

동북아 주요 항만간 코피티션(Co-opetition) 전략에 관한 연구

2006. 12

심기섭 · 김운수 · 이호춘 · 김근섭

□ 보고서 집필내역

◆ 연구책임자

- 심 기 섭 : 제1장, 제5장~제6장

◆ 연구진

- 김 운 수 : 제2장
- 이 호 춘 : 제3장
- 김 근 섭 : 제4장

□ 산·학·연·정 연구자문위원

- ◆ 이 정 행 (현대상선(주) 부장)
- ◆ 이 장 목 (한국컨테이너부두공단 과장)
- ◆ 신 승 식 (전남대학교 교수)

* 연구자문위원은 산·학·연·정 순임

머 리 말

21세기의 뉴 패러다임인 코피티션(Co-opetition)은 기업들이 각자 경영의 독립성을 유지하면서 자신이 보유한 핵심 역량을 바탕으로 경쟁관계에 있는 기업과 특정 사업 및 업무분야에 걸쳐 협력관계를 맺고 이를 통하여 상호 보완적인 역량을 결합함으로써 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하고자 하는 제휴전략이라고 할 수 있다.

이러한 코피티션이라는 신 개념이 항만산업에 등장한 이유는 우선 초대형 선박의 등장에 따른 항만시설의 기능저하, 대형 선사 간 인수합병(M&A)에 의한 항만당국의 교섭력 저하 및 정기선 시장의 경쟁심화 등 해운환경의 변화, 동북아지역 항만 간의 시설의 과잉투자 및 과당경쟁의 심화, 글로벌 터미널 운영업체의 글로벌화 등 항만환경의 변화에 기인하고 있다.

이에 본 연구에서는 항만산업에서 코피티션의 발생요인에 대하여 분석하였으며, 분석결과를 토대로 동북아 주요 항만간 코피티션 전략의 추진방안을 제시함을 목적으로 하고 있다.

우선 항만간 코피티션이 발생하는 가장 중요한 요인은 과잉투자 및 과당경쟁의 방지를 통한 시장의 합리화를 도모하기 위한 경제적 요인으로 분석되었으며, 다음으로 전략적 동기, 재무적 동기 등의 순으로 나타났다. 또한, 우리나라가 우선적으로 코피티션 전략을 추진해야 하는 항만으로는 상해 항이 1순위를 차지하였으며, 다음으로 칭다오 항, 톈진 항, 다롄 항 및 기타큐슈 항의 순위를 나타냈다.

따라서 국내 항만 간의 코피티션 전략 추진방안으로는 우선 국내 항만의 경우 항만당국의 광역화, 제휴합작벤처를 통한 물류기반시설의 확보, 업무협력 및 안정적인 하역요율시스템의 구축 등을 제시할 수 있다. 다음으로 국내의 항만간 코피티션의 정부 차원 추진전략으로는 동북아해운항만연구회(재)의 설립

및 운영, 피더연계서비스의 협력 강화, 과당경쟁 및 덤핑방지조약의 체결 등이 필요하다.

그리고 항만당국 차원에서의 전략으로는 글로벌 공급사슬망과 연계한 코퍼티션 추진, 항만운영시스템의 통합화 및 지분참여를 통한 협력구축 등을 제시하였다. 마지막으로 민간 차원에서의 전략으로는 업무협력, 마케팅 협력, 합작투자 및 운영시스템의 통합 등을 제시하였다.

결론적으로 해운·항만산업에서의 환경변화는 항만의 빈익빈·부익부 현상을 더욱 심화시키고 경쟁시키는 결과를 초래해 왔다. 이에 동북아 물류중심기지의 구축을 지향하는 우리나라 항만의 경우 자본·기술의 집중화로 물류중심항만기지를 구축하기 위해서는 동북아 주요 항만간 코퍼티션 전략을 적극적으로 추진하는 것이 바람직할 것이다.

본 보고서는 본 연구원 항만연구본부의 심기섭 부연구위원, 김운수 책임연구원, 김근섭 연구원, 해운물류·안전연구본부의 이호춘 책임연구원에 의해 수행되었다. 저자들은 연구수행과정에서 많은 조언으로 보고서의 질을 높여 준 전남대학교 신승식 교수, 현대상선(주) 이정행 부장, 한국컨테이너부두공단 이장목 과장께 깊은 감사를 드리며, 아울러 본 연구원의 이정환 원장, 정봉민 박사, 양창호 박사, 길광수 박사께도 감사하고 있다.

2006년 12월

韓國海洋水産開發院
院長 李 正 煥

목 차

ABSTRACT	i
----------	---

요 약	iii
-----	-----

제1장 서 론	1
---------	---

1. 연구의 배경 및 목적	1
1) 연구의 배경	1
2) 연구목적	2
2. 연구범위 및 연구방법	4
1) 연구범위	4
2) 연구방법	5

제2장 코피티션의 이론적 고찰 및 선행연구 검토	7
----------------------------	---

1. 코피티션의 이론적 고찰	7
1) 코피티션의 개념	7
2) 코피티션의 발생배경	9
3) 코피티션의 특성 및 목적	10
4) 코피티션의 유형	13
2. 선행 연구 검토	18

제3장 해운·항만산업의 환경변화 및 항만간 코피티션의 전개	21
----------------------------------	----

1. 해운산업의 환경변화 분석	21
------------------	----

1) 선박의 대형화에 따른 해운시장 구도의 변화	21
2) 대형 선사간 인수합병(M&A) 확대에 따른 정기선 시장의 경쟁 심화	23
3) 아시아역내 피더운송 시장의 경쟁 심화	27
4) 선사의 컨테이너 전용 터미널 확보전략	28
2. 동북아시아의 항만 구조 분석	30
1) 동북아시아의 컨테이너 물동량 변화	30
2) 동북아시아 주요 항만의 급성장	33
3) 동북아시아의 항만집중도 변화	35
4) 동북아시아 주요 항만의 여건변화	36
5) 동북아시아를 중심으로 한 항로재편 현황	41
6) 동북아시아의 항만경쟁구도 변화	43
3. 글로벌 컨테이너 터미널 운영업체의 경영전략 분석	46
1) 컨테이너 터미널 운영업체의 글로벌화	46
2) 글로벌 터미널 운영업체의 운영현황	47
3) 글로벌 터미널 운영업체의 전략	50
4) 글로벌 터미널 운영업체의 해외진출 시사점	53
4. 항만산업의 코퍼티션 전개	55
1) 코퍼티션 전략의 배경	55
2) 코퍼티션의 목적	57
3) 항만산업에서의 코퍼티션 사례분석	57
제4장 주요 항만간 코퍼티션 전략의 결정요인 분석	67
1. 항만간 코퍼티션 전략의 결정요인	67

1) 전략적 동기	67
2) 재무적 동기	67
3) 경제적 동기	68
4) 운영적 동기	68
5) 마케팅 동기	69
2. 코피티션 결정요인의 중요도 분석	70
1) 분석방법	70
2) 분석결과	70
제5장 우리나라 향만의 코피티션 추진전략	77
1. 코피티션 전략의 전제조건	77
1) 타당성 및 전략적 이슈 분석	78
2) 코피티션의 위험 및 혜택의 평가	79
3) 최적의 파트너 선정	80
2. 코피티션 전략의 우선대상 향만 선정	80
1) 우선대상 향만의 선정	81
2) 코피티션의 발생요인에 대한 우선순위	82
3. 향만간 코피티션 전략의 추진방안	84
1) 국내 향만간 코피티션의 추진방안	84
2) 동북아 주요 향만간 코피티션 전략의 추진방안	89
제6장 결론 및 정책제언	97
1. 요약 및 결론	97

2. 정책제언	99
참고문헌	101
부록 : 설 문 지	103

표목차

<표 2-1> 코퍼티션의 목적	13
<표 2-2> 제휴범주에 따른 코퍼티션의 유형	14
<표 2-3> 제휴관계에 따른 코퍼티션의 유형	14
<표 2-4> 제휴선 결합도에 따른 코퍼티션의 유형	15
<표 2-5> 제휴사업의 동기에 따른 코퍼티션의 유형	15
<표 2-6> 경쟁특성별 코퍼티션(co-opetition)의 유형	16
<표 2-7> 투입-배분을 기준으로 한 코퍼티션(co-opetition)의 유형	16
<표 2-8> 협력분야별에 따른 코퍼티션의 유형	17
<표 3-1> 컨테이너선의 대형화 단계	21
<표 3-2> 선형별 예정인도시기별 컨테이너선 주문량	22
<표 3-3> 컨테이너 선사의 인수·합병(M&A) 현황	23
<표 3-4> 세계 10대 컨테이너 선사 현황(2006)	24
<표 3-5> 세계 3대 얼라이언스별 선복량 및 척수	26
<표 3-6> 글로벌선사의 컨테이너 전용 터미널 운영현황	28
<표 3-7> 한중일 역내 항로 물동량 변화	32
<표 3-8> 동북아시아 국가의 컨테이너 처리실적 및 순위	33
<표 3-9> 세계 주요 컨테이너항만의 순위변화	34
<표 3-10> 동북아지역 항만의 순위변화	35
<표 3-11> 중국 주요 항만의 물동량 전망	39
<표 3-12> 항로별 중국 항만 기항횟수 분포	40
<표 3-13> 동북아지역의 기항항로 변화 과정	42
<표 3-14> 세계 10대 글로벌 터미널 운영업체의 운영현황	48
<표 3-15> 세계 5대 운영사의 순위 변화 현황	49

<표 3-16> 주요 글로벌 터미널 운영업체의 지역별 터미널 분포 현황 ..	50
<표 3-17> 주요 경제권의 지역 터미널과 대형 운영사 터미널의 생산성 차이	52
<표 3-18> 글로벌 터미널 운영업체의 시장 확대 전략	54
<표 3-19> 해운·항만관련 운영업자의 협력관계	56
<표 3-20> 선전항의 지분참여 구조	59
<표 3-21> 해외 주요 항만간 코퍼티션 전략의 협력 현황	64
<표 3-22> 항만간 코퍼티션의 유형 분석	65
<표 4-1> 분석요인의 도출결과	69
<표 4-2> 결정요인 우선순위의 분석결과	72
<표 5-1> 코퍼티션 전략의 추진절차	77
<표 5-2> 부산항의 우선순위 분석결과	81
<표 5-3> 광양항의 우선순위 분석결과	81
<표 5-4> 부산항의 요인분석 결과	82
<표 5-5> 광양항의 요인분석 결과	83
<표 5-6> BPA 및 □□컨□□공단의 업무협력 주요 내용	6.. 8
<표 5-7> 부산항·광양항의 관리운영주체 비교	88
<표 5-8> 한·중·일 3국의 항만요율 항목 비교	91
<표 5-9> 피더연계서비스의 협력을 위한 주요 정책방향	92

그림목차

<그림 1-1> 연구흐름도	6
<그림 2-1> 항만가치네트(Port Value Net)	8
<그림 3-1> 정기선 해운시장의 얼라이언스 체제의 변화 추이	25
<그림 3-2> 한·중·일 3국간 무역흐름(수출기준)	30
<그림 3-3> 중국 주요 항만의 개발계획	37
<그림 3-4> 상해 양산 항 개발계획	38
<그림 3-5> 동북아지역 향후 항만경쟁구도	43
<그림 3-6> 동북아 해상운송망 및 항만의 구도변화 추이와 전망	45
<그림 3-7> 홍콩 항/선전 항의 경쟁과 협력관계	60
<그림 4-1> 항만간 코피티션 결정요인의 중요도 분석결과	71
<그림 4-2> 전략적 동기의 세부요인 분석결과	72
<그림 4-3> 재무적 동기의 세부요인 분석결과	73
<그림 4-4> 경제적 동기의 세부요인 분석결과	74
<그림 4-5> 운영적 동기의 세부요인 분석결과	75
<그림 4-6> 마케팅 동기의 세부요인 분석결과	75
<그림 5-1> 시장참여자의 코피티션 전략의 목표	79
<그림 5-2> 코피티션 대상 항만의 위치도	80
<그림 5-3> 한국컨테이너부두공단의 조직도	85
<그림 5-2> 부산항만공사의 조직도	86

ABSTRACT

A Study on the Strategy of “Co-opetition” Among Major Ports in Northeast Asia

In recent years, the trend toward market liberalization and globalization in shipping and ports industry has made rapid progress and it made the competition fiercer. To survive in this ‘silent war’, the ports have traditionally pursued a competitive strategy. However, an alternative strategy replacing the traditional strategy was introduced: namely, ‘Co-opetition’, a buzzword combining competition and co-operation.

The purpose of this study is to identify key factors of Co-opetition through examining the environmental and structural changes in the shipping and ports industry and suggest a few Co-opetition strategies for enhancing our ports capabilities in the long-term.

This study consists of six chapters. Chapter One is the introduction, including background, purposes and scope of the study. Chapter Two is the literature survey about Co-opetition. Chapter Three covers the recent conditions of shipping and ports industry and the progress of Co-opetition in ports. Chapter Four is the analysis of decision factors of Co-opetition. Chapter Five is applying Co-opetition strategy to our ports. Chapter Six is the conclusion of the policy proposals of the study.

As policy proposals this study suggests three points: (1) The construction of a database regarding costs and benefits of ports for more effective analysis, (2) Improving the competitive power of a shipping company operating national flag carriers for achieving the purpose of Co-opetition, (3) Adoption of selection and concentration strategy for increasing the possibility of Co-opetition success.

제1장 서론

1. 연구의 배경 및 목적

- 최근의 해운·항만산업은 세계 경제의 시장자유화(Market Liberalisation), 글로벌화(Globalization) 등과 같은 환경변화에 의하여 급격한 변화를 체험하고 있음
- 또한 중국의 고도성장을 기반으로 세계 경제의 중심이 동북아지역으로 전환됨에 따라 주요 대형 선사들의 운항 패턴의 변화, 동북아 주요국의 경쟁적인 항만개발 등으로 인한 인접 항만 간의 경쟁은 더욱 심화되고 있으며, 전통적인 항만기능에서 탈피하여 새로운 항만기능으로의 전환을 요구하고 있음
- 이러한 국내외 해운·항만의 환경변화에 의하여 개별적인 항만당국들은 갈수록 치열해지는 경쟁 환경 속에서 생존하기 위하여 전통적인 경쟁관계에서 탈피하여 코피티션(co-opetition)이라는 새로운 경영전략을 적극적으로 전개하기 시작하였음
- 이에 본 연구에서는 최근 국내외 해운·항만산업의 환경변화 및 동북아 해운·항만산업의 구조, 선사 및 글로벌 터미널 운영업체의 경영전략 등을 분석함으로써 항만간 코피티션 전략의 결정요인에 대해서 연구하였음. 이러한 연구 결과를 토대로 우리나라 항만의 코피티션 전략 추진방안을 제시함으로써 국내 항만의 장기적인 발전을 위한 정책방향 수립에 도움을 주고자 하였음

2. 연구범위 및 연구방법

- 이러한 연구 목적 하에서 본 연구는 우선 제2장에서는 최근에 급속하게 대두되고 있는 코피티션의 이론적 고찰 및 선행 연구의 검토를 수행하였으며, 제3장에서는 최근 해운·항만산업을 둘러싼 환경변화를 검토하여 항만산업에서 코피티션의 발생요인 및 항만산업의 적용사례에 대해서 검토하였음
- 제4장에서는 항만산업에 있어서 코피티션 전략의 결정요인에 대해서 분석하였으며, 제5장에서는 이러한 분석 결과를 토대로 주요 항만간 코피티션 전략의 추진방안을 제시하였으며, 마지막으로 제6장에서는 연구결과의 내용을 요약정리함과 동시에 코피티션 전략의 효율적인 추진을 위한 정책제언에 대해서 제시하였음
- 본 연구는 기본적으로 문헌연구, 외국 항만에서의 코피티션 전략의 사례 및 선행연구 종합분석 등의 방법을 활용하여 수행하였으며, 관계 전문가들과의 면담 조사를 통하여 그 유효성 및 향후 추진 가능성에 대해서 분석하였음

제2장 코피티션의 이론적 고찰 및 선행연구 검토

1. 코피티션의 이론적 고찰

1) 코피티션의 개념

- 21세기의 뉴 패러다임인 코피티션(co-opetition)은 ‘협력(cooperation)’과 ‘경쟁(competition)’의 합성어로서 경제·경영계에 등장한 지 10년도 채 안된 새로운 경향임
- 코피티션이란 기업들이 각자 경영의 독립성을 유지하면서 자신이 보유한 핵심 역량을 바탕으로 경쟁관계에 있는 기업과 특정 사업 및 업무분야에 걸쳐 협력관계를 맺고 이를 통하여 상호 보완적인 역량을 결합함

으로써 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하고자 하는 제휴전략이라고 정의할 수 있음

2) 코피티션의 발생배경

- “일정한 파이(pie)를 놓고 경쟁자와 무조건 싸우는 것만이 능사가 아니며 필요에 따라서는 경쟁자와의 협력을 통하여 자원·기술·노하우 등을 공유함으로써 파이 전체의 크기를 크게 하고 이를 통하여 장기적인 자사 경쟁력을 강화할 수 있다” 는 개방적이고 융통성 있는 사고방식이 폭넓은 공감대를 형성하기 시작하였으며, 이로부터 파이를 만들 때는 협력, 그 파이를 나눌 때는 경쟁관계에 있게 되는 이른바 코피티션 경영 전략이 등장하게 되었음

3) 코피티션의 특성 및 목적

- 염명배(2000)는 광의의 개념으로 볼 경우, 특정사업 및 업무분야에 걸친 포괄적 협력관계로서 전략적 제휴를 코피티션과 동일한 개념으로 간주하고 있으나, 협의의 의미에서는 전략적 제휴가 반드시 직접 경쟁상대가 아닌 별도의 시장을 가지는 이종 기업 간에도 보완적인 공동이익을 추구하기 위한 방안으로 활용되는 반면에, 코피티션은 같은 시장을 상대하는 직접적 경쟁자 간의 협력문제라는 점에서 차이가 존재한다고 보았음
- 코피티션 전략으로부터 기대되는 경제적 이점은 위험분산효과, 자원 및 생산 공유효과, 비용절감효과, 매출증대효과, 시장진입장벽 극복효과 등을 들 수 있음

4) 코피티션의 유형

- 코피티션의 유형은 조직적 성격, 전략적 지향성, 관리 특성 등에 따라 매우 다양하게 분류되나, 대체적으로 (1) 제휴범주에 따른 분류, (2) 제휴관계(상호의존성)에 따른 분류, (3) 제휴선 결합도에 따른 분류, (4) 제휴사업의 동기에 따른 분류, (5) 경쟁특성에 따른 분류, (6) 투입-배

분을 기준으로 한 분류, (7) 협력분야별 분류 등의 기준으로 코피티션의 유형을 분류하고 있음

2. 선행 연구 검토

- 코피티션에 대한 연구는 다양한 분야에서 많은 학자들에 의하여 진행되어 왔음. 우선, 염명배(2000)는 날로 치열해지는 글로벌 경쟁환경 하에서 기업이 내부자원이나 독자능력만으로는 살아남기 어렵다는 판단 하에 경쟁상대와의 적극적으로 제휴·협력함으로써 파이(pie)를 크게 하고 궁극적으로 자사의 경쟁력을 강화하기 위한 코피티션 전략이 주목을 받고 있는 것에 착안하여 부존자원과 가용재원이 절대적으로 부족한 지방정부의 경제·산업정책에 접목하였음
- Notteboom & Winkelmans(2001)은 국제무역, 해운 및 수송환경의 구조적 변화가 항만운영에 미치는 효과에 대해서 언급하면서 시장 환경의 변화에 성공적으로 대응하기 위해서는 항만당국에 대한 새로운 역할 부여가 필요하다고 지적하고 인근 및 원양 항만 간의 코피티션 전략을 제시
- 한편 송동욱(2004)은 동일한 고객과 배후권역을 대상으로 항만서비스를 제공하는 항만 간의 경쟁이 세계 경제의 글로벌화에 의하여 심화됨에 따라 전통적으로 각 항만들은 경쟁력 제고를 위해 경쟁전략을 채택함으로써 승리-패배(win-lose) 전략을 추진하였음. 항만간 코피티션의 동기를 전략적, 재무적, 경제적, 운영적, 마케팅 등 크게 5가지 요인으로 구분하여 제시하였음
- 노윤진(2005)은 항만산업에 있어서 코피티션이라 불리는 전략과 우리나라 컨테이너 터미널 운영업체 간의 코피티션 형성과 효과에 영향을 미치는 요인들을 도출하고, 향후 우리나라 컨테이너 부두의 경쟁우위를 창출할 수 있는 전략적인 시사점을 제시하고자 하였음

제3장 해운·항만산업의 환경변화 및 항만간 코퍼티션의 전개

1. 해운산업의 환경변화 분석

1) 선박의 대형화에 따른 해운시장 구도의 변화

- Drewry(2005)의 전망에 따르면 2005년에서 2009년 이후까지 인도될 8,000TEU급 이상 초대형 컨테이너선의 선박량은 무려 175척(150만 1천TEU)에 달해 현 선대보다 625% 늘어날 것으로 예측되며, 이러한 초대형 컨테이너선은 해상물동량이 많은 북미 항로와 구주 항로에 투입될 것으로 전망됨
- 이처럼 8,000TEU급 이상 초대형 컨테이너선의 투입과 거대 항만의 출현으로 형성되는 새로운 해운시장 구도 아래에서는 거대 항만이 초대형선 서비스뿐만 아니라 중대형선 서비스와 피더 서비스까지 모두 차지하여 해당 지역 해상운송망의 중심으로 자리 잡을 것으로 전망됨에 따라 향후 거대 항만의 후보들 간에 지금보다 더욱더 치열한 경쟁과 전략적 제휴가 전개될 것으로 전망됨

2) 대형 선사간 인수합병(M&A) 확대에 따른 정기선 시장의 경쟁 심화

- 2005년 8월 머스크 시랜드(Maersk-Sealand)가 피앤오 네들로이드(P&O Nedlloyd)를 인수함으로써 머스크의 선대규모는 약 550척(약 150만TEU)으로 증가하여 2위인 엠에스씨(MSC)와는 약 2배 정도 차이가 났으며, 전 세계 컨테이너선대에서 차지하는 비중 또한 척수 기준으로 14~15%(선복량 기준 19~20%)로 증가하였음
- 이러한 대형 선사들 간의 인수합병은 기존의 전략적 제휴를 구축하고 있던 얼라이언스 간의 공조체제 구축을 야기하였으며, 공조체제의 구축을 통한 서비스의 확대 또한 이전보다 훨씬 강화시키는 계기가 되었음
- 이처럼 정기선 해운시장에서의 과점화 현상은 항만당국에는 불리한 요소로 작용할 것임. 소수의 대형 선사들을 중심으로 해운시장의 상황이 변하는 경우, 이들 대형 선사의 교섭력은 더욱 강화되는 반면에, 항만당

국의 경쟁력은 더욱 약화될 것임. 이러한 요인에 의하여 항만간 코퍼티션은 앞으로 더욱 증가할 것으로 예상됨

3) 아시아역내 피더운송 시장의 경쟁 심화

- 2005년 6월 MSC가 중국과 인도를 연결하는 직항 서비스 네트워크를 구축한 데 이어 오오씨엘(OOCL)도 작년부터 중국-동남아 간 피더 서비스를 시작했음. 이 밖에도 일본 선사인 엠오엘(MOL)과 세계 최대 선사인 머스크 시랜드 등이 2008년까지 동북아 역내 피더 네트워크를 확대할 계획을 추진하고 있음
- 대형 선사들의 피더 서비스망 확대로 촉발된 피더운송 서비스 시장의 경쟁에서 대형 선사들은 물론 기존 피더 선사들까지 가세함으로써 틈새 시장에 대한 선사들 간의 경쟁은 더욱 심화될 것이며, 이러한 피더 시장의 경쟁심화는 대형 선사들 간의 인수·합병에 의한 정기선 시장의 경쟁과 더불어 항만 간의 경쟁을 더욱 가속화시킬 것으로 전망됨

4) 선사의 컨테이너 전용 터미널 확보전략

- 항만 컨테이너 터미널의 운영이 글로벌화됨에 따라 정기선사들은 자사 전용의 컨테이너 터미널 확보를 위하여 노력하고 있음. 정기선사의 컨테이너 전용 터미널 확보 전략은 초대형 선사의 등장과 맞물려 항만당국에 불리한 요소로 작용한다는 것임. 즉 허브 항만을 중심으로 초대형 선사가 전용 터미널을 확보하는 경우 시장점유율이 낮은 정기선사들은 초대형 선사의 기항항만을 중심으로 피더 네트워크를 구축할 것임. 따라서 인접 항만 간의 경쟁이 더욱 심화될 것으로 예상됨에 따라 항만간 코퍼티션 전략의 전개는 더욱 활발하게 이루어질 것으로 예상됨

2. 동북아지역의 항만 구조 분석

1) 동북아지역의 컨테이너 물동량 변화

- 한·중·일을 포함한 동북아 3국의 물동량은 2004년 1억TEU를 초과하

여 전 세계 컨테이너 물동량에서 차지하는 비율도 1990년 19.5%에서 2004년 31.1%로 비약적으로 증가, 전 세계 물동량의 증가세를 주도함

- 세계 10대 컨테이너 처리실적 국가 중 말레이시아와 중국의 물동량 증가율이 20% 이상의 급격한 증가를 가져왔으며, 우리나라 역시 13.7%로 비교적 안정적인 물동량 증가세를 유지하고 있음. 반면에 일본은 물동량 증가추세가 급격히 둔화되고 있어 향후 동북아 항만 경쟁에서도 그 지위가 점차 상실될 것으로 예상됨

2) 동북아지역 주요 항만의 급성장

- 2002년 이후 중국 항만은 급성장을 하고 있는 반면, 일본 항만은 정체 상태에 머물러 있으며, 대만 및 우리나라 항만의 경우 비교적 높은 증가추세를 유지하고 있음
- 2003~2004년의 경우 홍콩항이 세계 1위를 고수한 가운데 아시아 항만들이 세계 1~6위를 석권하는 등 아시아지역의 비중이 크게 증가하였음. 2003년 이후 중국 항만의 부상이 두드러져 세계 상위 컨테이너항만에 상해, 선전, 칭다오(靑島), 다롄(天津), 광저우(廣州), 닝보(寧波), 샤먼(廈門)항 등이 포함되었음

3) 동북아지역의 항만집중도 변화

- 동북아지역의 주요 항만은 1990년 50대 항만 중 9개를 점유하였고, 2000년에는 20개 항만, 2004년 23개 항만으로 점차 그 비율이 높아지고 있음. 2004년 동북아 주요국의 컨테이너항만 중 세계 20위권에 해당하는 항만은 9개로 세계 1위의 홍콩을 포함하여 중국이 6개 항만, 그리고 일본, 한국 및 대만이 각각 1개 항만을 보유하고 있음

4) 동북아지역 주요 항만의 여건 변화

- 1990년대 중반 이후 세계 항만 간 중심항만 경쟁이 심화되는 가운데 특히 동북아 역내 항만 간의 화물 및 선사 유치와 중심항만의 지위 선점을 위한 경쟁이 심화되고 있음

- 중국은 급증하는 물동량을 처리하기 위하여 대규모 심해 항만 개발을 적극 추진하고 있으며, 일본은 기존 항만의 기능 개선 및 국가물류체계의 효율화에 주력하고 있음
- 한국의 경우에는 항만시설 확충과 종합물류기능 및 고부가가치 서비스 구현을 통한 동북아 물류중심기지 건설을 중점적으로 추진하고 있음
- 동북아지역의 항만경쟁은 대륙간 기간항로에서 초대형 선박의 지속적인 출현으로 기항지에 대한 재편이 불가피하게 될 것이며, 상해 양산항의 개장과 더불어 중국 항만의 적극적인 개발계획의 추진으로 인한 항만경쟁이 더욱 치열하게 전개될 것임
- 동북아지역 항만경쟁구도의 변화는 동북아 항만간 치열한 경쟁을 초래하여 항만당국에 불리한 요소로 작용할 것으로 예상됨

3. 글로벌 컨테이너 터미널 운영업체의 경영전략 분석

1) 컨테이너 터미널 운영업체의 글로벌화

- 터미널 운영업체들은 선사들의 기항에서 제외되는 운영 리스크를 줄이기 위해 해외 터미널 진출을 확대하고 있으며, 위험분산과 동시에 수입을 늘리기 위해 항만시설의 네트워크를 확장하여 처리 물동량을 증가시키려고 노력하고 있음
- 글로벌 터미널 운영업체들과 글로벌 해운선사들이 안정적인 물량확보와 비용절감을 위해 전략적인 제휴를 확대하고 있는 추세로 글로벌 터미널 운영업체들이 세계 각국의 터미널 인수를 통한 글로벌 네트워크의 구축을 부추기고 있음

2) 글로벌 터미널 운영업체의 운영현황

- 글로벌 터미널 운영업체들은 2004년 기준 세계 컨테이너 터미널의 50% 이상을 확보하는 한편, 세계 컨테이너 물동량의 60%를 처리하는

등 시장지배력을 강화하고 있음

- 대형 글로벌 터미널 운영업체의 시장점유율은 2002년 46.2%에서 2003년에는 48.2%로, 그리고 2004년에는 53.4%로 증가하였음
- 업체간 대형화 경쟁이 치열하게 전개되는 가운데 DP World와 COSCO가 새로운 강자로 부상하고 있음. 2002년 이전에는 HPH, PSA, APM 터미널, P&O Ports 등 4대 대형 운영사가 시장 주도하였으나 현재는 DP World와 HPH가 수위를 달리며, 그 뒤를 PSA, APM 터미널이 뒤를 잇고 있음

3) 글로벌 터미널 운영업체의 전략

- 글로벌 터미널 운영업체들은 특정 지역에서 벗어나 글로벌 차원에서 터미널 네트워크의 구축전략, 글로벌 터미널 운영업체들의 투자는 신흥 경제권이 교역 증가와 터미널 수요가 큰 쪽으로 증가됨에 따라 중국, 인도, 동남아 등 신흥 경제권에 집중, 적극적인 대형화·첨단화 전략을 통해 운영 터미널의 생산성을 향상하고 있으며, 오랜 운영 노하우를 바탕으로 최적의 운영시스템을 구축하고 있음
- 코피티션 전략을 통하여 터미널 운영업체들은 기존 시장에서 전략적 지위를 유지하고, 지리적으로 새로운 시장에 쉽게 진출할 수 있도록 하기 위한 전략을 적극적으로 추진하고 있음. 자원공유로 부족한 항만시설의 확대와 서비스의 개선을 도모하고, 밖으로는 거대선사 또는 선사간 얼라이언스에 대한 균형적인 교섭력을 높이는 전략을 추진하고 있음

4. 항만산업의 코피티션 전개

1) 코피티션 전략의 배경

- 항만 네트워크의 전략적인 협력은 경쟁환경 하에서 희소한 자원을 효율적으로 이용하여 시너지 효과를 창출하기 위한 윈-윈(win-win) 전략임. 항만산업에 있어 경쟁우위를 획득한다는 것은 항만의 고유한 영역

을 확장함으로써 전략적인 범위를 확대하는 것이라 할 수 있으며, 향후의 항만경쟁 양상은 네트워크 간의 경쟁으로 확산될 것으로 예상됨

2) 코퍼티션의 목적

- 항만산업에 있어서 항만간 코퍼티션이 추진되고 있는 가장 큰 원동력은 항만당국이 코퍼티션 전략을 전개하여 합리화와 비용절감을 도모하고 있기 때문임. 자원을 공유함으로써 항만들은 연구와 개발, 마케팅, 회계 시스템 등 기타부문에 있어 규모의 우위를 달성할 수 있으며, 터미널 개발비용과 고정적인 장비에 대한 투자위험을 공유할 수 있음
- 일반적으로 항만운영업체의 궁극적인 코퍼티션의 목적은 매출증대를 통한 수익의 제고에 있으며, 항만당국의 경우에는 규모의 경제 회득을 목적으로 한다고 할 수 있음

3) 항만산업에서의 코퍼티션 사례분석

- 기타큐슈항/텐진항은 2005년 11월 항만·공항의 이용 촉진을 통하여 두 항만 사이의 항만·공항 물류와 여객수송의 활성화를 도모하는 ‘Logistics·Partner항 협정’을 체결하였음
- 홍콩항과 남중국의 선전항 간에는 지분참여 제휴방식인 합작투자(joint venture)를 통하여 경쟁간 협력관계를 구축하고 있음
- 2000년 10월 10일 뉴질랜드의 타우랑가항과 호주의 브리즈번항은 네트워크 구축 및 항만의 경쟁력 확보를 위하여 항만간 협정을 체결, 양 항만의 항만기술, 마케팅, 무역정보 및 전문기술 등을 공유하기로 하였음
- 독일의 함부르크항과 브레멘항은 항만의 경쟁력 제고, 서비스 확대 및 항만효율성의 제고를 목적으로 2000년 민간업체를 통한 터미널의 공동운영을 시작하였음
- 벨기에의 앤트워프(Antwerp)항과 제브르쥬(Zeebrugge)항만당국은 컨테이너 화물을 공동으로 처리하기 위해 특정 지역에서 상호 협력하기로 하는 내용의 협정서에 서명을 하였으며, 이러한 협력을 통해 ESV

Economisch Samenwerkings Verband)라 불리는 경제적인 협력기구를 설립

- 덴마크의 코펜하겐항(Copenhagen)과 스웨덴의 말뫼(Malmo)항만당국은 2000년 초 코펜하겐·말뫼 항으로 통합하는 것에 대해서 합의, 2001년 1월 1일 덴마크와 스웨덴의 합병기업인 Copenhagen Malmo Port(CMP)가 정식으로 출범하였음
- 저장성 닝보항과 저우산항은 2005년부터 ‘닝보저우산컨테이너부두유한회사’를 설립하여 두 항만을 통합·운영 중임
- 네덜란드의 로테르담(Rotterdam)항은 플러싱(Flushing) 항만구역의 공동개발을 위하여 전략적 제휴 체결, 1996년 르아르브(Le Harve)항과 프랑스의 로옌(Rouen)항은 준설을 비롯한 기술 및 경제적인 연구조사, 물류, 배후 운송지, EDI, 도선 등 직·간접적으로 항만활동과 연계된 분야에 대해서 상호 협력하기로 하였음
- 캐나다 운수부는 하팍로이드가 CP쉽스를 인수하면서 그 동안 프레이저항에 기항하던 CP쉽스를 밴쿠버 항으로 전배함에 따라 밴쿠버항을 비롯해 프레이저 강 연안 2개 항만의 통합을 추진
- 외국 주요 항만간 코피티션 전략의 시사점으로는 대부분의 항만에서 신기술 및 노하우 공유, 마케팅 활동의 공동 추진, 터미널 자원의 공유 등을 통한 항만의 경쟁력 제고, 항만운영의 효율성 제고 등을 통한 경제적 이익의 극대화를 위하여 항만간 코피티션 전략을 구사하는 것으로 나타났음

