

글로벌 항만컨테이너터미널 경쟁력 제고 방안

송계의*

Analysis on Enhancement Plan of Competitiveness of Global Port Container Terminal

Gyeeui Song

Abstract : Recently, GTO's rate of return to investment is decreasing. Therefore, the main purpose of this paper is to analyze empirically on enhancement of competitiveness of global port container terminal. This study deals with the terms of three competitiveness enhancement factors which are a GTO's subjective factors, a management environment factors, and a government policy factors. According to analysis results of the three competitiveness enhancement factors, a GTO's subjective factors(4.21 score) are scored at the most ones of competitiveness enhancement factors of GTO, to be compared with a management environment factors(3.94 score), with a government policy factors(3.90 score). Therefore, first of all, it is important to enhance competitiveness of GTO through as follows, a GTO's subjective factors : (1) to procure local and tranship cargo volume, (2) to promote port logistics service, (3) to retain resonable port rate by promoting terminal productivity, (4) to procure container ship firms and alliance. And, the next, we have to enhance GTO's competitiveness through considering a management environment factors, that is, fluctuation of container cargo volume, port awareness, whether function of hub port, etc., and a government policy factors, that is, smart policy of port development, smart policy of port rate, incentive policy for procuring tranship cargo, etc.

Key Words : GTO, Port Container Terminal, Competitiveness, Cargo Volume, Alliance, Port Logistics Service, Hub Port, Port Development Policy

▷ 논문접수 : 2014. 02. 14 ▷ 심사완료 : 2014. 03. 05 ▷ 게재확정 : 2014. 03. 12

* 동서대학교 국제학부 국제물류학전공 교수, gesong@dongseo.ac.kr, 051)320-1635

I. 서론

글로벌 항만컨테이너터미널업자(GTO : Global Terminal Operator)란 전 세계적으로 2개 이상의 지역에서 항만컨테이너터미널을 운영 또는 소유하는 기업을 말한다. GTO는 과거 10년 전 만 하여도 엄청난 이익을 실현하면서 비즈니스업계에서 가장 각광받는 사업 분야로 여겨졌을 정도이다. 이에 부응하여 많은 GTO들이 세계 주요 항만컨테이너터미널에 직간접투자 또는 M&A나 자산재배치를 통하여 네트워크를 확장하여 왔다. 과거 GTO들이 많은 이익을 실현할 수 있었던 것은 무역자유화, 글로벌화, 글로벌 시장의 동질화, 컨테이너운송의 국제물류에서의 핵심역할, 교통통신기술의 발달, 컨테이너선 및 컨테이너부두의 대형화, 항만 하역장비의 대형·자동화, 컨테이너선의 직기항 등 기항지 변화 등이 있었기 때문이다. 주요한 GTO들로는 PSA, HHLA, Eurogate, HPH, ICTSI, SSA, APMT, COSCO, Hanjin, DPW, Ports America 등을 들 수 있다.

2011년 기준, 처리능력 1위 GTO는 PSA로 4,760만TEU에 전체의 8.1%를 차지하고 있으며, 2위는 HPH로 4,340만TEU에 전체의 7.4%, 3위는 DPW로 3,310만TEU에 5.6%, 그리고 4위는 APMT로 3,200만TEU에 전체의 5.4%를 차지하고 있다. 한편 2010년도 기준 3대 GTO의 컨테이너 물동량 처리실적을 보면, HPH가 2001년 이후 계속 1위 자리를 고수하면서 2010년도에 7,500만TEU를 처리하였으며, APMT는 2006년도 이후 주로 2위 자리를 차지하면서 2010년도에 7,000만TEU를 처리하였고, PSA는 2006년도 이후 주로 3위 자리를 차지하면서 2010년도 6,510만TEU를 처리하였다. 주목할 것은 이들 GTO들이 처리한 컨테이너 물동량은 지속적으로 증가세를 보이고 있다는 점이다.

그런데, 다른 산업보다 25% 이상의 높은 수익률을 실현하던 주요 GTO들에게 있어서 최근 수익률이 점차 감소하고 있다. 특히 우리나라 항만에서의 GTO들의 수익률이 현저하게 낮아지고 있는데, 이는 경쟁격화와 수급 불균형에 기인하는 바가 가장 크다. 즉, 경쟁은 치열한데 컨테이너 물동량의 증가세보다 항만터미널 공급 증가세가 훨씬 높기 때문에 수급불균형에 의해 수익률이 저조하게 나타나는 것이다. 하지만 우리나라를 포함 전 세계적으로 수익성이 좋은 입지의 항만은 개발이 거의 완료된 상태이어서 수급불균형이 단기적으로 해소될 기미가 안 보이는 것이 더 큰 문제이다.

이에 주요 GTO들은 경쟁력을 제고하기 위해 항만컨테이너터미널의 운영혁신, 규모의 경제 실현, 합작투자 및 전략적 제휴 등을 과감히 추진하고 있고, 심지어는 그룹 내 투자 재배치 및 사업다각화 등도 추구하여 수익원을 다양화하고 있다.

그러므로 본 논문에서는 우리나라 항만에서의 사업전개를 주 대상으로 하여, GTO들의 경쟁력 실태조사와 수익률이 저조한 이유를 분석하고, 이를 토대로 GTO들의 경쟁력 제고 방안을 모색한다.

II. 선행연구 및 시사점

1. 선행연구

GTO의 경쟁력 분석에 관한 연구는 항만컨테이너터미널의 이용 역사가 오래 되었고, 또한 세계경제의 비약적인 발전 흐름 속에서 그 중요도가 일찍이 인식되어 왔기 때문에 많은 연구와 논문 발표가 있어 왔다. 주로 선주나 화주들이 항만을 선택하는 요인들을 분석한 논문들이 많으며, 또한 터미널운영의 성공요인에 관하여 분석한 논문도 다수 있다. 이들 논문에서는 항만 선택의 우선순위 요인들과 터미널운영 성공요인들을 적극적으로 고려하여 항만경쟁력 제고 방안을 모색하는 경우 경쟁력을 가질 수 있다고 하고 있다. 그러나 글로벌 항만컨테이너터미널의 경쟁력 제고로 한정하여 발표한 논문들은 거의 없고, 이와 직접적으로 관련된 것들은 주로 관련 업체 등에서 발표한 보고서가 주를 이루고 있다.

〈표 1〉 선행연구

연구자	내 용
박진아외1(2007)	항만활성화를 위한 항만선택요인에 관한 연구
오용식외1(2008)	컨테이너 터미널의 서비스속성과 경쟁력
장홍훈외1(2008)	선·화주의 항만결정요인에 따른 광양항 활성화 방안에 관한 연구
정현재외1(2011)	물동량 변동요인이 터미널운영에 미치는 영향력 분석에 관한 연구
김울성외1(2011)	항만 배후부지 경쟁력 평가에 관한 연구
김재영외2(2011)	컨테이너터미널 운영사별 효율성 분석
여기태외2(2012)	GTO의 신규터미널 후보지 선택에 관한 연구
박병인외1(2012)	광양항 컨테이너부두의 서비스품질 평가체계
이충배외2(2013)	크루즈 항만의 성공요인에 관한 연구
백종실(2013)	글로벌 터미널 운영업체 전략 연구

박진아 외1(2007)은 “항만활성화를 위한 항만선택요인에 관한 연구” 에서 항만선택요인의 우선순위를 분석하여 항만터미널 경쟁력을 제고 하는데 우선시 되는 요인들을 분석하였으며, 오용식 외1(2008)은 컨테이너터미널의 서비스 속성별 경쟁력을 분석하여 경쟁력 제고와 서비스 속성의 관계를 명확화 하였다. 그리고 장홍훈 외1(2008)도 선주나 화주들이 항만을 선택하는 요인들을 우선 순으로 분석하여 항만터미널 경쟁력을 제고하기 위한 요인들을 지적하였다.

