기 위해 2004년 1월 부산항만공사(BPA)를 시작으로 2005년 7월 인천항만공사(IPA), 2007년 7월 울산항만공사(UPA), 2011년 8월 여수광양항만공사(YGPA)가 순차적으로 설립되어 현재 4개의 항만공사가 운영 중에 있다.

항만공사의 운영은 독립채산제와 이를 바탕으로 한 자치성을 기반으로 한다. 그러나 각 항만공사들에게 기업경영체제를 도입하고 운영의 자치성을 부여하였지만, 국토해양부와 지방해양항만청, 이 외에도 각 지자체와 여러 협회들의 중복된 행정지시를 받고 있는 상황이며, 정부출자가 100%인 특수법인으로 인한 관료제의 문제점을 고스란히 안고 있다. 이 밖에도 상임 임원의 수가 여타의 공기업에 비해 많고 개별 운영에 따른 과당 경쟁으로 인한 문제 등 다양한 비효율이 발생하고 있다. 이러한 문제점으로 인해 그간 국회와 국정감사원에서는 항만공사의 운영에 대한 비효율성의 문제점을 지적하였고, 이에 따라 현재 개별로 운영되고 있는 항만공사의 통합에 대한 논의가 진행 중에 있다. 하지만 항만공사 통합 추진에 관해 각 항만공사별 입장은 관리·운영하는 항만의 특성 및 조직특성에 따라 매우 상이한 상태라고 할 수 있다.

본 연구에서는 우리나라의 4개 항만공사 내부구성원을 대상으로 하여 선행연구를 통해 도출된 자치성 강화, 경영전략의 강화, 정보공유의 효율성 증대, 항만 간 경쟁, 항만물류 환경 및 기술변화, 자본조달의 원활화, 재무적 위험 완화, 운영경비 절감, 인적자원관리의 효율성 증대 등 9개의 항만공사 통합 결정요인에 따른 항만공사 통합의 필요성 인식 수준 및 개별 항만공사의 각 요인에 따른 항만공사 통합의 필요성 인식 차이를 분석하였다. 그리고 항만공사가 통합을 할 경우 적절한 통합 형태에 대한 각 항만공사별 의사를 파악해보았다.

본 연구에서 시사점은 크게 2가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째 인적자원관리의 효율성 증대 요인을 제외한 자치성 강화, 경영전략의 강화, 정보공유의 효율성 증대, 항만 간 경쟁, 항만물류 환경 및 기술변화, 자본조달의 원활화, 재무적 위험 완화, 운영경비 절감 등 8개 요인에 대해서 항만공사의 통합운영에 인식 수준은 높았으나 각 항만별

## 우리나라 항만공사 조직구성원들의 통합의도에 관한 비교연구

차이는 뚜렷하게 존재하였다. 특히 여수광양항만공사는 자치성 강화, 경영전략의 강화, 정보공유의 효율성 증대, 항만 간 경쟁 요인에 있어서 여타의 항만공사에 비해 항만공사 통합운영에 대한 필요성을 강하게 인식하고 있었으며, 울산항만공사는 항만물류 환경 및 기술변화, 자본조달의 원활화, 재무적 위험 완화, 운영경비 절감 요인에 있어서 여타의 항만공사에 비해 항만공사 통합운영에 대한 필요성을 약하게 인식하고 있었다. 이처럼 뚜렷한 차이를 보이는 것은 출범연수 및 규모가 작은 여수광양항만공사의 조직 특성과 유류취급을 주로 하는 울산항의 특성에 따른 것으로 생각된다. 그리고 인적자원 관리의 효율성 증대 요인은 항만공사에 관계없이 통합과 관련된 중요한 요인으로 인식하지 않는 것으로 나타났는데 이는 현재 항만공사 인적자원관리 상에서 드러난 문제점을 해결하는 것 보다는 통합으로 인한 구조조정 및 전환배치에 따른 신분 불안정성 등과 같은 불안 요소가 큰 요인으로 기인한 것으로 판단된다. 따라서 통합에 대한 논의를 지속하기 위해서는 항만공사 내부구성원들의 신분안정에 관한 사항이 미리 전제되어야만 할 것으로 생각된다.

둘째, 항만공사 통합에 대해 내부 구성원들의 의견을 살펴본 결과 <표 5>에 제시된 바와 같이 각 항만공사 내부 구성원들은 미세한 차이는 있지만 항만공사가 현행 체제를 유지하거나 통합을 한다 하더라도 그 체제 변화가 덜한 전략적 제휴형태를 원하는 것으로 나타났다. 체제상 변화가 불가피한 인수합병 형태는 4개 항만공사 구성원 모두 낮은 빈도를 나타내었다. 항만공사 통합 결정요인 중 인적자원관리의 효율성에서 나타난 결과와 마찬가지로 내부 구성원들은 체제 변화에 따른 신분 불안정에 대해 매우 불안해하는 것으로 생각해볼 수 있다. 결론적으로 항만공사의 통합에 관해 발전적 논의를 이끌어내기 위해서는 내부 구성원들의 안정된 신분을 보장하는 것이 무엇보다 중요한 것으로 판단된다.