제4장 주요 항만간 코피티션 전략의 결정요인 분석

1. 항만간 코피티션 전략의 결정요인

- 항만간 코피티션 전략의 궁극적인 목표는 항만당국의 경제적 이익의 제

고에 있다고 할 수 있음. 따라서 본 연구의 분석에서 이용되는 요인분석은 전략적 동기, 경제적 동기, 재무적 동기, 운영적 동기, 마케팅 동기 등 5개를 고려하여 결정요인(analysis factor)을 도출하였음

〈표 요약-1〉 분석요인의 도출결과

구 분		요인
목 적		- 수익극대화 - 규모의 경제
동기	전략적 동 기	- 선박대형화에 의한 항만기능의 저하 - 초대형 선사의 출현에 의한 항만 및 터미널 당국의 협상력 저하 - 항만시설의 상호 사용을 통한 시설의 수익성 극대화
	재무적 동 기	- 항만시설에 대한 중복투자의 회피를 통한 안정적인 수익성 추구 - 항만시설에 대한 합작투자를 통한 운영 리스크의 분산 - 제휴를 통한 유휴시설의 활용 등 경쟁력 제고
	경제적 동 기	- 항만간 과당경쟁의 방지를 통한 시장의 합리화 - 각 파트너 간의 비교우위 활용을 통한 제품 및 서비스 비용 절감 - 인접 항만간 지나친 경쟁의 방지를 통한 추가적인 비용발생 금지
	운영적 동 기	- 기술 또는 인적자원의 상호 교류를 통한 시너지 효과 창출 - 운영노하우 상호 교류를 통한 운영합리화 추구 - 운영시스템의 상호교류를 통한 업무의 효율성 제고
	마케팅 동 기	- 인센티브 비용의 절감을 통한 수익성 제고 - 공동으로 항만마케팅 활동을 전개함으로써 마케팅 비용의 절감 - 제휴를 통한 상대방 신규 시장의 진출 가능성 확대

2. 코피티션 결정요인의 중요도 분석

1) 분석방법

- 오늘날 항만간 코피티션의 결정요인에 대한 중요도를 분석하기 위하여 본 연구에서는 선사 및 대리점, 운영사, 항만당국 등을 대상으로 설문조사를 수행하였음
- 설문방법은 코피티션에 대한 충분한 이해도를 높이고 설문지 작성의 오류를 최대한 방지하기 위하여 일대일 개별 면접방식으로 설문을 수행하

였음. 우선 터미널 운영업체에 대한 설문은 부산항과 광양항의 컨테이너 터미널 전문운영업체를 대상으로 하였으며, 항만당국은 부산항만공사 및 한국컨테이너부두의 전문가들을 대상으로 설문조사를 수행하였음

- 선사 및 대리점은 부산항과 광양항에 기항하는 국내외 선사들을 대상으로 설문을 수행하여 총 53부의 설문지를 회수, 그 결과를 분석하였음

2) 분석결과

(1) 주요 요인의 중요도 분석

- 앞에서 제시한 항만간 코퍼티션의 5개 항목에 대해 주요 요인에 대한 순위상관계수를 평가한 결과, 항만간 코퍼티션의 결정요인에 대한 다양한 요인 중 경제적 동기의 우선순위가 4.00으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 다음으로 전략적 동기가 3.56으로 나타났음

〈표 요약-2〉 결정요인 우선순위의 분석결과

결정요인	평균순위	항목	검정통계량
전략적 요인	3.56	표본수	53
재무적 요인	3.06	Kendall의 일치계수	0.286
경제적 요인	4.00	카이제곱	60.646
운영적 요인	2.31	자유도	4
마케팅 요인	2.08	유의확률	0.000

(2) 세부요인별 중요도 분석

- ‘전략적 동기’ 요인에서는 ‘항만시설의 상호사용을 통한 시설의 수익성 극대화 가능’ 이 가장 중요한 요인으로 평가되었으며, 그 다음으로는 ‘초대형 선사의 출현에 의한 항만/터미널 당국의 협상력 저하’ 가 중요한 것으로 평가되었음

- ‘재무적 동기’ 요인에서는 ‘항만시설에 대한 중복투자의 회피를 통한 안정적인 수익성 추구’가 가장 중요한 요인인 것으로 평가되었음
- ‘경제적 동기’ 요인에서는 ‘항만간 과당경쟁의 방지를 통한 시장의 합리화 추구’가 가장 중요한 것으로 평가되었는데, 이는 항만간 과당경쟁이 시장지배력 확대를 위한 대형기업의 M&A를 유발하여 중소형 운영사의 생존 경쟁력을 취약하게 하기 때문인 것으로 판단됨
- ‘운영적 동기’에서는 ‘운영시스템의 상호교류를 통한 업무의 효율성 제고’가 가장 중요한 것으로 평가되었는데, 이는 진정한 의미에서의 터미널 간 협력은 전체적인 운영시스템까지의 통합이 이루어져야 하기 때문인 것으로 판단됨
- 마케팅 동기에서는 ‘제휴를 통한 상대국 신규 시장의 진출 가능성 확대’가 가장 중요한 것으로 평가되었으며, 그 다음으로 중요한 요인으로는 ‘마케팅 비용 절감’인 것으로 평가되었음

제5장 우리나라 항만의 코피티션 추진전략

1. 코피티션 전략의 전제조건

- 항만간 코피티션 전략은 개별 항만당국 또는 터미널 운영자가 선택할 수 있는 전략적 옵션 중의 하나라고 할 수 있으며, 일반적인 코피티션 전략의 추진절차를 정리하면 다음과 같음

〈표 요약-3〉 코피티션 전략의 추진절차

추진절차	주요내용
타당성 및 전략적 이슈 분석	- 시장참여자의 전략목표 설정 및 전략적 위치 분석 - 기회 분석
↓	
코피티션의 위험 및 혜택의 평가	- 최선의 대안, 위험평가 - 시장점유 및 향후 전망 - 서비스/시장의 위험성
↓	
최적의 파트너 선정	- 파트너의 장단점 분석 - 전문 자문기관 및 해당 산업의 전문가 활용
↓	
코피티션 전략의 수립	- 코피티션의 동기, 관련 조직 및 관리계획 수립

1) 타당성 및 전략적 이슈 분석

- 항만간 코피티션 전략은 시장참여자 즉 정부, 항만당국 및 터미널 운영자 등 3자의 공통된 목표를 설정하여 추진하는 경우에만 그 효과를 극대화할 수 있기 때문에 이들 시장참여자의 공통분모를 우선적으로 도출하고, 그 목표를 달성할 수 있는 방안을 모색해야 할 것임
- 시장참여자의 전략목표가 서로 교차되는 코어(core) 부분이 궁극적인 코피티션 전략의 목표라 할 수 있으며, 시장참여자의 코어(core)는 일반적으로 물동량 확보가 가장 공통적인 분모가 될 것임. 즉 정부 및 항만당국은 최대한의 물동량을 확보해 허브 항만으로 성장함으로써 ‘동북아 물류중심기지 구축’이라는 정책목표를 실현할 수 있고, 터미널 운영사는 최대한의 물동량을 확보함으로써 수익성을 극대화할 수 있음

2) 코피티션의 위험 및 혜택의 평가

- 코피티션의 위험과 혜택을 평가한다는 것은 매우 어려운 것이 사실이나, 최선의 대안, 위험평가, 시장점유 및 향후 전망, 서비스 및 시장의 위험성 등을 평가하여 전략을 수립해야 할 것임
- 항만간 코피티션을 통하여 현재의 수익성 또는 시장점유율을 보장해 줄 것 같지 않으면 협력을 체결할 이유가 없으며, 향후 시장의 환경변화를 고려한 대비책도 수립해야 할 것임. 특히 대규모 투자가 필요한 신규 시장에 진출할 경우 그 위험성이 매우 높기 때문에 위험의 분산이라는 측면에서 항만간 코피티션 전략은 매우 유용할 것임

3) 최적의 파트너 선정

- 코피티션 전략의 추진이 타당하다고 판단되면 항만당국은 모든 항만에 대해서 코피티션 전략을 전개하기보다는 우선 최적의 파트너(항만)를 선정하는 것이 필요. 즉 항만당국은 대상 항만의 하드웨어 측면, 소프트웨어 측면 및 성장 가능성 등을 종합적으로 판단하여 최적의 파트너를 선정

2. 코피티션 전략의 우선대상 항만 선정

1) 우선대상 항만의 선정

- 대상 항만으로는 북중국의 주요 항만인 상해, 톈진, 칭다오 및 다롄, 일본서안의 기타큐슈 항을 대상으로 항만간 코피티션의 우선순위를 선정 하였으며, 국내 항만은 부산항과 광양항을 그 대상으로 하였음
- 부산항과 동북아 주요 항만간 코피티션을 체결할 경우 가장 우선적으로 고려해야 하는 항만으로는 상해 항이 3.87로 나타나 우선적인 대상 항만으로 선정되었으며, 다음이 칭다오 항이며, 그 다음이 톈진 항으로 각각 나타났음

〈표 요약-4〉 부산항의 우선순위 분석결과

항 만	평균순위	항목	검정통계량
상 해	3.87	표본수	53
청 도	3.58	Kendall의 일치계수	0.228
천 진	2.94	카이제곱	48.343
다 련	2.43	자유도	4
기타큐슈	2.17	유의확률	0.000

- 한편 광양항의 경우 상해 항이 3.72로 가장 높은 순위를 보이고 있으며, 다음이 청다오 항으로 3.66의 순위를 보이는 것으로 나타났음

〈표 요약-5〉 광양항의 우선순위 분석결과

항 만	평균순위	항목	검정통계량
상 해	3.72	표본수	53
청 도	3.66	Kendall의 일치계수	0.233
천 진	2.96	카이제곱	49.339
다 련	2.62	자유도	4
기타큐슈	2.04	유의확률	0.000

- 따라서 우리나라의 주요 항만은 전반적으로 일본 항만보다는 중국 항만을 대상으로 코퍼티션을 우선적으로 추진하고, 점차적으로 일본 항만으로 확대하는 것이 바람직한 것으로 평가되었음

2) 코퍼티션의 발생요인에 대한 우선순위

(1) 부산항

- 부산항과 동북아 주요 항만간 코퍼티션을 체결할 경우 우선적으로 고려해야 하는 요인에 대한 평가에서는 가장 우선적으로 고려해야 하는 요인으로 경제적 동기를 들고 있음. 즉 인접 항만과의 과당경쟁의 방지, 항만시설의 초과공급을 방지함으로써 시장의 합리화를 유도하는 정책이 필요하다고 평가되었음

〈표 요약-6〉 부산항의 요인분석 결과

구분		상해	창다오	텐진	다롄	기타큐슈
발 생 요 인	전략적 동기	3.53	3.45	3.48	3.08	3.30
	재무적 동기	3.08	3.03	3.18	3.35	3.42
	경제적 동기	3.68	3.85	3.88	3.82	3.58
	운영적 동기	2.53	2.36	2.12	2.45	2.55
	마케팅 동기	2.20	2.30	2.33	2.30	2.15
통 계 량	표본수	40	33	33	33	33
	일치계수	0.183	0.182	0.226	0.158	0.153
	카이제곱	29.303	24.000	29.794	20.886	20.194
	자유도	4	4	4	4	4
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

(2) 광양항

- 광양항의 경우 주요 항만과의 코피티션을 체결할 경우 가장 우선적으로 경제적 동기를 고려해야 하는 것으로 나타났음

〈표 요약-7〉 광양항의 요인분석 결과

구분		상해	창다오	텐진	다롄	기타큐슈
발 생 요 인	전략적 동기	3.31	3.29	3.43	3.24	3.38
	재무적 동기	3.37	3.41	3.29	3.29	3.21
	경제적 동기	3.94	3.71	3.77	3.97	3.47
	운영적 동기	2.20	2.53	2.49	2.32	2.56
	마케팅 동기	2.17	2.06	2.03	2.18	2.38
통 계 량	표본수	35	34	35	34	34
	일치계수	0.245	0.186	0.207	0.222	0.099
	카이제곱	34.331	25.318	28.960	30.188	13.412
	자유도	4	4	4	4	4
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.09

- 부산항 및 광양항 모두 다른 항만과 코피티션을 체결할 경우 우선대상 항만으로 상해 항이 가장 높은 점수를 받았으며, 우선적으로 고려해야 할 요인으로는 과당경쟁 및 초과공급의 방지를 우선시하는 경제적 동기를 가장 중요한 요인으로 평가하고 있음

3. 항만간 코피티션 전략의 추진방안

1) 국내 항만간 코피티션의 추진방안

- 단기적으로는 항만당국 간의 업무협력, 안정적인 하역요율 시스템의 구축, 중장기적으로는 제휴합작벤처를 통한 물류기반시설의 확보, 항만당국의 광역화 등을 들 수 있음

(1) 마케팅 활동 등 업무협력(Functional Co-opetition)

- 두 항만당국이 업무협력을 통하여 다양한 업무분야에 걸쳐 협력관계를 맺는 것으로 항만간 업무협력의 가장 일반적인 유형이 공동마케팅활동의 전개 등을 들 수 있음
- 현재 두 항만당국의 조직 현황을 검토한 결과, 업무협력이 가능한 분야는 국제물류협력, 마케팅 활동 및 항만개발 및 운영부문으로 크게 구분할 수 있음

(2) 안정적인 하역요율시스템의 구축

- 지나친 하역요율경쟁은 결국 항만 자체를 몰락시키는 요인으로 작용하기 때문에 안정적인 하역요율시스템을 구축하기 위한 운영사간의 협력이 필요. 그 대안으로 운영사간의 협의체를 구성하여 ‘하역요금공표제’를 도입하는 것이 필요할 것임

(3) 제휴합작벤처를 통한 물류기반시설의 확보

- 제휴합작벤처란 제휴선들이 별도로 자본을 투자하여 독립적인 사업체를 구성하는 것으로 오늘날의 제휴합작벤처는 광범위한 분야에서의 협력관계보다는 특정 업무분야에 국한해서 협력관계를 맺는 것이 일반적임. 이러한 제휴합작벤처를 통하여 새로운 사업분야로 영역을 확장함으로써 항만의 경쟁력을 제고할 수 있음

(4) 항만당국의 광역화

- 국부유출을 방지하고 동북아물류중심기지로 성장하기 위해서는 부산항과 광양항의 경쟁적 물량 나누기식이 아닌 실질적인 항만의 상호 협조적

인 통합운업을 위해서는 항만당국의 광역화를 추진하는 것이 필요. 항만 당국의 광역화를 통하여 경쟁적으로 물동량을 확보하기 위해 지급하는 인센티브를 다소나마 절감함으로써 운영수익의 개선에도 일조를 할 것임

- 최근 들어 광양항에 항만공사를 설립하고자하는 움직임이 있기 때문에 광양항에 새로운 항만공사를 설립하기 보다는 부산항만공사를 확대 개편하여 남해안권의 항만관리를 일체적으로 수행할 수 있도록 조직을 개편하는 것이 훨씬 효율적일 수도 있음
- 부산항은 국제 수출입 화물 및 일본 서안지역 환적화물의 중심항으로 육성하고, 광양항은 중국 동북부지역 및 동남아시아를 겨냥한 환적항으로서의 기능을 부여하는 것이 필요

2) 동북아 주요 항만간 코퍼티션 전략의 추진방안

(1) 정부 차원의 코퍼티션 전략

- 첫째, 한·중·일 삼국이 공동으로 동북아해운항만연구회(재)를 설립하여 장비 및 운영시스템의 표준화, 법적·제도적 제약의 완화, 항만요율의 통일화 등 삼국 공동의 현안문제를 단계적으로 해소하는 방안을 모색해야 할 것임
- 동북아해운항만연구회(재)의 설립을 통하여 한·중·일 3국은 전문가 교환, 컨설팅, 기술적 협력 등을 도모함으로써 동 지역의 항만개발 및 운영에 효율을 증진시킬 수 있음
- 둘째, 피더연계서비스의 협력 강화를 위해 항만간 코퍼티션을 추진하여 항만간 피더 서비스에 대해 항만요율을 감면해 주는 것이 필요

〈표 요약-8〉 피더연계서비스의 협력을 위한 주요 정책방향

구분	한국 ↔ 중국		한국 ↔ 일본	
	한국	중국	한국	일본
주요 내용	- 선박입출항료 면제 - 접안료 면제 - 화물입항료 면제	- 접안료 면제 - 선박정박비용 감면 - 선박입출항료 면제	- 선박입출항료 면제 - 접안료 면제 - 화물입항료 면제	- 선박입출항료 면제 - 접안료 면제 - C/C 사용료 면제

- 셋째, 시장질서의 왜곡은 결국 동지역 항만의 공멸을 초래할 가능성이 높기 때문에 정부 차원 또는 항만당국 차원에서 과당경쟁을 방지하고 하역요금의 텅핑 방지에 관한 조약을 체결하는 것이 필요

(2) 항만당국 차원의 코피티션전략

- 첫째, 글로벌 공급사슬망(SCM)과 연계한 코피티션을 추진하여 물량창출형 코피티션이 가능할 것임. 국내 항만의 동북아 물류 허브화를 위해 서는 한·중·일 3국의 협력을 통해 단순한 물량독점보다는 국내 항만을 거쳐 감으로써 물량을 처리해 연계 항만 모두가 윈-윈(win-win) 할 수 있는 전략을 구사하는 것이 필요
- 둘째, 우리나라 컨테이너항만의 정보화는 현재 Port-MIS를 통해 상당부분 이루어지고 있으나 상해, 칭다오 등 타 항만과의 연계성은 매우 부족한 실정임. 따라서 한·중·일 삼국간 항만운영시스템의 통합화가 필요
- 셋째, 우리나라는 물론 중국, 일본 등 3국은 대대적인 항만개발계획을 추진하고 있으므로 개발계획에 항만당국이 일정 부분 지분을 참여하는 합작투자를 통한 코피티션 전략의 추진 필요
- 넷째, 가장 기본적이면서도 협력관계를 더욱 강화할 수 있는 것이 상호 인적교류라고 할 수 있음. 특히 중국은 인적관계를 매우 중요시하는 문화특성을 가지고 있으므로 상호간의 인적교류를 통한 신뢰구축이 필요함. 또한 화물유치를 위한 마케팅 활동에 대한 상호 협력체제를 구축하는 것이 필요

(3) 민간 차원의 코피티션 전략

- 민간 차원에서의 항만간 코피티션 전략으로는 업무협력 즉 항만운영의 노하우 공유, 기술습득 및 이전 등을 통하여 항만운영의 효율화를 도모하는 것을 들 수 있으며, 항만 및 물류시설에 대한 합작투자, 운영시스템의 통합 등을 통한 코피티션이 가능함

제6장 결론 및 정책제언

1. 요약 및 결론

- 코피티션이 항만산업에 중요한 경영전략으로 등장한 이유는 우선 초대형 선박의 등장에 따른 항만시설의 기능 저하, 대형 선사간 인수·합병(M&A)에 의한 항만당국의 교섭력 저하 및 정기선 시장의 경쟁심화 등 해운환경의 변화를 들 수 있음. 또한 동북아지역 항만의 급성장에 따른 시설의 과잉투자 및 과당경쟁의 심화, 글로벌 터미널 운영업체의 글로벌화 등 항만환경의 변화에 의해서도 기인한다고 할 수 있음
- 이에 본 연구에서는 항만산업에서의 코피티션 발생요인에 대해서 분석한 결과, 가장 중요한 요인으로 과잉투자 및 과당경쟁의 방지 등 시장의 합리화를 도모하기 위한 경제적 요인으로 분석되었으며, 다음이 전략적 동기, 재무적 동기 등의 순으로 나타났음
- 한편 우리나라 항만(부산항, 광양항)이 동북아 주요항만과 코피티션을 추진할 경우 가장 우선적으로 고려해야 하는 항만으로는 상해 항이 1순위를 차지하였으며, 다음으로 칭다오 항, 톈진 항, 다롄 항 및 기타큐슈 항의 순위를 나타냈음
- 국내 항만의 경우 가능한 코피티션 전략으로는 항만당국의 광역화, 제휴합작벤처를 통한 물류기반시설의 확보, 업무협력 및 안정적인 하역요율시스템의 구축 등이 가능할 것임
- 다음으로 동북아 주요 항만간 코피티션의 추진방안 중 정부 차원의 전략으로는 동북아해운항만연구회(재)의 설립 및 운영, 피더연계서비스의 협력 강화, 과당경쟁 및 덤핑방지조약의 체결 등이 필요. 항만당국 차원에서의 전략으로는 글로벌 공급사슬망과 연계한 코피티션 추진, 항만운영 시스템의 통합화 및 지분참여를 통한 협력구축 등을 제시하였음. 마지막으로 민간 차원에서의 전략으로는 업무협력, 마케팅 협력, 합작투자 및 운영시스템의 통합 등을 통한 코피티션의 구축이 가능할 것임

- 결론적으로 해운·항만산업에서의 환경변화는 항만의 빈익빈·부익부 현상을 더욱 심화시키고 경쟁시키는 결과를 초래하였음. 이에 동북아 물류중심기지의 구축을 지향하는 우리나라 항만의 경우 자본·기술의 집중화로 물류 허브 항만을 유지해야 하지만, 기본적인 물류는 중국과 비교할 수 없는 입장에 처해 있기 때문에 항만 간의 코피티션 전략의 추진이 필요함

2. 정책제언

- 본 연구는 기본적으로 항만산업에 코피티션이라는 전략적 개념을 도입해 항만산업의 실질적인 협력방향을 제시하고자 하였으나, 관련 데이터의 부족으로 실질적인 분석이 다소 미흡하였음
- 따라서 항만간 코피티션에 대한 객관적인 평가를 위해서는 장기적으로 주요항만의 비용구조 및 수익구조 등 기본적인 자료에 대한 데이터베이스화를 구축하는 것이 우선적으로 필요함
- 또한 코피티션의 목적을 달성하기 위해서는 국적선사의 경쟁력 강화가 필수적이기 때문에 대형 국적선사 및 피더 선사에 대한 항비 감면, 세금 감면, 각종 인센티브 제도의 활성화 등을 통하여 국적선사의 경쟁력 강화를 위한 정책적인 지원방안을 강구해야 할 것임
- 마지막으로 항만간 코피티션 전략의 성공을 위해서는 성공 가능성이 높은 사업분야의 선정과 사업의 범위를 명확하게 결정하는 것이 중요함

제1장 서론

1. 연구의 배경 및 목적

1) 연구의 배경

최근의 해운·항만산업은 세계 경제의 시장자유화(Market Liberalisation), 글로벌화(Globalization) 등과 같은 환경변화에 의하여 급격한 변화를 체험하고 있다. 특히 머스크 시랜드(Maersk-Sealand)가 피앤오 네들로이드(P&O Nedlloyd)를 인수하는 등 해운선사들 간의 인수·합병(M&A)을 통한 초거대형 선사의 등장과 이들 대형 선사의 시장지배력 강화, 컨테이너 터미널 전문운영업체의 글로벌 경영전략 등에 의하여 항만시장을 둘러싼 환경변화는 하루가 다르게 급격히 변화하고 있다.

또한 중국의 고도성장을 기반으로 세계 경제의 중심이 동북아지역으로 전환됨에 따라 주요 대형 선사들의 운항 패턴 변화, 동북아 주요국의 경쟁적인 항만개발 등으로 인하여 인접 항만 간의 경쟁은 더욱 심화되고 있으며, 전통적인 항만기능에서 탈피하여 새로운 항만기능으로의 전환을 요구하고 있다.

특히 우리나라는 동북아 경제권의 부상과 대중국 교역규모의 확대에 따라 지속적으로 물동량이 증가하고 있으며, 컨테이너 물동량은 더욱 두드러진 성장세를 보이고 있다. 이러한 환경변화를 고려할 때, 동북아지역의 항만시장은 시장의 파이(pie)를 둘러싸고 경쟁하는 제로섬(zero-sum) 게임이 아닌 시장의 파

이를 키우기 위해 서로 협력해야 하는 포지티브섬(positive-sum) 게임으로 확대될 수 있으나, 항만개발과 관련된 정책 및 운영계획 등 동일 항만권으로서의 윈-윈(win-win) 전략은 부족한 실정이다.¹⁾

이러한 국내의 해운·항만의 환경변화에 의하여 개별적인 항만당국들은 갈수록 치열해지는 경쟁환경 속에서 생존하기 위하여 전통적인 경쟁관계에서 탈피하여 코퍼티션(co-opetition)이라는 새로운 경영전략을 적극적으로 전개하기 시작하였다. 즉 초거대형 선사 및 글로벌 컨테이너 터미널 운영업체의 시장지배력 강화에 항만당국은 개별 항만이 아닌 복수의 항만들이 기존의 경쟁관계에서 탈피하여 선의의 경쟁과 협력을 통해 항만의 경쟁력 제고 및 규모의 경제를 통한 비용절감 등의 경영전략을 모색하는 경우가 증가하고 있는 추세이다.

특히 우리나라의 경우 부산항과 광양항을 동시에 개발하여 동북아 물류중심국가 구현을 위한 다양한 정책을 추진하는 과정에서 일본 및 중국 항만들과의 경쟁이 심화됨에 따라 과잉투자라는 비판이 제기되고 있다. 따라서 이러한 여건을 고려하여 동북아 주요항만과의 경쟁구도에서 탈피하여 상호 협력관계를 모색하는 등 항만개발 및 운영에 대한 경영전략의 전환이 요구된다고 하겠다.

이러한 시대적 변화 속에서 우리나라 항만의 장기적인 발전을 도모하기 위해서는 동북아를 비롯한 외국 주요 항만간 코퍼티션 전략의 동기 및 유형을 분석하고, 이러한 경영전략에 영향을 미치는 요인을 분석하여 우리나라의 항만개발 및 운영과 관련한 정부정책의 수립에 반영하는 것이 필요할 것이다.

2) 연구목적

본 연구는 이러한 측면에서 항만 간의 협력문제를 정치적·행정적 시각이 아닌 경제적·경영적 시각에서 조망해보고자 하는 것이다. 동북아지역이라는 한정된 권역 속에서 한정된 자원을 서로 나누어 가져야 하고, 항만의 지속적인

1) 방희석·노윤진, “항만운영의 코퍼티션(Co-opetition) 전략과 시사점에 관한 연구”, 「국제상학」, 제 20권 제2호, 2005. 6, pp. 117~137.

성장을 위해서 선사와 화주, 자본 등을 유치해야 하는 개별 항만당국으로서는 필연적으로 인근 항만과의 경쟁적(competitive)·경합적(rival) 관계에 놓이게 된다. 이러한 속성은 고객유치와 상품판매에 있어서 기업이 시장의 우위를 확보하기 위하여 다각도의 경영전략을 구사하는 것처럼 항만당국도 항만의 경쟁력 제고를 위한 효과적인 경영전략을 추구하는 것이 필요하다.

“비즈니스 게임에서 승리하기 위해서는 과연 어떠한 전략을 구사하는 것이 효과적인가?”라는 질문을 통하여 본 연구에서는 현대 기업의 경영 패러다임이 기존의 독자운영·경쟁 중심에서 협력·제휴 중심으로 전환하고 있다는 데 인식의 초점을 맞추고자 한다.

특히 컴퓨터 관련 산업의 놀라운 발전으로 세계 경제는 디지털 경제 시대를 맞아 ‘거리(distance)’ 및 ‘지역(region)’, ‘국경(boundary)’ 등과 같은 지리적 개념이 소멸되고 있는 상황에서 전 세계 어느 기업과도 제휴가 가능하게 되었으며, 대부분의 기업들은 자사의 경쟁력 강화를 위하여 동종·이종 기업을 가리지 않고 업무 제휴, 공동영업전략, 지분교환, 인수합병 등 다양한 형태의 전략적 제휴(strategic alliance)를 추진하고 있는 실정이다.²⁾

이러한 관점에서 본 연구는 항만당국의 정책수립과정에 동북아 주요 항만간 코퍼티션 전략의 접목을 시도하고자 하였다. 사실 항만간 협력문제가 전혀 새로운 이슈는 아니며 그동안 적지 않게 논의가 진행되어 온 것도 사실이다. 그러나 지금까지의 논의가 대부분 항만간 코퍼티션의 요인분석을 하는 과정에서 구체적인 상관관계를 분석하기보다는 개략적인 개념을 설명하는 수준에서 그치고 있다. 이에 본 연구는 항만간 코퍼티션 형성과정에 영향을 미치는 구체적인 요인을 추출하고, 이를 현실에 적용하여 항만간 다양한 유형의 코퍼티션 전략을 도출하고자 하였다.

이러한 연구의 목적을 위하여 최근 국내외 해운·항만산업의 환경변화 및 동북아 해운·항만산업의 구조를 분석하고, 선사 및 글로벌 터미널 운영업체의 경

2) 염명배, “전략적 제휴 시대에 부응한 지방정부의 코퍼티션(co-opetition) 전략 연구”, 「경영경제연구」, 제23권 제2호, 2000. 12, pp. 91~120.

영전략을 분석함으로써 항만간 코피티션 전략의 결정요인에 대해서 분석하였다. 이러한 분석 결과를 토대로 우리나라 항만의 코피티션 전략의 추진방안을 제시함으로써 국내 항만의 장기적인 발전을 위한 정책방향을 제시하고자 하였다.

2. 연구범위 및 연구방법

1) 연구범위

이러한 연구 목적 하에서 본 연구는 우선 최근에 급속하게 대두되고 있는 코피티션의 이론적 고찰 및 선행 연구의 검토를 통하여 그 시사점을 도출하였다. 즉 코피티션의 개념과 발생배경, 코피티션의 기본적인 유형에 대해서 살펴 보았으며, 항만간 코피티션에 관한 기존 연구문헌을 검토하였다.

제3장에서는 최근 해운·항만산업을 둘러싼 환경변화를 검토하여 항만산업에서 코피티션의 발생요인 및 사례에 대해서 검토하였다. 즉 해운선사의 전략적 제휴체제의 강화, 인수합병을 통한 초거대형 선사의 등장 등의 환경변화가 항만산업에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. 또한, 터미널 전문운영업체의 글로벌 네트워크 구축에 의한 항만산업의 환경변화, 상해·칭다오 등 중국 항만의 급성장이 동북아 항만시장에 미치는 효과에 대해서 검토하였다. 그리고 전 세계 주요항만에서 발생하고 있는 항만간 코피티션 전략의 사례 검토를 통하여 그 시사점을 도출하였다.

제4장에서는 항만산업에 있어서 코피티션 전략의 결정요인에 대해서 분석하였다. 주요 항만간 코피티션 전략의 요인분석을 위해서 선사 및 대리점, 운행사, 항만당국 등을 대상으로 코피티션의 발생요인에 대한 설문조사를 바탕으로 동북아 주요 항만간 코피티션 구축의 가능성에 대해서 분석함으로써 그 시사점을 도출하였다.

제5장에서는 이러한 분석 결과를 토대로 우리나라 항만과 중국·일본의 주요

항만간 코피티션 전략의 추진방안을 제시하였다. 우선 부산항과 광양항 간의 코피티션 전략의 추진전략, 더 나아가 부산항 등 국내 항만과 일본 및 중국 항만간 코피티션 전략의 시행주체별 추진전략 즉 정부, 항만당국 및 터미널 운영사 차원의 추진전략을 제시하였다. 마지막으로 제6장에서는 연구결과의 내용을 요약정리함과 동시에 코피티션 전략의 효율적인 추진을 위한 정책제언에 대해서 제시하였다.

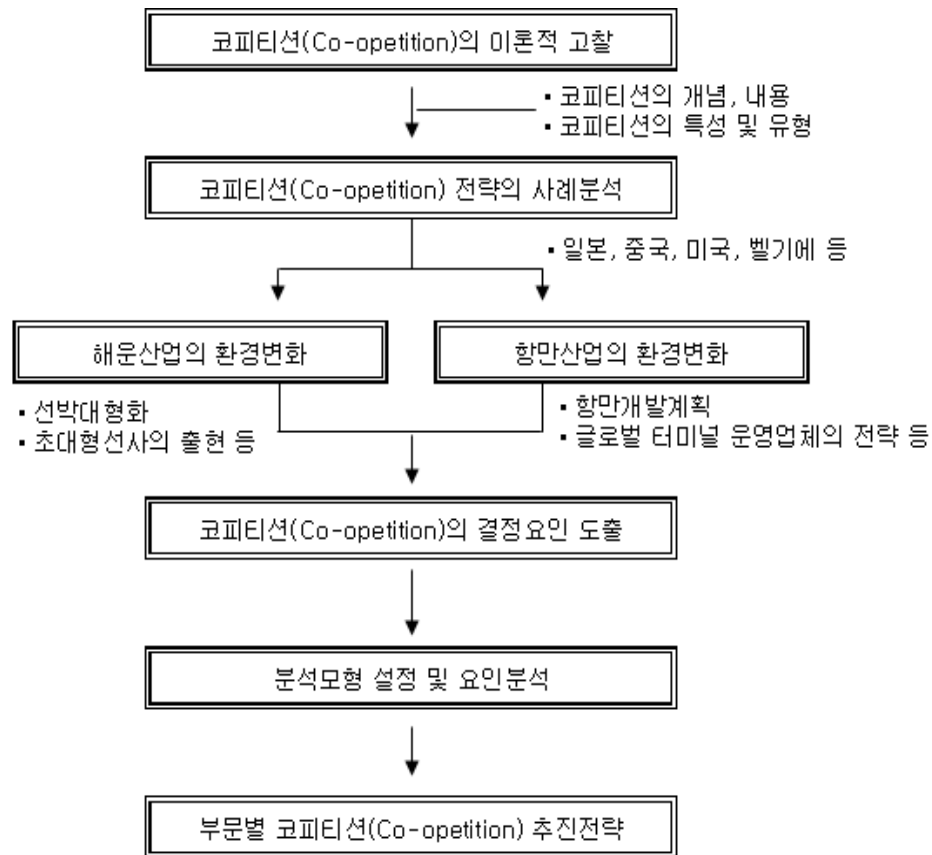
2) 연구방법

본 연구는 기본적으로 문헌연구, 외국 항만에서의 코피티션 전략의 사례 및 선행연구 종합분석 등의 방법을 활용하여 진행하였다. 주요 외국 항만에서의 코피티션 전략과 관련된 기존 연구의 조사·분석을 통하여 항만간 코피티션 전략의 주요 유형 및 내용, 특성 등에 대해서 검토하였다.

또한, 항만간 코피티션 전략을 추진하는 것에 대해서 선사 및 대리점, 컨테이너 터미널 운영사, 항만당국 및 학계 등 관계 전문가들과의 면담 조사를 통하여 그 유효성 및 향후 추진 가능성에 대해서 조사하였다.

그리고 우리나라 항만의 코피티션 전략의 추진방안에 대해서 관련 전문가의 의견을 수렴하는 과정을 통하여 최종적인 결론을 도출하였다. 구체적인 연구 추진체계는 <그림 1-1>과 같다.