또한 정현재 외1(2011)은 터미널운영 성공요인 중 가장 중요한 물동량 변동이 항만터미널운영에 미치는 영향을 분석하여 발표하였고, 김울성 외1(2011)은 항만 배후부지 경쟁력을 평가하여 배후부지 발전과 항만터미널 경쟁력의 상관관계를 분석하였으며, 김재영 외2(2011)은 컨테이너터미널 운영사별 효율성을 분석하여 항만터미널 경쟁력을 제고 하는데 중요한 요인들을 제시하였다.

그리고 여기태 외2(2012)는 GTO의 신규터미널 후보지 선택요인을 분석하여 역으로 항만터미널운영자가 경쟁력을 갖추기 위해 어떤 요인들을 중요시하여야 하는가를 제시하였으며, 박병인 외1(2012)은 컨테이너부두의 서비스 품질평가와 관리에 대하여 연구 분석하였고, 또한 이충배 외2(2013)는 크루즈항만의 성공요인에 대하여 분석하여, 이 결과를 원용하면 컨테이너터미널의 성공요인을 유추하는데 참조할 수 있도록 하였다.

한편 백종실(2013)은 “글로벌 터미널 운영업체 전략 연구” 라는 주제의 발표논문에서 항만 환경변화와 GTO의 현황분석, 주요 GTO의 운영전략 등을 포괄적으로 분석하여 GTO들의 새로운 운영전략과 경쟁력 제고 전략을 소개하였다.

2. 시사점

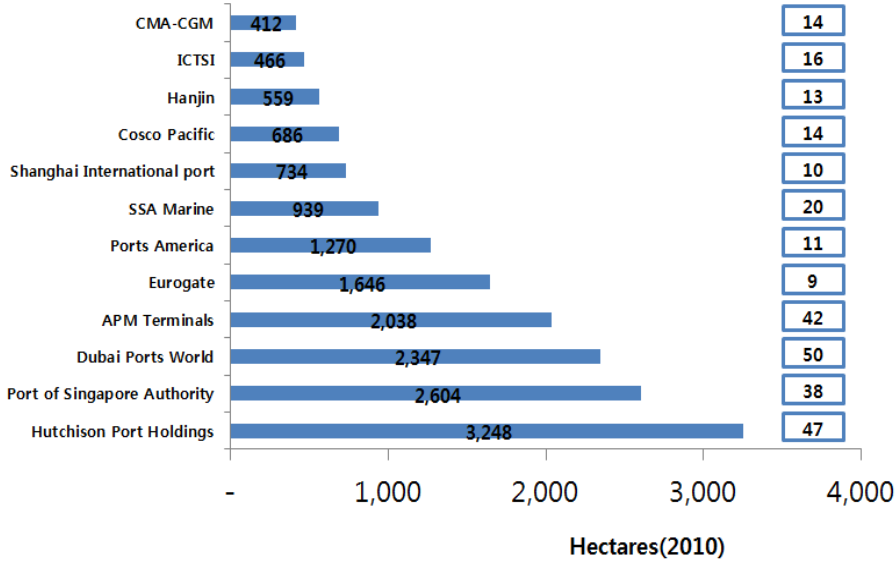
국제물류에 있어서 항만컨테이너터미널의 역할이 지대한 만큼 항만터미널운영과 관련된 논문은 상당히 많이 존재한다. 하지만 과거 연구는 항만컨테이너터미널사업이 급격히 성장하는 과정에서 분석 연구한 논문들이어서 현재의 항만컨테이너터미널 경영환경과는 상당히 차이가 있다. 따라서 현 시점에서는 GTO도 새로운 마인드를 가지고 경영에 임하여야 한다. 이에 본 논문은 현 시점의 치열한 경쟁 속에서 새로운 탈출구를 모색하려는 경영환경 하에 분석한 논문이므로 가치가 있다고 본다. 특히 GTO들의 합작투자과 전략적 제휴가 왕성하게 이루어지는 시점에서 GTO들의 경쟁력 제고 방안을 새로이 모색하였다는데 큰 의의가 있다고 본다.

III. GTO의 경영환경 분석

1. 컨테이너운송 환경변화와 GTO

2010년도 기준, 가장 넓은 터미널 면적을 확보하고 있는 GTO는 HPH로서 3,248만 m^2 를 확보하고 있으며, 총 47개의 터미널을 보유하고 있으므로 터미널 당 평균 69만 m^2 를 확보하고 있다. 이 밖에도 PSA는 2,604만 m^2 에 평균 면적 68만 m^2 이며, DPW는 2,347만 m^2 에 평균 면적 47만 m^2 를, 그리고 한진해운은 559만 m^2 에 평균 면적 43만 m^2 를 보유하고 있다.

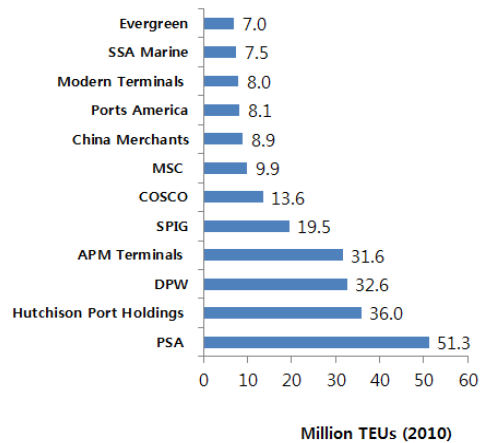
〈그림 1〉 12대 GTO의 터미널 면적과 수(단위 : 만m² , 수)



자료 : T. Notteboom, JP Rodrigue, “GLOBAL CONTAINER TERMINAL OPERATORS : FROM DIVERSIFICATION TO RATIONALIZATION?”, European Conference on Shipping & Ports - ECONSHIP 2011, June 22-24 2011.

〈그림 2〉 10대 GTO의 처리능력 및 비중

Drewry World Container Terminal Ownership Ranking 2011 (Equity TEU Basis)			
Rank	Operator	Millions of TEUs	Percent of World Throughput
1	PSA International	47.6	8.1%
2	Hutchison Port Holdings	43.4	7.4%
3	DP World	33.1	5.6%
4	APM Terminals	32.0	5.4%
5	COSCO Group	15.4	2.6%
6	Terminal Investment Limited(TIL)	12.1	2.1%
7	China Shipping Terminal Development	7.8	1.3%
8	Evergreen	6.9	1.2%
9	Eurogate	6.6	1.1%
10	HHLA	6.4	1.1%



자료 : Drewry Maritime Research, Annual Review of Global Container Terminal Operators, 2013.1.20.