본 연구의 결과는 항만공사 통합운영을 위한 논의의 기초 자료로 활용될 수 있을 것이며, 현행 항만공사제가 유지되더라도 운영상의 여러 개선점의 논의를 통해 우리나라 항만공사의 발전전략을 수립하는 데에 기여할 수 있을 것으로 사료된다. 그러나 본 연구는 항만공사 운영효율화를 위한 다양한 선행연구를 바탕으로 하였음에도 불구하고 항만공사와 같은 특수법인의 통합과 관련된 선행연구의 부족으로 인해 일반기업의 통합결정요인을 사용할 수 밖에 없었다. 따라서 본 연구의 결과를 항만공사 통합과 관련된 논의에 일반화하에는 한계점이 있으며, 통합 논의의 기초 자료로 활용하는 것이 타당할 것으로 사료된다.

## 참고문헌

- 강덕원·김형일·안승범, “항만공사제도의 효율적 운영방안”, 『한국항만경제학회지』, 제21집 제3호, 2005. 178.
- 강영문, “우리나라 항만공사의 효율적 운영에 관한 연구”, 『물류학회지』, 제16권 제2호, 2006. 5-26.
- 구중순, “부산항의 새로운 경쟁항만으로서 북중국 항만에 관한 연구”, 『경영경제연구』, 제26권 제1호, 2007. 1-20.
- 김성엽·주혜영, “항만물류 서비스품질, 항만평판과 선사의 항만 고객충성도의 구조적 관계”, 『무역학회지』, 제33권 제3호 통권 제77호, 한국무역학회, 2008. 1-30.
- 김진구·이종인, “국제물류전략에 있어서 ASEAN과 한국의 컨테이너항만 경쟁력에 관한 연구”, 『한국항해항만학회지』, 제28권 제3호 통권 제89호, 한국항해항만학회, 2004. 177-184.
- 김홍섭, “지방화시대의 항만공사 도입과 활성화 방안”, 『한국항만경제학회지』, 제19집 제2호, 2003. 87-109.
- 남금식, “동북아 경제중심지로서의 우리나라 항만의 대응전략”, 『한국항만경제학회지』, 제19권 제1호, 한국항만경제학회, 2003. 189-206.
- 문성혁, “항만민영화와 우리나라의 추진현황”, 『한국항만학회지』, 제13권 제2호, 한국항만학회, 1999. 215-232.
- 박경희, “한·일간 항만관리 형태의 비교분석”, 『한국항만경제학회지』, 제22권 제4호, 한국항만경제학회, 2006. 19-38.
- 박영태·김이곤, “동북아 허브항만을 위한 부산 신항의 경쟁력 강화 방안”, 『물류학회지』, 제163권 제2호, 한국물류학회, 2006. 53-84.
- 방희석·김새로나, “항만의 경쟁력제고를 위한 벤치마킹기법 적용에 관한 연구”, 『해운물류학회지』, 제18집 제1호, 한국해운물류학회, 2002. 85-106
- 손애휘, “항만공사 운영활성화를 위한 법률정비와 지원조례 설치방안”, 『한국항만경제학회지』, 제20권 제2호, 2004. 7-8.
- 손애휘·원희연, “부산항만공사(BPA)의 지역경제 파급효과와 개선방안”, 『해운물류연구』, 제40권, 2004. 83-96.
- 송영수·하명신·최성광, “우리나라 항만공사 조직구성원들의 통합의도 및 영향요인 연구”, 『한국항만경제학회지』, 제27권 제1호, 한국항만경제학회, 2011.
- 이성우·박선현, “주요 외국 항만운영형태와 우리나라 항만공사 발전방향”, 『해양한국』, 2003. 36-37.
- 이수룡·배병태·문성철·최철진, “동북아시아 주요국의 Hub-port 개발경쟁에 관한 연구”, 『한국항만경제학회지』, 제21권 제2호, 한국항만경제학회, 2005. 271-288.