〈그림 1-1〉 연구흐름도



제2장

코피티션의 이론적 고찰 및 선행연구 검토

1. 코피티션의 이론적 고찰

1) 코피티션의 개념

21세기의 뉴 패러다임인 코피티션(co-opetition)은 ‘협력(cooperation)’과 ‘경쟁(competition)’의 합성어로서 경제·경영계에 등장한 지 10년도 채 안된 새로운 경향이다. 1996년 예일대 경영대학원 교수인 배리 네일버프(Barry J. Nalebuff)와 하버드대 경영대학원 교수인 아담 브란덴버거(Adam M. Branden-burger)가 공저한 「Co-opetition」을 통해 본격적으로 사용되기 시작하였다.³⁾

코피티션이란 기업들이 각자 경영의 독립성을 유지하면서 자신이 보유한 핵심 역량을 바탕으로 경쟁관계에 있는 기업과 특정 사업 및 업무분야에 걸쳐 협력관계를 맺고 이를 통하여 상호 보완적인 역량을 결합함으로써 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하고자 하는 제휴전략이라고 정의할 수 있다.⁴⁾ 이 개념은 경제학의 게임이론에서 비롯되었으며, 비즈니스 게임에 참여하는 참가자들 사이의 근본적인 관계가 단순한 경쟁이나 협력의 형태가 아니라 경쟁

3) 그러나 이 용어를 처음 제시한 사람은 네트워크 소프트웨어 회사 노벨(Novell)의 CEO 레이 누다(Ray Noorda)로 알려져 있다. 그는 “경쟁과 협력을 동시에 해야 한다”고 밝히 일찍이 코피티션의 중요성을 전파한 바 있다. CEO Report, “협력과 경쟁의 매트릭스 코피티션”, 2003. 7.

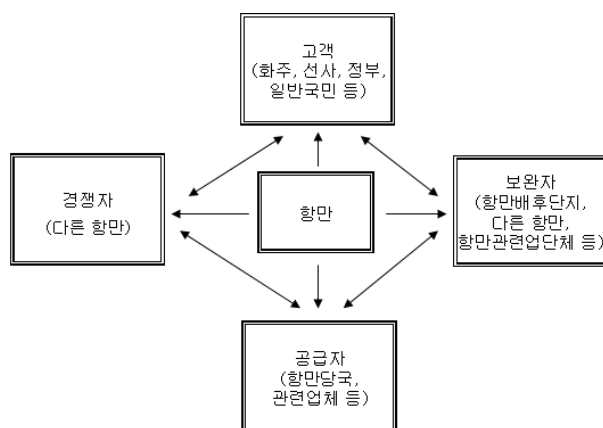
4) 권영철, 「무한경쟁시대의 전략적 제휴」, 김영사, 1994 ; 오상봉 외, 「세계 일류기업과 전략적 제휴」, 을유문화사, 2000.

이면서 동시에 협력적·복합적 관계라는 의미로 해석되고 있다.

코피티션의 관점에서 보면 비즈니스 게임에는 공급자, 고객, 경쟁자, 보완자 등의 참가자가 있으며, 이들 참가자 간의 상호의존관계를 가치네트(Value Net)라 한다. 가치네트는 특정 기업과 서로 영향을 주고받는 네 가지 형태의 게임 참가자들을 모두 나타내 준다. 그리고 그들 간의 대칭성, 즉 고객과 공급자, 그리고 경쟁자와 보완자의 대칭성을 강조한다.⁵⁾

예를 들어 항만가치네트의 경우, 항만을 중심으로 고객인 화주, 선사, 정부 및 일반 국민, 공급자인 항만당국, 관련업체 등이 있으며, 경쟁항만 등의 경쟁자와 경쟁항만, 항만배후단지, 관련업단체 등이 보완관계를 가지고 있다. 다양한 가치네트 참가자로는 항만뿐만 아니라 직접적인 터미널 운영사, 선사, 화주 등으로 더욱 확대된다고 할 수 있다.⁶⁾

〈그림 2-1〉 항만가치네트(Port Value Net)



이러한 측면에서 코피티션의 기본적인 발상은 제로섬 게임과는 달리 게임의 모든 참가자들이 동시에 이익을 볼 수도 있는 포지티브섬 게임에서 출발하고

5) 김광진, 「코피티션」, 한국경제신문사, 1996.

6) 김운수, “우리나라 항만경쟁력 제고는 항만간 코피티션(Co-opetition) 실천으로”, 「해양수산동향」, Vol. 1213, 2006. 3.

있다. 경제학적 측면에서 코피티션을 조망한다면, 각자의 이기적 이득만을 목표로 무차별 경쟁만을 추구할 경우 참가자 모두가 □□죄수의 딜레마(prisoner □□ dilemma) □□에 빠져 경쟁자 양측이 모두 손해를 볼 가능성도 배제할 수 없기 때문에 협력게임(cooperative game)을 통하여 파레토 효율성을 제고하는 것이 바람직한 전략이 될 수도 있다는 것이다.⁷⁾ 즉 스포츠 경기에서 승자가 있으면 반드시 패자가 있지만, 이에 반해 비즈니스 게임에서는 다수의 승자가 공존할 수 있다는 것이 코피티션의 핵심이라고 할 수 있다. 즉 일방향적인 경쟁 관계에서 쌍방향의 협력·보완 관계로 업그레이드하는 것이 21세기 기업뿐만 아니라 우리나라 향만의 보다 장기적인 발전에 도움을 줄 수 있는 경영전략 중의 하나가 바로 인접 향만 간의 코피티션을 구축하는 것에 있다고 할 수 있다.

2) 코피티션의 발생배경

오늘날 세계 경제는 무한경쟁의 시대에서 생존하기 위하여 다각적인 측면에서 다양한 경영전략을 적극적으로 전개하고 있다. 이러한 경영전략의 일환인 코피티션은 급격하게 변화하는 경쟁 환경의 흐름 속에서 필요할 경우 경쟁자와도 손을 잡고 공동의 파이(joint profit)를 극대화하여 이를 통해 각자의 시장 경쟁력을 높이기 위한 글로벌 패권전략으로 인식하고 있다.⁸⁾

1980년대 이후 세계 경제가 급속히 개방화·글로벌화되면서 국가와 지역, 기업영역 등을 막론하고 전면적인 무한경쟁 상황에 처하게 되었다. 이에 따라 많은 기업들이 내부자원이나 자신만의 능력만으로는 무한경쟁의 환경 변화에 탄력적으로 대응하기 어렵다는 것을 인식하고 치열한 경쟁에서 살아남기 위한 새로운 경영전략을 모색하기 시작하였다.

즉 “‘일정한 파이’를 놓고 경쟁자와 무조건 싸우는 것만이 능사가 아니며 필요에 따라서는 경쟁자와의 협력을 통하여 자원·기술·노하우 등을 공유함으

7) 엄명배, 전계서, p. 95.

8) 한국경제, 2000. 8. 12.

로써 파이 전체의 크기를 늘리고 이를 통하여 장기적인 자사 경쟁력을 강화할 수 있다”는 개방적이고 융통성 있는 사고방식이 폭넓은 공감대를 형성하기 시작하였다. 이로부터 파이를 만들 때는 협력, 그 파이를 나눌 때는 경쟁관계에 있게 되는 이른바 코피티션 경영전략이 등장하게 되었다. 이 중에서도 코피티션은 경쟁적 측면보다는 협력적 측면에 더 큰 비중을 두고 있다.⁹⁾

기업 간의 코피티션은 1980년대 후반까지만 해도 일부 기업 간에 선택적으로 활용되었으나, 1990년대 중반 이후부터는 디지털 경제에 적합한 새로운 키워드로서 전 세계 기업 간에 빠르게 확산되고 있는 추세이다. 오늘날 코피티션 전략은 글로벌 무한경쟁시장에서 살아남기 위한 하나의 필수적인 생존전략으로 인식되고 있다.

또한, 지방자치단체 간 코피티션은 재정의 중복투자와 자원의 낭비를 억제하고 지역화합을 통한 장기적인 공동이익을 도모함으로써 윈-윈 게임의 시너지 효과를 노릴 수 있다는 이점 때문에 일본을 비롯한 주요 외국에서도 적극적으로 추진되고 있다.¹⁰⁾

3) 코피티션의 특성 및 목적

(1) 코피티션의 특성

코피티션의 가장 대표적인 특성으로는 각 기업이 독자적 주체성(identity)을 유지하면서 다른 기업과 협력한다는 것이다. 따라서 제휴기업의 모든 사업 분야에서 협력관계가 조성되는 것이 아니라 특정 일부 업무영역만이 협력대상이

9) 김광전, 전계서, 1996.

10) 일본의 경우 문화·환경·복지분야 사업을 자자체별로 추진하는 데 따른 재정부담을 줄이기 위한 방안으로 지방정부 간의 행정통합 움직임이 활발히 전개되고 있다. 현재 20여 곳의 광역연합이 결성되어 있는데, 평균 8~9개 인근 지방정부가 제휴하고 있다. 오이타(大分) 현의 6개 町과 2개 촌이 1996년 4월 「연대와 협조에 의한 경제권」, 「정이 듬뿍 담긴 복지사회」라는 기치를 내걸고 최초로 ‘오노(大野)광역연합’을 구성하였다(중앙일보, 1999. 2. 23).

된다. 이러한 점에서 코피티션은 전 사업 분야에 걸쳐서 한쪽 기업의 주체성이 완전히 소멸되는 인수합병과는 구별된다고 할 수 있다.

한편 1980년대 이후 가속화되고 있는 경영환경의 변화와 글로벌화에 따른 무한경쟁 속에서 기업은 적대적 경쟁 이외에 이종 업종 간에도 협력적 관계를 모색하는 새로운 협력형태를 탄생시켰다. 일반적으로 전략적 제휴는 상이한 규모의 기업 간에 이루어지는 단순한 협력관계만을 의미하는 것이 아니라 비슷한 규모의 기업 간 상호보완적인 협력관계까지 포함하는 광의의 협력관계를 의미한다고 할 수 있다.

염명배(2000)는 광의의 개념으로 볼 경우, 특정사업 및 업무분야에 걸친 포괄적 협력관계로서 전략적 제휴를 코피티션과 동일한 개념으로 간주하고 있으나, 협의의 의미에서는 전략적 제휴가 반드시 직접 경쟁상대가 아닌 별도의 시장을 가지는 이종 기업 간에도 보완적인 공동이익을 추구하기 위한 방안으로 활용되는 반면에, 코피티션은 같은 시장을 상대하는 직접적 경쟁자 간의 협력 문제라는 점에서 차이가 존재한다고 보았다.¹¹⁾

한편 Maria & Soren(2000)은 코피티션의 관계대상을 비즈니스 네트워크 내에서의 경쟁자 관계로만 파악하였으며,¹²⁾ 코피티션은 기업의 가치사슬 네트워크상의 수직적·수평적 차원 모두에서 협력적 관계가 발생하는 전략적 제휴와는 달리 오직 수평적 차원에서만 발생하는 조직 간의 관계 형태로서 코피티션을 파악하고 있다.

이처럼 전략적 제휴와 코피티션 간의 명확한 차이에 대해서 아직까지도 많은 논란이 존재하는 것을 알 수 있다. 그러나 전략적 제휴가 수평적, 수직적 차원 그리고 이종 업종 간에도 활발한 형태로 이용되는 것을 고려할 경우 코피티션은 아직까지는 수평적 차원의 경쟁자 간 협력형태로서 전략적 제휴의 포괄적인 범주에 포함될 수 있을 것이다.¹³⁾

11) 염명배, 전게서, 2000.

12) B. Maria & K. Soren, □□Co-opetition in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously□□, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 2000, p. 424.

13) 방희석·노윤진, 전게서, 2005.

(2) 코피티션의 목적

코피티션의 동기는 다양한 차원에서 시대별로 광범위하게 나타나고 있는 것이 사실이다. 권영철(1994)은 전략적 제휴의 목적으로 ① 글로벌 시장 선점, ② 자원과 위험의 공유, ③ 외부로부터의 경쟁위협 봉쇄, ④ 기술과 시장의 급속한 통합에 대응, ⑤ 제품 도입주기 단축, ⑥ 주요시장 접근과 입지 확보, ⑦ 국제표준규격 확립, ⑧ 소비자 욕구의 광범위한 충족, ⑨ 보호장벽 회피 등의 요소를 지적하고 있다.¹⁴⁾

한편 오상봉 외(2000)는 기업의 코피티션 목적으로 다음 네 가지를 들고 있다.

- ① 위험분산 : 사업과 관련된 비용과 위험을 공유하기 때문에 비용(투자비용 및 기회비용)을 절감하는 동시에 위험을 분산할 수 있다.
- ② 규모의 경제를 통한 제품표준화와 개발속도의 단축 : 제품의 생산이나 유통과정에서 규모의 경제나 학습효과가 크게 나타날 경우 코피티션을 통하여 평균비용(생산비용 및 거래비용)을 하락시키고 제품개발 속도를 단축시키며 제품 표준화에 긍정적으로 기여할 수 있다. 코피티션은 규모의 경제와 학습효과를 극대화하는 동시에 기업합병의 경우 발생하는 불확실성과 관리비용의 증가라는 역효과를 피할 수 있다는 장점을 가진다.
- ③ 보완적 자원의 공유 : 상호 이질적인 자원(예를 들면 자본과 기술)을 보유한 기업이 장기적 제휴관계를 구축함으로써 보완적 자산에 대한 탐색비용을 장기적으로 낮출 수 있다.
- ④ 새로운 경쟁구도의 형성 : 합작투자 등 다양한 기업내부자원의 혼합을 통하여 경쟁가능성을 약화시키거나 자신에 유리한 방향으로 시장구도를 변화시키기 위한 것이다.

이에 따라 코피티션 전략으로부터 기대되는 경제적 이점은 위험분산효과, 자원 및 생산 공유효과, 비용절감효과, 매출증대효과, 시장진입장벽 극복효과 등을 들 수 있다.

14) 권영철, 전게서, 1995.

〈표 2-1〉 코피티션의 목적

목 적	주요 내용
위험분산	<ul style="list-style-type: none"> 투자비용 및 기회비용의 절감 비용과 위험의 공유를 통한 위험분산
규모의 경제	<ul style="list-style-type: none"> 평균비용(생산비용 및 거래비용)의 인하 제품개발속도의 단축을 통한 제품 표준화 기업합병에 따른 불확실성과 관리비용 증가라는 역효과 회피 가능
보완적 자원의 공유	<ul style="list-style-type: none"> 보완적 자산에 대한 탐색비용 절감
새로운 경쟁구도의 형성	<ul style="list-style-type: none"> 기업내부자원의 혼합을 통한 경쟁가능성 약화 자신에게 유리한 방향으로 시장구도 변화

4) 코피티션의 유형¹⁵⁾

코피티션의 유형은 조직적 성격, 전략적 지향성, 관리특성 등에 따라 매우 다양하게 분류되며, 또한 학자마다 포괄범위가 다르기 때문에 복잡다기한 양상을 띠고 있다. 그러나 대체적으로 다음과 같은 기준에 따라 분류할 수 있다.

(1) 제휴범주에 따른 분류

코피티션은 제휴업종, 제휴관계, 제휴주체, 제휴범위 등을 기준으로 다음과 같이 여러 가지 유형으로 구분할 수 있다.

15) 염명배, 전게서, 2000.

〈표 2-2〉 제휴범주에 따른 코피티션의 유형

구 분	제 휴 유 형
제휴업종	동종업종간 제휴 / 이종업종간 제휴
제휴관계	수평적 제휴 / 수직적 제휴 / 다각적 수평분합형 제휴
제휴주체	대기업간 제휴 / 중소기업간 제휴 / 대기업 · 중소기업간 제휴
제휴범위	단일 제휴 / 포괄적 제휴

(2) 제휴관계(상호의존성)에 따른 분류

코피티션에 참여하는 참가자(기업, 정부 등)들의 제휴관계(상호의존성)를 기준으로 연속제휴, 상호제휴, 공유제휴 등으로 구분할 수 있다.

〈표 2-3〉 제휴관계에 따른 코피티션의 유형

구 분	제 휴 유 형
연속제휴	라이선싱 / 프랜차이징 / 공급협정 / 경영관리계약
상호제휴	교차 라이선싱 협약 / 공동 R&D 업무제휴(기술, 조달, 생산, 판매, 영업업무 제휴 컨소시엄 / 상호인력교환
공유제휴	합작투자 / 지분참여 제휴

(3) 제휴선 결합도에 따른 분류

제휴기업 간의 결합도에 따라 <표 2-4>에서와 같이 코피티션의 유형을 구분하고 있다.

〈표 2-4〉 제휴선 결합도에 따른 코피티션의 유형

구 분	제 휴 유 형
<저>이탈용이 (일정거리유지)	순수 이윤추구형 투자 / 판매·마케팅 협력 / 조달 / 조립 및 테스트 / 세컨드 소싱 / 생산협력 / 연구계약 / 컨설팅 서비스 / 특허 취득 / 기술교환 / 교차 라이선싱
<중>지속적 거래 (준정규적 결합)	표준제정을 위한 협력 / 기술인력의 정기적 교환 / 공동개발
<고>이탈곤란 (조직결합)	합작투자 / 연구 컨소시엄 생산 / 기술확보를 위한 투자

(4) 제휴사업의 동기에 따른 분류

코피티션은 경쟁과 협력의 양면성을 지니므로 제휴기업간에 제휴의 동기가 상이할 수 있다. 상대방이 인지하는 제휴동기(제휴사업의 중요성과 시장에서의 경쟁적 지위)에 따라 다음과 같이 코피티션의 유형을 구분할 수 있다.

〈표 2-5〉 제휴사업의 동기에 따른 코피티션의 유형

구분		시장내 경쟁적 지위	
		선도기업	추종기업
제휴사업의 중요도	주력사업	방어형	격차완화형
	비주력사업	유지형	구조조정형

(5) 경쟁특성에 따른 분류

Yoshino & Rangan(1995)은 코피티션의 속성인 경쟁과 협력개념을 사용하여 기업간 충돌잠재성과 상호작용에 따른 경쟁과 협력의 유형을 제시하였다.¹⁶⁾ 동 연구에서는 코피티션의 관리는 전략적 제휴가 갖는 양면적인 경쟁과

16) M. Y. Yoshino & U. S. Rangan, □□Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization□□, Harvard Business School Press, 1995, p. 19.

협력 두 차원을 최적화하는 것이며, 충돌잠재성과 상호작용의 정도 두 가지 차원을 가지고 기업의 주요 전략적인 목표의 우선순위에 따라 협력과 경쟁 간의 상호작용을 관리해야 한다고 주장했다.

〈표 2-6〉 경쟁특성별 코피티션(co-opetition)의 유형

구 분		조직적 상호작용 정도	
		저	고
충돌잠재성	고	순경쟁형 제휴 (Pre-competitive)	경쟁형 제휴 (Competitive)
	저	비경쟁형 제휴 (Pro-competitive)	전경쟁형 제휴 (Noncompetitive)

(6) 투입-배분을 기준으로 한 분류

자원투입이 단기영업을 목표로 하는지, 장기적응을 목표로 하는지, 그리고 제휴성과를 어떻게 배분하는지에 따라 다음과 같은 네 가지의 분류가 가능하다.

〈표 2-7〉 투입-배분을 기준으로 한 코피티션(co-opetition)의 유형

구 분		제휴기업에 대한 자원 투입량	
		단기 자원투입	장기 자원투입
제휴성과 분 배	모기업 소유	특수연합	컨소시엄
	협력사업내 보상	프로젝트형 합작투자	포괄적 합작투자

(7) 협력분야별 분류

제휴기업 간의 업무제휴 분야에 따라 기술제휴, 조달(구매)제휴, 생산제휴, 판매제휴 등으로 구분할 수 있다.

한편 권영철(2001)은 가치사슬상의 업무협력과 같이 우선 협력을 통해 과실을 창출한 다음 그 과실을 가지고 상호 경쟁하거나, 경쟁을 하면서 필요에 따라 시장과 제품/사업에 걸쳐 협력관계를 가질 수 있으며, 경쟁기업 간의 협력은 집단별로 이루어지는 동태적 관계구조를 가질 수 있다고 하였다.¹⁷⁾

〈표 2-8〉 협력분야별에 따른 코피티션의 유형

구 분	목적	종류	주요내용
기술 제휴	기술의 공동개발 및 상호교환	<ul style="list-style-type: none"> · 공동기술개발 · 기술도입/교환, 특허공유 · 연구 참여 	<ul style="list-style-type: none"> · 자사의 부족한 기술을 타 기업의 기술, 특허, 노하우를 도입, 공유하여 기술력 격차 해소 · 신기술, 기술의 공동개발 추진(계약 또는 합작 기업 형태) → 생산·판매제휴로 발전하는 경우가 많음
조달 (구매) 제휴	글로벌 로지스틱스 추구(비용절감 및 조달원활화)	<ul style="list-style-type: none"> · 생산위탁 · 부품조달 아웃소싱 	<ul style="list-style-type: none"> · 상대기업에 대한 생산위탁, 부품조달 제휴 · 전 세계적 차원에서 로지스틱스 전개
생산 제휴	생산비 절감 및 자사브랜드의 지배력 강화	<ul style="list-style-type: none"> · 공동생산 · 생산수탁 · OEM 	<ul style="list-style-type: none"> · 각사의 경영지원을 상호공급, 공동생산 · OEM 및 생산수탁을 통하여 생산비 절감, 자사브랜드의 지배력 강화 · 생산에서 판매단계까지 지속되는 경우 많음
판매 제휴	상대국 시장 접근 및 판매 강화	<ul style="list-style-type: none"> · 공동브랜드 · 위탁판매 · 공동규격 설정 	<ul style="list-style-type: none"> · 판매능력(경로, 노하우 등)을 활용하여 자사품목의 상호 공동판매 · 판매지역이나 제품의 선택적 활용으로 교차마케팅 전개

또한 코피티션의 동태적 관계구조는 크게 경쟁치중형, 협력치중형, 경쟁과 협력균형의 세 가지 유형으로 구분했다. 경쟁기업 간의 협력 하에서는 협력하면서도 경쟁관계가 더 중시되는 반면, 비경쟁 기업간 협력 하에서는 경쟁적 관계보다 협력적 관계가 더 중요시된다는 것이다. 이러한 기업간 경쟁과 협력의 관계구조의 결정에 대한 Khanha 등의 연구에서는 관계기업 각자가 파트너로부터 학습한 기술이나 지식을 협력 이외의 다른 분야에 활용함으로써 기대되는 이익인 사적혜택과, 협력분야에만 국한해서 얻어지는 이익인 공적혜택의 두 가

17) 권영철, “기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범”, 『경영학연구』, 제30권 제3호, 2001.

지로 구분하고 있다. 만일 사적혜택이 공적혜택보다 클 경우 기업간 관계에 있어서는 경쟁치중형을, 반대의 경우에는 협력치중형 관계구조를 나타낼 가능성이 높다는 것이다.

2. 선행 연구 검토

코피티션에 대한 연구는 다양한 분야에서 많은 학자들에 의하여 연구되어 왔다. 우선 염명배(2000)의 연구에서는 날로 치열해지는 글로벌 경쟁환경 하에서 기업이 내부자원이나 독자능력만으로는 살아남기 어렵다는 판단 하에 경쟁상대 와도 적극적으로 제휴협력함으로써 파이를 크게 하고 궁극적으로 자사의 경쟁력을 강화하기 위한 코피티션 전략이 주목을 받고 있는 것에 착안하여 부존자원과 가용재원이 절대적으로 부족한 지방정부의 경제·산업정책에 접목하였다. 동 연구에서는 성공적인 지방경영을 위하여 지방정부가 타 지역과 소모적 과당 경쟁을 지양하고 지역간 분업보완체제를 공고히 함으로써 비효율적 중복투자를 최소화하면서 지역간 공동 확대균형을 모색하는 윈-윈(win-win) 전략을 구사하는 것이 바람직하다고 주장하였다. 이를 위해서 지방정부 간의 코피티션 유형은 ‘산업간 제휴’와 ‘산업내 제휴’ 방식 등으로 구분할 수 있으며, 구체적 실행 수단으로 제휴합작벤처, 업무제휴, 지분참여 등의 방안을 제시하였다.

Notteboom & Winkelmans(2001)의 연구 결과에 따르면,¹⁸⁾ 항만운영과 관련한 시장 환경은 매우 빠르게 변화하고 있으며, 이러한 환경변화는 항만당국의 역할에 대한 의문을 제기하게 만들고 있다고 보았다. 동 연구에서는 국제무역, 해운 및 수송환경의 구조적 변화가 항만운영에 미치는 효과에 대해서 언급하면서 시장 환경의 변화에 성공적으로 대응하기 위해서는 항만당국에 대한 새로운

18) T. E. Notteboom & Willy Winkelmans, "Structural Changes in Logistics : How Will Port Authorities Face the Challenge?", *Maritime Policy and Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 71~89.

역할 부여가 필요하다고 지적하면서 인근 및 원양항만 간의 코퍼티션 전략을 제시하고 있다.

송동욱(2003)의 연구에서¹⁹⁾ 지난 10년 동안 항만산업은 합리화 과정을 거치고 있으며, 터미널 전문운영업체의 항만시장 점유율이 지속적으로 증가함과 동시에 지역적인 항만 서비스의 제공에서 탈피하여 서비스의 범위를 확대하는 항만운영자가 증가하고 있기 때문에 항만은 더 이상 자연독점적인 이윤을 누릴 수 없다고 지적하고 있다. 이러한 환경변화 및 해운선사들의 경영전략에 대응하기 위해서는 항만 간의 경쟁 및 협력이 필요하다고 보았다. 즉 선사의 대외협상에 대응할 수 있는 항만 간의 협력전략 즉 코퍼티션 전략을 제시하였다. 홍콩과 선전 항 간 코퍼티션 전략의 사례 분석을 통하여 앞으로도 이러한 전략은 더욱 증가할 것으로 전망하고 있다.

한편 박남규 외 2인(2004)의 연구에서는²⁰⁾ 항만물류산업이 서로 협력할 수 있는 새로운 모델, 즉 PLCLM(Port-Logistics Chain Management)을 제시하고 있다. PLCLM이란 한 공급사슬 내에 수직적인 관계의 주체들이 서로 정보를 공유 및 교환하고 협력하기 위한 공급사슬망(SCM)과는 달리 서로 수평적인 관계에 있는 항만들이 공통의 목적을 달성하기 위하여, 그리고 전체 경쟁력을 향상시키기 위하여 서로 정보를 공유 및 교환하고 협력하는 모델을 제시하고, 이 시스템의 타당성과 적용가능성을 확인하기 위해 중국 상해 항에서 출항하여 부산 항에 입항하는 프로세스에 개념적으로 적용하였다.

송동욱(2004)의 연구에서는²¹⁾ 동일한 고객과 배후권역을 대상으로 항만서비스를 제공하는 항만 간의 경쟁이 세계 경제의 글로벌화에 의하여 심화됨에 따라 전통적으로 각 항만들은 경쟁력 제고를 위해 경쟁전략을 채택함으로써 승리

19) Dong-Wook Song, "Port Co-opetition in Concept and Practice", *Maritime Policy and Management*, Vol. 30, No. 1, 2003, pp. 29~44.

20) Park Nam-kyu 외 2인, "A Study on Cooperation Model for Ports in the Northeast Asia", 「해운물류연구」, 제43호, 2004, pp. 125~139.

21) Dong-Wook Song, "The Motivation for Port Co-opetition : Strategic Implications to Korea", 「해운물류연구」, 제43호, 2004, pp. 141~156.

-패배(win-lose) 전략을 추진하였다. 그러나 동 연구에서는 코피티션의 개념을 도입함으로써 윈-윈 게임의 전략 수립이 가능하다는 것을 제시하고 있다. 즉 항만간 코피티션의 동기를 전략적, 재무적, 경제적, 운영적, 마케팅 등 크게 5가지 요인으로 구분하여 제시하였다.

방희석·노윤진(2005)의 연구에서는²²⁾ 최근의 해운-항만산업에 대해 운송기술의 발전, 세계화의 진전과 함께 선박의 대형화, 초거대형 선사의 등장 등과 같은 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있는 항만운영정책이 필요하다고 보았다. 따라서 동 연구에서는 항만산업에 있어 코피티션이라 불리는 전략적 개념을 통해 해외 선진 항만들의 경쟁력 제고를 위한 협력의 형태와 내용들에 대해서 검토하였으며, 우리나라 항만간 협력전략의 방향을 제시하였다. 결론적으로 항만간 코피티션을 전략방향으로 한 사업분야의 선정과 명확화, 행정당국과 시민단체 간의 역할분담, 중앙정부의 제도적 기반 마련 등을 제안하고 있다.

노윤진(2005)²³⁾의 연구에서는 항만산업에 있어서 코피티션이라 불리는 전략과 우리나라 컨테이너 터미널 운영업체 간의 코피티션 형성과 효과에 영향을 미치는 요인들을 도출하고, 향후 우리나라 컨테이너 부두의 경쟁우위를 창출할 수 있는 전략적인 시사점을 제시하고자 하였다. 동 연구는 컨테이너 터미널 운영업체 간 코피티션 전략이론을 체계화하였다는 측면에서는 의의가 있으나, 이를 뒷받침할 만한 구체적인 실천전략을 제시하지 못했다는 연구의 한계점이 있다.

22) 방희석·노윤진, 전게서, 2005.

23) 노윤진, “컨테이너 터미널 운영업체의 코피티션 형성요인과 효과에 관한 실증연구”, 중앙대학교 박사학위논문, 2005.

제3장

해운·항만산업의 환경변화 및 항만간 코피티션의 전개

1. 해운산업의 환경변화 분석

1) 선박의 대형화에 따른 해운시장 구도의 변화

포스트파나막스 이후 가속화되기 시작한 컨테이너선의 대형화 추세는 최근 들어 더욱더 빠른 속도로 진행되어 10,000TEU급 선박의 탄생을 바로 눈앞에 두고 있으며, 이러한 초대형 컨테이너선의 출현은 현재의 해운시장 구조를 기본 틀에서부터 새로운 형태로 변화시킬 것으로 예측되고 있다.

〈표 3-1〉 컨테이너선의 대형화 단계

단계 구분	TEU	LOA(m) ¹⁾	Beam(m) ²⁾	Design draught(m) ³⁾	Berth depth(m) ⁴⁾
1세대(First generation): 1968	1,100				
2세대(Second generation): 1970-80	2-3,000	213	27.4	10.8	12
3세대(Panamax): 1980-90	3-4,500	294	32	12.2	12.8-13.0
4세대(Post-panamax): 1988-95	4-5,000	280-305	41.1	12.7	13.5-14.0
5세대(Fifth generation): 1996-2005	6,400-8,000	300-347	42.9	14.0-14.5	14.8-15.3
현 단계(Current development stage)	8,000-10,500	320-380	43-47	14.5-15.0	15.3-15.8
초대형 선박(Ultra large container carriers from 2008)	12,500	380-400	58-60	14.5-15.0	15.3-15.8
	14,500	380-400	58	15.5	16.3

주 : 1) LOA(Length Over All, 전장) : 선체 중앙의 중심선을 통한 선수미 간의 전체 길이

2) Beam(전폭) : 선체의 가장 넓은 부분의 폭

3) Draught(홀수) : 수선(Waterline)과 선체의 가장 깊은 부분 간의 수직 거리

4) Depth(깊이) : 선체의 최상부 수밀 갑판(Watertight Deck)과 선저 간의 수직 거리

자료 : Ocean Shipping Consultants Ltd, East Asian Container Markets to 2020, 2006. 5.

컨테이너선은 초기 1세대와 2세대를 거쳐 3세대 파나막스와 4세대 포스트 파나막스를 거치면서 점차 대형화되기 시작하였다. 이러한 대형화 추세는 5세대에 8,000TEU급 선박을 출현시켰으며, 현재는 9,600TEU급 선박이 완성되었고 조만간 10,000TEU급 선박이 해운시장에 투입될 것으로 전망되고 있다.

한편 Drewry(2005)의 전망에 따르면 2005년에서 2009년 이후까지 인도될 8,000TEU급 이상 초대형 컨테이너선의 선복량은 무려 175척(150만 1천TEU)에 달해 현 선대보다 625% 늘어날 것으로 예측되고 있으며, 이러한 초대형 컨테이너선은 해상물동량이 많은 북미 항로와 구주 항로에 투입될 것으로 전망된다.

〈표 3-2〉 선형별 예정인도시기별 컨테이너선 주문량

톤수	2005		2006		2007		2008		2009+		합계		현선대		증가율(%)	
	천TEU	척	천TEU	척	천TEU	척	천TEU	척	천TEU	척	천TEU	척	천TEU	척	천TEU	척
500이하	0	2	1	4	0	0	0	0	0	0	1	6	138	446	0.7	1.3
~999	34	41	63	77	33	41	16	18	3	3	148	180	458	642	32.3	28
~1,499	27	24	73	64	46	41	12	10	0	0	158	139	630	531	25.2	26.2
~1,999	12	7	46	27	85	49	90	51	9	5	243	139	725	427	33.5	32.6
~2,499	17	7	14	6	14	7	0	0	0	0	44	20	654	287	6.8	7
~2,999	57	21	149	55	141	52	89	33	21	8	456	169	711	262	64.2	64.5
~3,999	19	6	64	19	102	30	41	12	4	1	229	68	971	284	23.6	23.9
~4,999	77	18	191	45	211	48	235	54	17	4	731	169	1246	283	58.6	59.7
~5,999	92	17	80	15	119	23	150	28	6	1	446	84	985	180	45.3	52.5
~6,999	39	6	112	17	124	19	209	32	20	3	503	77	550	85	91.6	90.6
~7,999	37	5	8	1	8	1	0	0	0	0	52	7	251	34	20.9	20.6
8,000~	119	14	505	60	359	42	365	42	152	17	1,501	175	231	28	650.4	625
합계	530	168	1,306	390	1,242	353	1,207	280	229	42	4,513	1,233	7,550	3,489	59.8	35.3

주 : 2005년 7월 기준이며 2005년 주문량은 제외함.

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd, *Annual Container Market Review and Forecast 2005/06*, 2005. 9.

이러한 초대형 컨테이너선의 등장은 다수의 대형 항만과 피더 항만을 중심으로 운영되던 기존의 해운시장 구도에 큰 변화를 가져올 것으로 예상된다. 우선 대형 항만들 가운데 초대형 컨테이너선이 기항하는 소수의 항만들만 거대 항만(mega port)으로 성장하고 나머지 대형 항만들은 물동량이 대폭적으로 감

소할 것으로 전망됨에 따라 중형 항만이나 피더 항만으로 전략할 가능성이 매우 높다고 할 수 있다. 또한 거대 항만들 사이에서도 지역의 중심항 자리를 차지하기 위한 경쟁이 더욱더 치열해질 것으로 전망된다.

이처럼 8,000TEU급 이상 초대형 컨테이너선의 투입과 거대 항만의 출현으로 형성되는 새로운 해운시장 구도 아래에서는 거대 항만이 초대형선 서비스뿐만 아니라 중대형선 서비스와 피더 서비스까지 모두 차지하여 해당 지역 해상운송망의 중심으로 자리 잡을 것으로 전망된다. 따라서 향후 거대 항만 후보들 간에는 지금보다 더욱더 치열한 경쟁과 전략적 제휴가 전개될 것으로 전망된다.