한편 2011년 기준, 처리능력 1위 GTO는 PSA로 4,760만TEU에 전체의 8.1%를 차지하고 있으며, 2위는 HPH로 4,340만TEU에 전체의 7.4%, 3위는 DPW로 3,310만TEU에 5.6%, 그리고 4위는 APMT로 3,200만TEU에 전체의 5.4%를 차지하고 있다. PSA는 2010년도보다 다소 감소하였으나, HPH는 큰 폭으로 처리능력이 증가하였다.

〈표 2〉 3대 GTO의 컨테이너 처리실적 추이(단위 : 백만 TEU)

구분	2001년	2006년	2009년	2010년
HPH	29.3	60.9	64.2	75.0
PSA	19.5	47.4	56.9	65.1
APMT	13.5	52.0	55.3	70.0

자료 : 각 업체 인터넷 자료 및 Drewry 2011.

또한 3대 GTO의 컨테이너 물동량 처리실적의 추이를 보면 HPH가 2001년 이후 계속 1위 자리를 고수하면서 2010년도에 7,500만TEU를 처리하였으며, 2001년도에 3위이었던 APMT는 2006년도 이후 주로 2위 자리를 차지하면서 2010년도에 7,000만TEU를 처리하였고, 2001년도에 2위이었던 PSA는 2006년도 이후 주로 3위 자리를 차지하면서 2010년도 6,510만TEU를 처리하였다. 주목할 것은 세계경제의 발전과 더불어 이들 GTO들이 처리한 컨테이너 물동량은 지속적으로 증가세를 보이고 있다는 점이다.

그런데 컨테이너운송의 환경변화는 급격하게 진전되고 있다. 즉, 무역 자유화, 경제활동의 글로벌화, 글로벌 시장의 동질화, 컨테이너운송의 국제물류에 있어서 핵심역할, 교통통신기술의 발달, 컨테이너선 및 컨테이너부두의 대형화, 컨테이너 하역장비의 대형·자동화 및 직기항 등 기항지 변화 등이 뚜렷하게 전개되고 있다.

이와 더불어 선사간·항만터미널간 경쟁은 극심해지고 있으며, GTO를 둘러싼 경영환경도 항만운영의 민영화·자유화, 규모의 경제 및 네트워크 경제 실현, M&A, 합작투자 및 전략적 제휴의 활성화, 그리고 슈퍼 중추항과 피더항을 연계하는 운영전략 등이 현저하게 나타나고 있다.

〈표 3〉 주요 GTO의 수익률

구분	2008년	2009년	2010년	2011년
HPH	60.6%	60.3%	58.6%	36.1%
PSA	29.8%	28.9%	34.1%	33.5%
APMT	18.4%	24.4%	25.3%	22.6%
DPW	40.8%	38.0%	40.3%	41.6%
Eurogate	28.3%	25.3%	26.5%	-

주 : EBITDA는 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

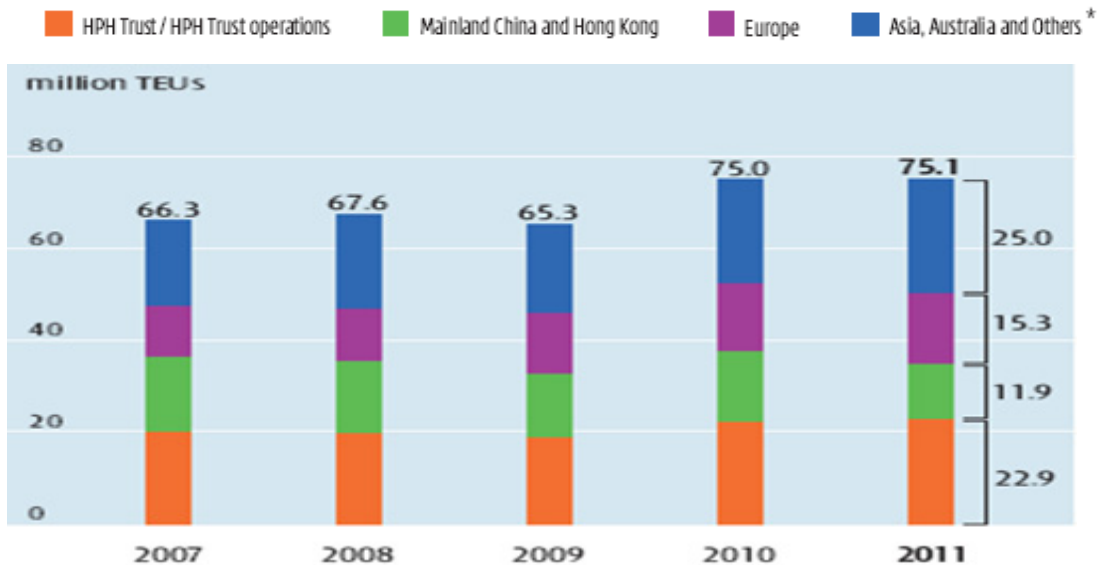
자료 : 각 업체 인터넷 자료 및 Drewry 2010.

이러한 경영환경 변화에 따라 그 동안 평균 25% 이상의 높은 수익률을 시현하던 GTO의 수익률은 점차 감소하고 있는 추세이다. 특히 우리나라 항만에서의 GTO들의 수익률이 현저하게 낮아지고 있는데, 이는 경쟁격화와 수급 불균형에 기인하는 바가 가장 크다. 즉, 경쟁은 치열한데 컨테이너 물동량의 증가세보다 항만터미널 공급 증가세가 훨씬 높기 때문에 수급불균형에 의해 수익률이 저조하게 나타나는 것이다. 그런데 이 문제는 앞으로 단기적으로 해결될 기미가 안 보인다. 즉, 우리나라를 포함 전 세계적으로 수익성이 좋은 입지의 항만은 개발이 거의 완료된 상태이기 때문이다.

2. 주요 GTO의 경영전략

(1) HPH

〈그림 3〉 HPH의 지역별 컨테이너 처리량

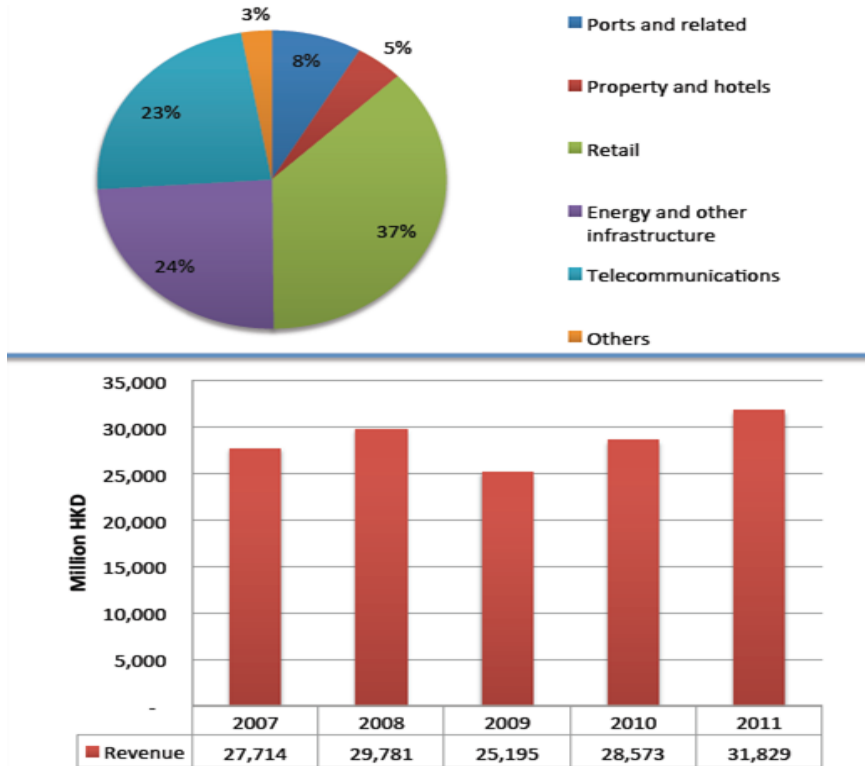


주 : HPH 자료.