## 우리나라 항만공사 조직구성원들의 통합의도에 관한 비교연구

- 임종섭, “정기선 해운기업의 기업연합 결정요인에 관한 실증연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2003. 73-82.
- 장자왕, “중국항만운영사의 M&A 사례연구”, 한국해양대학교 대학원 석사학위논문, 2009.
- 정태원·곽규석, “동북아 경쟁항만들의 선호도 분석에 관한 연구:부산신항을 중심으로”, 『한국항해항만학회지』, 제26권 제4호 통권 제79호, 한국항해학회, 2002. 363-372.
- 조효제·강운호·김상구·박상희, “부산항 거버넌스 제도의 개편방안”, 한국해양대학교 영남 Sea Grant 대학 사업단, 2007.
- 최재수, “항만관리제도의 연혁과 PA 제도의 정착”, 『해양한국』, 통권 제391호, 2006. 138-142.
- 최홍엽·하명신·최성광, “항만물류서비스 품질이 고객만족 및 고객충성도에 미치는 영향:부산항을 중심으로”, 『국제상학』, 제23권 제2호, 2008. 107-128.
- 하명신, 배상욱, 최성광, 김염구, “항만의 지각된 서비스 품질, 서비스 가치 및 전환비용이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구:부산항을 이용하는 해운선사를 중심으로”, 『국제상학』, 제21권 제1호, 한국국제상학회, 2006. 23-41
- 한국무역협회, 『전략적 제휴의 실태와 활용방안』, 1993.
- 허윤수, 김윤성, “고객 세분화에 따른 항만 선호도 비교분석”, 『한국항해항만학회지』, 제28권 제3호 통권 제89호, 한국항해학회, 2004. 193-198.
- 부산일보, 2010. 12. 26.
- 운송신문, 2011. 1. 21.
- Arrow, Kenneth J., "The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocations", in Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPP System, Volume 1, 1969, 47 - 64.
- Bradley, M. A. Desai & E. H. Kim, "Synergistic gains from corporate acquisitions and their division between the stockholders of target and acquiring firms, Journal of Financial Economics, Vol. 21, 1988. 3-40.
- Coase, Ronald H., "The nature of the firm," Economic, Vol. 4, 1937. 386-405.
- Dunning, J. H., "Toward an electric theory of international production: Some empirical tests," Journal of International Studies, Vol. 11, 1980. 9-31.
- Eckbo, B. E., "Horizontal mergers, collusion and stockholder wealth," Journal of Financial Economics, Vol. 12, 1983. 241-243.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C., "Separation of ownership and control," Journal of Law and Economics, Vol. 26, 1983. 301-325.
- Frankel, Ernst G., 『Port Planning and Development』, New York: John Wiley & Sons, 1986. 543-544.
- Hamel Gary & Prahalad, C. K., "Strategic intent," Harvard Business Review, Vol. 71,

1993. 75-84.

Murphy, P. R., Daley, J. M. and Dalenberg, D. R., "Port Selection Criteria An Application of a Transportation Research Framework", *Logistics&Transportation Review*, Vol.28, No.3, 1992. 237-255.

Slack, B., "Containerization Inter-port Competition and Port Selection", *Maritime Policy and Management*, Vol.12, No.4, Singapore PSA Corporate Communications Department, 1994. 293-303.

Stainer, P. O., 「Mergers: Motives, Effects, Policies」, An Arbor University of Michigan Press, 1975. 47-127.

Stanley, F. R. & Alexandra, R. L., 『The art of M&A』, Irwin, 1995. 299-301.

Stultz, R. M., Walking, R. A. & Song, M. H., "The distribution of target ownership and the division of gains from successful takeover," *Journal of Finance*, Vol. 45, No. 3, July, 1990. 817-833.



## 국문 요약

# 우리나라 항만공사 조직구성원들의 통합의도에 관한 비교연구

하명신

본 연구는 우리나라 항만공사제도의 문제점을 인지하고 이에 따른 비효율을 제거하기 위한 방안으로 항만공사의 통합의도를 분석하였으며, 통합의 선행요인에 따른 항만공사의 통합에 대한 인식을 비교분석하였다. 개별 항만공사에 재직 중인 내부 구성원을 대상으로 조사한 결과, 자치성, 경영전략의 강화, 정보공유 효율성, 항만 간 경쟁, 환경 및 기술변화, 자본조달, 재무위험 완화, 운영경비 절감, 인적자원관리의 효율성 등 각 요인에서 항만공사 간 유의한 차이가 나타났다. 그리고 다른 항만공사에 비해 여수광양항만공사가 공사통합에 대해 가장 높은 인식수준을 보였다. 본 연구의 결과는 항만공사의 통합을 위한 기초 자료로 활용될 수 있을 것이며, 현행 항만공사제를 유지한다 하더라도 본 연구에서 언급한 우리나라 항만공사제도의 문제점을 통해 우리나라 항만공사의 발전전략을 수립하는 데에 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

**핵심 주제어 :** 항만공사, 통합, 항만공사내에서의 비효율성