2) 대형 선사간 인수합병(M&A) 확대에 따른 정기선 시장의 경쟁 심화

2005년 8월에 이루어진 머스크 시랜드의 피앤오 네들로이드 인수는 규모와 영향력 면에서 기존의 선사들 간 인수합병과는 비교할 수 없을 정도로 엄청난 영향을 정기선시장에 초래하였다. 즉 세계 최대 선사인 머스크 시랜드가 29억 달러를 들여 세계 3위인 피앤오 네들로이드를 인수함으로써 머스크 시랜드의 선대규모는 약 550척(약 150만TEU)으로 증가해 2위인 엠에스씨(MSC)와는 약 2배 정도 차이가 났으며, 전 세계 컨테이너선대에서 차지하는 비중 또한 척수 기준으로 14~15%(선복량 기준 19~20%)로 증가하였다.

〈표 3-3〉 컨테이너 선사의 인수합병(M&A) 현황

M & A 선사	주요내용	인수선박 (수송능력) ¹⁾	인수금액	완료일
Maersk-Sealand /P&ONL	AP Moller-Maersk, Royal P&O Nedlloyd 인수	170(499,000)	29억 달러	2005.8.11
Hapag-Lloyd /CP Ships	TUI(Hapag-Lloyd 모회사), CP Ships 인수	74(176,000)	20억 달러	2005.10
CMA CGM /Delmas, OTAL	CMA CGM, Bollere Group ²⁾ 지분인수	51(58,000)	6억 달러	2006.1.5

주 : 1) 인수선박(수송능력)은 2005년 10월 운항 선대 기준.

2) Bollere 그룹은 Delmas, OTAL의 모회사.

자료 : LSE, 2005. 11 자료와 각 선사 홈페이지를 참조하여 KMI 재작성.

또한 머스크 시랜드가 피앤오 네들로이드를 인수한 이후 전개된 하팍로이드(Hapag-Lloyd)의 모회사 티유아이(TUI)에 의한 시피쉽(CP Ships) 인수와 씨엠에이 씨지엠(CMA CGM)의 델마(Delmas)와 오탈(OTAL) 인수 등은 모두 규모의 경제를 추구하는 대형 선사의 몸집 키우기의 일환으로 전개되었다.

〈표 3-4〉 세계 10대 컨테이너 선사 현황(2006)

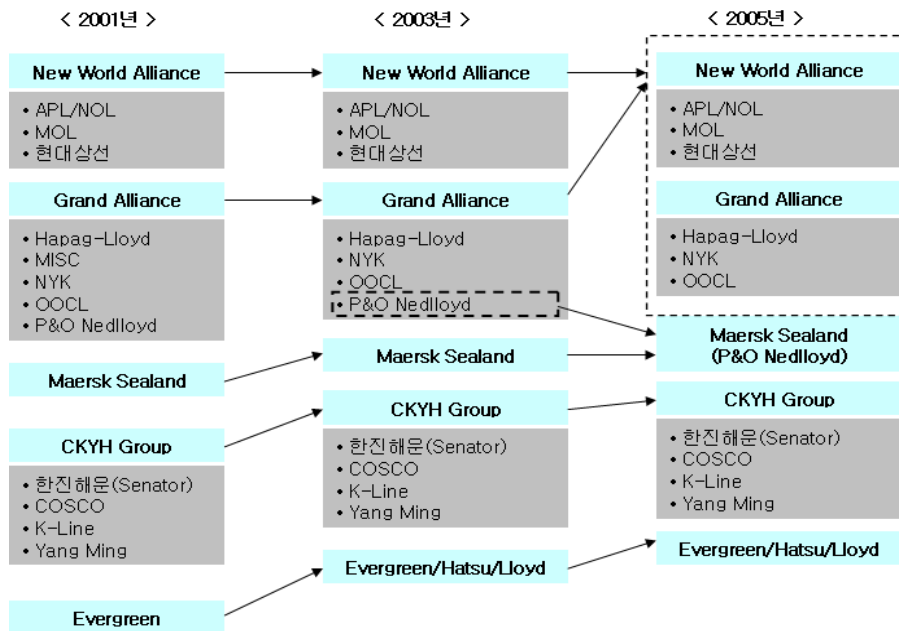
선사	현재 선대		발주 선대		시장점유율
	척수	수송능력(TEU)	척수	수송능력(TEU)	
MAERSK	518	1,600	127	659	15.6%
MSC	305	937	39	294	7.4%
CMA CGM	252	598	65	354	4.9%
Evergreen	166	540	29	171	4.7%
Hapag-Lloyd	138	449	16	99	4.2%
APL(NOL)	100	323	26	90	3.3%
China Shipping	97	340	33	205	3.2%
COSCO	125	385	27	223	3.2%
Hanjin	80	328	11	74	3.0%
NYK	115	313	23	137	2.7%

자료 : LSE, 2005. 11 및 CI, 2006. 11를 참조하여 KMI 제작성.

이러한 대형 선사들 간의 인수합병은 세계 정기선 시장의 판도에도 상당한 영향을 미칠 수밖에 없었다. 기존의 전략적 제휴를 구축하고 있던 얼라이언스 간의 공조체제 구축을 야기하였으며, 공조체제의 구축을 통한 서비스의 확대 또한 이전보다 훨씬 강화시키는 계기가 되었다.

1995년 2월 오오씨엘(OOCL), MISC, Nedlloyd, APL, 엠오엘(MOL)의 글로벌망 구축 등 글로벌 제휴가 시작된 이래, 2~3년 단위로 선사간 기업의 이해관계에 의하여 전략적 제휴의 내용이 변하고 있다. 2001년 이후 수차례의 얼라이언스 개편을 거쳤으며, 대형 선사들 간의 인수합병에 의하여 2005년 말에 또 한번의 큰 지각변동을 겪었다. 즉 머스크 시랜드는 피앤오 네들로이드와의 인수합병 이후 그랜드 얼라이언스(GA)에서 탈퇴하였으며, 이에 맞서 그랜드 얼라이언스는 뉴월드 얼라이언스(TNWA)와 공동운항을 통한 전략적 제휴를 체결하여 이에 대응하고 있다.

〈그림 3-1〉 정기선 해운시장의 얼라이언스 체제의 변화 추이



그랜드 얼라이언스와 뉴월드 얼라이언스는 CKYH 그룹과 더불어 세계 3대 해운 동맹을 구성하고 있으며, 두 얼라이언스에 속해 있는 선사들의 선복량을 합할 경우 CKYH 그룹을 초과할 뿐만 아니라 세계 최대 선사인 머스크 시랜드보다도 선복량의 규모면에서 앞서게 된다.

이처럼 최근 들어 대형 선사들이 인수·합병을 적극적으로 추진하는 것은 일차적으로 선대 확충을 통한 서비스의 개선, 인력과 조직에 대한 구조조정을 통한 비용 절감 등의 이유도 있지만 궁극적인 목적은 세계 정기선 시장에서의 주도권을 확보하기 위한 것이라고 볼 수 있다.

따라서 갈수록 치열해지는 정기선 시장의 여건을 고려할 경우, 대형 선사들의 인수·합병에 의한 규모의 경제 추구는 당분간 지속될 것으로 전망된다. 특히 독주체제를 갖춘 머스크시랜드사를 추격하고 있는 2~3위 업체들의 반격도 만만치 않을 것으로 예상되며, 신조선 건조를 통한 선대 확충에 주력해 온 코

스코(COSCO)와 차이나 쉬핑(China Shipping) 등과 같은 중국 선사들의 횡보 또한 해운시장의 판도변화에 큰 변수로 작용할 것으로 예상된다.

〈표 3-5〉 세계 3대 얼라이언스별 선복량 및 척수

얼라이언스명	선사명	선복량		척 수		용선현황	
		선복량 (TEU)	비중 (%)	척	비중 (%)	척수	비중 (%)
The New World Alliance (TNWA)	APL	325,345	47.9	102	48.3	61	59.8
	MOL	211,117	31.1	69	32.7	46	66.7
	HMM	143,195	21.1	40	19.0	27	67.5
	소계	679,657	100.0	211	100.0	134	63.5
Grand Alliance (GA)	Hapag-Lloyd	399,810	42.7	135	42.3	84	62.2
	NYK	300,373	32.1	117	36.7	45	38.5
	OOCL	236,789	25.3	67	21.0	39	58.2
	소계	936,972	100	319	100	168	52.7
CKYH Group	COSCO	306,200	29.7	123	36.3	26	21.1
	K-Line	224,327	21.8	74	21.8	52	70.3
	Yang Ming	184,040	17.8	66	19.5	33	50.0
	Hanjin	316,494	30.7	76	22.4	61	80.3
	소계	1,031,061	100.0	339	100.0	172	50.7
Maersk Line		1,590,151		568		59	10.4

주 : 1) 각 선사들의 선복량과 척수는 2005~2006년 사이에 발생한 선사간 M&A 결과를 반영한 자료임.

2) Maersk Line은 세계 3대 얼라이언스와의 비교를 위하여 표에 삽입함.

자료 : 각 선사 홈페이지를 참조하여 KMI 작성(2006년 1월 기준).

또한, 향후 정기선 시장은 절대 강자인 머스크 시랜드와 이를 추격하는 다수의 대형 선사들 간의 경쟁이 더욱 심화될 것으로 전망되며, 이러한 시대적 환경변화 속에서 생존하기 위한 경영전략의 일환으로 대형 선사뿐만 아니라 중소 선사들을 대상으로 한 인수·합병 역시 다양하게 펼쳐질 전망이다.

결국, 정기선 해운시장에서의 과점화 현상은 항만당국에는 불리한 요소로

작용할 것이다. 소수의 대형 선사들을 중심으로 해운시장의 상황이 변하는 경우, 이들 대형 선사의 교섭력은 더욱더 강화되는 반면에, 항만당국의 경쟁력은 더욱 약화될 것이다. 이러한 요인에 의하여 항만간 코피티션은 앞으로 더욱 증가할 것으로 예상된다.

3) 아시아역내 피더운송 시장의 경쟁 심화

피더 서비스는 컨테이너선이 기항하는 항(港)과 기항하지 않는 항 사이의 트럭(Truck), 화차 또는 선박에 의한 수송을 말한다. 즉 기간항로와 떨어져 있는 국내 또는 외국 항만 사이의 컨테이너 지선(支線) 서비스를 말하는 것으로 주로 중소형 선사들에 의한 컨테이너 운송이 대표적이다.

예전에는 주로 중소형 선사들의 활동무대인 피더운송 시장에 최근 대형 선사들의 진출이 눈에 띄게 늘어나기 시작했다. 특히 이런 현상은 세계 항만물동량의 약 35%를 점유하고 있는 극동아시아에서 더욱더 활발하게 진행되고 있다. 2005년 6월 MSC가 중국과 인도를 연결하는 직항 서비스 네트워크를 구축한 데 이어 홍콩에 본사를 두고 있는 OOCL도 작년부터 중국~동남아 간 피더 서비스를 시작했다. 이 밖에도 일본 선사인 MOL과 세계 최대 선사인 머스크 시랜드 등이 2008년까지 동북아 역내 피더 네트워크를 확대할 계획을 추진하고 있다.

이와 같은 대형 선사들의 피더운송 시장 참여 확대는 초대형 컨테이너선의 확대와 더불어 진행된 새로운 해운시장의 구도 아래에서 피더 서비스 주도권을 선점하기 위한 전략의 일환으로 해석된다. 즉 소수의 거대 항만에 기항하는 초대형 컨테이너선에서 처리되는 화물을 다수의 대형 항만과 중소형 항만으로 분산시키는 기능을 담당하는 피더 서비스가 향후 엄청난 시장을 형성할 것으로 전망되기 때문이다.

따라서 대형 선사들의 피더 서비스망 확대로 인해 촉발된 피더운송 서비스 시장의 경쟁에서 대형 선사들은 물론 기존 피더 선사들까지 가세함으로써 틈

새시장에 대한 선사들 간의 경쟁은 더욱 심화될 것이며, 이러한 피더 시장의 경쟁심화는 대형 선사들 간의 인수·합병에 의한 정기선 시장의 경쟁과 더불어 항만 간의 경쟁을 더욱 가속화시킬 것으로 전망된다.

4) 선사의 컨테이너 전용 터미널 확보전략

선박의 대형화, 정기선사들 간의 인수·합병 등의 환경변화 이외에도 항만 컨테이너 터미널의 운영이 글로벌화됨에 따라 정기선사들은 자사 전용의 컨테이너 터미널 확보를 위하여 노력하고 있다. 특히 일본, 대만 등의 선사들은 터미널 부문에서의 우위 확보를 통해 경쟁력을 강화하고 있고, 특히 경영효율의 제고 차원에서 국내의 주요항만에서 컨테이너 전용 터미널을 확보하여 운영하고 있는 추세이다.

〈표 3-6〉 글로벌선사의 컨테이너 전용 터미널 운영현황

선사	항만	운영현황 및 확충계획
Maersk	Hong Kong, Kaohsiung, Yokohama, Rotterdam 등 13개 항	예멘 Salalah 항에 연간 90만TEU의 환적시설의 건설
Maersk Line	Oakland, Long Beach, New York/New Jersey 등 11개 항	Salalah 항에 90만TEU의 환적시설(Sea-land와 합작)건설
Evergreen	Los Angeles, Tacoma 등 7개 항	이탈리아 Taranto 항 환적센터 건설
COSCO	Hong Kong, Shekou 등 7개 항	Long Beach 및 Taicang 항 개발
NOL/APL	Karachi, Los Angeles, Oakland 등 8개 항	1998년 하반기에 Karachi 항에서 터미널 오픈예정
OOCL	Kaohsiung, Vancouver BC	시드니의 Port Botany 터미널 시설의 개발예정
현대상선	Long Beach, 부산, 광양, Kaohsiung	N/A
한진해운	Long Beach, 부산, 광양, Kaohsiung, Seattle, Chicago, Tokyo, Osaka	중국과 태국에서 전용 터미널의 건설계획

자료 : Containerisation International Yearbook 및 각 사 Website.

이처럼 정기선사가 컨테이너 전용 터미널의 확보를 경영전략의 일환으로 추진하는 이유로 두 가지 정도를 들 수 있다. 하나는 물류서비스에 대한 고객요

구가 다양해지고 고도화됨에 따라 원스톱서비스(One-Stop Service) 방식이 선호됨으로 인해 글로벌 경영 차원에서 터미널의 확장 및 운영 추진이 요구되어지고 있다고 할 수 있다.

한편 정기선사의 터미널 운영 글로벌화의 두 번째 이유는 비용절감과 경쟁력 강화를 위한 전용 터미널 운영의 확대전략이다. 정기선사는 컨테이너 수송원가의 약 30%가 컨테이너 터미널에서 발생하기 때문에 전용컨테이너 터미널을 확보·운영함으로써 컨테이너 수송비용을 대폭적으로 절감할 수 있다.²⁴⁾ 또한, 정기선사가 컨테이너 전용 터미널을 이용하면 입·출항 및 하역작업에 있어서 자사선에 우선권을 부여할 수 있고, 화주에게 안정적인 서비스의 제공이 가능하며 물량 집하경쟁에서 우위를 확보할 수 있다는 것이다.

이러한 정기선사의 컨테이너 전용 터미널 확보전략은 초대형 선사의 등장과 맞물려 항만당국에 불리한 요소로 작용한다는 것이다. 즉 허브 항만을 중심으로 초대형 선사가 전용 터미널을 확보하는 경우 시장점유율이 낮은 정기선사들은 초대형 선사의 기항항만을 중심으로 피더네트워크를 구축할 것이다. 따라서 인접 항만 간의 경쟁이 더욱 심화될 것으로 예상됨에 따라 항만간 코피티션 전략의 전개는 더욱 활발하게 이루어질 것으로 예상된다.

24) 한국해운신문(1998. 3. 5)의 보도에 의하면, 컨테이너 수송원가는 해상운항비(21%), 터미널 운영비(28.4%), 기기비(15.5%), 내륙수송비(15.7%), 고정비(12.0%), 기타(7.4%) 등으로 터미널 운영비가 전체의 30%에 육박하고 있음.

2. 동북아지역의 항만 구조 분석

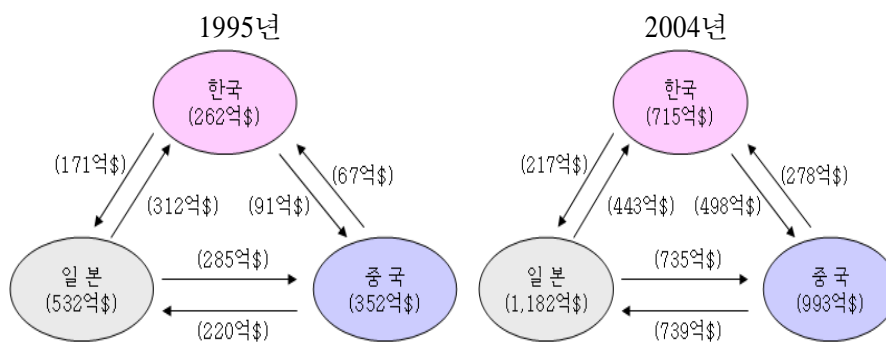
1) 동북아지역의 컨테이너 물동량 변화

(1) 한·중·일 3국간 교역현황 및 특징

동북아 3국은 노동력, 기술 및 자본으로 특화되는 순차적 산업화 단계에 의해 수직적 분업에 의한 협력·경쟁관계를 유지하는 한편 산업화 과정이 일본을 시작으로 한국을 거쳐서 중국으로 이전되는 단계적 발전과정을 따라가고 있다.

한·중·일 3국간 역내 교역규모는 1995년 1,146억 달러에서 2004년에는 2.5배가 증가한 2,890억 달러로 규모가 확대되었다. 그 중 2004년 중일 간 교역은 50.7%를 점유하고, 한·일 간 교역이 22.6%를 차지하였다. 특히 한중 간 교역은 1995년 13.7%에서 2004년에는 26.7%로 급격하게 증가하였다. 이는 우리나라의 대 중국수출이 1995년 91억 달러에서 498억 달러로 급격히 상승하여 대중 수출의존도가 갈수록 심화되고 있음을 알 수 있다.

〈그림 3-2〉 한·중·일 3국간 무역흐름(수출기준)



자료 : 한국무역협회, 「한·중·일 3국의 역내교역투자 패턴의 변화」, 2006. 3.

3국간 교역산업의 특징을 살펴보면, 한국은 반제품과 부품인 하이테크 산업에서 역내 교역이 활발하며, 일본은 반제품, 부품 및 자본재 교역에서 우위를 점하고 있다. 중국은 반제품과 소비재 교역에서 상대적 우위를 점하고 있다. 특히 업종별 교역 특징은 한·일 간에는 화학, 자동차, 반도체, 조선 업종에서 치열한 경쟁이 이루어지고 있으며, 한·중 간에는 섬유, 비철금속, 금속제품, 음식기기, 통신기기, 컴퓨터 등에서 경쟁을 하고 있다.

동북아 3국의 경제 및 산업구조가 점차 수평적 관계로 발전하고 있으며, 한국에 이어 중국에서도 기술향상 및 자본축적이 진전되면서 결과적으로는 산업 및 국제교역 측면에서 점차 대립적인 경쟁관계로 전환되고 있다.

이와 같이 한·중·일 3국은 중국의 부상, 역내 국가 간 상호투자의 확대에 따른 산업내 분업의 활성화가 역내교역 비중을 확대시키는 요인으로 작용하면서 역내교역 비중이 확대될 것으로 전망하고 있다. 특히 중국의 WTO 가입 및 전 세계적인 FTA 확산으로 동북아 3국간에도 시장 및 경제 통합을 위한 노력 및 관심이 구체화되고 있다.

(2) 한·중·일 3국간 컨테이너 물동량의 교역구조

지난 10년간 한·중·일 3국간의 역내 항로 컨테이너 수송량은 비약적으로 증가하였다. 한중 항로의 경우 1995년 56만 9천TEU에서 2004년 375만 1천 TEU로 연평균 23.3% 증가하였고, 규모면에서는 6배 이상 성장하였다. 하지만 ‘한국→중국행’ 화물량보다는 ‘중국→한국행’ 화물량이 더욱 많아 수출입 물동량의 불균형이 심각한 문제로 나타나고 있다. 이는 반제품 및 소비재 등 부가가치가 낮고 부피가 많은 화물의 수입으로 인한 요인에 기인하는 것으로 판단된다.

한일 항로의 경우는 2004년 200만 4천TEU를 차지하였으며, ‘일본→한국행’이 다소 많은 101만 8천TEU를 차지해 물동량 측면에서 어느 정도 수급 불균형이 해소되고 있음을 알 수 있다. 하지만 중일 항로의 경우 ‘중국→일본행’이

‘일본→중국행’에 비해 2배 이상 차이가 발생하고 있다.

〈표 3-7〉 한중일 역내 항로 물동량 변화

(단위 : 천TEU)

항로		1995년	2004년	증가율
한중 항로	한국→중국	252	1,648	23.2%
	중국→한국	317	2,103	23.4%
	소 계	569	3,751	23.3%
한일 항로	한국→일본	216	986	18.4%
	일본→한국	156	1,018	23.2%
	소 계	372	2,004	20.6%
중일 항로	중국→일본	526	1,827	14.8%
	일본→중국	201	778	16.2%
	소 계	727	2,605	15.2%
합 계		1,668	8,360	19.6%

자료 : 한진물류연구원, 「동북아 역내 피더 네트워크 강화방안」, 2005. 12.

최근 한일 항로의 개방에 이어 한중 항로에 대해서도 2009년부터 완전개방이 이루어졌다. 즉 2009년부터 한중 컨테이너 항로를 완전 개방하며, 카페리 항로는 컨테이너 항로 개방 후 3년이 경과한 다음부터 개방이 추진될 것이다. 그러나 중국 선사들이 인건비 등에서 기본적으로 비용경쟁력을 갖추고 있으며, 중앙정부 혹은 지방정부 소속의 국영 선사라는 점에서 무제한적인 출혈 경쟁도 가능하기 때문에 우리에게도 중일 항로 완전개방 이후 일본 선사들이 도태된 전철을 밟지 않도록 경계해야 할 것이다.

(3) 동북아지역의 컨테이너 물동량 변화

한·중·일을 포함한 동북아 3국의 물동량은 2004년 1억TEU를 초과하여 전 세계 컨테이너 물동량에서 차지하는 비율도 1990년 19.5%에서 2004년 31.1%로 비약적으로 증가하였다. 세계 물동량이 1990~2004년 동안 10.4% 증가한 반면, 동북아 물동량은 동 기간 동안 14.1% 증가하고 2000년 이후에는 16.1%

로 전 세계 물동량의 증가세를 주도하고 있다. 이러한 물동량 증가추세는 중국 경제가 8%대에 이르는 고도성장을 지속함에 따라 상당 기간 지속될 것으로 전망되고 있다.

세계 10대 컨테이너 처리실적 국가 중 말레이시아와 중국의 물동량 증가율이 20% 이상의 급격한 증가를 가져왔으며, 우리나라 역시 13.7%의 비교적 안정적인 물동량 증가세를 유지하고 있다. 반면에 일본은 물동량 증가추세가 급격히 둔화되고 있어 향후 동북아 항만경쟁에서도 그 지위를 점차 상실할 것으로 예상된다.

〈표 3-8〉 동북아시아 국가의 컨테이너 처리실적 및 순위

(단위 : 천TEU)

순위	국가	1990년	2000년	2003년	2004년	연평균증가율	
						'90-'04	'00-'04
1	중국	6,245	35,483	61,898	74,540	19.4%	20.4%
2	미국	15,278	27,301	32,689	35,613	6.2%	6.9%
3	싱가포르	5,224	17,096	18,441	21,311	10.6%	5.7%
4	일본	7,852	13,621	15,056	15,937	5.2%	4.0%
5	한국	2,348	8,530	13,050	14,229	13.7%	13.7%
6	대만	5,430	10,511	12,087	13,025	6.5%	5.5%
7	독일	3,266	7,696	10,943	12,458	10.0%	12.8%
8	말레이시아	882	4,613	10,210	11,264	20.0%	25.0%
9	아랍 에미리트	1,563	5,055	6,955	8,661	13.0%	14.4%
10	네덜란드	3,761	6,402	7,293	8,482	6.0%	7.3%
전 세계		84,224	225,294	299,280	336,858	10.4%	10.6%
동북아	소계	16,445	57,634	90,004	104,706	14.1%	16.1%
	점유율	19.5%	25.6%	30.1%	31.1%	-	-

주 : 1) 중국 물동량은 홍콩이 포함된 것임.

2) 동북아 물동량은 중국, 일본, 및 한국 물동량 합계임.

자료 : Containerization International, 각 년도.

2) 동북아시아 지역 주요 항만의 급성장

2002년 이후 중국 항만은 급성장을 하고 있는 반면, 일본 항만은 정체상태

에 머물러 있으며, 대만 및 우리나라 항만의 경우 비교적 높은 증가추세를 유지하고 있다.

1990년 싱가포르가 522만TEU, 홍콩이 510만TEU를 처리하여 세계 1, 2위의 컨테이너항만으로 자리매김하였고, 가오슝(350만TEU, 4위), 고베(260만TEU, 5위), 부산(235만TEU, 6위), 기륭(181만TEU, 10위) 등의 순위를 보였으며, 중국의 상해 항은 45만6천TEU로 전체 43위에 불과하였다.

그러나 2003~2004년의 경우 홍콩 항이 세계 1위를 고수한 가운데 아시아 항만들이 세계 1~6위를 석권하는 등 아시아지역의 비중이 크게 증가하였다. 2003년 이후 중국 항만의 부상이 두드러져 세계 상위 컨테이너항만에 상해, 선전, 칭다오(靑島), 다롄(天津), 광저우(廣州), Ningbo(寧波), 샤먼(廈門) 항 등이 포함되었다.

〈표 3-9〉 세계 주요 컨테이너항만의 순위변화

(단위 : 천TEU)

1990년			2000년			2003년			2004년		
순위	항 만	처리 실적	순위	항 만	처리 실적	순위	항 만	처리 실적	순 위	항 만	처리 실적
1	싱가포르	5,223	1	홍콩	18,100	1	홍콩	20,449	1	홍콩	21,984
2	홍콩	5,101	2	싱가포르	17,040	2	싱가포르	18,100	2	싱가포르	21,329
3	로테르담	3,666	3	부산	7,540	3	상해	11,280	3	상해	14,567
4	가오슝	3,495	4	가오슝	7,425	4	선전	10,615	4	선전	13,625
5	고베	2,596	5	로테르담	6,275	5	부산	10,408	5	부산	11,442
6	부산	2,348	6	상해	5,613	6	가오슝	8,840	6	가오슝	9,714
7	LA	2,116	7	LA	4,879	7	LA	7,179	7	로테르담	8,220
8	함부르크	1,967	8	롱비치	4,601	8	로테르담	7,107	8	LA	7,321
9	뉴욕/뉴저지	1,898	9	함부르크	4,248	9	함부르크	6,138	9	함부르크	7,003
10	기륭	1,807	10	앤티워프	4,082	10	앤티워프	5,445	10	두바이	6,429
11	요코하마	1,648	11	포르클랑	3,207	12	포르클랑	4,840	14	칭다오	5,140
12	롱비치	1,598	14	도쿄	2,899	14	칭다오	4,239	16	PTP	4,020
13	도쿄	1,555	25	칭다오	2,120	16	PTP	3,487	17	닝보	4,006
43	상해	456	31	텐진	1,708	17	도쿄	3,314	22	도쿄	3,358

자료 : Containerization International Yearbook, 각 년도.

또한 부산항은 2001년 대만의 가오슝 항을 누르고 세계 3위 컨테이너항만으로 부상하였으나 2003년에는 상해 항과 선전 항에 밀려 5위로 내려앉았다. 2004년의 경우 홍콩이 2,198만TEU를 처리하여 1위를 고수하였으며, 싱가포르(2,133만TEU)에 이어 상해(1,457만TEU), 선전 항(1,363만TEU)이 전년도와 마찬가지로 3, 4위를 차지하였고, 부산항(1,144만TEU)은 2003년도와 마찬가지로 5위를 차지했다. 당분간 이러한 추세는 지속될 것으로 전망된다.

3) 동북아지역의 항만집중도 변화

동북아지역의 주요항만은 1990년 50대 항만 중 9개를 점유하였고, 2000년에는 20개 항만, 2004년 23개 항만으로 점차 그 비율이 높아지고 있다. 동북아 주요국의 컨테이너항만으로 2004년 기준 세계 20위권에 해당하는 항만은 9개로 세계 1위의 홍콩을 포함하여 중국이 6개 항만, 그리고 일본, 한국 및 대만이 각각 1개 항만을 보유하고 있다.

〈표 3-10〉 동북아지역 항만의 순위변화

구분		1990	2000	2004
10대항만		홍콩, 고베, 가오슝, 싱가포르, 부산, 기룼	홍콩, 싱가포르, 부산, 가오슝, 상해	홍콩, 싱가포르, 상해, 선전, 부산, 가오슝
20대항만		요코하마, 도쿄	포트클랑, 도쿄, 마닐라, 탄중프리옥	포트클랑, 칭다오, PTP, 닝보, 텐진, 탄중프리옥, 램차방
50대항만		마닐라, 나고야, 탄중프리옥, 포트클랑, 오사카, 상해, 기타큐슈	요코하마, 고베, 안티엔, 칭다오, 기룼, 나고야, 텐진, 오사카, 광저우, 샤먼	도쿄, 광저우, 샤먼, 요코하마, 마닐라, 다롄, 고베, 나고야, 기룼, 오사카
소계	중국	2	7	9
	일본	6	5	5
	한국	1	1	1
합계		9	20	23

특히 일본 항만은 1980년대 동아시아의 중심항만에 해당하던 도쿄, 고베, 요코하마, 나고야 및 오사카 항 등의 침체가 지속되고 있으며, 전통적인 중심항만의 물동량 증가세가 둔화되면서 중심항만으로서의 지위를 상실하고 있다.

중국의 경우 1990년 50대 주요항만에 2개 항만이 포함되었으나, 2000년 7개 항만, 2004년에는 9개 항만으로 꾸준히 증가하고 있다. 일본 항만의 경우는 6개 항만에서 5개 항만으로 1개 항만이 줄어들었지만 순위에서 연도별로 점차 뒤쳐져 20위권 밖으로 떨어지고 있다.

이처럼 아시아권의 중심항만은 점차 남→북, 동→서 방향으로 이동되고 있다. 이는 세계 1위 항만이 싱가포르에서 홍콩으로 변화, 상해 항과 선전 항의 급성장이 이를 이끌고 있으며, 또한 1970년대 일본의 도쿄, 고베 항에서 1990년대 한국의 부산항으로, 2000년대에는 중국의 상해 항, 선전 항 등으로 이동하고 있다.

4) 동북아시아 주요 항만의 여건변화

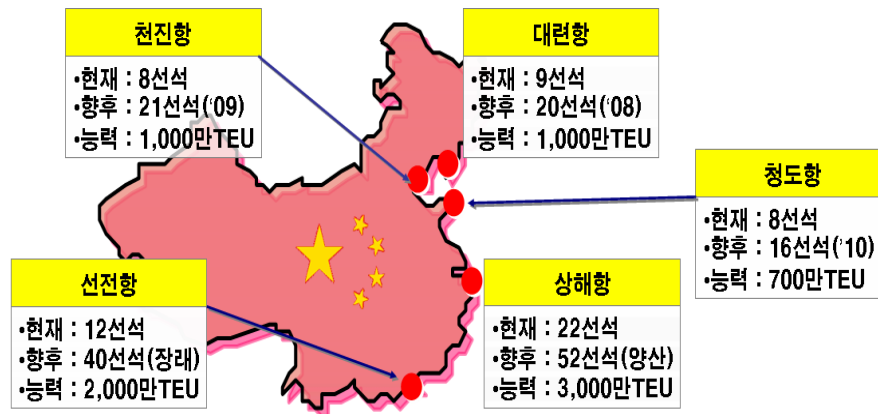
1990년대 중반 이후 세계 항만간 중심항만 경쟁이 심화되는 가운데 특히 동북아 역내 항만 간의 화물 및 선사 유치와 중심항만의 지위 선점을 위한 경쟁이 심화되고 있다. 중국은 급증하는 물동량을 처리하기 위하여 대규모 심해항만 개발을 적극 추진하고 있으며, 일본은 기존 항만의 기능개선 및 국가물류체계의 효율화에 주력하고 있으며, 한국의 경우에는 항만시설 확충과 종합물류기능 및 고부가가치 서비스 구현을 통한 동북아 물류중심기지 건설을 중점적으로 추진하고 있다.

(1) 대대적인 항만개발계획 및 개발전략

중국은 2010년까지 중국 양산 항, 북중국 항만(다롄, 칭다오 등) 등 8대 중추항만²⁵⁾과 간선허항만²⁶⁾에 1억 2,948만TEU를 처리할 수 있는 항만시설을 확

보할 계획이다. 상해 항의 경우 양산 항(2010년까지 30선석, 2007년까지 9선석) 개발을 통해 총 52선석을 확보하고, 북중국의 다롄, 텐진, 칭다오 항 등도 대규모 개발을 추진하고 있다.

〈그림 3-3〉 중국 주요 항만의 개발계획



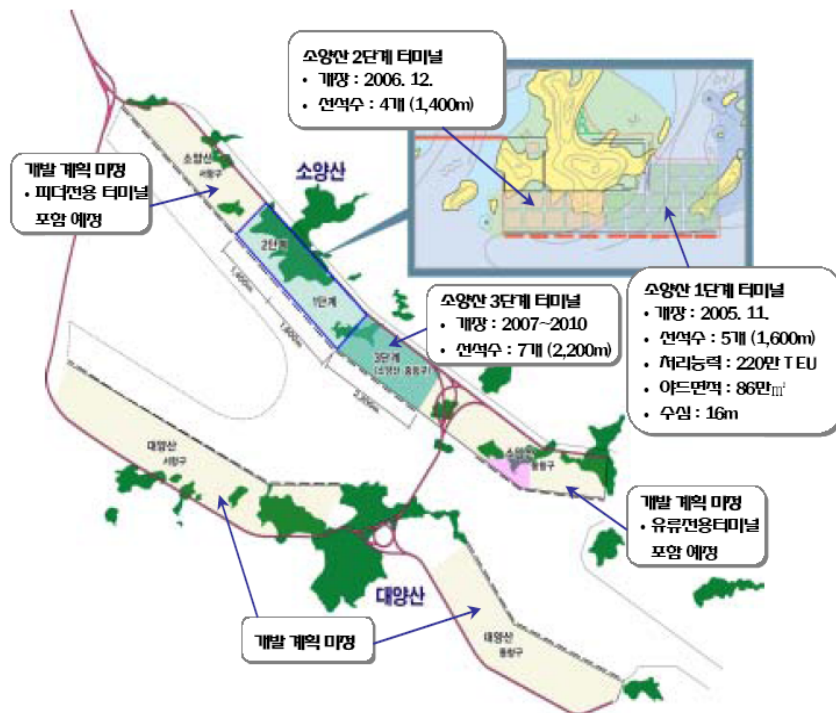
중국의 양산 항 개발은 상해 항에서 기존 자국 화물뿐만 아니라 칭다오, 텐진, 다롄 등 북중국 주요 항만과 내륙에서 발생하는 환적화물을 처리하겠다는 적극적인 항만물동량 유치계획을 전개하고 있다. 중국 중앙정부와 상해국제항무집단(SIPG)은 최근 상해 항의 물동량 증가율이 소폭 둔화 추세를 보이고 있다는 점에 주목하고, 양산 항 프로젝트의 성공을 위해서 일본, 한국 항만에서 처리되던 화북 지역의 환적화물에 대해 보다 적극적인 화물 유치전략의 필요성을 인식하고 있다. 즉 이들은 양산 항의 지속 가능한 성장 동력원이 양산 항의 화물집하 배후권역을 확대하는 것과 양산 항의 환적기능을 강화하여 국제 허브 항만으로 성장시키는 것에서 창출된다고 판단하고 있다.²⁷⁾

25) 상해 항, 칭다오 항, 텐진 항, 다롄 항, 선전 항, 닝보 항, 광저우 항, 샤먼 항.