2011년 기준, 세계 26개국에 52개 항만컨테이너터미널을 보유하고 있는 HPH는 명실상부한 세계 1위의 GTO업체이다. 〈그림 3〉에서 알 수 있듯이, HPH는 각 년도 모두 아시아권에서 처리하는 물동량이 가장 많은데, 이는 싱가포르, 상하이, 홍콩, 부산 등 세계 주요항만이 아시아권에 많이 존재하기 때문이다. 특이한 사항은 2011년 1월에 설립된 HPH의 항만운영 자회사인 HPH Trust가 처리하는 컨테이너 물동량이 상당히 많다는 사실인데, 이 자회사는 안티

안, 심천, 주해, 홍콩, 마카오 등에서 컨테이너를 처리하고 있다. 이와 같이 HPH는 전 세계적으로 항만컨테이너터미널을 보유하면서 물동량이 많은 아시아권에서 집중적으로 운영하는 전략을 구사하고 있다.

〈그림 4〉 HPH의 사업분야 및 매출비중



주 : HPH 자료

한편 2011년도 기준, HPH의 사업 분야 및 매출추이를 살펴보면, 항만관련 사업 분야의 매출액은 전체의 8% 수준에 그치고 있으며, 유통산업분야가 전체의 37%를 차지하고 있고, 에너지 관련사업 및 통신사업 분야가 각각 24% 및 23%를 차지하면서 총 매출액은 31,829백만 홍콩달러를 기록하고 있다. 항만관련 사업 분야의 매출액 비중이 상대적으로 작고, 다른 사업 분야의 매출액 비중이 상대적으로 큰 것은 HPH의 사업다각화 전략의 일환으로 해석할 수도 있지만, 항만컨테이너 사업 분야의 리스크를 분산시키기 위한 사업전략으로 볼 수도 있다.

HPH는 컨테이너터미널의 매출증대 전략, 운영비용 절감 및 운영 효율 증대전략을 도모하는 능동적인 비즈니스 및 자산관리전략을 구사하고 있다. 또한 HPH는 자본구조를 최적화하여 리

스크 및 자본관리 전략을 구사하고 있으며, 지속적인 성장전략을 개발 적용하고 있는 것이 특징이다.

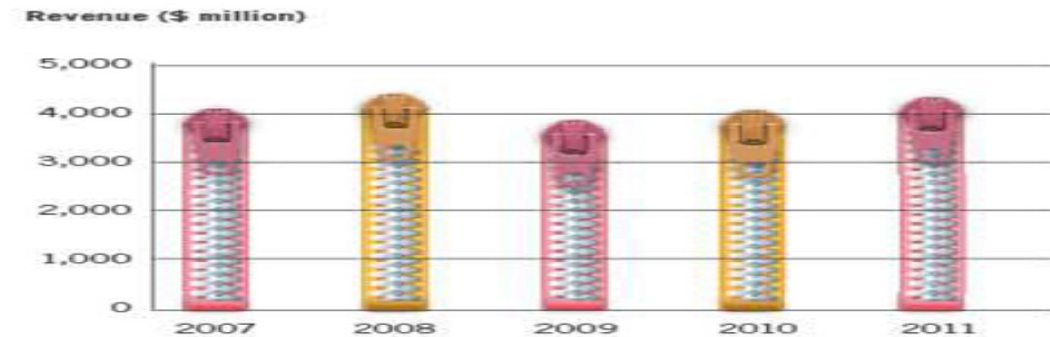
(2) PSA

〈그림 5〉 PSA의 컨테이너처리 실적 추이



주 : PSA 자료.

〈그림 6〉 PSA의 매출액 추이



주 : PSA 자료

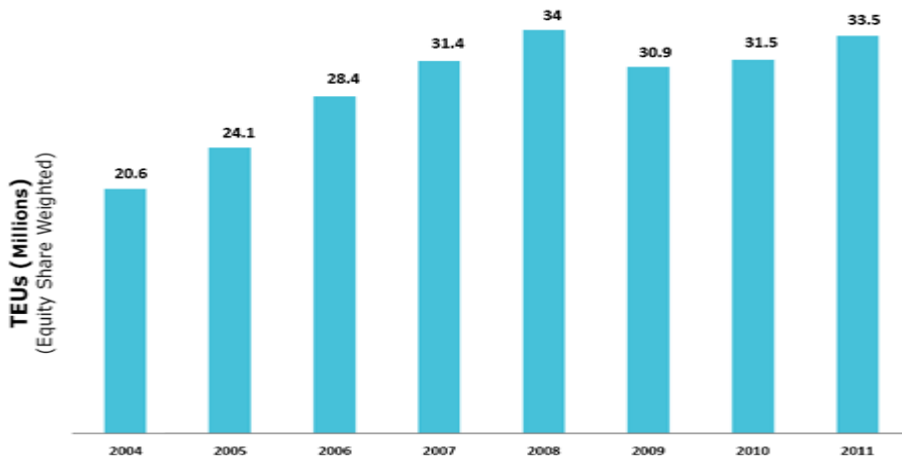
2012년 기준, 전 세계 17개국에 걸쳐 28개의 항만컨테이너터미널을 보유하면서 활발한 항만터미널운영을 하고 있는 PSA는 세계 2위의 GTO업체이다. PSA는 컨테이너 물동량을 2011년도에 57백만TEU를 처리한데 이어 2012년도에는 60백만TEU 이상을 처리하였는데, 특이한 사항은 이 중 절반 정도를 싱가포르항만에서 처리하였다는 사실이다. 이와 같이 싱가포르항만에서의 사업전략에 집중하고 있는 PSA는 컨테이너 처리량에 있어서 매년 완만한 성장추이를

보이고 있다.

이러한 PSA의 매출액은 2010년도에 40.76억 달러, 2011년도에는 43.14억 달러를 기록하였는데, 특이한 사항은 2007년도 이후 매년 거의 증감 없이 정체되어 있다는 사실이다. 그러나 PSA는 201년도 11.8억 달러, 2011년도에 11.4억 달러의 연간 순이익을 기록하여 세계적인 불황에도 불구하고 수익률은 26~28%를 기록하고 있는데, 이는 비용관리 등 철저한 수익 창출형 경영전략에 기인한다.