26) 잉코우 항, 옌타이 항, 린윈강 항, 웨저우 항, 푸저우 항, 쉰저우 항, 산터우 항, 회저우 항, 주하이 항, 잔장 항, 하이코 항.

27) 최재선·우종균·양은주, “중국 양산 항 개장의 영향과 대응방안”, 「KMI 현안분석」, 2005. 7.

〈그림 3-4〉 상해 양산 항 개발계획



자료 : SIPG 자료 및 현지조사.

그리고 다롄, 텐진, 칭다오 등 북중국 3개 항만은 환발해 항만군으로서 중국이 전략적으로 육성하고 있는 3대 항만 중 하나이며 이들 항만의 대형화가 한중간 수출입 무역항으로서의 실질적인 거점 역할을 담당할 가능성이 높을 것으로 예측된다.

상해 이북 항만의 2005년도 컨테이너 처리비중은 전체의 42.9%이며, 2010년에는 중국 전체 물동량의 40.7%인 5,700만TEU를 처리할 것으로 전망되고 있다. 수도권외의 관문항만이라는 장점을 보유한 텐진 항과 동북 3성의 관문항인 다롄 항도 2010년 1,000만TEU의 처리능력 확보를 목표로 하는 개발계획을 추진 중이다.

〈표 3-11〉 중국 주요 항만의 물동량 전망

(단위 : 만TEU)

항만	2005년(잠정)		2010년(전망치)		증가율(%)
	물동량	비중(%)	물동량	비중(%)	
상해	1,809	24.3	2,500	17.9	38.2
칭다오	630	8.5	1,200	8.6	90.5
톈진	480	6.5	1,000	7.1	108.3
다롄	266	3.6	1,000	7.1	275.9
소계	3,185	42.9	5,700	40.7	79.0
기타	4,245	57.1	8,300	59.3	95.5
합계	7,430	100.0	14,000	100.0	88.4

자료 : 중국 교통부, 2006.

(2) 중국 직기항 가속화

중국의 컨테이너 물동량 증가추세에 의하여 북미, 유럽 항로의 중국 항만 직기항체제로 급격히 변화되고 있다. 중국 직기항 항로는 2002년 총 95항로에서 2004년 총 136항로로 증가하였으며, 북미 항로는 57항로에서 75항로로, 유럽 항로는 38항로에서 61항로로 증가하였다. 최근에는 상해나 칭다오 등 한 개 항만에만 기항하던 기항 패턴에서 탈피하여 발해만 북중국 여러 항만을 기항하는 기항 패턴으로 변화하고 있다.

기존 간선허로는 극동(한국, 일본 및 동남아 지역)과 북미 및 유럽을 연결하는 항로(북미, 유럽 항로)와 북미와 유럽을 연결하는 항로(대서양 항로)로 대별될 수 있었다. 그러나 중국의 성장으로 인한 선사의 물동량 확보전략은 항만의 물동량에 따라 간선허로를 벗어나 물량이 많은 항만으로 중국 항만을 기종점으로 직기항하는 체제로 확산되었다. 즉 대규모 물동량이 발생하는 지역에 간선허로가 새로이 형성되는 추세로 전환되고 있다. 이러한 직기항 체제는 기존 간선허로체제 및 중국 항만 물동량 피더수송 형태에 많은 변화를 초래하였으

며, 북미 항로 및 유럽 항로의 서비스 체제의 급속한 개편을 초래하게 되었다.

최근 상해나 칭다오 등 한 개 항만의 기항 패턴에서 발해만 여러 항만의 기항 패턴으로 발전되어 칭다오, 톈진, 다롄, 샤먼 등으로 확대되고 있다. 이러한 현상은 선사들의 서비스 변화에서도 알 수 있듯이 단일선사의 경우 다항 기항 체제, 얼라이언스 선사의 경우 1~2개 항만의 교차기항 패턴으로 변하고 있다.

〈표 3-12〉 항로별 중국 항만 기항횟수 분포

항만	북미항로		구주항로		계	
칭다오	10	(7)	5	(5)	15	(12)
다롄	3	(1)	13	(2)	16	(3)
톈진	4	(1)	3	(3)	7	(4)
상해	19	(19)	17	(17)	36	(36)
영파	14	(8)	15	(9)	29	(17)
기타	25	(21)	8	(2)	33	(23)
합계	75	(57)	61	(38)	136	(95)

주 : 2004년 4월 기준이며, ()안의 수치는 2002년 11월 기준 수치임.

(3) 일본의 새로운 항만개발전략

일본 항만 중 컨테이너 화물을 처리할 수 있는 항만은 무려 62개에 달한다. 하지만 도쿄, 요코하마, 나고야, 오사카, 고베 등 일본 5대 항만의 처리량이 2005년 1,231만TEU로 일본 전체 컨테이너 물동량의 78%를 처리하고 있으며, 이들 5대 항만을 포함해 시미즈, 요카이치, 기타큐슈, 시바, 가와사키, 시모노세키, 하카타 등 12대 항만의 처리량은 1,407만TEU로 전체의 89.2%를 처리하고 있다. 나머지 40개 소형 항만에서 10%를 처리하여, 이는 일본의 컨테이너항만 개발이 난(亂)개발됐음을 극명하게 보여주고 있다.

일본 항만은 지자체의 무분별한 항만개발과 저성장세로 접어든 수출입 물동량의 추이를 간파하지 못한 실수와 더불어 이미 환적화물을 유치할 수 없을

정도로 높아진 항만비용에 의하여 경쟁력이 저하되었다.

이에 일본 정부는 주요항만(고베, 도쿄, 요코하마 등)을 집중적으로 육성하는 슈퍼중추항만 계획을 통해 자국 항만의 경쟁력을 확보하기 위한 노력에 경주하고 있다. 2002년 7월 기존의 항만개발전략을 대체하는 새로운 항만정책을 채택했으며, 국가경쟁력을 강화하고 국민생활 향상에 기여하는 해상 및 항만물류 서비스 확보가 목표로 설정되었다.

이는 항만의 국제경쟁력 강화 차원에서 일본 항만 및 국제물류산업의 국제경쟁력을 획기적으로 강화하기 위하여 물류 네트워크의 확충, 다목적 국제 터미널 재배치, 연안해운 네트워크 정비 및 동북아 허브 항만의 집중육성 등을 추진한다는 전략이다. 즉 새로운 항만정책의 구현을 위하여 ‘선택과 집중’에 의한 항만산업 육성전략으로 ‘슈퍼중추항만’의 선정 및 집중지원이 이루어지고 있다.

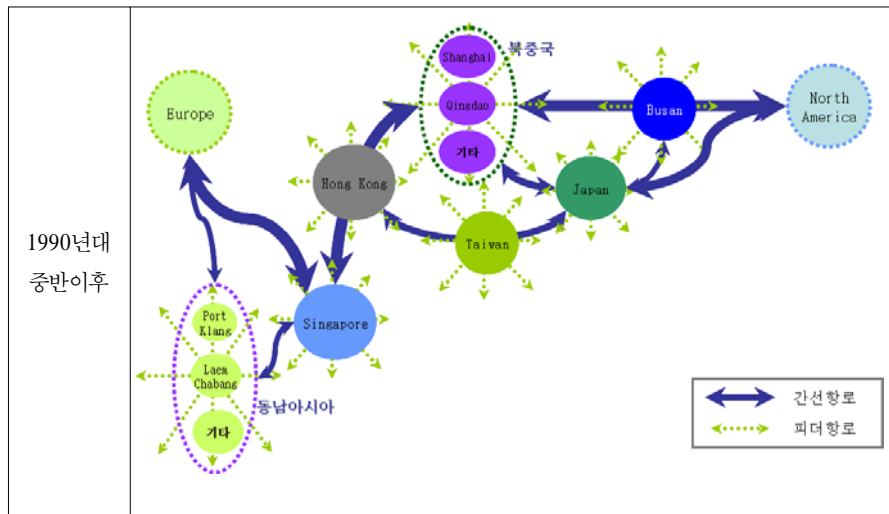
주요항만들과 함께 상당 기간의 침체기를 겪은 오사카 항은 슈퍼중추항만 한신 항(阪神港)의 중심항으로 하는 개발보다는 기존 기능의 개선 및 운영효율화에 주력하고 있으며, 이세만(伊勢灣)의 중심 항으로 선정된 나고야 항은 주변의 소규모 항만을 포함한 이세만(伊勢灣) 지역의 종합항만산업 및 물류체계의 개선을 위한 방안을 마련하고 있다.

5) 동북아지역을 중심으로 한 항로재편 현황

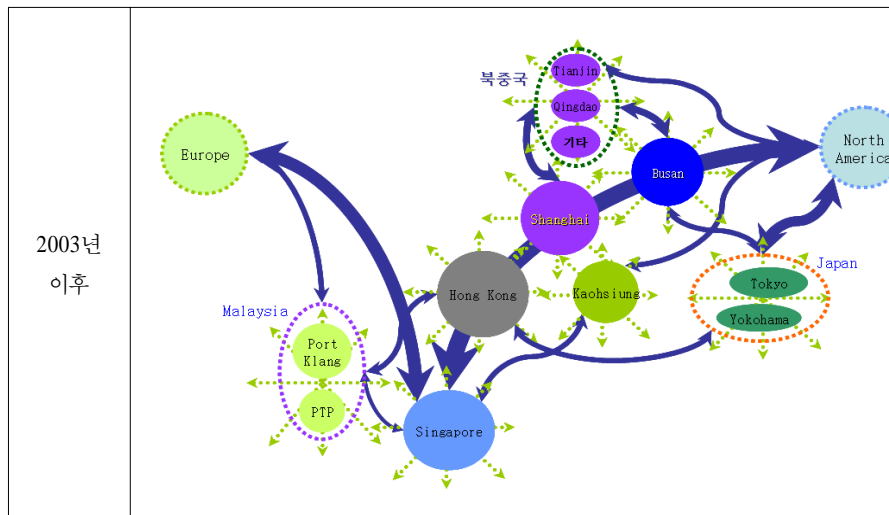
동북아지역은 1990년대 중반 이후 동남아시아와 북중국의 신흥항만들이 등장하여 복수의 간선허로가 나타났으며, 아시아 간선허로 상에서의 일본과 대만의 역할이 감소되기 시작하였다.

2003년 이후 상해 항이 아시아 간선허로 상에 확실한 중심 기항지로 등장하였고, 북중국 항만에 대한 환적 서비스와 더불어 직기항체제가 등장하기 시작하였다. 하지만 일본 항만의 경우 점차 역할이 축소되어 오히려 우리나라를 이용한 환적 서비스가 점차 증가하고 있는 실정이다.

〈표 3-13〉 동북아지역의 기항항로 변화 과정



□ □

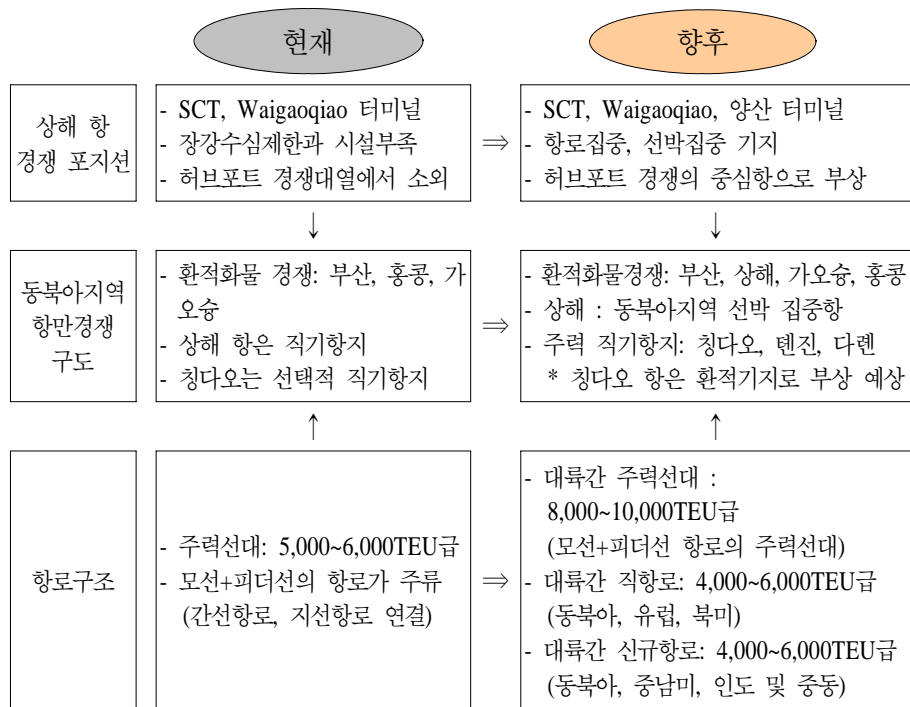


자료 : 한진물류연구원, 「동북아 역내 피더네트워크 강화방안」, 2005. 12.

6) 동북아지역의 항만경쟁구도 변화

동북아지역의 항만경쟁은 대륙간 기간항로에서 초대형 선박의 지속적인 출현으로 기항지에 대한 재편이 불가피하게 될 것이며, 상해 양산 항의 개장과 더불어 중국 항만에 대한 변화로 인한 항만경쟁이 더욱 치열하게 전개될 것이다.

〈그림 3-5〉 동북아지역 향후 항만경쟁구도



수심 제약에서 벗어난 상해 항 양산터미널의 개장은 동북아 항만경쟁구도에 구심점으로 부상하고 있다. 그동안 상해 항은 직기항지로만 활용되었으나 개장 이후 보여준 환적화물의 지속적인 증가는 자연스럽게 상해 항의 향후 전략적 입지를 설명해 주고 있다. 또한 자체 수출입 물동량의 증가추세가 두드러진 북중국 항만들은 초대형 선박 다음의 간선허로 주력선박인 4,000~6,000TEU급

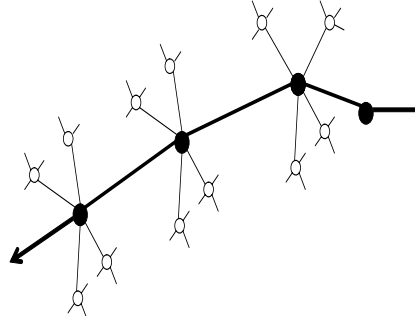
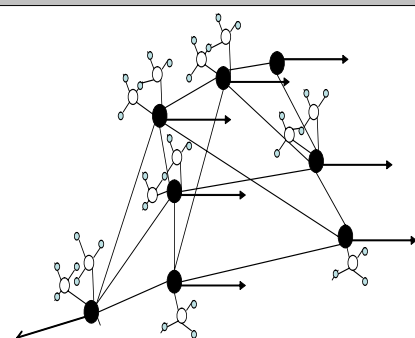
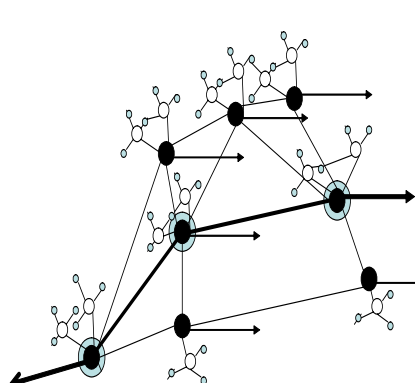
선박들이 직기항함에 따라 어느 때보다 항만 간의 경쟁이 치열하게 전개되고 있는 실정이다.

동북아 경제권의 항만 경쟁구도는 상해 항, 선전 항, 부산항 등 대형 항만의 부상과 중국 중대형 항만의 급성장에 힘입어 근본적인 변화를 나타내고 있다. 이러한 변화는 동북아 해상운송망의 변화와 맞물려 기존 Hub & Spoke 전략을 축소시키면서 다극화 체계로 전환될 전망이다.

특히 중국의 광저우, 닝보 및 북중국 3개 항만은 800만~1,000만TEU 규모의 대형 항만으로 성장하면서 항만경쟁구도의 변화를 촉진할 것이며, 초대형선 서비스체계가 본격적으로 도입되면서 비용, 시간, 효율성에 기반을 둔 새로운 Hub & Spoke 체계가 형성될 것으로 예상되고 있다. 즉, 선사들은 초대형선 서비스를 운영하면서 3~4개의 새로운 Hub항을 선택하고 이를 중심으로 동북아 해상물류네트워크를 형성할 될 전망이다. 이러한 New Hub & Spoke 체계는 동북아 항만간 치열한 경쟁을 통해 형성될 것으로 새로운 항만구조로 재편될 가능성이 높다.

이러한 동북아지역의 항만경쟁구도의 변화는 동북아 항만간 치열한 경쟁을 불려와 항만당국에 불리한 요소로 작용할 것으로 보인다. 즉 새로운 Hub항을 선점하기 위한 중심 항만들 간의 경쟁이 그 어느 때보다 더 치열하게 전개될 것이며, 배후시장이 약한 국내 항만들의 경우 넓은 배후시장을 가진 중국 항만들의 피더 항으로 전략할 위험이 매우 높다고 할 수 있다.

〈그림 3-6〉 동북아 해상운송망 및 항만의 구도변화 추이와 전망

Hub & Spoke 체계(1990년 중반 이전)		
	개념	· 3~4개 대형 항만에만 기항하며 나머지 항은 피더망으로 연계
	서비스 패턴	· 대만-홍콩-한국-일본 주축
	거점항	· 홍콩, 가오슝, 부산, 고베(동경) 등
항만 다극화 체계(1990년 후반 ~ 현재)		
	개념	· 10여 개의 대형 및 중형 항만이 허브 역할 수행(완적은 대형 항만 중심)
	서비스 패턴	· 원양서비스 거점의 다극화 · 대형 항만을 중심으로 서비스 집중 · 중형 항만으로의 직기 항 증가
	거점항	· 대형 항만 : 상해, 홍콩, 선전, 부산 등 · 중형 항만 : 칭다오, 톈진, 다롄, Ningbo, 샤먼, 오사카, 광양 등
New Hub & Spoke 체계(현재 이후)		
	개념	· 메가 항만 발생 & 항만 다극화 심화 · 초대형선 서비스가 3~4개 메가 항만에 환적기능 집중 · 중형 항만의 급부상으로 다극화 동시 진행(중대형선 서비스 확대)
	서비스 패턴	· 신 Hub&Spoke 체계 확산 · 초대형선 서비스, 메가 항만에 집중 기항 · 중대형선 서비스 패턴의 다양화 · 다극 항만에 선택적 기항
	거점항	· 메가 항만 : 상해, 홍콩, 선전, 부산 등 · 메가 항만으로 환적기능 집중

자료 : 최재선·우종균·양은주, “중국 양산항 개장의 영향과 대응방안”, 「KMI 현안분석」, 2005. 7.

3. 글로벌 컨테이너 터미널 운영업체의 경영전략 분석

1) 컨테이너 터미널 운영업체의 글로벌화

정기선사의 글로벌 경영은 규제완화와 선박의 대형화를 통해서 가능하게 되었고, 선사들 간의 제휴와 합병으로 집중화되면서 항만운영업체에서도 동일한 현상이 나타나기 시작하였다. 터미널 운영업체들은 선사들의 기항에서 제외되는 운영 리스크를 줄이기 위해 해외 터미널 진출을 확대하고 있다. 또한 위험 분산과 동시에 수입을 늘리기 위해 항만시설의 네트워크를 확장하여 처리 물동량을 증가시키려고 노력하고 있다.

글로벌 컨테이너 터미널 운영업체들은 이러한 네트워크 구축을 통해 표준화된 서비스와 종합물류서비스를 제공할 수 있는 능력을 갖추으로써 고객을 확보하고, 대자본화를 통해 선사와 장비제조사 등과의 협상에서 우위를 점하려는 노력들이 터미널 운영의 글로벌 경영화를 부추기고 있다.²⁸⁾

최근 컨테이너 터미널이 향후 물류의 핵심 경쟁요인으로 부상함에 따라 글로벌 터미널 운영업체의 터미널 확보 경쟁이 치열하게 전개되고 있다. 컨테이너 물동량의 급증, 선박의 대형화 등에 따른 터미널 수요의 급증에도 불구하고 이를 처리할 수 있는 터미널이 크게 부족한 실정이다. 이러한 현상은 특히 초대형선의 시장투입 확대에 의해 터미널의 시설능력 부족현상이 더욱 악화될 것으로 예상되고 있다.

이러한 치열한 경쟁에 따라 글로벌 터미널 운영업체와 정기선사들은 다각적인 전략을 추진하면서 시장을 근본적으로 변화시키고 있다. 글로벌 터미널 운영업체들과 글로벌 해운선사들이 안정적인 물량확보와 비용절감을 위해 전략적인 제휴를 확대하고 있는 추세도 글로벌 터미널 운영업체들이 세계 각국의 터미널 인수를 통한 글로벌 네트워크의 구축을 부추기고 있다.

28) 김우호, “컨테이너 터미널산업의 글로벌 경영 가속”, 『해양수산동향』, 1999. 7.

항만간 전략적 제휴 및 글로벌 네트워크의 구축을 실현하는 등 글로벌 터미널 운영업체들의 대대적인 인수합병 전략은 국내 항만에도 그 영향을 미치고 있다. 이미 HPH나 PSA 등 글로벌 터미널 운영사들이 국내 항만에 진출해 터미널 운영과 개발에 참여하고 있으며, DP World도 CSX WT 인수로 부산신항만(주) 지분을 확보함으로써 국내 항만의 터미널 시장에 처음으로 진출하게 되었다.

대형 터미널 운영업체들 못지않게 대형 정기선사들 또한 시장지배력확보, 물동량 급증, 선박의 초대형화에 따라 자사 물동량의 안정적인 처리를 위해 세계 주요거점에 자가 터미널을 확보하기 위한 공격적인 투자를 감행하고 있다.

2) 글로벌 터미널 운영업체의 운영현황

(1) 대형 글로벌 운영업체의 시장 주도

글로벌 터미널 운영업체들은 2004년 기준 세계 컨테이너 터미널의 50% 이상을 확보하는 한편, 세계 컨테이너 물동량의 60%를 처리하는 등 시장지배력을 강화하고 있다. 대형 글로벌 터미널 운영업체가 시장점유율을 집중적으로 확대하면서 시장의 주도권을 강화하여 2004년 세계 10대 글로벌 터미널 운영업체의 처리실적은 1억 9,140만TEU로 2002년 1억 2,740만TEU에 비하여 50.2% 증가하였다. 시장점유율도 2002년 46.2%에서 2003년에는 48.2%로, 그리고 2004년에는 53.4%로 증가하였다.

특히 HPH, PSA, APM 터미널, P&O Ports, COSCO 등 상위 5대 터미널 운영업체의 성장세가 두드러지고 있으며, 이들 5대 업체는 2002년에 9,760만 TEU를 처리한 데 이어 2004년에는 1억 4,800만TEU를 처리하는 등 급속한 성장세를 기록하였다. 시장점유율도 2002년 35.4%에서 2003년에 36.6%, 2004년에 41.3%로 지속적으로 증가하고 있다.

주요 글로벌 터미널 운영업체들은 2004년 HPH²⁹⁾ 4,780만TEU, PSA 3,310

만TEU, APM 3,190만TEU, P&O 2,190만TEU, 유로게이트 1,150만TEU, DPW 1,140만TEU 등을 처리하여 전 세계 처리량의 40% 이상을 점유하고 있다. P&O 포트를 인수한 DP World는 3,330만TEU로 PSA를 제치고 단숨에 2위 자리에 오르는 등 지각변동이 예고되고 있으며, 이에 PSA도 홍콩 항을 비롯해 중국, 호주, 남미 등의 터미널을 합병하는 등 몸집 불리기를 본격화하고 있다.

〈표 3-14〉 세계 10대 글로벌 터미널 운영업체의 운영현황

(단위 : 백만TEU)

순위	업 체 명	2004		2003		2002	
		실적	점유율	실적	점유율	실적	점유율
1	HPH	47.8	13.3	41.5	13.1	36.7	13.3
2	PSA	33.1	9.2	29.7	9.1	26.2	9.5
3	APM Terminal	31.9	8.9	21.4	6.8	17.2	6.2
4	P&O Ports	21.9	6.1	16	5.1	12.8	4.6
5	COSCO	13.3	3.7	7.4	2.3	4.7	1.7
6	Eurogate	11.5	3.2	10.8	3.4	9.5	3.4
7	DP World	11.4	3.2	9.6	3.1	8.0	2.9
8	Evergreen	8.1	2.3	6.7	2.1	5.7	2.1
9	SSA Marine	6.7	1.9	5.4	1.7	4.4	1.6
10	MSC	5.7	1.6	4.1	1.3	2.2	0.8
계		191.4	53.4	152.6	48	127.4	46.1

주 : 1) DP World의 실적은 CSX World Terminal 실적을 포함한 것임.

2) 순위는 2004년 기준임.

3) DP World는 '06년 P&O Port 인수로 2위로 부상.

자료 : Drewry, *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2005*, 2005. 9.

(2) 신규 글로벌 터미널 운영업체의 부상

업체간 대형화 경쟁이 치열하게 전개되는 가운데 DP World와 COSCO가 새로운 강자로 부상하고 있다. 2002년 이전에는 HPH, PSA, APM 터미널, P&O

29) 허치슨은 1996년 이후 지속적으로 세계 1위를 점유. 2002년 우리나라 자성대 터미널을 인수하고 필리핀 ICTSI사 해외사업부문을 인수함으로써 선두지위를 더욱 굳힘.

Ports 등 4대 대형 운영사가 시장을 주도하였으나 현재는 DP World와 HPH가 수위를 달리며, 그 뒤를 PSA, APM 터미널이 뒤를 잇고 있다. 또한 COSCO는 중국의 막대한 물동량과 풍부한 투자능력을 배경으로 2004년에 일약 세계 5위의 글로벌 터미널 운영업체로 부상하는 등 혼전의 양상이 전개되고 있다.

터미널 운영업체는 소위 빅4로 지칭되는 4개사에 의한 과점상태가 지속되다가 2005년을 전환점으로 변화하고 있다. 2005년 5월 머스크 시랜드가 P&O 네들로이드를 인수하여 해운업체뿐 아니라 세계 항만업체에도 큰 변화를 가져왔다. 터미널 운영업체들은 시장 확대를 위해 터미널의 매수와 신규 프로젝트에 적극적으로 투자하고, 그 세력을 급속하게 확대시키고 있다.

2004년 DPI(Dubai Port International)가 막대한 오일머니를 바탕으로 CSXWT를 인수한 이후 세계 컨테이너 터미널 시장에서 새로운 강자로 떠올라 세계 7위로 부상하였다. 또한 2005년 두바이 항만공사(DPA)가 DPI와 합병함으로써 탄생한 DP World는 2006년 세계 4위인 P&O Ports를 인수하면서 세계 컨테이너 터미널 시장의 대형화를 선도하였다. 총 45개 터미널을 확보하여 터미널 수 기준으로는 세계 1위, 그리고 처리실적과 시장점유율 기준으로는 세계 2위로 부상하게 되었다.

〈표 3-15〉 세계 5대 운영사의 순위 변화 현황

순위	터미널 운영사	터미널 수 (개)	처리실적 (백만 TEU)	시장점유율 (%)
1(1)	HPH	30	47.8	13.3
2(7)	P&O Ports	30	21.9	6.1
	CSXWT	10	3.3	0.9
	DPI	5	8.1	6.1
	합 계	45	33.3	13.0
3(2)	PSA	13	33.1	9.2
4(3)	APM 터미널	33	31.9	8.9
5(5)	COSCO	17	13.3	3.7

주 : 1) 자료는 2004년 기준임.

2) 순위는 처리실적 기준임.

3) 순위 ()는 P&O Ports 인수 전 순위임.

자료 : JOC, 2005. 7. 11 자료를 기준으로 KMI 작성.

3) 글로벌 터미널 운영업체의 전략

(1) 지역중심에서 글로벌로 전환

글로벌 터미널 운영업체들은 특정 지역에서 벗어나 글로벌 차원에서 터미널 네트워크를 구축하는 적극적인 전략을 추진하고 있다. 이는 근본적으로 네트워크 확장을 통해 수익을 극대화하는 한편, 투자 위험을 여러 지역으로 분산시키고자 하는 경영전략의 일환이라고 할 수 있다.

더욱이 신흥 성장거점에 대한 투자시기를 놓칠 경우, 시장진입이 어려워지는 것은 물론 총 투자수익도 크게 감소할 것으로 예상되기 때문에 주요 글로벌 터미널 운영업체들은 해외 터미널 확보를 위해 박차를 가하고 있다.

이미 성숙단계에 진입한 항만에서는 지분참여를 통해 터미널 운영에 참여하고 있으며, 신규 시장 및 미개발 지역의 경우 직접투자를 통해 개발사업과 운영권을 모두 획득하는 전략을 추진하고 있다. 대부분의 글로벌 터미널 운영업체들은 특정 지역을 중심으로 어느 정도 시장점유율을 확보하거나 기반을 다진 후에 글로벌 네트워크의 구축전략으로 확대하고 있다.

〈표 3-16〉 주요 글로벌 터미널 운영업체의 지역별 터미널 분포 현황

구 분	아시아	유럽	북미	남미	중동	남아시아 아프리카	오세아니아
HPH	18	3		6	2	1	
PSA		7	5		1		
APM terminal	8	7	13	2	2	1	
P&O Ports	6	6	8	1	4	1	4
COSCO	13	3	1				
Eurogate		10					
DP World	8				5		2

자료 : 각 터미널 운영사 홈페이지 자료.

(2) 새로운 시장 및 신흥 경제권에 집중 투자

그동안 글로벌 터미널 운영업체들은 아시아, 북미, 유럽 등 3대 시장을 중심으로 투자와 시장점유율을 확대하였다. 이는 이 지역이 세계 컨테이너 물동량의 65%를 처리하고 있는 핵심시장인 동시에 주요 글로벌 터미널 운영업체들의 모항(home-port)이 집중되어 있는 지역이기 때문이다.

또한, 다른 지역보다 빠른 1980년대 후반부터 항만 민영화 정책을 실시했기 때문에 터미널 개발 및 운영 참여가 용이하였다. 그 결과 글로벌 터미널 운영업체의 지역별 시장점유율도 이들 3개 시장에서 매우 높게 나타나고 있다.

그러나 최근 글로벌 터미널 운영업체들의 투자는 신흥 경제권의 교역 증가와 터미널 수요가 큰 폭으로 증가됨에 따라 중국, 인도, 동남아 등 신흥 경제권에 집중되고 있다. 동 국가들은 항만 개발의 자원 확보와 효율적인 터미널 운영을 위해 글로벌 터미널 운영업체를 적극적으로 유치하는 정책을 추진하고 있다.

(3) 운영합리화를 위한 대형화·첨단화 전략 추진

글로벌 터미널 운영업체들은 적극적인 대형화·첨단화 전략을 통해 운영 터미널의 생산성을 향상하고 있으며, 오랜 운영 노하우를 바탕으로 최적의 운영 시스템을 구축하고 있다.

향후 해운·항만의 시장변화를 고려하여 터미널의 시설규모와 레이아웃을 빠르게 변경하고 첨단기술을 빠르게 적용하였고, 이를 지속적으로 개선하고 있다. 이 때문에 주요 경제권의 지역 터미널과 글로벌 터미널 운영업체의 터미널은 시설규모와 생산성 측면에서 많은 차이를 보이고 있다.

이들 터미널은 일반 터미널보다 선석길이 및 야드 면적 측면에서 대형화로 개발되고 있으며, 특히 생산성 측면에서도 선석길이당 생산성은 일반 터미널보다 4%, 그리고 야드 면적당 생산성은 17.6% 높게 나타나고 있다.

이는 글로벌 터미널 운영업체들이 최초 터미널 설계 단계부터 생산성 향상을 제고하기 위해 설계능력을 크게 높이고 있기 때문이며, 표준 운영매뉴얼을 적용하여 항만간 운영관리가 효율적으로 이루어지고 있다. 또한 최근에는 초대형선의 기항에 대응하여 안벽 길이와 야드 면적을 약 5~10% 정도 상향하여 개발하고 있는 추세이다.

〈표 3-17〉 주요 경제권의 지역 터미널과 대형 운영사 터미널의 생산성 차이

구 분		북미	유럽	남미	동북아	동남아	중동
선석길이당 생산성(TEU)	총 터미널	659	670	662	1,476	1,248	1,090
	GTO 터미널	695	694	708	1,580	1,352	1,005
야드 면적당 생산성(TEU)	총 터미널	12,445	22,545	21,837	42,700	43,617	25,075
	GTO 터미널	13,447	22,998	44,151	36,115	20,362	40,599

자료 : Ocean Shipping Consultants, *Container Terminal*, 2005.

(4) 전략적 제휴의 확대

최근 터미널 확보를 위한 상호 경쟁이 치열하게 전개됨에 따라 글로벌 터미널 운영업체 및 정기선사와의 전략적 제휴가 확대되고 있다. 특히 중국, 북미, 유럽 등 터미널 수요가 높은 지역에서는 경쟁업체 간 공동투자를 통해 사업에 참여하는 사례가 증가하고 있는 추세이다.

정기선 서비스 개설 및 물동량 유치를 목표로 하고 있는 지역에서는 정기선사와의 컨소시엄 구축을 통해 지분을 확보하는 전략을 추진하며, 각 투자 대상 지역 국가의 정부 및 항만당국에 대한 물류외교를 적극적으로 강화하고 있다. 따라서 항만운영업체 입장에서는 경쟁보다는 협력이 수익성 창출측면에서 더 유리하다는 사실을 인식하게 됨에 따라 항만간, 운영업체간 전략적 제휴가 꾸준히 증가하고 있다.