(3) APMT

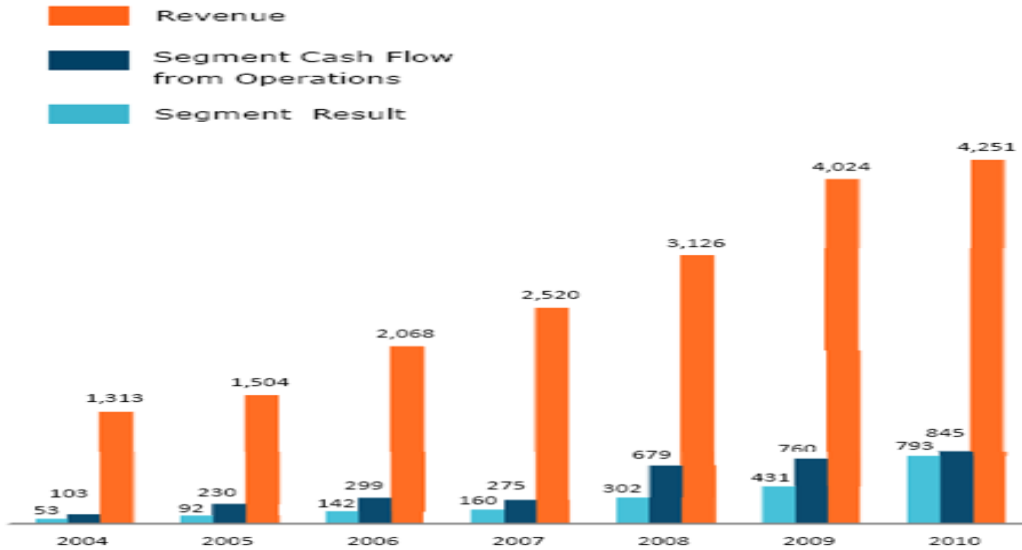
〈그림 7〉 APMT의 컨테이너처리 실적 추이



주 : APMT 자료

현재 전 세계 68개국에 50여개의 컨테이너터미널을 운영하고 있고, 종업원 수가 25,000명에 이르는 APMT의 2011년도 컨테이너 처리실적은 33,5백만TEU이다. 그런데 APMT의 컨테이너 처리실적을 보면, 2004년도부터 2008년도까지는 급격한 성장세를 보였지만, 2009년도부터는 거의 정체되었거나 아니면 약간 감소한 추세를 보이고 있다. 이는 2008년도 이후 세계 금융위기의 여파 때문인 것으로 보이나 경영환경의 변화에 미리 대처하지 못한 결과로 볼 수도 있다.

〈그림 8〉 APMT의 매출액 추이(단위 : 백만달러)



주 : APMT 자료

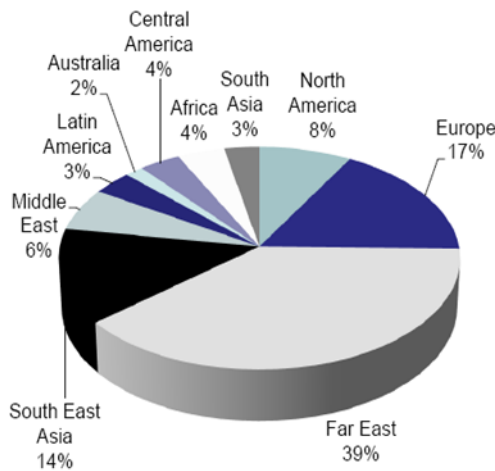
APMT의 매출액은 2011년도에 46.8억 달러를 기록하였으며, 연간 순익은 6.5억 달러로 수익률은 14%를 기록하였다. APMT의 매출액도 2004년부터 2009년까지는 급격한 증가세를 보이면서 수익률도 매우 높았으나 2010년 이후 정체되는 모습을 보이고 있으며, 2012년도에는 2011년도 거의 비슷한 결과를 낳은 것으로 보인다.

(4) DPW

DPW는 2005년에 설립된 업체로서 주요 GTO 중 가장 역사가 짧다. DPW는 2005년 설립 이후 막대한 자본투자를 앞세워 적극적 M&A를 통해 2005년에는 CSXWT를, 2006년에는 P&O Ports를 인수하는 등 급속히 성장한 기업이다. DPW는 현재 전 세계적으로 60개 이상의 항만컨테이너터미널을 운영 중이며, 11개의 새로운 항만컨테이너터미널을 개발 중에 있는 등 지속적으로 항만개발과 운영에 가장 활발하게 참여하고 있다. DPW는 항만컨테이너터미널 운영을 통해 기업 전체의 80% 이상의 매출을 올리는 등 다른 GTO보다 항만관련 사업 비중이 매우 높은 편이다. 전 세계적으로는 약 10% 정도의 시장점유율을 보이고 있다.

〈그림 9〉 DPW의 지역별 컨테이너 처리실적 추이(단위 : 천TEU, %)

	2012년	2011년
Asia Pacific & India Subcontinent	26,193	24,661
Europe, Middle East and Africa*	23,026	23,502
Americas & Australia(A)	6,857	5,574
Total Group(A)	56,076	54,737



주 : DPW 자료

DPW는 2010년도에 54,600천TEU, 2011년도에는 54,737천TEU, 그리고 2012년도에는 56,076천TEU를 각각 처리하였다. 특이할 사항은 전체 처리실적 중 극동아시아에서 약 39%를 처리하여 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 그 다음으로는 유럽지역에서 17%를, 그리고 남동아시아에서 약 14%를 처리한 실적을 보이고 있다. 최근 들어 증가세가 주춤하지만 혁신적인 경영전략을 구사하여 DPW는 2016년까지는 8,460만TEU를, 그리고 2020년까지는 1억TEU를 처리할 예정이다.

〈표 4〉 DPW의 경영실적 추이

	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
매출액 (백만달러)	2,613	3,283	2,821	3,078	2,978
EBITDA (백만달러)	1,063	1,340	1,072	1,240	1,307
EBITDA 마진율 (%)	40.7	40.8	38.0	40.3	43.9

주 : DPW 자료

장기계약방식으로 항만컨테이너터미널을 운영하는 특징을 가지고 있는 DPW의 2011년도 매출액은 약 30억 달러이며, EBITDA 수익은 13억 달러로 EBITDA 마진율은 약 44%이르고 있어, GTO 중 최고의 수익률을 나타내고 있다.

IV. GTO의 경쟁력 제고 방안

1. 연구모형개발

현재 GTO들의 경영환경은 점차 악화되어 수익률이 감소하고 있다. 이 주된 원인은 수급 불균형에 기인한다. 즉, 수익률이 좋은 지역의 항만개발이 거의 완료된 상태에서 컨테이너 물동량의 증가 추세가 항만컨테이너터미널의 공급 증가 추세에 크게 못 미치기 때문이다. 이러한 현상은 우리나라 항만컨테이너터미널의 경우 더욱 현저하다.

이러한 수익률 감소 추세를 극복하기 위해 GTO들은 개도국과 신흥국의 항만개발사업에 지속적으로 참여하고 있다. 즉, 중국을 비롯한 인도, 중동, 아프리카, 남미 지역의 항만개발에 적극적으로 참여하고 있으며, 전 세계를 하나로 연결하는 글로벌 항만 네트워크 구축에 주안점을 두고 있다.

이 밖에도 GTO들은 지속적으로 선사 등 고객의 니즈를 파악하여 대처하고, 생산성과 효율성 향상 등을 위해 혁신적인 경영기술의 응용, 첨단기술을 도입하고 있으며, 컨테이너터미널 외에 벌크터미널, 다양한 물류서비스 제공, 내륙운송서비스 제공 등 서비스 다각화를 기하는 등을 적극적으로 추진하고 있다.

이러한 GTO들의 경영환경 및 경영실태를 조사하여 GTO들의 수익률 감소 추세의 원인이 어디에 있는지를 다각적으로 분석하고, 이를 토대로 GTO들의 경쟁력 제고 방안을 모색하기 위해 그 요인을 GTO들의 주관적인 요인(기업 측면), 경영환경적인 요인, 정책적인 요인 등으로 분류하여 분석하는 모델을 개발·적용하였다. 선행연구, 경영실태 현황 및 서비스 제공 내용을 바탕으로 경쟁력 제고 요인을 분류하였고, 요인별 5점 만점의 설문조사와 100분율 평가 분석모형을 적용하였다(전문가 및 GTO 임직원 38명과 인터뷰, 2013. 11 ~2014. 1 조사, 31명 응답으로 응답률 82%).

GTO들의 경쟁력 제고 방안 요인의 평가영역 개발을 위해 주로 관련 당사자 인터뷰를 통해 얻은 평가영역을 중심으로 하여 관련 문헌의 평가 영역과 비교 분석한 후 이들의 공통 영역을 바탕으로 평가항목을 도출하였다. 이를 주관적인 요인, 경영환경적인 요인, 정책적인 요인 3개 영역으로 분류하여 평가항목을 정리한 것이 <표 5>이다(B.C. Ghosh · Tan Wee Liang · Tan Teck Meng · and Ben Chan, 2001; 송계의, 2011; 송계의, 2012).

〈표 5〉 GTO의 경쟁력 제고 방안 평가항목

분류	문항	주요내용
주관적인 요인	F1	항만물류서비스 제고(선적빈도, 신속성, 정시성, 안정성 등)
	F2	로컬 및 환적 컨테이너 물동량 유치
	F3	선사 유치 및 전략적 제휴
	F4	신기술 하역장비의 도입을 통한 하역능력의 향상
	F5	컨테이너 야드의 확보 및 활용
	F6	저렴한 요율
	F7	항만 노무서비스의 안정성
경영환경적인 요인	E1	세계경제의 발전 및 컨테이너 물동량의 증가
	E2	컨테이너 선사의 발전 및 Alliance
	E3	항만의 인지도
	E4	다양한 항로의 보유
	E5	지리적 입지, 화물 발생지와의 인접성, 수심 등 항만의 발전 잠재력
	E6	중추항만으로서의 기능
	E7	항만관리 주체
정부 정책적인 요인	P1	선진적인 항만개발정책
	P2	선진적인 요율 정책
	P3	환적 물량 확보 등을 위한 인센티브 정책
	P4	항만배후부지 확보 및 개발 정책
	P5	항만지역의 자유무역지대 지정 정책
	P6	선진적인 항만노무인력 공급 정책
	P7	보안 및 친환경적 항만운영체계 도입 정책

GTO들의 경쟁력 제고는 선사 등 이용자의 항만컨테이너터미널 이용 선택기준을 주로 나타내는 GTO들이 스스로 생각하는 주관적인 요인, 세계경제의 발전과 컨테이너 물동량의 증가 등 항만컨테이너터미널 운영에 영향을 미치는 경영환경적인 요인 및 항만컨테이너터미널 사업에 직간접적으로 영향을 주는 정책적인 요인이 상호작용한 결과로서 나타날 것으로 보인다. 세 가지 측면에서의 이들 GTO들의 경쟁력 제고 요인은 다음의 관점에서 분석될 수 있다.

- ① 항만컨테이너터미널을 운영하는 GTO들이 스스로 생각하고 있는 경쟁력을 제고하기 위한 주관적 요인은 무엇인가?
- ② 세계경제의 발전과 컨테이너 물동량의 증가 등 항만컨테이너터미널 운영에 영향을 미치는 경영환경적인 요인은 무엇인가?
- ③ GTO들의 항만컨테이너터미널 운영에 직간접적으로 영향을 미치는 정부 정책적인 요인은 무엇인가?

2. 경쟁력 제고 방안 분석결과

(1) 대분류 세 가지 이용 활성화 요인의 분석

〈표 6〉 대분류 세 가지 요인의 분석결과(평균점 5점 만점)

분류	문항	평균평점
주관적인 요인	F1 ~ F7	4.21
경영환경적인 요인	E1 ~ E7	3.94
정부 정책적인 요인	P1 ~ P7	3.90

GTO의 경쟁력 제고 방안 요인 중 대분류 세 가지 요인에 대한 분석결과는 “주관적인 요인”이 4.21점, “경영환경적인 요인”이 3.94점, 그리고 “정부 정책적인 요인”이 3.90점이었다. 세 가지 요인 중 주관적인 요인의 평균평점이 월등히 높아 결국 GTO의 경쟁력을 제고하기 위해서는 GTO 스스로 물동량을 확보하고, 항만물류서비스를 제고하는 등의 노력을 하는 것이 가장 중요하다는 것을 나타내고 있다. 하지만 경영환경적인 요인과 정부 정책적인 요인의 평균평점은 거의 동일하여, 이 두 가지 요인은 GTO의 경쟁력 제고에 거의 동일하게 영향을 미치고 있다는 결론이다.

즉, 주관적인 요인의 평균평점이 월등히 높다는 것은, GTO의 경쟁력을 제고하기 위해서는 항만컨테이너터미널을 운영하는 GTO 스스로가 가장 우선적으로 ① 로컬 및 환적 컨테이너 물동량을 확보하고, ② 신속성·정시성·안정성 등 항만물류서비스를 제고하며, ③ 생산성을 높여 저렴한 요율을 적용하여야 하고, ④ 선사 유치 및 전략적 제휴 등을 통해 물동량을 확보하는 것이 가장 중요하다는 것을 의미한다.

한편 경영환경적인 요인(3.94점)이 정부 정책적인 요인(3.90)보다 약간 높지만 거의 동일한 평균평점을 기록하고 있는데, 이것은 경영환경적인 요인, 즉 세계경제의 발전 및 컨테이너 물동량의 증가, 컨테이너선사의 발전 및 Alliance, 항만의 인지도, 중추항만으로서의 기능 등도 GTO의 경쟁력을 제고 하는데 상당히 중요하며, 이와 더불어 선진적인 항만개발정책, 선진적인 요율 정책, 환적 물량 확보 등을 위한 인센티브 정책 등 정부 정책적인 요인도 GTO의 경쟁력을 제고 하는데 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 보인다.