PSA는 항만네트워크를 통한 수익성 창출을 위해 국제적인 컨설팅 서비스 마케팅과는 별개로 IT를 바탕으로 한 항만운영과 항만물류관리에 있어서 중국,

인도, 아프리카 등 항만운영과 개발을 위해 자본 및 전문지식을 제공하는 제휴 체계를 구성하였다. 또한 해외 합작투자를 통해 PSA는 다른 항만과의 네트워크 형성 차원에서 중국 다롄 항만공사와 합작투자를 형성하였다.³⁰⁾ 그리고 향후 중심항만으로 성장이 가능한 항만들 간의 협력을 통해 수익 창출의 원천을 확보하는 전략의 추진차원에서 예멘지역 내 중심 컨테이너 터미널로의 성장 가능성을 가지고 있는 Aden 컨테이너 터미널을 조성 중인 Middle East와의 조인트벤처를 결성하였다.

2005년 총 1,150만TEU의 컨테이너를 처리한 유로게이트(Eurogate)는 독일과 이탈리아, 포르투갈 등에서 컨테이너 터미널을 운영하고 있으며, 중국 항만과의 전략적 협력관계 수립을 추진하고 있다. 그리고 중국 최대 해운그룹인 COSCO그룹은 해운, 물류, 항만운영 및 관련 산업에 있어 칭다오 시에 대한 투자를 확대하고, 항만도시로의 성장을 지원하는 전략적 제휴를 체결하였다.

이처럼 글로벌 터미널 운영업체들은 단순히 지역 항만에 의존하는 것이 아니라 해외네트워크를 확대하는 다각화 전략을 추구하고 있다. 이러한 주요항만과의 제휴 및 협력프로젝트를 통해 주요 해운선사 및 항만당국과의 파트너십 관계를 향상시키는 것이다.

4) 글로벌 터미널 운영업체의 해외진출 시사점

컨테이너 터미널 운영업체들은 시장지배력 확대전략으로 다른 항만에 대한 직접투자를 확대하는 한편 합작투자 또는 인수합병을 활발하게 전개하고 있다. 글로벌 운영업체들은 특정항만이나 국가에 집중투자하기보다는 여러 국가에 분산투자하고 있으며, 신규 항만의 개발보다는 기존 항만의 운영권 확보, 재개발 및 자본참여 등의 방식을 선호하고 있다. 이것은 장래에 발생할 수 있는 운영위험을 분산시킴과 동시에 자사소유 터미널 간의 네트워크 구축을 통

30) Tongzon, "Singapore and Tanjung Pelepas : Cooperation or Competition," 제4회 광양항 국제포럼, 2006. 4.

한 시너지 효과를 창출하기 위한 것으로 최근 몇 년 동안 다양한 방향으로 진행되고 있다.³¹⁾

항만 간의 협력 및 제휴 사례도 협정, 전략적 제휴, 조인트벤처, 지분참여, 터미널 단일화 등 다양하게 나타나고 있다. 초기에는 협정 및 공동 참여수준의 형태에서 점차 조인트벤처, 전략적 제휴의 형태로 진행되고 나아가 국가간, 항만 간의 단일화까지 확대되어 가고 있는 추세이다.

코피티션 전략을 통하여 터미널 운영업체들은 기존시장에서 전략적 지위를 유지하고, 지리적으로 새로운 시장에 쉽게 진출할 수 있도록 하기 위한 전략을 적극적으로 추진하고 있다. 자원공유로 부족한 항만시설의 확대와 서비스의 개선을 도모하고, 밖으로는 거대선사 또는 선사간 얼라이언스에 대한 균형적인 교섭력을 높이는 전략을 추진하고 있다.

〈표 3-18〉 글로벌 터미널 운영업체의 시장 확대 전략

방법	투 자 방 향
수평적 확장	· 터미널 운영업체가 다른 항만의 지분을 인수하거나 운영권을 획득하여 해외 항만으로 진출. 아시아, 유럽, 미국 등지에서 HPH, DP 월드, PSA, APM 등
내부투자	· 터미널 운영업체가 국가 혹은 항만 인접지역의 투자로 사업영역 확장
수직적 확장	· 해운선사들이 해외주요 거점지역에 전용 터미널을 건설 · APM, Hanjin, Evergreen, COSCO, NYK 등
터미널 운영사 합병	· 터미널 운영사의 합병은 선사간 합병 · 제휴, 선박의 크기, 화물량 및 대형화주에 대한 경쟁력 확보와 경쟁회사에 우위를 확보하기 위해서 추진
조인트벤처 (Joint Venture)	· 해운선사들과 하역회사 간의 조인트벤처를 구성함. 광양 KIT(허치슨/현대/한진), 로테르담 Euromax(P&ON/ECT), Hamburg Altenwerder (Hapag Lloyd/HHLA).

자료 : KMI.

이처럼 터미널의 경쟁력 확보와 수익성 증대 측면에서 글로벌 터미널 운영

31) 김운수, “우리나라 항만경쟁력 제고는 항만간 코피티션 실천으로”, 「해양수산동향」, 2006. 3.

업체들은 다양한 시장 확대전략을 구사하며, 끊임없이 새로운 시장개척을 통하여 규모를 확대하고 있다. 이러한 터미널 운영업체의 글로벌화 전략은 전 세계적으로 터미널 확장을 위한 치열한 경쟁을 초래할 뿐만 아니라 거대해진 터미널 운영업체의 경우 자체적인 네트워크를 형성하여 개별 항만당국의 영향을 벗어나 활동하게 될 가능성이 높아짐에 따라 이 모든 것이 항만당국에 불리하게 작용할 것으로 전망된다.

4. 항만산업의 코피티션 전개

1) 코피티션 전략의 배경

앞에서 살펴 본 바와 같이, 21세기 들어 해운·항만산업은 글로벌화, 신흥시장의 등장, 대량맞춤시대의 도래 등 제조방식의 변화 등으로 인하여 항만기능의 전환을 요구하여 제3세대 항만에서 제4세대 항만으로 전환되고 있다. 제4세대 항만에서는 항만간 전략적인 파트너십을 도구로 항만 네트워크를 형성하며, 세 가지의 운영형태로 구분할 수 있다.³²⁾ 첫째, HPH, PSA, P&O Ports 등과 같은 글로벌 터미널 전문운영업체 의해 형성되는 세계적인 항만네트워킹을 구축하는 것이고, 둘째는 인접 항만 간의 지역적인 항만네트워킹의 구축이다. 마지막으로 항만과 내륙 터미널의 전략적인 협력을 의미하는 내륙운송 네트워킹으로 로테르담의 ECT가 벤로(Venro) 지역의 철도 터미널, 디즈버그(Duisburg)와 윌레브룩(Willebreak)의 바지선 터미널을 소유·운영하는 형태이다.

항만 네트워크의 전략적인 협력은 경쟁환경 하에서 희소한 자원을 효율적으로 이용하여 시너지 효과를 창출하기 위한 윈-윈 전략이다. 항만산업에 있어 경쟁우위를 획득한다는 것은 항만의 고유한 영역을 확장함으로써 전략적인 범

32) T. E. Notteboom & Willy Winkelmans, 전게서, 2001, pp. 86~87.

위를 확대하는 것이라 할 수 있으며, 향후 항만경쟁의 양상은 네트워킹 간의 경쟁으로 확산될 것으로 예상된다.

최근 들어 시장 전반에 걸쳐 항만산업의 주요 운영자들은 이윤증대를 목적으로 물류사슬 전반에 대한 통제력을 강화하고 있는 반면, 다양한 운영업자들과 협력체계를 구축하러 노력하고 있다. 선사의 경우 전략적 제휴와 운임동맹과 같은 업종 간의 협력관계는 물론 터미널 운영, 내륙운송사업 등의 운송사슬 전체로 그 업무영역을 확장하고 있다.³³⁾ 한편 하역업체의 경우 기존 해상으로 운송된 화물처리에 초점을 맞춰왔으나 1990년대 이후에는 전 세계적인 운송분야의 규제완화 추세 및 항만 민영화의 지속적인 전개에 따라 전 세계적인 범위에서 네트워크를 추구하는 글로벌 터미널 운영업체로 부상하고 있다. 이렇듯 해운-항만관련 운영자들 간의 협력관계를 정리하면 <표 3-19>와 같다.

<표 3-19> 해운항만관련 운영업자의 협력관계

구 분	선사	하역업체	내륙운송업체	항만당국
선 사	<ul style="list-style-type: none"> · 선복임차협정 · 합작투자 · 운임동맹 · 전략적 제휴 · 인수합병 			
하역업체	<ul style="list-style-type: none"> · 하역업체 지분참여 · 합작투자 · 터미널 공동이용 	· 지분참여		· 내륙 터미널과 네트워크 구축
내륙운송업체	<ul style="list-style-type: none"> · 전용열차 · 전략적 제휴 	· 합작투자	· 인수합병	
항만당국	· 전용 터미널	· 지분참여		· 전략적 제휴

자료 : Heaver et al, 전게서, 2002.

33) Heaver et al, "Do Mergers and Alliance Influence European Shipping and Port Competition", *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, 2002, p. 364.

2) 코피티션의 목적

이렇듯 글로벌 항만산업에 있어서 항만간 코피티션이 추진되고 있는 가장 큰 원동력은 항만당국이 코피티션 전략을 전개하여 합리화와 비용절감을 도모하고 있기 때문이다. 자원을 공유함으로써 항만들은 연구와 개발, 마케팅, 회계 시스템 등 기타부문에 있어 규모의 우위를 달성할 수 있으며, 터미널 개발비용과 고정적인 장비에 대한 투자위험을 공유할 수 있다.

항만간 코피티션은 항만 운영업자가 지리적으로 새로운 시장에 쉽게 진출할 수 있도록 하는 국제적인 확장을 촉진할 수 있다. 또한 파트너들 간의 협력을 통해 항만들은 부족한 처리능력을 개선시킬 수 있으며, 대형 선사들 간의 전략적 제휴에 대응하여 균형적인 교섭력을 향유할 수 있다.

또한 확장된 시설능력을 바탕으로 항만이용자에 대한 서비스 수준을 향상시킬 수 있다. 일반적으로 항만운영업체의 궁극적인 코피티션의 목적은 매출증대를 통한 수익 제고에 있으며, 항만당국의 경우에는 규모의 경제 획득을 목적으로 한다고 할 수 있다.

3) 항만산업에서의 코피티션 사례분석

우리는 제2장에서 코피티션의 개념 및 발생배경, 특성 및 목적, 유형 등에 대해서 살펴보았다. 결국 코피티션은 무한경쟁 시대 속에서 생존하기 위한 새로운 경영전략의 일환으로 최근 들어 급속도로 확산되고 있으며, 이에 대한 연구도 상당히 진전되고 있는 것으로 나타났다. 코피티션의 적용분야도 일부 산업에 한정되는 것이 아니라 금융, 유통시장, IT 산업뿐만 아니라 항만산업, 지방정부 등 다양한 측면에서 활용되고 있다. 따라서 본 절에서는 주요항만 간 코피티션 전략에 대한 사례 분석을 통하여 그 시사점을 도출하고자 한다.

(1) 기타큐슈 항/텐진 항

2005년 11월 일본의 기타큐슈 시 항만공항공국은 중국 텐진 시 교통위원회와 항만·공항의 이용촉진을 통하여 두 항만 사이의 항만·공항 물류와 여객수송의 활성화를 도모하는 ‘Logistics·Partner 항 협정’을 체결하였다. 동 협정은 2004년 11월 두 시가 체결하였던 ‘도시교류에 대한 협정’에 근거하여 i) 항로와 항공 노선 등의 유치에 대한 상호 협력, ii) 집화와 집객을 위한 홍보활동에 대한 상호 협력, iii) 이용 촉진을 위한 우대조치 검토, iv) 물류관련 기업에의 지원, v) 자료제공과 공동조사 실시, vi) 인적 네트워크의 구축 등을 주요 내용으로 하고 있다.³⁴⁾

이러한 코퍼티션의 전략에 의하여 두 항만간 컨테이너 항로, 컨테이너 셔틀 항로, 고속 로로(ro-ro) 항로의 신규 개설을 위한 상호 유대와 항만 홍보에서의 협력 이외에도 12피트 컨테이너와 평면하차(철도특수 컨테이너)를 이용한 선박수송·통관 등의 조사 연구와 그 실시를 위한 화주 개척, 관련 기관에 협력요청, 양항 배후지에 있는 자동차 산업을 대상으로 한 자동차 물류시스템 구축에의 조사 연구 등의 구체적인 내용을 포함하고 있다.

또한 기타큐슈 항은 두 항만 간에 취항하는 정기 컨테이너선, 로로선에 대한 안벽사용료와 갠트리크레인 사용료를 감면하고, 텐진 항은 선박정박비용을 감면하는 등의 우대조치를 시행하기로 합의를 하였다.

(2) 홍콩 항/선전 항

홍콩 항과 남중국의 선전 항 간에는 지분참여 제휴방식인 합작투자(joint venture)를 통하여 경쟁간 협력관계를 구축하고 있다. 남중국 선전 항의 행정 구조와 소유구조는 선전 항만당국 하의 안티안(Yantian), 셰코우(Shekou), 치

34) 한국항만연구회, 「항만연구」, 2006, p. 29

완(Chiwan) 컨테이너 터미널로 구성되어 있으며, 각각의 터미널 지분구조를 보면 <표 3-20>과 같다.

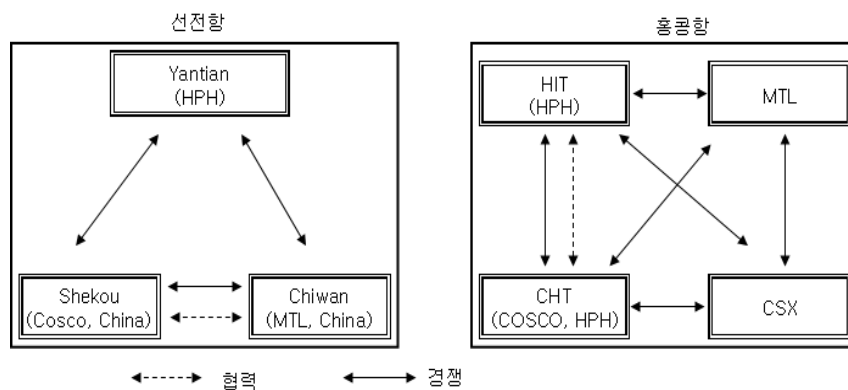
〈표 3-20〉 선전 항의 지분참여 구조

구 분	Yantian	Shekou	Chiwan
소유 구조	<ul style="list-style-type: none"> - Hutchison Ports Yantian Ltd.,(73%) - Shenzhen Yantian Port Group Co.,(27%) 	<ul style="list-style-type: none"> - SCT Holdings (32.5%) - P&O Ports (25%) - Swire Pacific (25%) - COSCO (17.5%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiwan Wharf Holdings Ltd., (55%) - Kerry Holdings(HK) Ltd., (25%) - China Merchants Holding Co. and MTL (20%)

자료 : Dong-Wook Song, *Ibid*, 2003, p. 38.

얀티안 터미널의 경우 허치슨사가 73%, SYGP가 27%의 지분을 소유하고 있으며, 셰코우 터미널의 경우에는 SCT가 32.5%, P&O Ports 및 Swire Pacific가 각각 25%, COSCO가 17.5%의 지분을 소유하고 있다. 치완 터미널의 경우 Chiwan Wharf Holdings Ltd.,가 55%, Kerry Holdings(HK) Ltd.,가 25% 그리고 China Merchants Holding Co. and MTL가 20%를 소유하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 항만의 소유지분과 관련한 항만간·항만내 경쟁과 협력관계는 <그림 3-7>과 같이 나타낼 수 있다.

〈그림 3-7〉 홍콩 항/선전 항의 경쟁과 협력관계



허치슨사의 경우 중국 선전 항의 안티안 터미널을 운영하고 있지만, 홍콩 항의 HIT 및 CHT의 지분에 참여함으로써 홍콩 항과 중국의 선전 항 모두에서 협력적인 관계를 누리고 있다. 코스코의 경우도 홍콩 항과 선전 항의 세코우 터미널 내의 지분에 참여함으로써 협력적인 관계를 유지할 수 있다. 이러한 터미널 간의 합작투자를 통한 지분참여는 선사에 대한 교섭력과 시장지배력을 제고시키는 수단으로서 유동성과 신속한 시장진입을 보장하는 유용한 전략적 수단으로 인식되고 있다.

또한 홍콩이라는 허브 항만에 근접한 피더 항만에 불구했던 선전 항의 성장은 홍콩 항에 상당한 위협요인으로 작용하고 있으나, 터미널 간의 코퍼티션 전략을 통해 홍콩 항의 협소한 배후지와 선전 항의 광대한 배후지를 연계함으로써 홍콩 항과 선전 항 간의 경쟁은 지역적인 경쟁이 아니라 지역에서 협력하고 권역에서 경쟁하는 체제로 전환할 수 있다. 결국 동일 권역 내에서 서로 경쟁을 하고 있는 항만 간에도 항만 내의 터미널 운영지분을 공유함으로써 경쟁 관계를 협력관계로 전환할 수 있다.³⁵⁾

(3) 타우랑가 항/브리즈번 항

2000년 10월 10일 뉴질랜드의 타우랑가 항과 호주의 브리즈번 항은 네트워크 구축 및 항만의 경쟁력 확보를 위하여 항만간 협정을 체결하였다. 동 협정은 항만단일화 전략의 일환으로 체결된 것으로서 이를 통해 양 항만은 항만기술, 마케팅, 무역정보 및 전문기술 등을 공유하기로 하였다. 항만단일화 전략의 궁극적인 목적은 세계적 차원의 항만간 네트워크 구축을 통하여 양국 항만에 대한 경제적 이익의 창출과 경쟁력 우위를 확보하기 위한 것이며, 세계적 차원에서 이루어지고 있는 선도적인 항만간 협력사례라고 할 수 있다.

35) 방희석·노윤진, 전게서, 2005, p. 127.

(4) 함부르크 항/브레멘 항

독일의 함부르크 항과 브레멘 항은 항만의 경쟁력 제고, 서비스 확대 및 항만효율성의 제고를 목적으로 2000년 민간업체를 통한 터미널의 공동운영을 시작하였다. 함부르크 항의 운영사인 유로카이(Eurokai)와 브레멘 항의 운영사인 BLG(Bremer Lagerhaus Gesellschaft)가 50:50의 지분 참여를 토대로 통합하여 새로운 터미널 운영사인 유로게이트사를 설립하였다.

유로게이트는 컨테이너, 자동차 등 두 항만의 화물을 통합하여 취급하고, 복수의 터미널을 효율적으로 운영함에 따라 선사와 화주에게 타 항만보다 경쟁력이 높은 서비스를 제공하는 것을 목표로 하고 있으며, 합병에 따른 기술 및 노하우, 핵심역량의 공유를 통해 항만운영의 효율성을 도모하고 있다. 합병 이전 약 300만TEU에 불과하던 컨테이너 물동량은 9개의 컨테이너 터미널에서 2004년에 약 11.5백만TEU를 처리함으로써 유럽에서 가장 크고 많은 화물을 처리한 터미널 운영사로 급성장하였다.

(5) 앤트워프 항/제브르쥐 항

벨기에의 앤트워프(Antwerp) 항과 제브르쥐(Zeebrugge) 항만당국은 컨테이너 화물을 공동으로 처리하기 위해 특정 지역에서 상호 협력하기로 하는 내용의 협정에 서명을 하였으며, 이러한 협력은 ESV(Economisch Samenwerkings Verband)라 불리는 경제적인 협력기구의 설립을 촉진하였다.

(6) 코펜하겐 항/말뫼 항

발트 해 연안지역에 위치한 덴마크의 코펜하겐 항(Copenhagen)과 스웨덴의 말뫼(Malmo) 항만당국은 2000년 초 코펜하겐·말뫼 항으로 통합하는 것에 대해서 기본적으로 합의하였다. 이에 말뫼 항만당국은 2000년 12월 12일, 코펜

하겐 항만당국은 2000년 12월 14일에 새로운 항만운영회사의 설립에 합의하였으며, 양국의 교통부는 Copenhagen Malmo Port(CMP)의 설립을 허가하였다. 그 결과 2001년 1월 1일 덴마크와 스웨덴의 합병기업인 Copenhagen Malmo Port(CMP)가 정식으로 출범하였다.³⁶⁾

덴마크 코펜하겐 항의 고용자 270명과 스웨덴 항만의 고용자 200명이 CMP사로 편입되었으며, 연간 1,600만 톤을 처리하는 제2의 항만으로 부상하였다. CMP는 스웨덴 국적의 기업으로 등록하고, 주식은 Malmo Hamn AB사와 Kobenhavns Havn A/A사가 각각 50%씩 보유하도록 하였다.

양국은 양 항만의 통합을 통하여 지역항만으로서의 역할 증대, 공동 마케팅 및 공동운영을 통한 규모의 경제 실현, 동 지역에서 중심 항만으로서의 기능 구축을 통하여 항만의 경쟁력을 제고시키기 위한 코퍼티션 경영전략을 실현하고 있는 것으로 간주할 수 있다.

(7) 닝보 항/저우산 항³⁷⁾

동북아는 물론 세계물류중심을 지향하는 중국 장강 삼각주 항만들의 움직임 갈수록 빨라지는 가운데, 저장성 닝보 항과 저우산 항은 올해부터 ‘닝보저우산 컨테이너부두유한회사’를 설립하여 두 항만을 통합·운영하고 있다. 두 항만의 통합은 2005년 말 상해 양산대수심 항의 개항으로 상해 항의 물류역량이 강화됨에 따라 항만경쟁력 제고 차원에서 통합·운영한 것으로 해석된다.

최근 들어 화물처리 능력의 확대에 박차를 가하고 있는 닝보 항은 2004년 말 기준으로 항만처리능력이 2억 3천만 톤에 달해 중국 내 제2의 항만이다. 컨테이너 처리능력도 2004년 400만TEU를 기록했으며, 2005년에는 전년대비 30% 증가한 519만TEU를 기록하였다. 특히 닝보저우산컨테이너유한공사는 1단계로 55

36) 심기섭, “생존을 위한 항만제휴(Port Alliance)가 활발하게 이루어질 듯”, 『해양수산동향』, 제 1002호, 2001.

37) 코리아쉬핑가제트, 2005. 12. 21.

억 위안(7,700억 원)을 투자하여 진탕도의 240m 침수 해안선과 이에 상응하는 육지지역을 개발하고, 이 지역에 6개 컨테이너 전용 선석과 1개의 다용도 선석을 개발하여 2010년까지 270만TEU 정도의 컨테이너 처리능력을 증가시킬 계획이다.

한편 저우산 항의 처리능력은 7,200만 톤으로 중국 내 7위를 기록하고 있어 양 항만의 통합으로 저장성 일대의 화물처리능력이 크게 증가할 것으로 예상된다. 특히 닝보-저우산 통합항은 상해시가 세계 최대의 컨테이너항으로 육성하기로 한 양산 항과 거리가 인접한 데다가 수심이 깊어 양산 항과의 경쟁 속에서도 동반 성장할 것으로 예상된다.

(8) 기타항만

네덜란드의 로테르담(Rotterdam) 항은 플러싱(Flushing) 항만 구역의 공동개발을 위하여 전략적 제휴를 체결하였다. 또한 1996년 르아르브(Le Harve)항과 프랑스의 로옌(Rouen) 항은 준설을 비롯한 기술 및 경제적인 연구 조사, 물류, 배후 운송지, EDI, 도선 등 직·간접적으로 항만활동과 연계된 분야에 대해서 상호 협력하기로 하였다.

한편 캐나다 운수부는 하팍로이드가 CP쉽스를 인수하면서³⁸⁾ 그 동안 프레이저 항에 기항하던 CP쉽스를 밴쿠버 항으로 전배함에 따라 밴쿠버 항을 비롯해 프레이저 강 연안 2개 항만의 통합을 추진하고 있다.³⁹⁾ 이들 3개 항만의 화물수송량은 총 1억 3,150만 톤에 달하며, 캐나다항만협회 산하 모든 항만의 총 수송량의 45%를 차지하고 있다. 한편 컨테이너 처리량은 연간 200만TEU 이상을 처리하여 캐나다 전체 컨테이너 처리량의 절반 이상을 차지하고 있다. 항만통합을 통하여 태평양 연안 허브 항만으로 기능할 수 있을

38) 프레이저 항 컨테이너 터미널은 CP쉽스가 빠져나가면서 전체 물동량의 70% 이상을 상실했으며, 최근 이 터미널에 1억 8,000만 달러를 투자해 확장공사를 했던 운영사 측은 심각한 손해를 입고 전체의 3분의 1에 해당하는 직원을 해고한 것으로 알려지고 있다.

39) *Shipping Daily*, 2006. 7. 13.

뿐만 아니라 프레이저 강을 통한 내륙 운송에도 강점을 보여 북미서안 항만들과 아시아발 화물을 놓고 경쟁하는 데 유리한 위치를 점할 것으로 전망하고 있다.

(9) 시사점

외국 주요 항만간 코퍼티션 전략의 협력 현황을 정리한 결과는 <표 3-21>과 같다.

<표 3-21> 해외 주요 항만간 코퍼티션 전략의 협력 현황

항만	목적	협력분야	협력유형	비고
기타큐슈/텐진	· 항만·공항 및 여객수송의 활성화	· 항로와 항공노선 등의 유치 · 홍보활동 · 물류관련 기업 지원 · 정기취항 선박에 대한 우대조치	· 파트너십 형성	
타우랑가/브리즈번	· 네트워크 구축 · 항만경쟁력 제고	· 항만기술 및 마케팅 · 정보처리시스템	· 협정 체결	
함부르크/브레멘	· 경쟁력 제고 · 서비스 확대 · 항만효율성 제고	· 화물공동 처리	· 터미널 단일화	Eurogate 설립
엔트워프/제브르쥐	· 경제협력 촉진	· 화물공동 처리	· 협정 체결	
로테르담/플러싱	· 경제적 이익추구	· 항만구역 공동개발	· 전략적 제휴	
르하브르/로옌	· 항만효율성 제고	· 항만기술 및 EDI · 배후송 연계 및 도선	· 협정 체결	
코펜하겐/말뫼	· 통합서비스 제공 · 경쟁력 제고	· 인력배치 · 배후수송연계 · 항만자원 공유	· 단일화	CMP 설립
닝보/저우산	· 통합서비스 제공	· 화물공동 처리 · 터미널 자원 공유	· 단일화	
밴쿠버/프레이저	· 통합서비스 제공 · 경쟁력 제고	· 화물공동 처리 · 터미널 자원 공유	· 단일화	
홍콩/선전	· 네트워크 구축 · 경쟁력 확보	· 신기술 및 노하우 공유 · 터미널 자원 공유	· 합작투자	터미널 간 지분참여

자료 : KMI 조사 자료.

외국 항만의 사례를 분석한 결과, 대부분의 항만에서 신기술 및 노하우 공유, 마케팅 활동의 공동 추진, 터미널 자원의 공유 등을 통한 항만의 경쟁력 제고, 항만 운영의 효율성 제고 등을 통한 경제적 이익의 극대화를 위하여 항만간 코피티션 전략을 구사하는 것으로 나타났다. 코피티션의 분야는 항만 마케팅에서부터 인적자원의 공유, 항만 기술 및 노하우의 공유, 항만 인프라 시설의 공동개발 등 광범위한 분야에서 이루어지고 있는 것으로 나타났다.

항만간 코피티션의 유형도 두 항만 간의 합작투자, 전략적 제휴 또는 협정 체결이 우세한 것으로 나타났다. 즉 항만간 코피티션 유형은 초기 단계의 협정 및 공동참여 수준의 형태에서 점차적으로 합작투자를 포함한 코피티션 유형이 증가하는 추세를 보일 것으로 예상된다. 향후 우리가 항만간 코피티션에서 예상할 수 있는 유형을 정리한 결과는 <표 3-22>와 같다.

〈표 3-22〉 항만간 코피티션의 유형 분석

코피티션 유형	주요 내용
제휴범주	동종업종 간 제휴, 수평적 제휴
제휴관계	상호제휴, 공유제휴
제휴선 결합도	판매·마케팅 제휴, 기술교환, 공동개발, 합작투자
제휴사업의 동기	유지형, 구조조정형
경쟁특성	경쟁형 제휴
투입·배분	포괄적 합작투자
협력분야	기술제휴, 생산제휴

우선 제휴범주의 측면에서는 동일한 사업 분야에서 서로 협력하는 동종업종 간 제휴 및 규모의 경제를 실현하기 위한 수평적 제휴가 우세할 것으로 예상되며, 제휴관계의 측면에서는 합작투자나 지분참여를 통한 공유제휴나 상호제휴가 우세할 것으로 예상된다. 제휴선 결합도의 측면에서는 판매, 마케팅 협력, 기술교환, 공동개발, 합작투자 등의 제휴가 예상되며, 제휴사업의 동기측면에서는 효율성 증대를 위한 유지형 제휴 및 기업구조의 재편을 통한 가치창출을

도모하는 구조조정형 제휴가 우세할 것으로 예상된다.

한편 경쟁특성에 있어서는 핵심역량의 보호 및 학습을 모색하는 경쟁형 제휴, 투입-배분측면에서는 항만의 경쟁력 제고를 위한 포괄적 합작투자가 우세하게 나타날 것으로 예상된다. 마지막으로 협력분야에서의 코피티션 유형은 기술의 공동개발과 상호교환 등을 위한 기술제휴, 시장 확보와 기술습득을 위한 생산제휴 등이 유력할 것으로 예상되고 있다.

제4장

주요 항만간 코피티션 전략의 결정요인 분석

1. 항만간 코피티션 전략의 결정요인

이상에서 살펴 본 것처럼 항만간 코피티션 전략의 궁극적인 목표는 항만당국의 경제적 이익의 제고에 있다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 이용되는 요인분석은 다음의 5개를 고려하여 결정요인(analysis factor)을 도출하고자 한다. 이러한 5가지의 결정요인은 기존 문헌의 결과를 최대한 활용하여 해운·항만관련 전문가와의 협의를 통하여 도출하였다. 또한 이러한 과정을 통하여 연구자의 자의성을 최대한 배제하고 객관적인 요인을 도출하였다.

1) 전략적 동기

전략적 동기는 무엇보다 선박의 대형화, 대형 선사의 인수합병을 통한 초대형 선사가 등장하는 등 해운산업의 환경변화에 의하여 기존의 허브 항만으로서의 역할을 상실하고 피더 항만으로 전략함에 따라 항만의 경쟁력 제고측면에서 항만간 코피티션을 전개한다는 것이다. 즉 외부의 환경변화에 순응하기 보다는 경영전략의 일환으로 협력함으로써 점차적으로 지역의 거점항으로 재도약 내지는 성장하기 위한 것이다.

2) 재무적 동기

재무적 동기는 안정적인 재무성과, 중복투자의 회피와 합작투자를 통한 위

협의 공유 등을 통하여 비용을 절감하기 위한 목적이라고 할 수 있다. 일반적으로 개별 항만이 모든 측면에서 경쟁우위를 달성할 수 있을 정도의 경영자원을 소유하고 있는 경우는 거의 없기 때문에 지속적으로 항만시설, 기술 및 노하우 개발 등을 위한 높은 투자비용, 기술장벽 및 환경규제에 의한 부가비용, 시장성숙으로 인해 증가된 마케팅 비용 등은 항만으로 하여금 비용분담의 목적으로 제휴를 적극 고려하게 만든다는 것이다. 또한 제휴를 통해 자신의 유허설비를 활용하고 낙후된 설비를 대체하는 등 재구조화를 통해 항만경쟁력을 제고할 수 있다는 점이다.

3) 경제적 동기

경제적 동기는 초과공급과 과당경쟁을 회피함으로써 해당 시장의 합리화를 유도하며, 각 파트너 간 비교우위를 활용하고 제품과 서비스의 비용을 줄일 수 있다. 즉 다른 항만의 여건을 고려하지 않은 채, 개발계획을 수립하여 막대한 재원을 투입한 경우 매몰비용이 발생할 가능성이 높고, 인접 항만과의 지나친 경쟁은 국부유출을 야기할 것이다.

4) 운영적 동기

운영적 동기는 기술 혹은 노하우의 교환을 통해 시너지 효과를 도모할 수 있으며, 이러한 코피티션의 동기는 상호간의 보완적 기술과 자원을 함께 누릴 수 있다는 점이다. 즉 운영적 동기의 근본적인 취지는 신기술을 개발하는 데 소요되는 막대한 비용과 예상되는 위험을 공유하자는 것이다. 또한 항만간 제휴를 통하여 정보중개 및 국제 업무능력을 높이고, 적시에 고객 서비스를 제공할 수 있다.

5) 마케팅 동기

마케팅 동기는 보다 높은 수준과 맞춤 서비스를 요구하는 이용자의 요구에 부합하기 위한 핵심적인 사항이라고 할 수 있다. 항만은 단순한 운송센터에서부터 총체적으로 복잡다양한 물류 시스템으로 진화하고 있기 때문에 다른 항만과의 코피티션을 통하여 물류혁신을 도모할 수 있다.

이러한 다섯 가지 요소를 고려하여 항만간 코피티션이 발생하는 요인을 분석하기 위하여 도출한 요인은 <표 4-1>과 같다.

〈표 4-1〉 분석요인의 도출결과

구 분		요인
목 적		<ul style="list-style-type: none"> - 수익 극대화 - 규모의 경제
동기	전략적 동 기	<ul style="list-style-type: none"> - 선박대형화에 의한 항만기능의 저하 - 초대형 선사의 출현에 의한 항만 및 터미널 당국의 협상력 저하 - 항만시설의 상호 사용을 통한 시설의 수익성 극대화
	재무적 동 기	<ul style="list-style-type: none"> - 항만시설에 대한 중복투자의 회피를 통한 안정적인 수익성 추구 - 항만시설에 대한 합작투자를 통한 운영 리스크의 분산 - 제휴를 통한 유허시설의 활용 등 경쟁력 제고
	경제적 동 기	<ul style="list-style-type: none"> - 항만간 과당경쟁의 방지를 통한 시장의 합리화 - 각 파트너 간의 비교우위 활용을 통한 제품 및 서비스 비용 절감 - 인접 항만간 지나친 경쟁의 방지를 통한 추가적인 비용발생 금지
	운영적 동 기	<ul style="list-style-type: none"> - 기술 또는 인적자원의 상호 교류를 통한 시너지 효과 창출 - 운영노하우 상호 교류를 통한 운영합리화 추구 - 운영시스템의 상호교류를 통한 업무의 효율성 제고
	마케팅 동 기	<ul style="list-style-type: none"> - 인센티브 비용의 절감을 통한 수익성 제고 - 공동으로 항만 마케팅 활동을 전개함으로써 마케팅 비용 절감 - 제휴를 통한 상대방 신규 시장의 진출가능성 확대

2. 코퍼티션 결정요인의 중요도 분석

1) 분석방법

오늘날 항만간 코퍼티션의 결정요인에 대한 중요도를 분석하기 위하여 본 연구에서는 선사 및 대리점, 운영사, 항만당국 등을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 즉 선행 연구에서 도출된 항만간 주요 요인들 간의 중요도를 평가하기 위하여 전문가들을 대상으로 설문조사를 수행한 후 순위상관계수를 활용하여 결정요인들의 중요도를 평가하였다.