(2) 주관적인 요인 분석

〈표 7〉 주관적인 요인의 분석결과(평점 5점 만점)

분류	문항	평점	평균평점
주관적인 요인	F1	4.4	4.21
	F2	4.7	
	F3	4.2	
	F4	4.0	
	F5	4.0	
	F6	4.4	
	F7	3.8	

주관적인 요인은 항만컨테이너터미널을 운영하는 GTO 스스로가 생각하는 경쟁력을 제고하기 위한 전략과 의지를 의미한다. 이 요인 중에서는 “로컬 및 환적 컨테이너 물동량의 유치” 항목이 4.7점으로서 가장 높은 점수를 기록하였으며, “항만물류서비스 제고(선적빈도, 신속성, 정시성, 안정성 등)” 항목과 “저렴한 요율” 항목이 각각 4.4점, “선사유치 및 전략적 제휴” 항목이 4.2점 등 상위 점수를 기록하였다.

이 분석결과로 볼 때에, 항만컨테이너터미널을 운영하는 GTO의 경쟁력을 제고하기 위해서는 무엇보다도 먼저 물동량을 확보하여야 한다는 것이다. 즉, 평균평점 4.2점 이상을 기록한 모든 항목이 방법론적으로 약간의 차이는 있지만 결국 물동량을 확보하는 것과 직접적으로 관련이 있기 때문이다. 현 시점에서 항만컨테이너터미널의 개발은 계속 늘어나고, 경쟁이 격화된 상황에서 물동량을 확보하는 것이 매우 어려운 실정이다. 따라서 GTO들은 기업 내 전체적인 항만컨테이너터미널의 경쟁력을 제고하기 위해 현재 운영하고 있는 컨테이너터미널에서의 혁신적인 물동량 확보 전략을 구사함과 동시에 신흥국의 신규 항만개발에 적극적으로 참여하는 등 다각적인 노력이 필요하다.

그 다음으로는 “신기술 하역장비의 도입을 통한 하역능력 향상” 항목과 “컨테이너 야드의 확보 및 활용” 항목이 각각 4.0점으로 비교적 높은 평균평점을 기록하고 있는데, 이 분석 결과 역시 항만물류서비스를 제고하고, 항만 생산성을 높여 저렴한 요율을 적용하는 것과 관련이 있으므로 결국 물동량 유치를 위한 것으로 볼 수 있다..

특이할 만한 사항은, “항만 노무서비스의 안정성” 항목이 3.8점으로 가장 낮은 점수를 기록하고 있는데, 이는 물동량 유치 여부가 GTO의 경쟁력 제고에 절대적인 영향력을 미치고 있으므로, 상대적으로 직접적인 관련이 없는 항목으로 여겨졌기 때문인 것으로 보인다.

(3) 경영환경적인 요인 분석

〈표 8〉 경영환경적인 요인의 분석결과(평점 5점 만점)

분류	문항	평점	평균평점
경영환경적인 요인	E1	4,2	3,94
	E2	4,2	
	E3	4,0	
	E4	3,8	
	E5	3,8	
	E6	4,0	
	E7	3,6	

경영환경적인 요인은 경영환경변화가 GTO의 경쟁력을 제고하는 것과 어떤 상관관계에 있는가를 나타내는 것이다. 이 요인 중에서는 “세계경제의 발전 및 컨테이너 물동량의 증가” 항목과 “컨테이너 선사의 발전 및 Alliance” 항목이 각각 4.2점으로 가장 높은 점수를 기록하고 있다. 이것은 모두 컨테이너 물동량의 변화에 직접적으로 영향을 주는 요인으로, 세계경제의 발전과 컨테이너 물동량의 증가 여부는 GTO의 물동량 확보에 직접적으로 영향을 미치며, 선사의 유치 및 Alliance 또한 대량 물동량의 변동이 발생하는 등 물동량 유치에 치명적인 영향을 줄 수 있기 때문이다.

또한 “항만의 인지도” 항목과 “중추항만으로서의 기능” 항목이 각각 4.0점으로 비교적 높은 평균평점을 기록하고 있다. 이것은 항만의 인지도가 높을수록 물동량 확보가 용이하기 때문이며, 중추항만으로서 주요 기간항로상의 항만이어야 교역량 증가가 물동량 증가로 나타나고, 다시 순익을 창출하는 선순환 효과를 기할 수 있기 때문이다.

또한 “다양한 항로의 보유” 항목과 “지리적 입지, 화물 발생지와 인접성, 수심 등 항만의 발전 잠재력” 항목이 각각 3.8점을 기록하고 있는데, 이는 다양한 항로를 보유하고 있고, 항만의 발전 잠재력이 커야 장기적으로 물동량을 창출하고 확보하는 것이 용이하기 때문이며, 그리고 “항만관리의 주체” 항목이 평균평점 3.6점으로 가장 낮은 것은 항만관리의 주체가 국영, 공영, 민영인지 여부는 운영이 문제이지 주체가 어떤 형태인가는 GTO의 경쟁력 제고와는 상대적으로 상관관계가 낮다는 것으로 볼 수 있다.

(4) 정부 정책적인 요인 분석

〈표 9〉 정부 정책적인 요인 분석결과(평점 5점 만점)

분류	문항	평점	평균평점
자체 규정 내용적인 요인	P1	4.5	3.90
	P2	4.2	
	P3	4.0	
	P4	3.7	
	P5	3.8	
	P6	3.6	
	P7	3.5	

정부 정책적인 요인은 항만 공급 측면의 문제인 항만개발정책 등이 GTO의 경쟁력 제고에 얼마나 많은 영향을 미치는가 하는 것을 의미한다. 이 요인 중에서는 “선진적인 항만개발정책” 항목이 4.5점으로서 가장 높은 점수를 기록하였는데, 이것은 무엇보다도 항만 공급 측면인 항만개발정책이 중요하고, GTO의 경쟁력 제고에 결정적인 영향을 미친다는 사실을 반증하는 것이다. 어떻게 보면, 우리나라 부산항만에서도 볼 수 있듯이 수요와 공급의 불균형은 GTO의 경쟁력 제고에 절대적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 GTO의 생존여부까지 영향을 미치는 매우 중요한 문제이다.

또한 “선진적인 효율정책” 항목이 4.2점, “환적 물량 확보 등을 위한 인센티브 정책” 항목이 4.0점 등 높은 점수를 기록하였는데, 물론 효율은 시장원리에 의해 각 GTO들이 결정하지만, 인센티브정책 등을 잘못 적용하면 이를 악용해 효율을 낮추는 등 왜곡시킬 수 있어 이 항목들의 선진적인 정책도 상당히 중요하다는 것을 의미한다.

한편 “항만지역의 자유무역지대 지정 정책” 항목이 3.8점, “항만배후부지 확보 및 개발 정책” 항목이 3.7점으로 비교적 낮은 평균평점을 기록하고 있는데, 이는 자유무역지대의 지정 및 배후부지 확보 등이 GTO의 세계 감면, 물동량 증대 및 물동량 창출에 선순환적인 효과는 있지만, 그 지정 및 확보 자체만으로는 GTO의 경쟁력 제고에 상대적으로 크게 영향을 미치지 않는다고 보는 것 같다.