설문방법은 코퍼티션에 대한 충분한 이해도를 높이고 설문지 작성의 오류를 최대한 방지하기 위하여 일대일 개별면접방식으로 설문을 수행하였다. 우선 터미널 운영업체에 대한 설문은 부산항과 광양항의 컨테이너 터미널 전문운영업체를 대상으로 하였으며, 항만당국은 부산항만공사 및 한국컨테이너부두의 전문가들을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 선사 및 대리점은 부산항과 광양항에 기항하는 국내외 선사들을 대상으로 설문을 수행하였다. 그 결과 총 53부⁴⁰⁾의 설문지를 회수하여 그 결과를 분석하였다.

설문응답지는 최소한 관련분야에서 5년 이상 근무한 과장급 이상의 실무진을 대상으로 설문을 수행하였다. 즉 해운항만산업의 환경변화를 어느 정도 예측할 수 있고, 그에 따른 정책을 수립할 수 있는 전문가들을 대상으로 설문을 실시하였다.

2) 분석결과

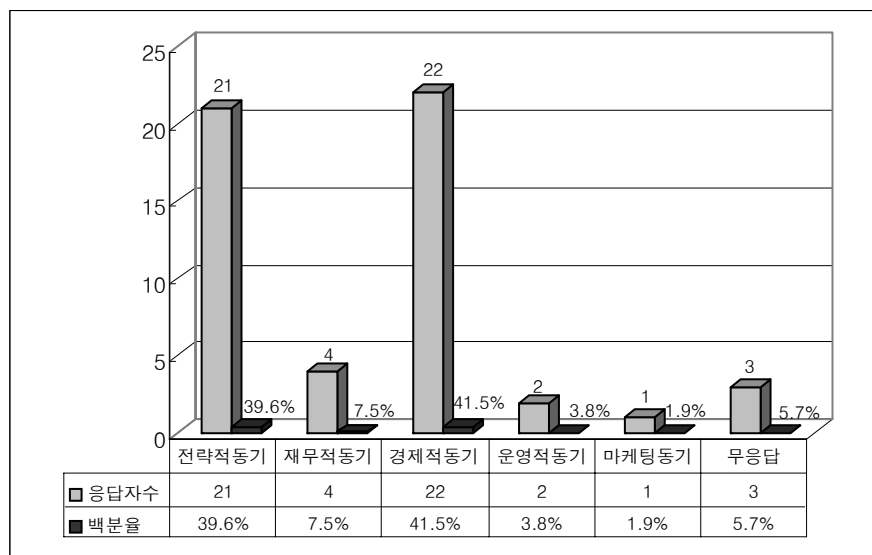
(1) 주요 요인의 중요도 분석

앞에서 제시한 항만간 코퍼티션의 5개 항목에 대한 주요 요인에 대한 순위

40) 부산항만공사 및 한국컨테이너부두공단 10명, 선사 및 대리점 19명, 운영사 24명이 각각 설문에 응답하였음.

상관계수⁴¹⁾를 평가한 결과는 <그림 4-1> 및 <표 4-2>와 같다. 분석결과, 항만 간 코피티션의 결정요인에 대한 다양한 요인 중 경제적 동기의 우선순위가 4.00으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 다음으로 전략적 동기가 3.56으로 나타났다. 즉 켄달의 일치계수가 0.286으로 응답자들의 우선순위에 대한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 유의수준 1% 하에서 귀무가설을 기각함으로써 응답자들의 순위가 거의 일치하는 것으로 분석되었다.

<그림 4-1> 항만간 코피티션 결정요인의 중요도 분석결과



41) 순위상관계수를 측정하는 방법으로 켄달(Kendall)의 일치계수가 있다. m명의 평가자가 n 개의 대상물에 순위를 매겼을 때 평가자의 순위 매김에 일치성이 있는지 어떤지를 보는 지표로서, 켄달의 일치계수 W가 있는데, 이것은 평가자 i가 대상물 j에 매긴 순위를 R_{ij} 라고 할 경우 다음 식에 의해서 구해진다.

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^m \left(\sum_{i=1}^n R_{ij} \right)^2}{m^2 n (n^2 - 1)} - \frac{3(n+1)}{n-1}$$

노형진, 「SPSS 12.0에 의한 조사방법 및 통계분석」, 형설출판사, 2005.

〈표 4-2〉 결정요인 우선순위의 분석결과

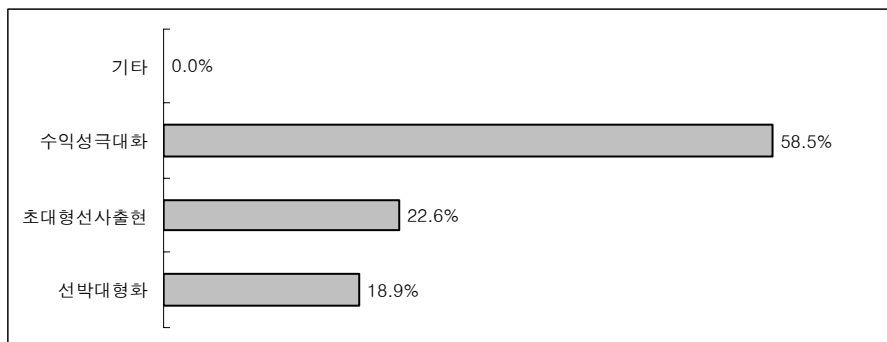
결정요인	평균순위	항목	검정통계량
전략적 요인	3.56	표본 수	53
재무적 요인	3.06	Kendall의 일치계수	0.286
경제적 요인	4.00	카이제곱	60.646
운영적 요인	2.31	자유도	4
마케팅 요인	2.08	유의확률	0.000

(2) 세부요인별 중요도 분석

① 전략적 동기

항만간 코퍼티션의 주요 요인에 대해서 세부요인별 중요도를 평가하였다. 전략적 동기 요인에서는 ‘항만시설의 상호사용을 통한 시설의 수익성 극대화 가능’이 가장 중요한 요인으로 평가되었으며, 그 다음으로는 ‘초대형 선사의 출현에 의한 항만/터미널 당국의 협상력 저하’가 중요한 것으로 평가되었다. 즉 터미널의 수익성 극대화를 전략적으로 추진하기 위한 수단으로 경쟁적인 항만시설의 개발보다는 상호간의 시설을 보완적으로 이용하는 전략이 매우 유리하다고 판단하고 있는 것으로 분석되었다.

〈그림 4-2〉 전략적 동기의 세부요인 분석결과

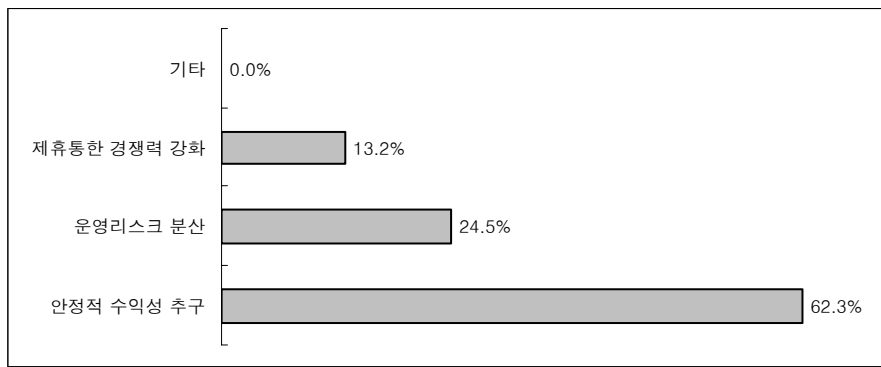


특히 터미널 운영사 중 50% 이상이 항만시설의 과잉개발보다는 상호 사용을 선호하는 것으로 분석되었다. 이러한 원인으로는 최근 들어 부산항과 부산신항 간의 경쟁, 부산항과 광양항 간의 경쟁으로 인한 부산항 및 광양항의 하역요율 하락 등 터미널 운영사의 경영현실을 반영하기 때문인 것으로 분석된다.

② 재무적 동기

재무적 동기 요인에서는 ‘항만시설에 대한 중복투자의 회피를 통한 안정적인 수익성 추구’가 가장 중요한 요인인 것으로 평가되었다. 재무적 동기 또한 전략적 동기와 마찬가지로 수익성 추구가 가장 중요하게 평가되었다.

〈그림 4-3〉 재무적 동기의 세부요인 분석결과



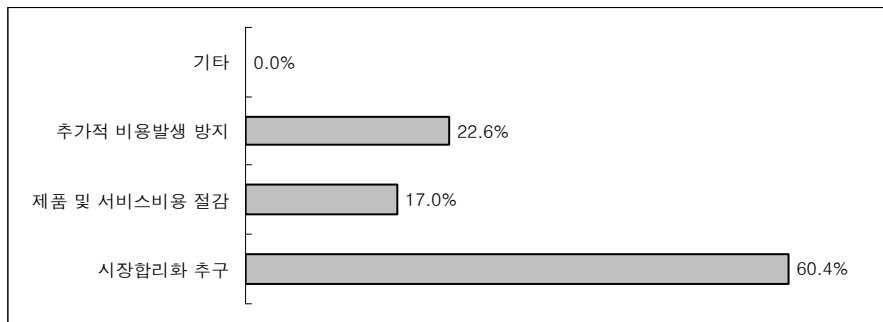
그 다음으로는 ‘항만시설에 대한 합작투자를 통한 운영 리스크의 분산’으로 나타났다. 최근 컨테이너 터미널의 시설에 대한 투자규모는 대규모로 이루어지고 있기 때문에 단독투자에 대한 리스크가 큰 현재 시장상황을 반영한 결과로 볼 수 있다.

특히 터미널 운영사의 응답자 중 전체 75%가 항만시설에 대한 중복투자의 회피를 통한 안정적인 수익성 추구를 위해 코피티션을 추진하는 것으로 분석되었다. 반면에 터미널의 수요자인 선사 및 대리점의 경우 전체 응답자의 47%만이 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

③ 경제적 동기

경제적 동기 요인에서는 ‘항만간 과당경쟁의 방지를 통한 시장의 합리화 추구’가 가장 중요한 것으로 평가되었다. 항만간 과당경쟁은 시장지배력 확대를 위한 대형기업의 M&A를 유발하여 중소형 운영사의 생존 경쟁력이 취약하게 하기 때문인 것으로 판단된다. 따라서 최근 중소형 운영사간 협력을 통해 시장 점유율을 확보하기 위한 노력을 기울이고 있다.

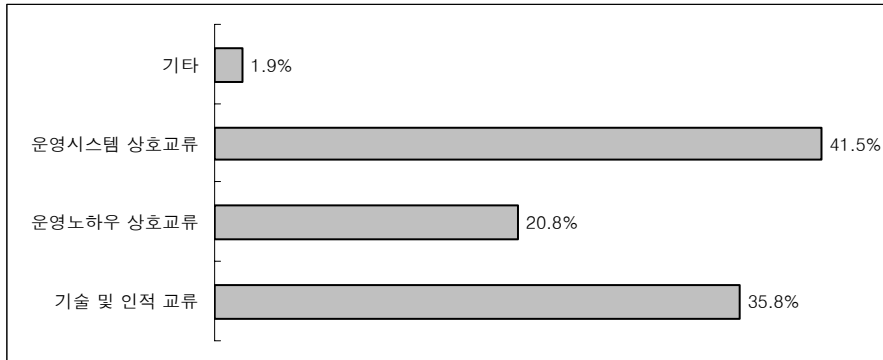
〈그림 4-4〉 경제적 동기의 세부요인 분석결과



④ 운영적 동기

운영적 동기에서는 ‘운영시스템의 상호교류를 통한 업무의 효율성 제고’가 가장 중요한 것으로 평가되었다. 진정한 의미에서의 터미널 간 협력은 전체적인 운영시스템까지의 통합이 이루어져야 하기 때문인 것으로 판단된다. 그 다음으로는 ‘기술 및 인적자원의 상호 교류를 통한 시너지 효과 창출’이 높은 순으로 나타났으며, 이는 운영시스템의 상호교류를 가능하게 하는 수단으로 기술 및 인적자원이 필요하기 때문인 것으로 판단된다.

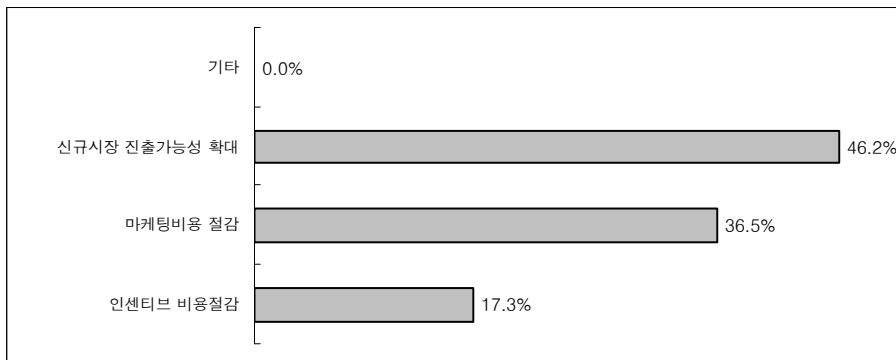
〈그림 4-5〉 운영적 동기의 세부요인 분석결과



⑤ 마케팅 동기

마케팅 동기에서는 ‘제휴를 통한 상대국 신규 시장의 진출 가능성 확대’가 가장 중요한 것으로 평가되었다. 일반적으로 신규 시장으로의 진출은 많은 리스크와 대규모 자금이 소요되기 때문에 조인트 벤처, 컨소시엄 형태의 협력을 통한 진출이 요구되는 사항이다. 그 다음으로 중요한 요인으로는 ‘마케팅 비용 절감’인 것으로 평가되었다. 공격적인 마케팅 활동은 상당한 비용을 발생시키기 때문에 이러한 활동비용 절감을 위해서는 합동 마케팅이 필요할 것이다.

〈그림 4-6〉 마케팅 동기의 세부요인 분석결과



최근 세계 항만산업에 있어서 이러한 코피티션이 발생하는 것은 무엇보다 해운-항만산업의 환경이 변화함에 따라 컨테이너 터미널 운영업체 간의 경쟁이 더욱 심화되고 있기 때문이다. 이러한 경쟁심화를 극복하기 위한 전략의 일환으로 주요 항만간 코피티션이 널리 확산되고 있는 추세이다.

특히 항만당국 또는 터미널 운영업체는 인접 항만 간의 과당경쟁에 의한 경영손실 또는 추가적인 비용발생 등의 원인으로 인하여 과당경쟁을 방지하고 과잉투자의 회피를 통한 시장의 합리화를 경영전략의 일환으로 전개하고 있는 추세이다. 이러한 시대적 조류에 대응하기 위해 다음 장에서는 우리나라 항만과 동북아 주요 항만간 코피티션 추진전략을 제시하였다.

제5장

우리나라 항만의 코피티션 추진전략

1. 코피티션 전략의 전제조건

항만간 코피티션 전략은 개별 항만당국 또는 터미널 운영자가 선택할 수 있는 전략적 옵션 중의 하나라고 할 수 있다. 따라서 항만당국은 코피티션 전략의 추진을 결정하기 전에 대상 항만에 대한 장단점, 전략적 위치 등에 대한 상세한 분석을 우선적으로 검토하는 것이 필요하다. 따라서 일반적인 코피티션 전략의 추진절차를 정리하면 <표 5-1>과 같다.

〈표 5-1〉 코피티션 전략의 추진절차

추진절차	주요내용
타당성 및 전략적 이슈 분석	<ul style="list-style-type: none"> - 시장참여자의 전략목표 설정 및 전략적 위치 분석 - 기회 분석
↓	
코피티션의 위험 및 혜택의 평가	<ul style="list-style-type: none"> - 최선의 대안, 위험평가 - 시장점유 및 향후 전망 - 서비스/시장의 위협성
↓	
최적의 파트너 선정	<ul style="list-style-type: none"> - 파트너의 장단점 분석 - 전문 자문기관 및 해당 산업의 전문가 활용
↓	
코피티션 전략의 수립	<ul style="list-style-type: none"> - 코피티션의 동기, 관련 조직 및 관리계획 수립

1) 타당성 및 전략적 이슈 분석

항만간 코피티션 전략은 시장참여자, 즉 정부, 항만당국 및 터미널 운영자 등 3자의 공통된 목표를 설정하여 추진하는 경우에만 그 효과를 극대화할 수 있을 것이다. 따라서 이들 시장참여자의 공통분모를 우선적으로 도출하고, 그 목표를 달성할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 즉 항만간 코피티션의 타당성 및 전략적 이슈를 우선적으로 분석하는 과정이 필요하다.

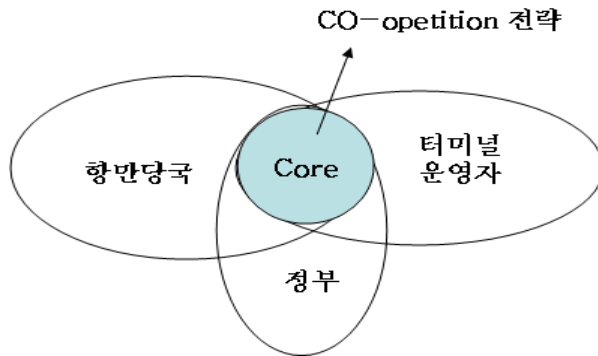
항만간 코피티션 전략의 타당성은 우선적으로 시장참여자 즉 정부, 항만당국 및 터미널 운영자의 전략목표를 동일하게 설정할 필요가 있다. 정부는 관련 산업의 활성화를 통해서 부가가치를 창출하고 국부의 증대를 모색하는 것이 일반적이다. 특히 우리나라와 같이 자원이 한정된 국가에서는 해운, 물류 등 서비스 산업의 성장을 통하여 부가가치를 창출할 필요가 있다. 이러한 이유로 정부는 □□동북아 물류중심기지 구축□□이라는 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 다양한 정책을 시행하고 있다.

한편 항만당국은 정부전략을 기초로 해당 항만의 효율성 및 효과성을 달성하는 것이 전략이라고 할 수 있다. 즉 현재의 항만시설을 활용하여 최대한 물동량의 증가를 위해 다양한 정책을 추진하는 한편, 항만운영의 비효율성을 개선함으로써 항만의 경쟁력을 높이려 하는 정책을 추진하고 있다고 할 수 있다. 마지막으로 터미널 운영업체는 무엇보다 수익성 극대화 전략을 추구하고 있다. 즉 일정한 비용 구조하에서 매출액을 최대한 증가시킴으로써 이윤을 증대하고자 하는 것이 기본적인 전략이라고 할 수 있다.

따라서 항만간 코피티션 전략의 목표는 <그림 5-1>에서 보듯이 이들 시장참여자의 전략목표가 서로 일치할 경우에만 가능할 것이다. 즉 시장참여자의 전략목표가 서로 교차되는 코어(core) 부분이 궁극적인 코피티션 전략의 목표라 할 수 있으며, 이러한 목표 설정하에서 코피티션 전략의 타당성이 입증된다고 할 수 있다. 시장참여자의 코어는 일반적으로 물동량 확보가 가장 공통적인 분모가 될 것이다. 즉 정부 및 항만당국은 최대한의 물동량을 확보함으로써 허브

항만으로 성장함으로써 ‘동북아 물류중심기지 구축’이라는 정책목표를 실현할 수 있고, 터미널 운영사는 최대한의 물동량을 확보함으로써 수익성을 극대화할 수 있다는 것이다.

〈그림 5-1〉 시장참여자의 코피티션 전략의 목표



2) 코피티션의 위험 및 혜택의 평가

코피티션의 위험과 혜택을 평가한다는 것은 매우 어려운 것이 사실이나, 최선의 대안, 위험평가, 시장점유 및 향후 전망, 서비스 및 시장의 위험성 등을 평가하여 전략을 수립해야 한다.

우선 더 나은 다른 대안이 없고 독자적으로 사업을 추진하는 경우 위험이 있을 때에는 코피티션 전략을 추진하는 것이 유리할 것이다. 이 경우 작은 분야부터 협력관계를 유지하고 향후 발전단계에 따라 협력관계를 확대하는 것이 필요하다.

또한 항만간 코피티션을 통하여 현재의 수익성 또는 시장점유율을 보장해 줄 것 같지 않으면 협력을 체결할 이유가 없으며, 향후 시장의 환경변화를 고려한 대비책도 수립해야 할 것이다. 특히 대규모 투자가 필요한 신규 시장에 진출할 경우 그 위험성이 매우 높기 때문에 위험의 분산이라는 측면에서 항만간 코피티션 전략은 매우 유용하다.

3) 최적의 파트너 선정

코피티션 전략의 추진이 타당하다고 판단되면 항만당국은 모든 항만에 대해서 코피티션 전략을 전개하기보다는 우선 최적의 파트너(항만)를 선정하는 것이 필요하다. 즉 항만당국은 대상 항만의 하드웨어 측면, 소프트웨어 측면 및 성장 가능성 등을 종합적으로 판단하여 최적의 파트너를 선정해야 한다. 코피티션 전략의 목적이 두 항만 간의 사업관계를 더욱 발전시키기 위한 것이든, 다른 항만과 새로운 사업기회를 모색하기 위한 것이든 파트너와 양립할 수 있을 것인가에 대한 확신이 전략의 추진에 있어서 무엇보다 중요하다.

2. 코피티션 전략의 우선대상 항만 선정

1) 우선대상 항만의 선정

우리나라 항만이 북중국 및 일본서안 항만과의 코피티션 전략을 추진할 경우, 우선적으로 추진하는 것이 필요한 항만에 대한 우선순위를 선정하였다. 대상 항만으로는 북중국의 주요 항만인 상해, 톈진, 칭다오 및 다롄, 그리고 일본서안의 기타큐슈 항 가운데 항만간 코피티션의 우선순위를 선정하였다. 그리고 국내 항만은 부산항과 광양항을 그 대상으로 하였다.

〈그림 5-2〉 코피티션 대상 항만의 위치도



부산항과 동북아 주요 항만간 코퍼티션을 체결할 경우 가장 우선적으로 고려해야 하는 항만으로는 상해 항이 3.87로 나타나 우선적인 대상 항만으로 고려해야 할 것이다. 다음이 칭다오 항, 그 다음이 텐진 항으로 각각 나타나 일본 서안 항만보다는 북중국에 위치한 항만들과의 코퍼티션을 우선적으로 체결, 물동량의 안정적인 창출을 통해 항만의 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 적극적으로 모색해야 하는 것으로 나타났다.

〈표 5-2〉 부산항의 우선순위 분석결과

항 만	평균순위	항목	검정통계량
상 해	3.87	표본 수	53
칭 도	3.58	Kendall의 일치계수	0.228
천 진	2.94	카이제곱	48.343
다 련	2.43	자유도	4
기타큐슈	2.17	유의확률	0.000

한편 광양항의 경우도 부산항의 결과와 크게 다르지 않은 것으로 나타났다. 상해 항이 3.72로 가장 높은 순위를 보이고 있으며, 다음이 칭다오 항으로 3.66의 순위를 보이는 것으로 나타났다.

〈표 5-3〉 광양항의 우선순위 분석결과

항 만	평균순위	항목	검정통계량
상 해	3.72	표본 수	53
칭 도	3.66	Kendall의 일치계수	0.233
천 진	2.96	카이제곱	49.339
다 련	2.62	자유도	4
기타큐슈	2.04	유의확률	0.000

따라서 우리나라의 주요 항만은 전반적으로 일본 항만보다는 중국 항만을 대상으로 코퍼티션을 우선적으로 추진하고, 점차적으로 일본 항만으로 확대하

는 것이 바람직한 것으로 평가되었다.

2) 코피티션의 발생요인에 대한 우선순위

(1) 부산항

부산항과 동북아 주요 항만간 코피티션을 체결할 경우 우선적으로 고려해야 하는 요인에 대한 평가에서는 항만별로 다소 상이하다고 할 수 있으나 거의 유사한 양상을 보이고 있다. 모든 항만에 대해 부산항이 코피티션을 체결할 경우 가장 우선적으로 고려해야 하는 요인으로 경제적 동기를 들고 있다. 즉 인접 항만과의 과당경쟁의 방지, 항만시설의 초과공급을 방지함으로써 시장의 합리화를 유도하는 정책이 필요하다고 평가되었다.

〈표 5-4〉 부산항의 요인분석 결과

구분		상해	청다오	텐진	다롄	기타큐슈
발 생 요 인	전략적 동기	3.53	3.45	3.48	3.08	3.30
	재무적 동기	3.08	3.03	3.18	3.35	3.42
	경제적 동기	3.68	3.85	3.88	3.82	3.58
	운영적 동기	2.53	2.36	2.12	2.45	2.55
	마케팅 동기	2.20	2.30	2.33	2.30	2.15
통 계 량	표본 수	40	33	33	33	33
	일치계수	0.183	0.182	0.226	0.158	0.153
	카이제곱	29.303	24.000	29.794	20.886	20.194
	자유도	4	4	4	4	4
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

또한 최근의 해운·항만산업의 환경변화, 즉 선박의 대형화, 대형 선사의 인수·합병을 통한 초대형 선사의 출현 등에 의하여 항만의 교섭력이 상대적으로 약해짐에 따라 항만의 경쟁력 제고를 위하여 코피티션을 전개하는 것이 필요할

것이다.

부산항과 상해 항, 칭다오 항 및 텐진 항 간의 코퍼티션은 경제적 동기와 전략적 동기에 중점을 두고 추진하는 것이 필요하며, 다롄 항과 기타큐슈 항에 대해서는 경제적 동기 및 재무적 동기에 중점을 두고 추진하는 것이 바람직할 것이다.

(2) 광양항

광양항의 경우 주요 항만과의 코퍼티션을 체결할 경우 가장 우선적으로 경제적 동기를 고려해야 하는 것으로 나타났다. 특히 광양항은 신생 항만으로 아직은 대외인지도가 높지 않기 때문에 부산항이나 인접 항만에 비하여 경쟁력이 낮은 실정이다. 더욱이 인접 항만과의 과당경쟁 및 시설의 초과공급은 광양항의 경쟁력을 더욱 약화시키는 요인으로 작용할 가능성이 높다. 따라서 우선적으로 광양항의 활성화를 위하여 필요한 전략을 적극적으로 강구하여 주요항만과의 코퍼티션을 체결함으로써 항만 간의 출혈경쟁을 사전에 방지해야 할 것이다.

〈표 5-5〉 광양항의 요인분석 결과

구분		상해	칭다오	텐진	다롄	기타큐슈
발 생 요 인	전략적 동기	3.31	3.29	3.43	3.24	3.38
	재무적 동기	3.37	3.41	3.29	3.29	3.21
	경제적 동기	3.94	3.71	3.77	3.97	3.47
	운영적 동기	2.20	2.53	2.49	2.32	2.56
	마케팅 동기	2.17	2.06	2.03	2.18	2.38
통 계 량	표본 수	35	34	35	34	34
	일치계수	0.245	0.186	0.207	0.222	0.099
	카이제곱	34.331	25.318	28.960	30.188	13.412
	자유도	4	4	4	4	4
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.09

이상에서 살펴 본 바와 같이, 부산항 및 광양항 모두 다른 항만과 코피티션을 체결할 경우 우선대상 항만으로 상해 항이 가장 높은 점수를 받았다. 이러한 원인은 최근 상해 항의 높은 물동량 증가에 의하여 중국 정부가 대대적으로 항만개발을 추진함에 따라 부산항, 광양항 등 우리나라 항만의 가장 위협적인 요소로 작용한다고 판단하고 있기 때문이다.

한편 우선적으로 고려해야 할 요인으로는 과당경쟁 및 초과공급의 방지를 우선시하는 경제적 동기를 가장 중요한 요인으로 평가하고 있다. 물론 다른 요인들을 무시해도 된다는 의미를 내포하는 것은 아니기 때문에 향후 항만간 코피티션을 체결하고자 하는 경우 이러한 요인들을 충분히 고려하여 전략을 수립하는 것이 필요하다.

3. 항만간 코피티션 전략의 추진방안

1) 국내 항만간 코피티션의 추진방안

부산항과 광양항 간의 코피티션 추진전략은 단기와 중장기로 구분하여 단계적으로 추진하는 것이 필요하다. 우선 단기적으로는 항만당국간의 업무협력, 안정적인 하역요율 시스템의 구축, 중장기적으로는 제휴합작벤처를 통한 물류 기반시설의 확보, 항만당국의 광역화 등을 들 수 있다.

(1) 마케팅 활동 등 업무협력(Functional Co-opetition)

두 항만당국이 업무협력을 통하여 다양한 업무분야에 걸쳐 협력관계를 맺는 것으로 항만간 업무협력의 가장 일반적인 유형이 공동 마케팅 활동의 전개이다. 최근 들어 물동량 확보를 위해 두 항만당국이 경쟁적으로 해외에서 마케팅 활동을 전개하고 있지만, 그 효과는 미미하다고 할 수 있다.

이러한 원인으로는 동일한 지역에 대해서 두 항만당국이 경쟁적으로 마케팅 활동을 전개함으로써 오히려 우리나라 항만에 대해 안 좋은 인상을 심어줄 가능성이 매우 높다. 따라서 개별적인 마케팅 활동을 지양하고 공동으로 마케팅 활동을 전개함으로써 시너지 효과를 얻을 수 있을 것이다.

<그림 5-3>과 <그림 5-4>는 한국컨테이너부두공단과 부산항만공사의 조직도를 나타내고 있다. 현재 두 항만당국의 조직 현황을 검토한 결과, 업무협력이 가능한 분야는 국제물류협력, 마케팅 활동 및 항만개발, 운영부문으로 크게 구분할 수 있다. 이를 간략하게 정리하면 <표 5-6>과 같다.

국제물류협력 분야에서의 협력내용은 BRICs(브라질, 러시아, 인도, 중국) 등 신흥 물류시장에 대한 조사·분석, 국적선사, 항만운영사 등의 해외 공동투자 유도·지원, 국내외 물류관련 업·단체 협력 네트워크 구축 등에 관한 업무협력이 가능할 것으로 예상된다. 마케팅 분야에서는 합동투자유치지원단 구성·운영, 마케팅 활동의 공동 전개 등이 가능하고, 항만개발 및 운영부문에서는 항만개발기술과 항만운영기술의 공동개발이 가능할 것으로 판단된다.

〈그림 5-3〉 한국컨테이너부두공단의 조직도



〈그림 5-4〉 부산항만공사의 조직도



※ 각 부서별로 클릭하시면, 진원현황에 대해 알수 있습니다.

〈표 5-6〉 BPA 및 ‘컨’ 공단의 업무협력 주요 내용

협력분야	담당부서		협력내용
	BPA	‘컨’공단	
국제물류	국제물류사업단	국제물류협력사업단	- BRICs(브라질, 러시아, 인도, 중국) 등 신흥 물류시장에 대한 조사·분석 - 국적선사, 항만운영사 등의 해외 공동 투자 유도·지원 - 국내외 물류관련 업·단체 협력 네트워크 구축 등
마케팅	마케팅팀	국제물류협력사업단	- 합동투자유치지원단 구성·운영 - 마케팅 활동 공동 전개
항만개발 및 관리·운영	항만운영계획팀 건설계획팀	항만물류팀 항만개발팀	- 항만개발기술의 공동개발 - 항만운영기술의 공동개발

(2) 안정적인 하역요율시스템의 구축

부산신항만의 개장 이후 가장 크게 대두되고 있는 운영사들의 문제점으로는 하역요금의 덩핑이라고 할 수 있다. 물론 항만하역요금은 해양수산부가 요금결정과정에서 선사, 화주, 하역사 등 이해관계자들의 의견을 충분히 수렴하고, 재정경제부와 협의를 거쳐 최종적으로 결정하고 있다. 그러나 이러한 고시요금은 실질적으로 시장에서는 운영사 또는 항만 간의 지나친 경쟁에 의하여 매우 낮은 수준에 있다는 것이다.

이러한 지나친 하역요율경쟁은 결국 항만 자체를 몰락시키는 요인으로 작용하기 때문에 안정적인 하역요율시스템을 구축하기 위한 운영사 간의 협력이 필요하다. 그 대안으로 운영사 간의 협의체를 구성하여 ‘하역요금공표제’를 도입하는 것이 필요할 것이다.⁴²⁾

하역요금공표제는 최소한의 시장질서 확립 차원에서 우선 필요하다. 즉 우리나라 항만산업에서의 불공정 행위 및 과당경쟁을 방지하는 기능을 확립하는 차원에서 필요하다. 또한 정부의 입장에서 효율적인 정책수단으로 활용할 수 있다. 국내 항만산업의 건전한 발전 및 공정한 경쟁여건의 조성을 위해서는 시장에서 가격질서의 곤란, 불공정거래 경쟁왜곡 등 이상현상이 발생할 경우 이를 제도적으로 개선 또는 보완하는 기능이 필요하다고 할 수 있다.

하역요금공표제도의 주체는 터미널 운영사가 주관이 되어 부산항, 광양항 등 국내 항만에서의 공정한 하역요율의 조성을 위한 협의체를 구성하여 자발적으로 운영하는 것이 필요하다. 하역요금공표제도의 도입을 위해서는 운영사 간 협의체를 구성하여 매년 운영원가를 고려한 최소한의 하역요금수준을 설정하고, 운영사가 이를 준수하는가에 대한 상호간의 모니터링 시스템을 구축하는 것이 필요하다.

42) 해운산업의 경우 KL-Net가 자사 홈페이지에 별도의 ‘운임공표서비스’를 구축하여 서비스를 제공하고 있음.

(3) 제휴합작벤처를 통한 물류기반시설의 확보

제휴합작벤처란 제휴선들이 별도로 자본을 투자하여 독립적인 사업체를 구성하는 것으로 오늘날의 제휴합작벤처는 광범위한 분야에서의 협력관계보다는 특정 업무분야에 국한해서 협력관계를 맺는 것이 일반적이다. 이러한 제휴합작벤처를 통하여 새로운 사업분야로 영역을 확장함으로써 항만의 경쟁력을 제고할 수 있다.

예를 들면, 최근 정부가 추진하고 있는 글로벌 물류 네트워크 전략의 일환으로 두 항만당국이 제휴합작벤처를 설립하여 해외 물류기반시설에 투자함으로써 해외거점을 확보, 부산항과 광양항으로의 물동량 유입경로를 구축함에 따라 두 항만이 동시에 성장할 수 있는 기반을 조성할 수 있다.

두 항만당국의 합작투자를 위해서는 우선적으로 대상사업을 선정하는 과정이 필요하다. 양 당국이 공동으로 합작투자를 위한 대상사업 선정을 위한 타당성 조사를 실시하고, 구체적인 투자계획을 수립하는 것이 필요하다. 투자계획을 수립한 이후에는 양 당국이 각각의 투자지분율을 설정하고 이를 토대로 합작회사를 설립·운영하는 것이 필요하다.