특이한 사항은 “선진적인 항만노무인력 공급 정책” 항목이 3.6점을, 그리고 “보안 및 친환경적인 항만운영체제 도입 정책” 항목이 3.5점이라는 아주 낮은 평균평점을 기록하고 있다는 사실이다. 이것은 이들 항목의 내용이 GTO의 경쟁력 제고와 무관하다는 것을 의미하는 것이 아니라 상대적으로 다른 항목에 비해 중요도가 떨어진다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

VI. 결 론

GTO의 경쟁력 제고 방안 요인 중 대분류 세 가지 요인에 대한 분석결과는 “주관적인 요인”이 4.21점, “경영환경적인 요인”이 3.94점, 그리고 “정부 정책적인 요인”이 3.90점이었다. 세 가지 요인 중 주관적인 요인의 평균평점이 월등히 높아 결국 GTO의 경쟁력을 제고하기 위해서는 GTO 스스로 물동량을 확보하고, 항만물류서비스를 제고하는 등의 노력을 하는 것이 가장 중요하다는 것을 나타내고 있다. 하지만 경영환경적인 요인과 정부 정책적인 요인의 평균평점은 거의 동일하여, 이 두 가지 요인은 GTO의 경쟁력 제고에 거의 동일하게 영향을 미치고 있다는 결론이다.

즉, 주관적인 요인의 평균평점이 월등히 높다는 것은, GTO의 경쟁력을 제고하기 위해서는 항만컨테이너터미널을 운영하는 GTO 스스로가 가장 우선적으로 ① 로컬 및 환적 컨테이너 물동량을 확보하고, ② 신속성·정시성·안정성 등 항만물류서비스를 제고하며, ③ 생산성을 높여 저렴한 요율을 적용하여야 하고, ④ 선사 유치 및 전략적 제휴 등을 통해 물동량을 확보하는 것이 가장 중요하다는 것을 의미한다.

한편 경영환경적인 요인(3.94점)이 정부 정책적인 요인(3.90)보다 약간 높지만 거의 동일한 평균평점을 기록하고 있는데, 이것은 경영환경적인 요인, 즉 세계경제의 발전 및 컨테이너 물동량의 증가, 컨테이너선사의 발전 및 Alliance, 항만의 인지도, 중추항만으로서의 기능 등도 GTO의 경쟁력을 제고 하는데 상당히 중요하며, 이와 더불어 선진적인 항만개발정책, 선진적인 요율 정책, 환적 물량 확보 등을 위한 인센티브 정책 등 정부 정책적인 요인도 GTO의 경쟁력을 제고 하는데 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 그러나 분석결과가 보여 주듯이 GTO는 경쟁력을 제고하기 위해서는 자체 주관적인 측면에서의 노력에 집중하여야 할 것이다.

본 연구는 실증분석을 통해, GTO의 경쟁력 제고 방안에 대해 평가요소별로 분석하였지만, 연구환경의 한계 때문에 설문조사 대상이 편중되어 있을 수 있고, 단순 평가방법에 의해 도출된 분석결과이므로 보다 다양한 대상의 설문조사와 과학적인 분석방법을 적용하여 분석한다면 보다 실질적인 분석결과를 기대할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김울성·김상열, “항만 배후부지 경쟁력 평가에 관한 연구”, 『한국항만경제학회지』, 제27권 제4호, 한국항만경제학회, 2011, 77-82.
- 김재영·진형인·김수만, “컨테이너터미널 운영사별 효율성 분석”, 『한국항만경제학회지』, 제27권 제4호, 한국항만경제학회, 2011, 194-200.
- 박병인·배종욱, “광양항 컨테이너부두의 서비스품질 평가체계”, 『한국항만경제학회지』, 제28권 제2호, 한국항만경제학회, 2012, 103-104.
- 박진아·박명섭, “항만활성화를 위한 항만선택요인에 관한 연구-목포항을 중심으로-”, 『해양비즈니스』, 제10호, 한국해양비즈니스학회, 2007.
- 여기태·정현재·박지영, “GTO의 신규터미널 후보지 선택에 관한 연구”, 『한국항만경제학회지』, 제28권 제1호, 한국항만경제학회, 2012, 167-174.
- 이충배·이종구·노진호, “크루즈 항만의 성공요인에 관한 연구”, 『한국항만경제학회지』, 제29권 제2호, 한국항만경제학회, 2013, 95-105.
- 장흥훈·이종규, “선·화주의 항만결정요인에 따른 광양항 활성화 방안에 관한 연구”, 『물류학회지』, 제18권 제3호, 한국물류학회, 2008, 87-109.
- 정현재·여기태, “물동량 변동요인이 터미널 운영에 미치는 영향력 분석에 관한 연구”, 『한국항만경제학회지』, 제27권 제1호, 한국항만경제학회, 2011, 101-106.
- Jose L. Tongzon · Lavina Sawant, “Port choice in a competitive environment : from the shipping lines’ perspective” , *Applied Economics*, Vol. 39, 2007, 477-492.
- Ghosh B. C. · Tan W. L. · Tan T. M. and Ben C., “The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore,” *Journal of Business Research*, 51, 2001.

국문요약

글로벌 항만컨테이너터미널 경쟁력 제고 방안

송계의

GTO의 경쟁력 제고 방안 요인 중 대분류 세 가지 요인에 대한 분석결과는 “주관적인 요인”이 4.21점, “경영환경적인 요인”이 3.94점, 그리고 “정부 정책적인 요인”이 3.90점이었다. 세 가지 요인 중 주관적인 요인의 평균평점이 월등히 높아 결국 GTO의 경쟁력을 제고하기 위해서는 GTO 스스로 물동량을 확보하고, 항만물류서비스를 제고하는 등의 노력을 하는 것이 가장 중요하다는 것을 나타내고 있다. 하지만 경영환경적인 요인과 정부 정책적인 요인의 평균평점은 거의 동일하여, 이 두 가지 요인은 GTO의 경쟁력 제고에 거의 동일하게 영향을 미치고 있다는 결론이다.

즉, 주관적인 요인의 평균평점이 월등히 높다는 것은, GTO의 경쟁력을 제고하기 위해서는 항만 컨테이너터미널을 운영하는 GTO 스스로가 가장 우선적으로 ① 로컬 및 환적 컨테이너 물동량을 확보하고, ② 신속성·정시성·안정성 등 항만물류서비스를 제고하며, ③ 생산성을 높여 저렴한 요율을 적용하여야 하고, ④ 선사 유치 및 전략적 제휴 등을 통해 물동량을 확보하는 것이 가장 중요하다는 것을 의미한다.

한편 경영환경적인 요인(3.94점)이 정부 정책적인 요인(3.90) 보다 약간 높지만 거의 동일한 평균평점을 기록하고 있는데, 이것은 경영환경적인 요인, 즉 세계경제의 발전 및 컨테이너 물동량의 증가, 컨테이너선사의 발전 및 Alliance, 항만의 인지도, 중추항만으로서의 기능 등도 GTO의 경쟁력을 제고 하는데 상당히 중요하며, 이와 더불어 선진적인 항만개발정책, 선진진적인 요율 정책, 환적 물량 확보 등을 위한 인센티브 정책 등 정부 정책적인 요인도 GTO의 경쟁력을 제고 하는데 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 보인다.

핵심 주제어 : GTO, 항만컨테이너터미널, 경쟁력, 물동량, 항만물류서비스, 로컬화물, 환적화물, 전략적 제휴, 중추항만, 항만개발정책