(4) 항만당국의 광역화

현재 부산항과 광양항, 부산신항과 부산북항 간의 화물유치 경쟁은 매우 치열하다. 특히 부산항과 광양항의 관리 주체가 상이하기 때문에 국가 전체적인 차원에서의 관리운영이 다소 부족한 실정이다. 즉 두 항만이 아무런 연계성 없이 개별적으로 개발·운영됨으로써 두 항만 간의 물동량 이전을 견제하기 위하여 유사한 인센티브 제도를 경쟁적으로 도입하게 돼 결국 국부유출을 야기하고 있는 실정이다.

따라서 이러한 국부유출을 방지하고 동북아물류중심기지로 성장하기 위해서는 부산항과 광양항의 경쟁적 물량 나누기식이 아닌 실질적인 항만의 상호 협

조적인 통합운영을 위해서 항만당국의 광역화를 추진하는 것이 필요하다. 항만당국의 광역화를 통하여 경쟁적으로 물동량을 확보하기 위해 지급하는 인센티브를 다소나마 절감함으로써 운영수익의 개선에도 일조를 할 것이다.

현재 부산항은 부산항만공사가, 광양항은 한국컨테이너부두공단이 각각 관리·운영을 담당하고 있다. 각각의 기능 및 관련 법률을 살펴보면 <표 5-6>과 같다. 부산항만공사는 항만공사법에 의하여 부산항의 항만시설 관리·운영, 부산항 개발 및 항만시설의 유지보수 업무 등을 담당하고 있다. 반면에 한국컨테이너부두공단은 한국컨테이너부두공단법에 의하여 광양항, 평택·당진항, 울산항, 군산항 등 6개 항만에 대해 관리·운영업무를 담당하고 있다.

사실 부산항 및 광양항은 우리나라 전체의 수출입 관문항의 역할을 담당하기 때문에 두 항만 간의 경쟁은 매우 치열하다. 특히 국내 수출입 물동량은 한정되어 있기 때문에 이들 항만은 화물유치를 위하여 치열한 경쟁을 하고 있으며, 선사 및 화주 등 이용자들을 대상으로 다양한 인센티브를 제공하고 있다. 따라서 이러한 경쟁구조에서 탈피하여 상호 윈-윈(win-win)하기 위해서는 협력관계를 유지하는 것이 필요하고, 그 방안의 하나로써 항만당국의 광역화를 들 수 있다.

<표 5-7> 부산항·광양항의 관리·운영주체 비교

구 분	부산항만공사	한국컨테이너부두공단
관련법	항만공사법	한국컨테이너부두공단법
대상 항만	부산항	광양항·울산항·평택(당진)항·군산항으로 총 6개 항만
주요 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 항만시설 관리·운영 - 부산항 개발사업 - 부산항 시설의 유지보수 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨테이너 부두의 개발 및 관리·운영 - 컨테이너 부두 기능시설의 설치 및 관리·운영 - 컨테이너 화물의 유통 촉진을 위한 내륙 연계 수송기지와 교통시설의 개발 및 관리·운영 - 항만운송사업법에 따른 항만하역사업 - 항만시설의 개발 및 관리·운영을 위해 정부가 위탁한 사업 - 공단이 조성한 재원 범위 안에서 해양수산부장관이 승인하는 사업

사실 부산항은 부산항만공사가, 광양항은 해양수산부 산하의 한국컨테이너 부두공단이 관리 운영하기 때문에 단기간에 관리운영체제를 통합하기는 다소 어려운 실정이다. 그러나 동북아 물류중심기지 구축이라는 정책을 효율적으로 수행하기 위해서는 규모의 경제를 달성하는 것이 필요하고 이를 위해서는 항만간 전략적 제휴의 방안을 적극적으로 검토해야 할 것이다.

또한 최근 들어 광양항에 항만공사를 설립하고자 하는 움직임이 있기 때문에 광양항에 새로운 항만공사를 설립하기보다는 부산항만공사를 확대 개편하여 남해안권의 항만관리를 일체적으로 수행할 수 있도록 조직을 개편하는 것이 훨씬 효율적일 수도 있다.

이러한 항만당국의 광역화를 통해 부산항과 광양항의 기능차별화를 통한 운영효율성의 향상으로 국제경쟁력 제고가 가능할 것이다. 우선 부산항은 국제 수출입 화물 및 일본 서안지역 환적화물의 중심항으로 육성하고, 광양항은 중국 동북부지역 및 동남아시아를 겨냥한 환적항으로서의 기능을 부여하는 것이 필요할 것이다.

2) 동북아 주요 항만간 코퍼티션 전략의 추진방안

동북아 주요 항만간 코퍼티션 전략은 정부 차원, 항만당국 및 터미널 전문운영체인 민간 차원으로 구분할 수 있다. 정부 차원의 코퍼티션 전략으로는 동북아해운항만연구회(재)의 설립·운영, 피더연계서비스의 협력 강화, 과당경쟁 및 덤핑방지조약의 체결 등을 들 수 있고, 항만당국 차원의 코퍼티션 전략으로는 글로벌 공급사슬망(SCM)과 연계한 코퍼티션 추진, 항만운영시스템의 통합화, 지분참여를 통한 합작투자, 인적교류 및 공동마케팅 활동의 전개 등을 들 수 있다. 마지막으로 민간 차원의 전략으로는 인적교류, 노하우 공유, 운영시스템의 통합 등이 가능할 것이다.

(1) 정부 차원의 코퍼티션 전략

① 동북아해운항만연구회(재)의 설립·운영

동북아 주요 항만간 코퍼티션 전략을 원활하게 추진하기 위해서는 “동북아 해운항만연구회(재)”의 설립·운영이 필요하다. 현재 한·중·일 삼국은 항만국장 회의를 매년 개최하고 있으나 비상설기구로 회의를 개최하기 때문에 실질적인 결과를 도출하기가 다소 어렵다. 따라서 한·중·일 삼국이 공동으로 동북아해운항만연구회(재)를 설립하여 장비 및 운영시스템의 표준화, 법적·제도적 제약의 완화, 항만요율의 통일화 등 삼국 공동의 현안문제를 단계적으로 해소하는 방안을 모색해야 한다.

따라서 동북아해운항만연구회(재)는 한·중·일 삼국이 공동으로 일정 비율을 출자하여 재단법인 형태로 설립하여 운영하는 것이 필요하다. 현실적으로 한·중·일 3국간 항만 협력사업은 아직 크게 부족한 실정이다. 따라서 이러한 연구회의 설립을 통하여 3국의 항만관련 현안사항과 주요 이슈에 대한 지속적인 연구를 통해 각국이 이를 정부정책으로 반영할 수 있는 기본적인 틀을 구축해야 할 것이다. 즉 동북아해운항만연구회(재)의 설립을 통하여 한·중·일 3국의 전문가 교환, 컨설팅, 기술적 협력 등을 도모함으로써 동 지역의 항만개발 및 운영의 효율성을 증진시킬 수 있다는 것이다.

② 피더연계서비스의 협력 강화

동북아 주요 항만간 경쟁이 더욱 심화되고 있는 상황에서 2006년 12월 양산항 2단계 4선석이 추가로 개장할 예정이다. 이렇게 되면 우리나라 항만, 특히 부산항 및 광양항은 더욱 위축될 것으로 예상된다. 더욱이 중국의 대대적인 항만개발과 낮은 요율구조 등의 요인에 의하여 우리나라 항만의 경쟁력은 나날이 악화되고 있다. 따라서 중국 및 일본의 환적화물을 유치하기 위해서는 항만간 코퍼티션을 추진하여 항만간 피더 서비스에 대해 항만요율을 감면해 주는 것이 필요하다.

예를 들면, 일본의 기타큐슈 항과 중국의 텐진 항은 코퍼티션을 체결하여 두 항만에 취항하는 정기 컨테이너선, 로로선에 대해서 일본의 경우 선박사용료와 갠트릭레인 사용료를 감면해 주고 있으며, 중국은 선박정박비용을 감면해 주고 있다. 따라서 우리나라도 이들 항만과의 코퍼티션을 체결하여 피더 서비스에 대한 비용절감을 추진하여 환적화물을 유치하는 것이 필요하다.⁴³⁾

한·중·일 3국의 항만요율 항목을 정리한 결과는 <표 5-8>과 같다. 정부가 부과하는 항만요율을 각국별로 보면, 우리나라는 선박입항료, 접안료 및 화물입항료, 중국은 선박입출항료, 접안료, 화물입항료, 항만건설비 및 항만정박비용, 일본은 선박입출항료, 접안료 및 C/C 사용료 등으로 구성되어 있다.

<표 5-8> 한·중·일 3국의 항만요율 항목 비교

한국	중국	일본
- 선박입출항료 - 접안료 - 화물입항료	- 선박입출항료 - 접안료 - 화물입항료 - 항만건설비 - 선박정박비용	- 선박입출항료 - 접안료 - C/C 사용료

따라서 한·중·일 3국간 피더연계서비스의 협력강화를 위해서는 이들 항만에 동시 기항하는 선박에 대해 각종 항만요율의 면제 또는 감면해주는 정책적인 협력이 필요하다고 하겠다. 이러한 정부의 정책방향을 정리하면 <표 5-9>와 같다.

43) 중국 장강의 타이창(太倉) 항과 부산·광양항 간의 피더 네트워크 구성은 중국 항만과의 코퍼티션 전략의 첫 성과로 받아들여지고 있다. 쉬핑데일리의 보도에 따르면 장강 하천운송선사인 충칭시해운유한책임공사는 9월 15일부터 타이창 항과 부산·광양을 연결하는 피더 서비스인 ‘Chong Hai Express’를 개설했다. 이 항로에는 332TEU급 컨테이너선인 진만허(金滿河) 호가 투입돼 타이창~부산·광양~타이창 순으로 주 1항차 서비스를 하게 된다. 즉 SIPG가 자회사인 ‘지하이해운’이라는 장강유역의 최대 바지선사를 통한 수상서비스 과점으로 장강 유역 화물을 모두 독식하려는 전략을 세우고 있는 가운데 장강 유역의 대표적 항만 중 하나인 타이창 항이 독자적인 환적루트로서 부산·광양항을 선택했다는 점은 국내 항만과의 네트워크 연계가 새로운 상생의 방안임이 증명된 셈이라는 것이다. 쉬핑데일리, 2006. 10.

〈표 5-9〉 피더연계서비스의 협력을 위한 주요 정책방향

구분	한국 ↔ 중국		한국 ↔ 일본	
	한국	중국	한국	일본
주요 내용	- 선박입출항료 면제 - 접안료 면제 - 화물입항료 면제	- 접안료 면제 - 선박정박비용 감면 - 선박입출항료 면제	- 선박입출항료 면제 - 접안료 면제 - 화물입항료 면제	- 선박입출항료 면제 - 접안료 면제 - C/C 사용료 면제

③ 과당경쟁 및 덤핑방지조약의 체결

최근 동북아 항만산업의 가장 큰 문제점은 각국의 무분별한 항만개발계획 추진에 의하여 인접 항만 간의 과당경쟁이 발생하고, 이로 인하여 항만하역요금의 왜곡이 발생한다는 것이다. 시장질서의 왜곡은 결국 동 지역 항만의 공멸을 초래할 가능성이 높기 때문에 정부 차원 또는 항만당국 차원에서 과당경쟁을 방지하고 하역요금의 덤핑 방지에 관한 조약을 체결하는 것이 필요하다.

(2) 항만당국 차원의 코퍼티션 전략

① 글로벌 공급사슬망(SCM)과 연계한 코퍼티션 추진

오늘날 항만의 기능은 단순 보관·하역 위주에서 국제물류거점으로서의 역할을 담당하고 있다. 따라서 항만간 코퍼티션 전략 역시 이들 글로벌 공급사슬망과 연계하여 추진함으로써 물량창출형 코퍼티션이 가능할 것이다. 따라서 항만당국은 항만배후단지 내에 글로벌 물류기업을 유치하여 두 항만 간의 공급사슬망을 구축해야 할 것이다.

즉 국내 항만의 동북아 물류허브화를 위해서는 한·중·일 3국의 협력을 통해 단순한 물량독점보다는 국내 항만을 거쳐감으로써 물량을 처리해 연계 항만 모두가 윈-윈(win-win) 할 수 있는 전략을 구사해야 한다. 따라서 중국의 환발해만권 물류중심화 계획, 세계 물류시장의 과점화 등 급변하는 물류환경

속에서 우리나라의 물류중심화를 위해서는 국내 항만뿐만 아니라 세계 물류시장을 대상으로 하는 정책마련이 절실하다.

예를 들어 텐진 항과 부산항의 경우, 항만당국이 서로 협력하여 텐진항의 자유무역지대나 부산항의 배후단지에 글로벌 물류기업을 유치한다면 지정학적으로 중국 북미항로의 우위에 있는 부산항을 통한 물류의 이동이 가능할 것이다.

② 항만운영시스템의 통합화

우리나라 컨테이너항만의 정보화는 현재 Port-MIS를 통해 상당 부분 이루어지고 있으나 상해, 칭다오 등 타 항만과의 연계성은 매우 부족한 실정이다. 따라서 한·중·일 삼국간 항만운영시스템의 통합화가 필요하다.

현재 중국 항만의 경우 항만간 비효율적인 업무의 중복, CIQ의 후진성 등에 의하여 많은 물류비용이 발생하는 것으로 조사되고 있으며, 운영시스템의 차이로 인하여 통관에 상당한 시간이 소요되는 것으로 조사되고 있다. 따라서 우리나라의 선진화된 IT 산업을 이용한 통합운영시스템을 구축하여 업무의 연계성 강화, 편리성 제공 등을 추진해야 한다.

③ 지분참여를 통한 협력구축

우리나라는 물론 중국, 일본 등 3국은 대대적인 항만개발계획을 추진하고 있다. 이러한 개발계획에 항만당국이 일정 부분 지분을 참여하는 합작투자는 위험을 분산시킬 수 있다는 장점이 있다. 특히 중국의 주요항만들은 글로벌 터미널 운영사와 전략적 파트너십을 구축하여 항만시설 투자에 합의하고 있기 때문에 우리나라의 항만당국이나 민간운영사가 이들과 합작투자를 할 경우 우리나라에 진출해 있는 HPH 또는 PSA의 글로벌 네트워크를 충분히 활용할 수 있을 것이다.

④ 인적교류 및 공동 마케팅 활동 전개

가장 기본적인면서도 협력관계를 더욱 강화할 수 있는 것이 상호 인적교류

라고 할 수 있다. 특히 중국은 인적관계를 매우 중요시하는 문화특성을 가지고 있으므로 상호간의 인적교류를 통한 신뢰구축이 필요하다. 또한, 화물유치를 위한 마케팅 활동에 대한 상호 협력체제를 구축하는 것이 필요하다.

한·중·일 3국의 항만 인적자원의 장단점을 비교한 결과, 우리나라의 장점으로는 물류전문인력의 집중, 해운항만관련 인력의 양호 등을 들 수 있고, 단점으로는 국제물류 전문가 및 노하우 부족 등을 들고 있다. 중국의 경우에는 해운·항만관련 인력이 풍부하고, 인건비가 저렴하다는 장점이 있는 반면에, 우리나라와 마찬가지로 국제물류전문가 및 노하우 부족 등을 들 수 있다. 일본의 경우에는 물류전문인력이 상대적으로 양호하고, 물류 노하우가 축적되어 있는 반면에 주변 항만의 발전으로 인력 및 노하우의 이탈 가능성이 있다는 것이다. 따라서 한·중·일 3국은 인력부문에서의 코피티션 전략을 통하여 자국의 단점을 보완함으로써 양질의 인력 확보가 가능할 것이다.

(3) 민간 차원의 코피티션 전략

민간 차원에서의 항만간 코피티션 전략으로는 업무협력, 즉 항만운영의 노하우 공유, 기술습득 및 이전 등을 통하여 항만운영의 효율화를 도모하는 것을 들 수 있다. 이러한 효율적인 운영기법을 통하여 항만의 이미지를 강화시킴으로써 항만의 주요 고객인 선사들을 더욱 적극적으로 유치할 수 있을 것이다. 또한 두 항만 간의 코피티션을 통한 협력관계를 부각시키는 마케팅 전략을 추진함으로써 대형 선사 및 피더 선사 유치가 훨씬 수월해질 것이다. 이 외에도 항만 및 물류시설에 대한 합작투자, 운영시스템의 통합 등을 통한 코피티션이 가능하다.

제6장

결론 및 정책제언

1. 요약 및 결론

최근의 해운·항만산업은 교역의 증가와 세계적인 분업 활동의 증가 및 이동을 경험하고 있으며, 운영적인 측면에 있어서 경쟁과 협력의 합성어인 코퍼티션이라는 신 개념을 도입하여 새로운 단계로 발전하고 있다. 오늘날의 항만은 인접 항만과의 협력 이외에도 항만물류사슬에 참가하고 있는 모든 시장참가자들과의 유기적인 통합관계를 중시하며 이를 다양한 형태의 협력관계로 발전시키고 있다.

오늘날 갈수록 치열해지는 경쟁체제 하에서 세계 항만들은 생존전략의 일환으로 인접 항만과의 코퍼티션을 적극적으로 추진하고 있다. 아시아의 주요 거점항인 홍콩과 선전 항이 컨테이너 터미널 간의 지분참여를 통해 경쟁과 협력을 동시에 활용하고 있는 것이 좋은 사례가 될 것이다.

21세기의 뉴 패러다임인 코퍼티션은 기업들이 각자 경영의 독립성을 유지하면서 자신이 보유한 핵심 역량을 바탕으로 경쟁관계에 있는 기업과 특정 사업 및 업무분야에 걸쳐 협력관계를 맺고 이를 통하여 상호 보완적인 역량을 결합함으로써 경쟁우위를 확보하고자 하는 제휴전략이라고 할 수 있다.

이러한 코퍼티션이 항만산업에 중요한 경영전략으로 등장한 이유는 우선 초대형 선박의 등장에 따른 항만시설의 기능저하, 대형 선사간 인수합병에 의한 항만당국의 교섭력 저하 및 정기선 시장의 경쟁심화 등 해운환경의 변화를 들

수 있다. 또한 동북아지역 항만의 급성장에 따른 시설의 과잉투자 및 과당경쟁의 심화, 글로벌 터미널 운영업체의 글로벌화 등 항만환경의 변화에 의해서도 기인한다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 항만산업에서 코퍼티션의 발생요인에 대해서 분석하였다. 분석방법은 해운·항만관련 전문가들을 대상으로 설문조사를 통하여 5가지 요인에 대해서 그 중요도를 분석하였다. 분석한 결과 항만간 코퍼티션이 발생하는 가장 중요한 요인은 과잉투자 및 과당경쟁의 방지를 통한 시장의 합리화를 도모하기 위한 경제적 요인으로 분석되었으며, 다음이 전략적 동기, 재무적 동기 등의 순으로 나타났다.

한편 우리나라 항만(부산항, 광양항)이 동북아 주요 항만과 코퍼티션을 추진할 경우 가장 우선적으로 고려해야 하는 항만으로 상해 항이 1순위를 차지하였으며, 다음으로 칭다오 항, 텐진 항, 다롄 항 및 기타큐슈 항의 순위를 나타냈다. 또한 코퍼티션 전략의 동기로는 경제적 동기가 제일 우선시되었으며, 다음으로 전략적 동기, 재무적 동기 등의 순위를 나타냈다.

우선 국내 항만의 경우 가능한 전략으로는 항만당국의 광역화, 제휴합작벤처를 통한 물류기반시설의 확보, 업무협력 및 안정적인 하역요율시스템의 구축 등이 있다.

다음으로 동북아 주요 항만간 코퍼티션의 추진방안을 정부 차원, 항만당국 및 민간 차원으로 구분하여 제시하였다. 정부 차원의 전략으로는 동북아해운항만연구회(재)의 설립 및 운영, 피더연계서비스의 협력 강화, 과당경쟁 및 덤핑방지조약의 체결 등이 필요하다. 항만당국 차원에서의 전략으로는 글로벌 공급사슬망과 연계한 코퍼티션 추진, 항만운영시스템의 통합화 및 지분참여를 통한 협력구축 등을 제시하였다. 마지막으로 민간 차원에서의 전략으로는 업무협력, 마케팅 협력, 합작투자 및 운영시스템의 통합 등을 통한 코퍼티션의 구축이 가능할 것이다.

결론적으로 해운·항만산업에서의 환경변화는 항만의 빈익빈·부익부 현상을 더욱 심화시키고 경쟁 또한 심화시키는 결과를 초래하였다. 이에 동북아 물류

중심기지의 구축을 지향하는 우리나라 항만의 경우 자본·기술의 집중화로 물류 허브 항만을 유지해야 하지만, 기본적인 물류는 중국과 비교할 수 없는 입장에 처해 있기 때문에 항만간 코피티션 전략의 추진이 필요한 것이 현실이다.

특히 부산항, 광양항 등의 경우 지정학적으로 중국의 북미 항로에 있어서 우위를 차지하고 있기 때문에 북중국 주요항만과의 코피티션 전략의 추진이 가능할 것이다. 또한 향후 선사들의 인수합병의 가속화 및 물류환경의 변화에 의하여 중국 항만당국에서도 우리나라 항만과의 코피티션 구축을 요구할 가능성도 배제할 수 없다는 입장이다.

따라서 우리나라가 북중국의 주요항만 또는 일본서안의 항만과 모든 측면(경제적, 재무적, 전략적, 운영적, 마케팅)에서 코피티션 전략을 추진하기 위해서는 정부, 항만당국 및 운영사, 학계와 물류관련 기업 등 시장참가자가 사전에 철저한 준비가 이루어질 수 있도록 노력해야 할 것이다.

2. 정책제언

본 연구는 기본적으로 항만산업에 코피티션이라는 전략적 개념을 도입해 항만산업의 실질적인 협력방향을 제시하고자 하였다. 그러나 동북아 항만의 관련 통계자료의 입수가 불가능하여 실질적인 분석이 미흡함에 따라 코피티션이 가능한 분야에 대한 객관적인 평가를 도출하기가 어려웠다.

따라서 항만간 코피티션에 대한 객관적인 평가를 위해서는 장기적으로 주요 항만의 비용구조 및 수익구조 등 기본적인 자료에 대한 데이터베이스화를 구축하는 것이 우선적으로 필요할 것이다.

또한 북중국 항만과의 코피티션은 현재 여건을 고려할 경우 오히려 역효과를 초래할 가능성이 있기 때문에 코피티션의 목적을 달성하기 위해서는 국적선사의 경쟁력 강화가 필수적이다. 특히 2009년부터 한중 항로가 완전 개방되는 경우 국적선사의 가격경쟁력은 더욱 악화될 것으로 예상된다. 따라서 대형

국적선사 및 피더 선사에 대한 항비 감면, 세금감면, 각종 인센티브 제도의 활성화 등을 통하여 국적선사의 경쟁력 강화를 위한 정책적인 지원방안을 강구해야 한다.

마지막으로 항만간 코퍼티션 전략의 성공을 위해서는 성공 가능성이 높은 사업 분야의 선정과 사업의 범위를 명확하게 결정하는 것이 매우 중요하다. 항만간 코퍼티션이 모두 성공하는 것은 아니기 때문에 장기적인 통찰력을 가지고 공동의 관심을 유발하되 지나치게 복잡한 업무의 제휴는 회피하는 것이 바람직하다. 모든 분야에서 코퍼티션을 체결하기보다는 시장의 파이를 키우는 것에 협력을 할 것인지, 아니면 시장의 파이를 나누는 것에 협력할 것인지에 대한 구체적인 목적이 상호 존재해야 한다는 것이다.

참고문헌

- 권영철, “기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범”, 『경영학연구』, 제30권 제3호, 2001.
- _____, 「무한경쟁시대의 전략적 제휴」, 김영사, 1994.
- 김광전, 「코피티션」, 한국경제신문사, 1996.
- 김우호, “컨테이너 터미널산업의 글로벌 경영 가속”, 『해양수산동향』, 1999. 7.
- 김운수, “우리나라 항만경쟁력 제고는 항만간 코피티션(Co-opetition) 실천으로”, 『해양수산동향』, Vol. 1213, 2006. 3.
- 노윤진, “컨테이너 터미널 운영업체의 코피티션 형성요인과 효과에 관한 실증 연구”, 중앙대학교 박사학위논문, 2005.
- 노형진, 「SPSS 12.0에 의한 조사방법 및 통계분석」, 형설출판사, 2005.
- 방희석·노윤진, “항만운영의 코피티션(Co-opetition) 전략과 시사점에 관한 연구”, 『국제상학』, 제20권 제2호, 2005. 6.
- 심기섭, “생존을 위한 항만제휴(Port Alliance)가 활발하게 이루어질 듯”, 『해양수산동향』, 제1002호, 2001.
- 염명배, “전략적 제휴 시대에 부응한 지방정부의 코피티션(Co-opetition) 전략 연구”, 『경영경제연구』, 제23권 제2호, 2000. 12.
- 오상봉 외, 「세계 일류기업과 전략적 제휴」, 을휴문화사, 2000.
- 최재선 외 2인, “중국 양산 항 개장의 영향과 대응방안”, 『KMI 현안분석』, 2005. 7.
- 코리아쉬핑가제트, 2005. 12. 21.
- 한국무역협회, 「한·중·일 3국의 역내교역투자 패턴의 변화」, 2006. 3.
- 한국항만연구회, 「항만연구」, 2006.

한진물류연구원, 「동북아 역내 피더 네트워크 강화방안」, 2005. 12.
CEO Report, “협력과 경쟁의 매트릭스 코퍼티션”, 2003. 7.

B. maria & K. Soren, “Co-opetition in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 2000.

Containerisation International Yearbook.

Dong-Wook Song, “Port Co-opetition in Concept and Practice”, *Maritime Policy and Management*, Vol. 30, No. 1, 2003.

Drewry Shipping Consultants Ltd, *Annual Container Market Review and Forecast 2005/06*, 2005. 9.

Drewry, *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2005*, 2005. 9.

Heaver et al, “Do Mergers and Alliance Influence European Shipping and Port Competition”, *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, 2002.

M. Y. Youshino & U. S. Rongan, “Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization”, Harvard Business School Press, 1995.

Ocean Shipping Consultants Ltd, *East Asian Container Markets to 2020*, 2006. 5.

Ocean Shipping Consultants, *Container Terminal*, 2005.

Park Nam-kyu 외 2인, “A Study on Cooperation Model for Ports in the Northeast Asia”, 「해운물류연구」, 제43호, 2004.

Song Dong-Wook, “The Motivation for Port Co-opetition: Strategic Implications to Korea”, 「해운물류연구」, 제43호, 2004.

T. E. Notteboom & Willy Winkelmans, “Structural Changes in Logistics: How Will Port Authorities Face the Challenge?”, *Maritime Policy and Management*, Vol. 28, No. 1.

Tongzon, *Singapore and Tanjung Pelepas: Cooperation or Competition?*, 제4회 광양항 국제포럼, 2006. 4.

부 록

설 문 지

동북아 주요 항만간 코피티션(Co-opetition) 전략에 관한 설문조사

안녕하십니까?

본 연구원에서는 "동북아 주요 항만간 코피티션(co-opetition) 전략에 관한 연구"를 수행중에 있습니다. 이와 관련하여 본 연구원에서는 세계 주요 항만간 코피티션의 발생요인에 대하여 관련 전문가의 의견을 수렴하여 향후 우리나라가 동북아 물류중심지로 도약하기 위한 정책수립 및 개선방안에 관한 정책 수립을 위한 설문조사를 실시하고 있습니다.

본 조사에 대한 여러분의 응답내용은 수식화되어 통계처리 되기 때문에 여러분의 신상비밀이 외부에 노출될 염려는 절대 없을 것이며, 순수한 연구목적 이외에는 사용하지 않을 것입니다.

여러분 한분 한분의 협조는 우리나라 항만운영의 정책수립 및 추진에 커다란 도움이 되는 자료로 사용되오니 번거롭더라도 설문에 적극 협조하여 성실하게 답변해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

☎ 연락처

- ♣ 심기섭 부연구위원 : Tel) 02-2105-2829, Fax) 02-2105-2839
- ♣ 김운수 책임연구원 : Tel) 02-2105-2833, Fax) 02-2105-2839
- ♣ 이호춘 책임연구원 : Tel) 02-2105-2744, Fax) 02-2105-2799
- ♣ 김근섭 연구원 : Tel) 02-2105-2846, Fax) 02-2105-2839

♣ 코피티션(Co-opetition)의 개념

- ☞ 21세기의 뉴 패러다임인 코피티션(co-opetition)은 "협력(cooperation)"과 "경쟁(competition)"의 합성어로서 항만이나 기업이 각자 경영의 독립성을 유지하면서 특정 사업 및 업무분야에 걸쳐 협력관계를 맺고 이를 통하여 상호 보완적인 역량을 결합함으로써 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하고자하는 제휴전략을 의미함

♣ 주요 항만간 코피티션 발생의 요인분석

① 전략적 동기

- 선박의 대형화, 대형 선사의 인수·합병(M&A)을 통한 초대형 선사 등 해운항만의 환경변화에 대응하여 항만의 경쟁력 제고

② 재무적 동기

- 안정적인 재무성과, 중복투자의 회피, 합작투자를 통한 위험의 공유 등을 통한 비용 절감

③ 경제적 동기

- 초과공급과 과당경쟁을 방지함으로써 시장의 합리화를 유도하며, 각 파트너간의 비교우위를 활용하는 등 인접 항만 간의 지나친 과당경쟁의 방지

④ 운영적 동기

- 기술 혹은 노하우의 교환을 통한 상호간의 보완적 기술 및 자원공유를 통한 운영 위험 회피

⑤ 마케팅 동기

- 보다 높은 수준과 맞춤형서비스를 요구하는 이용자의 요구에 부응함과 동시에 신규 시장 진출의 기회확대

《 주요 항만간 코피티션 사례분류 》

구 분		주 요 내 용	사 례
목 적		- 수익극대화 - 규모의 경제 추구	-
동기	전략적 동 기	- 항만당국의 통합	- 함부르크/브레멘 - Ningbo/저우산 - 코펜하겐/말뫼
	재무적 동 기	- 안정적인 재무성과 - 중복투자 회피 - 합작투자를 통한 위험의 공유	- 로테르담/플러싱 - 홍콩/선전
	경제적 동 기	- 시설의 초과공급 및 과당경쟁의 회피 - 서비스 비용의 절감 - 항만운영 비용의 절감	- 밴쿠버/프레저 - 타우랑가/브리즈번
	운영적 동 기	- 기술 또는 노하우 습득 - 기술 및 자원의 공유	- 르하브르/로옌 - 홍콩/선전
	마케팅 동 기	- 항만의 인지도 제고	- 기타큐슈/텐진 - 타우랑가/브리즈번

☞ 우선 최근 주요 항만간 발생하고 있는 코피티션(Co-opetition)의 발생요인에 대한 질문입니다. 위에서 개략적으로 설명한 자료를 읽어보시고 귀하의 고견을 말씀해 주시기 바랍니다.

1. ○○님께서 코피티션의 발생요인중 가장 중요하다고 생각하는 요인순으로 우선순위를 매겨주시기 바랍니다.

요인	전략적 동기	재무적 동기	경제적 동기	운영적 동기	마케팅 동기
순위					

1-1. ○○님께서서는 전략적 동기에 의하여 항만간 코피티션이 발생하는 경우 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 선박대형화에 따른 항만시설의 기능저하 ()
- ② 초대형 선사의 출현에 의한 항만/터미널 당국의 협상력 저하 ()
- ③ 항만시설의 상호사용을 통한 시설의 수익성 극대화 가능 ()
- ④ 기타 ()

1-2. ○○님께서서는 재무적 동기에 의하여 항만간 코피티션이 발생하는 경우 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 항만시설에 대한 중복투자의 회피를 통한 안정적인 수익성 추구 ()
- ② 항만시설에 대한 합작투자를 통한 운영 리스크의 분산 ()
- ③ 제휴를 통한 유희시설의 활용 등 경쟁력 제고 ()
- ④ 기타 ()

1-3. ○○님께서서는 경제적 동기에 의하여 항만간 코피티션이 발생하는 경우 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 항만간 과당경쟁의 방지를 통한 시장의 합리화 추구 ()
- ② 각 파트너간의 비교우위 활용을 통한 제품 및 서비스 비용 절감 ()
- ③ 인접 항만간 지나친 경쟁의 방지를 통한 추가적인 비용발생 방지 ()
- ④ 기타 ()

- ① 기술 또는 인적자원의 상호 교류를 통한 시너지효과 창출 ()
- ② 운영노하우 상호 교류를 통한 운영합리화 추구 ()
- ③ 운영시스템의 상호교류를 통한 업무의 효율성 제고 ()
- ④ 기타 ()

① 인센티브 비용의 점감을 통한 수익성 제고 ()

② 공동으로 항만마케팅 활동을 전개함으로써 마케팅비용 절감 ()

③ 제휴를 통한 상대국 신규 시장의 진출가능성 확대 ()

④ 기타 ()

2. ○○님께서도 우리나라 항만과 동북아 주요 항만간 코퍼티션을 체결할 경우 가장 우선적으로 체결하는 것이 필요하다는 항만의 우선순위를 매겨주시기 바랍니다.

구 분	상해	칭다오	톈진	다롄	기타큐슈
부산항					
광양항					

3. ○○님께서 부산항과 동북아 주요 항만간 코퍼티션을 체결할 경우 가장 우선적으로 고려해야 할 코퍼티션의 발생요인에 대한 우선 순위를 매겨주시기 바랍니다.

구 분	부산/상해	부산/칭다오	부산/텐진	부산/다롄	부산/기타큐슈
전략적 동기					
재무적 동기					
경제적 동기					
운영적 동기					
마케팅 동기					

4. ○○님께서 광양항과 동북아 주요 항만간 코퍼티션을 체결할 경우 가장 우선적으로 고려해야 할 코퍼티션의 발생요인에 대한 우선 순위를 매겨주시기 바랍니다.

구 분	광양/상해	광양/칭다오	광양/텐진	광양/다롄	광양/기타큐슈
전략적 동기					
재무적 동기					
경제적 동기					
운영적 동기					
마케팅 동기					

- ☞ 마지막으로 우리나라 항만(부산항·광양항)과 북중국 항만(텐진, 다롄, 상해, 칭다오) 및 일본서안 항만 중 기타큐슈 항만간 코퍼티션을 체결할 경우 중점적으로 고려해야 할 사항이나 정부정책에 대해서 간략히 서술해 주시기 바랍니다.

《 기타의견·건의사항 》

♣ 기타사항 ♣

성 명 : _____ 직 위 : _____

회사명 : _____ 전화번호 : _____

♥ 끝까지 설문에 응해주신 것에 대해 다시 한번 감사드립니다.

동북아 주요 항만간 코피티션(Co-opetition) 전략에 관한 연구

2006年 12月 26日 印刷

2006年 12月 28日 發行

編輯兼
發行人 李 正 煥

發行處 韓 國 海 洋 水 產 開 發 院
서울특별시 서초구 방배3동 1027-4
수암빌딩

전 화 2105-2700 FAX : 2105-2800

등 록 1984년 8월 6일 제16-80호

組版・印刷 / (주)정인I&D(☎ 3486-6791) 정가 15,000원

판매 및 보급 : 정부간행물관매센터

Tel : 394-0337, 734-6818